

企業の成長と革新の調査(Ⅱ)

河野 豊 弘

目 次

1. 序
2. 成長の効果
3. 成長の要因と革新
4. 環境と戦略との適合
5. 組織の要素 (以上前号)
- 4・2. 環境と戦略との適合の補論
6. 組織構造
7. 意思決定過程
8. マーケティングおよび生産計画

4・2 環境と戦略との適合の補論

—成長企業の戦略についての補論—

前回の論文で、成長企業の戦略として(1)成長製品を主力製品とする、(2)新製品の開発、(3)製品構成の多角化の問題、(4)輸出の割合、(5)合併による成長、の5つを問題としたが、さらにこの点について若干をここに補う。

これらの点について筆者の行なった実態調査(昭和43年に行なった「組織と意思決定についての調査」⁸⁾)によると、高成長企業と低成長企業が強調してきた戦略の間には第4・3表にみるように次のような差がある。

第4・3表 重点をおいてきた戦略 (重点をおいた企業の割合)

項 目	昭 和 3 5 年 以 前			昭 和 3 6 年 以 後		
	高成長	低成長	比率の差の検定	高成長	低成長	比率の差の検定
(1) 新製品の開発	59.4%	39.1%	1.49	75.0%	73.9%	—
(2) 新しい国内市場の開発	46.9	17.4	2.27*	34.4	21.7	1.02
(3) 輸出促進	25.0	30.4	—	50.0	39.1	0.80
(4) 独創的な製品の開発	40.6	21.7	1.47	53.1	30.4	1.67*
(5) 独創的な技術の開発	46.9	21.7	1.92*	43.8	21.7	1.70*
(6) 不利な製品の排除	0	13.0	2.10*	9.4	43.5	2.94***
(7) 多角化	34.4	17.4	1.40	12.5	21.7	0.91
(8) 専門化	3.1	13.0	1.39	6.3	21.7	1.69*
(9) 消費財のウエイトを増す	3.1	0	0.85	9.4	8.7	—
(10) 生産財のウエイトを増す	3.1	4.3	—	0	8.7	1.70*

(注) 数字は企業の割合、調査の詳細については(注8)を参照。差の検定は

$$Z = \frac{(P_1 - P_2)}{\sqrt{P(1-P)\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

***...有意水準0.1%以下, **...1%以下, *...5%以下, 印のないものは偶然の差にすぎない危険率が5%以上。
Zの値のないのは、有意の差の有意水準5%以上のもの(偶然の差である確率が5%以上)。

高成長企業の重点をおいている戦略	低成長企業の重点をおいている戦略
新製品の開発 独創的な製品の開発 独創的な技術の開発	新製品の開発 不利な製品の排除 多角化（昭和36年以降）
多角化（昭和35年まで） 新しい国内市場の開発 輸出	輸出

この調査はほぼ前回述べたところと同じ結論をもたらすが、若干不足のところを補う必要がある。

（1）新製品の開発

新製品の開発は第4・3表にみるように、成長企業が早くから重点をおいてきた戦略である。しかし低成長企業も後半の昭和36年以降からは、高成長企業と同じように重点をおいている。これは経験と学習によって方針を変更したものと思われる。しかしその成果は昭和40年には出てきていないわけである。

（2）独創的な製品と独創的な技術

独創的な製品の開発と独創的な技術の開発とは、今回の調査によっても強調さるべき戦略であることが明らかである。新製品を開発する場合にも、外国からの技術導入によるものであったり、また他社の模倣である場合には、強い競争力をもつことができない。高い成長をするためには、旧製品も新製品も共に強い競争力をもって、高い占有率を維持することが必要である。このために独創的な製品とそれを裏づける独創的な技術を開発することが必要となる。

例えば武田薬品は強大な研究所をもって独創的な技術に力を入れて、独自の製品をつくり出して成長してきた。日立製作所もまた伝統的に自主技術を重視して、国産技術の開発につとめてきている。日本電気の電波設備についての技術、石川島播磨の造船の技術、オ

リンパス光学のカメラや特殊顕微鏡の技術、日本光学のカメラについての技術、などは世界的にも高い水準であり、それに基づいて独創的な製品を開発している。

これに反して、低成長企業の日東紡績、日本パルプ工業、日産化学、日本化薬、等々の企業は独創的な製品をもっていたとは言い難い。

もとより前記の高成長企業が、同時にまた外国の技術を導入して、それによっても高い成長をしてきたことは明らかである。これらの企業は少なくとも技術の導入と、独自の技術製品の開発との両者をやってきたといえる。しかし低成長企業に比べれば、独創的な製品や技術の開発に重点をおいてきたのである。このことは技術研究の重視においても見ることができる。高い成長をした企業は、技術研究費の投入量が低い成長をした企業よりも高い。筆者の調査によるとそれは第4・4表のようになっている。

第4・4表 技術研究費（経常的な数字で設備投資を除く）の売上高に占める割合（カッコ内は標準偏差）

	高成長企業 (32社)	低成長企業 (23社)	t 検定
昭和 30年～35年	2.2 % (1.40)	1.5 % (0.73)	2.05*
36年～43年	2.7 % (1.52)	1.9 % (1.12)	1.98*

(注)調査方法については(注8)を参照

このように高成長企業は比較的高い比率の研究費を投入している。

経済同友会の昭和36年の調査の筆者による分析も同じような結論をもたらしている。同調査によると、昭和36年において高成長企業46社の技術研究費の売上高に占める割合は2.60% ($\sigma=1.94\%$) であるに反して、低成長企業39社のそれは1.24% ($\sigma=0.93\%$)、(差のt検定=1.90) である⁹⁾。

さらに、高成長企業はこのような研究費の

投入のほかに、独立の研究所、とくに基礎研究のための研究所をもっている割合が多い。これは第6・3表でみる通りであってそれほど大きな差はないが、高成長企業のほうが基礎研究所をもっている割合が大きい。高い成長をした日立や東洋レーヨンが立派な基礎研究所(中央研究所)をもっていることは周知の事実である。高成長企業が第2表にみるように市場占有率が高いのは、このような独創的な製品と独創的な技術による強い競争力によるものであるといえる。

(3) 多角化と専門化

多角化と専門化については、昭和35年以前には、高成長企業は多角化の方針に重点をおき、低成長企業はむしろ専門化に重点をおいている。昭和36年以降になると、低成長企業で多角化に重点をおく企業の割合が増加しているが、それでも専門化に重点をおく企業との割合がほぼ等しい。つまり高成長企業に比べると、相対的には専門化に重点がある。

この点からみると、多角化は成長のために必要な戦略であるように見える。しかしすでに第4・1表(前号)でみたように、数字的に分析してみる限りでは、高成長企業と低成長企業との差はない。つまり多角化は成長のための必要条件であるが、十分条件ではない。

(4) 不利な製品の排除

新製品の導入を一方で行ないながら、不利な製品や、ライフサイクルの末期の製品を製品構成から除外してゆく。これは過大な多角化を避け、専門化の利点を追求してゆくために必要である。このことは高成長企業も行なったのであり、例えば東洋レーヨンがスフの生産を中止し、他の製品に工場を切りかえたことは有名である。

しかしこのことは、低成長企業のほうがより一層重点をおいている。それは第4・3表

でみる通りである。この理由としては、低成長企業は有利な新製品をもたず不利な低成長製品をかかえていることが多いために、それを排除することによって他の相対的に有利な製品に集中し、利益を増大しようとしたためであると想像される。つまり低成長企業の戦略は高成長企業のそれに比して消極的である。しかも低成長企業の不利な製品の排除は30年代の後半において、多角化の方針に変換したときに一層重視されている。これは一方で多角化を進めながら、他方で不利な製品を排除することによって多種少量生産の弊害からまぬかれようとしているためであろう。

(5) 新市場の開発、とくに輸出

高成長企業は新しい国内市場の開発に重点をおいている。新しい国内市場には次のものが含まれるであろう。

イ. 新しい市場地域の開発。例えば関東の生産者が関西や九州の市場を開発する。このために関西や九州に工場を新設する場合もある。製紙会社、化学会社、大型機械の生産者などにとって有利な戦略といえる。

ロ. 新しい顧客層の開発。これは旧製品の売上を増加するために行なわれる。例えば婦人に対してビールのマーケットを開発したり、男子用の化粧品を開発することなどがこれに相当する。

ハ. 新しい用途の開発。旧製品の新しい用途を開発する。例えば紙製の皿やコップを作り、また紙製の牛乳箱を作って紙の用途をひろげることなどがこれにあたる。

ニ. 新製品による新市場の開発。例えば積水化学がプラスチックの容器を積極的に開発し、その売上を大きくのばしたのがこれにあたる。以上のような新市場の開発を高成長企業は積極的に行なってきた。新市場の開発は手段として工場建設や、販売経路の強化や、販売促進の強化や、製品の改良や、新製品の開発に支えられることが必要であり、それらの

方策の総合名詞とも言える。そのような手を強力で打つことなくして、結果としての新市場の開発は不可能であるからである。

輸出は新市場の開発の一部である。第4・3表にみるように、輸出の促進は低成長企業もまた行なっている。この点はすでに第4・1表でみたところであった。低成長企業が輸出に重点をおくのは、ライフ・サイクル末期の製品をもっているために、国内市場ではあまり見込みがなく売上がのびないので、やむなく輸出に力を入れているものと考えられる。合成繊維に手をつけることが遅かった繊維会社の輸出のウエイトの重いのはこのためである。輸出の増大は成長の必要条件であるかもしれないが十分条件ではない。

（6） 企業間の提携の強化

成長企業は他の企業との提携の強化に力をおいている¹⁰⁾。他の企業との提携には水平的な提携、系列化と、垂直的な提携、系列化がある。垂直的な提携、系列化には原材料、部品メーカーに対する後向きのもので、加工メーカーや販売店に対する前向きのものである。また、提携やグループの発生形態からみて、親企業から多角化に伴って分化して独立したが、依然として集団関係にあるものと、他の企業が集団に入ってくるものとある。

これらのいずれをも高成長企業は積極的に行なってきた。例えば、日立製作所は日産グループとの提携を強化し、とくに日産自動車と相互購買を行なってきたのは水平的な提携である。

垂直的な提携は水平的な提携よりも一層重要である。原料や部品メーカーに対する集団化としては、トヨタ自動車の協豊会、日産自動車の宝会などがあげられる。これらの部品メーカーは、トヨタや日産の売上の増大に合わせて設備能力を拡大して、その成長を可能にした。またトヨタや日産はこれら部品メーカーに対して、技術の指導、生産管理の指導、

設備の賃貸、資金の保証、などを行なって、部品の品質の向上、納入の円滑化をはかってきた。他の成長の遅い自動車会社ではこのような部品メーカーの系列化を推進しなかった。

前向きの提携、系列化は一層重要である。そのもっともよい例は東洋レーヨンのプロダクション・チーム、セールス・チーム、小売店のサークル、などであろう。いままでの繊維会社は繊維原料だけを売りっぱなしで、それから先どのように加工し、販売するかについて注意することが少なかった。この点アメリカ型であった。そして低成長の繊維各社はこのアメリカ型の販売方式をとった。これに反して、東洋レーヨン、帝人は加工段階や販売段階まで系列化し、提携化してゆくとという英国型をとった。

今日ではこのような前向きの系列化についてはいろいろの問題があらわれてきた。それはこのような加工メーカーの技術が向上して、もはや繊維会社の指導を必要としないようになってきたこと、また消費者の欲求が多様化して、それに応じて細かくサービスを提供してゆかねばならず、そのためには繊維メーカーよりもむしろコンバーターの創意に待つことが必要になってきたこと、とくに市場差別化を進めてゆくためにはこのことが必要になる。さらに生産量が増大すると共にメーカーの資金負担、管理の手数の負担が大きくなってそれに耐えられなくなってきたこと、などがあげられる。しかし合成繊維が開発され、飛躍的に発展した昭和30年代には、このような系列化が大きく成長に貢献した。そして低成長の繊維会社はこの点について大きな手を打つことがなかった。

前向きの提携、系列化でもっとも一般的であるのは販売経路の系列化である。その具体例としては、日本石油の400の系列販売店、資生堂の制度品の約1万のチェーン・ストア、松下電器の販売店の系列化、トヨタや日産の専属販売店、など多くをあげることができる。

販売経路の系列化については、後にマーケティングにおいてさらに研究する。

旧財閥の諸企業間の提携による効果についてはこの論文のできるまでに明らかにすることができなかった。

6. 組織構造

組織構造を大きく4つの部分に分けることができる。

(イ) トップ・マネジメントまたは全般管理層（全般経営層）、(ロ) 革新的な計画のための計画部門、(ハ) スタッフ部門、(ニ) 生産および販売のライン部門、これらのうち、差異の少ないスタッフ部門を除いて研究することとする。

6・1 トップ・マネジメント

トップ・マネジメントとしては、会長、社長、常務会、取締役会（商法上のものでない）、部長会議などをあげることができるが、これらのうちどれが実質的に最高方針を決定するトップ・マネジメントであるか。

昭和43年現在の調査によれば、長期的な基本方針、長期経営計画、予算などの決定においてもっとも重要な役割を果しているのは、社長、常務会、および取締役会（合議体としての）とである。わけても常務会制度の存在とその運用とである。筆者の昭和37年頃の組織図の直接的な観察によれば高成長24社のうち、22社（92%）は常務会をもっている。これに反して低成長の企業は13社中9社（69%）し

か常務会をもっていない。

しかし昭和35年の経済同友会の調査の分析によれば、高成長22社のうち82%は常務会をもっているに対して、低成長20社のうち90%は常務会をもっており、むしろ低成長企業のほうが常務会をもっている割合が多い。

そこで問題はむしろその運用にあり、どちらが実質的な意思決定を行なっているか、ということである。このことは同時に、最高意思決定（のうちの最終的決定）が社長単独でなされるか、または集団的になされるか、ということである。調査によれば第6・1表にみるように、高成長企業のほうが集団的に意思決定をしている企業の割合が多い。反対に低成長企業は単独に意思決定をしている会社の割合が多い。しかしこのことは昭和36年以後には逆転しており、全体としてみて集団的な意思決定の割合が増加している。

