

第 14 章 第86回大会～第88回大会

村田和彦 *MURATA Kazuhiko*

1 ▶ 第83集

『新しい資本主義と企業経営』(2013年)

第86回大会(2012年)

1-1 プログラム委員会の統一論題趣旨

第86回大会のプログラム委員会は、「資本という点でも知識という点でもイニシアティブをとる経済圏が、旧来の先進経済圏以外にも多数出現してきたこと」、特に「自律的に発展を遂げる経済システムとしてのアジア経済圏が生まれてきた」こと、すなわち「急速に成長し続けているアジアの資本主義経済圏」の存在のうちに、「われわれが直面している問題を見つめ直すための重要なカギが隠されている」と解し、『新しい資本主義と企業経営』を第86回大会の統一論題として設定した。その上で、この新しい現実が日本企業に投げかけている多様な課題を、3つのサブテーマに分けて議論することとした。すなわち、①「アジア企業の経営から学ぶ」、②『「アジアは内需」の時代の企業経営』、および③「新しい資本主義の現実と経営者の意識」が、それである。以下、サブテーマごとに、報告者の報告の要旨を紹介するとともに、報告の意義について考えてみることにする。

1-2 報告の要旨と意義

◆ サブテーマ①「アジア企業の経営から学ぶ」

サブテーマ①は、「新しい資本主義」の現実を直視するために、アジア企業の経営から真摯に学ぶことを企図したものである。論文の提出者は、専修大学の西勝明と、明治大学の郝燕書の2人である。

大西の論文「中国の企業経営に学ぶ—電子メーカーを中心にして—」は、中国の電子メーカーの動向の考察に基づいて、日本企業への示唆として、次の3点を確認する。第1点は、焦点を定めた戦略的開発、情報産業等への重点的投資を実行していることである。第2点は、研究開発体制を強化し、先端技術を指向し、生産性を向上し、またM&Aを通してのキャッチアップを進め、自主技術、创新能力を拡充してきていることである。第3点は、国際分業を進展するだけでなく、世界各国と積極的にFTA (Free Trade Agreement) 等を締結し、中国的な国際化を進め、新たな国際的な枠組み構築に邁進していることである。

郝の論文「中国企業の創出と進化」は、国有企業の改革の過程を、摸索期(1980年代)、探索期(1990年代)、実行期(2000年代)、見直期(2010年代)の4段階に区分して詳細に分析するとともに、民営企業の創出の過程をも明らかにすることを試みている。ここに郝論文の学会への貢献があるのであるが、しかし中国企業から日本企業が学ぶべき事項については、残念ながら明確な指摘はなされていない。なお国有企業に対する株式会社制度の導入および近年の中国における企業統治制度の変更は、決して企業の私有化を意味するものではなく、国家は所有権主体として権利を行使することで、国有企業に対する支配権を依然として手放してはいないこと、さらに国有企業は、国民経済と人民の生活に係わる重要な領域、いわゆる「命脈」という国家の戦略領域、具体的には、国家の安全保障に係わる業界、自然独占の業界、重要な公共製品とサービスに係わる業界、牽引産業とハイテク産業の中核企業等において、主導的な役割を果たしていることが、指摘されている。

中国企業に関する大西と郝の論文から学び取るべき事項としては、中国企業が、グローバルな顧客の需要動向を把握しきった上で、グローバル市場全

体を俯瞰して、経営資源を重点的に、しかも大胆かつスピーディに配分していることである。

なお、「アジア企業から真摯に学ぶ」というプログラム委員会の問題設定は、「日本のものづくり経営の再考」という課題を突き付けることとなり、これが第88回大会の統一論題として取り上げられることとなる。

◆サブテーマ②『『アジアは内需』の時代の企業経営』

サブテーマ②は、アジア経済圏のダイナミズムを自らの成長へと取り込もうとして積極的な経営を行っている日本企業の実態と論理を明らかにすることを企図したものである。論文の提出者は、株式会社日立製作所の中島純三と、名古屋工業大学の竹野忠弘の2人である。

中島の論文『『アジアは内需』の時代の企業経営』は、「アジアは内需」の時代における日立製作所の経営の実態と論理について明らかにしたものである。それによるならば、日立製作所のグローバル事業の特徴は、マーケット志向のビジネスを現地主導で遂行する「地産・地消」の事業体制をとっていることである。そのキーモデルは、同一エリア内において製造・販売・サービスの一体体制を確立し、取扱商品の品揃えを充実することである。商品の基本性能を日本で集中開発し、地域ごとに異なるニーズには現地の体制で対応するという機能分担をとっている。現地で企業が活動するためのガイドラインは、「共通価値創造」(Creating Shared Value)である。すなわち、特定の地域で展開される企業活動は、その企業に経済的価値をもたらすだけでなく、さらにその地域に対しても社会的価値や経済的価値、あるいは環境価値を生み出すものでなければならない。しかも日立製作所は、「共通価値」をお客様やパートナーと協力して創り上げる「協創」という考え方のもとに事業を展開している。現地側のトップ人材については、その地域を熟知したナショナルスタッフで、かつ本社の経営の考え方と、事業のビジョンを共有する「経営者」でなければならない。さらに社会インフラのような大規模なプロジェクトや、現地の生活に密着したインフラ・プロジェクトにおいては、政府間の話し合いチャンネルや、政府間の合意をベースとするような動きが不可欠である。なお、中島によれば、日本から海外に移転する製造業が増える中

で、日本の国力を維持するためには、日本国内の産業は、高付加価値の領域にシフトし、高付加価値産業クラスターの維持が必要である。

この中島の論文は、アジアに限らず、グローバル企業とは今後如何なる経営をしていくべきかを端的に示すもの(司会者 勝部伸夫)であり、日本企業の先進事例の到達点を知る上で有意義なものである。

