

# 大企業体制と中小企業

企業像の経営論的変遷をめぐって

梶原 博

A system of large-scaled enterprises and medium-and-small-scaled enterprises  
On changes in visions of enterprise

Hiroshi KAJIHARA

## 1 はじめに

近代社会は、社会の絶えざる「発展」を歴史の原動力とする。「発展」が普遍的な社会的価値をもっているかどうかは議論すべき問題であるが、この社会においては、経済的に「発展」していないということは、現状維持ではなく後退を意味し、そしてそれは生活不安へと直結する。この「発展」の主体がいわゆる企業として現象するのが近代社会の特徴でもある。

社会システムの抜本的な転換を伴わない現状維持の論理と、システムのある程度の変更を伴うような変化の論理とが、その時の社会的状況に応じて、交互に姿を現しながら進んでいくのが、発展の具体的な有り様であろう。

時代はまさに、「変化」の局面にあるという認識の上で、筆者は「創業」という中小企業に固有の概念に注目して、「変化」の時代を担う理念的主体としての中小企業について、本紀要で論じた。しかしながら、そこで考えられた「創業」とは、19世紀的な企業像を支える動機付けへのいわば単純な回帰の域を出ておらず、大企業体制が経済体制の中心に抜きがたく存在する現在の段階で、このような自由競争段階的理念が受

けるであろう変質については十分考慮されていなかったし、何よりもまた、大企業体制のもつパフォーマンスの現代的变化について、ほとんど触れられていない。

本稿は、まず現代社会における大企業体制のパフォーマンスを可能な限り構造的に把握し、その後経営学のアプローチからみた企業像について概観しながら、「創業」概念を現代的なコンテキストの中で理論的に位置づけるための準備的考察を行うものである。

## 2 大企業体制のパフォーマンス

体制としての大企業のもつパフォーマンスを考える場合、とりわけ、そのデメリットについて考える場合に、従来はその人的側面が特に強調されてきたように思われる。それは一言で言って、傾向的に肥大化する組織のもたらす弊害であり、また、利潤動機のみに基づく人間不在の技術体系のもたらす弊害である<sup>1</sup>。大企業のもつ技術的パフォーマンスそれ自体は、最近の環境問題との関係について論じる以外では、それほど根本的な疑義をはさまれず、要はそれをいかにコントロールするのか、という問題に帰結されてきた<sup>2</sup>。

ところが、現在なお進行中の日本の不況の状況は、こうした大企業の技術的パフォーマンスのあり方そのものに問題の目を向けさせるものである。第二次大戦後の数度の大きな景気の揺れは、オイルショックに端的に見られるように、ある意味では「外圧」のもとで引き起こされてきたともいえるのに対して、今次の不況は技術的存在としての大企業そのものの体質が直接引き起こした、構造的なものだとも言えよう。この点についてまず、考えてみたい。

## 2.1 「平成不況」の構造

バブルの崩壊に始まり、極端な円高に後押しされた今次の不況は、経済の空洞化や金融不安など様々な付随現象を伴いながら、確たる出口を見出せないまま今日まで続いている。こうした不況下において我々が注目すべきなのは、その不況の背後にあって進む経済構造の転換であり、その転換が生み出す社会的な価値観の転換である。

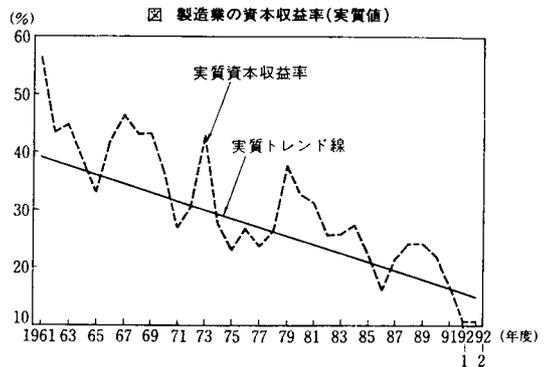
この不況については様々な議論が行われているが、ここで一つの興味深い分析を取り上げてみたい。これは今次不況の根本的原因をバブル期の前から始まる多品種少量生産に求める見解である<sup>3)</sup>。すなわち、70年代以降の日本の経済を特徴付ける「多品種少量生産」が生産の高コスト体質を生み出したこと、そしてこの体質がバブル経済によって隠匿されながら市場のニーズを超えて展開していき、バブルの崩壊とともに一挙に顕在化したのだ、という観方である。

## 2.2 多品種少量生産

「多品種少量生産」とは、同じ生産ラインにおいて、異なる製品を必要に応じて、生産量を調整しながら生産を行うことを意味するが、この生産ラインは当然ながら頻繁に組み替えが行われるわけで、少品種生産時に比べて、不可避的な無駄が生ずる。こうした無駄を最小限に抑えるための手段として、ラインのメカトロ・エレクトロニクス（以下MEと略）化が進められるが、そのための投資コストは、従来の設備投資に比べてどうしても大きなものとなる。した

