

第7章

GEにおけるマーケティング・コンセプトと マネジメント・コントロール

1. はじめに

複数事業部制の発明・採用を理解するためには、本質的に2つの問題の解決が重要である。

第1の問題は、個別事業における個別市場との適合性の確保のためのマネジメントである。しばしば、多くの企業の成長は、ある単一技術＝単一製品というビジネスから、同じ技術基盤の上に多種の製品を展開し、その結果複数のタイプの顧客を相手にするビジネスへと発展することで実現された。また、そうではなく従来の事業の技術とはまったく関連のない分野へ事業を拡大するという形で新規事業を育成する場合もある。合併や買収などの方法で外部から新規事業分野に必要な経営資源を入手することもあるし、基本的に企業内部の経営資源を軸にプロジェクトをつくることもある。このようにして、現代企業は基本的に複数の異質市場に存立根拠を持つようになった。

事業を成功に導くためには、事業をとりまくありとあらゆる問題について細心の注意を払ってマネジメントを行う必要がある。しかし、複数の異質市場においては、事業経営上重視すべき要因も異なれば、顧客のタイプや要求も大きく異なる。また、念頭において対策を考慮しなければならない競争業者も異なっている。したがって、多角化した事業構造を持つ企業のマネジメントは大きな困難に遭遇したのである。

第2の問題は、巨大な企業組織全体の舵取りという全体戦略レベルのマネジメントである。大規模な経営組織が有する多様で複雑な経営資源を、将来の変化に合わせてどのように再配分させていくか、どのような新しい事業分野にどのような経営資源を投入すべきか、このような新規事業の進出、既存事業からの撤退などの多角化戦略に関する意思決定は、規模の巨大さ、関連する環境の多様さなど

のために、著しく複雑で不確実性の大きいものとなっている。そのため、トップ・マネジメントはこの問題に力を集中する必要がある。そこで、個別事業に関する意思決定と企業全体戦略に関する意思決定を組織的に分離することが考えられた²⁾。

1950年代に展開されたゼネラル・エレクトリック社（General Electric Co. 以下GEと略す）の分権制組織の採用もまた、この2つの問題の解決を本旨としていた。前章では、この組織再編との関係で、GE関係者が主張した「マーケティング・コンセプト」の性格について検討した。そこでは、マーケティング・コンセプト・キャンペーンは何よりもまず、分権制の導入という経営組織の大改革に対応するものであり、分権制の徹底、新行動原理の普及という課題を遂行するものであったことが明らかにされた。本章では、さらに分権制とマーケティング・コンセプトとの相互連関に関して、マネジメント・コントロールの視角から追究してみたい。

2. 事業区分、事業部・製品部創設の基準

マネジメント・コントロールの前提は、明確に設計された組織構造の採用である³⁾。GEの場合、個別事業のマネジメントと全体戦略のマネジメントを階層的に分割することを目的として、事業部制はまず複数の事業部組織の形に組織構造を再編することから始められた。

この際、事業部・製品部を創設するために、どのような基準で事業区分を進めるべきなのか、という点について、GEのドキュメントを検討してみよう。

GEの事業部制構築時の組織マニュアルは、「事業区分の構築を決定する際に答えられるべき第1の質問は、顧客関係—マーケティングに関するものである。以下のマーケティング関係の問いが当然のことながら第1の問題である。なぜなら、収益の上がる事業になるか否かということに関して、顧客は市場における購買意思決定により、最終的な『審査員』であるからである⁴⁾。」と指摘している。その上で、「事業区分上のマーケティング関係の質問」として以下の11の問いを列挙している⁵⁾。

- ① 顧客は、わが社が自らの経営資源により提供できる、どんな製品を求め

ているのか。わが社が特定かつ重大で、指導的な貢献を発揮できるのは、どんな製品の開発、製造、流通においてなのか。

- ② 顧客はニーズ、つまりニーズと同じくすでにあるウォンツ、製品を自覚しているか。あるいは、その市場はまだ潜在的で、注文が得られる前に開発をする必要があるものか。
- ③ 顧客が自らにとって製品の価値とニーズをみとめた場合、いくら支払うつもりだろうか。
- ④ その市場での競争はどういうものか、あるいはどういうものになるだろうか。そして、コストと価格のレベルはどうなるか。
- ⑤ 顧客自身が価値を認めただけの価格で製品を販売することにより、いくら利益を得ることができるか。さらに、市場での競争により決まるであろう販売価格を考慮にいたした上で、いくら利益が得られるだろうか。
- ⑥ わが社が、潜在的に利用できる売上げと価格レベルでの事業として、その市場に大量の経営資源を固定させ、あるいは投下することを正当化するだけの、十分に長期の売上げがあるだろうか。
- ⑦ この製品により利益とマージンを手に入れるために、プロモーション、広告、流通、販売、サービスにおける、もっとも有効かつ効率的で、経済的な手段はなにか。
- ⑧ 他の製品ラインとの相互関係はどうか。
- ⑨ どのような販売方法、技術、補完的支援（広告やセールス・プロモーションなどを含む）がもっとも有効に、この流通機能を適用されるか。
- ⑩ どのような供給形態が、もっとも有効に製品の品質とアフターサービスを確保するか。
- ⑪ ほかの関連するマーケティングについて考慮すべき点はなにか。

この質問項目の第1は、GEにとって最も貢献する製品-事業を選択する上でのマーケティングの役割を強調している。第2の項目は、ニーズ、需要のリサーチにより、市場が顕在的か潜在的かと市場機会の評価を進めている。第3から第6の項目は、市場の規模、競争の厳しさをふまえながら、各製品-市場の収益性を明らかにしようとしている。第7から第10の項目は、どのようなマーケティング・ミックスを実現することが効果的かを論じている。

