

第 12 章 第80回大会～第82回大会

齊藤毅憲 SAITO Takenori

1 ▶ 第77集

『新時代の企業行動—継続と変化—』(2007年)

— 第80回大会(2006年)

1-1 問題意識の設定

80回という節目の大会は、2006年に慶應義塾大学三田キャンパスで行われた。統一論題のテーマは、「新時代の企業行動—継続と変化—」である。外部環境が激変する状況が21世紀に入っても続いており、むしろはげしいものになっている。このようななかで、企業マネジメントのあり方が問われている。

大会委員長となった開催校の十川廣國によると、「不連続に変化する外部環境の中、存続させるべきマネジメントと変化させていかなければならないマネジメントの峻別が求められている」としているが、文中の、不連続に変化する外部環境は外部環境の激変を意味し、存続させるべきマネジメントがテーマのサブタイトルにある「継続」、そして、変化させていかなければならないマネジメントが「変化」に対応している。

十川は大会委員長であるとともに、プログラム委員長も兼ねており、その立場からも、統一論題の要旨を書いている。グローバル化の大きなうねりのなかで、企業はきびしい環境に置かれている。しかし、企業収益の面からみると、二極分化が進行し、企業の主体的な努力という視点から考えると、取

益をあげている企業は新製品や新事業開発に注入しているとする。

この注入のために、企業は、「日本型として評価されてきたマネジメント・スタイルの見直し、つまりその継続と変化を図らなければならない状況に直面している」という。そして、企業の競争優位の構築にあたっては、働く人びとの創造性を発揮させ、経営資源のユニークな活用ができるような組織能力の構築が求められることになる。

以上のように、第80回大会は、激動下の日本企業の行動を、マネジメントの継続と変化の観点で明らかにすることを目標としている。

1-2 統一論題報告の主な内容

統一論題のもとに、3本のサブテーマが設定されている。

- ① 企業行動研究の新潮流
- ② 継続と変化のマネジメント
- ③ 企業行動のダイナミズム

このなかで、①では、企業行動をめぐる近年の理論研究の進展から、変革期のマネジメント研究の課題と回答を見つけだすことをテーマとしている。そして、②では、産業界で活躍している経営者の思考から、日本企業のマネジメントの継続と変化を明らかにすることを目指している。さらに、③においては、日本企業の行動の継続と変化を、実証的な研究によって検討する。

◆ 企業行動研究の新潮流

3つのサブテーマのうち①では、百田義治(駒澤大学)の「企業社会責任(CSR)論と経営学の基本問題——労働・人権の問題を中心として——」(討論者・櫻井克彦(中京大学))、水谷内徹也(富山大学)の「インテグリティ主導の企業行動と経営者の課題」(討論者・谷本寛治(一橋大学))、山崎敏夫(立命館大学)の「経営学の再構築と企業行動研究の新展開——「批判的経営学」から「科学的経営学」へ——」(討論者・貫隆夫(大東文化大学))の報告が行われ、司会者

は佐々木恒男(青森公立大学)と齋藤貞之(北九州市立大学)が担当した。

百田は、現代的なテーマである「CSR論」に、企業行動研究の新しいウェーブを感じている。日欧米におけるCSR論の現代的な特徴を確認し、しかし、わが国では、企業倫理の確立やガバナンス・システムの構築が最大の課題として重視され、米欧で見られてきた労働・人権問題が、現代のCSRの底流にあるという認識が共有されてこなかったとしている。

そのうえで、わが国では、長時間労働、過労死、男女差別、非正規労働の増大、派遣労働の拡大など、労働・人権問題が深刻化しており、この問題への対応こそが、CSRの実践においてもっとも優先されると主張する。そして、このような労働・人権問題の改善の方途と実効化を検討することが、現代経営学の基本問題とされる。

水谷内は、自身の長年の研究成果である「インテグリティ(高潔性)」、という倫理的価値に導かれたマネジメントの実践こそが重要であるとしている。インテグリティ主導のマネジメントをつくりあげるには、企業内部において、企業倫理プログラムの策定と実践を意味する企業倫理の制度化が必要であり、他方、外部に対しては、ステイクホルダーの期待やニーズに対応できる「企業倫理の社会感応化」の推進が求められる。

もっとも、インテグリティ主導のマネジメント・システムを構築しても、企業行動の最大の担い手である経営者の倫理的態度の本気度が大切になる。もしも経営者が非倫理的であれば、インテグリティ主導のマネジメントは推進できないので、「倫理的経営者」になるように、倫理観の向上を図らなければならないと主張する。

山崎は、批判的経営学の立場で多くの成果を生みだしてきたが、それに関する新たな発展を意図した報告を行った。まず、現代の経営学研究が、マネジメント現象を個別部分的に検討するピースワーク的研究に終始していると批判する。そのうえで、企業のマネジメントを個別企業の観点からだけでなく、産業、国民経済の変化との関連性のなかで検討し、それを通じて、現代経済社会の科学的解明を図ることを重視する。この客観的な認識科学的研究が「科学的経営学」になると主張する。

そして、企業行動研究の新潮流に関しては、1990年代以降の資本主義の

変容に伴うグローバル段階の巨大企業の構造や、基本的な特徴である、④日本企業におけるリストラクチャリングの遅れ、⑤企業（グループ）内の購買や開発を含めた世界最適生産力構成によるマネジメント展開、企業提携の多様化・複雑化の進展、⑥企業変革としての統合（内部化）と非統合（提携やネットワーク化）の関係性など、の検討が必要であるとした。

