

第 3 章 第53回大会～第55回大会

坂下昭宣 *SAKASHITA Akinobu*

1 ▶ 第50集

『現代経営学の基本問題』(1980年)

—— 第53回大会(1979年)

1-1 時代背景と統一論題

第50集は、日本経営学会第53回大会の統一論題(現代経営学の基本問題)および自由論題の論文をまとめたものである。本大会は1979年9月11日から3日間にわたって同志社大学で開催され、大会委員長は同大学の今井俊一である。

日本経営学会年次大会の統一論題は、当該年次ならびにその近々年次の時代状況や、経営環境を反映したものである。そうであるなら、第50集のもとになった第53回大会当時の時代状況や経営環境はいかなるものだったのだろうか。これについては、大会委員長の今井が第50集の「序文」で詳しく述べている。したがって、ここでは今井の論述を要約して示すことにしよう。

今井によれば、70年代は激動の時代であり、転換期であった。第一次石油ショック以降、70年代後半には経済は、国際的にも国内的にも高度成長経済から低成長経済へと転換した。いわゆる70年代構造不況のもとで、資源問題、国際通貨問題、コストインフレ、公害問題、社会的責任問題、失業問題、福祉問題等の難題が生じ、それらに対する企業経営の対応が厳しく注

視された。

このような時代状況を反映して、第53回大会では日本経営学の根本的な検討が要請され、それによって70年代経営学展開の総括がなされることになったのだ、と今井は述べている。このようにして、統一論題（現代経営学の基本問題）のもとに、(1) 現代経営学の展開とその方法論的再吟味 (2) 七〇年代不況下の企業経営の諸問題、という二つのサブテーマが設定されたのである。

1-2 統一論題の論文紹介

◆ 現代経営学の展開とその方法論的再吟味

日本経営学はドイツの経営経済学の導入から始まった。この経営経済学は日本の経営学界に根付き、個別資本説とも密接に関わりながら独自の展開を遂げた。その後、バーナード、サイモンを中心とする近代組織論が日本の経営学界に登場してくると、両者の間にさまざまな動きが出てきた。第50集の第一サブテーマ、「現代経営学の展開とその方法論的再吟味」を取り上げた7論文のうち4論文はこの動きを直接の論点としたか、またはこれを反映したものである。

最も顕著な動きは、経営経済学と近代組織論を統合して新たな経営学体系を構築しようとする動きである。この動きはかなり早くから出てきていたが、なかなか意見の一致を見なかった。異なる理論体系を統合するには、両者の間に方法論や論理構造の点で不一致や矛盾対立があってはならないからである。

第50集の巻頭論文、篠崎恒夫「バーナード、サイモン理論の形成と経営学の方法論的課題」は、両者の統合の条件整備が学界的状況としてどこまで進んでいるか確認し、統合の可能性の基盤を洗うことを論点にしたものである。

彼は池内信行の「組織論的思考型は資本の運動が管理領域において関わる組織現象の一定の描写である」との視点を受け継ぐが、「近代組織論は資本主義的管理に限定されない一般組織論である」との三戸公の視点をも加味し

ながら、経営経済学と近代組織論の統合可能性の条件を整理している。

篠崎は統合可能性の条件を整理していく中で、(1) バーナードの人間仮説における自由意思(=主意論)と決定論の二重性の問題、(2) 近代組織論における意味論としてのプラグマティズムと論理実証主義の関係、を論じている。ただ、近代組織論の側のこのような問題が経営経済学との統合可能性問題とどう関わり、どう重要なのかについて、篠崎の明確な考えは筆者には伝わってこなかった。

これに対して論文の結論部分では、篠崎の立場ははっきりしている。彼は、近代組織論による組織のモデル区分が、(1) 組織論発展の歴史を段階的機械的に図式化したものであり、(2) 区分対象となる組織論は自らが基礎とする社会学、心理学、文化人類学が捉える限りの短いタイムスパンのものに限られ、(3) その際の基準は均衡的調和観に基づいた統合のための有効性に求められる、との問題点を指摘した上で、経営経済学が捉える人間労働の歴史や集団性の諸相は、こうした近代組織論の視点からは如実に明らかにしえない、としている。そして、「今後、われわれは、一層、これまで経験した歴史をつぶさに検討するとともに、時代における思想、理論の必然性と矛盾を意識レベルにおいて捉えながら、組織論統合の可能性を更に具体的に論じていかねばならないであろう。」と結んでいる。

川端久夫「個別資本説と近代組織論の統合」も、経営経済学と近代組織論の統合の動きを直接の契機としている。しかし川端の立ち位置は、経営経済学ではなく狭義の個別資本説(=マルクス経済学の企業理論)と近代組織論の統合を目指す点が異なっている。彼の立ち位置は、論文の冒頭に掲げられた次のような主張に明確に表明されている。

日本の経営学は経営経済学として出発したが、次第に「管理一般の学」の方向にすすみつつある、と考え、この移行を自覚的に把えて、組織のための管理学から人間のための管理学の体系的確立を主張する向きがある。筆者はこれに賛同せず、経営学の対象を企業に限定する。したがって大きくは「ドイツにおける経営学的研究とアメリカにおける経営学的研究との総合」という課題展望に組みする。そして、右の総合が、狭義

の個別資本説（＝マルクス経済学の企業理論）と近代組織論（これはそれ自体、諸社会科学の総合である）とを主要な理論科学的基礎とする諸社会科学の内容を、実践科学の枠組の中で、一定の変容を伴いつつ編成し直す、という形で行われるべきである、と主張するものである。（以上、全文引用）

