

# 經濟論叢

第150卷 第4号

石川常雄教授記念號

---

献 辞	瀬地山 敏	
バーナード理論をめぐって	飯野春樹	1
日本經濟再生の条件	西村 功	17
金融自由化と公的金融機関	内田 滋	29
中央銀行はその独自情報をどのように 用いるべきか	島本哲朗	48
香港金融の外貨化傾向	佐藤 進	64
総投下労働量・所得率と經濟發展	中島章子	86
日本的經營財務と企業特殊的熟練	池尾和人	102

石川常雄 教授 略歴・著作目録

---

平成4年10月

京 都 大 學 經 濟 學 會

## 金融自由化と公的金融機関

——その経営経済的側面について——

内 田 滋

### I はじめに

金融自由化については，館（1985），鈴木（1985），蠟山（1989）などをはじめとして既に多くのことがらが論じられてきた<sup>1)</sup>。

それは，ある意味では，単なる金融制度の改革ということのみを示すものではない。そこには，これがもたらすであろう多くの産業部門や市場分野への影響が考えられる。これらは，相互作用などをも含めて構成されるところの一種の社会的制度的技術革新ともいふべきものに値するといつてよい。

金融部門における公的規制の緩和ないし撤廃にもとづく自由化の進展は，もとより当該部門を中心とする市場での資源配分の効率と公正を増大させることを主要なねらいとして包括するものであったと考えられる。

一般に，経済における効率は，そのような市場効率と，企業体の内部スラック低減すなわちX-非効率の低減による組織効率とに区分される<sup>2)</sup>。この両者は，市場競争レベルをめぐっても互いに密接な関連を有するものである。

後者の組織効率では，経営組織のあり方をはじめとして，多分に企業経営に関する領域を総合的に考察することが有効である。そこでは，通常の経営管理における主要分野のうち特に組織効率に関する項目について吟味し検討することが求められる。

他方，金融サービス取引をめぐっては，個人・家計をはじめ地場産業の中小

1) 海外の主要国の動向については，たとえば太陽神戸三井総合研究所（1991）などがある。

2) たとえば，ヴァリアン（1978）など標準的なミクロ経済学のテキストを見られたい。また，ポズナー（1975）やコマンロー＝ライベンシュタイン（1969）など参照。

企業や農・林・漁業従事者（自営業者）等といった消費者ないし需要家サイドについても焦点をあてることが不可欠となってくる。なかでも、地域金融における需給問題や、社会資本形成を含む地方経済・社会・生活などに関連する視点からの接近には興味あるものが少なくない。

加えて、企業行動におけるグローバリゼーションや経済のソフト化ないしサービス化の進展に見られるような産業構造の転換や経済の長期的構造変化といった経営経済面での環境変化についても、関連するかぎりにおいて配慮されることが求められる。

そして、労働・雇用条件や、勤労者世帯をはじめとする家計における生活設計、生活関連のサービス供給や社会資本整備、高齢化社会と福祉問題など、生活の質的水準に関係する諸変数への考察には今後とも一層の関心が寄せられるであろう。

本稿では、以上のポイントといくばくか関連させながら、公企業体としての経営経済活動であるわが国郵便貯金事業についていくつかの問題点を整理し、基礎的な制度的考察をおこなうことにする。

まず、次節では、公営事業の経営主体とその行動について考える。そして、地域市場とそこでのサービス需給が第Ⅲ節でとり上げられる。第Ⅳ節は、事業経営について、いま少し具体的に市場競争に対応する経営戦略を財務ならびに人事・労務という二つの経営管理領域にわたって検討する。最後に、本稿における主要論点への若干の補遺と課題が結びにかえて第Ⅴ節で示される。

## II 公営事業と棲み分け問題

### 1. 公営事業について

公共部門が主たる経営主体となって財・サービスを生産し供給する事業をここでは公営事業とよぶことにする。これは、いわゆる公共事業や公益事業といった概念が意味する内容と部分的には共通するところも見うけられるかもしれない。たとえば、それには市場の失敗にもとづくものなどをあげることができ

るであろう。

ここでも、そのような公共財・サービスの供給に準じて考えることは可能である。もとより、一部のケースでの販売価格は商品1単位当りの生産費用を必ずしもカバーしうるものとはかぎらない。むしろ、生産原価を下まわる可能性が大きいため、何らかの形で受益者負担としたり他の商品・事業や営業地域での余剰分を内部補助として配分し充当することなども租税負担以外に考えられる。

また、公営事業主体についても、一つの経営主体としての経営組織・能力や事業内容などを備えて自己革新性や自己組織性を有する機会が付与されているとみなすことができる<sup>3)</sup>。それは、すなわち、事業の経営目的・方針や管理技術などにわたって、その存在理由や経済的役割・機能を再認識し将来展望を検討することのみならず、公営事業ドメインとその個別事業内容を策定することなどが不断に求められるということにも対応しうるものといえる。

