

〈研究ノート〉

経営管理論の再構築

—— 企業の行動変革に向けて ——

西 門 正 巳

はじめに

- I. 20世紀末における企業行動の変遷
 - 1－1. 1980年代と1990年代の日米企業
 - 1－2. 20世紀末日本企業の行動と経営学
 - II. 経営計画の方向と重点
 - 2－1. 経営計画論の課題
 - 2－2. 戦略思考の必要性
 - III. 経営組織の構造と組織行動
 - 3－1. 組織構造の変化
 - 3－2. 国際化、情報化への対応
 - 3－3. 組織行動と行動科学的考察
 - 3－4. 日本の経営とその将来
 - IV. 経営統制と経営成果
 - 4－1. 統制活動領域の拡大
 - 4－2. 社会および環境問題への取組み
- おわりに

は じ め に

1990年代の日本の企業はバブル経済崩壊以後の不況を脱し切れず、21世紀への生き残りを懸けて経営の変革を余儀なくされているが、未だ積極的な対策や具体的な行動は見当たらない。これまで企業経営に対して理論や技術を提供してきた経営学においても、今こそ企業再生の要求に応えることのできる新しい内容の研究結果が要求される場所である。

企業経営がよりどころとした従来の経営管理論は、なかば無限の市場が存在し、常に経済が順調に拡大、発展することを前提とした、いわゆる右方上がりのトレンドを前提に構築されて来た。したがって理論の多くは主として経常業務の拡大、成長に合わせた管理に基礎を置き、せいぜい一步進めてそうした中で競争優位を得るための経営戦略問題を含めた理論の構築や技術展開の範囲を出ていない。

考えてみれば、企業経営にとってそのような好ましい経営的背景はむしろ特殊なことであって、現実の経済社会は通常、好況、不況の繰り返しであることを看過していたと言える。1990年代の不況によってわれわれは改めてそのことを再認識したに過ぎない。したがって今後の企

業経営においてはこれまでにあまり経験の無かった事態、低成長やマイナス成長、場合によっては不況による業務の縮小、撤退さえをも想定して行く必要があり、現在強く叫ばれている自由化と規制緩和の進展の結果によっては市場競争は一層激しいものとなろう。

さらに国際化、情報化、高齢化の問題と共に企業の社会的役割が強く求められる一方で、他方では資源保護、環境保全の要求にも応えて行かなければならない。本稿ではこのような条件の下で企業経営はいかにあるべきかを改めて検討しながら、伝統的な経営管理論の枠組みと新たに追加すべき問題を提起して、考えて行きたいと思う。

I. 20世紀末における企業行動の変遷

1-1. 1980年代と1990年代の日米企業

1980年代のアメリカ経済は国際収支と財政収支の双子の赤字に悩まされていた。その影響を受けて我が国も急激な円高に悩まされてはきたが、反面では輸出企業は大きく収益を延ばし、政府の金融政策によってバブル経済に沸いていた。ところが1990年代に入ると状況は大きく逆転することになった。いまやアメリカの経済は拡大し、株価の上昇、消費の拡大、なおかつ低い失業率と言う世界で一人勝ちの繁栄を謳歌している。なぜであろうか、経済活動の担い手たる企業にとって反省し、検討すべき課題は多い。

企業の寿命は30年と言われる。個々の企業が生産し、販売する商品にライフサイクルが在る限り当然のことであろう。1980年代アメリカでは企業の成功を求めて多くの文献が世に出された。ピーター＝ウオーターマン (T. J. Peter & R. H. Waterman) の邦訳『エクセレント・カンパニー⁽¹⁾』もその一つである。

ここでは超優良企業とは新製品を創出して売上を延ばす能力に加えて、周囲のあらゆる変化に巧みに対応して行く能力をも兼ね備えた企業であり、こうした革新的能力に秀でた超優良企業となり得る基本的事項を次のように集約して示している。

- (1) 行動の重視・・・・・・・・・・旺盛な実験精神、頭の中で考えるより、まずやって見る
- (2) 顧客への密着・・・・・・・・・・顧客から学び取る
- (3) 自主性と企業家精神・・・・・・・・メンバー全員への浸透したチャレンジ精神

(1) T. J. Peter and R. H. Watermann, *In Search of Excellence*, 1982 (大前研一『エクセレント・カンパニー：超優良企業の条件』講談社、昭和58年)

当書によると現代社会の特質としての変化のなかで超優良企業と呼び得る企業の定義として、次の2点を上げている。

①客観的条件として資産成長率、自己資本増加率、自己資本収益率、使用総資本利益率、市場価格対帳簿価格比率等の経営指標から見て、20年間に互って平均的に優良な業績。

②新製品開発等で業界をれによるリードして行く革新性をもっていること。

さらに主観的とも考えられる次のような定性的な項目を判断の基準として示している。

- ①経営の質 ②製品とサービスの質 ③技術革新の先端度 ④長期投資先としての価値 ⑤財務内容の健全性 ⑥優秀な人材を引き付け、定着させる能力 ⑦地域社会や環境に対する責任感 ⑧資産の運用法

- (4) 人を通じての生産性の向上・・現場重視
- (5) 価値観に基づく実践・・・・・基本的哲学の明示
- (6) 基軸から離れない・・・・・本業との関連を保つ事業分野の拡大
- (7) 単純な組織、小さな本社・・・組織の柔軟性と弾力性
- (8) 厳しさと緩やかさ・・・・・集権との分権の使い分け

