

「目標管理体制」批判

——予算制度のさいきんの傾向と関連して——

敷 田 禮 二

- 一 はじめに
- 二 目標管理の内容と特徴
- 三 目標管理導入の実態
- 四 「目標管理体制」の導入背景と基本的役割

一 はじめに

ここ一・二年來、目標による管理・目標管理・目標管理体制さらには「行動科学」にかかわる著書、論文、訳書の数は他にきわだっておびただしい。にもかかわらず、これらの問題を生産関係の視点から批判的に扱った論稿は、筆者の知るかぎり、皆無のようにおもわれる。そこに一定の根拠が考えられないでもない。ともあれ、この管理体制がまがりなりにも実践的役割を果しはじめたという現実を認識するならば、批判の対象からはずすべきではない。

右のような考え方から筆者なりにこの問題をとりあげようと

「目標管理体制」批判

するのであるが、今日の時点で問題が十分に出揃っているとはかならずしもいえない。たとえば、目標管理自体が一般に内容的に明らかとされていないし、目標管理といわれるものと「行動科学」との関係についての多様な考え方の存在すること、さらに実際に企業に導入するにさいしての適用の範囲や重点のおきどころには若干のちがいのあることなどである。そのことは導入の過渡的段階にあることをも示しているわけであるが、材料がかならずしも十分でないということは、筆者の能力的限度に加わって、この分析・批判にも一定の限界をもたらしめているであろう。だが、あえて考えるところを述べようとするゆえんは、一つには、いささか材料不足とはいえ「目標管理体制」の果す基本的役割の輪郭はほぼ浮びあがってきているのではないかと考えたこと、二つには、不徹底にしてもその輪郭を把握しえたとするならば、本稿を呼び水として批判的な議論が生じるようになればとねがったことである。

一一一

叙述の順序を予め示すならばつぎのようである。まず目標管理は一般にどのように理解されているのかということを示す。ついで、アメリカの実践ならびにこの国の論者の主張を原則的に自己のものとしている日本についてその導入実態を一般的に整理し、そのうえで、主要な問題点や基本的役割などもっともよく示してくれるという意味で典型的な特定企業(東芝電気株式会社)の実態を中心に分析・紹介する。そして、さいごにこの企業を含む電機産業部門において適用される「目標管理体制」の意義ないし基本的役割を僅かながら国際的視点をまじえながら検討する。この部門を選んだ理由は、目標管理と無関係でないさいきんの国際情勢——実践界では資本取引の「自由化」したがって国際競争力強化のために一つには目標管理が要求されることとあるが——における主要な問題点を含む部門の一つであるということである。なお、標題に「体制」なる文字をもちいたことの意味は叙述の進行過程において徐々に明らかとなる。

二 目標管理の内容と特徴

問題を検討するにあたって、まず、目標管理とは一般にどのように理解されているのか、また一定の技術ないし制度としての内容をもっているのか否か、もっているとすれば、それはいかなるものが問われねばならない。なぜならば、目標管理は、従来の経営管理上の技術ないし制度にみられるような定式的な

いし客観的内容をもたないものであるとか、経営管理上の一定の考え方ないし「思想」であるというふうに理解される傾向もあるからである。あるいはまた、後述するように、従来の諸技術を有機的結合関係において内包するところの一種の管理体制(ないし機構)たることに特徴を求めるところであるからである。

一般的な内容と特徴をみるために、当面ここでは、E・C・シュレイの論著⁽¹⁾(Edward C. Schleh: Management by Results, the Dynamics of Profitable Management, 1961——上野一郎氏訳「結果のありつけによる経営」池田書店)をとりあげたい。それは、この文献がこの種の問題についての先駆的・代表的論者の一人によるものであるとされているためである。しかし論者は彼一人だけではない。したがって、目標管理さらに広くは「行動科学」の発想系譜(かりにそれがあるとすれば)⁽²⁾を、たとえば、P・ドラッカー、R・リッカート、D・マダグラー、E・C・ミラー、R・F・バレンタイン、C・L・ヒューズ、D・D・マッコンキーなどについて辿り、そこにシュレイを位置づけることによつて、本稿でまず彼の主張を検討する理由をいっそう十分に明らかとす必要がある。しかし、そうした作業自体は一つの別な重要課題ともなるうし、ここではその余裕もない。

シュレイの主張に入ろう。彼の考え方では、従来の予算制度や職務明細書による管理を批判しその「硬直性」を是正しようとするのが出発点となっている。たとえば、つぎのようにい

う。「高価で、複雑な産業機械をコントロールするために、集中化された会計制度が広く行われるようになった。その当然の帰結として予算が生れ、最高経営者は、膨大な数字を検討することによって、仕事をコントロールしていると思っている。しかし数字自体は決して、人間やその野心、やる気、イニシアティブ、判断力の行使などをコントロールしていないことを忘れていようである。財務にぬきこんでいる人はとかくこの傾向がある。下の方では不満が生れる。各階層の管理者は予期したほど成長しない」と。そこで「われわれが提唱する『結果のわりつけによる経営』(Management by Results)によるのが一番よいというのがわれわれの信念である。このやり方のねらいは、組織の全体目標と個人の目標を関連づけ、しかも目標を達成することが、人間としての興味や欲求を満足することになるようにしようというものである」という。また、職務が羅列された従来の文書についてつぎのように批判する。「一般の人々はとかく、活動とか職務内容によって委任しようとする。ある人にあることをしてくれと頼む。その場合、彼にやってもらいたい長い職務内容表をつくる。……表面的には、職務内容を中心としたアプローチの仕方は正しいようにみえる。ところが、その仕事をやる人にとってみると、どうもよく分らない。つまり彼に期待されている本当の成果が何なのか、はっきりしないからである。その上、どの仕事のどこに重点がおかれているのか、はっきりしないし、並んでいるすべての項目が一様に重要なよう

にもみえる」と。

では、そこでいう「個人の目標」はどのようにしてきめられ、またその目標はいかなる性格をもっているのであろうか。シュレイの叙述はひじょうに重複がおおくかつ場所によっては形式論理の脈絡さえ追うことが困難なばあいがある。したがって、筆者なりに彼の論旨を十項目に整理してみることにしよう。

(一) まず目標は全社員について設定する必要があるという。その趣旨はスタッフ部門を含めることにある。従来の予算制度ではスタッフの行動は、予算数字によって一定の制限を受ける程度との関係をもっていたにしても、全社的目標利益実現との関連で規制されることはなかった。したがってスタッフの行動に積極的目標を設定しようという考え方は一つの新しい試みであり、事柄の成否とは別に、わが国のばあいは後述するようにかなり現実的意味をもってくるようである。

(二) 目標の数は二ないし五に限定すべきであるという。これは、さきの職務明細書批判からでてきた考え方である。

(三) 目標にウェイトをつけるべきであるという。たとえばA目標五〇％、B目標三〇％、C目標二〇％といったふうにすれば社員は重点目標を知ることが可能となり全社目標実現のためのバランスのとれた行動をとることができるといふ。

(四) 目標の設定は原則的にコストないし予算にとらわれないという。この趣旨をもっとも卒直にあらわしている文章を引用

しよう。「例えば工場や事務所でコストを強調すると……新しい方法に金をかけて、やってみようとする気がなくなってしまう。新しい方法はうまくいくかどうか分らないし、予算を超過するかもしれない。コストを余り強調しすぎることの悪影響は、改善に対する意欲を減退させるということである」と。

ここに「原則的」というのは、彼がつねに予算を無視してよい⁽⁶⁾ といつてはいいないことであり、むしろ全社的利益の実現を阻む予算超過は否定している。ともあれ、この考え方は、より下層の管理者の権限への制限を可能なかぎり少くし、「自由裁量」にまかせ「能力開発」を計る考え方⁽⁷⁾にも示されている。

(四) 特定目標を一定グループの間について設定させよという。そして、その効果は人間相互の「協力関係」を自動的に招来するという。わが国のばあい、その目標は「共同目標」といわれ、現実には労働者に相互牽制の役割を果す仕組みとなつて

