

# 知識化の進展と経営管理

—— 経営戦略から経営管理への回帰 ——

菊 池 英 貴

はじめに

- I. 経営管理から経営戦略への展開
- II. 戦略の時代から知識・価値の時代へ
- III. 知識化の進展と経営管理

むすび

## はじめに

経営管理から派生し発展した経営戦略は、現代経営学において重要なテーマの1つである。もともと軍事用語である「戦略」という概念が、経営学の概念として登場したのは、第二次大戦後である。当初の経営戦略研究の対象は、長期経営計画、戦略的計画といった全社的・包括的なものであり、「シナジー」、「PPM」、「ドメインの定義」などの概念を生み出し、大いに成果をあげた。そして、「経営管理から経営戦略へ、という大きな流れ」<sup>①</sup>を作り出した。しかし、当初の経営戦略は、分析により戦略を作成することから、分析型戦略と呼ばれ、その後の環境変化に対応できないなどの批判を受けることになる。そして、プロセス型戦略と呼ばれるものが、台頭してきた。プロセス型戦略が分析型戦略と異なる特徴は、経営戦略がトップ・マネジメントの占有物でなくなり、組織メンバー全員を対象としており、立案された戦略が、実行段階において臨機応変に変えられるということである。さらに、近

年、企業経営において戦略的に知識という概念が注目されることになる。こうした状況は、「戦略の時代から知識・価値の時代へ」<sup>(2)</sup>と表現されることもある。これは、戦略を実践するプロセスにおいて、組織に参加するメンバーの知識（知恵）を、戦略的に活かそうというものである。そうだとすれば、経営戦略という点から重要なものは、組織を構成するメンバーの知識であり、それを如何に引き出すかという、経営管理が取り組んで来た問題とも大いに関係する。つまり知識化が進展しているといわれる中、企業の戦略としては、外部に成長要因を求めるだけでなく、内部にその要因を醸成させなければならない。そこでは、経営管理も経営戦略的に大きな役割を果たす。

つまり、テイラー（Frederick W. Taylor）の管理法を嚆矢とした経営管理の対象が、経営階層を遡上し、経営戦略の問題を顕在化させ、そうした経営戦略の問題を解決するために、経営階層を下りながら経営管理の問題へと回帰してきたとみることができる。そこで、経営戦略研究の変遷を概観し、知識化が進展する中で、経営管理の「動機づけ」が個人の知識を活かすために、経営戦略的に重要な役割を担う、という点について論じることにする。

## I. 経営管理から経営戦略への展開

### 1. 経営計画の戦略的導入

企業経営において、戦略という概念が積極的に使われる様になったのは、第二次大戦後である。経営学の分野において早期に「戦略」に着目していたアンゾフ（H. Igor Ansoff）は、戦略的という言葉を「企業とその企業を取り巻く環境との関係に関するもの」<sup>(3)</sup>という意味に使っている。そこで、戦略的に導入された経営計画が企業変化に対処するために、どのような展開をしてきたかをみていく。

経営計画は、経営管理の起点に立ち、基準となるものである。企業経営において計画は、作業段階ではあったが、テイラーの「科学的管理法」によっ

て導入され、その重要性が注目されることになる<sup>(4)</sup>。当時、企業家たちは、激しくなる企業競争に打ち勝つために、賃率引下げによるコスト削減を実施していた。これに対して労働者は、故意に相互に生産性を制限する「組織的怠業」により対抗することになる。経営側は、この状況への対処に苦慮していた。こうした状態に陥ったのは、当時の管理方式では、現場作業者が作業の計画職能と執行職能の双方とも担当しており、彼らの「経験と勘」だけにその管理を頼っていたためである。そこでテイラーは、労使の恣意を離れ、科学的な方法を用いて、労働者の1日の標準作業量となる「課業」(task)を計画部で決定し、それによってこの問題を解決しようとした。これにより、生産に関する「頭脳的な仕事に属すること」は、「計画部」に集中させられることになる<sup>(5)</sup>。ドラッカー（Peter F. Drucker）は、この管理法のはじまりにより、未熟練や半熟練の労働者に熟練労働者の技能の移転が容易になり、「肉体労働への知識の体系的な適用、すなわち科学的管理法」が始まり、知識経済にむけての重要な一步と、指摘した<sup>(6)</sup>。こうした思考法が、経営計画において、知識を集約した「計画」作成と「実行」を厳格に峻別するという事へとつながるのである。これを契機として、経営管理に活用するために、計画作成のさまざまな手法が短期的ではあったが考案された。

科学的管理法は経理部門の会計業務において、国家予算制度の成立を契機として、予算統制へと発展させられた<sup>(7)</sup>。これは、第一次大戦後の景気後退期に、企業経営全体を対象とした予算が、作成されなければならなくなったからである。また、工場技術者によって原価管理の手法として標準原価計算が考え出され、利益管理のために損益分岐点分析が考案されることになる<sup>(8)</sup>。

標準原価計算は、第一次大戦後の急激に収縮した製品需要と過剰生産能力により引き起こされた不況に対処すべく導入された。一方、損益分岐点分析は、1929年、ニューヨーク証券取引所の株価大暴落を契機とした恐慌を乗り切るための重要な経営管理手法として採用されることになった<sup>(9)</sup>。このよう

にして、企業環境の変化に対して短期的ではあるが経営計画のための手法が戦略的に導入されることになり、いわゆる短期経営計画が立案されるようになったのである。しかし、原価計算や予算統制と呼ばれる計画は、経営全般にかかわるものではなかった。長期経営計画の導入により、本格的な経営計画の時代がはじまったといわれる<sup>(10)</sup>。