サブテーマ②に関する竹野の論文「日本アジア間連携的経営—経営上の適応と経営論の進化—」は、マレーシアというアジアの多元性を集約的に示す文化社会の中で、日系進出企業の「経営」活動が、特にイスラム的文脈の中で生活する就業者や従業員、さらに経営パートナーと、日常的にどのような調整を図り、かつ修正調整してきたのかを、具体的に、ハラール認証(イスラムの戒律に従った食品・化粧品等の生産認定)、プミピトラ政策(職場単位の民族構成別雇用比率規制)等の事例を通じて明らかにすることにより、現地に合わせた経営スタイルの必要性を強調している。

サブテーマ②『「アジアは内需」の時代の企業経営』は、直接にはアジアにおける日本企業の実態と論理を問うているのであるが、その実、21世紀の日本企業がどう生き残っていくのかを根底から問うものである(司会者 勝部伸夫)とするならば、このサブテーマのみならず統一論題『新しい資本主義と企業経営』は、第88回大会の統一論題『日本的ものづくり経営のパラダイムを超えて』、なかんずくサブテーマ②「日本型ものづくり経営の再生」の問題に連結する問題である。その際、ここで看過されてはならないのは、中島の論文の内に、消費者および地域の抱える社会問題の解決に努めることが、日本企業の再生の道であることが、示唆されていることである。

◆ サブテーマ③「新しい資本主義の現実と経営者の意識」

サブテーマ③は、「新しい資本主義」の現実に対する日本企業の経営者や日本の経営学者たちの意識状況を再点検することを意図したものである。論文の提出者は、立教大学の亀川雅人、明治学院大学の大平浩二、および鹿児島国際大学の馬頭忠治の3人である。

亀川の論文「イノベーションと格差社会における経営者の意識と役割—日本経済の分析と課題を中心に—」は、「新しい資本主義」を、プログ

ラム委員会とは異なって、「成熟期の日本経済」として把握した上で、高度経済成長期との対比において、経営者の意識の変容と役割の変化について考察することを試みたものである。それによるならば、日本の経済成長は、キャッチアップ型経営者を過去のものとした。同一業種内の規模を追求し、品質とコストを管理する経営者から、イノベーションを生む起業家的役割を期待されるようになった。この役割の変更は、経営者の意識変革につながる。企業経営者は、異質性の中に起業家的役割を見出さねばならない。経営者に従順で縦割思考の人材は価値を低下させ、異なるアイデアを生み出す組織にしなければ、企業の維持・成長が困難となった。企業家精神によるイノベーションが新しい産業を創り出すとき、新たな関係の構築と同時に、古い関係が破壊される。これらの新旧関係の調整プロセスは、組織内の派閥や従来の企業関係を破壊し、諸種の格差の拡大と、失業者と、超過利潤の発生原因となる。超過利潤は、経済発展の証ではあるが、格差の拡大と失業とは、経済発展の負の側面である。この負の側面の放置は、企業の円滑な資源配分に支障を来し、やがて企業の維持を困難にさせる。したがって、成熟期の経営者には、起業家的意識と、その副産物としての格差是正・利害調整という役割が必要となる。

この亀川の論文の意義は、イノベーションの正の側面のみならず、負の側面をも考察し、現代社会における格差社会の源泉をイノベーションに求めたところにある。それゆえ、亀川論文は、第87回大会の統一論題『経営学の学問性を問う』、とくにサブテーマ②「危機の時代の企業経営」と問題意識の上で繋がることとなる。

さて大平の論文「新しい資本主義の現実と日本企業の課題—経営者の意識を巡って—」は、「新しい資本主義の現実」の特徴として、つぎの7点を指摘する。すなわち、(1) 東西・南北という軸の崩壊、(2) リーマンショックと先進諸国の不安定化、(3) BRICsの台頭、(4) 自律的發展、(5) “BRICs型”の資本主義、(6) スピード、および(7) 多極・流動化、がそれである。これに対応する意識改革を経営者は求められているのであるが、大平によれば、これまでの日本企業の経営者の意識は、次の8点で特徴づけられる。すなわち、(1) 縦割・自社完結意識、(2) 単一(純正)意識、(3) 横並び意識、(4)

泥臭い摺り合わせ、(こだわりの意識)、(5) キャッチアップ思考、(6) 提供者の意識、(7) 安定的予定調和意識(高度経済成長神話)、および(8) 従来型産業構造に立脚、がそれである。こうしたこれまでの日本企業の経営者の意識について問題となるのは、それが、「新しい資本主義の現実」と真逆ないしは対極の関係にあることである。そこで大平は、これからの日本企業の再生に向けて必要となる経営者意識として、つぎの6点を提示する。すなわち、(1) 多極・無極の流動化意識とビジョン創り、(2) 経営資源・成果を束ねる能力、(3) 創造・シナジー能力、(4) 素早い意思決定、(5) 新しい産業構造の創出、および(6) 夢と理念を語ることのできる経営者、がそれである。

新しく創出されるべき産業構造に関する大平のつぎの2つの発言は、注目に値する。「我が国企業のモノ造りは価格競争によって疲弊してしまう分野ではなく、付加価値生産性の高い核となる分野に特化し、その延長線上での拡大に努めるべきであろう。」「産業構造を『少子高齢化・福祉』、『(再生)エネルギー』、『新素材』、『都市・社会インフラ』等々へ国を挙げて新しい産業構造を創出し、既存の構造を変革する必要がある。そのためにも、異質の能力がその潜在能力を発揮できるような環境作りが焦眉の急であろう。」

大平の問題意識は日本企業の再生に向けられており、したがってそれは、第88回大会の統一論題『日本的ものづくり経営パラダイムを超えて』、なかんずくサブテーマ②「日本型ものづくり経営の再生」と繋がるものとなる。

