

経営意思決定の構図

—松下電器の事例研究—^{注)-1}

— N.W.チェンバレンの所論をふまえて —

大 森 弘

1) 問題の提起

経営意思決定において、戦略的決定が重要であることは、周知の論議である。また経営意思決定に、戦略的決定のほか、管理的そして業務的決定のあることは、すでにH. I. アンゾフの「企業戦略論」(Corporate Strategy, 1965)をはじめ論議されている。こうした論議をふまえながらも、ここであえて問題を提起し、検討してみようとするのは、いわば経営意思決定の日本の特性、それにもとづく戦略的経営決定の事例に関連させて、模索の努力をしてみたいためである。

したがってこの問題提起は、つぎの一連のことをふまえている。松下幸之助^{注)-2}は、最近の発言もふくめて終始、経営の意思決定の問題について、つぎのように強調している。

注一 この考察は「経営多角化戦略—松下電器の事例研究—」の一連として検討したものである。

注二 松下幸之助氏については、すでに多数の著作があり、紹介があり周知で、筆者もすでに拙著「研究開発政策」千倉書房刊でふれているので、ここでは詳細にする必要はあるまい。また以下、氏の敬称を略させていただく。

「決断するときの手法、心境などを聞かせてください。」^{注)3} この質問にたいして、松下幸之助は、つぎのように応答している。

決断が的確にできることは、経営者として非常に大事なことです。一中略一だから、決断が早く適切にできることが経営者の使命です。

それを怠ったり、迷いがあったら、ほんとうは経営者の座から去らなければいかん。失敗しても、自分だけならしれているが、全部に影響する。だから、つねに自問自答しなければいかん。

いろいろいますけれど、結局、その人のもつ^{●●●}人生観、^{●●●}事業観、^{●●●}社会観、^{注)4} そういうものによる。そういうことを頭で考えて、発表するのはドモってもかまわんが、決断だけはピリッとこななければいかん。これはやめてください、これはやってください、これは一年先にやりなさいというように、決定のできる人でないと経営者としては失格だ。これがいちばん大事です。

それじゃ、お前すべてわかってるのかということ、実際はほとんどわからない。わからないけれども、決定しなければならん立場にあるから、責任をもっているから、早いこと決定しなければいけないわけです。

幸いばくの場合は、まちがいがあまりなかった。いつの場合でも確信があるということはありません。

ここで注意したいことは、経営意思決定における人生観、事業観、社会観である。また確信はないけど、責任がある立場だから決定するという態度である。松下幸之助は、別の機会^{注)5} にもしばしば、人生観、事業観、社会観などを「使命観」とも表現し、あるいは「経営理念」や「経営基本方針」とも表現しなおしている。また経営意思決定について「コツ」とか「カン」を強調して、「いわゆる経営のコツ」というのは、「経営学は学べるが、経営は教えてもらって『わかった』というものじゃおまへんな。一種の悟りですわ。」とさえ表現している。こうした事柄を、経営意思決定の問題としてどのように理解し、位

注一3 永田清寿著「決断—そのとき松下幸之助は—」222～3頁、講談社、昭和45年刊。最近の発言としてはつぎの著作を参照されたい。二宮欣也著「乱世の松下経営学」潮出版社、昭和52年刊。

注一4 筆者が●印、すなわち意思決定の基本を結局ここに集約している。

注一5 二宮欣也著、前掲書「松下幸之助との対談」23～53頁参照。

置づけたらよいのか、模索してみたいわけである。したがって、日本的経営意思決定の特性というより、松下のそれというのが適当であろう。ただ松下幸之助がすぐれて日本の経営者として、とくに戦後において代表的であることは、創業した松下電器およびその企業グループの今日までの経営成果によって妥当とされよう。

2) 経営意志決定の過程

経営意思決定の分類やその過程にかいしては、すでに幾多の文献もあり、業績もあり、その一々についてここで検討しようと意図しているわけではないし、その必要もない。ただ基本的に理解し、確認しておきたいことは、経営意思決定には、戦略的決定をふくめて管理的決定、業務的決定など複数の分類があるという構造的枠組であり、その戦略的決定は代替的選択の過程であるという機能的な内容である。その先駆的かつ典型的な研究は、すでに触れもした、アンゾフの業績でもある^{注一6}。

