

経営権力の腐敗の構造

(株)需要開発研究所 代表 野邊 牧

第1章:企業腐敗の傾向と対策

チャチな人事抗争

全日空経営陣の人事抗争と、バンダイ・セガの合併頓挫劇は、景気の低迷、リストラ、増税にウンザリしていた日本の勤め人諸君に、手頃な気晴らしと笑える話題を提供してくれた。

梅雨のうっとうしさを忘れるためにももう少しゴタゴタが続いてくれることを期待していたのだが、早々にカタがついて残念でならない。

折角の笑い話をそのまま終わりにするのはもったいない。ビートたけしか吉本新喜劇が、権力ボケした80歳の爺さんや、二世経営者のアホボンを主人公に、この話をパロディ風コントに仕立てて、もう少し楽しませて呉れると嬉しいのだが。

落ち目のドリフターズにやらせれば、“相談役もの”、“副頭取シリーズ”といった新ネタがウケて、復活のキッカケがつかめるかもしれない。これ以外に大同ホクサンという合併会社でも、両派閥の親分同士による石投げ合戦のような喧嘩があった。これら一連の紛争は、登場人物はチンケイだし、話の中味も貧しくシンプル過ぎて、軽いコントにしかならないのが情けない。

運輸官僚の頂点にいて、航空業界のドンと形容される若狭氏が久しぶりに登場した時は、生来の悪役顔に老醜と権力欲が色濃く加わり、さぞかし悪辣ぶりを発揮するだろうと楽しみだった。

ところが社内外の反対にあえなくよるめいて、敵を追い出すはずが自分の方が退陣に追い込まれ、しかもことあるうちに、自分の馬鹿息子を関係会社の社長に据えようと画策していたら、そっちの方もコケちまって、なんともしまらない次第。

腐敗の陳腐化

このような経営陣の抗争を初めとして、この数年間は、企業の不正・犯罪、不祥事が多発してくれたお陰で、テレビ、新聞・雑誌が面白かった。

その代表的なものを、各種の報道から拾って、商法違反、銀行不祥事、汚職・内紛、そしてこれらに対する株主代表訴訟と区分して、一つの表にまとめて見た。

ここに掲げたもの以外に、バブル崩壊に伴う金融機関の倒産や住専問題、独禁法違反、インサイダー取引、脱税、商品事故や不良商品の販売、悪徳商法といった大企業の不正と犯罪はキリがないほどに拾い挙げる事ができる。

これに中央官庁・地方自治体の犯罪と不正行為まで書き加えたら、この雑誌全部で「経営者と役人の腐敗白書」という特集を組まなくてはならぬ。尤もそんなことをしたら、読者と広主がひとりもいなくなってしまうだろうが。

さてこの表を眺めて面白くないのは、すべての事件が矮小で、悪徳の怖さと複雑さ、腐敗の個性と新鮮味という魅力とに欠けることである。

時代劇の代官と悪徳商人の癒着だとか、藩の財産を私物化しようとする悪家老といった、極悪人がいないのだ。悪行の筋書きも構成も単純で、映画が始まった瞬間に悪人と悪だくみが分かってしまうのに似て、なんとも食い足りない。

どの不祥事をとっても、大会社の権力抗争をタテ軸に、欲と色の人間模様をヨコ軸にした、高木彬光か城山三郎風の企業小説にするには笑いが多すぎる。企業ドキュメンタリー風のテレビドラマにしようにも、小物ばかりで、賢そうな二枚目の出番がないのだから、

芝居にならない。

悪役の人手不足

テレビで見た主な悪人達と言えば、常連の野村証券の大小田淵氏、去年は不正報道事件の前TBS社長。最近は不正取引の三菱石油社長、野村証券の酒巻氏、第一勧銀の近藤氏が主だったところ。

印象深いのは、この人々の顔付きの貧相なことと厚かましいことである。悪い環境に生まれて躰もされず、善悪の区別も知らずに、悪い仲間にもまれて育ったことを物語る顔である。これは相当なワルに違いないと、話の進展に期待していたら、言葉はお粗末、対応は貧弱。一寸聞いただけですぐばれる下手なウソをつき、コトがばれたら地べたに這いつくばって謝ってしまうのだから、ひどくがっかりさせられた。

折角の悪役が、事情聴取を受け、逮捕されると、お奉行さま（検察）のお取り調べの場でびくびく震え、一言二言の脅しで自分の悪行を白状し、罪を軽くして貰おうと泣きを入れたり、反省したりしたら、ちっとも面白くない。