がってこの投資コストに見合う収益を挙げられる企業は、一定の規模以上の企業に限定される。ところで、ME化は「実は全体としては大量生産、大量消費と結び付くことによってはじめてコスト削減を実現する」のであり、「全体としての量産効果を発揮できないようなME化は、「節約」どころか高コスト要因そのものとして企業の首を絞めることになる」。

さらにME化の進展は、異常なまでの技術進歩と、新製品開発のための多額の研究費の投入に結び付く点で、従来の設備投資とは異なる。一定の収益を確保するためには、生産計画や研究開発も従来に比べていっそう大規模なものとなりがちである。しかも、「多品種」は単一の製品群に対するものであるから、新規需要とは異なり、全体としての生産量の拡大とは必ずしも結び付かない。本来量産効果を必須とするはずのME化も、新製品ラッシュという事態の前では、量産効果が出るいとまもなく、次の新規投資に追われることになってしまったのである。このことは、製造業の資本収益率の変化を見れば明らかである。（下図参照）



注-1) 資本収益率=営業利益額/有形固定資産額(建設仮勘定を除く、期首期末平均簿価)  
 2) 92-1、92-2は92年度第1四半期、同第2四半期をそれぞれ年率換算したもの。  
 3) 実質値デフレーターはGNPデフレーターおよび民間企業設備デフレーターを使用。  
 資料-「法人企業統計季報」、「国民経済計算年報」

山口氏らは、次のように指摘する。「ME化は多品種戦略に伴うムダを摘み取り、もしそれが新たな消費を掘り起こし、全体としての量産効果と結びつかならば、設備投資コストを償って余りあるコスト削減効果をもつはずであり、取

益率も増加するはずであった。だが市場競争の激しさとME技術のあまりに早い進歩は、全体としての量産効果が十分に出るまもなく、過大な研究開発投資や新製品のための設備を個別企業に迫ることになった」と。

### 2.3 「多品種少量生産」の破綻 平成不況

「多品種少量生産」によってもたらされた企業の高コストは、ただちに経済の破綻につながったわけではない。むしろ80年代は、企業の高コスト体質を隠蔽するような形で、経済構造が再編されていく。隠蔽の主役が「外需」と「バブル」である。「外需」は当初国内のME化と多品種戦略の展開を支えたのであったが、85年のプラザ合意以降、円高が「外需」から「内需」への転換を要求するようになった。こうして、国内需要の掘り起こしのために多品種戦略は一層の急務となったのだが、本来高コスト体質に陥りがちな傾向をもつこの多品種戦略のための投資コストを引き下げる役目を果たしたのが「バブル」だったのである。こうした投資コストの引き下げと同時に、「バブル」は企業収益を金融取り引きで補うという形で、企業収益の低下を隠蔽する。これら、80年代の経済構造を支えた「外需」と「バブル」がたまずいた時、それまでのツケが一挙に姿を現す。それが今回の不況だったと山口氏らは結論するのである。

### 2.4 「多品種少量生産」の失敗の意味するもの

「多品種少量生産」それ自体は、生活の豊かさという観点からすれば、経済の進むべき方向を示しているかに見える。一方、こうしたシステムは山口氏らの議論のしたがうと、高コスト体質による企業体質の弱体化に結びつく。だが、このような議論には一定の前提がある。それは「多品種少量生産」が大企業体制の主導の中で行われているというものである。大企業体制は、この体制がいったん生み出された後は、体制それ自体の維持のために規模の経済の追求を徹底的に推し進めざるをえない。これが一定の社会的な限界にぶつかった時生じるのが「多品種少量生産」である。大企業の戦略から生じるこ

うした動きは、当然従来の生産ラインの廃棄を行うことができない。MEの導入は、一方でそうした大企業体制における経済の固有の要求なのである。もちろん、技術としてのME化はあらゆる企業にとって意味のあることである。しかしながらその構造上、本質的に中小企業は多品種生産に向いていない。最初から市場のシェアの絶対的な独占を目指していないからである。ところが大企業の場合には、企業組織や市場でのシェアの規模の追求・維持とがその企業戦略の根幹をなす。したがって、その多品種生産は全体としてのシェアの拡大を生まなければ無意味であり、おのずと「少量」にも限界が生ずる。ここに、市場のニーズを越えた過剰生産、過剰投資が生まれる根拠がある。

山口氏らは、「不況の原因と構造」の分析の冒頭において「消費を生み出さなかった投資」として自動車を例に挙げながら、いかに日本の企業がニーズを「掘り起こす」ために狂乱したか、そして、それがいかに企業の高コスト体質を生み出したかを述べているが、こうした「大量」を伴う「多品種化」への傾向は現在でも続いていると考えてよいだろう。この傾向は、現在の主導産業であるコンピュータのハード、ソフトの開発動向を見る限り、いっそう加速されていると考えざるをえない<sup>4</sup>。要するに、70年代以降の内需拡大が生活の視点からの豊かさに必ずしも向かっておらず、大企業の論理が優先的に貫徹していった点こそを、我々は重視しなければならないのである。

