

第 8 章 第68回大会～第70回大会

小松 章 KOMATSU Akira

1 ▶ 第65集 『現代企業と社会』(1995年)

— 第68回大会(1994年)

1-1 テーマの背景

第68回大会は、1994年に山梨学院大学で開催された。大会委員長は、高橋敏夫同大教授。本大会の報告要旨は、『経営学論集第65集』(1995年)に収められている。統一論題は、プログラム委員会によって設定された「現代企業と社会」であり、サブテーマとして「地域振興と企業経営」および「企業倫理と経営行動」という2つの柱が掲げられた。

80年代後半には政府が音頭をとって地方創生事業が進められ成果が期待されたものの、92年にバブル経済が破綻すると、地方経済は深刻な不況に陥った。折しも、大会開催地は首都圏を離れた山梨県甲府市。統一論題のサブテーマの一つに地域振興が上げられた背景には、大会がせつかくの地方開催である以上、意味を持たせて地域振興の問題を真剣に考えようという熱い思いがプログラム委員会にあったことは容易に推測が付く。地域振興のセッションは、プログラムでは4名が報告する予定であったが、急病によるキャンセルが発生した由で3名となり、論集への収録も3報告となっている。

一方、サブテーマに掲げられたもう一つの実質テーマは、経営倫理であ

る。筆者が大学で経営学を学び始めた頃は、「倫理」は価値判断を含むがゆえに社会科学には馴染まない、社会科学の対象ではないと言われていた。そのような時代を思い起こすと、たとえサブテーマとしてではあっても、経営学会の統一論題に倫理というキーワードが掲げられたことは画期的といつてよい。経営倫理に関しては4本の報告が収録されている。

以下では、本大会の統一論題の概要を読者に客観的に伝えるべく、すべての報告を報告順に従って簡潔に整理・要約し、そのうえで筆者の目から見た今日的評価を加えることにする。

1-2 全報告の整理と要約

◆ 地域振興と企業経営

初めに「地域振興と企業経営」に関する3報告がなされた。第1の三浦康彦の報告「地域振興と企業経営―地域産業の構造変化と中小企業の投資行動」は、地域振興の過程における公共投資と企業自体の投資行動の関係を、テクノポリスに指定された甲府地域の諸企業を事例に考察している。三浦はおおむね次のように問題提起する。(1) 企業の投資行動が活発化すると産業構造の変化を促進し地域の経済成長を高める。(2) しかし、企業間格差が生じると、地場産業や中小零細企業の中に、企業努力というより「自家」の資産への投資や「家業維持」のために企業の転廃業の条件づくりを模索する動きが始まる。(3) そのため企業経営面での行政依存が強まり、行政の非効率施策という悪循環が生じる。(4) これが積極的に企業化、経営拡大を図ろうとする上向き志向の企業に負の作用をもたらし、産業組織の運営と活性化にとって障害要因となる。こうした現実的な問題に対して、三浦は、いまや業種や地域を超えた多様かつ広範なネットワークの構築が可能になっているのであるから、あきらめて転廃業を考えるような下向き型の小規模企業に対しては、伝統的な経営シーズを活用する可能性を認識させ、経営行動を起こす自信回復のための「共同事業」や「共同施策」を行政が提供・支援する必要がある、と結んでいる。

第2の吉田孟史の報告「企業者活動と地域振興―ネットワーク化された学

習とインキュベーター」は、地域振興における企業者活動の重要性に着目している。具体的には、企業者活動が新規ドメインの参入者として現われ、地域経済に刺激を与えることによってさらなる企業者活動が連鎖反応として起こることが重要だという。吉田は、この連鎖の中で特に重要な要素は企業者の学習であるとして、それを支援する仕組みとしてのインキュベーターを取り上げるのである。インキュベーターはテナント企業に大きな貢献を果たすことが期待されるが、しかし誕生したばかりの日本のそれは経営指導や研修制度の確立、調査研究あるいは他者の成果の収集・蓄積等の点で十分とは言えない。そう批判して吉田は、インキュベーターが、テナント企業の学習プロセスと成果からネットワーク化された学習理論を作り上げ、公表し、関係者の共有財産として保存することが望まれる、としている。

第3の眞野脩の報告「地域振興と企業経営―北海道開発に対する一見解―」は、北海道については国が専門の担当大臣を置き開発事業を推進しながら、ここ十数年間、容易に住民の所得水準が全国平均との差を縮めることができないばかりか、「逆に広がる危険性を見せている」として、その原因と対策を、主に企業経営の面から論じている。眞野は、格差を生んだ原因を地理的条件、制度的条件(国家政策)、主体的条件の3つに分けて分析した後、活性化への模索を論じる。整理すると、地場企業経営者の意識改善、異業種間の情報交流や研究機関との協力促進によるベンチャー企業を生みやすい環境整備、自治体による地域振興政策、中央政府による平等な競争条件の整備となる。なかでも眞野が期待するのは、地域振興を担う地場のリーダーの育成である。

以上、地域振興に関する3報告は、視点・論点はそれぞれ異なるものがあるが、いずれも情報通信技術の進展を踏まえて、ネットワークの活用や異業種交流に何らかの形で言及している点は注目に値する。また三浦と眞野の報告は、地方の立場からの問題提起を兼ねた内容となっており、地方大会の趣旨にふさわしい「現場からの報告」であったといえるだろう。

