



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### シンガポールにおける日本人経営者の発言(A)

1976年11月20日、ジュロン造船所の社長、<sup>(注1)</sup> 桜井清彦氏は、日本留学生協会<sup>(注2)</sup> とシンガポール日本商工会議所の合同夕食会のゲスト・スピーカーとして、シンガポール在住14年の所感を内容とする講演を行った。桜井氏の見解に対し、現地の新聞は敏感に反応して、反論や批判の記事を載せ、11月27日の「ニューネーション」紙には桜井氏の講演の全文が「日本人の眼鏡を通して」と題して掲載された。

シンガポールは1963年、マレーシア連邦の一員としてイギリスより独立し、65年にはマレーシア連邦から分離した。淡路島ほどの面積の小島に中国人を中心とした人口220万人程の小さな国であった。<sup>(注3)</sup> シンガポールは第2次大戦中の3年半日本の軍政下にあった。現首相リー・クワン・ユー氏は独立以来引続き首相として強い指導性を発揮していた。同国は積極的な外資導入政策などにより経済開発に努め、独立以来の経済成長は年平均12%という実績を示し、1976年の1人当り国民所得は2,700米ドルであった。外国資本の首位は石油精製を中心とするアメリカ（外資投資残高の33%）で、日本（同14%）はイギリスに次いで3位を占めていたが、74年以降の新規投資についてみると全体の3分の1を占め、1位であった。日本の進出企業数は280社、在留日本人は7,000人にのぼっていた。

ジュロン造船所（Jurong Shipyard Ltd.）は1963年にシンガポール政府と石川島播磨重工業（IHI）との合弁（IHIが51%）で設立された日系企業の草分け的存在であった。68年に新造船会社、71年にはエンジニアリング会社をも設立し、現地ではジュロン・グループは日系企業の成功例と目されていた。桜井氏はジュロン造船所の設立当初からゼネラル・マネージャーを勤めた人で、シンガポール政府の要人や財界人とも親しい立場にある人と言われ、この国の永住権をもつ知名人であった。

(注1) 職名はJoint Managing Director, Managing Directorは社長職をさすが、同社の場合シンガポール側にもう1人のJoint Managing Directorがいる。

(注2) Japanese University Graduate Association, 日本の大学を卒業したシンガポール人の会である。

(注3) 全体の4分の3は中国人、他にマレー人、インド人などにより構成されている。

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールの石田英夫教授がクラス討議の資料として作成した。ケースは経営管理の適切あるいは不適切な例を示そうとするものではない。 [1977年8月]

## 桜井氏の講演の内容

シンガポールは開港後150年を数えますが、独立後は未だ11年にしかありません。有史以来1500年以上という日本とくらべますと、シンガポールは非常に若い国です。しかしながら、シンガポールはイギリスの植民地として、また東洋と西洋の接点として、西欧文化の摂取という点では日本より先を行っております。その結果、シンガポールは日本よりはるかに西欧化しています。

日本が西洋の文化と技術を取り入れ始めたのはシンガポールよりはるかに後のことです。が、ごぞんじのように、日本における工業化の速度は過去100年間非常にはやく、とくに最近30年間の進歩はめざましいものがありました。

私は日本の工業化が急速に進んだ時期に教育を受け、企業で働いて参りました。そしてその経験をたずさえてシンガポールに参りました。今晚は、私自身の体験にもとずきましてシンガポールに関する所見を述べさせていただきたいと存じます。

皆さんが大学生として日本に滞在していた時にも、珍しいことにぶつかって、困惑したり、打ちひしがれたりしたことがあるでしょう。そのような体験を通じて、言語、文化、慣習、考え方などに差異があることをたえず知らされるわけです。私自身は皆さん方と逆の立場から、同様な体験をしているのです。

同質的な文化、言語、考え方、習慣、価値観をもつ日本人にとって、複数民族、複数文化、複数言語をもつ社会であるシンガポールで生活することは、きわめて新奇な体験をしていることになります。

