

第 9 章 第71回大会～第73回大会

森本三男 MORIMOTO Mitsuo

1 ▶ 第68集

『環境変化と企業経営』(1998年)

第71回大会(1997年)

1-1 統一論題とサブテーマの設定趣旨

第71回大会(1997)は、「環境変化と企業経営」を統一論題として関西大学で開催された。この統一論題は、「地球環境と企業経営」、「アジアの発展と企業経営」および「情報化・国際化と企業経営」の三つのサブテーマに細分された。このような論題とサブテーマの設定は、学会が21世紀を目前にした当時の企業環境が大きく変化しつつあると認識し、「環境変化」の主要問題領域を、地球環境(生態系の汚染・破壊、資源枯渇等)、アジアの発展(事業環境としての東アジアの重要化)、情報化と国際化(経済社会環境の変革趨勢)にあるとし、それらへの企業、特に日本企業の対応が喫緊の課題であると判断したからにほかならない。

1-2 サブテーマ「地球環境と企業経営」に関する報告

経営学における環境問題が高度経済成長の負の随伴現象である公害問題(地球環境=生態系の汚染・破壊)に始まったのは歴史的事実であるが、その後のこの問題への対処は、一方では企業による環境管理の充実(内部的対応)に展

開し、他方では企業のあり方と責任の議論（外部的対応）に発展していった。

このサブテーマの3報告のうち、石山伍夫（日本大学）の「企業における環境管理システム—その機能と構造—」は、内部的対応の報告であり、各種の国際的・国内的規制に対応しつつ、企業の持続的発展のために環境管理を整備・充実すべき諸策とその問題点を論じている。これに対し青山茂樹（静岡大学）の報告「地球環境問題と企業の社会的責任」は、外部的対応の報告であり、日本企業の環境管理の立ち遅れの根本原因は、環境マインドの低さにあるとし、これを是正するには、社会的な規制と監視が不可欠であるとする。

これら両報告は、それぞれ重要な論点を内包しているが、統一論題の「企業経営」の視点からすると、石山報告は、環境管理の充実が企業の持続的発展にいかにかに寄与するか論理構築は背後に押しやられ、その積極的效果が自明の前提とされている。他方の青山報告は、「企業マインド」の内容とその効果には論及が見られず、企業を客観的存在としてその対外的影響を鳥瞰的に批判するにとどまり、対外的責任に対する経営の主体的行為の経営学的議論が欠落しているうらみがある。

対内・対外両側面を踏まえたのは、中丸寛信（甲南大学）の報告「企業における環境管理の現状と今後の課題」であった。そこではまず持続可能社会に向けた企業の役割と責任を論じ、環境管理の現状をPDCAの実践（管理サイクル）として把握し、その態様の多様性と限界を考察している。実践の多様性の根底には、環境対応の思想（青山報告のいう環境マインド）の混乱があるとし、その内容を技術中心主義と自然中心主義に大別し、両者をさらに2分して4者に整理したうえで、当時の実践状況は①から②へと移行しつつあるとした。

- a. 技術中心主義：人間の英知による技術進歩が問題を解決する。
 - ① 技術楽観主義（豊饒主義者 cornucopians）：人間の能力と技術進歩は無限であり、市場メカニズムによるそれらの活用によって地球環境問題は解決できる。
 - ② 調和型開発主義（環境管理者 environmental managers）：適切な環境管

理の下で開発と環境保全を両立させるべきであり、またそうすることは可能である。

b. 自然中心主義：自然の摂理に逆らってはならない。

③ 地域社会主義(自己信頼者 soft technologists)：適正技術とローカル資源による小規模開発を是とし、この方向に行動すべきである。

④ ガイア主義(Gaiaism, deep ecologists)：自然生態系の保全、持続可能性原則を絶対視し、これをすべての人間活動の規範とすべきである。

報告は、②～④の思想に関連して、地球環境の持続可能性(sustainability)を実現する行動指針として、資源の利用基準の提唱、例えば資源利用速度を資源再生速度以下に落とす等があるが、これら基準を含め、現行の環境管理に関する外的規制と内的諸策では、環境問題が解決するとは思えない、と結んでいる。

中丸報告は、統一論題に正対したが、内外諸説を取り込んで独自の有効で説得力のある経営原理の確立を目前にして終わった感が深い。これは報告者の論究不足ではなく、当時の実践の蓄積も理念の整理から確立への展開も不十分な状況、それらを反映した理論研究の未成熟と課題を示していると思われる。

以上の3報告は、環境適応の見地からすれば、それぞれ内部的適応、外部的適応、および適応の原理を問題にしているが、当時の日本の企業と経営学が地球環境問題について何をどのように考えて実践していたかを示している。その後、日本はともかくも地球環境問題を克服し、途上国の同種問題に知識・経験・技術を提供するまでに発展するが、そこに至る苦闘の思索と実践の経過をこれらの報告にうかがうことができる。

1-3 サブテーマ「アジアの発展と企業経営」に関する報告

この当時、アジア特に東アジアでは、日本の高度経済成長に触発されてまず韓国・台湾を先頭にNIESが急速に工業化を推進して先進国を急追し、中

国は鄧小平の「南巡講話」を契機として経済の改革開放に向けて市場経済化を開始していた。こうした中で日本の経営学は、日本企業の国内生産・輸出依存の戦略と体質の変革、海外進出やそれに伴う「空洞化」問題の研究に追われていた。

