〈論　文〉

日本的システムの破綻と再生

数家　鉄治

1．はじめに
2．日本のシステム
3．日本的システムと制度
4．日本の金融システムと組織
5．生活者とジェンダー
6．日本的システムの再生
7．おわりに

1．はじめに

日本的システムの研究には、これまでの系統だった学問的禁欲主義では対応できにくい。学際的研究というよりは、学問の垣根を取り払って、視点も生活者という大衆の立場から論じる必要がある。これは必ずしも従来の科学的方法を用いるのではなくて、主婦らの日常的生活経験に裏付けされた実践知とのフィードバックが必要である。それは形式的合理性よりも実質的合理性の問題であって、しかも生活者の生活感覚をくみとる必要がある。

今日の学術書の問題点は、引用文献が多くても日常的生活経験に根ざしたものではないので、典型的な縦割りの研究になっている。それゆえ物事を横割り的に幅広く連関させたものではなくて、断片的になっていて、現実解明の威力が著しく低いということである。これが日本的システムを総合的にとらえずして、方法論的にはバラバラになっている。それがまた理解をしにくくしていて、学問のコンセプトすらわかりにくいのである。

歴史的、制度的な進化論的プロセスが十分に論じられていないので、今日のパラダイム変革が十分に認識されていない。官官接待、過剰接待、「社用族」

についてもなぜ問題にされるのかと理解しかねる人も少なくない。「贈答文化[1]」に悪乗りした「接待取引」が家庭や女性に対して、あるいはそれがもたらす高物価への悪影響も認識されていないのである。

日本の個々人や組織は社会的制度に同調し、従順にルール、手続きに服してきた。法律、規則、その他の規制一規範システムにむしろ自発的に拘束されることによって、業界の利害状況に適合し、その調整の担い手としての官僚が業界秩序の名のもとに、優位企業の利害関心にも適合した行政指導を担ってきたのである。業界団体にとっては官への接待は業界個体群の利益の「所領安堵」になり、官僚の天下りは反対給付としても安いものであって、むしろパイプを太くして、テコの役割も果たしたのである。かくして、日本的システムの構造や慣行を持続させることは、「箱庭経済」にとって好都合であったのである。

ところが、組織を拘束し、組織のなかに浸透していく、国際的な市場経済の文脈や変化した大競争時代の環境の重要性を認識すると、旧制度概念にとらわれた日本的システムは、新たな状況に枠づけされる仕方に対応できないのである。

2．日本のシステム

時代認識を間違えている。すでに官僚主導の画一主義的なキャッチアップ時代は終わっている。世界規模での市場経済化がソ連邦崩壊で加速されていて、すでに新しいパラダイムのもとで世界経済は競争が激化している。

ところが、日本の諸制度、慣行、その背景にある意識や価値観が旧来のままである。これでは日本の社会、経済は閉塞してしまう。

日本経済の再成長のためには、官僚主導による資源の集中・配分方式や護送船団方式を変革することである[2]。金融機関のみならず、日本の経済社会全体

(1) 神崎宣武『おみやげ――贈答と旅の日本文化』青弓社、1997年。

(2)「今後の独禁法運用の最優先対象は、官民もたれ合いの不透明な慣行や競争制限的行為、すなわちカルテル、入札の閉鎖性、特定企業に対する価格優遇（一物一価の否定)、情報隠ぺいなど、グローバルに通用しない行動に厳正なメスを加え、フェアで透明な競争市場の確保に徹することである」西城「大機小機」『日本経済新聞』1997年８月６日。

が仕切られた護送船団で保護されてきたのである。間接金融中心の金融制度、配当性向が低く株主を軽視した企業経営、所得税率の高累進性、画一的教育とまさに一国全体にわたる規制、保護のシステムになっている。

その結果として、金融機関が市場よりも大蔵省の方に注力をそそいで、企業家精神の頽廃（モラルハザード）に陥り、革新努力を欠いてグローバルな競争力を弱くしている。これは一部の製造業を除いて、日本企業の多くに言える。

世界は市場経済化に伴い、競争と優劣によって生ずる「結果としての格差」を容認している。しかし日本では、今でも世界的に少ない結果平等主義を続けている。ところが、新しい産業を切り開いたり、新技術を生み出すには、企業、個人の知的創造性、リスクへの大胆な挑戦を必要としている。成果は報いられ、失敗は退出、撤退するのが、市場競争の世界である。

日本の結果平等主義は挑戦型の人の意欲を削いで、世界的な市場経済化に状況適合できず、経済、社会の新たな発展を阻止している。機会均等は当然だが、性別に関係なく、リスクを引き受けて大きな成果をあげた者にその配分を大きく受ける結果として生まれる格差は、「公平な格差」として認識されるべきである。むしろ日本では、リスクを引き受けた人や創造的な人材を抑圧してきたのである。「不公平な平等」は嫉妬心を抑えても、停滞社会を持続させ、時代は閉塞して、M．クロジェのいう「エンスト社会」（立ち往生社会）になってしまう。

かくして、横並びの護送船団方式を是正するには、官僚システムによる規制を大いに減らして、新規参入への障壁をなくして自由にする必要がある。すべての規制の透明性を高める、市場の規制を事前管理から事後検査・監査に切り替える、などの呪縛された企業の活性化を図るための規制行政の鋳直しが求められる。

規制大国日本ということでは、パラダイム転換した新しい市場の時代では経済停滞国になってしまう。企業や個人が積極的に新しいことに挑戦しようとすること自体に足枷をはめて規制した面も多い。あいまいで不透明な裁量による規制が、個人、組織の独創性、創造力を抑えてしまって、まさに護送船団方式の競争制限的体質のとりこにしてしまう。

以上は、日経の論説主幹の小島明氏の「日本経済復活の条件」(日経、1997年12月27日)に依拠して論じたが、画一化を脱して、公平な格差を是認して、創造やリスク分担が報われる社会に鋳直してこそ、世界的な市場経済化の時代に必要な競争条件に適合していくのである。

日本的システムは目的達成機能についてはこれまで良好であったが、公害を含めて「随伴的結果」に対しては、もたれ合い、なれ合いが相乗して、大きいマイナスを伴っている。意図しなかった結果であっても、システム自体に随伴してマイナスも多い。そのマイナス面は意図的に論議することが避けられてきて、臭いものにはふたをしてきたから、実態の解明も反省もなかったのである。

