

第 11 章 第77回大会～第79回大会

林 正樹 *HAYASHI Masaki*

1 ▶ 第74集

『グローバリゼーションと現代企業経営』(2004年)

— 第77回大会(2003年) —

1-1 問題意識と時代背景

第77回大会は2003年、愛知学院大学において開催された。統一論題のテーマは「グローバリゼーションと現代企業経営」、サブテーマは①「グローバリゼーションと経営学の課題」および②「グローバル経営の新展開」である。この頃、ロシア・中国に代表される旧社会主義諸国の市場経済への参加からほぼ10年が経過し、「グローバリゼーション」は、情報通信技術の発展・普及と生態系など地球環境破壊およびアジア金融危機に見られた世界経済・金融市場の再編成を伴いながら、「あたかも企業社会を席卷したかのような感さえ抱かせる」(水原薫大会プログラム委員長「統一論題趣旨」)様相を見せていた。

もちろん、グローバリゼーションとは市場経済化や情報通信技術の世界規模の展開に限定されるわけではないが、その領域と規模は、われわれの生活に関連するあらゆる物事・事象(ヒト・モノ・カネ・情報・文化等々)の地球規模での移動・交流・相互作用、創成となって、まさに有史以来の規模と速度で展開している。

われわれ経営学研究者は、ともすれば企業経営がグローバリゼーションを推進・促進・拡大するという視点なり前提で考えがちであるが、もっと俯瞰

して、グローバリゼーションが「企業社会を席卷した(している)」という視点も常に持つ必要がある。多国籍企業中心の企業経営を問い直すことができるからである。かかる複眼的視点で「グローバリゼーションと現代企業経営」という統一論題が設定され、サブテーマとして①「グローバリゼーションと経営学の課題」および②「グローバル経営の新展開」の2本を設けて、「新しい時代における学会、企業界のとるべき姿勢を検討した」という。企業経営は、「グローバリゼーション」という得体の知れない大波のまっただ中に身を置きつつも、自らの力だけではどうにもならないという状況で、しかも大波の中に沈没しないように主体性を持って生き抜いていかなければならないという時代状況を的確に捉えたテーマ設定であったと考える。

サブテーマ①「グローバリゼーションと経営学の課題」では、グローバリゼーションの進展が経営学に如何なる課題を提起するのか、またその課題に対して経営学はパラダイムの転換をはじめとして如何に応えるのか、等の議論を通して経営学の新しい挑戦の方向性を検討するとした。サブテーマ②「グローバル経営の新展開」においては、世界市場環境に直面した企業が目下の急務として競争優位を得るために如何に企業活動を調整し統合するかという課題を議論している。

1-2 統一論題の報告内容と討論者コメント

◆【サブテーマ1：グローバリゼーションと経営学の課題】

報告「東アジアのグローバリゼーションと経営学の課題―共生の道：東アジア経済・通貨圏と経営管理方式の移転―」高橋由明(中央大学)は、1970年代以降における東アジア諸国の著しい経済成長とそこにおける日本企業が果たした役割を歴史的に述べた上で、アジア通貨危機(1997年)の後、アジア諸国(企業)は国際取引の支払手段としてドルのみに依存する危うさを実感し、現在ではドル、円、ユーロを一定比率で保持する通貨バスケット方式を採用することになった経緯を整理する。2国間通貨スワップが確立している現状を踏まえて1997年のような通貨危機の回避を確実にするためにも、今後はアジア債券市場、アジア諸国の共通通貨圏の創設が重要になっていると

する。また、企業はその経営管理方式を他国に一方的・強制的に導入するのではなく、各国および地域諸国の伝統的文化の多様性を尊重することが重要であるとし、そのためには、グローバル・スタンダードは一つではなく、アメリカン・スタンダード、ヨーロッパ・スタンダードが「認められるように」、アジア・スタンダードを「創り上げるべき」だとする。

報告「多国籍企業の理論と人間行動の公準」洞口治夫（法政大学）は、従来の多国籍企業論（ハイマー、ダニング、チャンドラー、ポーターなど）は人間行動の公準である「意思決定の事前における『意図』の形成過程の理解に基づく説明を欠いている」と批判する。取引コスト理論を始めとする従来の多国籍企業論は海外直接投資、海外子会社の運営、経営戦略など多国籍企業の行動を事後のデータに基づく推定によって理解し説明を行ってきた。しかし、多国籍企業の経営戦略などの行動を理解するためには事後のデータに基づく推測だけでは不十分であり、企業（経営者）はどのような「意図」を持っていたのか、その「意図」は意思決定にどのように反映されたのかを合わせて理解することが不可欠である。この欠点を克服するためには、多国籍企業の意思決定における経営者の事前の「意図」について、その形成過程それ自体にアプローチすることが必要であり、それは多国籍企業論だけではなく、経営戦略論や経営組織論など経営学研究の課題であるとする。

報告「グローバリゼーションとメイド・イン・ジャパン」吉田敬一（駒澤大学）は、80年代までの日本経済は国内に生産拠点を置く系列型生産分業システムの高度化によって成長したが、90年代以降グローバル化が急激に進み世界最適地生産の段階になると、日本固有の系列システムの破壊と崩壊が進み、親企業と系列企業を含む国民経済との利害が一致しない傾向が強くなった。経営学の新たな課題は、この利害の不一致を克服する方途を探索し、次の諸点を包含する理論体系を構築することであると主張する。①労働条件の国際標準からの乖離の批判的考察、②空洞化・リストラに対するローカル・ルールの構築、③日本型の「労働の人間化」の再吟味、④企業間取引関係の批判的考察、⑤文化型産業を支援するローカル・ルールの確立、など。

上記3つの報告に対して、討論者の澤野雅彦（九州国際大学）は、近年の日本はグローバリゼーションの進展が国境の障壁を低くする圧力となり、時

価会計導入やBIS規制さらには業績主義賃金の導入などグローバル・スタンダードに適應する動きが見られるとし、その結果、不良債権の拡大、企業業績の低迷、失業率の増大、さらには社会不安まで引き起こしているとした。その上で、3報告が期せずして「文化」をキーワードとしてあげているのは、世界の標準化が文化の多様性に対立するからであろうが、日本企業が目指すべき道筋を考える場合、日本は歴史的に(海外の)技術・商品を文化適合的に作りかえることによって産業を育成してきたという(歴史文化的)視点が重要であると指摘した。

もう一人の討論者である藤沢武史(関西学院大学)は、3つの報告に対して、①本学会は過去にも「企業経営の国際化」を統一論題としているが、今回は「(従来の国際化と区別して)真にグローバルという次元でどのような研究成果が提示されているか」、②「他の学問領域での視点と区別されるような独自の経営学的な視点が貫かれているか」、を問うコメントを行った。

