

本社復帰

私の転職の試みが成就することはなかった。転職先を探し始めてわかったことは年齢が30歳を過ぎ、キャリアが10年近くにもなると職種の変更はきわめて難しいということだった。会社を辞めたかつての上司に30歳までに職種は固めなければならないといわれたことを思い出した。

私は間接部門のお役人ではなく、マーケティングなど、まったく新しい仕事に挑戦して職務経験の幅を広げたかったのだが、ことはそれほど簡単ではなかった。そしてヘッドハンターから紹介される仕事はどれも外資系メーカーの経営企画部長といったものばかりだった。今にして思えばそれほど悪い話ではなかったのだが、当時は好んで選んだ職種ではなかったので、たとえ待遇がよくても同じような仕事をほかの会社でやる気にはなれなかった。

1998年のある日、かつて投資企画室で一緒に仕事をしていたM氏が電子部品の事業部門に私を訪ねてきた。M氏はS社が出資していた衛星放送会社に関連した新規事業のビジネス・プランニングを行う部門で管理課長をしていたが、他の部へ異動したいので後任をやらないかというのである。

私は新規事業のビジネス・プランニングと聞いて心が動いた。ビジネス・スクール卒業以来5年間もの間果たせずにいた投資評価手法の普及を実践する足がかりとなるような気がしたからだ。当時はすでにマネジメントも代わり、借金の多さで首が回らない状況を経験した後なので、社内の環境も整っている気もした。当時の私は後にそれが大きな誤算となることを知る由もなかった。

S社は1980年代以降、売上高利益率（売上高に対する当期利益の割合）が3%を超えることがほとんどない低収益会社に陥っていた。ブランド力があり、他社よりも高い価格で製品を売ることができていたので、本来であれば他社よりも利益率で勝っていなければならないのだが、現実はそうではなかった。そして利益の改善策といえはすぐに目先の経費の削減にばかりに目がいて、肝心の投資の審査はほとんど行われていないに等しかった。

企業活動は投資→回収の繰り返しである。高いリターンを生む投資を繰り返していれば自ずと収益性も高まる。従って、投資を実行する前にその経済性（採算）の検証を行うのは当然であり、それが企業活動に必要な資金を提供している投資家に対する責任でもある。

しかしS社ではこうした投資審査の必要性に対する認識が低く、最終判断を下すマネジメントに投資の現在価値や最大リスク額、将来予測の前提条件などのもっとも基本的な情報さえ提供されることはなかった。つまりマネジメントはどんなに金額が大きい投資でも、かなりの部分を勘に頼って判断をくださなければならない状況だった。

2002年7月、米国の携帯電話会社の買収などで巨額の負債を抱えたドイツ・テレコム社のロン・ゾンマー社長がその職を辞したが、彼はS社のドイツの子会社と米国の子会社

の社長を歴任した人物で、私は新人の頃に当時ケルンにあったソニードイツの本社で行われた会議で事務局の仕事を手伝ったこともある。ドイツ・テレコムでどのような投資審査が行われていたかは知らないが、彼がS社にいた間はもっともオーソドックスな投資評価手法であるDCF（割引キャッシュフロー）に触れる機会すらなかったことは知っている。

ドイツ・テレコムがかつてのS社と非常によく似たパターンを辿ったことは興味深い。同社は1996年の民営化で上場し、公開企業となったが、巨額の資金を投じた企業買収によってみるみるうちに借金が膨らみ、その額は670億ドル（当時のレートで7兆円超）まで達した。株価も値を下げ、株式公開時には個人投資家の期待の星だったのが、その上場時の株価まで割り込んでしまった。

このような財務体質の悪化から信用格付は資金調達に支障をきたす水準まで落ち、さしものゾンマー社長も株主からのブーイングに抗しきれずに引責辞任した。その彼が過去の企業買収についてその戦略的合理性ばかりを強調し、肝心の経済的合理性（つまり投資額が回収できる適正な価格で買ったか）については言及していなかったのも非常にS社的だと思った。