馬頭の論文「新しい資本主義の現実と社会イノベーション」は、「新しい資本主義」をプログラム委員会とは異なって、「新自由主義のおわりのはじまり」と把握した上で、それが、結果として、「手に負えない社会コストの膨張と無責任社会」、「中間層の解体と所得格差の極大化」、「社会的排除の問題」を引き起こしていることを、鋭く指摘する。そして社会的排除の問題を解決して、社会的包摂を実現するためには、社会の軸を制度・組織中心から、個々人を当事者とする「自発的な協力」の関係にかえていかなければならないと、主張する。しかも、このことは、馬頭によれば、非営利を原則とする社会的企業による社会イノベーションを必然とする。というのは、企業が内なる利益と安定を追求する閉鎖システムである限り、社会コストや社会リスクを積極的に引き受け、かつ社会の利益を実現することなどできないか

らである。新しい社会イノベーションの試みとしては、馬頭は、英国、米国、韓国、さらにイタリアの事例を取り上げている。

馬頭論文に関して看過されてはならないのは、「暴走する資本主義」によって排除された中間層をどのようにして社会的に包摂するかという問題こそが、「新しい資本主義」の本当のテーマであって、「いたずらに台頭しつつあるアジア圏に経営資源をシフトさせ既存システムを死守しようとする戦略は、ある意味、世界に対する背信ともなる」と解されていることである。こうした馬頭の問題意識は、今大会のプログラム委員会の問題意識とではなくて、むしろ第87回大会のサブテーマ②「危機の時代の企業経営」、さらに第88回大会のサブテーマ③「ソーシャル・ビジネスの経営探究」と連なるものである。

1-3 第83集の現代的意義

「アジアは内需」の時代に、日本企業が存続し、発展していくためには、日立製作所の中島純三の提示した「地産・地消」かつ「協創」という経営方針に端的に表現されているように、アジアの顧客が本当に必要としているもの、アジアの人々が抱えている社会問題の克服に真に貢献する商品を、アジアの現地の人々と共に探し出し、しかもアジアの現地の人々の購買力に見合った価格と、アジアの現地の人々が手に入れやすい経路を通じて提供することに、真摯に取り組む以外にはないことを、我々に示しているところに、第83集の現代的意義が見出される。このことは、逆に、いつの時代も、企業の存在意義は、社会問題の克服の内に利潤機会を見出すことにあることを、我々に再認識させる。

2 ▶ 第84集

『経営学の学問性を問う』(2014年)

第87回大会(2013年)

2-1 プログラム委員会の統一論題趣旨

第87回大会のプログラム委員会は、研究対象も、研究方法も、さらに研究課題も多様である現状を踏まえて、経営学とは根本的にどのような学問であるのか、何を研究対象とし、どういった方法論を取るべきであるのか、そもそも経営学の学問としての可能性と意義はどこにあるのかを、今一度問うことを課題として、『経営学の学問性を問う』を第87回大会の統一論題として設定した。その上で、より具体的な検討課題として、つぎの3つのサブテーマが設定されている。すなわち、①「多様化する企業経営」、②「危機の時代の企業経営」、および③「経営学の可能性と存在意義」が、それである。以下、サブテーマごとに、報告者の報告の要旨を紹介するとともに、報告の意義について考えてみることにする。

2-2 報告の要旨と意義

◆ サブテーマ①「多様化する企業経営」

サブテーマ①は、企業経営の多様性の実態と経営学の在り方について幅広く検討することを企図したものである。論文の提出者は、早稲田大学の大月博司、龍谷大学の梶脇裕二、および北海学園大学の澤野雅彦の3人である。

大月の論文「企業組織の多様化における普遍性と特殊性」は、「市場ベースのビジネス」から「関係性ビジネス」へと企業組織の在り方が多様化する中で、組織において変化してはならないものがある一方、変化しなければならないものがあるのではないかという問題意識の下に、組織の多様化現象に伴って、組織の普遍性と特殊性の関係がどのようになるのか、どのように影響を受けるのかという点の解明を試みたものである。その結果、導出されたのは、普遍性と特殊性の二元論的な見方の否定であり、企業組織における普遍的な部分と特殊な部分の併存であり、企業が存続するためには、両者の

併存状況の確保が必要なことである。大月は、こうした考察から、さらに、「組織の多様性が増すにつれて特殊性が増し普遍性は減少するが、普遍性がなければ特殊性がなく、逆に特殊性がなければ普遍性につながらない」とする仮説を導出している。

大月のこの仮説については、多様性の具体的内容を企業組織について明示した上で、特殊性と普遍性がどのような内容のものとして具体的に発現をみるのかについて、さらなる説明が必要であるように思われる。

梶脇の論文「企業経営における普遍主義と文化主義の相克を超えて—コミュニケーション共同体としての組織観とディスコース分析の意義—」は、普遍主義的価値観をもつグローバル資本主義の進行とともに、各国家・地域のローカルな文化主義的価値観との対立が大きな問題となる一方で、文化主義的価値の多様性が一層明確となり、それらの対立を乗り越えるためには、各地域に存在する多様な価値観に配慮した企業経営の行動基準を考える必要があるという問題意識の下に、こうした行動基準の形成と確立の可能性の考察を試みたものである。梶脇は、こうした企業経営の行動基準を、多様な価値観に「共有された規範」と呼ぶとともに、企業経営における「共有された規範」が、対話・会話や討議によるコミュニケーション活動を通じて形成されることを明らかにする。その上で、経営学・組織論における組織（企業経営）現象をコミュニケーション活動の反復的パターンとして理解し、言説的実践を主とするコミュニケーション活動の分析・ディスコース分析の重要性を強調する。