◆【サブテーマ2：グローバル経営の新展開】

報告「グローバル化と企業競争力の構築—新経営パラダイムの形成に関連して—」竹田志郎(日本大学)は、1990年代以降、多国籍企業のグローバル化が進展して、企業競争力の構造に次のような「新しい様相」が見られるという。すなわち、価格競争が非価格競争を前提とする市場競争として展開され、標準化戦略が差別化戦略を前提として形成されるという、一見相対立する様相(特殊性)が生じている。また、企業間提携も戦略上優位な条件確保のための「協調」関係といえども、競争関係の変形にすぎない。こうした「対立する特殊性」を持つ企業戦略が構築されているのは、携帯電話、CD、パソコン、自動車部品等の業種であり、そこでは多国籍企業が従来の規模・範囲・連結の経済性に加え、「全世界にわたる当該産業部門」での「業界標準化の経済性」(「少量生産」に対するアンチテーゼとしての「大量生産」)を志向するという新しい経営パラダイムを生み出しつつあるからだ、と分析する。

報告「モノづくりのマネジメント再考—グローバルニッチの探究と事業モデルの再構築—」山田基成(名古屋大学)は、20世紀には成功をおさめた日本のモノづくり事業モデルが、①2001年のIT不況によりエレクトロニクス産

業が機能不全に陥ったこと、②「世界の工場」の地位が日本から中国へ移ったことに加え、世界の勝ち組であるグローバル企業の集積地である中国を相手に日本国内で日本企業のみでモノづくりを継続するのは大きな困難があり、国内の中小企業工場の集積地が弱体化し、安価な海外製品の流入とデフレ経済の進行でデフレ・スパイラルに陥っていると分析した。その上で、かかるグローバル競争下においては総合家電メーカーのフルライン製品戦略よりも製品を構成する部品やユニットのニッチ製品や技術分野に資源を集中するグローバルニッチ分野に資源を集中する戦略が企業規模に関係なく普遍的に通用すると主張した。

報告「タイの多国籍企業CP社の栄光と挫折」中川多喜雄（東北大学）は、1980年代の初頭から第三世界の多国籍企業が議論されたことがあったが、現在では日本以外のアジア諸国（韓国、フィリピン、中国、台湾、シンガポール等）の企業の重要性が高まり国際化の例が増加している点に注目する。そのなかでも、アグロ・ビジネスを中心に全世界に250以上の関係会社を持つタイを代表するCP（Charoen Pokphand）社の成長・発展の特徴は、全社的な経営計画よりも「管理や業務レベル」の「（事業の）商機」と「（人脈の）関係」を重要視することにあり、その点が中国のハイアール社の経営計画重視の経営と異なると主張する。

上記3つの報告に対して、コメンテーターである牛丸元（北海学園大学）は次のように議論した。①竹田報告は、業界標準化戦略にとってコア・コンピタンスの個性化が不可欠であり、個性化には強力な組織文化による成員の共通認識が不可欠であると指摘したが、強力な組織文化の形成はグローバル化に伴う変化と負の関係にある。この点の解決策が今後の課題であるとした。②山田報告は、ポジショニング・スクールと資源ベースモデルとの融合を図った戦略策定モデルを提示したが、戦略策定における創発性の検討が今後の課題だとした。③中川報告は、前の2つの報告が戦略的側面からの検討であるのに対して、組織的側面からのケース・スタディーであるが、サブテーマの「新展開」については明確ではないとした。

もう一人のコメンテーターである夏目啓二（龍谷大学）は、次のように指摘した。①竹田報告は新しい経営パラダイムとして「標準化の経済性を追求す

る経営」を提起したことは重要な貢献だと評価したうえで、「標準化の経済性」について、各産業、作業工程、生産方式、製品・商品ごとの「標準化」の概念と関連付けて具体化する必要があるとした。②山田報告は、日本のモノづくりの危機感があるなかでグローバルニッチ企業の探求と新しい事業モデルを提示したことを評価したうえで、「グローバル経営の新展開」の意味を明示する必要があるとした。③中川報告は、新興工業国における多国籍企業を対象としている点、また、華僑企業であるCP社の戦略を説明する独自の分析枠組み（「商機」と「関係」）を提起した点を貴重な貢献だとしたうえで、華僑企業のアジア企業の中での位置付けを深めるべきだとした。

1-3 報告の歴史的意義

企業経営にとってグローバリゼーションとは、国内 (national) 企業から海外市場に製造・販売子会社を設立して国際 (international) 企業に成長し、さらに海外子会社を増大させた多国籍 (multinational) 企業を経て、海外に研究開発機能や地域統括機能を有するグローバル企業へと発展するという考え方が主流であったが、1980年代末にマルチ・ドメスティック企業やマルチ・リージョナル企業さらには超国籍 (transnational) 企業という概念の方がより実態に近いという考え方が現れた (C. A. パートレット, S. ゴシャル)。この考え方は社会主義経済圏の崩壊後、「資本主義の多様性」論とも相俟って、いわゆる資本主義の収斂化論に一線を画する位置を築いた。

高橋報告は経営管理方式のアジアン・スタンダードを「創るべき」との主張も反収斂化論の一つだと思われる。しかし、アジア諸国の中では、企業の規模や発展経路や段階が異なり文化も一様ではないので、「経営管理方式のアジアン・スタンダード」の中身ははっきりしない。「グローバル化時代において重要なことは、異文化間での相互理解・学習である」ならば、むしろ、資本主義の収斂化論に対するのと同様に、「経営管理方式のスタンダード化」に対して、「異なる経営管理方式間での相互理解・学習」の中身を具体的に展開することもできたのではないか。

洞口報告は、多国籍企業のある特定の意思決定がどのような意図をもって

行われたかを解明するために、現在最も多用されている方法が定量的研究であるが、それはあくまでも「事後のデータに基づく推定」による理解であるから、「意図」の形成過程それ自体にアプローチする方法が必要だと主張する。特定の意思決定が「どのような意図をもって行われたか」を解明することの必要性和重要性が多国籍企業の理論研究を通して明らかにされた。その方法も、歴史研究（八代充史他『能力主義管理研究会オーラルヒストリー：日本の人事管理の基盤形成』2010、他）では、すでにオーラルヒストリーという方法の有効性が確認されているので、限界性も含めて経営学研究の方法論としても注目する意義がある。

