

日本企業における原価改善の目標管理 *

Cost reduction by using the policy management of the
Japanese companies

李 健 泳
Lee Gun Yung

1. はじめに

今日の日本自動車産業の状況を「<従業員はくたくた、会社は儲からず、海外から叩かれればなし>の三重苦」であると表現した第13期産業政策委員会答申のように、バブル経済崩壊と円高による景気沈滞、さらに貿易摩擦などの日本国内外での出来事により、従来の日本企業の成長に大きく貢献した日本的経営は、今日その反省と抜本的改革の必要性に追われている。ソニーの前会長、盛田昭夫 [1992] は文芸春秋で「<日本的経営>が危ないー<良いものを安く>が欧米に批判される理由」を論じる中で、上述の日本企業の今日の状況は、国内で横並び一線の熾烈な競争を行なっていて、そこではシェア拡大が至上命題となり、そのためにまず低販売価格が設定され、その価格でやっていけるように適正な利益や必要なコストが効率の犠牲（すなわち、長時間労働、低労働分配率、低配当性向、部品メーカーへのしわ寄せ、地域社会への貢献の消極性、環境保護・省資源対策）となって削られているからだと主張する。

しかしながら、このような従来の日本的経営の否定的な側面の見直しが問われているからとして、日本企業が従来の競争環境で生み出した競争優位を導いたさまざまな日本的経営技法の側面を否定することはできない。盛田昭夫がいうような熾烈な競争による価格競争では、必然的にコスト削減が社内外に厳しく要求され、その達成のために原価企画および原価改善といった日本独特な原価低減技法が考案されたからである。このような日本企業が直面している競争環境で生まれた原価低減技法は、現場重視経営、全員参加といえる、欧米企業と違った、管理スタイルにより作り上げられ、その技法が日本企業の競争優位を導く原動力になり、これらの技法が世界的に関心を持ち普及されつつあることも事実である。いいかえれば、日本的経営の否定的な側面の見直しが問われる反面、それを背景に生まれた日本の原価管理技法が今注目を浴びている。

したがって、本稿ではこのような日本的経営の諸側面を、日本企業の原価管理技法を中心に論じる。すなわち、日本の原価管理技法を経営管理システム全体のメカニズムの中でどう位置付けるかを論点にしたい。

原価企画の例を取り上げれば、岡野浩 [1995B、 pp118-120] は原価企画の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と分析している。すなわち、目標原価の設定プロセスや目標原価に含まれる原価要素、原価分解の程度（部品、設計者）

* 平成8年4月原稿受理
大阪産業大学 経営学部

などの「計算システム」の側面と、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」の側面である。このようなマネジメント・システムは、文化的側面と密接な関係を持っているので、計算システムに比べて海外移転は困難であるという彼の指摘は、原価企画のシステム全体としての運営の側面を見逃してはいけないことを物語っている。

奥野正寛 [1992] は、日本的制度の解明手掛りとして、システム全体の分析の必要性を提案している。彼は、社会に存在するさまざまな仕組み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という点をあげながら、互いに補完しあっている個々の仕組みすべてを含めた「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と主張している。

岡野浩と奥野正寛の指摘は、原価管理技法をマネジメント・システムとして、さらにその企業と社会を含めた全体システムとして分析する必要性を語ったものである。しかし、残念ながら従来の日本の原価管理技法に関する研究は、技法そのものの精髓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、本稿では次のような三つの側面を明らかにしたい。

- (1)原価低減目標が持つ行動科学的な意味は何であるか。
- (2)原価管理技法の推進のためのマネジメント・システムは何であるか。
- (3)企業・社会全体構造の側面から原価管理技法がどう位置付けられるのか。

II. 日本的な原価管理技法－原価企画と原価改善

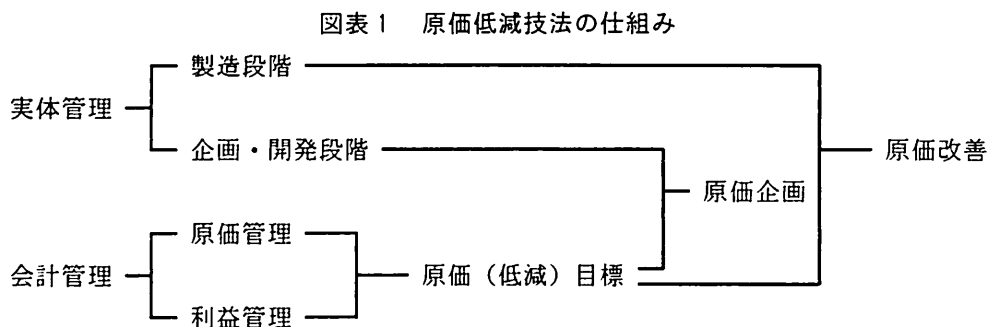
岡野浩 [1995 B, pp98-100] は、日本的な原価管理を欧米企業と比較し、欧米企業においては、会計の機能をポジティブに捉え、財務的観点によって生産現場（製品企画・設計を含んだ）の現実をできる限り可視化しようとするのに対して、日本では、会計では生産現場を可視化できない、あるいは、可視化できるかは会計手法では明確でない、という基本的な認識が存在しているという。特に、日本の管理会計の特質は、会計の「不可視性」の側面をポジティブに強調することによってJITやカイゼン活動などの実態管理を重視するだけでなく、原価企画との併用によって不可視性を源流管理のプロセスのなかで「逆利用」するところに求め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⁴¹。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（原価低