グローバル資本主義の下での企業経営の行動基準は、多様な価値観に「共有される規範」でなければならないとする梶脇の主張は、傾聴に値するものである。

澤野の論文「経営学の学問性を問う—研究対象の多様化から考える—」は、まず、19世紀末から20世紀初頭に、ドイツにおいて成立した経営学の焦点は、鉄鋼や石油・化学など装置生産（コンビナート）といわれる大規模生産に置かれており、行政組織をアナロジーとしていること、これに対して同時期にアメリカにおいて経営学を生み出したものが、自動車や電機など組立加工生産を行う大量生産システムであり、しかもアメリカの経営学の準拠組織が

軍隊組織であったことを確認する。ついで澤野は、ドイツとアメリカにおいて経営学を生み出した産業には、大規模生産あるいは大量生産の連続的遂行と、直備制(直接雇用)という共通の特徴があることに注目する。その上で、澤野は、コンビナートをモデルとするドイツの経営学は経済学に寄り添うことで、自動車モデルとするアメリカの経営学は科学を装うことで学問性を獲得していたと主張する。ところが、澤野に従うならば、1970年代のオイルショックの結果、コンビナートモデルは頓挫し、21世紀にはいるごろから自動車モデルも機能不全に陥り始めている。情報化を核とする第3次産業革命は、大量生産と直備制を不必要とし、多くのニュービジネスを産み、経営学の研究対象は、ますます多様化・複雑化している。そのため、経営学は、次々アド・ホックな議論を積み上げ、対症療法を重ね始めている。このままでは、経営学の学問性は、担保し難くなり、安楽死するしかなくなる。経営学を時代のニーズに応え、生き延びさせる方策は、一つは、業種別の経営学を打ち立てることであり、他の一つは、経営人類学である。

こうした澤野の主張に対しては、何故に、業種別経営学なら、経営学の学問性は担保できるのか、また何故に、民族誌の方法論を利用すれば、経営学の学問性が担保されることになるのかについて、さらなる説明が求められる。

◆サブテーマ②「危機の時代の企業経営」

サブテーマ②は、昨今の「危機の時代」(アメリカのサブプライムローン問題に端を発する世界金融危機、欧州通貨の価値が崩壊するユーロ危機、さらには東日本大震災に伴う原発問題に端を発するエネルギー危機、タイの洪水被害にみられるような自然災害に伴う危機など)にスポットライトをあてて、「危機の時代」に個々の企業はどのような対応をなし、また経営学は、こうした危機に対してどういった対策を講ずることが可能なのかについて検討することを課題として設定されたものである。論文の提出者は、創価大学の國島弘行、大阪市立大学の中瀬哲史、および九州国際大学の齋藤貞之の3人である。

國島の論文「日本企業の危機と株主価値志向経営—日本的経営の解体と再生をめぐる—」においては、日本企業の危機は、つぎのような事態として

把握されている。「株主価値としての株価という『鉄の檻』の中で、経営者は、今や『精神なき専門人』に成り果て、働く人々を使い捨てすべきとする『精神なき』雇用、そして『思い』が宿らない『精神なき』製品やサービスを氾濫させている。」その上で、國島は、日本企業にこうした危機をもたらしている根源として、日本企業による株主価値志向経営の導入を把握するとともに、危機打開の道を、企業を市民社会を構成する一つの制度として捉え直し、株主価値志向経営を市民価値志向経営へ転換することに見出している。しかも、こうした転換に際して、ユーザーのどんな問題を解決したいのかという開発者の「思い」が明確な製品の開発、と多様な利害関係者が参加する企業統治の展開とが欠かせないものとされている。

國島の主張は、日本企業のみならず、世界の企業の再生の道を示すものとして傾聴に値するものである。

中瀬の論文「現在は『危機の時代』か」は、プログラム委員会とは異なっており、企業経営に対する社会の信頼が認められなくなり、ゴーイングコンサーンが不可能となる事態を、企業経営の危機として把握している。具体的には、電力産業に関しては、再生可能エネルギーの開発に係わるイノベーティブな行動を積極的には進めていないこと、そしてエレクトロニクス産業に関しては、集権化の進展が多様な製品開発を生み出す力を弱体化させて、次世代の新製品開発につながらなかったこと、電子部品の世界におけるデジタル化の進展を認識しないで、単調に特定の商品に偏重した「底の浅い」ものであったことに、中瀬は、日本企業の危機を見出している。したがって日本企業が危機から脱出するためには、電力産業については、再生可能エネルギーの導入だけでは限界があることから、公益事業としての役割を果たしつつ、LNG、石油、石炭、ガスといった電力以外のエネルギーや需要管理をも組み合わせるエネルギーベストミックスを進めるイノベーティブな経営行動を推奨する理論化が必要となる。またエレクトロニクス産業については、デジタル化の流れを踏まえつつ、企業の経営行動に多様化をもたらす分権化の在り方を取り込み、「底の深い」プロダクトイノベーションを進展させようとする理論の構築が求められることとなる。

齋藤の論文「危機の時代における経営学の課題と責任」は、三戸公の提示

した「目的的结果」と「随伴的结果」という新たな概念こそが、東京電力という巨大企業が引き起こした原発事故に対する対応の問題点を経営学的に解き明かすことを可能にし、しかも既存の経営学のパラダイムの限界を理論的に示すものとなると主張する。齋藤によれば、現在の危機は、組織体の意思決定が、随伴的结果を無視・捨象し、もっぱら目的的结果に関する情報のみを集めて行われていることに起因している。しかも経営学そのものが現在の危機とは無縁ではない。否、むしろ危機的状況を促進させる一翼を経営学自体が担っていることが反省されねばならない。というのは、経営学自体が、企業奉仕学・組織奉仕学として、ひたすら目的合理性・機能性の追求に奉仕してきており、組織の合目的行為に伴って必然的に生じる随伴的结果については無視してきたからである。それ故、「目的的结果と随伴的结果の相互不可分の関係性の下に事実をとらえる複眼的管理が現代企業に求められているだけでなく、企業を研究することを職業とする研究者にも複眼的管理へのパラダイム転換が求められている。」これが、齋藤の主張しようとしたことである。