集団的な意思決定が増加しているのは、トップ・マネジメントの意思決定が次第に困難なものになったからである。企業の経営が高度化して複雑なものとなり、社長1人（または会長1人）の能力を超えるに至ったからである。このようなことの認識は低成長企業のほうが一層強く認識するに至ったのであろう。

一方において、意思決定にも、出されたアイデアを単に消極的に評価し選択するという受身の決定もあり、またもっと積極的に新しい方針を打ち出しアイデアの方向づけを行ない、具体的アイデアの評価、選択をするばかりでなく、その実行を強力に推進するといっ

第6・1表 最高意思決定は、全体としてみて、ある特定の人によって単独で行なわれているか、それとも常務会などで集団的に行なわれているか。

	イ. 昭和35年以前			ロ. 昭和36年以後		
	高成長32社	低成長23社	比率の差の検定	高成長32社	低成長23社	比率の差の検定
1. 単独に	46.9%	65.2%	1.34	21.9%	4.3%	1.83*
2. 集団的に	53.1	34.8	1.34	84.4	95.7	1.33

(注) 数字は会社の割合。調査方法については(注8)を参照。

企業の成長と革新の調査（Ⅱ）

た意思決定もある。そして会社の新しい事業や大きな革新のアイデアの提出・決定・実行においてもっとも強く推進力となったのはどこであるかを調査したのが第6・2表である。この調査によると、高成長企業も低成長企業も社長が推進力として非常に重要な役割を果たしている。このことは社長個人に人を得ることが企業の成長にとって極めて重要であることを示している。

評価や選択には常務会などの集団が適しているであろうが、革新を推進するためには、やはり個人の力が必要なのであろうか。それは革新的意思決定とその推進には大きな決断と強いリーダーシップを必要とするからであろうか。

ここで問題は個人の革新を遂行する能力には大きな差異がある、ということである。もし社長個人が非常にすぐれていれば大きな革新が次々に行なわれ、しかも成功する（例—ブリジストン）。しかし社長個人に能力がなく、しかも社長個人に権限が集中していると、その企業の革新は消極的にしか行なわれず（例—N化学）、または過度に積極的に行なわれる（例—サンウェーブ、山陽特殊鋼、鐘紡など）。このために評価、選択ばかりでなく、革新の推進にもトップ・マネジメント集団が望ましいもの

となる。このために革新の推進にも集団が増しつつある。第6・2表はそのような傾向を示している。つまり審議決定ばかりでなく、革新の推進にもトップの集団が大きな役割を果たすようになり、社長個人に依存している企業の割合が減少している。この傾向は低成長企業にも高成長企業にも共にみられる傾向である。

革新の推進をする人が社長であるか、またはトップの集団であるか、ということを経営の成長の原因としてあげることは困難である。第6・2表にみるように両者の間に差異はない。試みに若干の実例をあげてみる。

個人の推進力の強い企業の実例としてはブリジストン（高成長）、リコー（高成長）、積水化学（高成長）や日本化薬（低成長）をあげることができる。反対に英雄のいない会社、トップ・マネジメント集団によって革新を推進している会社として日立製作所（高成長）、資生堂（高成長）、東洋高圧（低成長）、日産化学（低成長）、をあげることができよう。結局、社長個人の推進力か、常務会の推進力かを企業の成長力の原因としてとりあげることは困難である。

要するに、高成長企業では最高の審議、決定は集団的になされることが多いが、革新の

第6・2表 新しい事業や、大きな革新のアイデアの提出、決定、実行において、もっとも強く推進力になったのは誰か。

	昭和35年以前			昭和36年以降		
	高成長 32社	低成長 23社	比率の差の検定	高成長 32社	低成長 23社	比率の差の検定
1. 取締役会（商法上のもの）	0%	0%	—	0%	4.3%	1.18
2. 会長	0	4.3	1.18	0	0	—
3. 社長	53.1	56.5	—	43.8	26.1	1.35
4. 常務会	25.0	13.0	1.10	40.6	39.1	—
5. 取締役会(単なる合議体として)	9.4	13.0	—	6.3	13.0	0.85
6. 部長会議	3.1	4.3	—	3.1	13.0	1.39
7. 部長クラスの人	15.6	17.4	—	21.9	17.4	—
8. 課長クラスの人	6.3	4.3	—	9.4	8.7	—

(注) 数字は企業の割合。差の有意の有意水準は5%以上。

推進は社長個人によってなされることが多い。しかし次第に審議、決定も集団的に、革新の推進も集団によってなされる傾向が増大している。かくしてトップ・マネジメントはチームとしてすぐれた経営者の集団であることが重要になってくる。

トップ・マネジメントのチームの強化のために常務会を2つに分けて、定例的意思決定を行なうための常務会と、戦略的意思決定を行なうための常務会とを分けている場合がある。この実例としては次のような例があげられる。

オリンパス光学では、常務会は戦略的意思決定を行ない、経営会議は定型的な業務の意思決定を行なう。すなわち常務会は常務取締役以上の役員で構成し、最高経営方針を決定する。月2回開催し、長期、中期、短期の経営計画に対し目標、方針を決定、指示し、その方針にそった計画案を審議、決定する。

経営会議は事業部長、部門長と常務取締役以上の役員で構成し、業務執行上の重要事項の報告、および承認を行なう決議機関であり、毎週1回、定例的に開催する¹¹⁾。

6・2 計画体制の強化

企業が成長するためには新製品の開発などの革新をすることが必要であるが、その革新のための情報の収集、計画の立案などは今の仕事の意思決定、および実例と同じ性質のものではなく、著しく異なっている。そこで今の成果を目的とする生産、販売部門と別に革新のための計画部門をもつことが必要になる。このために、(イ)スタッフ部門、(ロ)定型的な活動部門（またはライン部門、すなわち主として生産部門、および販売部門、または事業部）のほかに、(ハ)革新的な計画部門（企画部や研究所）などをもつことが必要になる。

しかもこのような革新的な計画のための組織が定型的な活動部門とはっきりと分離していることが必要である。ラインの中に散在し

ていたので日常活動のほうが優先してしまって、革新的計画に重点がおかれぬ。それでは「計画におけるグreshamの法則」に従ってしまうおそれがあるからである。

(1) 一般的企画室

これは企画部、企画課、社長室などのように総合計画をたてるための部門であり、定例業務を行なわない点でライン部門と区別され、また個別的な革新の計画をたてるものでない点で他の計画部門と区別される。それはしばしばジェネラル・スタッフと称せられるが、計画部門はスタッフ部門ではない。スタッフ部門は他の部門を助力したり、専門的なサービスを提供する部門である。しかし計画部門は他の部門を助ける部門ではなく、独自の職務を遂行する。それは3年後、5年後に大きな売上や利益を生む事業を発見し、また新製品を開発するための部門であり、むしろライン部門に近い。

一般的な企画室の職務は、(イ)経済調査、業界動向の調査、(ロ)報告資料の検討と経営分析、(ハ)総合予算の編成、長期事業計画の立案、(ニ)新規事業の企画立案、(ホ)組織、制度の立案と管理、が主たるものである。しかし企画業務が分化していない場合には、さらに、(ヘ)新製品の開発計画の立案と推進、(ト)設備計画の立案、(チ)電子計算機の利用の計画、などを担当する場合がある¹²⁾。

調査によると、高成長企業の半分は昭和35年以前から企画室（他の名称のものも含めて）をもっており、昭和36年以後には大部分の高成長企業は企画室をもっている。しかし低成長企業もまた同じような状態にあり、両者の間に差異はない。これらはこの高成長企業の場合には計画業務が分化して、例えば新製品開発部門や経済調査部門が別の部門になっているのに反して、低成長企業では必ずしも分化していないためであると考えられる。昭和36年以後には、低成長企業のほうが企画室を

第6・3表 計画部門の組織があるか

	(イ) な い			(ロ) あ る					
	高成長 32社	低成長 23社	比率の 差の検定	(a) 昭和35年以前から			(b) 昭和36年以降		
				高成長 32社	低成長 23社	比率の 差の検定	高成長 32社	低成長 23社	比率の 差の検定
1. 企画室（企画部、企画課、社長室）などの総合計画のための組織	12.5%	4.3%	1.04	46.9%	47.8%	—	87.5%	95.7%	1.04
2. 新製品を開発するための専門の組織（課単位以上のもの）	3.1	13.0	1.39	68.8	39.1	2.19*	96.9	82.6	1.82*
3. 応用研究および開発研究のための技術研究所	3.1	13.0	1.39	78.1	69.6	0.71	96.9	82.6	1.82*
4. 基礎研究のための技術研究所	15.6	26.1	0.96	65.6	60.9	—	75.0	65.2	0.79
5. 経済調査、市場調査を行なう専門の組織（課単位以上のもの）	28.1	34.8	0.53	40.6	39.1	—	71.9	60.9	0.86

(注) 数字はもっている会社の割合。調査方法については(注8)を参照。

多くもっているのもこのためであると思われる。

(2) 新製品を開発するための専門の組織

これは新製品についてのアイデアを集め、暫定的な評価を行ない、開発の決定をトップ・マネジメントに求め、開発が決定したならば、技術研究所、営業部、製造部などと協力して新製品の開発の推進をはかる。もしタスク・フォースが編成されるならば、そのタスク・フォースをそのなかにもつことになる。

調査によると、第6・3表でみるように、高成長企業は高い割合で新製品開発のための専門の組織をもっている。昭和35年までの前半において、高成長企業の69%は新製品開発のための組織をもっているのに、低成長企業は39%しかそれをもっていない。このことはすでにみたように、成長企業がその戦略において新製品の開発に重点をおき、また実際にその売上に占める新製品の割合が大きいこと(第4・1表参照)と相互に関連している。

(3) 技術研究所

独創的な製品を生み、独創的な技術を生み、また革新的な生産方法を発見するためには技術研究所を強化し、大きな技術研究費を投入することが必要になる。

技術研究は基礎研究、応用研究、および開発研究に分かれる。

基礎研究は基本的な原理を発見するための研究である。応用研究は基礎的原理を製品や生産方法に応用するための研究である。例えば直接製鉄法の研究（鉄鉱石から銑鉄を経ないで直接鋼鉄を生産するための研究）、人工肉の研究などがこれにあたる。開発研究は実用化研究ともいわれ、主として製造原価を下げ、品質を改良し、大量生産をするための方法の研究である。

調査によると第6・3表にみるように高い成長をした企業は低成長の企業に比べて高い割合で研究所をもっている。応用、開発の研究所においても、基礎研究所においても、やや高い割合を示している。しかしその差は

小さいことも注意しよう。つまり、研究所をもっているか否かについてはそれほど大きな差はない。むしろその内容の差が重要であり、どの程度充実しているかが問題である。これを見るためには技術研究費への支出が1つの資料になる。そしてそれは第4・4表にみるように大きな差がある。つまり高成長企業は単に研究所をもっているばかりでなく、それを充実し、大きな技術研究費を支出している。

6・3 組織の機動的な運用

革新を行なうためには絶えず新しい製品を開発したり、新しい事業をおこしたり、新しい市場の開発をすることが必要になる。このような革新のための仕事は常に変わる。そのために、計画部門の組織はこれを絶えず機動的に運用することが必要になる。他方において定型的な作業はその内容が変わらず、同じ仕事が繰り返される。そのために仕事の内容や権限は明瞭に決め、標準化し、ある程度、固定的な分業体系をつくるが必要になる。

しかしそのような定型的な作業の部門も、生産方法や販売方法の改善に伴い、時々改善をする。それによって定型的な作業の能率向上や改善が行なわれる。改善の回数が多ければ多いほど、組織構造の変化する頻度が高いことになる。つまり革新や改善を行なうためには、定型的な作業の部門といえども、組織の頻繁な改訂を行ない、また規則や規定の定期的な改訂を行なうことが必要になる。高成長企業では、しばしば「朝令暮改はあたり前」という原則をとっている。このようにして組織の機動的な運用は、主として計画部門を中心にして考えられるわけであるが、しかし、これは同時に定型的な作業の部門や、スタッフ部門についてもあてはまることである。

(1) 課や係の廃止・統合による組織の流動化

高い成長をした企業は、課や係の廃止・統合による組織の流動化を比較的高い割合で行なっている。すなわち第6・4表にみるように、昭和35年以前においては、高い成長をした企業の約37%はこれを行ない、また36年

第6・4表 組織の機動的、弾力的運用は頻繁に行なうか。

	(イ) あまりやらない			(ロ) よく行なう					
				(a) 昭和35年以前から			(b) 昭和36年以降		
	高成長 32社	低成長 23社	比率の 差の検定	高成長 32社	低成長 23社	比率の 差の検定	高成長 32社	低成長 23社	比率の 差の検定
1. 課や係の廃止・統合による組織の流動化	21.9%	17.4%	—	37.5%	39.1%	—	40.6%	56.5%	1.16
2. 専任のタスク・フォースの採用	43.8	65.2	1.57	6.3	0	1.23	43.8	34.8	0.67
3. プロジェクト・マネージャー制の採用(新しいプロジェクトを総括する人)	50.0	60.9	0.80	0	0	—	46.9	34.8	0.90
4. 兼任のプロジェクト・チーム制の採用(臨時の委員会)	15.6	13.0	—	31.3	30.4	—	50.0	73.9	1.78*
5. 組織の頻繁な改訂	12.5	34.8	1.97*	46.9	39.1	0.58	43.8	30.4	1.01
6. 規則や規定の随時もしくは定期的な縮小・改正	25.0	36.1	1.12	37.5	34.8	—	37.5	39.1	—

(注) 数字は会社の割合、調査方法については(注8)を参照。

以降においては78%の企業がこれを行なっている。しかし低成長企業もまた、ほぼ同じ割合でこれを行なっているから、両者の間にこの点についての差異は少ない。

定型的な作業の部門においては仕事がある程度固定化しているので、課や係を決め、分業の関係をはっきりすることが能率向上の上に役に立つ。しかし計画部門においては仕事の内容が流動的であり、したがって課や係をつくり、仕事を固定化しようとする、かえって能力と仕事と合致しなくなったり、また仕事の繁閑に応じてひどい仕事の負担のアンバランスを生じる。