たしかに経営意思決定における構造的枠組での、アンゾフのいう「意思決定の種類」や「それぞれの意思決定の相互作用」は、それなりに理解するところである。だが「戦略的意志決定こそは、各種の代替案に関する資源の割当ての選択を取り扱うもの」という過程的機能についての見解には吟味の余地があると理解する。このことは、いわゆるマネジメント・サイエンスの先達とされるサイモンの意思決定にかんする問題解決ステップについてもそうであるし、行動科学理論の基礎をなしたといわれるサイヤート・マーチのいわば戦術的レベルにおける意思決定問題についても、同様の吟味が必要であることは、アンゾフ自身の引用からしてもいえよう。

なぜなら、すでに問題提起でも引用したように、現実の経営意思決定は、た

注一6 H. I. アンゾフの所論については、前掲「企業戦略論」を参照されるとともに、若林政史稿「経営外部戦略論」—アンゾフの戦略的決定概念とその背景—香川大学経済論、第48巻、第2号、昭和50年6月参照。

とえ「決断」といい、「決定」といっても、本質的な領域が同一の機能において、代替的選択の過程を基本としていないからである。経営意思決定は、それが戦略的であればあるほど、いわゆる「経営理念」との関連においていわば択一的に決定されるのであり、しかも代替案どころか、試案に「確信」がない場合にも、「実際はほとんどわからない」場合にも決定するのであり、「責任」として、「立場」として決定しなければならないのである。そこに「経営のコツ」あるいは「カン」が必要となってくるのである。それらは決して必要悪ではなく、必要そのものなのであり、経営にとって、したがって意思決定にとって、肯定的かつ積極的な意義が確認されねばならない。そこに経営意思決定の過程ないし機能についての本質的な吟味、あるいは特性的な検討がおこなわれなければならないのである。

経営意思決定についての理解は、たしかにアンゾフをはじめとした研究成果の大きいことは認めるにやぶさかではないが、また相異した接近で検討された成果のあることも確かである。これから理解しようと努力する成果も、その一つといえよう。それは N. W. チェンバレンの経営意思決定についての検討であり、理解である注⁷。

チェンバレンが、「企業と環境」のなかで考察したものを、われわれは「変化と相互作用の理論」と理解したが、まさに内容が意思決定そのものの理解を基礎とするものである。しかも、その副題が明示するように、時間的そして場所的、というより歴史的そして風土的な環境における企業の、意思決定の問題である。したがって、この理解は、一つの歴史観および風土観をもって考察されていることをふまえたのである。こうした視角は、コモンス (John R. Commons) のものと概念的にも類似し、知的な恩恵もあることを、チェンバレン自身も確認している。そういう意味では、ヴェブレン (Thorstein Bunde

注⁷ Neil W. Chamberlain, "Enterprise and Environment —The Firm in Time and Place—" 1968.

(大森他訳：企業と環境。ダイヤモンド社、昭和49年刊)

Veblen)をはじめとした、いわゆる、制度学派的な影響をうけたものであり、特徴をもつものともいえよう。その特徴を、「企業と環境」にかんする序文にそって要約してみると、つぎのようである。すなわち、一言にしていえば、「経済的対位法」(economic counterpoint)ということである。この概念はさらに、適用される領域が、経済的なそれに限らず、社会的なものに拡張されると、社会的対位法とも援用されている。もともと、この「対位法」という用語は、音楽のそれで、「いくつかの独立した旋律を組み合わせて精巧な多声音楽をつくる作曲技法」であり、「一つの決まった旋律を題として(定旋律)、それと組み合わせる別の旋律(対旋律)をつくる実習」である。チェンバレンの言葉を借用して説明するなら、「経済活動には秩序正しい面とともに無秩序な面があり、無秩序な面はどんなシステムが機能する場合にも不可欠な部分であるために、けっしてとり除かれることのない緊張をつくり出すのだ」、この「緊張」を「経済的対位法」というふうに表示したという。これが時間的、歴史的にも、場所的、風土的にも、独特の観点を提供しているといえる。したがって、「それはまた単純に行動の一様性を強調するよりも、行動の多様性をよく受け入れる」そういった考察となりえるのである。そして内容としては、「経済活動における時間という要素の重要性」「経済活動の目的性が示すさまざまな面」「企業の金銭的計算の背後にある組織としての現実」「どんな経済単位でもより大きな経済システムの関係の中でだけ意図を達成する方法をとる」といった事柄を強調することになる。こうした、チェンバレンの考察およびその内容を、概要として、松下電器の事例との関連を出来るだけもたせながら、忠実に跡付けてみたいとおもう。