また、「消費者に希望され売れる製品を開発する際の研究・技術上の特別な技

能や知識の活用をもとめないながら、製品計画という『マーケティング』機能は、GEがある既存ないし潜在的事業に参入すべきか、今後もとどまるべきかという意思決定をするためのきわめて重要なものである。同様に、収益性があり、収益力のある分権的事业を実現する製品を開発することができるかどうか、判断する際にも重要なものである。つまり、いくらかより多様化した製品事業の領域内であって、製品ファミリーとしてそれらの製品ラインを最高に結合できるかどうか、という判断において重要なのである⁹⁾。」と述べて、製品-事業を参入ないし撤退の問題として、収益力の問題として、多角化事業の製品ライン問題として評価する上でのマーケティングの役割を強調している。

第2の質問として、「事業の基本目的は、収益が上がるように顧客に製品を提供することであるので、事業を区分するか否かを定める次の基準は、現時点ないし潜在的な意味において、製品を創造、ないし入手する方法に関しての問題である⁷⁾。」と述べて、研究・技術分野の役割を挙げている。

この点はGEの基本目標と関連があり、「GEの基本目標および政策は、GEの製品を販売しない事業への参入や事業の継続を排除する。したがって、通常、GEは『プライベート・ラベル』製品をつくったり、他社が製造した最終製品をGEブランドとすることはしない。つまり、全体的な考え方というのは、GEが基本的に『製造業者』であるということだ。つまり、GEは製品を開発し設計する。GEは製造する。GEは、製品が効率的に最終利用者に提供され、満足すべきサービスや品質価格を最終顧客に与えるように、自社の組織を通じてか、あるいは適切な流通販売代理業者⁸⁾を通して、製品を流通する責任をもつ⁹⁾。」と製造業者としての基本的責任を重くみている。ここでも「事業区分上の研究・技術分野の質問」として、以下の5つの問いを列挙している⁹⁾。

- ① 新製品ないし製品改良や、製品製造上のより適切で安価な方法をもたらすであろう、新材料や新しい方法やプロセスを発見するために、どのような基礎・応用研究が必要か。それは、利益およびサービスの双方の意味で有益になりそうか。
- ② 新製品を開発するために、どのような先端的開発と技術が必要か。それは、利益およびサービスの双方の意味で有益になりそうか。
- ③ どのような設計、あるいは、すでに設計された既存製品のどのような再設計が必要か。それは、利益およびサービスの双方の意味で有益になりそ

うか。

- ④ ほかの誰かが開発した製品を製造する権利を購入することが必要となるだろうか。そして、もしそうなら、それは、利益およびサービスの双方の意味で有益になりそうか。
- ⑤ 購入されるべき製品は、販売され、すでに製造されているか。

これら5つの質問項目は、技術的問題がすべて会社に利益をもたらすか、あるいは会社の提供するサービスを改善するかという点で評価されるべきことを示唆している。

事業を区分する上での第3の質問は製造に関するものであり、「既存ないし潜在的な事業が、全体的に、あるいは実質的な部分—必要とされる材料のみを購入するといったようなことにおいて、また、最終製品にとって通常基本的ではなく、顕著な貢献をもたらさない付加的なサービスにおいて、収益力がある製品をうまくつくることができるかどうかで判断すること¹⁰⁾」である。

以上のように、GEにおいて、事業部を設定する最大の基準は、魅力あるマーケット、つまり、顧客のニーズを充たし、利益が得られる市場、というところにある。その意味で、マーケティング職能を事業部構築の第1基準にしているのである。GEは、同時に先端的技術優位を成長戦略の中軸においている。売れば何でもするというのではなく、あくまでもGEの独自の技術力を発揮してマーケットを開拓することを重視する。製品開発は、この技術力とマーケティングの結合として理解されている。事業部制への再編は収益性と市場性を中心に行われており、マーケティング・コンセプトの見地と連動していることが確認できる。

3. 事業部制のマネジメント・コントロール

組織構造を再配置した次に、そこには分権化が実質的になされなくはいけない。それが、分権制のもとでのマネジメント・コントロールである。

マネジメント・コントロールは、しばしば計画されたパフォーマンス目標が達成されるように、部下の活動業績を測定し訂正することとされている。その基本的な手順は、まず基準を確立し、パフォーマンスを測定し、基準からのずれ、逸脱を訂正するというものであり、フィードバック・システムである¹¹⁾。

伊丹敬之は、この考えに近代的経営組織論をふまえ修正を加え、ここでの問題はコントロールの対象がモノではなくヒトである点にあるとした。経営組織は意思決定の階層システムとして理解することができるが、ここでは部下に意思決定の権限の委譲が重層的になされている。そのために、上司（上位者）のコントロールとは部下を通じて部下の作業をコントロールするものとなる。部下（下位者）という人間を含んだプロセスをコントロールするというのが、伊丹氏のマネジメント・コントロールの理解であり、「マネジメント・コントロールの本質は、階層的な意思決定システムにおける委譲された意思決定のコントロールなのである¹²⁾。」と指摘している。

