

経営意思決定過程の考察

—松下電器の事例研究—

—N.W.チェンバレンの所論をふまえて—

大 森 弘

1. 経営意思決定と組織…………… 1～15
2. 事業部制組織と変化……………16～27
3. 経営管理組織と決定……………28～48
4. 地位・個性・交渉の構造……49～70

1) 経営意思決定と組織

マーチ・サイモン (J. G. March & H. A. Simon) の言葉ではないが、経営とは決定そのものである、といわれながら、決定そのものほど未開の分野も、経営の領域ですくないともいえよう。むしろ経営の理論的な解明の過程において、「ブラック・ボックス」として前提されていた傾向さえあり、その解明に本格的に乗り出したのが、まさにマーチ・サイモンといわれ、近代経営理論の成果といわれる「オーガニゼーションズ (Organizations, 1958) は、それを内容とするものであったといえる。

ただマーチ・サイモンの研究は、たしかに経営意思決定における理論的な解明の端緒をつくる成果ではあったが、企業経営における工場管理ないし下位部門を対象領域として考察されたものであったことも事実である。これにたいし、それ以後、いろいろな対象、それは生産領域にかぎらず経営全般にわたる、また管理階層でなく最高経営層におよぶ領域にまで、意思決定の研究の範囲は拡大されてきていることも事実である。それらの成果の大きなものの一つに、アンゾフ (H. I. Ansoff) の「企業戦略論」もあげられよう。

アンゾフの経営意思決定にかんする研究の成果については、すでに幾多の検討と評価がなされており、別途の機会に概観^{注-1}もしているので詳細は割愛するが、これからの討議に必要なかぎりにおいて、ここで要約だけしておこう。それは、経営意思決定を三種に類別していることである。すなわち、戦略的決定をはじめとして、管理的決定と業務的決定の三種の意思決定の類別である。これらの意思決定の内容の理解や検討については、あとの機会にゆずるとして、はたしてこれら、三種の類別で十分なのであろうか、こうした検討をすすめるために、企業経営における、しかも我国における実態を理解してみたいとおもう。それには、我国の企業経営における意思決定の実態を、統計的に、ある意味では量的に把握し検討していくことも必要であるが、ここではむしろ質的な吟味をするためにも、我国の代表的な企業経営の実態を把握して検討してみたいとおもう。それは資料的な制約からしても必要な接近の態度であるともいえよう。そこでここに考察する対象は、松下電器の今日までの実態をふまえての経営意思決定のメカニズムを概括してみようとおもう。

松下電器が事業部制を経営組織の特徴としていることは、つとに周知の事実である。しかもすでに第二次大戦前から採用し、歴史的にも変遷をへながら今日にいたっている事実も検討されている^{注-2}。事業部制の成立については、とくに米国の事例について、A・Dチャンドラーが、「事業部制成立史」^{注-3}として、デュポンをはじめジェネラル・モーターズ、スタンダード・オイルやシアーズ・ロバックなどを巨大企業を対象として研究している。その結論は一言で要約するなら、「組織構造は経営戦略にしたがう」という、「経営戦略と組織」にかんする成果である。そこに経営戦略ないし経営決定が、経営組織と不可分の関係にあり、しかも戦略的意思決定こそが組織構造を変化させる要因であることを理解する。

注一 拙稿「経営意思決定の構図」(近畿大学, 商経学叢 No. 60)

注二 拙著「研究開発政策」(千倉書房刊)

注三 A. D. Chandler, Jr., "Strategy and Structure", 1962.

したがって事業部制という組織構造を、何故に如何ように、松下電器が経営に導入したかは、戦略的意思決定との密接な関係があり、またその史的な変化の過程も、戦略的意思決定を動因にしたものであるといえよう。さらには、チャンドラーの研究との対比において、米国の事業部制の比較で、松下電器の経営組織を理解するなら、日本的経営の特性を、事業部制という組織構造だけでなく、その基底にある戦略的意思決定にまで考察の範囲を拡充することもできるであろう。