こうした過剰投資の体質はさらに、大企業中心の金融システムの中でバブルと結び付く。「土地転がし」に見られるように、金融機関が過剰資金を非生産的な用途に投資＝投機したことが一般には問題になっているが、この間、中小企業への投資は目立って増加していない。ようやくその傾向が変わり始めているとはいえ、日本の大手金融機関は伝統的に中小企業への投資に消極的であり、このことがバブル期の土地投機の原因の一つであることは間違いない。

大企業が優遇され、中小企業が冷遇されているのは資金面だけではない。企業の最も基本的

な活力の源である人的側面においても、80年代の好況期において、中小企業では人手不足から倒産する企業が現われるありさまであった。

このように、投資が投資を産まず、その結果高コスト経済を吸収できずに内需拡大に失敗し、再び輸出攻勢に走り、そのことが円高を招いて不況を深化させるという現在への道が開かれることになるわけだが、こうした過程を貫く背後に、(日本的な)大企業体制そのものが横たわっていることを忘れてはならないのである。

## 2.5 大企業における労働者モラル

「日本式経営」論との絡みで、日本の雇用形態の変化が語られるようになってから大分たつが、今次の不況を経て、日本式経営の柱の一つであった終身雇用制が、社会的な価値観としての力を失いつつあることは、衆目の一致するところである。企業が終身雇用制を見直すようになったこと自体は、経営側からの減量経営、リストラの一環でしかない。このことから、日本の文化に根差した「日本的経営」なるものの本質が露呈してくるわけだが、それはさておき、雇用形態の変化も、これまで述べてきたような経済構造の変化と結び付いて理解しなければ、単なる雇用問題一般の議論へ解消されてしまう。

新たな企業システムの模索という観点から目の前で進みつつある諸現象を見るという視点にとって、ここでも山口氏らの立論は一貫した分析視覚を提供してくれる。再び、氏らの論ずるところをみてみよう。

「多品種少量生産」は、技術面ではME化が支えてきたわけであるが、「ME技術の導入は、それにふさわしい人的組織を必要とする。……たとえば労働者は固定した職種で特定業務だけに従事するのではなく、社内訓練を受け、配置転換に応じ、そして現場では多能工として関連業務に広範に携わらなければならない」のである。

繰返し強調するが、80年代に始まる「多品種」戦略は、生活の側、消費者の側によって主導されたものではなく、大企業体制の展開し、成熟

しきった段階で生み出された戦略である。一つの個別企業が、その企業のみで「多品種」の生産ラインを展開することで市場シェアの維持・拡大を図ることを目的として、MEを導入できるだけの企業規模をもつ大企業が取りうる戦略なのである。そうした企業は、新たな生産ラインの構築や、多品種を支えるための大量販売を可能とする支店網の構築に向けて、絶え間のない企業内労働移動を強制する。だが、その行き着く先がリストラである場合、はたして大企業がその社内モラルを維持し続けることが可能なのかどうか。こうした問いかけに対する一つの解答が、最近の『起業』ブームに見られる中小企業への志向であるともいえよう。今次の不況は、単なる経済現象であることを超えて、私達の生活における企業の意味を問いなおすことになったのである。

## 3 企業とは何か

### 3.1 利潤動機と経済人

「創業」概念それ自体は「企業」を成り立たせる一構成要因にすぎない。そして「企業」とはもっと一般的、抽象的には経済人の具体的形態であると考えることができる。経済人の定義としては、一切の事象や活動を貨幣的に数量化した上で、その行動戦略を経済的利害関係に基づいて決定する行動主体として考えることができよう。

経済人なるものが非現実的な存在であることは明らかであり、この非現実性は、経済学そのものへの批判の論拠として、経済学の内外から取り沙汰されている。人間行動の説明原理として、経済人における利潤動機はあまりに単純に過ぎるというのである。またこうした批判は、経済学において経済主体が常に合目的な合理的活動を行うという、「非現実的」な仮定に対する批判とともに通常行われるが、経済主体の合理性は利潤が貨幣で秤量できることに負っていると考えるならば、これら二つの批判は表裏一体の関係にある。こうしたことを考えながら、企業の行動基準に焦点を当てて、理念としての

