

松村通信第54号

2004年3月15日
松村勝弘

「構造改革」の陥穽 - われわれのネットワーク構築を目指して -

「構造改革」だの「**をぶつつぶす」だのという威勢の良い言葉が「うけて」いる。果たしてこれで日本経済は・日本企業は立ち直れるのか。つぶすのではなく、作ることが必要ではないのか。そのような問題意識から、経営学部校友会経営学振興事業第5回セミナーで「『構造改革』の陥穽 - われわれのネットワーク構築を目指して - 」と題する話をした。今回『松村通信』向けにこれを作成し直した。

1. コーポレート・ガバナンス論について

破棄ではなく創造。私が1997年に『日本的経営財務とコーポレート・ガバナンス』という著書を書き始めて以来、一貫して主張してきている事柄です。当時私の主張は全くの少数派でした。今でも決して多数派とはいえませんが、私の考えに近い主張があちこちに見られるようになってきています。コーポレート・ガバナンス（企業統治）論でいわれている典型的なものを紹介しておきます。背景には不況・企業不祥事があります。すなわち、「コーポレート・ガバナンスの経済学」の立場から、「負債の規律」から「市場の規律」へ向かうべきだという主張が見られます。つまり、かつて銀行融資華やかかなりし頃は、銀行が融資先企業をチェックしていたけれど、優良企業を中心に銀行に依存しなくてよくなった今日、銀行ではなく市場、証券市場が企業をチェックすべきだ、株主が経営者をチェックすべきだということです。そして経営者は株主重視の経営を行うべきだということです。

私はかねてこの見方を批判してきました。すなわち、それらは貸借対照表の右側、つまり貸方側・資本負債の側からの見方であって、金融経済の側が、貸借対照表左側、つまり借方側・資産の側を規定することにより、企業の収益力向上を図るのは容易ではないと述べてきました。

先ほど、私の考えに近い主張があちこちに見られるようになってきていると申しました。一例をあげます。従来からの私の主張を補強してくれる書物を、最近経済産業省の官僚が書いてくれています。「現場に疎い評論家、学者、コンサルタント、役人の中には、すぐシステム論や制度論をしたがる者がいる。株主重視の経営が何たらだの、コーポレート・ガバナンスが何たらだのとワインの講釈のようにうん蓄を傾ける。そして自分の内面に自信のない経営者ほどそうした議論を鵜

呑みにし『形』による『改革にならない改革』を行う。……経営に関してははずぶの素人の大学教授や女性ジャーナリストなどを社外重役に取り込んで、形だけ欧米企業のスタイルを真似て『コーポレート・ガバナンスに先進的な企業』などと名乗る企業こそ、経営者が企業統治の本質をわかっていない危ない企業と言えるだろう。」（石黒憲彦『産業再生への戦略』東洋経済新報社、2003年、215-6ページ）

2. 経営における流行追随の危うさ だいたい、改革を叫ぶのは、コンサルタントが多い。というのはコンサルタントはそれで金儲けするからです。もちろん経営者も心得たもので、自分の口からいえないことをコンサルタントに言わそうとするわけですが、どうもそれは誠実ではないと思います。やはり自分の口で語るべきだと思います。高橋伸夫『虚妄の成果主義』（日経BP社、2004年）で高橋氏はコンサルタントの「いかがわしさ」に関する経験が語られています。そしてそういうコンサルタントに依頼する流行に流される経営者の問題が指摘されています。

3. 変わるものと、変わらざるもの 最近のベストセラーに、イトーヨーカ堂・セブンイレブン会長の鈴木敏文氏の『商売の原点』『商売の創造』（講談社、2003年）というのがあります。確かに鈴木氏は古くから「変化対応、変化対応」と言われています。日本でも有名なアメリカの経営学者ドラッカーも「変化に気をつけよ、変化にビジネス・チャンスがある」と言っています。ドラッカーはわれわれは転換期にある、と言っていますが、他方で「従業員との関係、アウトソーシング先との関係、外部の独立した契約先との関係もまた、パートナーシップが主流となりつつある。ここでも、変化のためのパートナーシップを継続的な関係の基盤としなければならない」（ドラッカー『明日を支配するもの』ダイヤモンド社、1999年、103ページ）と言っています。これらは世の中の変化に気をつけよ、だが軸足はしっかりと基本に忠実に経営せよと行っていると思います。変化に対応できるようにこちらはしっかりとしている必要があると言っていると思います。「改革は死だ」などといい、「昔からあるよいものは、新しいもの、改良されたものをしぐ場合が多い」という主張もあるくらいです（チェイフィッツ『「型」はまり経営のすすめ - 時代に左右されないビジネス原則12』阪急コミュニケーションズ、2004年）。

4. 変化対応 - 事例で考える グローバル・スタンダード、グローバル化などと叫んでいるが、所詮はアングロ・アメリカナイゼーションでしかない、と私は思っています。

