

社会的使命のマネジメントに関する一考察

－ミッションマネジメントシステムの提言－

三宅隆之

A Study on Management System of Social Mission

－ A Proposal on Mission Management System －

MIYAKE Takayuk

[要約]

現代企業において会社・企業の使命は、幾多の不祥事に見られるごとく忘却されつつある。本論ではその真価が問われている社会的使命のミッションマネジメントシステム (mission management system) の概念について学際的な観点から考察し、しかも実践的に企業を営む事業組織の現場で具現化できるよう体系化したものである。本論の基本コンセプトは「企業は、社会の公器」「公共の利益を以て私益と成す」という共通・共有認識に基づいている。

そこで大切になるのが、企業の社会性、公共性、公益性、倫理性、人間性、透明性、文化性などに裏付けられた生産性、収益性の概念である。利益は、企業が経営理念を明確にした上で企業ミッションを基軸にしたマネジメントシステムを展開し、社会的使命感に燃えて事業展開を試み社会貢献すると同時に顧客満足、従業員満足および社会満足をさせた結果、その見返り恩恵として後から還元するものであり、決して先にあるものではないという認識に立っている。

本論は、経営理念に次ぐ最上位に掲げた経営責任者の燃えるような経営意思・思いである企業の社会的使命つまり、企業ミッションを基軸にし経営ビジョン・構想、経営(数値)目標、経営責任、組織・組織文化、経営文化戦略、戦術、経営計画・実施・統制、社会貢献、経営成果、経営評価を串刺しにした社会的使命の経営システムを体系化したものである。

1. ミッションマネジメントシステムの定義とその背景

本論におけるミッション (social mission: 社会的使命) とは、企業において経営理念を基礎に最上位に掲げられる経営責任者(1)の『燃えるような経営意思・思い・使命』を指している。アンダーセン (Arthur Andersen) の解釈では、企業ミッションを明確にし基軸にして企業の存在価値を具体的に願望・表現することにより、マネジメントの原動力・推進力にして企業ミッションの必達 (make sure) を図っていく市場差別化戦略実行体系を総称して「ミッションマネジメント: mission management(2)」といている。

いま、何故ミッションなのか、何故ミッションマネジメントが求められているのかを、マネジメント及びマーケティング行動との関連で問い正そうというのが本論のテーマである。バブル経済崩壊に代表されるように、金融機関の不祥事をはじめとする我が国の企業の多くは、度を越した私益優先主義の経営を余儀なくされたがために経済は混乱を招聘した。

最近では雪印乳業の食中毒事件や三菱自動車のリコール隠し、ブリヂストン傘下のファイアーストーンのタイヤ事故の問題、日本ハムの牛肉偽装工作事件、東京電力などのトラブル隠しなどが取りざたされている。グローバリゼーションの進展、グローバルスタンダードが叫ばれ、共存・共栄・共生・協創の時代への移行に伴って、こうした過度の私益優先の論理が国際的ルールに照らしてみても、国際環境変化により通用しなくなってきたのである。国際ルールを遵守しつつ、「持続的競争優位性」のマネジメントから「持続的協調・協創優位性」のパートナーシップマネジメント(partnership management)へと、公益性重視のマネジメント (social&public welfare management) やマーケティングへのパラダイムシフトである。

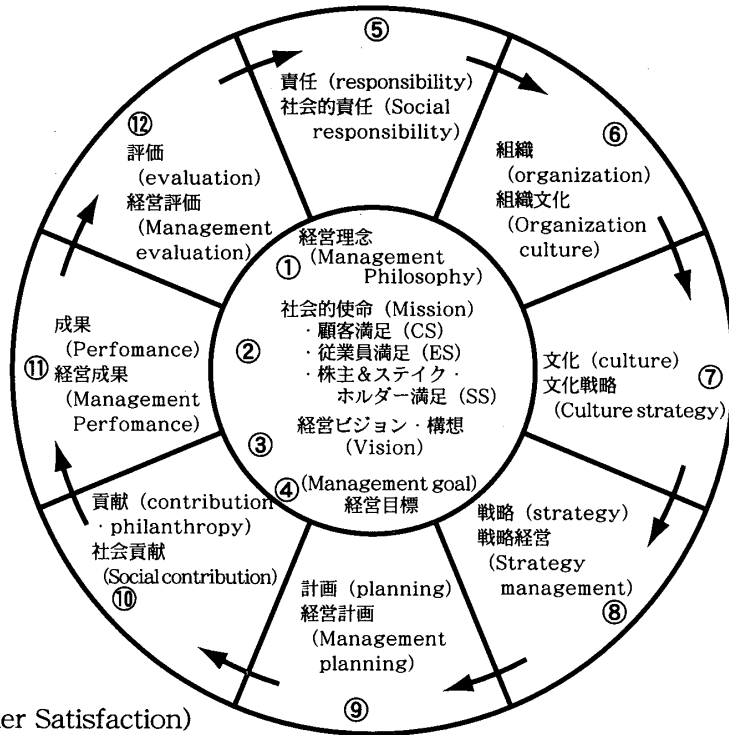
本論の基本コンセプトは、『企業は社会の公器』『公共の利益：公益を以て私益と成す』という共通・共有認識に基づいている。そこで大切になるのが、企業の社会性、公共性、公益性、貢献性、人間性、倫理性、透明性に裏付けられた「生産性」「収益性」の概念である。

