

〈現代経営学全集〉

占部都美 責任編集

經營方針論

河野豊弘 著

6

東京 白桃書房 神田

著者略歴

こう の とよ ひろ
河 野 豊 弘

昭和19年、一橋大学卒業。昭和25年、米国ピッツバーグ大学院に留学。日本国有鉄道、神奈川大学教授を経て

現在 学習院大学教授

著 書 「長期経営計画の基礎」(ダイヤモンド社) 昭38

「設備投資計画」(白桃書房) 昭39

「経営計画の理論」(ダイヤモンド社) 昭41

「需要予測の理論と実際」(共著)
(ダイヤモンド社) 昭42

「新版長期経営計画」(ダイヤモンド社) 昭42

「新版財務管理」(ダイヤモンド社) 昭43

「企業成長の分析」(丸善) 昭44

「意思決定の分析」(日本経済新聞社) 昭44.

経営方針論——体系と形成過程—— 〈現代経営学全集〉第6巻

昭和46年10月1日 初版印刷

¥ 1,400.

昭和46年10月6日 初版発行

著 者 河 野 豊 弘

発行者 大 矢 金 一 郎

印刷者 堀 内 文 治 郎

* * *

発 行 所 株式会社 白 桃 書 房

東京都千代田区神田神保町1-42

電話(03)294-8911(代) 振替東京20192

落丁・乱丁本はお取り替えます。

堀内印刷／浦野製本

書籍コード 3334-161144-6915

責任編集者のことば

多数の大学において、世にいうゲバ棒学生が猛威をふるい、多くの大学が一見荒廃の極致に達しているかに見える最中の過程において、この画期的な『現代経営学全集』が刊行の運びにいたったことは、その歴史的な意義はきわめて大きい。

この全集は、大学の荒廃の最中に生まれた不死鳥である。人類の長い歴史のあいだに、人種間の憎悪や敵愾心、思想やイデオロギーの対立や利害の衝突から、いくたの戦争、暴動や紛争を経験してきた。そのような人類の歴史的経験の一齣が、大学紛争のかたちで、現在、平和と知性の府である大学を舞台として、くりひろげられているのである。この大学紛争がどのような歴史的意義をもつかは、われわれの価値判断をこえたものであり、それは後世史家にまかせねばならない。しかし、どのような意味の戦争、暴動や紛争がおこり、それが平和的な研究にたいしてどのように激しく妨害の石を投げつけようと、研究と教育の自由の火を1日も消さないで、燃えつづけさせることがわれわれ学徒の任務でなければならない。

現実には、多くの大学で、研究室や教室が暴徒学生によって封鎖されている状態である。多くの研究者が紛争の渦中にまき込まれ、研究に必要な平和な科学心さえ失いかけている状態である。この大学紛争の嵐のなかに、研究と教育の自由の火はもはや消えようとしている。このような事態において、なんとかして紛争の嵐に耐え、消えようとする研究と教育の自由の火を守りつづけようとするわれわれの断固とした決意と不撓不屈の努力が、この『現代経営学全集』のかたちに結実したのである。この大学の危機的な状態の最中において、あらゆる種類の困難を予想しながらも、あえてこの全集を発刊することによって、経営学学徒の研究と教育の自由の火に再点火し、その火を燃えつづけさせ、その火を燃えひろがせることが、われわれの期するところである。

日本経済は世界を驚かすような高度成長をつづけ、資本の自由化による国際化に呼応して日本の企業の国際競争力も一段と高められ、外貨準備高も未曾有の高水準に達している。現在の日本の経済と日本の企業の繁栄をもたらしているもっとも基本的な原因は、明治以来研究と教育に多大の投資を行ってきた事実によっている。それにもかかわらず、現在の大学紛争は、日本の繁栄の基礎である研究と教育の自由の根を無残にも掘りかえし、その根を枯らそうとしている。

この全集の発刊にあたって、大学紛争の渦中に立って一時的な憎悪や敵愾心に猛り狂っている学生のなかで、1人でも平和な科学心を取り戻し、また他方で、無気力な虚脱状態におかれている多くの学生のなかで、1人でも旺盛な研究心を取り戻してくれることを心から望んでやまない。

この全集の各巻の執筆者は、各分野において新進気鋭の学徒であり、各巻が珠玉の価値をもつものであることを信じて疑わない。この全集が日本の経営学界にたいして研究への情熱の火を燃えひろがせる役割をもつことを期待するばかりではない。それは、経営学にたいする新しい方法論を開拓し、そのうえで新しい経営理論と経営技術を展開したものであり、日本の経営界の実践の革新に裨益するところ多大なものがあることを信じて疑わない。

