

企業・組織と経営者の役割

Company, Organization and Role of CEO

秋山孝二

要 旨

第二次世界大戦後から約30年、私たちは歴史上極めて稀な高度成長期の恵みを享受してきた。21世紀を迎えての試練はグローバル金融の肥大と行き詰まり、そして世界的バブル破壊と続いているが、むしろ本来の経済構造への回帰の過程と受け止めて、原点に立ち返るよい機会である。

この時期にこそ、組織の多様化と時代の変化の速さを見極めて常に健全な状態を創り出す営み、すなわち「経営」機能が多くの集団に一層必要になってきている。そして今、「日本型資本主義」の模索と「日本型経営モデル」の再評価が重要なのではないだろうか。

目 次

- 1 はじめに
 - 2 今という時代
 - 3 企業・組織の経営とは
 - 4 経営者の役割と責任
 - 5 経営者とリスクマネジメント
 - 6 若い経営者への期待
 - 7 結びにかえて
- 参考資料

1 はじめに

2008年9月に国際金融バブルがはじけて以来、100年に一度の出来事と喧伝されつつ、グローバル経済は大きな衝撃を受けて今日に至っている。当初は「アメリカ発」と言われて、日本にはバブルを乗り越えた経験があると多少余裕の様子だった日本社会が、しかしながら時の経過とともに決して無縁ではなく、業績・雇用等実体経済への影響の深刻さに呆然としている昨今である。この間の日本の好景気を支えてきた構図が、実はごく少数の輸出企業に過大に依存するものであったことも、あらためて多くの人々の認識するところとなっている。

一方社会的にはグローバル化の波は、「地域」の位

置づけに変化を及ぼしてきている。グローバル化の進展は国境が実質的に無くなる事を意味し、「国」ではなく「都市・地域」という単位で世界が繋がる可能性が高い。各地域は地域最適の実現、或いは特色ある発展による個性、自立、競争、責任といったキーワードで語られる時代の到来である。こういった時代ゆえに歴史的に見て、数回の戦争を乗り越えて持続的経営をしてきた企業の歴史、経営者の姿から、今の我々には学ぶ価値も大きいのではないだろうか。

時代には特有の需要と課題がある。持続的経営を担ってきた経営者は大きなうねりとしてそれらを捉えながら、同時にその時々企業の独自の課題を解決する為に様々な努力をしてきている。そんな中からここでは企業ばかりではなく、組織・集団一般における「経営」機能と経営者の役割・責任について言及してみたい。

2 今という時代

企業活動は時代の課題に大きく影響を受けると私は述べたが、「今」という時代を企業を例に簡単に総括してみよう。

昔は「総合——業」といって、幅広く事業展開す

1) 長寿企業の持続的経営に関しては、筆者が代表取締役を務めた株式会社秋山愛生館を事例にし、研究を行った一連の拙著河西・秋山「地域企業の持続的経営の分析～秋山愛生館を事例に～」(2005)、河西・秋山「地域企業の進化の分析～秋山愛生館を事例に～」(2006)、河西・秋山「持続的経営論～秋山愛生館を事例に～」(2006)を参照して頂きたい。

る会社が価値ある会社だというイメージだったが、最近ではグローバルに活動する企業は選択と集中を行っている。一方「雇用」の視点からは、第二次世界大戦後の高度成長期ではたくさんの人を雇って好業績を誇っていた、いわゆる労働集約型企業が全盛だったが、今はグローバル企業と競うためには人件費を流動化、変動費化して減らすことで利益を上げていくしかなくなってきている。昨年の9月まで、新聞記事では「史上最長の好景気」と紙面を飾っていたにもかかわらず、私をはじめ日本全国の「地方」に暮らす者たちにはその実感はなかった。輸出産業を中心として人を雇うのを減らして、或いは、より賃金の安い外国の派遣労働力の導入によって利益を上げているという構図であり、将来的にもその傾向は変わらないと思われていた。従来職場を離れた人は日本全国にいるが、不満を言っても誰からもお金をもらえないし新しい時代の到来と考える方が次の展望が見えてくる気がする、と私自身道内でのフォーラムでそう語っていた。

今振り返れば2003年6月労働者派遣法の改正により製造業への派遣労働者導入を日本社会が受け入れて以来、多くの国民は意識していなかったとしても、グローバル企業において「伝統的日本的経営」はそのスタイルを大転換していたと言えるのだろう。日本経済をリードする産業においては、「雇用を創り出す」という企業の役割は、完全に過去のものになっていると考えざるを得ない。別の言い方をすると、日本的経営のイノベーションとしてこの間企業は労働の流動化を促進し、同時に企業のグローバル化、直接金融重視への転換等によって国際競争力の強化を図ったために、利害関係者（ステークホルダー）へのバランスの良い配慮を重視していた日本企業は、アメリカ的な株主（ストックホルダー）重視の経営へと変質していった。