利益は企業が経営理念を基礎に明確にした上で、企業ミッションを基軸にしたミッションマネジメントを展開し、社会的使命感に燃えて事業展開を試み社会貢献すると同時に顧客満足 (CS : customer satisfaction)、社会満足 (SS : social satisfaction) させた見返り恩恵として後から還元されるものであり、決して先にあるものではないという認識に立っている。

このような認識を維持展開していくためには、ミッションの持つ意味を的確に掴み経営責任者の燃えるような経営意思・思いを経営理念に次ぐ最上位に高く掲げて、先ず企業における従業員満足 (ES : employee satisfaction) を顧客満足、社会満足に先行させる必要がある。企業ミッションの社内外浸透作用の強化である。企業には必ず経営理念、ビジョン・構想、経営目標があり、マネジメント遂行のための社会的使命である企業ミッションが存在する。その使命、つまり企業ミッションを必達するために、経営責任、組織・組織文化、経営戦略、経営計画・実施・統制、マーケティング戦略及び戦術などが構築され展開される。

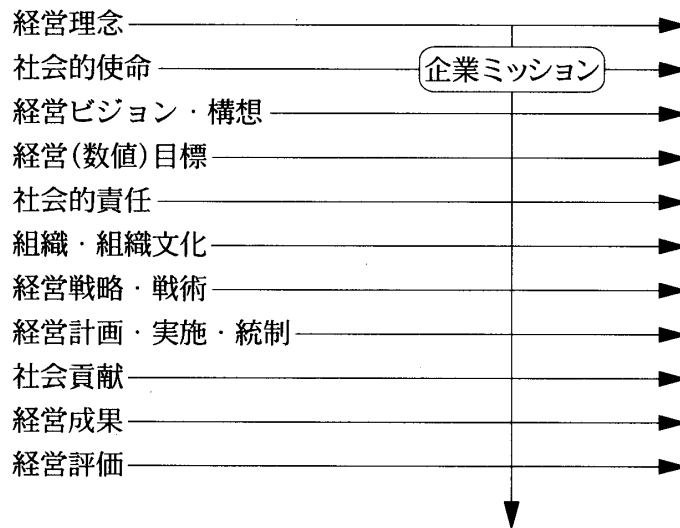
企業ミッションは、CEO (chief executive officer) である最高経営責任者のリーダーシップにより、有機的に機能する組織・組織文化及び経営戦略・戦術、経営計画等を通じて必達され、社会貢献した結果、成果として評価される。経営理念を基礎に最上位に掲げる社会的使命：ミッション、ビジョン・構想、目標、責任、組織・組織文化、戦略、計画、貢献、成果、評価はマネジメントとして連動しているのである。このような意味において、ミッションマネジメントは図表1および図表2に見るように企業ミッションを基軸にした『ミッションマネジメントシステム (mission management system)』であるといえる。

図表1 ミッションマネジメントシステムの構図



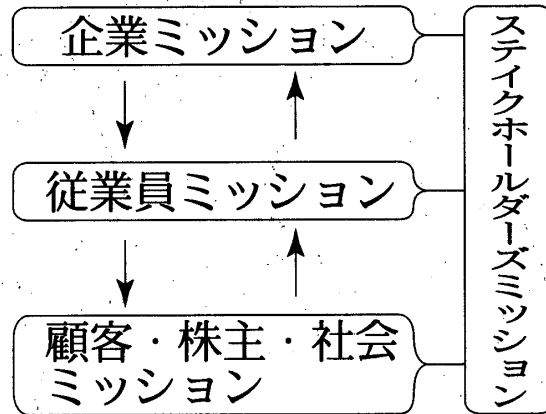
(注)
 CS(Customer Satisfaction)
 ES(Employee Satisfaction)
 SS(Stockholder & Stakeholder Satisfaction)

