

第 4 章 第56回大会～第58回大会

河野昭三 *KOHNO Shozo*

1 ▶ 第53集

『産業技術の新展開と経営管理の課題』(1983年)

第56回大会(1982年)

1982年大会の主催校は立教大学であり、統一論題の主テーマは当時新しい産業技術として注目を浴びていた産業のME(マイクロエレクトロニクス)化であった。以下、9つの統一論題報告の要旨を示したうえで、評者の概括的なコメントを付す。

1-1 報告要旨

◆「メカトロニクスの急展開と経営管理—変化のマネジメント時代の到来—」

(名古屋大学 小川英次)

小川報告は、メカトロニクス(機械・電子工学)の展開—産業用ロボットの導入やFMS(弾力的製造システム)、CAD(コンピュータ援用設計)/CAM(コンピュータ援用製造)のめざましい発展—を、不可避的な歴史的動向として捉える。メカトロニクスによって多品種少量生産が可能となり、かつまた複雑で高度な加工および組立の作業が適切かつ経済的に自動化できるようになるだけでなく、製品や事業さらに経営組織に対して大きな影響をもたらすとした。すなわち、メカトロニクスの波は企業活動のインプット→スループット→アウトプット→フィードバックの至る所に影響を与えるところから、企業

はそれに対応した努力を用意すべきである旨が主張され、各企業は新技術の「受入能力」、すなわち技術水準に関する自己評価と内部関係者の「積極的同調」(=変化のマネジメント)を強化すべきことが強調された。特に「変化のマネジメント」として、何よりもまずメカトロニクスに対するトップからボトムに至る関係者の理解(=教育・訓練活動)が要請されるゆえに、変化への抵抗が少ない革新性の高いグループを核にして、変化を浸透させていく組織学習のあり方が示された。

◆「FAと経営管理」(長崎大学 岩田憲明)

岩田報告は、工場の自動化であるファクトリー・オートメーション (FA) を取り上げ、その技術概要と企業の対応課題を示した。まずFA技術の代表としてNC工作機械、産業用ロボット、CADについて概説した後、FA機器の導入によって業績が向上する場合と悪化する場合、またFA機器を導入せずに業績を向上させる場合と悪化させる場合とを論じ、特に、FAの導入によって成功を取めるには、自社における技術的、社会的、経済的、および長期計画的な4条件の充足が必要であるとした。また、FA機器の導入によって生じる作業者の職務内容の変化(再教育や配置転換など)に言及し、今後のFA化は組立部門への波及や、設計と生産の同期的な自動化へ進展するとした。このようなコンピュータ情報システムが構築されていくと、「作業」の自動化や無人化だけでなく「生産管理」の自動化が進展し、さらには「販売」面にも大きな影響がもたらされると指摘した。

◆「情報技術の進歩と経営管理」(東洋大学 湧田宏昭)

湧田報告では、情報技術(情報の入力技術と出力技術、情報処理技術、コミュニケーション技術、情報活用技術、情報管理技術などを含む広義のもの)の進歩・発展による経営管理の変革傾向が考察された。すなわち、第1に、階層システム間に柔軟性が保たれるゆえに組織の実態に応じた階層システムを組む時空間的余裕ができること。第2に、情報媒体の混合的な多用方式と多種少量な情報処理の促進によって適合性の高い情報行動が可能となること。第3に、情報システムがグローバルかつローカルなネットワークに発展することで全員参

加的な情報利用へ展開しうること。そして、これら傾向が実現されるためには、情報管理部門の強化と情報利用支援スタッフの育成が必要とされること、情報技術の進歩による主な影響として対話型システムや分散型情報処理システムが発達することが指摘された。

◆「産業技術の新展開と経営管理の課題

—わが国石油化学工業の成立と展開の過程に沿って—(立教大学 宮川宗弘)

宮川報告では、新産業技術の展開をわが国石油化学工業に例をとり、それに関連する企業の対応過程をみることで、産業のたどる一般的なパターンが検証される。ここで扱われる新産業技術は主にエチレンやプロピレン等に関わる石油化学の技術であり、いわゆるME化とは区別されるものである。宮川は、「絶えざる産業技術の開発・展開が企業に活性を与え、競争を伴いつつ新しい方向に産業を発展させることのある一方、新技術の展開(高利潤の獲得)とその普及が利潤の平準化、またそれ以下への低化をきたし、その抑止策として集中・独占＝協調的寡占体制の確立をみる場合」がみられるが、石油化学工業では後者である旨を指摘する。

◆「研究投資前における製品戦略的意思決定

—研究開発を生産過程の「なか」でとらえた管理体系の考察—(滋賀大学 森俊治)

森報告は、産業技術の新展開を企業の研究開発の動向に関わらせて議論する。近時の企業が従来の「特定製品志向型」から「便益志向型」や「便益生産型」へと進化しつつあるとの認識を示したうえで、「研究開発」を製品開発と工程開発とに区分し、前者の「ソフトをも含めた商品」の開発は生産過程の「なか」で把握されると指摘する。そして、企業が便益生産型へ質的に変化したかどうかのメルクマールは「研究投資前における製品戦略的意思決定」が行われているかにあるとし、さらに、便益生産型企業は「リサーチ企業」に発展していくという経営管理の変質を示唆する。

◆「産業技術の新展開と経営管理の諸課題

—わが国の自動車工業経営を中心として—(大阪市立大学 橋博)

