

# 環境変化と経営管理の変革

宮 廻 甫 允

はじめに

## I 経営管理論の生成

1. テーラーの科学的管理法
2. ファヨールの管理過程論

## II 経営管理論の展開

1. ドラッカーの目標管理論
2. アンソニーの管理統制論

## III 環境変化と経営管理の変革

1. リーダーシップとマネジメント
2. 変革の計画と継続の計画
3. 階層組織と意思決定

結びにかえて

1. 個を活かす
2. 管理なき管理

## はじめに

東西冷戦の終結（1989年）は企業の経営環境を大きく変化させ、その後の企業活動に大きな転換を迫るものとなった。世界を二つに分断してきた境界がなくなり、ヒト、モノ、カネ、そして情報さえも容易に国境を超えて流動するようになり、経済のグローバル化は急激な速度で進んだ。

グローバル経済の主たる担い手は、当初は日米欧を中心とする先進国の企業であったが、これら企業の活動は投資先の企業育成を刺激し、雇用の増加、所得の上昇、市場の拡大などを通して、その国の経済成長に大きく貢献することとなった。

このような経済成長を遂げた国の代表が、中国、インド、ブラジルなどの新興国といわれる国々である。そこでは人件費を初めとする低水準の生産コストを強みとした企業が台頭し、これらの企業は圧倒的な価格競争力をもってグローバル経済の中心に躍り出た。

競争の条件や参加者の顔ぶれも様変わりとなり、まったく新しい秩序によるグローバル競争の時代が始まったのである。現状維持は死を意味するといった厳しい経営環境のもとで、企業は存続し、成長を遂げていかなくてはならない。従来どおりの企業活動をしていたのでは、売上高の急激な減少は避けられないし、まして利益の確保などは望むべくもない状況である。

この危機を乗り越えるために、企業は変わら

なければならないし、また変わろうとしている。変化への対応には大きなリスクがあるとはいえ、経営環境の変化を先取りして、企業諸活動のイノベーションを促進していくことが必要とされている。

企業を変革するためのリーダーシップと、企業の継続性を維持するためのマネジメントは、どのように機能するのであろうか。経営管理の根幹をなす計画と統制システムは、激変する環境変化のもとで、どのような問題に直面しているのであろうか。迅速な意思決定と的確な対応は、企業の命運を左右するほどに重要となっているが、組織の多階層化は、環境変化への対応を遅らせる障害になっていないのであろうか。

企業が変わるためには、経営管理が変わらなければならない。経営管理の変革は不可欠であるし、また急務ともなっている。本稿の主題は、激変する経営環境のもとで、経営管理はどのように変革されなければならないかについて検討することにある。

## I 経営管理論の生成

### 1. テーラーの科学的管理法

経営管理を独立した職能として明確に位置づけたのは、おそらくテーラー (F.W.Taylor) が最初である。テーラーは、アメリカ東部のミッドベール製鋼会社で、機械工、技師長などを務めた機械技師であった。工場の機械化が進み、機械作業の能率問題への関心が高まるなかで、工場作業の能率向上に取り組むこととなったのである。

当初は、能率向上の方法として能率給が重視され、中心におかれた。能率給は作業能率を向上させ、作業者の賃金収入を増加させたが、賃

金負担が重くなった工場主は、賃金単価の切り下げを行うようになった。これに対して作業者は、集団的に作業速度をスローダウンさせる組織的怠業で対抗した。組織的怠業は、賃金的刺激による能率向上に大きな限界があることを露呈するものであった。

組織的怠業について、テーラーは標準が過去の実績に基づいているところに問題があると考えた。過去の実績には不能率が含まれていて、それを基礎に設定された標準には当然不能率が含まれる。能率基準となる標準に合理性がなければ、適切な能率の管理などできないということである。これを機に、テーラーは標準を科学的に決定するとともに、標準に基づく客観的な管理を志向することを自らの管理法の出発点としたのである。

テーラーはストップウォッチを使って作業時間を測定し、作業ごとに標準時間を算定し、標準時間を基礎に作業者の1日の作業責任量を課業として決めた。課業は標準能率で作業したときに達成できる作業量であるが、無駄の多い作業方法に基づいて決定された課業では、能率基準としての意味は薄れてしまう。そこで、テーラーは作業の無駄をなくし、改善された作業を対象にして課業を決定することとしたのである。

しかし、課業を決めれば、作業能率が向上するというものでもない。課業の達成に向けて、作業者が意欲をもって作業するように仕向けることが必要である。テーラーは異率出来高賃金制度という刺激力の強い能率給によって、課業達成のための動機づけを与えようとした。課業を達成した作業者には多く支払い、達成できなかった作業者には少なくしか支払わないというように、賃金的刺激によって作業の促進をはかろうとしたのである。

エイトケン (H.G.J.Aitken) は、テーラーの管理法を有名にした事件の一つとして、1909年にアメリカ陸軍が兵器廠に適用するために、テーラー・システムを採用したことを挙げている<sup>1)</sup>。陸軍軍需部の要請に応じて、テーラーはウォータータウン兵器廠でテーラー・システムの導入を試みるが、1911年に鋳物工のストライキが発生するなど<sup>2)</sup>、労働組合の強い反発に直面することになるのである。

ウォータータウン兵器廠へのテーラー・システムの導入は、民間企業に比べて低い兵器廠の生産能率に起因するものであった。ウォータータウン兵器廠の製造原価は、テーラー・システムが実施されてきたミッドベール製鋼会社やベスレヘム製鋼会社よりかなり高かったとされている<sup>3)</sup>。資本輸出国となった当時のアメリカでは、軍備の増強は喫緊の課題であり、兵器廠における生産設備を近代化するとともに、生産能率を向上させることが急務となっていたのである。

ウォータータウン兵器廠へ導入がはかられたことから明らかなように、テーラーの管理法は工場作業の能率向上に大きな力を発揮し、有効な工場管理法として認められるようになっていたのである。その管理法の成果は、科学の力をもって作業を分析し、その結果を作業方法の変革につなげたことに求められる。それは同時に、熟練労働を単純労働にし、短期間の教育訓練で作業能力の習得を可能にするなど、熟練を無意義化するものでもあった。しかも、管理職能を独立した職能として明確に位置づけたことは、作業の主導権を熟練労働者から奪う結果と

なった。熟練労働者が中心であった当時の労働組合が、このようなテーラーのイノベーションに激しく抵抗したのはしごく当然のことであった。

テーラーは作業者の労働能率を高めるために実践してきた内容を、『工場管理法』(1903年)と『科学的管理法の原理』(1911年)の著書にまとめ、2冊目においては自らの管理法を「科学的管理法」と呼び、経営管理論として発展を遂げることになるアメリカ経営学への道を切り開いたのである。

## 2. ファヨールの管理過程論

テーラーが『科学的管理法の原理』を出版した5年後に、ファヨール (H.Fayol) は『産業ならびに一般の管理』(1916年)を発表し、事業組織体一般を対象とする経営管理論を展開した。ファヨールは企業の活動を技術活動、商業活動、財務活動、保全活動、会計活動、管理活動の6つに分類するとともに、管理活動を計画、組織、命令、調整、統制の5つの過程からなるものとした。管理職能を企業活動として位置づけたうえに、さらに踏み込んで管理職能の内容を定義したのである。

ファヨールが管理職能の内容を計画、組織、命令、調整、統制としたことについて、その後さまざまな異論が提出されることになるが、計画と統制が不可欠な管理職能であるということについては、大方の意見は一致していたようである。ブラウン (A.Brown) は企業活動を計画(plan)―実行(do)―統制(see)の3つの過程からなるものとしたが、同様に計画と統制が

<sup>1)</sup> Aitken, H.G.J.p.49。

<sup>2)</sup> Aitken, H.G.J.p.153。

<sup>3)</sup> Aitken, H.G.J.p.57。

管理の二大機能であると考えられるようになるのである。

Plan（計画）—Do（実行）—See（統制）は、経営管理の基本プロセスとして、マネジメント・サイクルと呼ばれるようになる。このマネジメント・サイクルにおいて、See（統制）にはもともとPlan（計画）とDo（実行）の結果である実績との差異分析と、必要な改善措置を講じるためのフィードバックが含まれている。このことを明示するために、See（統制）をCheck（業績評価）とAction（改善措置）に分けたものが、Plan（計画）—Do（実行）—Check（業績評価）—Action（改善措置）である。