図表2 企業ミッションの浸透概念とその評価



「企業ミッション」は、経営責任者の燃えるような人間的魅力を基礎にして企業文化・組織文化となり「従業員ミッション」、「顧客ミッション」、「社会ミッション (ステイクホルダーズミッション)」というフローを経て会社・企業内外に浸透され必達される。もちろん、企業ミッションは、逆に社会ミッション、顧客ミッションからスタートしなければならないともいえる (図表3)。このように見ると、企業ミッションは骨太で串刺しになったミッションマネジメントシステムの基軸となる概念であり、ミッションマネジメントシステムの循環作用の役割を果たす極めて重要な基礎概念であるといえることができる。

図表3 企業ミッションの循環サイクル



2. ミッションマネジメントシステムの循環体系

(1) ミッションマネジメント志向の「経営理念」

経営理念は企業の経営哲学、経営信条に該当する概念であり、抽象的ではあるが明確でなければ企業ミッションも希薄なものになってしまうという特質がある。例えばアサヒビールの経営理念は、「わが社は酒類、飲料、食品、薬品などの事業活動を通して国の内外を問わず、すべての人々の健康で豊かな生活文化の向上に役立ち、社会に貢献し、社会の信頼を得て発展する企業を目指す」となっており、明文化されているのを原則とする。一方、松下電器の「世界文化への貢献」、日立製作所の「和の精神・協力一致」、伊藤忠商事の「相互敬愛・信頼」、ソニーのソニースピリット「人真似はしない。人のやらないことをやる」という井深大の精神等々に見られるように、企業のあるべき姿・理想像を示すものであり単文かつ一言でいい表した経営理念も数多く存在する。

経営理念は抽象的かつ規範的であるが、CEOである最高経営責任者が交替しても維持されるという普遍性を保持しているという特質がある。企業における社会的使命である企業ミッションは、この経営理念を基礎にして構築され会社・企業内外に広く深く浸透される。

例えば、資生堂の福原義春社長（現会長）は名刺の表裏を上手に使用して、正月に必ず社長メッセージを1枚のカードに託して社員に配布している。その内容は、「ここは、あなたの会社です。あなたの成長が会社を良くしそれが社会へ広がります。福原義春（オモテ）」となっている。

これに対して裏面は「企業使命・事業領域・・・私たちは、多くの人びととの出会いを通じて、新しい深みのある価値を発見し、美しい生活文化を創造します」という文面と「行動規範・・・1.お客様の喜びを満たそう 2.形式にとらわれず結果を求めよう 3.本音で語り合おう 4.広く考え、大胆に挑戦しよう 5.感謝の心で行動しよう」というものである。このようにミッションマネジメント志向の経営理念は身近に社員が感ずるものでなければならない。

(2) ミッションマネジメントにおける「社会的使命」

経営責任者の燃えるような「経営意思・思い」である企業ミッション、つまり社会的使

命は、経営理念を基礎にしてマネジメントの最上位に高く掲げられ、企業における意思の明確化及び科学的な経営管理とが一体となった経営責任者の経営意思の差別化戦略遂行体系であるといえる。ゴーン社長の率いる日産の再生にかける使命は、なぜそのような体質になったのかを、社員にhear（聞く）ではなくlisten（聴く）することから始めたという。横断的な組織ではなく縦割りで硬直的な組織における社員の『やる気（motivation）』を起こさせ、トップマネジメントと現場の同時進行という『情報交換・情報受発信（communication）』機能を最重視し、『協働・協創（collaboration）』の精神で『経営革新（innovation）』させることであった。これが見事に成功した。

約3,000人の社員との対話をはじめ、やる気を起こすための工場見学や全車種の試乗、成果主義の導入、遊休資産の売却、約21,000人のリストラ、効率の悪い下請け企業の整理、効率の悪い工場閉鎖など幾多の痛みや犠牲が伴ったことも事実である。改革に当たってはNRP（nissan revival plan）といわれる3つの公約（commitment）、①収益を回復すること、②2002年度の収益目標を売上高の4.5%以上引き上げること、③NRP終了時までに負債額を半分に削減することを掲げ、もし公約が1つでも果たせなかった場合は、経営陣は総員辞任するという固い決意・必達（make sure）や物事の優先順位を決めて改革していったのである。