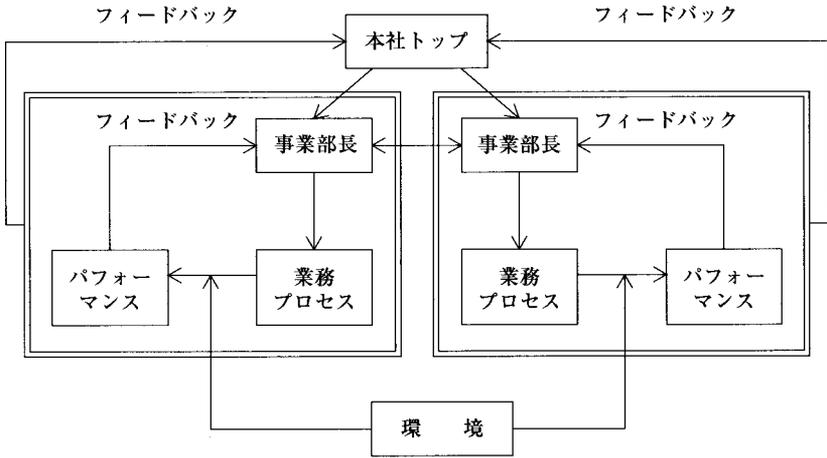
上位者が行うマネジメント・コントロール活動は、①情報への影響活動、②認識基準への影響活動、③目的への影響活動、④代替案への影響活動、⑤結果への影響活動、⑥能力への影響活動、⑦直接介入、⑧選別の8タイプがある¹³⁾。これらのマネジメント・コントロール活動を遂行するのを支援するのが、マネジメント・コントロール・システムであり、それは次の8つのサブシステムがある。すなわち、①責任システム、②業績測定システム、③目標設定システム、④インセンティブ・システム、⑤モニタリング・システム、⑥人事評価システム、⑦コミュニケーション・システム、⑧教育システムである¹⁴⁾。

これを分権的事業部制組織にあてはめて考えてみよう。トップ・マネジメントによる各事業部組織のコントロール、事業部長による各製品部のコントロールが、ここでいう「階層的な意思決定システムにおける委譲された意思決定のコントロール」にあたる。事業部制組織におけるマネジメント・コントロールの基本的な枠組みは図7-1にまとめられるが、その要点は次の通りである。

- ① トップが複数の事業部長をコントロールすることで、事業部が指揮する事業部運営全体をコントロールしようとする。
- ② 事業部は環境の変化にさらされており、必ずしも計画通りには事業を運営できない。
- ③ 事業部のなかでは、事業部の事業についてのフィードバックを通じた事業部長によるコントロール活動が行われている。
- ④ さらに、複数の事業部同士は無関係ではなく、複数事業部間の調整をいかに図るかという問題が存在する。

事業部制を採用することの中心は、単に複数の事業部組織の形に組織構造を組

図7-1 本社トップ・マネジメントと事業部間のマネジメント・コントロールの枠組み



(出所) 伊丹敬之『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店, 1986年, 33ページの図2-3を参照して, 作成した。

み替えるとか, 事業部長を置くというところにあるのではない。もちろん, 組織構造を変革することは組織の成員に対して衝撃的なインパクトを与えることが期待できる。しかし, 構造を表面的形式的に変更するだけでは, 個々の成員の態度は依然とまったく変わらない場合や, 組織変更にとまどい意欲を失ったり, ストレスを亢進したり, トラブルを拡大する場合がある。したがって, 組織構造を変革することと結合して, 組織の成員の認知構造に影響を与えて, 組織改革の所期の目標を実現しなくてはならない。すなわち, 分権制の導入の眼目は, 事業部に分割してコントロール水準を回復して, 組織の質を変革する点にある。

この点について, コーディナー (R. J. Cordiner) は分権制を真に有効に発展させる際に答える必要のある課題として次の6点を挙げて¹⁵⁾いる。

- ① 人間の育成。
- ② 命令ではなく, 説得による指導。
- ③ 組織における均衡と統合と協力関係の達成。
- ④ 業績の正しい評価。
- ⑤ あらゆる種類の報酬の正しい使用。
- ⑥ 各業務単位ないしは部門, あるいはさらに会社全体の業績や内容を明確

に把握するための有効な基準の設定。

第1の課題である「人間の育成」の中心的内容は教育システムであろう。GEでは、分権制の導入にとともに、ニューヨーク州のクロトンヴィル(Crotonville)に経営管理研修所を設置した。クロトンヴィルの研修所は、1956年1月から、企業内教育としては画期的な水準をもつ「GE上級経営管理コース」の集中プログラムを実施した。また全米各地で「専門的な経営管理コース」を実施し多数の職員研修を実現している。

また、分権制の理念の普及は、それ自体、マネジメント・コントロール・システムの一要素である。そのために、GEは『GEにおける専門的マネジメント』(*Professional Management in General Electric*)という次のような一連のドキュメントを出版した。

Book One : General Electric's Growth, 1953.

Book Two : General Electric's Organization, 1955.

Book Three : The Works of a Professional Manager, 1954.

Book Four : The Works of a Functional Individual Contributor, 1959.

これらは、各組織の成員に対し、分権制を担うにふさわしい価値観、行動様式、すなわち組織文化を構築するために、研究出版されたものである。それは一言でいえば、分権制下のマネジャーはプロフェッショナルでなければならないというものであった。

第2の「命令ではなく、説得による指導」は、マネジメント・コントロール活動として命令や指令といった「直接介入」という手段をとらないことを意味する。コーディネーターは「説得による指導は分権制の中心的思想である」とまで言う。集権的な組織が中央による統制が命令を通じて行われるのとは対照的に、「分権的組織は、上から押しつけられた統制ではなく、各人の自由意志による自己統制を本質として」いると定式化する¹⁶⁾。ここで注意を払うべきことは、コーディネーターにおいて分権制とは単に複数事業部制という組織形態を採用することを意味するのではなく、自由な意志をもつ人間による組織という理念を含意している点である。このことは、当然、洗練されたマネジメント・コントロールを要求する。

分権制に関するこのような理解は、下位者への意思決定権限の委譲を基軸にすえたものであり、マネジメント・コントロール活動として「影響活動」の採用を

意味する。この場合、上位者は下位者に対し直接の命令は下さない。上位者は、下位者の意思決定に望ましい結果をもたらすように影響をあたえるために、下位者が意思決定を行うにあたっての前提や要因に対して影響を与えるものである。これを実現するためには、コーディネーターが指摘した、ほかの課題をマネジメント・コントロールのシステムの設計と運用の問題として具体化する必要がある。

