

21世紀へのニュー・マネジメントの為に

渡 辺 厚 代

Toward Management for the Twenty-First Century

Atsuyo Watanabe

Abstract

Today's business environment is changing rapidly. Firms are being forced to adapt to these changing environments, leading us to rethink what a business should be, and how their structures and methods of management should be in the twenty-first century. In this study, socio-economic environments, which might have a major impact on the development of new theories, will be investigated. This socio-economic study might be called a "new comprehensive" approach. In this approach "man" and "society", which have been neglected in previous studies, will be highlighted, and the "material-oriented" approach, which has been prevalent, will be discussed as well. This new approach should provide us with new clues to help solve the problems which today's firms are facing.

Received Apr.30,1996

Key words: Business System, Material-oriented System, Management,
"New comprehensive" Approach, Man, Society.

はじめに

企業あるいは、その動的過程としての企業行動、さらにはそうした行動を生み出すマネジメント自体への考察へと、既に多くの研究成果が世に問われてきている。しかし、そうした考察が、多くの場合その時代的制約を受けるであろうことは、推察できる。

今、工業化時代に培われてきた“もの”を基軸に置いた考え方にもとづき、かつ経済的アプローチを中心にした企業のあり方、マネジメントの考え方、仕組み、仕方を見直し、洗い直す必要が生じてきている。のみならず、新たに“ひと”・“社会”をも基軸に入れ、経済的アプローチのみでなく人間的アプローチ・社会的アプローチをも包摂しうる総合的な視点

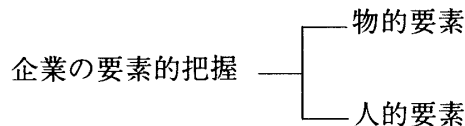
を中心にした研究が必要となっている。

そこで、本稿では工業化時代、世界をリードしたアメリカ、その中心的な時代的背景のもとにあったビジネス・システムに焦点を絞り、歴史的現象としてのビジネス・システムの変容と、人間のあり方の検討を行う。この手続きを経ることによって、工業化時代をベースとした既存のビジネス・システムとその延長線上でのマネジメント・パラダイムのあり方を問い直し、新たな時代的背景に対応した、新たなビジネス・システムとマネジメント・パラダイムへの手掛かりを得たいと考えている。

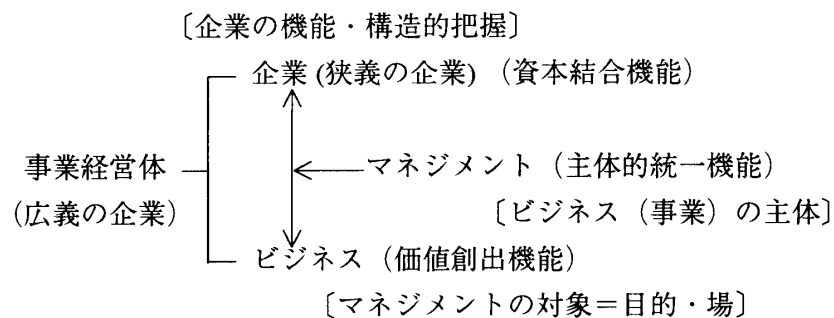
I 企業／マネジメント／ビジネスその概念的枠組み

本稿においては、企業を以下のような概念的な枠組みにおいて把握することによって、その用語上の混乱を整理し、考察を行っていく。

いわゆる企業をその構成要素において把握するならば、「人的要素」・「物的要素」が第一義に示される。



実在する企業は、こうした要素が結合されて、より具体的な活動を行う活動体であり、そうした活動を通して実体として存在している。この具体的な活動が、すなわちビジネス（事業）活動である。企業を個別の経済的活動をおこなう個別主体のレベルで把握するのではなく、より具体的なビジネス活動を内包した存在として、マネジメント（経営）を主体とする実体レベルで把握・分析することを目指して、本稿では、次の様な機能・構造的関係に基づいて企業の検討を行うこととする。