ただし、この分析、調査を通じて超優良企業としてとり上げられた企業の中にも数年を経て既に姿を消し、その範疇から脱落した企業があり、このことは今日、企業の経営がいかに容易ではないか、とりわけ優良企業であり続けることの困難さを示している。

1－2．20世紀末日本企業の行動と経営学

日本の企業は敗戦によるゼロからの出発、復興過程を経て今日に至ったのであるが、その間、1950年代以降生産性本部が日本に置かれるなど、アメリカを師とし、手本として来た。各地で経営セミナーが開かれ、経営に関する理論や手法が次々と日本に紹介され、日本の経営風土、日本企業の体質に合うものを取捨選択し、あるいはこれを日本風に改良を加えて利用し、GNP世界第二位を獲得するに至った。なおその間にはオイル・ショックなど二度の不況に遭遇し、これをも克服してきた。アメリカ企業の模倣によるところが多く、また経済運営の影響があったとは言え、こうした自信が奢りとなって拡大、成長、収益第一主義の考え方が増幅し、経営者をしてバブル経済という誤った道に進ませることにもなった。

1980年代には本業とする財の製造やサービスの提供による経常収益よりも、財テクによる利益の方が大きいと言う企業さえも生み出した。もちろん当時の経済政策や金融行政の誤りも大きな原因ではあるが、結果としてバブル経済から今日の不況を招いたことは良く知られているところである。しかもいまだに回復の目処は立っていない。本業をなおざりにした結果と言えよう。そしていま企業は立ち直る術を持たず、政府の景気対策に期待するのみの有り様であって21世紀に向けて何のビジョンも持たないのが現状である。好不況と言うマクロの問題は個々の企業にとってはいかんとも左右し難いものではあるが、与えられた市場の中で生き残り、さらに優位な位置を占めることは何れの企業においても当然なされるべき経営努力である。経営者はこの基本に立ち返って考えてみる必要があろう。

他方ひろがえって、企業に経営の指針を示し、それを助け、推進して来た経営学はどうであったか。次にこの点について検討して見よう。

テイラー (F. W. Taylor)⁽²⁾ に始まった無駄排除、能率向上の経営学は20世紀後半には (H. Fayol)⁽³⁾ の影響を受けた経営管理論として『他人をしてさまざまな経営資源を統合し、何らかの

(2) Taylor, F. W., *Shop Management*, 1903

——— *Principles of Scientific Management*, 1911

(3) Fayol, H., *Administration industrielle et generale*, 1916

目的を達成させる』ための理論あるいは手法として、特に管理の職能を過程として捕らえ、目的あるいは目標の達成手段を設定し、人を組織し、指揮し、命令してこれを実行に移し、最後にその結果を調べる、と言った一連の行動つまりは、計画、執行、統制の過程から、問題点を抽出し、これを解明することによって実際の企業経営に役立てて来た。⁽⁴⁾しかし1990年代に入って環境は大きく変化し、各過程において新しい問題に取り組まなければならなくなって来ている。そこで以下これまでに構築された計画、執行、統制の各過程での理論や手法を確認しながら、新しく取り上げるべき問題を検討してみよう。

Ⅱ．経営計画論の方向と重点

2-1．経営計画論の課題

企業の日常業務においては経営規模の拡大、縮小を伴うにしても、同じ活動の繰り返しであるから、ここで言う計画とは『何をするか』と言う目的ないしは目標は既に決まっており、組織の上部から与えられたものであるから、ここではそれら目的、目標を『如何にして達成するか』と言う手段を選択し、決定することに他ならない。勿論その場合も幾つかの代替案を見いださなければならないが、大抵はそれも既に先例が出来あがっている場合が普通である。要は管理者が『人をして最も効率的に仕事を為さしめるための手段』を選択する意思決定のための情報処理の過程に過ぎず、計画設定とは以下のような意味と内容を持った、経営活動の出発点に位置するマネジメントの行動である。

(1) 人間行動としての意思決定

経営計画の設定はその性質、影響範囲を問わず、総ていずれかの階層の管理者によってなされる人間行為、すなわち意思決定活動の結果であるが、またその活動は次のような情報処理の過程として捕らえることが出来る。

情報の収集活動 → 代替案の作成活動 → 最適手段の選択活動

まず、計画を立案するためには、必要な情報を出来る限り広い範囲から集めなければならない。次に集めた情報を並べ替え、比較検討し得るように整理することが必要である。最後に出来上がった代替案の中から特定の選択基準に基づいて最適のものを選択することになる。この場合、人間は万能ではない、したがって存在する総てにわたる完全情報を獲得することは不可能であって、そこで現実の人間が行う意思決定は限られた範囲での最適と言うことになり、ここに満足基準が用いられることになってきた。⁽⁵⁾

(4) Urwick, L. F., *The Elements of Administration*, 1943 その他、以下のような管理過程学派と呼ばれている人々によって継承されている。

Allen, L. A., *Management and Organization*, 1958

Newmann W. H. and C. E. Summer Jr., *The Process of Management*, 1961

Koonts, H. and D. O' Donnell, *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*, 1965

