

# 第 5 章 第59回大会～第61回大会

奥林康司 *OKUBAYASHI Koji*

## 1 ▶ 第56集

『現代経営学の新動向』(1986年)

第59回大会(1985年)

### 1-1 本号の特徴

本論文集は日本経営学会第59回全国大会の統一論題および自由論題の論文をまとめたものであり、昭和61(1986)年9月に出版されている。大会委員長は故岩国守男教授である。

昭和61(1986)年と言えば、高度成長期の初期であり、日本の産業が新しい社会の到来を目指して努力し始めたときである。その新しさを何に求めるか、が経営学研究者たちの共通の問題意識でもあった。このような時代認識を明確に示したのが、西郷幸盛「企業経営の現代的課題と経営学—現代経営学の新動向—」であった。本論文では、企業経営の大きな時代区分を、①明治～第1次世界大戦、②第2次世界大戦～1970年代、③1970年代～今日に至る時期に大きく分け、1970年代はもはや企業経営と経営学の新しいパラダイムの始まりであるとされている。当時は、多くの経営学研究者が日本経済の復興と経営学研究のパラダイム転換を意識し始めており、新しいパラダイムを何に求めるかが、大きな研究課題であった。そこで日本経営学会でも、『現代経営学の新動向』として、新しい動向に注目したのである。

当時は、伝統的なドイツの経営経済学の流れに対して、アメリカの経営学

あるいは管理論が、怒涛の如くわが国に流れ込み、ドイツの経営経済学、アメリカの管理論あるいは組織論、それらをどのように吸収し批判していくかを考える日本の批判経営学が互いに自己の立場を主張し、同時に批判的に吸収しようとしていたのである。当時はまだ専任講師として経営学の多様な動向に目を奪われていた筆者は、果たしてどのような経営学研究の流れを追跡すればよいかを模索していた段階である。

本号の論文も、当時の時代的動向を反映し、ドイツの経営経済学、アメリカの組織論、批判経営学の9名の論客が経営学研究の新しい動向に注目し、学問的な観点から吟味している。それらの論文を大きく分類すると、①一般システム論への注目、②アメリカの組織論的管理論への注目、③ドイツ経営経済学の新動向への注目、④アメリカのイノベーション論への注目に分類されよう。そこで、それぞれの新動向の流れを具体的に紹介してみよう。

## 1-2 新動向の特徴と論点

---

新動向として注目された第1のグループは、一般システム論への注目である。システム論自身は、ドイツであれアメリカであれ、1960年代に注目された理論である。

鈴木幸毅「現代経営学の動向と組織理論——一般システム理論とPopulation Ecology——」では、テイラーの科学的管理法から始まるアメリカの多様な理論の流れを7つに分類して紹介している。そのうち、第4の流れとしての一般システム論、第6の流れとしてのポプレーション・エコロジー・セオリーに注目し、詳しく検討している。

一般システム論は、組織と管理の理論的統合と実践的改善に役立っており、実践的にも大きな影響を与えていると指摘している。他方、ポプレーション・エコロジー・セオリーは、組織と管理のマクロ理論を構築する視座を提供しており、新しい可能性を持つと評価している。しかし、この個体群生体理論では、生物学的に組織が環境に適合する活動は説明できるが、逆に組織が環境に積極的に働きかける活動を十分には説明できないと批判している。企業は自然と社会に積極的に働きかける存在であり、この理論は、企業

の成長・進化の過程を正しく認識していないと考えられている。

システム論に経営学の体系化の可能性を求めたもう一つの報告は、長岡克行「経営学の新動向—システムの形成と維持の探究—」である。経営経済学は、組織と社会システムの形成、維持、変化の諸相と諸条件を研究してきたのである。ゲーテンベルグ・パラダイムも経営を諸要素の体系とみるシステム論的な発想に基づいている。しかし、システムと環境の関係を考えると、環境はもはやシステムの適応すべき所与のものではなく、企業にとってはシステムの要素を環境の中から自ら作り出す自己組織化の活動が重要になっている。職務再設計、労働の人間化などはこの新しいパラダイムの発展であると考えられる。

新動向として注目される第2のグループは、組織論の発展である。飯野春樹「組織論的管理論の新展開」は長年にわたりC.I.バーナードの理論を研究されてきた故飯野春樹教授の新しい解釈を示すものであった。企業組織は、自律的集団が「入れ子」のようになり、システムを形成したものである。その組織が、環境の中で発展するには、「効率性」、「能率」、さらには「道徳性の充足」が必要になる。組織は一定の性格を持つ社会的存在であり、その組織文化を創造し変革するのが経営者のリーダーシップであると主張している。そこにバーナード理解の新動向が示されている。既にバーナード研究の権威者として活躍をしておられる飯野先生に対し、統一論題のセッション会場から、まだバーナードから学ぶべきものがあるのかという質問に対し、「まだまだバーナードです。」として、その理論の総合性と先見性に注目された飯野先生の回答に会場からは大きな拍手が起こったことを昨日の如く思い出す。