いる。

(六) 目標は特定期間について設定すべきであるとして通常予算期間に照応させ期間中の業績評価と結合させる考えをもっている。ここにも予算制度を無視するものでない彼の考え方ならびに目標管理と人事考課とを結合させる意図がある。

(七) 目標は文書化し一通は上司が他は本人が所持し目標の認識強化を計るといふ。

(八) 目標は毎年、質的にも量的にも変更すべきであるといふ。すなわち、量的には「前年より少し高くする必要」があり、

そうしなないと職場に「気持のたるみ」が生じ意欲がなくなるからであり、質的に異つた新しい目標を与えないと社員が「だらけてくる」からであるという。これは、いうまでもなくヒューマン・リレーションズ(H・R)の考え方に他ならないが、つぎに示されるように、単純なものにとどまらない。

(四) 目標の設定に「参加」させ(ただし設定の基本的権限は本来上役にあるとする)、そのことによつて働く人間が刺戟され、動機づけられ、やる気を起すという感情的影響を十分考慮にいれるべきであるという。この考え方は、つぎの第(四)項目とともにシュレイが最重要視しているものであるが、問題はその「参加」のさせ方にある。第一に、上役は企業の全体目標を前提として部下に期待する目標のおおまかな枠と高さを情報として伝え、十分検討させたいので、部下から目標を提案させる。第二に、通常、提案される目標は「グズ」だとおもわれたいので能力以上に高く実現困難なものが大部分であるとする。そこで「目標は自分でつくつたんだから」といって、上役はこの高い目標を受け入れたがる。これは非常な誤りである。上役がその目標は標準より高いと思うなら下げなければならぬ。…

…これを上手にやるには、その人に次のようにいへばよい。

「君がそんな困難な目標を設定したことに対する君の熱意に頭を下げたい。しかしもう少し低い目標が完遂できればそれでも私は十分満足だ。それをやってくれれば、あなたは立派な仕事をやりとげたことになるんだ。」このやり方をすると、部下に

よい刺戟とやる気を起させると同時に、上役が公正だという強い確信をもたせることになる。これに対し部下は「その目標なら簡単にやってみせます」と答えるにちがいない。……もちろん部下と話し合っているうちに、上役がはじめに考えていた目標が余りに低いと思うなら、高い目標に変えても一向に差支えない」と。いささか長文の引用ではあったが、さきの第(八)項目に併せ、ここにシュレイの考える目標管理についての基本的性格の一つが示されているようである。一言でいえば、H・Rのそれと基本的に相違しないのではないかとということである。そこに、従来のH・Rの技術に比べ、人間心理を逆手にとった手続上のいっそうのキメ細やかさが認められるにしても、かくて、さらに目標管理とは一体新しい内容をもった経営管理上の技術ないし制度であるのか否かという疑問も生ぜざるをえない。また、この疑問は後述の「目標管理体制」という解釈にすすむことになる。

(H) さいごに、すべての人間のあらゆる目標は相互に調整(予算制度における「調整」目的に照応する)され、「最終的には企業全体の目標と同一方向を向いていなければならない」と。ここにいう「企業全体の目標」は、筆者の言葉でいえば、予算制度における予定独占利潤(率)としての目標利益(率)である。

以上がシュレイにおける目標管理上の目標の設定方法と性格である。もう少し彼のいうところをきこう。それは、目標管理

「目標管理体制」批判

の最終的手続としての目標実現度の評価の問題である。目標の多少の未実現にかんしては、基本的には、「人間である以上誤りは当然起りうる」という認識にたつて、「人間の「能力を開発」させねばならない」という。これは、レイ・オフや配転を前提とした「人間能力開発論」ないし「少数精鋭主義」の発想と同じものである。ともあれ、そのために「誤りの法則」を適用せよという。つまり、第一に、予め「誰れでも犯すようなミス」は犯してもかまわないと部下によく伝える。そうすると失敗するかもしれないという心配をなくし、職場に「自由裁量」のムードをつくりやる気を起させることになる。第二に、期末には、目標についての成果と総コスト(「失敗のコスト」を含む)との差額を上役に説明させる。第三に、成果が目標の範囲内であれば「失敗のコスト」についてはなんら批判しない。このように業績評価においてもH・Rの性格が顕著にあらわれており、したがって、ここにおいて、目標管理の果す役割として企業意識の強化と労働強化が一般的に予測されはじめる。

以上が、シュレイにおける目標管理の主要な内容であるが、これらはどのように特徴づけられるか。筆者なりに、それを四つに要約してみよう。

第一は、客観的数字を中心とした管理制度たる従来の予算制度を批判・否定するかのとき論調をもちながら、実は予算制度のもっとも重要な点——さきの第(H)項にみられたように、個別目標を相互に調整し全社の予定独占利潤に統一すること——

は固く守っていることである。

第二は、そのような論調をとることによって、計画・編成への管理者・労働者のこれまでの「参加」原則がいつそう前面におしだされ、客観的数字による管理制度と相並ぶかのように重視されていることである。だから、従来の提案制度による経営「参加」や労使協議制をつうじての計画への「参加」などにみられるような単純かつ個々バラバラな「参加」であったり「労組」ぐるみ計画を支持するというような一般的な「参加」ではなく、人間心理を巧みに、かつ、くまなく操作しながら、企業意識・労使協調をいつそうおしすすめ、下層管理者にいたるまでそれぞれ「定量化」され統一（予定独占利潤実現に）された目標が与えられる。それは、これまでになく手続的にリファインされ、狙いとしてきわめて統一的・集中的（この点は予算制度の強化ともいえよう）であり、徹底的なH・Rの形態であるといえよう。また、そうしたH・Rによる労務管理と予算制度との強い結合に目標管理の一つの特徴をみることもできよう。

第三は、こうした統一・集中と徹底ぶりが目標管理の対象としてスタッフ部門ないし間接部門にも拡大されている点である。そのことは、のちに現実的にみるように、一定の景気変動を背景として、間接部門における固定費の切下げをも重要な目的としていることをあらわしている。

第四は、目標達成度の評価と賃金支払形態（職務給や報償制度）との結合をあまり重視していないかのようにであるが、実は

そうではないということである。彼は別著 (Successful Executive Action, 1955 岩井主蔵氏訳『経営者の実行原理』日本生産性本部) において、その結合を強調しているし、事実、彼が目標管理の導入を指導した数おおくのアメリカの独占企業において結合が計られている。ともあれ、職務給さらには配転、レイ・オフなどと結びつけることによって、人間をして、否応なく強制的に目標の設定とその実現にかりたてることがまわがいない。このようにして目標管理の体制的な仕上げがなされていく。

つぎに、以上のシュレイに代表されるようなアメリカの論者の考え方は、わが国ではどのように受けとめられているのであろうか。わが国の紹介・論者と実践指導者の主要な方たちは日本生産性本部のグループ（目標管理体制の推進が「生産性向上運動」の重要な一環となりつつあることは、のちに、もっと明白となる）ならびに産業能率短期大学の実務家グループである。ここで、きわめて大雑把な言い方が許されるならば、多少の相違は認められるにしても、わが国の論者の考え方には、前記の四つの特徴点⁽¹²⁾がやはり基本的に含まれているのではないかと考えられる。しかし、とうぜんながら、現実導入するにさいし特殊な条件を反映した日本の問題点の認識のみられることは明らかである。たとえば、実際の例（後掲）が示しているように、目標達成度の評価と人事考課との結合においては、職務給の相対的に徹底したアメリカに比べて、わが国では一定の困難に逢着していること。また、導入の直接的契機として、昭和四

○年前後の不況と迫られつつある資本取引の「自由化」にともなう危機感が強くうたわれ、それが目標管理の「思想」運動的側面に反映していることもあげられる。詳しくはあとでみることにしよう。

(1) この文献は、内容的には論文集であり、事実上は一九五七年ごろから論文として発表されたものとみてよい。また、この発表年度は後述に関連して一定の意味をもってくる。