橋報告では、わが国自動車工業経営の技術革新について史的な考察がなされる。すなわち、1950～55年は外国からの技術導入、1955～60年はプレスや溶接の車体加工関連技術、1960～65年はボディースタイル・内外装・仕上げ等の技術、1970年以降は緻密な生産管理体制の確立や産業ロボットの導入をふまえ、わが国自動車工業経営を支えてきた中心的要因は、「積極的経営計画、技術革新、『合理化』を中心とする独自の生産方式」の活用と「国内、海外大量販売体制として、きめこまかい車種別のディーラー体制、高度にオートメーション化された情報処理と、それにもとづく経営システムの有機的統一化にもとづいた企業管理システムの設定と運用」にあるとし、なかでも下請企業の管理体制や労働組合の全面的協力が特有の要件をなしていることが指摘される。

◆「システム技術の導入と関係管理動学理論の展開」(札幌大学 横川義雄)

横川報告は、急速な技術発展(メカトロニクス産業の発展など)に伴い、企業組織における労務管理、生産管理、販売管理などの各システムを合成する技術が新たに形成されつつあり、それに当面する経営管理の課題を示す。すなわち、技術発展による変化は作業や生産工程および製品に対しその固有な部分のみならず代替的・補完的な側面にも影響を与えると共に、環境変化に適應すべく組織にも影響をもたらすところから、それら諸影響を合成的に対応する新しい関係管理の構築が求められるが、それは「調整システムの課題」や「統合化システムの課題」が企業の部門組織や総合的組織の中にもどのように位置づけられるかであるとした。

◆「生産のオートメーション化の進展と管理技法および作業労働の特質」

(中央大学 林正樹)

林報告では、現代における生産のオートメーションの特徴は、加工・組立などの作業機械と搬送機械とが自動制御機能を持つコンピュータと直接的に結合しているところにあり、また最高度のオートメーション化された生産技

術システムはいわゆる「無人化工場」であるとし、このような事態に対応した経営管理について批判的な考察がなされる。林は、「生産技術システムと経営管理技術システムとは、資本主義的企業の指導原理としての営利＝利潤追求原則によって結合されている」との認識を示し、生産の自動化に対応した組織管理技法は、IEに代表される管理工学的技法やOJTなどの教育訓練法および職務拡大(＝多能工化)およびQCサークルなどの小集団自主管理活動にあるとするが、とくにQCサークル活動は資本主義的企業において、「オートメーションの技術的要請をテコとしながら、直接的には資本回転率の上昇という資本蓄積の要求に応えるものにすぎない」と主張し、またオートメーションのもつ人員削減効果の問題に憂慮を示す。そして、オートメーション化に対応した経営側の労務管理施策が自主性や創造性の重視をいくら標榜しても、自律性の保証のない労働側は依然として警戒心を有したままであると指摘する。

◆「現代技術革新の基本問題」(武蔵大学 貫隆夫)

貫報告は、進行中のマイクロ・エレクトロニクス(ME)を中核とする技術革新が、社会的に十分な計画性と合目的性をもって行われていないことを認識し、当該技術革新の問題点とその経営管理への影響を考察する。主要な論点は次のようである。①現今のME化は、主に製造技術の革新(多品種生産や加工・組立工程の省力化)に強調が置かれ、資源生成や後処理に関する技術発展が立ち遅れた状態にあるところから、マクロ的に見ると極めて不均衡で跛行的な状況にあること。②ME技術革新は加工・組立の製造部門だけでなく、間接部門のホワイトカラー労働の省力化でもあるところから、深刻な失業可能性が内包されていること。③雇用問題について確固たる見通しのないままMEによる省力化が進行し、その結果生産と消費の不均衡が拡大すること、すなわち生産システムがますます自動化してもその成果を享受する分配システムが自動的に成熟していないこと。④ME化には意思決定にかかわる情報の収集・蓄積・処理・伝達の技術革新として管理技術上の革新が含まれるが、そのようなOA化に対応した労働者のモラル昂揚策が充分ではないこと。⑤低成長による賃上げの困難や昇進機会の減少および高学歴化や価値

観の多様化などによって資本による労働の包摂は次第に困難となることから、労働の人間化や経営の民主化が一層求められること。⑥これまでの日本企業の有する主要な競争力要因（高生産性や高品質）の基盤をなしてきた人的要因（QCサークル活動等）のウェイトが次第に減少し、かつ生産部門や事務部門に対する開発部門や販売部門の人員構成比が増大するところから、いわゆる日本の経営の基盤が崩れていくであろうこと。

1-2 コメント

統一論題に対する報告内容は、まず、「産業技術の新展開」としての新技术を特定産業に関わるものとする（宮川報告と橘報告）か、多くの産業や企業経営の全般に関わるもの（他の諸報告）とするかによって異なる。本大会の主旨は後者に属するものであり、当時のME技術がすでに製造現場のみならず新製品（新規事業）の開発や販売面等にも及んでいるところから、その波及効果の深さや広がり（＝ME化の実態・効果）を、どのような「視角」をもって考察するかがポイントとなる。

これに関連し、企業をどのように「認識」するかで、議論の焦点や結論に異なりが見られる。林報告や貫報告では、企業をいわゆる「資本主義的企業」と認識し、新技术を剰余価値との関係で考察することで、考察の焦点は生産過程に置かれ、新技术の影響が人員削減や経営側の労働者支配などとの関係で論じられている。これに対し、小川報告、岩田報告、湧田報告、森報告、横川報告はやや異なる「認識」を示す（橘報告も含まれよう）。すなわち、企業を単に経済的制度としてではなく「社会経済的な制度（組織）」として認識することで、インベンション（技術発明）としての新技术が社会経済的かつ組織内の有用なイノベーション（技術革新）へ変換することに関する議論がなされている。すなわち、ME技術はコスト競争力だけでなく、製品競争力等の強化、さらには企業経営全体を効率的に統合するためにも用いられることが示唆される。とはいえ、当時の企業経営の実態を解明したうえでの考察には至っていない。企業経営のあり方について肯定あるいは批判する場合、経験科学としてまずME化における企業経営の実態はどうであるかの調査研究が