◆ 継続と変化のマネジメント

②のサブテーマでは、浦上浩（リョービ株式会社代表取締役社長）の「変化の時代の不変のマネジメント」、永山治（中外製薬株式会社代表取締役社長）の「技術力をベースにしたグローバルな戦略的アライアンス」、福山義人（株式会社CSKホールディングス代表取締役社長）の「組織的成長へ向けた持株会社経営」、の報告が行われた。討論者は置かず、菊池敏夫（中央学院大学）と今口忠政（慶應義塾大学）が司会を担当した。

浦上は二世経営者であるが、マネジメントには「変革」と「継続」の両面があると主張した。そして、自社の経験をふまえて、変革については、「積極果敢」の方針のもとに、事業構造と収益構造の変革、企業体質の変革、企業イメージ・知名度の向上などに努めてきたと述べている。また、継続については、経営理念の共有化、社内外におけるコミュニケーションの重視、自社に適合したマネジメントの追求、などがあるとした。

永山は、スイスの製薬メーカー・ロシュと戦略的アライアンスを行った中外製薬の事例を取り上げ、この提携によって、同社のマネジメントの基盤が強化されたことを明らかにしている。医薬品の業界ではグローバル化が進展しており、欧米では大型M&Aが行われ、日本企業の国際競争力の向上が問題視されてきた。そのようななかで、バイオや抗体医薬品に強みをもつ中外製薬は、ロシュとのWin-Winの提携によって、変化のマネジメントを実践してきたという。

福山は、企業は、外部の環境変化に適切に対応するだけでなく、企業内部の変化にも対応することの重要性を主張した。環境適応の結果として、企業は成長し、多くの関係会社や子会社をもつグローバル企業に成長するようになる。しかし、このような成長を支えてきたカリスマ性のある創業者が死去

したCSKが、この難局をどのように克服しようとしてきたかを明らかにしている。創業者依存で成長してきた企業がグループ経営の戦略を見直し、純粋持株会社化していく過程は、企業内部の変化への対応を示している。

◆企業行動のダイナミズム

③のサブテーマには、原拓志(神戸大学)の「日本の製薬企業におけるイノベーション」(討論者・池島政広(亜細亜大学))、藤本雅彦(東北大学)の「日本企業の環境適応と組織の柔軟性——家電製造企業の組織と人材マネジメントの事例研究——」(討論者・奥林康司(摂南大学))、岡本大輔(慶應義塾大学)の「企業の社会性——企業評価の立場から考える収益性・成長性と社会性の関係——」(討論者・水尾順一(駿河台大学))、の報告があった。司会者は、石井耕(北海学園大学)と太田進一(同志社大学)の2人である。

原の製薬会社に関する研究は国際的にも知られているが、グローバル化以前の日本の製薬企業のイノベーションに関する研究を検討した結果、製薬企業の内部における社会的プロセスや組織内プロセスについては解明されてこなかったという。日本の製薬企業は「修飾的イノベーション」に集中しており、革新的な「パラダイムのイノベーション」が非常に少ないとし、コンセンサスの重視、相互依存性の高さ、集団主義、重複的かつ頻繁なコミュニケーション、情報や知識の共有化といった「強結合志向性」が、社会的プロセスの特徴になってきたと主張する。そして、この特徴は、パラダイムのイノベーションに対しては抑制的に作用する。

1990年代以降の、模倣的な新薬開発の抑制と画期的新薬開発の促進という政府の方針転換や、グローバル化の進展のなかで、日本の製薬企業のイノベーション行動も変容しているが、必ずしも早いスピードでは変わっていないという。

藤本は、それまでの研究成果をふまえて、日本の代表的家電メーカーを事例にして、その環境適応のメカニズムを解明し、1990年代以降のデジタル技術の革新のなかで適応行動を変えてきたことを示唆した。分析のフレームワークとなる日本企業の適応モデルの原型は、分権的な計画と調整の統合を重視する「分権的情報管理」に対して、正規従業員を対象にした長期的な

キャリア形成志向の「集中的人事管理」と、非正規従業員を中心とする人事権を各階層レベルに分権化した外部労働市場志向の「分権的人事管理」が混在する、柔軟かつ複雑なモデルであったと主張する。

しかし、90年代以降のデジタル技術の革新のなかで、凋落傾向にあった事例企業は、製品別事業部制の解体、ドメイン分社体制への移行ほか、組織のフラット化とウェブ化、情報ネットワークシステムの再構築、大規模な雇用改革によって、V字回復を実現している。そこで見えてきたのは、ひとつは、トップ・マネジメントによる集権的情報管理と、現場におけるエンパワーメントにもとづく「分権的情報管理」の共存であり、もうひとつは、一部の幹部人材を対象とした「集中的人事管理」と、大半の一般の正規従業員や非正規従業員を対象とした「分権的人事管理」の共存であるとしている。

岡本は、長年企業評価論にかかわる研究を行っており、さらに、伝統的企業評価論をつくってきた高収益性と高成長性という財務業績基準に、「高社会性」という基準を加えるという意欲的な研究に発展させた。とはいえ、この分野の実証研究が進展してこなかった理由は、社会性の「超長期的」な性質にあるという。CSR活動はすぐに具体的な成果をもたらさないので、長期にわたる観測を必要とし、短期的な性質をもつ収益性や中長期性の成長性とは異なっている。

