

## 経営技法と企業体質

藤 芳 誠 一

### I 経営技法と経営革新

#### 1 経営近代化技法と企業体質

中国の企業の経営近代化のための指導におもむいた。経営近代化のためには、日本がすでに経験してきたように、いろいろ導入すべき近代化技法がある。たとえば、生産性を向上させるための品質管理活動（QCサークル）、管理の効率化をはかるための目標管理制度、組織の活性化をはかるための分権管理システムなど、たくさんある。このような技法を指導することは、それほどむづかしい問題ではない。

だが、指導するとなると、果して成果があがるだろうか心配になる。経営近代化のための経営技法であるのだから、そしてアメリカにおいて、日本において、すでに証明されているのだから心配の必要はないように思われる。けれども心配なのである。それは本気で導入しているのか、ただ格好をつけているだけなのかという違いに起因することもあるが、実は企業の体質によって導入の濃密度が違ふし、導入しても、その成果の出方が違ふからである。

そこで中国の企業の体質はどうなっているのかを調べてみることにした。中国の企業は三種類ある。全人民所有の企業（国家企業）と集団所有の企業（人民公社系の企業）と個人企業である。もちろん主力は国家企業である。そして、この国家企業は生産を担当する工場企業と販売を担当する流通企業とに分かれている。

主力としての国家企業である工場企業をみると、それはまさに日本の国鉄的企業なのである。それではどうして中国の国家企業の体質が日本の国鉄的企業のようになっているのだろうか。

その第1は、企業が自主権を持って経営上の自主的意思決定ができない仕組みになっていることである。

第2には、党幹部が企業の経営者になっていて、たしかに所有と経営の分離はできているが、党と経営の分離ができていないことである。したがって、プロフェッショナル・マネジャーがいない。

第3としては、党指導下（支配下）の官僚的行政指導のもとに、経営上の管理・手続関係が官僚化してしまっていることである。

第4には、生産と販売が分離されている。だから、工場企業では工場長はいても社長はいないということになる。そのことは、消費者のニーズに立脚した生産活動を展開することをさまたげている。いわゆる、企業生存の鉄則ともいえるべき「消費者志向の経営」が存在していないということになる。

第5には、そのような管理体制下で、どんなにヤル気を持ち、忠誠心を抱いても、しょせんは悪平等のなかに埋没するだけであり、オッサル通りに動いてさえいれば食っていただくのことはできるのだから、体制の流れるままに気軽な稼業とあきらめるしかないという親方日の丸式になっているのである。この親方日の丸は、中国では、鉄飯碗（ティエファンワン）＝五星紅旗親方ともいわれている。

このような中国の官僚的・鉄飯碗的企業体質において、経営の近代化を推進するためには、経営近代化に役立つはずである経営近代化技法を学ぶとともに、経営近代化技法の成果をあげうる企業体質への変革、すなわち、企業革新と経営革新を断行することが必要となるのである。

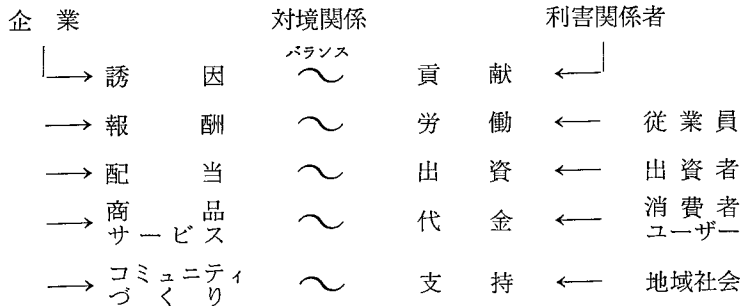
## 2 企業自主体と経営革新

経営学を学ぶためには、さきほどは、経営技法として、QCと目標管理と分権管理をあげておいたが、QCに類するものとしては、ZDもあるだろう、VAもあるだろう。目標管理や分権管理を実現するには、職務権限の明確化やライン・アンド・スタッフ・オーガニゼーションの適用や、各種リーダーシップの技法とモラル高揚の技法を活用しなければならないだろう。要するに経営技法を学ばなければならないということである。

