

ここが違う

日・米経営のコンセプト

松阪麻樹生——著

にっかん書房

JAPANOL



JAPANOLOGY

日・米経営のコンセプト

（こ）が違（う）

現代国際関係研究所

★

219227

★

図書館蔵書章

松阪麻樹生

著

につかん書房

1984.11.30

FB

ここが違う
日・米経営のコンセプト

NDC 336

昭和 59 年 5 月 25 日 初版 1 刷発行

(定価はカバーに表
示してあります)

© 著 者 松 阪 麻 樹 生
発 行 所 に っ か ん 書 房
発 売 日 刊 工 業 新 聞 社
東京都千代田区九段北一丁目 8 番 10 号
(郵便番号 102)
電 話 東 京 (263) 2 3 1 1 (大代表)
振 替 口 座 東 京 9-186076

印刷・製本 株式会社明文社

落丁・乱丁本はお取替いたします

ISBN4-526-01724-8

近年、日本経済の発展、その輸出競争力の上昇、それを支える生産性の向上などが欧米経済人の関心をよび、日本の企業経営についての多くの著書が出ています。

しかしそれらの多くは欧米の学者、評論家からみた日本式経営の評価であり、そのコンセプトに対する見解です。それらの内容はそれぞれ一つの見識をもった意見、研究ですが、やはり外国からみた日本企業経営のコンセプトであり、日本人の心理であることはやむを得ぬ事実であらうと思います。

本書は、日本人が書いた日本式経営の特質——長所と短所——という意味で意義があるのではないかと念じております。

そして日本における外資企業——合弁会社も含めて——で仕事をしてきた著者の二十年間の経験、接触のあった欧米企業とその経営者たちとの交遊から知り得た知識、さらには日本のすぐれた先達——多くのトップ経営者、卓越した識見をもった経営学の先生方、そして多くの仏教界の方々——などとの接触を通して、日本人のもつ心理の底と、その経営への影響などを力の及ぶ限りこの一冊の本の中で展開したつもりです。

そして本書は、単なる日米経営比較論にとどまることなく、それぞれの国の経営者にとってお互い相手のもつ長所を採り入れ、短所を認識することに少しでもお役に立つことができれば、という願いをこめて著者なりのアドバイスも多く入れることに努力しました。ここで最も大切な点は、表に現われた現象の差のみに目を向けるだけでなく、その差を認識し、さらにその根底にある国民性の違い、生活感の差を知ることであるかと思っています。単なる手法の導入は決して良い結果を生まないことは確かですから。

また日本には多くの「書かれざるルール」(unwritten rule)があるといわれます。日本人相手に仕事をする欧米のビジネスマンはこれによく戸迷います。

通信網・情報網、そして交通網の発達によって、世界は日増しにより接近しています。日本人にとっても欧米人にとってもそれを単に「日本特有のもの」だと片付けてしまうわけにはいなくなってきました。

本書ではこの「日本人の常識」とはどんなものなのか、なぜそれらの「書かれざるルール」が日本人の社会に今存在しているのか、——これらの問題を私の力の及ぶ限り考察をしようとする努力したつもりです。本書が日本と欧米諸国との間で深刻になりつつあるいわゆる「経済摩擦」の解消に少しでも役に立てば、という心からの願いをこめて書きました。なぜなら、その背景は単なる貿易不均衡だけではないと思うからです。

本書が日本と欧米双方の経済人にとって一つの参考となれば、幸いこれにすぎるものはありません。

(本書は英語その他に訳されて欧米で発刊される予定もあります)

