

特集 「異分野」理解のすすめ
異文化の中で仕事をする

中 村 敬 一

1. 連動する世界経済

日本経済の成長率が去年は23年ぶりのマイナス成長と報道される。ところが今朝の日経新聞では戦後最悪のマイナス成長で、GDPベースでマイナス0.7%。そこで世界経済の現状を病気に例えて表現するとこのようになる。昔からよく言われる「アメリカが“くしゃみ”をすると、日本は風邪をひく」云々...。その関係は現在も続いているが、残念ながら日本の風邪は悪化し肺炎を併発してしまう。特效薬のペニシリンの効果も最早なく、回復には数年かかるのでは？ 目覚ましい経済発展を続けてきた東南アジア諸国は、昨年タイから誘発した通貨・株価の暴落で、近隣諸国にも悪性のインフルエンザが流行してしまった。一方、ヨーロッパ諸国は長い患いから脱し、EU統合を目前に健康を回復する。ロシアは市場経済への移行後遺症に悩み名医が見つからず、健康を維持しているのは、強力な経済基盤を持つアメリカと、無限の可能性を秘める13億人口の中国だけのようだ。

『政治家が自信を失うと、超大国といえども国の進路が大揺れする』。現在の日本の政治経済の現状はそのものである。政府の打ち出す十数兆円の減税政策、銀行への公的資金の投入による景気対策も全てが手遅れ。世界の動向に速やかに対処できなかった日本政府の責任を諸外国から問われているのが現状。不安定な為替レートも国際経済の動向を判断する重要な要素であり、3年前の春、1ドル80円台と円高で推移してきたレートが、今や140円台の円安に変動、景気低迷の長期化を反映しているのである。

その背景には：
アメリカの確固たる経済基盤，
日米景気格差で円売りが優勢，
低金利の日本からアメリカへの資本流出の3つが考えられる。

世紀のターニングポイントには、『シンドローム』(症候群・兆候)とも言うべき『巨大トレンド』(覇権の移行・世界通貨の交代期の混乱)に巻き込まれることが多い。1992年秋から94年春にかけての景気後退は、98年から99年以降に起こることに比べれば、その前触れ的なもので「今後起る恐慌と不況は、最悪なものとなる可能性が高い」と予測されている。近代史では指導的金融大国として登場した殆どの国がバブルの異常膨張と、その後のすざましい相場の暴落を体験する。資本主義の歴史は『暴落の歴史』でもある。

2. 国際化云々は昔のこと

日本では、国際社会・国際親善・国際意識・国際感覚・国際理解等々、『国際』を冠する言葉が氾濫する。欧米人は地理的国際環境の中に育ち、自然に身に付いたもので、特に意識していない。戦国時代、ポルトガル船が日本に異文化をもたらしたのが1549年(天文18年)。フランシスコ・ザビエルと、マントをはおりワインを飲む織田信長の姿が浮かぶ。テンプラ、パン、カステラ、おんぶ、じゅばん、先斗(京都の先斗町)等は当時ポルトガルから到来した言葉。文化文明関係の外来語はポルトガルから、医学関係はオランダで、こうして日本語化した外国語は4千語を越える。しかし、215年間続いた「江戸鎖国時代」の影響が開国の夜明けを遅らせたのである。勤務したドイツ・バイエル社の創立が1863年(文久3年)。日本では騒然とした幕末で、京都では倒幕藩士・新選組が横行した頃でした。そして日本への進出が遅れて明治44年、神戸に最初の事務所を構えたのです。日露戦争の乃木稀介大将の軍服はバイエル染料で染められていた。江戸幕府の鎖国がなければ、日本の国際経済環境は大きく変わっていたであろう。

3. 他国籍企業の経営再編

グローバル戦略の一環としてM & A(合併・買収)が急増する昨今、世界市場の覇権をめぐる欧米自動車メーカーの再編成が益々活発になる。FordがJaguarを、BMWがRoverを買収。そしてRolls-RoyceがVolkswagen、OpelがGMと各々の傘下に入る。又Daimler-Chryslerの合併新会社設立の話題も出ている。こうした動向は、低迷する『欧・米・日』の需要と振興市場の開拓に積極的に乗り出すため、国境を越えた巨大企業の出現は21世紀への『生き残り戦略』である。その影響は世界規模での競争激化、日本自動車メーカーの得意とする小型車の分野においても強力な競争相手の出現となり、再編による対応が迫られるであろう。単独で生き残れるのは『トヨタ』と『ホンダ』くらいで、将来的には、世界で5社の巨大企業による地域別競合の時代が到来すると言われている。自動車産業のみでなく、金融機関・デジタル産業・石油業界・商社等までもが、M & Aによる再編成を余儀なくされる世紀に突入している。