できるかぎり自分のグラウンドへ引き込んで勝負しないと負けてしまいます。アメリカは自分のグラウンドへ引き込もうとしているわけです。よそのグラウンドでは何が行われているか見えなくなるし、そんなところで競争をしたら負けてしまうでしょう。

グローバル経営などというけれど、抽象的な話、評論家的な話は意味がない。正確な情報があってこそ動きが取れるわけです。自分の目の届かないところでやみくもに事業を行うのは経営者として無責任というものです。

IT化だ、何だと叫ぶのも同様です。IT化だ情報化だとか叫ぶ声が聞こえる。だいたい少しもわかっている人がそういうことを言うことが多いと思います。なぜそれが自分たちにとってどのように必要か正確にわからず、「過剰な期待感」(ブラウン=ドゥグッド『なぜITは社会を変えないのか』日本経済新聞社、2002年、95ページ)をもって、流行に乗ってそれを行うと危ない。そのさきには混乱が待っているだけです。何のためにそれを行うかです。

5. IT化と経営組織 IT化が進むと組織がフラット化され、中間管理職がいらなくなるという議論があります。ITが仕事をほとんど自動化してくれるからだといいます。しかし実際は、このような予測は過度に単純化したものだと言われています(前掲訳書、36ページ)。管理部門の人員はオフィスオートメーション機器とそれに伴う情報技術が導入されても削減することはほぼ不可能であり、反対に幅広い業種で着実に増加していると言われています(前掲訳書、37ページ)。コンピュータ化が進めば、紙の消費量が減るという予測がまったく当たらず、逆であったのと、これは同じです。

IT化で中間管理職がいらなくなるとすれば、彼らがそれまで単なる情報処理機であったということになります。そんなはずはありません。IT化で情報が共有化され平等化が実現するというけれどそんなことはありません。経営者が権威や権力の共有を望んでいないのだから、知識が本当の意味で共有されることはないからです。

たとえば、コンピュータに情報検索をさせてみるとよくわかりますが、限界があります。この点「人間とデジタルなものとの間にはっきりとした区別があることは非常に重要でありまた都合のよいことだ。人間が計画を立て、調整し、意思決定しそして交渉する方法は、情報の自動検索やデジタルな動作記録を追跡する方法とは相当に違っている」(前掲訳書、76ページ)といわれています。IT化によりホーム・オフィスで会社へ出て行かなくとも自宅で十分仕事ができるようになったと言われています。コンピュータを使ったことのある人ならわかるように、これは人の問題を忘れていきます。パソコンは不具合が生じた時、それをサポートしてくれる人がいないと大変で

す。会社ならそれをしてくれる人がいます。ホーム・オフィスにはそんなサポートがありません。そういうサポートをしてくれる人のことを忘れてはいけません。

6. IT失敗の原因 - 組織・人理解の誤り リエンジニアリングなどもよく叫ばれています。ところがビジネスプロセスのリエンジニアリングが言われているけれど、「そこにかかわっている人たちにとっての意味づけやプロセスを作り上げている具体的なプラクティスには関心がない」(前掲訳書、118ページ)といわれています。ビジネスプロセスが組織全体の統一性にとって重要なことは明白だが、ビジネスプロセスに命を吹き込み、プロセスに価値を与えるのは結局は組織で働く人たちのプラクティス(実体験)です。現場、働いている人の問題を忘れてはなりません。

7. 知識に果たす人の役割 知識はそれを知っている人がいて初めて知識となるのが普通です。「その知識はどこで手に入るのか」ではなく、「この場合、もっと適切な尋ね方は「誰がそれを知っているのか」というべきです。このように個人にくっついているため、知識は情報よりも分離するのが難しいのです。知識のやりとりがあまりにも難しい理由のひとつは、知識は人が吸収してはじめて知識となる、ということです。

「内容がわかっている」(ノウザット = know that) ことと「どうすればよいかかわっている」(ノウハウ = know how) ことを区別しなければなりません。何かについて学習することは「ノウザット」の積み重ねです。その対象は基本的にデータ、事実あるいは情報です。しかし何かについて学習することがそのまま「ノウザット」を現実に応用する能力を生み出しはしません。だからこそ「ノウハウ」が必要になるのです(前掲訳書、159ページ)。

さらに、情報の裏にある人間の問題、「つながり」・人間関係の問題、そして人間関係に伴う信頼の問題も忘れてはなりません。私たちは皆、世界を理解する手段として、既成の個人的なネットワークやコミュニティを活用しています。その場合、良いネットワークとそうでないネットワークがあります。ネットワークにはクローズ型(よくない)と創発的ネットワーク(良い)とがあります(ウェイン・ペーカー『ソーシャル・キャピタル』ダイヤモンド社、2001年)。校友会ネットワークを「創発的ネットワーク」として活用して欲しいと思います。

HPを見て下さい。又何でも意見を。

皆様のご意見を歓迎します。HP

(<http://www.finance.ritsumei.ac.jp/matsumura/>) もご覧下さい。また、メールで意見交換しましょう。メールをよこして下さい (matsumura@ba.ritsumei.ac.jp)