

脱構築する企業経営

佐藤修：コンセプトワークショップ

「マネジメント21」（日本能率協会）1991年4月号から連載

古い論文ですが、私の企業経営論の出発点です。かなりの暴論も含まれていますが、基本的な評価と展望に関してはむしろ確信を深めています。ただ、解決策に関しては中途半端さを感じます。今はもう少し具体策が見えてきています。

1. 企業解体の予感

企業が文化を語りだした

企業が解体しつつある、と言ったら過言かもしれない。しかし、企業が大きく変わりつつあるという意見には反対する人は少ないだろう。変化の方向が「解体」なのか「進化」なのかはともかく、どうもその「変化」は時代を画するものになりそうである。もし「進化」であるとしても、それはこれまでとは次元を異にする「大進化」になる可能性が強い。産業革命を背景にヨーロッパが創出し、アメリカが発展させてきた「近代企業制度」は、いま大きな曲がり角に直面している。

解体もしくは大進化を感じさせる予兆は、日毎に増えている。

まず目立つのが、企業が文化を語り始めたことである。それも事業との関係を超えてである。一昔前に話題となった「文化産業論」は、文化資源の事業化という極めて経済主義的な発想であったし、暫く前に語られた「第5の経営資源としての企業文化」論も所詮は事業展開のための経営戦略論を超えていなかった。その限りでは、既存の企業論理の拡大でしかなかったように思われる。しかし、最近、様相が変わり始めた。営利目的の経済機関を自認していたはずの企業が、自らの文化性を議論しはじめ、単なる経済機関から文化機関へなどと言い出してきたのである。社員に対して文化性を持つと言っている経営者も出始めている。経済活動に埋没する「企業戦士」の時代は、どうやら終わりつつある。

* 文化産業論の危険性

文化産業論は日下公人氏（当時日本長期信用銀行）が1977年に発表した論文「新・文化産業論」によって広がった考え方である。同論文によれば、文化産業とは「ある文化を創造し、その文化およびその記号を販売するもの」と定義されている。日本経済の“モノ・コンプレックス”や“数量的効率発想”からの離脱には大きな功績があったが、そもそも構築基盤の異なる文化と産業との接合は、文化創造どころか文化消費を引き起こすおそれがある。企業はこれまでも、悪意とは無関係に環境や人間性を浪費してきた面があるが、文化との付き合いは慎重でなければならず、安直に文化の産業化などというべきではない。必要なことは産業の文化化であろう。さらに、この論議の延長に、日本は「文化輸出国」になるべきだとの指摘もあるが、文化は伝播するものであって輸出するものではない。経済大国を背景とした企業人の奢りと卑しさを感じざるを得ない。

* 経営資源としての企業文化論の限界

企業文化を経営資源として考える場合、その視点は組織効率の向上から自由になれない。そこから出てくる議論は、たとえば次のようなものである。

- ・ 経営力強化のための体質強化
社員意識の変革管理
- ・ 事業多角化のための体質変革
多様な価値観の醸成と組み込み
- ・ 人材集めのためのイメージづくり
魅力的な企業の見せ方の演出
- ・ 社員が働きやすい風土づくり
職場環境整備による生産性向上

しかし、いま必要なのは社会の視点からの企業文化論である。企業文化を経営資源として位置づける前に、企業の社会性をしっかりと認識し、社会制度としての企業文化のあり方を前提に議論していく必要がある。

企業への期待が変わり始めた

企業と行政の役割分担も変わりつつある。行政は営利志向的な事業への関心を深めている。北海道池田町のワイン事業をはじめ、大分県の一村一品運動、神戸市の土地造成や生活サービス事業展開など、企業活動にひけをとらないものも少なくない。逆に、企業のほうは営利とは直接関係のない文化活動や社会活動に関心を深めつつある。企業文化部というような組織を設置し、積極的に社会活動に取り組もうとしている企業も増えている。企業と行政は相互乗り入れをしてしまい、いまや両者の境界は消失しつつある。営利を目的とした継続的的事业活動は企業の独壇場ではなくなってしまった。