もうひとつの理由は、研究方法上の問題であり、多くの研究は線型性を仮定してきたが、非線型性が保証されていない両者の関係では、ニューラルネットワーク (Artificial Neural Networks) を用いた分析が有効であると主張した。ニューラルネットワークとは、人間の脳の神経細胞の情報処理モデルをコンピュータ上で実現させようという試みであり、それによると、社会性は10年後の収益性・成長性に対してプラスの効果が確認されたという。

1-3 総括的な評価

『経営学論集』(第77集)のなかに、討論者、司会者のコメントが書かれているので、それとは別に総括的な評価を行いたい。

サブテーマ①では、労働・人権中心のCSR論(百田)、インテグリティ主

導の倫理的マネジメント論(水谷内)、グローバル段階の巨大企業の構造分析(山崎)に、企業行動研究の新潮流、つまり研究の変化をとらえたいというそれぞれの主張には、納得できるものがあった。しかしながら、研究の方向性や出発点をさし示すという意味で確かに有益ではあったものの、さらなる議論の展開がなく、若干のもの足りなさを感じたのも正直なところである。

つぎのサブテーマ②の3名の経営者による報告は、自社分析を行ったものであり、それぞれ構造改革、戦略的アライアンス、グループ経営、という変化の側面に関する明解な説明であった。また、浦上は、統一論題にある「継続と変化」の両面を議論している。

最後のサブテーマ③は、日本企業の行動についての実証的研究であり、内容的には製薬(医薬品)産業のイノベーション(原)、家電メーカーの事例研究(藤本)、CSRの視点を導入した新たな企業評価論の展開(岡本)であり、それぞれが、しっかりとしたフレームワークのもとで議論と主張を具体的に展開したと評価してよい。

全体的にみると、十川が指摘した、存続させるべきものと変化させていかなければならないものの峻別が、どのくらいうまく行われたかについては、不満が残った。不連続に変化する外部環境のなかでは、どうしても変化の分析のほうに力点がおかれてしまうのは仕方がないことであるが、それとともに継続の側面を明確にできないのであれば、両者のマネジメントの峻別は困難になるからである。

この変化と継続は、日本型マネジメント・スタイルの見直しの明確化にもつながるので、なおさらのことである。もっとも、変化の動きを懸命にとらえようとした報告者の貢献については、多としたい。

2 ▶ 第78集

『企業経営の革新と21世紀社会』(2008年)

第81回大会(2007年)

2-1 問題意識の設定

第81回大会は、2007年に追手門学院大学で開催された。統一論題のテー

マは、「企業経営の革新と21世紀社会」である。大会委員長である開催校の西岡健夫が、「企業内外の環境が激変，多様化する状況を分析し，企業と社会の関係を見据えて企業経営の革新に関し，理論的かつ実証的に研究することが重要」としているように，環境変化のなかの企業と社会の関係を検討するための大会となった。

プログラム委員長の廣瀬幹好によると，経済活動のグローバル化という1990年代半ば以降の環境は，市場原理の浸透が日本の経済社会に大きな影響を及ぼしたという。したがって，その前の10年間は，日本型経営とそれを支える日本社会の変化の10年であったとする。そして，この激変のときを経て，日本経済には「再生」が見え始めてきたのである。

もっとも，「市場原理の浸透は株主価値重視の経営を促し，企業の経営を活性化する一方で，企業価値の名のもとに拝金主義を助長する傾向を生み出すとともに，企業倫理の問題を重要な課題として浮上させた」という認識も示している。また，グローバル化の進展のもとで成果主義の導入が進み，改正高年齢者雇用安定法（2006年4月）による，年齢に関係なく働ける環境づくりがスタートするなかで，日本型経営の強みであった企業社会も多様化しているとしている。

以上のように，81回大会は，企業内外の環境激変・多様化の分析を前提に，企業と社会の関係を見据えた企業経営の革新を，理論的かつ実証的に検討し，議論する場となった。

2-2 統一論題報告の主な内容

統一論題のもとに，3本のサブテーマが設定されている。

- ① 新しい企業価値の探求
- ② 新しい社会貢献の模索
- ③ 企業社会の多様性の探求

このなかで，①では，主に企業価値に関する現代的な議論を通じて，真の

企業価値とはなにかを検討することを目指している。そして、②の企業の社会貢献をめぐるっては、産業界で活躍している経営者との議論を通じて、問題の掘り下げを意図している。さらに、③においては、実証研究にもとづいて、実態の理論的な解明を行い、日本型経営の変容と企業社会の多様性を明らかにしようとしている。

◆新しい企業価値の探求

サブテーマ①では、遠藤雄二(九州大学)の「企業における人間らしい働き方と21世紀社会」(討論者・森田雅也(関西大学))、櫻井克彦(中京大学)の「現代企業と企業価値」(討論者・西岡健夫(追手門学院大学))、三戸浩(横浜国立大学)の「新しい「企業価値」とは」(討論者・小松章(一橋大学))、の報告が行われ、司会者は佐々木恒男(青森公立大学)と齋藤貞之(北九州市立大学)が担当した。

遠藤は、働き方をめぐるものである。「労働の人間化」に関連する人間らしい働き方を提案する前提として、マルクスの『資本論』にもとづき、労働の意味や本質を明らかにする。つづいて、日本企業において人間らしい働き方を実現するためには、なによりも働きすぎの解消が大切であるという観点から、過労死(KAROSHI)の根絶と労働時間の短縮が最優先され、そして、サービス残業の根絶も主張している。

