



はじめに

序 企業経営とは

1 ビジネスを知る	2
2 変化するビジネスとその経営	4
3 グローバリゼーションと現代経営	6
4 企業形態の発展過程	8
5 株式会社：現代の中心的な企業形態	10
6 企業の社会的責任	14

I 企業の歴史を知る

1 経営史を学ぶ	16
2 経営史の体系	18
3 近代企業の形成	20
4 組織は戦略に従う	22
5 国際比較経営史	24
6 国際関係経営史	26
7 21世紀の経営史分析	28

II コーポレート・ガバナンスを知る

1 コーポレート・ガバナンスって何？	30
2 コーポレート・ガバナンスの体系	32
3 監査役設置会社におけるコーポレート・ガバナンス改革	34
4 委員会設置会社導入による取締役会改革	36
5 株主総会と株式所有構造の変容	38
6 株主における行動変化：株主による積極的発言	40
7 株主中心型コーポレート・ガバナンスの問題点	42

III 企業の管理を知る

1 管理論では何を学ぶのか	44
2 管理の基本思想(1)：合理性	46
3 管理の基本思想(2)：人間協働	48
4 管理のビジョン	50
5 進化する信条	52
6 論理的思考と倫理観	54

IV 企業の組織と戦略を知る

- 1 組織とは何か 58
 - 2 組織化の基本的考え方 62
 - 3 経営戦略とは何か 66
 - 4 経営戦略の What と How 70
-

V ヒトの行動を知る

- 1 組織のなかの人間行動について考える 72
 - 2 モチベーション 74
 - 3 組織コミットメント 76
 - 4 組織市民行動 78
 - 5 リーダーシップとは 80
 - 6 リーダーシップに関連する行動と状況 82
 - 7 キャリア 84
-

VI ヒトの活かし方を知る

- 1 労務論では何を学ぶのか 86
- 2 求められるヒトとは 88
- 3 変わるヒトの構成 90
- 4 どのように評価しているのか 92
- 5 給与はこう変化する 94
- 6 女性をどう活かすか 96

- 7 どのように動かせているのか 98
-

VII モノの作り方を知る

- 1 モノづくりのマネジメントとは 100
 - 2 新製品はどのように開発されるのか 102
 - 3 生産のマネジメント 106
 - 4 大量生産方式の発展と問題点 108
 - 5 多様な需要への対応と効率的な生産 112
-

VIII 企業のマーケティングを知る

- 1 マーケティングとそのマネジメント 114
 - 2 現代の市場戦略 116
 - 3 消費スタイルと競争の変化 118
 - 4 ニュー・マーケティングの展開 120
 - 5 21世紀のマーケティングとは 122
 - 6 ブランド・マーケティングの展開 124
-

IX マーケティング・リサーチを知る

- 1 マーケティング・リサーチとは 128
- 2 リサーチ課題と仮説の立案 130
- 3 マーケティング・リサーチプロセス 132
- 4 データの分類とその収集方法 134
- 5 調査票の作成から最終報告まで 138

X ビジネスのサービス化を知る

- 1 ビジネスマodelと事業システム …… 142
 - 2 価値創造の仕組みをつくる時代へ …… 144
 - 3 いろいろな事業システム …… 146
 - 4 サービス志向のビジネス …… 148
 - 5 サービス・イノベーション …… 150
 - 6 顧客関係管理とは …… 152
 - 7 新たな顧客関係管理へ …… 154
-

XI ベンチャーを知る

- 1 ベンチャーとは …… 156
 - 2 日本のベンチャーとアントレプレナー …… 158
 - 3 アントレプレナーの素顔 …… 160
 - 4 新事業創造とマネジメント …… 162
 - 5 ベンチャーの戦略 …… 164
 - 6 ベンチャーの組織運営 …… 166
 - 7 新しいベンチャーの動き …… 168
-

XII 国際経営を知る

- 1 グローバル化する現代 …… 170

- 2 多国籍企業の歴史 …… 172
 - 3 海外市場の捉え方 …… 174
 - 4 海外子会社のマネジメント …… 176
 - 5 グローバル・イノベーション・マネジメント …… 178
 - 6 國際人的資源管理 …… 180
 - 7 異文化マネジメント …… 182
-

XIII データの活かし方を知る

- 1 測定のない経営は危険である …… 184
 - 2 理論のない測定は空疎である …… 188
 - 3 誤差の性質を知る …… 190
 - 4 新商品を企画する …… 194
-

XIV 情報技術の利用を知る

- 1 経営情報論では何を学ぶのか …… 198
- 2 ビジネスにおける情報システム …… 200
- 3 情報と知識 …… 204
- 4 新しい知識を発見する …… 208

- 企業経営関連年表 …… 213
人名・事項索引 …… 221

SERIES
ya

やわらかアカデミズム・〈わかる〉シリーズ

よくわかる
現代経営
第4版

1 ビジネスを知る

1 生活を支えるビジネス

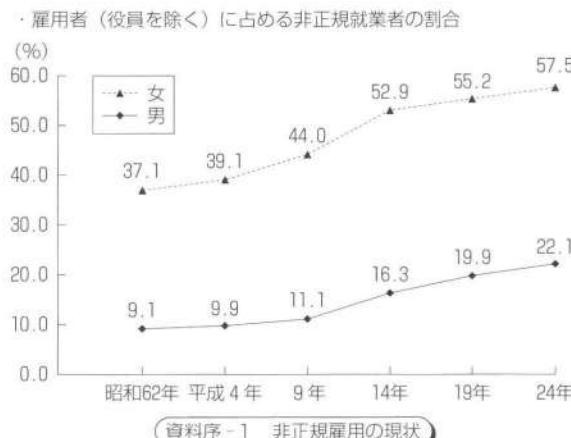
企業や様々な組織を運営することを「経営する」という。会社経営、病院経営、学校経営という言葉にそのことが示されている。なかでも、企業の経営活動の成功と失敗は、社会全体に大きな影響を与えるので、特に重要である。そこで、本書は、現代企業の経営活動（現代経営）を中心に考察を行っている。

企業という言葉は、起業、創業、興業と同じく業を企てるということであり、またそのようなことを行う組織を意味する。つまり、企業とは事業（ビジネス：business）を行う組織、特に経済活動を主目的とした事業組織のことである。したがって、本書『よくわかる現代経営』は、現代企業のビジネス活動の運営に関する問題を取り扱うことになる。

さて、われわれの身近には、生活に直接かかわる様々なタイプのビジネスがある。たとえば、衣に関するビジネスには、総合スーパーや百貨店の衣料部門、専門店などがある。食に関しては、スーパーマーケットを代表としてコンビニエンスストアや外食産業などがあり、住に関しては建築会社や不動産業、ホームセンターなどがある。さらに、運輸、自動車、電力・ガス、銀行など数えあげればきりがないほどのビジネスが行われている。

このように、無数にあるビジネスを特定の分野ごとに分類したものが、産業である。鉄鋼産業、電機産業などのように、わが国においてどのくらいの産業があるのかを知るには、総務省統計局が公表している「日本標準産業分類」（2007年11月改定）が指針となる。だが、ここでは身近な新聞を利用して、産業分類を大まかにみておきたい。たとえば、『朝日新聞』の株式欄（正確には「金融情報欄」）の「東証株式第1部」には、日本を代表する大企業約1700社が産業ごとに分類され、それぞれの会社の株式の売買状況や価格が示されている。「水産・鉱業」「建設」「食品」「繊維・紙」「化学」「医薬品」「石油・窯業」「鉄鋼」「非鉄・金属」「機械」「電機」「輸送機器」「精密・諸工業」「卸売業」「小売業」「銀行」「証券・不動産」「運輸・倉庫」「情報・通信」「電力・ガス」「サービス」に区分されている。

これらの1700社は、**ビッグ・ビジネス**（大企業）といわれる。なぜならば、わが国に約250万社ある株式会社の中で、各産業を代表する存在だからである。売上高、資本金、従業員数のどれをとってもかなり大きいのが特徴である。こ



出所：総務省統計局「H19年就業構造基本調査 結果の概要」および「H24年就業構造基本調査 結果の概要」より作成。

のような大企業の経営の成否はわれわれの生活に大きく影響するので、特に経営者は、企業を維持し発展させるために、日々懸命に努力をしなければならない。

2 ビジネスの担い手としての企業

企業はビジネスの中心的な担い手である。そこで、企業が社会においてどのような役割を演じているかみておきたい。

まず、企業は経済の発展と豊かな生活の担い手である。企業の行うビジネス活動が活発になることにより、国の経済力は高まり、われわれの生活も豊かになるということである。

次に、企業は雇用機会と人々の収入の提供者である。企業が発展すれば、働く人々の収入も増え、新たに雇用される人も増加する。このように、企業の発展は人々の生活に大きな影響を及ぼすのである。近年、**非正規雇用**の問題が注目されている。非正規とは正規でないこと、つまり企業の中核となる正社員でない人々を意味する。パートタイマー、アルバイト、派遣社員、契約社員などである。このような非正規従業員が増える傾向があるということ、企業が正社員を必要最小限度にして費用負担の少ない非正規雇用を利用することにより、景気変動に対応する傾向が著しいことが問題視されているのである。

忘れてならないのは、企業は社会的存在だということである。営利企業であってもそうである。**営業の自由**は市場経済における基本原則であるが、「**公共の福祉に反しない限り**」（日本国憲法第22条第1項）で認められているにすぎないからである。つまり、企業は社会に貢献できるようにビジネスを行わなければならない。そして現在は、国内の視点からだけでなく、グローバルな視点から社会貢献を考えなければならない時代なのである。

▶非正規雇用

比較的に職の安定した雇用形態である正規雇用（正社員）以外の、パートタイマー、アルバイト、派遣社員、契約社員などの不安定な雇用形態。

▶営業の自由

公共の福祉に反しない限り、取引活動を自由に行いうる権利。市場経済における基本原則であり、日本国憲法（第22条第1項）でどのような人（何人）にも保障されている権利。憲法上の表現は、「職業選択の自由」。



変化するビジネスとその経営

1 変化する産業構造

企業経営は真空の中で行われるのではない。激しく変化する環境の中で、これに適応した経営活動が不可欠である。経営環境に適応できなければ、企業の存続が危うくなる。一国の産業の姿、構成のことを産業構造という。イギリスの経済学者ウイリアム・ペティ（W·Petty）は、経済の発展について、農業、製造業、商業の間に格差が生じ、農業から製造業、商業へと働く人々が移っていく、と述べている。この考えに基づき、イギリスの統計学者コーリン・クラーク（C·G·Clark）が、これらの産業を第1次産業、第2次産業、第3次産業に分類し、各産業の比重が順に移っていくことを明らかにした。

わが国の産業構造はどのように変化したのか、「国勢調査」からおおまかに就業者数の移り変わりをみておこう。第1次産業は農業、林業、漁業から、第2次産業は鉱業、建設業、製造業からなり、第3次産業はそのほかの産業となっている。高度経済成長が始まった1955年には、第1次産業は41%、第2次産業は23%、第3次産業は36%であり、農林水産業の比重が高かったことがわかる。2010年には、これがそれぞれ4%、25%、71%となっている。

第2次産業の中核である製造業は、卸売業・小売業とならぶ中心的な産業である。第2次世界大戦後の日本の高度成長を支えた製造業は、鉄鋼、化学、造船、紙パルプなどの産業であったが、1980年代に日本が経済大国の仲間入りを実現するために重要な役割を果たした指導的な産業は、電機産業と自動車産業であった。このように、産業には盛衰がある。すなわち、製品と同じように産業にもライフサイクルがあるということである。同じ産業が永久に栄えるということはない、といってよい。

2 会社の年齢と経営力

新たに誕生し発展した産業も、いつかは斜陽化し、衰退する。だが他方、衰退しつつある産業や発展している産業の中にあっても、経営業績の優劣があるのもまた事実である。バブル崩壊後のわが国企業のケーススタディを通じて、会社の状態をわかりやすく示すものさしを提示したのが、『会社の年齢』（日経産業新聞編、日本経済新聞社、1993年）という書物である。同書は次のように述べる。「人間の年齢は毎年、1歳ずつ確実に増えていく。ところが『会社の年齢』

は経営努力によって若返ったり、年をとったりするのが特徴だ。好ましい年齢は30歳から40歳代の前半まで。日本経済を支えてきた自動車や電機業界の有力企業はだいたいこの中に含まれている」(同上、「まえがき」), と。それから20年が経過した現在、自動車産業や電機産業に属する企業の年齢はどうなっているのだろうか。いま改めて考えてみる必要があるように思われる。

上の引用が示唆することは、会社の年齢は、経営努力にかかっているということである。経営努力や能力、すなわち環境変化を認識しこれに適応する努力や能力次第で、企業は若返ったり、老け込んだりするということである。

同書によれば、経営の若返りを図るには、次の4つのことに注意する必要がある(同上、7-9頁)。第1は、「従業員の新陳代謝」、すなわち従業員の平均年齢、とりわけ役員を若返らせることである。第2は、「収益源の強い事業は徹底強化」、すなわち本業重視による活性化である。第3は、「成長分野を取り込み企業変身」することである。第4は、「企業革新を続ける」ことである。

3 経営革新

現代企業には、特に経営革新が絶えず求められている。つまり、⁴シュンペー⁴ターのいうイノベーションが大切なのである。

シュンペーターは、生産要素の新結合(新しい活用方法の実現)をイノベーションと呼んでいる。そして、イノベーションを通じて経済的リーダーシップを発揮することが企業家の役割であると述べている。彼は、ビジネスの成功事例の分析から、以下の3つの興味深い指摘を行っている(J・A・シュンペーター／清成忠雄編訳『企業家とは何か』東洋経済新報社、121頁)。

第1の指摘。「すぐに気づくのは、すでに確立された分野や方法での事業活動では、必要とする要素の供給を確保する以上に収益を大幅に上げることはほとんどできないという点だ」。この指摘は、大幅に収益を伸ばすには成熟した産業やルーチン・ワーク(日常的に決まっている繰り返される作業)に頼るのではダメで、要素の新たな組み換え(新結合)以外にない、ということである。

第2の指摘。「さらに、ほとんどの事業会社の収益能力は、数カ月から數十年の幅はあるものの、一定期間を経ると先細りになることがわかる」。この指摘は、新結合を行うことは困難なため、ほとんどの会社がそれを行えず、衰退の運命をたどっている、という事実を示している。

第3の指摘。「そして最後に、大きな余剰利益は新しい産業や新しい方法を探り入れた産業で生まれるのが通例で、特にその分野に一番乗りした企業によって実現されるものであることも明らかとなる」。この指摘は、イノベーションが企業に大きな利益をもたらすこと、すなわち企業経営の成功の源泉であることをはつきりと示している。

つまり、社会に有用なイノベーションの探求が、現代経営に求められている。

▶シュンペーター

⇒ I-2 「経営史の大系」

▶イノベーション (innovation)

刷新、革新、新機軸などと訳される。シュンペーターが重視した考えであり、生産技術の革新よりももっと広い概念である。さまざまな要素を新たに結びつけ(新結合)、製品や組織に大変革をおこすこと。

3 グローバリゼーションと現代経営

► グローバリゼーション
(globalization)
国や企業などが、政治、経済、社会、文化、生活などの各領域で全世界的に影響を与え、地球規模的な活動ができるようになること。グローバル化。

1 グローバリゼーションの波

グローバリゼーション⁴は現代経営のキーワードの1つである。グローバリゼーションとは、政治、経済、社会、生活などの各領域で、国や企業などが全世界的に影響を与え、地球規模的な活動ができるようになることを意味している。財やサービス、人、熟練、アイデアなどが自由に地理的境界を超えて世界中を移動するような経済を「グローバル・エコノミー」というが、現代の経済は、まさにこのような状態になっているといってよい。

企業の経営環境がグローバル化しているということは、自国や地域だけを視野に入れて活動していたのでは、激化する競争に生き残れないような厳しい時代になっていることを示しているのである。では、わが国企業がグローバリゼーションの波に洗われるようになった時期はいつ頃であろうか。

1973年と79年の2度の石油危機を乗り切った日本経済は、1980年代に飛躍的に成長した。特に1980年代後半以降、日本企業の海外進出が本格化し、また日本の経済的地位が世界に際立つものになったと同時に、国際社会での経済大国日本への風当たりが強くなった。ちょうどこのような時期、経団連副会長でソニー会長であった盛田昭夫氏の「『日本型経営』が危い」(『文藝春秋』1992年2月号)という論文が発表され、大きな反響を呼んだ。

盛田氏は次のように述べた。「日本は世界経済のボーダレス化の流れの中に深く組み込まれており」、環境問題や資源問題をはじめとする「世界的規模の課題は、すべて日本の将来に大きなインパクトを持つものであります。／…そのような世界的にクリティカルな時に、その三極の大変な一角である日本という国が、欧米から不信の目で見られているような状況は何としても変えいかなければなりません。そのための大変な一歩として、日本企業が欧米と整合性のあるルールの上でフェアな競争をしていくことが何としても重要なのです」。

すなわち、欧米の批判にももっともなところがあり、日本企業の競争のやり方の特異性を再考し、「欧米と整合性を持った競争ルールの確立を通じて欧米の対日不信を払拭し、グローバルな課題解決のための日米欧の緊密な協力関係を築き」「豊かな日本の創造」をめざすために、「今一度我々の企業理念を真剣に考える時なのです」と述べ、改革の提言を行ったのである。

盛田論文は、日本経済を積極的に世界に一体化させる必要性に迫られている

こと、グローバル経済の一翼を担う経営行動への大転換が迫られていることの危機意識を表明したものである。

2 グローバリゼーション下の企業経営

グローバリゼーションの大波がわが国を襲った顕著な現象は、1990年代後半の巨大外資の流入であり、また企業の経営機構改革の動きにみられる。

1999年3月、日産自動車はルノーと**資本提携**し、ルノーの傘下に入ることになった。トヨタ自動車と並び経済大国日本を支えてきた大企業の、グローバル競争に直面した生き残りのための選択であった。流通業界に目を転じると、会員制ディスカウント・ストアとして現在急成長しているコストコの出店は1999年、2000年には食のプロ専用の卸売店舗を展開するドイツのメトロ、フランスのカルフール（2005年、撤退）が進出した。そして2002年には、世界最大の小売業であるアメリカのウォル・マートが西友に資本参加したのである。

1980年代後半は、いわば日本の時代であったが、一転して1990年代後半は、日本企業とアメリカ企業の収益力格差が広がった。当時、収益状況が好調なアメリカ企業と対照的に、景気低迷に苦しむ低収益力の日本企業との格差（日米ROE比較）が広がっていることが指摘されている（『日本経済新聞』1997年1月25日付）。持株会社の解禁、ストック・オプション制度の解禁などが相ついで実施されたのは、この時期である。なかでも、企業の経営機構改革の流れが勢いを得たことが注目される。

1997年5月、ソニーの経営機構改革の発表が大きな注目を集めた。改革のポイントは、取締役の人数を大幅に削減して取締役会を活性化し、意思決定を迅速にする体制をつくったということにある。グローバル競争に対処するべく、グループとしての迅速な意思決定を可能にしようとしたのである。その後、わが国の大企業も取締役会をスリム化し、経営業務の決定と監督機能を担う取締役会と、経営業務を実行する**執行役員**とに役割分担する体制が浸透している。

現代は、グローバルな視野から経営を行うことが避けられない時代である、ということを決して忘れてはならない。

▶ 資本提携

提携と呼ばれる企業結合の基本形態であり、技術や販売などにおいて企業間の結びつきを強める契約関係としての業務提携と区別される、株式所有による資本参加のこと。

▶ ROE (return on equity)