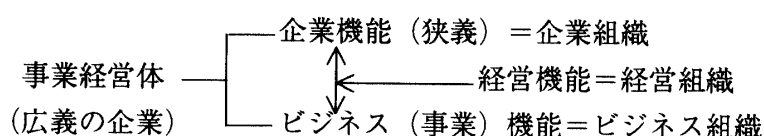
このような把握をベースとする研究の必要性を強く主張され、整理されて経営学研究の体系を示されたのは、山本安次郎氏である。氏によれば、「客体的構造要素としての事業が、

主体的構造要素として企業と経営が析出される。これら三要素は経営協働体系の分析的局面であって、具体的な経営問題はすべてその総合的考察を必要とすることは特に注意を要しない²⁾。「いま、これを典型化して考えれば、企業面は出資の関係の組織としての意志主体、経営面は資本運用機能の組織としての行為主体である。これに対して事業面は経営の指導下に営まれる対象——対象は同時に目的である——として、資本と労働との結合の「場」であり、過程であり、またその成果、要するに生産の構造と過程を示す。約言すれば、企業は資本、事業は商品またはサービス、経営は人間とくに経営者の指導力、創造力である³⁾。

さらに、「経営は事業と企業を結合し、統一し、全体性を維持発展する作用といったが、これをその要素に着目すれば主体的構造の担い手たる人的要素（経営組織特に管理組織）が客体的構造のきそたる物的要素——財産と資本——を通して事業（資本の運用形態としての財産）と企業（財産の所有関係ないし源泉を意味する資本）とを結合し、統一し全体性を維持発展する過程ということが出来る⁴⁾」とされている。

この様に山本氏は、事業／経営／企業の機能的関係において企業（広義）存在が構造的に把握される。なおかつ経営による事業と企業の機能的統一によって、総体としての企業（広義）の存在を経営協働体（本稿では、事業経営体としている）と、捉えられるのである。

そこで、機能の具現化に際し、そうした機能を遂行する人々の具体的活動、すなわち「二人あるいはそれ以上の人々の意識的に調整された諸活動または諸力のシステム⁵⁾」としての「組織」を前提とするならば、先の機能・構造の関係から、その機能に対応する具体的活動の体系として各々に事業組織・経営組織・企業組織を類別することができよう。



このような把握にもとづくならば、広義の企業すなわち、事業経営体とは、事業組織と企業組織（狭義）との経営組織による統一体であり、マネジメント機能を遂行する活動体系である経営組織が、両組織の中核システムとして主体的に存在することになる。

ところで、この事業／経営／企業の関係は、その歴史的現象において変化・発展してきていると考えられる。ことに山本氏も指摘されるように、「『所有と経営の分離』といわれる現象の存在自体は、現代企業の一般的特徴でありもはや否定しえないものとして、われわれの前にあるものといってよいであろう。そしてそのことが、「企業」とは別に「事業」と「経営」の二つの契機の現代的重要性を大きく浮かび上がらせることになったのである⁶⁾。まさに、この意味で、「事業の如何が経営の形態を決定し、経営は事業に適応しつつ事業を創造し推進せざるを得ないのである⁷⁾」と山本氏に言わしめ、主体的機能としての経営研究の重要性

を問われた根拠となっているのである。

そこで本稿では、この枠組みに依拠し、この関係においてビジネスを位置づけ、なおかつその機能を価値創出機能と認識する。このビジネス機能を具現化するべく、具体的な仕事として、いわゆる購買・生産・販売・財務・労務等の業務が関係づけられる。したがって、先の「事業組織」とは、こうしたビジネスの具体的な業務を、仕事において担う人々の活動の体系と考えられよう。

さらに、本稿では、この組織を中核システムとして形成される物的・人的・技術的システムの体系を、ビジネス・システムと認識する。以上の理解を前提に、歴史的現象としてのビジネス・システムの変容に焦点をあて、主体的機能としてのマネジメントの新たなあり方を考察する手掛かりを得たいと考えている。