将来の収益予測が読みづらい研究開発投資であればともかく、既存事業の延長線上にある投資であればもちろん、新規事業の投資であってもいくつかのシナリオに分けて前提条件を立て、それぞれの現在価値やリスク金額が計算できるわけで、スタッフがマネジメントに対してそうした情報を提供することではじめて、“知的”で“インフォームされた”投資判断をくだすことができる。しかしゾンマー氏が在籍していた当時のS社ではDCFによる投資評価すら定着していない状況だった。

本社に復帰した私は管理課長として部の経費管理や新規事業のビジネス・プランニングのサポートといった本来の業務を行うのに加え、投資評価の手法を紹介する勉強会を開いた。この勉強会には6階の若手社員が大勢参加してくれたが、肝心の管理職レベルの人が参加することはなかった。彼らの理解がなければ社内に浸透させることなど難しいのだが。

今にして思えば20年以上にわたって売上高、経常利益とマーケットシェアで経営を語り、投資案件の評価といえは申請者が作った楽観的な損益見通しにもとづいて計算された投資回収期間だけですませて来た人々にしてみれば、社歴の短い私のような若造に企業価値や資産効率、DCFなどといった得体の知れないものを持ち込まれなくなかったのだろう。彼らにとっては変化がない方が楽であり、彼らの立場も安泰ならしめる。そこには世の中の流れや管理手法の進歩とは隔絶された世界があった。

S社は1980年代後半から1990年代前半にかけてのわずか8年ほどの間に同社の競争力の源泉であった研究開発費をふんだんに使うことができる実質無借金の金持ち会社から、借入金を1兆5千億円も抱える低収益の一大借金会社に転落してしまったわけで、マネジメントのスタッフとしてそのことへの反省があってもいいと思ったのだが、人間は過去の自分の非を素直に認めるほど冷静で理性的な生き物ではないのかもしれない。そして私も彼らと同じ年齢に達するまでサラリーマンを続けていたらどのように行動していた

かわかったものではない。

当時の私は部下から「鈍い」と評されるくらい人の本音を見抜くことができず、他人の気持ちに無頓着なところがあった。能ある人間なら誰しも合理的な判断を下すものと勝手に思い込んで、自分の思ったことをすぐに口に出してしまっていたのだ。そして後にEVAの導入を担当することになり、社内の管理職を集めた勉強会の講師を務めたときにはS社が過去においていかに重要な投資案件の審査を怠り、結果として財務体質を悪化させてしまったかについて語った。

投資審査と評価手法の習得の重要性を訴えるのが目的だったのだが、このことは6階のお偉方には当然の問題意識にもとづく建設的な発言としてではなく、過去のマネジメントとそのスタッフであった自分たちに向けられた批判と受け取られ、彼らの心証を著しく害してしまったようだ。そして私が当時様々な陰口を聞かれていたと知ったのはそのずっと後のことである。

本社に復帰した私はようやくEVAなるものについて勉強する機会を得た。また、留学から帰国したS氏は社長の右腕としてS社でのEVAの導入にますます強い情熱を注ぐようになっていた。そしてある日S氏から、社長の時間をとるので当時注目を浴び始めていた企業価値創造の経営（Value-based Management）とEVAについてプレゼンテーションを行うことを持ちかけられた。

社長に直接プレゼンテーションを行うというのはやや重荷に感じられたが、自分がずっとマネジメントに伝えなかったことを伝えるよい機会だと捉え、企業価値の話題に絡めて旧来の売上高と利益という切り口に加え、資産効率という観点から見た各事業の現状や投資審査の重要性について触れる内容でプレゼンテーションを行った。社長も概ね同感だったらしく、「そう。そう。その通り。」といった反応だった。

ところが私がマネジメントへの経営情報の提供を独占的に行っていた6階のお偉方の頭越しに直接社長にこのような内容のプレゼンテーションを行ったことは、その経緯を知らない彼らの反発を買ったようだ。彼らの攻撃（口撃）は陰口という形で行われるのが常だが、当時別のオフィスにいて物理的に離れていた私はそのことにまったく気づいていなかった。そしていささか程度の低い話ではあるが、私がEVAのプロジェクトを担当するに及んでEVAの導入に消極的だったといわれるW氏を名指しで批判するメールを社長に送ったなどという噂を立てられた。この噂は今やS社では“定説”になっていて、実際にそのメールを見た人がいるというおまけまでついているようだ。しかし、その人物が誰であるかはわからないのだそうだ…。

