平成20年度定期総会記念講演

「揺らぐ日本企業～マツダの改革」

迫 勝 則

広島国際学院大学現代社会学部長／教授

当研究センターは、2008年8月28日、広島市内において、平成20年度定期総会と記念講演会を開催しましたので、その講演内容をご紹介します。

はじめに

非常に丁寧なご紹介をいただきましたが、広島国際学院大学でただいま教鞭をとっております迫といいます。それから、広島テレビの夕方ワイド番組に『旬感テレビ派ッ!』というのがあるんですけれども、そこでコメンテーターをやらせていただいております。今日は木曜日ですが、私の当番は実は木曜日なんです。今日はこっちの方が少し楽かなと思ひまして、こちらに来させていただきました。テレビの方は、代わりの方に今日はお願ひしました。

立派なタイトルにしたわけ

今日のタイトルは「揺らぐ日本企業」ということで、非常に立派なタイトルなんですね。タイトルが立派なほど中身がつまらないというのが一般的な傾向でございまして、「揺らぐ日本企業」…、これはすごい話だなと思われるかもしれません。それから、私はたまたま大学の先生をしていますので、さぞかし立派な話をするんじゃないかなと思われているかもしれませんが、そうはいきません。

実は、先ほどご紹介いただきましたように、軟らかい話の方が大好きで、カーブの話をしてしまうと大体止まらなくなるんですね。カーブの話は、今日は出来ないかもしれませんが、よほど皆さんが退屈されているようでしたら、話を切りかえることができますので、途中でどなたかブロックサインでも送ってください。

今日の講演会の主催者は、中国地方総合研究センターという大変立派なお名前なので、かなり知的水準が高いんじゃないかなと思ひまして、それに合わせたタイトルでございします。ちょっと長い時間になるかと思いますが、そういうお話をさせていただきたいと思ひます。

集中する株主総会

今日は、皆様方の総会というふうにお伺いをいたしました。総会ということは締めくくりということでもありますけれども、企業でも総会というのは大変な仕事なんですね。どの会社も総会を乗り切るということで、一生懸命に準備をするんですが、今年の場合は、6月27日だったと思いますが、全国一斉に株主総会が開かれました。上場企業の1,315社が6月27日に株主総会を開きました。何で同じ日に株主総会やるんだろうかということは、皆さんは非常によくご存じだと思いますけれども、一体なぜなんだろうかというその背景について、ちょっと考えてみたいと思います。

今までの日本企業の株主総会は、平穩無事に終わること、これが至上命題だったわけです。今までのといいますか、今の日本企業ほとんどそうだと思います。

日本人の事なかれ主義

いわゆるシャンシャン総会というものがあります。何事もなく、「よかったね、パチパチパチ」という形で総会を終えるというのが、企業の経営者の目標ということだったんですね。今でもそういうことが基本になっていると思いますけれども、この背景にありますのは、やっぱり私たち日本人の事なかれ主義といいますか、何事も起きなかったということが非常にいいことだということで、そういう傾向になっているのではないかと思います。

企業の経営者としては、総会が混乱した、あるいは総会で質問がいっぱい出たということをやしとしないといいますか、それは恥ずかしいことだというような風潮が、かつてあったと思います。

特殊株主を分散

そうすると、総会を平穩無事にシャンシャン総会で終わらせるためには、あまり発言をする人が総会にたくさん来てもらったら困るということなんです。このような方々は日本にいっぱいおられますが、この数が限られていますので、同じ日に一斉に総会を開けば、その方たちが分散していかれるということですから、どういう発想かというと「赤信号、みんなで渡れば怖くない」ということです。

これは、どこかで協議しているんじゃないかと、こういう発想で総会が暗黙のうちに同じ日に集中するんですね。そういうことで、出来るだけシャンシャン総会にして、事なく済ませてしまいたいという気持ちが、実はあるわけです。いいとも悪いとも私は言いませんが、そういう状況なんです。

決議案を否決されたアデランス

その株主総会に今年からちょっと違うぞという傾向が出てきているんです。これはたまたまですけれども、代表的な例をご紹介しますと、かつらの最大手アデランスという会社があります。テレビコマーシャルをよくやっていたらっしゃいますので、ご存じかと思いま

す。この中にも、実際に愛用されている方もいらっしゃるかもしれません。

アデランスは大手の会社ですけれども、今年の株主総会では、7人の取締役の再任決議案を出されましたが、これが何と否決されたんですね。これは、大株主のスティール・パートナーズというところがリードしたものですけれども、結局、株主総会で7人の取締役の再任決議案が否決されました。

時代が動いている象徴的な出来事

一般株主の人たちも、去年まではそうじゃなかったんです。スティール・パートナーズが株式を多数取得しまして、経営に対していろんなことで物を言うことに対して、一般株主はあまり快く思っていなかったのが、去年はスティール・パートナーズの提案が否決されました。

ところが、今年になってこれが可決されたんです。一体、去年と今年でどこがどう違うんだろうかということで、時代は少しずつ動いている、流れていると私は感じました。

つまり、私もスティール・パートナーズの主張されている話の内容を見せてもらったんですが、何ということはなく普通のことです。経営悪化、経営低迷の責任は経営陣にあると仰っていたが、当たり前ですね。「経営低迷の責任は経営陣にあります。経営がだめになったら、当然退いてください」と、こういうふうに仰っていただけなんです。ほかのことはあまり仰っていないんです。それはそうだ、ということで、一般株主が拍手をしてようになったということです。アデランスの件は、そういう意味ではちょっと象徴的な出来事だったと思います。

物を言う株主

この流れは、ほかの会社にも当然影響を与えます。集中日の前日26日だったと思うんですけれども、保険会社準大手の日本興亜損保の株主総会が開かれました。ここもサウス・イースタンという外資が、社長の再任決議につきまして異議を唱えました。ところが、サウス・イースタンの場合は、事前にネゴをあまりされていませんでしたので、「提案するだけです、みんなで考えてください」ということで、サウス・イースタンの提案は否決され、社長がそのまま再任されたんですけれども、しかし、経営者がしっかり経営をしていないと、株主から「退任してください」と平気で言われる時代になったと思います。

今年はたまたま株主総会の集中日（6月27日）は、ちょっと和らぎまして、前日の26日と分散しています。それをどのように皆さん感じられるか、ちょっとわかりませんが、企業にとっては、シャンシャン総会が果たしていいことかどうかということにつきましては、最近大分変わってきたと思います。ようやく日本にも株主が企業経営に対して物を言う、あるいは監視する形が出てきたということです。

マツダで 24 年間海外ビジネス

実は今日は、サブタイトルにも書かせていただきましたけれども、マツダの話をしたと思います。日本企業は今、大変な岐路に立っていると思います。従来からの日本的な経営でやっていけるのだろうかということで、外資に頼った経営、あるいは外資が行う経営に対して、二つの大きな流れが出来てきているんじゃないかと思いますので、今日は私の体験談を少し皆さんにご紹介してみたいと思います。