およそ1年後の業績結果は、史上未曾有の3,331億円の黒字となり改善幅約1兆円というV字回復となった。2年後の業績では4,500億円を超える黒字を出している。温情主義の日本人社長では到底なしえなかった合理化を彼はやってのけたのである。これは“創造的破壊”をキーワードにしていったゴーン社長の企業における社会的使命と社員のやる気と何が何でも必達するという企業目標を見据えたゴーン流リーダーシップによるものである。

こうした一方で、近年世間を賑わした雪印乳業の食中毒事件や三菱自動車のリコール隠し、ブリヂストン傘下のファイアストーン社のタイヤによる事故の問題は、ブランドや企業に対する一種のおごりが露呈したケースであり、企業ミッションの失墜に繋がった事例である。何れの企業においても安全性や信頼性に関するミッションは、必ず存在していたはずである。ミッションは一度掲げると取り下げることのできない企業の公約・公言・誓約・宣言的な意味合いをもっている。地に落ち汚れたミッションからは顧客は離散していくのである。

こうした事件は、企業における長期利益よりも短期利益を優先させるという経済効率性追求のみの論理、つまり使命よりも利益を優先させるという論理がそうさせたのであると考えられる。いわゆる、エクセレントカンパニー（excellent company：卓越する会社・企業）の発想である。これに対してアドマイアリングカンパニー（admiring company：賞賛される会社・企業）は、利益よりも使命を優先させ企業が社会貢献した結果、その見返り恩恵として利益が還元されるという発想の企業である。

（3）ミッションマネジメントの「経営ビジョン・構想」

経営ビジョン・構想は、経営理念によって培われる企業ミッションである社会的使命に

よって、中身・内容が大きく異なってくる。ビジョン・構想は経営理念を基礎にした社会的使命によって、理念をさらに戦略化できるよう自社のあるべき姿を具体的に描き、明文化した企業の構想・全体設計に当たる概念であると考えられる。経営ビジョン・構想という概念は、ミッションマネジメントシステムのプロセスにおいて、経営理念→社会的使命→経営ビジョン・構想→経営数値目標→経営方針→経営責任→組織・組織文化→経営戦略・戦術→経営計画・実施・統制→社会貢献→経営成果→経営評価という串刺しにしたフローの中の上位に位置づけられる。

経営成果を上げるためには、アンダーセンが提唱しているように、「良いミッション（その企業の存在目的及び事業を表現しているもの）」「良いビジョン（その企業の願望を表現しているもの）」「良いバリュー（その企業の価値観を表現しているもの）」「良い組織文化」に裏付けられた企業推進力（driving force）、ミッションマネジメントシステムを構築することである（注3）。経営ビジョン・構想は、企業ミッションを必達させるグランドデザインそのものなのである。

さらに、アンダーセンは、「ミッションマネジメントの最大のテーマは、企業の意思の明確化と科学的な経営管理が一体となった遂行である」という視点に立っている。「企業成長の原動力は、経営責任者のもつ経営技術（skill）ではなく、経営責任者の成長しようとする意思の力（will）に負うところが大きい」と力説し、「このような企業経営の原動力となる経営責任者の意思を、ミッションという」。「ミッションマネジメントとは経営責任者の燃えるような経営意思を明確にし、それを経営の原動力にする一連の戦略実行体系である」と論述している（注4）。経営ビジョン・構想は、経営理念を基礎にした企業ミッションによって経営成果必達の全体設計であるといえる。

（4）ミッションマネジメントの「社会的責任」

ミッションマネジメントは、企業ミッション必達のために、企業の社会的役割、社会的貢献、社会的責任と真っ向から取り込んで経営成果を上げるマネジメントである。特に、経営者は『経営責任者』であるという共通認識が必要である。「社会的責任者としての経営責任者」であるという自覚である。企業が地域社会の中で、企業ミッションに基づく企業文化・組織文化を大切にし、一企業市民として事業活動を展開していくためには、企業の社会的役割や社会的責任（social responsibility）、社会的貢献意識を内外に向けて醸成し浸透させていかなければならない。

この社会的責任論には、否定論と肯定論があり現代社会においては、企業は公正な自由競争を通じて利潤の極大化・最大化を図ることが唯一の目的であり、企業は株主のものであるという単一目標論は過去のものとなりつつある。ミッションマネジメントによる現代企業の目的は、利潤の追求だけではなく多元的目標を保持しており、企業は決して株主だけのものではない。地域社会やその他の企業を取り巻く多くの利害関係性において成立しているものと考えられる。現実に企業の発展・成長過程において発生した公害問題は、今や全地球規模の環境問題として露呈し企業責任が問われている。『企業は社会の公器』『公益を以て私益と成す』という基本コンセプトを保持するミッションマネジメ