## 2. 長期経営計画から戦略的計画へー経営計画と戦略の融合

計画が長期化された要因として、技術革新が進展したために、開発のために長期間のリードタイムが必要となり、その研究成果を獲得するためには長期間が必要とされたことがあげられる。また、1960年代は、「ゴールデン・シックスティーズ」と呼ばれる米国経済の全盛期であり、長期にわたり景気の安定成長が続くと考えられていた。そうした企業環境を考慮した長期経営計画が、戦略的に導入されたのである<sup>(11)</sup>。また、当時、米国企業は積極的、戦略的に多角化を進めており、そうした企業経営に対処するためには、長期経営計画という名称ではなく、戦略的計画と呼ぶべきだと指摘される<sup>(12)</sup>。

アンゾフは、「部分的無知」の状態で行う、多角化などの戦略的意思決定の結果、立案される計画を戦略的計画と呼ぶ。そして、彼は長期経営計画と戦略的計画を峻別する必要性を説いた。アンゾフによれば、長期経営計画というものは、実際の数値から将来の収益性を予測したもので、あくまでも現在の延長線上に作成されるので、経営多角化には対処できないという<sup>(13)</sup>。そこで、経営の多角化などに対処するための計画として、長期経営計画に戦略性を導入した戦略的計画が登場させられることになった<sup>(14)</sup>。さらに、その後の経営環境変化に対処するため、戦略的計画に新たな展開が見られる。

1970年代になると、米国経済の停滞とともに顕在化した多角化・拡大化の反省から、「製品・市場」を合理的・客観的に整理する必要が出てきた。そこで、ボストン・コンサルティング・グループ (Boston Consulting Group)

は、多角化した企業の各事業部の業績評価と投資方向に対して、PPM（Product Portfolio Management）という手法を用いた戦略的計画を展開した。このPPMの目的は、企業利益を圧迫していた不採算部門から撤退し、業績を回復させるような部門に資源を配分しようとしたものである。こうして米国経済の成長期に導入された長期経営計画から発展した戦略的計画が、経済の停滞期に入り、不採算部門からの撤退を合理化するものとしての役割を担うことになった。

しかし、この計画に対する次のような問題点が指摘される。ここでの分析・比較が、現場の状況に疎い本社の戦略計画スタッフによって行われるため、合理的になりすぎる<sup>(15)</sup>。そのために、事業間のシナジーが活かせなくなる。そこで、アンゾフは、こうした戦略的計画が効果をあげるためには、計画の立案から実行まで含めた「戦略経営」という考え方をすべきである、と指摘するようになる<sup>(16)</sup>。つまり、それまでのように「もし大戦略が正しければ、いくらか戦術的失敗があっても、企業経営は成功する」<sup>(17)</sup>という状況ではなくなったのである。こうした状況に対しアンゾフは、次のように述べている。「新しい優先順位が以前の優先順位にとって変わるのではなく、むしろそれに追加されている。企業競争は緩和されるどころか、事業の国際化、資源の不足、技術革新の加速化の結果として、むしろ激化している。生産流通問題は、ますます大規模になり、ますます複雑になっている」と<sup>(18)</sup>。

こうした状況に対処するには、トップ・マネジメントの作成する戦略的計画立案だけでなく、その戦略を実行するレベルにまで対象を拡大しなければならなくなった。こうしてアンゾフは、自らの考えた戦略的計画というイノベーションに対するジレンマに対処しようとして、戦略経営という発想法で対処しようとしたのである。これが、やがて個人レベルにまで戦略対象を拡大する知識創造経営の展開へとつながっていく。このように、経営管理・経営計画の問題がその対象を昇華しながら経営戦略へと発展してきた。

### 3. 経営戦略対象の拡大化

当初、全社的なトップ・マネジメントが作成する経営計画の中で展開してきた経営戦略の対象は、階層化を見せる。ホファーとシェンデル（Charles. W. Hofer & Dan Schendel）は、戦略を全社戦略（Corporate Strategy）、事業戦略（Business Strategy）、そして機能分野別戦略（Functionl Strategy）の3つの階層に分けた<sup>(19)</sup>。全社戦略は、基本的にはその企業のドメインの決定とか経営多角化のような決定に関わる。この戦略の対象は、それまで主に戦略的計画で取り扱われてきたものである。事業戦略は、1つの特定事業の戦略に関わるもので、全社戦略で選択された事業部門で、いかに競争するかということに焦点が当てられ、競争戦略とも呼ばれる。機能分野別戦略は、生産、マーケティング、財務、研究開発、人事などの各機能に焦点を当てる戦略である。つまり、アンゾフが戦略的計画の立案から実行までを、戦略経営の対象としたことと同様の思考であろう。ポーター（Michael E. Porter）は、この分類の中での事業の戦略に焦点を当て、これを競争戦略として取り上げたのである<sup>(20)</sup>。

### 4. 競争戦略－事業部門の戦略

アンゾフは、企業の主要行動を企業家的な戦略行動と、業務を効率的に遂行するための競争行動に分け、歴史的に概観している<sup>(21)</sup>。19世紀の産業革命時代、米国企業は新製品と新市場の出現に対処すべく、企業家的行動をとっていた。そして、20世紀になり、既存の製品・市場分野での競争に焦点をあててきた。そして、第二次大戦後、戦略行動の重要性が高まっていることが指摘された（図表－1）。

図表－1 米国企業の主要行動の変遷

年代	製品・市場での特徴	主要利益獲得法 (経営計画)	企業行動の焦点
1820年～ 1900年頃	新技術と新需要の出現 (産業革命時代)	潜在利益の創造	戦略行動 (企業家行動)
1900年頃～ 約50年間	既存の成功製品の延長	市場での安定的地位確保 (短期的経営計画手法)	競争行動が戦略行動を 支配
1950年代後半 以降	需要飽和，技術代替， 新世代産業の誕生	市場の地球規模化，新 技術の活用 (長期経営計画・戦略的計画)	戦略行動と競争行動の 共存 (戦略行動に焦点)

(出所) H. I. Ansoff, R. P. Declerk, R. L. Hayes, From strategic planning to strategic management, 1976  
より作成

