

現代の経営管理

■ 戦略的マネジメントの体系

慶応義塾大学教授

関口 操 著

中央経済社

《著 者 紹 介》

関 口 操 (せきぐち みさお)

昭和25年 慶応義塾大学経済学部卒業。
同 33年 同大商学部専任講師。
同 34—35年 ハーバード大学に派遣さる。
同 37年 同大学商学部助教授。
同 41年4月 同大学商学部教授。
同 44年 経済学博士
担当科目 経営管理論, 経営学,
著 書 「管理能力育成とケース・メソッド」昭38年
「マネジメント・プロセス」昭39年, 他
「現代経営学講義」昭44年
「経営管理—基礎と技法—」昭44年
「現代経営管理論の形成過程」昭45年
「経営基本原理」昭52年
その他編著・共訳・論文多数

現代の経営管理 ■戦略的マネジメントの体系

昭和54年1月20日 第1版発行

著 者 関 口 操

発 行 者 渡 辺 正 一

印 刷 所 (株)清水印刷所

発 行 所 株式 中 央 経 済 社

東京都千代田区神田神保町1—31—2

電 話 ・ (293) 3 3 7 1 (編集部)

(293) 3 3 8 1 (営業部)

〒101 振替口座・東京 0—8 4 3 2

落丁・乱丁本はお取替え致します

美行製本

3034-314328-4621

序文にかえて

人間の思考は、その時代的要求を背景とするとともに、その人間が辿ってきたこれまでの体験的集積もその内容に影響する。本書もそういった意味では、現時点の要求を背景としながらも、著者が辿ってきたこれまでの拙い経営管理研究についての取組み方と、現実体験した経営管理の実践をにじませた産物であるということができよう。

事実、本書は、George A. Steiner と John B. Miner の “*Management Policy and Strategy*, 1977 に接した時に直ちにまとめてみようと思い立ってから、その構成を基礎としてこれまでの研究や経験がどのように盛り込めるか、またそれらがどのような理解や判断に到達し、表現できるかということに絶えずつきまとわれてきた。

しかし、冒頭に取上げた経営管理者の役割についての言及は、単に研究からの側面でもなく、また体験的な実感だけでもなく、実在り方としてのぞましい経営管理者像へと心は動いていった。科学的著作の観点からみれば、それは逸脱したものとのそしりも免れないが、これまで見聞し、直接に接した経営者、管理者の言動と影響をみるにつけ、あるべき経営者像、管理者像を想い浮かべることは再々であった。経営管理機能よりみた経営管理者像と Mintzberg の実証研究より浮び出る経営者の日常生活からみた経営者像の集約は、いずれも著者の経験に照らしてこれでよいのかという規範論へと向いてしまう。もちろん、小規模でフロンティアのあった時代の企業家ないし企業家精神を現在求めているわけではない。しかし、不確定性の時代になればなる程、リスク・テakingと環境への挑戦を敢行する経営戦略家としての経営者像が待望されてくる。第1章にはこの点に触れることができなかったが、また現代の大規模組織の経営者のおかれている位置は、そのような企業家精神の発現の場ではないようである。

2 序文にかえて

そのことは第3章のトップ・マネジメント組織や、複雑、多様な環境情報処理能力から考えてみてむしろ当然といわざるを得ない。とすれば Mintzberg の提示した10の職務の中でどこに重点を置くかによって、おそらく多くの経営スタイルが認識され、経営のリーダーシップのあり方が問われてくることになる。現代の経営者の日常生活の多様性をみるにつけ、戦略的意思決定にかかわる時間が余りにも少ないことは否定し得ない。したがって、絶えず頭脳の中で問題解決に関する注意を払いながら、日常生活の中でおそらく意思決定への青図が醸成されてきており、公式の場でトップ・マネジメント・グループの他の情報処理者の提案や意見を聞きながら決定を下すことになるのであろうが、そこでは、恐らく経営者の判断と価値とが最終的に大きく作用することになる。

