

蛻ぜい変へんの

改訂増補

管理



推薦 帝人株式会社社長

大屋晋三

ぜい へん

蛻変

とは、蟬が幼虫から成虫になるときに脱皮しながら生態変化することをいう。蟬は、この蛻変を自然の環境のもとで本能的現象として行なう。しかし、企業は、変化する社会環境のもとで意識的に行なわなければならない。

低成長時代に突入したいま、企業もそしてあなた自身も蛻変することが求められている。

万
誠
一
著

泉文堂

改訂増補
管理の原点理解

蛻ぜい変へんの経営

藤芳
誠一著

泉文堂

著者略歴

藤芳誠 一

明治大学教授。経営学博士。
明治大学経営学部長・フジヨシ・マネジメント・オフィス所長（現在）。

学部、大学院で「経営学」「経営管理論」を担当。
昭和三八～三九年欧米に留学、その後欧米を数回視察。USリーダー、会社の幹部教育を担当。

主要著書

「経営学」（昭和33、協同出版社）、「経営管理」（昭和35、青林書院新社）、「管理会計の実際（入訳）」（昭和36、泉文堂）、「現代のリーダーシップ（入訳）」（昭和36、経林書房）、「新訂版近代経営と経営者」（昭和37、経林書房）、「日本のミドル・マネジメント」（昭和40、中央経済社）、「管理者革新」（昭和43、産業能率短期大学）、「経営学」（昭和42、学文社）、「経営管理論」（昭和43、泉文堂）、「管理と組織の革命」（昭和44、日本経営出版会）、「経営学用語辞典」（昭和44、学文社）、「経営管理論」（昭和45、丸善）、「図説経営学」（昭和47、学文社）、「管理者の管理学」（昭和49、日本産業訓練協会）、「新経営管理論」（昭和50、泉文堂）、「経営管理の展望」（昭和51、世界書院）、「経営学要綱」（昭和52、財務経理協会）。

3034-279025-3908

昭和五三年一月一〇日 改訂増補版第一刷発行
昭和五四年五月三十一日 改訂増補版第三刷発行
定価 一五〇〇円

改訂増補版 蛇変の経営

著者 藤芳誠 一

発行者 大坪嘉春

印刷所 東京都千代田区猿樂町二一六三
松沢印刷株式会社

発行所 東京都新宿区株会社 泉文堂

電話東京(55)九六一〇
振替東京五一三八〇四番
郵便番号 一六一

事務所

フジヨシ・マネジメント・オフィス
東京都品川区上大崎二一三一二
CIマンション白金一二〇四
電話 四四〇一〇〇四八 一四一

©藤芳誠一 1979

本書の内容の一部あるいは全部を無断で複製（コピー）することは法律で認められた場合を除き著者および出版社の権利の侵害となりますのでその場合には予め小社あて許諾を求めて下さい。

序　　文

昭和五〇年代、わが国は減速成長時代を迎えた。この低成長時代はGNPの伸び率が高成長時代と比べて落ちるというだけの問題としてかたづけられるわけにはいかない。資源不足・節約時代、権利調整時代、人間性回復時代という社会・経済体質の転換を伴う時代特質を内包している低成長時代だからである。

企業はこうした新しい時代の幕開けに対処して、これまでの高度成長の幻影を払拭し、企業エゴの妄念を捨てて、社会責任を自覚し社会と調和する経営指導理念を確立し、その路線に沿った経営努力を必要とする。

企業が社会と調和し社会に貢献できる事業体であるためには、ドル・ショック、オイル・ショック、物価狂乱に不況はもとより、技術革新や産業構造の変化など、まだこれから起こる企業環境の変化に対応して、事業体の体質を変革適応させて生存する道をこうじなければならぬ。企業生存の鉄則「蛻変の経営哲学」を無視して、企業が生きながらえることはできない。

企業経営を成功させるために、経営管理学が生誕し、経営者や管理者の教育も普及した。わが国

では昭和三〇年代に、経営管理学の研究や管理者教育が定着した。その理論モデルは、伝統的理論ファイヨール流の管理概念のもとに、「仕事の能率増進」と「人間の満足充足」とを実践目標として設定したものであった。したがって、企業環境がはげしく変わる変化社会に遭遇して、その理論モデルは効力を失った。それは経営風土の相異を見落したというにとどまらず、「場の変態存続」という実践目標の設定を忘れていたからである。

管理概念も変わる。経営管理学は「仕事の能率増進」と「人間の満足充足」と「場の変態存続」という三つの実践目標を統合する理論体系として編成されることによって、生きる事業体にとっての生きた教科書となるのである。

これからの低成長時代も変化社会であることに変わりはない。蛻変の経営鉄則は生きている。筆者は変化社会において役立つ生きた経営管理学の教科書を作りたいのであったのである。そして、実務家の方はもちろん、この分野を専攻される学生諸君に読んでもらいたいのである。この意図を実現しようとしたのが本書『蛻変の経営』である。