最後に、この全集の発刊を困難な時期に引き受けて下さった白桃書房の大矢金一郎および順一郎両氏に厚く謝意を表したい。また、細部にわたって援助を惜しまれない同書房の照井規夫氏にも厚く謝意を表する。

昭和44年8月27日

責任編集者 占 部 都 美

序 文

目標・方針の決定は意思決定の一部である。目標・方針は一般的な意思決定であって、具体的な意思決定は、目標・方針にもとづき、その方向に沿って行なわれる。まず一般的な意思決定を行なって、システム全体の枠組を設定し、しかる後にサブ・システムについて詳細な意思決定を行なうことは、合理的な意思決定の重要な要件である。

このような目標・方針はさらに分析すると、組織において三つの機能を果たしている。第一に、組織の基本的な価値を表現する、という機能である。企業の場合には、それは企業の目的とか、または経営理念とかよばれる。企業の目的がどのように決定されるかについて、今までまとまった研究はほとんどなかった。それは利潤だけであるとか、またはそうではなく企業の目的は複数であるとかの主張はなされるが、なぜそうであるのか、またそれがいかに設定されているかの研究はほとんどなかった。この書物はまずこの問題を解明することから始める。それは企業の複数の支配者の期待の合成であり、企業の支配力は企業にとって何が必須の資源であるかによってきまる。その所有者の期待を無視すると協力を失い、企業の存続ができなくなる。企業の目的は指導者が勝手にきめられるものでなく、その設定について、ある一般的なプロセスがあると考えられる。

企業の目的と関連して、その社会的責任が問題になるが、その本質は何であり、またそれがいかに企業に課せられるかについても考察を行なった。社会的責任は企業の目標と重複する部分としない部分とある。重複しない部分は、制約条件としての社会的責任であり、次第に支配力を有しない利害集団の利益を守ることが組織の存続にとって必要となってくる。

組織の目標は、たんに項目とか方向がきめられるだけではなく、各目標項目について具体的な欲求水準があり、可能性を考慮して具体的な目標水準がきめ

ii 序 文

られる。このような目標水準の設定のプロセスはいかなるものであるか、これについてのいくつかのモデルを提示した（以上、第1章、第2章、第3章）。

第二に、目標・方針は具体的な手段の選択の方向を示すという機能をもつ。価値表現としての基本的な目標を達成するために手段の選択を行なうのであるが、それに対して大体の方向を与える。まず一般的な意思決定を行なってから、具体的な手段選択にはいるという意思決定のプロセスを段階的な意思決定とよぶことができるであろう。

このような目標・方針にも二つの種類のものがある。その一つは定例的、反復的な意思決定の指針となる定例方針、規則、手続などである。他の一つは、新しい意思決定の方向づけを行なうものであり、予算編成方針のように、短期的なものもあるし、新事業についての方針とか、長期計画の目標・方針のように基本的、長期的な方向をきめるものもある。この書物では、後者の基本的、長期的な目標・方針を主として研究する。

すなわち企業の目標を達成するためには、対外戦略がたてられ、その対外戦略を遂行するために生産要素の組織化が行なわれる。このような戦略的意思決定についてまず目標・方針がきめられ、次いで具体的な決定が行なわれる。前者の決定のプロセスにはどのような類型があるか。

本書は多くの企業の実例から整理すると三つの類型があることをのべる。予測的アプローチ（またはつみ上げのアプローチ）、目標分解型、およびシステムのアプローチである。この三つの分類はすでに他の著書にものべられていることであり別に新しい主張ではない。本書は、この類型がどのような状況のもとに発生するかをのべる。そして最も合理的と考えられるシステムのアプローチについて、やや詳細に展開する。

現在のように環境の変化の激しいときには、多くの企業は新しい機会を発見し、危険を避けることが必要になるが、そのためにはたえず新しく創造的な対外戦略をたて、また組織の再構成を行なうことが必要になる。従来の研究は戦略方針について、その内容の類型や特性を並べることに重点がおかれたが、本書では、その意思決定の過程を研究した（以上、第4章、第5章、第6章）。

第三には、目標・方針は組織の各部門の人々に対して動機づけをするという機能を有する。企業の各部門、すなわちシステムの構成要素たるサブ・システムは、目標・方針によって目ざすべき方向と、達成すべき水準が示される。その設定は常に上から指示されるとは限らず、参加による場合もある。その達成に対して賞罰が行なわれる。各サブ・システムのメンバーは部門目標に対しての貢献と、その達成に対して与えられる誘因とを交換することによって、企業の基本的目標に対して協力する。

