

経営計画と組織目標

——経営学への一つのアプローチ——

Corporate Strategy and Organization Goal

(1990年4月9日受理)

沖田 健吉
Kenkichi Okita

Key words: 日常的革新、事業計画、企業風土

1. 市場過程と経営

経済理論における完全競争の描写ないし記述ほど、ひとをまどわせるものはない。なぜならば、完全競争といっても、そこには競争を示すような特徴は、なにひとつ語られていないからである。現実の経済社会には、完全ではありえない市場の現在および将来に対する情報（不完全かつ断片的な情報）にもとづいた、各企業による激しい競争過程があるにもかかわらず、定常状態を最初から前提とする完全競争の定義には、本来の意味での「競争」の色彩はまったく抜け落ちてしまっている。

完全な知識を各競争者に前提すれば、最初から、生産物価格と要素のありうべき差としての「利潤」にたいする各競争者の動機と、それにもとづく行動（企業者精神に裏づけられた）を無視することになり、現実に行っているヴィヴィッドな競争過程は描けない。もちろん、定常状態は理論の展開のために仮想されたものであるが、絶対に到達されない状態を考えることに、どれだけの意味があるのか。すくなくとも、市場とか市場における価格メカニズムの作用を明らかにするうえで、定常状態という概念はまったく無力という他はない。

企業家精神にもとづく競争過程に着目して、完全競争の定常状態からかけ離れたところで、いかに現実の経済が躍動しつづけているかを明確にしたものがカーズナーの『競争と企業者精神』¹⁾である。その見解は、「市場メカニズムの本質的役割は均衡に達するまでのプロセスにある、……価格システムの効率性は、均衡時における資源配分パターンの最適性によって説明されるのではなく、不均衡の局面において存続する資源配分パターンを自ずと修正していく力を市場がどれだけ発揮するかによって説明されなければならない²⁾」というように要約されるであろう。

消費者と各企業は市場において、完全を期し難い情報にもとづき、相互に取引相手の出方を予測し、なんらかの意志決定を行なう。市場は、それらの主体による意志決定が作用し合う場である、と云える。しかし、情報の不完全性を考え合せば、ある企業の意思決定は、他の企業なり消費者の意思決定について誤謬を含むかも知れない。否、当初は誤まっている場合のほうが多いであろう。そういう現実からの学習を通じて、計画が改訂され、意志決定は適正なものに近づいていく。その結果、資源配分は修正され、適正化される。（とはいうものの、全般的な定常状態に落ちつくことはない。企業者精神のた

らすダイナミズムが、不断に不均衡を発生させるからである。)これが、カーズナーの説く市場過程である。「各経済主体が市場における客観的情勢について不十分にしか知識を持ち合せていないことの結果として生じるものであり、市場に参加することによって（つまり自らの計画を市場でテストして見ることによって）追加的に得られる情報に基づいて、組織的に意思決定が修正されていくプロセスに他ならない。」³⁾

この市場過程が資本主義経済体制のダイナミズムを支えており、経済体系が全体として計画的に運営される社会主義体制から、その特徴を浮び上らせている。私企業によって財貨やサービスが生産される資本主義体制では、経済全体にいわゆる「見えざる手」が働いているのに反し、企業組織内部には、計画の樹立——市場の情報による修正——計画の再樹立という主体的な意思決定過程がある。この当然といえば当然である事実について、チャンドラーは、「経済活動の調整と資源の配分にあたって、近代企業が市場メカニズムにとってかわったという点にある。経済の多くの部門において、マネージメントという“目に見える手”が、かつてアダム・スミスが市場を支配する“見えざる手”と呼んだものにとってかわった。市場は依然として、財貨とサービスに対する需要の発生源ではあるが、しかし、いまや近代企業は、生産と流通の既存の過程を通ずる財貨の流れを調整したり、また将来の生産と流通のための資源と人員を配分するという機能を、市場にかわって引き継ぐに至った」⁴⁾というように述べている。

一方、シュムペーターには、資本主義から社会主義への移行について有名な見解がある。チャンドラーの“THE VISIBLE HAND”という書物は、シュムペーター説に対する現実を踏まえた補強なのか、それとも批判の提示なのか。というのも、シュムペーターは、資本主義経済の成熟とともに、企業の大規模化、組織化がすすみ、革新（イノベーション）は日常的な官僚的な仕事になり、経済的な進歩が自動化され、資本主義のダイナミズムを担っていた革新を行う企業者機能は死滅していき、その極限において、資本主義は経済的成功のゆえに崩壊する、と述べているからである。⁵⁾資本主義の崩壊にかんするシュムペーターの論理の展開は措くとしても、企業組織が大規模化するにつれ、それは官僚化し、革新の停滞があり得るのではないか、という見方には、人間のつくる組織が陥入りやすい傾向に対する鋭い洞察が込められている。たしかに、企業組織の大規模化ないし肥大化は、組織の非効率性を増大させ、トップ・マネージメントとオペレーション・レベルの間のコミュニケーションを不十分にさせ、官僚制的な経営の成立を招こうとする可能性をもっている。だが、革新が日常的な官僚的な仕事になるとは、どういうことか。なるほど、革新は日常的な仕事になったが、シュムペーターの見方に反して、現実の大企業体制を全体としてみると、企業者精神が失なわれているようには考えられないのである。一例として、ビデオ・カセット・レコーダーの大衆化の過程を挙げることができよう。⁶⁾

