

市民主義経営の提唱

1990.7.26

「市民主義経営」の提唱

〈内 容〉

I 経営環境の変化についての考察

1. 経営環境の変化	3
2. これからの経営の方向	4
1) 企業経営で最も重視すべきは、新しい価値の創造である	4
2) 企業は世界のあらゆる地域の市民から歓迎されることを 目指すべきである	4
3) 企業は市民によって支持されなければならない	5
4) 企業は単に産物の供給者ではなくて、文化の発信者であ るべきである	5

II 市民主義経営

1. 市民主義経営とは	6
2. 市民主義経営の企業行動	7
1) 世界との関係を重視すること	7
2) 世界との共存のために、構造改革の主役になること	7
3) 企業の論理から市民の論理へ	8
4) 経済万能からの脱皮	9
5) 独創と新しい需要の開拓	9
6) 個々の市民の重視	10
7) 企業の個性を確立して、棲み分ける	10
8) 主体性の確立と、強いリーダーシップ	11
9) 発信の重視	12
10) 生産性	12

Ⅲ 市民の支持を得るには

1. 顧 客	14
1) 品質と価格	15
2) 量的拡大からの脱皮	15
3) 間接的顧客	16
2. 従 業 員	17
1) 新しい人材育成の方向	17
2) 多様な価値観への対応	18
a. 個別の扱い	18
b. 複数の制度	18
c. 組織の分散	18
3) 発信とその実行による裏付け	18
3. 株主やその他の融資者	19
1) 企業の事業報告	20
2) 株主総会の活用	20
4. 影響圏の人々	20
1) 影響圏に対する基本的態度	21
2) 影響の予測	21
3) 地域のモニター組織	22
5. 一般社会の人々	22
1) 何をしてはいけないか	23
2) 何をするか	24
3) 市民との協力	24
4) 陰徳の是非	24

I 経営環境の変化についての考察

Ⅰ 経営環境の変化

この100年余りの間に、日本の産業は他に例を見ないほどの速さで発展してきた。これは、遅れた国が世界の中でしかるべき位置を得ることを目指して、官民こぞって努力してきた結果であり、その悲願は、経済の規模という点では見事に成功したとあってよい。

この間、産業だけでなく、日本の社会全体に共通していた考えは、古くは富国強兵であり、戦後は富国強産（産業の強化）であった。日本の産業はこの共通した考えに基づいて、目論見どおり拡大に成功して、その生産規模は今では世界の全生産量の10%を超えるまでになったのだが、その結果、まったく別の新しい環境を生み出すことになった。

外国との対立関係の発生

欧米諸国との間に深刻な経済摩擦が生じている。これは貿易の不均衡是正の要求から、資本摩擦へと発展し、さらに構造協議にみられるように、相互の社会構造、生活文化にまで立ち入らなければならないようになってきている。

産業と市民の対立

産業は巨大になり、国の経済力は世界有数になったというのに、一般市民の生活面では豊かさの実感が少しもないではないか、と市民は感じ始めている。このようなことから、市民の、産業に対する対立意識が生まれ始めている。

産業の拡大に対する疑問

産業の拡大は、確かに生活水準の向上に役立ってきたのだが、一方で自然破壊、大気汚染や二酸化炭素問題など、将来の地球環境に対して好ましくない現象を伴っていることが指摘され、これ以上の産業の拡大は計るべきでない、

といった意見が現れ始めている。

このような対立関係や、産業の発展に対する疑問は、富国強兵や富国強産の時代には見られなかったものである。そしてそれは今までのめざましい産業の拡大の結果として顕れたものである。

産業の拡大を、経営の第一の目標に据える時代はすでに終わった。今までの経営の常識であった拡大第一主義をやめて、新しい経営理念を確立しなければ、産業のこれからの新たな発展は望めなくなると見るべきであろう。

2) これからの経営の方向

これからの経営が目指すべき方向は、以上の考察から次のように考える。

1) 企業経営で最も重視すべきは、新しい価値の創造である

産業が過去において果たしてきた最も大きな功績は、新しい技術、新しい製品、新しいサービスを創り出し、それを社会に供給して、生活水準の向上に寄与したことで、これは将来も変わらない産業の使命である。

産業の構成単位である個々の企業は、それぞれにこのことを企業の最も重要な社会的使命と考え、模倣を廃し、新たな価値のある産物（財・サービス）の開発と供給を経営の最重要目的とすべきである。

企業の拡大や収益の向上はその結果として得られるものである。

2) 企業は世界のあらゆる地域の市民から歓迎されることを目指すべきである

すでに現在の日本の産業は、産物供給の面でも、社会環境の面でも、全世界に影響を与えるようになっている。企業は世界のあらゆる地域でそれぞれの社会の特性に適合するように行動し、それぞれの地域で歓迎されることを目指すべきである。