会社の中で、取引先や業界に対し、あれだけ傲慢に、あんなに傍若無人に振る舞った人物が、テレビや国会で、あの醜態を社員・家族・知友人に曝せる心理とは、どういうものなのだろう。

なんとかこの場をしのいで会社に復帰を遂げ、たいこもちの推薦で相談役から取締役に戻り、業界団体の名誉職を勤めてから、勲章と退職金を貰い、死ぬ頃に会社を辞めようなどとセコイことを考えてるとしたら、それは太え料簡だ。

ウソを隠す気なら、バレないようにもっと工夫を凝らせ。反省の色など見せずに、とことんシラをきりぬけ。とうとう実刑を受ける羽目になり、最後は獄死して世間をウームと唸らせる。それが人の上に立つ悪者の心構えだ。馬鹿野郎！

最近の企業の不正行為と紛争			
種類	年度	社名	概要
商法違反等	84	伊勢丹	総会屋の料亭招待
	86	そごう	総会屋に商品券提供
	87	コニカ	総会屋に現金提供
	88	パルコ	総会屋に現金提供
	92	イトーヨーカ堂	総会屋に現金提供
	93	キリンビール	総会屋に現金提供
	96	高島屋	暴力団組長に現金提供
	97	味の素 野村証券 第一勧銀	総会屋に現金提供 総会屋への利益供与 総会屋への不正融資
銀行不祥事	90	住友銀行	仕手集団の不正融資
	91	協和埼玉銀行	仕手集団絡みの不正融資
		富士銀行	行員の詐欺融資引き出し
		東海銀行	行員の不正融資
		日本興業銀行	不良投資家への不正融資
95	大和銀行	海外支店での不正取引	
汚職・内紛	93	ハザマ他	仙台市とのゼネコン汚職
	96	三菱石油	不透明な取引と巨額融資
		全日空	社長人事に伴う社内紛争

株主代表訴訟	97	バンダイ	セガとの合併の挫折
		大同ほくさん	経営幹部間の権力争い
	91	野村証券	TBSへの損失補填
	92	日本航空電子工業	不正輸出の罰金支払い
	93	蛇の目ミシン	巨額負債の注意義務違反
	95	大和銀行	海外支店の巨額損失
	96	ミドリ十字	HIV訴訟和解金の損失
		高島屋	総会屋への現金提供補償
	97	住友商事	海外銅取引の巨額損失
		野村証券	総会屋への利益供与

第2章:ヤクザ的経営風土

的外れの議論

このように日常茶飯事の如くに、官庁・企業の不正や不祥事が氾濫してくると、すっかり慣れっこになって、少々のことでは驚かなくなる。

主役の悪党も脇役の茶坊主も似たような連中で、筋書も毎度同じとなると、新鮮味もなくなって、興味も薄れてくる。

それにテレビや新聞・雑誌のまことしやかな指摘だの、論客たちのあいも変わらぬ的外れの正論にも食傷してしまって、報道や論評にも一切目を向けなくなる。

私にとって、この種の論議が不毛に思えて仕方ないのは、主として下記の5つの理由による。

- 問題認識の形骸化
- 経営者の過大評価
- 権力構造への錯覚
- 問題の水準の低さ
- 当事者外しの議論

テレビや新聞・雑誌等マスコミのこの問題の取り上げ方は異常である。猿の勢力争い程度の馬鹿話、ヤクザ経営者がヤクザと取引しただけの話を、なぜかくも“格調高く”論評するのか不思議でならない。

不祥事の当事者が、その論調の高さを錯覚して、自分たちの行動をそれほど知的な犯罪であったかと錯覚しはしないか、心配になってくる。

論客諸氏も、日本的経営の、ビッグバンのと高次元の問題を持ち出したり、グローバル・スタンダードまで引き合いに出すのは行き過ぎである。

問題の水準に合わせて、彼らを嘲笑・侮蔑し、見下しあざ笑うようにし向けて、世間にはこの程度を分らせ、当事者には自分の愚かしさ、恥ずかしさを認識させてやるのが役割であろう。