企業活動を考えてみたい。

### 3.2 オーソドックスな経済学からみた利潤動機

企業における利潤動機の位置付けを、簡単にまとめてみよう。

企業活動を利潤動機と結び付けてモデル化する場合には、いわゆる市場経済の前提がある。すなわち市場における個々の経済主体間の競争が、全体として社会の資源配分を最適化し、福利厚生を最大化する、という前提である。ここでの競争がいわゆる完全競争である場合、個々の主体は相互に独立した存在であり、かつこれら主体は自己の社会的位置や、その行動の社会的結果を認知できない。これは近代ヨーロッパにおける個人主義の成立を背景とした、歴史的な人間モデルそのものであって、完全競争にまつわる一連の前提は、決してモデルの単純化のためではない。

つまり、社会的な環境をそれ自体としては認識できない利己的行動を社会的福利に結び付けるものとして、利潤という貨幣タームでの概念が措定されるのであり、利潤が貨幣タームで表されるからこそ、人間行動にとって（現段階では）どうしても必要になってくる個別的な合目的性が実現されるのである。その意味で、市場や経済人という道具立ては、決して経済学者が人間の一般的な性向を抽象化したところから生まれたのではない。

こうした古典的な経済モデルにおける企業の特徴は多々あるが、ここで特に注目したいのは、このモデルにおける企業が優勝劣敗の世界に置かれている、ということである。このことは、個別の企業はいつかはなくなることが必然化されている、ということの意味する。神ならざる人間個人の活動を社会全体の福利と結び付けるためには、敗者が絶対的に必要なのである。そうした敗者を作り出すメカニズムが利潤のみによって支配される競争過程といえよう。

### 3.3 利潤動機の後退、経営学的接近

やがて、「個々の経済主体は社会的な環境を認識できない」という考え方に対して、再検討の

手が加えられるようになる。なぜならば、競争の結果生き残った大企業は、それ自体として一定範囲内で社会的な環境を自己のものとするのが可能になるからである。このことをもっとも端的に示しているのが、「独占価格」という価格概念の登場である。従来、市場での競争を通じて決定され、個別の経済主体によってはどうすることもできなかった商品の価格が、企業によって一定程度内部的に左右できるようになったのである。

ここに至り、社会の構成員は、企業と消費者（あるいは近代経済学的に言えば家計）とに二分される。かつては、経済主体が社会的な環境を認識できない点で、その立場は原則的に対等であり、企業と消費者との関係も、財・サービスの交換という点では企業同士の関係と（原則的に）同一視できた。ところが、価格を支配できる企業は価格体系という社会的環境を支配することによって、企業と消費者とは決定的に異なる性格を持つ主体として再編されるのである。

従来、孤立した「点」であった企業は、社会＝環境にその境界線を広げて、一定の領域をもつようになったわけだが、マーシャルはこのことを「内部経済」と「外部経済」という概念で説明しようとした。内部経済は外部経済＝社会環境から制約を受けつつも、以前に比して比べようのない支配力を発揮できる。内部経済イコール個別企業ではないにせよ、このような企業の支配力を社会的福利に向けて組み替えようと試みた結果、マーシャルは「産業の騎士」という概念を持ち込む。騎士道精神という「道徳」を利潤動機と共存させようとするのである。もちろん、むき出しの道徳がそのまま自立できるとはマーシャルも考えてはおらず、そのために企業活動、なにかんづく活動主体たる企業者を利潤動機の枠内で再構成しようとする。これが経営者であると考えられるのである。マーシャルは経済学を経営という視点から組み替えた経済学者とも言われているが、企業活動を利潤動機という単一の、単純な行動規範から離れて、独自の自己目的をもつものとして、より制度的に、

組織論的に考察する出発点を成したわけである。そしてこの自己目的の最たるものが、企業組織の維持・安定である。古典的な競争世界において、企業の(一定の)消滅こそが社会の維持・発展に不可欠に組み込まれていたのに対して、大企業体制は自己保存のためのメカニズムを経済システムにビルトインしようとする体制なのである<sup>5</sup>。

大企業体制が我々の価値観の中に確固としたものとして根付いてきたのは、大企業体制のもつ様々な自己保存のためのサブシステムが、体制の構成員である個々人の自己保存目的に合致していると看做されているからに他ならない<sup>6</sup>。企業目的としての利潤は、ある意味で個々人の主観的な行動目的・動機に直結していない。個別の行動が迂回化されて自己の福利に結び付くための、客体化された、媒介にしかすぎない。企業が巨大化され、組織が肥大化するほど個人の活動は一面化され、企業内での個人のアイデンティティは希薄化される。経営者の登場は、企業内での人間行動に直接的な目的を与えるものとして受け止められるのである。こうして、むき出しの利潤動機をいかに抑えこむかが経済社会の課題となるのである。その上で企業活動を、経済法則という客観的な世界から企業経営という主観的な世界で捉えなおしていこうとする視点から、経営学が展開していく。我々が現代の中小企業を問題にしようとしたきっかけも、「創業」意欲という主体的な動機であった。そこで、高橋伸夫氏の議論を手がかりにしながら、以下、大企業体制における企業概念についてその特徴を概観してみたい<sup>7</sup>。