後に私が外資系投資銀行のU社に転職すると、今度は同じU社に転職していた元同僚を“追いかけて行った”というのが定説になったそうだ。おいおい、私はストーカーかい！これは私と彼女の相性を知る者にはお笑い種なのだが、当時EVAの導入を担当していた私の信用を傷つけるには大変効果的な噂話ではあった。U社が電機業界の営業強化のためにメーカーに人材を求めていたために起きた偶然と思われるが、まったく別のヘッドハン

ターを通じて別のポジションの話がされていたため、当初はU社自身もその偶然に気づいていなかったようだ。転職までの経緯は後述するが、私がU社を紹介されたのは彼女が転職する3ヶ月も前のことで、当初はその話を受ける気がなかったため、結果的に彼女に後れて転職することになった。

ちなみに最近ではEVAが導入されたために将来のための先行投資が阻害され、事業の弱体化を生んでいるなどという議論が社内でもかり通っているという。EVAは研究開発などの先行投資をやりやすくするために会計上は期間費用として利益を減らしてしまう投資でも、資産化、繰延べの処理を行うのだが、たとえそのような調整を加えなくとも先行投資の反映のされ方はEVA以前に業績の評価に使われていた会計上の利益と何ら変わらない。問題の本質は適切な調整を加えることもなく単年度などの短期的な利益を業績給に反映させてしまったことで、その利益を測る指標がEVAであるか旧来の会計上の利益であるかは無関係である。

こうしたことは多少なりとも会計やEVAの知識を持っている者であれば誰でもわかることだ。EVAは十分な利益をあげられていない事業の責任者の格好のスケープゴートとして利用されるようになったと聞くと、彼らのそうした言い訳が広く浸透してしまうということは、S社全体としてのリテラシーのレベルが10年前とあまり変わっていないことを表しているのかも知れない。これには私にも責任の一端があるのか。

原因を見誤れば正しい解決策にはいきつかない。EVA反対派が勝利し、彼らが自らの立場を守ることに成功したとしても、彼らが今現実に働き、生活の糧を得ているS社はこれからどうなってしまうのだろうか。

せんべいとフロッピーディスク

「この最高度の技術が集約されたフロッピーディスクがせんべいと同じ値段で売られているんだよ。」

私の新入社員時代の先輩で、その後記録メディアの事業部門で管理の仕事をしていたN氏は嘆いた。彼の言葉は日本の電機メーカーが抱える根深い問題を表していた。

私が就職した電機業界は、オーディオ・ビジュアル機器、パソコン、パソコン周辺機器など、一般消費者向けの製品を作っている大手メーカーだけでも何社もがひしめく競争の激しい業界だった。どこも同じような製品を作り、決定的な技術優位性を確立することも、その成果物を享受することもなく価格競争に明け暮れていた。そしてどのメーカーも大きなマーケットシェアを獲得した少数の製品カテゴリーが会社全体の利益を稼ぎ出すという有様だった。

電機業界といえば伝統的に日本を代表する大学の理系学生が多く就職してきた。こうした国のブレンたちが生み出した最高水準の技術が“安売り”されている状況は日本国にとっても嘆かわしい限りだ。しかしこうした現状もまた、日本人の安定志向と横並び志向

と無縁ではないように思う。

日本が競争力をもつ産業の大手メーカーに就職を希望する学生が多いのは『好きな研究ができそう』ということ以上に『安定している』という理由が大きいのではないだろうか。こうした学生の安定志向は私の古巣のS社が業績の悪化が伝えられたことで長年守っていた理系学生の就職人気ランキング1位の座を明け渡したことにも表われているように思う。

日本の電機メーカーが泥沼の価格競争に巻き込まれて結局誰ももうからなくなる状況を招いてきたのには短期的な利益を追うよりも長期的に競争に勝利するという大義がそれなりに投資家に受け入れられてきたことも背景にあるのかもしれない。そして日本のメーカーは概して米国の大手上場企業ではとうてい容認されないであろう低水準の利益率に甘んじている。

