

21世紀の 経営評価



福原義春 氏
株式会社 資生堂 名誉会長

データは嘘をつく

今、企業から地方自治体に至るまで、さまざまな組織で、数値評価・ランク付けが非常に重要になっている。それによって、あらゆる意思決定が行われるわけである。数値化は確かに大事なことではあるが、果たして、それだけでいいのだろうか。

「あらゆるもののなかで、もっとも難しいのは何であろうか。それはもっとも易しいと考えられること、すなわち目の前にあるものを見ることももっとも難しい」——『ゲーテ全集』箴言集

今、我々は、目の前のものも見えていないかもしれないし、多くの見えていない部分を知ろうとしていないかもしれない。あるいは、数で数えられないものは最初から考えようとしていなくなっている

だろうか。

「日本の近代は西欧も同じだが、リアリズムと表面的な実利主義に支配されてしまい、結果的にもう一つの問題としての遊戯精神が消えてしまった。……一方大学では非常に厳密な実証主義、機械的なデータ中心主義になって、データに入らないものは無視され、感性が問題にならなくなってしまった」——山口昌男「21世紀と資本主義」(「やさしい経済学」日本経済新聞〇六年五月二三日)

もともと統計には嘘がある。英国の元首相、デイズレーリは、「うそには程度がある。ふつうのうそ、ひどいうそ、統計のうそ」と言い、ダレル・ハフは、統計でウソをつく法」という本まで書いている。数字を使いこなすことは大事だが、これで嘘をつこうとすればいくらでもつけるのだ。

二〇世紀型の評価も、似たような部分がある。

嘘をつこうとしないで、実は嘘をついてしまっていることがたくさんあるのではないか。売上高や利益高は、加工の必要のない聖なる数字である。しかし、その他の多くの数値は、原始データを加工してウエイト付けが行われた、いわば代用数字であり、最後に表示される数字の意味はほとんど薄くなっている。そうした数字に私たちは振り回されているのが現状である。

たとえば、テレビCMの時間単価を決める「世帯視聴率」という数字がある。一家に何台もテレビがあるような時代に、「世帯視聴率」に何の意味があるのか。それを価格にすり替えることにどんな意味があるのか。そもそも、もし、すべてを数値化して順番を決めて判断するのであれば、人間が考える必要がなくなってしまう。

数字で測れないもの

先日、アクサグループの事実上の創業者であり現監査役会長のクロード・ベール氏が経団連でお話された。ベール氏は、「SOX法は企業に膨大な金額の負担を強いるものであってアカサの場合は年間数千万ユーロにも上る。この悪弊は防ぎようがない。独立した経営者のコンセンサスなどはナンセンスとなり、企業家精神に反した官僚主義が生まれる」と仰っていた。同じ話の中で、あるジャーナリストがSOX法のスキームでエンロン事件を防げたかというシミュレーションを行ったら、結局すり抜けてしまっ、という

話もあつた。「何のために、これだけの評価をし、調査をし、「Q」をしているのか不思議だ」とベール氏は、言うておられた。

組織はつねに動いている。いかにマンパワーとお金をかけて、ある一瞬の断面でその価値を算定しても、それはどんどん変化する。M&Aで企業価値を算出するときも同様である。著名なM&Aコンサルタントの話によると、買収前にあらゆるデータを分析しても、最終的にその会社の価値の九〇パーセントは経営者によって決まる。会社は経営者の器以上にはできない、のだ。そうであるならば、経営者の器は何で測れないのだろうか。身長や体重で測るわけにもいかないし、IQで測るわけにもいかない。会社の価値が最終的に経営者の器以上にならないのであれば、数字で算出した会社の価値を、どう割りまた割増すればいいのだろうか。

最近、「美しい国、日本」というキーワードが出てきている。経済至上主義から脱却して、質的な目標を唱えたということでは、ある意味画期的な転換ではある。しかし、数字万能の理論で考えたとき、いったいどんな人がパーセント美しいと考えたとき、美しい国にならうと見えるのか。質的な評価は、数字では不可能なのだ。

個人の評価についても同様である。今、成果主義が導入され、それなりの成果はあげている。しかし、日本大学総合科学研究所所長の林成之氏は、「それは本当に仕事の質を高めることにつながっているのか。目先の効率化のツールとしてだけ使

われているのではないかと批判している。

「脳はまず、自分を守りながら、かつ楽しいことを取り込みながら人間を鍛えている」——林成之「ホモ・コントリビューエンス研究報告9号」

見えないものを見る技術

量で考えることは絶対に必要なことであり、私もそれを否定するものではない。しかし、我々は昔から量で測れるものと測れないものがあることを知っていた。古代ギリシアの哲学では数値で測れる時間を「クロノス」と言い、数値で測れない質的なものを「カイロス」と言ったという。

「タイムが大転換し、変化が非連続になっている時代に、クロノスだけでも測ることを測っているのだろうか。一〇〇メートル走で「速さ」を競うのがこれまでの競争の世界であった。しかし、美しさを競うことになれば、速く走れるだけでは失格してしまうかもしれない。ゲームのルールが変わりつつあることを、私たちは考えていく必要があるのではないか。

では、「質」はどのようにして測ればいいのか。ポストンコンサルティンググループのパースペクティブ161号」に、次のような一つの考え方が載っている。戦略「シジョン」の設

定には、従来の指標では測定できない「定性的な要素が含まれる。定量化できない目標には、あるべき目標と今の状態を比較する評価基準を用いるべきだ」と。その例として、ジョギングの速さの例が示されていた。「あまり速く走らない」と言われても、実際に測定することはむずかしい。「脈拍数が一分一三〇を超えない」と言われても走っている人は測定できない。しかし、「走りながら他のランナーと話ができるように」といつ答えながら、その程度が誰にでもわかる」と。

「今起っていることは、単なる経済の変化ではない。技術の変化であり、政治の変化であり、社会の変化である。哲学の変化であり、何にもまして世界観の変化である」——ピーター・F・ドラッカー著『変革の哲学』（上田惇生訳、ダイヤモンド社）

大変な変革のプロセスの中にあつて、私たちは何かを見落としていないだろうか。十八世紀から二十世紀にかけて産業社会が発展成熟する中で使われてきた方法論は、二十世紀以降の社会では通用しなくなるのではないだろうか。そんなことを考える今日このごろである。

●プロフィール（ふくはらよしはる氏）
一九三一年東京生まれ。五三年慶応義塾大学経済学部卒業と同時に株式会社資生堂入社。八七年代表取締役社長、九七年代表取締役会長を歴任。二〇〇一年名誉会長に就任。東京都写真美術館長、社団法人企業メセナ協議会会長兼理事長、社団法人日本経済団体連合会事業委員長など公職多数。主な著書に『猫と小石とティアキレフ』集英社（〇四）、『自分らしい仕事があなただを変えろ！』青春出版社（〇五）等、共著・対談を含め七十余の著書を執筆。

※この文章は、二〇〇六年二月七日開催の「CFOフォーラム・ジャパン2006」の講演内容を編集部にまとめたものです。



第6回 CFOフォーラム・ジャパン 2006

主催：日本CFO協会 社団法人金融財政事情研究会

「自分らしい仕事があなただを変えろ！
自分らしい仕事があなただを変えろ！
自分らしい仕事があなただを変えろ！
自分らしい仕事があなただを変えろ！」