多くの他の耐久消費財と同じように、ビデオ・カセット・レコーダーもアメリカにその起源を持つ。当初（1956年頃）は、高品質、高性能、高価格製品が放送局など業務用として作られていた。価格は恐らく1,000万円台を超えていただろう。当然、アメリカの電機産業は大衆の耐久消費財化を志向したのだが、成功しなかった。そこへ、その失敗の直後（1975年）頃から、日本の電機産業が乗り出し、生産技術の革新を行って、またたくうちにビデオ・カセット・レコーダーの大衆化に成功してしまう。コスト・パフォーマンスの良好さにより、市場を席巻し、本家であるアメリカに大量に輸出され、しばしば貿易摩擦の象徴としてとり上げられたことは、既に周知の事実であるから、ここでは繰り返さない。

このように、企業組織が大規模化したからといって、たちまち革新の停滞に陥入るということではなく、現実の大企業は何んらかの工夫をこらして、つねに自己の組織を活性化しつつ、革新を継起させて

いる場合が多いのである。大企業化が革新の停滞を招き、官僚制的なマネージメントに陥入りやすい、というのはあくまで可能性の問題であって、すべての企業が現実にそうなるのではない。

では、なにが大規模な企業組織を駆りたてて、革新を継起させるのであろうか。それは、資本主義経済体制を前提とする限り、個々の企業は他企業との競争に打ち克つ努力を怠るわけにはいかないからである。その競争は、まだ市場に存在していない新製品を開発する競争であったり、自己の得意の領域を防衛したり、他の企業の市場占拠率を奪うことでもありえよう。いずれにせよ、現実および予想される競争の圧力のもとで、個別の企業は市場と技術の革新を目指し、組織を挙げて創意工夫を加える。これを、カーズナーは市場過程という言葉を使って説明した。しかし、市場過程の供給側の主体は各企業である。そして、競争を展開する領域の設定から、競争の戦略・戦術にいたるまで、各企業の行動は、チャンドラーの「見える手」によって策定された計画にもとづいてなされるのであるから、結局、資本主義体制のダイナミズムを支える企業者精神ないし革新機能の発揮は、企業が組織として、いかなる経営計画を樹てるかに依存することになる。各企業間の相対的な格差の発生についても同様である。

2. 革新機能の担い手

シュムペーターの企業者は、あくまで個人であり、彼は革新を武器に成功を収め、(所詮は自己満足に過ぎないとも云えるが) 家産的な、家族もしくは同族による私的帝国の建設を夢みる。⁷⁾ その私的帝国は古典的な個人会社であり、そこにおいては、創業者は永く尊敬のこもった追憶の中に生きつづける、といわれる。一方、現代の典型的な法人企業においては、組織としての企業者が革新機能を担っている。企業の従業員全体が、協同して新製品を創り出し、生産の方法を再構築する新結合を遂行している。もちろん、リーダー的な存在はいるし、企業内革新者とも呼ばれるべき人間がいる。しかし、いずれの場合も、組織のひとつとして、他の組織のひとつの協業を得ながら、革新の仕事はなされている。したがって、やや大胆に、現代の企業で革新が継起する状況は、あたかも革新の機能が企業に組みこまれていて、革新すること自体が企業組織の存在理由であるとさえ、いいうるのである。そうすると、ここでもう一回、同じ問いを繰り返さなければならないことになる。既に私設帝国建設の夢を持ち得ない現代の組織人を、一体、何が革新に駆りたてるのか。

「情熱なしに為し得るすべては無価値だからである」⁸⁾ というのは、マックス・ウーバーの言葉だが、情熱のまえに、人間は行為の意味を求める。組織としての企業者を革新に向かわせる意味づけはいかなるところからなされるのだろうか。この問いに対する回答は、確固としたものではあり得ない。それが時代の宿命である。企業組織が激しい競争の渦中に置かれていて、革新を怠るならば衰退はまぬがれ難く、従業員全体の生活に悪影響が及ぶ、という一種の強迫観念は重要な契機であるけれども、それすべてが説明されるわけではないであろう。組織内の地位の上昇や俸給の増加に対する期待も考えられる。また仕事を通じて、自己を実現したいという意欲を持つ人たちも少なくないであろう。しかし、そこにはプロテスタントの倫理とか、私的帝国の建設とか一語で表現される価値あるいは意味を見出せないのである。

したがって現在の企業では、組織を構成する人人の多種多様な行為の意味付けを統合するような組織目標を提示していくことが不可欠になってくる。この組織目標は、文書で明示的に示されていることもあるが、むしろ組織文化とか組織風土と云われるものの中に表れている場合が多い。いずれにしても、

その組織目標に共鳴ないし共感した組織の人人の行動に結びつくものでなければならない。たとえば、綱領とか企業理念の形で組織目標を文章化している企業が多いが、それのみによる効果を期待しているところはほとんどないであろう。綱領は大抵の場合、その企業の生産とかサービスの提供を通じて社会に貢献することがうたわれている。企業の創業に参加した人たちにとっては、創業の精神を明文化した綱領は、いつでも仰ぎ見る旗印であったかも知れないが、時代の推移とともに、会議室の壁などに架けられているそれを、誰も意識しなくなることが多いのである。

