

# 松村通信第80号

2013年10月17日  
松村勝弘

## 責任感・価値観

**言い訳するな** 台風26号の被害に遭われた方に、まずは哀悼の意を表したいと思いません。伊豆大島で大きな被害が出ました。気になったのは大島町長の「夜中に避難指示を出したらかえって混乱すると思って指示を出さなかった」という言葉です。責任者として現に死者が出てしまったことから、それが間違いであったことを認め、謝罪すべきだと思います。

それで思い出したのが、私が学生時代、いつだったかどんな状況だったかは思い出せませんが、私の先生に「言い訳するな」の厳しい一言をいただいたことです。今回の大島町長の言葉を聞いて、言い訳めいた感じを受けました。責任者としてこれはまずい。

企業の経営者は孤独であるとよく言われます。それは言い訳を許されない厳しい立場に立たされているからだと思えます。言い訳、責任転嫁は、経営者にはできない。そこが経営者という立場の厳しさだと思います。

**「みんなの経営学」** 最近、佐々木圭吾『みんなの経営学』日本経済新聞出版社、というのを読んでいます。その中に次の言葉が書かれていました。「経営学を身につけている人は、その考え方の癖として、物事がうまく運ばなくても他人や世の中のせいにはしません。主体的で積極的な姿勢を身につけているはずだからです。」(28頁)だから、極端な言い方ですが、同書は次のようにいっています。「テーブルの上に明々と火の点いた一本のろうそくが立っています。そのろうそくに大きなコップをかぶせました。あっという間に火は消えました。ろうそくの火はなぜ消えたのでしょうか？」

おそらく、多くの人は『コップの中の酸素がなくなったから』と答えるはずですが、もちろんそれで正解なのですが、もし経営学しか知らない、つまり純粋な経営学的思考しか持っていない人がいたら、こう答えるはずですが、『ろうそくの火に根性がなかったから』と。

経営学者だって基本的な教育は受けていないはずですし、こんなことをまじめに言い出す人はどこにもいないでしょう。もちろん、いわゆる『根性論』を是としているわけではありませんが、しかし極端に示せば経営学的思考とはこのようなものです。

すなわち、ある現象を生じさせた対象そのもの(この場合は『ろうそくの火』)の主体性を認め、その主体的な意思決定を原因として考えるということなのです。」(26-27頁)

経営者は常に、観察者、傍観者たることを許されないわけです。何事にも当事者として責任を持ってあたらなければならないということです。ここに経営学の本質が言い表されていると思えます。

これと比べると経済学は、まさに観察者、傍観者的です。しかも、その言説に責任を取りません。経済学者が大臣を務めた例を、我々日本人はつい先年目の当たりにしました。その時にも、その大臣が観察者、傍観者であり続け、責任を取らなかったのを覚えています。また時にサラリーマン経営者は言い訳をします。倒産前の日本航空の経営者がそうでした。「計画は一流、言い訳は超一流」であったといわれています(大西康之『稲盛和夫 最後の闘い』日本経済新聞出版社、2013年、14頁)。ところが、本物の経営者は責任を持って意思決定しなければならないし、その責任を負わなければならないなりません。では経営者はどのように意思決定しなければならないのか。先の書物『みんなの経営学』は次のように述べています。

**大義名分の重要性** 意思決定を導く要因は、事実だけではなく価値であると同書は述べています。意思決定の際の前提には、事実前提と価値前提があるといえます。「事実前提とは、いわば意思決定の際の材料となるデータや現実」であるといえます。そしてさらに以下のように続けられます。長いけれど引用します。

「それに対して、価値前提はなぜそれを行わなければならないか、何をすることが正しいのかという理由、すなわち大義名分です。具体的には、企業や組織の理念やビジョンから生じる使命感のようなものでしょうか。ノルマの設定だけではやがて人はへばってしまいます。なぜそうしなければならないのかという意味を人間は欲しているからです。この価値前提もまた、意志決定の方向と大きさを規定します。

したがって、この二つの前提を両方とも適切に設定することが、正しい意思決定と行動を引き起こすために重要になります。

では、適切な意思決定の前提とはどのようなものなのでしょうか。その基本的原理は『正しい』前提ということになると思えます。すなわち、正しい事実と正しい価値を前提とし

て設けることです。正しい事実とはいわば正確な事実認識であり、正しい価値とは究極的には社会正義に結びつくような企業の目的ということになるでしょう。」(43-44頁)

