

第 10 章 第74回大会～第76回大会

植竹晃久 UETAKE Teruhisa

1・ 第71集

『経営学の新世紀：経営学100年の回顧と展望』(2001年)

第74回大会(2000年)

1-1 統一論題の趣旨

本論集は2000年9月に横浜市立大学で開催された日本経営学会第74回大会(大会委員長：齊藤毅憲)での統一論題および自由論題の報告論文をまとめたものである。この大会は20世紀最後の大会であり、その意味で20世紀における経営学の発展の軌跡を回顧するとともに、来るべき新世紀の経営学の発展を展望するという節目となる大会であった。

プログラム委員長の百田義治は統一論題の趣旨を次のように述べている。「21世紀という経営学の新世紀を迎えるにあたり、新しい時代の経営学をさらに実り多きものとするためにも、20世紀最後の大会であるこの機会に、わが国における経営学の発展を責務とする日本経営学会として、経営学100年の歴史を回顧し、その課題を明確化し共有することは極めて重要です。統一論題『経営学の新世紀：経営学100年の回顧と展望』の趣旨はこの点にあります」と(『経営学論集 第71集』, 3頁)。

統一論題の報告者と報告テーマは以下のとおりである。

- (1) 加藤勝康「『人間協働の学』としての経営学の誕生とその展開—C.I.

Barnard, *The Functions of the Executive* の論理構造—」

- (2) 丹沢安治「経営学：協調と競争の共存」
- (3) 吉田修「20世紀とドイツ経営学，その軌跡と課題」
- (4) 片岡信之「日本における経営学の軌跡と課題」
- (5) 林正樹「日本的経営論の変遷と日本経営学の展望」
- (6) 三戸公「戦後50年，日本の経営学を生きて」
- (7) 下川浩一「日本的生産システムの移転と変容—グローバル時代の新パラダイムに向けて—」
- (8) 加藤志津子「社会主義企業経営の教訓—産業民主主義との関連において—」

このほかに，論集には30本の「自由論題」論文と2本の「ワークショップ」報告が収められているが，ここでは統一論題に絞って，それぞれ若干の検討を加えていくこととしたい。

1-2 統一論題の報告

20世紀の経営学の発展，特に組織論分野の発展に多大な貢献をしてきた人物として誰よりもまずチェスター・バーナードをあげることに多くの異論はないであろう。統一論題の第1報告者の加藤勝康によれば，バーナードの理論は，それまでの「企業の学」の経営学ではなく，「人間協働の学」としての経営学の誕生を意味する。すなわち，バーナードこそが多様な協働システムにおける1類型である「企業の学」から，「人間協働の学」としての経営学への地平を切り開いたと評価している。そして，彼の方法論的基礎は，1930年代のハーバード大学におけるヘンダーソン (L.J. Henderson) を中心とする科学者集団によって共有された科学方法論に求められるとしている。

こうした方法論に基づいて構想されたバーナード理論の概念的な枠組みは構造概念と動態概念に分類される。前者に属する主要概念には「個人」，「協働システム」，「公式組織」，「非公式組織」，「複合組織」といった諸概念が含まれ，また後者に属する概念には「自由意思」，「協働」，「伝達」，「権威」，「意

思決定過程」,「動的均衡」,「管理責任」といった,それぞれバーナード組織論に特徴的な諸概念が含まれるとしている。

ところで, アメリカにおける経営学(管理論・組織論)の発展は, かのテイラー (Taylor, F.W.) の「科学的管理法」をもって成立し, 次いで, いわばそのアンチ・テーゼとして登場した「人間関係論」が展開され, そしてこの両者を統合する形で上述のバーナードの組織論やサイモン (H.A. Simon) の意思決定論等によって近代経営学が確立されるところとなったとされる。そして, 今日では, 様々な論者によって, 環境適合論や戦略的経営論が論じられるようになってきているといつてよい。

こうしたアメリカにおける経営学の発展を科学方法論の視点から整理しようと試みたものが第2報告者の丹沢安治である(同『第71集』, 14頁以下)。丹沢は, ラカトッシュ (Lakatos, I.) の科学的研究プログラムの方法論に依拠しつつ, アメリカ経営学の発展の軌跡を位置付けている。まず, テイラーの科学的管理法の理論的構想についていえば, 「心理仮定」としては金銭的極大化が, また「状況仮定」としては課業管理システムが想定されていて, そのもとで生産性の向上を図っていくことが企図されている。その背景にある形而上学的前提は方法論的個人主義であり, 意思決定の際の合理性であるとされる。

これに対して, ホーソン実験以来の「人間関係論」の理論構造では, 「心理仮定」としては社会的コンタクトの最大化が想定され, また「状況仮定」としては非公式組織の社会規範が想定されているとし, そして社会規範そのものの形成は自生的であり, 科学的管理法のようにデザインの結果ではないとしている。そして, 形而上学的前提は方法論的集団主義が推測されている。

次に, 効率的デザインを課題とする科学的管理法と非公式組織をなどの社会的存在としての人間に注目した人間関係論とを統合したといわれるバーナードの組織論について言えば, バーナードの体系が協働体系と公式組織という2つの組織現象を納める枠組みを持っていて, このうち前者についてオープンシステム観を持つことで自生的な社会規範を含む人間関係論的な説明の構造を取り入れ, 公式組織を抽象する段階で, 合理的にデザインされた