資本の出資者である株主の観点からの収益性の尺度である、自己資本純利益率（株主資本利益率）のこと。

▶ 執行役員

⇒ II-3 「監査役設置会社における取締役改革」。

~~~~~ Key Person のことば ~~~~~

### 「日本発のグローバル企業を目指しています。」（柳井 正）

「2005年に私が社長に復帰したとき、『グループ化、グローバル化、再ベンチャー化』を掲げました。グループ化、グローバル化というのは、国内のユニクロだけではなく、グループ企業を育てあげ、グループ全体で世界市場をとっていくということです。海外で自分たちの能力を発揮するだけでなく、海外からも人が来て、その人たちの能力を活用するということです。再ベンチャー化とは、事業環境に対応したスピーディな意思決定をする経営者の集団をつくるということです。我々がめざすグローバルカンパニーになるためには、これらのことが必要不可欠です。日本発の新しいグローバルカンパニーをつくるにはどうしたらいいかを常に考え、それを実現していく人材を育てていきたいと思っています」（「トップインタビュー」、ファーストリテイリング、ホームページ、2013年2月8日）

# 4 企業形態の発展過程

## ▶相互会社

保険業法によって設立され、顧客（保険契約者）を社員として保険業を行うことを目的とする非営利団体法人。保険契約者である社員から保険料を徴収し、社員相互の保険（相互扶助）の精神のもと保険金を支払うという意味で相互会社と呼ばれる。相互会社は、社員に対しての剩余金分配を利益配当ではなく保険料の払い戻しとして行うため、いわゆる営利団体法人としての会社とは異なり、非営利団体法人と位置づけられる。多くの生命保険会社にみられる会社形態であるが、資金調達・合併や外部評価等を考慮して株式会社に移行する会社も出てきている。

## ▶特殊法人

公共の利益となる事業や国の政策を推進するために特別法に基づいて設立される法人のうち、独立行政法人、認可法人、特別民間法人のいずれでもないものをいう。日本中央競馬会（JRA）、日本放送協会（NHK）のように、事実上の企業に近い活動を行っているものもある。

## ▶特殊会社

特別法に基づいて設立される株式会社で、第三セクターをとる特殊法人の一形態である。公益性の高い事業のため国家による特別の保

## 1 企業と会社の関係

### ○企業

まず、企業とは、営利・非営利を目的として、生産要素（土地、資本、労働、企業者能力、原材料など、財とサービスの生産に用いられる資源）を総合し、経済活動として製品やサービスの生産・供給などの事業を継続的に行う経済主体（経済単位）である。

### ○会社

次に、会社とは、営利団体法人という企業形態をとっている企業のことである。企業形態とは、企業がその目的を最も効果的に達成するためによる様々な様式をいう。「社団」は、一定の目的によって集結した社員（資本金の出資者：サラリーマンやOLなどの従業員ではない）の集団である。「法人」は、自然人（個人）以外で、様々な法律（会社法や銀行や保険会社などの特別法）によって法人格（権利義務の主体たる資格）を認められた存在である。つまり、会社は、基本的には、営利目的をもち、複数の出資者がいて法人が事業主である企業となる。

## 2 企業形態の分類と発展過程

### ○法的形態と経済的形態

企業形態には、設立・運営要件に関する各種法律に規定された法的形態と出資者の種類、構成、人数からとらえる経済的形態との2つがある。

法的形態には、個人企業、合名会社、合資会社、合同会社、株式会社、**相互会社**、**協同組合**、**特殊法人の一部**（**特殊会社**、**公庫**、**事業団**）などがある。このうち、合名会社、合資会社、合同会社、株式会社の4つが会社法でいう会社形態であり、株式会社を除く3つが**持分会社**である。法的強制力の存在から、単に企業形態といえば法的形態を意味することが多い。

経済的形態には、まず、企業の出資者が行政か民間かにより、公企業（第1セクター）、私企業（第2セクター）、両方からの出資による公私合同企業（第3セクター）の3つがある。このうち、最も多くを占める私企業には、資本結合の有無（出資者が1人か複数か）により単独企業と集団企業（共同企業）の2つがある。集団企業は、出資者の人的関係の多少（出資者の数が少数か多数か）により、少数集団企業と多数集団企業の2つがある。公企業や公私合同企業は出資

者が政府または地方自治体かによって分かれる。

これら企業形態のうち主要な法的形態である個人企業や会社形態を、経済的形態との対応関係に留意してみると、資本結合が次のように拡大していく企業の歴史的発展過程となっていることがわかる（カッコ内は経済的形態）。すなわち、個人企業（単独企業）→合名会社（第1種少数集団企業）・合資会社・合同会社（第2種少数集団企業）→株式会社（多数集団企業）と。次に、主要な法的形態では、企業の所有と経営がどのようにになっているのかみてみよう。

### ○個人企業

これは、一個人が唯一の個人事業主（オーナー経営者）として出資（所有）と経営を統一して行う企業形態である。このため、企業規模拡大には一個人の出資能力や経営能力の範囲に限定される。さらに、企業が倒産した場合、個人事業主はその全財産で負債を支払う無限責任を負うため、多大なリスクがある。

### ○合名会社

これは、基本的には複数の個人が全員無限責任社員として出資（所有）と経営を統一して行うオーナー経営者の集団（個人企業の集合体）のような企業形態である。複数の出資によって資本規模は拡大され、社員は自身の出資額以上の資本の支配者となるが、意見が対立すると出資の払い戻しによる資本規模の減少を生みかねない。この危険を少しでも避けるために出資者の追加は人的関係（親兄弟や親戚などの血縁関係）を重視したものとなり、資本規模拡大には限界がある。会社法で社員1名の合名会社も新たに認められた。

### ○合資会社

これは、無限責任社員に加えて有限責任社員も会社に出資することで資本規模の拡大をしやすくした企業形態である。無限責任社員は会社に出資するとともにその経営権（業務執行権と代表権）をもつが、会社が倒産した場合は無限責任を問われる。一方、有限責任社員は出資するものの経営に参加せず、会社の利益を配当として受け取るだけであるが、会社が倒産した場合、会社の負債を支払う責任は出資した額だけで済み、無限責任社員に比べてはるかに軽い。こうして、合資会社では、所有と経営の分離が初期的ではあるがみられる。

### ○合同会社

これは、2006年の会社法施行に伴い、企業や大学・研究機関における新規事業、共同研究開発の促進などを狙って新設された企業形態である。LLC（Limited Liability Companyの略）とも呼ばれる。社員は全員有限責任であり、出資比率と異なる利益分配も可能である。また、会社の内部関係の規律や設計の自由度が高く、迅速な意思決定ができる。このため、西友やアップルジャパンのように後述の株式会社から移行する大企業もある。「合同」という名称だが、出資者1名でも設立できる。原則として全社員が合意のもとで会社の業務執行に当たるので所有と経営の一貫といえる。

護・監督を必要とするものの、事業規模の大きさや後の完全民営化の可能性を考慮して、行政機関よりも会社形態で運営する方が妥当であると判断される場合に設立される。日本郵政、日本電信電話（NTT）、日本たばこ産業（JT）、高速道路各社などが代表的である。また、JAL、JR東日本、JR東海、JR西日本のように完全民営化して普通の株式会社に移行したものもある。

#### ▷公庫

政府系金融機関のうち、特殊会社、独立行政法人を除いた、政府の全額出資する特殊法人。現存するのは、沖縄振興開発金融公庫のみである。なお、日本政策金融公庫は、特殊会社の一つである。

#### ▷事業団

国の経済・社会政策を実施するために政府、地方自治体が出資して設立する特殊法人などである。事業規模は比較的小さく、独立採算性も求められていない。日本私立学校振興・共済事業団が著名である。

#### ▷持分会社

合名・合資・合同会社では出資者である社員の地位を持分と呼ぶことから、これらを総称して持分会社となった。なお、株式会社では、出資者である株主の有する権利を株式と呼ぶ。

# 5 株式会社：現代の中心的な企業形態

## 1 物的会社へと変化した株式会社

序-4 でみてきた企業形態は、いずれも社員間の人的関係が親密で、社員の人的要素（社員の個性・資質）を信用の基礎として重視する人的会社であったので、資本規模拡大という点で問題があった。この問題を優れた基本思想によつて解消し、大規模な資本結合を可能にしたのが株式会社である。この思想こそ、株式発行による資本の諸変化、全株主の有限責任制、会社機関の設置である。これらによって、株式会社は、社員間の人的関係が希薄で、会社の物的要素（社員の出資した資本などの会社財産）を信用の基礎として重視する物的会社（資本会社）となり、長期的・継続的な事業運営が可能となった。

## 2 株式制度と資本の諸変化

### ○株式制度と資本の固定化

株式会社は、株式を発行して出資を募る。出資者は株式を引き受けて株主となる。株式とは、出資資本を小さな単位に分割したものであり、会社の所有する財産に対する株主の支配権（<sup>4</sup>自益権、<sup>4</sup>共益権）として割り当てられる。この株式制度により、企業は個々では資金をあまりもたない一般大衆から巨額の資金を集められるようになった。株式を通じて集められた資本金は企業内部に永続的に固定され、商品の生産など現実の経営活動に使われる資本（現実資本）となる。

### ○株式発行による資本の諸変化

株式は、<sup>3</sup>有価証券の一つとして市場で売買される株券（株式証券）となる（資本の証券化）。現在の株券は原則として電子データとなっている。株主は株券を売って自己の資本金を回収し、株券は別の株主に移る（資本の動化）。株券の配当や市場価格（株価）は現実の経営や経済状況等から影響を受けるが、現実資本の増減（現実資本の運動）とは別に株式市場の需要と供給の法則にしたがい上昇・下落する。この株式時価総額の動きを現実資本の運動になぞらえて擬制資本の運動といい、これらをあわせて資本の二重化という。

### ▷自益権

株主個人が経済的利益を受け取る権利。たとえば、利益配当請求権（配当金を受け取る権利）、残余財産分配権（会社解散時の借金返済後に残った財産を分配して受け取る権利）、株主優待券などを受け取る権利など。

### ▷共益権

会社の利益や株主全体に影響し、主に株主総会を通じて経営に参加する権利。たとえば、株主総会議決権、株主提案権、解散請求権（会社の解散を裁判所に請求する権利）など。

### ▷有価証券

財産権（財産的価値のある権利）を表示・証明し、この財産権を移転・行使する際に必要な証券。証券そのものに価値があり、売買の対象となる。株券・債券・手形・小切手・貨物引換証・商品券・プリペイドカード等。有価証券のペーパーレス化（電子化）で券面（紙片）としての株券・債券は廃止されてきている。

### 3 全株主の有限責任制

#### ○物であり人である株式会社

岩井克人によれば、株式会社は物として人としての二面性をもつ。株主は会社を上記支配権である株式の集合体つまり「物」として所有し、会社は法人つまり「人」として会社財産を所有し貸借の契約者となる（資料序-2）。こうして、株主の個人財産と法人の会社財産とは明確に区別されるようになる。たとえば、デパートの株主は、上記のように自益権と共益権をもっている。しかし、株主が投資先であるデパートの売り場にある洋服（会社財産の1項目である商品の1つ）を、株主であることを理由に代金を支払わずに勝手に持ち帰ったら窃盗罪で逮捕される（株主優待券を使用して購入するなら、株主の正当な権利の行使である）。株主の権利は実はかなり限られたものなのである。

#### ○全株主の有限責任制

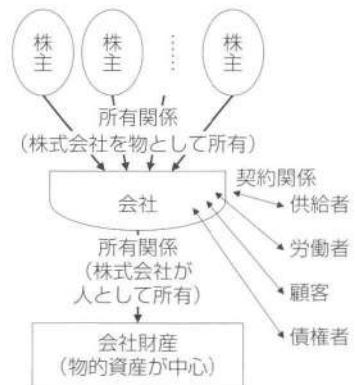
このため、会社倒産の際に債権者が差押えできるのは、株主の個人財産ではなく契約者である法人の会社財産だけであり、借金の返済義務も株主ではなく法人が負う。全ての株主が負うのは出資した額の株式価値がゼロになりうる有限責任だけである。しかも、株主はいつでも株券を売却して会社との関係を断てる所以、この危険も回避しうる。一方、経営に直接関与せず、配当や株価にのみ関心をもつ個人・法人や機関投資家などを生み出し、さらに所有と経営の分離は進行する。

#### ○所有と経営の分離から所有と支配の分離へ

所有と経営の分離がさらに進行すると、株式を保有しない専門経営者が経営に無関心な株主から株主総会の委任状を多く集めて、あたかも自らが大株主であるかのように次期経営者の選任（支配）を事実上行う（経営者支配）。これによって、法的所有者である株主は支配（経営者人事）権を事実上失ってしまう（所有と支配の分離）。これが本来ありえない画期的な社会現象であるため経営者革命とも呼ばれる。

#### ○経営者革命によって生じるコーポレート・ガバナンス問題

経営者革命下にある株式会社では、経営者支配があたかも当然かのようにみなされる。よほど大きな不祥事によって経営者に対して社会的に大きな批判が浴びせられない限り、経営者の地位は基本的に安泰である。ここに、経営者の不祥事や企業経営の迷走の温床があり、ひいては、これらを適正なものにするコーポレート・ガバナンス（詳しくは第Ⅱ章「コーポレート・ガバナンスを知る」を参照）の問題が存在する。所有者支配が貫徹していればコーポレート・ガバナンス問題は論じる必要がない。経営者支配があたかも当然かのようにみなされるために、コーポレート・ガバナンス問題を論じる必要が生じるのである



資料序-2 物であり人である株式会社

出所：岩井克人「『株主主権論』は理論的誤謬」東大・朝日シンポ「資本主義の将来」（2009年10月23日：東大安田講堂）<http://www.asahi.com/shimbun/sympo/091023/speech02.html>（2013年12月14日アクセス）を大幅に加除修正。

#### △機関投資家

⇒ [II-1] 「コーポレート・ガバナンスって何？」。

(資料序-3)。

## 4 会社機関の設置

### ○会社機関と機関設計

株式会社がこれまでの会社形態と大きく異なるのは、会社機関の存在である。株式会社の機関とは、株主総会、取締役、監査役、監査役会、**三委員会**、**会計監査人**、**会計参与**など会社を運営する内部組織である。また、これらの機関の選択・組み合わせを機関設計という。株式会社には必置機関があり、任意機関でも大企業の多くが設置している。会社法では、株式会社形態として、監査役設置会社のほかに委員会設置会社も新設されるようになった（ともに第Ⅱ章「コーポレート・ガバナンスを知る」を参照）が、ここでは従来からあり、なお圧倒的多数を占める監査役設置会社の必置機関を中心に述べる。

### ○株主総会

全ての株式会社で必置すべき株主総会は、株主を構成員として1株1票の多数決に基づく最高議決機関である。株主総会の主な決議事項は、定款の変更や会社の解散・合併、取締役・監査役等の選任・解任と報酬額の決定、決算書類の承認など会社の存続や株主の権利に重大な影響を及ぼすものである。日本の大企業では、総会に実際に出席する株主は少なく委任状出席が多い。決議事項にもほとんど異議なしに取締役会の決定を追認するだけで形骸化している。とりわけ、会社側が株主からの質疑応答を避けようと議事進行を故意に早めるため、株主が拍手（シャンシャン）しかできない株主総会を俗にシャンシャン総会という。

### ○取締役と取締役会

取締役（任期2年、1人以上）も全ての株式会社における必置機関である。取締役が2人までの場合、取締役は会社の業務を執行し対外的に会社を代表する。取締役が3人以上の場合、取締役全員で構成される取締役会が設置される。取締役会は会社の業務執行に関する意思決定を行い、代表取締役を監督する。取締役会の主な決議事項は代表取締役等の選任・解任、支店・事業部等重要な組織の新設・改廃、新株・社債の発行などである。

### ○代表取締役を頂点とするさまざまな経営者

代表取締役は、取締役会の決定のもとで日常の業務執行を行い、対外的に会社を代表する。代表取締役を頂点として日常の業務執行を分業する取締役、**執行役**などが経営者である。

会社法上では、取締役は、代表取締役をはじめとする会社内部の業務執行を分担する業務執行取締役、重要な財産の処分や譲り受けと多額の借財を決議できる特別取締役などに区分される。

実務上では、業務執行取締役は、会長・副会長・社長・頭取・副社長・副頭

#### ▷三委員会

取締役会の内部に設置された、指名委員会、報酬委員会、監査委員会。この三委員会の設置が義務づけられた会社を委員会設置会社という。詳しくは[II-4]「委員会設置会社導入による取締役会改革」を参照。

#### ▷会計監査人

会社法に規定された、計算書類等を会計監査する会社機関で、公認会計士またはその集まりである監査法人のみが就任できる。大企業や委員会設置会社等では設置が義務づけられ、会社の監査役と連携・分担しつつ独立性をもって監査する。

#### ▷会計参与

取締役・執行役と共同で計算書類等を作成する会社機関。会計参与は公認会計士または監査法人だけでなく、税理士またはその集まりである税理士法人も就任できる。会計監査人の設置が任意である中小企業では、コストパフォーマンスの良さ（会計監査人と比較しての低コスト性、計算書類の信頼性の確保の両面）から普及が期待されている。

#### ▷社債

会社が資金調達のために、投資家からの金銭の払込みと引き替えに発行する債券（債務証券）。有価証券の1つであるが、企業にとっては負債であるため、利息の支払いや元本の返済が必要。

#### ▷執行役

⇒[II-3]「監査役設置会社におけるコーポレート・ガバナンス改革」。

取・専務・常務などの肩書き（役職）をもっているため役付取締役ともいう。代表取締役ではない業務執行取締役を業務担当取締役という。肩書きのない取締役は平取締役といい、平取締役のうち従業員（使用人）としての肩書きももつ取締役を使用人兼務取締役という。たとえば、営業担当取締役は役付取締役であり、取締役営業部長は使用人兼務取締役である。通常、役付取締役は使用人兼務取締役よりも組織上における上位者である。そして、役付取締役の中でも、それぞれの肩書きに応じて明確な上下関係が形成されている。

このように、同じ経営者といっても個々の役割、立ち位置はさまざまである。経営者は組織的に役割分担することによってはじめて、企業における日常の業務を執行しうるのである。

#### ○監査役と監査役会

監査役（任期3年、**大会社**は3人以上、それ以外の会社は1人以上）は、財務諸表の妥当性を監査する会計監査と取締役の業務執行の適法性を監査する業務監査を行う。大会社では、社内の常勤監査役と過半数の社外監査役で構成される監査役会が必置機関となる。

#### ○専門経営者の能力を発揮できる制度

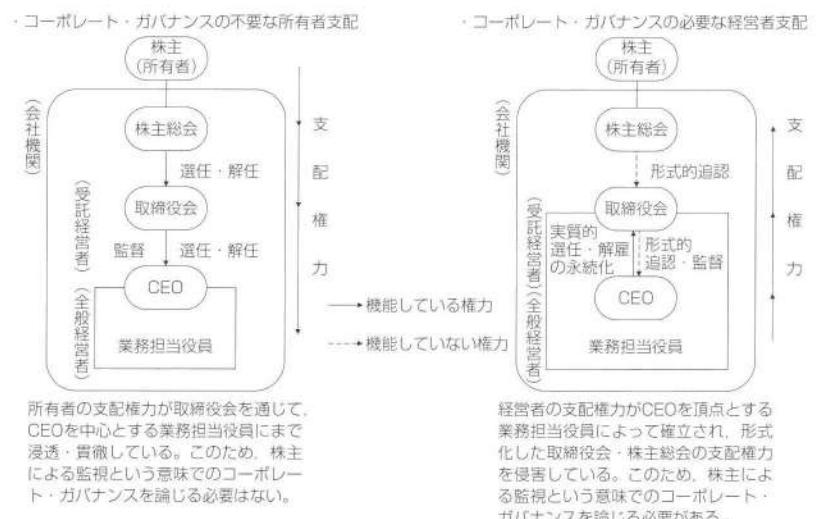
取締役と監査役をあわせて会社役員または重役と呼ぶ。取締役、監査役ほか役員はいずれも株主でなくても構わない。会社機関は、所有と経営の分離という考えを縦糸に、組織的意意思決定という考え方を横糸にして、株式を持たない専門経営者がその能力を発揮できる制度なのである。

## 5 株式会社こそ現代の中心的な企業形態

最後に、国税庁の平成23年度分会社標本調査結果によれば、株式会社は会社形態別法人数の構成比で全体の96.3%（資本金10億円超で90.7%、1000万円以下で96.7%）を占めている（<http://www.nta.go.jp/kohyo/tokei/kokuziecho/kaishahyohon2011/kaisya.htm>）。株式会社は、株主多数の大企業から株主一人の中小零細企業（一人株式会社）までカバーする、まさしく現代の中心的な企業形態なのである。

#### ▶大会社

会社法に規定された、資本金5億円以上または負債総額200億円以上の株式会社。財務諸表の開示、複数の監査役、会計監査人の設置が義務づけられる。なお、中小企業基本法に定義された中小企業に該当しない企業を大企業という。業種によって資本金、従業員数の規定が異なり、会社に限定されない。



資料序-3 コーポレート・ガバナンスと会社支配

出所：貞松 茂『コーポレート・コントロールとコーポレート・ガバナンス』ミネルヴァ書房。2004年、61頁を加筆修正。

# 6 企業の社会的責任

## レステークホルダー (stakeholder)

利害関係者とも呼ばれる。

企業の行動、決定、政策、または目標に影響を与えた  
り、反対にそれらから影響を受けたりしうるような諸個人または集団である。

## ►企業倫理 (Business Ethics)

企業の全ての活動（営利・非営利を問わず）において企業が自主的に遵守すべき倫理（法律のように具体的に成文化されていないが、社会的に共有されている価値観・社会良識のこと）。

## ► SRI (Socially Responsible Investment : 社会的責任投資)

個人株主、年金基金等の機関投資家が、収益性、成長性といった財務的側面だけでなく、企業の社会性や倫理性の側面も投資の判断基準として重視する投資行動。

## ►ダイバーシティ (Diversity)

多様な人材の戦略的活用のこと。具体的な活動としては、女性の活用、障害者・高齢者の雇用率向上、外国人への対応、ニート・フリーターの正社員化などがあげられる。⇒<sup>11-7</sup>「異文化マネジメント」

## ► CRM (Cause Related Marketing)

## 1 企業の社会的責任とは

企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility : CSR）とは、企業活動に利潤追求だけでなく、社会的公正や倫理、環境への配慮を取り入れ、ステークホルダーに対して責任ある行動を取るという考え方である。

## 2 企業の社会的責任のピラミッド

アメリカの経営学者キャロル（A・B・Carroll）らは、CSRの理念的モデルとして、経済的責任、法的責任、倫理的責任、社会貢献的責任を包括的・立体的にとらえたCSRのピラミッドを提示した。第1層の経済的責任とは、企業が社会の必要とする製品・サービスを適正な価格で提供し利益をあげる、という最も基本的な責任である。第2層の法的責任とは、企業が経済的責任を果たす上で社会的存在として法律や条例を遵守するという責任である。これら2つの責任は企業に最低限要求される責任である。第3層の倫理的責任とは、企業がこれら2つの責任を果たした上で、倫理に基づいて社会から期待されている活動や慣習を企業倫理として実践する、というより上位の責任である。第4層の社会貢献的責任とは、企業が寄付やボランティアなどの慈善活動や企業市民活動を行うフィランソロピー的責任である。これは、社会から倫理的には期待されていながら自発的に取り組むことを希望されている最上位の責任である。

## 3 企業の社会的責任の具体的活動課題

CSRの具体的な活動課題は次の8つに分類される。第1にコンプライアンスである。法令の遵守はもちろん社内規則の整備と遵守、行政への贈賄・接待防止、知的財産権保護などがある。第2に環境負荷低減である。公害対策、環境配慮商品の開発、温室効果ガスの削減と排出権取引などがある。第3にコーポレート・ガバナンスである。株主・投資家への情報発信、取締役会における決定と執行の分離、監査役における監督機能強化、役員の評価・報酬の開示、SRIファンド（投資信託）への選定などがある。第4に情報の開示・保護である。財務諸表とともにCSR報告書の発行・開示、ホームページによる迅速・誠実・正確な開示、個人情報の漏洩防止・適切な取り扱いなどがある。第5に商品である。適正価格で安全・安心・高品質の商品提供、アフターサービスの

充実、フェア・トレード（発展途上国の生産者と適正価格で商品取引）などがある。第6に雇用である。雇用の確保・維持、雇用条件の改善、従業員の能力開発、自己実現の支援、労働環境の確保、ダイバーシティへの対応などがある。第7に人権である。採用時・採用後の差別撤廃、各種ハラスメントの撲滅、海外工場における児童労働・強制労働の根絶などがある。第8にフィランソロピーである。寄付・ボランティア活動、メセナ（芸術・文化への支援）、教育機関との連携・教育機関の設置、災害復興支援、NPO・NGOへの支援、植樹・まちづくりなどの地域貢献がある。

このように、CSRの活動課題は企業の経営活動のあり方そのものを問うものである。近年のCSRは、存在感を大きく増しつつあるNPO・NGOなどの他組織との協働によってCRMとして直接的な収益拡大と結び付けて展開されることも多くなっている。これは、2010年11月発行のISO26001が企業に限定せず全ての組織の社会的責任(SR)の国際規格となっていることも相まって、CSRがさらなる発展段階を迎えたことを雄弁に物語っている。

コース（大義；環境や貧困などの社会的課題解決）を掲げ自社の製品・サービスのPRを行うマーケティング。企業は売上の一部をNPO・NGOに寄付を行うことで、社会貢献に熱心な企業という評判を得て収益拡大が図れる。NPO・NGOは資金確保が容易となり、社会的課題の解決にさらに取り組むことができる。このように、企業はNPO・NGOと協働して、経済的責任と切り離された従来のようなフィランソロピー的責任とは異なる形でCSRを実践しているといえる。

### Exercise

#### ○理解できましたか？

- 1) 経営の革新とはどういうことでしょうか。また、なぜそれが必要なのでしょうか。
- 2) 企業の社会的責任のピラミッドとは何ですか。

#### ○考えてみましょう！

- 1) 企業を経営することの意義はどこにあるのでしょうか。
- 2) 株式会社はなぜ現代の中心的な企業形態となりえたのでしょうか。

### 勉学へのガイド

#### ○はじめて学ぶ人のための入門書

柴健次・廣瀬幹好他編『ビジネス・マネジメント』文眞堂、2013年。

環境変化に適応しつつのをつくり、サービスを提供していく企業経営の役割をやさしく解説している。

渡辺峻・伊藤健市・角野信夫編著『やさしく学ぶマネジメントの学説と思想 [増補版]』ミネルヴァ書房、2010年。

経営学に大きな影響を与えた人物や、その理論を応用して企業経営に取り組んだ企業家を紹介している。

#### ○本章をより理解したい人のための書物

岩井克人『会社はこれからどうなるのか』平凡社、2009年。

わが国の株式会社の特徴を懇切、丁寧に解き明かし、明日の会社の役割とは何かを解説している。

P・F・ドラッカー『現代の経営（上・下巻）』（現代経営研究会訳）自由国民社、1956年。

ドラッカーに対する評価を世界的に確立した著作（1996年に「ドラッカー選書」として上田惇生訳の新訳版出版）。

#### ○進んだ勉学を志す人のための書物

J・C・コリンズ&J・I・ポラス『ビジョナリーカンパニー』（山岡洋一訳）日経BP出版センター、1995年。

超優良企業18社の成功の源泉が基本理念にあると解明する、世界的大ベストセラー。

J・E・ポストほか『企業と社会（上・下巻）』（松野弘他監修）ミネルヴァ書房、2012年。

アメリカで最も定評のある「企業と社会」論に関するテキストの邦訳。

（第1～3節 廣瀬幹好 第4～6節 片岡 進）

# 1 経営史を学ぶ

## 1 歴史を学ぶということ

歴史とは何であろうか。一般的には「人類社会の過去における変遷・興亡の記録」、あるいはまた「ある事物が現在まで生成し変化してきた過程」として理解される。**E・H・カー**は、さらに進めて「歴史とは歴史家と事実との間の相互作用の不断の過程であり、現在と過去との間の尽きることを知らぬ対話」とあると述べた。歴史を学ぶということもまた、現在に生きるわれわれの、記録された過去の事実との間の、尽きることのない対話の過程であるといえるだろう。しかし、われわれは何を求めて過去と対話するのか。それはなによりも、現在の理解と未来の創造のためである。

## 2 経営史とは

現代企業が直面する課題として、グローバル経営、**M&A**、リストラクチャリング、コンプライアンス、CSR経営、環境経営などに注目が集まっている。しかし、これらの課題はどこまでが現代経営に固有なものであるといえるのか。なぜ、いかにしてそれが新しい課題であると認識できるのか。現代の企業経営の特徴や仕組みを理解しようとするとき、われわれはやはり過去との対話を欠かすことができないようである。

経営史は、これまでの企業経営の歴史を体系的に記録し、分析し、現在との対話をを行う学問分野である。それは、われわれの生活を特徴づけている企業経営が、何を契機に発生したのか、どのような要因で、いかなる発展段階を経て今日の姿に至ったのかを明らかにするものである。経営史の学習にあたっては、過去の企業経営に関する事柄について知ることが重要であることはいうまでもない。しかし、ただ単に事実を知っていればよいかというと、そうではない。肝心なことは、企業経営が発展する過程や仕組み、すなわち経営発展のダイナミズムを把握することであり、企業経営に関する中長期的な動態をとらえる大局観を身につけることである。

## 3 企業経営の進化

具体例を挙げてみよう。米ジエネラル・エレクトリック社 (General Electric Company, 以下 GE) は、かの有名なトマス・A・エジソンを創業者の1人に

もつ巨大企業である。2012年度のアニュアル・レポートによると、収入は約1470億ドル（約14兆4000億円）、純利益は約136億ドル（約1兆3300億円）であり、従業員はアメリカ国内に13万4000人、国外に17万1000人を有している。<sup>4</sup>

GEは、1892年にエジソン・ジェネラル・エレクトリック社ともう1つの有力電機企業トムソン＝ヒューストン社が合併し設立された企業である。合併時にすでに売上高2000万ドル、従業員1万人という大企業であったが、当時の事業は電灯システム（白熱電球、発電機、電力システム）、市街電車システム、そして産業用電気機械の製造販売であった。しかしGEは、社名にもある“electric”事業にこだわることなく、時代に合わせて大胆な多角化を行ってきた。1980年代には金融事業とサービスを中心とした事業のリストラクチャリングを行い、21世紀に入ってからは、金融事業の規模縮小とインフラストラクチャ（社会技術基盤）関連事業の拡大に舵を切った。現在では風力発電、水処理技術、ガス田開発技術などの幅広いインフラストラクチャ事業、航空機関連事業、ヘルスケア事業、金融事業など8つの領域で事業を行っている（資料I-1）。

エジソン時代の電球と発電機を中心としたモノづくり企業が、なぜ、どのような発展段階を経てコングロマリットへと成長・転化したのか。この変化は、現代資本主義のどのような規定を受け、さらに社会経済にどのような作用を及ぼしているのか。このような長期的な企業発展を法則的に把握することが、現代経営の特質を把握する1つの方法である。

歴史は歩みを止めない。GEはエジソン時代から続く照明事業を、他の家電事業（1920年代に興隆した）を含めて本体から分離し独立させ、本体は環境技術、ジェットエンジンや医療機器など、より成長が見込まれる収益性の高い事業に資源を集中させると発表した（2008年）。創業事業でさえ売却の対象とし、企業成長のためにM&Aを繰り返していく戦略が経営の中心となった法則性を明らかにすることが、グローバルなM&Aが普遍的な現象となっている21世紀の企業経営をみるうえで必要となるのである。

▶アニュアル・レポート  
(annual report)

年次報告書のこと。企業が株主に対して業績や財務諸表、経営者のビジョン等を開示する媒体である。近年では日本企業も年次報告書を作成するようになった。経営内容を開示するものとしては、ほかに米証券取引所（SEC）に提出されるForm 10-K Report、日本では有価証券報告書などがある。

#### ▶コングロマリット (conglomerate)

複合企業。本業と技術的にも市場的にも関連のない複数の事業を行う企業。本来は企業合併の分類に際して、水平的合併、垂直的合併にあてはまらない合併に付与された名称。1960年代アメリカにおける第3次合併ブーム時に大幅に増加し注目されるようになった。

資料I-1 事業領域別の売上高と利益（2012年）

（単位：100万ドル）

| 事業領域（主な製品・事業）                     | 収入      | 利益     |
|-----------------------------------|---------|--------|
| パワー＆ウォーター事業（タービン発電機、風力発電機、水処理技術）  | 28,299  | 5,422  |
| オイル＆ガス事業（海上システム、シェールガス関連技術）       | 15,241  | 1,924  |
| エナジー・マネジメント事業（電力システム、電力ソリューション事業） | 7,412   | 131    |
| 航空機関連事業（商業用、軍事用ジェットエンジン）          | 19,994  | 3,747  |
| ヘルスケア事業（CT、MRIなどの医療診断装置）          | 18,290  | 2,920  |
| 輸送機器事業（機関車、列車運行管理システム）            | 5,608   | 1,031  |
| 家庭向け・事業向けソリューション事業（電化製品、照明、産業機器）  | 7,967   | 311    |
| 金融事業（消費者金融、航空機リース、不動産金融、資源関連融資）   | 46,039  | 7,401  |
| 合計                                | 148,850 | 22,887 |

出所：GE, Annual Report 2012 および同社ホームページより作成。

## 2 経営史の体系

▶ハーバード大学 (Harvard University)

1636年に設立されたアメリカ最古の私立大学。ハーバード・カレッジ（リベラル・アーツ学部）の上にビジネス・スクール、ロー・スクールなどの大学院が設置され、全体としてハーバード・ユニバーシティを形成している。ビジネス・ヒストリーが育ったビジネス・スクールはチャールズ川の右岸ボストン市側にあり、企業者史は左岸ケンブリッジ市にあるアーツ・アンド・サイエンス大学院で育った。

▶W・B・ドーナム

(Wallace B. Donham, 1877-1954)

マサチューセッツ州ロックランド生まれ。ハーバード大学ロー・スクールを修了後、1901年にボストンのオールド・コロニー信託会社 (Old Colony Trust Co.) に就職し1906年に副社長となる。1919年から42年までビジネス・スクールの院長としてカリキュラムの改訂、教育方法としてのケース・メソッドの導入を行った。

▶メイシー百貨店 (R. H. Macy & Company)

ローランド・H・メイシー (Rowland Hussey Macy) によって創立され、1858年にニューヨークでアメリカ初の百貨店をオープンした。

### 1 経営史学の2つの源流

経営史学はアメリカで生成・発展した学問分野である。それは、2つの全く性格の異なった源流をもっている。1つはビジネス・ヒストリー (business history) であり、もう1つは企業者史 (entrepreneurial history) である。

### 2 ビジネス・ヒストリー

ビジネス・ヒストリーは本来の経営史、あるいは伝統的経営史とも呼ばれている。ビジネス・ヒストリーは、1927年にハーバード大学ビジネス・スクール（経営大学院）に経営史の講座が開設されたときに始まる。このとき、経営史講座の開設に尽力したのは、1919年に実業界から迎えられ、ビジネス・スクールの第2代院長となったW・B・ドーナムであった。ドーナムは有能な経営者を養成するためには、過去における企業経営の様々な経験や方法を研究し教授する必要性があると考えた。そこで、1925年に企業経営の資料を収集するために経営史協会を設立するとともに、1927年にストラウス家（メイシー百貨店）の寄附金をもとに経営史講座を開設した。

ビジネス・ヒストリー講座の初代教授に就任したのは、ノーマン・S・B・グラースであった。グラースが提唱したビジネス・ヒストリーは、企業経営の歴史を研究するものであったが、その特徴は、企業経営者あるいは管理者 (administrator) の視点に立って過去の企業経営の発展の跡を研究しようとするところにあった。その際、研究の対象となったのは、経営者や管理者が政策を決定し、指揮し、統制するという一連の活動であった。グラースは企業の経営それ自体が価値ある現象であるとし、単なる企業の歴史ではなく、企業経営ないしは管理の歴史を構築しようとしたのである。

グラースのビジネス・ヒストリーの方法は、実用的・実学的な性格と特徴をもつものであり、経営学の一分野としてアメリカ企業の経営に役立つものとして形成された。経営史の教授方法にもその特徴は現れている。経営史はケース・メソッド（事例研究方式）によって行われた。

### 3 企業者史

経営史のもう1つの源流は、企業者史である。企業者史は1948年にハーバー

ド大学アーツ・アンド・サイエンス大学院 (Graduate School of Arts and Science) に設置された企業者史研究センター (Research Center in Entrepreneurial History) を中心に発達した。研究センター開設に尽力し、斯学の誕生に寄与したのは、A・H・コールであった。コールは1941年頃から企業者活動研究の重要性、すなわち企業者の社会的・歴史的な実態 (企業者活動) を明らかにし、経済発展の過程を歴史的に解明することの必要性を提唱した。

企業者史研究の興隆と研究センターの開設には、経済学者 J・A・シュンペーターの経済発展理論が大いに寄与した。シュンペーターは生産をいろいろな物や力を結合することであるとみなし、生産物や生産方法の変更は、これらの結合が組み替えられた新結合であると定義する。のちに新結合は革新 (イノベーション) と呼び変えられるが、その内容は次の5つである。

- ①新しい財貨の製造。
- ②新しい生産方法の導入。
- ③新しい市場の開拓。
- ④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得。
- ⑤新しい組織の達成。

シュンペーターは「新しいことをなす」こと、「すでに行われていることを新しい方法でなす」ことが、資本主義経済発展の原動力であり、このような革新を遂行するものが企業者 (entrepreneur) であるとしたのである。

## 4 企業者史の視角

企業者と経済発展を結びつけるコールとシュンペーターの研究を引き継ぎ、企業者史は、社会的・経済的条件や文化構造要因が企業経営の主体である企業者の意思決定にどのような作用を及ぼすのか、そのことを通じて個々の企業経営の具体的あり方にどのような影響を与えるかという、企業経営の外部要因との関係を意識した経営史の方法として確立されていった。

企業者史とビジネス・ヒストリーは、ともに経営史学の2つの源流であるが、その性格は極めて異なっている。ビジネス・ヒストリーは、初めて経営あるいは管理に焦点を当てたが、分析された企業行動は管理や統制といった経営機能のみに限定され、経営者は依然として抽象化された人格に留まっていた。また、個別企業内部の問題に分析の焦点を集中させ、それが企業を取り巻く外部要因との関係性を見失わせている状況もあった。したがって、ビジネス・ヒストリーはプラグマチックな学問分野となり、魅力が減退していった。このような研究の空白を埋め、経営史家や学徒の知的欲求を満たすことができたのは、企業者史という新たな視角と方法であった。

現金販売、定価販売、対面販売など革新的な方法で近代的小売業の出発点となる。1893年にイシドアとネイサンのストラウス兄弟 (Isidor Straus, Nathan Straus) によって買収された。なお、イシドアはタイタニック号に乗り合わせ落命している。

### レーケース・メソッド(case method)

アメリカ経営学の特徴的な研究方法で、事例を材料として研究を進める方法である。過去の企業経営における経営者や管理者が、どのような場面でどのような選択をし、指揮・統制したのかを研究し、将来のビジネス・リーダーに教授するものであった。

► A・H・コール (Arthur Harrison Cole, 1889-1974)  
マサチューセッツ州ハーバード大学生まれ。ハーバード大学および大学院修了後1924年に経済学の助教授となる。1926年に『アメリカ毛織物工業』を出版すぐれた経済史研究者と評価される。その後ビジネス・スクールに転じ、1933年から企業経済学の教授。企業者史研究者としての代表作は『経営と社会』(1959年) である。

► J・A・シュンペーター (Joseph Alois Schumpeter, 1883-1950)

オーストリア=ハンガリー領モラヴァ (現チェコ共和国) 生まれ。今世紀最大の経済学者の一人。ウィーン大学で学位を取得したのち、ケルン大学、グラーツ大学、ボン大学の教授を歴任。1932年以降アメリカに帰化してハーバード大学教授となる。

## 3 近代企業の形成

▶ A・D・チャンドラー、  
Jr. (Alfred D. Chandler,  
Jr., 1918-2007)

デラウェア州生まれ。ハーバード大学および大学院修了後、MIT およびジョンズ・ホプキンズ大学で教鞭をとり、1970年にハーバード大学ビジネス・スクール教授。アメリカ経営史学会の泰斗で、アメリカのみならず世界的にも著名。『経営者の時代』は社会の注目を集め、1977年にアメリカ歴史学会のアルバート・J・ビバリッジ賞を、翌年には歴史部門でピューリツァー賞を、さらにコロンビア大学のバンクロフト賞を受賞した。

### ▶ 比較経営史

チャンドラーの言葉を借りれば、「製造、販売、資材購入、財務、あるいは管理など、企業の活動分野はなんであろうと、同じ活動を異なる企業が遂行するやり方を検討すること」によって一般化する経営史の方法のことであり、それは「同一の企業がこれらすべての活動を、どのように遂行しているかという研究に劣らず、値打ちがある」(『経営戦略と組織』)。

### ▶ 鉄道

アメリカ経済史および経営史における鉄道の意義は大

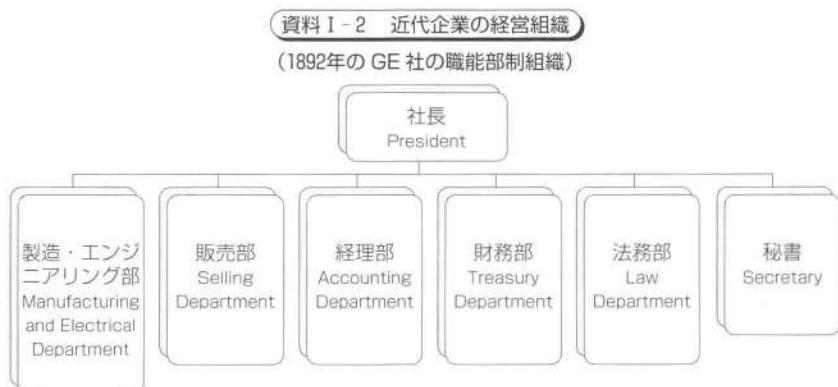
### 1 チャンドラーの経営史

ビジネス・ヒストリーと企業者史というアメリカ経営史の2つの考え方を総合し、一定の分析枠組みをもつ経営史を提示したのは、A・D・チャンドラー、ジュニア<sup>4</sup>であった。チャンドラーは、コールの主宰する企業者史研究センターのメンバーであったこともあり、研究の出発点でシェンペーターの影響を強く受けた企業者史であった。したがって、チャンドラーの理論は企業経営を分析するとき経済発展や資本主義経済の成長といったマクロ的で動的な視点をもっており、さらに企業者の主体的機能を述べる際には企業経営を取り巻く社会的文化的背景を重視する。他方で、ビジネス・ヒストリーと同じく企業の管理活動に焦点を当て、個別企業の事例研究を比較分析方法によって一般化しようとする(比較経営史)。しかし、チャンドラーが経営史や経営学のみならず幅広く社会科学諸分野に影響を及ぼしているのは、何よりも企業というわれわれの生活には欠かすことのできない制度が、いつごろ、なぜ、どのようにして発生したのかという問いに、明確な答えを提示したからである。

### 2 「見えざる手」から「見える手」へ

チャンドラーは、20世紀において各国の経済成長を担った近代企業(modern business enterprise)が台頭するメカニズムを実証的に明らかにした。チャンドラーの定義によれば、近代企業とは「複数の事業単位によって構成され、階層的に組織された俸給経営者によって管理される企業」のことであり、一企業内に製品の生産と販売の機能を統合化(内部化)した企業である(資料I-2)。このような企業は、1870年代末までのアメリカには全く存在していなかったが、その後わずか30年のうちに重要な産業を支配するようになった。

近代企業の生成の契機となったのは、市場と技術の変化であった。19世紀半ばまで、アメリカには全国市場がなく、分散的な地域市場が点々としている状況であった。1850年代に鉄道<sup>4</sup>と電信の分野で大規模な企業が登場し体系的に運営されるようになった。鉄道網が延伸して相互につながることによって、分散していた地域市場がつなぎ合わされ、全国市場が形成された。また、電信網の形成は、全国津々浦々の需要に関する情報を迅速に適時的に本社に集約し、生産計画や販売計画を立てやすくした。効率の良い輸送と通信手段というインフ