3) システムとしての企業概念

「企業」の「中心的命題」はなにか。これについて、チェンバレンは、つぎのように要約している。「企業は、変化のために不確実性が充満している環境の中で、その業務活動に対しある程度の制御を確立するとともに、同じことを

やろうと努めている社会と自らを関連させようと企てて、利用できる自由裁量をどんなふうに用いるだろうか。」すなわち、変化する環境での、企業の自由裁量、つまり意思決定を主題としているのである。しかも対象とする企業は、「専門的経営管理とスタッフを必要とするほど大規模の企業」、いわゆる大企業である。したがって、ゼネラル・モーターズ (General Motors) やゼネラル・エレクトリック (General Electric) がそうであるように、松下電器も、企業として、その考察の対象といえよう。

その場合に、企業そのものを、つぎのように理解する。「企業は一つのシステム (System)——明らかな全体的目的をもち、その各部分が結果を達成するため、機能的に適合しつつ、からみ合っているもの——とみなすことができる」と。松下電器は、松下幸之助の個人企業として創業されたのは事実であるが、最早、今日では、「多数の専門化した部分」、職場をはじめ工場、部門、それに事業部や子会社から成り立っており、「その全機能が一人の人間の 心中に混在している、単細胞の有機体ではない。」いわゆる「システム」としての企業である。それはまた、企業の各部分が、全体的目的に対して、ただ単純に機械のように自動的に、分に応じた貢献をするといった機械的組織体ではない。各部分としての下位システムは、システムの全体的目的に対して、別個の活動範囲を限定できる単位として構成され、しかも一つ一つの独自の目的群をもっている。したがって各部分は、その単位が、全体の組織の中で演じる機能的役割によって規定されるわけである。また各部分の目的群は、その単位を占めている人々の個人的諸目標——彼等の欲求のうちで、企業がその満足を延長することができるものの総計——によっても規定される。とくに松下電器が、事業部制をもって組織の特徴とされるところからすれば、この企業全体と各部分の関係は、各事業部との関連において強調されよう。この問題については、事業部制そのものの考察として別の機会^{注)8}にも観たし、詳論する場面もありえる

注—8 拙著「研究開発政策」9—22頁。

ので、必要なかぎりにおいて触れておこう。松下電器の事業部制は、歴史的にも変遷はしているが、基本形態はいわゆる製品別事業制であり、ラジオ、テレビをはじめとする無線機器、洗濯機、掃除機などの電化機器、さらにはモーター・トランスなどの産業機器まで、多数の製品群をもっている。これら製品市場ごとに活動範囲を限定し、別個の単位として各事業部を構成している。それらは松下電器という全体システムの目的と組織のなかにあつて、製品市場別の経営活動を遂行する機能的役割の下位システムとして規定されているのである。たとえばテレビ事業部門は、専門細分化されたテレビ、それもさらにカラーテレビや白黒テレビ、あるいは輸出用、国内用と機能的分担をして事業部化されている。これも各事業部は、積極的な攻撃型の事業部長をはじめ、種々なタイプの経営管理者達によってマネジメントされ、松下電器という全体の社風のなかに、個人的な諸目標や独自の目的群によって、それぞれが個性ある風土を醸成するにいたる。

したがって、「結局、下位単位が自ら規定した諸目的は、それに割り当てられた仕事の文字どおりの意味、あるいは真意から必然的に逸脱する。」だが同時に、「逸脱がどれほど大きくとも、まったく離れることはけっしてない。」それは、「機能的役割があり、それに基づいて業績が判断されるであろうという事実が、全体システムとその下位システムとの間の目的の、ある程度の、普通は大部分の一致を保証する。」たしかに、企業という全体システムとそれぞれの下位システムの関係の一面を見事に把握しているといえよう。これは最近の組織理論における実証研究の成果である、いわゆる条件適応理論^{注)9} (Contingency Theory) でいう「分化と統合」の問題に一脈の関係をもっている。また日本的経営の研究成果の一つ、その「編成原理」の考察^{注)10}とも関連をもつ

注一9 Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch 「Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration」1967.

