

Discussion Paper Series A No. 332

ウズベキスタンで考えたこと
—— 日本モデルからみたウズベキスタン ——
(ロシア語版つき)

一橋大学経済研究所 高山憲之

1997年4月

〒186 国立市中2-1 一橋大学経済研究所

FAX +81-425-80-8333

Discussion Paper Series A No. 332

ウズベキスタンで考えたこと
—日本モデルからみたウズベキスタン—
(ロシア語版つき)

高山憲之

1997年4月

The Institute of Economic Research
Hitotsubashi University
Kunitachi, Tokyo, 186 Japan

ウズベキスタンで考えたこと

— 日本モデルからみたウズベキスタン —

一橋大学教授 高山憲之

1 はじめに

- 着実な経済再建／ウズベキスタンモデルの提示
- 日本モデルへの強い関心
- ウズベキスタンにおける日本人のとまどい

2 日本国組織の特徴と意思決定メカニズム

- 組織内メンバー間の相互信頼がベース
- 組織内における情報の共有
- ボトムアップ型の意思決定
- 厚みのある中間層
- リーダーの役割

3 一日本人のみたウズベキスタン型組織

- トップダウンの意思決定
- 忙しすぎるトップリーダー
- 情報の持ち方
 - cf. 「ボスのwritten permissionを」
 - cf. 「ボスからの指示をうけていない」
 - cf. 「私の管轄外の話である」
- 変化のきざし

4 「忙しさ」の解決方法

- 「何でも自分でする」態度を一部分改める
- cf. 「比較優位」(comparative advantage)と「絶対優位」

(表1)

	個人A	個人B
writing	\$100/h	\$10/h
typing	\$20/h	\$10/h

(表2) 仕事と学びの時間と収入

ケース		writing	typing	total income
1	A	7 h	1 h	\$ 7 2 0
2	A	8 h		\$ 8 0 0
	B		2 h (for A)	\$ 2 0
			6 h (for C)	\$ 6 0

注: Aのtotal income (ケース2) : \$ 8 0 0 - \$ 2 0 = \$ 7 8 0

「1日は24時間か——”No.”」(時間はふやせる)

時間は買える(「他人の時間を買え」)

時間はもらえる(「教えてもらえ」)

5 経済発展をどう進めるか

基本的考え方と主要な方法

あまり変わっていないウズベキスタン

弱体なサービス業

最先端技術導入の是非

「物をつくることよりも物を売ることの方がはるかに大変である」

期待大きいウズベキスタンモデル

以上

ウズベキスタンで考えたこと

— 日本モデルからみたウズベキスタン —

一橋大学教授 高山憲之

1 はじめに

皆様こんにちは。ただいまご紹介をいただきました高山でございます。私のウズベキスタン訪問は今回が6回目です。これまでの見聞や経験をふまえまして、「日本モデルからみたウズベキスタン」というテーマでお話をいたしたく存じます。

「群盲、象をなでる」というたとえ話が日本にはございます。象の耳にさわった人は、その耳を象だと思いこむ。象の足にさわった人は、その足を象だと思いこむ。象の鼻にさわった人はその鼻を象だと思いこむ。いずれも象の一部ですが、象の全体を知ることにはなかなかつながりません。本日の私のお話も、このたとえ話と似たような性格をもっています。ウズベキスタンの全体をバランスのとれた形で知っているわけではございません。その点をはじめにお断りいたしたく存じます。

ウズベキスタンはカリモフ大統領の卓越した指導力の下で着実な経済再建を図り、経済発展への歩みをつづけております。昨年だけをとりだしましてもタシケントには新しい道路が建設され、新しいホテルも開業しました。また新しいスーパーマーケットも開設され、日本語教育のTV番組もはじまっております。空港の施設も改められるなど、独立以来の変化には著しいものがございます。

カリモフ大統領は経済再建と経済発展のために当初から独自の五大原則を掲げ、ウズベキスタンモデルを世界に向けてご提示なさいました。旧ソ連邦での経済パフォーマンスは現在、No.1です。

ウズベキスタンは独立後、アメリカンスタイルの経済発展を自国の発展モデルとして採用しませんでした。代わりに300年に及ぶウズベキスタンの長い歴史と世界に誇る文化を大切にしながら独自の経済発展を志向するという選択をなさいました。そのさいアメリカンスタイルとは基本的に異なるモデルを採用して著しい経済発展を遂げた日本に対してウズベキスタンから強い関心が寄せられました。同じアジアの国、あのナショナル劇場とタシケントホテルの建設に従事した労働者の祖国、ソニーやパナソニック、トヨタやホン

ダ、ミツビシ、キャノン等、世界に冠たるエクセレントカンパニーがいくつもある国、それが日本です。その日本が固有の文化や伝統を大切にしながら、どうやって経済発展を遂げ、世界に通用する企業を育てあげたか。日本人の働き方、組織のつくり方はどうなっているのか。敗戦と廃墟の中からどのように復活し驚嘆すべき飛躍を遂げたか。ウズベキスタンの皆様からはこのような質問をよく受けます。

このような質問に対する受けたえを通じて皆様と日本との距離が少しづつ縮まり、両国民の親密な関係が深まりつつあります。また皆様ご案内のように日本人もウズベキスタンの歴史・文化・経済等に少なからぬ関心を持っています。両国間の友好関係が今後ともいっそう深まることを期待してやみません。

ただ、ウズベキスタンの皆様にお目にかかり、お話しいたしまして、実際になにか具体的にコトを運ぼうとするとき日本人には戸惑うことが少なくありません。ウズベキスタンの皆様にとっても日本人との関係構築には時間が異常に長くかかる、なぜ何回も似たような話を繰りかえさなければいけないのか、という疑問が多いと存じます。本日は日本および日本人に対する理解を皆様にいっそう深めていただくことを願って、日本人の「ものの考え方」や「行動の基本原理」についてご説明いたしたく存じます。無用な誤解を避け、日本とウズベキスタンの関係が今後ますます緊密になる。本日の私のお話が、そのための一助になれば誠に幸いに存じます。

2 日本国組織の特徴と意思決定メカニズム

まず最初に日本型組織の特徴をご説明いたします。

日本の社会はメンバーの相互信頼をベースとしております。それは、契約をベースとするアングロサクソン社会の人間関係とは社会の編成原理が違います。社会の編成原理が違うことは組織のつくり方、組織と組織の関係、組織の動き方の違いにつながります。

日本の社会が相互の信頼に基づいて形成されていると今、申しあげました。その端的な例を1つ紹介しましょう。皆様すでにご存知のように2年前の1995年1月、日本は大地震に襲われました。神戸を中心とする地域が大地震で破壊され、地震直後の火災で街は炎上しました。タシケントも1966年に大地震を経験すみです。大地震直後における被災者の生活がいかに大変なものであるか。この点について皆様は容易に想像がつくと思います。

震災直後の神戸で何が起こったか。神戸に近いところに大阪という都市がございます。

その大阪という地域を拠点に営業をしている一金融機関が地震の被災者に対して1人5万円（ＵＳドルで約500ドル）の緊急貸出しを地震直後に申し出ました。「返済期限なし、無利子、無担保、保証人」なしという条件つきです。貸出しにあたって書かせたのは名前と連絡先だけです。この貸出しが1年後にどうなっていたか。なんと金融機関からはいっさい催促しないにもかかわらず貸出しの8割が返済されていました。困っていたときに助けてくれた者に対しては、その好意を裏切ってはいけない。後になって必ず好意に対するお返しをする。これが日本人の通常の感覚です。無条件でまず相手側を信頼する。そして相手側はその信頼に応える行動をとる。その中で相互の信頼を確認し、高めあう。これが日本人の行動を規定する基本原理です。

他人と関係のない自分を想定し、自己の利益だけに基づいて行動するというアトミスティックな個人を日本人は想定しません。日本社会の人間関係はアングロサンソン社会のそれとは基本的に違っています。アングロサンソン社会では、まずははじめに自立した個人が存在します。個人は自分の利益が他人と分断された形でアトミスティックに存在すると仮定しており、利益がそれぞれ異なる個人は、取引を通じてギブアンドテイクの関係が成立するときのみ他人と関係を結びます。他人の利益は自分の利益と無関係である、あるいは相互に対立するとはじめから決めてしまい、相手側への不信を前提にします。その不信を抑える役割をはたしているのが契約であり、契約のベースにあるのが取引です。いわば各個人が空間に点としてはじめに存在し、点と点を結ぶ線分が引かれてはじめて人間関係が築かれるという形です。等価交換を基本線とする取引が成立しなければ人間関係は生じません。また契約の解除という事態に立ちいたることもございます。他人への不信をベースとする社会は潤いがなく、社会全体が一つになりにくいうといふ欠陥を持ちがちです。また他人に配慮した節度ある振るまいはともすれば軽視され、結果的に社会全体の的確な状況把握が困難になることもあります。契約なしに他人との関係を築くことはできません。