組織を考えるというように、2つのタイプの協調がみられるとしている。

なお、現代の経営戦略論にも、こうした合理的デザインと自生的なプロセスという2つの方向性があるという。そして、この両者に共通なのは協調する側面であるが、協調下においても当事者間の利得の分配をめぐる競争は行われることから、結論的に協調と競争の共存が本質であるとしている。

経営学の発展過程における上述の合理主義思考と人間性思考との相互発展のプロセスはドイツの経営学(経営経済学)においてもみとめられる。この間の事情を、吉田修は「生産性中心思考」と「人間中心思考」の経営経済学として展開している。ドイツ経営経済学における巨匠シュマーレンバッハに端を発する流れとかのニックリッシュに端を発する流れがそれである。

第1次大戦後に新たにスタートしたワイマール体制は市場経済の復興と企業経営の再建を急務としており、そこでのスローガンは、一方における「産業の合理化と生産性の向上」と、他方における「経済の民主化と労使協調」であった。経営経済学において前者の課題はシュマーレンバッハによって、また後者の課題はニックリッシュによって展開される。

生産性の向上に関して、シュマーレンバッハが具体的に展開したのは操業度と総費用との関連に関する費用論である。その理論的成果は、グーテンベルクによって受け継がれ、大成されることになったことが指摘されている。50年代から70年代におけるグーテンベルクの生産性パラダイムの展開がそれである。

他方、ニックリッシュは企業を「人間の共同体」として捉え、それは企業者と労働者からなる協働の組織であるとし、そして労働者と企業者との共同決定のシステムがなければならないとしている。ドイツでは、1919年に制定された「ワイマール憲法」において労・資が同等の権利をもって賃金や労働条件の取り決めに当たる旨が規定され、翌20年には「経営協議会法」が制定されている。

こうして、EU体制の確立や今後のさらなるグローバル化が進むなかで、これまでの1世紀をかけて構築されてきたドイツの企業体制がどのような変容を示すことになるのか、またその中で、経営経済学の諸系譜がどのような軌跡を描くことになるのかが今後の大きな課題であるとしている。

以上のアメリカとドイツに関する研究報告とともに、日本における経営学の発展と日本的経営論の展開に関する報告がなされている。片岡信之、林正樹、三戸公、下川浩一による各報告がそれである。

片岡信之の指摘によれば、日本においては、江戸期の商業や商人に対応した商人学や商業学の段階から、明治期以降に経済の中心が工業や企業に移行するのにともなって商事経営学や工業経営学志向がみられるようになり、さらに大正期に入ると、それまで管理論的色彩のなかった商事経営学等に管理論的要素が付加されるようになってきたという。そして、主たる研究対象も商店や商業現場の活動から工場や生産現場の管理活動に移ってきたことが指摘されている（同『第71集』、35頁以下）。この間、ドイツの経営経済学の影響もあって、日本の経営学が、大正の後半期に、アメリカ経営管理論、ドイツ経営経済学の両方からの影響を受けつつ形を整えてくることとなったとしている。大正15（1926）年の日本経営学会の設立は、その動きを象徴するものである。

他方、昭和初期になって、中西寅雄「経営経済学」の出版を出発点として「第3の理論類型」として後に批判的経営学と呼ばれる理論類型が生まれた。経営現象を本質論的かつ批判的に究明していこうとするこの立場は日本に固有のもので、中西以外にも、馬場克三、古林喜樂、北川宗藏ほかの系譜に属する人々もいた。

戦後においては、アメリカ経営管理論や専門経営者論の移入や紹介が活発になる。人間関係論、バーナード、サイモン、さらにはバーリー・ミーンズ、ゴードン等の所説が次々と紹介された。この間、ドイツ経営経済学の理論類型は戦前に持っていたような影響力を失いつつあったことが指摘されている。他方、先に言及した批判的経営学にあっては、個別資本説では捨象されていた組織、管理等の要因をどのようにして分析対象に載せ、アメリカ流の管理論をどう批判していくべきかということが多くの論者を巻き込んで論じられた。

日本経済が高度経済成長の時期に入ると、アメリカ的経営管理論系が多様な展開を見せるのに対応して日本での経営管理論類型も多様化してきたこと、またドイツ経営経済学の理論類型も一枚岩ではなく、アメリカの影響が

みられるようになったこと、そして批判的経営学も、方法論的な違いなどから、個別資本説、上部構造説、企業経済学説等、いくつかの異なった傾向が併存し、相互間で論争がなされたことが指摘されている。

以上、紹介してきたように、日本の経営学が異なる3つの理論類型の併存と緊張関係の中で発展してきたとし、諸学者がそれらを「経営学」という1つの名称のもとに包括し、総合化しようと努力してきた点に日本における経営学の独自の特徴がみられるとしている。

片岡が日本における経営学の発展を学史的に論じているのに対して、次の林正樹は日本的経営論について論じている(同『第71集』, 44頁以下)。

林は、これまでの日本的経営論を四つの研究潮流に分類して、その変化をたどることから作業を始めている。第1の研究潮流は文化論的・社会学的研究で、日本社会の論理を反映する終身雇用制度等の日本的雇用慣行や集団主義に基づく経営家族主義等を含む。いわゆる日本的経営という場合、とくにこうした研究の流れを指していることが多いのであるが、それは日本の経営の組織原理を特徴的に捉えているとはいえ、企業の資本主義的営利原則との関連についてはほとんど言及されない点に問題を残しているとしている。