では泥沼の消耗戦に勝利した企業が所謂“残存者利益”を享受するという図式は実際に成り立っているのだろうか？日本の電機メーカーでこれが実現できているところは少ない。そして残存者利益を享受していても往々にして細かい製品カテゴリ単位での話で、参入障壁の低さから利益率にも自ずと限界がある。一方で、かつて日本が圧倒的地位を占めていた半導体のDRAM（随時データの書き込みや読み出しができる半導体）などは、今や米韓の一社ずつが市場を分け合い、たっぷりと残存者利益を享受している。

フロッピーディスクもかつてはもっと高い価格で売られていた。しかし今はフロッピーディスクに限らず、記録メディア製品の多くがほとんど誰も儲からなくなってしまっているのではないだろうか。製品が普及し、市場自体が大きくなれば価格が下がっても利益は確保できる。問題は十分に市場が育たないうちに価格競争に突入してしまうこと、そしてコスト割れぎりぎりまで一挙に下げたしまい、誰も儲からない市場にしてしまうことだろう。日本の電機メーカーはいつこのスパイラルから抜け出すことができるのだろうか。

米国報酬委員会

2000年冬、所属していた部門の解散で6階に戻り、EVAの導入を担当していた私は上司から米国の報酬委員会でEVAの説明を行うように命じられた。この委員会は社外の“専門家”などから成り、レコード会社と映画会社を含む米国子会社のマネジメントの報酬が検討される組織だ。そして私のプレゼンテーションは委員会でEVAにもとづく報酬の仕組みを検討するためのものだという。

私は日本の社員の退職金や生涯賃金さえ思わせるような米国の子会社の経営幹部の報酬がどのようにして決められているのかに兼ねてから興味があったのだが、思いもかけずそれを決めている人たちに直接プレゼンテーションを行う機会が訪れた。

報酬委員会が開かれるS社の米国本社はニューヨークのマンハッタンのマディソン・アベニュー沿いに建つ旧AT&Tビルにある。このビルはマネジメントと一般社員との待遇の落差が激しいアメリカの企業らしく、役員用のフロアである上層階は広い大理石の階段、

ただっ広い役員用のオフィスと役員会議室、見晴らしがよく、おいしい寿司まで食べられる役員用の食堂などがあった。そのすぐ下の階に、トウキョウでいえば6階にあたるマネジメントのスタッフのオフィスがあったが、人口密度が高いトウキョウの大部屋とは違い、一人一人に個室が与えられていた。

報酬委員会のメンバーには報酬を専門としているというコンサルタントや、S社が映画会社を買収したときにアドバイザーとして雇った投資銀行B社の元会長で、ニクソン政権時代に商務長官を務めたP氏などがいた。経理や財務の専門家たちが相手ではないのでEVAがどのように計算されるのか、従来の経営指標とはどこが違うのか、企業価値の創造という企業目的を果たすこととどのように結びつくかについてなるべくかみ砕いて説明した。ところが…反応がない。

それまでEVAの普及のために国内外を行脚し、グループ企業のマネジメントやそのスタッフに何度となくプレゼンテーションを行ってきたが、質問もコメントも出ないというのは初めてだった。P氏などはプレゼンテーションの最中に奥のテーブルにコーヒーを取りに行ったりしていたので、事務局をしている日本人に「あまり関心がないんですかね。」と耳打ちすると、「いや、あれでもいつもよりはずっと熱心に聞いてるんだ。」といわれた。

大事な委員会で委員にこのような不真面目な態度をとられるなどS社もずいぶんとなめられたものだと思ったが、何とこのP氏がプレゼンテーションが終わった後に私のところに質問をしにやって来た。ところがその質問の内容は自分が買ったインターネット関連株が今後値上がりするだろうかというものだった。確かにプレゼンテーションの中で企業価値の話はしたのだが…。

会議の後、米国本社 of 現地社員にこのときのことを話すと、「あんなP/L（損益計算書）もわからない人たちにEVAの話をしたって無駄だよ。」といわれた。この会社は一体どういう人たちに何十億円もの役員報酬を決めさせているのか…。

当時S社ではS社の株式を一定の価格で取得する権利を与え、株価が上がったときに売却益を得ることができる報酬制度の対象を海外の子会社の経営幹部にも広げていた。本来株価にリンクした報酬というのは株価に影響を与えうる立場の人に与えればある程度有効と考えられるが、全体の業績に大きな影響を与えるほどの事業規模をもたない子会社のマネジメントにとっては宝くじをもらうようなものだ。このようなことが果たして報酬の専門家であるはずの彼らに理解されていたのだろうか。

