

# エコノミスト

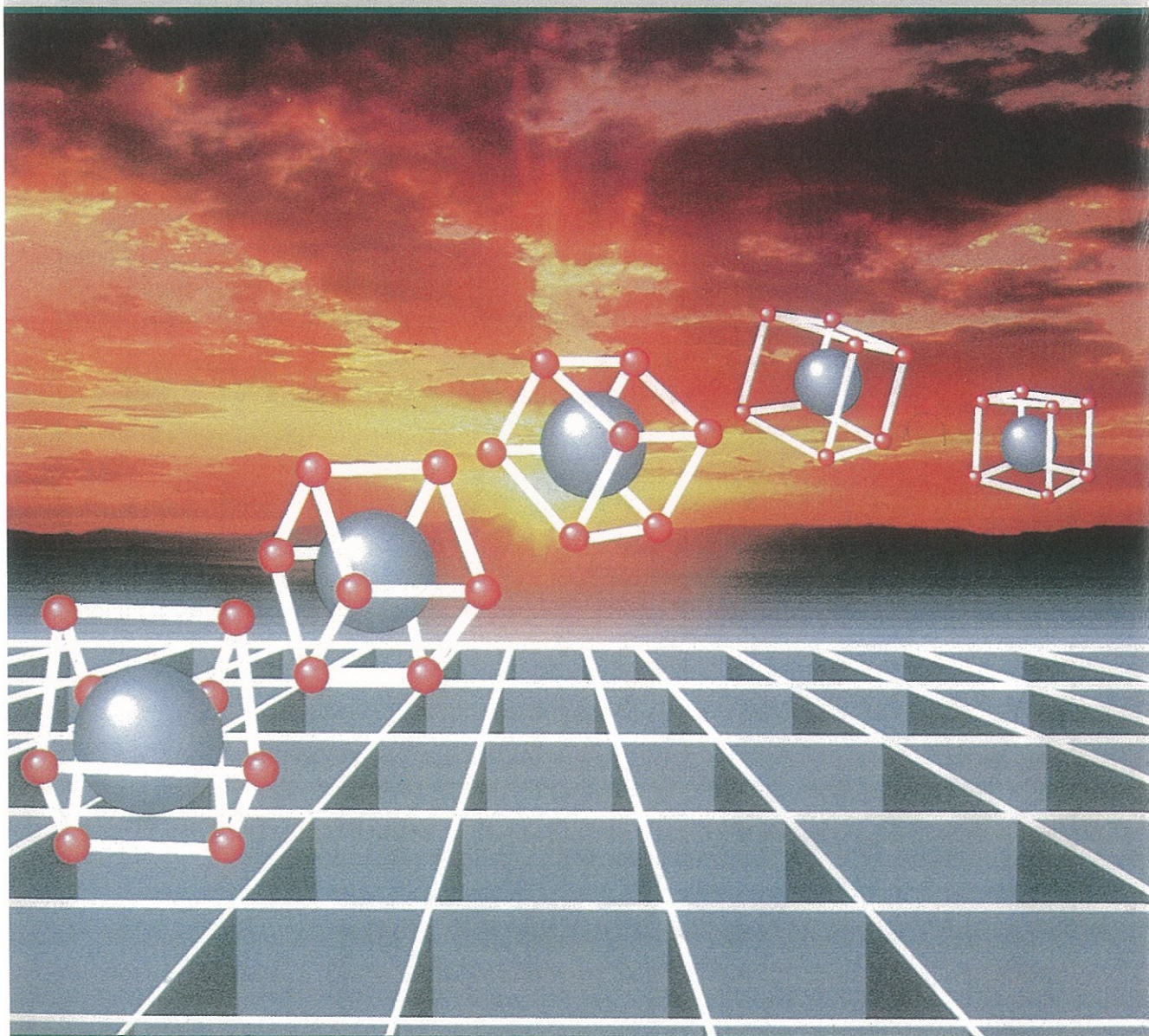
臨時  
増刊

12.3

## 新・企業活力

高度情報化社会の企業経営システム 今井賢一

●事例研究●企業は環境変化にどう対応しているか

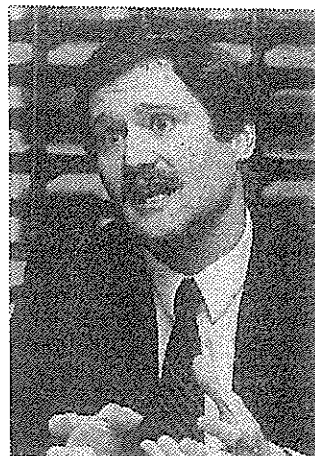




# 生む日本的風土

## バイタリティーは永遠か!?

対談 アンドレ・キャラビ  
トーマス・ネビンス



THOMAS J. NEVINS 一九五〇年ニ  
ニューヨーク州生まれ。コーネル大学卒業  
後、七八年に労務管理・人材開発コンサルタ  
ントのTMT社を日本に設立。著書に『対米  
進出企業の労務管理のすべて』など。