企業のような社会的なシステム体において、サブ・システムを動かすには三つの類型がある。一つは機械的に、細かい命令の伝達のみによって動かそうとする場合である。他の一つは前述のような目標と賞罰との交換による場合である。他の一つは目標が与えられず、サブ・システムが自ら期待される役割を探索し、自ら意思決定を行なう。その意思決定と行動に対して事後的に評価し賞罰を行なう。この三つの類型は部門の特性に応じて使い分けられる。しかし革新のためには、第二の目標による動機づけのモデルが必要であり、それによって革新が行なわれやすくなる（以上、第7章）。

本書の研究範囲は上記のようなものである。要するに企業の目標・方針はどのような機能をもっており、それについての意思決定はいかに行なわれるかを研究したものである。

研究の方法としては、できるだけ規範的アプローチを避け、どのような過程によって意思決定が行なわれているか、その意思決定にはどのような類型、どのようなモデルがあり、それらはどのような特性を有するか、という叙述的なアプローチをとった。

このためにできるだけ多くの実例を集め、必要に応じて郵送質問紙法によって調査を行ない、また他の目的のための実態調査を分析するなど、仮説を事実によって検証し、事実のなかから一般化を行なうように努めた。

本書のなるに当たっては多くの人々の協力に負うところが多い。筆者の助手の斉藤佳子さんは資料の整理、原稿の浄書に大きな協力をしてくれた。また日本生産性本部の経営計画研究会での討論、組織学会の研究会での討論などに負

iv 序 文

うところも多い。さらに本書の出版を可能にした神戸大学の占部都美教授、白桃書房の大矢金一郎氏および大矢順一郎氏、校正の労をとられた照井規夫氏たちの好意に対して感謝の意を表したい。

昭和46年9月1日

河 野 豊 弘

目 次

第1章 目標・方針の意義と体系	3
I 目標・方針の機能	4
II 目標・方針と意思決定	7
1. 価値表現機能と関連して	7
2. 適応機能と関連して	8
3. 動機づけ機能と関連して	9
III 目標・方針の体系	9
IV 目標・方針についての問題点	13
第2章 企業の基本的目標・方針	19
——経営理念——	
I 目標単一説の前提	19
II 目標形成の過程	21
III 参加者および利害集団の種類と企業の目標	25
1. 支配メンバー	27
2. 社会的制約を課するメンバー	30
IV 社会的責任について	34
V 企業の目標についての実証研究	44
VI 企業の目標の変化と企業間の相違	47
VII 複数の目標の相互関係	49
VIII 組織の目標と個人の目標との対立	51
IX 企業の目標についての問題点	54
X 要 約	57

第3章 基本的目標の水準	61
I 目標項目	61
II 目標水準の決定の過程の概要	62
III 欲求水準決定の過程	63
IV 欲求水準の具体例	64
1. 成長率の欲求水準	64
2. 安定の目標	66
3. 配当と株価の目標——公共責任の一部——	74
4. 総資本利益率の欲求水準	81
V 可能性の予測と複合的な目標の均衡	97
1. 複合的な目標のバランス	97
2. 複数の目標の可能性の相互関係	98
3. 満足基準と最大基準	101
4. 欲求水準の3水準と目標項目の効用の測定	102
VI 目標水準についての問題点	104
VII 要 約	106
第4章 長期的な戦略目標の決定	111
I 長期的な目標と戦略方針の体系	111
II 戦略的な目標・方針の意思決定の3類型	115
III 戦略方針決定の組織におけるプロセス	123
IV 環境の予測	126
1. 環境予測の種類	126
2. 環境予測の問題点	129
V 自社の実績の分析	132
VI 自社の強みと弱みの評価	134
第5章 長期的な戦略目標の決定（続）	141
I 新しい個別的戦略方針の探索	141

1. アイデアの提出の方向の3類型	143
2. 探索過程の創造性からみた3類型	145
3. アイデアの生存率	147
4. 戦略方針の探索と戦略についての知識	149
II 個別的な戦略プロジェクトの評価	150
III 戦略の総合調整と戦略ミックスの評価	155
IV 概要の利益計画とシミュレーション	158
1. 長期利益計画の目的	158
2. 利益計画シミュレーションのプロセス	160
3. 個別的なモデルの設計とパラメータの推定	161
4. 与件変数の予測	162
5. 政策変数の操作と結果の計算	163
6. 最悪の場合の予測	163
V 戦略的目標・方針についての問題点	164
VI 要 約	167
補論1 シナジーと戦略ミックスの評価	170
補論2 証券混合の理論と戦略ミックスの評価	171
第6章 プロジェクトの目標・方針の構成と形成	173
I プロジェクトの概念	174
II プロジェクトの重要になってきた理由	177
III プロジェクトの発生、その目標と全社の目標との関係	179
IV プロジェクトの展開	182
V プロジェクトの構造と目標・方針の領域	184
1. プロジェクトの構成要素	184
2. プロジェクトのサブ・システムへの細分化	186
3. 資源の投入と調整	187
VI スケジュールとタイミングと所要時間	188