また、米国報酬委員会の事務局を担当していた日本人は現金による報酬はそれを支払う会社の負担になるが株による報酬は“市場”が払うので会社の負担にならないなどと発言した。これはもちろん大きな間違いである。株は打ち出の小槌ではない。

株を発行すれば発行した企業には増えた株数に相応してより多くの利益をあげ、より多くの配当を支払う責任が生じる。それが達成できなければ株価が調整され、すべての株主が損を被る。そもそも特定の個人に他の株主と同じ権利が与えられる株式を市場の実勢価格（株価）よりも有利な（低い）価格で取得する権利を与えることは時価で取引している

ほかの株主の利益を害するばかりでなく、発行する企業もその株を一般投資家に発行していれば得られた“実入り”を放棄していることになる。従って株価に連動した報酬はそれを受け取る側がより多くの利益（配当原資）を稼ぎ出すことができる立場の人で、且つそのような動機づけが生まれなければやる意味がない。もちろん会社にとってコストがゼロなどというのはとんでもない間違いである。

S社が擬似ストックオプション制度を導入したときには例の如く日本企業初などと社内外で華々しく報じられたものだが、実態としてはどういうものかよくわからずに、ただアメリカの企業の真似をしていただけなのかと考えさせられた。

アメリカの子会社、とりわけサラリーマン度が低いレコード会社や映画会社のマネジメントにとっては毎年受け取る報酬が“命”であり、まさにすべてであった。そして自分の報酬を最大化するために実に素直に行動する。従って彼らの報酬を何にリンクさせるか、つまり何を達成することによってより多くの報酬を得られるようにするかが彼らの行動を決定づける。

かつてのような大やけどを負うか、それともS社の利益にかなう方向に努力を向けさせるかも報酬の仕組み次第なのだ。それを決定する米国報酬委員会の役割は、S社にとってきわめて重要なはずなのだが…。

転職の誘い

2000年の4月、あるヘッドハンターから欧州系の投資銀行に転職する話を持ちかけられた。彼は私のビジネススクール時代のクラスメートが大手総合商社に勤めていたときの先輩で、そのクラスメートが外資系のプライベート・エクイティ・ファンド（未公開企業を対象とした投資ファンド）に転職する際の人物評価を依頼されたことから知り合った。

私は他社で経験を積んでみたいという強い希望をもちながら前述のような流れでS社に思いのほか長居をしてしまい、年齢も30歳代半ばと最初の転職をするにはいい年になってしまっていた。しかし私が担当していたEVAの導入は事業部門や国内外の子会社を巻き込んだ一大プロジェクトで全社への浸透のために国内外を行脚している状況だったので、それを途中で投げ出すなどということは考えられなかった。

今にして思えば自分がいなければプロジェクトが立ち行かなくなるなど考える方がとんでもない思い上がりだったのだが、そのときの私は勝手な責任感を感じていた。また、上司のY氏からもプロジェクトが終わるまでは社内の異動も許さないと釘を刺されていた。

ただ、このヘッドハンターはクラスメートの先輩でもあり、プロジェクトが一段落した後には助けを借りたいという気持ちがあったので、先方との面接を設定するので都合のよい日時を教えてほしいといわれたときにはなるべく心証を害さないように後日返答させてほしいといって即答を避けた。放っておけばそのまま話が消滅するのではないかなどと心のどこかで思っていたのだ。ところが後日このヘッドハンターから〇日の×時に先方のマ

ネジメントとの面接を設定したので行ってくれという連絡があった。私からの返事がないことに業を煮やしてのことのようであった。面接を設定してしまった後で断ればそれこそ心証を害するのは明らかと思われたので、とりあえず行くことにした。

指定された日時に大手町のパレスホテル近くの真新しいオフィスビルにあるこの会社を訪ねると、受付の女性に広々としたフロアに並ぶ会議室の一室に案内された。豪華客船の船室を模したようなつくりの会議室はメーカーの比較的地味なオフィスを見慣れている私には異次元空間のようだった。