◆企業倫理と経営行動

「企業倫理と経営行動」に関する報告の第1は、舩富順久「企業行動と経営

倫理—環境問題への対応—」である。舩富は「1994年の時点で企業倫理を取り上げるべき必要性は、地球規模での環境問題である」と述べたうえで、3つの点を論じる。(1) 日本企業における不祥事の例を見ると財務的に優良とみなされる企業で反社会的事件が少なからず見られるが、理由は日本型経営における共同体の論理すなわち共存共栄を優先するあまりの姿勢にある。罪の意識のないことが特徴である。(2) 90年代初めに見られた商法、証取法、独禁法などの改正や環境基本法の制定などの法規制によって、企業は外部の評価に耐えうる行動が必要となる。ただし、環境法に対応して企業は組織編成を整備しつつあるが、実態として監査部の監査内容に倫理や社会的責任が必ずしも含まれておらず不十分。(3) 企業は法規制や外部からのインパクトに対して行動を変えていくであろうが、倫理的評価の内容は、企業の行動基準に法律の遵守や社会一般の道德規範が設定されているかどうか、そして環境倫理、環境監査に対する項目が整備されているかどうかを見ることとなる。舩富は、結びとして、企業には新しい価値体系の創造が要請されていること、さらにこれからの企業行動は地球規模の公正や消費者との共生の上に成り立つことの2点を強調している。

倫理関連の報告の第2は、吉原英樹「企業倫理の実証分析」である。企業倫理を「企業が行うべきこと（および行ってはならないこと）を示す原理原則」と定義する吉原は、一つには企業の不祥事は企業倫理に問題があることから、二つにはアメリカではすでに企業倫理に関する教育と研究が進んでいることから、日本でも企業倫理の教育と研究を進める必要性があると説く。その上で自身は、日本企業計323社に対するアンケート調査の結果を本報告で紹介している。その内容項目は、(1) 経営者・管理者の倫理観、(2) 倫理的問題の意思決定基準、(3) 企業の倫理水準である。分析結果の中に次のような指摘があることが注目される。日本企業の経営者・管理者は、「なんらかの理由で自分の倫理観（義務論）とちがう倫理観にもとづいて意思決定をしなければならない場合に、会社の利益、上司の命令、慣例などを基準にする」。この点については、後にふれる。

倫理関連の報告の第3は、真船洋之助「環境倫理と経営の環境保全行動」である。真船は、哲学者ハンス・ヨーナス(H. Jonas)の未来責任原則すなわ

ち「環境破壊や資源枯渇の問題の加害者は現代世代であり、被害者は未来世代である」という言葉を紹介し、この倫理観なしに環境問題を考えることはできないとする。その上で、ドイツで研究が進んでいる「市場志向の環境マネジメント論」や「攻めの環境マネジメント論」に言及し、経営学は従来の枠組みを拡張し、あるいは新しい分野を開拓する必要があるとする。一方、企業自身もその目的の中に環境保全を位置づけるエコ・コントロール手段を構築することが必要であると主張する。

倫理関連の報告の第4は、中村瑞穂「企業倫理への経営学的接近」である。企業倫理に対する社会的関心の高まりはアメリカにおいてさえ、20年足らず前のことであり、ここ10数年の教育研究における発展は驚異的であるという。その発展過程を詳細に分析するのが、中村報告の目的である。それによれば、企業倫理の研究は主に二つの方向から取り組まれた。一つは、道徳哲学ないし倫理学の理論や分析手法を現実の具体的諸問題に適用する応用倫理学の一つとしてであり、「企業倫理学」と呼ばれる。もう一つは、現代の巨大株式会社における実態を社会との間の緊張関係に注目して分析する経営学的研究としてであり、「企業と社会」の名称で呼ばれる。いずれの立場にとっても、ステークホルダー概念が重要な意味を持つことになった。また、企業倫理の実現を客観的に保証し、組織的に遂行することを「企業倫理の制度化」というが、中村は、個別企業による制度化だけでは不十分であるとして、エプスタインが「政府規制」「業界自主規制」「個別企業倫理」の3者を重視していることを紹介する。

以上、経営倫理に関する4報告は、同じ経営倫理を対象にしているが、視点や方法を異にしている。飢富報告と真船報告は、環境問題への取り組みが現時点での経営倫理の重要課題であるという認識から、企業の環境保護活動を主に論じている。吉原報告は、企業不祥事を念頭に経営者・管理者の倫理を取り上げ、アンケート調査の結果を報告している。中村報告は、学説研究の視点から、経営倫理の成立過程を明らかにしている。

1-3 今日の視点から

第68回大会の統一論題「現代企業と社会」の意図は、サブテーマに掲げられた「地域振興と企業経営」および「企業倫理と経営行動」という2つの柱に明示的に表現されているといつてよい。同大会は1994年の開催であるから、すでに20年以上が経過している。しかし、この2つのテーマは、この先再び統一論題に掲げたとしても、いささかの古さも感じさせないテーマであることにむしろ驚く。ただし、逆に言えば、それは今の日本が、相変わらず「地域振興」の問題を取り上げなければならないほど地域問題が深刻化しているということであり、また相変わらず「経営倫理」の問題を取り上げなければならないほど、企業から不正の風土が消え去っていないということでもある。