とはいえ、卒直に申し上げて、私たちは居心地が悪いと感じているわけではありません。シンガポールに到着したその日から、くつろいだ気分を経験します。私たちがかようにスムーズにとけこめるのは、ひとえに、シンガポールの人々が、東西の仲介役としての歴史的役割からして、外国人をくつろがせることに長けており、心底からフランクであるということによるものだと思います。

近年、シンガポールを訪ねる日本人観光客の数がますますふえています。彼らは当地滞在を本当に楽しんでおります。そして、そのように親しみ易い国だという第一印象があるために、かえって両国間に存在する基本的な差異を見落としてしまい、ある種の誤解が生まれることになるのです。

日本から訪ねてきたいろいろな人たち——大学教授、企業経営者、新聞記者、勉強のためにやってきた青年グループ等々——に対してシンガポール及びシンガポール人について話をする機会がよくあります。私は彼らにシンガポールとシンガポール人を直ちに理解するこ

とは非常に難しいということを説明してきましたが、とくに日本人として留意すべきいくつかの点を強調したものです。

私の考えでは、それらの重要な事実はシンガポールの歴史的条件に起因するものであり、それゆえ見逃すことのできないポイントなのです。それらの点についてお話ししてみたいと思います。

5

- 1) 複数民族、複数言語、複数文化の社会に起こる諸問題を、たいていの日本人は理解できないでしょう。というのは日本人の社会的条件と考え方は別だからです。また、両国民が期待することも決して同じではありえないということも強調しておきたいと思います。日本人に話す時によく用いる例をお話しましょう。

1964年当時、私の娘はシンガポールの中学に在学していました。当然、彼女が話す英語は下手でした。或る日シンガポールの友達が娘にこうたずねました。「あなたの家庭では何語を話しているの？」この質問の意味は次のとおりです。その友達は、私の娘が大学に入るまで日本語だけで勉強できたという事情を理解できなかったのです。それで彼女は、国語としての日本語以外に、話し言葉として使われ、高等教育でも用いられるヨーロッパの言葉があるにちがいないと考えたのです。

10

この逸話は日本人にとって全く奇妙に思われることなのです。しかしそれは考え方の相異を示すとてよい例なのです。日本では日本語さえわかれば何でもできます。日本語は余りに一般化しており、しばしば細部の叙述を省略してしまって、意味を伝えるために情緒だけですんでしまうこともあります。

15

たとえば、日本人の感覚からすれば、主人が何かをしてもらいたいと思った時には、召使いはいちいちたずねなくとも、主人の意味を分っていなければならないのです。主人が何を欲しているかいちいちたずねなければならないようでは決してよい召使いだとはいえません。しかし、シンガポールでは、というよりも日本以外のたいていの国ではというべきでありましょうが、正確に情報を伝えるためにはきちんとした説明と叙述が不可欠なのです。

20

日本人は文化が異なり、感情も言葉も異なる人々に対して情報を正しく伝えることの困難さを知らねばなりません。

25

- 2) 第2の点は第1の点と関連していますが、別の角度からみたことです。日本からの来客がしばしば私にたずねるのは、シンガポール人の日本に対する一般的感情はどうか、一口で言えば好意的か非好意的かといった質問です。それに対する私の答はいつもこうでした。「そのような一般感情というものはありません。もし日本人が善いことをすれば、そのことに関して彼らは好感をもち、逆に、もし日本人が何か悪いことをすれ

30

ば、そのことについて彼らは悪感情をもつでしょう」と。

日本人は人間の心の多様性を知るべきです。そして日本人同志の間に存在するような態度の同質性がこの地にもあるだろうと想定してはならないのです。

日本には、「坊主憎けりゃ袈裟まで憎い」ということわざがありまして、日本人の感情の  
5 同一性をよく現しています。しかしシンガポールでは、たとえ坊さんが嫌いであっても、坊  
さんの袈裟がよい品物であるなら、あなた方はそれを買うでしょう。

