

・フランス松下電器

日本の親会社では、社長から新人に至るまで全員で会社を経営する「全員経営」がモットー、湯浅さんはフランス人社員にも「全員経営」の考え方を植え付けようと努力した。

着任早々のことだ。取引先の間屋が経営不振で支払い不能になった。相手の求めに応じさらに商品を出荷するか、取引停止にして商品を引き揚げるか、選択を迫られた湯浅さんは、営業部長以下四人のフランス人社員を社長室に呼んだ。四人から報告を受けたあと、「君たちはどう考えるか」と逆に質問した。

四人は一瞬、信じられないといった顔付きになった。「だってそれは社長が決めることです」

「それを決めるのが社長の役目です」。予期しない答えだった。

最終的な決定権は上司にあっても、その過程で、みんなが意見を出し合う。当たり前のことと思ってきた。しかし、何カ月かフランスで暮らすうち、四人が不思議そうな表情をしたわけがわかってきた。「要するにあなたは船長、船長が舵手に、船長としてどう判断すべきか聞くのは失格。決める人と動く人は別、だから命令している分にはいいが、意見を聞くとは社長は決定権を放棄したとみなすんです」。自分と他人を区別する個人主義のひとつの表れだったのだ。

・・・

フランス人は自分が勤めている会社を、われわれの会社とは呼ばない。この会社という。社員のほとんど全貞が途中入社、三十五歳の課長は最低三回会社を移っている。この中で「全員経営」いわば“会社人間”を育てることは、とてつもなく難しい。

湯浅さんは理由を探ってみて、あぜんとした。優秀な人間が自分の次に来ると、自分のイスがねらわれる、悪くするとイスを奪われ失業するかも知れない、だから間抜けの方が安心できる……。

だから彼に限らず、**絶対、部下を教育しない**。部下は自分のイスをねらうライバルだから、敵に塩を贈るようなことはできない。これでは人が育たない。

・・・

だが滞仏五年、部下の教育は必要だが、不用意に教育するわけにもいかないことを知ることになった。**教えると覚えたものを武器に他の会社へ行き、さらにいい条件で雇用契約を結ぶのだ**。

七、八月になると、パリ市民の八五パーセントは南フランスかスペインで一カ月連続のパカンスを楽しむ。この時期、フランス企業の半数近くは事務所や事業所を閉鎖するから、パリは灯が消えたようになる。会社も七月に入ると平素の半分以下の従業員しか出勤しない。出荷、販売数は平素の六割に落ち込む。パリの人口が減るから、出荷数が減ってもバランスは保たれる。

アテンドをしながら、横川さんは「いやだなあ」「穴があったら入りたいなあ」と思うことがよくある。高級レストランへ行った時のこと。「おーい水」と大声を上げた。「レストランへ入るとまず水を持ってるのが世界の常識なのに、ここはサービスが悪いな」。水を持ってくるのは日本の常識にすぎない、ということがわからない。酒がまわってくると、「わしはなあ、あの時こうしてなあ」。近くで静かに会話を楽しんでいる人がいるのもおかまいなしの大声。客の肩越しに、フランス人の非難の視線が突き刺さる。

・英国ソニー

同じ英国でもイングランドとウェールズの「溝」は日本人にとって想像できない。イングランドがアングロサクソン系ならウェールズはケルト系、二百年前までは独立運動が盛んだった。

常田さんは操業後間もなく、組み立て作業の女性社

員三百人の顔と名前、誕生日をすべて覚えた。「グッドモーニング、ジャニス」「グッドモーニング、トキータサン」。「ハッピーバースデー、メアリー」「サンキュー、トキータサン」

工場を回っては毎日必ず一人一人名前を呼びかける。ヨーロッパではふつう、幹部が工員と話すことはない。社内食堂も幹部、工員が同じ場所で同じものをセルフサービスで食べる日本式にした。身分による区別のうるさい英国で、この別け隔てのなさは皆の心をすっかりつかんだ。

・エジプト石油開発

稲垣さんは、北スマトラで長い外地生活を経験した。はるかに離れたスマトラとエジプト。海洋性で湿潤なスマトラと砂漠で乾ききったエジプト。気候、風土などはかけ離れていたが、住む人はともにイスラム教徒。カイロの町の印象から稲垣さんはなんとなく、人々の気質や考え方もエジプト人はスマトラ人と似ているのではないかと決め込んでしまった。

スマトラでは、人々は日本人の尺度からいえば、どうにもならない怠け者だった。遅刻、欠勤はしょっちゅう。そのくせ、賃金だけは抜け目なく要求する。

・・・

「それにしてもこんな立派なエジプト人がいつまでも中進国の段階から抜け出せないのはなぜだろう」という思いが残った。

間もなく理由がのみ込めた。エジプト人はインドネシア人よりよく働くし、報酬にもこだわらない。しかし、口ほどには行動が伴わないことが多いのだ。

・・・

「こんなことになるのなら、最初からバクシーシーを使えばよかったですよ」

バクシーシーは「そでの下」だが、日本社会の賄賂のような罪悪感は伴わない。心付け程度の感覚で受け取られ、元は富者が貧者に財を分かち「喜捨」だった。「喜捨」は富めるイスラム教徒の義務でもある。だから、バクシーシーがないと何事もスムーズに運ばない。

・・・

エジプト人が何かにつけて、「私の責任じゃない」というのはイスラム教の教義と関係が

ある。「この世に起こることは、どのように不思議に見えることでも、すべてアッラーのおぼしめし。人間はそれを受け入れなければならない」。文句をつけるのが間違いなのだ。

「助けてくれえー」

事務所の無線機から佐々木さんの絶叫が流れた。佐々木さんは砂漠の中の一段低くなった道を走っていたところ、豪雨に襲われ、道はたちまち濁流になってジープもろとも押し流されていたのだ。

砂漠の豪雨は一時間も続かず、元の青空に戻る。水が引き、佐々木さんはかろうじて脱出した。「あの時はおぼれ死ぬと思った」。砂漠でおぼれる。信じられない話だが、それが起きるところだった。

さじん

もちろん、砂漠には“砂難”もある。砂漠の周辺では砂あらしが吹く。烈風が砂塵を舞い上げ、日中でも空は一面に暗く、夜のようになる。エジプトでは砂あらしをハマシーン（五十日風）と呼ぶ。カイロやラスガリブでは三月から四月にかけての約五十日間がハマシーンの季節。ひどくなると交通は遮断され、飛行場も閉鎖される。

カイロの日本人社会では狂犬病より住血吸虫に対する不安が高まっている。ナイル上流、ビクトリア湖の巻貝に住む住血吸虫がナイル沿岸一帯に広まっているのだ。皮膚から入り、血液中に卵を産む。その卵が脳に付着すると高熱を出して死亡するという。

帰国した日本人で住血吸虫で倒れた人の話も伝わってくる。