

★経営随想

南十字星をたずねて

松浦正隆

東京トヨベット株
社長

★経営随想

南十字星をたぎねて

松浦正隆

東京トヨペット㈱
社長

南十字星をたずねて

昭和五十一年十二月十五日 初版発行
昭和五十一年十二月三十日 再版発行

著者 松 浦 正 隆

検印廃止

発行者 上 野 一 郎

発行所 産業能率短期大学出版部

東京都世田谷区等々力6-39-15
電話 東京(七〇四)一一一一

振替 東京 〇一四四四〇四

印刷所 壮 光 舎 印 刷

製本所 協栄製本株式会社

(風丁・落丁はお取り替えます)

著者紹介

松浦正隆 (まつうら・まさたか)

大正六年生まれ。昭和一六年東京帝国大学法学部卒業。(株)日本興業銀行、南満洲鉄道(株)を経て、昭和二一年豊田産業(株)に入社。トヨタ自動車工業(株)を経て、トヨタ自動車販売(株)に転籍、昭和三九年五月取締役就任。昭和四二年四月、東京トヨベツト(株)専務取締役に就任。同社副社長を経て、昭和五〇年二月同社取締役社長に就任、現在にいたる。

もくじ

第一部 経営すいそう

月食とマネジメント

皇居は要塞

情報は販売の原動力

経営者が自殺するとき

一様性からの離脱

庶民の嗅覚

権限委譲と珍事

ハードワークと余暇

見合い結婚と終身雇用制度

模倣の時代は終わった

39

知らぬが仏と地獄

43

森はにぎやかに働いていた

50

第二部 最近気がかりなこと

一番気がかりなこと

59

多様化時代の限界

63

片輪のバランス・シート

67

心の胃袋

71

原爆と奇蹟

75

スピード感のないスピード

79

水仙の園

83

人の死…思い出の重み

90

文化と風土

青い鳥

自然の脅威から人間の脅威へ

秋のさくら

天国と地獄

第三部 旅に想う

モスコーのうぐいす

白夜中の散歩

果物の王様と女王様

ふるさとの原理

シンガポールの夜

メルボルン・オールド・ジェイル

95

99

105

111

121

127

130

134

141

145

152

信頼感と違和感の共存

心の表情

第四部 南十字星を求めて

ニュージーランドの星の下に

南十字星

その 1

その 2

その 3

カサブランカからパリ

その 1

その 2

その 3

第一部

経営ずいそう

月食とマネジメント

最近アメリカに進出した日系企業で、同業のアメリカ企業より好成績をあげているものが多い。その理由は、アメリカに輸出された日本のマネジメントがすぐれているからだとスタンフォード大学の Johnson と Ouchi の二人の学者が、ハーバード・ビジネス・レビュー誌で「日本的経営管理下のメイド・イン・アメリカ」と題した論文を載せ、日本のマネジメントの長所として次の五点をあげている。

第一点…ボトム・アップ型の情報や発想の流れ。第二点…トップ・マネジャーは命令の発行者というより、むしろ意思決定の助長者。第三点…ミドル・マネジャーを問題解決の原動力、またはその解決方法の原型を作る人として活用。第四点…意思決定手段として合意という点を強調。第五点…従業員の快適な環境づくりや個人的福祉に大いに関心を払うこと。

二人の学者の所論によると、日本人マネジャーは企業内における変化や発議は、問題に最も近い人から起こるべきだと信じている。だから、日本のトップ・マネジャーは、鋼鉄王のアン・ドリュエー・カーネギーや、GMの名リーダーであったアルフレッド・スローンのような率先意思決定をし、確固たる決意で会社をひっぱってゆく大胆な開拓者というような、部下から隔絶

された人間でなく、むしろ自分の仕事は部下がよい創意を出し、やる気を起こす**雰囲氣**を醸成することだと考える。併せて、温情主義の考え方に立ち、従業員の作業成績だけでなく、全員快適な状態であるようにと常に配慮する。

したがって、日本的マネジメントでは、会社を成功させる責任はトップ・マネジャーのみにあるのではなく、従業員全部にあると考える。そしてこのことを可能にするのは、日本企業の門戸開放方式だ。すなわち、個室主義のアメリカと違って、日本の事務室は机のいっぱいある開放的な大部屋で、そこで、部長も課長も個室を持たず、一般従業員と一緒にいる。これが意思疎通を非常によくし、部下から上役へのボトム・アップ的アプローチを可能にする。