アメリカから洪水の如く流れくる管理の諸理論に、批判経営学の立場から、それらをどのように受け止め、吸収していくべきかを深く考察したのが仲田正機「アメリカ管理論の摂取と批判」であった。ドイツ経営経済学とアメリカ管理論をいかに統合するかはわが国の経営学にとって基本的な課題の一つであった。「骨をドイツから取り、肉をアメリカに求めた」のが日本の伝統的な対応の一つであった。60年代に多くのアメリカ管理論の研究成果が導入されたが、これらを批判的にいかに吸収するかを模索したのが『現代

経営会計講座』に結集したわが国の研究者たちであった。その基本的視点は、現代資本主義企業の所有・支配構造をマルクスの視点から批判する一方、アメリカ企業の実証的・具体的な研究成果についてはそれを日本の経営学の中にそのまま摂取せざるを得なかった。資本主義企業経営を批判的に分析しながらも、現実の実態分析を研究の中に取り込まざるを得なかったが、そのことは当時の批判経営学の苦悩であり、現実でもあった。

批判経営学の中でも、体制批判だけではなく、むしろ企業経営の現実的分析においても、マルクス主義的な視点と企業経営の現状分析を統合する試みも存在した。篠崎恒夫「コンティンジェンシー理論から労働過程論へ」はアメリカのマルキスト、ブレイバーマンの『労働と独占資本』に注目し、マルキスト的な分析視点を持つ英米の研究に言及している。60年代においては、「ルースカブリング・モデル」や「コンティンジェンシー理論」が先進的組織研究として注目された。組織論とマルキスト的な組織分析の事例としては、ウッドワードやタピストック人間関係研究所の研究成果などが挙げられる。そこでは労働者が働く現場での組織や行動が分析され、アメリカの組織研究とは異なった現実的研究成果が発表されている。いわゆる社会技術システム論はマルクスの視点と組織分析の課題がヨーロッパで融合された成果と言えよう。

新動向として注目された第3のグループはドイツ経営経済学内での新しい動きである。

吉田 修「経営学の新しい動向と労働の人間化の展開」は労働志向的個別経済学をドイツ経営経済学の新しい方向として示した研究である。第2次世界大戦後は、ゲーテンベルグ・パラダイムがドイツ経営経済学の主流を形成した。しかし60年代の「奇跡の経済成長」が陰りを見せ始めたとき、生産性中心のパラダイムの限界が意識されてきた。そこから①意思決定志向的経営経済学、②新規範主義の経営経済学、③労働志向的個別経済学、④企業モデルと成果分配理論が新しい動向として注目され、労働の人間化も経営経済学の中で取り扱われたのである。

労働志向的個別経済学は、労働する人間の主体的行動に注目し、さらには階層的経営秩序に対する解体の危機を感じるに至っている。ドイツにおいて

は、職場での経営参加、労使共同決定などもこの労働志向的経営経済学の中に含められ、単に職場での仕事の在り方の問題のみならず、経営権への参加を含む職場での経営参加も同じ流れの中で取り扱われている。労働組合の経営参加の諸形態も労働の人間化の中で取り扱われ、経済性の追求を課題とした経営経済学の中に新たな課題を含むことになった。

他方、意思決定志向的経営経済学は、アメリカ管理論における意思決定問題の取扱に関連して、ドイツにおいても経営経済学の研究課題とされるに至った。ただし、ドイツの場合はいくまで科学としての経営経済学の確立が目標であり、意思決定を科学として取り扱うにはどのような科学方法論が必要かを検討せざるを得なかった。鈴木辰治「現代ドイツ経営経済学の一動向—規範的行為科学としての構成主義経営経済学—」はドイツの厳密な科学方法論を踏まえながら、この問題を検討した成果である。

意思決定志向的経営経済学は実践的応用科学である。そこでは、規範・目的設定に関する意思決定も取り扱わざるを得ず、「価値判断」も検討せざるを得なくなる。「理性的対話」を基礎として、合理的価値判断の基礎を提供したのがシュタイマンを中心とするニュールンベルグ・エアランゲ学派の構成主義経営経済学であった。ここでは、理性的対話を通じて、理性的なコンセンサスが形成され、それが客観性の根拠となりうると主張したのである。これにより、意思決定も客観的な科学の分析対象になりうると考えられたのである。