企業のみならず、企業の研究者である経営学者に対しても、「自省」を求めるところに、齋藤の主張の意義があるのであるが、しかし、齋藤に対しては、東京電力の事例に即して、東京電力が求めた目的的结果の具体的内容と、無視した随伴的结果の具体的内容、さらには東京電力による随伴的结果の無視を許し、これを現実に可能にさせた制度的要因についてのさらなる分析をお願いしたい。というのは、そのことを通じて、はじめて複眼的管理が現実に展開するために欠かすことができない制度的基盤が明らかになると解されるからである。

◆ サブテーマ③「経営学の可能性と存在意義」

サブテーマ③は、総体としての経営学は何をなし得るのか、その可能性と今後の展望、ひいては経営学という学問領域の存在意義について、議論すること、すなわち経営学が固有の学問領域として存立し続けるためには、現状ではどういった点が欠けており、何が今後必要とされるのかについて議論することを企図したものである。論文の提出者は、青森公立大学の藤井一弘、

関西大学の廣瀬幹好，および甲南大学の河野昭三の3人である。

藤井の論文「経済成長そして／あるいは経営学—脱成長の経営学の可能性—」は，世界経済の歴史においては，戦後の高度経済成長は，かなりの人口増加率を伴った例外的な現象と言えるものであり，少なくともこれから数十年間は，日本社会は急激な少子高齢化を伴う人口減少に直面するという状況認識に基づいて，こうした状況においては，戦後の高度成長期の企業経営をモデルとした経営学は，その有効性を失うことが予想されるとして，経済成長を前提としない経営学，すなわち「脱成長の経営学」の構想の必要性を説くものである。藤井の構想する「脱成長の経営学」が目指す方向は，「自律分散型社会」である。それは，「エネルギーにしろ，食糧にしろ，他の生活に必要な財やサービスにしろ，できる限り，一人一人の想像力が明確に及ぶエリアの中で自活できるようにする，そのような社会」とされている。

藤井の論文は，経済成長を前提とする既存の経営学に批判的に対峙し，経済成長・企業成長主義への根源的批判と問いかけをなすものである。脱成長を前提とする新しい経営学がどのような理論体系をもつことになるのか，体系化の努力に期待したい。

廣瀬の論文「規範，批判の経営学と政策の経営学—技術論的経営学の可能性—」は，現代企業の営利性についての理論的研究に基づき，経営規範の合理的根拠を探求し，政策の学としての経営学の可能性を探ることが今求められているという現実認識の下に，批判の経営学に属するが，その研究姿勢は，政策の学としての経営学認識を欠き，批判を目的化したような批判の経営学とは一線を画し，批判の経営学の基盤の上に，規範の経営学を取り入れて，実践的な政策の経営学の構築を企図した古林喜樂の技術論的経営学の検討を試みている。廣瀬によれば，古林は，企業の利潤追求を法則と目的とに二元化し，法則としての利潤追求は所与とした上で，目的としての利潤追求に規範性を採り入れて，技術論的研究の存立を根拠づけようとした。その際，古林は，法則としての利潤追求を，公益とは調和不能な私益として把握し，両者を永続的に対立するものであるという観点に立った上で，目的としての利潤追求に社会的公益の観点から規制を加えるかたちで，企業の経営規範を導出している。これに対して廣瀬は，社会的公益の視点から私益を規制

する視点は重要ではあるが、しかしそれほどまでも企業に対する外的な社会的規制であって、ここから積極的に企業活動に内在する指導原理を導き出すことはできないと批判する。その上で、企業の営利性原理そのものから公益性を導き出さない限り、古林のいう技術論的経営学の可能性見出されないとする結論を廣瀬は導出する。廣瀬によれば、私的所有が認められ、商品生産が全面化している資本主義社会で活動する限り、古林のいう企業の法則としての利潤追求は、これを与えられた前提としなければならないのであるが、しかし古林のいう「現実の経済の過程の精確な分析」に基づけば、今日の企業は、自由に私益を追求することが承認されている存在では決してない。すなわち公共の福祉に反しない限りで企業の利潤追求はみとめられている。とすればこの限りで、企業の利潤追求活動は、社会的に承認されうるものであり、したがって、営利性原理そのもの内に公益性が内在していることとなる。それ故、企業の指導原理としての規範を探求する研究は、社会の公益に資するものであり、しかも現在ほどこうした研究が必要とされているときはないのである。

以上の廣瀬の論文は、「従来の批判経営学派の狭い視野・視点を最大限に範囲拡大し、現実対応力を備えた経営学を志向するもの」（司会者 片岡信之）である。

河野の論文「経営学は‘無用’か？—その存在意義を考える—」は、みずからの報告内容を次のように要約している。「かつてヴェーバーは資本主義の生成過程を分析し、資本主義社会の発展した様相として『精神なき専門人』の跋扈を予想した。今日、社会科学の一分野である経営学においてもそのような『ヴェーバー予想』が常態化し、学問的な存在意義に疑念を生じさせている。社会科学においては研究の主体および客体が時間と空間の制約から逃れられないために、自然科学におけるような普遍法則的な仮説の提示は困難である。それゆえ、社会科学で最も重要な点は、提示される仮説が厳密な研究方法に基づき普遍法則的かどうかではなく、ヴェーバーが『職業としての学問』で論じたように、研究自体が『知るに値するもの』かどうかにかこそある。そこで、経営学が存在意義を獲得するには、研究者が自らの使命と責任を自覚し、『価値前提の開示』を行うことが第一の要件となる。」

