

## マネジメント分析

—— マネジメント診断とマネジメント能力向上のために ——

下 島 英 忠

---

### はじめに

#### (1) 本論の目的

マネジメント論は、これまでもまた現在においても「経営は机上でなく実践で学ぶもの」の言明に見られるように、理論的な説明（あるいは、概念や理論の形成）には有用であるにしても実践的な「場」におけるマネジメント行動の創出や形成を担う実質的な人材の育成手段としては、決定的存在とみられてきたとはいえない。

このような「実践主導」の視点を越える《理論主導》の基盤を確立するためには、マネジメント理論の一層の確立が必要である。

そして、これを実現するためには、マネジメント理論による、マネジメントの《全体像》の提示およびマネジメント行動の《共時的》な把握、および、それに基づくマネジメントの《診断》と《指導》が不可欠である。

マネジメントにおける「実践主導」、および、それによって得られた実践的なマネジメント能力は、過去および現在までに成立してきた集権的マネジメントの部分的な《修正》や《改良》には有効であっても、あるいは、効率的なマネジメント・システムの形成には寄与してきたが、伝統的な集権マネジメントの限界を超えるマネジメントの革新的な創出にはまったく無力である。

現在の経済社会のもつ深刻な矛盾、つまり、一部の先進的工業国の「豊かさ」の陰で広範で多数を占める後進的諸国の極端な「貧しさ」、経済的開発の進展と自然破壊の加速的進行、都市と農村の人口偏在やそれに伴う社会生活の較差の圧倒的な拡大といった諸問題の解決のためのマネジメントは、その対応手段を編み出せない、「実践主導」のマネジメントにはなく、《理論主導》のそれに依らざるをえないというべきである。

この理論主導のマネジメントは、もちろん、今日でも頻発して止むことのない、不合理や不条理な経営者支配によるマネジメントの「迷走」をただす手段としても、間違いなく有効である。

筆者はすでに、前者の要件としてのマネジメントの《全体像の提示》については、ほぼ完成させた<sup>2)</sup>。つまり、マネジメントの領域が《集権マネジメント》と《分権マネジメント》の2つの領域から成り立ち、これらのうちで、これまで未知の領域であった《分権マネジメント》を明らかにしたことによって、その重合体としてのマネジメントの全容を理論的に解明したのである。

このマネジメントの全容の理論的完成という到達点を踏まえて、本論は、後者の要件であるマネジメント行動の《共時的な把握》、つまり《マネジメント分析》の理論化に進もうとするものである。

したがって、ここでは、マネジメント行動の事業特性を行動形成時に《共時的》に把握し分析する手段としての《マネジメント分析》を提起し、この主旨に照らして、その概念および分析の《枠組み》と《方法》について論じていくことにする。

マネジメントの「診断」と「指導」は、マネジメント実践への《マネジメント分析》の適用による分析結果の抽出によって、はじめて可能になる。したがって、それらの作業は、本論の完成と適用の後に取り組むべき課題といえる。

よく知られているように企業体の経営行動の分析手段として、われわれはすでに、「経営分析」をもっている。この「経営分析」と本論で取り上げる《マネジメント分析》との関係について、はじめに整理しておきたい。

## (2) 経営分析との違い

経営体の《機能》として《マネジメント》を捉えたとき、この《マネジメント》の決定行動それ自体を共時的に分析する手段は、少なくとも、学問的には知られていない。《マネジメント分析》はそこに向けた分析手段である。

「経営分析」は、一定期間にわたる事業の成果を分析対象に設定するという意味で、過去の行動形成の「検証」とそれに依拠した現実の「修正」を意図する手段である。過去と現実との厳密な連続性や延長性が保証される限りで、この方法論は有効性をもつが、それが成り立たない場合には、有効性に問題が生じる。

ところで、この結果に基づいて求められるマネジメント行動は、当該経営体の全体的観点から導出され適用されるという限りで《集権マネジメント》の手法である<sup>3)</sup>。

マネジメントの概念を《集権》と《分権》の両端点から成り立つ「スペクトル的な連続体」と認識するとき、《集権的》な分析手法としての「経営分析」は、分析可能な領域の中に《分権的な行動空間》を含みえないという意味で限定的である。

他方で、「経営分析」は、市場価格としての経済価値で秤量されたデータを用いる《定量的》で厳密性の高い分析手段である。

これに対して、《マネジメント分析》は、事業主体の経営行動それ自体をむしろ《定性的》な分析によって捉えることになる。この意味で、その分析に計量的な意味での厳密性は損なわれる可能性がある。

もっとも《マネジメント分析》には、事業行動と分析時点との《共時性》、そして分権的な行動領域を含んだ《適用範囲の拡大》が期待される。

これらの特徴の違いがあっても、《経営分析》と《マネジメント分析》は、いずれも事業体を分析対象に設定する点で、また、それぞれに分析特性や対象領域に固有性を有するという点で、相互に補完的な関係に立つと考えられる。

マネジメント分析は、マネジメント行動の主体性に焦点を合わせて、さまざまな《マネジメント主体》、あるいは、それぞれの《マネジメント階層のマネジメント》に対応して実施され、そこに成立するマネジメント・システムの《環境適応性》を分析し評価することによって成立する。

### (3) マネジメント分析の必要性

マネジメント行動は、大規模企業から小規模企業までのそれぞれの事業領域や経営者から従業員までを含む各種の業務領域における、さまざまな事業主体（あるいは行動主体）が日常的に実施している。

このような多様な事業体の中には、まさに目的適応的で業績の良好なものもあれば、逆に、そうでないケースもある。この後者のような事業体の場合、そのマネジメントを共時的に分析し、即時的に是正することが出来るとしたら、その行動は、事業目的の完遂に照らして、きわめて望ましく、その意味で、マネジメント分析の必要性は、きわめて大きいといわねばならない。

その中でも、ローカルな地域社会の個体的事業体のマネジメントについて、その分析の必要性が特に高い。

こうした地域的な事業体のマネジメントは、地域社会的な観点からの存続の必要性は高いにもかかわらず、革新的で強力なマネジメント能力を備えた大規模企業体との間で厳しい企業間競争を強制され守勢に立たされる一方で、相互に孤立的な事業環境におかれていて、マネジメント改革への必要性の認識やその充足のための学習環境が不十分であり、その存続と展開のためには、理論的に裏付けられた地域的な支援の必要性が大きいと考えられるからである。

### (4) 議論の方法

本論では、さまざまな事業体の《事業システム》や《マネジメント・システム》を特徴づ

ける人的力能に注目し、そのありように対応して成立するマネジメントを類型化し、その特性の理論的な把握を通じて、《マネジメント分析》の概念と方法を演繹し体系化するような理論的方法を用いる。

## (5) 議論の到達点

本論の目指す到達点は、「経営分析」において実現しているような、つまり「専門家」から「初学者」までの多くの関係者が分析可能であるような、実践的で確実な分析手法を確立することである。

そして、この条件を充たすために、《マネジメント分析》の理論的な解明とその方法論の完成を試みることにしたい。

## I. マネジメント・システムの環境適応性

ある事業体を想定するとき、その内部には、何らかの事業を具体的に実現する「場」で成立する《事業システム》、その事業システムを稼働させ、統制する《マネジメント・システム》、そして、このマネジメント・システムを機能させる《マネジメント》が成立していると想定できる<sup>4)</sup>。

事業体のマネジメントを分析するためには、この《マネジメント・システム》に注目することが有効である。

マネジメントが事業主体の主観的行動や精神的行動を含み、客観的に把握するのが難しいのに対して、《マネジメント・システム》は、そのマネジメントの事業上の意思を反映した「組織的メカニズム」であり、それ自体が実体として認識できるからである。

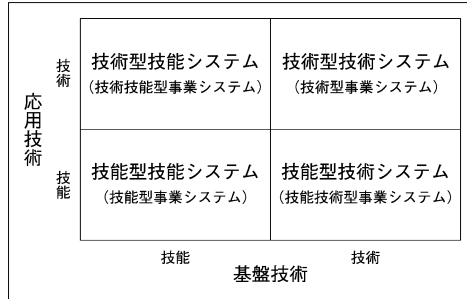
この《マネジメント・システム》を認識するために、《事業システム》と《マネジメント・システム》との関係を整理し、これを踏まえて、《マネジメント・システムの環境適応性》を明らかにすることにしたい。

### 1. マネジメント・システム

事業システムは、生産行動に供せられる人的能力としての《力能》と物的手段の体系としての《設備》から成り立っている。この事業システムを全体的に特徴づける要因は人的要因であり、具体的には、そこにおける《力能》である。そして、この力能には、基本的に《技能型》と《技術型》の2形式が存在する<sup>5)</sup>。

これらの2形式の力能は、それぞれが個別的に成立するというよりも、むしろ相互に複合的に規定し合いながら、現実的に個別的な事業システムを成立させる<sup>6)</sup>。(図1「基盤技術と応用技術の諸形態」参照)。

図1 基盤技術と応用技術の諸形態



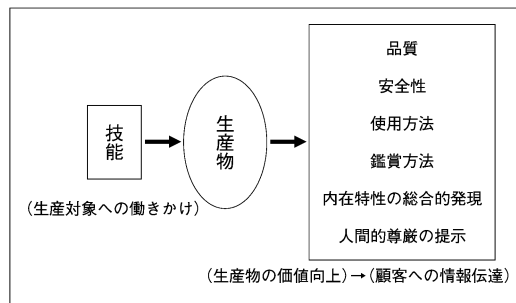
こうした多様な事業システムのうち、ここでは、その基本をなす技能型事業システムと技術型事業システムをまず始めに取り上げることにする。

### 1) 技能型事業のマネジメント・システム

技能型事業は、事業主体の《技能》によって担われ、創出されている。そして、この《技能》は、事業主体が生産対象に内在する特性を熟知する生産行動の中で発揮されて、付加価値の形成をもたらせる。

あるいは、技能型事業は、事業主体の生産対象に対する深い「識見」、あるいは、きわめて高い専門能力としての《ナレッジ》の中で成立しており、それゆえに、事業主体自身が「生産対象」や「生産物」に対する高度な《情報発信力》を備えるにいたるということでもある。

図2 技能の果たす生産的機能



この情報発信力を基盤にして、技能型事業は《生産対象や生産物の特性》および《それらに向けたナレッジ》のありように応じた多様な事業形態を成立せしめる。(図2「技能の果たす生産的機能」参照)。

ところで、その事業形態は多様であるとしても、技能型事業には、当該事業の核心として

の《技能》について、その生産的特性の発現をうながす仕組みが事業自体に備わっていないなければならない。この「仕組み」こそ、《技能型事業のマネジメント・システム》に他ならない。

あるいは、当該事業体の《情報発信力》の問題は、見方を変えれば、顧客の《情報受容力》の問題である。したがって、この《マネジメント・システム》には、みずからの《ナレッジ》を高めると同時に、顧客側の《感受性》を向上させるための「学習機能」が必要であり、ここに向けた「仕組み」づくりが求められる。

ここで、技能型事業のマネジメント・システムをより具体的に認識するために、現実のいくつかの典型的な業務部門に注目して、その成立のありようや要因を示しておくことにしたい。

#### (1) 小売業部門における技能型事業のマネジメント・システム

「青果物」、「加工食品」、「日用品雑貨」、「衣料品」、「飲料品」のような商品群に関して、技能型事業者は、その「仕入れ先」に関する生産地や生産企業の技術的な状況、それに応じた商品自体の品質や安全性などの《特性》、そして、これらに基づいた商品の使用上の、あるいは、鑑賞上の《特性》などに関連する顧客向けの情報発信がこの部門での事業上の課題である。

そうした商品群を扱う「小売業」は、一般に、来店する顧客の購買意欲に応える事業であるといえるが、この技能的事業としての「小売業」は、このような一般性を超えて、みずからの技能的な特性を発揮することがその《使命》となる。

したがって、ここでのマネジメント・システムは、事業者が商品に対する技能的な能力を深化させるための仕組みと、この高い力能に基づいて顧客の学習をうながす仕組みの両面を備えたものとなる。

#### (2) 製造小売業部門における技能型事業のマネジメント・システム

「製鉄品」、「金属加工品」、「装飾品」、「土産物品」、「衣料品」、「調理品」、「加工食品」のような製品について、その原材料の本質的な特性を限りなく引き出すような製造方法を、それぞれの技能型事業者は確立している。