地域振興について言えば、三浦報告が言及した甲府テクノポリスのその後はどうであろうか。眞野報告で主題となった北海道経済はどうであろうか。折しも、本原稿を執筆している2016年に北海道新幹線が開通を見た。津軽海峡で隔てられた本州との交通ルートを確保し北海道の振興に資することを目的に、当初から新幹線を通す予定で建設された青函トンネルは、開通した時(1987年)には航空輸送が主流となっていたこともあって、在来線での供用開始となった。以来30年近く、北海道にとっては悲願とも言うべき新幹線の開通であるが、起死回生策となるのであろうか。現状は、東京への一極集中が進み、北海道に限らず地方と東京との格差は広がるばかりである。地震国である日本にとって、世界に類を見ない政治・経済・文化のそして人口の東京への一極集中構造は最大の国家リスクであり、東日本大震災以後、防災視点から一段と危険の解消の必要性が叫ばれているにもかかわらず、現実には逆に悪化の一途をたどっているようにしか見えない。産業および人口の適正な再配置による地方の活性化と地域振興は、ひとり過疎化した地方のためだけでなく、日本の国家レベルの緊急課題であることを肝に銘じたい。

経営倫理についても、事態はいつこうに改善されているようには思われないう。舩富報告が言及したように、法規制が進み、法律遵守は「コンプライアンス」の名の下に論じられるようになった。「コーポレート・ガバナンス」

の議論も活発化している。しかし、名だたる大企業において、不祥事が次から次へと起こるのはなぜであろうか。今日の風潮として、不祥事が起こると「ガバナンスの欠如」が指摘されるが、筆者によればそれは誤りである。ガバナンスは、もともと株式会社経営が株主志向であって良いのか、それともステークホルダーの全体つまりは広く社会のためにあるべきかという議論を本質とするのであり、不祥事を防ぐ問題とは全く別次元のテーマなのである。

経営倫理もガバナンスも、ステークホルダーというキーワードを共有するのであるが、経営倫理の発展過程を分析した中村報告からも、倫理問題がガバナンスとは別次元の問題であることが読みとれる。不祥事は、ガバナンスではなく、まさに経営倫理そのものの問題なのであり、真の解決は規制より教育に求められる。舩富が企業の不祥事について、原因は「日本型経営における共同体の論理すなわち共存共栄を優先するあまりの姿勢にある。罪の意識のないことが特徴」と述べ、吉原が、実証研究を通じて、日本の経営者・管理者は、自己と異なる倫理判断を強いられた場合、「会社の利益、上司の命令、慣例などを基準にする」と導いているが、両者は共に同じ「日本的体質」を指摘している。不祥事は規制だけで解決できる問題ではない。倫理教育の確立が不可欠である。

また、大会報告では、環境問題が倫理問題に内包されて論じられた。今日では、環境問題は、問題の重要性に鑑み、独立に論じられるようになった。真船は、環境問題に対しては、経営学が「従来の枠組みを拡張し、あるいは新しい分野を開拓する必要がある」と訴えているが、経営学は環境問題をもはや倫理的に守るべき控えめな対象としてではなく、社会的責任として積極的に取り組むべき優先課題として位置づけるようになった。問題が深刻化したこともあるが、経営学の認識が前進したことも確かである。

2・ 第66集

『日本企業再構築の基本問題』(1996年)

— 第69回大会(1995年)

2-1 テーマの背景

第69回大会は、1995年に大阪経済大学で開催された。大会委員長は田淵進同大教授。本大会の報告要旨は、『経営学論集第66集』(1996年)に収められている。統一論題は、プログラム委員会によって設定された「日本企業再構築の基本問題」であり、サブテーマとして「経営指導原理の再構築」「企業システムの再構築」「国際化戦略の再構築」の3つの柱が掲げられた。このような統一論題が設定された背景には、日本企業に「再構築」を迫りつつあった当時の経済状況のほかに、1995年という年が日本の「戦後50年」という節目の年に当たっていた歴史も考慮されていたことが、田淵大会委員長による「序」からうかがわれる。

しかし、また同年1月17日には阪神淡路大震災が発生した。安全を疑うことのなかった交通インフラの無残な崩壊や、都市型地震の被災状況がメディアを通じて報じられ、活断層、インターネット、ボランティアというキーワードが日常語と化すきっかけとなった。統一論題とは別であるから詳しくは言及しないが、大会プログラムに「阪神・淡路大震災と企業の危機管理」と題するワークショップ(奥林康司座長)が設けられ、真剣な討議がなされたことを、筆者は鮮明に記憶している。

統一論題報告をサブテーマごとに見ると、各テーマとも3名による報告がなされ、計9本が論集に収録されている。以下では、本大会の統一論題の概要を読者に客観的に伝えるべく、すべての報告を報告順に従って簡潔に整理・要約し、そのうえで筆者の目から見た今日的評価を加えることにする。

2-2 全報告の整理と要約

◆ 経営指導原理の再構築

「経営指導原理の再構築」に関する第1報告は、谷本寛治「日本型企業社会

の再構築—企業と社会の新たな関係—」である。谷本によれば、企業活動を理解するに当たっては、市場の競争ゲームの中で収益性・効率性を図る存在という発想を超え、企業が経済的機能だけでなく社会的・政治的機能をも担っていることも合わせて総体的に理解する必要がある。市民との関係については、今日の市民による企業への働きかけはかつての住民運動型とは異なるから、企業も市民活動とどのような協力関係を持てるか考えることが、企業の社会貢献において重要である。特に企業はNPOと連携していくべきであり、企業とNPOが相互に特性を活かしあって協力することが必要である。アメリカではNPOによる企業の社会関連活動へのモニター・評価が定着している。こう述べた後、谷本は阪神大震災において企業が果たした緊急救援活動にふれ、今後、企業とNPOとの協力関係が重要な課題になるとしている。