第6章の戦略形成における人間的側面の中、トップ・マネジメントのこのような側面は多々考えられることである。

さて、このような経営管理者の役割に関連して経営管理情報の龍大な、かつ多様な源泉は特に現代の経営体のおかれている位置づけによって極めて複雑である。単に経済的、技術的情報源だけでなく、行政的、法のおよび社会的源泉、さらには文化的源泉までも包括していかなばならない。しかし、科学的な眼からみれば、それらすべてを包括的に叙述すること自体おこがましい訳であるから、特定の観点より選択して整序的に観察する方法をとる。ただ現実的には複雑に絡むそれらの源泉からの情報は多様であるし、経営者、ゼネラル・スタッフの能力をもってしても必然的に情報を選択し、限定せざるを得ない。ここに必然的というのは情報処理能力のみを意味するだけでなく、時間的な制約もあるからである。

かくて、情報の選択ということになるが、逆に選択が主観的な便宜主義におち入ってしまう落とし穴はないであろうか。ここに各種の情報源泉を内外の環境、データベースに求め、それらの状況監査による経営問題の確認、評価というプロセスが重視されてくることになる。これこそ、トップ・マネジメント・グループの主要な役割の出発点であろう。このような経営問題の確認と評価の

反復によって機会の発見や脅威の認識が深まり、戦略案が創出されてくることになる。

ただこの際注意しておかなければならないのは、組織階層の位置によって、問題確認、評価の観点が異なるということである。長期的、全社的な観点と短期的、単元的な観点とは、同じ問題についてさえも確認と評価が異なることはいうまでもない。この観点の相違は、通常、大規模組織におけるそれぞれの地位、役割によってよく生ずる、問題処理に当たっての考え方の対立の原因となっているように思われる。

ともあれ、内外環境の変化に関する的確な確認と評価およびデータベースの分析および予測などより、経営戦略の案出、形成がなされる以上、長期的展望と中期的問題の確認にとって情報の選択は極めて重要なことである。第2章ではそれらの範囲を確定はしたものの、環境情報や経営情報の選択については単にその観点の差異を触れたにすぎない。むしろそれらの把握とその観点をより明確にできなかったことは残念である。

同時に、単に経営環境情報の選択、分析および評価といった側面だけでなく、社会より要求される新しい企業の社会的役割という圧力を適切に受け止める必要がある。企業の社会的役割とは、製品・サービスの経済的、効率的生産というだけでなく、雇用、能力開発、環境保護や都市開発、文化の向上などの社会的、文化的貢献といった新しい役割を果たすことによって、その社会的存在理由を明確にすることに関連する。したがって、そのような要求に適応する企業の社会的プログラムを通じての適応やいわゆる“社会的責任”の実行は、単に企業批判を回避するためのものではなくて、社会に対して具体的にその存在理由を示すことになるのである。

今日の企業にとって緊急課題であるが、昨今の長びく不況への特に経済的適応行動はその意味からすればまた批判の対象とはなっても、社会的責任の実行からはまたまた遠ざかりつつあるように思えてならない。経済的、社会的存在理由を調和しながらその理念を行動で示して欲しいものである。そういうことからすれば、第2章、第2節ではより多くの紙面を割かなかったことも残念で

4 序文にかえて

ある。

さて、現代企業を取巻く環境とそこでの経営を担うトップ・マネジメントの役割は、先にも触れたように主として政策／戦略形成と最終的意思の決定であり、それらが公式的にどのようななされるかに関して、公式のトップ・マネジメントの組織とそのプロセスおよび観点などを呈示したのが第3章である。

さて以上は、現代の経営管理の課題を叙述するにあたって基礎的な理解を必要とする領域である。それらの基礎的な理解を通じてこそ、現代の経営管理の性格と課題が明らかにされ、そのシステムが体系的に理解されうるものである。第Ⅰ部で扱った基礎的領域である。