わが国においては、独立行政法人の管理・運営や総務省による政策評価、地方自治体の行政評価などに、P D C Aサイクルが適用されている。P D C Aサイクルは、品質管理を主導したシューハート（W.A.Shewhart）やデミング（W.E. Deming）によって、第二次世界大戦後に提唱されたといわれている。しかし、P D C Aサイクルが、ブラウンのマネジメント・サイクル（Plan—Do—See）の延長線上にあることは間違いなく、その源流をたどっていくとファヨールの管理過程論に行き着くのである。

P D C Aサイクルにおいて、Plan（計画）は目標を実現するために、将来実施すべき事業などを事前に決定することを意味している。計画の立案に当たっては、計画が実行される時の条件を予測することが重要であり、そのため計画は予測にもとづく意思決定の集合という形を取るようになる。

また、Do（実行）は計画に沿って事業を推進し、目標の達成をはかることをいう。仕事量が増えると、実行を他人に任せなければならない。実行が他人に任せて行われることにな

ると、なすべき仕事があるかを命令し、任せた仕事按计划通りに実行されているか監督する責任が生じる。

実行を他人に任せることは、現代の組織においては一般的にみられる現象であり、監督責任を遂行する仕組みとしてCheck（業績評価）が必要となる。Check（業績評価）は、計画と業績とを比較し、計画との差異を分析し、差異の原因を明らかにすることである。

さらに、Action（改善措置）は差異分析の結果を計画にフィードバックし、目標がよりよく達成できるように改善措置を講じることである。P D C Aサイクルの期間を6カ月とすれば年2回、3カ月とすれば年4回の頻度で、Check（業績評価）の結果を計画に反映させることが可能となる。業務の特性や管理コスト、経営環境の状況などに応じて、P D C Aサイクルを適切に運用することが必要であろう。

ファヨールはフランスの鉱業会社ボアグ・ランブル社に炭鉱技師として入社し、鉱山責任者を歴任した後、社長に就任している。経営者としても手腕を発揮し、30年間にもわたって経営の指揮を執ったとされている。管理内容を過程的に分析し、計画・組織・命令・調整・統制を基礎に体系化した理論は、現在も経営管理の基本として受け継がれている。ファヨールは経営者として企業全体の視点から経営管理を捉え、その本質を管理過程論として展開したのである。

これに対して、テーラーは工場作業の能率向上に管理職能の重要なことをいち早く指摘したものの、その関心は理論的な展開ということよりも、工場レベルでの具体的な管理手法の開発に向けられていた。テーラーは管理職能として、作業の準備、作業結果の点検、作業結果と標準（課業）との比較、賃金計算などを挙げている。

作業の準備は能率標準となる課業の設定，作業手順や方法を指示する指図書を作成などであり，これらは計画に属するものである。また，作業結果の点検や標準との比較，賃金計算などは統制にあたり，科学的管理法においても，計画と統制は管理の基本となっていたのである。

## II 経営管理論の展開

### 1. ドラッカーの目標管理論

ファヨールの管理論は，計画を立て命令する管理者と命令を受け実行する作業員との職務分担を基礎としていた。管理者に決定権が集中され，作業員には実行が求められる集権的な管理が特徴的であった<sup>4)</sup>。集権的管理という点では，テーラーの管理法も同様であり，何をどのようにすべきかを決定するのは管理者であり，命令を受けて実行するのは作業員であった。

このように経営管理論は集権的管理から始まったのであるが，ドラッカー（P.F.Drucker）は目標の自主決定と自己管理を基本とする目標管理を提唱し，集権的管理を変革する必要性を主張したのである。

目標管理においては，組織で働く人びとは計画と統制といった管理職能を，その職務に応じて遂行することが想定されているのである。テーラーは管理職能を作業職能から分離し，経営管理という職務を明確に位置づけたが，それは同時に作業員の意味決定を否定することをも意味していた。しかし，目標管理においては，意思決定は少数の管理者だけが行うものではなく，組織で働くほとんどの人びとが何らかの意思決

定プロセスに関わり，意思決定者として積極的な役割を果たすことが期待されているのである<sup>5)</sup>。

目標管理論の背景にあるのは，労働力人口の中心が肉体労働者から知識労働者へ移行し，知識労働者の生産性向上が重要な課題となった状況である。ドラッカーは知識労働者が増加し，その専門的能力が高度化するにつれて，職能それ自体を目的にする傾向が強まると指摘している<sup>6)</sup>。

しかし，企業には達成すべき目標があるわけでは，知識労働者の職務は企業目標の達成のために行われるのでなければならない。目標管理は，このような職能それ自体を目的にする傾向に歯止めをかけ，知識労働者の職務遂行を企業目標の達成に向けて方向づけするものである。

ところで，専門知識は高度ではあるが，説明できる範囲が狭いという特徴をもつものに対し，生じてくる問題は多面的かつ総合的である。個々の知識労働者の問題解決能力には限界があるわけで，専門知識を問題解決に活かすためには，他分野の知識労働者と連携・協力することが欠かせない。知識労働者の職務がチームとして遂行されるのはこのためであり，チームは問題解決に必要な情報を自ら収集・分析し，自律的に行動する専門家によって構成される組織として機能するのである。

自主管理の方式である目標管理の意義は，知識労働者に目標を自覚させ，目標を達成するために何をなすべきか決定させることにある。職務の質と密接に関連する知識労働の生産性は，命令による管理によって向上させることは難し

<sup>4)</sup> 伊藤・西門・亀田，52ページ。

<sup>5)</sup> Drucker, P.F., 訳『プロフェッショナルの条件』168ページ。

<sup>6)</sup> Drucker, P.F., 訳『チェンジ・リーダーの条件』160ページ。

く、自らの発意による自主管理によらなければならないということである。知識労働者は所属するチームや企業の目標が自らの職務に求めているものを理解し、チームや企業に対する貢献についても責任をもつことが求められるのである。また、知識労働者は情報の収集・分析をもとに意思決定し、自律的に行動するとされているが、目標管理はまさにこのような特性をもつ知識労働者にふさわしい管理方式であると、ドラッカーは考えているようである。

効果的な目標管理のためには、必要な情報が容易に入手でき、情報を有効に活用できる体制が整備されていることが必要である。目標の設定に際しては、企業の客観的なニーズを明らかにし、それを計画につなげていかなければならない。また、業務の進捗状況を把握し、その成果を計画と比較し、評価しなければならない。さらに、目標の達成に向けて、何らかの改善措置をとらなければならないかもしれない。情報は自己管理の手段として必要であり、これらの問題に的確に対処するには、必要なときに、必要な情報が容易に活用できるのでなければならない。

ドラッカーは、目標管理の利点が、最善を尽くすという強い動機がもたらされること、より高い目標とより広い視野がもたらされることにあるとしている<sup>7)</sup>。機械にできる仕事は機械に代替するというので、肉体労働については機械化、省力化が次から次に推進されて、残ったのは機械にはできない仕事であった。人間には人間にしかできない知識労働が割り当てられることとなったのである。知識労働においては、個々の労働者の意欲が業績に著しく影響するこ

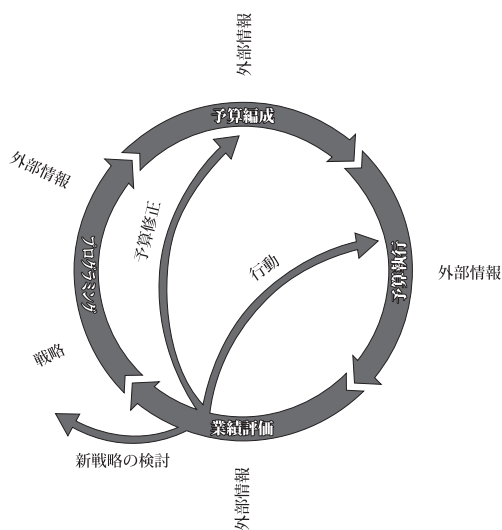
とから、目標管理には自主管理によるモラルの向上を通して、知識労働の生産性を向上させる狙いがあったのである。その中心的な課題は、いうまでもなく知識労働者の創造性や創意工夫をいかに引き出すかということであった。

## 2. アンソニーの管理統制論

アンソニー (R.N.Anthony) は経営管理を計画と統制の過程として考察し、そこに戦略計画 (Strategic Planning)、管理統制 (Management Control)、業務統制 (Task Control) といった3つの異なるタイプの過程が存在するとした。アンソニーの主たる関心は管理統制にあり、戦略計画と業務統制は管理統制の特質を明確にするための比較対象として位置づけられていた。そのため、アンソニーの研究は管理統制論として発展することになるのである。

アンソニーによれば、管理統制には経常業務

図1. 管理統制の諸局面



(出所) Anthony, R. N. [1988] p. 80.

