

## 本誌特別編集委員 霍見芳浩教授, 高田博和教授 とのインタビュー

(2004年1月10日 ニューヨーク市立大学  
霍見教授研究室にて)

星野

最初は日米のビジネススクールの比較についてお話を伺いたいのですが。

霍見

日本のビジネススクールは今幾つくらいになっているのですか。

星野

東京近辺にも結構ありますからね。何十とあるでしょう。

霍見

大抵の大学でなんか作ってしまった、という感じじゃないかな。

高田

去年か一昨年の週刊東洋経済にインタビューされて、日米のビジネススクールの違いに関して特集をやっていたのですよ。すごい数のビジネススクールがあるのですね。法政とか明治とか…

霍見

私もこの間ちょっと日本に帰ってきたときに、別に調べたわけじゃないけれど、いわゆる古い大学、旧制からある大学はみんなビジネススクールを作っていますね。ある意味ではいいことなのだけれど、ロースクールとビジネススクールが日本では今流行りですね。夏に同志社大学に講演に行ったときもやはり、ロースクールとビジネススクールがあったし、立命館大学や神戸大学も作っていますね。

星野

立命館大学は大分に、立命館アジア太平洋大学という全部英語で授業をするというスクールを作りました。また最近なのですが、筑波大学では、例えばジャイカ(JICA)によるプログラムがありまして、このプログラムでは全て英語でMBAが取れると宣伝していたのです。ところが実際に来た学生は、一回生が3人で二回生が6人くらいでした。筑波の実態を見たら、英語だけでは取れないです。

私も教える場合に、例えば学生が40人くらいいると、日本語を希望する学生が38人いて、残りの2人くらいしか英語を希望しないのです。一つのコースをどちらかで教えるとなるとやはり日本語になります。二つ教えれば

もちろん日本語と英語のコースになるのですが、どの先生も二重に教えるのは嫌ですから、日本語だけになってしまいます。

英語を希望する学生には、宿題みたいなものは英語でいいですよとか、試験問題は英語だけにしますよ、というように助けるような感じになってしまうのですね。だから英語を希望した学生は授業そのものが分からない。読ませてようやく理解するという、あまりよくない授業になってしまっているのです。それで非常に人数も少ないので、実はジャイカのプログラムは二回生で打ち切られてしまったのです。来年入ることになっていた6人のうち1人は中国系の人ですが、日本語で学びたいということなので残るのですが、残りの数人は大分の立命館アジア太平洋大学等へ移ることになってしまいました。

高田

立命館は全部英語なのですか。

星野

そうですね、100%英語でしょう。

霍見

大分の分校のほうですよ、京都ではやっていないのです。

星野

そうです。ですから今日本では国際大学と立命館アジア太平洋大学が完全に英語でMBAが取れる大学ということになります<sup>1</sup>。

高田

あと一橋大学もそうではないでしょうか。あそこは竹内先生が居られますし。

星野

そうですね。一橋大学もそうです。神田に企業戦略研究科がありますね。ですから3ヶ所ですか、私立二つと国立が一つですね。

高田

実はバルーク (Baruch) と日本のある組織と一緒にジョイントをしようという話があったのです。日本語と英語のどちらでやるかということになって、向こう側の要望としては、日本のビジネスマンでアメリカにきたいけれどもお金がない、なおかつ英語がちょっと不安であるというような人たちの為に、大部分の授業を日本語でやって、仕上げはこっちに来て英語で授業を受けて、晴れてMBAを取るという企画だったのです。日本のモデル

---

1 筑波大学大学院ビジネス科学研究科では本年8月より専門職大学院として国際経営専攻を設置し、英語での授業によるMBAを開始する。(前掲資料参照)

を見るとそのような形が多いのかなと思いますね。例えば慶応のビジネススクールは日本語で授業をするのですが、仕上げはハーバード大学でしたか、そこへ行くというような。

霍見

まあ、ハーバードもそうだし、どこでもよいのですが、そのようなオプションがあるということですよ。

星野

なるほど、そうなっているのですか。十単位なら十単位までよいということですか。単位交換するというのですか。

霍見

そうです。交換でよくて、ロンドンのビジネススクールなどで最後の一学期分くらいやるという感じじゃないかな。

高田

グロービスでしたっけ。

霍見

グロービスは私企業で‘Not for profit’ではなくて‘For profit’ですよ。

高田

あれは完全にプライベートですね。大学ではないです。

霍見

商売だから内容の良い悪いは別として、最初から‘For profit’の私立のビジネスだから、こちらの経営協会で行っている‘For profit’のものと同じですよ。

星野

例の大前研一さんがやっているのは、‘757’というテレビチャンネルを使って単位を出してしまして、最終的にオーストラリアのボンド大学へ行って英語の授業を受けてMBAを取得するという形になっていますね。そして第一回の卒業生の様子がこの間ビデオで放映されました。もうそういう段階です。これは今言われたように、日本語と英語の両方ということ動いているのです。ですからもっと競争をするという意味で我々も単位を交換するということで、出来ると思うのですが。

高田

出来ますね。うちの大学も香港と台湾とにある、大学ではない‘For profit’で行っている私的企業と一緒にやっています。プログラムは全部うちの大学が行っていて、うちの教員が行きまして、だいたい二週間一コマの授業を取ってもらい、2年か3年くらいで履修するという仕組みを作っています。それで、ちょうど1月に香港で最初の卒業式がありまして、うちの学部長が一週間前に行きました。SARSで大丈夫かなという心配をしていまし

たけれどね。

星野

この大学のMBAを取ったということですね。

高田

そうです、この大学のMBAが向こうにいて取れるということです。今手始めに香港と台湾で始めています。台湾は台北、台中、台南の3ヶ所でやっていて、中国のほうは香港以外に北京や上海など3、4ヶ所で話があります。すごいですよ。

星野

非常に積極的ですね、アメリカのビジネススクールというのは。それこそビジネスを実践しているという意識があるのだと思いますけれど。日本のほうはそのような意識がなくて困るのですが。

高田

そうですね。やはり日本対中国でいうと、中国のほうがそういう意味ではアグレッシブかなと思います。

霍見

需要のほうが高いわけです。

星野

来る方の数が多いということですね。日本に来る留学生も圧倒的に中国からが多いですし、恐らくアメリカにも中国の留学生がたくさん来ているでしょう。

霍見

そして、向こう（中国）はアメリカのビジネススクールとやりたいというわけです。あれだけの人口がいると英語が出来る人もいますし、実際日本人に比べれば出来ますしね。ですから、日本の場合はいろいろな意味で学校の国際化やカリキュラムの国際化だということになると、日本の言語の壁がどちらかというと日本にマイナスに働いていますね。

星野

そういう面もありますね。

高田

言葉がバリアーなのですかね。

霍見

言葉のバリアーは、教える教師の言葉の問題と学生の問題と両方あります。しかもそれが韓国、台湾、中国などの周辺アジア諸国と比較されるわけです。これは当然比較されるわけで、国際競争となると日本が誰と競争しているかといえば、アメリカの企業とか、北米、ラテンアメリカになります。それではアジア地区でどこと競争しているかという英語圏ではないところですよ。そこで英語圏でない唯一の先進経済工業国の日本が、これまでは日本語の壁で助かっていた面もあったわけだけれど、正直言ってそれがみんなマイナスに響き始めている

と思います。ビジネスと教育の場合にはね。

国際経営活動とって、ここに派遣社員として来る日本のビジネスマンの英語の能力というものは、僕は四十年来見てきているけれど一向に良くなっているとは思わない。

**星野**

そういう感じはしますね。現実には筑波大学でも、僕はアメリカ人等の先生による英語での集中講義をアレンジしているのですが、授業に来る学生数の心配をしななければならない。誰か来てくれるかなということです。日本人の学生はほとんど来ないで、来るのは留学生ですね。留学生の中でも英語がかなり出来る人だけで。

大学院でも日本人の学生はあまり来ないという傾向がありまして、留学生が多いです。中国人が増えて、そういう人たちが英語をやるのが増えています。

そういう意味では日本の影響力というのは少なくなっていますね。ただ現実的な話として、去年の2月に北京に行ったのですが、日本企業の現地のトップの人と話をしたところ、やはり日本の大学を卒業して日本語が出来る中国人が欲しいというわけです。そういう人は日本企業にとって有利なわけです、両方出来るわけですから。だから現地の日本企業が欲しいのはそういう人材なのです。

**霍見**

ですから僕が言うように日本の圏外から出ると圧倒的に英語になるのは仕方がないですよ。

**星野**

その通りです。日本における英語教育といっても、今若い人に熱がないですよ。我々の世代と比べても特に優れているという感じがしないし、TOEFLのスコアも全然低いし。確かに英語でやっても希望者があまりいないはずですよ。

**高田**

気になるのは、‘ダウンワード トренд’ というものです。昔から英語というのはバリアーで、こっちで勉強するのは大変なことなのですが、例えば学会なんか昔は日本からこっちに来ていたのです。最近はどうも全然来ないですよ。Ph.D.プログラムでも今一人日本から来ていますけれども、多分全米で彼くらいですね。