とくに松下電器の事業部制は、すでに検討したこともあるように^{注一4}、米国の事業部制の採用や普及とは無縁に、第二次世界大戦以前に、ほぼ時期を同じく早くも昭和8年（1933年）に採用され、それ以後の展開をはかられているのをみても、その生成と発展の独自性をうかがうことができる。それは経営意思決定の独自性にもつながることでもある。経営意思決定をはじめ組織構造にしても、経営の理論を、あまりにも論理的な共通性や普遍性にもとめるため、かえって抽象的な形式性や体系性にかたより、実践的な風土性や歴史性が捨象されすぎる傾向がある。国土性や時代性は実践の理論としての経営の学問には、必ず問わるべきものでなければならない。個別経済としての経営の理論の独自の領域が、そこに見出されなければならない。そこに、いわゆる条件適応理論（Contingency Theory）の積極的な意義を見出したい。これまでの、いわば唯一最善理論の枠組にたいして、個別経済である企業経営の独自性のある、風土的かつ歴史的な条件＝適応の理論の基本的な意義の役割である。これは、すでにふれもしたいいわゆる制度学派の影響をうけたという、N. W. チェンバレンの所論とも一脈、相通ずるところもあり、別途の機会に検討してみたいものである。

松下電器の事業部制の生成は、その史料からつぎのように要約されよう。まえにもふれたように、事業部制の公式な採用は、昭和8年5月に、三事業部

注一4 拙著、前掲書。

制を一応の起点としている。ただしここで一応の、というのは、「松下電器五十年の略史」において、松下幸之助自身が物語っている事業部制の意味について検討するなら、昭和2年に電熱器の分野に新規参入するにあたって電熱部を創設した時期が実質的な事業部制の採用の原点であったといえよう^{注-5}。すなわち、いわゆる水平的多角化の戦略的決定に適應する組織として事業部制を採用したといえよう。ただこれは外部的環境に適應する必要のためでなく、内部的な環境というか資源の問題とも関連があり、それこそが事業部制採用の十分条件となっているという。それは、松下幸之助が物語っているように、「松下では、やはり電熱器を作らないといかんから作りたいけれども、僕はようやらない。君やってくれ。」という、電熱器への新規参入の必要条件と、事業成功への人的資源をはじめとした経営決定そして組織構造の十分条件である。それは、「事業の最高責任者」をつくることであり、「業容は小さくても、全部任すということ」^{注-6}であり、それによって「責任経営」体制となり、また「経営者」育成ができたのである。ここに、松下電器の事業部制の生成にまつわる経営的な独自性があり、かつ論理的な共通性も見出される。それは経営戦略が組織構造を先導することにおける論理的な共通性であるが、経営的により重要なことは、必要条件に適應した十分条件の内味の独自性にあり、それこそが個別経済としての企業経営の全体としての個性を決定するものであり、そこに風土的かつ歴史的に条件適應した理論構築の基礎が見出されえるといえよう。

松下電器の事業部制は、それ以後も経営の外部的な環境をはじめとした変化に適應すべく幾変遷していく史的考察はすでにふまえている^{注-7}。ここで必要な考察は、それらの変化をへて構築された組織構造が、どのような企業経営における意思決定の構造的あるいは機能的な状態をもたらしているかの問題である。その考察はひるがえって、組織構造に定着している意思決定の状態からし

注-5 拙著、前掲書、5頁。

注-6 「松下電器50年の略史」(松下電器刊)、112～113頁。

注-7 拙著、前掲書。

て、企業経営における意思決定の確認にとどまらず、将来への展開の基盤を見出すことができるといえよう。

2) 事業部制組織と変化

ある特定企業が、ある時代環境のなかで、特有の経営風土をもつことは、周知の事実である。この周知の事実をふまえて考察をはじめよう。もとよりこの特定企業も、その時代環境の変遷にしたがって経営風土を変化させていくことも当然であり、多国籍化による場所環境の相異によっても、同一企業でありながら経営風土を変化さすことになるであろう。ただここで重要なことは、個別の企業経営の特有性であるとともに、時代的そして場所的な環境における特定企業の代表性でもなければならない。そういう意味で、昭和期、とくに第二次大戦以後における我国の企業経営にとって、松下電器は一つの代表性のある特定企業として考察の対象にしても、あまり逸脱の問題はないのではないかとおもふ。

そこで、松下電器の事業部制という経営組織において、組織運営の過程とともに、意思決定はいかに実施されているのであろうか。ここでまず指摘しておきたいことは、企業経営における意思決定が、個人の立場としてではなく組織の関係においてしか実施されえないこと、したがって戦略的意思決定といい、それにたいして戦術的意思決定として、ただ意思決定の機能的な特性化をしたとしても、それを組織の関係において位置づけ、いわば構造的に機能化させないと経営的な意義を半減するものといえよう。