本稿の前段になる日本的システムの通史はすでに論じた。それは「日本——組織中心社会の盛衰——」であるが(3)、市民社会や市場経済の根本的制度である法、法律も「家の論理」に見られるように(4)、個人ではなくて、組織としての家もしくは組織の発展に主眼がおかれてきた。それがために、日本的システムでは個人よりも組織の研究が優先されたのであって、「経営と家庭」を論じても(5)、家庭が市民社会の対等のものとして存在しないのである。

組織優先主義のもとで、日本的生産システムの成功経験が高く評価されてきたが、それがトータルな社会的整合性のあるシステムかと問われると、社会的コストの面で問題を残している。

3．日本的システムと制度

何でこんなに大きく状況が変化してしまったのであろうか。そしてまた、家庭の経済力がこれほどまで低下したのであろうか。むしろ不思議なくらいである。「経済大国」と言われていた時代がほんの昨日のように思われていたのに、大きく構造が変わってしまった。このような大きな経済変化が制度(社会的共通資本)にも螺線状に変化を及ぼし、旧来の日本的システムは機能不全みたいになっている。すべてが「オンリーイエスタデー」であった。

---

(3) 数家鉄治「日本」浅羽良昌編『国際経済史』ミネルヴァ書房、1996年。
(4) 三戸公『家の論理』Ⅰ、Ⅱ、文眞堂、1991年。
(5) 渡瀬浩『経営組織と家族集団』中央経済社、1984年。

日本的システムに一貫して流れるのは、企業中心社会の論理であって、生活者の論理は劣位におかれていた。しかし、官官接待、官産の癒着、大蔵省や日銀のエリートの逮捕などによって、生活者の逆襲が始まり、日本的慣行や制度そのものに批判の眼が向かうようになった(6)。裁量行政がもたらす歪みや利権をめぐって、大衆の視点からの研究が重要になってきた。それは不況や消費税の増税のせいもあるが、大借金の国や公に対しての不信が将来不安を増幅させているからである。

なぜ財政再建や福祉の切り下げや増税という手段なくして、日本的システムは成り立たないのかを問うようになった。補助金漬けの政策やばらまき財政がもたらした結果であっても、銀行の不良債権のように、知れば知るほど増えていく仕組みに対して(7)、実態の本当の悪化を知るようになったので、「祭り」のような消費は終わったのである。ストックの乏しい人々にとって、若干、フローの収入が多くても全体としてのバランスの悪さに気づき、親からの相続財産や財産を継承しうる人とは一線を画して、生活のあり方を変えるようになった。ストックの乏しい人間にとって、今の消費は過剰消費であることに気づき、消費のあり方を転向させている。ストックが乏しいのに「横並び意識」で消費してきた人も、ストックの蓄積なくして老後の生活がきわめて不安定になることを実感したから、ストックを基準に消費の水準を考えるようになった。

Ｐ．ドラッカーがかつて言った「断絶の時代」がやってきたのであって、過去との非連続性のもとで生活設計を考えると、将来不安の度合いが大きいから、個人消費が萎縮するような政策のもとで、ますます生活防衛に走らざるをえなくなっている。その一つとして、日本的システムの脆さに気づくだけではなくて、国際的枠組みで考えると、あまりにも国際競争力に欠ける産業の多さに恐

---

(6) 石上泰州「行政監察と行政相談」、本田弘編『行政管理のシステム』勁草書房、1993年。日本の監察、監査制度は、会計監査院による「会計監査」、大蔵省による監査、総務庁による「行政監察」などがあるが、国民世論の広範な支持のもとで十全の機能を果たしているとは言いがたい。

(7) 吉村光威編『ディスクロージャーが市場と経営を革新する』中央経済社、1994年。広範囲にわたって、ディスクロージャーについて論じられている。

怖を感じるようになったからである(8)。「箱庭経済」の中で保護育成にされた産業の真の実力を知るにつれて、雇用維持も容易ではなくて、東南アジア製品などの低価格商品には自社が耐えうるかを考えると、破綻、倒産も決して万一のケースではないことに気づいた。転職もままならぬ日本的システムの短所には、他組織に逃げ切れない自己の弱みに無言の圧力を感じているのである。

かくして、時代状況が大きく変わり、しかも旧共産諸国も加わった大競争時代では、弱肉強食が現実のこととして認知されるようになり、中流意識のぬるま湯につかっていては、将来危機を大きくすることを自覚するようになった。これが生活者の知恵と相乗して、枠づけられた価格体系にも矛盾を感じ、独占・寡占企業に対してもその価格のカラクリに「抗議」することの有効性を学ぶようになった。消費税５％という税率が一つひとつの商品に対しての価格の妥当性を吟味させるようになり、そして購入時の選別を強化して行った結果として、消費への主体的判断の効力の大きさにむしろ満足感を覚えるようになっている。

このように生活者の論理は、コミュニティとの連携によって基礎的諸条件としての安定性を増していて、商品経済化がもたらした虚飾やあげ底から決別するより所を与えている。この変化を軽視する企業経営はますます商品にズレをもたらしており、企業論理に巻き込もうとしても、それは全くの短期の一時的なものにすぎない。商品の値打ちをよく知るようになった消費者は、商品が安くても、国際的な視野からさらに安くても当然ではないかと思うようになっている。きわめて安いベトナム製や中国製の繊維製品などを日常的に用いて、その価格に比しての値打ちと品質の向上にも気づき、日本の管理された市場に対しての不信が次の学習効果をもたらしている。

このような側面からも企業中心社会は崩壊の兆しを示しており、生活者の論理に立脚した社会的正義・公正を重んじる経営学が求められている。多くの経営学者は組織の論理から現状分析をすることが多いけれども、それは方法論上

(8) 伊藤元重「リレー討論」『日本経済新聞』1997年12月28日。
金融機関、小売業、農業などは国際競争力の弱い、しかも消費者ニーズに合わない産業になっている。