(2) たとえば、猿谷氏によると、ドラッカーは全社目標を各事業部長の段階にまでおろした管理を主張したが、個人目標にまで分割しなかつたのであり、また、リッカーは個人の「動機づけ」に主力をそそいだのだ、というふうなとらえ方である(猿谷雅治氏・千田洗氏共著『目標設定による管理体制』ダイヤモンド社・三八ページ以下)。これも一つの承譜的把握といえよう。

- (3) シュレイ前掲書・上野氏訳二二ページ。
- (4) シュレイ前掲書・上野氏訳三三ページ。
- (5) シュレイ前掲書・上野氏訳二七ページ。
- (6) シュレイ前掲書・上野氏訳四一ページ。
- (7) シュレイ前掲書・上野氏訳六九ページ。
- (8) シュレイ前掲書・上野氏訳四三～四四ページ。
- (9) シュレイ前掲書・上野氏訳五三ページ。
- (10) シュレイ前掲書・上野氏訳五〇～五一ページ。
- (11) シュレイ前掲書・上野氏訳六〇ページ以下。
- (12) これらのグループによる主要な文献は本稿の注書で示されているが、比較的まとまりよく述べられており、目標管理のおおま

「目標管理体制」批判

かな内容を手早く知るには、さきの猿谷氏千田氏共著のものが適しているようである。

三 目標管理導入の実態

〔アメリカの実態〕 それでは、以上のように理解される目標管理はどのように現実に導入されつつあるのであろうか。まずアメリカのそれをみよう。この国の事情を比較的手取りやすく教えてくれる文献としてE・C・ミラー⁽¹³⁾のものがあげられる。その内容は実態調査の報告書であり、調査の方法・対象はつぎのようである。⁽¹⁴⁾

(一) 目標管理実施の「代表的な企業」三〇社の経営者との面接。

(二) 導入に「成功している企業」の「代表者」(主要独占企業の副社長や部課長である)⁽¹⁵⁾十二名の出席による「研究集会」からの情報。

(三) 一九六二年～一九六五年におけるA・M・A主催の目標管理などの講習会に職員を派遣した企業のうちから一二八社を抽出し、そこに質問状を送り、寄せられた七一社からの回答を材料としている。

(四) 主要な業種はほとんど含まれている(導入の実態においてもそうであり、わが国でもちに指摘するように金融機関・保険会社などを含むあらゆる業種にわたって導入されつつある)。(四) 企業規模は年間売上二〇〇万ドル(七億二千万円)から

一〇億ドルとなっている。したがって非独占企業も若干含まれているが報告書全体としては独占企業の実態を反映しているようである。

(六) 統計調査ではなくて、討論による実態の把握ならびにケース・スタディーのかたちをとっている。

さて、報告書にみられる衆知の独占各社のケースを、ここで羅列的に紹介したところで余り意味もなく叙述を冗慢にするにすぎない。したがって主要独占に共通してみられる若干の特徴と問題点を指摘することしよう。

第一に、導入しているものの内容はドラッカーやシュレイの考え方に基本的にもとづくものである。⁽¹⁶⁾しかし、目標の数、期間、スタッフへの適用度などの細部にわたっては企業の諸条件におおじ、とうぜんながら、一定の相違がみられる。

第二に、顕著な特徴は、徹底的なH・Rの強調であり、あらゆる個別目標を全社目標に統一化することである。いみじくも、この二つの点は、すでにみたように、シュレイがもっとも重視したことであった。そして実態においては、後者の統一化（「予定独占利潤実現のための予算制度について目標を設定」）への努力がきわだっている。この特徴は、さきの「研究集会」の討論にも強くあらわれている。この討論では、(一)目標利益額、目標資本利益率、一株当りの目標利益額などを末端の個人目標にまでいかに系統的におおしていくかに集中している。(二)「利益の安定性」とか「景気後退時の利益額低下への抵抗」とか

「一九五八年のような景気後退時における利益低下率は十六%」⁽¹⁷⁾というような発言で一九五七年と一九五八年の恐慌がかなり強く目標管理に関連して意識されている。ここにも、目標管理はたんなる「人的能力開発」を指すにとどまるものではなく、究極の狙いがとりわけ景気後退期における独占利潤の計画的・安定的実現にあることが正直に語られている。

第三に、導入の時期は、早い企業で一九五八年頃で、おおくの独占企業では一九六〇年代⁽¹⁸⁾といちおう考えられる。それは、ミラーの報告書に引用されている各独占企業の目標管理の社内用パンフレット、ガイド・ブックなどのおおくは一九六〇年と一九六五年に発行されているからである。他方、幸田一男氏によると、リッカーやアージリスらの影響により「一九六〇年頃から」導入されはじめ、マクレガーの著書（The Human Side of Enterprise, 1960 高橋達男氏訳『企業の人間の側面』産業能率短期大学出版部）が「非常に大きな影響」をあたえ、「行動科学」に関心をもたれ、一九六三年以降に導入がさかんとしたといわれる。⁽²⁰⁾また、猿谷雅治・千田洸の両氏もほぼ同様な見解をとっておられる。もつとも、目標管理というものにはたいする見方が異ればちがった見解もあらわれるのはとうぜんではあるが。さて、材料不足からアメリカの実態の十分な浮彫りはおお困難ではあるが、さしあたりつぎのように一般的にいえるようである。つまり、当初ドラッカーの「目標による管理」(P. Drucker, The Practice of Management, 1954)における Manage-

ment of Objectives という、事業部制のもとでの目標に重点をおいた考え方)の発想によって口火がきられ、ついで一九五七年〜一九五八年恐慌ならびに E・E・C (一九五八年成立)との対決意識という、利潤率の低下にともなう一種の危機感や資本間の国際的矛盾を一つの直接的契機として、導入しているのではないか。また、一九六〇年代に入っていわれる「行動科学」の諸論者によって H・R の側面がいつそう内容豊富なものとなつてきているのではないかと。恐慌ないし不況や資本間の国際的矛盾が背景となつてゐることはわが國のばあいにも共通していえるようである。

- (18) Ernest C. Miller: Objectives and Standards, A.M.A., 196
- 6 広田寿亮氏訳『経営目標と個人目標』産業能率短期大学出版部。
- (14) ミラー・広田氏訳十ページ以下。
- (15) ミラー・広田氏訳六ページ。
- (16) もちろん若干異つた見解がないでもない。たとえば、幸田一男著『目標管理の進め方』産業能率短期大学出版部・二二六〜七ページ。
- (17) ミラー・広田氏訳四九〜五一ページ。
- (18) たとえば、B・F・グッドリッチ社では一九五八年に(ミラー・広田氏訳一二三ページ)、シュレイが指導したドナルドソン社も一九五八年に、導入している(猿谷氏・千田氏前掲共著書八六ページ)。
- (19) モンサント社は一九五九年から一九六〇年の間に (Dale McConkey: How to Manage by Results, A.M.A., 1965 広田寿亮氏訳) 『目標管理体制』批判

亮氏訳『アメリカの目標管理』産業能率短期大学出版部・一一七ページ)、G・E社は一九六二年ころに導入している(ミラー・広田氏訳一七ページ)。

- (20) 幸田氏前掲著書二二九ページ。
- (21) 「約十年前からアメリカの企業で展開され始めた」と(猿谷氏・千田氏前掲共著書二二ページ)。
- (22) C.L. Hughes, Goal Setting, 1965, A.M.A. 小野豊明氏・戸田忠一氏共訳『目標設定』ダイヤモンド・三三ページ。
- (23) E・E・Cにかんしては高橋氏も同じようなことを述べておられる(松田武彦氏・高橋達男氏共監修『ゼミナール・目標管理の研究』日本経営出版会・一九ページ)。

〔日本の実態〕 わが國ではどうであらうか。まず統計的數字のうえにあらわれた情況をみておこう。一つには「経営研究所」(高宮普所長)の調査がある。これは、小野豊明氏を中心に昭和四一年五月に「第一部証券市場の上場会社を主体」としておこなわれた。回答数は一六六社(質問状発送数不明)で回答内容はつぎのとおりである。