そこで課や係を廃止して、組織の中を目的別の組織とし、タスク・フォースをたてまえとするようにする。そして新しい仕事がおこると、そのためのチームを編成する。その仕事が終わればチームは解散し、また別のタスク・フォースが発生する。このように課や係の代わりに仕事別の組織、つまりタスク・フォースを原則とすることが計画部門には適している。この場合に、いままでいた課長や係長などは、主事、部長補佐、副長、参事、主査、調査役、主任部員、部長代理、主任技師、部長付、という名称のもとにグループ・リーダーとなり、またはプロジェクト・チームの長になる。それによって従来のセクショナルリズムを廃し、部長のもとにテーマごとにチームをかえて、能率的、流動的に仕事を進めることができる。もとの課長や係長は管理者であるよりも、自ら計画の立案に参加する。このようなことは高い成長をした日本鋳業、石川島播磨重工、東洋レーヨン、日立製作所、東芝などで行なっていることである。

一方、このような課や係の廃止は工場や営業部門などのように仕事の内容が安定し、固定化しているところにはむかないのであり、上にあげた企業でも、ライン部門においてはこのような課や係の廃止は行なっていない。したがって、この運用は両者の間において使

い分けることが必要になる。

スタッフ部門においては、課や係の廃止・統合はこれを行なうことができるし、またそれが有利である場合が多い。

(2) 専任のタスク・フォース

専任のタスク・フォース(Task Force)は専任のプロジェクト・チーム(Project Team)ともいわれ、専任の目的別の組織であり、あるプロジェクトの計画、または実施のためにつくられる。そしてその計画が完成すれば解散をする。この点で前に述べた課や係の廃止・統合による組織の流動化と非常に関係が深い。しかしタスク・フォースはいままでの課や係をそのままにして、別に独立にトップ・マネジメントに直属したり、または開発部門や研究所の中につくられることもあるので、一応課や係の廃止・統合とは別の組織の原理である。

調査によると、タスク・フォースの採用は昭和36年以後におい非常に増加し、それ以前にはあまりなかった。そして第6・4表にみるように、高い成長の企業は高い割合で専任のタスク・フォース制を採用している。これは、高い成長をした企業は革新を行なうことが多いために、このような組織の原理を使うことが必要になったためであろうし、またそのようなタスク・フォース制を頻繁に採用することによってイノベーションがよく行なわれた、とみることができる。

非常に高い成長をしたソニーでは、組織全体がタスク・フォース方式である、というふうにさへ述べている。つまり目的別に絶えず組織が集合、分散を続ける、という考え方である。しかし実際には、工場や営業部のような定型的な仕事をしている部門では、組織は固定的である。

(3) プロジェクト・マネージャー制の採用

プロジェクト・マネージャーは、ここでは

新しいプロジェクトを総括する人であり、とくにタスク・フォースがつくられる場合には、そのタスク・フォースの長となるわけであるが、しかし専任のタスク・フォースがつくられないで、後に述べる兼任のプロジェクト・チームがつくられる場合には、そのプロジェクト・チームの長になる人であり、また兼任のプロジェクト・チームもつくられないで、既存の研究所や営業部門や製造部門を利用して新しいプロジェクトを推進するときには、全体の計画の進行を計画したり、調整したり、推進をする人がこれにあたる。

他方において企業の組織が機能別である場合に、製品別に生産販売、および利益採算の責任をもつプロダクト・マネージャーとも異なっている。プロダクト・マネージャーは既存の製品、既存の事業について製品別に統合し、また利益採算を明らかにし、あたかも事業部制をとったと同じような効果をもととするところにその特色がある。しかし、プロジェクト・マネージャーは新しい事業の計画、立案、推進をするのであり、その点においてプロダクト・マネージャーと異なっている。

さてこのようなプロジェクト・マネージャーを高い成長をした企業は第6・4表にみるように、高い割合で採用している。これによって新しい事業の計画、立案、推進が容易になることは言うまでもない。しかもこのようなプロジェクト・マネージャー制は、前にあげた項目と同じように、昭和35年以前にはほとんどみることができないで、昭和36年以降において非常に増加している。このことは高い成長をした企業についても、低い成長をした企業についても同様である。

（4） 兼任のプロジェクト・チームの採用

これは臨時的な委員会、ともいうことができ、新しいプロジェクトを計画し、審議し、調整するための委員会である。このような兼任の

チーム、パート・タイムのチームは計画部門が弱く、スタッフと執行部門だけの企業の場合に採る制度である。しかし、計画部門がある場合にも、計画部門の組織を固定的なものとして、その所属をかえなくて新しいプロジェクトを推進する場合に、このような方式が用いられる。例えば、研究所においても物理、化学などの専門別の組織で研究所が編成されている場合、目的別の組織は兼任のプロジェクト・チームとして編成されるわけである。

調査によると、この制度は高い成長をした企業も、低い成長の企業も、ほぼ同じ割合で採用しており、両者の間にあまり差異はない。

このシステムは委員会的一种であるが、目的がせまく、はっきりしている点で他の委員会と異なっている。しかし委員会と同じく専任でなくパート・タイムであるために、仕事の掘り下げが深くなく、とかく無責任な発言に終るような欠点をもっている。しかし反面、タスク・フォースに比べてチームのメンバーの地位が安定している、という利点がある。

（5） 組織の頻繁な改訂と規則や規定の定期的な縮小・改正

革新を行なって仕事の内容が変わると組織をかえることが必要になってくる。また規則や規定をかえることが必要になってくる。そこで非常に頻繁に仕事の内容が変わる場合には、前に述べたように課や係を廃止して、タスク・フォース・システムを原則とするようになる。しかし反面、定型的な仕事をする製造部門や販売部門やスタッフ部門では、やはり仕事の内容や権限が明瞭であることが、分業の原理に合することになる。そこで一応、固定的な組織や規則をつくり、仕事の標準化を進めることが必要になる。しかし、そのような組織や制度は往往にして目的に対する手段であることを忘れ、それ自身の存在を主張しはじ

める。いわゆる、組織や制度が1人歩きをはじめめるわけであり、そのために、いわゆる官僚制的な組織の欠点が出てくる。しかもそのような組織や制度の固定化は創造的な思考を妨げ、新しい計画を考えだすことの支障になる。そこでイノベーションを盛んに行なう企業は、自然と組織の頻繁な改訂や、規則や規定の定期的な改正をすることが必要になってくるばかりでなく、意識的にそのようなことを行なって創造性を高めることに注意をする。つまり、必要にせまられて組織の改訂や規則の改訂をするのではなく、積極的に組織の改訂の必要を予測し、また積極的に不必要な規則や規定の整理縮小を行なう。

調査によると、第6・4表にみるように高い成長をした企業はこのような組織の頻繁な改訂や、規則や規定の縮小、改正をより多くの割合で行なっている。それによって官僚制的な組織の弊害を避け、仕事の変化に組織、制度を合わせるばかりでなく、創造性を盛り上げることに注意を払っている。

6・4 事業部制の採用

事業部制には製品別事業部制、地域別事業部制、生産工程別の事業部制、などの区別があるが、ほとんど大部分の事業部制は製品別の事業部制である。製品別の事業部制においては、ある製品の生産から販売まで包括的な権限を委譲され、事業部長はその製品について工場から営業所にいたるまで生産と販売についての権限をもち、売上高を増大し、利益

をあげるためのあらゆる手を事業部長のもとで考えていく。事業部に対しては売上高や、利益率や、占有率や市場地位などについての目標、また時には新製品の売上の割合の目標などが与えられるが、それをいかに遂行するかは事業部長に任される、という体制である。それはちょうど小会社のように包括的に権限を委譲されている制度である。

事業部制に対立するものは営業部、製造部、などの機能的な組織である。機能的な部門管理組織においては、資材、製造、営業などの機能に応じて、部門の組織化が行なわれる。ところで、このような事業部制か、機能別組織か、という問題は、主として生産と販売に関する仕事の組織であり、それは定型的な作業部門の組織の原理であるといえる。

ところで、このような定型的な作業の組織の原理と事業の成長とはどのような関係もっているか。しばしば、事業部制をとることによって包括的な権限の委譲が可能になり、それによってトップ・マネジメントは現在の仕事のオペレーションから解放されて、将来の事業を考え、革新的な意思決定、戦略的な意思決定により多くの時間とエネルギーを注ぐことができる。したがって、事業部制をとることによって革新が容易になる、と主張される。そしてそのような仮説は確かに事実であるが、調査によると第6・5表のように、高い成長をした企業は早くから事業部制を採用している。とくに昭和35年以前においてその差が著しい。昭和36年以後においても高い成長

第6・5表 管理部門組織はどの型に属するか。

またそれが採用されたのはいつごろか。

	(イ) 昭和35年ごろまで			(ロ) 昭和36年以降		
	高成長企業	低成長企業	比率の差の検定	高成長企業	低成長企業	比率の差の検定
1. 機能別組織	65.6%	73.9%	0.66	34.4%	39.1%	—
2. 事業部制	12.5	0	1.76*	37.5	17.4	1.62*
3. 両者の混合	6.3	21.7	1.69*	31.3	39.1	0.60

(注) 数字は会社の割合、調査方法については(注8)を参照。

をした企業は高い割合で事業部制を採用している。昭和36年以後においては事業部制、および機能別組織の混合の合計でも、高い成長をした企業のほうが、その採用の割合が低成長企業よりもはるかに大きい。したがって、事業部制の採用は企業の成長の1つの要因になりうる、といえる。

6・5 高成長企業の組織構造の変遷の実例
— オリンパス光学

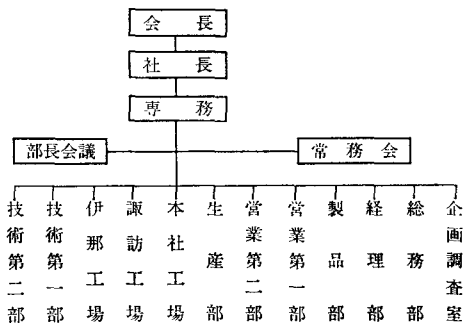
第6・6表は高い成長をしたオリンパス光学の組織構造の変遷を示している。当社はほぼ2年毎に組織の再検討を行ない、やや頻繁に組織の改正を行なっている。

昭和34年頃には機能的な組織であった。

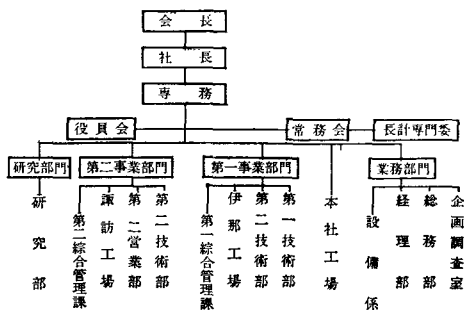
昭和35年には、事業部制を採用し、また長期計画専門委員会を設け、研究部門の強化を行なっている。

第6・6表 オリンパス光学株式会社の変遷

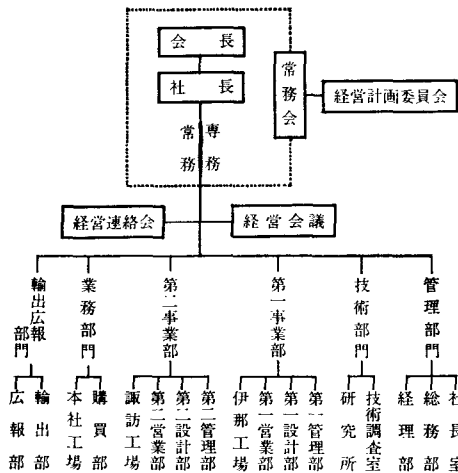
1) 34年1月



2) 35年2月



3) 39年4月（第3次改組）



昭和39年の改正では、トップ・マネジメントを強化し、常務会を最高経営方針の決定機関としている。経営会議は定例的な業務の、または執行的業務の決定機関である。これによって、かえって常務会が強化される。さらに、研究部門に技術調査室ができて一層強化されたほか、各事業部の管理部、設計部などの企画部門が強化されている。ラインでは輸出部門が強化された。

以上のように、オリンパスの組織の変遷は、トップ・マネジメントの強化と、計画体制の強化の状態をよく示している。

7. 意思決定過程

企業のなかでの意思決定は、これを意思決定の主体によって、トップ・マネジメントの意思決定、ミドル・マネジメントの意思決定、現場の人々の意思決定に分けることができる。これらの意思決定のなかで企業の成長を決めるものは、なんといってもトップ・マネジメントの意思決定であり、それが他の意思決定の原因変数であると考えられる。したがってここではトップ・マネジメントの意思決定のみについて分析をする。

高い成長をした企業のトップ階層の意思決

定と、低い成長しかししない企業の意思決定とではどのような差があるであろうか。これを目標設定についての意思決定の違いと、管理決定についての意思決定の違いに分けて考慮する。

7・1 目標設定および戦略の決定において

企業の目標は次のような体型をとる。

企業の目的——長期的な目標方針——基本的な対外的戦略

企業の目的とは企業にとって最終的な価値をもつものであり、普通、企業の成長、安定、公共責任の遂行、利益などがこれにあたる。それらは企業に対する参加メンバーの欲求によって決まり、リーダーはそのような参加メンバーの欲求を正しく企業の目的として取り入れることが必要である。そしてメンバーの考え方が変わり、その支配力が変われば、企業の目的も変わりうる。したがって、企業の目的でさえも時と共に変えることが必要になってくる。

長期的な目標は、具体的な売上高とか、資本構成であるとか、あるいは配当の目標であるとか、あるいは総資本利益率などの数字ではっきり表わされる長期的な目標の水準であり第1表および第2表でみられる項目がわが国の多くの企業の考えている長期的な目標の項目である。

量的な水準ばかりでなく、企業の具体的な方向を示すものとしてどのような事業を新しく取り入れていくかとか、どのような会社のイメージを形成していくかとか、あるいは消費者にどのような考え方でサービスしていくかとか、従業員に対してどのように仕事のやりがいを与えていくか、等の考え方を示すものもある。このような長期的な目標は環境の変化に対応して常に新しく考え直していくことが必要であると同時に、積極的に高い水準をかせれば企業は成長し、また具体的な革新が行なわれやすくなる。