ここにおいて完成している奥行きのある、また、深みのある製品の《質のよさ》を的確に顧客に伝えることなしに、こうした事業者は成り立たない。

したがって、ここでのマネジメント・システムは、このような事業者の持つ《技能的高み》と《顧客の認識》との間の「隔差」を埋めるための仕組みが、その骨格となって成立する。

(3) サービス販売業部門における技能型事業のマネジメント・システム

「整体業」,「理・美容業」,「介護業」などの事業体がこの部門に対応する。ここでの技能は、顧客の個性に則した対人的に直接的な《業》の施行にある。

したがって、事業者側における、この「業」の高さの《発揮》と顧客へのその《伝達》がここでのマネジメント・システムの主題となる。

(4) 生産物生産部門における技能型事業のマネジメント・システム

「農産品」,「園芸品」,「林産品」,「海産物」などの一次的生産物がこの部門の対象となる。この場合の技能は、自然の土壌の生産環境を整え、その「産物」の質の高さをいかに維持するかに関わる力能である。

したがって、ここでのマネジメント・システムは、自然界の生産環境に対する「観察」,「保全」,「修復」についての《力能》を高める「仕組み」,および、この生産環境における生産物の特性を顧客へ伝達する「仕組み」が主要素ということになる。

このような技能型事業のマネジメント・システムは、それが期待通りに機能した場合には、《信頼》や《信用》に裏付けられ、その成果として「商品」に《高い付加価値》を実現させるはずである。

そして、それが顕著になるほど、その成果の「分け前」を求めて市場参入が生じ、その過程で、より広い普及を指向する技術型事業行動が誘引され、原初的な生産形態である《技能的な生産環境》の《技術化》をうながす試みに帰着することになる。

この特性こそ、《技能型事業》が“すべての事業の基礎をなす”という命題に結びつくものである。

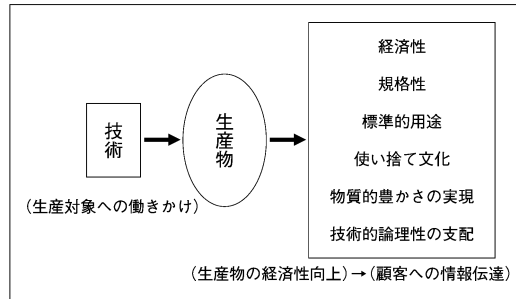
2) 技術型事業のマネジメント・システム

技術型事業は、ヒトの身体的な《技能》の制約を超えた《狭義の技術》を基盤として生み出される事業である。(いま一度、図1「基盤技術と応用技術の諸形態」参照)。

そして、この《技術》の基本は、ある「行動体」を分析対象に設定したとき、この対象から一定の動作を生み出す「機構」と「要素」を分析的に特定し、それらを物理的な《構成体》で置き換え、この「行動体」の機能的システムを《生産システム》として人為的につくり出すこと、あるいは、生産的現実についての「調査」、そこから得られる生産的概念の「分類」と「分析」、さらに生産的な要素や機構の「析出」、そして、それらの概念を生産力の形成に向けて「再統合」といった概念操作に基づいて成立する。

この意味では、技術型事業は、技術的力能に基づいて事業行動を形成するための選択肢を「分析」と「統合」などの論理的操作によって創出し、実施することから成り立つといえる。

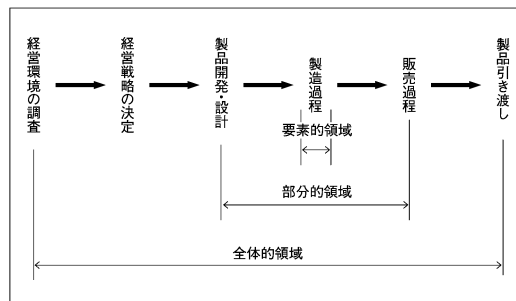
図3 技術の果たす生産的機能



したがって、技術は、技能に固有な身体的制約から開放され、みずからの力能の対象化された《生産システム》に対して、巨大な生産力を実現する可能性を内包しているといわねばならない。(図3「技術の果たす生産的機能」参照)。

あるいは、技術は、分析対象への設定領域にしたがって、その《生産システム》の成立の形態が変化するので、たとえば、その形態を《全体的領域》、《部分的領域》、そして《要素的領域》のように表徴的に区分することができる。この場合に、全体的領域とは、事業の成立可能性を探り、成立させることから始まり、さまざまな生産的過程を経て、生産物を納入するところまでの全過程を意味する。また、部分的領域と要素的領域は、それぞれ全体的領域を構成する部分過程およびその基本となる要素的過程を意味する。(図4「生産システムの技術的領域区分」参照)。

図4 生産システムの技術的領域区分



これに対応して、この技術的生産システムには、機能的な意味で、《階層構成的な特性》が発生することになる。

このシステム特性は、実質的に、技術型事業へのマネジメントの可能性を生み出すものである<sup>7)</sup>。



もちろん、ここでのマネジメントは、技術型事業システムに備わる基本的特性としての「経済性」、「効率性」、「生物限界超越性」、「快適性」などの実現の「ありよう」や「度合」をめぐって成立する。

このようなマネジメントの特性をより明瞭にするために、ここでも、技術型事業のマネジメント・システムの成立に関わる要因をより具体的に示す試みを行っておきたい。

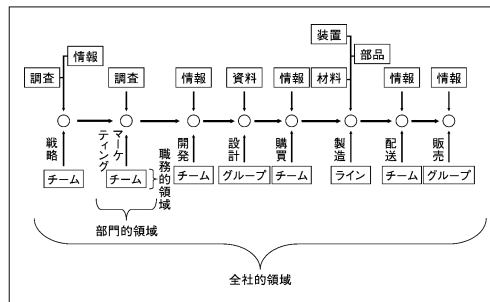
(1) 全体的事業領域における技術型事業のマネジメント・システム

すでに述べたように、全体的事業領域は、事業の創出（あるいは、その構想や形成）から生産物の引き渡しまでの全過程に対応するが、この過程の実際の構成は、個別の事業のありように応じて定まる。

多様で膨大な数の部品の集積で成り立つ複合的な生産物を扱う巨大な事業体の場合、その《全体的事業領域》は、多様な納入システム、細分化した生産システム、そして多岐にわたる流通システムからなる多面的な分業システムを形成し、《広域で長大な生産的過程》によって成立する。

逆に、単純な構成物からなる生産物の事業のそれは、《狭く短いもの》になる。(図5「囲い込み型事業の事業領域」参照)。

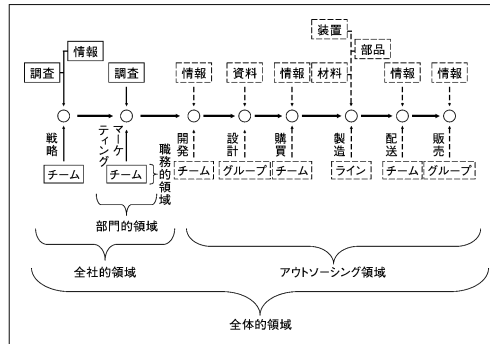
図5 囲い込み型事業の事業領域



あるいは、この状況は、事業体の事業の組み方によっても変化する。つまり、広く長い生産的過程を多くの部分的な事業領域を、それを単位にした領域ごとに「アウトソーシング」するとしたら、これによって、当該の事業体の直接に担当する事業領域は、大幅に縮減されることになる。単位機能からなる事業体の成立である。(図6「アウトソーシング型事業の事業領域」参照)。

いずれの場合でも、全体的事業領域を担う事業体や事業者は、そこに構築される生産的過程の全体に責任を持って事業を成立させている。そして、創出される生産物の特性がこの過

図6 アウトソーシング型事業の事業領域



程を通じて決定されることに注意すると、彼らこそ、その特性を最終的に規定する役割を担っている主体に他ならない。

ここでの事業体のマネジメントは、この《生産物の特性》の決定に直接に関わるのであるから、この場合のマネジメント・システムは、この特性を全体的に支配するマネジメント要因に対応して成立するはずである。

そして、この要因こそ、経営戦略的な意思決定といわねばならない。もちろん、これは全体的領域を担うマネジメントによってなされる。

ここでは、「経営行動空間」の論理にしたがって<sup>8)</sup>、その戦略的決定を事業構想と事業運営についての「戦略シナリオ」の選択問題であると考えことにする。このように想定すると、この場合のマネジメント・システムは、この「シナリオ」を経営環境の状況に対応する複数の《選択肢》として創出せしめるものとなる。

もちろん、この「シナリオ」は、マネジメントの意思決定の《方向性》、事業体の内部環境および外部環境についての調査の結果としての《認識》、その動向についての《分析》と《予測》、実現すべき生産物についての《概念化》とそれに対する《開発能力》、そして事業組織内部の《生産的能力》から成り立ち、これらのマネジメント構成要因の状態に応じて変化する。

したがって、ここでのマネジメント・システムは、これらのマネジメント構成要因を事業体の《環境適応》に即してより適合的な姿に導くものとなる必要があるし、この適合性をより確かにするために、それぞれのマネジメント構成要因の《論理性》の向上を促すものとなるはずである。

(2) 部分的事業領域における技術型事業のマネジメント・システム

すでに述べたように部分的事業領域は、あるまとまりのある組織内の部門のような、全体

的事業領域を構成する部分的な事業領域を意味する。

この構造上の関係性こそ、部分的な事業領域のマネジメント・システムを規定する基本的要因である。

すなわち、ここでのマネジメント・システムには、事業体が統一的な振る舞いを行う主体であることから、全体的な事業領域のマネジメントからの「指揮」に他の諸部門と調和して《従う》と共に、自らの「個性」を積極的に《発揮》する機能が求められる。

この場合、「個性」を「発揮」しつつ「指揮」に「従う」とは、あたかもオーケストラのように、全体的目的の追求に向けて、諸部門が「指揮者」としてのマネジメントの指示に即して個性を主張しながら「調和」するということである。

もっとも、全体的な事業領域の編成の様式が《囲い込み型》であるか《アウトソーシング型》であるかによって、「指揮」への「調和」の仕方が変わってくる。

囲い込み型組織体における部門の場合には、「トップ・マネジメント」によって決定される「部門目的」が下ろされてきて、部門は、基本的に、これに従う義務を負う。このような構図における「調和」は、この目的達成のための手段を部門内でより効率的に組み立てて、これを提案する事業行動として、あるいは、「トップ」と「部門」との間の「指示」と「提案」のやり取りの中での決定行動として現象する。

したがって、ここでのマネジメント・システムは、「部門目的」に適合的な生産手段の創出と選定をより迅速かつ的確に遂行するための仕組みということになる。

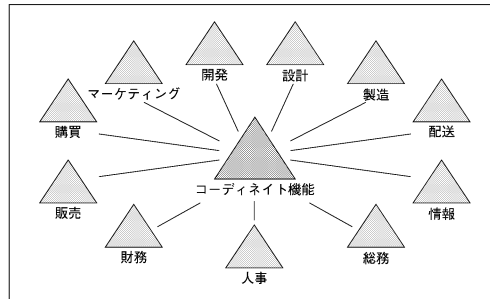
次に、アウトソーシング型組織体の場合には、相互に対等な関係を構築しながら、多くの組織体がネットワークで接続して、協働行動での事業構築が指向される。この構図の場合には、囲い込み型に見られるような「指示」と「受容」の関係性は構築されず、各々の事業者の自立的な意思が《事業構築》の基本となる。

もちろん、ここにおける事業構築は、ある事業構想が何らかの形で提案されたとき、これを嚆矢として、各事業者によって、みずからの分担可能な業務に関する、部分的な事業計画が逆提案され、これが集計される過程で、その業務計画の最適な組み合わせが求められ、現実化されることになる。

したがって、この場合のマネジメント・システムは、その事業構想の実現に向けて、グループ企業群に向けられた提案に対応して、ネットワーク内に実質的に構築される「コーディネート機関」の機能として現象するはずである。(図7「ネットワーク内のコーディネート機関」参照)。

