

◆平成 21 年度 第 4 回(通算第 9 回) 蔵前ゼミ 印象記◆

日時：2009 年 7 月 17 日 (金)

場所：すずかけホール

異文化の中でのビジネス：中国での私の体験から

小林 勝美 (1967 電気) ソニー事業部長, 台湾・中国の現地法人社長を歴任, 現 MQ リサーチ代表

「世の中、偉い人ばかりではありません。普通の人の話も聞いて下さい」と始まった。ボーイング 747 をご存知だろうか。一世を風靡した旅客機だ。国際線で映画を見るのを楽しみにしている人も多かろう。それを可能にしたのが小林さんたちだ。ボーイング 747 の天井吊り小型軽量プロジェクターを開発した後、台湾及び中国でのソニー製品の現地生産を指揮した。ソニーといえばウォークマンと並んで有名なのがトリニトロン。小林さんは、初期には、テレビの画期的技術と賞賛されているトリニトロン方式の開発にも参加した。プロジェクター事業部を統括していた 41~47 歳までは、ソニーで一番若い事業部長だった。65 才になった小林さんの結論が「人生はゲーム」。自分ですべて決められない。自分で決められるのは方向のみで、その後の「運命」は、会社の事情・時代の要請・家族との関係など種々の環境で決まる。運命とはいっても前向きの姿勢さえ持ち続けければ、新しいことや良いことが見えて来るそうだ。受身になってはいけない。

外国で仕事をするためには、どうしても知っておくべきことが 3 つあるそうだ：①国家の枠組み、②その国の経済環境、③企業経営 management 方式。主題からずれた話題が意外と印象に残った。例えば、漢字を借用している私たちにも現代中国の簡体字は崩しすぎではないかと違和感があるが、本場ではもっと深刻で、孫と祖父母はもはや文字では交流できないそうだ。祖父母が「雲」と書いても孫は読めず、孫が「云」と書いても祖父母は雲のこととは想像だにできない。日本が輸出した中国語というのもおもしろかった。哲学・理念・金融・酸素・水素・窒素・原子・電子・動脈・静脈・恐竜・革命・自由・義務・憲法・行政・左翼・選挙など、近代西洋文明をいち早く取り入れた日本から中国に伝わったのだそうだ。国父として尊敬されている孫文は日本との関係も深く、私たちもよく知っておくべきだと教わった。

本題では、上記 3 要素が具体的に説明されたが、ここでは詳細は省く。①の関連で印象に残ったこと：(1a) 中国は、二つの顔“自称大国の顔”と“発展途上国の顔”を持ち、自分に都合のいい論理を使い分ける傾向が強い。(1b) 現地法人の社長だった小林さんの秘書は共産党員で優秀だったそうだ。中国では

優秀な人が党員になるので、党員は誇りと自信を持っているのが肌で感じられた。確かにトップの大学をトップで出た人たちが党員としてリーダーシップを発揮しているのは、日本との大きな違いだ。日本では、いつの間にか、優秀な人たちは皆 医者を目指すような雰囲気になっている。東工大に入るとと阪大の医学部に入るのが同じ位だったといっても信じてもらえない。(1c) 省長よりも省書記の方が上席というのも有用な情報だ。

②③の話題では、(2a) 売れたから儲かるとは限らないというのも驚きだった。売掛金の回収が難しいのだそうだ。(2b) やつとの思いで育て上げた期待の社員がノウハウとともに流失する。引き止めるには妥当な待遇と将来への展望が持てるようにしてやる