**星野**

マーケティングで。

**高田**

マーケティングです。ところが、韓国とか中国からの学生は多いのです。

それは本当にアップワードなわけです。MBAに限らず全体にそうやって来ていますね。

**星野**

MBAはどうですか。ここに来ている日本の留学生の数は。

**高田**

多いですね。200人とかいます。うちの場合学部とMBAとありますけれど、ただ一つ昔と違うのは、昔ですと企業派遣で来たわけです。バブルの前からそうなのですが、最近では自費で来ているのです。日本のビジネススクールに行くくらいなら、ひとつ頑張ってニューヨークでやっちゃおうと、そういう人が多いですね。それとあと一つは女性が多いです。

**霍見**

日本からはみ出した、という言葉は悪いですがそういう人が来ているのです。日本はまだ男尊女卑のようなところがありますから。結果的には女性の方が平均値も高いし、進取の気性も持っているわけですよ。

会社派遣で縛られるのは嫌だ、自由度を残したい、日本の企業に還流してもいいけれど、日本以外の企業でも働く可能性も残しておきたいという人が自前で来るわけです。

もう一つは、アンダーグラジュエイトの人たちで、もう日本の大学システムから枠の中に押し込められるのは嫌だという人たちが、個人で大学から留学するというのがあります。これはここの大学だけではなく、こちらのアメリカの大学にも直接来ます。だから日本の大学システム自体の質がある程度問われていると思うのです。そうなってくると、授業を日本語でやるか英語でやるかという以前に日本の大学水準一般の問題があるのです。

外から見ている意味でこれは由々しい問題なのではないかとかなり苦慮している面があります。個人的には各大学のあの先生はいいとか、あの学部はまだまだとか、ある程度の思いはありますが、全体として大学4年生や大学院レベルを比べた時に、日本の大学の教育水準はどんどん低下していると思います。

今度僕は来週の末から日本に行きますが、このテーマに絞ってぎゃあぎゃあ言って回ろうと思っているのです。それは何故かという、この頃の日本経済がもたもたしているのと関係があるからです。いわゆる企業の長期の潜在的な国際競争力というのは制度的に決まるのですが、それを支えるのはいろいろあって、その一つが教育水準なのです。経済潜在成長力では、10年前まではアメリカがトップで日本は2位か3位にいたわけです。ところがこの10年間にどんどん落ちていって、それが2000年には20位くらいになり、2001年、2002年、…今年もそうだと思いますが、歯止めがきかずに落ちていっているのです。ランキングはいくつかありますが、だいたいこの

頃は25位から30位になっていて、経済潜在成長力というのはむしろ韓国、台湾に抜かれています。その後が中国だったのですが、このところ中国が急勾配で上がっているのです。例えば2003年のスイスのイメディのランキングなどで日本が中国よりはるかに上といっても、この10年で見ると日本は急降下を続けていて中国は反対に急上昇しているわけで、これが交差するのは時間の問題です。

その理由の一つが教育水準の低下です。長期経済潜在成長率というのは教育水準と切っても切り離せない関係にあります。そうすると大学水準を見てみるわけです。大学水準というのは当然その大学の教授の質、学生の質、特に教授の質でいうと発表論文がどうかとかいろいろあるわけですが、そういうランキングで見えてみるわけです。大学水準が落ちてきているということは、小学校から高校までの教育水準もどんどん落ちてきているということになります。

昔僕らが留学した頃というのは、留学する人も少なかったから、かなりの水準の人が来ていたということもありますが、一応の通説として日本から来た留学生は数学が出来るというのが定評だったわけです。経済学や社会学といった文系専攻であろうが特にアメリカの学生に比べたら日本の学生は数学が出来ると言われていました。日本では並くらいでもこちらの学校では出来るというのが日本の平均レベルだったわけです。現に僕自身も本当にまともに数学を勉強したのは高校3年までですよ。後は浪人時代にちょっと受験用の勉強をやったくらいです。行列式から確率、微分積分の方程式など一応そこまでやった期間があったわけです。そのレベルで僕はPh.D.まで行ったのです。内容的には少しは勉強しなければならなかったのですが、ベースとしてわざわざ授業を取り直さなくても良かった。経営分析に使う程度の行列式だの微分方程式だの極大極小の問題だのは、高校の基礎にプラスアルファで出来たのです。

四年前になりますが、東北大学の工学部の大学院で集中講義をした時のことなのです。工学部で半導体の開発をやっているのですが、半導体みたいに世界の最先端をいっている学問は技術的にもグローバルだけれども、その応用の市場においてもグローバルなわけです。この開発エンジニアは世界のビジネス、経済、政治構造の変化が分からないとだめだという工学部の大見忠弘先生の判断で、学長も賛成し、一週間の特訓ということで呼ばれて行ったのです。夕飯はそこで他の先生たちと話しながら食べたのですが、その時彼らがみんなほやくのです。この頃物理が解らない学生が工学部に来ている。工学部ですよ。化学を取ってない、数学ができないで来ている

…。

僕はそれまで知らなかったのですが、大学入試の受験科目がそうになっているということなのですね。官僚の頭で考えて、高校の段階で文系と理系に分けてしまった。文系をやると数学は一つだけでいい。簡単な、昔で言うところの解析の初歩くらい程度のことで済ましてしまう。理系でも一つでいいとなると、それはどんどん能力が低下していきますよ。それが二年前の指導要領変化で大いにまた低下した。僕もその時から気づいたので、日本向けの発表には必ず「官僚による国民総白痴化だ」と言っていたのです。大体円周率を教えるのに「3.14」で計算できない学生が多いから、またそれを教えられる教師も少ないからという理由で、おおよそ「3」とするなんて、こんなことをやっているのは日本だけです。

#### 星野

それはまた最近戻そうとしているみたいですね。霍見先生にそう言われたから戻ったのかもしれませんが。良かったというか。

#### 霍見

だから僕は数年前からそんなバカなことを始めるなど言っていたのです。アメリカは今教育改革というのをいろいろやっているのですが、21世紀の根幹は「科学と数学」だということで、そのベースを上げなければだめだということになっているのです。20年間続けた総白痴化の間違いにやっと気がついたわけです。

アメリカでも日本の高等学校が逆立ちしても負けられないような高校がありますよ。ニューズウィークのやっている全国の高校ランキングで、公立校でも100位とか200位に入る高校でやっているレベルはものすごく高いですよ。僕の娘や息子はたまたまそういう恩恵を受けましたが、そういうところを出ている人ばかりではないですから。他へ行くと日本的に「難しいからサイエンスは一つでいい」とか、数学はこうとか…あったわけです。

ところがそれではだめだと気がついて、今は高校の時は全員に理科は少なくとも二つ取らせるということにしたのです。大学入試のほうも、いわゆる高いレベルの大学は、少なくとも三科目の理科を取っていることとか要求が厳しくなったのです。

日本的にいうと受験が三科目になったのと同じでね。そういうことを一生懸命やっているわけです。ましてや小数点3.14の計算ができないから、おおよそ3にして、ゆとりある教育の美名のもとにどんどん科目を減らしているなんていうのは日本だけです。

韓国、台湾、中国なんでもものすごいですよ。サイエンス、数学、それだけじゃ間に合わないから歴史、経済もきちんとやりますからね。国語力をつけたり、英語力は

当然つける。

ちょっと長くなったのですが、日本の大学水準の低下。これが日本の経済競争力の低下につながっているというわけです。現にもう大学院に行くレベルの学生の平均値が落ちています。科目を問わずね。経済，経営学でもそうですよ。百分率の比の計算ができない，分数が解らない学生が入ってきたってしょうがないわけです。

**星野**

大学院教育ですと，量的には確かに相当拡大しているのです。我々が大学院のときに比べれば大学院生の数は増えていると思います。それは，やはり欧米の方が人口比で見て大学院生の数が多いということに気がついて，それに合わせようとしています。だから量的には今増やしているのですが，それによって確かに質の問題が出てくると思うのです。

日本の場合，一つの問題は評価システムがきちっとしていないということがあります。要するに競争原理が働いていないということが一つ非常に強くあると思います。ファイナンスなど一番はつきりしています。例えばファイナンスの新しい助教授を筑波大学で採用したいとすると，公募に出します。出したって海外からは来ないです。それは日本語の問題ではないのです。一つに安すぎるという問題があると思っています。最近ファイナンスマーケットに聞きましたら，どうもアメリカではPh.D.取りたての人が年俸9万ドルから19万ドルの間であると。日本ではそれに相当する年齢の人だと，数百万円というわけで，何分の一かになってしまうのです。それだけの差があったら日本語の問題を除いても全然採れませんよね。全く競争力がない。