このように、組織目標は、一側面に過ぎない綱領をひとつとって見ても、つねに組み換えを要請されているのだと云えよう。革新は日常化していると言う場合、いかなる企業組織においても、おしなべて革新が惹き起されるというわけではない。革新が継起する企業と、そうでない企業の格差は明確に存在する。その格差は、企業風土と不可分な関係にある広い意味での組織が、革新を惹き起すに相応しいか否かによって規定されるのであるから、企業のトップ・マネジメントの最重要の課題は、組織目標を不断に上述したような形、すなわち、組織としての企業者が革新機能を充分に発揮するように、保っていくことにならざるを得ない。そのとき、組織目標をもっとも端的に表象する組織構造の革新はトップ・マネジメントの手にある有効な手段である。この点に着目して、チャンドラーの“THE VISIBLE HAND”は組織それ自体の革新こそ「経営者の時代」の特徴であることを、アメリカの企業経営史にかんする綿密な分析から立証したのである。

ウエーバーの資本主義の精神の体現者も、シュムペーターの私的帝国建設を夢みる企業者も、本質的には個人が想定されているのであり、個人である企業者以外の人間はほとんど存在していないかのように取り扱われている。法人企業組織とともに、組織を方向づけ、組織の構成員を活性化させ、組織に満足すべき成果を実現させる任務を背負った経営者が登場した。そしてまた、経営組織の運営にかんする学問としての経営学への期待も高まらざるを得なくなったのである。企業をめぐる事業環境の変化を読んで、トップマネジメントは経営計画を樹立し執行していかなければならない、とよく云われるが、日常的な変化と革新が時代の主題になっている現代においては、企業は不断に革新を継起させていく宿命のもとにおかれている。組織を構成する多様な人人が組織に対していただく多様な意味を、象徴的に統合し、共生感を醸成するところの組織目標もまたつねに革新されざるを得ないゆえんである。

3. 革新の日常化

ここで革新について、シュムペーターにまで立ち返った議論を展開しなければなるまい。というのも、彼が革新と呼ぶ範囲は、とりようによって極めて限定されもするし、無限に広がることも考えられるからである。『経済発展の理論』の有名な個所で、新結合の五つの場合は次のように述べられている。⁹⁾

- (1) 新しい財貨、すなわち消費者の間でまだ知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産。
- (2) 新しい生産方法、すなわち、当該産業部門において実際未知な生産方法の導入。これはけっして科学的に新しい発見に基づく必要はなく、また商品の商業的取扱いに関する新しい方法をも含んでいる。

- (3) 新しい販路の開拓、すなわち当該国の当該産業部門が従来参加していなかった市場の開拓。ただし、この市場が既存のものであるかどうかは問わない。
- (4) 原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得。この場合においても、この供給源が既存のものであるかどうかは問わない。
- (5) 新しい組織の実現、すなわち独占的地位（たとえばトラスト化による）の形成あるいは独占の打破。

これを素直に読めば、シュムペーターの革新がカバーする範囲はきわめて広いと受けとれる。ところが、「駅馬車から汽車への変化のように純粹に経済的——『体系内部的』——なものでありながら、連続的にはおこなわれず、その枠や慣行の軌道そのものを変更し、『循環』からは理解できないような他の種類の変動を経験する。このような種類の変動およびその結果として生ずる現象こそわれわれの問題設定の対象となるものである。」¹⁰⁾と別の場所で述べられており、これは駅馬車をいくら改良しても汽車にならない、というように通俗化されている。これよりすれば、革新はラジカル（根本的）な新結合に限られるであろう。たとえば新幹線にはきわめて多くの技術的な革新が込められているが、それらは結局、市街電車の原理の延長線上にある。市街電車を動かす原理のうえに、電気エネルギー利用技術、制御技術、苛酷な条件に耐える素材などの開発が積み重ねられ、新幹線というシステムができてきている。それは、まさに鉄道輸送に新時代を開いたが、駅馬車と汽車のアナロジーからすれば、革新と呼ぶに値しないように思える。しかし、そう考えることは、恐らくシュムペーターの真意を曲解するものであろう。たとえば東京——大阪を3時間で結ぶというコンセプトが何故革新といえないのか。

このように革新の範囲について広く考えると、規模の大小はあるが、現代社会では私企業を中心に、日々革新が遂行されていると見ることができるとは、元来、別の目的のための手段である革新や、新しい何か、それ自体あたかも目的であるかのように追求されている、とさえ云える状況になって来た。さらに個々の企業により、革新として意識されることが異なるという事情を考慮しなければならない。原理が同じでも、製品化したときのコンセプトが異なる場合があろうし、ある企業が先行している領域に別の企業が参入をはかるとすれば、別の企業にとって、その企ては革新の名に値するであろう。生産方法の革新によって劃期的に低廉な価格水準を実現することは、日本の各企業の得意とするところである。原理的な技術革新には見るべきものがないけれども、その発展的な展開、とりわけ生産方法の革新的な改良に抜群の強さを発揮する日本の企業に対し、米国の一部の人人から非難の声が挙がっており、それが日米摩擦の底流になっている。しかし、徹底的なコストダウンによって製品の大衆化を追求することは、戦後、日本の各企業がアメリカから学んだことの一つであった。