このように、米国企業は歴史的に見ると戦略行動と競争行動に交互に重点を移してきた。しかも、この動きは緩やかであった。しかし、1970年代頃から、こうした状況に変化が見られるようになる<sup>(22)</sup>。それは、戦略行動とともに、競争行動にも焦点を当てなければならなくなったということである。

1970年代後半からは、経営の多角化・多国籍化に伴い、事業部制やマトリックス組織などの分権型組織が広がりを見せた。そして、包括的な全社戦略とともに個別的な事業戦略の重要性が問われることになる<sup>(23)</sup>。

ポーターは、成功する企業戦略とは事業部の競争戦略から生まれる、と指摘する<sup>(24)</sup>。これは、1980年代頃から米国企業の国際的競争力の低下が顕著となり、米国内において「競争」という概念がクローズアップされたことも影響している。レーガン政権下、ヘリテージ財団が1987年に発表した「アメリカの競争力向上－全地球的な経済的成功のための政策綱領」は、その代表的なものである<sup>(25)</sup>。また、ポーター自身もレーガン大統領（当時）から「産業競争力に関する大統領諮問委員会」の委員に指名されている。

米国企業の国際的競争力の低下は、産業別で見ると、繊維、鉄鋼は60年代から、工作機械は70年代後半から赤字化していた。半導体、コンピュータ、事務機器も80年代後半には一時期赤字化した。さらに1980年、米国は自動車

生産台数世界一の座を初めて日本に奪われることになる。こうしたことを契機として、米国では国家政策レベル、企業レベルともに「競争」がキー・コンセプトとなったのである<sup>(26)</sup>。

ポーターは、産業組織論の観点から、競争を規定する「5つの競争要因」を精緻に分析し、事業部門に戦略性を持たせた競争戦略論を提唱した。その要因とは、「新規参入業者の脅威」、「他の技術に基づく代替品の脅威」、「買い手の交渉力」、「売り手（供給業者）の交渉力」、「既存競争業者間の競争の激しさ」である<sup>(27)</sup>。これらの要因が、業界の収益性を決定し、業界の魅力度を決定する。そして、ポーターは、業界において、ライバルよりも有利なポジションを獲得することが、競争上重要であり、そのポジショニングを具体化した基本戦略を打ち出す必要性を指摘した<sup>(28)</sup>。そして、ポーターは、企業のとるべき基本戦略を「コスト・リーダーシップ」、「差別化」、そして「集中」だということを提唱したのである<sup>(29)</sup>。当時、米国では、「the rule of three or four」という法則が唱えられるなど、業界内で生き残れるのは3社か4社である、という考え方が受け入れられるような状況であり、そうした中ではこのポーターの基本戦略は説得力があった<sup>(30)</sup>。

## Ⅱ．戦略の時代から知識・価値の時代へ

### 1．分析型戦略論の限界

テイラーの科学的管理法は、企業外部の環境変化に対処するため、企業内部の問題を解決することで対処するという経営管理の重要性を、企業経営者側に認識させ大きな貢献をした<sup>(31)</sup>。この管理を合理的に実行するための重要な柱となる計画を立案する「計画部」が、戦略的に設けられる。そして、その後の経営環境の変化に対処するために、経営計画の中に経営側の戦略的意志（strategic intent）が注入され、経営戦略に関する問題が議論される。このように経営計画から出発した戦略的計画、戦略経営、競争戦略といった経営

戦略は、「分析型戦略」と呼ばれ経営戦略の議論を発展させ、大きな成果をあげた。しかし、これらの方法は、データを詳細に分析することに重点が置かれ、「分析麻痺症候群（paralysis by analysis system）」に陥ってしまったと、批判されるようになる<sup>(32)</sup>。

また、分析型戦略は、「唯一人の『戦略家』つまり企業家がいるだけで、成員はその戦略を自動的に実行するだけの部品」<sup>(33)</sup>だと言われるように、組織を構成する成員の知識を活かしていないことが批判される。そして、戦略ミドルと呼ばれるように、ミドル・マネジメントの重要性が、経営戦略的な視点から取り上げられるようになる。例えば、野中郁次郎教授は、日本企業の知識創造マネジメントに重要な鍵を握り、イノベーションの中心にいるのはミドル・マネジメントであり、こうしたマネジメントを「ミドル・アップダウン・マネジメント」と呼んだ<sup>(34)</sup>。そして、日本企業の国際競争力が強まるにつれ、それまでの経営戦略で議論したものでは取り上げられていなかった、全社的に取り組む「カイゼン」が戦略的な観点から、注目をあびるようになってきた。

日本の自動車やエレクトロニクスメーカーが、急速に競争力をつけ高い生産性を実現出来ているのは、製造を「人間的に」やる方法を開発していたからであり、労働者に関心を払っているからである。その要因として、資源としてのヒトに注意を払っていることがあげられた<sup>(35)</sup>。それが、いわゆる各従業員が知恵を絞るということであり、知識の創発、創造などと表現されることになった。こうして、知識の活用レベルの重点が、トップ・マネジメントの立案する経営計画から、ミドル・マネジメント、ローア・マネジメント、そして現場レベルにまで拡大させられることになる<sup>(36)</sup>。

ミンツバーク（Henry Mintzberg）は、戦略を熟考し立案することを重視する分析中心の戦略を熟考型戦略と呼ぶ。この戦略は、戦略立案後の環境変化に対応できない、戦略スタッフの思考スタイルにのみ依存することになる、

