

HOF 01-025

本田財団レポートNo.25

アメリカ人から見た日本及び日本式ビジネス

オハイオ州立大学教授 ブラッドレイ・リチャードソン

このレポートは昭和56年9月10日、パレスホテルにおいて行なわれた本田財団懇談会の講演の要旨をまとめたものです。

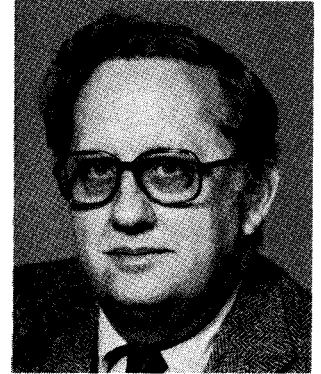
リチャードソン教授は、西田・当財団理事(本田技研工業(株)前副社長)の発案により、オハイオ州立大学と本田技研が共同で編集執筆し、この程アメリカで出版された本のオハイオ州大側の推進者です。

この本は「**Business and Society in Japan**」と題し、外国のビジネスマンに日本の社会とビジネスを正しく理解してもらうために書かれたもので、日本とアメリカとの文化交流及び地域社会との相互理解に一助となるよう意図されたものです。

尚、オハイオ州立大学は本田技研工業(株)のオハイオ工場に近いコロンバス市にあります。

Images of Japanese Business, Images of Japan

I am very happy to be here. It is a great honor to be here in front of you tonight. A few minutes ago I thought that perhaps I should paraphrase (since so many of you are from the Honda Company) the title of a popular movie of a few years ago and begin my comments by saying, "From Ohio With Love."



Japan: Misunderstood Giant

Speaking to the main subject of this evening.
As you all know, Japan's great economic success and traditional culture are well known and respected in my country. Everyone knows from the high quality products which we have received in the past decades from your country in large volumes, the great economic capacity of your country. And we respect Japan very much for this accomplishment. We also, for many years in my country, have been introduced to the culture of your country and to many of its traditions. And this area of Japan also is very well known.

At the same time that the great successes of your economy are well understood and respected, Japan, in my country and I think also in Europe, is a truly misunderstood giant. There are many people among political elites, academic elites and leading businessmen who do not understand Japan. And I believe that in the last four or five years, there has been a remarkable improvement in the understanding of Japan visible in the American media, such as newspapers and television and also in other types of communication such as books. Nevertheless, Japan by and large in my country and in Europe is deeply misunderstood.

What I want to tell you about now is some of these areas of misunderstanding, and I also want to mention briefly what we tried to discuss as deeply as possible in our book to address these areas of misunderstanding in order to improve knowledge about Japan. When I look today at American newspapers, British and European magazines and sometimes newspapers – when I have time and access and know the language – I see two general trends of misunderstanding. One, I will call tonight, "Japanophobia" or the fear or negative reaction toward Japan. The other I will call "Japanophilia" or the admiration of Japan and seeing Japan as a model for Western society and business.

Japanophobia

First, I will give some examples of statements in the Western media which are indicative of the lingering presence of Japanophobia. These statements are taken from leading American and European journals. The first concept which I would place under the title of Japanophobia is the idea of Japan, Incorporated. Let me read something from the *New York Times* about this idea:

“The relationship between the Ministry of International Trade and Industry and Japanese business is collusion by American standards.”

This was in the *New York Times* in March 1981. Or:

“Japan is a whole country united in a conspiracy to maximize exports.”

“Japan is a nationwide cartel which we can call Japan, Incorporated.”

Also in the *New York Times* of March 1981 it was said:

“Japan has the highest protectionist walls of any industrialized nation.”

Or in another international journal in June 1981:

“Entering the Japanese market requires running a complex carefully designed obstacle course where there is a battery of invisible barriers.”

Another idea is that Japanese businesses or the Japanese government engages in unfair trade practices. The other day I received a confidential business intelligence report from a good friend, who is a Vice President of a major company in Ohio. This report was written by an English economist. And in the report it was stated that the low value of the Japanese yen was an intentional policy and that it was a kind of a non-tariff barrier.

There are other ideas which fit the concept of Japanophobia, such as the idea that Japan's workers are poorly paid or the idea that Japanese workers are docile, or at times the idea that Japanese workers and employees, and I'm sure managers too, are somehow workaholics in comparison with people in other countries.