<sup>7)</sup> Drucker, P.F., 前掲書, 167ページ。

に関するものと、プロジェクトに関するものの2つの過程がある。経常業務の管理統制は、①プログラミング (Programming)、②予算編成 (Budget Preparation)、③予算執行 (Execution)、④業績評価 (Evaluation) など4つの局面が、定期的に反復循環することによって遂行される過程である (図1を参照)。

プログラミングと予算編成は計画過程に属するもので、予算執行と業績評価は統制過程を構成する。経常業務の管理統制は、Plan (計画) — Do (実行) — Check (業績評価) — Action (改善措置) を基本としている。アンソニーの管理統制論が、ファヨールの管理過程論を引き継いでいることは明らかであるが、注目すべきは計画過程がプログラミングと予算編成の2つに分けられている点である。

計画過程は戦略計画から始まるが、このことは戦略計画が最上位の計画であることを示している。戦略計画は管理統制の計画過程を終始規定することになるわけで、計画の本質はまさに戦略計画に存することになるのである。戦略計画を管理統制につなぐのはプログラミングであり、プログラミングは戦略計画の決定事項を引き継いで、予算編成に組み込んでいく役割を果たすのである。

アンソニーは、政策を策定するのが戦略計画であり、政策を実行に移すのが管理統制であるとしている<sup>8)</sup>。戦略計画は組織の目標と目標を達成するための戦略を決定する過程であるから、そこでは目標が設定され、目標を達成するための戦略が、研究開発、新製品系列、M&A (合併・買収)、新工場建設などの主要プロジェクトや、販売・人事・財務など諸部門の基本政策

などとして策定される。

プログラミングはこれら戦略の実行のために、実施すべきプログラムを具体化し、それぞれのプログラムに配分すべき経営資源の概算値を決定する。ここでプログラムとは、戦略の実行のために実施を決定した主要な活動のことであり、個々の主力製品や製品系列、供給すべき主要なサービスなどである。戦略計画で策定されたプロジェクトは、資金的な裏づけを得て実行可能なものとなるから、プログラミングはこれらのプロジェクトを予算に引き継いでいくことになる。

戦略計画におけるプロジェクトは経営構造の変革をもたらし、将来にわたって企業の収益性やキャッシュ・フローに大きな影響を及ぼすものである。プロジェクトによっては企業の命運を左右するようなこともあるが、変化の激しい経営環境のもとで、経営構造の絶えざる変革は重要な課題であり、研究開発、新製品系列、M&A (合併・買収)、新工場建設、さらには要員確保などの計画がいっそう重要性を増しているのである。

これらの計画はプロジェクトを中心とする個別計画として策定されるが、個別計画は期間計画としての予算に織り込まれて初めて実効性のある計画となる。プロジェクトの継続年数はプロジェクトごとに異なるので、これらの個別計画を一定期間で切り取って期間計画に総合する必要があること、またプロジェクトは一般に数年にわたることから、直接に予算化するには無理があることなどの理由から、中長期の計画であるプログラミングを媒介にして個別計画を予算編成に結びつけていくのである。

<sup>8)</sup> Anthony, R.N. [1988] p.81。

個別計画を期間的に総合して、予算編成につなげていく計画手法としては、資本予算(Capital Budgeting)が知られている<sup>9)</sup>。資本予算は長期・固定的な資本支出に関わる計画設定の過程である。長期・固定的な資本支出とは、設備投資を典型とする資本支出で、長期にわたり経営に影響を及ぼす支出をいう。戦略計画で策定されたプロジェクトは、長期・固定的な資本支出をもたらす、資本予算の対象となるものである。

戦略を具体化するなかで、計画されたプロジェクトはさまざまなプロジェクト案に再構成される。これらのプロジェクト案を評価し、目標達成を可能とする実行案を選択することが必要である。プロジェクト案の評価にあたっては、収益性やキャッシュ・フローといった財務的な基準が重視されることになる。競合案は最良のものに絞り込み、補完案は最適な組み合わせとし、独立案は評価基準をクリアしたものを残す。これら実行案を評価結果により順位づけし、予算的に実施可能なところで打ち切ることになる。

戦略計画で策定されたプロジェクトは、財務的な評価を通して実行案として選択され、その後予算編成に組み込まれることになる。このため、管理統制はプロジェクトに関するものと經常業務に関するものとに分けられたのである。プロジェクトの管理統制においては、個別計画を期間計画化するプログラミングの機能遂行に焦点が当てられることになる。

プロジェクトの評価・選択にあたって、割引キャッシュ・フロー法(DCF法)が適用されるが、この方法にはプロジェクトの収益率を利子率と比較して投資判断をするという特徴があ

る。また、新規プロジェクトのばあい、期待キャッシュ・フローの予測、したがって収益率の測定がきわめて難しいという問題もある。プロジェクトの収益率が利子率を下回れば、そのプロジェクトは却下されることになる。新技術は20年、30年先を見据えて開発することが必要といわれるが、生産力を強化するための投資は、貨幣性資産への投資とは異なる意味をもつことに留意すべきである。主要プロジェクトについては戦略計画で明確に位置づけ、長期的な観点に立って経営トップが主導していくことが重要であろう。

經常業務の管理統制は、予算編成から始まり予算執行、業績評価へと展開される。予算は貨幣単位で表現された、通常、将来の1年間についての計画である。予算編成は販売活動に係る販売予算を起点とし、生産活動に係る製造予算、財務活動に係る財務予算の順に進められる。企業活動は仕入→生産→販売といった順で進行するが、予算編成のような計画活動は終点から始まり、逆に始点に向かって進むことになるのである。

これらの予算を収益に係る予算と費用に係る予算に組み替えると、損益予算が作成される。損益予算は予算期間の利益を示すが、これは企業活動の結果としての利益ではなく、これからの企業活動により達成すべき目標としての利益である。目標利益の実現は管理統制の核心であるから、予算編成の過程は終始目標利益を制御基準として進められる。

また、キャッシュ・フローに不足を生じさせないことが、企業の継続にとって不可欠であるから、資金の調達と運用に係る財務予算が並行

<sup>9)</sup> 個別計画を期間計画に総合する資本予算の計画プロセスについては、宮廻甫允 [1988] を参照。



して編成される。財務予算は企業資金の短期的なバランスをみる資金予算と、長期的なバランスをみる資本予算とに大別される。

予算編成が完了し、予算執行の段階になると、企業の諸活動は予算で示された財務数値によって規制されることになる。予算編成の過程は、プログラミングにおけるプログラム中心の計画を、責任ある管理者により統括された責任センター中心の計画に組み替えることを意味している。この責任センターの管理者の責任は、業績評価という統制過程で明らかにされることになる。

統制の過程は、一般に、①望ましい業績標準の明確化、②実施状況の把握、③実施状況と標準との比較、④必要な修正行動の指示など、4つの段階からなる。望ましい業績標準は予算によって明確に示され、実施状況は業績として把握され、業績と予算とを比較して予算差異を算定する。予算差異には好ましい差異と好ましくない差異があり、費用のばあいは、業績が予算を下回っていれば好ましい差異、上回っていれば好ましくない差異である。収益のばあいは、費用とまったく逆の評価になるのである。

業績評価においては、予算差異を生じさせた要因を明らかにすることが重要である。予算差異分析では好ましくない差異が重視されるが、差異が個人の責任に帰するものか、環境変化などによる不可抗力のものかを明確に区別することが重要である。責任センターの管理者は、個人の責任に帰する要因から生じた差異の責任を追及されることになる。好ましい差異が無視できない程度の大きさで生じたばあいは、望ましい業績標準としての予算そのものの妥当性が問題となることがある。

業績評価は管理統制の最終段階に位置する統

制過程である。業績評価の結果は、管理統制の最初の計画過程をなすプログラミングにフィードバックされ、プログラムの微調整や予算の改訂など、次の計画策定に影響を及ぼすことになる。

管理統制は戦略計画において策定された一連の戦略を受けて、それを具体化し実行するために機能することになる。戦略の効果的かつ効率的な実行を目指し、研究開発プロジェクト、工場再配置、新機械購入などの詳細について決定し、それを予算編成、運転資本計画、管理者の業績測定などにつなげていく。さらに、管理者はスタッフ能力の計画、人事管理や諸規則の定式化、業務統制のための意思決定などを通して人びとに影響を及ぼし、組織をまとまりのある統制のとれたものにするのである。