必須であり、そうした事実や知見にもとづいた考察が求められるであろう。当時のME化に関する企業経営の詳細かつ体系的な実態調査研究の例として、杉本典之他『情報化への企業戦略：日立の事例研究』（同文館出版、1990年）と徳永重良他編『FAからCIMへ：日立の事例研究』（同文館出版、1990年）が挙げられる。

ところで、1980年代のME化は、1990年代ではIT（情報技術：Information Technology）化、21世紀に入るとITC（情報通信技術：Information and Communication Technology）へと名称が変更され、さらに今日ではビッグデータやAI（人工知能）をもとにしたIoT（モノのインターネット：Internet of Things）化へと一層の進展（「第四次産業革命」とも呼ばれる）をみせている。このように時間と共に累積的・自己展開を示す技術革新は、産業面のみならず人々の社会生活面にまで大きな影響を与えている。現在および向後の技術革新は人間労働に対し大きな影響を有するものと予想（職種の約半数を占める定型的業務の自動化など）されると同時に、人々の日常生活により多くの利便性（リスクもある）をもたらしていくであろう。これゆえ、技術革新の指数関数的な進展に対応した人間と技術の調和（共存）を図る社会デザイン（技術リスクの回避を含む）が喫緊の研究課題となる。この場合、企業（組織）を単に経済的制度としてではなく社会的制度としても認識したうえで、発展する技術革新の特質とその社会的影響の功罪の見極めが必要である。経営学の射程範囲はかなり限定的であるとはいえ、むしろそれゆえの独自の貢献が期待される。本1982年大会における三戸公委員長の言葉：「あらためて技術とは管理にとって何であり、企業にとって何であるのかを考えなおさねばならぬ。さらには、技術とは労働者にとって何なのか、人間にとって何であり、社会にとって何であるのか、これを根本的に問い直さねばならない」は、今なお新しい。

2・ 第54集

『現代企業の所有と支配』（1984年）

—— 第57回大会（1983年）

1983年大会は関西学院大学の主催で行われ、統一論題は経営学上の基本的テーマというべき「所有と支配」であった。当時、増大化傾向にあった法

人による株式保有（個人持ち株比率の減少）やそれによる経営者支配の可能性などが議論された。大会委員長の吉田和夫は、かつて同大学で1950年に開催された全国大会の統一論題が「戦後の新たな経済再建を前にして、株式会社の問題が徹底的に議論された」とし、今大会についても「時代の背景を異にするとはいえ、新たな激動の時代を前にして、根本的に企業の在り方をも問わんとする学会の姿勢を示したもの」と述べた。以下、7つの統一論題報告の要旨と評者の概括的なコメントを示す。

2-1 報告要旨

◆「株式会社における所有と支配—支配論の方法をめぐる—」

（佐賀大学 荒川米一郎）

荒川報告は、これまでの「株式会社における支配の問題」が「経営者支配論」と「所有者支配論」という相反する立場から論争されてきたが、双方の論点と問題意識には大きなズレが見られるとして、「経営者支配論」批判の4類型（＝「大株主支配論」、「株主分散停止論」、「実証的批判」、「金融資本支配論」もしくは「共同支配論」）のもつ問題点、および「所有者支配論」のもつ隘路を指摘する。これに加え、荒川は、「法人所有に立脚した経営者支配論」は「所有構造とは切り離された職能論中心の経営者にならざるをえない。株式会社の支配論は経営者の職能論に留まるべきではない」と批判し、「株式会社を株式会社たらしめている特質をあらためて認識することが必要」であるとし、「生産過程とその成果に対する支配が、資本所有、具体的には、株主相互間の支配・被支配の関係を通じて貫徹する」ゆえに、株式会社における支配問題の議論は資本の所有や機能の一般論として行われるべきではなく、「法人の所有構造の分析」こそが議論の出発点となるべきことを主張した。

◆「わが国企業の株主総会と支配」（一橋大学 平田光弘）

平田報告は、わが国では経営者支配が優勢といわれていることについて、その真偽を株主総会における議決権行使という観点から考察する。すなわち、平田は、従来の企業支配に関する実証分析のほとんどが企業の支配形態

との関係で議論されることに對し、「それは企業支配の実態に皮相的にしか迫りえない」として、先輩の上田貞次郎、増地庸治郎、平井泰太郎と同様に、「企業の支配者がもつ支配力は株主總會において議決権行使として行使される」ことに着目する。實質的に形骸化・無機能化している株主總會について、總會で付議される議案を實質的に審議する場として事前の「大株主懇談会」や「大株主に対する個別の根回し」の実態をみることで、企業支配に関する実証分析の重要な課題をなすとの考えを示し、関係資料の分析から、上場企業の多くはなんらかの系列的・集团的な結びつきを持ちながら、懇談会や個別接触を頻繁に行っており、業績が悪化している企業を除いてはその実態の傾向は報告的・親睦的な性格の強いものであることを見出す。そして、「依然として経営者と大株主との連合支配ないし共同支配と呼ぶうるものが見られる」ゆえに、「わが国の企業では経営者支配が優勢であるとする説は成り立ちえないのではなからうか」と推察する。