一方、日本の社会は、このようなアトミスティックな人間関係をベースとしたものではありません。日本人はもともと定住型の農耕民族です。たまたま同じ地域に生活するようになった者同士、水の利用や自然災害の面で利害を1つにした集団でした。自分も他人も運命をともにする集団、その運命共同体の一員としての意識がきわめて強い、という特性をもっていました。このような意識が今日においても日本人の基本的考え方を規定しております。自分の帰属する組織は運命共同体であり、各人はその1員としての意識が強ようございます。利害を1つにしているかぎり組織内の他のメンバーは自分を裏切らないと

まず考えます。運命をともにする他のメンバーのことを考えないわけにはいきません。したがって自らの個人的利益だけを追求することは差しひかえます。むしろ各人が個に徹することをやめ、はじめから相手を信頼してしまう。そして「自分を相手の立場におく」「自分を相手にゆだねてしまう」という態度をとります。相手に対して「自分を完全に無防備な状態におく」のです。その身構えが相手の共感を呼び、信頼に応える行動を促します。こうした相互信頼関係にまず入ります。そして同じ運命共同体の中で自分は何をすることを他人から期待されているか。その期待に応えないと自分という存在がなかなか確認できない。これが日本人の行動を律する基本原理です。自分の所属している組織がまずあり、その組織内における自分の位置を確認し、その位置にふさわしい行動をとる。他人が自分に何をすることを期待しているか。まず相手の立場に立って考える。その上で自分の行動を決める。こういう行動パターンです（このような行動パターンは、サッカーチームの動き方を推察すれば容易に理解できるでしょう）。

日本の社会では個人がまずははじめに存在するとは考えません。親と子、上司と部下のような関係がまずあると考えるのです。いわば空間の中にはじめにあるのは点でなく線です。その線がいくつかの線と結びあっており、その結びつきの中ではじめて自分という個人が規定されると考えるのです。いくつもの線が交さくして点が定まる。はじめから存在する人間ネットワークの中で点と点の関係を理解する。物理学の世界では原子は分子になると安定します。分子状態、他人との関係性において自分を規定する日本社会は、メンバー相互間の高い信頼をベースとしており、組織への帰属意識の高い安定社会です。契約なしに相互信頼に基づいて組織目的の共同達成のために各メンバーが努力します。

日本では各組織のウチとソトで全く異なる行動をとります。組織のウチとソトでは利害が異なるのが普通です。利害が対立することもしばしばございます。そこで他の組織について利害が一致しているか、自分達を裏切らないか、自分達の期待にどの程度まで応えてくれるのか、信頼に足るパートナーたりうるか、という点を時間をかけて調べます。これらのテストにすべて合格したら、後の話は比較的簡単であり、コトはスムーズに運びます。いわば運命共同体としての確認がなされるからです。ただし相互の信頼関係はその後も継続してチェックされます。パートナーが期待どおりに動いているかぎり両者の関係は深まっていきます。

日本では信頼関係の確認がまず先にあり、相手の期待を裏切らない、相手の期待に十分に応えているという証（あかし）を出しつづけることが何よりも重要です。そのような信

頼関係を首尾よく築けなかったり、いったんそれを築くことができても、それに水をさすようなことが後に発生したりしますと、日本人と上手につきあったり、日本の組織と良好な関係をつづけたりすることはできません。日本人と良好な関係を築くためには、まず日本人の期待が具体的に何であるかを知り、その期待に1つひとつスピーディに応えて着実に実績を示していくことが必要です。そのような実績の積みかさねを前にすると、日本人も節度ある行動をとります。そして長期的にわたる共同利益の追求のためにはいっとき犠牲になることがあっても、それをいとわないのが日本人です。

日本人は通常、人がみていても決して仕事の手抜きをしません。手抜きをすれば、いつの日かそれが露見し、自分に対する信頼が失われてしまいます。信頼を失った人間は日本では人間のネットワークのなかに入れません。信頼を裏切らないことは自分の生活維持と名誉に直接かかわることです。このような日本人の習性は、あのナヴォイ劇場の建設においても失われませんでした。強制労働という最悪の条件下でも日本人の基本的行動パターンは変わらなかったのです。

日本型組織の第2の特徴は、その情報の持ち方にございます。組織内の各メンバーが自分に期待されている役割を正確に知るために、上下を問わず組織全体として同一の詳しい情報が共有されている必要があります。そして組織全体としての方向性やものごとの優先順位をメンバー全員が知っていること、メンバー全員がその決定にコミットしていることが重要です。日本では日々、大小さまざまの打ちあわせや会議がひんぱんに行われます。上下を問わず同一の情報を細部にいたるまで幅広く共有していることが組織としての強さと活力の重要な源泉になるからです。

したがって日本の組織では通常、誰に会っても同じ話を聞くことができます。組織として、いったん相手の受け入れを決め、質問内容の事前確認後にインタビューOKとなったら、そうなるはずです。トップリーダーがいなくても、情報提供面でその代役をはたすことは部下なら誰でもできます。「ボスの許可をとってくれ」「ボスから指示をうけていない」「私の管轄外の話である」という受け答えは、この場合、日本では考えられません。

組織のトップリーダーのみが握っており、他の組織メンバーは知らないという情報は日本ではほとんどなく、あっても極めて限られたものです。所持している情報量の多さでリーダーの地位を維持することは日本ではできません。むしろ高い先見性や洞察力の深さ、あるいは的確な判断力こそが日本のリーダーに求められるものです。

日本型組織の第3の特徴は、中間層に厚みがあるということです。情報を共有しても、

その意味内容を正確に理解し適切な行動につなげることのできる人材が豊富に存在しないと、組織全体としての力になりません。幸いなことに日本人は日々の生活や仕事さらには教育を通じて知的に鍛えられている者が多数います。組織全体の意思決定も事実上ボトムアップ型になることが通例であり、「ボスの指示待ち」という状態はありません。

日本の大組織では優秀な人材であっても最初は組織の最下層に配置され、時間をかけながらランクが1つずつステップアップしていきます。各階層のすべてに将来のトップリーダーになりうる人材がはりついているのです。最終判断は確かにトップリーダーの責任ですが、その判断の骨格部分は部下の起案とねまわしに基づいています。

組織目標がはっきりしている場合、日本の大組織ではトップリーダーはしばしば2年おきに交替します。1年おきの交替さえあります。実質的な決定や実際の仕事は中堅の部下がしていることが多く、トップリーダーが交替してNo. 2が昇格しても何も変わりません。ただし時代環境が大きく変わり組織目標が必ずしも明らかでなくなってきたと、トップリーダーには高い先見性や洞察力・決断力が求められます。こういう場合には特別の資質の恵まれた者しかトップリーダーになりえません。

通常の場合、日本では組織内における情報や知識は組織における自分の地位と役割にくっついていると考えます。それらは自分のポストに付随しているものであり、自分という人間個人には必ずしも属していないと考えるのです。日本の大組織には定期的な人事異動がございます。通例2～3年、長くても5年に1回ずつの間隔で自分のポストが変わっていきます。そのさい仕事の引き継ぎを後任の者に対して細大もらさず、きわめて詳細に行います。組織全体として仕事を従来どおり継続していくためです。担当者が変わったために話が変わってしまう、話がふり出しにもどる、ということは日本ではほとんどございません。人事異動のさい上司が主だった部下をすべて連れていく、ということも日本ではございません。上司は1人で他の部署に移るのです。

以上、日本型組織の主要な特徴および日本型組織内における意思決定メカニズムについて説明いたしました。

3 一日本人のみたウズベキスタン型組織

このような日本型組織に慣れた者からみますと、ウズベキスタンにおける各組織のありようは日本のそれとは随分違うように思います。あるいは日本型組織の方が世界では異例中の異例であるということかもしれません。

これまで私の見ました例から申し上げますと、ウズベキスタン型組織は①「トップダウンの意思決定」、②「忙しすぎるトップリーダー」、③「ボスの指示を待っている部下」、④「自らが直接所管している事項にしかタッチしない部下」、という4つの性格が強いと思います。総じて基本的な情報が必ずしも組織メンバー全員には共有されておりません。これは旧ソ連邦型組織に固有のものであり、元来のウズベキスタン型とは異なっているかもしれません。私の誤解であってほしいと思います。

ウズベキスタン型組織では責任はすべてトップリーダーに集中しており、トップの指示がないかぎり部下は何もしない、というのが通例です。どんなにささいなことであっても自分の責任をさけるためか、すべてトップに指示を仰ぐという傾向があるように思います。結果的に各組織のトップリーダーはすべて超多忙人間です。

外部の人間にとりまして、トップリーダーに会う機会をつくることは決して容易ではありません。仮にアポイントメントがとれましても直前キャンセルという例がしばしばございます。その場合、部下に面会してもトップから詳しく述べをうけていないことが多く、部下では話にならないことが少なくありません。部下が情報をもっていても、その情報提供による責任問題の発生をおそれるためか、外部の者に対して「ボスの written permissionをまずとってくれ」というケースがしばしばございます。「書類のコピーを下さい」とお願いしても部下の人からコピーをいただくことができる例はまずありません。「その件についてはボスから指示をうけていない」「それは私の管轄外の話である」という受けこたえもよく耳にします。日本人が戸惑うのは、まさにこの点です。トップリーダーに会わなかぎり話は進みません。トップリーダーと仮に面会しても時間が足りません。「具体的な話は部下とつめてくれ」といわれましても、トップリーダーとの面会に同席している部下の数が極端に少ないために、同席していない部下では話にならないことが多いございます。