と批判される。そこで、ミンツバーグは、プロセスも重視する創発型戦略への転換を示唆することになる<sup>(37)</sup>。

## 2. 分析型戦略からプロセス型戦略へプロセスも重視する戦略へ

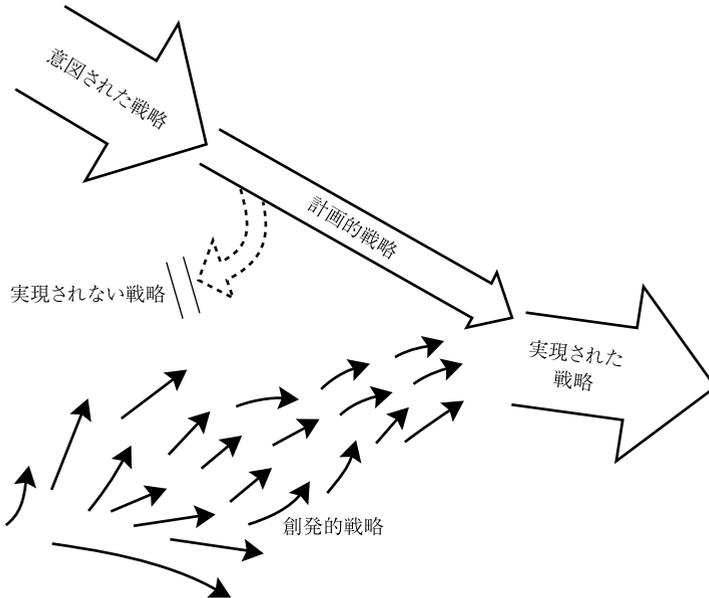
経営環境の変化が激しい中、事前に熟考して精緻な戦略を作成していても、状況が変化すればその戦略は効果的でなくなる。そこで、戦略を環境変化に対応し効果ならしめるための考え方として、「行動の中から戦略を生み出す」という「プロセス型戦略」が提唱されることになる。

ピーターズとウォーターマン（Thomas J. Peters & R. H. Waterman Jr.）は、米国の超優良企業（excellent company）には共通の行動特性があり、そこでは分析のための手法や道具よりも、一般社員の思考や行動を革新の源泉としていると指摘した<sup>(38)</sup>。これらの米国企業は、日本企業の経営と類似した特徴を持っている。それは、「基本的なところでとくに優れている<sup>(39)</sup>」、というものである。この基本的なところとは、「従業員の思考や知恵を重視する」、「戦略分析に行動を邪魔させない」といった全社的にヒトを大切にすることである。つまり、「経営戦略は組織内部の組織プロセスから産み出される」、「経営戦略は決してトップ一人の占有物ではなく、組織メンバー全員のもの」<sup>(40)</sup>である、といった分析型戦略とは異なった特徴を持っている。プロセス型戦略は、行動の中から戦略を生み出そうとするもので、その行動する主体である企業で働くすべての人を対象としている。

ミンツバーグによれば、組織の戦略は将来のために完璧に実現されることを意図した「計画的戦略」と、最初から明確に意図したものではなく、行動のひとつひとつが集積され、そのつど学習する過程で形成される「創発的戦略」がある、という。そして、現実的な戦略は、この2つを併せもたなければならないのである<sup>(41)</sup>。つまり、いかに学習しながら計画的にコントロールするかが求められる。実際の戦略は計画的に策定されるだけでなく、創発

的に形成されなければならない。そのためには、組織のさまざまな階層の人々が創出する知識を戦略的に活用しなければならない。

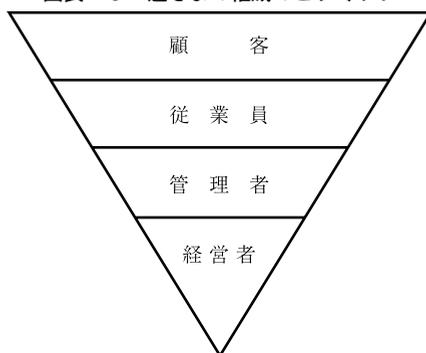
図表一 2 計画的および創発的戦略



(出所) Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph, *Strategy Safari*, The Free Press, 1988, 齊藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済社, 1999年, p.13。

また、カール・アルブレヒト (Karl Albrecht) は、伝統的な権威のピラミッドを逆さまの権威のピラミッドへ移行することを提唱した。伝統的なピラミッド組織では、従業員をピラミッドの下の方に置き、企業活動への参加者として重要視していない。そこで、このピラミッドを逆さまにし、顧客に直接接触する従業員を重視しようとしたのである (図表一 2)<sup>(42)</sup>。

図表—3 逆さまの権威のピラミッド



「逆さまのピラミッド」は第一線の支援を意味するものである

(出所) Karl Albrecht, *At America's Service*, Dow Jones-Irwin, 1988, 鳥居直隆監訳『逆さまのピラミッド』, 日本能率協会, 1990年, p.166。

つまり、顧客の情報などを戦略的に活かすためには、顧客に近い従業員の持つ情報や知識・経験などを活用しなければならない。ここでの論点の対象は、サービス業であるが、こうした考え方は製造業などにも取り入れることができる<sup>(43)</sup>。次に、ここで重要な概念である知識と情報との違いと類似点についてみる。

### 3. 情報化から知識化へ

「同じ言葉で記述されながら、ある期間、固定しているのが知識、動くものが情報とされており、知識も情報になり、情報も知識になる<sup>(44)</sup>」。情報は、解析と実証が加えられることによって知識になりうるし、流通させることで、知識は情報になるというものである<sup>(45)</sup>。情報は、消耗しやすく、手が加えられなければ衰弱してしまうのが特徴である<sup>(46)</sup>。情報化の進展とは、そうした特徴を持つ情報が豊富に獲得できるようになるということである。しかし、「情報が多い」というのと、情報に価値があるというのとは、まったく別のこ

とである<sup>(47)</sup>。つまり、容易に入手できる情報が多ということは、「情報化」が進展したことを表すものであるが、情報に価値を持たせるという意味での「知識化」の進展とは区別すべきである。つまり、逆説的ではあるが「本を読んですべてを信ずることは、読まないことと同じである<sup>(48)</sup>」。

