



## 『暗黙知』から『形式知』へ —真のグローバル企業に向けた次なる課題—

各務茂夫

昨年度に弊社ロスアンゼルス事務所 (CDIUSA) を開設して以来、1年間が経過いたしました。お陰様で、CDIUSAの初年度はまずは順調なスタートであったと考えております。こうして数多くプロジェクトの依頼を頂戴いたしましたのは、まさに在米日系企業が直面する問題の大きさ・難しさを物語るものであると言えます。

私共の提携先であるタワーズペリン社 (世界66事務所、従業員約5,000名・人材管理・雇用・報酬分野では世界最大の専門プロフェッショナル集団) のアメリカ人コンサルタントと混成チームを作って一緒にコンサルティングプロジェクトに取り組んでおりますと、顧客企業 (在米日系企業) が提起する問題・悩みの本質が2つの論理・視点から観えてくるようになります。恐らく「日本 (人) の論理」「アメリカ (人) の論理」と呼ぶことができると思います。「アメリカ人経営陣に任せているのに高給を取るだけで成果は上がらず、しかもウンともスンとも言っていない」と日本側からの不平・不満が出るかと思えば、一方で「親会社 (日本) は何を考えているのか、自分に何を期待しているのか分からない。自分のパフォーマンスに対する公式な評価も受けていない」といったアメリカ人経営層の困惑の声を耳にすることがよくあるのですが、これなどは2つの論理が摺り合っていない典型的な例かと思えます。

こうした「日本 (人) の論理」と「アメリカ (人) の論理」をどのようにして調和させるか、という問題は、対米進出30年間の歴史を経て今や在米日系企業の業績を左右しかねない大きな問題となっており、「異文化マネジメント」の難しさだけを強調する段階から、実際に問題を解決せねばならないという切羽詰った段階に入ってきているのではないかというのが私共の率直な認識です。

そこで今回は、「日本の論理」と「アメリカの論理」の問題の本質をマネジメントの視点から捉え、グローバル企業に向けた問題解決の処方箋を考えてみたいと思います。

### 「マネジメントの現地化」の罫

私共コンサルタントはよく見聞きすることですが在米日系企業には、構造的に陥りやすい「罫」があるように思います。多くの日経企業が「マネジメントの現地化」を旗印に、在米子会社の経営トップにアメリカ人を登用しているのですが、ここで典

型的な「罨」を例示してみたいと思います。

— 日系企業の中には私共から見ると目を疑いたくなる程の法外な（アメリカ人経営トップにとってはこの上ない）条件でアメリカ人経営者をヘッドハンティングし、日本人マネジャーのプレゼンスを極端な程、小さなものに制限して（自制して）アメリカ人マネジメントに経営を委ねる。ところが時が経って業績がどうも上がらないことが判明する。日本人マネジメントとしては何とかせねばならぬと考え、アメリカ人トップの解雇あるいは降格を考える。しかしそうすると契約書上、アメリカ人トップは契約条件の変更を理由に2ヵ年分の給与相当分を受け取る権利があり、しかも会社を去った後、雇用差別を盾にとって訴訟に打って出るかもしれない。そんな心配があるものだからアメリカ人トップ本人には、なかなか日本人マネジメント（親会社）としてもアクションを講ずることができず、現在の業績に対する不満を面と向かって伝えることもしない。逆に心の中では、「この野郎!」と思いながらも「よくやってくれて有り難う」と言葉で平気で言ってみたりする。当のアメリカ人はそういわれたものだから、自分のパフォーマンスはまあ評価されているんだなと思いつつも、自分の周辺での日本人マネジメントの動きを見ていると、どうもおかしいと思う。こうしてお互いの事業に対する見方、気持ちの摺り合わせがないまま、不信感をお互いが募らせ、それぞれ日常のオペレーションどころではなくなる。

