

原価低減と日本の管理スタイル

李 健泳

I. はじめに

岡野浩（1995、pp.118-120）がいうように、原価企画および原価改善といった日本的な原価管理技法には、「計算システム」と「マネジメント・システム」の二つの側面がある。さらに、計算システムによって得られた目標原価を達成するために行なわれるさまざまな活動の総体を意味するマネジメント・システムは、日本企業の管理スタイルおよび文化的側面と密接な関係を持っている。一方、このような個別システムおよび文化的側面は一つ一つが孤立して存在するのではなく、それらが同時に存在するからこそお互いに安定的である。すなわち、互いに補完しあっている個々の仕組みすべてを含んだ「システム全体」として理解しなければ、部分でしかない一つ一つの仕組みの役割さえ明らかにならないことも多い（奥野正寛、1992）。

しかし、日本企業の原価管理技法が今日世界的に関心を持ち普及されつつある反面、これら技法が生まれた背景であるといえる日本の管理スタイルまたは日本の経営は、平成不況とともに、その反省と抜本的改革の必要性に追われている。

このような諸側面を考えると、日本の原価管理技法を論じるもう一つの方向として、システム全体の動きを分析する必要があるが、従来の研究は技法そのものの精緻化に主な関心を寄せ、技法が持つ管理システムでの意味およびそれを取り巻く企業・社会全体の構造との連関分析が置き去りにされてきたといえる。

したがって、本稿では、原価管理技法（主に原価改善）の推進のためのマネジメント・システムは何であるか。さらに、企業・社会全体構造の側面から原価管理技法がどのように位置付けられるかを中心に、その序説として論じたい。

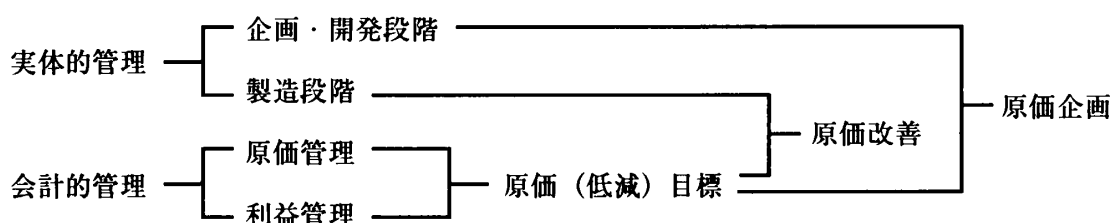
II. 日本的な原価管理技法—原価企画と原価改善

岡野浩（1995、pp.98-100）は、日本的な原価管理を欧米企業と比較し、欧米企業においては、会計の機能をポジティブに捉え、財務的観点によって生産現場（製品企画・設計を含んだ）の現実をできる限り可視化しようとするのに対して、日本では、会計では生産現場を可視化できない、あるいは、可視化できるかは会計手法では明確でない、という基本的な認識が存在しているという。特に、日本の管理会計の特質は、会計の「不可視性」の側面をポジティブに強調することによってJITやカイゼン活動などの実体管理を重視するだけでなく、原価企画との併用によって不可視性を源流管理のプロセスの中で「逆利用」するところに求められると分析している。

本稿では、日本的な原価管理技法として、原価企画と原価改善を取り上げているが、既存の研究からのそれぞれの技法の定義をまず記述しておく。原価企画とは、「製品のモデルライフを企画・開発段階と製造段階とに分ける場合に、製品の企画・開発段階における利益管理のための原価低減活動」である。原価改善とは、「製品の量産段階（製造段階）における利益管理のための原価低減活動」である（門田安弘、1994、P.5）。一方、通産省産業構造審議会管理部会の答申「コスト・マネジメント（1966）」では、コスト・マネジメントを、「利益管理の一環として、企業の安定的発展に必要な原価引き下げ目標を明らかにするとともに、その実施のための計画を設定し、これの実現を図る一切の管理活動である」と定義している。

以上の記述から原価企画と原価改善を中心にその基本的な構造を整理してみると、図表1のように表すことができる。

■図表1 原価管理の仕組み



Ⅲ. 原価低減目標と業務的プレッシャー

1. 目標としての原価低減

日本企業は他の国の企業に比べて熾烈な競争環境にあるといわれている。このような競争環境は、必然的に製品の品質のみならず、製品価格設定にも大きな影響を与えている。すなわち、製品価格は、競争が激しいほど自らの価格設定権を失い、市場価格に従わざるを得ない。