現代社会では、情報は豊富に流通しており、受取る側は収集より選択やその効果的活用により労力の多くが費やされるようになった。それでも多くの情報を収集するのは、「矛盾した情報は、自分たちの思考を催促するから、かえって幸いだという<sup>(49)</sup>」理由からである。そして、そうした矛盾した情報から新たな情報・知識が、産み出されることが重視されるようになった。こうした状況が「情報の時代から知識の時代へ」と表現されるのである<sup>(50)</sup>。情報化が注目され始めた頃は、経営者がいかに情報を戦略的に獲得できるか、そして発信できるかが重要であった。しかし、知識化の時代とは、そうして獲得できた情報を効果的に活用するために、メンバーの知識・知恵を活用し、新たな知識を生み出すということを重視するようになる。一人や一部の人達の知恵に頼るよりも、多くの従業員の知恵・知識を活かすことが重要であり、その知恵を組織内で使うことが求められる。いわゆる「三人寄れば文殊の知恵」、「知恵は万代の宝」、「知恵を絞る」を企業の中で実践していこうということである。また、それが、従業員の動機づけになるのである。

ポラニー（Michael Polanyi）によれば、知識は、言葉や文字で表された「形式知」と言葉で表現することが難しい「暗黙知」という2つのタイプに分けられる<sup>(51)</sup>。そして、「知識創造にとっては、暗黙知を暗黙知のまま留めておくのではなく、これを形式知に変換させておくことが必要不可欠<sup>(52)</sup>」となる。つまり、知識に価値を持たせるためには、「暗黙知から形式知を創造する」、「形式知から暗黙知を創造する」といった、知識のスパイラルが求められる<sup>(53)</sup>。

こうした情報化・知識化が進み、現場を含めた個人の知識が戦略的に重要

だということは、経営管理から発展した経営戦略の問題の対象が、経営者層からミドル・マネジメント、ローア・マネジメント、そして現場へと拡大したということである。そして、組織全構成員の知識を仕事へ適用することに焦点があてられるようになった。

#### 4. 仕事への知識適用—知識の戦略的活用

最近では、すでに述べたように、知識という用語が経営学の分野でまるでブームのように使われている。しかし、ドラッカーは、既にテイラーの科学的管理法に作業段階ではあるが、知識の体系的適用が見られる<sup>(54)</sup>と指摘している。そして、彼は、仕事に知識を適用することによって、パイを急速に大きくできることを示したのである。ドラッカーは『断絶の時代（1968年）』の中で既に「生産性の鍵は、汗ではなく、知識である」<sup>(55)</sup>と述べている。そして、テイラーが知識を仕事に適用してから数年後には、生産性が年率3.5パーセントから4パーセント伸びた。先進国において、テイラー以降、約80年間で生産性が約50倍に増加した、という<sup>(56)</sup>。

このように、知識の仕事への適用は大きな効果があることが指摘されている。そして、「今日回り道をしながら、無計画にはあったが、かつてテイラーが目指したところにたどりつこうとしている。すなわち、仕事に知識を適用し始めている<sup>(57)</sup>」と。そして、情報が成果と結びついたとき、単なる情報の活用ではなく、初めて知識になるのである<sup>(58)</sup>。従来、こうした知識を知識として運用・管理していたのは、経営管理者側、経営戦略立案者側であり、労働者側はそれを忠実に実践することが求められていた。しかし、「プランを実行するものがプランを作らなければ駄目だ<sup>(59)</sup>」といわれるように、実行する現場の知識を活用するためには、彼らに戦略的役割を担わせる必要性が認識されるようになる。

こうした知識化の問題に焦点が当てられて、全社的に従業員の知識を活用

することが経営戦略的に重視される。そして、各メンバーの知識を結集し、新たな知識を創造することが求められるようになってきた。当初経営管理は、経営戦略の問題に対して非力であるかのように取り扱われてきた。しかし、経営戦略の対象がミドルやローア・マネジメント、そして現場従業員レベルにまで降下するということは、経営戦略の問題が経営管理と密接に関係するということである。これまで経営管理から発展した経営戦略は、トップ・マネジメントにさまざまな思考法や対処法を提唱した。そして、経営戦略の対象が拡大化・拡散化する中で、その課題が経営管理の問題に回帰してきたといえる。

### Ⅲ. 知識化の進展と経営管理

#### 1. 集団的動機づけから個人的動機づけへ

経営管理において、動機づけの問題は重要なものである。科学的管理法における動機づけの方法は、「課業」と呼ばれる標準作業量の出来高の差による、差別出来高給制という経済的なものであった。ただし、ここでは「従業員は機械の歯車であり、差別出来高給制はこうした機械にさす油であった<sup>(60)</sup>」といわれるように、人間としての個人の動機づけに着目してはいない。ここでは、個人の動機づけや集団行動について強く意識されることはなかった。企業の人間的要因の重要性を強調したのが、ホーソン実験をきっかけとした「人間関係論」である。この理論では、労働者のモチベーション要因として、賃金や作業条件よりもむしろ、仕事仲間からの受容、監督の方法、意思決定への参加などを重視する<sup>(61)</sup>。そして、動機づけ要因を経済的なものから、社会的欲求の充足へと転換すべきであるとした。こうして、所属感や心理的安定感といった人間的欲求に焦点が当てられることになる。

また、経営管理を組織という集団としての側面からだけでなく、それを構成する個人という点に着目したのは、バーナード（Chester I. Barnard）であ

る。バーナードによれば、個人が目的を達成しようとするとき、さまざまな制約に直面する。個人は、その制約を克服し目的を達成するために、組織に参加し、そこで協働が生じる、という。その協働をする場が公式組織である。この、組織を構成する様々な個人の異なる目的と企業の目的を統合するためには、「組織において、いかに個人を生かすか」という問題が解決されなければならない。また、個人が組織に参加するのは、単に制約を克服するためではなく、相手を助けたり、お互いの知識を補い合ったりすることに、やりがいを感じているからである。また、個人の知識をみなで出し合うことが組織のパワーになる<sup>(62)</sup>。そうしたことが、メンバーの動機づけとなる。