3) 企業に対する忠誠心の問題については、日本では終身雇用が一般的であり従業員の  
会社に対する忠誠心は強いものがありますが、シンガポールでは明らかに事情が異  
10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100  
な  
10  
20  
30  
40  
50  
60  
70  
80  
90  
100  
論点となるのです。

このような差異について考える場合、シンガポールと日本との間にある歴史的、文化的  
な背景の大きなちがいをよく理解しなくてはなりません。日本人とはちがって、シンガポ  
ール人の場合には、強固な忠誠心が自分の家族および同郷人に向けられているように思われ  
ます。つまり、両国における忠誠心の対象は異なっているということがわかります。確固  
15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100  
た  
15  
25  
35  
45  
55  
65  
75  
85  
95  
100  
たる、活発な産業を擁する近代国家たらんとするためには、国民の忠誠の対象をいかにし  
てより共通な、より大きな社会に向かわせるかということを考えなければなりません。

しかし、シンガポールの人々には自身の努力によってかかる問題に打ち克ち、新しい主  
権国家の建設に向って来たことを私は知っています。そのような努力から得られた経験は  
この国の将来にとって非常に有益なものであります。

最後に私自身の観察にもとづきまして、シンガポールの産業的風土をよりよく、より強  
20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100  
い  
20  
25  
35  
45  
55  
65  
75  
85  
95  
100  
いものにするためにはどうしたらよいかという問題について、私見を述べさせていただきます  
たいと思います。天下国家を論じようとは思いません。日常の小さなことに話をしぼりま  
しょう。

私が申し上げたいのは、職務または責任の範囲に限界を設けないようにすべきだとい  
25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100  
点  
25  
30  
35  
40  
45  
50  
55  
60  
65  
70  
75  
80  
85  
90  
95  
100  
点  
25  
30  
35  
40  
45  
50  
55  
60  
65  
70  
75  
80  
85  
90  
95  
100  
であります。シンガポールで仕事をしている多くの日本人経営者は、シンガポール人は  
自己の職務記述書に固執し、定められた職責を超えることは一切やろうとしない傾向があ  
る、と感じています。

そのような態度を示す簡単な例をあげましょう。大きなオフィスで、席を外している同  
僚の机の電話が鳴りつづけているのに、誰も受話器を取ろうとしません。日本の場合には、  
30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100  
鳴  
30  
35  
40  
45  
50  
55  
60  
65  
70  
75  
80  
85  
90  
95  
100  
鳴っている電話を誰かが自動的に取るというのがごく普通のやり方です。そのために特別  
の訓練が要るわけではありません。新入社員ですら、ごく自然の行動としてそうするの  
です。

もうひとつ日本の例をあげますと、工作機械の機械工は機械掃除と周囲の清掃を自分の仕事の一部だと考えています。残念なことにシンガポール人はそのように考えていません。その種の不定時の仕事が彼の職務内容として記述されていないという理由でそれをしようとはしないことが少なくありません。

シンガポールはとても清潔な街ですが、一部の汚れたバスの状態によって台無しにされています。そうしたバスの状態は運転手や車掌のせいだといえそうです。彼らはバスを清潔にしておくのは自分たちの責任だとは考えていないのです。

もし1人1人が自分の職務や責任にもう少し弾力性を与えることができれば、追加的な費用をかけることなしに、環境はずっときれいになり、サービスはより良く、より迅速になるのです。

かつてわが社は多数のエンジニア、フォアマン、労働者を技術的訓練のために日本に派遣しました。彼らは概して指導員の好評を得ました。日本人の同僚たちの間で、彼らは勤勉で、従順であり、教わっている技術的ノウハウを身につけるのが早いということで好感をもたれました。日本人指導員が一致して認める欠点は、彼らが教わったことに忠実すぎることです。彼らは冒険心と革新性を欠き、与えられた仕事をより深く探究しようとせず、教わったとおりの仕事のやりかたの域を出ないということなのです。