日本企業の活力はいつまで続くのだ  
ろうか。在日経験の長い2人の外人が、  
日本企業のバイタリティーの秘密を探  
りながら、その行方を語る。

### 昼に目覚めたヨーロッパ

ネビンス 日本に対する欧米の関  
心が高まっているといわれますが、  
その中心はやはりビジネスネマンです  
ね。生け花に興味のある人、あるいは  
日本の骨董品に興味のある人は相  
変わらず限られています。

日本ブームの一つのきっかけにな  
った『ジャパン・アズ・ナンバ一  
ワン』にしても、なぜあれだけ売れ  
たかという点、ビジネスマンが買っ  
たんですね。場合によっては会社の  
経費で買うこともできた。私の知っ  
ているある巨大企業はこの本を四〇  
〇冊ぐらい買い取って、日本でいえ  
ば次長クラス以上のすべての人に配  
った。

何故こういう現象が出てきたのか  
という点、一九六〇年代のように日  
本経済が異常なほどの急成長をした  
って、さほどの関心と呼んただわけ  
ではない。それだけなら、まだピンと  
こないですからね、痛くもかゆくも  
ない。しかし八〇年前後からは、貿  
易赤字が大きくなっただけから自分  
の市場さえも取られてしまった。こ  
うなると西欧人の頭の中には、いっ

てみればひとつの優越感があっただ  
けに、何故そうなってしまったのか  
という関心が生まれる。いわばショ  
ックから生まれた関心だという感じ  
ですね。

キャラビ 私も、考え方としては  
ネビンスさんに似ています。という  
のは、亡くなった池田首相がフラン  
スへ行つたときには、トランジスタ  
のセールスマンが来たという程度に  
しか日本をみなかった。

ただ私が、ネビンスさんとちよつ  
と意見が違うのは、日本に関心をも  
っているのはビジネスマンだけじゃ  
ないと思うことです。ビジネスマン  
ばかりか一般国民にとってカメラや  
VTR、車にいたるまであらゆるも  
のが日本のものですね。ところが、  
これまでの日本に対する意識といえ  
ば香港、中国との区別さえつかなか  
った。しかしどこへ行っても日本  
製、日本製ということなので、こう  
いうものをつくった人たちはどう  
いう人たちであるか、一般の人のほ  
うが先に目が覚めたのだと思いま  
す。

もしもビジネスマンが一般の人と  
同じように早く目が覚めたら、日本  
の商品はいまそんなにヨーロッパに

# “働き中毒”を

## 日本企業の



ANDRÉ CALABRIG 一九二七年フランス生まれ。一九五九年に来日。朝日ソノラマを設立、初代社長。以来永住。フランス文化勲章、スペインのエル・メリトリ・エスパニョール勲章受章。国際ペンクラブ会員。現在、日本ビデオシステム取締役。著書に「NIPPON」。

あふれていないはず。ヨーロッパのビジネスマンは少なくとも自分が村一番だと思ってるから、日本がきたって、少しぐらいいいじゃないか、安いから買っちゃおう、その程度の考え方でいた。だからヨーロッパのビジネスマンが日本に関心をもちはじめたのは二、三年前でしかない。はつきりいって、もう手遅れです。

ネビンス たしかに日本に関心をもち始めたのはヨーロッパよりアメリカの方が多少早かった。

キヤラビ たとえば自動車の場合「これは危険だ」と思ったら、お互いに同盟国だから、「少しゆっくりやってくれ」ということで、いまアメリカの自動車業界は大変伸びている。ところが、欧州の人は何を日本にもつてくるかという、相変わらず「ブランドーをもっと買ってくれ、チーズもワインも……」。そんなことで商売ができるかといいたくなっちゃう。アメリカは真夜中に目が覚めた。しかしヨーロッパはお昼ごろ目が覚めたという感じですよ。

