

はじめに

「目標管理」は進化したのか？

前著『目標管理の本質』（ダイヤモンド社／1995年）を出版してから8年近くの歳月が流れようとしている。この間、日本企業における「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）」は、どのように進化したのであろうか。また、どの程度「マネジメント・イノベーション」の促進に貢献してきたのであろうか。

残念ながら、筆者の認識では「停滞」と言わざるを得ない。確かに、目標の連鎖体系などMBOの推進体制の整備は格段に進歩した。上司と部下による「目標共有化のコミュニケーション」も、以前よりは強化されたように思われる。その意味では、MBOは前進したのかもしれない。しかし、それはあくまでも「方法論」の工夫であり、組織のなかに「MBO思想」が深く浸透し、体制整備とあいまってマネジメントのあり方に強いインパクトを与えているとは言い難い。

まず「MBO思想」の確立を！

「企業は、世の人々を幸せにするために、人間が考え出した組織の1つである。そして、企業とそこで働く人々は、お互いに努力して、“共生”、すなわち“ともにハッピー”の関係を築き上げなければならない。その実現手段として、MBOが存在する」。日本におけるMBO実践の先駆者であり、伝道者的存在であった猿谷雅治氏が、生涯かけて企業経営者と働く人々に訴え続けたメッセージである。そこには、「企業は何のために存在するのか？」「なぜ、MBOを導入するのか？」という根源的な問いかけが込められている。

猿谷氏のメッセージを深く受けとめることがMBO定着の第一歩であり、かつ経営者やミドル・マネジメントの基本要件である。そう考えて、筆者も、実現に向け、クライアント企業とともに試行錯誤を重ねてきた。その結果、少しずつではあるが、手応えを感じるような成功事例も見聞きする。

しかしながら、まだまだ多くの企業の関心は、そんな青臭い議論よりは、「利益を直接的に生み出す方策」や「意欲的な働きぶりを引き出すための安

直なHow toもの」に向いている。そのこと自体は、企業経営上、あるいはMBOの実務展開に際して必要不可欠であり、無碍に否定したり、非難しようとは思わない。だが、これもまたマネジメントの方法論に属するもので、それをいくら学習したとしても、MBOはうまく回らない。

MBO導入企業がまず基本的に着手すべきは、「MBO思想の確立」である。「マネジメント目的の明確化」と「それを実現するための“基本原理”の創出」が必要である。ところが、実際のMBO現場では、この確立努力が驚くほど軽視され、やや好意的に見ても、「思想がないこと」と「テクニックが不足していること」との混同が起きているように思われる。

「そもそも論」の必要性

このような思想欠落の状況は、かつて昭和20年代以降長らく倉敷レーヨンの社長の座にあった大原總一郎氏が、経営者仲間から受けた「また大原君の蒸留水のような話が始まった」（『わしの目は10年先が見える』／城山三郎／飛鳥新社／1994年）という苦笑混じりの批判と本質的には同根であり、一種のやるせなさど憤りさえも感じてしまう。

大原氏が病床のなかから残る気力をふりしぼって書き上げた第42回創立記念日に際しての社内報の原稿は、「おめでたい創立記念日のための条件は、第1に会社は日本あるいは世界において存在理由のある会社であるかどうか、第2にこの会社に働く人たちが本当に生きがい働きがいを感じているかどうか、にかかっています」（前掲書）という書き出しで始まる。「会社のなかでの会社対人、人対人の関係に空洞ができないようにするためには、どんなところに欠陥があったか、どうすれば、より明るい、より希望に満ちた職場となり、生活の場となりうるかをよく考えてみなければなりません。そして、すべての社会の幸福は一方通行では得られないことをよく考えて、互いに自分の持っている善意をつくしてあたたかい環境をつくり出すようにしていきたいものです」（前掲書）と結んでいる。

大原氏の発言は、まさに不純物を含まない蒸留水の思想であり、青年の抱く理想像なのかもしれない。しかし、このようなピュアな思いこそが誠実な経営者スタンスを形成し、働く人々の心を揺り動かすのである。

MBOの展開も同様である。たとえ書生の議論と笑われようが、「そもそも

論」としてのMBO思想を確立せずに、MBOという名の目標管理システムを強引に動かせば、たちまち「ノルマ管理」か「形式的な経営システム」に墮してしまふであろう。それは、「命令」による“目標管理”であり、MBOが目指す「命令なき管理」とは正反対の世界だからである。

「セルフ・コントロール」の足踏み状態

「命令なき管理」とは、「セルフ・コントロールによるマネジメント」を意味している。

それは、人間が潜在的に有している「主体性と自律性」、さらには「責任感」をも顕在化させようとするチャレンジであり、開発できれば「自主責任経営」も夢ではない。また、その実現なしに、「専門知識活用労働」の生産性向上は望めない。

MBOの推進原理とも言うべき「セルフ・コントロール」の対極には、伝統的マネジメントの基本原則である「他律統制」の考え方が存在し、セルフ・コントロールへの関心を阻害する。無理もない話である。過去、多くの人たちは、他律統制のマネジメントを一所懸命に学習し、その論理が身に染みみついている。払拭するためには、まず人間観や仕事観のアンラーニングが必要になる。つまり、「命令とアメとムチの使い分けのマネジメント」のみでは「知恵の生産」は難しい、という現実をホンネのレベルで気づくかどうか。この「気づきの学習」なしにセルフ・コントロールの開発は不可能である。

