

---

## 1. MBOの前提条件としての「経営思想」

---

本書は、「MBO (Management By Objectives And Self-Control)、目標による管理 = 目標管理 (これらはすべて同義語)」という概念を仕事のなかに溶け込ませるための実務書である。

まず、MBO思想である「MBOの目的と基本原理」を明らかにする。次に、「MBOと経営戦略との結合方法」と「MBOの人事評価への反映方法」を解説する。さらには、MBOの推進役であるミドル・ローマネジャーの「部下との関わり方」にも言及する。以上の事柄を、関係する人々が頭のレベルで理解して、心情的にも納得し、それを実際の行動に置き換える。これがMBOの実践であり、それ自体、大変な努力を要する作業である。

しかし、現実のMBOは、それだけでは動かない。そこには、企業経営の土台をなす「経営思想の確立と浸透」という前提条件が存在する。MBOの展開は、上位概念としての経営思想に制約されるのである。

経営思想とは、どのようなものか。本書では、それを「拝金主義との訣別」であり、「企業目的の追求」と「企業の社会的責任の遂行」であると考え。これらはみな、企業の「価値観」であり、働く人々の「ホンネの行動規範」として機能する。

---

## 2. 拝金主義との訣別

---

### 拝金主義にひた走ったこの20年

過去20年間、日本全体に、「利益の極大化こそが企業目的なり」、あるいは「人生の目的は金儲けである」と言わんばかりの拝金主義の風潮が蔓延した。

この状況は、働く人々や個別企業の強い意思によって選択されたものであろうか。決して、そうではない。迎合的に「引きずり込まれた」のである。前半の10年間は「バブル経済」に、後半の10年は「市場原理主義」という拝金主義の濁流に、日本人の心が飲み込まれてしまった。

特に後半の10年は、「金儲けと競争原理」が危険水域を突破して、異様な様相を呈している。この状況は、「自由市場、自由競争の名のもとに、経済

的・経済外的暴力、詐欺、欺瞞等あらゆる手段を使って、弱者を踏み台にし、利潤追求に狂奔していく経済体制」（『日本経済の変容』／伊東光晴／岩波書店／2000年）という世界と何ら変わりがない。そこには倫理観などのかけらも存在せず、ただひたすら金儲けに邁進する、何ともおぞましい人間欲のみが渦巻いている。これを「資本主義の暴走」と言わずに、何と表現するのであろうか。

### 資本主義の目的

資本主義は、「人間を幸福にする」ために考え出された経済運営のルールであり、断じてマネーゲームのシクミなどではあり得ない。百歩譲って、マネーゲームの側面を必要悪と認めても、そこには常に「人間のハッピーのために」という大前提の精神が存在する。もし、当事者たちがその前提に目をつぶり、そこから逃れようとするならば、その瞬間から資本主義は社会システムとしての機能を喪失してしまうであろう。

これらは、昔から知られている真理であり、誰でも簡単に理解できる論理である。人間とは愚かなものであり、ときどき真理を曇らせる。すると、その曇りを拭き取る誰かが登場する。この反復作業が人類の歴史でもある。事実、今回も、心ある人々は拝金主義の風潮に繰り返し警鐘を鳴らしていた。

### 空振りに終わった警鐘

1992年、『日本の時代は終わったか』（ピーター・タスカ／講談社／1992年）という書物は、オランダのチューリップバブルを引き合いに出しながら、バブルに踊る人たちの愚かさや空しさを指摘した。それにもかかわらず、多くの企業経営者たちは“うたかたの宴”のために全力投球をしたのである。

市場原理主義の危険性についても、2000年当時、すでにくつつかの警告が出されている。『暴走する市場原理主義』（福島清彦／ダイヤモンド社／2000年）は、「現代の世界経済は、市場原理主義という強い酒を飲みつづけて酩酊している人に似ている。社会主義の計画経済に勝利していい機嫌になったアメリカの指導者たちは、もっと市場原理主義の酒をあおっていい気分になろうとしている。まるで酔ってしゃべっているようだ。だが、むしろアメリカ経済は、ここ20年ほど行き過ぎた市場原理主義的なやり方を国内で進めて

