

藤野哲也の



グローバル随想

第3回

個別性、普遍性、特殊性、
そして離陸(?)

第1回「シンガポール、ロンドン、そして立食パーティ」に書いた英語の問題について、元日銀理事の緒方四十郎さんからお便りを頂いた。緒方さんは日銀理事、開銀副総裁などを務められた後、内外企業の社外役員、監査役の経験もお持ちの国際的なバンカー／ビジネスマンである。現在も富士ゼロックス社の社外取締役など、さまざまな領域で活躍しておられる。貞子夫人も国連難民高等弁務官としてご活躍中で、国連事務総長に擁立の動きがあったことは記憶に新しい。余談になるが、いつぞやご夫妻の写真をグラビアに載せて、緒方さんを「貞子難民高等弁務官の夫君」と紹介した失礼な(!)週刊誌もあると笑っておられた。

緒方さんのお便りは、私が「現時点においても本社役員会議室に同時通訳の設備を有する日本企業はほとんどないであろう」と書いたことに関連して情報を提供して下さったものである。緒方さんによると、富士ゼロックスの場合は「さすがに通訳室があり、社員の通訳がいる」そうである。実際の役員会では、「時折日本語、英語がチャンボンになる」こともあるとのこと。

その国の言葉もしくは母国語と、共通語としての英語が飛び交い、要すれば通訳による正確な同時通訳も耳にしながらディスカッションが進む、というのが私の考える理想的なグローバル企業の役員会である。役員会が形式的な事後承認の場から本来の意思決定の場へと変化すればするほど、事前の根回しではなくその場のディスカッションで決めようとすればするほど、生半可

な英語力で対処しようという考え方は危険なものとなる。貴重な情報を下さった緒方さんにこの場を借りて御礼申し上げたい。



さて、最近、論壇ではアンチ・グローバリズムの論調が強くなってきたような気がする。グローバリズム＝アングロ・アメリカンモデル至上主義とした上で、アングロ・アメリカンモデルだけが唯一正しい訳ではないと主張するパターンである。米国や英国の抱える問題点を挙げて「欠点も多いのだ」と指摘するものもある。

昨年度参加したE U大学院の国際シンポジウムは“Beyond Liberalisation”というテーマを掲げたものであり、convergenceかdivergenceか(アングロ・アメリカンモデルに収斂するのか否か)に拘った議論がみられた。グローバリズムが一世を風靡してきただけに、ひとこと言っておきたいという点は共感できる。アングロ・アメリカンモデルだけが唯一正しい選択肢という訳ではないという点も、米国経済が抱える問題点の指摘も、勿論、その限りでは正しいものである。

この種の議論は経営システムについても全く同様に繰り広げられており、日本でも「アメリカ型経営システムがグローバル・スタンダードなのではない」とか、「日本型システムは特殊ではない」といった議論がある。

しかし、資本主義経済か社会主義経済かという体制の選択ならいざ知らず、経営シ

システムの在り方のような問題について、どちらかが正しくてどちらかが劣っているかのような問題の立て方はどこかおかしいような気がしてならない。

ひとつは、グローバリズム（アメリカンモデル推奨）の側もアンチ・グローバリズム（日本型推奨）の側も、ともに全く正しいことを言っているからである。政府の規制が自由な競争や参入を阻害していたり、株主を余りに軽視したガバナンスが成立していると経済効率が落ちたり、不公正な癒着が起きたりするので、市場経済システムの効率を維持できるように規制を緩和したり、コーポレート・ガバナンスの改善を計る必要があるのは当然である。

他方、市場経済は万能ではないし、情報やノウハウが従業員の間で共有されなければ優れた品質の製品は産出され難いから、社会的なセーフティ・ネットが充実していたり、雇用が長期的に安定していることのメリットも大きい。こうして両者の主張はそれぞれ正しく、ただあたかも自分の長所と相手の欠点を指摘し合うが如き構図が出現しているのである。相手の長所に学び、自分の欠点を直すのでなければ意味がないと考える次第である。

もうひとつは、スタンダード（普遍）とか特殊とかいう言葉が意味なく使われているからである。例えば、ひとは誰でもその人なりの個性を持っており、他の誰とも同じ存在ではない。これはその人の「個別性」である。しかし、同時に、赤い血が体内を流れ、ヒト科のDNAを持つ人類の一員でもある。これはその人の人間としての「普遍性」である。そして、日本人であれば、黒い目とちょっと短めの足を持ち、若干シャイながらもなかなか粘り強い行動特性を示すであろう。これがその人の日本人としてのアイデンティティ、「特殊性」である。このように、一人のひとの存在には個別性、特殊性、普遍性が同時に認められる。

企業で言えば、例えば松下電器は幸之助氏以来のユニークな経営スタイルを有しているが（個別性）、新卒を一斉採用して入

社年次別に管理するという日本企業に共通の人事慣行がみられ（特殊性）、同時に多角化した製品事業に合わせて事業部制を採るといふ世界の企業に共通する面もある（普遍性）。

同様に、米国の企業システムにも seniority system のような先着順の思想があり、特殊な面がある。従って、アメリカの経営システムが普遍的であると主張したり、逆に、日本型システムの特殊性を否定したりするのは余り意味がないのである。「シャイではあるが、なかなか粘り強い」日本人と「協調性はいまいちではあるが、常に前向きの思考ができる」アメリカ人のどちらが優れているかという優劣論からは何も生まれないのと同じである。



最近、飛行機に乗ると、離陸に要する距離が短くなったような気がする。以前は滑走路の半ばを過ぎてても一向に離陸する気配がなく、「ああもう少して終わるぞ」というタイミングでやっと機体を持ち上がることもしばしばだった。今は一気に加速すると、滑走路の半ば辺りで割とあっさり離陸する。

日本企業も、業績が悪化するなど、後がない程追い詰められて始めて改革に乗り出すのではなく、滑走路の半ば辺りでまだ余裕のあるうちに離陸できれば、前向きの改革への挑戦も可能であろう。できれば日米経営システムの優劣論などに陥らずに、「いいものはいい」というプラグマティズムでいきたいものである。（長崎大学経済学部教授）■

（ホームページ <http://www.econ.nagasaki-u.ac.jp/staff/fujino/index.html>）

（ふじの・てつや）1975年一橋大学卒業。石川島プラジル造船所企画課長、石川島播磨重工業国際金融グループ課長などを経て、現職。主な著書に『比較経営論 - ソトに出た日本型経営と欧米多国籍企業 -』（千倉書房、1995年）、『グローバリゼーションの進展と連結経営 - 東南アジアから世界への視点 -』（文真堂、1998年）など。