ウズベキスタンのトップリーダーはランクコンシャスな人が多いように思います。一方、日本ではコトを実際に運び実質的な決定をしているのは中堅幹部であるというのが普通です。日本のトップリーダーは最終的なセレモニーのさいに、はじめて顔を出すという例が一般的です。トップリーダーの意を体した中堅幹部が事前の調査やとりきめ準備のために日本からウズベキスタンに参りましても、ウズベキスタン各組織のトップリーダーは仲々面会なさってくださいません。結果的に日本との話は一向に進まないという例がこれまで少なくなかったと思います。

ただ、従来とは異なる対応をとっているトップリーダーがウズベキスタンにもいらっしゃいます。ある傑出した若手のトップリーダーに私がお目にかかったのは昨年12月のことでした。場所は東京です。彼はスルタノフ首相一行の中の1メンバーでした。彼のお話は次のようなものでした。彼は部下に対して基本の方針のみを示します。細部の検討とつめは部下が自主的に行います。1つ1つボスに指示を仰ぐことはしません。部下は細部について複数の可能性を検討し、それぞれの評価内容をまとめると、ボスにそれを提出します。ボスは部下に内容説明を求め、最終判断を部下に伝えるというスタイルです。このようなスタイルであればトップリーダーとその部下は情報を共有しております。超多忙のトップリーダーに面会しなくとも、部下に面会することで用は足ります。ウズベキスタンにも変化のきざしがある、というのが私の率直な感想です。

すでに申しあげましたように日本人は実績を積みあげるなかで信頼関係を確認し、深めあっていきます。コトを進めるにあたり、相手が信頼に足りるパートナーであるとの証が事前にどうしても必要になります。この点についての皆様のご理解を是非とも深めていただきたく存じます。

4 「忙しさ」の解決方法

本日お集まりの皆様はすでに各組織のトップリーダーになっていたり、あるいはこれからトップリーダーになる人々だと伺っております。皆様は超多忙の毎日をお過ごしのことと存じます。「忙しさ」から解放される方法はないのか。本日は一経済学者の視点から、その知恵をみなさんにお伝えしたく存じます。

忙しさの解決方法は基本的に一つしかございません。それは「何でも自分でする」態度を一部分改めるということです。「すべて自分と相談しなさい。決めるのは自分だ」としているかぎり忙しさからは永久に解放されません。

1日は24時間でしょうか。物理的には確かにその通りです。しかし経済的答えはNOです。経済的に見れば時間はふやすことができます。その方法は2つあります。第1の方法は「時間は買うことができる」というものです。第2の方法は「時間はタダでもらうことができる」というものです。以下、順にご説明しましょう。

まず第1の方法について。表1をご覧下さい。2人の個人A、Bについて Writing と Typing という2つの仕事能力が示されています。個人Aは Writing で一時間当たり100ドルのお金を稼ぐことができ、Typingでは一時間当たり20ドルの仕事をすることができます。

きます。他方、個人Bは Writing、Typing とも一時間当たり 10 ドルの仕事しかできません。仕事の能力という点では個人Aが個人Bをいずれも上回っています。この関係を経済学では個人Aが個人Bにたいして「絶対優位」にあると言います。

このとき何をやっても有能な個人Aはすべて自分でやるべきでしょうか。仕事の能力の劣る個人Bに頼ることはいっさいせず Writing も Typing もすべて自分でやるケースをまず考えてみましょう。それが表2のケース1です。個人Aは Writing に7時間あて Typing を1時間するというケースです。1日の総所得は 720 ドルになります。

他方、仕事能力の差に注目しますと表1では Writing における能力の差が Typing のそれよりもかなり大きく設定されています。このとき個人Aが能力差の大きい Writing にのみ専念し、Typing は個人Bにまかすとしたらどうなるでしょうか。それが表2のケース2に示されています。個人Aは Writing で 800 ドルを稼ぎますが、Typing の仕事は個人Bにたのみ 20 ドルを支払います。両者の差額 780 ドルが個人Aの純所得 (net income) です。個人Aの所得は自分で Writing も Typing もやるケース1よりも自分は Writing のみに専念し、Typing は他人に頼むケース2の方が高くなります。

「時間は買うことができる」と申し上げたのは、まさにこのことです。他人の時間を買うのです。そうすれば自分の所得を増やすことができます。能力的に見劣りする部下であっても、しかるべき仕事を部下にまかす。それが望ましく、また「忙しさ」から解放されるために必要になるのです。

すでにお気づきの方がいらっしゃると存じますが、この考え方は経済学でいう「比較優位」(comparative advantage) 原理の応用です。比較優位原理は一般に「自由貿易の利益」を説明するときに用います。いかにも経済学らしい内容を持つ典型的考え方の1つです。

つぎに第2の方法について説明します。時間はタダで取引されることが多いことを皆様はご存じでしょうか。「他人の時間をタダでもらう」ことは必ずしも難しいことではありません。「教えてもらう」のがそのコツです。人間はもともと「教えたい」という本能を持っています。教えることで逆に学ぶことが多い、という側面も否定できません。「真実を教えたい」という人間の本能を刺激するために、あえて、あてずっぽうでいい加減なことをいいますと、真実を知っている人がそれを正してくれます。パソコンの使用法をはじめ、ちょっとしたことで行きづまっている問題がございましても、それを知っている人に尋ねるだけで、あっさりわかることが少なくありません。

他人の時間をもらうもう一つの方法はメモの作成を依頼することです。電話や口頭連絡

よりメモのほうがはるかに確実です。

いずれにせよ時間は増やすことができます。そうすることによって人々は忙しさから解放されるのです。

5 経済発展をどう進めるか

この問題はすでにウズベキスタンの大蔵省でお話ししました。その時のロシア語速記録が残っております。今回の日本セミナーに際してJICAがその速記録のリプリントを作成し、皆様のお手元に届けてございます。詳しい内容はそのリプリントをご参照ください。

冒頭にも申し上げましたが、ウズベキスタンは独立後着実な経済再建を遂げ、新たな経済発展に向けて、力強い歩みを続けております。ただ、外国人である私の目から見ますと、独立前とほとんど変わっていないように見える部分も少なくありません。私の誤解であればよいのですが。以下「あまり変わっていない」と思われる点を3点に絞ってお話しします。

1点目は「サービス業が依然として弱体である」ということです。サービス業において最も肝心なことは何でしょうか。それは「サービスの受け手の立場に立って、その求めに的かつスピーディに対応する」ということです。即座に対応すること、スピード処理がこの産業の命（いのち）です。

一例を申し上げましょう。タシケント空港にはVIPザールがございます。このVIPザールは施設というハードに関する限り立派です。ただしスピード処理という点ではいまだに落第です。入国手続きはスピーディに終わりますが、預けたバッケージは1時間も待って、やっと手にするという状態です。タシケント市内のホテルにたどり着く時刻はVIPザールを利用してもしなくても大差ございません。むしろVIPザールを利用したほうがかえって遅いという例さえあります。VIPザール用に25ドルの特別料金を支払いますが、何のために支払わなければならないのが疑問です。

昨年9月に私が入国したさいには、たまたま駐タシケントのアメリカ大使ご夫妻が一緒でした。ご夫妻はバッケージが遅いことにいらだっているご様子でした。大使はウ国にとってはVIP待遇すべき最重要人物の1人のはずです。「VIP待遇にはスピード処理が何よりも大事だ」ということが、空港職員全員に徹していないと思わざるを得ません。タシケント空港内におけるバッケージの配達順序に問題があるのではないのでしょうか。

私は特別の人物の責任を追求するためにお話ししているのではありません。サービス業

で大切なことを例示したいからです。ホテルの食事サービス、レストランの会計処理をはじめとしてスピード処理という点に関する限り、ほとんどのサービス業は旧態依然のままでです。これは基本的に「無知」に基づいていると思います。無知であることは本人の責任では必ずしもございません。私は現在50歳ですが、経済学以外のことでは知らないことがいっぱいあります。人に教えを乞うことを私は今でも続けています。責任を追求できるのは「るべきことを知っているながら、それをしない」という怠慢がある場合のみです。

西側の外国人にとってウズベキスタンの印象を大きく左右するものは何でしょうか。それはまず入国手続きです。そしてタクシーサービスの利便性、バス・飛行機・地下鉄等のタクシー以外の交通手段、ホテルサービス、電話、FAX、郵便、外貨交換、デパートやコンビニ、スーパーマーケット、バザール、書店、観光サービス等、のサービス内容・水準です。これらのサービスに「スピード感がないこと」「利便性が足りないこと」は致命的です。「独立後もウズベキスタンはあまり変わっていない」と考える西側外国人が多いのは、このあたりに理由があるのではないかでしょうか。