◆「機関所有・専門経営者支配の本質」(埼玉大学 小松章)

小松報告は、「企業が最終的にめざす」ものは「利益の内部留保を通じての自己資本の拡大、いわゆる資本蓄積」にあるという基本認識のもと、わが国の巨大株式会社の支配構造を、生命保険相互会社による株式所有のほか株式会社企業どうしの株式持合いから考察する。小松は、「機関所有の意味を人間主体による所有レベルにまで遡って解明すること」が肝要であるとし、その結果、株式会社どうしの株式持合いについて、①それは相互的にせよ迂回的にせよ「絶対的個人大株主による個別支配から相対的個人大株主層による企業の構造的支配への転換」であり、それは「個人大株主の個別的支配からの専門経営者の解放を意味」し、「究極において支配は構造的に相対的個人大株主層に帰属している」ゆえに、専門経営者による企業経営上の意思は相対的個人株主層の構造的利益(=自己資本の増大)を代表していること、②専門経営者(=社内取締役)らによる自社株保有という傾向からして、彼らが相対的個人大株主へ転化していること(=専門経営者による企業支配)、③機関所有の進展に伴う「相対的個人株主層による構造的支配への転換」には、資本家の支配力の相対化(=支配力の後退)という「資本主義にとって重大な変

化」が内包され、「企業が資本家支配から解放されうるということの認識契機を広く社会に提供」していると主張する。しかし、「企業を資本家支配から解放しうる原動力とは何かということになれば、現段階では、なお現実の動向を注意深く見守ることが必要であると結論せざるをえない」とする。

◆「機関所有と支配—私的所有・社会的所有パラダイムの終焉—」(立教大学 三戸公)

三戸報告では、現代大企業の所有状況を「個人所有の縮小分散・機関所有の拡大集中」と認識し、機関および機関所有の意味および支配の内容と性格についての考察がなされる。そして、既存の「私的所有—社会所有パラダイム」(=「搾取と抑圧と戦争の資本主義から自由で階級のない平和的な社会主義への革命的な推転の歴史的展望をもつもの」)に代えて、新しい「個人所有—機関所有パラダイム」(=「財産中心的社会から組織中心的社会へ非連続の連続的移行の時代として現代を把握することになるもの」)が主張される。換言すれば、「個人所有中心社会・財産社会(資本主義と一般に言われるが)の内部にそれとは論理をことにする組織社会が胎出し、それが次第に成長し、社会全体に占める組織社会のウェイトは次第に大きくなって財産社会は漸次的に組織社会に移行してゆく」(傍点評者)という彼自身の歴史認識の表明である。組織社会での「機関」は「特定の目的をもった行為体であり、それは社会的に容認せられ、社会的制約を課せられた存在」である各種「組織体」(=国家、地方自治体、軍隊、学校、病院等、および企業、銀行、年金基金や財団等)をさし、諸個人は「機関に依拠して所得を得、各種の機関の提供する財とサービスをうけて」生活を営む。また、そこにおける「所有主体たる機関」は、利潤追求を行う「個人所有」の場合と異なり、「その機関がもつ特定目的を達成するのに役立つために所有し、その限りで所有の客体に関与する」とし、利潤の追求は「所有主体としての機関が行うことを社会は許さない。…法的に禁じた」と述べる。それゆえ、「経営者支配の正当性は彼の支配下にある機関のもつ特定目的を達成し、その機関の社会的責任を果たす意思決定をすること、そのことのなかに存する」との主張がなされる。さらに、現代社会における「支配」(=命令服従関係における自由疎外)問題の解明には、「所有論的アプローチ」では不十分であり、「官僚制的組織体たる機関が抑圧的性格を帯びている」ことを考

究する「組織論的アプローチ」の必要性が強調される。

◆「現代公企業の形態と統制」(立命館大学 玉村博巳)

玉村報告では、わが国と諸外国における「公的所有の企業＝公企業」の民営化による公企業の量的変化を政府・議会の統制、公企業形態の変化と関連づけながら、わが国の民営化動向における現局面の特徴が指摘される。玉村は、「支配」について、政府・議会による公企業の「統制・規制」と、公企業内部の「管理・経営」の2面から認識し、結論として、①わが国明治期以降の公企業の史的変遷をみると、政府・議会による統制緩和＝「公企業の自主性」を求める傾向にあり、臨調の民営化答申もこの延長線上にあること、②統制緩和＝自主性強化の原因は、第二次世界大戦後の各国における公的所有が競争分野において増大していたことにあり、③各国における規制緩和の程度や形態はその時の経済状況や個別企業の業績によって規定されること、④諸外国に比してわが国の民営化動向は戦後公的所有が大幅に減少しているなかで行われようとしていること、また「管理の民主化(経営参加)が決定的に遅れている状態のまま、公企業の自主性が追求されていること」などを指摘する。

◆「わが国企業税制と資本所有構造」(名古屋市立大学 國村道雄)

國村報告では、まず、戦後わが国財務市場における自己資本比率の低下、低位安定配当、個人持株比率の減少、法人間の株式持合の増加という4特徴を税制(法人税と所得税)の視点から統合的に分析するためのマクロ・モデルが提案される。このモデルに拠り、①低位安定配当策は租税効果の観点からすれば株主軽視ではなく株主重視の財務行動であること、②昭和36(1961)年に導入された配当軽減制度は民間部門全体の税金を増加させて自己資本充実の妨げとなること、③配当軽減制度のもとでの株式持合は法人税の節約効果をもたらすに増税の要因となること、④個人持株比率の減少は貯蓄奨励税制(マル優)と不可分の関係にあること、⑤自己資本比率の低下は個人持株比率の減少および低位安定配当と不可分の関係にあること、などが示される。