社会からの企業に対する役割期待も広がっている。単に「いいモノやサービスを安く提供する」だけでは充分ではない。企業の社会貢献活動の議論も盛んであるが、そこでのテーマは、教育、育児、地球環境、社会福祉、文化活動、地域整備、政治変革など、極めて広範囲である。もちろん、企業がこれらの問題をすべて引き受けることはできないし、またそうすべきでもないが、それだけの期待が社会から寄せられていることは認識しておく必要がある。そして、それ以上に重要なことは、それが何故なのかということである。

まず考えられるのが、企業の問題解決能力の高さが評価されているということである。

もしそうであれば、そうしたテーマを事業化していくことが対応策になる。企業のパワーとノウハウを駆使すればそれは充分可能だし、現実にそうした展開も始まっている。なにしろ、すべてのテーマが営利事業になる「汎産業化の時代」である。問題があれば人々のニーズがあり、ニーズがあれば市場が存在し事業が成立するというのが、現在の企業経営思想である。経営学者はニーズがなければ顧客を創造しろとさえ勧めている。ニーズがなくてもウォンツがあると言う人もいる。その結果、生活や社会の隅々に至るまで、貪欲な市場経済化の波が押し寄せている。しかし、そうした市場経済の論理で、企業の役割を広げていくだけでいいのだろうか。

企業に対する社会からの期待の中には、企業責任の問いかけが含まれていることを理解

すべきである。前述の問題はすべて何らかの形で企業の活動が影響している。企業活動は社会を豊かにする上で大きな役割を果たしているが、その反面でマイナスの影響も与えている。ものにはすべて裏と表がある。これだけ企業の存在が大きくなっている以上、企業が影を落としていない社会問題はないと言っている。だとしたら、その解決に再び営利事業（産業化）発想で取り組むことは適切とはいえない。

たとえば、使用済の商品や包装機材の処理が廃棄物問題や環境問題を起こしている。それに関連して「静脈産業論」がしばしば議論される。商品の提供を動脈産業、廃棄物処理を静脈産業と考え、社会にはその両方が必要だという発想である。一見正しいようであるが、なぜ産業化されるべきなのかは問題である。むしろ廃棄物処理を始めから考えた（動脈）産業づくりをするのが理想だろう。静脈産業発想を認めれば、企業が営利事業によって社会的問題を発生させ、その問題処理のために新しい営利事業が成立するという無限の産業化の世界に陥ってしまいかねない。その循環から抜け出ることが、いま求められているのではないだろうか。社会からの期待は、事業の光の部分を広げることよりも影の部分の最小化することに重点が移りつつある。

発想を転換しなければならないのだ。これまでの延長で企業が役割を拡大していくのではなく、新しい発想が求められているのである。そこに解体もしくは大進化の兆しを見ることが出来る。企業は、これまでのような狭い経済活動だけの世界にとどまっているには、あまりに大きすぎる存在になってしまった。

* ボルボ・ジャパンの英断

「私たちの製品は公害と騒音と廃棄物を生み出しています　だからこそボルボは環境問題に真剣に取り組めます」というボルボ・ジャパンの広告は様々な議論を呼んだが、これは企業のあり方にとって大きな前進ではないかと思われる。地球環境意識の高まりを事業化の対象にしてしまう企業もあるが、営利活動とは別の形で地球環境問題に取り組むことのほうが重要である。いま、企業が必要なことは自社の事業のマイナス面をしっかりと認識して、社会と共にその解決に向けた努力に取り組むことである。そのために、自社事業の弊害とそれに関する情報を公開していくべきであろう。

同時に、社会の側もそのマイナス面に感情的に反応せずに当該事業のプラス（効用）面を踏まえて自分たちに何が出来るかを考えるべきである。こうした情報公開もまた企業解体の兆しの一例である。

企業人も会社の壁を超え出した

「一社懸命」に働いていた企業人たちも変わりつつある。ある会社に所属しながら、別の活動拠点として自分の会社を持っている企業人も出現してきた。複数の会社に所属する「多社籍社員」も増えている。自分の生活設計に合わせて会社と有時間的な（あるノウハウを蓄積したら別の会社に移るような）付き合いをしている企業人もいる。転社に対する考えも変わりつつある。会社と社員との関係は大きく変化していくだろう。