### 3.4 利潤動機の「失敗」

最初に、1960年代に端を発するアメリカの企業合併・買収(M&A)について考えてみよう。

チャンドラーによると、アメリカの企業合併・買収は次の6つの特徴を備えたといわれる。

1. 企業の組織能力が競争上の優位をもたらさないような新市場への進出という新たな成長戦略の適用
2. 本社の経営者と現業部門の責任者との乖

離

3. 広範にわたって続いた事業分割による事業の売却
4. それ自体一つのビジネスと化した企業の売却
5. 資本市場でのポートフォリオ・マネジャーの役割
6. 企業支配を可能にする方向への資本市場の進化

株主の短期的利益に基づくこうした企業戦略では、企業の生産力に投資が向けられず、専ら投機という形をのみとっていたことがわかる。1920年代にパーリー＝ミーンズが「所有と経営の分離」としてとらえた、利潤動機を体現するものとしての株主の社会的な地位の後退は、M&Aの形で盛り返すことになったともいえるのだが、こうしたいわば「株主反革命」が、結果として60年代のアメリカの対外競争力を大きく低下させるに至ったといえよう。

こうしたアメリカの動きに対して、同時代の日本では、企業同士による株式の相互持合が進み、経営者による株主安定化政策が極めて日本的な「経営者支配」形態を完成させる。いわゆる日本的経営と総称される経営諸政策は、この後の日本経済の発展の構図と結び付けられてとらえられ、短期的な利潤動機は、企業の行動規範としては社会的に大きく後退することになる<sup>8</sup>。社会の安定性の生み出す目に見えないメリットが様々に論じられ、日本的経営の「合理性」が叫ばれ、大企業体制と不可分の関係にある経営者支配が正当化されたのである。

かくして、少なくとも日本においては、社会的価値観としての利潤動機は安定志向にとって変わられる。一方で、合併・買収ブーム以後のアメリカにおいても、むき出しの利潤動機に代わる新たな経営理念が模索される。これが「企業文化」である。

### 3.5 企業文化

1973年の石油ショックにより、成長神話は一気に崩壊した。70年代という時代を振り返るならば、日本においては、安定した社会構造を背

景に減量経済が「成功」し<sup>9</sup>、80年代の経済成長の基礎を形作る一方、アメリカの国力は国際的にみて停滞あるいは後退していく過程である。こうした流れの中で、利潤動機に代わる新たな企業理念として、アメリカでは「企業文化」という言葉が議論に上るようになる。直接には、アメリカから見た日本経済の見直し論に端を発して、「企業文化」への注目は、その当初、企業組織の安定化要因に対する問題意識から発する。一方、日本においても、低成長の時代の中での企業能力の維持という視点から「組織活性化」として取り上げられる。

ここで問題にされる企業文化とは、様々な側面をもつが、注意すべきポイントは二つあると考えられる。第一は、企業内に向けての求心力に関するものであり、いわゆる「社風」の問題である。第二は対外的な側面であり、自社の製品・サービスのコンセプトとして無形の付加価値を生み出す、あるいは生み出すことを期待されている。両者は別個のものではなく、内外に統一的に提示されることが多い。「地球に優しい」という標語に見られるように、企業文化はしばしば対外的なメッセージとして受け止められることが多いが、企業にとって重要な文化は、むしろ「社風」としての対内的な「文化」である。対外的なメッセージは、そのメッセージによって内部的なアイデンティティを高めるようなものである場合にはじめて、企業にとって意味をもつ<sup>10</sup>。それは端的に言えば、逆境の時の発想である。「企業文化」が、80年代の国際競争力の低下に悩むアメリカでの議論であったと同様に、70年代の低成長期の日本では「活性化」が問題にされたし、中小企業の場合に経営者が「創造性」を重視するのも、一面では中小企業そのものの社会的地位の脆弱さとは無縁ではない。現在、広範に進められているCI活動は、もちろん対外的メッセージとしての「企業文化」の視点から考察すべきではあるが、企業が何をもって自己のアイデンティティとするかへの確信がない現状への対応策という意味で、やはり「逆境」の発想なのである。

そうはいつても、企業が環境問題や地域問題

に対して積極的に関わっていかなければならない、客観的な状況が現実存在し、これらの問題が経済問題というよりも「文化」の領域に関わる問題であることを考えるならば、上述したような企業文化から一步踏み出した「文化」のあり方が問題になる。しかしながら、現実の状況を鑑みるに、少なくとも商品の提供という企業本来の活動において、多異品種戦略という形をとって表れた「文化」が失敗した<sup>11</sup>ことは、この文脈での「文化」が企業にとって積極的な意味をもっていなかったとみることができであろう。

### 3.6 企業戦略とリーダーシップ

企業活動の合目的性を「文化」の追求に求めることが困難であるとするならば<sup>12</sup>、いったい企業者は企業活動の動因を何に求めていけばよいのだろうか。

