

経営政策の樹立

祭原光太郎

- 一 管理における計画の樹立
- 二 経営政策(経営方針)
 - a 本質
 - b 種類
 - c 意義と重要性
- 三 政策決定の手続と要件
- 四 政策決定の組織
- 五 決定参加 (Participation)

一 管理における計画の樹立

物ごとを計画的に行うということは、われわれの日常の活動においてつねに実践しつつあるところであって、

なんら珍らしいことではない。じつさい無計画に行動することが、いかに多くのムダと浪費をもたらすかは、われわれの経験のよく示すところである。計画がなければ物ごととは偶然にゆだねられ、行きあたりばったりとなり、いたずらに混乱をきたすにすぎぬ。かくて十分な成果をおさめうるためには、計画の樹立が絶対に必要である。その綿密さの度合においてこそ相違があるにしても、計画的に行動するということは、ひろく人間本来の特性である。

一般に計画するとは、行動(活動)のコースを予定すること、すなわち行動(活動)の目標と方法を予め決定することである。かくて計画は広い意味ではつぎの二つのことをふくむ。

① 成就すべき目標の決定

② 目標を達成すべき方法の決定

何よりもまず成就すべき目標を決定せねばならぬ。それは何が為されねばならぬかを定めることであり、実現さるべき結果を予定することであり、到達すべきゴールを設定することである。

次にこの設定された目標を達成すべき方法が決められねばならぬ。それはいかにして目標に到達すべきかの方途と方策にかんするものである。このばあい目標を達成すべき方法は、通常一つではなくて色々なものがありうるから、それらのうちのものもつとも合目的なものを選ばれねばならぬことは勿論である。

B・E・ゲーツは「計画するとは、根本的には選択することである」といい、また「計画の問題は、選択可能な行動のコースが見いだされる時に生ずる」とのべている。^(一)われわれは選択することは、計画することに含まれる一つの過程であつて、計画そのものとは考え得ないが、ともかく選択の可能性がない場合には、計画の意義が

いちじるしく減殺されることは事実であろう。実際には選択すべき色々なコースの存するのが常であつて、そのうちの最良のものを選択決定するところに、計画機能の重要性が存するといえる。

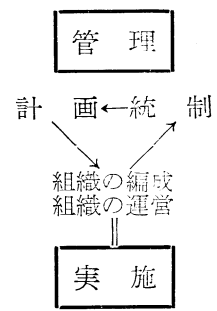
さて一つの企業もしくはそのうちの特定部門を管理するにあつても、計画を樹立することの必要欠くべからざることは、いまさら喋々するまでもない。まことに企業の管理は計画の樹立にはじまる。

管理の概念は多様であるが、それは普通の意味では、作業、実施、遂行を対象とし、これを管理することと解される。⁽¹⁾ 企業の管理とは結局するところ、企業の実際の活動を管理することを意味する。しかし管理のいわゆるエレメンツ、機能ないし過程として何をあげるかは人によつて多少とも異なるが、われわれはそのもつとも基本的なものとして次の四つをあげねばならない。⁽²⁾

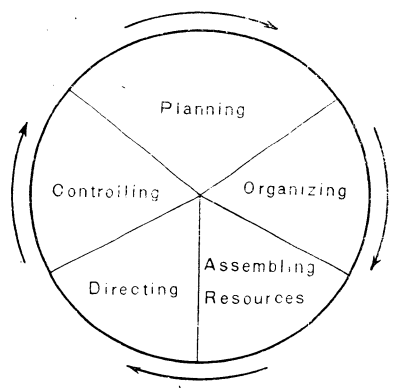
- 1 計画の樹立 達成すべき目標を決定し、またこの目標を実現すべき方法を決定すること。
- 2 組織の編成 計画の実現に必要な諸機能を担当する各機関を設け、それぞれの仕事の分担を決定すること。
- 3 組織の運営 指揮によつて組織を動かし、それをつうじて計画を実施せしめること。
- 4 実施の統制 実施が計画どおりに行われているかどうかを監視し、これを計画に合致せしめるように制御すること。

かくて管理は手続的には、計画の樹立にはじまり、実施の統制に終わるところの一連の過程である。一方の端に計画が立ち、他方の端に統制がたつ。計画と統制との中間に、組織の編成と組織の運営とが位いする。しかし組織の編成とその運営は直接実施そのものにつながっている。この意味で計画と統制は、組織の編成とその運営をつうじて実施そのものを管理するのである。これが管理の一般的構造である。この関係は次のようにあらわ

することができよう。



ニューマンもまた管理のエレメント(ここでは五つ)を過程的につきのようにならわしている。(四)



いずれにしても計画は、およそ一切の管理の出発点をなす。管理は計画の樹立にはじまる。

経営政策の樹立 (祭原)

尤も時として計画をたてることに反対する見解が表明される。それはどういふ点であるか。これについてテリ
↑は次のような諸点をあげている。^(五)

