

海外で心に残った記憶と背景

(アメリカ編)

2023年11月記 松村 眞

はじめに

外国を訪問すると予期しない体験をして驚いたり、感心したりすることがある。見聞きして面白く思うこともあれば違和感を覚えることもある。日本を訪れた外国人と接しても同様に、その時の記憶は時間が経っても容易に忘れない。意図的な結果ではないから他人に伝える機会は少ないが、印象が強いのでその後の参考になることも多い。本稿ではアメリカで経験し見聞きした驚きや違和感について、事例の状況と考えられる背景を紹介する。

初めてのアメリカ出張（1970年7月）技術導入調査

(ニューヨーク・ミネアポリス・サンフランシスコ)

1970年の7月に初めて海外出張の機会があった。行き先はニューヨークで、目的は日揮が開拓しようとしている物流施設の技術調査だった。候補技術の一つは、都市ごみを直径40センチほどのダクトを通して空気で搬送するシステムで、ニューヨークではクリーニング工場がリネンを対象に実用化していた。日揮はこの空気輸送システムが有用なら技術を導入し、清掃工場のごみ収集に応用することを考えていた。

もう一つの候補技術は物流センターなどで利用できる空気輸送システムで、コンベアの下から多数の細いノズルを通して空気を吹き出し、荷物を移動方向に少し浮かして運ぶ仕組みだった。通常のベルトコンベアに代わる方法として、ミネアポリスでは空港の荷物輸送に利用する実験をしていた。両技術とも空気を輸送媒体に利用する方法だから可動部がなく、ベルトコンベアに比べて自動化が容易で低コストと考えていた。このため現地で関連技術を調査する予定を立て、アメリカでは日本の商社が段取りを含めてすべて支援することになっていた。

私は学生時代から英語が不得意で英会話もできなかったが、空港には商社の担当者が出迎えることになっていたから、単身出張でもなんとかかなると思っていた。しかし羽田から搭乗したのがアメリカのエアライン PANAM（今はない）だったから、機内アナウンスもスチュワーデスの英語もわからなかった。機中ではビールを注文したら銘柄を聞かれて困った。日本では飲食店によって銘柄がほぼ決まっているから、考えたことがなかったのがある。そこでどんな銘柄があるか聞いたら、数種類の名前を挙げられたがほとんど聞いた

ことも飲んだこともなかった。このため、ビールの選択肢が多いのに驚くと同時に銘柄など聞かなければよかったと思った。隣席の白人男性が話しかけてきたが、「私は英語が話せない」と会話を断った。

機中では映画を見るヘッドホンの使用料が 3 ドルと聞いて高価なのに驚いたが、英語の台詞がわかるはずもないから借りなかった。ビールも 3 ドルと高かったから、アンカレッジまで約 8 時間のフライトで 1 回しか頼まなかった。当時は 1 ドルが 360 円だったからヘッドホンもビールも非常に高いと思ったのである。今考えると非常に円安だったのだが、国内で生活するだけなら為替を意識することがなかったのである。

フライトがニューヨークに近づいたので着陸の準備を始めたが、空港周辺が天候不良で着陸できないので行き先をデトロイトに変更すると知らされた。予想しない大幅な変更である。このため着陸時刻が大幅に遅れてデトロイトに着いた時は夜の 10 時頃になっていた。デトロイトの空港では右も左もわからないまま PANAM の係員が入国手続きを代行し、直ちに手配されたホテルに送り込まれた。もちろんニューヨークの空港 (JFK) で出迎えていた商社の担当者とも会えなかったから、電話で状況を知らせようと思ったが電話の掛け方がわからなかった。ニューヨークに着きさえすれば出迎えの商社の担当者が全面的に面倒を見てくれることになっていたから、予定外の事態については何の準備もしていなかったのである。

そこでやむなくホテルの室内にあった分厚い電話帳「How to Dial」を読んで電話の手順とエリアコード (地域局番) を確認したが、理解するのに 1 時間もかかった。なお、電話はまだ直通がなかったので、発信ホテルの電話交換手、地域電話局の交換手、相手のホテルの電話交換手を通す必要があった。しかし交換手から何か質問されると答えられないと思い、必要な情報を漏れなくメモにして一方的に伝えた。おかげで 2 時間もかかったが、ようやく商社の担当者を通じた。

翌朝は直ちに空港に行きニューヨークに行く段取りになっていたが、まだドルは金額の大きい TC (トラベラーズチェック) しか持っていなかったのも枕チップは残せなかった。朝食はホテルのレストランで食べたが、ソーセージが日本に比べて非常に美味しく感動した。当時の日本の畜肉加工技術は、欧米よりかなり低い水準だったのだと思う。朝食代は約 20 ドル (7200 円相当) と非常に高かったが、PANAM が負担することになっていたのもチップも含めて払わなかった。ホテルからデトロイト空港へは PANAM の係員が同行したのでタクシー代も払う必要がなく、空港の両替でやっとドルの小銭を手に入れることができ安心した。

ニューヨークの JFK 空港ではダウンタウンのターミナルに行くバス停を探して乗り、ターミナルからホテルまではタクシーで行った。空港からホテルまでタクシーで直行すると便利で早いけど料金が高かったからである（約 100 ドル）。ホテルにチェックインすると商社の担当者からのメッセージが届いており、やっと安心することができた。ニューヨークで滞在したホテルは、マンハッタンの 7 番街にある「スタトラーズヒルトン」で今は見つからない。もう存在しないか名前が変わっているのであろう。50 年も前に泊まったホテルの名前を覚えているのは、初めての海外出張でこの滞在が非常に印象深かったからである。

ニューヨークに着いた翌日からのビジネスコミュニケーションは、商社マンが通訳してくれたので順調に進んだ。それに現地にいると耳が英語に慣れてきて、話しかけられてもオドオドしなくなり、わからないときは聞き返せるようになった。すっかり気をよくした私は、地図を片手に地下鉄を利用してマンハッタンの多くの観光スポットを訪れた。五番街・タイムズスクウェア・セントラルパーク・メトロポリタン美術館などである。滞在予定が 1 週間もあったのに、ビジネス会合の予定が数件しかなかったのも幸運だった。

マンハッタンで最初に行った観光スポットは、エンパイアステートビルディングである。中学生の頃から豊かなアメリカを代表する 102 階建てのビルディングと知っていたから、少しでも早く行って見たかったのである。中に入るとロビーは外見と違ってクラシックな感じがした。奥に展望台に登るエレベーターがあり、数人の黒っぽい制服のガードマンが観客を誘導していた。展望台から林立する摩天楼を見下ろしたとき、「これがニューヨークだ、エンパイアステートビルだ、やっと来たぞ」と叫びたくなった。眼下には頂部がユニークなデザインクライスラービルが見え、北の方にセントラルパークが広がっていた。