## 2. 個人の動機づけの構造

組織に参加する個人の欲求は、それぞれ異なる。そこで、管理側は個人としての従業員のもつ欲求を知らなければならない。マズロー (Abraham H. Maslow) は、人間の欲求を低次から「生理的欲求」、「安全への欲求」、「愛情と所属の欲求」、「尊敬と自尊心の欲求」、「自己実現の欲求」という5段階に分類し「欲求階層説」を提唱した。人間の欲求は、低次の欲求が満たされると、より高次の欲求の重要性が動機づけ要因として増すことになる。そして、自己実現欲求の充足が、個人を最も強く動機づける。この欲求だけは、満足されてもその重要性は減少せず、逆に増加する性質のものである。この欲求は、自らの潜在能力に応じて、自分の資質を十分に発揮し、自己の限界を越えようとするというものである<sup>(63)</sup>。

このマズローの理論をもとに、自己実現欲求を強化させることに力点を置いたのが、マグレガーのX-Y理論である。X理論とは、人間は生来仕事嫌い、命令や経済的刺激によらないと、働かないと見る人間観である。一方、Y理論とは、人間は本来仕事において自己実現することを目指している、と見る人間観に則っている。そして、低次の欲求がすでに満たされている現代

では、自己実現を満たす Y 理論に則った管理が必要だと主張した<sup>(64)</sup>。ただし、自己実現は自己完結的ではなく、他者との関係のなかで、それが達成されるものである。このように個人の欲求は変化するので、それに対する動機づけの必要性が叫ばれるようになる。

### 3. 個人の成長と知識創造—プロセスを重視する管理

アージリス（Chris Argyris）は、産業界に広くみられる労働者の無関心主義と努力の仕惜しみは、単なる怠惰のせいではないと考えた<sup>(65)</sup>。それは、個人と組織の間に根本的不適合が存在し、それにより個人の成熟が制約されることに原因がある。通常、健康なパーソナリティは、未成熟から成熟へと成長する。その傾向は、次のようなものである。①受動的から能動的に、②他人依存から自立的・独立的に、③単純な行動から複雑な行動様式に、④浅い興味から深い興味に、⑤短期的展望から長期的展望に、⑥従属的地位から同等、優越的地位に、⑦自我の欠陥から自覚と自己統制へというように未成熟な状態から成熟状態へ成長する。

しかし、従来から唱えられてきた、組織を効率的に管理するためのスパン・オブ・コントロール、命令統一の原則、専門化の原則、指揮統一の原則などは、組織目的達成には効率的であるように見えるが、一面では個人の自己実現欲求や成長を妨げる。一方、組織を成長させるためには、その構成要素である個人の成長が必要不可欠であり、個人を成長させなければ組織の成長に繋がらない。ということは、企業を成長させるという目的を達成するためには、組織の効率的な管理のみならず、個人の成長を促すような管理が求められる。個人は、自己実現を迫り成長する過程で情報・知識を収集し、新たな知識を創造する。つまり、アージリスの指摘する「労働者の努力の仕惜しみ」とは、「知識の出し惜しみ」であると解釈することができる。そして、アージリスは、組織と個人の不適合の解決策として、職務拡大、自主管理、

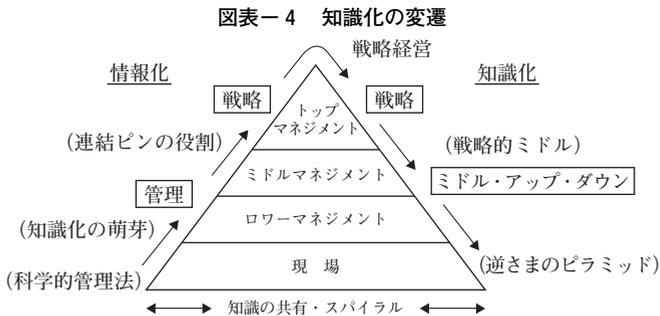
参加的リーダーシップの導入を提唱した。各メンバーは、職務拡大や自主管理に対処するためには、新たな情報や知識を取り入れ、さらに新たな情報や知識を提供するというコミュニケーションを通じて、さらに、新たな情報や知識を獲得・創造する。つまり、個人の成長のプロセスを考慮した管理法は、行動プロセスを重視するプロセス型戦略に効果を発揮する。

また、そうした部下の成熟度に合わせたリーダーシップのとり方を提唱したのが、ハーシーとブランチャード（Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard）の「S-L (Situational Leadership) 理論」である<sup>(66)</sup>。成熟度とは、①高い目標に挑戦し、やり遂げようとする意欲、②責任を負い、遂行しようとする意思と能力、③教育や経験から作り上げられたものである。有効なリーダーシップの方法は、部下の成熟度が低い場合、「教示的」であるが、成熟度が高まるにつれて「説得的」、「参加的」そして「委任的」へと移行する。この考え方は、部下が成熟するにつれて、それまでの知識を受けだけの状況から、自ら知識を産み出し、やがて知識を提供するという状況への発展段階に応じた管理の仕方を示している。

また、知識をベースとする経済へ移行しようとする企業において、人々は結果を気にするが、結果を生み出すプロセスについても気にするという「フェア・プロセス」という考え方が、キム（Kim W. Chan）らにより提唱されている。フェア・プロセスとは、すべてのアイデアにチャンスを与えることである。このチャンスを活かすために、従業員が知恵・知識を出すのである。そして、「フェア・プロセスがあれば、マネージャーは、どんなに骨の折れる難しい目的も意気に感じ従業員の自発的協力を得て達成できる」という<sup>(67)</sup>。つまり、プロセス型戦略を実践するためには、フェア・プロセスという考えに則った管理をすることで、従業員の知識を引き出すことが可能となる。