イ、まず計画をたてる仕事のコストが、その寄与するところに比べて高価に過ぎる場合があるといふのである。他の機能と同じく計画機能も、その存在が正当化されねばならない。計画することの程度や範囲は、個々の事情と程々でなければならぬ。

ロ、また計画は行動をおくらせるというのである。突発事件や異常にして困難な事態の突然の生起は、即時の決定を要するが、このようなときに、あれこれと熟考しすべての細目を取りきめるために、貴重な時間を費すべきではない。事態は遷延を許さない。

ハ、また計画はわれわれを窮屈な上着におしこめる。それによつて拘束が管理活動に導入せられ、必要以上に管理の仕事を困難ならしめる。

ニ、さらに最良の結果は便宜的な仕方で、つまり適切であると思えるときは、各事態に遮二無二ぶつかつてゆくというやり方で得られるものと主張される。ここでは臨機応変が極度に利用されるのである。この立場は最後まで一貫して、ただもつばらそれに従つていけるような計画は殆んどないといふのである。ことに長期の計画は当てにはならず、実際のところすべての計画は、その日その日に修正されねばならない、など。

けれどもこのような計画無用論は、はなはだ危険であるといわねばならぬ。計画のまずさといふことと、計画の無用といふことは混同されてはならない。計画のまずさは計画の必要性を排除するものではない。もちろん計画倒れといふことがあり、また計画も一定の限界を有する。けれどもおよそ計画なくして管理活動は不可能で

ある。計画なきところ、実施活動は一步たりとも前進し得ない。「計画は望まれた目標に焦点づけられた諸活動の、一貫した、調整された構成を達成せんとするものである。計画がなければ、行動はただ気紛れな活動となり、混乱以外の何ものをも作り出さない」(六)。「まずい計画でも、まったく無いよりはましである」(七)。(クーンツおよびオドンネル)。

二 経営政策

一般に管理は企業の上の方でも、中程でも、又下の方でも行われる。したがって計画の樹立はけつして企業の上層部だけで行われるわけではないが、ここでは主として上部経営層のそれに重点を置いて考察する。

企業の最高管理においては、いわゆる経営政策ないし経営方針の設定がその計画樹立の中心をなす。もちろん管理における計画の仕事は、たんに政策の樹立のみで終わるのではなく、後にみるごとくなおこれと関連するところの種々なるものを包含するけれども、経営政策(経営方針)の設定こそ、もつとも重要にして基本的なものであるといわねばならない。

企業およびその各部門をして望ましい結果を得しめんがためには、明確にして健全なる政策(方針)の樹立されるべきことが絶対に必要である。企業の業績は、その政策のいかんによって大きく左右される。良き政策は企業を隆盛にみちびき、誤まれる政策はこれが衰滅をまねく。まことに企業の成否は、いつに良き政策の決定とこれが維持にかかるといえる。政策の樹立は新たな企業を創設するにさいしても、また不断の変動に服しつつある現存の企業にあつても、ともにひとしく重要である。

a 本 質

経営政策ないし経営方針が何んであるかについては、人によって色々に規定せられている。たとえば

「政策とは通常繰り返される諸条件のもとにおける経営活動を規制するために、会社によって設定された指導的諸原則 (guiding principles) を意味する」^(八)(ホルデン)。

「経営政策とは、本質的には、事業目標の有効な達成を条件づけ、又これを支配するところの原則または一群の関係諸原則である」^(九)(デヴィス)。

「政策とは、企業の運営にあたり、その全員を指導するところの、活動の一般的なプランである」^(一〇)(ニューマン)。

「政策とは、管理者によって採用され、従われるところの、指導的コースを輪廓づける、口頭あるいは書かれたあるいは暗示されたステートメントである。それは管理者が、企業の全員の従わんことを欲する方向を示すところの法典と考えることができる」^(一一)(テリー)。

「政策とは企業活動を指導するために、管理者によって設定された、比較的恒久且つ一般的な行動の計画である」^(一二)(ゲーン)。

「政策の役割は、目標を決定し且つその達成における管理的努力を規整すべき原則のコードを作るために現われる。それゆえ政策は、行動の指針であるといえる。それはもつとも広義に用いられるときは、目的と方法の両者をふくむ。それは管理を通じて決定(重要なものにせよ、そうでないにせよ)が、それにもとづいてなされるところの基礎たるものである」^(一三)(ピーターゼンおよびプロウマン)。

「経営方針は、企業における継続的な経営活動を、あらかじめ一定の方向に規制するための基本的な原則の確立を意味している。それはまた経営者として、経営活動の実施に対する意志決定の表明であるということもできる」^(一四)(古川栄一教授)。

「経営方針とは、企業を経営して行くに当って、経営を指導する目的理想または達成目標や守らなければならない原則、およびそれらのものから導き出される重要な活動規定の総称であって、これによって、将来の一切の企業活動を目指す方向に規制し