続く第2報告は、十川廣國「企業の活性化とトップ・マネジメント」である。十川は、厳しい環境変化に直面する今日、企業は組織の体質の変更を伴うような戦略的行動をとることが必要と提起する。競争優位を目指すためにリストラクチャリング、リエンジニアリングが検討されているが、コスト削減を主題とする限り、企業の再活性化や長期的な維持発展は難しい。特に人員削減を伴う方策は、逆方向に作用する。必要なことは絶えず新しい戦略を創造する能力であり、それこそが競争優位の実現につながる。しかるに、事業部制を基本とする多くの日本企業では、トップの方針が徹底しない傾向にある。ここに十川は、トップのより強力なリーダーシップの必要性を説くのである。経営トップに要請されるのは、将来の方向を的確に指示しうる企業家精神の発揮、戦略的な組織的学習ができる組織風土の構築、組織構成員が創造的に行動しうる組織の構築であるとする。

第3の報告は、塩次喜代明「経営学研究の地平—経営指導原理の再構築をめざして—」である。塩次の問題意識は、経営学、とりわけ実証研究志向の強い経営戦略研究を対象に、それが現実を説明する有効な理論を開発しているかを問うところにある。塩次は、日本の経営学研究が学説研究に偏ってきた点を強く批判し、実証研究の必要性を強調する。そして、アメリカにおける実証研究の発展を紹介した後、日本に目を転じ、日本経営学会の『論集』

に収められた諸報告を対象に、実証研究の数量的少なさとデータを公表資料に依存する質的問題とを指摘したうえで、「経営指導原理としての経営戦略研究」をめざして研究の方法論そのものから問い直していくことが必要と結んでいる。

以上の3報告は「経営指導原理の再構築」というサブテーマのもとに位置づけられた報告ではあるが、谷本報告と十川報告には「経営指導原理」という言葉は一切登場しない。塩次報告では、言葉こそ使われているが、報告の趣旨は実質的に「経営戦略研究の指導原理」が述べられている。「経営指導原理」の意味は、各報告者の自由な理解に任されていて、定義の共有はなされていない。

◆企業システムの再構築

第2のサブテーマ「企業システムの再構築」に関する第1報告は、重本直利「職場内人間関係の変容と情報システム化―管理の情報化の展開と論理に関わって―」である。企業システムの再構築はリストラという言葉によって表されるが、現実には中間管理職等の解雇が進められており、日本企業の負の側面と変化の側面を浮かび上がらせている。こう述べたうえ、重本は、負の側面とは「職場内人間関係の変容とコミュニティーの解体」であり、変化の側面とは「情報システム化」とあるという。重本によれば、情報やコンピュータはすぐれて管理手段として位置づけられる。したがって、情報システム化は、組織の精神構造(統合性)に個々人の意識(個性)を一体化させることによって、集団主義・帰属意識を新たな内容で効率的に機能させる。その意味で情報システム化は、特殊日本的性格を内包していると結ぶ。

このセッションの第2報告は、大滝精一「日本企業の組織能力の再構築―中堅企業のビジネス・システム構築能力をめぐる―」である。大滝報告は、日本経済の再生の一翼を担うと予想される中堅企業の革新能力がどのように再構築されているかを事例研究に基づいて論じることを目的としている。その場合、大滝が重視するのは、(1)競争優位の源泉となるコア・コンピタンスやダイナミック・ケイパビリティといった組織能力、(2)企業者活動、(3)価値を生み出すのに必要な経営資源とそれを組織化する仕組み、あるいは

は顧客満足に必要な活動の連鎖としてのビジネス・システム、という3つの視点である。結びとして、「ビジネス・システム構築のラーニング・モデル」が提示されている。

第3の報告は、植竹晃久「企業の統治システムの再構築」である。植竹報告の目的は「企業の経営システムの再構築に当たって、その前提となる企業の統治システムに着目し」、課題を考察することである。植竹によれば、これまでのガバナンス論では、株主による一元的な支配と統治を正当化する見地と、諸ステークホルダーによる多元的な支配と統治を主張する見地が認められるが、今日の視点からすれば株主のみの見地では不十分である。かといって諸ステークホルダーを並列的に列挙し、資本主義の所有の地位・役割を軽視する見地も正当でない。そう述べて、植竹は一国の企業統治のあり方は、その国の長い歴史を通じて形成されてきた諸条件に規定されるとする。そして、日本の場合には、市場志向への変化を強めつつも、法人間の株式持ち合いやメインバンクによるモニタリング、行政指導などが特徴としてあったため、にわかにアングロ・アメリカ型へ移行するとは考えにくいと予測する。

以上の3報告が「企業システムの再構築」というサブテーマのもとに位置づけられた報告である。「企業システム」の概念については、報告者の自由な理解に任されていて、定義の共有はなされていない。

◆国際化戦略の再構築

さて、第3のサブテーマ「国際化戦略の再構築」に関する第1報告は、夏目啓二「日米情報技術企業の国際化戦略の再構築」である。報告の目的は「日米の情報技術企業を垂直統合型企業と専門型企業とに区別し、それぞれの国際化戦略の再構築の特徴を明らかにする。そしてその国際化戦略が日米のコンピュータ貿易にいかなる影響を及ぼしているのかを考察する」ことである。夏目によれば、アメリカの情報技術企業は垂直統合型と専門型を問わず、開発施設を世界規模で展開し、部品や周辺機器を海外調達に依存したため、アメリカのコンピュータ貿易収支の大幅な構造赤字を作りだした。一方、日本企業の強みはハードウェアの生産技術にあったが、OSはアメリカに依存し

