

TRAINING

THE HUMAN SIDE OF BUSINESS

DECEMBER 1992 \$6

WORKING FOR THE JAPANESE

TRAINING ZONE
AWARDS

**Q & A WITH
STEPHEN COVEY**
**MYTHS AND FABLES
AS TRAINING TOOLS**

米国日系進出企業の人間関係の考察

一体我々は日本人について何が理解できないんだろうか？日本には次のような昔の民話がある。

ある僧が昇進したのを祝って同僚達と一緒に酒宴を開いた。酔いが回った頃、この僧は酒座の一興にと鉄瓶を頭にかぶり踊りだした。踊りが終わって頭から鉄瓶を取りうとしたが、鼻や耳に引っ掛けたり、抜けなくなってしまった。同僚達は遂に鉄瓶を叩き割って頭からはずそうとしたが、はずれなかった。鉄瓶を打った時は僧の頭が割れそうに痛んだ。一同はこの僧を医者に連れて行ったが、医者でさえ何もできなかった。親戚の人々が駆け付けてこの有様に嘆いたが、鉄瓶で塞がった僧の耳には彼の母の啜り泣く声は聞こえなかった。このままにして置けば、僧は餓死するだろうということで、一同は、耳や鼻に傷がついても鉄瓶を引き抜くことに決心した。みんなは僧の頭がちぎれるかと思うほど鉄瓶を引っ張って、やっと頭から引き抜いた。僧は耳と鼻に大怪我をして、その後長い間患った。これでおしまい。この話を聞いて一体何を言おうとしているのか解からない人が多いと思う。アメリカ人が聞いたら、「自分で手に負えないような事には最初から手を出すな」という教訓を想像するだろう。しかし日本人なら、「面白を保つ事と、人前では余り熱狂するのは慎め」という教訓を汲み取るだろう。

在米日本企業で働くアメリカ人は、屡々日本人のボスの行動に首を捻り、頭を搔き、ブツブツ言いながら困惑してしまうことがある。アメリカ人が日本人に仕える事は、かなり特殊な状態に飛び込むことであり、時には苛々することもあるが、同時に働き甲斐がある事もある。

アメリカ人と日本人が同じ組織内で協同で働く場合は、複雑な問題が起こってくる。特に管理職やホワイトカラー専門職の間では深刻になることが多い。この問題については多くの本が書かれているが、日本文化と言語の理解（身に付くには何年もかかる）なしには、日米文化交配の企業運営から起こる深刻な問題については氷山の一角を見るのも覚束ない。勤務評定、昇進、職務内容、雇用の機会、及び雇用と訓練の方針等、人間資源活用の下では異文化間の亀裂が大きく開いていることは明白な事実である。

サラリーマン

在米日本企業の諸問題を議論する前にまず、日本国内の企業状態がどんなものかを理解する必要がある。

日本のサラリーマン（その通り、全員男性）は、4才位までは自由な生活ができる。その後は、良い幼稚園、小学校、中学校に入り、大学入試に有利な高校に合格できるように競争に明け暮れ、大学進学と同時に競争は終わる。そしてまた4年間の自由時間を過ごす。就職条件は、どの大学を卒業したか、どんな推薦を担任教授から受けたかによって、大きく左右される。「ヤンキー・サムライ」の著者Dennis Laurieは、日本の人材採用状況をフットボールのドラフトに例えている。

Laurieによると、日本人は一旦就職すると、一生その職を失うことはなく、また、例えば「松下に勤めるエンジニアである個人」の存在ではなく、「松下マン」という身分保証が授けられる。そして、その会社に一体となって馴染むまでは約2年かかる。例えば、禅寺での6ヶ月間の精神修業や、長期間の肉体訓練を通して会社の役職に当てはまるよう準備をさせられる。それからサラリーマンは職場に就くが、大抵はキャリアの一番下の職務から始める。例えば、石油会社に勤めたら、最初の仕事はガソリン・スタンドの給油係である。銀行なら、初めの2年は窓口係である。その後、あちこちの職場をぐるぐる回るローテーションが始まる。