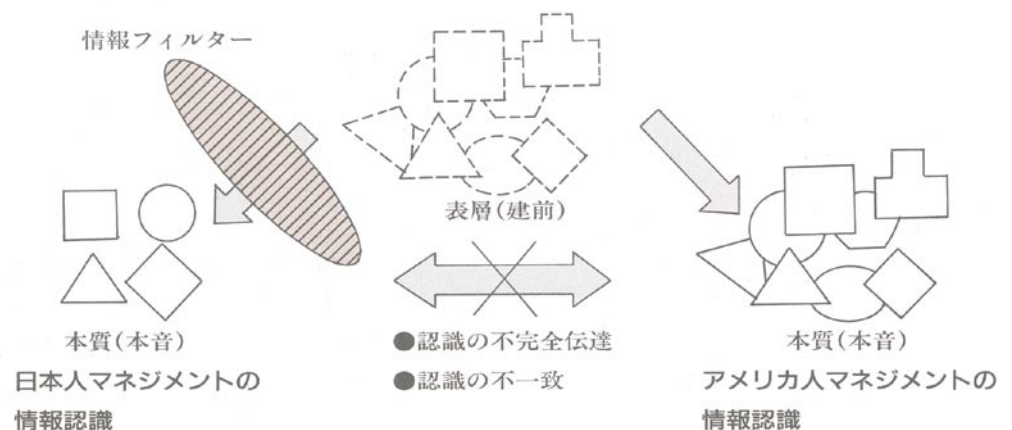
会社づくりにあたり、どんな人を現場に据えるか? “Well begun is half done” という諺がアメリカにもあるように会社づくりは始めが大事であることは間違いありません。しかしこの問題は、この企業がたまたま運悪く優秀でないアメリカ人経営者に遭遇してしまったと同情して済ましてしまうには、あまりにも大きな日米マネジメントの本質的なやり方の違いを内包していると思うのです。「口で言うこと」と「やる事」が違うという先の例は日本人であって賢いマネジャーであれば、以心伝心、相手の気持ちを察して身の処し方を考えるのかもしれませんが、アメリカにおけるコミュニケーションはもっとストレートであり、腹芸は通用しません。現地化のドライブが強すぎたのでしょうか、親会社、つまり、株主としての権限で主張すべきところを抑制し、「信頼=自由放任」「コントロール=不信感」というように履き違えてしまったために、問題の構造化を結果として創造してしまったのだと思います。こうした事は、特に、日本企業によるアメリカ企業の買収案件に多く見られ、買収完了（「ディール」の成立）までに傾けたエネルギーがあまりにも大きいのでしょうか、買収完了後はそれぞれ「祭りの後」のように相手先任せになり、買収に要した費用に比べて、あまりにもお粗末な買収後のマネジメントの中で上述したような問題を構造化させ、数年の後に当初期待した業績（利益）とは程遠い損失をもたらしかねないのです。

### 『暗黙知』と『形式知』

これまで述べてきた問題の原因となる「日本流マネジメント（日本の論理）」のあり方、そしてその「アメリカ流マネジメント（アメリカの論理）」との違いの原因を少し掘り下げて考えてみるとどうなるのでしょうか。日本的経営の3種の

神器と呼ばれる「終身雇用」「年功序列」「企業別組合」それに最近では『系列取引』等を日本的経営の重要な要素にカウントされるのかもしれませんが、これらの要素の究極的にもたらすものは、ことによつたら『同質性をベースとした暗黙の情報交換メカニズム』なのかな、と思うことがあります。下記の参考図のように、日本人マネジメントから発信される様々な経営情報は、アメリカ人マネジメントあるいは第三者の目には大変不明確な、しかもあいまいな形でしか伝達されず、一方日本人マネジメントにとっては、「終身雇用」によって何十年も勤め上げ、「年功序列制」によって誰のどういう状況での情報発信かが分かれば、自らの経験（「情報フィルター」）に照らしてそれら情報の輪郭が自然と観えてくる、ということがあるのだと思います。（これを『暗黙知』という）従って、「ツーと言えばカーと応える」式の、あるいは本音と建前を使い分けるような「芸当」をアメリカ人マネジメントに求めるとしたら、それは酷な話でしょうし、傲慢のなせる業ということができると思います。マネジメント上のこうした情報の不透明さが原因となって、認識が不完全な状態でしか伝達されないか、日米マネジメントチーム間での認識の不一致が生ずることになり、それが事業の一体化、事業システムの各機能間の調整を阻むことになります。つまり、何らかの形で、明確に言語化あるいは概念化された情報（これを『形式知』という）としてトランスファーされるということがなければ、「日本の論理」と「アメリカの論理」の調和は難しいと思えてくるのです。