徳永善昭(亜細亜大学)の報告「地域市場の発展とリージョナル・マネジメントー地域統括会社の役割からー」は、アジアを急速に成長しつつあるリージョナル・マーケットないしエマージング・マーケットと認識し、それに対応する戦略として、現地に進出した生産・販売の子会社を調整する地域統括会社の必要性和役割を論じた。すなわち、これまでの国内市場と海外市場の区分に対応する親会社(本社)と子会社(現地)の2層構造に加えて、中間に地域市場とそのための地域統括会社を介在させた3層構造を提唱する。その地域統括会社の役割は、地域子会社の①持株、②調整・支援、③戦略中枢の3機能にすべきであるとし、その細目と現状を日系先進企業の現地実態調査によって検証している。

徳永報告の中間的統括という指摘は、その後の日本企業の国際展開に照合すると、基本的に妥当であった。ただし、中間的統括は、業種によって地域別統括(例、自動車、金融)と製品別統括(例、電機)に分化・進展し、戦略と組織の適合理論が構築されていく。徳永報告は、このような実践と理論の展開に先鞭をつけた意義をもっている。

佐藤義信(愛知学院大学)の報告「東南アジアにおけるグループ戦略の新展開ートヨタ自動車のケースを用いてー」は、東南アジア自動車市場の実態とそれへの適応を、トヨタ自動車について分析し、「日本、台湾と中国におけるグローバル型企業の国際分業について」と題する劉仁桀(台湾・東海大学)の報告は、工業化段階の異なる国・地域間の企業間・企業内分業が、垂直分業から水平分業に推移することを、日台と日中にまたがって事業展開している日本企業の事例により検証している。佐藤報告は、「グループ経営」の細目を強調しているが、統一論題報告としては、現地グループの細目よりも日本の本社や事業との関係を含めた経営構造の解明に注力すべきであった。また、劉報告の事例分析そのものは、その後の日中台の経済的・政治的パワーの変化を考えると一般化に難があるが、報告が提起したグローバル化による

国際分業の変化ないしそのあり方という命題は、重要な指摘である。同時に、国際化の背後につきまとう負の側面としてカントリーリスクを見逃すべきではない。

以上の3報告は、日本企業の東アジア進出がまだ初期の試行錯誤段階にあることを示しているが、その後の展開の課題を予示した点に意義が認められる。

1-4 サブテーマ「情報化・国際化と企業経営」に関する報告

このサブテーマの前段の情報化・国際化は、変容する企業環境の世界的な基本潮流を示すものであり、その広範な含意をどのように規定するかが、報告の視点と内容を、つまり経営学的意義を決定的に左右することになった。

情報化・国際化を広角的視座でしかも歴史的に理解すべきであるとしたのは、齋藤貞之(北九州大学)の報告「ドロッカー知識社会論について—現代経営学の課題—」である。ドロッカーは、現代を産業社会から離脱してそれと「断絶」する時代であるとし、このようなポスト資本主義時代の中核概念は「知識(knowledge)」にある、とした。報告はこのような知識社会論に依拠しつつ、現代経営学の課題を探究する。知識は有用性(utility)をもたらし、財を生み出す一つの資源とみなされるから、それは「行動にとって有効な情報」「成果に焦点が当てられた情報」である。こうした知識の利用は、まず肉体的仕事(work)への組織的・目的的適用として体系化されたが(科学的管理)、知識社会では知識の「知識それ自体」への体系的・目的的適用が必要になる。既存知識を目的的・組織的に適用して最善の成果を上げるかを見出す知識、これこそが「マネジメント」に他ならない。したがって現代経営学の課題は、「知識適用の革新」すなわち「マネジメント革新」であり、それは必然的に既存知識の適用の破壊を内包した創造的破壊すなわちイノベーションになる。かくて、イノベーションこそが最重要かつ喫緊の経営の研究と実践の課題である、と結論する。

齋藤報告は、サブテーマの情報化と企業経営について大局的視点から学説的に論議しているが、知識・情報には本質的に国境がないということである

うか、国際化については全く言及がなかった。この点で対照的に、知識の仕事への適用の次元では国際的に相違があることを検証しようとしているのは、篠崎恒夫(小樽商科大学)の報告「ジャパナイゼーション・ボルボ軌跡・トヨタ実験」である。

篠崎報告は、トヨタ生産方式(lean production system)とボルボ社による一連の自動車生産改革を交織させつつ、両者を共通面と異質面から分析し、両方式を融合する可能性を模索した。両方式は、危機意識をもって環境変化を受け止め、情報、特に理念の共有に基づく独自の全社的革新を推進した点で共通している。しかし結局のところ、両者の融合は不可能と結論した。それぞれの置かれた状況、とりわけ社会・文化の基盤が相違していたからである。ただし、日本側は労働の人間化に多くを学び、スウェーデン側は製品開発、供給業者との長期的協力関係、規律重視のQCについて多くを学習したという。

サブテーマに即していえば、篠崎報告は、知識の移転である情報化には障壁がないが知識の適用としての国際化には制約がある、という重要な示唆を与えている。

太田進一(同志社大学)の報告「情報ネットワーク化と企業経営—外注化、世界化、協調化、仮想化を中心に—」は、サブテーマに正対して経営レベルで問題を考察している。まず当面の環境変化の量的・質的様相を、大競争化・情報網化、双方向化に集約する。大競争化(メガコンペティション)は、鎖国的ブロック経済が世界経済に組み込まれつつある状況をいう。情報網化は、LAN(企業内)からINTERNET, INTRANETへの展開であり、VAN(付加価値情報網)の可能性の拡大である。これらは、従来の下請けのような一方向性(支配と従属)の関係に代えて、双利共生型の関係を基礎にする。これらの環境変化の様相に情報化と国際化というサブテーマを重ねると、外注化、世界化、協調化、仮想化という経営課題が浮上する。外注化の徹底はアウトソーシングになり、情報化とあいまって世界中から即時に必要な最善の資源を調達することを可能にし、ファブレス製造業のような経営モデルが成立する。外注化の本質は専門性の相互提供であり、その範囲はグローバルである。このような情報網で結合された相互依存性の高い企業集団が共存を全う