さて、そこで現代の経営管理システムを体系的に把握する方法として、経営戦略形成とその実施過程に二分した。第Ⅱ部以下はこれらの過程における諸課題に言及する。

さて、ここで問題になるのは先ず第1に、経営戦略はどのように理解できるかということである。従来から表現されてきた経営政策とはどこが異なっているのか、あるいは同義語であるのか。このような定義づけは誠に困難な問題であったが、戦略形成プロセスにおける主要な側面を二分して、Policy formation の側面と Strategic formulation—Strategic planning の側面に一応それぞれの特徴を求め、前者は経営行動の基本的指針、後者は経営目標達成のための企業資源配分計画化としたのである。

かくて、何をなすべきかという基本方針を明らかにするのは、第5章の機会の発見、評価および経営能力の確認によって確定されるプロセスに関係し、計画化と資源配分のプロセスは長期計画化より予算編成に至るまでを取扱うことになる。

しかも、基本方針の確定に至るトップ・マネジメントの役割とその人間的側面については、可能な限り計画化の側面を切離して検討してみた。その結果、長期計画化の性格と内容のうち、全社的なプログラムの側面として資源配分の課題がつきまとうものであることを認識した。5カ年計画を中期計画とよんでいる意味合いはこの点で理解されたところである。

ついで計画化の展開として、個別計画と短期計画、とくに部門予算と総合予算の性格とその関連性を体系的にまとめ、また事業部計画と本部の経営方針との関連についても言及した。しかし、このところで常に注意を払ったのは、組織スタイルや経営管理スタイルの相違に関連する問題であり、また計画化プロセスにおける人間の知覚、知識、判断および価値観の影響や役割であった。とくに後者の側面は、戦略形成と戦略計画化の過程において、つまり6章、7章および8章において可能な限り検討してみた。その結果は十分に意をつくせないうらみはあるが、意思決定に至るプロセスや予算編成プロセスにおける交渉過程、政治のプロセスをありありと体験したことからその問題性をつよく認識し、敢えて、この問題に取り組んだのである。

最終的意思決定の場は、決して公の決定機関ではなくて、すでに脳裏で選択、評価の反復過程を経ながら、徐々に明確になりつつある決定案を、決定機関に臨む直前に決めてしまうことが多かった。予算編成にしても、団体交渉における決定にしても、ほとんど修正されることなく直前に決定したということは、いってみれば、最後の判断には意思決定者の価値観が決め手となっていたことが理解されるのである。

もし、ここまでの範囲で本書をまとめるならば、“経営戦略論”または“戦略的計画論”と名づけてもよいであろう。しかし、戦略は実施されてはじめて意義があるわけである。戦略形成過程とその実施過程は一貫したシステムとして把えることができるが、その各プロセスの性格や課題は異なっている。今日の経営管理がまさに戦略的マネジメントの性格をもつものであるならば、戦略形成の過程に強く影響を受けながらも、その戦略的目標を果たすための企業諸資源の適切な配分と、その効果をもたらすマネジメントが要求されるわけである。

第Ⅳ部の経営戦略実施のプロセスは、その主要な資源の活用と全社的観点からの促進と測定、評価および是正措置を扱ってみたかった。というのも、結果としてその意を十分に表現し得なかったからである。これらの対象分野におけるごく最近の研究、調査はまことに竜大であり、その消化に至るまでには数年

6 序文にかえて

を要するものと思われるが、その時点ではさらにまた新しい調査研究結果が公表されるであろう。

したがって、戦略的マネジメントとしての体系的理解を提示するために、持ち合わせの拙いこれまでの蓄積にたよらざるを得なかった。しかし、それにもかかわらず、今日の経営管理の性格と課題を体系化したいという欲求は分を超えて本書と成った。しかも、本書は筆者の過去5年間の研究期間の喪失から再び遅々たる研究生活への再出発の踏石でもある。

このような機会を与えてくれた中央経済社の好意に対して、この場をかりて感謝の意を表したい。また、短期間の編集に種々御配慮をいただき、無理な注文をいやな顔をせずに聞き入れてくれた関博之氏には厚く御礼を申し上げます。工藤ひろ子さんにも種々御苦勞をかけたこともここに改めて御礼を申し上げる次第である。