(採用・不採用の別)	
採用会社数……………	三六社
一部採用会社数……………	五社
採用計画中の会社数……………	六〇社
不採用会社数……………	六五社

なお「採用計画中の会社数」六〇社のうち、「実施確定会社数」は二八社、「実施検討会社数」は一七社（他の一五社は不明）となっており、「不採用会社数」六五社の内訳は「関心ある会社数」が六三社と圧倒的多数を占め、「関心のない会社」が一社で、残りの一社は不明であるという。もちろん、こうした数字を顔面どうりにうけとることは危険であるが、いちおうの目途として役立つであろう。つまり、各社の目標管理の内容・特徴は別として、部分的採用会社も含めれば四一社においてすでに導入しており、計画中の六〇社を合せるならば一〇一社（六〇%以上）となり、近く一部上場会社では約六分の一に達する可能性をもっているといえよう。さらに「関心ある会社数」をくわえると一六四社という数字に達する。

（採用時期）

昭和三五年	一社
昭和三八年	二社
昭和三九年	五社
昭和四〇年	十四社
昭和四一年（四月現在）	十四社

採用時期については、僅かの例外を除けば、昭和四〇年と四一年に集中していることは明らかであり、不況と「自由化」の反映であることを端的に示している。

（採用の動機ないし目的）

計画の達成	四社
企業業績の向上	十四社
モチベーション	九社
能力の開発	十六社
個人業績の評価	十一社
コミュニケーション	一社
（合計五五社） ⁽³⁵⁾	

採用動機にかんしては、「計画の達成」・「企業業績の向上」を合せて十八社であり、これは(一)利益の増大をひいては利潤率の上昇を計るものと考えられる。「モチベーション」・「能力の開発」の両者も事実上同一のものとして合計二五社であり、これは(二)「動機づけ」により「能力を開発」し(一)の目的に寄与させようとするものである。「個人業績の評価」十一社は(三)目標管理と一定の人事考課との結合を考えているとみてよい。こうして(一)(二)(三)のそれぞれに分布が偏していないことから目標管理の主要なポイントはずれておらず、とりわけ二五社という数字は「少数精鋭」・「能力開発」という労働強化と配転・首切にアクセントのおかれていることを示している。

つぎに、どの程度の職階にまで適用しているか。「管理職」八社、「全員」七社、「役付」五社、「課長・主任」一社、「課長のみ」一社、「大学卒」一社、「販売部門」一社、「男子全員」

一社となっている。内容的に厳密なことはわからないが、生産性本部では通常係長以上の管理者層が主要な適用対象となっているとみている。ここで注意を要するのは、全員の数字がかなり高いが、オートメ工場の現場労働者やタイピスト、電話交換手は適用対象からはずされるのがふつうである。それは、労働強化が機械的に可能だからである。また下層管理者までが適用対象ということは目標管理が現場労働者に無関係なものであるということではなく、むしろ管理者の目標実現は労働者の労働強化を除いては考えられない。この点はのちにふれることと関連してとくに重要である。

「目標の設定方法」については、「主に上司がきめる」四社、「主に本人がきめる」九社、「上司と本人が共同できめる」十九社となっており、いちおうモチベーション効果を計っているとみてよい。導入上とうめんしている「問題点」として、「スタッフの目標を定量化することなど困難」十一社、「個人目標と企業目標の一体化」五社、「人事考課との結合」十三社で合計三十九社とかなりおおいことがまず注目される。⁽²⁶⁾ また、これら三つの問題点は、目標管理の狙いからすれば、既述のように、解決しなければ目標管理自体が存在意義を失うほどのものである。そのことから、多数の論者・導入指導者たちは、その解決の方法をすすめているようである。具体的方法はのちの東芝などの典型例においてみよう。

つぎに、筆者のしるかぎりでの導入会社名をべつに掲げてお

「目標管理体制」批判

⁽²⁷⁾ いたが、これによるとさしあたり業種にかかわりないことと若干の規模程度の企業が含まれていることがしられる。とくに後者について附言すると、たとえば会田鉄工所にみられるように、(一)予算制度上の利益目標が実現可能となるように現場労働者一人一人に「標準作業時間」が設定され、それが各人のきびしい「目標」となっている。そして(二)「基本給」を少くし「標準」実現度におうじた「能力給」を重視するかたちで人事考課と目標管理を徹底的に結合している。(三)そのために、組合委員長が「社内報」に労働者の目標実現をよびかけるほどの労使協調がすすめられている。これは、さきの「問題点」をかなり解決しているケースと考えられる。とりわけ労使協調がいかに重要な役割を果すかを示すものといえよう。⁽²⁹⁾

中小企業において目標管理は問題となっているか否か。それを示すものとして生産性九州地方本部の調査⁽³⁰⁾がある。これは、昭和四一年六月に実施され、九州・山口地域における七三社(これは回答数であつて質問数は不明、また、このうち従業員五、〇〇〇人以上の企業は僅かに三社で四、九九九人、五〇〇〇人が二〇社、四九九人以下がもつともおおく五〇社となっている)を調査対象としている。回答内容はつぎのようである。

「実施している」 三〇社(四二%)

「実施していない」 十八社(二五%)

「採用予定」 十一社(十五%)

「研究中の段階」 十四社（十九%）
合計七三社（一〇〇%）

どの程度の内容のものを「実施している」のか具体的にわからないので、これらの数字から機械的に判断することは危険であるが、「三〇社」のうちに一定数の中小企業が含まれていることは事実である。他方、無数の下請中小企業群では元方独占の指導によりI・EやZ・DやV・Aを「重点目標」とした目標管理が徹底させられる方向にあるといわれている⁽⁸¹⁾。明らかにうなずける関係であろう。つまり、たとえば元方独占の購買部員の目標（購入部品の価格低減や品質向上や納期厳守など）との関連で下請にも一定の目標設定による「合理化」（コスト・ダウンやスピード・アップ）が要求されてくるであろうし、とりわけ下請における「合理化」が限界点に達しているときは、こうした「人間開発」・「自由裁量」・「労使協調思想なる精神運動しか残されていないことはとうぜんである。中小企業にかかわる問題は重要であり別に扱う必要がある。

さて、以上の統計的調査などの解釈を概括するならばつぎのようになれるであろう。第一に、高度成長政策の破綻が顕著となり利潤率の低下した昭和三十九年下期ごろから、主要独占企業において、業種を問わず、目標管理に着目し、その導入をすすめつつある段階といえよう。具体的にいえば、生産量・売上量を増大したり独占価格をいっそう吊上げうる十分な条件のな

いときは、直接費としての材料費・労務費を直接工の労働強化や配転・首切りによって節約（V・AやZ・D運動によって主要独占は年間十億円前後の節減をおこなったり、パート・タイマーを増大させていることなどに集中的にあらわれている）し、同時に他方で、固定費を減少せしめることによって、損益分岐点を引下げ、利潤率低下の阻止を計るのが一つの方法である。固定費引下げの方法にはいくつかのものがあるが、目標管理にかんしていえば、間接部門の縮少である。

第二に、自社内の直接費の「合理化」ならびに間接部門縮減の限界はおのずから存在し、それを補完してくれるのが関連・下請中小企業である。したがって、独占の着目した目標管理は、これらの企業群にたいし、一定の形態をもって波及していった。第三に、さいきんでは、利潤率の低下に加えて資本取引の「自由化」が設備投資をとまなわなない「合理化」要求を満すものとして目標管理の導入に拍車をかけている。そのさい、下層管理者・労働者に危機感を直接的にあぶるかたち（たとえば電々公社では「この目標を達成しなければわが社は滅亡するんだ」というふうに導入指導をおこなっている）ですすめられている。そのことは、企業意識・労使協調の思想の強化につながっているが、かかる思想は同時に目標管理の導入をいっそう促進する基盤となっている。さて、とうめん以上のようにいえるとしても、なお目標管理が果す重大な根本的役割といえるものを生々しい現実感をもって受けとめることはできない。それが「統