Ⅱ ビジネス・システムの変容

歴史的現象としての事業経営体は、常に過去からの歴史的経過の上に築かれてきている。が他方では歴史的現象としての事業経営体は常に未来へ続く過程の中にある。それゆえに、継続的存在としての事業経営体は、過去からの連続的的局面と未来への非連続的的局面の同時存在が織りなす綾、複雑な綾を内在させている。その絡み合った綾から編み出される未来を読み取るには、歴史的現象の中に、その本質を掴み取る作業が必要である。

本稿ではより限定的に1920-60年代に至、アメリカ。そこにおける歴史的現象としての事業経営体のビジネス・システムを考察の対象とする。

歴史的現象としての事業経営体は、その社会・経済の流れと独立ではありえず、相互関連的・相互補完的存在である。本章では、この時代、象徴的に実現された質的な変化に係わる主要な機能主体として事業経営体を位置づけ、そのビジネス・システムの変容を概観する。

Ⅱ-1) ビジネス・システムの中軸

アメリカは、既に1880年代前半、「世界の工場」と言われたイギリスを抜き、1920年代には世界の工業発展の最先端に一躍踊り出ている。

そして、1920-60年代のこの時代、アメリカはさらに工業化社会の到来をへて、その成熟化への過程にある。のみならず、その過程の中で、1929年の金融不安を契機とする1930年代の大恐慌。それによる社会・経済不安と、第2次世界大戦という外的契機による経済の急速な回復と成長の両面を経験した時期でもある。戦争と前後するアメリカの社会・経済の動向には、単なる経済の復興・成長ではない、大きな質的な変化を見ることができる。

すなわち、戦争前1920年代前半までに、自動車・ラジオ・映画・洗濯機・掃除機に代表される大量生産・大量消費・大衆文化と、それを集約した都市文明の時代を迎えている。社会・経済を動かす力は、まさに「生産の場」にあったと言えるであろう。生産力を決定づけ

るものとしての生産技術的過程の革新の中に、社会・経済を動かす主導原理としての経済合理性の解が求められたのである。したがって、ビジネス・システムの中軸は、内的過程としての生産過程そのものにあつたと言えるであろう。

1920年代後半から戦争に前後した1930-1950年代頃、こうした構図に変化がみられる。すなわち、この時期、社会・経済を動かす場が、「消費の場」へと大きく移行。消費市場を戦略的ビジネス環境として、マーケティング活動の中軸においたビジネス・システムへの移行をみせたのである。

これに呼応して、より広範な基盤を確立するための業務の多角化がおこなわれ、1940年までには、業務の多角化というパターンが一般的となっている。既存のビジネス・システム自体の強化と言えるであろう。

続く1950年代には、巨大企業が従来の自社製品とは異なる産業分野に進出するという、ビジネスそれ自体の多角化がさらに進展している。新市場・新製品開発・生産による新消費市場への多様な領域拡大を狙いとした、多角化への展開がみられたのである。こうした多角化の導入を可能とした要因として、既存の事業経営体内で、既存のビジネス活動によって蓄積された諸資源の存在と、それを新消費市場と結びつける、生産的機会の存在があろう。

このようなビジネス・システムの中軸の移行は、単なる中軸の移行としてではなく、マスの大衆消費市場を与件とした、内的過程の中での経済合理性の追求。その具現化のための活動である生産過程を中軸に置いた、既存のビジネス・システム自体の変容をもたらすものであつたと考えられる。のみならず、それは根本において、事業経営体自体が、事業経営体のあり方そのものの変容をその時代的要請として受容した結果と考えられよう。

すなわち、外的環境としての消費市場を与件として、内的環境としての生産的諸資源の経済合理性をいかに生産過程において実現しうるか。それを実現する機能主体として、事業経営体のあり方が時代的要請として問われた時代から、外的環境としての消費市場と内的環境としての生産的諸資源に対応して、生産的機会の存在を認知・具現化する機能主体として、事業経営体のあり方が時代的要請として問われる時代へと変化。ビジネス・システムの中軸の移行は、まさに、この時代におけるこのような時代的要請に応えたものであり、この時代における事業経営体のあり方そのものを反映させた結果である、と考えられるであろう。