あるいは、それは、事業者の部分的な事業提案の《採択》、それを組み込んだ「全体構想」の再構築、そして「部分的な事業提案」の《修正》からなる相互的な事業構築の過程を効果的に実施するための仕組みとなる。

図7 ネットワーク内のコーディネート機能



もちろん、この過程全体は、ネットワーク参加組織体に関して、分権的な合意形成に基づくものとなり、この合意形成過程でのマネジメント・システムは、各組織体の創意を促し、その個別的提案を全体構想へ分権的に組付けるような、《協働型マネジメント》を促すものとなる。

また、同時に、組織体の内部に対するマネジメント・システムは、ネットワーク内で共有する全体構想をより有効化するために、創意あふれる提案を促すものとなる。そして、この創意の促進は、組織体内部の労働者が個人的に保有する能力を事業形成に向けて発揮させることを意味する。

すると、ここでのマネジメント・システムは、この個人的な能力の発揮をうながす仕組みに他ならず、これは、基本的に、外発型（あるいは強制型）の様式であるか、または、内発型（あるいは自発型）のそれかのどちらかである。

具体的には、《経済的》および《社会的な》強制は前者に属し、《学習的》および《合議的》な仕組みは後者に属する。

### (3) 要素的事業領域における技術型事業のマネジメント・システム

この要素的事業領域は、現実には、職場の労働者が労働行動において創り出す《労働空間》を意味する。技術型事業体では、いうまでもなく、この労働空間は《技術的力能》の遂行によって成り立つ。

技術的力能は、究極的には、目的達成のために、労働過程で用いる選択的な《作業システムの創出》、その選択のための《規準づくり》、そして選択的な《決定行動》の全体から成り立つ。

そして、この技術的力能の要点は、その力能を働かせた結果として、ある種の《概念的枠組み》を生み出すことにある。この枠組みは、実質的に、概念的な《構想》に他ならないから、《技術的力能》は、結局、構想する「能力」、つまり《構想力》に帰着するといえる。

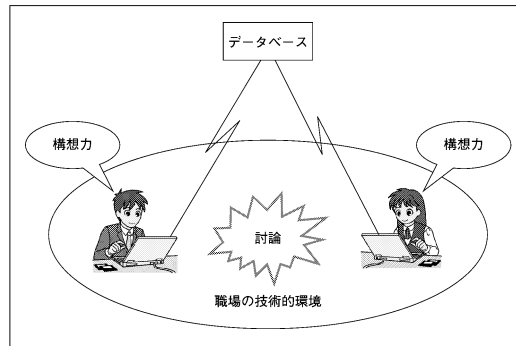
したがって、ここにおいて求められるマネジメント・システムは、この《構想力》をより豊かにすべく、職場の労働者の力を促すためのものとなる。

一般に、構想力は、第一に、既存の類似する「生産システム」を数多く観察し、これらについての批判的検討を論理的に加えることによって、観察結果を自分自身の中に内部化することと合わせて、第二に、一群の基本的な「技術的要素」を用いて、その「生産システム」を概念的にしかも論理的に再構成することからなるような、二段階の作業によって培われる。(図8「構想力を促す職場の技術的環境」参照)。

この技術的能力の養成システムを踏まえると、ここでのマネジメント・システムは、多様な「生産システム」の事例や一群の「技術的要素」についての検索を何らかの形態で可能にする《制度的要件》に加えて、個々の労働者の論理的な演繹力を高度化するために、職場の議論形成を促進するような論理的学習のための《環境的要件》を同時に満たす必要がある。

こうした技術型事業のマネジメント・システムは、すでに述べたように、囲い込み型マネジメント・システムの場合、《全体的領域》を動かす経営機能の重要性が増加し、アウトソーシング型マネジメント・システムでは、部分的領域を構成する自立的な《個別事業体》の重要性が増加する。

図8 構想力を促す職場の技術的環境



そして、このマネジメント・システムが所期の生産的機能を発揮した場合、組織体的領域に限らず、個体的領域でも、技能的特性の機能する領域が狭まるような影響をもたらせる。あるいは、これは、経済社会のあらゆる分野において、技術主導の領域が拡大するということでもある。

### 3) 複合技術型事業のマネジメント・システム

高度に発展した今日の経済社会における企業体の事業システムは、《技能》および《技術》

が併存する《複合技術型》をなしていると考えらるべきである。つまり、技能型事業システムの基盤上に《技術》が導入されるか、逆に、技術型事業システム内に《技能》を移植する、といった形態が一般的に見受けられる。大規模なマネジメント・システムの場合には、特に、そのように認識しなければならない。

このような現実にもかかわらず、すでに述べた、専門型である《技能型》および《技術型》の事業システムは、事業システムのありようを、したがって、マネジメント・システムの特性を認識する上で鍵的な概念であり、それ自体のもつ重要性にはすこしの揺らぎも生じない。

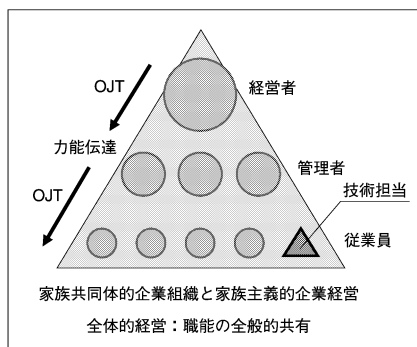
### (1) 技術技能型事業システムのマネジメント・システム

技能型事業システムの事業基盤上に、部分的に《技術》を導入するが、《技能》が全体を規定し続けるような事業システムのありようを想定できる。この状況の下で成立するのが《技術技能型事業システム》である。

この形態の事業システムは、《技能》を基軸にして事業の構築に成功した企業体が、その後、生産システム上の体質転換を遂げずに企業規模を拡大し、その過程で必要に応じて、たとえば「設計部」や「技術部」として、一部の部門に《技術的能力》の導入をはかるようなケースである。

たとえば、企業体の文化性を重視する組織理念に基づいて、《技能》の伝承を目的にした「OJT」による職場教育システムが採用され、《技能》がその企業体の成立基盤になり続けている。しかしながら、こうした組織内環境において、市場環境の変化へ継続的に適応する必要性から、その環境適応の業務を担当する技術的部門を、組織全体の中で全体を変えることなく、部分的に導入する場合がそのケースに相当する。（図9「技能型事業システムとOJT」参照）。

図9 技能型事業システムとOJT



この技術技能型事業システムのマネジメント・システムは、基本的には、技能型事業シス

テムのそれである。つまり、生産物の一つの特性としての《質》で表される事業成果をより高度化するためのマネジメント・システムの構築に他ならない。

ここでは、「OJT」に代表される人的な技能伝承が組織内に構築されることから、技能発揮の主導は、「親方」のような管理的技能者によってなされる。したがって、マネジメント・システムの働きかけるべき「技能」の高度化も、この階層を対象に進められることになる。

このような本来的な技能型事業システムのマネジメント・システムが外部環境と不適応に遭遇した場合、生産物のいま一つの特性である「構造」を変革することによって、それに対処することになる。

このような生産物の「構造」の変革は、技能型事業システムでは一般に、組織内から生み出しえずに、外部の研究・開発型機関を活用して、その技術的成果の組織内導入をはかり、これを通じて環境適応への組織的課題を克服することになる。

この場合、技術技能型事業システムの内部に設置される技術部門は、このような外部の研究・開発機関の技術的成果を組織内に円滑に導入するための「媒介機関的」な機能を果たすことになる。

## (2) 技能技術型事業システムのマネジメント・システム

この事業システムは、その基盤が《技術》に基づくという点で、技術技能型と根本的に異なる。そして、この場合の技術的事業基盤は、機能的に区分すると、「生産的機能」と「開発的機能」の2種類になる。

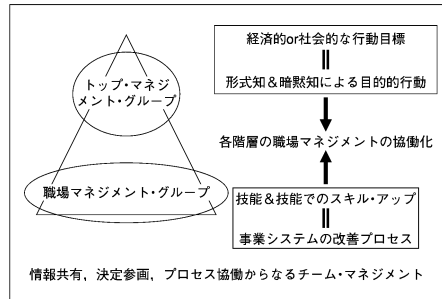
前者の生産的機能は、文字通りに《生産物》(つまり「財・サービス」)を生み出す職能のことであり、この機能が技術的で、生産行動が技術的労働に基づいて遂行されるということである。

技能技術型事業の場合、この機能に《技能》が付加されるのであるが、これは、生産活動の最前線での直接的職務への導入を意味する。つまり、《技能工》としての人的力能の遂行、それも技術的力能を上回るほどの生産的な成果が期待される職務への導入となるはずである。

他方の「開発的機能」は、本質的に、最終生産物の生産を担う役割ではない。しかしながら、その最終生産物の「原型」を生み出す機能は求められる。したがって、この「原型」の創出時における直接的な人的力能への期待、つまり、そこでの《技能》の必要性が技能技術型事業を生むことになる。

これら2つの機能を内包した技術技能型事業システムでは、生産行動の鍵的な力能としての《技術》と《技能》をいずれもマネジメントの対象として設定する必要がある。したがって、この型の事業体では、《論理的操作能力》と《身体的生産能力》の双方を快適かつ高度化するマネジメント・システムを備えなければならない。

図 10 技能技術型事業システムにおける望ましいマネジメント・システム



この場合、《技能》の特性から見て、マネジメント・システムは、「上意下達」型の集権的な組織構造ではなく、《協働》を基本に成立する分権型の組織構造が最も望ましいといえる。（図 10 「技能技術型事業システムにおける望ましいマネジメント・システム」参照）。

## 2. マネジメント・システムの環境適応性

これまでは、マネジメント・システムを事業システムの生産的力能の観点から、その特性に焦点を当てることで規定してきた。しかし、マネジメントは、その対象化の作用の一環としての対外的な行動がとられ、その成しえた「成果」に関して評価が下されることとなるため、マネジメント・システムの対外的な特性としての《環境適応性》を検討しておく必要がある。

ここでは、企業を取り巻く環境要因のうち、主として市場環境を取り上げ、その適合条件を検討する。

### 1) 市場環境とマネジメント・システム

#### (1) 市場の発展段階と購買行動

いま、経営行動を市場環境に関して論じるとき、市場規模の成長によって示される発展段階に注目し、その各段階で現象する需要の特性に留意することで、それに適合的なマネジメント行動が演繹できると考えられる。

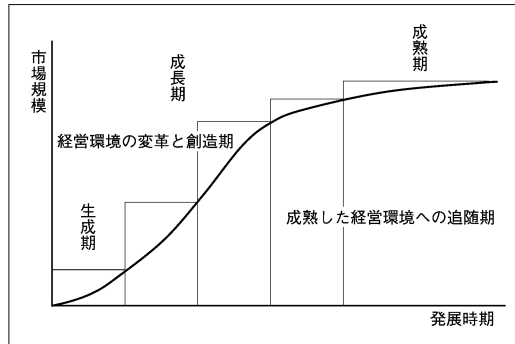
あるいは、これは、市場環境に適合的なマネジメント・システムを市場の発展段階の検討を通じて把握できるという意味でもある。

周知のように、市場環境は、各々の生産物（あるいは、商品）の市場に関する生成から成熟にいたる発展過程に関して、おおむね「生成期」—「成長期」—「成熟期」から成る 3 つの発展段階から構成され、それぞれの発展段階に固有の質的な違いがあると考えられている。（図 11 「市場規模と市場の発展段階」参照）。

企業の対外的なマネジメント行動は、本質的には、自らの擁する個々の生産物を介した市

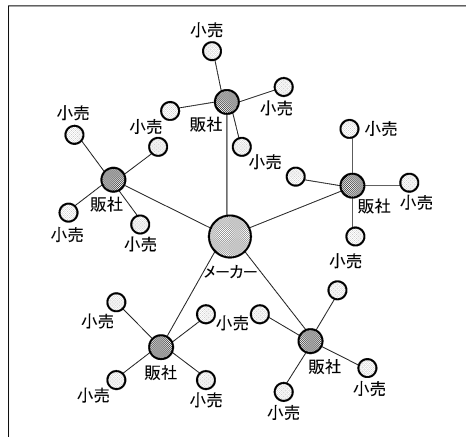


図11 市場規模と市場の発展段階



場への働きかけであり、その全体と考えることができる。このため、個別の生産物に対応する市場の発展段階とその市場特性についての認識が重要であり、これに基づいて、企業全体のマネジメント・システムの環境適応性を規定できることになる。