エンパイアステートビルディング

次の日は、やはり中学時代から知っていた自由の女神を見に行った。マンハッタン島の南端にあるバッテリーパークからフェリーボートに乗り、約 20 分後に女神像の立つリバティ島に着いた。女神像は近くから見上げると首が痛くなるほど巨大な像だった。47 メートルの台座を含めると 93 メートルの高さで、周辺は広々とした公園になっていた。台座の内部にはエレベーターがあり、さらに階段で頭部の展望台に登ることができた。遠い記憶

だが台座の中に建設中の工事の様子が展示されていたと思う。私は右手に松明を高く掲げた女神像が好きだ。独特の色合いも姿も優美だが、それでいてとても力強い印象を受ける。不況だったヨーロッパからニューヨークに着いた人々も、この像を見て新天地に夢と希望を抱いたであろう。そうした人々がニューヨークを作り、今のアメリカを築いたのだと思うと私も少なからず興奮した。私はこれほど美しく躍動的で、人々に勇気と希望を与える像は他にはないと思う。誰がデザインしたのか知らないが、美観と力強さを象徴する造形美に感嘆するほかない。できればまた行って力をもらいたい気がする。



自由の女神像

この時の滞在中、ホテルの食事は高いから朝食には近場のファーストフード店に行き、夕食はTボーンステーキの店に行った。当時の日本ではステーキはめったに食べられないご馳走だったから、目の前で無造作に焼いてくれる大きく分厚いステーキに感激した。場末のきれいな店ではなかったが、サラダとビールを含めて8ドル以下だったと思う。朝食を食べたファーストフード店では、従業員の一人がいつもフロアを巡回しており、食事が終わった客のテーブルを片づけていた。その方法ときたら非常に荒っぽいもので、トレイに残されたサラダや卵料理の皿、コーヒーのカップ、それにスプーンやフォークを一瞬のうちに台車に乗せたごみ袋に放り込み、トレイだけをカウンターに戻していた。

もちろん皿とカップは紙製で、スプーンやフォークはプラスチック製だった。だから今は日本のファーストフード店も同じような方式になっていて別に珍しくはないであろう。でも当時の日本人の感覚からすれば、皿も食器も一度使っただけで捨ててしまう方法がいかに「もったいなく」思われ、これでいいのだろうか和大いに疑問を感じた。それでよく考えると、豊かな社会では紙の皿やプラスチックのフォークの方が、食器を洗う手間賃より安いであろう。だから使い捨て方式の方が「安く」できるのであり、この経済性を徹底的に追求するアメリカ人の合理主義に感心していた。このカフェテリアで感じた「もったいない」という感覚と、「安い」という価値観は、その後もいろいろな場面で対立して私を迷わせるようになった。

ニューヨーク滞在中に日本人の仲間とコニーアイランドに行った。マンハッタンから地下鉄で約45分の、日本なら鎌倉か逗子のようなリゾートビーチで遊園地も兼ねている。こ

ここでは大勢の家族連れが休日を楽しんでいたが、その片隅でゴミ箱を漁って食べ物を探している高齢の白人女性を見た。アメリカ人は皆が金持ちとっていたから、そうでもないことを目のあたりにして驚いた。そういえばホテルのルームメイドから、チェックアウトの時にスリッパを残して欲しいと頼まれた。日本から持参した数百円の安物だったが、こんな物が欲しいのかとこのときも驚いた。外から見れば豊かなアメリカも中には大きな格差があったのだ。



コニーアイランド

この滞在中に独立記念日があったから、マンハッタンの目抜き通りで派手なパレードに遭遇した。ピカピカの金管楽器が軍楽隊の白い制服とよく似合い、勇ましいマーチには心が浮き立つ高揚感があった。続くバトンガールは背筋をピンと伸ばし、胸を張ってあふれる笑顔で聴衆の歓呼に答えていた。体格のよいのが羨ましく、日本人もあのようになりたいと思った。また、一般的にアメリカ人は歩く姿勢がよいと思った。日本人も、もっと背と腰を伸ばして顔を上げ、きっと前を向いて歩けないだろうか。

このときのニューヨーク滞在中に、ホテルのエレベーターで見た光景が忘れられない。私がロビーフロアで乗ろうとしたエレベーターには、すでに若い小柄な女性客が一人乗っていた。ブロンドの髪に青い目の、まるで人形のようにきれいな人だった。そこに私より少し前に、かなり大柄な黒人が乗ろうとした。服装はジャケットかジャンパーだったと思うが、決して不潔でも不快感を与える雰囲気もなかった。ところが中にいた女性客は、両手を前に突き出して黒人がエレベーターに乗るのを拒んだのである。私は日本では見られない光景に驚くと同時に、あからさまな人種差別だと思った。

しかし本当に人種差別だけだろうか。私がこの女性客の立場だったとしても、入ってきたくないと考えたのに違いない。私がマンハッタンの夜道を一人で歩いていた時だが、前方から数人連れの大柄な黒人がきた。私は平静を装ってはいたが緊張して拳を固く握りしめていた。単なるすれ違いに過ぎないのだがプレッシャーを強く感じていたのだ。小柄な女性客が、狭い空間で大柄な黒人男性と二人きりになることに強いプレッシャーを覚えたとしても不思議ではないだろう。まして黒さがとくに濃い黒人なら、なおさらのこと

はないだろうか。私は女性客に人種差別意識だけでなく、威圧感が一緒になった不安があったのだと思う。私はアングロサクソンの白人と純アフリカ系の黒人は、外見があまりにも違うと思う。だから生理的な拒否感があっても不思議ではないだろう。しかしアフリカから黒人を拉致してきて奴隷にしたのだから、今になってアメリカは「歴史のつけ」を払わされているのだと思った。

私はニューヨーク、というよりもマンハッタンの多様性が好きだ。入るのをためらうほど雰囲気が高級な店の近くで、庶民的な店が低価格で人を集めている。レストランも同様に値段も質もピンからキリまであり、その差が非常に大きく選択の幅が広いのである。人種も服装もあまりにも多様だから、通る人を眺めていても飽きない。高級な服装の男女のそばで、非常に軽装の若者がサンダル履きで歩いている。髪が縮れた黒人、少し大柄な白人、少し小柄なメキシコ人、見ただけではわからない中国人か日本人、鼻下に髭をたくわえた中東系、まさにニューヨークは人種の「るつぼ」といってよい。