(昇進の可能性付与とやりがいのある仕事の一任) しかない。当たり前だが、実は当たり前のことが一番難しく、経営者としての腕の見せ所となる。(2c) 中国の日本企業で 8 年間働いた後に本学に来ているという留学生が聴衆の中において、「日本企業はいつになったら、現地法人の経営を現地の人たちに任せるのですか」と痛いところを突いていた。答えは、会社によるので難しいが、現地法人の自由度が高いソニーのようなケースでも簡単にはいかないでしょうとのことだった。(3a) 中国文化(国民性)の上にも無理なく日本のよきマネジメントをのせるのが成功の秘訣のようだ。中国人は自分の面子を大事にするので、よく衝突が起きる。小林さんは、そのようなときに「会社の面子は誰がどのように守るのか」といって改心させることに成功したそうだ。個人の面子を大事にする人を会社は重用するはずがない。これは中国人に限らず私たちにもあてはまる。(3b) 優秀な社員に給与で報いるのは時代遅れで、仕事が一番の褒賞なのだそうだ。人間なのだから、最後は、お金よりも働き甲斐を求める。納得だ。

小林さんの予測では、これからはトップダウンの「エリート経営」ではダメで、ミドル Up・Down の「全員経営」でないと生き延びられないそうだ。大学は、国立大学法人化を契機に逆向きに舵を切った。小林さんの話を聞きながら、本当にこのまま突き進んでいいのだろうか多少不安にもなった。小林さんの

話を聞けなかった人は、ミドル Up・Down の概念(欧米型の Top-down でも、日本型の Bottom-up でもない、責任と権限が分散気味の Middle-up-down 型経営^{注1)}) に関してはインターネット等で勉強して欲しい。

部下に与えるべきものは作業ではなく仕事だというくだりでは、先日(2009.7.8)亡くなった本学名誉教授の川喜田二郎の話も出た。大学紛争の頃に、団交等で学生と対峙し、大学執行部及び学生側からも評価された数少ない文系教授の一人だった。テレビのコメンテーターとして活躍中だった著名な教授もおられたが逃げ腰で、文系教授というのはいざとなると頼りにならないのだと失望した記憶がある。川喜田さんの方は大学に失望し、いさぎよくやめた後は「移動大学」を主宰し、理想的な教育を追求された。私が米国留学中に会った女性(確か倉橋さん)がその移動大学で川喜田さんの教えを受けたと熱く語っていた。私が学生時代に川喜田さんの講義を4単位も取ったというところと本当にうらやましそうにしていた。しかし理想(移動大学)は長続きしなかったらしい。私が筑波大学に講師の職を得て赴任して間もない頃、川喜田さんが筑波大学教授として迎えられ、話題になった。川喜田さんは東工大教授としてよく世間に知られていたのだから、私が東工大出身とわかると、「川喜田先生ってどんな人？」と周囲の人たちに聞かれた。団交の場面での自治会委員長に向けた忘れえぬ一言「おまえ、〇〇〇〇持っているのか！」も紹介したが、活字で一般公開は出来ない。“日本男子・川喜田さん”これが私の評価だ。

建築は面白い

森 孝夫(1960 建築) ㈱大成建設作業所長・営業部長を歴任、元 ㈱日本ヒューム取締役、前蔵前工業会神奈川県支部事務局長

フォントは語る。演題のフォント(書体)が HGP 創英角ポップ体だった。この印象記のタイトルもそれになった。スライドにこのフォントを愛用している人は多いが、このフォントが多用されると、聴衆の注意が画面ばかりに集中して演者に向かない。森さんの場合は、タイトルのみがこの強調フォントで、あとはすべて通常のゴシック体が使われており、画面が踊ることがなかった。さすがだ。

森さんは、1937 年広島生まれ。広島大学附属中学・高校から東工大に来て活躍している人は多い。終戦の時は小学 2 年生で、原爆もよく覚えているそうだ。森さんの頃は、東工大の入学定員が 350 だった。今は 1100 だから、狭き門だったわけだ。学生時代は男声合唱団シュワルベンコールで活躍した。