外国に輸出するのは、その国の生活をより豊かにするためであり、工場を建

設するのは、その地域の産業の発展に貢献し、雇用の促進に役立つものでなければならない。さらに進んで、その地域の文化の発展にも寄与すべきである。

3) 企業は市民によって支持されなければならない

市民はそれぞれに何等かの職業に就いている。同時に等しく生活者でもある。企業から見た市民の姿は、顧客であり、従業員であり、また場合によっては株主であり、あるいは直接には利害関係がなくとも間接的にその企業の影響を被る人やまったく無関係な立場の人々である。これまでの経営では、このように多様な姿を持つ市民に注意を払うことは少なかった。しかし、市民が生活者としての自覚を高め、企業に対する要求も多様化し、高度化するにつれ、従来の経営のやり方では立ちゆかなくなることが予想される。これからの企業は、これらの市民に支持されることによってのみ存立できる。多数の市民の支持が得られるほど、その企業の存立は確かなものになる。多くの市民の支持を確保することが、これからの企業経営の主要な行動目標である。

4) 企業は単に産物の供給者ではなく、文化の発信者であるべきである

社会における企業の影響力は、その規模の拡大に伴って非常に大きなものになっている。企業は現在では、単に物質文明に寄与するだけではなく、社会文化にもプラス・マイナスの影響を与えるようになっている。

企業は企業自身の風土の改革をも含めて、社会に対する文化の発信者であることを自覚し、企業行動を決めなければならない。

以上の要求を満たす一連の経営コンセプトを総称して、「市民主義経営」と呼ぶことにする。これからの経営は、「市民主義経営」の実現を目指して発展させていくべきものとする。

Ⅱ 市民主義経営

Ⅰ 市民主義経営とは

従来の、拡大を目標にした時代の経営では、すべての経営行動を、主として企業の成長、利益の拡大を中心に据えて決めるのが当たり前であった。市民主義経営では、なによりもまず、どうしたら市民*の支持を受けることができるか、ということ、あらゆる企業行動の基礎にするのである。これは国内だけでなく、海外でも同様である。

これを勧めるのは、道徳とか、倫理上の立場からのことではない。国内でも国外でも、市民の発言力や行動力はますます強くなりつつある。将来を考えると、市民の支持のない企業は存立できなくなるに違いないからである。将来にわたって企業の存立を確かなものにするのが、市民主義経営を主張する意味なのである。

しかし、ひとくちに市民といっても、それぞれに様々な立場があり、一人ひとりの価値観にも個性がある。このような市民を対象にして、その支持を得るには、後に述べるように、企業行動に従来とは違った工夫が必要である。市民主義経営を発展させるためには、市民主義経営独特の企業行動を開発することが重点になる。

企業経営の立場では、市民は次のように区分して考える。この区分ごとに、企業の側の考え方にも、企業行動の方法にも、違った特質があるからである。

- ・ 顧 客
- ・ 従 業 員
- ・ 株主やその他の融資者
- ・ 影響圏の人々
- ・ 一般社会の人々

以下に述べる企業行動は、これら5つの種類の市民のそれぞれに対してすべて行われる。ただし、その市民の種類によって、具体的には異なるし、重点にも濃

淡があることはいうまでもない。市民主義経営研究の要点は、それぞれの市民に対する、最も優れた行動の仕方を開発することである。

*ここにいう市民とは、特定の階級概念や集団概念ではなく、通常職業を持ち、生活を営む人々を総称するものである。

2 市民主義経営の企業行動

1) 世界との関係を重視すること

世界化という言葉は最近よく使われているが、その意味は曖昧である。外国との交流をさかんにする、外国に進出すること、など様々な意味で使われるが、ここでは次のような意味で使っている。

日本の産業は大きく成長した結果、個々の企業が海外活動をやっというといまいと、その企業行動が海外に何等かの影響を与えることが多くなった。世界化は、企業の側から意図して行わなくても、すでに世界の枠の中で捉えられている。だから企業は、いつも世界のどこかで何等かの影響を与えているに違いないと自覚して、それへの対応を考えることが習慣になっていなければならない。このような能力や感覚を持つことが、企業の世界化なのである。

すでに世界の枠の中に組み込まれているからには、企業経営の行動目標の軸に据えるのは、国内と同様に、世界各地での市民の支持を得ることであるべきである。企業は、今までのように、海外にマーケットを拡大することや、安い労働力を求めることではなくて、それぞれの地域の市民の生活水準の向上に寄与することを、企業行動の第一の目標にしなければならない。そのために、企業が持っている資源や能力をどのように役立たせるかを、企業行動を計画したり実行したりする際の基本とするべきである。