吉田博訳「組織の条件適応理論」産業能大、昭和52年刊。

注一10 岩田龍子著「日本的経営の編成原理」文真堂、昭和52年刊。

ているといえよう。もっとも、その詳細な議論は別途の機会にゆずるとして、ともかくその概括を、問題意識としてここで簡単にしておくことにしよう。

条件適応理論においては、組織にかんする「分化と統合」の対応は、従来の伝統的な見解のように、唯一最善の解決を意図するというより、それぞれの組織がおかれた条件に適応した解決を意図していくと理解する。企業の下位システムとしての分化と全体システムとしての統合の組織理論は、まさに条件適応的に弾力性をもち、かつ流動性をもつ対応なり、解決が模索されつつづけているといえよう。ここで指摘できることは、松下電器における事業部制も、企業の全体システムとそれぞれの下位システムの関係そして対応は、歴史的にみて戦前、戦中そして戦後という時系列比較で同一の事業部制という概念も、経営環境の条件変化に適応的であり、したがって流動性をもち、また無線機器、電化機器、そして産業機器という相互経営比較でも、同一の事業部制でも運営面は、経営環境の条件差異に適応的であり、したがって弾力性をもつといえよう。こうした経営環境に条件適応する「分化と統合」の組織解決は、松下電器における事業部制において、歴史的にも風土的にも如何ように展開されきったのであろうか。

また「日本の経営の編成原理^{注-11}」として、トップマネジメント層におけるイエの組織化志向と、ミドルおよびローワー・マネジメント層以上におけるムラの組織化志向の有機的混和(?)による集団志向の編成原理にもとづいて、集団への全人的な帰属から「責任の無限定性」が指摘される。これは、いわゆる事業部制を、ただ分権管理制とか独立採算制という、権限と責任の対応や委譲の問題として把握することが、あまりにも欧米的な、あるいは非日本的な編成原理にもとづく、いわば一面的な把握になりはしないか。欧米的経営の編成原理が、すぐれて機能的あるいは職務的な契約によって成立していることは、しばしば指摘されるところである。したがって、松下電器の事業部制も、ただ機

注-11 岩田：前掲著。

能的、職務的な権限、責任の委譲体制としてだけでなく、むしろより基本的には、全人的に帰属する人間の集団に事業全部を下位システム全体として委任する志向といえよう。それは、松下電器の事業部制が、「人を育てる」組織として採択された動機および展開の過程からも、志向の比重が、すぐれて全人的な集団志向の編成原理にのっとった「責任の無限定性」の経営体を基本としている形態といえよう。ここに欧米的な考察による、「機能的役割」と「それに基づいて業績が判断される」という対応の関係だけでは一面的になり、かえって組織としても偏向的になるものといえる基礎がある。すなわち、全体システムと下位システムの間目的ないし目標にかんする「逸脱」は、機能的、職務的なものであり、いわば逸脱制御装置も、量的、結果的なものへの一面でしかないといえる。そういう意味では、この制御装置だけでは、組織は偏向し、より事後的過程の制御ということになる。これに対比して、全人的な帰属による、少なくとも、経営にかんする無限定的な責任をもった集団志向としての事業部制における全体システムと下位システムの関係は、どうであろうか、あるいはどうあるべきであろうか。ここでは、とりあえず結論的に要約だけにしておこう。すなわち、目的や目標にかんして逸脱が、量的のみならず質的にも制御され、しかも事後的でなく事前的な過程として制御される装置は、いわゆる経営理念であり、経営方針であり、企業のもつ価値観でもあり、事業観にもとづくそれらである。のちに観られるように、チェンバレンもいう、戦略セット (Strategy Set) あるいは価値セット (Value Set) にあたる概念であり、また経営の規範 (Norm) にあたるそれでもある。ただチェンバレンのいう、それらの概念の、意思決定過程の枠組における位置づけはともかく、その内容の把握や機能の役割についての意義づけについては、日本の経営の集団志向における経営責任の無限定的な、したがって全人的な委任体制での、積極的、かつ中心的な評価をすべきにたいし、消極的であり、副次的であるといえよう。こうした、経営理念や経営方針の役割や意義については、別途に議論する機会をもちたい。

4) 経済的対位法という概念

企業—この人間の相互関係の複合体—とチェンバレンはいうのであるが、この企業は、時間の関数である、末踏の海洋の航海に乗り出す船の全乗組員に比喻することができるともいう。チェンバレンのいうところを忠実に跡付けて、その思考ないし接近の方法にかんする特徴を理解してみよう。

