

アメリカの常識・日本の常識

～日米制度の比較を通して～

ガリオア・フルブライト中部同窓会講演 2009/05/30

愛知大学車道校舎

愛知学院大学名誉教授 今光廣一

1. はじめに

本日は、それぞれの分野でご造詣の深い皆様方のまえでお話させて頂くのに、少々問題ありのテーマをわざわざ選びましたのは、日頃これぞアメリカの常識と物知り顔で話していても、当のアメリカから来た人に否定されたりすることがあったり、日米の文化比較を自身ではしているつもりでも、必ずしも当を得ていないかもという危惧を、今日の機会を利用して少し賢くなりたいという下心からあえてこのテーマを取りあげさせて頂きました。

日本のある国語辞典では、「常識とは一般の社会人として、だれもが共通して持っている知識や分別」と説明されており、また「常識も場所や時間により変化する」とも述べられております。常識は国や地域が作っていった文化や制度の中で、人々が共有する規範や慣習ともいえます。「所変われば品変わる」ともいいますが、広辞苑では「土地がちがえば風俗習慣がちがう」という意味だと説明しています。

1953年秋のオハイオ州立大学入学式でデビッドソン学長が「Human being is alike, but not alike」と話しました。人は表面が似ていても、それぞれ違うのだという前提で行動すべきだという意味の内容だったと思います。日本だったらさしずめ「世界人類皆兄弟」で alike がさらに強調されることでしょう。最近、会社の機密漏洩事件が頻発していますが、この場合は、日本の常識を180度転換する必要があります。社会を性善説と性悪説で割り切って日本文化の性善説志向を強調してみてもそれをグローバルに担保するだけの基盤が欠けています。

2. 日米教育界事情

日本では「世間並み」とか「世間が黙っていない」などという、良くも悪くも個人が、全体のなかでその役割が問われがちです。そのあたりを意識しながらアメリカと比較して見たいと思います。

最初の留学先はさきほどのオハイオ州立大学でしたが、ここではアメリカの教育制度とりわけ高校レベルの職業教育を中心に学びました。戦後アメリカからの教育使節団による日本の教育制度改革で6・3・3・4年制のワン・パターンな教育制度が出来あがり、今日まで続いています。アメリカに来てそれはまだ試行中ともいえる制度であることを知りました。

本日のテーマとの関係で、日米の教員採用のプロセスが、表面的には似ていても、中身に大きな違いがあることとお話したいと存じます。コロンバス市の高校教員採用試験は、地区の教育委員会が担当するのは日本と同じですが、同じ時期に、同じ学校を卒業し、年齢も学歴も全く同じ

条件でも、応募者の要求を中心にした教育委員会の面接官とのやりとりの結果で給与がきめられているのを知り大変驚きました。同じ大学の卒業生が同じ高校に就職したら日本なら当然待遇は同じ筈ですが、アメリカでは違うのが当たり前です。

帰国してから2つの大学からお誘いを受けましたが、もう一方の大学が倍額の給与で、数年間はアメリカの関係大学で研究するという好条件でした。結果的には現在の愛知学院大学に最初に提示された給与の倍額で助手として採用されました。ところが後になり、これが既に任用されていた専任講師の先生方の倍額になることが明らかになり大騒ぎになりました。その後、大学の給与規定も改善されましたので、先生方は大学の近代化のおおいなる前進と理解されていました。

近代化については百家争鳴、皆様方にもいろいろなご意見がおりと存じますが、その concept making と control をおこなっているところは、昔も今も日本では国の中央官庁であることに変わりはありません。最近の一連の規制緩和と経済事情のなかで、わが文科省も手綱をゆるめていますので、私学では給与規定があつて無き状態のところも出てきています。やはり、どんな人々が地域や国で権力を行使しているのか、そしてその行動を制御する社会の文化的基盤がどんな状態であるかによっても違いますので、これで日本の学校の給与決定方式がアメリカに近づいたとはいえないでしょう。

