

松村通信第 1 2 0 号

2021 年 8 月 31 日

松村勝弘

目標管理を考える

社内権力争いとコーポレート・ガバナンス

サンフォード・M・ジャコビ著、鈴木良始・伊藤健市・掘龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部 日本企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』（東洋経済新報社、2005年）という本が少し前に出ているが、雇用関係と関わらせてコーポレート・ガバナンスが論じられている。アベノミクスにおいて、コーポレート・ガバナンスという言葉は最近では経済学者もよく論じていて、企業・経営者の規制をどうすべきかという、いわばマクロ的な観点から、企業内部のミクロの権力（わかっていないと思うが）にまで割り込んで論じているように見える。これに対して、ジャコビのこの本はミクロ寄りから論じている。経営学的にはこちらの方に親しみを感じる。またそちらからこの問題を捉えた方が現実的だと思う。その「日本語版への序文」で「企業の重要な意思決定は、通常、取締役会によって吟味されます。これは、コーポレート・ガバナンスが人事政策と経営戦略の間を調整する媒介環であることを意味しています。」(iv 頁)「人事部は、内部経営者で構成される取締役会メンバーへと昇っていく社員の育成を通じてコーポレート・ガバナンスに間接的に関係するとともに、人事管理者自身が取締役会メンバーであることを通じて直接的にも繋がっていた。取締役会において人事管理者は従業員の関心事項を他の経営者たちに説明し、戦略的意思決定において正社員すなわち中核的従業員の代弁者としても行動した。」(2 頁)だからコーポレート・ガバナンスが現実には人事部を交えて社内の権力争いと

密接に関係していたのではないだろうか。企画・財務部門出身の経営者が株主と連合して従業員その他と対峙したり(リストラ)、総務・人事部門出身の経営者が従業員と連合して株主と対峙したり(低配当性向)、する(した)のではないかと感じる。かつて、企画畑のソニーの出井氏が委員会設置会社に移行するという名目で技術出身の取締役を取締役会から追い出した事例があった。ただこの場合は出井氏はコーポレート・ガバナンス論議に悪乗りして権力を強化したと思う。

機関投資家のためのコーポレート・ガバナンス

日本でのコーポレート・ガバナンスはアメリカなどの機関投資家のための制度整備であったと思う。アベノミクスの第三の矢「成長戦略」でコーポレート・ガバナンスの必要性を論じたのも結局は機関投資家のための制度改革であったと思う。下記などはっきりとそれを感じさせてくる。

「基本的に、グローバルな資本市場の論理(独立取締役によるガバナンス、ROE 重視のマネジメントなど)を取り入れるため、法規制の改正などが矢継ぎ早に講じられてきた。いずれも重要な意味を含んでいるが、特にインパクトが強かったのは、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)における運用方針の見直しではないだろうか。新たに選定された受託機関には『モノ言う投資家』すなわち、アクティビストとして著名な外資ファンドも含まれており、今後の資本市場改革が『アクティビスト目線』で進められる可能性も示唆される。」

(『アベノミクス 第三の矢』としてのコーポレートガバナンス改革)『EY 総研インサイト』Vol.2

Autumn 2014

<https://www.shinnihon.or.jp/shinnihon-library/publications/issue/eiyi/issue/2014-10-vol02-04.html>

ただこれら制度を作った本人たちがそれを分かっていたのか分からないが。今回の東芝でのアクティビストによる経営者追い出しなどを見ると、東芝経営者その他日本のトップ層でそれが分かっていたと思わざるを得ない。とはいえアクティビストが必ず悪いわけではなく彼らが何を狙っていたのかが分かっていたのが問題である。要は企業価値を向上させる経営を行うべきだったわけだから。ただし私は、従業員が気持ちよく働いて積極的に企業に貢献し、企業価値が向上することが最も望ましいと考えています。経営者がどう折り合いをつけて経営を行うか、そこに問題があったと思う。日本の経営者や役人のなかに状況をよく分かってない人がいるのではないかと思わせられる。ただし、株主主導の経済運営が行き詰まりつつあることはアメリカの経済界ですら気づいていることである。とはいえ、どこへ進むべきかは誰にもまだ分かっていない。

マイケル・ジェンセン アメリカでもウォール街主導の経済運営に限界があることはよく指摘されている。投資家主導経済を唱道していたマイケル・ジェンセンの変節を扱ったニコラス・レマン著、藪下史郎・川島睦保訳『マイケル・ジェンセンとアメリカの中産階級 エージェンシー理論の光と影』（日経 BP 社、2021 年）を読んでそれを感じた。ジェンセンはかのエージェンシー理論の唱道者であり、経営者が株主の代理人として行動するよう経営者の行動を規制する必要があると主張し、とりわけ 80 年代には LBO をして、資金にゆとりのある会社を負債（しばしばジャンク・ボンド）を利用して買収し、買収の恐れから経営者をして株主への配分を増やさせたり、LBO で被買収会社が金利負担で経営者から資金のゆとりを奪い、必死に経営せざるを得ないようにする、そういう効果を期待できる。そう考える理論を提起した。それまでの経営者支配を打ち壊し、株主主導経済を主張した。