以上の研究潮流に加えて、林はさらに3つの研究潮流について論じている。すなわち、第2の潮流としての「日本的経営の国際性の研究—『普遍性論』と『特殊性論』—」、第3の潮流としての「日本型経営論—その限界論と改革論—」、そして第4の潮流としての「個別管理分野の一般理論化」がそれである。それぞれの内容の委細については省略せざるを得ないが、それぞれの貢献分については評価するものの、そのいずれもが「実証的研究と理論的研究の相互媒介的研究としての日本的経営の一般理論」とはなりえていないとしている。それらを総合的な一般理論に統合していくには、そのための原理が必要であるとしている。それは、企業の収益性であり、今日のもとでは、企業を取り巻く利害関係者の利害によって調整される「調整された収益性原理」であるとしている。

以上の諸論文のほかに、統一論題の報告をまとめたものとして3つの論文が収められている。紙幅の都合で、ここではそれぞれ簡単に言及するにとどめておきたい。1つは三戸公によるもので、半世紀以上にわたる三戸自身

の問題関心の推移と経営観の変化についてまとめたものである（同『第71集』、54頁以下）。各所で示唆深い指摘がなされており、戦後の日本における経営学の展開を知る上で参考になる。

次に、下川浩一は、主に自動車産業を例にとって日本の生産システムの移転問題について論じている（同『第71集』、62頁以下）。ジャストインタイム生産方式、TQC活動、系列サプライヤーシステム等の日本の生産システムが日本の自動車産業の競争力を象徴するものとして位置づけられることは周知の通りである。こうした生産方式は欧米の自動車メーカーによって学習されて移転されていった。彼らは、折からのIT革命を活用して日本の生産システムを可能な限りデータベース化して導入し、またサプライヤーの絞り込みと関係強化を図った。ここでは、欧米メーカーが日本の生産システムの「暗黙知」の部分可能な限り「形式知」化し、IT技術を活用したデータの蓄積とシステム分析によって生産システムの再構築を図ってきたといえる。

こうした分析を踏まえて、下川はグローバル時代に向けての新たな生産システムを展望している。マズプロ生産から変種変量生産システムへの移行、開発・調達・生産の全体を貫くリーンパラダイムの構築、ハイテク・IT志向の一層の強まり、徹底した顧客志向のバリューチェーンの構築、等々がそれである。

アメリカやドイツ等の資本主義国の経営学の研究とともに、社会主義企業の経営についても多くの研究がなされてきている。その代表的論者の一人である加藤志津子は、ソ連・東欧の社会主義の崩壊を受けて、社会主義企業経営の教訓について論じている（同『第71集』、75頁以下）。そこでは、1987年に制定された「国有企業法」によって国有企業は経済的に自立した自主管理企業と規定され、既存の国有企業体制が大きく変更されることとなったこと、しかしその実態はゴルバチョフ政権の期待通りには機能しなかったこと、そしてその原因として、①市場インフラが未形成であったこと、②ソ連型社会主義経済に特徴的な重層的・パターナリズムの伝統が存在していたこと、③労働者が市場的効率性の感覚を有していなかったこと、④経済状況が急速に悪化していったことの4点が指摘されている。

ソ連解体後のロシアでは急進的な市場経済化政策が実施され、ともかくも

ロシアは市場経済になったと言われた。だが、資本主義的な労使関係に近いものがロシアで形成されたかという点、そうでもないという。上述の4つの要因が今度は資本主義的な労使関係の成立を阻んでいるということ、すなわちソ連企業の伝統的諸要素があらゆる産業民主主義的傾向の発現を阻止しているとし、こうした点を教訓として重く受け止めるべきであるとしている。

1-3 まとめと展望

以上において検討してきたように、アメリカとドイツにおいて経営学が成立して100年間、経営学は大きく発展してきており、その扱う領域は広範多岐にわたるようになってきているが、こうした傾向は今後とも続いていくと思われる。そうした諸領域の研究成果を経営学という独立の科学分野でいかに統合的に理解していくかが問われてくる。

グローバル化の進展とIT化、また少子高齢化社会の到来のもと、日本の経営（日本的経営）と日本の経営学が今後の過程でどのような展開を遂げていくかを引き続き検討していく必要があろう。

2 ▶ 第72集

『21世紀経営学の課題と展望』（2002年）

—— 第75回大会（2001年）

2-1 統一論題の趣旨

本論集は2001年9月6日から9日まで桃山学院大学で開催された日本経営学会第75回全国大会（大会委員長：片岡信之）での統一論題の報告をまとめたものである。

本大会のプログラム委員長の渡辺峻は統一論題の趣旨を次のように述べている。「このたびの第75回大会の統一論題は、21世紀最初の大会であることも勘案し、これまでの研究成果を踏まえつつも、21世紀の社会・企業・人間行動の明るい未来を展望し、それを切り開くために、『21世紀経営学の課題と展望』と設定しました。そしてサブテーマ①『社会環境の転換期におけ

る経営学の課題・展望』では、情報社会化・ボーダレスエコノミー化・地球環境問題の深刻化・少子高齢化の到来などの社会環境変化のもとでの経営学の課題と展望を議論しました。また、サブテーマ②『経営構造の変貌と経営学の課題・展望』では、事業－企業（結合）形態の変貌，組織構造の変貌，非営利組織の発展，コーポレートガバナンス，経営倫理などの近年の議論・動向が，経営学体系にもたらすインパクトを議論しました。これらのサブテーマのそれぞれにおいて，（１）新しい環境や近年の諸議論の中で，経営学にいま何が課題として突き付けられているのか，（２）その課題に対して，経営学はどう受け止め，何が出来るのか，（３）そのような課題を遂行していく過程で経営学はどのように変わっていくべきか，などについての議論をしました」（『経営学論集 第72集』，3頁）。