新動向を注目した第4のグループは、アメリカ経営学の流れの中に在る三浦隆之「イノベーションと経営学」である。大量生産方式が第2次世界大戦後の日本に対しても急速に普及し、大量生産—大量消費の物質的に豊かな社会を切り開いた。しかし、アメリカでは、大量生産方式の逆機能である「生産性のジレンマ」の問題が論じられていた。アバナシーのこの概念は新しい製品やサービスを求める消費者からの要請も意識し、経営革新を推進する研究者たちから積極的に試論されたのである。一般に市場が飽和状態になると、規模の経済性は限界に達し、ラディカル・イノベーションが求められてくる。では、規模の経済性を求める生産性の向上と、消費者の新しいニーズに対応した革新の推進は同じ経営の中で両立できるのか、その企業システム

や企業風土はどのようなものか、経営学者の関心を集めたのである。本論文では、コントロール型経営からコミットメント型経営への変革が示唆されている。しかし日本においては多品種少量生産を可能にするセル生産方式が開発され、日本国内の革新的な消費者ニーズに生産性を維持しながら対応する生産方式を開発してきた。いずれにしても、イノベーションが経営学の大きな研究課題になるきっかけを提供したのである。

### 1-3 第56集の現代的意義

---

第1のグループが提起した研究課題は、企業が単に環境に受動的に適応して存続しているのではなく、環境に積極的にはたらき掛け、環境自身も変革し、自己の活動の中に取り込んでいることであった。このような企業経営の環境への積極的な働きかけは、企業経営内部の活動としてみれば、第1に、企業の経営戦略として、個々の企業内においても行われている。企業経営の戦略への研究は、その後活発になり、今日に至っている。第2に、企業の他の企業に対する関係としてみると、吸収合併や経営統合、戦略的提携などはその後ますます盛んになり、研究もおこなわれるようになってきている。第3に、企業の社会的責任(CSR)は企業が環境を形成しているステークホルダーとの良好な関係を維持する活動であり、環境への自主的な働きかけの主要な活動となっている。

このような対環境に対する企業の積極的な働きかけは70年代以降もより活発になっており、経営学の中で具体的に研究されるに至っている。

第2の研究グループが提起した課題は、組織を単に分業の体系とみるのではなく、そこに働く人々が自然に形成する集団的特性、あるいは価値観があり、それが文化として組織の行動を深く規定しているということであった。1980年代においても組織文化論は多くの経営学者において研究されることになった。組織構造は組織図の変更として容易に見える形で変えることが出来る。しかし、組織図が変わっても、そこで働く人々の価値観や行動様式が変わらない限り、組織の変革を達成できないことはよく認識されるようになった。『揺らぎ』から始まり再凍結に至る組織変革過程は、まさに組織文

化の変革も含めた組織の改革である。この組織文化の重要性と、その組織文化が持つ慣性の強さを組織論の中で研究することになった。

コーポレート・ガバナンスの諸問題も、単に取締役会や株主総会の組織構造的関係を変革するのみではなく、取締役や監査役の価値観や行動原則までも深めて議論するようになったのは、この組織文化研究の成果であろう。取締役会に中立な第三者を導入することにより、役員会の透明性・公平性を担保できるという論理は、組織文化論の意義を再評価する必要がある。役員自身の内面的な価値観、行動原理までも議論の対象とする必要は、バーナードの「経営者の道徳性」まで遡って議論する必要がある。

第3の研究グループが提起した労働の人間化・経営参加の問題は、1980年代のILOの活動まで引き継がれた。大量生産方式における非人間的な労働は、発展途上国に生産拠点を移すことにより、社会の関心を弱めさせた。しかし、中国の経済発展に見るごとく、大量生産・大量消費に見られる諸問題は、開発途上国も含めた社会問題として、グローバルに解決が求められている。企業経営の問題であっても、世界的規模において新しく検討すべき問題になっている。

第4の研究グループはイノベーションの在り方に経営学者の関心を集めた。わが国では「失われた20年」の中で日本企業の国際的な競争力をいかに回復するかが重要な研究課題となった。大学や研究機関にもイノベーション・センターが開設され、いかにしてイノベーションをもたらしかを研究するに至っている。イノベーションへの研究者レベルでの注目は既に1970年に始まっていたのであるが、イノベーションの停滞を回避することは出来なかった。研究の成果とそれをいかに現実の企業経営の中に普及させるかは相互独立の研究課題かもしれない。しかし互いに協力しながら社会の発展に貢献することがそれぞれの存在意義であろう。

## 2 ▶ 第57集

『情報化の進展と企業経営』(1987年)

第60回大会(1986年)

### 2-1 本論集の特徴

本論文集は、日本経営学会第60周年を記念して行われた大会をまとめ、昭和62(1987)年9月に大会委員長 故遠藤孝駒澤大学教授により、まとめられたものである。第60周年記念大会であり、故岩尾裕純教授と故片山伍一教授の特別公演が含まれている。