ここでは誰にも指図されず、誰にも制約されず、人々が自由に生きている感じが伝わってくる。もちろん金持ちと貧乏人の差も大きいだろうが、ここにはそれなりに幅の広い生活があるのに違いない。もちろん格差が大きければ犯罪も起きやすい。私は夜になって閉店した店の情景に驚いた。ドアには鉄の鎖とともに大きな鍵がかかり、ショーウィンドウには刑務所を想像させる頑丈な鉄格子が降りていた。セキュリティ対策は日本では想像できない水準の厳しさだった。これもニューヨークなのだ。

ニューヨーク滞在後はミネソタ州のミネアポリスに移動し、もう一つの空気輸送システムについて技術説明を受け稼働事例を見学した。ミネソタ州の気温は東京より10度から15度低い、この時は7月だったから日本の初夏のようなさわやかな好天だった。ミネアポリスでは空港から市街地に向かう途中で広大なトウモロコシ畑を見た。緑が広く連なり、区画がなく地平線まで続いているように見え、大規模なアメリカの農業に圧倒されていた。日本の農地は一般的に区画が小さく田畑と農家が混在しているから、規模の点でとても太刀打ちできないと思った。

ミネソタの調査を終えた次はサンフランシスコに移動したが、着いたときにニューヨークに比べてかなり涼しいのに驚いた。マンハッタンが30℃以上でサンフランシスコは25℃以下だったと思う。同じアメリカなのに時差が3時間もあり、東海岸と西海岸では気候が大きく違うことから、私は日本よりはるかに広いアメリカを実感していた。ホテルにチェックインすると直ちに地図をもって街に出た。マンハッタンのような高層建築が少なく落ち着いた感じの街で、よく知られているようにどこも坂だった。このため道路に駐車して

いる乗用車は、すべて前輪を縁石にぶつけて止めていた。もし駐車ブレーキが緩んでも自然に動きださないように留意していたのだ。

街に出ると有名なケーブルカーに乗り、坂を下って海に面したフィッシャーマンズ・ワーフに行った。ケーブルカーは中央の床面から長さ 1.5 メートルほどのレバーが立ち上がっていて、車掌役の乗務員がこのレバーを動かして運転していた。見ていてわかったのはケーブルカー自体には動力源がなく、このレバーの先で道路の下を走っているワイヤーを掴んだり離したりしていたのである。終点にはターンテーブルがあり、向きを変えて同じ路線を戻っていった。車両の前後にはドアのない乗降用のデッキがあり容易に乗り降りできた。車両に窓はあったがガラスはなかったと思う。フィッシャーマンズ・ワーフには魚介類のレストランが並んでいて大勢の観光客が出入りしていた。私もその一つに入ってビールを飲みながら大きな蟹のブロックを食べた。海外でレストランに入るには多少の勇気がある。メニューが英語で書かれていても食材や調理方法がよくわからないからで、質問するともっとわからない説明を聞く羽目になる。そんなときは近くの客が食べている料理を見て、美味しそうなら同じメニューを頼めばよい。私は日本で習う英語に食材と食事に関する単語が少ないと思う。なお、日本ではメニューに写真や絵が書かれていることが多い。店頭にも実物そっくりのサンプルが置いてあることも多いが海外ではあまり見られない。日本の食品サンプル製作技術は、世界に誇れるものではないだろうか。



ケーブルカー



フィッシャーマンズ・ワーフ

サンフランシスコで一泊したのはフライトの都合だったが、日本に戻るのにハワイに寄るといふ。そこで 1 日休暇を取ってワイキキでひと泳ぎすることにし、サンフランシスコの JAL オフィスでチケットの変更とホテルの予約を頼んだ。ホテル代は自費だし出張の帰路だから安い部屋を頼んだが、安い部屋でも相応の水準だと思ったのである。しかし案内された部屋が海の見えない山側だっただけでなく、窓が小さくて高い場所にしかなかったから部屋から見えるのは風で揺れる椰子の葉だけだった。バスタブには水垢がこびりつい

ていて、これがワイキキのホテルかと驚いた。実はワイキキには数年前に新婚旅行で泊まっていた、その時の部屋は海側で明るかった。ベランダに出ると真下にワイキキのビーチが広がり、左側にはダイヤモンドヘッドが見えていた。部屋は20畳ぐらいでかなり広くバスルームは清潔で快適だった。それに比べるとこの時の部屋の水準は格段に低く、あまりにも大きな落差に驚いた。値段もかなり違ったが、日本では同じホテルでこれほどの格差は想像できない。アメリカの徹底した商業主義に驚いたことを覚えている。

プラントコスト積算ソフト導入調査（1982年12月）

（ワシントン郊外・メリーランドシティー）

当時の私の担当業務はプラントの設計に有用なソフトウェア整備だったが面白い体験をした。プラントは一品生産だからコストの見積もりには多くの手間がかかる。具体的には一通り設計して構成機器の大きさや配管の長さを決め、コストハンドブックなどを使って一つずつ費用を見積もり、それらを集計する手順になる。したがって複数のケーススタディを比較して最適な案を採用したい場合は、コストの積算に多くの工数と時間がかかっていた。一方、プラントコスト積算プログラムは、設計データーを入力すればコンピューターに内蔵された材料単価を使ってコストを推算してくれる。実際の価格はその時の市場環境で変わるから、内蔵データーを使って得られるコストは競争入札に使える精度ではない。しかしケーススタディは相対的な比較だから、よほど大きく違わなければ問題はない。実際のコストとの厳密な一致よりも、少ない工数で迅速に相対評価できることの方が重要なのである。コスト積算プログラムというより、コストシミュレーションソフトといった方が適切であろう。

このプログラムの開発拠点は、ワシントン DC の北東部にあるメリーランドシティーにあった。日揮はこのプログラムが有益ならリース方式で導入することを考えていたから、私を含む数名で詳細な機能と性能の調査を始めた。私は送られてきた厚さ10センチを超える資料を精読して、ケーススタディの目的に適したシステム構成の独創的な発想と、その結果を具体化したプログラムに感心した。特徴の一つは入力が必要のデーターが少ないことで、指定しないと「適当」に内部で設定する機能を備えていた。たとえばタンクは容量の指定が必須だが、形や大きさの指定は必須ではなく材質の指定も必須ではなかった。それでもコストが積算され、その根拠が示されていた。容量しか指定されないタンクはコンピューターが円筒形と想定し、高さと同様に直径も指定でき、材質は低炭素鋼とした結果になっていた。もちろん高さや直径も指定でき、入力すればその数値が使われるようになっていた。厳密な設計条件を入力すれば高い精度のコストが得られるが、入力しなければそれなりにコストを積算してくれるのである。