Japan Incorporated: A Fallacy

I cannot mention all of the statements we made in our book to attack these misconceptions tonight, because of lack of time, but I would like to mention a few of them. With regard to the idea of “Japan, Inc.” we disagreed very, very profoundly with this concept. We reviewed the relationships between Japanese ministries, and between Japanese businesses and the Japanese government, and we did not see evidence of the kind that supports the idea of Japan, Inc. If we think of the automobile industry as an example, and go back to the 1950's the Ministry of International Trade and Industry and the Transportation Ministry disagreed profoundly with regard to whether or not Japan should have a domestic automobile industry. The Ministry of Transportation opposed the idea and MITI supported it. This is an example of disagreement between ministries in so-called “Japan, Incorporated.” There was also, as you know much better than I, disagreement within MITI between the “control” faction and the “international” faction for many years over policy directions. There have also been many famous disagreements between MITI and the Fair Trade Commission, and at times between MITI and the Finance Ministry. Moreover, when economic planning was first discussed in Japan, there were many disagreements between major business groups and the government as to whether this would be a good idea. And today I see major business groups criticizing the government frequently with regard to such major government policies as support for agriculture in the form of tariffs or subsidies. I find it very hard to look at this evidence and say that Japan is Japan, Incorporated.

Other Misperceptions

We also pointed out in our book that the idea that Japan is a protectionist country is ten to twenty years out of date, depending on the particular product category. Japan nowadays is typical of other industrialized countries in that the main products which are restricted with regard to trade are agricultural products: this is a typical phenomenon in industrialized societies throughout the Western world.

With regard to the subject of labor's docility, we reported that the percentage of union membership among workers is higher in Japan than in the United States. We noted also the dramatic increase in labor disputes which has occurred over the past three decades. We pointed out that participation in work stoppages in Japan involves a larger proportion of the labor force than it does in the United States, primarily because of the practice of Shunto, which we explained. What we demonstrated was that Japan has a dynamic labor movement in many senses and that there are many, many examples of labor conflicts and of labor participation which are completely different from the idea of Japan having docile workers. And this morning, while I was in Kasumigaseki, as has happened so many times, there was a demonstration, and it so happened that this was a labor group. And I thought how ironic it is that I read in Western newspapers or magazines that Japanese workers are docile.

We also pointed out that the concept that Japan's labor costs are cheap is in these days clearly a myth. And we added, as is true, that some aspects of Japanese labor regulations, particularly in the area of fringe benefits, are more strict than those of my own country. So that the concept of Japan having cheap labor is not correct, as you know well.

I'm happy to say that Japanophobia, as we have defined it, is gradually disappearing in the United States. Three years ago, Time magazine, which is one of our news magazines having the largest circulation, used Japanophobic terminology to discuss Japanese trade relationships. Last year the same magazine had a very long article in which this language was no longer used and much greater awareness of Japanese realities was present. Nevertheless, as you can see from the quotations, Japanophobia is still alive and I believe that it is very much more alive and present in Europe even today than it is in my own country. So it is a problem.

Japanophilia: Its Assumptions and Some Qualifications

Japanophilia, as I have indicated, means the liking of Japan, and particularly seeing Japanese society, Japanese politics, the Japanese bureaucratic system, Japanese education and Japanese corporate management practices as models for improvement of similar aspects of American or other Western societies. Japanophilia is a much more pleasant subject to talk about than Japanophobia and it should be a source of appreciation and confidence to all of you that your practices and aspects of your society are so highly respected. At the same time, our team of scholars felt that many aspects of Japanophilia were inaccurate and that we should improve understanding of even these praised aspects of life in Japan,

not by criticizing them but by going further and going deeper into various phenomena.

The major ideas underlying the concept that Japanese management should serve as a model for management in Europe or in my country are (1) the presence of a permanent employment system, (2) the practice of so-called "bottom-up" management or decision making, (3) the presence of long-term planning within companies, and (4) the existence of company philosophies. With regard to the practice of permanent employment, we pointed out in our book, that in reality as all of you know well, the practice of permanent employment includes approximately thirty percent of the working force in Japan. And it is found mainly in large companies, not in many small companies. We also pointed out that the practice of permanent employment began around the time of World War I and that it is therefore, not some part of Japan's total history. We also addressed the question of changes in the Japanese permanent employment system, or at least the adaptations during the period of structural recession in various industries over the past decade. We noted that there were transfers within groups between companies, that there were at times delays in hiring, that there were other kinds of adjustments which were used to permit the continuation of the permanent employment system. We also speculated, as many of you do, and many commentators do in Japan, with regard to what the so-called "graying" of the Japanese population will mean for the practice of permanent employment. As the Japanese population grows older, where will the adjustments be made? So we went beyond Japanophilia somewhat to point out that the practice of permanent employment is a dynamic institution; it's an institution which has a certain history and one which has changed and adapted to different situations and will undoubtedly change and adapt in the future. We believe it's important to communicate this kind of reality to foreign business persons.

Some More Qualifications on Japanophilia

I think with regard to the practice of bottom-up decision making, it is important for foreign businessmen to realize that this has varied at times between companies, that it has varied at different times within the same companies and that at times bottom-up management may give way to top-down management because of specific difficult issues. In other words, while we accept the concept of bottom-up management as being representative of Japan, we felt that it is appropriate to characterize this also as a rather dynamic property of Japanese management and a property which is not present in all situations but which varies according to particular situations.