## 2. 事業効率

事業効率については、市場効率の問題とも関連して、たとえばライベンシュタイン(1966)がかつて指摘したX-効率すなわち企業体の組織効率の果たす割合が大きい。

このことは、市場の失敗のケースにおける公共部門の経済活動の必要性ならびにその役割や意味づけに対しても可能なかぎり適用されるものといってよい。したがって、それ以外のケースでは、かりに民間部門の経済活動との競争性が低い場合でも、租税節約の為にも自らの組織内部の非効率性を低減することが求められる。そこでは、生産費用の見直し特に原価管理が重要な役割を持つも

3) 公営ないし公益事業については、近年におけるものとして、たとえば林(1990)、松原(1991)、佐々木(1988)などの研究例があげられる。郵便貯金関係では、『郵便貯金に関連する経済理論』各号、郵政研究所(1992)のほか後藤(1987)、保坂・安田(1990)などがある。なお、後藤(87)における文献一覧は便利である。また、自己組織性については、たとえば今田(1986)など参照。

のとして認識されることになる<sup>4)</sup>。

市場への内部化を含めて、市場経済に依拠しうる分野・領域での商品すなわち財・サービスを供給する公共部門活動では、その事業体の内部効率の改善や増大も求められることになる。それは、近年における公共部門企業体の民営化を見るまでもなく伺い知ることができるであろう。ただ、そこでは、組織の経営目標や事業ドメインないし最適とみなされる長・短期両面での事業規模などが、需要サイドないしマーケティングの予測データをもとに経営計画へ織り込まれることが不可欠となる。

公営事業ないし公営企業活動における事業目的と事業効率は、官民両部門での補完性や独立性のいかに拘らず、公共部門の経済活動の固有性によっていづれかが排除されるといったものではない。むしろ、租税という一種の社会的コストをいかに活用するか、つまり可能な範囲において原価低減をいかにどのように推進するかという経営課題が提示されているのにほかならない。

### 3. 棲み分け問題

経済の発展過程では、たとえばロストウ(1952)がかつて必ずしも厳密な形ではないにせよ概括したように、民間企業部門の経済活動に対してどれだけの資本蓄積や生産技術水準が存在し且つどのような産業発展の方向性が見込まれるかが先ず重要な要因としてあげられる<sup>5)</sup>。

政策的に基幹ないし重点とみなされる部門や領域での特定産業を保護・育成することに一定の社会的合意が与えられる場合には、いくつかの産業政策上の方法が考えられる。事業体についても、公共部門主導型の企業(公企業ないし

4) もっとも、市場における競争性が高い場合には、商品シリーズに対する営業戦略と同時に、同一領域とみなされている商品(群)の価格競争のあり方も市場シェア獲得をめぐる要因の一部分をなす。それゆえ、組織構造のあり方や運営のいかによっては、内部スラックがもたらすX-非効率の大きさにともなう原価低減の阻止作用が販売面での価格政策へ不利に働くことになり、シェア・ダウンにつながる可能性をもたらしことも考えられる。また、内部組織と管理に関する議論は、ウィリアムソン(1967, '75)などを見られたい。

5) なお、ロストウ(1960, '63)では、消費部門のウェイトが果たす役割についても論及している。

公営事業経営組織) の設立・運営や、民間部門との共同事業運営ないし合同事業体(合同組織の設立による) 経営, あるいは民間部門主導型によるものなどに区分される<sup>6)</sup>。

官業と民業の相互における補完的役割や位置づけなどの棲み分けは、公共性とこれにもとづく諸領域をも含めてそのような公共部門と私的民間部門との事業ドメインや活動内容・方向における役割・機能の分担のあり方にもとづいて規定されるものとみなされる。ただ、そこでも、市場メカニズムにおける競争効果に対応して事業分野調整を含む両者の関係のあり方や政策的意味づけが可能な範囲で考慮されることは、国民経済的視点からも大いに求められるところである。

また、市場開拓や産業創設などといった市場経済体制での事業創造やその発展を担う役割・機能は、財政投融资のあり方や公的金融機関の貸付事業を含む官業や民業のいずれにおいても、効率と公正にもとづいて展開される性格のものである。というのは、ニーズの充足や市場需給実勢への対応においても、原則として市場原理にもとづく事業経営に付託されるところが大きいからである。

それらの意味でも、事業担当ないしその開拓には、民間機関はもとより公営部門でも経営活動内容のディスクロージャー拡充と自己責任原則への経営意識の改革が求められているといえよう。

### III 市場の地域性と事業経営

#### 1. 市場の地域性

金融部門とその経済活動に関する公的規制の緩和ないし撤廃にもとづく金融

---

6) 経済発展の初期段階では、資本・技術・人材・経営能力(ノウハウを含む) などにおいても官業主導論が優勢とされる。その後の発展過程においては、民間部門への事業移譲や事業活動の開発・促進などを通じて官業補完論へ移行する。公共財・サービス生産についても、その分野・種類・規模などとも関連して経済発展状況やそこでのニーズを含む市場経済動向と独立のものではない。