てきた。急速な円高の進行は、ハードの生産と輸出に重点を置いたこれまでの日本企業に国際化戦略の見直しを迫っているとする。

国際化セッションの第2報告は、丸山恵也「日本企業のリストラとアジア戦略」である。丸山報告の目的は「日本企業のアジア戦略の具体的展開を国際分業の特質解明という視点から、自動車産業を中心に検討」することである。結論として、丸山は次のようにいう。日本企業の国際競争力の優位性をなす日本的生産システムは国内の産業集積基盤に深く根を下ろし、これをJIT (Just in Time) システムで効率的に組織化し成立した。この国内の産業集積基盤をそっくりアジア地域に拡大することは困難である。したがって、JITをアジアに展開する現状は、空洞化を招く恐れがある。アジア戦略が国内産業基盤を空洞化させることなく、また移転システムがその国の人々と共生できるあり方を求めていくことが日本企業の責務である、と丸山は結ぶ。

第3の報告は、林吉郎「アナログ経営のメタデジタル化：新しい国際化戦略の考え方」である。林は、わが国では対外直接投資が増大しているにもかかわらず、異文化コミュニケーションが進展していないと問題提起する。海外現地法人においては、昇格した現地トップと日本人トップがともに計画を練り、戦略をすり合わせて問題解決を図るフェーズ3の段階に達することが望まれるが、多くの企業がこの段階に進めないでいる。その理由を林は、規則や明示的な政策に代えて風土や社風、暗示的な統制によってコミュニケーションする日本人のアナログ志向に求める。アナログ志向は、未来を過去の延長と考えるが、過去を共有しない外国人とは、未来を過去から切り離して考えるデジタル思考が必要である。林が提起する有効な手段は、少数の戦略的グループを選抜し集中的な訓練を通じてアナ・デジ両志向を備えた調整能力のある人材チームを作ることである。

以上が、「国際化戦略の再構築」のもとになされた3報告である。

2-3 今日の視点から

本大会で設定された統一論題は「日本企業再構築の基本問題」であり、その下にサブテーマとして「経営指導原理の再構築」「企業システムの再構築」

「国際化戦略の再構築」の3つの柱が掲げられている。重点が置かれたキーワードは、「再構築」であり、再構築すべき対象として、「経営指導原理」「企業システム」「国際化」の3つがあげられたわけであるが、「経営指導原理」と「企業システム」は、分かったようで分からない、あいまいな概念である。報告者の間にも、共通の理解があったようには感じられない。各人があいまいな概念にとらわれることなく、自由な解釈の下に、みずから必要と考える再構築を思い思いに論じた感がある。厳密に定義すれば報告者を縛ることになるから、あいまいさはサブテーマの設定に当たってのプログラム委員会の深謀遠慮であったのかもしれないが、結果として第1と第2の柱は並行して設けた意味が分かりにくかったと言わざるを得ない。

個々の報告について言えば、谷本が主張した企業の社会貢献は、今日かなり進んできたといえるだろう。奇しくも大会は阪神淡路大震災の起こった年の開催であったが、その後の東日本大震災時には、多くの企業が自発的に被災者・被災地の救援・支援活動に協力した。環境問題への取り組みも進んでいる。

しかし、一方で、十川や重本が言及した人員削減を内容とする再構築がリストラの名のもとに今日でも見られることは、深刻な事態である。大滝は、中堅企業に日本の活性化を期待してモデル提示を行ったのであるが、多くの従業員を雇用する大企業が姿勢を創造的方向へ改めない限り、事態の深刻さは解消しない。現実には目を向けると、日本企業のコーポレート・ガバナンスはアメリカ型へと急速に移行した。植竹は、一国の企業統治のあり方はその国の歴史を通じて形成された諸条件に規定されるとし、日本は市場志向への変化を強めつつもにわかにアメリカ型へ移行するとは考えにくいと予測したが、実際には不祥事が起こるたびに、問題の本質は「倫理」にあるにもかかわらず「ガバナンスの欠如」という誤った認識のもとに、解決がアメリカ型の中に求められて（アメリカ型の下でも不祥事は起こっているのだが）、日本のガバナンス構造はアメリカ型へ急速に移行してしまった感がある。株主重視を本質とするガバナンス構造の下では、業績が悪化した場合の従業員の地位は不安定にならざるを得ない。

ガバナンス面に限らず、国際化の進展はとどまるところを知らない。コン

ピュータ産業界の競争構造も、夏目報告が描いた当時の様相とは様変わりした。丸山は自動車産業を中心にアジア戦略の展開を論じて国内産業の空洞化の回避を訴えたが、当時は考えられなかった国家間の政治問題も経営に影を落とすようになっていく。中国や韓国との経済関係は今や政治関係が揺らげば一気に冷え込みかねない不安定リスクを抱えている。林の報告は、国際コミュニケーションの重要性を説いたものであるが、これは内なる国際化の問題としても心しておきたい。

塩次の報告は、実質的には経営戦略論の研究姿勢に批判を呈したもので、テーマに対しては異質であるが、日本の経営学の研究動向を経営学会の大会記録ともいえるべき『経営学論集』によって探った点は特記しておきたい。一般に、研究の成果は著作物に結実することになるが、若手研究者を含めた学界の研究活動の全体動向は当該の学会活動に反映される。日本経営学会の歴史は『経営学論集』を振り返れば分かるのである。本書もまさに未来の経営学徒のために過去の大会記録である『論集』の中身を分かりやすく整理し伝える目的をもって編集されていることを自覚して、記述を閉じることにする。