As you know, even in the past weeks there have been delegations from American companies visiting your country to study your management system, which is very good. We certainly are delighted, I speak for the book team and for myself, to see visits of this kind. We hope that in all of these cases that Japan and its management system will be discussed in depth and as a dynamic system, which has many, many great successes but also which is a changing system and a complex system, rather than having it being seen as simply having a few simple properties. These were the ways we tried to discuss it.

As for Japan as a general model for Western society or for Western politics or government, such as is suggested in the book by Professor Vogel, *Japan as No. 1*, we didn't criticize this idea directly. We did discuss at many points in the book the presence of a competent, bureaucratic system which in many ways is undoubtedly more successful than the bureaucratic systems of some other countries: and we discussed other aspects of Japanese politics. On these points we tried mainly to show the many problems which are faced in Japan which are similar to problems in other countries, political problems that is. And we also indicated that in many ways the Japanese political system resembles the political system of Western European countries in its dynamism and in its vast array of unresolved problems, as well in its successes such as are stressed in the idea of Japonasa model. In other words we felt it was appropriate to point out that there are problems in "Japan as No. 1," as well as many important successes. And these are problems which are shared by your country, my country, and by European countries, in other words, of all industrialized countries.

While accepting the idea that Japan is certainly culturally and socially different from my own country and some European countries, we tried throughout our book to compare Japan in depth with the other industrialized nations of the world, so as to increase deep understanding of Japan, its society, its management, its law, its labor and its economy.

The Need for Understanding

Obviously, from what I have said, you can tell that I believe that misunderstandings and misperceptions between countries are important. And I believe that resolving misunderstandings and creating better understanding is important, as a realistic matter, not just as an academic ideal or the dream of a professor. Particularly, I believe that if Japanese business and Japanese society and the Japanese government were better understood in my country, even though conflicts would not end between two such dynamic trading countries, at the same time government policies could not be supported where they are based on false knowledge and assumptions. In other words, the American automobile industry could not criticize the Japanese automobile industry on some of the false grounds which have been used in the last two years. Everything would not be peaceful, but arguments would have to be structured more on the grounds of reality.

Another thing which would be possible if there were better understanding of Japan in my country is that my government, both the present one and past ones, would not ask your country to do things which are impossible. Of course I refer to the current request for increases in defense spending, which however you may feel about defense needs, are fiscally extremely difficult, a fact which is not apparently well understood in my country.

I think also if we had better understanding we could be addressing our many common problems which are so pressing at this point. For example, thinking creatively what should be the appropriate industrialized Western nations', and I include Japan as a Western nation, response to Soviet power? What should be the appropriate policies, collective policies, toward the political instability in the

Persian Gulf? What about the common problems of institutionalized inflation? The common problems of government fiscal deficiencies? All of these are shared problems and problems which I believe could profitably be addressed through more collective interaction in the absence of the kind of misunderstandings we have discussed.

Also I should mention the common problem of aging populations and the need for solutions to this problem and perhaps the largest problem of the future, the so-called North-South problem. All of these are major problems which need to be addressed.

Some Solutions of Current Misunderstandings

I would like to suggest some solutions or ways to attempt solutions of the misunderstanding of Japan, particularly of Japanophobia, but also ways to improve understanding of Japan as an admired society. In my country the press coverage of Japan is very poor. The *New York Times* as you know is a widely respected newspaper in the United States. While it is not a truly national newspaper, it is as close to your national newspapers as any (perhaps the *Wall Street Journal* also fits this category). The *New York Times* this spring carried thirty-seven articles about the French presidential election, the election of M. Mitterand. Last year the same *New York Times* carried seven articles about the Japanese general election, including several which dealt mainly with the unfortunate death of Prime Minister Ohira. From this you can see the enormous imbalance in treatment of Japan in the media in my country, even though it has improved over the years, clearly improved. You can see similar deficiencies in the European press and magazines even though there also, there have been improvements.

Your government produces in many cases the best statistical documents in the world, in the area of the economy and in other areas. Many times I find them more complete than United Nations' documents. I find them useful in my teaching because they provide interesting comparisons between statistical series of different countries. Where are they for sale? In Tokyo. In the governmental printing office, bookstores and in a few hotels. Occasionally I see them in San Francisco in Japanese stores. Generally they are not visible in my country and they are not for sale. I think this is unfortunate because they are so good.

In a bookstore five minutes from my house I can buy *Der Spiegel*, *Die Zeit*, *Le Monde*, *The Times* of London, *The Economist*, and other journals from Europe. I never see anything from Japan, even in English. When I come to Japan I see many American television films, on Japanese television. Only a few times a year do I see Japanese films on American public television.

An Information Bank

I feel that it would be appropriate, given the giant size of trade between your country and mine, which co-exists with such a high level of misunderstanding and misperception, that an information bank should be created overseas, hopefully in

my country and hopefully in other countries, which could begin to provide more deep and comprehensive information about Japan for foreign people, for elites and also for ordinary people.