業務統制は管理統制において設定された一連の規則や手順によって機能することになる。設定された予算や諸規則、意思決定ルールなどは、終始、業務統制を規制するものとなる。業務統制は製造予定表の作成、雇用の統制、出勤の把握、研究開発プロジェクトの進捗状況の監視、仕様書に対する製品の品質テスト、仕事の流れの統制、在庫の統制、作業者の能率測定などの活動を通して、特定業務の効果的かつ効率的な遂行を確保するようにするのである。

### Ⅲ 環境変化と経営管理の変革

#### 1. リーダーシップとマネジメント

われわれの生活には、多種多様な財やサービスが必要とされる。企業には多種多様なものを生産し、供給するという社会的役割が期待されている。しかし、企業はそれぞれに自らの判断で供給するものを絞り込み、特定の財やサービ

スを生産し、供給していく以外にない。そのため、企業はその活動の出発点において、多種多様な財やサービスの中から、自社で生産・供給するものを見つけ出すという経営戦略の問題に直面することになる。

経営戦略を実行し、企業目的を達成していくためには、企業活動が持続的に行われることが必要である。企業活動の持続性は、企業内分業の進展によって得られることになる。分業は内容の狭められた労働を繰り返し行うことを可能とし、労働の持続性をもたらすとともに、労働能率を向上させることになるからである。

このような分業の効果は労働の分割によってもたらされるが、もとより分業は集団活動の一環をなすもの以外のものではなく、分業は協業のなかの分業として行われる。経営管理の問題は、複数の人びとの協働による企業活動が、持続的、効率的に推進されるように、分業による協業のシステムを設計することにある<sup>10)</sup>。

アンゾフ (H.I. Ansoff) は、1965年に『企業戦略論』を著し、企業の持続的な成長のためには、長期的観点に立った経営戦略とその実施による経営の推進が重要であることを指摘した。アンソニーが管理統制論を展開したのも、1965年に出版された『経営管理システムの基礎』においてであった。アンソニーは、経営戦略の問題を戦略計画として、経営計画と統制のシステムに位置づけ、しかも計画の本質が戦略計画にあることを明確にした。経営管理論は企業内の管理に焦点をあててきたが、これに対してアンゾフは企業外の市場における競合という問題に着目して、経営戦略論を発展させたのである。

アンゾフは製品と市場という2つの軸を設定

し、それぞれを現在と新規に分け、4つの象限に分類した成長マトリックスを示している。それによると、企業の成長戦略には、①市場浸透、②市場開発、③製品開発、④多角化の4つがあるということになる。

①市場浸透は現製品で、現市場において、他社との競争に勝ち、マーケットシェアを高める戦略である。②市場開発は現製品を新規の顧客に広げて、成長をはかる戦略である。③製品開発は新製品を現顧客に投入し、成長をはかる戦略である。また、④多角化は新製品で、新市場に進出し、成長をはかる戦略である。現製品あるいは現市場に基礎をおく拡大化戦略に対し、多角化戦略は経験のない新たな製品-市場分野に進出するものであり、よりリスクの大きな戦略であるということになるのである。

情報化やグローバル化の進展によって、製品の寿命は短期化している。市場競合の激化が市場の成熟化を促進し、企業の利益率を急激に低下させるからである。企業は新たな成長機会を求めて、絶えず経営戦略の練り直しを行う必要に迫られている。環境の変化を先読みし、それに適確に対応していく経営力がなければ、企業の成長・発展など望むべくもないのである。

企業活動の成果は企業の外部にある世界、直接的には市場からもたらされるものであるから、経営戦略の策定には外部環境、とりわけ市場動向についての確度の高い情報が必要である。市場の新たなニーズを把握するとともに、それに応えるための技術開発力に磨きをかけ、イノベーションを起こしていくことが不可欠となっているのである。

環境の変化を先取りして開発を進め、絶妙の

<sup>10)</sup> 土屋守章, 17~32ページ。

タイミングで市場に投入することができれば、新製品は大きな成果を企業にもたらすことになるであろう。技術革新のテンポが速い業界においては、市場のニーズを的確につかみ、それを商品化するスピードが命運を左右するといっても過言ではない。新製品の開発が迅速かつ適確に行われるように、経営環境のさまざまな変化に柔軟に対応できる仕組みを組織内に創ることである。

製品ごとに社長直轄の組織であるグループを創り、グループリーダーには事業化の期限を設けて、事業計画の作成や設備投資、人材の採用など、大幅な権限を与えるという方法。また、組織図に明記されていない「ソフトカンパニー」を横断的な組織として創り、それをあたかも独立した企業のように機能させる方法。小回りがきく「ソフトカンパニー」は、変化への対応力がきわめて高く、製品開発期間が大幅に短縮されたという。さらに、ビジネスユニットとよぶ擬似組織に、予算から人事まで一貫して責任を持たせ、新規事業を立ち上げさせるなど、企業においてはさまざまな方法が工夫され、実践されているのである。

これらの組織には、既存の組織慣行に縛られない別組織にしていること、事業化に必要な権限が集中されていることなど、環境変化に対応するための工夫が凝らされている。新組織の設置には、経営トップの決断が不可欠であるし、革新的なアイデアの事業化も、トップの強力な後押しがなければ、画餅に帰すことにもなりかねない。新事業には大きなリスクがあるとはいえ、新組織が目標を達成するためには、必要な経営資源が割り当てられないことには何も始

まらないからである。

企業によっては、売上高のX%を研究開発費に当てるといった方針を定め、経営資源を配分している例もあるようである。また、トップが50億円を投資すると宣言し、機械式時計を復活させた企業がある。機械式の開発は、精緻な職人技が成否を決定づけるというから、トップが経営構造の変革への決意を示し、職人を鼓舞する狙いがあったのかもしれない。ちなみに、50億円は当時のグループ営業利益の半分に相当する額であったということである。

ドラッカーは、チェンジ・リーダーには、現事業のための予算と未来のための予算の2つが必要であるという。前者は事業を継続していくうえで必要な予算であり、規模としては全予算の80%から90%である。後者は好不況にかかわらず一定に保つべきものであり、その規模は全予算の10%から20%ということになる<sup>11)</sup>。仮に未来のための予算を決めていたとしても、どの新事業にどれだけの経営資源を配分するかは、最終的には経営トップが判断する以外にはなく、そのリーダーシップがきわめて重要となるところである。

コッター (J.P.Kotter) は、リーダーシップとマネジメントを対比して、両者の違いを次のように説明している。リーダーシップとは、ビジョンと戦略を策定し、戦略の遂行に向けて人々を結集し、障害を乗り越えてでもビジョンを実現できる力をいう。これに対して、マネジメントとは、計画立案、予算作成、組織化、人員配置、コントロール、そして問題解決を通して、既存システムの運営を継続させることであるとしている<sup>12)</sup>。リーダーシップの目的は、将来ビ

<sup>11)</sup> Drucker, P.F., [1999] 訳書100ページ。

<sup>12)</sup> Kotter, J.P., [1999] 訳書19～20ページ。

ジョンの実現に向けて、企業の変革を推進することであるのに対して、マネジメントの基本は、現行制度を円滑に機能させ継続させることにあるというわけである。

変革の推進と継続の維持は矛盾するようにみえるが、環境変動下の企業には、変革の仕組みが不可欠なのである。リーダーが先導する変革の組織は、リスク覚悟で革新（イノベーション）を断行し、既存の能力を競争力向上に向けて再編する。マネジャーが主導する継続の組織は、複雑な組織状況を計画立案と予算策定を基軸に整理し、既存事業を効果的かつ効率的に遂行し、一定の収益性とキャッシュ・フローを確保する。

変革の推進には継続の組織が生み出すキャッシュ・フローが必要であり、継続の維持には変革の組織が生み出す競争力が欠かせない。経営管理は2つの組織の連携に目を向け、変化と継続との調和をはかっていくことを重要な課題としている。コッターは、リーダーシップだけが発揮されると、カオス（混乱状態）に陥ってしまう危険や、マネジメントのみが突出すると、官僚主義に凝り固まった組織になってしまうことを指摘している<sup>13)</sup>。コッターが危惧するような事態を避けるためには、変革の推進と継続の維持という緊張関係のなかで、リーダーシップとマネジメントをバランスさせていくことが必要となるのである。

## 2. 変革の計画と継続の計画

人間の行動には目的意識的という特徴があるといわれている。行動する前に、実現すべき目的をイメージし、目的の達成に向けて行動のコースを選択するのである。これはまさしく計画立

案であり、計画は目的意識的という人間行動の特性から必然的にもたらされるものである。

個人行動では、計画は個人的に作成され、個人目的の達成のために利用されればそれでよいが、組織行動では、計画は組織的に策定され、組織のすべてのメンバーに周知される必要がある。計画は組織においては、そこで働く人びとを方向づけ、一人ひとりの職務の遂行を組織目的の達成につなげていくためのものだからである。