松下電器の事業部制において、経営組織の基礎となるものは、時代環境の変遷にもかかわらず基本的には、いうまでもなく事業部そのものである。すなわち、製品市場別に専門細分化された事業部を基礎として構築された経営組織である。ただ時代的環境の変遷のなかで、二つの軸での適応がなされてきたといえよう。第一の方向は、タテ軸ともいえ、事業部と本社を連結する関係においてであり、いわば統合軸（Integration Axis）ともいえよう。第二の方向は、

ヨコ軸であり、事業部そのものの内外へ連環する関係として、いわば細分軸 (Differentiation Axis) といえるものである。第一の軸上での適応の事例をとりあげてみると、本社と各事業部を直結する統合システムは、昭和29年に事業本部を介在させることによって、いわゆる事業本部制を導入し、昭和36年にはさらに本部制の組織拡充を実施している。また昭和50年に採用された、いわゆる総括事業本部制も、統合システムへの組織改革であり、事業本部制の線上の変革でありながら、なお吟味してみると、昭和10年、戦前に導入された、いわゆる分社制組織体制への回帰もうかがわれ、ごく最近の、昭和53年に発表された組織改造では、いわば直括事業部制への、まさに復帰など、タテの統合軸上の適応であるといえよう。

第二の細分軸上の事例としては、内容的に製品と市場の両方向に区分してみなければならないであろう。これはまた、アンゾフのいう戦略的決定の製品、市場マトリックスと対照しえるともいえる。すなわち、拡大化戦略として、第一の領域である現行の製品と市場にたいする市場浸透は、各事業部、営業所で実施される本来的な展開であり、殊更らに説明するまでもない活動である。拡大化戦略の第二の領域は、現市場に新製品を開発する戦略であり、各事業部が専門細分化された範囲において、改良製品をはじめ、市場の多様化に適應するよう新規関連製品の研究開発を展開していく活動である。こうした経営行動は、たとえばラジオ事業部から組織的に派生してテレビ事業部が誕生し、やがてビデオ事業部をテレビ事業部から派生させるといった組織的な展開となり、製品開発にかかわる研究開発については、ラジオ事業部が無線研究所を付属させて、ラジオの改良と開発をやりながら、やがて関連製品としてのテレビを研究し、テレビ事業部の誕生とともにテレビ製品研究所が付属し、やがてビデオの研究も着手するといった展開である。拡大化戦略の第三の領域は、現製品を新市場に拡販する戦略であり、営業本部を中核として、全国に地域別の販売会社を網羅して市販ルートを整備するとともに、特機営業本部をつくって業務用、官庁用あるいは特殊ルートを開拓することによって、国内市場を細分化し新市

場としている組織展開であり、経営行動である。また海外市場にたいしても、海外事業本部を中核に、現地販売会社を設立し、必要によって生産会社を併設しながら、新市場の開拓を展開している。

また新製品による新市場の開発という、第四の領域である、いわゆる多角化戦略については、さらに四つの分野、つまり集中的多角化にはじまり、水平的、垂直的多角化それに集成的多角化に区分されよう。集中的多角化は、いわゆる事業本部や総括事業本部といった組織の枠内に包括されてきた事業展開であるといえ、ラジオ事業部、テレビ事業部、ステレオ事業部、ビデオ事業部など傘下に15事業部をもつ無線機器総括事業本部のように、ほかに傘下に29事業部をもつ電化機器総括事業本部、6事業部をもつ産業機器総括事業本部などが、その組織展開である。水平的多角化は市場のより同質的な関連で展開される事業領域であるが、その典型は松下電工や松下住設機器などであり、製品のより技術的な関連で展開される垂直的多角化の典型は、松下電子や松下電子部品などがある。また製品・市場ともに、より異質的な組合せとして展開される集成的多角化の事業としては、自転車の宮田工業や段ボールの福岡製紙などが、その事例といえるであろう。すでに松下電器が経営権を掌握している国内関連会社は、いわゆる地域別の販売会社をのぞいて約70社、うち上場会社13社であるが、戦略的枠組あるいはその組織的展開からすると、製品・市場は両方へのヨコの細分軸に位置づけることができるであろう。