**高田**

流動性はあるのですか。例えば筑波大学でやっていて業績を上げて他へ移るとか…。

**星野**

非常に流動性は少ないですね。やはり日本の大学は基本的に出身者を採用するという原理が非常に強く働いていますから。筑波大学は例外的に出身者でない人がほとんどです。私も出身者ではないのですが，私が今までいた大学は東洋大学も名古屋市立大学も出身者ではない人がメインでした。アメリカの場合はむしろそれが当然ですよ。出身者ではない人がその大学の教員になるという。

**霍見**

少なくとも比率は最初のうちはわざと意識的に少なくしています。外に追い出しておいて後で選択的に呼び戻そうかと…。

**高田**

フリーマーケットではないけれど，給料でも非常にコンペティティブなのです。優秀だと，それこそヘッドハンターではないですがすごくオファーが来るわけです。するとそれが貢献して，全体としてベースの給料がどんどん上がっていくということです。うちの大学でもファイナンスの助教授にもすごいお金を払っていますけれどね。

**星野**

それは逆転するというのもあるのですか。教授より助教授の方が給料が高いというように。

**霍見**

それはもう完全に逆転していますよ。

**高田**

すごいですよ。

**星野**

そうですか。私は最近インタビューして分かったのですが。

**霍見**

もう当たり前ですよ。特にここ5年…。

**星野**

それはどれくらいの差があるのですか。

**霍見**

倍の差があります。教授の方が半分ということですよ。フレッシュPh.D.のほうが一ばかな教授は別ですよ—20年勤続の教授の年俸よりも4割高，5割高はありますよ。

**星野**

そんなことがあるのですね。

**高田**

スター化しているのです。野球の‘イチロー’ですよ。それこそ優秀なスターだとよそから引張りが来るのです。

**星野**

それは日本では受験予備校の塾ですね。塾の有名講師は高いから。あれは受験の為の教育で，大学は研究教育ですからちょっと違うのですが。その現象は日本では塾に近いですね。

**霍見**

それである程度反省があって，予算がないものだから完全には変えられないので，微調整をしているわけです。古手の中でも今までの業績のいい人には何か口実をつけて微調整的にやろうというのが僕らの大学のやり方ですね。

**星野**

アメリカの大学の教授というのは非常に業績のある人が多いですよ。日本に比べると有名大学ほどはつきりとしたスクリーニングに何度もかかっているわけですか

ら。それがあっても、なおかつ給料が逆転するというのはちょっと変な気がしますね。

**霍見**

僕なんかの例を自分で出してもちょっとおこがましいけれども、引きはいっぱい来るわけです。だけど家族で移るとなると、家もあるしずっとニューヨークに住んでいても根が生えている。若手の場合にはかなり‘フット ルース’の面があって…

**高田**

いや、霍見さんの場合はいろいろ他のインカムがあるから。

**霍見**

それは個人的なトータルでいうとさほどないのですが、しかし学校が認めないという点では腹が立つ部分もあるわけです。何故認めないんだ。結果を認めるといながら実績に反映させないじゃないかと言いたいところなのです。じゃあお前移れと言われたら、3割~4割高くらいでは移るとマイナスになるのです。一番移りやすいのはPh.D.で単身で優れていてその場所に大して根も生えていないような人ですよ。

**高田**

マーケットそのものが、もう完全に助教採用にできているのです。アシスタント プロフェッサーは動くのが簡単だしいろいろ引きも来るのですが、フル プロフェッサーになるとマーケットが非常に小さいわけです。そりゃあ、スタープレイヤーのコトラーとかポーターになると別でしょうけれども。

これはアメリカでも昔から結構問題になっているのです。うちの大学はこれが最近とても深刻な問題になっています。日本でも結構何か問題になっているという話を聞いたのですが、遅ればせながらそういうことが出てきたのかなと思っています。これは州立大学の話なのですが。

**霍見**

部分的にマーケット化してしまえばね…。

**星野**

日本の場合はあまりマーケット化されていませんね。日本の場合、今国立大学の教授の定年が63歳で、東大、東工大が65に段階的に上げるということに決まりました。筑波はまだ現時点で63で65に今検討中というか、まあ日本的なやり方で非常にゆっくりと時間がかかる検討をしているのですが。それでも65歳ですので、その後また私立に行くということを考えるのが普通になると思うのです。

私の理解では、定年制はアメリカにはない。非常に競争的ですよ。4年くらい前にノーベル化学賞を私共の

ところの白川先生が貰われました。彼が賞を貰われたのはちょうど64歳で、定年になって名誉教授になられた時でした。その同じ時に受賞したペンシルバニア大学の教授が74歳でした。74で現役の教授で、こちらは64で強制的にリタイアというわけで、年齢がマイナスに働いていると思ったのです。

優秀な人でもそういう風に放り出してしまふ。アメリカの場合は優秀な人であればずっと何歳までも働けるということがあるわけです。

**霍見**

この間101歳の教授が死にましたからね。

**高田**

現役ですよ。

**星野**

何の分野ですか。

**高田**

‘Law (法律)’です。教員室にこうやって杖を突いて入ってくるわけですよ。そうすると全員が立ってスタンディングオベーションですよ。テレビに良く出ているのですよ、有名な先生でね。なんていう名前だったかな。

**霍見**

アメリカ全体では、ビジネスにも定年はありません。便法として65歳定年とかあったのは、せいぜい25~6年程前までです。大学教授もそうですが、それが一時的に70歳まで延びて、今はもう完全にはずされてしまっています。実際に定年があるのは、やはり肉体年齢と職務内容が一緒になるような、例えば消防夫とか監獄の看守、警察官でこれは70歳定年があるわけです。

**星野**

それでも70ですか。そういうところでも。

**高田**

この前日本の新聞を読んでいたら、キックボクシングのボクサーには定年があるのです。あれは意味があるなあと…。

**霍見**

危険ですからね。だからそういうのだけは残っているけれど、それ以外は性差別、年齢差別というのは違法だということがはっきりしています。

**星野**

日本だと教授に早く辞めてもらったほうがポストが空いて助教は早く上がれると思ってしまうのです。

**霍見**

それは年功序列方式を温存したままでいけば、それしかないわけですよ。早いとこ代えようとか。僕はかなり前から日本の企業の定年を便法的でもいいから70歳に延

ばせと提案しています。東北大で講義したときにもそう言ったら、では早速70歳定年のキャンペーンをしましょうかとか言っていましたかね。

定年70歳にすると、失職の恐怖というのを薄めることができるわけです。日本経営のいいところだと思うのですが、企業の組織の中で一生懸命頑張っていれば闇雲に首にならないという安定感と、長期的な検討というか10年後も考えてあげるといことがあります。アメリカでは‘やらずぶたくり’で、長期計画で来年だとか2年後だとかでは本気にならないですよ。これが今アメリカの経営のネックだと思っているのです。‘流動’という美辞麗句のもと、今までは安定していたホワイトカラージョブなどもこの頃はインドとかフィリピンにどんどん出しているでしょう。その結果長期成長競争力を削ぐことになるのは僕は今言っているのです。

日本の場合、高度経済成長を支えたのはどちらかというと企業の安定ということで、みんなが打って丸一となって上がっていくという考えでした。その結果、変に年功序列と終身雇用というのががちり密着してしまっていて、人事の柔軟性とか組織の柔軟性を失くしてしまった。これが日本の問題なのです。

雇用を70歳まで確保するというで安心感を持たせてやる。その為には、年功序列と給与体系はもっと柔軟化するとか変えなければならぬのです。ところがそれを微調整で定年を63歳まで延ばそうという程度ですと、年功序列の本格的な人事体制を変えようというところまで来ないのです。だから一気に70歳までということにしてしまう。70歳までを保障して今の年功序列の人事体制を温存したまま行くと我が社は潰れるということは誰でも分かります。そこで初めて本気になって変えようとするわけです。退職金を年金化する、中途採用も自由にする、社員の訓練…など。今2~3の中企業で実験してもらっているのです。大企業は「ああ、先生いいですね、それが出来れば」とか言って、「いいですね」って僕は評論家だけど企業の人が評論家みたいなことを言っちゃだめですよって言うので。定年をなくしてもらったところが今2つ出てきました。

**星野**

給与を下げるというのが面白いですね。現実に教授のほうが下がっているわけでしょう。日本のようにずっと上がっていくから維持できないわけで、下げたって良いわけですよ。

**霍見**

だから日本の場合是一般社員は70歳定年。むしろ社長とかの定年は65、60歳でいいのです。

**高田**

アメリカは早いんですね。ただアメリカの場合は非常にフレキシブルです。例えばフォーチュン500で見ると、大体今40代でCEOになれますよね。かと思えばファウンディングCEOなんていうのは80歳になっても一生懸命社長やっているわけですよ。それこそ年齢じゃなくて、やる気があるのなら何歳でもいいじゃないかという感じですよ。