さきの航海の比喻から、企業の意味決定過程の関係を理解しようとする、その過程は基本的に2つの機能をもっているという。1つは、全乗組員を結束させ、内部の争いか、外的な困難か、どちらかのためにそれがばらばらにならないようにすることである。いま1つは、全乗組員を時間の経過とともに先へ首尾よく航海させることである。すなわち—企業を時間の流れの中の1つの組織と見れば、意思決定過程こそ、それを1つにまとまって沈まないようにしていると同時に、変化しつつある環境を通過して移動させるものであるという注)12。

ここで時間という次元の考察をみてみよう。企業の航海においては、現在は単に動いている前線であり、一方では、この現在の瞬間的位置にそれを運んできた過去の移動—その歴史—の結果であるとともに、他方、その将来の諸目的、すなわちそれがめざしており、その方向へ移動している点の結果でもある一時的な位置である。このようにして現在の企業活動を共同で規定するのは、企業の現実の過去とそれが意図する将来である、といえる注)13。

そこで、われわれは、すくなくとも、「自然」科学と対照的な、思考ないし接近の方法を理解したいのである。これまで、経済事象の進行にかんして、たとえば企業活動について、現在を分析的に検討するか、経済史あるいは経営史という領域において、過去を考慮に入れることはあったが、制御あるいは目的性の要素を軽視する傾向は甚しかったといえる。それは、経済理論が「客観

注—12 チェンバレン：前掲書，6頁。

注—13 チェンバレン：前掲書，6頁。

的、科学的法則群」であり、それがただ政策目的に応用されるものにすぎず、経済政策は経済理論とはまったく別個のもの、異なる主題のものと考えられている注-14、からである。しかし、航海の事例からすると、火星や土星など天体の運行と本質的に相異している、航海の場合には、全乗組員をふくめた、現在の諸関係のシステムは、組織が時間という尺度において、目的に意図され、制御された移動を決定されているとすれば、いわゆる「自然」科学という因果関係とは対照的な相異をもつことになる。すなわち、目的性および制御性の要素を、必要かつ重要な要素として、理論的領域に包摂すべきである。もっとも、このことは、チェンバレンもいうように、目的的活動という特徴をもつ将来に重点を移すといっても、企業の現在の業務活動を軽んじることを認めるわけではない。それは現在と将来がともに押しつける権利と要求が、相互依存的であるほかに独立した性質をもつことを意味するにすぎない、のである注-15。

こうして、企業活動の目的性と制御性という要素の必要を確認し、将来が現在と関係して相互依存的であるとともに、将来そのものの独立的な性質を理解しようとする、そこに対位法、あるいはわれわれの領域では、経済的対位法ないし社会的対位法というべき概念を引用することになる。

この対位法という概念の援用は、システムの諸目的を達成するために、多数の部分进行调整する必要があるという、システムとしての企業の概念と関連がある。たしかに現在という時間にかんしていうかぎり、企業は多数の部門や職場の単位で活動し、目的を志向しつつ業務は調整され、全体として統合される、まさに「明示された目的を達成するためシステムの、機械的に企業が機能することが実現するのも間近である。」すなわち、多年にわたり経済学者が追求していたという、企業の業務遂行における均衡モデルである。だが現時点における均衡モデルも、企業の将来への時間の尺度での活動によって変化せざるをえない。

注-14 チェンバレン：前掲書，7頁。

注-15 チェンバレン：前掲書，8頁。

これについて、チェンバレンは、つぎのようにいっている。——しかし、経営管理層がこれを求めて熱心に努力しているちょうどそのとき、企業は将来への時間の軌道を移動し続けている。現在は動いている前線である。周囲の環境条件はしばらくの間変わらないので、経営管理層の達成目的であった諸関係の緊密な体系を攪乱する必要はないかもしれない。しかし環境は変化するのであり、しかも時として急速に変化する。現在は永久に同じままではない。すなわち、それはごく最近経験されたと同じような諸特徴をいつも示し続けるわけではない。諸条件が継続するという予想に基づいた観察は、不連続性に直面すればあてはまらない。したがって——その地位を守り、拡大する諸目的を達成するために、企業は第一にそれが活動している周囲の環境に、機敏に「踏み込ま」なければならない。企業は、過去が将来に対してもつ指標としての有効性、行動の一般法則化をよりどころとしての確かさを減少させるべく侵入してきた変化を探し求めなければならない^{注-16}、という。

