

## 企業をみる視点

### — 古典的な経営戦略理論および経営組織理論に立脚した考察 —

How to Value Enterprises

— On Classical Theories of Strategy and Structure —

井上 芳郎\*

Yoshiro Inoue

企業人が経営理論を活用しようとする際にどの理論を活用すればよいか戸惑うことが多い。企業の特定の課題を解決する際に参照する経営理論がいくつか存在することに加え、主張内容が異なるように見える場合があるからだ。本論文は、企業経営経験者が構築した古典的な経営理論は企業人が日々感じる問題をより踏まえた構造になっていると考え、企業人が経営理論を活用する際の枠組みを古典的な理論に基づき体系化した。

キーワード：管理過程、意思決定、限定された合理性、企業の目標体系

#### I. はじめに（本論文の視点）

本論文の主題は、現代社会において大きな位置づけをしめる企業の種々の行為を考察する際に経営理論をどのように適用すればよいかを考えることにある。

経営理論に対する一つの見解として、1978年にノーベル経済学賞を受賞したH・A・サイモンは「現在の経営の諸原則の致命的な欠陥は、格言がそうであるように、それらが対になっていることである。ほとんどどの原則についても、矛盾するがもっともらしく容認できる原則が存在する。この対になっている原則に従えば、組織について全く逆の改善案が出ることになるが、このどちらを適用するのが適切かについては理論は何も示していない<sup>1)</sup>」と述べている。

約半世紀前のサイモンの主張は経営理論に対する見解はその現状も説明しているように思える。一方で、経営学における「理論」というものは、その特性から必然的に、反証可能性の高い一般理論というより特定理論あるいは中範囲理論<sup>2)</sup>になることが多いこと、具体的には現実の企業では異なる理論から同じような改善案が生まれたり同じ理論から異なる改善案が生まれたりする可能性が無いわけではないこと、さらに述べればある企業の活動がライバル企業の活動を意識して行われる場合があること、などといったことを考慮すれば、現在の経営理論の姿は自然なものか

\*流通科学大学サービス産業学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町 3-1

もしれない。

そもそも経営理論は経営者の意思決定に資するべきものであると筆者は考える。過去の企業活動を如何に的確に説明できたとしても、今まさに意思決定を行おうとする経営者が有益と考えなければ存在する意味はないのではないか。

また企業人が経営理論に向き合っている戸惑いは、いわゆる経営理論というものが企業活動の一部を説明するために構築されている、いわゆる独立かつ静態的な側面が強いことに起因すると思われる。一方、企業は生き物である。常に変化にさらされるなか、企業人はいわゆるハウツーものの経営本を参考にしながら、最終的には自ら意思決定することを迫られる。そこには血液検査の結果も、MRIの画像もない。このような企業人が本来的に求めるものは、企業活動に資する全体的かつ動態的な経営理論なのではないか。

一方で、独立かつ静態的な経営理論が企業活動の一断面をとらえるヒントを与えてくれることは間違いない。換言すれば、動態的な企業活動をみる枠組みとして静態的な経営理論を活用すれば、孤独な経営者や企業人の役に立つことができるかもしれない。

以上を踏まえ、経営学が経営者や企業人の企業経営に資するためには、特定理論である個々の経営理論を何らかの体系のもとで整理することが必要と思われる。そのためには、ある程度的前提のもとで経営理論を整理することは有益かもしれない。

筆者の考える試みはすでにいくつかおこなわれている。H・ミンツバークは著書<sup>3)</sup>の中で既存の経営理論を10のスクールに分類した上で、それぞれの特性と活用方法を述べている。国内では、筆者が実務的な考察の中で構築している<sup>4)</sup>。今回の論文は経営者および企業人が活用することを意識しつつ、学術的な裏付けを明確化する端緒となることを意識している。

本論文の枠組みとして、経営者および企業人が日常経営をおこなううえで設定する目標と戦略の体系を確認し、その上でそれぞれの検討に活用される経営理論を、とくに古典的な経営理論との関わりで述べていきたいと思う。筆者の検討の前提として、IIではF・W・テイラー、J・H・ファヨール、C・I・バーナード、H・A・サイモン、の理論をレビューする。続いてIIIでは今日の経営理論を、企業目標の体系と関連づけながら検討する。その上で、IVではIIとIIIの関連を述べる。

## II. 古典的経営理論のレビュー

### 1. F・W・テイラーの考察

F・W・テイラーは見習い工員とし鉾山会社に就職した。当時、ハーバード大学に入学したが、健康問題で退学したという。仕事に就きながら機械工学の修士号を取得し、やがて事業会社の技師長を務めたあと、顧問能率技師として独立した<sup>5)</sup>。今日でいう、技術コンサルタントのような仕事であったと思われる。

テイラーの業績は『科学的管理法』に集約される。同書はテイラーが事業会社の見習い工員から技師長を務めるなかで行った種々の努力を集約したものである。テイラーの主張を一言で述べると「課業による管理」と「管理監督者と作業者の役割分担」である。とくに前者については、あるべき仕事の質と量を明確化し、その達成度合いに応じて賃金管理を行った。

テイラーの思想及び手法を否定的に受け止める場合は、人間をあたかも機械のように扱うという面が強調されるようである。一方で、いわゆる組織的怠業が日常茶飯事であった当時の産業界においてはテイラーの手法は合理的であったのかもしれない。多くの経営者はテイラーの手法を導入することにより組織の多くの問題を解決した。日本の経営者や企業人に人気の高いP・F・ドラッカーは「テイラーの科学的管理法のおかげで、何よりもまず、この75年間に著しく『豊かさ』が増し、先進国における勤労大衆は、かつて裕福な人が味わったよりも高い生活水準にまで達するようになった」と述べている。テイラー自身も「マネジメントの目的は、雇用主に限りない繁栄をもたらし、併せて、働き手に最大限の豊かさを届けることであるべきだ」と述べている<sup>6)</sup>。

このような視点から考えると、テイラーの思想と技術手法の展開は、経営者及び企業が現代の姿に発展する上で不可欠な道程であったといえる。

## 2. J・H・ファヨールの考察<sup>7)</sup>

ファヨールは鉱山技師として社会に出た。その後、専門分野である地質学についての知識を高めつつ、企業内でのキャリアを積み、やがてその会社の経営を任されるに至った。

ファヨールが専門経営者として託された会社は、当時の業界の状況からみると衰退傾向にある会社であった。すなわち、陳腐化した技術や設備を使用しながら、市場ニーズにマッチしづらくなっていた商品を扱っていたのだ。ファヨールは老朽化した設備の廃棄や競争力のない事業分野から撤退する一方、将来に向けての研究開発投資などを展開していった。今日でいうスクラップ&ビルド、ポートフォリオ経営を実践していたといえる。ファヨールの努力で同社は安定的な発展を実現していく。

このような活動をファヨールは理論として体系化していき、具体的には著書『産業ならびに一般の管理』として世に問うことになった。同書におけるファヨールの主張は以下の通りである。すなわち<sup>8)</sup>、企業が行う全ての活動は6つのグループに分かれる。具体的には、①技術的活動（生産、製造、加工）②商業的活動（購買、販売、交換、）③財務的活動（資本の調達と管理）、④保全的活動（財産と従業員の保護）、⑤会計的活動（財産目録、貸借対照表、原価、統計、等々）⑥管理的活動（予測、組織、命令、調整、統制）の6つである。このうち①から⑤までは従来から知られているものであるが、⑥についてはよりいっそうの検討が必要であるとして議論を展開していく。いわゆる、管理過程論である。

ファヨールがこのような議論を展開した時代はテイラーの科学的管理論が大きな力を持ってい

た時代でもあった。産業革命を経て経済社会が急拡大する中では、如何にして生産効率を向上させるかに経営者が注目していたのはある意味で自然であったかもしれない。ファヨールの長男も米国でテイラーの思想に触れ、その後ヨーロッパにおいてテイラーの思想を広める役割を果たすことになったという。そのため、ファヨールはあまり幸福とはいえない晩年を過ごしたようである。

その後ホーソン工場実験を契機に人間関係論が展開され、ほぼ並行してアーウィックらに再評価されたファヨールの管理過程論は、次第に手法化していくテイラーの思想を後目に、経営学の根幹として発展していくことになる。

この論文のⅢで筆者が検討する目標の体系の背景にはファヨールの理論が息づいている。企業経営を取り巻く環境は常に変化するが、中でも管理的活動を続けることが企業を持続的な繁栄に導くというファヨールの思想に、筆者は強く共感する。そのような活動を支援するのが目標の体系化であり、個別の目標を意味づけ、その達成を支援するのが特定理論の役割であろう。

### 3. C・I・バーナードの考察

バーナードはハーバード大学を中退した後、当時米国で最も巨大かつ複雑な組織を持っていたであろうAT&T社に入社した。米国で最高峰の大学で学びながら、経済的理由で学士号を取得できなかったバーナード<sup>9)</sup>の心中は察するにあまりある。そのような中、バーナードは経営革新を推進する経営者のもとでスタッフとしての能力を遺憾なく発揮した。当時のAT&T社は厳しい競争のなかで崩壊の危機にあったものの、顧客サービス第一を掲げて再建の旗振りをするヴェイル<sup>10)</sup>のもと、強力な企業へと変身する過渡期であった。

その後バーナードはライン管理者として活躍する。大恐慌前後の困難な時代に難しい労使関係を経験しながら、自ら組織運営の理論を構築していく。その背景には「ところが私の知るかぎりでは、私の経験に合致するように、あるいは管理実践や組織のリーダーシップに練達だと認められた人々の行為のうちに含まれる考え方に合致するように、組織を取り扱ったものは一つも存在しない。なるほど組織の外見的特徴を叙述、分析した優れた著書が無いわけではない。それも重要ではあるが、しかしそれは物理学、科学、地質学や生物学を欠いた地誌のごときものにすぎない。管理職能を理解するためには、組織の地誌や製図法以上のものが必要であろう。いかなる種類、性質の力が、どのように作用しているかを知ることにも要求されるであろう<sup>11)</sup>」という考え方があった。

以上のような背景のもと、バーナードは『経営者の役割』を著す。バーナードの著作は2作とされているが、もう一作は論文集であり、体系的に経営について著した書籍は『経営者の役割』のみである。

このなかでバーナードは、組織が成果を上げるためには「共通の目的」、「協働意思」、「コミュニケーション」の三つの要素が必要であるとしている。大学を中退し、ともすれば個人主義に傾

倒しがちだったバーナードが、経営者として社会に貢献したあとにたどり着いた、個人主義とは正反対の結論であった。

#### 4. H・I・サイモンの考察

ハーバート・A. サイモンは1978年にノーベル経済学賞を受賞した碩学である。サイモンの研究分野はノーベル賞受賞対象の経済学だけではなく、経営学、さらにはコンピュータ・サイエンスまで広がっている。サイモンの経営学の研究において一貫しているのは「意思決定」に関わる考察であるといわれている。

サイモンの興味の中心は組織であり、組織が行う意思決定であった。サイモンを経営学者として位置づけたい者からは、組織論を探求する中で認知心理学やコンピュータ・サイエンスに関する研究が行われていると解釈したいところである。もっともサイモン自身はそのような境界線を意識していたかどうか疑問である。換言すれば、そのような分類はサイモンにはどうでも良いことなのかもしれない。

サイモンは『学者人生のモデル』で次のように述べている<sup>12)</sup>。「人生は自分の行く道に沿って驚きを経験し、別の道を行ったらどうなっていたであろうかと思いながら(あまり深刻にならずに)迷路のある庭や城の中を進むことになる。つまり、情報の不足した問題を解くための発見的探索である。仮に目標を持っていたとしても、その目標は、探索を導くというよりも、むしろ探索の結果として現れ出てくるものである。生きることは探索であり、それ以上の要約は不必要なのである」。自らの知的好奇心を追求していったらここまできていた、ということなのであろう。

サイモンは意思決定を「点」ではなく「線」でとらえた。サイモンは意思決定は4つの活動、すなわち情報活動、設計活動、選択活動、再検討活動を通じて行われるとしている。そのような活動の中でサイモンは人間の限界について述べている。すなわち情報活動において全ての情報を把握することはできないし、設計活動においては全ての代替案を探索することはできない。併せて、選択活動においては、そもそも組織にとって最も好ましい代替案の選択は人間では不可能なものと位置づけている。

以上のような中で意思決定の基準は、経済学が採用する最適化原理ではなく満足化原理であると提唱する。いわゆる「限定された合理性」である。人間の情報収集能力と代替案設計能力、さらに選択能力には限界があるが故に、所期の目標を達成できそうな代替案が見つければ行動に移せ、ということである。ここで大切なことは「限定された」状況の中で人間は自らの能力の限界を意識しながら、それでもその枠を少しでも広げていくという意味が人間には必要であるということである。

筆者がサイモンの主張で共感するのは、そこに人間の可能性を信じる意思を持っていることにある。コンピュータの可能性を前面に押し出すサイモンは、一見人間の可能性を否定するように

見える。しかしコンピュータを創造するのはあくまで人間であり、コンピュータの能力の先を人間は見据えるべきだと主張しているように筆者には思われる。

サイモンは「コンピュータと共に地球に生きる」と題した講演の結びで次のように述べている。「…私たちが計算する空間は、決まった空間ではない。人類はその歴史とともに、絶えずそれを拡大してきた。人間の知性が機械の知性によって拡大されたときには、私たちはその思索、希望、行動の空間をさらに広げる手段を手に入れたことになるであろう。昔からと同じように、私たちはその手段を、時に正しく、時に間違っ用いることであろう。しかし、私たちは、私たちの希望と信念を持ち続ける。昔からそうしてきたとおり、私たちは無知よりも知を選ぼうではないか」。コンピュータの能力が人間を凌駕する可能性が問われている今、サイモンの言葉を反芻すべき時期であろう。

## 5. 古典的経営理論の位置づけ

古典的経営理論として、テイラー、ファヨール、バーナード、サイモンの4名を取り上げた。経営学を学び研究するものなら知らないものはいないと断言してよいほど、大きな足跡を残した人たちである。

古典的経営理論についての総合的なレビューは後におこなうが、次章との関連で本論文での位置づけを確認しておく。本論文において古典的理論の中で最も重きを置いているのがファヨールの管理過程論である。企業経営を推進するうえで管理活動の重要性はいうまでもない。しかし、現実の経営で管理活動が十分におこなわれているかという点と疑わしい面がある。予測・計画から組織にかけて、すなわち体制を整えるところまでは何とか進むが、実際に活動を開始して種々の局面に対応する段階で、当初の予測・計画とのギャップに立ち尽くす企業が多いのが実情である。命令、調整、統制を踏まえて企業組織は前進し成果をつかむことができるという考え方は企業経営者および企業人にとって再度認識したい部分である。

組織経営をするうえで、バーナードの姿勢も重要である。世界的な企業の分社経営をおこなったバーナードは、組織を運営することの難しさを身をもって経験した。その上で、共通目標、協働意思、コミュニケーションという3つのキーワードを提示した。この点も、難しい課題から目をそらせがちな経営者にしっかり認識してもらいたい部分である。

サイモンの意思決定論は人間に対する厳しさと、優しさと、可能性の3つを同時に感じさせてくれる。企業経営について袋小路に陥ったときに満足化原理に基づく行動を許容すること、一方で、その前提としては最大限の努力が必要であるという部分においては妥協しない姿勢、そしてその将来に人間の可能性を信じる姿勢を、企業の今日の意思決定と将来の意思決定に反映させたい。

テイラーについては、本論文ではそれほど重要視しない。ただ、事業および会社の目標は、企業の個々の仕事を研ぎ澄ましていくことで実現されること、すなわち科学的管理に基づく経営は

前提条件として不可欠であることを意識すべきである、ということをお教えられるのがテイラーである。

いずれにしても古典的経営理論は、テイラーの科学的管理法を除き、抽象的かつ理念的な部分が多い。一方で、特定理論に見られがちな、木を見て森を見ず的な議論は少ない。経営者および企業人の基本的な姿勢を確認するとき、あるいは大きな意思決定の差異の判断基準として、十分に認識しておきたい考え方であることは間違いないであろう。

### Ⅲ. 企業の目標体系と戦略体系

#### 1. 永続すべき存在としての企業

企業は永続すべき存在である<sup>13)</sup>。その理由は筆者にとっては至極簡単である。一つの企業は多くの利害関係者と関わり合いを持つ。その企業が企業活動を放棄することは、その企業の活動を前提として活動を行っている他の利害関係者の活動に影響を与える。具体的に言うと、その企業に商品を生産していた企業が代金回収が行われない事態に追い込まれ、倒産してしまう場合がある。いわゆる連鎖倒産である。あるいはその企業に勤めていた人が失業状態になることを示す。このような観点からも、原則として企業は破綻を許されないのである。

一方で、実際には多くの企業が破綻する。たとえば、平成23年の負債総額1千万円以上の倒産企業数は12,734社であった<sup>14)</sup>。そのうち98.5%である12,543社は資本金1億円未満の中小企業が占める。視点を変えれば、いわゆる大企業の破綻は1.5%存在する。大企業の中でも上場企業の破綻は社会的影響が大きい。利害関係者の数が多いことに加え、株式市場への信頼も大きく揺らぐことになる。

視点を変えると、企業の永続は、それほど容易ではないとも考えることができる。破綻には至らなくても、永続的に優位な地位を占めることのできる企業の少なさ、経験的に知られてきた<sup>15)</sup>。国家経済のステージの変化とともに国家を支える産業は変わる。かつて日本を支えた繊維産業の衰退はよく知られているし、「鉄は国家なり」といわれた鉄鋼産業における日本企業の量的な競争力は低下し続けている。電気機器産業の競争力低下は昨今のニュースが伝えるところでもある。

このようななか企業に求められるのは、その時点での繁栄はもちろんのこと、将来の繁栄の準備をおこなうことであると筆者は考える。繁栄を実現するためには、繁栄を支える事業が必要である。逆にある事業が繁栄するためには、企業が推進する事業が他企業との競争に勝つことが必要である。他企業との勝つためには顧客にとってより魅力ある存在である必要がある。そのためには組織の「能力・機能」を高める必要がある。組織の「能力・機能」を高めるためには源となる経営資源の充実が不可欠である。

以上のような流れをふまえ、以下は4つの節で考察する。すなわち個別事業についての検討、個別事業の集合体としての会社全体についての検討、能力・機能についての検討、そして経営資

源についての検討、である<sup>16)</sup>。

## 2. スタートは事業目標と事業戦略

企業を考える際の核となるのは事業である。たとえば創業者は、通常は、ひとつの事業<sup>17)</sup>から経営を開始する。起業段階から複数事業に着手することは少ないと思われる。そこには起業段階から複数事業に目を配りつつ、それぞれの事業を成功に導くことは難しいという意識が働くのかもしれない。いわゆる「二兎を追う者は一兎をも得ず」である。加えて、複数事業を展開するには経営資源が十分でない場合が多いからかもしれない。

一方で事業の定義は難しい。たとえば自動車の製造販売を一つの事業と考えたとしても、企業によって製品構成は異なる。総合的な製品ラインを持つ企業もあればスポーツタイプに特化する企業もある。軽自動車に経営資源を集中する企業もある。スポーツタイプに特化する企業と軽自動車に特化する企業を製品の面で比較する意味は少ないだろう。一方で顧客の視点から見ると、その比較が全く意味のないものではないかもしれない。時代の流れの中で軽自動車に魅力を感じる人が増えるかもしれないし、スポーツ心に目覚める軽自動車ファンもいるかもしれない。

以上の議論は、いわゆる競争戦略に関わる議論であり、具体的にはマーケティング理論によって検討される領域である。

競争戦略については、ポーターが産業組織論を背景に、経営者および企業人に有益な枠組みを提供した。事業の収益性はどのような業界に属するかによって概ね決まってくるということである。ポーターは企業の収益性に影響を与える5つの要因を抽出した。具体的には、新規参入者・買い手・売り手・代替品及び技術、そして業界内の競争業者である。このうちはじめの4つが業界の収益性を決定づけ、最後の1つが最終的に当該企業の収益性を決めるということである。前4項目が業界にとって有利な状況であれば業界に属する多くの企業が高い収益性を享受できる一方、逆に不利な状況であれば業界に属する企業で高い収益性を享受できる企業は少なくなる、ということである。

マーケティング戦略のほとんどの部分はポーターの5つめの要因、すなわち業界内の競争業者との関係を検討する際に有益となる。ターゲット顧客を明確化する上でのSTP (Segmentation Targeting Positioning) 及びマーケティングミックスはほとんどのビジネスマンが知る考え方であろう。いいふるされた枠組みではあるが、経営者および企業人にとっては重要な枠組みであろう。

以上、事業について検討してきた。事業は企業の核である。視点を変えると企業人の努力は事業を魅力的なものにするために費やされる。企業人の努力の具体的な内容については4節で触れる。

さて企業は単独の事業に全てを注ぎ込むことをせずに複数の事業に着手する場合がある。その理由は様々であろうが、現実問題として複数事業を持つ企業が存在する。代表的な企業は総合商社である。一般的に規模が大きくなると複数事業を持つ傾向にある。そのようになると、企業は



事業の集合体と考えることができるようになる。2 節では事業の集合体を「全社」とよび、その内容を考察する。

3 節以降は、実際に事業運営をおこなう際に重要となる経営機能の問題や、経営機能の源となる経営資源について考察する。

### 3. 事業戦略の総和としての全社戦略

企業経営者が複数の事業を持つようになる理由は何であろうか。一般的に多角化と呼ばれる行動の背景には色々なことが考えられるが、リスクヘッジ、組織スラックの活用、に集約されるように思われる。リスクヘッジという面での多角化は、近い将来と遠い将来への備えである。

近い将来を考える意味は、自社が取り組む事業内での位置づけが急激に低下することに対する備えを考えるということである。例えば同業他社が画期的な新製品を送り出すと自社の位置づけが相対的に低下することがある。あるいは、自社の提供する商品に不具合が発生し自ら存在感を低下してしまう場合もある。このような場合、一つの事業で企業が運営されていた場合は存亡の危機に瀕することになる。その時のために、別の事業を用意しておこうということである。

遠い将来へ備えての多角化は、現在取り組んでいる事業が属する業界に対する危機感から生まれてくる。すなわち、当該事業が属する業界そのものの地盤沈下である。業界そのものが縮小あるいは消滅するようなことになると、その業界に属する事業のみで企業が運営されていると悲惨な運命が待っていることになる。戦後繁栄した炭鉱経営が一つの事例である。炭鉱運営企業に多くをゆだねた地方自治体が破綻した事実は記憶に新しい。

いずれにしても、経営者が複数の事業を運営するようになると重大な意思決定を行う必要が出てくる。それは、自分の経営する組織を事業の総和としてとらえることから生まれる。すなわち、過去、現在、未来という時の流れの中で、全社を構成する個々の事業の意味付けをどのように考えるか、換言すれば変化させていくかを意思決定する必要がある。

この意思決定の目的は、基本的には組織の存続であり、組織の成長である。成長に対する考え方は経営者によって異なるであろうし、また同一人物でも状況によっては変化するかもしれない。いずれにしろ、経営者は全社の行く末を個々の事業に落とし込んで具体化していく。しかし未来における組織を取り巻く状況を正確に知ることはできない。同じく、現在も正確に知ることはできない。そのような、サイモンのいうところの「限定された合理性」のなかで、経営者は意思決定を行っていくこととなる。

この段階で有益な経営理論はポートフォリオ理論である。ポートフォリオ理論の本質は製品であるが、全社を事業の集まりと考える局面では、当然ながら製品ポートフォリオではなく事業ポートフォリオとなる。

製品ポートフォリオ理論については、ボストンコンサルティンググループとゼネラル・エレクト

ロニックの共同作品とされている。一方、ボストンコンサルティンググループと肩を並べる世界的なコンサルティング会社であるマッキンゼーは、ビジネス・スクリーンという概念を取り入れた。

併せて、この意思決定で重視すべき概念がある。それはシナジーである。新しい事業分野に進出するにはリスクが常に存在する。その際に企業人は可能な限りリスクを低減すべきである。具体的には技術の活用であり、既存の販路の活用であり、既存の設備の活用である。シナジー及びリスクを考慮した事業展開はE・アンゾフが製品・市場マトリックスとして提唱した<sup>18)</sup>。すなわち事業成長の方向性を4つのベクトルで表現すると共に、それぞれのリスクとシナジーを考慮すべきであるとした。アンゾフの枠組みは全社戦略の検証に活用できると共に、個別事業の展開にも有益である。

#### 4. 事業目標を実現する経営機能戦略

個別の事業単位に話を戻そう。個別事業の目標を最もシンプルに表現すると「商品と市場の積」とすることができる。すなわち、どのような商品をどのような顧客に提供するか、である。その過程においてライバル企業との競争がある。自社の提供する商品・サービスが自社の考えるターゲット顧客へ届けるうえで、同じような意図を持つ顧客との関係で優位に立つことが、商品と市場の積の内容である。

上記の目標は、2で述べたとおり競争戦略及びマーケティング戦略の枠組みで組み立てられる。ただ、そこで表現されるのは企業人の活動の結果である。この活動は「経営機能」という言葉で表現される。具体的には「企画機能」、「開発機能」、「仕入機能」、「生産機能」、「チャンネル構築機能」、「プロモーション機能」、「アフターサービス機能」等である。これらの機能を組み合わせることでライバルとの違いを明確にし、自社の優位性を確立するわけである。

たとえば、商品・サービスのユニークさでライバルに勝とうと考える場合には「企画機能」と「開発機能」に力点が置かれるだろう。製品の品質の高さで優位性を確立したい企業は「仕入機能」と「生産機能」に力点を置きつつ、高い品質につながる製品設計に関わる「企画機能」及び「開発機能」にも目を配るべきであろう。販売力でライバルを圧倒したければライバルに勝る「販売チャンネル構築機能」と「プロモーション機能」が求められる。ただ、製品そのものの魅力や品質に問題があれば土俵にあがることすらできないので、「企画機能」や「生産機能」においても一定のレベルを実現する必要がある。

企業人は、結果としての商品力や市場展開力を実現するうえでの経営機能のレベルを一連の流れで検討し構築していく必要がある。このような思考の枠組みを与えてくれるのが、M・E・ポーターが提唱した価値連鎖（バリューチェーン）である。バリューチェーンは90年代に大きなブームとなったビジネスプロセス・リエンジニアリングの基盤となる理論である。その他の広がりやを考慮すると、現代において最も影響力のある経営理論と位置づけてよいだろう。

以上のように経営機能は事業の特色を構築する役割を果たすわけだが、視点を変えれば、企業の存在意義やスピリットを示すと考えることができる。企業を特徴づける際に「技術の●●」や、「販売力の△△」、「品質の○○」などというフレーズを耳にすることがある。これらは経営機能の内容が企業の特徴を示している。主体を変えれば、経営者とくに起業家は「このような会社になりたい」という強い思いがあり、その思いを実現するために、特定の機能を強化し、結果として事業の特徴が形成されていると考えることができよう。そしてある特徴が特定の事業で醸成されると、その特徴が企業の展開する他の事業にも転写され、ひいてはその特徴が企業全体の特徴へと昇華していくと考えることができる。

このように考えを広げていくと、企業経営における経営機能の重要性というものが浮かび上がってくると考えられる。すなわち、企業の特徴はどのような機能にこだわるかにかかっているといえる。

## 5. 経営機能目標を紡ぎ出す経営資源

事業における優位性を作り上げるのが経営機能であるとすれば、意味ある経営機能を形作るのは経営資源である。すなわち、経営機能のレベルをイメージしながら経営資源を投入する必要があるということである。

たとえば、一定の生産機能を備えるためにはそれ相応の設備（物的資源）が必要になる。あわせて、その設備を操作する人材（人的資源）が必要である。一方、設備と人材だけ存在しても企業が求めるレベルの生産量は確保できない。品質の保持も難しい。いわゆる求めるQCD（品質、コスト、納期）と必要な生産数量を同時に実現するにはその企業独自のノウハウ（情報資源）が必要である。そして、設備や人材を企業に備えるためには、それらを確保できるだけの資金が必要となる。

このように一定の経営機能を実現するためにはそれに見合う経営資源が必要となる。さらに先ほどの検討からわかるように経営資源には「階層性」がある。すなわち、経営機能のレベルに直結する経営資源と、経営機能に直結する経営資源を獲得するための資源、の2階層である。前者は物的資源、情報資源、人的資源が該当する。一方後者に該当するのは人的資源と資金である。

ここで人的資源の二面性には注意しなければならない。すなわち、作業現場において直接に生産活動に従事する人的資源と、企業のノウハウを構築する人的資源の存在である。前者の具体例としては、工場労働者や設計部門における製図担当者が該当するし、後者の具体例としては、生産管理手法や人事労務、経営企画等に従事する人材が該当する。

この段階で、一定の経営機能を具備するためには、最終的には人的資源と資金に落とし込むことが必要になることがわかる。さらに確認が必要なことがある。すなわち、結果としては同じことを目指しながら、企業によっては経営資源の配置内容が異なる可能性があるということである。

またその違いが企業の特徴に直結していることである。

最もわかりやすい例としては生産能力に関わる経営資源展開があげられる。ある一定の生産量を確保するために企業がとる方策の両極は2つである。すなわち全ての生産を自社でおこなう方策と、全ての生産を他者にゆだねる方策である。後者はファブレス化あるいはアウトソーシング化と呼ばれる手法である。前者の場合は求める生産量を確保できる設備と人材であり、後者の場合は必要な生産量を提供してくれる協力会社の能力と社数、そしてそれらを統率できる管理ノウハウということになる。この場合、どちらの方策が正解かという問いかけは愚問である。どちらの方策を選ぶかは経営者および企業人の意思決定にゆだねられる。選択の背景には彼らの思いがあり、その企業の事情がある。最も、それらが「合理的」であるかは検討の余地があるだろう。その際には、古典的な経営理論である管理過程論の出番となる。

経営資源に関わる考察として重要なのは、「見えざる経営資源」の概念<sup>19)</sup>である。この概念は日本の経営が世界に名をとどろかせたころに、その強さの原因として位置づけられたものである。

経営資源というと「ヒト・モノ・カネ」の三つであるという時代があった。その後、種々の現象を分析する中で、情報や時間という要素も経営資源に加えるべきではないかという提言があった。時間については一般的には経営資源の候補から脱落したが、情報は重要な経営資源として位置づけられるに至っている。

情報には2つの種類がある。一つは「データ」としての情報である。もう一つは「企業独自のやり方・ノウハウ」である。換言すると無機的な情報と有機的な情報といえよう。この中で見えざる経営資源として位置づけられるのが有機的な情報である「企業独自のやり方・ノウハウ」である。

「見えざる経営資源」とはまさしく目に見えない経営資源である。「見える資源」の具体例としては建物や機械設備があげられる。このような経営資源は目で見て触れることができる。一定の金額にも置き換えることができる。また移動・転用が可能である。しかし見えざる経営資源は物理的な把握が不可能なので、簡単に転用や売買はできない。特定企業の経営の環境下であって初めて価値を生むことができる。

例えば、「〇〇〇生産システム」というというノウハウを想定しよう。そのシステムは特定企業の生産管理部門が長年にわたって育んできたものとする。その企業の設備を使用し、その企業の発展と共に練り上げられてきたものとする。場合によってはマニュアル化されている部分もあるが、ほとんどは、その会社の設備や人材を想定して作り上げられたしくみである。そこにはその会社独自の用語や習慣もちりばめられているだろう。他の組織の構成員には理解できない用語もあるかもしれない。であるが故に、そのシステムがどれほど素晴らしいものであったとしても、その会社以外ではそれほど役に立たないものとなる。これが見えざる経営資源である。

戦後の日本企業は、急激な経済成長を背景に慢性的な人手不足であった。それが一つの原因と

なって、アベグレンが三種の神器と呼んだ終身雇用、年功序列、企業別組合という施策と相まって、とくに大企業において定着率は高かったことが想定される。そのようななか、企業の発展と個人の生活向上が同時実現される幸福な時代の中で企業に対するロイヤリティを高く保つことができ、その一つの成果として企業独自のノウハウが育ちやすかったと考えられる。

企業の中で種々のノウハウが蓄積されていくというプロセスについては、暗黙知と形式知という考え方も一般的になっている<sup>20)</sup>。仕事の中で個人が発見した種々のノウハウが組織構成員間で共有化されることを通じて組織全体の能力が向上する。その中でまた新たな発見が生まれ、同じようなプロセスを経て組織全体の能力が上がっていく、という考え方である<sup>21)</sup>。

一方、組織的な強さという面で日本企業が輝きを失っているという声も強い。日本企業の地位が相対的に低下する中で従来のような組織運営が困難になってきている。バブル経済崩壊前には考えにくかった雇用対策としての人員カット等は今日では珍しくなくなった。日本の技術者が海外企業にヘッドハンティングされ、かつて日本の企業で進めていた研究を継続して日本企業を凌駕するという現象も見られるようだ。このような面の検討は本論文の範囲を超えるが、我が国の将来を鑑みるに看過できない現象である。

## 6. 本章のまとめ（体系を論理的につなげる戦略理論）

本章の議論を踏まえ、目標体系と戦略理論を関連づけると以下ようになる。

- ① 個別事業の展開の枠組みは競争戦略によって与えられる。
- ② 個別事業はマーケティング理論によって実行段階の目標を与えられる。
- ③ 全社目標は個別事業目標を統合したものである。それらをつなぎ合わせるのはポートフォリオ戦略と商品市場戦略である。
- ④ マーケティング戦略を実施するうえで価値連鎖は重要である。
- ⑤ 価値連鎖を形成する経営諸機能、諸機能を構成する経営資源への落とし込みは重要である。
- ⑥ 経営資源には階層性がある。最終的には人的資源と資金に集約される。

このように、事業および企業の目標体系を根幹に据えて経営理論を整理していくと、それぞれの理論がより生き生きと見えてくる。また、それぞれの理論が提示する代替案が場合によっては正反対の内容を示すということも十分に理解できるのではないだろうか。すなわち、ポートフォリオ戦略においては、創業間もない企業と成熟した企業では同じような事業や同じような製品に対して考察しても具体策は異なってくるだろう。企業の大切にしたい特徴が異なれば価値連鎖で重視する機能は当然異なってくるだろう。またある時期に大きな成功を収めた企業が同じような感覚で、未経験の事業や商品に着手したとしても成功は覚束ないであろう。

#### IV. 企業をみる視点（古典的な経営戦略理論および経営組織理論に立脚した考察）

##### 1. 考察した理論の鳥瞰

本論文で検討した経営理論について、その背景となる提唱者およびその書籍、加えて経歴を概観したのが次の表である。ここに上がったファーストネームを知らない研究者および経営者は少ないであろう。

表 1. 古典的経営理論の提唱者の著書と略歴

ファーストネーム	生年	没年	経営学に関わる主要著書	職歴
ファイヨール	1841 年	1925 年	産業ならびに一般の管理	技師 経営者
テイラー	1856 年	1915 年	科学的管理法	技師 研究者
バーナード	1886 年	1961 年	経営者の役割	事務 経営者
サイモン	1916 年	2001 年	経営行動 オーガニゼーションズ（共著） 意思決定の科学 システムの科学	金融 研究者
アンゾフ	1918 年	2002 年	企業戦略論 戦略経営論	研究所（ランド研究所） 航空機会社 研究者
ミンツバーグ	1939 年	存命中	マネジャーの仕事 戦略計画の創造的破壊 戦略サファリ（共著）	研究者
ポーター	1947 年	存命中	競争の戦略 競争優位の戦略 国の競争優位	研究者

アンゾフ以降の理論は実際の経営現場を意識しながら理論構築がなされてきたと見てよいだろう。論文中で述べた言葉を使うなら特定理論あるいは中範囲理論というべきものである。

ファイヨールとバーナードの理論は、実際の経営者によって構築されたものであるが、むしろ経営全般を視野に入れた構造になっている。

テイラーの理論はアンゾフ以降の理論と同じで、特定理論に近いものがある。

サイモンの理論は上記の流れとは少し異なり、組織運営に不可欠の意思決定という部分に焦点を当てた枠組みになっている。

上記には含めていないが、本論文Ⅲ章の基盤となる『戦略策定』については、文字通り戦略策定の際に参照すべき理論を、とくにアンゾフ以降の理論を意識して統合的に説明している。<sup>22)</sup>

## 2. 企業をみる視点

以上、古典的な経営理論を考察した上で、今日の企業をみる目として企業の目標体系という考え方を提示し、そこに経営者が参考にすべき今日的な経営理論を組み込んで検討してきた。本論文のまとめとして、企業の目標体系を柱として、古典的な経営路論とくにファヨールとサイモンの理論がどのように関わるかを考察したい。

前節で確認したとおり、ファヨールおよびサイモンの理論は、目標および戦略の体系の全般にわたって活用できる可能性を持っている。そのような視点をもって、ここでは事業目標に絞って検討することとする。事業目標に的を絞るのは、事業目標が全ての目標の出発点になっていることであり、また今日の経営理論の多くがこの部分に集約されているからである。

事業目標の主要項目は売上高や市場シェアと行った目標になるであろう。事業戦略は事業目標を達成するための商品目標と市場目標を分解されることになる。ここで商品についてはさらに細分化された目標、すなわち商品ライン及びアイテムへの展開がおこなわれることになる。市場目標については、販売チャネル別、顧客別、地域別、といった展開がおこなわれることになる。

細分化展開がおこなわれたあとは時間的な要素を組み込むことが求められる。すなわち、当面の展開と将来の展開である。時間的なスパンをどの程度持つかは事業内容によって異なる。そして時間的な流れの中で世の中の変化を予測し、仮説を立て、具体的な展開内容（商品構成、チャネル構成、顧客構成など）を検討していくことになる。

以上の段階が、ファヨールの管理活動の中での「予測・計画」ということになる。

「予測・計画」の次には、その目標を達成するための「組織」ということになる。この段階で、事業目標から経営機能目標へと考察を移す必要が出てくる。すなわち、事業目標達成を目指してライバル企業を意識した自社の特徴を明確化したうえで価値連鎖を組み、その価値連鎖を実現するための経営機能目標はどのようレベルであるべきかを検討する、ということである。経営機能の詳細の検討は組織設計に直結する。ここでファヨールの管理活動の「組織」が現れる。なお組織設計がなされると、そこで経営資源まで展開されるのが通常の経営の流れである。この段階で目標体系は全て検討されたことになる。

ファヨールの「組織活動」が終了した段階で組織は活動を開始する。活動開始にあたっては「命令」が下される。命令そのものは簡単な行為であるが、命令を出すタイミングは極めて難しい。

同じ活動であっても開始時期が異なれば成果は変わってくる。経営者の能力が最も重要になってくる部分かもしれない。

活動を開始すると必ず起こってくるのが、予測・計画と実態の差異である。実際の経営の場で、予測・計画と実態が同じであることはほとんど無い。それが現実である。大切なのは当初の予測・計画との差異を実際の行為を通じてどうやってリカバリーしていくかということになる。場合によっては、差異を意識する中で、当初計画していた行為や、場合によっては目標そのものあるいは目標達成の時期を変更せざるを得なくなってくる場合がある。

ここでサイモンの理論が生きてくる。「限定された合理性」、そして「満足化の原理」である。当初の予測・計画とを固定せず、状況に応じて変えていくという姿勢が必要になる。ただ、むやみに変更することは危険である。変更するにはそれなりの判断が必要になる。明確な判断の元での変更でない場合、モラルハザードが生じてしまうかもしれない。

この点をクリアーするためには、バーナードの3つの原理が重要になってくる。すなわ「共通の目標・協働意思・コミュニケーション」である。この3つが基盤にあると企業人はベストを尽くすであろう、というのがバーナードの主張であると思われる。企業経営者であったバーナードらしい視点であろう。ここではとくにコミュニケーションが重要となるであろう。すなわち、共通の目標や協働意思は、常日頃のコミュニケーションによって生まれ、また確認され、高められていくからである。この段階がファヨールでいうところの「調整」にあたる。

以上、当初の目標から実行段階の調整まで検討した。最後はファヨールの「統制」である。「統制」は、事業運営に一つの区切りがついた段階でおこなわれる。すなわち、当初の予測・計画と実際の状況及び対応がどのように異なったものであったか、あるいは調整しなければならないものであったかを確認することである。確認したうえで、その後の事業運営に資する情報へと変えていくことが必要である。

もっともこれはそれほどスムーズにおこなわれるものではない。まず、事業の区切りというのが問題である。最もシンプルな区切りは会計上の決算期におこなう統制である。ただ決算期の統制は便宜上のものであり、事業自体は決算期などお構いなしに運営されているし、運営されるべきものである。よって決算期による区切りにはあまり意味はない。このように考えていくと、実際には製品ごとの検討であるとか、チャネルごとの検討などに細分化された統制となる可能性がある。またその方が実務的である。ただ「木を見て森を見ず」に陥らないように、事業を俯瞰する機会を持つことが必要になる。基本的には「走りながら修正する」ことであろう。

### 3. 今後の課題

以上、古典的な経営理論と今日的な経営理論を、経営者および企業人に資することを意識しながら、企業経営の現場に資する形に統合する試みをおこなってみた。今後の課題として、ファヨー



ル、バーナード、サイモンらが提唱した古典的な経営理論を縦軸にしてうえでアンゾフ以降の今日的な経営理論を横軸に展開するという大きな枠組みを変更することはないが、古典的な理論のより深い理解や、日ごとに現れる新しい枠組みのレビューを深めることが必要であると考えている。

大きな枠組みを作る際に意識したのは、日頃おつきあいのある経営者のお話である。経営者のちょっとした言葉をヒントに体系を作り上げてきた。経営者は多くの課題を抱えている。よって、人によっては朝令暮改、場合によっては朝礼昼改、さらには朝礼朝改といった意思決定および行動をする人もいる。従業員から見ると何とかして欲しい、と思うものだが、目に入ってくる新たな現象に対して、ゴーイング・コンサーンを念頭に、第一に置く経営者にとっては当然のことかもしれない。

一方で、バーナードが提唱したように、組織には共通の目標、協働意思、そしてコミュニケーションが必要である。またサイモンは、経営者および企業人は限定された合理性に悶々としながら満足化原理に従って意思決定をおこなっていくものとした。このような状況は企業社会や企業の活動を支援する技術がどれほど高度になったとしても、いつまでの経営者および企業人を悩ますことであろう。そのような状況にありつつもより多くの組織構成員に協働意思を抱かせ、共通目標を意識して行動してもらう環境を整えるのが経営者の使命であろう。企業活動が複雑化し、環境変化のスピードが加速すればするほど、組織を運営するうえでの基本原則は重要性を増すと筆者は考える。難しい状況であればあるほど経営者はあきらめてはいけない。あきらめの良い経営者の言動は組織構成員の気持ちを萎えさせるだけである。あきらめの悪い経営者が日本の経済を一定水準に押し上げた。日本経済の低迷がささやかれる昨今、あきらめの悪い経営者の顔や言葉を思い出しながら、前を向いて頑張っていきたいものである。

今後はさらに明確な体系を構築したうえで、フィールドワークによる検証および高度化の段階へと進めたいと思っている。予測・計画したことは実行の中で検証し、間違いや思い違い、考えの至らないところは調整し修正していかなければならない。これもファヨールやサイモンの教えである管理過程の一環である。

#### <注釈>

- 1) Simon,H.A. (1997)、p43
- 2) 野中郁次郎、加護野忠男、小松陽一、奥村昭博、坂下昭宣著 (1978)、p3
- 3) Mintzberg,H , Ahlstrand,B and Lampel,J.
- 4) 井上芳郎 (2003)
- 5) Bloomsbury (2003)
- 6) Taylor,F.W. (2006)、p10
- 7) 経営学史学会監修・佐々木恒夫 (2011)、p4
- 8) Fayol, J.H (1917)

- 9) 経営学史学会監修・藤井一弘編（2011）、p4
- 10) P.F.ドラッカー『現代の経営』
- 11) Barnard,C.I.（1968）、p38
- 12) 経営学史学会監修・田中政光編著（2011）p177-p178
- 13) もちろん、このような考え方を「所与のもの」ととらえることに疑問を感じないわけではない。株主至上主義のもとでは異なった行動がみられるかもしれない。筆者自身はゴーイング・コンサーンを「あるべき姿」として考えている。
- 14) 中小企業庁編（2012）、p320
- 15) 日経ビジネス編（1984）
- 16) この基本的な枠組みは『戦略策定』による。
- 17) ここでいうところの事業とは商品及びサービスの内容と同義である。一般的に事業は商品と顧客の組み合わせであるが、起業段階でそこまで意識する経営者はまれであるというのが筆者の実感である。
- 18) Ansoff,H.I.（1965）
- 19) 伊丹敬之（1984）
- 20) 野中郁次郎＋竹内弘高著（1995）
- 21) この書籍で事例として採用された米国の自動車会社はやがて破綻した。また、同じく事例として取り上げられた日本の家電企業は主力製品を強化しようとしておこなった巨額の設備投資が裏目に出て巨額の赤字を計上した。事例を元にした研究では時折見られる現象である。いかに企業を取り巻く環境（外部環境のみならず内部環境も）の変化が激しいかを考えさせられる。

#### 参考文献

- Ansoff,H.I.（1965）Corporate Strategy（中村元一訳 『企業戦略論』日本生産性本部）
- Barnard,C.I.（1968）*THE FUNCTION OF THE EXECUTIVE*, Harvard University Press（山本安太郎・田杉競・飯野春樹訳（1968）『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社）
- Bloomsbury（2003）*Business:The Ultimate Resource*, Bloomsbury Publishing（ダイヤモンド社編訳（2006）『世界を変えたビジネス思想家』ダイヤモンド社）
- Fayol, J.H（1917）*General and Industrial Management*,（佐々木恒夫訳（1972）『産業ならびに一般の管理』未来社）
- Hofer,C.W and Shendel,D.（1978）*STRATEGY FORMULATION:ANALYSIS CONCEPTS*, WEST PUBLISHING CO.（奥村昭博、榊原清則、野中郁次郎共訳（1981）『戦略策定－その理論と手法－』千倉書房）
- Mintzberg,H, Ahlstrand,B and Lampel,J.（1998）*STRATEGY SAFARI*, THE FREE PRESS（齋藤喜則監訳（1999）『戦略サファリ』東洋経済新報社）
- Porter,M.E.（1985）*On Competition*, *The Free Press*.（土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳（1985）『競争優位の戦略－いかに好業績を継続させるか－』（上・下）ダイヤモンド社）
- Porter,M.E.（1990b）*Competitive Advantage*, Harvard Business Press.（竹内弘高訳（1999）『競争戦略論Ⅰ・Ⅱ』ダイヤモンド社）
- Simon,H.A.（1997）*Administrative behavior Forth Edition*, THE FREE PRESS（二村俊子他訳（2009）『新版 経営行動』ダイヤモンド社）

- 
- Taylor,F.W.(2006) *The Principle of Scientific Management* ,COSIMO CLASSICS, Cosimo Inc. (有賀裕子訳(2009)『新訳 科学的管理法』ダイヤモンド社)
  - 井上芳郎著 (2003)『小さな会社のビジネス・プラン』東洋経済新報社
  - 経営学史学会監修・佐々木恒夫編著 (2011)『経営学史叢書IIファヨール』文眞堂
  - 経営学史学会監修・藤井一弘編著 (2011)『経営学史叢書VIバーナード』文眞堂
  - 経営学史学会監修・田中政光編著 (2011)『経営学史叢書VIIサイモン』文眞堂
  - 中小企業庁編 (2012)『2012年版中小企業庁白書』日経印刷株式会社
  - 日経ビジネス編 (1984)『会社の寿命－盛者必衰』日本経済新聞社
  - 野中郁次郎、加護野忠男、小松陽一、奥村昭博、坂下昭宣著 (1978)『組織現象の理論と測定』千倉書房
  - 伊丹敬之著 (1984)『新経営戦略路の論理』日本経済新聞社
  - 野中郁次郎＋竹内弘高著 (1995) (梅沢勝弘訳 (1996)『知識創造企業』東洋経済新報社)