管理職に就く日本人の職場ローテーションは終身雇用を通じて続き、企業のあらゆる分野についての経験を積み重ねる。異動は3—5年毎にあり、その幅も広く、マーケティングからリサーチへ、仕入部から人事部へという具合である。多くの場合、水平異動で、昇進は年功序列により又は、転勤、人事異動を通じて、顕著な業績が認められた時に行われる。

日本人サラリーマンの職場ローテーションは時として海外赴任も含まれる。管理職のアメリカ人が日本人に出会うのは大抵こんな機会である。そして、面白い経験が始まる。

カリフォルニアにある日本エレクトロニクスの大企業で、コンサルタントを勤めるDoug Lippは「日本人はアメリカ赴任前に何らかのトレーニングを受けて来るが、主にセク・ハラとか雇用平等法などの法律的な問題に集中し、日本人サラリーマンが必ず直面する文化的価値観の相違による問題は余り重要視していない」と語る。

どうも有難うございます。ではもうひとつ頂いても宜しいでしょうか？

勤務評定やその結果の通告の問題は日本人マネージャーにショックを与える最初の一撃であろう。アメリカ人社員が屢々不満に思うのは「日本人マネージャーは勤務成績や仕事のでき具合の評価については率直に言ってくれない」ことである。勿論、アメリカ人同志でもボスに不満を持つ人は多くあるが、日本人マネージャーが部下の業績について忠告してくれるのは、怠慢ではなくて文化的習慣の理解が足りないからである。

例えば、あるアメリカ人の中級管理職員が日本人上司から郵便を受け取ったとしよう。

その内容は「あなたの貢献には大変感謝している。当社にとって貴重な社員である」というものだったが、手紙はオートで大量印刷される形式のフォーム・レターだった。これは日本人なら、血の通わない冷淡な暗示を察すると期待している。でも、アメリカ人の社員なら文面だけを文字通り解釈して、似たような手紙を何度も受け取っても別に悪い方に考えることは思いも寄らないことである。だから、突然後日解雇されたら、さっそく訴訟のために弁護士に走って行く。

部下の勤務評定とは日本人には奇異な概念である。それにはいくつか理由がある。まず第一に、彼らは日本式に日本人の部下に対して評価を表現するのに慣れているからであろう。そのやり方とは、アメリカ人にとってはやる気を挫くような否定的な無礼な態度に取れる。日本人上司は大勢の前で部下を叱りつけ、「お前は馬鹿で何もできない」と言ったり、時には殴ったりもするが、それで上司が批判されることはない、と Lipp は語る。

実際に日本人が素直に受ける評価は否定的な評価だけで、その他は皆お世辞であり、従って侮辱でさえある、と Laurie も Lipp も言う。人前で叱責された部下の方は、自分は見込みがあると上司が認めているからこそ言葉をかけてくれたのだ、と感謝する。

「日本人のマネージャーはボスの否定的な批判に勇気づけて頑張っている」実は「ボスに叱ってもらえないければ自分の企業人生もおしまい」とさえ解釈する、と Lipp は観察している。

アメリカでは、部下を褒めるような評価が好ましいやり方で、繰り返し褒めることによって部下の自尊心を向上させて勇気づけるのが上司の習慣である。こういうやり方は日本人のマネージャーには違和感も甚だしく全く当惑してしまう。

また Laurie によると、日本人のマネージャーはアメリカ人の部下に正式に勤務評定するのを敬遠しがちである。日本人の社員には社外での付き合いという重要な場があり、退社後何時間も飲みながら、仕事の話や気晴らしをする。部下の勤務状態に対する意見を述べて、指導するのもその時である。Lipp によると、「付き合い」は「アフター・ケア」の場である。勤務中に部下を厳しく叱責した上司が、後で飲みに連れて行き、「君は当社にとって貴重な人材だ」などと褒める。これは必ず社外で行われる。社外ではどちらも「メント」を失わないで済むからである。

