

「日米比較」より「共通理解」を

日本アイ・ビー・エム㈱
常務取締役

三井 信雄



私が米国でIBMのノース・カロライナ州にある Research Triangle Park の研究所、工場担当のゼネラル・マネージャーとして1年半ほど前まで海外勤務をしていたということで、よく社外の人からいろいろな質問やら、経験談を聞かせてくれという依頼がある。

この中でも、話として聞きたいというポイントは、日米の種々の比較論であり、そのテーマは、開発研究の方法論から始まり、マネジメント相違論、または技術自体の優劣論であることが多い。そしてこの回答として、どのテーマをとっても私があまり差を見出すことはありませんとか、比較すること自体があまり意味のあることではありません、日米の考えは同じですというような話をすると、相手の方は一様に落胆されたり、不満な表情を見せられるケースを幾度と経験した。

たしかに、いろいろの面で物事を比較し、相互を理解したり優劣を論ずることは意味のあることではあるが、実感として、私が米国で仕事をしている間、米国人の誰からも日本人がどうこうという比較なり優劣論を尋ねられたり、議論されたことはなかった。どちらかといえば、日本の事情に全然興味がないか、一変して米国と日本が世界に大きく貢献していくためには、どのような分野でどのような形で共存し協力していくか、またその過程で両国の利点を生かす方法とはという論議で、これは単なる知日家の人々の間でなく、ビジネスの社会では真剣に論じられているテーマでもあった。私も何度かこの種の会合で意見を求められた。

(ただ、最近では日米摩擦に起因する政治問題を背景として不合理な理論を主張する人も増えてはいるが。)

もっと本当のことを言えば、会社の中でも、地域社会との交際の中でも米国の友人は家族も含めて、私自身を日本人として認めようとしなかった。このことは、米国では仕事をする者を外国人とは考えないという移民立国的な背景があり、すべての人間が共通の目的のために真実を語り、思想を相互に理解するという建国の精神がまだ脈々と生きていることを理解しておいたほうがよい。

したがって、このような社会の中では、何を実現するにも自己を中心とした理屈があり、本音を話せずして建前だけでは仕事が進まない国であり、第三者的な比較論が構成しにくい風土をもっている。高度な政治の問題にも理屈をつけようとすると、最後にはイデオロギー思想までもち出し正当性を実証する国である。このような風土的な背景は米国企業の中の責任者として、特に多くの人を管理する立場の者としてよく認識しておく必要がある。

その例を1, 2 紹介してみよう。第1に、労務管理に関する私の経験にふれてみよう。IBMには創業以来、従業員が直接会社の上層部に話ができる、オープン・ドアという制度がある。私のノース・カロライナの事業所は1万人に近い社員をかかえているので、1週間に平均2, 3時間はなんらかの形で下部組織で不調になった問題の処理に時間を割かなければならない。大略、問題点は個

人と会社の関係で、不公平な取扱い、人事上の無神経な取扱いに対する不満が多く、比較的厄介な議論があがってくることが多い。

したがって、立場上の判断の違いから妥協点を見出すことがむずかしく、時間をかけることになる。一度ついつい私は辛抱できなくなって、日本人を扱うような気持で、ここまで長い間議論したのだから、一流大学出のエリートの君なら、私の立場もわかるだろうと妥協をもちかけたら、もう少しこの点を説明してくれ、私には貴方の説明ではここが納得できないと食いさがられ、私の提案は一蹴された。しかしそこには感情論はなく、彼の立場を理解させようという努力を私に感じさせるものがあった。事実彼らはよく日本の社会でみられるように、表面上は妥協して夜な夜な酒の勢いを借りて、本音はこうだと上司や会社の悪口を言うようなことはない。したがって、人事管理上には本音と建前はなく、最悪の場合は会社が意見を入れなかったと去るか、裁判ざたになっても、不満をかかえて会社に居座ることは少ない。また彼らの意見が正しいとして会社に受け入れた時には、彼らが会社に示す忠誠心には圧倒されるものがある。

第2の例は、だいぶ古い話だが、日本からきたある都市問題の研究グループが提案した東京湾都市構想が米国側にわからず、私が入って苦労した話である。米国側の意見は、平均2.7階の現在の東京を高層化し、道路を広くし、緑を増やしたほうが、経済的で早急に都市改善が実現しやすいのに、なぜこのような新都市構想をもち出すかわからないという点であった。しかも東京はニューヨーク等と異なり、木造建築が大半であることから、実現性は高く、今がチャンスだと米国側は真剣に質問したが、なぜそれができないかの説明が十分でなく、湾内を埋立した都市の構想の説明にのみ終始し、話がかみ合わなかった。この結

果、米国側の代表者が私に彼らの前提の建て方がわからんとボヤクのを長いあいだ聞かされた憶えがある。この議論を反省してみると、われわれ日本人が子供がむずかしい質問をした時、「子供の知るべき問題ではない」とか、若い社員がむずかしい質問をすると、「これは高度の政治的問題だから答えられない」式のやりとりをし、親も子も、上司も部下もわかったような気持で議論を打ち切る式の思想構成が日本側に相当作用していたように考えている。

以上の例は、米国民がものごとを進めるうえで、その論理、明確な前提条件、自分の立場を明確にする根拠をいかに重大に考えているか認識してもらいたいためにとりあげてみた。

日本人のように単一民族であるがゆえに、言わなくても共通の理解があるはずだと思ふことから出発した安易な前提、まわりくどい議論は相手を傷つけはしないだろうかという思いやりから、本質的な深い考察、真の理解を失ってしまう探求性の不足、さらに問題の存在を発見しない前に、簡単に洋の東西文化の違いを理由にし、議論を結論づけてしまう愚かさが国際間の理解を形成するうえで潜在的な障害になっていることを忘れないでもらいたい。

特に、一見すべての理解が得られたと見られるような建前と、実際に出てくる本音との違いは、米国および多くの西欧諸国の人々には絶対理解できないことであり、この結果、日本人は信頼できないとか、卑怯だとか思いがけない悪評をかうことになるといっても過言ではない。

私は日本が世界の一員として成功するためには、比較、相違論を通して自分を外におくのではなく、世界各国ともものごとの本質を徹底的に議論し、共通の理解をもってゆく姿勢が最も大切であると信じている。