2-2 統一論題の報告

◆ サブテーマ1の報告

「サブテーマ1」として以下の5本の論文が収められている。

- （１）櫻井克彦「社会環境の転換期における経営学研究の展望と課題－企業経営とステークホルダー・アプローチ－」
- （２）風間信隆「グローバリゼーションの進展と生産システムの革新－ドイツ自動車産業の軌跡－」
- （３）井沢良智「21世紀の転換期に何を課題とし，どう取り組むか」
- （４）島田達巳「経営学における情報技術問題の変遷と展望」
- （５）鈴木幸毅『『循環型社会』と環境経営学』

櫻井克彦は経営学研究の新たな展開の一つである「企業と社会」論に焦点を合わせて，企業ないし経営者の社会的責任論を基点に，ステークホルダー・アプローチによって経営行動を研究しようとする流れの存在とその意義について論じている。ステークホルダー志向の経営論の特質として，従来見過ごされがちであった諸要素（企業の社会性・公共性・倫理性や社会的責任など）

の意義に着目して経営技法を構築していこうとする点で、従来型の株主指向的な考え方と対照的であるとしている。

次に、風間信隆はドイツの大手自動車メーカーを例に1990年代以降の経営のグローバル化戦略を辿ることによって、21世紀の経営学の課題と展望を行うとしている。ドイツのビッグスリー（フォルクスワーゲン、BMW、メルセデス・ベンツの3社）はクロスボーダー型の合併・買収をも活用したマルチ・ブランド化戦略で製品ラインの幅を広げ、同時に海外現地生産を本格化してきた。その際、1990年代に新設された海外生産拠点は、いわゆるドイツの生産システムの移植ではなく、むしろ新しい生産システムの実験工場として位置づけられるとしている。

ドイツメーカーの従来の生産合理化は産業用ロボットやFMS（フレキシブル生産システム）といったME自動化技術の導入を中心としていたが、1990年代に入ると、生産性の向上は「技術進歩」よりも「組織進歩」により達成されるべきであるという考え方から、全面的に「リーン生産方式」が導入されるようになったこと、また、従来の統合型からモジュラー型のアーキテクチャーへの転換の努力がなされてきたことが指摘されている。

最後に、21世紀の生産システムと経営学の課題として、①経済性・社会性・人間性・エコロジーの調和を目指す生産システムの実現、企業と各種ステークホルダーとの「共生」関係の実現という観点から生産システムの在り方を検討すること、②たえざる技術革新と高度技能に裏打ちされた生産システムの高度化を図っていくこと、③各国固有の生産システムがどのように変貌を遂げていくのか、という生産システムの国際比較の検討を行っていくことの3点が指摘されている。

国際経営論の視点から「21世紀の転換期に何を課題とし、どう取り組むか」と問題を投げかけているのは、井沢良智である（同『第72集』、30頁以下）。近年、日本企業のグローバル化の進展が顕著であるが、そこでの問題点として、こうしたグローバル化が進出先国の格差拡大や貧困の増大を促すのではないかという反グローバリズムの機運が出てきている。こうした問いかけにどう応えていくかが課題となる。

もう1つの問題は、グローバル化が国内空洞化を促すのではないかという

ことである。国内拠点の閉鎖や縮小が従業員、系列企業、地域住民等に与える影響は深刻である。こうした空洞化の進展にどう対応していくかが問題である。こうした問題に対しては、1つには、研究・開発投資を柱に技術革新を遂行し、国内拠点を再生・高度化していくこと、もう1つは日本の海外への対外投資と海外から日本への対内投資の著しい不均衡を是正することであると、そのためには、日本企業の人的資源管理の特異性など、海外企業の日本への進出の阻害要因を除去していくことが急務であるとしている。

次に、島田達巳は経営学における情報技術問題について論じている(同『第72集』, 43頁以下)。そこでの主題は情報技術の発展と経営(組織・戦略)との関係についてである。島田によれば、情報システムの歴史は①「汎用(コンピュータ)機の時代」、②「PC(パソコン)の時代」、③「インターネットの時代」の三つに区分することができる。このうち、インターネットの時代には、コンピュータがコミュニケーターに変わり、世界のコンピュータが共通の規約で結ばれて情報技術の利用が組織間や外部取引に急速に拡大した。それらは、研究開発設計、資材調達、生産のすべてのビジネスプロセスに用いられるようになっただけでなく、流通にも大きな影響を与え始めているとしている。

近年、経営学においても、情報化やグローバル化の問題とともに、地球環境の保全の問題が重要なテーマとなっているが、鈴木幸毅は「循環型社会」の観点からこの問題を考察している(同『第72集』, 56頁以下)。そこでの主題は、20世紀社会を支配した物質主義的な科学技術文明に支えられた経済至上主義の問題性を明らかにし、次いで21世紀資本主義を「環境資本主義」と捉えて、21世紀経営学として環境経営学を構想しようとする意欲的なものである。

経済・社会の様々な部面において循環型社会の実現に向けて様々な動向・傾向が見られるようになった。「環境正義」を顕現する環境効率革命の先に見える資本主義が資本主義の21世紀形態としての環境資本主義(ecological capitalism)と解される。循環型社会は、自然環境Ecology, 人間環境Ethics, 社会経済Economyがともに共存するような社会(3E社会)であると解される。そして、環境資本主義のもとでこのような循環型社会の実現を目指す方向で