ント志向の企業にあっては、企業倫理の確立やコーポレートガバナンス（corporate governance：企業統治）に見られるように企業における社会的責任の肯定論が一般的な認識となっている。

1996年12月に改正された「日本経団連企業行動憲章」を見ると、企業は公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体であると同時に、広く社会にとって有用な存在であることを明記している。憲章では、10の原則に基づき、国の内外を問わず全ての法律、国際ルール及びその精神を遵守するとともに社会的良識をもって行動する旨、明記しているのである。責任の内容は、①顧客・ユーザーに対する責任、②従業員に対する責任、③株主に対する責任、④地域社会に対する責任、⑤国際化社会に対する責任等々に類型化することができる。企業を取り巻く「ステイクホルダー（stakeholder：利害関係者）」に対する社会的責任である。

企業は、①社会性（世の役に立つ仕事をする）、②公共性（企業はみんなのものである）、③公益性（利益を公平に分配する）、④人間性（思いやりの心を持つ）、⑤倫理性（モラルを守る）、⑥透明性（情報を開示する）、⑦貢献性（社会貢献をする）⑧生産性（社会貢献した見返り恩恵としての利潤・利益・成果）といった、8つの『性』を全うしなければならない。

（5）ミッションマネジメント対応の「組織・組織文化」

企業ミッションは、経営責任者の「燃えるような経営意思・思い」となって組織内外に広く深く浸透され共有化される。近代組織論の祖であるバーナード（C. I. Barnard）によれば、「組織とは2人またはそれ以上の人間の意識的に調整された行動または諸力のシステムである（注5）」と定義づけている。その場合、包括的な協働システムという概念が存在し、組織はその協働システムの中心概念として位置づけられている。組織は単なる集団ではなく、その中における人間行動がシステム化され社会的相互作用として認識されているのである。彼の研究方法は社会学や心理学などの行動諸科学の手法や応用、成果を期待するという行動科学的な立場を採っている。

また、バーナードは、組織の要素には、①共通の目標、②コミュニケーション、③貢献意欲の3要素が必要であると強調している。彼は、「組織均衡（organizational equilibrium）」を提唱し、組織と個人の二次元的考察が大切で、「有効性＝組織目的の達成度」と「能率＝個人動機の満足度」が同時に達成されて初めて組織が存続するという命題を掲げている。

すなわち、個人は主観的評価において「誘因＝個人が組織から受け取る効用」が「貢献＝組織目標“企業ミッション”達成に貢献する個人の犠牲」に等しいかそれ以上であるとき個人の動機は充足され、組織に参加し協働意欲を発揮するという説を強調している。

企業ミッションは、「組織学習（organization learning）」を通じて組織内外に伝播し、E S（employee satisfaction：従業員満足）を促し、C S（customer satisfaction：顧客満足）、S S（stakeholders satisfaction：利害関係者満足）、社会満足（social satisfaction）をも可能にする。企業ミッションと組織との関係性は不可分の関係にある。企業ミッションとの関わり合いが強い概念に「組織文化（organizational culture）」がある。これは人間固有の共有する価値

観であるミッションや文化価値によって組織されるという概念である。組織文化は「企業文化 (corporate culture)」であるともいえ、ストニヒ (P. J. Stonich) によれば、「企業文化は組織メンバーの共有された信念と期待のパターンであり、組織内の個人や集団の行動規範、行動規則を生み出すものである」と論述している (注6)。

(6) ミッションマネジメント発想の「経営文化戦略」

私が提唱するミッションマネジメントにおいては、伝統的な経営学にいう経営戦略ではなく、企業ミッションを基軸にした『文化戦略』を包含した経営文化戦略という概念を基軸に据える。何故ならば、企業ミッションは企業文化であり、組織文化として組織内外に広く深く浸透し、具体的かつ具現的な文化戦略及び戦術を構築すると同時に、計画・実施・統制され、社会貢献することによって、経営成果を必達しなければならないからである。

経営文化戦略を構築する要素は、①事業ドメイン (事業活動領域) の決定、②経営資源展開 (経営資源の蓄積と相乗効果の上がる組み合わせ及び有効活用)、③市場差別化戦略・市場競争戦略の策定である。また、経営文化戦略は、その包括性の大小によって、①企業戦略 (企業ミッション必達に向けての独自能力と競争優位性)、②事業戦略 (選択された事業ドメインにおける差別化された事業戦略の展開)、③機能別戦略 (資金調達や事業機能別の有効活用に関する相乗効果の上がる戦略) の3階層に分類することができる。