⁴¹ 論者によって定義は異なるが、基礎をなす内容は同じであると考えられる。

減) 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。



一方、伊藤博 [1992、p. 20] は、原価企画での目標原価は当該製品の予想売価から必要利益を控除してこれが設定されるケースが多いが、その点では答申の方法と変わるところがないと指摘している。すなわち、1960年代の原価管理技法がその以降も従来の発想を維持しながら、今日の日本の原価管理技法にまで改善されてきたものであったことに注意を払う必要があるだろう。

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

前述の盛田昭夫の指摘のように、日本企業は他の国の企業に比べてより熾烈な競争環境におかれている。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。桜井通晴 [1986] の価格決定に関する日本の上場企業 386社の調査によれば、マーケット・プライシングを採っている企業の割合が調査企業の50%で、コスト・プラス法を採っている企業の割合が20%である。特に、少品種生産であるほど、連続生産であるほど、標準品、さらに完全競争であるほど、そうでない企業に比べてマーケット・プライシングを採っている。

このように販売価格決定が市場の要素により大きく左右されると、企業は価格に合わせて原価目標を設定せざるを得ない。したがって、他の国の企業に比べて熾烈な競争環境におかれている日本市場では、販売価格が市場で許容する価格によって決められることになる [桜井通晴、1986]。一方、前述のように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⁴²。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

⁴²伊藤博は「売上高－目標利益＝許容原価」のような利益先取りの発想は、利益予算公式として1933年にアメリカで定式化されたものであると指摘している。

伊藤博、「管理会計の現代像－企業予算編－」、経営実務、1992年8月、pp. 1-27。

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す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。したがって、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⁴³。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[田中政康、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。

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]。いいかえると、原価低減目標がトップダウン的にまず決まるところに日本の原価管理の特徴がある。松下電器産業(株)の次のような改善目標値設定の例[井原豊昭、1993、p.35]からも分かるように、目標値はトップダウン的な厳しい値である。

『向上目標値設定にはトップの各部門への強い要請がなければならない。とくに「今がベスト」といった思いを払拭し、厳しい態度で方針を打ち出すことが必要である。

例えば、

工数削減	前年比	10%削減
歩留向上	前年比	5%向上
諸経費節減	前年比	10%減

計数以外にも目標を明示

例えば、

提案件数入賞率	前年比	20%UP
工程不良率	前年比	半減

など改善は無限に可能であり、達成可能な目標だけでなく可能性に挑戦する内容を織り込むことが大変重要である。』

2. 原価低減目標と業務的プレッシャー

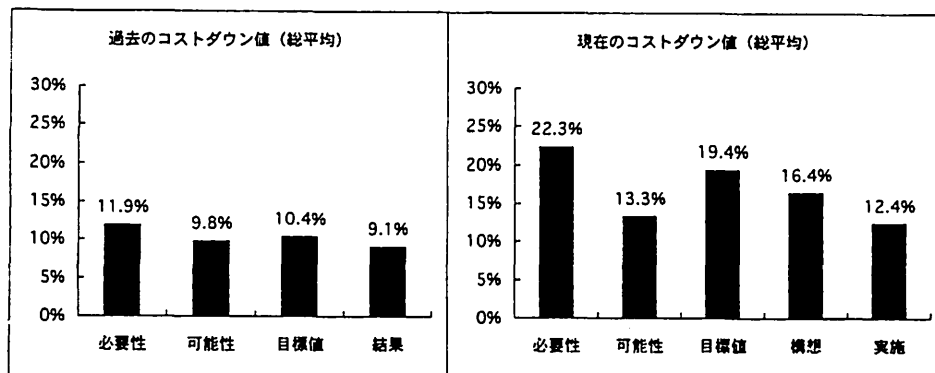
原価低減目標の推進は、西澤脩[1988、p.19]が提唱したように、総合的・全社的に行なわれる必要があるが、利益計画から導かれる期間利益目標により原価低減目標がトップダウン的に指示され、その達成する方法の決定までを原価計画として行なわれる。しかし、トップダウン的な原価低減目標は、基本的には従業員の創意・工夫により達成されなければならない。したがって、毎期の繰り返す原価低減目標の下達は「絞った雑巾をもう