私は、先ほどご紹介いただきましたように、32年間マツダで働きました。32年間という非常に長い期間、マツダにいました。その中で海外営業を行う海外企画室というところと、それから欧州部というところに、合計で13年間いました。それから広報本部だとか、マーケティング本部というのを作ったんですけれども、そのマーケティング本部で、フォードの方と一緒に仕事をしました。その期間が11年間、つまり合計しますと、マツダにいて24年間、フォードの人あるいは海外の方々とビジネスをしました。

従いまして、私は、極めて日本的な考え方をするとされている方がいっぱい周囲にいらっしゃったんですけど、極めて欧米的なビジネスライクという考えにもう変わっちゃったんですね。なぜかという、24年間も外国人とつき合っていたということで、だんだん考え方まで日本的ではなくなってきたと、自分でも思っています。これが今日の日本企業を考える上で、非常に参考になるんじゃないかと思ひまして、今日ちょっとご披露したいと思います。

欧米型ビジネスの基本

まず欧米型ビジネスの基本は、私は3つあると思います。1つ目は公開主義です。ディスクロージャーという言葉が一時はやりましたが、公開主義です。それから2つ目が契約主義です。それから3つ目がディベート主義です。討論ですね。この3つについて、具体的な例を挙げながら、少しずつお話をさせていただきたいと思います。

まず公開主義というのは何なんだろうか。日本人は公開をしない形で物事を進行するんです。ところが欧米型のビジネスでは、全て公開です。基本的に、公開しないで進めるようなビジネスはないんですね。

不祥事続きの日本

ここ数年間、日本企業の不祥事がずっと続いてきています。古典的には雪印乳業の事件がありました。詳しく話しますと時間がなくなりますので触れませんが、雪印乳業事件がある意味、原点だったと思います。

それから雪印食品です。オーストラリア産の牛肉を日本産と偽ってBSE対策費をだまし取ったということです。この雪印食品という会社は、現在もうありません。それがきっかけで解散ということになりました。

それから三菱自動車です。これは、総会屋事件あるいはリコール事件と一連の不祥事が

ありまして、いま非常に厳しい状況になっております。自動車であれば、一時マツダよりは上に来ていたんですけれども、現在はマツダの方が上になっています。

それからカネボウの粉飾決算、パロマの室内瞬間湯わかし器、それからだんだん記憶が新しくなりますが北海道のミートホープ、それから大阪の船場吉兆、また最近ですけど、丸明という飛騨牛の産地偽装がありました。

私は、2～3日前に広島に帰ってきたんですけれども、実は、先週夏休みを取らせてもらって信州に行っていたんです。飛騨の高山という町がありまして、そこをバスで走って行きましたら、バスガイドが一番力を込めて解説してくれたのが丸明の本社です。飛騨高山の町の中に丸明の非常に立派な店舗があります。「ここが丸明です、ここです、皆さん見てください」と、かなり立ってるんです。メディアがその建物をよく取り上げていましたので、「あ、ここだ」と、私も思いましたけれども、今は白いカーテンが下りて、店はクローズドになっていました。

それからウナギの事件や、一番新しいところでは2～3日前にリンゴ事件があり、実は青森のリンゴに違った輸入品を混ぜていたという問題がありました。

不祥事は前からあった、今でも続いている

どんどん不祥事が出てきましたが、実は、出てきたんじゃなくてあったということで、しかも現在もあるんです。何年前かに法律が改正されて、内部告発者といわれるように「告発」といいますと言葉は悪いですが、今は非常に善といえますか、非常にいいことだと言われています。そういう方を守る法律が出来ましたので、このため内部告発者がどんどん日本の社会で表に出てくるという状況になりました。

2年前のトリノオリンピックで、荒川静香のイナバウワーというのがありましたが、イナバウワーというのは反り返って滑る美しいフォームです。この時代、不祥事がいっぱい出てきて、もう各社の役員の方がみんな頭をぺこぺこされたんですね。これを逆イナバウワーと言った政治家がいましたけれども、会社の偉い方がいっぱい出てきて、逆イナバウワーをやっておられたということです。

北京の話題の中心は、北島康介だったんですけれども、2年前のトリノ五輪は、荒川静香のイナバウワーでした。その当時、日本社会、産業界は逆イナバウワーだったんです。そこからまだその波は収まりません。それが、ずっと今でも続いているわけです。

嘘の増幅メカニズム

ここで皆さんに考えていただきたいのは、会社のこの体質です。真実を隠す、それから嘘をつくということは、日本の会社の非常に悪いところです。

まず嘘をつくことにつきましては、今日もありましたよ。テレビを見ていましたら、農水大臣の太田さんが出ていましたが、どうもあれは嘘をついていますね。嘘をつくということになると、その嘘を証明するために、その周囲で10個の嘘をつかないといけません。

そうしないと嘘が成立しないんです。今度その10個の嘘を成立させるためには、計算したらわかりますが、100個の嘘で固めないといけないのです。つまり、これを嘘の増幅メカニズムと言います。最初に嘘をつきますと、もう取り返しがつかないのです。それを証明するために周囲で10個の嘘をつかないと、それが証明出来ない。今度はさらにそこからそれぞれを証明しようと思ったら、もう100個の嘘で固めないと成立しないことになるんですね。嘘の増幅メカニズムと言いますが、嘘についてこれがうまくいったという例はまずないと思います。

メディアは過剰反応する

この嘘を暴くという役割を果たしているのは、私はメディアだと思います。マスコミがこの嘘を暴く機能を果たしていると思うのですが、メディアというのは、商売でいえば過剰反応業なんです。ちょっと悪口ですけど、メディアは過剰反応業と言いますか、ちょっとしたことをワッと大きく取り上げて、社会にインパクトを与えるということです。

2年くらい前までは、私たちの飲酒運転を取り上げていました。飲酒運転はいけませんということで、公務員の皆さんがもし飲酒運転をやりますと、必ずといっていいほど新聞に載っていたんですね。自動車会社でもそうです。自動車会社の社員が何たることかということで、新聞に載るようなことになった。今はあまり載りませんね。メディアの視点がだんだん変わってきたからです。

去年はいじめ問題でした。ちょっとでもいじめの流れ、風潮があったらワッとメディアが行って、それを取り上げていました。今は食品の産地偽装です。何かありますと、メディアの視点というのは、それを取り上げて社会に伝達しようとしています。これを称して過剰反応業と言いまして、悪い意味でもいい意味でも過剰に反応するんです。

ささいなことでも大きく取り上げていくことは、場合によっては決して悪いことじゃないと思いますけれども、そういう社会のメカニズム、機能の中に今私たちはいるわけですから、そういうことが発生すれば、すぐに世の中で認知をされることになります。

恥の文化のいけないうところ

マツダの時代に非常に印象的だったのは、私たち日本人がそういう習性を持っているのを、外国人の社長、ミラーさんのときだったと思うんですが、彼はよく知っていて、ミラーさんが社長になられたときに、最初に仰ったことが「隠し事はいけません。社員の皆様、隠してはいけません。全てテーブルの上に出してください。隠していることがあったら、絶対いけません」と仰ったんです。これはもう西洋の人から見ると、日本人は何か隠して、何かあったら嘘をついて乗り切るという習性を見抜かれたご発言だったと思います。

