

片方善治の
参謀経営の時代—3

● 作戦参謀

ビジネス社

片 方 善 治 (かたがた・ぜんじ)

1928年、岩手県北上市に生まれる。カーネギー・メロン大学卒業後、同大学院およびコロンビア大学大学院修了。電々公社、東京工業大学工学部社会工学科講師などを経て、現在はシステム研究センター理事長、工学博士。

通産省産業構造審議会技術専門委員、経済企画庁情報ネットワーク委員、科学技術庁プロジェクト委員、郵政省総合情報流通調査会委員、NHK番組研究委員などを歴任。現在、通産省航空機・機械工業審議会専門委員、通産省長期ビジョン委員会(ファクシミリ)副委員長。

著書は『情報化社会』(毎日新聞社)、『知識産業』『日本の知識産業』(ダイヤモンド社)、『経営の着眼点』(アネジメント社)、『経営参謀』『情報参謀』(ビジネス社)など多数。

・事務所/〒100 東京都千代田区永田町 2-13-8
ホテルニュージャパン新館 1083 号室

片方善治の参謀経営の時代・3

作 戦 参 謀

昭和54年4月1日 第1刷発行

著 者 片 方 善 治

発行者 番 場 征

換 | 印
省 | 略

発行所 株式
会社 ビジネス社

〒162 東京都新宿区築地町 6
(北星ビル4F)

電話 03-268-2205

振替 東京 4-6705

印刷 中央印刷・サンビ美術印刷

© 1979 Zenji Katagata

製本 イマキ製本

落丁本・乱丁本はおとりかえいたします

3334-37273-7152

片方善治の 参謀経営の時代—3

●企画開発と市場創造戦略

作戦参謀

どろどろした混沌の海のなかに、いくつもの渦が巻いているような世の中である。

複雑な社会の変貌、減速経済下の企業間競争、産業構造の転換、倒産企業の連鎖的波及、消費者の意識変革……これらは混沌の海のなかの渦にたとえられるのだ。

ガルブレイス教授は、この状況を経済史的にとらえて、現代を「不確実性の時代」とよんだ。不確実性は明らかにリスクを充満させる。企業を危機の中に巻き込む。リスク・マネジメントやクライシス・マネジメントの必要が叫ばれるのは当然である。

たとえ不確実性の時代であれ、危機の時代であれ、企業は生き残る戦略を展開しつつ成長軌道を探索しなければならない。

生き残る戦略をたて、成長軌道を探索し、この道を進むプロセスを検討するためには、企業組織の中に頭脳が必要である。従来の企業組織にも頭脳がなかったわけではない。しかし、不確実性の時代・危機の時代は、戦略的計画ストラテジック・プランニングが必要で、これまでよりもさらに強力な経営参謀という頭脳を必要とする。

企業における参謀の位置と役割は、それほど明確ではない。しかし、欧米の企業であれ、わが国の企業であれ、不確実性の時代にもかかわらず、成長の軌道に乗っている企業には、あきらかに組織の中に頭脳がある。参謀本部が存在し、参謀長が居り、参謀群がいる。参謀の責任と権限が明確

に打ち出されている。

企業における参謀についての詳しい考察は、本文にゆずるが、ここで手元にある辞書によって参謀とは何かを調べてみると、「高級指揮官の幕僚として作戦・用兵、その他一切の計画・指導にあたる将校」(『広辞苑』)と書かれている。この参謀の説明は、軍隊のそれである。企業における参謀は、辞書に述べられているような位置(将校)と役割(計画・指導)ばかりでなく、さらに高い位置と幅広い役割を前提としなければならない。

現に、世界企業として成長を続けているITT(インターナショナル・テレフォン・アンド・テレグラフ・コーポレーション)の場合、最高の指揮者はジェニーン会長で、参謀長がハミルトン社長、参謀群が三人の副社長である。OCE(オフィス・オブ・チーフ・エグゼクティブ)と名づけられたこの参謀本部は、前記の参謀の意味から大きく離れている。これからの企業は、ITTのような新しい頭脳組織を必要とするであろう。