企業経営には変革力と継続性がともに欠かせないことはすでに述べた通りであるが、変革と継続を両立させるためには、新規事業と継続事業が適切に計画化されることが必要である。新規事業の計画はプロジェクトを中心とする個別計画として策定される。これに対して、継続事業の計画は期間をベースとする期間計画として展開される。

継続事業の計画は短期計画である予算を基本としているが、予算の積み重ねだけでは、経営基盤の強化など長期的な方策を講じることは難しい。競争力の維持・強化をはかるためには、長期的な視点に立って経営構造の変革を進めていくことが必要であり、長期計画が予算の上位計画として位置づけられるのはこのような理由からである。

計画期間が進むにつれて、長期計画の内容と現実の推移とのあいだに乖離が生じることは避けられないことである。そのため、長期計画から予算を直接規制することには無理が生じ、中期計画を媒介にして長期計画を予算に反映させることになったわけである。このようにして、期間計画においては、長期計画→中期計画→短期計画（予算）といった3段階での運用が広範

<sup>13)</sup> Kotter, J.P., [1999] 訳書, 20~21ページ。

にみられるようになったのである。

わが国企業においては、長期計画は高度成長期に導入が進み、定着していったようである。拡大路線を志向する長期計画は、右肩上がりの経済成長と相まって、有用な管理手法と考えられるようになったが、それもそう長くは続かなかった。「第4次中東戦争」を契機とする原油価格の急激な上昇が、石油依存度の高い日本の経済に大きな混乱をもたらしたのである。これが1973年に起こった第1次オイルショックであり、物価の高騰と貨幣価値の急落という予期せぬインフレーションの昂進は、長期計画の実効性に深刻な影響を及ぼすこととなった。企業にとっては、大きな時代の流れのなかで、経営環境の変化に即応していく以外になかったであろうが、その反面で長期計画は上位計画としての規範性を喪失し、事実上お蔵入りとなってしまったのである。

期間計画の立案は、将来の一定期間になすべきことを事前に決定することを意味する。このなすべきことは、将来の計画期間に生起する経営環境のもとでなされることになる。したがって、期間計画の基礎は計画期間に予期される経営環境の予測にあり、その内容は予測にもとづく意思決定を体系化したものとなる。期間計画が環境変化の影響を受けやすいのは、将来の経営環境を予測することが難しいためである。今日、期間計画には経営環境の変化による実効性の低下という問題が常につきまとい、計画期間が長期に及べばそれだけ、計画が現実から乖離するといった問題が深刻化する状況にある。

経営計画には、企業目標を達成するために、決定した事項を実行するという規範性が求めら

れる。計画の修正は人びとの目標変更につながり、目標達成への意欲を損なうことにもなりかねないからである。しかし、アンソニーは環境の変化が計画からの逸脱を望ましいものにする 경우가あり、計画に固執することが望ましい結果をもたらすことにもならない<sup>14)</sup>と指摘している。激変する経営環境のもとでは、望ましい結果を実現するために、計画の修正を迫られることも少なからずあるのである。計画の修正が必要となったばあいは、経営戦略が示す目標達成に向けた道筋から外れないようにすることが何よりも重要なことである。

継続事業計画の目的は、既存の経営構造のもとで事業を効果的かつ効率的に遂行し、目標とする利益とキャッシュ・フローを実現することにある。これに対して、新規事業の計画は企業の将来のあるべき姿を目指し、プロジェクトを中心とする個別計画の策定を通して、既存の経営構造を変革することを目的としている。新規事業の計画策定においては、将来の事業構造や技術開発はどうあるべきかといった長期の経営ビジョンと、ビジョンを達成するための道筋を示す経営戦略が明確になっていることが重要である。計画策定には拠り所が必要であり、経営ビジョンと経営戦略こそ、新規事業計画の指針となるものだからである。

ボッシュ（独）では、中央研究所が数十年先を見越して定期的に予想する、技術進化のメガトレンドに沿って、技術開発を研究所から事業部へと下ろしていく。最近の重要度としては、環境がもっとも高く、ついでグローバル化、天然資源などとなっているという。他方で、全世界の拠点から顧客情報を持ち寄り、将来の製品

<sup>14)</sup> Anthony, R.N., G.A.Welsch and J.S.Reece, [1985] p.585。

ニーズの積み上げを行う。部門ごとのマーケティング担当者が顔を合わせて技術動向をまとめるために、ロードマップミーティングと呼ばれる社内会議が年3回開催されるという<sup>15)</sup>。

シーメンス（独）では、メガトレンドを将来に影響を及ぼす世界的な潮流とし、そこに成長市場を見つけ出そうとしている。メガトレンドとして、具体的には、「都市部への集中」「人口の増加、高齢化」「気候の温暖化」「経済のグローバル化」などが挙げられている<sup>16)</sup>。

技術や社会、経済など経営環境の先行きを長期的に予想し、成長が見込まれる市場に経営資源を重点的に配分していくことになる。新事業を具体的に絞り込む際には、長期的な成長が見込めるかどうか、自社の技術開発力との適合性があるかどうか、市場での競争において優位性を発揮できるかどうかといった点について、現場の顧客情報や市場情報を加味し、総合的に検討していくことが重要である。

今日、経営計画を策定しても、それを実施する段階では時代遅れになるくらいに環境変化が激しいといわれる。経営環境の変化が期間計画の陳腐化を促進することになるとはいえ、経営計画が個人行動を組織行動に統合するための不可欠な管理手法であるとするれば、環境変化によって生じる実効性の低下を弾力的な運用によって緩和していく以外にないであろう。

キリンホールディングスは、2006年に10年の長期経営構想を策定し、この長期目標を3年ごとに設定する中期計画で具体的に実行していくこととしている。中期計画の第1期では、M&

Aによる成長戦略を進め、売上高の増大をはかる。第2期では、事業規模の拡大よりも、中身を伴わせる3年間とする。第3期では、営業利益率や自己資本利益率といった経営指標を強くして、企業価値を向上させるなどの目標を掲げている<sup>17)</sup>。

期間計画においては、何らかの形で長期的な目標を示すものの、具体的な経営目標は環境の変化に即して中期計画で策定するなど、中期計画の役割が大きくなっているようである。しかし、これで問題が解消されるわけではなく、予算の運用に当たっては、計画の結果が望ましい結果であるかを問うことも必要であろう。

これに対して、個別計画においては、技術や経済、社会の動向を長期的に見通し、計画設定をしていかなければならない。超電導ケーブルの技術開発と生産で世界をリードする住友電気工業は、超電導という「夢の技術」へ参入し、工業製品として量産化に成功するまで40年の歳月を要している。そして、この40年の歴史は撤退と隣り合わせだったという<sup>18)</sup>。新技術の開発は半世紀にも及ぶ期間を要することもあるわけで、長期間にわたる地道な研究の継続はもとより、経営トップのリーダーシップが不可欠であることは、強調してもしすぎることはないであろう。新技術の開発には大きなリスクがあるから、企業の継続維持に責任を持つ管理者が、技術開発の継続を阻止する行動に走らないとも限らないからである。

<sup>15)</sup> 『日経ビジネス』2011年1月24日号、31ページ。

<sup>16)</sup> 『日経ビジネス』2011年7月4日号、107ページ。

<sup>17)</sup> 『日経ビジネス』2011年7月18日号、108～110ページ。

<sup>18)</sup> 『日経ビジネス』2011年10月10日号、22ページ。

### 3. 階層組織と意思決定

集権的管理が典型的であるが、経営管理は命令する管理者と命令を実行する作業員との職務分担を基礎において遂行される。管理者は命令した後もそれが実行されているか監督する責任があるが、1人の管理者が監督できる部下の人数には限りがある。この管理の限界（span of control）に対しては、管理者を追加して対応することになるが、管理者が増加すると、今度は管理者を管理する管理者が必要となる。このようにして、企業規模が拡大するにつれて、管理組織は多階層化していくことになるのである。

ドラッカーは、今日、「階層の終わり」をよく耳にするが、ナンセンスである。あらゆる組織が最終決定を行い、それに従う者をもつ最高権威としてのポストを必要とするとしている<sup>19)</sup>。ここで「階層の終わり」とは、何を意味しているのであろうか。GEのウェルチ（J.F. Welch, Jr）会長は就任後間もなく、セクター制を廃止し、事業部門内でも階層の除去（ディレイヤリング）を進め、会長と現場の間にあった職階を9から4～6に減少させたとされている<sup>20)</sup>。階層の削減が企業の経営課題とされ、推進されたわけであるが、このような傾向に対して、ドラッカーは階層が組織の本質に根ざしてしていることを指摘したものである。