* 多社籍社員のつくる企業の意味

企業に勤めながら仲間たちと自分たちのもうひとつの会社を設立し、勤務時間後や休日に仕事をするのが、趣味の会やボランティア活動のグループに所属するのとどこが違うかは明確ではない。ただ、そうしてつくられた会社は、これまでの会社とはかなり異なる理念（例えばノン・プロフィット）によって運営されることが多い。新しい企業の実験の場とも考えられないことはない。

* 生活設計のための企業活用計画

最近の若者の中には、自分の目標達成のためにいくつかの会社を修行（ノウハウや人的ネットワークの獲得）に回るといふ姿勢を持っている人がいる。仲間たちと話し合っただけでそれぞれが違う会社に入りパワーを高め、いつか集まって自分たちの事業構想を実現しようという遠大な計画を持っているグループもある。

勤務時間中はもちろん、仕事後に飲むに行くことから休日のゴルフ、そして社宅生活や社員旅行と、ほぼすべての生活を会社仲間と共にしていたような生活はもはや無くなりつつある。変わって求められているのが、他社の社員や異質な仕事をしている人たちとの幅広い人的ネットワークである。交際範囲は次第に企業の枠を超え始めている。

これは社員側だけの問題ではなく、企業側にも同様な意識がある。途中入社を増加させている企業は少なくないし、社員の「もうひとつの活動（自社の仕事以外の活動）」を奨励している企業も出てきている。社員の視野の広がりや柔軟な発想、あるいは外部に開いた人的ネットワークが、企業にとっても重要な要素になり始めているのである。同質で管理しやすい人間の集団を志向していた企業論理は見直されてきている。新入社員教育や社員研修も根本から問い直され始めている。

* 社員教育の意味の変化

「新入社員には新しい風を職場に吹き込んでもらいたいのだが、実際には数か月にわたる全社新入社員教育によってトヨタの考え方が注入されてしまうので、新しい風にはならない。職場配属後、我々がやることは新入社員教育でたたきこまれたトヨタ文化を取り除くことだ」とトヨタ自動車のある中堅社員が話してくれたことがある。企業変革が課題になっている時の教育のあり方は、これまでとは全く異なるものになるだろう。その認識がほとんどの企業には欠落している。

企業に囲われていた社員がその枠を超えて多様な世界と交流する機会が増えるとうどうなるか。異質な触れ合いによって刺激を受けた社員が自閉的な企業から出ていってしまうこともある。外部機関への出向や留学を契機に転職や転社してしまう企業人は決して少なくない。「井の中の蛙」が、広い世界と触れ合った時の眩しいほどの興奮と感動は、現在の企業人の多くにもあてはまる。だが、その危険覚悟で企業は社員を外部に触れさせ始めている。もちろん、異質との触れ合いが企業人としての意識と企業内での仕事を高めていくケースのほうが多いだろう。その場合も、一度広い世界を見た社員の意識は変化するから、企業としても付き合い方を変えていく必要がある。

異質との触れ合いは直接的な交流からもたらされるだけではない。情報化の進展が他社

の様子や企業外部の世界を生々しく伝えてくれることも、企業の解体につながっていく。いかに企業が外部との壁を築こうとも、情報はそれを超えてどんどん入ってきてしまう。それが情報化社会の特質である。最近、ドラマティックに進んでいる国際政治の流れに似た状況が企業にも生じているのである。ベルリンの壁と同じように、企業の壁は崩れ始めている。情報に対してとりわけ敏感な若者たちから、まず動きが出ていることも国際政治と同様である。

会社よりも生活を起点とした発想

勤務する企業を起点として住む場所を考えるとという発想も変わりつつある。生活を起点に勤務先や仕事を考える人が増えてきた。企業の都合での単身赴任制度も根本から見直される必要がある。企業都合よりも生活優先という価値観も強まっている。若者たちだけの話ではない。むしろ熟年企業人のほうが切実に生活への関心を高めているように思われる。ただ、その方法や会社との関係をうまく処理できないでいるだけではないだろうか。企業人の意識は間違いなく自分の生活に向き始めている。

