

■ 研究論文

21 世紀の経営者像, あるべき方向

Manager Images of the 21st Century and Having Directions

立正大学 奥村 恵一

Rissho University Tokuchi OKUMURA

1. 望ましい経営者選任の事例

最近, 中国青島の近くの威海(ウエイハイ)へ調査旅行に行き, 望ましい経営者選任の事例を見て, 将来は経営者選任の姿はこのような方向に行くのだろうな, そうすれば経営者責任が明確になるなと感じた。

威海にある威東日綜合食品(有)の総経理羅会明氏は, 北海道大学大学院出身の農学博士の肩書きを持つ, 若い活力あふれる経営者である。同氏は, 現場工場での商品開発に力を入れるなど, 短期の間に会社の経営成績を上昇させ, 従業員数も相当に増加しているという。この冷凍食品会社は, 日本の(株)加ト吉(本社: 香川県観音寺市)の子会社であり, この人事は, 「人に始まり人に終わる」という人生哲学を持つ, 同社会長兼社長の加藤義和氏によるものであろう。加藤氏は, 中国支社の総経理として, 日本人に代えて, 就社間もない日本への中国留学生を起用したのである。

今後中国で販路を拡大するためには中国人を登用して現地化を図ることが得策であるという加藤氏の狙いがあったにしても, 羅氏の経営能力を見抜き, 中国人スタッフを信用して総経理にしたという加藤氏の信頼感こそが人事成功の鍵になっている。選任された羅氏は, この信頼と期待に応えるべく, プレッシャーを感じながら, その責任を

果たそうと務め, 才能を発揮している。

もちろん, いくら信頼関係があっても経営成績が挙げられなければ, 更迭されることは予想される場所である。ただそれはそれとして, 経営者の選任の仕方と責任の取り方が明確であればあるほど, 会社経営は成功に近づくと考えられる。責任遂行上良いものは良い, 悪いものは悪いという価値観が, 会社中にさらには外部のステークホルダーに明確にされることが, 21 世紀の経営者像, あるべき方向の第一として描かれなければならない。

2. 経営者の統治機構と倫理—経営者主義を阻むもの—

2.1 経営者主義という官僚機構

それにしても, 日本の経営者は, 責任を取りたがらないし, また取ったとしてもその取り方が後手に回っている。ある経営者は, 失敗の原因になった過剰投資について, 外国で建てた店舗が博物館のように立派でありその国の人に喜ばれていると弁解して, 社長という地位を退こうとせず, 借金の棒引きを銀行に迫ったことがある。関係者に多大の迷惑を掛ける失敗をしておきながら, 責任を取ろうとしないのは, どうしてであろうか。

経営者がその責任を的確に取ることができない大きな理由の一つは, 企業が大きくなりすぎて, 経営者主義(managerialism)という官僚主義に

陥っているためである。企業が大きくなりすぎると、創業者やトップの目が社内で行き届かなくなる。牛肉偽装問題が発生したとき、当該会社の創業者は、事業部制ができて利益を競うようになってから会社がおかしくなった旨を述べていた。本田宗一郎氏、出光佐三氏、さらにはGEのジャック・ウェルチ氏も、企業が大きくなって官僚化することを本気で心配していた。

官僚化した経営者主義のもとでは、経営者の個人的欲望が企業目的に関わってくることが大いにある。高度成長期には、経営者の政治的権力、経営者用の潤沢な交際費、沢山の部下を抱えての立身出世、顧問などの形での権力持続等々が、企業の本質である利潤獲得よりも優先することが往々にしてあった。今日でも、集団的決定という名のもとに、勇気をもって決断せず、またわかっていても実行しないという経営者行動が見られる。

2.2 経営者企業から市場価値企業への転換—正当性あるコーポレート・ガバナンスへ向けて—

経営者主義といわれる官僚機構の現象は、経営者権力をチェックするする機構が無機能化しているために生じている。21世紀に向けて、経営者が責任を正當に遂行する箱作りが必要であり、それは、「経営者企業」から「市場価値企業」への転換を図ることに他ならない。

「市場価値企業」へ転換を図るためには、第1に能率的経営に向けた施策を講じる必要がある。人の心を損なわない形で、例えば、①株主を重視し評価指標としてフリーキャッシュフローを用いる企業価値重視経営、②スピードを追求し指標として回転率の増減を重視するスピード経営、そして③現場での技術開発を重視し、業界第一の技術を維持して競争優位に立つコア・ビジネス経営といったものが実践されなければならない。

