随　想

フランス系企業に入社して感じたこと

小　沢　英　一*

私は，本年四月，金属材料技術研究所を退職し，世界的工業ガスメーカーのエールリキード社（フランス）が筑波に設立した研究所，(株)エールリキードラボラトリーズに入社しました．大学で金属材料を学び，金材研入所以来今日まで，金属産業を取りまく環境は大きく変わり，かつての学友達の仕事の上でのたいへんさなどを聞くことが多くなり，また自分自身も新しい分野を求めてやつてきましたが，その結果が今回の転職となりました．従つて，この間，いろいろ感じたことがありますが，今回は，外資系企業に入つて感じたことについて述べてみたいと思います．

なぜ外資系企業に移つたのか？　いつたい何をしているのか？　といつた点に興味をもたれる人が多いのですが，全く新しく設立された研究所で，まだ設備も人も十分ではないため，何をしているのかという質問に気のきいた答えはできません．とにかく，社長はフランス人，研究員の主力もフランス人ですので，日常のコミュニケーションは，英語かフランス語ということになります．日頃使い慣れていない外国語ですから，それだけでもたいへん苦労してしまいます．もつともこれは，相手にとつても同じであり，自分だけがたいへんという訳ではありません．フランス人も同じです．ところで，この会社に入る前に，フランス人はあまり実験をしないというような話を聞いていました．ところがそれは，間違いだつたようです．実によくやります．いつたいなぜ，そんな話が出てくるのでしようか．実は，私はそれが日本人と外国人との間の基本的考え方の違いからきているのだと感じています．

では，入社以来，私が奇異に感じたいくつかの例からはじめましよう．

私は，入社3日目に大阪へ出張することになりました．フランスから，材料担当の偉い人がやつてくるので，その案内をするようにとのことでした．彼は，かなりの専門的科学者であることが，同行していてわかりました．行く先々で，熱心に質問し，ノートして帰つて行きました．そして帰国後，詳細な調査報告書を出しました．ところが，それから1，2か月後，今度は，別の担当者がほとんど同じ分野の人々を訪問するとして来日しました．何しろ，同じ会社のほとんど同じ職場の人ですから，相互に十分連絡しているはずなのにと思つて，事情通の日本人の仲間に聞いてみると，あまり相互の連絡はなさそうだというのです．その後，次々とフランスから人がやつてくるに及んで，何たることかと思いました．そんなことがあつてからです．ある時，社長が，私の出した伝票を持つてやつてきて，これは，小沢の語学学習費用かというのです．実は，フランス語が必要なのは目に見えているので，自分でフランス語学校にかよいだしていたのです．私は，ノーと答えました．すると社長は，小沢は，趣味でフランス語を習つているのではないだろうと聞くのです．趣味ではないと答えると，では費用請求をしなさい，そういう制度になつているというのです．また，夏期休暇中に，京都で低温物理の国際会議がありましたが，出て様子を聞いてみようということになり，私が，出席すると申し出た時も，社長は，君の夏期休暇をどうするのだと聞いてきました．しようがない，つぶれですと答えると，家族は大丈夫かといつたような質問をした上で，ひどく困つた顔をしました．日本人には，理解できない質問です．勤務時間が過ぎるとさつさと帰つて行くのも同じ考え方からでるのでしよう．要するに，彼らは，個人の生活と会社の生活を完全に分離して考えているのです．日本人の秘書の女性が実に1か月半にものぼる海外旅行を申し出ました．オーケーです．1か月分の給料カットということで，後は当然の権利であるがごとく，話題にもなりません．日本ですと，何を言われるかわかつたものではありません．組織が，人が，個々人に対し，いわば絶対的な献身と忠誠を要求するからです．それによつて一種の村を作り，偉くなる人は，それにふさわしい役割を，下ずみの人は，分相応の役割を果たすことによつて，それなりの幸せを享受するという社会の仕組みだからです．そうした日本社会では，個人の生活は，組織の中での役割によつて規制され，個人的なものは無視されやすいのです．学閥，閨閥，人脈によつて組織内での役割が規定されやすいので，人は，いずれかを手にしようと必死になります．これが日本人のエネルギーとなつているのでしよう．

ところが，フランスの組織では，いつたん組織に加入しても，個人は，自らの役割を与えられるものの，全体的にはリジッドでなく，個々の判断に従つて行動し，個人の決断をひき出した上で，全体的討議にかけていくようになつているようです．そのため，個々人は，かなり主体的です．多分，そうした中で，個々人の力が試されていくのでしよう．

会社の業務の範囲と私的な生活の範囲とがはつきりと意識されており，会社の業務としての行動に対しても，個人，個人に対しいたつて平等であるように感じられます．なぜなら，日本社会では，はじめから，個人に対し，ある程度の偏見があり，どこの馬の骨かわからぬ人ほど，最初のこの偏見を払拭するのに苦労させられるからで