企業にとっての経営資源として「ヒト、モノ、カネ、情報」ということがよく言われるが、その「ヒト」が変わり始めたのである。労働力でしかなかったヒトが、生活と個性を持ち始めた。労働力は管理できても、個性や個人の生活は管理できないだろう。経済のソフト化は「労働力」から「人間」へと社員の役割を変えていくだろう。与えられた仕事に従事すればよかった「従業員」では企業は支えきれなくなっている。そろそろ「従業員」などという言葉から離別しなければならない。会社を支えているのが一人ひとりのメンバーの活動であるという実態を踏まえれば「社員」という言葉こそ相応しい。それに伴い「従業員管理」や「人事管理」という発想も見直さなければならなくなるだろう。「人材」を「人財」という言葉に置き換える人もいるが、むしろ時代に逆行した発想と言うべきである。人間は企業の財産ではない。企業が人間にとっての財産なのである。その構造が問われているのである。間違っはならない。

勤務時間を社員の生活リズムに合わせようという動きも、こうした流れのひとつである。社員が就業規則や事業内容を決める会社も出始めている。会社と社員の主従関係は逆転しつつあると言ってもいい。ここにも、企業解体の兆しを感じることができる。

* 地方転居族の増加

昨年、何人かの友人が首都圏から地方に転居した。一人は中堅企業の課長。出張で訪問した仙台に一目惚れして4か月後に引っ越した。退社を申し入れたが、社長から慰留され暫くは在社することになった。月曜に東京に出社、金曜に仙台に帰宅する二重生活を続けている。但し、仙台駅から車で10分くらいのところに70坪3000万円で購入。通勤費や二重生活費を加えても生活費の負担は少ないと言う。2年後には仙台に仕事を見つけるだろう。ある大手企業の部長から地方大学の先生になった友人は子供たちを自宅に残して夫婦二人で地方に転居した。経済的な収支はかなり悪化しただろうが、生活の豊かさは大きく高まったようである。大学卒業後、地方勤務を続けてきた友人夫婦は25年ぶりに憧れの東京本社に戻ってきた。しかし、今や地方のほうが豊かな生活ができるという実感から2か月後に家族は前任地に戻

ってしまった。彼も意識としてはそれに賛成のようである。他にも首都圏では自宅が持てないからと出身地にUターンした大手企業の課長もいる。勤務する会社が生活地を決める時代は終わりつつある。

企業の脱構築

いくつかの解体もしくは大進化の兆しを見てきた。こうした背景には、もちろんそれなりの理由がある。物的豊かさの実現の中で生活の内容を考える余裕が出来てきたとか、国際化の進行がこれまでの企業のあり方を考え直す契機を与えたとか、物不足から物余りとなったことから生産や流通の意味が変化したとか、いろいろあるだろう。高齢化の到来や情報化の進展もそのひとつである。

しかし、基本にあるのは「企業の成功」であろう。「豊かな社会」の実現にとって、企業の果たした役割は極めて大きい。個人主義的自由を前提とした経済体制の核として、企業は価値の創造に果敢に挑戦し、効率性追求により価値の大衆化を進め、豊かさの実現に邁進してきた。そして「豊かな社会」が実現された。その結果、企業は社会において圧倒的に大きな役割を果たす存在になったのである。現代は企業社会と言ってもいい。

しかし、豊かな社会における企業の役割は、当然これまでとは変わっていかねばならない。新しい社会には新しい役割や主体が必要になる。これまでの使命や理念がそのまま有効であるわけではない。企業は自らの使命を果たしたが故に、その役割を新しくしなければならなくなってきた。成功したものの、それは宿命である。役割をそのままにして、そのやり方（経営）を変えればいい段階は終わりつつある。いま問題なのは、経営のやり方ではなく、企業そのもののあり方なのだ。経営のパラダイム転換が求められているのではなく、企業のパラダイム転換が求められている。混同すべきではない。

企業のあり方をそのままにして、経営のやり方を効果的なものにするのは危険でさえある。もし企業の理念（概念）が変わってしまえば、経営のやり方の評価軸は反転しかねないからである。平和の経営と戦争の経営とは全く異なることを想起すべきであろう。