アメリカ人がこの種の付き合いをしたくない理由はいくつかある。先ず、個人の自由時間はあくまでも自分のものとする主義である。好きでやりたいことが沢山あるのにボスと一緒に飲むなんて、まるで税務署の監査員みたいに毛嫌いされる。次に、アメリカに出向している日本人は一日中英語を話すのにうんざりしているので、せめて退社後はリラックスして日本語をしゃべるので、日本語を流暢に話せないアメリカ人なら海の孤島

のように隔離された感じになる。

ピツツバーグのコンサルタント会社、Development Demensions Inc. の社長で、将軍マネジメントの著者でもあるBill Byhamは、日本企業をコンサルトする時は勤務評定に関してはアメリカ式のフィードバックを採用するよう勧めている。「日本人上司がアメリカ式に変えてくれるのを、只じっと待っていただけではうだつが上がらない」と彼は語る。

問題の一つは、日本では直属上司からの勤務評定はさほど重要ではない事である。採用、解雇、昇進、などの人事異動はすべて人事部が決定する。従って直属上司が部下のキャリアに及ぼす影響は少ない。また Lipp によると、上司も定期的に異動するので上司と折りが合わなくとも、それは一時的な不都合に過ぎない。そのうち又、何処かに異動するので、しばらくの辛抱で済むのである。これとは反対に、アメリカでは、ポスとうまく行かなかったら、履歴書を書き直して新聞の求人広告欄でも読み始めた方が得策である。

「外人」の頭打ち

日本企業で働くアメリカ人はもっとも基本的に要求される「職務内容」が明白でないため屡々困惑する。アメリカでは専門化する傾向が強く、自分の職務内容にも専門性が反映されることを望む。日本人は一般的な資格で採用する傾向にある。Lipp は日本でディズニー社の社員を採用した経験があるが、「日本では鋳型に入れる粘土を探すように人材の将来性に注目するが、アメリカでは今すぐ役に立つ技術を探す」と語る。

日本では、各分野に亘ってあらゆる局面に対応できる人材が求められる。その意味で、職場ローテーションは重要な人材開発の手段なのである。一分野だけを強調する専門的「職務内容」は、日本の見地から見れば、近視眼的で将来応用が利かない。いざ、という時に何事もこなせる人材が望ましいのである。この価値観の相違が「外人の頭打ち」となり、日本企業で働くアメリカ人が直面する大問題となる。

アメリカ人は「外人の頭打ち」を「日本人以外はどうしてもトップの地位に昇進できない行き止りの天井」と解釈し、信じている人が多い。我々が問い合わせた在米日本企業4社は皆、頭打ちの存在は否定しているが、4社とも最高責任者は日本人であった。これは、両国を隔てる文化の壁の核心に振れる問題、即ち、信頼の欠如を表わす一例である。

Laurie はこの問題はアメリカでは、信頼という言葉を巡って容易には解決できない難しい問題だと言う。アメリカ人は会社から会社へと好条件を探して転職するため評判が良くなく、日本のサラリーマンは生涯を一社で過ごすか、例え、転職したとしても、同

系列の企業異動であることが多い。日本人サラリーマンの管理職人材育成のカリキュラムに含まれる職場ローテーションにアメリカ人を除外するのは、日本の親会社はアメリカ人が生涯自社に勤めてくれるとは信じていないからである。