川端のこの主張は明快で、その論理は緻密かつ整合的である。彼は上掲の主張に沿って、(1) 個別資本説とドイツ経営経済学の関係 (2) 制度論的研究の流れ (3) 管理論的研究の流れ、について検討している。こうした検討についても川端の論理的思考の緻密さは際立っている。とくに (1) について筆者は、彼の論文タイトルとの関係もあってとりわけ興味を持って熟読してみたが、よく理解することができた。

以上によってわかるように、狭義の個別資本説と近代組織論を主要な理論科学的基礎としつつ、関連する諸社会科学を実践科学の枠組の中で一定の変容を伴いつつ編成し直すことで、企業管理学としての経営学を再編するというのが川端の結論である。

以上に取り上げた「経営経済学と近代組織論を統合して新たな経営学体系を構築しようとする動き」に対して、近代組織論の側の動きはどうだったのだろうか。加藤勝康「Kuhnian Paradigmとしてのバーナード理論の受容とその展開をめぐる一考察」は、近代組織論の外部にいる人々は無論のこと、バーナードの解釈学的研究者にとってさえも衝撃的な論文ではなかったか、と思う。

加藤の真のねらいは、*The Functions of the Executive* に代表されるバーナード理論をT.クーンのいうパラダイムと捉え、バーナード・パラダイム（あるいは、彼自身は言及していないが、サイモンやマーチ&サイモンをも含む近代組織論パラダイム）に集う後継学者集団がクーンのいう「通常科学 (normal science) 化」（＝パズル解き）を積極的に推進していくこと、これこそが（バーナード・パラダイムに限定した）現代経営学の課題である、ということを示すことだったのだ、と筆者は確信するからである。

加藤は上掲論文において、*The Functions of the Executive* の中の著名な組織の定義「二人以上の人間の意識的に調整された諸活動または諸力のシステム」

が思索に思索を重ねたバーナードの最終定義であった事実を、緻密な文献渉猟によって裏付けている。

彼はこのような骨の折れる作業を何のためにしたのだろうか。それは、バーナードの組織の最終定義がクーンのパラダイムに不可欠な概念枠組として必要十分な条件を満たしていること、しかもまさにそのような意味での概念枠組の構築をバーナード自身がめざしていたこと、を裏付けるためであった。

このようにして加藤は、バーナード・パラダイムに限定した現代経営学の方法論的課題が、バーナード・パラダイムの通常科学化(=パズル解き)の推進だといったのである。なお通常科学化とは、(1) 経験を基盤とする検証可能な、したがってまた棄却可能な仮説の構築、(2) 仮説を構成する諸変数の操作化(=測定可能化)、(3) 仮説の実証…といった一連の知的活動を指すものであることは言を俟たない。

最後に、70年代当時の西ドイツ経営経済学そのものの情勢を見ておこう。今野登「現代経営経済学の方法論的諸問題について—W.キルシュの研究を中心に—」は、まさにこうした点を論点にしている。今野は、「今日の西ドイツにおいては経営学は経営経済的管理論(企業管理論)として生成しつつあり、意思決定論的な、またシステム論的な経営経済学がパラダイム的な位置を占めるようになっていく。」といい、その典型がE.ハイネンやW.キルシュだといっている。

今野の論文は、キルシュの経営経済的管理論(=企業管理論)の生成過程を追跡することで、その中心概念や論理構成を解明しようとしたものである。彼はキルシュの中心概念や論理構成について、次のように結論づけている。

キルシュの研究はまず意思決定行動の現実接近的な記述的理論を獲得すべく努力するのであるが、その際、意思決定前提の概念がその中心的概念として提起される。すなわち、意思決定理論はいかなる方法で人間が彼の意思決定諸前提から選択されるべき行為を導き出すかを説明しなければならず、さらにそれを超えていかにして個人が彼の意思決定の諸前提に到達するかを明らかにしなければならない。しかしまたそれ

は、とりわけ個人の社会的環境と集団的意思決定諸過程への彼の参加から生ずる、意思決定諸前提にたいする影響を示さなければならず、まさにここにおいて意思決定理論と組織理論との間の接触点があられ、意思決定前提はそのための結合環として作用することになる。(以上、全文引用)

筆者はこれを見て、キルシュの意思決定前提という概念は近代組織論のH.A.サイモンのものだと直感した。そして、キルシュの意思決定理論と組織理論をつなぐ「結合環」の論理構成も、サイモンの「組織影響力の理論」の論理構成に強く影響されている、と確信した。これは要するに、日本の経営学界での「統合の動き」に対して、当のドイツでは近代組織論の導入という事態がすでに生じていた、ということである。

以上では、第50集の第一サブテーマ、「現代経営学の展開とその方法論的再吟味」を取り扱った7論文のうち、経営経済学と近代組織論の統合をめぐる問題を直接の論点としたか、またはその問題を反映した4論文を紹介した。それ以外には、吉武孝祐「経営批判における思想的アプローチ—経営哲学への序想—」、角谷登志雄「“転換期”における経営経済学の基本課題と方法」、海道進「現代経営学の基本問題—社会主義企業経済学の展開とその方法論的考察—」の3論文がある。

◆七〇年代不況下の企業経営の諸問題

第50集の第二サブテーマを取り上げた論文は、岡本康雄「戦後日本経営の展開と七〇年代不況」と、野口祐「七〇年代構造変動下の企業経営の分析—特に「企業危機」を中心として—」の2論文である。ここでは後者を取り上げる。

