

書 評

船越克己・葛西和広編著
『企業行動にみる経営学』

一寸木 俊 昭

I

近年、経営学を含む社会科学の分野では、新しい論点が発掘され、それを新しい視角（方法）から解明しようという試みが盛んである。こうした動きの背景として、2つの点が指摘できると思う。1つは、時代の変化である。「東西冷戦」終結から15年を経過し、いずれの国においても市場経済の原理が滲透し、競争的状态が深まるにつれて、経済現象や経営活動が急速に変化している。新しい状況の中で、従来の枠を超えた現象が生み出され、また従来忌避されてきたような手法が広く用いられるようになっている。こうした状況は、経済学や経営学の学問的領域を拡大させることになる。21世紀は、人類の経済社会の再編期であり、19世紀以降につくり出された社会科学の概念が再検討されはじめているといえる。

もう1つの背景は、研究方法の変化である。20世紀は技術が急速に、かつ多様に発展した時期であるが、それは人間の生活 — 個人生活ならびに社会生活 — に影響を与えただけでなく、学問の世界にも変化をもたらした。統計学や数理科学の発達、情報処理技術の進歩は、その最たるものである。これにより学問は新しい分野を切り拓き、新しいパラダイムを生み出したのである。経営学の分野でも、ここ数年、新しい視角に立脚し、新しい論点を追求したテキストが編纂され、世に送り出されている。本書は、現代の経済・社会情勢の変化の中で生み出された、経営学の新しい「教科書」の1つである。

まず、「経営学教科書」としての本書の特徴について記しておきたい。本書の編著者である本学の船越教授と葛西教授は、「はしがき」のなかで、既存の「経営学教科書」に対し、2つの欠陥を指摘している。

- ① 経営理論の学問的な説明に偏り、「経営環境の変化」の対応に欠けている。
- ② 経営学は、経営環境の変化を反映した生鮮品でなければならないが、最近の「経営問題」に触れていない。

そして両教授は、こうした問題点を克服するために、本書は、分析の対象を「営利組織」の行動に限定し、「企業経営の体系」を確実に理解することに重点を置くとともに、『企業行動』を通じて「経営のあるべき姿」を考察する能力を育成することを重視した、と述べている（本書、iii～ivページ）。本書は、こうした問題意識に立脚して経営学部の学生をはじめとして多くの読者たちの「経営能力」を高めようとする意図をもっている。本書は、いわば実践重視の経営学の構築を目指している。

II

本書の概要を理解するために、まず、本書の章別構成とその執筆担当者を紹介しよう。

- 第1章 経営学の本質を学ぶ：船越克己教授
- 第2章 経営管理を理解する：同上
- 第3章 組織はどこへ向かって進むのか — 経営戦略の重要性 —：葛西和広教授
- 第4章 顧客価値をつくるマーケティング：苗不二男氏（日本薬科大学薬学部教授）と
別府俊行氏（北九州市立大学経済学部助教授）

- 第5章 企業を構成する人と組織の活性化 — 人事・労務管理論 — : 船越教授と長沼邦光氏 (元セイコーエプソン取締役人事部長)
- 第6章 情報システムによる企業経営管理: 成者政専任講師
- 第7章 生産管理: 田中正敏氏 (大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程在学中)
- 第8章 企業を成長させる: 船越教授

以上、ベテランの経営学研究者を中心に7人のメンバーにより成るチームワークの成果が、ここにある。本書では、経営学の研究対象を「営利組織」としての企業活動に限定しているが、それでも経営学にはかなり長い歴史があり、その内容を適確に説明することはなかなか難しい。第1章では、経営学の原点をアメリカの経営実践家であったF・W・テイラーとH・フォードに求めているが、執筆者(船越教授)は、とりわけ彼らの「価値創造」的側面を重視している。彼らの理論は、「実際の経営に関する科学的理論構築」であり、「企業価値の利潤を追求する手法研究」であると特徴づけている。そして「『経営学』は、『企業価値の向上』と密接な関係があり、それを最大化するための施策を体系的に研究する学問と定義づけられよう」(本書、3ページ)と論じている。ここに、本書の方法論の特質が端的に表明されている。

しかし本書には、もう1つ重要な側面がある。それは、経営環境や経営管理のさまざまな機能に関する論述である。本書は、同時に「経営管理論」的性格をもっている。第2章において、こうした問題が論じられている。とりわけ、28ページ以下で、「デファクト・スタンダードとしてのトータル・マネジメントシステムの誕生」が強調されており、企業における「経営資質の向上」の実例として、各種のISOの制定とその実用化が指摘されている。ISOには、①顧客重視、②リーダーシップ、③人々の参画、④プロセスアプローチ、⑤マネジメントへのシステムアプローチ、⑥継続的改善、⑦意思決定への事実に基づくアプローチ、⑧供給者との互惠関係、の8原則があり、それは伝統的な管理課程論における「管理原則」と整合的なものであると論じている。