かつ支配するものである。従つて、企業の従業者にとつては、その活動の指針となり、一般計画となるところのものである。(一五)
(野田信夫教授)。

これによつて次のことが明らかとなる。

イ、政策は原則として管理者によつて設定される。

ロ、それは形式的には文章に作られることもあるし、あるいは口頭で伝えられるだけのこともある。

ハ、政策は何よりもまず実際に行わねばならぬべき活動、行動にかんするものであり、しかもその活動や行動の予定を示すものである。その意味で政策はどこまでも実施に対応する。

ニ、政策が活動や行動の予定であるというとき、それは二つのものを含みうる。すなわち活動の目標とそれに到達すべき活動の仕方と。

ホ、しかし政策は活動の目標や方法にかんし、一般的な方向、指針、大綱を示すものであつて、その詳細な具體的な内容をきめるものではない。

ヘ、ところで実際の活動は人々によつて行われる。そこで人に重点をおけば、政策はそれらの人々の行動を指導するところの準則であるといえる。このばあい使われる者がそれにしたがわねばならぬのは勿論であるが、使用者も亦その管理の仕事においてこれに準拠せねばならない。

要するに経営方針とは、全体としての企業もしくはその各部門の活動の目標とコースにかんする基準と原則を意味する。それは企業の活動を指導するところの一般的な指針であり、企業の全員(管理者じたいをも含めて)がしたがうべき法典(code)ともいふべきものである。

ところが前にも述べたように、管理における計画の樹立は、決して政策を決定することだけでおわるのではない。それが基本的な中心的な位置を占めるというのであって、それが全部ではない。すなわち政策ないし方針を中心として、さらにこれと関連する他の色々なものがあげられる。これらを政策と区別することによって、政策の本質を一層明らかにすることができ。しかしそれらのものをあらわす用語やその意味内容は決して統一されはならず、人によってきわめて区々である。たとえば次のごとし。

① クリーンツおよびオドンネルは計画の種類を次のようにわか二六つ。

目標 (Objectives) これは企業の基本計画であつて、企業のゴールを示すものである。

政策 (Policies) これは一企業もしくはその諸部門の一つにおける下の人々の思惟と行動を指導するところの一般的な記述または了解である。このように目標と政策は一応区別せられるが、この目標は結局政策であることは容易に理解される。ただしそれは思考と行動にたいする基本的なガイドを供するからである。

手続 (Procedures) 手続もまた計画である。それはある活動がそれにおいてなされねばならぬところの精密な仕方を詳しく規定するものである。

予算 (Budgets) 予算も本質的には計画である。すなわちそれは予期される結果を計数的に表示せるものである。それは金額で示されることもあるし、あるいは製品単位数、機械時間数その他の数字的尺度であらわされることもある。

プログラム (Programs) これは政策と手続の複合であつて、通常必要な資金予算および運営予算に支えられ、且つ行動のコースを実行していくための企画である。

SCOPE	GOALS	COURSES OF ACTION	
		Single-Use-Plans	Standing Plans
Broad Plans	Objectives (Missions)	General Programs	Policies
↑ ↓	Budgets and Deadlines	Projects	Organization Structure
	Performance Standards	Personnel Assignments	Standard Procedures
	for Expense, Quality, Quantity, etc.	Detailed Schedules, Specifications, Methods, etc.	Standard Methods
	Detailed Plans		

- ② ニューマンは計画をまず(1) 目標(Goals)、(2) 一回限りのプラン (Single-Use Plans) および(3) 継続的なプラン (Standing Plans) にわか(17) 一回限りのプランというのは、特定の事態に対処するためにある行動のコースを設定するものであって、目標が達せられたならば用済みとなるものである。これに対し継続的なプランは、繰り返し用いられるように企図されたものであるといふ。そうしてそれらをさらに上図のように細分している。(18)
- ③ その他。このように人によっては細かな分類を試みているけれども、形式的に余りに複雑化することはかえって有効ではないであろう。普通には次のような計画の階層があげられる。
- 1 政策(方針) policies
 - 2 計画(狭義) plans
 - 3 手続 procedures
 - 4 方法 methods
- このばあい政策(方針)とは、行動(活動)の目標とこれに到達するためのコースにかんする一般的基本的な指針を与えるものである。これに対し計画(狭義)は、政策に準拠してつくられ

