

シンガポールにおける日本人経営者の発言(B)

5

1976年12月5日、シンガポールのリー・クワン・ユー首相は、NTUC（全国労働組合会議）のセミナーの席上以下のように演説した。

1977年の経済見通しは問題が多い。OPEC関係会議は値上げを考慮している。アメリカ、ヨーロッパ、日本における経済の回復が停滞の兆候を示している時に、原油値上げが行われるのである。ここ何年かは政治的にも不確実性が大きい。1977年1月20日、アメリカの新しい大統領が登場するが、その後もアラブとイスラエルの問題に改善がなければ、1～2年のうちに政治的な危機が到来しよう。もしアラブが石油を禁輸すれば、世界は再び不況に陥るだろう。

工業国の中で、2つの国（西独と日本）は原油価格高騰という経済問題の克服において他の国々よりも大きな成功を収めた。ドイツと日本両国では、労働者と経営者は自分たちの製品の品質、労働者の生産性、経営者の能率性に誇りをもっている。労働者と経営者は互いに相手を絶えざる抗争状態にある対立陣営だとみなしてはいない。両国ともに共産党の労働組合への影響力はとるにたらない。両国は荒廃した祖国を再建するために強烈な国家的統一を示した。

われわれはドイツ人と日本人から学ばねばならない。シュロン造船所の社長、桜井氏は12年以上もシンガポールで働いてきた人である。同氏が最近語ったことは、ほかの日本人も同意するであろう。シンガポールの労働者は知的であり、習得が早い。しかし、実際は未だ日本の熟練工の水準に達していない場合でも、シンガポール人はもはや学ぶべきことはないとすぐに考えてしまう。桜井氏はシンガポールと日本人のちがいについて胸にこたえる真実を語った。日本の労働者は厳密に言えば自分の仕事でないことをするためにわき道にそれる。同僚が席を外している時にはその電話をとる。熟練工は自分の機械を掃除し、まわりの床をきれいにする。それに対して、シンガポール人は、床掃除は自分の仕事ではないのだからと、誰かほかの人間が掃除してくれることを期待する。シンガポール人の関心は自分の仕事と自分の昇進の見込みに限られる。自分の職責を拡げることには熱心でない。同僚と協力して会社をより能率的、生産的にし、その結果利益をふやし、各人の賃金をふやす——こうした考え方はあまりにあいまいなヴィジョンであり、シンガポール人を動かさない。

日本の労働者のように、自己と会社を一体視する労働者はあまりに少ない。一体感と忠誠心の欠如を示す一つの現象は簡単に転職する慣行である。政府代表は、NWC（全国賃金評議会）に対して、軽々しい理由で転職するのを抑える措置をとるよう求めるであろう。NWCの給付を、過去1年間同一の雇用者の下で何か月勤めたかに応じて、つまり勤務した月数を12で割って支給するようにしたい。

35

自分だけの個人的成功を得ようという熱意は専門職の若いシンガポール人にも見られる。造船所のエンジニアは速やかに高い地位に昇進することを期待する。昇進できないとなると退職し、わずかばかり高い給料を求めて他の造船所に移る。同様な態度はわが国の会計士、建築士、法律家、医師などにもみられる。急速な経済成長の中で、シンガポールの若い徒弟や若い専門職は速やかに昇進しないとやりきれないという気持になっており、好況の恩恵にとり残されまいと一生懸命になっている。彼らは、しばしば十全なる能力獲得を犠牲にして速やかな栄達を欲している。

世界経済の見通しは以前より思わしくないので、1970-73年の年間実質成長率12~14%といった実績を再現する可能性はほとんどない。投資は鈍化している。アメリカ、日本および西欧には製造能力の過剰が存在するので、投資が上向きになることは当分望めない。失業率は非常に高く、アメリカでは8%である。EECでは500万人程が失業している。世界貿易は、不況前は年成長率110%以上であったが、昨年は6%へと低下した。幸い世界貿易は本年8~10%に上昇すると見込まれている。

来たるべき3年間、われわれは5~7%の年平均成長率を達成するよう努めなければならない。世界経済の状態が不振な時にこの目標を達成するには、われわれは仕事をする態度を変えなくてはならない。シンガポール人はたえず自己の技能を向上させるべきであり、また自身の職務を超えた仕事を遂行する用意ができていなくてはならない。

今はわれわれがより高度の技能と専門化を目指して、自己を強化する時である。より高い報酬と速やかな昇進の追跡競争も成長率の鈍化とともに落ちつきをみせるだろう。

ドイツと日本の強さの秘密の一端は、より高度の標準とより一層の完成をめざそうとする絶えざる衝動にある。ドイツ人と日本人は、会社の業績に誇りを感じると同様に、彼らの国家の業績にも誇りを感じる。国民が自分たちの共同の成果に誇りを失った時、更に悪いことに、労働組合が自分たちだけの利益の追求という利己主義に走った時に、全体的な成果の低下によって、全国民が苦しむことになるのである。われわれはうまく機能している他国のシステムに学ばなければならない。われわれは成功しているシステムの中からわれわれに適合する要素を見つけて、選びだし、そして、わが国の文化的・社会的諸条件にあうようにそれらを修正し、適応させなければならない。