野口論文は、70年代の国際的再生産の動態的变化(=石油価格の高騰、ユーロ・カレンシーの急膨張、インフレの加速化、ブーメラン効果等)や国内的再生産の不均衡発展(=産業構造の調整と合理化)が企業経営にどんな影響を及ぼしているかを分析している。彼は、そうした影響は「成長と停滞」、「好況業種と構造不況業種」といった表現に象徴される跛行性と格差拡大の現象として現れ、

さらに「成長と倒産」にくっきりと表示されるものである、と指摘している。さらに彼は、そのような「企業危機的状況」がどんなメカニズムで生成するかを説明している。その説明は丁寧で、横断面分析的かつ歴史分析的になされているので、当該分野の専門家にとっては重要で、資料的価値も高いものであろう。

ただ、その分析単位は個々の企業そのものではなく、個々の産業となっている。その結果、「七〇年代構造変動下の企業経営の分析」という論文タイトルではあるが、実質は「七〇年代の産業構造変動の分析」となっているのではないかという印象を受ける。企業レベル自体の分析、たとえば産業構造変動に対する（あるいは産業構造変動における）個々の企業の戦略変革や組織変革のような適応行動の分析はなされていない。

野口は「雇用調整」や「合理化」や「企業倒産」といった企業レベル的現象にも言及してはいるが、これらも厳密に言えば産業レベルでのマクロな分析になっている。戦略や組織や組織行動といった企業レベルの現象の記述、説明が本来の経営学領域に属する問題だとすれば、野口論文には若干の違和感が残る。

1-3 現代的意義

ここでは紙幅の関係上、第一サブテーマの諸論文についてののみ、その現代的意義を述べる。すでに見てきたように、70年代末当時の日本経営学の主要な動きは、個別資本説を含むドイツ経営経済学と近代組織論の理論的・方法論的統合の問題をめぐる展開した。第50集の第一サブテーマ、「現代経営学の展開とその方法論的再吟味」を取り上げた7論文のうち4論文はこの動きを直接または間接に論点としていた。そこで明らかになったのは、このような統合問題が容易ならざるものであるという点と、統合とは異なる方向に動いている現実もあったという点、である。

前者の点に関していえば、異なる基本仮定（＝パラダイム）の上に立つ理論体系や方法論の統合は不可能ではないかもしれないが、きわめて困難だということである。どのような理論体系にも、それが依拠している存在論上、認

識論上、人間論上そして方法論上の基本的な前提や仮定(=パラダイム)がある。それぞれの理論体系は自らのパラダイムの上に構築されており、そうしたパラダイムの境界内で理論的整合性を保障されている。それゆえ、パラダイムの境界外では妥当しない現実もあり得て当然である。しかしそれは、「その理論が妥当する境界」を明示しているのであって、「その理論の限界(=欠陥)」を意味するものではない。もしも異なる理論体系の依拠するパラダイム同士が相互に相容れない関係にあるのなら、両者の統合は原理的にはきわめて困難だろう。第53回大会および第50集は、この点を示唆している意味で大きな意義があったと思う。

一方、後者の点では、クーンのパラダイム概念に立って近代組織論の通常科学化の推進を主張した加藤論文は、その後の日本経営学の一つの方向性を示したという点で大きな貢献をしたと思う。また、今野論文は70年代西ドイツでは、経営経済学が経営経済的管理論(=企業管理論)として生成しつつあり、意思決定論的・システム論的な経営経済学がパラダイム的な位置を占めるようになっていたことを、キルシュの詳細な学說的検討を通じて明らかにした。それは統合というより、アメリカ経営学のドイツ経営学への導入という現状を指摘したという意味で、きわめて示唆的な意義を持つものと思う。

2・ 第51集

『八〇年代の企業経営』(1981年)

—— 第54回大会(1980年)

2-1 時代背景と統一論題

第51集は、日本経営学会第54回大会の統一論題(八〇年代の企業経営)および自由論題の論文をまとめたものである。本大会は1980年9月10日から3日間にわたって中央大学で開催され、大会委員長は同大学の岩尾裕純である。

本論集のもとになった第54回大会は80年代初年の開催であるため、統一論題は「八〇年代の企業経営」とされた。とはいっても、1980年に入ったからといって、それまでの経営環境や経営課題、さらには企業経営自体が急

に激変するわけではない。70年代からの激動期、あるいは転換期という特徴はやはり続いていたわけである。

また、「八〇年代の企業経営」という統一論題からもわかるように、80年代初年の時点で向こう十年間の企業経営を論点にするというのはかなりの挑戦である。なぜなら、それまでの動向を的確に押さえたうえで、向こう十年間の兆候を予測できる新次元(=新たな切り口)を提示しなければならないからである。

この点について、日本経営学会が提示した新次元は次の三つである。すなわち、(1) 企業の国際化、(2) 企業経営の国際比較、(3) 労働の人間化、である。(1)と(2)はいわゆる国際化という切り口であり、(3)はこれらとはやや異質の切り口である。

以上の論点(=サブテーマ)のうち国際化については、以前にも「経営国際化の諸問題」という類似の統一論題が提示されたことがある(第44集)。また本論集(第51集)以降では、「企業経営の国際化と日本企業」(第58集)でも提示され、さらに「グローバリゼーションと現代企業経営」(第74集)というかたちでも提示された。これらのことから、国際化という論点が現在に至るまできわめて重要な論点であったことがわかるだろう。