戦略はこのような長期の目標、方針を遂行するための手段となるものであり、具体的にどのような新製品を開発するか、どのように技術研究を進めていくか、どのように設備投資を行なっていくか、等の考え方と水準とを明らかにすることである。その項目についてはすでに第4章で研究したところである。

さて、このような目標設定、とくに戦略の決定を正しく行ない、環境変化に対してダイナミックに企業を適応させていくためには、どのような意思決定をすることが必要であろうか。

（1）弾力的なもの見方

高い成長をした企業のトップの意思決定過程の違いの第1は、環境の認識において過去の経験にとらわれなくて、弾力的にもものを見るということである。環境には企業の参加メンバー、消費者、等の人間の他に、さらに経済的環境、技術的環境、社会的環境、自然的環境、などがある。これらの環境の変化のテンポの速いのが現在の特徴である。したがって、環境の変化にとらわれなくて見て、しかも将来の見通しをもって今の目標を設定する、という考え方が必要である。

このような考え方は常に将来を予測する未来思考的な考え方である。そしてそれに対立するものは過去の実績にとらわれる、という考え方であり、また過去のやり方をかえない保守主義的なものの考え方である。

低成長企業のトップはしばしば後向きであり、過去の自己の成功や経験を墨守して、新しい変化をみない特性をもちがちである。保守的な経営者はしばしば創業の精神を強調したり、その会社の伝統を強調したりしがちである。

これに反して、高い成長をした企業の経営者は未来を予測して、今の決定をする、という前向きであり、また他の経営者よりも常に一步先をみるもの見方をする。その点で

「機をみるに敏」であるといえる。すなわち、革新的な企業の経営者は外向的であり、絶えず新しいチャンスの探索をする。そして未来の変化に対して感受性が強い。これに反して低成長の企業の経営者は、未来を予測するとしても、短期的な未来しかみない。そして未来を予測する場合にも、実績からのフィード・バックに基づいて予測することが多く、新しい情報の組み合わせによって長期的な未来を予測する、ということをやらない。その考え方は、しばしば理想主義を排し、現実主義的である、と自ら主張する。あるいは、その見る対象も外向的ではなく、内向的であって、外部の変化よりも、工場や営業所の内部の状態により多くの関心をもつ。このような経営者は外部の変化を視察することに興味をもつよりも、工場を視察したり、内部の報告により多くの興味と関心をもつことになる。

第7・1表 長期経営計画をもつか（昭和35年）

	高成長22社	低成長20社	比率の差 の検定
1. 立案中	22.7%	55.0%	2.15*
2. 実施中	72.7	35.0	2.45**
3. もっていない	4.5	10.0	0.69

（注）数字は会社の割合。
調査方法については（注10）を参照。

このような違いの実証のために、長期経営計画をもっているか、否かを調べることが参考になる。第7・1表にみるように、高い成長をした企業は高い割合で長期経営計画を実施中である。長期経営計画は長期の将来を予測し、そして新しい目標を設定し、新しい戦略を練るための手段であり、原則として企業の目標を新しく再検討するための手段である。それによって経営者が弾力的にものを見ることを可能にする。したがって、長期計画はトップ・マネジメントの意思決定のやり方を変える効果をもつものである。また一般的な観察によっても、高い成長をした東洋レーヨンや帝国人絹の経営者の意思決定は、弾力的な

ものの見方を前提にしており、低い成長しかしなかった富士紡績、東洋紡などの経営者よりも未来思考的であった。また高い成長をしたライオン歯磨や川崎製鉄や花王石鹼などの経営者は、他の経営者よりも新しい角度からものをみ、一歩先をみる、というものの考え方が強い。またソニーの経営者についてもそのことがいえる。

これに反して、低成長企業の経営者は若干の毛織物企業の経営者や、また明電舎や多くの製糖会社にみるごとく、従来の仕事にとらわれ、新しいチャンスを探索することが少なかったといえる。

（2）革新の意欲

経営者が新しい製品の開発や、大きな設備投資、など大きな変革に興味と関心とをもち、進歩に価値を感じるかどうか。高い成長をした企業の経営者は新しい事業に関心が強く、常に新しい製品や、新しいマーケットを開発しようとする。すなわち、挑戦を好み、保守に価値を感じない。これに反して、低成長企業の経営者は進歩や革新に価値を感じるよりも、一歩一歩改善することで満足をする。それは外部の制約を強く感じ、その制約をかえていくよりも、制約の中でなすうることしか考えない。そして新しい事業よりも、今の仕事を能率的に遂行していくことの方により多くの関心がある。すなわち、従来の事業により多くの価値を感じ、新しい事業に少ない価値しか感じない。

挑戦や新しい事業には危険を伴うわけであるが、革新的な企業の経営者はそのような失敗や危険をも予測し、計算には入れるのであるが、しかし別にそれを恐れて安全だけを考えるのではない。これに反して、低成長企業の経営者は失敗を恐れ、安全に非常に大きな価値をおく。

低成長企業の経営者のなかには、事業の経営よりも、それ以外の政治や趣味により多く

の価値を感じる場合がしばしばある。このようなことは同族企業の場合に、とくに著しい。すなわち、今まですでにもっている収入や資産に満足して、政治により多くの関心を持ち、企業の経営にそれほど関心をもたない。また、いろいろの趣味に多くの価値をもち、事業の経営にそれほど価値をもたない。このような経営者の場合には、今の仕事にもそれほど関心をもたないばかりでなく、新しい事業にはまったく関心をもたないことになる。このような企業は、いつかは競争に敗れ、倒れてしまうわけであるが、それまではそのような経営を存続することができるであろう。

高成長企業と低成長企業とのこの点における差異については、いくつかの実証をあげることができる。第1に7・1表にみたように、高い成長をした企業は長期計画をもっている割合が多い。長期計画は革新に重点のある計画であるから、長期計画をもつ企業のほうが革新に意欲があるといえる。第2に、業績からみて高い成長をした企業は新製品の割合が多く、またそのたてる戦略は積極的、革新的なものであることが多い。第3に、すでにみたようにその戦略からみて、新製品の開発や、独創的な技術の開発、など革新的な戦略に重点があるに反して、低成長企業の戦略の重点は、不利な製品の排除や労使関係の改善、など消極的・受身の事柄に重点がおかれている。また実際に、いくつかの企業をみても、高成長をした川崎製鉄やブリジストンや帝人の経営者、などは強い革新の意欲、新事業への関心をもっているに反して、低い成長しかししない紡績会社の経営者や、富士電機などの経営者は、むしろ企業の安定や堅実性にその重点をおいている。

(3) 情報やアイデアに耳を傾ける

高い成長をした企業の経営者は、アイデアが豊富であり、沢山の代替案をあげて、その

なかからもっとも良いものを選ぶ、ということをしている。しかし、アイデアをあげるといっても、現在のように企業の経営が高度化し、沢山の情報を集め、また高い技術的な問題を理解する能力をもつ必要があり、そのためにはスタッフを使って情報を集め、計画部門を使って情報収集を行ったり、また計画部門やスタッフに新しいアイデアを出させて自己のアイデアを追加することが必要である。高い成長をした企業の経営者は、そのために計画部門や、一般的に部下の情報に耳を傾け、また部下のアイデアを刺激し、興味をもってそれを聴く、という態度をもっている。企業の外にあるアイデアについて関心の深いことも言うまでもない。しかも、そのようなアイデアの評価を、とらわれないで評価する。つまり結果を客観的に予測し、できるだけ正確に予測しようとする。そしてそれを企業の評価基準に照らして、客観的に評価をする。それによって、正しいアイデアを選択しようとする。

これに反して、低い成長の企業の経営者は、しばしば情報に対して無関心であり、また自らのアイデアも少ない。新事業のアイデアよりも、むしろ部下の調整とか、あるいは人を治めることに関心が強く、しばしば「よろしくはからえ」式にやる場合が多い。すなわち、アイデアマンであるよりも、むしろ部下をリードする部隊長であることに興味をもつ場合がある。

また低成長企業の経営者は情報やアイデアに基づいて計画をたてるのではなく、勘によったり経験によってアイデアを提出する。しかも数少ないアイデアにこだわって、他の代替案をあげることが少ない。社長やトップのアイデアは無批判に受け入れられ、ただその実行だけが命ぜられ、推進される。低成長企業の経営者はアイデアを生むために沢山の情報を集めるよりも、過去の自己の経験に基づいてアイデアを考える。つまり経験に強く

頼って、新しい情報を集めることが少ないし、また新しい情報に基づいて予測をすることが少ない。さらに、そのアイデアは追隨的であり、人真似的である場合が多い。すなわち、情報とアイデアを集める度合いが少ないので、いきおい自己の経験に頼るか、あるいは他社の実績を真似るよりほかなくなるが多くなる。しかも情報が十分でないから、そのアイデアが正しいかどうかわからない。したがってその独断的なアイデアにこだわることになる。その企業に、部下が上を批判する自由のない場合には、そのトップのアイデアを無批判に受け入れて、実行せざるをえないことになる。かくて、低成長企業においては部下の意見や情報に耳を傾けることがなく、トップは戦略情報に不足する。そのためにアイデアの結果を予測することが困難であり、今までの実績や他社の実績をもって予測にかえることが多い。したがって新しい計画についてその評価を適確に行なうことができない。どうしてもトップの意向をもってその評価にかえることが多くなる。

情報が少ない企業がイノベーションを積極的に行なおうとすると、それは冒険主義となって、しばしば倒産の原因となる。倒産企業にみられる共通の特徴は、一方においては非常に保守的、消極的であって、企業の成長率が低いためにコストが高くなって倒産する、というじり貧的なタイプがある。他方において非常な冒険主義であって倒産する企業がある。このいずれかに分けることができる。

冒険主義の場合には情報を十分に集めず、代替案も沢山あげないで、その冒険の結果の予測を十分にすることがない。非常に楽観的であって、設備投資をすれば、あとから金がついてくるであろう、といった予測に基づいて大きな設備投資を勇敢に行なう。しかし、そのような楽観的すぎる予測は事実となって実現しないで、資金繰りがつかないで倒産する。サンウェーブや、般若鉄工や、大王製紙、な

どはこの冒険主義による倒産の実例に入る。また過度の保守主義による倒産の実例は数えあげることができないくらい多いが、例えば、繊維業におけるレーヨンのみをつくっていた企業とか、また石炭会社とか、その他多くの例をみることができる。

トップ・マネジメントが情報やアイデアに耳を傾けるか否かが停滞と成長の分岐点になる1つの実例として、リコーをあげることができる¹³⁾。リコーは市村社長のもとに経営を行ってきた企業であるが、市村社長は当初、非常にワンマンであって、自分自身はすぐれたアイデアを次々と出したわけであるが、しかし部下の情報やアイデアに耳を傾けることをしなかった。そのために一時会社を離れている間に、リコーの経営は非常に悪化し、成長率も下がり、倒産寸前にまでなった。このような悪い経営の状態を社長に報告するとその責任を問われるので、内部のコミュニケーションは非常にゆがめられ、悪い情報は隠され、いい情報のみが出されるようになった。つまり、下から上へのコミュニケーションは非常にゆがめられることになったし、また十分に流れないことになった。このことが企業の経営の悪化していることを表面に明らかに出不さい結果をもたらした。そのために会社の危機はますます増大することになった。経営状態が悪くなったことに気づいた市村社長は、ただちにリコーの経営に再びその関心を戻し、その改善に着手した。そして彼が真っ先にしたことは、下から上へのコミュニケーションを改善することであり、そのためにいくつかの委員会をつくって部下の情報やアイデアを吸い上げることに努力をした。例えば、「合理化委員会」がつくられ、これは約20数名で構成され、若い部課長によって構成された。この委員会は組織の簡素化、不稼働資産の処分、不採算部門の整理、などの消極的合理化を当初審議し、のちには電子リコピーの販売方式とか、販売網の整理などの積極

的な合理化を検討した。この委員会について重要なことは、このような委員会を通じて、トップはミドル以下の意見に耳を傾け、またミドル以下は積極的にアイデアを出すような体制をつくった、ということであった。それまではとにかくトップは命令だけ、ミドルは従うだけ、しかもその業績を正確に報告しないことが多かった。そのためにトップの意思決定がわるく、不採算部門が放置されたり、また成功する製品がでないことになった。

さらに「経営委員会」においては、前にあげた合理化委員会とはほぼ同じメンバーで、長期計画などの前向きな戦略を審議することとした。その他、部課長会議、本部長会議、などの合議体をつくり、前者は情報の連絡、調整、後者は審議の機関とした。さらにまた、いろいろなアイデアを集め、コミュニケーションをよくするために次のような組織を時に応じてつくった。

プロジェクト・チーム……新製品の開発から発売までを行なう。これはパート・タイムの兼任者のチームであり、電子リコピーの発売計画などに利用された。

タスク・フォース……電子計算機の鑽孔タイプライターの開発などに利用され、フルタイムで、各種の専門の人がこのチームに従事することになった。

リック・チーム……これはリコー・イノベーション・コミッティの略で、他社の青年重役会に似る。入社5年ぐらいまでの人で構成され、あらゆる改善案を出し、結論は常務会に報告された。

シーイング・チーム……課長クラス6,7人で構成され、今の組織の現状の批判を中心とする。組織を近代化するための組織である。

このようにいくつかの委員会やチームをつくって情報を集め、アイデアを集めるためのコミュニケーションの改善をはかった。そしてこれらの他に、積極的に新製品を開発し、また長期計画をつくって、それを全員に配布

するなど、目標を明示することによってリコーの経営は急速に改善され、もっとも有望な会社とみなされるようになった。

この点について他の実証として、筆者の行なった新製品開発についての実態調査がある。筆者が昭和42年に行なった製品計画についての調査によれば、高い成長をした企業においては、トップが積極的に新製品のアイデアを出している。すなわち、高い成長をした企業30社のうち25%の企業が、成功をおさめた新製品のアイデアはトップから出ている、と答えているのに反して、低成長企業10社においてはわずか8%の企業がトップから出ている、と答えているにすぎない。この分析は十分な実証とは言い難いが、しかしこの問題についての1つの手掛りを与えている、といえるであろう¹⁴⁾。

