

## 第297回:ライオンと羊の組織論

「一頭のライオンに率いられた百匹の羊の集団は、一匹の羊に率いられた百頭のライオンの集団に勝る」。これ、ナポレオンやマキャベリが好んで口にした西洋の諺で、企業の管理職研修のリーダーシップ論でも引用されてことが多い。その天才ナポレオンにとって、生涯の痛恨事となったワーテルローの戦いは、右陣に展開させ隠し駒のような役割を期待したグルーシー元帥が、機転の利かぬ凡庸な「羊型」の指揮官であったところに敗因があった。当時のフランスは大革命後に実施された国民皆兵制度のお蔭で、自らの意思で戦う軍隊が生まれ、兵卒の士気は極めて旺盛であった。ナポレオンは軍事の天才で、紛うかたなきライオンであったが、彼一人で一国の軍隊を運用するのは不可能であり、運悪く羊のような将軍に要衝の地を任せてしまうと、最高司令官や兵卒がライオンであっても勝てないことがあるのだ。

ライオンと羊の関係は企業にもあてはまる。ひとくちに企業と云ってもピンキリだが、比較的大きな企業において最重要の役割を果たすキーパーソンは、社員の筆頭であると同時に、経営者の予備候補生でもある部長を指すことが多い。部長職は激務だが、まともな企業は継続性の原則で運営されているので、なにか難問にぶつかれば、書類棚から過去の類似案件を探し出し、当時の解決方法を、いまの問題に応用すれば9割方は解決する。過去のファイルからは社内戦術も読み取れる。稟議書をいきなり役員室に上げるのがヤバイ！と思えば、部課長レベルで念入りに関係各部と協議して、経営資源や法令問題等を更に詰め、社内のコンセンサスを固めるのが得策だ。最後に念には念を入れて、関係役員や社外取締役、監査役たちへ個別説明に伺った上で、経営審議会や取締役会に諮れば、何の心配も要らないだろう。

現場指揮官がライオンでさえあれば、課長や係長は類人猿でもなんとかなるし、社長が羊でも企業は動く。但し、日常の業務は現場の指揮官に任せる度量がトップにあればだけど。ロナルド・レーガンは、クラーク・ゲーブルのようなハリウッド・スターとは比較にならぬ二流俳優から政治家になった。映画 Back to the Future で主人公が未来から来たことを証明しようと「今の大統領はレーガンだ」と叫ぶと、それを聞いた博士が呆れて、「レーガンが大統領なら、副大統領はジェリー・ルイスかよ」と怒鳴り返したように。そんなわけで、レーガンの知性や能力はニクソンやクリントンに及ばなかったが、自分より優秀な若手スタッフの提言を受け入れる度量があったから、名大統領として悪の帝国を崩壊させる偉業を成し遂げたのである。

そのライオンと羊の関係だが、中国はレーガンに滅ぼされた帝国と政治システムがよく似ている。習近平主席を支えるキーパーソンは、行政を司る李克強首相と、日常の党務を掌る党中央書記処の劉雲山書記で、本来ならば彼らがライオンの役目を果たすべきである。ところが、習近平は3年前に政権を握るや、やたら「委員会」や「小組」を増やし始めた。中国は中国共産党が全てを支配するシステムで、党総書記が元首の国家主席と、中央軍事委員主席を兼務する中央集権体制だが、最近の習近平は権力の寡占化を更に強化するつもりらしい。気の毒に李克強にも劉雲山にもライオンの面影はない。検非違使のような立場で、腐敗官僚の摘発を進める王岐山規検委主任だけは立派にライオンの役割を果たしているが。

まず13年に改革推進の中核となる「中央全面進化改革領導小組」が設立され、習近平が組長、李克強、劉雲山、張高麗が副組長となった。この4人はもちろん中共中央政治局常務委員(チャイナセブン)だ。

---

最終ページに重要なお知らせ「注意事項」がありますので必ずお読みください。

1/3

続いて設置されたのが「中央国家安全委員会」、習近平はこの新組織の主席に就任し、李克強、張徳江の党内序列2位と3位を副主席に従え、国内外の安全保障政策策定にあたる体制を整えた。

習近平の権力集中はまだまだ続く。「中央インターネット安全保障及び情報化指導小組」を新設し、自分が組長、副組長に李克強と劉雲山が就任する。

更に人民解放軍(PLA)のなかに、「中央軍事委員会深化国防和軍隊改革領導小組」という長つたらしい組織を新設し、自分は組長、副組長には軍事委員会副主席の范長竜、許其亮の上将を据えた。

そして「中央財政経済指導小組」の新設。自分が組長、副組長は李克強首相と張高麗副首相。

習近平は既に国家主席・党総書記・軍事委主席を兼務するオールマイティの存在である。それなのに、次々にコミッティーを新設しては、そのトップを独占するとは、なにを考えているのだろう。別に給料のダブルペイやトリプルペイを狙っているわけでもなさそうだが。

日本の広域暴力団のトップの肩書はその組長職だけであり、自分の出身母体の組の組長や、中国・四国ブロック長等は、配下の舎弟頭や若頭補佐等に権限を移譲している。これがまっとうな組織である。