2-2 統一論題の論文紹介

◆ 企業の国際化

大西勝明「企業の国際化—日本企業の海外進出の基本的特徴—」は日本企業の海外進出を、(1) 海外進出の客観的基盤、(2) 八〇年代における海外直接投資の基本的特徴、(3) 海外進出における問題点、の三点から論じている。そして、(1)については、日本企業の海外進出は、インフレマネーに依存した重化学工業化が結果してきた過剰資本形成を基盤としている、と結論している。また(2)については、「重化学工業に傾斜しつつある日本の海外進出の組織化は、商社に代って銀行、さらに銀行を包摂した金融資本が担うことになっている。一九七〇年代後半から八〇年代にかけての日本の海外直接投資の増大は、このような新しい傾向性を含みながら金融資本を中心に展

開しているのである。」と結論している。

さらに(3)については、「厳しい経済危機の続行、肥大化した日本経済を牽引していける産業の未開拓は、将来にわたって日本企業の海外進出を条件づけている。各企業とも中枢部門を国内に残し、労働集約的な部門を海外に移転するといったことをはじめ、抜本的な国際分業を追求することになっている。」とした上で、①不況のもとでの国内軍需生産への注目と海外直接投資の増大に伴う軍勢力増強の要請、②国内不採算部門の切り捨てに伴う国内的価値破壊と失業者の増大、③先進資本主義国との経済摩擦の激化および開発途上国住民との敵対、といった問題点を指摘している。

なお、大西の他に第一サブテーマを取り上げた論文としては、桜井克彦「企業の国際化とその社会的責任」がある。

◆企業経営の国際比較

菊池敏夫「企業行動と環境の国際比較—制度的諸条件の問題と展望—」は、企業行動と環境の関係を後者が前者を規定する因果関係として捉え、そうした関係性の国際比較をめざした点において独創性がある。菊池論文は次の三点を検討し、明らかにしている。

- (1) 企業行動の国際的差異は環境要因の国際的異質性と不可分の関係にある。
- (2) 企業行動は、環境要因の中でも制度的要因から直接的な制約と作用を受ける。このため企業行動の国際比較においては、制度的諸条件の比較が決定的に重要な意味を持つ。
- (3) 制度的諸条件とは、法的規制や資金供給機構などである。近年ではとくに、制度的諸条件の中でも法的規制が重要視されている。このため、企業行動に対する法的規制の影響と問題点を明らかにする。

なお、菊池論文において国際比較の対象とされる企業行動とは、企業の成長方式(合併・取得か内部成長か)や財務行動局面(自己資本比率や負債比率、および平均資本構成や負債構成)である。

菊池は上記のような因果関係の分析枠組を用いて、企業の成長方式の国際間相違とそれぞれの国の法的規制の関係や、企業の財務行動局面の国際間相違とそれぞれの国の資金供給機構の関係などを説明している。ここでは紙幅の関係上そのすべてを紹介するというわけにはいかないが、たとえばアメリカ企業の成長方式が内部成長方式よりも合併・取得による外部成長方式を 선호することが多いのは、新規投資には各種の規制措置に関連して政府の許可を必要とする領域が極めて多く、むしろ操業中の工場設備の取得または合併がはるかに有利であるという事情が存在していることによる、としている。

下川浩一「社会環境変化と日米自動車産業」は、1973年の第一次石油危機に端を発した自動車産業の社会環境の激変に対して、日米自動車産業がそれぞれどのように適応し、どのような結果を残したかを国際比較している。したがって下川論文もまた、社会環境変化という原因現象と環境適応力という結果現象の間の因果関係を分析枠組にした、因果論的な日米国際比較であるといえる。

第一次石油危機は日米自動車企業にとって同一の社会環境変化である。しかしながら、そのような社会環境の変化に対して、日米の自動車企業はきわめて対照的な環境適応力を発揮し、それぞれの結果も米国自動車産業の没落と日本自動車産業の国際競争力増大というようにきわめて対照的なものである。下川論文は、両者の環境適応力の違いをきわめて整然と、論理的に説明している。

下川によれば、米国自動車産業の没落の原因は、(1)歴史的な産業体質という構造的要因、(2)急激な政府規制や市場環境変化と企業側のそれらへの適応能力不足に基づく一時的要因、が絡み合ったものである。(1)の構造的要因としては、①寡占的競争構造の定着による産業自体の革新性の喪失、②大型車中心、上級志向マーケティングと結合した戦略路線の定型化、③メーカーレベルにおける技術革新の立ち遅れ、④短期的財務業績偏重とそれに基づく設備投資の立ち遅れ、⑤自動車メーカーの企業体質としての組織運営の硬直化と環境適応能力の低下傾向、などがある。(2)の一時的要因としては、①第一次石油危機後の市場の急激な小型車化シフト、②戦略転換に伴う

設備投資の急増と、これによるイノベーション、投資、コストの三点にわたるリスクの一時的負担集中、などがある。

他方、日本自動車産業の国際競争力増大の原因は、①初期における産業政策の支援、とくに政府や銀行による支援、②後発のメリットを生かした形での最高水準の生産設備や生産技術の導入、③日本自動車産業が簡単には寡占化せずその競争的体質がいつまでも温存されたこと、④日本車の高品質メンテナンスを支えた産業的条件、とくに素材産業と部品メーカーの技術水準の高さ、⑤自動車産業側の労使関係の際立った安定、⑥自動車メーカーと部品メーカーの間に見られる強い集团的結束関係、などである。下川は、以上の中でも⑤と⑥を重視して、「以上のような諸要因の中で、日本的集団主義のシステムが、労使関係、対部品メーカー関係を通ずる高品質、高生産性、高技術水準による国際競争力強化の中心要因であると指摘できる。」と結論している。下川のこの指摘は、その後の80年代を通して全世界を席捲した「日本的経営論」の一端を先取りしているものとして、きわめて意義深いものがある。

