

企業行動研究部会議事録（第 265 回）

日 時： 平成 30 年 9 月 10 日(月) 18:00-20:00

場 所： 中央大学駿河台記念館 3 階 350 号室

出席者： (16 名 片方、勝田、河口、北川、木下、銀山、栗栖、西藤、佐久間、桜井、佐藤、出口、
菱山、古山、峰内、宮澤、敬称略)

1. 連絡事項：事務連絡（総会・研究発表大会について）

勝田部会長より、9 月 15 日開催予定の理事会及び研究交流例会テーマ（SBE 参加報告）について概要報告が行われ議事に入った。

先ず佐藤部会員より、“理系文系人間”について話題提供があり、リベラルアーツの重要性など教育の問題について全般的な話をしたあと当日のテーマに入った。

2. テーマ 1. 「BMO フィナンシャルグループの行動規範とアプローチ」 報告：栗栖部会員 <発表概要>

個人的な体験を踏まえてのお話しとなることをご理解頂きたい。

アメリカ・カナダにおける銀行勤務を通じた経験の中で、最も日本との差を感じたことは、「レポート to」という言葉の持つ意味合いの相違であると思っている。職場における権限の範囲でのレポート&レスポンスとでもいう関係ということであり、日本風に誰それに報告というような単純なことではないと言うこと。

最近企業での若者の定着が少なくなったという話を聞くが、それは自分が何をすれば受け入れられるのか？がつかみ難くなっていることに起因していると思う。

本来ジョブディスクリプションということであれば、一つのジョブについては、ミニマム 3 年程度で 100 になる。さらに上に行く場合はそのキャリアを踏まえてさらにグレードの高い仕事に移ろうとしないと、各レベルのマックス以上に給料をもらえることはない。

つまり欧米風というと、与えられたジョブを行っている限りは、だれにも何も言われない。

クリスマスの時には評価を終えてすっきりできるか否かが重要である。欧米に限らず仕事ができないものほど、自己評価が甘いので、そうした自己評価に対してきちんと反論できる通常の評価の記録を明示する必要がある、納得できる評価が行われない時は、両方のさらに上長の評価を待つことになるので、上司はそのことで評価を下げることになりかねない。

コンペタント、スーパーリア、という評価が明確に出来ず、ハイコンペタントという評価をつける上司がいる。求められるのは、自分の評価と上司の評価の差を徹底説明の必要があるということ。

こうした中でカナダの本支店を経て東京支店に戻った折、自分はとても不安な状態になった。

そして数年たちまた日本からもう一度本店に移動したが、なんでこんなに杓子定規と思うようにもなった。当時シンガポール出身の仲間が語っていたのは、日本に来て最終的につらかったのは、何が自分の仕事かわからなくなったことであつたということと話していた。

普通のことが普通に書かれている。先ずそれがリーガルかどうかを自分で確かめることが重要とされ、例えば何かの事案に遭遇した折、3つのローファームに確認しないといけない。自分のシチュエーションを上げるということは、いわば与信範囲を上げてもらえる結果を残すこと。

預金を受けるということは銀行員の使命だが、預かったものは返すという一連の流れが明確なジョブであり訓練であつた。お客を待たせず処理できるテラーが評価をされる。

また、銀行の支店長等の役職者は年一回拳銃発射訓練が義務付けられる。支店長には銀行襲撃プランを察知し予防することが重要な職務の一つであることは、日本との大きな違い。

フィデューシャリーとアカウントビリティが神の前で自分の立場を表明できること。ガルブレイスはスコットランドの村意識の強いところで育ったため、彼の議論にはその背景が色濃く残ったと思う。

あまりにもリッチ、あまりにもプアーの差が大きな場合その差を制度で補うべきと考えていた。

役員会の変化は誰に対しレスポンシブルかということで、近時シェアホルダーという言葉を使わなくなっていること。全てを包含した、社会の一員としてのアカウントビリティが要求されるというボードメンバーの認識となっていること。

日本に戻って、少し困ったのは、チーフコンプライアンスは、支店長が部下とコンプライアンスについて Yes・No を判断したことを、すべて個別に確認しサインを要求されることであった。支店というより独立法人的な扱で、すべてをトレースできる形になっていたこと。国別に仕事の概念が異なることを踏まえない一律な進め方は難しかったという思いであった。

