

補論 1 目標指向型経営の徹底と経営者責任

1 はじめに

委員会は、「平成11年度検討結果報告書」において、「目標指向型経営」の導入について提言し、導入に当たっての基本となる若干の具体的諸施策を提案した。

すなわち

経営責任者の経営理念・目標の設定と公表
経営目標の達成度の自己評価・分析と公表
公表の具体的方法

である。

各法人は、平成12年度中長期経営計画からこれを実行しているが、委員会がこれを見るに、法人の実行内容の多くは経営計画の書式上での形式・体裁を整えるだけに終わって、委員会が期待した目標管理型経営に向けた効果を十分に果たしていない。このような形式的実行に止まる限り、県公社等法人が今後、目標指向型経営に向けて確実に進むことは期待できないと案じられる。但し少数の能力と意欲ある経営者の下にある法人では、現在は充分とは言えないまでも、今後、委員会が期待するところへ十分に成長できると考える。

多くの法人が形式的実行に終わっている原因・理由別に、若干の分析と今後、経営者に努力を期待する諸点を述べることにする。

2 経営計画に関する理解不足と対応

公社等法人の経営者の多くは、官庁会計（公会計）における、一会計年度を基本とする予算制度・会計管理的思考に強く拘束されている。公社等法人の多くを直接規制するそれぞれの法令等もまた、規制緩和が進展しつつあるとは言え、その会計制度は基本的に官庁会計の延長線上にあって、経営者の民間企業的自由な思考・発想を抑制している。県公社等法人の多くが経営不振にある現在、これら経営者に求められることは、効率追求のための民間企業に負けない合理性・計画性である。公社等法人の経営者は、企業経営者である限り企業経営一般に関する専門的知識・情報・ノウハウを持たなければならない。

以下に、必要な最少の項目と内容について解説したい。

(1) 経営計画の基本概念

企業の経営活動は、計画 - 執行（組織・指揮・動機づけ） - 統制の過程をとり、企業行動に先行する計画設定には、目的に対する手段の選択（最適手段を選択する意思決定。そのための情報収集・分析・選択。同時に資源の最適配分問題がある。）の過程が含まれる。

したがって経営計画は、方向・枠組を抽象的に示す経営方針や経営政策に対して、組織内のすべての部門・管理階層を経て、最終的に個々の行動の内容・方法を具体的に指示するものでなければならない。経営計画と実績の間には必ず齟齬・乖離が生ずるから、再び次の計画にフィードバックしなければならない。ここで外部環境変化に遅れざるを得ない企業内部の組織・体質等を、外部変化に適合させる努力が必要になる。すなわち大局的立場から長期展望のうえに立つ長期経営計画が極めて重要になる。委員会が、中長期経営計画の制度としての導入を提言した理由である。経営計画の一般的解説・参考書は容易に入手できる。各法人は、自社に適用容易で効果的な計画手法（手続き・項目・諸表等）を積極的に考案・開発し、これを改良しながら、社内制度化しなければならない。

（２）経営計画の主要内容

経営計画は経営理念を反映しなければならない。経営計画は環境全般の予測と自社の能力・長短の客観的評価を基礎に作成される。計画は、トップ・マネージメントの担当領域の戦略的計画から、ミドル・マネージメントの担当領域の内部管理を主とする計画、及びローワー・マネージメントの担当領域の日常反復的業務の諸計画に関する戦術的計画までを含む。なお環境変化の激しい今日においては、なかでも戦略的計画は極めて重要である。

経営計画は、全社（総合）計画とこれを受ける部門（個別）計画に分けられるが、これらは各法人の具体的条件や必要に応じて弾力的に考えてよい。なによりも経営計画の策定と実行を、全社を挙げて実際に繰り返し、より適確・合理的にフィードバックする努力の中で、手法やノウハウ等は蓄積・洗練されてゆく。この過程はまた人的資源の高度化の過程でもあり、組織内部の意思統一の過程、組織文化の変革の過程でもある。

経営計画は、トップ・ダウンの形で組織末端まで確実に理解され、実行に移されなければ、経営成果につながらない。決して作文だけで終わってはならない。さらにボトム・アップによるアイデアや創造性が組織に満ち溢れることによって、企業の活性化につながるのである。こうして経営計画は創造的・革新的企業に成長するための機軸となる。

（３）経営者の責任

経営者は単なる管理者（マネージャー）ではない。市場経済（資本主義経済）社会にあっては、経営者とは基本的に企業家（アントルプレノール）でなければならない。J.A. シュンペーターによれば、経済発展、すなわち経済体系自らのうちに原動力を持ち、内発的にして非連続的な変化（資本主義の発展）は、「新結合」の遂行によって達成される。新結合とは、われわれが利用できる諸物や諸力を新しいやり方で結合することを意味し、具体的には、新商品（サービスを含む。）や新品質の商品、新しい生産方法の導入、新しい販路の開拓、原料・半製品の新しい供給源の開拓、新しい組織の実現等を含む。

シュンペーターは、この新結合の遂行（革新、イノベーション）を自らの機能とし、その遂行に際して能動的要素となるような経済主体を「企業家」と呼ぶ。したがって企業家とは、経済と社会の発展の担い手であって、企業家の革新的行動、すなわち「創造的破壊」が原動力となって、経済と社会は絶えず攪乱され発展し、景気循環が発生し、成長・発展する（注1）。