(5) Simon, H. A., *The New Science of Management Decision*, 1960

同時に意思決定には複雑さの程度によって上記のような過程を必要とせず、ほとんど習慣的に行動に移せる（刺激－反応）型のものから、思考を重ね、なおかつ決定困難な（躊躇－選択）型のものまで難易度の様々なものが存在する。

- a. 以前に決定され、あるいは行為として習慣化し、改めて意思決定のための思考を必要としない刺激に対する反応型の意思決定。
- b. 因果関係が明白で、構造化出来るもの。すなわちアルゴリズムが得られ、そのためコンピュータで処理が可能で、定量的手法によって最適解が得られる。定型的意思決定
- c. 定量的手法だけでは不十分で定性的手法や人間の思考を要求する b と d との中間、グレイゾーンに存在するもので満足解が得られる。
- d. 全く新奇で、ルーチン化されておらず、人間の思考活動による躊躇－選択型の特に創造的、革新的行動にかんするもの。非定型的意思決定

企業における日常の業務活動では a および b がほとんどであるが、近年情報処理技術の発達によって c、d の領域にまで情報技術が進みつつあり、それは d の領域をますます複雑、高度なものとし、拡大することにもなる。

（２）組織における計画

企業と言う組織における意思決定は、すなわち組織行動を展開するための計画となって、部下をしてその正確な実行を期待するものであるから、意思決定者の管理階層によって重要性、影響を及ぼす範囲、内容は違ったものとなる。つまり管理者職能から見て管理階層が上位になるにつれて計画の領域は大きくなり、決定内容の重要性も増大する。また逆に下位に行くに従って統制活動の比重が大きくなる。⁽⁶⁾

（３）資源の最適配分と定量的手法

日常的な業務計画における最重要課題は能率である。言い方を変えれば目的ないしは目標達成活動での徹底した無駄の排除であり、その意味からも経営計画は具体的に見ると合理的な経営のための資源の最適配分を示すものとも考えられる。

この場合、日常業務にかかわる意思決定は因果関係が明白であるから、古くから資源配分に関する意思決定には以下のような計量的な手法が用いられ。かつまたコンピュータによる情報技術の利用によって新しい経営計画の立案手法も多く開発されている。

a. 会計情報と損益分岐点分析

会計情報はその性質上どうしても取得原価主義によるため過去の情報が主体となる。しかし、それにもかかわらず計画手法としては古くから企業予算が経営計画の代表的手段と⁽⁷⁾

（６）Anthony, R. N., *Planning and Control System: A Framework for Analysis*, 1965

（７）Welsch, G. A., *Budgeting, Planning and Control*, 1957

して用いられ、さらに損益分岐点分析が利益計画のツールとして用いられている。さらに新しいところでは0ベース予算やPPBSの手法なども開発されている。

b. 経済情報と計量経済分析

会計学では目標利益があれば、現在の情報をもちいて必要売上高を見出すことが可能であるが、それを達成するためにはどうすれば良いか言う答えは得られない。これには市場情報、経済情報、その他を加えて経済工学や経営者経済学からの分析が必要となる。

c. システム的手法としてのOR

意思決定を行うに当たっての一つの問題は他の部門やより上位の部門との関連である。下位部門の活動は上位組織の政策によって影響を受け、あるいは規定される。そこでこうした部分との全体の関連から物事を決定することが必要となり、こうした問題の決定に用いられる手法がORである。これは限られた資源を必要とする部門にどのように配分すれば全体として最大の利益や最小の費用になるかと言う答えを得ようとする手法であって、幾つかのモデルが公開されている⁽⁸⁾。

(4) 経営活動の出発点としての計画

企業経営において、組織の中での人間行為としての管理者による情報と手法を活用した意思決定が経営計画であるが、それは経営活動のさまざまな側面から見て、具体的に次のような形で表される。

[期間の長短によって]

- a. 長期計画・・・1年以上にわたる問題や事業に関係する
- b. 短期計画・・・1年以内の問題に関する計画、通常の予算はこれにあたる

[影響する範囲によって]

- a. 全社計画・・・会社全体に影響する計画で、その広がりと重要性が高い
- b. 部門計画・・・特定の部門にのみに関係する計画

[問題の大小によって]

- a. 総合計画・・・総ての事柄をや問題を統括し、規制する計画、マスター・プランと呼

(8) Sasini, N. W. et al., (*Operations Research: Method and Problem*, 1959) によれば次のようなモデルが上げられている。

- ①配分モデル (Allocation model)
 - a. LP (Linear programming)
 - b. 輸送モデル (Transportation model)
 - c. 割当モデル (Assignment model)
- ②多段階決定モデル (Multi-decision model, Dynamic Programming)
- ③在庫モデル (Inventory model)
- ④待行列モデル (Queueing model)
- ⑤順序づけモデル (Sequencing model)
- ⑥取替モデル (Replacement model)
- ⑦競合モデル (Competitive model, Gaming)
- ⑧PERT (Program Evaluation and Review Technique)

ばれる

- b. 個別計画・・・経営上の個々の問題に関する計画、プロジェクトと呼ばれる
[性質、影響力の違いによって]
- a. 戦略的計画・・・「何をするか」と言う目標の設定に係わる計画、事業や企業自体の
在り方に係わる
- b. 戦術的計画（業務的計画）・・・目標達成の計画、つまり「どのようにして」と言う
手段の選択