それほど日本人は恥の文化と言いますか、そういうことを恥ずかしいことだということで隠します。そしてもし発覚しそうになったら、嘘をつくというプロセスに陥ってしまう

んですね。これは全くいけないことです。

ミスチャンスを捉える欧米人

反対に、欧米の人はどうするかといいますと、全く逆です。何か不祥事というかミスがあったら、彼らは「やった」と喜びますよ。なぜかという、それを前面に出すわけです。

「私たちはこういうミスをしました」ということを前面に出すわけです。そして、それを解決していくプロセスをみんなに見せます。それで「あ、あいつは出来る奴や」「あれは出来るぞ」という評価を得て出世していくんです。

カルロス・ゴーンもそうです、後のミラーさんもそうですし、フィールズさんもそうです。ミスがあったら「ヨッシャ」ということで、それをまず公開するわけです。ドーンと皆に見せて、それを解決して見せる、これがビジネスなんです。それで「あいつは優秀な奴だ」という評価を得るわけです。

だから、喜ぶというのはちょっと表現がオーバーかもしれませんが、何かミスがあったら「ヨッシャ」と力を入れる人がいっぱい出てきます。日本人は逆です。何かミスがあったら「おい、隠せ。わからないようにせえ」というような対応をします。全く逆だと考えられます。

危機管理の欠如

それから、先程お話ししたメディアの過剰反応に対して、メディアトレーニングということをする企業があります。メディアに対して、どういうふうに対応するかということです。

振り返ってみれば、これも古い話ですけれども、JR福知山線の脱線事故のとき、JR西日本の対応については、皆さんご記憶があるかと思いますが、最初にメディアに発表したのが、「置き石があったのではないかということが推測される」ということでした。とんでもないですね。置き石があったから電車がひっくり返ったんじゃないかということを最初に言ったんですね。

一種でたらめを言ったんですけれども、それから何といてもいけなかったのは、危機管理の欠如といいますか、救助に向かうべき社員たちがボウリング大会をやっている、連絡が入ってもボウリングを続けていたということです。これは危機管理の欠如の最たるものです。

リスク管理と危機管理

リスク管理と危機管理がありますが、この2つはちょっと違うんです。リスクというのはこれから起こり得るであろう、いろんな状況のことをいいます。だから、これはまだ危機ではないわけです。こういうリスクがありますよ、とリスクをきっちりと整理しておくのがリスク管理ですが、実際に何か起きたら今度は危機管理ということになるんですね。

危機はもう起きてからの話ですから、起きてからは今度は危機管理なわけです。

リスク管理から危機管理をしっかりしている会社は、もし何か起こったら「ヨッシャ」とそこで皆が出てきて、「私が解決する。オレが解決する」と言って、皆が解決していくわけです。むしろミスを逆手にとって、企業の発展に結びつけるということです。

東横インという会社がありましたけれども、この社長が、要するにホテルの身障者の設備をきちんとしていなかったときの会見で、「身障者の利用者はほとんどないんです」と言ったんですね。もうこれは、それだけで失格です。これは1週間もつかなと思ったら、1週間ももたずに退任されました。

それから、その記者会見のときに、「時速60キロのところを7～8キロオーバーで走っただけですから、ご勘弁ください」みたいなことを言われたんですね。これはあかんという感じがしました。予想どおり1週間経たないで辞任をされました。

悪いメディア対応、必要なトレーニング

不祥事の話が続けば切りがないんですけれども、不祥事の原点になっているのは、やっぱりメディア対応が悪いということです。

雪印のときは、石川社長が「私は寝てないんだから」ということで、メディアの人に食ってかかりました。とんでもないということで、今度はメディアから反撃があったわけです。それから三菱自動車のリコールのときも、担当者が「私は説明出来る立場にありません」と発言したんです。「じゃあ説明出来る人が出なさいよ」ということになって、これも袋叩きになりましたね。どういうふうメディアに対応しなきゃいけないかということ、企業の経営者はトレーニングをしておかなきゃいけないということです。

これはメディアトレーニングということで、マツダなんかではもう日常的にやっています。何か起きたら、それにきちんと対応していくということです。これが出来ない会社は、何かあるとすぐに危ないという状況になっていくということなんですね。ディスクロージャー、つまり何でも公開してやっていくことが、非常に大切なことだと思っただけならばと思います。

ビジネスは表で

ちょっと結論的なことを先に申し上げますが、人間というのは必ず裏と表があります。これは西洋人でも日本人でも同じです。必ず裏と表があるんですね。ところが西洋人は、ビジネスの上で裏は絶対に出しません。表だけでやっているんです。日本人はビジネスの中で裏と表を使い分けます。人間はみんな同じなんです。西洋人も東洋人も裏と表があるんです。あってもいいんです。ところがいけないのは、それをビジネスの世界で裏と表をやると、わけがわからなくなるんですね。ビジネスというのは、表でやるのをビジネスというんです。これは非常に大切なフィーリングだと私は思います。

業界初めての外国人社長

それから2番目です。今、公開主義についてお話ししましたけれども、契約主義というお話をちょっとしてみたいと思います。

欧米ビジネスの基本は、やっぱり契約主義です。契約をしているか、していないかということが全てです。契約をしていないということについては、やることはない、やらなくてもいいということです。日本人はそうはいかないですね。契約主義の最たる例があり、私は「えっ！」と驚いたんですが、私だけじゃなくてマツダの社員がびっくり仰天した出来事がありました。

日本の自動車業界で初めて外国人が社長になったのが、英国フォードから来られたヘンリー・ウォレスという方で、1996年にマツダの社長に就任されました。日本の自動車会社に外国人の社長とは、「えっ、どういうことですか」と日本全国に驚きが走ったんですね。その後ゴーンさんが日産の社長になられたんですけども、ゴーンさんよりウォレスさんの方が早いですからね。

休日だから、仕事よりゴルフ

ウォレスさんという方は社員にもものすごく人気があって、業績も回復に向かいましたし、非常にいい社長だったんですね。私も何度も一緒にお仕事をさせていただきましたけど、すばらしいパワーをお持ちの方です。

契約主義とちょっと話がそれるんですけど、あるとき、「PR誌の記事を作るので、中村紘子さんという名ピアニストと対談をしてほしい」とウォレスさんをお願いをしました。それがたまたま土曜日だったんですね、お休みの日だったんですが、そうしたらウォレスさんが、「何で私が休みの日に、ピアニストと対談しなきゃいかんのか。その日は友達とゴルフに行く日だ」と拒否されました。休みの日だからゴルフに行くのに、何で私は仕事しなきゃいかんのかということです。

非常に普通の考えです。日本人なら、「そうか、それは大事だな、よしよし」と言って対談をされる方が多いと思いますが、外国人は絶対そういうことはないです。

奥さんとの約束で社長を退任

先ほど社長になられたのは1996年だと言いましたけれども、このウォレスさんの最たる驚きは、その約1年ちょっと後の1997年12月、突然ウォレスさんが退任をすると発表されたことでした。「えっ！」と社員が驚きました。あるメディアでは女子社員が涙を流している場面が放映されましたけど、何でウォレスさんが突然退任をされるのか、みんな驚いたんです。