たヨリ具体的な内容をもった活動の実行計画、実施計画を意味する。また手続とは、実際の活動の仕方を一般的にきめたものである。さらに方法とは、個々の活動の仕方を詳細にきめたものである。手続と方法の解釈は人によつて異なり、またしばしば両者は区別されずに用いられる。^(二九)そこでさらに簡單化するために、政策と計画、手続と方法とをそれぞれ一つにして、政策と手続の二つに要約することも少なくない。いずれにしても広い意味で計画というときは、これらのすべてを含むこととなる。^(三〇)

b 種類

経営政策(経営方針)は種々なる観点から、これを色々にわかつことができる。

あるいは一回限りの政策と継続的な政策に、あるいは目標にかんする政策と方法にかんする政策に、あるいは長期計画と短期計画に、あるいは対外政策と対内政策に、あるいは部課長のみ適用される政策、職員のみ適用される政策、工員のみ適用される政策等々に。これらはみなそれぞれの意義と重要性とを有するのであつて、われわれはそのいずれをも軽視することはできない。しかしながら一般に用いられるもつとも便宜な分類は、政策ないし方針を階層別ならびに機能別にわけることである。すなわち企業の政策は、まず階層的に次のような三つのものにわかれる。^(三一)

1 基本方針 (Basic Policies)

これは企業全体をつらぬくところの、長期にわたつて持続する、究極的な目標と活動の基準を示すものとして、もつとも基本的なるものである。このような基本方針は通常、取締役会によつて決定されるところであるが、しかししばしば企業運営の実際にあたるところの常勤役員もしくは上級職員が、その決定を主導することもある。

2 全般方針 (General Policies)

基本方針のもとに、これを実行に移していくためのヨリ具体的ないわゆる実施計画が立てられねばならぬ。かかる実施計画をさらに、全般的総合的なものと部門的個別的なものとにわかち、前者を全般方針、後者を部門方針と呼ぶ。すなわち全般方針とは、基本方針の線に沿った、ヨリ詳細にして具体的な、しかも特定部門にかんするものではなくて、企業活動の全般にかんする一般的総合的な計画である。しかしこれは通常、社長、専務ないし常務会など、いわゆる全般経営者の決定するところとせられている。

3 部門方針 (Departmental Policies)

これは企業の全体にわたるものではなくて、それぞれの専門部門(分野)にかんするものであり、すなわちそれら各特定部門の活動についての方向と指針を与えるものである。これはふつう各部門の最高責任者、いわゆる部長の決定するところである。

他方政策ないし方針は、またこれを機能別にわかつことができる。(二二)
たとえば

仕入方針・生産方針・販売方針・財務方針・人事方針

など。かくてこの区分は先のいわゆる部門方針のそれぞれの分化を示すものであることは明らかである。

さらに一回限りの政策と継続的に用いられる政策とをわかつことも実際上有用であろう。一回限りの政策とは、ある特定の事態にのみ適合するものであつて、目標が達せられたならば用済みとなるものであり、これに対し継続的な政策とは、繰りかえし用いらるべく企図された政策である。実際にはこれらの二つが併用されるのが常である。(二三)

なおきわめて当然のことではあるが、これらの諸政策ないし諸方針の間には調和が保たねばならない。すなわち縦の關係においても横の關係においても矛盾衝突するときことなく、それらは全体として調整され統合されねばならぬであらう。

c 意義と重要性

政策あるいは方針の意義、重要性ないし効用については、すでに先にのべたところから明らかであるが、なお総括して次のようにいうことができよう。^(二四)

1、政策は企業に対し、それがおかれているところの不安定と動揺のさなかにあつて、よくその向うべき方向ととるべき行動のコースを指示するものである。したがつてそれは企業の運命を決定すべき重要性をもつといえる。

2、かくて政策は一切の企業活動がそれに焦点づけられるところの中心であり、それによつて全体としての企業活動の統一性と一貫性とが保持される。

3、このことは別の方面からいえば、政策が企業内のもろもろの活動を調整し統合するに役立ち、利解ある協働關係を促進せしめることを意味する。

4、政策の設定はまたそれによつて、企業の活動が計画されたコースから逸脱することを防ぐことができる。いいかえれば政策は企業活動の統制(コントロール)に不可欠のものである。管理者は未来の活動のコースを予定することなくして、意図された結果が達成されたかどうかを批判することはできない。

5、また決定された政策は管理者にとつて、かれの負担をいちじるしく軽減せしめる。けだし管理者は管理上

の諸問題につき、すべてこれに準拠して処理していくことができるからである。もし拠るべき方針を持たないならば、問題の提出される都度、これが分析と決定に煩わされねばならぬであろう。

6、さらに下級者にとつても同様に、個々の問題または事件の発生ごとに、一々その上層経営者からの決裁を受けることなく、これを遅滞なく処理することが可能となる。

三 政策決定の過程と要件

いうまでもなく政策は、企業を管理するものにとつて、他から与えられるものではなくて、みずからこれを自主的に決定し樹立してゆかねばならない。かくて decision-making が管理者の重要な仕事となる。

A 政策決定の過程

政策の決定は、それが合目的に行われんがためには、どのような階梯をふんで行われるか。それはだいたいのとき手続を経るものといふことができる。^(二五)