するには、戦略的提携（アライアンス）以上に濃密な相互信頼の協調を維持しなければならない。そこでのコソーシングが一層高い付加価値を生み出すように機能する様相は、「ヴァーチャル・コーポレーション」と呼ぶ仮想化である。その実態は、図面も模型も使用せずネットワーク上で多数の企業が国際的に連携しつつ、巨大航空機を生産している例によって感得できよう。なお以上のような展開は、組織変革（権限委譲、職務拡大、チーム制等）、人事改革（採用や教育訓練の刷新、処遇の見直し等）など、経営全般のイノベーションとあいまって初めて可能になる、と報告は付言している。

太田（進一）報告は、全体として、その後の企業経営の変容の基軸を的確に予示したばかりでなく、経営学の各分野における研究課題を情報化や国際化の環境変化の趨勢に目配りしながら提示した点で、その意義は大きい。齋藤報告が経営学の現代的課題を一言でイノベーションとして集約したことに重ね合わせれば、それを企業内外の領域における具体的な理論的・実践的課題として示した点に、太田（進一）報告の真価を認めるべきである。

1-5 第71回大会統一論題報告の経営学的意義

経営学における環境問題は、地球環境問題から企業環境全体の体系的認識へと展開し、企業環境は物的・経済的・社会的・技術的などの下位環境を内包し、外部環境と内部環境から構成される一つの3次元システムとして理論化され、そうした環境の中で行動する企業は、内外環境、特に外部環境の変化に適応することが最終的経営課題であるとされるようになった。統一論題の問題意識は、このような企業環境論を前提とし、そこから環境変化とそれへの適応の重要問題領域として、三つのサブテーマを設定したと理解できる。

三つのサブテーマに関する9報告を通観すると、21世紀を迎える企業経営の問題すなわち経営学の中心課題が、内部環境の合目的的整備（内部管理）から外部環境の変化への適応（戦略経営）に移行していることが明示的か暗黙裡にうかがわれる。これは、ほぼ20世紀と共に始まった経営学の展開が、科学的管理による現場管理から内部管理の体系化・総合化を経て、経営活動全

般の戦略的行動の次元へと拡充してきた経緯からすれば、当然の成り行きであった。論者によっては、この傾向に情報化と国際化の趨勢を加えて、今や経営学の課題は戦略経営から知識経営へ、内部効率指向から外部環境適応指向へと推移しつつあるとしている。こうした広義の環境適応のための企業システムと経営戦略のあり方が21世紀を迎える経営課題になることを、この大会は示したのである。

2・ 第69集

『21世紀の企業経営』(1999年)

第72回大会(1998年)

2-1 統一論題とサブテーマの設定趣旨

第72回大会(1998)は、「21世紀の企業経営」を統一論題として、札幌大学で開催された。大会プログラムの趣旨説明によれば、21世紀を目前に控え、企業経営の諸問題に思いを馳せる好機として、現状認識と将来展望に通例より長いタイムスパンを取り、将来展望にやや力点を置いた議論を行いたい。そのために、この論題を「新時代の企業システム」および「アジアと日本」の二つのサブテーマに具体化する。前者では、営利企業の位置づけ、戦略的提携、組織と労働のあり方、企業統治等、報告者の視点から21世紀の企業システムないし経営システムを論じてもらう。後者では、グローバリゼーションの中で重要度を高めているアジア諸国との相互依存関係を展望し、異文化環境と経営等、量的発展と質的転換の両側面を考察してもらいたい。これらを通じて、「経営学が21世紀の学として存続するために我々は何をなすべきか？」を問いかけるのが統一論題の趣旨である、としている。

2-2 サブテーマ「新時代の企業システム」に関する報告

4人が報告したが、統一論題の21世紀という長い時間幅の中で「新時代」をいかに認識し、「企業システム」という経営学の基本概念をどのように定義するかにより、報告の性格と内容が多様化すると予想された。

太田肇(滋賀大学)の報告「ワークスタイルの変化と組織の革新」は、人間が組織に関与する姿勢、換言すれば組織に対する個人の指向、より具体的には個人の働き方ないしキャリア形成のスタイルが変化しつつあることに新時代の特徴を求め、その変化に対応した組織の革新が企業に求められるとする。新時代の間人像は、既にプロフェッショナルと呼ばれる職種に典型的に見られるもので、「仕事人モデル」と呼んで普遍化することができる。こうした人間モデルに対応する組織としては、先行研究にある「有機的組織」を超えて「インフラ型組織」がふさわしいと提唱する。

太田(肇)報告は、論題設定の趣旨に例示された近未来の組織と労働の問題についての報告であり、その限りにおいて有意であるが、結論的鍵概念「インフラ型」の理論的裏付けと内容が明示されず、組織一般論を超えた企業システムとしての検討が判然としない。

岡本博公(同志社大学)の「生産システム・事業システム・企業システムの展開」と題する報告は、企業を生産・販売・購買のシステムとサプライ・チェーンに即して定義し、それを21世紀型事業システムとして構築するには、現場活動単位・事業単位・企業の3層構造、および戦略的提携・アウトソーシング・ヴァーチャルコーポレーションといった外部関係、の内外二つの視点を加味して、「統合的システム」として把握する必要がある、とする。

岡本報告を組み立てている個別の内容には既に論じられたものが大半であり、経営学的に興味を引くのは、統合的システムの「統合的」の21世紀的含意である。残念ながら、この点を深耕した形跡は乏しい。前節の太田(進一)報告のように、新時代の趨勢を情報化や国際化に求め、それらに対応する経営の視点を設定するような展開が望まれた。

