

GENNAIとは、平賀源内の"源内"であります。奇抜なアイディアで江戸時代を生きた源内は、時代の先を歩み、当時の人には不可解な人物と評されもした逸材でした。世界で活躍する海外在住者・永住者は日本に住む日本人には見えないものを見、感じえないものを感じて生きる現代の源内であります。GENNAIはそうした人々の声を集め、海外に住む日本人のために情報を探し、さらに日本に向かって意見してゆきます。GENNAIの活躍にご声援、ご鞭撻を賜りたくお願い申し上げます。

発行人	宮下 研一 (インテグレス・ジャパン)	
編集人	箕川 洋 (インターナル・グループ)	
発売元	インターナル・グループ Intercultural Group 10 East 23rd Street #600 New York, NY 10010 TEL.212-228-9700 FAX.212-228-9716	
スタッフ		
編集	黒田 基子	楠本 京子
アート・ディレクション	水口 直人	
写真	林 菜穂子	
サンフランシスコ支部責任者	尾崎 信之 2031 1/2 Powell Street San Francisco, CA 94133 TEL.415-788-0530 FAX.415-788-0320	
広告	Intercultural Group	
広報	Ranko International 390 Fifth Avenue, Suite 900 New York, NY 10018 TEL.212-736-2790 FAX.212-736-2796	
印刷・製本	Books Nippan 1123 Dominguez St., Suite K Carson, CA 90746 TEL.310-604-9701 FAX.310-604-1134	
日本での編集協力	(株) 出帆局	
編集顧問	天谷 直弘 木村 尚三郎 小島 麟三 マリータ・シーバーグ 黒部 美子	
協力	川手 真砂 元吉 勝世 竹永 浩之 黒田 まりか	

購読、広告及び内容についてのお問い合わせは、インターナル・グループまでお寄せください。
購読のお申し込みは、電話212-228-9700でも承っております。

CONTENTS	
VIEW	EYE
メディア ビジネス	宮沢さん！ 英語は誤解の元？
その課題とベンチャー	6
9	
BUSINESS	
二つの駅と一つの駅	
東京ディズニーランドの建設にみる アメリカVSジャパンの構造	
21	
LIVING	
アメリカの離婚に関する法律	
28	



CURRENT ISSUE	
JUSTICE	ピアーズ被告無罪に思うこと 情けない日本政府の対応と今後の課題
	2
HEALTH	帰国駐在員の突然死 時差ぼけと歓迎会、そしてストレスによる思わず落とし穴
	3
PUBLISHING	日米文化交流に貢献したチャールズ E・タトル氏を悼んで 日本の英文出版の過去と現在そして未来への課題
	4
LIFE	中産階級インテリアの崩壊 家に構わなくなったベビーブーマー世代
	5
INTERVIEW	自分の体は自分で 女性用コンドーム「リアリティー」認可
	5
苛立つクリントンと自己表現のできない日本	
ロナルド・モースの語る日本観	
	26

TRAVEL & LEISURE	
沖縄漁師物語	
32	
伯母の見た大西洋	
ケープ・コッド	
33	
REFLECTION	
日米家電品事情	
38	
FOOD	
個性豊かな葉物野菜	
40	
BOOK MARK	
キッチン・アーツアンドレザーズのおすすめ本	
41	
COMMUNITY	
44	
VOICE	
ライター特集	
46	

GENNAI
Published by Integrate Japan
Editorial and Sales
Intercultural Group
10 East 23rd Street, #600
New York, NY 10010
Copyright ©1992 by
Intercultural Group. All rights
reserved.
Printed and bound in the
United States of America by
Nippan

New Release 漢字Talk7 (TrueType 7種入り) アップグレード実施中!