さらに、人間らしい働き方ができる日本社会を実現するには、「社会からの強制」を背景にした新しい経営理念の作成と、新しい経営者の登場、新しい政権の創出、企業主義的な労働組合からの脱却、会社人間的な自己主義からの脱皮が必要になるという。そして、経営学者はそのための研究力を高め、新しい経営者、新しい労働者、新しい労働組合をつくる教育実践を行うべきであると主張する。

櫻井は、企業と社会や企業体制などの分野で成果をあげてきたが、現代の企業とは、大規模な株式会社企業のことであり、それは、社会的存在として制度化され、制度的企業になっているという。そして、制度的企業も「社会的企業」から「社会経済的企業」のステージに到達し、さらに「高次社会的企業」のステージに向かっていると主張する。

高次社会的企業は、グローバル化やIT革命、環境問題の顕在化以前の、

株主、経営者、従業員を主なステイクホルダーと考える社会的企業の「世界版」であり、社会的企業や社会経済的企業よりも、高次にして広範な社会貢献が求められている。

他方で、「企業価値」を企業もしくは経営者の根本目標や指導原理と規定し、高次社会的企業の企業価値は、より多元化し国際化したステイクホルダーの多様な期待に応えることで、企業の存続を可能にすることを根本目標としている。要するに、利益の獲得を超えて、企業収益の増大を図り、獲得した収益をグローバル化したステイクホルダーと企業自身に適切に配分することが、高次社会的企業には求められる。さらに、それだけでなく、さまざまな非経済的目標の達成にも貢献しなければならない。

三戸は、サブテーマのタイトルとまったく同じテーマで報告した。議論の前提として、企業価値の意味、起源、関心の背景などを検討し、そのうえで、企業価値というコンセプトが多用されたのは、わが国では1990年代以降のことであり、「株主権」論の台頭と、CSR論やステイクホルダー論を背景にしているという。

そして、新しい企業価値の意味を、「ステイクホルダーにとっての存在価値」と解釈する。この解釈のもとでは、企業は社会的器官(公器)としてステイクホルダー(社会)のものであるという企業観に立ち、CSR指標が企業評価の基準になる。ただし、このCSR指標は公益性、公共性が高く、社会的役割を果たしていることを意味しているが、その数値化は困難であるという。

◆新しい社会貢献の模索

サブテーマの②については、奥田務(J.フロントリテイリング株式会社社長兼株式会社大丸代表取締役会長)の『『先義而後利栄』—290年の歴史と経営理念』、金田嘉行(ソニー(株)社友 元代表取締役副社長)の「Good Corporate Citizenによる価値創造」、寺田千代乃(アートコーポレーション株式会社代表取締役社長)の「企業とイノベーション」、の報告が行われた。前年の80回大会と同様、討論者は置かず、司会は奥林康司(摂南大学)と亀田速穂(大阪市立大学)が担当した。

前年の80回大会では、3名とも開催校の慶應義塾大学出身の経営者であったが、今回の3名は、いずれも開催地にあわせて、関西を代表する経営者である。多忙のなかで時間をさいて報告しているの、報告内容は『経営学論集』には収録されていない。代わって、司会者が要旨をまとめている。

奥田は、信義とか、道義などの「義」を重視する大丸百貨店の経営理念を説明し、その経営理念が、同社の長い歴史のなかで継承されてきたことを述べた。そのなかで大丸は危機をいくどとなく経験するが、そのような危機のなかで、経営理念という経営者価値が繰り返し語り継がれてきたという。そして、小売業にとって、顧客を大切する顧客主権、顧客価値の経営が重要であるとしている。

金田は、ソニーの経営理念の特徴を報告した。それは、創業者である井深大による会社設立の趣意書に明瞭に表現されているという。優秀な技術開発を求め、それにチャレンジすることを重視し、それを実現するために、働く人びとがもっている能力を発揮できる企業文化をつくってきたことを明らかにしている。ソニーの場合、顧客価値を重視しつつ、あわせて、従業員主権、従業員価値への志向が強く見られている。

さらに、寺田は、周知のように、「引越し」というサービスを新しい形のビジネスとして登場させた経営者であるが、このようなビジネスを創造するイノベーションを志向する経営者の活動こそが、企業の社会的な存在理由であるという。要するに、企業の社会貢献を重視している。

◆ 企業社会の多様性の探求

サブテーマ③では、咲川孝(新潟大学)の「組織における文化的多様性、及びその原因と結果」(討論者・馬場杉夫(専修大学))、下崎千代子(大阪市立大学)の「ワークライフバランス実現に向けた柔軟な働き方——雇用形態の多様化から勤務形態の多様化へ——」(討論者・渡辺峻(立命館大学))、馬越恵美子(桜美林大学)の「異文化経営とダイバーシティ・マネジメント——日本の企業社会のあり方をめぐって——」(討論者・植木英雄(東京経済大学))、の報告が行われた。司会は、石井耕(北海学園大学)と齊藤毅憲(横浜市立大学)が担当した。

咲川は、この分野で成果をあげてきたが、Ouchi (1981) のセオリーZをヒントにして、「雇用システム→組織における文化的多様性→組織成果」という因果関係があることが一般的であるとし、その有効性を主張する。