「市場価値企業」へ転換を図るための第2の施策は、経営者の自己目的を排し、正当性ある目的に奉仕するコーポレート・ガバナンスを確立することである。効果ある目的遂行の経営のためには、「株主目的への適合」と「利益目的への遵守」を

基本とし、単に株価を上げるためのリストラを排して、「株式価値の最大化と従業員の動機付け」が同時に成立するような道を模索することである。また、現在改革が進んでいるコーポレート・ガバナンスの課題について検討・改革し、問題解決を図ることが急務となっている。すなわち、「取締役と執行役員の区別」「取締役会構成員数の削減」「社外取締役の選任」「諮問委員会の設置」「業績連動の役員報酬」「アカウンタビリティと情報公開」などの課題である¹⁾。

2.3 経営者倫理の個人的性格

このように、正当性あるコーポレート・ガバナンスへ向かって、「経営者企業」から「市場価値企業」への転換を図れば、経営者責任の問題はある程度解決するであろう。しかしそれにもかかわらず最後に残りしかも鍵を握るのは、経営者の倫理である。倫理は、人々の秩序正しい関係を保つための道であるから、人間関係を念頭においた「個人的な価値（信条）と行動」にかかわる言葉である。

ドラッカー氏は、深い洞察のある経営倫理論を展開している。同氏は、①個々の人間の倫理をロッキード事件に適用するときに矛盾を来す経営倫理、②倫理を政治に従属させてしまう恐れがある経営の社会的責任（決疑論）、および③権威の倫理である分別の倫理という3つの倫理を排する。そして、④階級や地位ではなく、状況にかかわる非西洋の倫理である相互依存の倫理を高く評価している。

同氏によると、非西洋の儒教の倫理は、上司と部下、父と子、夫と妻、長男と他の兄弟、そして友人と友人の相互依存関係に関する、5つの基本的な通則を持っている。これらの関係の均衡を実現するためには、力に対する力、権利に対する権利ではなく、義務に対する義務を持って行わなければならない²⁾。確かに現代は、生活の糧・仕事・自己実現が、組織を通じてのみ可能である。そこでは、社会や個人は、組織の活動とその誠実さに、ますます多くを依存するようになっている。

21世紀においては、GEがその経営理念の根幹に「誠実」を置いているように、経営者は、「誠実」などの儒教の倫理により多くを依存していくように思われる。

また、稲盛和夫氏の利他の心、真壁實氏の先義後利、松下幸之助氏の水道哲学は、まさに相互依存の倫理が具現化したものであり、経営者倫理に結びついた価値観であるといえよう。21世紀の経営者像としては、コーポレート・ガバナンスを的確なものにできる能力を持ち、あわせて社会を見通した倫理観の強い経営者が浮かび上がってくる。

3. 経営者の個人的価値観と経営理念の創造

3.1 経営者による価値の積極的追求—道徳的複雑性とリーダーシップ—

21世紀の経営者に求められるものは経営者倫理であるが、それ以上に価値の創造が要求される。この価値の創造は、バーナード氏のいう道徳的複雑性といったものである。同氏は、道徳を、その性向と一致しない欲望、衝動、あるいは関心を禁止・統制・修正し、他方、これと一致するものを強化する傾向をもつとし、性向と一致する道徳の「価値の創造的側面」を強調する。経営者の地位が高くなるにつれて、このような性向や価値志向は、さまざまな環境要因に曝され、複雑性が増し、そして道徳が葛藤するようになる。このような同氏の道徳概念は、われわれのいう倫理概念と類似しているのであって、われわれは、倫理の実践においてマイナスの価値を禁止し、プラスの価値を創造するよう求めている。

最高経営者は、外部から生じる態度、理想、希望を反映しつつ、人々の意思を結合して、その直接目的や時代を越える目的を果たそうとする。さまざまな目的・欲望のなかで目的合理性を創造するのであり、葛藤する道徳準則がうず巻いているなかで、最適なものを組織信条として採用するのである。最高経営者の頭脳の中では、概念的な価値基準が益々複雑になり、その葛藤のなかで価値選択をしていかなければならない。

ここで重要なことは、どのように道徳的複雑性

を遂行してきたか、そしてどのようにこれに責任をとったのか、さらには経営の存続のためにどのようにリーダーシップを発揮したかである。ここで、バーナードにおいてリーダーシップとは、「信念を作り出すことによって協働的な個人的意思決定を鼓舞するような力」であり、技術的な練達と道徳的複雑性に対する比較的高い個人的能力に与えられる名称である³⁾。