第3の「組織における均衡と統合と協力関係の達成」は、第2の課題と表裏一体の関係にある。ゆがんだ分権化により、組織が拡散・分解しないようにするにはどうしたらよいか、分権化された各組織がタコツボ化し、互いに相入れないようにならないように、バランスと統合、協力を図る特別の努力が継続されなければならない。これらについては、マネジメント・プロセスの問題として再論する。

第4の「業績の正しい評価」は、業績測定システムの設計と運用に関わる問題であり、意味を広くとればモニタリング・システムのことになろう。モニタリングの結果をふまえて展開されるのが、人事評価システムである。その前提として、第6の評価基準、測定方法が確立している必要がある。

第5の「報酬の正しい使用」は、第4の業績評価の結果をふまえて実施されるインセンティブ・システムの問題である。個々の成員の自立的で個性的な能力発揮を重視しようという分権制の理念からすれば、第4の「業績評価」とともに、成員の納得と意欲を得られる内部競争システムを形成しなくてはならない。

第6の「業績評価基準の設定」については、改めて詳論する。

4. 分権制のマネジメント・プロセス

コーディネーターによれば、マネジメント・プロセスは次のように理解されていた¹⁷⁾。

それ自身区別されるべき仕事としてマネジメントをみた場合、マネジメントという理念は次の4つの基本的側面で描写できる。

- ① 計画化：企業の人的物的資源を利用していかなる目標を達成すべきかを

決定すること。事業の政策や計画を含む。

- ② 組織化：企業の人的物的資源を、明確でよく分類された組織構造で、適切な報酬と動機づけにより有能な諸個人を任務につけて、どのように利用すべきかを決定すること。
- ③ 統合：事業の諸資源である人材、材料、機械、資金の最高に効果的な利用を実現するために、人的資源を統合し同調化させること。言い換えれば、これは、諸個人の仕事が自然、コスト、タイミングについてバランスを保つように、組織構造のもとで諸個人に割り当てられた仕事を再結合することである。
- ④ 測定：標準を導きだすこと。進歩と業績を分析する測定機構を働かすこと。

第1のフェーズである計画立案には、①目標、②政策、③予測、見積り、計画、プログラム、スケジュール、予算（人員、設備、施設、資材）、④尺度・基準、という4つの内容が含まれた。目標と政策に関しては、より上位のレベルでそれまでは作成されてきたが、事業部制の導入にともない、各マネジャーの作成に変更された。

目標設定において留意すべきステークホルダーとして、①製品購入にあたって自由選択を行う顧客、②投資をしてくれる株主、③作業とチームワークで貢献する従業員、④部品およびサービスを供給する供給業者と流通業者、⑤公衆、⑥政府との関係が、マネジャーに要求された¹⁹⁾。

長期的にはこのようなステークホルダーとの関係で良好な実績を創り出すことが会社全体の目標であるが、これを各マネジャーのところでは特定の現実的な目標に具体化する必要があった。

たとえば、製品担当組織のマネジャーは次のような基本的目標を持つ¹⁹⁾。

- ① 現在、適切に満足していない顧客のニーズとデザイアを満たすように、製品を製造し、サービスを提供すること。
- ② 新しい製品・サービスを発明、製造して、新市場を創造すること。

また、職能担当組織のマネジャーの基本的目標は次の通りである²⁰⁾。

- ① 新しいアイデア、設備、方法を利用して、担当する職能領域での発明、開拓、競争に打ち勝つこと。そして、担当する職能領域で、トータル・コ

ストを下げ、生産性を高め、新市場を開拓することに向けて一定の貢献をなすのである。

- ② 他の職能チームと誠実に協力すること。そして、協力により結合された努力は、効果的で、バランスがとれ、スムーズな経営をもたらすであろう。

さらに、どんな場合であれ、マネジャーは2つの重要な人的管理の目標を持つ²¹⁾。

- ① 担当する組織内で、協力的なチームワークの雰囲気強めること。そうすればすべての労働者の側の利害や業績、個人的満足が高いものになり、それは生産性を高め、1産出当たりのコストを下げ、競争優位をつくりだし、あらゆる組織のために事業を改善することにつながる。
- ② 競争に打ち勝つ業務を果たすこと。そうすれば、組織の成功と成長にとって好ましい状況を創り出すことになる。

これらのマネジャー階層の基本的目標をみると、直接部門では顧客のニーズの実現と市場創造が、間接部門では競争力強化への貢献と諸職能間の協力が、共通してチームワークと競争優位の追求が挙げられている。これらの目標に対する指示は、目的への影響活動を形成する。

第2のフェーズである組織化、人員の適正配置は、上司の主観によってのみ進められたのではなかった。組織化は、「ポジション・ガイド」として、各マネジャー、個人業務について、その業務範囲や職能、目的、業務の性質、責任、他の職位との関係、権限が明確に記述されることを通じてすすめられた²²⁾。組織化そのものもマネジメント・コントロール活動の中の「選別」活動であるが、さらに上位者が「選別」をコントロールするために、「ポジション・ガイド」が代替案への影響活動として働いている。

第3のフェーズである統合は、伝統的に使用されてきた「調整」や「コントロール」以上の意味を持つとされた。命令によって従業員を支配（コントロール）してしまうのではなく、「統合は、私たちのような個人が他の人からの命令ではなく、基本的に自分自身の内部から動機づけられるという労働状況をつくり出すことができる。」のである。つまり、統合は、自己モチベーション、自己命令、自己調整、自己教育、自己発達、自己規律、自己統制をもたらすものとされ、分権化の内実の1つとなるのである²³⁾。