企業における革新の企ては、かならず経営計画の策定というプロセスを通る。なんらかの革新のアイデアが、組織内のどこかで突発的に思いつかれたとしても、また、企業内の個人的企業者としてでもいべき人の脳裏にひらめいても、企業組織の中にとどまって、実現しようとするならば、それは必ず経営計画のうえに位置づけられなければならない。というのも、革新を進めるに当っては、所要資金、要員など推進体制を明確にする必要があり、経営計画に組み込まれない限り、革新の企ては前に向かって進まないからである。

4. 事業計画の二つの類型

通常、革新にかかわってくる経営計画は事業計画と呼ばれている。その計画の視野を、たとえば3～5年先のように中長期と考えると、事業計画のスタイルは二つに分けるのが便宜的である。

- (1) 趨勢変化把握型事業計画（以下趨勢変化型という）
- (2) 構造変化把握型事業計画（以下構造変化型という）

(1)の趨勢変化型は、当該企業の主流事業について将来とも成長が期待され、たとえその業界への競合企業の新規参入があるとしても、全体（パイ）の拡大を上回るほどではない、という事業環境において策定されよう。主流事業の連続的革新は続けられなければならないが、企業の事業内容や組織を根本的に変化させるような革新へのニーズは当面さしそめたものではない。

これに対し、その企業に対する事業環境の変化が深く、激しい場合には構造変化型によらざるを得ない。すなわち、これまで確固たる基盤の上に立っていると思われていた主流事業がなんらかの脅威にさらされている状況では、事業の多角化を企てるなり、主流事業（本業）についても、根本的な革新を図ることが不可欠である。たとえば、コンピューターとコミュニケーションの有機的結合のうえに進展する情報革命は卸売問屋業に属する企業に大きな脅威を加えつつある。しかし、情報革命は反面、利用の仕方によっては同じくらい大きな機会を与えるものでもある。だから卸売業の企業は、従来から培って来た問屋機能を革新し、流通ネットワークを再構築し直すことによって、再生の途を模索している。

極端にいうと、趨勢変化型が適合するような状況は、今後それほど期待できないかも知れない。第一次オイル・ショックの前あたりから、日本経済は成熟経済の時代を迎え、ほとんどの企業がなんらかの形で構造変化型をみずからにアプライせざるを得ない状況に追い込まれていた。経営の再構築（リストラクチャリング）にせまられていたのである。

リストラクチャリングと云えば、企業組織の変革にかかわるM&A（合併および買収）に話題が集中しがちである。とくにこの傾向はアメリカで強く、これまでリストラクチャリングは、M&Aの文脈の中で論じられていた。しかし、M&Aは構造変化型のひとつの方法に過ぎず、企業の戦略はさまざまな選択肢を検討する過程で形成されるのである。

趨勢変化型の事業計画というのは、ある意味ではフィクションかも知れない。もし企業が主力の事業を中心に順調に成長しつつけているのであれば、趨勢をなぞるだけで済みそうであり、計画というほどのものが要かどうか。前にも述べた通り、事業環境が主力事業の基盤を掘り崩そうとしている場合は、構造変化型の採用が要請される。だから、構造変化型がふさわしい事業環境であるにもかかわらず、趨勢変化型を採用したときに、往々にして悲劇がはじまる。というのは、現状の延長線上に将来を考え、そこに飛躍とか断続的な成長という見方を採り入れない趨勢変化型においては、どうしても数字本位の計画になりがちであり、事業環境の変化に対して鋭い感覚を失うことが多いからである。他の企業の羨望的である強い事業を中心に、悠々と経営をつづけているように見える企業が突然成長を停止したり、経営不振に陥入ったりするのは、感覚が鈍くなって、事業環境の変化を見失うことに起因している。強固な、成功を収めた事業を持っているために、また、成功の過程に合わせてみずからの地位も高めてきた人人が経営者になっているために、企業全体がそういう成功体験をふたたび繰り返したがることから、ますます事態は悪い方へ進んでいく。成功の犠牲者（Victim of Success）という他はあるまい。

たとえば絶対のマーケット・シェアを誇ったキリン・ビールは、（最盛期60%が）アサヒのスー

パー・ドライによる革新のために、3年間で20%におよぶシェア・ダウンを経験した。これは同社のラガー・ビールにたいするブランド信仰があまりにも大きかったため、いつの間にかマーケティングの革新がなおざりにされ、消費者の選好の変化を把めないようになったことから惹き起された。組織が知らず知らずのうちに、高いシェアは永続すると思ひこんでしまったのである。¹¹⁾

このようにみえてくると、現代の企業で策定されるべき事業計画は、構造変化型でなければならないと云えそうである。革新が組織の自己目標になっている企業内部では、構造変化把握型の事業計画が連続的に策定され、実行されているのであり、それがカーズナーの市場過程にマクロ的に表現される。

往々にして、シュムペーター的な企業者が創設したベンチャー企業やカリスマ的な経営者に率いられた(個人)企業が、事業環境の変化の中で失速し、大企業に吸収されたり、消滅したりするのは、組織として革新を連続できないからであるが、そのことは、事業環境から学習して適切な事業計画を樹立し、実行できないことに等しい。何故、適切な事業計画を作れないかについては、要員やそういうスキルがないという物理的な能力不足も考えられるが、過去の成功体験に災いされて、事業を展開する領域を広くとれないからである。一枚岩は折れやすい、とも云えようし、かつて成功したトップマネジメントの神話が組織を不活性化すると云える。