のことで、組織の代弁者であってはならないのである。冷徹に事実を分析する司法的立場から経営現象を見ることの大切さも論じたいのである。検事や弁護士ではなくて、裁判官の視点から日本的システムを分析してみるアプローチが求められている。

ところで、ミクロ経済学の枠組みにとらわれてしまうと、市場を排他的に重視するようになり、日本的経営制度は障壁、規制の固まりのようにみなされる。しかし、それは制度論的思考を欠く抽象的なものであって、現実的適応性をもたないものである。それがために、制度や組織の意義が軽んじられて、日本的システムをマイナスにしか評価しないのである。はたして、市場論的な思考を日本的システム全体に拡大して論じてよいものであろうか。日本の製造業の強みを生かさないような方法で、日本的システムを変革してよいものであろうか。このような重要な認識を今日のマスコミの論説は欠いていて、国際化や情報化をアメリカ的システムへの変容として矮小化しているのである。とくに組織の論理を無視した市場論的アプローチは、「経済帝国主義」のように自己肥大化して、それがために日本的システムの全面的な否定に転じてしまうのである。銀行、証券業と言えども、全くグローバル・スタンダードに依拠して、日本的システムから離脱するとは考えられないのである(9)。

われわれの認識では、日本的システムを論じるにあたって、制度、組織、そして市場の理論に精通する必要があるのに、今日の議論はきわめて一面的に終わっている。法、行政指導、業界団体、企業そして市場の有機的関連が生産性を高めてきたのであって、監査機能が弱いためにもたれ合いが逆転して癒着も生むが、それはシステムそのものの根本的な欠陥ではない。

日本的システムは自助や公助よりも互助を中心にしてきたし、個人がリスクを負うよりも、集団としてリスクを分担し合って、責任も分散している。そのために責任をとらないように見えるが、システムとしては責任を負っている。そのために不祥事が生じると、特定の個人を排除するやり方ではないので、シ

(9) 吉田和男『踊り場の日本経済』PHP研究所、1988年。
すでに、吉田教授は、国民の合意のもとで、金融機関の既得権益を改革せずして、日本の金融システムの安定はないと論じた（175頁)。

ステム自体が著しく傷つき弱ってしまうのである。今回の日本の金融システム不安をもたらしたのも、全体を弱めてのシステム的対応をしたからである。

ミクロの組織とマクロの制度、法、行政とを連関させて、できれば中範囲理論を用いて同一の枠組みで論じようとするのがわれわれの立場である。現実的な比較分析、制度分析のもとで、組織システム――組織間システム（業界団体）――産業組織論へとドッキングしていく経営学的な手法である。経営組織論と産業経済学（産業組織論）は別々に研究されてきたが、これを現実的な視点から接合して、経営組織論の抽象性から脱しようとするのがわれわれの立場である。抽象から出発したけれども、この切れ味を試す現場を重視して、フィードバックを重ねたいのである。そのためにも事例研究や現実の企業行動には注目しているのであって、時論や評論にも眼を通している。そしてまた、内部組織の経済学や組織の経済学の分析的枠組みも利用している。

日本企業をとりまく複雑な諸問題を解決するためにも、企業行政家よりも企業政治家によるコーポレート・ガバナンスの高度化が求められている。ルーチンな仕事ではなくて、いわば異変に対して迅速に、そして高度な判断があってこそ、制度上の大きな改変に対処しうるのである。急変する今日では、仮にデータが不足していても、官僚制的に正確に時間をかけて対応していくのではなくて、その変化の重要性を認識して大胆かつ機敏に企業政治家としての戦略的な判断が求められている。

ところで、官僚組織の欠陥として、中央省庁のアンケート調査によれば、①前例踏襲主義、②ゼネラリストに対してスペシャリスト軽視、③仕事に対する適切な評価システムがなく、予算獲得などをとかく重視してしまう、④人材の流動性に乏しい、⑤省庁間で意見対立があると現状維持につながりやすい、である。官僚組織に構造的な欠陥があると思う人は、全体の７割強（170人中87人が回答、課長補佐以上）が問題ありと回答している[(10)]。

日本社会は市場を利用した犯罪には鈍感である。相場操縦や、未公開株、公募株、転換社債の優先的購入、事後の損失補填やインサイダー取引（とくに主

(10)『日本経済新聞』1997年８月18日。

力銀行）が長らく「違法」と見なされなかった歴史がある。証券会社が利益提供のために売買益の利益を追えば、一般顧客と利益相反に陥る。これは公共財である市場をゆがめる反社会的行為である。もともと仲介業者の証券会社が免許を得て行う自己勘定の売買業務（ディーラー部門）は、市場に流動性を持たせるという公共的な目的のために認可されたのである。

また、公認会計士、監査法人の監査の「適正」とは何かが論議されようが、山一証券の有価証券報告書を見る限り、監査上は問題がなかったことになる。これでは、日本企業全体に対しての監査の適切さについての疑惑は高まり、「共同謀議」があって、アンフェアな企業行動にどのように対処していくのかが問われる。監督官庁は審判とコーチを兼ねるようなことをしてきて、ルールを恣意的に運営してきたと思われるようになってきた。しかもルールとプレイヤーの関係も業界団体の圧力もあって、企業プレイヤーよりの行政指導が、やがて審判とコーチとプレイヤーの談合によって、「日本株式会社」の本質的欠陥を示すようになった。審判、監督、コーチ、プレイヤーの癒着は、状況が悪化したときの責任体制を破綻させてしまい、これがまた社会的不信を大きくしている。生活者の論理を組み込まない企業倫理は、歯止め機能を作動させなくしてしまう。

日本的システムの現状を正確に把握して、過去のしがらみを清算し革新力に富んだ、新しい戦略を打ち立てるための建設的な思考をもちたい。日本が直面している構造汚職は組織的欠陥から生じたものが多く、総会屋への利益供与や談合、賄賂による情報の先手入手などは経営倫理の確立と、制度的な倫理的規範の制定によって、公正さと透明性を求める市民社会の共感と支持をえることが可能である。企業の存立意義は国民の納得のいくルールの上に構築されるのである(11)。

日本経済は政策的に成長を志向して、それを担った官僚や金融機関に構造的な特権意識を与えてきた。だが、電気や鉄、通信も物流も産業の血液なのに、金融機関は官僚の天下り先ということもあってか、「経済の血液」といわれて、