(4) 危険を含む妥当なタイミングをもって決定を行なう

高い成長をした企業は、低い成長をした企業に比べて常に1歩先んずる決定を行なう。新製品の開発においても、設備投資においても、他の企業よりも1歩先んじて意思決定を行なう。そして他の企業よりも先に決定を行なうことは危険を伴うわけであるが、ただ単に冒険的にそれを行なうのではなく、すでに述べたように、情報を集め、最悪の場合も予測し、危険を計算に入れた上で意思決定を行なっている。すなわち、ある意味において細心であり、ある意味において大胆な決定を行なっている。それは遅すぎる決定でもなく、また、まだ情報が十分にわからず、危険の推定、最悪の場合の推定も困難であるほど早すぎる決定でもなく、妥当なタイミングをもって意思決定を行なっている¹⁵⁾。

これに反して、低い成長しかしらない企業においては、決定が遅い。それは受動的であり、追隨的であり、前に述べたように、人真似的であることが多く、設備投資の時期も遅い。そのために低成長の企業が設備投資をして参

入する頃には、その製品のライフ・サイクルはすでに末期に近く、価格も値下がりし、過剰生産におちいつている。これは危険を冒すことを恐れ、情報が十分すぎるほど集まってからでないかと決定をしない、いわゆる、石橋をたたいてなおかつ渡らない式の決定である。レーヨン会社や、低い成長をした紡績会社にはそのような実例が多い。このような企業においては危険を恐れ、あるいは最悪の場合だけに注意を集中し、最悪の場合の最小(マクス・ミン)で行動する。

反対にまた情報を十分に集めないで冒険的である企業は、時には決定がはやいこともあるが、必ずしも決定がはやいとはかぎらない。冒険主義の経営者は情報を十分に集めないから、妥当なタイミングにおいて決定することができない。

以上のことを実証するためには、新製品の開発の時期と、市場占有率、および成長や利益との関係を調べてみればわかる。そのいくつかの例をあげることができる。

ナイロン、およびテトロンの場合。ナイロンは東洋レーヨンが、そしてテトロンは東洋レーヨンと帝人がまっ先に技術導入を行ない、まっ先に設備投資を行なっている。このために東洋レーヨンも帝人も非常に大きな成長と、高い利益とを得ることができた。そして、はるかに遅れて参入した東洋紡、鐘紡、その他の各社はこれらの製品から大きな利益を得ることができなかった。

トランジスタ・ラジオの場合。トランジスタ・ラジオはまっ先にソニーが開発をして売り出した。のちに他の多くの企業が追随しているが、しかし現在、ソニーのトランジスタ・ラジオの市場占有率は29.5%であり、松下の30.0%に次いで高く、東芝の15.6%よりも高い(毎日市場調査による関東地区)。

ハーフサイズ・カメラの場合。ハーフサイズ・カメラはオリンパス光学がまっ先に開発し売り出したのであるが、現在におけるハ-

ーフサイズ・カメラの同社の占有率はもっとも高い(カメラ全体では、キャノンが27.4%、オリンパスは21.7%で第2位、ミノルタが14.9%)。またこれによってオリンパス光学は大きな利益を得ることができた。

男性用化粧品の場合。男性用化粧品、とくに整髪料についてはライオン歯磨がまっ先にアメリカのプリストルマイヤーズと提携して売り出した。のちに資生堂、その他の会社が追随したが、現在同社のバイタリスの市場占有率は41.9%であり、2位の資生堂のMG5の39.4%より高く、3位の柳屋アットレーの9.3%よりはるかに高い占有率を示している。

しかし以上のような実例に反して、もっとも早く設備投資をする企業が必ずしも市場占有率最大でない場合もある。とくに大企業の場合、2番、3番の参入でありながら、その研究能力や生産技術をいかして、先発メーカーを追い抜いて1位になっている企業も少なくない。テレビにおける日立や東芝の例がそれにあたるわけであり、山洋電気や松下電器のほうが先にテレビの生産を開始しているにもかかわらず、現在、日立、東芝の占有率のほうが高い。しかしこのことは、日立や東芝の意思決定が遅かった、ということ必ずしも意味しない。これらの大企業は研究開発は早くから進め、ただ市場参入の時期をうかがっていたわけであり、実際の設備投資は先発ではなかったけれども、開発についての意思決定は決して遅かったわけではないのである。しかもこの家庭電器器具のように、やや技術や性能を売り物にする製品と異なり、食品や化粧品のようにムード的な製品、心理的な動機が強く作用する製品においては、最初に参入してブランドを確立することが非常に有利な市場戦略になるわけであり、したがって他社よりも1歩先んじる態度、ある程度リスクを予見しながら早いタイミングをもって意思決定を行なう決定の仕方が、成長と停滞との分かれ道になることが多い。

7-2 動機づけにおいて

管理決定は内部に対する決定である。それは戦略の決定が外部への働きかけである点と異なっている。管理決定は（イ）組織構造をつくり、（ロ）人や設備を充当し、（ハ）そこに働く人を動機づける、という3つの面をもっている。このうち前の2者については研究したので、ここでは動機づけについて研究する。

さて、動機づけについての決定は、リーダーシップについての決定ともいわれる。リーダーシップについては次の5つの型をみることができる。

- （イ）放任的リーダーシップ
- （ロ）専制的リーダーシップ
- （ハ）官僚制的リーダーシップ
- （ニ）官僚制的リーダーシップと参加的リーダーシップとの混合
- （ホ）創造的リーダーシップ

放任的リーダーシップは目標も与えない、指示も行なわない、実績もみないし、賞罰も行なわない、という型である。稟議制度や、年功序列型の人事は悪く運用するとこの型に近い性質をもっている。しかし企業の経営で自由放任的リーダーシップをとることはほとんどできない。

専制的リーダーシップは、いわゆるワンマン的な体制であり、中小企業、および創業期の企業に多くみられる。専制的リーダーシップにおいては目標は明示されず、服従のみが要求される。「よらしむべし、知らしむべからず」、というのがこのリーダーシップの特性である。賞罰はきびしく、それに基づくコミュニケーションの阻害を補うために、しばしば私的スパイが使われる（フォード一世、日本のK社など）。イエス・マンがトップを取り巻くことが多い。

専制的リーダーシップはトップ・マネジメントが1人か、または複数か、ということと関係があるが、同じではない。トップ・マネ

ジメントの数が1人でも、標準化を進めて官僚制的リーダーシップをとることもあるし、また創造的リーダーシップをとることもある。

専制的リーダーシップに近いリーダーシップの型で高い成長をした企業としては、鐘紡、リコー、川崎製鉄、大洋漁業などをあげることができる。しかしこれらの企業では、仕事については定型的に標準化をも進めているから、純粹の専制主義ではない、がどのリーダーシップの型に一層近いのか、ということから上記のようにいえよう。しかし現在では鐘紡もリコーもリーダーシップの型をかえ、むしろ参加的なリーダーシップや創造的リーダーシップに近いものにかわっている。

専制的リーダーシップは成長のために効果のあるリーダーシップの型であるということではできない。高成長企業はむしろ、日立や東洋レーヨンのように専制的でないリーダーシップ、集团的決定によって高い成長をしたものが多い。このことはのちに実証するところである。また専制的リーダーシップをとった企業が集团的決定に多く切りかえているところをみると、専制的リーダーシップは長く存続することが困難であることがわかる。さらに倒産企業のリーダーシップが専制的であることが非常に多い。例えば大王製紙、般若鉄工、山陽特殊鋼などは、みな専制的リーダーシップであった。リコーが倒産しかけたのもそのためであった。

さて、企業が大きな組織体になるにしたがって制度化を進め、規則や規定の体系を整え、標準化を行なって、いわゆる科学的管理法を導入し、官僚制的なリーダーシップをとるに至る¹⁶⁾。ところが標準化が進められ、規則や規定が整備されると、それが人々を固定化し、行動を定型化して人々の創造性を失わせてしまう。また規則や制度が手段であることを忘れて、1人歩きを始めて、革新の障害となる。

官僚制的なリーダーシップの特徴は、標準化を進める、ということである。人々には目標を与えるが、その達成の方法について規則や規定が明確に決められる。その意味で非人格的リーダーシップともいえる。

規則に対しては服従が要求される。その設定は参加によるよりも、スタッフの専門的知識による。テラー(F. Taylor)が計画と作業との分離を主張する¹⁷⁾のがこれにあたる。実施について説明したり、意見を求めることはあっても、ニュー・アイデアを歓迎するということはない。

規則に対して逸脱を許すことは少ない。無欠点運動(ゼロ・デフェクト Zero Defect)がこの制度の特徴である。そして標準に対する実績ではっきりした評価を行ない、それによって賞罰を行なう。失敗の自由という考え方はこのリーダーシップのなかにはない。いわゆる組織人、協調的な人間がこの制度のもとで生まれる。人間関係や協調性が強調され、創造性や創造的な非同調性といったことは問題にされない。

以上が企業における官僚制的リーダーシップの特性であるが、このようなリーダーシップは、定型的な活動部門には適するが、計画部門には適さない。なぜならば、研究所や企画部では能率よりも創造性が必要とされているからである。標準化は創造性を失わせる。計画部門では標準化よりも目標を示して、ニュー・アイデアを歓迎することが必要であり、短期の業績よりも長期の業績によって評価し、失敗に対して寛大であることが必要である。

さらに官僚制的リーダーシップは、定型的活動部門の能率向上の上からも問題を生ずる。人間関係論は官僚制的組織のなかにおけるインフォーマルなグループの協力と抵抗の実態を明らかにした¹⁸⁾。また従業員の欲求の多様化に伴って、決定への参加が強調されはじめた。リッカート(L. Lickert)の参加的リーダーシップやマグレガー(D. McGregor)のY理

論は、官僚制的リーダーシップの欠点を除き、生産性を上げるためには各職場において決定への従業員の参加を求めることが必要であることを強調する¹⁹⁾。マグレガーは専制的リーダーシップ、および官僚制的リーダーシップをX理論と呼んで排撃する。このような参加的リーダーシップは、リッカートの場合にも、マグレガーの場合にも定型的活動部門における能率の向上が問題とされているのであり、計画部門のリーダーシップを問題としてだけでなく、またそれには適さないことを注意すべきである。

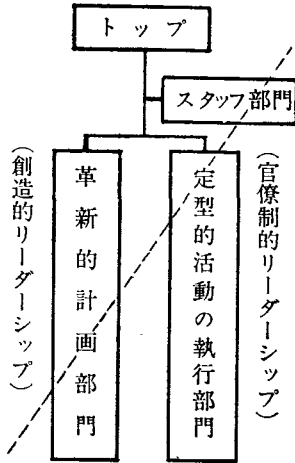
参加的リーダーシップはまた官僚制的リーダーシップにとって代わることはできない。例えば品質管理について統計的品質管理の技法を教えなくて、ただ品質管理について参加を求めても、なんら近代的な管理をすることができない。作業の改善も参加のみに頼っていたのでは、テラー以前のシステムにもどってしまう。各部門に関連ある生産計画も同様であって、生産計画を単純な参加によってたてることは困難である。むしろスタッフ部門によってリニアー・プログラミングの手法やシミュレーションを使ってたてられる。

参加的リーダーシップは官僚制的なシステムと組み合わせ、システムの実施や改善について意見を求めることによってその効果を発揮する。すなわち、官僚制的リーダーシップと参加的リーダーシップとの組み合わせが能率を上げるために多くの企業がとりつつあるリーダーシップの型である。

さて、計画部門については、官僚制的リーダーシップは適さないことはすでに述べた。計画部門では生産性よりも創造性が重要であり、そこでは創造性を盛り上げるために創造的なリーダーシップをとることが必要である。計画部門を規則や規定で縛ることはできない。むしろ服従よりも、自由にニュー・アイデアを歓迎することが必要である。また短期的な業績を強調すると、事なかれ主義になって創

造性が失われる。むしろ長期的な成果により評価し、失敗に対して寛大であることが必要である。企業が大きくなるほど規則、標準、慣習が複雑にできて、組織が硬直化してくるから、意識的にこの点を改善することが企業の成長のために必要となる。

第7・2図 リーダーシップの型の使いわけ



結局リーダーシップを使いわけて第7・2図に示すように、革新的計画部門には創造的リーダーシップを、定型的活動部門には官僚制的リーダーシップに参加的リーダーシップを加味したものを用いることが必要になる。官僚制的リーダーシップを計画部門に適用すると創造性が失われ、創造的リーダーシップを定型的活動部門に適用すると生産性が上がらないからである。

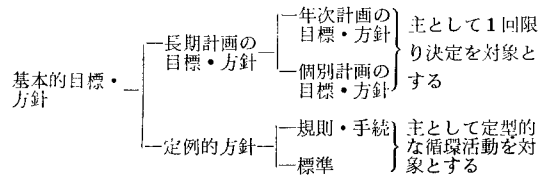
では創造的リーダーシップとはどのような特性をもっており、またそれは実際に企業の成長要因としてどのように作用しているか。

1. 目標の明示と適切な情報伝達

組織の創造性を高めるためには目標を明示することが必要である。企業がどの方向にいくとしており、なにを必要としているかを明らかにする。それによってどんな情報が必要であり、どんなアイデアが必要とされてい

るかが明らかになる。戦略情報や革新についてのアイデアは無限にあるから、目標が明示されないと正しい情報も集められず、アイデアも出てこない。例えば研究所では企業の目標と、それに基づく研究テーマがはっきりと決められることが研究の成果を上げるうえに必要である。そうでないと研究者の個人的興味のみによって研究を進めてしまう。調査もまた同様で、企業の目標や問題がはっきりしないと、調査マンが役に立たない資料をただ集めるだけとなり、そのために調査部門の評価も下がり、すぐれた人が集まらない。調査内容はますます低下するという悪状態を生ずる。

目標、方針には次のような種類のものがある。



基本的目標、方針は企業の最終的な価値基準を示すものであり、成長、安定、公共責任、利益などの諸項目のどれにどのようなウエイトをおいているかを示すものである。これらは、社是・社訓として明示されたり、または社長などの説話や年頭の話などで表現される。また明らかに表現されない場合もある。