これらは、個人が自発的に能力を発揮すること、個人間の高いチームワークを実現すること、それらを通じて競争力のある製品・サービス、会社をつくり出すことが期待されたのである。この実現のために、インセンティブ・システムやコミュニケーション・システムなどの改善が検討された。

第4のフェーズについては次の節で論じる。

このような計画立案や予算編成、人員配置は、1951年の分権制導入前においてはトップ・マネジメント階層の所掌事項であった。複雑に多角化した事業構造のもとできわめて多種多様な製品・サービスを製造・販売していたにもかかわらず、マネジメントは本部＝トップに集中する集権的な経営構造をもっていた。予算についても、直接部門のトップが作成した予算についてトップ・マネジメント階層の「特別支出金・予算委員会」が点検・修正を指示する。いったん決まった予算は、トップダウンで下位の各レベルの組織に分解され、指示される。

これに対して、ここでコーディネーターが指摘している4段階は、各マネジメント階層でのマネジャーの職務としてとらえ直されている。各レベルのマネジャーの職務が明確に職務記述書で確立し、職務と権限と責任が誰の目からみても明らかとなった。この取り組みは、膨大な文書を作成して組織活動を複雑にしかねないリスクもあったが、マネジャーの責任をもって担当するマネジメントの範囲が確定したことの意義は大きかった。なぜなら、範囲がはっきりしたことで権限を委譲してまかせることができるようになったからである。

これに対応して、予算も各マネジャー自身の予算となった。各マネジャーが自らの予算を作成し、上位のマネジャーと調整してその同意をもって決定する。自らが作成した予算が自らの成果を測定する基準として利用されるのである。事業部はプロフィット・センターとして損益構造で評価されるようになった。

5. 分権制下の業績評価基準

GEは1951年後半より、部門・事業部・個人の業績に関する測定法研究のプロジェクトを開始したという。まず諮問委員会に測定法研究の重要性を問い、52年にマネジメント・コンサルテーション・サービス部がまずこの問題の研究を担当し、その後経理サービス部の中に事業測定サービス部が設置された。そのプロ

プロジェクトの責任者には、ボーチ (F. J. Borch), その後52年後半, ルイス (R. W. Lewis) が就いた。このプロジェクトのもとに、①8つの主要成果領域についての操作的な測定, ②エンジニアリング, 製造, マーケティング, 財務, 従業員および工場コミュニティ・リレーションズ, 法務という職能についての測定, ③計画化, 組織化, 統合, 測定 (GEのマネジャーの職務定義) というマネジメントについての測定, の3つのサブ・プロジェクトが置かれた²⁴⁾。

ここでボーチが照明事業部長, 本社マーケティング・サービス部長の前に短期であるが, 測定法研究プロジェクトの責任者であったのは興味深い。このことは, コーディナーによって推進された分権制の展開において, ボーチが一定の役割を果たしていたことをうかがわせる。そして, ボーチがマーケティング・サービス部責任者としてマーケティング・コンセプトを展開する際に, 測定方法の研究の担当であった経験が生かされていたことは間違いないと思われる。

ボーチが関与したといわれる, 測定すべき8つの主要な成果領域の設定においては, 「主要な成果領域が『もし他のすべての主要な成果領域が良好であったとしても, この領域で継続して失敗するならば, 強力で競争的な経済におけるリーダーとしてGEを発展させるという経営責任の達成が妨げられるだろうか』という試験的な質問に合格する²⁵⁾」必要があった。このようにして, 集約された成果基準の内容を以下, 引用する²⁶⁾。

第1 主要成果領域：収益性 (Profitability) (財務上の利益)

収益性は, 適切な広義のサービスを行う能力, 経営陣に託された生産的な経営資源, モノとヒトを完全に保全する能力を直接測定するものである。

収益性はまた, 事業成長の守り手でもある。拡大経済において, このことは事業の生き残りを意味する。つまり, 利益は, 研究, 製品開発, 流通組織の開発, 成長の種子になる他の多くの要素に対して投資に使用される資金となる。したがって, 継続的な収益性は, 自由・競争経済での事業のパフォーマンスの究極の尺度である。

第2 主要成果領域：市場の地位 (Market Position)

市場地位は, わが社の製品・サービスの市場受容を測定する。市場地位は, それとともに品質と価格の点でわが社の製品の価値, その製品の流通・プロモーション政策, その製品の開発・研究の適切さを測定する。

市場地位は、経済とともに事業が成長するかどうかの基本的尺度である。経済とともに成長することに失敗した事業は、たとえ事業の現在の収益性が良好であったとしても、退却することになる。

第3 主要成果領域：生産性（Productivity）

生産性は、ヒト、資本、原材料の経営資源を最高に生かして、最高のバランスで利用する事業の能力を測定する。

生産性は、私たちの生活水準の進歩に貢献する事業の能力を測定する。

したがって生産性は、存続し成長するために、逆らって抵抗しなくてはならない競争的経済的圧力に耐えうる能力を測定するものである。

第4 主要成果領域：製品・サービスの技術リーダーシップ（Technological Leadership in Products and Services）

製品・サービスに反映された技術リーダーシップは、わが社の成長、市場および世論上の地位、収益性—つまりわが社の存続、これらの主要因である。それは、製品・サービスそのものにおいてと同様に、製品が創造され、製造され、流通するプロセスにおいて達成されなければならない。