(11)『日本経済新聞』「社説」1998年３月15日。

低金利政策などの政策的配慮によってや、給与その他の面でも特別待遇は容認されてきた。日銀はその典型である。公務員が料亭での宴席接待を慣行として受け入れ、企業もこのような官僚接待を何十年にわたって行ってきた。日本的な接待慣行に悪乗りした業界団体などの個体群としての組織の過剰接待と癒着は、検察が贈収賄を立件できないケースであっても、「乱行」に対しては懲戒という行政罰があろう。規律、ルール、けじめなくして、「公平」なる組織は成り立たないのであって、事件に関与した金融機関の身勝手な論理には、預金者などの市民的共感がえられないのである(12)。

4．日本の金融システムと組織

日本の金融システムのつまずきは、官僚主導型の経済システムの敗北とは決めつけられないが、日本の製造業のように取引のネットワークを世界中に広めて、企業の競争心を高めて、経営の優劣を競い、経営革新を推進してきたのとは大きな違いである。むしろ今こそ、日本的金融システムに規制緩和を求めて、温室育ち体質から脱して、自由な競争戦略を生かした経営革新を促すべきであろう(13)。

日本的生産システムは規制でしばられた金融システムとは異なって、変化に対する反応の速さや柔軟さにはすぐれている。規制緩和をさらに進めることによって、日本的生産システムの本質的な強さはさらに発揮されよう。他方、日本的金融システムは、大幅な制度改革に着手して、不良債権の本当の額を情報開示して、さらに金融システムの安定化のための公的資金の導入をつうじて、市場の信頼を取り戻して、国民全体に及ぶ不安感を払拭する必要がある(14)。

いわば、日本の金融機関の護送船団方式はアルコール依存症みたいなものであって、保護なくては禁断症状になってしまう。キャッチアップ段階では、産業政策をタイミング良く発動する際に、官はつねに業界からの情報を必要として、重要な政策決定の過程では、官と産の間で綿密な調整が行われていた。そ

(12) 佐野正人「News反射鏡」『日本経済新聞』1998年３月15日。
(13) 野村裕知「日本経済復活の条件」『日本経済新聞』1997年12月30日。
(14) イグナチオ・ビスコ「ニッポン診断」『日本経済新聞』1997年12月31日。

れは公的、非公式的（接待を含む）な場で「官民の緊密な協調関係」をもたらした[15]。

しかし、キャッチアップ時代は終わって、グローバルな「市場主義」が時代の規範になり、「官民協調主義」は足枷になってきた。「市場主義」においては、市場参加者が自由な意思決定者となる。「市場主義」へのパラダイム転換によって、その有効性を高めるべく、透明な競争ルールが明示されるとともに、情報開示の徹底が必要になる。それなくして市場効率を高める決定はできないのである。

今日では、「官民協調体質」は時代の要請とはかけ離れていて、当該組織を利するだけで、国民の不満は大きくなっている。官はルール・メーカーと監督者の役割に徹し、金融機関は大蔵省の方ではなくて市場を向いて仕事をする体質への転換が早急に求められている。日本的金融システムが時代の変化とともに遅滞なく変化していくとともに、金融機関の主体的な変革、改変が求められる[16]。

さらに、「金融機関倒産の障害」となっていた預金保険機構の資金不足も解消されたから、市場からの秩序だった金融機関の退出の仕組みが整いつつある。金融機関は市場経済の自己責任原則を意識して、過保護の短期対策に依存しない体質へと転換すべきである。世界の金融標準に近づくためにも、市場原理に基づく透明な金融システムへの移行なくして、企業の競争優位性は保ちえない。市場の価格メカニズムの浸透に対する障害である、護送船団金融行政はもはや破綻しているのである[17]。

金融自由化は、裁量行政などの人為的な資金配分を排除する方向に働くので、金融・証券市場は内外無差別の競争市場に突入する。かくして、大蔵省の規制行政のもとで享受してきた既得権益はいや応なく競争にさらされる。長期、短期金融の壁も取り払われる。行政と一体化した従来型のやり方は、もう大競争時代では通用しなくなっている。日本の金融機関は、規制と権威と人的関係に

（15）牧野富夫『日本型企業社会の神話』新日本出版社、1993年。

（16）厳流「大機小機」『日本経済新聞』1998年２月13日。

（17）植田和男「金融危機の構造を考える」⑨、『日本経済新聞』1998年２月13日。

頼ったこれまでの権力統制型の営業姿勢を抜本的に改めなければ、市場の時代を乗り切れないのである[18]。

市場論的に言うと、日本の金融機関は過剰融資によって、間接金融の肥大化をもたらしている。銀行が高いリスク、低採算の融資から撤退して、資金を回収する「貸し渋り」はこれからも増えるであろう。企業も銀行融資に頼って、効率よりも規模を重視した設備投資に振り回されてきて、設備投資の収益性を悪化させてきた。この過剰融資と過剰設備のドグマから脱して、企業も資本市場を通じての資金供給のパイプを強化して、収益性を考えての投資が求められる[19]。

日本の金融システムは機能不全に陥っていて、信用収縮作用をつうじて実体経済に強力なデフレ圧力をかけている。とくに銀行の自己資本比率を高めるための貸し渋りは、不良債権という巨大な潜在的損失によって、さらにデフレ圧力を強化している。ドミノ的な信用収縮作用は中小企業の設備投資だけではなく、運転資金にも及んでいて、経営破綻が連鎖しかねない[20]。だが、中小企業も大競争時代に対処しなければならないのであって、公的金融機関をつうじての融資は必要としても、選別淘汰は避けられない。自助努力を前提とした公的支援システムが求められる。

他方、金融システムの破綻によって、日本の裏のカラクリが表面化してきた。複雑な政治献金や資金源としての金融機関への反対給付としての情報を与えたりして、もたれ合い、なれ合いの構造が見えたのである。だてに超低金利政策をとっているのではなくて、それは銀行救済のためのものであって、その恩義があってこそ銀行行政もスムーズにいくのである。まさにおんぶに抱っこであって、この枠組みが銀行にもたらすメリットは極めて大きいのである[21]。

