

成長管理

企業活性化の条件

佐原 武著

成長管理

企業活性化の条件

佐原 武著

＜著者紹介＞

さ はら たけし
佐 原 武

昭和13年 慶応義塾高等部卒業

昭和13年 明治製菓株式会社勤務。資材・営業課長，工場長，
営業部長，同社関連会社役員などを歴任

昭和46年 エバラ食品工業株式会社取締役副社長

昭和50年 マネジメント・コンサルタントとして今日に至る。

©

昭和52年5月25日 初版発行

成 長 管 理

著 者 佐 原 武
発 行 者 砂 山 桃 嗣
印 刷 安信印刷工業

社団法人 日本能率協会

発 行 所 〒105 東京都港区芝公園3—1—22（協立ビル）
電話（434）6211（大代表）・振替東京2—112450

2034—1036—5992

製本トキワ

まえがき

会社が存続するためには成長しなければならない。一九六〇年代が高度成長期であったとすれば、七〇年代は安定成長期ともいうべき時代であり世相は大きく変ってきた。前者は多くの会社にとって拡大・拡張の時代であり、会社を大きく育てやすい期間であったといえよう。だが七〇年代を迎えてから、ドル・ショック、石油パニック、狂乱物価という激動の世情となって、そのあとに続く超大型の不況は雇用の不安にまで発展し、中小企業はもとより、大企業にも多くの倒産をもたらした。倒産する会社、低迷する会社は、この激動の世相に対応できなかったからといえよう。

その理由はいろいろ考えられるが、その大きなものは、成長を管理する姿勢の欠如にあると考えられる。今日は量より質の時代といわれるが、量の成長のみに心をうばわれ、会社の健全な内容の充実——つまり質の充実に意を注がなかった欠陥が露呈したからではあるまいか。

大は大きなりに、小は小なりに経営の方式は異なる。会社の成長のプロセスに応じて打つべき手というものがあるはずである。会社の成長とは、小の方式の延長ではなく、昆虫の成長のように変身することであり、しかも質の充実による変化を意味する。会社がその規模によく合った質の

充実を怠るとき、その怠慢の結果は逆境に弱い体質となって、危ない会社に転落する危険にさらされるのである。

こんなことにならないために、会社が規模に応じ、成長の程度に見合った経営をするために、必要と思われる事がらについて本書はその留意点を記述したつもりである。

もとより浅学菲才の私にとって、十分にその意をつくせたとはいないが、会社の経営をアクティブに考えて多様化へ向う世相に対応するために、会社の成長を管理する態度をご理解願えればまことに幸いである。

なお、本書は、昭和五十一年二月号から八月号まで日本能率協会の「マネジメント」誌に連載した成長管理論をまとめたものである。

最後に本書の出版をおすすめいただいた、日本能率協会の高野正之氏、マネジメント編集長高田泰正氏のご厚情に厚くお礼を申し上げたい。

昭和五十二年四月

佐 原 武

目次

まえがき

第一章 成長する会社

一	会社はどんなふうに成長するか	二
	会社の成長とは	二
	業務と管理	二三
	成長のむずかしさ	二五
	変化への適応	二七
	近代化による会社の成長	三
	前近代的な会社	九
	静態化を打ち破る	二三
二	伸びる会社・伸びない会社	三五
	伸びるための必要条件	三六
	経営効率を追及する	三七
	開発力のすぐれている会社	三八
	先見努力をする会社	三九
	人材の育成に心がける	四〇
	伸びない会社	四三
三	成長の要因	四四

どこにもある成長の芽……三
 理想と現実とのギャップ……三
 内部の充実……三
 成長の要因……三

第二章 成長管理の考え方

一	経営方式の進歩……………	四
	三つの経営方式とステップアップ……………	四
	中堅企業……………	四
二	ステップアップの方法……………	五
	成長に伴う変化……………	五
	家族的経営からの脱皮……………	五
	葛藤の克服……………	五
	なぜ葛藤がおこるのか……………	五
	価値観の調整……………	五
	閉鎖性の打破……………	五
四	成長力について……………	六
	成長力の育成……………	六
	成長力の評価基準……………	六
五	成長管理……………	六

第三章 全社をふるい立たせる成長目標

目標はアクティブ方式……………	三	戦略的なルールをつくる……………	四
旧来のルールとの相違点……………	五	潜在能力を引き出す組織の革新……………	七
成長管理の考え方……………	六		
一 成長目標の内容……………	八四		
構想と目標……………	八四	経済的目標……………	八
非経済的目標……………	九	どんな準備が必要か……………	九〇
二 目標の連鎖体系……………	九二		
個人の成長と会社の成長……………	九	共通の目標……………	三二
目標の体系化……………	九四		
三 会社の体質を変える目標……………	九五		
変化への対応……………	九五	肥大症の予防……………	九七
四 目標による業績評価……………	九七		
目標カードをつくる……………	九七	業績の評価……………	九八
人事考課との関連……………	一〇三		

