

# 2001年の企業社会 良い会社とは何か

- 1992年日経産業新聞 -

## 日本の成長システムの限界

評論家・堺屋 太一氏に聞く

### 元凶、競争制限と三比主義

組織原理、旧ソ連共産党と似る

ノルマ至上主義改め社会に理念示せ

1990年代にはいって続出した証券会社の損失補てん、銀行の不正融資などを機に日本の企業経営の異質さが問われました。その中心である収益至上主義と法人本位主義に批判が集まり、多くの企業経営者は経営理念と目標を見失って混乱していました。そこで取材班が日本の成長システムの問題点と21世紀にあるべき企業社会像を評論家の堺屋太一氏に聞いた記事です。

-- 金融、証券不祥事の背景は何か。

「日本の企業とクーデター以前のソ連共産党の組織原理に共通点がある。それは競争制限とノルマ主義だ。ソ連では共産党一党独裁のもとで、いわば日本相撲協会に所属する力士が優勝を争うように書記長や地区委員のポストを争い、日本では免許を与えられた会社だけが証券市場を通じて利益獲得競争に奔走した。ともにプレーヤーの数が限られた組織の中で内部競争させる仕組みだ。参入が制限された組織にいる限り、人間は生活が保障された。ソ連ではノーメンクラツーラ（特権階級）として一般民衆よりも水準の高い生活を送ることができたし、日本では政府が決めた高い手数料や、低い預資金利で会社の利益が確保され、社員は安定収入、管理職、役員は交際費使用権を得られた」

「もう一つの共通点であるノルマ主義は、ノルマを達成すれば特権階級の中で地位が上がる仕掛けだ。したがってその組織に所属する人間は組織内部での評判だけを気にするようになる。日本のノルマは前年比、他社比、予算比と三つの比較で決める『三比主義』で、常にこれを上回るようにノルマが課せられる。これは全員が頑張ればハードルがさらに上がるという“無限地獄”。しかも問題なのは評価の基準が数量なので、ノルマを達成するために質の落ちる取引が増えた。ソ連では生産量を増やすために質の悪い家具や紙を作ったが、日本では企業が暴力団や料亭のおかみと付き合うことになってしまった。これが日本社会全体の構造的欠陥で、官僚がからんでこうした土俵を作った。」

「1980年ごろまで企業の業績評価は営業利益に基づいていた。そこへアメリカのビ

ジネススクールが『何が何でもその時、勝てばいい』という思想を持ち込んだこともあって、80年代の半ばころからは金融収支とか不動産売買による利益を区別しない経常利益の多寡に業績評価の基準が変わってしまった」

「営業利益と営業外利益の区別がないままノルマを課すから質が低下するのは当然で、これが今日のバブル経済の原因になった。本来、経営者は『利益はこの程度』『社会的評価はこれぐらい』といった企業の最終的な理想を公に示さなければならない。しかしその理念を提示できないまま『三比主義』でノルマを課すからオイルショック以前はシェア競争に明け暮れ、オイルショック以降は利益額競争に走った」

- - 理念を説くだけでは体質は改まりにくい。現実的にどんな評価基準が考えられるか。「利益の額でなく、取引の質を業績評価の基準とする『利益質基準』を導入すべきだ。まだ研究段階だが、利益質を外延性、継続性、好感度の三つの要素（注 参照）に分け、企業があらかじめ設定した理念にしたがって三つの要素の加重のかけ方を変える。理念はキチンと社員に公表し、はじきだした利益質を人事評価に反映する必要がある。重要なのは経営者が企業の理念と利益質の尺度を社員や社会に明確にし、理念の実現に強い意思を示すことだ。そうすれば企業の体質はうんと変わる。それをしないで不祥事のたびに監査制度を強化するのは最悪だ」