※提出資料の概要は省略した。

以上

勝田部会長より、以上の発表を受けて古山部会員に発言を求めた。

3. テーマ2. Canadian Idealism について

古山部会員

今回のご発表資料を拝見した時私はカナディアンア イデアリズムというものが色濃く出ているように感じたので、本日の資料をまとめたので、ご紹介する。

<骨子>

1998年のハリウッド映画 *You've Got Mail* での表現をたとえとして、同じ北米大陸に位置し、イギリスの(カナダの場合、一部フランスの)植民地として発展し、主としてヨーロッパからの移民により形成され、国語として英語を(カナダの場合一部フランス語を)用いる両国は似ている様で異なっている。

そうした相違点の一つ「ものの考え方の違い」がアメリカ人とカナダ人との間には存在することでなかろうか。2003年アメリカのイラク攻撃に際し、カナダのジャン・クレティエン首相が、ジョージ W. ブッシュ大統領に対し明確な”No”を突き付け、アメリカのイラク攻撃は、道義的正当性を欠いているとブッシュ大統領を非難したことは、そのような「考え方の違い」を示す出来事として記憶されている。

Canadian Idealism という概念が、独特のものであるかどうかについては、議論もあるようだが(Wikipedia “Canadian Idealism”の talk の項参照)、この表現はカナダでは時折用いられる。Robert Meynell 著 *Canadian Idealism and the Philosophy of Freedom* は、C.B. Macpherson (1911年生、政治学者、トロント大教授)、George Grant (1918年生、哲学者、クイーンズ大教授)、Charles Taylor (1931年生、政治学者、マギール大教授)等の思想について紹介しており、同著は、カナダでは広く読まれている。

Idealism という哲学用語は、Materialism と対を成す用語で、前者が人間の行動は考え(idea=プラトン流のイデー)により規定されるとするのに対し、後者は、人間の行動を彼が置かれている物質的状况に支配されると考える。「武士は食わねど、高楊枝」は前者であり、「倉廩満ちて、則ち礼節を知り、衣食足って、則ち榮辱を知る。」は後者である。この場合の日本語訳は、idealism=唯心論、

materialism=唯物論となるが、idealism は日本語で「理想主義」と訳される場合もある。理想主義とは必ずしも「非現実的な夢見る考え方」という意味ではなく、「理論的発想」というのが本来の意味であったのではなかろうか。そう考えれば、理想主義=合理主義=唯心論と言う等式は成立する。

前置きが長くなったが、Canadian Idealism に話を戻す。ここでいう idealism とは、「夢見る非現実的理想論」という意味ではなく、「合理的、唯心論的」idealism という意味である。Canadian Idealism は、科学的思考と知識を重視する啓蒙主義、何事も歴史を無視しては正しい理解には到達しえないとする歴史主義、そして自由を重んじる思想から成り立つと考えられている。

BMO の価値観と行動規範の根底には、Canadian Idealism が流れている様に思われる。

以上

<意見交換>

- ・ここで書かれたようなカナディアンのが考え方が、例えば銀行の実務面でどのような形で現出するのかが知りたい。
- 自身が経験したことで言うと 90 年代に起こった融資に関する出来事。日本の銀行は融資についても稟議制で複数の承認で融資。米国は一人の責任でのシグネチャー、カナダは融資責任者と、承認者のダブルシグネチャーであることがのちの監査で分かったこと。
- ・CBC がカナダの銀行が不正をやっていると言うことを喧伝した事実があるが？
- 全体の姿から見ると、パナマ文書を見るとカナダの銀行に限らず、取引の透明性と、リーガルエンティティを確保するために行われたとみるべきだと思う。取引の透明性を一か所で分かるようにするという考えかた。但しタックスアボイダンスとみられることもあるし、ディスクローズされている。
- ・米国の TOP バンクが、カードを多発した不祥事があったが、カナダのバンクと米国のバンクの相違はどのようなものか。
- 為替のマーケットは年々歳歳動くので、ターゲット設定を変えて予算化などを行う。特に各部門の申請を中心に判断したようなこともあった。アグレッシブなことをして責任を取るようなことはある。カナダ人は自身の住むところで、後ろ指をさされるようなことは好まない。但し、ケベックは適用法律も考え方も異なるので、初めからベースが異なるということはある。
- 石油業者が先物価格を自己の有利な設定をすることもあったが、責任の所在が明確にされている。
- ・カナダの企業規模や活動はどのような状況か。
- カナダの企業にはいわゆる大企業は 4 大銀行ぐらいであり、せいぜい州単位と経営規模は小さい。過去にブルーベリーが日本に大量に売れたことがあったが、米国なら大型投資で次年度以降も輸出をと考えるが、カナダの企業はそれをしない。これはシシャモについても類似の例があるが、次の年のことを想定した事業拡張などは行わない。
- カナダでは 100 万ドルのクレジットラインをもらうといわゆる名士となる。中小企業が圧倒的に多くそれらをカバーするのが商業銀行である。
- ・カナダでの邦銀の活動進出があったが、以前は商社があり有用性があったが、その後は事業者がそのまま貸し手になるようになった。
- ・米国の企業は戦いの世界であったが、カナダの企業は極めて穏やかであった。カナダ企業では 2 泊 3 日で合宿を行い、社外取締役役にとっては、とてもゆったりした文化を感じたが？
- 一番になりたい欲求は少なく、米国とは違うとのアイデンティティを持つ。
- ・人種差別について、自分はカナダでは感じなかったが、知り合いはカナダの企業で差別を受けたと