私はこのとき投資銀行部門の共同部門長をしている日本人と、総務部長の日本人、そして最近社長に抜擢されたという若いオーストラリア人の社長と代わる代わる会った。比較的人あたりのいい人が多いメーカーの環境に慣れている私には、なぜ転職がしたいのだと聞く部門長や総務部長の態度が妙に横柄に映り、不愉快に感じた。そしてその不快感を隠そうとせず、ヘッドハンターに勧められたので来たのだと正直に答えた。

ここまでやれば先方が私に好印象をもつはずもなく、さすがに転職の話はなくなるだろうと思っていた。米国への赴任話のときと同様、相手から断らせようとする私の悪い癖であった。ところが今回はそれが誤算となった。後日ヘッドハンターから電話があり、先方が私に好印象をもったので話を進めたいというのだ。私にはどうてい相手に好印象を与えたとは思えず、なぜなのか理解できなかった。

この投資銀行に転職した後に知ったのは、この当時投資銀行業界ではS社のような電機メーカーを担当する人材が不足していたため、競って電機メーカーに人材を求めていたということだった。実際に私もこの時期ほかのヘッドハンターから米系の投資銀行への転職を勧められ、なぜ異業種の私に声がかかるのだろうと不思議に思っていた。

いずれにしてもこれ以上事を進めると断れなくなると思った私は、管理職向けのEVAの勉強会のために仙台へ出張する日の朝、東京駅の新幹線ホームからこのヘッドハンターに電話をかけ、真剣に考えてみたが今はまだ会社を辞められる状況にはないので先方に断ってほしいと告げた。ヘッドハンターはせっかくのいい話なのにもったいないといい、さらに私に念を押した上で先方に伝えると断るといって電話を切った。

これでようやく一件落着と思っていたところ、後日このヘッドハンターから再び電話があった。そして「先方には竹内さんの事情は伝えたが、どうしても直接竹内さんの口から聞きたいというので社長との会食を設定したい。」といわれた。いったんは面接に応じてしまった後ろめたさもあったので、「わかりました。」と答え、指定された日時にパレスホテルの地階にある和食の店に出向いた。

離れのような造りになっている個室に通されて待っていると、くだんのオーストラリア人の若社長が現れた。私は無遠慮にも彼の年齢を尋ね、自分とあまり変わらないことを知ると自分の年齢で投資銀行に転職するのは遅すぎるのではないかと尋ねた。彼はそんなことはないと強く否定し、彼の会社が日本での事業を強化しようとしているということ、そして私のような事業会社で経験を積んだ人間が必要なのだということをとくとくと語って

聞かせた。

後にこの会社に転職した私は彼が“オヤジキラー”との異名をもつくらい顧客企業のマネジメントの心を捉えることに長けていたため（勿論私がオヤジだといっているわけではない）、若くして出世したのだという話を聞かされた。そんなことを知らなかった当時の私は彼がいうことを真に受けて、不覚にもその気にさせられそうになった。

彼は私の事業会社でのキャリア、とりわけ合弁や売却の交渉を担当した経験を高く評価していた。私は振り返って本来評価してくれていいはずのS社ではどうかと考えさせられた。工場の売却や合弁など日の当たらない仕事だし、従業員の雇用維持のためとはいえ、肯定的に受け入れられるどころか何もやらない人たちから無責任な批判を浴びるだけだった。

この若社長と話してだいぶ気持ちが傾いたのだが、担当しているプロジェクトを途中で投げ出すことへのためらいはやはりぬぐい去り難かった。

会社を去る日

「これは懲戒免職を免れない。その彼は再就職もできなくなるよ。」

部下の一人が勤務記録の改ざんを重ねていたことを知り、解職処分を免れる方法はないかと人事部の大ベテランK氏に“オフレコ”で相談に行ったところ思いがけず厳しい言葉が返ってきた。投資銀行に転職すべきか迷っていた私が、あつけなく退社の決断をするきっかけとなった言葉だった。

メーカーであるS社では管理職以外の一般社員は一部の例外を除いて決められた時間までに出社することが義務づけられており、出社時と退社時に磁気テープを貼った社員カードを機械に通して記録することになっていた。遅刻した場合は有給休暇を充当すればいいのだが、その部下はコンピュータ端末上で出社の打刻をし忘れたという修正を入れていたのだ。