90年代以降グローバル化が急激に進み世界最適地生産の段階になると、日本固有の系列システムの破壊と崩壊も急速に進み、親企業と系列企業を含む国民経済との利害対立が顕著になったとする吉田の報告は特別に目新しいものではない。しかし、「(地域生活文化を体現する)文化型産業」支援の提言はメイド・イン・ジャパンの「支援」とか「復権」というナショナリズムの視点から出されてはいるが、グローバリゼーションの正と負の次元を克服(止揚)する意図なり方向性を主張する問題提起として受け止めたい(必要性和可能性を感じる)。

山田報告は、2001年のIT不況でエレクトロニクス産業が機能不全に陥り、「世界の工場」の地位が日本から中国へ移った状況でのグローバル競争においては、日本のモノづくり事業モデルは従来の総合家電メーカーのフルライン製品戦略よりも製品を構成する部品やユニットのニッチ製品や技術分野に資源を集中するグローバルニッチ分野に資源を集中する戦略が企業規模に関係なく普遍的に通用すると主張した。しかし、「企業規模に関係なく普遍的に通用する」と確認できただろうか。竹田の「業界標準化の経済性」概念は、コア・コンピタンス概念との相違と関連性が明確ではないのが残念である。山田報告も竹田報告もアメリカ経営学の戦略論に沿ったものとして評価されるのに対して、中川報告はタイの華僑企業であるCP社の戦略を「商機」と「関係」という経営パラダイムの特徴を、アメリカン・モデルの全社的経営計画を採用するハイアール社との対比によって明確にした点に注目したい。

2000年代の前半に、多くの日本企業が世界中の産業・市場で、アメリカ

企業、ヨーロッパ企業、韓国企業、中国企業、等々との厳しい競争と同時に協力関係を展開している中で、今後、この地球上で人々が求めるものは何なのか、そのためにはどのような事業モデルが必要なのか、提供者側の論理だけではなく、受容者側の論理との適合性を考える、という視点が必要である。1980年代までの自らの競争力を進化させて、新しい経営パラダイムを生み出していく、そのような経営パラダイム、産業別の事業モデルとは、どのようなものであるべきかという議論が、今大会で、ようやく始まったということであろう。

2・ 第75集

『日本企業再生の課題』(2005年)

— 第78回大会(2004年)

2-1 問題意識と時代背景

第78回大会は2004年、早稲田大学において開催された。統一論題のテーマは「日本企業再生の課題」で、その趣旨は、90年代後半以降、特にアジア諸国企業の追い上げ、未曾有のデフレーションなどにより、かつてない苦境に直面している日本企業がいかに対応しようとしているのか、またいかなる課題を果たすべきなのかを、学問的に究明し、この難局から脱出する方法を探求し、提示することにあるとしている。8年前の第69回大会(1995年)においても今回とかなり重なるテーマ(「日本企業再構築の基本問題」)を統一論題としているが、「当時と比べ、企業を取り巻く環境は大きく変貌し、企業も、またそれを研究する経営学も大きな変化を経験してきている」からであるとした。

また、「日本企業再生の課題」を究明するために、サブテーマを3本設定している。すなわち、サブテーマ①「コーポレート・ガバナンスの再構築」では、英米型の「委員会等設置会社」制度の選択を可能にするなどの商法改正(2002年決定、2003年4月施行)が行われた時流の中で、コーポレート・ガバナンスの再構築を手がかりに日本企業再生の方向と課題を追及する。サブテーマ②「人材の育成と活用」では、企業の再生にとっては人材の育成・活

用やそのための理論と戦略は必要不可欠であるが、日本企業の強さの源泉と言われた雇用・人事・賃金システムの改革は如何にあるべきなのか、改革の問題点と方向を議論する。サブテーマ③「新事業創造とイノベーション」では、日本企業の再生に必須の新事業の創造とイノベーションについて検討する際に、伝統的な「日本的企業文化」の変革をも視野に入れて議論したい（小林俊治大会プログラム委員長）、とした。

2004年の統一論題とサブテーマの設定は日本企業にとって国内・海外市場共に生き残りの正念場とも言えるべき未曾有の長期間の低迷の時代に相応しいものであったと言えよう。

2-2 統一論題の報告内容と討論者コメント

◆【サブテーマ1：コーポレート・ガバナンスの再構築】

報告「日本企業とガバナンス改革」勝部伸夫（熊本学園大学）は、わが国でガバナンス問題が大きく取り上げられるようになったのはバブル経済が崩壊した90年代に入ってからであり、①企業不祥事の噴出、②企業業績の低迷、③株主の不満等々が直接的な理由であるが、それらの問題点は戦後日本型企業システムの負の部分であり、ガバナンス論議は日本的経営の在り方と日本的経営論を問うものであるという。また、株式の所有構造（2003年）は従来の大株主である都市銀行や企業の持ち合い株比率が87年の調査以来最低の7.2%（株式数）に低下し、信託銀行や外国人による持株比率が上昇したが、この変化は日本企業が経営者支配である点についてはなんらの変化ももたらさなかったとし、さらに、数度の商法改正によって委員会等設置会社の選択導入を可能にし、執行役員制度・社外取締役や社外監査役の増員で経営者に対する監視・牽制するシステムを作るなど、アメリカ型コーポレート・ガバナンスへの移行に道を開いたが、その実効性は「改革への刺激になった」という程度に過ぎなかった。大事なのは、「会社を誰のためにどう動かすか」という視点であり、「日本企業の再生のためには、経営者はその社会的性格を真に認識して人々の支持や共感が得られるような行動をする以外にはない」とする。

報告「企業倫理の観点から見たコーポレート・ガバナンスの意義と限界—倫理的組織風土の構築を目指して—」中野千秋(麗澤大学)は、コーポレート・ガバナンスを企業倫理の観点から検討するために、①「株主重視のガバナンス」+「コンプライアンス型の企業倫理」の型と、②「会社良心に基づくガバナンス」+「価値共有型の企業倫理」の型という2通りの組み合わせを提示し、ガバナンスと倫理の適合関係を考察する。そして、①の組み合わせは、「株主の権利を中心に据えて法的基準を根拠にする点」で論理的に一貫性=適合関係があり、②の組み合わせは、「企業の良心」ないしは「倫理的価値」を基軸に「その組織的体現を目指すという点」で論理的に一貫性=適合関係がある。したがって、2つの「ガバナンスの型と企業倫理の型」は、それぞれのセットで一貫性のあるマネジメント体制を構築する努力を積み重ねていけば、「それなりの成果を期待することができる」とする。そのうえで、「日本の社会風土との適合性、経営戦略やマネジメント・プロセスとの統合の可能性、従業員の主体的関与への期待といった観点」から、報告者自らは②に与するとした。