の経営学が環境経営学である。

3E社会での課題は、資本による全生産過程を「自然との共生」という観点からいかに計画的にコントロールしていくかにある。企業の責任ある行動原則のもとに人間・社会系、経済・産業系、自然・生態系の3者がともに実現されるものとしての新しい営利原則である Sustainable Profit の概念が提起されている。

◆「サブテーマ2」の報告

上述の「サブテーマ1」が主に企業環境の変化についての報告であったのに対して、「サブテーマ2」は、そうした環境変化に対応した経営構造の変化について論じたものであるといえる。以下の6本の論文が収められている。

- (1) 谷本寛治「市場社会の変化と新しい企業システム」
- (2) 菊澤研宗「新世紀の企業統治原理—絶対的主権ドクトリンから相対的主権ドクトリンへ—」
- (3) 高橋伸夫「ビジネスモデル特許とマーケティング」
- (4) 坂下昭宣「日本企業の戦略・組織・人事の動向」
- (5) 西澤昭夫「『大学発ベンチャー企業』支援策と Innovation Cluster の形成—わが国における産学官連携の可能性—」
- (6) 林卓史「競争構造の変貌と経営学の課題—日本企業の経営戦略上の課題—」

谷本寛治は、市場社会において求められる新しい企業システムについて考察している（同『第72集』、74頁以下）。まず、市場社会において広がりつつある変化として以下の5点を指摘している。第1にステークホルダーへの責任の要請で、経営者には株主のみならず他のステークホルダーを考慮したマネジメントのあり方が求められるようになったこと、第2に社会的責任投資の急成長で、社会的に責任ある活動が投資決定に際しても評価されるようになったこと、第3にグリーン・コンシューマリズムの広がり、消費者は企業の社会的責任に関心を持ち、それを踏まえて消費決定をするようにな

りつつあるということ、第4に企業のコミュニティーへの関与で、コミュニティーの問題への積極的な役割が期待されるようになったこと、そして第5に社会的評価基準で、社会的に責任ある企業を評価する仕組みが広がりつつあることである。

近年、企業活動を評価する基準も多様化しており、経済的基準のみならず、社会的な基準もその重要性を増している。こうして、効率的な生産活動のペースに社会的公正性・社会的責任を組み込んでいくシステムが作られつつあり、そうした規範が組み込まれた市場社会の中に新しい企業スタイルが求められていることが指摘されている。

次に、菊澤研宗は企業統治問題を取り上げている（同『第72集』、88頁以下）。この問題には①企業統治の主権問題（株主主権か、従業員主権か、それともステークホルダー主権かなど）、②企業統治の目的（企業行動の正当性を問うのか、それとも効率性を高めるのかなど）および③企業統治の方法問題（市場メカニズムによるのか、それとも組織メカニズムによるのかなど）が含まれるが、本論は主に①の主権問題を取り上げている。結論的に言うと、特定の主体に絶対的な主権を与えるような絶対的主権ドクトリンに基づく企業統治は有効ではなく、状況によって異なる主体が主権を行使して企業統治する相対的主体ドクトリンに基づく企業統治が有効であるということである。

限定合理的な社会では、特定の主体に絶対的主権を与えると、社会的には非効率であっても個別主体にとっては合理的になるという不条理が発生する。菊澤はこの間の事情を株主主権、従業員主権および債権者主権のそれぞれについて検討し、限定合理的な世界では誰が絶対的主権を持ったとしても、非効率的な企業統治に導かれる可能性があるとしている。そして、利害対立する主体をあえて並存させ、状況によって主権を行使させる相対的主権論にもとづく企業統治が有効であるとしている。

統一論題の「サブテーマ2」の3番目の報告は、高橋伸夫の「ビジネスモデル特許とマーケティング」である（同『第72集』、101頁以下）。高橋は特許を柱に置いたビジネスのあり方、特に「マーケティング」の重要性について考察を進め、ビジネスモデル特許の持っている意味について検討を加えている。ここでは、米国での技術移転の状況やReimersの技術移転機関のモデ

ル(『マーケティング・モデル』:技術を製品開発などに利用できそうな企業を探し出してきてライセンス契約を結ぶマーケティング活動を行う)が紹介されている。ここで、高橋が強調している点は、特許を本当にビジネスとして考えるのであれば、ライセンシー候補を一生懸命探して、ロイヤルティー収入を見込めると判断した発明だけを特許にすべきであるということである。

次の論題は坂下昭宣による「日本企業の戦略・組織・人事の動向」についてである(同『第72集』, 113頁以下)。21世を迎えての経営環境の変化とそれに対する戦略的対応として、製品市場の成熟化や長期不況に対しては、企業ドメインの再構築やダウンサイジングを迫られる。また、規制緩和と競争の激化に対しては、事業機会の多様化に対応した成長戦略の再編を迫られる。さらに、経済活動の国際化によっても、状況に応じて標準化戦略なり、あるいは逆に差別化戦略をとることを迫られる。

こうした戦略の変革に対応して、次には組織変革が断行される。例えば、多様な事業機会をタイムリーにとらえるための「社内ベンチャー」や「カンパニー制」、「社内公募制」といった組織変革などがそれである。そして、こうした組織変革が、次には人事変革をもたらすという。ここでは、経営環境の変化に対する適用はまず戦略の変革というかたちをとり、次に戦略変革に対応するために組織変革というかたちをとる。そして、最後に組織変革に対応するために人事変革というかたちをとるということが示されている。