技術リーダーシップは、最先端の科学・技術を新製品に、あるいは既存の製品をより良く、ないしより安価につくことに生かす上で不可欠である。

技術リーダーシップは、非電化製品を電化するというように、既存製品を陳腐化させる基本要素である。

したがって、顧客のニーズを満たすための製品、プロセス、サービスにおける技術リーダーシップは、経営のパフォーマンスの主要な基準である。

第5 主要成果領域：人的資源の能力開発（Personnel Development）（マネジャーとスペシャリスト）

マネジャーの能力開発は、現在の意思決定を未来の状況に適応させなければならないであろう未来のエグゼクティブを適切に選抜し、適切に能力開発を行い、適切に試して、現在、提供してくれる。

あらゆる職能の技術要員の能力開発は、事業の技術リーダーシップの質を決定する上で最も潜在的な影響力となる。

人的資源の能力開発の尺度は、マネジャーおよび技術要員の側の業務パフォーマンスと能力の改善度合である。

第6 主要成果領域：従業員の態度（Employee Attitudes）（マネジャーとスペ

シャリストを含む)

全職能、全レベルの従業員の態度は、能率、品質、生産性に直接かつ大きく影響する。このことは顧客の行為や反応に対する従業員の態度が与える影響について、特に正しい。

従業員の態度は、工場コミュニティによって行われる事業評価に大きなインパクトを与える。工場コミュニティは、事業とそのトップ陣を主に従業員の態度で判断するのである。

事業に対する従業員と工場コミュニティの態度は、競争的企業システムにおいて、事業の存続と成長を決定する重要な問題である。したがって、従業員の態度は、経営のパフォーマンスの主要な尺度となる。

第7 主要成果領域：社会的責任 (Public Responsibility)

GEは単なる事業会社ではない。わが社は、自らが存在するアメリカ社会の主要な機関である。したがって、GEの従業員の行動や発言とは、アメリカおよびわが社が活動する世界の安定、強さ、繁栄にインパクトを与える。そしてアメリカがGEについて考えることは、GEの安定、強さ、繁栄に大きなインパクトを与えるのである。

社会におけるGEの進歩と成長は、わが国の全体の繁栄、福祉、強さに対するわが社の貢献についての市民の評価、社会が課してきた規則内でのわが社のマネジャーのパフォーマンスに依存する。

したがって、従業員が社会的責任を果たすことに成功することは、良好な経営のパフォーマンスの主要な測定基準である。

第8 主要成果領域：短期的目標と長期的目標のバランス (Balance Between Short-Range and Long-Range Goals)

わが社の事業の存続と成長は、5年、10年、25年先に、現在行われている主要な経営上の意思決定に依存する。したがって、未来に対する現在の意思決定のインパクトは、あらゆる経営上の意思決定において考慮に入れられなければならない。

現在の意思決定と未来の目標を適切なバランスを実現するように関連づける測定基準は、経営のパフォーマンスの主要な基準となる。

第1と第2の主要な成果領域についての考察を加えよう。この2つの成果基準

については、「最初の2つの主要な成果領域は、利益責任（profit accountability）と製品ライン責任（product-line responsibility）を有する組織の全体のパフォーマンスを評価するために何年もの間、使用され続けてきた意味のある測定法の領域を示している。この2つの領域であっても、最近の研究によれば、経営上の意思決定を基礎づけるより意味のある情報を提供する新しい測定法に関する提案がなされている²⁷⁾。」と、それらの基準が基本的なものであることと、測定法は完成していないことを述べている。つまり、測定領域が確定しても、それをどのような項目でどのような方法で測定するのか、検討すべき課題は少なくない。

第1の収益性基準における「広義のサービス」とは、事業全体が行う内容を意味するのであろう。したがって、収益とは事業そのものの適切さを評価するものである。次に収益とは、リスクに対応して資本の維持保全を補償する。第3に、収益とは、存続と成長のための投資を可能にする原資である²⁸⁾。

この収益性を測定する新しい指標が次のように勧告されている²⁹⁾。

主要な指標：残余利益額（Residual Dollar Profit）

副次的な指標：貢献利益に対する残余利益率（Per Cent Residual Dollar Profit to Contributed Value）

残余利益額とは、帳簿純利益から資本コストを差し引いたものである³⁰⁾。帳簿純利益は、営業利益から連邦税を差し引いている。資本コストは、各製品部の純投資平均のパーセントで示される。資本コストは、資金を調達する企業側からみれば、資本調達にあたって支払われる費用を意味する。プロジェクトの勧告では、資本コストは税引き後最低許容利益であるという。借入金や優先株、普通株などの資本調達方法の違いは異なる資本コストを要求する。残余利益を採用する理由は、資本コストを上回るという角度から適切な投資拡大を促進する点にある。これに対して、資本利益率であれば、投資や経費の節減によって、より短期的で無理な目標達成を導く危険性がある。

また、貢献利益とは限界利益とも言い、売上高と、外部から購入した原材料と部品の総コスト、すなわち変動費との間の差額を意味する。貢献利益は管理会計上さまざまな目的で利用される。たとえば、多品種を生産している場合、各製品の損益分岐点を計算するために用いられる。また、貢献利益は、各製品の利益に貢献する大きさを示すものなので、多品種製品の中での重点順位を決定するのに用いられる。

この2つの指標の選択は、分権化により、従来とは異なる明確な責任をいかにしてマネジャーに持たせるか、そのための適切な指標は何か、をめぐって集中した検討がなされたことをうかがわせる。

