

# 松村通信第58号

2005年2月22日  
松村勝弘

## 現場から遊離してはならない

**遷 曆** 立命館大学経営学部は1962年に創設された。私の場合創設2年目の1963年に入学した。つまり第2期生という事になる。ところが卒業は第3期生となっている。第1期卒業生はいつ出ているかという、これが1965年である。というのは1961年に経済学部経営学科に入学した人は、2回生時に一斉に経営学部に移籍し、そしてこの人たちが経営学部第1期卒業生となられたからである。そこで第2期入学の私の場合、第3期卒業とすることになるわけである。つまり、経営学部の前身に経済学部経営学科というのがあったわけである。サークルとなるともっと古く、戦後すぐの段階から経営研究会というのがあった。その後この研究会から枝分かれして、証券研究会、会計学研究会、そして経営学研究会と続き今日に至っているわけである。

私自身は、学生時代会計学研究会に所属し、その後その会計学研究会の顧問をしていたが、最近証券研究会の顧問を務めている。そして今、経営研究会同窓会の顧問にもさせて頂いている。これら3つのサークルに関わっているのは、結局私くらいだろう。で、この経営研究会同窓会の皆さんから遷曆のお祝いをしてやろうと仰って頂き、そのお祝いの会をしていただいた。有り難いことだ。その席でも申し上げたのだが、自分でもそんな歳になったという実感が無い。自分の先生である河合信雄教授の遷曆のパーティをして申し上げたのをつい昨日のこのように思い出す。まさか自分がそんな歳に、こんなに早くなるうとは思ってもしなかった。ただ、祝ってあげると言われたら素直にそれを喜べる気持ちにはなっている。その意味ではそういう歳になったということだろう。

これも、その席で申し上げたのだが、遷曆とは干支が一回りして生まれ変わるという意味があるという。まさに生まれ変わり、赤子のように新鮮な気持ちで、これまでし残してきたことをしたいと思う。自分の怠惰から、いっぱい残していることがある、というのが偽らざる実感だ。早稲の人なら、若くから世の中のことが見えているのだろうけれど、晩稲(おくて)の私には、今になってようやく、世の中のことが見えてきたというのが本当のところだ。

**秀才の論文** しばしば「秀才の論文」に出会うことがある。読んでいてこの人は秀才な

んだらうなと思わせる。しかし、今の私にはそんな論文はおもしろくない。自分が晩稲で鈍才だからか知らないけれど、そういう論文を読むと「きれいすぎる」と思えるのだ。現実にはそんなものではないと思うのだ。他方で、政治的すぎる論文もおもしろくない。実態から乖離して頭でっかちなのである。その点では「秀才の論文」と似たところがある。まだ「秀才の論文」の方が政治的臭みのある論文よりは好感が持てる。で、そのどちらにも言えるのは現場感覚がないということだ。われわれ経営学を研究するものにとっては、そのどちらでも良くない。最近経営学者ドラッカーの自伝が日経紙に連載されている。この人はすごく頭の良い人だと思うけれども、いわゆる「秀才の論文」を書くような人ではない。苦労されているので現場感覚がある。というか現実から問題を見ていこうという意識が強い。

**現場感覚のない政策** 私は、この通信最近号(『松村通信』第55,56,57号)でもずっと、現場感覚の重要性を指摘し続けている。同様の指摘をする人も最近が増えてきている。近年の日本の金融政策の失敗を取り上げた論文でも同様のことが指摘されている。堀内昭義・池尾和人編『日本の産業システム9金融サービス』(NTT出版、2004年)の第3章で高月昭年氏は次のように言われている。失敗の原因は「日本の金融制度改革が、必要に迫られた実務家の行動に牽引されたものではなく、政府(あるいは学者?)の抽象的な発想に基づいて進められてきたことに求められる」(7ページ)という。

さらに日本の銀行が失敗した原因としても現場感覚の欠如をあげられている。すなわち氏は言う。「日本の銀行には『企画』と名の付く部署がたくさんある。しかし、アメリカの銀行にそのようなものはない。営業の現場を離れた企画など考えられないことで、営業の第一線が、同時に企画部門である。このアナロジーで述べるなら、日本の金融制度改革は、本部中枢に布陣する企画部の作品ということになる。その努力は多とするが、現場感覚と遊離する危険性を常にはらんでいるのである。」(53ページ)金融機関に「MOF担」、つまり旧大蔵省の動向をうかがい、そのご用を務める(?)、(その官僚の同窓生でもある)東大法学部卒の企画関連の人間が銀行に存在していたことが問題にされたのは記憶に新しい。企画は他の人間がトップを続けて破