「21世紀の日本企業の課題」と題する厚東偉介(早稲田大学)の報告もまた、サブテーマへの真っ向からの取り組みである。企業は「多重的合成システム」であり、その多重性の源泉である経済的・社会的・文化的・政治的・法的・技術的・エコ的等の要請に応えなければならない。加えて、日本企業の場合には、日本的特質に起因する課題も抱えている。これらに日本企業の当面している国際化、情報化、人間化等の時代的要請を加味して、報告は、具体的に広範・多岐な「課題のリスト」を提示した上で、日本企業にはそれらを成

し遂げる組織能力があるし、それが「現在もあることを認識すべきである」としている。

厚東報告の示すステークホルダー・アプローチによる企業システムの問題は、明確でしかも精緻である。その企業システムの当面の課題は、具体的であるが羅列的例示の観がぬぐえず、課題を遂行する「組織能力」については、その存在の確信は是とするが、課題遂行の統合的推進力としての経営理論的論考を深める必要があるのではないか。

小松章（一橋大学）の報告「コーポレート・ヘゲモニー—Neoinstitutionalismの立場から—」は、サブテーマを強く意識し、新時代の企業システムの本質と課題を考察した。日本では、日本型企業システムは崩壊し、アメリカ型を追従する法改正やグローバリゼーションもあって、新古典派経済学ないし new institutionalism の企業観が流布している。それは合理的人間像と市場原理を理論的拠り所とし、株主の所有・支配・統治、企業価値最大化を行動原理とする企業システムである。だがアメリカにさえ、こうした見解への批判がある。その中に、自由意思主体人間観、制約と競争により経済制度は進化するとの二元論を基礎とした制度学派の流れが、1960年代以降にプラグマティズムと結合して neoinstitutionalism と自称するようになった学派がある。これは、日本語訳では同じ「新制度学派」になるが、上記の new institutionalism とは全く別のものである。その neoinstitutionalism の論者 W.M. Dugger は、帝国型コングロマリットを典型とする巨大企業が支配する現代経済では、グローバリゼーションが要請する規制緩和とは正反対の、コーポレート・ヘゲモニーに対する規制と民主化のための諸制度が必要、と主張している。

学説紹介の形を取った小松報告は、サブテーマ「新時代の企業システム」に関連して、二つの重要な課題を提起している。第1は、コーポレート・ヘゲモニーを強調する企業システム論は、経営学がほぼ共有する Berle=Means 以来の制度学派的企業観、さらにはその展開と見なされるステークホルダー・アプローチとどのように関連するのか。修正か、発展か、代替か、それとも全く異質の企業観か、という理論的課題である。第2は、アメリカ型企業システムをひたすら追従している日本の法制度改変とそれに拘束されて

いる日本企業の現実に、経営学の立場からいかなる改革を訴えるべきか、という実践的課題である。

2-3 サブテーマ「アジアと日本」に関する報告

アジアがサブテーマに登場するのは2年続きである。日本とアジア諸国との関係の急展開が背景にあるが、3人の報告はこの点をどう認識したであろうか。

汪志平(札幌大学)の報告「中国における私営企業の行動様式」は、改革開放初期、つまり1980年前後から1990年代前半の中国の私営零細企業の実態と動向を描写している。文化大革命によって圧殺された私営零細企業は、改革開放によって経済の重要部分として復活されたが、中国経済での比重は小さく、育成策は消極的で、その後の発展の足取りは重いという。だがこの報告には、日中関係への言及は皆無である。情報の乏しい改革開放前後の中国の私営零細企業に関する知識としての意義はあるが、既に郷鎮企業の躍進、国有企業改革、股份(株式)制等の研究が相次いでいた中では、端役にスポットの観がある。

佐護譽(九州産業大学)の報告「韓国労使関係の現状と展望」は、韓国の労使関係について、法制・制度・慣行の変遷を通観しつつ、その特色と課題を明らかにしている。しかし、統一論題に即した21世紀への展望、サブテーマに即した日本との関係、特に日韓経済交流に伴う相互作用の積極・消極面については言及がなく、韓国の事情説明に留まっている。

佐護報告に先立つ国際化の初期、中小企業を含む日本企業の一部は、主として低労務費を求めてNIES韓国に進出したが、過去の日韓関係の特殊事情に影響された、他国には見られない政治色の強い過激な労使紛争の事例が少なからず発生した。政治と経営、国際化とカントリーリスク、リスクマネジメント等の課題を含むこの教訓は、日本企業のアジア進出問題に留まらず、国際経営論に大きな影響を与えると思われる上に、若干の事例研究が既に存在するにもかかわらず、なぜ全く取り上げられなかったのであろうか。

大石芳裕(明治大学)の「在アジア日系企業における国際ロジスティックス

戦略の展望—タイ自動車企業の課題—」と題する報告は、タイ通貨パーツの暴落(1997)に直面した在タイ日系自動車関連企業が経営危機に陥った際に、いかなる適応行動を取ったか、そこから得られた教訓は何か、その経過と対応を詳細に分析している。

為替相場の変動、特にその激変は、国際化した企業の経営に重大な影響を及ぼし、時には死活問題になる。この問題は、国内だけで完結している企業には発生しない国際化に伴うしかも今後頻発する可能性の大きな経営問題である。国際化時代、この問題を詳細に析出した大石報告の意義は大きい。だが率直に言えば、統一論題報告としては、せっかくの貴重な教訓を特定の産業・企業の問題に局限して矮小化するのではなく、国際化企業一般に適用可能な経営理論構築の方向に展開して、より大きな意義を持たせてほしかった。

