

I 巻頭言：この国の根底にある経済運営の実情とその将来

吉川紀夫

アジア近代化研究所・理事、明星大学教授

はじめに

2016年の年明け後の株式相場について新年1か月間程度の動きを見ると、年初6営業日連続の大幅下落の後、不連続に3~4日間だけ大幅反発を示すなど、ボラティリティの極めて高い「一進五退」くらいの動きであった。新年らしい輝かしい門出をしたとの印象からは程遠い。これについては中国経済の減速や原油価格の大幅下落に対する市場の反応だとエコノミストの多くは論評している。しかし、中国経済の減速や原油価格の下落基調はすでに昨年来言われてきていることである。この二つの要因だけで年明け以降ここまでボラティリティの高い株価の乱高下が見られたのだと判断するのは明らかにおかしい。むろん、中国経済の減速や原油価格下落の影響を排除することはできないが、本当の大きな要因は何なのかということが気になる。

筆者は日本経済の将来に対する不安感が新年を迎えて日本人や外人投資家の間に一挙に強まってきたことが最も大きな要因だと見ている。アベノミクスが始まって3年経つが、これに対する不信感も国内外で高まってきている。日銀の資産勘定(2015年末)が日本の年間GDPの8割近いレベルにまでなってしまった黒田日銀の異次元金融緩和政策の出口戦略も全く見えてこない。この結果、ちょっとした外部刺激に対しても株価が過

敏に反応する傾向が強まってきてしまったということである。日本経済の将来に対する不安アレルギーが嵩じあらゆる種類の経済変動や刺激に対して異常なまでに株価が過敏症になってしまったのである。それでは、そうした日本経済に対する不安感醸成の根底には一体何が滞留していると言えるのであろうか。

その第一は、将来の日本経済に対し長期的なビジョンを持つことが急速に希薄化し短期的な視点を重視した経済運営が全面に打ち出されるようになったこと、しかもその評価方法として金銭的尺度も含めた計数評価による判断だけが重視され、計数化し得ない質的側面が極端に軽視されてきていることである。むろん、その背後にはグローバルな情報ツールの急速な高度化がある。

第二点目は、本来は経済の主人公であり需要サイドの究極的主体であるはずの人間の軽視である。供給サイドの都合だけによって起動されていく経済の動きとM&A(合併・買収)など独占化を強めるサプライサイドの体制作りが進展し、人間(顧客)第一主義の経済原則が忘れ去られてしまっていることでもある。

そして、第三点目は、あらゆる経済運営のあり方がマニュアル化され、ひとつひとつの経済事案に対してケースバイケースで判断・対応していくという旧来からあった人間

の思考力をベースにした方法論が否定されていることである。ロボットの経済人の増殖と画一化したオペレーティングシステムの構築である。これは同時に組織のコンプライアンス体制を強化することによって個々人の責任を回避していこうという体制作りにも寄与している。マニュアルを整え、それを守っていけば最悪の事態になっても当事者は頭を深々と下げて謝罪すれば許されてしまうような無責任な体制が作られてしまった。当事者が自分の責任で命がけで事に当たるような組織体制が消滅していったことにも繋がる。

こうした構造変化が、実は人間不信と企業のエゴイズムを招来し、人間よりも企業組織を大切な主人公とする経済体制を作ってしまったのである。結果として、人間への評価も金銭的尺度による評価体制がいつの間にか出来てしまった。こうした基盤を作り上げてしまった背景の一つとして大学教育のあり方にも責任の一端がある。目先、即戦力化できる短期的能力の涵養だけに教育の視点が偏り過ぎていることである。かつての教養課程（リベラルアート教育）は廃止され、ひたすら無機質な技術論や利潤追求論が横行する。多くの大学が哲学的思考不在のノウハウを教えるだけの専門学校に変質してきている。大学がロボットのマニュアル人間の製造に加担している様にも見える。