出所：GE, *Professional Management in General Electric*, Book One, 1953, Fig. 1より筆者作成。

ラストラクチャーの完成が、大量流通と大量生産が成立する条件となつた。

近代企業は、主に2つの経路で成長した。1つは、既存の製造企業が全国的な販売組織をつくりあげ（前方統合）、つづいて購買並びに原材料資源の獲得に乗り出す（後方統合）というものである。このような経路で成長した企業は、タバコ、マッチ、製粉、缶詰、石けん、写真フィルムのような、生産部面において新しい連続工程機械が採用された産業に属していた。もう1つは、同一産業内の既存の製造企業が合併し、つづいて前方統合、後方統合を行う経路である。この方法で成長した企業が属していた分野は、精肉、醸造業など腐敗しやすい製品を扱う産業と、ミシン、農業機械、事務機械、電気機械など既存の販売業者では提供できないような専門的な流通およびマーケティングサービスを必要とする分野の企業であった。

近代企業の出現以前において、アメリカの経済は家族経営などの小経営が担っており、それぞれの企業は単一の機能、すなわち製造企業なら製造のみ、販売企業なら販売のみを行っていた。これら機能間の調整や資源配分は、アダム・スミスのいう神の見えざる手（invisible hand）によって行われていた。チャンドラーは、「近代企業の経営管理という visible hand（見える手）」が見えざる手に取って代わった過程を実証したのである。

### 3 専門経営者の登場

近代企業は、規模の巨大さと管理的調整の複雑さのため、創業者とその家族、あるいは少数の共同出資者で管理運営していくことは不可能であった。これまでの小経営においては、企業の所有者＝経営者であったが、近代企業で管理者となったのは、新しいプロフェッショナルである専門経営者であった。専門経営者は、会社の戦略的意意思決定に携わるトップ・マネジメント、日常的な管理業務に携わるミドル・マネジメントやローワー・マネジメントといったように、階層的に組織された。彼らプロフェッショナルこそ、実務経験に加え、ビジネス・スクールにおいて教育を受けた者たちであった。

きい。国内市場のインフラストラクチャーとしての意義のほかに、レール需要を喚起しアメリカ鉄鋼業を発展させたこと、ヨーロッパからの鉄道証券投資を扱うニューヨーク証券取引所が開設され（1850年）マンハッタンが金融中心地として発達したこと、そして近代企業のひな形としての管理組織が鉄道企業によって創出され、化学産業や電機産業などにおける近代企業形成の見本とされたことが挙げられる。

▷アダム・スミス（Adam Smith, 1723-1790）  
スコットランド生まれ。イギリス古典派経済学体系の創立者。著書『国富論』（1776年）において、自由競争市場では神の見えざる手によって社会の資源配分が調整され社会全体の利益が達成されるとした。

▷トップ・マネジメント  
(top management)  
直接的な生産、販売、労務、財務等個々の機能管理の見地からではなく、これらをすべて有機的に包摂しつつ企業全体の観点から経営政策、資本投下、利益計画、予算統制など戦略的意意思決定を行う経営者。資本の論理に従い利潤最大化と企業のたえざる成長を追求する。

# 4

# 組織は戦略に従う

## ▶スタンダード石油社 (Standard Oil)

ジョン・D・ロックフェラー (John Davison Rockefeller, 1839-1937) が1863年に設立したエクセルシア精油社に始まる。ロックフェラーは精油部門で規模の経済性を活かすため最大規模の製油所を建設するとともに同業者を合併し(水平統合), さらに販売部門、原油生産部門へと進出した(垂直統合)。事業を管理するために、最初はスタンダード・オイル同盟(利益共同体), 次いで1882年には信託形式によるスタンダード・オイル・トラスト社(92年に解散命令), 1899年には持株会社スタンダード・オイル・オブ・ニュージャージー社を設立する。しかし1911年にシャーマン反トラスト法による解散命令を受けて解散する。現在まで続く後継会社にはエクソン・モービル社(エッソ石油), シェブロンなどがある。

## ▶デュポン社 (E. I. du Pont de Nemours & Company)

1802年にエルテール・イレネー・デュポン (Éleuthère Irénée du Pont de Nemours, 1771-1834) がデラウェア州ウィルミントンのブランディワイン川沿いに黒色火薬製造のために創立。

## 1 大企業の成長

19世紀末から20世紀初頭にかけてアメリカで誕生した近代企業は、今日のグローバル企業の直接的な祖先である。実際に、合併などを繰り返しつつもGEやスタンダード石油社、デュポン社などは世紀転換期に設立されて以来、一貫して世界のリーディング・カンパニーとして経営を行っている。なぜ近代企業は20世紀の100年間にかくも成長を継続することができたのか。経営戦略と組織との対応関係から大企業の成長の法則を明らかにし、「組織は戦略に従う」という命題を打ち立てたのは、チャンドラーであった。

## 2 集権的職能部制組織

1880年代に近代企業として成長を始めた企業がとった戦略は、垂直統合戦略であった。垂直統合には、前節でみたように、製造企業が自らの販売組織を内部化し活動領域をマーケティング分野に広げていく前方統合と、購買部門を自社内部に設置し原料や資源の確保をめざす後方統合を含んでいる。前方統合は、従来の流通機構(問屋や外部の代理店)では扱えないようなメカニズムが複雑な新製品(収穫用農業機械、ミシン、タイプライター、金銭登録機など)や、新技術を応用した電機産業、連続生産工程機械を導入した紙巻きたばこ、あるいは加工肉や醸造産業において多く行われた。後方統合の事例としては、石油精製事業を営むスタンダード石油社の採掘事業への進出やカーネギー製鋼社の鉱山事業への進出などがある。

垂直統合戦略による成長を行ううえで適合的な管理組織は、集権的職能部制組織であった。この組織構造では、トップ・マネジメントのもとに製造、販売、購買などの職能別管理部門が統括されている。具体例として再びGEを取り上げてみよう(前頁、資料I-2)。1892年のGEの設立は、すでに垂直統合戦略によって販売組織を内部化していたエジソン・ジェネラル・エレクトリック社とトムソン=ヒューストン社の合併であった。初代社長となったC・A・コフィン(Charles A. Coffin)は、2つの会社の組織を単一の集権的機構に集約した。製品生産はニュージャージー州のハリソン工場(電球類)、ニューヨーク州スケネクタディ本社工場(大型発電機、モーター、タービンなど)、マサチューセッツ州リン工場(アーク灯、小型モーター、メーターなど)の3工場に集約し、製造部

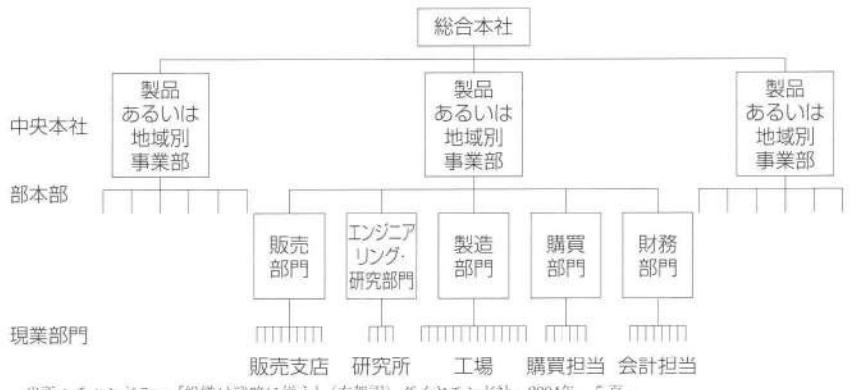
とエンジニアリング部が監督した。販売組織はトムソン＝ヒューストン社の販売組織を中核とし、全米の両社の地域支店を統合し全国的な販売網を整備した。

### 3 分権的事業部制組織

集権的職能部制組織を採用した近代企業は急速に企業規模を拡大させ、1920年代になると垂直統合戦略とは異なる新しい成長戦略をとりはじめた。多角化戦略である。多角化とは、単一製品の製造販売を行っていた企業が、新たな品目を製品系列に加えることによって事業の拡大を図る戦略である。この戦略は企業を取り巻く環境の変化に対応したものである。例えばデュポン社は第一次世界大戦終結によって黒色火薬事業の縮小が見込まれるなか、経営資源をどのように活用するか選択を迫られ、火薬のほかに化学薬品、ペイント・ワニス、パイロキシリン（プラスチックの原料）、人工皮革の各事業へと多角化した。

ところが多角化戦略を推進し事業を拡大すると、それまでの集権的職能部制組織では効率的でないことが次第に明らかになってきた。デュポン社では、多角化し事業を拡大したにもかかわらず、主要事業で赤字や業績不振に陥った。とくにペイント・ワニス事業では、ライバル企業が黒字であるのに対してデュポン社だけが赤字であった。社内に設置された小委員会が不振の原因を調査したところ組織が問題であるという結論に達し、1921年9月に製品を基礎にした組織へと変更された。デュポン社が世界に先駆けて導入した分権的事業部制組織は、総合本社が複数の事業部を対象に調整、業績評価、計画を行い、経営資源を割り当てる（戦略的決定）とともに、各事業部の幹部が事業部の財務と市場での成果（利益）に責任を負い、製造や販売などの職能活動を統括し製品やサービスを提供する組織であった（資料I-3）。1920年代以降、アメリカの大企業は次第に経営組織を事業部制へと転換した。第二次世界大戦後は、アメリカ企業のみならず日本やドイツなどの企業が、事業部制組織を整備し、大企業としての成長を遂げていった。

資料I-3 事業部制組織



同族経営を続けてきたが、1902年から経営改革をすすめ04年には集権的職能部制組織が整う。第一次世界大戦後から本格的に多角化を推進し、1938年には世界初の合成繊維ナイロンの合成に成功する（カーローザスが発明）。2010年現在、90カ国に事業展開し全世界で従業員6万人、総収入315億ドルである。

△カーネギー製鋼社（Carnegie Steel Company）  
スコットランド生まれのアンドリュー・カーネギー（Andrew Carnegie、1835-1919）は1863年にクローマン・フィップス製鉄会社、64年にサイクロップス製鉄会社、65年にユニオン製鉄会社、70年にクローマン・カーネギー社、73年にはカーネギー・マッキャンドルズ社（ベッセマー法による鋼製造）などを設立。81年にこれらを統合してカーネギー・ブラザーズ社をつくり、92年にカーネギー製鋼社へと再編。1901年にカーネギーは製鋼事業をモルガンに売却し、フェデラル・スチール社と合併してUSスチール社となる。現在はUSX社。

## 5 国際比較経営史

### 1 大企業形成の国際比較

アメリカでは大規模な生産設備への投資、全国的・国際的なマーケティングや流通網への投資、マネジメント（管理組織）への投資という三叉投資が行われ、大量生産と大量流通を結合し俸給経営者がそれらを管理する近代企業が成立した。アメリカ以外の国における近代企業の形成と成長はどのような様相であろうか。アメリカと同じ産業分野で経営者革命が起き、大企業が支配する体制となったであろうか。アメリカとイギリス、ドイツ、日本を比較してみよう。

ところで、近代企業について国際比較を行うのは、近代企業の成立と発展の法則をさらに一般化するためである。近代企業はどのような条件で発生するのか。それは国の地理的な大きさ、人口、国内市場、国外市場とアクセス、輸送・通信革命の時期と影響、流通と生産の変化、金融、教育、法律とどのような関係にあるのか。20世紀の基本的な経済制度であった近代企業の比較分析を通して、各資本主義国の特徴も把握できるであろう。

### 2 アメリカとイギリス、ドイツ

#### ○アメリカ

近代企業は加工食品、化学、石油、金属、非電気機械、電気機械、輸送機械といった、19世紀末から20世紀初めにかけて技術革新が進んだ産業において誕生した。近代企業は国内外で市場シェアと利益を求めて競争したが、単なる価格競争を行うのではなく、製品、製法、マーケティング、購買、投資関係を改善することによる成長市場への迅速な参入、衰退市場からの投資引き上げの巧拙による企業成長をめぐる競争が全面的に行われた。このようなアメリカの特徴は「競争的経営者資本主義」と呼ぶことができる。

#### ○イギリス

アメリカとは対照的に、近代企業は少数しか誕生しなかった。また、誕生しても成長は緩慢で漸進的であった。イギリスでは創業者や同族が経営を支配する個人的経営（非階層組織的な経営管理）が継続し、生産と流通への投資が少なかった。イギリスは電気機械や自動車など新産業における投資や、専門経営者の採用、経営管理組織への投資があまり行われず、これらの産業分野においては後発産業国となった。他方で、商標付きの包装製品（紙巻きたばこ、チョコレ

ート、ピスケット、ビール、ウイスキーなど)は生産技術が単純で製品に固有の流通ネットワークを整備する必要がないため、個人的に経営されるイギリス企業でも国際競争力をもつことができた。このようなイギリスの特徴は「個人資本主義」と特徴づけられる。

### ○ドイツ

ドイツはアメリカの経験に近い。ドイツでは新産業の多くで生産設備、流通網、マネジメントへの投資が行われ、その規模はアメリカと同じ程度でありイギリスよりも遙かに大規模であった。ただ、アメリカの近代企業は生産材と消費材の両部門において成立したが、ドイツでは生産材の生産と流通に集中する傾向があった。また、ドイツの主要企業は競争を行うよりも国内外で市場シェアを維持するため相互に協定を締結することを好んだ。アメリカでは1890年のシャーマン反トラスト法<sup>4</sup>でカルテルが禁止されたのに対し、ドイツでは裁判所がこれを支持したためである。したがって、ドイツの資本主義は「協調的経営者資本主義」と呼ぶことができる。

## 3 日本における近代企業の形成

日本では日清戦争(1894~95年)、日露戦争(1904~05年)後に企業勃興がみられ、その後第一次世界大戦(1914~18年)を契機とするブームで工業化が進展し、この期間に近代企業が形成された。日本における特徴として、近代企業が当初、繊維、食品(ビール、製糖、製粉)、製紙、セメントなど軽工業分野と鉱山業を中心に形成されたことが挙げられる(資料I-4)。1920年代になると第一次世界大戦ブームの反動で不況の時代となつたが、そのなかで合併や企業合同が進展し大企業による生産集中が進み大企業体制が成立した。また、第一次世界大戦時におけるドイツからの輸入途絶によって産業発展の機会を得た化学、機械、電気機械や金属産業において近代企業が形成された。マネジメントにおいては高等教育機関で教育を受けた専門経営者が経営を行うようになったが、専門経営者が取締役の過半数をしめている会社はほんの一部にすぎず、経営者企業の日本における全面的な出現は、第二次世界大戦後の戦後改革<sup>4</sup>を待たなければならなかった。

(資料I-4 純利益でみた上位50社の産業別分布)

・1929年、日本

| 業種    |      | 企業数 | 業種    |      | 企業数 |
|-------|------|-----|-------|------|-----|
| 軽工業   | ビール  | 1   | 鉱山業   | 鉱山業  | 3   |
|       | 砂糖   | 3   | 公益事業  | 鉄道   | 6   |
|       | 綿糸   | 4   |       | 電力   | 10  |
|       | 毛織物  | 1   |       | ガス   | 2   |
|       | 紙    | 3   | 第三次産業 | 持株会社 | 1   |
|       | セメント | 1   |       | 金融   | 11  |
| 重化学工業 | 化学肥料 | 1   |       | 外国貿易 | 1   |
|       | 石油   | 1   |       | 海運   | 1   |

出所：経営史学会『日本経営史の基礎知識』有斐閣ブックス、2004年、5頁より筆者作成。

### ▷シャーマン反トラスト法 (Sherman Antitrust Act)

1890年7月2日制定。不当な取引制限と独占を禁止している。この法律により、スタンダード・オイル・オブ・ニュージャージー社(1911年)やアメリカン・タバコ社(同年)などが解体された。1914年にはクレイトン法(Clayton Act)により内容が強化され、差別価格設定禁止、競争関係にある事業会社の取締役兼務の禁止、拘束的約款付き取引の禁止、持株を通した策謀の禁止等を定める。

### ▷カルテル(cartel)

同じ産業に属する独立した企業が明示的な協約によって価格設定、生産割当、市場分割など相互の競争を制限し市場を独占的に統制して利潤を得ようとする組織。国内カルテル、国際カルテルなど多種。

### ▷戦後改革

第二次世界大戦後アメリカ占領下において実施された一連の改革のこと。1945年11月の財閥解体指令による財閥本社兼任役員の退任、47年1月の公職追放令による主要財界人の追放、48年の財閥同族支配力排除法によって旧経営者が排除された。専門経営者のトップ・マネジメントへの登用は戦前から進行していたが、旧経営者に代わり工場長、支店長、部長クラスの内部昇進型の専門経営者がトップ・マネジメントにつくことにより一気に進んだ。

# 6 国際関係経営史

## ▷多国籍企業 (multinational enterprise)

2カ国以上に所在する事業活動あるいは営利を生みだす資産を運営する企業のこと。様々な定義がある（投資対象国の数が5カ国とか6カ国とか）が、近年では包括的に国際事業活動を行う企業はグローバル企業と呼ばれている。

## ▷シンガー社 (Singer Manufacturing Company)

1851年にアイザック・M・シンガーによって設立された I. M. Singer & Co. に始まる。国内外でミシンの特許を取得するとともに、営業所経由の販売と割賦販売システムを全米に張りめぐらせた。海外販売網の整備も並行して行われ、1861年にはロンドンに販売本部を設置した。1880年代までにシンガー社は世界規模の販売網と製造工場を配置した。

## ▷ノックダウン生産 (knock down)

他国で生産した部品を輸入して、現地で完成品に組み立て販売する方式。すべての部品を輸入して組み立てる完全ノックダウン生産と、主要部品のみを輸入しそ他の部品は現地で生産する場合がある。

## 1 近代企業の国際展開

1880年代にアメリカにおいて出現した近代企業は、垂直統合戦略により国内で販売組織を設立すると同時に外国でも販売組織をつくりあげた。外国で販売組織をつくりあげた企業はさらに、海外工場を設立して外国で垂直統合を行った。このようにして、近代企業は生まれながらにグローバルな経営戦略を行う、**多国籍企業**となつたのである。多国籍企業は、国境をまたいで人的資源、資本、財貨、管理方法、技術、マーケティング技法などを移転させ、その企業の母国のみならず多数の国に影響を与え続け、経済社会のグローバル化を推し進めた中心的な制度であった。国際関係経営史は、ある国の企業経営の発展過程、ひいては資本主義の特徴が、国内的な条件によって規定されるだけではなく、国際関係によつても規定されるという側面を明らかにしようとする経営史学の1つの新しい取組みである。

## 2 第一次グローバル化の時代

一般的に多国籍企業の形成と発展は1960年代以降の特徴であると考えられているが、先にも述べたように、海外事業の拡張は19世紀末の近代企業の主要な経営戦略であった。最も早く多国籍展開を行つたのは、**シンガー社**であった。シンガー社は1850年のI・M・シンガーによる裁縫用ミシンの発明を出発点とするが、1867年にはイギリスのグラスゴーにノックダウン生産工場を設置した。1872年になると現地で部品生産を始め、1882年にはスコットランドにミシンの大規模工場を建設した。さらに1883年にはカナダとオーストラリアにもミシン工場を建設した。本国よりも低い製造コスト、輸送費や保管費といった経費の節減、また関税の回避などが現地生産の推進要因となった。

この頃の企業のグローバル化はどの程度のものであったのだろうか。推計によると、1913年の世界全体の生産高に占める**対外直接投資**の比率は9%であった。この頃をピークとするグローバル化の進展は、第1次グローバル化といわれる。しかし1914年に始まる第一次世界大戦、1930年代の世界恐慌、引き続く第二次世界大戦、戦後の為替管理による資本移動の規制により、対外直接投資の比率は低下する。そして9%という比率まで直接投資が復活したのは1990年代になってからであった。

### 3 日本における外資系企業

多国籍企業は、日本を1つの有力な海外市場ととらえ、最初は製品輸出を行い、その後間を置かずに直接投資を行った。また日本企業も外国のすすんだ生産技術、近代的な経営管理手法やノウハウを導入するため、多国籍企業と資本・技術提携を行った。

資料I-5は戦前の日本における主要な外資系企業の一部を示している。石油産業や自動車産業では、米英企業が100%出資する支社や子会社を設置し事業を行った。電機産業においては、米独の企業が日本の企業に資本を出資するとともに技術とノウハウ、特許権を提供し事業を進めた。これに対し東京電気、芝浦製作所（後に両社は合併して東芝となる）、富士電機製造、三菱電機はアメリカやドイツからの電機技術を導入して習得するとともに、独自技術の確立に向けた技術開発活動を行い、急速に技術力や経営能力を高めていった。戦後、日本のリーディング企業となる電機企業の多くは、アメリカをはじめとする多国籍企業との国際関係のなかで成長したのである。

第二次世界大戦によって日米企業間の関係は一時的に断絶したが、戦後すぐに復活した。しかし、日本企業が次第に技術力を高め経営を多角化し国際展開していくにつれて企業間の国際関係は変化していった。東芝はかつて「日本のGEを目指す」としてGEと深い関係を築いたが、高度成長期以降は次第に独立性を高めていった。そして2006年、東芝はライバルである三菱電機のかつての提携企業であったウェスチングハウス社を54億ドルで買収し、自社の原子力事業を世界規模で拡大し強化した。ウェスチングハウス社は、永らくGEのライバルであった企業である。今日のグローバル経済のもとで、これまでの国際関係が新しいグローバルな関係へと組みかえられつつあるといえよう。

#### ▶ 対外直接投資 (Foreign Direct Investment, FDI)

多国籍企業は外国に対して投資活動を行うが、それに間接投資と海外直接投資が含まれる。間接投資は海外資産のマネジメントに対して支配権を行使しない海外有価証券の取得を意味する。対外直接投資は、マネジメント支配を伴った海外有価証券の取得のこと。既存企業を買収するあるいは新規に事業活動を開始することによって海外資産を取得する。

#### ▶ ウェスチングハウス社 (Westinghouse Electric & Manufacturing Company)

1886年にジョージ・ウェスチングハウスによって設立された電機企業。エジソンとの間の直交論争（直流と交流の経済性をめぐる論争）は有名で、ナイアガラ瀑布発電所への入札では交流技術をもつウェスチングハウス社が勝利した。

資料I-5 戦前日本における主要外資系企業

| 日本社名              | 進出年  | 外国企業                                       | 国籍 | 外資比率(%) |
|-------------------|------|--------------------------------------------|----|---------|
| (石油産業)            |      |                                            |    |         |
| ニューヨーク・スタンダード日本支社 | 1893 | Standard Oil of New York                   | 米  | 100     |
| ライシングサン           | 1900 | Samuel Samuel & Co. (ロイヤル・ダッチ・シェル系)        | 英  | 100     |
| (ゴム産業)            |      |                                            |    |         |
| 日本ダンロップ           | 1909 | Dunlop of Far East                         | 英  | 100     |
| 横浜ゴム製造            | 1917 | B. F. Goodrich                             | 米  | 50      |
| (電機産業)            |      |                                            |    |         |
| 日本電気              | 1899 | Western Electric                           | 米  | 54      |
| 東京電氣              | 1905 | General Electric                           | 米  | 55      |
| シーメンス・シュッケルト日本支社  | 1905 | Siemens-Schuckertwecke                     | 独  | 100     |
| 芝浦製作所             | 1909 | General Electric                           | 米  | 24      |
| 富士電機製造            | 1923 | Siemens-Schuckertwecke, Siemens und Halske | 独  | 20      |
| 三菱電機              | 1923 | Westinghouse Electric & Manufacturing      | 米  | 10      |
| (自動車産業)           |      |                                            |    |         |
| 日本フォード            | 1925 | Ford Motors                                | 米  | 100     |
| 日本ジェネラル・モーターズ     | 1927 | General Motors                             | 米  | 100     |

出所：宇田川一勝『戦前日本の企業経営と外資系企業（上）』『経営志林』第24巻第1号、1987年4月、第2表をもとに作成。

# 7 21世紀の経営史分析

## 1 近代企業の展開

### ▶ フラット化 (flat organization)

経営組織における管理階層の数を減らすこと。結果としてフラットな組織ができ、トップと現場とのコミュニケーションの短縮化が期待できる。

### ▶ アウトソーシング (outsourcing)

外部委託のこと。自社の業務の一部を外部に委託する。

### ▶ 年金基金 (pension fund)

年金計画のために積み立てられた基金。カリフォルニア州公務員退職年金基金（カルパース CalPERS）が有名で積極的な投資活動を行っている。「もの言う株主」として投資先企業の経営に介入することでも有名。⇒ [II-5]「株主総会と株式所有構造の変容」も参照。

### ▶ 機関投資家 (institutional investor)

個人投資家以外の各種金融機関、財団、団体等で、資金を証券投資に運用する。機関投資家の種類には銀行、信託会社、保険会社、投資信託、年金基金、共済組合、財団、大学基金、宗教団体等さまざまある。⇒ [序-5]「株式会社」、[II-1]「コーポレート・ガバナンスって何？」も参照。

20世紀は大企業の時代であった。経営史学は近代企業の成立と発展、経営戦略と組織という観点から今日までの企業経営の進化を分析してきたが、これまでの研究方法は21世紀の企業分析にも有効であろうか。

2012年の時点において、世界経済は引き続き大企業によって牽引されている側面が強い。ロックフェラーのスタンダード・オイル・オブ・ニュージャージー社の流れをくむエクソン・モービル社はグローバルな経営活動から約4500億ドル（2012年）の収入を得ており、ジェネラル・モーターズ社（GM）は約1520億ドル、GE も同様に約1470億ドルの収入を得ている。これら大企業の売上高は一国の経済規模よりも大きいのである。他方で、グローバル企業の経営組織は、チャンドラーが示したような階層的に組織される傾向には必ずしもない。1980年代のアメリカ企業において肥大した階層組織が原因で管理者が官僚化し利益が減少したため、大企業は脱階層化、経営組織のフラット化<sup>4</sup>を推し進めた。また、大きいことが効率的であるという考え方を見直され、競争力のある中核事業に経営資源を集中させ、非中核事業についてはアウトソーシング<sup>4</sup>するといった戦略がとられることが一般的になってきている。

## 2 近代企業と資本市場

これまでみてきたチャンドラーによる近代企業分析には金融に関する分析が不足している。チャンドラー理論における専門経営者の台頭の前提は、株式所有の分散であった。しかし1930年代から年金基金<sup>4</sup>や投資信託などが拡大し、株式がそのようなファンドに集中するようになった。これら巨額の資金は何次にもわたり繰り返し行われた企業買収や合併運動に対して供給され、大企業体制の展開に重大な影響を果たしてきた。近年では株式保有構造が変化して機関投資家の持株比率が高くなり（1990年の株式市場の保有構造は個人51%、機関投資家42%）、機関投資家が社外取締役を派遣することで専門経営者の意思決定に大きな影響を与えるようになってきている。企業経営の目的が資本市場や証券市場に規定されて株主価値の向上におかれようになってきていることが象徴的である。20世紀から21世紀への金融自由化の流れのなかで、大企業体制の運動法則を捉え直す必要があるだろう。

**Exercise**

## ○理解できましたか？

- 1) 近代企業の特徴とそれが誕生した経済的・社会的諸条件についてまとめましょう。
- 2) 経営戦略と組織はどのような関係があるのでしょうか。

## ○考えてみましょう！

- 1) 自動車や電気機械、化学製品といった産業分野のほかにも、金融やサービスの分野で巨大企業は支配的な地位にあります。産業企業の成長と金融・サービス企業の成長にはどのような同一点と相違点があるでしょうか。
- 2) 企業経営のグローバル化とリストラクチャリング、アウトソーシング、階層組織のフラット化とはどのような関係があるでしょうか。

**勉学へのガイダンス**

## ○はじめて学ぶ人のための入門書

安部悦生・壽永欣三郎・山口一臣『ケースブック アメリカ経営史』有斐閣ブックス、2002年。

鉄道、産業、金融、流通、サービス、ITなど幅広い分野における企業経営の事例をコンパクトにまとめ、経営管理、戦略と組織、企業家の側面から分析する。ダイナミックな経営活動がアメリカ経済や国際経済にどのような影響を与えてきたかを感得することができるすぐれた入門書。

A・D・チャンドラー・ジュニア『組織は戦略に従う』(有賀裕子訳) ダイヤモンド社、2004年(『経営戦略と組織：米国企業の事業部制成立史』(三菱経済研究所訳) 実業之日本社、1967年の改訳)。

アメリカ大企業における事業部制導入をデュポン社、ジェネラル・モーターズ社(GM)、スタンダード・オイル・オブ・ニュージャージー社、シアーズ・ローパック社の4社の比較研究から描き出した書。新訳のタイトルとなっている「組織は戦略に従う」という命題は有名。

## ○本章をより理解したい人のための書物

A・D・チャンドラー・ジュニア『経営者の時代：アメリカ産業における近代企業の成立（上・下）』(鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳) 東洋経済新報社、1979年。

ピューリツァー賞を受賞したチャンドラーの代表作。アメリカにおける生産と流通の過程における経営者革命、すなわち階層的に組織された専門経営者によって生産と流通が調整されるようになる過程を明らかにしている。原著のタイトルは *The Visible Hand* (見える手) である。

A・D・チャンドラー・ジュニア『スケール・アンド・スコープ：経営力発展の国際比較』(安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳) 有斐閣、1993年。

近代産業企業について分析を深めるチャンドラーの研究の集大成。アメリカのみならずイギリス、ドイツにおける経営者資本主義の成立と発展を明らかにし、3国の共通性と相違点を分析する国際比較経営史の書。

## ○進んだ勉学を志す人のための書物

井上昭一編著『現代アメリカ企業経営史』ミネルヴァ書房、2004年。

アメリカン生産システム、マネジメント思想、人事管理、フォード・システム、トップ・マネジメント、労使関係といったマネジメントの各トピックスについて歴史的な分析を行っている。また、現代アメリカ企業の経営戦略や諸課題についても歴史的な視点から切り込む。

橋川武郎・久保文克『グローバル化と日本型企業システムの変容：1985～2008』(講座・日本経営史6) ミネルヴァ書房、2010年。

プラザ合意(1985年)以降急速に進んだグローバル化の中で、日本の企業経営はどのように変化してきたのか。ものづくり、金融システム、人事労務管理、マーケティング、CSRなど多角的な視点から「21世紀の経営史分析」にチャレンジしている。

(西村成弘)

# 1 コーポレート・ガバナンスって何？

►雪印食品牛肉偽装事件  
2001年10月に、日本で起きた補助金詐取事件。2002年から2004年まで頻発した一連の牛肉偽装事件のきっかけとなった事件である。雪印食品は、国のBSE（狂牛病）にかかった国内産牛肉買い取り事業を悪用して、安く仕入れた国外産牛肉を国内産牛肉と偽り国に高く買い取らせて、農林水産省から費用を不正請求した。しかし、2002年1月、取引先の冷蔵会社・西宮冷蔵からの告発で不正が発覚し、最終的には雪印食品は会社清算（解散）となった。

►三菱自動車工業リコール隠し事件  
2000年7月に発覚した、三菱自動車工業の乗用車部門とトラック・バス部門（現在の三菱ふそうトラック・バス）による大規模なリコール隠し事件。その後の横浜母子死傷事故、山口運転手死亡事故もあって、同社製車両の構造上欠陥が再度明らかとなり、再調査の結果、さらなるリコール隠しが2004年に発覚した。この事件は、同社が、設計・製造上の欠陥の判明した車両すべてを国土交通省に届け出て無料で回収、修理することで莫大な費用のかかる「リコール」ではなく、ユ

## 1 コーポレート・ガバナンスとは

### ○現代社会と企業を取り巻く諸問題

近年、現代社会を支えてきた多くの企業において、様々な不祥事（非合法的取引、欠陥商品の販売、工場排出物による環境汚染など）が頻繁に発生し、株主、従業員、債権者、消費者、地域社会、地球環境等に甚大な被害を与えてきた。アメリカではエンロン社、ワールドコム社における巨額の粉飾決算、日本ではカネボウ、オリンパスにおける巨額の粉飾決算、大王製紙における当時の会長による巨額の不正借り入れ事件、**雪印食品牛肉偽装事件**、**三菱自動車工業リコール隠し事件**など枚挙にいとまがない。このように迷走する企業経営を誰がどのようにチェック（監視したり支配したり）すれば適正なものとすることができるのか。この問題について様々な角度から論じるのがコーポレート・ガバナンスなのである。

### ○企業経営における正当性とコーポレート・ガバナンス

ここで重要なのは、適正な企業経営とはどのようなものなのか、激変する環境下で企業が経済主体として社会的存在意義を認められ存続しうるためにはどうあらねばならないか、という点である。これは、企業経営にはどのような条件が求められているかという問題であり、企業経営における正当性の問題にはかならない。さしあたり、この正当性の条件として、次の3つを挙げができる。すなわち、①経済性（最小の費用によって最大の収益をもたらすこと）と収益性（資本収益性、売上収益性などの、資本に対する利益の割合を高めること）、②適法性（コンプライアンス：法令や社会規範を遵守するなど、所定の規則に従って形式的に正しい手続きを踏んで行動すること）と倫理性（社会道德や善惡の基準をわきまえて行動すること）、③透明性（企業の方向性や目標の設定、意思決定等に関して企業内外に向けて情報開示すること）と社会性（多様な価値観をもつ人々との関係をオープンなものにすること）である（片岡進「トップ・マネジメントの正当性と行動規範」植竹晃久・仲田正機編著『現代企業の所有・支配・管理』ミネルヴァ書房、1999年、153-182頁参照）。コーポレート・ガバナンスは、企業経営においてこれらの条件を高い水準にかつバランスよく満たすことをめざしている。

## 2 コーポレート・ガバナンスをめぐる様々な人々

### ○コーポレート・ガバナンスと会社支配

だが、資本主義社会のもとで企業が生存するためには、先の条件のうち、「経済性と収益性」を特に優先し利潤追求をしているというのが現実である。また、一連の不祥事はそのバランスがうまく取れていないという証拠もある。バランスを取るためにには、企業経営に対する監視を怠らないことが肝要である。監視の具体的な内容として、企業をめぐる様々な人々との利害調整、適切な経営者の任免、強大な経営者権力の牽制がある。

特に適切な経営者の任免は、企業経営の浮沈を握る最も重要な事項とされ、会社支配の中心問題とされてきた。会社は成長するに従って、より多くの資金とより多くの有能な人材を必要とする。これが株式分散化を背景とした株主支配力の低下と経営能力の高度化を背景とした経営者支配力の増大を招いた。経営者は、会社の法律的な所有者である株主から経営ならびに支配（経営者を含む取締役会のメンバーを自由に構成すること）の権限を委ねられて、株主をはじめとする様々な人々からの干渉を防ぎ、会社における事実上の独裁者となつた。のちに機関投資家<sup>4</sup>に株式所有が集中するようになってからも、経営者支配に変化はなかった。経営者は、モラル・ハザード<sup>4</sup>をしばしばみせ、様々な人々に対する利害調整をおざなりにするようなこともあった。

コーポレート・ガバナンスは会社支配の問題を経営者支配としてとらえ、これを前提とする。その上で、企業をめぐる様々な人々が経営者支配に対して経済的・法律的・会計的・倫理的チェックをどのように行うのかということを問題とするのである。この意味においてコーポレート・ガバナンスは会社支配の延長線上に位置づけることができる。

### ○コーポレート・ガバナンスとステークホルダー

そこで次に問題となるのが企業をめぐる様々な人々とはどのような人々であるのかということである。これらの人々はステークホルダー<sup>4</sup>と呼ばれる。会社をめぐる様々な不祥事が頻発し、それに呼応して企業の社会的責任や企業倫理（公正かつ適正な経営を行うための企業内活動）が問われるなか、ステークホルダーの範囲は広くとらえられつつある。企業にヒト・モノ・カネ・情報の各種経営資源を提供するか否かによって、第1次的ステークホルダー（株主、債権者、従業員、顧客、取引業者）と第2次的ステークホルダー（一般大衆、政府、地域社会住民、消費者団体、環境保護団体、メディアなど）とに二分する見解もある。そして、このようなステークホルダーの利害を経営が主体的に識別し調整していくことをステークホルダー・マネジメントという。つまり、ステークホルダーによる企業経営チェックであるコーポレート・ガバナンスは、経営者によるステークホルダー・マネジメントと表裏一体の対応関係にある。

一<sup>5</sup> ザーから修理依頼のあった車両に対してのみ国土交通省に届け出もせず回収、修理することで費用を大幅に削減できる「ヤミ改修」を日常的に行っていたため発生した。同社は、会長、社長を含め多くの逮捕者を出しただけでなく、国土交通省や警察庁から車両入札の指名停止、多くの自治体から車両購入禁止等の厳しい制裁措置を受けた。

#### ▷ 機関投資家

顧客である企業から預かっている資金を元手に株式投資・売買を行って、利益の最大化をはかる株主であり、投資先企業個々の支配には基本的に大きな関心を示さない。機関投資家には、一般の企業（法人）以外の、年金基金、財團、大学基金、生命保険、損害保険、信託銀行が含まれるが、近年、欧米の年金基金など外国人機関投資家が存在感を増しつつある。

#### ▷ モラル・ハザード

(Moral Hazard)

会社機関を仲介として企業経営に関する委任契約等を株主との間に結んだ経営者が、その契約を破棄するかのように、強大すぎる権力を発揮し、私利私欲の追求、法律違反、企業人としての倫理観欠如等の行動をとること。

#### ▷ ステークホルダー

(Stakeholder)

利害関係者とも呼ばれる。企業の行動、決定、政策または目標に影響を与えたり、反対にそれらから影響を受けたりしうるような諸個人または集団のことである。

#### ▷ 企業の社会的責任

⇒ [序-6]「企業の社会的責任」

## 2 コーポレート・ガバナンスの体系

### ▶会社機関

会社内部にあって特定の活動を担う、会社法で定められた小組織。従来の監査役設置会社では、株主総会・取締役会・代表取締役・監査役をいい、委員会設置会社では、株主総会・3種(指名・報酬・監査)委員会を内部に設置した取締役会・執行役をいう。

### ▶国際会計基準

各国の会計基準の国際的な統一化をめざして、各国の職業会計士団体で構成される国際会計基準委員会によって設定される会計基準のグローバル・スタンダード。日本の企業会計は、1999年の会計ビッグバン(会計革命)以降、連結決算、資産の時価評価、税効果会計、年金債務の財務諸表での開示という4つの新会計基準を導入することとなったが、これは国際会計基準への適合を図ったものである。

### ▶サーベンス・オクスレー法 (Sarbanes-Oxley Act of 2002)

企業改革法とも呼ばれる。エンロン社をはじめとする一連の企業不祥事を重視したアメリカ議会によって、アメリカの証券市場や会計制度に対する不信を早期に払拭すべく、2002年7月に施行された。同法は、11の

### 1 コーポレート・ガバナンスの学問領域別分類

コーポレート・ガバナンスは、学問領域的には、法学、経済学、会計学、経営学の4つに分類される。

法学では、会社法からみた会社機関と経営者の法的責任や権限という視点から論じられる。特に、2001~02年の商法改正(各種経営体制の導入、株主代表訴訟手続の合理化、取締役の責任軽減、監査役の機能強化)との関連で違法行為を防止しコーポレート・ガバナンスの実効性を確保する問題が多く論じられる。

経済学では、資本市場による経営者の規律づけという視点から論じられる。特に、株式市場における株主行動(業績と株価の低迷している企業の株式を売買して、経営者交代を促し業績回復と株価上昇を図る)との関連で株価を上昇させコーポレート・ガバナンスの実効性を確保する問題が多く論じられる。

会計学では、国際会計基準の導入や会計監査のあり方、財務情報のディスクロージャー(情報開示)という視点から論じられる。特に、1999年以降の会計制度改革(国際会計基準を意識した、日本の会計基準の改革)との関連で不正会計を防止しコーポレート・ガバナンスの実効性を確保する問題が多く論じられる。

そして、経営学では、経営者権力の正当性やその社会的制御という視点から論じられる。このため、株式所有構造、会社機関の運営、経営者の意思決定プロセス、企業目的、企業倫理、企業の社会的責任、ステークホルダー・マネジメント等のより多様な立場から経営者を監視してコーポレート・ガバナンスの実効性を確保するという問題が論じられる。

本第Ⅱ章では、経営学領域を中心としつつも、これに関連した法学・経済学領域も交えながら総合的に論じていきたい。

### 2 コーポレート・ガバナンスの地域別分類

また、先進国におけるコーポレート・ガバナンスは、地域によるステークホルダーの優先順位の違いから、主としてアメリカ型、ドイツ型、日本型の3つに分類される。

#### ○アメリカ型コーポレート・ガバナンス

アメリカ型コーポレート・ガバナンスは、企業を株主の私有財産と位置づけ、株主の利益を優先的に指向する1元的ガバナンスである。トップ・マネジメン

ト組織は、主に監視を行う社外取締役と主に業務執行を行う社内取締役が合議の上で最高意思決定する取締役会の1層制となっている。従来、取締役会会长とCEO (Chief Executive Officer: 最高経営責任者) を兼任する同一人物が、最高意思決定、監視、業務執行のトップ・マネジメント機能すべてを行っていた。だが、近年、機関投資家主導のコーポレート・ガバナンス改革により、取締役会会长とCEO の分離、社外取締役比率の向上等が実現している。2002年のサーベンス・オクスレー法<sup>4</sup>制定により、改革は一層進展しつつある。