ここで事業計画を樹てることは首尾よくクリアーしたとしよう。実際、これだけ情報化社会になっている現代においては、どの企業も的はずれでない戦略を事業計画に定着させることはできるのである。企業内部だけの資源で不十分な場合には外部から経営コンサルタントを入れたりして、とにかく、事業計画は作ることができる。にもかかわらず、企業によって業績の差が出たり、盛衰があり得るのは何故であろうか。その答は事業計画の執行能力に求められる。いかに先見性に満ちた計画を作っても、もし実行されないならば、無意味である。そして、実行を阻む要因は各々の企業によって異なるのであるが、まず資金的な制約が存在する。計画執行のために新しく手配を要する資本設備、労働力、原材料入手システムなどと交換に貨幣の支出をしなければならないからである。だから、この点だけを見ると、すでにマーケットで強大なシェアを占めている企業、上述した物的資源について蓄積が大きく、アベラビリティも高い、いわゆる大手企業は簡単に制約をクリアーできるため、その優位性はゆるぎないものになる。しかし、であるとすれば、「成長の源泉とイノベーションは企業あるいは産業の辺境から生まれることが多い。企業の内部の傍流から、あるいは既存の有力企業群に入らない産業の限界の部分から、新しいことが生まれてくる」¹²⁾現象を説明できない。ビール業界が容器だとカラベルだとかソフト・ウエアの競争で袋小路に入っているときに、スーパー・ドライを開発して味覚等のハード・ウエアにおける革新をひき起したのは、業界3位のアサヒビールであった。同社は、スーパー・ドライ以前、マーケティング費用にも不足を感じる状況だったといわれている。¹³⁾すくなくとも、キリンに比較して不自由だったことは間違いあるまい。

5. 企業風土と組織

物的資源における制約は、いうまでもなく大いに考慮されなければならないが、事業計画の執行は、企業の組織がそれにふさわしい状態になっているかどうかと関わりあっていることに注目すべきであろう。企業の組織が単に個人ではなく、企業全体としてその執行のエネルギーを発揮できるようになっているのか否かが問題なのである。

組織というとき、あるいは、職制表のような狭義の組織構造と受けとめられるかも知れないが、ここでは、そういう組織構造を含んだ、いわば企業風土が関わり合いを持っている。企業風土を考えていくには、いろいろなアプローチが考えられるが、その一つの方法として、経営コンサルタントであるマッキンゼー社が開発した七つのSが役に立つ。そこでは、企業風土はStrategy（戦略）、Structure（組織構造）、Systems（体系もしくは手順）、Skills（企業の強さ、スキル）、Staff（要員）、Style（経営の流儀）、Shared Value（共有する価値観）という七つの要素から構成されると見られていて、第1図が示されている。¹⁴⁾

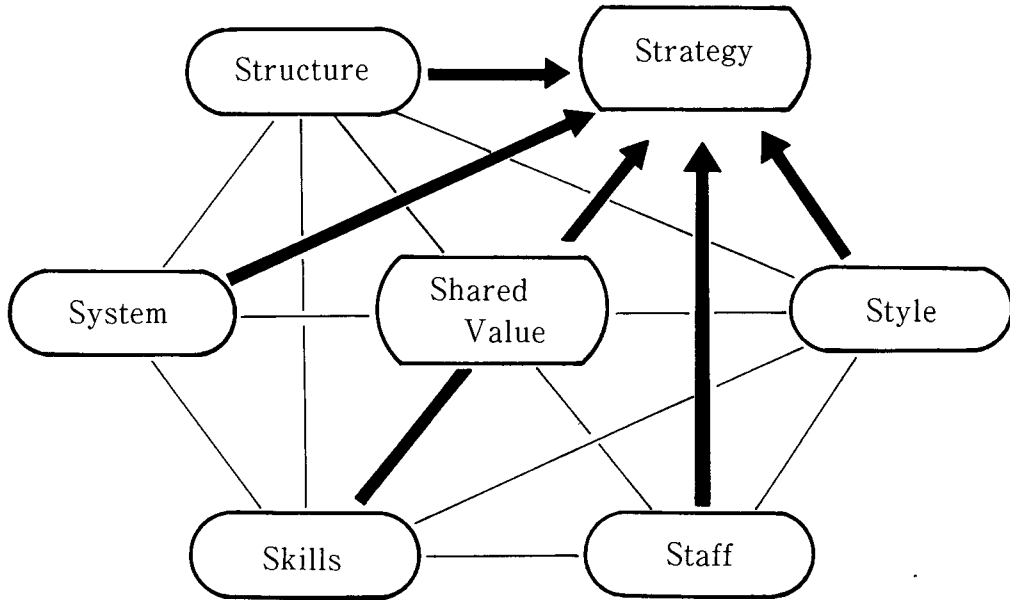


図1 マッキンゼー7-S フレームワーク

ピーターズとウォータマンも述べているが、Sで頭文字をそろえようとしたため、少し無理がある。また、企業風土を表現する要素は七つに限定されるわけではないとも云えるであろう。だが、七つのSのフレーム・ワークが与える示唆は、つぎの二項目に示されるように、かなり大きなものがある。