以下では、こうした問題の実情をもう少し個別に詳しく見た上で、今後のあり方について組織論的な視点も加えて検討してみたい。

1. 短期主義と金銭的尺度による評価

企業経営にしる、政府によるマクロ政策に

しる、目先のことを優先重視する短期主義が近時一般化している。目先のことだけが大切であり、5年先、10年先、20年先がどのようになるかは不明、あるいはペンディングしておくというやり方である。時々刻々と変化している社会の中で中長期のことなど所詮は絵に描いた餅だとして軽視されている。急激に変化する地球レベルの動きとその情報の流れの中ではそれをフォローするだけでも精一杯、物事を改めてじっくり考えた上で対応をする余裕などない、短期のことでも十分に分からないのに長期のことなど考えても無意味だという風潮が出てきているのである。1時間前まで急上昇していた株価が一気に急落したと想像していたら後場になり再び大暴騰するなどということは日常茶飯事となっている。

これらのことは、生産、消費、投資などの実体経済そのものが大きく乱高下しているのではなくその関連情報が複雑に錯綜していることから起こる現象なのである。朝方に回復していた景気（実体経済）が1時間後には後退に転じ、午後になると再び回復していくといったことは最新のマクロ経済学の知識を以ってしてもある得ないことである。短期的に動いているのは情報なのであり、就中、情報の塊だともいえる金融の動きなのである。しかも、金融の動きは最近では実体経済とは独立して動く変数となってしまっている。現実の実体経済はどっしりとゆったりとした時間をかけて動いている。情報が錯綜する中で経営者や政策当局者は自分がその担当任務に就いていた期間だけが良ければそれで良いというスタンスに慣れきってしまう。組織の将来性や発展性といった長期的視

点よりも自分自身の今のポジションが守ればそれで良い。ともかく、責任を取らされるようなことだけは避けたいのである。赤字が二期続けば経営者として首を切られることが怖い故に粉飾決算をしてでも黒字にしたがる。1年から2~3年というタームでの決算結果ではなく四半期ベースでの決算結果が個別経営者の評価を決めてしまう。

しかも、こうした短期的な評価の多くが金銭的尺度による評価になってしまったのである。金銭的評価は主観的な評価よりも客観性に優れ計数化できるという点で分かりやすい反面、そこには数字では表示し難い質的な評価は軽視されたり無視されたりするというデメリットが内包されている。リーダーの人格的資質・キャリアや複雑な社会に対する認識能力などは二の次になる。計数だけで評価をしておけば第三者への説得力もある。市場経済システムの中で使われる企業格付けなども企業全体のパフォーマンス評価を計数化・記号化という表現法で第三者に単純化して示すことにある。

しかし、その結末として、米国ではエンロン事件やワールドコムの不祥事が発生した。日本の東芝の粉飾決算、さらには小規模企業による偽装食品の販売、法律を無視した長距離バスの違法運行などもその原因は同根にある。マクロの政策運営でも10年先や20年先の姿が明瞭に見えない形で実行されていく。アベノミクスしかり、黒田日銀の政策もしかりである。

国民サイドでも10年先や20年先の形が見えないままにその場その場で刹那的に行われる政策の先行きに不安を持ちつつも結果的には自己防衛のことだけを考えた行動

しかとらなくなる。政治家も頭の良い官僚の言葉に反論する能力もないままに言うなりになり、国民には確信のないことをまるで真実であるかの様な言い方で自信たっぷりに公言するようになる。

こうした短期主義が主流となっている背景には、短時間で大量の情報を一斉に流すことのできる米国のIT技術がある。米国としては世界各国が長期の戦略の下で十分に思考の時間を持てるようになると、自分たちの利益に繋がる理想の世界の絵図が消滅してしまうと警戒しているのかも知れない。

