

## 違いを認め合う

バンクーバー冬季オリンピック、スピードスケート女子チームパシュートで日本選手はあと少しで金メダルというところまでいきました。個人競技では、筋力差のためかメダルに届かなかった彼女たちが団体戦で力を発揮したのは、“個人”の欧米、“組織”の日本を端的に表した例といえるでしょう。

会社人生の後半、海外勤務が多かった私は、飛行機を利用する回数も、そしてそれに伴いトラブルに見舞われる機会も増えました。よくあるのがロストバゲージ。航空会社の対応にも“個人”の欧米と“組織”の日本の違いを見ました。欧米系の航空会社の社員は「担当として対応はするが、自分に責任はない」と考えるのが一般的。一方、日系の社員は「自分を含め、会社全体の責任」として親切に対応してくれ、その他のトラブルについても常に利用客の立場に立ち、親身にサービスしてくれました。経営再建に踏み出した日本航空をはじめ、日系の航空会社はこのような非価格対応力で必ずや顧客を取り戻せるとエールを送りたいですね。

そのほかにも日本と欧米の習慣や考え方の違いをビジネスの現場で多数目にしてきました。特に、帝人がオランダで買収した会社に社長として駐在していた2001年からの数年間は、日本人とオランダ人が互いの違いを認め合い、新しい企業風土をつくっていくという貴重な経験をさせてもらいました。

欧米では、マネジャー以上の社員は個室で仕事するのが普通です。大部屋に机を並べる日本のスタイルに慣れていた私は当初「管理の行き届かない個室ではあまり仕事をしていないのでは」と邪推していました。しかし、夕方6時を過ぎると会社の駐車場に残っているのは日本人社員の車だけ。彼らの仕事に対する集中力を認めざるを得ませんでした。また、休暇の取り方も違います。彼らの休暇は最低3週間。1、2週めで仕事のことを徐々に忘れ、3週めになると完全に忘れる。この3週めが重要なので、細切れの休暇では駄目だとのこと。



唐澤 佳長 氏

Yoshinaga Karasawa

帝人 顧問役

そしてその間、会社には一切連絡してきません。そんなに長期休暇を取ると仕事に支障が出るのではと思う向きもあるかもしれませんが、大した休暇も取らず年中働いている日本人に比べて彼らの生産性や成果が見劣りすることはありませんでした。

会社と個人の関係は日本と大きく異なりました。私くらの年代の日本人は、個人の人生は会社とともにあると考えるのが当たり前でしたが、彼らにとって会社とは自己実現の場。会社のため=自分のためという発想はありません。会社と個人はきっちり区別されていて、転勤を打診した際に最優先されるのは家族の都合でした。転勤を断るための言い訳などではなく、本気なのだとかかってからは、その点も十分に考慮に入れて交渉するようになりました。

会社経営については、帝人の方式や考え方を理解してもらうのに苦労しました。実績や計画値に関する日本の精緻な分析とその手法に、彼らは一目置いているものの、ビジョンや方針を共有した後、各論も含めて整合性のある議論をする日本のやり方と、各論は部下に任せオランダ式の違いは大きく、時間をかけて議論を重ねましたね。最後は日本の方式が評価され、取り入れられました。そして、私の後任のオランダ人社長が帝人の経営会議に参加するまでになったのです。

違いを認め合い、共通の文化をつくる。言うのは簡単ですが、その実行はいかに大きな試練であることか。しかしこの試練を乗り越えずして、真のグローバル化は実現しないのです。

談