テクノネットは、日本語マックのエキスペート。ご相談からメンテナンスまで、
当社の経験豊かな日本人スタッフがお手伝いします。

- ハードの販売/リース
- アップグレード
- ローカル・エリア・ネットワーク
- 導入コンサルティング
- 日本語ソフトの販売
- メンテナンス・サービス

担当：伊藤、白子（シラコ）



プライドの対立から始まった

東京ディズニーランド計画

東京ディズニーランドというプロジェクトは、ある意味でアメリカと日本とのビジネスにおける風土の違いを際立たせた興味ある事例であったと思います。

元々、ディズニーは日本側と仕事をするにあたって、アメリカ人に向けて、様々なプロジェクトを行いました。しかし、今思えばこのトレーニングは決して充分なものとはいえませんでした。

というのも、トレーニングの中に、国際間のコミュニケーションについてのノウハウを教える部分が欠如していたのです。それは生活環境や言葉、交通機関などにどうやって慣れしていくかという点については、役立つようにできましたが、仕事上の決済をどう行うか、ビジネスをする上での両国の文化背景による違い、またそうした違いをどう克服するかという点については、余り分析されていなかつたのです。

しかも、プロジェクトが忙しくなるにつれ、ブレトレーニング自体も後回しにされるようになります。このトレーニング不足が後になって、幾つかの摩擦となつて表面化したのです。

そもそも、東京ディズニーランドのプロジェクトについては、早くから色々な議論がありました。

ディズニーは、数あるアメリカの会社の中でもとても保有的な会社といえます。

まず第一に、ディズニーは非常に古い会社です。例えば、ミッキーマウスが最初にお目見えたのは一九二八年のこと。すなわち、ミッキーはすでに六五歳ということになります。これはアメリカの会社の中ではかなり古い方になります。そうした古い会社にありがちなことです、ディズニーは大変プライドの高い会社です。何をやるにもディズニーフローリーの方があつて、このディズニーフローリー流という概念は彼らにとって非常に神聖なものなのです。

そうしたプライドが日本人のプライドとぶつかって、火花

Business

二つの駅と一つの駅

東京ディズニーランドの建設にみる アメリカ VS ジャパンの構造

とかく解りにくくて閉鎖的だと批判される日本の市場。しかし、その日本の市場に進出して成功した外資系企業も決して少なくない。負け犬ではなく、問題を克服して生き残った外国系企業から、改めて日本の市場の問題について話を聞けば、より説得力のある課題が見えてくるに違いない。ディズニーランドの社員として、東京ディズニーランドのプロジェクトに当初から関わり、日米間の架け橋として活躍したダグラス・リップ氏に当時を振り返っていただきながら、日本での規制の実態について、日米間での共同事業の課題について、ここに明らかにしてゆく。

を散らしたのです。私は日本人も相当プライドの高い国民だと思います。日本にはプライドを培つてきた長い歴史がある。従つて、日本サイドは時としてディズニーのやり方とは違うやり方で物事を行おうとする。そこに摩擦が起つるわけです。我々は正しい、我々は仕事の進め方を知つていて。お互いにそう思つてゐるんです。

例えばアメリカからの手助けをもう少し必要としているときでも、日本人は、いやアメリカ人はもう必要ない、自分達だけで十分やつていけると主張しました。しかし、いくつかのケースで、日本側の決済に時間がかかりすぎたこともあります。オーブニングの日が近付くにつれ、アメリカ側のエクゼクティブの多くは神経質になり、もっと助けが必要なのではないかとヤキモキしていましたよ。

著作権に甘い日本と過敏なアメリカ

さて、面白い事例があります。

東京ディズニーランドのオープニングには大変な人出が予想されました。

この人の洪水をどうさばくかということに対しても、アメリカ側は大変神経を尖らせました。日本人従業員がどうやって多くの人々をさばき、なおかつディズニーフローリー流のサービスをきちんと遂行できるのか、アメリカ側はどうしても理解できなかつたのです。

しかし、日本側は見事にオープニングの人混みをさばきました。こと新宿や渋谷の朝夕のラッシュを見ればお解りでしょうが、日本人は混雑の対処の仕方に独特の方法と考え方を持つているようです。