### ○ドイツ型コーポレート・ガバナンス

ドイツ型コーポレート・ガバナンスは、企業をステークホルダーの社会制度と位置づけ、特に株主と従業員双方の利益均衡を指向する2元的ガバナンスである。トップ・マネジメント組織は、株主と従業員双方の代表が最高意思決定と監視を行う監査役会、業務執行を行う取締役会の2層制となっている。このため、他国と比較しても監視と執行の分離が最も厳格にみられる。監査役会は、ドイツ伝統の共同決定<sup>4</sup>により資本家代表監査役と従業員代表監査役が半数ずつを占める。資本家代表監査役は全員社外監査役であり、従業員代表監査役は労働組合代表者も一部含んでいる。ドイツの取締役会会长はアメリカのCEO、日本の代表取締役社長とほぼ同じで、全般的経営の最高責任者である。

### ○日本型コーポレート・ガバナンス

日本型コーポレート・ガバナンスは、企業をステークホルダーの社会制度と位置づけ、特に従業員の利益を中心に全ステークホルダーの利益を指向する多元的ガバナンスである。トップ・マネジメント組織は、最高意思決定と監視を行う取締役会、業務執行の責任者である代表取締役、取締役会の監査を行う監査役で構成されているが、監査役はドイツのような権限をもたず、取締役会が最高意思決定を行う1層制となっている。ただし、取締役会の決定を受けて全般的経営を担う常務会や経営委員会が、会社法上の任意機関でありながら代表取締役、業務担当取締役ら取締役会の上位議席者で構成されているため、最高意思決定、監視、業務執行のトップ・マネジメント機能すべてを事実上行う。このことが日本型コーポレート・ガバナンスの特徴であり、その後のコーポレート・ガバナンス改革における監視強化を招く要因ともなった（以上の分類は、吉森 賢『日米欧の企業経営』放送大学教育振興会、2001年、37-39頁参照）。

もっとも、現在では、この分類も必ずしも固定的とはいえないくなっている。というのは、資本市場のグローバル化にともない、コーポレート・ガバナンスがグローバル・スタンダードの構築を目指す方向にあるからである。OECDコーポレート・ガバナンス原則<sup>4</sup>の制定は、この方向に沿った1つのあり方ともいえよう。ただし、本章では、主に日本企業を取り上げる関係上、変容しつつある日本型コーポレート・ガバナンスを中心に論じることにする。

条項で構成されているが、企業経営者への罰則強化、監査法人への監視強化、取締役会の独立性強化、内部告発者保護の制度化、等の重要項目をもつ。

### ▷共同決定 (Mitbestimmung)

従業員（労働者）の経営参加の1つ。従業員が資本家とともに公式な会社機関の正式メンバーとして企業の意思決定の権限と責任をもつことから、労資共同決定とも呼ばれる。共同決定を法律で規定・実施している点でドイツが先進的である。1951年の石炭・鉄鋼産業共同決定法、1952年の経営組織法、1976年の共同決定法があり、いずれも監査役会に従業員代表監査役を選出する点で共通している。

### ▷ OECD コーポレート・ガバナンス原則 (OECD Principles of Corporate Governance)

経済協力開発機構(OECD)が、1999年、政府間組織の主導によって作成したコーポレート・ガバナンスに関する原則。各国政府や民間企業等がベンチマーク（規範としての基準）として利用することを想定しているが、拘束力はない。2004年には、社会情勢の変化を受けて「コーポレート・ガバナンス原則改訂版」が発表された。各国の機関投資家によって設立されたICGN（インターナショナル・コーポレート・ガバナンス・ネットワーク）は、OECD原則を世界中の企業や投資家が受け入れるべき最低基準としつつ、これを拡充したグローバル・コーポレート・ガバナンス原則を採択した。

## 3

# 監査役設置会社におけるコーポレート・ガバナンス改革

## 1 監査役設置会社における取締役会改革

### ○監査役設置会社とは

従来、日本企業では、会社機関において次のようなコーポレート・ガバナンス体制がとられていた。すなわち、株主総会が取締役会の業務執行決定を監督し、取締役会が代表取締役ならびに業務担当取締役による業務執行を監督し、監査役が取締役会を会計監査・業務監査する、株主総会・取締役会・代表取締役・監査役（会）を設置する監査役設置会社体制である。

### ○取締役会の形骸化と改革の必要性

だが、会社機関のなかでも取締役会については、①社内昇進型取締役が多数を占め社外取締役が少数であり、②代表取締役・業務担当取締役を監督する立場の取締役会メンバーが日常業務では逆に代表取締役・業務担当取締役の部下として命令を受ける立場の管理者に配置されてきたこと（企業経営における決定と執行の未分離）、③取締役の人数自体が欧米諸国と比較しても多すぎるなどの理由から、その形骸化と改革の必要性が指摘されてきた。

### ○執行役員制の導入

このような状況に対して、取締役会改革の先鞭をつけた企業の1つにソニーがある。1997年6月、ソニーは取締役の人数を4分の1近くに削減し、社外取締役の人数を増やし、取締役会をソニー本体およびグループ企業の経営方針・重要諸事項の決定と業務執行に対する監督機能に専念する機関へと明確に位置づけた。これに伴い、取締役会を退任した社内昇進型取締役の多くが、個々の事業執行に専念する執行役員として就任した。なお、代表取締役ら7人も執行役員を兼務することになった（資料II-1）。

## 2 コーポレート・ガバナンス改革に関する提言

### ○社会経済生産性本部の提言

1990年代後半以降、各種団体が日本のコーポレート・ガバナンスに対する改革提言を行っている。社会経済生産性本部（現日本生産性本部）は、1998年6月、『日本型コーポレート・ガバナンス構築に向けてのトップマネジメント機能の課題』を刊行した。これは、今後の日本のコーポレート・ガバナンスの方向性として従業員重視と株主重視を両立させた日本型コーポレート・ガバナンス構

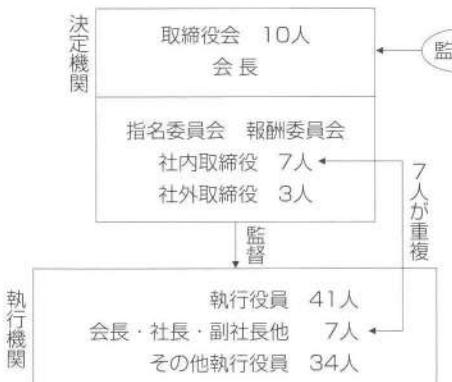
### ▶執行役員

取締役会によって選任され、業務執行を行う責任者。専務・常務等の呼称をもつ者もいるものの、会社法上は使用人つまり従業員扱いとなり、取締役とはならない。これに対し、委員会設置会社にのみ存在する執行役は、取締役会によって選任され、取締役会の決定に基づいて業務執行を行う会社法上の会社機関の1つ。執行役は取締役も兼任でき、執行役のうち1人は従来の監査役設置会社における代表取締役に相当する代表執行役となる。

### ▶日本生産性本部

1955年に設立され、産業界を中心とした生産性運動をより社会的視座でとらえた運動展開をめざす公益財團法人。創業・ベンチャー国民フォーラム、日本経営品質賞等のプロジェクトを精力的に立ち上げている。

## (資料II-1 ソニーの取締役会改革にみる決定と執行の分離)



出所：吉森 賢『日米欧の企業経営』放送大学教育振興会、2001年。  
151頁に加筆修正。

造を指摘したものであった。そのうえで、その実効性を高めるために、法的整備などの外部環境の整備よりも、むしろ企業による自主的検討・改革を重視していた。さらに、取締役会改革を、経営者層の自覚的行動や労働組合・中間管理者層による監視と連動させた風通しのよい企業風土のなかで行うべきとして、具体的な改革案を提示した。

#### ○日本コーポレート・ガバナンス・フォーラムの提言

日本コーポレート・ガバナンス・フォーラムは、2001年10月、「改訂コーポレート・ガバナンス原則」を発表した。これは、①取締役会の使命と役割、②取締役会内委員会の使命と役割、③CEOのリーダーシップ、④株主代表訴訟への取組み、⑤経営執行の公平性と透明性の確保、⑥株主への報告と投資家との対話に関する14条のコーポレート・ガバナンス原則を提示するものであった。特に、株主への配慮と取締役会の経営監督に重点を置き、今後の日本のコーポレート・ガバナンスの方向性を、取締役会のみによるアメリカ型1元的システムに近づけることを主張した。

#### ○経済同友会の提言

経済同友会は、2002年7月、「企業競争力の基盤強化を目指したコーポレート・ガバナンス改革」を発表した。これは、日本のコーポレート・ガバナンス改革のめざすべき方向性として、①取締役の業務執行と経営監督の分離、②経営者の選任・監督・評価の仕組み、③長期的な株主価値向上のための多様なステークホルダーに配慮した経営、を挙げるものであった。その上で、**経営諮問委員会**、執行役員、社外取締役、委員会設置会社等の仕組みを企業の実情に応じて整備していくことが必要であるとした。

日本企業各社は、これらの提言を、企業経営に対する1つの評価基準として自社のコーポレート・ガバナンス改革を進めているのである。

#### ▶日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム

1994年の第1回シンポジウム「会社は誰のために」を契機に設立された非営利の学術研究団体であり、コーポレート・ガバナンスに関する社会への政策提言の実行と新たな学会の可能性を拓くモデルの提示を意図する任意団体。主な活動内容は、研究部会、セミナー、シンポジウム、年報・書籍出版であり、とりわけ多数の出版物刊行による情報発信に特色がある。

#### ▶経済同友会

1946年設立の経済団体で、より良い経済社会の実現・国民生活の充実等の諸課題に取り組む社団法人。経済同友会が社会に提唱する経済活動の報告書である『企業白書』、経済同友会や下部委員会がまとめた提言・意見書等で存在感を示す。

#### ▶経営諮問委員会

アドバイザリー・ボードともいう。行政、財界、学会等社外の有識者である経営諮問委員とその会社の取締役とで構成される、代表取締役社長の諮問機関。経営諮問委員から経営に関する第三者的・客観的な助言を得て、それを経営に反映させることで、経営の透明性の向上を図る。

## 4

# 委員会設置会社導入による取締役会改革

### ▶みなし大会社

資本額が1億円以上5億円未満で最終の貸借対照表における負債総額が200億円未満の株式会社が、会計監査人の監査を受けることを定款に明記することにより、商法特例法（現会社法）上の大会社とみなされる会社。

### ▶日本監査役協会

企業の監査体制強化を意図した1974年の商法改正を契機として、同年に設立された社団法人。監査役監査基準の公表や、監査役相互の研鑽を目的とした会議の開催等で、監査実務の向上に大きな実績をあげている。

### ▶一部上場

東京証券取引所（東証）、大阪証券取引所（大証；2013年7月16日に東証と現物市場を統合）、名古屋証券取引所（名証）の市場第一部に上場することをいう。上場とは、有価証券（株式・債券など）や先物取引の対象となる商品（貴金属、石油、農産物など）を市場（じょう）；証券取引所や商品取引所）で売買可能にすることである。日本最大の証券取引所である東証において、第一部の上場基準が、第二部、マザーズ（新興企業向け部門）と比べて遙かに厳しいため、東証一部上場は一流大企業の証とされる。

## 1 委員会設置会社の導入

2003年4月施行の改正商法により、大会社やみなし大会社では、前述の監査役設置会社に加えて、委員会設置会社の導入が認められた。

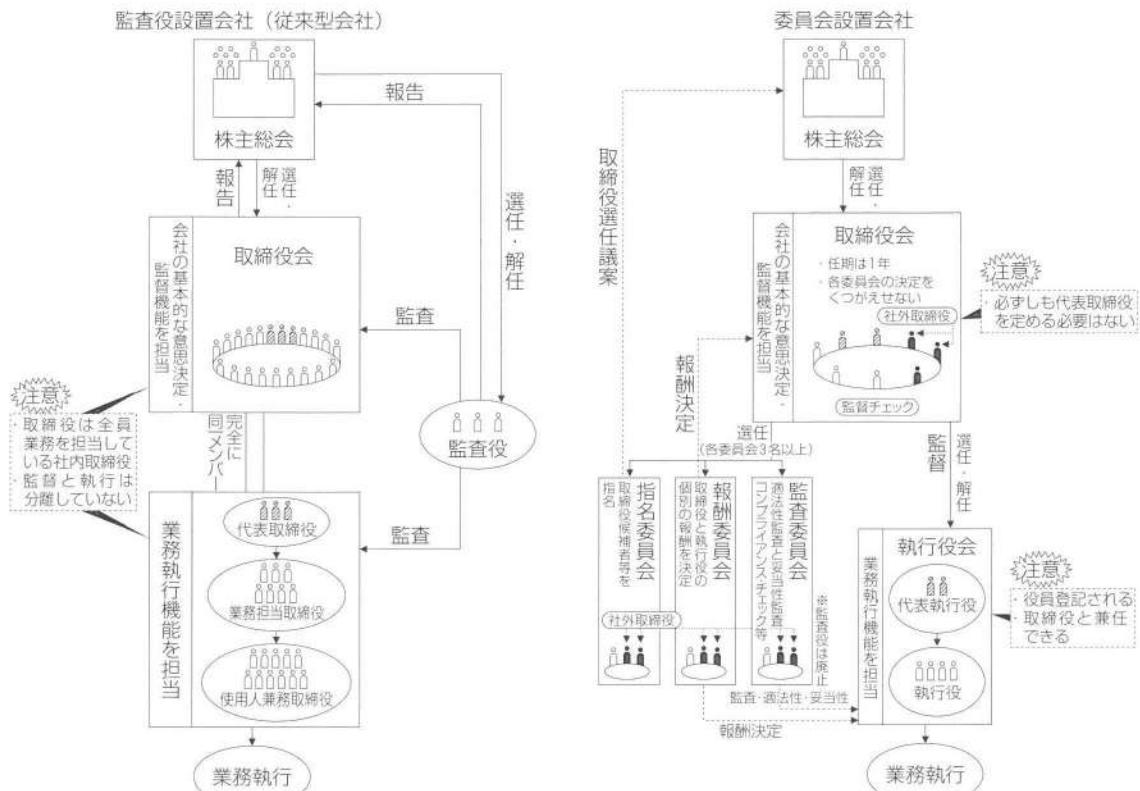
委員会設置会社は、取締役会の内部に、取締役の選任・解任議案を決定する指名委員会、取締役および執行役の報酬を決定する報酬委員会、取締役および執行役の職務執行を監査する監査委員会を設置する会社である。これらの委員会は3人以上の取締役で構成され、社外取締役が過半数を占める。一方で、現行の代表取締役は代表執行役と改称され、新たな会社機関である執行役の代表責任者となり、従来の監査役・監査役会は廃止された（資料II-2）。例えば、ソニーが2003年6月に従来型会社から移行している。2012年8月現在、ソニーの取締役会は、代表執行役2人、執行役1人、取締役会議長1人の社内取締役4人、社外取締役10人の計14人で構成されている。取締役会副議長に社外取締役をあてて決定・監督と執行の分離を強化する一方で、指名委員会の人数を7人（社内取締役3人、社外取締役4人）として取締役人事の専横を社外取締役によって防ぐなど、迅速かつ多様性に富む意思決定を可能にしている。

## 2 委員会設置会社の現状と問題点

### ○委員会設置会社の現状

取締役会改革における大きな目玉の1つとされた委員会設置会社であるが、その現状は必ずしも企業において歓迎されているとはいえない。それは、委員会設置会社の導入比率の少なさからもうかがえる。日本監査役協会によれば、2013年3月18日現在、東京証券取引所一部上場1707社中、従来の監査役設置会社から移行した会社は44社とわずか2.5%に過ぎない。また、委員会設置会社が特定の企業グループに偏在していることも見逃してはならない。委員会設置会社導入企業全89社のうち、日立グループ10社、野村グループ4社とこの2企業グループだけで6分の1弱を占めている。さらに重要なのは、りそな銀行、サンスターをはじめ、委員会設置会社にいったん移行しながら、従来の監査役設置会社に再移行した会社が56社みられるという事実である（[http://www.kansa.or.jp/support/iinkai\\_list1303.pdf](http://www.kansa.or.jp/support/iinkai_list1303.pdf) 2013年6月15日アクセス）。

資料 II-2 監査役設置会社、委員会設置会社



(注) ① 代表取締役または代表執行役。

② 社外取締役または社外監査役。

3つの委員会の委員の任期は、取締役会が指名するので1年となる。これは、取締役の任期が1年であることによる。

出所：浜辺陽一郎他『これならわかるコーポレート・ガバナンス』学習研究社、2003年、25、27頁を大幅に加除修正の上、新たに筆者作成。

## ○委員会設置会社の問題点

この委員会設置会社の現状に対しては、日本の委員会設置会社における制度上の問題点を指摘する声がある。その1つとして、監督・決定から分離されて業務執行に集中できているはずの執行役が、実は、監督を行う取締役の兼任も認められているため、執行役の権限の強化を促進しているに過ぎないという批判がある。もう1つは、社外取締役の独立性に対する批判である。執行役を監督するうえで重要な役割を果たす各種委員会メンバーの過半数が、社外取締役といっても親会社・取引先等の関係者であり、独立取締役（執行役との特定の利害関係をもたず、監督において独自の判断を期待される社外取締役）とはいえないというのである。今後、委員会設置会社の導入が進展していくかどうかは、企業各社がこれらの問題に対していくかに真摯に取り組むかにかかっている。

# 5

## 株主総会と株式所有構造の変容

### ▶ 株主提案権

株主権は、会社から経済的利益を受けることを目的とした諸権利である自益権と、会社の経営管理への参加ないし監視・監督を目的とする諸権利である共益権とに大きく二分される。株主提案権は共益権の1つで、株主は、発行済株式総数の1%以上または300株以上を6ヵ月以上所有し続けることで、会社に対して議題や議案を提出する権利を得る。

### ▶ 法人株主

従来の日本企業において多くみられた会社支配志向の安定大株主。企業グループ内での長期安定的な株式持合を通じて、敵対的買収を防止しグループ構成各社の経営者支配を補強する行動をとる。法人株主には、メーカー、サービス業等の事業法人、銀行、生命保険、損害保険等の金融機関が含まれるが、欧米の年金基金の活動に影響を受けた金融機関のなかには、保有株式の売却とともに機関投資家への移行を図ろうとするものもみられる。

### ▶ 株主オンブズマン

1996年設立の「市民派株主」団体を自称するNPO法人（特定非営利活動法人）。多数の個人株主と各地の市民ボランティアを中心として、弁護士、公認会計士、司法書士、大学教授

### 1 株主総会の機能化

#### ○日程の分散による株主総会の機能化

日本の上場企業の株主総会は、これまでその大半が6月下旬の同一日に開催され、多くの株主が出席しづらい状況となっていた。しかも、総会屋と呼ばれる特殊株主、議長提案に「異議なし」と連呼する従業員株主、株主の質問を無視する経営者など、株主総会では実質的審議がなされず形骸化していた。だが、集中日開催の株主総会は、東証上場企業を例にとっても1995年の96.2%から年々減少傾向をみせ2012年には41.6%となった。

#### ○株主提案権の行使による株主総会の機能化

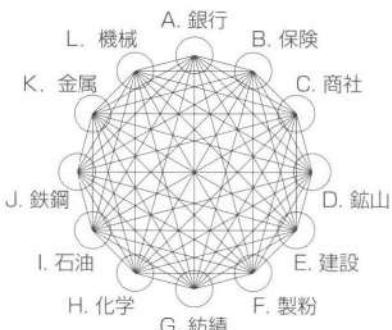
さらに、大株主であれ一般株主であれ<sup>4</sup>株主提案権の行使によって、株主総会は以前に比べればある程度機能するようになった。大株主では、2002年5月開催の婦人既成服大手企業・東京スタイルの株主総会で、筆頭株主の投資顧問会社・M & A コンサルティングが大幅な配当増額、自社株買いの増枠、社外取締役の起用等の内容を含む株主提案を行い、内外の機関投資家の支持も取りつけて会社や<sup>4</sup>法人株主側と日本では異例の本格的なプロキシファイト（委任状争奪戦）を繰り広げた。一般株主では、2007年6月開催のソニーの株主総会で、<sup>4</sup>株主オンブズマンが役員報酬の個別開示を内容とした株主提案を行い、海外の機関投資家の支持を取りつけて株主総会で44%の賛成票を集めた。

### 2 日本の株式所有構造とその変容

#### ○法人株主による株式相互持合

日本の株式所有構造は、従来、同一企業グループ内の系列金融機関や系列事業法人で株式相互持合関係を形成するものが多かった。株式相互持合関係は、戦後からバブル期に至るまで、①企業買収に対する経営の安定化や長期・安定的な取引関係強化等の日本企業の国際競争力確保、②本業で得た利益を元に株式を購入・転売する等の本業とは無関係な事業により含み益を創出する財テク、の2つの目的のもと形成・強化され続けた。この結果として、都市銀行を頂点とする6大企業グループ（三井、三菱、住友、芙蓉、第一勧銀、三和）、事業法人を頂点とする独立企業グループ（パナソニック、トヨタなど）を中心として、各グループ内の株式相互持合が日本の株式所有構造の特徴となった（資料II-3）。

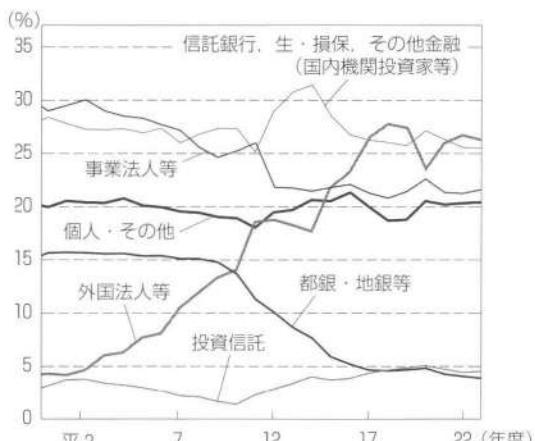
資料 II-3 株式相互持合の構図



(注) 株式相互持合により、企業・経営者間に相互信認が生じる反面、相互のチェックが甘くなる。

出所：高橋昭三編『経営財務の基礎理論』同文館、1984年、293頁に加筆修正。

資料 II-4 主要投資部門別株式保有比率の推移



出所：東京証券取引所編『平成23年度株式分布状況調査の調査結果について（要約版）』2012年6月20日、9頁に加筆修正。

この構造下で、グループ各企業は、法人株主として株式相互所有に基づく相互支配により自らサイレント・パートナー（物言わぬ安定株主）化を図り、経営者の相互信認ひいては経営者の自社支配を強化することができた。これによつて、上記目的は一定程度達成されたものの、後にクローニー資本主義（経営者の一族・知人・友人が一体となり会社の利権をむさぼる仲間内資本主義）の現れとして、欧米を中心に日本企業のこの閉ざされたコーポレート・ガバナンスが後進的であると批判されその解消が根強く求められるようになった。

### ○機関投資家の持株増大

バブル崩壊以降、日本の株式所有構造は大きく変容してきている。法人株主は、いずれも不良債権処理の一環、リスク資産の圧縮等のため、株式の売却を加速せざるを得なかった。この結果、法人株主間の株式相互持合が解消されるようになり、代わりに発言力のある様々な機関投資家、特にカルパースなど海外の機関投資家の持株が増大していった（資料 II-4）。いわば、コーポレート・ガバナンスにおいて主体的役割を担うストックホルダーが法人株主から機関投資家へと交代しており、社会に開かれたコーポレート・ガバナンスに向けて徐々に前進しつつある。

### ○株主相互持合の局地的強化

だが、株式相互持合の解消、機関投資家の持株増大を基調としつつ見逃せない局地的变化も生じている。2005年以降、強い国際競争力をもつ巨大事業会社が、他社からの敵対的買収を阻止するために、戦略的提携の一環として国境を越えて株式相互持合の強化を図っている。鉄鋼日本最大手・新日本製鐵（現・新日鐵住金）が、鉄鋼世界最大手・アルセロール・ミッタル社の敵対的買収を阻止するために、同じく買収の標的となった鉄鋼韓国最大手・ポスコ社と株式相互持合の強化を通じて互いの主要株主となつたのはその好例である。

および教員などの専門家で組織されている。活動内容は、株主総会の改革、企業献金問題の追及、障がい者雇用の実現など企業の社会的責任を意識した幅広いものとなっており、具体的な活動手法として株主提案、株主代表訴訟を多用する。特に、株主提案については、雪印乳業における「雪印乳業と株主オンブズマンの協定書」締結、ソニーにおける女性取締役の就任、など少なからぬ活動成果を上げている。

△カルパース (CalPERS)  
カリフォルニア州公務員退職年金基金（The California Public Employees' Retirement System）の略称である。機関投資家としてのカルパースは、その巨額な資産（2010年現在約20兆円）、積極的運用姿勢だけでなく、多数の日本企業も含めて全世界の投資先企業に議決権行使を通じて経営改革を求める「もの言う株主」の代表格でもあることから、世界最強の公的年金基金の1つとされている。

## 6 株主における行動変化：株主による積極的発言

### 1 株主代表訴訟の活発化

株主代表訴訟とは、取締役や監査役が違法行為・反社会的行為によって会社に損害を与えた場合には、当該会社の株主が会社に代わって取締役に損害賠償を求める訴訟である。日本の株主代表訴訟は、訴訟手数料が非常に高額（損害賠償請求額に応じて手数料も違っていた。例えば、請求額1億円の場合は41万7600円。商法改正のきっかけとなった1992年の日興証券事件の請求額470億7500万円の場合は2億3538万円）なこともあって長年にわたってほとんど利用されてこなかったが、1993年10月の商法改正によって、原告が支払う訴訟手数料が一律8200円（2003年には1万3000円に変更）に引き下げられたこともあって急増した。例えば、2000年9月、大阪地裁において、大和銀行（現りそな銀行）ニューヨーク支店巨額損失に関する株主代表訴訟で、11人の取締役に総額約800億円の損害賠償金を支払うよう命じる判決が出された。最終的には、2億5000万円の支払いと和解が成立したが、違法行為・反社会的行為の抑止力が高まったという見解と賠償責任が過酷であるという見解とに二分されるなど、大きな反響を呼んだ。

### 2 社会的責任投資の活発化

株主が投資先を選定する基準が変化しつつある。その最も顕著な現れが社会的責任投資<sup>4</sup>の登場である。個人株主、機関投資家がトリプル・ボトムライン<sup>4</sup>の視点に立って企業の社会的責任を適切に遂行している企業に投資するのである。

社会的責任投資は、①ソーシャル・スクリーン、②株主行動、③ソーシャル・インベストメント／ファイナンスと大きく三分される。①は、さらに、たばこ、酒、武器などの社会的批判の多い事業にかかわる企業を投資先から排除するネガティブ・スクリーン、社会や環境に対する配慮を重視して社会的責任を果たしている企業に対して積極的に投資するポジティブ・スクリーンに二分される。②は、さらに、少数株主が議決権行使して株主総会において企業に社会的責任を求める株主提案を行うことによって問題の所在を認識させる対決型株主行動、大株主である機関投資家が企業との積極的な提案・議論を継続的に行うことによって企業価値の向上をねらって企業経営の改善を図ろうと企業に影響を与えようとする対話型株主行動に二分される。③は、さらに、荒廃・衰退した地域の経済的開発の支援を目的に行う地域開発投資（コミュニティ投

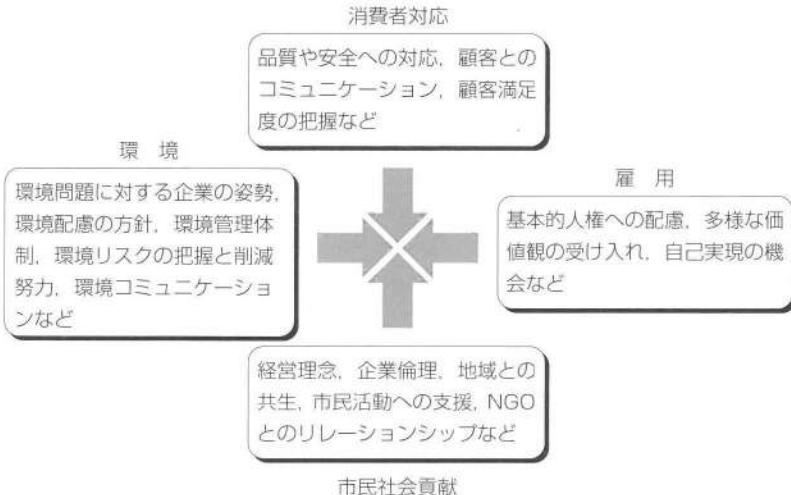
▷社会的責任投資（Socially Responsible Investment）

略称はSRI。収益性、成長性といった財務的側面だけでなく、企業の社会性や倫理性の側面も投資スクリーニング（投資の判断基準）として重視する投資行動のことである。

▷トリプル・ボトムライン（Triple Bottom Line）

略称はTBL。ボトムラインとは、決算書の最終行つまり、収益・損失の最終結果を意味する。トリプル・ボトムラインとは、持続可能な発展をめざす企業は経済、環境、社会のバランスのとれた経営を重視するという考え方。

## 〔資料 II-5 SRI の 1 例「あすのはね」の提示する 4 つの企業評価基準〕



出所：谷本寛治編著『SRI 社会的責任投資入門』日本経済新聞社、2003年、196頁。

資）、自然エネルギーの開発やフェア・トレード<sup>4</sup>、発展途上国における貧困層の経済的自立支援等の社会的事業に取り組む企業に対して行う社会開発投資、行政が社会や環境への影響を考慮して行う公共投資、入札参加企業を審査する際に評価基準の 1 つとして社会的責任への取組みを組み込んで行う公共事業等の、社会的に責任ある公共投資／開発投資に三分される（谷本寛治編著『SRI 社会的責任投資入門』日本経済新聞社、2003年、6-9 頁参照）。

アメリカの SRI 推進団体ソーシャル・インベストメント・フォーラムは、社会的責任投資の範囲を①②に加え③のうち地域開発投資までとしている。なお、①～③は相互に関連しており必ずしも分離して実施されるわけではない。日本では、日興アセットマネジメントの「エコ・ファンド」、朝日ライフアセットマネジメントの「あすのはね」などが先駆的である（資料 II-5）。

### 3 機関投資家が発言する理由

エキジット・アンド・ヴォイスの考え方を用いて説明すれば、機関投資家は、従来、投資対象先企業個々の経営に不満がある場合には、同企業の株式を売却して市場から退出することで意思表示を行ってきた。ところが、機関投資家が株式保有額を増大させていくと、機関投資家による株式売却は市場全体での株価下落ひいてはその機関投資家の保有する残りの株価下落という損失を引き起こしてしまう。このため退出よりも発言の方が、具体的にはリレーションシップ・インベストメントによって企業経営に積極的に関与する方が合理的となり、この意味で機関投資家はサイレント・パートナーであることを放棄した。

#### ▷ フェア・トレード (Fair trade)

先進国の企業や消費者が発展途上国の原料や製品を適正価格で継続的に購入することによって、立場の弱い発展途上国の生産者や労働者の生活改善と自立を促す運動。⇒ X-2 「価値創造の仕組みをつくる時代へ」も参照。

#### ▷ エキジット・アンド・ヴォイス (Exit and Voice)

ハーシュマン（A. O. Hirschman）の提示した組織の機能回復に関する概念。いかなる組織でも衰退や墮落は不可避であるが、これを組織本来の姿に戻すために組織メンバーのとる行動が退出（Exit）と発言（Voice）である。退出とは、顧客の商品・サービス不買、株主の保有株式売却、従業員の退職・他企業への移籍等である。発言とは、顧客の製品・サービスに対する改善要望・クレーム、株主の議決権・提案権行使や白紙委任状獲得、従業員の内部告発等である。従来、米英の機関投資家は、発言よりも退出を選好する、ニューヨークのウォールストリート・ルール、ロンドンのシティ・ルールに従っていた。

#### ▷ リレーションシップ・インベストメント (Relationship Investment)

機関投資家の新たな投資活動。機関投資家が、投資先企業との交渉に際して、長期的・継続的視点に立った経営改善要求を提出するなどの関係強化を図ることによって株式運用成果を高めようとするもの。

## 7

# 株主中心型コーポレート・ガバナンスの問題点

### ▷ エージェンシー理論 (Agency Theory)

ジェンセン＝メックリング(M. C. Jensen and W. H. Meckling)の提唱した組織の経済学に関する理論の一つ。プリンシパル(本人、依頼人)が自分の業務執行権限をエージェント(他人、代理人)に委託する契約関係を結べば、エージェンシー関係は成立する。また、エージェントがプリンシパルの期待通りに行動せず、組織資源が非効率的に利用・分配される問題をエージェンシー問題という。エージェンシー理論では、この問題を解決するために、プリンシパルのエージェントに対する有効な報酬・監視システムを整備・実行することが論点となる。

### ▷ ストックオプション (Stock Option)

自社株購入権ともいい、一定期間内に権利行使価格で自社のストック(株式)購入をオプション(選択権付き)で認めた権利。ストックオプション制度は、取締役・従業員の株価を上昇させようとする経営努力・勤労意欲を高め、株主へのインカムゲイン(配当)やキャピタルゲイン(株価上昇による値上がり益、譲渡益)の増大をも約束する効果をもつとされる。

ここでは、株主中心型コーポレート・ガバナンスの問題点と今後に向けた提言について若干触れることで、本章の締めくくりとしたい。

## 1 株主中心型コーポレート・ガバナンスの問題点

### ○ 経営者の利己的行動に対する株主の予測失敗

エージェンシー理論の適用される株主中心型コーポレート・ガバナンスは、本来、株主が、ストックオプション等の経営者の利益追求意識を高める手法によって株主と経営者との利害を一致させ、企業の長期的存続と長期的利益を追求する意図をもっていた。

だが、実際には、この意図通りに機能しなかった。多くの経営者は、粉飾決算するなど違法行為を働いてまでも高株価を維持する一方で、違法行為が発覚して株価が暴落する直前までインサイダー情報を不正に駆使してストックオプション行使し株価を高値で売却することで莫大な短期的利益をあげた。エンロン社やワールドコム社は経営者の利己的行動に対する株主の予測失敗によって経営破綻した企業の典型例であった。

### ○ 多くのステークホルダーの搾取

企業の短期的利益追求の結果、犠牲となつたのが多くのステークホルダーであった。例えば、従業員の多くは経営合理化に伴う能力主義の徹底と大規模なレイオフ(一時解雇)によって企業へのロイヤルティ(忠誠心)と仕事へのモチベーション(動機づけ、やる気)を失つていった。取引業者は主要得意先である企業から苛烈な低コスト等過大な要求を突きつけられて、その多くがこれを達成できずに廃業を余儀なくさせられるかM&Aによって規模の経済を追求してようやく達成するかの二者択一を迫られた。顧客は経営合理化に伴いモチベーションを失つた従業員が製造した欠陥商品を購入させられた。

これらは、ステークホルダー不在のまま最終的には「経済性と収益性」の向上を重視せざるを得ないという株主中心型コーポレート・ガバナンスの構造的欠陥によって多くのステークホルダーが搾取されている事実を如実に示している。

## 2 株主中心型コーポレート・ガバナンスへの若干の提言

会社機関、株主は、この構造的欠陥を是正するために企業倫理の制度化や社会的責任投資など様々な取組みを行っている。だが、彼らが「企業は株主とそ

の代理人である経営者の利益を最優先するべきである」という偏狭な法的所有者意識を根底に抱いて株主中心型コーポレート・ガバナンスを遂行するかぎり、経営者は企業の社会的責任を表面的に遂行しているにすぎない。

今後、会社機関、株主に本質的な意味での企業の社会的責任の遂行を求めるのであれば、次のようなコーポレート・ガバナンス構造を新たに作り直す方針転換こそ必要となろう。すなわち、①彼らが率先してこの偏狭な法的所有者意識から「企業は経営者のステークホルダー・マネジメントによって長期的利益還元を行う一種の社会的公器である」という広範な経済的・社会的所有者意識への意識転換を図り、②その他のステークホルダーとともにこの新たな意識を強く共有しつつ、③「経済性と収益性」、「適法性と倫理性」、「透明性と社会性」を高水準かつバランスよく追求できるステークホルダー協調型コーポレート・ガバナンス構造である。

#### Exercise

○理解できましたか？

- 1) コーポレート・ガバナンスとはどのようなことをいうのでしょうか。
- 2) コーポレート・ガバナンスをめぐる様々な人々にはどのようなものがありますか。

○考えてみましょう！

- 1) 委員会設置会社の導入や、その現状と問題点について説明してみましょう。
- 2) 社会的責任投資にはどのようなものがありますか。

#### 勉学へのガイダンス

○はじめて学ぶ人のための入門書

田村達也『コーポレート・ガバナンス』中公新書、2002年。

日本経済復活に向けて企業再生の必要性とコーポレート・ガバナンスの具体的方法を提示する。

浜辺陽一郎・田中康之・出馬幹也『これならわかるコーポレート・ガバナンス』学習研究社、2003年。

弁護士・公認会計士がコーポレート・ガバナンスについて、図を多用しながら平易に解説したムック。

○本章をより理解したい人のための書物

加護野忠男・砂川伸幸・吉村典久『コーポレート・ガバナンスの経営学』有斐閣、2010年。

経営学的視点からコーポレート・ガバナンス改革の問題を分析し、日本企業の統治制度のあるべき姿を提示する。

寺本義也・坂井種次編著『日本企業のコーポレート・ガバナンス（新版）』生産性出版、2002年。

多様な「知」の統合による企業価値の最大化を図る視点からコーポレート・ガバナンス再構築を提唱する。

○進んだ勉学を志す人のための書物

植竹晃久・仲田正機編著『現代企業の所有・支配・管理』ミネルヴァ書房、1999年。

現代企業の所有・ガバナンス・管理の基礎構造を理論的・実証的に徹底分析したテキストも兼ねた研究書。

海道ノブチカ・風間信隆編著『コーポレート・ガバナンスと経営学』ミネルヴァ書房、2009年。

経営学の基本問題と国際比較の視点からコーポレート・ガバナンスを分析したテキストも兼ねた研究書。

（片岡 進）

# 1

# 管理論では何を学ぶのか

## 1 組織と管理

企業のような多くの人間からなる組織には、必ず人々の活動を指揮する機能が必要となる。有名なオーケストラであれ身近な町の少年少女合唱団であれ、指揮者がないなくてはハーモニーは生まれない。管理（マネジメント）は、様々な組織においてハーモニーを生み出す指揮者の機能なのである。

少年少女合唱団を考えてみよう。そこに属する子供たちは、みんな歌が、そして歌うことが好きだ。だが、たいていの場合、練習は週末の土曜日や日曜日、彼らにとっては遊びに行きたい誘惑に駆られる日に行われる。中学生や高校生であれば塾通いとの兼ね合いもあり、また勉強に追われてついつい練習をサボりたくもなる。みんなすべてが一丸となって合唱の練習に取り組むことが保障されてはいない。だから、指揮者は、単に合唱指導をするだけでは仕事が務まらず、合唱団という組織の運営を行わなければならない。組織の運営、これが管理なのである。ゲスト指揮者は別としても、合唱団の指揮者は管理者である。

合唱団の目的を達成するためには、子供たちの気持ちを1つにまとめていかなければならない。また、発声指導や楽器を演奏するスタッフの協力も必要である。練習場所、コンサートの計画作りや会場の確保という仕事もある。指揮者がこれらの仕事をすべて自分でするかどうかは別にして、必要な仕事であることは間違いない。要するに、指揮者は、他のスタッフと協力してあらゆる計画を立て、その計画実現に向けて合唱団を指導しなければならないのである。こうして初めて、子供たちとその親たちに、そしてまた多くの人々に感動を与えることが可能となる。

上の例からもわかるように、**管理**とは、組織の目的を達成するために組織的・人的資源を計画し、組織し、指揮し、統制する活動である。そして特に、管理は人々の集団的な行動を導くことと深くかかわっている。

## 2 管理とリーダーシップ

管理の本質を統制や維持することであるとみなし、それに対して管理の要素の1つである**リーダーシップ**の重要性を特に強調する人々もいる。そのような人々によれば、アメリカの企業のほとんどが、管理の役割は複雑な環境にうまく対処することであり、統制こそがその本質であると考えている。それゆえ管

▶ **管理 (Management)**  
管理（マネジメント）とは、企業をはじめとする様々な組織を運営することである。マネジメントには、広い意味では経営するという意味が含まれる。ミドル・マネジメントは中間管理職（者）と訳されるが、トップ・マネジメントすなわち上級管理者は、経営者（executive）である。本章では、管理という言葉を、経営するという意味も含めて使用し、「組織のマネジメント」について学習する。

▶ **リーダーシップ (Leadership)**

組織において人々を指導するに足るすぐれた能力をもつ人は、一般にリーダー（指導者）と呼ばれる。リーダーシップとは、このようなリーダーの指導能力および指導者としての地位を意味する。

理が過剰となっており、より重要なリーダーシップが不足していると指摘する。管理の役割は、計画を立て、組織をつくり、計画がうまく実行されるように統制することである。他方でリーダーシップの役割は、まず第1に、計画ではなく組織が進むべき進路を設定し、将来のビジョンを実現するための変革の道筋を明確にすることである。そして、組織の目標に向けて組織メンバーの心を統合することである、と。

ここでいわれていることは、環境にただ適応するだけでなく、変革を成し遂げる力量が管理に求められているということである。それゆえ、管理にとって大切なキーワードは、統制ではなく変革なのである。将来のビジョンを実現するために組織を変革する戦略を明確にし、それに向かって組織メンバーが一丸となって進むことを可能にすること、これが本来の管理というものである。

### 3 組織と人間

管理とは、組織の目標を達成するために計画を立て、その計画の実行を指揮することである。とりわけ、人間行動の管理が重要である。世界最大の小売企業ウォル・マート<sup>4</sup>の創業者サム・ウォルトン<sup>4</sup>は、従業員との真の意味でのパートナーシップこそが、ウォル・マートの急成長の秘密であると述べている。「経営者側の従業員（associates）への対応がそのまま、彼らのお客への対応となるからである。そしてまた、彼らがお客様に気持ちのいい対応をすれば、お客様は何度でも店に足を運んでくれるからである。……満足して何度も来店してくれるお客様こそが、ウォルマートの驚異的な純利益率の源である。……わが社の組織全体を見渡してみても、店員と顧客の関係ほど重要な関係はないのである」（サム・ウォルトン、ジョン・ヒューイ『私のウォルマート商法』渥美俊一他監訳、講談社、2002年、220頁）。

組織は人間からなる。それゆえ、組織の構成員が目標達成に向かって心から努力するとき、組織は高い成果をあげるだろう。従業員をアソシエイツ（同僚、associates）と呼びパートナーとして位置づけるという考えが、それを保証する。この言葉は、メアリー・フォレット<sup>4</sup>の考え方に基づいている。フォレットはいう。「従業員にある意味でビジネスのパートナーであると感じさせる時、彼らは、黄金律<sup>4</sup>によってではなく、利害があなたと同じであるために、仕事の質を改善し、時間と材料の無駄を節約するのである」（D・レン、R・グリーンウッド『現代ビジネスの革新者たち』井上昭一他監訳、ミネルヴァ書房、2000年、258頁）。

管理の本質は、環境変化に適応するために組織を単に統制することではなく、そこで働く人々の心からの協働を確保し、組織を変革することである、ということを理解することが重要なのである。そして、協働力を引き出す方法は、時代とともに変化することも忘れてはならない。われわれは、その方法を過去の経験から学ばねばならないのである。

#### ► ウォル・マート（Wal-Mart）

世界最大の売上高を誇る米国小売企業。社名の由来は、ウォルトンの店。1980年代までは総合ディスカウント・ストアとして急成長したが、以後生鮮食品部門も合わせたスーパーセンターという店舗を核として展開している。特に90年代後半からは海外進出も著しく、わが国にも2002年、西友の買収という形で上陸した。

#### ► サム・ウォルトン（Samuel Moore Walton）

Wal-Mart Stores 創業者。1962年、ウォル・マート第1号店を米国西南部アーカンソー州に出店。1985年には全米一の金持ちといわれたが、かたくなに浪費を嫌い、勤勉、企業家精神、倫理に代表されるアメリカの伝統的価値の体现者。1992年没。

#### ► M・P・フォレット

(Mary P. Follett)  
管理者が組織を動かすとき、しばしば利害の相違や対立という問題に直面する。一方の側の「抑圧」や「屈服」、あるいは双方の「妥協」という消極的な解決策ではなく、すべての人が満足するような建設的解決策としての「統合」を創造すべきだ主張した、リーダーシップ研究のバイオニア。

#### ► 黄金律（The Golden Rule）

キリストの言葉で、人に何かしてもらいたいと思うならば、自らもそれにみあうことをするべきであるということ。ここでは、「お互いの利益を図り合うための契約」を意味する。

## 2

# 管理の基本思想(1)：合理性

### 1 テイラーの意図

労力少なくスマートに目的を達成することを合理的、あるいは能率的であるという。合理性はあらゆる活動の基礎とすべき考え方であるとともに、管理の欠くべからざる基本的思想である。組織を合理的に管理しようと試みたパイオニアとしての栄誉は、間違いなく米国の機械技師フレデリック・テイラーに与えられるべきである。

テイラーは、米国東部のペンシルベニア州フィラデルフィアで1856年に生まれた。裕福な家庭に育ったが、視力を悪くしたために名門のハーバード大学に合格しながらも入学を断念し、家族の知り合いの紹介で小さなポンプ工場の見習工として働くことになった。後にミッドペール製鋼会社に機械工として入社し、10年足らずで技師としての最高の地位である主任技師となった。

テイラーは公正な1日の仕事量とは何かということを探し続けた。彼の目に映った職場は、経験と勘に頼った成り行きませの管理が行われており、労使が協力しあう関係にはなかった。労働者はなまけていた（『怠業』）。テイラーによれば、これらの事態の責任は、もっぱら管理者側が負うべきなのであった。

「今まででは人が第1であった。これからは制度（system）が第1でなければならない」。

テイラーは、自著『科学的管理法の原理』の「はしがき」で、このように述べている。人間軽視だと誤解されやすい表現だが、テイラーの考えは次のとおりである。今まででは個々人の能力任せの管理が行われていて、非常に不能率であった。これからはそのようなやり方を改めて、科学に基づく制度的（systematic）管理が行われなければならない。個々人の経験や勘に頼る管理のやり方では、労使の協力は得られない。なぜなら、1日の仕事としてどの程度の仕事量が、またどれくらいの賃金が適正かということについての合意は、経験や勘からは生まれてこないからである。そして、労使の協力が得られなければ、生産の不能率な状況を解決することはできない。科学に基づく制度的管理のみが、労使協力を可能にし、能率的生産を実現するのである。

では、労使の協力を得て能率を高めるために、テイラーは、いったいどのようなことをしたのか。

#### ► F·W·テイラー (Frederick W. Taylor)

19世紀後半から20世紀初頭に活躍したアメリカの機械技師。わが国も含めテイラーの名声は世界中にとどろいた。管理の技法を科学的な研究の対象にまで高めた不朽の功績は、彼の時代をはるかに超え、「科学的管理の父」と賞賛されている。他方、科学（工学的手法）を適用すれば人間の協働が生み出す問題がすべて解決される、との考えには限界があった。

#### ►怠業 (Soldering)

テイラーが伝統的な管理のもたらす最大の障害とみなしたものであり、生産制限をして仕事をするけること。彼は人間の本能からくる「自然的怠業」と区別して、労働者集団が意図的に行う「組織的怠業」が最も問題だと考えた。

## 2 科学的管理（法）

1日の仕事量が公正であると納得すれば、労働者が仕事を怠けることはないはずだ。泰イラーはこのように考えた。しかし、今までのように労働者の経験や勘に頼るやり方では、だめである。労働者はできるだけ少ない仕事量が1日公正なものだというし、使用者は逆にできるだけたくさんの仕事量が公正だというので、お互いの信頼関係は生まれない。そこで泰イラーは、ストップ・ウォッチを利用して仕事の研究（時間研究）を行った。労働者がどのような方法で仕事を行っているのか、どのような動作をしているのか、どのような道具を使っているのか、そしてこの仕事がどのくらいの時間で行われているのかということを研究した。すなわち、仕事が適切な方法、動作、道具で行われた時の、より能率的な時間を研究した。こうして発見した、より能率的で疲労を最小限にするような作業を、「課業（task）」として設定したのである。