* (株)エールリキードラボラトリーズ

す．組織に対する絶対的忠誠と献身が暗黙のうちに価値観の中心にある社会，それが我が国の特徴でしよう．そしてそれが，社会全体の団結と協力を引き出している大きな原動力なのであり，今日の発展の大もとになつているということができます．

日本にきている外国人の目から見ると，まさにそのことが，一種の驚異として写るようです．私達の研究所が居を構えている筑波コンソーシアムに，「コンソーシアムだより」というミニ壁新聞があります．そこに，最近，二人の外国人，すなわち，当社の若きフランス人ミカエル・シャック化学分析室長と新技術開発事業団黒田固体表面プロジェクト研究員アメリカ人ロバート マルコム・ルイスさんが，日本の印象を書いていますので，そこから，外国人から見た日本を拾つてみることにしましよう．

(ミカエル)：……数か月の滞在で私は，日本の生活のテンポの早さと社会生活を規制している強い圧力を感じている．……商店は，夜遅くまで開いており，日曜日さえ営業．……下請業者や販売業者が，ヨーロッパにおけるよりもはるかに早く反応．……グループとして働く時の驚くべき効率．……学校での制服．……男性と女性の極端な役割分担．……しかし，このような社会の好ましい点は，日本での方が，社会的責任を各人が強くもつていることです．……学校に通う児童のために，その親達が，小さな旗をもつて十字路に立つ．……泥棒や強盗，公共物の損かいが少ない……非常に気持よく感じられます．……今，私は，日本について二千年前のゴロワ戦争のことを思つています．ゴロワ人は，……きちんと組織されたローマ軍にはかなわなかつたのです．……しかし，私は，西洋の仕事の時間の使い方や，フランスでの生活に郷愁を感じていることも事実です．

(ロバート)：……日本の科学に対する最初の感想は，アメリカよりも，日本の方が，一般大衆に深く科学が浸透していることです．……日本においては，長期的視野のもとで科学が考えられています．その点，アメリカの歴史は短く，対立的であり，ときには，暴力的で，変化や新機軸を指向しています．……日本では，長期的な計画，長期的な支援体制．……日本で研究が行われる典型的施設は，大きな社会の中の小さなコミュニティーのようです．……そこには，家族的な事柄があります．対照的にアメリカでの研究環境は，不安定で近視眼的です．

どうやら外国人から見た日本は，集団的でそれ故に家族的であり，かつ組織的であり，これが，欧米の個人主義的価値観からくる孤立した個人同士の対立や孤独感，分散傾向などからくる不安感を通じて，日本への羨望に似た感情を生み出しているようにみえます．そして，一方で，日本の組織への帰属について，組織に縛られる自分を無意識的に感じとることによつて自らの社会に郷愁をも感じることになるように思えます．

私は，フランスの企業に入ることによつて，はからずも，個人と組織の重みを知ることができたと言うことができます．私達日本人は，しばしば，欧米人は独創的で，日本人は模倣的などと言つて，自己批判しますが，これは正しくないと感じています．そのように見えるのは，よつてたつ価値観の相違からくるのであつて，独創的か否かということは，必ずしも関係ないのです．アメリカなどで活躍する日本人の中には，日本人の独創性のなさ，集団依存性に対し，声高に批判する人がありますが，正しい態度とはとても思えません．我がシャックやルイスさんが感じているように，我が国の集団性のもつ良さもあるのです．日本が，本当に独創性を欠いていたとしたら，今日の繁栄などあるはずもないでしようし，彼らの印象記もなかつたことでしよう．私は，今，外資系企業に入ることによつて，会社を離れた自分自身というものの大切さを諭されているように感じます．そして，それが，実に重要なことと思つています．しかし，彼ら，二人の印象記にあるように，価値観の異なる側から見ると自分達の側にも良い点がたくさんあることがわかります．結局，大切なことは互いに憧れたり，批判することではなく，お互いに欠けている部分を認めあい，補いあうことなのです．研究という点についていえば，新しい未知的なものへの挑戦では，個人の持つ発想が極めて重要でしよう．そんな時には，個人の自由を容易に認めてあげるだけの寛容さが，絶対的に必要でしよう．しかしながら，私達の社会で，しばしば経験することは，「お前のようなやつに，大したことができるはずもない，身の程を考えろ」といわんばかりの圧迫であり，個人的発想の軽視です．一方，物を組みあげてゆくような場合には，事情が異なります．全員一致団結してやつてゆかなければうまくいくはずがありません．個人主義の欧米人には，これが苦手のようなのです．お互いに弱点はあります．卑下したり，馬鹿にしたりするのではなく，互いに理解することによつて，良いところを組り入れてゆく姿勢こそ大切なのであつて，ただ単に日本人の集団主義を批判することは正しい姿ではありません．私は，今，そんなことを感じながら，一日でも早く，フランス語が話せるようになつて，更に深く，相互理解をし，協力してゆけるようにとがんばつています．