桜井氏の発言について、或る日本企業のシンガポール人ゼネラルマネジャーは次のように語った。

「桜井氏の発言は言い過ぎだと思います。たとえば電話の例などです。忠誠心は定義が難しい。もし日本企業がこの国において日本と同じだけのベネフィットに従業員に与えたなら、日本と同じような忠誠心が得られるでしょう。シンガポールは西欧化しており、すべてギブ・アンド・テイクなのです。」

日本の政府機関の関係者は次のように語った。

「桜井氏は長くこちらに在住され、シンガポール人の1人という気持で発言されたようです。外国人がはっきりものを言うことは難しいことですから、事態がどう推移するか心配していました。日本留学生会の幹部に“桜井氏の述べたことは、リー首相やゴ副首相がよく言っていることじゃあないか”と私が問いかけますと、“親父が息子にあついうことを言うのはわかる。しかし隣のおやじがそれを言うのはおかしい”というのが彼の答えでした。」

1977年12月中旬、桜井氏はケースライターに対して次のように語った。

「私は14年間この地に住んで、外国人のつもりではありませんから、もうそろそろはつきりものを言ってもよいだろうと思って、シンガポールと日本の文化の比較論を試してみたいわけですね……。」

日本大使館にはだいたい心配をかけたかもしれません。日本商工会議所の諸君は、みんなが日常言っていることを私が話したのですから、むしろ喜んでくれました。現地の製造業者協会の理事連中からは「本当のことを言ってくれた、私はサポートする」と言われましたし、知り合いの政府高官たちも「全面的にサポートする」と言ってくれました。私の会社の社内からは特別の反応はありませんでした……。」

今後この国が一層伸びて行くためには、働くものが自主性を発揮し、自分の狭い限界をはみだし、うちやぶって行かなければならない。私は本当にそう思っています。しかし、あまり日本のことを言う、こちらの人間から反発がでてくるのも事実ですね……。」

桜井氏の発言とその波紋に関する日本の新聞の報道をこのケースの附録に収めてある。

附 録

“反日”あわや爆発 シンガポール邦人経営者の「もっと働け」発言に “模造日本人”にならぬ

「日本に追いつき、追い越せ」と日ごろからリー・クアンユー首相にハッパをかけられて、へきえき気味のシンガポール人が最近、日系企業の経営者が行ったシンガポール人労働者批判に「待ってました」とばかりに怒りをぶちまけ「あわや反日運動」と在留邦人たちをひやりとさせた。

発端は先月末シンガポールにあるシュロン造船所の日本人役員Aさんが「シンガポールの労働者は決められた仕事しかやらない。雨が降っても車掌が窓を閉めないでシートはびしょびしょ、大きなオフィスでも、席をはずしている同僚の電話が鳴りつばなしでも、だれも知らん顔。労働者はもっと企業意識と革新性を——」と語ったことから。

この発言に現地のニュー・ネーション紙は「模造（イミテーション）日本人の必要なし」と題する社説を掲げてかみついた。——『日本の工業は確かに進んでいるかも知れないが、シンガポール社会の精神構造は日本よりはるかに西欧化されている。与えられた職務を全うすればそれが生産性の向上につながるのであって、日本企業がたたえる労働者の帰属意識や協調精神が必ずしも万能ではない。シンガポールの労働者は“模造日本人”になる必要はない』。

最近の日本企業のシンガポール進出は目覚ましく、百七十社が店開き、対シンガポール投資もうなぎ登りで、米国の約三分の一に迫っている。気前よく大金をばらまく日本人観光客もひきも切らず「この調子では“英領シンガポール”から“日本領シンガポール”になりはてる」と気をもむインテリも多い。

不穏な反日ムードを察したリー首相は5日、NTUC（全国労働組合会議）セミナーで「77年の経済見通しは楽観を許さない。われわれは労働態度を改め、決められた義務を超えて働く覚悟が必要。そのお手本が日本と西独。A氏は両国労働者の違いについて我々の胸にこたえる真実を語ったのだ」と演説した。

リー首相といえばこと経済面では日本を理想にしている。とはいえ、3年前のバンコク、ジャカルタ反日暴動の熱さがのど元を過ぎたからといって現地事情や民族意識を忘れて“お国自慢”の度が過ぎると、きつーいしっぺ返しを食いかねない。

（ジャカルタ・木戸特派員）

『毎日新聞』 1976年12月14日

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.