そのときの理由が、奥さんとの約束だということだったんです。「私は今年の12月まで日本にいるということを奥さんと約束したんですが、期限が切れる。従って社長は辞めます」と言って帰られたんです。「ほんまかいな」って感じで、私らはちょっと信じられなかった

です。社長が奥さんとの約束で、広島には12月で終わりと約束していたので、もうその期間が来たので帰りますと仰って、本当に帰られたんです。

契約主義

それは驚きましたね。日本の企業ではちょっとあり得ない。ウォレスさんの奥さんはイラン人です。イラン人で、名前もイランさんだったと思います。そう、イラン人のイランさんなんです。奥さんとウォレスさんで約束をされて、12月で広島を後にするんだという約束をされていたので、実は奥さんとの約束どおり私は帰りますということで、ウォレスさんは退任されたんです。その後、そうでなかったという理由はどこからも聞いていませんので、そうだったんでしょうね。

これは契約主義です。いついつまで僕はやりますが、それを過ぎたらもう私は契約しませんということです。奥さんとの間でもそうなんです。これが社員同士、部下と上司、これも全く同じなんです。「あなたはこういうことをやってください」と上司から言われて、仕事をする。これが契約です。アサインメントと言っていました。私たちはアサインメントをされたものについては、どうしてもやらなきゃいけないんです。アサインメントされていないものはやらなくていいんです。これが契約主義です。部下と上司は、そのアサインメントに基づいて仕事をしていました。

出来ないなら、どうしてやる？

あるとき、Mさんという上司がいたんです。「NTTドコモの携帯で世界的に非常にいい機能のものが出来たから、東京モーターショーでマツダはそれを採用しなさいと、フィールズ社長から指示を受けた」というのです。それで、日本人の関係者皆がNTTドコモへ行って協議したんですが、どうしても技術的に出来なかったんです。出来ないということを証明して「出来ません」と言ったんですが、そのMさんが、「出来ないということはわかった。それでどうしてやるんだ」というふうに問い返してきたんです。禅問答みたいなんです。

出来ないなら、日本人はやらないんです。ところが、西洋の考えでは、出来ないということがわかっているけど、やらなきゃいけないんです。私たちは質問の意味がわからなかったですね。「何を言っているんですか。出来ないと言っているんだから、出来ません」と言ったら、「出来ないのはわかった。しかし、どうやってやるのか？」と言うのです。

例えば、「地球を反対に回せ」という指示が出たら、出来なくても、やらなきゃいけないんです。全くやらないというのは、だめなんです。やらなきゃ、いけないんです。これがアサインメントの怖いところですね。上司の指示が間違っているけど、やらなきゃいけないんです。

これにはちょっと参りましたね。われわれ日本人があれだけ出来ないと言ったので、出来ないということがわかったのに、「どうやってやるのか」と聞くんです。これが西洋の

ビジネスの弱点でもあるかと思いますが、そういうことでその人と契約を結んだら、その契約というものは、ものすごく力強いんです。

細かいことを全部契約書に書く

私たち日本人は、契約というものを割合軽く考えます。私も経験があるんですが、アメリカのLPGAという女子ゴルフツアーのスポンサーに私たちマツダがなって、私はたまたま契約書の仕事をしていたんですね。上司に説明するのに、大義名分、お互いのメリットなどを契約書に書いて、「従ってマツダとLPGAでは、こういう契約を結びます」というものを作るんです。上司は、「それはわかった。それでこのときの食事代はどっちが持つのか？」と聞くんです。私たちは、「食事代をどっちが持つかというようなことは契約書の話じゃない。それは細かいことなので、お互いに話し合います」ということになるんですが、アメリカはそうじゃないんです。「大きな話はどっちでもいい。ここの食事代はどっちが持つのか、契約書に書け」と、こういうことなんです。

實際上、非常に役に立つ契約書なんです。われわれの契約書は、役に立たないんです。大義名分としては、立派なことがいっぱい書いてありますけど、何かあったときに、実際に契約書にどう書いてあるかなと思って調べてみても、書いてないので、実行段階ではあまり役に立たないのです。

トラブル防止

つまり契約書というものは、細かいことがいっぱい書いてあるほど立派な契約書なんです。もめごと、トラブルは、細部に宿ります。大きなところでは、もめごとなんてないんです。もめるのは細部、細かいところでもめるんです。それをはっきり書いておかないと、契約書にならぬではないかということなんです。

だから、何月何日にイベントがあるとしたら、その食事代はどちらが負担するかとか、出迎えはどちらがやるかなど、細かいところを全部書いて、それを契約書にしてサインをしておく。それで初めて契約書の役目が果たせるんです。

われわれ日本人は、立派なことばかり書いて、1条、2条、3条とやり、「細かいことはまあいいから、ほっとけ」と言うんですが、それは逆ですよ。契約書の作り方というについても、随分勉強をさせていただきました。

引継書を受け取らない外国人上司

契約書ということで関係があるかと思いますが、引継書のことについて、ちょっとお話しします。マツダでは、2001年に2,210名が一遍に会社を退職したんです。2,210人ですよ、すごい人数が一遍に会社を辞めたんですね。これはフォードの一流のやり方で、よかったと思うんですよ。あのときは、会社を辞める人が祝杯を挙げ、会社に残る人がシェンとしていたという時代だったんです。

そのときに、多くの人たちが一遍にいなくなったら会社が動かなくなるということで、みんな引継書というものを書きました。取引業者はここですよ、電話番号はここですよ、今までこういうふうに進行しています、これからこういうふうにやってください、というふうに、引継書をきちんと何枚も書きました。

日本人の上司だったら「はい、わかりました、ありがとうございます」と受け取るんです。ところが上司が外国人の場合、私なんかそうでしたが、引継書を書いたら、「何だ、これは」と受け取らないんです。受け取ったら引き継ぎしましたということになるんです。引き継いだとおりにやらなきゃいけない、つまり契約になるんです。彼ら外国人は、それは受け取りません。

人が変わると、仕事も変える

なぜ人が変わるのかというと、仕事を変えるためです。人が変わると、彼らはごそっと全てを変えます。取引業者も変えるんですよ。日本人はそうじゃないですね。「取引業者はここですよ、ああして、こうしてください」と引継書で残すんですが、外国人は引継書を受け取りません。なぜかというと、「それでは、人が変わるという意味がないじゃないですか」ということで、彼らは引き継ぎ書を受け取らなかったのです。

私はそれを知っていましたから、A4・1枚に書いて一応渡しておきましたけど、その受け取り方も「承知しました」とは言いません。「参考にさせていただきます」と言いました。決してそのとおりはやりませんということです。

これは日本人と外国人の大変な差だと思います。彼らは契約に基づいて仕事をしており、契約主義ですので、そのところをぜひご理解をいただけたらいいと思います。日本のビジネスも、将来だんだんそういうふうなことになっていくんじゃないかと思います。