具体的に指摘しよう。報告が提示した知見の中に、通貨変動の影響を同国の複数の産業がどのように受けたかを示すデータがある。それは、調達と販売を2軸とし、各軸を国内(現地)と国外(母国)としたマトリックスである。それによれば、国外調達・国内販売戦略を取る輸送用機械(自動車を含む)産業は、絶不調に陥った。これに対し、国内調達・国外販売戦略を取る繊維・食料品産業は、現地通貨安が追い風となって好調になった。また国内調達・国内販売戦略の化学産業はやや不良であったが、国外調達・国外販売戦略の電気・電子機械産業はやや良であったという。この知見は、為替変動という一つの環境要因の変化が、産業により、さらには個別企業ごとに異なる結果をもたらすことを示している。統一論題報告としては、このような現象を理論化すべきであったのではないか。経営戦略論には、資金の流れの推移に対応した製品ポートフォリオの理論が存在するが、国際化に対応して為替変動を資金の流れに組み込んだ戦略理論は、少なくともこの段階では未開拓である。

「アジア」関連サブテーマは前年に続き2年目となったが、アジアと日本の関係についての論究に乏しく、この点に限れば前年の大会に上乘せする成果はなかった。そうした中で、為替問題を戦略論に取り組む手掛かりが提示されたことは、国際化がますます進展すると想定される21世紀の経営学の展

開に、意義ある一石であったとしたい。

2-4 第72回大会統一論題報告の経営学的意義

「21世紀の企業経営」という統一論題は、過去約1世紀の歴史を持つ経営学の世紀末の課題としては、重すぎたかもしれない。そのせいか報告者は、統一論題はそれとして横に置き、目前の具体性の高いサブテーマそのものについてはそれなりに取り組み、その限りで経営学研究の前進に寄与する相応の成果を残した観が強い。

第1のサブテーマ「新時代の企業システム」について、21世紀の企業経営問題の検討に役立ちそうないくつかの新しい命題の提示が見られたが、その説明に注力することに追われたせいか、これまでの企業システム論とのつながりへの配慮が弱く、経営学特に企業論の新世紀を目指す展開という要請からは、さらに掘り下げる論点を提示する出発点の役割に留まったと感じさせた。

第2のサブテーマ「アジアと日本」について、上述したように「アジア」はその重要性から2年連続のテーマとされたが、統一論題はもとより、前年の報告やこの1年間の現実の急速な展開と変容は殆ど報告に反映されず、アジア関連の経営学研究の進展への寄与が薄かったと言わざるをえない。欲を言えば、アジアと日本の関係を基礎にしたスケールの大きな本格的経営研究、例えば同時期に発表されているChen, Min (1995) *Asian Management System: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*, Routledgeのような成果(同書は日中韓の企業を儒教の視点から考察している)の出現が、アジアの中で経営学研究の先達である日本の学界から出て欲しかった。この大会後、アジア特に中国と日本の関係について個別細目の研究は急速に積み上がったものの、当面する問題の実証研究が多く、経営の深奥に肉迫する理論的成果は乏しいと言わざるを得ないのが実情である。

3・ 第70集

『新しい世紀と企業経営の変革』(2000年)

第73回大会(1999年)

3-1 統一論題とサブテーマの設定趣旨

同志社大学で開催された第73回大会(1999)は、「新しい世紀と企業経営の変革」を統一論題とし、「グローバル・スタンダードと企業経営の変革」、「規制をめぐる諸問題と企業経営の変革」および「経営者の役割と企業経営の変革」の3本をサブテーマとして設定した。大会プログラムによれば、21世紀を目前にした世界は、グローバリゼーションと組織離れの大きなうねりの中にある。企業はこうしたうねりに対応する変革を要請されている。グローバリゼーションは、国境を越えた経営活動のルールや慣行の形成と、それらへの適合がなければ成立しない。組織離れは、市場と企業の関係や企業間関係から組織と個人の関係に及ぶ広い問題を含んでいる。企業の変革はまた、規制という視点から再検討する必要がある。さらにまた経営学としては、変革を推進する中心主体としての経営者の役割を、改めて考える必要がある。以上が統一論題とサブテーマの設定趣旨であるとされた。

3-2 サブテーマ「グローバル・スタンダードと企業経営の変革」に関する報告

経営の国際化の規範としてグローバル・スタンダード(以下「国際標準」)の重みが急速に高まった中、このテーマについて3人が報告した。

中原秀登(千葉大学)は「研究開発者のグローバル・マネジメントー日本、英国、韓国、インドの国際比較を通してー」と題し、これら4国の企業が国際化の進む研究開発をどのように管理しているのかを比較し、日本企業の課題を明らかにしようとした。比較の知見は、研究者の国際移動が原因となつて、研究体制、研究の自由度、研究者の採用・処遇等について共通化が見られたことであつた。この知見はある程度予想されたものであつたが、「共通化」が国際標準と呼べるほどの規制力を持つのかは明らかにされず、より大きな問題点は、研究開発の国際化が、統一論題の求める企業経営の変革、例

えば研究開発費の巨額化が企業間の提携や連合を促す、といった問題にいかに関わるのかへの踏み込んだ論考が見られなかったことである。

「部品事業部門の分社化とGIS連合—GM社を事例として—」と題する井上昭一（関西大学）報告は、内作率の高かったGM社が部品事業部を分社化して、モジュール・サプライヤーないしシステム・サプライヤーとした変革と、同じく同社が合従連衡の一環として日本のいすゞおよびスズキとのGIS連合を形成した、GM社の二つの生き残り戦略の狙いと効果を分析している。結果として、分社化は選択と集中を、連合は相互の弱点補強を、それぞれ狙いとしていると結論した。