アメリカの企業は異なる背景や経歴をもった人びとが集まり、出入りする「市場志向」の雇用システムであり、複数の下位文化をもち、管理組織と現場組織との間には文化的な溝が深く、したがって、文化的多様性が高いのに対して、日本企業に見られてきた「組織志向」の雇用システムは、組織にコミットして働く男性中心の文化であり、現場組織と管理組織も比較的同質で、イノベーションは発生しにくいという。このように、日本企業は文化的多様性は低いですが、市場志向型へ移行するならば、若者文化、女性の文化、コスモポリタンの文化がもちこまれ、画期的な戦略や制度が提案・策定される可能性が高くなると主張する。

下崎は、多様で柔軟な働き方について成果をだしてきたが、勤務形態の多様化を図ることで、ワークライフバランスを実現すべきであると主張した。知識社会におけるホワイトカラーの労働は、自律性の高い働き方になっていることから、働き方の内容的側面であるプロの仕事人への志向性や、エンプロイアビリティの向上については重視されてきたが、雇用契約に明示される観察可能な労働条件である、働き方の形式的側面の豊かさに関しては、あまり議論されることが少なかったという。

雇用形態の多様化は、就業形態の多様化をもたらす。そして、就業形態の多様化は、ワークライフバランスの実現に関係する労働時間と労働場所の柔軟性を高め、豊かな働き方をもたらし、それは、勤務形態の多様化へとシフトされる。さらに、ワークライフバランスは、男女両方の施策であるとし、時間軸については時間外労働のゼロ化、有給休暇の消化、育児中の勤務時間の短縮化、自由出勤制、場所軸については完全型在宅勤務、部分型在宅勤務など、の勤務形態の多様化を提案している。

最後の馬越は、異文化経営論の成果で知られているが、多民族、多国籍、多言語、多文化の人びとが構成する企業をマネジメントする「異文化経営」と、社内のさまざまな属性グループの活用を目標とする「ダイバーシティ・マネジメント」は、出発点にちがいはあるものの、さまざまな価値観の人び

と、あらゆる属性の人びとを活用するという最終的な目的を考えると、両者は接近していくのではないかという。

日本企業はダイバーシティ・マネジメントの導入に関してアメリカよりも遅れているが、女性の活用からスタートし、外国人、高齢者、障がい者の活用へと拡大していくという。そのためには、根強く残る異質性排除に対する努力の継続が必要となる。そして、多様性を活かし、異質性を尊重しつつ、チャンスの平等性を確保する心根(マインドウェア)を、日本企業が実践することを提案する。

2-3 総括的な評価

『経営学論集』には、討論者と司会者のコメントが収録されているが、ここでは、それに触れずに、全体を概観するかたちで評価を行いたい。

まず、サブテーマ①では、企業価値をなかに求めるかを報告しており、労働者・従業員価値(遠藤)、グローバル化したステイクホルダー価値(櫻井)、ステイクホルダー(社会)価値(三戸)、の重視に企業価値を求めている。それぞれ興味深い指摘であったが、労働者については、ウェートを増している非正規化をどのように考えるのか。また、報告内容だけでは抽象的であり、グローバル化したステイクホルダーの事例をあげることができるのか。さらに、CSR指標の具体的な内容とはどのようなものか、などの疑問は残った。

つぎに、サブテーマ②は、3名の経営者による経営理念や社会貢献に関する報告であったが、企業価値の面からみると、3社のウェートづけにちがいがあるものの、日本企業にとって、経営者価値、顧客価値、従業員価値などが重視されてきたことがわかる。それに対して、株主価値については、議論が行われなかったように思われる。

最後のサブテーマ③は、企業社会の多様性を検討しており、組織における文化的多様性(咲川)、知識社会における柔軟な働き方(下崎)、ダイバーシティ・マネジメント(馬越)、などのテーマで、この問題にアプローチしている。文化的多様性については、雇用システムと組織成果との関連性で、柔軟な働き方については、雇用形態から勤務形態へのコンセプトの変更により良

好に分析されているが、ダイバーシティ・マネジメントについては、異文化経営との関連性を明らかにしているものの、女性の活用を取り入れ始めたばかりの日本企業のマネジメントを、アメリカ型のダイバーシティ・マネジメントと同じカテゴリーで考えることができるのかについては、疑問が残った。

全体的にみると、サブテーマ①と②でいえることは、企業の存在理由とは何なのか、企業価値とは何であり、どのように測定し、評価するのか、を再び考える機会を与えられたことである。その点からいうと、サブテーマ①では、いっそうの議論と実証への踏み込みが必要であると思われる。

サブテーマ③では、企業社会の多様性を取り扱ったとみてよい。しかし、企業社会とは単に企業内部のものだけではなく、企業を包摂する社会をも意識している。そう考えるとすれば、もう少し広い視野にもとづく検討が必要になるかもしれない。

3 ▶ 第79集

『日本企業のイノベーション』(2009年)

第82回大会(2008年)

3-1 問題意識の設定

第82回大会は、2008年に一橋大学で行われた。統一論題は、「日本企業のイノベーション」である。大会委員長となった開催校の村田和彦が述べているように、3つのサブテーマの発表の後に、これを「再度統合して、統一論題についての議論を深めるために、統一論題シンポジウムが…企画された」。このシンポジウムのための報告者には、3つのサブテーマの討論者が選ばれている。それは、学会発表のイノベーションとはいえないものの、統一論題の「リノベーション」にはなったのではないかと思っている。

大会のプログラム委員長の十川廣國による統一論題の趣旨を見ていこう。「定常的なルーチンの連鎖を破壊して新たな経済システム状態を創出する創造的な破壊は、少なくとも資本主義社会が始まって以来、常にその本質的な部分に位置してきたと思われる。」という。そして、社会現象としてのイノ