3) 経営管理組織と決定

事業部制という経営組織についてみたが、経営意思決定を組織との関係で検討する準備のためである。「経営意思決定の構図」^{注-8}として鳥瞰した場合に、経営意思決定の特性的な類型はともかく、経営管理機能との関連において、経営理念の設定や経営方針の策定など、また事業計画や部門計画の決定など、管

注-8 拙稿、前掲論文。

理組織あるいは組織階層と表裏して遂行される状態を検討しなければならないであろう。それは、日本的経営の特徴の一つといわれる、「合意による意思決定」^{注-9} やよくいわれる「根回し」のメカニズムについて検討することであるともいえよう。

松下電器が事業部制を組織の中核としながら、経営の成長をはかり組織の展開をおこなってきたことは、すでに概観^{注-10}したが、その中心には経営意思決定があり、まさにチャンドラーのいう「組織は戦略にしたがう」のである。とともに経営意思決定が、特性的に歴史的連続性への順応型決定であれ、歴史的連続性への適応型決定であれ、いずれも組織において、あるいは組織をつうじてなされるものである。松下電器での経営意思決定、たとえば経営理念をはじめ経営方針や事業計画、部門計画は、その組織において、いかに組織をつうじて決定、あるいは形成されているのであろうか。

松下電器における経営理念や経営方針の内容とか変遷については別途の機会に詳細にするが、その形成や役割について組織との関連で一瞥しておこう。経営理念が明文化されたのは、すでに昭和4年3月^{注-11}のことである。松下電気器具製作所として大正7年(1918年)に創業して以来、12年目に松下電器製作所と改称した時である。当時は不況の最中であつたが順調な発展をしており、月商で10万円を超過し、従業員数も300人に増加している。「松下電器綱領」として、企業の社会的奉仕を、つぎのように明示している。

「営利と社会正義の調和に念慮し、国家産業の発達を図り、社会生活の改善や向上を期す」——この綱領は、事業の発展にしたがって修正され、現在では「産業人たるの本分に徹し、社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与せんことを期す」となっている。だが「その精神は終始一貫して受け継が

注-9 P. F. Drucker “What we can learn from Japanese Management”
Harvard Business Review, Mar.-Apr. 1971.

注-10 拙著、前掲書。

注-11 前掲略史 72頁。

れ、松下電器の『経営基本方針』となっているのである。』^{注-12}

そしてたしかに、「当時、業審が拡大したとはいっても、まだ町工場の範囲を出ていない個人経営の松下電器が、事業を単なる営利追求の手段とせず、社会のために、産業人としての本分を尽くすことを経営の基本方針として決定したことは、極めて意義の深いことであった。』^{注-13}またこのとき同時に「信条」も、つぎのように制定されている——「向上発展は各員の和親協力を得るにあらざれば得難し、各員自我を捨て互譲の精神を以て一致協力店勢に服すること」。

さらに昭和7年、端午の節句の5月5日、全店員を集合させ、松下電器の「真の使命」なるものを発表し、使命を知ったという意味で「創業命知第一年」として創業記念日をはじめて制定し、全員に「告辞」しており、「このときから松下電器は、毎年5月5日に創業記念式を挙行し、事業の使命について全員の自覚と、達成への決意を新たにすることになったのである。』^{注-14}

こうした経営理念にもとずき、それを転機として、昭和8年松下電器は本店および工場群を従来の大阪市福島区から大阪の東北郊外にあたる現在の門真市に移転し、事業の本拠とし、「建設と発展の時代」^{注-15}（昭和8年～12年）をむかえる。昭和8年には5月に、いわゆる「事業部制」^{注-16}の経営組織も採用している。ただ経営理念との関連で重要な事柄は、昭和8年に「松下電器の遵奉すべき五精神」（のち昭和12年に現在の七精神となっている）および「社歌」が制定され、あわせて朝・夕会制度も実施されていることは注目したい。朝・夕会は使命達成のため従業員の自然発生的な行事が全社的に定着し制度化したものであり、「綱領」「信条」を簡潔な指導精神にまとめた「遵奉すべき精神」

注-12 前掲略史73頁。

注-13 “ 73頁。

注-14 “ 102頁。

注-15 “ 103頁。

注-16 松下電器の事業部制については、拙稿「事業部制の史的考察」（企業者活動の国際比較—千倉書房刊、189頁参照）

と「社歌」を提唱し、全員の意思疎通と一致協力を生み出す大きな役割を果たしたのである。こうした形成の基盤をふまえて、松下電器の経営理念は、その運用から内容を深化させ、事業の環境への適応として変遷していくのである。