そして、もう一つディズニー側がびりびりしたのは著作権に関する両国の認識の違いでした。

ディズニーは自社の発案したキャラクターのイメージを守るために、大変大きな法律部門を持っています。

最近会つたディズニーの役員の一人に、当時東京ディズニーランドで法律部門の仕事をしていた人がいます。彼の役目

は、日本でディズニーの著作権を守り、ディズニーのイメージを保護することだつたのです。

当初東京ディズニーランドまでは、浦安まで電車で行き、そこからバスに乗り換え、その後さらに徒歩で行かなければなりませんでした。ところが、このディズニーまでの通り沿いに、たくさんの模造品や、ディズニーのキャラクターをプリントしたティーシャツ屋などが湧いて出てきたのです。中にはヤクザと関わりがあるのではと思われるものもありましたし、何とそうした偽物をディズニーの駐車場で売っている人もいました。まるで売りたいものを作りたいと自分で売るのは、当然の権利だとでもいうように。

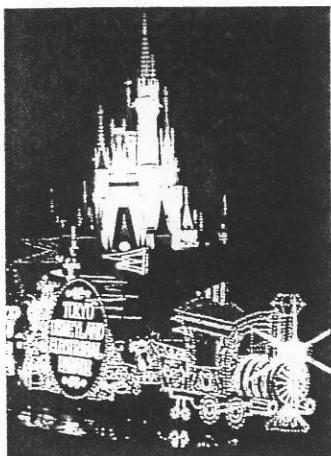
勿論ディズニー側は、ディズニーの許可なくディズニーのイメージを使って商売をしていた店舗や個人に対して、断固とした処置をとり、それらを皆追い払いました。

実は、警察もヤクザがらみのことには余り干渉したがりませんでした。そこで、ディズニー側が自らのりだし、誰がどんなものを売っているかを見つけ出し、彼らと話し、注意マーク(注意マーク)にて、ディズニーのものを使わなければなりません。喫茶店などの看板にミッキーマウスのイメージを使用したり、時にはミッキー何とかなんて名前を店についていたりしていたケースもありました。

きっと、多くの日本人にとって、「ピーチ」と「ハート」とはそんなに罪なことではなく、ただのファッショングルーバーしかし思つていなかつたんでしょう。ディズニーの海賊版も沢山出回っていました。そこでディズニーは、海賊版の売られてゐる駐車場に看板を立て、もし本物のディズニー製品が欲しければ、それはディズニーの園内にしかありません、と表示しました。そうしたら多くの人が駐車場で買うのを止めましたよ。皆本物が欲しかつたのでしきつ。

カリブの海賊を巡るかけひき

わく、「Jリードもいと深刻な問題、すなはちディズニー側と日本の行政サイドとの間違ひについてお話をうかがつて、



駅が一つならば鉄道ではない!?

さて、ここで東京ディズニーランドの建設途上で起きた、ある事件を紹介しましよう。これはまさに、日本の行政による規制の問題の核心に触れるような事件だつたのです。

アナハイムのディズニーには、園内を一周する鉄道があり、そこにある3つか4つの駅で自由に下車し、好きなアトラクションへと移動できるようになっています。日本でこれを造ろうとしたときに、待つたがかりました。日本では、いかにそれが園内だけであろうと、人を別の場所に移動させる施設という点では、一般的な鉄道と同じように見なされるのです。となれば、鉄道を建設するために運輸省などに様々な申請を行い、沢山の税金も払わなければならなくなる。これ

あれは、カリブの海賊のアトラクションを建設した時のことでした。

日本では、非常口のサインに対する法律が大変厳しく、ビルの大きさや、収容人数によっては、大変大きな非常用のグリーンのサインが必要になってくるのです。カリブの海賊は、暗い室内を乗物で移動するアトラクションです。その中に海賊が町を襲うシーンがあるのですが、そこに非常口のサインを付けるようにと浦安の消防署が命令してきたのです。