彼の修正入力を承認する立場だった私は端末の画面で彼が連日のように出社時間の打刻をせず、この“打刻忘れ”の修正を行っているのを発見し、愕然とした。勤務記録の改ざんは解職処分に値する重い罪で、過去に改ざんが発覚した者は実際にクビになっていたからだ。勤務記録を管理する立場だった庶務の女性も彼の不正に気づいていたが、お互いにどうしたらよいかわからず、私は“個人的相談”とういことで直ちにくだんのK氏のアポをとった。

この種のルールが厳格に適用されることは知っていたが、その部下が異業種から転職してきてメーカーの事情をよくわかっていなかったということで何とか情状酌量してもらえる余地はないかと思っていた。しかしK氏の答は私が予想していた以上に厳しいものだった。勤務していない時間を勤務していたものと偽って給料を受け取るのは詐欺行為であり、会社としてそのような詐欺行為を働く社員を置いておくことはできないというのだ。この

言葉に私はグウの音も出なかった。

彼があまりに頻繁に遅刻を繰り返していたため、そのことは私のほかの部下も知るところとなっていた。このため、もはや彼が遅刻していたことを知らなかったなどとシラをきる状態ではなかった。一方でマネージャーである私が彼が端末上で行った修正を承認しなければ不正が発覚し、彼が解雇処分になってしまう。

彼がいなくなれば転職どころではなくなるのはわかっていたが、正直なところ処分が円満退社を装った実質解雇処分であれば私も止むを得ないと考えていた。しかし懲戒免職で再就職もできないとなるとサラリーマンにとっては死刑宣告に等しい。私にはどうしていきなれないと思った。彼が懲戒免職処分になるのを防ぐには私が彼のマネージャーという立場を外れて勤務記録の承認を含む彼の管理責任を何も知らない後任のマネージャーに引き継ぐことしか思いつかなかった。

この事件は私の転職への迷いを一気にふっきった。担当しているプロジェクトを途中で投げ出すのだから無責任というそしりを免れないが、部下を懲戒免職にしてしまうことで心の中に重荷を背負い続けることを思えばよほどましに思えた。さらにマネジメント能力に欠ける私と、私が実務を丸投げしていた彼のどちらがそのプロジェクトにとって必要なのかということ冷静になって考えてみると自分の方が必要との結論にはどうしても至らなかった。そして自分がいないとプロジェクトが立ち行かなくなるなどと考えていたのは私の思い上がりだということに気づかされた。私も引き際が悪いお偉方とさして変わらない勘違いをしていたのだから笑えない。

本来ならこうしたことは真っ先に上司に報告すべきことであつたが、当時の私の直属の上司は自分が尊敬に値しないと思った相手にはそれを態度に表わしてしまうこの部下をひどく苦手にしていて彼に会社を辞めさせても構わないとまでいっていたので、彼が勤務記録を改ざんしたことを話せばまさに“渡りに船”になってしまう。私は自分の辞表が受理され、その部下が私の実質的な後任としてプロジェクトに欠かせない存在になるまで黙っていた。

その上司は私にEVAのプロジェクトが終わるまで社内での異動を認めないといっていたので、私は彼にではなく彼の上司であつた副社長に新しいキャリアに進みたいとして退社を申し出て承認を取りつけた。直属の上司は後に「自分の部下が会社を辞めることを自分の上司から聞かされるとは思わなかった。」といっていたそう。

2000年8月に辞表提出した後すぐに別のマネージャーが私の部下を引き受けてくれ、私は元部下たちの勤務記録の承認者を外れることができた。そして翌月の20日に12年余り勤めたS社での最後の日を迎えることとなった。本社を回って各部での挨拶を終え、別棟の人事部に向かうために6階からエレベーターに乗り込むとき、くだんの部下が花束を持って送り出してくれた。彼は何も気づいていない様子だった。

このとき部下の不正行為を見逃したことが正しかったのかどうかいまだに確信はもてない。彼はその後“遅刻”の回数が減り、翌年には無事に他社に転職していったので、私が

あのとき彼のキャリアにピリオドを打たなくてよかったのではないかと思う反面、マネージャーでありながら会社のルールに則って行動しなかった自分は職責をまっとうしていなかったということも否認しない。早くいえば私は逃げたのである。また、私は自分が採用した2人の若手社員を置き去りにしたような格好で辞めたので彼らに対する罪悪感はいまだに拭えていない。