(1) 目的の確立(設定) 何よりもまず達せんとする目的と目標を確立し、これを明確ならしめねばならない。これは実現さるべき結果を予定することであつて、方針決定の最初のステップである。

(2) 目標を達成すべき諸方法の明確化 つぎに目標を達成すべき可能な諸方法を明らかにしなければならぬ。これは目標に到達するためにとりうべき選択可能な行動の諸コースを明確にし、それぞれについて研究と検討を加えることを意味する。

(3) 諸方法の比較秤量 可能なる諸方法が明らかにせられたならば、それらを相互に比較秤量せねばならぬ

い。たとえばあるコースは利益は少ないが、しかし危険も少ない。さらに他のコースは会社の長期的な目標にヨリ良く適合しうるなど。

(4) 最良なる方法の選択決定 右のような比較検討ののち、そのうちの最良のコースが選択決定される。これは決定の段階であつて、これによつてはじめて方針が確立されることとなる。

(5) 影響の考慮 最後に決定された政策につき、その実施にともなうところの影響と効果にかんし、さらに広い視野と観点からいまいちど反省し検討する必要がある。ばあいによつてはその影響を考慮して、これを修正または変更すべき必要をみることもある。

ところでこのような政策樹立の全過程を通じ、つねに守られなければならぬ前提がある。それはつぎのような事項である。

イ、事実の把握

まず事実(事態)を明らかにすることである。事態がいかにあるかを正しく認識することなくして、適切な方針を樹立しえないことはいうまでもない。かくて現在の事態について客観的な分析把握を行うのみならず、また将来の状態についてこれが予測を試みねばならぬ。このような事実の分析を組織的に行うためには、一般には広義の経営分析と市場分析とがこれに役立つであろう。たとえば適切な販売政策を立てるためには、何よりもまず組織的な市場調査がなされねばならない。いずれにしてもまずいかにあるかを明らかにした上で、どうしたらよいかきめられる。

ロ、倫理的判断と合理的判断

政策の決定はつねに倫理的判断にしたがわねばならぬ。目的の設定にさいしても、また方法の決定にさいしても、倫理的価値判断が重んぜられねばならぬ。倫理的に正しくない目的を設定することは許されぬし、また目的は正しくとも、これを達するために手段を選ばずというやり方は不可である。

他方において政策の決定は、合理原則にしたがわねばならぬ。すなわち設定される目的が不合理なものであつてはならないし、また目的を達すべき方法は、もつとも合目的なものが選ばれねばならぬことは勿論である。

註 一般に計画をたてる場合の手続ないし階梯として、ニューマンは次のごとき六つのものをあげている。(二六)

- 1 問題を明白ならしめること。
 - 2 選択すべき諸方法と、そのうちの最良のものを選ぶべきあいの主要要素を決定すること。
 - 3 事実をつかむこと。
 - 4 事実を分析すること。
 - 5 とるべき行動を決定すること。
 - 6 実行のための準備を整えること。
- またテリーは次のごときものをあげている。(二七)
- 1 必要な行動にかんする完全な情報を得ること。
 - 2 情報を分析し分類すること。
 - 3 可能な諸プランを明らかにすること。
 - 4 採択すべきプランを決定すること。
 - 5 採択したプランの手順や日どりをきめること。

6 採択したプランの進捗検査を準備すること。

B 政策の要件

樹立される政策は一連の要件を具備せねばならぬ。それはいわば政策の基準 (criteria) ともいふべきものである。

イ、明確性 まず政策は明瞭でハッキリしていることが必要である。明確であることは、これを経営内の各領域に適用するにあたり、混乱を避けることができるし、またなんらかの目的のためにこれを歪曲せんとする機会を減せしめることができる。

ロ、包括性 しかしながら政策は他方において、細目的なものではなく、大綱的なものでなければならぬ。政策は実際の活動の指針と方向を示すにすぎず、精密な実施手続を現定するものではない。そのような意味でそれは包括的なものであることを要する。

ハ、健全性 政策は内容的には公正にして倫理的な基礎をもたねばならぬ。それは十分批判にたえうるものでなければならぬ。

ニ、合理性 政策はまた内容的に無理なものであつてはならない。達成することの困難な目標を設定したり、達成する方法が無理をとまうようなものは政策として価値なきものである。すなわちそれは reasonable なものでなければならぬ。

ホ、安定性 政策は一切の企業活動が拠るべき基本的な準則であるから、相当長期にわたつて安定性を保持せねばならぬ。方針がしばしば変えられることは、経営内に紛糾と混乱をひきおこすもとなる。

へ、弾力性 けれども他面政策は、ある程度の弾力性と伸縮性とを有することが望ましい。もしそれがまったく固定的で動きのとれないものであれば、よく情勢の変化に即応していくことができず、ときとして企業活動を誤った方向に導きうる。