経営文化戦略の構築で特に重要視されるのが、『市場差別化戦略』である。この差別化戦略はポーター (M. E. Porter) が分類した基本戦略の一つである。この戦略は、自社が顧客・ユーザーに提供する製品・商品・サービスを競合する他社と差別化して、他社の提供する製品・商品・サービスとは基本的に異なるという特異性を保持している。つまり、顧客に強烈に認知されるようになることを「競争優位の根本原則」とする市場競争戦略を指している。この市場差別化戦略は、顧客・ユーザーから特異な製品・商品・サービスであると認知・認識させるため、製品・商品開発や技術、ブランドイメージ、流通チャネル、販売促進、顧客サービス、顧客管理などのいずれか一つもしくは複数の点で他社との差別化を行う必要性がでてくる。

このように差別化戦略における「差別的優位性 (differential advantage)」とは、企業が保有する競合他社にはない自社独自の“強み”のことをいい、他社との競争を最有利に展開していくための極めて重要なファクターとなる。つまり、市場競争において一定の地位・ステータスを維持し展開していくためには、差別化戦略を通じてありとあらゆる点で、競合他社とは比較にならないような卓越した固有の強みや市場機会を得るといった攻めの戦略が必要である。

そのためには、①企業ミッションの差別化、②企業文化・組織文化の差別化、③顧客・市場・マーケットの差別化、④製品・商品・技術・サービスの差別化、⑤経営資源の差別化、⑥コスト (原価・売価) の差別化、⑦オペレーション (売り方) の差別化、⑧顧客管理の差別化等々の差別化戦略による競争優位性が保持されなければならない。経営者の燃えるような経営意思である企業ミッションに基づく差別化戦略・戦略的経営手法として、アンゾフ (H. I. Ansof) の製品・市場戦略マトリックス、ポストンコンサルティンググル

ープ発案のPPM戦略、SWOT分析戦略、コトラー（P.Kotler）の4つの競争戦略等々が挙げられる。

(7) ミッションマネジメント志向の「経営計画」

企業ミッションを基軸にしたマネジメントにおける経営計画は、経営文化戦略の具現化概念として立案（plan）され実施（do）され統制（see・control）される。伝統的な経営学でいう経営計画と異なるのは、企業ミッションを基軸にした経営計画であるという点である。企業ミッションは、ミッションの必達に向けて経営計画、実施、統制され統合的に管理・運営されるという特徴をもっている。経営文化戦略における市場差別化戦略の具体的な「アクションプラン（action planning）」づくりがとりもなおさず、ミッションマネジメント計画である。

アクションプランとは、企業ミッションを基軸にした成果主義アクションプランニングのことをいう。戦略策定に向けての重点的なプランを策定し、事業計画が有機的かつ効率的な重点管理を展開するための方向性を具体的に明らかにするプロセスを総称していうのである。そのためには行動基準が必要になる。経営責任者が企業ミッション必達のための実行力あるストーリー、シナリオづくりをして、従業員に対して納得のいく方法論を提示しなければならない。

経営理念を基礎に企業ミッションを最上位に掲げて、ビジョン・構想を練り、経営数値目標を立てて、経営責任者の経営責任・社会的責任のもとに組織及び組織文化として組織内外に広く深く浸透させていき、差別化戦略・戦術を立案し、アクションプランへとつないでいくのである（図表4）。

図表4 企業ミッションを基軸にしたアクションプラン策定

経営理念	21世紀型「感動提案型企業」を目指し社会貢献する	
ミッション・社会的使命	感動させる製品・商品・サービス提供による企業内外への浸透	
ビジョン・構想	2010年の感動提案型サービスの提供に伴うグランドデザインの設定	
経営(数値)目標	感動提案に伴う付加価値サービスの提供による必達すべき数値目標の設定	
社会的責任	使命・構想・数値目標を実現するための責任と役割・貢献心	
組織・組織文化	経営目標を組織目標に落とし込み企業ミッションの浸透と必達を図る仕組みづくり	
戦略戦術	経営目標、組織目標を実現するための具体的戦略と戦術立案	
アクションプラン	計画	戦略・戦術の長期・短期・月間の具体的行動計画立案
	実施	具体的な行動計画の実施及び実行、成果への期待と効用
	統制	行動計画の実施に伴う修正計画立案策定
業績・経営成果	予測計画目標数値と経営成果の把握、効果測定	
差異分析	計画と実績、期待と効用の差異分析	