む す び

経営管理の問題は、生産工程の監督を中心としたローアーマネジメントから、トップとローアの連繋の役割を果たすミドル・マネジメントへ、さらには全社的視点から管理するトップ・マネジメントへ、という管理階層の上位へと重点を移行してきた<sup>(68)</sup>。経営戦略は、従来の経営管理の手法などで対処できないトップ・マネジメントに関わる問題を解決する目的で登場させられた。そして、この経営戦略の対象は、全社的視点から戦略を立案するトップ・マネジメントからミドル・マネジメントへ、さらにはローアーマネジメントや現場へと管理階層の下位へと重点を拡大させてきたのである。このように、経営管理の対象が経営階層を遡上し、経営戦略の問題を顕在化させ、そうした経営戦略の問題を解決するために、経営階層を下りながら経営管理の問題へと回帰せざるを得なくなったのである（図表－4）。



経営戦略研究に大きな足跡を残した分析型戦略の問題が、次のように指摘された。「戦略」と「計画」という相思相愛の恋人同士が華やかな結婚式をあげ、「戦略的計画」という家庭を構築した。しかし、もともと異なった家庭の中で育ち、相性のよくない2人は早く離婚すべき、と<sup>(69)</sup>。しかし、経営

管理から発展した戦略的計画は、離婚すべきというより、次の新たな世代へと交替する 때가来た と考えるべきである。そして、先人の経験からえられた知恵や知識は、形を変えて活かされるのである。

経営管理の手法や思考法は、経営戦略の問題に対して非力であると考えられてきた。しかし、先に述べたように、経営管理から発展した経営戦略に対し、経営管理も重要な役割を果たすことができる。これは、分析型戦略とプロセス型戦略についても、同様に考えることができる。たとえば、戦略的計画に批判的なミンツバーグは次のように指摘している。「一方的に計画的で、まったく学習のない戦略はほとんどない。しかしまた、一方的に創発的でコントロールのまったくない戦略もない。現実的な戦略はすべてこの2つを併せ持たねばならない<sup>70)</sup>」と。こうして、経営戦略の論点は、知識化の進展と呼ばれる状況に対処する過程において、経営管理の問題意識へと帰してきていたのである。つまり、知識化が進展する中で経営管理と経営戦略との間に知識の融合がおこなわれ、両者が相互補完的役割を担っているのである。

## 注

- (1) 後藤幸男, 三木信一, 中橋国蔵編『新経営管理論講義』中央経済社, 1992年, 「まえがき」による。
- (2) 野中郁次郎・紺野登, 『知識経営のすすめ』, 筑摩書房, 1999年, p.226。
- (3) Ansoff, H. Igor, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965, p.11., 広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969年, p.14。
- (4) Taylor, Frederick W., *The Principles of Scientific Management*, The Plimpton Press, 1911, 上野陽一訳『科学的管理法』産業能率短期大学出版部, 1969年。
- (5) 中川誠士『テイラー主義生成史論』, 森山書店, 1992年, p.155。
- (6) Peter F. Drucker, *The Age of Discontinuity*, Transaction Publishers, 1992 p.271 上田惇生訳『断絶の時代』ダイヤモンド社, 1999年, p.296。
- (7) 山本安二郎『経営管理論』有斐閣, 1964年, p.310。
- (8) 桜井通晴『経営原価計算論』中央経済社, 1988年, p.16, 古川栄一『利益計画の立て方』森山書店, 1964年, p.32。
- (9) 上総康行『アメリカ管理会計史(下)』, 同文館, 1989年, p.385。
- (10) Kirby Warren, *Long range planning*, 1966 古川栄一監訳『計画する経営』, ダイヤモンド社, 1968年, p.79。

- (11) G. A. Steiner, *Top management planning*, Collier-Macmillan, 1969, pp.16~24.
- (12) G. A. Steiner (ed.) *Managerial long range planning*, McGraw-Hill, 1963, pp.8~9.
- (13) Ansoff op. cit p.147, 前掲邦訳 p.178。
- (14) R. N. Anthony, *Planning and Control Systems*, 1965, 高橋吉之助訳『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社, 1968年, pp.68~69, p.134。
- (15) BCGの4象限マトリックスが, マッキンゼーの9セルのものに変わるなど, 精緻化へと進んだこともそうした傾向のひとつである。また, ジャック・ウェルチ(JACK WELCH)が就任したときのGEでは, 40万人に拡大した組織を総計200人の戦略計画スタッフが統合しており, 「計画は生活の一部」といわれるほどであった。
- (16) Ansoff, H. Igor, *From strategic planning to strategic management*, John Wiley & Sons, 1976, p.48.
- (17) Scott, Brian W. *Long-range Planning in American Industry*, American Management Association, 1965, p 68.
- (18) Ansoff, H. Igor, *Strategic Management*, The Macmillan Press, 1979, 中村元一訳『戦略経営論』産業能率短期大学出版部, 1980年, p.36。
- (19) Hofer, Charles W. & Schendel, Dan, *Strategy Formulation*, West Publishing, 1978. 奥村昭博, 榊原清則, 野中郁次郎, 『戦略策定』, 千倉書房, 1981年, p.31。
- (20) Porter, Michael E., *On Competition*, Harvard Business School Press, 1998. 竹内弘高『競争戦略論Ⅰ』, ダイヤモンド社, 1999年。Porter, Michael E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1981, 土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳『競争の戦略』, ダイヤモンド社, 1982年。
- (21) Ansoff, *From strategic planning to strategic management*, p72.
- (22) *ibid.*, p.8.
- (23) Porter, Michael E., “From competitive advantage to corporate strategy”, *Harvard Business Review*, May-June, 1987, 森本博行, 岩崎卓也「マネジメント理論の30年史」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, ダイヤモンド社, 2006年11月, p 60。
- (24) Porter, 前掲邦訳『競争戦略論Ⅰ』, p.222。
- (25) 吉川元忠『アメリカの産業戦略』, 東洋経済新報社, 1990年, p.82。
- (26) Bruce Scott, “National Strategy for Stronger U. S. Competitiveness” *Harvard Business Review*, March-April, 1984.
- (27) Porter, 前掲邦訳『競争戦略論Ⅰ』
- (28) 同上書, pp. 54~55
- (29) Porter, 前掲邦訳(18)。
- (30) ボストン・コンサルティングのホームページ (<http://www.bcg.co.jp>) による。
- (31) Taylor, 前掲邦訳書(2)。
- (32) 奥村昭博『経営戦略』日本経済新聞社, 1989年, p.30。ピーターズとウォーターマンもこうした戦略は, 分析できることしか分析しないので, これが致命傷となると指摘している。(Thomas J. Peters & R. H. Waterman Jr. *In search of excellence* 1982, Harper & Row, 大前研一訳「エクセレント・カンパニー(上)」講談社, 1986, p.113)