ト、適時性 その政策が一定の事態に対しきわめて適切なものであっても、その時宜を得ざれば役に立たぬものであることはいうまでもない。すなわち政策はタイムリーなものであることが肝要である。

チ、調和性 諸政策は互いに矛盾衝突するようなものであつてはならない。諸政策の間には、つねに調和と統一が保持されていなければならない。

註 P・R・マールヴィンは政策のクリテリアとして次のようなものをあげている。^(二二八)

- 1 目的性
- 2 健全性
- 3 明確性
- 4 安定性
- 5 伸縮性
- 6 調和性
- 7 包括性
- 8 フォーマルな表示
- 9 普及
- 10 了解

またテリーは良き政策の要件として次の五つをあげている。^(二二九)

- 1 政策は完全で明瞭でハッキリしていなければならない。
- 2 政策は公正で倫理的で且つ实际的でなければならない。
- 3 政策は法律の要件に合致しなければならない。
- 4 企業内の諸政策は統一されねばならない。

5 政策は責任ある人々によって、委譲された権限の行使を許されねばならない。さらに政策について考慮すべき事項として、次のごとくにのべている。

- 1 政策の安定性が肝要である。
- 2 適当数の政策が必要である。
- 3 政策の伸縮性が望ましい。
- 4 政策はそれによって影響をうけるすべての人々に知らされねばならない。
- 5 政策はそれが適用される全領域を認識し、且つこれを勘定に入れねばならない。
- 6 政策を維持しまた発展させるために、アイデアの広汎な源泉が利用されねばならない。
- 7 政策は定期的に検討されねばならない。

四 政策決定の組織

政策は企業内のどこで決定されるか。

小規模の企業においては、重要な諸政策はもっぱら一個人の手許で、すなわち企業主自身によって決定される。規模が拡大するにつれて政策決定の過程はヨリ複雑なものとなる。多くのばあい基本政策は取締役会によって決定される。けれども取締役会はその政策樹立について、これが決定に特別の責任を有するところのスタッフもしくは委員会によって援助されることが少なくない。このスタッフあるいは委員会は、企業外部の特別の人々がこれに任せられることもあるが、しばしば企業内部の上級職員がこれにあたる。このばあい委員会の提案はふつう取締役会に提出せられ、取締役会がこれに公式の認可と承認を与えるのである。幹部職員による委員会が政策

の樹立にきわめて積極的であるときは、委員会のメンバーが取締役会に参加する。

全般方針や部門方針のごときより低いレベルの政策は、前述せるごときそれぞれの階層における管理者によって決定される。しかしここでも亦、それらのおのおのの領域にかんするそれぞれの政策委員会が設けられることがある。^(三〇)

ニューマンはこれについて次のようにのべている。^(三一)

相当規模の企業においては、計画の仕事は一人の管理者の能力をはるかに超える。管理者にとって計画の仕事を抜けるもつとも簡単な方法は、かれの部下にこれを委任することである。かれらはすでにかかる仕事にたずさわっており、援助を求められるのは当然である。部下は色々な仕方では計画の仕事に参加しうる。たとえば問題を明らかにするとか、どちらを選ぶかを考えるとか、決定を行うための事実を蒐集するとかして上役を助けることができる。又ある場合には計画の仕事の大部分が、全部下役に委ねられることもある。かれはまたかれで、さらにこの仕事の一部をかれの監督のもとにある人々に再委任する。このようなばあい通常上役が目標をさだめ、主要方針を設定し、主要計画の最終的な認可を留保する。そうしてこのワク内における詳細な計画が下の方の人々によって行われるのである。

このように計画の仕事が下役にたいする委任という仕方では、なにか特別の係は設けられない。実行の責任をもつ部課が計画の仕事にも使われるのである。ところがある場合には、重大な計画の責任を有する管理者が、これを部下に委任することを欲しないことがある。かれはその計画がきわめて重大であること、それが特殊の知識を必要とすること、あるいは広い視野を要することなどを知っている。しかしかれはこの仕事

を全部自分ひとりで行うことはできぬ。かかるばあい管理者はスタッフを利用する。スタッフは管理者の計画の仕事をいちじるしく簡単化しうる。それは色々な点で計画の仕事を果たす。事実かれらは最終の承認をのぞき、特定の問題にかんする計画の一切をなすことができる。スタッフは管理者が、もし時間さえあれば自分であるところの計画の仕事を行うのである。かくて管理者はスタッフの助けによつて、徹底した研究に基礎づけられた計画を敏速に作成することができ、と。

樹立された政策は実施さるべきものであることはいうまでもないが、まずその趣旨や内容が人々の間に周知徹底せしめられねばならない。そのためにはその政策や方針が、適当な当事者から企業の全員にたいし、また特定部門の人々にたいし、十分に伝達されることを要する。政策の徹底を期するためには、それが口頭で伝えられるだけでは十分でなく、文書で示されることが望ましい。さらにこれを補うために会合や会議をもつことが、政策の意義や背景を説明するうえに有効である。^(三二)