II-2) ビジネス・システムの高度化

手工業から機械製工業への転換を経て、1920年代には生産技術的過程において、コンベアを中心とする流れ作業方式・自動機械の発達・工業の電化といった生産活動の高度化への転換点を迎えている。この時期の「機械化」・「自動化」による、生産活動の高度化を主導する機械的・技術的原理が、標準化・単純化・専門化であり、いわゆる3Sである。定型的仕事において機械装置による自動化を可能とし、最大限の能率を追求する大量生産システムが

ビジネス・システムの中軸にあったのである。

ビジネス・システムの中軸がマーケティング活動に移行する、第2次大戦中から戦後にかけて、連続式生産工程にある部品を自動的に取り扱う、オートメイションによる生産システムが生まれる。フォードのデトロイト工場で自動生産機械・自動搬送装置・初歩的自動制御システムを内包した、いわゆるデトロイト・オートメイションが稼働したのは1948年のことである。メカニカル・オートメイションを代表するシステムの稼働である。

時代は、コンピュータ時代を迎えつつあった。

1951年、アメリカの国税調査にレミントン社のユニバックが使用され、コンピュータは情報処理機械として実用段階を迎える。1957年頃からは、主として発電所・石油精製所・化学工場・鉄鋼所等といった装置産業において、一定のプログラムのもとでフィードバック機能を備えたコンピュータを活用した自動制御システムによる、いわゆるプロセス・オートメイションが稼働する。フィードバック機能を組み込んだ自動機械の連鎖体系による生産システムの稼働である。

1959年の産業用ロボットの開発。1960年代になるとIBM360に代表される、いわゆる第3世代コンピュータといわれるICを用いたコンピュータが開発される。オートメイション方式による組立機械部門へのコンピュータの導入は、生産システムにおける現場作業に大きな変革をもたらしたのである。すなわち、前述の機械的・技術的原理の3S原理と組織的原理としての分業・専門化の中に、多種多量・少量多品種生産を可能とする、多様性と変化性を組み込んだ生産システムが形成されたのである。単品種大量生産から多種多量・少量多品種生産を可能とする生産システムの出現である。

しかし、業務の多角化の流れは、製品の多角化・市場の多角化への移行をみせるが、この変化に対応するビジネス・システムの変容は、以上のような生産システムの展開と製造コスト削減化を追求したビジネス活動のみからは生じえないと考えられる。

なぜなら、その前提として新たな消費市場に向けた、生産的機会の認知・研究開発活動といった人々の活動が必要とされたからである。それゆえに、そうした機能のビジネス・システムへの制度的な組み込みが必要になる。さらに、多角化によって複合化したビジネス・システムを、個別の単位ビジネス・システムに分権化することによって、個々のビジネス・システムごとの効率性の追求をめざした管理的対応として分権的事業部制組織の構築が試行されていったと考えられている。この分権的事業部制組織を最初に制度化したのが、言うまでもないデュポンである。

以上、1920-60年代のアメリカにおけるビジネス・システムの変容について、非常に粗削りな考察を試みたが、この時代、事業経営体は、こうしたビジネス・システムの中軸の移行とビジネス・システムの高度化によって、市場と製品を媒介する経済的機能主体として、その時代的要請に応じてきたといえるであろう。

Ⅲ ビジネス・システムの本質

Ⅲ-1) ビジネス・システムの変容と人間

既に概観してきたが、手工業から機械製工業へ、さらには第2次大戦までの生産過程における自動化・機械化は、生産過程における人間の肉体労働の機械化を可能とした。人間による肉体的労働の必要を減少させてきている。