2) 世界との共存のために、構造改革の主役になること

日米構造協議に見られるように、相互に世界化が進んだ国々の間では、従来

のような国と国との外交交渉の枠を越えて、直接相手の国の内部構造について注文をつけあうといった、今までに見られなかったやり方が始まっている。これはそれぞれの国の産業の世界化が進んだ結果なのであるが、今後の問題解決の新しい形式として定着するに違いない。ここでアメリカ側で大きく取り上げているのは、日本の高度成長時代を支えてきた日本独特の産業構造を改革して、世界に通用するものにせよ、というものである。

産業構造も含めて、日本には欧米にはない独特の慣行が多く、これが日本の産業が世界の中で他の国の産業と共存するうえでの障害になっていることは指摘されるとおりである。日本の産業が、これから世界に受け入れられるためには、これらが欧米と同じものに変えられるか、少なくとも大幅に修正されなければならないが、それには、多方面からの強い抵抗がある。

産業界あるいは産業人は、これらの葛藤の中身を最も身近かに感じ取ることができる立場にある。また最も柔軟に対応できる体質と能力をもっている。これらの問題の解決のためには、産業、それを構成する個々の企業が、主体的に取り組むべきものである。企業経営者は、政治や行政に責任を転嫁してはならないし、それらに依存するばかりであってならない。また外圧を待つことなく、主体的に行動して、自らの手で、日本の産業構造の改革を推進する役割を担わなくてはならない。

3) 企業の論理から市民の論理へ

従来のように、企業の拡大、利益の増大など、企業の都合を第一にして企業行動を決めるのではなくて、市民が企業に対してもっている期待、要求を探りだし、それに沿って企業行動を決めることを、市民の論理に基づく経営という。

これは単に日本の国内だけではなく、海外でも同様に守られなければならない。世界のどの地域でも、市民の論理に従った企業行動がとれるようになることである。

ここで注意しなければならないのは、市民の論理に基づくといっても、それは無見識に市民の言いなりになることではない、ということである。市民の多くは、企業やその行動の背景を詳しく知っているわけではないから、間違っ

要求や、勘違いによる批判も起こり得る。企業はそれを弁えて、市民に先立って主体的に、企業の考え方や行動計画などを企業の側から市民に対して発信し、その反応を確かめながら行動しなければならない。

4) 経済万能からの脱皮

日本の産業の拡大が進むにつれて、社会全体に経済万能の思想が蔓延するようになった。とくに産業界では、すべてを経済尺度だけで評価する習慣が定着している。

産業社会で経済性が重視されるのは当然のことであって、それを無視した産業活動は考えられない。それは産業が成立するために必要な条件ではあるが、しかし、それが唯一の評価基準であり、それが最大の活動目標であってはならない。

市民主義経営の立場から考えると、産業自体は市民の生活水準の向上のための手段なのだから、その評価は市民の生活水準向上にどれだけ役立ったかで行われなければならないのである。そしてそれを評価する方法を開発しなければならない。

従来の経済万能の習慣から脱皮することは、組織が大きいほど容易ではない。経済万能からの脱皮は、企業経営者がその必要を確信し、明確な理念をもって強力に指導し、それを企業行動に定着させる以外にない。

5) 独創と新しい需要の開拓

日本の産業は、開発は外国の技術に頼り、企業の技術力の大部分を生産技術の発展に集中した時代があった。さらに、最近になっても、企業同志で同種の製品で模倣し合う競争がさかんに行われている。こうした過去のやり方が長い間通用してきたために、新しい製品やサービスを独創的に開発することをためらい、生産と販売の力での競争形態になっているのである。

過去の高度成長期には効果的であったこういうやり方も、産業が巨大化したこれからは、海外国内を問わず、同種の産物で規模の決まったマーケットの奪い合いをすることは、産業の発展にも、市民生活にも、良くない結果を招く。

企業は独創的に製品やサービスを開発して新しい需要を開拓する、企業内に新しい独特の風土を創り出して従業員の行動を革新する、一般社会に対して独特の働きかけをする、などによって、市民生活の革新に主体的に寄与すべきであろう。そのできない企業は存在する意味がないとするべきである。

ただしここでいう開発とは、必ずしも非常に高度で先端的なものだけを指すのではない。ごく手近で簡易なものであっても差し支えない。大事なことは、それが企業の独創であり、市民の生活の向上を意図したものであることである。

6) 個々の市民の重視

生活水準の向上に伴い、市民の価値観は多様化してきた。ますます多様化が進む市民の価値観を知るためには、従来、経営の拠り所としてきたような統計だけでは間に合わなくなっている。統計を否定するのではないが、そのほかに個別の市民の個々の考えや好み、意見などを知り、その中からこれからの方向を見つけ出すような態度が必要である。

例えば、一人ひとりのセールス担当者が顧客と接触する際に、顧客がなにを望んでいるかを探り出すとか、ラインマネジャーが自分の担当する部下の一人ひとりの期待や願望を確かめて、個別の処遇や育成計画を考える、などの個別の対応を重視するようになるべきである。