なお、以上の他に第二サブテーマを取り上げた論文としては、林昭「経営参加と企業の社会的統制—戦後東西ドイツの歴史的経験の比較検討を通して—」、および野崎幸雄「企業経営の国際比較—中国のプラント類導入と経営・管理問題を中心として—」がある。

◆労働の人間化

村田和彦「「労働の人間化」の基本的性格」は、企業主導の「労働の人間化」の基本的性格を、企業自体の合理化努力との関連において説明しようとしている。村田によれば、企業の側が労働の人間化を主導しなければならない理由は、およそ次のようなものである。まず企業が行ってきた合理化努力に伴って、①管理と作業の分離、②作業の細分化、③作業における労働者の社会的孤立、といった「労働の非人間化」が進展する。こうした労働の非人間化に対して、労働者側は消極的にせよ積極的にせよ抵抗する。企業は労働者側のそうした抵抗を完全には無視できない。なぜなら、労働者側の抵抗は労働意欲の減退をはじめとするさまざまな不利益を、企業に対してもたらす

からである。このような経緯から、「労働内容の改善」を主内容とする、企業主導の「労働の人間化」が登場したのである。

村田によれば、「労働の人間化」の諸施策は、①職務歴任、②職務拡大、③職務充実、④自律的作業集団、である。これらの中で村田が最も注目するのは、④の「自律的作業集団」である。彼によればその理由は、自律的作業集団の構想は、作業集団に技術的に意味のあるひとまとまりの作業を遂行する自律性と責任を与えることによって、「管理と作業の分離」の問題や「作業の細分化」の問題のみならず、「作業における労働者の社会的孤立化」の問題にも対処しようとするものと解される、からである。

村田はまた、「労働の人間化」という構想は、「開放的社会・技術体系論」にその理論的基盤を置いているとして、この理論を詳しく検討している。しかし、企業を開放的社会・技術体系とみるこの理論そのものについて、ここで詳しく紹介する紙幅の余裕はない。筆者はただ、村田の検討が極めて緻密で的を射たものである旨、記しておくに留める。

さて、企業主導の「労働の人間化」の基本的性格を、企業自体の合理化努力との関連において解明する、という村田論文の結論はどうなるのだろうか。彼はきわめて端的に明言している。最後にそれを引用しておくことにする。

これまでの考察から、企業による「労働の人間化」の努力の基本的性格に関してわれわれが導き出さう結論は、つぎのとおりである。(1) 企業による「労働の人間化」の努力は、企業による労働力の合理的利用の努力の一形態として、したがってまた企業による「作業管理」の歴史的形態として把握されねばならない。(2) 企業による「労働の人間化」の努力の「新しさ」は、それが、企業を「開放的社会・技術体系」として把握するとともに、労働者の心理的職務要件の充足を職務の編成にあたって考慮の内に含めることによって、労働力がもっている固有の特質と、環境の変化に対する企業の適応能力との双方に配慮を払いながら、労働力の合理的利用をはかろうとしているところにもとめられる。(以上、全文引用)

奥林康司「「労働の人間化」—その可能性と問題点—」も、村田と同じサブテーマを取り上げている。しかし、その論題からも推察できるように、奥林論文には「労働の人間化」を「企業による労働力の合理的利用の一形態」または「企業による作業管理の歴史的形態」と捉える視点はない。彼はそれを、実際に企業の中で「労働の人間化」の諸制度を具体的に導入し実践している研究者の視点で捉えているのである。その結果、彼は労働の人間化の世界的動向を実証的に論じたのである。

一方、奥林は「労働の人間化」は基本的には、労働者の作業現場における労働のあり方自体を変えていこうとするものであり、新しい原理に基づく職務の設計をめざすものである、といっている。奥林はその根拠を、(1)「労働の人間化」は、労働のあり方や作業内容の変更による労働者の生活の人間化を考えていること、(2)「労働の人間化」は、労働の疎外的状況の改善方向を具体的に示そうとしていること、であるとしている。

また奥林は、「労働の人間化」の新しい職務設計原理が、従来からの賃金・労働時間の短縮・雇用保障以外に、挑戦性・職務を通じての学習・意思決定上の自由裁量などの精神的欲求の充足を職務に期待する新しい労働者像を想定している点も指摘している。その上で彼は、「このように労働者が人間として持っている基本的な精神的欲求を充足しうるところに、新しい職務がより「人間的」とされるゆえんがある。」と述べているのである。

なお、以上の他に第三サブテーマを取り上げた論文としては、村田稔「「労働の人間化」の条件」がある。

2-3 現代的意義

大西論文は「企業の国際化」というサブテーマを取り上げている。大西の場合、企業の国際化とは貿易論の輸出概念の延長線上にある直接投資であり、平たく言えば現地化である。彼はそれを、日本企業の海外進出という現象で捉えている。しかも、大西論文は国際化(=海外進出)という現象を、歴史的視点から広角に捉えている点に特徴があるといえる。ただ、その論理は