昭和五〇年十一月

藤 芳 誠 一

改訂増補版への序

「一ドル一八〇円を割る円高をピークに事態は円安に転じた。筆者は昭和五三年六月日米間における石油戦略の優劣と経済力の格差から強烈な円安時代の到来を心配しておいた（雑誌「事務と経営」昭和五三年六月号）。円高かと思えば円安という変化が起こる。円高に関しては」、ニクソンのドル防衛政策によって国際通貨のフロート化が始った一九七一年（昭和四六年）、すでに筆者は一ドル二五〇円の円高時代の到来することを予告しておいた。また、アラブ産油国の一九七三年（昭和四八年）原油価格四倍値上げに端を発して、資源問題や二〇〇海哩問題などにみられるように、権利調整の時代に突入することを指摘しつつづけてきた「昭和五四年のイラン革命を契機に石油は経済商品から政治商品に転化した」。

今日、減量経営戦略など構造不況時代に対処して安定成長を目指す努力を払いつつも、わが国の実態は不安定で低成長たらざるを得ない状況にある。しかも、国際関係的变化に極めて大きな影響を受けている。企業の経営は将来を見とおし、変化に適応する「戦略経営」を必要とする。本書の初版（昭和五〇年版）で展開した、蛻変の経営鉄則、低成長時代の経営、条件適応的管理概念などの

経営思考は、今日ますます要望されていると確信する。

このたび、補筆しさらに管理の原点理解を深めるために「管理理論の系譜」の一章を追加して、改訂増補版として世に送ることにした。実業界の方々が、本書を通して「蛻変の経営哲学」思考を理解して戴ければ幸甚である。

本書の出版にあたって、推薦のことばを頂戴した帝人の大屋晋三社長をはじめ関係者各位に厚く御礼を申上げる。それと同時に、初版から改訂増補版まで本書の出版にお骨折りいただいた出版社泉文堂の竹内稻生氏に深く謝意を表する次第である。

昭和五三年一月

藤 芳 誠 一

(注) 「」の中の文章は今回改訂増補版三刷において追加したものである。

昭和五四年四月

目次

第一章 蛻変の経営哲学	1
-------------	---

一 蛻変の経営哲学	3
-----------	---

二 「蛻変の経営」の実証	8
--------------	---

三 事業転換の動態組織	12
-------------	----

四 事業転換と組織開発	16
-------------	----

一 中小企業の実業転換	二 事業転換に伴う組織づくり	三 組織開発
-------------	----------------	--------

第二章 権利調整と社会責任の経営	29
------------------	----

一 現代経営学のパラダイム変化と経営指導理念	31
------------------------	----

二 経営指導原理の変遷	36
-------------	----

三 反企業ムード脱出の経営成果判定基準	41
---------------------	----

四	社会責任の企業行動化	44
---	------------	----

第三章	低成長時代の経営	49
-----	----------	----

一	不安定・低成長時代の経営戦略	51
---	----------------	----

二	低成長時代の特質	54
---	----------	----

一	資源有限・節約型消費の時代	二	権利調整の時代	三	助け合いの人間性回復時代
---	---------------	---	---------	---	--------------

三	低成長要因と経営対策	63
---	------------	----

一	資源有限（資源流通疎外）と資源価格の高水準維持	二	高賃金水準と労働生産性上昇率の鈍化
三	節約型消費態度への転換とその浸透	四	公共関係コストの増大

四	昭和五〇年代に適應する経営条件	69
---	-----------------	----

一	社会調和力	二	コスト吸収力	三	需要適応力	四	技術評価力	五	多角
---	-------	---	--------	---	-------	---	-------	---	----

化・転換戦略能力	六	人間・組織活用力	七	組織適正規模抑制力	八	公正な成
----------	---	----------	---	-----------	---	------

果判定力

第四章	人間疎外と克服のマネジメント	73
-----	----------------	----

一	人間疎外という現象	75
---	-----------	----

二	主体性回復のマネジメント	82	
三	支配概念追放のマネジメント	86	
四	脱ベルトとジョップ・エンリッチメント	90	
第五章	職場管理の領域とリーダーシップ	97	
一	職場管理の四領域	99	
二	職場運営に必要な「Why」リーダーシップの出发点	105	
三	リーダーシップとモラル	107	
一	フォーマル・リーダーとインフォーマル・リーダー	二	リーダー機能の回復
四	革新的リーダーシップとその特質	112	
第六章	プロジェクト・チームと部課長制度	117	
一	プロジェクト・チームとチームリーダーの基本的性格	119	
二	静態組織から動態組織転換へのニーズ	121	
三	プロジェクト・チームのメリットとこれからの活用方法	124	

四	部課長制度存続の仕方	128
五	人間尊重と管理職交替任命制	131
第七章	革新型管理者への道	135
一	経営価値判断を前提とした変化適応能力	137
二	企画力重視の管理能力	140
三	職場の革新を推進するリーダーシップ	146
四	国際比較と日本の経営	151
一	実証的国際比較	
二	日本の経営の特質とその施策	
第八章	管理概念の体系	159
一	新しい管理概念	161
二	管理の役割目的	168
一	仕事の能率増進	
二	職場の人間の満足充足	
三	場の変態存続	
三	管理用具としての管理原則	176