第四章 成長の設計図―成長計画

一 目標の計画化……………一〇三

成長の設計図をつくる…一〇三 過去をたち切った計画…一〇六

目標を計画化する…一〇七

二 成長計画の種類と役割……………一〇九

短期と長期の計画…一〇九 課題計画…一一一

成長計画の効用…一二二

三 成長段階別の成長計画……………一一三

中小企業と成長計画…一二三 大企業の計画…一二五

戦略的で革新的な計画…一二六

第五章 少数精鋭の人材育成

一 新しいOJTの考え方……………一二八

潜在能力を引き出す…一二八 計画的・重点的に…一三〇

職場ぐるみのOJT…一三一

第六章 成長のための組織革新

二 少数精鋭の人事管理……………	一三
ギデオンの物語……………	一三
少数精鋭のかなめ……………	一五
重要なマーケティング・マインド……………	一七
成長するための人事管理……………	一八
三 人事考課と給与体系……………	一三〇
人事考課の運用法……………	一三〇
給料と賞与の考え方……………	一三三
定昇とベースアップ……………	一三三
一 組織の変化……………	一三五
組織を動かすもの……………	一三五
よい組織の条件……………	一三六
成長に伴う組織上の問題点……………	一四二
二 組織と適正規模……………	一四四
適正規模とは何か……………	一四四
適正規模の重要性……………	一四六
三 組織の成長……………	一四八
どんな年輪で成長するか……………	一四八
組織の成長をどう管理するか……………	一五〇

シェアを高める……一三	製品の開発技術とは……一四
三 製品政策と戦略……………一五	
経営方式による戦略の相違……一六	製品差別化の戦略……一七
市場細分化の戦略……一八	製品の撤退戦略……一九
中小企業の市場戦略……二〇	
四 製品ミックス……………二一	
製品ミックスはなぜ重要か……二三	製品ミックスと競争力……二五

第一章 成長する会社

一 会社はどんなふうに成長するか

会社の成長とは

会社によつては、いつも順調できわめて効率よく成長するものがあるかと思えば、成長はするがある時点で成長がとまり、停滞してしまうものがある。また、ほとんど成長もしないで、消えていくものもある。これは、なぜなのだろうか。

日本には五〇〇万にものぼる事業所があるが、そのなかで従業員が一、〇〇〇人以上のものはわずか〇・一パーセントである。ほんのひとにぎりにすぎない。その大会社ですら最近はよく倒産する。どんな会社でも、永遠の存続が保証されているわけではないのである。

一般に、会社の成長は売上高・資本金などが大きく、従業員のふえることを意味しているようである。人間ならば身長や体重がふえていくことである。しかし「あの人は成長した」という場合、必ずしも身長や体重がふえることではなく、「智・徳・体」が充実していくことを意味するのであろう。会社もそれと同じように、一定の期間のなかで量の増大だけでなく、数値であらわすことのできない、智・徳・体のような質が、それに伴って充実していくことも含めるべきであらう。

会社の質とは何か

いうまでもなく、会社はつねに社会に対して製品やサービスを提供してなり立っている。が、社会のニーズと合致していなければその愛用者をふやすことができないし、市場ではほとんどの製品が競争にまきこまれる。競争相手より対等以上の競争力がなければ成長がむずかしくなる。その競争力を生み出す力が会社の質なのである。

こうした観点から会社の実際の活動を考えてみると、つぎの三つの柱が会社の競争力をつくっていると思われる。それは、

- (1) 日常業務が効率的に行われていること。
- (2) 経営管理能力がすぐれていること。

(3) 製品と市場の戦略が的確であること。

である。

この三つの柱は会社の規模の大小に応じて、巧みにブレンドされていなければならない。製品を市場でどう育てるかが基本的に確立され、それをどう管理するか、その管理によって日常業務の処理の方法がきまってくるのである。製品―市場の戦略が明確になっていなければ、管理も業務もできないはずのものではなからうか。

製品―市場の戦略とは、会社が生産しようとする製品ミックスと、販売しようとする市場の選択に関するものであり、これによって社会と会社の橋渡しが可能になる。そして、現在の製品―市場をどのような方向に向上させ、伸張拡大させようかといったその会社の目標が明確になる。

この三つの柱はそれぞれに特性があつて明白なのであるが、いずれも相互依存の關係になければならず、いつでも最適にブレンドされ、バランスして始めて会社の質が充実するのである。

業務と管理

ところが最適なブレンドを保持し、バランスをとることは実際にはむずかしい。多くの人びとは反復しておくる数多くの日常業務的な問題のみを重点にしがちである。効率を高め、コストを切り下げ、売上げを伸ばし、販促活動に力を入れるということだけに努力を傾けている。ところ

が戦略的な問題は、反復しておこる現実的な問題ではないだけに、積極的に追及しようとしなにかぎり、日常業務的な問題の背後にかくれてしまう。

組織の未熟な会社は例外なく業務的意思決定が目先の損得を尺度として行われ、大会社は管理的意思決定に重点をおき、それも短期計画重点になりがちである。そして戦略的意思決定のルールを確立し三つの柱のバランスをとる会社は、きわめて少ないのである。

ところで、ここにいる管理的な意思決定とは、会社の経営戦略にもとづいて、最大の業績を生み出すように会社の資源（人・物・金・時間）をうまく組織化するという問題に関するものであり、どんな機能が必要かを考え、その機能の整備とか、ルールの設定によって、諸資源が効率的に運用され、マーケティング機能と製造機能が、需要の変動にすみやかに対応できるように組織的に運用することである。

業務的意思決定とは、与えられた資源の転化のプロセスに伴う現行の業務の効率を最大にすることに關するものである。現在の競争力のなかで収益性を最大にすることである。このために資源の配分を予算化し、業務の日程計画化、業績の監視、コントロールなどによって短期の計画を推進するために必要な問題を決定することである。