泰イラーにとって、「公正」の意味は科学的な課業の設定にとどまらない。設定された課業を達成した労働者が出来高に応じて高い賃金を手にすることができる一方で、課業を達成できなかった労働者にはきびしい支払いが待っていた。科学的な課業設定は、労働者と使用者との間で仕事量が公正であるとの合意をつくる基礎となる。さらに、科学的に設定された課業の達成度に応じた支払いは、労働者の間での公正を意味するのである。

泰イラーは労働者が納得する方法で作業の能率を高めようとした。詳細な時間研究という科学的な方法によって決めた課業ならば、当然みんながこれを達成するように努力すべきではないか、このように考えた。経験から科学へとやり方を変えることによって、人々の協働力を高めようとしたのである。このような管理の方法を、**科学的管理（法）**という。しばしば批判されるように、課業が労働強化をもたらす可能性は否定できない。しかしながら、あらゆる人間協働において、合理性の追求は欠かせないのである。

▶ 時間研究(Time Study)  
ある作業を行う際、その作業に必要ないくつかの動作(motion)を分類し、各動作にかかる時間を測定して、この作業に必要な最適時間を科学的に設定すること。時間研究により標準作業時間が決まり、仕事の計画を立てることが可能となる。科学的管理（法）の根幹をなす考え方、方法である。

▶ 科学的管理（法）(Scientific Management)  
一般的には管理を科学的に行うことを意味する。だが、この言葉は、主に泰イラーの管理システム、課業管理を意味するものとして、20世紀初頭のアメリカおよび日本も含めた多くの国々に普及した。⇨[IV-2]「組織化の基本的考え方」も参照。

### Key Person のことば

#### 泰イラーと課業

「普通一般の人間は、一定の課業すなわち一定時間内にこれこれの仕事をしなければならないといふめやすを自身で立てるなり、またはだれかほかの人が示してくれるなりしたときに、はじめて最大の成績を上げるものである」と泰イラーは述べている。しかも、課業として与える時間は短いほどよいという。学校の先生も生徒に向かってばく然と勉強しなさいとはいわず、はっきりした課業（課題）を毎日与えて教育する。このように一定の勉強時間を決めてその時間内に勉強を終えるようにすれば、いちばんよく進歩する。この点では大人も「大きくなった子供」にすぎないのである。比較的短期の課業を与えて圧力を加えないとなかなか全力を出さない、のだと（F.W.泰イラー『科学的管理法』上野陽一訳・編、産業能率短期大学出版部、1969年、96頁）。泰イラーの言葉には多くの真実がある。その一方で、彼は、「自主性」を軽視していると同時に、皆が1つの目標に向かって努力する（しようと考えている）と楽観している。管理教育だけではうまくいかないのが現実だ。

## 3 管理の基本思想(2)：人間協働

### 1 社会的人間

人々の協働の力を高めるのに、いかに合理的に作業を行うかということのみを考えていいくのだろうか。作業を行っているのは人間であり、人々は集団で働いているのである。人々の作業能率に影響する要因の研究はかなり古くから行われていたようである。しかし、集団として働く人々（人間協働）の能率についての本格的な研究は、いわゆるホーソン実験として知られている。

1924年から32年にかけて、米国のイリノイ州シカゴ郊外にあるウェスタン・エレクトリック社ホーソン工場において、生産能率の向上に関する一連の実験が行われた。当初2年あまり、照明の明るさと生産能率との関係についての研究が行われた。照明をだんだん明るくすれば生産能率が上昇したが、照明を暗くしていくっても生産能率は向上し、結局この実験は失敗に終わった。だが、この生産性向上の背後にある理由をもっと深く探ろうということで、1927年から32年までの5年間、この会社は新たな実験として、労働者の作業条件の変化が生産性にどのように影響するかを調べた。休憩時間を入れたり労働時間を変化させたり、また間食を支給するなどして作業条件を変化させたが、作業条件の変化にもかかわらず、生産性は増加し続けた。

この理由について様々な解釈がなされたが、生産性に影響を及ぼすのは物理的な作業条件ではなく、労働者たちの心理状況（=感情）だということになり、この点を解明するためにさらに実験が続けられた。その結果、労働者が働く職場の状況、特に同僚や上役との人間関係（Human Relations）が生産性増大の原因だと結論に達した。

ホーソン実験を指導したハーバード大学のメイヨーやレスリスバーガー<sup>4</sup>は、この実験結果をもとに新しい管理の理論をつくりあげた。「人間関係論」といわれる理論である。従来の経営学では、労働者は物理的作業条件の改善、特に賃金を増やせば一所懸命に働き、その結果生産性は上昇すると考えられてきた。ところが、ホーソン実験の結果では、生産性を上昇させる要因は職場の人間関係であった。働く人々は、同僚や上役との良好な人間関係に満足を感じ、生産性増加に協力しようとする意欲、すなわちモラール（士気・やる気、morale）を高めるものと考えられた。労働者は、企業のなかでこのような社会的欲求を満足させようとする「社会的人間」である、とみなされるようになった。

▷ G·E·メイヨー(George E. Mayo)

オーストラリア出身の心理学者で、1926年にハーバード・ビジネス・スクールに着任した。ホーソン実験の結果をもとに人間関係論をつくりあげた。ホーソン実験の解釈が恣意的であると批判されるが、社会的人間という視点に人々の目を向けさせた功績は大きい。  
⇒[IV-2]「組織化の基本的考え方」も参照。

▷ F·J·レスリスバーガー (Fritz J. Roethlisberger)

ハーバード・ビジネス・スクールでメイヨーの指導の下にホーソン実験の公式報告書を作成した。第二次大戦後、同ビジネス・スクールを代表する人間関係論の研究者として活躍した。  
⇒[IV-2]「組織化の基本的考え方」も参照。

## 2 人間協働とその管理

チェスター・バーナード<sup>4</sup>は、1938年に *The Functions of the Executive* (『新訳 経営者の役割』山本安次郎他訳、ダイヤモンド社、1968年) という書物を出版した。この本で彼は、管理とは何か、経営者（管理者）の役割は何かということについて、あますところなく述べている。彼は、企業だけでなく学校や教会などの組織一般について論じる。組織とは何かをまず分析し、そしてこの組織を維持することに経営者（管理者）の役割を見いだす。バーナード以前、ティラーに代表されるように、組織は、一定の目的を合理的に達成するための仕事の分担と権限関係の構造とみなされた。人は仕事の担い手としてのみとらえられた。人間関係論は組織の中に社会的人間という要素をもち込んだ。だが、ここでも人間は、能率の論理で動く組織のなかでの受動的な存在にすぎなかった。

バーナードは、組織が能率の論理のみで動くとは考えなかった。彼は、組織を人間協働の場であると考えた。組織を、「意識的で、計画的で、目的をもつた、人間相互間の協働」であり、「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力のシステム」と定義する。様々な動機をもった人間の活動が、目的達成のために調整されているシステム、これがバーナードの理解する組織であった。組織を構成する各人の要求を満たし、協働意欲をかき立てることによって、組織への貢献を獲得しなければならない。同時にまた、各人の動機を満たす原資をえるためには、組織の目的を達成することが不可欠である。

以上のように、バーナードにおいては、組織の目的と組織を構成する個人の動機の満足との同時達成が課題であった。それは、科学的管理の論理と人間関係論の論理を、新たな水準で統合しようとしたものであるといってよい。彼は、組織を解剖することによって、経営者や管理者、すなわちリーダーが何をすべきかについて、その根本的な考え方と枠組みを提供したのである。

さらに、バーナードは強調する。リーダーは高い道徳心をもたなければならぬ。リーダーには高い責任能力が要求される。そして、自らが指導する人々および組織の中に、道徳心と責任感を創造しなければならない、のだと。「『組織の存続はリーダーシップの良否に依存し、その良否はその基礎にある道徳性の高さから生ずるのである。……道徳性が低ければリーダーシップが永続せず、その影響力はすみやかに消滅する』と彼は述べた。バーナードの言葉は60年前にそうだったように、今日でも真実として鳴り響いている」とダニエル・レンは記している（『現代ビジネスの革新者たち』、221頁）。

経営者や管理者には、活動する人間集団に進むべき方向の指針を与え、責任感と道徳心に基づいて組織の目的を設定し、これを運営することが求められているのである。そうすることができて初めて、経営者や管理者は人間協働のリーダーと呼ばれるにふさわしいのである。

### ► C.I.バーナード (Chester I. Barnard)

ニュージャージー・ベル電話会社の元社長。ティラーなどの古典的な組織論では自分の経営者としての経験を適切に説明できないと考え、自らの幅広い関連諸学から得た知識を総合して組織の体系的分析を行い、『経営者の役割』としてまとめた。近代組織論の創始者といわれる。⇒ IV-1 「組織とは何か」も参照。

### ►組織 (Organization)

組織という言葉からは、一般的には組織構造やそれを図示した組織図が思い浮かび、静的な印象を受ける。だが、組織構造や組織図の本質は人間の集団である。それゆえ、静的にみえる組織の背後には、一定の目的を達成するために人々が協働している動的なシステムがある。

## 4 管理のビジョン

### 1 ビジョンをもち続ける

*Built to Last* (ジェームズ・C・コリンズ、ジェリー・I・ボラス『ビジョナリー・カンパニー』山岡洋一訳、日経BP出版センター、1995年) の著者たちは、長年にわたり一流企業であり続けて卓越した地位を手にした企業を徹底的に研究し、その理由を解き明かしている。結論は、ビジョン（将来についての見通し）をもち続けていく会社こそが優れた会社だ、ということである。これらの企業もその歴史のなかで、逆風にぶつかったり過ちを犯すという問題を抱えることもあった。しかし、他に比べてしばしば抜けた回復力をもっており、この回復力の秘密は、ビジョンが組織のすみずみまで浸透しているかどうか、すなわちビジョンが組織の血となり肉となっているかどうかである、という。彼らのいうビジョンには、長期にわたって維持される基本理念としての信条と、将来の理想に向けた進歩への飽くなき意欲の2つを欠くことができない。

信条の力については、IBM社<sup>4</sup>を偉大な会社へと成長させたトマス・J・ワトソン二世が、1962年春、米国のニューヨーク市にあるコロンビア大学経営大学院で行った講義が有益である。彼は、会社の成功と失敗の分かれ目は、構成員のもつ偉大なエネルギーと才能を、組織が十分に引き出したか否かということにある場合がほとんどだと述べた。そして、組織構成員に共通の目的を見いだせるには、会社は何をすべきか、またどうすればこの共通目的と方向性を維持することができるのかと問うた後、次のように述べている。

「会社の弾力性は、組織の形態や管理の技術によって確保されるのではない。われわれが『信条(beliefs)』と呼ぶものの力、およびこれらの信条が人々にとってもつ魅力による、と私は考えている。／それゆえ、私は次のように主張したい。どのような組織であれ生存し成功を収めるためには、あらゆる方針や活動の前提となる健全な信条を持たねばならない……次に、会社の成功にとってただ1つの最も重要な要因は、それらの信条を忠実に守りぬくことである」(トマス・J・ワトソンJr.『IBMを世界的企業にしたワトソンJr.の言葉』朝尾直太訳、英治出版、2004年、21頁。ただし、訳を変更している)

企業の将来像、理想像であるビジョンをもち続けることが長期にわたる企業成長にとって不可欠であるとすれば、健全な信条はビジョンの実現を保証する鍵なのである。

► IBM社 (International Business Machines)  
ミシンの行商人だったトマス・J・ワトソンが前世紀初頭につくりあげたコンピュータ業界の巨人である。エクセレント・カンパニーの代名詞であったが、汎用大型機戦略に固執したため1990年代に入るや否や不振を極めた。だが、1993年にCEOとなったルイス・ガースナー（2002年に勇退）のリーダーシップの下で劇的に再生した。

## 2 利益を超える

時代は変化する。組織を取り巻く環境は変わる。組織を構成するメンバーの意識も変化する。経営思想家のピーター・ドラッカー<sup>4</sup>は、ビジネス（事業）の目的は、利益の最大化ではなく、「顧客の創造」であるという。ウォル・マート創業者のサム・ウォルトンも、ドラッカーと同じく次のように述べている。

「アメリカのビジネスが繁栄し自由競争を続けるためには、誰もがビジネス環境の変化という考え方慣れ、生き残るために変化に適応しなければならないのだ。ビジネスは競争である。商売が安泰なのは、顧客が満足している間だけである。誰も、自分の生存を他人に保証してもらうわけにはいかないのだ」（ウォルトン&ヒュイー、300頁）

ウォルトンは、すべての努力の核心は顧客のためにあるべきだという信条をもって生きてきた人であるといわれている。彼は、ウォル・マートは地方の小規模な小売業者を数多く経営困難に追いやったが、小売業界を襲った変革は必然的であり、かつ避けようのないものであったという。それは、「馬車が自動車に取って代わられたために、御者用鞭のメーカーが消えていったのと同様、小さな小売店はかつてより数を減らす運命だったのだ。なぜなら、すべての動向は、どこで買い物をするかを選ぶ権利のあるお客様が決めてきたからである」（同上、292頁）。つまり、ウォルトンは、自らの顧客は小さな町の注文の多い消費者たちであり、誰よりも割のいい買い物をしたがる人たちであるので、このような人々の満足を保証することによってのみ企業の成長が可能になるといっているのである。

コリンズとポラスが述べているように、卓越した会社は、利益を超える理念、ワトソンのいう健全な信条、ウォルトンの場合には顧客を創造する小売企業をつくるという信条と、変化に応える進歩への飽くなき意欲が、組織の至るところにしみ込んでいる会社なのである。

►P・F・ドラッカー（Peter F. Drucker, 1909–2005）

ビジネスの目的は顧客の創造であるという名言を残した、20世紀を代表する経営思想家。

►顧客の創造（To Create a Customer）

ドラッカーによれば、ビジネス（事業）の目的は最大利潤をあげることではなく、マーケティングとイノベーションを通じて顧客を創造することである。なぜならば、ビジネスの成功にとって決定的に重要なことは、顧客の価値判断だからである。

### Key Person のことば

#### サード・プレイスの提供者、スターバックス

ハワード・シュルツ、スターバックス会長兼CEOのビジョンは、「顧客とコーヒーとパートナー（従業員）の三つに焦点を置き、顧客がスターバックスと結びついているという感覚を大切にする」ことにより、スターバックスを家庭、職場・学校と並ぶくつろぎの「第3の場」（the third place）にすることである。彼はまた、社員に配慮した経営哲学の持ち主でもある。「会社の主要な利害関係者はパートナーと顧客と株主です。長期的に成長を続けたいと思えば、もっとも重視すべきはパートナーと顧客です。店舗で顧客の体験を作り出し、顧客がスターバックスと絆を持っているのだという感覚を生み出すのはスタッフだからです。スターバックスを他のライバルと差別化するのは彼らなのです。私はいつも『スタッフの期待を超えられなければ、顧客の期待を超えることはできない』と言っています。今後も、パートナーの声に耳を傾け、彼らの幸福を実現する重要な投資を続けます」（「フロントランナー 世界的コーヒー店の仕掛け人」『朝日新聞 be on Saturday』2011年8月20日付）。

## 5 進化する信条

### 1 1ドルの価値を知る

先に述べたように、コリンズとポラスのビジョンについての考え方には従えば、ビジョンは、長期にわたって維持される基本理念としての信条と、進歩への飽くなき意欲からなる。進化する信条と言い換えてもいいかもしれない。一貫して変わらぬ基本理念、すなわち信条に基づいた将来展望、自分のやり遂げたい究極的な目標、これがビジョンである。

ウォル・マートの基本理念、信条は、1ドルの価値を知り、顧客を第1に考えるということである。この信条を実践する場は、企業をとりまく外部の環境であり、また内部環境としての企業それ自身の組織でもある。企業の市場シェアが激しく変化する事業もあれば、いくら自分が努力しても成長させることが困難な事業もある。また、物的資源に強みをもつ企業であっても、いつまでもその優位が続くとは限らない。したがって、変化する環境に対して進歩への飽くなき意欲をもつことによってのみ、厳しい競争環境を生きて成長し、ビジョンの実現に近づくことができるのである。

サム・ウォルトンが自分の事業をスタートさせたのは、1945年9月1日、米国南西部のアーカンソー州北東部ニューポートで、「ベン・フランクリン」というバラエティ・ストア・チェーンのフランチャイズ店としてである。その後1962年7月2日、同州北西部の都市ロジャースでウォル・マート1号店（店舗面積約1,000m<sup>2</sup>）を開き、ディスカウント・ストア業界に参入した。彼はバラエティ・ストアという業態が時代の要請に応えられなくなっているとの確信から、当時発展しつつあったディスカウント・ストアに賭けたのである。

その後、これに加えて1983年には会員制卸売店の「サムズ・クラブ」、1988年にはディスカウント・ストアに食品部門を加えた「スーパーセンター」を展開し、現在はこれが中心的な店舗形態になっている。さらに、スーパーセンターを小型化した、「ネイバーフッド・マーケット」という店舗も展開し、顧客ニーズを吸収しようとしている。こうしてウォル・マートは、いまや世界最大の売上高を誇る超巨大企業となった。複数の店舗展開という変化の戦略は時代の要請に応えたものだが、1ドルの価値を知り、顧客を第1に考えるというウォル・マートの信条は、1992年にウォルトンが亡くなって20年あまり過ぎた今も、揺らいでいるようにはみえない。

#### レバラエティ・ストア・チェーン (Chain of Variety Stores)

大衆的な価格で、アパレル、アクセサリー、模造装飾品、家庭食器、キャンディー、おもちゃ、生活雑貨などたくさんの種類のものを対面販売するチェーン店。伝統的なバラエティ・ストアは、いまや米国においてもほぼ姿を消している。

#### ディスカウント・ストア (Discount Store)

セルフ・サービス方式で各種の商品を販売する、諸経費を抑えた小売店のこと。アメリカにおいて、ディスカウント業界は1960年代になって誕生した。1962年に誕生したディスカウント・ストアのKマート、ターゲット、ウォル・マートでは生鮮食品を扱っていない。

## 2 ダイレクト・モデル

消費者へのダイレクト（直接）販売で大きな成功をおさめたことで有名な、デル社の基本理念、信条は何か。創業者でCEO<sup>4</sup>のマイケル・デルは、優れたコンピュータを作ってダイレクト販売することで顧客により大きな価値とサービスを提供し、IBM社を超えて業界ナンバーワンになるというビジョンを胸に1984年、弱冠19歳で会社を立ち上げた。

デルはいう。「会社がスタートしてまもない頃から、私たちは『自分たちが求めているのは、製品の優秀さだけでなく、優れた顧客サービスに対する評判である』と結論づけていた。コストや価格だけに頼ってビジネスを構築しようという発想では、競争優位は長続きしない。本当に大切なのは、顧客や従業員の『ロイヤリティ<sup>4</sup>』を維持することだ。そしてそれは、最高水準のサービスと非常に高性能な製品からしか得られないものである」（マイケル・デル、キャサリン・フレッドマン『デルの革命』國領二郎監訳、日本経済新聞社、2000年、68頁）。

彼には、当時のパソコンの販売価格は法外な利益をとっており高すぎるとの確信があった。というのは、「通常、IBM-PCの店頭での販売価格は約3000ドルだった。だが、部品は600～700ドルで調達できるし、IBM独自のテクノロジーが使われているわけでもない」（同上、32-37頁）からである。

また、当時のコンピュータ販売店の経営者はパソコンの知識をほとんどもつておらず、顧客に対してほとんど何のサポートもしていないにもかかわらず大もうけしているという状況であった。デルは、そこに大きなビジネスの機会をみいだした。彼にとって、顧客とは自分自身のことでもあった。

「ダイレクト・モデル<sup>4</sup>」という言葉が示すように、創業当初から、デル社のビジネスの柱は、顧客とのダイレクトな関係である。それゆえ、顧客の望みをたえず正確に把握することが、ビジネス成功の生命線となる。デルは、「製造からエンジニアリング、販売、サポートに至る社内全体を、顧客の要望を理解するプロセスに参加させること」（同上、69頁）が、顧客満足を左右する決定的要因であると信じ、これを自社ビジネスの一貫した柱にすえているのである。

デル社は、わが国でのアフターサービス満足度ランキング第1位を2005年に譲り渡して7位に転落して以来、低迷している（2013年第10位）。利益の薄いパソコン事業において、世界PC販売シェアでは米国のHP社、中国Lenovo社に次ぐ第3位グループとして、台湾のAcer社と激しい争いを展開している。2007年、創業者のデルはCEOに復帰した。デル社がかつての輝きを再び取りもどせるかどうかはわからない。しかし、単に部品を組み立て販売する会社になるのではなく、高性能で低価格のコンピュータを生産し、顧客が満足するサービスを提供しつづければ成功するというデルの信条の正しさは、不变である。

### ▷ CEO (Chief Executive Officer)

一般に「最高経営責任者」と訳される。企業の経営業務を執行する最高責任者のこと。会長あるいは社長がこの任に就くのが普通である。CEOのもとに、COO（Chief Operating Officer：最高執行責任者）、CFO（Chief Financial Officer：最高財務責任者）、CIO（Chief Information Officer：最高情報責任者）など主要な役員が置かれる。

### ▷マイケル・デル（Michael Dell）

デル社の会長兼CEO。米国テキサス州の州都、オースチンをホームとするテキサス大学の学生時代に創業した。彼が尊敬する人物は、サム・ウォルトン。

### ▷ロイヤリティ（Loyalty）

忠誠心。顧客の特定のブランドに対する強い選好や、従業員の会社に対する忠誠心を意味する。

### ▷ダイレクト・モデル（The Direct Model）

デル社を特徴づけるビジネス・モデル。川に例えれば、流れの終点、すなわち川下（顧客）の要求に応じて柔軟に川上（部品提供企業）から必要な分量だけ調達するという顧客志向のビジネス・システム。日本のかんばん方式をコンピュータ産業に適用したものといわれる。

# 6 論理的思考と倫理観

## ▶ 宅急便

宅配便業界のトップ企業、ヤマト運輸が提供する個人宅配サービスの商標で、1976年1月営業開始。家庭から家庭への荷物運送サービスは、「宅配便」といわれる。

## ▶ 小倉昌男

1924年生まれの大和運輸(現・ヤマト運輸)の2代目社長。母猫が優しく口にくわえて子猫を運ぶロゴで有名な「宅急便」の考案者。1995年、ヤマト運輸会長を退任後、私財を投じてヤマト福祉財団を設立し、理事長として活躍した、名経営者。2005年没。

## ▶ ジャルパック

日本航空が開始したパッケージ・ツアーのブランド名。1965年に発売された日本初の海外パッケージ・ツアーで、出発から帰着までのすべての旅程を管理する旅行商品のこと。

## 1 論理的思考

ビジョンがなければすばらしい組織運営はおぼつかない。自身の利益を得ることにだけあくせくして顧客の利益をないがしろにする企業や組織は、いずれは消滅していくだろう。しかしながら、ビジョンは論理に裏打ちされて初めて、現実のものとなる。

「宅急便」を考案し、われわれの毎日の生活を飛躍的に便利にした功労者、ヤマト運輸元社長の小倉昌男<sup>4</sup>は、「経営はロマンである」(小倉昌男『経営はロマンだ！ 私の履歴書』日本経済新聞社、2003年、4頁)と述べている。そして、ロマンの実現を保証するのは「論理的思考」(小倉昌男『小倉昌男 経営学』日経BP社、1999年、272-273頁)である、と。このことは何も組織上層にいる経営者の活動だけに当てはまることではない。あらゆるレベルで組織を運営、管理しているすべての人の活動にとって大切なことなのである。

小倉が宅急便というコンセプトのヒントを得たのは、ヤマト運輸の経営が袋小路に入つて身動きが取れなくなり、理想的な運送会社像を探し求めていたときだった。第1のヒントは、商品を絞り込むことによって利益を増やした吉野家から得られた。第2のヒントは自らの家庭の経験から、家庭から出る荷物を取り扱うということだった。さらに、客のニーズをすべてパッケージにする「ジャルパック」が、第3のヒントになった。ここから、「家庭から家庭へと荷物を運ぶサービスをうまく商品化」(『経営はロマンだ！』、112頁)すること、すなわち、もっとも運送業界から遠い存在だと思われていた主婦を潜在顧客とし、

## Key Person のことは

### 経営はロマンだ

小倉の次の言葉には、経営に対する考え方のエッセンスが示されている。「経営はロマンである。だから経営は楽しい。目標を決め方法を考え実行する。この間の緊張感が堪らない。／目標を決めるときに考えるスタンスを決める。スタンスを決めるということは視点を確認することである。視点が定まらないと計画の成功は覚束ない。私は徹底して顧客の視点を重視した。自画自賛になるが、宅急便が成功したのは、利用者の視点を忘れなかつたからだと思う。／宅急便を考えたとき、単なる一企業の事業ではなく、社会的なインフラになるし、そうしたいと思っていた。思い上がったことだったかもしれないが、それは私の『志』だった。私は経営者に必要なのは『志』だと思っている」(『経営はロマンだ！』、4頁)。みんながみんな、経営者になれるわけではない。だが、経営者にかぎらず、「志」のない者がリーダーにはなれないことも明らかである。

広く市民から支持される事業を行うというビジョンがみえてきたのである。

家庭から家庭という宅配事業の成否は、荷物量にかかっている。だが、家庭市場の需要はいつも必ずあるとは限らず、しかもどこで需要があるかもわからない。小倉は荷物を集めることに着目した。配達は荷物を集めた後にすべきことだからである。では、いかにして偶発的で不安定な家庭市場から荷物を集めなのか。取次店委託を考えついた。その候補になったのが酒屋であった。

家庭市場をビジネスの場に設定した彼には、「利用者の立場でものを考える」すなわち「主婦の視点がいつも念頭にあった」(同上、120頁)。「ブロック均一料金」や「荷造り不要」もこの視点からのアイデアであった。こうして、宅配事業のアイデアは、「宅急便」というネーミングに結実したのである。

多くの宅配業者の参入をもたらしたことに明らかなように、「宅急便」は、今や完全に市民生活に欠かせないものとなっている。

## 2 高い倫理観

小倉昌男は卓越した経営者である。その理由は、彼が論理的思考に優れているからだけではない。彼が高い倫理観を経営の究極の理念(信条)とし、自らの会社経営を実践してきたからである。企業が永続するには、人間の場合における人格と同じように「社格」が優れていなければならず、「社徳」が必要である、と小倉はいう。企業の利益は目的ではなく手段であり、企業は、財やサービスを地域社会に提供して国民生活を保持するという役割を担っているのである、と(『小倉昌男 経営学』、288-289頁)。小倉は、企業が社会的存在であるということをはっきりと自覚した経営者である。その言葉が本心であることは、三越との関係を断つ決断をしたことにも明らかである。

「ヤマト運輸が、創業以来足を向けて寝られないほどご恩になった三越百貨店と50年以上にわたる取引を宅急便を開始して間もなく破棄したのは、当時の岡田社長の倫理観の欠落がどうにも許せなかつたからであった。あんな経営者には絶対なるまい、と心に誓ったのである」(同上、290頁)。「岡田氏の経営方針をひとことでいえば、売上至上主義であった」(同上、12頁)、と小倉は述べている。岡田茂が三越の社長職に在任した10年半の間の悪行は目にあまり、老舗三越の名門の歴史に決定的な汚点を残したといわれている。岡田社長指揮下の三越が社会的存在としての役割を担っていなかつたことは明らかである(河村貢『解任』:三越顧問弁護士の証言』講談社、1985年)。

「一民間企業のトップの進退についてこれほど論議を呼んだ例はまれだ」(『日本経済新聞』1982年9月23日付)と当時いわれたが、相変わらず企業不祥事は頻発している。特に人間の命の尊さを軽視する私益優先の反社会的企業行動が目につく。食への信頼を大きく揺るがせた雪印乳業大量食中毒事件(2000年)、日本ハム偽装牛肉事件(2002年)、京都府丹波町の浅田農産船井農場をめぐる高

病原性鳥インフルエンザ事件（2004年）などはその一例である。<sup>4</sup>

#### ▶家畜伝染病予防法

家畜の伝染病を早期に発見し、感染の拡大を防ぐことを目的としている。家畜が伝染病に感染した疑いがある場合、家畜所有者には届け出義務が課されている。

浅田農産事件では、京都地検は浅田秀明社長と浅田農産を家畜伝染病予防法違反で起訴するという過去に例のない処分を下している。感染の疑いをもってから発覚するまでの10日間、浅田社長はためらいながらも、感染の隠蔽に走っていたことが明らかになった。「一瞬にして会社がなくなると思った」ことが隠蔽工作的な動機であった。京都地検による異例の処分は、「食の安全を担う事業者に対し、より厳しいモラルを課し」、「雪印乳業食中毒事件（2000年）、日本ハム偽装牛肉事件（2002年）などが相次ぎ、食品を扱う企業に対する消費者の視線は厳しさを増している……状況を踏まえ、法廷の場で事件の真相を明らかにし、経営者の責任を厳しく問う姿勢を示したものだ」といわれている（『朝日新聞』2004年4月21日付、夕刊）。

近年の例として、食べ残し料理の使い回し（大阪の高級料亭「船場吉兆」、2008年廃業）、中国産ウナギの産地偽装（「魚秀」「神港魚類」、2007年）、事故米（農薬等による汚染米）の食用への不正転売（「三笠フーズ」、2008年9月発覚）がある。また、食材の虚偽表示が全国の著名なホテルや百貨店で常態化していた、という驚くべき事実も明るみに出た（2013年11月）。

企業が社会的存在であるということは誰も否定しない。しかし、例示したように、実際に常にそうあるわけではない。それゆえ、法的処分も必要であろう。また企業自身が、経営活動を監視、監督する仕組みをつくっておくことが大切である。さらに重要なのは、企業経営者、管理者、一般従業員すべてが、企業が社会的存在であることを自覚して、自らの役割を担うということである。

### 3 グローバル化と管理活動

▶グローバル・コンパクト（Global Compact）  
世界各国の企業が、人権、労働基準、環境の3分野9原則（2004年6月から「腐敗防止」を含めた10原則）を遵守し実践していくという協定。1991年1月、スイスのダボスで開かれた世界経済フォーラムでアナン国連事務総長が提唱し、2000年7月1日にニューヨークの国連本部で正式に発足した。グローバリゼーションが引き起こす様々な課題に対応するための初めての世界的な取組み。わが国では2013年10月末現在、181の企業・団体が参加している。

2004年2月23日、訪日中のアナン国連前事務総長は、奥田硕日本経団連会長らとの会談の中で、「グローバル・コンパクト」（GC）という構想を示し、グローバル化した世界において、日本が「人間尊重企業」の模範となるべきだと主張した。

「私は1999年にGCという構想を提案した。企業が人間らしい労働条件を提供し環境を保護することは、正しいだけでなくビジネスにも有益であるということを実証するよう企業に働きかけるものだ。／呼びかけに応えて70カ国以上の1200超の企業、数十もの市民社会組織と労働組合連盟が行動を起こしている。2001年1月には日本企業として初めてキッコーマンが参加し、今や日本の参加企業は14社に上る。／今日、日本は環境問題に関する優れた実績を生かし、国内外でも人権を含むさらに幅広い社会問題に取り組んでいる。しかし、できることはまだある。／私はすべての日本企業と指導的立場にある企業グループに、原則の遵守をはっきりと約束することによってGCを支持するよう求める。2004年6月にニューヨークで開催予定のGCサミットを控え、さらに多

くの日本企業の参加が得られることを期待している。／2003年に創設されたGC ジャパン・ネットワークは、日本の企業社会独特の価値体系と風土に GC を適切な形で組み込んでゆくだろう。／日本企業とその他のステークホルダー（利害関係者）の積極的な参加により、GC が企業市民を発展させる有益な場を提供するとともに、持続可能かつ包括的な世界経済を生み出す手助けとなり、その結果、グローバリゼーションの恩恵が世界の貧困層を含むあらゆる人に行き渡ると私は楽観している」（『日本経済新聞』2004年2月24日付）。

アン氏の提起を全面的に受け入れ、「企業の社会的責任」（CSR）を自覚した、世界に誇りうる「人間尊重企業」になるように国をあげて取り組むことが、いま私たちに求められている。経済大国日本を支えるグローバル企業に期待される役割は、きわめて大きい。

### Exercise

#### ○理解できましたか？

- 1) 管理とはどのような活動でしょうか。
- 2) 管理の基本思想とは何でしょうか。

#### ○考えてみましょう！

- 1) 優れたビジョンを堅持して成功している会社の事例を探してみましょう。
- 2) 論理的思考と高い倫理観をもつ会社の事例を探してみましょう。

### 勉学へのガイダンス

#### ○はじめて学ぶ人のための入門書

廣瀬幹好『ビジネス・アイ』文眞堂、2012年。

ビジネスを見る眼を養うことによって、私たち誰もがビジネスの革新者となりうるのだ、ということを示している読物風テキスト。

廣瀬幹好他『ビジネス・マネジメント』文眞堂、2013年。

企業を経営することの意味を身近な事例を取り上げながら、主な学習領域である企業論・経営戦略論・財務管理論・生産管理論・人的資源管理論・マーケティング論などについて、まんべんなく説明している。

#### ○本章をより理解したい人のための書物

サム・ウォルトン、ジョン・ヒューイ『私のウォルマート商法』（渥美俊一・桜井多恵子監訳）講談社、2002年。

世界ナンバーワンの小売企業であるウォル・マートの創業者が、癌を患い死の直前に書いた自叙伝。

小倉昌男『小倉昌男 経営学』日経 BP 社、1999年。

「宅急便」の考案者である小倉昌男の経営論。「サクセスストーリーを書く気はない。乏しい頭で私はどう考えたか、それだけを正直に書くつもりである」との言葉通り、自らの経営実践を論理的に分析した書物である。

#### ○進んだ勉学を志す人のための書物

ピーター・F・ドラッカー『〔新訳〕現代の経営〈上〉〈下〉』（上田惇生訳）ダイヤモンド社、1996年。

*The Practice of Management* (1954) の邦訳書。半世紀を超えて読み継がれる不朽の名著。ドラッカーの幅広い知識と深い洞察力が生み出す企業観（経済的、人間的、社会的次元からの）が凝縮されている。

D・レン、R・グリーンウッド『現代ビジネスの革新者たち』（井上昭一他監訳）ミネルヴァ書房、2000年。

経営管理活動の革新に寄与した人々の人物史であり、マネジメント思想のエッセンスを学ぶことができる。

(廣瀬幹好)

## 1

## 組織とは何か

## ▶企業組織の基本目的

経済社会の中の様々な企業の営みを通じて、財の生産、流通、消費の循環が可能となる。経済社会の一員としての企業組織は、こうした生産的機能の一翼を担うことが期待されている。そこで、企業組織の基本目的の第1は、「有用な製品・サービスの提供」という生産的役割をめざすことであると考えられる。ただし、現代の経済社会において企業が継続的に活動していくには、市場競争における競争優位を得る必要があり、そのため、コストダウンを図り、イノベーションに努めて、顧客をより多く得ようとしている。こうした試みに成功すれば、収益性を高めることができるが、ある企業組織の収益結果が赤字になった場合は、その企業の株価は低下し、会社としての信用が損なわれるなどのマイナスが生じる。そうならないためにも、企業組織の基本目的の第2は、「収益性の追求」をめざすことであると考えられる。

## 1 組織の必要性

**企業組織の基本目的**としての「有用な製品・サービスの提供」と「収益性の追求」を遂行していくためには、組織メンバーや人間関係の活力を引き出しつつ、物的設備に基づく生産力などの諸力を効果的に活用していく必要がある。「組織」とは、そのような活力と諸力を見事に引き出し、効果のあるものとしてまとめあげていくプロセスそのものを意味したり、その結果生みだされるシステムを意味したりする。

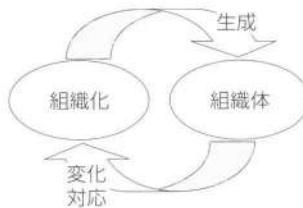
組織が重要であるのは、複数の人々が音楽を演奏する場合や、スポーツのチームが一丸となって試合をする場合も同様である。音楽の場合、オーケストラや、ジャズバンドでも組織が効果を発揮している。オーケストラ型組織では、指揮者のもと、メンバーの役割を明確に決めたうえで演奏という協働を行うが、ジャズバンド型組織では、メンバーの役割を予め全て決めることなく、即興を取り入れながら演奏を行っている。また、スポーツの場合には、ラグビー型組織、野球型組織、サッカー型組織などがある。例えば、サッカーの場合には、ゴールの枠内にボールを蹴り込む、そのためのアシストをする、そのために前へボールを出す、そのためにディフェンスを堅実に行うなど、それぞれのプレイ（仕事）を試合の中で遂行していく必要がある。11人の選手のなかで、誰がディフェンスを担当し、誰がフォワードなのかなどの役割分担を行いつつ、互いにコミュニケーションを取りながら、流動的状況のなかでのプレイ展開を支えるのがサッカーにおける「組織」である。

企業組織においても、複数のメンバーに対して種々の仕事をタイムリーかつ適切に割り当てながら製品・サービスの提供を効率的に行い、収益性追求を行っていくことが期待されている。人に対して仕事の割り振りを行い、種々の仕事についての調整を行っていく仕組みとしての「組織」がなければ企業組織の基本目的は達成できないのである。

## 2 協働関係を生み出すプロセスとしての「組織化」

このように、組織とは、人々、人間関係、物的設備などから得られる活力や諸力を活かして、様々な活動や行為を調整していくことであるが、その「組織」という言葉が意味する内容については、大きく分けて2つの考え方がある。

資料IV-1 組織化と組織体との相互関連



その第1は、複数の人々の間において、協働関係を生み出すための「組織化(Organizing)」のプロセスとして「組織」をとらえようとする考え方である。その第2は、「組織されたもの(組織体)(Organized)として「組織」をとらえようとする考え方である。トヨタは日本を代表する「組織」であるという表現では、「組織」という言葉が現実に存在する「組織体」の意味で用いられている。実際には、組織化と組織体という組織の2つの側面が交互にかつ循環的に生みだされている。つまり、「組織化」というプロセスを経て、「組織体」が生み出されるのである。その「組織体」は新たな「組織化」を試みることによって、組織体を取り巻く環境に変化対応していくとしているのである(資料IV-1)。

「組織化」のプロセスとして「組織」をとらえる立場によれば、何らかの目標の追求を表明しつつ、関係者間でのコミュニケーションを繰り広げながら、関係者の活動貢献意欲を引き出すように「組織化」を図っていくプロセスこそが「組織」なのである。プロ野球球団の場合は、今年こそ日本一を目指そうといった目標を掲げつつ、互いのコミュニケーションをとり合いながら、個々の選手の貢献意欲を高めるように組織化を図っている。

このように、①コミュニケーション、②共通目的、③貢献意欲、などによって「組織化」というプロセスが進行していくのであり、バーナード<sup>4</sup>は、このような「組織化」の働きを生み出すプロセスを「組織」と呼んだ。すなわち、「組織」とは、人々の活動を互いにつなぎ合わせ、「組織化」していく「場」であり、そのなかで、コミュニケーションがなされ、次第に共通目的が生成され、それに向かって人々の貢献意欲が駆り立てられていく。サイモン<sup>5</sup>が「管理とは、組織をいかに形成し、これを運営するかの問題である」と述べているのも、管理にあたっては「組織化」という取り組みが非常に重要であることを強調したいという趣旨からである。

### 3 「組織されたもの」としての「組織体」

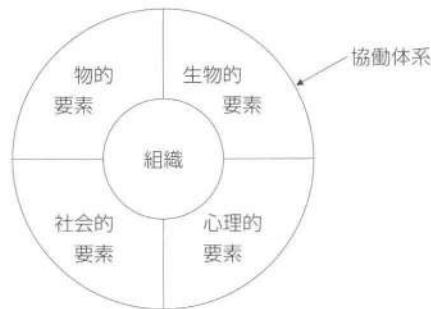
人々の活動や行為についての「組織化」の結果、従業員などの「人的要素」、工場や設備・機械などの「物的要素」、さらに人々の相互作用などの「社会的要素」を結合した1つの具体的体系がつくりあげられる。このようにして形成

▶組織化(Organizing)と組織体(Organized)  
組織化とは、組織生成過程のことであり、組織メンバーによる何らかの行為を通じて組織についての新たな側面を実現(イナクトメント:enactment)させていくことである。そのような組織生成過程を経て、物的な面、人的な面、社会的な面を結合した組織体という実体が生み出される。

▶バーナード(Chester I. Barnard)  
⇒ [III-3]「管理の基本思想(2)」参照。

▶サイモン(Herbert A. Simon)  
バーナード理論を受け継ぎ、『経営行動』を著した。同著の副題は、「管理組織における意思決定過程の研究」であり、組織内の意思決定過程の解明を通じて、管理行動のあり方を論じた。1978年度ノーベル経済学賞受賞。⇒ [III-1]「測定のない経営は危険である」も参照。

資料IV-2 協働体系と組織



されるのが、「組織されたもの」としての「組織体」であり、バーナードは、それを協働体系と呼んだ。この協働体系は、通常、企業システムと呼ばれているものに相当し、物的要素、生物的要素、心理的要素、社会的因素などを結合してつくり出される（資料IV-2 参照）。その協働体系のサブシステムであり、かつその中核をなすのが「組織」であり、一連の諸要素を組織化する働きを担当している。この「組織」による組織化のプロセスを通じて、「組織体」という協働体系が形成される。その組織体では、2人以上の人人が協力しあい、1人ではとうていできなかつた取り組みを可能なものとしている。その際、組織の働きにより、リーダー、エキスパート、ミドル、現場社員による活動の調整が行われる。また、機械や原料などの物的資源を活用し、人的資源と物的資源を結合して製品やサービスの提供を効果的に行ってい。今日では、より複雑な組織体を形成することによって、家族や友人集団などの小規模で自然的な人間の集合よりも一層能率的に組織メンバーのいろいろな要求に対応できるようになっている。そのような組織体の例として、ソニーやトヨタなどの企業組織体がまず思い浮かぶ。ただし、組織体には、企業組織体に加えて、大学、病院、教会、慈善団体、など**非営利組織**と呼ばれるものも含まれる。

#### ▶非営利組織

企業組織のように、収益性の追求を基本目的とするのではなく、公共の利益や社会的使命の追求をめざすタイプの組織。

## 4 組織体目標達成の仕組みとしての「アーキテクチャ」

以上のように「組織」という言葉を「組織化」プロセスとみる立場と、「組織体」としてみる立場があるが、「組織」についての第3の立場は、「組織」を組織体の目標を達成するためにつくりあげられた仕組み（アーキテクチャ）ととらえる考え方である。ここでアーキテクチャとは、対象についての基本設計思想あるいは仕組みを意味しており、組織の基本的な仕組みの意味で組織アーキテクチャという言葉を用いたい。その組織アーキテクチャとして、一方には、外面向に明らかな、その意味でハードウェア的なものとしての組織構造、コミュニケーション・システム、報酬システムなどがある。他方には、外面向にはなかなか把握しにくい、その意味ではソフトウェア的なものとしての、組織文化、パワー（権力・権限）構造、ネットワーク関係などがある。組織体の目標

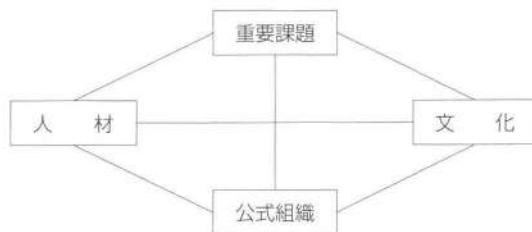
を達成するためにつくりあげられたハードウェアとソフトウェアの両面にわたる組織の仕組みを「組織アーキテクチャ」と考えるのである。あの会社は、「組織」がしっかりしているという場合、組織の仕組みの意味で「組織」という言葉が用いられている。この場合の「組織」とは、ある組織において、安定的な行動パターン、仕事を行うパターン、問題解決行動のパターンなどをもたらす組織の仕組みを意味しており、それに基づいて様々な組織としてのアクションが生み出されているのである。