自由化については、さらに、通信情報化の進展が与える影響や相互作用も考慮されるべき論点として加えられてよい。

それは、とりわけ市場の地域性を考える際に関心の払われるものとなる。というのも、通信情報化と金融自由化の進展のもとでは、国内ないし国際的金融情勢と地域金融動向がリアル・タイムで相互に関連しあう形の情報流通がおこなわれるからである。その結果、短期のスポット取引あるいは長期継続的取引のいかに拘らず、市場取引コストと金融サービス便益とを比較しながら意思決定にのぞむ主体行動が増加することになる。

有・無線回線利用による通信情報化の進展は、いうまでもなく通信サービスのハード及びソフト両面における自由化と密接に関係している。そこでの回線利用料としての価格あるいは課金の体系とその決定方法は、市場原理にもとづく<sup>7)</sup>と否とに拘らず、通信情報サービス部門とこれに関連する部門（もとより金融部門も含まれる）の産業や市場の隆盛・衰退など今後の動向にも大きく関わるものである。

それというのも、たとえば通信情報サービスの需給を調整するであろう市場価格は回線利用料金と全く独立ではないからである。しかも、とりわけ個人や家計が利便性をどう評価し夫々のニーズを充足させるべく意思決定するかは、それらの価格動向に対していかに反応するかによって表わされるとも考えられる。

ホーム・バンキングやホーム・トレーディングなどのように、通信情報化の進展が金融自由化の進展にも寄与するところは大きい。今後、ハード及びソフト・ウェアにおける技術革新によって両者の進展速度が上がることも予想される。このことは、個人や家計をはじめとして、農・林・漁業や商・工業などの自営業・中小企業といった地場産業の法人部門までが関係する地域金融市場の「地域性」に少なからぬ影響を及ぼすことが予想される<sup>7)</sup>。

7) もとより、地域は地方をのみ意味するのではないから、大企業や中央政府等を排除するものではない。

それは、個人・家計の貯蓄行動や法人・企業の財務行動などにおいても、収支管理や資産・負債の運用などをどのように計画し実施するかに関係するからである。金利選好の高まりや財務上の資金コスト低減といったニーズに対して、地域市場がどの程度に価格や付帯サービス面で応えて行くことができるか。また、地域における産業や生活などのキメ細かな特性差への対応力も必要とされている。

すなわち、地域性そのものが、商品や市場ごとに経時的な見直しを求められるようになる。そして、この傾向は、経済や企業経営のグローバル化のもとでヨリ一層強まることが予想される。それは、情報コストの持つ家計負担への相対的ウェイトが低下すれば、経済的には地域性の空間的地理的固有性もいくばくか減じることにつながる可能性も十分ありうるからである。

## 2. 事業多角化

公的金融ないし地域金融といった事業におけるさまざまなニーズへの対応や、関係する主体者のニーズ開拓と商品開発などは、いずれも当該事業ドメインの設定に関わるものとなる。財投を含む財政ないし公的金融の諸分野における事業の役割と機能は、かりにチープ・ガバメントや行財政改革のもとにあっても所定の重要性を有するものである。

公共財・サービスの供給ないしそれに準じたタイプでの小口貯蓄者をはじめとする一般ユーザー向けの事業分野においては、将来的にもとりわけ民間企業部門との競争関係をふまえながら効率的経営の推進が必要とされている。

また、金融部門のみならず、これと関係する通信情報やその他の分野における自由化の進展にも経営的対応が求められている。そこでは、単に金融ないし関連するサービス商品シリーズの開発や販売にとどまらず、各種産業分野での自由化をはじめとして、高齢化社会への移行、経営経済の国際化・グローバル化、生活様式（ライフ・スタイル）の多様化、社会ないし自然（ex. 地球）環境の保全・保護などをも視野に入れた経営理念や事業戦略を織り込むことが求



められる<sup>8)</sup>。

さらには、いわゆる産業重視型思考から生活（の質）重視型のそれへの転換ないし移行にあっては、生活や労働（就業）、レジャーなどへの時間配分とそれにもとづく効用・満足度などに生きがいや働きがいを含めた基本的欲求レベルを関連させる形で再検討されるようになるだろう。

したがって、既存のサービス商品シリーズや事業内容を総合化したり個別の商品性を見直したりするだけでなく、ニーズとその動向に対応した新規の金融機能やペイメント・システム、貯蓄性 vs 保障性、等にわたる研究・開発（R & D）の重要性が増大する<sup>9)</sup>。それには、社会的経済的環境変化に対応する意味でもいくばくかの期待が込められているものでもある。