⁴³原価企画研究の課題、日本会計研究学会第53回大会特別委員会、1994年6月2日、p.88。

一度絞りきる」という傾向にもなりかねない。

最近の企業環境においてその厳しさはますます増えつつあり、原価低減の必要性は高まるばかりであるが、図表2のように繰り返される原価低減の推進は、その可能性をますます薄めていく。

図表2 過去と現在のコストダウンの必要性と可能性



出所：「円高・価格破壊時代を乗り切るためのコスト1/2アクション」、
工場管理、Vol.41 No.2、p.20

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。彼は症候群を『過度で持続的なストレスに対応できず、張り詰めていた緊張が緩み、意欲が急速に萎えてしまったときに表出される極度の身体疲労と感情の枯渇に関する症状』である [田尾雅夫、1991、 p.55] とし、この症状を示す可能性は高いと推察している。

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、原価低減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、このような過程が每期繰り返され、その実行を負う従業員はストレスを感じ、そのストレスの解消がマネジメント・システムの役割であると考えられる。このようなトップダウン的な原価低減目標の設定とその下達を、本稿では、「業務的プレッシャー」と名付けることにする。

3. 原価低減目標の実現としてのマネジメント・システム：目標による管理

本稿では、原価低減目標は全社的にプレッシャーをかける「トップダウン的な前提」となり、これを「業務的プレッシャー」と名付けたが、このようなプレッシャーは、従業員としては、必然的にストレスと感ずることになる。ストレスは、重要な目標や価値が脅威にさらされたときや、脅威に対処するために行動をとることが求められるとき、結果に不

確実さが存在するとき、および、不安を経験したときに生じるとされている。しかし、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 [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ためのマネジメント・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なプレッシャー」を下位に順次委譲させ、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。方法としてあげれば、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。

今井正明 [1988、pp. 270-271] は方針管理を欧米企業の管理スタイルと比較し、その特徴を次のように説明している。欧米では計画の立案は管理者の独占的な仕事であると同時に、もし部下がプランニングに参画すれば、管理者の縄張りを侵していると見なされる。すなわち、方針管理は、目標の設定と展開に下位レベルの管理者の参画をもたらしたという点で、革命的な前進である。一方、スティーブン・C・ウイールライト [1981] は現場の体験と企業全体の経営戦略との結合が驚異的な成果をあげている日本企業のやり方を戦略的業務政策と名付けて、次のように日米企業を比較している。アメリカの会社では一般的に、戦略的な生産上の意思決定と単なる業務上のそれとを分けているが、日本の経営者は、ほとんどすべての業務上の問題を戦略的に見なしているため、そのような区別をしない。このような日本企業の特徴としてあげている戦略から業務までの一貫性は、方針管理の目標展開を意味していると解釈してもよいと思われる。

本稿では方針管理および目標管理を「目標による管理」と名付けておくと、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。

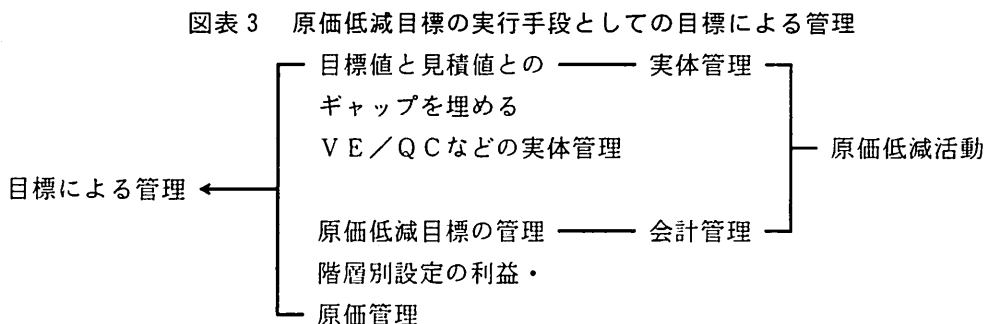
日本企業における目標による管理は、原価企画および原価改善などのさまざまな原価管理に用いられている。例えば、トヨタの原価改善では、工場別目標低減総額を各部へ、部から各課へ、課から各係へ、係から各組へというふう目標展開される。つまり工場内の各部・各課・各係・各組への割り当ては、「目標管理制度」によって行われる。目標展開にあたっては、工場内の各階層に原価会議を開いて決定する [門田安弘、1994、 p. 232]。さらに、日産自動車の例でも、TCR (Total Cost Reduction) の一つの方法として目標による管理が使われている。それは部門別の目標管理による日常活動としての原価低減である。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、こ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。