第九章

管理理論の系譜

- 一 管理原則の性質
- 二 主要な管理原則

一 科学的管理法と人間関係論

- 一 テイラーの科学的管理法
- 二 科学的管理法の原理とその発展
- 三 ホーソン実験
- 四 メイヨーとレスリスバーガーの人間関係論

二 ファイヨールの管理概念と管理過程論

- 一 ファイヨールの管理概念
- 二 管理過程論の拡大修正

三 行動科学的管理論

- 一 マズローの人間欲求五段階説
- 二 マグレガーのY理論と目標管理
- 三 ハーツバ
ーグの「動機づけの衛生」理論
- 四 リカートの参加的管理システム
- 五 「マネジ
アル・グリッド」と「PM理論」

四 代表的組織理論

- 一 バーナードの組織理論
- 二 サイモンの意思決定論
- 三 ウェーバーの官僚制理論

索引

第1章 蛻変の経営哲学

- 一 蛻変の経営哲学
- 二 「蛻変の経営」の実証
- 三 事業転換の動態組織
- 四 事業転換と組織開発

一 蛻変の経営哲学

筆者はかねて、帝人の大屋社長の訓示から「蛻^{だいつ}変」という言葉を借りて「蛻変の経営哲学」を説いてきた。

企業生存の歴史には、古い事業の仕方や形式から脱皮する時期があるものだ。その脱皮の時期が企業にとって路線転換をはかるひとつの大きな節にあたる。それをうまくのり越えれば、飛躍と成長をもたらし、つまずけば停滞と転落をよぎなくされる。

ちょうど、蟬^{せみ}が幼虫から成虫になるときにその古い皮殻を脱ぐ（これを「蛻変」と呼ぶ）ように、企業は幾度もこの「蛻変」を繰り返して、新しく生まれ変わりつつ永遠の生命を發展させていくのである。

蟬という自然的生物は、「蛻変」を、与えられた環境条件のもとで本能的現象として行う。しかし、企業という社会的生物は、「蛻変」を、変化する環境のなかで意識的に行わなければならない。このことは、動植物が環境の変化に適應して自己の生態を変化させながら生存することをエコロジーというように、企業が環境の変化に対応して変態しながら生育を続ける企業エコロジーを意味

するのである。

企業をとりまく環境は複雑にしてしかも変化が多い。技術革新、景気変動、価値観の変化、国際情勢や政治の変化、市場構造の変化など、いちいちあげたらきりがない。

このように、複雑多岐にわたる環境を見極め整理する道具として設定されるのが、「戦略」の概念である。そして戦略を基礎にして企業の経営を考えたときに、「戦略の経営」が唱えられる。

企業が特定の製品ないしサービス分野で、量産体制をとることによって、規模拡大の成長をはかることが可能であるときには、能率をあげるとか、生産性を向上するとか、コスト・ダウンをはかるとか、表現こそ違うが、「能率」という思考の枠のなかで解決できる経営の武器で十分である。

この経営方式を「能率の経営」と呼んでおこう。

ところが、特定の事業分野での量産体制では、企業の存続・成長を約束できない事態が発生する。たとえば技術革新の結果、特定の製品、あるいはその事業分野が斜陽化するならば、その事業分野で、どんなに「能率の経営」の武器をもってしても、企業の成長をはかることは困難であるばかりか、存続することすら困難である。

停滞ないし斜陽化する事業分野以外に脱出・進出をはかなければならない。そして、斜陽事業と成長事業のウェイトづけの転換、さらに、交替をはかななければならない。こうした事態を予測

し、それに対処するには、「能率の経営」のカテゴリーを越えた経営を必要とする。それを「戦略の経営」と呼んでおこう。

「カチカチ山」のおとぎばなしがある。野良仕事に精を出す爺をからかい捕えられた「たぬき」が人のよい婆をだまして殺した。この話を耳にした「うさぎ」は「木の舟」と「泥の舟」を作り、「たぬき」を「泥の舟」に乗せて、復しゅうしたという話である。「泥の舟」にコンピュータを積みこんで「木の舟」と競争してみても、勝敗は決まっている。「木の舟」か「泥の舟」かを選別することが先決である。

「泥の舟」に乗って能率をあげても効果はない。「泥の舟」だと気がつけば「木の舟」に乗り換えなければならない。そして、そこで、能率をあげることによってより効果がある。

比較的变化の少ない社会、そこでの企業経営は「泥の舟」か「木の舟」かという事業分野の選別をしなくても、「能率の経営」で存続することができた。しかし、技術革新や産業構造の変化、そして人間の生活様式や価値観の変化、さらに国際関係の変化というように、企業環境が激しく変わる。これまでの「木の舟」も「泥の舟」に変わる。

したがって、「木の舟」か「泥の舟」かを見わけ、乗り換える機会をつかむことが必要になる。これが「能率の経営」と性格を異にする「戦略の経営」である。