計的調査」の限界というものでもあろう。

世界書院）参照。

(24) 以下『生産性新聞』（昭和四二年九月十二日）の紹介による。
(25) 採用会社数四一社と一致しないのは複数回答を寄せた企業のあるためと考えられる。

(26) 猿谷氏・千田氏前掲共著（八五〜六ページ）に同じような指摘がある。

(27) 十条製紙、電々公社、三菱電機、東芝、そごう、エーザイ、帝人、三菱レーヨン、久保田鉄工、住友金属工業、住友金属鉱山、信越化学、日本瓦斯化学、日野自動車、ブリッジストンタイヤ、スタンダード工業、浜野織維、スタンレー電機、モビール石油、東洋レーヨン、東京電力、立石電機、東亜燃料工業、秩父セメント、会田鉄工所、日本鋼管、山田時計店、花王石鹼。

(28) 上野一郎氏・高橋達男氏・猿谷雅治氏共編『目標管理の運営と実際』ダイヤモンド・二五七ページ以下参照。

(29) この点について、さらに興味ぶかいスタンダード工業（従業員一、四〇〇名）のケースがある（『近代経営』昭和四一年十一月臨時増刊号）。

(30) 猿谷雅治氏稿「日本における目標による管理の実態と方向」・『実務会計』昭和四一年十月号・一一〇ページ以下を参照。

(31) 辻英夫氏の関東会計研究会（昭和四二年二月十一日・於私学会館）での報告「目標管理制度について」。そのほか、『近代経営』昭和四一年十二月増刊号や『インダストリアル・エンジニアリング』昭和四二年三月号参照。

(32) 拙稿「損益分岐点分析」（経営分析論研究会編『経営分析論』

「目標管理体制」批判

〔東芝の実態〕 すでにみた実態の不十分さから、東京芝浦電気株式会社の現実をみることにしよう。東芝をとりあげる理由は「はじめに」記しておいたように、目標管理が果す基本的役割を如実に示してくれるだけでなく、これをめぐるさまざまな問題を典型的に示してくれることにある。もちろん、ほぼこの一社に限定することによって、企業間・部門間の共通性・特殊性の十分な分析をなしえなくするという不十分さの存することは承知している。その不十分さの補完は別の機会にゆずるとして、なによりもまず、典型例によって、電機産業部門におけるおおまかな方向を明らかとする必要がある。

まず、導入の経過と基本的な構想を紹介することからはじめよう。⁽³³⁾ G・Eをはじめとするアメリカの電機独占によって日本電力業界からの大型火力発電設備の受注を抑えられていた重電部門では、とくに昭和三十八・九年頃から業績悪化が目立ち、とりわけ東芝における社長交替劇（土光社長昭和四〇年五月に就任）はジャーナリズムのおおきくとりあげるところであった。⁽³⁴⁾ この業績悪化が東芝においても導入の直接的な契機であった。⁽³⁵⁾ 「土光社長は就任早々、全社員に①組織活動のバイタリティを高める②委譲された権限をフルに活用せよ③失敗を恐れるあまり、消極的になつてはいけぬ——と呼びかけ、最後の責任は社長が負うことを強調した」といわれているが、このシュレイ

が口にするような発言を皮切りとして導入がはじまっている。そしてこの導入は、同社の「中期経営計画」（昭和四〇年～四二年三月）の重点内容の一つとして位置づけられている。具体的には「少数化・精鋭化」の計画である。これは同社の説明によると「精鋭を少数使うだけでなく少数にすればみな精鋭になしうる」という強制的「能力開発」の考え方である。

このプランは、さらに、二つの実行プランに具体化される。第一は、「少数化の実行計画」（Ⅱ）「総雇用量の縮減に関する実行計画」であり、これは「中期経営計画」の「終了時点において、経営諸指標を必要最低限の状態に落付かせた場合に許される総人件費を、付加価値分析の手法によって算出し、他方、その時点における一人当りの人件費水準を、かなり意欲的なベース・アップ率によって想定し、この両者から適正人員を割り出した。これによって明らかになった過剰人員は、計画終了時まで、減耗の不補充、関連会社・協力会社への出向、間接員の直接員への配転、非能率者の排除などによって縮減していくことにした⁽³⁷⁾」ものである。

「意欲的なベース・アップ」とは、おそらく、導入済の「仕事給」（一種の職務給）・「能力加給」による一人当り人件費をある程度高めることであろうし、他方で、増員ストップ、配転、首切りにより、「総人件費」（基本給としての「本給」四五％、「仕事給」十三％・「能力加給」三九％、計五二％、残りはその他といわれている）を削減するという利益計画ないし予算

制度である。この首切りなどの計画における実際の数字は十％といわれるが、これは、東芝の全社員六万二、〇〇〇名として、六、二〇〇名の多数になる。また、本社にかぎってみると、「本社スタッフの三〇％削減にふみきつた⁽³⁹⁾」といわれている。そして「本社スタッフの三割削減はあくまでも、間接部門から現場部門へ、スタッフからラインへの配転によるものである。ある課長は役をとかれてヒラ社員になった。そういう例はたくさんある⁽⁴⁰⁾」ともいわれている。本社からの配転はセールスマンにされたものがおおいようであるが、「殿さま社員」とまでいわれた東芝のホワイト・カラーも安穩としておられなくなったようである。

第二は、「精鋭化の実行計画」（Ⅲ）「能力開発・士気高揚に関する実行計画」である。これは、さきの首切り・配転計画からはずされて残った少数者に「重課主義」をとることでありといる。この主義は、能力を若干上廻る重い目標をあたえ、そのさい部下との「話し合い」によってきめられるのであり、結果として「能力開発・士気高揚」の実があるといわれるものである。以上が東芝の経営計画上の目標管理の位置づけである。なお同社で考えられている目標管理の内容の大部分は、さきにシレイを紹介したさいに十項目にわけて示したものとほとんどかわりはない。したがって、ここでその詳細な紹介は無意味であるので省略し、若干の特徴点・問題点だけをのちに検討することにしよう。

さて、そのまゝに、導入経過をかんとんにみておこう。「第一段階」(昭和四〇年七月と九月)は『東芝・目標管理の進め方』というマニュアルの作成期間であったという。この七月というのは、土光氏が社長就任(五月)後わずかに二カ月目であり、この行動力は導入をかなり促進したものと考えられる。⁽⁴¹⁾「第二段階」(昭和四〇年十月と十二月)は「P・R期間」として、すべての管理・監督者にマニュアルが配布され、事業場ごとに全員への説明会・討議会や職場単位ごとの討議会などがさかんにおこなわれたという。「第三段階」(昭和四一年一月と三月)では、全員に「目標カード」を作成させテスト期間とし、昭和四一年四月より本格実施に入ったという。⁽⁴²⁾

つぎに当社自体が指摘する特徴点をみよう。そうすることに よつて、さきの「統計的調査」にあらわれたいくつかの「問題点」が東芝ではどのように解決されているのか、またされようとしているかが理解される。一つの特徴は「個人中心型」にウエイトをおいた仕組みであり、「組織中心型」(つまり「共同目標」をおおく設定するタイプ)も無視しないという。二つには、上層ほど「業績向上型」にウエイトをおき、下層ほど「能力開発型」を中心とするという。それは、おそらく上層ほど目標を全社利益に直接的に関連づけて設定しやすく下層ほどそれが困難で、下層は少数化にもとづく労働強化によって間接的に全社利益に結合することが狙われているためであろう。三つめに、原則的に「全員が対象」とされているが、ホワイト・カラ