コストダウン・テーマと目標がほぼ全工場に展開されるため、全員がなんらかの責任を持つようになる⁴¹。

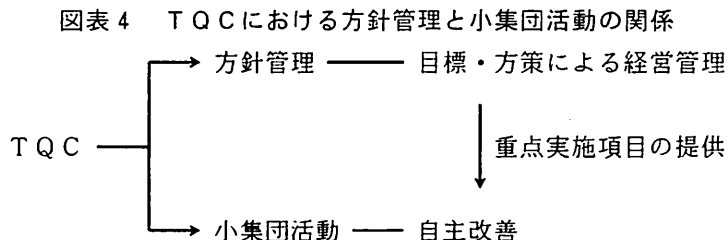
一方、田中雅康 [1995、p. 33] は、原価企画と目標管理には類似した管理思想や技法（目標の概念やレベル、自主管理の仕組みなど）があるとはいえ、これらが直接的に結び付いたかどうかは不明であるとしながら、知的創造活動を自主管理させる技法としての側面から貢献したといえようと付け加えている。この指摘は原価企画においても原価低減目標の管理思想には目標による管理という側面があると解釈できる。

上で述べた内容を総合すると、図表3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。



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年からは日科技連からTQCをTQMと名前を変え、文字のMのマネジメントの機能を強化し、経営計画、ビジョン、方針の繋がりを強化するとしている⁴⁵。このようなTQCは、図表4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。



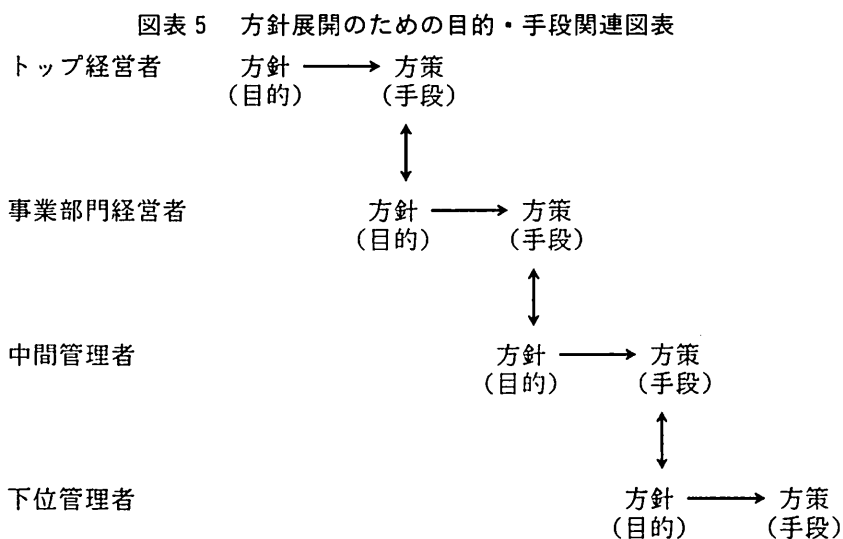
最初に方針管理という用語を用いた当時ブリジストンタイヤ(株)の能見時助 [1993、p. 116] の方針管理の定義を引用しておく、次の通りである。

⁴¹ 「理想目標管理からスタートしたTDKのIPS手法」、工場管理、Vol. 39 No. 7 pp. 43-50。

⁴⁵ 日本経済新聞 1995年10月1日

『方針管理とは、経営目的達成のために、社是（経営基本理念）と経営戦略を踏まえ、中・長期経営計画、年度経営計画によって策定された統一ある方針の展開と管理を通じて、ヒト・モノ・カネ・情報の経営資源を活用し、質・量・コストの最適の組合せをはかることにより、企業の総合戦略を高め、総力を結集して絶えず業績を向上させるための活動とシステムである。』

すなわち、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および作業者に至るまで、進めていく方法である [今井正明、1988、p. 271]。



出所：今井正明著、『カイゼン』、講談社、1988年、p. 264

ここで、由井浩 [1993] が調査した方針管理についての実態調査⁴⁶から日本企業の方針管理の現況を調べることにする。この調査では調査対象企業の約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ことを確認している。図表 6 では方針管理の担当部署が導入時期別に分けて示されているが、調査結果からいえることは、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、むしろ「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である。

⁴⁶ 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。

図表 6 方針管理の担当組織（重複あり）

導入時期	企業数		T Q C 推進	企画室	その他
～1969	9	31	6	20	4
1970～1974	13				
1975～1979	9				
1980～1984	21	21	13	8	2
1985～1989	16	23	9	10	5
1990～	7				
不明	3		0	2	1
合計	78		28 (35.9%)	40 (51.3%)	11 (14.1%)

さらに、図表7に示されているように、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。

図表 7 中・長期から年度方針展開のプロセス

導入年次	企業数	明確	かなり明確	あまり明確でない	明確でない	その他
～1979	31	11(35.5)	16(51.6)	3(9.7)	0	0
1980～1984	21	7(33.3)	8(38.1)	7(23.8)	1	1
1985～	23	3(13.0)	14(60.1)	6(26.1)	0	0
不明	3	0	2	1	0	0
合計	78	21(26.9%)	40(51.3%)	15(19.2%)	1	1