第2の市場地位基準は、製品およびマーケティングに対する市場の評価を意味する。次に、市場地位は事業の成長にとって決定的である。

この市場地位基準の測定に関する指標については、次のようなものが勧告された³¹⁾。

製品部の市場地位に関する測定法

主要な尺度：供給された市場売上高に占める製品部売上高の割合

副次的な尺度：供給された業界の市場売上高に占める製品部売上高の割合
製品部が関わる業界および供給市場それぞれの地位の測定法

供給市場に占める供給された産業の割合

全体市場に占める供給市場の割合

補助的な尺度

製品部の製品・サービスのパフォーマンスに関する顧客の意見を測定する
顧客調査

市場地位についてのこれらの指標は、結局のところ、市場シェアと競争地位（つまり市場シェアでみて第何位であるか）を問題にしているといえる。これはあくまでも現在の競争力を評価しているに過ぎない。したがって、それを補完する尺度として顧客調査を実施することで、現在の顧客のニーズ、製品・サービスの評価を把握する。

この2つの測定基準、すなわち収益性と市場地位は、マネジメント・コントロールの制度的内容であると同時に、マーケティング・コンセプトの主内容に正確にリンクしている。前章で指摘したように、GEのマーケティング・コンセプトにおいては「二元的マーケティング業務」として市場志向、すなわち顧客のニーズに焦点化することと標的顧客に集中することが強調され、「利益コンセプト」として利益のない売上が否定された。市場志向は市場地位に、利益コンセプトは収益性に対応する。GEが分権制下で確立した経営業績の測定方法は、マーケティング・コンセプトにおける市場志向、顧客志向が現実組織のマネジャー、成員をコントロールする内容として、具体的に展開された形式を意味するのである。

6. マネジメント・コントロールとマーケティング・コンセプト

分権制の導入の真意がマネジメント・コントロールの領域で精密に、いや精緻すぎるくらいに設計されてきたことをみてきた。

マネジメント・コントロールは、基本的に業績が他者（上位者にとっての下位者）に依存する点を自覚した上位者のマネジメント課題である。そのスタイルとして、集権的なマネジメント・コントロールと分権的なマネジメント・コントロールがある（両者の関係は、実際には相対的であるし、状況適応的に運用される）。集権的であれば、命令、指示といった直接介入手段がとられる。逆に分権的であれば、そういった直接的強制的手段は避けられ、迂回的に影響を与える方法がとられる。

事業部制の採用は、同時にGEにとっては分権化の採用でもあった。そのためマネジメント・コントロールのあらゆる領域にわたって、集権的な手段からより分権的な手段へ見直しが徹底的に進められた。しかし、下位者に権限委譲を大胆に行い、自発的な目標達成に期待するというアプローチは、上位者にとって実にやっかいな問題になりかねなかった。他者に依存するのに他者に直接的に圧力をかけない。これで他者が上位者の都合の良いように、上位者の期待を満足させる水準で、業務を遂行する保証がどこにあるのだろうか。この問題の存在を熟知していたトップ・マネジメントは、理念的、体系的、かつマニュアル的に取り組んだのである。

他者にまかせていい、というのは、まかせてよい他者を選び育てるということである。極論すれば、上位者と同じ価値観を持ち、同じ情報処理を行い、同じ遂行能力を発揮する他者であれば、他者にまかせてもかまわないだろう。本来の分権化の理念からすれば、上位者が自らは持たない特有の個性や感性、能力を有する他者群に頑張ってもらい、上位者自身では実現できない課題を達成するというのが理想である。しかし、少なくとも、目標は上位者のものと同一視され、意欲的かつ献身的に目標遂行のために職分を果たすことが必要である。このように、逆説的だが、分権化は精神面や行動の枠組みの面で、集権制を優る一体性を要求してしまう。

この一体性水準を高度化するために用いられたのが、マネジメント・プロセス

の変更であり、会社全体の目標の共有化であり、統合・チームワークのルールの徹底、業績測定方法の確立であった。

これらのマネジメント・コントロール・システムの共通基盤を形成しているのが、市場（顧客）である。企業にとって市場とは何か、という点について、GEは分権制導入のプロセスの中でくり返し説明し、徹底している。すなわち、自由経済のもとでは、顧客こそが企業の製品の購入を自由に選択し、事業の規模を決定し、企業の成功を左右するのであり、競争市場で打ち勝ち、顧客から高い製品価値の評価を受けることが、事業の収益力を決め、存続を可能にすると主張する。

これは次のように言い換えてもいいたろう。マーケティング活動の発展の中で、市場と競争についてのニーズ、標的顧客、利益重視、組織についての統合・協力・調整という要素がキーワードとして確立してきた。これらはマーケティングについての経験の中で生み出されたものであるが、同時に、企業経営全体すみずみまでを統率するテーマでもあった。とりわけ、事業部制を導入し分権化を実現するGEにとっては、分権制下で各組織レベルが果たす責任の内実がまさしくマーケティング・コンセプトであったのである。このようにみると、マーケティング・コンセプトの射程はマーケティング部門を超えて企業全体へ広がっていくものであったといえよう。

だが、ここでも計画と現実のズレが存在する。このようなマネジメント・コントロールはよく考え抜かれたものであるが、実際は大きく偏向していつてしまう。1950年代から60年代にかけて、分権制がどのような抵抗や問題に直面して、文書で指示された方向からはずれていったか、その要点は次の通りにまとめられる³²⁾。

- ① 社内では、今までの集権的な職能制組織構造のもとで育成され、部分的な責務を負ったマネジャー層が新しい経営理念が理解できず、あるいは理解しても自ら全体の責任をとる覚悟をもって遂行することができず、抵抗した。
- ② コーディナーはトップ層の重役陣を変えることができず、社内の既存の権力構造を破壊できなかつたと言われている。
- ③ 徹底のための努力は継続されたが、いざとなると第1の短期的な利益率を測定基準として採用され、そのため会社全体の利益は犠牲にされ続け

た。

分権制がこのような原因により、当初の計画・期待とは異なるパフォーマンスを示すようになり、1970年代、トップ階層からの強力な指導が復活する。すなわち、それが戦略計画経営である。