アメリカの企業の多くは、経営参謀を重視している。これは前にも触れておいたように不確実性時代に備えてのものである。また、わが国においても、多くの企業が経営参謀を重視する方向に進んでいる。しかし、わが国の場合、アメリカの企業に比べていまだしの感を抱かざるをえない。

ところで、経営参謀とは何か。広い意味では、経営参謀、情報参謀、作戦参謀を含む企業経営につらなる参謀といえよう。狭い意味では、次に述べる(1)の経営参謀だけをいうことになる。

その経営参謀の概念を示してみよう。

(1) 経営参謀——参謀長を含めた参謀群とその機能の総称であり、総合経営戦略立案推進のため

のスタッフであり、機能（組織）である。

(2) 情報参謀——情報収集、分析、状況判断のためのスタッフであり、機能である。経営参謀のすべてが持つべき重要な資質である。

(3) 作戦参謀——情報分析、状況判断による作戦計画の立案とその推進のためのスタッフとその機能をいう。これらを分ければ、組織参謀、教育参謀、国際参謀、市場参謀、技術参謀などということになるだろう。

このような経営参謀を持たなければ、わが国の企業は危機的突発事態に対応することもできず、また成長軌道の探索にも失敗するように思われてならない。

本シリーズは、不確実性の時代・危機の時代といわれる今日を、企業経営の立場にたつて「参謀経営の時代」としてとらえ、全三巻にわたって各参謀の役割機能を分析し、これからの経営指針を示すことを目的にまとめたものである。

第一巻『経営参謀』は「戦略スタッフと危機戦略」を中心に展開しているが、とくに企業における参謀の位置と役割を検討し、企業組織における「頭脳」のあり方を具体的に示している。

第二巻『情報参謀』は「危機予測と情報戦略」を中心に、参謀長以下、全参謀が情報参謀の機能を果たすべきものであることを詳細に述べている。

第三巻『作戦参謀』は「企画開発と市場創造戦略」を中心に、組織参謀、教育参謀、国際参謀、市場参謀、技術参謀の果たすべき役割を明らかにしている。

さて、本書はこの三巻のうちの第三巻『作戦参謀』である。

作戦参謀は経営者を補佐して、経営の作戦を展開するための戦略・戦術に関わるあらゆる分野の職能を持つ。したがって、作戦参謀は、国際参謀、市場参謀、組織参謀、技術参謀、教育参謀などにわかれ、各分野ごとの参謀として活躍することになる。

このような作戦参謀について、内外の企業のケースを中心にまとめたが、さらに、作戦参謀がそれぞれの分野で抱えるであろう問題点とその解決のためのヒントもまとめておいた。

参謀は企業の経営環境を「よむ」ことに長じていなければならないが、また、人の心を「よむ」ことにも長じていなければならない。作戦参謀はこの「よみ」を実現するために、経営者・参謀と親しく接触し、経営者の方針を正しく理解・認識しておかなければならない。また、経営環境の現状を確認し、将来について洞察し、問題解決について関係参謀と調整しなければならない。もちろん、必要に応じて経営者に意見を述べることを忘れてはならない。

作戦参謀に求められるこのような点についても具体的に述べておいたので、作戦参謀について考えられるいろいろな点からの考察がなされており、作戦参謀についての本としてまとめた一書になっている。すでに作戦参謀をおいている企業も、まだ作戦参謀をおいていない企業も、激動期の作戦展開のための作戦参謀の活用について、本書を手掛りに検討してほしいと思う。

もし、本シリーズが混迷する現代企業に最も必要であると考えられる「参謀経営」に関する知識を提供するとともに、未来に立ち向う勇気を湧き立たせ、新しい志に目覚めさせ、企業の命運を開く一助になるようであるなら、著者のよろこび、この上ない。