このように販売価格決定が市場で許容しうる価格により大きく左右されると、企業はその価格に合わせて原価目標を設定せざるを得ない。一方、日本企業では原価目標が利益目標に従って決められていることが特徴である。しかし、利益目標の設定においては、西澤脩（1995）の調査でも現れているように、利益計画は主にトップの政策により決定され（調査企業の79.4%）、その利益額は期間利益額として指示されている（調査企業の94.7%）。このように目標がトップの政策による期間利益額として設定されると、必然的に市場で許容しうる販売価格によって予想される売上高から、トップの政策により決められる期間目標利益額が差し引かれて、許容原価が導かれる。しかし、見積原価とは一般的にギャップが生じ、このギャップが原価低減目標として設定されることになる。

このような原価低減目標は、新製品の場合と既存製品の場合とでは、その設定の仕方が違う。例えば、原価企画での目標原価とは、新製品開発において、顧客ニーズに適合する品質・価格・信頼性・納期などの目標を達成し、同時に中長期利益計画などで設定される目標利益を実現するために達成されるべき目標値である（日本会計研究学会第53回大会特別委員会、1994、p.88）。一般的にこの原価低減目標は、厳しい達成目標値として設定されるが、何としても努力して達成しなければならない性質のもの（必達目標）である（田中雅康、1995、p.48）。一方、原価改善では、会計期間の目標利益（予算利益）と予想利益とのギャップを埋めるために、製造段階において、原価を不断に低減させる（門田安弘、1994、p.220）。

すなわち、目標原価または原価改善額は、企業の利益計画から演繹的に導かれる目標値として、あらかじめ挑戦的な水準に原価低減目標が決定される（伊藤博、1992、p.21）。さらに、収益目標－実力収益＝改善目標額として、改善目標額は、自社の理想像を追求するような、手の届きそうにない高い目標を設定したほうがよいという指摘もある（門田安弘、1995、p.32）。

2. 原価低減目標と業務的プレッシャー

原価低減目標の推進において、利益計画から導かれる期間利益目標により原価低減目標はトッ

トップダウン的に指示されるが、その原価低減目標は、基本的には従業員の創意・工夫により達成されなければならない。その結果、毎期の繰り返す原価低減目標の下達は「絞った雑巾をもう一度絞りきる」という傾向にもなりかねない。例えば、原価企画においても、加登豊（1993、p.285）は設計担当エンジニアの燃え尽き症候群として原価企画の逆機能を指摘している。

このような原価低減目標は厳しい必達目標でその達成のための工夫が全社的に行なわれることになるが、その目標は必然的に全社的にプレッシャーをかける「トップダウン的な前提」であるといえる。本稿では、トップダウン的な原価低減目標の設定とその下達は企業の達成すべきターゲットとしての「前提」であり、このような過程が毎期繰り返され、その実行を負う従業員はストレスを感じ、そのストレス解消のための効率的なシステム作りがマネジメントの役割であるとする。本稿では、トップダウン的な原価低減目標の設定とその下達を、「業務的プレッシャー」と名付けることにする。

3. 原価低減目標の達成のためのマネジメント・システム：目標による管理

上述のストレスに対する定義は多様であるが、個人を脅かす職務環境の特性、個人の能力と職務要求との不一致などが代表的な定義である（柳基鉉、1992、pp.84-86）。しかし、そのストレスの反応には肯定的で建設的な結果をもたらすユストレス（Eustress）と否定的で破壊的な結果をもたらすディストレス（Distress）に分けられる。したがって、ストレス管理とは、ディストレスを予防管理し、ユストレスを最大化するところにある（柳基鉉、1992、pp.86-90）。

一方、複雑な目標によって引き起こされたストレスは、効果的な意思決定のための指針に従い、そして、複雑な目標をより簡単な目標に分解することによって、軽減することができるといわれている（E.A. ロック／G.P. ラザム、1984、p.138）。

日本企業における原価低減目標のマネジメント・システムは、業務的なプレッシャーとしての原価低減目標が「目標による管理（特に方針管理）」によって、全社的に、より簡単な目標として分解され、割り当てられる特徴をもつ。すなわち、目標・手段関係の連鎖で目標がより実行可能な下位目標に分解され、単純化された目標をミドル管理者および現場の自主改善により達成する。これは「トップダウン的な業務的プレッシャー」を下位に順次負担させ、それにより、プレッシャーを組織全体が負担し合うような管理スタイルである。方法として挙げれば、TQCの方法として知られている方針管理と小集団活動がそれである。