階層の削減は組織をフラットなものにするが、組織をフラット化する狙いは、実はスピード経営を実現することにあるのである。経営環境の変化は企業経営のリスクを増大させる傾向をもつが、リスクの増大を最小限に抑えるためには、

変化に即応した経営が効果的である。スピード経営には意思決定の迅速化が不可欠であり、多階層の組織は迅速な意思決定の妨げとなるからである。

組織階層が多くなると、上から下への命令や下から上への報告に時間がかかり、意思決定を遅らせることにもなる。さらに、情報の伝達に多くの人に関わると、それだけ情報が歪められる可能性が高まり、間違っただけで伝達されるおそれも増すことになる。環境変動下での経営を余儀なくされている現代企業にとって、多階層化した組織をフラット化し、意思決定の迅速化をはかることはきわめて重要となっている。しかし、組織の多階層化は、規模の拡大により必然的にもたらされる面もあるわけで、フラット化にも限界があることを考慮しなければならないであろう。

先に紹介したGEの事例では、ディレイヤリングの結果、部門CEOに直接報告する部下は平均して16人程度となり、ある部門CEOが理想と考える13～14人を2～3人上回ることとなったのである<sup>21)</sup>。ディレイヤリングの1つの限界は、管理者が負担の増大にどこまで耐えられるかという点にあるといえよう。またドラッカーは、ある大手多国籍メーカーが情報中心の組織に再設計したところ、12の階層のうち7つを廃止することができたとしている<sup>22)</sup>。従来の組織に比べて、圧倒的に管理階層が少ないといわれる情報型組織においてさえ、5つの階層が残ってしまったということでもある。

管理階層は従来、トップ・マネジメント、ミ

<sup>19)</sup> Drucker, P.F., [1999] 訳書11～12ページ。

<sup>20)</sup> 日経ビジネス編『強い会社』日本経済新聞社、29ページ。

<sup>21)</sup> 日経ビジネス編、前掲書29ページ。

<sup>22)</sup> Drucker, P.F., 訳『プロフェッショナルの条件』177ページ。

ドル・マネジメント、ローワー・マネジメントの3つの階層を基本に捉えられてきた。すでに述べたように、アンソニーは経営管理を戦略計画、管理統制、業務統制の3つのタイプに分類しているが、これら経営管理の担い手が、3つの管理階層であることは間違いのないところである。

トップ・マネジメントは戦略計画を策定し、企業の将来ビジョンを明確にするとともに、ビジョン達成のための戦略を決定する。経営環境の変化に対しては、変革のための現実的な道筋を示すことが必要であり、時には強力なリーダーシップが求められることになる。ミドル・マネジメントは管理統制を遂行し、経営戦略の効果的・効率的な実行に向け、個人の活動を組織の

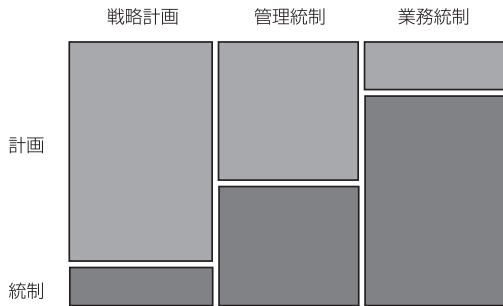
戦略計画は大部分が計画であり、統制は少ししか含まれない。計画の基本的枠組は戦略計画によって決まり、これにより計画と統制の過程は終始規定され制約されることになる。管理統制は計画と統制を同じ程度に含むものであり、戦略計画と業務統制との間であってこれら2つを結びつけ、計画と統制を1つのシステムに統合する役割を持っている。業務統制は統制が支配的であり、計画は例外的でしかない。企業目標の達成を最終的に支えるのは業務統制であり、その活動は階層組織の末端にまで及ぶこととなるわけである。

トップ、ミドル、ローワーの管理者が遂行する管理職能は、それぞれまったく異なっているのである。これらの管理職能は相互に関連しながら、全体として企業の環境変化への対応や既存システムの円滑な運用を可能にするのである。このような管理職能の異質性が、3つの管理階層を成立させる根拠となっているのである。したがって、階層の削減といってもそこには限度があるわけで、階層を2つにするとか、1つにするといった問題ではないことに留意しなければならない。

組織の多階層化は、規模拡大による負担の増大や組織メンバーの処遇上の理由から進展するといった側面も見逃せない。ディレイヤリングの意義は、増えすぎた階層を削減して、組織の風通しをよくするところにあるといつてよいであろう。3つの管理階層が必然的であるとすると、そのことを前提にして意思決定を迅速化し、スピード経営を実現する方法を検討しなければならない。

東日本大震災では、わが国企業の現場力の強さがさまざまな形で示されることとなった。その代表格はヤマト運輸のドライバーであるとい

図2. 計画と統制の相対的重要性



(出所) Anthony, R. N., G. A. Welsch and J. S. Reece [1985] p. 587.

活動にまとめ上げる。同時に、変革のためのプロジェクトを取り込みながら、既存のシステムを円滑に運用し、企業の継続を維持するマネジメントを推進するのである。ローワー・マネジメントは業務統制を推進し、特定業務の効果的・効率的な遂行が確実になるようマネジメントするのである。

経営管理の3つのタイプについて、アンソニーは計画と統制の観点から次のように指摘している(図2を参照)。



われている。彼らは自発的に自治体に協力を申し出て、物資の行き届かない避難所への配送を行ったのである。創業者である故小倉昌男氏の組織図には、一番上にドライバーが、一番下に支店長などの幹部が配置されていたという<sup>23)</sup>。ドライバーが見せた危機対応力の高さは、「逆さまの組織図」に示された創業者の現場重視の考え方が、組織の隅々にまで浸透していたからにはほかならない。

ヤマト運輸のばあいは、現場力の強さが震災後の迅速な対応を可能とし、その土地柄を熟知したドライバーの力を復旧に活かすことができた。このように現場力が有効に機能するのであればよいが、逆機能的に作用するばあいもあり、それが問題とされている。仕事や立場を守るために、変革に対して抵抗する現場も少なくなく、現場が強すぎると、企業はなかなか変わらないというのである<sup>24)</sup>。

しかし、企業変革への抵抗は現場力の問題というよりも、組織統合の問題であるように思われる。バーナード (C.I.Barnard) は、組織には協働意欲が不可欠であり、協働意欲は協働の目標なしには発展しえない。共通の目的を人びとに周知させて、目的達成のために協働意欲を顕在化させるのは、伝達の過程であると指摘している<sup>25)</sup>。現場で働く人びとに企業の目標と戦略を明示するとともに、目標達成のために現場の仕事はいかにあるべきかを常に説明し理解させることが欠かせないのである。

日産のカルロス・ゴーン (Carlos Ghosn) は、

迅速な復旧には現場への権限委譲が大切だと強調している<sup>26)</sup>。環境変化が現場で起こり、直ちに現場の仕事に影響を及ぼすとすれば、現場の判断で対応できるように、権限を付与 (エンパワーメント) することが必要であろう。今日の企業にとって、経営環境の変化は日常的であるといってもよく、環境変化に対処するには分権化を進め、意思決定を迅速化することが必要である。

現場に権限を与えて任せるという考え方は、労働力の中心に位置しているといわれる知識労働者の特性にも適合するものである。肉体労働者は管理者が決めたことを実行するだけであったが、知識労働者は自ら目標を設定し、自己管理するものとして、経営管理のあり方に大きな影響を及ぼすものとなっている。

「GEのワークアウト・プログラムは、仕事に一番近い社員の知識を活用するというアイデアだった。」とウェルチはいう<sup>27)</sup>。そして、仕事に一番近い人間が一番よく知っている。その生きた知識を社内で広めてもらうためには、もっと権限を与えることが必要であると指摘している<sup>28)</sup>。知識労働者は自らの仕事について、その手順、使用する道具、仕事の質を初めとして、多くのことを知っているのである。これに対して、経営者といえども、自社の仕事のすべてに精通することは不可能であり、専門的な業務については、知識労働者に依存せざるをえないのである。