一方、公共性に関連する範囲においてはあがあるが、生活産業としての経営的視座も事業ドメイン設定において一つの基本タイプとして備えられてよいものである。これには、たとえばペイメント・システムへの関与や公的金融機関としての調査・研究の役割分担なども含まれるであろう。しかし、ヨリ大きく期待されることは、たとえば個別地域社会の固有性またはそれらの共通性への接近にもとづく生活主体とその活動に対するサービス供給である。それは、ユーザーの利便性の改善ないし増大に寄与するところが少なくない<sup>10)</sup>。

また、公共性の一つとして、民間企業部門が手がけ難い領域における商品や市場、（ニッチ（いわゆる隙間）を含む）産業などに対する経営的試行も考えられる。そして、事業ドメインに対する弾力的方針は、同時に、既存事業に対する最適規模やそこでの価格設定と原価管理のあり方などについても有意味な示唆を与えることになる。

8) たとえば、近年における国連ボランティア関連商品の開発・販売などはその好例ともいえよう。

9) それには、金融工学（フィナンシャル・エンジニアリング）とその技術革新が果たす役割も含まれる。

10) たとえば、家計組織に対して、いわゆる第3セクターなど官民共同方式による家計・生活金融情報センターの設立と運営に貢献することなどが考えられてよい。そこでは、企業に比べて情報劣位にある家計に対して、収集・分析・提供などの情報サービスを供給するほか財務相談（コンサルティング）などの事業をおこなうことが提起されるであろう。

多角化戦略は、範囲の経済性にその理論的根拠を有しながら、自由化によって進出・参入領域にも広がりを見せようとしている。ただ、市場競争レベルの高度化と相俟って、需給各サイドの市場参加者の自己責任についてもその増大が予想される。公共性が大きいがゆえに、その役割と責任にも大きなものが付託されるともいえるのである<sup>11)</sup>。

### 3. 経営改革

通信情報化をはじめとして経済・社会・自然環境の諸変化にも対応しながら、金融技術革新のもとでいかに事業多角化を推し進めるかは、公私に拘らずあらゆる金融部門の企業ないし経営主体が直面している課題である。それは、多角化 vs 専門化といった選択や個別事業分野での経営規模の設定などを含めて取り組まれるものでもある。

また、地域社会や生活主体としての家計部門などを対象にした事業展開の重要性は、政府部門における‘産業から生活へ’の政策転換<sup>12)</sup>と相俟って増大している。金融自由化の進展状況によっては、家計所得分布における不平等度の拡大や小口預貯金者の利便低下につながる可能性なども指摘されている<sup>13)</sup>。これに対しては、基本的には市場メカニズムにもとづく資源配分が尊重されるものであるが、社会的に許容されうる範囲での取扱いや対応は可能とされる<sup>14)</sup>。

このような分野・領域に関係する事業についても、公共性にもとづく事業内容の策定と展開が検討されねばならない。そして、そこでの営業データなど事業運営に関する諸情報も適切に管理・蓄積されることで当該ないし関連する経営技術やノウハウに資することになる。それは、ある意味で当該事業に関する

11) ディスクローチャーについては、官民いずれにも従前以上の拡充への対応が求められている。

12) たとえば、通産省(1991)などのほか、近年における経済・国民生活・通商・労働の各白書(各年版)を参照。

13) たとえば、内田(1992)など参照。

14) 公共性の視点からする特定商品・サービスの供給や、老人マル優などの特別措置の付与、租税捕促への徴税方法の改善を含む課税体系の見直しなどが、ライフラインないしベーシック・バンキングの議論に加えられる。

市場参入障壁の一部となりうるものと考えることができる。

資金運用部資金の供給という公的金融機能のほか、公共性の発現としての非採算店舗ないし営業ネットワークや事業への対応方法については、本来の意味における公共財・サービス生産の見地からも退出が合意され難いものである。ただ逆に、このような領域での経営活動が、さまざまな効率化努力を通じて特定の経営管理技術やノウハウをもたらさしめる源泉としても考えられる。

場合によっては、そこにこそ企業家精神の発揮が期待されることになるともいえよう。郵便貯金事業に関する民営化の議論には、内部組織における経営効率の問題や、イコール・フットィングなど普通銀行をはじめとする民間金融機関との関係のあり方とりわけ貯蓄資金をめぐる市場での獲得競争問題などがある。これとも関係して、小口預貯金者や地域金融に対するサービス供給などのポイントは、公共性にもとづく金融サービスの需給問題の論点と相俟っていかかに相互調整され合意形成されるか、自由化の進展にともなって関心を集めようとしている。ただ、そこでも、基本的には市場原理にもとづきながら公的金融機関とその活動の役割や機能について、何をどの程度いかにして認定・評価するかという点が、ユーザーの利便性の取扱いやディスクロージャー制度の拡充を含めて検討されるところのものなのである。