3・ 第67集 『現代経営学の課題』(1997年)

—— 第70回大会(1996年)

3-1 テーマの背景

第70回大会は、1996年に一橋大学で開催された。大会委員長は田島壯幸同大教授。本大会の報告要旨は、『経営学論集第67集』(1997年)に収められている。統一論題は、プログラム委員会によって設定された「現代経営学の課題」であり、サブテーマとして「経営学の再構築—新しいあり方を求めて」「企業活動と市民生活」「企業活動と規制」の3つの柱が掲げられた。

本大会は70回という節目の周年に当たるため、開会式が設けられて、統一論題の趣旨説明を兼ねた二神恭一プログラム委員会委員長による基調報告「日本経営学会第70回大会と現代経営学の課題」がなされた。この基調報告

の内容は『論集』に収録されているので、本大会のテーマ設定の背景事情については正確に知ることができる。それによると、「統一論題『現代経営学の課題』」にはこの節目に日本経営学会の長い歴史をふまえながらも、現況のなかで経営学のあり様を議論しようという主催校、理事会、大会プログラム委員会の意図が込められている」という。そして、第1のサブテーマ「経営学の再構築—新しいあり方を求めて」については、「経営学の回顧と展望を念頭に置きつつ、現在の状況下での経営学のあり方ならびにアイデンティティを問う議論をすることがねらいである」とされる。第2のサブテーマ「企業活動と市民社会」については、「とくに市民ないし市民生活という表現を用い、主体的な生活者としての人間と企業活動とのかかわりを、今日の状況のなかで議論するという意図を込めた」という。第3の「企業活動と規制」については、「昨今の規制緩和の動きのなかで、経営学としての議論をする必要があるからである」とされる。第3のサブテーマは、必ずしも学会の周年記念に関係なく、当時の時代背景を強く反映した時事的課題であったといえる。

なお、本大会では、過去の10周年ごとの記念大会に倣って、統一論題報告とは別に、3名の記念講演が設けられた。列記すれば以下の通りである。

- (1) 田島壯幸「企業と社会」
- (2) Eduard Gaugler *“Recent Trends in Human Resource Management in Unified Germany”*
- (3) 海道進「日本的経営学の展開—個別資本説を中心として—」

これらの記念講演も『論集』に収められているので、本来ならここで内容を紹介すべきなのかもしれないが、「日本経営学会90周年記念事業」の一環として、本書の刊行に先立って学会のホームページに「周年記念講演集成サイト」が設置され、50周年、60周年、80周年時の記念講演と合わせて、全文が掲載・公開された。インターネット上で誰でも容易にアクセスできるようになったので、記念講演については内容紹介を割愛することにする。

以下では、本大会の「統一論題」に的を絞ってその概容を読者に客観的に

伝えるべく、計8名の報告を報告順に従って簡潔に整理・要約し、そのうえで筆者の目から見た今日的評価を加えることにする。

3-2 全報告の整理と要約

◆経営学の再構築—新しいあり方を求めて

第1のサブテーマ「経営学の再構築—新しいあり方を求めて」に関しては3名による報告がなされた。第1の報告は、金井壽宏「有能感、自己決定、フロー経験と自己実現—これまでの経営学のモチベーション理論を超えて—」である。金井は、現代経営学を再構築するための課題はいくつかあるとしたうえで、自分の関心分野であるモチベーション論を取り上げる。既存のモチベーション論では、現実の問題を解決できなくなっているとして、金井は、有効なコンセプトを古典や基礎学問分野から探し出してモチベーション論に取り入れたり、モチベーション論を超える地平に立つことが必要であるとする。

このサブテーマに関する第2の報告は、貫隆夫「情報資本主義時代の経営学」である。貫は、現代の経済システムの変化の様相を示すキーワードは「グローバリゼーション」と「情報化」であると指摘し、しかもグローバリゼーションは情報化の結果であると位置づける。この情報化が経営に対して及ぼす影響に注目し、それに経営学がどう対応すべきかという点が貫報告の主題である。それによれば、情報が基幹商品となり競争力の源泉となるに伴い、次のような変化が生じる。(1) 労働時間の管理より創造性の管理が重要となる。(2) アイディアや企画に従って資本が動く。(3) 知的所有権は開発に成功した企業のみが付与されるため共同開発のための戦略的同盟など新たな企業間関係が構築される。(4) 情報商品は共有性を有するため排他性が弱く、また陳腐化が早いので、企業は絶えず新しい情報・知識を産出する必要がある。(5) ネットワークによりグローバルな規模で電子情報空間が形成され、人類に新たな相互関係が生まれる。これらの結果、企業経営にとっては陳腐化の早い市場への即応性と従業員の創造性を高めることが課題となる。それに対応して経営学も、経営行動と社会的・長期的合理性との整合性を認識し

ていく必要がある。貫はこれをマクロ経営学の構築の必要性と呼んでいる。

第3の報告は、川端久夫「近代組織論の再構築」である。近代組織論は日本では長いこと「バーナード・サイモン理論」として認識されてきたが、川端はサイモンがバーナードの理論を継承したことを認めつつも、二人の理論を一体扱いすることを疑問視する。川端によれば、二人の理論を複合体としてパラダイム化したのは馬場敬治による営為であり、これが日本独自の理解を形成した。しかし、理論として見た内容はバーナードよりサイモンの方が緻密であり、近代組織論はバーナードの濃度を低めサイモンの濃度を高めることが必要である。はたして近年の研究では、そのような方向性が見られ、日本独自のバーナード・サイモン理論は解体し再構築の方向にあると、川端は結んでいる。