ディベート主義

それから先にどんどん進めたいと思いますけれども、最後のディベート主義です。日本語で言う討論とはちょっと意味は違うんですけど、議論ということです。話し合いによって物事を決めていくということなんです。これはアメリカのような多民族国家にとっては、これ以外にやっていく方法がないんですよ。議論をして、決めて、決まったらそのとおりにやるということしか方法がない。

日本人には暗黙の了解ということがあります。同じ社会で、同じような環境で育ってきた人たちは、大体同じようなことを考えていますので、「そんなことは言わなくても、わかっているだろう」ということで、どんどん前に進んでいくんですが、アメリカ人にはそれがありません。つまらんことでも必ず議論するんですよ。何を言っとるんだというようなことでも議論をして、それで決めて進めていくということです。

船頭多くして、船山に登ることも

これは問題がいっぱいあるなと思いましたね。正しいか、正しくないかということで物事が進んでいくんじゃないんです。議論に勝った方のロジックで進んでいくわけです。議論に勝つか・負けるかの方が大切なんです。日本人はそういうことはないですよ。

彼らのメンタリティーといいますか、ロジックのプロセスを正確に言いますと、議論に勝った・負けたであり、勝った方のロジックで仕事を進めていく、これがビジネスなんです。だから「船頭多くして、船山に登る」ことがあります。とんでもないところに行くことがあります。しかし、彼らは全く反省をしません。なぜ反省をしないか、それはビジネスだから…それでいいんだということです。「みんなが話し合っただけで決めてやったんじゃないか、失敗したら、それでいいじゃない、何がおかしいの？」というわけです。わかりますかね。

日本人はそうじゃないですよ。変なところに行ったら「おい、おい、ちょっと待て」と、途中でも引き返しますね。ところが、彼らはそうじゃないんです。アメリカは船頭がいっぱいいるんですよ。議論しながら、船がどんどん山に登っていく。それでも「いいじゃない。それがビジネスなんだから…」と何も反省しません。

東京にいた上司

だから、本気モードの日本人、そして遊びモードといいますか、ゲーム感覚の欧米人、特に米国の方ですね、というふうに私は理解しているんですけども、これにつきましてはおもしろい事例がいっぱいあります。

あるとき、私が広報本部のときだったんです。S信託銀行の支配人だったYさんという方が専務で、私の上司だった。日本人です。広報本部の時代、私の上司のY専務は東京にいらっしやいました。ところが私は広島にいますから、日常的な仕事は、広島でフォードから来たGさんという専務としていたんです。

GさんとYさんは、日本の代表、アメリカの代表ぐらいに全くビジネススタイルが違うんです。

テレビ会議の場面で

私たちは、東京と広島でよくテレビ会議をやりました。画面を見ながら討論するんです。向こう側に私の上司であるY専務が座っておられる。私の隣にはフォードのG専務が座っておられる。

討論中に、Gさんが私の背広のすそを引っ張って、小さい声で「Help me, Help me!」と言うんですね。向こうは私の上司なんですけど、私にフォードの方につけと引っ張るんです。そんなときは困りますよね。上司とGさんが対立していて、部下である私は上司にくっつかないやいけなのに、こっちへつけと物理的に背広を引っ張られた。これは困るんですよ。

私は、そういうときは、英語ではやりません。通訳がいますから日本語で、もう出来るだけわかりにくく、長々と「この件につきましては……」と始めるわけです。通訳は一生懸命訳しているわけです。それはどういうことかという、Gさんは「通訳が下手だからようわからん。しかし、迫君は私のサポートをしてくれるに違いない」と思っているわけです。テレビの向こうのYさんは、「あいつ困っとるな」と、状況が全てわかるわけです。

出来るだけわかりにくく、遠回しに話をすれば、大体そこは乗り切れたんですね。だから、そこはもうすれ違ったままです。Gさんは「よし、サポートしてくれたな」と思っているんだけど、Yさんはそのことをちゃんとわかっているというやり方でやっていたんです。

対決型と協調型

アメリカ型と日本型で全然違うというのは、例えば経営会議です。マツダでの最高決定機関は経営会議です。Y専務の場合は、「全て物事が決まりましたね。それでは決まったから経営会議にかけよう」ということなんです。G専務はその逆なんです。「このことは既に決まったので、もう経営会議にかけなくていい。このことは今もめている、対立構図になっているので、だから経営会議にかけよう」と、こういう発想なんです。真反対ですよ。

経営会議というのは何をやる場所なのかというと、セレモニーとしてシャンシャンということで手続をやっていくのがY専務の考え方です。フォードのG専務は経営会議でディベートをするんです。それで勝った方でやろうじゃないかと、こういうことなんです。つまり、アメリカのビジネススタイルは対決型です。日本のビジネススタイルは協調型です。この違いは大変な違いです。

マツダの会議は日本語が基本

ディベートという領域で、1つだけディベートに勝つ方法をちょっと皆さんにお話ししてみたいと思います。これは日本人同士ではなかなかうまくいきません。外国人の場合は通訳が中に入っているということで、それをうまく利用するんです。

その前に、マツダってどういうふうに会議をやっているんだろうかと思われるかもしれませんが、それをちょっとご紹介しますと、英語と日本語でやっていきます。基本は日本語です。日産の場合は逆だそうです。基本が英語なんだそうです。マツダの場合、基本が日本語です。こういうマイクロフォンが前に立っていて、その下に1番、2番という番号を押すようになっています。1番を押せば日本語、どういう発言を自分がしても、あるいは人が英語で何を言おうと全部日本語で聞けます。日本語で訳してもらえます。

逆に2番を押せば、今度は英語で聞けます。英語でどのように訳されているんだろうか、あるいは英語でどのように言っているのか、2番を押せば全部英語が入ってきます。だから1番を押しても2番を押してもいいんです。

通訳のシステム

それはどういうシステムかというと、経営会議でいえば、ガラスの向こうに通訳の人が複数座っているんです。通訳の人というのは20分、どんなに頑張っても30分が限界です。人間の集中力はそれ以上もちませんから、20分ないし30分で交代をしないと通訳はやっていけないのです。ものすごい集中力で訳していかないとはいけませんので、ボーっとしていたら訳せませんから、20分から30分で交代制になっているのです。

職場別にあるんですけれども、細かいシステムはちょっとおいておきます。したがって複数の人が、かなりの人がガラスの向こうに陣取って、日本語から英語、英語から日本語に訳しているわけです。それをどっちでも聞けるようなシステムになっているわけです。

お答えいたします

従いまして、ランプを確認してからでないで、発言しても誰にも聞こえません。だからランプを押してから「お答えいたします」というような口調で会議をやるわけですが、どこかで聞いたことがありますね。国会答弁では「お答えいたします」というふうにやっていますよね。マツダの会議もそうです。

その言葉が習性になった人は、家に帰ってからご飯を食べながら、奥さんに「お答えいたします」とやっている人がいたと聞きましたけど、浮気がばれたときなんか便利がいいかもしれませんけど、普通「お答えいたします」というのは、ちょっとないかなと思うんですね。