また経営方針については、松下電器で公式に「経営方針発表会」が開催されたのは、昭和15年であり、それ以後、毎年、定例化されている。松下電器の社史^{注17}でいう「戦争の時代」（昭和12年—20年）のことである。歴史的な時代の環境としては、昭和12年に日華事変が始まり、日本および産業界は急速に戦時体制に傾斜していく。昭和13年には国家総動員法が制定され、軍需産業を中心とする戦時統制は強化され、家庭用電気器具など民需生産は、材料、雇用あるいは物価等の統制から強い制約を受けることになる。こうした情勢のなかで、松下幸之助は、電気器具の生産を維持するとともに、「戦時体制下の企業の生きる道として、軍需生産にも分に応じて協力する方針」で、昭和13年に初めて兵器の部品を受注している。このような変動期にあたって松下幸之助は、「戦争のために事業本来のあり方を失い、軍需生産への進出によって経営が放漫になることを戒め、」昭和14年3月、とくに「経営の心得」三ヶ条、「経済の心得」三ヶ条、「社員指導及び各自の心得」四ヶ条、それぞれを通達して、全員の自覚を求めている。そうした環境のなかで昭和15年1月に、松下幸之助は最初の「経営方針発表会」を実施したのである。そこで需要者のため、また代理店、販売店のために、「できる限り電気器具の生産を維持する方針」を明確にしている。

さて松下電器における事業計画や部門計画は、組織としてどのように決定されているのであろう。松下電器の「連邦経営制」^{注18}などとして、経営計画や経理制度を解説しているものもあるが、ここでは最近の「報告書」^{注19}にしたがって参照していこう。そこでは事業計画を「契約明細書」と規定している。

注17 松下電器の社史には、「松下電器三十五年史」などもあるが、ここでは「松下電器五十年の略史」による。

注18 石山四郎著、「松下連邦経営」ダイヤモンド社刊、昭和42年。

松下電器の事業部制の自主責任経営を理解するには、なによりも「事業計画」に注目する必要があるという。「この事業計画は、事業部の年間の具体的な行動計画を規定したものであるが、しかし単にそれだけの意味を持つものではない。」^{注-20}以下、その説明をできるだけ忠実にたどってみよう。

松下電器の各事業部は、経営計画として長期計画をはじめ中期、短期の三つの計画をもっている。長期計画は将来の5ケ年にわたるトータルとしての目標と計画を、可能性の追求という観点から策定し、毎年再検討しフィードバックし、ローリングさせる、いわゆる逐年累進方式である。これは昭和34年、11本部20事業部に機構改革された時期に、企画本部が創設され、いままでの各事業部の予算に直結した実行計画である短期計画、いわゆる事業計画を、全体的かつ長期的に方向づけ調整、統括するために工夫されたものである^{注-21}。中期計画は、年間の具体的な行動計画である事業計画と長期計画をリンクさせる機能をもつ3ケ年程度のゾーンとしての行動目標を明示したものである。そして短期計画としての事業計画の運用こそが、松下電器の経営計画にとって特徴的であるといえよう。

たしかに松下電器における事業計画は、「事業部の年間の経営活動を方向づける実行基準である。」^{注-22}これは、どこの企業にあっても、その経営にあたって同様であろう。だが松下電器たる特徴は、「経営責任範囲を明確にし、自主責任経営を具現化したものである」この意義である。いわば事業計画を「契約明細書」としている意味である。契約明細書としての事業計画の意味で、その立案から承認まで過程をたどってみよう。

契約明細書というのは、「経営基本要綱」のことである。松下電器では、こ

注-19 二宮欣也著、〔報告書〕「乱世の松下経営学」潮出版社刊、昭和52年。

注-20 二宮著、前掲書76頁。

注-21 筆者は、たまたま企画本部創設時に参加し、長期計画をはじめ事業部診断、助成を担当する機会をもったので、計画策定などの内容、経由に理解をもっている次第である。