この問いかけに対する一つの解答は、個々人の自己決定領域の場を企業という組織に求めることだと考えられる。言い換えれば、企業としてのアイデンティティではなく、個々人のアイデンティティを社会の中で獲得する場として企業をとらえる、ということである。高橋氏の言葉を借りるならば、人は「外的報酬という賞金（この中には、企業文化という形での社会的認知も含めることが可能であろう・・・筆者註）のためにくじを引くがごとく仕事をし、働いているわけではない。・・・仕事によって成長し、仕事によって直接満足感を得る。自己決定的であることそれ自体が、職務満足の源泉なのである」。

こうした議論は確かに企業内における人間行動のかなりの部分を説明しているように思われるのであるが、同時にいくつかの問題を含んでいる。

一つは、企業内の人間が自己決定的あるというとき、この自己決定性を保障するするのは自律的な「組織」であり、そしてそのような組織を維持するものとしての経営者の役割が決定的に重要になる、ということである。

そもそも、組織の「活性化」と結び付いた企

業「文化」、という立論の仕方からは、必然的にこの問題が「リーダーシップと表裏一体」の問題として現われてこざるを得ない。企業文化の問題とは、つまるところ、企業の参画者達にどのようにして企業との一体感を与えて（逆境時の）企業のパフォーマンスを確保するか、ということに他ならないわけであるから、その文化的目標においては、常に「文化の既成価値が強調され」、したがって、「真の組織革新とは、企業文化を「革新」して変えてしまうことではなく、その企業がそれまで培ってきた企業文化を強化する」という形をとるのである。企業の「革新」を可能とするような、企業参画者に強制力を持ちうる「強い」文化とは、したがって一般的な意味での文化ではなく、経営者の存在と密接に結び付くことになる。

### 3.7 企業と戦略

高橋氏は、「企業文化」、「経営者の役割」に続いて「戦略と組織」という順序で議論を進めていくのだが、学説史的にみた場合に第二次世界大戦時までに遡れる「戦略」の問題をこうした叙述の順序に置いたのは偶然ではない。企業と戦略との関係における高橋氏の議論の中で、興味深いものは、戦略が合理的である必要はない、ということである。第二次大戦後敗戦直後、日米の自動車の生産性は10倍の格差があったが、トヨタは時の社長である豊田喜一郎の号令のもとで、この格差を3年で解消しようという目標を打ち出す。この例から氏は次のように論じる。以下やや長文だが、そのまま引用しよう。

このように何の根拠もない、おそらく非合理的で無茶な戦略でも、しかるべき人がしかるべき時に宣言すれば、そしてある程度の長期にわたって変更撤回されなければ、戦略は人々の迷いを取り払い、人々を元気づけ、人々を方向づける。戦略は組織の中で、行為がランダムなものにならないように能力を配分するための優先順位のシステムとして機能することになる。このことによって組織内行動のランダムネスを排除できる。

こうした戦略的行動こそが高橋氏の考える経営活動であり<sup>13</sup>、それは「しかるべき人」=経営者によつて主導されざるをえない。戦略の合理性は重要ではあるが、そもそも企業とは協働システムを具体化する公式組織 (formal organization) の特殊な形態にしかすぎず、この公式組織とは、その目的だけではなく、コミュニケーションと貢献意欲とによって成立しており、後者の条件を満たすような組織を創造するのは、「経営者の役割」であるからである。

### 3.8 経営論的接近について

#### 一 経済的主体の喪失

以上、ごく簡単にはあるが、現代の企業が経営学的にどのように位置付けられるのかを、高橋氏の議論のいくつかを取り出しながら考えてきたが、こうした学説史的な流れの根底にあるのは、企業活動をいかにして利潤動機から解き放つか、という目的意識であると思われる。合理的な経済人という企業に対する経済学の古典的な仮定は、(消極的な形ではあるが)合理的な戦略の拒否という形で完成し、利潤追求に代わって組織の維持という新しいタームが登場する。企業を組織として捉える思考は、経済の独占化過程が開始する大企業体制に固有のものであるが、今次の不況に見られる大企業体制のパフォーマンスの構造的な問題は、こうした経営論的企業像とどのように関係してくるのだろうか。

経営論的な企業像への接近は、自己決定性の確立という形で、現代の企業組織の在り方を捉えることになった。これは組織内における個人の見直しという意味で、我々が問題とする「創業」過程を企業概念に取り込むことになる。しかしながら、「戦略」という言葉から明らかのように、これは個別企業が長期に渡って存続することを前提とした発想であり、存続それ自体の妥当性は根本的に問われることがない。この点については、生物学的なアナロジーを使って一応の説明がなされている。すなわち、不確定、かつ不安定な外界に対して個体をとる行動は、基本的に「適応」という形をとり、適応は過程