「ソ連共産党は監査制度強化の連続で退廃した。倫理には腐敗と退廃がある。腐敗とは悪いと知りながら悪いことが続発する状態。退廃とは何が正しいかがわからなくなる状態のことだ。組織を崩壊させるのは倫理の退廃の方で、組織が腐敗で崩壊した例はない。組織は作られた目的に対して常にまい進しなければならないが、組織が一度作られると組織自身が目的を持ち、組織を作った目的と一致しなくなる。倫理の退廃とは組織を作った目的を忘れて、組織自身の目的の中に埋没することだ。例えば旧日本陸軍は日本国を守るために作られたのに、いつしか陸軍の権益を守ることが目的になった。だから2.26事件がおきると陸軍の秩序を守るためにもっと権限を強化しろということになった。官僚言葉で『砂金あらし』（注 参照）といわれる焼け太り現象だ」

- - 「うちの会社だけが突出して『利益質基準』を導入するわけにいかない」という反論が聞こえてきそうだが。

「それは理念がないから。A証券会社が五千億円の利益をあげたからと言って、なぜ他の証券会社までがそれに匹敵する利益をあげなければならないのか。もちろん企業は利益をあげなければならぬけれど、無限に利益だけ拡大するのが企業の理念とは思えない。現に利益だけ追求してきた企業が今は赤字の危機に立っている例が多い。少なくとも85年のプラザ合意までには同じような考え方があつた。薬品業界はすべて武田薬品を目指していたわけではないし、アパレル業界でも森英恵や三宅一生がワールドやイトキンと利益量競争など意識してはいないだろう」

- - 21世紀の企業社会はどのように変化しているか。

「生産手段を持つ個人の登場が世の中を変えていると思う。その場合の生産手段とは工場とか資本とかではなく、知識、経験、感覚のことだ。デザイナーとかコンピュータプログラマーを見ればよくわかる。彼らにとって一番大事な生産手段は製図台やパソコンではなく、自身が持つ知識や経験、感覚だ。つまり労働者と生産手段が不可分に結びついた職業が急増している。これは単なる技術革新の結果ではなく、社会変革だ。そこには近代合理精神の『モノをたくさん持てば幸せ』という前提の変化がある。近代工業社会での『合理的』とは物材をたくさん生産するのにふさわしいという意味。だから産業革命以降の近代合理精神のもとでは、製品を規格化して大量生産した。その大量生産を可能にするために企業は競って規模の拡大を図った」

「しかし、今や給料を高くすれば従業員は幸せという一元的な方程式が成り立たなくなっている。今の若い人は平気で三井、三菱、通産省、外務省をやめる。それが企業経営や組織運営に重大な影響を与えている。大企業に高い給料を求めて常に人が集まるとしたら大間違いだ。イメージの悪い企業には人が寄りつかず、逆に良い企業にはどんなに給料が安くても人が集まる時代だ。21世紀の企業は、人材を入れ替わると組織は存在するフィルハーモニー型から、メンバが代わればグループの本質が終わるジャズバンド型になるだろう」

---

注 「外延性」…同じ取引額でもグループ内での取引は質が低く、外で稼いだ取引は質が高いと規定する。例えば銀行でA支店の口座をB支店に移し替え、帳簿上、B支店の売り上げを伸ばすのは外延性が高い。

「継続性」…ある利益が来年も再現できる質のものか、一過性の取引かを評価する。新製品の販売は継続した利益をあげるから、一回限りの不動産売買による利益より質が高い。

「好感度」…その利益を得たことが好感を得たか、悪感情をもたらしたかを評価する。好感度は「取引相手からの好感度」「従業員の好感度」「世間一般の好感度」の三種類がある。

注 「砂金あらし」…ざんごうの中であらしに耐えていれば、通り過ぎた後には砂金がたまっている状態。ある組織の人間が不祥事を起こして非難を受けても、「組織のために」という大義名分を立てれば、非難がやんだ時に組織は無傷で、むしろ権力が肥大していること。不祥事が起きた時の担当者が「中興の祖」とされる場合もある。