



規制緩和時代の経営

各務茂夫・石井光太郎

CDIは設立から丸5年が経過し、いよいよ6年目に入りました。私共がプロジェクトで扱うコンサルティングの内容・範囲を振り返ってみますと、多様な、しかも幅広いテーマ群を手掛けてきたと思います。面白い事実としては、私共が扱うテーマが過去5年間という短い期間の中でも、世の中の流れ、うねりに合わせてそのフォーカスに移り変わってきたということです。例えばCDIを設立してからしばらくは、住宅・不動産に係わるプロジェクトが多くありましたが、今はそのウェイトがかなり減ってきています。一方、私共に依頼されるテーマとしてここ1~2年の大きな柱になっているのは所謂「規制緩和」をKey wordにしたプロジェクトです。本稿では、「規制緩和」に象徴される問題について考えてみたいと思います。

「武家の商法」と「商人に商法」

経済・社会の枠組が変わるといふ潮流に最も直接的に曝されているのが、所謂規制産業です。英語では“deregulation”ですが、日本では解放感が優るときには「規制緩和」と訳され、不安感や危機感が強いときには「自由化」と呼ばれているように思います。いずれにしても、現在のある状態から離れるという感じが強調されていて、英語の“deregulation”の「規制が取り払われて本来のあるべき姿に復帰する」という語感が強いのは対照的です。ここに日本の規制産業（保護された産業）に属する各企業の心理的当惑が象徴されているように感じられます。

「規制緩和」／「自由化」に直面した企業には、コスト、付加価値、収益という尺度で、事業のもつ経済構造を再認識し、競争環境に合致した新たな経済構造を再構築するということが必要になります。実際、多くの規制産業で、例えば従来使ってきた「供給」「募集」「料金」「経費」という言葉を「販売」「営業」「価格」「コスト」と呼び代えるような試みを通じて、企業体や社員の体質転換への努力が行われているのを私共も目の当りにしますが、よい結果はなかなか一朝一夕には得られないものようです。「武家の商法」になってしまったり、あるいは過度に「商人」になりすぎてしまったりする例が散見されます。新しい環境を頭では理解していても体で覚えていない、だからものの「程度」とか「加減」がわからないということなのではないでしょうか。「武家の

商法」を変革する、その変革プロセスそのものの中に困難があり、越えねばならぬ高いハードルがあるように思えます。変革プロセスの困難はいったいどこから来るものなのでしょうか。

変わる側の論理

規制産業がそもそも規制産業たる所以の一つは、事業の持つ公共的性格にあります。これは企業にとっても社員にとっても自らレゾン・デートルを保証する支柱であると同時に、「規制緩和」／「自由化」の視点からみますと、経済的には理に合わない企業行動に目を瞑らせてしまう「免罪符」として機能してきたのかも知れません。「公共性」「安全性」の旗印の前には、「コスト」は頭を下げるしかありません。更に「武家の商法」を変革する難しさは、「規制緩和」／「自由化」とは言っても「規制緩和」／「完全自由化」ではない、というところからきています。現実には事業の持つ公共的性格が全く消失してしまう訳ではないのですから、公共性と営利性のバランスを変えることを求められていると言った方が適当です。そう考えてみますと、これは「武家の商法」を「商人の商法」に変えるという単純な問題ではなく、新しい「商法」を独自に新しくつくる、つまり、創造するという問題であることがわかってきます。このことが結局、頭ではわかっていても行動がバラバラになり「武家の商法」と「商人の商法」の間を右往左往する原因となってしまいます。ここで、両者をバランスさせ変革を司る「力」が必要となります。言い換えますと、「環境の変化に合わせる」という結果としての「柔軟さ」の背景には、公共性と営利性とを新たにバランスさせる為の強靱な内的論理、即ち「変わる側の論理」とその道具立てが要求される、ということに他なりません。

「コスト」という言葉。こうした、日常では当たり前のように使われている言葉が、変革のプロセスにおいては実に多義的に使われてコミュニケーションの障害になることはしばしば経験することです。「規制緩和」／「自由化」という局面では、必ず「コスト」の問題は前面に押し出され、その段階で従来の経営の中心概念との相克が始まります。例えば、「公共性／安全性を犠牲にしてでも、紙一枚、釘一本節約しろと言うのか」「コストは最終的には紙一枚、釘一本の積み重ねである」「公共性／安全性はそもそもコストと比較できるのか」「事故があったら誰が責任をとるのか」といった議論が続くうちに、本来「コスト」について考えるべき本当の問題は雲散霧消してしまいます。「価値体系」を変えるという議論であるために、一時的に「共通の言語」が共有できなくなります。このような状況の中で「変革」を確実に推進しバランスのとれた着地点に到達していく企業の内的な力、これを「変わる側の論理」と呼びたいと思います。