五 決定参加 (Participation)

すでに前項に見られるように、政策の樹立にさいしては、ヨリ低い階層の人々の意見や意向が十分にとり入れられる。すなわち政策が上層部の間で一方的専断的に決められるのではなく、下部の人々がその決定に参加するのである。これを決定参加 (Participation) といい、米国などでは広く行われるところである。

参加の仕方にはきまつたものがあるわけではないが、ジャミソンはこれを二つの方式にわけている。^(三三)一つは政策決定についての上級者のとるところの態度と仕方にかかるものである。すなわち上級者が政策を決定したと

き、これを実行すべきものとして宣言し、また事実上これに従うことを命ずるのではない。反対にかれは、ある問題を解決すべき一つの方策がみいだされねばならぬことを巧みに暗示する。下級者のなかには問題の解決になんらかの考えを有するものもあろう。またある者は上級者の提案が真にかれの望むところのものであることを知って、これに同調することもあろう。なかにはそれがあたかも自分自身の考えであるかのように思い込んでしまふ者さえいよう。もちろん場合によつては、下の者で提案にたいして口先きだけのお世辞を唱えるものもある。かれらは心からこれを受入れてはいないのであつて、おそらく積極的にこれに協力することはないであらう。これに対しヨリ率直なやり方は前にみたように、委員会を設けたり、合同の会議をもつたり、あるいはその他の集会の形式を用い、そこで参加する人達の前へ問題がおかれるのである。ここでは解決策が示されるのではなく、皆んなが問題を考え、方策を見つけるのである。このやり方は次のような色々な利点をもつ。

1、上役はもしかれが良き聞き手であれば、下役の態度について色々なことを知りうるし、又かれらの経験をうかがい知ることができる。かれらは実際の運営に明るのであるから、かれらの意見はかれにとつて傾聴に値すべきものがあり、したがつてかれらは十分価値ある提案を供しうる。

2、決定をなすべき責任をかれらに与えることは、その人達を發展させることとなる。決定の経験はかれらをして、一層高い地位に進むのにヨリふさわしいものたらしめる。

3、それは民主主義の原則の一つの適用として、人々に重要性の意識を与え、かれらが政策の決定に参加するというので、これに全力をつくすべき熱意を刺戟する。

4、それは毫も上役の権威を失墜せしめるものではない。けだし上役はその政策を承認するあるいは否認しう

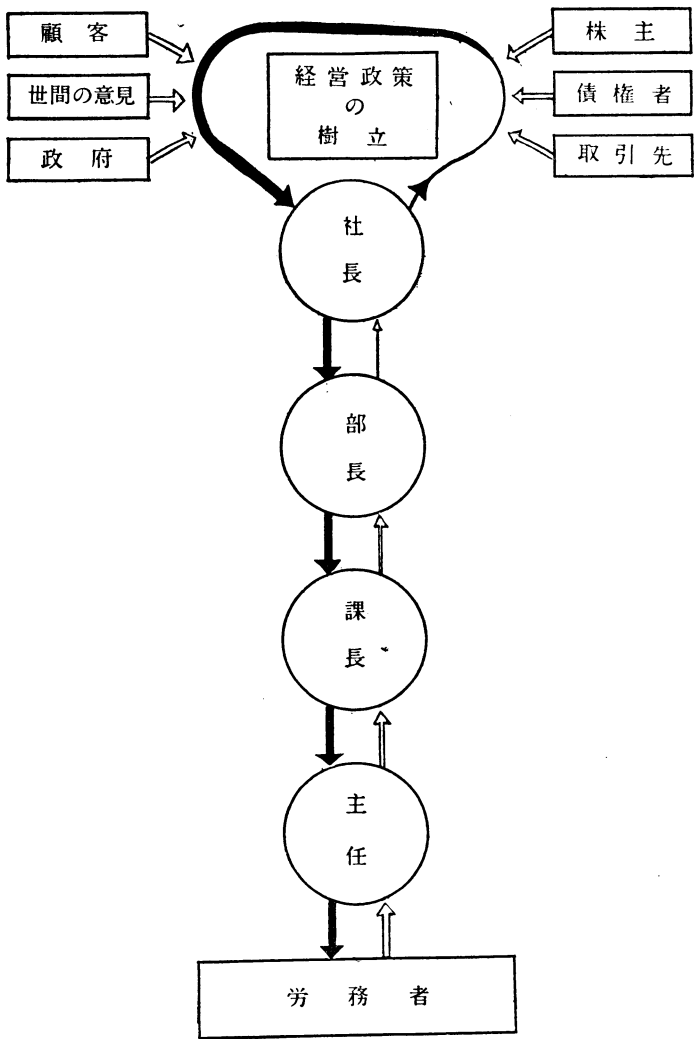
る権限を有するからである。かれは何物をも失わず、かえって忠誠と協力を得るのであり、自分で一切の決定をなさねばならぬという精神的労苦をまぬがれる、^(三三)と。