金融資本論や帝国主義論的な感を否めず、やや教義的である。

菊池論文は「企業経営の国際比較」というサブテーマを取り上げている。しかしそれは、企業経営という現象の単なる記述的な国際比較としてではなく、企業経営という結果現象とその国の制度的環境という原因現象の間の因果関係として説明する分析枠組のもとに、因果論的な国際比較を行っている点に独創性がある。そのような分析枠組を用いて、成長方式や財務行動といった企業行動の国際間の相違は、それぞれの国の法的規制体系や資金供給機構などの制度的環境の異質性にその原因があることを、理論的・実証的に説明しているわけである。

下川論文も「企業経営の国際比較」というサブテーマを取り上げている。下川が取り上げたのは、社会環境の変化に対する日米自動車産業の環境適応力の国際比較である。したがって下川論文もまた、社会環境変化という原因現象と環境適応力という結果現象の間の因果関係を分析枠組にした、因果論的な日米国際比較であるといえる。

世界の自動車産業は、1973年の第一次石油危機によって未曾有の社会環境変化に見舞われた。そのような社会環境の変化に対して、日米の自動車企業はきわめて対照的な環境適応力を発揮した。下川論文は両者の環境適応力の違いをきわめて整然と、論理的に説明してみせた。前に紹介した菊池論文もそうであったが、国際比較といったような比較研究には現象の単なる記述的比較ではなく、諸現象間の因果論的な説明的比較という方法が最適だと思う。あるいは、歴史的研究といったような方法も、歴史自体が因果関係そのものでもあるので、同様に適切な研究方法であると思う。

村田論文と奥林論文は、「労働の人間化」というサブテーマを取り上げている。村田は、企業主導の「労働の人間化」の基本的性格を、企業自体の合理化努力との関連において解明した。その結果、既述したような結論を導き出したのである。

奥林も、「労働の人間化」の具体的内容を、①職務転換、②職務拡大、③職務充実、④半自律的作業集団の形成、として捉えた。この点においては村田論文と大きな相違はない。しかし、奥林は村田とは異なって、実際に企業の中で「労働の人間化」の諸制度を導入し実践している研究者の視点でそれ

を捉えている。つまり彼は、「労働の人間化」を、新しい原理に基づく職務の設計をめざすもの、と捉えたのである。

村田が「労働の人間化」を「企業による労働力の合理的利用の一形態」または「企業による作業管理の歴史的形態」として、広く歴史的視点から連続的に捉えたのに対して、奥林はそれを非連続的なものとして、換言すれば意思決定論的自律志向型・学習理論的成長志向型の新しい労働者像を前提に、労働者の精神的欲求充足の視点から見た「労働の人間化」を捉えているといえよう。

3・ 第52集

『現代企業の諸問題』(1982年)

—— 第55回大会(1981年)

3-1 時代背景と統一論題

第52集は、日本経営学会第55回大会の統一論題(現代企業の諸問題)および自由論題の論文をまとめたものである。本大会は1981年9月8日から3日間にわたって立命館大学で開催され、大会委員長は同大学の坂寄俊雄である。

この第52集の統一論題(現代企業の諸問題)については、前々年の第50集の統一論題(現代経営学の基本問題)との比較において、次の二点の注意が必要であろう。

第一に、両統一論題は特定対象の諸問題または基本問題を論点にしている点でよく似ているが、第50集の統一論題が、現代企業を研究する学問である「現代経営学」を特定対象に指定したのに対して、第52集の統一論題は「現代企業」そのものを特定対象に指定している点が根本的に異なる。要するに、第50集の統一論題は理論学説や方法論の検討が中心になり、第52集のそれは企業や企業行動そのものの検討が中心になるのである。

第二の相違点は、第50集の統一論題が指定した「現代」は1979年時点から70年代全体を回顧した範囲を指すのに対して、第52集の統一論題が指定する「現代」は1981年時点から80年代全体を展望した範囲を指すという点である。「現代」という同じ言葉をこのようにきわめて対照的に使った相違

点が生まれたのは、両大会が開催された時点の相違（＝70年代最後の年vs.80年代初頭の年）を反映しているからであろう。このようにして、第55回大会では統一論題（現代企業の諸問題）のもとに、（1）八〇年代の経営戦略、（2）企業経営と民主化、という二つのサブテーマが設定されたのである。

3-2 統一論題の論文紹介

◆ 八〇年代の経営戦略

土屋守章「八〇年代の企業戦略—経営学における戦略研究の課題—」は、（1）戦略概念を整理した後に、（2）八〇年代の企業戦略について論じている。土屋は（1）については、企業がその目的達成のために持つ戦略を「経営戦略」といって総称し、それを企業組織におけるレベルないし全体目的との関わり方によって、「企業戦略」「事業別戦略」「機能別戦略」というように細分化して整理している。土屋によれば、「企業戦略」では企業が活動するべき事業領域、および活動によって蓄積するべき経営諸資源の内容が問題となる。「事業別戦略」では、競争企業の動きと関連したその事業のための各機能の戦略展開が重要となる。「機能別戦略」では、各事業を貫いて機能別に追及されるべき戦略を示し、その企業の機能別の経営諸資源の蓄積が図られる、としている。そして、これらのうち「企業戦略」についてはとくに、それが対象とするべき具体的な戦略問題ないし戦略行動と、それらを理解し説明するさまざまな「企業戦略の論理」を紹介している。ここでは紙幅の関係上その詳細に言及することはできないが、一例をあげれば企業の多角化戦略を説明するシナジー効果やPPMなどのモデルがそれである。