2. サプライヤー主導の経済運営

最近の企業経営では消費者などの顧客を大切に作るマーケティング方法としてCS(Customer's Satisfaction)運動などが実施されている。一見いかにも消費者の満足を最優先させるマーケティング手法のように見える。しかし、内実は商品の供給サイド(つまり企業体)自らが顧客である消費者に当該商品へのニーズを作り出させて自分たちの商品売り込むという手法である。このことはIT産業、金融機関、流通などの日々の活動や宣伝体制を見れば直ちに理解できることである。半世紀以上も前にJ.K.ガルブレイスはその著『豊かな社会』(1958年)の中で当時の先進国の消費者ニーズはサプライヤーによって作り出されていると述べているが、これは今でも通用する。言い換えれば、サプライヤーの都合やコントロール下で需要サイドの消費行動は右へでも左へでも行かされてしまうということである。

これらサプライヤーの間では、金持ちの顧客を大切に少額取引の顧客は軽視する

傾向が当然のこのようにまかり通る。弱者や貧困者が社会的に排除 (Social Exclusion) されたり、金融機関が小口顧客を排除 (Financial Exclusion) することなどはよく見られる現象である。サプライヤーの都合の良いように顧客を誘導するテクニックも使われる。結果として顧客の損失に繋がる場合でも事前段階で砂粒のような小さな文字で記されたサプライヤーの免責事項という一文でサプライヤーの責任が回避できるような仕組みも内蔵されている。実質的には情報の非対称下で行われるサプライヤー優位の商法が正当化されているのが現代なのである。詐欺と隣り合わせの商法なのであるが、これが CS だけではなく CSR (Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任) の中にも組み込まれることもある。福祉施設に寄付をしたことを大々的に宣伝することで偽善的ともいえる CSR 責務に貢献しているように装っている企業もあるし、その技術的手法を当該企業のマニュアルに平然と記載していることもある。

今日の多くの国の経済体制は米国型モデルを採用しているが、それは需要サイドではなく、供給サイドを重視した経済体制である。結果として、供給サイドは M&A(合併・買収) を通じてその体力をさらに強化し、かつては罪悪視されていた独占企業に近い体制を一段と増殖させ、その系列下には二重・三重の構造で下請けや孫請けが続く。需要サイドは供給サイドにリードされた消費行動へと誘導されていくが、需要サイドが示し得る抵抗方法は唯一同志が団結した上での不買運動しかなくなる。これでは前向きに消費が拡大するはずはない。しかも、収益の上がってい

る企業もその利益は内部留保積上げや自社株買いに使い従業員の給与水準の引上げに積極的に繋げてはいかない。ここにも消費が伸びない構造的な要因が内包されている。

そもそも「企業」とは何なのか、「政府」とは何なのか、ということになるが、そうした根本的な問題に対して学界でも財界でも政界でも積極的な議論はしていない。企業は「人間のためにある」のか、それとも人間が「企業のためにある」資源に過ぎないのか、このことが議論されずにいままにマクロ政策も企業経営論議もあり得ないはずである。企業が人間のためにあるとすれば、企業は人間が生きていくためのツール (①財・サービスの供給と②従業員への給与の供与) となって初めて意味のあるものになる。そこに企業が成長・発展することの意義も見い出せる。この視点でこそ企業の経営者に対する評価もなされるべきなのである。それも短期的な視点ではなく長期的視点でしかも質的な側面も含めてその経営者の能力を評価することが大切になるということにも繋がる。

3. マニュアルによる経済運営と責任体制

企業の事務処理や取引のためのマニュアル本ないしコンプライアンス書は当該企業の過去のデータや経験をベースに記述されており、企業内のルールや処理方法を定めそこへと従業員の行動規範を誘導しようというものである。箸の上げ下げまでもといえるほど微に入り細に入りの規範内容が定められていることが多く、仕事をする上で従業員が臨機応変に勝手に対応できる余地などはほとんど残されていない。マニュアルが現代

社会の組織で一般化してきている理由は組織内の人がとった行動の責任を誰が負うのかを判断するのに好都合だからである。マニュアルに則した行為が後から見ると仮に間違った選択であったとしても責任をとる必要はなくなる。逆にマニュアルに反した行為が結果的には正しい選択になったとしてもマニュアル違反者として扱われてしまう。