ベーションは、実際のところ、古くから存在していたものの、その経営学的研究が活発になったのは、それほど古いことでないとしている。

イノベーションの経営学的、経済学的研究は、現在ではきわめて活発になっており、「わが国でも、日本企業が中心となって発展させてきた技術や製品の進化プロセスに関する研究、日本企業を主たる分析対象とした新製品開発・プロセスに関する研究など、多様な実証的知見が蓄積され、さまざまな概念化の試みが提示されてきている」という。

以上のように、第82回大会は、日本企業のイノベーションに関する経営学研究の、現時点での達成成果を発表する場となった。

3-2 統一論題報告の主な内容

統一論題のテーマは、3本のサブテーマに分けられている。

- ① 技術のイノベーション
- ② イノベーションの組織
- ③ 企業社会のイノベーション

このなかで、①は、イノベーションを技術の進化や産業の進化で把握し、そのプロセスに注目している。そして、②では、イノベーションを創出する企業は、どのような組織や戦略をとっているかを検討する。さらに、③では、イノベーションの結果として発生する、企業と社会の関係の変化を取り扱っている。

◆技術のイノベーション

3つのサブテーマのうち①では、原拓志(神戸大学)の「日本企業の技術イノベーション」、軽部大(一橋大学)の「イノベーション研究の分析視角と課題」、太田原準(同志社大学)の「二輪車産業におけるプロダクトサイクルとイノベーション」の、3本の報告が行われた。3名に対する討論者は藤原孝男(豊橋技術科学大学)、司会者は由井浩(龍谷大学)であった。

原は、第80回大会でも示唆的な報告を行い、その後も成果を生みだしているが、現代における日本企業の技術イノベーションの共通性や相異を明らかにしようとした。1980年代から90年代初頭にかけて、日本の製造企業は、継続的にイノベーションをつくりだすシステムとして世界的に注目され、イノベーションの「日本モデル」の研究が盛んに行われたが、これらの既存研究と、自身が行った製薬（医薬品）企業のイノベーション研究とを比較検討をしている。

まず、さまざまな産業における事例研究の成果をみることによって、現代の日本企業の技術イノベーションが、環境変化のなかで「多様性」に満ちていると指摘する。産業間に共通して指摘できる変化として、①既存の事業システムにおける製品開発が、製品だけでなく、事業システムの変革も考慮されたイノベーションになってきている、②単一の企業や企業グループ内で行われるだけでなく、非系列の企業や公的研究機関などとのネットワークで行われ始める、③海外の大学や企業との研究開発上のアライアンス、M&A、ジョイント・ベンチャーなどが進展している、ことなどがあげられる。

そして、組織間コミュニケーションや調整の実施、コスト意識の高さは、いずれの産業にもみられる共通性とされる。他方、自動車産業などでは、垂直的統合的な枠組が残ってはいるものの、電子機器などでは垂直分業が見られ、産業間における異なる特性については、多種多様になっていると主張する。

軽部は、一橋大学グローバルCOEプログラム「日本企業のイノベーション」の支援を受けた成果の一部であり、イノベーションの経営学的研究を体系的かつ明確に整理している。イノベーションプロセスの多面性と基本課題を確認し、それをふまえて、イノベーション研究が①領域横断的研究、②産業進化と企業の環境適応力、③主要なプロセスとしての新製品開発活動、④知の創造者・推進者としての個人、という4つの特徴をもっていることを明らかにしている。

今後の研究課題については、研究領域、分析視角、研究対象の3つの側面を提示する。研究領域ではイノベーションの源泉となる新知識の創出活動プロセスの検討が重要であり、個人レベルのみならず、企業内の集団間や企業

間の相互作用プロセスなどに注目すべきであること、分析視角についてはイノベーションプロセスの包括的な説明のためには、沼上幹の主張する「時間展開的な行為システム観」への立脚だけでなく、事前には不確実で確証のない知識の創造や学習活動に、企業内外の資源が動員される理由についての説明が必要であると主張する。研究対象に関しては組立系製品（産業）、ハードウェア系、エンジニアリング系イノベーションだけでなく、プロセス（素材）系製品、ソフト・サービス系、サイエンス系のイノベーションにも注目すべきであるとした。

太田原は、二輪車の経営・産業史研究に関して成果をあげてきた。本報告では、小型二輪車のドミナントデザインを決定し、垂直統合型の大量生産を実現させたホンダが、中国企業の追いあげによってシェアを低下させるが、2000年以降、戦略転換を図ることで、再び競争力を回復させたことを明らかにしている。

中国企業が国際競争力を獲得できた理由は価格競争力であり、小型二輪車の価格をそれまでの3分の1程度にまで引き下げている。これがホンダに不振をもたらすが、これに対してホンダのとした戦略は、従来の性能と品質を維持する製品開発を行いながら、中国メーカーと対抗できる程度にまで価格を下げるという「ローコスト・インテグラル戦略」である。それとあわせて、アジア市場の需要の急拡大に対応できる、生産拠点の増強・新設による生産能力の拡張をはかっている。

結論として、1960年代の日本の二輪車産業は、ホンダのように、製品イノベーションと工程イノベーションの両方を実現したが、中国企業の場合、コストダウン中心の工程イノベーションであり、これに対して、2000年以降のホンダは調達と生産におけるコストダウンであるので、やはり工程イノベーションであると主張する。