土屋は（2）については、次のように述べている。

日本では、成熟期を過ぎつつある諸産業の工程開発に依然として技術革新の努力が向けられているために、原価削減のための更新投資は続けられ、さらに需要家の個々のニーズに適合した製品開発、細かなセグメントに合わせた製品差別化の戦略が維持されている。この戦略遂行の過程で、一つの産業の技術ばかりでなく、複数の産業の技術が組み合わせ

れる。その結果、ある産業の工程開発が多くの産業に普及するとともに、個々の産業の技術的性格は従来になく新しいものに変化していくはずである。このように日本の八〇年代の技術戦略は、既存事業の深耕に向けられるが、このことによって諸産業のライフ・サイクルは成熟期のままで延長されることになる。しかし他方アメリカにおける技術戦略は、新産業および既存産業のブレイク・スルーによる再生に向けられている。もしこれが成功した場合、日本の既存産業は一夜にして陳腐化する可能性もある。(以上、全文引用)

占部都美「経営戦略論の新しい展開」は、経営戦略論の系譜を学説史的に検討したものである。彼は、バーナードの「組織目的」やサイモンの「事業目的」の概念は「経営戦略」の概念に相当する、として、「…経営戦略論は、近代管理論の始祖であるバーナードの動態的組織均衡論ないしそれに含まれる効率の経営原理に起源を持つものであり、…」と主張している。占部のこうした主張は、サイモンが組織の抽象的目的の他に、どのような事業活動を行うべきかを定める決定基準としての事業目的を定義し、それは顧客のニーズ変化などの市場環境変化に適応して変更したり、新たに設定したりしなくてはならないものだと主張している点、を論拠にしている。

このようにして占部は、バーナードの組織目的概念やサイモンの事業目的概念が経営戦略概念の起源だと主張するのであるが、経営戦略論の実際の展開は1960年代に入ってからであって、それはチャンドラーやアンゾフの手によるものだという。

占部によれば、チャンドラーは「戦略的決定」と「戦術的決定」を区別している。前者は、企業の長期の将来のための(1)基本目標、(2)経営目標、(3)経営方針、(4)資源配分、の決定であり、後者は、配分された経営資源を能率的に運用し、円滑な日常の経営活動を確保していく決定である。そして占部は、チャンドラーの(1)は経営理念に近く、(2)または(3)が事業目的を含むならば、それは経営戦略である、と示唆している。

チャンドラー自身は「構造は戦略に従う」という命題であまりにも著名であるが、その際の構造とは事業部制か職能制かという組織構造を意味し、戦

略とは多角化か専業化かという事業構成を意味することを思えば、占部の上記の示唆はきわめて鋭い射的であるといえよう。

最後に占部は、アンゾフの経営戦略概念を精緻に検討している。占部によれば、アンゾフは企業的意思決定を、(1) 戦略的決定、(2) 管理的決定、(3) 業務的決定、に分けている。(1) は企業の外部問題に関わるものであり、とくに企業の製品―市場構造の選択についての決定である。(2) は経営戦略の実行に必要な資源の調達と運用に関わる決定である。(3) は企業の日常の生産および販売過程の能率を短期的に最大化するための決定である。アンゾフの経営戦略概念は(1) に関わるものであり、その主な内容は「製品―市場戦略」である。それは製品と市場の二次元についてそれぞれ「現有」と「新規」に分け、それらの組み合わせにより四通りの戦略(市場浸透戦略、市場開発戦略、製品開発戦略、多角化戦略)を考えるものである。こうして占部は、アンゾフの製品―市場戦略は、企業の成長性目的の達成に重点を置いた成長戦略の性格を持つ、と結論しているのである。

なお、以上の他に第一サブテーマを取り上げた論文としては、今光廣一「八〇年代の経営戦略―経営環境論的アプローチ試論―」、および片山伍一「八〇年代における経営財務戦略の展開―わが国株式会社制度の改革との関連において―」がある。

◆ 企業経営と民主化

島袋嘉昌「企業経営と労使合意決定の特質」は、「経営民主化の深化」を歴史的に考察し、その一形態としての「労使合意決定」を論じている。

島袋はまず、「労働の人間化」を考察している。彼によれば「労働の人間化」は、機械化の高度化に伴う労働者の人間性疎外を克服するために1960年代に現れた企業努力の一つである。その具体的施策は①職務交代、②職務拡大、③職務充実、④半自律的作業集団の形成であり、「労働の人間化」は職務形成において労働者の心理的要請を重視することによって、労働者の人間性疎外を克服しようと努めてきたのである、といっている。しかし島袋は、「労働の人間化」の一定の効果を認めつつもなお、それは「現代的な経営民主化の要求を十分に充足しているとはいえない。いわゆる主題の本質的

問題の解明にはなっていない。…そこで、われわれは改めて経営民主化の深化の必要性を痛感している。」といっている。

「労働の人間化」に對置するものとして島袋がきわめて支持的に論じるのが、「労働者の人間化」という概念である。島袋自身はこの概念を直接定義しているわけではないので難解ではあるが、「労働者の人間化」は、機械化過程の外において、機械化過程そのものを客体化し、対象化することのできる主体を労働者がみずから形成することによってのみはじめて可能であることをわれわれは知りうるのである。云々…」(藻利重隆「企業の合理化と労働者の人間性」『商業論纂』第22巻第1, 2, 3号参照)という引用文から推測すると、この概念は藻利のものであるらしい。この引用文から推論できることは、「労働者の人間化」とは労働者自身が経営の主体として機械化過程を客体化するということ、であろう。