それから、マイクをオフにしていたときは、何をしゃべっても何の意味もありませんから、これもよくいらっしゃったんですけど、マイクをオフにしてフォードの悪口を言う人がいるんです。「もうあいつらは、どうのこうの」と言うんですね。マイクをオンにした途端にコロッと変わって、反対のことを言うんです。これをミスター・カメレオンと呼んでいましたけど、コロッと意見を変える人がいました。

通訳は事前に猛勉強し、理解する必要がある

ちょっと話がそれましたが、通訳は非常に重要な役目を果たします。通訳というのは知らないことは訳せません。当たり前ですね。どんなに難しい事柄が出てきても、訳さないといけないのです。そうすると通訳の仕事は何かということ、勉強することなんです。

だから会議の前には必ず通訳の人が、「迫さん、今度の会議のこの議題について内容を教えてください」と私のところへ来るんです。忙しいのに、そのときでいいじゃないかといっても、それはだめなんです。彼らは、あるいは彼女たちは知らない訳せないんだから、どういう内容かそれを知ろうとするわけです。

だから、例えば、技術屋さんが、「クランクシャフトの回転数の2分の1の速度が……」というようなことを言うと、通訳の人はポカンとしています。どういう意味かわからないんですね。だからそれを正確に頭の中に入れていないと訳せません。「私たちの領域でも、

ブランドのポピュラリティーの拡大プロセスについて……」と私が言ったとしたら、通訳の人はポカンとして、何を言っているんだということになります。意味がわからないと訳せませんよね。それではいけないので、意味をわかるために、ものすごい事前の勉強をするわけです。だから、会議の前には通訳が机にへばりついてきます。「これどういう意味ですか、どういう意味ですか」といろいろ聞くんです。

通訳を味方につける

それを私たちはおろそかにしたらいけないんです。これが勝負のポイントなんです。通訳に理解してもらうことが一番大事なことです。通訳が理解出来なかったら、相手が理解出来るはずがないんです。通訳に理解してもらうというレベルを、今度は超えればいいんです。通訳を味方につけるといえるか、通訳に2つの意見があったとしたら、両方を説明して、どちらが正しいのか通訳に認識してもらえばいいわけです。

つまり、マツダだけじゃないほかの会議も同じことが言えると思うのですが、通訳というのはあらかじめ両方の意見を聞いた上で、既に一定の判断を下した上で訳しています。

言語学上、何かモノを言うときは、ネガティブなのかポジティブなのかということのを頭に置いてないと文章にならないんです。だから通訳は一定の判断を下した上で訳しています。つまりどうしたらいいかという、私たちは通訳をとにかく攻め落とす。そうすると勝ちですね。通訳が理解をしていけば、そのまま訳してくれます。事前に勉強してインプットしておけば、時々私が日本語で「えー、ちょっと」と言ったら、通訳がワーツといっぱい言ってくれることがあるんですね。通訳がなるほどそうだと思うことについては、よく聞いていたら、通訳が相手を説得しているということがよくあるんですね。

伝わらなければ意味がない

これは国際会議なんかでも一緒です。私はいつも思うんですが、小泉さんが金正日と話し合ったときに通訳していましたけど、恐らくあれは全く相手に伝わっていませんね。お互いに自分のいいように解釈して両方が言っているんですね。大体自分の都合で「こういうふうに私は言った」と言うんですが、言ったのは間違いないかも知れませんが、通訳がそのとおりに向こうへ伝えていない可能性が非常に高いですね。国際関係でもそれは非常によくあることです。「私はこう言った」と、言ったのは間違いないけれども、向こうへ伝わってないわけです。だから「言った、言った」ということだけを言うけれども、それは全く意味がないということなんです。

出来たら、通訳というのは攻撃的な通訳を同行するのが一番いいです。自分がちょっと言えば、通訳がワーツと言ってくると非常に便利がいいんですね。

NHKの同時通訳なんかを聞いていると、ちょっと言葉は悪いんですけど、下手くそだなと思いますね。マツダは仕事がかかっていますから、勝つか負けるかですから、マツダの通訳はものすごくうまいですよ。企業では日本一じゃないかと思うんですけども、そ

のぐらい上手です。

丸い地球でピクテル

国際会議では、私たちはピクテルと呼んでいたんですが、ピクチャー・テレフォン、ピクテルというものがあります。ピクテルを使ってグローバルな会議は何度もやりました。もう本当に何度もやりました。これは地球が丸いということを実感出来ます。

今回オリンピックは北京だったからよかったんですが、4年前のアテネのとき、皆さん眠たかったと思います。夜中、あるいは朝方競技をやりましたので、ナマで見ようと思ったら深夜か早朝に見ないといけないということなんですが、ビジネスの世界でも同じです。地球は丸いですから、どこかが昼でどこかが夜なんです。一緒に昼というわけにいかないんで、私たちは大変苦勞をしました。

フォード本社が主導権

やっぱりフォード本社が一番主導権をとりますので、デトロイトが午前8時、一番いい時間ですね。朝ちょっと早めに出てきて会議やりましょうということで、元気もあるんです。一番気の毒なのは、マツダの販売会社がありますロサンゼルスで、午前5時です。朝眠たいのに「グッドモーニング」とか言って出てくるんですけども、もう眠そうな声で出てくる。比較的いいのがロンドンで、午後1時です。それからレバークーゼンです。レバークーゼンというのはドイツにあるヨーロッパ事務所ですけど、ここが午後2時です。これも理想的です。

私たち広島は午後10時ですが、10時というのはしんどいですよ。夜もう家に帰って、みんな飯食って寝ようかというときから会議を始めるんですからね。しんどいなと思うんですが、ロサンゼルスの朝5時に比べたらまだいいかなと思います。私たちの職場では、そういう時間帯にピクテルをやっていました。

しんどい夜の会議

同時にいろんなところが集まって会議をしないと、なかなか埒が明かないという案件がいっぱいあります。それで国際会議をやるんですが、困るのは発言をしたらその発言をした者にピッとカメラが向くようなシステムになっていますので、冬の寒いときに「ハクション」とくしゃみをしますと、世界中の人にパッと見られているわけです。くしゃみをしないように気をつけないといけないということなんです。

夜は既に通訳なんかはいませんから、全部自分で、英語でやらないといけないんですけども、もう眠いですから、私たちはいいかげんにやっていました。

ラストチャンスが次の朝に来るんです。議事録というものを主催者が必ず作ります。「昨日の打ち合わせ、話し合いはこういうことでしたね、皆さんよろしいですね」という議事録を英文で関係者に全部配っていたんです。そこで修正する最後のチャンスがあります

ので、多少発言が間違っても、あしたの朝直そうということで帰るんですけど、本当に眠いという印象がありました。

今私は大学にいますけれども、今でも夜寝つきが悪いときがあります。夜寝つきが悪いときはどうしたらいいかというと、昔のピクテルを思い出すと、スーッと眠くなります。本当にそういう意味で、一日の仕事が終わって、向洋駅の前でちょっとラーメンかうどんを食べて、それから夜の会議をやるんですが、しんどかったですね。コミュニケーション、ディベートということでちょっと脱線しましたが、ご紹介をしました。