このような、とらわれのない個別の希望、期待のなかにこそ、しばしば創造的革新の萌芽が見られるものである。また、このような個別対応を重視することによって、はじめて市民の側に立った経営のやり方が生まれるものなのである。

7) 企業の個性を確立して、棲み分ける

市民の価値観の多様化はますます進む。市民はそれぞれに個性化する。顧客にせよ、従業員にせよ、それぞれ異なった要求があるのだから、そのすべてを満足させようような企業行動を計画することは本来無理なことで、無理にそれをすれば市民主義経営の基本から遠ざかることになる。したがって企業は、初めから意図して、企業自体の個性を明確にし、自分が対象とする市民を選ぶべ

きであって、このことを棲み分けということにする。

顧客に対しては、製品の種類や特性によって棲み分けをはかる。これによって顧客に対する企業の顔や企業の居場所を明確にし、顧客からの選択を容易にする。顧客に対してきめ細かな対応を可能にする。そして従来よくあった類似品による単純なシェア競争から、協調的競争への道を拓く。従業員に対しては、独特の企業風土を形成して、事業にふさわしい人の集団をつくる。その他それぞれの市民に対しても、棲み分けをはかる。

この際注意すべきは、棲み分けは企業自身がそれぞれ独創的に開発したものによって意図して、その居場所を決めることによって行われるべきであって、他の権力に頼ったり話し合いによって行ってはならないことである。棲み分けとは独占と同義ではない。

8) 主体性の確立と、強いリーダーシップ (Subjective Management)

企業経営に限らず日本の社会では、行動に際して周囲を見回し、大勢に同調するとか、突飛なやり方を慎む、といった傾向がある。今産業に求められているのは、率先して社会の発展に寄与することであって、産業を構成する個々の企業が、それぞれ独自に、いたずらに他を顧みること無く、独創的行動を取らなければならない。このためには、企業経営者の強い主体性が求められる。

日本の経営の特性は、参画性にある。経営の各段階での決定に、その決定に関心や能力を持っている人を、できるだけ多く参加させるようにするのが、参画型のマネジメントである。これは日本のマネジメントスタイルの大きな特色とされてきたものだが、しかし、参画を重視するあまり、得てしてマネジメントの主体性が失われ、リーダーシップが弱くなりやすいという欠点がある。

模倣を排し、独自の行動によってその顔と居場所を明確にし、それによって特定の市民の強い支持を得るには、はっきりした理念と指導力が必要であって、これは参画方式の中からは出てきにくいものであり、経営者の果敢な決断力と指導力が必要である。

市民主義経営では、企業経営者の社会に対する主体性、企業経営の中での主体性が強く求められる。市民主義経営は、一方で、主体的経営 (Subjective

Management) でなければならないのである。

9) 発信の重視

市民主義経営では、先に述べたように市民の論理によって、市民の支持を得ることを目標にして企業行動が決められなければならない。しかし、市民は企業の中身をよく知っているとは限らないし、行動の背景をよく理解しているとは限らない。そのために過大な期待や無理な要求が出てくることも多い。このような期待や要求に直面して対応を誤ると、市民の支持が得られない。それどころか、かえって強い反発を受けることすらあり得る。支持というものは、単に物理的なものではなくて、多分に心理的側面があるからである。

そこで企業は、行動に先立って、行おうとする行動について、その動機、中身、起こり得るその影響などを市民に説明して、あらかじめ市民の反響をつかむ努力が必要である。

顧客に対しては、販売前の広告、宣伝などがこれに当たる。従業員に対しては、人事方針や査定方針の説明などがこれに相当する。一般社会の人々に対する意見表明、PR誌の発行なども典型的な発信の形式である。

こうした発信に対する市民の反響を慎重に分析して、行動が決定されなければならない。従来の企業経営では、発信が少なすぎる。発信によって前もって支持を取りつける工夫がもっと研究されなければならない。

10) 生産性

市民主義経営では、高度成長時代より段違いに開発を重視する。また、影響圏や一般社会の人々に対する文化面での行動を展開して、それらの市民の支持を得ることを重視する。しかしだからといって、決して生産性向上の努力が不要になるわけではない。それどころか、今までよりはるかに、収益を伴わない文化活動などをさかんにしなければならない。開発投資も増加する。配当率も引き上げなければならない、等々の新しい要求が出てくるから、むしろ今まで以上の高い収益力が必要になる。市民主義経営は、このような要求に耐え得るだけの高い生産性が実現できて、はじめて成り立つものなのである。

生産性は、市民主義経営と対置すべきものではなくて、それを実現するための条件として重視すべきものである。

Ⅲ 市民の支持を得るには

前の2つの章では、これからの経営の方向として、市民主義経営を勧め、その意味と原則について説明してきた。市民主義経営の最も重点とするのは、あらゆる市民の支持を得ることである。このことをもう少し解りやすくするために、この章では、市民の支持を得るために何をしたらよいかを述べることにする。