図12 メーカーによる流通ネットワーク構築のイメージ



いま、ある生産物の市場での発展段階を、同じ生産物に対する企業の構築する流通経路の状況に対応させてみる。(図12「メーカーによる流通ネットワーク構築のイメージ」参照)。

市場の《生成期》は、この対応関係では、企業が新規に開発した生産物の販売を実現するために、その流通経路を開拓する段階であり、目標とする主要な販売地域に焦点を当てながら、その生産物の流通を引き受ける販売会社(あるいは、卸売企業)の流通経路を確保する段階である。

そして、市場の《成長期》は、生成期における販売実績を受けて、販売会社とその流通経

路の全国的な展開を実施する段階であり、他の販売会社や生産企業がそれに参入する段階である。

最後に、市場の成熟期は、市場の成長率が恒常的に低下し、販売会社と小売の系列化が生産企業によって進められる段階であり、流通の効率化をはかる小売企業の実質的な流通支配が成立し、商品価格のオープン化が普及する段階である。

これらの各段階では、いずれも、「供給者」と「需要者」の関係の中で、当該の生産物に対して、前者による後者の購買行動の喚起をうながす《説得力》の有無が問われていることに気づく。これらの関係は、最終的には、「小売」と「消費者」の間で求められることになる。

この事実は、また、「生産」なる企業行動を受けた「販売」とは、「消費者」のこれまでの《生活》がその購買行動の判断の前提になっていて、その生活を部分的にまた全面的に改変するに足るほどの、価値ある《提案》なのか否かであり、それに伴う《商品提供》の行為かどうかであるといえる<sup>9)</sup>。

これを厳密に規定すると、「消費者」の《生活》を規定する諸要素としての価格 (p)、楽しさ (a)、健康 (h)、学習 (l)、快適さ (c)、そして、安全 (s) に関して、従来生活  $F_0$  と期待される生活  $F_1$  との間で、

$$F_1(p_1, a_1, h_1, l_1, c_1, s_1) > F_0(p_0, a_0, h_0, l_0, c_0, s_0)$$

となるような関数的な関係が成立し、この成立を保証する行為が「販売」に他ならないということになる。

なお、購買行動に際して、これらの要素のうちのどれを重視するかは、「経済の発展段階」とそこで形成される「個人の価値観」に依拠する。

したがって、「消費者」は、これらの前提条件に基づいて選択行動を起こすのであり、その際の購買行動を表す関数  $F$  は、

$$F_1(\cdot \cdot) > F_0(\cdot \cdot)$$

として、その実態が定まり、個別の購買行動が決定することになる。この意味で、この関係を《購買行動決定条件》と規定することができる。

## (2) 生成期の事業環境とマネジメント・システム

既存市場の中での生活  $F_0$  の超克を意図した生産物の創出とその販売が開始される時期としての「生成期」は、何らかの仕方で漠然たる《強いニーズ》の存在を察知し、そこに向けた生産物の開発と販売がなされることで成立する。

高度に発展した経済社会の場合、生活  $F_0$  のありよう自体に、たとえば「欠乏」のような本

質的な問題点が存在するようなケースはきわめてまれであり、生活  $F_0$  の「質」に対するマニアックな反応のような「調査しえない知見」として、《強いニーズ》の生起することが知られている<sup>10)</sup>。

このニーズの充足のための生産物の《開発》は、生活  $F_0$  を構成する

$$\text{生活要因ベクトル} \quad L_0(p_0, a_0, h_0, l_0, c_0, s_0)$$

に関して、その全体の超克を実現するものでなければならない。たとえマニアックに端を発するとしても、その生産物の市場での《説得性》が問われる限りで、そのように認識しなければならない。

したがって、

$$\langle \text{購買行動決定条件} \rangle \quad F_1 > F_0$$

を充足するために、企業の販売行動は、その条件を明瞭に満たす特定の地域に、第一義的に向けられるべきである。

このような《見えないニーズ》に対応する創業型事業の創出には、《技能型》あるいは《暗黙知型》のマネジメント・システムが有効であり、これに加えて、《技術型》あるいは《形式知型》のそれが適応的である。

### (3) 成長期の事業環境とそのマネジメント・システム

豊かな経済社会では、市場の「成長期」は生じるとしても、短期的に終息し、それが経済全体に波及し、経済成長をもたらすほどの影響力はほとんど期待できない。ここでの圧倒的な供給余力の存在がそれをしからしめている<sup>11)</sup>。

こうした経済社会では、「市場」への参入が激しく競われ、比較的短い期間に、生産技術面での成熟状態が達成されると共に、企業の淘汰が進行する。

このような経済現象をもたらしめる要因は、「成長期」における企業行動が生産物の使い安さや技術的な快適性といった生活要因ベクトルのうちの《狭いニーズ》に基づいているためである。あるいは、これは、比較的安易な「追随型」の製品開発戦略と、それに裏重ねの地域的な個人的生活への適応やその認識の重要性を欠落したマネジメント行動が採用された結果であるともいえる。

したがって、市場の「成長期」といっても、生活要因ベクトル全体を踏まえた開発戦略とそれに基づいた行動、つまり、購買行動決定条件  $F_1 > F_0$  を充足する経営行動が求められる。

このような、市場の「成長期」における《見えるニーズ》への適応は、市場調査とその分析に基づく行動形成、つまり、《技術型》あるいは《形式知型》のマネジメント・システムが

有効である。

#### (4) 成熟期の事業環境とそのマネジメント・システム

高度に発展した成熟経済では、一般に、質の高い個別的なニーズが支配的になり、マーケティング戦略の重要性が増すと考えられる。

このような経済社会では、同時に、「ブランド」に代表されるような何らかの《アイデンティティ》の共有へ向けた指向性が「消費者」の購買行動に見られる。

たとえば、著名な高級品としての《ブランド製品》、生産者への共感に結びつく《コーポレート・ブランド製品》、《産直品》、さらに《共同購入品》、そして地域的思いの共有に連なる《地域ブランド品》などがその事例である。

成熟した経済社会では、これらの共有感情に支えられた緩やかな《人的結合体》としての「コミュニティ」が幾重にも形成されており、基本的に、これに則して、購買行動が形成されると考えられる。

したがって、ここでの購買行動決定条件  $F_1 > F_0$  は、この共有感情要因  $e$  を内包したより複雑なものとなり、

$$F_1(L_1, e_1) > F_0(L_0, e_0)$$

で表現される。

このようなきわめて複雑な事業環境に対処するためのマネジメントは、《技能型》、《技術型》、そして《ナレッジ型》から成る複合技術型マネジメント・システムを採用する必要がある。しかも、ここにおける経営行動は、成熟社会型の新規事業を創出することが求められ、同時に、「多重コミュニティ」に向けて、コエディケーション型マネジメント・システムを展開することが望まれる。

## 2) マネジメント・システムの環境適応性

次に、マネジメントの的確性を把握するためには、当該のマネジメントがそれぞれの生産物の市場における発展段階をどのように認識し、どのようなマネジメント・システムを採用しているかを問わなければならない。この問題はマネジメント・システムの環境適応性についての判断と認識できる。

### (1) 生成期でのマネジメントの環境適応性

市場の「生成期」に求められる「仮想」のマネジメント・システムと現実に採用されているマネジメント・システムとの適合の度合いがここでの《環境適応性》である。あるいは、

現実のマネジメント・システムが「生成期」の市場ニーズをどれだけ満たしているかの問題である。

まず何よりも、マネジメントが、「生成期」への対応として、《事業創出》の意思を有するか否かがここでのマネジメント診断の前提条件となる。

これを踏まえて、伏在する「ニーズ」の探知、この「ニーズ」とそれに対応する「購買行動」に適応する《事業構想》の構築、そして、その事業化のための《生産的力能》がいかに組織化され、動機づけられているかが問われることになる。

あるいは、これまで述べてきた事業システムの型式で表現すると、《技能型》、《技術型》、そして《ナレッジ型》のマネジメント・システムが具体的にどのように生かされているかを検出する問題ということになる。

### (2) 成長期でのマネジメントの環境適応性

市場の「成長期」に特有の、激しい企業間競争に生き抜くに足るマネジメント・システムが現実に備わっているか否か、あるいは、その度合いに関わる要因がここでの《環境適応性》である。

ここでも、市場の「成長期」に立ち向かうマネジメントの意思の存在が第一に確認されなければならない。

この経営姿勢に対応して、企業の戦略的行動の形成と執行が問われることになる。すなわち、生活要因ベクトルLに関して、その経営環境の適応性を踏まえて主要要因の選択と絞り込みを実施し、製品戦略の執行に集中することである。

こうした経営行動を可能にするマネジメント・システムは、《技術型》あるいは《形式知型》において他には存在しない。このような事業システムを支える《業務執行力能》の適合性こそ、点検されるべき環境適応性の判定要因である。

### (3) 成熟期でのマネジメントの環境適応性

すでに述べたように、この時期の市場の環境特性は、「多重コミュニティ」の形成と所属にある。

したがって、幾重にも亘って形成されるコミュニティ基盤の検知こそ、ここでのマネジメントに求められる《環境適応性》の主要な要因である。

特に、《多重コミュニティ》へのアクセスに向けた双方向型チャネルの形成、そのコミュニティの帰属特性、そして、そこから演繹される購買行動特性  $F_1$  の掌握とそれに対応する経営行動の形成がそのための「鍵的行動」となる。

さらにまた、このような「帰属コミュニティ」の変動的な特性を想定すると、個別のコミュ

ニティへの求心特性と帰属特性の分析、それに基づく事業行動の構築と執行がここにおいて求められるマネジメント行動になる。

したがって、これを生産的力能で表現すると、《技能型》、《技術型》、および、《ナレッジ型》から成る複合型マネジメント・システムが、ここでは不可欠であり、その具備が《環境適応性》として問われることになる。

#### (4) 地域社会でのマネジメントの環境適応性

これまでの議論は、さまざまな《多重コミュニティ》の外部に位置する企業体の経営行動とその環境特性を問題にした。

そのような《多重コミュニティ》の中でも、地域社会は、本来的に、より強い紐帯によって結びつけられている特別な実体と位置づけられる。次に、この特性を踏まえて、この帰属コミュニティの内部に位置し、みずからも所属メンバーである事業体の環境適応性を検討することにしたい。

地域社会としての「コミュニティ」は、最終的な需要者でもある「市民」が地域性に覚醒する度合いが強いほど、より強い求心力を形成するという特性を持つ。

したがって、ここでの企業体は、その経営行動をこの地域性に向けることによって、企業体自身がその「コミュニティ」の力強い構成員として迎えられることになる。つまり、地域性をアイデンティティの中心に据えた経営行動の形成である。あるいは、「コミュニティ」の内部化をはかる経営行動ともいえる。

さらに、この場合は、「コミュニティ」が身内の存在として立ち現れて、「公式」および「非公式」の多様な情報の入手が可能になる。

他方、この地域社会は、その成熟化が急速に進展するという避けがたい特性を有している。つまり、どのような事業創出がなされても、その成熟段階までの移行期間が短いという構造的な特性であり、事業の「ライフサイクル」あるいは「収益的構造」の短期性の問題である。

このような特性を回避するために、通常、企業家は、地域社会を超越した外部の大市場へ取り引きの「場」を求めるような経営行動を起こしてきたし、それが「当然の理」でさえあった。

しかし、この急速な成熟化を得難い市場特性と認識するならば、地域社会を見る眼差しは、一変する。捉えがたい《多重コミュニティ》の一角がまさしく自らのもとに展開されているのであり、コミュニティ内部の得難い情報の活用によって、成熟市場という未知の市場空間の先取りを可能にするのである。

この地域的市場の急速な成熟市場化という特性は、経営行動にもっとも高度なマネジメント性能を求めるはずである。市場成熟化への短期的サイクルに対する適応は、きわめて高度

