

藤野哲也の



## グローバル随想

第7回

妻はそれを愛だと思ひ.....、そしてMBO

5月号のこの欄に、解雇の発生率が低いことをもって「人にやさしい」企業と言えるのかという問題を、離婚率の高低と亭主のやさしさの関係とのアナロジーで取り上げ、「家庭や子供のことを考えて離婚はできるだけ避けたいと考えている日本の亭主族が、それ故に自分たちは『やさしい』のだと主張したとき、果たして日本女性、日本の女房族は同意してくれるのであろうか」と書いた。その後日談、追加調査の結果について少し報告しておきたい。



追加調査は作為的に筆者の周辺で、簡単にコンタクト可能な日本女性たちを対象にした。つまり、職場の女性や友人、知人など周りにいる女性に聞いてみたという話である。

結果を少し紹介すると、どうも毎日「愛してる」なんて言うのは恥ずかしい、レディーファーストだって言わば習慣の問題じゃないか、などという日本男性の感覚は全く支持率が低いようで、中には、家庭や子供のことを考えているようなことを言いたがるのは言い訳なんじゃないかという厳しい意見もある。形式的な愛情表現を恥ずかしがるより、もっと心のこもったやさしい態度を素直に表わせないのか、ということであった。

「家庭や子供のことを大切に考えている」という日本男性の自負に対する評価が余りにも低いので、熟年離婚の多発する昨今の世情も考慮し、(自戒も込めて?)世の亭主族にひとこと御忠告申し上げる次第である。

「会社も結婚も日本人にとっては『永久就職』という意味で同じ。両方とも、やさしく守られているから居るのではなく、途中で抜ける道が従来はなかったということではないか」とは元帰国子女夫人の御意見である。ウーン、何という慧眼。

どうも分かってないのは男性陣の方であって、日本女性はもう本当に結婚願望なんていう懐かしい世界から遠く離れてしまっているのかもしれない。そんなことを考えていたら、極めつけの新聞記事に出会ってしまった。6月4日の朝日新聞で、女性タレントの遥 洋子さんがこう言っている。

「妻はそれを愛だと思ひ、夫はそれを制度だと思ふ。ここに夫婦の結婚観の差がある」制度だと思ふから壊さない方向で考えようとするのであろう、と。

日本企業が日本型雇用慣行を制度だと思ふとき、従業員はそれをどう思っているのであろうか。

(本件に御意見のある方は、fujino@net.nagasaki-u.ac.jpまでどうぞ)



さて、先日、経営者団体の会合で目標管理制度的話が出たときのことである。90年代に入って従来の給与制度を改め、年俸制を導入する企業が増えている。動機は年功的な賃金体系や運用を成果主義に基づくものに変えたいということであるが、その手段として導入されるのが Management by Objectives (MBO) 目標管理制度である。

年度初めに設定した目標の達成度を年俸の増減に結びつけることによって、業績向上へのインセンティブにしようという訳であるが、目標設定の仕方というか、目標の体系の話になったところで、「日本企業でやっている目標管理制度では社長や役員は目標は示されないんですよ」という話をしたら、外資系企業の人事部長さんが驚いてしまったのである。

外資系の常識からすれば、目標というのはまず最初に社長 (CEO) が自ら明らかにするものであって、それを受けて、以下、役員クラス、部長、課長……と展開されるものである。あるいは、ドラッカー的に言えば、「事業を推進していくためには、個々の業務の目標が事業全体の目標と合致することが必要」なのであって、トップ・マネジメントから現場の職長に至るまで、個人の目標は必ず企業の目標に沿って展開されるものでなければならない。



一方、年俸制導入を言う日本企業の目標管理制度というのは、せいぜい「上司と部下が話し合って目標を決める」といった手続き的な定義がある程度で、目標の体系性の話はまず出てこない。その煮え切らなさの大本は、社長以下トップ・マネジメントの年度目標が明示的に示されないか

らである。管理職 (や社員) の報酬決定に目標の達成度を使うのであれば、社長や役員は報酬もまた年度目標の達成度で決定されるのでなければ意味がない。そうでなければ、それは「制度」とは呼べない代物である。

あるいは、「そんなことは分かっている」のかもしれない。分かっているできないのは、制度に無理があるからであろう。欧米企業の給与は役割 (職務) で決まるのであって、目標の達成度は人事考課 (能力考課) における1項目を構成し、昇進・昇格の重要な判断材料ではあるが、報酬面ではせいぜいその年のボーナスに結びつくだけである。

MBOはもともとマネジメント、業務遂行の手段なのであって、それ故にこそトップ自ら目標を示して、部下に徹底、理解させる必要がある。その意味では、目標管理はそのまま業績管理なのである。

日本企業の間で報酬決定の手段として目標管理を導入する動きが広がっていること、しかもそこではトップの年度目標は示されず、管理職がそれぞれ目標を立てる、という話をしたら、ドラッカーは一体どんな反応を示すのであろうか。(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。石川島プラジール造船所企画課長、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 - 』(文眞堂、1998年) など。