◆「大企業における所有と支配—アメリカ株式会社支配論をめぐって—」

(同志社大学 正木久司)

正木報告は、現代の大企業をめぐる経済的、社会的、政治的研究の前提となすべき「支配」の態様について、アメリカにおける株式会社支配論に関し肯定あるいは批判の諸説(バーリ=ミーンズ、メイソン、ゴードン、バーリ、ラーナー、スウィージー、ガルブレイス、ハープレヒト、バットマン委員会、メトカーフ委員会、コッツ、ブランバーク、ハーマン)の検討を通じて、「機関管理者と会社経営者はともに知的専門家集団として存在し、機関管理者の持株の議決権行使はおおむね会社経営者支持であり、両者は重役兼任制を通じて連携関係にあるのである。そこには一方(大銀行)による他方(大会社)の支配ではなく、互惠主義が貫徹し利益共同体を形成している」ことを指摘する。この利益共同体について、スウィージーが「誰が株式会社を支配しているかという問題の最良の短い答えは、…金融機関を含めた独占資本」にあるとしたことに対し、正木は「金融機関と産業会社の経営者による一体としての経営者支配」であるととした。

2-2 コメント

まず、統一論題の主旨からはやや逸れた玉村報告と國村報告についてである。前者は、「支配」概念を公企業の規制緩和(=「経営の自主性」)の視点から捉えたが、政府や議会の事業統制や内的な経営管理のあり様に関する具体的な言及は見られなかった。後者では、わが国財務市場における諸特徴を経営与件とする税制との関係で構築されたモデルによることで、一定のインプリケーションの導出が企図された。

統一論題の主旨にのっとった他の諸報告では、株式の「機関所有」をめぐる問題が共通的で中心的な考察対象となった。荒川報告では、株式会社は「生産過程とその成果に対する支配が、資本所有、具体的には、株主相互間の支配・被支配の関係を通じて貫徹する」とし、所有構造のいかんによって支配の有り様が決定されるとした。つまり、一口に「機関所有」といっても、その所有構造の有り様によって経営行動に差異があり得ることが示された。

平田報告は、わが国における「大株主懇談会」や「根回し」の実態分析から、経営者と大株主との連合支配ないし共同支配が見られるとして、いわゆる経営者支配の確立には懐疑的な見解を示したが、これは荒川報告の延長線上にあるともいえる。小松報告でも荒川報告との近似性を見出しうが、「機関所有」における支配は「構造的に相対的個人大株主層に帰属している」と認識し、専門経営者の企業上の意思は彼らの構造的利益を代表すると主張される。しかし、専門経営者による自社株保有状況の動向をもって、彼らが相対的個人大株主に転化しているという判断はやや性急かと思われ、機関所有の進展によって「企業が資本家支配から解放されるということの認識を広く社会に提供する」という希望的観測は、相対的個人株主層の構造的利益が「自己資本の拡大」にあるという自身の基本認識とは矛盾する可能性がある。また三戸報告は、「機関所有の拡大集中」という現況に鑑みて、ピーター・ドラッカーの考え方と同様に、現代を「財産中心的社会から組織中心的社会へと非連続の連続的移行の時代」との認識を示す。そして、組織社会における「機関(=組織体)」は「社会的に容認せられ、社会的制約を課せられた存在」であるとしていわゆる利潤追求は許されないと論じるが、企業行動の現実とは相容れないものがある。さらに三戸は、株式会社における「支配」を官僚制的組織に特有な「抑圧」との関係でも議論しているが、市場環境のかなり固定的な大企業ではその傾向があるとしても、市場環境が激しく変化している企業や自由開放的な企業文化を有する企業などでは必ずしも妥当しないように思われる。正木報告では、「機関所有」下にある経営者支配では、所有者(特に金融機関)および非所有者(会社経営者)ともに「知的専門家集団」として相互利益共同体が形成されていることが指摘されているが、今日のようにビジネス環境が目まぐるしく変動する状況においては、そのような利益共同体が貫徹されるかどうかはやや疑問である。近時、わが国の企業集団における株式持合い比率の低下や企業集団の垣根を超えた協力関係などはその証左といえるかもしれない。

ところで、米国流の会社制度の導入(2003年・2006年の法改正、および2015年東京証券取引所と金融庁によるコーポレートガバナンスの適用による上場企業での社外取締役の複数選任の義務化等)により、あるいは外国人投資家の増加などにより、

従来考えられていた経営者支配の有り様の変容いかに関する実態調査にもとづいた議論や考察が要請されるであろう。また、一口に資本主義の企業といっても、その実際の行動において、株主利益を重視する場合(=自己資本の拡大)もあれば、株主のみならず他の多くのステークホルダーの利益を重視する場合もあることに留意したい。例えば、最近の社会的責任投資(SRI)の動向やムハマド・ユヌスの多次的資本主義論(特に「社会的企業」論)、ミシェル・アルベールの資本主義対資本主義論、あるいは、原丈人らの公益資本主義論などに見られるように、資本主義といってもその有り様は一次元的ではない。向後は、多様な資本主義的企業の実際の行動に関する議論・考察が必要とされるであろう。

3 ▶ 第55集

『政府と企業』(1985年)

————— 第58回大会(1984年)