- (33) 奥村昭博, 前掲書, p.108。
- (34) 野中郁次郎, 竹内弘高, 『知識創造企業』, 東洋経済新報社, 1996年, p.189。  
戦略的ミドル, 創造的ミドルなどと呼ばれ重視される。
- (35) Thomas J. Peters & R. H. Waterman Jr. 前掲邦訳 p.90。
- (36) 高橋伸夫『できる社員は「やり過ごす」』, 日本経済新聞社, 2002年。この中で,  
高橋教授は, 係長クラスの重要性について指摘している
- (37) Mintzberg Henry, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall International,  
1994, 中村元一監訳『戦略計画, 創造的破壊の時代』, 産能大学出版部, 1997年,  
p.77。
- (38) Thomas J. Peters & R. H. Waterman Jr. 前掲邦訳 p.51。
- (39) 同上書 p.49。
- (40) 奥村昭博, 前掲書, p.39。
- (41) Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph, *Strategy Safari*, The Free Press,  
1998, 斉藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999年, pp.12-13。
- (42) Karl Albrecht, *At America's Service*, Dow Jones-Irwin, 1988, 鳥居直隆監訳, 『逆  
さまのピラミッド』, 日本能率協会, 1990年, pp.164~166。水越伸編, NHKス  
ベシャル『変革の世紀』, 日本放送協会, 2002年。ピラミッド型組織の典型とい  
われる米国軍隊でも, 組織の指揮系統が変更され, 「自分の判断で行動せよ」と  
方針転換がおこなわれている。そのために, 現場に情報提供を行い, 権限委譲を  
行っている。さらに, フォード社も従来型のピラミッド組織を変えようとしてい  
る。
- (43) 製造業の次工程や企業内部の次の担当者も広い意味での顧客である。こうした  
考え方はサプライ・チェーン・マネジメントに活かされている。
- (44) 仲本秀四郎『情報を考える』丸善, 1993, p.13。
- (45) 同上書 p.15。
- (46) 同上書 p.18。
- (47) 同上書 p.20。
- (48) 同上書 p.28。川上和久『情報操作のトリック』講談社, 1994年。
- (49) 同上書, 仲本, p.126。
- (50) 野中郁次郎・紺野登, 前掲書, 1999年, p.226。
- (51) Polanyi, Michael, *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Ltd., 1966, 佐藤敬三訳  
『暗黙知の次元 — 言語から非言語へ — 』, 紀伊国屋書店, 1980年, p.15。
- (52) 野中郁次郎「日本は『知識創造を追求すべき』」『論争』, 2000年, 5月号, p.64。
- (53) 野中郁次郎「知識創造企業」『ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド  
社, 2006年, 11月号, p.90。
- (54) Peter F. Drucker, *The Age of Discontinuity*, p.271. 前掲邦訳書 p.296。
- (55) opcit., p.272. 同上邦訳書 p.296。
- (56) Peter F. Drucker, *Post-capitalist Society*, Harper Business 1993, 『ポスト資本主義社  
会』ダイヤモンド社, p.80, 1993。
- (57) Drucker, *The Age of Discontinuity*, p.285, (前掲邦訳書(4)) p.311。
- (58) Drucker, *The Age of Discontinuity*, p.355, (前掲邦訳書(4)) p.386。
- (59) Thomas J.Peters & R.H.WatermanJr. 前掲邦訳書 p.77。

- (60) 坂下昭宣『経営学への招待』白桃書房 1992, p.77。
- (61) 後藤幸男, 三木信一, 中橋国蔵編『新経営管理論講義』中央経済社, 1992, p.37。
- (62) 飯野春樹編『バーナード経営者の役割』有斐閣 1979, p.16。水越伸, 前掲書 p.123。
- (63) Maslow, Abraham H., *Motivation and Personality*, Hrper and Row, 1970, 小口忠彦訳『人間性の心理学』産業能率短期大学出版部, 1971年。
- (64) McGregor, Douglas *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, 1960, 高橋達男訳『企業の人間的側面』産業能率短期大学出版部, 1970。
- (65) Argyris, Chris, *Personality and Organization*, Harper & Row, 1957, 伊吹山太郎, 中村実訳『組織とパーソナリティ』日本能率協会, 1970年。
- (66) Hersey, Paul & Blanchrd, Kenneth H., *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, 1972, 松井資夫監訳『管理者のための行動科学入門』日本生産性本部, 1974年。
- (67) Kim, W. Chan, Mauborgne, Renee, “Fair Process Managing in the Knowledge Economy” *Harvard Business Review*, 1997 Jul-Aug, 本庄美佳訳「信頼を築くフェア・プロセスの原理」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, ダイヤモンド社, 1998年, 12-1月, p.39。(株)太陽パーツでは, 社員の失敗を「大失敗賞」として表彰している。この賞を授賞した者が, その後大きな成果を出している, という。こうした取り組みが, 結果だけでなく, プロセスも重視するという思考法である。(NHKのホームページ, <http://www.nhk.or.jp> による)。
- (68) 後藤幸男, 三木信一, 中橋国蔵編, 前掲書 p.12。
- (69) Mintzberg, 前掲邦訳書(37), 監訳者まえがきによる。
- (70) Mintzberg, 前掲邦訳書(37), p.13。