きたために、借金で破産状態にある。その被害は世界全体にも広く及んでいる。そして、近い将来、市場原理主義の行き過ぎでアメリカ経済もついには不況に入り、それがきっかけで世界経済が長期の停滞に入る可能性も出てきている」と述べている。

「時価総額経営」に対しても、まったく疑問や批判がなかったのか、と言うとそうではない。当時の新聞は、以下のような意見をとりあげている。

「企業の価値が株価と株数のかけ算で決まるという考え方を否定はしないが、何かの拍子に株式相場が暴落して、時価総額が何割も減少したらどうするのか。そんな短期に企業の価値は変化するものなのだろうか。企業は社会的使命を負った存在であり、国や地域社会とのかかわりを大切にしないといけない。たとえば税金を納めるといったことも基本的な企業価値である。さらに、従業員の雇用にも責任を持たなければならない。企業の価値というのは、株主、社会、従業員にどう対応しているかを総合的に判断することから決まるものではないか」（松下電器産業社長 森下洋一／「日本経済新聞」／2000年5月4日朝刊13面）

しかし、このような警鐘や問題意識は日本の産業界には受け入れられず、そればかりか、それは負け犬の遠吠えのごとき見方さえされていた。そして、多くの企業は、人間の愚かさに対する洞察を放棄して、バブル経済や市場原理主義の暴走の助長行動に出てしまったのである。

### 「資本主義の目的」と「運営ルール」との混同

なぜ、日本企業はそのような行動をとったのか。根底には、2種類の「目的と手段の混同」という原因が存在する。

1つは、「“資本主義の目的”と“運営ルール”との混同」である。

資本主義は、その目的を実現するための手段として、「自由競争の原則」と「自助努力による経営資源の獲得」というルールを採用した。このルールによって運営される組織が営利企業である。企業には、寄付金や税金に頼ることなく、自力で生き続けることが義務づけられている。もし、万一、その努力を怠るならば、たちまち市場から退場を迫られるという厳しい運命が待っている。したがって、企業は、未来永劫に利益を追い求めなければならない。

だが、これはあくまでも資本主義の運営ルールの問題であり、目的論ではあり得ない。資本主義の目的は、「人間を幸福にするための経済運営」なのである。ここに混同が起きている。いつの間にか、手段である「自由競争による企業の存続」というルールが目的に転化して、「企業の繁栄こそが資本主義の目的なり」という歪みを生み出した。

### 「企業目的」と「利益の必要性」との混同

資本主義の目的とルールの混同は、次なる問題をも引き起こす。「企業目的」と「利益の必要性」との混同」である。

企業とは資本主義システムを円滑に推進するためにつくり出された組織であり、目的は「世の中に役立つ商品を、人々が買ってよいという価格で、提供すること」にある。これをP.F.ドラッカーは「顧客の創造」と呼んでいる（『現代の経営』／ダイヤモンド社／1956年）。

20世紀以降、世の中の経済的資源のほとんどが企業に集中し、それ以前の時代に比べると、企業の社会的影響力が格段に上昇した。この状況を考えれば、ドラッカーの主張は肯ける。当然企業には、単なる営利組織ではなく、「社会の一機関としての存在理由」が求められる。それが、企業の目的である。

一方で企業は、自力による資金調達という資本主義の運営ルールを背負っている。この制約条件があるために、「適正利益の獲得」は避けて通れない経営課題であり、最大かつ必須の「経営目標」として位置づけられることになる。これが「企業目的との混同」を助長する。「適正利益の必要性」と「利益の極大化」とが同義語となり、さらに企業の存在理由にすり替わる。ついには、「企業の目的は利益の極大化なり」という誤った認識をつくり出すのである。

この認識の歪みが、資本主義の暴走を正当化し、企業が本来果たすべき社会的役割でもある「顧客の創造」の喪失状態をもたらした。当然の結果として、顧客離れが進行し、企業利益は減少した。この負の連鎖を断ち切るために、われわれは今一度、「価値の学習」に立ち戻り、再起を期さねばならない。特に、「企業目的の浸透」は焦眉の急を要している。