総ての計画は以上の4種の分類において、a, bの何れかに属している、国際化を進める場合であれば、長期的で全社的、総合的かつ戦略的計画と言うことになる。⁽⁹⁾

(5) 経営戦略の理論

企業を成長、発展させるには従来通りの事業を展開し、拡大して行くだけでは市場の限界が存在する。また市場では常に競争が存在し、有利な事業であれば新規参入も避けられない、そこで市場における競争優位を確保し、あるいは将来性のある市場には積極的に進出することも必要であって、そのために取られる方策が経営戦略であって、これまで次のような経営戦略が論じられてきた。⁽¹⁰⁾

多角化戦略

既存の事業がもつ力を利用してシナジー⁽¹¹⁾を発揮し、新しい事業分野に進出して、事業拡大を図るもので、シナジーを発揮するために次のような方向に展開される。

技術関連多角化・・・現在の技術や生産設備、資源を利用あるいは応用して新しい製品を作り出すことによって、新規市場を開拓する

市場関連多角化・・・既存の市場、すなわち従来からの顧客あるいは販売ルート、販売方法を用いてに新しい製品を送り込み顧客、売上の拡大を図る

多国籍化戦略

国際化時代に入ると企業も地球規模において世界の企業を相手に経営活動を展開しなければならなくなってくる。これまでの国際経営と言えば製品の輸出、資本の輸出が上げられたが、いまや資本と技術をもって国境を越えて最も生産コストの安い国で生産活動を行い、かつ最も

(9) 経営計画については Steiner, G. A., *Top Management Planning*, 1969 が広く知られている。

(10) 経営戦略ないしは戦略経営に関してさまざまな領域から研究された以下のような文献がある。

Andrews, K., *The Concept of Corporate Strategy*, 1971

Ansoff, H. I., *Strategic Management*, 1980

Hofer, C. W. and D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concept*, 1978

Miles, R. E. and C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, 1978

Porter, M. E., *Competitive Strategy*, 1980

Rumelt, R. P., *Strategy, Structure and Economic Performance*, 1974

Stopford, J. M. and L. T. Wells Jr., *Managing the Multinational Enterprise*, 1972

Tregoe B. B. et al., *Vison in Action*, 1989

(11) Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, 1965

利益の大きい市場でマーケティングを展開することが多い。

そこでは経済活動以前に進出先の国における文化、社会、政治の問題ともかかわりを生じることとなり、国際的な広い視野を持つと同時に、これまでに経験したことのない問題をもクリアしなければならなくなる。

1 - 2. 戦略思考の必要性

(1) 経営戦略から戦略経営へ

1990年代に入って企業経営のありようは大きく変化せざるを得なくなって来た。市場が拡大、成長しつつある段階においては経営活動においても量的拡大を心掛けるだけで企業は成長、発展して行った、しかし市場の成長速度が鈍化し、パイの拡大が見込めなくなってくると、企業間の競争は激しくならざるを得ない。さらに特定の市場のみならず経済全般が低成長になってくると他の業界からの参入も考えられる。そのような状況の下では個々の企業にとって、同業者との競争に勝つためには単発的な戦略を展開するだけでなく、企業の経営は戦略を日常の思考の中に置いた戦略経営でなければならなくなってくる。つまりは企業の経営は単純な繰り返しではなくて、常に新製品、新たな事業の展開を念頭に置いた日々戦略的な経営であることが要求される。企業経営にとっては当然のことであるが、需要が拡大し、市場が成長しつつある段階においてはこのことは常に認識されるという事は少ない。このことが改めて経営者に真剣に認識されるに至ったのは日本においてはようやく平成不況によってであろう。

(2) リストラクチャリング

厳しい市場環境の下で競争優位を保持するためには経営において常に戦略思考を必要とし、企業経営は常に戦略経営でなければならないということになる。このことは1990年代初頭、バブル経済の崩壊によって業績の低下した企業をいかにすれば回復することが可能か、その方法、対策を求めている時代にアメリカからその手法がリストラクチャリングあるいはリエンジニアリングなる用語によって日本に持ち込まれ、広く知られるようになった。

リストラクチャリング (restructuring) とは、現在企業が展開している事業を見直すことである。今我々が行っている事業を次年度もこのまま続けて行ってよいのか、現行通りの経営によって将来も大丈夫なのか、新たな方向に転換すべきなのかを常々検討すること⁽¹²⁾であって、もし変更を要するのであれば、直ち実行に着手しなければならないのである。

同時に紹介された用語のリエンジニアリング (reengineering) は、業務の遂行の方法 (プロセス) の見直しであって、仕事の手順に間違いや、無駄は無いかを再検討することを意味する。⁽¹³⁾

今後の企業経営においてより必要なのはリストラクチャリングの方であることは論を待た

(12) Hammer M. and J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, 1993 (野中郁次郎監訳『リエンジニアリング革命－企業を根本から変える業務革新』日本経済新聞社、1993年)

(13) 平田 周『リエンジニアリング VS リストラクチャリング』日刊工業新聞社、1994年

ない。事業が停滞して改めてカタカナの用語で事新しく取り上げられるに至ったが、これは従来からの企業経営においても当然なされて来たはずの、経営者にとっては必須の職務であったはずである。ようやくこのことに気づき、バブル経済による平成不況から立ち直るべく日本の企業では声高にリストラが叫ばれて来たが、まず実行に移されたのは人員削減である。確かに日本の企業では賃金は高く、労働コストの占める割合は大きい、これは問題であるには違いは無いが、単に数字によってこの面だけに手をつけるのは間違っている。労働者の解雇とともにこれまで多年に亘って築き上げ、将来に伝えるべき技術をも同時に切り捨てることにもつながる恐れがある。また、企業に対する愛着や忠誠心も失われてくる。長期的展望に立ったかつ広い視野からの企業のビジョンと確たる理念が要求されるところであろう。