次に、西澤昭夫は「大学発ベンチャー企業」に対する支援政策について論じている(同『第72集』, 121頁以下)。大学発のベンチャーに対しては、経営経験の乏しい研究者に対して、大学は研究者が一定の企業要件を満たすまで支援する必要がある。だが、それだけでは不十分で、西澤によれば、研究大学の周囲に産業集積としての「イノベーション・クラスター」の形成が必要であると指摘している。

我が国において「大学発ベンチャー企業」支援策が効果を持ち、研究大学を中心に産業集積化して地域経済の活性化をはかっていくためには、ベンチャー企業の特徴に即した産学官の連携によるイノベーション・クラスターの形成が不可欠であるということである。

最後に、林倬史は、新たな世紀を迎えての競争構造の変貌と日本企業の

戦略的課題として、5つの課題について論じている（同『第72集』、134頁以下）。第1の課題は「参入の脅威と差別化」であり、新技術・新製品のタイムリーな開発による他社製品との差別化とそれに対する知的所有権の確保が重要になる。第2の課題は、「製品のライフサイクルの短縮化と参入障壁」で、新製品の早期開発を図るとともに、潜在参入企業に対しては参入障壁の構築と強化が必要となるということである。

次いで、戦略的課題の第3は「ビジネスモデルの創出とバーチャル・インテグレーション」で、IT時代においてはビジネスプロセスにおける内外の経営資源の再編と統合を図る方向にシフトして来ているということである。第4の戦略的課題は、「企業内技術移転のネットワーク化と海外への製品移管」で、日本からの1方向的な技術移転形態から、次第にアジア主要拠点を巻き込んだネットワーク型技術移転形態へと移行してきているということである。

第5の戦略的課題は、「研究開発負担の増大と研究開発活動の国際化」で、必要とされることは一方で基本特許を次々と生み出す独自の研究開発システムの構築と、他方での巨額化した研究開発費を回収するグローバルなロイヤルティー回収ネットワークの確立ということである。

2-3 まとめと展望

サブテーマ1では21世紀における社会環境の転換を促す要因として多くの論者はグローバル化の進展と情報革新、それに地球環境の保全の問題を取り上げている。なお、今回は取り上げられてはいないが、少子高齢化社会の到来が企業・経営に及ぼすインパクトも重要な要因であろう。今後の検討に俟ちたい。

これらの要因は、前の世紀とは異なった対応を企業に要請する。そうした環境変化に対する企業の組織構造や戦略上の課題はサブテーマ2で考察されている。そこでは、「企業と社会」との調和や循環型社会の構築、またネットワーク型の組織編成等への転換の方向が示されている。経営学が今後取り組むべき重要な課題が提起されていて、収穫が多かったといえる。

3 ▶ 第73集

『IT革命と企業経営』(2003年)

—— 第76回大会(2002年)

3-1 統一論題の趣旨

日本経営学会第76回大会は2002年9月に明治大学で開催された(大会委員長：高橋俊夫)。統一論題は「IT革命と企業経営」で、プログラム委員長の百田義治はその趣旨を次のように述べている。「現代のIT革命が一その影の部分を含めて一経営学の理論的パラダイムや現実の企業経営に及ぼす影響を根源的に問い直す必要性和その意義は、新世紀を迎えてますます大きく、『新しい時代の経営学』の構築に不可避なテーマです」(『経営学論集 第73集』, 3頁以下)。

この統一論題のもとに、3つのサブテーマが設定されている。サブテーマ1の「ITビジネスの現状と課題」では、ITビジネスの創出の問題やアメリカIT不況の本質、EMSビジネスの現状と課題が取り上げられている。サブテーマ2の「IT革命と企業システムの変革」では、ネットワーク型経営やモジュール化、ITによるプロセスイノベーションの変化等の問題が扱われている。そして、サブテーマ3の「IT革命と労働・社会生活の変容」では、ITによる労働環境の変化その社会的影響等が検討されている。本大会の統一論題での活発な論議を通して、IT革命に対応した新しい経営学の構築が期待されている。

3-2 統一論題の報告

◆ サブテーマ1：ITビジネスの現状と課題

ここでは、以下の3つの報告がなされている。

- (1) 藁谷友紀「産業・ビジネスの『創出』の実態とその意味についての検討ー経済・企業の基本モデルに従ってー」
- (2) 夏目啓二「IT不況とコーポレート・アメリカ」

(3) 川上義明「今日におけるEMSビジネスの展開」

藁谷友紀は、IT化の実態と方向を2つの観点、すなわち、企業自身の観点と市場システムの観点から論じている（同『第73集』、5頁以下）。市場システムの観点は市場経済システムを表し、「基本モデル1」と称される。ここでは、IT化の影響がIT産業の拡大のみならず、関連する他産業の在り方をも変化させてきていることが指摘されている。

次に、企業活動それ自身の分析は、機能の側面から企業活動をとらえる「基本モデル2」によってなされる。IT化がもたらす企業活動それ自身についての分析で、ここでは①生産・調達・販売といった基本機能における影響と、②資金・組織・人的資源管理・戦略における影響がそれぞれ検討され、いずれの部面でもIT化の影響が大きいことが示されている。

IT化がもたらした特筆すべき点として、①経済全体の拡大と資本の深化、②ネットの外部的拡大による生産・販売・調達の連鎖化、③情報化の集合は「インテリジェンス」の集合となるべきこと、等が挙げられている。

IT化による変化生成のメカニズムと方向性に関しては、「自己組織化のアルゴリズム」を示す「基本モデル3」によって評価がなされている。それにより、新しいIT環境のもとで、従前のシステムとその活動はあらためて最適性を求めて淘汰の道をたどり、新結合が遂行されて、新しい形態と構造が示されることになる。