この種の考え方は、アメリカでも何ら珍しくはない。アメリカ企業も、いつ辞められるか解からない社員に金や時間を投資して教育したくはない。

ここで Laurie は McDonald (仮名) の例を述べる。McDonald は日本人マネージャーの信頼を勝ち取り、多大の特権とトレーニングのチャンスを手に入れた。2年間の日本出向にも就き、より重要な地位にも昇進できる道が開かれていた。しかし、日本出向から帰任した直後 McDonald は辞任し、競争相手の会社に転職した。彼の噂は日本企業間に広く流れ、アメリカ人を信用できない絶好の例となってしまった。この例は、文化的誤解のように、単にアメリカの方が日本より遙かに転職が多いという事実に過ぎない。しかし結果としてはやはり、在米日本企業で働くアメリカ人の多くはトレーニングや昇進の機会を閉ざされ、行き詰った立場に置かれるという状況にある。

「外人の頭打ち」には又、別の側面がある。日本人は管理職員にも一般従業員にも長期的な計画や思考を持つことを強調し、このため上位昇格にも回りくどい長期間を要する。アメリカ人は、逆に短期的思考をする傾向にある。アメリカ人が自発的に長期的ビジネス・センスを体得し、それを日本人に立証しない限り、初任職の枠から出ることは先ずない。

それに、アメリカは個人主義を尊重する国もある。Horatio Alger や Andrew Carnegie, Ross Perot がビジネスマンの手本とされる。反対に日本では個人的野心を持つ社員は企業の「和」を乱すと見做される。それに、アメリカの経営学修士コースを優秀な成績で卒業した者なら、日本人は猜疑的に見て減多に採用しない。その理由の一つは日本人がアメリカの教育を信用していない事と、もう一つはこのような MBA は最初の 2 年間はガソリン・スタンドの給油係になるとは想像できないからである。

また、普遍的な問題である言語の壁についても忘れてはならない。多くの日本人は "Written English" を学習しているが、話すことに慣れている人は少ない。また、まずい英語を話して、面目を潰すようなことは日本人マネージャーとしてはできないこともある。もし、アメリカ人が日本語を学んで日本語で対話できれば、多くの問題は消滅するであろう。

オハイオ州メリービルの Honda America では、この言語問題に着手し始めたそうで、目下 90 名の社員とその家族が日本語講座に参加しているという。他の日本企業でも地元の公立短大で日本語クラスを開設できるよう最低 12 名の学生を集めると四苦八苦している会社もある。

しかし、日本語の堪能な Lipp は日本語教育の熱心な提唱者ではない。10年余り日本生活を経験している Lipp は「いくら日本語が流暢にしゃべれても文化の面では必ずしも堪能にはなれない」と述懐する。日本語の言葉には表れていない背景の意味が非常に大切で、それを理解するのが大変難しい努力もある。

アメリカ人マネージャーが良く不満に思う事の一つに、日本人は率直にものを言わない事と、"No" を極力避けていることである。松下の人事課長 Mitchell は「5年間松下に勤めて、何かを提案した場合、{もっと検討して欲しい} と言われたら "No" を意味し、たまには、{もっと手を加えて磨きをかけたらいい} という意味にも解釈できる」と語る。このような違いを把握できるようになるには、かなりの年月がかかる。

Lipp は仕事の傍ら難しい語学学習と格闘するよりも、まず、よく使われる日本語の表現と共に「その文脈に流れる文化的背景」を学ぶことを勧めている。アメリカは言葉にはっきり表れた内容に依存する文化であるのに対し、日本は語間の背景に内在する意味に依存する文化である。即ち、「我々は物事を率直に話すが、日本人はそうでない」と言う。また、日本語が堪能だからその文化にも堪能とは限らない。従って、「日本人管理職の中核に参画したいアメリカ人は単に両国語が話せるだけではなく、両文化間の特異性も理解できる多様性を身に付けていなければならない」と Lipp は言う。彼は、「もし、アメリカ人が日本の企业文化を理解しようと努力すれば日本人は大いに喜ぶだろう。努力とは日本人にとって非常に高い文化的価値を持っている」と強調する。