リストラチュアリングが本当に意味するものは国際化、情報化の将来を見据えて、企業が存続し、発展を続けて行くには、現在の事業を今後どのように新しく構築し直し、また企業の体質を改善して行くかと言う点にあることを正しく認識し、実行に移すことである。現在の日本の企業で行われている、[リストラ=人員削減]の行動は将来の企業経営にとって大きな禍根を残すことにも成りかねない。

伝統的な経営管理論では予測と言う活動が計画設定に当たって必要とされたが、今後は経営計画設定時の予測を含めて、企業存続、発展のために問題の早期発見と定期的な事業の見直しが重要かつ不可欠な経営管理活動として位置付けられなければならない。

Ⅲ. 経営組織の構造と組織行動

計画が設定されたならば、それは多くの人々によって間違いなく実行に移されなければならない。そのために組織が必要となる。経営管理論では、まず仕事を割り当て、担当者を決める組織構造の問題と、それに対してさらに割り当てられた個人をいかに能率よく働かせるかと言う組織行動の問題が取り上げられる。

3-1. 組織構造の変化

(1) 組織原則と基本形態

事業継続の上で発生する仕事を能率的に遂行するための仕事の役割、分担を決定するものが組織である。立案された計画は一人一人の構成員の職務として完全に遂行されなければならない。そのためには次のような基本原則のもとで組織の構築がなされ、組織図のかたちで企業内における事業遂行のあり方を描くことができる。

組織編成の原則としては次のような事項が基礎となる。

- a. 専門化の原則・・・分業によって組織能率を向上する－権限委譲、例外原則

(14) D. Morris and J. Briandon, *Re-Engineering your Business*, 1993

M. Hammer and J. Chanpy, *Reengineering the Corporation-Manifesto for Business Revolution*, 1993

(15) Brown, A., *Organization of Industry*, 1947

b. 統制範囲の原則・・・統制できる部下の範囲－管理階層が生じる

c. 指揮、命令の一元化・・・組織構成員はただ一人の上司から指示、命令を受ける

以上の原則の下に構築された組織は企業の経営規模拡大に伴って構成員の数は増大し、⁽¹⁶⁾ここでより一層の成果を発揮するために、製造や販売等の基幹的職能を担うラインと補助的職能としてのスタッフの分化が必要となる。さらには計画と執行の分化が発生し、このようにして次のように基本的な組織形態が生じる。

(2) 組織形態

直系式組織 (line organization)・・・命令一元化の原則に則って構成され、責任、権限関係が明確である

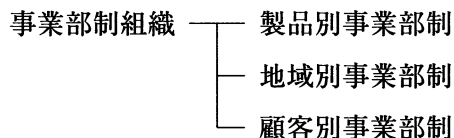
職能式組織 (functional organization)・・・責任、権限が職能ごとに保持され、職務遂行面で混乱を生じる

ライン・スタッフ組織 (line and staff organization)・・・専門知識や情報の提供によってライン部門や管理者を補佐するためのスタッフを設けて指導、助言する

以上の組織は最終的な責任と権限がただ一人のトップ・マネジメントに集中するのであるが、経営規模の拡大と共に能力の限界が生じる。そこで次のような権限委譲の組織形態が考え出される。⁽¹⁷⁾

(3) 経営規模の拡大と分権組織

企業が成長し、経営規模が拡大すると環境の変化に迅速に対応し切れなくなる。そこで企業規模は大きくても経営上の小回りを効かせるための対策として取られるのが分権制度を基本とした組織であり、その代表が事業部制度による組織である。⁽¹⁸⁾



製品別、市場別あるいは顧客別に日常業務活動の範囲、領域を分割し、それぞれ別個の事業部として、経営者は事業部長に日常の業務の責任、権限を委譲し、独立採算性をとることによって利益計算単位として運営する組織形態である。また、このことによって事業部制は各事業部毎のコスト意識を高め、事業部長に対しては経営者能力の育成による後継者育成にも役立つ。

しかし、日常の経営活動において部門間の取引が生じる場合、市場価格との関係上、内部振替価格をどのように設定するかと言った問題が生じ次のような方式が取られる。

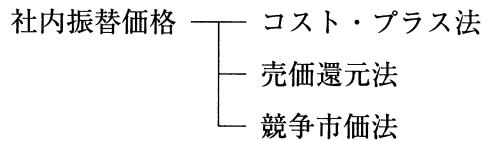
(16) March, J. G. and H. A. Simon, *Organization*, 1958

(17) その他、組織構造の理論には次のような文献もある。

Etzioni, A., *Modern Organizations*, 1967

Galbraith, J. R., *Designing Complex Organizations*, 1980

(18) Chandler, A. D. Jr., *Strategy and Structure*, 1962



場合によっては社外から購入するほうが有利なこともあり、忌避宣言権と称して社内取引を避け社外から購入することによって市場メカニズムを取り入れることもできる。

子会社

事業部制組織は独立採算性をとるといっても最終的には組織の一部であって、資本を本社からの出資によるため完全に独立ではない、そこで法律的に親企業から独立した形態を取るのが子会社である。ただこの場合でも資本金の大部分を親企業が握ったり、社長が本社の役員を兼ねている限り完全とは言いがたい。