アメリカ経営学、およびその影響が強く見られる日本の経営学を特徴づける論理実証主義的研究方法の限界、すなわち「経営学の厳密性と適切性の問題」の存在を指摘するとともに、価値前提への踏み込みのうちに、経営学がその存在意義を獲得する道を求めているところに、河野論文の意義が存在する。

2-3 第84集の現代的意義

第84集に関してまず指摘されるべきは、サブテーマ③の報告者は、3人とも、なんらかの意味で、価値・規範の重要性を論じていることである。さらにサブテーマ①の梶脇、そしてサブテーマ②の國島と齋藤の2人も、価値・規範を重視している。このことは、「長年『学問性』を保障するものとして、方法論的基礎となってきた論理実証主義的方法論が、現在の危機的大状況下では有効性に限界が見えてきた」(司会者 片岡信之)ことを物語る。すなわち、「学問性と社会性の統一の問題」(討論者 宗像正幸)、厳密性と適切性とをどのようにして統一するかという問題が、考慮されねばならない問題であることを、われわれに示しているところに、第84集の意義がある。このことは、生活している市民にとって、はたして経営学者による研究が知るに値するものであるのか否かについて、経営学者自ら自問自答しつつ、研究していくことの重要性を示している。市民価値志向の経営学の重要性をわれわれに示しているところに、第84集の意義が認められる。

3 ▶ 第85集

『日本のものづくり経営パラダイムを超えて』(2015年)

第88回大会(2014年)

3-1 プログラム委員会の統一論題趣旨

第88回大会のプログラム委員会は、これまで日本の強みだと思われてきた「ものづくり経営」が、失われた20年の環境変化への日本企業の適応の遅れの背後に隠されているのではないかという問題意識の下に、日本の「も

のづくり経営」について、その意識・思想・パラダイムの根源にまで遡って批判的検討を加えることを課題として、第88回大会の統一論題として、『日本のものづくり経営パラダイムを超えて』を設定した。その上で、さらにつぎの3つのサブテーマをプログラム委員会は、用意した。すなわち①「再生の時代の経営者」、②「日本型ものづくり経営の再生」、および③「ソーシャル・ビジネスの経営探究」が、それである。以下、サブテーマごとに報告者の報告の要旨を紹介するとともに、報告の意義について考えてみることにする。

3-2 報告の要旨と意義

◆ サブテーマ①「再生の時代の経営者」

サブテーマ①は、混迷が続いてきた日本経済の中で力強く再生を行っている企業の経営者の方々に、「いかにして再生を成功させたか」について、講演をお願いすることを企図したものである。講演者は、日産自動車株式会社の志賀俊之副会長、株式会社小松製作所の坂根正弘相談役、三菱電機株式会社の山西健一郎会長、および中外製薬株式会社の永山治会長、の4人であった。以下、順に講演内容の要旨を紹介するが、これは、国土舘大学の田淵泰男が取りまとめた「講演の概要」に基づくものである。

日産の志賀の講演「日本企業の強みを生かしたグローバル戦略」は、日本企業の強みである「モノづくり・ヒトづくり・おもてなし」の進化は、今後必要であるが、これだけで勝てた時代は終わろうとしており、急激に変化する環境の中で、グローバル競争に勝ち抜くためには、「多様性」を受け入れる組織文化、顧客の価値に置き換えたブランディング、現場にあるイノベーションの種を収穫まで持っていく強いリーダーシップ、これら3つを加えた企業変革が、日本企業の強みを生かしたグローバル戦略として求められることを、論じたものであった。

小松製作所の坂根の講演「世界の基本的変化と日本の構造改革—コマツは日本の縮図—」において力説された事項は、つぎの5点である。(1) 企業価値を創り、コマツと共有し、その結果を評価して売上げ、利益をわれわれに

くれる最も重要な存在は顧客であり、「顧客にとってコマツでなくてはならない度合いを高め、パートナーとして選ばれ続ける存在となる」ための活動が重要である。(2) 他社が数年では追いつけない特長を有する「ダントツ商品」、「ダントツソリューション」を通じて「ダントツ経営」を展開しなければならない。(3) コマツグループの全社員が「コマツウェイ」という価値観を職場で永続的に継承する。(4) 地域の活性化に貢献する。(5) 弱気の議論ばかりせず、強みを磨いて攻めに出るしか日本の復活はない。

三菱電機の山西の講演「再生の時代の経営者」において力説された事項は、つぎの4点である。(1) 経営方針は、「収益性・効率性」、「健全性」、とそれをベースとした「成長性」の3つをバランスよく向上させるバランス経営を実践することである。(2) 成長戦略の基本は、i. 強い事業をより強く、ii. 新たな強い事業の継続的創出、iii. 強い事業を核としたソリューション事業の強化、そしてiv. 消費地調達・消費地生産(地産・地消)の継続、とする。成長戦略の推進は、環境・エネルギーと社会インフラに関わる事業を基本に据え、そのグローバル展開をはかることである。(3) 高品質・高信頼性・高度技術力の展開、コンセプト提案型ソリューション事業の展開、そして構造的なコスト高の是正へと、経営戦略のパラダイムシフトをはかる。(4) 日本の将来を担う人材の育成に努める。

中外製薬の永山の講演「グローバル化する医薬品市場と中外製薬の戦略」は、いまだ薬がない、治療方法がない「アンメット メディカル ニーズ」に対する新薬の創出を、日本が貢献すべきグローバルヘルスの課題の一つとして挙げている。具体的には、「薬剤の貢献度が高く治療の満足度が高い」領域にある高血圧・不整脈・消化性潰瘍等の薬は、すでに完成度が高く、それを超える新薬開発は困難であるので、「薬剤の貢献度が低く、治療の満足度も低い」領域、すなわちアルツハイマー病、糖尿病系腎症、肝がんといった疾患に対する革新的な開発に努めなければならない。その際、世界の優秀な研究者による最先端の研究が、日本において行われ、日本で実施された研究がノーベル賞を取るような環境を整備することの重要性が強調されている。