バーナードの道徳的複雑性とリーダーシップに関する主張に見られるように、あれをするなこれをするなというマイナスの価値の禁止（倫理）以上に、あれをせよこれをせよというプラスの価値の創造こそが、21世紀の経営者に求められている。われわれは、価値の創造の側面として、次のような3つの重要な経営者役割の領域を識別し、これらの領域での価値創造を期待したい。この領域の識別は、私の経営者論の体系的なまとめから出た問題意識によっている。

- ① 経営者の個人的価値観と経営理念の創造
 - ② 経営者のリーダーシップスタイルの確立
 - ③ 事業領域に関する経営者のビジョンの表明
- これらを以下、順次展開することにした。

3.2 経営者の個人的価値観—限りなき魂の成長—

経営者の個人的な価値観が、企業経営の成否を決定する原動力となっていることは間違いないと思われるが、さまざまな人生に関わる経営者の多様な価値観と経験を一般化することができるのであろうか。

松下幸之助氏の価値観については、すでに多くのことがいわれているが、同氏の重要な言葉が二宮尊徳翁の影響を受けていることは興味深い。例えば、松下氏の「社会の理法・自然の摂理」は尊徳翁の「天道と人道との尊さ」に似ており、また松下氏の「経営理念の凍結と解凍」は尊徳翁の「大道は水の如く書籍は氷の如し」と同意である。尊徳翁の影響を受けた経営者は、明治、大正、そして昭和を通して少なくないが、優れた経営者やその価値観を生み出すためには、時代時代の傑出した思想家・哲学者の存在が不可欠となろう。

経営者の人生、信念、成長、および業績に関連づけ、これを一般化する試みは、ジョン・P・コッター氏によって行われている。それは、①一連の悲劇がもたらしたものの、②目標と信念の絶え間なき更新、③成長を推し進めた行動、④個人として指導者としての生涯にわたる成長過程、そして⑤驚嘆すべき業績の成立といった5項目の関連性を明らかにする試みである。同氏の本の表題『限りなき魂の成長』のように、松下氏は、人生において限らない魂の成長を追求した経営者であり、同じ態度は、「心を高める」という京セラ(株)会長の稲盛和夫氏などにも見られる⁴⁾。このような厳しい個人の成長が、企業経営の展開にどのように結実するか、そして経営理念としてどのように表現されるかが見所である。

3.3 経営理念の創造とあるべき姿—経営理念の階層性と領域性—

経営者個人の価値観は、創業者の場合は、一連の経営理念として会社の価値観にまで昇華させられる。上記の加藤義和氏は、松下幸之助氏と似た生い立ちを持っているが、人生哲学、座右の銘を含めた次のような価値観が、会社の中に有効に根づいている。

①加藤義和氏の人生哲学—一人に始まり人に終わる。②加ト吉グループの社是—企業の繁栄を通して社会に奉仕する。③加藤義和氏の経営ポリシー—常に危機感を持って時代の変化にチャレンジする。④加藤義和氏の座右の銘—知行合一。そして⑤加藤義和氏の信条—誠実、努力、勇気、創造、愛⁵⁾、である。

わが国の経営理念について、今後求められることは、マネジメントに関する理念を明確に導入することである。わが国の経営理念は、経営の存在についての理念と経営環境についての理念が多く、マネジメントについての理念が少ない。これに対して、GE バリュース 2000 はむしろマネジメントについての理念が多く、それだけマネジメントについて練り上げた実践が行なわれていることを意味し、経営理念の領域性に幅があることを示してい

る。

2000 年度の GE の経営理念を GE バリュース 2000 というが、その内容を例示すると、次のとおりである。すなわち、われわれ全員は、つねに揺るぎない誠実 (integrity) をもって・・・、①情熱をもって、お客さまの成功のために全力を傾注します。②シックス・シグマによる品質管理に生き、お客さまがその利益を第一に享受されることを約束します。③あくまで優秀さを追求し、官僚主義を許しません。④境界を設けない行動をし、つねに最良のアイデアを出所にとらわれずに模索し、採用します。⑤わかりやすく簡潔で、お客さまを中心にしたビジョンを創造します。⑥ストレッチ (高い目標の設定)、感動、形式にとられないこと、そして信頼といった環境を創ります、等々である⁶⁾。