ということで、アメリカ人というのはビジネスライクだと言われていますが、これは言ってみれば、どこかゲーム感覚のようなところがある。日本人というのは結局、本気なんです。これは逆だという人もいないことはないんですけど、私は本当にそのように思います。

私たちは、社会からお金をもらっている

次の話に進めさせていただきますが、ここから先はちょっと蛇足でつけ加えさせていただきます。2～3年前から公官庁の、特に福島県なんかで談合の話があったり、それから岐阜県で裏金の話があったり、あるいは宮崎県で談合の話があったりしました。宮崎県の談合の問題は、その後、東国原知事が誕生したということで、彼は非常に時代の象徴になったわけです。

その頃、私はたまたまこの種の話をよくしていましたので、広島県の方から、ひょっとしたら広島県でもやっているんじゃないかということでご依頼があって、400人の職員の皆さんの前でこういう話をしたんです。

今、私たちがお金を動かして世の中が動いているわけですけども、結局、企業というのは企業が単独でお金を作ることは出来ないんですね。誰からお金をもらっているかというと、私たちは会社からお金をもらっていると思っているんですが、実はそうじゃないんです。私たちは、企業あるいは組織からお金をもらっているわけじゃないという話や、企業はお金を作り出せないという話をしたら、「いや、私は造つとる」という人がおられたんです。これは五日市の造幣局の人でした。これは確かにお金という物を造っておられるんですけども、そういう意味じゃなくて、お金は天下の回り物と言いますけれども、私たちは会社からお金をもらっているんじゃなくて、実は社会からもらっているんですね。だから、その社会のメカニズムに優先する価値観というものは基本的にないんです。

社内有識者殿

マツダでも不思議な表現があったんです。A4・1枚で会議招集が総務から来るんですが、そのときに宛名がどういうふうになっているかというと、「社内有識者殿」と書いてあるんです。有識者に選ばれたのは名誉なことですよ。社内の有識者殿という宛名で会議招集の文書が来るんです。社内の有識者でない方々は、社内の無識者ということになります。

ね。実はこれは比較的そのとおりなんです。社内では、やっぱり会社の論理、利益を出すんだという会社の論理で動いています。社内ルールで動く人たちは無識者です。

ところがそうではなくて、社会のルールで動く人、会社ということじゃなくて一般社会のルールで動く人という意味で、これを「社内有識者殿」という表現で来たんだろうなと今は思います。「社内有識者殿」という宛先で会議招集が来るのは、それは社会の論理に従って議論が出来る人を集めて会議をしようということなのでしょう。

マツダ社内でも、そうじゃない人たちが大部分なんです。会社の論理、利益優先で動く人が多いんです。こういう会社の中で、「社内有識者殿」とは、なるほどなと思いました。

国民の監視の目

会社の場合は、利益というのは社会のシステムの中のお金ということですが、官庁でいえばこれは税金ですよ。税金なので、絶対に自分たちが稼いだ金で物事をやっているんじゃないということです。

今、メディアでこの点が非常に問題になっています。一時は警察庁の裏金だとかありましたね。それから県庁、市町村、みんなそういう問題があります。いま官庁というのはそういう目で、そういう視点で国民みんなから見られているという状況だと思います。特に社会保険庁なんかは注目されていますので、社会保険庁で何かあるとメディアがすぐに取り上げますからね。非常に厳しい世の中になっていると思います。

日本官僚社会主義共和国

日本の国をどう表現したらいいのかわかりませんが、例えばUAEという国があります。UAEという国名は省略してこう呼んでいるんですけども、正式にはアラブ首長国連邦といいます。また、私たちはベトナム、ベトナムと言っていますが、正式にはベトナム社会主義共和国です。

この言い方で日本を表現するとどうなるんだろうかというのと、「日本官僚社会主義共和国」だと言った人がいました。おもしろいといいますが、何か当たっていますよね。官僚制度というのは、原点は6世紀に聖徳太子が作ったシステムですから、組織疲労を起こすのは当然なんですけれども、ある方が「日本官僚社会主義共和国」と仰ったので、これはおもしろいなと思って、ちょっとメモをしていました。

地殻変動

今このように世の中の地殻変動が進んでいて、会社は大きく変わりつつある、あるいは揺らぎつつある、揺らいでいるということが言えるんじゃないかと思います。官の方も今メディアが盛んにそういうことを取り上げてやっていますので、かなりクリーンな形で進行するようになってきていると私は思います。

ただ、その地殻変動ということについて、気がつかない人が時々いらっしゃるんです。

これはもう数年前のことですが、山形県の三川町というところがありまして、そこで町会議員の選挙があったんです。そのときに、贈賄容疑で議長の大滝助太郎さんという方が警察の事情聴取を受けられたんです。その取り調べ室で、捜査官に「穏便にお願いいたします」と言っていて、10万円の入った封筒を渡したそうです。これで現行犯逮捕です。このように全くわかっていない人がおられるということです。これは笑い話のような例ですけど、世の中は本当に変化をしております、それに気がつかないこの大滝助太郎さんという方はちょっと恥ずかしい例ですけども、そういうことのないようにということです。

今、大分県の教員採用試験が問題になっています。たまたま私の大学の卒業生で、社会の教員の免許を取った人が、あるパーティーで私のところへ来まして、どういうふうに言ったかという、「先生、私、大丈夫でしょうね」と言うんです。「何を言ってる?」と言ったら、「私、採用取り消しにはならないでしょうね」と言うんです。「広島県でもそういうことがあって、自分もその中に入ってはいませんよね」と冗談で言っているんですが、卒業生がそのように言っていたということです。

マツダは完全に蘇えた

今は、官も民も大きく変動をしている時期ではないかと思えます。私はたまたま民間企業の出身で、マツダという会社はそれに比較的早く気がついたというか、フォードが来たから気がつかされたんですね。気がつかされて早くから着手をしていたので、今は比較的健全な企業体になっております。

私たち2,210人が辞めた当時から比べましたら、会社は全くいい形で蘇えています。マツダは、当時から比べますと完全に復活をしていると、私たちは認識をしております。「ほんまにマツダは大丈夫だろうか」と、当時は大変心配していたんですけども、私たち2,210人が辞めたことは、結果的によかったということになりましたので、これは非常に幸いだったと思えます。

というわけで、無理やり最後の話に結びつけたいと思うんですが、マツダでは、そういう欧米型のビジネススタイルで、蘇えてきました。

エースと4番が抜けて強くなる

問題はカーブです。去年新井が抜けて、黒田が抜けて、「こりゃ、もうカーブはだめだ」と、実は広島に住んでいる人たちの大半の人がそのように仰っていたんです。新井がいない、黒田がいない、もうカーブはだめだと。4番とエースがいなくなったんですから無理もないんですね。