昭和60年代にはコンピュータが急速に普及し、産業界のみならず研究においてもアンケート調査による実証的な研究が普及した時代である。パソコンなど小型のコンピュータの普及までには至っていなかったが、新しい技術として、それが企業経営にどのような影響を与えるかが、研究者にとっての関心であった。コンピュータは人工頭脳ともいわれ、頭脳の活動を機械化するものにとらえられていた。そこから、頭脳を使う企業の意思決定や管理者の役割に大きな影響を与えるものと考えられたのである。

コンピュータという新技術を使いこなせる産業人を育成するために、大学の中には「経営情報学部」が次々と設立された。タイピストや秘書など事務的な作業はコンピュータに代替され、さらには、管理者の頭脳労働も機械化するものとして、コンピュータの活用が最先端の研究領域になったのである。

既に工場の中ではコンピュータを機械と結び付け、産業用ロボットが人間の代わりをする方向が進められていた。情報処理のみならず、現場の作業それ自体がもはやロボットに置き換わる時代が来るとその可能性が議論されたのである。この延長上に、人工頭脳であるコンピュータが管理者の意思決定に利用されることにより、管理者の仕事自体が不要になるとか、管理者の役割が大きく変わることが議論されていた。膨大な情報を処理する管理者や経営者は、この大量の情報を迅速に処理し、管理者や経営者の意思決定を支援してもらえる新技術としてコンピュータの可能性に期待したのである。

コンピュータの企業への活用は、単に敏速で大量の情報を処理することの

みならず、それに伴って、組織の構造や作業の仕方までも変えてしまう可能性を持っていた。コンピュータの利用により、現場作業者の働き方がどのように変わるのかは、当時の労働疎外の議論の中でも世界的に議論され、国内でも多くの論争と実証的な研究がすすめられた。経営学の研究分野の中でも経営情報論が大きな流れを形成し、経営学の一分野としての地位を確立した。このような時代背景の下で、管理のみならず経営全体にどのような影響をコンピュータがもたらしているかを多面的に議論したのが第60回大会という記念すべき大会であった。第2次世界大戦後における情報技術革新の中で、第60回を記念して、経営学の在り方を再検討しようという試みが戦後日本の経営学をリードしてこられた2名の大学者の記念公演である。

故岩尾裕純教授は、日本固有の経営学といわれる批判経営学をリードしてこられ、わが国の経営学に大きな足跡を残された偉大な学者である。その記念公演中のお姿が第57集の中に収められている。常に冷静で、論理を貫いて語りかけられていた岩尾先生の声や立ち振る舞いを昨日のごとく思い出させてくれる。

記念公演の論題は「経営管理の本質—経営戦略と軍事戦略—」である。批判経営学の立場から、経営管理の「本質」を問うことに根本的な研究課題を見出され、「企業の二重性」を深く検討されている。この問題提起は、その後の批判経営学の基本論点となり、わが国の経営学の基本問題の1つとして引き継がれることになった。

さらに、「経営戦略と軍事戦略の政治性、思想性」を問題にされ、経営戦略論が軍事戦略と深くかかわっている点をカール・フォン・クラウゼウィッツの『戦争論』を引き合いに出いながら深く考察されている。1960年代のアメリカと若者文化に大きな影響を与えたベトナム戦争の歴史的意義にまで言及されている。

同様にして、故片山伍一教授の記念公演は、「経営学と経済学・法学—経済経営学・法経営学への展開—」と題するものである。ここでは、「社会科学のなかにおける経営学」を検討されている。故片山伍一教授の写真を見ながら思い出すのはわが国において経営財務論の先達というイメージであった。しかし既に社会科学のなかで経営学を位置づけるという非常に広い視野

から経営学を検討されていたのである。社会科学のなかで、経営法学と法経営学が相互の作用しながら、「科学」の中で発展する必要を主張しておられる。まさに現代の経営学の発展方向を示唆する慧眼である。

## 2-2 第57集の論点

---

日本経営学会60周年記念大会の統一論題においては「情報化の進展と企業経営」が議論された。そこにおいて議論された論点を、報告の順序とは離れて、筆者なりにまとめてみると、(1) 管理の意思決定における情報化の影響、(2) 組織デザインへの影響、(3) 労働者の熟練への影響、(4) 経営の意思決定への影響にまとめることができる。

まず、管理の意思決定に対する影響については、八鍬幸信「情報システムの可能性と経営意思決定」において、当時の先端的議論が吟味されている。1960年代においては、MIS (Management Information System) がコンピュータを利用した最先端の意思決定手法として議論された。しかし、1970年代になるとDSS (Decision Support System) が開発され、その経営管理に与える影響が検討されることになった。経営の意思決定問題は、「構造的問題」と「半構造的問題」に分けられるが、DSSのばあいには、半構造的意思決定問題にもモデルを適用することにより、経営管理における意思決定にコンピュータが役立つ可能性を示唆したのである。