経営者支配・組織の時代 レマンはニューデ

ール以降、経営者支配企業を政府がディスクロージャーその他で牽制することをよしとする時代を「組織の時代」と称し、バーリーやガルブレイスなどをその時代の人と位置づけている。大企業の時代でもある。そこで働く人たち、経営者・従業員[中産階級]を「組織人間」と位置づけている。大きな組織を大きな政府などが「拮抗力」でコントロールしてその責任を果たさせようとする時代だと位置づけている。労働組合も拮抗力をもって労働者に中産階級としての生活を可能にし、リタイヤ後は年金受給者として安定した生活を送れるようにしている。「こうした企業では大学と同等の大規模な研究機関を持ち、労働者の労働組合への参加を認めた。ホワイトカラー労働者に対しては長期雇用を約束し、彼らの忠誠心の見返りとして気前の良い企業年金を提供した。こうした大企業の構図の中には、危うさは何も認められなかった。」(208 頁)まさに「組織の時代」である。

市場原理主義・取引人間の時代 安定した大企業の時代を壊したのが市場原理主義・グローバリゼーションだった。新古典派経済学跋扈の時代だった。「取引人間」≡金融資本周辺の間人間が反組織の時代、取引の時代を主導した。この「時代の代表的な人物像は、組織とは全く正反対の個性を持っている。つまり、われわれが取引人間(Transaction Man)……と呼んでいるものだ。／取引人間の仕事は、金融商品、プライベート・エクイティ、ヘッジファンドなど米国の文化には不可欠の領域で、文字通り、売ったり買ったりする取引である。」(38 頁)「取引人間が健全な社会行動を表現する場合に好んで使う言葉は、『イノベーション』、『ディスラプション(破壊)』、『サイロ(タコツボ組織)を壊す』である。反対に、そうした正しい行動を妨害する人々は、『インカンバント(既得権者)』、『レント・シーカー(超過利潤を追い求める人)』、『スペシャル・インタレスト(特別利害関係者)』と呼んでいる。／彼らの信じるところによれば、次のよ

うな大きな問題であっても、必ず合理的で効率的な解決策が存在する。普通それは現存する組織を迂回や除去して、自由闊達で制約の少ない組織に置き換えることで達成される。人の行動を妨害するもの、前進を妨げるもの、交渉や妥協を強要するもの、正しい解決策を阻止しようとするもの、つまり、あれこれと難癖をつける労働組合、地方政府、法規制、利益団体は、まったく容認できない存在だということだ。」(39-40 頁)ここに時代の雰囲気がよく表われている。ここでの問題などはわれわれがずっと問題にしてきたことなので言うこともないと思う。そして、「取引の時代」はサブプライムローン、リーマンショックでその限界は明らかになったものの、その巨大な政治献金を背景に力を温存している。それと並行して「ウォール街からシリコンバレーへ」という流れも出てきている。ここでは「ネットワークマン」が出現している。だがここでもG A F Aに見られるように大企業化し、巨額の政治献金をして力を振るっている。

他面で、ジェンセンも宗旨替えをして誠実性(integrity)の必要性を訴え、また本書の著者レマンは多元主義を推奨し「多元主義の第一歩は、謙虚さの徹底である」(490 頁)としている。だが著者は最後では力が尽きたのか展開が不十分なまま終わっている。翻訳の藪下史郎氏の解説も尻すぼみになっている。

社内権力争いと目標管理 先に社内の権力争いについて触れたが、これと関わって、「日本の企業組織内のポリティクスは、アメリカのポリティクスと異なる点がある。つまり、日本の企業組織では、人事部門の利用、人事権の利用、人事考課の優遇といった直接的に人事に関するもの、また業績の横取り、業績の配分、責任の転嫁、責任の配分のような間接的に人事考課にはね返るもの、というように直接・間接の相違があるが、アメリカに比較して人事考課に関するポリティクスが多いという特徴がある。」(森雄繁『権力と組織』白桃書房、1998 年、170-171 頁)などとも言われて

いる。これなどもコーポレート・ガバナンスと関わらせて論じられないだろうかと思っっている。先に私は、従業員が気持ちよく働いて積極的に企業に貢献し、企業価値が向上することが最も望ましいと考えていると述べたが、それは従業員が主体的に働いて、企業の成果を上げ、これを経営者とも共有するのが望ましい。経営者との経営目標の共有もあればよい。ドラッカーのいわゆる目標管理が望ましい、などと考えている。

目標管理が人事考課にうまく利用されるようになると、それが「新しい形の管理」(菅野博史「ポストモダン再考」『帝京社会学』第 20 号、2007 年 3 月、64 頁)となる可能性がある。それでは従業員の主体性がうまく取り込まれることになるかもしれない。そうではなく、哲学の中島隆博氏が言うように、従業員が、人間が human being ではなく、human becomig、さらには human co-becoming として生き生きと成長していけるような、そしてそれに伴って会社も成長する、そんな会社が望ましい。ではそれはどうすれば可能なのか。良い意味で目標管理ができる会社が望ましい。飛田努(2021)『利益管理システムをデザインする』(中央経済社)が「管理会計と目標管理が連携することによって、経営理念や中期経営計画という形を借りて示された経営者の意思を組織内部に貫徹するシステムが構築されている」(233 頁)というとき、それがトップダウンで従業員が働かされていると感じているようではダメである。トップとボトムの双方向性がうまく回している会社が望ましい。そんなことを考えている。なかなかそんな理想的な会社は少ないだろうが。人それぞれの相性もあるから、簡単ではないと思う

HP, FBを見て下さい。又何でも意見を。

皆様のご意見を歓迎します。HP (<http://www.ritsumei.ac.jp/~matamura/>) もご覧下さい。

フェイスブックもやっています。また、メールで意見交換しましょう。メールをよこして下さい

(matamura@mba.ritsumei.ac.jp)。