この限りにおいて子会社も事業部制組織と同じく、事業に将来性があり、大きく育てようとの意図をもって設立される場合と、反対に業績の芳しくない部門を切り離す目的をもった場合の二通りが考えられる。

(4) プロジェクトの実行と組織

プロジェクトと一時的組織

企業が展開する幾つかの基本となる事業の日常経営において、臨時に、一定期間本来の事業以外の業務つまりは特定のプロジェクトに携わる事になった場合、その業務に対して特定の部門や人材を当てなければならなくなったり、あるいはプロジェクトが大きくて他の企業と共同で取り組まなければならない場合には本来の組織とは別にそのプロジェクトを完成するための別の組織を作らなければならず、そのメンバーは各職能部門から集められなければならないが、そのような場合の一時的な組織はプロジェクト組織あるいはタスク・フォース⁽¹⁹⁾と呼ばれる。

マトリクス組織

一時的な事業には本来の組織から臨時に必要な人材が抜けて行き、完了すれば戻ってくる。このような事態が頻繁に起こるならば本来の業務に支障を生じる、また最も重要なことはメンバーの間に軋轢が生じることも考えられる。そこでこれを避けるために考えられるのが本来の業務遂行の組織を縦軸に、プロジェクト達成の組織を横軸に交差、組み込むことが考えられ、メンバーにとっては前者のトップにゼネラル・マネジャー、後者にはプロジェクト・マネジャーが存在し、両者の指示を受けることになり、この調整にツーボス・マネジャー⁽²⁰⁾が当てられると言う組織がマトリクス組織として考え出された。

これは理論上では可能であろうが、本来の命令一元化の原則に反するので実効上の効果は定かではない。

(19) D. I. Cleland and W. R. King, *System Analysis and Project Management*, 1968

(20) Davis, S. M. and P. R. Lawrence, *Matrix*, 1977

(5) 条件適合理論

すべての事業に必要な組織のありようが、その成長、拡大と共に考え出され、展開されてきたが、現実には存在する組織、特に企業の場合には規模、業種、業態によって異なるのが常である。すなわち企業が発展して行くためにはそれに相応しい組織形態が必要であろう、すなわち内部では生産規模や製造技術的条件に合致し、また外部では取り巻く市場環境に適合した組織でなければ、高い経営成果を上げることが出来ないからである。

このことから、どの企業にも適用できる唯一最善の組織形態はない、それぞれの事業に適した組織が考え出されなければならないと言う主張があり、条件適合論と呼ばれた。⁽²¹⁾

3-2. 他企業との連携、統合

(1) アウトソーシング (outsourcing, 外部調達)

今日までの組織構造に関する理論はすべて企業の拡大、成長を前提とするものであった。そのため職務を遂行する組織はそれに連れて肥大化することになる。しかし、効率的な企業の在り方からすれば組織構造は大規模でがっちりしたものよりも、与えられた機能を十分に発揮できるような柔軟で、必要に応じて離合集散の可能な小回りの効くものであるほうが良いと考えられる。そこで次のような経営組織が提案されるようになって来ている。

資本所有関係のない他企業との経営上の連携はこれまで業務提携、技術提携などの形において相互の長所、補完関係によって両者がともに利益を得る場合に考えられて来たが、これは主に長期的な契約に基づくものであった。これに対して最近では情報ネットワークの発達によって、一時的な契約関係を締結することが行われるようになってきている。

伝統的な組織構造にあっては、経済的理由から外注や下請け制度は古くから認められ、ある意味ではアセンブリー・メーカーとしての日本の製造業の特徴でもあったが、一般的には企業において必要な機能は主として自社で確保することが前提とされてきた。

ところが労働コストの高い日本においてはスタッフ部門の業務、保守管理等の補助的な業務は、次第に専門の業者、企業に委託されるに至り、それが経営合理化の方向として通常のこととなった。そればかりか人材派遣業の発達による契約社員と他方での季節的な臨時社員やフリーターの増加に伴って、ライン職能に至るまで外部委託の傾向は増大しつつあり、まさしく事務部門の合理化とともに小さな本社が実現しつつある。⁽²²⁾

(2) ネットワーク組織

情報ネットワークの発達によって、外部調達の考え方はますます拡大し、質的な変化をももたらすことにつながってきた。従来のような資本や技術によって結合する系列のような恒常的な関係から、その時々が必要に応じて結合する企業間関係をつくりだし、工場の無いメーカ

(21) Woodward, J., *Industrial Organizations: Behavior and Control*, 1970

(22) Lawrence, P. R. and J. W. Raorsh, *Organization and Environment: Managing Differenciation and Integration*, 1967

(23) デトロイト・トーマツ・コンサルティング編『アウトソーシング導入の急所』中央経済社、1999年

一や店舗の無い小売業から、異業種間の結び付きによる複合ビジネスやニュー・ビジネスまで生み出されるに至ったのが現在の状況である。⁽²⁴⁾

(3) 国際競争と組織規模の拡大

大企業の M & A (Merger & Acquisition)