Lipp はアメリカ人に日本式ビジネス法を教えるにはクロス・カルチャー的トレーニングが不可欠だと言う。アメリカ人に日本人との付き合いを教える時、「して良い事と、いけない事」を羅列しても役に立たない。「文化を理解する事は、その言語の文脈と行間の意味を理解する事である」からである。色々の文脈の背景の意味を正しく把握することが大切な鍵となる。文化というものは、それぞれ特異性があるし、所謂「常識」も他の文化では「非常識」となることすらよくある、と彼は語る。

オール・マイティーの人事部

前述のように、日本企業では人事部が採用、解雇、昇進、ローテーション、転勤などを決定する。これは、書類処理上の権限のみではなく、実際に決断権を行使している。日本企業の人事部はアメリカ企業の人事部とはそういう点でかなり違っている。MIT の経営学部長の Thurow 教授は「日本人は自分の勤めている会社のトップ社員の中で少なくとも二人の名前は知っている。即ち、会長と人事部長である」と言う。

しかし、Laurie は、「在米日本企業の人事部は日本国内の人事部のような権限は持っていない。むしろ、アメリカの人事部よりも弱いところもある。在米日本企業の人事部

職員は日本的人事部の機能をよく解かっていないらしい。或いは、何となく当惑しながらも、アメリカ企業の人事部の機能を踏襲しているにすぎない。私はそんな職員に、こう言ってやりたいぐらいだ、「そんな狭い考えを持たなくともいいんじゃないですか。人事部は企業の心臓部なのですよ。会社の大改革でも何でもできる権限があるんだと自覚してください。」と語る。

ただし、ケンタッキー州ジョージタウンの Toyota, USA はこの例外で、日本国内の人事部のような権限を持っている。人事担当の副社長である Heltman は、採用、異動、給与額、解雇などに、最終権限を持っている。彼は、「これは別に特殊なことではない」と言う。在米 Toyota では、各部の受け持つ分野において行使できる権限が、かなり強く認められている。「人事部が、人事管理上的一切の権力を握っているのは別に不思議ではない」と言う。

「日本国内の人事部の権限に慣れている日本人マネージャーが、アメリカに赴任して、技術部門の責任者になった時、かなりのショックを受ける」と Lipp は観察する。アメリカに来ると、突然、部下の勤務評定、採用、解雇、昇進等の重要な決定権を持たされる。それも日常の自分の業務の他にである。日本人マネージャーが、「アメリカで管理職に就くと、まるで神様みたいな気がする」と言っているのを聞いたことがある、と Lipp は苦笑する。

しかし、此処で一緒に働くアメリカ人マネージャーは神の権限など感じることは滅多にない。「逆に、何を決めるにも同意が必要だし、コーディネーターの介在でアメリカ人マネージャーの権力は弱められていると感じる」と Byham は言う。

同意による決定権は、多くの在米日本企業が取り入れているが、アメリカ人がそれを文字通り解釈するような同意ではない。Toyota の Heltman は、此処で言う同意とは、民主的投票や、良く話し合って全員が納得した同意ではないと言う。

Byham によると、日米両国の日本企業の実践を見て、理解できるようだ。即ち、同意とは、全員が意見や資料の提供に貢献はするが、決定権は上層部にあるということである。この方法で社員は自分も企業の意志決定に参加したような気分になる効果があるが、アメリカ人の中には、これに懐疑的な者も出てくる。つまり、本国で既に決定した事項を批准する手順に過ぎない、従って只の見せ掛けである、という意見である。

もっと皮肉な意見は、「同意とは、いたずらに会議が増えるだけのこと」と批判している。確かに、同意による意志決定は仕事の能率を大幅に下げる。Heltman の場合、1 日平均 7 回の会議があり、職務全体の 90% が費やされている。

日本人は会議を意見統一の手段と考えているが、(たとえ意志決定法が公明正大でなくとも) 同時に、会議は日本人にとってトレーニングの場でもある。Byham によると、