オートメーション化への移行は、人間による肉体的労働の軽減化のみならず、人間を客体的存在とし、人間の能力を生理的変数としての能力・速度・耐久性において、生産工程に組み込んでゆく。生産過程におけるこの人間存在は、物的な変換を行う客体的機能体であり、この局面での人間重視へと、その加速化をもたらした。すなわち、3Sをその根拠として展開された生産システムとその組織化においては、人間存在は均一化、単純化された客体的機能体として対象化されていったのである。この意味で、「3Sを根拠としてひたすら展開された機械化のなかで、人間の固有の多様性なり、個別性と変化性を可及的に消化しようとするプログラム化なり、自動制御を中心とする技術革新のなかで、オートメーションのきわめて特徴的な側面を見出すのである⁹⁾」。人間が人間であるがために有する多様性・個性、自由で・意志的な主体的な人間、それを前提とした知的で創造的な人間存在の側面は、非対象化されていったのである。

まさに、ハード志向の生産性上昇の追求がビジネス・システムの主導力であった。

コンピュータの進歩による判断能力の機械化の時代を迎え、さらに生産活動における人間の判断力を必要とする領域へのコンピュータの導入が進展。所与の製品の生産工程における人間存在をますます客体的存在としていったのである。

他方において、生産活動の高度化、コンピュータ化への移行に伴って、新たにソフト・エンジニアリング、研究開発などの課題が生み出される。したがって、情報・知識の投入量が高まり、コストの大きな部分を占めるようになる。生産過程における人間の肉体的労働の必要の減少と、人間存在の客体的機能体への対象化の一方で、このような頭脳的、専門的能力が必要とされ、増加傾向を示す。

さらに、マーケティングへの中軸の移行と多角化の流れは、従来の単一製品の製造コスト削減化を追求した大量生産システムのための生産過程を中軸においたビジネス・システムの高度化によって、自動的に生じるものではないと考えられうる。変化を必要とする。したがって、内的環境のみならず外的環境としての消費市場に対する知識・情報の投入量が高まり、人間存在の主体的機能である知的な局面への接近を必要としたのである。

このように、二重の意味においてビジネス・システムにとって知識・情報が重要な意味を持つようになる。ビジネス・システムにおける知識領域の拡大である。ハードを主体とした

従来のビジネス・システムへの、人間の創造的な知的活動の組み込みが必要とされたと言えよう。

Ⅲ－２）ビジネス・システムとは何か！

産業社会の到来によって、事業経営体は“もの”をつくりだす生産の論理に従って、ビジネス・システムを構築してきた。“もの”である製品をその構成部分にいったん分解、いわゆるパーツに分解し、部分の集合としての製品を組み立てる。ビジネスの活動は分解され、購買・生産・販売・労務等の部分に分解し、“もの”をつくりだす生産の論理を中軸に、その部分の集合としてビジネス・システムを時系列的に組み立て、部分統合システムとしてビジネス・システムを構築する。このゆえに、時系列的部分統合システムとしてのビジネス・システムの構築は、その中軸に、合理性を追求した生産過程の自立を生み出してきたといえよう。

1920－60年代、ビジネス・システムの実態は、研究開発・マーケティング等知識領域を拡大させたが、その基本システムの設計は、なお“もの”をベースとした生産技術的（機械的）過程にあり、時系列的部分統合システムであった。その限りにおいての人間への知的接近であり、統合が志向されていたと考えられる。

さらには、生産は一方において生産技術的（機械的）領域と生産知的領域の同期的相互作用による統一によって成立すると考えられる。がしかし、ビジネス・システムの基本設計が前者を前提にしている限りにおいて、両者の時系列的相互作用による統合であるならば、それは常に主・客の関係を内在させた関係として立ち現れてくるといえよう。

この意味において、突き詰めるならば工業化社会におけるビジネス・システムは、市場と製品を媒介する物的変換システムとしての経済合理性の機能を強化・発展させてきたといえるのではないであろうか。

むすびにかえて

－新たなビジネス・システムとマネジメントへ－

以上概観したビジネス・システムの変容は、脱産業化社会と言われてから久しい現代に至るまで、多くの事業経営体においてなお主流といえる。が、現実には、いみじくもトフラーが1980年にその存在を予見した第三の波の中に、既に飲み込まれているのである。しかしなお多くの事業経営体においては、前述のようなビジネス・システムの本質が伝承され、そのビジネス・システムの基本設計に基づいたマネジメントの連続性を引きついでままに、新しいうねりの中で未来を模索しているのではないであろうか。