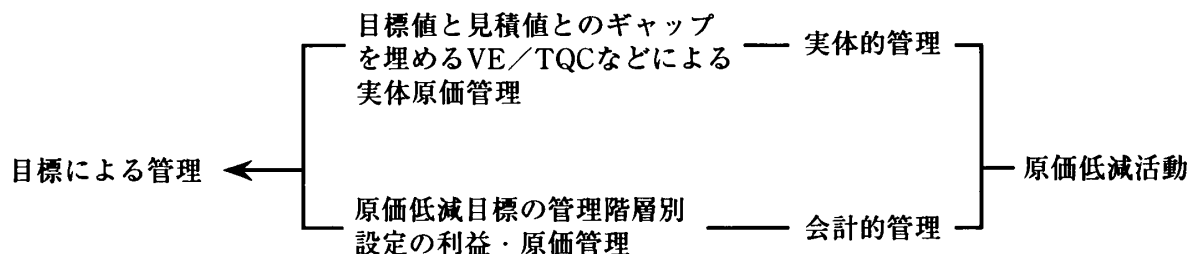
本稿では、違う管理技法として知られている方針管理および目標管理を「目標による管理」と名付けておくが、それらの違いは後述する。したがって、その差異を究明するまで方針管理と目

標管理は同一内容であると想定して述べることにする。

日本企業における目標による管理は、原価企画および原価改善などのさまざまな原価管理に用いられている。例えば、トヨタの原価改善では、工場別目標低減総額を各部へ、部から各課へ、課から各係へ、係から各組へというふうに目標展開される。つまり工場内の各部・各課・各係・各組への割り当ては、「目標管理制度」によって行われる（門田安弘、1994、P.232）。さらに、日産自動車の例でも、TCR（Total Cost Reduction）の一つの方法として目標による管理が使われている。それは部門別の目標管理による日常活動としての原価低減である。行動に目標を設定し、それに向けて活動することで、ムリ・ムダの排除による原価の低減を達成する活動である（加登豊、1993、p.137）。TDKでも理想目標管理として目標による管理の有効性が強調されている。すなわち、工場トップが3年先を想定した理想コストを設定し、それを各部門の目標としてブレークダウンすることで各部門の活動目標が明確に設定され、工場をあげて目標達成に挑戦する（工場管理、1993）。一方、田中雅康（1995、p.33）は、原価企画と目標管理には類似した管理思想や技法（目標の概念やレベル、自主管理の仕組みなど）があるとはいえ、これらが直接的に結び付いたかどうかは不明であるとしながら、知的創造活動を自主管理させる技法としての側面からは貢献したといえよう、と付け加えている。すなわち、原価企画においても原価低減目標の管理思想には目標による管理という側面があると解釈できる。

上で述べた内容を総合すると、図表2のように、トップダウン的に決まった原価低減目標は「目標による管理」により実行されているといえる。

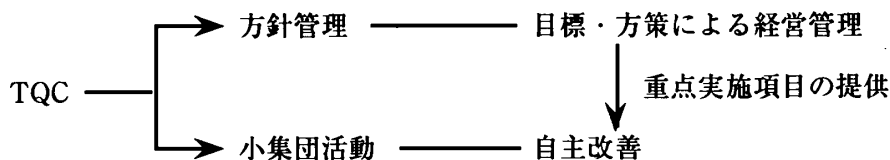
■図表2 原価低減目標の実行手段としての目標による管理



4. 方針管理と目標管理

最近、TQCが下火になっているという懸念の声がよく聞かれている。したがって、1996年4月からは日科技連がTQCをTQMと名称を変え、文字Mの「マネジメント」の機能を強化し、ビジョン、経営戦略、方針の繋がりを強化しようとしている（品質管理、1996年6月）。このようなTQCは、図表3のようなトップダウンの方針管理と全員参加の改善活動により管理される方法である。すなわち、TQCにおいては目標・方策の展開による管理およびそれを実現するための自主改善が重要である。

■図表3 TQCにおける方針管理と小集団活動の関係



日本科学技術連盟TQC用語検討小委員会（1988、p.49）による方針管理の定義を引用しておく、次の通りである。

「方針管理とは、経営基本方針に基づき、長（中）期経営計画や短期経営方針を定め、それらを効率的に達成するために、企業組織全体の協力のもとに行なわれる活動である。」

この方針管理は、中・長期および短期経営計画によって策定された目標を、目標・手段関係の連鎖により、下部組織への展開によって達成しようという管理方法である。いいかえると、目標（管理項目）と方策（点検項目）の間の相互展開を、トップに始まって現場の監督者に至るまで、進めていく方法である。一方、方針管理は、各部門での担当業務を継続的に維持・管理し必要に応じて改善を行なう日常管理と違って、現状打破や革新のために行なわれる積極的な改善である（長田洋ほか、1996、pp.5-6）。

由井浩（1993）の実態調査結果（注1）から日本企業の方針管理の現況を見ると、調査対象企業の約91%の企業が方針管理を実施していて、方針管理がすでに日本企業では定着している。さらに、方針管理はその導入時期が古い企業ほどTQCから離れ、由井浩（1993、p.50）が指摘しているように、「方針管理＝経営管理」として運営され、企画室が主管していることが確認されている。一方、同調査によると、年度方針が中・長期経営計画と明確に、またはかなり明確に結びついて