一方新しい時代と言え、インターネット技術の普及が経営イノベーションに与えた、あるいは今後一層与える影響は非常に大きなものがある。昨年から金融恐慌も、背景としてのインターネット社会も要因の一つであるし、インターネットによる情報革新が情報共有の飛躍的進歩による組織へのインパクト、取引のスピード等にもケタ違いの影響を与えてきていて、上場会社における「情報適時開示」、「株式売買」等、その迅速性と広域性は組織改革にも及ぶ程である。

また中小企業にとってもこれからの起業にとっても、この技術の低価格と利便性は手段として容易に活用できて、大企業に対して大きな競争力を手に入れる可能性を持つ絶好の機会でもある。

3 企業・組織の経営とは

経営とは何なのか。簡単に言えば、人、物、金、情報、時間、といった経営資源を活用して、当該組織の目的を達成する事である。そしてこの組織というのは民間企業は言うに及ばず、昨今では地方自治体をはじめとする行政、或いは非営利活動法人（NGO・NPO）等全ての組織集団を意味すると考えるべきであり、激動の時代に経営の必要性の及ぶ範囲は飛躍的に拡大している。

まず初めに経営活動自体は、PDCA サイクルで説明するのが最も分かりやすいだろう。P（プラン：計画策定）、D（ドゥ：実行）、C（チェック：評価）、A（アクト：改善）を一連の循環的活動として実績を追跡していく、常に現実への柔軟な対応を要求される大変地道な活動である。経営者は一連の活動を注視しながら、その時々に必要な経営資源の調達・活用による事業最適化を目指す。硬直した概念ではなく、「最もよく適応した」組織が比較優位性を持ち、高い実績を上げる事が出来る。

次には昨年（2008）4月、経済同友会全国会議が京都で開催されたが、そのテーマは「伝統は革新の継続なり」であった。伝統はただ継承するだけの意味ではなく、革新（イノベーション）の継続により新たな価値を生み出してこそ伝統となり得るというテーマであった。また昨年1月の北海道経済同友会例会で、北城前経済同友会代表幹事は特別講演を行い、「パルミサーノ・レポート」²⁾を引用して、イノベーションについて語った。経営はイノベーションそのものであり、イノベーションは新機軸を打ち出して社会や企業に対して新たな価値を創造することである、と熱弁をふるった。

〈パルミサーノ・レポートの提言内容〉

1. 人材：イノベーションにとって最重要な要素
 - － 1 多様性に富み革新的で熟練した労働力の創出のために国家的イノベーション教育の戦略を構築すること
 - － 2 次世代のイノベーターを育てること
 - － 3 グローバルな競争に晒される労働者に

2) Council on Competitiveness, "Innovate America", 2004. この報告書の概要は松山貴代子『米国「国家イノベーション・イニシアティブ」の報告書』（2005）でまとめられている。

対する支援策を講じること

2. 投資

- － 1 先進的・分野横断的な研究を活性化させること
- － 2 アントレプレナーシップのある経済主体を増加させること
- － 3 リスクを積極的にとった長期的投資を強化すること

3. インフラストラクチャー

- － 1 イノベーションを通じた成長戦略について国家的なコンセンサスを醸成すること
- － 2 知的財産権の制度を整備すること
- － 3 規格の統一等米国の生産能力強化のインフラを整えること
- － 4 医療分野をモデルとしてイノベーションのためのインフラ整備をケーススタディ的に行うこと

そして三つ目には、別の視点から企業を取り巻く関係者についても分かりやすく整理しておきたい。企業にとって、「顧客」、「当社で働く全ての人々」、「ビジネスパートナー」、「株主」、「社会」の大きく5つの「利害関係者：ステークホルダー」の存在を認識する必要がある。「従業員」の代わりに「当社で働く全ての人々」というのは、派遣・パートをはじめとする昨今の多様な雇用体系を考慮しての事である。この5つのステークホルダーを示すのは、言い換えるなら「株主：ストックホルダー」最優先的経営に対する問題提起も意図している。企業及び経営者はその理念に基づき使命を果たし続ける事により、この5つの存在に対しての責任を全うするといってもよいであろう。「利益の追求」は持続的経営を可能にする為の必要条件であり、それが目的と誤解してはならない。

4 経営者の役割と責任

経営を、「経営サイクル：PDCA」、「革新：イノベーション」、「ステークホルダー」といった3つの概念で説明してきたが、この最高責任者の経営者とは日々どういった役割を担うのだろうか。

