巻頭言

郵政事業に望むこと―ガバナンスの確立を―

東京大学大学院経済学研究科教授ミシガン大学ミツイライフ金融研究所所長　　若杉　敬明

会社や組織を統治ないし支配している状態をガバナンスという。つまり誰が支配権を持ちどのようにそれを行使しているか等々いう。

私有財産制度においては、所有権、支配権、リスク負担が三位一体である。資本主義では、会社のような生産手段も私的所有の対象となるので、会社にも所有者がいる。株式会社では株主である。株主は所有者として支配権を持ち、経営者に経営を委ねその目的を達成しようとする。会社には、従業員、顧客、供給者、債権者などさまざまなステークホルダーがいるが、かれらと市場原理に基づくフェアな取引を行いつつ、株主が、自らの目的実現を目指すかわりにリスクを負担するのが株式会社制度である。株主は売上高から他のステークホルダーに契約した支払いをした後の残余を利益として受け取る。残り物というあらかじめ確定していないものを引き受けるという形でリスクを負担する。

株主の目的は財産としての株式の価値つまり「株主価値」を増大することである。株主は、経営者に株価が上昇するような経営を要求する。アメリカでは、企業年金等の長期的視野をもつ機関投資家が株主として積極的に行動するようになり、長期的に株価を上昇させるべく業績の長期的な向上を経営者に求めている。そのために、株主総会で株主に忠実な社外取締役を選任し、社外取締役に報酬制度や監査制度を通して経営者を監督してもらう。

最近のアメリカ企業の強みは、明確なガバナンスの下、株主価値の最大化ということで、企業の目的が明確であることである。その実現には経営者・従業員の頑張りが必要である。そこでストック・オプション、従業員持株制度（ESOP)、年金（401k）等により株主価値の一部を再分配しするという形で、金銭的インセンティブを活用する。対照的に伝統的な日本企業の業績が悪い。会社の目的として、顧客や従業員の満足というような抽象的な目標しか掲げられず、かつ公平を大義名分に単純な一律的報酬制度しかとらないため従業員の動機づけをできないからである。その根本的な原因

はガバナンスの不明確さにある。

ガバナンスが明確であることの強みは、企業の目的・目標を明確にできることである。目標が明確であれば、目標の達成に何が役立ち、何が役立たないかが明らかになり、行動が自ずと合理的・効率的になる。

郵政事業はこれから郵政事業庁をへて郵政公社によって営まれることになるが、郵政事業のガバナンスは国民にあることに変わりはない。再編を契機にまず、国営事業として郵政事業の目的が何であるかを明確にし、それを達成するための具体的な業績指標を明示してほしい。そして、毎年、具体的な数値目標を掲げその実現に向けて邁進してほしい。そのためには、従業員を動機づけることが必要であるから、相応の報酬制度を工夫する必要もある

目的や目標がはっきりしていると自ずと規律が働き、組織は合理的・効率的に機能する。それが不明確になるととたんに堕落する。わが国の官庁は第二次大戦で全滅した経済を建て直すためには適切な統制が必要であるという信念の下規制を中心とする活動を行ってきた。それが成功し、経済が復興するとむしろ自由経済の方が効率的であり、官庁の仕事はなくなる。国民が納得できる明確な目的や目標を官庁が示せなくなると官僚による不正が続発する。

諸官庁の中で郵政省に醜聞が少ないのは、郵政三事業という現業を持っているからであると思う。独立採算の事業をやるためには従業員の規律を維持し効率的な経営を行わざるを得ない。

再編とともにいっそうの競争も導入される。郵政事業のおかれた環境はこれまで以上に変化する。郵政事業庁および郵政公社が明確なガバナンスのもとで真に国民に貢献する郵政事業を展開することを期待したい。