経営者ぐるみの犯罪

さて上に掲げた6つの意味を説明しておこう。まず第一の「問題認識の形骸化」であるが、これは個人の犯罪と組織犯罪を取り違えてはならないということである。

報道に「組織(会社)ぐるみ」という表現がよく使われるが、企業の組織は、人間が動かすものであり、組織が独りで不正を働く訳ではない。不正は人間が行ったのだから、言

うなら役員ぐるみ犯罪、権力者の私的背任という表現が正しい。

例えば第一勧銀の商法違反行為は、全行員で行ったものではない。ほんの数人の経営幹部が犯した犯罪なのだから、経営者ぐるみの犯罪である。

企業犯罪の発生源は、組織の頂点に立つ社長や会長といった一人か二人の最高権力者と、それらを取り巻くタカリ・ゴマスリ集団の中に潜む。腐敗の原因を追求するには、企業名も組織も必要ない。少数の権力者と、周辺の数人の人物の固有名詞を特定し、そこにメスを入れればケリがつく。

次に第二の「経営者の過大評価」とは、経営者という機能を、大変に難しい、高度な役割と錯覚したり、経営者になる人間を、優れた能力、高い人格、秀でた資質を備えた、非凡な人物と誤解したりしていることをいう。

実際の企業の経営者は、そんな高度な機能は果たしてはいないし、経営者の選択基準に人柄・人格や、見識・良識だのを求めている企業は皆無に近い。大半の経営者は、常識的な基準で選ばれた人ではない。権力願望と権力操作、迎合と忍従、特異性格によってその地位を獲得した人の方が多い。彼らが腐敗と頹廢に陥り易く、不正を起こす危険性が高いのは、このような風土に起因する。

経営者のヤクザ性

第三の「権力構造への錯覚」とは、日本の企業において、経営とは権力の仕組みをいい、機能や職能は二の次とされているということである。

権力が、経営を支配し律する原則であるという点では、企業もヤクザもマフィアもなんら変わることはない。殺人を犯すかどうかの違いはあるかもしれないが、企業の中で多くの人々の人生と人格が破滅に追い込まれていることを考えれば、殺人と大して変わりはないのだ。

日本的経営は、一見“和”を求めるように見えて、実はその裏には、このような陰湿なヤクザ的な支配の構造が潜んでいる。能力評価、機会均等、公序良俗、社会貢献という近代経営の原則の働かない、中世的な体質が色濃く残っているのである。

経営者が犯罪を犯すのがおかしいという指摘は当たらない。なぜならヤクザ的素質をもった者が経営者になったのだから、犯罪を犯して当たり前と考えるのが正しいのである。

企業の大小は関係ない、いや大きくなればなるほど、地位が高くなるほど、ヤーサン的資質はますます重要視される。日本的経営は、そういう人間でなければ動まらないのである。良識人や人格者には経営者が勤まらないと言われる所以である。

犯罪企業の経営者の風貌と言動がヤクザと変わりなく、方々の会社のお偉いさんがヤクザ同然に見えるのも、そういう事情があるからである。

大企業の経営問題だから、事柄の水準が高いと考えるのは大いなる錯覚である。私が第四に「問題の水準の低さ」を指摘するように、内容はヤクザ社会の「仁義なき戦い」となんら変わらない。

場違いな議論

第五の「当事者外しの議論」とは、論客の辛口の正論も、人々の怒りを伝える報道も、相手となる汚職と不正の当事者には、ちっとも届いていないということである。

犯罪を犯した側が、自社の悪事、自身の不正を伝える報道を見聞き、そこで反省したり悔い改めたりしたことなどないのだから、我々は不毛の議論に明け暮れているのである。

このような批判や正論に注目し、喝采を送っているのは、大半が権力とは程遠い無力な勢力で、自分たちの鬱憤を晴らし、強者への妬みと怒りを晴らすカタルシス効果を求めているに過ぎない。

それにこうした手合いは、自分自身が会社の不祥事に係わっている時には、同様に厚顔無恥に振る舞うことになる。他社の事件を対岸の火事のごとくに見物しているヤジ馬に過ぎない。

悪人を論議の外の安全圏に置いて、当事者でない者同士が、カンカンガクガクとすれ違

この議論を交わしてもなんの解決にもつながらないのである。結局は、売文家・評論家というメーカーの作った、正論という名前の商品を、気晴らしを欲する顧客が買っているという奇妙な市場が成り立っているに過ぎないのである。腐敗と不正の当事者が、議論の埒外にいるのは妙な現象である。

第3章：腐敗のうま味

社長の醍醐味

権力には、なぜ抗争と紛争がつきまとうのであろう。それは人をとらえて離さない魅力が、権力に備わっているからである。その魅力は、企業の頂点に立つ社長や会長にのみ理解できるものであって、ヒラトリや常務・専務などの二番手、三番手には無縁のものである。