(1) 経営者の役割

まず経営理念のもとで、PDCAを回すのは最も基本的な仕事である。個々の仕事を経営者が直接手を下す場合は少ないとしても、それゆえに日常的に「報告」活動を定着させて情報を把握しておく、或いはかなりの権限移譲を予め行っていなければ迅速な決

断は難しい。計画策定は活動の羅針盤であり、策定自体を目的と錯覚してはならないし、評価においては計画との差異を直視する事が重要である。事業は計画通りに進捗する場合の方が稀であり、年度計画の達成を至上目標とするならば、実績との差異分析と次への改善実行計画策定は最低でも四半期ごと、出来れば毎月の作業としたいものである。

次にイノベーションを日々実践するのが経営者とはいえ、実際はそう簡単なものではない。改革を行うには正しい現状認識に基づく「課題」の正確な把握が必要不可欠であり、同時に「課題」を「課題」と認識しなければならない。かといっていったん事業が開始すれば、沢山の数値の検証を続けるのは難しい。幾つかの指標（ベンチマーク）を設定して、ある枠（ゾーン）から外れる状況に対しては迅速に反応する取り組みが大切である。そして次に、成し遂げようとする「覚悟」が重要である。不退転の決意とでもいうのだろうか。各企業内での改革論議を数年後に総括してみると、企業毎では議論にはそれ程違いのない場合が多く、幾つかの事例では認識の違いではなく推進実行力の差という結果も示されている。

更にステークホルダーとはそれぞれ対峙する場面が違いはするが、経営者にとってはあらたな「気づき」を可能にする機会でもある。集団の理念、年度目標等をどれだけ構成メンバー全員と予め共有出来ているか、そしてそれぞれの現場からの貴重な情報をどう経営層に取り込めるか、それが企業・組織の底力なのだと思う。

(2) 経営者の責任とその取り方

昨今の企業等の不祥事、すなわち食品の産地偽装、有効期限の改ざん、欠陥商品の隠ぺい等はここで述べる経営責任以前の「経営倫理」の問題という方が適切かもしれない。ただ日本社会の中には、適時開示するよりも隠した方が得をする、或いは問題の先送り常態化している現実もあり、法律の順守を経営者に求めるのは勿論ではあるが、メディアを含めた本来の機能も再考すべきではないだろうか。

企業の存在意義は、活動によるステークホルダーへの価値の提供である。それゆえに最低限の責任として「利益」を上げなければ存在する意味がない。時々耳にする「利益を出すと税金を払わなければならない」というような間違った助言に対しては、経営者は毅然とした態度で臨まなければいけないだろう。慢性的に赤字の企業は「社会悪」以外の何ものでもない。経営者は利益の確保に対して最終の結果責任を負っている。PDCAの結果に対する責任であ

る。

公表した計画の達成は至上命題であり、それゆえに継続的なイノベーションの必然性が生じてくる。イノベーションにおいて、経営者の責任は時間軸の設定であろう。変化のスピードに見合う改革の実践はリスクを考慮した選択肢があるはずであり、時間を費やせば良いというものではない。とは言いながら、経営者は利益額だけを追い求めている訳でもない。

活動の結果として、常に5つのステークホルダーに対する責任を果たす義務がある。まず「顧客」に対しては、独自の商品・サービスによる価値の提供である。時代のニーズを察知して、満足度を上げる努力が日々求められる。次に「当社で働く全ての人々」には、継続する賃金の支払いとモチベーションの高い職場の提供である。満足度の高い働き手は、今のような時代ゆえに益々大切にしていきたい。モチベーション向上の手立ては時代とともに変遷するので、経営者は常に時代認識と働き手の意識を把握する努力が必要であろう。高度成長期における売上高はほぼ必ず前年を上回っていたので、実績それ自体がモチベーションアップになっていた。処遇等では、終戦直後はそれが食物、住宅であったり、現在は残業を減らすことによる拘束時間の削減だったり、時代の中で企業として何を支援する事が働き手の手助けになるかを、日々模索する姿勢が重要である。三つ目は「ビジネスパートナー」に対する責任である。原材料提供者、仕入先、金融機関等、信頼に基づくより良好なパートナー関係を継続する責任がある。四つ目は「株主」への責任として、時価総額の向上と高い配当である。昨今の金融危機の影響で個別上場会社の努力には限界もあるが、いかなる状況の中でも情報発信により業界内での比較優位性、自社企業の展望を語り続ける事により、株主の期待と信頼を取り付け続けるのは可能だと思う。未上場会社においては株主と経営とが未分化の場合も多いので、逆に経営と株主利益が直接的に結びついている。これを優位性と考えて経営に活かす事は容易である。最後は「社会」に対する経営者の責任である。昨今、「CSR: Corporate Social Responsibility」とメディアでも登場するが、まずは適正利益を上げて納税する事が最優先である。CSRにおいても利益の配分として検討する以前に、ここで順番に述べた責任を果たした後に考慮される課題だと思う。