第2点目は最先端技術導入の是非についてです。どこの国でもエンジニアの方々は最先端技術を導入したがります。世界最高水準の機械が自国にあることは彼等の誇りだからです。しかし、その導入は企業経営という面から見ますと割に合わないことがしばしばございます。「高い買い物をしたけれども企業の儲けにはあまり貢献しなかった」という例が多いからです。日本でも鎖国をやめ開国した後、欧米の列強に追いつこうとして世界最先端の技術を急いで導入したことがございました。今から120年ほど前のことです。国が官営の製糸工場を作り、その工場に世界最高の性能を持つ仏製の機械を導入して据えつけました。きわめて高価な買い物でした。しかし、その機械を十二分に動かせる人間が当時の日本にはいませんでした。機械はよく故障しますが、それを自分たちだけで直すことができませんでした。機械を正常に戻すためにはフランス人技師が常に工場にいることが必要でした。外国人技師の技術指導料は極めて高く滞在費用も法外に高いものでした。また外国人技師に頼っている限り日本人の技術水準は一向に上達しませんでした。

そこで日本では技術導入の基本原則を変更しました。自分たちの持てる技術水準で対応可能なワンランク上の性能をもつ機械を導入する。そして、それに独自の改良を加える。その積み重ねの中で、いつの日か世界最高水準に追いつく。こういう考え方です。所持している機械の性能の高さよりも日本人全体の技術開発能力を高めることを優先したのです。こうした考え方により日本の繊維産業は、その後、世界に通用する一大産業に育ちました。

日本と中国は今から100年ほど前に戦争をいたしました。「この戦争は中国（当時は清）が勝つ」というのが世界における大方の予想でした。中国のほうが大国だったからです。しかし、その戦争は当初の予想をくつがえして日本の勝利に終わりました。後に中国の指導者となった孫文はこの戦争を回顧して次のように述べています。「日本と中国の差は技術への対応の仕方にある。中国はすべてお金で解決しようとした。世界最高性能の軍艦をお金で買いあさった。しかし、その軍艦の製造方法や動かし方を知っている人間は中国にはほとんどいなかった。いざというときにお雇い外国人は機能せず、軍艦は宝の持ち腐れとなってしまった。他方、日本は自前の技術で改良した軍艦を日本人だけで動かしていた。両国におけるこのような違いが戦争の行方を左右した。」これが孫文の述懐です。

日本人にとっては「世界最先端の機械があるか」ということよりも「自國の人間の技術開発能力を全体として少しずつ引き上げていく」ことのほうがはるかに大切です。自前で改良を重ね、いつの日か世界最先端に自分で追いつくという心構えとチャレンジ精神を刺激することのほうが肝要なのです。

3点目は「物を作ることより物を売ることのほうがはるかに難しい」という点です。これはタシケントに駐在している一日本人商社マンの言葉です。物やサービスが不足しがちであった旧ソ連邦時代には「物を作る」ことが最優先でした。しかし今日、世界に目を転じますと、物はあふれかえっており、「物が不足している」という事態は今日の世界には基本的にはございません。その世界を相手に「物を売る」ということは経験豊富な日本人商社マンでも至難の業です。「物を作りさえすれば自動的に売れる」という時代はものはや過去のものとなりました。これからは世界の人々が買ってくれる物、買う気になる物を作っていくかなくしてはなりません。マーケット戦略なしに生産者側の都合だけで物を作っても売れ残るか、買いたたかれるかのいずれかです。これでは商売（ビジネス）になりません。まず需要動向を的確に把握する。そして、それを踏まえて何をどのように、どれだけ作るのかを決める。このような対応が今、求められています。あくまでも「消費者重視」にこだわり、それに頭を切りかえる必要があります。

「今までと違った人間になれ」といわれましても、私自身、正直いって困ってしまいます。人間はなかなか変われません。皆様も同じだと思います。しかし各自が過去の自分とは異なる対応をとらない限り、このウズベキスタンは変わりません。皆様は「2つの時代に生きる」という幸運に恵まれました。しかも2つ目の時代のほうがはるかに可能性は高く、努力や苦労のしがいがございます。日本人の私から見ますと、うらやましい限りです。

この国の将来は皆様の手のなかにござります。

昨日の夕方、私はナヴォイ劇場でバレーを観劇いたしました。ウズベキスタンを題材にしたクラシックバレー”Escapades of Nasreddin”的初演日でした。ウズベキスタンの民族舞踊を部分的にとり入れたこのバレーの完成度はきわめて高く、ニューヨーク、ロンドン、パリ、東京でも十二分に通用する水準に達していたと存じます。私自身深く感動し、心地よい興奮と満足感にひたりながら、劇場を後にしました。

バレーの世界でできたことが経済の世界でできないはずはございません。皆様の持てる力を総結集し、アメリカモデルや日本モデルとは異なった独自のウズベキスタンモデルを開発する。そして輝しい経済発展を遂げ、世界にウズベキスタンのプレゼンスを高らかに示す。そのことを切に願ってやみません。

ご清聴ありがとうございました。

[参考文献]

1. Fukuyama, F. (1995), Trust (加藤寛訳『信なくば立たず』三笠書房、1996年).
2. 浜口恵俊 (1996) 『日本型信頼社会の復権』東洋経済新報社.
3. 野口悠紀雄 (1995) 『続「超」整理法・時間編』中公新書.
4. 高山憲之 (1994) 「経済再建と経済発展をどう進めるか — 基本的考え方と主要な方法 —」(講演連記録／於ウズベキスタン大蔵省、12月).

(本稿は1997年3月17日ウズベキスタン共和国の国家社会建設アカデミーで開催された第1回日本／ウズベキスタン・セミナーにおける記念講演の速記録である。)

О ЧЕМ Я ДУМАЛ В УЗБЕКИСТАНЕ
-Узбекистан с точки зрения японской модели-
Нориюки ТАКАЯМА
Профessor Университета ХИТОЦУБАСИ

1. Предисловие

Исправная экономическая реконструкция / Узбекская модель
Большой интерес к японской модели
Что смущает японцев в Узбекистане

**2. Характерная особенность организации японского типа и
механизм принятия решения**

Основой является взаимодоверие между членами организации
Взаимовладение информацией внутри организации
Принятие решения типа "снизу вверх"
Солидное среднее звено рабочих
Роль руководителя

3. Организация узбекского типа с точки зрения японцев

Принятие решения "сверх вниз"
Чрезмерная занятость руководителя высшего уровня
Метод владения информацией

Примеры:

- [Нужно разрешение руководителя в письменном виде.....]
- [Я не получил указания от руководителя.....]
- [Это не в моем ведении]

Признаки изменения

4. Метод разрешения проблемы занятости

Пересмотреть часть отношения к работе <Я сделаю все>

Например:

- [Сравнительное преимущество--Comparative advantage] и
- [Абсолютное преимущество]

	Человек А	Человек Б
Составление письменного документа-Writing	\$ 100/ час	\$ 10/ час
Машинистка-Typing	\$ 20/ час	\$ 10/ час

(Таблица 2)

	Writing	Typing	доходы всего
Случай 1	A 7 часов	1 час	\$ 720
Случай 2	A 8 часов Б	2 часа(для А) 6 часов(для С)	\$ 800 \$ 20 \$ 60

* Примечание : общие доходы А (во втором случае) : \$ 800 - \$ 20 = \$ 780

[Состоит ли день из 24 часов ?-----"Нет"]

(Можно увеличить время)

Можно покупать время (<Покупай время других людей !>)

Можно получать время (<Учиться у других>)

5. Как перестроить экономику и развивать ее дальше основная концепция и главный метод

Узбекистан без особых перемен

Слабая сфера услуг

Плюс и минус внедрения новейших технологий

< Гораздо сложнее продавать товары, чем производить >

Узбекская модель, на которую возлагается большая надежда

Библиография:

<Как перестроить экономику и осуществить ее дальнейшее развитие

-----основное представление и конкретные средства>

Стенограмма доклада в министерстве финансов Узбекистана в 1994 г.)

“Энгизбадж и шинч, я мон {?}”
шынчом баланында кийнде иштөр салынчидар
болжакт таңынан
көбүнчөлүк иштөнчекиң аэрорефоны

“О ЧЕМ Я ДУМАЛ В УЗБЕКИСТАНЕ” -УЗБЕКИСТАН С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ-

НОРИЮКИ ТАКАЯМА
ПРОФЕССОР
УНИВЕРСИТЕТА ХИТОЦУБАСИ

“О чём я думал в Узбекистане”
- Узбекистан с точки зрения японской модели
Нориюки Такаяма
Профессор Университета Хитоцубаси

1. Вступление

Здравствуйте дамы и господа. Как только что меня представили, я Такаяма. Это уже мой 6 визит в Узбекистан.

Сегодня я хотел бы рассказать о теме “Узбекистан с точки зрения японской модели на основе того, что я видел здесь и из своих опытов”.

У нас в Японии есть такая пословица: Толпа слепых трогает слона. Тот, который трогал ухо слона, начинает думать, что слон имеет форму уха. Тот, который трогал ногу слона, начинает думать, что слон имеет форму ноги. Тот, который трогал нос слона, думает, что слон имеет форму носа.