しかし、他方において、こうしたビジネス・システムに拘束されない、新しいビジネス・システムが実際には既に活動をしているというのも現実である。

その具体的内容については改めて機会を持ちたいと考えているが、その方向性への問い掛けを最後に若干述べ、今後の課題としたい。

マネジメントが、ビジネス・システムを客体とする、主体機能であり、組織形成作用であるとするならば、本稿で概観したような物的変換システムとしてのビジネス・システムの変容の中に、人間の多面性を吸収し、その行為主体としてのマネジメントのあり方が問われた時代を、デカルト的世界観に基づく第一次ビジネス革新の時代といえるのではないであろうか。

部分を寄せ集めることによって全体を構築する。全体は部分の寄せ集めである。

今、われわれにはこの部分の総和による全体ではなく、全体を全体として認識し、全体との関係において部分を見ることに価値を見出す現実的な必要が生じてきている。主と客を一つに巻き込んだ全体論的な現象が生み出されているのである。

ビジネス・システムにおいてもしかりである。

全体的・総合的思考をベースとしたビジネス・システムの構築である。

それを可能としているのは市場と製品を媒介する“もの”の経済合理性を追求する物的変換システムとしての機能ベースではなく、全人的・多面的な人間存在を前提にして、社会と価値を媒介する“人”・“社会”を包摂し、合理性のみならず、人間性、社会性をも内在させた知的変換システムとしての機能ベースではなかろうか。

この新しい波の中にあって、このような全体的・総合的思考をベースとした知的変換システムとしてのビジネス・システムを構築する機能主体としてのマネジメントのあり方が問われる時代を脱デカルト的世界観に基づく第二次ビジネス革新の時代と考えることもできよう。

それは、近代科学を覆うデカルト的世界観からの脱却であり、マネジメントへの全体論的・多元的把握への道のりの始まりといえるのではなかろうか。

注)

- 1) 山本 安次郎 『経営学要論』ミネルヴァ書房、昭和47年、90頁。
- 2) 同上書87頁。
- 3) 同上書88頁。
- 4) 同上書100頁。
- 5) C.I.Barnard *The Function of the Executive*, Havard Univ. Press.1938, p.73.
- 6) 山本 安次郎 他編著『経営学原理』文眞堂、昭和63年、56頁。
- 7) 山本 安次郎 前掲書54頁。
- 8) 米花 稔 『経営環境論』丸善、昭和48年、30頁。

渡 辺 厚 代

—主要参考文献—

- 1) Stuart Bruchey *Growth of the American Economy*, Dodd, Mead & Co. Inc., 1975.
邦訳『アメリカ経済史』日本経済評論社、昭和55年。
- 2) T.C.Cochran *Two Hundred Years of American Business*, Basic Books Inc., 1977.
邦訳『アメリカ企業200年』文眞堂、1989。
- 3) Alvin Toffler *The Third Wave*, W. Morrow & Co., New York, 1980.
邦訳『第三の波』日本放送出版協会、昭和57年。
- 4) 宮崎 義一 『現代企業論入門』有斐閣、昭和61年。
- 5) 中川 敬一郎 『比較経営史序説』東京大学出版会、1981。
- 6) 経営史学会編 『経営史学の二十年 回顧と展望』東京大学出版会、1985。
- 7) 丸山 恵也 他 『アメリカ企業の史的展開』ミネルプァ書房、1990。
- 8) 尾関 守 編著 『企業行動と経営工学』中央経済社、1993。
- 9) 川辺 信雄 他 『アメリカの経済』早稲田大学出版会、1994。
- 10) 大河内 暁男 『経営史講義』東京大学出版会、1995。
- 11) 鈴木 直次 『アメリカ産業社会の盛衰』岩波書店、1995。
- 12) 浅羽 良昌 『アメリカ経済200年の興亡』、東洋経済新報社、1996。