



鈴木 成裕

経営転換 の構想

新成長実現の途を探る
新目標の探索・新体質形成の方法を詳述

鈴木成裕責任編集

ニュービジネスデザイン選書

①

同文館

¥ 980

同 文 館



鈴木 成裕

経営転換 の構想

不整合時代の進路

ニュービジネスデザイン選書

同文館

〈著者略歴〉

鈴木 成裕（すずき しげひろ）

昭和2年生れ，明治大学卒．（社）日本能率協会を経て，昭和40年現代経営技術研究所（現研）を設立，現在にいたる．その間，経営政策，システム開発，教育指導に重点をおいて，企業，団体の経営指導にあたる．かたわら，日本工業経営学会理事，全日本能率連盟部会議長などをつとめたほか，各官庁の各種プロジェクトに委員，部会長として参画．

著書に，「自分を超越る思考」（同文館），「システムの時代」（ダイヤモンド社），「システムと人間」（日本能率協会），「小集団の論理」（日本実業出版社），「集団学入門」（日本能率協会），「小集団の運営」（日経連弘報部），「不満の管理」（編著）（同文館）など．その他購買，流通関係に共著・訳書多数．

自宅：千葉県流山市松ヶ丘2—330—79

事務所：東京都文京区本郷1—25—25 日商連ビル

現代経営技術研究所（現研）Tel. (03) 813-7338

《検印省略》

昭和53年7月10日 初版発行

略称—経営転換

経営転換の構想

——不整合時代の進路——

著 者 鈴 木 成 裕

発行者 中 島 朝 彦

発行所 同 文 館 出 版 株 式 有 限 公 司

東京都千代田区神田神保町1-41 〒101

電話（東京）294-1801～6 振替東京0-42935

© S. SUZUKI

印刷・製本：東洋経済印刷

Printed in Japan 1978

は し が き

日本の産業が置かれている状況は、大変特異なものであります。ある意味では、将来にたいへんな希望を見出すこともできますし、また依然として暗い終末を予感することもできます。日本の産業のもつ大きな欠陥をあげようと思えばきりがありませんし、またその強味を強調しようと思えばいくらでも強調することができます。

日本産業に大きな影響を与える海外の市場、技術、資源についても、また戦争と平和の問題についても、日本の立場からみて、樂觀的にも悲觀的にも言うことができます。

ただ、どのような予測が可能であるにしても、企業としては、たくさんの情報を選択し、その選択のもとで経営行動の設計をしなければならない厳しい立場に置かれているのであります。本書をまとめました立場は、このような状況に立ち向かうための第一の力は、主体的な構想の確立であるとする考え方であります。そして、そのような立場で、現代の諸変化と、将来の起こりうる事象を考えてみますと、経営活動のいろいろな面で、従来通りのやり方では不整合な問題につき当り、動きがとれなくなるといふ事実であり、個々の活動自体、また全体の活動自体、転換を要するものであるということとであります。しかも、この転換の性質を考えてみますと、どのような企業の場合でも集約的に言え

そうだと思われることは、それぞれの業種・実態を勘案の上、新しいタイプの成長を指向すべきではないかということであります。

経営は、現実の限られた諸資源をもとに、目的・目標に向かって活動する行動体でありますから、右に述べたような諸事情に沿って活動するとしても、得られる成果や将来の中に占める位置が、好ましいものになるためには、きびしい眼でみた方法の選択が条件となります。少なくとも安易な道をとった場合の運命は、現代では明らかであるように、私には思われます。

そこで、本書としては、このような成長構想を考える場合に、是非、参考にして欲しいと思われる事柄をまとめることにしました。

個別の企業や団体のコンサルティングに携わる人間として、そこでの諸体験を普遍化して一般論のように言うのは問題があるとの諒りをまぬがれぬところでありますが、本書のいくつかの提案の中から、読者それぞれの立場にお役に立つことを抜いて頂ければと思います。

以上のような趣旨で、

序章においては、現在の不整合な状況をどう見るべきかについてふれ、

第一章においては、新経営政策の立案のために考慮して欲しい条件について、できるだけ絞って述べました。とくに戦略性のあり方の問題と、経営が立っている基盤である日本の社会や文化的風土の問題については、できるだけ注意して頂きたいこととして頁を割きました。

第二章では、構想を固める上で必要となる事業点検の問題や、構想が現実の場で力をもつための前

提となる活動力の強化に関わる路線の選択や、部門機能化の方法にふれました。

第三章では、経営転換が実現する上での中核である経営体質の転換について、主としてそれを推進するという立場からみた場合の注意点や、転換方法のいくつかについて述べてみました。そして、これらの政策が最終的に問題になる対象として、

第四章に、仕事の場の革新問題の根本になりそうな余力の活用や、職場の原理や、現状の業務の抱える問題を指摘しました。

そして終章で、各社の現状の中で、各部門が当面していると思われる壁についてふれ、解決の方法として、新時代の環境動向をふくんだダイナミックな活動力の再形成の必要を述べ、この趣旨もあつて巻末に、活動再編成の視点としてシステム化の資料を付記しました。実務の展開時に参考とされるだけでなく、各種構想の折に一つの情報としてご活用頂くこととしました。