な「感性」と「論理的飛躍」をもって、はじめて可能になろう。これこそ、マネジメント力  
能の鍛錬の「場」というにふさわしい。

この意味で、生産的力能としての《ナレッジ》、つまり、《暗黙知》、《形式知》の重要性は、  
これ以外の市場に較べてはかり知れないほど大きい。

したがって、地域社会の市場における《環境適応性》は、《地域的複合型》のマネジメント・  
システムで示される特性の具備をもってはかられることになる。

## II. 企業体に対するマネジメント分析

これまでの準備作業を踏まえて、マネジメント分析の方法を体系化する作業に移る<sup>12)</sup>。この  
作業は、企業体における分析方法と地域的組織体におけるその2通りに分けて論じること  
にしたい。ここでは、まず、前者のケースについて扱う。

### 1. マネジメント分析の分析過程

いま、業種を超えた一般的な企業を想定して、そこでのマネジメント分析について、検討  
していくことから始める。

マネジメント分析も、あらゆる分析方法と同様に、分析対象に関する「調査」から始まり、  
その調査結果の「分析」、分析結果の類型との「比較」と「認識」、そして、これらに基づい  
た「考察」ないしは「結論」として位置づけられる分析対象の「診断」といった一連の分析  
作業の過程から成り立つ。この《分析過程》に則して、マネジメント分析の作業内容を示し  
ていくことにしたい。

#### (1) 経営実績の把握

マネジメントは、どのような場合であれ、その行動結果をもって、自らの「業績評価」に  
向けた判断が下される。それゆえに、企業の業績が好調で上昇傾向にある場合でも、また、  
中・長期的に下降傾向ないしは停滞傾向にあるとしても、本来的に、マネジメントは、その  
結果を招いた要因について客観的に把握しておく必要がある。当該業務上での来期への「備  
え」に不可欠だからである。

この必要性に基づく調査要請を受けて、マネジメント分析は実施されるが、この時点にお  
ける調査対象企業の業績の詳細な状況は把握しておらず、この事実を、まず、知る必要があ  
る。

この「経営実績」を過去の一定期間との相関で、会計的にまた計量的に捉えておく調査の  
実施である。

## (2) 主要な事業と事業組織

当該企業の経営実績に関して、事業業種ごとに、あるいは、事業部門ごとに、企業業績全体に対する比率を把握することで、その企業における貢献度の大きい《主要な事業》を特定することができる。

この場合、現時点での「貢献」と将来時点での「貢献見込み」を峻別することが重要である。後者の事業業種または事業部門に対しては、マネジメントによってなされる、客観的データに裏付けられた判断が、その根拠となる。

このようにして析出された主要な事業についての「事業組織」を人材とその役割に関して把握する作業がここでの分析内容である。

あらゆる事業は、人的力能によって創出され、展開されるという基本的認識に基づいて、人材への関心を、調査の観点から、高める必要がある。

## (3) 事業システムの型の分析

次に、求められた《主要な事業》について、事業の創出と執行の《特性》を把握する目的で、現実に成立している事業システムの「型」の分析し、特定する。

事業システムは、すでに示したように、人的力能に関して4つの「型」が存在した。すなわち、①技能型、②技術型、③技術技能型、そして、④技能技術型がそれであった。

これらの4つの「型」と該当する事業業種または事業部門のそれとを対比することで、実際の事業システムの「型」を特定する。この作業は、企業を構成しているそれぞれの事業ごとに実施する。

このために、現実に実施されている事業業種または事業部門の《業務内容》まで立ち入って、担当者への「聞き取り調査」を実施しなければならない。業務の執行に関する「労働対象」、「労働手段」、「作業環境」、そして、「労働者」と「作業集団」についての資料収集である。

## (4) 現実のマネジメント・システムの調査

どのような事業体においても、個別の事業システムに対応し、それを稼働せしめる、現実のマネジメント・システムが成立している。

調査対象の企業におけるマネジメント・システムがどのような「型」なのかについて、把握する作業を、次に、実施する。

マネジメント・システムの「型」としては、一般に、①拠点立脚型、②経路強化型、そして、③領域形成型が存在することをすでに明らかにした<sup>13)</sup>。企業における現実のマネジメント・システムは、この「型」を基礎にして、個性化した「個別的形態」をとっていると考えられ



る。

この作業は、事業システムの「オペレーション」の状況を把握し、その結果から演繹することによって遂行される。

(5) マネジメントの意思とそれに適合的なマネジメント・システムの型

《現実のマネジメント・システム》とは別に、マネジメントの意思を体現すべき《理念のマネジメント・システム》がありうる。

現実と理念との一致がもっとも望ましい。しかし、この両者の相違がどのようなものなのかを知ることは、マネジメントの実績を判断する上で、きわめて重要である。

この《理念のマネジメント・システム》を把握するために、マネジメントの意思とそれを実現するために求められるマネジメント・システムの形態を演繹する作業がここでの取り組みである。

具体的には、マネジメントへの聞き取り調査を実施し、そこで示される内容に関して適合的なマネジメント・システムを類推し、その結果を、再度、マネジメントに確認するといった作業である。

(6) 経営環境の調査

企業を取り巻く経営環境、特に、市場環境について、調べる必要がある。この要因が企業の経営戦略に結びつく経営行動に決定的な影響を及ぼすからである。

当該企業の事業業種あるいは事業部門に対応する市場セグメントへ参入している企業数やその市場占有率の状況を明らかにする必要がある。

現実の市場環境の中で、企業行動を規定する何らかの《仕組み》が機能しているのかも、重要な調査要因である。

行政の規制に見られる市場対応策、市場におけるリーディング・カンパニーの存在とその行動様式、ほぼ類似する同業他社の市場行動、そして、顧客の市場への反応と当該企業への対応行動などが主要な調査事項である。

(7) 環境適応的なマネジメント・システム

市場環境に対する調査結果を受けて、市場の現状と今後の動向に関して、それぞれの市場に及ぼす規定的要因の分析を行い、この分析結果に基づいて、それぞれの規定的要因への適応行動を演繹することで、「規範的なモデル」を析出する作業がここでの第一の取り組みである。

現実に関わる市場がグローバル市場なのか、全国市場なのか、あるいは、地域市場なのか

によって、また、企業自体がこれらの市場の中のどこに向かおうとするのかによって、企業の環境適応性は異なったものとなる。

このような企業の志向性は、もちろん、マネジメントの「意思」に依るが、これに関わるデータに基づいて、中・長期的な環境適応性を析出する。これがここでの第二の取り組みであり課題である。

#### (8) マネジメント診断

市場環境に適合的なマネジメント・システムと現実のマネジメント・システムとの対照作業によって、マネジメント診断を実施する。

この診断の要点は、企業のマネジメント・システムをいかに操作し、事業システムをどのように稼働させていけば、あるいは、現有の人的資源をいかにして生かしながら、現実の特性として現象する、企業の内外にわたる規定要因を超克することができるのかを明らかにすることである。

このマネジメント上の課題に関する多様な特長点や問題点、つまり、マネジメント・システムの「長所」と「短所」、さらに、事業システムの「固有性」と「汎用性」を整理して、マネジメントに対し、また、組織体に対して、診断結果を説得的に明示しなければならない。

### 2. マネジメント・システムの技術的な4類型とその分析

このような《分析過程》において核心をなすマネジメント・システムの技術的な要因と環境適応性の問題について、マネジメント分析に関する要点を詳しく述べておきたい。ここでは、まず、前者について取り上げる。

マネジメント・システムには、技術的な4類型が存在することについてはすでに述べておいた。この4類型に則して、一般企業におけるマネジメント・システムの分析を試みておきたい。

#### (1) 技能型マネジメント・システムの分析

これは、企業の事業システムが《技能》で成立し、マネジメント・システムもそれを受けて技能的特性でもって稼働されるケースである。

たとえば、商業企業において、食品の製造部門を内部に持ち、そこで生産された製品を店舗で販売するような製造所と店舗からなる事業システムが、技能型力能以稼働される場合、このケースに該当する。もちろん、製造部門をもたない店舗のみの場合も、これに相当する。

あるいは、製造企業の場合、一般に、製造部門と営業部門を両輪に事業システムが成り立つが、これらを技能型力能以稼働させるケースがこれである。

いずれの場合も、事業システムとマネジメント・システムが共に《技能》によって担われる点が、ここでの特徴である。

①技能型マネジメント・システムは、したがって、この技能型力能をより高度に発揮させる場合に、システムの機能はより有効性を増すと見える。技能型力能は、身体的な《感性的能力》によって支えられるのであるから、ここでのマネジメント・システムは、この能力を向上させる《学習的な仕組み》によって構築される必要がある。この点が分析対象になる。

②すなわち、より高水準の「模範」の設定とそこに向けた「模倣的な学習」の組織的な構造化がマネジメント・システムに組み込まれているか、あるいは、それはどの程度なのかである。

③また、技能型マネジメント・システムは、企業の事業遂行能力それ自体を高度化するような、内部的な仕組みを備えて成立するといえるのだから、元来、《拠点強化型》を指向する特性をもつ。この点に関しても、このマネジメント・システムに特性として備えられているかどうかを問われなければならない。

## (2) 技術型マネジメント・システムの分析

前述の技能型マネジメント・システムにおける「力能」を《技術》に置き換えることで、技術型マネジメント・システムは、成立する。

①この技術型力能は、頭脳的な《論理的能力》により支えられる。したがって、ここでのマネジメント・システムは、この力能をいかに活用するかに左右される。

「調査」、「分析」、「推論」、「統合」、そして、「結論」から成る論理的な思考過程は、まさしく、技術型力能が成立する基盤に他ならない。

②したがって、技術型マネジメント・システムは、この《論理的過程》をより活性化させる《思考的な仕組み》を備えていることが望ましいのであり、この点が、ここでの分析の要点になる。

すなわち、個別的な《思考空間》、共用的な《討論空間》、そして、論理的な演繹支援型の《データベース空間》などの具備が問われることになる。

③技術型マネジメント・システムは、その力能を十分に稼働させることができれば、企業内部の事業システムばかりか、市場環境に対しても、《論理的能力》の作動対象に設定するだけの能力面での「可能性」が存在する。これらの実態を抽象化し、論理的世界に移し換えて、論理的操作主体の作業を可能にするからである。

したがって、このマネジメント・システムは、《路線充実型》を追求できる潜在的能力を有しているといわねばならず、この観点から、システム上の特性を現実にとどれだけ充たしているのかを検証する作業も求められる。

### (3) 技術技能型マネジメント・システムの分析

技能型事業システムの生産技術的基盤上に《技術》が移植されて成立するようなマネジメント・システムがこの形態である。

技能型マネジメント・システムのもつ業務上の「質的水準」の高さという潜在的な特性に加えて、技術型力能による開発的能力の発揮が、この技術技能型マネジメント・システムには期待できる。

①まず、技能型事業システム自体に備わる力能的な「特性」を発揮するために、マネジメント・システムがどのような《学習システム》を組織内に構築しているのかについての問題が、第一に、確かめられるべき点検項目である。この要因のありようのいかんによっては、この企業体の存続可能性が危ぶまれるからに他ならない。

②また、この複合型事業システムを稼働させるマネジメントの力能が《形式知》のレベルに達しているかどうか、関心を寄せるべき項目である。この要因が組織の複合性を全体的に感性レベルで把握する可能性をもつからである。

そして、ここにおける《技術の開発部門》についてであるが、これは、組織内部に組み込まれている場合と、組織本体から切り離されて、相対的に独立した組織形態で成立する場合とがある。

前者の場合は、主流をなす技能的力能に包囲された組織内環境に置かれるため、技術部門における力能面での自律性の維持が難しいのに対して、後者の相対的に外部化された場合には、それ本来の能力形成に適した論理的な部門内環境を形成することが、少なくとも、前者よりも容易になる。

③このような、技術部門の組織上の配置については、その機能の有効化の観点から、ここでの分析において、外すことのできない要点になる。

④また、この技術部門が事業システム全体に対して、どのような役割を与えられているのかも、重要な点検項目である。

⑤すなわち、すべての技能型力能に対して、その修得期間の短縮を目的とした《装置化》を開発の主要項目に据えられているのかどうか。

⑥併せて、外部環境の技術的動向へ対処するために、その接続を円滑に実現するための《装置》や《仕組み》の開発をどの程度まで期待されているのかの点検も見逃せない。

### (4) 技能技術型マネジメント・システムの分析

技術型事業システムの技術基盤内に《技能》を導入することで成立するようなマネジメント・システムがこの技能技術型であった。

ここでのマネジメント・システムがこの技術的な生産能力の展開を保証するために、その環境条件をどの程度に整えているのかの点検は、前述の「技術型システム」と同様の形式で実施する必要がある。