1984年大会は拓殖大学(大会委員長:小林末男)で開催され、当時の世界的動向であった「規制緩和」に関する具体的問題として「公企業の改革問題」が取り上げられた。わが国では、1981年「増税なき財政再建」を目指した第二次臨時行政調査会(第二臨調)が発足し、1983年三公社民営化を含む行政改革案が答申され、その答申を実現・監視するための機関として臨時行政改革推進審議会(行革審)が設けられた。統一論題はまさに当時のこのような政治経済情勢下のものであり、9つの報告がなされた。以下、各報告の要旨と評者の概括的なコメントを示す。

3-1 報告要旨

◆「現代の政府による企業の規則」(中央大学 岩尾裕純)

岩尾報告では、「政府による企業の規制…この課題は歴史的に、先進資本主義国、発展途上の諸国、社会主義諸国の範疇にまとめて検討することがのでましい」としながらも、「第二次戦争後の現段階の資本主義とくに戦後日本の現実に力点をのいた分析」に焦点があてられた。まず岩尾は、「資本主

義体制維持にとっては、国家の介入つまり規制を含む国家の機能が不可欠である」がゆえに、労働基準法の形骸化や独占禁止法の骨抜きなどは巨大企業中心の体制維持が眼目であるとの基本認識のもと、近時の「臨調」行革についてはネガティブな評価を示す。その論拠となるものは、防衛、エネルギー、経済協力、年金については「聖域」とされたという丸山康男（臨調委員）の証言と、「大企業にとって不利となる規制は、…大幅に緩和ないし廃止しようとする。…大企業にとって有利となる規制は、…存続・拡充さらには新設しようとする」という犠我壮一郎の指摘である。岩尾は、この証言と指摘をもとに、「世界資本主義の危機への対応が基盤になっていることを、理解できなくはない。しかしそのばあい、国内の社会体制維持あるいは安定を切りすててもやらねばならないほど、事態は深刻であろうか」と疑問を投げかける。また、経営学的なミクロの課題として「大企業の経営戦略対応の在り方の転換をせまっているかどうかの検討」が必要であるとも論じた。

◆「日本公企業の経営改革―国鉄を中心として―」（青山学院大学 大島國雄）

大島報告は、まず臨調による公企業の改革方策について概要を述べ、その基本的問題点として4つを指摘した。第1に、「分割・民営化のタテマエは、それによって効率性を高め、公共性を実現するにあるが、そのホンネは高収益の電電と専売を切売りして、財界と政府の利益をはかろうとするにある。…分割・民営化することによって、スト権を付与する点である。そしてそのホンネは、三公社の組合を各公社ごとにそれぞれ分断し、その組織力、活力を破壊しようとするねらいである。…その結果、真の国民の利益は形骸化してしまっている」こと。第2に、「企業性（効率性）のみを重視し…その結果、真の公共性（国民的公共性）を無視ないし軽視」していること。第3に、「国鉄の経営危機がなぜ発生したのかの、真の原因が十分明確にされていないこと」。第4に、「国鉄の労使双方の責任のみを追及することに終わっている」こと。そして、大島は、特に第3の問題点に論及し、経営学の立場から改革のための基本方策として「過去債務の免除によって繰越欠損金を整理したうえで、分割・民営化ではなくして、公社の国からの自主分権化をはかり、特殊社をふくむ公企業形態の枠のなかで、経営を再建するのが妥当である」

とした。すなわち、「①公企業形態の枠を維持しつつ、②国民の国鉄にたいする批判や要望に耳を傾け、③答申のいう緊急措置（関連部門の分離を除く）に正しくとりくみ、④経営改善計画の抜本の見直しをはかり、⑤公社内に大幅な分権管理組織を確立し、⑥消費者諮問組織や経営参加制度をつくって、組織の民主化をはかり、⑦日本的経営の正しい活用を考え、⑧労使相協力して再建に邁進することが不可欠」であるという「国鉄労使の再建政策」を主張した。

◆「現代アメリカの公企業と規制緩和問題—鉄道国営化問題を中心に—」

（大阪経済大学 上田慧）

上田報告は、米国における民営鉄道の公社化をめぐる問題、すなわち「欧州・日本の鉄道問題が国有鉄道の危機＝再編として現れるのに対して、米国のそれは民営・分立の鉄道事業の矛盾・限界」が見られるとして、わが国における分割・民営化動向に向けての教訓を示す。具体的には、主に1970年のペン・セントラル鉄道の倒産を契機に設立された全米鉄道旅客輸送公社（アムトラック）をめぐる問題が議論され、アムトラックの経営目的は「近代的・合理的な全米的公共（都市間）鉄道ネットワーク」の構築にあったが、「混合出資の営利法人型政府関連企業体として組織された」ために、「公益事業としての社会的サービスの再建・向上をという理想を実現するうえで、公社の公私混合（第三セクター）型特殊会社としての『所有・経営』方式が制約となり矛盾を激化させてきた」と述べる。すなわち、アムトラックは「公社所有の拡大、経営改善の相当な努力、100～200マイル間の『競争』力、連邦補助金依存、政府企業体としての再編、などにより全米的な公共鉄道の再建をすすめてきた」ことで「当初の安上がりの混合出資型政府関連企業体は実質的に破綻した」とし、このことは「十分に確立された全国的鉄道組織」と評価されている日本の国鉄（JNR）の「解体＝分割・民営化のために混合出資・特殊会社方式をもてはやしている日本の臨調路線にたいして二重の意味で批判的な教訓となっている」と論じた。

◆「公益事業における規制緩和の意義」(筑波大学 高柳暁)