報告「制度の進化の観点から見た企業再生—現代の企業の進化とスーパーモジュラー分析—」渡部直樹(慶應義塾大学)は、企業の強さは経営活動と経営制度の各要素間の補完性に求められるという観点から、1980年代の日本企業はその独特な各制度(人的資源ポリシー・生産方式・所有と経営・企業戦略)が強い補完性(=スーパーモジュラー性)を持っていたが、バブル崩壊後の90年代は金融・労働・消費市場の停滞と経済のIT化とグローバル化によって各制度間の補完性が弱まったために競争力を急速に失ったとする。多くの日本企業が生き残りのために終身雇用制・年功制・系列取引を見直したり、アメリカ型のコーポレート・ガバナンス形態を導入する企業も出るなど、多くの企業が制度改革に取り組んだが、既存の制度と新しい改革が強い補完性を発揮することはできなかったとする。さらに、渡部は、トプキス他の「スーパーモジュール性」、ラングロアの「消えゆく手」、ケーパビリティと企業境界論などの概念や理論に基づく「スーパーモジュラー分析」の観点から、企業再生の事例として日産自動車株式会社を取り上げ、同社がどのような改革を行って、「新しいスーパーモジュール性」を得ようとしているのかを分析、

検討している。

上記3つの報告に対して、コメンテーターである仲田正機（立命館大学）は、コーポレート・ガバナンス問題の核心が「企業を方向付け、統制する諸規範（システムや手法を含む）」にあるとし、1991年の英国の「キャドベリー委員会報告」→94年の米国法律協会の「コーポレート・ガバナンスの原則：分析と勧告」→98年の日本コーポレート・ガバナンス・フォーラムの（英米型のガバナンスとの混成を志向した）「最終報告」が、2002年の商法改正につながる一連の流れがあると指摘した。その上で、次のようにコメントした。①勝部報告の論点提示には納得できるが、今日的な改革課題を具体的に示して欲しい。②中野報告に対しては、A.バリー「会社良心論」を立論の基礎に置くことの現代的意義を問いたい。③渡部報告に対しては、制度の進化・補完性の現代的特徴を提示して欲しいと述べた。

◆【サブテーマ2：人材の育成と活用】

報告「『選別』から『適応』へ—HRMのパラダイム転換—」太田肇（同志社大学）は、日本企業の人的資源管理システムが伝統的な年功序列主義から能力主義に変化し、さらに90年代の初めからは成果主義へと大きく変化してきているが、成果主義を導入した企業の評価制度に問題があるために、「従業員の満足度やモチベーションの向上という、制度導入の目的が達成できていない」ところが「大きな問題」だとする。具体的な解決策は、報酬や昇進などの評価基準を現行の「組織の論理に基づいて個人を選別し序列付ける」「選別主義」を、①「市場や顧客、社会への適応の度合い」によって評価する「適応主義」に代えること、また、②人材育成に必要な能力開発も「顧客や市場、社会に対する個人の適応力」を高めるために、「個人の潜在的な能力の発掘を支援する」ことを重視する「適応主義」に移行することとした。

報告「フラット型組織における人的資源管理」奥林康司（神戸大学）は、アメリカが1980年代の後半から90年代に金融改革とIT革命で「新経済」を成長させ、世界市場で日本企業に激しい競争を挑んできたが、日本企業はバブル経済崩壊の混乱の中にあり、抜本的な改革をなしえなかった。21世紀に入った今、日本企業は「人材の育成と活用の面」を中心に、「生産システム、

組織構造、企業文化、経営戦略などの諸要素との整合性を保った変革(=日本的経営のパラダイム・シフト)」を行うためには、何をどう改革するべきかについて考察している。具体的には、組織構造がピラミッド型からフラット型に変化し資格等級制度が「管理職昇進モチベーション」としての機能を失った以上、経営環境の変化に敏速に対応するためには社員の自立性を前提とする人的資源管理制度の導入や、全員一律的教育訓練から社員の自立的選択に任せる研修制度への移行、および報酬は企業業績への貢献に基づく成果主義の導入、などが必要となる。また、管理職昇進が会社内で唯一最高の価値ではなくなった現在、多様な生き方が可能になり社会的にも評価される。さらに、コーポレート・ユニバーシティの導入や企業と大学・大学院のコラボレーションも産業社会全体の知的水準向上という視点から好ましい方向だ、とする。

報告「知力人材の開発ー革新的創造力の開発を中心としてー」川端大二(愛知学泉大学)は、世界大競争時代である21世紀の初頭、日本企業が苦戦を強いられてきたのは、バブル経済に狂奔し、国際的な環境変化によるパラダイム変化に対応できなかったことと、コア・コンピタンスの創造や戦略的優位の確保が不十分だったからであり、これらは従来の日本的経営下において創造や戦略をになう人材が育っていなかった「つけ」であるとする。必要なことは、①世界大競争の中で、企業ごとの才覚によって競争力を確保することであり、②従来の日本的経営下における「改善・改良的創造」を超える「前人未踏の独創」と「(新たな価値を創造する)革新的創造」を実現することである。そのためには、革新的人材育成の阻害要因である終身雇用や年功序列・集団主義を排して、思考のパラダイムを変え、発想のポテンシャルを高める方法、創造的成果を高く評価する人事への転換が必要であるとする。

上記3つの報告に対して、コメンテーターである佐野陽子(嘉悦大学)は、選別主義から適応主義への改革、組織がピラミッド型からフラット型に代わり変化への適応や敏速な自立的決定が望まれること、階層別研修やOJTは日本的経営の負の遺産であり革新的創造に向かわなければならないとする議論には共通性が強く、その方向性には異論がないとする。もう1人の討論者である林伸二(青山学院大学)は、選別主義から適応主義への転換と太田は言

うが企業は従来も両者の統合化を図る努力をしてきたし、今後もしていくのではないかと、また、人材育成のパラダイム・シフトが必要と奥林は言うが、「育成者－教育情報（プログラム）－被育成者」という基本枠組み（パラダイム）は変わらないのではないかと質した。