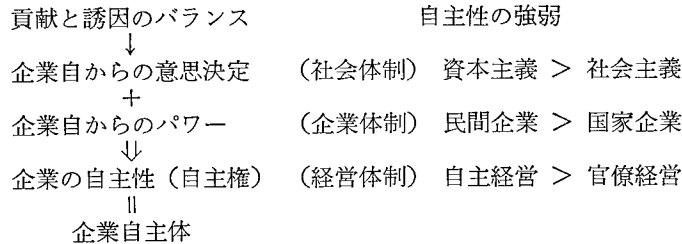
しかし、もう理解していただいたように、経営技法の導入だけで経営の近代化が達成できるものではないから、企業体質の改善にかかわる経営革新の理論を学ばねばならないのである。

経営の革新は経営近代化のためだけに必要なものではない。企業がゴーイング・コンサーン（going concern）として生きていくためには、企業は、従業員や出資者や消費者ないしユーザーや地域社会の住民のなんらかの貢献を受けとり、それに対してなんらかの誘因を提供し、その貢献と誘因のバランスをとることを企業の意思において、企業のパワーによって、自主的に決定していける企業自主体でなければならないのである。

〔貢献と誘因のバランス〕



〔企業の自主性〕



こうした自主体でありうるためには、企業の経営者がプロフェッショナル・マネジャーとしての経営能力のある、しかも、企業の従業員は高いモラルをもって、企業の労働組合は強い参画意識をもって、協力してくれるところの協力体制を導きだすことのできる強力なビジネス・リーダーシップの持主でなければならない。それを補佐する管理者群がいなければならないのである。

それと同時に、企業と利害関係者の間における貢献と誘因のバランスは、世の中が変化する以上、必ずこのバランスは崩れるのである。たとえば、従業員が労働という貢献を提供し、企業は賃金という誘因を提供してバランスをとっているとしても、従業員が、賃金以外に生きがいを求めるならば、誘因の内容を変えなければならない。企業は人事管理の政策や制度を変革しなければならないのである。

国鉄が新幹線を目玉商品としていても、長距離を航空機に奪われ、近距離を競合私鉄路線に奪われるならば、新商品を開発しなければならないのである。貨物輸送でも、駅まで持ってきなさい、届け先の最寄の駅まで運ぶから、そこまで取りにきなさいという殿様商法をやっていると、ドアからドアまで運ぶ黒猫のマークやペリカンのマークに市場を奪われてしまうのである。こんなことは、技術革新が進行し、消費者のニーズが変化すれば、どんなところにも起こる現象である。そうなれば、消費者やユーザーが企業に提供する代金という貢献と企業が提供する誘因としての価値ある商品やサービスとの間のバランスは崩れるわけである。こうなれば企業は商品の交替や事業の転換

さえはからなければならないことになる。

貢献と誘因のバランスを企業が自主的にとって行ってこそ生存できるといっているのにバランスが崩れるのであるから、このバランスの回復をはからなければならない。このバランスの回復をはかることが、経営の革新であり、経営と自己変革であり、私なりの表現を使わせてもらえば、<sup>せいへん</sup>蛻変の経営なのである。蛻変とは蟬が幼虫から成虫になるときに脱皮する生態変化の状態をいうのであるが、企業も変化する社会を生きていくうえには、この蛻変を必要とするという意味である。

## II 企業経営と国際化社会

### 1 権利調整社会の経営

オイル・ショックによって、自動車に対するユーザーの消費態度が変わった。その変化をアメリカで調べたものがある。オイルショック前では、見栄で買う (prestige)、乗心地が大切である (comfort) という消費態度が、オイル・ショック後では、丈夫で長もちすればよい (durability)、とくに燃費の問題で使用経費のかからないほうがよい (operating cost)、というように変わった。

こうなると、アメリカ型大型車が売れなくて、日本型小型車が売れるのは当たり前である。「消費者志向のマーケティング」そして「消費者志向の経営」の重要性を教えてくれたのはアメリカ経営学である。御本尊のアメリカがこの教えを忘れて、消費者ニーズの変化に対応する大型車から小型車への転換戦略を怠ったことは、日本の車の洪水的輸出を許すことになった最大の原因である。もちろん、商品競争力の生命である良質で安価な製品という点における日本企業のたえざる努力に支えられていることも事実なのである。