ウェルチは、自分はジェットエンジンも作れ

<sup>23)</sup> 『日経ビジネス』2011年7月25日号, 1ページ。

<sup>24)</sup> 『日経ビジネス』2011年7月4日号, 132ページ。

<sup>25)</sup> Barnard, C.I., 訳書91~97ページ。

<sup>26)</sup> 『日経ビジネス』2011年6月20日号, 58~59ページ。

<sup>27)</sup> Slater, R., 訳書351ページ。

<sup>28)</sup> Slater, R., 訳書237ページ。

ないし、タービンも作れない。経営者の仕事は経営資源をどう配分するかである。優秀な人材を起用し、最大限のサポートをして仕事を任せることであると述べている<sup>29)</sup>。業務の遂行については知識労働者に任せることが必要であるとしても、企業のあるべき姿は何か、いかなる経営方針のもと事業を展開していくかといったことについては、経営者が自ら決定し、全社員に明示しなければならない。

現場に権限を委譲するばあい、「自ら考え、行動する」ことの意味を自覚させることが重要である。指示待ちが当然となっているようなばあいには、とりわけ人びとの意識を変えることから始めなければならない。意識改革は現場だけを対象にするのではなく、全社的に推進することが必要である。

また、現場の仕事は企業目標を達成するためにあるわけで、「自ら考え、行動する」仕事の仕方が、企業目標の達成に結びつくようにしなければならない。現場が「自ら考え、行動する」のに際して、管理者は現場がなすべき仕事は何か、期待されている成果は何かなどを明示し、現場を支援していくことが必要である。

現場に仕事を任せても、任せっぱなしにするわけにはいかない。任せたことが行われているか監督する責任が、管理者にはあるのである。スピード経営を実現するうえで、階層の削減による組織のフラット化とともに、現場への権限付与には大きな意味があるが、組織のコミュニケーション環境を良好にし、管理者のチェック機能の向上をはかることも考えなければならないであろう。

## 結びにかえて

### 1. 個を活かす

東日本大震災により被災した人びとは、一瞬のうちに想定もしなかった窮状に陥ることとなった。被災地の顧客への対応は多様であったと思われるが、顧客の信頼を確かなものにした企業もあれば、不満の残る対応で反感を買った企業もあったようである。顧客の信頼を得た企業には、①窮状を察しての自主的・自発的な対応、②窮状を打開するための柔軟な対応、③困難を乗り越えての素早い対応などの共通点があったということである<sup>30)</sup>。これは非常時のことであるが、環境変化の激しい今日、顧客の要望に自主的・自発的に、柔軟に、素早く応えることが、信頼される企業であるために必要であることはいうまでもないであろう。

自主的・自発的な、柔軟な、素早い対応が、高い顧客満足度につながったということであるが、顧客満足度が高まれば、売上げの増加や安定した売上げが期待できるようになるであろう。自主的・自発的に、柔軟に、素早く対応するためには、現場への権限委譲や管理者の支援が必要であるが、同様に重要なことは、顧客に近い現場で働く従業員が顧客の立場に立って知恵を出し、考えて行動するということである。マニュアル的な対応では、大きく変化する状況のなかで顧客の要望に対処することは難しく、従業員の創意工夫が顧客満足度の向上には不可欠なのである。

従業員の高いモチベーションが顧客の満足度向上につながるのであるが、従業員の仕事に対する意欲を高めるには、従業員の満足度を向上

<sup>29)</sup> Slater, R., 訳書128ページ。

<sup>30)</sup> 『日経ビジネス』2011年7月25日号, 40~43ページ。

させることを考えなければならない。従業員の満足度向上のためには、賃金・給与はもとより、会社の方針、各種制度、職場や上司に対する満足などを調査し、問題点を明らかにするとともに、改善につなげていくことが重要である。

企業には価値観があり、従業員にも価値観がある。企業の価値観は経営理念、企業文化、社風などとして表現されるが、従業員の価値観が企業の価値観になじむものでなければ、従業員満足度の向上をはかることは困難であり、仕事の成果も上がらないという結果をもたらすことにもなりかねないであろう<sup>31)</sup>。

「すごく優秀な人でも、ダイキンと合わなければ役に立たない。…結局、当社の理念や社風が好きだという外国の従業員が最終的には貢献してくれる。」<sup>32)</sup> というのである。ここで「ダイキン」とは、ダイキンの価値観を意味していることは明らかであり、従業員の価値観と企業の価値観とのなじみ具合が、企業への貢献に大きな差異をもたらすことに留意しなければならない。とはいえ、価値観は人間の本質に関わるものであるから、企業の価値観を従業員に強制することだけは避けるべきである。価値観が同じである必要はないわけで、企業の価値観を受け入れ、企業目標の達成に向けて意欲をもって職務を遂行できればそれでよいとしなければならない。

少子高齢化が進む国内市場の拡大には明らかに限界があり、わが国企業は海外市場、とりわけ新興国市場への事業展開に迫られている。グローバル化に立ち遅れのみられる企業も多く、M&Aによる海外市場進出は戦略的にも重要な課題となっている。これに円高が追い風となっ

て、海外企業を対象としたM&Aは活発化している。第一三共はインドの製薬最大手を約5000億円で子会社化し、日本の医薬品をインドで売り出す準備を進めている。また、NTTは体制強化をはかろうと、南アフリカ共和国のシステム大手を2860億円で買収し、システム構築事業に進出しているなど、この手の話しには事欠かない状況である。

海外企業のM&Aは価値観の異なる人びとを組織に組み入れ、ダイバーシティ（多様性）を促進するものとなる。価値観の違う人材の貢献を引き出すためには、社会的な価値創造のような普遍的な価値を経営理念などにおいて明確に示すことが重要である。多様な人材を活用し、進化を続ける企業づくりをすることが、わが国企業の今後の大きな課題となるであろう。

経営管理は個人の力を組織の力に変えるという役割を担っている。その機能を十分に果たすためには、個人が能力を発揮できる環境づくりが先決である。個人が生きがいをもって働ける職場づくりを進め、個人の力を引き出す仕組みをつくることである。それを組織の大きな力にするのは、管理者の責任なのである。

## 2. 管理なき管理

アンソニーの経営管理システムに対比すると、テーラーの科学的管理法は業務統制レベルの管理であり、特定作業が能率的に遂行されるようにしようとするものであった。ファヨールの管理過程論は管理統制レベルの管理であり、管理者の決定事項が効果的に実行されるように、内部管理システムを確立しようとするものであった。

<sup>31)</sup> Drucker, P.F., [1999] 訳書210～211ページ。

<sup>32)</sup> 『日経ビジネス』2011年7月11日号、55ページ。

ドラッカーの目標管理論は管理者が決定し、作業者は実行するという職務分担を廃し、計画と統制という管理機能を分担することの重要性を説いたものであった。アンソニーの管理統制論は経営トップの戦略的対応をも視野に入れて、計画と統制システムの全体像を示すものであった。

経営環境が激しく変化するなかで、経営管理はいかにあるべきかが問われている。ドラッカーは、知識労働者には助力を与えることができるだけで、細かく監督することはできない<sup>33)</sup>。マネジメントすることではなく、リードすることである<sup>34)</sup>、と述べている。

ウェルチも管理という考え方が好きではなかったようである。「私はGEを管理しているのではない。GEを指導しているのだ<sup>35)</sup>」と書いていたという。ウェルチにとって指導するとは、明確なビジョンを示し、やる気のある人材にふさわしい仕事を与え、経営資源を配分することを意味し、あとのことは任せてしまうということである。

すでに述べたように、企業には変革のための組織と継続のための組織が必要である。これらの組織はまったく目的を異にすることから、組織を機能させる方法も違って当然である。変革のための組織は指導することでよりよく機能させることができるのに対して、継続のための組織は管理することで機能させなくてはならないのである。ウェルチによれば、「管理はしないほどよい管理」ということであるが、これは管理の行き過ぎが企業変革の障害となることを警

告しているようにも受け取れる。変革のための組織を動かすには、まずビジョンを設定し、そのビジョンの実現に向けて確実に働くことができるようにすることである。官僚主義やセクショナリズムを排除し、仕事を任せてやる気を起こさせるように仕向けることが重要である<sup>36)</sup>。

明日も同じことの繰り返しであろうとは、ほとんど想定することはできない状況である。明日に向けて、今日変わらなければならないのである。変化する経営環境のもとで、企業の将来を考えることのできる人材が欲しい、と考えるのはきわめて自然なことである。京セラでは、リーダーを育成すると同時に、経営者意識を持った人材を増やそうと、会社を小集団の組織に分け、それぞれの組織のリーダーに経営を任せるというユニークな経営管理システムが実施されている。小集団の組織を「アメーバ」ということから、このシステムはアメーバ経営とよばれている。

