

開かれた技術者倫理のありかた：経営危機と大企業病 —あなたの会社は大企業病ではありませんか？—

電気学会倫理委員会

倫理委員会では、「開かれた技術者倫理のありかた」の勉強会として種々の業種の方に講演をいただいています。今回は、元日本長期信用銀行（長銀）執行役、りそなホールディングス、りそな銀行社外取締役で、現在アローコンサルティング事務所代表である箭内昇氏による講演「経営危機と大企業病」（9/30）を紹介します。

箭内：1998年10月に長銀は破綻し、商法違反と証取法違反で旧経営者3人が起訴されました。最高裁では逆転無罪となったものの、裁判官の補足意見には「狭義の法的責任はないとしても、法の精神には違背」とあり、法的責任以前に重大な経営責任があったと考えています。多くの顧客に多大な迷惑をかけ、多くの役職員が失業し（自殺者や病気も）、家族も経済的、精神的にダメージを受けました。（破綻の要因となった不良債権問題などの詳細は紙面の都合で省略、参考文献（1-6））。

破綻の直接要因は不良債権問題ですが、その底流には官僚的人事と甘い企業風土がありました。①危機感の欠如②天動説③無責任構造の大企業病です。あなたの会社が大企業病かどうかは表1のリストを使って診断してみてください。残念ながら、大企業病には特効薬はありません。企業レベルの処方箋は①トップ選任方法の見直し②外部役員招聘などの外部チェック機能強化③事故・事件発生時の大胆な人事刷新です。個人レベルの処方箋は①他部門・他企業等外部ネットワークの拡充②イザの時の覚悟（真の愛社精神）です。

—りそな時代の改革事例は？

箭内：社外役員たちが「りそなの常識は世間の非常識」と言い続け、「窓口待ち時間ゼロ」をはじめ徹底した顧客志向の意識改革を推進し、2年後には顧客満足度で邦銀トップを実現しました。

—金融破綻時の日米の対応の違いは？

箭内：米国の基本は「自立」です。米銀は建国以来一貫して政府と対立し、数度の金融危機も自分で克服してきました。官製談合、官尊民卑の日本とは大きく違います。もっとも、リーマンショック以降米銀の自立精神は崩れました。

—長銀での革命的な5次長期経営計画の失敗の原因は？

箭内：後立てだった実権者がバブルの中で翻意したことが

大きな原因。まれな例外を除けば、どんなりっぱな改革論者であっても長期政権が続けば墮落するものです。

—常に緊張感ある経営を続けたいと大企業病という生活習慣病になってしまう訳ですね。電気学会は外部ネットワークとして、個人への処方として効用を發揮したいです。どうもありがとうございます。

表1 箭内式大企業病診断書

- | |
|--------------------------------|
| ① 経営者は現実より「こうあるはずだ」という理念を優先。 |
| ② ミクロの数字よりマクロの数字を好む。 |
| ③ 計数よりトレンド・イメージ・フィーリングを優先。 |
| ④ 現場の直接情報より本部の整理された間接情報を好む。 |
| ⑤ 計画はいつもベストシナリオだけ。 |
| ⑥ トップのスピーチはいつも言葉だけが踊る。 |
| ⑦ トップは難しい取引先やマスコミなどの会合を嫌う。 |
| ⑧ 不愉快な話は上司に伝えにくい雰囲気がある。 |
| ⑨ トップを含め、社内の人間同士の会食が多い。 |
| ⑩ 同じような顔ぶれによる内部会議が多く、かつ重要視される。 |
| ⑪ 内部資料作りに割かれる時間が多い。 |
| ⑫ 現場よりスタッフ部門のほうが上位という雰囲気がある。 |
| ⑬ 小さなミスには厳しいが、大きな失敗には寛容。 |
| ⑭ 主流派と呼ばれる部門が長い間続いている。 |
| ⑮ 早くから社長候補がささやかれ、おおむね実現する。 |
- 10 以上大企業病, 12 以上は重い大企業病

参考文献

- 1) 箭内昇：元役員が見た長銀破綻、文藝春秋社（1999）
 - 2) 箭内昇：執行役員、光文社（1999）
 - 3) 箭内昇：企業合併、文藝春秋社（2001）
 - 4) 箭内昇：メガバンクの誤算、中央公論新社（2002）
 - 5) 箭内昇：あなたの会社が壊れるとき、日本経済新聞社（2003）
 - 6) 箭内昇、山崎元：ビジネスマンあなたの市場価値、ビジネス社（2003）
- （まとめ：倫理委員会 土井美和子（(株)東芝）
紙面の都合上、講演と質疑を短縮してまとめています）