(1) 企業風土を構成する要素が相互に関連し合っていると把握していること——

たとえば、戦略は、それ単独では有効なものになり得ない。戦略の一人あるきは困難である。キンビールには、マーケット・シェアの頂点で、市場の素晴らしい分析に立って、シェア凋落の可能性を予言し、その傾向を最小限にとどめる方策を提示したマーケティング部長がいたと云う。しかし、残念ながらそのシグナルは結局、企業としての戦略にまで高められなかった。情報が単なるノイズとしてしか扱われず、正しく位置づけられることを、企業風土の何らかの要素が（あるいは全要素が）妨害したわけである。

Shared Valueについても同じことが云える。日本電気のC&C——コンピューター・アンド・コミュニケーションはC I（Corporate Identity）の名作といわれていて、事実、電々公社からの受注比率が50%以上あった同社の業態を変革させ、新しい成長へ導くのに、大きな役割を果たしたのだが、その変革は七つのSの他要素における相互依存関係においてもたらされた、と考えるべきである。

(2) 組織の人的側面を簡明な指標で把握していること――

組織が人間によって構成されている以上、当然といえるかも知れないが、従来、組織といえば、すくなくとも企業一般においては、狭義の組織構造だけが論じられることが多く、あたかも水面下にかくれている氷山の部分のごとく、企業風土として形成される企業の人的側面は認識できず、なかなかマネジメントの操作対象として採りあげられなかった。これに対し、七つのSによるアプローチは、目に見えている組織（構造）だけではなく、インフォーマルな組織を重要視している。そのことは、Strategy, Structure, Systemsの三要素を、定量化になじむものとしてハードSと呼び、他の要素をソフトSと呼んだうえで、両者の相互依存関係を明確にしようとする考え方によく表れている。「『七つのSの概念』のほんとうの意義は世界中のプロの経営者に「ソフトこそむづかしい（ハード）」¹⁶⁾ということ¹⁶⁾を思い起させた点にあるのだ」と云われるのは、もっともなことである。

企業組織というものは、おおむね、ごく普通の人間から構成されている。つねに自己本位の考え方や行動に走りやすく、現状維持の惰性に陥りやすいが、反面、帰属する組織のためにやってみようという気持ちも持っている。こういう団体に対する貢献の動機に対してアピールするとともに、それをできるだけ大きくしていく。これが組織を活性化する鍵に他ならないが、そのためには組織の人に、しかるべきインセンティブを、マネジメントの主要な役割として、供給しつづけるのでなければならない。インセンティブは、組織目標の形をとることもあるだろうし、組織への帰属意識をさらに高める結果をもたらす経営成果の配分も考えられる。組織内における昇進への期待は挙げるまでもないであろう。

こういうインセンティブが源泉になって、組織の構成要素、つまり個人個人の心理的エネルギーは最初から存在しているが、それらは、組織という場において組織のエネルギーに合成される¹⁷⁾。企業風土は、こういうエネルギーをその企業独自の形で生みだしていくとともに、そのエネルギーによって、企業風土の有り方も影響を受ける。日本電気の例でいえば、C&CというCIに対し、組織の人人は価値を共有した。いまでもそうだが、日本電気の人と話をしているC&Cが出ないことはなかった。トップ・マネジメント以下全員が、その組織目標に一体感を持ったのである。この結果、個人個人の心理的エネルギーのうち、所属する組織のために貢献するインセンティブが増幅し、組織エネルギーは相乗効果を伴って合成されることになり、組織は活性化した。C&Cという組織目標には、コンピューターとコミュニケーションを結合させるという簡明だが、説得力のある戦略によって、当初仰ぎみる存在であったIBMに追いつき追い越す意図が内在している。これは、組織エネルギーを高揚させるには、またとないものであった。こういう好循環のなかで、日本電気は電々公社御用達の地位から脱却して、高次の発展を実現できたのである。

上述したところにしたがい、心理的エネルギーを明示したうえで、企業風土を構成する要素の相互関連を図示したものが、図2である。ここではマッキンゼーのように、頭文字のSにこだわらなかった。¹⁸⁾

図2のように心理的エネルギーを入れて企業風土を理解するならば、企業というものの理解をもう少し深めることができるだろう。すなわち、企業組織の中には、構成する人人の個人的エネルギーが少くとも潜在的に存在している。それは企業内の地位の上昇をもとめる競争になって現れることもあろうし、帰属する組織のために貢献する意欲であることもあろう。どちらも、同じ人間の異なった側面である。そういう個人のエネルギーが組織のエネルギーに合成される場所が企業だと考えるならば、トップ・マネジメントの役割は、企業風土の各構成要素と心理的エネルギーとの相互依存関係を把握し、企業の革新と成長を実現するのにふさわしく、それらをマネージしていくことだと云いするのである。