JETRO does some of this. So also does the Foreign Ministry. Also recently there has been a project begun by the Asia Foundation to translate Japanese newspaper articles into English and distribute them free to all kinds of newspapers, including both large city newspapers and local newspapers. I'm told this is a success.

Sometimes we see more or less cultural movies, movies about old Japanese cultural traditions, or we see cultural movies which are translations of films based on novels by writers such as Oe Kenzaburo and other distinguished writers. What we do not see in the United States is in-depth films about Japan as a total society and what we do not see is films about life in Japan at the human level. And I think we need to see this. I believe that it would be a very great thing if the Japanese government or Japanese foundations, or corporations or whatever kind of institution, were to promote the development of such an information bank that would help in the distribution of press materials, government information and documentary and popular films about Japan.

Teaching Japanese and Cooperative Projects

We also need improvements in the teaching of Japanese language. In this day of great technological success, it seems to me strange that American students, like myself, study Japanese for three years and then really only speak it rather inadequately, perhaps at the level of a student in primary school. Somehow in this age of technology, I believe there must be better ways to teach the language and these should be sought, both by my country whose institutions are responsible in this particular case, but also by responsible Japanese aware of the need for better understanding, and particularly better understanding among journalists who convey information and businessmen who deal with other businessmen.

MIT has begun what I think is a brilliant program; perhaps some of you have been closely acquainted with it. MIT has begun to send business students to Japanese companies as interns, much as our medical schools send people, young men or women who would become doctors, to hospitals as interns. I think that this is an outstanding idea. In other words, I think that business internships make tremendous sense and would be perhaps one of the very best ways to overcome misunderstandings effectively.

I've been very happy to participate in a truly cooperative project between the Honda Motor Company and my university. Suggestions were made from both sides and suggestions were accepted by both sides. I think this is a good form of communication and exchange. Next spring the Honda Foundation will be holding a symposium in Ohio on the subject of the social effects of advanced technology. I think this kind of cooperation is good, i.e. the addressing of common problems by groups from both countries. It was something which the German government started a few years ago with its Marshall Foundation, which promotes worldwide

projects or programs on the joint problems of industrialized societies. I believe that this is an important vehicle for communication and creating understanding which should be pursued further.

Finally, it has occurred to me that many aspects of Western culture were first introduced in this country and in other parts of the world by religious missionaries. Whether their work was good or bad I cannot judge, but they did convey information and ideas of Western culture very broadly throughout the world. And I would urge all of you and others here in Japan who are in responsible positions, and who go abroad often, to remember that you also can serve as a kind of reverse "cultural missionary" to encourage the development of better understanding of Japan abroad. I think in the simplest terms, and from my own personal deep feeling, that your country is too big and too great to be so misunderstood at this time. I wish for a quick improvement in this condition which I have discussed today.

Dr. Honda, Your Excellency, Guests and Members of the Honda Foundation, I thank you for the privilege of discussing these problems with you tonight.

アメリカ人から見た日本及び日本式ビジネス

今晚は、この様な席にお招きいただき、誠にありがとうございます。この和やかな雰囲気にお包まれておりました、ほんの数分前に思ったのですが、今晚の演題は少し固すぎる、もっと軽く、例えば数年前大当たりをとった映画になぞらえて、「オハイオより愛をこめて」といった所がよろしいかと考えております。

●日本：誤解されたる大国

今晚の主題に戻りまして、皆様良くご存じの通り、日本が経済的に大成功を収め、他方伝統的な文化を失わずにきた事実は、米国においても衆知のこととなっております。我々米国民は、過去10数年にわたり、大量に輸入された高品質の日本製品や、日本の持つ経済的実力を高く評価すると共に、日本の文化、伝統も広く紹介されてきました。

しかしながら、経済的成功が賛辞の的となる一方で、日本は、我国でもヨーロッパにおいても、偉大な存在でありながら、正しく理解されているとは言えません。政治、学術、実業の各分野の指導層には、正しい理解をしている人々もおり、又ここ数年で、新聞、テレビ、書籍等のメディア界では、理解が進んできたとは言え、まだまだ日本は欧米で、抜き難い誤解を受けています。

今回お話ししようとする事は、これらの誤解がいかなるものであって、日本の正しい理解をすすめる上でどうしたらよいか、著書の中で述べたことをかいつまんで紹介しながら、明らかにしようとするものであります。今日、米英の新聞・雑誌、さらに私のわかる範囲内の欧州の紙誌を読んでおきますと、誤解とひと口に言っても大きく2つの流れのあることに気がきます。ここでこれらを、単純に日本ぎらい（ジャパノフォビア）と日本びいき（ジャパノフィリア）と名づけておきます。