昭和五十四年三月

片方善治

目次

まえがき

第一章 なぜ作戦参謀か

1	名経営者と名参謀	15
2	米ソの参謀たち	17
3	決断の新兵器	20
4	ヴァンの悲劇	24
5	指導性の反映	26

第二章 参謀たちの出発

1	“イマジニア” 集団	31
2	車の両輪	35
3	作戦展開の考慮	37

4	二つの技術	40
5	市場の創造	44

第三章

対外戦略の必要

1	二つの役割	49
2	ICIの国際参謀	53
3	海外戦略——三つの段階	59
4	テイク・オーバー・ビット	64
	1 サイゴバンのケース	66
	2 ヒュールスのケース	69
5	国際競争力の条件	70
	1 企業の国際進出とアセスメント	70
	2 対外戦略の駆使	73

第四章

フロンティア・ブレイク 辺境の頭脳

1	新結合の遂行	79
2	硬派のマーケティング	88
	1 前史	89
	2 中史	91
	3 後史	94
3	統合による解決	95

4	インターデシプリーナリー戦略	98
5	共通の武器と認識	102

第五章 組織の演出

1	GEの組織参謀	109
	1 ダイベストメント戦略	109
	2 分極化の手直し	113
2	人を動かす	116
3	三つの知恵	120
4	悲劇・喜劇の源泉	124
5	組織活力の演出家	128

第六章 技術参謀の役割

1	“生きた機械”の血	135
2	野武士と参謀	139
3	企業の戦略的計画と研究開発	142
4	特許戦略	148
5	もう一つの戦略	152

第七章 作戦展開と教育参謀

155	1	技術提携・技術貸与の問題点	153
	3	技術貸与の国際比較	
156	2	技術貸与に関する検討項目	157
	4	技術貸与の方法	

第八章 情報からの攻略

	1	教育参謀の役割	161
	2	職務充実との連繫	165
	3	自尊心を持った存在	168
	4	TI社とY理論	171
	5	経営信条と教育参謀	174
		情報からの攻略	
	1	軌道修正と情報選択	181
	2	偶然と必然	184
	3	効果の分析	188
	4	欲求と情報	192
	5	価値ある情報	195

第九章 三つの革新

1	探究と革新	201
2	逐次的かつ適応的探究	205
3	三つの機能	207
4	革新過程と普及過程の区別	209
5	解決策の一貫性	211

第十章 作戦参謀の“力”

1	作戦参謀の資質	215
2	システム化の条件	218
3	衝突と調整	222
4	創造力・活力・説得力	226
5	成功の要因	230

あとがき	237
------	-----

第一章

なぜ作戦参謀か

戦略的に価値がなくなったからといって、その事業からさっと手を引くことはむずかしい。このような非伸縮性があるため、日本では戦略的誤りを犯すと、特に高価につく場合がある。ヨーロッパやアメリカに比べて、軌道修正が簡単にできないからだ。つまり日本では西欧よりも戦略計画の必要が一層大きいことになる。

J・C・アブレグレン（ボストン・コンサルティング社副社長）

1 名経営者と名参謀

参謀は、経営者を補佐する者である。経営参謀であれ、情報参謀であれ、作戦参謀であれ、参謀は経営を補佐する者である。しかし、参謀の活動する根源は、すべて経営者にある。名経営者のいるところには必ず名参謀がいる。

たとえば、アメリカのテキサス・インスツルメント社（略称TI社）には、名参謀がそろっているとと言われるが、会長のハガチー氏は名経営者として名を馳せている。このような企業が成長しないわけではない。

TI社は半導体メーカーから出発し、今日では電子機器総合メーカーとして、世界最大の規模を誇る優良企業である。だが、いかに優良企業であっても、激変する環境の下では、思わぬ危機に見舞われることがある。

ただし、そのような危機をたくみに脱出できるかどうか、このとき経営者と参謀がどのようなチーム・プレーを発揮するかが、不確実性時代において実力のある企業かどうかの分れ目となる。ではTI社はどのようにして危機を脱出したのか。

一九七〇年から一九七一年にかけて、TI社は、IC（集積回路）の国際競争の影響で、三〇パ