いる企業が調査企業の約78%を占めている。これは方針が中・長期経営計画と密接に関連を持って推進されていることを意味する。

一方、目標管理（MBO）であるが、目標管理という略語を初めて用いたドラッカー（1987、p.176）は、目標の設定による経営がもたらした大きな利益は実に、「支配による経営」を「自己統制による経営」に変換することを可能にしてくれたことであるとし、目標管理の有効性を主張した。このような目標管理は次のような四つのプロセスによって推進される（林伸二、1992、pp.43-44）。

- (1) ある業績評価期間内に達成すべき目標を明確にする。
- (2) 部下はその目標の達成に努める。この際、上司は部下が有効に行動しうるようにさまざまな形でサポートしていく。
- (3) 設定された目標に照らして業績評価が行なわれる。
- (4) 評価インタビューの結果、必要であれば、改善処置が上司と部下の合意のもとで部下にとられる。

このような目標管理が日本企業に本格的に導入されてきたのは、1965年前後である（日経連広報部、1994、p.11）が、TQCでの方針管理という用語が使われ始めたのも、ブリジストンタイヤ(株)の1968年デミング賞実施賞の受審活動の過程である（納谷嘉信、1982、P.23）。当時、日本企業がSQCからTQCへ向けて総合的管理システムを模索する中で、目標管理技法に遭遇し、目標達成をQC手法で行なう「目標管理技法の改善による方針管理」が創り出されたといわれている（長田洋ほか、1996、p.4）。その後、二つの技法は互いに影響を与え、特に用語について、目標管理と方針管理の混用は目立つ。赤尾洋二（1989、p.4）は、初期の頃はTQCと結び付けて、実質的に方針管理として行なわれたものも目標管理と呼んだ場合が多かったと指摘している。

一方、方針管理と目標管理の違いは、次のように要約できる（桑田秀夫、1990、pp.204-205；長田洋ほか、1996、pp.9-12）。

- 1) 方針の設定について、「目標管理」では、当事者が自ら目標を設定するのに対して、方針管理では、上司の方針に基づいて上下の十分な検討の上で設定するもので、後者はややトップダウン的な色彩が強い。

- 2) 方針管理は、管理項目や管理水準などの管理基準を設けて、プロセスを管理することに力点をおくQC的なアプローチであるが、目標管理では、達成方法に関して特に規定していない。
- 3) 目標管理では、より個人を対象の重点がおかれているが、方針管理では、経営者、管理者の組織レベルが対象になる。
- 4) 目標管理では、管理のサイクルがPlan - Do - Seeで、その成果は業績評価の補助資料として利用されるのに対して、方針管理では、Plan - Do - Check - Actionと特にCheck - Actionを強調し、目標未達成の場合は、その原因分析を行ない、次の改善に結び付ける。

両技法を比較してみると、目標管理には動機付けに主眼をおき、セルフモチベーションを通じた業績評価という側面が強いが、方針管理にはややトップダウン的な共同目標の展開および結果を生み出すプロセスに重点がおかれている。しかし、目標管理の問題点として指摘されているものは、使用されている目標プログラムの大半が個々の職務あるいは職務担当者に焦点をおき過ぎていて、職務の相互依存性やチーム活動の重要性を十分認識していないという点である（林伸二、1992、p.47）。

IV. 業績評価：プロセス評価

日本的な職務遂行システムの特徴としてよく挙げられているのは、日本企業では、各作業員の相対的に柔軟かつ広い職務スパンを基礎として、各人の職務範囲が曖昧な形で相互に重なり合い、作業員集団と管理者が一体として職場の課業遂行に責任を負うということである（鈴木良始、1994、p.254）。このような日本的な責任範囲の設定は、環境変化にむしろ有効であると主張されている。野村正実（1994、pp.122-123）は、日独企業の比較の中で、厳格な職務評価制度を実施しているドイツでは、新しく誕生した職務をどのように評価し、賃金ランクの中に位置づけるかは、潜在的・顕在的に労使対立の一つの要因であったが、日本の賃金制度は属人的であるため、こうした労使対立が起きなかったため、技術革新はこうした対立なしにスムーズに行なわれたと主張する。このように、職務範囲の曖昧さ、賃金制度の属人性などのような日本的経営においては、目標による管理が、全社的な共同目標を、方針管理により下位組織に展開し個々の組織レベルで改善を繰り返しながら、推進するには有効であるといえる。