では企業とは一体何なのか。これについての議論は必ずしも多くない上に明確ではない。営利を目的とする事業の継続的（永続的）推進組織というのが大方の前提であろうが、では「利益」とは何かということになると、これも明確ではない。誰にとっての利益なのか。またなぜ永続しなければならないのか。その根本のところを曖昧にしたままで、いくら経営のパラダイムシフトを考えても意味がないのではないか。もっと企業そのもののパラダイムを真剣に議論しなければならない。経営論としてではなく、社会論や文明論として企業を考えていくべき時期である。

そのためには、一度、企業の構造を解体する作業が必要である。個々の企業にとってはリストラクチャリング（再構築）が戦略課題になるかもしれないが、時代の要請はむしろ企業のディコンストラクション（脱構築）である。ディコンストラクションはフランスの哲学者ジャック・デリダの提唱した概念である。構築物の構成要素を解体し、それぞれの意味と機能を見直し、再び全体を作りあげていくという作業である。企業に即して言えば現在の企業制度の構造（パラダイム）を整理し、それらを要素として吟味した上で新しい概念構築をしていくことになる。結果的には企業のパラダイム転換、あるいは新しい企業概念の創造ということになるだろう。

次回ではまず、企業のパラダイム分析を行い、そこから新しい企業の方向を探りだしていきたい。

2. 企業パラダイムの整理

企業の目的は利益なのか

「企業とは何か」は繰り返し問われてきた問題である。企業活動が社会と不整合を起したり、企業の不祥事件が発生すると、必ずといっていいほど話題になるテーマである。

しかし、それに答えることはそう簡単なことではない。「企業とは誰のものか」とか「企業はどう行動すべきか」という議論の最後に、結局は「財やサービスの生産を通して利益を追求すること」が企業の基本的な目的として語られることが多かった。

企業を営利組織とするのは間違いであるばかりでなく的はずれであるとドラッカーは述べたが（『マネジメント』1974年）それに代わる答は「顧客の創造」であった。さらに近著『新しい現実』（1989年）では、企業は「経済的な財・サービスを生産」するという単一の機能を果たす社会機関であり、その成果は「顧客の満足」によって評価されると述べている。言葉は違っているが、「利益追求」というこれまでの企業観からそう離れているとは思えない。

* ドラッカーの「新しい現実」

分析的アプローチが主流だった経営学の世界で、既に1950年代に「総合的（ホリスティック）な視点」を導入したドラッカーは、近著『新しい現実』の中で「脱ビジネス社会」の到来を指摘している。その意味は、「ビジネスが個人の成功のための主たる道であった社会から、ビジネスがいくつかの道の一つであるにすぎず、何ら特別のものではないという社会への移行」である（日本語訳 251頁）。ビジネスについては明確な定義はないが、前後の文脈から主役は企業のようなものである。そして、ビジネスは大きな成功を収めたため、今や「ビジネスではないにもかかわらず、事業の効率性をあげるためにあえて利益追求組織の法的外観をとる」（企業以外の）社会的機関も出てきていると述べている。この発言に「企業＝利益追求組織」観を感じてしまうのは間違いであろうか。少なくとも新しい企業観は私にはほとんど発見できない。古典的な企業観にこだわるミルトン・フリードマンと結局は同じではないかと言いたくなる。また、ドラッカーは脱ビジネス社会とは「知識社会」であるとも言っているが（同 268頁）彼の「知識社会」は「学歴社会」とほぼ同義である。この本はわが国でベストセラーになったが、企業発展の新しい方向は明示されていないように思われる。

誰にとっての利益なのか

もっとも「利益」と言っても、誰にとっての利益かによって大きく変わってくる。わが国においても、つい50年程前には産業報国の理念のもとで、国益が企業利益に優先し企業を規制していた時代があった。たとえば昭和13年には紡織機械製作禁止法が公布され、

機械メーカーは繊維機械の生産を止めて軍需工場への転換を余儀なくされ、製糸工場も次々と整理されていった。日本の近代化に大きな貢献を果たし、世界第3の地位を築いていた日本の繊維産業は「不急産業」として切り捨てられたのである。これに類したことは現在においても例をあげることはさほど難しいことではない。