配管は塔やタンクの付属品扱いで、本体と同時に他の機器と接続する配管のコストも積算されるようになっていた。配管の太さと材質は指定できるが必須でなく、入力しなければ配管径は塔やタンクの容量に比例させ、材質は本体と同じになっていた。配管の長さも指定できるが、入力しなければ塔やタンクの直径に比例して計算されていた。もちろん実際のデータとは一致しないが、入力しなくてもコストを積算してくれる機能が嬉しかった。このプラントコストプログラムは、顧客に提示する見積価格の算定よりも迅速なケーススタディに有効なことがよくわかった。このプログラムの性能を確認するため数名でメリーランドシティーに5日ほど滞在し、多様な条件で計算させて結果を日本に持ち帰った。

メリーランドシティーでは近くの住宅地にあるホテルに滞在し、タクシーでこのベンチャー企業のオフィスに通った。地方都市なので住宅は中層の集合住宅が多く、外見は日本のUR団地などの公営住宅に似ていた。小さい子供が前の芝生で遊んでいて、これがアメリカの一般的な庶民の生活なのだろうと思った。ホテルの食事は調理が簡単なメニューしかなく、飽きやすかったが量が多いのに驚いた。サラダは緑の野菜が皿に山盛りで日本なら3人前ぐらいだろうか。でもあまりカットしていないので食べにくかった。

滞在中にベンチャー企業のスタッフがわれわれを「アナポリス」と称する海軍の幹部候補生学校に案内してくれた。幹部候補生の教育と訓練の施設で、広大な敷地に校舎や運動場が配置され、周囲には居住棟が並んでいた。入学年齢は17才から23才で、多くの著名な軍人、政治家、宇宙飛行士、学者を輩出している。



アメリカ海軍の幹部候補生学校

日本に帰って得られたコストの精度を確認した結果、大型の圧縮機や加熱炉など注文生産に近い設備を除けばケーススタディには十分に使えることがわかった。しかしこのプログラムは定額のリース料が高く、年に2000万円を超すことから導入には至らなかった。しかし、このベンチャー企業は数年後に日本に支社を作り、コンサルティングを含むサポート体制を整備した。また定額リース方式だけでなく「その都度払い」方式も提供して、日本でビジネスを展開するようになった。

この時の訪米調査では、このベンチャー企業に会議室を提供してもらったが、セクレタ

リーは用件があっても入室せず部屋の外で話をした。後で理由を聞いたら原因は煙草の煙とわかった。日本人 5 人のうち私を含む 3 人が喫煙者だったからである。今では日本も禁煙オフィスが多いが、当時は全く問題になっていなかったからアメリカの状況を理解していなかったのである。私が一人でレストランに入った時も喫煙かどうか尋ねられ、喫煙と答えると明るい中央のテーブルではなく、奥の壁に面した小さなテーブルに案内された。日本より早く喫煙者は肩身が狭くなっていたのである。アメリカの煙草の箱には喫煙が「健康に危険 (dangerous)」と書かれていて、日本の「健康に注意しましょう」というメッセージより強い表現だった。日本では今も煙草の箱に危険 (dangerous) とは書かれていない。厳しいストレートな表現が嫌われるからであろう。

ロジスティックシンポジウム参加 (1983 年 10 月) ワシントン DC

1983 年にワシントンで開催されたロジスティックシンポジウムに参加した。ロジスティックの日本語訳は「兵站」という耳慣れない言葉だが、起源は軍事作戦の遂行に必要な補給システムのことである。しかし軍事作戦だけでなく、プラントや機械類も部品や消耗品の継続的な補給が必要である。このため補給システム体制がロジスティックと呼ばれるようになり、必要な組織を含む系統的な方法が研究されるようになっていた。

ちなみに、第二次世界大戦で日本軍はロジスティックを重視していなかった。このため南方の戦場で補給が途切れ、戦闘能力を失って大損害を出している。一方、アメリカはロジスティック専任部隊を編成し、前線に武器・弾薬・兵員・食料・燃料を手際よく補給した。アメリカはその後の戦争でも優れた補給システムを採用し、民間企業も産業分野で参考にするようになった。このような経緯で、アメリカでは定期的にロジスティックシンポジウムが開催されるようになり、新しいシステムや技術が発表されるようになっていた。

シンポジウムは東京ビッグサイトのような大規模イベント会場で開催され、分野ごとのセッションで発表と質疑応答があった。私が参加したのは、情報システム部門に所属していた全社的な情報処理システム (ハード・ソフト) の継続的な保守と運用を計画していたからであるしかし発表の多くは軍事が中心で、会場には陸・海・空軍の関係者が多く集まっていた。気がついたのはアメリカ人の軍事への関心の強さと、軍隊や軍人に対する積極的な支援意識である。参加者には制服軍人も多く、彼らは強いアメリカ軍に自信があり、自分が軍人であることを大きな誇りにしていた。

シンポジウムが終了すると大きな会場でパーティーが始まり、参加者の多くが主催者の力強いスピーチに歓声を上げ大きな拍手を送っていた。突然、カーター元大統領が来場して演壇に登場した時は、参加者が総立ちになって手を振り最高潮に達した。アメリカ人に

とってのアメリカ軍と日本人にとっての自衛隊は、形式的には同じ軍隊でも支援意識が大きく違うことを実感した。自衛隊は災害救助で高く評価されているが、本来は軍事の専門職集団であろう。そうなら隊員は軍人としての誇りを示し、国民は軍人としてもっと高く評価してよいのではないだろうか。

アメリカの情報処理機器利用状況調査（1984年9月）

（ニューヨーク・シカゴ・アトランタのオフィス5か所）

この頃、アメリカのオフィスで普及が進んでいたパソコンが日本でも市販されるようになり、表計算やワープロとして使えば業務の効率向上に有効と認識されるようになった。当時は日本のオフィスにワープロがなく、文書の活字化はタイピストに依頼していた。このため一定規模以上のオフィスにはタイプ室があり、英文と和文のタイプライターがあってタイピストが常駐していた。表計算は担当者が表を作成して数値計算には電卓を利用していたから、パソコンの表計算がなぜ有効なのか理解できていなかった。そこで日本オフィスオートメーション協会（今はない）は、アメリカのオフィスで誰がどのような業務にパソコンを利用しているか調査することにした。この頃、私は情報処理部門に所属していたのでこの調査に参加し、ニューヨーク・シカゴ・アトランタのオフィスを訪問してパソコンの設置状況と利用形態を確認した。