大坪檀（1995）は、経営者としての経験をもとに、日本的業績評価システムの特徴はプロセス

評価であるとし、その評価では、制度的なもの、インフォーマルなものを含めて、働く人の仕事に対する取り組み方、態度・仕組を守る努力、態度、職場での姿勢を主として行なわれている場合が多いと指摘している。それは、従来の人事制度が年功序列、年功賃金のために、結果を評価する必要がなく、勤怠、勤務態度のプロセス評価が主流であったためである（浅江季光、1995、pp.11-12）。

しかし、バブル経済崩壊と円高のダブルパンチによる長い景気沈滞が続く不景気の中で、従来の年功主義人事システムから能力主義人事システムへの移行に拍車がかかっている。その実行手段は事務部門を中心とした目標管理制度であるが、このような目標管理制度が再び脚光を浴びているのは、事務部門および管理職の低生産性によるところが大きい。日本能率協会の244社を対象に1995年に調査した「管理職層育成のための重要な人事システム」に関する調査結果（根本孝、1996）によると、目標管理制度の導入と、目標管理制度と報酬制度の連動に対して、非常に重視している、およびやや重視していると答えた企業の割合は、それぞれ87.3%、80.8%を見せている。事務部門または管理職への目標管理制度の導入は、これらの部門および職の業績目標は設定しにくく、それにより全社目標と個々の部門目標との関係が不明確になり、その結果、成果測定がうまくできない上で、報酬との関係も不明確になりがちであるという理由からである（門田安弘、1995）。労働大臣官房政策調査部のアンケート調査（1995、pp.13,15）でも、「終身雇用制」は、基幹労働者を中心に、基本的に維持されていくが、「年功制」については、労働コスト圧力が高まる中で、成果によって評価・処遇される時期が早期化されたり、成果に結び付いた処遇の比重が大きくなったり、さらには評価期間の短期化といったいわゆる「実力主義」的側面が強くなると予測している。

一方、愛知県経営者協会（1994）が1994年3月に会員企業1,014社を対象に調査した業績評価の視点・要素・重視度を見ると、図表4のように、職層によってその評価基準が違ってくる。

■図表4 職層別の業績評価基準

職層／項目	チャレンジ度	目標達成度	仕事の質	仕事の量	業務の改善
一般職	4.0	3.9	7.0	6.7	2.6
中堅職層	3.9	5.3	7.0	4.8	3.8
監督指導職層	4.0	7.4	5.7	3.0	5.2
管理職層	4.3	9.5	4.9	2.4	4.7

この図表での点数は、非常に重視する、重視する、やや重視するという三つのランク付けで、すべての平均を5点として点数化したものである。図表4を見ると、上の職層ほど目標達成度を強く求めているが、下の職層ほど仕事の質および量が評価されている。すなわち、下位職層は、大坪檀が指摘したように、仕事自体の評価に重点をおいているが、上位職層は目標達成に重点をおいた目標管理の特徴を見せている。

V. 日本企業社会の管理構造

1. 原価低減目標と改善活動

上では、日本企業の原価低減のメカニズムを原価低減目標のトップダウン的な前提である「業務的プレッシャー」と、そのプレッシャーが全員参加というTQCの技法である目標・手段関係の連鎖の方針管理によって分解され、割り当てる過程を中心に述べた。

しかし、方針管理により割り当てられた目標は、最終的には従業員の改善努力によって達成される。そして、その改善努力が方針管理それ自体の改善を含みながら每期繰り返され、継続的な改善が行なわれる。

ここで、従業員の改善努力の性格を明確にするための手掛かりとして、次のような電気産業労働者の小集団活動に対する自己分析を引用しておく（経済評論別冊、1982、pp.130-131）。

「日々、職場で見て、自分自身も巻き込まれるわけだから肌で感じているんだけど、自主的であり、自主的でないという、この二つの性格が微妙に組み合わされている。自主的でない、強制されて嫌々やっているのだという、これは事実を正しく見ないことになる。では、自主的にみんなが非常に生き生きとしてやっているかという、これもまた事実を見ていないことになる。最初は、もう嫌で嫌でしょうがないけれども、しかしやっているうちには、創造的に仕事したいといった欲求が触発されてひきだされていく。そうすると、やってゆくなかでは、けっこう楽しみも喜びも味わってゆくことになる。一方で、それならば嫌だから小集団活動に参加しないということが可能かという、自主的運営だから、建て前としては可能なのだけれども、現にそうすると、会社の体制からはじきだされて、賃金は上がらないし、『職場八分』みたいな状況におかれることは目に見えている。この集団主義の枠からは絶対にはみだせないという構造が、職場の支配構造としてあるわけだ。だからどうせはみ出せないんだったらひきずられるしかない。ひきずられるんだったら、嫌々ひきずられると苦しいから、むしろ積極的に参加して楽しんだほうがい