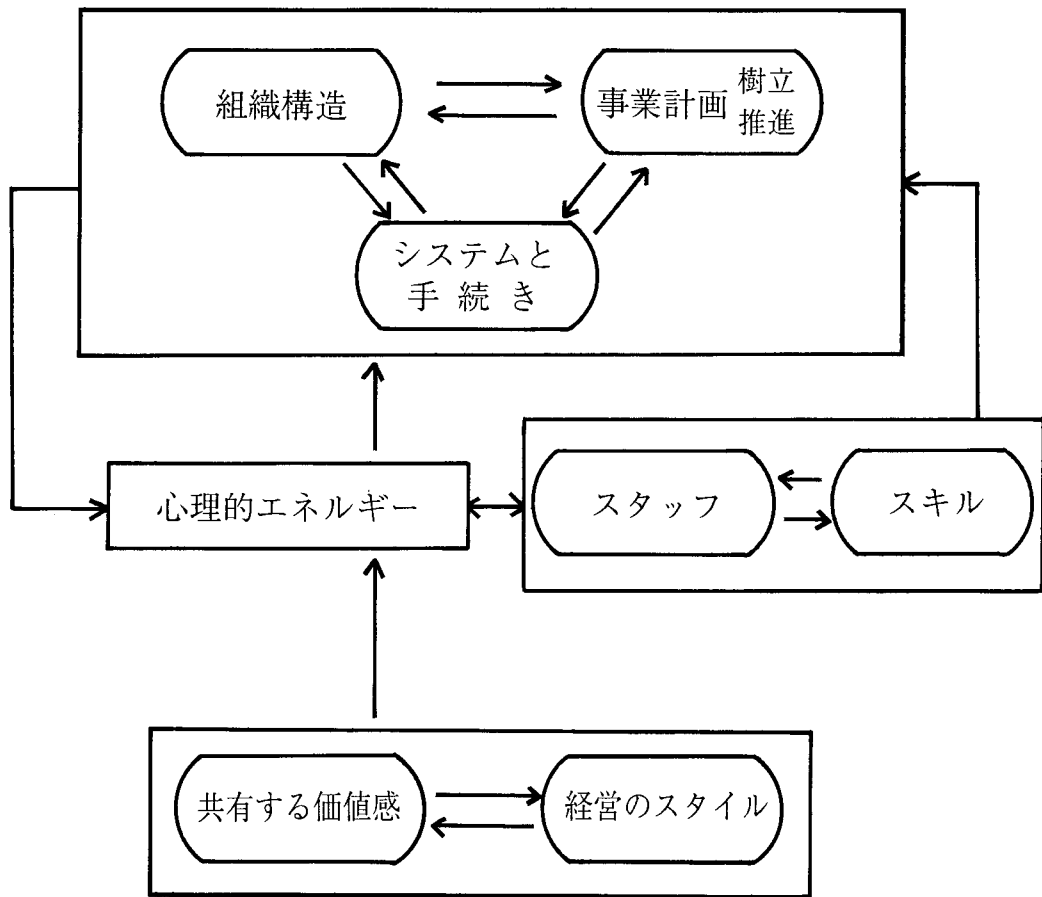


図2 企業風土と組織のエネルギー

そういう観点からすると、最近、構造変化把握型事業計画の推進手段として行われているM&Aに対し、疑問をいだかざるを得ないであろう。もちろん、直ちに結論じみたことは云えないが、性急に行われるM&Aは、時間の制約を和らげることに重点を置き、物的資源の獲得だけを注目しているように思われる。『合併および買収の人的側面¹⁹⁾』と題された著書は、アメリカ企業のM&A案件に見られる経営、人間、文化、組織面の対立ないし衝突を、こまかく事例を挙げて述べている。M&A案件の約半分で、予期された戦略、資金上、運営上の利益が結局実現できなかった事情を、豊富な事例によって説明している。

ある会社の擁している技術者集団が魅力で買収したにもかかわらず、買収終了とともに彼らが大量して退社してしまうとか、安い買物と思ったが、買収後さまざまな問題点に直面して、買収資金と同等の資金を追加的に支出せざるを得なかったとか、合併した二つの組織がなかなか融合しないままに経営の非効率性をまねいたとか、ありふれたケースである。

何故、そうならざるを得ないのか。M&Aにおいては、それまで長い時間をかけて醸成された、相互に異なる企業風土が、一つの間でぶつかり合うのであり、融合して、計画の実現をプラスの方向に持っていけるか否かは、組織の動学を構成する多様な要因によって規定されているからである。

もともと、M&Aは自分にはない能力を、時間の節約において獲得しようとする企てである。買収や合併の手続きが比較的簡単に終わっても、(事実はかなり時間をとられるが)その後時間がなかったり、追加資金の投入を要するようでは、当初の目論見は実現されない。M&Aという手段は、資源や設備能力、要員等を一挙に増加させることの反面として、フレキシビリティを欠くものであり、そのため、目論見未達のリスクは大きいと云える。しかも、大抵のM&Aは、性格上、急いで実行され、事後の構想あるいは見取り図が明確になっていない場合がほとんどであるため、成功の確率は低くならざるを得ないのである。