もちろん「国益とは何か」というもう一つの問題はある。産業報国を目指す国益が逆に企業利益につながっていないという保証もない。米国で問題となった産軍複合体は、何も軍需産業だけの話ではない。ただ、そこでの企業利益は個別企業のそれとは次元を異にしていることは言うまでもない。

国益とは別に「公益」という言葉もある。明治の企業者たちは利潤をあげることよりも公益を重んずることに重点を置いていたという指摘がある(『日本における企業者精神の生成』1965年/ J・ヒルシュマイヤー)。この公益はかなり国益に近いものだろう。しかし、それとは別の公益概念もあった。日本の企業は江戸の商家の伝統を継承したと言われるが、私心なく仕事に励むことが社会の公益につながる善行であるという考えが日本企業の原点にあったように思われる。その場合の公益は必ずしも国を意識していない。むしろ最近言われ出しているフィランソロピーに近いだろう。その思想の現れが大正時代における企業家による相次ぐ民間財団の設立である。産業報国運動が日本に広がっていく少し前のことである。

* 日本企業の公益活動の歴史

欧米企業のフィランソロピー（公益）活動が話題になっているが、企業の公益活動の歴史は別に日本が遅れているわけではない。その定義をどうするかによって変わってくるが、最近紹介されている欧米のフィランソロピー活動の中には日本企業では既に以前からやっていることも少なくない。利潤志向の強い米国企業の経営戦略としての新しさはあるが、むしろ公益活動を利潤追求の戦略手段にしかねないという危惧も感ずる。米国の経営理論に対するコンプレックスは捨てて、日本企業の中で培われてきたことを改めて問い直していくべきである。たとえば、日本企業の社員に対するフリンジベネフィットの豊かさも、企業のフィランソロピー活動につながっているはずである。

企業のパラダイム・シフト

企業が目指すべき目的は利益であるとしても、誰の利益かによって、その意味するところは大きく変わってくるわけだが、普通は「企業組織にとっての金銭的利益」と理解していいだろう。国益や公益は、あくまでも副次的な目的、もしくは結果である。企業が評価されるのは、あくまでも金銭的に評価された事業利益というのが現在の通念である。

しかし、実はいま、まさにこのことが問われ始めている。つまり、企業は自らの組織利益のために存在するものなのかという問題である。それは利益極大化を目的にしていた企業にとって、パラダイムの転換を求めることにほかならない。

* パラダイム

パラダイムという言葉は、科学史家トマス・クーンが『科学革命の構造』(1962)の

中で提唱した概念で、「一般に認められた科学的業績で、暫くの間、専門家の間に問い方や解き方のモデルを与えてくれるもの」という意味である。本来的な科学革命論においては、厳密な定義が困難なことからクーン自身、この概念の使用を撤回したが、社会科学の分野では盛んに使われるようになってきている。「思考の枠組み」や「議論の前提」というような意味に理解していいだろう。

* 企業経営をめぐるパラダイム・シフト議論

いくつかの次元でパラダイムが議論されているので整理しておく必要がある。

経営パラダイムの転換

経営のやり方に関する考え方の議論。たとえば日本能率協会が昨年発表した『シナリオ 2000』では環境変化に対応して新しい経営の仕方（パラダイム）が必要であるとして「価値創造の経営パラダイム」が提案されている。

企業文化パラダイムの転換

企業内の人々に共有されている価値観の議論。『ゼミナル 経営学入門』（日本経済新聞社）では企業メンバーに共有された思考様式を企業のパラダイムと呼び、企業の脱成熟化を例にしてパラダイム転換が説明されている。

企業パラダイムの転換

企業そのものの役割や意味の議論。企業の社会的責任論で先鞭をつけた木川田一隆は既に 1958 年に発表した『企業の社会的責任と経営権』の中で、「企業は私的なものから社会的な重大な存在と変わってきた」と述べている。

これらは密接につながっているが、出発点は企業パラダイムである。企業をどう定義するかによって、その経営（マネジメント）や企業文化（コーポレート・カルチャー）は変わってくる。企業パラダイムが問われている現在、それを曖昧にしたまままでのパラダイム・シフト論議には限界があるだけでなく、危険性もある。