経営効率を高めるために組織のスリム化が図られる一方で、業界市場での競争に勝ち抜くために経営規模拡大を求めて他企業との提携、あるいは合併会社の設立を行う企業も増加して来た。この動きは最近特に顕著に見られるようになったが、金融ビッグバンに向けて特に国際競争を前提にした金融機関の合併や外国企業と提携、合併企業の設立など大規模企業化への動きが盛んである。⁽²⁵⁾

また、国内では資源の有効活用をもとめて巨大化した企業群を統括し、持株会社を設立することによって、それぞれの企業が別個に分散してもっていた業務を整理、統合して専門的、集中的に業務の展開を指向する組織力増強と変化に対する迅速な対応と言う相反する機能の同時達成による国際競争を前提とした経営戦略の展開も法律的に認められるようになった。

3-3. 組織行動と行動科学的考察

(1) 個人の組織行動

いかに市場環境に適した構造をもった組織形態ができ上っても、そこで実際に仕事をするのは組織に組み込まれた人間である、しかも個人はそれぞれの個性をもち、互いに影響を与えながら相互作用の中で職務を達成するのであるから、個人の能力だけでなく、集団の在り方によっても組織行動として達成する成果は大きく違ったものとなってくる。⁽²⁶⁾そこに働く一人一人の人間、また彼らを統率するリーダーの善し悪しが問われることになる。この点に関しては以下のような理論が展開されて来た。

組織の中では能率の論理は感情の論理に影響される。人々が集まるところ、逆に言えば人々は気の合うもの同志が集まって非公式組織が形成され、そのことが組織の能率と大きくかかわって来る。人間関係論はこのことを発見した。

また感情の論理が組織行動に大きな影響を与えるとするならば。そもそも一人一人人格の異なる人間を動機づけるにはどのようにすればよいのかと言う点が問題となって来る。そこで人間が行動を起こす（組織に参加するのもその一つである）のは何のためか。ここから欲求理論が取り入れられた。それについては人間が行動を起こす動機は自らの欲求の充足のためであり、その欲求はレベルの低いものから高いものまで存在する。⁽²⁷⁾

欲求5段階解説では次のようなレベルで表されている。（下へ行くほど高度になる）

(24) ネットワーク組織に関しては拙稿「階層制からネットワークへ：組織の能率と創造性」『経済理論』第259号参照。

(25) M & A については拙稿「経営戦略としての M & A」『経済理論』第240号参照。

(26) Mayo, E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 1945

(27) Maslow, A. H., *Motivation and Personality*, 1954

生理的欲求	}	欠乏欲求・・充足されれば消滅する
安全欲求		
愛情欲求		
尊重欲求	}	成長欲求・・充足されれば、ますます大きく強くなる
自己実現欲求		

したがって組織内では各個人にそれぞれのもつ欲求レベルに相当した職務につけるべきだと言う結論になる。

この場合、欲求の充足に関して与える動機づけ要因に関連して、行動の成果に対する満足、不満足についても外的報酬、内的報酬の問題が発生する。具体的には前者は賃金等、目に見えるものであるのに対して、後者は行為に対する満足感、充実感等、無形の自分自身の心の中に生じるものである。こうした考えを取り入れたものが期待理論と呼ばれて来た。

さらに人間は一様でなく異なった性格や考え方をもっており、また能力も千差万別であるから、X理論、Y理論の人間観をも取り入れた対象の認識が要求される⁽²⁸⁾。

以上のようなことから他方でリーダーシップの在り方が見いだされて来るのであって、現場での仕事にたいする配慮として、職務拡大や職務充実、他方での報酬についてのさまざまな工夫、あるいは参加型経営などが職務動機づけの手法として展開されてきた⁽²⁹⁾。

4-2. 日本の経営とその将来

組織としての企業が最大の成果をあげるには結局のところ組織メンバーの全員が自分のなすべき職務を十分理解し、積極的な組織行動を展開しなければならない。その意味では日本の企業にあっては労務の面において日本的経営と言われた極めて効率的な経営活動が見られ、他の国々からもこれを見習おうとする動きさえ見られた。

日本固有の労務管理とは集団主義と表現される日本の風土から生み出された日本独自の文化からなり立つ、年功序列、終身雇用、企業別労働組合と言った雇用慣行による経営管理である。入社から退職まで企業丸抱えの家族主義的経営が従業員をして企業への忠誠心を生み出させ、高い生産性と好業績を実現し、高度成長に大きく貢献して来た。

しかし、1990年代のバブル経済の崩壊以後、国際化、情報化、高齢化の進展によって、こうした日本固有の経営の在り方は最早や通用しなくなっている。

先に見た、リストラによる解雇の日常化は大企業といえども終身雇用の期待を持たせず、労働組合も労働者の権利を守ることよりも行政に対する提案に終始するなど、問題への対応や姿勢の変化を示し、労働者も考え方を変えざるをえなくなっている。このことは日本的経営と労働者の企業に対する忠誠心に変化をもたらさざるを得ない。

(28) McGregor, D., *Humanside of Enterprise*, 1960

(29) Selznick, P., *Leadership and Administration*, 1957

(30) Vroom, V. H., *Work and Motivation*, 1964

直接作業に当たる人間がもつ技術は多年に亘って習得されたものである。こうした無形の資産を残し、かつ時代の流れの中で遅れをとらないためには、一日も早く国際基準を導入し、世界に通用する日本の独自性をも取り入れた雇用制度や管理体制を作り上げなければならない。