『暗黙知』の情報伝達 VS 『形式知』の情報伝達



### 人材マネジメントのグローバル化

日本的経営はさらに、アメリカ人マネジャーの目から見れば「人」のマネジメントにおける情報の不透明さ・不整合を創造したと考えることもできます。企業としての戦略目標は何なのか？従って、自分が達成すべき業績目標は何なのか？それはどのような指標・尺度で計られるのか？達成度に応じて自分の報酬はどうなるのか？これらの問いかけは、アメリカ人マネジャーにとってはもっとも重要な関心事である訳ですが、「終身雇用」「年功序列」をベースとする日本流の人材管理、人材評価の慣行が根強いために、報酬レベルだけがアメリカ流になってしまったり、業績の良し

悪しとは無関係な報酬プログラムのままで、モチベーションシステムとして全然機能していない場合があったり、アメリカ流の「信賞必罰」システムを充分使い切れていない、というのが現状だと思います。換言すれば、親会社としてあるいは株主としての利益を確保するという視点から、アメリカ人マネジメントをどうコントロールしていくのか（「日本の論理」）、ということに対してアメリカ流の「私の張り方」といったものが求められているのだと思います。

こうしたことは、経営の場に留まらず、日米間に横たわる「摩擦」の様々な側面で観察されることです。身近な例で言えば、大関小錦の横綱昇進に係わる日米の議論はその典型でしょう。横綱審議会の言う「横綱としての品位・人格」というのはさぞかしアメリカ人には分かり難いものだと思います。相撲はプロスポーツではなく、日本の伝統芸能なのだということでこの「外人横綱」議論は済むのかもしれませんが、事業はそういう言い逃れは出来ないでしょう。情報の不確かさ、引いては人材管理の不透明さといった日本的経営システムの副産物は、少なくとも在米日系企業の事業成功を阻むものとなっており、明瞭な情報伝達、しかも建前と本音の乖離のない情報伝達、アメリカ人マネジメントの立場になって言い換えれば、ストレートで潔い情報伝達（『形式知』への転換）が求められているように思います。

### 真のグローバル企業に向けて

日本人マネジメントの言い分（「日本の論理」）とアメリカ人マネジメントの言い分（「アメリカの論理」）を上手く摺り合わせ、調和させていくことが、在米日系企業のマネジメントに求められており、そのためには、日本的経営システムの特質に根ざした情報伝達のあり方にメスを入れる必要があることを述べてまいりました。「はっきり物を言う」「はっきりと明確に伝える」「表（建前）裏（本音）を作らない」ということは、日本企業にとって、まさに新たな自己革新に他なりません。「戦略目標」「業績評価システム」「報酬・インセンティブプログラム」といったものが一貫性のある体系の中で『暗黙知』から『形式知』への情報伝達に転換し、人材マネジメントの基盤ができた時に初めて、真のグローバル企業への脱皮と変身が可能なのだと思います。経済同友会の「企業白書」調査によれば、日本企業の中堅・若年層での仕事の満足度に関して「業績評価の方法」「意思決定の方法」に対する不満が高く「給与の高低は業績評価の方法にリンクしてはじめて意味を持つ」ことが示唆されております。「新人類」なる言葉が世に出て久しいことを考え合わせますと、『暗黙知』『形式知』の問題は、どうやら欧米でのオペレーションだけに限ったことでなく、「対岸の火事」として済ますことが出来ない、まさに「グローバル」な問題になりつつあるのではないかと思う次第です。