これに加えて、このマネジメント・システムでは、《技能》をいかに生かしているかが焦点になる。この要点を確かめるために、異質な技術基盤に導入された《技能》の状況を把握する必要性に基づいて、以下の項目を調査し、マネジメント分析のための資料にする必要がある。

①現実の事業システムに《技能》を導入する目的は何か。

つまり、《技能》の意図的な導入がなされているかどうかの確認と、その意図自体の明示の必要性である。

②この事業システムにおける《技能》の「位置づけ」と「役割」は何か。

つまり、「技術的基盤」のどの部分を補足し、全体的にどのような特性を生み出そうとしているのかについての認識について問うことである。

③現実のマネジメント・システムにおいて、《技能》を生かすための固有の「仕組み」が存在するか。

つまり、ここでは、技術型マネジメント・システムを複合化しなければならないが、これを意識的に「設計」しているかどうかの問題であり、その確認である。

④この《技能》を活用する「仕組み」の有効性について評価する規準を保有しているか。

つまり、《技能》と《技術》の「協働」をマネジメント・システムとして、明示的に担保しているかどうかの点検である。

### 3. 環境適応性とマネジメント分析

企業の市場環境への適応性については、すでに述べた。ここでは、これを踏まえて、その市場への環境適応に向けて、マネジメント・システムが必要な「機能」を備えているか否か、また、その「機能」をどのように評価できるかに関して、マネジメント分析の立場から点検することにしたい。

市場の発展段階を念頭におきながら、この作業を進めることにする。

#### (1) マネジメントの全体的姿勢

現有の経営資源を用いて、企業がある期間に向かう方向、到達地点などの全体的な方針は、企業の市場環境への働きかけとそれへの適応にきわめて密接な関連性を有する。この点に関連して、次の項目が問われる。

①マネジメントは、市場環境への「調査」、「分析」、そして「対応行動」を効果的に打ち出す部門をマネジメント・システムに備えているか。

もちろん、これは、企業組織の内部に設置されるケースと、その外部に存在する何らかの専門機関との連携によって充たされるケースとがある。

②マネジメントは、市場の「生成期」、「成長期」、「成熟期」のすべての発展段階に所属し、いずれも

市場主導的なポジションにある製品群を擁していることが求められるが、この全社的な生産条件を現実にとどこまで満たしているか。

企業の保有ないしは取り扱う製品群の「ライフサイクル」上の偏寄は、長期的な観点からの経営上のリスクに他ならず、是正を要する問題である。

③特に、市場の「生成期」と「成熟期」に関して、需要者への説得性をもつ製品群の開発と保有が求められる。すなわち、購買行動決定条件、

$$F_1(L_1) > F_0(L_0)$$

あるいは

$$F_1(L_1, e_1) > F_0(L_0, e_0)$$

を充足する商品群の発信を行っているかが問われる。

④このような全社的な生産条件に対応する経営資源、特に、「技能」、「技術」、「暗黙知」、そして、「形式知」の適正な配置と動機付けがなされているか。

人的資源に関して、たとえば、「開発」から始まり、「生産」、そして「販売」へと担当部門を順次に移動する方式の人事政策は、その生産的力能の展開にとって望ましいが、こうした力能育成の充実こそ、求められる要点である。

## (2) 「生成期」への対応行動

市場の「生成期」は、実質的に、陰伏的な「開発期」と陽表的な「発売期」から構成される。そして、これらの「投資期間」を経て、事業は市場環境へ出発することができるのであり、このための組織内の条件整備は、マネジメントの不可欠の要件である。この点に関連して、以下の項目が検証されるべきである。

①マネジメントが、「生成期」への対応として、《事業創出》への確固たる意思を有するかどうか。

実質的には、《事業創出》に向けて、最強の「ナレッジ」の充当とこの生産的力能を啓発するためのマネジメント・システムの備えが問われる。

②具体的には、経済社会に伏在する「ニーズ」の検出、これに対応する「購買行動」の顕在化、それに対応する《事業構想》の構築、そして、その事業化のための《生産的力能》がいかに組織化され、動機づけられているかという「生成期」に向けた全社的態勢のいかんが点検されるべきである。

生産的力能に関していえば、組織内に構築されている《技能型》、《技術型》、そして《ナレッジ型》のマネジメント・システムが、各々の事業的な課題に具体的にどのように生かされているかの問題である。

(3) 「成長期」への対応行動

市場の「成長期」は、市場への旺盛な「新規参入」と活発な「投資行動」によってもたらされる「自由競争」の代名詞でもある。成熟した経済社会における場合でも、その基本は、少しも変わらない。

①「成長期」の激しい企業間競争に生き抜くに足るマネジメントの意思とマネジメント・システムが現実に備わっているか否かを、各担当部門ごとに点検する必要がある。

この場合のマネジメントの意思は、「戦略策定部門」への関与とその位置づけとして現象するし、マネジメント・システムは、生産的力能の配置を調べることで把握することができる。

②「成長期」であるがゆえに、その需要動向を決定する生活要因ベクトルLに関して、「調査」―「製品改良」―「販売促進」の経営過程全体にわたる主要要因の選択と絞り込みを実施し、「製品戦略」の策定と執行に集中する時期である。

すなわち、ここでは、戦略的行動の的確性に関する点検をその戦略内容にまで立ち入って実施するという要求である。

③《技術型》あるいは《形式知型》のような、事業システムを支える《業務執行力能》の環境適応性に十分な配慮がなされているか。

「技術」および「形式知」の顕著な特性は、俊敏な行動形成を可能にすることで、「成長期」への高度な環境適応性が本質的に備わっていることにある。この特性をマネジメント・システムに遺憾なく取り入れることが求められる。

(4) 「成熟期」への対応行動

成熟社会では、この「成熟期」こそ、市場の通常姿と認識しておく必要がある。したがって、この時期へのマネジメントの対応行動が企業の帰趨を決する要因となる。

①「成熟期」において、経済社会の中に幾重にも亘って形成される「コミュニティ基盤」の検知が的確になされているか。

市民的価値観の多様性を反映した、それぞれの帰属基盤として「コミュニティ」が形成されるとすると、それへのアクセスをはかることには、企業行動として、大きな意味があるといわねばならない。

②したがって、この《多重コミュニティ》へのアクセスに向けた対市民向けの「双方向型チャネル」の形成、その「コミュニティ」の帰属特性、そして、そこから演繹される購買行動特性  $F_1$  の定式化とそれに対応する経営行動の形成、といった成熟市場型マネジメント・システムについての検証の必要性が生じる。

このような市民の行動様式を、その専門的な調査的機関から「情報」として取得し、客観的な対応行動をとることは、相応の企業行動となるであろう。

③この場合、個別の「コミュニティ」への求心特性とそれに基づく帰属特性を分析し、それに対応す

る「顧客囲い込み型」の事業行動を生み出すことが必要になる。したがって、それに則した固有のマネジメント・システムの有無についての点検が求められる。

④具体的には、そこでは、《技能型》、《技術型》、および、《ナレッジ型》から成る複合型マネジメント・システムの構築が必要になるが、それらの型式の具備の度合いとその特性について調べる問題である。

#### (5) 地域社会としての地域市場への対応行動

もともと、地域社会に位置する企業が、基本的に市民である従業員によって成り立っているという事実を踏まえると、マネジメントの地域社会としての地域市場への接近の仕方は、疎かにすることはできないはずである。

①地域社会につくられる「コミュニティ」は、「市民」が地域性に覚醒する度合いが強いほど、より強い求心力を形成する。この事実は、企業が「地域市民」たりえた場合にも同様である。

地域性をアイデンティティの中心に据えた経営行動の形成、あるいは、「コミュニティ」の内部化をはかる経営行動によって、企業の「地域市民化」が果たされるが、こうした企業行動を現実採用しているのかどうか。

②成熟社会のものと同一「コミュニティ」における「公式」および「非公式」の多様な情報の入手が「企業市民」にも可能になるが、この情報の収集と活用のために、マネジメント・システムの備えが問われねばならない。

このように、成熟社会における《多重コミュニティ》の一角がまさしく自らのもとに展開されているのであり、「コミュニティ」の内部の得難い情報によって、成熟市場という未知の市場空間の特性を具体的に把握することが可能になる。

③地域市場には、成熟化が急速に進展するという避けがたい特性があるが、これをもたらしめる「コミュニティ」の内部の要因を把握することによって、マネジメントは、市場成熟化へ向かう「短期的サイクル」に対する適応力を具備することが可能になる。

もちろん、このような要因の分析は、きわめて専門的な調査分析能力によって、はじめて可能になるはずであり、外部の専門機関との連携は、ここでは、きわめて重要な意味を持つといえる。

したがって、そうした分析的力能を備えたマネジメント・システムの存在が、ここでは、検証されなければならない。

④この意味で、生産的力能としての《ナレッジ》、つまり、《暗黙知》と《形式知》の重要性は、これ以外の市場に較べてはかり知れないほど大きいといわねばならない。したがって、これらの力能をマネジメント・システム上で、どのように生かしているかが問題となる。

このことは、《地域的複合型》のマネジメント・システムで示される特性が具備されているかどうかで、ここでの環境適応性がはかられることになる。



### III. 地域的事業領域におけるマネジメント分析

地域的事業領域におけるマネジメントは、これまで述べた企業体におけるそれとは、明らかに異質である<sup>14)</sup>。このマネジメントの違いが、固有のマネジメント分析の必要性に帰着するという認識から、ここでの議論を試みることにする。

#### 1. 北海道の地域社会と地域事業

北海道のローカルな地域社会(以下では、単に地域社会)の場合、2030年までの人口動態推計によると、2000年の約583万人が2030年の476万人へ、全体で約16%の減少が見込まれ、特に道央のいくつかの都市部を除く地域社会の場合、その値は40~60%台へと大幅に低下すると予測されている<sup>15)</sup>。

もちろん、こうした傾向は、北海道に限らず、日本全国で見られるものである。そして、このような人口減を地域社会の経済活動の低下と結びつけることは、概して、無理なことではない。

北海道の場合は、地域社会全体が一次産業とそれに連なる観光業のような、決して先端的とはいえない伝統的な産業群から、主として構成されている。この点については、全国の他の地域社会に共通する産業特性と考えられる。このことを念頭に、ここでは、北海道を取り上げることにはしたい。

地域社会の「停滞」ないしは「衰退」を押しとどめる可能性は、そこにおける産業の何らかの振興をおいて他にはありえない。

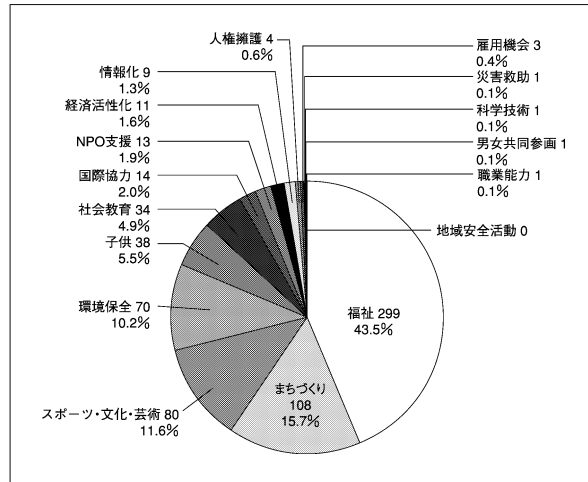
しかも、この産業振興を、地域社会の「市民」が自ら主体的に推進していくことが必要であり、かつての地域振興政策に見られてような住民に頭ごなしの「産業誘致」は、まったく無力である。