経営者は最高責任者という意味で、企業が社会的信頼を得続ける為にも最終責任を負わざるを得ない。インサイダー取引、株主代表訴訟、セクシュア

ルハラスメント等、違法な企業行為というのは実に広範囲に及ぶし、同時に多様であり、日頃から関係諸法律を熟知している必要がある。そして常に一社員に至るまで、企業倫理に外れる行動がないか理念の徹底が求められ、仕組みとしてその機能も保持すべきである。連続する業績不振も含めて責任の取り方としては、経営者交代、報酬削減、賞与削減等を自らに課さねばならない。

(3) 経営者に求められる資質

以上説明してきた通り、経営者の日々の仕事は大変な激務となる。そんな中で最も重要な資質は、経営者の心身の状態を常に健康に保つ能力、保てる体制であると敢えて指摘したい。健康というのはバランスの良い状態の事であり、それ故に持続可能となる。多くの企業で経営者は、就任当初はその時の優れた人物が選ばれているに違いないが、時の経過とともに経営者自身とそれを取り巻く環境に緊張感の欠如が蔓延して、本来の仕事と責任を遂行する者とは程遠い事例を数多く見てきた。「自己研鑽」に励む求道者の如き姿は、限られた者の職位であるがゆえに経営者に求めたい資質である。

(4) 自治体を例にして

ここまでの経営者に関する記述を総合的に理解しやすくする為に、私自身が経営者の視点からアドバイスした事例をあげてみたい。一つは2006(平成18)年5月、自治体職員が中心の自主的フォーラムに、経営者の視点からと依頼を受けてパネラーとして出席した時のコメントが以下である。

【問題提起】

- 1) 危機感・スピード感の欠如——市民の不満——財政状況は「タイタニック」
 人員削減の意味
 出張旅費の見直し(日当・ML)
 ——「急ぎますか？」
 : ANA「お客様の声にこだわります」
 ——協働?: それを仕事としているのは誰?
 市民への眼差しが違っている!
 ——「政令指定都市の中では良い方……?」
 ——3・4月の職場: やる気・落ち着きのない雰囲気
- 2) 「出来ない」「やらない」事の説明に終始している姿
 ——クレーム: まず「言っていただき感謝します」
 のはず
 ——弁解: 「市役所職員の数多くて、或いは少なくて」

3) リーダーシップ・パートナーシップ・フォロワーシップの認識

——処遇（役職・報酬）が保証されている意味
——選挙には関係ない

4) まちづくりの適切な指標設定

——目標設定の間違い

：売上高のみ，利益・キャッシュフロー

（例）地域活性化—人口動態だけの「指標」

観光—「入れ込み客数」—辺倒は売上至上主義の企業，

他に滞在日数・一人当たり消費額・地元の獲得金額率 etc.

【解決に向けての新しい視点】

改革——実績で勝負

：ある限られた時間でやり遂げる必要あり

* 危機感の認識

：財政と自分の給料・賞与とは連動

* 一切のアリバイの政策・活動を排除する雰囲気

* 計画に対する進捗——比較対象は道庁・他の政令指定都市ではなく，独自の実績評価指標を用いての市民への説得力

情報共有——組織内での目標・進捗・結果の共有
「それは〇〇部署の計画です」？

* 自分のミッションの位置づけ確認

* 縦割り行政の打破，ITの活用

* 使える政策——「循環型社会」，「持続可能な社会」etc.

まちづくり——「生きている地域」に対して「止まっている計画」

* 「無いものねだり」ではなく「有るもの探し」

* 少子高齢化・人口減社会のイメージ

——コンパクトシティをどう実現していくのか

* 固定資産税による収入増

——土地の高度利用？

——従来の市民が「住み続ける」事を前提にしている

もう一つの事例は，2004（平成16）年から2年間，私は「札幌市長経済アドバイザー会議（SEF）」のメンバー及び事務局長として8回の会合に参加した時の内容である。10名のメンバーが毎回経営者の立場から札幌市役所改革，長期計画，及び当面の課題について意見・提案を述べた。私が提起したものの中から三つを示しておきたい。企業ばかりではなく，今全国の自治体においても首長に行政「経営」の機能が求められている。