蛻変の経営の重要性、いいかえれば戦略経営の必要性がよくわかるはずである。しかし問題はこれだけでは片付かない。日本とアメリカの間の貿易摩擦問題が燃焼してきたのである。スローという学者は今日の社会をゼロ・サム社会だといっている。私は、愛煙権があれば禁煙権があり、愛犬権があれば嫌犬権さえ唱えるような権利調整社会であるといっている。このような社会であるから、企業の経営は「消費者志向の経営」プラス「生活者志向の経営」を配慮しなければならない、極めてむつかしい時代に遭遇していると判断しなければならない。経営学は、経営技法と企業体質にかかわる問題だけではなく、社会にかかわる問題がグロースアップしてきているのであって、しかもその社会は国際的広がりさえもつに至ってきていることを知らなければならない。

### 2 日本的経営の強さ

第1次オイル・ショックの直後、アメリカ最大のテレビ会社ジェニスを訪ねたことがある。当時の経営者でもよく日本の経営を勉強していた。日本の経営とアメリカの経営を比較して、とても競

争できない、アメリカの負けであると素直に「日本的経営の強さ」を認めていた。

その経営者は、日本の経営の強さは、量産技術にあると言っていた。すなわち、アメリカは、製品や技術の開発力には決して負けていないが、肝心の量産技術においてはるかに劣るというわけである。量産技術という意味は、機械やオートメーションを使う機械化量産技術というのではなく、人間と組織を動員する量産体制を指しているのである。

言葉をかえれば、集団主義経営の魅力といえるからであろう。今日では、終身雇用制と年功序列制と企業別労働組合が「日本的経営の三種の神器」と呼ばれ、日本的経営の強さを、世界において評価されるようになったのである。

もともと、日本は戦前においては、学問の科学性を問う方法論に終止するドイツ経営学に学び、戦後はマネジメントの実践性を強調するアメリカ経営学に学んできた。そろそろ日本独自の経営学を樹立していかなければならないだろう。それには、その前提に、十分に経営の国際比較を学んでいく必要がある。アメリカでもプロフェッサー・オオウチが「セオリー<sup>ジ</sup>-Z」という本を出して、アメリカ的経営をX理論、日本的経営をY理論とするならば、将来は、これむを統合するZ理論が期待される経営像ではないかと、新しい統合理論を示唆しているのも参考になるであろう。

### 3 二元化原理の統合

さて、企業が利害関係者との間に貢献と誘因のバランスを確保し、社会の変化に対応して経営革新を行って生きていくためには、採算性を確保しなければならない。その意味では利益あるいは利潤を追求しなければならない。しかし利潤を追求する余り、貿易摩擦をいたずらに拡大することはできないし、ある薬品会社のように開発利潤を急いで、性能検査をごまかして新製品を開発するなどの経営行為は許されない。したがって、最大利潤の追求姿勢は否定され、適正利潤や満足利潤の概念が生まれてくるのである。

それともなって、企業の経営目的も利潤追求に単一化されるのではなく、ドラッカーの説くように多元化されるとまでいわずとも、すくなくとも、利潤の追求と社会責任の遂行という二元化されたものとならざるを得ないであろう。今日の企業の経営は、この二元化された経営目的、そしてその間には矛盾対立する性格さえある2つの目的を調和させ同時実現していくことが必要となるのである。

このように矛盾を克服する経営努力の必要性はほかにもある。すなわち、経営は一面において「技術的合理性」を指導原理としなければならない。仕事の分業もその原理に立脚している。しかし、仕事の専門化の行き過ぎは人間疎外の現象を引起す。それを克服するためには、「社会的人間化」(人間性尊重)を指導原理とする職務充実化政策を採用しなければならない。企業の経営組織においてもそうである。「技術的合理性」を指導原理として組織を編成すれば、マックス・ウェ