ーの八〇%に適用され、ベルト・コンベアの労働者、タイピスト、電話交換手は除外されている。⁽⁴³⁾その理由はすでにみたところである。四つめに、成果の評価と人事考課とを積極的に結合する考え方も持っているが今後の課題であるという。つまり、昭和四二年四月からはじまる「長期経営計画」(五カ年)のなかで予定されており、方法は、たとえば目標の二倍を実現したとき「業務表彰制度」と結合させたり、他方「まず昇格・昇進にリンクさせ、次に賞与、最後に賃金へ」という順序で結びつける⁽⁴⁴⁾という。五つめに、「重課主義にもとづく職務割当」をおこなっていること。それは、「職務の拡大」(＝仕事量の増大)と「職務のタテ割」(従来分担していた単一職務から複数職務負担——たとえば計画的職務と実行職務の負担——とすることによつて「自由裁量」を可能ならしめる)とから成り、増大した目標上の仕事量は「自由裁量」・「能力開発」によつてこなされていくという。六つめに、誤りをなくしようというZ・D運動と「誤りを認める」目標管理は、Z・Dが目標管理における一つの「重点目標」なので、相互に矛盾はしていないという。

以上の当社自体のいう特徴だけからはなお事態は十分理解できない。さらにいくつかの事実を関連づけてみる必要がある。まず、東芝の「関連企業」七〇社にたいし『目標管理マニュアル』を配布しており、東芝機械ではちかく導入が計られている。⁽⁴⁵⁾また、東芝の下請中小企業は約一、〇〇〇社あるが、昭和四一年秋にこれら企業についての「外注管理合理化対策」がたたら

れて実施中であるという⁽⁴⁶⁾。その具体的内容はよくわからないが、他の電機独占の例からすると、Z・Dを「重点目標」とした目標管理の導入指導がなされていることも予測できる。さらに、東芝では、さいきん、タイム・レコーダーと辞令を廃止したようである。それは「士気高揚」手段の一つとして目標管理と無関係ではない。また、さきの「長期経営計画」では、代理職・課長（東芝では副部長と課長はそれぞれ一四三名・二四二名⁽⁴⁸⁾）は大幅に削減して「スタッフ・グループ制」にしていこうという⁽⁴⁸⁾（日立製作所、八幡製鉄所、三菱化成、昭和電工などではすでに削減されつつある）。これは莫大な固定費の節約であり、目標管理の重大な目的でもある。そのために、電子計算機による情報処理技術を利用し「個々のサラリーマンの技能が、こまかく習熟度まで計算機に記憶され……この結果、能力のある者を会社全体として、さらに全国的な規模で選びだすことができる」となり、いつでもその有能な人に置きかえることができるようになるであろう⁽⁴⁹⁾とまでいわれている。ここでは電算機の利用とも無関係ではない（電算機による「人間の在庫管理」）。

このようにして、目標管理は、これまでみてきたように、予算制度、H・R、人事考課を主要骨子とし、さらにZ・D、V・A、I・E、O・J・Tなども結合したものであるだけでなく、他のおおくの技術・制度・メカニズムなどと有機的に合体した一つの「体制」⁽⁵⁰⁾概念とみるほうが至当のように考えられる。まして、目標管理の主たる内容はどこをさがしてみて

もせいぜいで従来からのH・Rをいっそう「リファイン」していることか目標を末端まで明確にしていること程度しか見当らない、換言すれば、特殊な客観的技術ないし制度としての内容をもたないものと考える——こうした認識上のためらいが、「はじめに」指摘したような生産関係の視点からする目標管理批判のたちおくれをまねいているようにみえる——ならば、目的意識をひじょうに明確にしたところの、諸手段の一つの結合体ないし管理体制と呼ぶ以外に手はないかのようにである。そうだとするならば、問題は、目標管理の技術性をあれこれせんざくすることのみあるのではなくて、この管理体制が果す現実的役割がどこにあるのかという点ならびにそこでの矛盾・限界という点に議論が集中される必要がある。したがって、つぎに東芝における目標管理体制が一カ年間にどのような効果をもたらしたかをみる必要がでてくる。

目標管理体制をテコとする「中期経営計画」⁽⁵¹⁾によって「経営建て直しの底固めはできた」という土光社長の言葉でもって、その一般的效果が認められる。それは、間接部門の配転を中心とした首切・増員ストップによる固定費の削減ならびに直接部門の労働強化による利潤率上昇を意味するものと考えてよい。そして、昭和四二年四月からの「長期経営計画」（五カ年）では、年間売上を増増（二、五〇〇億円から五、〇〇〇億円に）する目標で、そのためさらに間接部門の人員を三〇％減少せしめるといわれている⁽⁵²⁾。しかし「売り上げを二倍にしようという

のに人員（セールスを含む直接部門の？）を絶対にふやさないわけにはいかない。計算によれば、向こう五年間にはざがひでも二万人の増員が必要だということだ。その二万人を半分の一万人におさえ、あとは社内の機構をかえ、仕事のやり方をかえることで乗り切るうというのだから、⁽⁵³⁾「まさしく『合理化社長』といわれる土光氏ならではの計画である」。このように管理体制によるさきさきの効果が狙われている。

つぎに直接部門を中心とした効果を向山洋一氏からもう少し具体的にきいてみよう。⁽⁵⁴⁾同氏の意見は東芝の「目標管理を積極的に推進してきた」勤労部次長とのインタビューによるものである。まず、全体としての効果は、「予想をはるかに上廻るよい結果がでて」おり、とくに現場では監督者が張切ったために「成果がいちぢるしく上った」と評価される。本社などの管理部門や補助部門では、「やや結果が落ちるものがあるらしい」が、現場では「従来の各人の能力にくらべかなり高い目標をかかげた（＝「重課主義」）ので、「かえってハッスルし十分にやる気をだしてがんばった」。「それがまた業績の向上にもつながった」ので「予期以上の成果をあげた」のだと。つまり、間接部門での中心的効果は配転による固定費の節約であり、直接部門でのそれは労働強化（監督者の「ハッスル」をつうじての現場労働者の）にあったとみてよい。また、「かなり高い目標」（この点だけはシュレイの教義に反している）にもかかわらず、「ハッスル」し「やる気」をだしたのは人事考課との結合を強

「目標管理体制」批判

く標榜されたためとみられる。

後者のことは、目標管理体制の「重点的対象となった鶴見工場でもっとも効果が上った」ことに示されている。この工場は重電部門を担当しており、さきにみた理由から東芝全体の業績向上の足かせとなつていたのである。昭和四二年初頭においてなお「東芝の重電器部門の操業率は現在約五〇%といわれ⁽⁵⁵⁾」ているが、「重点的対象」とされた理由が、非オートメ工場ということに加えて、ここにもあるのは経営者にとつてとうぜんのことであろう。この工場の男女従業員数は四、四〇〇名で、月間売上約十一億円を十四億円ないし十五億円に引上げることが「目標」とされ、そのために「工程の短縮」、「Z・Dの推進」、「大幅なコスト・ダウン」などの「目標」が直接・間接に全労働者の課題となつたのである。結果はどうであったか。向山氏は、ある組長の感想をつぎのように紹介される。「仕事はきびしくなるなと感じたが、かえってはげみがでたし、もっと早く始めるべきであつたと思つている。会社でやれなかつたことは、家でテレビをみても頭をかすめるくらいです」と。この前半は会社へのゴマスリで後半が正直なところであろうが、「テレビをみても頭をかすめる」ような熱心さで組長から監視される労働者は、なお、たまらないであろう。つぎに、客観的な数字が示す効果のほどをみよう。景気の一

定の回復とともに電機独占では、一般的に、昭和四〇年下期ごろより、内外からの受注増と相まって蓄積の増大がみられる。

とりわけ重電四社（東芝・日立・三菱・富士）のそれがめだつてゐる。東芝では「八・六％の増収七二・七％の増益だった。久しぶりに……価格変動準備金を六億円、海外投資損失準備金を一億八千万円それぞれ積増し、期間利益をもとに二分増配（八分配当）に踏切つた」といわれる。したがって実質上の純利益増は七二・七％をはるかに上廻るとみてよいほどの効果があがっている。もちろん受注増の影響はおおきく、とくに『重電が四百五十一億円から五百九十五億円（この点、さきの「月間売上」の数字）と照応しないが、「目標」を実現していることはたしかである）へ急増したのが目立ち、これでこれまで、負担だった重電機工場の操業率は九〇％に上つた』⁽⁵⁷⁾という。しかしながら「目標管理体制」を中心とした「合理化」によるコスト・ダウンという前提をぬきにして受注増を考へることはできない。岡本卓氏は、そのことをつぎのように表現される。「景気回復による部分的な好調品種の量産効果もさることながら、大半は徹底した合理化努力による損益分岐点の引き下げが寄与したものである⁽⁵⁸⁾」。このことは、東芝だけにかぎらず、多少のちがちを除けば、目標管理体制の導入に熱心な電機独占について一般的にいえることである。

