

# 羅針盤



川本 裕子 (かわもと ゆうこ)  
早稲田大学大学院 ファイナンス研究科 教授

## 新しい能力

経済のグローバル化やIT技術の進歩に伴い、これまでどちらかと言えば掛け声先行だった「日本的経営」の改革が本格化する兆しがある。国籍、出自、業務内容の異なる大集団を束ね、また不確実性の高い事業環境下で、適切なリスク感覚で機動的に判断を下せる組織としての能力が競争力の源泉となっているからだ。

その兆しの一つをあげれば、年功序列的な雇用慣行を変える動きだ。事業が世界全域に広がり、日本以外で採用された従業員が増えるにつれ、これまでの新卒一括採用、年功序列の終身雇用では組織を柔軟に動かすことが無理になっている。管理職のみならず、社員全員から年功賃金をなくす企業も出始めている。年功をはずした制度とは、たとえば課長のポジションの職務と報酬を会社が定め、課長に昇進する基準を年齢ではなく、能力や成果とすることになる。

重要なのは、この新しい人事システムのためには、単に年功序列を変えるだけでは不十分ということだ。つまり、人物の力や成果を客観的に評価するための能力を、組織として、また個人として持たなければ、システムとして動かすことは困難だ。場合によっては訴訟に堪えうるほどの客観性を持った評価能力を築くことは大きな課題だ。

日本的経営が進化していくためには、評価能力だけでなく、様々な新しい能力が他にも必要になる。たとえば今後は取締役会が経営を機動的にリードしていく役割がますます求められ、役員がその触媒や起爆剤になることに期待がかかる。

そうした取締役会における議論は、テクニカルな情報が雑然と羅列されている分厚い資料に

基づき、その説明で会議時間の大半を食ってしまうことをよしとする従来型のものからは根本的に変わらねばならない。正確な要約と論点の明確化により、バランスのとれた議論を促し、一定時間内に取締役会が意思決定できる資料の作成と説明の能力が必須だ。

他方、社外も含む役員側には、執行に対して「正しい質問」をする能力が要る。本質をつくということである。質問が良ければ、正しい問題認識を取締役会が共有し、建設的な解決に向けて意思決定できる可能性が高まる。

さらに言えば、経営上の重要な意思決定を行うための「議論する力」がこれから最重要の能力と言えるかもしれない。これまでの日本企業内での意思決定は、徹底的な経済合理性に基づくよりも、ボトムアップの小さな判断の積み重ねで、最終的な方向性が必ずしも的確ではない場合があったのではないか。そのような意思決定メカニズムだと、部下が上司の真意を想像し、「原則に合った判断」よりも、「上司がうなずく判断」を選びがちになる。こうした職業人生を送ってきた人が、原理原則に立ち戻るのは容易ではない。

「議論する力」とは、目的を共有しつつ冷静に異なる意見を統合していく会議体の社会的なスキルだ。取締役会で多様な意見が自由に出合うことにより、企業的意思決定は様々なリスクを織り込んで最善の内容に接近できる。社外役員の有用性も、外圧や黒船としてではなく、こうした基本哲学を踏まえて理解すべきだろう。

日本企業にとって21世紀に必要な能力はこれまでと違うのだ。