

第238回(6月)

「グローバル展開を目指す米国企業の経営と戦略」

アリコジャパン 代表取締役 戸國靖器氏

我々は、計算可能なものをリスクと呼び、他と区別している。そして、管理と監理でリスクをどう支配していくかという問題につながる。実務的には、考えられるリスクをすべてリストアップして、経営者が検討する。その中には、不正、システム連鎖反応リスクなども含まれる。発生頻度が低く、予測が困難なゲースが発生した場合に、どう対処すべきかについてはシミュレーションを行なう。

どのようにリスクをマネージするか。縦軸に業績、横軸に時間を取り、現時点から出発して目標に対してどのように業績が振れるか、楽観値(O)、最可能値(L)、悲観値(P)の3つの業績値を計算し、どんなことがあってもこの3つの値の範囲内に収まるように管理する。もしもこの範囲を超えてしまう場合は、かりに楽観値よりよいものであってもただちにストップをかける。そして、緊急対応策と恒久対応策についてただちに手を打つ。

日本企業の場合、取締役としてのチェック機能が全く働いておらず、本来の取締役は存在しない。米国のCEOは株主を重視し、株価の維持と上昇、期間利益の最大化に対して多くの時間をあてる。日本の場合は株主よりも従業員志向が強い。更に大きな差は、米国のCEOはディスカッションを重視して、最終的には個人の責任において重大な決定を行なう。日本の場合は組織での決定を社長が承認するという組織決定依存型だ。特筆すべきことは、アメリカのCEOは公私の区分をはっきりと分け、仕事が終われば社長も平社員もない。

日本はピラミッド構造の中で、それぞれの階層に位置する人々が相互に補完しあって業務を進めている。一方、米国の場合は、ジョブ・デスクリプションがはっきりしていて相互補完がなく、それぞれの機能がブロックのように独立し、そのブロックを積み重ねた階段状のピラミッド組織である。すなわち、米国はミッションを与えればよく働く機械的分業であり、日本は有機的な集団志向分業である。

日米の間には仕事の背景に価値観の差がある。だが、この差は好ましい。見方の違う人がいることは、脱落した視点を補うためのよいことだ。意思決定のシステムの中で、あいまいさが日本人の中に残る。欧米の場合、一旦決定したことは相互に確認し、必ず書類に落とし、再確認してサインする。したがって、一旦決定したことに反対する場合は、首を賭ける覚悟が必要だ。日本の場合は、総論賛成、各論反対的な対応をすることがある。企業組織に対する考えも、欧米は目的達成のための組織なのだから、目的が変わったら変更するのは当然だという考え方である。