GM社による生き残り戦略の有効性について、井上報告の検証は弱い。分社化については、先行成功事例であるトヨタと日本電装（現デンソー）との比較があっても良かったのではないか。GIS連合の相互の弱点補完という狙いは当然として、スズキは比較的早期に離脱してVWとの提携を組んだり解消したりし、いすゞとの共同開発は解消し、代わってホンダと提携するなど、離合集散の激しい展開となった。最大の問題は、結果はともかくとして、GMが二つの改革をどのような一貫した理念と論理で展開したのか、そしてそれらが国際標準とどのように関わるのかの戦略論的考察に及んでいないことである。

寺本義也（北陸先端科学技術大学院大学）の報告「経営のグローバル・スタンダードとグループ経営の変革」は、サブテーマに正面から取り組んだ。まず国際標準という英語は存在しないとし、このサブテーマを展開するには、ルール（rule）とスタイル（style）の組み合わせにより経営を理解しなければならず、変革の最重要課題はグループ経営にある、とする。ルールは強制力のある規範であり、サブテーマからすれば国際的な標準・条約・協定等がこれに該当するが、企業はそれらに順応しなければならない。スタイルは、特定の歴史・文化・社会の中で企業が主体的に選択する経営の実相であり、統治・戦略・組織・管理制度等がこれに該当する。そうすると、変化するルールの制約下でいかにスタイルを形成するか の解明が、統一論題に答えることになる。その基盤は20世紀には単体経営であったが、21世紀のそれはグループ連結経営にならざるを得ない。経済のグローバル化に伴う持株会社解

禁・国際会計基準（連結・開示等）・環境基準のような国際標準など各種のルールの変化と、競争の激化に伴う合従連衡の必要から、M&A、経営統合、戦略的アライアンスのような、従来の単体経営を超えるスタイルへの変革が避けられなくなるからである。グループ連結経営にとっての革新の必要は、①全体を方向づける「グループ経営戦略」の明確化、②戦略実現のための「経営システム」の強化、③全体を効果的に統治する「グループ企業統治」の3点である。スタイルの定義から、日本のグループ経営はアメリカのスタイルを無批判に取り入れるのではなく、主体的・能動的な選択でなければならず、そうした選択による革新が存続と発展を可能にする、と結んでいる。

寺本報告は、新世紀への経営の基本動向を単体経営からグループ経営への移行、と大胆にしかも適切に要約し展望しただけでなく、グループ経営の視点から、経営学の全領域にまたがる問題提起を行っている。すなわち、1990年代に入って、日本では、企業統治、企業間関係、持株会社解禁、国際戦略、連結時価会計等が個別に華々しく論議され始めたのであるが、それらを経営スタイルという独自の視点から体系的に整序した試みは説得力があり、21世紀企業の姿として提示しただけでなく、法曹・産業経済界の無節操なアメリカン・スタイル追随に対する経営学からの批判として、大きな意義を有すると言える。

3-3 サブテーマ「規制をめぐる諸問題と企業経営の変革」に関する報告

国際化は参入の自由を要請し、日本でも「持株会社解禁」（1997）「金融ビッグ・バン」（1998）等の規制緩和が行われた。このテーマでは、3人が報告した。

坂野友昭（早稲田大学）は「米国・金融自由化とファイナンス・カンパニーの戦略」と題し、世界の金融市場の一つの中心である米国での金融自由化と、それを受けた金融企業の「戦略転換」を詳細に報告した。

これまでの日本の経営学は、事実上、製造業を研究対象とし、金融業は無視に近い扱いであった。それは金融業が強い法規制と（当時の大蔵省の）濃密な行政指導により、横並びの画一的行動を余儀なくされて「経営」不在の状

況にあり、研究の関心を呼ばなかったためである。金融業の研究は、実務・業務の内容に関する商学的研究か、金融経済論や証券経済論のような経済学的研究に委ねられていた。こうした事情のため、この坂野報告自体は、殆どの日本経営学会会員にとって消化不良で、問題提起以上には受け取られなかったように思われる。だがその故にこそ、規制緩和となれば、金融・銀行業の企業も競争に直面する当事者として、革新すべき経営問題を多数抱えていたはずである。このような視点からすれば、坂野報告の経営学的意義は、単に新研究分野開拓の先駆である以上に刺激的である。事実、21世紀に入り、銀行に関して経営学各分野の研究成果を援用した本格的な銀行経営論の展開が顕著に開花し、更に各種事業の経営論を促すようになるのである。

中野裕治(熊本学園大学)の「規制緩和と組織の境界」と題する報告は、規制の組織論的意義を組織の本質の視点から考察しようとした。すなわち、規制緩和の理論的含意を規模・範囲・連結の各経済の角度から検討し、「緩やかな結合」において経済の創造性が高まる点が規制緩和の本質であること、しかしそこでも何らかの管理が必要であり、それには参加主体の自発性を前提とした自己管理状況がふさわしいこと、そこでの協働は伸縮自在の外延的拡大可能性を許容することにより、組織の境界は重要性を喪失する。かくて規制緩和は、組織と市場を対極とする軸で言えば、中間組織を市場寄りに改革することになる。こうした規制緩和には、「安全ネット」が必要との主張があるが、それは「市場主義的社会主義」であるとして報告はこれを批判し、それに代わる自身の「自己管理能力必要論」は、「市場主義的資本主義」もしくは「組織主義希釈論」であるとしている。