ここでバイエル社の経営方針を述べてみよう。

徹底したグローバル的経営の標準化

過去の伝統、しきたり、社風にこだわらぬ『経営方針の活性化』

国籍・学歴を問わない『ボーダレス経営陣』

国際連結決算システムの近代化

勘定科目別の短期・中期予算計画と、部門間のCost Distribution Systemの改良

40年前に消えた『年功序列』と『学歴社会』、そして役員・管理職社員の中途採用

完全な能率給制度の導入と、人事考課システム及び考課者研修制度の確立

15年前に廃止された『社内部課長制度』= Bottom-Up Systemの導入

4. 日本・外資系企業の職場環境比較

	【日本企業】	【外資系企業】	【実 例】
採用方針	新卒採用がほとんど (社内研修)	中途採用・引き抜き (即戦力重視)	トップの引き抜き 部長職の社内シフト
雇用形態	原則的終身雇用主体 (学歴・肩書き社会)	実績・能力主義 (学歴問わず)	給与極秘 (高卒社長の出現)
昇進 昇格	年功序列優先 + 能力	実力優先 + 年功	昇進・昇格条件 人事考課制度
給与	生活給体質	年齢給 + 資格給 (20:80)	業績による 年俸格差大
人事考課 研修制度	標準化が遅れる	年2回の考課者研修 (評価基準平等化)	賞与に反映 (±0.5か月)
勤務時間	45-50時間/週	37-40時間/週 (Flexible time)	BAYER 37.5hr 週休2日制
時間外活動	公私混同が多い 遅い帰宅時間	公私混同がない 家庭重視	時間外交流なし 自己健康管理
来客接待	高級レストラン 公費	家庭料理 自費	家族同士の交際 徹底した経費削減
勤務態度	時間に無駄がある グループ活動	無駄が少ない 個人能率主義	積極的な業務の 合理化・改善案
思想	愛社精神	愛職心 → 愛社心	自己技能が 認められねば転職
男女格差	昇格・昇給に格差がある	基本的に平等 能力評価は無差別	女性管理職の輩出
組織運営	TOP DOWN	TOP DOWN + BOTTOM UP	社員提案制度 個人討議促進

【女性の働きやすさ】日本は23か国中，19位(経済企画庁発表)

- | | | | |
|-----------|-------------|-----------|-----------|
| 1)スエーデン | 6)カナダ | 11)デンマーク | 16)アイルランド |
| 2)ノーウェイ | 7)ポルトガル | 12)ドイツ | 17)オランダ |
| 3)フィンランド | 8)フランス | 13)オーストリア | 18)メキシコ |
| 4)アメリカ | 9)イギリス | 14)スイス | 19)日本 |
| 5)オーストラリア | 10)ニュージーランド | 15)ベルギー | 20)イタリー |

5. ゲルマンと日本民族

日本とドイツ、共に2000年以上の歴史的背景を有する国であり、戦前より工業国として発展する。第二次世界大戦では同盟国として世界を敵にまわして戦った仲。敗戦で荒廃した国土復興のため共に苦難の道をたどり、世界で第2-3位の経済大国にまでのし上がった両国である。互いに伝統文化を尊重する国であるが、日本はその伝統を捨てて経済発展に邁進し過ぎたようである。ドイツ人には『親日家』が多く、他のどこの国に行くより歓迎される。又、日本人もドイツ人に好意的であり、ドイツ人は日本人を敬愛する。共に類なき勤勉な国民性を有し、歴史的な背景とゲルマン民族なるが所以なのか、日本の武士道を理解し『さび・わび』を心で受け止めるの事の出来るのはドイツ人である。

1. ドイツ人の本質と個性

【 良い面 】	【 悪い面 】	【 事 例 】
合 理 主 義	強情で安易に妥協せない	理詰め主義で頑固 討論好き 「すみません」が言えぬ民族
努 力 家 だ が	不器用	片手でかけられぬボタン 堅牢なドイツ車の背景
原 則 主 義	柔軟性欠乏症	原則を忘れぬエンジン設計 例外を認めない
経 済 観 念	ケチと誤解	無駄を嫌い、物を大切にする 商談に金額は無関係
時 間 厳 守	融通性欠乏	1分も遅れぬ会議開始時間 Talk less, do lotの原則

2. ドイツ人説得に必要な要素

ドイツ人の本質と個性の理解(アメリカ人とは異なる)
 討議する内容は簡明瞭な文書で事前準備(Agenda/Minute)
 説得出来る完全な裏付けデータの準備(数字に納得する国民)
 ADVANTAGE/DISADVANTAGEを明確に
 評価される INDIVIDUAL DISCUSSION と『根回し』

6. 日本人：欧米人（国民性と価値観の異なり）

【日 本 人】	【欧 米 人】
集団主義(グループ活動)	個人主義(利己主義ではない)
建前と本音	原理原則主義
論議を好まぬ(沈黙は金)	議論好き(沈黙は無能力)
IDENTITYに欠ける (自己主張少なく、同調する)	IDENTITYを持つ (主体性・自己認識を持つ)
柔軟性(例外を認める)	頑固・強情 ⇄ 謝らぬ
基本を忘れ策に溺れる	基本を重視した上での策
親切で義理人情に厚い	理由のない親切は迷惑
腹芸・抽象的表現	明確な意志表示(YES or NO)

