

35歳からの月刊雑誌!!

A Monthly Magazine

昭和56年3月1日発行（毎月1回1日発行）

第3巻第3号・通巻18号

昭和55年1月28日 第3種郵便物認可

エッセイ

3/56

特 別 掲 載 雇用審議会定年延長部会報告

労働省

特集『定年延長一

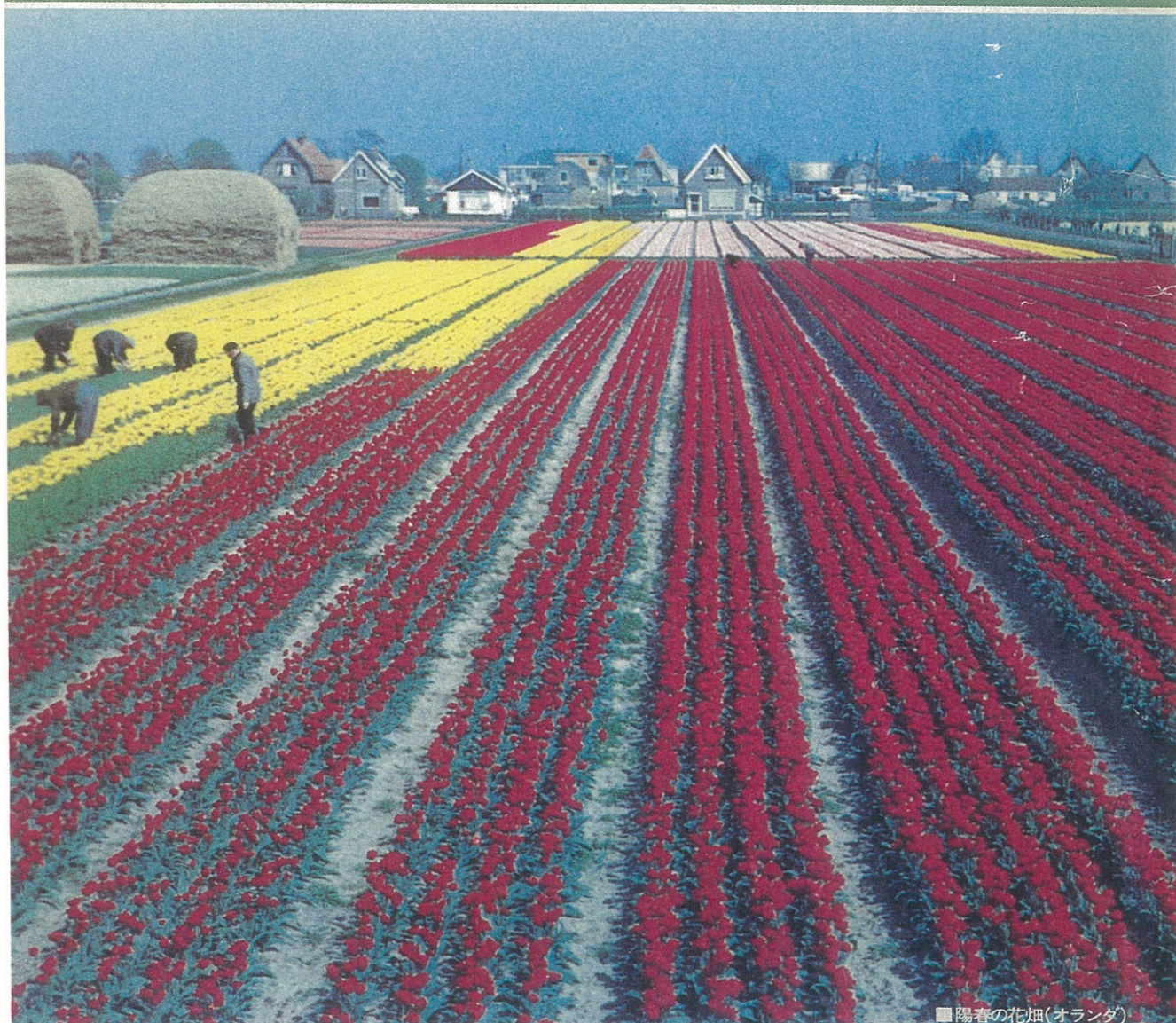
西村 陽

鉄鋼業界の動き!!』

新日本製鐵・日本鋼管
住友金属工業・川崎製鐵

企 業 訪 問 えるだあ最前線!!

①日本耐酸壘工業(株)
②(有)イノダコーヒ



■陽春の花畑(オランダ)

★外国人の見た ニッポン!!

なぜ、日本は 生産性が高いのか!?