### 3. 愚直なまでに「企業目的」を追求する

#### 「企業目的の浸透」とは「企業理念の実践」に尽きる

企業目的の浸透とは、企業の憲法である「企業理念」の実践にほかならない。「わが社の存在目的」を日々確認し、実現に向けて「行動規範」を確実に実行する。特に、経営者やミドル・マネジメントの人たちが、率先して、愚直なまでにそれを実践する、それが企業理念の浸透活動である。

この活動が、現実の経営では、驚くほど低い扱いを受けている。経営トップ層は、折に触れて「利益向上の重要性」を力説する。しかし、企業理念の実践は口にはしても、それを本気で社員に迫る場面はめったにない。そればかりか、極端な場合には、「社会貢献は利益を上げるための手段である」などと本末転倒な論理を展開する。行動規範には「チャレンジ」を掲げておきながら、昇格や人事異動は「失敗の少ない人を優遇する」などの人事政策が日常茶飯事的に行なわれている。

このような現実に関心すれば、どんな人間でも、おのずと企業のホンネとタテマエを感じ取るであろう。経営者が真に求めているものは「利益の極大化」であり、企業理念の文言は体面を取り繕うための「お題目」にすぎない、と直感的に悟ってしまう。

直感的悟り状態に陥ると、働く人々の関心は、顧客志向から逸脱し、もっぱら組織内部に向かって行く。内部志向の人々は、「身内利益の極大化」と「社内政治の駆け引き行動」を強化する。これは、日本のみならず、欧米企業においても見られる現象であり、いわば「人間の業<sup>ごう</sup>」のようなものである。

#### 簡単には消せない「農耕民族的集団主義」

こうした内部志向カルチャーに「農耕民族的集団主義」が重なると、いっそう強固な「内向き行動集団」が誕生する。善し悪しの議論は別として、この現象はほとんどの日本企業に当てはまる。

『現代マネジメント要論』（猿谷雅治・市川彰／同友館／1993年）によれば、水田稲作を中心とする農耕社会の特質は、「土地への執着」「毎年の繰り返し作業」「地域の共同作業」「長時間労働」などであり、それが以下のような特

徴を持つ「日本的集団主義」を生み出すという。

- ・「個人はその主体性を自分の所属する集団に預ける（メンバーと集団との強い一体感）」
- ・「集団内のメンバー同士はお互いに同質であることをよしとし、異質のものを同化しようとするか、どうしても同化しようとしなないものは異端者として排除する（集団内のメンバーの同質化）」
- ・「集団エゴが極端に強く、自分たちさえよければ、まわりはどうなってもよいと考える（外部意識による集団凝集性）」

このような特徴を持つ農耕社会は、つい最近まで日本社会の中心的役割を担っていた。筆者の手元には、その証左とも言える『新潟県刈羽郡高田村村是』（編集 五十嵐栄吉／1918年）がある。同書には、農耕社会の共同生活のあり方が「村民の正しい暮らし方」として詳細に書かれている。夕食後の「夜なべ作業」の奨励や「農民休日（極めて少ない日数）」以外の労働の義務づけなどからは、貧しい農民の健気で一所懸命な生き方が感じられ、同時にある種の切なさも漂ってくる。同書の記述内容と、遠い記憶の彼方にある筆者自身の農村児童体験とを重ね合わせるとき、半世紀ほど前の日本社会が間違いなく農耕文化社会であった事実を実感せずにはいられない。

集団主義的価値観や行動様式は、多くの日本人のDNA（遺伝子）として先祖代々脈々と受け継がれてきたものであり、一朝一夕に雲散霧消することはあり得ない。だから「農耕文化的集団主義が、日本企業の経営にも少なからぬ影響を与え続ける」と考えるのは、飛躍でも詭弁でもなく、否定しがたい事実のように思われる。

### 内部志向と集団主義が顧客蔑視を助長する

もちろん、日本的カルチャーは固定的なものではなく、異文化との融合により少しずつ変化する。それでもなお、日本企業に農耕民族的集団主義は生き残り、何らかの形で働く人々に影響力を行使するであろう。プラスに作用すれば組織能力のポテンシャルを開発し、逆ならば、集団エゴを増幅する。最悪は、日本的集団主義と内部志向カルチャーが合流して、より強力な「内向き行動文化」をつくり出すことである。