(33) 『東芝・目標管理マニュアル』産業能率短期大学出版部による。

(34) この点について東芝の枝広正純氏はつぎのように述べておられる。「周知のとおり二〜三年ほど前から、非常な不況に入つて

き、特に電機業界は直接にその影響を受けた。これを何とか挽回しようと、当面の緊急措置も織り込み、将来の見通しも考慮して作り上げたのが、昨年四月から実施している中期計画である」と（松田氏・高橋氏前掲共監修書二二〇ページ）。

(35) 『生産性新聞』昭和四〇年十一月二日。

(36) 前掲マニュアル十一ページ。

(37) 前掲マニュアル十二ページ（傍点筆者）。

(38) 『近代経営』昭和四二年一月号一四五ページ。

(39) 『現代』昭和四二年六月号八七ページ。

(40) 『現代』昭和四二年六月号八七〜八八ページ。

(41) この点についてつぎのように枝広氏は述べておられる。「東芝は、目標管理の導入については、非常に恵まれた環境におかれていた。つまり、……新トップ（土光社長）から何とか組織のバイタリテイを強めよとの厳しい要請があり、その手法を研究していたという事情が重なり、きわめて順調に導入を計ることができた」と（松田氏・高橋氏前掲共監修書二二四ページ）。

(42) 以下、前掲マニュアル参照。

(43) 『近代経営』昭和四二年一月号一四六ページ。

(44) 前掲マニュアル二九ページ。

(45) 『生産性新聞』昭和四〇年六月十四日および昭和四一年二月七日。

(46) 『朝日新聞』昭和四二年五月三日。

(47) 『生産性新聞』昭和四二年二月二〇日ならびに『朝日新聞』昭和四二年三月三〇日。

(48) 『生産性新聞』昭和四〇年十二月十三日ならびに『現代』昭

和四十二年六月号八六(七)ページ。

(49) 『朝日新聞』昭和四十二年四月三〇日。

(50) この「体制」なる言葉自体は、筆者が『企業経済研究会』(昭和四十二年四月十五日・於東洋大学)においておこなった報告(「目標管理について」)後の討論のさい、野口祐氏から示唆されたものである。なお、日経連では、第二〇回定期総会で発表された「新情勢に処するわれわれの見解」の一つの柱として、「能力の開発」と「少数精鋭主義」による「新しい労務管理体制」をかかげている。そして、そこでいう「体制」の内容として、一つの結合体を考えている。「労務管理」といい、「体制」といい、いずれも、筆者の分析視点とは異るとはいえ、日経連のきわめて現実にくそくした理解を示す表現といえよう。

(51) 『朝日新聞』昭和四十二年一月十九日。

(52) 『生産性新聞』昭和四十二年一月二〇日。

(53) 『現代』昭和四十二年六月号八六ページ(傍点筆者)。

(54) 以下、とくにことわらないかぎり、『近代経営』昭和四十二年月号における向山洋一氏の主張による。

(55) 『日本経済新聞』昭和四十二年二月二四日。

(56) 『日本経済新聞』昭和四十二年四月二九日。

(57) 『日本経済新聞』昭和四十二年四月二九日。

(58) 『経理実務』昭和四十二年三月号二二ページ(傍点筆者)。

四 「目標管理体制」の導入背景と基本的役割

すでにみたアメリカの実態やわが国の統計的調査ならびに東

「目標管理体制」批判

芝などのケースにおける実態の分析をつうじて、その導入上の背景や基本的役割はかなりはっきりしてきたようである。すなわち、恐慌や不況を一般的な背景としながら、最終的には利潤率の上昇を計画的に計るために、とりわけ機械のスピード・アップによる自動的労働強化の不可能な直接作業部門ならびに利潤率引上げの桎梏となっている間接部門を主要な対象として、従来からの様々な管理技術などを相互に結合した一種の体制を適用したものであるとした、これである。より具体的には、両部門における管理層の「動機づけ」られた「意欲的」な管理行動は直接・間接に直接工としての現場労働者の同一時間内の労働密度を高め固定資本投下と労働日の短縮をせずして絶対的剰余価値の生産を増大し、それが分岐点の下向をつうじて利潤率の上昇となつてあらわれる。同時に、間接部門ではその大幅な配転・首切りによつて巨額の固定費を節約し、残留した「少数者」の「精鋭化」は彼らの行動を効率化し、それがやはり固定費の相対的節約となつてあらわれる。かくてこれらの固定費の節約は、また、分岐点の下向したがって利潤率の上昇へと作用していく。さらに、自社内での「合理化」の限界は、管理体制の関連・中小企業への波及によつて補充される。また、くりかえし述べたように、「危機感」をあふり企業意識・労使協調の思想を強化することは、管理体制の導入を容易とするが、いったん導入されたこの体制は「参加」の原則ならびに差別賃金制をつうじ、ますますこの思想を強める役割も果たす。

以上の根本的役割になった管理体制は、別の面からいうならば、設備投資をとまなわぬ、したがって、また資本回転率を低めず、かつ固定費支出を抑制し、利潤率を高める一つの手段である（電機独占がパート・タイマーの利用をいそいでいるのもその一つである）。だからこそ、資本利子費・償却費などの負担をより増大させたり独占価格を吊上げたり売上量を増加させたりすることのできない条件にあった昭和三十九年頃から、この管理体制に独占が着目したのは理のとうぜんといえよう。

それはともかく、利潤率を計画的に高めるといふ管理体制の役割が果される過程で、それが人事考課と結合することの意義を再びここで強調しておかねばならない。つまり、人事考課との結合は、目標の達成を強制的に徹底せしめる役割になうと同時に、従来ダイレクトな本格的職務給の導入が困難とされてきたのにたいし、ここでは目標管理体制というワン・タクションをおくことよって、また管理・監督者へのみ体制が適用されて現場労働者の目に直接ふれないことがおおいいため、この差別賃金制の導入を比較的容易にする方向を与えていることである（松下電器、松下電工、早川電機、三洋電機などの仕事別賃金や東芝の仕事給・能力加給の導入を労組が認めている）。その一般の進行は、こんごの現実的課題であり、目標管理体制が果たす役割のほどは差別賃金制との結合の成否にかかっているとすれば、いかなる困難をも克服しようとするであらうし、賃労働の側でも集中的に抵抗するであらう。いわば、こんごの職務格

をめぐる労資の対決が考えられるとすれば、この体制にまで波及するであらう。資本の側からみれば、矛盾・限界である。

以上総じて強調すべき重要な点は、目標管理体制の内容が諸技術の結合体であるという形式的な特徴づけにとどまっていたは、この体制の役割・性格がいつまでまってもでてこないということである。だからこそ、すすんで、計画的利潤率上昇策のメカニズムを既述のごとく明らかにするとともに、多様な結合体のなかから〈予算制度——H・R——人事考課〉なる中心的な三位一体の関係（計画の階級的性格をもっともよく反映した関係）に注目されねばならぬ。かくて、短言するならば、目標管理体制とは、不況にさいして利潤率上昇を強行する経営計画・予算制度の別称であり、こんにち改めて別称されるのは、計画が本来的にもつ階級的性格をそれだけあらわにしたためであるといえよう。

いささか前後したが、導入の背景ないし条件についても少し根の深いところをみなければ不十分である。それは、わが国の主要電機独占とG・Eやウエスチングハウスなどのアメリカ電機独占との資本関係というバックである。