Хотя эти органы являются частью слона, всё-таки трудно представить общий вид слона. И сегодняшний мой рассказ имеет такой же смысл, как эта пословица.

Я не знаю Узбекистан в общем виде. В начале я бы хотел подчеркнуть это.

Узбекистан осуществляет исправительную экономическую перестройку под превосходным руководством Президента Каримова и продолжает делать шаги к развитию. Только в прошлом году в Ташкенте были построены новые дороги и гостиницы и открылись новые супермаркеты и начали показывать по телевизору программу японского языка. Кроме того, некоторые сооружения аэропорта были реконструированы, таким образом произошли значительные изменения после приобретения независимости.

Президент Каримов уже с самого начала выдвинул своеобразные 5 принципов, направленные на экономическую перестройку и развитие, показав всему миру модель Узбекистана. В настоящее время среди стран бывшего СССР, Узбекистан занимает 1-ое место по экономической стабильности.

После приобретения независимости, Узбекистан не принял метод экономического развития Американского типа. Вместо этого он выбрал оригинальный метод экономического развития, сохраняющий свою 3 тысячелетнюю длинную историю и выдающуюся в мире культуру.

При этом Узбекистан проявил большой интерес к Японии, которой удалось осуществить значительное экономическое развитие в результате принятия модели, отличающейся от Американской модели.

Япония такая же азиатская страна, как и Узбекистан и родина тех рабочих, которые помогли в постройке гостиницы Ташкент и театра Навои, и где много всемирно известных компаний таких как SONY, PANASONIC, TOYOTA, HONDA, MITSUBISHI, CANON и т.д.

Каким образом Японии удалось развить свою экономику и предприятия мирового уровня, бережно сохраняя свою культуру и традиции. Какой существует подход японцев к работе, и какой метод используется при создании организации. Каким же образом Японии удалось восстановить свою страну из руин после потерпения поражения в войне и достичь удивительного подъёма. Народ Узбекистана очень часто задаёт мне такие вопросы.

Отвечая на такие вопросы, ячуствую, что расстояние между Узбекистаном и Японией понемногу сближается и дружественные отношения между народами обеих стран углубляются. И как Вам известно, японцы также немало интересуются историей, культурой и экономикой Узбекистана. Я всегда надеюсь, что дружественные отношения между нашими странами всё больше углубятся и в дальнейшем.

Однако при встрече и во время разговора с народом Узбекистана или же когда мы хотим сделать здесь что-нибудь конкретное, то многие вещи удивляют и смущают японцев. Наверное и у народа Узбекистана немало таких вопросов как, почему требуется столько много времени для создания отношений с японцами. Или почему японцам необходимо объяснить много раз о тех же самых.

Сегодня я хотел бы Вам объяснить о методе размышления японцев и основных принципах действия японцев.

Я буду очень рад, если мой рассказ будет в какой-то мере полезным, для того, чтобы избежать ненужные недоразумения и сблизить отношения между Японией и Узбекистаном

2. Характерные особенности организаций японского типа и механизм принятия решения.

Во-первых, я хочу объяснить о характерных чертах организаций японского типа. Общество Японии основывается на взаимодоверии между членами общества. Такой подход отличается от принципа формирования Ангlosаксонского общества (США и Англии), где человеческие отношения основываются на контрактах.

Другой принцип формирования общества приводит к другому методу создания организаций, другому отношению между организациями и другому характеру действий организаций. Я только что сказал, что общество Японии основывается на взаимодоверии. Я могу привести 1 конкретный пример.

Как Вам известно, Япония подверглась большому землятресению в январе 1995 года. В основном район, где находится город Кобэ, был разрушен и сразу после землятресения возник пожар и город сгорел. В Ташкенте был такой же случай большого землятресения в 1966 году. Конечно Вы можете легко представить себе, как тяжело жить людям после такого большого бедствия,

А что же случилось в Кобэ сразу после бедствия. Недалеко от города Кобэ находится город Осака. Сразу после землятресения один кредитно-финансовый институт, работающий в основном в этом городе предложил срочное кредитование в размере 50.000 юен на одного человека (т.е. 500 долларов США) для желающих, кто пострадал при землятресении. Условия же были таковы - без срока, без процентов, без залога и без гаранта. При кредитовании требовалось только заполнить бланку с фамилиями и личными координатами.

А что же случилось через год. Удивительно, хотя банк не требовал возврата 80% выданных кредитов были возвращены. Никогда нельзя предать помочь того, кто подал тебе руку в трудную минуту. Как говорится "долг платежом красен". Это обычное сознание японцев. С самого начала без каких-либо условий японцы доверяют собеседнику. И

действия собеседника идут параллельно этому доверию. Таким образом мы утверждаем взаимодоверие и повышаем человеческое достоинство. Это является основным принципом определения действия японцев.

Японцы не представляют себя индивидуальными личностями, которые действуют только для своих выгод, представляя себя не имеющими отношения с другими людьми.

Принцип человеческого отношения японского общества отличается от принципа Ангlosаксонского общества (США и Англии). В ангlosаксонском обществе в первую очередь существуют индивидуалы.

Индивидуалы считают, что свои выгоды отдельно существуют в оторванном виде от общества и других людей и индивидуалы у которых свои выгоды, начинают иметь отношения с другими людьми только по принципу “взять и отдать” через сделку. Они с самого начала считают, что свои выгоды не имеют никаких отношений к выгодаам других людей или же вообще выгоды противоречат друг другу и поэтому имеет недоверие к собеседнику . То есть у них во-первых существуют индивидуалы как отдельные точки в пространстве и человеческое отношение создаётся только тогда, когда точки соединяются линией. Человеческое отношение не может возникнуть без заключения сделок, выраженных основной линией взаимообмена. И очень часто происходит отказ от контракта.

Общество, которое основано на недоверии, сухое и скучное и часто имеется такой недостаток из-за которого, трудно объединить общество в целое. В таком обществе часто игнорируется умеренный подход в отношении внимания к другому человеку, в результате этого, бывает что, им становится трудно правильно захватить и понять действительное состояние общества в целом.

Без заключения контракта люди не могут иметь взаимоотношение с другими. С другой стороны японское общество не основывается на таком человеческом отношении. Японцы по своей природе являются сельско-хозяйственной нацией и они осёдлы.

Те, которые случайно находились в одном месте, стали коллективными членами группы, которые имели общие интересы при использовании воды для сельского хозяйства или во время

стихийных бедствий. То есть они имели такую особенность, как думать, что я лично и другие являются членами группы с единой судьбой. Или же очень сильное сознание членов общества по единой судьбе. И даже сейчас, такое сознание определяет основной метод размышления японцев.

Ещё раз повторяю, что у японцев сильное сознание как один член общества по единой судьбе и каждый член принадлежит этому обществу. Человек сразу считает, что при наличии единых интересов, член группы никогда не предаст себя.

При таких условиях люди вынуждены заботиться и о других членах группы, которые имеют единую судьбу. Следовательно, люди стараются не стремиться к личной выгоде.

Каждый человек отказывается от индивидуальности и с самого начала начинает доверять другому. Странятся поставить себя на место собеседника и прислушиваться к мнению собеседника. Его такой подход вызывает отклик у собеседника и поощряется доверительным действием. И таким образом они сразу вступают в отношение взаимодоверия. Он думает, что же ожидают другие люди сообщества по единой судьбе от него. И если не отвечает на такое ожидание других людей, то он не может утверждать своё существование. Это и является основным принципом, определяющим действие японцев.

Для японцев в первую очередь существует организация, которой он принадлежит и он сначала узнает свою позицию в ней и начинает соблюдать её. Что же ожидают другие люди от него. Он думает об этом, поставив себя на их позиции. И после этого он решает как вести себя. Вот такая форма действия существует. В японском обществе люди не считают, что во-первых существует индивидуал (*Пример: Вы можете легко понять такую форму действия, представляя собой движение футбольной команды). А там существуют в первую очередь такие отношения, как отношение между родителями и детьми или же между начальником и подчинённым.

Другими словами, в пространстве сначала существуют не точки, а линии. Эти линии имеют связи с разными линиями. Только при наличии таких отношений определяется индивидуальность. Только после того, как линии имели связь с разными линиями фиксируются точки. В рамках уже существующей сети человеческих отношений, человек начинает понимать об

в отношениях между точками. В физике, когда атом разделяется на молекулы происходит стабилизация.

Общество Японии, где только в таком состоянии молекул, то есть в рамках отношений определяется индивидуальность, опирается на высоком взаимодоверии и характеризуется высокой стабильностью общества с преданностью к организации. Без заключения контракта, каждый член организации прилагает усилия к достижению общих целей. Каждый японец, поступающий в организацию по одному, а вне организации поступает по другому.

Обычно выгоды и интересы внутри и вне организаций разные и очень часто выгоды и интересы противоречат друг другу. Поэтому японцы уделяют много времени для изучения следующих вопросов. Во-первых, совпадают ли общие интересы между своей организацией и другой. Не будут ли они преданы. По какой степени они могут удовлетворить наше желание. Могут ли стать они доверенными партнёрами. Если удовлетворены все вопросы, то дело может сравнительно легко пойти. Так как эта организация уже считается сообществом по единой судьбе. Однако затем отношение взаимодоверия неоднократно проверяется.