以上の4つの講演からわれわれが知ることができるのは、日本企業の再生

は、顧客や地域のかかえている社会問題の解決に寄与する製品の開発と製造とによって、可能となるとされていることである。

◆サブテーマ②「日本型ものづくり経営の再生」

サブテーマ②は、日本のものづくりの今を問い、その未来について議論すること、すなわち、日本のものづくりに、今、問題は起きていないのか、そのものづくり経営の発想のまま、日本企業の再生が可能なのか否かについて議論することを企図するものである。論文の提出者は、東京大学の藤本隆宏、立命館大学の今田治、および中京大学の浅井紀子の3人である。

藤本の論文「実証社会科学におけるものづくり現場概念」は、営利企業を供給側の基層的経済主体とみる現代の主流の経済学に批判的に対峙して、産業現場を基層的経済主体とする経済観を提起しようとするものである。ここでは、なによりもまず、ものづくり現場の多面性が指摘される。すなわち現場は、藤本によれば、「付加価値が発生し、流れる場所」であり、「地域に埋め込まれた存在」であり、多くの就業者にとって「所得を得る場所」であり、「人として成長する場所」、「人生の意味を見出す場所」であり、「生産設備が稼働する場所」であり、「人が育つ場所」であると同時に、「資本設備が育つ場所」でもある。現場は、藤本によれば、一方において企業に従属し、自らの存続を決定できない存在であるが、他方において存続の集团的意志を持ち、自発的に能力構築や新規需要開拓を行い、ときには所属する産業や企業を乗り換え、それらの盛衰を超えてしぶとく存続する。良い現場は、①能力構築と②需要創造の双方を通じて、国の経済成長にも、企業の利益にも、雇用の維持拡大にも、人々の生活水準や人生の質の向上にも貢献する組織能力を持つし、自らの維持・存続のためにそれを行う集団意志もある。したがって「良い職場」を国内にたくさん持つ国は、それだけ良い産業・企業・経済を持てる可能性が高まることになる。とりわけ、総需要が不足傾向にある低成長期の先進国においては、こうした能力と意欲を持つ「良い職場」を国内に多くもつことが安定的な経済成長にとっても重要度を増してくる。国内に存在する「良い職場」は、一国経済の安定装置として機能しうる。

こうした藤本の論文については、日本のものづくり経営の発想のまま、

日本企業の再生は可能なのか否かというサブテーマ②の問いかけに対して、結論としてどのような解答が導き出されることになるのか、不明であるといわざるをえない。この問題があきらかになるためには、藤本のいう「良い職場」と「日本のものづくり経営」との関連が明らかにされる必要がある。

今田の論文「技術経営論・生産システム論視点からの『ものづくり(経営)』再考」は、技術経営論と生産システム論の分析視点に立脚して、マツダのSKYACTIV技術開発と「モノ造り革新」、およびダイハツの「イース技術」開発の事例分析を試み、その結果として、競争環境に対応する戦略性をもって、新興国(インドネシア等)をも視野に入れた新技術の開発を軸に、生産過程の変革、さらに組織革新が進められている状況を明らかにしている。その上で、開発・生産技術・製造部門の連携、生産工程における機械設備・労働の多品種対応能力、部品企業との連携など、日本的特質でもあり、日本企業が優位性をもつ内容についても、国内と「現地化」といった国際分業の中で、その特質をより広い視野で見直し、活かす方向で展開が模索されていることが確認されている。今日の生産活動の課題として、今田は、IT・デジタル化といった今日の技術的条件と、グローバル化・新興国の台頭などの今日の社会的条件の下で、(1)どこに付加価値の源泉を求めるか、(2)効率的な資源活用でいかに迅速に対応するか、という2点を挙げている。

今田の論文からは、日本企業の再生の鍵は、新興国市場の市場ニーズの把握に基づく技術開発にあることが、明らかになる。

浅井の論文「技術転換局面におけるリスクとポテンシャル—ものづくり美学の創生か終焉か—」によれば、従来の成功方程式では、勤勉で堅固な結束力、均一性・同質性に優れる強みを根幹に、機動的に変化・変動に対処し、不具合の原因追究、要因を特定し対策を講じ、さらには開発段階の成果を試作から量産展開へと実際に具現化し、関係企業間で統合していく総合能力に優れているとされてきた。しかしながら、微細化と巨大システム化、さらに変化スピードの加速化で特徴づけられる「桁違いの技術転換局面」においては、現場を重視し、熟練技能者の匠の技に過度に依存し、人の五感・カン・コツを礎に試行錯誤や微調整を繰り返し、「カイゼン」を通して製品の成熟度を漸進的にあげていく日本の得意技、生産現場と開発部門の連携能力

だけでは、不十分である。分析・計測・解析・評価によるシミュレーションといった科学的解明、客観性・再現性が重要となる。さらに、優れた要素技術、高品質な製品を単体で提供するだけでなく、異なる分野の膨大な要素技術を総合し巨大システムとして運営していく能力が求められる。そのためには、浅井によれば、(1) 今までの枠組みを超え異なる分野の知見を撚り合わせ、領域横断的に技術の幅広い議論を行う知の集積の場の創出と、(2) 既存の概念にとらわれずに新たな発想で個々の要素技術を深く掘り下げる一方で、構成要素が全体の動きに調和するよう機能しシステム全体の成果を最適にするためには、鳥瞰図を描くように全体像を把握できる俯瞰型人材の育成、壮大な構想力を持つ人材の輩出が必要となる。