なお、索引の作成にあたって、慶応義塾大学商学研究科の城戸康彰君、森光啓貴君および三輪芳弘君の援助を得ることができた。合わせて感謝する次第である。

昭和53年11月23日

関 口 操

〈専門基礎講座〉

新講現代経営学 古川栄一著 A5・234頁

本書は、激変する今日の企業環境のもとで、現代企業の成長、とくにその安定成長の持続のために中核的存在となっておりと考えられる企業のトップ・マネジメントを中心として、現代経営学に課せられている任務、とくにその総合管理責任を体系的にとりあげて解説。

〈専門基礎講座〉

新講経営学 山城 章著 A5・198頁

わが国の経営学界の権威者、山城博士が、今日の企業経営の実践課題を前提にした活きた経営学を説く。豊富な指導経験をもつ著者が書きおろした、唯一のテキスト、参考書。

〈専門基礎講座〉

新講近代経営学 占部都美著 A5・298頁

企業をとりまく環境・産業構造や消費構造の変化等により企業経営は新たな問題の解決に当面する。その問題解決の理論として意思決定論は近代経営理論の新しい基礎をなすものである。本書は近代経営論にたいする基礎的知識を体系的にまとめた占部経営学の標準書。

経営学入門 占部都美著 A5・300頁

経営学はますます領域をひろげ、厚味を増しているが、それらを明確な問題意識でとらえ日本の企業の現実にてらして説明し、経営問題のすべてを平易に理解させる。著者、長年の経営学研究のエッセンスをまとめ、新構想で書き下された標準的テキスト。

現代経営学総論 田杉 競著 A5・208頁

現代経営学のおおむね通説と認められているものを包括的に論述。著者の独自の見解を避けているが、現代の経営学の著しい発展にともなう新しい経営管理の技法や動向はできるかぎり吸収している。大学における経営学のテキストや学習者の参考書に好適。

経営学 岩尾裕純他著 A5・262頁

本格的経営学研究の土台に必要なものを体系的に整理したもので現代企業の土台のうえで経営問題を取りあげていること、および最近のアメリカ経営学の成果にもとづき、経営管理の内容と技術を全面的・系統的に説明している。

経営学総論 醍醐作三・藤芳誠一・木元進一郎編 A5・244頁

変動する社会現象に混迷することなく、経営学の真の本質を究明することを意図した本書は、経営学の歴史的発展過程を見つめつつ、変化の動向を把握し、また、経営学が直面する今日の課題を取りあげて潜在する本質を究明した労作。

経営学新講 菅谷重平著 A5・304頁

近年、経営学は新しい学問領域と学説とが包含され、面目を一新した。本書はこれら新しい思想と体系を十分に吸収しつつ、伝統的経営学も重視し、経営行動の指針としての、実践的経営学をまとめたユニークな労作。著者長年の研究成果の結果。

経営と管理

藤津清治・向井武文・河野重栄
森本三男編 A5・284頁

わが国経営学界における中堅・新鋭学者が、現代経営学の直面する課題を解明し、今後の方向を示唆した珠玉の研究論文集。経営学界の最高権威山城章教授の退官を記念して編まれた経営学研究書・学生の方待望の書。

経営管理論

斎藤高志共著
工藤達男 A5・244頁

経営管理論の基礎を形成する経営学説と経営管理論の発展に大きな足跡を残してきた経営管理學説の意義を解明。主な内容は、グーテンベルグ経営経済学の意義、ディーン経済管理の思想、フィニー・メイヤーの精神革命論、経営管理過程論の発展と変貌等を論究。

増補改訂現代経営管理論

岸本英八郎著 A5・452頁

サイバネティックスとマネジメント
経営管理の基本構想を確立する。①経営学の体系を再検討。経営管理論の本質を解明 ②技術革新と経営管理の両者の原理の解明や、発展過程を明示 ③経営管理論への現代的体系を、実証的・理論的に確立するなど、現代の経営管理に多くの示唆をあたえる好著。