Пока партнёры поступают по желаниям взаимные отношения углубляются дальше. В Японии сначало утверждается взаимное отношение и потом для партнёра наиболее важным становится постоянно свидетельствовать, то что “я никогда не предам, я достаточно удовлетворяю ваше желание”.

Если иностранец не смог создать такое взаимное отношение или же допустим смог, но потом вставил палку под колёса, то он уже не может рассчитывать на продолжение сотрудничества и хорошего отношения с японской организацией.

Для создания хорошего отношения с японцами, во-первых лучше узнать, какое конкретное желание у японцев и быстро удовлетворить их желание и тем самым постоянно накапливать свои результаты. Перед накопившимися результатами японцы ведут себя умеренно.

Для стремления к общим выгодам на долгий срок, японцы не отказываются от краткого собственного пожертвования. Как правило японцы не ленятся трудиться независимо от того, следят или не следят за ними. Если он поленится доделать какую-либо работу, то в будущем это всплынет и может привести к потере доверия к нему.

Тот, кто потерял доверие, он больше не может войти в человеческую сеть. Не предавая доверия, он прямо может обеспечить себе жизнь и славу. Такой принцип японцев не был потерян даже при строительстве театра Навои. Даже в таком худшем условии, как принудительные работы, основной принцип действия японцев не изменился. Вторая особенность организации японского типа заключается в методе сохранения информации. Для того, чтобы каждый член организации точно узнал ожидаемую от себя роль обязательственности все члены должны совместно, независимо от должности иметь точную информацию, касающуюся организации в целом.

Также важно, чтобы все члены знали о направлении и приоритетности организации и они все должны быть в какой-то мере связанными с принятием решений направлений и приоритетности. В японских организациях очень часто проводятся и малые и большие митинги и собрания. То что все члены независимо от должностей широко имеют детальную информацию, это обеспечивает могущество и активную силу организации. Следовательно, при посещении любой японской организации, как правило Вам могут дать одну и ту же информацию члены организации.

Тем более, если раз организация решила принять его и после того как уточнила содержание вопросов, то любой член организации сможет ответить единогласно. Когда отсутствует ведущий руководитель, то любой подчинённый сможет его заменить при предоставлении информации. Если бы это было в Японии, вы никогда бы не услышали таких ответов как “покажите мне разрешение от начальника”, “я не получил указаний от руководителя”, “это вне моей компетенции”...

В Японии нет такого, чтобы информацию знал только руководитель, а работники не знали. Если даже есть, то в крайне ограниченном количестве. В Японии невозможно сохранить место руководителя, только за счёт владения информации в огромном количестве. Наоборот, в Японии от лидеров требуются такие качества как, высокая предусмотрительность, глубокая проницательность, способность точного суждения и способность смелого принятия решения.

3-я особенность организации японского типа заключается в большой толщине слоя среднего звена. Хотя все члены имеют одну

и ту же информацию, все должны правильно понимать содержание информации, иначе невозможно было бы достичь мощности организации в целом. К счастью, среди японцев очень много интеллектуально образованных, в результате повседневной жизни, работы и образования. Принятие решения в организации, как правило, осуществляется снизу вверх и редко бывает, чтобы рабочие просто ждали указаний сверху.

В японских больших организациях новый работник хотя он очень способен его ставят на самый нижний слой организации и только после определённого длительного времени его ранг один за другим повышается. То есть в каждом слое организации есть будущие руководители. Правда что руководитель несёт на себе ответственность за окончательное решение, однако рамки решения создаются в результате разработки планов и предварительных переговоров с подчинёнными.

При наличии чётких целевых задач в крупных японских организациях очень часто ведущие руководители меняются через каждые 2 года, иногда даже через год.

Больше всего рабочие среднего звена осуществляют конкретные работы и принимают фактические решения и поэтому не изменится обстановка, если первый руководитель поменялся со вторым. Однако когда происходит большое изменение окружающих условий, то от руководителя требуются такие качества, как высокая предусмотрительность, проницательность и способность принятия решения. В таких случаях руководителями могут стать только те, которые имеют такие специальные качества. Японцы обычно считают, что информации и знания прикреплены к его роли и статусу. А просто они прикреплены к должности, а не к себе лично.

Поэтому в крупных организациях Японии происходит переодическая перемена кадров через 2-3 года, а долгосрочным считается когда своя должность меняется раз в 5 лет.

При перемене своей работы, работник передаёт как можно полную и тщательную информацию своему преемнику, чтобы работа продолжалась по-прежнему.

В Японии нет такого, когда меняется руководитель, а работа возвращается к началу и не бывает такого, когда новый начальник переставляет своих подчинённых. До настоящего времени я Вам объяснил об основных чертах организации

японского типа и механизма принятия решения внутри организаций японского типа.

Согласно японским идеям, лидерство в любой организации определяется личной финансовой ответственностью и честностью. Организация должна быть способна управлять и поддерживать эти принципы в течение всего времени существования.

3. Организация узбекского типа с точки зрения японцев.

Тем, которые уже привыкли к организациям японского типа, кажется, что организации узбекского типа значительно отличается от него. Или может быть организация японского типа является редчайшим. По своему опыту скажу то, что организация узбекского типа имеет 4 явных характерных особенности. Во-первых “принятия решения сверху вниз”, “чрезмерно занятые руководители”, “Подчинённые которые ждут указаний от начальства”, “подчинённые только намерены трудиться в своей сфере”.

В общем говоря, все члены организации не всегда имеют совместные информационные. Такие черты, может быть, только присущи для модели организаций СССР и отличаются от традиционной модели Узбекистана. Я надеюсь, что это не является моим недоразумением. В организации узбекского типа обычно вся ответственность лежит на руководителе и без указа начальника подчинённые не исполняют работу.

Мне кажется, что хотя вопрос по сути дела мелкий, но для того, чтобы избежать ответственности люди спрашивают разрешения сверху. В результате чего, ведущие руководители каждой организации чрезмерно заняты. Человеку другой организации нелегко получить возможность встретиться с руководителями. Если даже существует договорённость, но за несколько часов до встречи она может отмениться. И если при встрече с подчинёнными, которые не получили указа от руководителя очень часто разговор бывает совсем не состоятельным. Если даже подчинённый имеет достаточную информацию, но наверное боясь возникновения проблем ответственности при выдаче информации требуют письменного разрешения от руководителя.

Если спросите копии объяснительных документов, то очень редко можно их получить от подчинённых. И очень часто

слышится, как они говорят “я не получил указаний от руководителя” или же “это не в моей компетенции”. Именно это удивляет японцев. Без встречи с ведущими руководителями дело не пойдёт дальше. А если даже удаётся встретиться с руководителями, то времени совсем не хватает. Хотя он говорит “конкретные вопросы обсудите с подчинёнными”, но так как подчинённые не присутствуют при встрече с руководителем разговор не идёт дальше.

Кроме того, мне кажется, что многие руководители обращают особое внимание на должности. С другой стороны в Японии обычно действительно передвигают дело и принимают фактические решения работники среднего звена. У нас ведущий руководитель впервые появляется только в самой заключительной церемонии. А если из Японии в Узбекистан прибывает работник среднего звена по поручению руководителя для предварительного исследования или подготовки достижения соглашения, ваш руководитель не соглашается на встречу (из-за уровня). В результате чего, очень часто переговоры с японцами совсем не продвигаются.

Кстати в Узбекистане есть руководители, которые применяют иной подход, отличающийся от прежнего. Мы встретились с этим одним молодым выдающимся руководителем в декабре прошлого года. Это было в Токио. Он был одним из членов группы, возглавляемой Премьер-министром Султановым. Он рассказал мне следующее. Он показывает своим подчинённым только основные курсы работ. Потом подчинённые самостоятельно рассматривают детали и доходят до заключительного момента. Подчинённые не обращаются к руководителю по каждому вопросу. Подчинённые рассматривают не одну, а несколько возможностей и составляя отчёты оценки каждой возможности предоставляют их руководителю. Руководитель же требует от подчинённых объяснения отчётов и после этого передаёт окончательное решение своим подчинённым.

В таком стиле, ведущий руководитель и его подчинённые совместно владеют информацией. В таких условиях даже без встречи и переговоров с ведущими руководителями, которые постоянно чрезмерно заняты, можно продвигать дела с его подчинёнными. У меня такое откровенное впечатление, что появились признаки изменений в Узбекистане. Как уже было

то сказано, японцы утверждают и углубляют отношения доверия, в результате накопления результатов. И японцам обязательно необходимо иметь заранее свидетельство того, что партнёр является доверенным. Я бы хотел попросить Вас, чтобы Вы обратили на это особое внимание.

4. Метод разрешения занятости

Я услышал, что здесь присутствуют руководители многих организаций, или же будущие руководители. Я думаю, что Вы заняты каждый день. Нет ли такого способа, который смог бы Вас освободить от занятости. Сегодня с точки зрения одного специалиста хотел бы подсказать Вам один важный момент. В принципе существует только один способ разрешения занятости.