高柳報告は、公益事業分野における規制緩和に関する米国の動向をふまえながら、わが国における動向を示したうえで、わが国の行政改革の狙いは、「民営化、自由化による能率の向上」(「効率化によるコストダウン」)にあると論じる。すなわち、従来は「独占の方が経済的観点からも無駄が少ない」とされてきたが、「最近の技術進歩によって交通や電気通信の公益事業の産業組織の基盤が変化した」ことで、民営化や自由化による効率化が求められるようになったとする。例えば、電気通信分野における技術進歩(マイクロウェーブや光ファイバー)によって、設備コストの低下および市場参入の容易化がそれである。高柳は、規制緩和や自由化によって公共性が冒されるとの批判(不採算部門の切捨てや過当競争による労働条件の悪化、またコスト重視による設備事故の増加など)に対して、アメリカ航空事業の例をもとに、「若干のサービスが失われても、経営は効率化し価格が下がることで国民は大きな便益を受ける」ものと主張する。そして、「競争条件の整った分野は公益事業であっても自由化し、効率化をはかるべきであろう。ただ公共性の見地から供給責任や安全の確保の責任については最小限の規制は加えるのはやむをえない」とし、これに加え、「自由競争で淘汰され、再び規制されない独占企業が生まれるのを防ぐため、独禁法を有効に働かせ、かつ各企業が多少の採算悪化で倒産しないよう経営多角化を推奨する」と述べる。なお、佐々木弘からの規制緩和後の競争状態に関する質問について、「強力な競争会社の新規参入を勧誘する必要がある。新規参入者に対し何らかの補助金を政府が与えることも考えてよかろう」と答えている。

◆「公営企業の管理と私企業の管理

—中国国営企業の管理の実態と課題を通じて—(愛知大学 野崎幸雄)

野崎報告では、わが国の私企業と中国国営企業との比較研究を通じて、今後における相互の支援や補完が期待された。すなわち、公企業の経営に関し、わが国でも中国でも、「製品販売(鉄道輸送)量について、また質について必ずしも真剣に注意せず、労働意欲向上に基づく労働が十分でなく、資材の浪費があり、設備の利用率が十分でない等々に示される。それらは国家権

力の発動のまずさからくる官僚主義、経済システムのまずさからくる非能率や浪費であり、一口にいて親方日の丸、親方紅旗の実態である」という類似点が指摘され、日本の私企業の管理は、「中国国営企業の官僚主義、非能率、浪費といった問題解決に、一定程度、その方途を示す」とされた。野崎は、中国国営企業のかかえる問題点（「企業は実質的には行政機構の付属物」）を生産管理、労働管理、財務管理の各側面で考察することで、市場メカニズムの役割を認めるものの、中国の計画体制の基本が「総体的に見ると、中国が実行しているのは、計画経済つまり計画的な商品経済であって、完全な市場メカニズムの調節による市場経済ではない」ところから、いまだ試行錯誤の段階にあるとした。

◆「公企業改革の問題点」(大分大学 山本政一)

山本報告は、「公企業擁護の立場から公企業と競争原理の問題を吟味し、分割・民営化批判を行った上で、公社の改革は原則として、公的所有と公的経営を維持する中で再建をはかり、公共機関としての公共性を機軸としながら、もっと企業性の回復(企業努力)をはかり、採算領域への進出(公的部門の拡大)など弾力的経営が認められるべきであり、管理面、財務面、労務面の改革と、公費負担区分の拡大、そして民主的公平参加による公的規制機関の設置など、公社のあり方を改善することで公社の経営は成り立つものである」と指摘した。すなわち、山本は、「公企業の改革の基礎は公有公営を前提とすべきであって、やたらに分割し民営化することが改革となるものではない」と主張し、特に電電公社や専売公社などの採算部門の民営化は、公的独占から私的独占への移行という意味で「官業の払い下げ」あるいは「公社の民間放出」であると批判した。

◆「中小企業政策の展開と企業構造の変化—近代化政策の理念と問題点—」

(日本大学 中山金治)

中山報告では、日本経済の発展に対する中小企業の役割の大きさを認識したうえで、中小企業政策のあり方が論じられた。中山は、日本経済の土台を形成している中小企業に関する国の政策は、「経済の近代化と成長のうちに

二重構造の解消をはかること」にあったとし、「大企業部門を『近代的』とし、中小企業部門を『前近代的』とし、両者の生産力・経済力の両面にわたるギャップ解消が政策的課題とされ、長期にひきつがれるにいたった。この二重構造論的視角が、その後の経済の展開と変化に応じて、『適正規模論』、『中堅企業論』、『ベンチャー・ビジネス論』、『知識集約化論』や、『地域主義・中間技術論』など、一連の政策理念の展開となった」と述べる。特に、「八〇年代に入るとともに、中小法人の五割以上が欠損法人になっているという現実に対して、なんらの解決の方向を示さずに、現状肯定の理念だけが提起されている」と国の政策を批判する。「なによりも中小企業対策は、中小企業家自身の自主的・民主的な組織化を通じて、大企業との社会的分業のあるべき姿をえがきだすことから出発せねばならない。大企業と中小企業は、支配利用関係でもなく、対立関係でもない。相互補完の関係であるべき」というのが中山の強調点であった。

◆「政府と企業—その現代的課題—」(神戸大学 佐々木弘)