札幌市長経済アドバイザー会議（SEF）における秋山作成・提出資料

【1】'05.01.31 第3回上田市長経済アドバイザー会議資料より

【2】'05.07.19 第5回上田市長経済アドバイザー会議手元資料より

【3】'06.01.31 第8回上田市長経済アドバイザー会議手元資料より

【1】'05.01.31 第3回上田市長経済アドバイザー会議資料より

「札幌市市役所改革プラン」に対する意見

【総論】

総体的に立派なプランであり，後は「実行あるのみ」の感が強い。遅れば遅れるほど財政的には「痛み」が深刻化する構造を責任者に強く認識させる必要がある。時間との闘いの中で先送りせず改革を進める姿勢を貫き，「出来ない事の説明・弁解」には一切耳を貸さない姿勢が重要だ。プランが策定されベンチマークも設定された以降は，このプランに基づいた「実行計画の進捗チェック」，「差異分析」に注力すべきである。その情報開示・及び変わって行くサービスにより自ずから市民は，「市役所改革の実」を実感できる。

プランの中に「職員」という表現が再三あるが，もっと適切な表現としては「市役所で働くすべての人々」と解釈して改革に当たるべきではないか。雇用形態が多様化し，「臨時職員」「契約社員」「パート」「外部委託社員」等の対応も，市役所の仕事を担っている時は窓口では市民から見れば「市役所の対応」となると思う。また「職員」に徹底したとしても「職場で働く全ての人々」に徹底していなければ，職場のサービス水準は上がらない。市民からクレームが有った時，職場責任者に「パートなもので」といった弁解材料にさせない為にも大切なポイントだ。「職場でのサービスレベルの向上」，そんな雰囲気が出来てくれば殆ど成功だろう。

電子メール・電子会議室等のIT活用は，「情報共有」，「迅速化」により今までの「報告・連絡業務」が大幅に削減され，獲得時間も多く効果は想像以上に大きい。個々人・部署には獲得時間を他の業務に再配分する動きが次であって初めて導入効果を生む。それ故に「パソコンは苦手で」とか，「フェース・トゥ・フェースがITより重要だ」という比較的年配の責任者の弁解は，改革の最も基本的な段階で「有害」である。部下の仕事の生産性を阻害している一

番の要因は、上司のこう言った発言である事は良く知られている。新しい時代のツールと割り切って特別な研修を別途行うか、自己学習プログラムで学んでもらう他ない。使わない職員にパソコンを与えても全くの無駄だし、部下には余計な負荷がかかる。「定年退職後も大いに役立つ事は間違いないですよ」と当人自身に使わせる環境を創るのが重要である。IT活用で「情報共有」が容易になると中間管理職の機能が変化せざるを得ない等、組織のあり方にも影響を及ぼしてくる。特定の情報を「知っている」だけでのみ存在し得た管理職は、容易に共有出来る環境では最早意味が無い。また今の時代、名刺にeメールアドレスの記載の無い人は「私には連絡しないで頂きたい」というメッセージであり、「共有の場」から知らず知らずの内に「蚊帳の外」になってしまうだろう。

【プランの幾つかの項目に対して】

3-1-1(11 ページ)：窓口型サービスの中に「まちづくりセンター」も含めて実行して頂きたい。

- 1) 3-1-3(14 ページ)：情報通信ネットワークを利用した場合、従来型の仕事を止める視点・勇気を持つべきである。上乘せの仕事では負荷が掛かるばかり。財政的効果も生まれない。
- 2) 3-2-1(19 ページ)：タウトーク・出前講座は価値の高い対話の場である。市民ばかりでなく、出席した市役所幹部・職員にとっても直接話を聴くことが出来る貴重な場という認識を持つべきだ。私が昨年末参加した出前講座では、一つのテーマに何と3部署8人の市役所・教育委員会職員(課長クラスは一人も居らず)が登壇し、「この講座は仕事の説明の場です」、「今の部署に着任してまだ6ヶ月しかたっていないもので……」、「急に課長に所用が出来て代わりに参りました……」といった弁解から発言が始まった。私の意見では1)出前講座にはその都度、市役所側開催総括責任者が講座の最初から最後まで同席して然るべきであり、終了後は参加者・市役所出席者双方からの満足度調査により以降の出前講座開催の質向上に資する手立てになると思うのだが。開催前にテーマに関係する部署が何処かを決めるのは、要請する市民側の仕事ではなくこの開催総括責任者の仕事であろう。一つのテーマで複数にまたがる部署の出席が必要となる場合など、市役所自体の組織のあり方・情報共有の不足への課題と受け止められる。2)直前に出席予定課長がキャンセルする様な部署は、出前講座自体への認識・市民との対話を軽んじているに違いない。出席者の問題以上に