訪問したのはアトランタのコカコーラ本社、信販のアメリカンエクスプレス、電力のデトロイトエジソン、フォード自動車、スタンダードオイル社である。コカコーラ本社では、インタビューが終わった後で近くのコカコーラ博物館に案内された。コカコーラはアトランタが発祥の地で、この博物館が観光名所になっていた。1階から2階はアメリカ南部様式の木造建築で、幅の広い螺旋階段に沿ってコカコーラの歴史を示すパネルが架けられていた。これまでに採用されてきた大小さまざまなデザインのボトルがあり珍しくて面白かった。



コカコーラ博物館（アトランタ）

アメリカの多くのオフィスを見て気がついたのは、オフィスの環境と情報処理機器の使い方が日本と大きく違っていた点である。オフィスの環境ではオフィスワーカー1人当た

りの広さが、日本の約 10 平方メートルに対して 2 倍の約 20 平方メートルだった。この広さは個人の執務スペースだけでなく、コピー機など事務機器とキャビネや通路のスペースも含んだ数字である。アメリカのオフィスはどこもゆったりしていて羨ましかった。もう一つの大きな違いはオフィスのレイアウトである。日本のオフィスでは複数の机を向かい合わせに並べ、まとまったブロックの端にマネジャーの机を配置する「島型」が一般的である。ところがアメリカのオフィスは一人ずつがパーティションに仕切られたブースになっていた。島型のレイアウトは所要スペースが少なくコミュニケーションに便利だから、チームワークには向いているかもしれない。しかし他人の電話まで耳に入るから、計算が必要な設計や文書作成業務には向いていないと思う。一方、ブース型は静かなので集中力の発揮に適していると思った。また広いスペースを自由に使えるので、机の上に小さな花や家族の写真を置くなど快適性に優れている。欧米のオフィスでブース型が多いのは、プライバシーの観点から人と人との間に一定の距離を保ちたい要求もあると思う。

パソコンの使い方では複数のスタッフが共同で利用する形態がなかった。保有台数が少ないオフィスでは、セクレタリーなど限られたスタッフだけが個人の机の上に置いて使用していた。しかし当時のパソコンはブラウン管タイプだったから、机の上に圧迫感があり少し見苦しい感じがした。数年後には日本でもパソコンが普及して個人の机の上に置かれるようになった。しかし机の標準が縦 60 センチ・幅 90 センチの片袖だったから、使える机上スペースが非常に狭くなった。それにブラウン管型のパソコンは背後のデザインに視覚的な配慮がない。工場の片隅に置くにはよくても、オフィスでは前の席のパソコンの背部を見ることになるから違和感があった。このためノート型が市販されるとオフィスではノート型の採用が増えた。キーボードが小さく画面が少し見にくい、それよりも占有スペースの少ないことが優先したのである。なお、当時のアメリカでは既に電子メールの利用が進んでいた。日本ではメールが一般化していなかったから、何をメールで伝えるのか聞いたから「資料を送った」、「受領した」など非常に短い 1 行メッセージが大半だった。

アメリカでは多くのオフィスを見たが説明するスタッフは女性が多かった。よく訓練されていて手際がよく、笑顔を絶やさないので好感がもてた。日本では男性の説明者が多いが男性よりも女性向けの職種のように思えた。この訪米時だったと思うが、オフィスの近くの店で朝食を取る人が多いのに気がついた。私も朝食を取っており話しかけられたので、出勤時刻を聞いたら同じ会社でも人によって違っていた。この当時、アメリカではすでにフレックス勤務が一般化していたのである。また勤務終了後は職業訓練施設に通う人が多く、転職を目的に職能の向上を目指す人が多いのに驚いた。終身雇用が一般的な日本との大きな違いである。日本も転職を前提とする就業形態が広まるのだろうか。

日米共同主催の環境シンポジウム（1991 年 9 月）アトランタ

1991年の秋に、アトランタで開催される日米共同主催の環境シンポジウムで、日揮の会長が日本のエンジニアリング会社の代表として講演することになった。会長は私が労使協議会の正幹事の時に社長だったから、大赤字にともなう緊急対策の重要な協議ではいつも私の正面に座っていた。そして私が労務担当役員に経営陣の責任を厳しく追及するのを見ていた。でも正幹事を辞めた後は私を大いに信用し、アトランタでのスピーチ原稿の作成を依頼してきた。もちろんアトランタへも同行を求められた。環境技術部長だったから当然ともいえるが誰がみてもそれ以上に私を信頼し、スピーチ原稿については「内容はすべて君に任せる。責任は私が取る」と明言してくれた。誰でも会長からこのように言われれば大いに発奮するであろう。

私は熟慮して格調の高い原稿を作成し、出発前にアメリカの関係者に主張すべきポイントを十分に説明した。ところが出発直前に発表時間が短縮される連絡が入った。そこで急遽、機中に卓上ワープロを持ち込んで講演内容の構成を修正することにした。このためファーストクラスにいる会長の席に、私がビジネスクラスの席から頻繁に通って細部を調整した。会長はアトランタでも環境対策は負荷の発生を防ぐ上流対策が重要と主張し、具体的な実績を示して環境貢献をアピールした。会場は立派なホテルで、夏場だったがクーラーが効いていて少し寒かった。そういえばコメンテーターの一人が、クーラーの効きすぎのホールで温暖化防止の討議をする矛盾を突いたのが興味深かった。



ストーンマウンテン



岩肌に彫られた南北戦争の将軍

シンポジウムが済んだ次の日、アトランタから車で30分ほどの場所にあるストーンマウンテンを訪れた。花崗岩の一枚岩で高さは250メートルもある。山腹には南北戦争の将軍3名の巨大なレリーフがあり、頂上にはロープウェイで登れるようになっていた。ダウンタウンに戻ってから、公民権運動の指導者だったキング牧師の生家や記念館も訪れた。この日、昼食に寄ったハンバーガーレストランではセクシーなウェイトレスが胸もあらわな

衣装でサービスしていた。同行した現地に詳しい商社マンの話によると、セクシーな女性はフロアに、そうでない女性は調理場か事務仕事に回すとのことだった。露骨な差別に多少の違和感があったが、性的な魅力も個人の特性として評価し利用するのが当然といわんばかりのアメリカの合理主義に感心もしていた。