トーマス・J・ネビンス

“同期の桜”

私は、米国のコーネル大学で労使関係を学び八年前に
来日、四年前から労務関係のコンサルタントを専門にし
ております。そんな関係から、最近も米国に進出する日
本企業のために、米国での労務管理の手引書『対米進出
企業の労務管理のすべて』（日本貿易振興会）を出版い
たしました。

そこで今回は、日本の企業はなぜ生産性が高いのか、
労務管理、人事管理の面から考えてみたいと思います。
日本と米国の生産性の差について、米国には話しの判
らない組合があるからだといわれますが、これは根
拠がありません。米国における組合化率は二二、三%で
すが、日本では組合化率が三三%なので、この数
字をみればよくわかります。

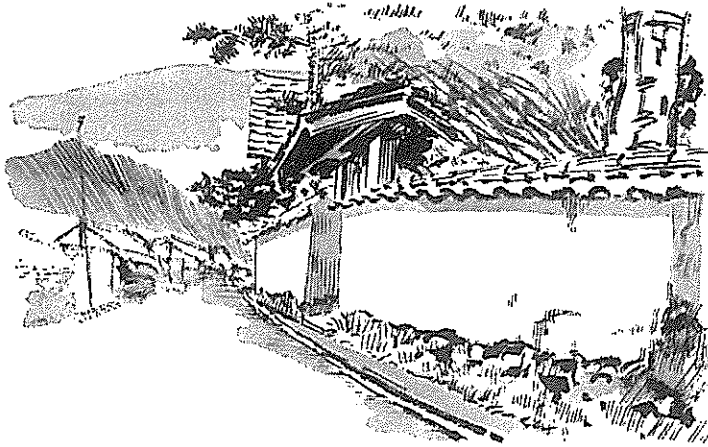
日本の生産性がなぜ高いか。その秘密は、労働者がよ
く働くからではなく、一緒に働くからだと思います。
生産性は、生産物の量を、労働者数に一人当たりの労働
時間を掛けた数字で割ったものですから、これでいきま

すと、長い時間働けば働くほど、生産性は低くなる勘定
です。

日本の労働者が一緒に働くということの一つの表われ
が、企業の採用時期です。中途入社の場合には別にして、
大企業でも中小企業でも、新入社員の正式入社日は四月
一日です。これなら、入社と同時に“同期の桜”という
わけで、チームワークは固まってきます。

これが米国の場合、会社のニーズによって採用します
から、入社時期はバラバラです。ですから、連帯感も生
まれてきませんし、日本の企業のサラリーマンのよう
に、同期で入社した仲間と競争して、彼らに打ち勝って
いけばなんとかなるといふ競争心も燃えてきません。将
来どうなるか判らないし、また、そこまで考えているサ
ラリーマンは米国では少ないといっても過言ではないで
しょう。自分の個性を活かすために今の道を選んだ、例
外的な米国人である私から見ると、こういう日本の企
業のあり方は良いと思います。

これは少し余談になりますが、日本の、とくに大企業
には窓際族と呼ばれる人たちがいますが、他の人たちが
生産性をあげてくれますから、会社はそういう窓際族の



人たちの給与まで負担ができません。これが米国の企業であれば解雇ということになるでしょうが、解雇されれば失業保険の受給ということになり、会社と納税者の負担になるので、できれば企業で抱えた方がよいのではないかと考えます。

“上司と部下”

もう一つ指摘したいことは、日本の企業には、スペシャリストを重用するという経営管理上の習慣がないという事です。

社長になれる人は、人事部長であったり、労働組合の元委員長であったり、営業のベテランであったり、技術者であったりします。いろいろな人が様々な職場を経験して、より多くの部門を歩いてきた人が重役に起用されてもいます。大変に、フレキシブルに対応している。

米国の企業はそうではなく、ある企業では伝統的に営業畑から社長に就任する、といったことが行われているのです。最近の米国では、いろいろな会社を買いつけて業務を多様化するコングロマリットが増えておりますが、そういう企業の社長がどういふ経歴の持ち主かという点、だいたい法律か財務畑出身の人です。企業家精神を

もっているからではなく会社合併で法律にひっかかるからというようにするとか、独占禁止法に詳しいからということに就任するわけです。そういう人が、翼下企業の製品について、技術的なことを知っているわけがありません。法律、財務というのも一つの資格ですけれども、今後、米国企業が世界、日本と競争していくためには、ホンダがそのエンジンを開発した本田宗一郎氏を経営トップにいただいているように、技術力を基礎とした企業は技術力をバックボーンに据えた経営を行うような考え方をしなければならぬと思います。

アメリカの企業のトップ人事にみられる「頭の固さ」は、企業内の上司と部下の関係にも表われています。米国の企業では、部下が上司より優秀だと、上司は部下に自分の地位が脅やかされると考え、部下にあまり協力的な態度はとりません。また、その課の課長がやり手であれば、すぐ人事異動が発令されます。

日本の場合、実力主義の人事管理を採用する企業が増えてくるとはいいっても、まだ課長が優秀ではないからといってすぐ人事異動ということにはなっていない。部下に仕事の秘訣を教えたりしながら育てていくことも、上司としての大きな仕事の一つであり、部下を育てれば、それだけ認められる制度になっております。

こうした管理を米国に移植して受け入れられるかどうか疑問ですが、ただお断わりしておきたいことは、ここで日本式経営と米国式経営の優劣を論じたものではありません。経営の「うまさ」について論じたのです。その点、ここ二十年、日本の企業経営に軍配をあげたというにすぎません。

(株式会社テクニクス・マネジメント)

トランスファーマ代表取締役