注-22 二宮著、前掲書77頁。

れを俗に「お墨付き」と呼んでいるが、社長から事業部長への、いわば「経営委託書」であり、「契約書」なのである。事業計画が社長によって承認されるので、経営基本要綱が期初に社長から各事業部長に手交されるわけである。経営基本要綱の様式は例示^{注-23}のようであるが、販売の責任額、利益の責任額それに利益率の三目標が明示されている。もっとも利益率については、毎年10%基準ということで不変であり、これは松下幸之助が強調する税引前の売上高利益率10%を確保せよという方針が貫徹されているわけである。本社に対する納付金は、一般にいう本社費だが、松下電器では「経営指導料」の意味をもたせ、本社スタッフ部門の事業部に対する助成・指導の見返りである。また当期の資本金（内部資本金）というのは、松下電器独自のものであり、各事業部を準独立企業として、ただ損益計算書だけの経営でなく、むしろ貸借対照表中心の経営をやらすべく、昭和29年に採用された内部資本金制度による各事業部の資本金である。これによって各事業部長はただ利益責任だけでなく財務責任をも背負うという経営体制になっているわけである。さらに社長コメントというのは、社長としての要望事項など60～70字にまとめた内審であるという。

こうした経営基本要綱について、事業部長の感想は、「自分でつくった事業計画だが、こうしてお墨付きをもらうとシンが入るんですね。これに向かって

注-23

経営基本要綱（ヒナ型）

〇〇事業部長殿

社 長

貴事業部の経営基本要綱を次の通りお伝えします。これにもとづき経営基本要綱を休して自主責任経営の成果を発揮して下さい。

- | | |
|--------------------|-------|
| ○当期の販売責任額 | 〇〇〇〇円 |
| ○当期の基本利益額 | 〇〇〇〇円 |
| ○当期の利益率 | 10% |
| ○本社に対する納付金（売上高の3%） | |
| ○当期の資本金（内部資本金） | 〇〇〇〇円 |

社長コメント

二宮著、前掲書 78頁。

邁進しようという気になります」という。たしかにこの「報告書」がいうように、「泥臭い、旧式だという見方もあるが、」むしろ「アメリカ経営学がいう『目標による管理』をさえも超えていると思う。」りっぱな「松下式目標管理」である。そこに日本の経営の意思決定様式の典型を、ただ稟議制度とか根回りの決定という以上の、あるいはそれらをふまえながら、いわばそれらを超克したものの、N. W. チェンバレンがいう概念の用語でいうなら、「地位—個性—交渉の結合構造」^{注-24}として理解したいのである。

4) 地位・個性・交渉の構造

松下電器の事業部制における経営意思決定の特性が、「地位—個性—交渉の結合構造」(Position Personality-Bargaining Configuration)であるというのは、どういう意味をもつものであろうか。

まず「地位—個性—交渉の結合構造」という、チェンバレンの所論をふまえてみたい。企業の自由裁量の範囲は、社会的環境をはじめとした諸々の外部的な条件によって制約されている。だがこうした限界のなかでも、「かなりの術策の自由」がある。そのことは企業自身の内部的な条件、たとえば「一種の自己制限」である、いわゆる「戦略セット」や、活用しえる資源の質量などによる制約のなかでもいえることである。こうした制約条件のなかで、「どのような活動進路が定められるか」この問題を解明する構造といえよう。

「かなりの術策の自由」つまり経営意思決定の自由裁量の範囲については、松下電器の企業全体についても、また各事業部についてもいえることである。ただそこで、事業部制という組織特性をもつ経営において、いかに「どのような活動進路が定められるか」これを事業計画の策定との関連で理解してみよう。

注-24 N. W. Chamlerlain "Enterprise and Environment" 1968. 大森等訳「企業と環境」81頁 ダイアモンド社刊、昭和49年。

まず階層的地位との関係で検討してみよう。「戦略的行動に対する提案は、組織内のどこか階層的に見て適当な場所から生まれなければならない。」^{注-25}たしかにその提案が真剣にとりあげられるためには、どの階層で検討され提案されたものであっても、組織内でその提案にともなう活動の過程や範囲にふさわしい地位のだれかによって採択され支援されなければならない。つまり「組織的支援のレベル」^{注-26}の重要性である。それは、チェンバレンも指摘しているように、「階層上の地位は個人に権限を与えるだけでなく、主張された意見に注意することを含めて、彼に関係のある他の人々が行使する権限に応じる義務を負わせる」^{注-27}からである。