#### IV 経営戦略

##### 1. 予備的考察

公営企業としての経営戦略も、基本的には株式会社組織に代表される民間企業部門のそれと機能的に大きく変わるものではない。いうまでもなく、事業ドメインや個別事業の設定、採択すべき経営方針の内容などには、とりわけ公共性にもとづく経営目的や理念の作用するところが大きい。しかしながら、市場シェアや関連商品シリーズをめぐる競争戦略をはじめ、通常の企業行動に見られるような事業管理とその遂行における経営戦略の有用性は十分に評価されるものといえる。

それは、とりわけ各種の経営資源を企業内部組織（すなわち経営組織）においてヨリ一層効率的に配分し、且つ組織スラックないしX-非効率を低減させるという重要な経営課題に応える役割を担っている。

市場原理の適用領域の拡大は、市場競争の範囲とレベルにも自由度の増大などをもたらすことにつながるであろう。信用秩序維持へのセーフティネット拡充とそのコストは、非金融部門の個別主体に対しても市場参加ないし行動のための費用として、そのいくばくかの分担を求めることになるものと考えられている<sup>15)</sup>。

これに関連して、預金保険機構や財務指標関連ガイド・ライン（すなわち財務健全性）への民間金融機関の対応に準じて、公営企業内部での経営管理とその意識に自己規制基準などの見直しが定期的に経営組織の各レベルで実施されることになる。

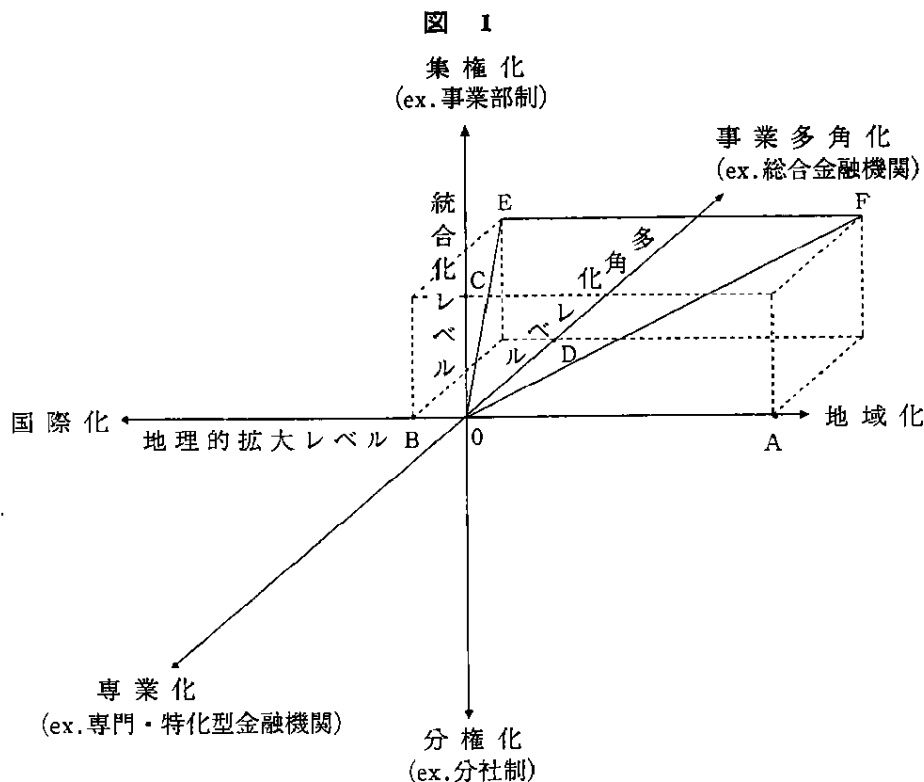
また、民間企業部門との関係についても、ニーズの開拓と産業の育成などを共同もしくは単独でおこないながら、双方による参入と市場競争の維持・展開が社会的見地から検討されることも予想される。

そこでも、一部に、経営資源の有効利用とりわけ経営組織と経営管理能力の活用や養成が夫々に関係する要因に含まれてくる。第3次産業（サービス）部門なかでも金融部門においては、いわば知識・情報集約型産業としてのウェイトが高いために個人ないし集団の人的資源にもとづく経営戦略及び成果への貢献にもヨリ大きなものが見込まれる。

それは、また市場調査とこれによる営業企画業務においても、機械化や技術革新の進展と相俟って新規商品の開発・販売、参入障壁問題、市場・取引情報の収集と管理などに適用しうるものである<sup>16)</sup>。

15) 金融部門はもとより一般的にも、自己責任原則については経営主体とその活動に関するディスクロージャーの拡充が不可欠のものである。

16) このうち、研究・開発（R&D）では単に商品性や金融機能に関するものだけでなく、家計環境の諸変化やその方向を予測しながらユーザー・ニーズの動向にもとづく商品企画までの検討が有効となる。そこでは、地域や生活に根ざすニーズ領域にあって、生活様式のあり方や居住ないし労働を含めた場での快適性の基準と評価についても考慮の対象となろう。特に、家計取引で