以上ですが、自分の場を深く見つめ、個人や組織の希望を探っている方々、現実に山積する問題に取り組んで、現状打破をされようとしている方々、どこかに見落としがあるはずだと考え抜いている方のご参考になれば幸いです。

本書は、まえまえからご依頼を受けていたものでありますが、日常の業務に追われ、延び延びとなっていたものを、春の連休前後に余暇を得、「不満の管理」に引き続き、執筆の機会をつかんでまとめ上げたものであります。本文中に、以前私がまとめた小論のいくつかを、引用または改稿の上、組み入れました。ここで、誌面をご提供頂いた各社にお礼申し上げる次第です。

同文館出版株式会社、武井隆男氏、吉川時男氏、伊藤実枝子さんにはたいへんお手数をおかけ致しました。また、その他の同文館の方々をはじめとし、いろいろな方々のご協力を得ました。厚く御礼申し上げます次第であります。

なお、本書は、私が責任編集者である同文館出版株式会社のニュービジネスデザイン選書の第一冊に当たります。各分野で影響の大きい、そして良質なお仕事をされている方々の、より深い内容の著書が登場するはずであります。いずれも有益・良質な著書と信じております。ご支援頂ければ幸いに存じます。

昭和五十三年六月一日

鈴木 成裕

経営転換の構想

目次

はしがき

序章 状況の視点

3

I 新経営政策の策定とその条件

9

- 1 政策の選択——不整合との闘い……………10
- 2 戦略先行の前提——発想より構想へ……………33
- 3 経営風土の現実——己れ自身の知覚……………48
- 4 “新”成長路線の構想——経営現実の発見……………77

II 活動力の再形成

95

- 1 組織と人間の調整——行動基盤の確立……………96
- 2 事業展開路線の選択——コア・マーケティング……………111
- 3 活動再開発計画——部門機能の明確化……………126

III 新体質への転換

- 1 経営体質の構造——転換の対象……………142
- 2 制度の研究——変革と安定……………151
- 3 体質転換の実践——全社的活動の方法……………158

IV 仕事の場の革新

- 1 余力計画の確立……………178
- 2 理解できる転換の条件……………187
- 3 職場の原理——動態化への対応……………191
- 4 業務システム転換の課題……………205

終章 経営ダイナミズムの回復

付帯資料——活動再編成の視点——システム点検と設計

231 223

177

141

經營轉換の構想——不整合時代の進路

序章——状況の視点

昭和四十八年十月、アラブの石油禁輸宣言に伴う国際間の生産と消費の構造変化や、昭和四十五年の新宿区牛込柳町の自動車公害にみられる社会の企業への行動変革の要請や、過剰流動性の制圧のための総需要抑制政策の実施や、ロッキード事件を頂点とする企業の国際的活動に対する批判や、社会条件の変化に伴う消費者の価値観の多様化等の、企業活動に対する激しいインパクトは、多くの企業が半ば無意識のうちに抱いていた高成長信仰をうちくたく結果をもたらしした。

近來の、低調を極めた経済成長は、中小企業の経営の維持を苦境に追いこんただけでなく、大企業にもまた、打撃を与え、圧倒的多数の企業に、自社の将来に対する不安を抱かせることとなった。

「実は、こうなることは、わかっていた」と大勢の識者・専門家は言った。少なくとも昭和四十年の不況の時から、構造転換の必要は叫ばれたはずである。いや、三十年代の後半から、企業活動の向っていく方向に、いくつもの疑惑や不安が提示されていたはずである。それからまた、資源対策が急務であることも叫ばれた。工業化の進行に応じ、農林・漁業・水産の変質の恐怖も広く唱え続けられ

ていた。いや、そればかりではない。企業活動の根幹である研究開発体制が、安易な技術導入主義によって立遅れるだろうことも指摘され、とくに、過少資本の問題にいたっては、昭和三十年代のはじめの頃から、体質転換の必要性があることが叫ばれ続けてきた。

そして、連続的に高い第二次産業の成長の伸びが、早晚、世界の経済機構の壁にぶつかり、不整合な混乱をひきおこすであろうことも論理的に予測されていた。さらにまた、昭和三十年代から、日本の人口構造の動態が、経営の従業員構成をつり鐘型とし、現状のままの政策を遂行すれば、昭和六〇年頃にはいずれ、生産性の低下、企業の過重負担をひきおこすであろうことも論じられていた。

だが、これらの主張・証明・理論・提案のほとんどは、無視されたのである。厳密に言えば、そのことを耳にしても、そのことを語り合っても、それらを自分との関わりがあることを考えずに、自分の外側にあるできごととして、看過してきたのである。

そして、不況に陥り、事件に遭遇すると、ある人びとは、「まさか、こんなことになるとは思わなかった」といい、そして口をさらにすべらせる、「これは何人も予測し得なかったことである」と。