シュンペーターによれば、企業家とはこのように、社会発展の動力としての重要な歴史的・社会的役割を持つ。公社等法人を預かる経営者は、単なる管理者（しかもその多くは前例に従い、現行制度・システム・政策に疑問を持たず、改善・改革を避け、ただ無難に任期を終われば良しとする官僚主義的無責任）であってはならない。シュンペーターの企業家に、少しでも近づく努力が求められる。そのような努力によって、法人が県民から預かる希少資源を最も有効に活用し、法人の従業員それぞれに人間的価値実現の機会と生き甲斐（注2）を与え、県が実行を委託した担当事業（公共政策）の効果を最大限に実現し、それによって将来世代を含む県民に、経済的効率と社会的公正を保証することになるのである。

（4）目標管理と経営者の社会的公約

目標管理が実効あるためには、目標には、各法人の経営理念・目標に最も適切な項目となるものを選ばなければならない。項目数が多ければ良いのではない。目標は抽象的であってはならない。できる限り客観的な数値が望ましい。サービスの質のような数値化の難しい項目であっても、顧客に対するアンケートやクレーム数など、個別の法人に適した手法を開発・改良しなければならない。

計画と目標は、部門（個別）計画に分け、原則として末端の組織・職務単位まで責任を明確にし、対実績差異の要因分析ができ、したがって容易にフィードバックができなければならない。経営者は部門（個別）計画を総合し、したがって環境変化や計画未達が生じた場合には、迅速・適確に対応できることによって、経営リスクを未然に回避することができる。

前述のように、経営計画は経営者の経営理念・目標を反映したものでなければならない。したがって、計画策定過程とフィードバック過程は、全従業員が経営者の理念・目標を十分に理解・共感し、その理念・目標の実現のために、自分の職務を通じて積極的に参加する意識を醸成する。参加意識は経営者が示す理念・目標が真に価値あるもの、当該法人を通じて地域社会に、将来世代にまで貢献できるという、理解と確信を与えるものでなければならない。

ここで経営者は全従業員から、その全人格を試されるのである。したがって経営者は、狭い経営技術や専門知識だけでなく、広い識見・教養・趣味等の一切が、換言すれば人間性が試されるのである。

経営理念と目標は、法人を預かる経営者の（地域）社会に対する公約である。県民所有の資源を預かり、これをどのように地域社会のために、有効に活用したか。すなわち与件の許す限り、経済効率と公共性を最大限に達成したか。社会的公正を実現したか。経営者は理念をどの程度経営成果に反映できたか。目標をどの程度達成できたか。その差異はい

かなる要因によるか。経営者はこれらを分析・自己評価し、次の新しい経営者に必要かつ有効な経験と情報を伝え、また自分の任期中であれば、翌期の計画策定にフィードバックしなければならない。

これは公社等法人の経営者の当然の職務責任であり、理念と目標はしたがって経営者の事実上の「社会的公約」（ソーシャル・コントラクト）である。このために経営者の経営理念・目標、及び自己評価は、事業計画・実績とともに、情報公開される諸表の冒頭に開示しなければならない。なお委員会は、経営者の理念・目標・自己評価には、個人名とその役職名を記載することを求める。

(注1) 単なる管理者ではない「企業家」としての経営者であれば、自分の知識・技能・経験・識見・信念・思想等の一切（全人格）をもって企業経営に、さらには新結合の遂行に当たる。公社等法人の経営者は、任命権者（知事）から経営を委任され、したがって全県民から経営責任を付託された重大な職務を負う。したがって公社等法人の経営者は、単なる管理者であってはならない。重大な職務を引き受けた以上は、それに応えるべき自らの経営理念・経営目標を、内外に示さなければならない。そしてその職務の遂行は全人格的なものであるから、人格の異なる前任者の理念・目標をそのまま踏襲するなどは、絶対に有り得ない。任命権者は、新任者の全人格を評価・信頼したからこそ、新たに経営の全権を委任したのであって、新任者の経営理念・目標が前任者のそれと全く変わらないのであれば、経営者の交替ではなく、単なる管理者の頭のすげ替えでしかない。公社等法人の経営者は、シュンペーターのいう企業家にできる限り近づく努力、すなわち創造的破壊を実現しようとする努力が求められている。

(注2) 最近の県住宅供給公社のプロパー職員による犯罪行為は、当人の人格・倫理・資質、及び監査システム・機能の不備に問題があることは勿論であるが、委員会はより基本的な重大問題があると考ええる。それは経営者が、法人従業員に対し、人間的な価値実現の達成感・満足感の場所を提供できなかった点である。換言すれば、絶対に隠し切ることのできない絶望的な犯罪に走らせた、この法人の経営組織としての人間集团的側面における欠陥である。単なる管理者ではなく、企業家的経営者であるならば、従業員（人的資源）に対して、そこでの労働過程が同時に、給与の金銭的満足感を超えた、人間的・倫理的・社会的満足感、すなわち生き甲斐を与える（人的資源の最大活用となる）経営でなければならない。

公社等法人の経営者が単なる管理者である限り、今後とも従業員は、単なる賃金の対価としての労働提供者でしかないであろう。