

藤野哲也の



グローバル随想

第9回

台北は日本より北(?)
……、降格人事(?)

夏休みを取って石垣島へ。羽田 - 石垣島の直行便は意外にも太平洋上を直行せず、日本列島に沿って西下した後、九州上空で南に進路を変えて石垣島を目指すのであった。上空から見る沖縄や宮古島もなかなか美しい。

さらに意外だったのは、石垣島が台北より南にあるという事実であった。頭の中の地図では、九州の南に種子島、奄美大島、徳之島と続き、沖縄があって、宮古島や石垣島があり、日本の南西の国境たる与論島がある。台湾はその下 = 南にある、はずである。ところが、実際はそうではないのである。

順番としてはその通りなのだが、台湾島の位置は宮古島、石垣島、西表島など、八重山諸島と呼ばれる島々の南ではなく、西方なのである。両者は東西に並んでいるが、台湾島の北端は宮古島より北に位置し、台北市も石垣島より北方にあるというわけである。何事も現場を知らないと気が付かないもので、台湾は日本の南、南西諸島のさらに南方にあるというのは単なるイメージに過ぎないのである。一度、日本地図をご覧ください。面白いのは、帰ってからあちこちでこの話をすると、たいいていの人が「えっ、本当？」と驚くことである。どうやらこの間違ったイメージ、思い込みは私だけの問題ではないらしい。



7月号に日本企業におけるMBO、目標管理制度は本来の姿からはずいぶん変わっている話を書いた。「日本企業でやっている目標管理制度では社長や役員の目標は示されない」というのは欧米企業にとって驚きであり、この制度の紹介者であるドラッカーも腰を抜かすかもしれない、という話のことである。

96年にフォードの出資比率が33.4%に引き上げられ、社長派遣など実質的にフォード傘下に入ったマツダのケースを聞くことができた。マツダの目標管理制度も以前はこうした日本的なものであったようであるが、「現在では先ず期毎に社長から具体的な数字で期目標が提示され、幹部社員が招集されて説明を受け、部門展開 - 各自目標となる」そうである。期の途中もマネジメント層が招集され、その後の経過と対策の提示があるという。欧米企業では社長が自らの目標を示す、各自の目標もその展開に沿ったものであり、個人の成果も当然その達成度で評価されることになるという事例が日本にもあったわけである。

マツダと言えば、1月号で書いた役員会議室の同時通訳ブースについても情報があった。フォードからの出向役員も多く、当

然英語で役員会をやっているんじゃないかという素朴な疑問から始まったのであるが、マツダの役員会は日本語でおこなわれているそうである。マツダの役員会議室には同時通訳ブースがあり、フォードからの派遣役員は同時通訳を介して日本語による役員会でのやり取りに参加しているとのことである。本欄1月号に「本社役員会議室に同時通訳ブースを持つ日本企業はほとんどないであろう」と書いたのであるが、これで富士ゼロックスに続いてマツダにもあるということが分かったわけである。両社が日本企業に入るかどうかは別として……。



日 本企業のビジネスマンと話していて、欧米企業について実際とはかなり異なったイメージが存在すると感じることもある。欧米企業は内部昇進ではなく、外部採用を優先するといったものもそのひとつであるが、最近出会ったものに「欧米企業は厳しい実力主義である、だから当然、降格人事もある」というのがある。

実力主義というのは実力に応じて登用する、処遇するということであろうから、欧米企業がそうなら日本企業とて当然そうあらねば競争にならないが、降格人事というのはパフォーマンスが悪いなどの理由で社員をそのポストからさらに下のポストに下げるといった意味のようである。部長から次長へ、課長から係長へ……本当にそんな人事が当たり前のようにおこなわれるのであろうか。

仮に、実力に相応しくない地位に就いているというケースがあったとして、実力主義の組織であれば、まず問われるのはそのような人事、登用をしたことの善し悪しで

あろう。もちろん、見込み違いで伸び悩むこともあるし、何らかの事情でそのポストのrequirementを満たせないというケースもできるかもしれない。その場合、降格しなくとも、件の人物に「退出」してもらおうという選択肢が存在する。いきなり“you are fired!”と言うのは映画の世界だが、できれば名誉ある撤退（退社・辞職）の機会を与えるのが西洋式であろう。

そもそも「欧米企業は実力主義である」という認識は、「日本企業は実力主義ではない」という意識の裏返しであろう。日本企業に多かれ少なかれ年功昇進の要素が残っているために、実力に相応しくない地位に就いているケースが少なからずあり、実力主義に変われば降格対象となって然るべき、という気持ちの現われだと思われる。しかし、降格というのは出口のない組織（終身雇用制）における罰であり、辱めの意味合いがある。出口（外部労働市場）のある社会では、降格して残られるより出て行ってもらった方がはるかにメリットがある。

「外人社員に注意する時には皆の面前でやらず、別室で一对一でやれ」と言われるように、相手の名誉を尊重しつつ実質を取るという方がプラクティカルであろう。欧米企業では降格人事も……というの、イメージというのはえてして実際とは違うという一例のようである。（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）、『グローバル化の進展と連結経営 - 東南アジアから世界への視点 -』（文眞堂、1998年）など。