中野報告のような、規制緩和の本質を理論的に突き詰めた議論は、経営学では希少であり、その意味で極めて有意義である。20世紀末の経営学には、loose coupling, あいまい経営学, ごみ箱モデル等の一見奇抜な新規命題が相次いで主張されてくるのであるが、その一端を規制緩和という極めて現実的な問題と結びつけたところに、「組織希釈論」の独自の境地がある。だがそれを「企業経営の変革」という統一論題の投げかけた課題に結びつけて具体化することが、21世紀の経営学の課題として学会に求められることになる。

玉村博巳(立命館大学)の報告「持ち株会社解禁と日本型企业経営」は、問

題意識の身近さ、および理論と実践の双方に関連しているとの2点から、統一論題報告として興味を感じさせた。日本では、第2次大戦後、財閥解体・経済民主化のためとして禁止されてきた(純粋)持株会社が、この大会直前の1997年に解禁された。報告は、そのことが日本的経営、特に3種の神器論・株式持ち合い・企業系列・企業統治等にどのように影響したかを事例に言及しつつ考察し、今後どのように推移するかを展望している。その結論として、日本では従来から存在してきた事業持株会社の有効性は再認識されるであろうが、純粋持株会社はなじまないであろうとした。

しかし、このような玉村報告の推論は、その後の現実の展開とは整合しない。その後の日本で目立つのは、在来の財閥型企業系列に拘泥せず、中野報告の指摘するルースカップリングの長所を追求する「〇〇ホールディングス」のような持株会社の急速な普及である。この現実の根底には、1業1社・単体経営のワンセット主義を組織原理とする企業グループ(その典型は財閥)の復元と棲み分けでは、グローバル化する競争市場の激動する状況に対応できなくなり、過去の経緯に拘泥しない合従連衡により、生き残りを図らねばならなくなった厳しい状況がある。この状況下では、持株会社の下に従来のスタイルのままの個別企業が単にぶら下がっていることを許容しない。持株会社を頂点とするグループが一つの競争組織として戦略的に機能する経営体、寺本報告のいうグループ経営となるよう、一体となって変革に努めなければならない。そこで最大の課題は、新しい企業文化すなわち新しい(日本型)経営スタイルの創造であり、そのことの理論化が経営学の課題になる。

3-4 サブテーマ「経営者の役割と企業経営の変革」に関する報告

企業における変革の中心は経営者であるが、新しい世紀の経営者はいかにあるべきか。これについては3名の報告があった。

石井耕(北海学園大学)の「戦略的変革と経営者」と題する報告は、経営者の役割を、環境変化に対応して競争優位性を確保するために、戦略転換と組織変革を同時的に遂行することとし、それを戦略的変革と呼ぶ。このような戦略的変革にとって留意すべき点は、遅かれ早かれ生起する経営者の交代と

変革の持続との関連である。経営者の交代による変革の断絶は、好ましくないからである。経営者の交代には、後継経営者への円滑な継承を重視する「リレープロセス」と、変革推進主体である経営者の資質を重視して複数の有力候補者を競わせる「競馬プロセス」があるが、結論は、「一意的な解が存在するわけではなく、多くの事例を積み上げる他にこの問題の研究アプローチはない」とした。

石井報告は、経営者の交代と戦略の継続との関連に注目し、独自の整理をしたものの、実証研究の積み上げにまつとの結論は物足りず、例えば提示した各種「プロセス」の長短得失を整理し、事例に即して検証を加えながら適用条件を鮮明にする、などの踏み込みがあって然るべきではなかったか。言及はないが、企業統治との関連も重要である。

佐久間信夫（創価大学）の報告「日本型企业システムと経営者」は、経営者と各種ステークホルダーとの関係について、日本には欧米に見られない様相が多々あることに注目する。株式の相互保有、議決権の相互付与、従業員持株会、取引先持株会、顧客持株制、企業内労働組合、企業寄りの行政指導、政官業の鉄の三角形等々がそれである。それらを全体として日本型経営と呼ぶ。高度経済成長期には、それは企業の存続・成長に大いに寄与した。その効果の最たるものは、経営者支持機能であり、経営者はこのシステムに支えられて、強力に成長戦略を推進することができた。だがバブル崩壊以後、その逆機能が顕著になった。それは、独善的無責任体制である。そこで必要な変革は、企業システムの再定義であり、具体的には、ステークホルダーとの間の対等互恵で緊張した利害関係の構築である。

20世紀末の日本では、報告者を含む多くの論者により、企業統治（corporate governance）の改革が盛んに論じられていた。佐久間報告は、問題意識の点でそれに連動していると思われるが、この報告の特色は、株主主権論（会社は株主のもの）を基底とする企業統治改革論に対し、株主を内包しつつもステークホルダー・アプローチを基底としていることである。経済学や法学の企業観では、株主主権論が支配的であるが、国際的に経営学ではステークホルダー・アプローチが少なくとも優勢である。佐久間報告がこの点をどれだけ意識していたかは判然としないが、この相違は、企業システムを論じる

場合には決定的である。報告は、伝統を守りながら伝統の変革の基本図を画いた点で、地に着いた実践理論との評価を受けるに値しよう。

「管理の論理，時間および経営者の役割」と題する対木隆英（成蹊大学）の報告は、経営者の役割を「管理」とし、「時間」の資源性・非資源性という視点から、時間が管理において占める重要性に注目しつつ、経営者の役割を再考している。時間は、「その経過範囲を前提に、どのように分割し、割り当て、どのように利用するかを主体的に決定できる」点で、資源的性質を有するが、「目的達成との関連で、主体的、選択的に収集、獲得することができない」から、資源そのものとは言い難い。資源の秩序的結合体である組織について、時間の資源的性質を最大限に発揮しながら、資源の合成力すなわち組織力を極大化することが管理の課題である。その場合、時間の資源的性質の最大限発揮とは、時間の短縮化、節約、高密度利用、タイミング調整等を言う。21世紀は組織環境の変化率が上昇するから、速度ないしスピード化が基本課題となるが、いたずらなスピードアップは、組織内外にコンフリクトを生み、拙速となる。組織には、適正速度がある。適正速度の発見・持続とタイミングを基本とし、変革により課題克服のリーダーシップを発揮するのが、経営者の役割である。