ホワイトヒルもまた次のようにのべている。「従業員は組織体のことさらに関係しているという深い意識を感じるようにせしめられねばならない。心理的見地からいって、かれらの仕事と作業環境に影響するようなことがらの決定に参加するという機会は、従業員のあいだに重要な感情をうちたてるための鍵である。多くの研究は、参加の価値を強調すべきことをみとめている。政策に対する批判の多くは、あるいはそれに対する冷淡さは、もしも従業員が少なくとも組織体の問題や政策にかんしてとられた一般的な方針にたいし、みずから責任ありと感ずるならば、除去されるであろう」と。^(三五)

一般にこのような決定参加は、広い意味の労働の経営参加を意味している。周知のとおり西ドイツにおいては、この決定参加がすでに共同決定というもつとも高度な形態で実現せられ、しかもそれが法制化せられており、イギリスにおいても色々な形のいわゆる労使協議制度が行われている。アメリカではイギリスやドイツなどのように、そのための特別の機構や制度こそ発達していないが、実質的にはそのパーティシペーションを通じて経営参加は、むしろ日常的なプラクティスとしてひろく行われているといえる。又このことがアメリカにおいて経営参加のための特別の制度が、他の国のように発達していない原因の一つであろう。^(三六)

さらに企業における政策の決定にかんしては、企業内部の従業員のみならず、ひろく企業をめぐる各種のいわゆる利害者集団が、多かれ少なかれ、これに影響をおよぼさざるをえない。この関係をわかりやすくするために、ピーターセンおよびプロウマンがその著のなかで引用している「政策決定における二重の流れ」を示すところの

図表をさらに簡略化したものをおかけしよう。(三七)



経営政策の樹立 (祭原)

- (一) B. E. Goetz, Management Planning and Control, 1949, p. 2.
- (二) 拙稿「経営における組織の運営」立命館経済学(第四卷第六号)「二頁」。
- (三) 同右「五頁」。
- (四) W. H. Newman, Administrative Action, 1955, p. 16.
- (五) G. R. Terry, Principles of Management, 1955, p. 78.
- (六) B. E. Goetz, 前掲書「p. 63.
- (七) H. Koontz & C. O'donnell, Principles of Management, 1955. p. 440.
- (八) P. E. Holden, etc., Top Management and Control, 1941. p. 79.
- (九) R. C. Davis, The Fundamentals of Top Management, 1951, p. 173.
- (十) W. H. Newman, 前掲書「p. 41.
- (十一) G. R. Terry, 前掲書「p. 89.
- (十二) B. E. Goetz, 前掲書「p. 27.
- (十三) E. Petersen & E. G. Plowman, Business Organization and Management, 1953, p. 334.
- (十四) 古川栄一・朝川勝三「経営方針と利益計画」昭三〇「大蔵出版」三頁。
- (十五) 野田信夫「経営政策の知識」昭二九「中央経済社」二七頁。
- (十六) H. Koontz & C. O'donnell, 前掲書「p. 30.
- (十七) W. H. Newman, 前掲書「p. 18, p. 30.
- (十八) W. H. Newman, 前掲書「p. 54.
- (十九) W. H. Newman, 前掲書「p. 46.

- (三〇) 占部都美、経営政策・経営方針の明確化、会計(昭三一、一月号)、六二頁。
- (三一) P. E. Holden, etc., 前掲書。
- (三二) 中川榮一・朝川脩三、前掲書、七頁。
- (三三) W. H. Newman, 前掲書、p. 30.
- (三四) 中川榮一・朝川脩三、前掲書、五頁。H. Koontz & C. O'donnel, 前掲書、p. 436.
- (三五) H. Koontz & C. O'donnel, 前掲書、p. 447.
- (三六) W. H. Newman, 前掲書、p. 88.
- (三七) G. R. Terry, 前掲書、p. 74.
- (三八) P. R. Marvin, Administrative Management, 1954, p. 81.
- (三九) G. R. Terry, 前掲書、p. 95, p. 97.
- (四〇) E. S. Roscoe, Organisation for Production, 1955, p. 379.
- (四一) W. H. Newman, 前掲書、p. 95.
- (四二) E. S. Roscoe, 前掲書、p. 378.
- (四三) C. L. Jamison, Business Policy, 1953, p. 123.
- (四四) C. L. Jamison, 前掲書、p. 123.
- (四五) A. M. Whitehill, Jr., Personal Relations, 1955, p. 28.
- (四六) 拙著「経営勞務論(七卷)」、昭三一年、雄渾社、二〇五頁。
- (四七) E. Petersen & E. G. Plowman, 前掲書、p. 340.