今日の金融システム不安の根底には、土地本位制が破綻して、地価が下げ止

(18)『日本経済新聞』「社説」1998年２月11日。
(19) 秋本英明「十字路」『日本経済新聞』1998年２月17日（夕)。
(20) 薬「経済気象台」『朝日新聞』1998年１月５日（夕)。
(21) 屋山太郎『官僚亡国論』新潮社、1993年。
財部誠一『日本倒産――デフレ経済下の構造不況――』PHP 研究所、1994年。

まらないので、つねに担保価値が下落しているところにある。金融危機と地価下落が相乗して、かってもっていた金融回復能力は大きく低下している。銀行の担保不動産の評価を安定化させなくては、泥沼をもがくようなものである。もっと土地の売買に工夫をこらして、土地の流動化を高めて、地価の底打ちになれば、アジアの金融危機を抑える切り札にもなろう。

また、日本の金融システムは透明性を欠く会計制度になっていて、しかも市場規模に比べて銀行の数が多すぎる。社会的威信を求めて銀行の規模は大きくなったが、今では収益性は低く、資産の質も悪い。さらに慣習的に自らリストラを行うことについては、非常に硬直的なシステムである。ただ、もし現在の信用収縮は、銀行が貸出先の信用リスクに応じて金利を引き上げる合理的なものなら、銀行の収益体質が改善するので、より健全な金融システムにはつながる[(22)]。

はたして日本の金融システムは健全化するのであろうか。官民の癒着のみならず、構造的不正接待によって職務権限を歪めてしまっている。都市銀行の大蔵省検査官への不正接待は「裁判官」を抱き込んだような癒着の例であって、これが官全体に及ぶとしたら、日本的慣行としての接待そのものが、官に対しては厳しい規制を課せられることになろう[(23)]。日本的慣行、制度を含めて、組織の編成原理の「随伴的結果」としての接待悪をどのように排除していくかである。「李下に冠を正さず」の気持ちなくしては、国民も納得しないであろう。

グローバル・スタンダードでは、プレイヤーの各金融機関が市場規律を守っているかどうかを監視する検査監督機能の重要性は増す。それだけに、大蔵省と金融界との癒着の構造を排して透明化しないと、日本的システム全体への信頼の回復はおぼつかない。金融機関の接待攻勢は検査官にだけに集中したのではなくて、金融の企画立案を担う大蔵官僚の幹部に接待の標的があったのである。そして護送船団方式に安住して、内部の不祥事隠しなどの大蔵詣でに終始してきた民間金融機関の行政にすり寄る姿勢こそ、癒着の構造を深めてきたの

---

(22) C・マホニー『日本経済新聞』1998年1月24日。
(23) 西岡健夫『市場・組織と経営倫理』文眞堂、1996年、208頁

である。この姿勢こそ、市場よりも官の裁量に頼る金融機関の行動様式という官産のなれ合いが、政産のもたれ合いと複合してなされてきた日本の政治システムの問題点を表している。世界的な市場の時代では、大蔵省が従来抱えてきた癒着の体質を断ち切るためにも、透明性と情報開示は必須の条件になっている(24)。

大蔵省への事前相談、黙認や黙視などで産と官との関係はきわめて密接になっていたが、それほど大蔵省の実質的な権限が大きいのである。とくに銀行や証券会社にとって大蔵省を抜きにして営業は考えられないのである(25)。だからこそ、株主の意向よりも大蔵省の意向を優先させるのである。このような市場を第二義的にした官産関係では、グローバル・スタンダードへの切り換えは大きな困難を伴うし、経営戦略の構想力も奪ってしまう。

だが、ビッグバン（金融大改革）とは、日本的金融システムにおける資金調達構造が間接金融（貸し出し）から直接金融（市場調達）へ移行することである。ここでは、経営実態の悪い選別の対象になる企業に対しては、金融余力ができても、貸し渋るのはふつうであって、整理淘汰を促進するほうが、ビッグバンの流れに沿うといえよう(26)。中小企業の保護には、別のセフティ・ネットが必要である。

日本の金融行政は「護送船団方式」といわれるように、指導─応諾という枠のもとで接待行政をもたらし、その集権構造が構造的な癒着をもたらした。日本の金融システムは市場の時代に沿った透明な行政に転換する必要性は前から論じられていたが、政治家も不透明な行政を放置してきたのである。透明な金融行政に転換するためには、大蔵官僚の裁量行政を是正して、一括して新設の金融監督庁に金融行政を移すことである(27)。

日本の倫理規定はきわめてあいまいだが、会食などの接待も賄賂にあたるというのが税務署のこれまでの常識である。行政の役割は裁量に基づく業者の利

---

(24)『日本経済新聞』1998年１月30日。
(25) 久原正治『銀行経営の革新』学文社、1997年。
(26) 藤井良広「ニュース複眼」『日本経済新聞』1998年１月26日（夕）。
(27)『日本経済新聞』「社説」1998年１月28日。

害調整策、コーチから、決められたルールが守られているかを審査する監視役に転じてこそ、新しい時代に対応できる(28)。今後の監査型金融行政を担う人材をいかに育成していくか、そして会計士や税理士などを一定期間にわたって、監督庁や証券監視委に大量に送り込んで監視役の機能をいかにして強化しうるかが課題である(29)。

5．生活者とジェンダー

これまでは男性の視点からの男性的経営学であったので、きわめて男性に甘く、社用族、贈答の慣習にエスカレートをもたらしやすい構造をもっていた。倫理基準から論じると、接待にたかるというような浅ましい慣行であって、企業社会の倫理が他の組織にも害毒を及ぼしていた(30)。社用を拡大解釈して、女のはべるバーで豪遊し、家庭の主婦に余計な心配させる日本的慣行は、すでに個人倫理上も破綻しているのである。

女性に対して社会的正当性をえられない経営はすでに不倫理的であって、女性社員に対して胸をはって接待の内容がいえないようでは、女性メンバーの協働意欲を下げてしまうであろう。家庭に帰って妻子に日々の行動の内容を言えないようでは、そのような接待こそ社会性を欠いている。後めたさのない、女性も参加しての明るい接待こそ会社の社格を高めるものである。