То есть - пересмотреть часть такого подхода как "я сделаю всё для работы". Если Вы продолжаете себе говорить, что "я проконсультируюсь с самим собой, или я решу всё", то Вы никогда не будете свободны от занятости.

Состоит ли один день из 24 часов? Физически да. А экономически это не так. С экономической точки зрения время можно увеличить. Есть 2 способа. Во-первых "купить время". Во-вторых "бесплатно получить время других людей". Дальше я поочереди объясню. Что касается первого способа, обратите внимание на таблицу 1. В этой таблице показана способность работы двух людей А и Б по двум работам.

Во-первых составление документов и перепечатывание на машинке. Человек А, занимаясь составлением документов может заработать за час 100 долларов, а занимаясь перепечатыванием на машинке может заработать за час всего 20 долларов. С другой стороны, человек Б может получить от той и другой работы по 10 долларов за час. Что касается способности работы по обеим работам человек А превышает человека Б.

Такое отношение в экономической теории выражается как "абсолютное преимущество" человека А по отношению к Б.

Должен ли способный по обеим работам человек А делать всё сам? Предположим такое, что человек А сделает ту и другую работу без помощи человека Б, так как Б менее способен.

Случай 1 в таблице 2 касается именно вышесказанного случая. Это такой случай, когда человек А уделяет 7 часов для составления документов и час для перепечатывания. В этом случае общий доход А за день составляет 720 долларов.

В этой таблице можно заметить, что разница в способности составления документов между обеими людьми гораздо больше, чем разница в способности перепечатывания. Какими же будут результаты, если человек А, хорошо умеющий составлять документы сконцентрируется только над этой работой и отдаст человеку Б свою работу по перепечатыванию. Это и касается случая 2 в таблице 2. В этом случае, человек А может заработать 800 долларов от работы по составлению документов и заплатит 20 долларов человеку Б за работу по перепечатыванию. В этом случае чистый доход человека А составит 780 долларов, получая 800 и отдав 20.

Доход человека А будет гораздо больше, когда он отдаст работу по перепечатыванию другому человеку и сконцентрируется над работой по составлению документов, чем он сделает всё сам.

То что я сказал выше о покупке времени, то это касается именно этого. Купить время другого человека.

Тем самым можно увеличить свои доходы. Хотя подчинённый менее способен, но если ему отдать подходящую работу, то это желательно и даже необходимо для того, чтобы освободиться от занятости.

Наверное некоторые из Вас уже заметили, а то что о чём здесь говорится это и есть применение принципа "сравнительного преимущества по экономической теории". Этот принцип сравнительного преимущества обычно используется для объяснения о выгодах свободной торговли. Это один из наиболее представительных понятий, имеющих содержание экономической теории.

Далее пойдёт речь о втором методе.

Знаете ли Вы что очень часто бесплатно проводятся сделки по времени. "Получить время другого человека" это не всегда трудно. "Просить преподавать" это умение, так как у каждого есть инстинкт, как желание к преподаванию. Нельзя отрицать и ту сторону, что во время преподавания можно и многому научиться. Например, для того, чтобы стимулировать такой инстинкт человека как "я хочу преподавать только правду" и если

Вы скажете что-нибудь ошибочно, то тот, который знает правду, он сразу исправит Вашу ошибку.

Начиная от метода использования персонального компьютера до других мелких проблем, которые могут завести Вас в тупик, спросите у знающего человека, и сразу же эти проблемы будут решены.

Другой метод бесплатного получения времени, это попросить сделать письменные заметки. Письменные заметки являются более надёжной передачей, чем телефон или устная информация.

Во всяком случае время можно увеличить. Таким образом, человек может освобождать себя от занятости.

5. Каким образом можно продвинуть экономическое развитие.

По этой теме я уже выступил в Минфине Узбекистана. У меня есть стенографическая копия на русском языке. При проведении данного семинара, JICA сделала множество копий этой стенографической работы, которое имеется у Вас под рукой. О подробностях просмотрите пожалуйста эту работу.

Как уже было сказано в начале, Узбекистану удалось осуществить исправительную экономическую перестройку после приобретения независимости и он продолжает делать большие шаги к новому экономическому развитию. Однако с моей точки зрения, как иностранца, немало вещей, которые кажется совсем неизменились. Я надеюсь, что это просто моё недоразумение. Но всё же я хотел бы выделить 3 момента, которые остались неизменёнными.

Во-первых, это слаборазвитая сфера обслуживания, как было и раньше, а это кстати самая важная сфера как Вам известно.

Это "поставить себя на место клиента, и постараться точно и быстро удовлетворить его желание".

Сразу откликнуться на приход клиента и быстро обслужить, в этом заключается жизненная суть в этой сфере.

Приведу один конкретный пример.

В аэропорту Ташкента находится VIP зал, то есть специальный выход для почётных лиц. Он хорош по своему строению. Но с точки зрения быстрого обслуживания он совсем не годен. Хотя в этом зале уже можно быстро выполнить

формальности выезда, однако сданный багаж можно получить лишь через час. Не существует большой разницы, используется VIP или нет, в любом случае Вы прибудете в гостиницу, которая находится в центре города в одно и то же время. Иногда даже наоборот, из VIP зала выпускают позже. Мы платим за VIP зал около 25 долларов США и думаем для чего мы это делаем.

При моём приезде в сентябре прошлого года я случайно увидел там Посла США в Узбекистане со супругой.

Я заметил, что они очень нервничали из-за того, что не могли получить долгое время свой багаж. Должно быть так, что для Узбекистана Посол США является одним из самых важных персон, которое должно обслуживаться быстро в VIP зале. Я вынужден думать, что не все работники аэропорта подготовлены к тому, что насколько важно быстрое обслуживание в VIP зале. Наверное существует проблема по порядку выдачи багажа в аэропорту. Я сейчас рассказал Вам об этом не для того, чтобы взвалить ответственность на какого-либо конкретного лица. Я просто хотел подчеркнуть, что сфера обслуживания является действительно очень важной сферой. И то что касается быстрого обслуживания, то все сферы обслуживания остались прежними. Например: медленный сервис и медленный расчёт в ресторанах гостиниц. Я думаю, что это основывается на незнании. Человек не всегда ответственен за своё незнание. Например, мне сейчас 50 лет, но у меня очень много того, чего я не знаю кроме экономики. Поэтому я всегда продолжаю спрашивать у людей.

Можно взвалить ответственность на человека только тогда, когда он зная своё дело не выполняет ленился. И это оказывает негативное влияние и у иностранцев создаётся нехорошее впечатление об Узбекистане.

В первую очередь это оформление документов выезда. Затем удобства по сервису таких транспортных средств как - такси, автобус, самолёт, метро и другие. Также низок уровень обслуживания в гостиницах, связь, почта, обменный пункт, универмаги, супермаркеты, базары, турбюро и туризм. Это очень пагубно, что в этих сферах отсутствует скорость и удобства сервиса. В этом наверное заключается причина того, что многие иностранцы считают о том, что мало произошло изменений в Узбекистане, даже после приобретения независимости.

Во-вторых, вопрос касающийся внедрения передовых технологий. В любой стране инженеры хотят внедрить самые передовые технологии. Потому что это их гордость иметь в своей стране оборудования самого высокого уровня в мире.

Однако часто бывает, что с точки зрения управления предприятиями, внедрение таких вещей не всегда выгодно. Например наблюдается много таких случаев, как покупка дорогих вещей не вносила вклад в прибыль предприятий. И в Японии был такой случай после отмены политики закрытых дверей и открытия страны быстро внедрили самые передовые технологии для того, чтобы догнать державы Европы и США. Это было 120 лет назад. Государство создало государственный шелкопрядильный завод и оснастило его самыми передовыми оборудованием французского производства. Это была очень дорогая покупка для страны. Однако в Японии в то время не было специалистов, кто мог бы оперировать этими оборудованиеми. Машины часто выходили из строя и мы не могли их привести в порядок. Для того, чтобы привести их в порядок мы вынуждены были постоянно приглашать инженеров из Франции. Плата французам за техническое обучение обходилась очень дорого, кроме того, плата за проживание в Японии было чрезмерно высоко. Пока мы опирались на иностранных инженеров, технологический уровень Японии совсем не повышался. Поэтому в Японии был изменён основной курс по внедрению технологий. Начали внедрять такие оборудование только на один ранг выше, чем наше оборудование, то есть такое оборудование, которое бы соответствовало с нашим технологическим уровнем. Затем оригинально их изменили.

Повторяя тот процесс японцы стремились достичь мирового уровня. Японцы отдали предпочтение повышению технологической способности японцев в целом, чем просто держать самые передовые оборудование.

Благодаря такому принципу текстильная промышленность Японии развилась настолько, что она стала мировой и ключевой.

100 лет тому назад произошла война между Японией и Китаем. (тогдашний Цинь) Так как Китай был более велик, чем Япония вопреки первоначальным предположениям Япония выиграла эту войну. Сунбун, который потом стал руководителем Китая вспоминая эту войну говорит так: “Разница между Японией и Китаем заключалась в методе подхода технологий.”