組織と管理の批判的研究

鈴木幸毅著 A5・241頁

経営管理研究における伝統理論と近代理論を「組織・管理」という視点から統一的に把握し、サイモン、バーナード、クーンツ、アーウィック、ムーニー＝ライリーなどの経営管理學説を批判的に研究している。研究者、学生必読の、高度な理論研究書。

現代経営組織論

矢野俊介著 A5・206頁

経営組織開発の研究

経営組織における意思決定システムと、人間育成開発システムとの統合に焦点をあて、これらの現象とこれを構成している種々の要件、性質との関連を明示する。関連諸科学研究をも積極的に吸収して、経営組織の基本的フレームワークに検討を加える。

経営労務の理論と実際

西尾一郎著 A5・285頁

経営労務について、経営合理化と経営民主化の理念に基づいた研究書。その二つの理念の統合まで探究し、統合化の方法として「労務監査」を取り入れ、また、その具体化として労使関係管理を媒体とする労使協力関係にもふれている。

増補改訂経営学小辞典

山城 章編著 新書判
・472頁

経営学の基礎的考え方から、最新の動向まで編集した、今日の経営学辞典。実践経営学を主旨としつつ、最新マネジメント理論も十分吸収して、実証性の解明と原理の解説をおこない、ひろい体系・内容を収録した、ビジネスマン、学生必携の小型辞典。

目 次

第 I 部 現代経営管理の基礎

第 1 章	経営管理者の役割	1
第 1 節	経営管理の機能的分析の限界	1
第 2 節	経営管理スタイルの概念と多様性	7
第 3 節	組織スタイルの認識と経営者の役割	12
第 2 章	経営環境の諸力とその識別	19
第 1 節	環境の諸圧力	19
1	市場環境	24
2	業界環境	25
3	国民経済的, 世界経済的環境	26
4	労働環境	28
5	行政的環境	28
6	社会的, 文化的環境	29
第 2 節	新しい社会的役割への要求	30
第 3 節	環境情報の選択	33
第 3 章	現代のトップ・マネジメント	39
第 1 節	戦略的マネジメントの性格	39
1	事業目的	40
2	経営目標	41
3	経営戦略	42
第 2 節	トップ・マネジメントの構造と職務	43
第 3 節	トップ・マネジメントの観点と能力	47

第Ⅱ部 経営戦略の形成プロセス

第4章	経営戦略の形成の構図	53
第1節	経営政策と経営戦略	53
第2節	経営戦略的計画化システム	55
第3節	戦略的計画化の前提	59
第5章	経営戦略のプロセス	65
第1節	機会の発見、評価と経営能力の確認	65
第2節	経営戦略形成における主要因	71
第3節	長期計画化の性格とそのプロセス	74
第6章	経営戦略形成における人的側面	81
第1節	トップ・マネジメントの人的側面	81
第2節	戦略的意思決定プロセスの分析	84
第3節	戦略形成における個人と集団の作用	87

第Ⅲ部 戦略的計画化の展開

第7章	経営戦略の識別と評価	95
第1節	個別的戦略形成へのアプローチ	95
第2節	個別的戦略の評価と選択	103
第3節	戦略的意思決定プロセスにおける定性的要因と 定量的ツール	105
第8章	戦略的計画化と短期計画	109
第1節	戦略的計画と戦術的計画	109
第2節	戦略計画と戦術的計画の結合プロセス	112