◆企業活動と市民生活

第2のサブテーマ「企業活動と市民生活」に関しては2名による報告がなされた。その第1は、渡辺峻「雇用管理の複線化と職業生活—企業活動の市民生活に対するインパクトの一断面—」である。渡辺によれば、人事・労務・雇用の管理システムは、近年、画一的・一元的な形態から「緩やかな個人主義」を前提にした多様化・柔軟化した個人別の能力主義的な管理へと着実に移行している。多様な人材を多様な形態・条件で採用・処遇するこうした「複線型の雇用管理」が個々人の職業生活に及ぼすインパクトには2つの側面がある。一つは、個々人の格差を広げ労組機能を弱める可能性を有するという一面であるが、同時に自主的で自立した個人を育成するという一面を有し、そこで生み出された多数派が社会的自覚や民主主義的意識と結合すれば、個々人の成長発展を促進する契機が生まれる。それゆえ、労組が力を再生し個人が社会化して連帯すれば、企業・社会・家庭のあり方も生活者の立場に立ったものに変化する可能性を持つ。労組や個々人の主体性に大きな期待を込めた条件付きの可能性ではあるが、渡辺は「展望」を示すのである。

「企業活動と市民生活」に関する第2の報告は、村田和彦「企業活動と市民生活」である。村田報告は、まさにサブテーマをそのまま正面から受けとめ自己の報告テーマとしている。村田は、市民概念を「自己の生活を主体的・

自律的に営む人間」と理解したうえで、資本主義下では市民の消費生活や生産生活は、企業によって画一化の方向へ誘導され、主体的判断や生活を営むための熟練を喪失すると述べる。そのうえで、村田は、市民の消費行為の中にも快適性、利便性を求めて自己の生活労働を外部化する性向がある以上、それが企業の活動を助長させる側面があるとして、「市民自身も商品の取捨選択に関して内省しなければならない」と訴える。

◆企業活動と規制

第3のサブテーマは時事的な課題である「企業活動と規制」であり、3名による報告がなされた。その第1は、桜井徹「規制緩和の日独比較—運輸業を中心として—」である。1980年代後半以降、公益事業、金融・流通、労働などの広範な分野で、公的規制の緩和政策が議論され実施されつつある。桜井によれば、この規制緩和策の背景には、公的規制を経済的規制と社会的規制とに分け、前者については原則的に廃止し後者についても自己責任原則を前提として必要最小限にするという「公的規制の2分論」の考え方がある。この2分論について、桜井はトラック事業を例に日独の比較を試みるのである。結論として、日独共に、「経済規制の緩和」は予想通り競争激化（中小企業の倒産）をもたらしているが、「社会的規制の緩和」は効果的に実現されているとはいえない。また、日本では輸送効率の低下が見られる一方、独では環境保護を目的とする自動車交通の抑制策が採用されつつある、とそれぞれの事情を紹介している。

規制緩和に関する第2の報告は、上田慧「『規制緩和』と規制改革—ネットワーク論の視点から—」である。上田は、規制緩和が（1）新たな寡占化・系列化をもたらす傾向はないか、（2）逆に細かい行政指導や政省令が必要とされるパラドックスを生じないか、（3）現実には格差が大きい企業間に「公正かつ自由な競争秩序」を保証するシステムが与えられているか、を検証する必要があるとする。上田の見るところ、現在の規制緩和論は大企業の系列強化、多角的市場支配と寡占化を促進する点で、企業間の競争条件を悪化させている。規制緩和は、現代企業の新たな経営戦略と関連し、雇用面の規制緩和もそれに対応している。そのような中で、オープン・ネットワークが新し

い取引形態を生みつつある。規制緩和による系列化や寡占化の中で、ネットワークによる自立的経営の競争領域を狭めることがあってはならないと、上田は訴える。

第3の報告は、菊池敏夫「企業行動と政府規制—自律的経営システムの条件の探求—」である。菊池報告の目的は、「企業行動に対する政府規制を検討し企業の経営管理における自律性を確立するための条件を検討すること」である。菊池があげる第1の条件は、企業内の意思決定の価値前提の中に倫理的価値を導入し、それを成文化ないし制度化すること。第2の条件は、コンプライアンス機能の確立であり、制度化された価値基準が管理活動および業務レベルで実行されているか否かについて監視・監査する部門が設置され機能していることである。仮に自律性が喪失すれば、規制によらざるを得ない。規制はすべて緩和・廃止すべきではなく、どの領域からはずし、次の規制領域はどこかが政策的に検討されなければならない。それを決めるのも実は企業の自己規制力であると、菊池は結論する。

3-3 今日の視点から

第70回の記念大会ということで、テーマも「現代経営学の課題」とオーソドックスなものとなった。もっとも、このテーマも厳密に検討するならば、現代における経営学自体の方法論的内省を問うているようにも解釈できるし、現代の経営学が取り上げるべき現実の企業経営上の問題は何かを問うているようにも解釈できる。果たして、サブテーマとして掲げられた3本の柱を見ると、「経営学の再構築—新しいあり方を求めて」は前者の解釈に即して導かれたテーマであり、「企業活動と市民生活」および「企業活動と規制」は、後者の解釈に即して導かれたテーマであるといえる。

第1のサブテーマに掲げられた「経営学の再構築—新しいあり方を求めて」という表現が、既存の経営学に対する反省もしくは批判の表明であることは明白である。このサブテーマの目的は「現在の状況下での経営学のあり方ならびにアイデンティティを問う議論をすることがねらいである」とされた。貫報告は全体的視点から、金井報告と川端報告は専攻分野に特化した各

