

週

末に家で映画を見た。『ライ・ゲーム』と、まったく違うジャンルからの2本。日本とは関係ないと思つて見ていたストーリー展開の中、双方になぜか日本人のビジネスマンが登場してびっくりし、その描き方にもう一度驚いた。

真意のわからない表情、「本当のことはいいから人が納得する説明をしろ」という会社本位のコメント、男性だけの（しかも通訳付きの）団体行動。依然として「不可解で謎に満ちた日本ビジネス社会」という描かれ方をされていた。映画に登場するほど日本が存在感を持っているともいえるし、たまたま見た映画の描き方と割り切ればいいのかもしれない

いが、それでも国際社会が日本を見るイメージが多少なりとも反映されているのでは、と気になった。

最近は若い人を中心、随分英語が上手な人が増えたという感じはある。英語勉強熱も高い。しかしお隣の韓国と比較するとどうか。1997年のアジア危機を契機に、同国の印象を持つ。しかし、日本の危機感はそこまで強くはない。

GDP比の対内投資が国際的に見ても低いまま、内なる国際化も進まず、英語に触れる環境はなかなか整わない。数学や理科の習得水準は国際比較をして騒がれるのに、英語については教育行政もいま一つ力が

入っていないように見える。小学校での英語教育の開始はこうした状況を変えていけるのだろうか。企業で英語が必須である状況に置く、地道な努力の積み重ねが必要だ。

しかし、より深刻なのは「あうんの呼吸」を中心とする企业文化だろう。右肩上がりの単純な組織拡大過程では国内の仲間集団でうまく機能していたやり方も、コミュニケーションの効率が悪いという弱点が目立つ。中堅層は自分の権限を狭く解消し、ポジションを取ることを避けよう。意思決定者までの距離が遠く、想像・伝聞形で仕事をしたり、上司には膨大な資料を持つて重装備してからでないと話ができない、といつ

たことが多くなる。上司のほうも、大まかな方針をまず出し、部下の知恵を最大限引き出して案を作り上げていく、という度胸がない。

この問題は企業統治にも直結する。なぜなら、企業統治というのには、判断基準として原理原則が明確に示され、それに沿って事業が運営されるのを確保するのが基本中の基本だからだ。部下が、上司の真意を忖度し、「原則に合った判断か」よりも、「上司がうなづく判断か」になつた途端、統治の原則は崩れる。

今後、経営のグローバル化が本格化するに伴い、日本企業は多様性の中で組織としてのコミュニケーションを再構築しながら、良き企業統治を実現することが大きな課題となる。外国人を社長として起用する武田薬品工業はその先駆的事例だ。

【今週の眼】

— 川本裕子 —

早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授

経済を見る眼



かわもと・ゆうこ 東京大学文学部卒、英オックスフォード大学経済学修士。マッキンゼー勤務を経て、2004年から現職。トムソン・ロイター社トラストディレクター、日本取引所独立取締役、三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役。

撮影：吉野純治

謎の日本人ビジネスマン

たことが多くなる。上司のほうも、大まかな方針をまず出し、部下の知恵を最大限引き出して案を作り上げていく、という度胸がない。

反対で社外取締役の義務づけが見送られた。グローバル経営に向け、同質的な組織でガバナンスが利くのかという懸念を払拭するためにも、日本企業だからこそ義務づける、といふほんがすんなり理解できるだろ

う。社外取締役の設置を忌み嫌う感性は、客観的な自己認識に欠け、国際社会から見た「謎の日本人ビジネスマン」そのものである感じがする。