

片方善治の 参謀経営の時代—1

経営参謀

● 戦略スタッフと危機戦略

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』(マネジメント社)、『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・1

経 営 参 謀

昭和54年3月1日 第1刷発行

昭和55年2月20日 第2刷発行

著 者 片 方 善 治

発行者 番 場 征

検 | 印
省 | 略

発行者 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 3334-37272-7152

② 情報参謀

—— 危機予測と情報戦略

経営参謀の中でも情報参謀と名づけられるべきスタッフとその機能は最も重要であり、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。本書は、混乱する現代を勝ち抜く戦略策定の情報収集と、状況判断のスタッフ機能を分析し、とくに危機予測のための情報参謀の役割を解明した書。

③ 作戦参謀

—— 企画開発と市場創造戦略

「作戦参謀」は最後の仕上げともいうべき企画開発と市場の創造を實踐する重要な役割を担う。収集された情報の分析を行い、的確な状況判断を下し、作戦計画を立て、それを推進させるスタッフと、その機能へ組織・教育・国際・市場・技術の各参謀の果たすべき役割は何かを明確に説いた書。

まえがき

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。生き残る戦略を立て、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、戦略的計画が必要で、従来よりも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、参謀長がおり、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のであろう。

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は次のように示されよう。

(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もある。

(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・危機の時代と言われる今日を、企業経営の立場に立つて、“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と機能を分析し、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一巻『経営参謀』である。経営参謀のタイプは、戦略スタッフ、経営政策委員会、個人の三つに大別できるが、いずれも戦略の策定に重要な役割を持つ。

このような経営参謀について内外の企業のケースを中心にまとめたが、あたかも嵐の中を航海する船舶に例えられる今日のわが国の企業にとって、この内容は指針ともなり、また参考ともなりといささか自負している。

かつての企業の崩壊は、零細企業、中小企業に多かったが、最近の傾向は、安宅産業のケースを始め、想像することもできない大企業、あるいは著名な企業が含まれている。企業崩壊の理由はいろいろであるが、共通していることは経営参謀が活躍していなかったことと言える。経営参謀の活躍なしに、不確実性時代の企業経営は考えられない。

すでに、参謀あるいは参謀部門を置いている企業も、この経営参謀という立場から組織の中の頭脳を見直していただきたい。まだ、参謀あるいは参謀部門を置いていない企業は、本書を手掛りに、経営参謀について検討をしてほしいと思う。なぜなら、経営参謀に活躍の場を与えることが不確実性の時代に生き残り、しかも成長して行く条件になるからである。

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、未来に立ち向かう勇気を湧きたたせ、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なら、著者のよろこびは、この上ない。

昭和五十四年二月

片方善治

目次

まえがき

第一章 着眼大局、着手小局

1	危機からの脱出	15
---	---------	----

2	明暗の岐路	20
---	-------	----

3	参謀の責任と権限	22
---	----------	----

1	経営参謀とは	23
2	参謀の役割と責任	25
3	参謀の	

権限／30

4	企業の参謀本部	34
---	---------	----

5	名経営参謀	36
---	-------	----

第二章 ある経営参謀の軌跡

1	経営参謀の発想	41
---	---------	----

2	変化の把握	44
---	-------	----

3	激動の時代の中で……………	47
4	経営戦略の洗い直し……………	50
5	崩壊と合併……………	54

第三章 I T T の経営参謀群

1	I T T の海外活動……………	59
2	戦略の底辺……………	62
3	I T T とわが国の関係……………	64
4	逆に行く戦略……………	66
5	経営参謀群の活躍……………	70

第四章 カーネーション計画

1	I B M の参謀本部……………	77
1	研究開発戦略／77	
2	基礎研究部門の研究開発活動／80	
3	製品開発部門の研究開発活動／82	
4	先端技術開発部門の研究開発活動／83	
5	探索企画部門の調査研究活動／83	
2	長期的多角化戦略……………	84

1	長期的進出分野（一九七二年）／84	2	長期的進出分野（現時点）／85
---	-------------------	---	-----------------

3	カーネーション計画.....86
---	------------------

1	ヨーロッパにおける研究開発／86	2	研究開発組織／87
---	------------------	---	-----------

3	分化と統合／89
---	----------

4	開発力の集中.....91
---	---------------

5	ATTとの競争後の真の評価.....93
---	----------------------

第五章 参謀の階段

1	販売政策の転換.....99
---	----------------

2	新しい経営方針の確立.....102
---	--------------------

3	偉大な小売業へ.....105
---	-----------------

4	キャッシュレス時代への試行錯誤.....108
---	-------------------------

5	「学ぶべき教訓」.....112
---	------------------

第六章 成長軌道の探索

1	経営戦略の展開.....117
---	-----------------

2	三つの戦略	120
	1 意思疎通戦略／120	
	2 統制戦略／121	
	3 計画戦略／122	
	4 協働の実践／124	
3	科学的経営戦略	125
4	システム分析の導入	127
5	メタモル戦略	131

第七章 嵐の夜の航海

1	社会変化の分析	139
2	かじとりの理論	142
3	マン／マシンの戦略展開	146
4	経営戦略の見直し	149
5	クライシス・マネジメント戦略の必要	151

第八章 危機への挑戦

1	クライシス・マネジメント	157
2	リスクの回避Ⅱ強弱の吟味	160

3	リスクの軽減Ⅱ目的の達成	163
4	リスクの分散Ⅱ人間への対応	165
5	リスクの組み合わせⅡ「組む」戦略	170
6	リスクの移転Ⅱ機動性と確実性	173

第九章 頭脳のみにあらず

1	意思疎通と感覚 コミュニケーション・センス	179
2	経営参謀の自力	185
3	偶然と必然、カオスとシステム	187
4	混沌と予測、流転と存在	190
5	目標の設定、事実の把握	194

第十章 経営参謀の条件

1	企業活性化の指導者	199
2	健全な組織の維持者	203
3	問題を打開する先見者	206
4	システム化の推進者	209

5	選択の探索者	212
	あとがき	215

第一章 着眼大局、着手小局

どのような失敗の責任も、企業経営の変化に対する不備とか無関心という誤り以外に帰することはできない。

ジョエル・E・ロス（フロリダ・アトランティック大学経営学部教授）