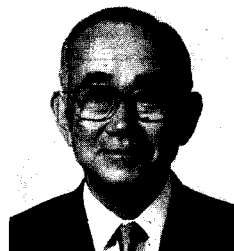


旅人と企業

日本鋼管株式会社 代表取締役社長

三好 俊吉



今から40年ちかく昔のことですが、私は技術導入のためオーストリアで3ヵ月の実習を経験しました。当時は西ドイツが敗戦から立ち上がり驚異の復興を果たし、日本人にとって羨望的でした。欧州へはプロペラ機の乗り継ぎでしかも南回りでしたので、羽田からデュッセルドルフまで約48時間もかかるという大変不便な時代でした。テレビもなく情報も乏しく、出国の時は「水盃」と言わないまでも、「武運長久？」を祈る気持ちで見送ってくれる人々もいました。導入技術の内容は、その後の日本鉄鋼業の発展をもたらしたLD転炉製鋼法で、敗戦後英米仏ソ4ヵ国の共同管理下におかれていたオーストリアで開発され工業化された技術でした。入社5年目で若かった私は与えられたせっかくの機会でもありましたので、何でも見てやろう聞いてやろうという気持ちで充実した日々を送ったことを覚えています。

4ヵ国の共同管理から解放されてようやく独立が認められオーストリアの国民は次第に明るさを取り戻しつつあった時期ではありましたが、休日に訪れた街がどこの国の管理下にあったのか、その雰囲気から容易に察しがつくくらい、国によって管理方法がこうも違うのかと驚いたものです。ソ連管理下のウイーンを舞台にした名画「第三の男」にそのことがよく表現されています。

元来その土地にはそれぞれ固有の歴史や文化があり、そこに住む人々はそれをバックボーンに地域社会を形成し、その中からまた新しい文化を創

造しているわけで、数年間他国の占領下にあっても本質的なものは変わりません。良い意味でのしたたかさをもっており、簡単にはよそ者を受け入れてくれません。短い期間でありましたが私自身としては、多くの人と親しくかつ楽しいお付き合いをすることができたと思っております。しかし、わずか3ヵ月の実習滞在では人々の心の奥底まで到底うかがい知ることはできませんでした。この時以来私が思っていることは、「旅人であってはならない」ということです。つまり真の意味でその土地の風土に触れるためには、単なる旅行者ということだけでなく自分自身のしっかりとした足跡を残す必要があります。換言すれば自らの生きざまがその地に存在しなくてはなりません。この思いから私は会社の駐在員や留学生に、「どこにあっても地域社会の構成員であるよう努力せよ」と申しております。(余談ですが帰国直前にハンガリー動乱が勃発しオーストリアも物情騒然となり、そこにスエズ動乱が起きたため大変な苦勞をして日本にたどり着いた記憶があります。)

ひるがえって法人格としての企業にも同じようなことが言えます。私どもの会社が関東地区から初めて瀬戸内の備後地方福山市に新鋭製鉄所を建設して進出した時のことです。大規模な従業員の移動ということもあって、市内に分散居住することではとても間に合わず、山野を切り拓いて、その土は工場用地の埋立に利用するとともに、その跡地に大団地を造成しました。それは町の中にも

うひとつの町ができたようなものでした。転入する側も受け入れる側も、いわば“よそ者”という言葉で念頭においての付き合いであり、また、食べ物から生活の習慣まで異なるのですから、さまざまな文化的摩擦もありました。したがって最初の頃は極端な表現をすれば製鉄所と市の間での一体感を醸成することが難しく、「福山市にある製鉄所」に同化するまでには、市民の方々と従業員の長年の努力を要しました。十年一昔と言いますが、進出した企業が本当に土着の、換言すれば普段着の企業生活を送れるようになるには、その地で育った子供たちが成人して家庭生活を営むようになるくらいの年月が必要なのかも知れません。

今、日本企業は経済がグローバル化する中で海外展開に拍車がかかっています。鉄鋼業はインフラ整備を含む初期投資に多大な金額が必要であり、基本的には内需指向立地型であります。労働コストや為替条件の変化により簡単に国から国へその拠点を変化させることは困難であると言えます。身軽なフットワークより大樹が大地にしっかりと根ざすことを考えねばなりません。もちろん企業としては事業がその国の発展に寄与し、かつ継続的に営むことが最大の目標ですが、大切なことは、進出先で安定的な雇用を確保するとともに1日も早く地域の一員として認めてもらうことでもあります。特に海外では生活習慣が異なり、日本では考えられないようなことが日常茶飯事です。そのさい私たちは「これだから海外は困る」という発想をしがちですが、それではいつまでたっても企業の発展はありませんし、ましてや地域に同化することなどできません。一例を挙げますと発展途上国でよくある話なのですが、新規に雇った社員を教育し、日本語もある程度覚えさせ、現場の仕事も1人でまかせられるようになります。そろそろ職場のリーダーと言わないまでも、現地雇員の教育にもあたってもらえる働き手になったと喜んでおられますと突然「会社を辞めます」と言い出します。理由を尋ねると、他にもっと条件の良い所があり、誘われているのでそちらに移りますと、悪

びれた様子もなく答えが返ってきます。こうなると驚きもさることながら頭に血がのぼってしまい、思わず「いったいどれほど会社に世話になっているかわかっているのか、この恩知らず」と叫んでしまうくらいの気持ちになるものです。しかしこれは国によっては極めて当たり前のことで、先進国では引き抜かれるとヘッドハンティングと呼ばれ、発展途上国では恩知らずと言われては現地の人こそいい迷惑です。むしろそうしたことを知らなかった方がいけないのであり、日本でも最近では従業員の帰属意識が薄らぎ終身雇用制度も見直されようとしているなかで、いつまでも古い日本の労働慣行や考え方に縛られていることに問題があると言えます。これはほんの一例ですが、未だ私たちの中に海外進出する際に工場だけでなく、考え方も一緒に移そうとの思いが強いからだと思います。10年、20年と海外で長く活動が続けている日本企業が多くありますが、それは、さまざまな文化的衝突を克服し、その土地の企業として根付き、地域の人々に受け入れられた結果であると言えます。

また、海外プロジェクトを手がけて分かったことですが、先進欧米諸国の人々は子供を引き連れ家族で赴任するのに対して日本人は単身赴任が多く、先方の客先からは日本企業は腰がひけているのではないかと疑われがちであり、しょせんは“旅の人”という印象を持たれておりました。しかし最近では幸い家族とともに海外赴任する人たちが増え、また現地の女性と国際結婚するケースも見られ、心強い限りであります。真にその地域の風土文化を理解した企業として、また企業人として生きて行くためには1日も早く地域社会の構成員となるよう努力することが極めて大切であると思います。

どこの地にあっても人も企業も“旅人の気分”のままであってはならないことを常に肝に命じたいものであります。