さらに、日本の財政赤字を解消していく一つの方法が、女性のフルタイマー化であって、女性が定年まで働けるような条件設定や制度づくりが求められる。そのためにも看護、介護を含めて、働く女性への家庭負担をどのように軽減していくかがポイントになる。そして女性にも承認される行動基準が必要であっ

---

(28) 松井彰彦「経済教室」『日本経済新聞』1998年２月17日。
社会の規範は単なる習慣・慣行と異なり、価値判断の基準を提示する。したがって規範は人々の満足度やものの見方に影響を与えて、それを通じて人々の意思決定を左右する。

(29)『日本経済新聞』1998年３月21日。

(30) 日本では政策の多くは官指導であって、そこに族議員がかかわるが、実施の細目は通達や行政指導にゆだねているから、官僚の権限は広く強大である。そこに官僚への過剰接待や癒着が生まれる土壌がある。『日本経済新聞』「春秋」1998年３月８日。

て、男社会の過剰接待はもはや許容されないし、民民の接待、社用族についても同様のことが言える。接待に湯水のごとく金を遣いすぎるのは、民民接待でも、それが高額なら所得税上の問題が生じるし、コーポレート・ガバナンス上も問題がある(31)。

日本的システムは固定的な性別役割分業を前提としているので、女性の社会進出は抑えられている。しかもパートのような低賃金構造を担っていて、仕事労働、家事労働をつうじて勤勉に努力しているわりには、離婚時にも報いられていないのが日本的システムの特徴である。経済の側面に限定してみれば、高度経済成長を可能にしたシステムであったが、家庭、地域社会や老後の生活を考えると、日本的経済システムは、多くの機能不全を伴っている。しかもその機能不全は構造的なものであって、女性に対してのしわ寄せは大きい。老後の夫婦の生活を考えると、家庭を犠牲にした仕事生活のあり方は、日本的システムの男社会の論理に支えられて、あまりにも一般化したので、老後の反動は大きい。パートナーとしての夫婦の協働意思を疎外していて、その副作用は大きい。

女性労働を正当な雇用労働として定着させることなく、固定的な性別役割分業に閉じ込めて、いわば家事を担う無給の従業員として経営に組み込んでおり、これによってさらに、男性が全力をあげての組織への一体化を可能にしてきたのである。この日本的経営制度を前提として、労働を固定化させて、終身雇用、年功序列賃金、企業別労働組合という、組織の論理を市場の論理よりも優先させたシステムの構築を可能にしてきたのである。

今後、グローバル・スタンダードの影響を受けて、女性労働力率の増大という社会的現象がより普遍化していくので、男女の性別役割分業を前提とした日本的経営制度は大きく変わらざるをえないのである。それは男女の協働のシステムとなるから、トランス・ジェンダー（ジェンダーフリー）をめざす雇用と処遇のシステムになる。

生活者はその一部の組織人格を組織に機能的に提供しているが、それは派生

(31) 宮本光晴『日本型システムの深層』東洋経済報社、1997年。

的な存在である組織に全人格的に没入するわけではない。主婦、パート主婦、女性は家庭という視点を欠如させることなく、組織に関与している。だからこそ生活者は女性に代表させて論じると理解しやすいので、ジェンダーとかかわらせて論じていくことにする。「家庭と経営」という視点から経営を見ると、パート主婦は家事労働と仕事労働の両方をこなしていて、しかもパート年収はふつう100万円以内ということで、労働量のわりには収入が少ないのである。かくして、パート主婦の視点から日本的システムを論じると、その問題が明確になってくる。官官接待や民民接待のゴルフ、飲食などの支出は、パート主婦（というふつうの一般の人）の社会通念からしてみると、あまりにも巨額になり、いわばパート主婦の自己存在が否定されるほどの巨額が湯水のごとく費消されているのである。これでは官民接待そのものが癒着と見られてもしかたあるまい。

組織に一体化した多くの組織人の男性とは違って、いわば社会性の倫理を身につけた女性は、組織の倫理的逸脱の修正役として大いに機能しうるし、内部の閉鎖的な掟、慣行に対しても社会の論理から歯止めをかけやすい。内部の論理だけに縛られがちな男性よりは、組織に深く組み込まれてこなかった女性の方が自由に判断できる領域は大きいと言えよう。コーポレート・ガバナンスのあり方として女性の監視力を利用するのも一つの方法である(32)。

さらに今後、日本的システムを大きく変えるのは女性であって、男社会の論理が貫徹している日本的システムは、固定的な性別役割分業にとらわれているからである。過剰接待にしてもパート主婦の眼から見ると、何が過剰なのかよくわかるし、時給1000円にもみたないパート、アルバイトの世界の視点では、公務員倫理として自ら律していく金額の度合いも低くなる。人間の尊厳として、接待の金額が１回でパート主婦の日給の10倍をこえたら、公務員としての社会通念上もそれは異常なことであろう。そのことは、日本国憲法にも公務員は全体の奉仕者である位置づけが明確に示されている。

パート主婦もアルバイト学生も消費税５％を支払っているが、自己の１日の

---

(32)『日本経済新聞』1998年２月14日。

労働の反対給付としての日給とは全くかけ離れた金額が公務員の世界で日常化していたら、それは全く違う金銭的感覚になり、その癒着がもたらしたしわ寄せが消費税に転嫁されていると思われてもしかたがあるまい。高級官僚やキャリア官僚といっても、憲法上の特権階級ではないから、一般公務員と同じ倫理規定に従う存在である[33]。早々と税務署長や地方財務局長になっても、一般国民には変わりがないから、おのずと節度とけじめが大切であって、せん別一つにしても受け取るのに注意深さが必要である。何をしても許されるという「特権」はないし、料亭やクラブという高級店と言われるところでも、数多くのパート主婦やアルバイト学生がいろいろな職種で働いているのである。そしてそこでの口コミがアングラ情報としてかけめぐり、ある事情でテレビや新聞で報道されなくても、人々の知るところとなっている。そのことは新聞記者についても同様であって、自己の言動に対してのけじめと節度が求められるのである。