〔注〕

- 1) この点についてチャンドラー (A. D. Chandler, Jr.) は次のように指摘している。「要求の全く異なる顧客を相手に新事業を始めるとなると、もっと大幅な機構改革が必要となる。いくつかの職能業務を、数箇の全く異なった市場の要求に合わせて調整していくことは、既存の組織をもってしては、次第に困難になったからである。コミュニケーションと権限の径路や、その上を流れる情報も、次第に実情に合わなくなってきた。顧客の要求は、千差万別であり、需要と嗜好の変わり方も、市場によって違っていた。このような市場需要の変化と競争者の動きに対応するために、各種製品系列ごとに、生産と原材料の購入が次第に細分化されるようになった。企業の市場シェアを保ち、またこれを高めていく責任の所在も、次第にはっきりしなくなった。そして、やがて各主要製品は、別個の総合的自立事業部によって、管理されるようになっていった。事業部長は、職能業務を需要と嗜好の変化に合わせて調整されていくのに必要な、現業面の主要な決定に責任をもつことになった。A. D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, 1962, p. 393 (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年, 386ページ)。
- 2) チャンドラーは「経営資源の将来の運用計画を立て、これと並行して現在の事業成績を評価するためには、総合本社が必要であった。」〔*Ibid.*, p. 394 (同上邦訳, 386ページ)〕と指摘している。要するに、「この複数事業部制こそが、市場変動に経営資源を合わせて収益をあげていくために必要な、短期・長期の条件を満したのである。」〔*Ibid.*, p. 394. (同上邦訳, 386ページ)〕
- 3) たとえば, H. Koonts, C. O' Donnell and H. Weihrich, *Management*, 8th ed., 1984, pp. 550-551, を参照。
- 4) *Professional Management in General Electric: Book Two: General Electric's Organization*, General Electric Co., 1955, p. 149.
- 5) *Ibid.*, p. 150.
- 6) *Ibid.*, p. 151.
- 7) *Ibid.*, p. 151.
- 8) *Ibid.*, p. 152.
- 9) *Ibid.*, pp. 151-152.
- 10) *Ibid.*, p. 152.
- 11) たとえば, H. Koonts, C. O' Donnell and H. Weihrich, *op. cit.*, Chapter 25: *The System and Process of Controlling*, pp. 549-567. を参照。
- 12) 伊丹敬之『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店, 1986年, 18ページ。従来, マネジメント・コントロールは, 計画, 組織, 実行, 統制のマネジメント・プロセスにおいて, 「統制」の段階を意味するとされてきたが, 伊丹は上述のように拡張した。以下, 本章では「マネジメント・コントロール」について伊丹の定義に従って使用している。
- 13) 同上書, 39~47ページ。
- 14) 同上書, 50~51ページ。
- 15) R. J. Cordiner, *New Frontiers for Professional Managers*, 1956, p. 71. (川村欣也訳『こ

- れからの経営者』東洋経済新報社, 1958年, 72~73ページ)。
- 16) *Ibid.*, pp. 74-75. (同上書, 75~76ページ)。
- 17) R. J. Cordiner, "Problems of Management in a Large Decentralized Organization," *General Management Series No. 159*, American Management Association, June 19-20, 1952, p. 16.
- 18) 以上, *Professional Management in General Electric, Book Three: The Works of a Professional Manager*, 1954, p. 25. ステークホルダーについては, 経営責任をとるべき対象として, *Professional Management in General Electric, Book One: General Electric's Growth*, 1953, pp. 75-84, を参照。
- 19) *Professional Management in General Electric, Book Three: The Works of a Professional Manager*, 1954, p. 26.
- 20) *Ibid.*, p. 27. なお, 職能別組織は製品担当組織の下に基本的におかれており, いわゆるマトリックス形態は採用されていない。
- 21) *Ibid.*, p. 27.
- 22) *Ibid.*, pp. 53-54.
- 23) *Ibid.*, p. 73.
- 24) 以上, R. J. Cordiner, *op. cit.*, pp. 95-100. (前掲邦訳, 69~100ページ)。
R. G. Greenwood, *Managerial Decentralization: A Study of the General Electric Philosophy*, 1st ed., 1974, pp. 59-60 (斎藤毅憲・岡田和秀監訳『現代経営の精髓 GEに学ぶ』文眞堂, 1992年, 84~86ページ)。なお翻訳は増補2版1982年の原書による。
- 25) *Professional Management in General Electric, Book Three: The Works of a Professional Manager*, 1954, p. 119-20.
- 26) *Ibid.*, pp. 121-124. これらの8主要成果領域は, 基本的にドラッカーの指摘 (P. F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Brothers, 1954. (現代経営研究会訳『現代の経営』上・下, ダイヤモンド社, 1956年)) と一致する。この点については, R. G. Greenwood, *op. cit.*, pp. 59-60 (前掲邦訳, 84~86ページ), を参照。
- 27) *Ibid.*, p. 124.
- 28) これらの収益性に関する3つの意味は, ドラッカーの主張と一致する。P. F. Drucker, *op. cit.*, pp. 76-77 (前掲邦訳(上), 110ページ), を参照。
- 29) *Professional Management in General Electric, Book Three: The Works of a Professional Manager*, 1954, p. 125.
- 30) D. Solomons, *Divisional Performance: Measurement and Control*, 1965, pp. 60-64.
- 31) R. G. Greenwood, *op. cit.*, p. 72. (前掲邦訳, 102ページ)。もとの出所は, *Measurement Project Operational Measurement Key Results Area No. 2: Market Position*, General Electric Company, April 1956, p. 19.
- 32) R. G. Greenwood, *op. cit.*, Chapter 5 The Environment of Decentralization, pp. 97-115. (前掲邦訳書, 「第5章 分権化の環境」, 137~163ページ)。