だが、その時々の社会世論や職場世論の主流にはならなかったかもしれないが、絶えず警告として発言や、提案はなされ続けてきたのである。その証拠は、新聞に、雑誌に、そして時には社内議事録の中にいくらかでも残っている。すなわち、知らなかったのは彼または彼らであり、知らない個人、またはグループがまさに知らなかっただけのことである。

別の人びともいる。自分の会社や自分のチームの運営を誤まったとき、まさか、あのことがこんな

風になるとは思わなかった、と言う。彼らは、いくつもの問題を知っていたのである。ただ、それらの問題が、自分やチームにインパクトをもたらす程度についての評価を間違ったのである。

前者は関心や視点を持たないがために、積極的な情報収集や分析を行なわなかったのであり、後者は価値観の異同、水準の差などにより、問題評価を誤ったのである。今、彼らは、と言った。おそらく、実は、それがあなたであり、私である。少なくとも、程度の差こそあれ、またそのことが、本質的な問題であるかどうかを別にすれば、われわれは職務につき行動する中で、絶えず、少なくとも後者の誤認を行なっているのである。現在、われわれの幾つかのその誤認から発生する傷の深さは相当地に深刻である。その痛さのためにわれわれの意識はふたたび、その誤認の過去の要因に集中する。そして現在および将来の要因についてさらに誤認する可能性がある。

今、世界も日本社会も、急速に転換・動揺を続けている。どこをみても、調和した閑かで平和な社会が見えるのではなく、むしろ、不満や葛藤できしみあっている。ただ、近來になって、その不整合の状態の中から、つぎの経営が、または経営に責任のある人たちが、見落してはならない諸条件や要因が混沌とした形ながらも見え始めている。その中には、過去にくらべ、より一層強く、今後の経営に影響を与えるだろうという要因もあれば、企業や社会・個人が、新たな体験をもったが故に発生した要因もある。

たとえば、前者の例には、企業の社会性があり、後者の例には、個人の主体性を基盤においた高次の経営運用の問題がある。

やがて、近い将来または近い時点で、日本産業は不況から脱出するであろう。だがそこから脱出しても、しばらくすると新たなシビアな調整過程の嵐が待っていることはうたがいない。

現今、はっきりした問題がある。それは、企業は、日本にとって決定的な社会基盤であるという単純な事実と、それなるが故に、量的な意味でも質的な意味でも、ゼロ成長は許されぬ、ということである。本来、企業は成長をめざすものである。この意味が現代ほど、切実な意味で受けとられている時代はない。しかも企業自身からみて、また社会全体、消費者からみて、その成長が期待されながら、そのための制限条件が課されている時代はない。たとえば、つぎのようなものである。

1 その成長の方向性が、将来の社会や、期待される経済秩序に対して、許される範囲での整合性を持ったものであること。

2 成長のために、行使する手段が社会の福祉を増進するか、または、社会の価値観、ニーズを阻害してはならないこと。

3 相互に公正な競争過程を踏むべきこと。

4 量的な成長だけでなく、質的な成長を伴うべきこと。

5 極端な断続型でなく、比較的安定した成長であること。

6 成長の成果は、主体である企業だけでなく、広く社会に還元・分配すべきこと。

7 人間尊重を基盤にした成長であること。

さて、これらの内的・外的な眼から見た期待に加えて、日本の国家政策との調和や、地域との利害

の調整などの諸条件が、複合した形で、現実の問題として発生してくる。これらの諸条項の必要性は、経営担当者の目からみれば、それぞれ理解できるところである。自分もそのような期待に沿って活動したい、と彼は思う。だが、と彼は立ち止まる。彼は、それぞれの一つ一つは妥当な問題でも、現実の場に移し変えたとき、その期待に応えることが、大変な費用と工夫と労働を伴うものであることを、実行者として知っている。時には、現在おかれている、また将来もおかれる、葛藤に満ちた矛盾の中で、特定の条件については見て見ぬふりをする誘惑にかられる。かつて、激烈繁忙をきわめた高度成長期に、厄介な事項を見ないことによって、問題をすりぬけ、負担を軽くし、生きのびてきた体験をもっている。だが、条件のもつ強さは変わっている。彼は依然として、これが、つぎの経営の前提となることから逃れることはできないことを知っている。

ある種の経営者は、これとはまったく別の考え方をする。彼は、なぜ自分の企業が、また広くは日本の産業が、伸び続けてきたかを考える。不愉快な団体交渉も時々はあるが、しかし正当な労働組合の要求を受け入れ、もっと豊かになりたいという国民的願望を背にし、消費者の欲求に応えつつ、もっとよいものをと、品質のより高度化につとめ、またより安い商品を提供してきたためだ、と結論づける。そして、これらの社会や消費者の成長の仕方に対する要望に応えること、それがすなわち、自社を、つぎの新しい産業秩序の中で、高位に位置させる発展の原動力である、と考える。

前者は、成長の条件を、経営活動に課された制約条件であると見るのである。後者は、それを経営活動の目的・対象の一つと見るのであり、それぞれの、状況認識の差は、おかれている状況や、経営