稲盛和夫氏の鮮烈な価値観を思い出さずにはいられません。

**サラリーマン経営者** 経営者には、企業者の経営者と価値観なきサラリーマン経営者とがあるように思います。本来経営者たる者企業者の経営者であるべきだと思います。稲盛和夫氏は従業員にすら企業者のことを求めています。しかも経営者は現場をよく知っている必要があります。次のケースはその辺りのことを表しているように思います。稲盛氏のケースですが。

「2013年の1月下旬、稲盛はスイスにいた。世界経済フォーラムの年次総会(ダボス会議)で講演するためだ。

日本で100万部を売り、英語、中国語などにも翻訳されている著書『生き方』を読んで感銘を受けたダボス会議の主催者、クラウド・シュワブに『パブリックセッションでぜひ話してほしい』と頼まれた。

『まあ、期待はずれでしたな』

帰国後、ダボスでの講演の手応えを聞くと稲盛は苦笑した。……

『あそこは、お金持ちが目立ちたがりの人たちばかり。あんまし意味のある集まりではありませんな』(大西、前掲書、87頁)

ところが、サラリーマン経営者は、どうやらそういう会議に参加して舞い上がるようです。次のケースがそれでしょう。

サンバレー会議、ダボス会議に出席したソニーの出井氏に関連して次のようにいわれています。「私は、この時に出井氏は何か勘違いをしてしまい、自分も世界経済を動かしているひとりになったとでも思ったのではないかと考えた。だから、第三者のようにソニーを外から論評し、動かそうとしているように見えた。」(立石康則『さよなら！僕らのソニー』文春新書、178頁)

価値観を持たない主体性を失ったサラリーマン経営者が、流行語ともなったコーポレート・ガバナンスや企業価値経営が叫ばれた2000年前後に行なった経営、流行に悪乗りした経営に問題性を感じないわけにはいきません。2004年の記事中ではソニーのEVA導入に関わっての次のような指摘がなされています。

**失われた20年をもたらしたもの** 「バブル経済崩壊の後遺症で日本の経営者の多くが弱気になっていたこの頃、自信満々の出井は輝いて見えた。米国流のコーポレートガバナンス(企業統治)を取り入れた執行役員制度、

現場の井勘定を許さないEVA(経済付加価値)による利益管理、生産部門をEMCSと名付けて子会社化してコストを下げる仕組みなど、一連の施策は『出井改革』と称賛された。

だがソニーの元社外取締役で出井改革の理論的支柱とされた経済学者の中谷巖(70)は今、反省を込めてこれらの改革を『合理的な失敗』と呼ぶ。

例えば経営を監督と執行に分ける執行役員制度は理論的には正しい。だが監督役の取締役は『2カ月に1回集まって100億~200億円の投資の是非を1件につき15分で決めていた』(中谷)。EVAは、モノになるかどうか分からない技術を上司に隠れて温める開発現場の習慣を絶やしてしまった。」(「危機の電子立国ソニー再起(5)「合理的な失敗」(迫真)」『日本経済新聞』2012年10月5日号)

別の記事もそれを指摘しています。「初のサラリーマン経営者として登場した出井伸之前会長にはそこまでの求心力はなかった。ソニーは技術者優位の組織風土があり、出井氏ら事務系は傍流的な存在でもあった。そんな出井氏が重視したのが『数字による統治』だ。組織を細かく分け、EVA(経済付加価値)と呼ばれる指標で評価付けし、給与とも連動させた。

EVAは簡単にいえば事業利益から資本コストを引いた数字。単なる利益ではなく、その利益を生むのにどのくらいの資本を使ったかを加味し『真の利益』を割り出すのがミソだ。かつて日本企業は資本コストを無視して無謀な拡大路線に走ったが、EVA重視はその歯止めになる。

しかし、リスクも隠されていた。ソニーの経営企画部門のOBで首都大学東京の教授を務める森本博行氏は『各事業の責任者は足元のEVAを極大化するために、先行投資をやめてしまった。そこで、今は金食い虫だが、将来の柱になる技術にカネが回らなくなった』と証言する。」(「なぜ輝きを失ったか(1)ソニーの葛藤、日本映す(イノベーション)」『日本経済新聞』2011年10月16日号。)

こういう価値観なき、主体性のない経営者が2000年代の日本企業の、日本経済の「失われた20年」をもたらしたのではないかと、私は思っています。

HP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/~matumura/>)も  
ご覧下さい。また、メールで意見交換しまし  
よう。メールをよこして下さい  
([matumura@mba.ritsumei.ac.jp](mailto:matumura@mba.ritsumei.ac.jp))。