ネビンス しかしヨーロッパが手遅れかという、僕は必ずしもそうじゃないと思う。長い歴史でみれば、まだまだいろんな可能性がある。

キヤラビ 日本の企業と手を組む話ですね、それは。

ネビンス たしかにヨーロッパはアメリカ以上に老化していますね。バイタリティーに欠けている。

### 妻たちが支える日本企業

キヤラビ ヨーロッパの企業もここ二、三年日本への関心を高めていますが、私がおそらくどうにもならないと思うのは、たとえばフランスのビジネスメンが日本に来て、工場を案内されて、その会社の研究をするわけですね。昔、よく日本人が観光旅行をして旗の後をついていった。いま欧州のビジネスメンがみんなそうです。キヤノンの工場だとか、トヨタの工場とかを見学して赤坂の料亭で食事をして帰っていく。それで日本の企業を勉強したと思ってる。ところが、ふたを開けたら何にも見てないわけです。

ネビンス 日本企業のバイタリテ

イーの秘密にはいろいろあると思います。たとえば日本企業の場合は大手銀行がバックにあるから、それだけの長期計画もできる。労使関係をみても企業別組合で、いってみれば、御用組合といえる。また政府のほうにも優秀な人がいますね。アメリカの場合は、日本でいえば局長、場合によって部長クラスまで政権によって代わってしまいうから一つの目標を狙って長期的に計画を達成するというような政策の一貫性もなければ、優秀な人もいきたがらない。

それから労務管理の面をみても、大手企業の場合は四月一日から新規の大学卒業生が入ってきて、少なくとも最初のうちは取締役ぐらいにはなれるだろうと思ってる。もちろん一〇年もすればだんだん差はついてくるのですが、二〇代、三〇代の人は残業手当が入らなくてもいい、とにかく一生懸命やれば何とかかな、という意識で働いている。そういう若い人の活力を生かすようなシステムがあるんですね。

キヤラビ 私はネビンスさんとちよつと違う考え方をもっています。結論としては、日本は戦後は何も

なかつた。何もなかつたから新しい設備を入れた。しかもその新しい設備に満足しないで、もっといいものをつくらうとしたということですね。「青は藍より出でて藍より青し」ということわざどおりだつた。私はこれが一つのベースになっていると思う。逆にいえば現在、日本の企業は向こうから学ぶことはもうなくなつた。しかし一番心配なのは、いまもっているもので、いつまでもつかうということ。外国の企業ももう

目が覚めたから、もしかしたら日本の設備を入れて、それよりいいものをつくるかもしれない。そういう危険性はないとはいえない。

それと並ぶ日本企業発展のもう一つの秘密は、経営者にいくぶんかの寄与があつても、世界にないぐらゐの労働者の努力、これだろうと思ひます。ネビンスさんが指摘したシステムを支えているのは従業員であり、事務員なのです。

ネビンス 最近、やがて終身雇用が崩れるかもしれないといわれても、やはり会社に対するロイヤルティーは生きています。一般の労働者にしても、管理職の人にしても、日本の社員が何故それだけ会社のこと

を考えているかという点、自分の人生のなかに会社での役割以外のことは、ほとんどないような気がします。欧米ならどんな人でも生きがい、楽しみ、趣味、自分の人生の意義が必要なんです。

もうひとついえることは、本来大きな生きがいのひとつになるはずの家族、子供、奥さんとの関係に対する関心が薄い。家に戻つても、家は狭いし、子供の勉強もある。奥さんとどれだけ会話を交わしているかという点、どうもそれほど会社のこと

も話してない。いろいろな決断、たとえば教育問題にしても、あるいはマンションを売つて郊外のほうで土地を買いたいというふうなときでも、どちらかという点、奥さんのほうがイニシアチブをとつてやっているのである。ある意味で奥さんの方が男性よりしつかりしているようなところがあつますね。

アメリカの場合は、奥さんにお小遣いをやればやるほど使つてしまふ。日本の男性はお金があればあるほど飲んでしまふ、あるいは付き合

いで使つてしまふ。これは基本的に文化が違うんですね。日本の兵隊は戦争で死ぬ前に「お

母さん」と呼ぶんですね。アメリカやヨーロッパの場合は、どつちかという点、アメリカの男性ももちろんそうだし、女性も、大体父親のことを考えるんです。自分の人生のなかで、重要な決断は、やっぱり父親が何を思うかを考えることが多いと思う。

いろいろなセミナーをやつて、日本と欧米の企業のどこが一番違うかという点、この二点なんです。ですから、基本的に移植できない。

### 逆説的定年六五歳論

キヤラビ これまでは、ネビンスさんがおっしゃるとおりで、会社へ行つたほうが楽しいし……私だつてそうなの(笑)。

しかしこれからどうなるか。いまの若い人たちは考え方がもう全然違う。だんだん日本人と西洋人、あるいはアメリカ人との差はなくなつちやう、若い世代では。会社は会社、家庭は家庭、彼女は彼女、あるいは休みは休みということ、いまの若い人たちはだんだんヨーロッパナイズされているんじゃないかと思ひます。そうなると、いままで会社を支