一方、方針管理と予算管理との関係であるが、図表8で見られるように、調査企業の約86%の企業が密接に、またはある程度の予算と関連をもって管理されている。さらに、図表9のように、TQCのもう一つの技法である小集団活動との関係については、方針管理が小集団活動とある程度関連をもって管理されていると見受けられる。これは方策の実行が小集団活動に依存して行なわれているためであると推定できる。

図表 8 方針管理と予算管理

	企業数 (%)
密接に関連	30 (38.5)
ある程度関連	37 (47.4)
ほとんど関連ない	8 (10.3)
意識的に切り放している	0
その他	1 (1.3)
合計	76 (100)

図表 9 方針管理と小集団活動

	企業数 (%)
公式に関連づけ	15 (19.2)
結果的に関連する	39 (50.0)
ほとんど関連ない	17 (21.8)
関連ない	2 (2.6)
その他	5 (6.4)
合計	78 (100)

一方、目標管理 (MBO) であるが、目標管理 (MBO) 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、目標管理の有効性を主張した。ドラッカーの目標管理の導入の有効性の提唱と伴って、アメリカでは1950年代における経営不振と企業間の競争激化を乗り切るために目標管理を導入する企業が急激に増えるようになった。目標管理は、その後、さらに発展を遂げ、次のように定義されるようになった [ミグリオワ、1986、p.36]。

『ある組織の上下級の管理者たちが共同してその (組織の) 共通の到達目標を見極め、彼ら個々に期待される成果という点から個別の主要責任範囲を明確化し、各組織単位を運営して個々の成員の貢献度を評価する際の指針として、こうした尺度を使うという一連のプロセスである。』

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。このさい上司は部下が有効に行動しうるようにさまざま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)のが1968年デミング賞実施賞受審活動の過程である [納谷嘉信、1982、p.23]。したがって、目標管理と方針管理の日本企業での導入がほとんど同じ時期で行われ始めたことは、二つの技法が、その後、互いに影響を与えていたと推察できる。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。このような用語の混乱により、目標管理についての実態調査 [下崎千代子、1988、p. 95] でも、大企業で方針管理を目標管理と呼ぶ場合が多いと指摘されている。

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]。

- 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) 方針管理で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 Q C 的なアプローチである。
- 3) 管理のサイクルが「目標管理」の Plan-Do-See に対して、方針管理では Plan-Do-Check-Action と特に Check-Action を強調している。
- 4) 方針管理においては、管理システムのフォームを作って、そのフォームに従って科学的、系統的なマネジメントをしようとするものである。

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しているものは、使用されている目標の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]。

両技法のモチベーションの観点から見ると、目標管理はマスローの人間欲求 5 段階説およびマグラガーの X Y 理論に基づいて、業績評価を前提にしておき、自己尊重、人に認めてもらうこと、自己実現といった個々人の高次元のニーズを満足させる一方で、人材の持つ潜在的な力の価値に重きをおく。しかし、方針管理は共同目標というプレッシャーを下部に順次割当ながら、プレッシャーを分解し、目標を単純化して動機づける方法である。後述するが、方針管理のモチベーションには日本的な経営の特徴である長期雇用と文化的な側面が強く影響を与えている。すなわち、両管理方法は、モチベーションの長期的な側面と短期的な側面の重点のおき方にも影響を受けていると思われる。付言するが、赤尾洋二 [1989、p. 83] は、二つの方法を比較する中で、方針管理が「人間性尊重の性善説的管理」であると評価している。

IV. 業績評価：プロセス評価

日本的な職務遂行の特徴としてもよく上げられているものは、日本企業では、各作業者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、作業者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システムであるということである [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とし、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のみならず、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。さらに、岡野浩 [1995 A, p. 32] も、原価企画の海外移転での問題を取り上げる中で、原価企画の海外移転での問題として、現地法人では目標原価の達成が重要な業績評価尺度としてモニターされているとの推察から、責任区分の問題が発生するが、日本では目標原価の達成が必ずしも業績評価に含まれないという違いから、目標原価の共同責任、共同目標という観点からの接近が可能であると指摘している。

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、本稿の中心課題である原価低減の目標を達成するための管理システムとして、全社的な共同目標が、方針管理により下位組織に展開され、共同責任のもとで改善を繰り返しながら推進されるのには有効である。

大坪禮 [1995, p. 71] 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、職務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。このような指摘は、日本的業績評価が終身雇用に基づく評価の長期性に帰結する。目標管理制度を1966年から導入した東芝電気(株) [1972, p. 106] においても、目標成果は配置、移動、昇進などの人事考課には具体的に結び付けているが、給与考課には参考資料に留めるという。このような目標管理は、欧米の業績評価を前提とした目標管理とはその前提および狙いが違うといえる。