同様の状況は夕食後に行った夜のクラブでもあった。大きなフロアの前面が横に細長いステージなっていて、15人ぐらいのダンサーがセクシーに腰をくねらせながら踊っていた。客が気に入ったダンサーにチップを5ドルの渡すと、客の席にきて今度は20ドルで目の前の小さなテーブルで踊ってくれるようになっていた。私はステージのダンサーが、懸命にセクシーな魅力をアピールする熱心さに感心していた。衣装や踊りは全く統一性がなく、それぞれが工夫して少しでも多くの客から5ドルのチップと続く20ドルを稼ごうとしていた。私はダンサーがなぜこうまで熱心なのか、稼ぎが歩合制だとしても本人の取り分がどのくらいなのか気になった。そして商社マンの説明を聞き「なるほど、そうだったのか」と驚き、日本の商習慣との違いに愕然とする思いがした。

商社マンの説明はこうだった。日本の常識では店がダンサーを雇って衣装を用意し、ダンスの魅力と時間に応じて給与を支払う。要するに雇用関係を前提に考えるだろう。だがこの店ではチップの稼ぎはすべてダンサーの収入になり店の取り分はなかった。一方、ダンサーは衣装を自分で用意し、店にはロッカーの賃貸料とステージを使用する時間に比例した場所代を払うとのことだった。要するに店がダンサーを雇うのではなく、ダンサーが店を借りて稼ぐ個人事業主だったのだ。だから雇われ人という意識がなく、熱心に、かなりきわどい水準にまで魅力をアピールするわけだ。見ていると確かに魅力のあるダンサーはすぐにステージから消えてどこかのテーブルに行き、戻ってきてもまた消えていく。一方、若くてスタイルがよくてもダンスの魅力が乏しくごちないと、いつまでもステージで単調な踊りを続けていた。こうして性的な産業分野でも若いころから切磋琢磨し、自分の魅力や能力を高めて評価させ、自己責任で行動するから自立心が育つのだろうと思った。なお、店の壁にはいたるところに「Touch and Go」と書かれていた。ダンサーに指一本でも触れたら追い出すという警告で、ガードマンがフロアの隅で見張っていた。

製油所排熱地域熱供給可能性調査（1993年11月）ボストン

私は1976年から約3年間、日揮のプロセス設計部門で石油精製プラントの省エネルギー対策技術を開発していた。その結果、どんなに努力しても石油精製プラントでは約100℃以下の排熱を利用できないことがわかった。排熱の量は非常に多いのだがプラント内部に熱需要がないのである。しかし100℃以下でも地域熱供給には利用できる。そこで経済産業省が管轄する石油産業活性化センター（PEC）に、製油所の排熱を利用する地域

熱供給の可能性と経済性の調査を提案し、2年にわたる調査を4千万円で受託した。1年目の可能性調査では、標準的な規模の製油所が廃棄している100℃以下の熱を回収すると、およそ6万所帯分の給湯と暖房を賄えることが分かった。そこでボストンの地域熱供給施設を訪問し、地域熱供給に必要な設備の構成や熱供給の形態を調査した。なおボストンの調査に続いてドイツの複数都市を訪問し、ボストンと同様に地域熱供給の実情を調査した。

ボストンを訪問したのは初めてだったが、アメリカの他の都市と大きく異なる落ち着いた雰囲気が入った。一つは建物の違いで、ニューヨークのような高層建築がなく大部分がヨーロッパ風の中層建築だった。窓の周囲や壁面の多くが簡素な彫刻で飾られていたから、オフィスより住宅が多いのかもしれない。街の中心には大きな公園（ボストンコモン）があり、9時頃に訪問先に行くために近くを通ったらリスが餌を求めて走り回っていた。日本の公園ではリスを見ないから少し驚いたし羨ましく思った。周辺にはベンチが多かったから、昼過ぎには子供たちや老人が集まるのだろう。

ボストンでは通訳を手配しなかったため、私が不得意な英語でインタビューを進め同行した同僚に記録を依頼した。だが英語を話せない同僚の記録は不十分だった。英語を話さない人は英会話を聞き取れないことに後から気がついた。当時はビジネスマンの英会話能力が低かったから、インタビューには通訳を手配するのが一般的だった。しかし今は小中学校でも英会話を教えるから、このような状況は発生しないだろう。

インタビューが終わった次の日が休日だったので、ボストンの市内をフリーダムトレイルに沿って観光した。フリーダムトレイルはボストンコモンからバンカーヒル記念塔までの約2.5マイル(4.0 km)で、赤レンガが埋め込まれた遊歩道になっている。これを辿ると、アメリカ合衆国の歴史に関わる主要な観光地16ヶ所を巡ることができる。トレイル沿いにはオールド・サウス集会場や旧マサチューセッツ州会議事堂など著名な地標、墓地、境界、建物、船が含まれている。この遊歩道をゆっくり歩きながら、1700年代後半のアメリカの独立戦争の跡をたどるのは楽しかった。独立戦争の契機になったボストン茶会事件の博物館も訪れた。ボストン茶会事件は1773年にはイギリス領だったボストンで、植民地人の急進派がイギリス本国議会に抗議して、停泊中の船舶から積荷の茶箱を海に大量投棄した事件である。河岸には当時の茶の交易船エレノア号とビーバー号の代替船が係留されていて、海に投棄された茶箱が展示されていた。アメリカのイギリスからの独立戦争は、日本人にはなじみが薄いだがアメリカ人なら誰でも知る誇り高い戦争だったのである。

環境関連技術調査（1998年6月）ボストン・ボルチモア・ワシントン

東京商工会議所から先進国の環境対策調査を依頼された。欧米や日本など先進国は、大

気や水質など新興国が直面している環境問題を概ね克服している。一方、新興国と比べると資源の消費量が非常に多い。このため廃棄物の処理や処分と、リサイクルによる資源消費の抑制が大きな課題になってきた。そこで「資源循環型社会」に寄与する仕組みと技術を調査し、企業には欧米諸国の状況を伝え、日本の政府機関には政策提案を発信するのが目的だった。

私がかねてより先進国の資源の大量消費が「サステナブル」な水準を超え、将来世代の資源不足をもたらす危惧を感じていた。先進国はわずかな利便性の追求と少しの快適性のために、あまりにも多くのエネルギーと資源を消費しているのではないだろうか。先進国のそうした生活態度を変えないまま、新興国に環境保全の努力を要求しても説得力に欠けるのではないかと思っていた。そんなわけで、東京商工会議所からの協力要請に興味があり、先進国の行政機関や企業を訪問して意見交換すれば、個人的にも得られることが多いのではないかと期待した。