6．日本的システムの再生

大蔵省と銀行・証券業界はなぜ癒着しやすいのであろうか。裁量行政や情報価値の問題が論じられているが、それ以上に官僚の「天下り」先になったり、政治家の資金や利権の源としての役割を果たしてきたので、その力を利用して、裁量行政はきわめて業界よりになっていたのである。いわば、それを裏で支えてきた金融業には傲りがあって、本当は政治的圧力団体でもある。その結果として、業界は大きな利益を享受してきたし、国民を犠牲にしてまでの裁量行政も少なくなかったのである。官産の癒着の結果として、護送船団方式がもはや社会にとって大きなマイナスになった時期でも保護行政が実施されていて、今日の国際的整合性を欠く状態をもたらしている。もたれ合い、なれ合いは、利権構造を保護して、その結果として、金融業の国際競争力を著しく低下させている。また生活者視点を欠くので、個人消費をさらに萎縮させる政策をとりつづけてきて、企業中心社会の破綻にもかかわらず、さらに企業を優先する政策

(33) 西尾勝『行政学の基礎概念』東京大学出版会、1990年。今村都南雄『行政学の基礎理論』三嶺書房、1997年。

に固執した結果として、今日の閉塞社会をもたらしたのである。

生活者中心社会とは企業優先、官主導の社会から転じての市民社会や生活者の論理を大切にする社会である。生活者は全人的存在であって、消費者という商品経済化の枠組みに矮小化されるものではない。個人消費という視点からしか見ない、金融、財政政策はまさに企業中心社会のものである。

日本的コーポレート・ガバナンス（企業統治）には、問題が多い。監督官庁を含めて、取締役会、監査役会、監査法人の責任は、山一証券事件に見られるようにきわめてあいまいである。大口顧客の信頼をつなぐために損失補填をしたりしてサービスにつとめたのであるが、それが社会的不信のシステムをもたらすことには、きわめて無神経であった。いわば身内中心の信頼システムの構築が、社会的整合性を欠くという逆機能の大きなものになっている。ここに日本的システムの閉鎖性が、全体社会や生活者の論理と不整合をもたらす可能性が大きいことが示されている。とくに社会的正義や公正ということを軽視してきた企業倫理が、企業の過剰接待、官との癒着という形で批判されるようになったのである。そしてまた企業が、個人の基本的人権をどのように見てきたかも問われ、家庭犠牲の「企業戦士」のシステムでは、組織エゴイズムを拡大するだけの結果になってしまう。

日本の会社は取締役会が存在しても、人事を担う代表取締役の会長や社長の権限は大きい。それゆえ、山一証券のように、役員同士でも「簿外債務」の話をすることはタブー視されていて、表沙汰になると会長や社長の首が飛ぶので、そのことをおもんばかって、ずるずると違法行為の泥沼にはまっていったと言われる。このように取締役であっても、実質的には取締役会での発言はきわめて制限されているのである。

山一証券の経営破綻によって知りえた、「簿外債務事件」は、損失の「飛ばし」を大蔵省証券局にも報告してあったが、それを簿外債務として隠ぺいしつづけた事件でもある。この数年は、とても研究者として知りえなかった事例や事件がマスコミをつうじて報道された。研究者としては山積みする素材であって、データを収集しては分析するような日々である。銀行、証券会社などの組織ぐるみの犯罪は日本の企業倫理がどの程度であるかを知りえたが、それ以上

にそれがかなり日本の裁量行政などの制度的諸条件によっても影響をされていることを知りえたのである。

そこで、「組織と制度」は重要な研究テーマになり、とくに法制度、産業政策、業界団体との関連で企業組織を研究する必要性を痛感したのである。官僚にとっては特定の企業よりも業界団体やそれを代表するトップ企業との人的ネットワークや知識の交換などを反映して、行政指導をしているのである。

山一証券の巨額の簿外債務問題を廻り、大蔵省が山一側の違法な簿外処理に事実上、関与していた疑いもある。違法な簿外処理の枠組みづくりに着手したのは、大蔵省との相談を経てからとしたら、まさに官民癒着の違法行為といえる。「大蔵省から簿外処理のお墨付きを得た」としたら、山一証券の巨額の簿外債務はもともと1991年からの「飛ばし」取引で行き詰まって、大蔵省の黙認のもとで海外で実施したことになる(34)。

興銀（日本興業銀行）は日銀から最上位の「機密」扱いの「情勢判断資料」の内容を事前に入手して、市場の動向を先取りした資金の調達のほか、為替、株式、債権の取引で収益を上げることができたといわれる。この情報提供は裁量による明確な便宜供与であって、組織ぐるみの過剰接待は賄賂にあたると判断されている。他方、日銀の金融政策をつかさどる営業局幹部の裁量の「さじ加減」は、各金融機関が日銀の意向に沿った金利水準での資金調達をしているかどうかで左右されて、その意向に従わない場合には、ギリギリまで融資してくれない嫌がらせを受けたりしているので、接待の強要に応じざるを得なかった面もあって、複合汚職といえよう。

他方、日本の株主はいわば劣後債の社債保有者のようなものであって、リスクが大きいわりには報酬は少ないのである。これではインカム・ゲインを求めての株式保有のメリットは少ないので、個人投資家の持株比率は減少している。あとはセミプロ的なキャピタル・ゲインを求めての投資家が、株式を売買しているので、「株をやる」という言葉のように良きイメージは一般に持たれていない。これが日本の株式市場を歪めており、インサイダー取引的なものを求め

---

(34)『日本経済新聞』1998年1月30日（夕）。

させている。

公平な価格形成は市場存立の生命線という認識が大切である。日本の商品先物取引のように、生産者、需要家、流通業者などが会員となって市場を創設するという建前になっているが、実際には市場に参加している当事者はほぼ商社だけといってよい。現場の受け渡しルールが商社など売り手優位になっていて、大量に現物を渡して価格を引き下げる売り崩しはあまり問題にされていない。市場の信頼性が乏しいから、当事者の参加を得られない。その結果、価格形成に問題が生じ、信頼性を損なうのである(35)。

今日の日本経済は、信用収縮が実体経済を巻き込み複合デフレに陥った。アジアの危機と日本経済の危機が連鎖反応を起こし、世界デフレを引き起こしかねない。ところが日銀は、自らの手で市場を汚した。市場の時代での金融政策の柱である金融調節をめぐる機密漏洩は、金融政策そのものの信頼を損なう。そして、政策委を形骸化させて、事務当局が裁量行政を繰り返してきたところに腐敗の温床があった。透明で民主的な政策決定こそ、日銀の独立性の原点である(36)。