先に述べたように、市民は企業経営の立場では5つに分類して考える。

- ・顧客
- ・従業員
- ・株主やその他の融資者
- ・影響圏の人々
- ・一般社会の人々

この章では、この分類ごとに、企業の具体的行動について述べる。

ただし、企業の行動はそれぞれの企業が独創的に開発することに値打ちがあるのだから、ここではいくつかを例示的に述べるにすぎない。

Ⅰ 顧客

顧客はいうまでもなく、企業が供給する産物、つまり製品やサービスを購入する人々のことである。顧客については、「お客様は神様です」という言葉が使われてきたように、今までも市民主義的な考えがあったから、革新の勘所がかえって掘みにくいかもしれない。この言葉の従来の意味は、大量生産・大量販売の対象としての顧客の重視のことであって、そうでないと企業は成長しない、儲からない、といった意味で使われてきた。市民主義経営ではそうではなくて、個々の顧客の生活をより良くするために、企業に何ができるか、から発想することを勧めているのであって、形では区別が付きにくいのが、内面では大きな差があるはずである。

1) 品質と価格

市民は、産業は発展し、経済力は向上したのに、生活面で少しも豊かさを感じないではないか、と思っている。その1つの原因は、現在の産業活動が、物価高を促進するような方向をとっているからである。

製品に、顧客が使いこなせないほどの高級で多様な機能を付加することによって付加価値を高めるやり方がある。現在の日本の顧客は、高級品を好むといわれているが、このこと自体、産業がそれを誘導した結果だといってもよいものである。産業は顧客に対して、誘導力をもつ。こうした誘導は、市民主義経営の立場からは、改めるべきであるし、また、高級で高価な商品と、安価で機能の優れた商品とで棲み分けることによって、顧客が好みによって選択できるようになるべきである。

産業による誘導のもう1つの例として、過剰包装がある。これも他の国と比較して甚だしいものである。単にコストの問題だけでなく、資源の浪費、廃棄物の増加による公共コストの上昇を招いている。

製品の製造コストについては、日本の産業はかなり高い水準にある。しかし、流通コストの面では非常に問題が多い。系列化されたメーカー別の流通機構は日本独特のもので、高度成長期にそれなりの役割を果たしたことは確かだが、それが流通経路を複雑にし、その間の各段階のマージンによって価格を押し上げている。また、リベートを含めて、系列の中での相互扶助的な仕組みもしばしば見受けられて、末端の価格を高めている。さらにもっと問題にされなければならないのは、系列化された流通機構が他の参入を困難にしている、公正な競争を阻害し、価格の引き下げを阻んでいることである。

必要以上の高級品や過剰包装への顧客誘導、流通機構が長く複雑であることによる価格の押し上げなどは、いずれも企業の論理による行動であって、市民主義経営の立場からは、最も強く改革が求められるものである。これらを他の力に頼ることなく、企業自身が市民の論理に立って革新していくことを求めたい。

2) 量的拡大からの脱皮

日本の産業は、業種のいかんを問わず、大量生産化し、量産効果によって成

功してきた。しかし、そのためにさらに一層の拡大が求められ、生産過剰の状態になってきた。このような傾向が続けば、シェア競争はますます熾烈になり、過剰品質、過剰付加価値による顧客獲得競争が激しくなる。宣伝費の増加、商品在庫の増大を招く。

大量生産が品質と価格のためにどうしても必要な商品以外は、大量生産から引き上げる時期にきている。量的拡大をやめ、顧客との安定した関係を維持するような安定経営が顧客のためにも好ましくなりつつある。

3) 間接的顧客

生産財のメーカーの場合は、市民としての顧客に直接接触することはない。しかしこの場合も、経営の基盤とするのはやはり市民としての顧客である。例えば製鉄業は直接市民を顧客とはしていないが、末端製品が顧客にとってより良いものになることを目的にして新しい素材を開発する。したがって市民である顧客との接触は、製鉄業といえども欠かしてはならない。

生産財メーカーにとって、川下の企業はあたかも消費財メーカーの顧客と似た関係になる。消費財メーカーが顧客の立場にたって行動するべきであるのと同じように、生産財メーカーは川下企業の立場で行動を決めなければならない。この限りではまったく同じだが、注意しなければならないのは、それもその結果が市民である顧客にとって良いものかどうかという考えが優先していなければならないことである。生産財メーカーと消費財メーカーとが、市民である顧客の利益を抜きにして、お互いの利益のためだけを考えて行動するようなことは絶対にあってはならない。

このことは川下に限らず、例えば部品や原料の供給者である川上の企業や、企業グループの中でもまったく同様である。

2 従業員

従来、日本の企業では終身雇用という習慣があつて、それによって制度的に従業員の所属意識が保たれていると見られてきた。例えば小集団活動などが定着するのは、こういう裏付けがあるからだとされてきた。今でもそういう傾向は強く残ってはいるが、年とともに従業員の意識は変化してきている。従業員の流動性も次第に高まっている。放っておいても従業員の忠誠心が期待できるような時代ではなくなりつつある。