この浅井の論文は、プログラム委員会の要請に真正面から向き合った論文である。ここには、日本企業の再生の道が示されている。

◆ サブテーマ③「ソーシャル・ビジネスの経営探究」

サブテーマ③は、ますます国内で比重を高めているものづくり以外の産業、とりわけソーシャル・ビジネスのような領域では、日本型ものづくり経営の考え方がそのまま応用できるのか、それともそこには新たな日本的経営原理を見出すことができるのか、そもそもソーシャル・ビジネスはどのような経営を行っているのか、といった問題について議論することを企図したものである。論文の提出者は、九州大学の星野裕志、と関西大学の橋本理の2人である。

星野の論文「開発途上国市場への参入の課題—現地貢献の事業展開—」は、開発途上国の抱える社会的課題をビジネスを通じて解決するにあたっては、先進国でのビジネスモデルとは異なった手法、例えば、(1) 日用品などを購買しやすく少量に分けて販売する小分けモデル、(2) 一般の消費者にもアクセス可能な地元の小規模商店で販売する流通チャネルの開拓などの販売方法の工夫、(3) 現地の消費者の購買力に合わせたよりシンプルな製品の仕様と価格の設定等に加えて、現地の事情を熟知して活動を展開している非営利組織や現地の組織との連携が、大きな助けとなることを、バングラデシュの「雪国まいたけ」と、フィリピンの「グローバルモビリティサービス」

の事例を用いて示している。

この星野の論文では、消費者の購買力・支払い能力に合わせたビジネスモデルに一つの焦点が当てられている。

橋本の論文「社会的企業の経営探究—企業形態としての独自性とその矛盾—」は、営利企業と非営利組織の境界線上に位置する事業組織の活動の興隆が、ソーシャル・ビジネスという言葉が用いられる背景にあると把握した上で、新たな企業形態の現われという観点から、ソーシャル・ビジネスを担う事業組織の企業形態の独自性に焦点をあてて、ソーシャル・ビジネスの経営の特徴に迫っている。橋本によれば、(1) 財・サービスの特徴との関わりでは、支払い能力のない者に財・サービスを供給するところにこそ、ソーシャル・ビジネスの本領がある。それ故、独立採算の事業組織と異なり、事業収入だけでなく、寄付やボランティアなど多様な資源が動員される。(2) 財・サービスを供給するプロセスの特徴との関わりでは、就労阻害要因を抱える人々、とりわけ障害者の「仕事の間」をつくるのが大きなトピックスとなっている。(3) ガバナンス構造の特徴との関わりでは、株式会社とは異なって、資本所有に基づいた意思決定ではなく、「一人一票」の原則に基づいた民主的意志決定が行われることや、多様な利害関係者の権利や参加が保証されること、さらに社会福祉の領域では、サービス利用者の参加を促して社会的包摂を目指すといったことが重視されている。橋本によれば、従来の経営学においては、現行の一般の営利企業にあっては、事業継続を可能とするレベルか、それ以上の利益を追い求めるかはともかく、価値実現を目指す中で、どのように財・サービスの供給を行うか、どのように人々の働く場の提供を行うかを定める営みが展開されている、と想定されている。これに対して、ソーシャル・ビジネス(社会的企業)という概念を用いた議論では、それとは逆の考え方下での経営が求められる。すなわち、人々が必要とする財・サービスをどのように供給するか、また、人々の働く場をどのように提供するかが第一義的課題となり、その課題の達成のために価値実現が目指され、その営みにふさわしいガバナンスとマネジメントの新たな仕組みを構想することが要請されている。

ところで橋本によれば、「日本のものづくり経営」が問われる一方で、ソー

シャル・ビジネスの活動が盛んに議論されていることは、これまで「日本的ものづくり経営」が果たしてきた、社会的に有用な財の提供とボリュームの大きい雇用創出に陰りが生じていること、したがって「新たな社会的機能を付け加えなければ、社会における企業の存在価値が薄れてくる」ことを意味する。「日本的ものづくり経営」に今や期待することが難しい、社会的に有用な財・サービスの供給と雇用の創出を企てるところに、ソーシャル・ビジネスが求められる理由は、見出されるのである。

3-3 第85集の現代的意義

第85集の意義は、「日本的経営」をめぐるこれまでの議論においては、あまり取り上げられることのなかった日本企業の事業内容、日本企業がつくり出す製品そのものの内容に焦点をあてて、顧客の真に必要なものの開発に顧客と共に努めるとともに、しかも顧客の有する購買力に見合う価格を設定した上で、さらに顧客の入手可能な販売経路をも用意して提供する顧客志向の事業展開が、「日本的ものづくり経営」の再生に欠かすことができないことを、われわれに再認識させているところに見出される。このことは、なかんずく小松製作所の坂根正弘の「顧客にとってコマツでなくてはならない度合いを高め、パートナーとして選ばれ続ける存在となる」という発言のうちに象徴的に示されている。すなわち「日本的ものづくり経営のパラダイム」を超えるために必要なことは、改めて、企業は、顧客・地域の抱えている社会問題の克服のうちに利潤機会を見出す存在であることをわれわれが再認識することなのである。企業の存在理由の再確認を求めているところに、第85集『日本的ものづくり経営パラダイムを超えて』の意義がある。しかも、浅井紀子の指摘にあるように、微細化が桁違いに進む一方で、科学技術の相互の連関構造がますます巨大・複雑化している技術転換局面にある現代にあっては、日本企業が顧客・地域の抱えている社会問題を解決するためには、「優れた要素技術、高品質な製品を単体で提供するだけでなく、異なる分野の膨大な要素技術を総合し巨大システムとして運営していく能力」が日本企業には求められるのである。