対木報告は、時間という要因に注目し、時間の資源性・非資源性を指摘しつつ、時間と変革の関係に新しい視点を提出し、経営者の役割論に新境地を開拓している。その主張の核ともいえるべき「適正速度」という考え方は、かつて人間関係論が組織変革についてその重要性を指摘した「変化の度合い（rate of change）」を発展したものと理解することができよう。発展とする理由は、人間関係論が組織変化に際して組織構成員の社会的・心理的均衡の安定を重視する部分均衡の視点に立っていたのに対し、対木報告のいう適正速度は、企業の変革という全体的な存続・成長からの主張であることによる。いずれにせよこの報告は、サブテーマ「経営者の役割と企業経営の変革」の根底にある4次元的要因を抉り出し、企業環境の4次元構造を示唆している点に、その意義を認めるべきである。

3-5 第73回大会統一論題報告の経営学的意義

第73回大会の三つのサブテーマの後段は、すべて主題を受けて「企業経営の変革」とされていたから、「新しい世紀」において企業経営に変革を求める主要因は国際標準（の制約）と規制（緩和）であり、変革の主役は経営者と想定され、これらについて経営学の課題と展開が問われたと理解できる。

国際標準は、経済のグローバル化によって急速に重みを増した経営者の意思決定を制約する価値前提であり、規制緩和は同じグローバル化がもたらした経営者の裁量機会の拡大である。経営者は自己の置かれている事実前提にこれらの制約、裁量機会、リスク、さらに空間と時間の要因を加味しながら変革を決定し、推進する。その際、空間の要因に文化的差異のあることを忘れてはならない。こうした決定はすなわち、寺本報告のいう経営スタイルの選択と創造であり、日本企業の場合には、アメリカン・スタイルの追随ではない、そして在来の日本型経営の単なる延長でもないものの創造、すなわち経営スタイルのイノベーションである。それはまさに、新世紀の経営学の最大の研究課題である。

4 ▶ 三大会統一論題報告の総括 —— 21世紀を迎える経営学の課題と展開

三つの大会の統一論題は、現状認識から21世紀の経営学を展望する課題を内包している。

20世紀末の世界は、「脱産業社会」（D. Bell）とされる過去からの断絶と、進行する「新しい波」（A. Toffler）に洗われていた。報告で援用されたP.F. Druckerは、それらを「断絶の時代」と「知識社会」と表現し、大会のサブテーマは進行する新しい波を情報化・国際化に集約した。日本（日本経営学）について言えば、過去からの断絶は、バブル崩壊による高度経済成長の終焉（日本型経営論のゆらぎ、企業不祥事の高発等）、ソ連の崩壊による冷戦の終結（批判経営学の閉塞）、アジアの発展（企業進出、国内産業再編）などであり、進行する経営の国際化（増える国際標準、規制緩和と門戸開放等）や情報化（グローバル化、ネットワーク化、知識経営等）は、不確定要因すなわち経営の機会とリスクの増大で

ある。しかし、高度成長の余韻に浸る日本経済全体は、こうした事態推移への素早く適切な適応に至らず、後に「空白の20年」と呼ばれる迷走の時期にずるずると入り込んで行きつつあった。

日本経営学会は、このような状況の中で、前向きに課題を検討する姿勢を取り、進行する不確定要因を解明しつつ、21世紀の企業経営像を統一論題として設定した。3大会26報告の中から、21世紀の企業とまでは言えないものの「新しい企業」とその経営課題について報告内容を大筋で集約すると、個別企業の単独自律経営（その原理は収益性）を基本的経営スタイルとする時代は終焉し、企業連合体（coalition）と総称できる業務・技術・資本の提携、ヴァーチャル・コーポレーション、事業・経営の統合、M&A等、合従連衡の戦略を基礎にした多様で柔軟な複合的協働経営（その原理は相利共生）に移行するとの認識である。

以上の認識は、そのまま21世紀を迎える経営学の体系と内容に反映されるべきということになる。企業連合体の複合的協働経営は、提携のようなゆるい（loose）複合的協働から、持株会社による経営統合のような中間状態を経て、M&Aによる堅い複合的協働に至る多様な選択肢（寺本報告の言う経営スタイル）を持つ。それは単独自律経営を超えた経営スタイルであり、在来の日本型経営でもアメリカ型の株主主権経営でもない、企業連合体でありながら一つの経営体として機能する組織でなければならない。それは目的と戦略を情報共有しながら、しかも信頼と共生の理念を紐帯として各参加企業の個性を尊重する、国境を越えた連合体である。この点で、企業文化の統合に難の多い、堅い経営スタイルは新時代に適合せず、持ち株会社による経営統合のようなより柔軟な経営スタイルが多用されよう。

このような研究対象の核心部分の変化を大胆に総括すれば、経営学は「個別企業」研究の学から「経営体」研究の学へ進化させるべき、ということになる。

参考文献

- 日本経営学会編（1998）『環境変化と企業経営【経営学論集68】』千倉書房。
———（1999）『21世紀の企業経営【経営学論集69】』千倉書房。
———（2000）『新しい世紀と企業経営の変革【経営学論集70】』千倉書房。
山本安次郎（1977）『日本経営学五十年—回顧と展望—』東洋経済新報社。