

## 巨大化への対応と企業文化継続が課題

やまざき やすよ  
山崎 養世

(元ゴールドマン・サックス投信社長)

—— ゴールドマン・サックス (GS) との関わり方は。

■1988年、29歳のときに大和証券社員としてGSと不動産証券化の提携交渉を行い、約1年間彼らと一緒に仕事をした。85年のプラザ合意後、金融界も将来的に自動車業界のようにグローバル化すると考えていたが、世界一の金融機関になるのはGSだと思った。

—— これほど成長した要因は何か。

■人事評価をはじめとして、会社全体に公平さの文化がある。例えば、ほかの欧米の金融機関は、外国を2等国民のように遇するところがまああるが、GSは外国人とも対等に接する。私は90年代前半に、当時のジョン・コーザイン会長兼最高経営責任者に会った。彼は100回以上来日し、日本の金融と経済の問題点を日本の経営者よりもはるかに詳しく知っていた。

1994年米ゴールドマン・サックス(GS)に入社、98年GS投信(本社・東京)社長に就任。投信のグローバル運用を開始し、外資系投信販売約25社のなかで資産残高トップに。98年米本社パートナー。2002年退社。



幹部クラスにいくほど綺羅星のように優秀で熱意ある社員がいた。上の役職にいくと実務を離れてしまい、現実を知らないことが多い日本の金融機関とは対照的だった。

—— 米政官界に人材を送り出し、そのパイプを利用して見るとの見方もある。

■それは誤った認識だ。いま政官界にGS出身の人材が多いのは、たまたま優秀なGSのトップが最近続いたからだ。

政府に人材を送って見返りに何か便宜を図ってもらえるほど、米国社会は甘くない。政府への人材輩出にそういうメリットがあるのなら、各会社が必死で人材を送り込もうと競争になるだろう。だが、そんなことは起こっていない。

—— 再びGSに戻る人も少なくなく、コネクションが政官財に張り巡らされているのは事実だ。

■政界とのコネクションがあるという理由

だけで社に迎え入れるほど、ウォール街は甘くない。彼らが指導者として非常に優秀だから、引き合いがある。

また、米国社会には、公共奉仕する人間を尊敬する文化があることが大きい。マイクロソフトのビル・ゲイツ会長や投資家のウォーレン・バフェット氏が基金をつくり、社会に多額の富を還元しているのも、それで真の成功者とみなされるからだ。

—— ビジネスモデルに盲点はないか。

■GSは業容を拡大してコングロマリット(複合企業体)化したりはせず、本業の投資銀行業務を軸にしながらかつ成長している。その意味で、完成したビジネスモデルを持っている。

課題は、組織が世界的に巨大になったこれからも、今の企業文化を長期的に継続させることができるか、そして優れた後継者を育てられるかどうかだろう。

## インタビュー

# 日本法人OBが振り返る「私のゴールドマン・サックス時代」

聞き手=武下 毅・編集部



1989~2003年の退社までGS日本法人の投資銀行部門で勤務。98年からはマネージング・ディレクターとしてM&A(企業の合併・買収)アドバイザー業務を統括。DDI、KDD、IDOの3社合併(現KDDI)、NKKと川崎製鉄の経営統合(現JFEスチール)など、大型案件を多数手がけた。

—— GSの強みは。

■「360度レビュー」という独特の人事評価のシステムがちゃんと機能していることだ。私が在籍していたころは、毎年8月末に過去1年間で一緒に仕事をした社員を点数評価し、人物レビューを書いて人事の部署に提出しなければならなかった。

だから、私が現在米財務長官であるヘンリー・ポールソンの評価をし、ポールソンが私の評価をしたこともある。評価は通常、20人前後の社員に対して行った。分量は1人分の人物レビューを書くだけでA4紙換算にして10枚くらいになることもあるほど詳細なものだ。この評価に基づき、長ければ約1時間ほど上司と面談し、どういう方向性で仕事をしていくべきかを話し合う。

—— GSは組織力に定評があるが。

■例えば、日本では未知の難しいM&A案件で不明点があり、米国本社の幹部に相談し

たことがある。「日本でこういう新しいディール(案件)を扱うが、バリエーション(企業価値の評価)の仕方が分からない」と恐る恐る尋ねると、「よく電話をしてくれた」と歓迎してくれ、「これはこういう手順でやるのがいい。また何かあったらいつでも電話してくれ」と、ものすごく懇切丁寧に対応してくれる。

GSは投資銀行らしく、アグレッシブ(攻撃的)な人たちが集まっている。投資銀行界は生き馬の目を抜く世界で、もちろん、独善的で嫌な社員もいる。だが、東京・ロンドン・ニューヨークの3拠点が、みんなでワンチームになって仕事をするという面があった。ニューヨーク本社で良い情報があっても、それが東京支店の手柄になるのなら教えない、というのが普通の投資銀行の姿だ。

—— なぜチームワークが保てるのか。

## 「360度人事評価」「公平分配」が機能

はっとり のぶみち  
服部 暢達

(一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授)

■GSは結果重視ではなく、完全に過程重視で、ある成果に対し誰がどう貢献したかをきちんと評価してくれる。アフター・ヘアカットといって、決算の売上高の数字でさえ社員や支店の貢献度合いに応じて分配する。

—— GS日本法人の位置づけは。

■全体の売り上げからすれば、日本法人の規模は相対的に小さい。特に日本の投資銀行部門は下手をしたら赤字、現状では利益があまり出ていないのではないかと。

—— 「アキレス腱」は何か。

■金融界は日進月歩の世界で、一寸先は闇。GSは今回のサブプライム問題をうまく切り抜けたが、リスク管理を今後ともうまくできるかどうか、それは誰にも分からない。今回のシティグループのようなお粗末な事態がGSでも突然顕在化することは、いつでもあり得る。