「部分否定」のマネジメント

「自由化」に直面しているある規制産業の経営者の方々が、「本当に自由化されるのか？」という質問を真剣に発せられるのを聞いて驚いたことがあります。私共から見ても「自由化」の進展は最早疑う余地のないような場合や、あるいは監督官庁が

「自由化」のスケジュールを既に明確に発表しているような場合でさえ、そうした質問を寄せざるを得ないことが、その企業の「困惑」を示しています。このようなケースは、「自由化」の内容や程度、その経営への影響が十分に議論されず、むしろ、「現行のまま」か「自由化」か、というall or nothingの認識をする場合に多いようです。「そうは言っても、本当に……するのでしょうか？」という気持ちは、結果的に「過去」の肯定になってしまいます。

それとは逆に「過去」が完全に否定されてしまうケースもあります。新たな方向に向かうということが社内で強く打ち出されると、掻き立てられる挑戦意欲と置いてきぼりにされる不安感の両方から、社員全員の目が一遍に新しいことに向いてしまうということが起こります。その結果として、守るべき従来の事業基盤を失ってしまったり、場合によっては事業の公共的性格を損ねる重大なミスを惹起することにつながってしまいます。求められていることは結局、「過去の肯定」でもなく「過去の否定」でもない「過去の部分的否定」です。これが上手くできれば申し分ありません。

「過去」を否定する、しないという二者択一の状況から脱却して「部分否定」に成功する最良のアプローチ方法は「将来」の明確なイメージを提示することです。しかし、武家と商人の両方に「共通の言語」を喪失してしまった状況下では、何を以て「将来」のイメージを表現したら良いのか、という問題につきあたります。イメージを提示する経営者にとっては明確な「将来」像であっても、受け取る側にとっては「部分否定」という曖昧な状況にしか見えない、ということがこの問題の本質です。

このように考えて参りますと、「部分否定」をうまくmanageする力こそが、「規制緩和」／「自由化」に挑む規制産業の企業にとってまさに必要とされる「変わる側の論理」であり、「変革」を成功に導く鍵となるように思われます。では、「部分否定」はどのようにすればうまくmanageできるのか？私共の身近な日常を例にとって考えてみたいと思います。

「躰」と「学習」：「部分否定」考

子供の成長。子供が育つ過程で「躰」はたいへん重要な役割を果たしています。子供に「生き物を殺してはいけない」と教えます。しかし同時に「自分の腕に止まった蚊は、叩きなさい」と教えます。つまり、ここまではやってよいがこれ以上はいけないということを理屈抜きに教えてゆきます。この意味で「躰」は「部分否定」です。それを通じて、子供はものの「程度」や「加減」を身につけていきます。子供が「学習」するということは、「躰」られたことを繰り返すうちに次第に頭で理解していくことだと考えることができます。これを企業にあてはめてみますと、新しい「自由」世界のやり方を旧来の「規制」世界の言葉で「部分否定」として表現し教えることを通じて「程度」や「加減」を身につけていくということになるのではないかと思います。企業はその構成要素として、「組織機構」「責任・権限体系」「業績・人事評価制度」「報償制度」を持っています。自らの行動を「躰」る、そして「学習」するためのよい「尺度」としてこれらの構成要素を革新し、使い切ることができてはじめて、独自の「商法」を

創造できる、つまり「部分否定」をうまく manage できるようになると思います。

新「武家の商法」の創造プロセス

多くの経営者の方々の共通の悩みは、「人はなかなか変わらない」「うちの社員は……」ということではないでしょうか。しかし、考えてみますと一人の人間が社員であり続ける時間はせいぜい30年余りです。それに比べますと、先程述べた「躰」のための4つの構成要素には、場合によっては100年以上にわたって「武家の作法と格式」が涵みついている訳です。「戦略」を大胆に変えることはできたとしても、この「作法と格式」を変えることに躊躇される経営者の方が多いように見受けられます。しかしながら、経営者がこれを敢えて変える勇気を持ちませんと、「変革」の気概は社員に伝播していきません。