この調査での私の役割は、訪問先に日本の状況を伝えながら意見交換を進めることと、日本の政府機関に提出する政策提案を立案することにあつた。訪問調査には電力会社、ガス会社、化学会社、家電メーカー、建設会社など約 10 社が参加した。団長には中立的な立場から大学教官が、そして副団長には過去の実績から私が選ばれた。なお結論が先になるが、私が作成した政策提言は下記の 8 項目である。

- ① 廃棄物の再資源化、焼却などの減容処理、埋立てなど最終処分の優先順位付け。
- ② 前項の優先順位を実現するための、税制による誘導とインセンティブの付与。
- ③ 廃棄物焼却のエネルギー回収率向上（ごみ焼却発電の拡大と発電効率の向上）。
- ④ 一般廃棄物焼却施設（清掃工場）と産業廃棄物焼却施設の統合。
- ⑤ 一般廃棄物処理費用の排出者による直接負担。
- ⑥ 一般廃棄物の地方自治体（市町村）による直接処理責任を管理責任に変換。
- ⑦ 一般廃棄物処理施設（清掃工場）の民営化促進。
- ⑧ 廃棄物の再資源化、減容処理、最終処分の責任と権限の明確化。

アメリカでは廃棄物処理会社と、廃棄物関連施設を設計し建設しているエンジニアリング会社、および環境保護庁を訪問し、意見を交換して資料を入手した。感心したのはワシントンの廃棄物処理会社で日本でいえば清掃工場を運営していた。驚いたのは処理能力で、1日に約 2700 トンのごみを焼却していた。ちなみに人口 370 万人の横浜市には清掃工場が 5 か所あり、処理能力の合計は 1日 5300 トンである。したがってワシントンの清掃工場の規模なら 2 か所に集約できるのだ。この規模になるとごみの収集範囲が広がるので、自動車だけでなく貨物列車も使って搬入していた。工場には引き込み線があり、横にはベル

トコンベアを設置した細長いピットがあった。入構した貨物列車はピットの横に停車すると、荷台を横転させてごみを落とっていた。石炭貨車の荷降ろしと同じ方法である。ピットに落とされたごみはベルトコンベアで破砕機に送られて、15センチ以下に裁断される。次にバケットコンベアで高さが30メートルもある縦型の焼却炉に連続投入されていた。日本の清掃工場で一般的な深いごみ貯留ピットや、焼却炉に投入するクレーンがなかった。

焼却炉の燃焼温度は1250℃で、日本で多い850℃程度よりかなり高温だった。このため熱回収で得られる蒸気の圧力が高く、したがって発電効率が23%もあり、この電力販売が大きな収入源になっていた。この清掃工場は完全な民営で、周辺の約30市町村と10年以上のごみ処理請負契約を締結していた。興味深かったのは契約方式で、市町村は処理を委託するごみの量を保証し、その量を委託できなければペナルティーを支払うことになっていた。簡単にいえばごみを出すか、出せなければ金を払うという(Put or Pay)契約である。このごみ処理事業は市町村が支払う処理料金と売電料金を収入源とし、設備費と運営費を賄うビジネスである。焼却施設の建設には大きな設備投資が必要だから、長期にわたって安定した収入が確保できなければ成立しない。したがって処理を委託するごみの量が計画より少なければ、発生する損失を契約市町村が保障するのが当然ということになるのだ。実にアメリカらしい合理主義にもとづくビジネスモデルに感心してしまった。

アメリカの廃棄物関連エンジニアリング会社と環境保護庁でのインタビューによると、環境関連事業のうち廃棄物処理と、汚染土壌処理事業(修復事業)が拡大しているとのことだった。廃棄物処理では定期的に剪定される樹木と芝刈りで発生する草の肥料化が進んでいた。土壌汚染は日本では問題になっていなかったが、アメリカではガソリンスタンドなど石油関連施設が汚染源の多くを占めていた。これらの施設では燃料貯蔵タンクを地中に埋設していることが多く、古い施設では時間の経過とともにタンクが錆びて燃料油が地中に漏れ出すのである。なお日本では燃料貯蔵タンクを埋設せずに、地下に設置したコンクリート製のピットに置いている。このため燃料油の漏洩が検知しやすく防ぎやすいのである。

英会話レッスン (1992年～1995年)

私は50才を過ぎてから英会話スクールに通ってレッスンを受け始めた。英語は学生時代から苦手で成績もよくなかったが、高校時代に一通りの単語は習ったし大学でも一部の教科は英語のテキストを使っていた。だから英語は辞書があれば読むことはできたが会話は苦手のままだから、社内に駐在する欧米人とはなるべく目を合わさないように避けていた。ところがマネジャー職になると避けてばかりいられず、時には部門の役割などを説明せざるを得なくなり、やむなく英会話を習うことにしたのである。大手町勤務になり近場に英

会話スクールがあったことも契機になった。選んだスクールは予約なしで午後 2 時から午後 8 時始まりまでのレッスンを 1 時間単位で選べたから、仕事の都合に合わせることもできた。レッスンはレベル別のグループ単位で、1 グループの生徒数は最多でも 4 人以内と決まっていた。したがって 4 人の時もあれば生徒が少なければ 2 人とか 1 人の時もあった。レッスン料は受講レッスン数に関係なく年に約 30 万円だったから、受講回数が多ければ割安になり回数が少なければ割高になる仕組みだった。私は週 3 回の受講が限度だったから、1 レッスンあたりでは 2000 円ぐらいになっただろう。決して安いとは思わなかったが、このような仕組みでないと集中しないと思って参加したのである。でも結果としては予想以上に面白かったし上達したと思う。

ここでスクールの事務局に聞いた生徒のプロフィールを紹介しよう。生徒には主に 3 種類があり、午後の 2 時から 4 時までの生徒は主に専業主婦とのこと。録音して復習するような熱心さはないが、出席率が高いとのことだった。英会話の上達だけでなくレッスン後の生徒仲間との懇談が大きな楽しみで、多くが近場のコーヒーショップの常連になっているとのことだった。でも 4 時を過ぎると子供が帰宅するし、夕食の支度もあるから家に戻るらしい。英会話スクールの一つの利用方法かもしれない。次の 5 時から 7 時までの生徒は独身のオフィスレディが多く、よく勉強するし上達も早いそうである。仕事でも英語と接している生徒が多く、機会があれば翻訳や通訳など英語の能力を求められる職種への転職を考えている人が多いそうである。7 時過ぎの生徒は私のような 40 代から 50 代のビジネスマンで、英語も英会話も好きではないが仕事で必要だから来ているおじさん達とのことだった。特徴は知っている単語は多いが会話能力が低く、日常会話はなんとかこなせても映画の英語は理解できないとのことだった。