いというふうになっているという感じがする。」

鈴木良始(1994、p.265)はこのような従業員の意識および管理構造を次のように表現している。「強制」がまず先行してあり、労働者はやるしかない。その「参加」のなかに多少とも如上の制約の範囲内で許された「自立性」があり、それが強制的側面と対になって、「参加」への積極性を事後的に引き出す。鈴木良始のこのような見解は、本稿で論じるトップダウン的な前提としてのプレッシャーと、それを分解し割り当てる方針管理の管理的な側面を見逃している。しかし、企業全体および社会構造から見る場合、鈴木良始の主張は妥当であると思われる。

一方、前述のような方針管理により割り当てられた原価低減目標は、最終的に従業員の改善努力により遂行される。しかし、従業員の改善努力は、電機産業労働者の自己分析のように、自主改善として行なわれるように構築されないと、その効果は続かない。この自主改善を可能にする背景としては、前述の日本的業績評価システムの特徴以外に、日本文化および企業社会全体の側面も考慮しなければならない。

2. 日本企業社会の構造

日本企業社会の構造を論じるときは、その出発点を文化論まで広げる必要がよくある。それは従業員が文化で形成された行動様式により物事を判断する場合が多いからである。一般に日本文化と企業社会を結び付ける場合、集団主義という観点で説明される場合が多い。しかし、本稿では儒教的な恩と恩返しの構造から説明する。それは、従業員の企業への帰属意識および忠誠心の源泉が、「恩と恩返し」の武士社会での儒教的な秩序にあると考えているからである(注2)。

「日本社会の家族的構成」の著者、川島武宜(1977、p.105)は、封建的臣従の支配権力関係を維持する保証は「恩」によって条件づけられる「忠誠」の意識で、家族共同体の中の家父長制権力関係もまた、封建的権力関係の影響のもとに「恩」によって義務づけられる「孝」の意識によって支えられているという。このような関係のみで今日の企業経営を説明することは難しいが、同じ系譜上での文化的な側面は、今日の日本社会のみならず企業社会での従業員の行動を制約するモラルとして影響を与えつつあると思われる。

中西洋(1993、p.20)は、日本的労使関係の基本はまず、現場の労働者の待遇をホワイトカラー並みにし、ホワイトカラーは部分部分の労働に対して金銭的な報酬が対応していると考えず、自己が所属している組織、つまり武士社会での藩主の家に対して無制限に忠誠を尽くすというエートスとそれに対する藩主の配慮、つまり終身雇用の条件関係が基本であると主張する。一方、労