長年勤めた会社を辞めるのだから最後の日には感傷的になって思わず涙ぐんでしまうのではないかと思っていたのだが、花束を手に本社を後にしたときに不思議と感慨はなかった。むしろ「やっと終わった」という、一種安堵感のようなそれでいて虚脱感にも似た感覚が全身に広がった。人間、長い人生を終えて息を引き取るときにこのような感覚を覚えるのだろうか、などとあらぬ考えが頭をよぎった。

会社に尽くすということ

ときに35歳を過ぎていた私は会社の早期退職の割増退職金を受け取る資格を得ていたが、請求は行わず、黙ってこれを辞退した。留学が決まった後に帰国後10年以内に辞める場合には留学費用を返済するとの誓約書にサインさせられていたからだ。他社では拘束期間があったとしてもせいぜい2~5年程度なのだが、S社ではかつて法務部に在籍していた某有名作家の息子（人気女性キャスターの兄）が留学から5年後に会社を辞めてしまったため、彼に目をかけていたM元会長が怒って拘束期間を10年に延ばしたのだと聞いた。

私の場合帰国してから7年間も勤めており、10年という拘束期間が合理的な範囲として裁判で認められるとも思えなかったのだが、退職金のことでもめたくないとの思いからお人好しにも割増退職金との差額の精算すら求めなかった。ところが会社を辞めた後になって人事部から留学費用の返還だけを求められて閉口した。

毎年10億円単位の赤字を出していた工場を資産の簿価の倍で売る交渉をまとめ、最後には見えざる手によって潰されはしたが欠損状態にあった工場に現金出資してもらう交渉も行った私は留学費用など問題にならない貢献をしたつもりでいたのだが、S社の評価体系の中ではそんなことはどうでもよいことだったのだ。工場売却の話をもとめるためにエコノミークラスの座席で片道17時間かけて1泊3日の出張を繰り返したことや、人事部の依頼を受けて海外からの訪問客にS社がいかに素晴らしい会社かを目一杯宣伝したこと、退社の間際まで連日精も魂も尽き果てるまで管理職向けの勉強会の講師を務めたことなどが虚しく思い出された。

1988年3月、大学卒業を前にした私は旧ユーゴ（現クロアチア）のザグレブに高校の交換留学仲間だったゾーランを訪ねた。まだ同国が社会主義だった時代のことである。ザグレブは古い町並みが残る美しい町だったがまったく修繕が施されていないような朽ちかけた建物ばかりが目立った。また、まとまったお金を一度に換金するのがためられる

くらいのハイパーインフレ状態だった。S社に内定が決まっていた私はお土産にS社製の短波ラジオを持っていったのだが、彼はひどく感激してくれた。

ザグレブ滞在中、彼は父親が勤める石油公社に連れて行ってくれた。コンクリート造りの建物の外観はそれなりに立派だったが中は明かりが乏しく、陰鬱とした雰囲気漂っていた。そして昼間だというのにフロアにはほとんど人の気配がなかった。私の疑問を察してか、ゾーランはいった。「ここでは誰がどれだけ仕事をしよう関係ないんだ。評価や報酬にも関わらないし。だから誰が何をしよう、何時に家に帰ろうとお互いに関心がないんだ。」やはり社会主義は滅びるべくして滅びたのか。

さんざん会社に尽くしたあげく上述のような扱いを受けたのは情けない限りだったが、考えようによっては30年間勤めた後で気づくよりはよほどましだった。巨額損失をもたらした米国の事業の責任者に大盤振る舞いをし、会社の危機にあってそれを黙って見過ごしてきた人々がその後本社や事業部門で重要な地位を得てしまうような評価・報酬体系の下では下手に会社に貢献しようなどと考えないのが賢い生き方だったのだろう。そしてそうしたゲームのルールもわきまえずにプレイをしていた私が愚かだったのだ。

人事部はこの後要求を撤回したが、割増退職金の精算は申し出なかった。せつかくの円満退社のはずが最後の最後で何とも後味の悪い思いをしてしまった。