次に、夏目啓二は、第1に、アメリカにおけるIT革命の進展がなぜ景気拡大を破綻させ、IT不況を招いたかについて考察し、また第2に、IT不況とアメリカの資本主義体制の仕組みを象徴する「コーポレート・アメリカ」との関連と問題点を明らかにすることを課題として論じている（同『第73集』、18頁以下）。

1990年代のアメリカは新自由主義的な規制緩和と市場主義を掲げ、折からのIT革命による通信事業に内外の投機的資金が流れ込んで、いわゆるITバブルを招いた。電気通信各社は通信需要を超えた過剰な設備投資を行った結果、やがてバブルは崩壊し、多くの企業が倒産するに至った。2001年末におけるエネルギー複合体のエンロン社、また、翌年7月の長距離通信大手

のワールドコム社の経営破綻はまさに象徴的である。

こうした破綻を招いた要因として、ベンチャー・キャピタルや株式の新規公開など、アメリカに特徴的な金融制度や国際的な投機資本のアメリカへの流入があり、これらがIT事業への過剰投資を促進した点を挙げることができる。それとともに、IT不況を招いた要因として「コーポレート・アメリカの利益連鎖」が指摘される。ストック・オプションを得て高い株価の維持を図るために不正経理さえ行う経営者、それを見逃し、アドバイスする外部監査法人、IT企業の株式の発行と引き受けや企業合併を仲介する投資銀行と証券アナリスト等は、IT株式ブームの中で利害が一致した。まさに、コーポレート・アメリカの利益連鎖である。夏目によれば、こうした利益連鎖こそがバブルを発生させ、また崩壊を招いて不況を長引かせる原因であった。

「サブテーマ1」の3番目の報告は、川上義明のEMSビジネスについての分析である（同『第73集』、31頁以下）。EMS（Electronics Manufacturing Service）は電子機器の製造受託サービスを表す。IT機器企業は製品開発やソフトウェア開発に経営資源を集中して競争上の優位性を得ようとして、製品の製造はEMS企業にアウトソーシングする傾向が強まっている。受託企業は顧客企業（ブランドメーカー）との情報の共有を図りつつ、大量生産による部品コストの削減を実現することができる。

当初はブランドメーカーの下請け企業的存在にとどまっていたEMS企業は、必要な部品を自ら調達し、組み立てて検査まで行うようになってきている（これは、『ボックス・ビルド』と呼ばれる）。また、エンド・ユーザーに完成品を直接出荷することもあるという。

このように、今日、多くの日本企業が国内外の生産拠点をEMS企業に売却し、製品をアウトソーシングするようになってきているのである。

◆ サブテーマ2：IT革命と企業システムの変革

ここでは以下の3つの報告がなされている。

- (1) 竹野忠弘「デジタル化経営とモジュール化戦略—IT革命と製造システムの転換—」

- (2) 平本健太「情報システムと競争優位—日本企業を対象とする実証研究—」
- (3) 遠山暁「ITによる今日的なプロセスイノベーション」

最初の報告において、竹野忠弘は、IT化によって商品開発や工程設計が同期化され、企業組織内及び企業間の階層的管理が緩和されるようになり、従来の階層的・権威主義的な大規模組織に代わって、企業家的人材や機能的小集団を軸としたフラットな組織が志向されるようになる点を指摘している(同『第73集』, 49頁以下)。また、IT化による市場構造の変化に対応して、製品のモジュール化ビジネス・モデルが提起されている。1990年代半ばから、欧米の自動車メーカーによるモジュール化部品調達を図られてきたが、日本でも、複数個に分かれていた部品を結合ないし統合することで1つの部品ユニットに集約し、受注ないし納入するタイプのモジュール化が図られていることが指摘されている。そして、部品モジュール化に対応して、最終組み立てライン設計や工場の形状も変わる。従来の工程が連続するライン生産による「工場」から、より短いラインや工程が併存する「作業場」方式へと転換していくという。

なお、部品調達のモジュール化によって、アSEMBラー内部の人員削減、部品の統廃合による部品企業の統廃合と新規サプライヤーの参入、大手メーカーを頂点とした従来の重層的な企業間関係の再編、部品製造企業の経営体質の転換等が進行しつつあることが指摘されている。

次に、平本健太は、実証研究を通して、企業が情報システムを活用して競争優位を実現するプロセスを明らかにすることを目的として検討を行っている(同『第73集』, 63頁以下)。調査は東証上場企業(第1部および第2部)174社について行われた。分析の方法は3つの仮説を設定して、それを検証するために、情報システムの有効性を被説明変数とし、「インフォメーション・システム」、「外部環境」、「技術」、「競争戦略」、「組織特性」を説明変数とする重回帰分析によってなされた。検証されるべき仮説は次のとおりである。

仮説1：情報システム、戦略、組織の整合性が高いほど、情報システム

の有効性は高い。

仮説2：情報インフラが全社的に整備されているほど、情報システムの有効性は高い。

仮説3：外部環境、技術、戦略志向性、組織特性は、情報システムの有効性に影響を与える。

分析の立ち入ったプロセスについては、ここでは省かざるを得ないが、分析の結果は、「仮説1」は支持され、「仮説2」と「仮説3」は部分的に支持されるということであった。平本も指摘しているように、本研究の貢献は、これまで一般論的に言われてきた「情報システム、戦略および組織の整合性こそが、情報システムの成果を規定する要因である」という仮説的命題を実証データを用いて検証したこと、また戦略志向性や組織特性も情報システムの成果に影響を与えることを明らかにしたことにある。