◆【サブテーマ3：新事業創造とイノベーション】

報告「戦略と組織のダイナミック・インタラクションー日本企業の創発戦略に関する理論的考察ー」沼上幹（一橋大学）は次のように報告した。「戦略が組織を決める」（戦略→組織）というアメリカ経営学会の戦略論（多数派）では、「戦略を策定する主体は1人（ないし数人）」、「実行する多くの人々はそれに従って行動する」ものと想定されているので、相互作用のプロセスを経て戦略を考えること自体が避けるべきことであり、創発戦略は定義的に非合理であると認識されている。これに対して、「戦略は組織に従う」（組織→戦略）と強調する研究者は「現場に近いミドル・マネジメントが相互にアイデアを提供しあいながら経営戦略を生み出していく方が、優れた戦略の創造につながりやすい」と考えるので、創発戦略を重視する傾向が強い。1990年頃までの日本では「日本企業はミドルの相互作用を通じた創発戦略によって成功してきた」という認識が一般的であったが、バブル崩壊以降は、「創発戦略が戦略乖離（ドリフト）し、企業業績にマイナスの機能をもたらしている」という認識が徐々に強くなってきた。それゆえ、沼上は、「(当初の)意図された戦略」が「望ましくない方向へドリフトする」ことは「好ましくない」こととして片付けるのではなく、「戦略が先か、組織が先か」という本質論と並んで「戦略ドリフト」に関する研究を戦略論研究の中に位置づけ、深めることが必要だと主張する。「戦略ドリフト」に関する研究は、経営戦略の策定を極めて少数の人間に委ねることに潜む決定的な危険性を避けるためにも必要である。また、「戦略ドリフト」の研究によって「近年の日本企業の業績低迷に関する研究の手がかり」を示せるとする。

報告「産業モジュール化が競争優位に与える影響ー戦略グループ論の再検討ー」根来龍之（早稲田大学）は、産業のモジュール化が進む中で、資源ベース戦略論の命題（「独自資源による模倣障壁の存在が持続的競争優位を決める」）の妥

当性について、「インターネット接続サービス」ビジネス (ISP) を事例に検討している。結論として、産業モジュール化は「産業内で取引の対象となる事業ユニット」の組み合わせがいくつか可能となり、オープンに取引できるので、独自資源の役割 (したがって、資源ベース戦略論の命題の妥当性) は弱まり、「(事業形態決定論は完全には成立しないが、) 事業形態の違いが競争力を優先的に制約する」、「事業形態のドミナント制約論」が成立する可能性があるとする。

報告「生命科学の事業化手段としてのスタートアップ」藤原孝男 (豊橋技術科学大学) は、画期的なバイオ新薬は資金的な制約などで大企業に有利にもかかわらず、米国では近年、むしろ制約の大きいスタートアップ企業が先駆的に開発しているが、日本では、事業化を図るバイオ医薬系スタートアップ数・IPO 数が少ない。日本で、大学発医薬系スタートアップ企業が少ない理由として、日本的経営の知識・発想の中で「現場の日常的改善ノウハウの蓄積」は行うが、バイオ医薬系スタートアップのような投資金額・成功確率で高リスクの長期的研究開発プロジェクトに関する合理的な評価・管理手法の欠如が考えられるとし、今後、自動車・液晶等のハードウェア・ソフトウェアだけでなく、バイオ産業のような技術革新には、「IP 評価方法、リスクプロジェクトの管理手法、及び飛躍に関する感覚が必要」と説く。

2-3 報告の歴史的意義

日本経済は、1991年2月、金融自由化によるバブル景気が崩壊し、従来の景気循環的不況と重なって「複合不況」に陥った。まさに、「失われた10年」とも言われる長期不況の始まりであり、2001年の米国発のITバブル崩壊にも巻き込まれてしまい、後には「失われた20年」とも言われた。さらに、この事態が日本企業の「未曾有の苦境」とされる背景には、欧米諸国の金融バブル崩壊と化石燃料中心の工業発展の行き詰まり、自然環境破壊の拡大、雇用問題の深刻化があり、GDP世界第2位の先進工業国である日本の企業としても最先端の科学技術を利用した高付加価値を迫及する競争の激化に直面する一方、従来からの工業発展途上諸国に加えて社会主義計画経済から市場経済化に移行した国々の企業を始めとして、アジアNIEs (韓国、台湾、

香港、シンガポール)やBRICs(ブリックス)諸国・地域の企業が急速に成長するなか、日本企業は低価格競争に巻き込まれていった。

「日本企業再生の課題」という統一論題の設定は、勝部も言うとおり、①企業不祥事の噴出、②企業業績の低迷、③株主の不満等々を直接的な理由としつつも、大きくは戦後日本型企业システムの負の部分としての日本的経営(論)を問うものであった。中野は、ガバナンスと企業倫理の組み合わせを類型化し、それぞれが論理一貫性を持つのでそれ自体としては優劣はつけがたいが、「社会風土との適合性、経営戦略やマネジメント・プロセスとの統合の可能性、従業員の主体的関与への期待」から選択すると明確にした。渡部は、日本企業再生の分析理論としてトブキスやラングロアなど欧米流の分析理論を用いて、分析事例にゴーンが率いる日産自動車を選んでいる。企業再生のためなら収益性志向経営が許されるということであろうか。

サブテーマ②「人材の育成と活用」では、太田は「選別」から「適応」へというテーマでHRMの根本的な改革が必要だと主張したかったのであろうが、それが従来のHRMの枠の中の議論とどう違うのかとなると、なかなか難しい。奥林は、HRM理論に基づいて年功主義のピラミッド型組織からフラット型組織にシフトすれば社員の自立性を最大限に活用することができるとし、川端は、革新的人材育成の阻害要因である終身雇用や年功序列・集団主義を排して、思考のパラダイムを変え発想のポテンシャルを高める方法、創造的成果を高く評価する人事への転換が必要であるとするが、「転換は、言うは易く、行うは難し」。未曾有の苦境の中でも事業を成長させている企業は存在する。そういう企業は、人材の「育成と活用」の分野で、日本の良い面を継承・発展させているのではないのか。

サブテーマ③「新事業創造とイノベーション」では、沼上が戦略論の本質論議として「戦略の乖離に関する研究」の必要性を提起したことは高く評価される。戦略論の研究領域を超える企業経営論全般の研究課題と言えよう。根来の「産業モジュール化が競争優位に与える影響」報告は戦略論研究として、また、藤原の「生命科学の事業化手段としてのスタートアップ」報告はイノベーションの研究として、引き続き注目していきたい。

3・ 第76集

『日本型経営の動向と課題』(2006年)

— 第79回大会(2005年)

3-1 問題意識と時代背景

第79回大会は2005年、九州大学において開催された。統一論題のテーマは「日本型経営の動向と課題」とされ、その趣旨は、次のように述べられている。「かつて日本的経営が世界において、その卓越性を評価され、脚光を浴びた時代があった。しかし、その後の情報化、国際化の時代を迎えて後れをとった日本企業が、今やIT化、グローバリゼーションの急速な波に呑み込まれ、極めて厳しい状況に追い込まれるに至っている。経済環境の世界的変革の時代を迎え、さらには企業倫理やコーポレート・ガバナンスの再構築といった社会的要請に応えるべく、日本企業は従来の日本的経営を見直し、それを脱皮する必要性を余儀なくされている」(プログラム委員会)。