私はその時期に考えまして、「これはみんなと一緒にあって、カーブはだめだだめだと言っていたんじゃ、いかん。よし、私1人で頑張ろう」と思って、「カーブは黒田と新井が抜けて強くなります」と、メディアで話をし続けたことがあります。

そうしたら、RCCの横山さんが番組の途中で「えっ!」と絶句しました。「迫先生何を

おっしゃるんですか。黒田と新井が抜けて強くなるということは、あり得ないじゃないですか」と言いました。そこには、二宮清純さんと佐々岡真司さんもおられたんですね。「神足裕司（こうたりん）」の「Eタウン」という番組の中で、「カーブは強くなります」と言ったんですね。

リセット効果

そうしたら、事前打ち合わせはないわけですから、みんなが「えっ！」と言ったんですね。「何ゆえにそのようなことを先生はおっしゃるんですか」と言われたので、そのときにやっぱり市民に勇気を与えないといけないと思って、「これはリセット効果です」と申し上げました。

リセット効果、つまり企業でもそれは同じです。非常に影響力のある方がいなくなると、今度は違う形で組織がリセットされる。だから、新井がいなくなり、黒田がいなくなったから、カーブはリセットされます。「新井がいて黒田がいても、去年は5位だったわけですから、2人がいなくなったら、チームがリセットされてカーブは強くなります」という論陣を、実は3月から張っていたんです。「あの先生は狂っているんじゃないか」と、みんなに言われました。

カーブ優勝説を唱えたのは、私と安仁屋さんだけだったんです。今はもうリーグ優勝という可能性はないんですけれども、3位に入って、クライマックスシリーズで勝つという可能性はまだ残っています。私が最近言っていますのは、それがマツダと同じだということです。

ビジネスライクな野球

次のお話はブラウン野球についてです。ブラウン流が、3年目にしてようやくカーブの中に浸透し始めました。ブラウンさんが広島に来たとき最初に言ったのは、「先発投手は100球めどで、中4日で投げさせる」ということでした。これは、欧米型の野球なんです。ビジネスライクにポンポン野球をやっていくということなんです。

ところが、当時は誰一人としてそれを理解して、それを実践するピッチャーなどはいませんでした。黒田に至っては、抵抗して、「僕は完投するんだ。最後まで投げる」と言っていました。今でも他球団にはそういう人はいっぱいいますけどね。ところが、カーブのピッチャーは、今はみんなもう認識していますよ。自分の役割が済んだら、さっと引いています。

これを今年初めて実践してくれたのが、ルイスというピッチャーでした。あれはビジネスですよ。7回くらいで、100球くらい投げたら、もう下がります。「そのまま投げりゃええのにな」というファンが昔はいたんですが、今はカーブファンはみんなそうじゃないですね。「ヨッシャ、もう次」と思っています。これはビジネスライクなんですね。欧米型なんです。

野球はリズム

ルイスというピッチャーは、自分の役割を果たしたら、もう次の試合に備えますから、彼の投球は省エネ全力投球なんです。無駄な球は投げません。100球しか投げないのに、無駄な球を投げているもったいないですよ。100球で勝負するんです。1球ずつに精魂込めています。

それに、リズムが速い。本来、野球はあのリズムなんです。1球投げるのに、サインを何十秒もかけてやるのは、これは野球ではない、本当の野球は、球を持ったらサッと投げるんです。これがルイスのスタイルです。これが軌道に乗ったときのカープは強いですね。大体最近のカープの試合は、8時半ぐらいになったら目処がたっています。もう終わったかなという感じです。9時までやっていることはあまりないという感じです。リズムがいいですね。欧米型です。それを選手がようやく3年目にして理解し始めて、やり始めたのが今です。

ブラウン野球が浸透

希望を持っていただきたいのは、日本ハムというチームが北海道にありまして、ヒルマンという外国人が監督を務めて、3年前だかに優勝しましたね。あれは監督就任4年目だったんですが、その前年までの3年間は鳴かず飛ばずだったんです。それが、いきなり優勝しました。

それは、ヒルマンスタイルがようやく浸透したからなんです。新庄がいたということもありましたけれどね。今のカープがそれです。ブラウン野球が、ようやく選手に理解され始めました。それで、強いんです。つまり、リセットしたということです。去年までのチームとはちょっと違うんです。新井がいない、関係ありません。黒田がいない、関係ありませんということです。そう言いながら、今日から負け続けるということはありますから、あまり大きなことは言えませんが、少なくとも去年よりは強いということが言えるかと思います。これは、欧米型のスタイルをそこに持ち込んだからということです。

大学のゼミで、オーナーが監督名を公表

このブラウン監督の誕生のいきさつにつきましては、私ども大学のゼミも少し関係しています。カープの松田オーナーを私どものゼミに招きまして、「カープを面白くするための8つの提案」というのを学生にやらせました。そうしたら、学生がいろんな事を書いたんですけれども、その中に「監督は外国人がいい」というのがありました。

それは、ブラウンさんを招聘する前の年の10月5日でした。私どものゼミに、松田オーナーが来て、ある女子学生が「来年カープを面白くするための秘策は何ですか。オーナー教えてください」と言ったら、オーナーはそのときに、「来年から監督は外国人で、名前はマーティー・ブラウンです」と言ったんですね。誰も知らないときですから、「えっ！」とみんなびっくりしました。

ゼミを取材に来ていた中国新聞の新聞記者が、帰り際にオーナーにぶら下がって、「やらせてください、やらせてください」と頼んだんです。どういうことかということ、メディアというのは、知っているのに報道しないということは倫理に反するといえますか、知っているんだったら報道するということなんです。ところが、カープの広報は何日に発表するのかもう決まっていたから、オーナーに「言わんでもいい人事のことを何で言ったんですか」と聞いたら、「僕は学生に嘘はつけない」と言って、学生の前で実は発表したんです。

それで次の朝、中国新聞のトップニュースで、「カープ、来期からブラウン監督」と出たわけです。ほかのメディアの方を公平に扱えなかったのは、大変申し訳なかったんですけど、あれは私どものゼミで、オーナーがポロツとしゃべっちゃったというのが実態でした。そういう意味で、かなり責任を感じておまして、「ブラウン監督でうまくいくかな」ということで注目していたんですが、3年目にしてようやく機能し始めたな、という感触です。

次期監督は

来年からは新しい球場になりますし、皆さんの中には、できたら日本人監督で…とおられる方もおられるようです。そういう流れも全くないことはないんですけども、ブラウンさんが5割以上の勝率を残すか、あるいはクライマックスシリーズに出て戦うという状況であれば、来年もブラウンさんがあり得ると思います。むろん、今から負け続けて5位で終わってしまいますと、来季は、別の人に頑張ってもらいましょうということになる可能性もあります。今日は新聞記者の方はいらっしやいませんでしょから、あしたの新聞に載ることはないでしょうけれども、大体そのような流れになるんじゃないかなと思います。

最後は無理やりカープの話にしてしまいましたが、カープもそういう意味では常に改革が必要なんです。改革を止めては、企業はだめになります。そういうことで、カープも同じことなので、最後はカープの話で締めさせていただきました。

本日はどうもありがとうございました。(拍手)