「会議の議題とは全然関係のない部所のマネージャーまで召集されることがよくあるが、これは企業で何が問題となっているかの実情を知る機会となる。」そこで、再び、職場ローテーションの重要な効果を考察してみたい。現在製造部門のマネージャーであるサラリーマンは、市場売り込み戦略を討議する会議とは何の関係もないが、将来の異動により、このポストで実力を発揮する時が来るかも知れないのである。

アメリカ人マネージャーは、意志決定に費やされる時間の長さには実に辟易している。大抵のアメリカ人は、業務上の意志決定に要する時間は責任の高い地位に就くほど短くて済むと考えている。例えば、副社長なら、100ドルのソフト購入の承認は即座に決定できるのは当然である。しかし、同意の過程を取ると、2時間の会議に縛られてしまう。「日本式のやり方は完全かも知れないが、スピードはアメリカ式が勝る」などと言い出したら議論は尽きることがない。

アメリカ人マネージャーが日本企業で悪戦苦闘しているもう一つの障害はコーディネーターである。コーディネーターは業務上の決定権はなくとも、アメリカ人マネージャーに付いて日本のシステムを翻訳したり、指示したりする任務があるため、中には「有益なパートナー」と言う人もいるが、「スパイ」、「舞台裏のマネージャー」などと陰口をきくアメリカ人もある。

LaurieとByhamは「コーディネーターは定期的に日本の本社にレポートする任務があるため、アメリカでの勤務時間後も誰も居ないオフィスに残って、日本の勤務時間に合わせて電話をしている。この行為がアメリカ人には不気味に映り、コーディネーターの正式の地位以上に内密の権力を持っているかに見える。

NEC America の元ジェネラル・マネージャーは彼の部門が開発した新製品を例年の世界各国支社合同会議で紹介しようとした時の経験を披露した。この新製品のプロトタイプ、ビジネス・プラン、マーケティング戦略は全て彼の部門で準備されていた。この内容を日本本社の上司に初めて発表する会議が始まり、さて彼が壇上に立とうとした時、隣席の本社の上司が既に彼のプランのコピーを持っているのに気が付いた。何処で入手したのか尋ねたら在米オフィスから送られたと言った。これは、日本人マネージャーが彼の引き出しを探って一部しかないオリジナルを盗みコピーし、本国のボスに送ったと考えるしかない。

こんな事例は、日米社員間の信頼感の育成を損なうものである。このジェネラル・マネージャーは最近 NEC を辞職した。彼は20年以上も日米間を飛び回りながら働いたキャリアの持ち主であるが、「日本人は非常に優れた供給者であり、寛容なパートナーでもあるが、雇用主としては大変やりにくい相手である」と述懐した。

一方、アメリカ人の中にも、日本人コーディネーターとうまくやっている人もいる。

Toyota のHeltman は自分のコーディネーターは貴重なパートナーであると言う。Toyota ではコーディネーターの存在による弊害を予測して、アメリカ人マネージャーと日本人コーディネーターが個人的にも親交するように、家族ぐるみで会食の機会を作るよう極力奨励している。これは、仕事上の社交には家族を交えない日本の慣習から見れば、かなり思い切った措置と言える。

Heltman は、「アメリカ人は職権を共有することには慣れていないので、当初は誤解もあった。でもお互いの交友関係が発展するにつれて、コーディネーターは自分の努力がうまく成功に導くようにと力になってくれる大切な存在だと認識するようになった。

こんな好ましい例の反面、Heltman はコーディネーターの赴任期間には問題があると認めている。プラントの開設当初は、アメリカ人も仕事のコツを教えてくれる親切なコーチと見做して熱心にその指示に従うが、3ヶ月程で自力で出来る段階に到達するので、コーディネーターは不必要になる。それなのに、やっと3年後に最初のコーディネーターが帰任し、またまた、次のが赴任してくる。この頃になるとアメリカ人マネージャーはうんざりしてくる。

日米間には、トレーニングに対する姿勢や考え方には大きな違いがある。日本ではトレーニングとは現場で手を取って教えることであり、教室で講義を聞いて身に付くものではないと考える。Lipp は次のような経験談を披露している。