だが、日本企業が世界の製造業を席卷した時代は終わったとは言え、市場から退場するしかなくなったわけではない。確かに、日本企業が直面する課題は多く、大きく、重い。IT化とグローバリゼーションの利用と応用、成長第一主義から持続的成長への転換、先進工業国と開発途上国との格差の縮小、地球環境問題への取り組み、雇用・生活問題の改善等々の、社会的課題に、日本企業は如何に応えて行くべきか。それを一言で言えば、「従来の日本的経営を見直し、それを脱皮する」ということであろう。

統一論題の議論を深めるために、次の3本のサブテーマが設定されている。サブテーマ①「変革期における経営学の理論的、方法論的課題」においては、経済的・社会的変革の時代が経営学に如何なる課題を提起するか、またその課題に経営学は如何に応えるのか、を検討する。サブテーマ②「日本型経営の新動向—現場からの発信—」においては、実務界から「企業管理の新しい動向と課題の報告」を受けて、最新の「日本型経営」といわれるものについて検討する。サブテーマ③「日本型経営の実態分析」においては、近年の形を変えつつある日本企業独特の新しい挑戦の実態を分析する。

3-2 統一論題の報告内容と討論者コメント

◆【サブテーマ1：変革期における経営学の理論的、方法論的課題】

報告「経営学と経営者育成—『経営教育学派』の認知向上一」辻村宏和（中部大学）は、「経営教育」研究を「単なる経営学の一部ではなく学派として位置付けん」として次のように述べる。「経営教育学は、経営学のあり方を常に『経営者育成』目的から問い直し、『経営研究』というよりも『経営学研究』と呼ぶのがふさわしい方法論である」。すなわち、現在の「ポピュラーな経営理論」は経営教育を軽視していることを明らかにすると同時にこれを「経営者育成」目的から批判し、「目の位置を経営者と同じくする経営学（＝「一人称経営学」）」の重要性を強調する。具体的には、まず、「ポピュラーな経営理論」は、①「理論で問題解決」できるという「幻想性」を有し、②「成功要因分析」も帰納的推論ゆえに実践性に乏しい、という批判がそれぞれ15項目と4項目ずつ開陳される。その上で、「一人称経営学」の方法論的探求として、「経営者（≠経営学者）の主客同一性」、「経営学者の経営者ポジション」、「内省法→『一人称経営学』」を開陳し、『「経営学者が経営者ポジションで経営を論ずる」次元は、唯一、『経営学者が大学経営を論ずる』ところで顕在化する」と主張した。

報告「グローバル化と日本経営研究の課題—ナショナリズムを超えて—」長谷川治清（同志社大学）は、先ず、主要資本主義国における経営研究が経営実践の要請に応える人間の認識として発展してきたことを確認する。第2に、「経営研究の固有の矛盾」（経営の論理と社会の論理の矛盾と、経営学の科学性と倫理性の矛盾。それぞれ、時代と共に変化・発展する）を止揚するところに、新しい研究課題と新しい研究方法の可能性を見いだす。第3に、経営研究だけでなく全ての学問が取り組まなければならない人類に共通の研究課題を探求し、経営研究との関わりを解明したい、とする。上記の「経営研究の固有の矛盾」とは、①企業の雇用合理化と社会の失業増大、企業の海外進出と国内の空洞化、グローバル企業による世界制覇と環境問題・貧困化、などの矛盾であり、主要な経営理論の多くはこれらの社会問題を解決する論理を欠くか、機能的視点から利潤追求の手段として利用するにとどまる。②企業の利

潤を高める目的で発展してきた機能的・実践的な経営研究は、今や、「ニューリベラリズムを活用した巨大企業の利潤追求パラダイム」となり、市民社会の持続的な発展に必要な、社会性、長期性の配慮を消失しており、人間の倫理が介入する余地がない。

企業がいかに市民社会の問題を経営理念に包摂し、この矛盾を止揚した経営を実践するか、また、経営研究者がこの課題をいかに理論的に発展させるかが、新しい研究領域である。21世紀に入り日本的経営の賛美は問題点指摘へと変わったが、企業社会が生み出した人類共通の問題・課題を解決するには、日本の再生を願う「ナショナルな機能論を乗り越える必要がある」と主張する。

報告「支配、統治、経営—企業についての三つの概念—」伊丹敬之（一橋大学）は次のように報告した。企業統治論は、経営者を直接対象とする企業への牽制行為についての議論であり、①牽制の主体に誰になるべきかという主体論と、②どのようなメカニズムで牽制できるかというメカニズム論（経営者の意思決定に対する影響メカニズムと経営者の任免メカニズム）とからなる。（1）多くの論者が議論抜きに「牽制の主体は株主」としているが、企業の経営者を牽制する主体はその企業の主権者である。企業という経済組織体は、「カネの結合体でもあり、ヒトの結合体でもある」ので、企業の主権者は「逃げない資本」を提供している株主と、「逃げない労働」を提供しているコア従業員だから、企業のさまざまなステークホルダーの中で、企業統治主権の資格があるのは、株主とコア従業員だけである。（2）株主と従業員との間の主権配分の在り方は、①「株主と従業員のどちらが主権をより多く持つ方が経済効率性が高くなるか」を考えれば、「企業の実態を熟知し、コミットしているコア従業員たちの知恵とエネルギー」に軍配が上がるのは明らかであり、②「権力の正当性」については、「（所有による権力の正当性感覚）を持つアングロサクソンの世界では株主だけが企業統治の権力を持つことになるが、）日本やドイツなどでは「企業を経済共同体とみなし、共同体のために汗を流していることを権力の正当性の根拠とする感覚」が生まれ、「企業を中心にっている従業員たちも企業の統治権力を分かち持つのが当たり前」である。（3）会社法は企業への資金提供者の間での権利義務関係を定めた法律に過ぎない。われわ

れは、企業はヒトの結合体でもあるという二面性をきちんと考え、会社法の本質的欠陥をも議論できるような、「(企業の主権者による)企業統治の議論枠組み」を持つ必要がある、と。