まず、主たる事実を確認しておこう。第一に、東芝が不況からの十分な脱却をみていない昭和四十一年度中に、G・Eは同社への出資比率を約一〇％に高め、支配への力を強めたことである。第二に、そのご、G・Eが東芝・三菱電機との共同出資（持株比率各ほぼ三分の一）で電算機生産の合弁会社設立の基

本線が固まったこと⁽⁵⁸⁾で、それは外国資本によるわが国電算機市場支配への重要な布石であり、国内支配グループの枠をこえた同盟でもある。第三に、G・Eが日立・東芝との共同出資（G・Eが四〇%の筆頭株主で他は各三〇%）で核燃料生産の「日本ニウクリア・フェエル」なる合弁会社設立が外資審議会で認可されたことである。⁽⁶⁰⁾第四として、さらに重要な事実、G・Eが、ニューヨークにおける自社発電機工場の労働者二、〇〇〇人を、自家生産を取止め東芝に発注することを理由として、「一時解雇し」昭和四二年一月末現在で一〇週間のストライキがつづいたことである。⁽⁶¹⁾それは、G・Eが「ベトナム戦争などの影響で重電機器の発注重が増大したため」といわれ、同時にG・Eのみならず、アメリカの労働組合の賃上要求をさせて海外のコストの安い（低賃金による）⁽⁶²⁾ところを狙うさいきんのアメリカの傾向であるともいわれている。⁽⁶³⁾そして、東芝は明らかにG・Eの下請となつたとみられている（日立もG・Eの下請となる交渉がすすめられている）⁽⁶⁴⁾。

以上の特徴的事実は、電機産業部門にかぎつたことではないが、一般的に日本国内での金融資本グループの枠をこえた合弁による「世界企業」の形成であり、「自由化」のなかでの資本の再編成の一つのパターンを示しているとみられる。そして、この様相は種々の視点から論じられているが、アメリカ独占資本の支配力が強められることは否めない。⁽⁶⁵⁾

パターン論は本稿の直接的な課題ではないのでさておくとし

ても、こうした再編成の進行する過程で日本の電機独占とりわけ東芝にもたらした問題は大きい。それは、かたんに表現するならば、電機独占自身も合弁や下請を促進しそれらを自社に有利に導くための条件づくりとしても徹底した「合理化」が必要であつたことである。つまり、出資比率の優位性による経営権の獲得、大口出資のための蓄積強化、そのためならびにG・Eからの下請受注のためのコスト・ダウンなどがそれである。とくに東芝は、重電部門の低操業度なる穴を下請によつてどうしても埋めざるをえないが、埋めるためにはG・Eがおしつけるいかなる低い下請加工賃をも受入れ、かつ日立など他社以下の屈辱的低加工賃をも提示せざるをえない（それがまた国内の一、〇〇〇の中小企業収奪としてハネ返るのだが）。それが現実であるということは、さきの特徴的事実に加わるもう一つの事実によく示されている。つまり、さいきんG・Eは東京電力から同社福島原子力発電所の建設を受注・着工したが、その契約方式は「ターンキー方式」(turn-key)というアメリカ式で業界で警戒されている。この方式は「これまで調査、設計、プラント、建設、などの各社がそれぞれ個別に発注者と受注契約を結ぶやり方と違い、調査、建設などいっさいの仕事を特定の一社が総合的に受注し契約するもので、こんどの場合G・Eが総括受注し、その下で、鹿島建設、東京芝浦電気、日立製作所が仕事をする。G・Eが完全な主導権をもち、わが国三社は「国際下請」の形になっており、わが国の有力各社がG・

Eの下請化を余儀なくされ、東電との間にワン・クッション置くことによって、びしい受注条件をしいられている。各社とも当初の見積りに比べて三、四割安くたかれ、業界筋によると、たとえば建設では四社が応札し、各社二〇億円前後の見積もりに対して結局十四億円まで下げて鹿島建設に決まった」という（『日本経済新聞』昭和四二年五月十日）。東芝では、このような屈辱的かつ従属的（看守）という言葉は事態をよく示している。悪条件を呑み、そのうえでなお、合弁の進行に併せて、計画的に自社の採算を合せ、利潤率を高める必要があった。ここに、社長の陣頭指揮による目標管理体制を中軸とした「合理化」計画の国際的背景がある。

このような背景の理解を前提とするとき、管理体制の基本的役割はさらに拡大して確認されるべきである。すなわち、一方では、G・Eの管理体制中心の「合理化」政策によってアメリカの労働者の賃金の固定化・差別化とレイ・オフという犠牲がすすめられ、他方では、アメリカによる日本電機独占の支配が強まるなかで、日本の労働者はこの管理体制によって従来になく極端かつ二重の支配者による労働強化と首切り・配転が強制され、さらには、それらが下請中小企業労働者にも及びつつある。いわば、固定資本投下と労働日短縮のない（むしろ東芝の早朝出勤）絶対的剰余価値の生産が生む利潤は日本独占に收取されるとともに、その相当部分はアメリカの手にもわたる。東芝が支払う技術使用料は年間二三億八、〇〇〇万円といわれている

が、その他に株式配当金、金利、アメリカ人重役報酬などがある。さいごに、個別企業への目標管理体制の導入にあたって、国家権力ないしそれに類する機関が、それを促進するための思想的・物質的な役割を果していることをかたんに指摘しておく。この役割自体は、重要な批判対象たりうるのであるが、副題が示しているように本稿の主たる課題ではないので、目標管理体制を手段とする長期経営計画や予算制度が国家権力などを一つの導入条件としている意味のかたんな指摘にとどめた。

まず、日本生産性本部は、昭和四〇年三月一日に生産性本部創立十周年記念大会において「宣言」を発表し、そのなかで「人的能力の開発、先進経営管理の導入」を第一の「運動方向」とし、その「東京オリンピック選手村を利用した労働青年研修」の実施をはじめ、さまざまな活動を展開してきている。また、文部省ではこれまでの一連の「人材の開発」のための教育行政とともに、昭和四〇年一月には「期待される人間像」を答申している。そして、昭和四二年二月には、経済企画庁の外郭団体である経済企画協会（会長は堀越禎三経団連事務局長）を中心として「社会経済教育センター」の設立を、また経済同友会も「経済教育合同委員会」の発足を準備している。これらは「人的資源の開発」を主要目的として、直接的に中小高の教育内容に介入するものといわれている。さらに、日経連では、すでに指摘したように、「少数精鋭主義」による「新しい管理体制」なる「見解」を発表するとともに、すでに「人材開発セ

ンター・富士研修所」を設けおおくの監督労働者の「教育」をはじめている。同じく日経連は、昭和四二年三月に、「わが国の企業は直接生産部門は合理化が進んでいるが、間接部門は海外企業に比べて合理化が遅れており、まだ過剰人員をかかえている。このため定員管理調査団をまず米國と欧州に派遣する」と発表している。これらのほかになお、おおくの事実があり、それらが、たとえば「長期安定賃金計画」や「企業内長期教育計画」と目標管理体制とを結合する方向を示しておるなど、興味はつきないが、前述した趣旨から以上の指摘で十分であろう。ともあれここまでくれば、企業内の一体制とみるよりも、国民運動的体制とするほうが適當のようである。

- (59) 『朝日新聞』昭和四二年一月二四日。
(60) 『日本経済新聞』昭和四二年四月二一日。
(61) 『朝日新聞』昭和四二年一月二八日。
(62) 『日本経済新聞』昭和四二年一月二四日。
(63) 『朝日新聞』昭和四二年一月二八日。
(64) 『朝日新聞』昭和四二年一月二八日ならびに『日本経済新聞』昭和四二年二月二四日。
(65) たとえば、『経済』昭和四二年二月号四三ページ以下、『エコノミスト』昭和四二年一月二四日三四ページ以下、『東洋経済』昭和四二年一月四日二六ページ以下などがある。
(66) 『生産性新聞』昭和四〇年三月一日および昭和四一年一月一日。
(67) 『日本経済新聞』昭和四二年三月二一日。

「目標管理体制」批判