◆ イノベーションの組織

サブテーマ②では、川上智子（関西大学）の「組織のバランス分化とイノベーションの成果—大企業とベンチャー企業に関する実証研究—」、高山誠（新潟大学）の「イノベーションの必勝・必敗の法則」、今口忠政（慶應義塾大学）

の「組織の復活とイノベーション創出」の報告が行われた。討論者は藤田誠（早稲田大学）、司会は鈴木良始（同志社大学）が務めた。

川上は、『顧客志向の新製品開発：マーケティングと技術のインタフェース』（2005、有斐閣）で知られているが、報告では、日本企業のイノベーション組織を、研究開発部門とマーケティング部門の関係に関する実証研究で検討している。コア・コンセプトは「バランス分化」で、職能分化が厳格でない日本企業では、ふたつの部門間のキャリアやタスクの遂行の面で、冗長性が認められる分化のあり方を指摘している。また、イノベーションの創出には、この部門間における顧客情報の活用が必要であるとの仮説を設定している。

実証研究を行った結果として、技術の変化が速い大企業では、マーケティング部門と研究開発部門を地理的に近づける工夫を行い、同時にキャリアとタスクの冗長性を高めているという。また、ベンチャー企業では、マーケティングの知識や経験を有している研究開発担当者の存在が、顧客情報の組織的活用を高めていることを明らかにしている。

この実証的研究の発見により、組織デザインにあたって、両部門のどちらがどの次元で冗長性を高めるかを考慮できるようになり、そして、自社の成否事例の比較や成功事例のベンチマーキングを行えば、自社にとって最適なバランス分化を明らかにでき、それはイノベーション創出の解明にも役立つという。

高山は、報告テーマに関する多数の成果を生みだしてきた。種々の業種でイノベーション新市場における必勝と必敗の事例を丹念に調査することにより、新市場をつくり出す新製品開発が成功するか失敗するかは、新製品が既存のメジャー企業のもっている主要製品と直接競合するか、間接競合するかという「競争的市場地位」によって決定されることを明らかにした。

新規参入組の新製品がメジャー企業の主要製品と直接競合する場合、メジャー企業が勝利し、新規参入組は失敗する。それに対して、新規参入組の新製品がメジャー企業の主要製品と間接競合する場合、メジャー企業は負け、新製品開発は成功する。その理由は、メジャー企業は自社の主要製品に対抗して新製品が出現・競合すると、必死になって対応するので、その結果

勝ち組となり、したがって新製品の新規参入は容易ではない。しかし、新製品が直接競合しないと、メジャー企業はなにもしないので、成功のチャンスを失ってしまう。このように、新製品が成功するか、失敗するかにはメカニズムがあり、あたかも神の導く手で操られるように、運命的に成功と失敗が決められるのである。

今口は、組織の成長、衰退、再生などで成果をあげてきたが、業績を低下させた企業がその危機を契機にして事業再構築を行い、さらに、イノベーションの創出によって復活するという「ターンアラウンド」の過程を、先行事例のサーベイと事例研究やアンケート調査の結果によって明らかにしようとした。

このイノベーションによる復活戦略には、4つの考え方のプロセスが大切になる。第1は、イノベーションにコミットしたトップ・マネジメントの編成であり、「チームの自覚」という。第2は、業務を過度に複雑化させている要素を取り除き、業務の「単純化」をはかることである。第3に、新しいスキルやシステム、データ・ベース、知識の開発に投資し、いわゆる新しい能力を開発し、構築することである。第4は、前の3つのプロセスで確保した優位性をさらに伸張させる「レバレッジ戦略」を推進することである。

◆ 企業社会のイノベーション

サブテーマ③では、池内秀己(九州産業大学)の「企業社会とイノベーション—家型企業・家型社会は変容したか—」、塚本一郎(明治大学)の「ソーシャル・イノベーションと社会的企業—「営利」と「非営利」の境界を超えて—」、谷口勇仁(北海道大学)の「イノベーションと企業不祥事—企業活動の光と影—」、の3つの報告が行われた。討論者は谷本寛治(一橋大学)で、司会は大平浩二(明治学院大学)が担当した。

池内は、家型といわれた日本的経営論の観点に立ち、IT革命やグローバル化に対応した「諸改革」が、日本企業・日本社会をどのように変えたかという問題意識から出発している。日本的経営の「原理」は、企業そのものの持続的発展であるので、イノベーションの創出にも適格的であるという。そして、バブル経済崩壊後に実施された人事システムも、日本的経営の崩壊で

はなく、むしろ日本の経営にもとづいた変革であり、環境変化に対応した柔軟な雇用調整であり、それによって日本企業は存続することができたという。

もっとも、このような存続のための人事システムを中心とする変革は、日本の経営の「構造」上の特徴である親子関係を変容させた。雇用リストラ、非正規社員の増大、系列の切り捨ては、親子関係を否定するものであり、働く人びとの家族意識の希薄化をもたらし、家型企業の性格を失わせたと主張する。これによって、維持繁栄のための諸改革とイノベーションが、逆にイノベーション創出の基盤を崩しているという。

塚本は、NPOや社会的企業で成果をあげてきたが、報告は、非営利組織のビジネス化と「ハイブリッド化」というコンセプトで特長づけている。

社会的企業は、ソーシャル・イノベーションを主たる目的として、社会貢献的手法とビジネス手法とのハイブリッド型経営で事業活動を行うが、企業との関係については、再検討が迫られているという。経営学は、社会的企業をどのように取り扱うかが問われているとも主張する。また、営利と非営利の境界が不明確で、二分法的な分類は困難になっており、実際には両者の組織による協働が行われ、「相互学習」的な関係性が生みだされていると指摘する。