論的視点から、再構築を論じているが、このセッションが経営学のアイデンティティを問う議論に発展したかどうかは疑問である。プログラム委員会委員長の基調報告には、「多元性、多様性あるいは個別性は現代経営学の特色であって、それがすっきりした姿になるとは思えない。統合化のための有効なプログラムは目下存在していないように見える」という指摘がある。総合科学の様相を呈して、いわば何でも有りの方向へ発展したのが経営学の現実である。このサブテーマに期待されたのは、経営学の統合化への道筋の提示であったのかも知れないが、それはこのセッションでは果たされず、そして20年を経たいまでも、なお果たされていないといわなければならない。当時と比較して、経営学における何でも有りの様相は一段と度を増している。総合科学化したと言えば聞こえはよいが、それは経営学が学問としての統合性、アイデンティティを喪失し分解したということに等しい。現代経営学の社会科学としてのアイデンティティはいったいどこにあるのだろうか。

第2のサブテーマ「企業活動と市民生活」と第3のサブテーマ「企業活動と規制」は、いずれも現代経営学が取り上げるべき現実の企業経営上の課題として掲げられたものである。ただし、「規制」の問題は、当時急速に進められることになった規制緩和政策を直接の念頭に置いているが、「企業活動と市民生活」という抽象性を帯びたテーマは、時事的問題というより周年記念の大会であることを意識して「企業（資本主義）と人間」の問題をじっくり考え直そうという構想の下に設定された現実問題かと思われる。渡辺報告は従業員・労働者という「生活者」の、村田報告は従業員や消費者という「市民」の主体性の復興を期待しているが、現実には事態はそのような期待された方向へ進んだのであろうか。表向きの労働環境の改善や消費者保護の制度化は確かに見られるが、過労死や産地・賞味期限の偽装表示などがなくなっているのはなぜであろうか。市民が主体性を持ちうるための社会的教育プログラムが必要であろう。

規制緩和の動きを背景にした第3のサブテーマは、現実性の高い報告となった。日本の場合、政府による産業界への規制・介入は明治政府があらゆる分野にわたって「世話」を焼いたことに始まる。福沢諭吉や渋沢栄一は政府規制に強く反対し、その弊害に警鐘を鳴らしたが、政府の世話焼き姿勢は

変わることなく、結果として産業界の自己責任感覚を削ぎ「お上」への依存体質を強めることになった。お上が決めたことに従っておけば、苦境に陥った時にもお上補助金や免税阻止などを発動して救済してくれるという「甘え」の精神構造が、平成の時代まで継続してきたのである。

ミクロ的には、既存の業界秩序に挑戦する革新的な企業家が競争条件の公正を求めて規制の廃止を訴え、孤軍奮闘した末に成果を上げるという個別事例は見られた。しかし、マクロの動きとして規制緩和を日本政府に迫ることになったのは、内発要因ではなく、上田報告が指摘するように日米構造協議をはじめとする「外圧」であり、グローバリゼーションの波であった。外国資本との競争から実質的に保護されていた大企業の対抗策は、基本的にM&Aによる再編であり、一方、中小企業は過酷な荒波にもまれることになった。桜井報告にあるように、規制緩和の結果の一つは中小企業の倒産の増加である。上田報告は、規制緩和に伴う総合的な状況と検討すべき問題点を整理して描写している。規制の緩和や廃止といっても、それは競争を野放しにするということではなく、あくまでも倫理や節度を踏まえたうえでの自由競争を意味する。倫理や節度が保たれなければ、新規の規制もやむを得ない。この点を強調したのが菊池報告である。

3報告ともに、規制緩和に批判的もしくは慎重な論調になっているが、それは政府規制を残せ、継続せよということではなく、無責任な緩和への批判であることに注意する必要がある。規制によって誘導されてきた既存の競争風土が、規制廃止によって公正な秩序を回復できなければ、かえって状況は混乱し、歪みを増す恐れがある。野生動物を飼い慣らしてしまった後で、動物愛護に反するからと飼育をいきなり止めて野生に放すことには、無条件に賛成できないのと同じである。

大きな流れとしてみれば、規制緩和は基本的に進みつつあり、企業には自己責任原則が問われるようになった。それでも許認可権は政府・官界の特権の一つであり、政府・官界が組織の自己保全を図るために特権に固執するという面がないではない。2020年東京オリンピック・パラリンピックの招致決定後に新国立競技場の設計変更を行ったり、豊洲市場の完成を目前にして安全性を理由に開場を延期したりと、国や東京都に見られる失態は、「公」

すなわち政府や地方自治体が巨額の税金をいかに無責任に無駄遣いしているかを、嫌というほど示している。競争にさらされることのない「公」に規制の権利を委ねる危うさを考えると、公的規制は極力最小限にとどめるべきである。そして、そのためには産業界があらためて自己責任と倫理を確立することが必要である。

最後に、学会の周年記念との関わりでいえば、筆者は第50回大会には一会員として出席し記念講演を印象深く聞いた。20年後の、本章で紹介した第70回大会時には、学会事務局付きの幹事をしており開催校の一員でもあったから、在外研究中のアメリカから一時帰国して裏方を務めた。それからさらに20年後の第90回大会では、まさに本書を通じて記念事業の手伝いをしている。一経営学徒として、経営学会に支えられてきたことを感謝しつつ本章を閉じることにする。