

日本的経営がもてはやされていた頃

第一生命経済研究所 特別顧問 松元 崇



もうずいぶんと昔のことになったが、1970年代の終わりに、米国スタンフォード大学のビジネススクールで学んでいた。そのころは「ジャパン・アズ・ナンバー・ワン」といった本がベストセラーになり、日本的経営がもてはやされていた。短期的視点から株主の利益を極大化する米国流の経営では、会社も経済も強くない。従業員とともに会社も発展するという長期的な視点に立った日本流の経営こそが、力強い経済社会をもたらすといった議論が行われていた。

しかしながら、そのような議論にとらわれることなく、米国流のあるべき経営を追求していたのが、ビジネススクールであった。当時は、Business is American Study というわけ、米国以外にめばしいビジネススクールはなかったが、日本のロッキード事件などもケース・スタディーに取り入れながら、あるべき経営手法を研究、教授していた。その内容には、生徒を缶メーカーの担当部長だと仮定して、コーラなどの清涼飲料水の缶のタブの高速道路での投げ捨てが社会問題になっているという想定(当時は、ステイオン・タブ缶はなかった)の下、テレビのニュース・ショーに呼び出されたときの対応ぶりを、生徒一人ひとりのビデオを撮りながら指導するといった実践的な授業があった。他方で、ボーナスは、成果を挙げた社員に出すもので、日本のように社員全員に出すのはいけない。それも、成果を挙げれば必ずというのではなく、意外性をもって出すことで社員のモチベーションを高めるのだといった、日本ではとても実践できそうにない内容の授業もあった。

ピケティの「21世紀の資本」に紹介されているデータによれば、私がそのような授業を受けてスタンフォードを卒業した1980年頃から、米国のトップ10%の所得シェアは

うなぎのぼりとなり、今や戦前を超える水準となっている。その背景には、IT化の進展による製品のモジュール化やベルリンの壁崩壊による東西冷戦構造の終焉といった出来事が、米国流の経営の展開を後押ししたといった事情があったと考えられるが、いずれにしても今日、米国流の経営が大きな収益をあげて世界の主流になっていることは否定すべくもない事実である。今や、パリにもシンガポールにもビジネススクールが創られ、Business is World Wide Study になっている。ところが、かつてスタンフォードのビジネススクールに10人程度いた日本人生徒は、いまや2人か3人。アジア系では中国人やインド人が多数となっている。

そのような中、わが国では、最近、経営手法に関して、コーポレート・ガバナンス・コードやスチュワードシップ・コードが話題になっている。それらをしっかりと自らのものにしていくことが求められているといえよう。ただ、それはやみくもに欧米流の真似をすれば良いというものではない。ちなみに、ビジネススクールで勉強していたときに印象的だったことは、自分の考えが他のみんなと違った場合に、日本人ならやっぱりだめかとみんなに従ってしまうところを、他人が考えていないからこそ自分の考えは素晴らしいに違いないと、さらに突き詰めていくクラスメートの姿であった。明らかに間違っていない限り、そうするのが米国流の原点なのである。コーポレート・ガバナンス・コードにしてもスチュワードシップ・コードにしても、要はそれによってより良い経営を実現することである。それを各社の実情に応じて使いこなすことによって、かつて素晴らしいといわれた日本流の経営を再活性化することである。