

日本の企業文化の何を残し、 何を改革するのか

在仏コラムニスト 安部 雅延

経営幹部の報酬

日産自動車のゴーン会長が有価証券報告書の虚偽記載で東京地検に起訴され、企業トップの高額報酬が問題視されている。本人は会長時代、高額報酬への批判に対して「グローバルスタンダードからすれば、むしろ少ない方だ」と説明していた。

そこで思い出すのは、2008年の金融危機で倒産した米リーマンブラザーズのCEO、リチャード・ファルド・ジュニア氏が退職金パッケージとして、2億9900万ドル（当時のレートで約200億円超）を受け取ったとの噂が流れたことだ。

会社が倒産し、最後のトップや役員らが超高額の退職金を得ていた指摘で、当時、企業役員の高額報酬が欧米先進国でも問題になった。世界中の国々で当時、リーマンショックによる金融機関や保険会社の倒産を避けるため、莫大な公的資金が投入される中での報酬だったからだ。

ゴーン前会長の場合は、日本の常識から、あまりに突出した報酬が社員や株主、その国の社会常識から理解を得られないと判断し、別の方法で報酬を

得る道を模索したのが裏目に出た形だった。

会社が莫大な利益を得て、株価も上昇し、企業価値が上がることに貢献した場合は、それを主導したリーダー個人に対して、その貢献度に見合った高額報酬を与えるという発想は、組織のチームワーク重視の日本の文化にはなかったものだ。

しかし、世界的に見れば日本は特殊で、多くの国では個人にインセンティブが集中して与えられるのが常識だ。実際、昨年のアメリカの企業トップの年間報酬の最高額は、通信大手チャーター・コミュニケーションズのルットレッジCEOの100億円だった。

青色発光ダイオードでノーベル賞を受賞した中村修二氏が、勤務先だった日亜化学工業と報酬をめくり争ったのも、会社がその技術の発見で莫大な利益を得ても、その技術は従業員1人がもたらしたものではないという考え方を不満に思ったからだだった。

ゴーン氏が見ている世界は、世界の富豪が行き交うグローバルスタンダードの世界なので、日産への貢献度を考えれば、安い報酬という理屈になるわけだが、日本の企業文化は創業者

でない限り、雇われ社長に法外の報酬を与えることはなく、ゴーン氏は姑息な裏技を模索したと思われる。

無論、フランスでもゴーン氏が日産、ルノー、三菱3社から受け取る高額報酬に疑問を抱く声はあったが、それは公益性を重視するフランスが、アングロサクソン主導の金融資本主義に批判的だからという側面もある。

金融資本主義の原則からすれば、ストックオプションを含め、会社の功勞者は高額報酬を得るのは当然で、その限度額に規定はない。しかし、権限や責任の取り方で日本は欧米と大きく異なる点も見逃せない。落とし所を追求する意思決定スタイルでは、個人の業績は単独で評価しにくい。

ただ、アメリカの富裕層には、人道団体などに寄付をする慣習もあり、ある程度、貧困層や社会的弱者に循環する側面もある。さらに富裕層が必要とする贅沢なサービスのために新たな産業が生まれ、雇用が増えるという理屈もある。

優秀で腕利きのゴーン氏のような人材を日本企業が雇おうと思えば、日本の常識を超えた報酬を出さない限り、来てはくれないのも事実だ。ただ、



ゴーン氏が、かりにルーツを持つレバノンに人道支援金を出し続けていたとすれば、日本で高額報酬への何らかの理解を得られたかもしれない。

プロパー経営幹部社員に限界

日本の大企業トップの多くは、新卒採用で入社した叩き上げで、会社の隅々まで知っている生え抜きのプロパー社員が圧倒的に多い。役所体質といわれた日産も同じ体質を持ち、19年前にゴーン氏がCOOに就任するまで、日産しか知らない人間で幹部は占められていた。

社員からのフィードバックの軽視が日本企業のマネジメントの欠陥と

指摘される。だが、自分も同じ会社で下から上がってきたのだから、会社のことには精通しており、いちいち耳を傾ける必要はないという認識もある。

日本は、バブル崩壊後の1990年代、株主に対する閉鎖性を打破するため、総合屋を一掃する努力を重ねた。日本の村社会独特の慣習は海外投資家にとっては驚きであり、批判的だったからだ。バブルの時期までは強気だった日本も海外投資家に受け入れられる環境整備が求められてきた。

今回の日産の事件で最も問題視されている企業統治問題も、外部執行役員や外部監査を入れることで、村社会の腐敗を回避しようと企業が努力している最中に起き

かったということは、ゴーン氏は日本の企業統治の甘さの足元を見た可能性は高い。実際、大企業でコンプライアンスの外部監査役を務める友人の弁護士は「外部役員を選任は、内部経営陣が決めるため、会社に都合のいい手加減するような人間が選ばれるケースが多い」と指摘する。

日産で部品メーカーなどの馴れ合いで、コスト上昇を放置したのも村社会独特の慣習が悪影響したものだ。もともと国の方針に忠実だった日産の体質を考えれば、天下りを優遇し、国とも馴れ合いの関係が続いたことも危機の要因だった。

逮捕で震んだゴーン前会長の業績だが、彼の強みは、そういう閉鎖的な村社会のしがらみがまったくないことと、人情ではなく、合理的な改革を断行する実効力だった。死に体の日産の復活のため2万人にのぼる人員削減を断行したことは、裏を返せば、その2万人分が終身雇用で放置された余剰人員だったとの指摘もある。

19年間に及ぶルノーとのアライアンスで、古い体質を持つ日産が、どこまで変革できたかは確認が難しい。技術者レベルでは理系には共通言語

があり、グローバル化も容易な側面があるが、経営は別問題だ。職人文化だけでは企業経営は難しい。

ゴーン前会長の業績は、フランスのルノーにはない日本人の勤勉さや最後までやり抜く職人魂、労働者の層の厚さ、高いチームワーク力などに支えられたからこそ実現したことだ。労働組合が強く、すぐに待遇改善要求でストライキを行い、休みたがるフランス人とは違う。

一方で役人体質から責任感が薄いリーダーたちに対して、誰がやらなくとも自分が最後まで結果にコミットすることをゴーン氏に教育されたことは、大きなマインドセットだった。それは元国営企業ルノーで彼が見てきた役人体質の弊害から学んだものでもあった。

問題は、今回の逮捕劇が日産のプロパー幹部社員によるクーデターだったとすれば、ルノーから主導権を取り戻したとしても、今の実績を維持できるかは、私は疑問だと見ている。なぜなら、外の目のない閉鎖的村社会への逆戻りになる可能性もあり、グローバル化時代に逆行することにもなりかねないからだ。

密約は?



た。企業統治では先進国であるフランスから送り込まれてきたゴーン氏が問題を引き起したの、その意味で皮肉だ。会長を務めるフランスのルノーでは、社内調査で不正は確認できな