◆【サブテーマ2：日本型経営の新動向—現場からの発信—】

報告「環境激変下におけるこれからの旅行業経営」 船山龍二((株)ジェイティービー代表取締役会長)は、会社の歴史と業界を取り巻く環境変化の激しさと旅行業の経営特性について、終戦後以降と高度経済成長を経て成熟市場になり国際化が進みインターネット化の時代に入るという時代の劇的变化に経営的に対応してきた結果として、「高賃金・高福利から低コスト経営」に変わってきたと述べた。2000年代の戦略のポイントは「多様化したマーケットに正対していく、アメイバー的にマーケットに対応できる組織に変えていく」とともに、地域性と専門性を持ったソリューション事業を追求し、それらの事業を束ねるのが持株会社JTBホールディングスである、と結んだ。

報告「日本的経営の課題と新しい動き—『国鉄改革』『りそな再生』から学ぶ経営改革の方向—」 細谷英二((株)りそなホールディングス取締役兼代表執行役会長)は、国鉄の分割民営化の実務からJR東日本の経営者(CFO、4年後から副社長)を経て、2003年からりそな銀行会長に就任という経験に基づいて、「コストの見直しによる効率経営が経営の基本」であると同時に「会社内部の論理を排除し、世の中の目線で考え行動する」「心の改革」企業文化の変革を急ぐとした。その上で、日本的経営の課題として、市場のグローバル化への迅速な対応、後継者の育成・人選、コーポレート・ガバナンスの強化、新ビジネスモデルの構築、イノベーションの人材育成の重要性を指摘した。

報告「電力自由化時代における『電力経営』の現状について—TQM(経営品質向上)による企業風土改革—」 松尾新吾(九州電力(株)代表取締役社長)は、電力事業の公益性(=地域のライフライン)の確保やCO₂対策などの環境対策の重要性および2000年からの電力事業の自由化への対応という課題を示し、具体的な対策として「九電版TQM」(=製品や価格、サービスの質及び業務プロセスの質)を導入し、顧客重視・社員重視で、社会との調和を目指して全員参加で、2001・2002年が導入期、2003・2004年が推進期として取り組んでい

る。その成果は2004年度で8億6,000万円(想定効果金額)をあげており、電力料金の値下げ(TQM導入前の1986年比で33%)を実現した。今後の留意点は、「組織の成長を実現するのは最終的には社員。社員が活き活きと働き、能力が最大限発揮できる企業風土の実現」であると述べた。

報告「IBMのコーポレート・ガバナンス」北城格太郎(日本アイ・ビー・エム(株)代表取締役会長)は、日本の会社は経営者を選ぶ仕組みに問題があり、「経営問題が起きたときにそれを解決できるように機能するようにはなっていない」とし、コーポレート・ガバナンスの日米比較という視点から、米国IBM本社のコーポレート・ガバナンスの実態を具体的に紹介した。たとえば、①アメリカは委員会組織と取締役が機能するように、男女・人種・国籍・市場の多様性を配慮して構成する、②監査委員会は年5回開催して、内部統制の仕組みが動いているかを監視し、従業員はビジネス・コンダクト・ガイドラインに基づいて行動するよう厳しくチェックされる、③次の取締役候補の選任について、米国企業も従来はCEOが影響力を行使してきたが、サーベンス・オクスレイ法の施行後は「社外取締役を中心とした取締役会が決める方向で動いている」、など。最後に、IBMのCSRについて触れ、「企業経営者は持続的に株主の価値を高める責任があるが、多様なステークホルダーのニーズに対応しなければ、持続的な企業価値を高めることはできない」と結んだ。

以上4つの報告に対して、討論者の片岡信之(桃山学院大学)は次のようにコメントした。グローバル化、情報革命、産業構造転換、市場の変化等々の経営環境激変の中で、かつてのモデルの改良程度ではもはや有効な経営たり得ないという経営者の切迫感が伝わってくる報告であった。顧客価値創造を求めて大胆な選択と集中をはかり、コア・コンピタンスの明確化、周辺機能のアウトソーシングと戦略的提携、戦略的M&Aという方向性と手法は、現在では日本企業の普通の現象になり、株主価値重視のアメリカ的経営理念の影響が看取される、と。

◆【サブテーマ3：日本型経営の実態分析】

報告「賃金管理からみた日本的経営—その動向と問題—」晴山俊雄(石巻

専修大学)は、「わが国賃金管理に問題を限定し、それを手がかりにしながら、日本的経営に接近し、そこから日本的経営の全体像に迫ろうとし、その転換の意義」を問う。かつてのスローガン「生活給から職務給へ」は自然と消え「年功主義から能力主義へ」、近年では「成果主義へ」(の転換)がスローガンとなっているが、「賃金改革は単なる賃金技術の問題ではなく、むしろ社会システムともいうべき問題を提起する」、「賃金の意義は、単に労働の対価という意義を超えて、社会関係の表現である」、「年功賃金は、市場賃金の論理＝契約の論理を超えた世界にある」、「日本の賃金は組織への参加が一定の職務を担当する契約型での参加ではなく、所属という型での参加であることに対応した賃金である」、「(従来年功賃金と特徴付けられてきた)所属型賃金の本質的意義は全人的参加にあり、それは従業員に対し無制限に、無限定的に、身を尽くし心を尽くし努めることを要求する賃金であり、極めて厳しい貢献が要求されている」、と論じた。また、日経連の『新時代の日本的経営』に対して、「21世紀を見据えた人事戦略」として、横断的労働市場の育成と人材流動化、雇用ポートフォリオ、職能・業績に基づく人事・賃金管理をキーワードとして出されているが、「欧米型とは異なる独自の経営思想と、それに基づく雇用と賃金管理が展開されているであろうか」と疑問を提示した。

報告「バブル崩壊後における日本的生産システムの特質とその課題—セル生産方式を中心として—」那須野公人(作新学院大学)は、先ず、①日本的経営は、第1次石油危機を契機に、日本的雇用慣行から日本的生産方式(=トヨタ生産方式)へとその関心が移行した。②トヨタ生産方式は1990年代後半からエレクトロニクス産業にも波及し、現在では「セル生産方式」として進化した。21世紀の今では、セル生産方式が日本的生産システムを代表する形態として広く普及しており、ベルトコンベアはほとんど見られなくなった。③生産システムは、技法としての有効性の面と地域性・社会性との二面がある。前者の有効性の面では、IT化の時代には消費者の多様なニーズに素早く対応する必要があるので、モジュール部品の活用の面でもセル生産方式が有効になる。後者の地域性・社会性の面では、「わが国では規制力の弱い企業内組合等の特質のために、(経営工学IEでは当然の『余裕率』さえ『ムダ』として排除され)『効率』が最優先で追及されるのに対して、ボルボ生産方式を生み