そういった部署の責任者の猛省を促したい。酷い出前講座ならやればやるほど市役所の「恥さらし」になりかねない。職員の意識向上は、こうした基本的事柄の徹底の繰り返しによってでしか成し遂げられない。市民を恐れず、「喜ぶ市民の顔」を見る事を仕事のやりがいと考えて頂きたいし、日頃からそう指導して欲しいものだ。

- 3) 3-3-2(28 ページ)：基本的な進め方に「市役所の徹底した内部努力を優先し」と2回も語られている意味合いはどうか。外部からの指摘に対して消極的な姿勢とは受け止められはしないか。
- 4) 3-3-2(30 ページ)：「雇用の創出」、「新産業の育成」は共に「納税者の創出」であり、中長期的には税収の確保に繋がるロジックを経済局がしっかり認識する必要がある。観光も環境も「ビジネスの創出」という視点を明確に持たなければ、全て底の浅い上滑りな政策になってしまうだろう。
- 5) 3-4-1(33 ページ)：現在の「まちづくりセンター」の実情は名称から程遠い機能である。市民局・各区の正しい現状認識と改革努力に期待する。
- 6) 3-4-2(35 ページ)：IT活用による業務の効率化では、システムを導入したら従来型の業務を止める努力と現場への徹底が重要である。導入時に人員削減をしなければ、現場の人間はまた仕事を作り始める。「余剰人員」ではなく、「余力の創出」と職場が前向きに理解出来る様なストーリーを描く事が成功のポイントだと思う。

【3-3 市役所経営資源の改革——「人件費削減」に関して】

人の削減・賃金の削減は民間企業ではかなり以前から取り組まれている。しかしながらそれは「社員のモラル低下」「今まで蓄積したノーハウの流出」といったリスクファクターでもあり、私のささやかな経験からは、実施に当たっては当初から組合とのきっちりしたテーブルを囲んでの意見交換が必須要件となる。従来型の交渉では乗り越えられない構造的改革に対して、その「目的の共有」に当たっては「納得性」が大切で、実行に向けた労使の信頼関係は絶対条件だと思う。この困難で時間的に制約のある局面では「説得」も必要であり、この関係を構築する為には双方の要になる「人」が極めて重要だ。

人件費には大きく

- 1) 賃金：給与・賞与・退職金
- 2) 福利厚生費：法定福利費(健康保険・厚生年金・雇用保険)と法定外福利費(住宅補助・共済会或

いは互助会・厚生施設補助等)

が有るが、一般的には1)の削減が開示される場合が多い。

1) 賃金：給与他

今、民間企業では給与の削減は当たり前になりつつあり、経営者はその見返りとして社員がどんな権利を獲得するかメニューを提示する場合がある。メニューの内容は「勤務希望地」であったり、「希望職種」であったり「定年延長」であったりする。賞与は「業績連動型」になり該当期の会社の営業利益の00%を賞与総額原資とする、という取り決めである。人事考課との併用で個々人の賞与は以前よりかなり明確に決まってくる。公務員の場合、「業績連動型」は難しく、それ抜きでは「人事考課制度」を導入するとこれ一本の基準になり、適切な変革とはいえない。「改革貢献度評価」といった尺度などの導入は難しいだろうか。退職金に関してはある時点で精算して実質的に退職一時金の廃止も行われている一方、年金は「日本型401K」を導入している企業も増えている。実態として「終身雇用」を保証出来ない企業環境の下で、賃金後払いの意味合いの退職金は最早消滅していると言ってもよい。

2) 福利厚生費

昨今春闘での横並び賃上げ交渉が難しくなり、企業の福利厚生の差が企業格差になっている場合も多い。つい先日新聞では、日本の大企業では福利厚生費が現金給与総額の18%にもなっている記事が掲載されていた。ある自動車メーカーは法定福利費の保険料・厚生年金等の負担を企業50：社員50ではなく、企業70：社員30といった形で社員の処遇をしているという。中小企業との格差は益々大きくなっている。札幌市役所の場合、法定外福利費が大変厚いと聞いているが事実なのだろうか。この処遇はほとんど市民の目には触れず「ブラックボックス」であり、この辺にきっちりメスを入れ官民格差の是正を通して、市民の改革への信頼は獲得されるに違いない。財政改革の失敗・先送りはいずれ市民に対しては「増税」となって跳ね返ってくる訳で、「市民が札幌市に住み続ける事」を唯一担保に市役所が存在出来る事実を思うと、「市役所で働くすべての人々」は今市役所改革を行う必然性を自ずから認識するのではないか。