次にアメリカ式マネジメントでは個人主義が尊ばれ、早い意思決定を望ましいとし、ゆっくりした合意という過程は非効率であり、終局的には不決定になると考えるが、日本人マネジャーは決定に際しては、各業務分野の密接な協力活動に基づく合意にたどりつこうとして、他の人を説得するため最善の努力をする。

この点は行動科学においても、決定やプロジェクトの成否は関係各員の誓約・熱意如何にかかわるとしていることから考えても、日本的合意による決定という点は高く評価すべきだ。

ところで、アメリカはかつては、その広大な大自然の中に、西部劇のスター、ジョン・ウェインのような開拓の勇者たちを一万人も収容できた。しかし、今や事情が変わって、まるで密集した一万軒もの会社の屋根の下に雇われている何百万人にも及ぶ、現代型のジョン・ウェイ

ンたちはもう腕を振う余地はない。アメリカ社会が成熟し発展を続けられれば、その構造変化は避けられない。この際、日本人が密集した複雑な紐帯関係のネット・ワークをどのようにうまくマネジメントしているかを学ぶことによって、われわれアメリカ人も集合体としていかに生き、いかに働くかについて多くのことを学ぶことができるだろう、と結論づけている。

われわれ日本人がお手本として学び、憧れてきた合理主義・機能主義・個人主義を信条とし、トップ・ダウンのデジションメーカーングを謳歌するアメリカ的マネジメントの立場では、よくないことだと言われていた管理方法が、逆に日本的マネジメントの長所だと言うのだ。

さて、大空に一つだけ青く明るく大きく輝いていた十四夜の月が、だんだん欠けはじめた。皆既月食がはじまったのだ。地球の影が少しずつ月の下部から上部へと広がってゆく。月の輝きが薄れてゆくに従い、見えてくる星がしだいに数を増していった。やがて月は地球の影にすっぽり覆われたが真っ暗にはならない。太陽の光が大气で屈折し月面に届くためだ。それは輝きを増した星たちにまわりをいっぱい取り巻かれたオレンジ色の柔らかなそうなまんまるい玉だ。私は寒空を眺めつづけてお腹が空いてきたためだろうか、皆既月食のお月様は肉屋で買ってきたかしわの包みの中に時たま運よく入っているあのおいしい柔らかい赤黄色の玉子になる前のきんかんそっくりだと思ったが、もう一つ日本的マネジメントのトップ・マネジャーを連想した。あたりの星が輝きを失って部下たちの存在が判然としないほど、大空にただ一つ明る

く青く光る満月のようなトップ・マネジメントの孤高さを思わせるアメリカ的経営スタイルに比べ、日本の経営スタイルは、あたかも柔らかいオレンジ色にたゆたう皆既月食の暖かそうな月のトップ・マネジメントと、その回りに、それぞれ動機づけられて自己の存在を示す星のごとく輝く数多くの大小の部下たちの姿にそっくりなのだ。あの寒空に厚着して庭の芝生に腰を下ろし、次第に疲れて大きな庭石にマットを敷いて寝ころんだりして、欠けはじめから復元まで三時間半の天体ドラマ！ あくる朝家内に話したら、物好きね！ とひやかされたが、でも私には皆既月食は、かしわのきんかんそっくりだったし、日本企業のトップ・マネジャーそっくりだったということを、自分で苦労して発見した得がたい喜びが今も私の心の中に、暖かく、うれしく宿りつづけていてくれる。

★ ★ ★ ★

皇居は要塞

NHKテレビのシリーズものの「カメラ・リポート」に、「皇居の森の記録」という番組があった。リポーターは皇居の中から、桜田門側の小さき松と、その下草の茂る外堀を見おろして、その意外な急坂なのに驚き、堀の向こうから宮城を見てみると、美しく緑なすならかなスロープと、のどかな宮殿風景で、世界屈指のいい眺めだとのん気なことを考えていたが、内側から堀を見おろし、その先に続く町並みを眺めると、これはやはり城だ、きびしい砦だということをはしひし感ずると話していた。

立場を変えて見ると、そんなにも変わるものかと深く印象づけられた私は、ふと旧臘、南米からの帰途ロサンゼルスに立ち寄ったとき着任半年足らずで、アメリカ生活にまだなじまぬある日本人マネジャーが、そのアメリカの職場の体験を真剣に語りかけてきたことを思い出した。内容はアメリカの経営学でOJT (on the job training 職場教育) と、かっこうのいいことを言うけれど、実際はOJTの行なわれるような土壌はアメリカ人のオフィスには全然ないというのだ。すなわち、アメリカ人は口から先に生まれたようにくしゃべり自分を売りこむ。幼稚園でも自分をPRする Show and Tell というおしゃべりゲームを盛んに行なう。