えた日本の社員の考え方、つまり会社にいたほうが楽しい、あるいはすべてを会社のためにという考え方はだんだん薄くなる。

だから、これからの日本企業は、変わる。ヨーロッパはどうして駄目になつたかという点、だんだん私生活が豊かになつて、買いたいものも買えた。そこでレジャーを始めた。バカンスは最初は二週間、次は三週間、四週間、いまは五週間ももらう。

ネビンス この二〇年ぐらいでだんだん延びたんですね。

キヤラビ たとえば火曜日が祭日であれば、慣例として月曜日も休む。だから働くのは年間の半分以下です。日本人はいまこれだけ外国へ行つていくわけですから、向こうの豊かさにあこがれちやう。そうなる点、考え方は変わる。実際にいろいろなアンケートをみても、いまの若い人たちの考え方は全然違つてきています。それはこれから日本の企業にとつて非常に大きな問題になる。

ネビンス 労働省の審議会は最近、土曜日を休みにする代わりに、労働時間をいまの八時間から九時間に延長するという具体的な提案をし

ましたね。あれ、まじめにやったらいいんですよ。労働組合もびつくりしている。

キヤラビ それを考えたのが、年寄りの人たちはかりだからでしょう。若い人たちが考えたのじゃない。

ネビンス しかし、そういう年寄りには日本のことをよく考えているのかもしれない。結局、遊びにも限度があるような気がします。つまらないでしょう、あまり暇ばかりあると。私は会社を経営しているからということもあって、たとえば昼ご飯を五分で食べられるなら五分で食べちゃう。それで机に戻る。やはりなんとなく仕事と遊びの区別がない。

キヤラビ ネビンスさんは若いけれども、やっぱりもう年寄りになっているわけ(笑)。新しい世代はだんだん変わっていますよ。

ネビンス でも、たぶん西洋はもっと働かなくなっちゃうでしょう。アメリカもそうですね、労働時間は減ってくる。ですからまだまだ大丈夫でしょう。ただ、韓国とか、他のアジアの国が業種によっては強い競争相手になるでしょうね。いまだっ

て韓国は造船業をどんどん伸ばしていますね。

キヤラビ おそらくそれはブームランのようなもので、日本がやったのと同じことは、おそらく韓国も日本に対してやるだろうと思います。韓国がやったらこの次は、他の東南アジアの国々が……。

ただ、見逃せないのは、いまだんな会社でも、ある程度の年齢の人たちがまだいるわけですね。彼らが若い人たちを上手に訓練したり、アドバイスしたりして、それを支えている。ですからこの人たちが定年になってだんだん会社を辞めるようになって、初めて危機が現れるのじゃないかと思えます。

だから日本の会社の定年制度は六五歳にしたほうがいい。そうしないと、危険ですよ。若い人たちの考え方があまり急に変わらないうちに、先輩たちが若い人たちを教育していかないと……ヨーロッパやアメリカに起こった、そういう危機は、いづれくる。これは人間である以上はしょうがない。

ネビンス その議論は非常に面白い。そういう理由による六五歳定年制というのは……日本の経営者は

とにかく六五歳になんかしたくないという気持ちでいっぱい、そういう視点には気がついてないでしょうね。たしかにそういうところがあるかも知れない。

キヤラビ 二一世紀は日本の世紀”といわれているけれども、もしかしたら大変間違った考え方もありませんね、この問題を甘くみたら。

ネビンス しかし、私はもう少し楽観的なんです。というのは一生懸命働いている若い人も知っていますし、たとえば私がある会社から頼まれて人を引き抜こうとすると、なかなか会ってくれない。みんな夜の九時とか一〇時まで残業があるから、一〇時半に何とか駅のホームじゃないと会えないとか、そういう話がよくある。それも一五分、二〇分ぐらいしかないんです。

会社を移りたいという気持ちをもっているながら、やはり長時間一生懸命働いていますね。ただ、会ってくれるところを見ると本音は移りたいのかもしれない(笑)。

キヤラビ そういうことが出てくるわけですね。いままでなら、そういうことは考えなかったわけですから

ね。

### 欧米に学ぶことはない

キヤラビ ネビンスさんが指摘されたように日本の場合は女性が家庭にいて、家庭を守っているから男性が会社で安心して働ける。でもこの間のアンケートでは、五八%の主婦が働いている。ということになると、もう家庭を守れなくなる。そうすると、だんなは安心して働けなくなる。さらにいままで一切奥さんに任せたことも任せられなくなり、ときどき手伝わなければならぬ。いまは料理も男性がやっているでしょう。昔は日本の男子が料理をつくる。昔は日本の男子が料理をつくる。といったら恥ずかしかった。いまでは、それがむしろとんでもないという話ですね。