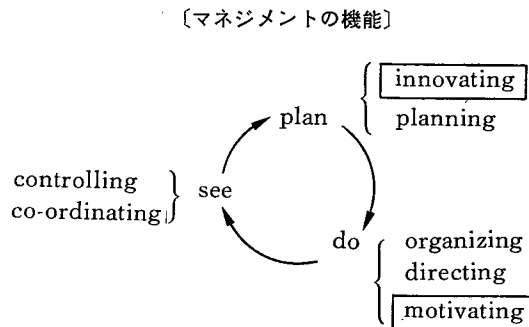
一パーが説くような官僚的組織になってしまうだろう。そうすると、今日反省されているように、官僚制の「予期せざる逆機能的結果」として、組織における人間性の疎外問題を惹起させるのである。そこで組織の編成と運用には、まさに、「技術的合理性」と「社会的人間化」の両指導原理の統合化を必要とすることになるのである。

### Ⅲ マネジメントの原理

#### 1 マネジメント・サイクル

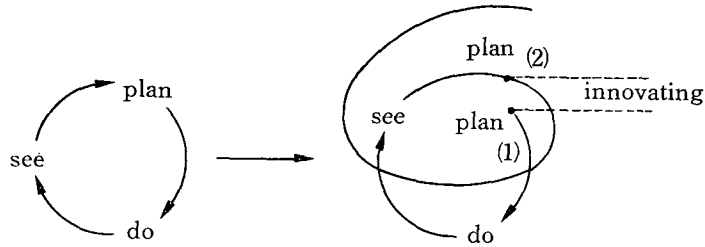
「分業」とか「組織」ということになると、それはマネジメント（経営管理）の問題である。マネジメントの問題に接近するには、いろいろな道がある。たとえばH. フェイヨールに始まる伝統的管理論もそのひとつである。

マネジメントの機能と原則を明確化しようとするのである。マネジメントの機能に関しては、〔マネジメントの機能〕の図に示すように plan—do—see のマネジメント・サイクル理論 (management cycle) がある。マネジメントの機能であるから、計画をたてて、実行して、検証すると考えるよりも、計画をたてて、実行させて、検証すると考える方がよいのである。



もう少し詳しく言えば、do = 実行させるは「組織化し」「命令する」という機能のほかに最近では「動機づけをする」という機能を加えることが必要である。さらに、計画をたてること (plan) は planning のほかに革新する = innovating を加えることがベターであると考えられる。そうすることによって、〔サイクル理論〕の図に示すように、マネジメント・サイクルは、平面循環的マネジメントから、立体線動的マネジメントに質的に変化し、それが実体に適合するものである。

〔サイクル理論〕



## 2 管理原則の弾力化

管理原則については、権限と責任の原則、命令統一の原則、スパン・オブ・コントロールの原則、階層制の原則などが代表的なものとしてあげられるが、これらは、組織原則といっても差支えない内容のものである。これらの管理原則ないし組織原則を理解するときには、実は H. A. サイモンが痛烈に批判しているのであるが、それは絶対の原則として取上げるからなのである。これらの原則は、弾力的に理解していかなければならない。

なぜならば、命令統一の原則とスパン・オブ・コントロールの原則で組織が編成されるが、それはライン組織 (line organization) である。F. W. テイラーは、管理・監督者の仕事の能率を考えて、命令の錯綜するファンクショナル組織 (functional organization) を提唱した。その間を調整して、ライン・アンド・スタッフ組織 (line & staff organization) が生まれた。だが、現在では、組織が変化する環境に対応して業務処理が効率的であるための弾力的組織では、ツーボス・システム (two boss system) を認め、ファンクショナル組織とは言わないが、原理的には同型となるマトリックス組織 (matrix organization) が誕生してきているのである。

## 3 権限系列と組織の型

職務を遂行させる権限のなかには命令権がある。その命令権は一般的に命令統一の原則に従って、上司は直属の部下に対してだけ命令を与え、部下はただ1人の直属の上司からだけ受取るという命令の権限系列を作りだす。