島袋は論文の後段で「労働者の人間化」に言及して、「…それは労働者が集团的に一体となって生産手段の集团的自己所有の意識を形成すること」といい、「…別の表現をすれば、生産経営的構造のうちに「人間化の原理」を導入すること」ともいい、あるいはそれを「共同体化の原理」とも呼んでいる。これらのことから、上述の筆者の「推論」は的を射ていると思う。

いずれにしても、このようにして島袋は、経営の全面的主体ではないものの、「労働者の経営参加」としての「労使合意決定」の問題に辿り着くのである。彼は、「労使合意決定とは、経営における客観的資料に基づいて長期的観点から労使の合意によって経営諸活動の決定をするということである。原則的には経営権や労働権を尊重し、実質的には労使の合意によって意思決定を行うことである。すなわち、労使の合意なしで経営権や労働権の主張のみで経営諸活動を決定することは経営管理の機能的決定にはなりえないということである。」といっている。

島袋の「労使合意決定」という概念は、理念型的な理想を述べただけのものではない。彼は論文の結論の冒頭部分で次のように言っているのである。

われわれは以上において、「企業経営と労使合意決定の特質とその問題点」を明らかにしてきた。とくにわが国の企業経営と民主化に関連し

て、日立造船の「経営審議会」における労働協約は注目に値するものである。

「経営審議会において審議の限りをつくしてもなおかつ労使の意見が一致しない事項については、会社はこれを原則として実施しない。」ということである。それがいわゆる労使合意決定の内容である。(以上、全文引用)

なお、以上の他に第二サブテーマを取り上げた論文としては、島弘「現代労務管理における「集団化」と「自主化」」、長谷川廣「経営民主化の意味と条件」、および谷田庄三「企業経営民主化の現代的課題—日本の銀行業を中心にして—」がある。

3-3 現代的意義

土屋論文は、「八〇年代の経営戦略」というサブテーマを取り上げている。すでに紹介したように、土屋論文は(1)戦略概念の整理、(2)八〇年代の企業戦略、について論じている。土屋は(1)については、経営戦略一般を企業戦略、事業別戦略、機能別戦略に3区分して整理しているが、とくに企業戦略に詳しい専門家である。彼は「企業戦略」では、企業が活動すべき事業領域、および活動によって蓄積すべき経営諸資源の内容が問題となる、と指摘している。企業戦略を論じる場合、企業活動の事業領域に注目する視点はよく見かけるが、企業活動の結果蓄積すべき経営資源にも注目する視点は当時としては斬新ではなかったか、という気がする。前者の視点の鍵概念がスタティック・シナジーとして、後者の視点のそれがダイナミック・シナジーとして定着している今日の状況を思えば、土屋論文の現代的意義は大きいと思う。

ただ、(2)については本人も自覚の上で、「右記は、「八〇年代の経営戦略」という与えられたサブテーマにこだわりすぎて、予測のようなことをしてしまったが、経営学における戦略研究の課題は、そのような予測を行うことではない。また、現実の企業に戦略を指導することは、経営学者の機能ではな

い。云々…」と述べているのが、筆者には印象的であった。

占部論文も「八〇年代の経営戦略」というサブテーマを取り上げて、経営戦略論の系譜を学説史的に検討している。その検討は緻密であり、経営戦略概念の起源がバーナード&サイモンの近代管理論にあると指摘した点などは、その独創的着眼ぶりに思わず驚嘆してしまう。また、バーナード、サイモン、チャンドラー、アンゾフと検討してきた本論文を読了したとき、実は占部自身が確固たる経営戦略概念を持っていたのだ、ということに筆者は気づくのである。それは、「環境の変化に適応して変更される、事業目的に関する決定基準であり、その一つの構成要素が資源配分の決定である」というものである。彼自身のこの経営戦略概念こそ、現代でもまったく色褪せない斬新さを持つものであると思う。

ただ、「経営戦略論の新しい展開」という、1982年刊行の本論文のタイトルからすれば、取り上げた対象がアンゾフの『企業戦略』（1965年出版）で終わっているのは、遺憾の感を否めない。「もちろん、低成長経済期に入っても、技術革新や需要の変化が続く限り、多角化戦略が非重要になるわけではない。要するに、多角化ブームの功罪を経験した後に、多角化バイヤスから脱却して、現有部門と新規部門との両者を通じて、競争上の優位を確保するための競争戦略が経営戦略の基本であることがあらためて認識される必要があるであろう。」という指摘で終わる本論文を読了した今、M.E.ポーターの『競争の戦略』（1980年出版）を、占部自身も本論文の最終章として取り上げたかったのではないか、という気がしてならない。

他方において、島袋論文は「企業経営と民主化」というサブテーマを取り上げている。すでに紹介したように、彼は「経営民主化の深化」を歴史的に考察し、その一形態としての「労使合意決定」を論じている。彼の論文は門外漢の筆者にはやや難解なものであったが、ほぼ理解できたように思う。島袋の経営民主化（＝労使合意決定）の概念は時代を先取りする斬新さがあり、その意味で現代的意義も決して小さくはない。しかしその反面で、経営民主化や労使合意決定の問題は企業内部の範囲を越えた、たとえばコーポレート・ガバナンスの問題とも関わる微妙な問題領域である。その意味では、現代的意義という判断自体が慎重性を要する問題であると思う。