第3節 実施計画の予算の策定プロセス	119
--------------------------	-----

第IV部 経営戦略実施のプロセス

第9章 組織構造と戦略実施	131
第1節 組織構造の基礎的理解	131
第2節 組織構造と環境	143
第3節 個別戦略と組織構造	145
第10章 組織要員の能力活用の基礎	151
第1節 組織と個人	151
第2節 組織内の個人的行動の分析	155
第3節 組織内での教育・訓練	158
第11章 要員の能力活用の諸制度・方法	163
第1節 人事・労務管理制度の性格	163
第2節 能力活用と人事管理の方法・制度	165
第3節 能力活用をめぐる動機づけ要因	169
第12章 企業の物的諸資源の効率化	175
第1節 資金、資産の効率的運用	175
第2節 その他の資産の効率化	182
第13章 総合統制の過程	189
第1節 統制機能と予算管理	189
1 業績基準	189
2 業績の測定と評価	190
3 是正措置	191

4 目 次

第2節 総合的統制システム	196
---------------------	-----

第3節 組織プロセスとコントロール	200
-------------------------	-----

索引	205
----------	-----

第Ⅰ部 現代経営管理の基礎

第1章 経営管理者の役割

第1節 経営管理の機能的分析の限界

企業はいうまでもなく、多くの非営利的組織体においても、あらゆる組織体はその目標の達成、組織内システムの維持および外部環境への適応に努力を重ねている。それらの組織体の努力は、もちろん、組織構成員すべてがおこなっているのであるが、とりわけ、経営者・管理者の役割を担う人たちの、英知と技能に裏うちされた努力に負うところが大きい。

本書は、今日の組織体の存続や発展に多くの構成員が、それぞれの役割を通じて努力を重ねている状態を理解するための記述をおこない、さらにその理解をとおして、特定の状況において生起する経営管理上の問題を予測し、判断しうる能力を啓発するための手助けを目的とする。

このような観点から、われわれは経営者および管理者の役割についての具体的な認識から出発しよう。

ところで、経営者・管理者の役割についてのこれまでのアプローチの仕方は、いくつかある。しかし、最も代表的なのは経営管理機能に関するものであった。フェイヨル (H. Fayol) が約60年も前から指摘してきたように、経営管理活動の要素は計画化、組織化、命令、調整および統制の諸機能であった。これらの諸要素は経営管理者の経験より導き出され、要約されてきたものであって、それゆえに今日に至るまで実践上にも理解されやすいし、経営管理の職務

の分析にとって基礎的な手がかりとなってきた。

このような管理機能の要素的分析とその連続性を通じて、このアプローチは経営管理過程アプローチ(management process approach)と呼ばれるようになった。しかし、このアプローチの狙いは、経営管理者たちがおこなっていることはどのような機能であるのかを明らかにすることによって、経営管理を理解しようとしたところにある。したがって、われわれは基本的な枠組の中で、経営管理者の役割のある側面をこのアプローチから知りうるわけではあるが、さりとてその機能的役割の普遍性あるいは一般性のために、逆に多くの異なった経営管理者たちが果たしている役割の多様性と特徴を捉えることが困難となっている。

このことは、冒頭に述べたように、目標の設定とその達成、組織内システムの維持や環境への適応についても、それぞれ異なった組織が異なった行動をとっており、そのことはそれぞれ異なった経営管理者たちの特徴ある役割にもとづいていることを考えれば、機能的に計画し、組織し、命令し、調整し、統制するという理解のみでは多様な経営管理者たちの役割はより現実的に理解されないという限界につき当たったのである。

そのことは、機能的な経営管理者の役割が第2章で述べるように、特に環境からの要求に対応する行動との関係に言及されるときに、その限界につき当たることになった。たしかに、計画化することはフェイヨルのいう如く予測することではあるが、そのばあいの予測は環境要素の捉え方が一般化された指標や傾向を所与のものとして認識するか、または一般化された意見として受取るか、いずれにしても一定の距離を置き、客観化された資料という形式化されたものを通して捉えることになる。したがって、計画化することの過程においては、環境要素の多様な要求はたとえ類型化されたとしても、それらが計画化のプロジェクトに直接的に反映されるには、その性格が異なってくることになりかねない。ましてや、組織すること、調整すること、および統制することになると、かかる環境要素からの要求はほとんど影響されない捉え方になる。

今日、あらゆる組織体の経営管理は内外の環境からの要求や諸力に影響を受