（かがみ しげお コーポレートディレクション主幹 ロスアンゼルス駐在）

## TOPICS

## 『Bordered』 World

ここ数年、「ボーダレスワールド」とか「グローバルイゼーション」といった言葉が国際的ビジネスシーンにおけるキーワードになっています。しかし、数多くのクロスボーダーのコンサルティングプロジェクトを手掛け、かつ、米国で生活した経験を通じて、私が改めて強く思い知らされたのは、経営者にとっての生々しい現実として「世界には厳然としてborderが存在する」すなわち『Bordered』 Worldであるという事実でした。確かに一部の評論家が主張するように資本は国境を越えて自由に移動するようになってきましたし、製品市場も世界的にかなり統合されつつあります。しかし、現実そこに住み日々の生活を営む人々にとって言語、文化、価値観、人種、習慣の壁はれっきとして存在するのです。これらの壁がいわゆる「情報化」だとか「自由貿易圏の拡大」や「企業の多国籍化」によって容易に消滅していくと考えるのは全くの幻想としか思えません。

実際、いわゆる日米摩擦の問題も突き詰めてしまうと日米間の失業偏在問題であり、もし国際労働力市場が資本市場や製品市場なみにBorderlessで効率的ならば、本来問題になりえないはずですが、また、いわゆる人事管理の分野もそれぞれの国や地域の特殊性と密接に絡み合わざるをえない領域ですが、それを知識として学ぶことは比較的容易でも、日々のオペレーションの中での確に運営していくことがいかに難しいかは、最近表面化した在米日系企業をターゲットとした雇用関係法絡みの訴訟例をみても明らかです。

もちろん、世界の企業活動がグローバルイゼーションの波の中にあるのは事実です。しかし、だからこそ『Bordered』 Worldという現実の認識はますます重要な意味合いを持ってくるのではないのでしょうか。企業が本国で作り上げた経営システムや管理技術の優秀性を過信して安易に他国の経営環境に適用しようとすれば手痛いしっぺ返しにあう事例を私たちは日本の市場で数多く見てきました。他方、その解決策が単なる「現地化」ではないことも明らかです。むしろ残すべきものは残し、壊すべきものは壊して新しいものを創りだしていく、まさに「創造的破壊」のプロセスこそが求められているはずですが、現在、米国のビジネススクールでは、いわゆる「日本的経営」賞賛の風潮が一種の流行になっていますが、真に発展的かつ挑戦的な創造活動にとって、このような雰囲気は必ずしもよい環境とは言えないように感じました。このことと関連して、米国で見つけた面白い文章を紹介しておきたいと思います。

「『生産性の向上』はこの国の人々にとって生活の一部である。個人も、労働組合も、経営者も最終目標はこの点で一致している。」

「この国での『コスト意識』とは、常にコストダウンの機会を探し続けることを意味するのだ。」

「職場環境はすばらしく、驚くほどきれいで整頓されている。」

「これら経営の基本原則は、この国全体に深く根ざしており、我々が是非とも学びとるべきものである。」

これはアメリカ人が日本の経営について賞賛している記述ではありません。実は1950年代に英国の公的機関が、当時隆盛を誇っていた「米国式経営」について調べたレポートの一部なのです。いわゆる「日本的経営」も自己否定の勇気と創造のエネルギーを失ったとき、この文章で賞賛されている「米国式経営」なるものと同じ運命を辿っていかない保証はどこにもありません。

同様のことがクライアント企業の「創造的破壊」プロセスをお手伝いする私共自身にも言えるわけであり、グローバルイゼーション下の経営コンサルタントとして、より高い次元での「創造的破壊」に挑戦し続けることの重要性を改めて痛感する次第です。

(担当：富山和彦)

---