綻した山一証券の例も思い出される。官僚統制が厳しく、官庁の方さえ向いていればレント（超過利潤）がいただけた結構な時代の名残か、未だに利用者そっちのけで、官庁指向が強い。旧大蔵省から分かれた金融庁は今でも業界に対するグリップをゆるめているようには思えない。しかし、収益の源は現場にある、利用者との接点にあることを忘れてはならない。高月氏も金融ビッグバンはよいとして「それが実務に直結しないところに大きな問題がある」（80 ページ）といわれている。

高月氏は「金融再生プログラムの致命的欠陥」についても言及されている。私など以前から指摘していたところだが、よくぞ言ってくれましたという感じだ。だから、長いが引用する。

**金融再生プログラムの問題点** 「日本型金融制度には、最大の主役である金融機関の声の届かないところで動いているという大きな問題があったが、この問題は、金融ビッグバンのような前向きなテーマであれば、まだ大きな問題にならない。しかし、不良債権処理という、一步間違ると金融機関や、その取引先企業の生死にかかわる問題までも同様の方法で処理すると、きわめて危険である。日本の不良債権処理策は、このような失敗の連続であったが、そのもっとも深刻な例として、2002年10月の『金融再生プログラム』をあげることができる。

『金融再生プログラム』は、就任早々の竹中金融担当相（当時）のイニシアティブにより、特別な作業チームを編成し作成したものである。当事者である銀行を排除し、金融の実務も現場も知らない、その意味で金融の素人集団が作成したものであった。このため『金融再生プログラム』は、現場世界から遊離した致命的な間違いを犯している。資産査定を厳密化である。」（86 ページ）

資産査定を厳密化すると、その対象である企業がある種の風評による倒産に至るなど实体经济が悪化し、不良債権がさらに増えるという悪循環に陥る。そこで他方でその緩和措置をあわててつくるという泥縄となる。銀行は保身のため too big to fail, 大きすぎてつぶせないようにするため合併統合を繰り返す。これでは経営方針がますます現場から遠のく可能性がある。今の銀行が陥っているジレンマだ。

**トップは現場から遊離する** これらは人ごとではない。上記引用文（企画重視の組織風土指摘）を読んで、実は、私など大学人も耳が痛い。大学にも全く同じ事が言えるからだ。大学も文部科学省のグリップが固い「業界」なのである。秀才が政治的すぎる人が現場から乖離すると述べた。どちらかという政治的すぎる人が現場から乖離しがちである。こ

こで政治的というのは、右翼だ左翼だという問題だけではない。むしろ権力欲のある人という方が正しい。先の竹中氏の場合もそのように見える。その証拠に参議院議員でかつ閣僚というポストに就いているわけだから、権力者であることは間違いない。権力者は政治家だけではない。

経営者、トップもしばしば権力者となりがちだ。トップの周りに「腰巾着」がついて回るとするのが世の常である。まさに裸の王様になってしまうわけだ。権力者はしばしば高齢でもある。歳をとるといやなことは聞きたくなくなるものだよ。耳障りの良いことにばかり耳を傾けるものだよ、とかつて T 先生がいわれていたのを思い出す。実際そうだと思う。良い経営者は必ずご意見番をそばに置いておく。かなり以前、中小企業の経営者の方が「私は耳障りなことを言う人間を必ずそばにおいておきます」と言われていたのを思い出す。その話を聞いた時、この経営者は立派だと思ったものだ。トップの力が強くなればなるほど現場から遊離してしまうわけだ。現場からの声が聞こえなくなって道を誤る。トップ個人が道を誤るだけなら良いが、それではすまない。組織もそれとともに沈没するかもしれない。かの雪印事件の場合がそれだ。

先のドラッカー「私の履歴書」第19回（日本経済新聞 2004/2/20）で、かの名経営者 GM のアルフレッド・スローンは会議を終わると同席していたドラッカーをオフィスへ招き、質問や意見はないかと聞いてきたという。ドラッカーが「でもスローンさん。私に反対意見があったところで聞き入れてもらえるものでもないでしょう」といったら、「私が裸の王様になっているか見極める必要があるのです。GM の中ではだれも教えてくれませんかね」といったという。トップはかくあるべきと思わせる。

トップの引き際は難しい。さきのドラッカーも言う。スローンは「自分の後継者選びでも私情を排除した。自ら後継者を指名すると『うり二つの人間が選ばれ、そんな人間はダメな経営者になる』。企業統治に対する認識が高まった現在でさえ、取締役の指名委員会に後継者人事を一任できる経営者はまれだ。それほどスローンは特異な存在だった。」アメリカでも特異な存在だったのだろう。経営研究会同窓会メンバーの「カゴメ」元社長の蟹江先輩の引き際も鮮やかだった。

**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](mailto:matsumura@ba.ritsumei.ac.jp))