日本ディズニーランドで、立体映像システムを設置した時のエピソードである。ディズニー社は、100万ドルという高価なプロジェクターの操作を日本人社員に教えるため、技師を一人送った。この技師はアメリカ式のトレーニング法に従い、プロジェクターの仕組みを講義で説明し、多少の実地操作のトレーニングをして、アメリカに帰った。翌年この技師が再訪した時、いつも本体の隣に設置してあるべき筈の予備のプロジェクター（これも100万ドルという高価な機器）が見当たらないので驚いた。でも、間もなく、この予備の方はトレーニング室の中に分解された形で置いてあったのを発見した。各部品には細部に亘ってラベルが貼ってあり、社員が実際に手に取って操作の練習ができるように、また正確に組み立て戻せるようにしてあった。ずいぶん思い切った高くつくトレーニングだと、この技師は驚嘆した。

日本人は、日本式の人材育成システムである、職場ローテーションにアメリカ人マネージャーを参加させたがらないが、アメリカ人ブルーカラーに対しては態度が異なり、彼らには積極的にトレーニングが施されている。Laurie によると、「アメリカ人でも、ブルーカラーの人々は、野心的に他の会社を渡り歩く傾向が比較的少ない。従って、企業に対しても義理堅く、トレーニングで彼らに投資しても余り裏切られる可能性は少ない、と日本人は考えるからである。」

平等主義という点では日本の慣習はアメリカ人ブルーカラー層によく受け入れられているようである。重役用の駐車所も特設しないし、管理職員も一般従業員もキャフテリアでは肩を並べて食事をするからである。日本人管理職員の給料もアメリカ人の基準と比較して低い。マネージャーはできるだけ生産現場の人達と話し合うように勧められる。一般に、在米日本企業のオフィスは開放的で、重役用の個室はほとんどない。

鉄瓶をはずす

日本企業で働くアメリカに対する有識経験者からのアドバイスはより良きコミュニケーションの一語に集約される。率直に話し合うことによって、文化的価値観の相違からくる誤解を避けることができた会社も多々ある。Heltmanによると、Toyota Americaの工場では開設後、18ヶ月は毎週一回5時間の討論会に全員参加した。この場で、日本企業で働くアメリカ人が直面する色々な問題が取り上げられ、真剣に討論された為に、操業上大きな障害となる事前に解決できた問題が沢山あった。Mitchellは、松下では、現在でも毎月同様の会議を継続している、と言う。

しかし、これはコミュニケーション・ギャップと言って、簡単に言葉の問題としては済まされない複雑な問題である。日本人もアメリカ人も、両文化の価値観の相違とか、その特異性を正しく解釈する知識と理解力を持つ多様性が要求される。アメリカ人マネージャーが、自分の文化の価値観を基礎にした固定観念に縛られずに、常に柔軟性を持って異文化を解釈する多様性を育成していくれば、単に、出世欲のために働くより、遙かに高い満足感が得られるだろう。視野を広めれば、全く新しい方角から自分自身を観察することができ、斬新な考え方にも頭を切り変えることができる。アメリカ人マネージャーは、確かに権限を強く持ち過ぎるかも知れない（それに伴う責任も多い）。「終身雇用もまんざらでもない」という表現はアメリカ人には理解され難いだろう。社員のやる気を、どのようにして育てるかについては、各文化は違った面からアプローチしている。アメリカ人は個人のやる気を引き出し、それに報いる術をよく知っている一方、日本人はチームワークによる強力な経済力を築き上げるのに成功している。

言い尽くされた言葉ではあるが、日米お互いに学び合うことは沢山ある。また、我々は相互から学ぶ事は不可避の密接な関係にある。この我々の使命であるお互いに理解し合う努力を止めたら、頭にはまったく鉄瓶もはずせないので、口も耳も塞がったまま、ウロウロしているだけで全然進歩は得られないだろう。