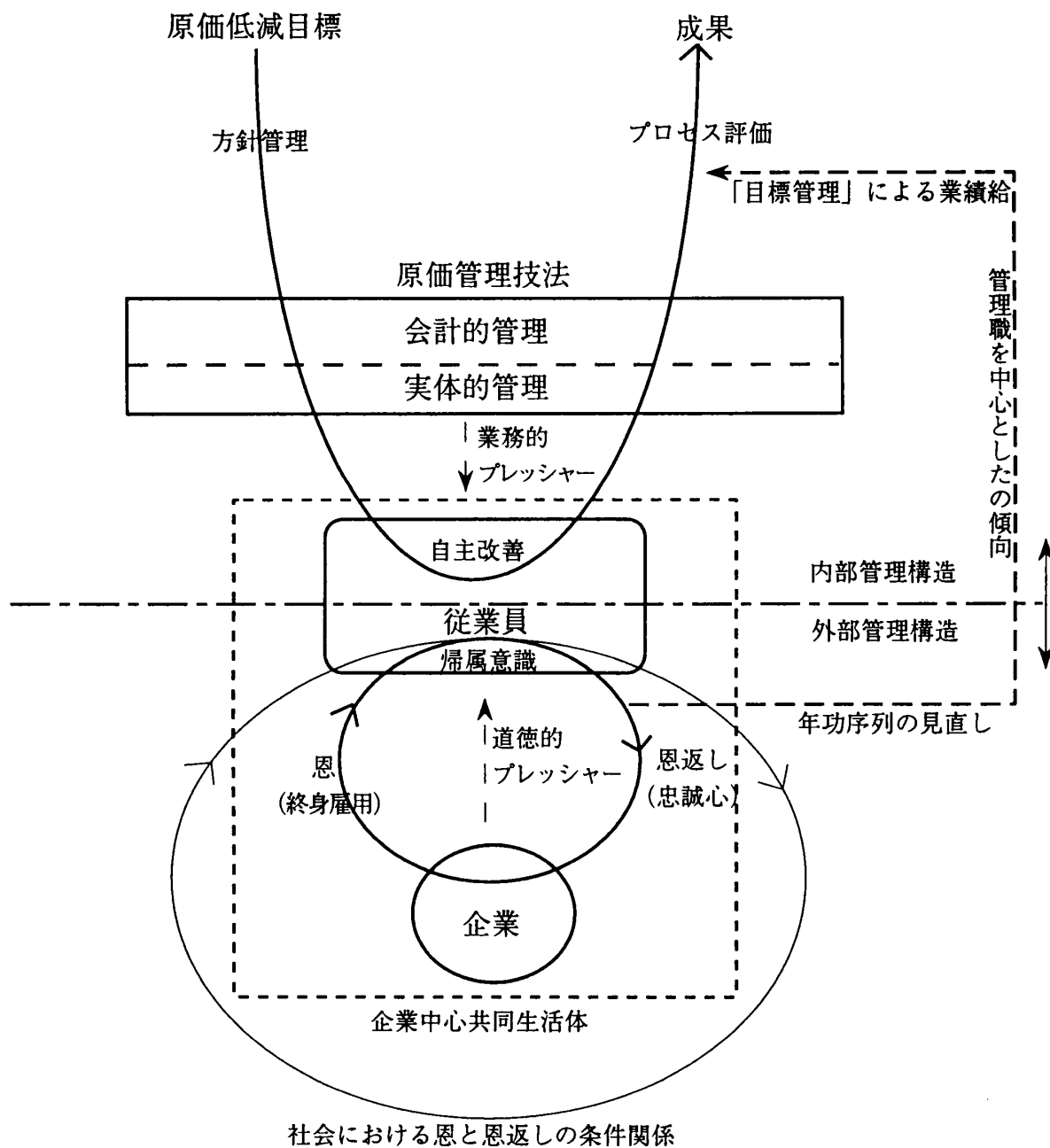
働大臣官房政策調査部の調査（1995、p.8）では、企業の成長が労働者に対する長期雇用を保障する中で、労働者が企業に対する高い帰属意識や仕事へのモラルを持ち、それにより企業人としての一体感が維持されてきたと結論づけているが、これも従業員の企業に対する帰属意識が終身雇用により確保されていることを意味する。したがって、恩と恩返しの伝統的な価値観が文化基盤として成り立っている日本企業においては、帰属意識が終身雇用の条件関係として作り上げられたといえる。

OECD対日労働報告書（1972、pp.3-6）でも取り上げているように、日本的雇用制度が、使用者にとっての利益、そしてまた生産性にとっても明らかに都合の良かったことは、労働者が自己の職業に対するよりもむしろ企業に対して帰属意識をもっていることである。しかしながら、欠点は、それが社会的・道徳的プレッシャーにより、また他の企業に転職する場合の利点を失うことを通じて、個人の移動の自由を抑制することを意味する点である。すなわち、恩と恩返しの伝統的な文化基盤のもとでの終身雇用を含む日本の経営は、必然的に閉鎖的な企業社会を形成し、従業員を現在雇用されている会社に封鎖し、そのなかでの道徳的なプレッシャーは帰属意識を高め、自主改善という企業文化を形成するに至ったといえる。

Ⅶ. 日本企業の原価低減目標の推進と管理メカニズムの概念図

上述の内容を整理し一つの図でまとめてみると、図表5のように表すことができる。

■図表5 原価低減と管理メカニズム



VIII. おわりに

日本企業において、目標原価または原価改善額は、企業の利益計画から演繹的に導かれる目標値としてトップダウン的に設定されるが、その目標値の設定は長期利益計画と密接に結びついている特徴をもつ。一方、その達成方法としては方針管理が使われ、原価低減目標値が全社的により簡単な目標として分解される。したがって、方針管理はトップダウン的に設定された厳しい目標の達成を可能にする有効な手段であるといえる。しかし、方針管理によって割り当てられた目標は、最終的には、従業員の帰属意識に基づいた改善努力によって達成されることになる。したがって、業績評価においてもプロセス評価といった長期的な動機づけが有効である。

最近、「エンパワーメント」が経営管理の主要な管理手段として注目を浴びている。エンパワーメントという概念は「従業員一人ひとりが企業理念に基づいたミッション（使命）を帯び、主体的に行動すること」である（スキナー、1996、p.12）。すなわち、エンパワーメントとは帰属意識と共有の価値観であるといえるが、それにより自主改善が促進されることになる。このようなエンパワーメントの特徴である帰属意識と共有する価値観は、国によってその基盤は違うが、日本企業においては、従来の日本的経営および文化によって築き上げてきた成果であるといえよう。