この組織アーキテクチャは、いろいろな仕方で表現される。その第1は、組織体全体にかかる権限、責任、担当の関係が全体としてどのようにつくりあげられているのかを「組織図<sup>4</sup>」として表現する方法である。

その第2は、ある企業が、どのような重要課題に直面しているのか、どのような人材を活用しようとするのか、公式組織としてはどのような編成がなされているのか、その企業に独自な文化としてはいかなる価値観や規範がみられるのか、など組織アーキテクチャの構成要因を相互に関連があるように表現する方法である（資料IV-3参照）。

例えばアップル社は、創業当初、新しいタイプのパーソナル・コンピュータを設計、製造、販売することを重要課題として、スティーブ・ジョブズとスティーブン・ウォズニアック<sup>4</sup>という意欲に満ちた人材が、イノベーション、努力、スピードなどを大切にする文化のもとで、柔軟な組織を形成していた。このような重要課題、人材、公式組織、文化の組み合わせが創業当時における同社の組織アーキテクチャを示していたのである。こうした組織アーキテクチャのもとで、アップル社は成功を収めることができたのである。

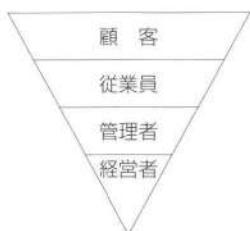
（資料IV-3 組織アーキテクチャの構成要因）



出所：マイケル・L・タッシュマン、チャールズ・A・オーライリーⅢ『競争優位のイノベーション』（斎藤彰悟監訳・平野和子訳）ダイヤモンド社、1999年、29頁をもとに筆者作成。

#### ▷組織図

通常の組織図では、最上位に会長または社長が置かれ、その下に各部門の長、そして一番下に現場担当者が置かれる。ところが、顧客サービスを何よりも重視するサービス主導型の組織では、次のような組織図が想定されている。顧客サービスを第1と考える姿勢がその組織図には、示されている。顧客主導の逆ピラミッド型組織図



（資料IV-3 組織アーキテクチャの構成要因）

スティーブ・ジョブズは孤児で養父母に育てられたが、高校を卒業後、大学に進学したもののみもなくドロップアウトし、しばらくは東洋の神秘主義に傾倒し、インドへ旅行したりしていた。1974年にコンピュータ・クラブでコンピュータ・マニアのスティーブン・ウォズニアックと出会い、2人で「パーソナル・コンピュータ」を作ることにした。ジョブスの寝室を設計室として、ガレージを組立作業場として、1976年に「君が保有したいと思わないようなコンピュータは決して作るな」をモットーに「アップル」という名のパソコンを作り出し、アップル・コンピュータ社（創業時の社名）を創業した。

## 2 組織化の基本的考え方

### 1 専門化と階層化と調整に基づく組織化

組織化とは、複数の人々に、種々の仕事を割り振るとともに、それらの仕事の間の調整を行うための関係づけを行うことである。そのために、専門化と階層化を行ったうえで各種の調整を行うという方法がまず提唱された。この方法においては、まず種々の仕事を割り振るときに、組織全体として取り組むべき課題をいくつかの仕事に分けていく。すなわち分業、専門化、部門化が図られる。また、それとともに階層化も行われる。つまり、仕事を何らかの基準によって、**仕事群の分類**を行う場合、例外的にしか生じないとしてもその組織の浮沈にかかわる重要なことがらに関する仕事群や、ルーチン化されている仕事群など種々のものを考えることができる。そこで、極めて重要な仕事については、階層化を通じて上位に位置づけられた者が対応を決定するという仕組みを作る。このように分業化、専門化したうえで、さらに階層化を行い、また必要であれば、それらの分けられた職位の間の調整を行うというアプローチが組織化の1つの立場である。

このアプローチは、20世紀初頭の米国において、F・W・ティラーが提案した**科学的管理法**を出発点としている。それは、種々の仕事を専門化を通じて分割していく、同種の仕事を同じ部門にまとめたうえで、異なる部門の調整は一階層上の部門長が行うようにした組織であり、究極的にはトップが責任をもつ組織化の方法である。テンニースによるゲゼルシャフト（利益結合体）とゲマインシャフト（共同体）という対比に始まり、組織の形態には、機能的組織と共同体的組織とがあることが指摘されてきた。専門化と階層化と調整に基づく組織化方法では、前者の機能的組織が想定されている。この場合、組織とは、目標を達成するための合理的な手段であると考えられ、目標の効率的な達成を組織体の最重要課題と考えて組織化が行われているのである。

### 2 人間関係などの社会的関係を重視した組織化

それに対して、共同体的組織とみなされる組織においては、人的結びつきそれ自体に価値を見いだし、共同体としてのまとまりを重視しようとしている。このような組織においては、組織は単に製品やサービスの提供を行うための機能的な手段なのではない。組織とは、そこで働く人々が自らの時間の多くを過

ごす場であり、そこで生活に意味づけを求めるようとしている。組織は、人々に社会的帰属感、共同体的意識や安らぎを与える場となっているのである。

このような見方の出発点となったのは、シカゴ郊外ウェスタン・エレクトリック社ホーソン工場において1924年から9年間にわたって行われた人間関係研究であった。その研究は、いくつかの時期に分けられたが、第2期の継電器組立実験（1927～31年）において、6名の実験集団（内2名は途中で入れ替え）についての生産性の推移の調査が行われた。その調査の期間中、生産性は上昇し続けたが、この作業能率の上昇は従業員の態度および感情のあり方に依存することが大であるという仮説が浮かび上がってきた。すなわち、生産性は、従業員のモラール（士気）に大きく左右され、そのモラール自体は、監督スタイル、職場の人間関係と深くかかわると考えられた。この研究を通じて組織における人間行動を決定する要因は、人間の感情であり、それが社会的集団（職場の状況）を通じて形成されるということが明らかとなってきた。また会社が決めた公式組織には、能率の論理がはたらくが、従業員の間で自然発生的に生み出されてきた社会的関係としての非公式組織には感情の論理がはたらくということも示された。このように、人間関係研究は、組織運営においては技術的側面だけでなく、社会的側面も重要であることを指摘するという画期的役割を果たした。このように組織メンバーの社会的欲求を充足することをめざして組織化を行うというのが第2の観点からの組織化である。

### 3 自由意思をもった個人から「組織人格」を引き出す組織化

バーナードは、実在する組織体を、物的、生物的、心理的および社会的な諸要素から成る協働体系としてとらえた。そのような協働体系の基礎をなすものは、自由意思に基づいて選択を行う人間である。その人間は自由な選択力を持つと同時に、現在および過去の物的、生物的、社会的諸力の影響を受けている。そのような人間が、互いにコミュニケーションを取り合って、共通目的をつくり出し、それへ向けて貢献意欲を提供するときに、組織化の働きによって協働体系としての組織体が成立する。ただし、そのようにして成立した組織体が存続できるかどうかは、その組織体が外的な全体状況との間に2種類のバランスを伴う組織の均衡を維持できるかどうかに依存する。その第1のバランスとは、環境状況と組織体との間に、組織目的が適切に設定され、かつ達成されているという組織の「有効性」と呼ばれる側面が満たされているかどうかである。第2のバランスとは、組織体と個人との間において、個人として納得して組織に貢献できるような誘因が組織から提供されている程度を示す「能率」と呼ばれる側面が満たされているかどうかである。

管理者としては、組織体の有効性を達成すると同時に、組織メンバーの動機を満足させうる「能率」が十分な組織をつくり出そうとする。ただし、組織メ

#### ▶人間関係研究

その原点は、1924年から32年にかけて、ウェスタン・エレクトリック社シカゴ郊外のホーソン工場で行われた研究にある。当初は、生産性を規定する物的作業条件の解明を試みたが、実験の間を通じてみられた生産性向上を説明することはできず、途中からマイヨー（E・Mayo）、レスリスバーガー（F・J・Roethlisberger）などのハーバード・グループの参加を得て、生産性にかかわるのは、非公式な人間関係であり、人間関係から形成される社会的欲求の充足度によるのだという仮説を展開していく。⇒ [III-3]「管理の基本思想(2)」も参照。

#### ▶非公式組織

企業組織としての職場において、仕事を通じての相互作用を積み重ね、多くの経験を共有することを通じて、自然発生的に形成されてきた集団組織のことであり、インフォーマル組織ともいう。公式組織が、経営者によって上層部から意図的につくり出されたものであるのに対して、非公式組織は、従業員の間で自然発生的に生み出されてきた社会的関係である。インフォーマル組織には、明確な共通目的が存在しないが、日常的な活動の繰り返しの結果として共通の規範がつくり出されることがあり、それが個人の態度や行為に影響を及ぼし、ひいては企業の組織目的の達成に影響を及ぼすことがある。

#### ▶個人人格と組織人格

大学で教員が講義を行い、学生が受講するというのも、1つの協働体系の例である。この協働体系がうまく機能するには、教員、学生のような人的要素、教員と学生との間の人間関係などの社会的要素、さらに教室、黒板などの物的要素が必要である。受講している学生としては、熱心に講義を聞いて知識を吸収できるメリットはどのようなものか、講義を静かに受講するための負担や苦痛は、それに見合ったものかに一番の関心がある。そのため、場合によっては、雑談したいという気持ちが起こることもある。そのような個人としての気持ちの総体が「個人人格」である。それに対して、講義の進行に協力して静肅に他人の邪魔をすることなく講義に聴き入るというのが、この場合の「組織人格」である。教員としては、いかに学生から「組織人格」を引き出すことができるかが問われる。

#### ▶無差別圏

組織における上位者からの命令には、受け入れ可能なものと、到底受け入れがたいものとがある。受け入れ可能な範囲にある各種の命令は、下位者にとって一定程度に命令受容が可能なものであり、命令による苦痛の水準には、ほとんど差がないという意味で「無差別」なゾーン（圏）に属するものである。

メンバーは、個人的動機に基づいて考え方行動する「個人人格」と組織共通の目的に貢献しようとする「組織人格」の二面を備えていると想定されている。そのような個人は、もともとは物質的誘因、非物質的誘因、社会結合上の魅力など、組織参加決定に対する様々な誘因の提示や、参加への動機を高めるような説得を通じて組織に加わるように誘導されたのである。ただし、その個人が組織のメンバーに加わった後は、組織の権威に従って行動するようになる。例えば、上司から残業してくれといわれた場合、よほど無理な要請でないかぎり、それを受け入れるように、その個人にとって受け入れ可能な「無差別圏」の枠内で、「組織人格」として、組織目的の実現に向けて貢献するようになる。その個人としては、その組織が「有効性の高い」ものであって、有用な製品とサービスを提供できており、収益性も生み出せていると信じることができ、そこで働くことを通じて、個人的な満足もある程度満たすことができると判断するなら、組織への貢献を続けるのである。経営者としては、このような組織の均衡を維持することを通じて、そのような個人から、「組織人格」を引き出し続けることを経営の主眼とすることになる。こうした観点からの組織化が「自由意思をもった個人から『組織人格』を引き出す組織化」の方法である。

## 4 組織的影響力を用いて個人の意思決定の合理化を図る組織化

H・A・サイモンは、それまでの古典的な組織論が、職能をグループ化させたり、オーソリティ（権威）の構造をつくりあげたりすることに注意を集中させてきたと批判した。サイモンは、むしろ、組織のなかで各人がどのように意思決定を行うか、その意思決定を行うにあたって、組織内の他者からどのような影響を受けているかを明らかにする方がより重要であると主張した。

このような観点から、サイモンは、組織のなかの意思決定を解明していくこうとしたが、その際、彼は、「限定された合理性」という概念を提唱した。それは、個人には、「知識の不完全性」という限界があることを直視するものである。例えば、消防署員は、すべての火事現場の状況を出火と同時に把握することは到底できない。いくら努力しても、出火状況を把握するのに多少の時間を要し、しかも全部を把握しきれない。その他に、予測の困難性、行動可能範囲の制約などの理由により、個人は、「限定された合理性」しかもち得ない。

しかしながら他方で、個人は順応性（docility）を有している。例えば、高架クレーンの操作を習おうとする人が、どのレバーとボタンを用いればそのクレーンを動かすことができるのかを、経験者から説明を聞いたり、実際に試みたりして学習することができる。このように学習にあたって、単なる試行錯誤によるだけではなく、以前に得た同種の経験を活用しながら取り組むという能力を伴うものが順応性である。個人は、この順応性に加えて、記憶という能力をもち、習慣を形成することにより、かなり合理的に行動ができるようになって

いる。しかしながら、その合理性には限界があるので、意思決定者に対して、教育・訓練、人材の選抜、コミュニケーション・システムの活用などを通じて働きかけることにより、組織内における意思決定をより合理的なものにすることができるのである。

サイモンによれば、組織は、多数のメンバーがそれぞれの立場から意思決定を行う複雑な意思決定のネットワークである。意思決定者は、「事実前提」と「価値前提」をもとに様々な意思決定を行う。各意思決定者は現場において観察されたり、学習を通じて得られた「事実前提」的な情報をまず考慮に入る。そして、組織内の意思決定者は、オーソリティのシステムやコミュニケーション・システムなどの組織影響力を通じて、組織忠誠心や能率の基準などの形で形成される「価値前提」的な情報も参照しながら意思決定を行っていく。このような意思決定者による一連の意思決定行為の結果として、組織全体が複合的・意思決定ネットワークとして運動するという有機的性格が形成されてくる。このように、サイモンが構想する組織は、独自に情報を受け止め、意思決定を行う有機体とみなされているが、そこでは自由な意思決定を方向づける組織影響力の体系が想定されている。このように、組織影響力を通じた価値前提の提示によるコントロールという、よりソフトな形態による階層的組織化の方式が示されたのである。このような観点は、組織の規模の拡大に伴って硬直化しがちな組織に対して弾力を与え、流動化する環境にいかに敏速に適応するかという課題に対応するために設定されたものだと考えられる。

## 5 環境条件に適合的な方法に基づく組織化

組織化のあり方について、様々な見解が展開されてきたが、状況のあり方に依存して最適な組織化のあり方は異なるという理論が示してきた。そのような立場は、**コンティンジェンシー理論**と呼ばれ、条件理論とか条件適合理論などと訳されている。この理論によれば、安定的な環境条件のもとでは売上状況や顧客ニーズの変動が見られないため、階層化を原理とする機械的組織によつても対処できるが、流動的な環境条件のもとでは技術知識も変化しやすく、顧客ニーズも変動的であるため、各人の責任内容を変化に対応できるよう柔軟に設定する有機的なチーム型組織の方が適合的である。このように、環境条件特性に適合した組織化を行うことによって、より高い成果が得られると主張されている。この主張は、ある企業が業界の状況変化によって、漸進的な変化しか見られない成熟期に直面したり、動乱期に直面したりする場合にも当てはまる。すなわち、動乱期にあっては企業家精神にあふれた人材を活用し、柔軟にして機動的な組織編成が必要であるとする組織化の考え方である。

### ► コンティンジェンシー理論

コンティンジェンシーとは、偶発的出来事の可能性のことであり、組織体は、こうした偶発的出来事の可能性によって大きく影響される。従来の組織論は、その主張が妥当する条件を限定することなく、一般的普遍性をもつ法則であるかのように、その主張を述べてきた。それに対し、組織のコンティンジェンシー理論では、組織の直面する環境条件によって偶発的出来事の可能性が高いかどうかが規定されるため、有効な組織構造や組織プロセスは環境状況に適合するよう、それぞれ異なる形態をとらざるを得ず、組織のあり方についてのワン・ベスト・ウェイ（唯一最善の方法）はないと主張されている。

# 3 経営戦略とは何か

▶ポジショニング観角  
企業は顧客の獲得を行なうべく、競合企業と競争を展開している。その競争において競争優位を得ることができるかどうかを決定づけるものとして、当該企業がターゲットとする活動領域の設定の仕方が挙げられるという見方をポジショニング観角という。つまり、企業は広い環境のなかで自社が魅力的と考える活動領域を探査し、そこに自社活動を位置づける(ポジショニング)。そのような自社活動のポジショニングが適切でないときは、過度の競争に直面し利益が出ない。逆にポジショニングが適切であるときは、売上げを伸ばし利益を上げることができる。

▶富士フィルム  
同社が写真フィルムの製造を主要なドメインとしていたときの社名は、富士写真フィルムであったが、2006年10月には富士フィルムと社名を変更した。なお、同社は現在、「人々のクオリティ オブ ライフの向上」に寄与すべく、「イメージングソリューション」「インフォメーション・ソリューション」「ドキュメントソリューション」の3つの事業フィールドを企業ドメインとしている。

## 1 企業ドメインの決定

経営戦略とは、自社を取り巻く環境の動向を把握したうえで、自社の経営活動のあり方についての基本方針と方向づけを示し、実現を図ろうとする取り組みである。ところで、経営活動とは「有用な製品・サービスの提供」と「収益性の追求」を基本目的としている。この基本目的をより効果的に達成するには、各企業がかかわろうとするビジネスとは何なのかを明確にしなければならない。そこで、各企業は、経営戦略を通じて自社のビジネスとは何なのか、すなわち、どのような製品・サービスをいかなる市場に対して提供しようとするのかを定めている。このような自社ビジネスの明確化により、多様で広範な経営環境の中のどの領域と相互作用活動を展開しなければならないかも定められる。自社ビジネスの遂行のための活動を継続的に展開する特定領域が企業ドメイン(活動領域)である。この企業ドメインは、自社が提供しようとする製品・サービス、対象とする顧客や市場セグメント、製品・サービスの提供に必要なテクノロジーや流通経路などの観点から企業に独自なものとして定められる。

このような企業ドメインの設定を通じて、企業が発展性のある分野を活動領域として選び取ることが何よりも重要であるという考え方をポジショニング観角という。この立場によると、環境変化の動向をふまえた企業ドメインの設定が経営戦略において重要な第1の課題である。例えば、富士フィルムの場合、1934年に今後の需要増加を見込んで写真フィルムの製造を行うため設立されたが、ある時点で同社のドメインは、「映像と情報の文化を創造すること」と設定し直された。「映像と情報の文化」にかかわる分野が、同社の活動領域であると想定されたのである。このようなドメイン決定をふまえて、同社は、カセットテープ、フロッピーディスク、デジタルカメラなどに進出したのである。

## 2 経営資源の確保と活用

企業が定めたドメインのもとで、特定の製品・サービスを提供する体制を整えるには、特定の種類のヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源を必要とする。経営戦略において重要な第2の課題は、製品・サービスを提供するのに必要な経営資源を確保し、活用することである。そのような経営資源には、経営者能力、生産設備、技術能力、販売能力、企业文化など様々なものがある。このよ

うに企業が保有する経営資源の特性が企業活動の新たな展開のあり方を決定づける面があり、企業活動を展開していくうえで経営資源が重要な働きをするという考え方を資源ベース視角<sup>4</sup>といふ。この考え方の出発点となった論者の1人がペンローズである。ペンローズは、企業を管理機構のもとにおかれれた経営資源のプールと見なし、企業成長とは、未利用にとどまっている経営資源を有效地に活用するべく、企業活動を拡張しようとする現象であるとした。すなわち、企業がある分野へ進出するに当たって経営資源を増強させる場合がある。ところが増強した経営資源は常に完全利用されるとは限らず、余剩能力が生じる場合もある。そのような余剩経営資源の有効活用を図るために、企業は新たな分野への進出を試みる。また、ある分野での活動経験に基づいて新たな知識や能力を蓄積できたとき、それを活用できる新たな活動領域に進出していこうとするのである。

企業組織の従来からの取り組みを通じて、独自の強みを發揮するようになった経営資源や能力はコア・コンピタンスと呼ばれる。それは、他社には真似のできない企業内部に蓄積された独自のスキルや技術の集合体であり、各企業の新事業や新製品開発の成否を決定づける固有の強みである。コア・コンピタンスを核としながら経営戦略の展開を図るならば、企業競争力を維持し、拡大することが可能となる。なお、経営環境の変化を把握し（センシング）、その変化に対応できるように（シージング）、組織を再構成（リコンフィギュレーション）するというダイナミック・ケイバビリティも求められ始めている。

### 3 組織・システムの整備

組織・システムの整備が経営戦略において重要な第3の課題である。各種の資源を活用して製品・サービスの提供を行っていくには、一連の業務活動の遂行が必要である。その一連の業務活動のなかのどの部分を自社で行うのかを決めるとともに、自社で行う場合にはどういう組織のもとで行うかを決めなければならない。

例えばM・E・ポーター<sup>4</sup>は、企業の諸活動が価値をつくり出す活動の連鎖から成り立っていると考えて、価値連鎖（バリュー・チェーン）という概念を示した。企業の活動は、主活動と支援活動とに分けられ、主活動は、購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービスに分けられ、支援活動は、全般管理、人事・労務、技術開発、調達活動とに分けられている。これらの個々の活動を効果的なものにするとともに、それぞれの活動のインターフェイス（連結）をスムーズにしていくなど価値連鎖の構築によって企業の価値創造とコストダウンを可能にするように組織・システムの整備が図られている。

製造業の場合は、このような価値連鎖の構築ができるように、その組織・システムの整備が図られるが、銀行業、保険業、流通業などのネットワーク型産

▷ 資源ベース視角  
(resource-based view)  
企業が保有する経営資源や能力をベースとして、企業活動の発展がなされていくという視角から企業活動をとらえる見方である。この資源ベース視角に基づいて経営戦略展開を行うには、企業が現在保有する経営資源の有効活用を図ることを通じて独自の強みをつくり出し、それを活かした事業展開と競争優位の確保をめざすことが必要である。コア・コンピタンス論、知識創造理論も、資源ベース視角に連なる考え方であると位置づけることができる。

▷ M・E・ポーター  
(Michael E. Porter)  
ハーバード・ビジネス・スクール教授。競争にかかるわるファイブ・フォース・モデルや価値連鎖（バリュー・チェーン）などの概念・手法を提案した戦略研究の第一人者。1980年出版の『競争の戦略』、1985年出版の『競争優位の戦略』、1990年出版の『国との競争優位』などの著書がある。ポーターは、多国籍企業に対する経営戦略アドバイスのほか、アメリカなど世界8カ国の政府に政策提言を行っている。

業の場合は、多くの顧客や関係者を標準化されたプラットフォームを基盤として効果的にネットワークできるように組織・システムの整備が図られている。

## 4 市場における競争のあり方

### ▷ 3つの基本戦略

その第1は、コスト・リーダーシップ戦略で、他社よりもコストダウンを図り、価格で競争する戦略である。第2は、製品差別化戦略で、高い技術力、マーケティング力を背景として独自の製品を作り、顧客にアピールしようとするものである。第3は、集中戦略で、特定の市場ニーズに集中して、独自の製品を提供しようとするものである。⇒ [IV-4] 「経営戦略の What and How」も参照。

### ▷ H・I・アンソフ (H. I. Ansoff)

スティーブンス工科大学とブラウン大学で工学、物理学等の教育を受け、ロッキード航空機社などで実務経験を積んだ後、1963年からカーネギー・メロン大学、ヨーロッパ経営大学院、国際経営大学院などの教授を歴任した。著書には、「企業戦略論」、「戦略経営論」等がある。「企業戦略論」では、企業がめざす製品・市場範囲を企業の能力プロフィール、シナジー（ある1つの取組みが他の取組みに対してもつ相乗効果）等を考慮しながら決定していくプロセスを明らかにしたが、「戦略経営論」では、1970年代初期から発生してきた乱気流の不連続的環境変化への効果的対応を明らかにしようとした。

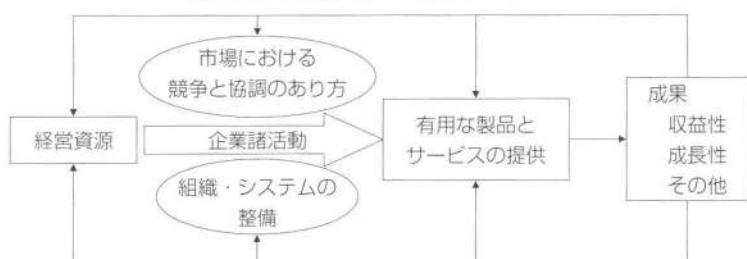
さらに企業としては、市場において他の企業と競争を繰り広げる場合の方針を決定しなければならない。ポーターは競争に際して**3つの基本戦略**を考えられると主張した。コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略がそれである。競争戦略では、どのような側面に重点をおいて競争するかの絞り込みが必要なのであり、そのときの着眼点には、コストを抑えて価格の安さをアピールする、品質の独自性などで差別化を図る、他社が目を向かない独自のマーケットに的を絞る、などがある。この3つの基本戦略のどれを選択するかを明確化したうえで、企業を取り巻く5つの競争要因（①当該業界の競合相手、②買い手、③供給業者、④代替品売り手、⑤潜在的参入業者）への対応を行わなければならない。

例えば、低コスト戦略を選択した時は、競争相手を下回る価格設定や潜在的参入業者が参入しにくい水準の価格設定を行うとともに、それを可能にするコスト構造の実現に取り組まなければならない。また、差別化戦略を選択した時は、業界の中でも特異だと見られる何かを創造する必要があり、顧客から特異だと見られるには、製品特徴の差別化や顧客サービスの差別化が必要である。差別化に成功すると、競合相手との価格競争を回避でき、買い手の交渉力も弱めることができる。買い手は、同じような製品を他社から買うことができず、そのため価格についてやかましく言うわけにはいかないからである。

## 5 経営戦略構成要素の組み合わせの一貫性

経営戦略においては、以上の経営戦略構成要素の組み合わせを一貫性のあるものとしてまとめあげていくことが必要である。経営戦略とは、どのような製品とサービスの提供を行うかを決めるとともに、その提供を可能にする経営資源の確保や利用の方針を決めたうえで、組織・システムの整備を図り、市場における競争と協調のあり方を定めていくことである。これらの経営戦略構成要

資料IV-4 経営戦略構成要素の組み合わせ



出所：筆者作成。

素を相互に一貫性のあるようにまとめあげていくならば、高い成果が期待される（資料IV-4参照）。

ただし、その一貫性をどの点に求めるのかについて、様々な見解がある。例えば、<sup>4</sup>アンソフは、経営戦略とは、経営環境と企業システムとのベスト・マッチを見いだすことだと主張した。環境適応という視点をふまえて経営戦略を一貫性あるものにしていくべきだと考えたのである。

他方、経営戦略とは、その企業に期待されている使命（ミッション）に適合するように、設定されるべきであるという視点もある。この視点からすれば、経営戦略を一貫性あるものとさせる根源の1つは、めざす理想像としての企業ビジョンである。

経営戦略における一貫性をつくり出すときの、もう1つの視点は、コア・コンピタンスの重視である。各社が保有するヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源に裏づけられた独自な強みとしてのコア・コンピタンスをふまえて経営戦略構成要素についてのあり方を定めていくことにより、首尾一貫した戦略をつくり出すことができる。

さらに、経営戦略を一貫性あるものとするための視点には、環境変化に伴って企業のあり方を変えていくべきだという「探索」「変革」重視の考え方と、使命やコア・コンピタンスを重視し、何か守るべきコアを保持して行こうとする「コア徹底活用」の考え方とがある。この「探索」と「コア徹底活用」の最適バランスの追求も経営戦略に一貫性をもたらす視点の1つである。

## 6 情報システム・会計システムによる測定・評価

企業としては、現在採用している経営戦略を通じて、どのような成果が得られているのかを情報システムや会計システムを用いて測定・評価していくこうとしている。その際、経営活動の基本目的の1つが収益性の追求である以上、成果の測定にあたっては、経常利益あるいはROI（投下資本利益率）などの財務数字を評価指標の1つとしなければならない。ただし、それだけでは一面的な評価となってしまう可能性がある。そこで、経営戦略の成果を多面的に評価しようとする試みとして、バランス・スコアカードというアプローチが提唱されてきた。それは、財務の視点だけではなく、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習・成長の視点も考慮に入れて企業の戦略を評価するためのストラテジー・マップを作り出していこうとする手法である。このような評価手法を活用することにより、収益性の追求だけでなく、顧客満足、イノベーション、社会の期待への貢献なども統合的に達成できるような経営戦略の実践が可能となる。

▷ ROI（投下資本利益率）  
投下資本額に対して、どれだけ利益を生み出したかを示す比率。ROI の水準は、企業の投資がどれほど効果的に利益を生み出しているかを示している。投資に当たって、ROI が資本コストより高いことが求められる。

▷ バランス・スコアカード  
従来の財務的指標中心の業績管理手法の欠点を補うものであり、収益性という財務の視点、有用な製品・サービスの提供を通じて顧客にアピールするという視点に加えて、企業の業務プロセスが優れたものとなっているかという視点、学習・成長が促進されるようになっているかという観点も交えて、よりバランスのとれた多面的な観点から戦略的経営を推進するための手法である。

# 4

# 経営戦略の What と How

## 1 経営戦略の What

現代企業は経営戦略を通じて、何を（What）、どのように（How）実現しようとしているのであろうか。まず、経営戦略とは「何を」対象とするものかという問い合わせに対して、経営戦略とは3Cについての取組み方を定めようとするものであるという答えが考えられる。ここで、3CとはCustomer（顧客）、Competitor（競争業者）、Corporation（自社）を意味する。つまり、自社の経営戦略をつくりあげていくには、まず第1にどのようなタイプの顧客を対象として自社の製品とサービスを提供しようとしていくのかを明確にする必要がある。顧客の区分の仕方には、年齢別、所得別、性別、ライフスタイル別、地域別などが考えられるが、どのような層に焦点を定めて取り組むかを決める必要がある。第2に、どのような競争相手に対応していくのかについて、同一業界のライバル企業だけでなく、売り手、買い手、代替品製造業者、潜在的新規参入業者にも目を向けてとらえ直すことが必要である。第3に、自社のあり方について、自社が何をめざそうとしているのか、そのビジョンを再確認するとともに、自社の強みがどこにあるのかを明らかにすることも必要である。現代企業は、経営戦略を通じて、自社経営活動を展開していく時に重要な3Cの内容を明確にしようとしているのである。

## 2 経営戦略の How

このように重要な3Cへの取り組みに対して、企業は経営戦略を通じてどのように（How）対応しようとしているのであろうか。この問い合わせについては、3S（選択、差別化、集中）という態度が強調されている。すなわち、顧客についても、競争業者についても、また自社のあり方についても、様々な取組み方がありうるが、明確なターゲットを定めて、それに絞り込むのが「選択」ということである。その選択の際、単なる絞り込みではなく、独自の観点からの選択により「差別化」が可能となる。そのうえで、経営資源や、関心、エネルギーなどを特定の面に対して「集中」させていこうとするのである。ポーターが競争戦略の策定において、コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略という3つの基本戦略のうちの1つに絞る必要性を強調したのも、戦略的決定に当たって、あれもこれもめざすのではなく、1つの点に焦点を合わせて取り

▷ 3つの基本戦略

⇒ IV-3 「経営戦略とは何か」④「市場における競争のあり方」参照。

組む重要性を強調したかったからである。

このように経営戦略は、大きく分けて2つの課題を取り扱っている。第1の課題は、ビジネスを展開していくうえで重要な業界競争構造について、自社なりの把握を行うことである。3Cについての把握は、この課題に属する。第2の課題は、業界構造分析をふまえたうえで、企業としてどのように経営活動を展開するのかを定めることである。その際、3S(選択、差別化、集中)という態度をもって意思決定を行うことが重視されている。

### Exercise

#### ○理解できましたか？

- 1) 組織化、組織体、組織アーキテクチャ。それぞれの意味と相互の関連性はどのようなものですか。
- 2) 経営戦略を形成していくうえで重要な諸側面には、どのようなものがありますか。

#### ○考えてみましょう！

- 1) 組織化の基本的考え方がどのように変化してきたのかを考えてください。すなわち、科学的管理法、人間関係論、バーナード理論、サイモン理論、コンティンジェンシー理論における主張内容はどのように変化してきましたか。
- 2) 経営戦略のあり方を考えていくうえで、有望な分野を見つけ出し、そうした分野に適切に取り組むことが大切であると考えるポジショニング観角と、自社の経営資源を軸にして企業発展を図っていくのが重要であると考える資源ベース観角とでは、どちらがより説得的ですか。

### 勉学へのガイダンス

#### ○はじめて学ぶ人のための入門書

伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』(第3版) 日本経済新聞社、2003年。

経営を「環境のマネジメント」「組織のマネジメント」「矛盾と発展のマネジメント」に分けて論じたものである。環境の要請と組織の要請との矛盾のマネジメントが経営の本質であると考えている。

渡辺 深『組織社会学』ミネルヴァ書房、2007年。

組織とは何かについて、古典から現代まで組織社会学の諸理論がわかりやすく紹介されている。

#### ○本章をより理解したい人のための書物

伊丹敬之『経営戦略の論理』(第4版)、日本経済新聞社、2012年。

戦略という「不確かで複雑な総合判断」を行うには、論理的に考えることが必要であるという観点に立って、良い経営戦略の多くが共通に満たしている「論理」を体系的にまとめた本である。

M・E・ポーター『新訂 競争の戦略』(土岐 坤・中辻萬治・服部照夫訳) ダイヤモンド社、1995年。

経営戦略の議論のなかで最も重要な領域の一つである競争戦略について体系化を行った本である。業界の構造分析をふまえて、競争行動をどのように展開できるかを示している。

#### ○進んだ勉学を志す人のための書物

C・I・バーナード『経営者の役割』(山本安次郎・田杉 競・飯野春樹訳) ダイヤモンド社、1956年。

C・I・バーナードが、自らの経営者としての経験と幅広い関連諸学から得た知識を総合してまとめた書物であり、近代組織論と呼ばれるアプローチの出発点をなすものである。

J・D・トンプソン『行為する組織』(大月博司・廣田俊郎訳) 同文館出版、2012年。

組織体は不確実性のもとで合理性を追求しようとしているが、合理性には、技術的な合理性と、環境の不確実性に対応するための組織の合理性とがあり、双方の合理性を追求することが重要であると述べられている。

(廣田俊郎)

# 1 組織のなかの人間行動について考える

## 1 組織と個人の関係

経営活動にとって、組織は不可欠である。また、組織は、人間がいないと成り立たない。人間といつても、たった1人ではなく2人以上の複数の人々が必要である。その背後には、1人の人間でできることには限りがあり、大きな目的を達成するためには人々の協働が不可欠であるという考え方方が存在する。

組織は、人々の協働なしに存続することは難しい。そして、人々がうまく協働できるかどうかは、人々の意欲の度合いにかかっている。組織が目的を達成するためには、参加する人々のやる気、すなわち、モチベーション（motivation）をいかに高めるかということが重要である。また、個人のモチベーションを高めるためには、個人の努力もさることながら、管理者のリーダーシップ（leadership）に依るところも大きい。なお、リーダーシップについては、個人のモチベーションに影響を及ぼすだけでなく、個人が組織に関わる度合いを意味するコミットメント（commitment）にも大きな影響を及ぼす。このようにみてみると、組織にとって人間の存在は不可欠であることがわかる。

そもそも、組織を論じるに当たっては、組織の構造や組織間の関係をとらえるようなマクロな視点に基づく考え方と、組織と個人の関係に焦点を当てたミクロな視点に基づく考え方方が存在する。いずれの視点も不可欠であるが、ここで中心的に取り上げたいのは組織のなかの人間行動、すなわち、ミクロな視点に基づく組織である。このようなミクロな視点で組織をとらえ、主に組織のなかの人間行動を中心に扱う領域は、<sup>4</sup>組織行動（organizational behavior）論と呼ばれる。

## 2 組織のなかの人間行動の中心トピック

組織のなかの人間行動とは、具体的にどのような人間行動を扱うのであろうか。このジャンルを支える3つの中心領域がある（資料V-1）。

1つ目の領域は、モチベーションである。組織が成り立つには、参加する人々が目的に向かって積極的に貢献しようという意欲がなければならない。組織の目的を達成するために貢献しようとする意欲の源泉が、モチベーションである。組織メンバーのモチベーションが高ければ、活動は活性化し、一体感も高まる。逆に、モチベーションが低ければ、無用の対立を招き、目的の達成が遠のく。

### ▶組織行動論

組織行動論のスタンダードなテキストであるスティーブン・P・ロビンス『組織行動のマネジメント』による定義では、「組織内で人々が示す行動や態度についての体系的な学問」（高木晴夫訳、ダイヤモンド社、2009年、3頁）とされている。

## 資料V-1 組織行動（論）を支える3つの領域



それゆえにモチベーションは、組織のなかの人間行動を考察するに当たって中心的なトピックといえるであろう。なお、モチベーションから派生するものとしては、組織に参加する個人が、そこに関与する結びつきの強さを表すコミットメントがあり、さらに、モチベーションもコミットメントも高いメンバーが実際にとりうる行動として**組織市民行動**がある。

2つ目の領域は、リーダーシップである。組織は、1人の人間だけでは成り立たない。そこには、必ず2人以上の人間が必要である。複数の人間が目的を共有し、役割分担して、その達成へまい進することが組織活動の基本である。いくらモチベーションが高いメンバーがいても、各人が自由に行動すれば組織としてのまとまりがつかない。そこで必要なのが、まとめ役である。組織をうまく取りまとめていくには、まとめ役のリーダーシップが必要となってくる。うまく組織を取りまとめるリーダーがいれば、メンバーのモチベーションやコミットメントを高めることはもちろんのこと、役割分担した各メンバーの活動をうまく調整することで、より合理的、効率的、有効的に目的を達成することができる。

3つ目の領域は、キャリア（career）である。キャリアとは、<sup>4</sup>金井壽宏によると「長い目で見た仕事生活のパターン」ととらえられる概念である。キャリアが扱うのは、個人の一生における仕事生活においていかに組織と関わっているのかという、仕事人生に関わるトピックである。また、特定の組織との関係を想定しているものではなく、基本的には個人レベルの話である。キャリアの議論において、注目すべき点は、人生の節目、例えば、就職、結婚、出産、転職、昇進といったターニングポイントで、どのような意思決定をするのかというところである。その意思決定の依りどころとなるものは何か、また、それがどのように組織生活に影響するのか、そのようなテーマを議論するのがキャリア領域である。

### 3 組織のなかの人間行動を学ぶメリット

組織のなかの人間行動を学ぶことで得られる知識は、社会人になってから役立つだけでなく、大学生活、例えば、クラブやサークル活動、ゼミ活動でも活かすことができる。それゆえに、大学生にとっても、学んだそのときから実践に移すこともできる。

#### ▷組織市民行動（organizational citizenship behavior）

組織に参加する個人が自ら担当する役割以外の仕事を自発的意志でこなしていく行動。

#### ▷金井壽宏

神戸大学大学院経営学研究科教授。日本の経営学者で組織行動論研究の第一人者。主著に『変革型ミドルの探求：戦略・革新思考の管理者行動』白桃書房、1991年がある。

# 2 モチベーション

## 1 モチベーションとは何か？

モチベーションとは、欲しいという気持ちである「動因」とそれを満たす「誘因」という2つの要因の組合せによって喚起されるものである。しかしながら、ときには、欲しいものがあって、欲しいという気持ちがあっても、実際に行動に移さない場合もある。そういうときは、モチベーションが行動を起こすまでのレベルに至らなかったからである。このように考えると、モチベーションは、個人の意志の強さ、目的に向かう行動の持続性、達成したい目的への明確な方向性という3つの要素によって成り立っていることがわかる。

## 2 モチベーションの内容理論

### ▶ 内容理論

モチベーションを構成する人間の欲求の内容に注目するアプローチ。内容理論の代表的研究としては、欲求階層説以外にも、マグレガー(Douglas M. McGregor)のX理論とY理論、ハーゼバーグ(Frederick Herzberg)の二要因理論、マクレランド(James L. McClelland)の達成動機などがある。

▶ A・H・マズロー(Abraham H. Maslow)

心理学者。欲求階層説の提唱者。欲求階層説の自己実現欲求は、心理学の分野のみならず、経営学や看護学といった分野においても議論が展開されている。

ここでは、モチベーションの内容理論の代表的研究としてマズロー<sup>4</sup>が提唱した欲求階層説を取り上げる。マズローによると、資料V-2にあるように人間の欲求は生理的欲求、安全欲求、社会的欲求、承認欲求、自己実現欲求の5つの階層からなる。生理的欲求は、人が生きていくうえで満たす必要がある欲求。安全欲求は、平稳無事に生活を送りたいという物質的そして経済的の両方の側面を有する欲求。社会的欲求は、人とのつながりをもちたいという欲求。承認欲求は、人から認められたいという欲求。自己実現欲求は、自分の可能性を追求したい、自分らしく生きたい、成長し続けたいという思いからなる欲求となっている。

欲求階層説の基本的論理は、下位の階層の欲求が満たされて初めてその上位の階層に属する欲求が喚起される。ただし、自己実現欲求に関しては、それ以外の欲求が欠乏した状態から満たすことができる「欠乏動機」であるのに対し

資料V-2 マズローの欲求階層説



て、生涯にわたって人間が追求する発達課題である「存在動機」という相違がある。つまり自己実現以外の欲求については第三者によるコントロールが可能である。しかし、自己実現欲求に関してはあくまで個人の問題なので第三者は環境を提供するなど間接的な影響しか与えることができない。

### 3 モチベーションの過程理論

モチベーションの過程理論<sup>4</sup>は、人のやる気が生まれるプロセスを明らかにするアプローチである。その代表的理論が期待理論<sup>4</sup>であり、これまで様々な研究者によって研究が進められている。それらの研究で様々なモデルが示されているが、ポイントをまとめると資料V-3のようになる。