●日本ぎらい

まず、欧米での日本ぎらいとはどのようなものかを示す好例として、ジャーナリズムの表に現われてきた例を二、三掲げてみましょう。日本ぎらいというなかでまず目につくのが、「日本株式会社」という概念です。ニューヨークタイムズ紙にも、

「アメリカ側から見ると、通産省と各業界とは、共謀しているとしか思えない」

「日本は輸出拡大のため、挙国一致体制をしいている」

「日本とは即ち日本株式会社というカルテルなのである」

「日本は先進国中、最も強力な国内産業保護策を実施している」

—以上 1981年3月の紙面より—

等々書かれており、別の雑誌には、

「日本市場に参入するとは、つまり巧みに組み込まれた複雑きわまる障害競争を走るようなものであり、おまけにどこに障壁が置いてあるかわかっていないのである」

—1981年6月の記事より—

と書かれている。

日本ざらいという中での第2番目の考え方は、日本は官民一致して不公正な通商取引を行っているというものです。先日、私はオハイオ州の大会社の副社長をしている友人から、経済情報のレポートを受け取りました。その中には英国の経済学者が、「日本は意図的に日本円の価値を低く押えており、一種の非関税障壁とすらなってきた」と書いてありました。

以上あげた他にも日本ざらいの姿勢としては、「日本の労働者は低賃金で働かされている」、「日本の労働者はものを言わない」、「日本の労働者は、管理職層も含めて、他国より働き過ぎの気がある」等々、あげてゆくとときりがありません。

●作られた「日本株式会社」像

今は著書に書いたこれら誤解に対する反論のひとつひとつを披露するだけの時間的余裕がありませんが、いくつか拾ってみると、「日本株式会社」なる考え方は全くもって認め難いものであります。日本の省庁間、官民間を調べてみても、「日本株式会社」なる考え方を支持する証拠は見つけられませんでした。自動車業界をとってみても、1950年代には国内自動車産業に関する政策で、通産省と運輸省は正反対の見解を示しておりました。つまり、通産省は、その逆だったのであります。「日本株式会社」の省庁間ですらこの有り様です。さらに分け入って見てみれば、通産省内部にも「統制派」と「国際派」とがあって、長年にわたり政策決定にあたり確執を繰り広げてきたことは、むしろ皆様の方が良くご存じでしょう。あるいは、通産省と公正取引委員会との間で、あるいは、通産省と大蔵省との間にも不一致が表面化した時期がありました。

そればかりではなく、経済計画が初めて導入されようとした際、経済界と政府との間には意見の衝突が見られました。現在、経済界からは、関税や補助金を用いた農業保護政策に対し、批難の声が上がってきております。これらの事実を見せつけられてもなお、「日本株式会社」なる考え方に従うことはできないと考えます。

● まだまだある誤解

本の中にも書きましたが、日本が国内産業保護政策をとっているという考え方は、該当商品にもよりますが、10年から20年遅れていると言われてもしょうがありません。現在の日本は他の先進工業国と全く同様であって、通商制限を設けている分野は農産物が主であります。他の西欧先進工業国ならばどこにでも見られることであります。

労働者が従順すぎると言われていますが、労働組合の組職率は米国よりも高い位であり、過去30年を取り上げてみれば、労働争議の発生件数も飛躍的に増加してきております。又、春闘の際に見られることではありますが、組合活動参加のため職場を離れる労働者の数は、米国とは比べものにならない程多数にのぼっております。つまるところ、日本の労働界は多くの面で活発に活動を繰りひろげており、労働争議、組合活動参加の例も枚挙に暇の無いほどであることを考えあわせれば、とても、日本の労働者が従順であるなどとは言っていられなくなるはずであります。

今朝も霞が関では、労働組合のデモが行われているのを通りすがりに見かけましたが、一体西欧諸国のジャーナリズムはどこに目をつけているんだと思ったものでした。

日本の賃金は低く押えられているという考え方もいまや全くの幻想でしかありません。日本の労働条件は、実際には特に福利厚生面などにおいて、米国よりも労働者保護の面を強く押し出しており、そのことだけからでも日本の低賃金労働という見方は全く見当はずれであることがわかつて思います。

私にとって嬉しいことですが、反日姿勢と名づけたものは、米国では次第に消滅しつつあります。3年ほど前、最大発行部数を誇るタイム誌が、日本の対外通商関係について反日的観点から書いた記事を掲載しましたが、昨年発行された日本特集では、反日的見方は消え、むしろ真の日本の姿を伝えようとする努力が伺われました。とは言え、前に掲げた引用からもわかるように、反日姿勢は今日に至るも、特に欧州では、執拗に生きのびており、何とかしなくてはならないと思われまます。