谷口は、雪印乳業による集団中毒事件に関する小山巖也（関東学院大学）との共同調査研究で成果をあげているが、この食中毒事件と東海村JCO臨界事故のふたつの事例の説明と再検討が、報告の出発点になっている。そして、「企業事故」とは、企業が意図せずに望ましくない結果を引き起こし、その影響が組織全体に及ぶことであり、「不祥事」は、企業が社会問題を引き起こすこととしている。企業は意図的に犯罪を引き起こすことがあるが、報告では、事故に関連した不祥事が対象とされ、工程イノベーションに限定している。

研究上の仮説は、イノベーション発生プロセスと不祥事発生プロセスは表裏一体の関係にあるとし、事故を引き起こした現場には、事故とは一見関係のない現場がもっていた当初の意図があるという。もうひとつは、不祥事発生防止を目的とするコンプライアンス活動を強化することが、イノベ

ション活動を不活発するという仮説である。そして、このふたつの仮説の可能性を、雪印乳業の事例で検証している。

◆統一論題シンポジウム

新企画の統一論題シンポジウムは、以上の3本のサブテーマの報告と討論をふまえて行われ、パネラーとしてサブテーマの討論者3名が登場した。司会は大会委員長の村田和彦が担当した。以下は、『経営学論集』に収録された村田の報告を要約したものである。

村田は、イノベーション研究の多様性を認識したうえで、日本企業のイノベーションの全体的な特質を総括的に明らかにするために、事前に討論者に、「日本企業のイノベーションの典型的事例」、「典型的事例を生みだした要因」、「日本企業のイノベーションの社会への作用」、という3つの要望を提示している。

サブテーマ①を担当した藤原孝男は、イノベーションに大きな影響を及ぼす科学の観点から、とりわけバイオ創薬にかかわるバイオベンチャーに着目している。バイオベンチャーは、マスマーケット志向の製薬大手と比較すると、画期的な技術のニッチ市場への応用により、技術の事業化を迅速に遂行できるものの、多死多産の非能率のイノベーションであり、資源に制約があるために、スタートアップ期に危機に直面する可能性が高いという。そのため、必要な資金を調達できるモデルの構築を提案する。

そして、サブテーマ②を担当した藤田誠は、日本企業のイノベーションが改良型・工程型のものであること、製品の高品质・低価格化の実現もイノベーションになるとした。イノベーションの推進要因については、川上の「バランス分化」や「知識の共有」、ネガティブな要因については、「人的資源への個別管理」をあげ、さらにイノベーションの社会へのマイナスの作用面については、IT化の負の側面を指摘した。

サブテーマ③の谷本寛治は、イノベーションの社会への影響についての議論が少なかったことを指摘する。つづいて、ソーシャル・イノベーション研究の重要性を主張し、メインストリームのイノベーション研究と並行して行うべきであるという。そして、その研究にあたっては、かかわっている多様

なステイクホルダーの役割に着目すべきと主張した。さらに、ソーシャル・イノベーション研究が、メインストリームのイノベーション研究に与える示唆にも注目する必要があるとした。

3-3 総括的な評価

サブテーマ①に関する3報告はいずれも発見的であり、日本企業の技術イノベーション研究の水準の高さを示しているように思えた。「企業内の社会的プロセス」や「強結合志向性」(原)、「資源動員の正当化プロセス」(軽部)、「ローコスト・インテグラル戦略」(大田原)など、のフレームワークやコンセプトは、新たな研究の進展に貢献することが予想される。

つぎのサブテーマ②は、イノベーションの組織や戦略の問題を取り扱った。研究開発(R&D)部門や研究所組織、イノベーションを促進する企業文化などを直接検討する報告はなかったが、「バランス分化」(川上)や「競争的市場地位」(高山)などは、きわめて示唆的であった。そして、今口のいう「危機を契機としたイノベーション論」は興味深いが、バブル経済崩壊後に不振に陥った日本企業の再生の遅れに、どうしても目が向かざるをえなかった。

そして、サブテーマ③は、イノベーションの結果として発生する企業と社会の関係を取り扱うものであった。家型企業としての日本的経営の変容を明らかにした池内、NPOや社会的企業によるソーシャル・イノベーションの重要性を指し示した塚本、企業不祥事とイノベーションの関係を検討した谷口、の3報告はそれぞれにチャレンジングであり、示唆的であったが、サブタイトルにどのくらいかなうものであったかは、疑問である。前年度の大会でも、「企業社会」がサブタイトルに入っており、その意味を考えるべきと述べたが、統一論題シンポジウムで、イノベーションの社会への影響についての議論が少なかったという谷本の印象を、筆者ももった。

さて、統一論題シンポジウムで村田は、日本企業のイノベーションの典型的事例は何かを問う。これは、だれしも知りたい質問である。しかし、これに答えることは、現状ではむずかしいであろう。イノベーション研究が経営

学において進展しており、むしろ多様性の増加が予想される。とすれば、当分の間典型的な事例が支配的であるよりも、複数の代表的な研究の林立・並存へと進むことになるであろう。この大会がその契機になることを期待する。

なお、企業の社会における重要性を考慮すれば、イノベーションが社会に及ぼす影響も、あわせてさらなる研究を続けていくことが、経営学者には求められている。