それでは日本的システムは何を欠いているのであろうか。それは、C・K・プラハード、G・ハメルの論じる明確な優位性をもつ企業独自の中核的な経営資源（「コア・コンピタンス」）を高める施策ではなかったのである。知識や技能の集大成であるコア・コンピタンスは、企業の継続的な投資の成果であって、コア・コンピタンスの獲得には、長い期間をかけてのコアとなる技術とそれを形成する組織の能力の形成が必要である。その結果として、他企業には模倣されない独自性のゆえに、企業の持続的な優位性を保てるのである(37)。

ところが、日本的システムは裁量行政のもとで官への依存を高めてきて、足腰を鍛えることなく国際的な競争にさらされてきたので、チャンドラーのいう「組織能力」、すなわち企業内部で組織化された物的設備と人的スキルの集合が

(35)「素材・崩れる日本的慣行」⑤、『日本経済新聞』1998年2月21日。
(36) 国部直明「速水日銀の課題」『日本経済新聞』1998年3月20日。
(37) G・ハメル、C・K・プラハラード『コア・コンピタンス経営』(一條和生訳) 日本経済新聞社、1995年。

ユーザー志向に直結していないので、外国からの新規参入の脅威には弱いのである。また官主導型の業界秩序のもとでは、市場のなかで特定のセグメントに絞ってねらいを定めて経営資源を集中する集中戦略や、顧客の立場からみて他者よりもより良いものを提供していると実感しうる差別化戦略（M・E・ポーター）が、全くの微差異に終わって効力を発揮していないのである。経営革新による持続的な競争優位の創造に焦点を合わせた経営戦略がなくても、裁量行政に取り入ることの方が利益を上げられる構造が長く続いたのである。裁量行政がもたらした罪は大きい。

かくして、日本的システムでは業界秩序による利益保障構造であったから、経営学的なダイナミックな思考をあまり必要としなかったのである。ところが、市場経済は静的な業界構造の維持ではないから、「競争の戦略」なくしてグローバルな競争には勝利することはできないのである。M・E・ポーターのいう業界の競争状態とは、①供給業者の交渉力、②顧客の交渉力、③新規参入の脅威、④代替品の脅威、⑤業界間の敵対関係である。この業界の基本構造によって企業の収益が左右されるから、自社の強みを生かして有利な位置を確保するという戦略である(38)。

残念ながら、日本的システムはこのような経営戦略に手かせ、足枷を架してきたので、組織的能力、コア・コンピタンスが充分に蓄積されておらず、不確実性の高い状況での非反復的な戦略的意思決定を裁量行政にまかせていたのである。それゆえ経営者は行政管理レベルのことは得意であっても、その上の企業統治のあり方とか、経営をこえる「理念政略的視点」には関心がうすい。いわばサラリーマン社長の典型であって、行政指導の枠の中で経営をしておればよかったのである。ここにも、他の学問とくらべて経営学が劣位におかれた理由がある。

---

(38) M・E・ポーター『競争優位の戦略』（土岐坤、他訳）ダイヤモンド社、1985年。

7．おわりに

組織は主体的な戦略によって日本的システムの制度的圧力に対して抗していくこともできる。しかし、日本の官僚によって主導された制度的環境は業界ごとに縦割りに秩序づけられていて、企業の組織構造だけではなくて経営戦略までが許認可の範囲内に制度によって形づくられている。たしかに、組織は主体的なプレーヤーであって、制度という盤を積極的に利用しうるが、しかし制度が利益を保障し、利害調整している限り、国際的な基準へと制度を変更していくような意欲が生じてこないのである。官僚は利害調整者としては有能であっても、既存秩序の破壊者ではない。旧パラダイムを段階的にテコ入れして、少しずつ変革していく手法は金融システムに関してはとれなくなっている。急激な変化が必要であっても、行政の論理から言っても、市場の論理とは対立する側面を持っている。それは自己の権限をなくしてしまうからである。

1990年代に入って、バブル経済の崩壊によってあらゆる問題が表出してきた。研究者にとっては、これほど具体的で実践的な研究材料が豊富な時期はなく、毎日が研究に明け暮れるという日々になっている。不透明であいまいにしか情報が提供されていなかったことが、検察の手によって明確になり、新聞を読んで分析するだけでもかなりの時間がかかる日々である(39)。これを理論的に整備して、論考としてまとめることはテーマが大きすぎて辛いことではあるが、学究としての責務として、未熟ながらも研究内容を世に問いたいのである。

組織論者としての研究枠組みを下じきにして、金融システムなどの日本的システムを論じているが、もとより文献の利用しにくい領域なので、多くの弁護士を含む実務家の人々との対話によっている。

とくに行政、司法にかかわってきた人々は、現実的に問題を解決してきただけに、日本的システムの本質がよくわかるのである。行政的解決が多いのも日

(39) 戸谷裕之『日本型企業課税の分析と改革』中央経済社、1994年。
交際費については、「すなわち個人的な満足の増大という支出であるにもかかわらず、企業の費用となり法人税を逃れ、のみならず所得税も課されないということが起こり得る。この代表が交際費であろう」(31頁)。

本的システムの特色になっている。そしてまた、組織論者は司法的解決にはなじみがうすいが、現実には訴訟しても和解勧告が多く、民事調停でも多くの紛争が解決されている。さらにまた、政治家ももめ事やあっせんに大きな役割を果たしていて、日本的システムの担い手である。比較組織、制度分析をベースにしていても(40)、複雑系のシステムの解明には(41)、総合的、全体的な視点を持つ「相関経営学」による学問の動員論が必要である(42)。

---

(40) M・ラムザイヤー『法と経済学』弘文堂、1990年。
青木昌彦『日本経済の制度分析』(永易浩一訳) 筑摩書房、1992年。
(41) M・M・ワールドロップ『複雑系』(田中三彦・遠山峻征訳) 新潮社、1996年。
(42) 川端久夫教授は、この立場を代表する。永田誠教授によれば、ドイツのシャンツもこの立場である。