企業ではチームワークが大切だ。それには節目節目で簡単なイベントを企画するといいたい。例えば、生まれ月が同じ人たちを集めて誕生昼食会を開く。役職にとらわれずテーブルを囲むので効果は抜群だそうだ。その上、人となりまでもが見えて経営上も思わぬ利益があるとのこと。工場見学に地元の中学生などを招くのも一法らしい。地域との関係が深まるだけでなく、従業員も働く姿を見てもらえその企業で働いていることを誇りに思うようになり、将来のリクルートにもつながり、いいことづくめだからだ。異文化のもとでのビジネスの鍵は、普遍性のある Management Quality だそうだ。小林さんの現在の社名がその頭文字をとって、MQ リサーチというのもよく分かった。

^{注1} ミドル・アップ・ダウン方式のマネジメント: 組織の中間にいる人たちが上司と部下の両方にうまく働きかけることにより、組織の力を最大限に引き出すマネジメント方式を“ミドル・アップ・ダウン”という。呼称のとおりミドルの責任が相対的に重い。ミドルの人たちの企画力はもちろんのこと、トップを納得させるだけの説得力も必要となる。この Convincing Power(説得技術)を磨くこともこれからの若人には大切だ。一人のミドルがしっかりしていても周りの賛同が得られなければ、この仕組みはうまく機能しない。ミドル・アップ・ダウンがその企業の理念として全従業員に理解され、社風となっている必要がある。職場にミドル・アップ・ダウンの雰囲気のみがみながざればしめたもので、これが日本の強みともいえる。小林さんの話によると、懇親会で中国の留学生がいみじくもこう言っていたそうだ:「一人ひとりでは、中国人の方が優秀だが、3 人になると日本人の方が優秀」。これを聞いて、小林さんは一理あると思った反面、「これが将来も続くのか心配」になったそうだ。チームワークの基本を身につけ小林さんを安心させよう。

社会人になってからは地元で洋光台男声合唱団を組織し、今も名誉指揮者として時折タクトを振っている。ドイツに何度も演奏旅行をし、2 万人収容の野外劇場の舞台に立って鳥肌の立つ感動を味わったこともある。指揮をする時は楽譜を見ない(譜面台は不要)。これが森さんの信条だ。私たちの研究室では卒研発表から学会発表まで一切原稿なしでこなすことになっているが、この点で森さんのおっしゃりたいことがよく分かった。原稿(楽譜)に頼るといつまでたっても原稿(楽譜)離れができない。それでは聴衆と一体になれないのだ。

人生は自作自演のドラマで、主役である自分から見れば、社長も脇役だそうだ。とはいっても、凡人にはそう簡単に達観できそうにない。このような森

さんの人生哲学を支えているのが「巻紙思考」だ。地球の歴史を記した年表の上に、私たちになじみの深い西暦1~2000年を1mmで示すと年表の長さは何れぐらいになるかと考えると、森さんのような大きな自然観が身につくらしい。地球の歴史を約40億年とすると、2000メートルの巻紙が必要になる。

本題では、建設業の特質を分かりやすく教えていただいた。まず売ってから製造を始めるという変わった業種で、現地生産のために固定的な作業員を持たず下請けに頼らざるを得ないとのことだが、一言でいうと「総合芸術」のようだ。あらゆるものを統括した集団が建設業らしい。“総合”といえば商社が得意な分野だが、その商社が手を出そうとしない。ということは、独特の難しさとやりがいがある業種でもある。森さんが最後に手掛けたのがお茶の水にある「東京ガーデンパレス」。確か私学共済の宿泊施設で小さな学会や研究会がよく開かれる。私も何回か利用したことがあるが、正面玄関が森さんの苦心作と聞いて、今度行った時にはよく鑑賞してみようと思った。人体には美しい3次元曲面が多く、私たちの人生に彩りを添えてくれているが、建築にとっては、3次元曲面は難問とのことだった。森さんたちは、2次元曲面に分割することによりこの難問を解決した。インターネットで東京ガーデンパレスを検索し、エントランスホールを見ると森さんの苦勞がよく分かる。滑らかな曲面は建築家にとっても永遠の課題といえそうだ。

