

## 同相/逆相

横河・ヒューレット・パカード・Daniel Blinn

### 日本企業は 元気のいい個人主義者で一杯

数週間前、私がひいきにしている飲み屋で大学時代の友人と再会した。彼は米国の小さなソフトウェア会社に勤務している。日本市場の販売促進活動を強化するため、3カ月前に来日した。

そこで彼と私は、個人主義者という言葉について討論になった。私は、日本の企業には、個人主義者の社員が多いと思っている。上司が「こうなさい」と言えば、それを丁寧に聞いた上で、自分たちがベストと思った方法で仕事を進める。指示を鵜呑みにすることはまずない。私の考える個人主義者とは、彼らのことである。

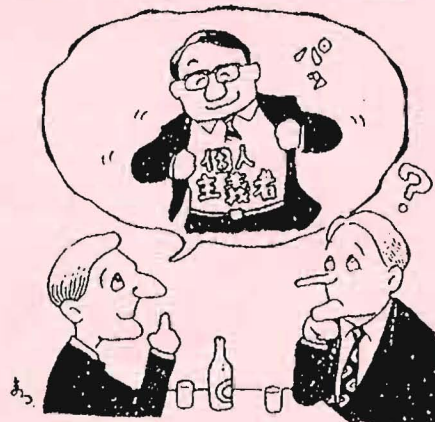
私がこう言うと彼は驚いて、「ちょっと待ってくれ。君はもう5年も日本にいるんだろ。日本人に関する書物をもっと読むべきだ。日本の企業は、個人ではなく、団体に活動する。誰もがそう言うではないか」。

彼は自身の経験をこう語った。「日本の販売促進を担当して、フラストレーションがたまることが何度あった。脈がありそうな日本企業の研究開発担当マネージャに商談を持ちかけたところ、「とてもいい製品ですね。もし私が決められるなら、今すぐにも購入しますが」という返事が返ってきた。米国人マネージャなら即決だろう。日本企業のマネージャは、決断する権限をもっていない。なん

でもかんでもコンセンサスの一点張りだ。自分の判断で決断できる個人主義者がいない。日本で商談をまとめるためには、その課の全員を説得する必要があるな」。

そこで彼がいう個人主義者の例を問うと、「知り合いの社長がそうだ。彼は、いつも誰かにこうやりなさいと命令されることにうんざりして、自分で会社を起こした。社長なら、自分で決断できるし、コンセンサスの必要がない。こうした客なら私の得意とするところだ」と答えた。

コンセンサスは個人主義の妥協と納得。確かに彼が例として挙げた社長は、個人主義者といえるだろう。けれども、その会社全体を見れば、彼のいう個人主義者は社長以外にはきわめて少ないと思う。もしその社長と同じ個人主義者がその会社に入社したら、あれをやれ、これをやれと言われイヤになって退社するか、上司の



著者略歴 ダニエル・ビーン。1957年米国生まれ。1981年にカリフォルニア大学サンタバーバラ校工学部電子工学科を卒業。1984年に修士号を取得した。1982年に熊本大学情報工学部に研究生として留学した経験をもつ。1986年、米Hewlett-Packard Co.に入社、中央研究所に勤務。1990年、横河・ヒューレット・パカードに転勤。現在、業務改善推進室においてソフトウェア開発に従事している。

命令に従わずクビになるか、仕事に関心をなくして無気力になるか、いずれかになってしまう。

日本の企業は、生き生きと仕事をこなす個人主義者が大勢いると私は思う。それに私の経験でいうと、日本の企業では、上司からあれこれ指示されること自体が非常に少ない。現場の担当者が他の誰よりも問題解決能力に長けていることを上司は理解しているからだ。

コンセンサスという言葉も私と彼は見方が違う。私は、コンセンサスとは頑固な個人主義者の妥協と納得の産物にすぎないと思っている。その典型例は、米国憲法の歴史に見ることができると思う。個人主義者の集まりが、コンセンサスに向けて努力した大いなる結果といえる。

私は、最後にこうアドバイスして友人と別れた。「日本のお客が個人主義者だということを理解すれば、きっと成功するよ」と。

The Individualist's Paradox

- Daniel Bihn

An American college friend of mine has been in Japan for 3 months. He was sent here by small US Software company which is trying to improve their sales in Japan. A few weeks ago we got together at my favorite nomiya and had the following conversation:

FRIEND: Sometimes it is very frustrating selling in Japan. When I talk to the R&D manager of a prospective customer, he says, "I like your product and IF it were up to me, I'd buy it today". An American manager would say, "It IS up to me and we WILL buy it". Japanese managers don't have the power to make decisions. Everything is consensus. There are no 'Individualists' in Japanese companies. To make a sale it seems like I have to convince the whole department!

ME: I understand the situation, but I disagree with your analysis. Japanese companies ARE filled with individualists.

FRIEND: Now just wait a minute... in spite of your 5 year's of experience in Japan, I think you should take the time to read a book on the Japanese. Japanese companies are run by the group not the individual. That's what everyone says.

ME: Well, please give me an example of an 'Individualist'.

FRIEND: I'd be glad to. It is someone who goes out and starts his own company because he is tired of having somebody tell him what to do. As president, he makes the decisions. None of this consensus business. He does things his way. That is an individualist! These are the customers I am familiar with. If I convince the president, I sell my product.

ME: Hmm. The president of such a company certainly sounds like a individualist to me, too. But I suspect you won't find too many individualist INSIDE that company. If an individualist joined that company he would either (1) quit because he didn't like being told what to do and how to do it, or (2) they would be fired by the boss for not obeying orders, or (3) he stop caring about his work and do as little work as possible and in effect, stop being an individualist.

On the other hand, Japanese companies are FILLED with living individualist. In my experience, Japanese workers are typically not told what to do nor how to do it. Partially this is because management understands that the people closest to problem can solve it the best, partially this is a deliberate technique to keep the workers motivated, and partially this is because management cannot easily fire workers which don't follow orders. What I've seen is that if you tell them what to do, they listen to you politely and then go back and do their job the way THEY think is best.

Consensus is just compromise and persuasion of stubborn individualist. It comes from the strength of the individual, not their weakness. Of course, this makes the job of selling a product more difficult. And yes, you will have to sell your product to more than just one manager.

FRIEND: I don't know. In any case, this seems very Japanese, and very difficult for outsiders to understand.

ME: Maybe at the company level it is unique, but at the human level it seems universal. To see my point, you should go back and read about the making of the U.S. Constitution. It was a big consensus effort amongst a group of indisputable individualist.

... instead that you are selling to groups of individualist.