これは、「歴史的感覚」の二面性の意味するところでもある。たしかに、「歴史的感覚とは、過去がどのように教えるか知っていることをいうだけではない。」それとともに、「過去が科学的あるいは確率的法則、有用な格言のどちらにも貢献しえないという可能性に対する敏感さも、それは含んでいる。」さらに企業の組織的活動の変化は、歴史的環境の変化に対応してだけ生起するものではない。企業それ自体が、将来にむかっての進路を変化させるような目標をもつことによって、企業活動は変化する。企業は将来にむかって意図された目的を達成するのに必要であるなら、その活動と組織を修正して、目的的にその方向に自身を変革していくのである。そのことは、「将来の諸目的のために自分自身を調整したり、適応させたり、再構成するというこの過程は、それをつくり出すのが経営管理層の目的であるといまいったばかりの現在の均衡を覆すことを意味する」^{注-17} わけである。

注-16 チェンバレン：前掲書，10頁。

注-17 チェンバレン：前掲書，11頁。

こうした「歴史的理由」と「目的的理由」からして、企業は現在が長続きするというよりは、つねに将来にむかって均衡が破壊される変革の過程にあり、経営管理層も均衡の完成に努力する必要があるシステムそのものを、たえず攪乱する必要にも直面しているといえる。そのことは、経営管理層が短期的には組織の生活能力を保持するとともに、長期的には、革新の目標を設定し追求する能力を保持しなければならないといえる。まさに、「それは、企業が直面する真のジレンマであり、解決しにくく、とくにそのための調整、妥協、最良の判断の不断の流れを必要とするものである。」^{注一18}

これにかんし、松下電器の事例をふまえてみよう。第二次世界大戦後の日本経済は、それ自体全体が環境の断絶と激変のなかにあったが、その適応を松下電器が、いかに実践したか、その問題解決の一つの決定に、オランダのフィリップス社との技術および資本の提携がある。この意思決定が、いかに画期的であったかは、それまで戦前、戦中の松下電器の歴史の過程と、それ以後の成長の展開をみれば瞭然となる。昭和27年におこなわれた松下幸之助による意思決定は、創業以来の松下電器の歴史の単なる延長線上の点線でなく、将来のエレクトロニクス分野への参入をはじめとした変革の行動の引金である。その当手を回顧して、松下幸之助自身、その意思決定の状況について、つぎのよういう。

「フィリップス社と提携することが真に正しいか、はたして誤りがないか、完全な決断がつかなかった。このような、あいまいな心の状態で調印したのは事実である。私は、ここに及んで迷いが生じることは、自分の未熟さを現わすものであると、自分を叱ったのであるが、大事に臨んで、心に何の迷いもなく決断して、仕事を進められる人は偉人というべきである。このような聡明さを養うことが大切であると痛感したのが、偽らない心境であった。

しかし、ここで大切な点は、手さぐりであっても、そこに私心をさしはさま

注一18 チェンバレン：前掲書、12頁。

ないことである。フィリップス社と提携するため、大いに悩み迷ったのは事実であるが、私心のなかったことは顧みて得とし、是としている。』^{注一19}

またこれは事業撤退の事例で、前例の逆の場合であるが、それだけに参考になる意思決定である。今日、いや将来にわたって情報化社会といわれ、情報化時代をむかえたといわれているが、昭和39年当時においても、その喧騒は差異はなかった状況である。当時、松下電器もその将来を期待して、系列企業の松下通信工業においてコンピュータの開発と事業展開を推進しており、富士通をはじめとするコンピュータ6社とともに日本電子工業振興協会のメンバーでもあった。それが突如として、松下幸之助の決断によって、協会から脱退し、事業用大型コンピュータからの撤収をはかったのである。この意思決定も、将来の情報化の展望からすれば、松下電器にとっては、期待と予測への延長線上にない、という意味では画期的、しかも劇的な変革であったろう。

たとえば、当時の日本電気の小林宏治社長は、つぎのように頭をひねっていたという。「わからない。コンピュータはいまでこそソロバンには合わない。しかし、これは将来必ず、家庭電器の分野にも不可欠になるもの。松下さんはいったい、何を考えていなさるんだろうか」と。これにたいして、松下幸之助は、つぎのように返答している。

「ぼくは、前途大いに有望な仕事でも、そこにはおのずから限度があり、適数の会社が必要と思う。いくら伸びてゆく業種でも、10社を適当とするか3社を適当とするかによって判断しなければいけない。かつてそう申し上げたことがあるが、いかに伸びる仕事でも、日本では大型コンピュータは5社もあれば十分だとぼくは判断した。