[2]・05.07.19 第5回上田市長経済アドバイザー会議 手元資料より

「都心のまちづくり」について

キーワードは「地域力」

——バイオリージョン（活着ている地域）

「活着ている地域」——変化する・自然と暮らしの多様性・心の拠り所
地域としての場と活動の主体としての住民とそれを支援する（支える）人々

「さっぽろ都心まちづくり計画」について

- 問題点
- 1) 時の経過と共に変わって行く「地域」と「まちづくり計画」との乖離
「活着ている地域」と「止まっている計画」計画の柔軟性の欠如
乖離を埋める作業の担い手は誰か
 - 2) 「コンパクトシティ」をどう実現していくかの具体的プランが不明確
 - 3) 「住民合意の形成努力」が不十分
「既に決まっている計画」等の紋切り型回答、強引な姿勢
 - 4) 旧態依然の市役所・区役所職員の意識
市民との「協働」によるプロジェクトを推進する時、市役所職員の意識・行動はどう変わらなければならないのか
「自立する市民・住民」の出現を本当に歓迎するのか
 - 5) 「基本計画」の存在を知らない市役所・区役所職員
策定部署だけのものではなく、市役所全体で年度当初に共有・徹底すべき計画は実行して初めて価値がある
 - 6) 各計画の位置づけ・関連性が不明確
計画が「散乱している」状態

[3]・06.01.31 第8回上田市長経済アドバイザー会議 手元資料より

8回のまとめとして

改革——実績で勝負

- * 一切のアリバイ的政策・活動を排除する雰囲気
- * 計画に対する進捗——比較対象は道庁・他の政令指定都市ではなく、独自の実績評価指標を用いての市民への説得力

情報共有——組織内での目標・進捗・結果の共有

- * 縦割り行政の打破、ITの活用
- * 使える政策——「循環型社会」、「持続可能な社会」etc.

まちづくり——「活着ている地域」に対して「止まっている計画」

- * 「無いものねだり」ではなく「有るもの探し」

- *コンパクトシティをどう実現していくのか
- *固定資産税による収入増
——土地の高度利用？

(5) NGO・NPO を例として

2008(平成20)年7月、北海道洞爺湖でG8サミットが開催された。北海道では地元で活動するNPOから80団体以上が1年以上前から集結し「G8サミット市民フォーラム北海道」³⁾を結成して、全国的活動の「NGOフォーラム」と連携しながら多様な活動を行い、海外からのゲストも多数参加して大きな成果を得た。

私はその共同代表の一人として非営利活動法人と共に過ごしたが、ここでも「法人経営」の重要性を認識した。溢れる使命感を原動力として、「しなやかな強さ」を発揮している様子は新鮮で感動的であり、新たな時代の到来を感じた。ただ経営資源の「お金」、 「時間」、及び「収益」に対する認識に、関わる多くの方々の誤解を痛感した場面もあった。特に「収益」に対しては持続可能な活動を担保する財源確保の最重要課題であるはずにもかかわらず、「儲ける」事への嫌悪に近い感性は、経営的視点から私は大変違和感を持った。活動は「継続」されてはじめてステークホルダーへの価値の提供に繋がり、社会からの認知も高まるというものであろう。日常的に資金助成の申請業務に追われながら、活動原資と将来への投資を自らの活動の中から稼ぎ出す事にはあまり興味を示さない多くの非営利活動法人に、優れた経営者の必要性を感じた。今後若い世代がこのセクターに参入する機会を増やす為にも、今リーダーとして活躍される方々は今後の課題として考慮して頂きたいものである。

5 経営者とリスクマネジメント

事業は計画通りには進まないというPDCAの項で述べた。計画策定時に予測できるリスク(事業へのマイナス要因)を限りなく織り込むのは常識としても、実際開始してからの資源の調達、競争状況等での外部環境の変化、事業自体の見込み違い、様々な場面が起きてくる現実もある。多くの責任を課されている経営者の立場は、しかしながら「まさかこうなるとは思わなかった」では済まされぬ。リスクを可能な限り読み込んで、対応策の準備を怠ってはならない。計画策定時も予め代替案の検討をしておくこ

と、リスクと成果とのバランスの中で最大成果によるだけでなく、総合的判断として次善の計画を採用する場合も少なくはない。ビジネスは「勝負」と言いたい気持は分かるが、決して「博打」ではない。

その一方で最近の企業・警察・役所等の組織犯罪とも思われる数々の事件を目の当たりにして、度重なる不祥事が私は単なる個人的・偶発的な出来事とは思えないのである。組織的緩み、牽制機構の欠如、理念の喪失、法律の不備等、しっかりした総括をしておかないとかなりの確率で今後も発生する余地を残すし、前途有望な人材を失う気がしている。「何も起こらない」状況が最高の結果という大変評価の難しいこの活動ゆえに、経営者のリスクマネジメント及び内部告発制度化も含めて、それを担う部署に対する経営者の理解と見識が重要である。