● 日本びいき：なぜ そして どの様にして

日本びいきとは、日本はすばらしい、西欧社会は日本の社会、政治、官僚機構、教育、経営から多くを学ばなくてはならないとする考え方でありまます。話題としては、反日姿勢より進みやすいものであり、又、皆様方としては、自分のやり方、自分の社会が賛辞の的となることは気分が良いことと思ひまます。しかし、我々の研究したところでは、この親日姿勢は、不正確な理解に基づいたものであって、我々としてはその不正確さを批難するというよりむしろ、いろいろな現象を深く分析し、日本の現実をもっと良く理解するような方向に進んでゆかねばならないと考えまます。

日本式経営が西欧の経営の手本となるべきであるとする考え方には、(1)終身雇用制、(2)稟議制による下からの積上げ方式、(3)企業の長期計画、(4)社是社訓の存在、等々の論点があげられています。終身雇用制については本でも触れましたが、実際には皆様ご存知の様に、全労働力の約30%にしか作用していないのであり、大企業中心であり、中小企業では行われていないのであります。さらに、この制度は第一次世界大戦の頃始められたのであって、日本の長い歴史に根ざしているものではありません。又、この終身雇用制がいろいろと変遷を受けてきていること、特に、過去10年間の構造的不況の中で変化してきたことも見過してはなりません。グループ企業間での配置転換や、自宅待機、その他の終身雇用制続行のために用いられた調整策を無視することもできません。

又、日本で今話題となっている“高齢化”の問題についても終身雇用制に与える影響が注目を集めております。どの様な調整を行ってゆくのであろうか？と我々は単なる日本礼賛から一步踏み込んで、終身雇用制とは、ある時代の要請により生まれ、各時代の状況にあわせて変遷をくり返し、今後も変化と適応の歴史を積み重ねてゆくものと考えており、この点を外国の企業人に知らせることが重要であると考えております。

● 日本びいき：別の分野では

稟議制に関しては、この制度がある時期をとりあげても各企業間で違いが出ており、同一企業内でも時期により差が生まれており、対象とする問題の性質によっては上意下達のトップダウン方式がとってかわる場合もあることを外国に知らせることが重要であると考えております。換言すれば、稟議制なる制度は日本に特有のものではあるが、この制度は不変のものではなく、日本式経営の中で、状況に合わせてその形を自在に変えてゆくものなのであると理解すべきなのであります。

過去数週間だけをとってみても、米国企業からの視察団が日本式経営を学ぶために多数来日しております。このこと自体は何ら懸念するにあらず、我々、本の共著者は皆、この様な交流をよろこんでおります。願わくば、この機会に日本と日本式経営法が、成功を取めることができはしたが、それというも単純なシステムではなく、止まることのない変化を繰返してきたからであるとの理解に基づいて、深く掘り下げた議論の対象となることを期待しております。これこそ、私どもが本の中で用いた分析方法なのであります。

日本を西欧の社会、政治、行政の手本と見る考え方は、ボーゲル教授の、「ジャパン・アズ・No.1」の中にも見うけられ、我々も直向うから反対する気はございません。確かに日本には、多くの面で優秀な官僚機構が現に存在し、他国の官僚機構よりも成功を取ってきております。政治に関しては、むしろ、日本のみならず各国が共通してかかえる問題について分析を加えてみることにしました。その結果、日本の政治システムも、西欧の政治システム

も、全く同様に活発に活動しており、又、成功ばかりでなく未解決の課題を多数抱えたままであることもわかってまいりました。つまり、「ジャパン・アズ・No.1」であろうとなかろうと、成功もあれば、問題も残したままであることを示しておきたかったのであります。そして、この問題は、日・米・欧を含む総ての先進工業国に共通する問題なのであります。

なるほど、日本は文化的にも社会的にも我国や欧州諸国と異なっておりますが、私共は本を書くにあたって、日本を他の先進工業国と比較する方法をとり、それによって日本、その社会、経営、法、労働、経済に対する理解が進むよう工夫したつもりであります。

● 求められる真の理解

既におわかりかと思いますが、国家間の誤解、間違った受取り方は、決して軽く扱ってはならない問題であると私は考えております。そして、誤解をとき、真の理解を深めることは、単に大学教授のママごとなどではなく、現実的な意味からも重要であると考えます。日本の企業、社会、政府が米国内でもっと良く理解されているならば、両通商大国間の摩擦が雲散霧消することは無いとしても、誤まった知識、先入感に基づく政策が執られることは無くなるでありましょう。別の言い方をすれば、米国自動車業界が過去2年間行ってきたような、誤った知識に基づく日本自動車業界批判はできなくなるであろうということなのであります。事を構えるのを無理にでも回避せよというのではなく、議論は事実に基づいて行われなくてはならないと言っているのです。

さらに日本を正しく理解しているならば、米国政府は、過去の政権をも含めて、日本に対し不可能な要求を行うことは無くなるでありましょう。現在課題となっている防衛予算増額要求の事を指して言っているわけで、こればかりはいくら望んでみたとしても、財政的には極めて困難なことであって、その事実が米国では良く理解されておられません。