聞いた。そのあたりは如何か？

- 同一のレベル同一の実績のある、白人と有色人種（ここでは日本人）が部下にいた場合の選択は白人になる。という意味ではやはり差別はあるので、日本人は一步抜きんでることを目指すのが一般的だと思う。
- 日系人の努力は確かにすごいと思う。企業でも政府でも日系一世に限らず2世、3世の多くが際立って活躍しているが、それが何よりの証拠かもしれない。
- ・自身の経験であるが、孫の同室のインド系カナダ人のことを「同室の人は、インド系なんだね」と言っただけで、娘からひどく指弾された記憶がある。彼らはみなカナダ人だという考え方の様だ。
- 米国ジョージタウンにあるイエズス会系の大学では、かつて赤字が続いた時に奴隷をパッケージで売却して収支を合わせたことがあった。それに対して現在その大学では、彼らの子孫を1人1人探してスカラーシップを提供、名誉を回復する努力をし、過去の過ちを記念するモニュメントを作って反省・謝罪を行っている。同様のことが今カナダでも起こっている。それは、過去においてエスキモーやインディアンたちの子供たちをいわば拉致状態にして英語教育をした事実を明確にし、過ちだったことを宣言していることがあるが、そのあたりに現在の国民性も見て取れると思う。
- ⇒現在エスキモーという表現はカナダでは禁句でありイヌイットと呼称すべき。
- ・余談的ではあるが、カナダに最初に行ったところ東洋人はなんと平面的な顔かと思ひ、そのことを話したところ君も同じではないかと言われたことが衝撃だった。
- ・外出するときは3日分の食料をもって外出しろと言われたが、これも衝撃的だった。
- ・カナダ人は人生で4回家を変わる。貯蓄制度所得控除制度がユニークであり、以前は少なくともとても自由な国と感じた。（現在は不明の意味）
- ・倫理について英国の色彩が強いのか？→英国と米国の中間的な考え方と思う。
- ・率直な質問だが、BMOよりRBCが上位のように感じるが如何か。
- ⇒60年代まではBMOが上位であったが、米国資本に対する投資姿勢で逆転した。
- ・カナダの宗教的構成→エリート層が英国国教会、弁護士、会計士、医者等。ケベック州がカトリック、全体として言うと、現在は様々な宗教が対等な存在として存在している。以下略

5. その他

次回以降テーマについて重ねて各位に要請が行われまた、次回10月は第3月曜開催であることが確認され終了した。

(文責：河口)

議事録送付先(敬称略)：

[部会員]：安藤、井上(真)、井上、岩倉、上原、遠藤(淳)、遠藤(梨)、大泉、大島、岡田(佳)、片方、勝田、加藤、河口、川村、北川、木下、銀山、熊本、栗栖、桑山、小池、小松、小松崎、西藤、斎藤、佐久間、櫻井、佐藤、柴柳、瀬名、潜道、高橋、武谷、田村、出口、徳山、永井、那須、西村、野瀬、野田、比賀江、樋口、肥後、菱山、平塚、古谷、古山、前原、増岡、増澤、増渕、松尾、松本、丸山、水島、水野、峰内、宮川、宮澤、山口、山中、山本、横館、吉村、

[学会本部]：梅津会長、水尾副会長、高橋前会長、内田事務長

※部会員登録には過不足や齟齬があるかもしれません。お気づきの点ご指摘ください。