Китай считал, что все проблемы можно решить деньгами и закупил много самых высококачественных военных кораблей в мире. Однако в Китае не было людей, знающих метод производства и управления этими кораблями. В крайней необходимости нанятые иностранцы работали без эффекта и корабли стояли без дела. С другой стороны японцы сами управляли улучшенными совими технологиями кораблями. Это разница повлияла на исход войны. Так говорит Сунбун.

Для японцев наиболее важным является повышать хотя бы по-немногу технологический уровень японских кадров в целом, чем держать самые передовые оборудование. Наиболее важным явилось стимулирование и стремление чувства будущего достижения мирового уровня, повторяя улучшение оборудования за свой счёт.

Третий вопрос “намного труднее продавать вещи, чем их производить”. Это сказал один бизнесмен японской торговой фирмы в Ташкенте. Во время СССР наиболее приоритетным явилось производство товаров из-за постоянного дефицита товаров и услуг. Однако в мире существует изобилие товаров и сейчас не такого, чтобы какой-то товар был дефицитом.

Исходя из этого, весьма трудным является продажа товаров в мире даже такому опытному японскому бизнесмену торговой фирмы. Уже позади то время, когда производимые товары сразу продавались.

С этих пор необходимо производить такие товары, которые привлекали бы интересы клиентов. Если производители производят товары только для своего удобства, то товары не всегда удовлетворяют покупателей, и даже покупатели начинают сбивать цену или не покупают их. В этом случае бизнес не состоится.

Во-первых, необходимо точно охватить тенденцию спроса и учитывая это определить объём и метод производства. Сейчас требуется такой подход. Необходимо переключить сознание и начать придерживаться особого внимания для потребителей. Конечно же если кто-то мне скажет, чтобы я стал другим человеком, чем было раньше, то это меня смутит. Однако узбекистан не изменится, если человек будет поступать как и в прошлом. Вам повезло иметь возможность жить в двух эпохах. И даже вторая эпоха несёт больше возможностей для Вас, и стоит приложить усилия и труд. С точки зрения японца я завидую Вам. Будущее этой страны в Ваших руках.

Кстати вчера вечером я посмотрел балет в театре Навои. Это была премьера классического балета по мотивам Узбекистана "Похождения Ходжи Насреддина". Этот балет частично основан на народных танцах. Этот балет достиг такого высокого уровня, что он может пройти успешно в Нью-Йорке, Лондоне, Париже, Токио и т.д.

Я сам был глубоко потрясён и с большим удовлетворением и приятным впечатлением вышел после спектакля.

Той высоты, которую Вы достигли в балетном искусстве, Вы обязательно сможете достичь в области экономики.

Собрав все Ваши силы , разработайте собственную модель Узбекистана, которая будет отличаться от Американской и Японской моделей. Достигнете удивительного экономического развития и тем самым покажите высокое представление об Узбекистане всему миру. Я от всей души надеюсь на это.

Огромное спасибо за внимание.

Уважаемый Президент Узбекистана и Следующий президент Узбекистана

Эта статья была составлена с целью выступления на семинаре "Япония и Узбекистан", проведенном 17 марта 1997 г. в Академии Государственного и Общественного Строительства при Президенте Узбекистана.

За стенограмму и японо-русский перевод ответствен - Томоэ Тамия

Уважаемый Президент Узбекистана и Следующий президент Узбекистана

Discussion Paper Series (A)

1991-1996

302. 久保庭真彰・伊藤 康「スウェーデンの産業構造と環境--1985年を中心として--」
1995年 1月。
303. 高山憲之「経済再建と経済発展をどう進めるか--基本的な考え方と主要な方法--」
(Russian Version) 1995年 1月。
304. Shin-ichi Fukuda "Moral Hazard in an Insurance Market and the Optimum
Quantity of Money," January 1995.
305. Valery Zaitsev "Economic Reforms in Russia and Japan's Experience in Post-War
Economic Development," January 1995.
306. P. C. Verma "India's International Trade in Services," February 1995.
307. Shin-ichi Fukuda "The Structural Determinants of Invoice Currencies in Japan:
The Case of Foreign Trades with East Asian Countries," March 1995.
308. 都留 康「地方公共部門における組合員の組合参加」1995年 3月。
309. K. Kamizono & T. Kariya "An Implementation of the HJM Model with Application
to Japanese Interest Futures," April 1995.
310. R. Belderbos, C. J. Joen and L. Sleuwaegen "Cascading Contingent Protection
and Vertical Market Structure," June 1995.
311. Xue Jinjun "Human Resource Development and Economic Growth," July 1995.
312. Tsutomu Miyagawa "The Role of Technical Progress in Japanese Environmental
Problems," July 1995.
313. 柏谷宗久「戦後復興期の拡張的経済政策について--金融仲介面からの評価--」
1995年12月。
314. Kotaro Suzumura "Industrial Policy in a Developing Market Economy," February
1996.
315. Kotaro Suzumura "Japanese Industrial Policy for Telecommunications: Anatomy
of the 1985 Institutional Reform and Its Aftermath," February 1996.
316. 鈴村興太郎「独占禁止法と競争政策」1996年 2月。
317. 宮川 努「設備投資分析--理論・実証の蓄積と今後の課題--」1996年 2月。
318. H. Stein & P. Lewis "Shifting Fortunes: The Political Economy of
Financial Liberalization in Nigeria," February 1996.
319. Kotaro Suzumura "Maximality, Optimality and Duality," March 1996.
320. Shin-ichi Fukuda "Money and Economic Growth with Increasing Returns-to-
Scale," March 1996.
321. 本間哲志・寺西重郎・神門善久「高度成長期のわが国銀行業の効率性」1996年 4月。
322. 剣屋武昭・神薗健次「短期金利モデルの統計的検証」1996年 4月。
323. Howard Stein "Adjustment and Development in Africa: Toward an Assessment,"

June 1996.

- (6) *selected topics not covered*
- 324. Howard Stein "The Nigerian Banking Crisis and Japanese Financial Development: In Search of Lessons," June 1996.
 - 325. James Crotty, "Were Keynes's Views on the Economic Role of the State More Radical and Interventionist Then U.S. Keynesians Acknowledged?: Evidence From the 1920s," November 1996.
 - 326. 清川雪彦・牧野文夫「輸出志向型在来産業における技術改良の意義：明治期花蓮産業の事例」1997年 1月。
 - 327. Tsuyoshi Tsuru "Intrafirm Communication and Wage Determination in Japanese Nonunion Firms," January 1997.
 - 328. 深尾京司「直接投資とマクロ経済」1997年 1月。
 - 329. 宮川 努・石原秀彦「金融政策・銀行行動の変化とマクロ経済」1997年 1月。
 - 330. W. R. Garside "Industrial Policy and the Developmental State: Britain 1945-1990," March 1997.
 - 331. Howard Stein "Structural Adjustment and the Political Economy of Japanese Aid to Africa," March 1997.
 - 332. 高山憲之「ウズベキスタンで考えたこと--日本モデルからみたウズベキスタン--」(ロシア語版つき) 1997年 4月。

Discussion Paper Series (B)

- 14. 南 亮進「戦前農村の所得分布--推計と分析」, 1994年1月.
- 15. 南 亮進・本台 進「中国企業改革の帰結--機械工業における労働分配率の推計と分析」, 1994年 9月。
- 16. 溝口敏行「第2次世界大戦下の日本の閑物価調査--関成一資料を中心として--」, 1995年 2月。
- 17. 平成6年度文部省特定研究経費, 一橋大学経済研究所主催「特定研究コンファレンス」報告, 奥野(藤原)正寛・松井彰彦/青木昌彦/鈴村興太郎, 1995年 2月。
- 18. R. Minami & S. Hondai "A Consequence of the Enterprise Reform in China: Estimation and Analysis of the Relative Income Share of Labor, in the Machinery Industry," June 1995.
- 19. R. Minami "Income Inequality in the Economic Development of Japan: An Evaluation of the Kuznets Hypothesis," July 1995.
- 20. 溝口敏行「長期国民経済計算からみた1940年代の日本経済」1995年 9月。
- 21. 尾高煌之助編「機振法と私--戦後産業政策の一コマを語る--」1997年 3月。

上記に掲げたディスカッション・ペーパーのうち、残部のあるものは請求によりお送りいたします。論文1点につき270円切手と住所・氏名を明記した返信用封筒（A4サイズ）を同封のうえ、下記までご請求下さい。なお、上記リスト中の文献の末尾に特に郵便料金が掲示してあるものについては、重量の関係で料金が異なりますので、表記額の切手を同封お願い申し上げます。

〒186 国立市中2-1
一橋大学経済研究所 学術出版室

The most recent Discussion Papers of the Institute of Economic Research of Hitotsubashi University are listed above. Free copies of up to five papers will be provided upon request. Please check the ones you wish to order and return this form to:

Discussion Papers
The Institute of Economic Research,
Hitotsubashi University
Kunitachi, Tokyo 186, Japan
International Fax: 81-425-80-8333.

<u>D. P. No.</u>	<u>Author and Title</u>
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----

Name:

Address:

City:

Country:

