

## 経営論再考

### ○ 日本的経営の現状～終身雇用の終焉と品質管理の崩壊

日本の経営が現在に至った筋道を整理してみましょう。

日本的経営を象徴してきた終身雇用は崩壊しました。それはバブルの崩壊以前から進行していました。オイルショックによる経済の沈滞、企業規模拡大の停滞を契機として、役職ポストの不足、年功賃金による人件費の高騰、退職金・年金の膨張の問題が表面化し、人口構成の変化による経済と雇用の停滞は、年功賃金を破壊し、アメリカの圧力で導入された労働市場の自由化は、終身雇用を終わらせました。

終身雇用の息の根を止めたのは、日本の人口構成の変化です。バブルの崩壊は長期的な雇用動向には大きな影響を与えてはいません。ですから、「景気が良くなれば」という期待は持てません。人口動態を変える力は政治にも経済にもありません。

品質管理のあり方も日米では大きく異なっています。米国企業は、戦略的な意思決定と業務上の意思決定を分けています。そのような体制のもとでは、製品の品質とコストの間にトレードオフの関係が生じます。対して日本の管理者は、コストと品質を二者択一とは考えずに、コスト削減に役立つような、品質改善策を見出そうとします。そして、W・E・デミングの「品質能力は生産工程に組み込まれていなくてはならない」の言葉通りに、品質を管理する生産工程を現場で作り上げました。

日本の工場を訪れたGEのマネージャーは、「特に驚くほどのものは何も無い。私どもの知っていることばかりだが、私どもはそれを規律正しく実行に移すことを怠ったのだ」と言ったそうです。その通りでしょう。終身雇用の下で、全社的な品質管理を可能とする集団的な意思があればこそ、それは可能でした。日本の品質は愛社精神の賜物でした。現在の欧米は、業務を統制する仕組みと従業員を動機付ける制度によって品質を管理しています。そのような仕組みと制度を持たない日本の会社の「品質管理の高さ」は崩壊しました。

日本には、終身雇用と愛社精神を前提とした業務の仕組みと労務の制度しかなく、品質管理を支える枠組みが失われたままです。現在の日本で好業績を示しているのは、業務の仕組み化を進め、低コストオペレーションを実現した、冷徹な人事の「クールな会社」。または、終身雇用を守り、家族的な雰囲気と高い求心力を持つ、イノベーションを身上とする「ホットな会社」。また、日本の企業の得意な「高付加価値な製品の開発と販売」を一貫して行うコンセプト的な会社などです。日本的経営を守り通しているか、従来の日本企業が不得手としてきた「やり方」を身につけた会社が伸びている会社なのです。

### ○ 市場原理主義から見た日本経済の今後

オリックス社長として辣腕を振るう宮内義彦氏の見識は、日本の今後「一つの指針」を与えています。

日本の産業構造については、「官と公は異なる概念ですが、日本では同一のものと混同してしまった」のです。「日本にとって一番の問題は官営経済の肥大化だと思っています」。「郵便貯金の規模は2007年187兆円となっており、世界最大の金融機関です。個人預金残高の24.3%を占めます。この巨大な資金が、財政投融资として運用され、官営経済の屋台骨を支えてきたのです。こうした官営経済の本質は社会主義経済と変わりありません」と官営事業の民間移行を主張します。

日本の企業のあり方については、「(日本の経営者は)自宅など自分お不動産を担保にしたり、あるいは個人保証をしなければ、ほとんどの金融機関を中小企業にお金を貸したがりません。日本の中小企業の経営者は命がけです。会社が倒産したら住んでいる家まで失い、会社の借金を社長個人が返さなくては行けないのです」。「アメリカでは、経営者も、銀行から借りたお金を返す義務はありません。有限責任の原則が

守られていると、事業を継続する意味が無いと判断した時点で、企業経営者は廃業します」と、経営者の無限責任を回避する体制を整備し、社会的厚生の実現を期待しています。

これからの経営について宮内氏は、「株式公開の本質は、既存株主のものであった会社を他人に売るということなのですが、日本ではこうした意識が希薄なようです。「なぜ売らなければならないのか」を企業経営の観点から考える必要があります」。その上で、「これからの経営者は「どういう株主のために経営するのか」という自らがイメージする株主像を明確に示すべきです」としています。株主は会社を選び、会社は株主を選ぶ。そのような相互性が成立しないと「市場」とは言えません。

労働力の市場経済化に対しては、「市場派」「改革派」の宮内氏も必ずしも肯定的ではありません。「高い流動性は、企業の内部でノウハウの集積を図る場合にはマイナスに作用します。（アメリカのやり方は）働く意欲を引き出すための仕組みが、報酬に偏りすぎていることのマイナス面もあります。企業の能力をチームとして利用しようとする場合や、より高い効率を長期的に達成したい場合などに弱点が出ます」。

「成功報酬型の社員だけで新しいことを実現しているのは、短期的に高い成果を上げることを目指すアメリカの投資銀行業務など限られた業種でのことです」と指摘しています。（但し、人的資源に関する氏の提案の有効性は疑問です。）

## ○ 経営論の歴史～生産管理を中心に

経営論の課題を論じる前に、経営論の歴史を概観してみましょう。

イギリスの産業革命当時、「経営者が機械を使用しようと考えたとき、彼らはその後に形成される工場制生産体制の見取図を、ことのはじめから持っていたわけではなかった」と言われています。産業革命に先立つ18世紀半ば頃のイギリス産業は、手工業技術を基礎とし、生産活動は労働者の熟練技術に依存していました。熟練工の発言力は強く、賃金は高かったようです。

イギリスの蒸気機関製造業のボルトン＝ウォット商会は、産業革命を代表する会社です。職業的な工場管理者（技師）を置いて作業管理に当たらせ、熟練工養成については、請負制の職人ではなく、商会が直接雇用した労働者を自家養成する形をとったのです。また、労働者の健康保険組合を設立し、資産の表示や減価償却など会計制度を整えるなどの近代化を成し遂げました。さらに、部品の互換性を確保して経済性と保守性を実現し、大量生産を可能とする考え方も持っていました。ですが、多くの企業では、内部請負制に依存し、経営者は管理能力を必要としないギルド制度の段階の資本家に過ぎませんでした。本格的な企業経営は、アメリカを待つことになるのです。

アメリカは、労働力不足と高賃金という人口に関わる二つの事情に対処するため、機械使用に向かいます。これにはアメリカ的な事情も強く作用しました。アメリカ中西部の農業は、地味に恵まれて生産性が高く、経営規模も大きく、農民一人当たりの所得もイギリスなどより多かったのです。結果として、高い農業所得が、工業労働者の賃金水準を押し上げていました。

アメリカの大量生産体制は、「銃器産業で開発された製造工程を細分化して専門機械を配列する生産体系」に始まり、「1920年代のフォードの自動車一環製造工場リヴァー・ルージュ工場に至る」のです。その要素は、作業工程の細分化、専門機械の使用、作業工程の連続化、一貫生産、互換性部品です。そして、アメリカの大量生産の代表的業種は、銃器、ミシン、収穫機、既製服、既成靴などであり、不特定市場向け量産を行う最終生産物でした。画一的に同一商品を用いるという生活様式が作り出されていきます。

アメリカに科学的管理法が生まれます。テイラーは1878年にミッドヴェイル製鋼所に就職し、技師としての経験に基づいて作業の能率を客観的に決める方法を開発し、この基準によって賃率を決定することを提唱したのです。さらに、フォードは、工場の生産活動を包括管理する制度を作り出しました。

フォードは、合理化された大量生産によって製造原価を引き下げ、良質安価な自動車を大量生産することによって社会に奉仕し、同時に高賃金によって労働者の福祉を増大する。これがフォードが主張して止まない経営理念であり、フォード主義として知られるようになります。フォーディズムは、フォードの信念「企業の第一義務は、公衆に対するものでなければならない」「利潤は企業の目的ではなく、その（奉仕の）結果として（企業が成長していけるように）必ず生じるものである」「高賃金の支払いと低価格の販売が、購買力

を拡大させる」に拠っています。

メイヨーとレスリーバーガーを中心とするハーバード・ビジネススクールの産業調査部が手がけた1920年代のウェスタン・エレクトリック会社のホーソン実験は、現場管理を変えるものとなります。特に、面接実験は、「面接者が、個人の無用な感情的紛糾の原因を除去できることや、経営にとっての客観的な価値を持つ情報源であるという利点を理解し、その後の人事管理上の方法となった」のです。人間関係論は、労働者の感情について、「個人を寄せ集めたものではなく、それ以上のものである」「社会的学習を通して、社会的脈絡の中においてだけ現れる」としました。

1938年には、バーナードの組織的管理が登場します。人間関係論が体系的に理論化される直前に、個人が組織化される過程を解明します。バーナードの経営管理論は、管理の基本職能とリーダーシップからなっています。

- ・管理の基本職能
  - 目的の定式化（計画化）
    - － 組織は目的の連鎖によって連結されている
  - 必要な活動の確保（動機付け）
  - コミュニケーションシステムの維持（組織化）
- ・リーダーシップ
  - 道徳的創造性が、管理者のリーダーシップの本質である
  - そうすることが組織のために正しいという、個人的確信を持たねばならない
  - 協働を決定するのは道徳的想像力＝リーダーシップである

## ○ 経営管理論の展開

経営管理論について、いくつかの理論的な課題を提起してみました。

経営管理の原則で有名なものに、命令の一元性「一人の担当者はただ一人の直属の上司からしか命令を受け取ってはならない」や、指揮の一元性「ただ一人の責任者とただ一つの計画だけが存在する」があります。確かに、「繁栄している企業の指導者は安定している」し、体制も安定しています。ですが、これらの原則に科学的な根拠はありません。

科学的な管理といえば計数管理を思い浮かべる方が多いと思われそうですが、計数管理は結果の評価です。評価はできても結果は変わりません。つまり、それ自体は管理とは言えないものです。特に、財務諸表は経営活動の結果であり、分析してわかった問題の要因は別途探さなければならないのです。

組織化とは、機能と職能の分割と、機能・職能の過程を形成(結合)することです。管理者は、計画を示すと同時に、それを遂行するための経営組織を示し、それに基づいた行動を指令することが必要です。組織機構の組織化は、職位や部門の結合関係、指揮命令と伝達経路、機能と職能、権限の委譲、会議体が要素となります。組織は、機能の体系としての組織機構と、活動の手続きと制度との二つの面から秩序付けられるのです。

組織管理は、機能の分割と過程の結合が課題です。組織化の「定説」も存在しません。

計画はなぜ必要かについての回答は、「明確な将来などというものはない。コントロールの及ばない要因によって、影響を受ける可能性があるが、計画が立てられない限り、全ての事象は偶然性に委ねられることになる」です。経営は、事業する意思です。それは科学ではなく、人間の意志決定です。

管理と統制の違いについても曖昧ですが、計画(予算)と実績の統制とは、「実施過程において計画と実績を比較し、目標に到達し得るように活動を調整こと」と定義されています。

## ○ 販売管理～マーケティングの定義

マーケティングにおいては、定義のみ示します。

マーケティング活動とは、対象市場を設定し、マーケティングミックスを構築することです。マーケティングミックスとは、選んだセグメントと目指した価値に向けて「製品-取引条件-販売促進-流通経路」を統合するものです。

この定義は、後述する世界標準のマーケティングの基本技能を理解するために、心を留めておくべきです。

## ○ 事務管理

事務の業務は、記録と伝達です。本来は付帯業務であったものが、組織の拡大とともに役割を肥大化させてきました。その機能を整理してみましょう。

「記録と伝達」の必要性は、組織規模が大きくなったことに関係しています。また、1880年頃に信用取引の時代を迎え、債務の記録が必要となりました。その後、計画に伴う作業の担い手としての事務が比重を増していきます。

複雑な問題を持つ経営は、人間的な能力による情勢判断と意思決定に依存します。同時に、経営は「情報を行動に変えるプロセス」であり、その「意思決定を行うために、どのような情報を必要とするか」を適切に判断することが前提となります。決断は人間の決断ですが、情報の適合性は科学で判断されます。決断の為の情報の適合性の基準は確立されていません。ベイズ統計理論が有力視されますが、その妥当性は未知数です。

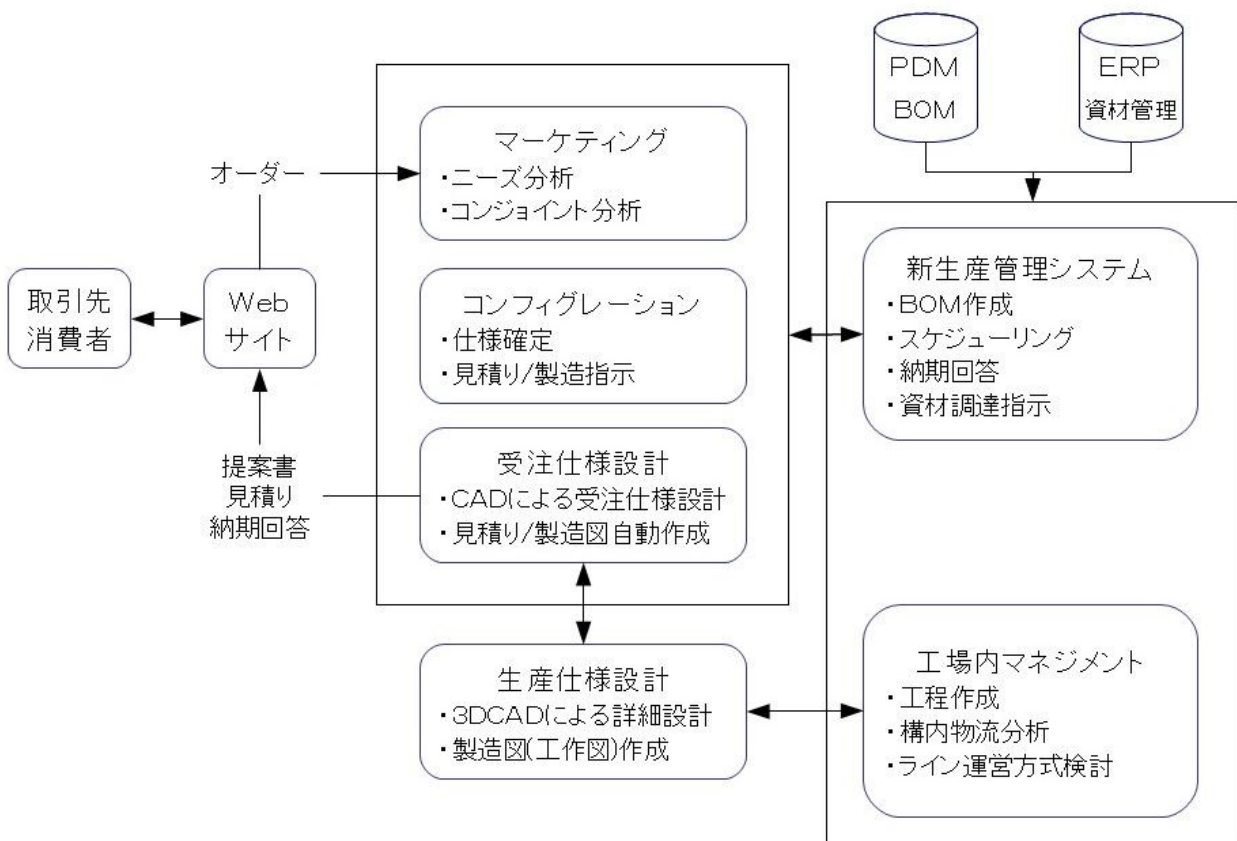
事務処理の中心は、文書です。文書は、「定型(帳票)」と「雛形」と「一般(不定型)」の3つに区分されます。業務を決められた手順どおりに処理するために帳票が使われます。帳票によって事務手続きが決まるといっても過言ではありません。「帳票の管理は、手続きの標準化である」と言われます。

## ○ 世界標準のCSRPと日本のマーケティング

日本で最も遅れているマーケティングの領域がCSRP(カスタマー・シンクロナイズド・リソース・プランニング)です。究極のセグメンテーションは個客対応です。それは全ての個客に対応するものではなく、セグメンテーションされた個客への対応です。全ての個客には、個別対応することは一つの銘柄ではできません。だから、お客様を区別できない日本の企業は、個客対応のマーケティングができないのです。

アメリカで浸透しているCSRPは、マーケティング部門や販売部門を生産計画部門や製造部門と統合するB2Bのビジネスモデルです。[販売(営業)-設計-製造]の各段階で具体化されていく設計情報を製品3次元CADモデルとして一元的に管理するものです。その発展系として、最終消費者へのプロモーションも個別対応する仕組みが構築されています。

## CSRPの連携



- オーダー・コンフィグレーション**  
 製品の仕様要件(オプション選択)を製造要件に結合させる  
 見積価格を計算し、顧客に提示する  
 工場に製造支持を出す
- 仕様設計支援**  
 仕様設計(DTO:デザイン to オーダー)  
 3次元CADによる高度でかつ洗練された仕組みを構築する  
 顧客仕様にあった製品が設計され、自動的に部材展開が行われ、  
 工作図(部品展開図)とともに製造部門に渡される  
 [営業-設計-製造]の3工程が結合する
- APS(アドヴァンスド プランニング and スケジューリング)**  
 予測ではなく、顧客の実需に基づいた生産計画と製造が実現される

資材計画と資源スケジューリングを同期化し、生産リードタイムを短縮する

- ・ TCM(トータル キャパシティ マネジメント)  
生産・物流主シミュレーターを使用して、最適な設備、バッファ容量、人の配置とシフトスケジュール、自動倉庫の運用ルールなどをコンピューター内に擬似工場として再現し、各種のシミュレーションを行う

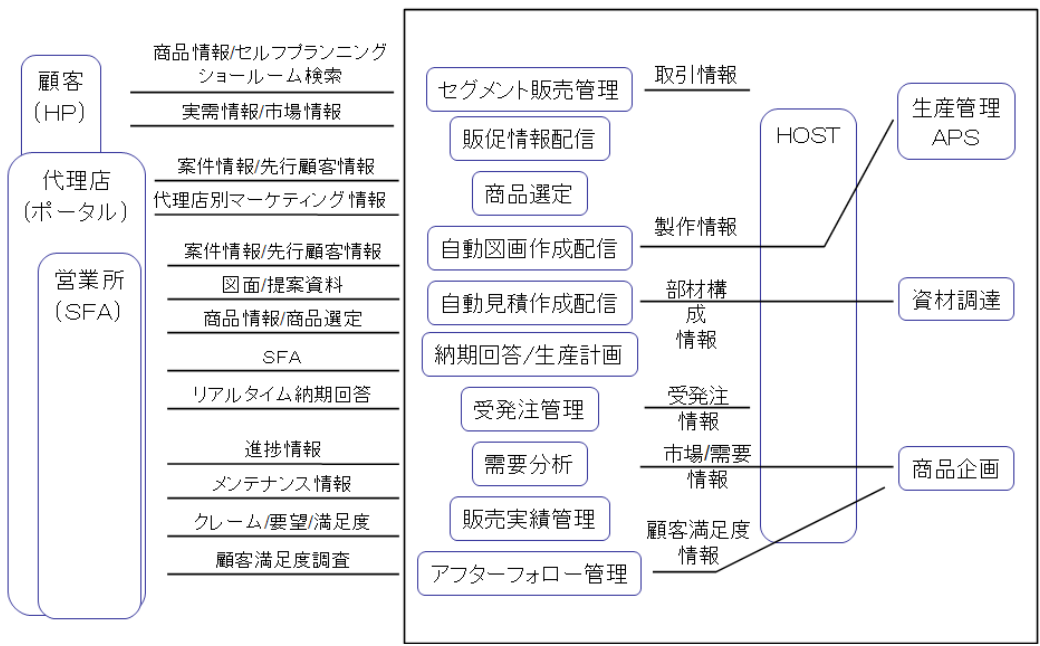
上記のように、CSRPソリューションは、ERPとBOM(部品構成表)、PDM(プロダクト・データ・マネジメント)などのデータベースを統合します。

《CSRPのプロセス》

- ・ 仕様要件を登録し、見積もりを提示する
- ・ 同時に、製造可能性を確認する
- ・ 受注データが生産計画や製造指示に転換される
- ・ BOM(部品構成表)と製造手順が一体化され、工場での作業手順が自動決定される
- ・ 資材計画と資材発注が行われ、製造指示書が作成される
- ・ 納期が伝えられる
- ・ 顧客情報が登録され、プロモーションと製品企画に利用される

多くのCSRPは、Web営業支援ソリューションとして実現されています。その機能は以下のように要約されます。

### Web営業支援システム



- ・ 顧客の要求を充たす部品の組み合わせを確定するコンフィグレーション機能
- ・ 自動設計によるリアルタイムプランニング機能
- ・ 顧客ニーズを分析し、自社の最適な提案を推奨提案するリコメンド機能
  - － 顧客ニーズが確定していない場合は、ニーズをインタビュー形式で入力することで提案を導く
- ・ 顧客の登録情報を活用する顧客データ管理機能
- ・ 顧客の要求情報を分析し、商品開発などに利用するデータマイニング機能
  - － 商品選択に関する情報を集計分析する
- ・ コンフィグレーションされた情報を生産管理システムとやりとりし、リアルタイム納期回答する機能

世界標準の仕組みであるCSRPが日本で普及しない理由は2つあります。1つ目は、「お客様を区別(差別)できない」からです。日本では、万人向けの特別な付加価値を持たないトヨタ車(カローラ〜クラウン)の方が、レクサスより受け入れられます。2つ目は、「業務を仕組み化することが苦手」だからです。

「職人芸」「巧みの技」に依存し、作業の手順と道具を仕組み化を怠って、SONYやパナソニックが三星電子に遅れをとっています。

では、日本企業はどうすべきなのでしょう？

まず、3D-CADや業務過程を統合する最新のBOM、高機能なBOMに基づくWEB営業支援などの先進技術を学び、積極的に取り入れます。但し、「やり方」は「日本的」であり続けます。システムの導入によって知識を共有すると同時に、「曰く言い難い」技芸も残します。その技芸は、終身雇用を基盤として人から人へ伝承されます。一方で、業務の仕組みは、品質管理と原価管理に関する日本発の技芸を欧米が仕組み化したものも含めて、世界に学び取り入れます。

つまり、[日本の技芸 → 世界で仕組化 → 世界標準の導入 → 新たな日本の技芸]というサイクルを回すのです。日本は世界にその知恵を提供し、その結果として標準化された知識を取り込み、さらに新たな知恵を生み出していく。これからは世界を出し抜くのではなく、世界の繁栄を共有する存在となっていくのです。

## ○ 「再生」に向かって～「倒産しないのに精一杯」を超えて

危機に瀕している会社が再生するには何が必要なのか。その条件を整理してみましょう。

経営者自身が自分の会社の問題点を認識していることは少ないものです。会社が失敗するのは経営者の決定と行動に要因があります。そもそも分かっていたら失敗しません。『自らを知る』ことができれば問題は解決されます。

《再生のプロセス》

- ・反省する
- ・決意する～事業の領域とミッション
- ・信念を抱く
- ・展望を実現するルートを設定する
- ・必要な協力者を得る
- ・実行する～当たり前のことを着実に

企業の再生を成功させる前提条件は、「経営者自身のは自己変革」です。経営者は、結果に対して言い訳をしてはならないのです。その反省から自己が変革されます。その上で、会社の状況を把握した時に、再生に向けての事業計画が立てられます。ポイントは3つです。

- ・既存商品の収益力回復を期待しない
- ・収益獲得力が低下している事業や商品は切り捨てる
- ・経営資源を収益性の高い事業機会に配分し直す

経営者は孤独な存在です。社内では、誰も本当の事を言ってくれません。経営者とは、「裸の大様」なのです。自分の考えや会社の状況を客観視できる人は少ないものです。ですから、助言者を持つ必要があります。