

Directors from outside、
そして市場価値

先日、仲間と話していて、日本企業で多数を占める内部昇進の取締役は英語で何というかという話になったのであるが、結局うまい言葉、確信が得られなかった。社外取締役はdirector from outsideあるいはoutside directorであろうが、内部昇進の取締役 = 社内取締役をinside directorあるいはinternally promoted directorという言葉で表わすのはプラクティカルなのかどうか(学術論文ではinside directorと使う例はある)。

英国企業のアニュアル・レポートなどで言うexecutive director、non-executive directorはどちらかと言えば常勤役員、非常勤役員の語感が強いように思われるが、米国企業の場合はどうであろうか。GEのアニュアル・レポートには、

“ The Audit Committee, which includes only Directors from outside GE..... ”

“ The Management Development and Compensation Committee, which includes only Directors from outside GE..... ”

のように、社外取締役についてdirectors from outside GEという記述はあるが、社内取締役についての記述はとくにない。社内の役員は数が少ないし、同時にofficerでもあるから、例えばジャック・ウェルチであれば、ChairmanとかCEO (Chief Executive Officer) のように具体的な職名で表わす方

が実務的なのであろう。もっとも、日本語でも社外取締役という言葉はあるが、社内取締役という言葉はそれとの対比で使われるだけで、確として存在している訳ではないかもしれない。



因みに、手元にあるGEのアニュアル・レポートではそうそうたる役員たちの名前をABC順に並べるという構成になっているので、Chairman and Chief Executive Officerであるウェルチが最後から2番目に載っているのは面白い。このアニュアル・レポートは10年前にフェアフィールドの本社訪問調査に行ったときの記念なのだが、その後まもなくアライド・シグナルの会長・CEOに転じ、CEO オブ・ザ・イヤーにも選ばれたアラン・ボシディがまだGEの副会長として載っている。ボシディはBで始まるので初めから3番目にある。

ボシディは後にCEOの高給ぶりが世間やマスコミから批判された際、経営手腕を評価されて大企業経営者にスカウトされるようなCEOの報酬は、自分たちで勝手に決めているのではなく、「市場が決める」のだと喝破したことで知られている。伊良部や野茂投手の高額年俸の場合も市場が決める訳であるが、それに対していちいち腹を立てますか(?)という訳である。平社員の給料の何倍だといった類の批判に対して、

下手な言い訳をしないところがプロの貫禄であろうか。



ところで、この「市場が給料を決める」のは何もCEOやプロ野球選手ばかりではない。欧米における職務給の仕組みは、勿論、pay for jobのシステムであり、ヒトに対してではなくjob（職務）に対して給与を支払うというものである。この場合、jobの対価そのものは社内の基準で勝手に決めるのではなく、その職務と同等の職務をこなす者が社会で受け取る平均的な給与、即ち「その職務の市場価値」が基準になる。これに各社のポリシー、業界における地位などの要素が加味、勘案されてそれぞれの会社における具体的な給与が決められる訳である。

日本企業においても、このところ人事制度を変えて新しい給与システムを導入しようという模索が続いている。各社の人事改革の方向は多様であり、一概にその方向を論じることはできないが、ひとつの論点としてこの市場価値に基づく給与という考え方を加えておいた方がいいように思われる。社員にエンプロイヤビリティ（職業能力）の向上を求める場合はなおさらである。年功給や職能給などヒトに対して給与を支払う従来の仕組みは、社員をして外部労働市場に背を向けさせ、その企業内部でこそ意味をもつようなノウハウ・熟練＝企業特殊の熟練を高く評価するものであったからである。

「新しい給与制度では同期でも 割の差がつく」とか、「昇進の仕組みを改革したので部長になるのは最短で 年になった」式の発表がなされるケースもよく見受けられるが、これも考えてみれば奇妙な代物ではないだろうか。「同期で給与に差がつく」とか「部長になるのに最短 年」という

発想は、そのひとの能力や価値を何で測ればいいのかという視点を欠いた相対主義に基づいている。しかし、今、日本企業に求められているのは能力主義なら能力主義で社員の能力を測る基準を明確にすることであるように思われる。

いや、能力給はもういいんだ、これからは成果主義賃金なんだということなのかもしれない。90年代以降の日本企業における人事制度改革の代表格と言えばやはり「年俸制」であろう。日経連の調査によれば何らかの形で年俸制を導入している日本企業は24.2%(99年)に達しており、「日本型年俸制」という表現が使われることもある。



気をつけないといけないのは、「日本型」年俸制というと何か世界には年俸制という給与制度があり、それを日本企業向けにmodifyしたものであるかのような印象があることである。勿論、年俸制の前提とされる目標管理制度（MBO）は欧米企業から学んだ手法ではあるが、欧米企業ではボーナスの決定に使われることはあっても、給与の決定要因として使われることはない。給与は市場が決めるプラクティスから言って、「目標の達成度で給与が決まる」ことはあり得ないのである。

「日本型**」という議論に対しては十分に吟味して臨みたいものである。（長崎大学経済学部教授）

（ホームページ <http://www.econ.nagasaki-u.ac.jp/staff/fujino/index.html>）

（ふじの・てつや）1975年一橋大学卒業。石川島プラジル造船所企画課長、石川島播磨重工業国際金融グループ課長などを経て、現職。主な著書に『比較経営論 - ソトに出た日本型経営と欧米多国籍企業 -』（千倉書房、1995年）『グローバリゼーションの進展と連結経営 - 東南アジアから世界への視点 -』（文真堂、1998年）など。