6 若い経営者への期待

企業・組織にとって継続的な人材の新規採用は大変重要である。と同時に、社会にとって若い世代の経営者は宝物に違いない。新しい価値の導入は新しい担い手によって成し遂げられ、経営におけるイノベーションの原動力を、これらの人材に求めるのである。新しい人材は人的資源の補充という数の意味以上に、当該集団の「価値の革新・移転」を早期に促す意味が本来的に大きい。しかしながら日本の伝統的経営だった「終身雇用」はごく限られた人材にだけの適用となり、昨今の見識のない経営者はグローバル競争の中で本来の価値をかなぐり捨てて当面の利益追求に終始し、貴重な財産を放棄して人的資源を単なる人件費の削減の手法に落とし切ってしまった。日本のレベルの高い労働者に依拠して創り上げてきたこれまでの実績を、何と心得ているのだろうか。再度原点に戻って、経営者はイノベーションの最も有効な手段として、時代のセンス、将来を読み取る新鮮な感性を期待して定期的新規採用を行い、同時に自らのポストの明け渡しを含めて若い世代の台頭、世代交代を積極的に促すべきである。激動の今、過去の経験・実績が必ずしも役に立たない時代は、冷静に考えるとまさに絶好の機会に違いない。

7 結びにかえて

第二次世界大戦終了後、日本は直後の混乱を乗り越えて30年を越える高度成長期を謳歌した。その後

3) 「G8サミット市民フォーラム北海道」の詳細は <http://www.kitay-hokkaido.net/> で、全国的活動の「NGOフォーラム」の詳細は <http://www.g8ngoforum.org/forum/> で参照できる。

バブル経済が崩壊し暫く調整期が続き、ようやく新しい方向性の兆しが見えてきた時、今度は国際金融恐慌の嵐で今大きな試練に立っている。

確かに100年に一度の事態なのかもしれないが、私は本来の経済構造への回帰の過程と受け止めた。この数年間、世界経済の異常な伸長を警告していた識者は何人も居たし、身近で尊敬する経営者も繰り返し指摘していた。

経営者の最も重要でかつ究極の役割は人材の育成である。長期的視点に立った教育プログラムは理念に裏打ちされていなければならず、職域階層毎、世代毎との縦軸横軸で、同時に次世代の経営者の育成プログラムも構築する事が大切である。高度成長期には次々と育ってきた人材が、競争力に富んだ技術を継承してきた。座学としての教育プログラムばかりではなく、日本の労働力としてのレベルの高さに自信を持って現場に思い切って権限を委譲し、機会を与えて育成していく事(OJT)が今必要なのではないのか。一般的に言ってこれまでの日本企業の競争力は、経営者の優秀性というよりこの現場の優れた人材に依るところが大きかったはずである。

更に自らへの戒めとして、私はこのような時代に持ち続けている問題意識がある。それは日本の組織におけるリーダーの「責任の取り方」、「責任の取らせ方」だ。戦争責任、不祥事の責任、みな明確ではなく、当事者は言い逃れに終始し責任を論じる「装置」が不明確或いは不在で、そしてそれを裁く司法も明解ではない。ほとぼりがさめると何食わぬ顔でまた表舞台に登場する一方で、本来は責任を負うべき立場にない者が、その身代わりの如く責任を取らされている事例もあるのではないか。誰に責任があり誰が一体責任を取るべきか、この曖昧さを容認してしまう日本社会を私は危惧する。次世代の育成の為にも、現役世代が理屈の通る見本を示してこそ明るい未来を描く事ができるのだと思う。

折りしもアメリカでは現在、公的資金注入を受けた大手保険会社が、その後多額の役員賞与を支払っている事案が議会で問題視されている。このような現実を目の当たりにすると、「アメリカ型」経営・倫理に対する違和感を強く持つ。私は社会の価値観、企業経営の価値観を通して、この数十年に粗末にしてきた「日本型経営モデル」の再評価を、企業のCSR、そして新しい起業の中で見出したいし、実労働人口が減少していく中で、若年層の価値増大への道も切り拓きたいと思っている。

参考資料

- 1) 松山貴代子『米国「国家イノベーション・イニシアティブ」の報告書』(2005),『NEDO 海外レポート』, No.949, 独立行政法人新エネルギー産業技術総合開発機構。
<http://www.nedo.go.jp/kankobutsu/report/949/949-01.pdf>
- 2) 労働者派遣法の改正
<http://web.thn.jp/roukann/topikkusu4.html>

(あきやま こうじ 教育学専攻)