小島敏宏「経営情報システムの発展と企業経営」においては、DSSの企業経営への導入により、①事務処理の自動化の進展、②意思決定の向上、③仕事内容の変化と仕事分担の変化、④データベースの重要性の増大、⑤情報システム部門の拡充と役割の変化、がもたらされると主張している。同じ文脈の中で、平田正敏「情報化の進展と企業経営」においては、企業経営の情報化の進展により、①管理者の業務執行は容易化・迅速化される、②高度な人間的な判断が重要になる、③管理者の能力を高める組織開発が重要になる、④ネットワークがさらに進展することなどが指摘されている。

第2に、企業の組織構造への影響に関しては榊原清則「情報化社会と組織革新—脱成熟化の企業戦略と新しい企業組織」が注目される。日本企業の組

組織構造の変化としてネットワーク化が新しい組織戦略の方向と考えられる。しかし、脱成熟化の組織戦略として、わが国においてはなお組織内部の開発が重視され、買収、プロジェクトチーム、などの組織外部へのイノベーションは欧米に比べて低調であることが指摘されている。そこから、日本企業がイノベーションを強化し、世界市場で競争するには、コスト削減を求め海外の生産拠点とのネットワークを強化すると同時に、新規事業の創造に向けて海外の企業とのネットワーク化が必要であると主張している。

他方、岸田民樹「情報化と組織デザイン」においては、組織の内部構造に注目している。岸田教授が情報化の影響として注目しているのは、情報の産業化、産業の情報化、そしてPOSやVANに見られる流通業の情報化である。組織デザインに関連しては、供給を集中するための情報の集中化と需要の多様化に対応するための分権化を進め、その両者をバランスすることが必要である。その具体的形態として、リゾーム組織やマトリックス組織が分析されている。

情報化の第3の論点は、それが労働者に与える影響である。坂本清「情報化と熟練」においては、いわゆるブレイバーマン論争に現れた肉体労働消滅をコンピュータが可能にするかが検討されている。モノの生産は人間の頭脳労働とモノが結びついてできるのであり、人間の頭脳労働は情報を生産するソフトウェア労働者となる。このソフトウェア労働それ自体も客観化されるが、ソフト熟練の本質が、人間の創造的能力にある限り、ソフト熟練の進化には大きな限界があると結論付けている。

情報化の第4の論点は広く経営全体や社会生活への情報化の影響である。井上照幸「わが国における情報通信の進展と『産業・企業』の課題」は企業内部の情報化のみならずわが国の情報通信産業の発展と結び付けて、社会全体の変化に目を向けている。「情報の産業化」と「産業の情報化」が同時に進展する中で、企業間にも格差が生じる結果になっている。さらに、情報化が軍事産業と結びつくことにより、軍事化がさらに進められる。それらが、やがて、国内外の格差の拡大につながってくる。情報化は社会の格差の拡大に寄与しているというのである。

中辻卯一「情報、情報化と企業経営」においても情報化に伴う企業内外の

活動が検討されている。企業内の問題としては、例えばLANの発展は従来の階層的な組織を変える可能性があることが指摘されている。また、企業間ネットワークの在り方が、消費者の行動を変えつつあり、その変化を見守る必要があることが指摘されている。

宮城徹「情報と企業経営の理論的諸問題」では、経済学の取引費用の問題意識を企業経営の情報問題に適用し、理論的に検討している。情報化が取引費用を最小化するのになにに貢献するかを理論的に考察し、どのような情報が必要かを検討している。経営の諸問題に経済学を適用し、問題を理論的に解明しようとする試みは伝統的に存在するが、情報論と取引費用の考え方を結び付け、取引費用を最小化しようとする試みはユニークである。

## 2-3 第57集の現代的意義

---

本論文集の時代的背景は、コンピュータが工場の作業現場だけではなくオフィスにも活用され始め、それが管理者や経営者の仕事や役割に大きな影響を与えるであろうという議論が盛んになった時期であった。それが大学教育にも影響し、最先端でコンピュータを使いこなせる若者を育成するため、コンピュータの操作に習熟し、管理を革新する若者を育成するために経営情報学部が次々に開設された。しかし、2010年代のように各家庭にパソコンがあり、スマホやノート型パソコンで情報を迅速に遣り取りできていない時代においては、キーボードを自由に素早く操作し、新しい情報を提供できる経営情報学部の学生は憧れの的になりえたのである。