Ⅳ. 統制活動と経営成果

4-1. 統制活動領域の拡大

統制活動の段階での管理活動の重点は、事業が計画した通りの成果を上げたかどうかを判定し、次の計画のための情報を得ることである。計画段階で立てた目標を執行活動を通して達成することが出来たか、もしも達成出来なかった場合その原因は何かを正しく判定し、反省して、次の経営活動の指針としなければならない。

企業の経営活動において統制活動は会計数字によって計画と統制活動との数字の差を見いだし、あるいはこれを分解して他社との比較、分析を行うなど。それは会計情報を基礎とした経済的側面からの判断であり、最終的には株主や利害関係者に対する損益を中心とする報告に過ぎなかった。しかし公害問題に始まって企業の社会的責任が強く問われるにつれて、ステイクホルダーが誰であるかという問いかけと共に、株主責任、コーポレート・ガバナンスの問題等も発生して来た。

ともあれ、企業は経営規模の拡大に連れて社会の公器として、地域社会においては企業城下町と呼ばれる程の巨大な規模と影響力をもつに至っては社会的役割をも担うことになり、現在の企業では早くから社会的責任として本来の経済活動と同様に切り離せないものとなって来ている⁽³¹⁾。

しかも最近では、単なる責任に止まらず社会への利益の還元、積極的貢献が当然のこととなっている。メセナ、フィランソロピーなど学術、文化、芸術等に対する利益の還元が世界的に何れの国においても企業の必要な活動となっている⁽³²⁾⁽³³⁾。

5-2. 社会と環境責任への取り組み

経済活動の拡大に伴って、さらに自然環境対策にたいしても重要な役割が求められている。企業活動の地球規模での展開と共に資源の希少性、環境破壊が大きな問題となって来た。そこで自然に優しい経営が求められるに至り、限り有る資源の再利用が叫ばれ、企業活動も人間の体に例えて製品生産の動脈活動に対応して、廃棄物の再利用の過程を静脈活動として、往復な

(31) 電通総研（編）『企業の社会的貢献－個人・企業・社会の共生』日本経済新聞社、1991年

(32) 通産省生活産業局 通商資料調査会『感性社会と企業を考える－感性社会における企業、産業に関する研究会報告書』1993年

(33) 水谷内徹也『日本企業の経営理念』同文館、1992年
企業倫理の側面からは次のような研究が見られる。

F. J. Aguilar, *Managing Corporate Ethics*, 1944

R. E. Freeman and D. R., Gilbert Jr., *Corporatete Strategy and The Research for Ethics*, 1988

宮坂純一『ビジネス倫理学の展開』晃洋書房、1999年

いしは循環活動の展開が要求されるようになっている。少なくとも産業廃棄物を含めた生活廃棄物までも完全に処理することが企業の義務となってきた⁽³⁴⁾。

社会的責任の遂行が求められるのにたいして環境責任にどう対処するか、企業経営においては一般的なルールは未だ確立されてはおらず、個々の企業や地域の行政に任された状態である。国際化が進展し、多国籍企業による国際的取引の活発化とともに国際標準化機構（ISO, International Organization for Standardization）の ISO14000シリーズ（環境マネジメント規格）に登録を認められた企業や組織が増加しつつある⁽³⁵⁾。

会計学においては報告責任の中に環境会計報告として記載する方向が打ち出されており、この面での取り組みや研究が進められているが、企業の役割責任はいかにあるべきか、具体的理論や対応策や技術的手法等、経営学においても緊急に研究を進めなければならない課題と言えるであろう⁽³⁶⁾⁽³⁷⁾。

お わ り に

国際化、情報化が進展する中で経営管理論が新しく取り組まなければならない課題、理論を計画、執行（組織）、統制の過程にしたがって取り上げてみた。計画の面では戦略思考の日常化の必要性を再確認し、現在行われているリストラの問題点を取り上げた。執行過程での組織構造の面では情報化に関連して現在問題になっているネットワーク組織、持株会社について、組織行動においては特に日本的経営の今後の在り方について検討を加えた。さらに統制活動に関しては社会的責任に加えて自然環境問題に対する早急な取り組みを提示した。これらの問題以外にさらに多くの重要な課題が見出されるであろう。

企業にとって市場、経済、社会等は与えられた環境である。しかしながら環境との関わりにおいて存在する限り、閉ざされた企業内部での問題分析や調査あるいは理論形成の枠を超えて、広く総ての環境との関わりにおいて新しい視点からの研究を進めることが経営学の今後の課題ではないかと考えられる。

（平成11年 9 月25日稿）

(34) 流通産業研究所（編）『企業変革への序章－称賛される会社になるために』NTT 出版、1992年

(35) 1947年、世界主要国の規格を担当している団体が集まって国際標準化機構（International Organization for Standardization）を組織設立したのが始まりとされる。スイスに本部を持ち、各国の標準化機関は一つに限定されており日本では1952年に日本工業標準調査会（JICS）が加盟している。

現在、ISO14000シリーズ（環境マネジメント）規格として1996年 9 月 1 日登録、品質管理と品質保証の ISO9000シリーズについて 2 番目になる。

(36) 飯田修三、山上達人編著『現代会計とグリーン・アカウンタビリティ』森山書店、1998年

(37) 山上達人『環境会計入門』白桃書房、1999年