アメリカの会社の従業員もしかり。あるプランを立て上司に献策する場合、日本人ならこのプランは、こういう問題点もあると思われるが、一方、これこれしかのメリットが考えられるからご検討いただきたい、というもっていき方をするが、アメリカ人の従業員は、そのプランのよい面ばかりを一方的に強調してプロポーズする。上司は、だからそのプランに隠されている問題点や欠点を自分で探し出すように習慣づけられている。したがって、部下の献策に対しては、日本人ならせっかく部下が一生懸命に考え、また、上司の立場も思いながら、メリットもデメリットもよく調べて献策してきたのだから、それにノーと言ったのでは気の毒だという気持ちも含めてイエスという場合が多い。それどころか、時には部下と一緒にあって、その一部を修正してまでウェットにその案を採用してやろうとするのに対して、アメリカ人の上司はドライに部下の献策の欠点を探し出して、ノーと答える方が多い。そこで、上司から自分の献策に対しノーと言われた場合、日本人の部下ならば、かなりゲツソリと意気消沈するが、アメリカ人はノーと言われれば、自分の売りこみがうまくいかなかったんだ、アン・ハッピーだと、あっさりあきらめる。

このように、アメリカ人のサラリーマン社会では、部下は上司のために親身な配慮をし、時にはこれをいさめるような日本人の土壌が失われている。かえって、部下は上司の失敗を待っており、あわよくばこれに代わろうとする。また上司も部下に教えない。へたに部下に教えたら、自分の立場の保持が危くなると考える。こういうアメリカ人・サラリーマンのオフィスの

風土からはOJTというものは生まれる余地はないというのだ。

この意見について私は、お堀のスロープをこちら側から見上げていたのでは、その峻厳な城の持つニーズが分からないのではなからうかと、自分なりに次のように考えてみた。

アメリカのサラリーマン社会では、上司、部下各人の権限が明瞭で、それぞれ自分の立場をはっきり意識している。権限に基づく職制の要求はよく聞き、上司の命令には的確に従う。だからその施策の成功・不成功は一に上司の責任に帰せられる。しかし半面、そういう行き方時には行き過ぎ、上司と部下との間の切磋琢磨がエスカレートして、人間疎外の状態が生ずる。このように合理主義に徹した命令権、権限の委譲の極限にある砂漠のような味気なさに到達した経営論が、その人間疎外の極限でつかもうとした救いの道がOJTなのだと思う。

仕事を通じて部下を教えるというようなことは、東洋や日本には昔から当然なこととして、情緒的コンセンサスがあると言えるが、合理主義のアメリカ人には本来的にあるものではなく、前述のように理念的かつ論理的帰結としてのニーズに基づいているものと言える。このように主題をつきつめてゆけば、現代経営学におけるOJTの誕生は、ちょうど人間関係論の必要が提唱された道程と同じだろう。現代マネジメントのバック・ボーンである合理性・機能性を追求する仕事主義というスケールで、いっさいをドライに割り切りすぎていくと極限に達する。人間疎外の状態になり、やる気がなくなり仕事の能率が落ちる。それはちょうどギヤの油がぎれて能率が落ちた状態と同じだから、過熱したギヤにまた注油すれば、ギヤの回転はスム

ーズになる。その注油論を経営管理に導入して人間関係論が生まれた。これと同様、OJTもアメリカ人の企業内における権限委譲をうけた自分の仕事に責任と権威をもち、上司とも同僚とも切磋琢磨するその激しいハード・ワークの結果、頭を打ちつけた人間疎外状態の打開策であらう。

ところで、しめった地面にまた水をかけても、その水は吸収されぬが、ハード・ワークしてドライに乾ききった地面に注がれた水は心地よく地中に吸い込まれる。ウェットにだらだら仕事をし成績があがらない職場に、さらにウェットにOJTをするのでは、その訓練のうけ入れ準備ができていない者、ニーズを持たない者を相手にするようなもの。それでは馬の耳に念仏と同じで、ムダ骨折りになる。いずれにしろ、ものごとは皇居の外からばかりでなく、見る立場をかえて内からも眺めて見ることだ。

★ ★ ★ ★