長期計画の目標は、上の基本的目標、方針を具体化するものであって、売上高や製品構成、占有率、総資本利益率、などで明確に示される。また長期計画の方針はどのような製品に力を入れ、どのような方向の新製品を開発するか、などを明らかにするためのものである。

これを受けて、年度の短期計画の目標、方針が決められる。それは予算編成方針とも称せられる。また長期計画の方針をうけて個別計画の方針が決められる。それには研究開発

第7・3表 目標や方針の明示

	(イ) 明示していない			(ロ) 明示している					
	高成長 32社	低成長 23社	比率の差 の検定	(a) 昭和35年以前から			(b) 昭和36年以降		
				高成長 32社	低成長 23社	比率の差 の検定	高成長 32社	低成長 23社	比率の差 の検定
1. 社是、社訓などは	28.1%	52.2%	1.81*	53.1%	26.1%	2.00*	68.8%	47.8%	1.57
2. 長期的な目標方針は	9.4	13.0	—	28.1	4.3	2.26*	90.6	82.6	0.88
3. 年度の目標方針は	3.1	8.7	0.90	53.1	26.1	2.00*	96.9	87.0	1.39
4. 規則や規定としては	40.6	34.8	—	43.8	39.1	—	59.4	60.9	—

(注) 数字は会社の割合であり、調査の方法については(注8)を参照。

の方針や設備投資の方針などが含まれる。このような長期計画の方針の系列に属するものは計画方針とよびうる。それは主として1回限りの決定を規定する。

定例的な方針は、定型的な活動を規定するものであり、人事についての方針や資材の調達についての方針などがこれにあたる。それを受けて、さらに活動を細かく規定し、最善の方法(One Best Method)で活動が行なわれるために規則や標準が決められる。これらは定型的な活動を規律するものとなる。

さて、このような目標、方針のうち、計画方針の明示は創造的リーダーシップの第1の要件である。

目標、方針の明示と成長との関係はどうであったか。これを調査したのが第7・3表であって、高成長企業と低成長企業との間には相当にはっきりした差がある。

高成長企業は社是・社訓などにより企業の基本目標、基本方針を明示している。昭和35年以前では52%の企業が、36年以後では約69%の企業がそれを明示している。これによって価値基準が明確になる。また計画方針がたてやすくなる。

長期的な目標、方針についても高成長企業はその明示を行なっている。とくに昭和35年以前より明示している企業の割合が多い。低成長企業も昭和36年以後には明示している企業の割合が多くなった。しかし昭和35年以前

にはほとんど明示していない。

別の調査として経済同友会の昭和35年における調査も同様の傾向を示している。すなわち長期計画はそれを作成してミドル以上に伝えれば長期的目標、方針を明確にする効果をもつわけである。したがって長期計画の作成は長期的な目標、方針の明示の前提になる。調査によれば、高い成長をした企業は早くから長期計画を実施していた。すなわち第7・1表に見るように昭和35年現在において高成長22社のうち72.7%が長期計画を実施中であるに反して、低成長では20社のうち、35.0%がそれを実施中であるにすぎない。

この調査の結果も第7・3表と同様に長期的な目標、方針の明示が成長企業の特長であったことを示している。

年度の目標、方針の明示についても、ほぼ同様のことがいえる。高成長企業は早くから年度の目標、方針を明示している。年度の目標、方針の明示は革新的計画のためにも、また定型的活動の能率向上のためにも、共に重要である。

一方において、規則や規定による定例の方針の明確化については、両者の間に差異はない。つまり定例的な活動の能率の向上、そのための定例の方針の明確化は低成長企業もまた、これを行なっている。

目標、方針の明示という点で劇的な改善を行なった例として、再びリコーの例があげら

れる。同社はすでに述べたように市村社長のもとに高い成長をしたのであるが、専制的なリーダーシップのために、昭和40年頃には大きな赤字経営におちいった。そこで市村社長は戦略の変更と、リーダーシップの大きな変革を行なった。その1つとして目標を明示することを重視し、そのために中期経営計画を公式につくり、その要約を全員に配布した。この方法は、他の諸施策と相俟ってリコーの業績を立ち直らせるうえに大きな効果があった。

2. 新しいアイデアを歓迎する

創造性を盛り上げるためには、新しいアイデアを歓迎することが必要である。高い成長をした企業は、単に研究や調査の部門をつくるばかりでなく、新しいアイデアを自由にインフォーマルに出しうる空気もっている。このことが創造性を盛り上げるために必要である。

ここで注意すべきことは、革新についてのアイデアを生むためには、専門家の情報収集と、調査、研究のための長期の努力を要するという点である。新製品のアイデアの源泉を調べてみると²⁰⁾、高い成長をした企業の新製品のアイデアは、トップ、研究所、製造技術部門、営業部門、などの専門的情報をもち、アイデアを出すことを任務としている部門から成功したアイデアが出されており、一般従業員やセールスマンなどから出されたアイデアで成功したものは少ない。したがってアイデアを求める場合にも、このような専門家のアイデアを盛り上げることが必要である。定型的活動部門から画期的なアイデアを求めることは困難である。

新しいアイデアが計画部門に生まれてもそれを歓迎し、積極的に求め、評価し、具体化を推進しなければ実際の革新に結びつかない。そこでアイデアを提案する側もそのアイデアを売り込む努力が必要であろう。アイデアが単にアイデアに終わってしまうことを避け

るためには、そのアイデアに対する反対を予測して、それに対する準備をすとか、アイデアをできるだけ具体的なものとして提案するとかの考慮が必要となろう。レビット(Levitt)はアイデアの売り込みのために次の2つの条件をとくに強調する²¹⁾。(イ) アイデアを受け取る立場の理解。新しい革新的なアイデアは今の仕事をますます複雑困難にする。また経営者のなかには変化を好まないものがある。そこで上にアイデアを伝えるときには、できるだけ具体的に投資や支出の必要額、予想される利益や、他の効果などを明らかにすべきである。(ロ) アイデアの複雑さ。アイデアの複雑さに応じてそれを具体化して提案する。複雑でないものはラフなアイデアでも、そのまま実行案になる可能性もっているが、複雑なアイデアはそれを具体化して提案しないと、評価も難しく、実行案にもならない。

以上のような提案についての改善よりも一層重要であるのは、トップのアイデアに対する態度である。上のレビットの主張では上役は一般的に新アイデアを歓迎しないといっている。一般的にいって、上層部が新しいアイデアを歓迎しない理由としては次の諸点があげられる。

自己の成功の経験から、自己の力を過信して、部下の新しいアイデアをすぐに批判し、とりあげようとしない。これは中小企業や専制的リーダーシップの企業に多くみられる。このときは計画部門はあっても、それはトップのアイデアを具体化するだけのことしかやらない。

今の仕事に多忙であって、日常的な仕事に興味をもつ。このために革新的なアイデアに興味をもたず、また負担が重くなることを好まない。日常的な仕事は権限の委譲をして、革新的なアイデアの発案、収集と評価こそトップの仕事であることを理解しない。

自己の利益に反する新しい事業が、自己

第7・4表 新しいアイデアに対する上位の管理者の態度

「全体としてみて、上位の管理者は下からのアイデアに強い関心をもってたか」

(イ) あまりもたない			(ロ) 非常に関心をもつ					
			(a) 昭和35年頃以前			(b) 昭和36年頃以降		
高成長32社	低成長23社	比率の差の検定	高成長32社	低成長23社	比率の差の検定	高成長32社	低成長23社	比率の差の検定
6.3%	26.1%	2.05*	59.4%	26.1%	2.45**	68.8%	56.5%	0.94

(注) 数字は会社の割合。調査方法については(注8)を参照。

のいままでの能力と非常に違った能力を必要とするために、新事業を採用することによって自己の地位を不安にする。石炭会社のトップが鉱山以外の業種への進出に消極的であったり、また化繊会社の技術関係のトップが繊維以外のプラスチックや化学への進出に消極的であるのがこれにあたる。またトップがトップ以外の部門の反対や抵抗を恐れて、新アイデアを採用しない場合がある。組織内での摩擦を恐れて採用しないわけである。例えば、工場閉鎖について工場長や労働組合の反対を恐れるのがこれにあたる。

以上のような理由のために、トップが新アイデアに興味を示さない場合には、新しいアイデアは出されないし、また展開されない。パワーもアメリカの企業の実態調査に基づいてほぼ同じことをいっている²²⁾。

新しいアイデアを歓迎する態度について高い成長をした企業と低い成長をした企業との間にどのような差があるかを調べたのが第7・4表である。これによると、高成長企業は低成長企業に比べて、上位の管理者は下からのアイデアについて強い関心をもっている。まず消極的に下からのアイデアに関心がない状態を調べてみると、低成長企業にはそのような状態にある企業の割合が多い。さらに積極的に下からのアイデアに非常に関心をもつ状態を調べてみると、高成長企業はそのような状態にある企業の割合が多い。とくに昭和35年以前においてそうである。

この調査では計画部門のみならず、すべて

の部門についての状態について答えられているから、その点に限界があろう。しかし一般的な傾向はこれによって知ることができる。

つまり定型的活動部門においても参加的リーダーシップが強調されてきている。それによって改善のアイデア（革新のアイデアではない）を求めることができるし、またモラルを高めて生産性（創造性ではない）を高めることができる。そしてこの調査はこの参加的リーダーシップをとっているか否か、という状態についても答えているとみることができる。

さて、革新についてのアイデアを歓迎するためには、その制度化を行なうことも必要になる。その手段として（イ）長期経営計画をたてる。（ロ）定期的に提案を集めてそれを整理し、評価する。そしてこのことを専門に行なうセンターをつくる。企画室や社長室がそのセンターとなる。（ハ）とくに新製品については開発課、新製品開発本部、未来事業部、新製品開発委員会、などを設けて、アイデアの収集、評価、トップへの提案、などの評価研究、その展開の計画と推進などを行なう。高い成長をした企業はこのような制度化を進めている。このことは、すでにいくつかの表で説明したところである。

3. 失敗の自由と信賞必罰

新しいアイデアはその結果を予測し難い。そのために失敗が多い。また新しいアイデアに基づく革新にも失敗は多い。失敗とは企業

の目的に反する結果の起ることである。そして失敗そのものは決して望ましいものではないが、失敗の責任をきびしく追求すると革新を行なう者がなくなる。人々は事なかれ主義になって新しいアイデアを出さなくなるし、またその実行を積極的に行なわない。規則や組織のみにかかれて責任回避のみを行なっている組織になる。革新を行なうためには、一方で危険をできるだけ予測し、計算された危険を冒してゆくと共に、失敗に終わった場合にもそれに対して寛大であることが必要である。

このことは業績を評価するに当って短期の成果よりも長期の成果によって行なうことを意味する。一時的な失敗は企業にとって一時的な損失となるが、長期的に大きな成果を上げるためには一時的な損失は止むを得ない。革新的な企業ではこのような失敗の損失に対して耐えるだけの余力を持つと同時に、長期的にはそれによって大きな成果を上げることができる。

失敗をわけて、善意の失敗と、不正行為や怠慢による失敗とがある。

失敗の自由とは、不正行為や怠慢による失敗まで見のがすことではない。この点では高成長企業でも低成長企業でも変りはない。調果の結果は、第7・5表にみるようであって、両者をはっきりと分けており、この点では高成長企業も低成長企業もあまり差はない。

さて善意の失敗は強くとがめない。とくに計画部門ではそれについて寛大であるのが高成長企業の特徴である。松下電器や日立製作所などでは「失敗の自由」という言葉は頻繁に使われる。

第7・5表 善意の失敗と不正行為や怠慢による失敗とを分けて考えるか

項目	高成長32社	低成長23社	比率の差の検定
イ 分けない	6.3%	4.3%	—
ロ 分ける	90.6%	95.7%	0.72

(注) 数字は会社の割合。
調査方法については(注8)を参照。

また事実、ソニーのように独創的な技術で先鞭をつける企業には失敗も多い。例えばトランジスター・テレビの初期の中型のものは必ずしも成功とはいえなかった。小型化してはじめてヒット製品となった。さらにカラー・テレビの新技術(クロマトロン方式)もまだ成功していない(トリネトロン方式では成功したといわれる)。このために成長期から入ろうとしているカラー・テレビにまだ参入していない。積極的に新しい決定をやればどうしても失敗は多くなる。もっとも消極的な企業、低成長企業は「為すべき革新をやらない」という消極的な失敗をやっているのであるが。

石油精製業において高い成長をした出光興産も失敗をとがめない方針をとっている。出光社長は次のように書いている²³⁾。「平素から真面目に熱心に全力を尽くして、そしてなお失策をなすことは人間に当然あることで、私自身がつねにこれを繰り返かえておるのであります。一所懸命やった仕事が失敗に終わった場合は慰めてもらい、いたわってもらいたいのであります。私はこれを責める気持になれません。これを責めたならばその後の仕事は責任逃れとなり、上すべりとなり、その後の努力は中心をはずれて責任転嫁の脇道にそれるのであります。これに反し平素素行も治まらず、執務も放漫であり無責任でありながら偶然に好結果を得たからとて、これを軽率に賞めてはなりません。むしろ再び僥倖を期待し、かえって大なる失敗をなさぬよう、厳にこれを戒しめねばなりません。これを要するに、日常真摯に全力を尽くしておればよいので、結果にのみとらわれる必要はないのであります。」

ではこの点についての実態調査の結果はどうであるか。調査結果を分析したものが第7・6表である。部門をスタッフ部門(人事部門をとる)と、ライン部門(営業部門及び生産部門)と、計画部門(計画部門、調査研究部門)とに

第7・6表 善意の失敗について、とがめる割合は部門によってことになっているか

項目	大 または 中 程 度			小 さ い			
	高成長32社	低成長23社	比率の差の検定	高成長32社	低成長23社	比率の差の検定	
スタッフ	1. 人事に関する仕事では失敗をとがめる大きさは	65.6%	52.2%	1.00	21.9%	39.1%	1.39
ライン	2. 営業部門では失敗をとがめる大きさは	65.7	60.9	—	21.9	30.4	0.71
	3. 生産部門では失敗をとがめる大きさは	68.7	73.9	—	18.8	17.4	—
計画部門	4. 計画部門では失敗をとがめる大きさは	62.5	34.8	2.03*	25.0	56.5	2.88***
	5. 調査・研究部門では失敗をとがめる大きさは	50.0	17.4	2.48**	37.5	73.9	2.67**