しかし、今やノート型パソコンを電話代わりに使い、スマホで目の前の出来事をビデオに撮り友達に迅速に送れる時代には、コンピュータの操作の仕方を大学で教わり、パソコンを操作できることが最先端の技術ではなくなってきた。わが国で最初に経営情報学部が開設された産能大学や、西日本で最初に開設した摂南大学でも、経営情報学部の名称を変更し、経営学部などに変えているのである。

学部名称の変更は学生募集のためと考えてもよいであろう。しかし、一つの学問体系として経営情報学部を開設したという視点からすれば、経営情報

学部はその固有の学問領域を明確にしていなかったと考えざるを得ない。コンピュータの操作やその活用の方向は、むしろ工学部の情報科学のなかで進化を続けている。情報としても単に電波による情報の伝達のみならず、遺伝子情報などの情報を含むまでに至っている。科学研究費の学問分類の中で、総合分野としての情報学は、既に述べた非常に広い範囲の情報を含んでいる。

経営情報学が経営学の一つの分野あるいは学問分類的には一つの細目として存続するためには学問固有の研究対象と研究方法が求められるであろう。日本学術会議では、経営学を経済学や法学と並び存する学問分野とするために、「経営学の参照基準」を公表した。同様の視点で経営情報学を基礎づけない限り、独立した経営学の一分野として経営情報学を主張することは困難になろう。1960年代と2010年代は、その情報技術においてもその活用の仕方においても大きく異なっている。

経営学論集第57集における情報の取り扱いは、改めて時代の変化、技術の進歩、新しい技術を取り扱う分析視点の変化を経営学において再検討する良い機会である。

### 3 ▶ 第58集

#### 『企業経営の国際化と日本企業』(1988年)

第61回大会(1987年)

#### 3-1 第58集の特徴

本論文集は、昭和62(1987)年9月2日～5日の4日間、龍谷大学で行われた日本経営学会第61回大会の報告を大会委員長 林昭教授によりまとめられたものである。同時に、龍谷大学が翌年創立350周年を迎えるのを記念して招聘されたハーバード大学のトーマス・マクロー、リチャード・ヴィッター両教授のシンポジウムにおける報告も含まれている。

すでに昭和30年代に日本企業の海外進出は始まっていた。しかし、1985年9月の先進5か国蔵相によるブラザ合意により、円高ドル安の新しい世界経済体制に移行した。横川義雄「日本企業の経営国際化—グローバルな経営戦略の今後をみる—」に示されているごとく、日本企業は、部品の加工から高付加価値複合財の生産と同時に、海外への直接投資、いわゆる現地生産を積極的に進めることになった。新しい段階で日本企業の国際化がすすめられたのである。

本論文集でも、統一論題は日本企業の国際化を共通のテーマとして集中的に議論した。しかし自由論題においても、植木英雄「日本型経営の国際移植と現地適応—フィリピン、インドネシア日系企業の実態分析—」や佐久間賢「日本企業の国際経営の基礎的条件—在英エレクトロニクス五社の経営実態調査を基にして—」などに見るごとく、日本企業の国際化を取り扱った報告もあり、このテーマに対する関心の高さがうかがわれる。

日本企業の国際化を論じるとき、その経営学における論点の中心は、20世紀末には海外生産比率が30%に達するであろうと予測される中で、経営の在り方はどのようになるか、現状をいかに変革すべきかということになる。ただ、日本企業の国際化は広く経済社会全体のなかでの一現象であり、その社会全体の中で捉え直してみる必要もある。井上宏「企業経営の国際化の現状と問題点」では、日本企業の国際化が世界独占資本の下に展開されているところに矛盾の根源があるとされている。特に日本の場合はアメリカに

強く依存しており、アメリカ経済の危機打開のために、その犠牲を強いられているとされている。このような見方も、日本企業の動きを広く世界経済の中で捉え直した時に重要になる見解かもしれない。

日本企業の国際化を見るとき、日本企業の海外への直接投資がどのようにして進行しているか、その実態調査を踏まえて解明される必要があるだろう。統一論題の中でも自由論題の中でも日系企業の実態調査の結果が報告されているのはこのような事情を示すものであろう。もう一方の研究課題は、日系企業が海外で経営を行うとき、高度経済成長を支えてきた「日本的経営」がそのままの形で有効性を発揮しうるのか、あるいは日本的経営がどのように変容を遂げて現地で受け入れられるのか、であろう。グローバルに企業経営を行おうとするとき、「内なる国際化」がどのように進行しているのかが大きな研究課題でもある。この二つの観点から統一論題の論点を整理してみよう。

### 3-2 第58集の論点

---

日本企業の国際化の論点の第1は、日本企業が海外でどのような経営を行っているか、日本国内と同じようなやり方で果たして効率を上げているかである。この実態調査を1962年の夏に40社へのアンケートとそのうち8社への聞き取り調査で明らかにしたのが、田島司郎「近代化中国における管理問題—深圳経済特区進出日本企業の場合を中心に—」である。