しかし、コンピュータの技術そのものは、大いに研究しておこう。つまり、単能機というか、端末機は今後、無数に要るだろう。これは何社あってもかまわん。そういうことで、端末機の方は手がけているんですよ。これはたいへん

注一19 永田：前掲書、142頁。

な需要がある。何十万円，何百万円とするもので，しかも数多く要ります。コンピューターより，その方がいいだろうと思ったんです。

仕事には，おのずから役割があって，大型をやるところも必要だし，小型をやるところも必要です。使命感に変わりはない。こういう考え方です。本体の大きなものはIBMもやっていますし，富士通さんもやっていますから，そこへ割り込んでいく必要はない。」^{注）-20}

そして，「ワンマン的だといわれてもいい。それが会社運営という使命感に立っての決断ということであれば許されていい」とまで断言してはばからない。そこには，歴史的な不連続，つまり断絶にたいする苦悩があると同時に，目的的な使命感への決断の真剣さがうかがえるのである。こうした，松下電器の事例なり，松下幸之助の決定の，詳細な検討は別途の機会にするとして，ここではまず，経営意思決定の構図についての鳥瞰をえるだけにとどめておきたい。

5) 経営意志決定の枠組

ここで経営意志決定の構図にかんして，鳥瞰をえるための枠組を把握するまえに，いま一度，経済的対位法について取纏め，確認しておこう。まず，チェンバレンの言葉を引用して要約しておこう。

「これら2つの傾向——凝集と攪乱，均衡と不均衡——は経済的対位法のように混在しなければならない。一方が他方のめざす効果を実現するために必要である。体系的調整なしに，企業はその現在の環境の中で生存することができない。いま，変化した諸関係の体系に注意しつつ活動することなしに，組織は現在を越えて生存することはできない。

この経済的対位法は，企業の業務活動に緊張を導入する。」^{注）-21}

これはすでにみた，松下電器における，フィリップス社との提携や大型コン

注—20 永田：前掲書，222頁。

注—21 チェンバレン：前掲書，13頁。

ピュータからの撤退にかんする、松下幸之助の決断の事例の内味にみられるところである。実際に企業はつねに現在の目標を達成するよう有効な経営活動をおこない、そのために体系的な組織と統一的な関係を保持し、均衡状態への傾向が存在しなければならない。が同時に、回避しがたい環境の種々な変化の惹起と、それらとの関連で企業がもつ目的性あるいはいわゆる使命感のゆえに、現存の関係を解体し、新規なものの形成のために、不均衡要素を導入する動向がなければならない。これら2つの傾向は、なんらかの釣合いを求めようとするけれども、緊張を生み、平穏な空気よりも、嵐を呼ぶものである。企業内部においても、現在のシステムを完成しようと努力する人々と変化を有利とする人々など、価値と利害の衝突が起り、これらの緊張は組織全体にまで及ぶのである注)-22。

こうした経済的対位法の考察をふまえて、経営意思決定の枠組は、2つの側面から理解しえよう。それはチェンバレンの用語によれば、「理論的、方法論的考察注)-23」ともいえよう。すなわち、第1は、「社会的制度に関する一般法則の一時的性格」にかんしてである。その意味はわれわれが観察する企業行動とそれから引出される法則とは、——時間と場所によってしばられた、特定の時期、時代にかかわるものである——ということである。そのことは決して、一般的法則なしにすませるということではなく、われわれの行動にかんする一般法則は、人間以外の、無目的な、自然現象にかんするものと相異するということである。それは、——歴史的不連続性と目的的行動は、科学的知識群の継続的累積と洗練を妨げる働きをする——注)-24 からである。

われわれは、ここで、企業活動など人間が介在する社会現象においては、歴史的連続性という一般法則化の傾向をふまえつつ、なお歴史的不連続と目的的制御性による特性化の動向を本質として理解しなければならない。経営意志決

