

学びの源泉 三谷 宏治

第 15 号 MBA に学ぶ (中編)

#Japan 親善大使

海外に行くと自分が Japanese であることを強く意識せられる。日本食が恋しいとかもあるけれど、何より「日本の説明」を求められるから。

最近では欧米人の関心が中国に移っているので、中国をどう思う、と聞かれたりもするが、今でも日本は神秘の国。

市場としての魅力は薄れても、トヨタ、ホンダ、それに最近ではキヤノンと松下 (Panasonic)、シマノのお陰で、企業としての Japan は大いなる驚異であり、異質の存在だ。

文化における関心も強い。欧州、特にフランスにおいては日本の文化に対する尊敬と興味が強い。

印象派の画家達が日本の浮世絵に強い影響を受けていたことは、多くのフランス人が知っているし、KOOKAÏ (クーカイ¹) というファッションブランドの看板が至る所にあたりする。

そんなこんなで、INSEAD 在学中は、日本の歴史・文化から経済状況、雇用習慣、セクター別現況、主要企業の個別戦略、成功・失敗の秘密まで、あらゆることを説明させられることになった。

もともと戦略コンサルタントなので、日本を海外に説明することは仕事上もやっていたし、統計的なことにも通じていたのでなんとかなったが、それでもよく「日本」のことを勉強した。

ボランティアでの親善大使も大変だ。しかも全権委任状態である。

同時に皆が日本に対してどういうイメージを持っているのか、も分かる。ヨーロッパの人と話すと、面白いことに日本のことをアメリカよりも「近く」感じていたりする。

前回、米語と英語の差のことを書いたが、アメリカのイメージは「too much open」「too direct」それに「hegemonism (覇権主義)」だ。欧州復権を目指し、歴史と文化を重んじる欧州人からすれば「明るく無礼な侵略者」とも言える。

それに比べれば、言葉も下手で何言っているのか良くわかんないけれど、日本人の方が理解しやすい、親しみやすい、というわけだ。

#日本嫌いの Japanese

でもちょっと困った質問をされたこともある。オランダの友人が自信ありげに、皆の前でこう言い放った。

「でも日本はやっぱり住みにくいんじゃないの。俺は仕事でロッテルダムのリコーに勤めていたけれど、そこにいた日本人は『日本に帰りたくない、ここで住み続けたい』って、みーんな言ってたぜ」

うーっむ、これはマズイ。

勤め先が一流企業だし、サンプル数も多い。かつ確かにそう言う面も否定できない。でもなんか違う。

INSEAD の友人たちはみな英語が堪能で、物怖じもしない。でも欧州を車や電車で旅行をするとすぐ分かるのはフランスでもドイツ・イタリア・スペインでも「田舎じゃ英語は通じない」ということだ。

イタリア人のおじいさん、おばあさんと話すのに英語が全く通じず、拙いフランス語 (あっちは流暢

¹ 設立当時、たまたまパリで開催されていた日本文化展「空海」からとったそう。インパクトのある響きと、東洋的なイメージに惹かれた、と

だが)で話したことも何回かあった。要は英語等が堪能で、海外でバリバリ働ける人なんて、ヨーロッパでも(まだ)一握りの存在なのだ。

ロッテルダムの日本人も、そういうことだ。

東京が日本の平均値ではないように、海外駐在の日本人も、日本人勤労者の平均値ではない。

多くの日本人にとって、海外は今でも本当は(相対的には)かなり危険²で、言葉の通じない異境の地だ。少なくとも私の回り数十名で海外移住に踏み切ったのは1名だけだった。

ただやはり、日本屈指の優良企業の海外駐在員(の何人か?)が「日本嫌い」ということには重みがある。欧州にいてこそ分かる、日本のマイナスとは何だろうか。

#Japanに足りないもの：時間と住宅

ビジネスパーソンにとって、もっとも大きな差は「労働時間」のそれだろう。都会・大企業を中心として日本には時間的余裕が絶対的に足りない。

生活面では「住宅」の差がある。ただ欧州との差に限れば、問題は「広さ」の差ではなく、「費用」と「満足度」の差だ。一戸あたり住宅面積の平均は米国が154㎡に達するが、欧州は大体90㎡前後、日本は92㎡だ。

一方、その費用には大きな差がある。土地代が数倍するせいもあり、家計消費に占める「総家賃」は欧州が15%前後であるのに対し、日本は23%に達している。また勤労者世帯の平均年収に対する住宅の価格比では倍ほどの差がある。

² 統計上、人口10万人当たりの年間「強盗」件数は日本4件に対し、フランス41件、ロシア90件、アメリカ147件、イギリス180件。同じく人口10万人当たりの年間「殺人」件数は日本1件に対し、フランス4件、アメリカ6件、イギリス18件、ロシア22件