viii 目 次

VII	プロジェクトの評価	191
VIII	プロジェクトの中止・打切りと継続	199
IX	プロジェクトのための組織	201
X	プロジェクトの目標・方針についての問題点	205
XI	要 約	208
第7章	部門の目標と方針	213
I	部門の目標と三つのシステム・モデル	215
II	部門の目標の分類と事例	218
III	部門目標の新しい必要	229
IV	部門の目標についての意思決定	230
V	事業部の利益目標についての問題点	234
VI	実績の測定と業績評価	244
VII	部門の目標についての問題点	249
VIII	要 約	253
参 考 文 献		257
索 引		261

經 営 方 針 論

目標・方針の意義と体系

目標とか方針がなくとも、個々の意思決定がよければよいのではないか、そのような意思決定がつみ上げられて全体としてよい意思決定になればよいのではないかという考え方がある。これをかりに「つみ上げ論」または「是々非々論」とよんでおこう。

ところが大きな組織でも小さな組織でも、意思決定が時間的にも空間的にも分散して行なわれるようになると、組織の基本的な価値は何であるかを明らかにすることが必要になる。そうしないと意思決定が散漫になり、統一がとれなくなる。どんな組織でも、組織の目的は何であるかが明らかでないと、そのときどきの状況によって意思決定が異なったり、また各部門がセクショナリズムにとらわれ、各部門に都合のよいような決定が行なわれて、組織全体としてのなすべき意思決定ができなくなる。

組織の価値がはっきりしなかったり、または誤った設定を行なうとその企業の各種の参加メンバーの不満を買ってその組織が立ちゆかなくなる。そこで組織が永続したいと願うときには、昔から、組織の価値を明瞭にすることが行なわれてきた。日本の古い家では「家憲」を定めることが多い。例えば、三井家を大発展させた三井高利は、1790年頃に三井家の家憲を定め、10カ条のうちその第1条には「単木は折れ易く、林木は折れ難し。汝等相協力して家運の鞏固を図れ」と示している⁽¹⁾。この条文は、目的として家の成長と安定を図ること、このためには、家族が協力すべきことを示しており、ときどきの意思決定に、また各人の行なう意思決定に方向を与える。

I 目標・方針の機能

目標・方針は三つの機能をもっていると言える。

第一には、価値表現機能である。それは組織の最終的な価値が何であるかを示す。例えば前述の例では「家の成長と安定」である。

現代のある精密機器製造会社は、次のような社是・社訓をもっている。

会社の目的

1. 世界一の製品を作り、文化の向上に貢献する。

私達は世界のひとびとに信頼されるすぐれた製品を、より安く、より多くつくみましょう。そして人々の生活と文化の向上に貢献しましょう。

2. 理想の会社をきずき、永遠の繁栄をはかる。

私達は私達の会社をますます発展させ、かぎりない繁栄と豊かな生活をもたらす理想的な会社にきずきあげましょう。

社風・社是（社訓）

1. たがいに信頼と理解を深め、和の精神をつらぬく。
2. 自発、自覚、自治の三自の精神をもって進む。
3. 健康と明朗をモットーとし、人格の涵養につとめる。
4. 実力主義をモットーとし、人材の登用をはかる。

社是・社訓は、組織の目的を示す部分と、戦略と活動とについての方針と、従業員の行動指針となる部分とをもっている。

社是・社訓はここに組織の目的を示す一つの例としてあげたが、組織の目的は、そのほかに経営者の発表する意見とか、具体的な意思決定にもあらわれる。

組織の目的を示す目標・方針はその名称として「経営理念」とか「社是」とか「組織の目的」とか称せられる。

組織の目的はその組織の支配者の価値判断の合成であり、事実判断ではない。価値判断は主観的なものであり、なぜそれが重要であり、必要であるかを証明することはできない。しかしそのことから、組織の目的は勝手にきめられぬものであり、企業によって千差万別であると言うことはできない。個人の欲求に共通性があるように、企業の目的にも共通性がある。すなわち存続を続けてい