また当時のオハイオ州コロンバス市の高校課程での職業教育は日本に比べ実務偏重で、小売商コース、秘書コースなどに分かれ、卒業後はどんなところで働くことになるのか、業界の賃金や給与のしくみなども教えていました。今でもそうですが、その頃の日本の高校商業課程では、卸とは何かとか小売業とは何かというような抽象的知識偏重型の教育が中心で、実務が単純なこともあり教員自身実務に無関心でした。百貨店でも高卒は事務方、売り場に立つ人は中学卒というのが社会的な認識だったように記憶しています。

大学の科目履修方法も日本と正反対といましようか皆様ご存じのように、学生が自由につくるアラカルト中心で、日本のように学部教授会が苦心して作りあげた定食コースでなく、オハイオ州立大学では航空学部、農学部お構いなしの履修科目のつまみ食いで、自家製のカリキュラムを作った後、コーディネータの先生による調整と承認を貰うだけでした。科目履修の選択制限が強い日本の大学と対照的です。

社会学者で経営評論家の P. F. Drucker 教授が2年ほど前に日本経済新聞に寄稿し「日本の大学制度はアメリカより100年遅れている」と述べて、知識偏重で実社会と遊離している日本の現状を批判しています。UCLAで開かれたある会議で実務偏重のアメリカの大学教育カリキュラムをどうするかというテーマがとりあげられたこともありましたが、その前に横たわる実社会の現実があります。

アメリカの大学では日本のように学生の就職活動を大がかりに支援せず、学生まかせが一般のようです。それは大学新卒者のみの労働市場が存在したり、とくに文系では新卒者に専門技能を期待しない日本と異なり、新卒者も中途採用者同様に能力を要求され、応募者が待遇交渉するのがアメリカです。私も実際に大学の商業学の授業の一環でコロンバス市内の代表的な百貨店で入社試験を受けました。百貨店の幹部を前にして、私は何が出来るのか、それはこの百貨店に

どんな利益をもたらすのかを力説しなければなりません。相手はこれについて容赦なく疑問点を突いてきます。日本ならおきまりの志望動機や尊敬する人物とか質問が会社側からあってそれに応募者が答える形で入社試験は進行していきます。アメリカでは質問するのは応募者で、答えるのは会社側です。質問内容のレベルが低ければハイそれまでとなります。そしておしまい、だからいくら欲しいという採用条件交渉に移ります。ここまできると契約のレベルとなり入社後契約した能力が発揮出来なければすぐお払い箱となります。

1972年秋に2度目のフルブライト資金を得てコロンビア大学で研究する機会にめぐまれました。当時、私が所属していた経営大学院(graduate school of business)には助手、客員を含めて95名の教員がいて、大学全体の学生数は、学部生、約3000人、大学院生、12000人位でした。

コロンビア大学の特徴は大学院大学であることで、現在は学部生(undergraduate students)は約7000人で、大学院生(graduate students)は約16000人です。教員は全体で3543名です。ちなみに東京大学の学生数は学部と大学院が拮抗しており各14000人強となっています。名古屋大学では学部10000人、大学院6500人で大学院生は学生総数の40%弱です。しかし日本の私立大学では早稲田、慶応でも全学生対大学院生の比率はそれぞれ12%、15%です。その他、地方で全学部修士、博士のコースを置いても5%を切るところも見受けられます。

アメリカのもう一つの側面は意外な学歴社会であることです。アメリカの会社では職務給と能力給が併用されており、高校卒クラスの秘書の仕事に着いた人は一流大学を出ていても同一賃金で賃金格差は職種内でしか生じません。そして職種を代えない限りたいした昇級は望めません。