事業の多角化による複数商品シリーズや複合タイプの商品供給，単独ないし複合型営業ネットワークの整備，企業結合や再編成問題などへの取組みや対応も，市場競争の観点からする経営戦略の一部をなすものといつてよい<sup>17)</sup>。詳細は別に譲るとして，たとえば図1のような経営戦略の領域区分O E Fが示されるであろう。そして，そこでの戦略決定には，経営組織内外の事業関係主体の意思が何らかの形で反映ないし参考にされるのである。

<sup>17)</sup>は，いわゆるメイン・バンクに準じた関係の可否はともかく，住宅・土地問題や租税制度との関連で年金・保険・信託・貯金など多分野に及ぶ新規の商品性・市場性を備えた金融機能やサービス内容などの企画もあげられる。

17) 自主運用比率の拡大は，自己責任や自己規制基準，ディスクロージャーの動向などと関連しながら進められるとしても，それ自体が与信審査を含む経営管理能力の向上と事業多角化の可能性を与えることに結びつくと考えられる。なお，競争戦略については，たとえばポーター（1985）などに詳しい。

## 2. 財務戦略について

財務戦略には、通常の財務管理や財務分析、経営財務などにもとづく企業戦略に加えて、企業金融や金融機関行動における資産運用、リスク・マネジメントに関するものなどが包括される。

周知のように、財務内容の観察は財務諸表や有価証券報告書、適債基準などにもとづいて比較的客観性を持って数量的におこなうことが可能である。ここでは、a安全性、b流動性、c収益性のほか、d安定性、e成長性などの諸基準が存在する。同時に、財務の健全性についても、いかなる財務指標をどのような水準や幅で解釈するのが適切であるか、という実際的な判断方法の問題も存在しうる。ただ、小論ではそれらの内容に立ち入ることはせず、以下のポイントをあげることにとどめておく。

まず、予算・決算・資金収支・原価・ポートフォリオそしてリスクなどに関する適切な管理方法とその体系整備の重要性が指摘される。このほか、情報やシステムに関するものが加えられるであろう<sup>18)</sup>。これらは、いずれも経営管理全般と結びついて相互に関係しあうものである<sup>19)</sup>。

金融仲介や信用創造などの諸機能は、信用秩序の維持や市場経済の効率化、取引の公正性などのもとで実現されるものという認識が基本的である。ただ、市場におけるモニタリング機能とそのコストについては、銀行などの民間企業と異なり公営企業の場合いかなる姿をとりうるのであろうか。仮に、市場そのものが担当するものとみなせば、何らかの長さにわたる時間と取引相手ないし

18) たとえば、コンピューター（ハードウェア及びソフトウェア）利用にもとづくSIS（戦略的情報システム）など。

19) ポートフォリオ行動とも関連して、運用委託先の選定における場合よりも、自ら直接に運用する貸付事業の場合では必要とされる運用管理能力とりわけ財務分析や経営診断、貸付審査などの技術・ノウハウの向上が重要なファクターとなる。また、仮に民営化の議論を含めても、たとえばBIS（国際決済銀行）による自己資本比率等のガイド・ラインや水準への対応から信用リスク管理の推進にいたるものは、運用能力の向上やセーフティネットへの自己管理（ないし自己責任）の諸点からも寄与するところが少なくないと推測される。なお、信用リスクのほかには、金利・価格（ないし物価）変動・為替などの市場リスク群と、勘定系・情報系のシステムに関するシステム・リスク、財務ないし企業トータルとしての流動性リスク、ルーティンワーク等業務の遂行・管理に関する事務リスクなどへの配慮も不可欠となろう。

市場参加者,さらには租税負担者(納税者)の意思なども関係するところとなろう。また,そこからは,情報化への対応や経営組織の整備,人材の養成,民営化論への対応などいくつかのポイントが提起される。そして,そこでも,財務の自己管理・自己責任を含む新たな戦略内容の見直しが求められるのである。

### 3. 人的資源・人材の養成

事業計画とその実行,評価など一連のプロセスを担当し遂行するのは,個別ないし全体としての経営組織である。一般に,事業経営は人に帰するといわれるのは,経営組織が夫々の職能に対応する人的構成要素を必要とし且つそれへ適切に配分・配置する仕組みを有して機能することに起因している。

また,同時に,市場組織や法人・企業組織のほかにも,内部組織としてのこの経営組織の運営や行動に関与しうるものは少なくない。そのような企業の外部におけるさまざまな主体についても,その夫々を構成する人的要素の存在や役割,活動などを認めることができる<sup>20)</sup>。

経営管理においては,人事管理や労務管理が人的資源・人材の養成,配転,待遇改善などに関する事項を取り扱ってきた。今後は,さらに変容する組織そのもののあり方や管理・運営に対して意を用いる傾向が強まるものと考えられる。