私は主に 8 時からのレッスンを選んだ。理由は 7 時過ぎまで仕事をしているのと、遅い時間帯は生徒が少なく講師と話せる時間を長く取れるからである。それに多様な職種のビジネスマンと自由に話せるのも面白かった。例えば営業職の生徒からネゴの裏話や、医者からは病院勤務の実態が聞けたが、利害関係がない生徒同士だからホンネの意見が聞けて参考にもなった。主にアメリカ人だった講師との話も面白く、時には日本との違いを意識させられた。レッスンのテーマはスクールが一応用意しているが、講師が最初に「What's New」と話題提供を呼びかけて自由会話になることが多かった。

このため私はいつも提供する話題を準備し、説明に必要な単語を事前に調べておくようにしていた。あるレッスンの時、私は健康保険の仕組みを取り上げた。アメリカの仕組みを知りたい気持ちもあったからである。そこで私は日本の健康保険は掛け金が収入に応じて決まると話したら、その保険で癌の治療が受けられるか質問された。そこで治療を受けられる病気は掛け金と関係なく、癌でも心臓病でも対象になると答えた。すると彼は少し

考えてから、私の「Health Insurance」という英語は間違っていて、「Health Tax」だと云われた。驚いて理由を聞くと、負担が収入に応じて異なるのに受けられるサービスが同じなのは保険ではなく税だというのである。一方、火災保険は保険会社を自由に選べるし、掛け金が保証金額に応じて決まるから Insurance が正しいとのことだった。

私は長い間「健康保険」と思っていたが、彼の説明で「健康税」と言われて確かにそうだなと思った。アメリカでは掛け金に応じて適用医療サービスが異なり、この保険は癌が適用外などと決まっていて、保険会社も保険の種類も加入者が選択できるとのことだった。となると保険会社も掛け金も選べない厚生年金保険も同じで、厚生年金税というのが正しいことになるではないか。私は思いもしない講師の指摘で、日本では「保険」と「税」の区別が厳密でないことに気がついて面白かった。

また別のレッスンでは生徒の一人がハワイに行った話をしたが、彼は日本語の「海外旅行」を Overseas Trip と表現した。しかし講師は沖縄に行っても Overseas Trip だから、外国旅行なら traveling abroad が正しいと指摘した。でも日本ではメディアも旅行会社も外国旅行を海外旅行とか海外出張と称している。日本でも正しく外国旅行とか外国出張と呼ぶべきではないだろうか。本稿のタイトルも「海外で心に残った記憶と背景」ではなく、「外国で心に残った記憶と背景」とする方が正しいと思うが、ニュアンスとしては「海外」の方が親しみ易いのでご容赦願いたい。

スクールの違う話題だが、私はスピード違反で罰金を課せられた話をしたことがある。いわゆる「ネズミ捕り」で交通警官が前方と後方に別れており、前方の警官がドライバーから見えない場所で違反候補車の通過時刻を計測する。次に数百メートル後方の警官が同じ車の通過時刻を計測し、その時間差と距離から車速を割り出して違反を確認する方法である。この話を聞いた講師は急に怒り出したので驚いた。彼が怒った理由は、交通警官は交通違反を防ぐのが仕事で、わざわざ違反をさせて罰金を徴収するのは正しい仕事ではないというのだ。「ネズミ捕り」はもう実施していないかもしれないが、当時は珍しくなかったから捕まると運が悪かつと諦めていた。私は彼の意見を聞きながら、日本人なら聞き流すような話に交通警官の役割から率直な意見を述べた正義感に感心していた。

アメリカの社会的な背景

- ① アメリカの他国にない最大の特徴は、1700年代にイギリスから独立して以来、政府も国民も「自由と平等」という理念を一貫して尊重してきた点にあるだろう。この理念が僅か数百年の間に産業の水準を世界一に高め、国民を豊かにしたとあってよい。次項に続くいくつかの特徴もこの理念の成果であり、アメリカを世界のリーダーに押し

上げた原動力になっている。

- ② 歴史的に見て、国の政治体制には専制的な要求の強い共産主義と資本主義しかなく、資本主義は「自由と平等」という理念に合致した民主主義によって支えられている。民主主義は自由競争が原則で、これまでアメリカの産業の発展と国民所得の向上に大きく貢献してきた。ちなみに国民一人当たりの所得水準は、資本主義国家の方が共産主義国家を大きく上回っている。
- ③ 民主主義を前提とする資本主義体制では、すべての人に「機会の平等」を与えるから必然的に「結果の平等」と矛盾する。その結果、アメリカは共産主義国に比べて貧富の差が大きい社会といえるだろう。格差の是正は主義ではなく政治の役割なのである。
- ④ アメリカは軍事強国である。世界最強の陸・海・空軍を保有し、軍事技術の水準が高く軍需産業の規模が大きい。軍人は愛国心が強くて誇り高く国民の支持を得ている。
- ⑤ アメリカは歴史的に移民の流入が多かったから多様な人種で構成されている。そのために人種差別や不平等が起きやすいが、現在は法が厳しく差別と不平等を禁止している。日本では当然のように認められている定年退職も、アメリカでは年齢による就業機会差別として禁止されている。日本もそうなるのであろうか。
- ⑥ 資源が豊富である。豊富なエネルギー資源・金属資源・食料資源がアメリカの経済成長を支えており、高い教育水準が産業技術や医療技術の水準を高めている。
- ⑦ 法が人種差別を禁じているが、あまりにも多い黒人が社会問題の一つになっている。明らかに外見が大きく異なるアフリカ系の黒人は、生理的な違和感を与えるので差別の対象になり易い。私は今のアメリカ人が数百年も続けた奴隷制度の「つけ」を負わされているように思える。完全な解決は困難だが、改善の方向は国が明示している。
- ⑧ アメリカの市場主義が経済合理性に徹しているのに感心する。個人も自分の市場価値を高めるために努力しており、企業の生産性の向上に寄与している。こうした状況を見聞きすると、日本の年功序列や終身雇用制度は社会的に意義があるにしても、経済合理性には適合していないように思える。

海外で心に残った記憶と背景（アメリカ編）終わり