**星野**

その方が正しいですね、考え方として。

**高田**

日本の場合は年齢で硬直化してしまっていると思います。

**星野**

日本の場合、年齢に支配される傾向は確かにありますね。

**高田**

給与でも、30、40歳代でバンバンやれば高いけれど同じ人物がスローダウンすれば当然下がっていくと。そういうロジックがないと…。

**霍見**

そうそう。だから日本の場合、たいてい子会社にしたりとか変な新陳代謝をするけれど、社内では今までやってこなかったわけですね。70歳定年にすると、65のときはバリバリの取締役かなくなかやっただけれど、「私も疲れました」ということになるわけだから、ならばその後、平に戻るとかカウンセラーになるとかそういうシステムを考えればいいのですよ。ところが日本でもアメリカでもどこの国でもそうなのですが、‘ファウンダー’（創設者）というのはどうしても特殊待遇なのです。彼らが80、90歳まで居座っている会社というのはだめですよ。

**高田**

でもやる気があればいいんじゃないですか。

**星野**

形式的ならいいのではないですか。単なるお飾りの名前だけなら。実権持つとややこしいですから。

**霍見**

僕はこれに関しては考えがかなり迂回しました。今の結論は、‘フィギュアヘッド’としてのお飾りならいいけれど、そうでない限り‘そごう’や‘長銀’のような大抵の日本のためになった会社を見てみると、‘長老化’してしまうということです。日本の政党政治がいい例で、中曽根がこの間しくじったように、はっきり言うけど、老衰ボケの兆候は自分が呆けたということが分からなくなるのがボケなのです。これは人間の一生の為には非常にいいことなのです。死を恐れなくなって、最後まで楽しくやってほっくり逝けるわけですよ。とこ

ろがそういう人たちが実際にまだ自分がボケてないつもりで口を入れ始める。‘老害’ですよ。

**高田**

いわゆる裸の王様。

**霍見**

これが会社を潰すのです。

**星野**

影響を受けなければいいのではないですか。年齢差別の話でもありましたよね。年齢を75歳なら75で切つて。ただあれは比例区という条件がついていたからそうでしたが、普通の小選挙区だったら別にいいわけですよ。彼個人はそれほど外れたことはやってないと思いますよ。一度、佐藤孝行を内閣に押し込んだことがあって、あれは完全に大失敗でしたけれど、それ以外はそれほどおかしくはないのではないかという気が個人的にはします。ただ、一人の議員として個人でやる分には、宮沢さんも前にやっていたように、自由にどうぞやって下さいと。禁止することはないわけですよ。

**霍見**

個人の選挙区で40代の若手の民主党の候補者と丁々発止やれるなら、それは選挙民に決めていただくというところでいいけれど。

**星野**

それは普通の小選挙区に本人が出なかったというだけで、本人のチョイスなのです。比例区はだめだということは分かりますが。

**霍見**

長老化というのが日本の‘老害’です。今、日本社会のいろいろな兆候、閉塞感とか少子化だと老害、ものすごい‘老害国’ですよ。

**星野**

老害というよりむしろ既得権益のほうじゃないですか。

**霍見**

日本は年功序列だから。例えば官庁は一応次官になった人以外はエリートを辞めることになっているけれど、そうじゃない人はかなりの年齢まで行くわけですよ。じゃあ辞めたエリートはどうするかというと、みんなOB支配ですよ。官庁を見ても分かるように、全てOB支配です。

**高田**

それは既得権益ですね。やっぱり‘Seniority (年功)’じゃないのですか。

**星野**

何でそんなに前にいた人を意識するのでしょうか。すでに出た人なのに。自分の人事権をその人間が持っている

たからですか。

**霍見**

それは自分の子分を助けたいから。子分を助けることによって、OBの人はやはり権益を持っているわけです。天下り先のローテーションを決めるとか…。

**星野**

やはり権益ですか。その権益をずっと回してくれるから維持したいという。

**高田**

だから基本的には‘メリット システム’でいくべきだと思いますよ。年齢はもう関係ない。若かりが年寄りであろうが、メリットがあって才能があればいいということです。

**霍見**

おっしゃる通りだけれど、日米の企業競争力の比較をしてみると、日本の大学水準の低下、企業の硬直化、硬直化ということで投資力がどんどん落ちているとか新製品の開発力が落ちているとかがあります。それは僕に言わせれば、行き着くところ年功序列の‘老害’なのです。

今までの微調整ではある程度出来ても、これで間に合わなくなった大転換の時代、順応の時代にグローバルコンペティションなんかとても恐ろしくてやりたくない人がいっぱい現役にいるわけですから変わらないですよ。

これは星野先生の専門分野だけれども、例えば日本の合併企業というのは決して上手くないと僕は常々言っているわけ。日本式合併企業。日本式合併とは何かというと、三社寄って、病人同士がもたれあって寄って、しかも表向きにはどこにも主導権を渡さない制度にするわけです。実質は裏では主導権を取るわけだけれども。何をやるかということ、順繰り人事をやるわけですよ。順繰りに頭取をやるわけ。それ以下も全部順繰りね。この合併の方式というのは絶対失敗します。

例えばその企業が、官庁のように日本国内だけで守られていて国際競争にさらされていないところは、ある程度勝手なことができるからいいですよ。でも銀行とか特にメーカー、ましてやサービス、商社などがそんなことをやっていたら、潰れるに決まっているわけです。そういうところは気がついているから、合併にしても主導権を持っている企業が出てくるわけです。表向きは株式の同一交換だの名前はこうだのとそんなことやっていたら潰れると知っているから、主導権をはっきり持っていますよね。僕の理論が正しければ、そのいい例として住友銀行と合併したところは三井銀行でしたか。それはもう住友主導の下でしょう。これはある程度上手くいって



る可能性がありますね。

高田

住友の場合は，吸収ですか，合併ですか。

星野

対等合併です。

霍見

いや，法律的にはね，対等合併とかそれに近い形を持たせるわけです。

高田

実質的にはテイクオーバー。

霍見

住友支配。完全に吸収合併です。

高田

テイクオーバーだったらまだリーダーシップがありますよね。

霍見

だから僕がどこで見ていくかというと，順送り，順番ローテーション人事をやるかやらないかが一つの決め手なわけです。

星野

人で見えるわけですね。

高田

日本で合併というと結局リーダーシップがはっきりしなくなってしまう。馴れ合いですよ。ただ，テイクオーバーだったら…。

星野

私の今までの研究では合併とテイクオーバーとは合併の方が多のですが，確かにほとんどの業種で効果というのはマイナスです。例外的にちょっとの期間だけ業種を限定してやるとややプラスということもありました。信用金庫などそうでしたけれど。

高田

例えばローランクの企業同士が合併すると，弱いところばかり出てしまっただけで益々だめになるとか。

霍見

誰がリーダーシップを取るかですよ。

高田

リーディングファームが合併なり吸収すればむしろ…。

星野

人の問題で捕えると違った分析が出来るかもしれませんね。今までは財務データのしか見ていませんから。

高田

トップ企業と，ミドルとローでどうなっているとか面白くないじゃないですか。

霍見

ただ大雑把な観察から見ると，日本の企業の合併というところ、だいたい会社がおかしくなったのは環境変化に適應できなくなったからで、その原因というのは老害とか年功序列の硬直化なわけです。それをやった張本人たちが、自分達はだめだからと言って世間上対等だの持ち回り人事だのをやって、上手く行きっこないですよ。だから僕の無責任な立場から見ると、みずほ銀行があるな体たらく出したのもこれほど予見可能なことはなかったわけです。

星野

あそこはトップが入れ替わったでしょう。

霍見

ああいう不祥事があつたから入れ替わつたけれど、入れ替わつたというのは必要条件であっても十分条件じゃない典型なわけです。その次につけた人間もカルチャーにしろ体質にしろ技能的にはその老害の人とほとんど変わらない人間をつけるのです。

星野

そういう傾向があるということですね。イエスマンのような人をつけると。

霍見

イエスマンで今までやってきたような人を後につけるわけ。そうすると今までのを全部受け継いでいるわけだから、コンピューターシステムが2~3日作動せずにお客さんに面倒かけたところで…なんていう人が次に来るわけです。

でも一番大きな前提は老害で持ち回りの人事。持ち回りというのはトップ・頭取だけではなくて各部署も持ち回りなわけです。これは絶対上手くいかない。日本の合併で上手くいかないのは、アメリカと比べてみると、アメリカの合併は‘やらざるぶり’の面や、個人の業績評価にもかなりポリティクスも入るけれど、業績評価というのは日本と比べるとかなり個人化しています。どの人を切つてどの人を残すかという判定をする時、今後の会社の発展に必要な人間であるかどうかという判断がある程度働きます。ボーダーラインでは社内ポリティクスが大いに効いてくるけれど、これは残さなければならぬという人間には選択的にそういう判定が下るわけです。ところが日本の場合にはそれがはっきりしていないでしょう。そうすると、大抵ゴマすりを残して、うるさ方を切ると思いますよ。はっきりそうなわけ。ゴマすりは残つて、うるさ方は切る。そうするとどういふことが起こるかという、やつと残されて切られなかったと思う人も必死でゴマすりをやり始めるわけです。それは、残りたいから。合併でリストラは第一回だけじゃないと