より良い理解が形成されるならば、急を要する共通の問題に共同して取り組むことが可能となるであろうと思われまます。例えば、日本を含む西欧先進国が、ソ連に対して如何なる反応を示したら適当なのであるか？ ペルシャ湾岸地域に政治的安定をもたらすには、どの様な集団行動をとるのがふさわしいか？ 慢性的インフレの問題は？ 財政赤字の問題は？ これらの問題は各国に共通するものであって、誤解を取り除いた上で共同して集団で取り組むならば、もっと成果を上げることができると考えておるところであります。

各国共通の問題としては、高齢化の問題の解決策、南北問題などもあげなくてはなりません。みな容易に解決されるとは思いませんが、取り組んでゆかねばならないものばかりです。

●誤解をぬぐうためには

ここで日本に関する誤解、日本ぎらい・日本びいき双方からの誤解を解いてゆくための方法について触れてみたいと思います。我国で日本が新聞紙上に登場することはめったにありません。ニューヨーク・タイムスは、米国で権威ある新聞とされており、全国紙とは言えませんが日本の全国紙に近い存在であると言えます。そのニューヨーク・タイムスは今春フランス大統領選に際して、37本もの記事を掲載しましたが、昨年の日本の総選挙の際には7本の記事を載せただけであり、その中身も主として故大平首相の死に関するものが占めておりました。このことから、我国のメディアが大きく向上してきているとは言え、まだまだ日本を不当に小さく扱っていることが判ると思います。

欧州においても良くなってきているとは言え、新聞、雑誌の取扱いは米国同様小さいままであります。

日本政府は経済その他の分野で、世界でも最も良く整った統計資料を作成しており、私など米国のものより完全であると思う程の出来であります。授業で用いておりますが、各国の統計を比較してみると実に面白く役にも立ちます。東京では政府刊行物センターや本屋、ホテル等で入手できるのであります。時たまサンフランシスコの日本関係店で見かけますが、その他の地域では見あたらず、又販売もしていません。良い出来なだけに実に惜しい気がしてなりません。

我家から歩いて5分の所にある本屋ですら、シュピーゲル誌、ツァイト誌、ル・モンド紙、ロンドンのタイムズ紙、エコノミスト誌等々、欧州の紙誌が手に入りますが、日本からのものは一切見かけることが有りません。他方、日本へ来るとテレビでは米国の番組が数多く流されており、米国のテレビで日本からの番組は年に数回流れるかどうかという状態とは大きな違いであります。

●情報銀行の設立を

日米両国間の通商規模から見ても、又、両国間の誤解の度合から言っても、一種の情報銀行を米国その他に設け、外国人誰に対しても、日本に関する広範且つ詳細な情報を提供するようにはどうかと考えているところであります。

日本貿易振興会や外務省が細々で行っているだけでしたが、最近、アジア財団が日本の新聞を英訳して、大小を問わず新聞社へ無料で配布する事業を始め、成功しているそうです。

時々、日本の古くからの伝統的文化を映した映画や、大江健三郎氏などの有名作家の作品を原作とする文化映画が上映されることはありますが、米国においては日本の社会全体を映した映画、日本人の生活を映した映画にはお目

にかかることがありません。これこそ米国民が必要とするものなのであります。もしも、日本政府、あるいは各財団、もしくは企業など、どこであれ今言ったような情報銀行の設立を手がけ、新聞・雑誌、政府刊行物、日本に関するドキュメンタリーなどの映画を集めることができたならば、大変に喜ばしいこととなるに違いありません。

● 日本語教育と共同事業の推進

日本語の教育方法も改善しなくてはなりません。これ程技術の進歩した世の中でありながら、私のように米国の学生が3年間も日本語を勉強して、僅かに小学生程度にしか話すことができないなどという事態は信じられません。技術の時代にはそれにふさわしい言語教育法があって然るべきであり、日米両国の協力により新しい教授法を確立し、よりよい理解、殊に情報を運ぶジャーナリストや、他国のビジネスマンと接してゆかねばならないビジネスマンの間で高度な理解を求めてゆかねばならないのであります。

マサチューセッツ工科大はすばらしいプログラムを開発してきており、皆様の中にもよくご存じの方がおられることとっております。即ち、マサチューセッツ工科大は、経営学の学生を、医学生が研修医として病院へ行くのと同様に、日本の企業へ研修に出しているのであります。これこそすばらしい思い着きであり、研修は誤解を克服するために大きな成果を上げることができるようになるでしょう。

私は、本田技研工業株式会社とオハイオ州立大学とが協力して進めたプロジェクトに参加できて大変光栄に考えております。双方が双方とも得るところ大であったと考えております。こういう形ですと、コミュニケーションと人的交流に実に効果的にはたらくと思えます。来春にはオハイオ州において、本田財団後援で「先進技術の社会的効果について」と題して、シンポジウムが行われることになっています。この様な協力活動は、両国にとって共通の問題に取り組む上で大変重大なことであります。数年前、ドイツ政府がマーシャル財団と共同で始めた先進工業国に共通の問題に関する活動に似ており、こういった場を用いればコミュニケーションは進み、理解促進に大きく役立つものであります。