かつて電電公社の総裁に就任した真藤恒氏は、「日本語」と「電電語」という表現を用いて公社特有の物事の考え方、発想の原点の違いを指摘しています。つまり、「口では『公共性、公共性』とっているが、実際の行動は自分たち本位ではないのか。」「『自分は公共性やサービスという面で、本当はどう行動すべきか』という点での真剣な、当事者として当然な“第一人称”の立場での自己反省が少ないのではないのか。」（『電電ざっくばらん』）と述べておられるのは至言であると思います。「部分否定」によって「否定」されるべき部分とは、実は決して「公共性」とか「安全性」そのものではなくて、「公共性」や「安全性」という言葉に長年の間にこびりついてしまった附着物であるということが出来ます。だとすれば、逆説的に聞こえるかもしれませんが、もう一度「公共性」とか「安全性」とか「武家」のレゾン・デートルであったものを虚心坦懐に見つめ直すプロセスを通じてしか、新たな「武家の商法」を創造することはできないと言えるでしょう。

4つの構成要素を革新し使い切る、ということも、ここに焦点があてられていなければなりません。組織が、あるいは組織の中の個人が、原点に立ち帰って自らにとっての「公共性」とは何かを考えることができ、考えたことを行動に移すことができる、更にはそうすることが評価される。このような仕組みに少しでも近づけるとということがポイントになります。「安全性」追求の組織か「効率性」追求の組織か、というような二者択一の問題では決してありません。

新しい「商法」を創造して行くプロセスとは時間をかけて経験を積みながら「部分否定」を体得していくプロセスです。企業として「頭の中を切り換える」（戦略を変える）ことと同時に、この「部分否定」を体得するプロセスをスタートさせておきませんと、一見新しいピジョンを打ち出し先進的に見える企業であるにも拘わらず、実は気づいてみると何も変わっていないということが起こります。私共は、これまでの経験をいかし、新しい「商法」の創造の支援を行うべく、今後とも大いに努力して参りたいと考えております。

（かがみ しげお コーポレートディレクション主査）

（いしい こうたろう コーポレートディレクション主査）

TOPICS

創造的思考と精神の自由

「創造なき調和はありえない」：これはCDI Newsletter 1号「経営戦略と日本の思考」で述べたことです。企業の指針 (Corporate Direction) をつくるには、供給側の論理と市場側の論理とを止揚したかたちで、事業の論理を打ち立てねばなりません。つまり、企業という一大人間集団に新しい指針を授けるには、思考の創造的プロセスが鍵となり、私共コンサルタントの仕事とは、こうした「創造的思考」を企業の中に入り込んで行うことであるという主旨です。また、CDI Newsletter12号「認識の立体化」では、この創造力を育む母なる大地とは、精神(こころ)のあり方としての自由、つまり大いなる「精神の自由」であると述べております。

ここで、「自由」について考えてみましょう。鈴木大拙先生は「西洋の“liberty”や“freedom”は圧迫からの離脱・解放という意味である。ところが、東洋でいう自由にはそういう消極的な意味はないんだ。積極的に自ら然りという意味だ。東洋の自由は自らに由るということなのだから、自然という言葉と少しも意味が変わらない。(中略)唐時代の「臨濟録」などを読んでみても、自由自在の人という言葉にぶつかるが、これと西洋的、つまり現代日本で使われている意味での自由とはだいぶちがう」と述べておられます。(志村 武『ありのままに生きる』(三笠書房)) 筆者は、出張先のホテルでこの文章を読みましたが、ベッドから転がり落ちるような衝撃を感じました。洋の東西のバックボーンがこれほど異なっているのかと、思いを新たにしました。自由主義とは、圧迫からの解放を由とした西洋のイデオロギーであり、Newsletter15号「認識の伝達」で言及した自由と規律とは、英国の学園生活を題材としていますが東洋的「自由と規律」を述べておられる(池田 潔「自由と規律」)、というのが筆者の見解です。

創造的思考なくして、新たな指針はありえない。自由自在の精神(こころ)なくして、創造的思考はありえない。自由自在の精神に支えられ、能吏の素養と革命家の魂 (Newsletter16号「認識の伝達」) を兼ね備えた人材達こそ、この国のこの時代(守成の時代)の経済・社会各方面のリーダーとして待望されていると思います。世界の中のニッポン、世界からみたニッポン、日本からみた世界を考えることの多い昨今です。各方面の様々な議論を聞いたり、読んだりいたしますが、どうも力強い方向性というものが見えてきません。西ドイツでは、戦後100年にわたり、3分の2の多数をもって憲法(基本法)を改定してきたそうです。この国を変えていくには、やはり着実に和魂の涵養と洋才の学習を行い、独立独歩の気構えを確立していかなければならない、と痛切に感じている次第です。

(記：吉越 亘)