松下電器における事業計画は経営首脳と各事業部長との事業契約であり、その明細書であるが、その形成過程は、基本方針としての「戦略セット」をふまえながら、経営意思決定についての、まさに地位と個性—交渉の結合構造といえよう。契約明細書である事業計画の内容は、つぎのようである。

1. 事業部方針
2. 前期反省事項と今期重点施策
3. 経営概況
4. 総括資料（生産、販売、利益、設備、期末人員、製品在庫にたいして前期、今期、来期の実績数字、計画数字）
5. 新製品開発と先行的研究開発
6. 収支計画
7. 月別資料^{注-28}

注-25 チェンバレン前掲訳書 82頁。

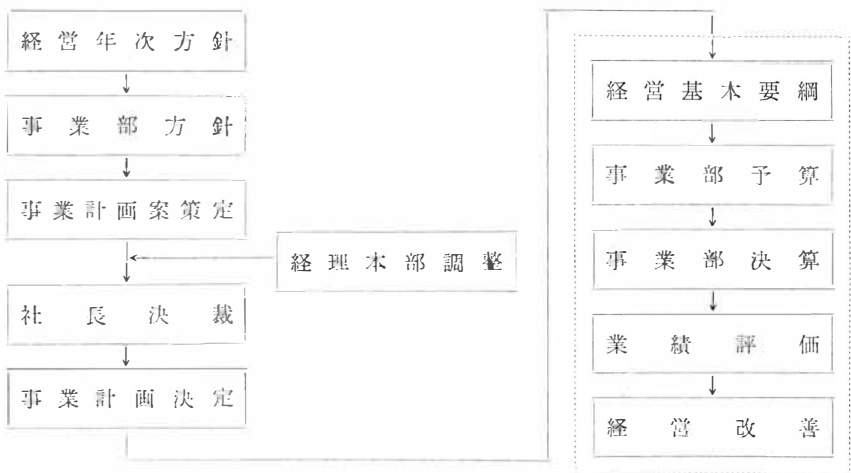
注-26 " " 83頁。

注-27 " " 84頁。

注-28 詳細は前掲、二宮著「報告書」79頁～81頁参照。

こうした事業計画の決定の過程は、つぎのようである。

事業計画，決定過程



事業計画案の策定は各事業部でおこなう。その策定は、経営年次方針をふまえた事業部方針にしたがう。経営年次方針というのは、毎年年頭に開催される「経営方針発表会」において、中堅幹部以上、関連企業幹部や労働組合役員などに年度の方針を明示する。これは、社長を中心に経営首脳が、経営綱領や信条など経営理念をふまえた経営基本方針にのっとり、時代や業界の環境に適応すべく明確にするものである。そして各事業部長は、この経営年次方針をふまえて事業部内に方針を明示するわけである。この場合、各事業部のおかれた内外の経営環境や制約条件を勘案しながらも、また基本的な戦略セットといえる経営基本方針や、生産、販売、技術、経理、人事など職能部門にかんする経営職能方針を配慮しつつ、独自の自由裁量の方針を策定するわけである。事業部方針は事業部内の部長や工場長に明示される。各部長や工場長はそれぞれ事業部方針の具体化の指針を部下の課長や主任に明示し、課長、主任が中心となって活動計画を立案する。これら活動計画案をまとめて事業部原案にするのは事業部の経理社員であり、人事的には本社、経理本部の管轄にある。こうし

て策定された各事業部の事業計画案は、本社、経理本部に集約されるのである。経理本部の役割は各事業部の事業計画案を総合的に検討し、調整することにある。全社的な利益面、資金面、両面から「あるべき利益計画」、「あるべき財務計画」注-29と各事業計画案の積上げ結果を比較し、調整するわけである。実際には各事業計画案は、事業部側からすると99%承認されるのが実状のようである。とともに1%の差異についての経理本部の調整力は強く、松下電器の収益力および堅実経営の要因でもあろう。

経理本部の審査をへた事業計画案は、社長の決裁を受けて正式の「事業計画」となり、「お墨付き」となり、決定の過程をおえる。この事業計画案の作成から決定までの期間の経過は、新事業年度（松下電器の場合、毎年11月21日から）の3ヶ月前に開始され、その初日に「お墨付き」といわれる経営基本要綱をはじめ事業計画が手交されるのが恒例である。この策定過程を、もう一度現実にある事業部の管理部長の言葉で再現し、確認しておこう。注-30

