

ニューヨーク駐在体験記 —日米企業文化の相違—

鈴木 真

川崎製鉄㈱千葉製鉄所

1987年7月から92年8月までの5年間、川崎製鉄㈱のニューヨーク事務所員として家族と共に駐在した。業務内容は、薄板を中心とした技術サービス及び鉄鋼関連情報の収集等であり、駐在中に訪れたのは47州。又出張や家族旅行等で搭乗した飛行距離は170万マイル(地球68周に相当)に達し、米国内をつぶさに見聞した。

小生の駐在する直前の1980年代前半から、日本企業の海外進出が進んでいたが、鉄鋼業界に於てもNKKは84年にナショナル・スチールの株式の50%を取得した。続いて新日鉄とインランド・スチール、川崎製鉄とアームコ・スチール、住友金属とLTV、神戸製鋼とUSX、日新製鋼とウィーリング・ピッツバーグなどの合併・提携が行なわれた。もちろん自動車産業及びその周辺、電気、機械その他の業種も米国進出しているが、日米両国の文化の相違から摩擦を生じている例もある。小生の駐在経験から日米企業文化の相違にスポットをあててみた。

会社への帰属意識は大きく異なる。日本ではほとんどの場合は終身雇用であるために、企業及び社員は運命共同体的な性格を持つ。米国に於ては一部のエリート社員を除けば、企業への忠誠心は比較的薄い様に思われる。良く言えば雇用弾力性の高い社会、実態はレイオフと再雇用を繰り返す社会に於ては、日本の様に社員の多くが定年までの20~30年間同じ会社に勤務する場合とて意識に差があるのも当然と言えるかも知れない。

第2点は、日本の企業は株主よりも労働者に配慮した経営になっていることである。資本家の発想をする労働者の集団システムと言い直しても良いかも知れない。従い、一般社員と経営者の給与倍率が米国では100~200倍になるのに対して日本では10~20倍であるケースが多い。日本の会社は米国には見られないきわめて社会主義的なシステムと言って良いだろう。

チーム・ワークについてはどうであろうか。日本では生産現場の意見が担当者を通じて比較的良く届く。だから社長がひとつ決裁をする時は何か特別な決断をすることではなくて、既に社内の総意になっていることに追認を与えることになる場合が多い。これに対して米国に於ては上からトップダウンで命令することの方が多く、日本と比べると会議をあまりやらない。従って会議室の数が日本に比べると圧倒的に少ないし、オフィス・ワーカーは個室又はパーティションで仕切られたスペースを持っているので、日本

の様に同僚や部下と常に打合せながら業務を進めることをしない。

また、情報の共有化もあまり行なわれていない。米国では年功序列が日本ほど明確でないため、年令や勤続年数を越えて上司・部下の関係が逆転することが多い。従って部下に対する優位を保つためには、知識・洞察力・判断力・論理性などの全てに於て勝っていなければならない。この基本となるのが情報である。例えば有用な技術情報(有用であればある程)を渡して説明しておいた場合でも、その部下や上司に内容が正確に伝わっていることは稀である。情報を全て共有化してしまう事は自分の存在価値が無くなることを意味する訳で、この点は日本と根本的に異なると考えて良いだろう。

メイドインジャパンの世界的名声は、日本製品が不良品率の少ない高品質であったがゆえに得られたものである。品質管理の一手法であるQC運動は、今日でこそ日本の経営の特徴として米国でも盛んに取り入れられているが、もとはと言えば米国人であるデミング博士が戦後日本人に教え込んだものであった。それが日本の産業界に定着し不良品撲滅に大きく貢献して、日本の工業製品を高品質のものに育てあげた。

日本的経営が他を圧してすぐれた品質管理や生産効率を発揮するのは、上から下まで日本人で固まっていた整然たるチームワークがとれているからなのだろうか？ここ数年間に輸出メーカーで米国に工場を移転させた例は数多いが、実際に海外に進出した企業を見てみるとその大半がトップだけを日本人で占めて、日本国内でやっているシステム通り海外で再現したらほぼ国内でやっている通りの効果を上げる様になって来ている。とすれば日本的経営は最初は日本人が編み出したものかも知れないが、同じ事を実行に移せば米国でも実効が上がることでありと思われる。

それでは一体日本的経営とは米国の一般大衆にはどの様に受け取られているのだろうか？これに対するひとつの回答としては、7~8年前に米国で制作された喜劇映画「Gung Ho(ガンホー)：特に意味のある言葉ではない」がある。あらすじは、米国の倒産した自動車会社のちょっと軽薄な社員が日本の自動車会社に資本参加を求め、閉鎖された自動車工場を合併会社として再開するところから日本人の社員と協力してようやく軌道に乗せるまでのドタバタを描いたものである。放映時期が丁度多くの日本企業が米国進出を

図っていた時期と重なったため、米国一般大衆の中で日本的経営のある一面を印象付ける結果となった。喜劇であるがゆえに登場する日本人及び日本企業文化は面白おかしく描かれているが、日本人が米国一般大衆からどの様に見られているかを知る意味で貴重な教材であるとも言える。

米国の企業に対比して原作者が描こうとした米国進出日本企業及びその社員像は、

- 全体主義：揃いの作業服、制服、ラジオ体操などによって個性が尊重されていない点を強調。
- 日本流のやり方の押しつけ：日本ではこうだという押しつけや日本の生産方式の方が優れているという傲慢さ。
- 上司に対する過度の緊張：会議では参加者はまず笑わない。また一番地位の高い人の発言があるまで口を開かない。
- 神経質なまでの完璧主義：製品に対するゼロディフェクト要求。
- ストレス：上司の権威に対する過剰なまでの服従及びそれを酒によって発散させようとする姿。

- 家庭生活を犠牲にする姿：子供の病気で早退することや妻の出産時に休暇を取ることへの非難、家に仕事を持ち帰ってする姿、夕食のパーティーで男だけ集まって仕事の話題ばかりする様子。

かなり誇張された場面が随所に出て来ており、日本人の目には心地良いものではない部分も多いが、この映画を見た米国人の友人達は面白い映画だから一度見てみろと小生に勧めてくれた。

日米経済摩擦が米国に於て不合理な感情的反発に結びついた最も大きな原因は日本の目覚ましい経済興隆にあると言える。特に「Gung Ho」に描かれた如く、80年代の日本企業の米国進出が米国を経済的に制覇しようとしているという恐怖感を米国民に与えたことは否めない。それに日本は米国にとってなじみが薄い異文化社会であったからさまざまな偏見の対象にされやすい。海外出張や駐在、技術指導を行なうにあたっては、相手国の文化と日本文化の違いを充分に理解する必要があるだろう。