それには困難な資格取得に挑戦するか大学にもう一度入ってやはり何らかの資格、たとえばMBAなどをとる必要があります。MBAの資格を取得しても、2年で1人の人間がそんなに変わるわけがないのに、上級職に昇進できるのです。コロンビア大学ではそのために会社派遣の社員のための特別コースを設けていました。しかし派遣される社員が仕事にとらわれず勉強に集中出来るよう会社側に厳密な契約条項の遵守を要求しているところは日本と真逆です。日本はこのような社会環境でないのに、アメリカに倣って大学院に社会人MBAコースを設けるところが多いのですが学生はさっぱり来ません。ひとつには、アメリカの常識とまではいえませんが、日本の大学院の修士課程、博士課程の概念的な位置づけがおかしいと思います。アメリカでは修士課程は職業的専門家の養成と位置づけ、博士課程は教師または研究者の育成が目的としており、受験資格は同等で並列的に取り扱われています。当時のコロンビア大学の graduate school of business の入学案内にも、the Ph.D program の入学資格は、4年制大学卒業の学士号保持者であることが明記されています。ただ、修士号は必要ないが殆どの応募者は修士号保持者で高度の学力と微分・積分学の実力が要求されると追記しています。日本では修士課程を博士前期課程、博士課程を後期博士課程とも呼び、どちらもいわゆる学術研究の指導が中心で、修士課程では実務的な訓練を行わないばかりか、教授陣もその方面は手薄です。コロンビア大学の経営大学院では博士課程修了後直ちに優秀者を準教授として残しますが、だいたい2~3年で大企業の部長クラスに送り出し、数年で再び大学に呼び戻すような方法をとっていました。そしてそれとは別にそれぞれの専門コースには学術業績も豊かな業界出身の超ベテラン教授がいまし

た。オハイオ州立大学では教室と教授研究室が一体化されていてベルが鳴ると同時に教授が顔を出していたのが印象的でした。また助手が講義の準備をしたり宿題の配布、採点も助手の仕事のようでした。また同大学では昼夜同じ講義が行われていて学生は自分の都合にあわせて講義に出られるようになっていました。したがって、夜間部卒業生はいないわけです。しかしこのような方法が他の地域で実施されていたのかどうか、また今でも続いているのか分かりません。

3. 日米産業界事情

年功序列の色濃い日本企業の場合、文系の場合十把一絡げ的な入社試験で採否が決まり、あとはエスカレータですすい昇進し定年までの40年が保証されます。中小企業ではこうはいきませんが、しかし最近は大企業でもリストラや早期退職を迫られるケースが増えています。こうした第2次大戦中から戦後にかけて維持されてきた、個人よりも家族やコミュニティーの生存を目的にした社会統制的賃金システムが現実には崩壊の方向にあります。それは今日その存続が問われている日本型年功序列賃金システムに他なりません、この制度の維持には日本でも賛否両論があります。会社は誰のものかについても、アメリカではオーナーである株主を中心に考え、日本ではそこで働く従業員に重心が置かれてきていたようです。

しかし、日米での最も大きな社会的慣習に見られる差違は、個人の責任と義務が、日常的な行動でも、仕事上においても意識され、常に確認を怠らず、のちのちの誤解や事故を未然に防いでいることです。いうなれば、日本では「Human being is alike」志向で、他人の中にもう1人の自分を求めがちです。アメリカでは結婚の時に、離婚する場合の条件まで取り決めておく人もいますが、日本では、学校や会社に就職するときでさえ、仕事内容について契約をとり交わしたり、お互いがこれに違反した際の扱いについて話し合うなどはまずしないのが慣例です。日本には「暗黙の了解」という社会関係が存在します。そこにはパワー関係が存在し、「暗黙の了解」は多くの場合、対等の関係でなく、立場の弱い者が強い者によって社会的に強制される種類のものです。1964年に日本から来た視察団の方々々とフォード自動車のリバー・リ्यूージュ工場を訪問したときのことです。ある方が下請(vendor or contractor)との価格交渉について質問しました。フォード側の「取引は対等で、フォードによって証明不可能な、コストその他の条件は要求出来ない」という説明を聞いたとき視察団の方々から「フォー」という溜息が聞こえました。そして独禁法の取り扱いについて日米におおきな差があることを感じました。

日本は歴史的にみてもヨーロッパのような市民革命を経験しておらず、社会的な近代化は未発達の状態にあります。会社の不正を告発したり、業界内の不正や下請企業が発注元企業の不正を告発した場合、告発した側が社会的制裁を受ける結果になることはよく知られています。しかし「暗黙の了解」志向は、これからさらにグローバルな展開が予想される日本の国際関係、企業や個人の行動において、国際社会では通用せず、改めるべき日本人の常識の1つでありましょう。