住宅に対する満足度を比べると、日英の満足している人の割合は、持ち家で日56%：英95%、借家で日42%：英80%。大差があることが分かる。

日本には溢れるほどのモノやサービスがあり、その多くが高品質低価格だ。しかし土地と住宅は、違う。価格は高く、満足度は極めて低い。

ただ労働時間はともかく、住宅問題は、あと20年経てば劇的に変わる可能性がある。今、団塊の世代が所有する比較的大きな住宅(100㎡超)が、20年経てば大量に市場に供給されるようになる。若年層の減少と相まって、住宅の需給構造は大きくフロー型へと動くのだろう。

現在のように、貸家で生活を初めてお金を貯めて、一生に一度(か二度)だけ家を買って、そのローンを返して終わり、ではなく、若い頃から中古の家を買い、徐々に大きな家買い換え、子供が独立すれば小さな家に移り住む、そういう形態だ。

#時間を生み出すには・・・

統計上、いわゆるブルーカラー(製造業・生産労働者)の年間労働時間は近年、米英とほぼ同じである(約1,900時間)。しかし、独仏は、違う。1,500時間強であり日本とは年間約400時間もの差がある。丸々2ヶ月分の差だ。

ホワイトカラーでも独仏伊の労働時間は、かなり短い。深夜残業などしないし、休日は文字通りだし、夏休みや年末休みが信じられないほど長い。

アメリカ人ホワイトカラーは日本人と似たり寄ったりだが、日本と逆で(?)上の人ほどよく働く。

生存競争も厳しいし、成功のリターン(=失敗のリスク)も大きい。それでも長期休暇はきっちり取る。プロジェクトの佳境であろうが、関係ない。

昔、私の BCG の同僚（アメリカ人）は研修の場（ポルトガル）でこう言い切った。

「俺はプロジェクトの真っ最中に抜けてきた。上司も部下もテンヤワンヤだ。しかしこれは俺の当然の権利である」

「全てのコンサルタントは replaceable であり dispensable だ！」

ここまでの開き直りが、全員にあればちゃんと休めるだろう。

でも日本人は開き直れない。なぜだろう。

その 1 つは「自分を組織において indispensable（必要不可欠）なものとして信じていたい」というマジメで悲しい気持ちなのかもしれない。欧米人は「自分は自分にとって indispensable である」という自信の上にまずは立っている。そこが違う。

MBA でも一般に日本人は長時間「労働」となる。毎日数百ページ分の予習（英語・・・）とグループ討議（英語・・・）、毎週のレポート提出に追いまくられば当然のことだ。

イヤ、でもその当然が、本当は当然じゃない。

英語の堪能な友人に後で聞いて済ませるとすれば？ 一部の講義を完全にサボるとすれば？ 更に、一学期間を全て捨てて、残りの期に単位を回すとすれば？

そこまで開き直れば、日本人だって時間は出来る。

わざわざお金払って留学して、講義をサボることを推奨しているわけではない。ホワイトカラーだからこそ、うまく開き直れば、時間を生み出す術はあるはず、と言いたいだけだ。

#史上最大のイタズラ

そこまで「苦勞」して「時間」を創るというのも

ヘンな話だが、イギリス人達はそういった時間をイタズラ（Black Humor）に注ぎ込んでいた。その労力たるや膨大なものだ。

2 学期が始まってしばらく経ったある朝、全員のメールフォルダーに茶色の封筒が配られていた。全て本人の名前入りで、差出人は教務課。

開けてみるとなんと 1 学期の成績表だ！

初めて出た成績に学生は騒然となり、盛り上がる。思いの外良かった成績に歓声が上がる。逆に自信満々だった学生の一人は、余りに酷い成績に青ざめ、教務課に抗議に走る。

悲喜こもごも、学校のロビーは数時間の間、その話題で持ちきりだ。

そう、これが全てイタズラだったのだ。

結局、成績表偽装団の実態は明らかにならなかったが、首謀者はイギリス人、ということだけは衆目の一致するところだった。

数百名分の学生名簿を打ち込み、一人ずつの成績表を作り、印刷して封筒に入れ、宛名のシールを貼って、夜中にこっそりメールフォルダーに 1 つ 1 つ 投函し、そして朝になるのをじっと待つ。

そして学生達の悲鳴や嬌声に、エクスタシーを感じていたのだろう。

あるイギリス人の友人は言っていた。

「基本的にイギリスはここ 200 年下り坂で復活も覚束ない」「だからあるのは自虐と諧謔だけ。これは誰にも負けない」

確かに Black Humor に掛ける情熱は、天下一品だ。

結局、必要は発明の母ということだろうか。やり

たいことが他にあれば、頑張っ時間を作る。それがなければ勉強し働くことが主体になる。それだけの差なのかもしれない。

今後の人口減少の中で、日本人も自虐と諧謔の虜になるのであろうか。それも良いだろう。ただ、少なくとも無趣味で寡黙な存在にだけはならぬよう、気をつけることとしよう。

初出：CAREERINQ. 2006/03/31