思うから、益々ゴマすりです。もうこんな企業は潰れるに決まっています。

**高田**

それは企業によっても違うと思いますけれどね。今霍見さんがおっしゃったような銀行などというのは本当にプロテクティブですから。いわゆる人事評価がない。でも最近是一般企業でも給与体系もメリットベースになっているわけですから、将来はもう少し違ってくるのかなと思います。

**星野**

霍見先生のおっしゃることは実感としてよく分かるのですが、いわゆる文献的な話ですと、アメリカでも会計データを使って合併前後を比較すると、やっぱり合併の効果はあまりないというのが普通の話です。特に合併した方が良くない。された方は有利になるのですが、した方は良くないというのが傾向としてあります。株価データを使ってやってみてもやはり似たようなことがあるので、日本の場合とまったく同じですね。

**霍見**

この頃は買うと言った方の、主導権を取った方の株価が必ず下がるわけです。買われるとなったほうの株価はドンと上がるけれどね。

**星野**

トータルどうだというと、トータルはやっぱり良くないんじゃないかと思いますが。

**霍見**

それはなぜかと言うと、僕も学生なんかに警告しているのですが、IBMもおかしくなるよと。IBMでは、いわゆる技術サポート機能のうちの5,000人のアメリカ人を全部首にして、インドに移す、マニラに移すなんていうことをやり始めたからね。

今企業でコストカッティングは流行りなのです。ボーダレス時代で、いわゆる情報と技術と資金が瞬時にインターネットで流れる時代になったわけだから、グローバルに動くものがどんどん増えています。特にテクノロジーのサポートとかインターネットで出来るようになっていきますので。

今までのコストカッティングでは外国の低賃金エリアに活動を移すのは製造業だけだったのです。製造業も労働集約的な組立作業のようなものから移して行って、というのがプロダクト ライフ サイクルの形だったわけです。それがどんどん短くなっているのと、ビジネスをやるには動くのは情報だけでいいとなると、事務部門がサポート システムですよ。ルール化で動けるもの。例えばペーパー シャッフル プロシージャー、人事データをどこでシャッフルするか、標準化された技術サポ

ートなどです。ルールブックさえ見ていれば出来るという仕事は移した方が、アメリカと比べて低賃金でしかも平均的には従業員の質が高くなるわけです。

インドに何故移しているかという、ご存知のようにインドには数学、統計学、テクノロジーに優れた人がいて、平均的には低くても、200人欲しければ、200人安く労働力を手に入れることが出来るわけです。アメリカで200人そのレベルの人を安く雇おうと思ったらちょっと難しいとかいろいろあるじゃないですか。そして英語が一応ネックにならない。フィリッピン、マニラ、マレーシアもそうです。その内中国と韓国もそういう仕事を引き受けるようになるわけです。日本は英語力がないからそうはいかないけれども。

そういうことがもう動き始めたわけです。これは大変な社会問題になります。今度の大統領選挙の一つの争点になると思いますよ。アメリカで製造業だけの空洞化は前の大統領のときにあったけれど、今度は本当に全域に渡る雇用の空洞化です。そして中産階級を直撃するわけです。今までの‘首’というのはブルーカラーの労働者だけだったけれど中産階級のホワイトカラーを直撃するようになるわけです。そうするとこれは大変な問題になります。こちらにはそれに替わる仕事がなくなってくるからね。

**高田**

デルとかベライズンあたりがそれをやっていましたね。800番でカスタマーサービスにかけるとインド訛りの英語で出てきて、「あなた、今何処にいるの」と聞くと「ボンベイでやっている」と言うのです。僕なんかでも話していて頭に来ることがあるのですが、いかにもマニュアル読んでやっているわけですよ。それで最近バック ラッシュが起きて、デルとか他の会社がサポートをアメリカに戻しているようです。

マーケティングの話ですが、きめ細かなカスタマーサービスが出来ないわけです。サービスに不満足な顧客というか、僕なんかもそうなのですが、話しても埒が明かないという不満を持った顧客が多いということになって来たのです。すると企業としても死活問題ですから、コストが高くてもアメリカに戻そうということになってくるのです。だから最近ベライズンに電話すると、私も一応マーケティングやっていますので、「あなた、今何処にいるの？」と聞きますよね。すると“Im in Dallas, Texas.”と言いますよ。

**霍見**

僕もやります。「何処にいるのですか？」と聞きますね。電話帳で局番を調べてみると、みんなもうテキサスとか安いところに行っているわけですよ。ベライズンの

インフォメーションサービスも昔はマンハッタンにあったので、あそこの街角のこの辺だなと分かっていたのですが…。

高田

まず、カンザスとかの中西部に移ったのですよ。それが今度はインドでしょう。

霍見

そう、テキサスとか安いところに行って、それがインドとかフィリピンに行っているからね。

高田

それが、また戻って来た。

霍見

一つの経営管理、マーケティング ビジネス戦略の一つの争点は、これは国際ビジネスの問題なのですが、“脱・ジオグラフィター マター”というものです。インフォメーション ディスタンスはゼロになったとしても実際にサービスを提供するところの距離と顧客サービスの距離というのは近ければ近いほどいい。やはりある程度同じ文化を共有しているということでないで困る。しかしそれも、デルにしろIBMにしろ本当に企業などの主要顧客からの反発を受けてやっと気がついたところなのです。

高田

でも、顧客満足度についてはアメリカの企業はまだまだ敏感ですよ。マーケティングの問題なのですが、‘カスタマー サティスファクション’について日米を見比べると、日本の企業はトヨタにしろ、ソニーにしろグローバル企業として頑張っているのですが日本人の担当している部分というのは‘物’なのです。いざソフトになると、全く弱いです。ソニーがいい例で、昔のソニーというのは物作りでものすごく頑張ったわけですが、最近の凋落ぶりを見ていると、物作りからソフトの方に離れているでしょう。そうすると、全然だめなわけですよ。それに比べて、例えばアメリカの元気な企業というのは非常に‘マーケティング志向’というお客さんを大事にするわけです。

霍見

アメリカの企業は、日本だとか、韓国だとか、マレーシアに物を作らせて、それは自分のブランドに入れて、こちらではマーケティング サービスやディストリビューション チャネルを支配するということに特化してしまっているのです。ソニーなどのような日本の国際企業の一つの問題点は、やはり‘物’の優位性、ハードウェアの優位性の寿命が益々短くなっているということです。

高田

まして今はもうLGとかサムソンとかに全然対抗できないですよ。

霍見

韓国などはそれを跳び越して、いわゆる‘ジャパン パッシング’ではなくで‘ジャパン パッシング’ですよ。アメリカが日本抜きでやるというのの反対があって、韓国なんかみんなジャパン パッシングですよ。それはアメリカのビジネススクールの話でもありましたように、みんな日本パッシングですよ。留学先も何もみんな日本抜きでやっています。

高田

それはすごいですよ。サムスンがイグゼクティブの若い連中を毎年夏に何百人もバスで乗りつけて、送り込むのですよ。それで特訓して帰すのです。それを毎年毎年やっているのですよ。マーケティングでも何でもいいものであれば、どこでも行ってアグレッシブに吸収しようというわけで、あんなのを見ていると、日本の企業は大丈夫かしらという気がします。アカデミアでもそうですけれど、うちでもマーケティングの教授を採用ということになると、ひどい時には10人くらいのプレゼンテーションをやったら半分くらいが韓国とかね。日本人は一人もいないですよ。

霍見

韓国、中国、それからインド人が加わって、広域アジア圏の人がほとんど。

星野

それは最終段階のPh.D.の学生ですよ。

高田

そうです。アシスタント プロフェッサーに応募してきたのです。もうベースが違うのですよね。今、日米のビジネス スクールの比較の話から始まったのですが、単純に数とか時間だけを見ていると何かえらい間違いをしているのではないかなと思います。韓国とか中国の人たちの熱心ぶりというのは比較にならないですよ。日本人に比べたら言葉のバリアーが、あるはずなのですが低いですから、こっちに来てバンバンやる。MBAだけではなくPh.D.までやって、そのまま居ついてMITあたりに就職して10年くらいいて帰るのです。そして自分の大学で教える。

星野

低いところから上昇したいという非常に強い意欲があるということですね。では、ヨーロッパで英語圏でないところ、フランスとかドイツ、イタリアなどの留学生はどうなのですか。アメリカにやはり来るのですか。

高田

来ますね。来ますけれど、ヨーロッパの場合、インシ

アッドがあったり、IMDやロンドン ビジネススクールとかあって、彼らは彼らで一生懸命やっているからそれほど多くないです。

霍見

スウェーデン各国もやっているし、デンマークもビジネススクールを持っています。

特にここ5年くらいですが、日本人というのは嫌米感情だとか反米感情が強いです。けれども反米であるべきところはあまり反米でなくて、イラクへ自衛隊を送ったりして隷従しています。もう少しがちりアメリカに対してやるべきところはやらないといけません。