下に、社長や会長の役得を挙げてみた。これは、企業の腐敗や紛争を伝える最近の報道から要約したものであって、決して私の妬みや悪意だけで書き並べたものではないことを強調しておきたい。

- 仕事が楽で、体と心の健康に良い
- 自由気ままに好きなことができる
- 仕事と称して相当な贅沢ができる
- 自分の失敗や責任を他に転嫁できる
- 沢山の人間と取引先を支配できる
- 能力や人格に欠けても、尊敬される
- 多大の収入と退職金と勲章が貰える
- 頭と体が呆けても辞めなくてよい

勿論上に掲げた恩典が一挙に手に入る訳ではない。それはひとえに権力操作の才覚によるが、これを見れば、誰だって社長業というものをやってみたくなるだろう。人々が、その地位と特権を手に入れようと、死に物狂いになって闘争し、一旦その座に就いたら、社内や取引先がなんと言おうとも、新聞や世間に恥知らずの人非人と言われようと、不正や犯罪を犯してでも、なおその地位に執着する理由は、ひとえにその魅力にある。

同族会社でもない企業で、サラリーマン経営者が子供や血縁に権力を渡そうとするのは、このうま味を他人に譲る気にはなれないからである。

権力維持の謀略

社長というのは大変な仕事だ、トップになるのは自殺するようなものだなどというが、そう言っているのは社長・会長本人、その取り巻き連中、そして権力には無縁の人物だけである。

ウソだと思うなら、上場企業の社長・会長、元社長・会長だった相談役の年齢と健康状態を調べて見なさい。皆長生きで、お丈夫である。

権力の地位を潔く手軽に手放すのは、敗者のすること。社長になったら、出来る限り長く居座ることだ。仕事と業績は、組織と社員が維持してくれるから、権力操作に力を注ごう。

一方その間に自分の競争相手や強敵を根こそぎ駆逐しておきたい。自分以外の役員定年を短くしたり、関係会社にほうり出したりする方法が一般的である。茶坊主の管理・人事担当専務辺りにやらせると上手くいく。

社長の次は、会長になる。会長の地位をより強力にするために、自分の腹心の中から最も柔順な人物を社長と役員に据える。会長から社長に戻る可能性も視野に入れた構成が望ましい。

またよその会社で芽の出ない息子や娘の亭主がいたら、関係会社に入れて面倒をみてや

ろう。いずれ本社に呼んで、同族会社並に社長の地位を世襲させることも不可能ではない。この暇な時期に、業界団体や政府機関の役員を勤め、受勲の準備もしておこう。この間会社も自分も、バレるような悪事は厳禁である。

地位も固まり、相当の退職金も確保でき、やりたい放題にも飽きたら、相談役になろう。並の相談役でなく、代表権をもった相談役になることだ。無力な相談役になった途端に、必ず寝首をかく腹心が出てくるから、用心しよう。

なお自分の後釜に座る社長・会長は、これまでの古手を整理し、若返りを図っておくと、世間体も良く、院政をしくにも便利である。

75歳を超えると、大半の社員がその死を期待するようになるが、気にしない。呆けてダメになるまで、顧問で居座っておけばよい。

タイコモチの価値

日本の企業の特異性は、経営を支える基盤が、権力という力学に極端に片寄っている点にある。大企業に勤めたら、年齢と昇進に伴って、この力学から無縁ではいられなくなる。年が45歳以上、部長などという肩書が付いた人物で、権力とは無縁に生きている人間がいるとしたら、先は知れてると見なくてはなるまい。

しかしそのことは、彼の人格を否定するものでは決してない。彼の人柄と人徳、見識と卓見、知性と情報、行動と趣味の豊かさが、今日の企業風土の中で、能力として生かされなかつただけである。多分生きる場所を間違えたか、生きる時代が悪かったか、そういう人もいるだろう。

権力というベクトルを軸に言うなら、企業人が進む道には3通りの選択肢がある。第一の道は、経営者になることである。前述のようなヤクザの資質が備わってるのなら、権力に挑戦しよう。その能力に欠けるようなら、第二の道、権力とは無縁の所で生きる場所を見付けるか、第三の道、権力筋に取り入っておこぼれを頂戴できる路線を採る。権力の道は三つしかないのである。