アメーバは独立した採算単位として位置づけられ、そこには上司の承認が必要とはいえ、経営計画、実績管理、労務管理、資材発注まで経営全般を任されたリーダーが置かれている。リーダーは「時間当り採算表」を作成し、アメーバの採算を把握する。採算は1時間当りの付加価値として示され、リーダーは採算表の予定と実績を対比し、進捗状況に応じ必要な措置を講じるなどして、アメーバの採算を管理しているのである。

京セラのような大企業になると、アメーバの数も多くなり、その経営を担う多数のリーダー

<sup>33)</sup> Drucker, P.F., 訳『プロフェッショナルの条件』67ページ。

<sup>34)</sup> Drucker, P.F., [1999] 訳書24ページ。

<sup>35)</sup> Slater, R., 訳書53ページ。

<sup>36)</sup> Slater, R., 訳書440～441ページ。

が必要となるが、小集団組織としてのアメーバの経営状況は把握しやすく、多数のリーダーが育成されている。リーダーはアメーバの採算管理というチャレンジングな仕事を通して、経営への参加意識を高めるとともに、共同経営者としての自覚をもつようになるということである<sup>37)</sup>。

時間当たり採算表はアメーバの採算把握の仕組みとして、アメーバ経営の根幹をなすものである。この採算表がアメーバの実績を適正に表示するのを確実にするために、会計的な処理基準が京セラ会計学として定められている。

また、経営管理システムには合理的な仕組みとともに、それを動かす人びとの働きが不可欠である。とりわけ、アメーバ経営は分権化を基礎としていることから、意思決定や行動の拠り所となる指針や基準が大きな意味をもつのである。リーダーはもとよりのこと、すべての従業員が拠り所とすべきものの考え方が、稲盛経営哲学を基本とした京セラフィロソフィーである。

コッターは、「リーダー育成という点で優れた力量を誇る企業は、やりがいのある難しい仕事を若手に任せている。カギは分権化にある。…組織の下層に責任を下ろし、困難な仕事を与えるのだ。…組織をできるだけ小さい単位に分け、組織の底辺にもチャレンジの甲斐あるゼネラル・マネジメントの仕事をつくり出しているところもある<sup>38)</sup>」と指摘している。「やりがいのある難しい仕事を若手に任せている」「組織の下層に責任を下ろし、困難な仕事を与える」「組織をできるだけ小さい単位に分け」などは、アメーバ経営について記述しているようである。京セラがコッターのいう「リーダー育成という点で

優れた力量を誇る企業」であることは、疑いのないところである。

ドラッカーの目標管理は、組織で働く人びとにマネジメントの仕事に挑戦する機会を与えたが、それはあくまでも組織の一員として自らの仕事を管理するという意味においてであった。これに対して、京セラのアメーバ経営は、小集団とはいえ独立性の高い組織の経営を任せるわけで、アメーバのリーダーはマネジメントの仕事だけでなく、リーダーシップを発揮し、目標達成に向けて人びとを鼓舞し、組織を統括していかなければならないのである。環境変動下において、企業はリーダーシップとマネジメントを車の両輪としてバランスよく機能させていくことが重要であり、京セラのアメーバ経営は人材育成システムとしても時代の要請にかなったものであるといつてよい。

変革のための組織においては、指導することで変革を推進することが重要ということであった。これに対して、継続のための組織においては、管理することで継続を維持することが必要である。そこでは計画を立て、計画を実行に移し、目標が達成されるように統制することが基本となるが、このような管理のあり方は環境変化の影響を受けないわけにはいかないであろう。

環境変化は計画の内容と現実の推移とをかい離させ、統制基準としての計画の意義を希薄化させる要因となる。製造予定表の作成、出勤の把握、研究開発プロジェクトの進捗状況監視、仕様書に対する製品品質のテスト、作業者の能率測定などを内容とする業務統制においては、統制基準に比較的客観性があるから、マネジメント・サイクルをスピーディーに回すことによ

<sup>37)</sup> 京セラのアメーバ経営については、稲盛和夫『アメーバ経営』を参照のこと。

<sup>38)</sup> Kotter, J.P., [1999] 訳書64～65ページ。

り、統制活動を意味あるものとするのが可能である。しかし、予算の編成、運転資本の計画、研究開発プロジェクトの決定、管理者の業績測定などを内容とする管理統制においては、環境変化による計画の実効性低下はより顕著となり、統制活動の信頼性が低下することを避けることは難しい。

経営管理は生産部門における製造原価の統制から始まり、企業活動の領域が拡大するにつれて、販売部門における売上高の計画へと重点を移行してきた。経営環境の変化が激しくなるなかで、経営管理の重点はさらに計画機能から目標明示機能へと移行しているように見受けられる。業務統制は管理することで円滑に機能させられるとしても、管理統制は目標明示機能により組織の継続を支援する傾向を強めるように思われる。このような管理統制における管理方式としては、ドラッカーが目標管理として提示した自主管理がふさわしいであろう。

## 参考文献

Aitken, H.G.J., Scientific Management in Action: Taylorism at Watertown Arsenal, 1908-1915.  
 Ansoff, H.I., Corporate Strategy, McGraw-Hill, 1965. (広田寿亮訳『企業戦略論』産能短大出版部, 1969年)  
 Anthony, R.N., Planning and Control Systems, Harvard University, 1965. (高橋吉之助訳『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社, 1968年)  
 Anthony, R.N. and G.A.Welsch, Fundamentals of Management Accounting, Richard D.Irwin, 1974.  
 Anthony, R.N. and J. Dearden, Management Control Systems, Richard D.Irwin, 1980.  
 Anthony, R.N., J.Dearden and N.M.Bedford, Management Control Systems, Richard D.Irwin, 1984.  
 Anthony, R.N., G.A.Welsch and J.S.Reece, Fundamentals of Management Accounting, Richard D.Irwin, 1985.  
 Anthony, R.N., The Management Control Function,

Harvard Business School, 1988.

Barnard, C.I., The Function of the Executive, Harvard University Press, 1938. (山本・田杉・飯野訳『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)

Kotter, J.P., On What Leaders Really Do, Harvard Business School Press, 1999. (黒田由貴子監訳『リーダーシップ論』ダイヤモンド社, 1999年)

Kotter, J.P., Leading Change, Harvard Business School Press, 1996. (梅津祐良訳『企業変革力』日経B P社, 2002年)

Slater, R., Jack Welch and the GE Way, The McGraw-Hill Companies, Inc., 1999. (宮本喜一訳『ウェルチ』日経B P社, 1999年)

Drucker, P.F., The Essential Drucker on Management, Tuttle-Mori Agency, Inc., 2000. (上田惇生編訳『チェンジ・リーダーの条件』ダイヤモンド社, 2000年)

Drucker, P.F., The Essential Drucker on Individuals, Tuttle-Mori Agency, Inc., 2000. (上田惇生編訳『プロフェッショナルの条件』ダイヤモンド社, 2000年)

Drucker, P.F., The Essential Drucker on Society, Tuttle-Mori Agency, Inc., 2000. (上田惇生編訳『イノベーターの条件』ダイヤモンド社, 2000年)

Drucker, P.F., Management Challenges for the 21st Century, Harper Business, 1999. (上田惇生訳『明日を支配するもの』ダイヤモンド社, 1999年)

Bartlett, C.A., S.Ghoshal, The Individualized Corporation, 1997. (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳『個を活かす企業』ダイヤモンド社, 1999年)

辻厚生『管理会計論研究』同文館, 1977年

河野豊弘編『最新長期経営計画の実例』同文館, 1978年

土屋守章『現代企業入門』日本経済新聞社, 1979年

伊藤・西門・亀田『現代経営学の生成発展』白桃書房, 1985年

伊丹敬之『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店, 1986年

伊藤淳巳『現代企業の意思決定』白桃書房, 1987年

日経ビジネス編『強い会社』日本経済新聞社, 1994年

稲盛和夫『アメーバ経営』日本経済新聞出版社, 2006年

亀田・高橋・下崎『環境変化と企業変革』白桃書房,  
2009年

日本経済新聞社編『大転換』日本経済新聞出版社,  
2010年

宮廻甫允「経営財務と資本予算」鹿児島大学法文学  
部『経済学論集』29号1988年, 65～80ページ

———「『クローズド・ループ』としてのマネジメ  
ント・コントロール・システム」鹿児島大学経済学  
会『経済学論集』45号1996年, 63～74ページ

———「環境変化と財務システム」, 山上・高橋編  
著『環境変動下の経営と会計』白桃書房, 1997年,  
126～140ページ

『日経ビジネス』日経BP社, 各号