出したスウェーデンでは、高い労働組織率と極めて低い失業率のために、経営者が『労働の人間化』を強く意識せざるを得ない」という相異なる結果になると分析する。また、セル生産方式には「作業の強制進行性からの解放」や「仕事の単調化の減少」によって「労働の人間化」を促進する側面があり、海外でも、中国やベトナムなどの途上国だけではなく、21世紀に入り、フランス、ドイツなどでもかなり広く展開されはじめたという。日本企業の中でも、「新人を『あおる』ことで生産性向上を狙う」企業もあれば、「手待ちのムダの削減をあきらめる」というケースや「ものづくりの国内帰帰」を宣言して「単純作業はロボットに移管して、人間は付加価値を生む仕事に集中する」という企業もあるなど、セル生産方式が「労働の人間化」の方向に進むかどうかは経営者の取り組み方次第であると報告した。

報告「デジタル家電産業と日本的ビジネスモデルの追求」鈴木良始（同志社大学）は、「過去20年間、世界のPC産業にはいわゆる水平分業型産業構造が定着し」、「これと対照的なビジネスモデルをとる日本の電機企業は製品企画・開発・設計、完成品製造、基幹部材製造を企業内に統合する垂直型統合ビジネスモデルをとり、PC製品では強みを発揮できなかった」。理由は、PC産業は「PC製品と基幹部材が高度に規格化・標準化され、（日本企業は）製品技術の差異化では競争優位を築くことが難しく低コスト戦略に対抗できなかった」からである。しかし、「家電産業がPC産業に一気に収斂するとみる」のは「単純に過ぎる」という。その理由は、デジタル家電産業の場合は、①「量産立ち上げの速度がシェアと利益を確保する鍵となり、新製品開発と供給面の時間軸に勝る企業はシェアを高めてブランド力を形成する好循環を実現することができるので、同一製品分野で多数の国内企業が長期に並びあう状況は終焉に向かうであろう」し、また、②国際市場における技術輸出とアジア企業による模倣生産によるコモディティー化による「国際的な低価格圧力という面」では、「世界同時立ち上げによる世界市場シェアの先行的確保」によって、開発費用の早期回収と利益確保に効果的であり、世界市場の先占が水平分業のコスト競争力を殺ぎ、逆に垂直統合することでコスト競争力と世界的なブランド力の向上に導く」からである（p.125）。さらに、デジタル家電産業の技術状況は、製品技術、要素技術ともに流動的であり、通信

との融合や製品機能の融合と拡充が不断に追及される状況にあるので、要素技術を融合したインテグラルな製品開発には関連要素技術を保有する組織相互間のコミュニケーション効率が重要であり、その優越可能性が高いのは統合型企業であると論じた。

以上3つの報告に対して、討論者の池内秀己(九州産業大学)は、それぞれの要点を示した後、晴山報告が日本的経営論の観点から、「労働力の対価という欧米の契約型賃金に対して日本の賃金は所属型賃金である」とする点について、「直接的には賃金の問題を扱いながらも、欧米との比較のもとで日本的経営の性格・特徴を問う意義を持つものと評価する一方で、「契約と所属の観点から日本的経営を論じた」のは、三戸公(『会社ってなんだー日本人が一生すごす「家」』)であると指摘した上で、「近年の雇用の流動化と成果主義の導入は日本的経営の変容・崩壊と論じられる」が、「従来の日本型能力主義と一線を画するものとはいえない」とした。

もう一人の討論者である黒田兼一(明治大学)は、那須野報告について、トヨタ生産方式を進化させたセル生産方式は、ベルトコンベアの撤去という形ではボルボ生産システムの労働の人間化と類似性を持つが、経営環境によっては人間化を捨てて効率性を一層強化する方式として利用される二面性を持っており、どちらの面を拡大・強化するかが「新しい生産システム」としての試金石であると指摘した。

3-3 報告の歴史的意義

日本型(的)経営を論じる際に、まず最初に取り上げられるのが日本の労務管理であり、労務慣行である。晴山報告とそれに対する討論者池内のコメントを合成すれば、「現代の企業社会のキーワードは、業績主義、成果主義」であり、「賃金・給与管理の大転換」が強調されているが、従来、終身雇用的な処遇を受けてきたのは、大企業の大卒男子の一部に過ぎないし、社員従業員と非社員従業員の多就業形態により柔軟な雇用調整を行ってきたのが日本的経営である。その意味で、近年の動向は必ずしも日本的経営の変容ではないし、成果主義も従来の日本型能力主義と一線を画するものとは言えない。

い。敢えて付言すれば、「所属型賃金」とは異なる「長期育成型賃金」の可能性を労働市場や賃金水準の議論とともに展開していく必要がある。

日本型(的)経営を論じる際に、必ず注目されるのが「世界の自動車産業を変える」と言われた「トヨタ生産方式」に代表される日本的生産システムである。那須野報告の歴史的意義は、①「セル生産方式」が「トヨタ生産方式」の「進化形態」であることを解明したことと、②セル生産方式は生産性を向上させるうえで人間工学的に必要な「余裕率」さえも排除する側面を持つとともに、「作業の強制進行性からの解放」や「仕事の単調化の減少」による「労働の人間化」を促進する可能性を持つことを指摘したことにある。

鈴木報告は、日本型(的)経営の議論は、経営労務や生産システムを議論の主な対象とするものから、さらに経営戦略や組織構造を含む日本型ビジネスモデルをめぐる議論に発展してきたことを示している。だが、鈴木への貢献は、それ以上に、世界のPC産業が米国型水平分業型産業構造に支配される一方で、デジタル家電の製品企画・開発・設計、完成品製造、基幹部材製造を企業内に統合する日本企業(垂直型統合ビジネスモデル)がグローバル市場の中で優位な地位を確保できていることを実証的に示し、グローバル市場における経営モデルの多様性とその存続可能性を明らかにしたことである。その歴史的意義は大きい。

最後に、日本型(的)経営という概念は、従来は日本の企業にかなり多く、一般的に確認できる静態的特徴として理解されてきたが、グローバル・スタンダードという名のアメリカ型経営モデルや低コスト至上主義型の経営モデルとのグローバル市場での競争が避けられない今日では、コーポレート・ガバナンスや企業倫理、経営戦略や生産・労働などのマネジメント・プロセス、従業員の主体的関与への期待、長期雇用型労働市場、等々の日本型(的)経営モデルの中のグローバル競争に通用する、優れた部分をどれだけ多く、強く、創出・育成し、適合的に統合しているかという動態的特徴として理解されるようになって行くであろうと思われる。