しかし、現代社会における経済運営や経営戦略の下に敷かれたルールは既定の連続した路線を走っていればそれで足りる電車のルールとは違う。シュムペータ思想の流れをくみ『断絶の時代』(1969年)を著したP.F.ドラッカーの考え方を筆者なりに解釈・要約すれば、経済や企業が発展していくためには不連続にバラバラに敷かれたルールないし独自に新しく作ったルールの上を周囲を見ながらその時々々のルールを選びながら進んでいかなければならないといったことである。何が起こるか分からないその時の事情に応じた臨機応変の対応が求められるのが現代社会なのであり、その場に立たされた人間はその対処法をその都度考えなければならなくなるのである。周囲の環境の変化を見抜き、マニュアル違反になるような行為を行ったことが事後的に見れば正しかったとしても、その行為が許されないとするのはおかしい。マニュアルが普及しているのは企業組織内の人間が相互に人を信じなくなってしまったことの結末なのである。

技術が発展し、人間の頭脳に近い、あるいは人間の能力を超えた計算能力を持つコンピュータやロボットが産み出されてきている。これは便利であり、人間がそのためにかかる労働時間も節約され、生産の効率化やコ

スト削減に役立つことは間違いなからう。パソコンやスマホなども確かに便利であり、かつて苦勞してやっと入手できたデータなどもごく簡単に低コストないし無コストで入手できる。しかし、そこには落とし穴があることも忘れてはならない。

それは生身の人間の感性や尊厳を無視するという忌々しき問題に繋がっているということである。ロボットやIT技術の発展は素晴らしいと称賛するだけでは止まらない副作用を持っているということである。

将来、人間の能力を超えた、感情のない、病気にかかることもない効率的なロボットがこの地球上を闊歩するというSF的世界が登場する可能性もゼロではない。長期的に見てこれは人類にとって本当に理想の世界なのであろうか。高い能力や金銭的富を持ったごく一握りの生身の人間だけがこの地球上に独占的に生存し孤独感あふれる生活を送ることが人類の理想なのであろうか。技術だけが発展し効率化が進むことだけが人類の究極の夢なのであろうか。それでもまだ金銭的な計数評価で高く評価された人だけが立派で素晴らしい人間として評価されるのであろうか。恐らく人間の行動に関するマニュアルがあれば「その通り!」と書いてあるに違いない。しかし、そうではなからう。

人間には失敗があつて良い、挫折があつて良い、病気や死があつて良い、それによって人間相互間の本当の理解や愛情が生まれるのである。責任を回避することだけで人間をロボット化することに汲々とし、責任回避の体制を作るだけではチャレンジングな生き生きとした人間をこの地上から抹消させてしまう。また、金銭的尺度で人間評価をしよ

うとすることも個性ある人間に対する本当の価値評価を誤らせてしまう。起業し大金持ちになって贅沢三昧している経営者の「私が人間として大成功した理由」と自負している著書が恥ずかしげもなく書店の店頭には並べられている。これも短期主義のもたらした結果なのかもしれないが、長期的に見ればその著者の人間性に疑問を持たざるを得ない。

4. 現行の経済運営の行方と今後の対策

このままではこの国は衰退し長期的には崩壊の一途を辿ってしまう可能性は否定できない。しかし、それは決して治せない社会体質ではない。短期主義や金銭的尺度による評価への傾斜は国民の考え方を少し変えれば治せることである。結論的には長期主義をもっと積極的に採り入れていけば良いということになる。また、計数評価はあくまでも客観的判断上の参考材料程度にすれば良いのである。経済政策、経営計画などでは目先のことだけとか自分が任期中のことだけを考えるのではなく、10年、20年、場合によっては30年先までを展望したビジョンを作り上げた上でその一部として短期主義の考え方も導入していく。法的整備も長期主義を軸に進めていき、外部環境が急変したら、基本的な長期の計画軸は出来るだけそのまま維持しつつ、調整を施していくことである。あくまでも短期主義を優先しなければそれで良いのである。

この問題を考える上で、近代組織論の祖と言われる C.バーナードの名著 “The Function of Executive” (1938年) での考え方を借用してみたい。