大切なことは、アクションプランが、ミッションマネジメントシステムの中のどこに位置づけられ、如何なる機能を果たすかということである。成果主義志向の重点的アクション

ンプラン達成組織は、①ライン型重点管理志向、②スタッフ型重点管理志向、③ライン&スタッフ型重点管理志向の3つの方法があり、状況に応じた対応策が必要である。企業ミッション達成のためのアクションプランニング設定と実施の実務を円滑に行えるよう補う手法として、①AIDMAの法則、②6W4H1Dの原則、③5W1Hの原則、④戦略情報マネジメントサイクル、⑤特性要因分析、⑥クリエイティブアクションの3原則等々がある。

(8) ミッションマネジメントによる「社会貢献」

ミッションマネジメントのコンセプトは、①利益よりも使命・ミッションを優先させる、②企業は社会の公器、③公益を以て私益と成す、④利益は社会貢献した見返り恩恵として還元される、⑤顧客利益第一主義という5つ概念である。

いわば社会的貢献思想がマネジメントシステムの根幹を成している。社会貢献という貢献とは、社会の進歩に企業が寄与することである。社会貢献思想は経営責任や社会的役割、社会的使命を基軸にした利益よりも使命を優先させなければ醸成されない。優先させる使命が結果的に顧客の賛同や満足を促し、利益に繋がるという柔らかいマネジメントやマーケティングの論理である。

社会貢献こそ、「顧客第一主義」のマネジメントであり、マーケティングなのである。企業市民性や企業フィランソロピー、企業メセナ活動などは、企業が行う対外的な社会貢献活動である。顧客・株主を初めとするステイクホルダーの利益を第一義的に考え、企業ミッションを基軸にハートコンテンツ豊かな事業展開を如何に行って、顧客・ユーザーを囲い込み如何に自社利益を上げるか、ミッションマネジメントにおける社会貢献思想の意義はここにある。ミッションマネジメントは、顧客利益第一主義を貫き、ありとあらゆる企業行動に対して責任の所在を明確にするという公約思想をはっきり意思表示するマネジメントシステムなのである。

例えば、環境問題を柱にした企業ミッションと社会貢献思想をはっきり打ち出しているボディーショップ (The Body Shop) が、最も大切にしているのは次のミッションである。

①環境に責任を持つ (限りなく自然に近い原料の使用)、②動物を大切に (絶滅危機の動物の救済、動物実験の禁止)、③人権を尊重する (人権擁護キャンペーンの実施、顧客・従業員・社会などコミュニティープロジェクトへの積極的な参画、Trade Not Aid: 援助でなく取引を=大切な地球人意識)、④体のセルフエスティーム (ありのままの自分を愛すること) の主張、⑤キャンペーン (例: 野生動物の保護=化粧品動物実験の禁止運動、ゴミ問題、女性の人権、環境問題、容器のリサイクル、容器のリフィール: 詰め替え、リユース: 再利用、資源の有効活用、無駄を省いたシンプルな容器、再生紙の利用: 名詞、ポスター、リーフレット、パンフレット、広告はしない、情報公開、サジェッションボックスの設置など) の展開、⑥バリュースレポーター (ボディーショップの社会活動の実績をまとめた報告書) の公開・発表である。

ボディーショップが行っている社会的使命で注目されるのは、動物保護団体と協力して「動物実験反対」基準を満たした原料しか使用しないという企業ミッションである。ボディ

ーショップは世界の主要動物保護団体が設定した厳しい基準『Human Cosmetics Standard (化粧品の人道的基準)』を初めて満たした企業の一つである。まさに公共の利益を以て私益と成すという賞賛に値する企業 (admiring company) であるといえよう。

(9) ミッションマネジメントに対する「経営成果・評価」

ミッションマネジメントの究極の目的は、やはり『企業ミッションの必達・達成』による経営成果 (management&business performance) の実現である。経営成果は、良い企業ミッション、良い従業員ミッション、良い顧客ミッションの必達・達成によって実現される。

ここにいう経営成果とは、経営管理者の『仕事ぶり』に対する成果である。企業ミッションを初めとする諸々のミッションが経営組織体とうまくリンクし、広く深く社内外に浸透して相乗効果が期待できるような事業組織体にしていくことが、経営成果を醸成させる基になる。成果は与えられた仕事ぶりに対する便益であり利益である。

企業が社会貢献した結果、その見返り恩恵としてもたらされるありとあらゆるベネフィット (benefit: 便益) を指している。企業が社会的公器であるという認識において達成される「公共の利益を以て私益と成す」という柔らかいマネジメントの論理によって経営成果はもたらされる。