アンケート調査の結果によれば、経済特区では従業員の定着率も高く、職場では人間関係を重視し、集団的な意思決定を行い、集団的な責任制が中心である。年功制はないが、QCサークルや提案制度があり、日本の経営スタイルもかなり受け入れられている。ただ、合弁の機関が10年あるいは25年であり、長期安定的な人材育成がしにくく、企業への従業員の愛着が少ないことが明らかにされている。

特に日本人から見る中国のビジネス慣行としては、①ネポティズム、②価格中心主義、③個人や部門による情報の独占、④形式的な平等主義などが注目される。日本人から見ると、このような中国の文化が異質なものと感

れるのであろう。

日本側の経営者に求められる特徴を見ると、①技術面での専門性、②長期の勤続、③中国側管理者との良い人間関係、④コネやネボティズムを排除する人である。

一般的に言えば、日本的経営の要素をかなり受け入れているが、中国の歴史や文化に基づく根本的な違いもかなりあることである。

海外子会社が多くなると、日本の本社と海外子会社がどのような関係で結びつくかが問題になる。中川多喜雄「海外関係会社管理論再考」は海外子会社についても、国内における親会社と子会社の関係を適用して、海外子会社の管理の特徴を明らかにしている。日本企業の海外子会社管理も、国際事業部の段階からグローバル構造段階に移行しつつあると捉えられている。

日本企業の海外関係会社管理の特徴を文献やヒアリングから見ると次のように言える。米系企業や欧州系企業と比較して、①経営計画が少ない、②問題解決にインフォーマルな手段が使われる、③目的のはっきりしない本社幹部の訪問が多い、④マニュアル化されていないなどである。日本本社へのヒアリングによれば、①システム化が進んでいない、②現場主義が多い、③要員の専門化が強いことであった。システム化、公式化が少ない点において、国内での日本的な特徴が海外でも表れていることである。

海外関係会社の新しい方向としては、第1に、本社における海外事業部を廃止して、地域統括会社の設立やアメリカ本社の設立の方向である。第2に、外国人社員の採用と全員国際要員化の方向である。第3に、人の国際化と並んで、管理システムも国際的な水準に変化させることである。このように管理システム全体を日本的なものから国際的なレベルの仕組みに変えていくことが求められている。

では、海外現地生産の普及に伴って、高度成長を支えてきたといわれる日本的経営は有効性を失い、根本的に変わらざるを得ないのであろうか。植村省三『『国際化』の進展と日本的経営の展望』はこの問題を正面から取り上げている。第2次世界大戦以降、日本経済の奇跡的成長を支えてきた日本的経営は、戦後の経済変化の中で崩壊が度々論じられてきた。今や国際化の中で、日本的経営の改革が論じられている。

トヨタとGMの合併会社で1984年に設立されたNUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.) はその典型として取り扱われている。従来の在米日系企業とは異なり、アメリカの産業別労働組合UAWと団体協約を結んで会社を改革し、小型自動車の生産に成功している。職務の幅を大括りにし、野球的な職務編成からチーム作業方式を導入し、QCサークル活動も導入している。不況の中でもできる限りレイオフは行わないようにしている。かなり日本的な作業組織や雇用慣行を実行しているのである。

NUMMIの成功をめぐり日本的経営の評価が分かれているが、アメリカにおいても日本的な作業組織や雇用慣行が成功した事例があることは事実である。植村報告においては、日本的経営は日本の文化に根差したものであり、経営方式は受け入れ国の文化によって、かなり変容するとされている。この「ハイブリッド工場」は安保哲夫教授らの研究グループにより、文化の異なる世界の国々の実態調査で明らかにされている。現地の工場の経営は、日本本国で実施されている日本的経営のやり方がそのまま有効性を発揮できるとは考えにくい。

海外の現地における工場では日本的経営がハイブリッド化されるとしても、海外生産比率が高くなるに伴って日本本社の経営自体も変わりうるのであろうか。林 吉郎「海外生産三〇パーセント時代へ向けての本社の国際化」においては、本社の国際化がどの程度進んでいるかを本社の中間管理職へのインタビューを通じて明らかにしている。本社の国際化を示す指標として6つの質問を用意しているが、1988年当時の状況では、国際化を示す指標に対しては否定的な回答が多かった。日本企業経営全体が国際化することの困難さを実証している。

1980年～1985年に4回にわたり72社のインタビューを行い、さらに出向日本人経営者200名、現地人管理者100名をインタビューして、20世紀末の日本本社の理想像を次のようにまとめている。