1964年は、日本のある機関から「アメリカにおける研究開発の調査・研究」をテーマとした研究委託を受けアメリカに滞在していました。先ほどのように日本からやってくる各種の産業視察団のコーディネータも引き受けましたが、アメリカの大手企業50社以上を、テーマを代えて2度、3度と

同じ会社を訪問しました。ある時は研究開発、別のグループでは工業所有権(特許)、そして人事労務管理とテーマを代え、あらゆる角度から特定部門の分析が可能になりました。日本からの視察団はその方面の学界の大御所の先生、各業界のリーダー格の専門家によって構成されていました。私としては高級家庭教師付きの留学生のような立場になり人生でこれほど豪華に研究生活を過ごした時期はありません。すべての産業において非常に遅れている日本からの視察団はゆくところで大歓迎を受け、工場内の写真でも撮り放題、設計図も必要なら何でもという調子でした。しかし、GMだけには警戒され、中央研究所の中には入れて貰えませんでした。ほんの2社ほどで、「日本は、今は当社のよいお客様ですが、将来はよい競争相手になるでしょう」というような挨拶を受けましたが、その時は何という優しい心配りをする人かなと思ったほど日米の格差、優劣はおおきなものでありました。アメリカの業界大手の企業では何処も発明・発見に資金と人材を投入し、将来の特許紛争に備えて各研究員ごとに研究ノートが渡されメモからアイデア、計算の記録に至るまで記入したものを銀行の金庫のような雰囲気の研究ノート室で厳重保管していました。特許制度について、アメリカが今でも先発明主義にこだわっている理由がここにあり、日本の先願主義の制度と対峙するものです。

1964年は日本では東京オリンピックが開催され、それに呼応して東海道新幹線が開通しました。アメリカではこの前年のケネディ大統領の暗殺事件やベトナム戦争への介入、公民権活動に象徴される人種間摩擦が政治と行政面で暗い影を落としていました。

しかし当時のアメリカは、世界経済のトップ・リーダーとして輝かしい存在でした。世界中から有能な人材を集めての、基礎研究をベースにした研究開発は、国、大学、民間研究所、企業において極めて合理的に分担され、かつ組織的に行われていました。今日、日本の研究開発も国家戦略の一環として位置づけられ、産学官の連携がすすんでいるようにみえます。しかし、縦割り行政や、研究や開発などの概念・規定のあいまいさが合理的な分担関係の確立を阻んでいます。

今年(2009年)の5月に放送されたWBSの番組で、使用された米国商務省発表の基礎研究と応用研究の日米欧の比較データが、発明は日本が 0, アメリカ 29, EU 11 となっていて、商品化は日本 24, アメリカ 17, EU 3 となっていました。説明にあたられた知的財産権の専門家は、これはアメリカによる恣意的な解釈によるデータであると解説されていました。おそらく米国商務省のデータは、基礎研究における発明を厳密に定義している全米科学財団(National Science Foundation)の資料に基づいていると思います。

同財団の基礎研究活動の定義は、「科学知識の増加を目的とし、研究者の主要目的が研究の応用でないこと」とされています。アメリカでは科学研究(Research)と技術開発研究(Development)の区分をはっきりさせ、R&Dと分けていますが、日本では研究・開発と分けず、いっしょくたにされていて定義が非常にあいまいです。まだこの世にないものの研究や、オリジナルな研究はアメリカの得意とするところです。日本の場合は、学界、産業界ともにアメリカの後追いの研究が多く、革新的な提案が受け入れられにくい社会的な素地があります。

4. まとめに代えて

これまで日米の文化的環境の違いから、異なった制度的な慣習の違いをみてきました。しかし最近では、グローバル化の影響を受けて、両者の違いが薄らぎつつあるのも事実です。

日本の学界では、手段の目的化がすすみ課題の細分化や現実をふまえない分析主義や文献志向的研究が目立っています。木を見て森を見ずの喩えがありますが、これが行きすぎると木も森も見えない学者ばかりが増えてしまいます。最近、戦略論で著名なヘンリー・ミンツバーグ教授の「MANAGERS NOT MBAs」、邦訳「MBAが会社を滅ぼす」が出版され話題になっています。彼は本書中の「問題だらけのMBA教育」の項でアメリカのMBA教育の分析至上主義を批判し、分析にありがちな、時間的ズレ、データの信頼性の欠如、つまみ食いのハードデータの偏りと重要データの欠落などを問題にしています。もともとMBAコースは、まえにも説明しました過度に専門化されたアメリカの経営関連科目履修者に対しての、ビジネスの実態に基づいた、経営の全般的把握を可能にする、教育と訓練を与えるものとしてスタートしたものです。しかし現状はミンツバーグ教授が指摘してのとおりです。

