

メール生かさぬ日本の経営陣

川本裕子 早稲田大学教授



海外の経営トップは情報機器を使いこなし、意思決定の時間を節約している。半面、日本では幹部にメールで直接連絡を取ろうにも苦勞することが多い。これからの日本企業はIT(情報技術)で体制強化すべきだ。特に経営幹部はメールの活用など高いコミュニケーション能力が欠かせない。

先日筆者が参加した、あるパネルでの待ち時間での出来事。登壇者の1人はグローバルに事業展開する日本企業のトップだったが、米アップルのタブレット「iPad」で忙しそうにメール対応などの仕事をされていた。「日本の大企業の幹部の姿として珍しいのでは」と伝え、「そうですね、でも私も海外の人たちのレスポンスの速さにはとてもかなわないです」と話しておられた。

海外企業の経営幹部が集まる会合に出席して筆者が感じる、日本との最大の違いはIT(情報技術)を活用する点だ。上は60~70代に至るまで出身国にかかわらず、全員が自分の小さなPCやiPadを持ち込み、テーブルに置いて会議に臨んでいる。日常的にメール上を通じて議論し、ネットを使った会議が頻りに開かれている。実際に会うのは年に2~3回でも濃密に意見交換できている。重要な意思決定も相当時間を節約している。

今や、経営陣が自らITを活用して日常の業務を行うのがグローバル企業の基本だ。しかし日本では、いまだに大企業の上層部がメールアドレスを名刺に刷っていない場合が多い。「忙しい幹部に電話するのも申し訳ないが、ちょっと連絡したい」という場面は多々あるが、名刺をもらっていても連絡のしようがないと思うことがしばしばだ。海外の経営者などからは「名刺にメールアドレスが書いていないので、面会のお礼の言葉は手紙で出した方がいいのか」との質問を本当によく受ける。

ことは組織としての意思決定のスピードに関わる。経営陣が適宜、内外のキーパーソンと直接、的確にコミュニケーションをとれるかどうかは、環境変化の激しい現代で企業が生き残る条件といってよい。ましてや今の日本の大企業の多くはグローバル化を目指し、様々な背景を持つ人材を経営に関与させる必要に迫られている。その大企業幹部が秘書や補佐を通さず、効果的に社内外とコミュニケーションできなければ

ば、グローバル化をリードすることなど、とてもできない。

日本のITリテラシー(情報技術に対する理解度)は一般には高い。2015年の国勢調査では全世界を対象にオンライン調査を導入する。経済協力開発機構(OECD)の国際成人力調査でもほとんどの年代でITリテラシーは平均を上回ったが、60代だけは平均より低いという結果だった。読解力や、数学的な情報を仕事などに利用する力をみる数的思考力は国際比較でもかなりよかったが、紙による回答が多かったそう

だ。以上からすれば、60代が多い日本の大企業トップの経営上の指導力について、グローバル化を進める上で、疑問符がついてしまうだろう。もちろん常に例外はある。筆者の知っている企業でもトップが社内で一番ITを使いこなしている例がある。経営者と並び社会の指導者である政治家も、一般に保守的と言われるが、直接に有権者にアピールできるかが生死のカギを握るだけに、経営者よりも真剣にITの活用に取り組んでいる印象がある。

問題は、経営陣の個人的な能力というよりも、長年の組織の風土にある。日本企業における出張の多さは、国際的に見てかなり特異だそう。フェース・トゥ・フェースのコミュニケーションももちろん大事だが、他方で欧米の、特に金融機関を見ると、出張予算が大幅に削減された分、世界のどこでもいつでも連絡がつくように、ITによるコミュニケーションのインフラが整い、迅速に物事を決断している。膨大な中間管理職の集団が担ぐ「みこし」に乗る日本企業の経営者の伝統スタイルを変え、ITを駆使してスピードとダイナミズムを注入しなければ将来はおぼつかない。

すでに古典的な教科書となった「ハーバード・マネジメント・コミュニケーション」で、ザ・ニューヨーカー誌のジャーナリストがビル・ゲイツ氏にメールの使い方をメールで尋ねた。18分後にきた返答メールは

「メールは叱責よりも称賛をおくる方が適したツールだ」など示唆に富むものだった。他方、メールに返答しないことは礼儀を欠く以上の、ある意味で攻撃的でネガティブな意味を持たせてしまうとされる。

日本では霞が関でも丸の内でも、びっくりする対応にしばしば出会う。メールを出しても返事がない。「受け取りました」と一言を書く手間は5秒以内だと思うが、全く悪意なくこれが省略されてしまうのだ。相手は無視された、という最も強い拒否の姿勢を読み取ってしまう可能性がある。官庁や日本を代表する企業がこうした状態では、グローバル化に対応できない、と心配するのは筆者だけだろうか。

今後、自社のコミュニケーション言語を英語にする日本企業は、ますます増加するだろう。しかし、英語問題は序の口にすぎない。外国人を含む多様な人材をまとめ、指導していくためには、経営陣のコミュニケーション能力はITリテラシーを含め、相当高い水準が求められる。経営陣や、その候補の育成や選定にITリテラシーを加えなければ、日本企業の生き残りにも響くと言っても過言ではない。

かわもと・ゆうこ 1982年(昭和57年)に東大文学部社会心理学科を卒業し、東京銀行(現三菱東京UFJ銀行)に入行。88年に英オックスフォード大学院で経済学修士を修了。マッキンゼー・アンド・カンパ

ニー東京支社、同パリ支社を経て2004年から現職。ほかに三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役、日本取引所グループ社外取締役、東京海上ホールディングス社外監査役などを務める。