謝辞

本稿のドラフトを読んで適切なコメントをして下さった筑波大学の門田安弘先生に感謝の意を表します。

注

注1 日本品質管理学会、日本経営工学会の賛助会員（製造業）である252社に質問表を送り、86社（34.1%）から回答を得て分析したものである。

注2 このような観点は拙著「第12章 企業経営と社会文化構造の日韓比較、『岐路に立つ韓国企業経営』、牧戸孝郎編著、名古屋大学出版会、1994年」を参照されたい。

参考文献

1. 愛知県経営者協会（1994）、「人事考課制度は96.0%が導入」、『経営労務』、1994年11月、pp.9-11。
2. 赤尾洋二編著（1989）、『方針管理活用の実際』、日本規格協会。
3. 浅江季光（1995）、『ホンダ流「課題達成型」目標管理』、産能大学出版部。
4. 李健泳（1994）、「企業経営と社会文化構造の日韓比較」、（牧戸孝郎編著、『岐路に立つ韓国企業経営』、名古屋大学出版会、pp.243-266）。

5. 伊藤博 (1992)、「日本の原価管理の軌跡と展望」、『企業会計』、Vol.44 No.8、pp.17-24。
6. 大坪檀 (1995)、「職業意識と組織とのかかわり」、『組織科学』、Vol.28 No.4、pp.66-75。
7. 岡野浩 (1995)、『日本の管理会計の展開』、中央経済社。
8. 『OECD対日労働報告書』(1972)、日本労働協会。
9. 奥野正寛 (1992)、『日本経済新聞』、8月19日。
10. 加登豊 (1993)、『原価企画』、日本経済新聞社。
11. 川島武宜 (1977)、『日本社会の家族的構成』、日本評論社。
12. 経済評論別冊 (1982)、『日本の労使関係の光と陰』、日本評論社、1982年5月。
13. 桑田秀夫 (1990)、「方針管理」、『商学論集 (大阪学院大学)』、第16巻第3号、pp.187-210。
14. J.J. スキナー (1996)、「エンパワーメントについて」、『品質管理』、1996年3月、pp.12-16。
15. 鈴木良始 (1994)、『日本の生産システムと企業社会』、北海道大学図書刊行会。
16. 田中雅康 (1995)、『原価企画の理論と実践』、中央経済社。
17. P.F. ドラッカー著・現代経営研究会訳 (1987)、『現代の経営 (上)』、ダイヤモンド社。
18. 中西洋 (1993)、「トヨタイズムに普遍性はあるか」、『経済評論』、1993年2月、pp.2-27。
19. 長田洋編著 (1996)、『TQM時代の戦略的方針管理』、日科技連。
20. 日科技連MC用語検討小委員会 (1988)、「管理項目・方針管理・日常管理・機能別管理・部門別管理の定義」、『品質管理』、1988年3月、pp.47-50。
21. 日経連広報部編 (1994)、『目標管理制度事例集』、日経連広報部。
22. 西澤脩 (1995)、「実態調査から見た管理会計理論と実務の乖離」、日本管理会計学会第5回全国大会、1995年11月10日。
23. 「21世紀を目指すTQM」(1996)、『品質管理』、1996年6月、pp.1-3。
24. 日本会計研究学会第53回大会特別委員会 (1994)、『原価企画研究の課題』、1994年6月2日。
25. 根本孝 (1996)、「目標による管理の光と陰」、『JMAマネジメントレビュー』、1996年5月、pp.24-27。
26. 納谷嘉信 (1982)、『TQC推進のための方針管理』、日科技連。
27. 野村正実 (1994)、『終身雇用』、岩波書店。
28. 林伸二 (1992)、「目標管理制度の再検討」、『経営実務』、1992年8月、pp.40-53。
29. 門田安弘 (1994)、『価格競争力をつける原価企画と原価改善の技法』、東洋経済新報社。
30. 門田安弘 (1995)、「事業間接部門の生産性向上のための管理会計システム」、『企業会計』、Vol.47 No.4、pp.31-38。
31. 由井浩 (1993)、「TQCにおける方針管理—実態・課題・対応策 (調査報告)」、『経営学論集 (竜谷大学)』33 (2)、1993年8月、pp.43-52。
32. 柳基鉉 (1992)、『ストレス管理』、貿易経営社。(原文は韓国語)
33. 「理想目標管理からスタートしたTDKのIPS手法」(1993)、『工場管理』、1993年6月、pp.43-50。
34. 労働大臣官房政策調査部編 (1995)、『日本の雇用制度の現状と展望』、大蔵省印刷局。
35. E.A. ロック/G.P. ラザム著・松井資夫/角山剛訳 (1984)、『目標が人を動かす—効果的な意欲づけの技法』、ダイヤモンド社。

(筆者 大阪産業大学助教授)