これを見ると、GE バリュースは、マネジメント要素がこれに注入され、制度化されているため、強力な実践性を持っている。経営理念を具体化し、実践性を持たせる仕組みのことを、経営理念の階層性というが、GE バリュースは上記の骨格によって実践性が保証されている。ここに、21 世紀に向けては、マネジメント要素を経営理念に織り込めるような、マネジメントに力量と自信のある経営者がどんどん輩出して欲しいものである。

4. 経営者のリーダーシップ・スタイルの確立⁷⁾

4.1 ストレッチゴールの設定とリーダーシップ・スタイル

経営理念は、経営者のリーダーシップ・スタイルをも表現している。例えば、前記 GE バリュースの1つである、ストレッチという言葉であるが、これは高い目標の設定を意味する。この言葉は、GE 社の 1993 年のアニュアル・レポート (株主への手紙) に原則の1つとして、また 1994 年には当時のイニシャティブ (最優先課題) の1つとして現われている。このストレッチによって、組織はこれまで達成可能であると夢見た水準よりも高いところにバーを設定することができる。自分の能

力いっぱい最大限努力を重ね、そしてさらにその先を目指すことに価値があるという考え方である。

G. ハメル, C. K. プラハード両氏は、日本企業の戦略を説明する言葉として「ストレッチ戦略」を使用している。このストレッチによって、経営資源をレバレッジ（槌入れ）する原動力が生まれると主張している。確かに、経営情報技術などの経営資源が競争優位に果たす役割を注視する必要がある。稀少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティ（能力）という経営資源を開発育成し、そしてこれにストレッチゴールを設定するということが重要であり、このストレッチゴールの設定をリーダーシップ・スタイルの1つと位置づけたい。日産自動車社長のカルロス・ゴーン氏は、改革の人として知られているが、前社長が出来なかったこと、すなわち一人一人がこうしなくてはならないという方針やゴールを設定し、使命を与えることに成功している。

4.2 経営戦略と経営文化を融合するリーダーシップ・スタイル

極めて多くのリーダーシップ論が展開されているなかで、エクセレント・カンパニー論は、経営戦略と経営文化を融合させるためには、次のような6つのリーダーシップ・スタイル（経営スキル）を展開しなければならないと主張している。すなわち、①創造的な洞察力——（内容）的確な問いかけをする、②鋭敏な感受性——社員へ気くばりをする、③ビジョン——みずから未来を創り出す、④臨機応変な適応力——変化を予知する、⑤集中力——変革を実行する。⑥忍耐力——長期的視野をもつ、といったスタイルである。

これら6つのリーダーシップ・スタイルは、企業変革に向けた1つのシナリオを描いていることがわかる。21世紀に向けては、上記のストレッチゴールを設定できるような、そして企業変革に適合するようリーダーシップ・スタイルが必要とされよう。

5 事業領域に関する経営者のビジョンの表明⁸⁾

5.1 事業領域についてのビジョンの意味と重要性

わが国においては、経営リーダーシップの役割は、環境変化のスピードが速まっている今日、経営変革を目指し、これに相応しいビジョンを構築・伝達し、そしてビジョン実現に向けて社員を動機づけることである。ここで、ビジョンとは、事業領域・テクノロジー、企業文化、組織・プロセスが長期的にどうあるべきかを示すとともに、この目標を達成するための現実的な行動を明らかにするものであると考えられる。

ビジョンは、特に事業領域（ドメイン）についてのビジョンが中核であり、事業領域について経営者が見解を表明することこそ、その本来の役割であり使命である。理解しやすい例は加ト吉の場合であり、加藤義和氏は、順次①魚の行商から始まり、②煮干し、干しえびの加工、③えび、かになどの水産物卸、④煮干しの買入・販売の海産物問屋の経営を経て、現在⑤冷凍食品の生産・販売を行っている。同氏は、危機感に支えられながら、時代のニーズを把握し、このように事業領域を変革・拡大してきたのである。

大企業になると、事業領域の変革が容易ではなく製品と事業領域が区別し難いが、最近松下電器産業は、「創生21計画」によって企業改革を断行し、「製品」別事業部制から「事業ドメイン」別分社制へと移行させている。ここでは、ドメインごとに、分散していた開発リソースを有機的に水平統合することが特徴である。さらに、R & Dの開発テーマを16の戦略商品群に絞り、事業再編の14ドメインに限りなくリンクさせるように設定している。