日本のMBA教育は第2次大戦中にいくつかの大学や高等専門学校で始められました。これはアメリカをモデルにしたものでなく、文部省による戦争遂行のための教育改革の一環として実施されたものです。内容的には商学部や経済学部のなかに工学部の科目を加えて工業経営学科や工業経営専門学校をつくりました。その逆のケースもありましたが、その中で白眉は名古屋高等商業学校から転換した名古屋工業経営専門学校でした。わずか3年ほどで再改組された後に名古屋大学経済学部として再転換されました。この教育改革は名古屋高等商業学校長の國松豊教授を中心にしておこなわれましたが、國松先生は学内に実験室でない外部の受注に応じる本格的な製造工場を設置し原価計算の指導をされていました。先生は1914年から1915年にかけて欧米に文部省から研究出張に派遣され、テイラーの亡くなる1915年にテイラーの高弟であるカーネル・ハザウエーの工場で6ヶ月間の研修を受けられました。先生は帰国後、小樽高等商業学校(現小樽商科大学)に原価計算論担当教授に任用されましたが、学内に工場を設置して指導されたことは知られています。先生が1926年(昭和元年)に出版された「科学的管理法綱要～能率増進の原理及び応用～」の中では、「時間研究を行うに当りては製造命令に対する原価計算よりも……多数の作業方法中最も能率高きを選んで標準化し……作業方法の選定には作業原価の比較を不可欠となす。P.376」と述べられて、今日の現場主義に立つトヨタ生産方式や、活動基準原価計算(activity based costing)と同様な趣旨の主張をされています。

現在、産学官によるインターンシップ計画の実施が盛んですが、行政主導による実務体験の域を出ないように思われます。大学自身によるリーダーシップの強化が望まれます。現在、個人を中心にした大学間連携による単位互換制度がありますが、他大学との学部連携で資格取得の機会を増やしたり、専門教育機関との連携で学生自身の質の向上を図るなど、大学が自身の可能性を高めるための取り組みは多く残されています。

しかし一番大きな日米の制度上の違いは政治・行政制度の質的な隔たりでしょう。日本では、行政側で立法のお膳立てをして、運営や解釈に大きな自由度のあるフレームワークだけのような法律を作らせ、それを行政指導という名のもとに自由に運転出来る様な仕組みになっています。そ

の際には学界の代表、民間の代表が中心になっている審議会や委員会などが表に立ちます。このような政治的選択の自由を奪われた国民の状態をただすため、連邦型の道州制の実現に期待が寄せられています。しかし政治家の考えている道州制と国民に都合の良い道州制には距離感があるというよりは同床異夢と表現したほうが良いほど質的な違いがみてとれます。

(講演内容を修正、加筆しました)

講師略歴

いまみつ・ひろかず。京都市生まれ、現在 愛知学院大学名誉教授・商学博士。流通・マーケティング論専攻。名古屋経済専門学校(現名古屋大学経済学部)卒業。1953年オハイオ州立大学フルブライト交換留学生。1964年東京経営管理協会在外研究員(R&D、アメリカ合衆国)。1972年コロンビア大学経営大学院フルブライト交換教授・上級研究員。1981・1982年州立ハワイ大学太平洋アジア夏期経営セミナー講師。この間、中学、高校、大学、大学院の教員を経験。これまでに運輸省地方交通審議会委員、愛知県卸売市場審議会会長、日本中小企業学会副会長、日本商業学会、日本物流学会、日本広告学会の中部部会長を歴任。傍ら経営コンサルタントとして主に海外企業(台湾、韓国、パキスタン、ブラジル)の生産管理、物流、マーケティングの指導に当たる。元中小企業診断士2次試験委員、前 ITコーディネータ協会中部会長。