

随想「甘え」が日本を滅ぼす どうすれば強い日本を作れるのか

弁護士 金子博人

第11回 稟議制を廃止できなければ日本企業に明日はない

1. 稟議制という日本独自の制度

日本の会社の稟議という制度は独特だ。たいした事項でなくても、例えば、課長、副部長、部長、本部長とたくさんのハンコが必要となる。「いったい誰が責任を取るのか」と問えば、「やっぱりハンコの一番上ではないか」との答えが返ってくるのが普通であるが、ハンコを押した以上押した人間全員の責任は免れず、ことが起きて一人が責任を背負い込む必要のないことは確かだ。ここからみんなで責任を回避しようとする隠蔽体質も生じる。

たくさんの目に触れたから間違いが減るかというところでもない。人が見ているからメクラ判が良いということになりかねないからだ。本気で責任を持つて判断するという者がいなくなるので、逆に無責任の根源ともなる。

韓国企業と日本企業の仲介をした時にその違いにびっくりしたことがある。当事者同士で了解に達した時、韓国企業側はその場で本社に電話して決済権のある者の了解を得、「ウチはいつでも最終調印できます」というところが日本側はそれから会社に持ち帰り、稟議書を書いて何人ものハンコが必要だ。結局1カ月後に決済がおりた。最終決

定まで韓国は3分、日本企業は1カ月。これでは日本企業が勝てるわけがない。

このケースでは、日本側担当者には当事者同士で了解に達したときに、日本側担当者は「この部分はもしかしたら稟議が通らないかもしれない」などといった。幸いに、そのまま稟議が通ったが、もし通らないとさらに時間がかかったはずだ。

稟議制のもとでは、ハンコを押す全員にOKが出るよう稟議書の内容は穏やかにしておく必要がある。稟議制では、革新的な案が通りにくいのだ。これでは創造的な提案も、まな板に乗らないことになる。

弁護士業をしていると時々奇妙なことが起こる。一例を挙げよう。担当者と打ち合わせして契約書の原案を作るときに、大企業では担当者は通常平社員だ。彼に必要な説明をして契約書の原稿を渡した。1週間して彼がその原案を持って戻ってきた。稟議を上げたところ上司が契約条項を訂正して戻ってきたという。

その条項はその取引の特殊性を生かすため私が表現をかなり工夫した部分だ。担当者にはその趣旨をよく説明してあったのだが、上司にはよく伝わっていなかったようだ。私は担当者の彼の顔を立て、一般的な形の条

項に手直しして返してやった。これで1週間は遅れた。

しかし、またその担当者もどつて来た。今度はほかの上司が別の部分を手直ししてきたという。法的効果とは何の関係もない趣味の違で生じるような部分なので、その上司の気が済むように表現を直した。これで、さらに1週間無駄になった。原案を渡してから決済まで1カ月半もかかってしまった。

社運がかかっているような重要契約なら時間がかかっても仕方がないが、大した取引でもないのに時間がかかる。しかも稟議をあげていく段階で独創的なものがありきたりなものに変質することもあった。

稟議制に頼っている限り日本企業は国際マーケットで競争に勝てないであろう。

2. 年功序列と稟議制

稟議でいくつもハンコが必要ということ、中間管理職に無駄な人員がごろごろいることを意味する。それだけでなく日本人の人件費は高い。それに加えて社内に贅肉がたつぷり付いているようでは国際競争力で歯が立たないことになる。

年功序列という日本独自の制度では、同期入社の新卒は時期がずれても何とか全員課長にしていた。しかし全員を部長には

できない。会社の人的組織はピラミッド構造だからだ。

そこで、次長、副部长、部長代理、部下のいない部長と、部長もどきのポストを多数設けて、何とか部長レベルまでは年功序列が機能しているがごとく取り繕ってきた。つまり年功序列では課長と部長の間に人間がだぶつく宿命にあるのだ。

稟議は、このだぶついた人間に仕事を与えるという役目も果たしてきた。稟議を止めろということは、日本企業が長年それに依存していた年功序列も見直せということの意味する。無駄な人員はなくせということになるからだ。