この傾向は、人口構成の変化や産業の拡大によって、人手不足が次第に恒常化し、深刻化することによってさらに促進される。従業員の支持を得ることが、顧客の支持と同様に、企業の存立のために重要になってきている。

従業員の支持を得るためには、企業の従業員に対する行動が、従業員の論理に立ったものでなければならない。このことは顧客の場合と同じである。また同様に、従業員の論理に立つということは、何もかも従業員の言いなりになるということではない。

1) 新しい人材育成の方向

企業は従業員を育成する使命がある。これはとくに日本では、従来からマネジメントの大事な半分と考えられてきた。しかし市民主義経営の立場では、従業員を企業のためだけに育成してはならない。その企業の特定の職場でしか通用しない能力を持った人を育成することは、従業員の立場に立ったやり方ではない。従業員を社会人として育てることが市民主義経営での従業員関係の第一の要点である。

優れた社会人でこそ本当の意味で優れた企業人になり得るのだという信念をもつことが、人の育成の第一歩とされるべきである。

それを言い、それを実行し、それに対して従業員が共感をもつようにすることが肝要である。

2) 多様な価値観への対応

従業員もまた、多様化していく。本来の資質も、能力も、好みも、もともと多様であるはずなのだが、従来はそれが組織の中に埋没させられるのが常であった。これからは、それぞれの個性にあった育成、仕事の与え方、処遇が考えられなければならない。そこでいくつかのことが重要になる。

a. 個別の扱い

従業員は一人ひとり違った希望、要求を持っているはずだから、ひとまとめにして対応するのは不適當である。一人ひとりに個別に接触する機会を増やして、それぞれの育成の方法や目標を一緒に考えるべきである。そのためには、人事や教育の専門担当者だけに頼るのではなくて、接触が一番可能なラインマネジャーがそれをしなければならない。各段階のラインマネジャーの従業員育成能力が決定的な意味をもつことになる。

b. 複数の制度

従来の日本の人事制度では、公平と平等を重視して、全従業員に共通した1つの人事制度を設けるのが普通であった。専門職と管理職、工場とセールス等々、職務のうえでも個性の面でも違った人々を、1つの人事制度、1つの給与制度、1つの昇進制度で対応することは本来無理なのである。それぞれの要求に合った別々の制度が整備されなければならない。

c. 組織の分散

このようなことから、固定した大組織は次第に運用が難しくなる。組織を小型の単位に編成し、それぞれが個性的な動きをするようにし、それぞれの組織ごとに棲み分けるような方向が採られるようになるであろう。

3) 発信とその実行による裏付け

市民主義経営では、市民に対する発信が重要であることはすでに述べた。このことは、従業員についてはとくに重視する必要がある。従業員は、企業の従業員に対する考え方に強い関心がある。実際に行われる人事の結果を見て、従業員はそれを察知するのが普通だが、これでは間違った解釈を生みやすい。人

事の基本姿勢は、長期にわたって観察することによってはじめて明らかになるもので、個々の人事には誤解を招きやすい要素がいつも含まれているものである。

だから企業は、人事についてもっている理念や、それを具体化する方策について、できるだけ丁寧に、前もって説明するべきである。しかもそれは繰り返して行われなければならない。これが従業員に対する発信である。いうまでもないことだが、発信したことは、長期にわたってもよいから、実際の人事で証明されなければならない。そうでないとさらに不信を招くことになる。

3 株主やその他の融資者

日本では株主と企業の関係が諸外国とはかなり違っている。企業が株主の所有であり、その利益を守ることが優先して考えられなければならないということは、概念としてはあるが、そのように運営されているとは言えない。その是非はいろいろな見方があって簡単に言い切ることはできないが、いくつかの問題の元になっていることは間違いない。

その1つは、株主が企業の実態にあまり関心を示さず、株式が単に投機の対象物としてだけの意味しかもっていないことである。日本の株式の配当性向や配当率は、アメリカなどと比べて著しく低いのが、それが株主の側で問題にされないことはその1つの証拠であろう。何一つ真の経済発展に役立たない株式の投機的売買と、庶民の手の届かない高い株価とが、日本の経済に陰を落とすはじめていることが第一の問題である。

さかんになり始めた日本の産業の世界化に伴い、海外からの日本への投資の増加、海外の企業との合併の機会の増加などが進んでいるが、株式についての意識の違いがしばしば困難な問題を起こしている。これが第二の問題である。

これらの問題はいずれも風土的なものであって、簡単に変えることも難しいし、変えることで起こる混乱も心配になる。しかし、最近の報道によると、従来安定株主であった一部の機関投資家が、欧米と同様に妥当な配当を求めるように方針