つまり目に見えないが、変わっているところはたくさん出てくる。だから企業が将来もいままでみたいのんびりできるかという、そうではない。

もうひとつは、これだけ企業のなかに女性がいると、労働条件、労働時間などいろいろと問題が出てきます。だから新しい世代は少しずつ変

わっていつて、いままで企業を支えた労働者が、これまでのように将来も企業を支えるかとなると、私は疑問をもっています。

ネビンス 女性も働きたいという理由は、世の中のことを知りたいというのが多いみたいですからね。

キャラビ 旅行もしたいし、ルイ・ヴィトンのハンドバッグを買いたいし、テニスもやりたい。お小遣いがほしいわけです。

ネビンス はっきりいえることは、どんな国でもいろいろな夫婦はお互いに我慢していると思うんですね。日本の場合は離婚を申し込むのは、女性のほうが男性より圧倒的に多いでしょう。何故かというところ、男性の場合はまだ恥があるんですね。自分の会社で離婚したということを知られたらあまり有利じゃないからね。もうひとつはやっぱり奥さんに頼り切っている。浮気ぐらいはしたくないと思っても、基本的には頼っているんですね。そういう意味で社会の安定なり、男性中心の企業を支えているひとつの要素がなくなっちゃうかもわからない。

単身赴任というのもアメリカ社会ではあり得ないですね。実に可哀そ

うなことですね。早い話が、日本の会社は、家族まで引越させ、一家が住めるほどの広いアパートを借りる家賃を出したくないということでしょうね。

キャラビ いままでそれが素直に通ったわけ。しかしこれからは：

ネビンス 配置転換も、勝手にできたんですね。判例をみても、それに反発したのはほぼ一五年前が初めてだと思えます。企業側からいえば、配転を拒否するというようなものがまます許したらキリがないでしょう。労働組合と事前協議をやらないと、設備もかえることができないとなると、とんでもないということになる。以前は勝手に設備をかえられたし、みんながそれを承知したというか黙認した。だから逆に、それができなくなるという話は経営者にとつてあまり聞きたくないでしょうね。

そういう面で、ヨーロッパ、アメリカの企業経営から学ぶことがあるとしても、経営者としては学びたくないでしょうね。

キャラビ もちろんサラリーマンの立場からいえば全部変わります。そうしたほうがいいことはヨーロッパ

バ、アメリカの企業にいったいあるけれども、結果として、それでいいかどうかちょっと疑問ですね、企業のためには。

日本では日本のやり方があるから、ヨーロッパやアメリカの企業から学ぶことはないですよ。向こうの会社も日本の企業から学ぶことは、そういう意味で、ひとつもない。もちろんみていて、同じやり方ができるならば最高ですけども、向こうでは無理な話です。日本の会社のマネジメントをまねしたくてもできない環境ですから。

### 資源小国ニッポンの行方

キャラビ 逆に日本の企業が外国に出ていった場合には、まず外国のやり方から始めています。日本の企業は相当勉強していますね。

ネビンス これから日本企業の国際化というか、対外進出はもっと活性化するでしょうが、そこでは日本人だからできた日本の経営というのはそう簡単にできない。そうすると今度は国内でも日本の経営が変質していく可能性も考えられますが、そういう影響に対しても本当に必要な

性に迫られたら、少しずつ工夫するといふか、自然にアイデアが生まれてくると思うんですね。

そういう影響は、決して生産性を高めるものではないので、あまり歓迎されない。ただ、国内で社員の気持ちや仕事に対する考え方が変わってくるとしたら、変に反発されたり、ものわりの悪い労働組合になっても困るので、ある程度それに先行する姿勢をつくることは大事でしょうが……。でも経営者が自分から進んで新しい道を開くというような必要もないでしょうね。

キャラビ そう、ないでしょうね。

ネビンス 資源のない、ひとつの島で、これだけ海外の市場にうまく進出したのは、運がよかったという面があるにしても、大いに頑張ったからでしょう。

キャラビ その一方でヨーロッパ、アメリカはのんびりしてたから……。  
ただし、それがそのまま続くか続かないか……。ヨーロッパ、アメリカの企業ももう目が覚めたから、これからの出方は違ってくると思います。