また、伝統的な産業群の現代社会における「再生」は、きわめて先端的な「情報」や「知識」という「ソフト」の活用から、その糸口が拓かれる可能性が大きい。

この《市民の主体性》と《先端的な知識性》の両面から、北海道におけるNPOの活動に注目してみたい。

ここでは、まず、市民の主体的な地域社会づくりの状況をNPO認証登録のデータから推測することを試みる。

図 13 北海道認証済み NPO (689 法人) の 17 分野の構成

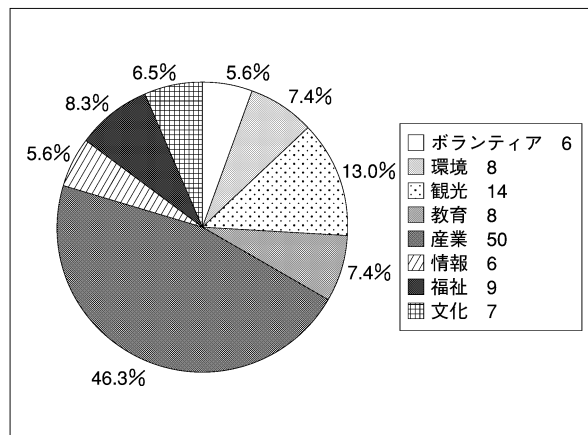


北海道生活環境部生活環境課「NPO 認証状況」2004 年 8 月現在より

北海道における NPO の 17 分野の構成は、その比率の高い順に、福祉（約 44%）、まちづくり（約 16%）、スポーツ・文化・芸術（約 12%）、環境保全（約 10%）、および、その他（20%）となっている。（図 13「北海道認証済み NPO（689 法人）の 17 分野の構成」参照）。

そして、この事業分野のうち、「地域づくり」を目的に設定している NPO 法人の業種別の内訳を見ると、産業（約 46%）、観光（約 13%）、福祉（約 8%）、そして、その他（約 33%）となっている。（図 14「まちづくり型 NPO の事業構成」参照）。

図 14 まちづくり型 NPO (108 法人) の事業構成



ここでの「産業」の枠内には、商店街や農村の活性化、起業や雇用の支援、および、地域資源の活用などが含まれる。

そして、これらの取り組みにおける特徴は、事業をみずから推進する目的の事業型法人がほとんどで、組織体や機関の間で何らかの課題の解決に向けて「コーディネート機能」や「協働機能」を果たすそれが少ないという事実(約8%)である。

ちなみに、後者の機能は、先に述べた「先端的な知識性」に基づくことによって、はじめで、その「使命」をまっとうできる。

この観点に基づく限りで、北海道の「自立的市民」の事業行動には、一つの課題が横たわっていることに気づく。すなわち、その「先端的な知識性」の獲得である。

## 2. 地域事業のマネジメント・システム

地域事業は、異なった事業主体とそれを接続する「コーディネート機関」から成り立つことが望ましい。

しかしながら、各々の事業主体が専門的業務をもっぱら推進する実務型の組織体であるほど、それぞれの事業体はその目的の達成に向けて、個別にしかも主体的に前進することになる。

ところで、そうした組織体の境界領域で、それらに共通する主題に関して、ムダが生じる場合が発生する。たとえば、コンピュータの要員の「育成計画」、「雇用計画」、そして「教育支援計画」について、それらを扱う三つの機関が独自に連携せずに執行している場合がある。

こうした状況において、これらの三者を中立的なNPOが接合し、しかも、そのNPOがその中核的な事業の産業形成に関する将来予測やそれを裏付けるシステム開発まで取り組むとすると、このNPOへの情報の授受を通じて、三者の有機的な関連性が生じ、これを母体に、より効果的な地域産業づくりの可能性が期待できる。(図15「カリフォルニア州バイオ立国計画に参画するNPO」参照)。

このような「コーディネート型」あるいは「協働型」のNPOの機能を一般的に表現すると、多様で自立的な行動主体の間で、《情報》の授受とその加工を実施し、それを通じて「協働空間」や「共創空間」を創出することとなる。(図16「協働・共創空間創出型NPOの機能」参照)。

地域社会における「協働・共創空間」は、多彩な経験と多様な価値観を有するさまざまな行動主体の会合する「場」であり、そうした個性の尊重と活用を中心にして、地域社会での諸活動の基盤としての「コミュニティ」や個別的な「行動空間」を創出していく「場」である。

図 15 カリフォルニア州バイオ立国計画に参画する NPO

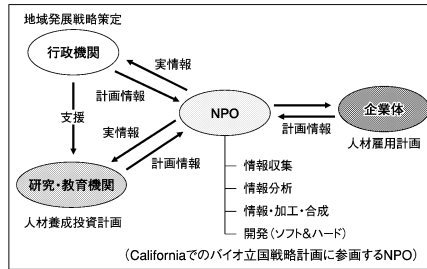
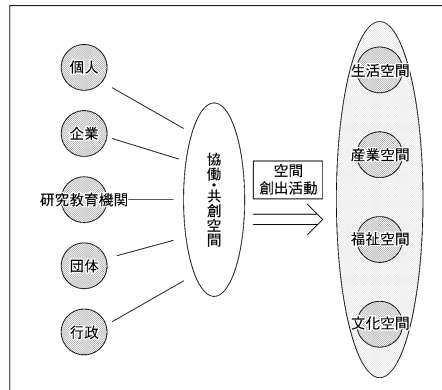


図 16 協働・共創空間創出型 NPO の機能



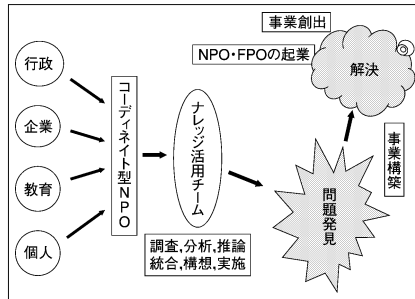
地域社会での地域づくり事業では、このような「場」のマネジメントが必要とされ、したがって、そこにおいて有効なマネジメント・システムが求められるのである。

この「協働・共創の場」は、すでに述べたように、地域社会における行動主体の行動を充実させ、活性化させる《社会的基盤》、地域的に共用される「コミュニティ」、そして、市民の個別的な行動を支える「行動空間」の創出を目的とする。

この目的の達成のためには、地域社会の「機関」、 「組織」、そして、「個人」の加わる《作業組織》が必要となる。これは、通常、「チーム」の形態をとり、地域社会に伏在する個別の課題の解決に取り組む「核」となる。

そして、この《作業組織》を効果的に作動させるためには、この組織全体に対する課題の認識と解決、そして、個別の「チーム」における問題解決が求められ、そのための「力能」の具備が不可欠である。

図17 地域社会のナレッジ活用型マネジメント・システムの概念



これまでも述べてきたように、こうした「力能」として、「ナレッジ」の有効性がよく知られている。(図17「地域社会のナレッジ活用型マネジメント・システムの概念」参照)。

したがって、ここでのマネジメント・システムは、この「ナレッジ」、つまり、「暗黙知」および「形式知」に備わる能力をそれぞれの課題解決に向けていかに引き出すかに、その要点がおかれるべきである。

### 3. 地域社会型事業のマネジメント分析

地域社会に向けられる事業は、それが自立した「市民」、「企業」、そして、「機関」によって構想され、展開されるという点で、一般的な事業とは、異質性がある。

この場合のマネジメント分析は、この異質性を踏まえて、次のような事項にわたって遂行されることになる。

- ①当該の地域社会に「協働・共創の場」が備わっているかどうか。あるいは、それを備える意思の存在に関する点検が第一になされる。
- ②もちろん、この「場」の有効性に関わる要件として、それに設定される対象領域の広さとそこに参画する行動主体の規模や参加資格のオープン性が次いで問われる。
- ③そして、この「場」の公共性を担保する運営主体に関して、NPO型機関の存在の点検とその組織的特性の分析が求められる。
- ④とりわけ、マネジメントの執行責任を有する行動主体のありようについて、内部評価および外部評価のシステムの具備が点検されるべきである。
- ⑤また、この場合の評価規準は、しかるべき公的な機関であらかじめ制定される必要があるが、この具備条件についても調べる必要がある。
- ⑥この「協働・共創の場」を稼働させるマネジメント・システムには、「調査」、「分析」、「構想」、「組織化」、そして「執行」の機能が備わっている必要がある。
- ⑦これらの機能の中で、特に、情報の「収集」、「分析」、そして「統合」には、高度な「ナレッジ」

の行使が求められるが、そうした人材の「配置」とその「動機付け」のいかんについての点検が必要である。

⑧また、この高度な「力能」の養成に関して、自主型あるいは支援型の教育システムが備えられているかどうかの点検も欠かせない。

#### IV. マネジメント分析の可能性と課題——むすびに代えて

われわれは、これまで、マネジメント分析法の前提になる「マネジメント・システムの特性」および「マネジメントの環境適応性」、そして、マネジメント分析の2種類の異なった対象である「企業体のマネジメント分析」および「地域事業のマネジメント分析」について論じてきた。

これらの議論を踏まえて、本論で採用した「マネジメント分析」の方法論としての有用性を示すことで、むすびに代えたい。

##### (1) マネジメント分析の可能性

本論では、マネジメントの成立する2つの「場」としての《事業システム》と《市場環境》に注目し、この「場」に働きかける《マネジメント・システム》とそれを支える《生産的力能》のありようについて調査することによって、マネジメントの現実の行動の把握とその分析の成立について述べ、同時に、その方法論を明らかにした。

とりわけ《生産的力能》は、この「場」に成立する諸機能を最適化する鍵的な存在であり、もっとも注意を払うべき対象である。

このような考え方で成り立つマネジメント分析法は、いかなる企業体でも、また、地域社会でも、適用が可能になる。

もちろん、それは、商業や農業のような産業領域におけるきわめて零細な事業体から、グローバル市場に展開する国際的な各種の大規模な企業体まで、その対象に設定することができる。

このマネジメント分析は、さまざまな事業行動主体の「外部」に位置する分析主体によって実施することも可能であり、逆に、その内部の主体によることも可能である。

本論全体から明らかなように、われわれのマネジメント分析は、「調査」、「分析」、そして、「報告」から成り立つ《客観的手法》によって成り立っている。

したがって、この分析法の適用によって、事業主体のマネジメント行動のありようが、批判の可能な明示的なデータに移し換えられ、内部および外部の客観的な検討を経て、少なくとも、現在の経験主義的なそれに較べれば、はるかに《望ましい存在》に転換するはずである。

事業体の内部および外部からマネジメントの現状が評価され、認識されることで、マネジメント行動自体が客観的実在に転化するし、広く知的資源として集積され、共有される可能性が高いからである。

## (2) マネジメント学習

このマネジメント分析を高等教育の分野に導入することによって、マネジメント教育が、大きく変わる可能性がある。

伝統的なマネジメント教育は、概して、マネジメントとその環境についての間接的な学習によって成り立っている。

このため、マネジメントの執行に関する直接的な能力の修得には、一般に、到達しないという現実が成立してきた。

しかしながら、本論のマネジメント分析を用いることで、マネジメントに直結する現実とそれについての分析および総括が可能になる。

このような学習法の確立で、少なくとも、マネジメント分析法に習熟した段階の、また、これを踏まえて、マネジメントの現場にみずから入り、直ちにその能力を発揮できる段階の人材が格段に増加することが期待できる。

このことは、何よりも、「実践主導」のマネジメントから、「学術主導」のそれへの大転換期の到来を意味している。

## (3) マネジメント分析の課題

マネジメント分析は、今後、会計分野で論じられている「経営分析論」と連携を深める必要がある。

この連携は、「経営分析」の内容を理解したマネジメント分析の実施という分析作業上の要因と、これら両分野の分析結果の対照作業によるマネジメント行動の理解の一層の深化の必要性という2つの要因に基づいている。

前者の分析作業上の要因は、マネジメント行動の成果の計測を経済価値に基づいて行うという作業遂行面から、おのずと、その必要性は明らかである。この計測を事業の全体領域、部分領域、そして作業単位領域まで拡大することを想定すると、なお一層、この連携の効果は向上するはずである。

また、後者のマネジメント理解の深化については、経営分析法によるマネジメント認識とマネジメント分析法によるそれとを比較対照することによって、これまで把握できなかった、新たな何らかの事実の存在が確認できる可能性に基づいている。このことは、会計学と経営学の両分野におけるさらなる協働作業の一環になる可能性がある。

最後に、本論のマネジメント分析は、分析法の確立を理論的に明示した段階であって、今後、分析データの集積とその体系化を精力的に進める必要性は大きい。この課題については、認識を共有する研究者や事業者と協働して、分析作業を進めていくことで、その必要性に込めたい。