アメリカ企業を学べなどと言うと日本人はすぐにカチンときて抵抗を感じるけれど、この頃僕はドイツを見習えと言っているのです。日本というのはドイツに対するちょっと憧れもあったりして、反米の影響もあるので、ドイツを見習えと言っています。戦後の発展過程は日独と同じなのに今はこんなに差がある。特に企業レベルでいうと、ベンツがクライスラーを買い取って、ダイムラー・クライスラーになりました。ベンツといえば伝統的ないかに年功序列的な雰囲気があったところなのですが、この頃何をやっているかという、必死にヘッドハンティングをやっています。彼らを選んでいるのは、ドイツ人でアメリカでMBAとかエンジニアリングの学位を取って、しかも出来ることならアメリカの会社で2~3年いて、その後ベンツの在米子会社で実績を上げた人なのです。そしてその人たちをドイツに呼び戻して各部署に入れて、組織の大変革をやっているわけです。これがドイツ式なのです。

星野

今のところそれは成功していますか。あまり成功していないようなイメージを持っていましたが。

霍見

それは、あれをやらなかつたらどうなっていたらうということとの比較を、本当はやるべきなのです。データがありませんからそれはできないのですが。結果的にベンツがクライスラーを買ったのは間違いだったのです。でももう吸収合併していますから、クライスラーのプロダクト ディヴェロップメントなんか一部を除いてもうみんなベンツになりますよ。クライスラーのようなボロ会社は買わずにトヨタ方式で全部自前でやるべきだったのですが、そこはちょっと二の足を踏んだわけです。日本の車ほど市場が確立されていなかったから。でも実際にベンツがそうで、ジメンスがそうです。ジメンスがさっき言ったように、またごっそり人間を集めています。中途採用は日本以上に自由だから。

高田

薬もそうじゃないですか。

霍見

そう、化学、薬はもともと強かったのだけれど、ヘキストにしるバイエルにしる、みんなそうですよ。

高田

もうすごいですよ。ポーダレスですよ。

霍見

仏・独的企業モデルというのがありますよね。ある程度日本に近く、雇用は大切に他の条件に等しければ内部から登用。ただ日本ほどがちり年功序列ではないから、社内の移動とか人事待遇・昇進などはかなりフレキシブルにやっていたというドイツモデルがあります。フランスとスウェーデンのモデルもそれに近いけれど…。

高田

ゴーンさんが日本でやっていてあまり抵抗を受けてないでしょう。もちろん‘From USA’じゃないから嫌米感情とかその辺を上手い具合に処理できるというのもあるのでしょうか。彼はフランス人でブラジルから来たたでしょう。

霍見

ゴーンさんといえばね、僕にとって今だから話そうというのがあるのですが、‘ゴーン方式’で改革せよと当時の日産の塙社長に勧めたのは僕なのです。

その昔、日産がだめになっていた時、僕は日本で経営セミナーをやったことがありました。たいてい僕のセミナーなんかを聴きに来るのは、良くて企画担当常務あたりなのですが、行ってみたら塙さんが入り口で待っているのです。「日産の塙です」と。僕は会ったこともなかったから、名刺を出されてそれに‘社長’となっている。「今日は先生のお話を聴きに来ました。よろしく」と言ってね。社長自ら出てくるなんてないから、何も喜んだわけではないのですが、よほどお困りなのだと思ったわけです。その時の内容は「日本の大変革をどうやるか」というものだったから、僕は「よし、そのセミナーの受講者は塙氏一人」というくらいのつもりでやりました。変化の導入の仕方から、どこをどう変えなければだめだとか。そしてセミナーが終わったら彼が来て、「先生、やっぱり変えるほかありませんかね」と言うから、「それ以外ないでしょう。もう潰れるでしょう」

どうしたらいいかということになって、本にも昔色々書いたけれど、日本の戦後の高度成長のモデルを使うわけです。戦後の日本の高度成長の原因は何かと一つ要因を挙げると、アメリカ占領軍による戦時中の各界責任者の公職追放なのです。あれで‘老害’を全部はらずして、しがらみを無くした。各企業では40歳以下の人をトップ

に据えて、困った事態だから打って一丸となって労使協調をして作り上げたというのが日本の戦後の力で、日本の経営システムの真髄はそこにあるのです。何で日本にいる経営学者はそこをしっかりとらさないのかと思うのですが。

だから僕が言っているのは、あのモデルを今に应用する。半分冗談のようですが、3ヶ月間有料で占領してもらおう。日本はここまで力がついたから、有料でコンサルタント式に何ヶ月でもいいから時限を区切って、例えばアメリカにもう一度占領してもらおう。そしてその人間に改革を全部まかせる。占領というのはそういうことなのです。セミナーの時そういう話をしました。「どういふことをしたらいいだろうか」ということだったので、半分冗談だけれど一つの考え方としてお役に立つでしょう。「やっぱりあれしかありませんか」と塙さんがおっしゃったので、「ないでしょう」。どこから呼んで来いとは僕は言わなかったけれどね。

高田

毎回僕が日本に行くたびに恐ろしいと思うのは、いわゆる嫌米です。‘them and us’なのですよね。非常に危険な感じですね。反米でも何でも、それがものすごく悪い方向に行っている。だからゴーンさんは勿論アメリカからじゃないからうまくいっているのかなと思うのですが。

星野

そうですね。霍見先生はずいぶん辛口を書かれています。ジャック・ウェルチなんか少し前、非常に評価は高かったですよ。真似してやろうとか。

霍見

あんなのはだめよ。あれは、チンパンジーだって業績が上がった時代のものなのですから。

高田

それで、‘them and us’で僕が非常に不安なのは、モノリシックにアメリカを見ていることです。実際にここに住んでいて、霍見さんにしても僕にでもアメリカ人じゃないわけですよ。ここの大学でも本当のアメリカ人なんて本当に少ないですよ。多国籍ですよ。それがUSAで…。

霍見

まあ、移民の国だからね。

星野

その点はアメリカの特徴でしょう。

高田

だから‘them and us’の議論をすると第二次大戦の戦中の反米感情のようなものが…。

星野

そうですね。僕はアメリカ人に対してそんなに反米とか感じないほうですけども。確かに優れている面は多いので、そういうところは導入すべきだと思いますよ。

高田

いやあ、石原都知事なんかのね…。

霍見

だから僕はドイツに学べと言うのです。老舗の企業がおかしくなった時の改革には、ベンツ方式を学べ。ドイツだったらそういう感情的な抵抗がないから。でもドイツがやっているのはアメリカを学べ、アメリカのいいところを学べとやっているだけの話なのですがね。

僕が塙さんに言ったのは「お宅、このままじゃ潰れるでしょう。世界の自動車産業界はいずれお互いに連携して、せいぜい残っても4~5社。アメリカで残るのはGMとフォードで一つの核になる。これだって25年後は分からないけれども、少なくとも10年は固い。クライスラーはもうだめだとみえています。日本の自動車企業を見てみると、せいぜい残る可能性があるのはトヨタとホンダしかない。日産はこのまま行けば潰れるだけの話でしょう。お宅と組みたいと言ってくるところはないじゃないですか。ジェネラルモーターズの核は日産には声をかけていないし、フォードはマツダ入れたりしていろいろやっています。日産を部分的に切り取りでやるかも知れないけれども、一緒にやるということは考えない。世界で残っているところでお宅と組めるのは、そういうコンセンションの枠から外された外国企業、同病相哀れむということですね。その中で比較的いいところという、もう2~3社に限られるじゃないですか」

ヨーロッパで、その時の話では、フィアットかルノーですよ。ドイツのベンツとかフォルクスワーゲンは日産なんて要らないと言ってきているわけですから。イタリアとフランスですよ。僕が言ったのは、そのどちらでもいいと。要は、あなたとしては何をやらなければ日産はだめになるかお分かりでしょう。彼も生え抜きだから、自分では必死に改革を叫んでも、しがらみが残っていて他の人がついて来ないわけです。何だあいつは部長時代はああいうことをやっていたじゃないか、とか色々あってね。しがらみもあるし。だから社内改革や戦略変更でも思い切って手が打てない。思い切って手が打てないというのは代理店を整理したり、サプライヤーを整理したりする時にしがらみがあったりすると出来ない。何をやるべきかということは分かっているのです。日産のエンジニアリング部門とか開発能力の部門というのは底力はまだ衰えていない。これもあと2~3年するとわからないけれど。それは使い方がおかしかっただけ。官僚組織が入り始めて、委員会で新車をデザインしたりしてね。委

員会で新車をデザインしたりしたらろくな車は出てこない。まあ、そういう話をしました。

「お宅としては、早いところ、さっき言った3ヶ月の外資導入をする。占領してもらって、あなたの役割はその人を社長にして、何をやるべきかは分かっているのだから、組織の中の部長、課長以下中堅で誰が仕事が出来るか分かっているのですから、そういう人間を新しく来た外国人社長につけて、あなたは会長に入って、その大改革を全面的に支持すること。それしか方式はありませんよ」と言ったのです。