を変えつつある。日本の株主も、産業の世界化の進展に伴って、次第に世界共通の態度をとるようになっていくであろう。株主の利益の保護がこれからは強く求められるようになるだろうし、株式の移動も盛んになるものと思われる。

企業が今まで無関心だった株主にもっと丁寧に企業の実情を説明して、株主を企業の理解者、味方につける努力をしなければならない。これは、これからの重要事項である。

1) 企業の事業報告

企業の事業報告が、ほとんど財務報告に終わっているのは改めるべきである。企業が何をしたのか、それが社会の、とくに企業に関係のある市民にどんなふうに役立ったか、などを詳細に説明するようにすべきである。さらに進んで企業が今何を考え、何をしようとしているのかを訴え、株主の積極的支持を得るように努力するべきである。

2) 株主総会の活用

企業と株主との関係を最もはっきり見せているのが、まったく形骸化した株主総会である。企業の市民主義的活動を説明して、株主の支持を得る絶好の機会として活用するべきである。

4 影響圏の人々

企業が活動を始めると、顧客でも従業員でも株主でもないまったく関係のなかった人が影響を受けるようになる。例えば、工場ができると、その周辺の住民は、煤煙、騒音、交通渋滞などに見舞われる。これらはマイナスの影響である。一方、工場のおかげで、その地域に固定資産税が入ることになる。付近の道路が整備される。これらはプラスの影響である。このように、企業が活動を始めたことによってプラス・マイナスの何等かの影響を受けることになった人々が影響圏の人々である。

影響は企業の周辺だけでなく、思いがけない地域で思いがけない形で起こることがある。例えば、日本の自動車産業の規模が大きくなると、遠くデトロイトで失業問題が起こるなどはこれである。日本の製紙会社の輸出量は決して多くはないが、国内需要のための生産が増えると、遠い南方の国々の森林が伐採されて地相を変えてしまう。これらは遠隔地に起こったマイナスの影響である。

日本の産業の規模が全体として大きくなった結果、日本の産業の動きは、世界中に様々な影響を与えるようになった。貿易の不均衡などとは別に、この種のこと日本が日本の産業に対する攻撃の原因になっていることが多いし、今後ますますこの傾向は強くなるに違いないから、国内国外を問わず、企業経営上の重要な研究対象になる。

1) 影響圏に対する基本的態度

プラスの影響を拡大し、マイナスの影響を縮小するのが、いうまでもなく影響圏に対する基本的態度である。

開発途上国に工場を建設することが、単に安い労働力を利用するだけのものであれば、そのプラスの影響は雇用の増加にとどまるが、それによってその地域の産業の振興に積極的に役立つように工夫されていれば、プラスの影響は大きく拡大する。製紙産業が木材資源の乱伐を招くとすれば、それはマイナスの影響だが、同時に造林事業を起こして、計画的に国土開発を進めることができれば、マイナスの影響を軽減できるし、さらに進んでプラスの影響に変えることができるかもしれない。

問題になるのはマイナスの影響で、その多くは無くしてしまうことが難しいものである。こういう場合は、それよりさらに大きいプラスの影響を与える工夫をして、その地域の人々の支持を失わないようにすることはもとより、できればさらにプラスの影響を拡大することが望ましい。

2) 影響の予測

マイナスの影響は、一度発生するとそれを取り除くことは難しいものである。それどころか、1つの小さな悪い影響のために企業が信用を失ってしまい、そ

れ以後はどんな方策を講じてもすべて裏目に出てしまうようなことが珍しくな
ない。したがってできるだけ活動を開始する前に、起こり得る影響をプラス・マ
イナスともに予測して、対策ができていることが望ましい。

このためには、今までに起こっている影響に関する情報資料を可能なかぎり
集めておくのが良い方法であろう。また、企業の行動はかならず何等かの影響
をどこかに与えるに違いないと考える習慣を身につけることが必要であろう。

前に述べたように、マイナスの影響の中には、どんなことをしても取り除け
ないものが少なくないが、あらかじめそれが予測されていれば、それをカバー
できるプラスの影響とともに、地域の人々に予告して理解を得ることもできる
ものである。

3) 地域のモニター組織

予測に基づいて、あらかじめ地域の人々と話し合っ、モニターの役割をし
てもらうのも有効な方法である。マイナスの影響があるとすれば、どういうや
り方でそれを少なくするか、あるいは新しくどんなやり方を開発してマイナス
の影響を帳消しにするかなども、できればこのような地域の人々の組織と一緒
に考え、実行するのが望ましい。

影響圏の人々の支持が得られるかどうかは、単に物理的に対策が取られてい
るかかどうかだけではなくて、地域の人々との間に心理的に良い関係ができて
いるかどうかが決定的な意味を持つ。それを積極的に、しかも先行してやること
が最も良い対策になる。