これでは、海賊のショーは台無しになってしまいます。そこで、ディズニー側は日本側に、もしサインをつけっぱなしにしてなくてはいけないのなら、このアトラクションに客を入れる訳にはいかなないと説明したのです。時には、ディズニー

は非常にじつに慢に対応し、それが相手方を硬化させることができます。日本側は、ディズニーには毎日何千人の人が入場する、だから防災上サインは必要だと言います。それに対し

てディズニーは、だけど彼らはここに住んでいるわけではありません、ほんの数時間ここにいるだけだ、と答えるわけです。最終的には日本側が少し態度を和らげましたけど。

例えば日本には、消火栓の上には赤いライトを付けるようにという規定があります。しかしディズニーは、これを客の目に触れないように設置することでうまく切り抜けました。

また非常口のサインの場合も、どの場所に設置しなければいけないと、厳しく法律で決められていたのですが、結局ディズニー側はサインに黒い布をかぶせ、ライトが外に漏れないようにしたのです。

一般的にみて、日本は安全性という点について、アメリカよりも気を使つていています。それは、地震が多いためであります。しかし、日本人はディズニーで何人の人が乗物に乗るか、ということには非常に神経を尖らせるのに、ラッシュアワー時にどんなに沢山の人が地下鉄に乗っていてもたいて氣にしてしない。これはアメリカ人にとっては、大変興味深い矛盾ですよ。

を全てクリアにこなすことは実質的には不可能な」となのです。そこで、東京ディズニーランドの鉄道には駅を一つしか造りませんでした。駅が一つだけなら、線路はあってもお客様は別の地点に移動できないので、鉄道とは見なされないわけです。

「これは、アメリカでは絶対に起り得ない滑稽な」とでした。そして、もう一つ似たようなことが、園内の池を走行するカヌーについても発生しました。

園内のカヌーを運転するには、ボートを運転するための特別なライセンスを取らなくてはならないと、当局から指摘されたのです。そのボートは水の中に敷いてあるレールの上を走るだけなのにもかかわらずです。誰もボートを運転する必要はないのです。何もしなくとも自動的にボートは動くのですから。それでも船舶のライセンスが必要とされたのです。しかも、このライセンスを取るための手間の掛かるところだった。ありました。これは、アメリカ人にしてみれば本当にナンセンスな」とでした。

多くのアメリカ人は、「こうした規制のために自分達が日本から嫌な出されてる」と思い、不満を持っています。むしろアメリカ側はアメリカ側で、規制について、文化的な違いによって起きる問題について、何の準備もせずに日本にやってくるという問題はあるのですが。

そして、繰り返しになりますが、ディズニー側にはただ自分たちの言う通りにしろ、といった高慢な姿勢がいつも見受けられました。何も質問するな、議論せずに言われた通りにしていいればいいんだといったように。それはある意味では一般的なアメリカのマネージメント・スタイルかもしませんが。

いずれにしろ、こうした日本との摩擦の中で最も大変だったのが、予算設定とその修正についてでした。

思わずハプニングのために、コストはどんどん跳ね上がっていく、スケジュールもさづくなる。そこでアメリカ人エクゼクティブたちは、予定通りに東京ディズニーランドがオープンできる可能性はない、と感じ始めたのです。

カリフォルニアとフロリダでのディズニーランド建設の経験から、彼らは建設の各段階にかかる時間をしっかりと厳守しな

る。国内のカヌーを運転するには、ボートを運転するための特別なライセンスを取らなくてはならないと、当局から指摘されたのです。そのボートは水の中に敷いてあるレールの上を走るだけなのにもかかわらずです。誰もボートを運転する必要はないのです。何もしなくとも自動的にボートは動くのですから。それでも船舶のライセンスが必要とされたのです。しかも、このライセンスを取るための手間の掛かるところだった。ありました。これは、アメリカ人にしてみれば本当にナンセンスな」とでした。