**高田**

あれはね、賭けですよ。レトロスペクティブだけで、日産というのは昔ものすごくいい会社だったのですよ。それが色々問題があって落っこちてしまったのですが、ルノーでしょう。ルノーなんてね、日産より下なわけですよ。ゴーンがいなければ、それこそ星野さんの研究にあるように、失敗ですよ。‘ゴーン イフェクト’が非常にあったと思いますよ。

**霍見**

いや、‘ゴーン イフェクト’じゃなくて良かった。僕は誰でもいいと言ったのです。外国と組むということをやってよければ、余程ばかでない限り…。

**高田**

いやあ、でもルノーなんてね、マーケットじゃ全然だめですからね。

**霍見**

ルノーのやり方をやったわけじゃない。日産のやり方のいいところをゴーンは引き上げたのです。それは塙さんが自分でやりたかったわけ。それが出来ないから誰でもいい。ただ何をやるべきかはあなたが分かっているから、ゴーンを前に立ててやる。たまたま、あのゴーンというのがある程度いい人だったからやりやすくなったけれど、バカが来てあのモデルでいくと、上手くいったはずですよ。

**高田**

そうですねえ。わからないなあ。

**星野**

まあ、結果がよかったからいいですけど。

**霍見**

というのは、日産の強みというのはエンジニアリングが良かったわけだから。デザインとか製造技術は決して悪くなかったのですから。その応用の仕方がちょっと悪かっただけで。

**高田**

技術はね、本当に良かったですよ。

**星野**

先程の話に戻りますが、ジャック・ウェルチ氏が女性問題は別にして、経営者としてみてどこが問題だと思われませんか。

**霍見**

なぜおかしいかと言ったら、ジャック・ウェルチがやったことは色々あるけれど、僕は当時から買ってない。それまでジェネラル・エレクトリック社はものすごい多角経営の congromerit の大風呂敷で、いわゆる1960年代から70年代の仕組みだったわけです。これは縮小せざるを得ないに決まっているわけです。ジャック・ウェルチは思い切って大鉈を振るってやって、国際競争力のないところに逃げ込んだのです。ジェットエンジンとか医療の分野とか、テレビ放送とか、ファイナンスとか。

**星野**

競争のあるところに行ったわけですね。

**霍見**

いや、アメリカの中で保護されているところ。NBCの通信のコミュニケーションに逃げて行くとか。強みというのは金だから、GEファイナンスを使ってやった。もうそれしかないわけだから、それはジャック・ウェルチじゃなくても分かるわけです。そしてそのセグメントで常に一位かせめて二位かその可能性のあるところしかやらない、彼がゴミみたいと言った二位以下は全て転売しました。大鉈を振るったわけね。それは買いますよ。

でもその時僕は彼のやり方は中性子爆弾のようだと言いました。‘ニュートロン ボム 経営者’という言葉を使ったのです。それから彼は‘ニュートロン ジャック’と言われ始めたのです。あの言葉を作ったのは僕なのです。こっちのセミナーでそう言ったら、フォーブスから‘ニュートロン ボム マネジャー’という言葉を使ってもいいかと聞いてきたので、どうぞと言ったらお札にフォーブスのネクタイが送られてきたよ。まあそれはどうでもいいけれど。

彼のやり方が‘やらずぶったくり’なわけね。あの時は大改革を大急ぎでやる、文化大革命を進めざるをえなかったから必要だったということはある程度認めるけれども、その後見ていると、彼の人事考課の方式はいわゆる‘Rank and Yank’。ランクというのは、人間の業績を非常に限られた指標、セールスだとかディヴィジョンの利益だとかファイナンシャルだけで計って、各事業部毎に全ての部長とか課長とかをランクするわけです。四半期毎ですよ。そして、ボトム10%は首。それが‘Rank and Yank’式なのです。全員をランクして、悪い人はヤンクする。それをやれば、最初はいいですよ。まだデッ

ドウッドがいたりして。ところがそれをやっていけば、だんだんものすごい競争になりますよ。優秀な中でも常に10%切るとしたら、これはもうある時点からマイナスの面が出てくるわけです。2年も待たずにマイナスの面が出てくる。

**高田**

それは彼の10年で、最初の部分ではいわゆる改革をやりましたよね。でもだんだんスローダウンして行ったのではないですか。ずっと終わりまでそうやったのですか。

**霍見**

いや、ずっと終わりまでやっているわけ。新CEOの選任までやった。

**星野**

リタイアするまでの政策はまずいのですか。最後のところだけがまずいというのですか。

**霍見**

まずいというのは、最初のデッドウッドが少し残っている間は一律10%切り捨てをやっていても間に合うけれど、だんだん優秀な人の中でも常に10%切り下げていくという手荒なことをやればね…。

**星野**

新しい人をまた採っているわけですね、当然。

**霍見**

外から入れることもあるし、もうこの事象はいらないとかこの部署は外すとかで大整理をするわけ。デッドウッドがまだあるうちはいいけれど、それがなくなった後はむしろモラルの低下。残された人はどういうことになるかという、日本の場合にゴマすりが残ると同じで、目先のメジャメントをいかによくするかということばかり考えるようになる…。

**星野**

でも最後の業績はいいのではないですか。

**霍見**

だって業績は、アメリカ経済のバブルがはじけて、その後の90年代の大改革になっていった後だから。

**高田**

ジャック・ウェルチといえば、‘チェーンソー・アル’という悪いのがいるのですよ。サンビームでしたか。ジャック・ウェルチの仲間ですよ。マッキンゼースクールに行っていたのです。そのアルというのは本当にパンパン人を切って、ひどい時には、いわゆるバランスシートを良くする為にいいアセットも全部売って、それで自分の給料はすごいわけですよ、何ビリオンとか。チェーンソーみたいにガーとみんなばかばか切るの、‘チェーンソー・アル’というあだ名がついたのです。結局全

社から訴えられて、本当に悪い奴ですよ。サンビームというのはしっかりした会社だったのに、めちゃくちゃになったのですよ。

**星野**

それは悪い例。さっきのジャック・ウェルチと比較して…。

**高田**

比較して、確かに霍見さんのおっしゃるようにジャック・ウェルチもチェーンソー的なところもあるけれど、まだ数字の上ではいいわけですよ。チェーンソーの場合はもう完全にだめで。

**霍見**

ジャック・ウェルチは絞りに絞って、もう絞りとるのがなくなったところで、お手盛りを色々やって逃げたわけで、今いる人が大変なことになっているわけです。株価は当時の三分の一まで落ちて、やっと今半分くらいまで戻ったところですね。僕はもうGEが元に戻るの是非常に難しいと見ているのだけれど。というのはGEが興した強い市場、それ自体の高度成長はなくなったわけで、その後‘買収’で出ようとしたでしょう。ヨーロッパの会社を買い上げたり、それをアンチ・トラストで追い出されたりしてね。しかも、人間の方から会社の中を見ると、課長、部長の中堅どころのモラルがものすごく低下しているわけです。だって、どんなに頑張ったって、オリンピック標準記録がどんどん上げられるのと同じなのですから。

**星野**

でもそれは企業は競争しているのだからというのはありますよね。現状維持ではいけないのだという。競争は当たり前だと。

**霍見**

それはあるけれど、そうやって来ると、内部の人間同士の競争になるわけ。企業としては競争意識は外敵に向けなければならないのです。その為に内部競争を煽るのはいいと思っている。意識を外部に向けてことをさせずに、しかも一位と二位しか残れないというように自分のビジネスの中だけで‘Rank and Yank’をやってしまうと、もう内部はだめですよ。私と星野さんとだけで競争するようなものになってね。それを判断する基準がこうと分かったら、もうその改善だけです。

**高田**

でもGEそのものは、いわば日立とか東芝みたいなものでしょう。色々なことをやっている。ヘビーインダストリーとか。ヘビーなんて全体として悪いわけで、まあその中ではGEは良かったほうではないですか。

**星野**

良かった面が強いですね。彼が悪いというのはあまりピンと来ないです。ずっと良かったけど、パッと入れ替わった。入れ替わって悪くなったというのは彼の責任ではないですよ。

**霍見**

ジャック・ウェルチはあそこで上手く今後はもうだめと見限ったのです。

**星野**

上手く逃げ切ったというわけですか。それを批判するのはちょっと厳しすぎるのではないですか。

**霍見**

厳しすぎないよ。その後いろいろどんどん出てきているじゃないですか。

**星野**

それはその次の世代に責任があるのですよ。

**霍見**

私は経営者の良し悪しは、その人が後任に残した余力で判定します。ウェルチ後は投資を色々やれない。製品開発、R&Dの開発やってない。ファイナンシャルリターンだけやって行けば、それは長期に勘会のある投資だとか市場開発だとか、特に人間の育成とかは手抜きになる。