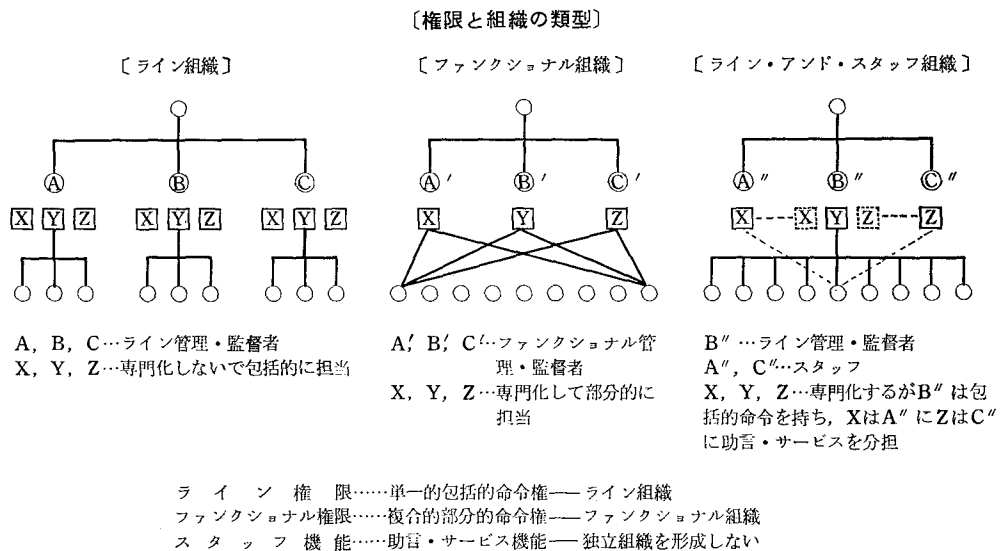
上司である管理・監督者が、〔権限と組織の類型〕の図でいうなら、ライン組織の A, B, C が, X, Y, Z という種類の職務を、直属の部下に対して命令する。この場合の命令権は単一的包括的命令権である。この単一的包括的命令権をライン権限 (line authority) と言い、その権限系列をライン系列という。

ライン系列だけかたち作られる組織がライン組織 (line organization) で、昔は直系組織あるいは軍隊式組織ともいわれた。

ところで、このライン組織では、管理・監督者の職務負担が大きくなる。A, B, CがX, Y, Zという複数の職務を担当しているのであるから、分業化したらどうかという考えがでてくる。ファンクショナル組織の図に示すように、A' という管理・監督者にはXという職務を、B'にはYを、C'にはZという具合に、いかえれば、管理・監督者の職務を専門化するのである。包括的職務ではなく、専門化し、職能化した部分的職務を担当させるのである。この考え方は、テイラーが職長(フォアマン)のところで職長職務の専門化を提案した「職能的職長制度」に端を発する。

このような場合には、A'はXという職務についてのみ部下に対して命令を行なう。B'はYを、C'はZをとということになる。その場合、部下はただ1人の直属の上司からだけではなく、複数の上司から命令を受取ることになる。このような関係にある複合的部分的命権をファンクショナル権限(functional authority)と言い、その権限系列をファンクショナル系列という。

ファンクショナル系列でかたち作られる組織がファンクショナル組織(functional organization)で、職能組織ともいわれる。



ところで、このファンクショナル組織では管理・監督者の職務負担は軽減されるが、命令系統が錯綜して、組織秩序がみだされる欠点がある。

そこで、命令統一の原則を生かしながら、管理・監督者の負担を軽減することのできる組織の編成、いかえれば、ライン組織の長所とファンクショナル組織の長所を共に生かすことのできる組織の編成は、いかにしてできるかという角度から考え出されたのがスタッフ(staff)を活用するということである。

スタッフは命権を持っていない。ライン系列やファンクショナル系列に対して、助言とサービ



スを提供する機能を果すのである。従って、スタッフ権限 (staff authority) というよりはスタッフ・ファンクション (staff function) と言っておいたほうがよいであろう。スタッフは、スタッフだけの集団で、例えば、トップ・マネジメントを直接補佐するゼネラル・スタッフ (general staff) のようなセクション、いいかえれば部分組織を構成することはあるが、決してスタッフだけで独立全体組織を形成するものではない。ライン組織と併設して、ライン・アンド・スタッフ組織 (line & staff organization) になるのであり、またファンクショナル組織と併設してファンクショナル・アンド・スタッフ組織 (functional & staff organization) として成立するのである。