多くのアメリカ人は、「こうした規制のために自分達が日本から嫌な出されてる」と思い、不満を持っています。むしろアメリカ側はアメリカ側で、規制について、文化的な違いによって起きる問題について、何の準備もせずに日本にやってくるという問題はあるのですが。

そして、繰り返しになりますが、ディズニー側にはただ自分たちの言う通りにしろ、といった高慢な姿勢がいつも見受けられました。何も質問するな、議論せずに言われた通りにしていいればいいんだといったように。それはある意味では一般的なアメリカのマネージメント・スタイルかもしませんが。

いずれにしろ、こうした日本との摩擦の中で最も大変だったのが、予算設定とその修正についてでした。

思わずハプニングのために、コストはどんどん跳ね上がっていく、スケジュールもさづくなる。そこでアメリカ人エクゼクティブたちは、予定通りに東京ディズニーランドがオープンできる可能性はない、と感じ始めたのです。

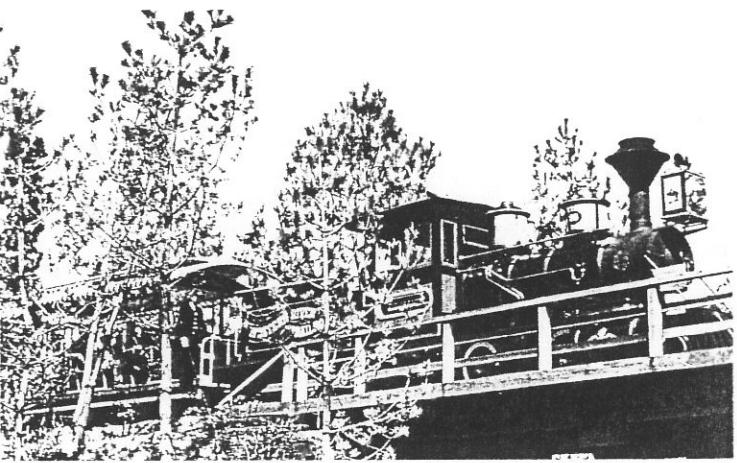
英語力だけでは国際ビジネスでの戦力にはなり得ない

「こうした経験を通して、われわれ日本人は仕事をこなしていく文化のバリアを保つ」といふ意味もお金もかける必要があると、「ハンドレードショット」のバリアは日本側だけにあるのではなく、アメリカ側にもあるのです。アメリカ側と日本側との予測や期待の違い、そぞろしたものと双方でしつかりと詰めてゆく必要があります。

そして、日本側は「メハトしたい」とは、英語をしゃべれる人が多いことはなくとも、非常に優秀な国際人である日本人は、英語を話せるだけで、外国（外国人）とうまくやつていただけると思います。もちろん、言語という意味ではないあくやれるのですが、ビジネス上の決済などのレベルでは、全く違つスキルが必要になるのです。

日本人はとにかく、英語を話す日本人を通用しがちですが、英語は大したことはなくても、非常に優秀な国際人である日本人を、私は何人も知っています。彼らいう人達はアメリカ人であれば、イギリス人とあれ、通訳を通して、英語の問題を素早く克服し、プロジェクトを成功に導いているのです。

アメリカと日本との文化背景の違いを認識して、うまく業務を運営してゆく」と。これこそ語学以上に双方が取り組まなければならぬ大切な課題なのです。



Douglas Lipp

異文化コミュニケーション・コンサルタント。東京ディズニーランドでアメリカ側コーディネーターとして活躍。その後異文化コミュニケーション・ビジネスのコンサルティング・グループとして知られるCOCOに勤務した後NECで同様のコンサルタントとして活躍。現在は独立し日米間を中心とした企業コンサルタント、インターナショナルコンサルタントとして活躍中。