基本的に、仕事は指示どおりにやらなければなりません。しかしながら、貴重な体験を身につけ、工程の改善やより容易でより安全な仕事の方法を発見したりするのは、ものごとを企て、試行錯誤をし、場合によっては危険を犯すことを通じてなのです。日本の青年たちにみられるのはそうした態度です。これまで多くのことを成し遂げてきたシンガポール人が自身の態度によって束縛されているのを見るのは残念なことです。

12年前、日本製の自動車が始めてシンガポールに輸入されたときに、日本人の同僚の中には、愛国心の故に、また値引きが大きかったこともあって、日本車を買った人がいました。後に彼らが日本に帰国することになった時、日本車の下取り価格は非常に低く、気の毒なことに損をしてしまいました。実際、あの当時の日本車の品質とサービスはヨーロッパ車にくらべて見劣りがしました。しかし今日では、日本車はシンガポールの街にあふれています。そしてごぞんじのことと思いますが、日本の経済の指導者たちは、日本車の輸入の増加によって自国の産業が脅かされていると感じているEEC諸国からのきびしい対決に遭遇しているのです。このような日本車のブームは、生産コストをあげずに品質とサービスを向上させたことに起因していると思います。

生産コストを上げずに改良するためのポイントは何でしょうか。もちろん、より安く、より良い鋼材、よいデザイン、巧みに計画された工程と設備等の要因が利いていることはた

しかです。外からみただけでは通常わからないけれども、日本産業の成功に貢献しているもうひとつの重要な要因を指摘しておきたいと思います。それは一般労働者が時間と材料を節約し、品質を改良し、安全性を高めようとして、何千という提案や改善を行った結果でもあるのです。そうしたことを会社は公表しませんし、皆さんが工場を訪ねた時にも、そんなことがあるとは気が付かないかもしれません。

一例として日本の自動車産業をとりあげましたが、日本には造船、エレクトロニクスなどそれ以外にも急速に成長した産業がいろいろあります。要するに、日本の急速な成長は経営者と有能な技術者だけでなく、一般労働者の積極的で弾力的な態度から生みだされる小さな改善の集積によるところが少ないのです。

200年前に産業革命を成し遂げ、世界の産業指導者として君臨した国が、国民の消極的な態度によってどうなったかはごぞんじのことと思います。その国の指導者も経営者も自分自身の手を使おうとはせず、労働者は頭を働かそうとはせず、自分の仕事の直接的領域だけにとじこもって自己の利益を守ろうとしているのです。

シンガポールで今年始められた「自分の手を使おう」運動に対し私は衷心から賛意を表します。そのねらいは誠に健全であります。と申しますのは、硬直化した状態で敗北を認める代わりに、自分の手を用いて働き、ささいな改善を積み重ねるべきだと思うからです。そうした考えに立ってのみ、この国の産業や他の分野における発展のための確固たる地歩を築くことができるのであります。

シンガポールのすべての人が記述された職務と責任の境界をふみ越える勇気をもつよう、私は心から望みたいと思います。そうすることによって、われわれの唯一の資源、「人的資源」を効果的に使用できると信じます。ひとたび自らそうした方法を見出し、実現致しますと、金銭的な報酬のみならず、仕事を通ずる真の満足感が得られるであります。

シンガポールで働くわれわれ日本人は、両国の歴史と文化の違いからくる困難をのりこえて、上述の点について助力することにやぶさかではありません。

11月23日付の「ニュー・ネーション」紙は次のような論説を載せた。

### 日本人の模造品となる必要はない

ジュロン造船所の社長K. 桜井氏は去る土曜日、一部のバスの運転手や車掌がバスをきれいにしていないことを指摘し、シンガポールの労働者が職務記述書に固執してそれ以外のことはしない傾向を示す例としてあげた。昨日はからずも、何人かの通勤者から雨が降っ

ても車掌が窓を閉めないために座席がぬれており、ぬれた座席を拭こうともしないという苦情がでたと伝えられる。桜井氏は別の例もあげた。——大きなオフィスで不在中の同僚の電話が鳴りつづけているのに誰も受話器をとろうとしない；シンガポールの機械工は、日本の機械工とは違って、自分の機械や職場の清掃を拒否することがあるが、それらは彼らの職務の一部として記述されていないからである；更に、日本に派遣されたシンガポール人訓練生は指導員からみると「冒険心と革新性」に欠ける。