この理論では、モチベーションを喚起するには大きく分けて2つの要素があるとされる。1つはある行動を取ることによってもたらされると思われる結果への期待である。なお、期待については、「努力と業績の関係についての期待」と「業績と報酬の関係についての期待」に分けられる。前者は、「どの程度努力すれば、業績に結びつくか」という主観的な確率に基づく期待である。そして、後者は、「どの程度の業績を上げれば、報酬を得られるか」という主観的な確率に基づく期待である。

もう1つは、その結果から得られる報酬の魅力を意味する誘意性である。つまり、期待理論では、この期待と誘意性の掛け算によってモチベーションの水準が決まると言っている。

具体的な内容をみていくと、最初に自らが取り組もうとする目指すべき目標から得られる報酬<sup>4</sup>は何であるかを認識する段階がある。そこで問題になるのが、得られる報酬の内容である。その報酬が十分に魅力的であるならば積極的に取り組もうとするだろうし、魅力的でなければ取り組まない、または、消極的にしか取り組まないことになる。目標の魅力について理解を得たならば、具体的にどのような行動をとれば成果に結びつき報酬を得ることができるのかを考慮する段階になる。そして、最後に、実際に自分がそのような行動をとれるかどうかを判断するというものである。

このようにモチベーションは、人間のやる気の構造およびやる気が出るプロセスを明らかにしようとする分野である。モチベーションが高い社員がいればいるほど、組織に活気がみなぎり、ひいては成果につながる。そう考えると、経営者がモチベーションの何たるかを理解することは、健全な経営を実現するには必要不可欠であるといえよう。

資料V-3 期待理論



#### ▶過程理論

モチベーションが生成されるプロセスに注目する理論。代表的研究としては、期待理論以外にも、ロック(Edwin A. Locke)とレイサム(Gary P. Latham)による目標設定理論、アダムス(John S. Adams)の衡平理論などがある。

#### ▶期待理論

期待理論は、ヴルーム(Victor H. Vroom)によって最初に提唱され、そのモデルはポーター(Lyman W. Porter)とローラー(Edward E. Lawler)によって発展した。

#### ▶報酬

報酬には、大きく分けて賃金、賞与、昇進といった第三者によって主に提供される外的報酬と仕事におけるやりがいといった内的報酬がある。

# 3 組織コミットメント

## ▶組織コミットメント

組織心理学者のマイヤー（John P. Meyer）とアレン（Natalie J. Allen）が、組織コミットメントの3類型を調査によって導き出した。

### 1 組織コミットメントとは何か？

組織コミットメント<sup>4</sup>とは、特定組織に対する個人の関与の強さと定義される。具体的には、組織に愛着を感じて積極的に関わっていこうという姿勢はコミットメントが高いとされる。逆に、機会があれば移籍しようと絶えず思いながら、消極的に組織と関わろうとしない姿勢はコミットメントが低いとみなされる。

組織コミットメントに関しては、資料V-4にあるように大きく分けて以下の3つのタイプに類型することができる。これら3つのタイプは、研究によって導かれた概念である。個人は、いずれかのタイプに類型化されるのである。なお、それぞれのタイプと組織との関係性については、情動的コミットメントと組織市民行動との関係が指摘されている。

なお、それぞれのタイプと組織との関係性については、所属する組織に対して好意的な感情によって深く関わることを意味する情動的コミットメントと組織における個人の自発的行動を意味する組織市民行動との間に正の関係性が認められている。

#### ○情動的コミットメント

組織に対して親密な感情を抱くことによって積極的に関与することを意味する。言い換えると、愛着があるから積極的に貢献しようという好意的な感情が存在している。

#### ○継続的コミットメント

個人が現状の組織に所属することの投資から得られた利益を放棄するコストを回避するために組織に留まることによるコミットメントである。もし個人が組織から去るとなると、これまでに蓄積してきた仕事のノウハウやスキル、人間関係および信頼といった要素を部分的に失うことになり、結果として多大なコストとなる。このようなコストを回避するために組織に留まり続けるのが継続的コミットメントである。

#### ○規範的コミットメント

個人が組織に対して抱いている義務感や恩義の気持ちゆえに組織に関わっていくというもの。例えば、「不採用続きだったのに、ここの組織は採

#### 資料V-4 組織コミットメント

- ・情動的コミットメント
- ・継続的コミットメント
- ・規範的コミットメント



用してくれた義理がある」といった理由で、積極的に組織に貢献する義理人情型のタイプであるといえる。

## 2 離脱・発言・忠誠モデル

ハーシュマン<sup>4</sup>は離脱・発言・忠誠のモデルを通じて、組織と個人の関係を論じている。それらの関係は資料V-5のようになる。

### ○離 脱

離脱というのは、いうまでもなく辞める、出ていくということである。辞める、出ていくというのは、対象となる組織によって異なるが、いずれの組織にあっても辞められるのはダメージである。この段階が深刻なのは、何もいわず黙って人が辞めていく、気がつくと人が減っていくということにある。

### ○発 言

発言というのは、メンバーが組織に対して何らかの異議を申し立てている状態である。言い換えると、メンバーが文句をいっている、クレームを申し立てている状況を指している。この背景にあるのは、組織に対する何らかの不満である。一見すると、文句だらけでどうしようもないようみえるが、発言の段階にはまだ救いがある。なぜなら、発言するということは、「発言すれば何か変わる」という期待が存在しているからである。

### ○忠 誠

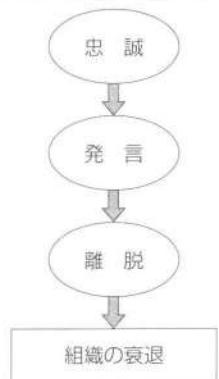
忠誠というのは、その名の通り、組織に留まって積極的に貢献していくこうという状態である。組織のメンバーが忠誠の状態にあるときは、組織の意向に対してメンバーには何の異存もない。いわば、組織が安定しているといえる。ただし、注意すべき点としては、忠誠を示さざるを得ないという消極的な姿勢の場合は、必ずしも安定した状態であるとはいえない。

「離脱・発言・忠誠モデル」は直接に組織コミットメントを論じたものではないが、組織と個人の関係を考えるにあたり、参考になる。「離脱・発言・忠誠モデル」のプロセスを通じて、組織のメンバーのコミットメントの強さの度合いが把握できる。

とりわけ、発言の段階では、一見すると発言するメンバーは、組織にとって煙たい存在のように思われる。しかしながら、発言するということは、組織に対しそれなりの期待があることなので、コミットしている状況といえる。その発言の内容を組織がうまくみとれば、そのメンバーのコミットメントが改善され、結果として組織の状況もよりよくなるかもしれない。そのように考えると、発言の段階は、組織コミットメントが成り立つための境界線のように位置づけられる。

►A・O・ハーシュマン  
(Albert O. Hirschman)  
ドイツ出身の政治経済学者。  
主著は、『離脱・発言・忠誠：企業・組織・国家における衰退の反応』(矢野修一訳) ミネルヴァ書房、  
2005年。

資料V-5 離脱・発言・忠誠



## 4

## 組織市民行動

▶ D・W・オーガン (Dennis W. Organ)

組織心理学者。組織市民行動研究の第一人者。インディアナ大学ケリー・スクール・オブ・ビジネス教授。

▶ P・F・ポザコフ (Philip M. Podsakoff)

組織心理学者。インディアナ大学ケリー・スクール・オブ・ビジネス教授。

▶ S・B・マッケンジー (Scott B. MacKenzie)

組織心理学者。インディアナ大学ケリー・スクール・オブ・ビジネス教授。

## 1 組織市民行動とは？

組織市民行動研究の第一人者であるオーガン<sup>4</sup>が同僚であるポザコフ<sup>4</sup>とマッケンジー<sup>4</sup>と共同執筆した研究書、『組織市民行動』（上田泰訳、白桃書房、2007年、4頁）において示した組織市民行動の定義は、「自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率的および有効的機能を促進する個人的行動」である。

つまり、組織市民行動とは、組織に参加する個人が自ら担当する役割以外の仕事を自発的意思でこなしていく行動のことを指す。

## 2 組織市民行動を理解するポイント

「自由裁量的」ということに関しては、公式的に決められた役割でなく、あくまで個人の判断に基づいた行動である。つまり、与えられた仕事以外の非公式的で個人の自発的意思に基づく行動だということである。

「公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないもの」とは、あるメンバーが取った組織市民行動は給与に反映される形での評価には必ずしもつながらないということである。

「それが集積することで組織の効率的および有効的機能を促進する」とは、まず組織市民行動は個人が積み重ねていく場合もあり、集団や部門、組織の複数の人々によってなされる場合もあるということである。

このように積み重ねられた組織市民行動が、最終的に業務効率性、顧客満足、財務的業績、増収に貢献すると考えられる。

それに加えて、組織環境を監視、具体的には、顧客ニーズの変化、技術革新の動向に関する情報を組織変革に利用したり適合したりできるよう自主的に提案するような行動も、組織市民行動に含まれる。

## 3 組織市民行動の構成要素

組織市民行動の構成要素については、資料V-6 にあるように7つが挙げられる。これらの項目は、組織市民行動の特徴として調査から導き出されたものである。いずれのものも、与えられた役割以外に組織に対して積極的に貢献しようとする個人の意欲を表している。

### ○援 助

同僚や上司または顧客という特定の個人に対して、職務を覚えるのを支援するとか、仕事のスピードを合わせる、問題を解決することで過剰負担のメンバーをサポートするといったような他者を助ける行動。

### ○従順性

組織の命令に厳格に従うというだけではなく、組織の規則や規範にも従う。規則や規範の文面上の文言に加えて、その背後にある精神的な側面に対しても遵守するように振る舞う。

### ○スポーツマンシップ

仕事に対して文句をいわない。様々な、マイナス条件でも受け入れて頑張りぬく行動のこと。

### ○市民道德

組織における政治的あるいはガバナンスに積極的に参加して、建設的な姿勢を示すこと。例えば、組織内の儀礼やイベントに積極的に出席する。同僚と組織での様々な問題について、建設的な意見を交わすということが挙げられる。

### ○組織忠誠心

組織に対して批判的な外部の人に対して対抗したり、組織に好意的な外部の人たちに対して自分たちの組織のいい所やメリットを伝えたりするというような親善大使のように振る舞うこと。

### ○自己開発

職務関連の技能や知識のさらなる充足を目指して自発的に学習すること。このなかには、独学で勉強することもあり、組織が催す研修に自主的に参加することも含まれる。

### ○個人自発性

組織で問題解決や問題回避に不可欠であると教えられている行動の範囲を超えて行う個人の自発的行動。

資料V-6 組織市民行動の構成要素



## 5 リーダーシップとは

▶ G・A・ユクル (Gary A. Yukl)  
ニューヨーク州立大学オールバニ・スクール・オブ・ビジネス教授。主著である、*Leadership in Organizations* は、英語版以外に7カ国で翻訳されている世界的スタンダードなテキストである。

### 1 リーダーシップの代表的テキストによる定義

リーダーシップの代表的テキストであるユクルによる *Leadership in Organizations*, 7th ed. Edition に依拠してリーダーシップの定義をみていくことにする。その定義は、「リーダーシップとは、他者たち（フォロワー）に（組織や集団にとって）何が必要なのか、どのようにしてそれを効率的に遂行するのかについて理解と合意を得るために影響を及ぼす過程であり、共有された目的を達成するために個人を動かし、彼らの努力を結集する過程である」とされる。

この定義から、リーダーシップとは組織の目的に向かってフォロワーが積極的に自らの意識を変えていくことを促すリーダーの行為であると考えられる。

### 2 リーダーシップの定義から導かれるポイント

リーダーシップの定義だけをみると、複雑で理解しにくい面があると思われる。そこで、ここではリーダーシップの定義が導かれるポイントを指摘し、各々について解説する。

#### ○リーダーとフォロワーが目的を共有する

ユクルのリーダーシップの定義で、最初に注目すべきは、リーダーシップの発揮にはリーダーとフォロワーが目指すべき目的を共有しているということである。そもそも、目的の共有については、リーダーシップはもちろんのこと、リーダーシップを発揮する舞台である組織が成り立つために必要不可欠なものである。

#### ○フォロワーの理解と合意を得るように働きかける

リーダーがフォロワーの理解と合意を得るように働きかけるということに関しては、「なぜ、その目的なのか」、「目的を達成するためには、どうすればいいのか」、「目的を達成した暁には、どういったことになるのか」についてリーダーはフォロワーに説得しなければならないということである。うまく説得できたかどうかは、フォロワーがその目的について理解し、目的を共有して協力していく意志がもてるようになるかで判断される。逆に、フォロワーから理解も合意も得られないまま強引に押し進めていくことは、リーダーシップの発揮とはいえないである。

### ○組織にとって必要なことをフォロワーに知らせる

リーダーが組織にとって必要なことをフォロワーに知らせることによって、目的達成にむけてリーダーとフォロワーが情報を共有できる。フォロワーが目的に対し理解と合意を示したからといって、後はリーダーが好き放題にフォロワーをこき使うようでは、遅かれ早かれフォロワーは脱落していく。そういうないように、リーダーは常にフォロワーとの情報共有を心がけなければならない。

### ○フォロワーを積極的に動かす

目的を理解し、合意したフォロワーであっても目的の達成に向けてリーダーに頼りきりでは、組織はうまくいかない。一見、喜んでリーダーについていくフォロワーから成る組織であっても、無条件についていくフォロワーばかりではかえって危うい側面がある。なぜなら、そのような依存的なフォロワーばかりの組織では、何らかのアクシデントでリーダーが不在になったとき、代わりにリーダーになる人材がなく、結果として組織が瓦解してしまう可能性が高い。そうならないためには、リーダーはフォロワーが本気で目的に取り組むように仕事を任せて、継続的にコミュニケーションをとらなければならない。

### ○フォロワーの個人的な貢献を結集する

フォロワーが目的の達成に向けて積極的に貢献するようになっても、リーダーは個々のフォロワーの貢献をうまく取りまとめる必要がある。組織内で突出して成果をあげる部署と著しく成果があがらない部署があれば、全体として非効率である。各々のフォロワーが置かれた状況を考慮して、組織全体として調和のとれた成長を実現させなければならない。

リーダーシップの一般的なイメージとしては、特定のリーダーがフォロワーを1つに束ねて引っ張っていくというものである。しかし、リーダーシップの定義を鑑みると、**資料V-7**のようにリーダーシップというのはリーダーの力だけではなく、フォロワーの主体性が重要な鍵を握ることがうかがえる。

すなわち、リーダーシップはリーダーだけの問題ではなく、フォロワーも加えた組織全体の問題である。

(資料V-7 リーダーとフォロワーの関係)



# 6 リーダーシップに関する行動と状況

## 1 課題関連のリーダーシップ行動と人間関係関連のリーダーシップ行動

リーダーシップ行動は、大きく分けて、課題に関する指示や成果の評価といった課題関連のリーダーシップ行動とメンバーに対する気遣いや配慮といった人間関係関連のリーダーシップ行動に分類できる。また、このような課題関連と人間関係関連の両次元を満たすリーダーシップ行動をとれる人物がリーダーシップを発揮できるとするのが行動アプローチ<sup>4</sup>と呼ばれる考え方である。そこでは、これらの両次元を満たすリーダーシップ行動を取ることによってリーダーシップが発揮できるとされている。

言い換えると、やるべき課題について、的確な指示ができる成果に対してきちんと評価ができる、フォロワーに対して公正な人間的配慮が行き届いていることが「リーダーシップを発揮している」ということである。

## 2 「交換型リーダーシップ」と「変革型リーダーシップ」

「交換型リーダーシップ」というのは、リーダーとフォロワーの社会的交換によって成立するリーダーシップである。具体的には、命令と服従が成立するプロセスにおいて、リーダーはフォロワーから服従を得るために報酬を提供する。それに対して、フォロワーはリーダーから報酬を得る代わりに、リーダーの命令や提案に服従するというわけである。このような「交換型リーダーシップ」が想定するのは、安定した環境の下で、課題を効率的に遂行していくようリーダーがフォロワーを導いていくことにある。

「変革型リーダーシップ」とは、フォロワーの意識変革を促すような関係を築くリーダーシップである。「変革型リーダーシップ」におけるフォロワーは、「交換型リーダーシップ」が想定するリーダーの意向に従うようにフォロワーが受け身の意識変革をするのではなく、リーダーが目指す目的に対して自らの意思で参加意識を高める能動的なフォロワー像が想定されている。つまり「変革型リーダーシップ」が想定するのは、これまでの価値観を見直さなければならない変化を求められる環境なのである。

### ▶ 行動アプローチ

リーダーシップをリーダーの行動特性に求める研究アプローチ。代表的研究としては、オハイオ州立大学による研究、九州大学（研究当時）の三隅二不二教授によるPM理論がある。

### ▶ 変革型リーダーシップ

歴史学者のバーンズ（Janes M. Burns）が著書『リーダーシップ』において、歴史上活躍したリーダーの考察を通じて、フォロワーの根本的な意識変革を促すリーダーシップを指摘したことと端を発する。

### 3 4つのリーダーシップ・スタイル

課題関連と人間関係関連のリーダーシップ行動特性、そして、交換型と変革型という状況特性から資料V-8のような4つのリーダーシップ・スタイルが導かれる。

- ・仕事を進めるリーダーシップ：リーダーが自ら率いる組織のメンバーを目的の達成に向けて指導する。
- ・人を気遣うリーダーシップ：リーダーがフォロワーとの人間関係を良好に保つように振舞う。
- ・行き先を示すリーダーシップ：これから組織がどのように目的を達成していくか、ビジョンをフォロワーに示す。
- ・人を伸ばすリーダーシップ：打ち出されたビジョンの実現に対して、フォロワーが自分の問題としてビジョンの実現に関与するように促す。

(資料V-8 リーダーシップ・スタイル)

|           |               |               |
|-----------|---------------|---------------|
| 課題関連の行動   | 仕事を進めるリーダーシップ | 行き先を示すリーダーシップ |
| 人間関係関連の行動 | 人を気遣うリーダーシップ  | 人を伸ばすリーダーシップ  |
| 交換型       |               | 変革型           |

### 4 リーダーシップ・スタイルのまとめ

これら4つのリーダーシップ・スタイルについては、血液型のように固定されたものではない。むしろ、直面している課題および状況に応じて、それぞれのリーダーシップ・スタイルを使いこなすという発想が求められる。

「きめられたことをきちんとすること」という日常業務の場合は、「仕事を進めるリーダーシップ」、「人を気遣うリーダーシップ」という両スタイルに軸足を置くべきである。さらに、直面する状況に応じて求められるスタイルは異なってくる。たとえば、フォロワーがやるべきことが分かっていない場合は「仕事を進めるリーダーシップ」、一方、フォロワーがやるべきことを分かっている場合は「人を気遣うリーダーシップ」が有効である。

現状を変えなければならない変革時においては、「行き先を示すリーダーシップ」と「人を伸ばすリーダーシップ」が有効である。日常業務におけるリーダーシップとは異なり、この状況では両リーダーシップ・スタイルを同時並行でこなしていくことが求められる。なぜなら、新たな方向を示すだけでは不十分で、同時に人を巻き込んで変革を組織レベルで推進しなければならないからである。

このように臨機応変にリーダーシップ・スタイルを使いこなせるリーダーがリーダーシップを発揮しているとみなされるのである。

# 7 キャリア

## 1 キャリアとは何か？

キャリアという言葉は、多くの人が耳にしたことがあるかもしれない。だが、実際どのような概念であるのかは正確に理解していないといつても過言ではない領域であろう。キャリアに関してもいくつかの定義が存在するが、金井壽宏はキャリアを「成人になってフルタイムで働き始めて以降、生活ないし人生全体を基盤にして繰り広げられる長期的な（通常は何十年にも及ぶ）仕事生活における具体的な職務・職種・機能での諸経験の連続と、（大きな）節目での選択が生み出していく回顧的意味づけ（とりわけ、一見すると連續性が低い経験と経験の間の意味づけや統合）と、将来構想・展望のパターン」と定義している。

この定義から導かれるポイントとしては、以下の点が指摘できる。

- ・就職後の人生全般が考察対象である
- ・仕事経験のなかで繰り広げられる様々な意思決定の背後にある意図を考える
- ・仕事に関する意思決定、とりわけ人生の転機（ターニングポイント）に注目する

## 2 キャリア・トランジション

トランジションとは、これまでの人生が変わってしまうような、人生のターニングポイントやライフ・イベントから、それほどではなくとも、今までのやり方を少し変えなければならないような出来事のことである。

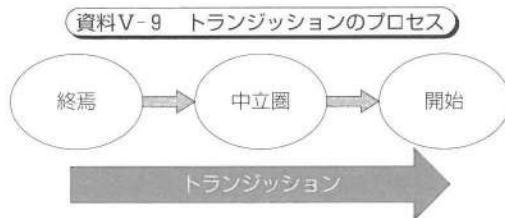
そこから、キャリア・トランジションとは、組織のなかで人が様々な葛藤と闘いながら、自分なりの理解や納得を通じて、また、ときに自ら組織に働きかけながら、成長、発達を遂げていく過程のことを意味する。

トランジションの代表的な議論として、ブリッジズ<sup>4</sup>のトランジション論がある。具体的には、資料V-9のような「終焉」、「中立圏」、「開始」という3段階を追って展開するとされている。

「終焉」とは、それまで続いてきたことが終わりであると認識することである。

「中立圏」とは、一時的に喪失感に耐える段階である。この段階では喪失に伴う空虚な感覚を受け入れるしかなく、何も生産的なことをしていない感覚が

►W・ブリッジズ（William Bridges）  
心理学者。大学勤務を経て現在は人間の発達に関する著述、講演、コンサルタント活動を行っている。



あるが、自己の内面世界に向き合う段階でもあり、次の段階を迎るために必要なプロセスである。

「開始」とは、「終焉」の段階と「中立圏」の段階を通じて実現される、「内面の再統合」によって始まる。

キャリアを考えるにあたって、人生の節目をキャリアトランジッションのプロセスを通じて理解することが重要である。何かの終わりを認識することによって、新たな始まりを迎えることができるという観点はこれまでの歩みをふりかえる意味でも参考になるだろう。

#### (Exercise)

##### ○理解できましたか？

- 1) モチベーションの2つの異なるアプローチである内容理論と過程理論がどのようなものか理解できましたか。
- 2) リーダーシップの4つのスタイルの違いについて、理解できましたか。

##### ○考えてみましょう！

- 1) 組織市民行動が組織活動にどのような影響を及ぼすのでしょうか。
- 2) これまでの経験でトランジッションといえる経験は、どのようなものがありましたか。

#### (勉学へのガイダンス)

##### ○はじめて学ぶ人のための入門書

金井壽宏『ニューウェーブマネジメント：思索する経営』創元社、1993年。

組織のなかの人間行動について、各トピック別にわかりやすく解説されている。

小野善生『まとめ役になれる！ リーダーシップ入門講座』中央経済社、2011年。

リーダーシップを中心に、それに関連するトピックであるモチベーション、コミットメント、組織市民行動、フォロワーシップについて解説されている。

##### ○本章をより理解したい人のための書物

金井壽宏『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP新書、2002年。

キャリアについて、基礎的な概念を理解するための1冊。

スティブン・P・ロビンス『新版 組織行動のマネジメント：入門から実践へ』（高木晴夫訳）ダイヤモンド社、2009年。

組織行動論を体系的に理解するためのスタンダードなテキスト。

##### ○進んだ勉学を志す人のための書物

ゲイリー・レイサム『ワーク・モティベーション』（金井壽宏監訳、依田卓巳訳）NTT出版、2009年。

モチベーションに関して包括的に理解するための1冊。

ジェームズ・M・クーゼス、バリー・Z・ボスナー『リーダーシップ・チャレンジ』（金井壽宏監訳、伊東奈美子訳）海と月社、2010年。

リーダーシップを実践的に理解するための1冊。

（小野善生）

# 1 労務論では何を学ぶのか

## 1 労務管理とは

### ○ヒトを活かす

企業のなかのヒトを扱う学問領域は、かつては労務論（経営労務論・労務管理論）と呼ばれてきた。最近では、人材マネジメント論やヒューマン・リソース・マネジメント（人的資源管理）論といった使われ方が登場している。名称は違っても、すべて企業のなかのヒトを活すために、どのように管理（労務管理）するかという問題とかかわっている。具体的には、どういったヒトを採用し、どういう方法で育成・開発し、配置し、評価し、給与を支払えばよいのか、どのようにしてやる気を引き出すのか、どういった働き方を提供するのか、といった問題を扱っている。

### ○資本主義社会の特徴

われわれが暮す資本主義社会では、日常生活にかかわるほとんどの財・サービスは商品という形態で提供される。言い換えれば、あらゆるもののが商品となっているのが資本主義社会である。何よりも労働力<sup>4</sup>が商品となっているのがその大きな特徴である。そこでは、生産手段（機械設備や土地などの労働手段と原材料である労働対象）をもたない者は、自分のもつ唯一の商品である労働力を販売（労働力の商品化）しなければ生活できない。労働力を商品化した者が労働者（ホワイトカラー、ブルーカラーなど）であり、企業のステークホルダー<sup>4</sup>という観点からは（管理者も含めて）従業員・社員ととらえられる。資本主義社会の労働者は、奴隸制社会や封建制社会と違い、その労働力をどこで誰に対しても自由に処分できる（移動の自由、職業選択の自由、人格的自由）と同時に、生産手段をもたない（生産手段からの自由）ことから、自己の所有する労働力の処分権を時間決めで販売しなければ生活できないのである。

### ○企業の目的と労務管理

資本主義社会のもとでの生産の主たる担い手は企業である。この企業による労働力の管理が労務管理である。企業の目的は、資本を投下して生産手段と労働力を購入し、それらを結合して商品を生産し、それを販売することで利潤<sup>4</sup>を獲得することにある。それゆえ、企業は、商品の生産・販売を通して社会的生産の一翼を担うという歴史貫通的な性格（人類がこれまで経験してきた社会でも、そしてこれから経験するであろう社会においても必要な側面）と、たえず拡大する規

#### ▷労働力

人が一定の年齢に達すれば自然と身につく精神的・肉体的能力のこと。

#### ▷ステークホルダー (Stakeholder)

⇒序-3「企業組織に求められる重要な側面」、[II-1]「コーポレート・ガバナンスって何？」を参照。

#### ▷利潤

企業の一定期間の売上総額から、機械や原材料などの資本財の消耗分、従業員に対する給与支出額といった人件費など総生産費を控除した残額のこと。利益のことでもある。

模での利潤を追求しなければならないという歴史的な性格（資本主義社会に固有な側面）を併せもっている。こういった生産の二重性から資本主義社会における労務管理も二重の性格、つまり一方で集団労働の管理として社会的生産の円滑化を図るという歴史貫通的な性格と、他方でそれを企業の目的である利潤の獲得に適うように「資本合理的」に推進するという歴史的な性格をもつ。そこから、労務管理の2つの機能が出てくる。

## 2 労務管理の2つの機能

利潤は、労働者が自身の労働力を再生産するのに必要な商品の価値（労働者自身とその家族の生活に必要な財・サービスの価値）を生産する時間（必要労働時間）を超えて働く時間（剩余労働時間）が対象化されたものである。企業は、この剩余労働時間を、残業（サービス残業も含む）や休日出勤といった労働時間の延長と、労働強化によって極大化しようとする。このような試みは、前者は最近の裁量労働制（みなし労働時間制）や変形労働時間制といった一層巧妙な労働時間を管理する制度の導入に、後者は目標管理などにそれぞれ具体化されている。以上の点から明らかにできる労務管理の1つ目の機能は、購入した労働力を最も有効的・効率的に活用することで、できるだけ多くの利潤を獲得することにある（＝人事管理）。

だが、労働時間の延長や労働強化は、日々その労働力を売り続けねば生活できない労働者にとって死活問題である。余暇時間や家族との団欒の時間を犠牲にすることを強制されたり、何よりも過労死・過労自殺によって命までも犠牲にするような事態に直面すれば、様々な形態で労働者は抵抗する。この抵抗は、離・退職といった個人的・一時的な形態や、労働組合を通した集団的・継続的な形態をとって表面化する。労務管理の2つ目の機能は、こうした抵抗への対処や様々な方策での回避による職場秩序の維持にある（＝労使関係管理）。

以上の2つの機能は、労務管理の影響を労働者の企業内の生活だけでなく、その家族をも含めた日常生活全般にまで拡大することになる。それは、労働者の働き方のみならず、生き方にも影響を与えるものなのである。

### Column

#### 「労務」とは

わが国の労務管理に当たる英語は、Personnel Management and Industrial Relations である。Personnel Managementは人事管理、Industrial Relationsは労使関係をそれぞれ意味している。

では、「労務」という言葉はどういった意味をもっているのであろうか。例えば、『大辞泉』（小学館）によると、①報酬を受ける目的で行う労働勤務、②企業で、労働力の使用・管理に関する事務、という2つの意味が出てくる。この点は、『広辞苑』（岩波書店）でもほぼ同じ内容である。

だが、ここでは、企業のなかで行われる労働のことを労務として扱っている。1つの企業に多数の労働者が集まって行われる労働のことである。経営労務とは、利潤の追求を目的とした企業のもとでの労働のことである。

#### ▶サービス残業

労働基準法では、1日8時間、1週40時間を超えて労働させた場合、通常の賃金の2割5分以上の割増賃金を払わねばならないとされている。時間外労働を行ったのに割増賃金を支払わないものをサービス残業と呼ぶ。

#### ▶労働強化

単位時間当たりの労働の支出量、つまり労働の密度を増やすこと。スピードアップ、機械の1人当たりの持ち台数の増加などによってなされる。

## 2 求められるヒトとは

### 1 ケルン憲章と21世紀の人材像

1999（平成11）年にドイツのケルンで開催された主要国首脳会議（サミット）で教育が主要テーマとなり、「ケルン憲章—生涯学習の目的と希望—」が採択された。そこでは、「すべての国が直面する課題は、どのようにして、学習する社会となり、来世紀（21世紀—筆者註）に必要とされる知識、技能、資格を市民が身につけることを確保するかである。経済や社会はますます知識に基づくものとなっている。教育と技能は、経済的成功、社会における責任、社会的一体感を実現する上で不可欠である」と謳われている。

ケルン憲章は、21世紀を柔軟性（flexibility）と変化（change）の世紀と定義し、流動性（mobility）への要請がかつてなく高まるとしている。この流動性のパスポートは、伝統的な工業化社会から顕在化しつつある<sup>4</sup>知識社会への変容のなかでの柔軟性と変化に適応するために必要な「教育と生涯学習」で、それは政府・民間セクターを介して、すべての人々に提供され、個人には自助努力が求められている。

この「ケルン憲章」をふまえて、2000（平成12）年のG8教育大臣会合では、「知識社会は重要な機会を提供すると同時に、現実的な危機をもたらすものである。……<sup>4</sup>労働市場で求められる技能レベルは高く、すべての社会は教育レベルの向上という課題に直面している。高い技能レベルを身につけ維持できる者は社会的にも経済的にも大成功を収めることができるが、そうでない者は安定した職業および、その職業によって得るべき社会的・文化的な活動に必要な収入を得る見通しも立たない状態で、かつてない疎外の危機に直面している」という内容の議長サマリーが提出された。機械設備を中心とした工業化社会と違って、ヒトのもつ知識が社会の中核的な資源となる知識社会で生き残れるかどうかの分岐点は、労働市場が求める「高い技能レベル」を身につけ、維持できるかどうかにある。

### 2 社会人基礎力

21世紀の社会は知識社会、つまり20世紀の工業化社会と違い知識が動かす社会であり、知識を担い、イノベーションを進め、グローバル化・ICT化に対応できる人材が求められる。ここでは、その具体例として、経済産業省の「社会

人基礎力に関する研究会」が明らかにした「社会人基礎力」を取り上げる。

社会人基礎力とは、同研究会の定義によれば、「職場や地域社会の中で多様な人々とともに仕事をしていく上で必要な基礎的な能力」のことである。これは、入社後の <sup>4</sup>OJT や <sup>4</sup>Off・JT といった教育・研修を通して身につけられる後天的な「技術的能力」に対して先天的な「行動能力」と位置づけられる。行動能力は、好みや興味、動機、物事に取り組む姿勢、性格など、人の精神面と関係する特性で、教育・研修で簡単に身につくものではなく、日常的に培う努力が必要なものである。

社会人基礎力を構成するのは資料 VI-1 に示される 3 つの主要能力で、それらが 12 の能力要素に細分化されている（『社会人基礎力に関する研究会－中間取りまとめ－』平成 18 年 1 月 20 日）。同研究会は、①社会人基礎力を活かした自己分析や能力アピールの実施、②様々な「体験」への積極的な参加、の 2 つを求めている。①では、「社会人基礎力の枠組みに基づき、自分の能力や適性の強みや弱みを分析し、それを踏まえた能力向上と自分の強みのアピール」が求められている。②では、「『実体験』や『失敗』を経験し、それを評価するプロセスが重要」なことから、「インターンシップ等の体験型のプログラムにも参加し、社会人基礎力の枠組みを活用しながら、経験と自己分析を行い、成長していくこと」が求められている。

#### 資料 VI-1 社会人基礎力の能力要素

| 分類                  | 能力要素        | 内容                                                                                    |
|---------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 前に踏み出す力<br>(アクション)  | 主体性         | 物事に進んで取り組む力<br>例) 指示を待つのではなく、自らやるべきことを見つけて積極的に取り組む。                                   |
|                     | 働きかけ力       | 他人に働きかけ巻き込む力<br>例) 「やろうじゃないか」と呼びかけ、目的に向かって周囲の人々を動かしていく。                               |
|                     | 実行力         | 目的を設定し確実に行動する力<br>例) 言われたことをやるだけでなく自ら目標を設定し、失敗を恐れず行動に移し、粘り強く取り組む。                     |
| 考え方<br>(シンキング)      | 課題発見力       | 現状を分析し目的や課題を明らかにする力<br>例) 目標に向かって、自ら「ここに問題があり、解決が必要だ」と提案する。                           |
|                     | 計画力         | 課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力<br>例) 課題の解決に向けた複数のプロセスを明確にし、「その中で最善のものはなにか」を検討し、それに向けた準備をする。 |
|                     | 創造力         | 新しい価値を生み出す力<br>例) 既存の発想にとらわれず、課題に対して新しい解決法を考える。                                       |
| チームで働く力<br>(チームワーク) | 発信力         | 自分の意見をわかりやすく伝える力<br>例) 自分の意見をわかりやすく整理した上で、相手に理解してもらえるよう的確に伝える。                        |
|                     | 傾聴力         | 相手の意見を丁寧に聞く力<br>例) 相手の話しやすい環境をつくり、適切なタイミングで質問するなど相手の意見を引き出す。                          |
|                     | 柔軟性         | 意見の違いや立場の違いを理解する力<br>例) 自分のルールややり方に固執するのではなく、相手の意見や立場を尊重し理解する。                        |
|                     | 状況把握力       | 自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力<br>例) チームで仕事をするとき、自分がどのような役割を果たすべきかを理解する。                      |
|                     | 規律性         | 社会のルールや人との約束を守る力<br>例) 状況に応じて、社会のルールに則って自らの発言や行動を適切に律する。                              |
|                     | ストレスコントロール力 | ストレスの発生源に対応する力<br>例) ストレスを感じることがあっても、成長の機会だとポジティブに捉えて肩の力を抜いて対応する。                     |

#### ▶ OJT (On the Job Training)

日常業務のなかで、上司や先輩が仕事遂行に必要な知識、技能、問題解決能力、仕事に取り組む姿勢を計画的に教育・訓練する方法。

#### ▶ Off・JT (Off the Job Training)

日常業務を離れて研修などで他の人々と学ぶ集合教育研修。その目的は、チームワークの育成、リーダーシップの開発、問題解決能力の向上などである。

#### ▶ インターンシップ

在学中に自身の専攻や将来のキャリアに応じて行う就業体験。教育→労働→教育というサイクルのなかで、学生の職業観の育成とともに、学問への興味を喚起しようとするものもある。

## 3

## 変わるヒトの構成

## 1 雇用ポートフォリオ

## ▶ 経団連

2002（平成14）年5月に経済団体連合会（経団連）と日本経営者団体連盟（日経連）が合併してできた組織。経団連は、政府の経済政策に焦点を当てていた組織であったし、日経連は財界の労務部といった役割を演じていた。それまで財界4団体（経団連、日経連、経済同友会、日本商工会議所）と呼ばれていたものが、財界3団体となった。合併当初は日本経団連と称していたが、2013年3月30日に、社団法人から一般社団法人へと法人格を変更したのに伴い、経団連と称するようになった。

## ▶ 雇用ポートフォリオ

ポートフォリオとは、一般的には有価証券の組合せのこと。日本経団連の考えでは、仕事、ヒト、コストの最も効果的な組合せのことである。「雇用ミックス」といった使われ方もある。

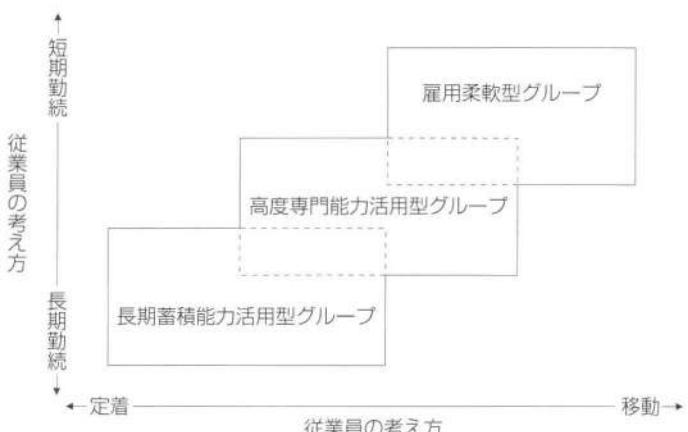
これまでの企業であれば、そこで働く人々の大部分は正社員（正規社員、正規従業員）であった。この点に関し、1995（平成7）年に経団連が「雇用ポートフォリオ」という考えを打ち出した（『新時代の「日本の経営』1995年）。それは、雇用・就業形態が多様化するなかで、新しいタイプの雇用システムとして認知されている。

これまで、わが国企業の発展を支えてきた雇用システムは、「終身雇用」慣行であり、それは、企業の中核となる従業員にのみ適用される慣行であった。雇用ポートフォリオはこの点をより明確化したものにはかならない。

激しい競争のなかで企業が生き残るために、仕事、ヒト、コストを最も効率的に組み合わせた経営が求められる。雇用ポートフォリオは、こういった認識のもとに打ち出されたものである。

雇用ポートフォリオは、資料VI-2のように、従業員を3つのグループに分けるものである。これまでの中核グループが「長期蓄積能力活用型グループ」であり、「従来の長期継続雇用という考え方立って、企業としても働いてほしい、従業員としても働きたい」というグループで、今後も企業を支えるグル

〔資料VI-2 企業・従業員の雇用・勤続に対する関係〕



(注) 1. 雇用形態の典型的な分類。

2. 各グループ間の移動は可。

出所：経団連『新時代の「日本の経営』1995年、32頁。

資料VI-3 グループ別に見た待遇の主な内容

|               | 雇用形態         | 対象                  | 賃金                     | 賞与        | 退職金・年金 | 昇進・昇格          | 福祉施策   |
|---------------|--------------|---------------------|------------------------|-----------|--------|----------------|--------|
| 長期蓄積能力活用型グループ | 期間の定めのない雇用契約 | 管理職・総合職・技能部門の基幹職    | 月給制か年俸制<br>職能給<br>昇給制度 | 定率+業績スライド | ポイント制  | 役職昇進<br>職能資格昇格 | 生涯総合施策 |
| 高度専門能力活用型グループ | 有期雇用契約       | 専門部門（企画、営業、研究開発）    | 年俸制<br>業績給<br>昇給なし     | 成果配分      | なし     | 業績評価           | 生活援護施策 |
| 雇用柔軟型グループ     | 有期雇用契約       | 一般職<br>技能部門<br>販売部門 | 時間給制<br>職務給<br>昇給なし    | 定率        | なし     | 上位職務への転換       | 生活援護施策 |

出所：資料VI-2と同じ。

ーブである。2番目は「高度専門能力活用型グループ」で、「企業の抱える課題解決に、専門的熟練・能力をもって応える、必ずしも長期雇用を前提としない」グループである。最後は「雇用柔軟型グループ」で、企業の求める「職務に応じて定型的業務から専門的業務を遂行できる」グループで、そのなかには余暇活用型から専門能力活用型まで、幅広い労働者が含まれている（『新時代の「日本の経営』』33頁）。

## 2 各グループの待遇

それぞれのグループの待遇は、資料VI-3に示された方法で行われる。グループ間で格差の大きいのが能力開発である。各グループでの能力開発方法は、「長期蓄積能力活用型グループ」ではOJTを中心にOff-JT、自己啓発を包括して積極的に行われる。それに対し、「高度専門能力活用型グループ」ではOff-JTを中心に自己啓発の支援を行うにとどまり、「雇用柔軟型グループ」では必要に応じて能力開発を行うとの指摘しかない。