佐々木報告は、「政府と企業の関係」を狭く限定することなく包括的なテーマと理解し、広い視野から今日的な「新しい問題局面」を指摘するとともに、その問題局面において経営学がなしうる貢献の余地を指摘した。すなわち、地方政府を含め「政府がいかなるサービスをどの程度、いかなるシステムで、どのような負担で供給すべきかが、ここでは問われるわけであるが、経営学がこの解明に寄与すべき領域は、また少なからざるものがある」と考える」と言う。例えば、「公」と「私」の間における「多様な中間形態の有効な活用を工夫」することや、政府による企業規制は従来の「経済的規制」だけでなく、近年では「職場内・外における人々の生活の質的向上」を指向する「社会的規制」にまで拡大しているところから、社会的諸規制のパフォーマンスに関わる問題、さらには企業から政府に対する働きかけに関する問題などの解明において、あるいは今日における公社の分割・民営化の動向に関して、経営学は一定の貢献をなしうると、佐々木は主張する。この場合、「たんに一つの学問領域のみでは必ずしも十分分析しきれものではないことも認めなければならない。隣接諸科学との協力体制の促進と維持」を行うことで、「現

在、あまりにも専門的に分化する方向をたどりつつある経営学研究の方向を…軌道修正させるのにも役立つ」と述べる。

◆「日米欧の産業政策と企業経営」(同志社大学 前川恭一)

前川報告は、日米欧における「政府と企業」との関係を産業政策からみると、そこには個別的な特徴があるとはいえ、1970年代後半以降の「世界資本主義の構造的危機の深化のもと」で「国家独占的規制の反動的再編成」という主要資本主義国の「共通」面が指摘されるのであり、さらには日本の従来からの「キャッチ・アップ型産業政策と日本的経営の今日的限界」も明らかにされるとした。すなわち、仏をのぞく米・英・独・日では、「新自由主義・マネタリズム、パブリック・エコノミクス、サプライサイド・エコノミクスなどの政策理論が展開され、いずれも緊縮政策が打ちだされ、各国とも共通していえることは、勤労者に過酷な負担」を求めている点にある。そして、国家による「資本減価政策」としてのPAP(積極的産業調整政策)や「国家独占的イノベーション政策」(超LSIやエアバスの開発など)が本質的な共通面をなしていることも指摘する。さらに、日本の従来のキャッチ・アップ型産業政策が具体的なモデルではなくなることで限界に直面して革新的な技術開発に不確実性が高まり企業リスクが増大すると論じ、加えて「日本的経営は過剰蓄積のはけ口を国内の不均衡の是正ではなく、対外進出の強化と軍事化にむけてきている」との認識から、この「最も確かな、利潤率の高い、軍需への傾斜」は「民需産業の競争力を低下」を招くであろうと警告する。

3-2 コメント

まず、統一論題「政府と企業」をそのまま題名とした佐々木報告に注目しよう。すなわち、佐々木によれば、政府(地方政府を含む)と企業との関係は、「(一)「企業活動に対する規制者としての政府、(二)産業の推進者としての政府、(三)企業家としての政府、(四)計画者としての政府」を内包する」として、議論にあたり、他の報告と比べてかなり広い視野を示している。のみならず、政府と企業との関係を一方的支配関係ではなく、相互依存的・相互

浸透的な関係で捉えている。このような包括的な認識は、現実の鶴(ぬえ)的な把握ともなりかねないが、事態の歴史の変容の理解には一定の対応力を有するともいえる。この佐々木報告にいくぶん親和的なものに野崎報告と中山報告がある。また、高柳報告では企業効率にかなりの重心が置かれている。これらに対し、岩尾報告、大島報告、上田報告、山本報告、前川報告では政府のあり方にウェイトが置かれている。このような差異は、政府と企業の間関係を相対化しうるか、あるいは政府か企業かのいずれか一方を重視するかというスタンスによる。しかし、政府と企業の間関係を弾力的に考えることができなければ、歴史の一時点での単なる見解で終わってしまう可能性が大であることに留意されなくてはならない。すなわち、「大きな政府」か「小さな政府」かの二者択一的な議論ではなく、歴史的状況のなかで政府と企業の固有な機能を相互弾力的に考えようとする研究視角が必要であるように思われる。

なお、今大会の統一論題報告には見られなかったが、経営学固有の課題として、民営化による組織変革プロセスに関する実態的で内面的な考察も必要と思われる。組織の民営化に直面する関係者の対応等の現実的プロセスを解明することは経営学の果たすべきひとつの役割といえる。その参考例として、『日本電信電話公社の民営化プロセスに関する実態調査研究』(科研費総合研究A・研究代表者：原澤芳太郎、1990年3月)が挙げられる。

ところで、約30年経った今日、当時の民営化とその効果等についての議論や評価を行うことが肝要と思われる。その際、例えば日本国有鉄道の民営化については、その後JR北海道などを除いて概ね良好のように思われるが、2005年4月の福知山線脱線事故(死者107名)の一因をなした自動列車停止装置(ATIS)の設置遅れや競争的な過密ダイヤグラムの設定など、民営化によるマイナスの効果も十分考慮されるべきと思われる。日本電信電話公社の民営化については、新生NTTの競争相手となるべき大手電話会社も発展し、また通信技術の各種革新の促進など市場の活性化や消費者の利便性が増大している点で、好意的に評価することもできる。このように、民営化や規制緩和には一定の功罪があるところから、そのことに関する多面的な議論が要請される。今日、自由主義経済の推進や経済活力の発揮を求めて、規制緩和(最

近では規制撤廃も)は「錦の御旗」の如くであるが、その有効性と随伴的な副作用に関する討議は、当学会の社会的な使命と責任をなすといえる。