注)

- 1) 1990年代に深刻な経営不振にあえいでいた日産に乗り込み、驚異的な復活に成功したカルロス・ゴーン氏は、「後継の経営者の育成は？」の問に答えて、「経営は机上ではなく、実戦で学ぶものだ。経営者は経験の中で育つ。やる気と潜在力のある人を、若いうちに選び、課題を与え、競争相手との厳しい戦いに送り出す。」と述べている。（『朝日新聞』2003年4月11日付け参照）。

この言明は、企業経営での成功体験に基づいた多くの経営者達の自信を背景にした共通の認識とあってよく、マネジメント能力の修得方法についての一般的な認識になっているとさえいえる。

裏返せば、これは、その能力修得に関して、現実の学術的分野の果たす役割の重みの軽さをあらわすといえなくもない。また、マネジメント研究が究極的に人材育成に帰着すると想定するならば、マネジメント研究のありようへの「批判」あるいは「挑戦」であると受け取ることもできる。

確かに、日本におけるマネジメント研究は、1970年代までの「アメリカ経営管理論の紹介・導入・解釈期」、1980年代からほぼ今日までの「日本的経営の実態分析期」を通じて理論的な整理や定式化による「実践追認」以上のものではなく、マネジメント能力の理論的な育成には、ほとんど成果を上げてこなかったといっても過言ではない。

- 2) 実践的なマネジメント行動は、それがどれほど顕著な成果を上げたものであったとしても、マネジメント理論の全領域の中のごく一部分を「実証」したに過ぎず、そこで修得したマネジメント能力も、基本的には同様の限定性を持たざるをえない。したがって、実践的に修得されたマネジメント能力は、経営環境の異なった領域では、当然に、適応能力を欠くといわねばならない。

一般的にいえば、理論的成果は、マネジメント行動の普遍的ないしは全体的構図を表現すると言明できるが、これと対比した場合に、実践的成果は、まさしく個別性という制約の中での限定的なものといわざるをえず、これら両者は、本来的に比較の対象にさえならない。

筆者によるマネジメント論の理論的成果については、下島英忠「分権マネジメント——地域価値向上に向けた新しい多元的マネジメントを求めて——」（『札幌学院大学商経論集』、第21巻第1号、2004年8月、1-30ページ）を参照されたい。

- 3) マネジメントの「集権」と「分権」についての議論はまさしく体系的になされている。その全体像については、下島英忠、「分権マネジメント——地域価値向上に向けた新しい多元的マネジメントを求めて——」、前掲論文、および、その基盤になった一連の著作、特に、『地域分権経済システムの設計』、オホーツク書房、2001年を参照いただきたい。

なお、「事業体の全体的観点から成果が導出され、評価に適用された場合、その対応行動が集権的になる」という点については、たとえば、その全体的成果のいかんに応じて、当該事業に供せられる「固定費」や「変動費」のありようが、「合理化」の必要性のような形式で《経営者レベル》から問おうとするのが「経営分析」の通常的方式であって、《職場レベル》の事業行動の必要性からでは決してない。つまり、ここには「全体が部分を規定する」ような支配者的な関係性が成立しており、この意味で集権的と結論づけられることになる。

- 4) 本論で用いる《事業システム》や《マネジメント・システム》に関する基本的概念やその理論的枠組みに



については、下島英忠「コエディケーション・マネジメントの理論モデル——マネジアル行動空間概念の論理的展開——」(『オホーツク産業経営論集』, 第11巻第2号, 2002年6月), 「コミュニティ事業のマネジメント——分権経済システムの構築に向けて——」(『札幌学院大学商経論集』, 第20巻第1号, 2003年9月), 「分権マネジメント——地域価値向上に向けた多元的マネジメントを求めて——」, 前掲論文, を参照されたい。

5) 事業システムにおける「技能」と「技術」についてのより体系的な議論については、下島英忠「経済行動の分権化と技術」(『経営論集(明治大学)』第36巻3, 4合併号, 1989年3月), あるいは、「分権マネジメント——地域価値向上に向けた多元的マネジメントを求めて——」, 前掲論文を参照されたい。

6) 「広義の技術」とは、身体的力能である「技能」とその物質的に対象化された力能である「技術」(あるいは「狭義の技術」)を統合する概念である。

まず、技能で規定される事業システムの概要について示しておく、たとえば、縫製業や調理業におけるもっぱら職人的な専門能力に依拠する受注生産型の事業システムは、本質的に《技能型事業》である。この事業システムをより一層技能的に高度化するための「学習システム」を取り入れ、人的能力を高度化するマネジメントをとる場合は、《技能型技能システム》となる。

逆に、開発専門企業やエンジニアリング企業のような「狭義の技術」に基づく事業システムは《技術型事業》であって、そこでの事業展開を技術的な高度化に向けるマネジメントの場合は《技術型技術システム》といえる。

これらの中間形態として、「寿司業」のように本来的な技能型事業へ「回転寿司」のような量産型の技術システムを導入する事業体のケースが《技術技能事業システム》であり、「ファーストフード業」のようなすでに確立した技術型事業へ付加価値向上を目指して高度な職人的な力能を導入するようなマネジメントのケースが《技能技術型事業システム》である。

7) 技術型事業システムのマネジメントは、「技術」の全体一部分—要素からなる階層構造化の特性を反映して、階層間関係に基づく重層的なマネジメントの形成という可能性が生じる。この議論の詳細については、拙著「分権マネジメント——地域価値向上に向けた新しい多元的マネジメントを求めて——」, 前掲論文を参照されたい。

8) 経営行動空間の論理は、経営行動を基本的に目標到達に向けた行動選択肢の形成と選択であり、その選択規準の設定の問題であるとの立場に立ったものである。この論理の端緒は、H. A. サイモン(松田武彦, 高柳暁, 二村敏子訳, 『経営行動』, ダイヤモンド社, 1965年)である。また、この論理について、筆者も、これを「経済行動空間」に適用し、経済領域での経営行動の形成に関する議論を行った。下島英忠「経済システムの行動空間モデル」(『地域分権経済システムの設計』, 前掲書, 第1章)を参照いただきたい。

9) 伝統的に、販売行為は、主として、「信用」を基盤に形成されてきたと考えられる。しかし、この「信用」は、販売担当者の個人的な「信用」であって、生産物に本来的に備わる「生活」の改革に向けた「効用」に対する「信用」ではない。

この後者の本来的な「信用」を確立する経営手法として、企業間取り引き向けの「ソリューション」がIBMによって創出され、実施された。そしてまた、筆者は、この手法を理論的により広範に発展させた「コエディケーション・マネジメント」を提起した。これらの議論については、下島英忠「コエディケーション・マネジメントの理論モデル——マネジアル行動空間概念の論理的展開——」, 前掲論文, 参照。

この意味で、「販売」は、供給者の需要者に向けた一方的な流れとしての「売却」ではなく、供給者による需要者の「効用」の創出に向けた支援でなければならないし、両者による需要者のその創出でなければならない。

- 10) 「知覚されないニーズ」の存在とそれへの対応について、1983年7月発売で空前の大ヒットとなった「ファミリーコンピュータ」の開発状況に関して、任天堂の開発部門は、その基本的な認識を次のように述べている。

「任天堂は商品開発の過程で市場調査を一切行わない。市場調査をやっても消費者ニーズは見つからない、ニーズはメーカーが創るものだという強い信念が任天堂にはある。エンターテインメント市場は“面白い・面白くない”“好き・嫌い”ですべてが決まってしまう。……………。「モノ」から「コト」へ関心が移行する中で消費者ニーズは消費者自身にも知覚されることなく、消費者の「ココロ」の中で眠り続けている。任天堂はそうした“知覚されないニーズ”の巨大な鉱脈を掘り当て、未曾有ともいえる大きなマーケットを構築したといえるだろう。」古川京二「知覚されないニーズの開発 任天堂㈱」（『日本のマーケティング戦略 ガイド&ケース 100 戦略ケース編』、日本経済新聞社、1993年、5ページ参照。

もちろん、この「市場調査不要論」は、「生成期」における製品開発において妥当する認識ではあっても、決して、一般化されるべきものではない。さらに述べておくと、「生成期」ではあっても、「知覚されないニーズ」を知覚するにたる「形式知」に基づいた新たな「調査法」がないとは決して断じえない。任天堂の認識は、その開発を忌避する《暗黙知的な観点》に基づくといえなくもない。

実際、任天堂のその後の展開を見ると、「巨大な鉱脈」を時系列的に組織的に探り当てたとはいえず、その意味では、この認識に基づく「大成果」は、「偶発の産物」といわれても反論の余地がないであろう。

- 11) 豊かな社会での経済成長のありようとして、「凸成長性」なる概念がある。これは、たとえ、経済成長を牽引する新たな産業が勃興したとしても、その波及効果が狭い産業領域に留まり、全体経済を巻き込むほどにはならないという成熟期の経済実態を表現した概念である。下島英忠「経済システムの行動空間モデル」（『地域分権経済システムの設計』前掲書、第1章、参照）。

このような限定的な影響力しか発揮できない要因は、豊かな社会における需要力に対する圧倒的な供給力の余剰状態とその存続にある。さらにまた、このような経済社会では、社会全体がこの供給余力維持の役割を支援することが多く、「恐慌」による、その暴力的な解消は進展せず、長期間の停滞的な経済状況が継続することになる。

もっとも、イノベーションをもたらすほどの社会的・構造的な技術革新が進展した場合は例外で、経済成長の長期化が実現する。近年では、90年代のアメリカにおいて、ほぼ10年間にわたる長期的それが見られたが、これがそのケースである。しかしながら、この場合、その技術革新の「中心部」の経済社会に限って、長期的な「経済成長」が生起するのであって、その「周辺部」では、そのようにはならない。

- 12) 本論におけるマネジメント分析は、マネジメントの最適な成果の達成に関して、「マネジメント・システムが最適な状況の下で構築されていれば、そこでのマネジメント行動は、その成果において最適性が確保される」という仮説に基づいて設定されている。

この仮説は、「事業」や「マネジメント」は、いずれもヒトの能力によって遂行されるのであり、ヒトの行動形成の能力や意欲に決定的に左右され、その発揮は、自らの置かれた状況に対する相対的な判断に影響されるという前提に依拠している。

あるいは、この仮説は、「ヒトはその行動の『場』の環境に関して、それに対する自らの行動様式への適合性を判断し、その結果に基づいて、その意欲や能力の発揮を決定する」ということでもある。つまり、単純に「経済的誘因の受容様式に基づく行動決定」の仮説ではないという点が重要である。

- 13) この3型式の拠点立脚型、経路強化型、そして領域形成型は、いずれもマネジメントの主として向けられる対象領域を意味している。たとえば、「拠点立脚型」は、「ブランド」のように、みずからの事業体自体の生産的ポテンシャルを向上させるマネジメント行動に対応し、「経路強化型」は、マーケティング主導の戦略形成におけるような市場の購買力の顕在化を働きかけるマネジメント行動であり、最後の「領域形成型」は、限定的な地域市場を重視して、その地域的価値の向上に関心を向けるマネジメント行動に相当する。こうした議論については、下島英忠「分権マネジメント——地域価値向上に向けた新しい多元的マネジメント

トを求めて——」, 前掲論文, 参照。

- 14) 地域の事業領域におけるマネジメントの企業体におけるそれとの異質性は, マネジメント領域内における行動主体の違いに基づく。後者は, 従業員という相対的に同質で入退出の自由度の大きい主体から構成されるのに対して, 前者は, それらの特性のより厳しい条件の下にある主体で成り立っている。

当然, 両者における行動目的の形成や事業行動の遂行に関して, 大いなる差異を認めなければならない。こうした地域の事業領域のマネジメント・システムについての議論は, 前掲の「分権マネジメント——地域価値向上に向けた多元的マネジメントを求めて——」において詳細に述べておいた。

- 15) 「日本の市区町村別将来推計人口の概要」, 国立社会保険・人口問題研究所, 2003年12月推計で公表された数値を参照した。現実の人口動態をみると, ここでの推計値を上回る人口減少に直面し, 苦悩する地方の自治体もめずらしいことではない。

(しもじま ひでただ 札幌学院大学 商学部)

(2004年12月1日 受理)