組織構造や組織開発については,その改廃やデザイン,活性化などの諸問題を含めて,構成員自らの働きがいや自己啓発・自己実現など内発的運営への協力に関係するものである。したがって,そのための技術や手段の開発,さらに満足度・効用の基準や大きさまでをも包括しうる多様な組織管理ノウハウが準備されることになる。そこでは,自己管理や自己組織性への各人ないし集団の意識と働きかけが大きな要因であると同時に,それを自ら問い且つ答えるプロ

20) 人的構成要素による経営組織をブレイク・ダウンするとき個別構成メンバーである役・職員各人に対して,単独ないし複合的に職能や業務分掌,権限,責任,スパン・オブ・コントロール,命令系統などが帰属する。

セスが備えられることになる。

雇用条件や労働協約の内容とその評価についても、市場ならびに企業内部における推移や動向が互いに関連しあうものであるかぎり、人的流動性ないしは人材移動による人的資源の適正配置や効率的配分のために有効な役割が与えられることになる。

個別企業の経営組織でも、部門間における人材の配置とその見直しには部門間の意思や利害の調整などの作業が付随することになる。それは、直接事業部門間のみでなく、間接部門内部や直・間両部門間においても生じうる。

特に、重点あるいは育成すべき部門への人材配分のあり方については、全社的合意形成が得られやすいと考えられがちである。しかし、新入社員や転入・中途採用者を除けば、既存部門からの供給をめぐって実際には必ずしも容易でないケースが少なくない。というのも、そこには、既存部門における短期ないし中・長期経営計画との調整作業が存在するからである<sup>21)</sup>。

また、所要人材の外部調達や内部養成が特別に配慮され実施される場合も少なくない。M&A（企業買収・合併）や中途採用、CDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）改革によるものなどである。

他方においては、人件費の上昇や若年層の人手不足、職務内容の多様化・専門化・高度化などへの対応も求められている。第3次オン・ラインの進展や一般事務等の自動・機械化への移行といった現象は、省力・更新・増産（ないし生産力向上）のための設備投資や各種リースへの費用負担を増大させつつある。

全ての営業ネットワーク（店舗網）への機械化投資は、莫大な所要額を提示することになるろう。しかしながら、個別店舗の経営環境や営業成績とその動向を配慮しながら、ユーザーのニーズや利便性に資するように推進して行くことも求められている<sup>22)</sup>。

21) それは、組織成果の評価方法にも依存するが、とりわけ当期および次期利益計画の予実動向が少なからず関係するものと考えられる。

22) たとえば、スイング・サービスなどの商品開発・販売をはじめ、従来の渉外活動でも小型機械の携行や店舗・本部のシステムとの連携による業務の機械化の必要性は一層増大している。



それは、地域金融とホールセール・バンキングの双方で妥当する。ユーザーないし家計にとって、利便性向上は金融機能と商品性のいずれにおいてものぞましいものである。ただ、そこでは、サービス内容とコスト負担が顧客サイドでの許容範囲にあることも付帯されねばならない。

いわゆる省力化はマン・パワーの有効利用にもとづく活人化でもあって、少数精鋭ないし多能型人材形成への方法が準備されることにつながる。それは、専門家集団と多能型人材（高度なゼネラリスト）グループとの混成組織の導入と、それによる組織運営での分権管理と集権（集中）管理の複合管理方式の採択に結びつくものである<sup>23)</sup>。

組織活性化や組織変動性も、その構成メンバーがいかなる水準の欲求と満足（効用）を有するかということと独立ではあり得ない。したがって、そこでは、組織が社会や経済にいかなる貢献をなすものであるかという点が少なからず関係してくるのである。

## V 結びにかえて

ここでは、これまでの議論において残された若干の論点について補うことで結びにかえることにする。

わが国の金融自由化は、'80年代半ばから本格的な進展を見せてきた。ただ、'90年前後のいわゆるバブル経済に関連した諸問題の抜本的解決をはかりつつ、特に金融部門の産業ないし企業とそれらの活動をさまざまな国際的評価にも耐えうるものとするのが期待されている。

その意味で過渡期にあるといえる現在では、官業と民業とに拘らず国内市場はもとより国際面でも事業経営のあり方、相互の役割分担や棲み分けなどの再検討が求められている。そこでは、企業体や事業主体の経営理念・方針のほか労使関係・企業文化などに関するものも対象とされる。

23) 女性や高齢者、身障者などの雇用による労働力の活用と組織活性化、職務遂行と自己管理（自己申告・自己評価制度を含む）などもあわせて指摘されている。

また、経営成果の分配についても、出資者ないし設立者、従業員、顧客、地域社会など誰にいくばく、いかにして行なわれるものであるかが今一度問われている。というのも、自由化や国際化・グローバル化の進展によっては、たとえば株主行動が少なからず変化して行くことなどが考えられるからである。それは、従来型の日本的経営やそこでの行動様式を変容させる契機となる可能性をも示唆していよう。