5.2 コンセプトとビジョンを描ける経営者

また、事業領域と事業領域の条件・水準とを区別しなければならない。ウェルチ GE 前会長は、事業領域に関するビジョンとは、企業がスリムであり、コストが最低であり、そして製品とサービ

スの質が世界的水準であることについて、ナンバーワンかナンバーツウになることであると主張する。このウェルチ氏のビジョンは、直接事業領域を示してはおらず、事業領域を絞り込む条件・水準を示すものといってよい。この条件を超えて生き残るものがまさに事業領域であり、GEでは、収益力を誇る3事業群15事業領域がそれに当る。

事業領域は、1つの流れとして大きく変化するものであることを認識しなければならない。事業領域の定義は、その陳腐化が前提となっているほどである。すなわち、事業は、①組織をとりまく環境、②組織の使命すなわち目的、そして③そのような使命を達成するために必要な強み、という3つの要素から構成されているが、これらの要素はまさに変動的な性格であるので、事業領域も変化する流れとして把握する必要がある。事業領域は、やがては陳腐化し、実効性を失うので、第1の予防策は、体系的に廃棄していくことであり、第2の予防策は、外部情報とくにノンカスタマーについての知識を得ることである。

事業領域は、個々の商品でなく、事業全体の流れを意味するので、その流れが絶えず変化することを前提にしたビジョンを示し得るかどうか、企業存続の生命線であるといえよう。そのようなビジョンは、事業領域を髣髴させるコンセプトの形をとっても構わない。ソニーの出井伸之氏は、「QUALIA」はソニーがソニーである証であり、ソニー・スピリットの原点であるとする。このコンセプトは、「赤の赤らしさ」「バイオリンの音の質感」「バラの花の香り」「水の冷たさ」「ミルクの味」のような、感覚を構成する独特の質感を大切にしている。その重要性の認識から、ソニーではクオリアプロジェクトをスタートさせている。この出井氏の文章は事業領域に関するコンセプトの表明であり、魅力的である。21世紀では、まさにこういったコンセプトやビジョンを描ける経営者像が輩出することこそ待望される。

引用文献

- 1) 奥村恵一『経営者経済学の基礎—企業経済の経営学的研究—』上巻、森山書店、1975、pp. 31-7. 奥村恵一「コーポレート・ガバナンスとリーダーシップに関わる経営理念と経営システム—経営者企業から市場価値企業への転換—」『立正経営論集』第33巻第1号、2000年12月、pp. 45-119.
- 2) 奥村恵一『現代の経営と社会』中央経済社、1999、pp. 213-28.
- 3) 奥村恵一『経営と社会』同文館、1987、pp. 289-91.
- 4) 奥村恵一『現代企業を動かす経営理念』有斐閣、2000、pp. 43-61, 148. 福住正兄『二宮翁夜話全』改版補注、大日本報徳社、1994、pp. 11, 46. ジョン・P・コッター著、高橋啓訳『限りなき魂の成長—人間・松下幸之助の研究—』(株)飛鳥新社、1998、pp. 252-65. 稲盛和夫『心を高める、経営を伸ばす』PHP研究所、1996.
- 5) 加藤義和『がんばれば、ここまでやれる』経済界、2001、pp. 24-33.
- 6) 奥村恵一「アメリカの経営理念—GEの経営理念と新しい価値観の創造—」『立正経営論集』第34巻第2号、2002年3月、pp. 13-32.
- 7) 本節を執筆する上で参考にしたものは、次のとおりである。奥村恵一、前掲稿、「アメリカの経営理念」pp. 28-9, 80-2. G. ハメル、C.K. プラハード著、一柳和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1995、pp. 165-90. 「日本経済新聞」2000、1、12. 奥村恵一『経営戦略、経営風土、およびリーダーシップの研究』多賀出版、1992、pp. 391-431.
- 8) 本節を執筆する上で参考にしたものは、次のとおりである。奥村恵一、前掲稿、「コーポレート・ガバナンスと・・・」pp. 80-2. 加藤義和、前掲書、pp. 102-16. 奥村恵一、前掲稿、「アメリカの経営理念」pp. 25-7, 52-4. 奥村恵一「ペアレネティングの戦略と分析枠組み—グループ本社の新しいミッション—」『立正経営論集』第35巻第1号、2002年11月、pp. 9-10, 35-6. 出井伸之『非連続の時代』新潮社、2002、pp. 227-9.