7. 外資系企業に人気上昇

1. 外資系企業への就職希望アンケート結果

	【全 体】	【文系女子】
外資系企業・日本企業かにこだわらない	42.3%	50.0%
選択肢のひとつに入れている	39.8%	38.9%
外資系企業に就職したい	3.2%	2.8%
外資系企業に就職したくない	14.7%	8.3%

2. 外資系企業への志望動機（複数回答）

- 52.3% : 能力主義が徹底している
- 47.2% : 日本企業よりも国際競争力が高い
- 40.3% : 個人の裁量に任される範囲が広い
- 24.4% : 自分の時間が確保出来る
- 22.2% : 日本企業よりも専門的な仕事出来る
- 18.8% : 給料が高い・賞与が高水準
- 16.5% : 語学力を生かしたい
- 12.5% : 女性が働きやすい・残業が少ない

3. 人気の原因は経済・社会環境の変化

相次ぐ有力企業の経営破綻で『日本型経営』の限界を敏感に感じ『実力主義経営』の外資系企業に目を向ける。

金融ビッグバンによる、外資系の金融機関・情報関連企業が新卒の採用にも力を入れ始める（外資系企業のマーケット・シェア拡大）。

年功序列とは縁のない『実力主義』の社会環境になる。

昇給停止・減俸が通例化する日本企業に反し、外資系企業の給与は比較的に高水準。固定給の60%以上が『資格給 = 能率給』の外資系企業が多い。

『円安』と『規制緩和』が外資系企業の日本進出を促進する。

8. 国際都市を目指す豊橋市

1. 急増する外国人人口

- * 1988年 : 3529人
- 1998年 : 12289人（63カ国）= 総人口比：3.4%
- * 留学生数 : 277人（28カ国）

2. 進出外国企業

【国籍】	【進出企業名】	【進出年】	【本社】	【取得面積】
ドイツ	: Bayer Japan	1984年	東京	10万m ²
ドイツ	: Mercedes Benz Japan	1991年	東京	11万m ²
ドイツ	: Volkswagen Group Japan	1992年	豊橋	25万m ²
イギリス	: Rover Japan	1995年	東京	16万m ²
オランダ・ルクセンブルグ	: Nippon Juice Terminal	1994年	豊橋	県所有地

（自動車輸入5年連続全国第一位）

3. 外資系大企業の豊橋選定理由

日本の中央に位置し、物流の拠点として最適
 名古屋港、豊橋港を有する臨海工業地帯(専用岸壁所有の可能性)
 交通の利便性 = 高速道路へのアプローチ・新幹線停車駅
 温暖で降雪がなく、貨物輸送に障害がない
 相対的に安い地価で広大な敷地(10万m²以上)の取得が可能
 優れた通勤条件と居住環境(医療・教育を含む)

4. 愛知県の2大プロジェクト

愛知万博 2005年
 中部新国際空港(愛知万博と同時開港)

9. 平成の改革

1. 国際環境はどう変化したか

冷戦終結後、民族・宗教紛争の多発 ⇔ 戦争環境難民・貧困飢餓を生む
 100年で4倍になった『世界人口急増問題』
 地球環境破壊(地球温暖化・酸性雨・オゾンホール・ダイオキシン問題等)
 世界経済の低迷(金融・通貨不安、株価の暴落、失業率の悪化等)
 大企業の合併・買収『ボーダレス国際戦略』

2. 日本に求められる改革は?

失った国際信用の回復 = 金融機関の経営再編
 規制緩和と市場の自由化 = 金融ビッグバン対策
 内需拡大による景気回復 = 政府の16兆円景気対策
 政府行政機関の抜本的構造改革
 対米貿易収支の改善
 社会秩序の改善と教育改革

10. 避けて通れぬ教育改革

1. 従来の教育理念

日本の学校教育は『平均的レベルの人間』をつくる教育。今まで「名門大学、有名企業に入るのが、人生の幸せ」と考えられ、これが日本の高度成長を支えてきた。しかし長く続きすぎて『平和ボケ』になる。リスクをおかすことを評価しない風潮が蔓延し過ぎたようだ。小学校の運動会で、1等・2等・3等をつけないようになったのは悪平等。「勉強しないと中小企業しかいけない」と教えられ、「大企業への就職が人生の幸せ」との固定概念を押し付けられてきた。

2. 大学も改革が求められる時代

『名門大学云々』の時代は過ぎつつあり、大企業において大学名を伏せて面接するケースが増える。社会が求めるのは『学力よりも実力』で、ワープロ・パソコンは最早特殊技能として認められない。量的に拡大したカリキュラムに『量より質』が求められ、社会の即戦力となる学科目の増強と内容の充実が要求される。ポーダレス時代に即応した語学教育と国際知識教育も重要な要素である。来日するドイツからの高校生の英語の実力に驚くと共に、日本の高校生の語学レベルの低さには常に恥ずかしさをおぼえる。イタリアでは欧州通貨統合を目前に、初の教育制度大改革が9月に実施される。日本では10年後に『大学全入』の時代が到来する。高等教育機関も改革なくして生き残ることは困難になるであろうし、世界に誇る日本の教育制度の将来が案じられる昨今である。

98年度愛知県民大学・豊橋創造大学開放講座・講義録
講義日 1998.6.13