企業ミッションの必達・達成が十分に行われたかどうかを最終的にチェックするのが、『経営評価 (management evaluation)』である。経営理念を基礎に社会的使命である企業ミッションを最上位に掲げて、経営ビジョン・構想、経営数値目標、社会的責任、組織・組織文化、戦略・戦術、計画、貢献、成果等々に対するミッションマネジメントシステムに対する『総合経営評価システム』の構築を行う必要がある。これには自己評価システム及び第三者評価システムが考えられる。ミッションマネジメントシステムは、ミッションを基軸にした総合経営評価システムとの関係において成立する (図表5)。

図表5 企業ミッションを基軸にした業績評価の方法

項目	評価	ミッションの	ミッションの	ミッションの	ミッションの	ミッションの	改善点	
		認知度	浸透速度	共有度	達成度	成果		
企業 ミ ッ シ ヨ ン を 基 軸 に し た マ ネ ジ メ ン ト シ ス テ ム	経営理念							
	社会的使命							
	経営目標							
	経営責任							
	組 織							
	組織文化							
	経営文化 戦略							
	経営戦略							
	経営戦術							
	経 営	計 画						
		実 施						
		統 制						
	社会貢献							
経営成果								
経営評価								

(注) 空欄に10点法、その他の評価レベルを記入するなどしてミッションマネジメントシステムがどのように機能し、業績・成果を生むに至ったかをチェックする。

(10) 終わりに—ミッションマネジメントシステムの提言と課題—

ミッションマネジメントは、企業ミッションを基軸にした21世紀における新経営システムである。その中心は経営責任者の燃えるような経営意思表示の会社・企業内外浸透システムを如何にして構築できるかどうかに係っている。経営成果を上げるためには、ミッションを基軸にした各々の自己評価システム及び全体を串刺しにした総合評価システムの双方が必要になる。企業ミッションが、従業員ミッションとなり顧客ミッションとなって、顧客満足ひいては社会満足、ステイクホルダー満足になったとき企業ミッションは必達される。

本論では、紙数の関係で市場差別化戦略やアクションプランの具現化策、総合経営評価

システムの詳細について論述できなかった。しかしながら、ミッションマネジメントシステムの概要は説明できたのではないかと考えている。大いに自己研鑽を重ねミッションマネジメントシステムの体系化に向けてさらなる研究を続けたい。なお、本論の詳細は、拙著『社会的使命の経営学』/mission management system（中央経済社）で論述されているので参考にして欲しいと思う。

[注]

- (1) 本論においては、経営者のことを一貫して社会的責任者としての「経営責任者」という認識に立って定義づけている。社会的責任者としての経営責任者という認識の方がミッションマネジメントという概念に最も適応するという論理に基づいて命名した。
- (2) アンダーセンによれば、「ミッションマネジメントの最大のテーマは、企業における意思の明確化と科学的な経営管理が一体となった遂行である」という認識に立っている。
- (3) A.アンダーセン著『ミッションマネジメント』生産性出版、1998年、P70。
- (4) 同上書、PP24～26。
- (5) 伊藤賢次著『現代経営学』見洋書房、1997年、P86。
- (6) 内藤洋介・城戸康彰・田中康介著『経営学総論』産能大学通信教育部教材、1998年、PP128～129。

[参考文献]

- 小松隆二著『公益学のすすめ』慶應義塾大学出版会、2000年。
- 小野桂之介著『ミッション経営のすすめ』東洋経済新報社、2000年。
- A.アンダーセン著『ミッションマネジメント』生産性出版、1998年。
- 三宅隆之稿「ミッション経営と福祉・公益マーケティング」東京都商工指導所『商工指導』NO,466-1、2000年。
- 三宅隆之著『現代経営学概論』/協創・共生・福祉のマネジメントパラダイム 同友館、2000年。
- 三宅隆之著『現代マーケティング概論』/基本・実際・学び方 同友館、1999年。
- 村田昭治著『マーケティング・フィロソフィー』国元書房、1996年。
- 浅井慶三郎著『サービスとマーケティング』同文館出版、2000年。
- 三宅隆之稿「ミッションを基軸にした新経営システムの提言」/ミッションマネジメントシステムと経営診断 静岡産業大学論集『環境と経営』第7巻 第2号、2001年。
- 三宅隆之稿「マーケティングコンセプト論」/基礎概念、領域及び研究方法 静岡産業大学論集『環境と経営』第6巻 第1号、2000年。
- 三宅隆之著『社会的使命の経営学』/mission management system 中央経済社、2002年。