としての時間的な長さを必要とするため、一定期間個体は存続する必要があるわけである。こうした発想は、戦略論の基礎となる組織論が、自然界も含めたすべての組織を取り扱おうとする一般組織論を基礎とすることから生まれている。企業における個人の活動動機で重視される自己決定性についても同様である。企業内で仕事を達成したときに生じる満足感が、成長過程の別の側面としての適応過程と関係づけられる<sup>14</sup>。

ここに至って、企業のもつ社会的な意義に対する視点は完全に失われる。個人・企業・社会の質的区別がなくなってしまったことによる帰結であり、また、そもそもそれは経営論の領域ではないのかもしれない。しかしながら、とりわけ戦後最大級の不況期において、企業が社会全体として進むべき指針（そのようなものがあるとのだが）を、戦略論に至る経営論的アプローチから引き出すことができないのも事実なのである。

#### 4 おわりに一短期の世界と利潤動機

現実の中小企業活動の理念的な動因である「創造」概念を、近代社会の企業活動における一般的概念としてではなく、大企業体制のもとでの固有の意義をもつようなものに組み替えるという目的で、20世紀の経営論の流れを極めて不十分ながら追ってきたのだが、結局、主体たる企業そのものが組織一般に還元されてしまうことになってしまった。しかしながら、いくつかの点について若干の展望が持てるのも事実であり、最後に本稿の一応のまとめとして、それらの諸点について論じてみたい。

これまで取り上げてきた経営論の視点は、すべて企業の存続ということをも、前提としてきた。これはいわば長期の世界である。最初に否定された利潤動機にしても、短期の利潤動機であると考えられる。企業が短期的にしか存続し得ない場合の問題点を数え上げるのは容易である。企業にとって根本的に未来は不可知であり、したがって、高橋氏が強調するように、存続それ

自体のための手段がシステム化されざるをえない。資本主義の発展に不可欠な信用制度と株式会社制度は、この不可知の未来の不安定さを補償するための制度に他ならない。しかしこれらの制度はまた、本来不可知の長期を短期に変換し、人間が長期のことに煩わされることのないようにするための制度でもあったはずである。こうした経済制度の展開が、社会保障や福祉国家という形で、未来における一定部分を、不可知の領域から引きずり出してきたのである。この点、今次の不況が、数字的にみるならば1929年の大恐慌と比べられるものであるにも関わらず、「恐慌」にはなっていないことを考えるべきであろう。こうした時代の中で、「存続」を唯一のキーワードとすることには疑問が生ずる。生物学的なアナロジーでいうならば、個体は所詮遺伝子情報の容れものにしかすぎないのであり、個体の生死は二義的な意味しかもっていない。もちろん、遺伝子が十分ランダムに変化できるだけの必要な時間だけ個体は維持されなければならないが、「必要な時間」がどれだけの長さかは誰にも分からない。生存時間が存在意義になりえないというするならば、生存そのものの代価としての「短期」の何ものかが必要になるのではないか。この何ものかとして、どうしても貨幣形態で現れる「利潤」について考えざるを得ない。経営学がいうような自己決定性による満足感は、あくまで組織の存立に依存しており、しかもその組織は「経営者」のリーダーシップによって維持される組織である。一方、利潤は貨幣を通じて社会関係と直結している。自由競争段階の貨幣は、金という外化された存在によってその価値を保証されたが、現代社会における貨幣は、管理通貨として、社会そのものが直接にその価値を与えるような存在になりつつある。こうした社会の安定化要因は、ただちに社会の安定につながるものではない。むしろ、社会の不安定化要因の増大に呼応している側面をもち、こうした不安定要素へ意識的な対応が近代社会の課題として重要になってきているとも言える。必要な時に、期間中の利潤のみを糧としながら必要な期間だけ成立し、やがて

消滅していく無数の小集団の連関。こうした集団の機動力が社会に不可欠だとするならば、「創業」する中小企業とは、まさにこのような存在になりうる。そしてこうした集団が成立するためには、「必要な期間」以外を支える、(貨幣的)信用と情報のネットワークが不可欠になるだろう。結局は、「創造」概念はネットワーク社会をどのように考えるかまで踏み込まなければ、その現代的な意義は探り得ない。今後の課題としたい。