M&Aが成功するためには、組織のエネルギーが高揚されなければならない。その前提として戦略が明確であり、企業風土は被買収企業、被合併企業の従業員を包含して一体感を持たせるように形成される必要がある。ところが、このことはかなり難しく、組織のエネルギーはあまり高まらないことが多い。というのも被合併、被買収企業に属する人人の個人の心理的エネルギーは、自分の生活等に踴躍しがちであり、新しい環境、異質の企業風土への不適合を感じ、甚だしい場合には、組織を出るところまでいきかねないからである。しかし、上述した事柄を、なにかの契機を利用することから組織のエネルギーを増幅させ、うまく処理した事例も少なくない。住友銀行はかつてリレーション・マネージメント制を中心に組織の革新を行って注目を集めたが、²⁰⁾平和相互銀行の吸収合併でも、いい結果を出している。すなわち、合併後3年の間に、資金量72%増、経常利益2.6倍、使用総資本利益率0.53ポイント増という飛躍的な拡大を実現したが、これはリテール・バンキングの徹底的追求という明確な戦略のもとに、住銀プロパーの人も平相銀出身の人も一体化した結果である。首都圏を中心に、夜7時までの営業を特色とし、本来リテールに強そうな印象をもたれる平相銀の行員は、しかし単なる預金集めの役割しか果たしていなかった。そして、融資先は特殊な(銀行オーナー同族の)関連企業というのが平相銀の実体であり、合併後、平相銀出身者はやり甲斐のある仕事をはじめて発見したのだと考えられる。

一方、住友銀行プロパーの行員もリテールは初体験に近い状態だったということであるから、リテールという共通の目標が一体感を生みだし、組織のエネルギーを高揚させたわけである。もちろん、事業環境要因、つまり金利低下、リテール志向の高まり、地価の騰貴などもフォロー・ウインドとして働いているが、平相銀の営業権——住銀の特別損失(1,050億円といわれる)は簡単に償却されてしまった。

行員個人個人が日々の激務をどのような気持でこなしているかは伺い知れない。だが、結果としての上記数字を見ると、一種の危機感がとくに平相銀出身者によって前向きに受けとめられ、リテール・バンキング戦略 \longleftrightarrow 心理エネルギー \longleftrightarrow スキルの向上、といった好循環を生んだように解釈できる。実際、平相銀出身者で、住銀による吸収合併後、中途退職した人はごく少なかったという。

む す び

本稿ではインプリットに日本の企業を考察対象としてきた。アメリカの企業については何がいえるのだろうか。日本の経営がいわれはじめて久しいが、一方、エクセレント・カンパニーをつらぬく本質はアメリカであろうと、日本であろうと、どこでも同じだという見解も根強く主張されている。たしかに、「行動の重視」「顧客に密着する」「自主性と企業家精神」「ひとを通じての生産性向上」「価値感に基づく実践」²¹⁾「基軸から離れない」「単純な組織、小さな本社」「厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ」という八つの特性は、すぐれた経営に共通しているかも知れない。しかし、それらはあまりにも永遠の

真理であり過ぎるきらいがある。

問題はエージェンシー理論では説明できない日本企業一般の特徴、人本主義的システムと考えられたり、労働者管理企業との類似性を指摘される日本企業における制度的要因が、日常的に遂行される革新の基盤である企業風土にいかなる影響を及ぼすのかである。主として戦後に形成されて来た日本企業特有の制度的要因は、個々の企業風土を大局的に規定しているに違いないと思われるが、この点の検討は別の機会にゆずりたい。 以上

註

- 1) Kirzner, I. M, Competition & Entrepreneurship, Chicago: University of Chicago Press 1973
- 2) 池本正純, 昭和59年, 『企業者とはなにか、経済学における企業者像』 有斐閣 145ページ
- 3) 池本正純, 前掲書 146ページ
- 4) A.D. Chandler, 1977, The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business.
鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳, 昭和54年, 『経営者の時代——アメリカ産業における近代企業の成立——』 東洋経済新報社
- 5) Schumpeter, J. A, 1942, Capitalism, Socialism and Democracy,
中山伊知郎, 東畑精一訳, 昭和26~27年, 『資本主義・社会主義・民主主義』 東洋経済新報社
- 6) Dertouzos, Lester, Solow and The MIT Commission on Industrial Productivity, 1989, Made in America, Regaining the Productive Edge. PP 226-228
- 7) Schumpeter, J. A 前掲書 (訳書上巻) 291-293頁
- 8) マックス・ウエーバー, 尾高邦雄訳, 昭和11年, 『職業としての学問』 岩波書店 25ページ
- 9) Schumpeter, J. A, 1926, THEORIE DER WIRTSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNG.
塩野谷祐一, 中山伊知郎, 東畑精一訳 1977, 『経済発展の理論——企業者利潤・資本・信用・利子および景気回転に関する一研究』 岩波書店 183ページ
- 10) 同上, 171ページ
- 11) 日経ビジネス誌 1989年6月19日号
- 12) 伊丹敬之, 加護野忠男, 1986, 「企業成長の物質観、情報観、エネルギー観」『ビジネス・レビュー』 Vol 33, No 3, 1ページ
- 13) 前掲, 日経ビジネス誌
- 14) I.J. Peters and R.H. Waterman, 1982, In Search of Excellence, Harper & Row.
大前研一訳, 1983, 『エクセレント・カンパニー』 講談社 41ページ
- 15) 前掲 日経ビジネス誌
- 16) 前掲 『エクセレント・カンパニー』 42ページ
- 17) 前掲 伊丹・加護野による論文
- 18) 本図作成については、下記より示唆を受けている。
伊丹敬之, 1986, 『マネージメント・コントロールの理論』 岩波書店
- 19) A.F. Buono & J.L. Bowdich, 1989, The Human Side of Mergers and Acquisitions. Jossey-Bass
- 20) 加護野忠男, 1988, 『組織認識論』 白桃書房 206ページ~208ページ

21) ピーターズ, ウォーターマン 前掲書, 46~49ページ