ライン・アンド・スタッフ組織の図に示すように、B という管理・監督者が、X, Y, Z という職務の包括的的命令権を持って、直属部下全員に対して命令権を行使しているライン系列に、A' が X という職務を C' が Z という職務を、助言とサービスを担当するというかたちで併設される時、A' と C' はスタッフ (staff) なのであって、これによって、命令系列と助言・サービスの系列との併合型としてライン・アンド・スタッフの組織が形成されるわけである。

このライン・アンド・スタッフ組織は、現代の経営組織において、もっとも一般的で代表的な組織のパターンであるといわれている。しかし、スタッフが助言とサービスの機能を果す領分を越えて命令権を行使するようになってくると、形式的にはライン・アンド・スタッフ組織であるといっても、実体はファンクショナル組織になっているのである。産業界において、こうしたケースは決して少なくない。

こうしたファンクショナル組織が現実の経営ニーズに適合するものであれば、命令統一の原則を必ずしも厳格な解釈のもとに行動しなければならないとは言えない。管理原則は決して固定化すべきではなく弾力的に活用すべきものだからである。「有機的組織の変革」の項で説くように、最近においては、2人上司制＝ツウ・ボス・システム (two boss system) という二系統命令系列を認めており、その組織をマトリックス組織 (matrix organization) として容認しているのである。

#### 4 バーナード論的アプローチ

管理と組織の原理を究明するには、次のようなアプローチもある。ここにラジオを作っている会社があるとす。その会社が組織として成立するためには、自由に個人的判断ができる個人であっても、ラジオを作ろうという共通の目的をもった個人の集まりが必要であり、その人達は、ラジオを作ることに貢献しようという貢献意欲をもっていなければならないし、いつ、誰れが、どこで、どんな仕事をすればよいのかコミュニケーションがとれていなければならないのである。要するに、組織が成立するためには、共通の目的、貢献意欲、コミュニケーションが必要であるということになる。これが、C. I. バーナードのいう公式組織の三要素なのである。

この考え方をバーナードは組織の存続条件として次のように展開する。環境が変化して、ラジオ

が売れなくなりテレビを作るように目的を変更すれば、当然共通目的が変更されるし、職場組織が大きくなれば部門や係で目的を割りふっていかなければならない。いわゆる目的の定式化が必要となる。貢献意欲を引きだし貢献意欲をもち続けてもらうためには組織は個人に誘因を提供し、貢献と誘因のバランスをとらなければならない。安定したコミュニケーション体系を整備するにはオーソリティ（権限）の体系、言ってみれば、職務の責任と権限の体系を作らなければならないというわけである。

こうした組織の成立と存続の条件は、環境に適応して組織の目的が達成できる「組織の有効性」と個人が貢献をして満足してくれる「組織の能率」の両原理に支えられているものなのである。

マネジメントの理論を解明するのに、伝統的管理論の考え方と、バーナードの考え方を紹介したが、伝統的管理論が終焉したとは言えないであろう。バーナード流に考えて行っても、伝統的管理論を活用できる分野があることも理解できるであろう。偏見と誤解を捨てて、いろいろなアプローチを摸索して、実践的で理論的な管理と組織に関するマネジメントの科学を樹立する努力が必要であろう。

## Ⅳ 経営学研究のアプローチ

### 1 経営学方法論

私は学生時代を含めると35年間、経営学の研究にたずさわってきた。学生時代と助手時代は、ゴットル経済学と恩師佐々木吉郎先生の批判経営学の原典となる経営経済学の二重性を勉強させられた。ゴットル経済学は「経済の入用充足原理」を説くもので、企業の社会経済との関係において経営計画の原理を探究するのに役立った。また経営経済学の二重性は使用価値（技術的労働行程）と価値（価値増殖行程）の二重性ととどまる限り、それほどの有効性はないものの、経営体を解明していくのに、本稿においても利潤追求と社会責任、技術的合理性と社会的人間化、組織の有効性と組織の能率、という問題があったように、ある種の矛盾対立するものの統合理論としてでてくることを考えると、矛盾を解明する方法論が必要であることに気がつくであろう。