注-22 チェンバレン：前掲書，13頁。

注-23 チェンバレン：前掲書，14頁。

注-24 チェンバレン：前掲書，15頁。

定の領域で、この問題を捉え直すとするれば、歴史的連続性に対応する型的意思決定と、歴史的不連続性に適応する型的意思決定に典型的に分類されるといえよう。そして「科学的知識群の継続的累積と洗練」は、歴史的連続性への対応型意志決定には、より有益な効用をもちえるが、適応型的意思決定には、むしろ限界をもち、別途の決定の基礎なり基準なりが必要といえよう。チェンバレンのいう、戦略セット (Strategy Set) や価値セット (Value Set) などが、その位置づけに該当するといえようし、松下幸之助のいう、使命感や事業観というのも、それに相当するともいえよう。すくなくとも、科学的知識群による、いわば知性的ないし理性的決定だけでなく、科学的知識群も活用はするが、むしろ感性的あるいは悟性的なものに主導された意思決定があるという、典型的枠組を理解したい。

さて第2は、「目的性の要素がいくつかの点で画一性への傾向にしばられない、多様な行動の可能性を導入するという事実」にかんしてである。これは前段の目的的行為や目的制御との関係もあるが、より積極的に、企業行動の多様性を、ただ現実における現象面としてだけでなく、本質面から理論づける枠組を提供するものであるといえよう。このことは、とかく理論という名において、中心的傾向への興味が高いのにたいし、むしろ行動の範囲への興味を呼ぼうとするものである。ここにすでにみた条件適応理論の積極的な貢献も期待できるといえよう。もっともこれは、企業行動にかんし混沌としたあるいは秩序のない多様な観察をしようとするものでもなければ、企業行動にかんする一般法則化の可能性を排除しようとするものでもない。ただ企業行動にかんする「一般法則の内容と永続性に影響」することなのである。強調しすぎるきらいはあるが、企業行動にかんする経営理論には時間と空間をこえた唯一最善のものは存在しないのが、理論的にも方法的にも当然であり、むしろ時間と空間に特定された多様な経営の理論こそが、企業行動にとっては理論的にも方法的にも必要であることを、積極的に主張しようとするものである。たしかに「目的性自体、有効な一般法則化から除外することのできない現象である。」したがって

理論そのものの重要な要素として、目的性が組み込まなければならないし、その制御のための計画という要素も、ただ理論の政策的な応用というのではなく、理論自体に組み込まれて成り立った理論内容でなければならないことを意味している。そこには、「価値セット」や「戦略セット」、あるいは「使命感」や「事業観」が、より積極的な役割と位置づけにおいて、企業行動や意思決定の理論が構築される基盤があるといえよう。われわれはここで、経営意思決定について二元的特性論と目的制御論という横軸と縦軸のマトリックスを枠組として構築することができ、これを理論的方法論的枠組としよう。そしてこれまでの、企業行動にかんする、なかんずく意思決定についての枠組を要約すると、つぎのように一覧することができよう。

だがこれまでの検討について、より重要な付言は、チェンバレンも強調しているように、「この分析はしたがって反理論的、破壊的、あるいは否定的意図をもつものではない」ということである。このことは、こうした分析の主題に関連して要約している言葉、「すなわち企業は、変化のために不確実性が充満している環境の中で、その業務活動に対しある程度の制御を確立するとともに、同じことをやろうと努めている社会と自らを関連させようと企てて、利用できる自由裁量をどんなふうにも用いるだろうか注²⁵」——まさに「自由裁量」にかんする理論的、建設的かつ肯定的意図をもつものなのである。それがまた、現在おかれている松下電器をはじめとした企業環境であり、それにたいする企業の適応ではなかろうか。

注-25 チェンバレン：前掲書、16頁。

ただ社会との関連についての考察は経営理念など企業の「目的性」との関係で、別途の機会に検討したい。

経営意思決定と経営管理機能の類型区分

経営意思決定の 類型区分 経営管理機能の 類型区分			対応型意思決定	適応型意思決定
			(歴史的連続性への対応)	(歴史的不連続性への適応)
目的 性	経営理念	(戦略セット)	知性的経営理念	悟性的経営理念
	経営方針	(規範ノルム)	存在論的経営方針 (ザイン的 Sein)	実存論的経営方針 (ゾレン的 Sollen)
制 御 性	事業計画	(経営決定)	戦略的対応型 経営決定	戦略的適応型 経営決定
	部門計画	(管理決定)	戦術的対応型 管理決定	戦術的適応型 管理決定

- (注)一. 企業の「多様性」は経営意思決定の種類の組合せ比重により、また「目的性」の内容の相異によって形成される。
- 「制御性」は、さらに統制や組織など他の機能にまで展開される。
 - 戦略的経営決定などの検討については別途の機会にしたい。