ところが、気づきの学習も、依然として足踏み状態を続けている。その現状を、「命令なき管理」という論文（猿谷雅治／「フジ・ビジネス・レビュー」第13号／1997年）は次のように指摘する。

「情報化社会に入りつつある現代の企業にとって、肉体作業の熟練度が会社の命運を左右する度合いは急速に薄れつつある。現在および将来に向かって企業の命運を左右するのは、いかに優れた戦略を策定するか、いかに優れた新技術、新商品を開発するか、あるいはまた開発した新商品のデザインをどうするか、その商品の宣伝、広告をいかに行なうかなどの仕事にかかっている。これらの仕事は肉体作業ではない。知的作業、感性的作業である。しかし現実には、ノルマを一方的に押しつけ、部下たちがその達成に努力しているか、ミスしていないか、怠けていないかを管理者が目を光らせてチェックし、

間違っていれば叱って修正させるというテラー以来の肉体作業の管理と同じ管理をしている」

このように、猿谷論文はマネジメントの現状に問題提起をし、同時に「命令なしで人間を動かす方法を真剣に考えてみよ！」と強い口調でセルフ・コントロールの実現を訴える。

猿谷氏の訴えも空しく、多くの企業では、「伝統的マネジメント」の強化策ともいうべき、「金銭的報酬」と「競争原理」のさらなる強化で、「命令なき管理」状態の実現を図ろうとしている。これもまた人間のホンネに迫る方策であるゆえに、全否定はできない。けれどもそれは、あくまでも「アメとムチ」によって人を動かそうとする「間接的他律統制」の論理であり、MBOが望んでいるセルフ・コントロールの促進とは「似て非なるもの」である。特に、ストック・オプションなど金銭的インセンティブの乱用は、「高コスト経営の招来」のみならず、人間の持つ「自己開発の力」を封印してしまう危険性もはらんでいる。

このような状態は、MBOの使命である「マネジメント・イノベーション」とはあまりにもかけ離れており、もはや「目標管理病」と呼ばざるを得ない世界である。これを放置すれば、MBOそのものがこの世の中から抹殺されてしまう。この危機感が、本書の執筆動機になっている。

「命令なき管理」の発展的普及のために

猿谷雅治氏は、「命令なき管理」の論文をさらに発展させ、実務に使える「セルフ・コントロールの実践理論」として完成させたいという強い意思と情熱を持っており、その準備も進めていた。ところが、その志半ばで、突然の病におかされ、平成10年7月に他界されてしまった。筆者にとっては、大変な悲しみであり、無念の極みでもある。しかし、幸いにも、同氏の考え方は『黒字浮上！最終指令』（猿谷雅治／ダイヤモンド社／1991年）という書籍に凝縮され、今でも多くの人々に読み継がれている。本書は、その遺志を継承し、それをよりいっそう充実させようとする試みである。

同時に本書は、筆者自身が過去に執筆した「MBO関連著作」の集大成、という意味合いも持っている。1983年以来、教育コンサルタントとして試行錯誤的に考え続け、研修場面などで述べてきた「筆者のMBO論」を今一度

整理して、再構築したのが本書である。したがって、本書の内容には、過去の著作の引用部分も少なからず存在する。キリンビール(株)の研修教材として書き下ろした『問題解決的業務遂行』（自己啓発協会／1992年）であり、『目標管理の本質』（ダイヤモンド社／1995年）と『目標管理によるチーム・マネジメント』（IEC／1996年）である。さらには、「経営教育」（152号～157号／社団法人日本マネジメントスクール／1998～2001年）誌に7回にわたって連載した論文も加筆修正し、本書のなかに盛り込んだ。もちろん、先達の学識や知恵も多々借用している。

本書は、今日現在の「MBOというものに対する“筆者の一応の結論”」である。しかし、決して完成品ではない。論理の整合性や精緻化にはなお多くの研究の余地が残されていると考えている。今後、実践的成功事例が数多く出てこなければ、本書の考え方には正当性が与えられないとも考えている。そうなるには、おそらく、イバラの道も覚悟しなければならないであろう。ひょっとすると、挫折があるかもしれない。だが、筆者は怯まずに、今後も「命令なき管理」の浸透に向けて渾身の力を傾ける覚悟である。

末尾になったが、本書の完成に際してお世話になった方々に厚くお礼を申し上げたい。クライアント企業の方々からは貴重な現場情報を提供していただき、多くの学者やコンサルタントの先生方からは理論枠組みのヒントとなる考え方を学ばせていただいた。特に、「問題の構造化理論」の第一人者である佐藤允一先生（自己啓発協会会長・帝京大学教授）からの長年にわたるご指導内容は、深く筆者の心のなかに染み込んでいる。また、ダイヤモンド社の篠原育夫氏には、たび重なる「執筆遅れ」など多大なご迷惑とお世話をおかけした。

最後に、苦楽をともにしてきた妻からの「よいストローク」なしに本書の存在はあり得ない、ということも付記し、あわせて感謝の念を表したい。

2003年3月

著者