(注) 数字は企業の割合、会社が100%にならないのは無回答の企業が若干あるため、調査方法については(注8)を参照。

分けて調査した。この調査結果をみると、高成長企業は、低成長企業に比べて、スタッフ部門でも、ライン部門でも善意の失敗をとがめる割合が大である。すなわち信賞必罰である。このことは当然である。そして計画部門ではどうかというと、高成長企業では計画部門の善意の失敗をとがめる企業の割合が圧倒的に多い。これは高成長企業のほうが低成長企業に比して失敗の自由が少なくしか認められていないことになる。この調査結果が、個別的な観察による直観的な推定に反する傾向を示しているのはなぜか。この理由は恐らく次の点にある。

高成長企業の計画部門は低成長企業に比して活動の質と量の水準が高く、創造的な仕事が多い。このために失敗も多い。このためにその失敗を問題としてとりあげることが多い。そしてそれが悪意の失敗であるか、または善意のものであり避け難い失敗であったか否かを検討することが多い。このことが高成長企業で計画部門において、失敗をとがめることの大きい、と回答する企業の割合が高い理由であろう。しかし実際には、その失敗をとがめる比率は高くはないと考えられる。

これに反して、低成長企業では新しい革新は少なく、このために創造的な仕事も積極

的に仕事をするることによる失敗も少ない（不作為の失敗は多くても）。このために調査結果では失敗をとがめることが大きくないと回答されていると考えられる。低成長企業では規則や規定のかけにかくれて失敗をあえてやらないし、また不作為の失敗はあってもそれをとがめることは困難である。

失敗の自由は決して悪平等や年功制度と同じではない。高成長企業は、信賞必罰をきびしく行なっている。信賞必罰とは、行動の結果が成功したものに対して昇進や給与の上で利益を与えて、企業の利益と個人の利益と一致するように誘因に変化を与えることである。成功であったか否かは企業の目的から評価される。他方において失敗については、前述のようにその原因を追及し、怠慢や不正によるものは不利を与えて罰する。しかし努力してもなお起った失敗はこれを罰しない。これが信賞必罰であり、それと対立するのは苛酷すぎる罰や、また全く賞罰を行なわない悪平等や年功制である。

高成長企業では信賞必罰はその合言葉になっているところが多い。東洋レーヨンや松下電器や日立製作所ではそれが強調されている。これに反して低成長企業では、非常に専制的リーダーシップのところでは、見つけられた

第7.7表 給与体系および給与の個人差

		イ 昭和35年以前			ロ 昭和36年以後		
		高成長32社	低成長23社	比率の差の検定	高成長32社	低成長23社	比率の差の検定
④ 賃金体系	1. 年功的賃金	65.6%	73.9%	0.66	28.1%	39.1%	0.86
	2. 属人的な能力給や資格給	21.9	17.4	—	15.6	34.8	1.65*
	3. 職務給と能力給の混用	12.5	13.0	—	43.8	26.1	1.35
	4. 職務給	6.3	4.3	—	21.9	26.1	—
	5. 職種給・仕事給	0	4.3	1.18	9.4	0	1.15
⑤ 個人差	6. 個人差はきびしい	12.5	4.3	1.04	46.9	21.7	1.92*
	7. 個人差はきびしくない	75.0	73.9	—	43.8	78.3	2.56**

(注) 数字は会社の割合、調査方法については(注8)を参照。

失敗は強くとがめられ、上役によく追随し服従するものは利益を受ける。このように公正でない賞罰が行なわれ、それも過度にきびしく行なわれることが多い。また放任的リーダーシップで、無責任体制となっているところでは、賞罰もあまり行なわれず、悪い意味での官僚主義的となっているところが多い。

この点を賃金体系でみると第7.7表の通りであって、低成長企業には、年功的賃金の型をとるものが多い。高成長企業には、職務給型のものも多く、とくに昭和36年以後には職務給と能力給との混用(職務・能力給)が多い。また、職務給と能力給の混用と、職務給と職種給(仕事給)との合計とをかりに職務給の方向と名づけるならば、昭和35年以前でも、昭和36年以後でも高成長企業は相対的にこの職務給の方向に重点をおいている。高成長企業は、昭和36年以後急速に広義の職務給に転移している。年功給よりも職務給のほうが信賞必罰の体制に近いから、高成長企業のほうがこの点をはっきりしているといえる。

さらに、同じクラスのなかでの昇給の個人差や、賃金支払の個人差(能率給的な)は第7.7表にみるように、高成長企業のほうがきびしく実施している。低成長企業のほうは個人差がきびしくなく、70%以上の企業が悪平等である。このことが創造性と生産性を高く維持できないという結果をもたらしている

と推定しうる。

ここで1つの問題は、能力給と職務給との使いわけである。定型部門は仕事の内容が明瞭で標準化されやすい職務給が適する。これに反して、計画部門は仕事の内容が流動的であるから、職務給は困難であり、能力給(または資格給)が適する。そこで定型的な仕事を行なっているライン部門と他の部門とに給与の形態を使いわけることが望ましい。高成長企業がこの点をどのように使いわけているかはこの調査では不明であるが、高成長企業に職務給よりも職務給と能力給の混用をしている企業の割合が多いのは、このような理由によるからであろうか。

他の1つの問題点は、創造的な組織における賞罰の内容であるが、計画や創造に従事する人達は、経済的な代償よりもむしろ創造的な仕事自身にその満足の源泉を見出す。

すなわち挑戦に値する仕事があるか、それによって自己の能力をフルに利用できるか否か、自己の期待した創造的な成果が上ったか否か、ということに大きな関心を持っている。そしてそれが業績として企業に認められたり、また時には外部に発表して賞讃を受けることにやりがいを感じる。経済的な代償はしばしばその確認としての意味をもつ点で重要になる。したがって上にあげた給与の形態や個人差は、賞罰の手段としては限られた効

果しか持っていないことを注意すべきであろう。そして高成長企業では革新的な仕事が多くなり、挑戦的な仕事が多くなるから、全体として満足の度合いが高まるという循環的な関係がでてくる。反対に低成長企業ではそれが少なく、計画部門や研究部門は沈滞しがちであり、それがまた企業の成長に悪影響を及ぼすという悪循環を生ずる。

さらに昇進についても同様のことが問題になる。創造的な人は、業績が上がったからといって、ラインの管理者に昇進したり、人を管理する権限を持つことに興味をもつものではない。そのような昇進は調査し研究する人の能力を生かすことにならない。むしろ計画部門のなかでの待遇が必要であり、このためには資格制度や、また専門部長などのタイトルが用いられよう。それらはできれば社会的に通用し、ステイタス・シンボルとして理解されやすいものであることが必要となる²⁴⁾。

4. 創造的な人の充当

計画部門が創造性の高い活動をするためには、アイデアが豊富で、創造性の高い人を計画部門に充当することが必要である。高い成長をした企業には創造的な仕事が多く、そのような人に魅力があり、自然と集まる場合も多い。しかし常にそうなるとは言えず、意識的にすぐれた人材を集めることが必要になる。

創造性の高い人は、生産性を高める管理者のタイプと同じではない。創造性の高い人は、(イ)知識が豊富であり、(ロ)開放的な性格で、

(ハ)観察が鋭く、(ニ)とらわれないでアイデアを出し、他人に同調的でなく、(ホ)理論的、審美的で、(ヘ)複雑な問題に挑戦することを好む、等の特性をもっている²⁵⁾。

このような創造性の高い人を含めて、高成長企業は人材の確保に重点をおいている。人材の確保は創造性の高い人ばかりでなく、管理についてもすぐれた能力をもっている人を確保することを意味する。人材の確保は、(イ)外部から人材を調達すること。これは新入社員と中途採用とを含めてである。(ロ)能力主義人事を行ない、能力に応じて配置し、また能力に応じて昇進すること。(ハ)能力の向上をはかるために教育訓練を行なうこと、等の内容を含む。高成長企業はこの3つに相当の重点をおいている。調査の結果は第7・8表の通りである。

5. 定型的活動部門における官僚制的リーダーシップと参加的リーダーシップ

定型的な活動部門、とくに生産部門と販売部門においては、以上のような創造的なリーダーシップではなく、標準化を進め、それを前提にして、実施について従業員の参加を認める官僚制的かつ参加的リーダーシップを用いる。計画部門と定型的活動部門とについて、リーダーシップの型を使いわけることが必要である。

官僚制的リーダーシップの特徴は、第1に仕事の標準化を進め、それについての規則や標準の体系の整備をすることである。例えば

第7・8表 人材の確保に重点をおいている企業の割合

(37の施策のうち10位以内に入れていると考える企業の割合)

項目	昭和35年以前			昭和36年以後		
	高成長32社	低成長23社	比率の差の検定	高成長32社	低成長23社	比率の差の検定
人材の確保	28.1%	13.0%	1.34	34.4%	21.7%	1.02
教育訓練	28.1	30.4	—	46.9	43.5	—

(注) 数字は企業の割合。調査方法については(注8)を参照。

品質管理についてスタッフが研究し、その実施方法をきめ、各生産部門に、それに適する品質管理の方法を定めて実施せしめる。品質管理を実施するか否かは原価の低減(不良品を減少することによって)と品質の安定とに大きな差異を生ずる。同様に生産方法については生産のマニュアルを定め、またセールス・マンのための行動規準をきめる。中小企業はまずこのような標準化を進めることから始める。

第2に、上のような標準化を進めた上で、従業員に実際に品質改善の意見を求めるのが参加的リーダーシップである。最初から品質管理の全体についてアイデアを求めるのではなく、この点で創造的リーダーシップの新しいアイデアを求めるやり方と異なっている。

そこではまず手続や標準に従い、生産性を上げることが必要であり、生産性を犠牲にしていろいろのアイデアを出すことは必ずしも歓迎されない。

第3に標準に照らし、短期的な成果に基づいて賞罰が行なわれる。それはタイトな組織である。そこでは失敗の自由は強調されず、無欠点運動(Zero Defects)が進められる。

定型的な部門においては仕事に興味を見出すことは困難であるから、できるだけ改善意見を出させ、参加の体制を進めて、仕事の関心や興味を盛り上げることが必要である。しかしそれと同時に、代償的な報償としての賃金が重要な役割を果す計画部門では興味ある仕事が大きな魅力となるに反して、定型部門

では代償的報償が重要である。

第4に能力としては、人を使う管理能力や、人と協調性のある人が重視される。管理者としてはアイデア・マンであるよりも部隊長タイプの人々がこれに適する。従業員としては定められた仕事を従順に繰り返す人が求められる。そして協同作業をするために協調性が重視される。

このような官僚制的、参加的リーダーシップによって定型部門の生産性を高くすることは高い成長をするために必要である。それは計画部門に対する創造的リーダーシップと相対するものであり、両者は車の両輪である。

したがって高成長企業は標準化を進め、官僚制を確立することをも進めている。この点について調査したものが第7・9表である。この表は官僚制のすべての点を網羅していないが、その若干の点について調査したものであり、大体の傾向を知りうる。これによると高成長企業は、「全体としての組織の近代化」、「予算制度の改善」、「労使関係の改善」などに力を入れている。しかし、低成長企業もこれらの点に力を入れており、他の項目についてはむしろ低成長企業のほうが重点をおいている。つまり低成長企業は定型的な活動部門の生産性の向上には相当に重点をおいている。これはのちに生産管理にみるように、低成長企業はマーケティングよりも生産管理に重点をおいていることによっても知ることができる。このことは、生産性を上げるだけで

第7・9表 定型的活動の管理の重点のおき方の例
(37の施策のうち、10位以内に下記項目を入れている企業の割合)

項目	昭和35年以前			昭和36年以後		
	高成長32社	低成長23社	比率の差の検定	高成長32社	低成長23社	比率の差の検定
1. 全体としての組織の近代化	31.3%	17.4%	1.17	43.8%	56.5%	0.93
2. 権限委譲や参加的な経営推進	3.1	8.7	0.90	18.8	26.1	0.65
3. 稟議制度の改善	9.4	34.8	2.32*	12.5	30.4	1.64*
4. 予算制度の改善	43.8	52.2	0.62	34.4	30.4	—
5. 労使関係の改善	46.9	43.5	—	28.1	43.5	1.18

(注) 数字は会社の割合。調査の方法については(注8)を参照。

第8・1表 重点をおいてきたマーケティング戦略
(37の施策のうち、次の項目を10位以内とする企業の割合)

項目	昭和35年以前			昭和36年以後		
	高成長32社	低成長23社	比率の差の検定	高成長32社	低成長23社	比率の差の検定
1. 市場調査	15.6%	4.3%	1.33	12.5%	21.7%	0.91
2. 製品のデザインなど商品化の改善	9.4	0	1.15	6.3	4.3	—
3. 価格政策の改善	12.5	4.3	1.04	18.8	13.0	0.57
4. 製品の品質水準の向上	40.6	34.8	—	53.1	43.5	0.70
5. 販売売促進	43.8	34.8	0.67	40.6	60.9	1.49
6. 販売経路の強化	34.4	17.4	1.40	46.9	43.5	—
7. 消費者の系列化	0	0	—	0	0	—

(注) 数字は会社の割合、調査の方法については(注8)を参照。

第8・2表 市場調査の有無(昭和36年)

項目	高成長46社	低成長39社	比率の差の検定
はっきり市場調査と呼べるものを行っていない	10.9%	21.1%	1.29

注 数字は会社の割合。
調査の方法については(注9)を参照。

は高い成長をすることはできないことを示している。

8. マーケティング、および生産計画

8・1 マーケティング戦略

成長企業のマーケティング戦略の特色はどのようなものであったか。

(1) 市場調査の重視

高い成長をした企業は比較的早くから市場調査を重視し、市場指向的な経営を行ってきた(第8・1表、および第8・2表参照)。これに反して、低成長企業は生産指向的であり、市場の要求に合わせてマーケティング活動を行なうといったことをしなかった。そして売上がのびないで停滞しはじめるや、昭和36年以後は市場調査を強化するという手を打っている(第8・1表参照、刺激反応型の行動をとったといえる)。市場調査に力を入れている会社の実例としては、次のような例がある。