内向き行動文化を持つ企業では、MBO目標の設定に際しても、何の疑い

もなくごく自然に「身内満足的な利益目標」が優先され、「顧客満足目標」は二の次、三の次に追いやられる。本気になって達成すべき目標は「株主利益や従業員報酬の極大化」であり、その他すべては「その達成手段」として扱われる。完全に顧客蔑視の態度であり、羊頭狗肉経営と批判されても致し方ない事態である。

こうなると、いくら顧客満足経営を叫んでも、「空虚なスローガン」と化してしまい、そこには企業理念の浸透など望むべくもない。企業経営者は、もっと真剣に、「儲けたお金で何を成そうとしているのか？」と自問自答すべきである。「本当に、自分はわが社の理念に共鳴しているのか？」、あるいは「企業理念の実践を率先垂範しているのか？」と、自らの良心に問いかける努力も必要になる。その真摯な取り組み姿勢が従業員に伝播して、彼らの社会的使命感とプライドを醸成する。その努力があるからこそ、「本物の顧客満足経営」が実現する。

#### **小売業の近代化を促進した企業理念**

数年前、大手スーパーや専門店チェーン各社は華々しく「消費税分還元セール」を実施した。

“還元セール”の企画は消費税の凍結を訴えるための政治的デモンストレーションであり、世の中に対する一種の啓蒙活動なのであろう、と筆者は好意的に受けとめた。なぜならば、最初に仕かけたのが、小売業の近代化を目指して、流通イノベーションに必死で取り組んできた先駆的小売業者であったからである。だからこそ、そこには単なる金儲け以上の意味が込められているものと信じていた。企画は安易な増税決定に対する小売業の抗議行動であり、マネジメントの観点からは、当該企業で働く人々の「社会的使命感」と「プライド」を増大させるものである、と期待した。

しかし、その後のスーパー各社の動きや経営トップ層の言動から、この期待は完全に失望感に変化した。彼らは創業の志を忘れてしまい、企業理念から逸脱した行動をとり始めているのではないかという疑問である。

今日現在でも、筆者の大手スーパーに対する期待感は以前と何ら変わるものではない。そればかりか、「日本人の大部分の日常の“くらし”は決して巷間いわれるような成熟・飽食時代ではなく、本当はきわめて貧しい状

態にある。それは商業機能が本来のくらしを守り育てるという任務を長い間放棄していたからである」(『チェーンストア経営の目的と現状』／渥美俊一／実務教育出版／1986年)という問題意識と、「だから、われわれは日本人の“くらし”について革命を起こしたいと願う。それは、日本国民にとってまだかなえられていない生活のニーズである」(同書)という言葉に代表される「大手スーパーの創業の志」には畏敬の念さえ抱いている。それだけに、残念である。

### 風化する小売業の企業理念

この残念さを、「王道を踏み外した大手小売りのカラクリ商法—時代の徒花と笑えない消費者心理誘導のトリック」(月刊誌「WEDGE」4月号／株式会社ウェッジ／1999年3月25日／28頁)」という論説は、次のように指摘する。

「これがトリックであることは冷静に考えればわかる。そのからくりの中身は単なる5%引きのセール。5%を『消費税分』と称し、割引を『還元』と言い換えたことで、実際にはかかっている消費税をあたかもかからないような錯覚に消費者を導いたのだ」

「実は、最初に予定していたのは『消費税還元セール』の呼称だった。事前に国税庁、公正取引委員会に打診したところ、『疑義が生じる』と指摘されたため、『分』を加えて『消費税分』としたのだ」

「商売には『駆け引き』の側面があることは否定できない。だが、それも、夜店を冷やかして、つい引っかけたといった程度なら遊びと許せて許せもするが、“本流”を自負する店や企業がしてはいけない。小売業はそうした部分を極力排除することで近代化し、他産業に肩を並べるところまでようやく地位を引き上げてきた。苦し紛れとはいえ、再びそうした手法にすがろうとすれば、回り回って自らの首を締めかねない」

過去、大手スーパー各社は、「経済民主主義 (Economic Democracy)」の理念に基づいて「流通革命 (Revolution by Distribution)」を標榜し(前出書／渥美俊一)、実現に向けて必死の努力を傾けた。そのことは、彼ら自身のみならず衆目が一致して認めるところである。