この点に関しては、伊藤宏 [1992, p. 78] も指摘したように、職務内容および責任・権限の曖昧さ、業績と報酬との間のブラックボックスの存在、全人的評価、評価の長期性といった日本的業績評価の特徴では、会計的業績評価に基づく構成員個人の評価を行なうための前提条件が満たされていない。

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。しかしながら、このようなメカニズムがうまく作動するためには従業員の自主的な参加・改善および会社への帰属意識がなければ成り立たない。このような問題は前述の業績評価システムと深くかかわる。すなわち、職務範囲の曖昧さ、全人的・長期的評価などの業績評価システムが共同目標・共同責任を可能にし、最終的に従業員の改善努力によって目指す目標が達成される。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。このような従業員の自主的な改善努力を説明するためには、次のような電気産業労働者の自己分析が状況を判断する手掛かりとして役立つ

[鈴木良始、1994、 p.263]。

『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せられている。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だけでも、現にそうすると、会社の体制からはひきだされて、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良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。要員数削減などの管理的要請が事実上強制的に与えられながらも、それを前提として受けた小集団活動がその実現のための障害を取り除き・改善を加えることに、ささやかな主体性・自立性を見出し、ともかくも納得してしまうという構造、すなわち「強制」の矛盾を背後に含んだ「自発」の意識である。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観点からみたモチベーションの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。

本稿では、方針管理により割り当てられた目標が従業員の自主改善により遂行される側面を中心に分析する。しかし、自主改善を可能にする背景には、前述の日本的業績評価システムの特徴もあるが、日本文化および企業社会全体の側面を考慮しなければならない。文化的な側面は後述するが、企業社会全体の側面から見れば、日本企業の雇用慣行と企業規模間に見られる賃金格差の構造は、労働者にとって転職コストを著しく高め、彼等を現在雇用される会社に封鎖し、「ここががんばるしかない」と覚悟させる役割を果たしている。

中部産業・労働政策研究会が行なった中部地区の全トヨタ労連に加入している製造業の技能系男子に対するアンケート調査 [1993] によれば、退職を思い留まった理由として、①どこへ行っても同じ (44.1%) ②良い会社が見つからぬ (21.7%) で、合わせて65.8%を占め、上記の雇用慣行もあって全体の企業が類似の政策をとり、それが従業員としては

移っても同じであることを悟らせているといえる。

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機会が多いからである。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るからである⁴⁷。

「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」によって条件つけられる「忠誠」の意識で、家族共同体の中の家長制権力関係もまた、封建的権力関係の影響のもとに「恩」によって義務つけられる「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、同じ系譜の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。

ランデス〔1956、pp.16-17〕は、1950年代の日本企業のアメリカ企業から学ぶ時期に、日本企業の現状を診断する中で、次のように雇用慣行について述べている。

『ある仕事に就職すれば、決して辞職はしないし、誅首されるということも、ほとんど例がない。一般に会社をやめようとする者は、不忠者と考えられる。その理由が何であろうと、会社をやめたものは疑いの目でみられ、しかも、他に就職するには非常に困難がある。』

さらに、中西洋⁴⁸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〕では結論として、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、企業人としての一体感が維持されてきた、としたの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。このような関係を井尻昭夫〔1988、p.261〕はモチベーションの観点から分析し、ハーズバーグの衛生要因の機能をはたしているにとらえている。

