

松村通信第 3 9 号

2001 年 12 月 8 日

松村勝弘

官僚化と雑感

最近の日本政府，銀行などの日本企業をみていて，つくづく感じるのは官僚化しているということです。政府の官僚化は同義語反復ですから，これは措くとして，元来民間組織である企業組織が官僚化していることにごっかりすることが多い。さすが国際競争にうち勝っているような企業は別ですが，社内の競争に明け暮れている会社があるように見受けられるのは残念なことです。実は，日本企業の活力は官僚的ではないところにあったはず

です。

アメリカ企業の官僚化 かつて 1970 年代のアメリカ企業の経営者がやはり官僚化していました。吉森賢教授はヘイズ = アバナシー両教授を引用しながら次のように言われています。「二人はなぜアメリカ産業が弱体化したのかという問いから出発する。そしてそれに対する答を，第一に戦略的意思決定が実務や現場における直接的経験に基づく判断ではなく，机上の分析と優雅な手法に基づいてなされること，第二に長期的な技術競争力の強化をないがしろにし，短期的な費用削減と短期的利益極大化を優先したこと，の二つに求める。このためアメリカの企業は革新意欲も革新能力のいずれをも喪失した。……アメリカの経営者は自己と将来に対して自信を喪失しつつあり，商品を売るよりも他の会社を買収することに興味を示す。」さらに両教授は，これらの現象が経営者の全般的能力の低下，特に経営者の先見力と指導力の低下を示す最たる証拠であるとする。この結果がアメリカ企業の革新への意欲と能力を弱体化させた。

結論として，再び両教授はアメリカの技術革新の衰退は企業外部の要因のみならず，アメリカの経営者自身の態度，関心，習慣に起因する，と断言する。」（『アメリカ企業家精神の衰退』The Japan Times，1991 年，33 ページ）

当時のアメリカ企業の衰退を，日本企業の「アンフェアな」競争のせいだと言い逃れる経営者を批判し，アメリカの経営者自体の問題を指摘しているわけです。そして，経営者が現場から遊離した存在となっていること，短期的視野に陥って企業を改革するより買収などすぐに成果の出る方策を模索していること，これを両教授は批判したのでした。

日本企業の現状 これを読んでいて，今の日本の銀行経営者を思い出します。短期的な利益極大化のために粉飾経理まがいのことをする。税効果会計や法定準備金の取り崩しで配当を確保しようとする。また，買収ならぬ合併によって危機を先送りしようとする。そして，権力闘争に明け暮れる。「振り返れば 1999 年 8 月，〔一勸，富士，興銀の〕3 行が経営統合発表の美酒に酔いしれていたその時に，すでに迷走は始まっていた。総資産 150 兆円，世界最大の銀行グループ。だが，見かけの経営基盤強化は，かえってみずほの改革を鈍らせ，3 行を内向きの競争へと走らせた。一勸，富士の支店は，強烈な貸出金利ダンピングによって法人顧客を奪い合った。『貸出金利が上がらないのは，みずほのせいだ』と，ある四大銀行の役員は怒りをぶちまけた。」（「銀行壊滅」『週刊ダイヤモンド』2001 年 12 月 8 日号，29 ページ）破綻したマイカルのように会社更生法申請直前に社長交代をして，あたら 2 カ月を棒に振った会社もありま

した。

内向きの競争 規制産業を中心に内向きの競争が蔓延していたといわざるをえません。企業間の競争が官庁に規制され、利益が保証されているとき、従業員・経営者のパワーは内向きに発揮されます。経営者は社内権力闘争に明け暮れます。かつての山一證券が企画畑の仲良しグループでトップ人事を私していたことは有名です。金融機関は、新規金融商品の開発が大蔵省に容易に認可されないとき（金融）商品開発競争でなく、MOF 担と官僚の癒着、社内の権力闘争に精力を使い果たしていたというべきです。トップ人事は経営理念を掲げての競争ではなく、根回し、権謀術数が幅をきかすのはやむを得ないことだったかもしれません。おみこし経営が成功したのもそういう環境だからだったのでしょう。可もなく不可もなく、大過なく過ごし、ごまを搦って階段を上り詰める、それが出世の方法になってしまったのでしょう。特に日本の経営では集団主義的ですから、業績を上げて誰の業績かわからないことが多いものです。見る人が見ればわかるのですが、調子のよい人が他人の業績を横取りするなどということも可能だったでしょう。グループの成績ですから、誰が働いたか、正確には残っていません。そこではごますりが有効だったというわけです。

「逆臣利君」表面上司に逆らっているように見えるけれども、着実に業績に貢献していて、誰も文句が付けられない人、そういう人のことを「逆臣利君」といいます。かつて住友商事にいたそういう人をモデルにした佐高信の同名の小説が私は好きです。日本ではそういう人はまれだからこそ小説になったのでしょう。そうありがたいものです。

教育現場でも 文部省の許認可で成り立っている大学などの学校法人でも内向きの競争が激しいのはよく知られています。力が外に向かわないで、内向きになるのは、それでも

潰れないからです。学生の評価はなかなか教授会に受け入れられません。相手が顧客ではなく教育対象者ですからなおさらです。日本の教育システムが完全に制度疲労をおこしていることは誰もが指摘するところです。

大学などでも教育についての評価指標が発達していません。小中高校でも同じでしょう。あるのは、高校でいえばどこの大学に何人行ったか、大学では有名企業に何人入ったか、などといった指標だけです。全然間違いではありませんが、教育内容より素材そのものの善し悪しによることが多いと思われます。日本社会における評価基準が単線的であることも問題です。そして何よりも、教育の現場が政争の場になってしまったことが不幸の原因です。かつての文部省対日教組、文部省対大学という対立図式に問題がありました。いわゆる左翼が差別反対・平等を掲げて、区別までなくそうとしたことが問題でしょう。個人の尊厳が、それではどこかへ行ってしまいます。

戦後日本が失ってきたものが多すぎます。アメリカナイゼーションしてきましたが、この間失ったものも大きかったというべきでしょう。私など、かつて少しは左翼にかぶれていましたからよく分かります。三島由紀夫のいらだちが今にしてよく分かります。日本を失っていった日本人はどうなるのか、そういうテーマを彼は私達に突きつけたのでした。その時は私などには理解できませんでした。早熟の三島にしてわかったことだったでしょう。晩生の私は今ようやくわかってきました。

メールを見て下さい。又何でも意見を。

皆さんの意見を歓迎します。また、メールで意見交換しましょう（matumura@ba.ritsumi.ac.jp）。メールをよこして下さい。個研 Tel(077) 561-4645FAX 兼用