彼らの多くは、出発点において「多分に胡散臭さをはらんだ“夜店的家業”」



からの訣別を固く心に誓い、「社会の一機関としての企業」として、「一部の特権階級の占有物である“豊かな消費生活”を、“大衆レベルにまで浸透させること”を使命とした企業体」への脱皮を真剣に考え、かつ実践してきた企業である。「ガラス張り経営の実践」「旧来の常識的な価格の創造的破壊」「PB商品の開発」など、彼らの実験的な実践の足跡は数え上げればきりがない。その「志の高さや使命感の強さ」に、あるいは「抜群の実行力」に、多くの消費者は拍手を贈り、期待をかけてきた。

ところが、「消費税分還元セール」にまつわる一連の行動は、たとえ消費者をだまそうなどという積極的悪意はなかったにせよ、結果的に「夜店の家業への逆戻り印象」を世間に与えたのは否定しようのない事実である。一般大衆から「小売業への尊敬の念」を奪い去ってしまったようにも思われる。

### モチベーションの源泉としての企業理念

同様の懸念は、「働く人々のモチベーションのあり方」についても当てはまる。

このような企業活動は大手スーパー各社の従業員に何をもたらしたのであろうか、という疑問である。彼らの「志」は強化され、「世の中になくはならない企業としての誇り」がさらに高まったのであろうか。おそらく、逆であろう。多くの人々は、モチベーション・ダウンを起こしたに違いない。

『1分間モチベーション』（K.ブランチャード、S.ボウルズ／ダイヤモンド社／1999年）の著者たちは、動機づけにとって大切なのは、「まず何はさておき、その仕事が重要なものであることが出発点」であり、「この仕事は住みやすい世の中をつくるためのものなんだという認識を持たせることが肝要である」と説いている。これは、社会的使命感や責任感という「自分の内なる力」で自分自身を動機づける「内発的動機づけ」の世界であり、「アメとムチの使い分けによる動機づけ」とは種類の違うモチベーションである。専門知識を用いた「付加価値の創造」や「高度な人的サービスの提供」に従事する人たちにとっては不可欠の動機づけ方法なのである。その大切なものを、「消費税分還元セール」は消し去ってしまったのではなからうか。

## 4. 企業の社会的責任

### 企業が果たすべき「3つの社会的責任」

『実践経営哲学』（松下幸之助／PHP研究所／1978年）は、「事業経営というものは本質的には私の事ではなく、公事であり、企業は社会の公器なのである」と説いている。現代企業の本質をズバリ言い当てたものであり、千金の重みを持ってわれわれの心に迫ってくる。筆者は、その言葉の持つ意味を発展的に受け止めて、「企業が社会の公器である以上、当然そこには“企業の社会的責任”が存在し、企業はそれを全うすべきである」、と考える。

企業は、どのような形で社会的責任をとるべきなのであろうか。

第1は、すでに述べたように、愚直なまでに「顧客の創造活動」を実践し、その活動結果がもたらす利益の一部を納税する責務である。しかし、それは企業が生存するための最低条件であり、それだけで、世の人々は「企業を価値あるもの」とは認めない。そこには、あと3つ、現代企業が果たすべき「社会的責任」が存在する。「よき社会規範の形成」と「コミュニティ機能の促進」、それと「雇用の創出」という責任が企業には求められている。

現代社会は紛れもなく「企業中心の社会構造」になっており、その主役となるリーディング・カンパニーと呼ばれる企業の「考え方と行ない」は、善きにつけ悪しきにつけ、「社会の行動規範」を形成する。彼らの「コミュニティ観」と「雇用観」は、世の人々の「生活のあり方」や「働き方」を決定的に左右する。

これら社会的責任の遂行は、企業理念の実践と同様に、当該企業で働く人々の「内発的動機づけ」の促進策としても機能する。「わが社は世の中になくなくてはならない会社である」という誇りや使命感の強化であり、それは困難な業務を遂行するうえでの心の支えとなる。

このように、「企業の社会的責任の積極的遂行」は幅広い影響力を持つ。その認識を企業自身がどれほど強く持つかどうか。その気づきが、今、多くの企業に問われている。