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

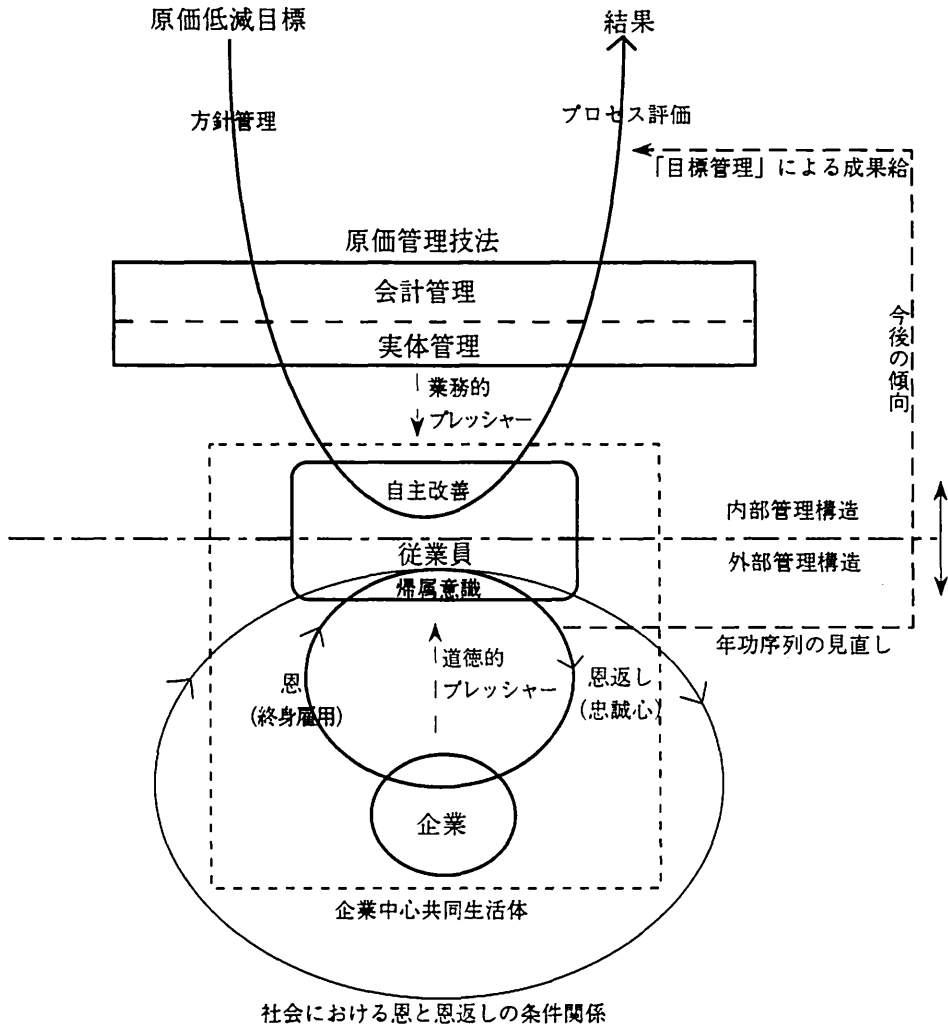
⁴⁷このような観点は拙著「第12章 企業経営と社会文化構造の日韓比較、岐路に立つ韓国企業経営、牧戸孝郎編著、名古屋大学出版会、1994年」を参照されたい。

⁴⁸トヨティズムに普遍性はあるかー「逆転の思考」を中心に、経済評論、1993年2月、pp.2-27。

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・道徳的に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的経営は、必然的に閉鎖的な企業社会を形成し、帰属意識は道徳的なプレッシャーになっている。

労働大臣官房政策調査部の調査 [1995、p. 8] では終身雇用と帰属意識のもとでの長期にわたる人材評価とそれに基づく人材選抜が、労働者にとって昇進インセンティブを持ち続けるなど、労働に対するモチベーションを維持することができたと結論つけている。これは日本企業でのモチベーションが終身雇用を衛生要因の機能として働き、それを前提にした社内の長期的な競争および業績評価がハーズバーグの動機づけ要因として働いていることを意味していると考えられる。井尻昭夫 [1988、pp. 246-248] は、従来展開されてきたモチベーションモデルは、人間の心理的な特性の分析に終始し、人間を取り巻く環境への配慮が欠けていると指摘したうえで、モチベーションには長期的なものや短期的なものや区別する必要があると主張している。このような側面は日本的経営が終身雇用を衛生要因として、長期的な動機づけ要因により、管理されていることを物語っている。

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



結論

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もたらした日本的経営への影響は大きい。このような不景気の中で従来日本的経営の三種の神器といわれた終身雇用、年功序列、企業別組合が揺れ始めているからである。特に、年功序列は真っ先にその役割を終えようとしている。その代わりに台頭しているのが能力給および成果給という能力主義による報酬で、その実行手段は目標管理制度である。このような目標管理制度が再び脚光を浴びているのは、間接部門およびホワイトカラーの低生産性によるところが大きいと思われる。産能大の企業調査によると、回答した 235社のうち、約 8 割が目標管理制度を導入済み、または導入する予定であると答え、さらにすでに導入している企業の 9 割近くは、目標達成度を賞与に反映していると答えている⁴³ことからその関心ぶりは従来と違う。

目標管理制度に関心を示す基本的な背景としては「年功主義人事システムから能力主義人事システムへの必然的シフト」がある。この傾向は企業を取り巻くさまざまな環境の激化、技術革新の高度化・スピード化など、そしてそれに対応しなければならない企業内部事情（従業員の意欲と能力をより一層引き出さねばならない、人件費の抑制・労働分配原資の制約、人材確保難・離職率の縮小など）から生まれている〔林伸二、1992、p. 41〕。

しかしながら、労働大臣官房政策調査部のアンケート調査「1995、p. 88」によると、原則としてこれからも終身雇用を維持していくと答えた企業が全体で56.3%を占めている。もちろん終身雇用が一部の管理職に限っているというのが研究者の間によく指摘されていることである。さらに、日本企業が終身雇用であるという命題は、単に事実としてそうなっている、という認識を述べているのではない。それは、日本企業は終身雇用であるし、終身雇用は望ましいものである、という価値命題でもあるという指摘〔野村正実、1994、p. 80〕もあるように、従業員みんながそう信じたいから成り立つのである。従業員が終身雇用を信じている場合、会社は重大な決意をしないかぎり、人員整理を始めない。幻想としての終身雇用は、それが多くの従業員によって信じられているために、社会的な力となったのである。終身雇用は制度・慣行としては存在しないが、社会的な規範としては存在している〔野村正実、1994、p. 195〕。