これとも関連して、賃金・給与水準の改訂や労働時間短縮など労働と雇用に関する諸問題は、協調的で安定的な労使関係にも徐々にではあるが影響を及ぼしつつあるように見受けられる<sup>24)</sup>。

既に本文で触れたように、商品の開発・販売やユーザー・家計の利便性、原価管理などへの寄与をはかる上でも機械化の推進の必要性が指摘される。その際にも、省力効果と人員再配置などに配慮することが求められる。

組織が戦略を決定するケースもあるが、ゴーイング・コンサーンとしての企業体では長期的観点から戦略が組織を規定するケースが少なくない<sup>25)</sup>。現業・直接部門職員を含めて、他省庁・自治体や民間企業、外国部門（国際機関・外国企業など）への出向や人事交流が人材養成面で各領域・階層において一層推進されてよいものである。

最後に、金融サービス分野から、実物ないし金融サービスや生活関連サービス等の供給という総合的生活関連事業への展開も可能な方法で検討されるであろう。そこでは、家計部門や中小企業・地場産業などに向けた「家計・生活金融情報センター」の設置・運営などが提起されてよい。これは、家計財務管理へのサポート・システムとして有用であると同時に家計の金融行動全般にも資するところが大きいと予想される。

24) 詳しくは別に譲るとして、そこでは、'60年代後半から '70年代初期において所得政策でおこなわれた労働生産性や付加価値生産性などの議論から、産業経済のサービス化ないしソフト化にもなうホワイト・カラーの職務・職能給制度の見直し、間接部門の機能と業務体系、間接経費ないし一般管理費の低減等の論点も関係している。

25) チャンドラー (1962) ほか参照。

そして、地域社会における生活環境や自然環境の保全・保護についても、さまざまなニーズにもとづく実物ないし金融サービスの単独または複合商品の開発や、これに結びつく情報を流通させることが期待される。公営事業とその主体に関連するところでも、はたまた経済効率や民営化、公共性などといった議論においても、サービス生産の基本はそのニーズに在りということばの示唆するものは今後共大きいといわねばならない。

#### 参 考 文 献

- Chandler, A. D., Jr. (1962), *Strategy and Structure Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, M. I. T. Press 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 昭和44年
- Comanor, W. and H. Leibenstein (1969), 'Allocative Efficiency, X-Efficiency and the Measurement of Welfare Losses', *Economica*, 36, 304-309
- 後藤新一 (1987) 『郵貯民営論』有斐閣
- 林敏彦編 (1990) 『公益事業と規制緩和』東洋経済新報社
- 保坂尚郎・安田三江子 (1990) 「社会システムとしての郵政事業」新田俊三編『社会システム論』日本評論社
- 今田高俊 (1986) 『自己組織性—社会理論の復活—』創文社
- Leibenstein, H. (1966), 'Allocative Efficiency versus X-Efficiency', *A. E. R.* 56, 392-415
- 松原 聡 (1991) 『民営化と規制緩和』日本評論社
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, Macmillan Inc. 土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 昭和60年
- Posner, R. A. (1975), 'The Social Costs of Monopoly and Regulation', *Journal of Political Economy*, 83, 807-827
- Rostow, W. W. (1952), *The Process of Economic Growth*, Oxford U. P. 酒井正三郎・北川一雄訳『経済成長の過程』東洋経済新報社, 昭和40年
- \_\_\_\_\_ (1960), *The Stages of Economic Growth*, Cambridge U. P. 木村健康・久保まち子・村上泰亮訳『経済成長の諸段階』ダイヤモンド社, 昭和36年
- \_\_\_\_\_ (1963), *The Economics of Take-off into Sustained Growth*, Macmillan
- 蠟山昌一 (1989) 『金融自由化の経済学』日本経済新聞社
- 佐々木弘編 (1988) 『公益事業の多角化戦略』白桃書房
- 鈴木淑夫 (1985) 『金融自由化と金融政策』東洋経済新報社

- 館龍一郎(1985)『金融再編成の視点』東洋経済新報社
- 太陽神戸三井総合研究所編(1991)『世界の金融自由化』東洋経済新報社
- 通産省産業政策局編(1991)『ゆとり社会の基本構想』通商産業調査会
- 内田 滋(1992)「家計行動と金融サービスに関する一考察」『生活経済学会会報』  
第7巻
- Varian, H. R. (1978), *Microeconomic Analysis*, Norton & Co., Inc. 佐藤隆三・  
三野和雄訳『ミクロ経済分析』勁草書房, 昭和61年
- Williamson, O. E. (1967), "Hierarchical Control and Optimum Firm Size", *J.*  
*P. E.* 75(2) 123-138
- \_\_\_\_\_ (1975), *Markets and Hierarchies*, Macmillan Publishing Co.,  
Inc.
- 浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 昭和55年
- 郵政研究所(1992)『郵貯・簡保の最前線』東洋経済新報社