以下、第3章～第7章について、その論述の要点を紹介することにした。

Ⅲ

第3章から第7章までは、現代企業における主要な経営職能の規定とその分析である。いかなる経営職能を規定し、それをいかなる順序で配列し、それらをいかなる視点で分析するかは、それぞれの「経営学教科書」の特質を生み出すことになる。この方法は、各「教科書」によってさまざまであり、簡単に優劣を決めることはできない。しかし、ここでは、あえて本書と視点は異なるが、経営職能の規定ないしは分類において、若干共通性をもつ近年の「経営学教科書」を1つとり上げて、その類似点と相違点を点検してみることにした。これは、本書の内容の理解を助け、かつ近年の日本の「経営学教科書」に共通した論調を明確にするうえで役に立つと考えている。比較の対象としてとり上げる「教科書」は、岡本康雄編著『現代経営学への招待 — 21世紀の展望』(中央経済社刊、2000年4月)である。その章別構成を示せば、次のとおりである。

- 第1章 企業の実像
- 第2章 経営戦略
- 第3章 経営組織の構造と過程
- 第4章 人的資源管理
- 第5章 生産システム
- 第6章 マーケティング
- 第7章 財務戦略と経営行動
- 第8章 国際経営

岡本編著では、企業（行動）、経営戦略、経営組織、人的資源管理、生産システム、マーケティング、財務戦略、国際経営を、経営学を構成する主要領域と名づけている。そして、今日の経営学のあり方について、「経営学のこれまでの多彩な発展を顧みる時、その主要な研究対象である企業そしてその経営メカニズムが多様に進化し、そのことが研究者の知的好奇心を一貫して刺激しつづけてきたことを指摘することができる。そしてその社会的、経済的影響力は、19世紀にくらべ飛躍的に高まり、企業は、現代社会において不可欠の中核的な制度の一つとなった。」（序文1ページ）と論じている。企業を経営学の主要な研究対象とするという点では、本書と岡本編著は共通している。しかし私は、以下で、書評の対象である船越・葛西編著と岡本編著をこれ以上比較考量するつもりはない。本稿の目的は、船越・葛西編著の紹介である。書評の役割は対象とする文献の学問的意義の評価であり、他の著書との比較や異同の検討は、あくまでも付随的なものである。

本書の第3章は、「組織はどこへ向かって進むのか — 経営戦略の重要性 —」である。この章題から理解されるように、本章では現代企業の行動を経営戦略との関連で把握し、今日の急激な技術革新、産業構造の変化、消費者の価値観やライフサイクルの変化、グローバル化の進展、さらにはリサイクリング、環境問題への対応などを論じている。企業経営において、経営戦略がなぜ必要になるのか、について、執筆者（葛西教授）は、次の5点を上げている（本書、39～40ページ）。

- ① 経営戦略は、あらゆる企業行動の指針になる。
- ② 現代企業は、企業を取り巻く環境の変化に対して対応行動をとる。そうした行動を正しい判断で行うためにも、経営戦略が重要な役割を果たす。
- ③ 現代は異業種の参入が相次ぐ時代であり、そうした動きをいち早く察知し、自社の強みを生かした事業戦略を構築することが競争に勝つための重要なポイントである。
- ④ 企業は利益を生み出し、永続的に存続・発展を図らなければならないが、その指針となるのが経営戦略である。
- ⑤ 企業活動の指針としての経営戦略があることにより、経営者はもとより、従業員がその戦略の下で一丸になって行動することができる。

こうした視点に立って、第3章では、経営理念と経営目標、企業環境分析、企業ドメインの策定、経営戦略の体系、企業価値の創造、組織体制の変革が、総合的に分析されている。とりわけ「企業価値の創造」をとり上げたことは、本章の特色といえるであろう。

第4章「顧客価値をつくるマーケティング」は、今日の厳しいマーケティングの展開のなかで、現実的に有効な新しい戦略を模索している。執筆者（苗氏と別府氏）は現代マー

ケティング戦略の限界を指摘し、「競争圧力が高ざると泥沼試合の様相を呈し、事業のうまみがなくなってくるし、合理化が進み、快適水準の高い現代の生活様式を変革する新製品登場の余地はそれほど大きくはなからう。」と論じている（本書、95ページ）。そして、次のような新しい、戦略を提案する。

- ① スケールメリットが有効に働かない市場に着目し、その市場シェアを先手で押さえてしまう。
- ② 特許や一手販売権などによって自社経営資源をガードしておく。
- ③ 競争相手の反撃ジレンマを生起させるような業界の虚をつく攻撃を仕かける。

こうした「ゲーム的要素を持った戦略」のほか、「より豊かで楽しい消費の仕方から新しい生活場面をビジュアルに提案することによって潜在的・高次の欲求を覚醒せしめる仕掛けづくり」の必要性を強調している（本書、96ページ）。

第5章「企業を構成する人と組織の活性化 — 人事・労務管理論 —」は、人事・労務に関する新しい問題を提示している。本章の執筆者の一人である長沼氏は、3節「企業価値を高めるヒトへの投資」のなかで、「企業はヒトに積極的に投資して価値を高める」と論じ、「ヒトが元気でないと企業は価値をつくり出せない。人間信頼による自己決定の環境づくりという動機づけの工夫が必要である。役に立たない社員がいるという見方は、支払った給与を無駄にしているということになる。」と述べている（本書、111ページ）。長沼氏は「ヒトが元気になる三要因」として、