最後にふと思いついたのですが、西欧の文化が日本やその他の国に紹介されるにあたっては、宣教師達の活躍が大きく作用していたということでもあります。彼らの行為が良かったか悪かったか判断することはできませんが、宣教師達は実際に世界の隅々まで西欧文化の情報・考え方を持ち込んだのであります。

日本においても、皆様方を筆頭とする日本の責任ある地位にある人々が、海外へ出た際には、ぜひとも“文化使節”として、日本の正しい理解が広まべく努力をしていただきたいと思う次第であります。

ひと言で言って、日本はこれほど誤解されたまま放置しておくには、余り

に大きな存在となってしまったのであります。今日お話しした誤解点が、この様にして一日も早く解かれんことを強く希望するものであります。

Profile of Lecturer

Bradley Richardson

(Professor of Political Science,
Ohio State University)

born in 1928, U.S.A.

graduate from Harvard College

M.A. from Columbia University
(Economics)

Ph. D. from University of California,
Berkeley (Political Science)

Author:

Political Culture of Japan
(University of California Press)

Politics in Japan
(Little, Brown Press)

Japanese Border
(collaboration with Prof. Watanuki,
near publishing)

講師略歴

ブラッドレイ・リチャードソン

(オハイオ州立大学教授、政治学)

1928年 アメリカ合衆国生まれ

ハーバード大学卒業

コロンビア大学にてM.A. (経済学)

カリフォルニア大学バークレー分校にてPh.D. (政治学)

著書：日本の政治文化 (カリフォルニア大学出版)

日本の政治 (ブラウン出版)

日本の境界線 (綿貫教授と共著、近日中に出版)

本田財団レポート

- | | | |
|-------|---|--------|
| No.1 | 「ディスカバリーズ国際シンポジウム ローマ1977」の報告
電気通信大学教授 合田周平 | 昭53.5 |
| No.2 | 異文化間のコミュニケーションの問題をめぐって
東京大学教授 公文俊平 | 昭53.6 |
| No.3 | 生産の時代から交流の時代へ
東京大学教授 木村尚三郎 | 昭53.8 |
| No.4 | 語り言葉としての日本語
劇団四季主宰 浅利慶太 | 昭53.10 |
| No.5 | コミュニケーション技術の未来
電気通信科学財団理事長 白根禮吉 | 昭54.3 |
| No.6 | 「ディスカバリーズ国際シンポジウム パリ1978」の報告
電気通信大学教授 合田周平 | 昭54.4 |
| No.7 | 科学は進歩するのか変化するのか
東京大学助教授 村上陽一郎 | 昭54.4 |
| No.8 | ヨーロッパから見た日本
NHK解説委員室主幹 山室英男 | 昭54.5 |
| No.9 | 最近の国際政治における問題について
京都大学教授 高坂正堯 | 昭54.6 |
| No.10 | 分散型システムについて
東京大学教授 石井威望 | 昭54.9 |
| No.11 | 「ディスカバリーズ国際シンポジウム スtockホルム1979」の報告
電気通信大学教授 合田周平 | 昭54.11 |
| No.12 | 公共政策形成の問題点
埼玉大学教授 吉村 融 | 昭55.1 |
| No.13 | 医学と工学の対話
東京大学教授 渥美和彦 | 昭55.1 |
| No.14 | 心の問題と工学
東京工業大学教授 寺野寿郎 | 昭55.2 |
| No.15 | 最近の国際情勢から
NHK解説委員室主幹 山室英男 | 昭55.4 |
| No.16 | コミュニケーション技術とその技術の進歩
MIT教授 イシエル デ ソラ プール | 昭55.5 |
| No.17 | 寿命
東京大学教授 古川俊之 | 昭55.5 |
| No.18 | 日本に対する肯定と否定
東京大学教授 辻村 明 | 昭55.7 |
| No.19 | 自動車事故回避のノウハウ
成蹊大学教授 江守一郎 | 昭55.10 |
| No.20 | '80年代—国際経済の課題
日本短波放送専務取締役 小島章伸 | 昭55.11 |
| No.21 | 技術と文化
IVA事務総長 グナー・ハンベリユース | 昭55.12 |
| No.22 | 明治におけるエコ・テクノロジー
山本書店主 山本七平 | 昭56.5 |
| No.23 | 西ドイツから見た日本
電気通信大学教授 西尾幹二 | 昭56.6 |
| No.24 | 中国の現状と将来
東京外国語大学教授 中嶋嶺雄 | 昭56.9 |
| No.25 | アメリカ人から見た日本及び日本式ビジネス
オハイオ州立大学教授 ブラッドレイ・リチャードソン | 昭56.10 |