5 一般社会の人々

企業活動が大規模になると、その影響は広範になる。顧客でも従業員でも、ま
た前の項で述べた影響圏の人々でもない一般社会の人々にも、影響圏の項で述べ
たのとは違った意味での影響を与えないわけにはいかなくなる。これにも、マイ
ナスの影響とプラスの影響とがある。

最近、日本でさかんに問題にされている土地価格の高騰についても、それが企業の買い漁りが原因だとすれば、一般社会に対する明らかなマイナスの影響である。余剰資金を株式の購入に投入して価格を実勢以上に吊り上げ、一般の人々の購入を困難にしているとすれば、これも明らかにマイナスの影響である。一方、文化財保護やスポーツイベントなどを行って、一般の人々に喜ばれているのであれば、これはプラスの影響である。

このように、一般社会の人々に対する影響は、企業の行動が特定の人々に影響するのではなく、広く不特定の人々に影響を与える場合のことである。

もちろんこの場合も、市民主義経営では市民の支持を得ることが目標なのだから、マイナスの影響を小さくし、プラスの影響を大きくして、企業の評判を高めるようにしなければならない。しかし一般社会の人々に対するマイナスの影響は、他の場合と違って、プラスの影響によって帳消しにすることは難しいものである。マイナスの影響は、企業にとって致命的なものになることが多いから、一層厳しい態度が必要なのである。

1) 何をしてはいけないか

前に述べたように、土地転がしによる地価の高騰は、明らかに企業が行った反社会的な行動だったと言ってよいであろう。また、本来の事業を離れて、株式の投機的売買によって利益を計上するような行動は、何一つ社会に実体で貢献することのない名目だけの経済行為であって、これもしてはならないことである。

欧米の産業では、このような反社会的な企業行動は経営者も慎むし、一般社会の人々の目も厳しくて、あまり起こらないといわれているが、繁栄した社会の経験が少ない日本では、これらの行動が当たり前のように行われてきた。これからは企業は、その影響力の大きさをわきまえて、自らの意志によってこのような行動を慎むように努力し、失い始めている市民の信用を回復すべきである。また市民もこのような行動に厳しい態度をとることに慣れなければならない。

2) 何をするか

最近、企業市民という言葉がよく使われるようになった。これは企業も一般の市民と同じように市民性をもて、ということである。市民は社会に対して進んで奉仕するものだとしており、ボランティアで様々な奉仕活動をしているのだが、大きな経済力を持っている企業も、その分に応じてその資力を社会のために支出すべきだということである。

市民という言葉が新鮮に聞こえるほど、今までの日本では市民意識については深く考えられていなかったが、企業が市民の支持を得るうえで、これは非常に効果のあることだと考えられ始めている。また企業が進んで社会活動に乗り出すことによって、行政のおよばないところで社会の発展に役立つことは企業の重要な使命の1つと考えられる。

ただ、それでは何をやるか、ということになると、それこそ企業が主体的に、しかも独創的に決定するべきであって、その領域は無限だといってよい。よく知られているのは、スポーツの各種のイベントや、音楽、美術などだが、これらの多くは、経営者の好みによって選ばれ、運営されることが多い。主体的に選ぶべきものだからそれもやむをえないが、市民の側からの参画やチェックが必要であろう。さらに幅広く、教育機関への寄付、文化財保護、福祉活動、緑化活動等々、非常に広範な領域がある。そしてここでもそれぞれの企業ごとの独創性が重視される。

3) 市民との協力

一般社会に対する活動の場合は、市民の支持を得ることが目的なのだから、単に何をするかではなくて、それが市民の期待に沿うものであり、市民との協力で行われるという関係が重要な意味をもつ。活動は単に企業の一方向的な恣意によって企画されたものではなく、市民の共感と協力を得て行われなければならないから、それを実体とするために、市民と一体になった企画や運営の組織があることが一層重要である。

4) 陰徳の是非

社会活動を熱心に行っている企業の中には、その活動はあくまでも社会への奉仕なのだから、それを誇示すべきではないとして、企業の名を出さないようにすべきだとする人もある。これは東洋的な陰徳をよしとする考え方であって、議論の分れるところだが、市民主義経営ではこれは採らない。

市民主義経営でこのような対社会活動を勧めるのは、一般社会の人々の支持を得るという目標を持った企業行動である。言葉を変えると、企業の評判を良くするための活動なのだから、その活動がどういう意図でどのように進められるものなのかを市民によく説明することも重要な意味がある、と考える。

また、市民主義経営の考えでは、企業は社会の公器であり、その行動のすべてが市民の批判、評価を受けるべきものなのだから、その行動は宣伝がましくない形でいつも署名入りでなければならない。

以 上



00255 S

市民主義経営の提唱

社団法人日本能率協会 経営革新研究所
〒105 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(434)6211(大代表)

1990. 7. 26