権力者が覇道をまっとうするには、自分を支えてくれる腹心が必要である。それは高望みをせず、人の嫌がる汚れ役と悪事を淡々とこなし、平気でウソをつき、人を裏切り、悪知恵にたけた、腹黒い人物である。リスクの高い役割だが、それなりの見返りも大きい。No.2になれることもある。

50の坂を越えたら、権力の腐敗がどうの、経営の私物化がどうのというのは止めて、事実を直視し、誇りを捨てて権力の取り巻きとして生きる道もある。企業人の成功なんて、多かれ少なかれそうしたものだ。じゃないと、私のような人間になって世の中を拗ねて生きることになるよ。

第4章：悪徳の勝利と敗北

規範の喪失

経営の腐敗と経営者の悪徳化は、さらに進むであろう。企業の中を見渡して、権力中枢に、先進的な洞察力、高度な戦略能力、率先垂範の指導力に恵まれ、しかも清廉潔白な人格を備えた人物がいれば、どこかで腐敗から立ち直ることは可能かもしれない。

しかし、第一勧銀や野村証券のように、剥けども剥けども腐った人間しか出て来ない日本の企業に、良識を期待するのは無理だろう。

かつては資本主義の暴走を牽制し、資本家の専横を抑止するマルキシズムという思想的な歯止めがあった。その上に、階級政党と労働組合、反体制ジャーナリズム、弱者のための社会制度が幾重にも機能していたので、資本と経営も反社会的な行為には踏み切れなかったのである。

それに経営者の中にも、良識的な原則と高邁な思想を掲げる指導者もいて、経営体制の中に企業の犯罪や不正を防ぐ装置も働いていた。

このような企業の専横と乱脈、犯罪と不正に歯止めをかける装置は、いつの間にかすっかり失われてしまったのである。

清濁合わせ飲むのが人物の器量と言われるが、今日の政官財の権力者、大企業の経営者には、清が嫌いで濁しか飲まぬという器の人物しかいない。

一般の従業員もまた、偏差値教育の中で、パパとママから損得しか教わらなかった、得体の知れない不気味な人種である。上下揃って、良い悪いの規範をもたない悪徳人間しかいないのだから、彼らが、なにをするかは容易に想像がつく。

私自身は、このような暗黒時代が相当長い間続くと覚悟しているので、余り絶望もしていない。

良心と良識の回復

しかしなるだけ早い時期に、企業の中に、良心や良識という規範が生まれて欲しい。それにはグローバル・スタンダードなどと途方もないことを言わないで、ネガティブ・スタンダードからノーマル・スタンダードに水準を上げる程度の地道な活動から始めることだ。悪人が一遍に佛サンになるのは、負担が重過ぎるからである。

世の中には良いことをする人がいる。災害があればボランティアに駆けつける若者と外国の人々がいる。老人や病人の介護に当たる優しい女性やお年寄りがいる。文化活動や環境運動に従事する若者・女性、高齢者、文化人がいる。

なのにわれわれ企業人は、権力に隷従して企業犯罪に加担し、悪徳商品を売りつけ、公害をもたらし、生活を破壊する毎日を送っている。

これでは、企業から不用品になってほうり出された時には、カミさんも愛想をつかして離縁をもち出すだろう。子供も親戚も、隣近所も友人も、企業奴隷だった会社犯罪人を見捨てるだろう。

その悲劇が身近に多発し、哀れな犠牲者を多数見かけるようになった時に、人々は初めて善意や奉仕の大切さ、社会貢献の価値を思い知らされるのかもしれない。企業の公德心も、今の狂った経営陣が消え、良識的な指導者が中枢に座った時に、初めて経営の原則として採用されるのだろう。

野村證券や第一勧銀の類廃と乱脈を取り除くのに最も大切なのは、こうした規範や良識である。しかし新たに登場した経営者には、その見識が窺われない。哀しいかな、彼らも、濁を常識とする古い時代を生きて来た人間だからである。

しかし、こうした問題をいちいち憂えるのはこれぐらいにしよう。大切なことは乱脈の時代における自分の生き方を固めることにある。当面の課題は、悪徳を続ける企業の中で自身の人間性を守りぬくことにある。将来の課題は、社内から腐敗勢力を一掃し、自分で経営中枢を握って、濁を捨て清を採る清新な経営方針を打ち出すことにある。そういう建設的な武闘派の登場と、その勝利を祈る次第である。

* 本論文は食品工業に掲載されました。

[【文頭へ】](#)