以上の点から、雇用ポートフォリオのもとでは、「長期蓄積能力活用型グループ」は自社内で育成するが、残り2グループに属する従業員は必ずしも自社の従業員とは限らず、「流動化した労働市場」から隨時調達する（アウトソーシング）。それは、「必要な都度、必要な人材を必要な人数だけ採用」（同上、69頁）するヒトのジャスト・イン・タイム（JIT）化である。

ヒトのJIT化は、これまで正規従業員（正社員）という働き方が中心であった社会がそうではない社会へとシフトしていることを端的に示す言葉である。そこでは、様々な働き方が登場している。これまでのパートタイマー・アルバイトに加えて、<sup>4</sup>派遣社員、<sup>4</sup>契約社員、<sup>4</sup>業務請負企業の社員といった短期契約の人々が正社員と一緒に働く社会である。アメリカでは、<sup>4</sup>オンコール・ワーカー<sup>4</sup>や独立契約者<sup>4</sup>を含め非典型従業員と呼ばれている。

### ▶ 派遣社員

労働者派遣法に基づく人材派遣会社から派遣された社員のこと。雇用関係は派遣元と結ぶが、就労場所は派遣先であり、派遣先の指揮・命令のもとに置かれる。つまり、間接雇用である。企業が活用する理由は、人件費の削減、即戦力人材の確保、雇用調整などである。

### ▶ 契約社員

有期契約で、専門的な知識や技能を活かして働く社員のこと。派遣社員と違って、直接雇用である。契約期間は法律上3年以内（例外として5年の場合もあり）と定められている。

### ▶ 業務請負企業（Contract Firms）

請負契約に基づいて、従業員やサービスを顧客（企業）に提供する会社。

### ▶ オンコール・ワーカー（On-call Workers）

必要に応じ、就労する時に呼び出される労働者。代理の教師、看護師、建設労働者など。

### ▶ 独立契約者（Independent Contractors）

顧客に対して自ら財・サービスを提供するフリーライター、不動産業者、リフォーム業者など。

# 4 どのように評価しているのか

## ▶ 資格制度

役職（係長、課長、部長など）とは別の基準で従業員を序列づけるもので、年功的資格制度、職務等級制度、職能資格制度などがある。

## ▶ 定期昇給（annual wage increase）

毎年一定の時期にその会社の昇給制度によって行われる昇給のことで、定期ともいう。毎年の昇給は、定期+ベースアップ（ペア）で行われた。

## ▶ 職務遂行能力

職務に対応して要求される個別的なものであるが、一般には体力・適性・知識・経験・性格・意欲から成り立つ。

## ▶ 職能資格制度

企業の経営活動に必要な能力をその発展段階に応じてクラス分けし、これを基準に運用する人事制度で、配置、異動、昇進、昇格、賃金待遇に利用する。

## ▶ 能力主義管理

「従来の学歴・年齢・勤続年数などを基準とする年次別、属人的マス管理、待遇から、各個人の適性を見出し、能力を開拓し、それを学歴や年齢、勤続年数などにとらわれず、適材適所主義に基づいて活用・待遇していく」という、能力別、職務主義を基準とする個別管理に変えていくとするものである」（日経連能力主

## 1 年功主義から能力主義へ

1955（昭和30）年以降の高度経済成長期に導入された資格制度<sup>4</sup>である年功的資格制度は、学歴・性別・勤続年数（年齢）といった属的な要素を基準に、ヒトを選抜し、任用し、待遇するものであった。そこでは、属的な基準で従業員をいくつかの群に分け、そのなかでの平等主義を建前に、従業員の階層化を図ることで職場秩序を維持していた。

この年功的資格制度のうえに立つ賃金制度が年功給である。年功給は、学歴別初任給と定期昇給制度を軸とした賃金制度である。年功給は一定年齢で賃金カーブが下がり、その時点で役職（ポスト）に対して支払われる給与分がプラスされる。年功給は、役職位が上がらなければ（昇進しなければ）大きく昇給しない賃金であり、出世（昇進）競争を鼓舞するものであった。

わが国経済は、1971（昭和46）年のドルショック、73（昭和48）年のオイルショックを契機に、低成長・安定成長期に入る。それは、組織の規模が拡大せず、したがって役職数も増大しない時代を意味した。年功制は、昇進しないかぎり大幅な昇給ではなく、能力の向上が待遇に反映され難かった。こういった問題点を解決するものとして導入されたのが職務遂行能力（職能）を軸とする職能資格制度<sup>4</sup>であった。それは、職能資格が上がれば（昇格）、役職に就かずとも昇給する仕組みであり、能力主義管理<sup>4</sup>と呼ばれるように昇格の基準はヒトの能力であった。能力の評価基準は職能要件であり、職種別・資格等級別に定められる。ただし、ここでいう能力の中心は潜在能力であり、属的なものであった。その結果、職能資格制度の運用は年功的になっていたのである。

この職能資格制度のうえに立つ賃金制度が職能給である。それは、能力による評価を謳いながらも、実際には学歴・入社年次・資格等級での滞留年数を軸に年功的に運用されていた。しかも、多くの企業は職能給と年齢給で基本給を構成していたのである。その意味では年功給と大差はなかった。

## 2 成果・業績主義への移行

職能資格制度の年功的運用を反省しつつ、現在では職務<sup>4</sup>つまり仕事を軸に、そこでの成果・業績で待遇する職務等級制度を多くの企業が取り入れている。ヒトではなく、そのヒトが就いている職務、その職務での成果・業績（=顕在

能力)で評価し、処遇するというやり方である。そこで賃金は、職務給、業績給、成果給といった形態をとる。

その背景には、事業環境の急激な変化により、これまで培ってきたノウハウでは十分に対応できない事態が生じ、例えば重要な仕事に抜擢された若手の給与が、任された職務の重要度や会社への貢献度と合わないといった、成果・貢献と報酬とのアンバランスが生じてきたことがある。さらに、戦略性や強いリーダーシップを兼ね備えた人材、積極的にチャレンジする人材を登用しやすい仕組みが求められているのである。また、評価の透明性・公平性・納得性を高めるためにも、属人的な基準ではなく明確な基準が必要とされたのである。

### 3 役割主義の登場

以上のような情勢のもと、多くの企業で「成果主義」的な人事制度が導入された。それは、短期的な売上高や利益=成果というように、成果を結果ととらえ、仕事のプロセスを評価することなく、売上や納期など結果が測りやすい客観的な数値目標の達成度だけを重視するものであった。

そのため、①結果が出るまでに時間がかかる仕事は敬遠され、短期間で結果が出る仕事を目標管理で掲げるようになり、②人材育成に関しても部下や後輩の育成が敬遠され、③評価の重要度が高まる一方で従業員の評価に対する納得性が低下し、④それがモチベーションに大きく影響した。

こうした成果(業績)偏重がもたらす欠陥は、最終的な成果だけではなく、成果を生み出すプロセスも重視する仕組みが必要なことを示していた。その際の基準は、(1)どのような仕事・役割(重要度・困難度など)を担っているか、(2)それがどの程度達成できたか(組織に対する貢献度など)、の2つである。

そこでは、まず最初に、仕事・役割・貢献度に応じて決まる項目を中心に据えた制度へのシフトと、新卒採用者以外に既卒採用者、女性、高齢者、外国人といった人材の活用を視野に入れた給与制度の設計が必要とされた。

次に、資格制度を明確化し、遂行する仕事、求められる役割・貢献度をわかりやすいものにし、仕事・役割の相対的価値の序列に基づく新たな等級の設定と、何よりも、発揮能力(成果・貢献度)を昇給・降給として反映するものに変更することが求められた。

最後に、短期成果に加え、職務行動・プロセス、長期課題への取組み、困難な課題への挑戦、人材育成が評価の対象とされ、評価項目のオープン化、考課者・被考課者訓練の実施とフィードバック能力の向上、といったことで、評価の公正性・納得性を高めることが必要とされた。

こうした考えを役割主義と呼んでいる。それは成果主義の修正であり、注意すべきは旧来の年功・能力主義と違う「日本型」職務主義である点である。

義研究会報告『能力主義管理—その理論と実践—』  
1969年、5頁)。

#### ▶職務(job)

仕事の内容とその遂行に必要な能力がほぼ同じであるいくつかの職位を集めた仕事の単位。

#### ▶ノウハウ

技術的知識・情報のこと。

#### ▶目標管理

1年あるいは半期を単位に、期初に従業員が個人目標を上司と相談のうえ設定し、期末でそれを評価する仕組み。目標実現への取組み、成果・業績の自己評価などにより動機づけられる。

#### ▶モチベーション

動機づけ。ヒトの行動を喚起し、方向づけ、統合する内的要因を動機と呼ぶ。こうした内的要因を生起させるものとしては、欲求や期待などがある。

#### ▶フィードバック

結果を原因側に戻すことで原因側を調整すること。

#### ▶職務主義

ヒトの能力をはじめとした属人的要素を処遇の中心におくわが国の年功主義・能力主義と違い、職務(仕事)を処遇の中心におく考え方。

# 5 紹介はこう変化する

## ▶年功給

学歴別初任給と定期昇給制度を軸とした賃金体系。性別でも差がついていた。属人給である。

## ▶職能給

職能を基準に支払われる賃金。

## ▶昇格

資格制度の階段を上ること、つまり資格等級が上がること。役職位が上がる昇進と区別される。

## ▶入学方式

上位資格が求める要件を満たした場合に昇格する方式。同一資格の滞留年数により昇格する卒業方式と区別される。

## ▶定型的職務

基本的には法律、社内規則・規定、マニュアル、作業標準、社内慣行などに定められた手順・方法や判断により製品・サービスなどの成果物をアウトプットする職務。

## ▶非定型的職務

個々のものも課題対応能力、人間対応能力、知識、技能により新たな利益につながるシステムの開発や既存のシステムの改善、人事管理、業務管理、組織管理、販売、購買、ソフト開発などをを行う職務。

## 1 20世紀の給与

20世紀の給与は、前節でみたように年功給から職能給へと移行した。年功給の中心は定期昇給制度（定昇）でキャリアを積み上げていけば給与も上がった。ただし、世代間・学歴・性別などで所得に差があり、特に女性にとっては問題のある給与であった。職能給は、当人の職務遂行能力（職能）に応じて給与が決定され、職能の向上、つまり資格等級が上がらない限り昇給はない。しかし、現実には同一資格に留まっていても号俸が上がることで昇給していたし、昇格は入学方式ではなく卒業方式で行われていた。職能給といえども毎年昇給していたのであるから、この点では年功給と大差はなかった。

## 2 21世紀の給与

21世紀に入って定昇はほぼ崩壊した。これまでなかった降給も散見され、会社の業績が良くても基本給ではなく、一時金・ボーナスで処遇している。なによりも、基本給の決定要因が属人的な要素（年齢・学歴・性別など）から仕事・役割基準に再編成されている。年功型賃金システムから成果・業績（貢献度）型賃金システムへの転換と呼ばれる動きである。

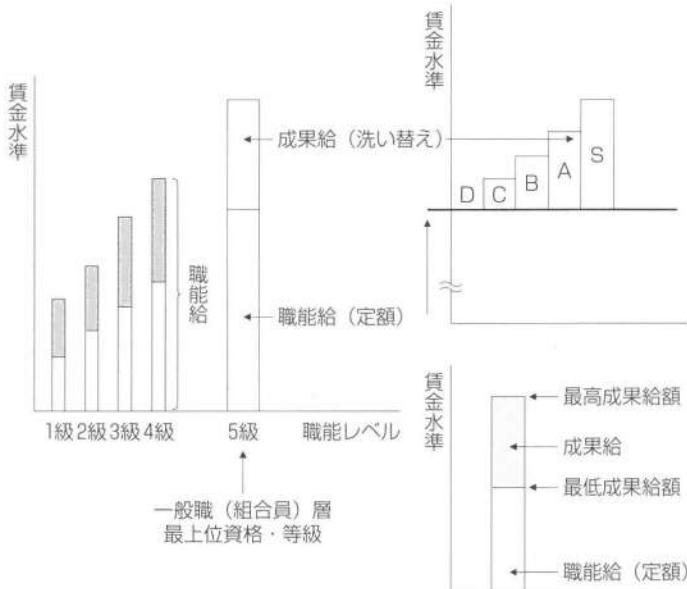
この転換は、日本経団連の「多立型賃金」という考え方によく表れている。そこでは、仕事が大きく定型的職務と非定型的職務の2つに類型化され、給与体系は仕事に応じて変わるのである。以下では、ホワイトカラーの職務である非定型的職務の給与体系をみておこう。

非定型的職務は、「職務内容が能力段階に対応してその時々で変わる、企画、調査、各種の折衝・調整を行う職務群」である課業柔軟型（資料VI-4）と、「経営目的を達成するためにあらかじめ標準化された職位が設定されており、その職務を遂行する能力を有する者を配置する監督、管理、研究開発、訪問販売、ソフト開発、インストラクターなどの職務群」である役割設定型（資料VI-5）に区別される。ともに、職能給・役割給と呼称は違うが、定額である。この職能給は20世紀のそれと同じ考えに立つものだが、その運用は厳格に行われる。非定型的職務では、能力の向上やより価値のある役割に就かない限り、定額部分が上がることはない。個々の成果・業績（貢献度）に応じて成果給が上乗せされるが、資料VI-7のE部分のようにマイナス査定（=降給）もある。

成果部分は「洗い替え<sup>4</sup>」となり、毎年の業績を評価することで決定される。

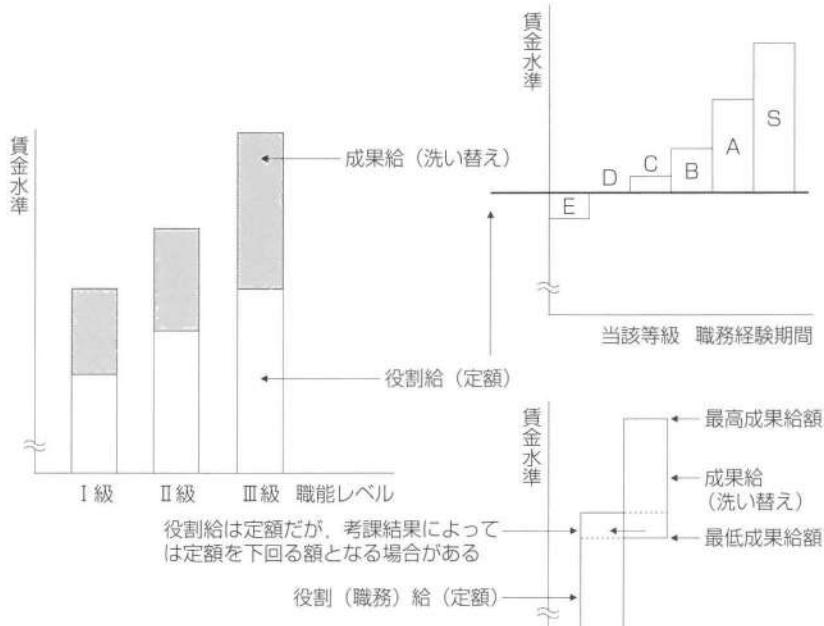
多立型賃金に共通するのは年功的要素の払拭で、育成期間には給与が若干ずつ上がるが、それを過ぎればキャリアを積むだけで上がることはなく、同じ水準に留まる。給与を上げるには、職務を変わる、能力を向上させる、より価値のある役割を担えるようになる、といったことが求められる。

(資料VI-4 基準内賃金=職能給(定額)+成果給(洗い替え))



出所：日本経団連『成果主義時代の賃金システムのあり方』2002年、32頁。

(資料VI-5 基準内賃金=役割給(定額)+成果給(洗い替え))



出所：資料VI-4と同じ。33頁。

#### ▶洗い替え

当該年の評価（考課）結果に基づいて給与を決定するやり方。単年度ごとの評価（考課）結果で給与が上下する。能力・業績をストレートに給与に反映させようとするものである。

# 6 女性をどう活かすか

## △男女雇用機会均等法

正式名称は「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律」で、募集・採用・配置・昇進・降格・教育訓練・福利厚生・職種及び雇用形態の変更・退職の慣行・定年・解雇・労働契約の更新といった労働条件について、性別を理由とした差別的取り扱いを禁止している。当初使用者の努力義務であったが、1997年の改正（1999年施行）で努力義務が禁止規定化されるとともに、セクシュアル・ハラスメントとポジティブ・アクションが新設された。この改正に合わせて、労働基準法の女子保護規定が原則廃止された。

## △育児・介護休業法

正式名称は「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」で、育児休業は労働者が子を養育するための休業で、原則として子が1歳になるまでであるが、例外として1歳6カ月になるまで認められる。介護休業は労働者が要介護状態にある家族を介護するための休業で、最大で93日間取得できる。2004年の改正で、小学校就学前の子について、看護休暇が導入され、1の年度で5労働日まで認められる。小学校就学前の子を

## 1 ダイバーシティとは

ダイバーシティとは多様性ということである。ダイバーシティは、民族・人種、皮膚の色、宗教、性別、国籍、障害、年齢などといった違いを認め、多様性を活かすことで組織の活性化を図り、そのことでグローバル化と顧客・市場の多様化に対応しようという経営戦略・人事戦略である。

わが国企業でのダイバーシティは、若年者、女性、高齢者、障害者、外国人といった多様な人々、特に女性の活用を図ることとみなされている。また、個々人のもつ多様性を活かすことにも主眼が置かれている。さらに、20世紀とは違った多様な働き方（働く形態、働く場所、働く時間の多様性）をその背景としている。

経団連は、2002（平成14）年に『原点回帰：ダイバーシティ・マネジメントの方向性』を刊行し、ダイバーシティを「『多様な人材を活かす戦略』である。従来の企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず、多様な属性（性別、年齢、国籍など）や価値・発想を取り入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人のしあわせにつなげようとする戦略」（同書、5頁）と定義づけている。そこでは、「日本人男性を主な対象にした終身雇用・年功序列を中心とする画一的な人事制度」（同上）がビジネス環境の変化のなかで不適応を起こしているとして、「これまでの社会の風潮、あるいは、仕方がなく、また疑うことなく受け入れてきた企業内のさまざまな考え方を払拭し、考え方・発想の合理性を個別具体的に検証した上で、多様な属性や価値・発想を取りしていくという戦略としてのダイバーシティが必要となる」（同書、6頁）とされている。

## 2 ファミリー・フレンドリーとは

ファミリー・フレンドリーとは家庭に優しいということであり、ファミリー・フレンドリー企業とは育児・介護と仕事が両立しうるような種々の制度を兼ね備えた企業のことである。少子・高齢化の進展のなかで、わが国では企業も政府も仕事と家庭が両立しうる施策の推進を積極的に行うとともに、企業ではそうした風土や文化の育成にも取り組んでいる。

こうした取組みは、21世紀の企業が女性を活用しようとする、いや活用しな

ければ生き残れないといった状況にあることを示している。わが国に一般的にみられる女性の働き方は、女性の年齢別の労働率曲線がM字型カーブを描くことに示されるように、独身時代に就職し、結婚・育児期に仕事を離れ、子育てが一段落した時点で仕事に復帰するというものであった。これは他の先進諸国の逆U字型カーブあるいは高原型カーブに示される女性の働き方とは著しく異なるものであった。

こうした女性の就労形態を変えるべく、種々の法整備が行われている。1986(昭和61)年には賃金以外の労働条件で性別を理由とした差別的取り扱いを禁止した男女雇用機会均等法<sup>4</sup>が施行され、2006(平成18)年の改正では男女を対象とした差別を禁止した性差別禁止法に転換された。また、1995(平成7)年に施行された育児・介護休業法<sup>4</sup>が2004(平成16)年に改正されている。さらに、1999(平成11)年には男女共同参画社会基本法<sup>4</sup>が施行された。これら一連の法に刺激され、企業も多くの女性活用策を導入している。それには、育児・介護休業制度はもちろん、短時間勤務制度、テレワーク、託児施設の設置、育児・介護サービス利用料の補助などである。

### 3 ワーク・ライフ・バランス

ファミリー・フレンドリーが仕事と育児・介護の両立を配慮していたのに対し、ワーク・ライフ・バランス<sup>4</sup>は仕事と私生活の調和を志向するものである。ファミリー・フレンドリー施策は、男性にもそれを利用する権利があるものの、その取得率の低さが示すように、残念ながら女性が利用する施策と狭くとらえられてきた。これに対し、ワーク・ライフ・バランス施策はやりがいある仕事と充実した私生活の調和をとることを主眼に置き、女性はもちろん男性も大いに活用すべきもので、内容的にはファミリー・フレンドリー施策よりも包括的である。具体的には、育児・介護支援、キャリア開発・形成支援、CDP<sup>4</sup>、各種資格取得支援、自己啓発支援、選択型福利厚生であるカフェテリアプラン、メンタルヘルス対策など、個人生活の支援を含んでいる。

こうした個人生活を支援するワーク・ライフ・バランス施策が導入される背景には女性の活用があることはいうまでもないが、それは現代企業が「自立した個人」を求めていることにもその理由がある。現代人は、ICT化のもとでの情報ネットワーク型企業において、日常業務の進め方や働き方を自己管理しながら、自分に割り振られた仕事を自身の裁量で遂行し続けなければならない。それは、現在、「キャリア」を冠した種々の言葉が数多く使われているように、働く側からみれば、自身の職業能力を活かせる働き方(生き方)を自主的・自立的に選択することを意味している。それはまた、ストレス社会で働くための精神の健康管理(メンタルヘルスケア)を含めて、働く時間の自己管理が求められる働き方(生き方)である。

養育する労働者については、時間外労働の上限(月24時間、年150時間)が設けられている。

►男女共同参画社会基本法  
この法にいう男女共同参画社会とは、「男女が、社会の対等な構成員として、自らの意思によって社会のあらゆる分野における活動に参画する機会が確保され、もって男女が均等に政治的、経済的、社会的及び文化的利益を享受することができ、かつ、共に責任を負うべき社会」である。こうした社会の実現に向け、①男女が性別による差別的取り扱いを受けないことなど男女の人权の尊重、②社会における制度・慣行についての配慮、③政策などの立案および決定への共同参画、④家庭生活における活動と他の活動の両立、⑤国際的協調、の5つを基本理念とし、これらの基本理念に沿った責務を国、地方公共団体、国民に課している。

►ワーク・ライフ・バランス  
国が定めたワーク・ライフ・バランス憲章には、就労による経済的自立が可能な社会、健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会、多様な働き方・生き方が選択できる社会をめざすとされている。

► CDP (Career Development Program)  
種々の職務の経験や各種の研修によって、従業員にとっては生涯にわたる能力の開発を、企業にとっては環境の変化に対応できる人材の育成を図る制度。従業員のライフサイクルと結びつけて実施されるところに特徴がある。

# 7 どのように働かせているのか

ここでは、労働時間と就労場所の多様化をみておこう。

## 1 労働時間の多様化

### ▶ 所定労働時間

労働基準法によると、就業規則などで定められた始業時刻から終業時刻までの時間から、休憩時間を差し引いた労働時間のこと。法定労働時間を超えることはできない。

### ▶ 変形労働時間制

一定期間内の平均週労働時間が法定労働時間（40時間）を超えない条件で、一部の日・週で法定労働時間を超えても割り増し賃金を払わなくてもいい制度のこと。

### ▶ みなし労働時間制

実際に働いた時間にかかわらず、一定時間働いたとみなす制度のこと。

成果・業績主義のもとでは、労働時間の量（長短）で評価されるのではなく、労働の質や労働の結果としての成果・業績で評価される。そのなかで登場したのが、多様で柔軟な労働時間管理である。その1つが業務の繁閑や特殊性に応じて**所定労働時間**の配分を工夫できる「**変形労働時間制**」であり、さらにはフレックスタイム制などが含まれる。もう1つの「**みなし労働時間制**」は「事業場外労働のみなし労働制」と「裁量労働制」からなる。前者は、外勤の営業社員など、事業場外で業務に従事し、かつ、使用者の具体的な指揮・監督が及ばず、労働時間を算定することが困難な業務を遂行する場合に、所定労働時間、または労使の定めなどによるその業務の遂行に通常必要とされる時間を労働したものとみなす制度である。後者の裁量労働制には、①研究開発など、その業務の性質上その遂行の方法や時間配分の決定などに専門的な知識が必要な業務に就かせた場合、あらかじめ定めた時間労働したものとみなすことを労使協定で定めた「専門業務型」と、②ホワイトカラーを対象に2000（平成12）年から施行された、事業運営にかかる企画、立案、調査および分析の業務を行う従業員を対象に、労使委員会で決議した時間労働したものとみなす「企画業務型」がある。「企画業務型」については、その導入には労使委員会の5分の4以上の委員による決議と対象従業員本人の同意が必要である（資料VI-6）。

### 資料VI-6 労働時間を多様化する制度

| 制度名称 | フレックスタイム制                                               | 裁量労働制                                                                          | アメリカのエグゼンブション制                                                    |
|------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 概要   | 1ヶ月以内の一定期間の総労働時間を定め、労働者がその範囲内で各自の始終業時刻を選択して働くことを可能にする制度 | 業務の性質上、その遂行方法を労働者の裁量に委ねる必要があるため、手段や時間配分の具体的な指示をしない場合、労使で定めた「みなし時間」を働いたものとみなす制度 | 管理的、運営的もしくは専門的地位において使用される被用者について、時間外手当支給などのルールの適用を除外される（exempt）制度 |
| 導入効果 | ・業務効率の向上<br>・時間の自己管理意識の向上                               | 業務遂行上の裁量が高い職務での生産性の向上と勤労意欲の向上                                                  | 成果が労働時間の長短に比例しない業務での生産性の向上                                        |
| 留意点  | 必要時にメンバー不在の恐れ                                           | あくまで労働時間管理は必要                                                                  | 成果の適切な評価制度が不可欠                                                    |

出所：厚生労働省「就労条件総合調査の概況」などを参考に筆者作成。

## 2 就労場所の多様化

就労場所の多様化を推進する施策として注目されているのがテレワークである。それは、情報通信手段を活用した、時間や場所に制約されない柔軟な働き方で、具体的には自宅を就労場所とする在宅勤務、営業職のモバイルワークなどがある。当初は、ホワイトカラーの生産性向上、成果・業績主義への志向、営業職の顧客志向などを背景に導入されたが、最近ではワーク・ライフ・バランス施策や障害者の雇用増進策としても活用されている。ただし、労働時間管理（長時間労働の温床）、就労者の評価や傾向への配慮（仕事上の権限と責任の明確化、ITなど就労環境の整備や健康面への配慮）など、課題も多い。

### ◆モバイルワーク

モバイルとは携帯情報端末のこと。自宅と顧客との直行直帰を主体とする働き方。

### Exercise

#### ○理解できましたか？

- 1) 求められるヒトとはどのようなヒトですか。
- 2) 企業のヒトの構成はどのように変化していますか。

#### ○考えてみましょう！

- 1) 「自立した個人」がなぜ求められるのでしょうか。
- 2) 自身のキャリアをどう構築しますか。

### 勉学へのガイダンス

#### ○初めて学ぶ人のための入門書

伊藤健市他著『はじめて学ぶ人のための人材マネジメント入門』文眞堂、2010年。

企業のなかのヒトをどう扱うかを、初学者にも理解できるよう懇切丁寧に解き明かした書物である。モチベーション論やリーダーシップ理論など数多くの理論も取り上げている。

伊藤健市・渡辺 峻編著『学生のためのキャリアデザイン入門（第2版）』中央経済社、2013年。

自主的・自立的に職業選択するための基本的な知識・情報を提供するとともに、就活に関する数多くのノウハウを提供している書物である。

#### ○本章をより理解したい人のための書物

伊藤健市他編著『アメリカの経営・日本の経営』ミネルヴァ書房、2010年。

成果・業績主義に移行したアメリカ企業をモデルとした「日本型」成果主義は、日本企業にとってモデルとするものなのか。外資系企業を通してこの点を解明した書物である。

伊藤健市『よくわかる現代の労務管理 第2版』ミネルヴァ書房、2011年。

グローバル化・IT化のもとでの日本人の働き方の大転換を、日本経団連の各種報告書を批判的に摂取しながら具体的企業の諸施策を中心に分析した書物である。

#### ○進んだ勉学を志す人のための書物

サンフォード・M・ジャコビ著『日本的人事部・アメリカの人事部』（伊藤健市他訳）東洋経済新報社、2005年。

日本企業の「人事部」に観察点を置きながら、日本企業の人の働く方針はアメリカ企業のそれに「収斂」したのかどうかを具体的企業の事例を参考に解き明かした書物である。

伊藤健市『資源ベースのヒューマン・リソース・マネジメント』中央経済社、2008年。

持続的な競争優位の源泉を人的資源（ヒト）に求める立場から、ヒトの働く方針を理論的に分析し、その実践をアメリカ企業に求めた書物である。

（伊藤健市）

# 1 モノづくりのマネジメントとは

## ▶財

財には、有形財（製品）と無形財（サービス）がある。本章で扱うのは主に有形財（製品）である。

## 1 モノづくりのマネジメントはなぜ重要なか

モノづくり（生産活動）とは、資本や労働力、原材料などを投入して、有用な財を产出することである。

企業は財を生産し、販売することによって価値を創造し、利潤を獲得する。

たとえ画期的な製品を発明しても、それが市場で多数の顧客に受け入れられなければ、売上や利益をあげることはできない。売れる製品を作ること、よい製品を安く早く作ることは、企業の存続と成長にとって非常に重要である。

本章では、売れる製品を作るために企業が行っている管理活動を製品開発のマネジメント、製品を売れる量だけ効率よく生産するための管理活動を生産のマネジメントと呼ぶ。はじめに、こうしたモノづくりのマネジメントがなぜ重要なのかについて考えてみよう。

スーパーやコンビニの店頭、テレビや雑誌のコマーシャル、あるいは新聞やインターネットのビジネス情報などを注意してみると、毎年多くの新製品が様々な企業から発売されていることに気づく。と同時に、そのうちのごく少数だけが世の中に受け入れられて生き残り、ほとんどの製品は発売後もあまり注目されることなく消滅してしまっていることもわかる。

モノづくりのマネジメントすなわち製品開発や生産のマネジメントについて学ぶ必要があるのは、例えば野球で高打率を挙げるバッターがきちんとした打撃方法を身につけているように、製品開発や生産のマネジメントにも効果的な方法が存在するからである。

野球でも、やみくもにバットを振り回すだけでは決してヒットは生まれない。まして企業は、ピッチングマシンや少数のピッチャーではなく、市場で日々変化している多数の消費者を相手にビジネスをしている。消費者がどのようなニーズや選好をもっているのかを理解することがそもそも難しいことに加え、いったん売れた製品が次第に飽きられて売れなくなってしまうこともある。あるいは、発売時点では成功しても、そのうちに競合他社からよく似た製品が発売され、自社の市場シェアが奪われてしまうこともある。

こうした状況のもとで、企業はどのようなモノづくりのマネジメントを行い、自社の生存と成長を可能にしているのだろうか。

## ▶市場シェア

市場占有率。ある商品が一定の期間や地域において占める割合のこと。

## 2 モノづくりの流れ

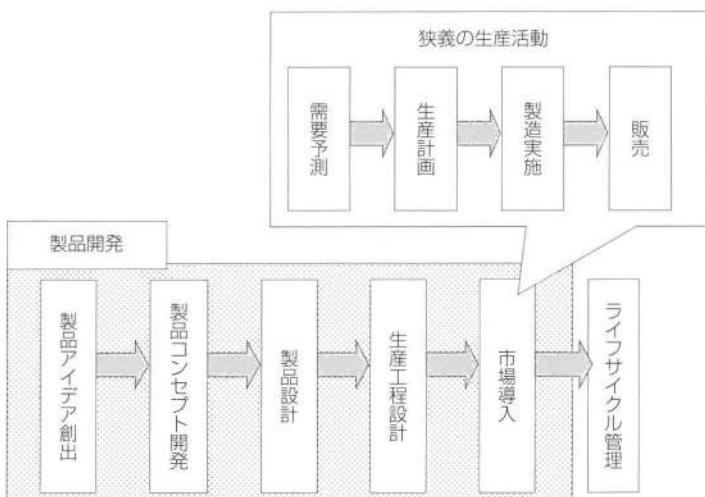
本章では、資料VII-1にあるように、モノづくりを大きく2つの側面でみていくことにする。1つは、日常的な生産活動の側面であり、これを狭義の生産活動という。狭義の生産活動では、市場の需要を予測し、工場での生産計画を立て、製造を実施し、販売するという一連の活動が行われている。

この狭義の生産活動においては、人・設備・原材料・作業方法という4M<sup>4</sup>をマネジメントすることが必要である。企業は、この4Mを適切にマネジメントすることによって、良い製品を、安く、すばやく生産しなければならない。したがって、品質・コスト・納期<sup>4</sup>の管理が重要になる。これらの活動のマネジメントは、PDCAサイクル<sup>4</sup>と呼ばれる方式に従って行われている。

モノづくりのもう1つの側面は、製品開発活動の側面である。資料VII-1に示したとおり、この活動は、製品アイデアの創出から始まり、製品コンセプト開発、製品設計、生産工程設計へと進む。さらに市場導入段階では、市場で発売して狭義の生産活動を行い、最終的に製品のライフサイクル<sup>4</sup>管理を行うところまで含まれている。

それぞれの段階でどのようなことが行われるのかについて、次節では江崎グリコ株式会社のチョコレート菓子「ポッキー」を事例として説明していくことにしよう。

資料VII-1 モノづくりの流れ



出所：筆者作成。

### ▶ 4M

人（Man）、設備（Machine）、原材料（Material）、作業方法（Method）の頭文字をとって4Mという。

⇒ XIII-2 「理論のない測定は空疎である」も参照。

### ▶ 品質・コスト・納期

品質（Quality）、コスト（Cost）、納期（Delivery）の頭文字をとってQCDという。QCDのマネジメントは、それぞれ品質管理・原価管理・工程管理という。

### ▶ PDCAサイクル

計画（Plan）、活動（Do）、計画と実績の違いの評価（Check）、分析と対策（Action）という一連の活動を繰り返し行うことである。それぞれの頭文字をとって、このように呼ばれる。文献によってはPlan, Do, Seeと表現しているものもある。なお、ActionはActともいう。⇒ XIII-1 「測定のない経営は危険である」も参照。

### ▶ 製品のライフサイクル

製品が市場で発売されてから、市場から撤退するまでの売上の推移を生物の一生になぞらえ表したもの。導入期・成長期・成熟期・衰退期という4つの時期に分けることが多い。⇒ XIV-4 「新しい知識を発見する」も参照。

## 2 新製品はどのように開発されるのか

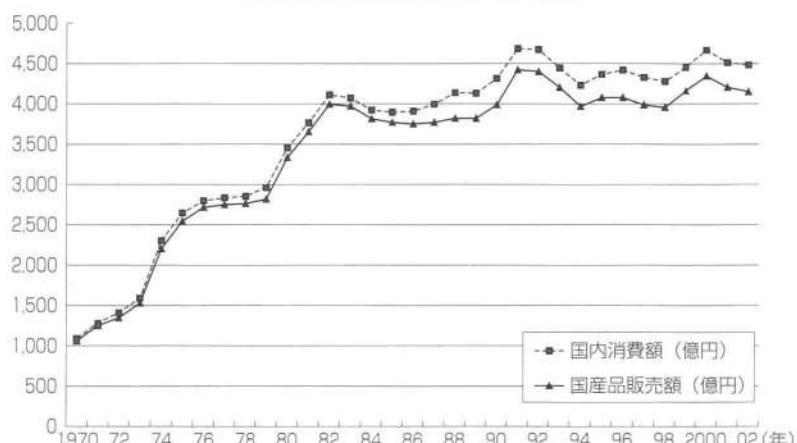
### 1 江崎グリコ株式会社とチョコレート市場の概要

江崎グリコ株式会社は1921（大正10）年、創業者の江崎利一がカキの煮汁からグリコーゲンを採取して作った栄養菓子「グリコ」を、翌1922（大正11）年2月11日、大阪「三越」百貨店で売り出したところから始まった会社である。現在同社は、菓子・冷菓・食品・健康食品の各分野で事業を展開しており、売上の約半分は菓子事業が占めている。

ポッキーが参入しているチョコレート市場に注目してみると、資料VII-2に示したように、国内のチョコレート市場は1970年代に急速に拡大し、1980年代の中頃から2000年代前半まで、ほぼ4000億円規模で堅調に推移している。主な参入企業は、明治製菓、ロッテ、江崎グリコ、森永製菓、不二家、ネスレ、ブルボンなどである。

江崎グリコは、スティックタイプのチョコレートでは市場シェアの過半を占めている。その主力製品であるポッキーは、1966（昭和41）年の発売以来、ロングセラー商品として市場に君臨してきた。では、そのポッキーはどのような経緯で開発され、成長を続けてきたのだろうか。

資料VII-2 チョコレートの国内市場



出所：全日本菓子協会、日本チョコレート・ココア協会。

## 2 ポッキーの製品アイデア創出

ポッキーが開発された当時は、今と違ってチョコレートは子供ではなく大人が食べる菓子だと思われていた。そこで江崎グリコは、チョコレートを子供が食べる菓子として位置づけ、新しい製品のアイデアを考え始めた。1960年代初めのことである。

当時の江崎グリコは、すでに1958（昭和33）年にチョコレートのひと山ずつにアーモンドを丸ごと1個入れるという画期的なアイデアの「グリコアーモンドチョコレート」を発売し、チョコレート市場への参入に成功していた。さらに1963（昭和38）年には、ドイツでビールのおつまみとして親しまれているブレツェルをヒントに、日本の大人口向けおつまみとして「プリッツ」を開発した。

ところが発売前に、このプリッツは大人にはあまり好まれず、むしろ子供が棒状の形を格好良いと感じて好んで食べることがわかった。そこで同社は、プリッツを大人向けのおつまみではなく、子供向けのスナック菓子として販売した。これが今も同社の主力製品の1つである「バタープリッツ」である。このバタープリッツが大成功したことから、グリコではプリッツにチョコレートをかけた子供向けのチョコレートという新製品のアイデアが生まれたのである。

一般に、新製品のアイデアは市場動向の分析から生まれることが多い。また、ハイテク産業のように技術志向の強い業界では、最新技術の動向分析からアイデアが生まれることもある。小売店と商談を行う営業部門や原材料を仕入れる資材部門が新製品のアイデアをもっていることもある。

このように新製品のアイデアは様々な源泉から生まれるが、多数のアイデアの中からどれを選んで具体的な製品に実現していくかについては、どの企業も独自の基準をもち、慎重に意思決定を行っている。選ばれた有望な製品アイデアだけが、次の製品コンセプト開発の段階へと進むことになる。

## 3 ポッキーの製品コンセプト開発

「人気商品のブリッツにチョコレートをかける」というポッキーの製品アイデアは魅力的に思われたが、実はこれにも1つ問題点があった。プリッツ全体にチョコレートをかけると、食べる時に手が触れる部分のチョコレートが溶け、手が汚れてしまうという問題である。

試行錯誤の末、江崎グリコの開発者は、食べる時に手を汚さないように持つところを少し残した形状にすることを思いついた。さらに、子供向けのチョコレート菓子であることから、ポッキーの1箱当たりの量は、子供がおやつとして食べるのに適当な分量に決められた。箱のサイズも、子供が片手で容易に持てる大きさにすることになった。

「子供がおやつの時間に手を汚さず楽しく食べることのできる棒状スナッ

### ▶ 市場動向の分析

市場調査などを行い、顧客（消費者）、競争、政府の規制などに関する過去・現在・将来の動きについて分析すること。

ク・チョコレート菓子」。ポッキーの製品コンセプトを一言で表すとこうなる。製品コンセプトは単なる製品アイデアとは違い、市場のターゲット顧客がその製品からどのような便益を得られるのかを具体的に言い表したものである。

製品コンセプト開発の段階では、企業のなかで商品企画を担当する部門が中心となって魅力的なコンセプト作りを行う。ターゲット顧客に最適なコンセプトを作り上げるために、マーケティングの分野では、消費者の知覚マップ<sup>d</sup>の作成、コンジョイント分析<sup>d</sup>などを用いた消費者選好分析など、様々な手法が開発されている。

#### 4 製品設計から生産工程設計へ

こうしてポッキーの製品コンセプトは具体的になってきたが、製品コンセプトは言葉や絵で書き表されるもので、まだモノとしての実体はない。実際にこれを製品として製造し、市場で大量に販売していくためには、工場で大量生産できる体制を作っていくなければならない。

ポッキーの場合、最初は売上が少なく、プリツツの1～2割しか売れない状況だった。そのためプリツツにチョコレートをかける作業も、はじめは1つひとつ手作業で行われていたという。しかし販売量が増えるにつれ、手作業では間に合わなくなり、これを機械で自動的に行う必要が出てきた。

工場で大量生産をするためには、たとえば持ち手の部分を何センチ残すのがよいのか、チョコレートを何秒間かけるのがよいのかなどについて、経験や勘に基づくやり方ではなく、明確な数値（仕様）として定める必要がある。これが製品設計である。そして、その製品設計の仕様値に基づいて、生産工程の設備や機械が設計され、製造方法が確立し、工場での大量生産が可能となるのである。こうした製品設計や生産工程設計の段階では、開発技術者や工場の生産技術開発者が重要な役割を果たしている。

#### 5 市場導入と製品ライフサイクル管理

こうして開発されたポッキーは、1966年（昭和41）年に市場導入された。ポッキーの名前は、食べる時にポッキンポッキンと音がすることから名づけられたという。当時の江崎グリコは、バタープリツツというヒット商品をもっていたが、あえて「チョコプリツツ」ではなく「ポッキー」という新しい名前でネーミングを行った。これは、ポッキーを単にプリツツの製品ラインの1つと位置づけるのではなく、全く新しいブランドとして長く育てていこうという同社の姿勢の表れであった。

その方針通り、同社はポッキーの製品ライフサイクル管理に力を注いだ（資料VII-3）。例えば、1970年代には「ポッキー・オン・ザ・ロック」というキャラクチフレーズで、ポッキーを水割りのマドラー代わりに使い、男性の消費者層

#### ▶ 知覚マップ

消費者が知覚し、評価する軸に沿って市場にある複数の製品を相対的に位置づけ、地図のように示した図のこと。

#### ▶ コンジョイント分析

製品の特性の組み合わせを複数作成し、各製品のランクづけを消費者に求めることによって、特性の選択と消費者の反応予測を行う方法。

#### ▶ グリコ「ポッキー」



提供：江崎グリコ株式会社。

を拡大する戦略を展開した。また、オン・ザ・ロックにスキー場の雪を使うことで、日常的な場だけでなく、アウトドアの場面でもポッキーが楽しめることをアピールした。このほかにも消費場面の拡大戦略として、JRとタイアップして「旅にポッキー」というキャンペーンを行っている。

さらに同社は、製品ライン<sup>4</sup>の拡張も次々と行ってきた。1970年代、ポッキーがロングセラーとなるにつれ、ある問題が出てきた。それは、ポッキーを食べていた子供が成長すると、消費者の年齢層もそのまま高年齢化してしまうという問題であった。そこで同社は、空洞化する低年齢層をターゲットとして「いちごポッキー」を開発し、幼児や児童を再び市場に取り込んでいった。

さらに1980年代から1990年代にかけては、従来のポッキーより高めの価格設定をした「アーモンドクラッシュポッキー」「つぶつぶいちごポッキー」「マーブルポッキー」などを発売し、高付加価値化を進める方向で製品ラインを拡張していく。

1990年代に入ると、製品ラインが拡大していくことの副作用として、ポッキー製品同士でのターゲット顧客の共食<sup>4</sup>が生じる恐れが生じてきた。そこで同社は、ポッキーというブランドのなかに複数のサブ・ブランドを確立し、消費者の買い分けを促す戦略をとった。1993年から96年にかけて、「四姉妹物語」と称したキャンペーンを行い、4種類のポッキーをそれぞれ4人のタレントに割り当て、ブランド・イメージの確立を狙ったのがその例である。さらに2000年からは製品バリエーションの数とメンバー数が符合する「モーニング娘。」をCMキャラクターとして起用し、新たなプロモーション（販売促進）を展開した。

以上のような市場導入と製品ライフサイクル管理の段階においては、生産を担う工場の製造部門や資材調達部門、プロモーションを担当する広告宣伝部門、製品を販売する営業部門など、企業のなかの様々な部門が活躍する。

#### ▶ 製品ライン

ある企業が有する製品群のうち、機能、顧客、販路、価格などが互いに類似している製品のグループのこと。

#### ▶ 共食い

カニバリゼーション（cannibalization）。自社の製品同士で顧客の奪い合いをすること。

資料VII-3 ポッキーの製品ライフサイクル管理

|        | 製品ラインの拡充                                                                 | プロモーション                                                 |
|--------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1960年代 | ポッキー発売（1966）                                                             |                                                         |
| 1970年代 | アーモンドポッキー（1971）<br>いちごポッキー（1976）                                         | ポッキー・オン・ザ・ロック（1975）<br>旅にポッキー（1976）                     |
| 1980年代 | アーモンドクラッシュポッキー（1989）<br>ジャイアントポッキー（1989）                                 | ポッキーでおもてなし（1980）                                        |
| 1990年代 | つぶつぶいちごポッキー（1990）<br>マーブルポッキー（1991）<br>メンズポッキー（1996）<br>冬のくちどけポッキー（1997） | 四姉妹物語（1993～96）<br>ポッキー恋愛物語（1996～98）<br>ポッキー＆プリツの日（1999） |
| 2000年代 | ムースポッキー（2000）<br>ムスマーブル（2001）                                            |                                                         |