**星野**

長期的な投資を怠っていたと言われるのですね。

**高田**

例えば強引に構成をかえて日本の東芝とか日立あたりと…。

**霍見**

それを比較するのは…

**星野**

それはちょっと違うよね。全然比較にならないですよ。あれは家電だから、GEなんて中身の構成は全く違う。家電はあまり関係ないです。

**霍見**

ウェスティンハウスが潰れてしまったでしょう。それでよく日本では東芝とGE、日立とGEと言っていたけれど、今は全く違う。

**星野**

ファイナンスでしょう、ほとんど。

**高田**

いや、GEキャピタルは除いて…。

**星野**

メインがそっちだから。もう構成が違うから。

**霍見**

東芝も少し医療エレクトロニクス メディカルでレントゲンだのMRIを持っていますが全然だめ。ジェットエ

ンジン、これは強い。これはGEの独断場。それからNBC、CNBCといったコミュニケーション、エンターテインメント ビジネスなど…。

**星野**

ですから、合併と買収というと、合併はうまくなくても、買収戦略というのは案外有効ではないかと思えます。

**霍見**

買収は上手くいっている。CNBCというような通信テレコミュニケーションといえば、日本と同じようにやはりプロテクテッド。外資の所有率はいわゆるマイノリティで25%以下に抑えられていました。日本との競争から避けたかったわけです。コンシューマー・エレクトロニクスだとか、くだらないもので日本企業と競争しなければならぬところは売ってしまいました。

**星野**

例のGEエジソン保険ですか。あの部分はまたすぐ売りましたね。あれは驚きました。2位、3位と関係ないですよ。ずっと下で入ってきてぱっと売ってしまうところなどGE戦略と全く関係ないですよ。日本人はエジソンという名前が好きなのですが、全く違う分野で。あれはGE戦略らしからぬことをやったなと思っているのです。

**霍見**

ジャック・ウェルチがある意味、並み以上の経営者であったということ。彼が最初にやったことは、それまでジョーンズ時代にやっておくべきことだったものが全部残っていたので積年の弊害を取り除くということでした。やむにやまれずやったということで、1980年～85年くらいまでに彼がやったことは、‘ニュートロン ジャック’と悪口言われながらもそのポジティブな面というが必要悪、と僕はある程度評価していたわけです。

それをその後彼はやり続けていって、自身が天皇になってしまって、自分の‘お手盛り’ばかりですよ。従業員はどんどん切っておきながら、残った部分に関しては自分も含めてストックオプションだとかボーナスだとかいって、ものすごいお手盛りをやり始めたわけです。僕はもうこれだけで経営者として失格だと思います。

**星野**

自分にもやっているけれど、会社も儲かっているといたらいいですよ。バランスの問題ですよ。

**霍見**

中堅以下の社員を犠牲にした。やり過ぎです。

**高田**

確かに特権を乱用していましたね。退職しているのにプライベート ジェットを与えられたり…。



星野

そういうことなら分かります。やり過ぎたということですね。

霍見

自分が完全に天皇になって、パワーになってしまった。

高田

その点、IBMのガースナーは同じときに辞めたのですが…

霍見

辞めたとき、ボードが自分の給料を沢山増やしてきたのだけれど、彼はみんな切っていました。

星野

もう一つ別の話で、例の中坊さんのことなのですが、霍見先生はかなり早い段階から問題点があると指摘されていました。我々の間では、中坊さんはすごい人だということでした。自分の給料も貰わないで慈善団体みたいなことを精力的にやって、よくテレビにも出られていましたし。一時はひょっとして首相になるかもしれないのですよ。民主党が担ごうとしたのですが、本人が断ったのです。‘Yes’と言っていたら、本当に首相になるかもしれないような人物だったわけです。それを先生はわりと早い段階で見抜かれていた。

霍見

最初から僕はインチキだと言ったのです。

星野

どうしてそう思われたのですか。

霍見

それは、僕の一つのルールだけれども、マスメディアが騒ぎ始めたら、その人間は本当かもしれないけれど、何故いいか、何故騒いでいるのだらうという実態を調べないと駄目というのが僕の処世術なのです。

そこで僕はいくつか調べてみました。日本版RCCとアメリカの不良債権処理をやったRTCの実態を比較してみました。すると表面的にはちょっと似ていますが、その実態は似ても似つかないものでした。どこが決定的に違うかと言うと、経営者の責任を問わないところですよ。

RCCで債権回収をやったとしても、損をした分が全部戻るはずは絶対ないわけです。要は不良債権回収をてこにして経営改革をやる。今までにそういうことをやった銀行の腐敗系支配は全部除いて、個人的な責任があったら追及していく。これをRTCは徹底的にやったのです。こちらでバブルが起きた時にね。そうすると次の人は、ああいうことをやると引っぱられると思うから少しまともになりますよ。これが改革に必要なのです。

ところが日本のRCCのやり方をみてみたらそうではない。不良債権を作り出した張本人は当時の大蔵省、大銀行、それにつながるノンバンク、そしてゼネコン、ディベロッパー。これはいわゆる土着の三位一体の癒着ですから、僕はこれを日本の‘土建屋複合体’と呼んだのです。アイゼンハワーが‘産軍複合体’と言ったように、日本をおかしにしたのは‘土建屋複合体’ですよ。そしてその‘土建屋複合体’を作り出した張本人が大蔵官僚やそれに繋がる族議員、土建屋、銀行だったのです。その結果が不良債権ということになって、それを整理するというので国民の金をつぎ込んでやるということになれば、やはり金融システムの改革なしにはできないわけです。ということは銀行のシステム改革。そうすると腐敗させた銀行経営者は、たとえいい人がいたとしても一斉に退いてもらう。これは見せしめになりますから。それを契機に内部で改造できる人に新しい銀行経営をやってもらう、それには国民の金をつぎ込んで結構なわけです。

ところがRCCの回収の仕方を見たらそうではないのです。経営者責任を追及していくのはわかりますが、中小企業の借り手だけをやっているのです。大銀行だとか大土建会社、ゼネコンは全然手付かずのままです。中小企業だとか中小のディベロッパーばかりやって、鹿島とかの大ディベロッパーはやらない。

高田

何故やらないのですか。

霍見

それはお上の保護と、自分の過去のしがらみが多いから。

星野

そういう案件を扱ってなかったということではないですか。

霍見

案件は沢山ありますよ。

星野

あれはセレクトティブにやるわけですね。

霍見

RCCの所管として買い取る不良債権を中小企業などに絞っただけの話ですよ。

星野

それで中坊さんの問題点というのは何ですか。

霍見

中坊さんの問題というのは、そんなことをやったら日本の経済再建は絶対できないというのがわからないとダメですよ。何故かという日本の経済を支えているのはご存知のように6、7割が中小企業ですよ。特に地域経済

を支えています。そのほうがやりやすいからといって、その不良債権を返せないと剥ぎ取り始めたわけ。僕は調べたから分かるのですが、借りる方から見れば、個人でもそうですが中小企業というのは、借りるときの約束で10年ローンとかで、デット サービスでいく予定でやっていたわけです。それを今耳揃えてすぐ返せとなると全部潰れますよ。中小企業相手にそれをやり始めたわけです。

**星野**

それが中坊さんの問題点というわけですか。

**霍見**

不良債権回収の仕方。要はRCCは不良債権の借り手で一応持っているわけだから、それがビジネスとして少し改善しても継続可能なのかの判断をまずしなければダメですよ。ところがそうではなくて、回収額だけ見て、中坊さんは弁護士とか会計士を全部RCCのコンサルタントだとか囑託にして、成功報酬の仕組みにしたわけです。こうなるとどうなるかお分かりでしょう。やくざに対して、お前の報酬は成功報酬で回収額の何パーセントで、ということになったらどういうことになるか。しかも、中坊さんは「無報酬で」と自己宣伝していたけど、裏で別口でチャントお手盛り報酬を得ていた。日本のメディアは中坊さんの自己宣伝を増幅して「正義の味方」のイメージ操作に乗せられた。

**星野**

でも弁護士は大体そういうふう動くでしょう。

**霍見**

そうだけど、それをやればやくざの回収と同じなわけです。それに特権を持たせたのです。中坊さんがやったのは、錦の御旗が欲しいのでやくざをやっつけるというピーアールをした。実際やくざというのは手強いから、そんなことでやっつけられないですよ。しかし一般向けには不良債権のほとんどはやくざと対決しなければだめだと言った。やくざと対決する為には国権、逮捕権から何から必要ということで、そういうピーアールをしてそれを得たわけです。そしてそれを何に使ったかといえば、ある意味政治抵抗の少ない中小企業に行ったということです。

RCCの機能というのは、不良債権を回収しながら、助けられるものは助けて、しかも日本の一番腐った大まかな金融システムの改善、いわゆる経営刷新をやるということが謳い文句だったのです。ところが中坊さんがやっていることは全く反対。しかも彼はやくざと対決する為には司法権が欲しいと言って、それを取って、どう使ったかという弱い者いじめをしていたということが調べてみて分かったのです。

**星野**

本日は率直なご意見を大変ありがとうございました。