ライオン歯磨は日本茶のインスタント・テ

ィーのアイデアを評価するために市場調査を行なったが、日本茶はすでにインスタント食品であり、その効用の差がコストの差に比して小さいことがわかったので発売を中止した。また子供用の歯磨の発売にあたり、市場調査によって児童が漫画に興味をもつものであることを見出し、それに結びつけて商品化を行なった。また男性用整髪料バイタリスを発売するにあたっては、綿密な市場調査を行ない、男性用の整髪料特性、外国品に対するイメージ、商品テストなどについて情報を集めたところ、新製品に対して否定的な反応が多かった。しかしその調査結果にそのまま従うことなく、むしろそれを克服する方法を研究して、計画をたてて発売し、大きな成功をおさめた。このようにライオン歯磨は常に市場調査を重視し、それを参考にして新製品の開発や商品化を行なって大きな成長をおさめた。

(2) 価格と品質との改善

高成長企業は価格政策の改善に重点をおいてきた。すなわち乱売を避け、価格の維持に重点をおいてきた。このためには製品の差別化を行ない、品質を他社よりも少し高い水準において、価格競争を避ける。このような競争を非価格競争、または独占的競争と呼ぶが、高成長企業の多くはこのような政策をとってきた。

第8・3表 製品の価格決定の方法 (昭和36年)

項 目	高成長46社	低成長32社	比率の差 の検定
1. 原価に一定の利益率を加算	10.9%	7.7%	—
2. 原価プラス一定の利益率, 利益率は市場条件を考慮	69.6	51.3	1.73*
3. 市場条件を参考	6.5	5.1	—
4. 市場価格にそのまま従う	8.7	30.8	2.60**
5. 協定による	4.3	5.1	—

(注) 数字は会社の割合。調査方法については(注9)を参照。

第8・4表 販売促進費の売上占める割合

項 目	昭 和 35 年 以 前			昭 和 36 年 以 降		
	高 成 長	低 成 長	t 検 定	高 成 長	低 成 長	t 検 定
販売促進費の売上高に占める割合	6.7% (7.6%)	2.6% (2.6%)	2.13*	7.8% (8.2%)	3.1% (3.0%)	2.26**

(注) カッコ内は企業間の標準偏差。調査方法については(注8)を参照。

その典型的な例として資生堂やプリジストンをあげることができる。両者とも常に競争品よりも高い価格で売っているが、それを支えるために販売組織の系列化を行ない、また品質を宣伝している。この方針はしかしながら第8・1表でみる通り、低成長企業もまた力を入れてきたことであり、したがって高成長企業と低成長企業とを区別することにならない。

しかし別の調査によると、両者の間に若干の区別が認められる。それは価格政策についてであり、第8・3表にみるように高成長企業ではコスト・プラス法に基づいて価格を決めている企業が比較的多く、低成長企業では市場価格にしたがって価格を設定することが多い。

コスト・プラス法に基づいて価格を決めることができるためには、製品の差別化が行なわれて、非価格競争によって競争を行ないうる状態であることを前提とする。差別化のうちもっとも重要であるのは、品質がすぐれていることである。これに反して、低成長企業は製品の差別化を行わず、価格競争に頼ることが多かった。市場価格にそのまま従うのは、製品の差別化が行なわれていないからである。この場合には、他社の価格を参考にし

て自社の価格を設定すること、すなわち価格競争に頼らざるをえない。

(3) 販売促進

高成長企業は販売促進に力を入れており、販売促進費の割合が多い。第8・1表では、両者の間にそれほど差異はないが、売上高に占める割合によって比べてみると、第8・4表のようになっている。

このように高成長企業は販売促進費の割合が多く、低成長企業に比べて相当にはっきりした差異がある。

(4) 販売経路の強化

高成長企業は販売経路の強化に早くから手をつけている。販売経路の強化については次のような方策がある。

イ. 直売網の整備 ロ. 専属の販売経路政策
ハ. 選択的販売経路政策 ニ. 開放的販売経路政策

これらのうち、もっとも強力であるのはイとロである。しかも、もっとも費用のかかるのもイとロであり、結局費用と効果とからみて、専属的販売経路政策と選択的販売経路政策とがもっとも一般的に用いられる経路政策

第8・5表 生産管理のうち重点をおいてきた施策
(37の施策のうち、次の項目を10位以内と考える企業の割合)

項目	昭和35年以前			昭和36年以後		
	高成長32社	低成長23社	比率の差の検定	高成長32社	低成長23社	比率の差の検定
1. 設備の近代化	53.1%	56.5%	—	53.1%	65.2%	0.90
2. 設備の拡張(量産体制の強化)	46.9	56.5	0.70	62.5	60.9	—
3. 品質管理の普及	43.8	56.5	0.93	28.1	26.1	—
4. 在庫管理の改善	9.4	4.3	0.72	9.4	4.3	0.72
5. 外注管理の改善及び部品供給者の集団化	3.1	0	0.85	9.4	13.0	—
6. 工場立地の改善	6.3	8.7	—	6.3	4.3	—
7. バリュウ・アナリシス(V.A.)	6.3	0	1.23	31.3	8.7	2.00*
8. 原価管理の改善	43.8	34.8	0.67	21.9	26.1	—
9. O R の 利 用	0	4.3	1.18	3.1	0	0.85

(注) 数字は会社の割合。調査の方法については(注8)を参照。

であることになる。

販売経路の強化は、非価格競争の武器であり、それによって自社製品を強力に売り込み、価格競争を避けることができる。また販売組織が系列化されていることによって耐久消費財のアフター・サービスに万全を期することができる。高成長企業は、第8・1表にみるように、販売経路の強化に重点をおいている。(低成長企業は後半になって重点をおきはじめた)。このことは、価格政策において、独自の価格をきめて市場価格には単純に追随していないことと関連があるといえる。

8・2 生産管理

生産管理において高成長企業が重点をおいてきた項目は第8・5表の通りである。

これによると、設備の近代化、設備の拡張、品質管理、原価管理、などに重点がおかれている。さらに昭和36年以降になると、バリュウ・アナリシスと電子計算機の利用とが重視されてきている。

生産管理において興味あるのは、高成長企業と低成長企業との間にそれほど差異がない、ということである。バリュウ・アナリシスの利用において差異があるが、これは後半になってからである。

これは、生産管理の手法はすでに早くから開発されており、低成長企業も研究し、応用していることにその理由があろう。しかしもっと重要であるのは、低成長企業は市場指向でなく、生産指向的であるために、生産管理に力を入れているとみることができる。

いずれにせよ、生産管理についてはすでにどの企業も研究し改善を進めており、生産管理のみの改善によって高い成長をすることは困難である。むしろ新製品開発などの革新や、マーケティング戦略の改善によるほうが、企業の成長のためには大きな効果があったのである。

8) この調査は、わが国の主要企業における組織と意思決定について調査するために、昭和43年5月に主要上場会社998社に郵送質問紙が行なわれ、206社(回収率20.7%)から回答が得られた。この回答会社のなかから、さらに昭和30年から40年に亘って、高い成長をした32社と、低い成長をした23社とを選び出して両者を対比させたものである。この場合に、同じ業種のなかから対応させて選び出すことによって、外的要因たる業種の差を排除するようにした。その社名は次のようである。(表は次頁)

9) この調査は、昭和36年に、わが国企業の市場競争と企業の行動を調査するために、経済同友会が宮下、諸井、大沢、岡本の諸教授の企

企業の成長と革新の調査 (II)

<注8の表>

高成長 32 社				低成長 23 社											
大倉	同敷	染紡	工績	帝国	ピストリング	機		日東	紡績	織		明電	合		
大昭和	製紙	塗料		日立	製作所			中央	毛織			新東	特殊製鋼		
大日本	工業	油脂		横河	電機製作所			日本	パルプ工業			東洋	アルミニウム		
大阪	酸素	工業		東京	芝浦電機			東亜	合成化学工業			那須	電機鉄工		
ライオン	化学	工業		日本	電機			東洋	高圧工業			岡野	パルプ製		
堺	化学	工業		石川	島播磨電			日産	化学工業			日本	飛行機		
水	化学	工業		東洋	自動車			大阪	曹達						
ライオン	歯磨			小糸	製作所			日本	化学工業						
日本	ペイント			萱場	工業			保土谷	化学工業						
信越	化学工業			オリン	バス光学			日本	セメント						
協和	醜醇工業			オキ	ノンカメラ			小野田	セメント						
日本	ヒューム管			ワ	コ			東芝	製鋼						
久保	田鉄工業			日本	鋳			石井	鉄工所						
住友	金属工業			不二	サ			豊和	工業						
日本	精機							東光	電機						

<注9の表>

高成長 46 社				低成長 39 社											
三菱	石油	化学工業		富士	通信機製造			帝国	石油			芝浦	精糖		
信越	化学工業			東京	芝浦電機			東洋	曹達工業			台	糖		
住友	化学工業			日立	製作所			日産	化学工業			日新	製糖		
三菱	化成工業			東洋	工業			日本	カーリット			興和	紡績		
三資	生堂			トヨタ	自動車工業			日本	曹達			第一	紡績		
大日本	インキ製造			日産	自動車			保土谷	化学工業			東邦	レーヨン		
ライオン	油脂			極洋	捕鯨			第一	工業製薬			東洋	紡績		
田辺	製菓			大	洋魚業			大津	ゴム工業			日東	紡績		
武田	薬品工業			日本	水産			大機	ゴム工業			西日	本紡績		
久保	田鉄工所			明治	製業			東洋	リノリューム			東京	麻糸紡績		
栗本	鉄工所			明治	乳業			鉄興	社業			中央	毛織		
大	同製鋼			旭	化成工業			日本	冶金工業			大	東毛織		
日本	ステレン			倉敷	レーヨ			大阪	チタニウム製造			日本	セメント		
三菱	製鋼			倉淵	紡績			日本	アルミニウム工業			国策	パルプ工業		
荏原	製作所			帝国	人造絹絲			大	阪機工			十	条製紙		
河合	楽器製作所			東洋	レーヨン			明治	機械			北	日本製紙		
住友	機械工業			三菱	レーヨン			愛知	時計電機						
椿本	チェーン製作所			内外	編物			昭和	電線電線						
豊田	工機			大阪	窯業セメント			タツ	タ電線						
日立	精機			東洋	陶器			日新	電機						
シチズン	時計			大	日本印刷			八	敗電機						
沖電	気工業			大	日本セロファン			富士	自動車						
大	日電線			東洋	パルプ			合	同酒精						

画のもとに行なったアンケート調査で、主として上場会社を対象に、1231社に郵送し、436社(回収率35.5%)から回答を得ている。このなかから、筆者はさらに、高成長46社、低成長39社を業種を対応させて選り出し、両者を比較するために分析したものである。その会社のリストは

上のようである。

10) 経済同友会の昭和35年に行なった調査の分析結果によると、長期経営計画のなかで、提携強化の計画をたてている企業は、高成長22社では38.1%、低成長20社では26.7%となっている。

この調査は、経済同友会がわが国のトップ・

企業の成長と革新の調査（Ⅱ）

マネジメントの組織と機能を調査するために、昭和35年に郵送質問紙法によって調査したものである。上場会社495社に発送し、200社（回収率40.4%）から回答を得ている。この200社のうち、さらに業種を対応させながら高成長22社と低成長20社を選び両者を比較したものである。その会社のリストは次のようである。

高 成 長 22 社	低 成 長 20 社
電 気 化 学 工 業	日 東 化 学 工 業
三 菱 石 油	東 洋 高 圧 工 業
三 共	日 本 油 脂
信 越 化 学 工 業	日 本 曹 達
花 王 石 鹼	神 島 化 学 工 業
田 辺 製 薬	日 本 カ ー リ ッ ト
神 戸 製 鋼 所	富 士 製 鉄
川 崎 製 鉄	八 幡 製 鉄
日 本 ス テ ン レ ス	日 本 冶 金 工 業
住 友 機 械 工 業	松 尾 橋 梁
松 下 電 器 産 業	月 島 機 械
東 京 芝 浦 電 気	富 士 自 動 車
日 立 製 作 所	東 洋 紡 績
日 野 自 動 車	富 士 紡 績
い す ゞ 自 動 車	敷 島 紡 績
東 洋 工 業	大 和 紡 績
東 洋 レ ー ヨ ン	十 条 製 紙
旭 化 成 工 業	日 本 セ メ ン ト
帝 国 人 造 絹 絲	東 北 パ ル プ
倉 敷 レ ー ヨ ン	秩 父 セ メ ン ト
王 子 製 紙 工 業	
神 崎 製 紙	

を参照。

- 16) 官僚制については Max Weber: *Soziologie der Herrschaft*, 1921, 世良晃志郎訳『支配の社会学』また F. Taylor: *Principles of Scientific Management* (1911).
- 17) F. Taylor: *op. cit.*
- 18) Roethlisberger & Dickson: *Management & the Worker* (1939).
- 19) L. Lickert: *The Human Organization* (1967), D. McGregor: *The Human Side of Enterprise* (1960).
- 20) 注14を参照。
- 21) Levitt: *Creativity is not Enough*, *Havard Business Review*, May-June, 1963.
- 22) G. Steiner ed., *op. cit.*, chap. 10.
- 23) 出光興産『人間尊重の事業経営』（昭和37年）40頁。
- 24) G. Steiner ed., *op. cit.*, Introduction.
- 25) 河野『経営計画の理論』（昭和41年）第5章また G. Steiner ed., *op. cit.*, Introduction.

- 11) 河野豊弘編『長期経営計画の実例』（昭和42年）第6章。
- 12) 筆者が昭和42年に行なった21社についての実態調査にもとづく。
- 13) リコーについて筆者の行なった実態調査の結果については、雑誌『近代経営』昭和42年7月号を参照。
- 14) 昭和42年5月に製品計画の調査のために行なわれたもので、第3次産業を除いた834社に発送し、211社（回収率25.3%）から回答を得たもの。このなかから、さらに高成長30社と低成長10社を業種を対応させながら抜き出して比較したもの。
- 15) タイミングについては、河野『経営計画の理論』（昭和42年）第3章, G. Steiner: *The Creative Organization* (1965), chap. 8 など