習近平が組長を兼務しまくる理由は一つしかない。手続きの簡素化とスピード化だ。中国の意思決定は極めて複雑、こんな話を聞いたことがある。駐日大使経験者が、日本語雑誌に論文を寄稿することになった。頂いた原稿は中国語で、出版社はそれを翻訳して掲載するのだが、その原稿校正の過程で、中国外交部や党宣伝部、元大使の事務所が入れ代わり立ち代わり登場して、原文も訳文もチェックする。外交部が朱を入れた文章に、党宣伝部が更に手を加えるような事態が延々と続き、編集長は「締切りに間に合わないよ～」と泣き出しそうになったそう。

一事が万事、中国の組織はいくつもの指導機関を上層部に戴いている。たとえば軍隊、最近PLAが腐敗の温床となり、軍規律が相当乱れ、共産党への忠誠に欠ける現象が習指導部を悩ませている。このような問題を従来のシステムで解決しようとすると、PLA傘下の国防部や総政治部だけでなく、国防大学や教育部、中央党校までが口を挟み、小田原評定が延々と続くに決まっている。だから習近平は、党も行政も全て束ねる小組を立ち上げ、即決体制と云う名目で独裁体制を固めているのだ。このような専門小組は中国に数多く存在するが、司々の対応原則で経済や財政に関する小組はこれまで首相が組長を勤めるのが恒例であった。習さんはナポレオンの格言を守り、ライオンは一匹、もとい一頭で良いと考えているのかも知れないが、激務に彼の心身は耐えられるのかな。体力だけはありそうな習閣下だが。(了)

文中の見解は全て筆者の個人的意見である。

平成27年9月14日

## 筆者プロフィール

杉野光男

東洋証券株式会社 主席エコノミスト

一橋大学商学部卒、三菱信託銀行(現三菱UFJ信託銀行)入社、上海華東師範大学へ留学

同行北京駐在員、上海駐在員事務所長、理事中国担当部長を経て、2007年より現職

著書 日本の常識は中国の非常識(時事通信社)、中国ビジネス笑劇場(光文社)等

---

最終ページに重要なお知らせ「注意事項」がありますので必ずお読みください。

2/3



東洋証券株式会社 金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第121号

日本証券業協会 加入

本社所在地 〒104-8678 東京都中央区八丁堀 4-7-1 TEL03-5117-1040

## ご投資にあたっての注意事項

### 手数料等およびリスクについて

#### ① 株式の手数料等およびリスクについて

- 国内株式の売買取引には、約定代金に対して最大 1.2420% (税込み)、最低 3,240 円 (税込み) (売却約定代金が 3,240 円未満の場合、約定代金相当額) の手数料をいただきます。国内株式を募集、売出し等により取得いただく場合には、購入対価のみをお支払いいただきます。国内株式は、株価の変動により、元本の損失が生じるおそれがあります。
- 外国株式等の売買取引には、売買金額 (現地における約定代金に現地委託手数料と税金等を買いの場合には加え、売りの場合には差し引いた額) に対して最大 0.8640% (税込み) の国内取次ぎ手数料をいただきます。外国の金融商品市場等における現地手数料や税金等は、その時々々の市場状況、現地情勢等に応じて決定されますので、本書面上その金額等をあらかじめ記載することはできません。外国株式は、株価の変動および為替相場の変動等により、元本の損失が生じるおそれがあります。

#### ② 債券の手数料等およびリスクについて

- 非上場債券を募集・売出し等により取得いただく場合は、購入対価のみをお支払いいただきます。債券は、金利水準の変動等により価格が上下し、元本の損失を生じるおそれがあります。外国債券は、金利水準の変動等により価格が上下するほか、カントリーリスク及び為替相場の変動等により元本の損失が生じるおそれがあります。また、倒産等、発行会社の財務状態の悪化により元本の損失を生じるおそれがあります。

#### ③ 投資信託の手数料等およびリスクについて

- 投資信託のお取引にあたっては、申込 (一部の投資信託は換金) 手数料をいただきます。投資信託の保有期間中に間接的に信託報酬をご負担いただきます。また、換金時に信託財産留保金を直接ご負担いただく場合があります。投資信託は、個別の投資信託ごとに、ご負担いただく手数料等の費用やリスクの内容や性質が異なるため、本書面上その金額等をあらかじめ記載することはできません。投資信託は、主に国内外の株式や公社債等の値動きのある証券を投資対象とするため、当該金融商品市場における取引価格の変動や為替の変動等により基準価格が変動し、元本の損失が生じるおそれがあります。

#### ④ 株価指数先物・株価指数オプション取引の手数料等およびリスクについて

- 株価指数先物取引には、約定代金に対し最大 0.0864% (税込み) の手数料をいただきます。また、所定の委託証拠金が必要となります。
- 株価指数オプション取引には、約定代金、または権利行使で発生する金額に対し最大 4.320% (税込み)、最低 2,700 円 (税込み) の手数料をいただきます。また、所定の委託証拠金が必要となります。株価指数先物・株価指数オプション取引は、対象とする株価指数の変動により、委託証拠金の額を上回る損失が生じるおそれがあります。

### ご投資にあたっての留意点

取引や商品ごとに手数料等およびリスクが異なりますので、当該商品等の契約締結前交付書面、上場有価証券等書面、目論見書、等をよくお読みください。

---

最終ページに重要なお知らせ「注意事項」がありますので必ずお読みください。

3/3



東洋証券株式会社 金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第121号  
日本証券業協会 加入  
本社所在地 〒104-8678 東京都中央区八丁堀 4-7-1 TEL03-5117-1040