昭和五十九年三月

松阪 麻樹生

日・米経営のコンセプト／目次

まえがき

第1章 日本企業の経営コンセプト

1 機能集団と共同体・3

欧米企業はズバリ機能集団・4

狩猟民族と農耕民族の違い・6

2 集団帰属意識・7

会社は“精神共同体”・8

地域社会に対する関心度は・10

3 「下請け協力会」の存在・11

納入部品に対する高い信頼が・12

技術開発に関する協力も・14

4 二重の労働社会構造・15

企業を支える「パートタイマー」の存在・16

5 心のセキユリテイ（安定感）・19

“長生き”の日本人・19

信頼感と依存度がその原因か・21

6 「礼楽」社会の日本人・23

「長幼の序」の尊重・24

“終身雇用”も一つの“約束”・25

7 日本の企業にみる上下の信頼感・28

共同体意識と「研究者精神」・29

日本経済繁栄の秘密・32

第2章 日本人の常識、それは Unwritten Rule

1 日本人の“Unwritten Rule”・37

日本料亭にはメニューはない・37

「暗黙の了解」による意志疎通・39

- 2 契約社会と礼楽社会とのギャップ・41
「日本人の常識」・43
従業員優先の経営・44
あなたはおいくつですか・46
- 3 コミュニケーション・ギャップ・47
コミュニケーション・ギャップの原因は・48
日本人社会は「気くばり社会」・50
日本人の「三つの心」・51
日本人の「建前論」・52
わが家自慢の料理をどうぞ・54
- 5 「日本人的気くばり」のすすめ・56
茶道の精神・56
「小さな気くばり」の重要性・57
a very small final touch・60
- 6 セールス・アプローチにみる日米の差・61
己の欲するところを他人にもまた施せ・61

己にしてほしくないことは他人にするな・63

7 日本人にみる「閉鎖社会性」・64

日本人はミステリアスな国民か・64

第3章 日米経営コンセプトの違い（その一）

1 日米両企業の成立過程の違い・69

「人に仕事を」の日本、「仕事に人を」の欧米・69

日本企業は今の人事考課制を改めるべき・72

2 人材採用にみる日米比較・73

採用に対する発想の違い・74

3 就職時にみる欧米社会と日本社会の差・77

一流企業に対する評価・78

どういう資格で採用されたか・79

4 アンケートにみる日米経営比較（その一）・80

ゼネラリストとスペシャリスト・82

上意下達とイニシアティブの重視・83

第4章 日米経営コンセプトの違い（その二）

5. レスponsビリティとアカウンタビリティ・85
アンケートにみる日米経営比較（その二）・87
日米経営者の経営目標・87
経営者に求められる資質・90
6. 欧米地域社会にみる共同体意識・92
地域社会にみる共同体意識・93
市民としての自覚を・95
- 1 年序列と功序列・101
年功序列のプラス、マイナス・102
- 2 終身雇用制度への提言・104
丁稚制度と徒弟制度・106
二つのアドバイス・108
- 3 集団責任体制への提言・110
責任のあいまいさ・111

- 作成書類には署名を・
113
- 4 欧米式経営へのアドバイス・
115
- 株主第一の考え方・
116
- 従業員主体の経営・
118
- 5 「色即是空」・
119
- 独立自尊の精神・
121
- 眠っている能力の引出し方・
122
- 6 セールスとマーケティング・
124
- マーケティングの重要性・
124
- 顧客のニーズに応える・
127
- 7 カスタマー・ニーズへの対応・
128
- 工業製品にまで及ぶニーズの多様化・
128
- お客様は神様と採算性・
130
- 8 テクノロジーとサイエンス・
132
- 「なぜ」の探究が不十分・
132

第5章 出番を与えよう

- 1 「出番」を与えよう・139
「出番」が人にやる気を起こさせる・140
一〇〇%の権限委譲・143
- 2 「出会い」を大切にしよう・144
- 3 管理者の資質・147
man of opinion (意見をもつ人)・147
man of receptivity (感受性の強い人)・148
man of flexibility (柔軟性に富んだ人)・149
情報処理能力のある人・151
精神的、肉体的にタフである人・152
ユーモアのセンス (sense of humor)・153
- 4 ユーモアのセンス・154
管理者の必須条件・154
- 5 「考えておこう」はタブー・157
即断即決を心がける・158

回答時期を明確に・ 159

6 マン・オブ・オピニオン (man of opinion) ・ 161

判断力を養わせる・ 162

7 相手の長所を見つけよう・ 164

第6章 クリーン・デリバリーのすすめ

1 クリーン・デリバリーのすすめ・ 171

次の人の立場に立った仕事を・ 172

2 情報化時代・ 175

情報の持ち腐れ・ 175

情報化時代の盲点・ 177

3 時間に勝とう・ 180

時間の有効利用法・ 181

4 It's my pleasure ・ 183

奉仕ができる喜び・ 184

謙譲の美徳・186

5 “Service above self”・187

6 ゴルフの効用・189

適度な緊張を・190

「ありがとう」の効用・191

「三度ほめ」の励行・193

7 真の「国際人」とは・195

広い見識をもつこと・197

あとがき・199

第1章 日本企業の経営コンセプト