- ① 現地人経営者から見て尊敬し同一化できるCIと経営理念・組織文化を持っていること。
- ② 現地を理解し効果的な本社・現地および現地の日本人・現地人のイ

ンターフェースを開発管理できること。

- ③ 新しい技術・経営革新情報を常に供給できること、またそれに付随したトレーニングを行うこと。
- ④ 一方的な命令だけではない柔軟性を持つこと。
- ⑤ 現地と本社の人事交流がTwo-wayで存在し、したがって本社の上位経営管理職に外国人が就いていること。
- ⑥ 経営理念・文化、人間関係で方向付けしながら権限移譲のルールを明示化すること。
- ⑦ 本社企業の所有構造が多国籍化すること。

これらは、あくまで1980年代の日本本社の理想像である。現実に本社の管理職にインタビューした記録を見ると、これらがすぐに実現されていない現実が語られている。しかし、海外生産30%時代には、これらの諸条件を実現することにより、海外のだれの目から見ても「魅力のある企業」として評価される必要がある。

日本企業の国際化の第2の論点は、日本企業が現地生産を行うことにより、本社をふくむ日本企業自体が国際水準に近づくこと、いわゆる「内なる国際化」である。

吉原英樹「現地人社長と内なる国際化—多国籍化の新パラダイム—」では、伝統的な国際化であるワンウェー・モデルから新パラダイムへの移行の条件が示されている。

伝統的な多国籍化の発想は次のようなものであった。

- ① 経営資源は日本の親企業から海外拠点に一方的に移転されるのみである。
- ② 海外拠点の役割は、親企業が決めた戦略を事項するのみである。
- ③ 海外拠点は親企業に全面的に依存している。
- ④ 海外拠点の主要なポストは日本人が占めている。

しかし、今や企業活動が国際化し、国際化の優位性を活用する時代に入る

と、新しいパラダイムに移行し、発想の転換を図る必要が出てくる。その発想の転換を促進する具体的条件として次のようなものが挙げられる。

- ① 海外拠点のトップに現地人を起用する。
- ② 海外拠点のミドル・マネジメントに現地人を活用する。
- ③ 研究開発の海外拠点を作る。

さらに日本の親企業のグローバル志向を強めるためには次の具体的条件が必要になる。

- ① トップ・マネジメントのグローバル志向を強める。
- ② 本社スタッフ（企画、人事、経理など）のグローバル志向を強める。
- ③ 日本の親会社に外国人を入れる。

このような具体的な対策をとることによって、「仕方なしの多国籍化」から「優位性を求めている多国籍化」にパラダイム・シフトすることになる。

既述の2つの論点は、1980年代の日本企業が現地生産を積極的に進める場合にどのような問題があるかに焦点を当てて統一論題報告を整理したものである。しかし、日本企業の国際化という課題を広く考えれば、これ以外にも多くの論点が存在する。坂本恒夫「企業集団財務の国際的展開と部分的変容—国際金融証券市場の重層化と分割化」は財務の面から日本企業の国際化を検討したものであり、日本の企業集団の影響が国際金融市場に与える影響を論じている。

藤井光男「戦間期日本繊維産業の朝鮮進出とその経営—源流としての日本多国籍企業」は植民地化政策の下で海外生産拠点を海外に求めた日本企業を多国籍化の源流とみなしてその産業の実態や経営の現実を歴史的文献を駆使しながら説明している。広い視野から学問的に国際化を検討する場合には不可欠な論点であろう。

### 3-3 第58集の現代的意義

---

第58集は1980年代の日本企業の国際化の経営課題を明らかにしたものである。1960年頃より日本企業の国際化が始まってから20年後の諸課題である。その後30年ほどが経過した2010年代にはさらに新しいパラダイムが必要になっている。日本は人口減少社会に入り、経済の市場はもはや海外を求めざるを得ない状況に追い込まれている。従業員100名前後の中小企業であっても、存続のためにはグローバルな市場で競争せざるを得なくなっている。市場をInternationalと見るのではなくGlobalとみて、対策を考える時代に入っている。観光地であってもインバウンドに見るごとく外国人のお客さんを相手に顧客に対応せざるを得なくなっている。まさに第2のパラダイム転換が必要である。

他方、大学では海外に積極的に出て行こうとする若者が少ないという嘆きをよく耳にする。グローバル市場で競争せざるを得ない時代において、グローバルにものを考える若者の育成が一層重要になっている。企業に就職をする学生であれば、経営学それ自体がもはやグローバル市場を前提とした知識を提供する必要がある。経営学と国際経営学が区別しがたくなってくであろう。そのうえで文化圏に対応した個別の知識が説明されることになる。

経営学や国際経営学の知識は、「光陰矢のごとく」流れていく。しかし、学問として経営学を考えると、より普遍的な、不易な知識も必要である。経営学の知識も不易流行を区別しながら次の世代に伝えていく必要があろう。