次に、遠山暁は、今日のビジネス革新においては製品・サービスそのものよりも、それらを顧客に提供するためのビジネスプロセスが重視されるようになってきているとの認識のもとに、ITによる今日的なプロセスイノベーションについて論じている（同『第73集』、77頁以下）。

遠山によれば、今日的なプロセスイノベーションの在り方として、2つの視点が提起されている。1つは関係性重視のプロセスイノベーションという視点であり、もう1つは「ハブ&スポーク」のプロセスの発想という視点である。前者は、提供者側と顧客との相互のコラボレーション、さらにはサプライヤーや仲介業者との間、また企業内の製造や配送センターとの間での関係性を重視する必要があるということである。また、後者について言えば、ビジネスプロセスは線形的順序ではなく、顧客を起点とするハブやスポークの関係に見立てられるということである。

最後に、ビジネスのプロセスイノベーションは、顧客との強い信頼のもとでの関係性の醸成、顧客の「関係性の自己管理」の実現、バックエンドの支援・管理機能とコアプロセスへの転換と両者の連携などが鍵になり、これによって持続的競争優位が生まれると結論付けている。

◆ サブテーマ3：IT革命と労働・社会生活の変容

ここでは以下の3つの報告がなされている。

- (1) 村田潔「ITによる労働環境の変化とその社会的影響—情報倫理的アプローチ—」
- (2) 野口宏「産業社会とIT社会—歴史的に見たIT革命—」
- (3) 貫隆夫「IT革命の希望と不安—希望としての競争力，不安としての格差と孤立—」

村田潔は、企業のIT導入に伴う労働環境の変化と、そこにおける倫理的、社会的問題点、そしてそれが今日の企業経営にどのようなリスクをもたらすかについて検討している(同『第73集』, 99頁以下)。ITベースの労働環境における倫理的論点として、①ITに携わる労働者はITのイノベーションが短いサイクルで行われ、新しいスキルを常に身につけていかなければならないという圧力を受け続け、ストレスが強いということ、②職場に導入されるモニタリングツールは知的財産を保護するには有用であるが、他方では職場におけるストレスをさらに増大させることにもなること、③ITの導入によって、仕事の内容ややり方が変化し、既存の職種の人員が縮小されるために失業が生じることがあるということ、④IT導入による仕事の変化により、熟練するための意欲を起こさせなくしてしまうこと(「デスクリング」)、労働者のQOL (QUALITY OF LIFE) を低下させる可能性があるということ、⑤遠隔地で仕事を行うこと(「テレワーキング」)により、職場というコミュニティが喪失してしまうことからくる様々な問題点があること等が指摘されている。

野口宏は、IT革命を歴史的な視点から検討している(同『第73集』, 112頁以下)。壮大な構想の下に、「企業情報化の発展段階」、「産業革命とIT革命」「システムとネットワークの比較とその経済的意味」等を一覧表形式で表示しており、明快である。

こうしたIT革命の進行する下では、労働の組織形態はシステム型分業からネットワーク型分業への移行がなされる点が指摘される。システムは不可分の統一体として1つの全体に統合されているのに対して、インターネット

は内と外の区別がなく、インターネット上には多くのコンピュータが組織や時空間の壁を超えて互いに連係動作をしていることが特徴的である。

このほか、労働の社会的機能が「量的な豊かさ」の生産から「質的な豊かさ」の創造へと変化してくること、労働生活の流動性が増し、短期雇用や契約社員化のような不安定な身分となるリスクがあることなどが指摘される。こうした中で、経営学にいま求められているのは経営パラダイムの転換期にふさわしい新たな領域と新たな方法とを大胆に開拓することであるとしている。

最後に、貫隆夫は、IT革命がもたらす「希望と不安」について論じている（同『第73集』、127頁以下）。IT革命の「希望」は、ITの導入によって人間が知的欲求の充足を享受できるようになるのではないかということであり、またその「不安」は雇用機会の減少が失業をもたらし、またそこで置き去りにされた環境問題等で生存基盤を失うのではないかということである。

次に、IT自動化にともなう「熟練の移転」と「関係の移転」とが区別されて論じられる。前者は、熟練の機械への移転であり、それにより、職種間並びに労働者間の熟練格差は増大することが指摘される。後者の「関係の移転」とは、IT化によって人と人との直接的接触の必要性も節約され、接触を通じて醸成される精神的交流、仲間意識、連帯感といった人と人との心情的関係は失われてくる。「熟練の移転」がもたらすものは「労働の単純化」であり、「関係の移転」がもたらすものは「労働の孤立化」であるとしている。

最後に、IT革命時代における経営者は新たな知の創造に向けて知識労働に方向性を与え、知識創造を活性化するという課題を担う存在であるということが指摘されている。至言であろう。

3-3 まとめと展望

今日、IT革命の進展により、産業や企業の在り方、さらには経済の仕組みや社会生活の態様は大きく変貌してきている。新たな産業が創出されるとともに、企業間の取引や連携の形態も以前とは様変わりして来ている。ただし、貫の報告にもみられるように、それは私たちに「希望」をもたらしとともに、不安を伴う。

2002年に本大会の報告がなされてすでに十有余年が経過してきている。今では、これまでのITという表現に代わってAI（人工知能）という言葉が多用されるようになってきているやに見える。こうしたITやAIの進展をどのように受け止め、また対応していくべきかは、現在でもなお我々経営学徒に課せられた課題であり続けていると言ってよいであろう。