桜井氏の観察は良く言って十把ひとからげの概括である。氏が挙げた個々の例に対して、逆のことを示す例をあげることもできる。労働者の同僚に対する配慮や他人へのサービスに就いての同氏の批判は、シンガポール人と日本人の仕事に対する相異った考え方についての同氏の意見にくらべて、明らかに妥当性が乏しい。桜井氏は、日本人の召使いは詳しく記された指示がなくとも主人の意向を予期できるという例を述べている。しかしながら、桜井氏も認めているように、日本の産業はより進歩しているけれども、シンガポール社会は日本よりも西欧化している。シンガポール人の素質は職務の記述や説明をますます必要とする類のものなのだ。そのこと自体は、硬直的な適用を意味するわけではないし、また硬直的適用の慣行を弁護するものでもない。

わが国の労働組合は——一部の西欧諸国にみられるように——非弾力的適用を主張したり、助長したりして、能率向上を阻害しはしなかった。日本の会社が従業員の中に育成してきたように、帰属意識、協力心、および仕事への誇りがなければ、大工場の生産現場において弾力性と創意が栄えることはない。日本では労働者と家族の終身的な福祉に対するかかる温情的配慮が現在でもなお当然のこととされているのだ。シンガポールも同じシステムを採用しなければならないという理由はないし、またシンガポールの労働者がより弾力的な仕事をすべく日本人のまがいものになる必要もないのだ。必要なことは、われわれ自身のやり方で労働者がより能率的に、かつより満足して仕事ができるような技能と態度を開発することなのである。

翌11月24日の「ニュー・ネーション」紙は桜井氏の発言に対する各界の反応を報道した。

我々は同意しない、桜井氏へ NTUC、シンガポール人の労働観批判に反論

NTUC (全国労働組合会議)、政府高官、ならびに経営者は、シンガポールの労働者が定められた職責範囲に閉じこもっているという、造船所の日本人経営者が最近示した見解に反対している。全く逆に、多くのシンガポール人労働者は定められた仕事以上のことを熱

心に行っている。彼らは、先週末日本留学生協会と日本商工会議所の会員を前にした講演で、ジュロン造船所の社長K. 桜井氏が表明した見解について論評しているのだ。

NTUCのスポークスマンは語る。「われわれはシンガポールの労働者が世界最高だなどと自慢はしない。われわれの仕事に対する態度と労働倫理にはなお改善の余地があることは  
5 明らかである。」

桜井氏は意見を述べる権利があるけれども、大きなオフィスで不在中の同僚の電話が鳴りつづけても誰もそれを取ろうとしないというのは事実と反する。と彼はつけ加えた。「そうしたことは桜井氏が目撃した不幸な少数事例としてはあったかもしれないが、そのような態度がシンガポール中のすべてのオフィスにあてはまると言うのは十把ひとからげの議  
10 論にすぎない。」

或る政府高官は、桜井氏の批判は全労働者にあてはまることではないと語った。生産性と労働者の態度に関する限り、他の多くの国にくらべてシンガポールはよい方だ、と彼はつけ加えた。

シンガポール経営者連盟会長ジャック・チア氏は、シンガポール人労働者の多くは自分の通常の職務を越えて追加的な仕事を引受ける意志をもっていると語った。自分の職務に  
15 固執したり、自発性に欠けるものも居るであろうが、それは外国でも同じことだ、と彼は語った。

全国経営者会議議長トム・チェン氏は、わが国の多くの産業の経営者は労働者に大いに満足していると述べた。この国の労働者が勤勉であるという能力を大きな特徴としている  
20 ことは明らかである。労働者1人1人が今関心をもつべきことは、経営者からの指示がなくとも、仕事の品質、安全、整理整頓といった面で一層の改善をはかることである、と彼はつけ加えた。