- ① やる気の出る仕事を与え、結果を正しく評価
- ② 信頼を共有できる仲間集団
- ③ 存在を認めるスポンサーである経営者の褒め・叱るかけ声

を上げているが、これは、今日の「行動科学」の人事・労務管理の要諦を指摘したものといえるであろう。そして最後に、今日、急速に高齢化が進みつつある日本について総合的人事政策の実施が必要不可欠であるとし、「夢を持ち続けることのできる社会づくり」の重要性が指摘されている。

第6章「情報システムによる企業経営管理」は、1節「CRMによる企業経営管理」、2節「企業の成功的なSCM戦略」、3節「企業の情報化のためのERPシステム」から成り、理論と実例を手際よく整理している。今日の企業の行動は情報システムに支えられたものであり、コンピュータのハードとソフトの両面の技術の発達によって企業経営管理は構造的・関連性を深め、サービスの質を向上させている。執筆者の成専任講師は、CRMの導入がうまくいけば、①顧客満足度の改善、②運営費用の節減、③売上増大、の可能性が期待できると述べている（本書、145～146ページ）。またSCMの実施によって、流通供給チェーンに参加するすべての企業が効果的に情報技術を活用でき、在庫を最適化し、結果的に良質の商品およびサービスを消費者に提供することができ、消費者価値の極大化が可能になるとしている。ERPシステムは、企業内の生産、物流、販売、購買、在庫および財務等の基幹業務プロセスの統合化を促すものであり、企業経営管理の高度化を生み出すことができる。

最後に、第7章の「生産管理」の内容を簡潔に紹介しよう。執筆者の田中氏は、1980年代に入って企業における生産管理は大きく変化したという。そのきっかけは「もの余り」時代の到来であり、「情報化技術」の発達である。現代企業における生産管理は、生産量

の多寡に左右されずに「Cash Flowの増大化」を目指すのである。その代表的な方式がJITであり、TPSである。ここでは生産における人的要素が重視される。「人間の『知恵』を信じるだけでなく、いかにして知恵を発揮する機会を現場で働く人に与えるかが重要である（本書、205～206ページ）。そして本章では、最後に、「部分最適から全体最適への移行」の重要性が指摘されている。ここに、編著書の1人である船越教授が第2章で論じた「デファクト・スタンダードとしてのトータル・マネジメントシステムの誕生」が息づいているということが出来る。

IV

以上、本書の内容を縷々、紹介してきたが、最後に第8章「企業を成長させる」の論述に関連づけて、今日の「経営学教科書」が果たすべき役割について、若干、私見を述べて締めくくりをしたい。

経営学の学問的課題については、これまでもいろいろと論じられてきたが、私は、今日においても2つのテーマが重要だと考えている。それは、「価値の流れ」の解明と「組織問題」の研究である。企業は生産・販売活動を継続することによって価値をつくり出し、それを企業活動の関与者に分配してその労に報い、また企業の財務状況を改善・強化するために残余の一部を企業内に留保する。他方企業は、従業員の活力を引き出すために組織を構築しモチベーションを図る。これは企業における価値の増大に役立つが、組織の合理的な編成と運営は、それ自体が経営活動の内容である。両者は、20世紀の中頃までは相互に関連して論じられていたが、その後、「価値の流れ」の問題は会計学の領域、「組織問題」は経営学のテーマという傾向が強まり、両者の関連性が希薄になったように思う。しかし今日、企業における価値の創出とその評価は企業経営の大きな問題としてクローズアップされている。それは、企業の合併や買収の際には、それぞれの企業の価値をいかに評価するかが、その合併や買収の帰趨を決定することになるからである。「企業価値」論は、現代企業経営の最大のテーマであるといっても、過言ではない。船越教授は、第8章の終わりに近い個所で次のように論じている（本書、222ページ）。

「企業を成長させる目的は、いわゆる『企業価値』を増大させることにほかならない。それでは、『企業価値』とは一体何だろう。いろいろな定義がなされているが、現在では『株式時価総額』が、一般的に最も論理にかなった考え方であろう。

しかし、これは単に発行している『株式』が、株式市場で需要と供給関係で売買される過程で価格が決定されるにすぎず、評価基準の根拠に乏しい。

また、経営者の発言や、業界環境、株式需給バランスへの市場の反応などにより、『時価総額』は刻々と変化するが、本来の概念である『企業価値』はそのようにめまぐるしく動くものであろうか。また、その企業に帰属する従業員にとって、その企業価値はどのような意味を持つモノであろうか。」

企業合併や企業買収が突発する動きが見える現在の日本で、この船越教授の問題提起はきわめて重い。こうした状況のなかで本書が刊行されたことは、まことに意義深いこととすることができる。

〔創成社、2005年3月刊、A5判、288ページ、本体定価2200円〕