森さんがたどり着いた人生の指針は逆説的であるが若い人の参考になろう。①失敗は成功の墓場である:「何でこれができないの」という失敗をしてはいけない。大事な仕事を任されることはなくなり、成功への道がとぎされる。大学流に翻訳すればこういうことか。初めての論文セミナーの準備を一週間前から始めたが間に合わず、何とかとりつくろって発表した。半年後にまわってきた2回目の時も何とかなるだろうと一週間の準備しかしなかった。小さな失敗で誰も責めはしないが、墓穴を掘っていることになりはしないか。②マナーはいいことだ:ルーティンワークはコンピュータ化にうってつけだ。飲み屋もマナー化すると、馴染みの客として、黙っていても好きな飲み物とつまみを出してくれるようになる。③イカッかしいは進歩の根源である:イカッかしてと陰口をたたかれるのは、ねたまれるほどいい仕事をしている証拠。④反省はしても後悔はしない。⑤可処分時間は多くない:なじみの薄い用語だが、可処分所得(支払いが義務付けられている税金や社会保険料などを差し引いた所得)から類推するとわかる。自分の裁量で自由に使える時間のことで、社会人になるとわずかになってしまうと

思われがちだが、次のように考えてほしいというのが森さんのメッセージだ。⑥仕事を可処分時間とするのが一番かきこい:仕事が好きでやりがいがあれば、睡眠時間以外は可処分時間となる。確かに実験が可処分時間となっている学生さんは生き生きとしているし、就職の面接にも強い。この話を聞きながら、X線を発見したレントゲン(最初に見たのは小使いさん【使用人】だったともいわれるが)の話の思い出した。レントゲンの自宅と実験室は近かったにもかかわらず、レントゲンは実験室にベッドを持ち込んで実験したそうだ。机に向かうばかりでタクシードライバーになぞらえてデスクドライバーと揶揄される大学教授職を思い、複雑な心境になった。⑦趣味を持とう・得意技を持とう:土日も研究室に通い、離婚の危機をくぐり抜けてきた私には耳の痛い話だった。子供が小さかった頃の我が家のピクニック先が大学の中庭だったのは、考えてみれば、他人にまねのできない得意技だったかも?;子供はけっこう嬉しそうだったし、昼ごはんの頃に妻が子供を連れて来てくれるので、一緒に弁当を食べて軽くキャッチボールをすればまた実験に戻れた。⑧Kもいいじゃないか:汚い・きつい・危険の頭文字が3K。これをよしとして汗水流すのが東工大流だ。華麗さで競っては勝ち目がない。森さんの心意気に打たれながら、ふとこんなことが心をよぎった。本学に入学しながら仮面浪人する人がでてきた。東大でなければ気がすまないという人はそれでもいいだろう。しかし、在籍しているのだから授業料は払ってほしいものだ。度重なる督促にもかかわらず、授業料を払わないで、東大に合格すればそのまま踏み倒す(学則で除籍となるが東大に行けるので浪人した人と何ら変わりがない)、落ちればあわてて授業料を払って東工大生に戻る。親に督促してもなしのつづて故、確信犯だ。こういう人が一流大学卒として社会のリーダーとなっていく。納得できない。今年はこのことが起きた。入学と同時に休学届を出し、予備校に通うのである。こうすれば授業料を払わなくて済み、合法的に仮面浪人ができる。親と相談した結果というから恐ろしい。頭は使いようなのだろうか。⑨合理的浪花節:これは森さん本人の言葉以外解説は難しい。建設業のプロとして生きるための極意と承った。人間集団をまとめるための極意でもある。⑩優しさは暖かさ、優しさは美しさ、優しさは強さ:森さんはこの言葉が好きだそうだ。好きな言葉を繰り返していると、その化身になれるのかも知れない。森さんを観察しながらそう思った。

もう一つ森さんからの大切なメッセージがあった:「東工大で勉強したことに感謝し、蔵前工業会に入ろう、蔵前カードを持とう」。

(生命理工学研究科 生体システム専攻 教授 広瀬茂久)