### 【註】

- 1 かつて問題になった「公害」を、金儲け主義の非人道性と、官僚・司法組織の鈍重さにその原因を見いだす、あるいは人間の生み出す技術そのものへの不信と結びつけるような考え方が一つの典型であろう。また、最近の民営化の議論についても、あくまでも効率的な企業の適正規模が問題にされているのであり、手段としての大企業が否定的に見られているわけでは決していない。コンピュータネットワークの発達は、日本においては特にそうだが、むしろ、大企業の効率的な維持を志向しているのが現状であろう。
- 2 こうした社会的コントロールの問題を、最初に理論的に取り扱ったのが、ケインズであろう。ケインズは、「穴掘りの議論」でみられるように、大企業体制で生じる様々な「無駄」の存在を、戦間期のイギリスという特殊な歴史的条件のもとではあるが、社会的に認めた。もちろんそれは「無駄」を必要悪として単純に容認したということではない。そうでなかったからこそ、そのコントロールの必要性を強調したわけである。
- 3 『ポスト不況の日本経済 停滞から再生への構図』、山口義行・小西一雄、講談社現代新書、1994。
- 4 数年前までのパーソナルコンピュータの開発テンポを振り返ると、デスクトップ、ラップトップなどの各クラスごとに年間2、3種の新製品が投入される程度であった。それが現在では各メーカーともに、年間2、3度の新製品発表が行われているのが現状である。もちろん、こうした開発テンポが可能になったのは、部品の共通化や生産拠点の海外移転などによる「低コスト化」のためであるが、ソフトウェアや周辺機器との整合性に関わる諸コストは、次第に無視できないものへとな

りつつあり、日本の場合にはこれをユーザーが肩代わりすることによって破局を免れているのが実状である。

- 5 この点については、ゴーイング・コンサーンという、「継続する企業」概念を想起されたい。ただし、一方でマーシャルは「個々の木は枯れても、森は成長する」という自由競争段階的な企業像も考えている。
- 6 日本の経営と呼ばれる、終身雇用制、年功序列制などがそれである。
- 7 以下、経営学の諸説についての本稿の引用は、基本的には高橋伸夫氏の『経営の再生 戦略の時代・組織の時代』(有斐閣、1995年)による。
- 8 要するに、「談合」、「接待」、「リベート」などが中長期的な優れたコスト引き下げ要因として、積極的に評価されるわけである。
- 9 もちろん、狂乱物価にトイレットペーパーの買い占めなど、戦後の日本がはじめて経験する「不況」の時代であり、恒常的経済成長という「神話」が崩れたことによる、生活レベルでの混乱があったことは疑い得ない。しかしながら、不況に対する対策としての極度の合理化が、結果としては何ら体制的な混乱を引き起こすことなく推し進められ、合理化の「成功」と、それに基づく国際競争力の一層の進展は、その後の日本人における日本的経営、あるいは日本文化への自信を確固たるものにしてしまったことを考えると、70年代を社会的な安定性を背景とした経済構造の調整期であったという見方も決して不可能ではない。60年代にそれほど社会問題として大きく取り上げられた公害問題が、この時代にすっかり社会的訴求力を失ったことを考えてみるべきであろう。
- 10 企業文化に対する説明として、次のようなものがある。「観察できるような行動のパターンではなく、ある組織の基礎をなしている諸仮定の織りなすパターン」であり、このパターンは「当該組織が発明し、発見し、発展させたものである」。そして「当該組織のメンバーによって共有され、無意識のうちに機能し、しかも組織自身とその環境に対する当該組織なりの見方を当然のことと思えるように定義する深いレベルの仮定」であり、「新メンバーに教え込まれ」ながら引き継がれていく。(シャイン Edgar H. Schein『組織文化とリーダーシップ』、1985)
- 11 大企業体制に担われた企業「文化」が、通常の意味での文化に対していかに異質なものでありえ

るのかという点で、高橋氏の次の言葉は示唆的である。氏はIBMの企業文化について論じながら「……IBMに限らず、企業には文化があるということである。……いまや論理的にも国民文化の下位文化として企業文化があるのではなく、IBMのような多国籍企業では、逆に企業文化の方に主導権がある」と論ずる。多国籍企業を一つの頂点とする大企業が、地域共同体の固有性に密着するような「文化」を生み出すには、多くの問題点があるといえよう。

- 12 ここで筆者が「失敗した」ものとしてとらえる「文化」は、実のところ、高橋氏の議論の文脈での「文化」とは若干のズレがある。高橋氏の「文化」とはあくまで対内的なもの（例としての「社風」）に主眼を置いている。しかしながら企業「文化」という言葉の中に、商品生産者による人間的＝社会的な価値判断を積極的に注目するような視点

が含まれていることは否定できず（古典的な自由競争社会においては、商品生産者がこうした価値判断を行うことはない）、したがって企業「文化」の対象領域はその本質のところ、いわゆる一般的な「文化」と結びつかざるを得ないというのが筆者の認識である。

- 13 経営、あるいは経営者の役割についての高橋氏の学説史的検討はここでは省略する。
- 14 達成動機づけは「環境との関係において自らが有能で自己決定的であることを感じたいという基本的な動機づけから分化したもの」であるが、この有用さの概念は「生物学的意味で有機体とその環境と効果的に相互に作用することを学習する能力を指して」いる。そして、この「有能さと自己決定に対する内発的な要求」は、「出生時からすでに存在していると考えられている」。