そういう背景になるものとして、ヘーゲルやフォイエルバッハ、あるいは西田哲学や戸坂潤の科学方法論など、いま思うとよく本を読んだものだと思う。余り世間には知られていないが、佐々木先生の『広告経済論』という著書があって、そのなかに、広告の機能の二重性が説かれている。心理的機能と経済的機能がそれである。高度経済成長の使い捨て時代に、企業が競って採用した商品の計画的陳腐化政策は、この広告の二重性からピタリと説けるものである。

しかし、批判経営学は経営の生産力的側面を否定し、経営を生産関係の側面でのみみるようになり、経営を上部構造論にまで祭りあげるようになって、生産性向上反対の経営学となったり、しょ

せん社会体制の変革なしには経営は無力なものであるというナンセンス経営学に暴走してしまったのである。マルクスの『資本論』では分業と協業のところで管理は空費であると書いてあるし、資本主義社会では管理は階級支配の道具にすぎなくなってしまうのである。中国でも、ソビエトでも社会主義体制下の企業においても経営管理はある。アメリカでも、日本でも資本主義体制のもとにおいて、経営の管理は支配の道具にだけ使われているものではない。

現在日本経営教育学会の会長として活躍しておられる山城章教授が、昭和25年当時、経営自主体という概念を公表された。この経営自主体の概念に対しては批判経営学の立場から強い批判がなされた。私も批判した者の一人であったが、今思うと、その批判はある面において偏見と独断の批判であったと反省している。偏見と独断で批判することはよくない。私は本章においても使用したように、企業自主体という用語を使っている。中国では、鉄飯碗体質を変革するため企業自主権の拡大を経営近代化政策として取上げている。

さて、わが国は昭和30年代に入って技術革新の嵐が吹き、貿易自由化の波が押し寄せ、高度経済成長時代を経過して、日本の経営は飛躍的に成長した。経営学では、既に指摘したように、マネジメントの理論と技法を中軸にするアメリカ経営学を吸収して、現在高度の水準に達している。研究年限は長くなったが私の能力がその水準まで達しているかどうか極めて疑問であるが、研究上の反省を含めて、経営学の学び方を書いてきた。

## 2 魅力ある経営学

最後に一言つけたしておきたい。それは、オイル・ショックを契機に日本の小型自動車が大変な勢いで売れた。アメリカは消費者ニーズの変化に適應する小型車転換戦略に遅れをとった戦略の失敗であることは指摘したが、日本は戦略の勝利かということそうではない。幸運であったのだ。経営には運というものがつきものである。帝人が、テトロンで息を吹き返し、テイジン・テトロンの商品名が普及し、人絹の設備は韓国に売却したのに、依然として会社名が帝国人絹であるのはおかしいということで、会社名変更の重役会を開催したが、あれほどワンマンの大屋晋三前社長をもってしても、テイジンと帝人が二分して決定しかねた。そこで占師の占いによって帝人と決まったという話がある。日本の経営だからと言えばそれまでだが、企業の経営とは運あり、占師まで介入するほど複雑なものである。

企業の構成要素をみても、人間、資本、技術、情報、手続制度などがある。心理学、経済学、会計学、生産・販売などの技術学、情報科学、管理学、組織科学を投入しても、その全容を一举に解明することは困難である。人間一人の人生を解明することはむづかしい。それ以上に企業の生命を解明することはむづかしい。それだけ経営学は魅力ある学問なのである。

運の話をしたけれど、たしかに、オイル・ショックは日本の自動車産業にとっては幸運だったし、

朝鮮戦争を間にはさんでアメリカの対日政策変更は日本経済復興の引き金になる幸運だったが、いつも神風が吹くとばかりはかぎらない。第2次世界大戦の敗戦で経験済みである。したがって、運にたよることは危険なのである。地道な経営努力が基盤にならないといけない。

そこで、日本的経営の強さに支えられ、経済大国となった日本の経済力も、加工工業産業分野の強さだけで、すべての優位性を誇示するわけにはいかない。一国の経済力というものは、資源産業、工業産業、先端開発産業の三層構造に立脚する総合経済力からなりたっている。それを考えたとき、将来の日本の経済力を安閑としてみているわけにはいかない。これからが、本物の競争が展開される時代なのである。