バーナードは、組織とは「二人以上の人が

共通の目的に向けて協働(cooperate)する体系」と定義し、大きくは地球、国家から、会社、学校、病院、役所等の企業はもとより家族も組織としての共通の原理で動いているとした。しかも、その組織が正常に動いていくためには slack (緩み、遊び) が必要だとしている。例えてみれば、車のハンドルに遊びがなければ車が運転不能になるということに似ている。そこでは、マニュアルで大枠の大原則を作っておくことは構わないが、それがキチキチで slack の無い身動きの取れないものであればうまく機能せず組織運営に危険性が生まれてくるという示唆も含まれてくる。

さらに、バーナードは「人間」を「過去および現在の物的、生物的、社会的要因である無数の力や物を具現化する、単一で、独特の、孤立した全体 (a single, unique, independent, isolated, whole thing, embodying innumerable forces and materials past and present which are physical, biological, and social factors)」だと述べている。この人間が「組織」という空間の中では、①組織の目的、②組織に関与する個人の貢献意欲、③組織に関与する個人間の意思疎通機能、という組織を構成する3つのインセンティブで繋がっているとす。つまり、企業や政府という組織体の中にはサプライヤーだけではなく、それを需要するサイドの消費者もサプライヤー組織の構成員として含めることによって初めて当該組織は有効に機能するとしているのである。米国型の株主資本主義 (stockholder capitalism) では企業は株主だけのものだと限定するが、企業は株主だけのものではなく従業員や取

引先、顧客も含めた当該企業の利害関係者全員がその企業組織の構成員になるとバーナードは主張しているのである。これは、今日の利害関係者資本主義（*stakeholder capitalism*）という考え方の原点になっている。株主資本主義的な考え方では従業員（人間）は株主のために使われる経営資源の一つに過ぎない。だから株主はいつでも従業員の首を切れるという論理も成立するのである。バーナードの理論はこの考え方に対するアンチテーゼであり、人間の尊厳を重視する理論である。

このバーナード理論を踏まえると、人間と組織の間のあり方として、短期主義、金銭的な尺度による人間評価、サプライヤー主導型経営、マニュアル一辺倒の運営など現行の体制を貫いている行為がいかに組織理論と矛盾し人間軽視に傾斜し、やがては崩壊していく宿命を有しているかが明確となる。また、現代人の持つ不安感醸成の温床も上記の論点にかなりの要因が含まれていることも必然的に理解できてくる。短期主義のみを進めていくことは各種情報の錯綜する時代から派生する危険な副作用を増殖させる原因となる。大学教育についても、時々刻々の *Reaction* 重視に耐えられる人材の育成から、どっしりと構えて熟慮する *Consideration* 重視の、言い換えれば長期的思考のできる人材育成への教育方針の転換が求められてく

る。そのためにもやはりリベラルアート教育は重要なのである。学問はスポーツでもなければテクニックやゲームでもない。企業の採用試験の一つに学生の思考力ではなく瞬間的リアクション力だけを測る米国生まれの *SPI*（本来解答時間に2時間程度を要する問題を20分程度で感覚的に解答させるマークシート型の試験）がある。これは大量の応募者への足切りのための試験として使われている様であるが、学生の間性を無視したこうした試験は行うべきではない。この試験を平然と採用している企業に将来性はなからうし、若き前途ある大学生をそこまで馬鹿にすべきではない。個々の人間の本質や尊厳を信じ、ゆっくりと物事を考える余裕の持てる社会へ向けて方向転換を行っていくことがこの国には求められている。これがバーナード組織論の教える結論でもある。それに則して社会の仕組みや法体系の整備を行っていくことも必要となる。生身の人間を主人公とし、生身の人間を信じ、長期的視点に重点を置いた経済計画や企業戦略が短期的視点に優先させて大切にされるべきなのである。これが実現できれば、世界の中で日本経済が果たす役割も明瞭となり、これまで鬱積してきた将来の日本経済に対する不安は払拭され、日本国民から新たな自信も生まれてくるはずである。