年功序列をなくすということは社会における人材の流動性が必要になる。そこでは中途採用が当たり前になるはずだ。となると新卒採用主義も廃止すべきことになる。

新卒は大変かもしれない。しかし日本人はそろそろ甘やかされた人生から決別する必要がある。普通の国は、高校生くらいから、自分は社会で何をやるか考え、そのために必要な勉強や経験をつむようになるのだ。大学では、まさに自分を鍛えて人よりもすぐれたものを持たなければ良い仕事も獲得できない。

ところが、日本では受験勉強だけやっていけばよい。あてが

いぶちの科目を黙々と従順にこなす。大学に入れば少し遊ばせてくれる。後は、決まりきった服装をして決まった時期から会社訪問をする。入社すればそこで社会人教育をしてくれる。後は年功序列と終身雇用で、会社が与えてくれる仕事を忠実にこなせばよい。稟議をやめろということとは、日本人に甘えを捨てて、そのライフスタイルの大幅な変更を求めることを意味するのだ。

3. 稟議のない会社の仕組みはどうなるか

稟議を廃止するということは、決定権を一か所に集中することの意味する。最重要事項は取締役会や役員会が決めるが、それ以外は、社長、部長、課長レベルに明確な基準で権限移譲する。その際大事なのは決定後の事後報告のルートをはっきりさせておくことだ。

提案する側も何を提案するかその決定権は一か所に集中しておく。これにより迅速な意思決定ができるはずだし責任も明確になる。無駄な人員もなくして組織のスリム化は革新的にすすみ、全体的な社内改革の絶好のチャンスになるはずだ。

このように決定と責任が明確になった場合には、同時に実現する必要のあるものがある。そ

れは、社長のリーダーシップを強化することだ。社長はその会社かどの方向に進むべきか、はつきり指し示す責務があるはずだが、そのためにはなぜその方向に進むべきか、その理念を明確に示し、部下にそれをしっかりと説得し理解させる必要がある。その実現には管理職の研修が極めて重要となるのだ。

現に欧米の多国籍企業となると世界レベルで各国から管理職を集めて一斉の研修会を頻繁にやる。日本人から見ると時間と費用をかけてなぜあんなことをやるのか疑問に思うところだが、彼らにはそれは必須なのだ。

この管理職研修で社長は自分の経営理念を部下に徹底的に叩き込む。部下は社長の経営理念を理解し、自ら与えられた権限を行使するときはその理念に基づいて決定しかつ責任をとる。これにより会社はひとつの方向に向かって統一的な活動ができることになる。強いリーダーがその会社を引っ張る。それが競争に打ち勝つ必要条件だと信じ、かつそれを実行している。

他方、日本では、新人研修は必須だが管理職研修はまった。日本の伝統的な経営者は、むやみに進むべき方向を示さない。逆に部下に何でも任せた方がいい上司だということになる。そして、自分の気持ちは言わなく

てもみながよく理解してくれていると信じ込んでいる。そこでは、自分の経営理念を明確にし、それを部下に理解させようという意識は希薄だ。

その代わり、稟議制の中でなんとなく会社としての共通意識が形成されていく。その共通意識は、みんなが納得できる、おとなしいものにならざるを得ない。その結果、日本の伝統的な大企業は変革に弱い企業体質となっていく。

稟議制を廃止するということは、日本の企業風土を根本的に変えることを意味する。大変なことだが、これができなければ日本はひたすら劣化するだけであらう。



金子博人
(かねこ ひろひと)

金子博人法律事務所。弁護士。早稲田大学法学部卒業。同大学院修士課程(商法)修了。1977年4月弁護士開業。国際旅行法学会(IFITA)会員。大東文化大学法科大学院。日本大学法科大学院講師。市場取引監視委員会委員(東京工業品取引所)。日本ブライムリアルティ投資法人執行役員。



金子博人法律事務所

〒104-0061 東京都中央区銀座8丁目10番4号 和孝銀座8丁目ビル7階

<http://www.kaneko-law-office.jp>

掲載内容の無断転載・転用を固く禁じます。