しかし、円高と平成不況のダブルパンチにおかれている企業の現状は従来のような日本的経営のメリットのみ追求するには限界に近づいている。労働大臣官房政策調査部のアンケート調査〔1994、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、結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する。とともに、今後「実力主義」化が進展するのに伴い、労働者が自らの進路を適切に選択できるようにするためにも、労働者本人が自己の評価を知りうる評価制度を構築することが必要であると予測しているが、これは最近の目標管理導入の傾向を裏付ける証拠であるといえる。

⁴³日本経済新聞、1995年7月16日。

参考文献

1. 赤尾洋二編、『方針管理活用の実際』、日本規格協会、1989年。
2. 井尻昭夫、『モチベーション研究』、日本評論社、1988年。
3. 伊藤博、「日本の原価管理の軌跡と展望」、企業会計、1992年 Vol.44 No.8, pp17-24。
4. 伊藤宏、「業績評価についての一考察」、商学論集（福島大学）、第60巻第4号、1992年3月、pp.67-81。
5. 井原豊昭、「活力ある組織づくりと原価管理の仕組み」、経営実務、1993年4/5月、pp.29-39。
6. 今井正明、『カイゼン』、講談社、1988年。
7. 大坪檀、「職業意識と組織とのかかわり」、組織科学、Vol.28 No.4 1995年、pp.66-75
8. 岡野浩（A）、「原価企画の海外移転プロセス」、原価計算研究、1995年 Vol.19, No.1, pp.31-38。
9. 岡野浩（B）、『日本の管理会計の展開』、中央経済社、1995年。
10. 『OECD対日労働報告書』、日本労働協会、1972年。
11. 奥野正寛、日本経済新聞、1992年、8月19日。
12. 加登豊、『原価企画』、日本経済新聞社、1993年。
13. 川島武宜、『日本社会の家族的構成』、日本評論社、1977年。
14. 桑田秀夫、「方針管理」、大阪学院大学（商学論集）、1990年12月、第16巻第3号、pp.187-210。
15. 桜井通晴・伊藤和憲、「わが国の価格決定実践—アメリカ・カナダとの対比において—」、企業会計、1986年 Vol.38 No.11、pp.41-52。
16. 西澤脩、『原価低減の会計と管理』、白桃書房、1988年。
17. 西澤脩、「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。
18. 下崎千代子、「目標管理についての実態調査」、富山大学（研究年報）、13、1988年3月、pp.69-95。
19. 鈴木良始、『日本の生産システムと企業社会』、北海道大学図書刊行会、1994年。
20. スティーブン・C・ウイールライト、「日本企業の戦略的業務政策を探る」、DHB Nov.-Dec.,1981年 pp.56-64。
21. 田中雅康、『原価企画の理論と実践』、中央経済社、1995年。
22. 田尾雅夫、『組織の心理学』、有斐閣、1991年。
23. 東京芝浦電気編、『目標管理実践マニュアル（増補版）』、産業大学出版部、1972年。
24. P.F.ドラッカー著・現代経営研究会訳、『現代の経営（上）』、ダイヤモンド社、1987年。
25. 中部産業・労働政策研究会、「若年技能員の職場定着過程に関する実証的研究(2)—中部地区自動車産業の事例から」、労務研究、46(9)、1993年8月、pp.14-32。
26. 日経連広報部、『目標管理制度事例集』、1994年。

27. 能見時助、『TQCからTQMへⅡ』、1993年、九州国際大学（国際商学論集）、第4巻第1号、pp.115-151。
28. 納谷嘉信、『TQC推進のための方針管理』、日科技連、1982年。
29. 野村正実、『終身雇用』、岩波書店、1994年。
30. 林伸二、「目標管理制度の再検討」、経営実務、1992年8月、pp.40-53。
31. R.H. ミグリオワ著・小林薫訳、『戦略経営と目標管理』、産業能率大学出版部、1986年。
32. 盛田昭夫、「＜日本の経営＞が危ないー＜良いものを安く＞が欧米に批判される理由」、文芸春秋、1992年2月特別号、pp.94-103。
33. 門田安弘、『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、1994年。
34. 由井浩、「TQCにおける方針管理ー実態・課題・対応策（調査報告）」、経営学論集（竜谷大）、33(2)、1993年8月、pp.43-52。
35. W.S. ランデス、『日本の経営を診断する』、日本生産性本部、1956年。
36. 労働大臣官房政策調査部編、『日本的雇用制度の現状と展望』、大蔵省印刷局、1995年。
37. E.A. ロック／G.P. ラザム著・松井資夫／角山剛訳、『目標が人を動かすー効果的な意欲づけの技法』、ダイヤモンド社、1984年。