「事業計画はさまざまな計画から成り立っているが、出発点は販売計画なんですね。要するに、今期はこれだけ売れた。来期はいったいいくら売れるのか、売れるのか。これが決まるとそれに合わせた生産計画、設備計画、資金計画、在庫計画なども必然的に決まってくる。

ところが営業部門からあがってきた販売計画が、たとえば前期比10%の伸びしかみていない。これでは少し低すぎる、ということがありますね。そういうときには場所を変えて、たとえていえば高野山に一泊したりして、営業に対して、もう5%アップでいこやないかとハッパをかけるのです。

もちろん、営業もちょっとやそっとではうんとはいいませんわ。うん、いうたら、これは作文とはちがう、ほんとうにそれだけの販売実績を必ずあげないかんですからな。しかし、そうやって議論し、話し合いを詰めることによってこうすればやれるやないか、という知恵も出てくるんですな。」

注-29 二宮著、前掲書85頁。

注-30 “ ” 85～86頁。

また事業計画そのものについて、松下電器の副社長でもある経理本部長の言葉によれば、つぎのように説明されている。

「事業計画というものは、社長の分身として経営を担当する事業部長が、きょう事業部の持っている実力にプラス予測ですね、念願ですね、理想ですね、悲願ですね、そういうものを込めてつくるとのことになっていますから、これはきわめて厳粛なものです。」^{注-31}

たしかにチェンバレンもいう、つぎの言葉に基本的な共通項をもつといえよう。「戦略的再展開を行う過程は、方法はともかくとしてでき合いで、企業に提示されるいくつかの選択のプールに対する利益率の計算を含んだ、単純な算術の過程ではない。企画される目的をもった将来志向的行動は判断の行使、すなわち未知ではあるが、想像できる将来に対する予見と想像力の行使にかかっており、また判断の行使は大ざっぱに言えばその経営者たちの個性に依存する。」^{注-32}

経営意思決定には、こうした地位や個性をふまえながらも、なお交渉の過程があるし、なければならない。「経営者の個性がいかに強く快活であっても、論理の力だけで自己の立場の正当性を他の人々に説得することはめったにできない——とくに戦略的決定では、論理は判断に譲らなければならない。経営者の立場に対する支持を得るために、彼は交渉取引の戦術に頼らなければならない。」^{注-33} すなわち、「他の人々の同意を勝ち得るために、経営者は誘因を提供しなければならない。」^{注-34} そうした「誘因の種類」や「交渉過程」には、いろいろあるであろう。「しかしこのような折衝が、純粹に個人的な段階で進められる必要はない。もっと一般的に言えば、戦略的決定がはじまるであろう階層的地位の個々人は、ある徒党(Clique)一お互いの話を傾聴し合う人々の構成

注-31 二宮著、前掲書87頁。

注-32 チェンバレン前掲訳書86頁。

注-33 " " 88頁。

注-34 " " 88頁。

員であろう。」^{注-35}そこで「経営者たちは共同生活し、また互いに知ろうと努めるので、彼らは互いの個人的な戦略セットを確認するようになる。このことは必要とされる公然の交渉の量を減らす。企業の戦略セットが、あるいくつかの種類の提案をふるい落とし、他のものに優先権を与えるのとまったく同様に、企業内の経営者たちの個人的な戦略セットの結合構造があるいくつかの計画をふるい落とし、また他のものが承認を得るだろうと期待する基盤を与える傾向がある。それらは企業の中で行われる交渉の性質を構成する傾向をもっている。」^{注-36}

ここに描写されている状態は、まさに松下電器において事業計画が策定される過程の本筋でもあり、また地位との関連において稟議制であり、個性と交渉の過程において、いわゆる根回し機能でもある。いわばコンセンサス (Consensus)——合意による決定といわれ、日本的経営の根本、その意思決定の特性といわれる内容である。しかも、制度的に稟議制であることによる平均値化をさけ、均衡性をとり、かつ機能的に根回しが、たんに防禦的でなく、積極的、攻撃的に自由裁量として活かされるよう、まさに「地位—個性—交渉の結合構造」にまで統合的に経営意思決定過程を体系化しているところに、いわば松下的経営の特性を見出すことができるといえよう。

注—35 チェンバレン前掲訳書 90頁。

注—36 “ ” 91頁。