企業のパラダイム構造

企業にとって利益目的は最も基本的な概念要素ではあるが、それがすべてではない。利益を追求する存在は企業だけでもない。企業を特徴づけている要素は利益追求の他にもある。企業の定義に関しては様々な表現があるが、「生産要素を組み合わせ新たな価値を創造する技術的装置」であり、「金銭的利益を目的とした継続的な事業経営体」と言っていいたいだろう。このことから、企業のパラダイムの構成要素を考えてみよう。

まず「生産要素の組み合わせ」である。生産要素とは言うまでもなく「土地、労働、資本」であるが、企業はこうした要素を広く社会から集めて価値創造のためにそれらを管理していく。しかも、巧みにそれぞれの生産要素所有者に対して限度以上のリスクを回避する装置でもある。ここで重要なことは、人間すらも労働という「機能要素」に分解されているということとそれらが特定の目的のために「管理」されているということである。

特定目的とは組織にとっての「利益」である。しかも企業は一回限りの利益に満足する存在ではなく、継続的に利益を上げていくための活動主体である。企業の寿命については議論もあるが、一般には永続的な存在と考えられている。

営利装置の内部は原則として社会には公開されない。企業は自閉的な組織として外部に

対して自己主張が認められる。少なくとも無関係の他の経済主体から干渉を受けることはない。企業機密は認められ、自社の所有する資源（ヒト、モノ、カネ、情報）に関する処分もかなりの範囲で認められている。企業内自治とまではいわないが、自己完結性を志向する事業主体である。「厳しい自由競争」論がそうした状況を正当化するために使われている。

さらに重要なことは、自閉構造でありながら、生産要素は外部調達でき、しかも廃棄物は外部放出できるというエントロピー的には開かれた系であるということである。

企業に関する厳密な分析とは到底言えないが、こうした整理から企業にとっての重要な概念要素がいくつか浮かび上がる。列記してみよう。

利益目的

組織にとっての金銭的利益を追求

要素集積

人間をも労働機能と考える徹底した生産要素発想と広い範囲からの調達

管理システム

利益目的に合わせた生産要素の効率的な管理

生産活動

生産要素の組み合わせや変形変質による価値の創造

自閉構造

自閉的な組織構造と独自の制度化による外部との差異化

利己的な外部依存

外部からの資源導入と廃棄物の外部排出

永続志向

時限的な存在ではなく無限の存在を前提

これだけでは充分ではない。こうした装置にアントレプレナーが登場して企業は完成する。したがって、もうひとつの要素を追加する必要がある。

企業家精神または経営者

生産要素にいのちを与える精神（組織としての意思決定者）

* 企業は機能集団か人間集団か

「アメリカの企業が一般的にあって経済本位の機能集団」であるのに対し、「日本の会社は機能集団であると同時に人間の共同体であると強く意識されている」という指摘があるように（「ニュー・キャピタリズムの時代」（1982）F・ギブニー）、日本企業は人間の集まる生活の場としての意味あいも持っている。日本には個人を前提とした地域コミュニティが育っていないという事実を踏まえて、それに代わるものとして企業コミュニティ論が主張されたこともある。企業が人間集団であることは否定しないが、企業内部がコミュニティになるためにはそれぞれ企業のパラダイムを変えていかなければならないだろう。

* 企業における人間観

企業における人間観は必ずしも「経済人」を前提としているだけではない。ホーソ

ン実験(1920年代~30年代)で、企業で働く人も情緒的で協同的な社会人であるという事実(当然というべきだが)が確認され人間関係論が広がったことは周知の通りである。しかし、人間関係論の発想そのものが技術的操作的であり、人間性と相いれない面があったように思われる。「個人の尊重」を経営方針に掲げる企業も少なくないが、その実態は「個人の管理」であることが多い。企業人のメンタルヘルスやカウンセリングの必要性が高まっている事実が示すように、企業経営の現場における人間の扱いにはまだまだ問題があるようだ。

* 企業社格論

最近、企業も人格や人徳ならぬ社格や社徳を持つべきだという議論がある。コーポレート・シチズンシップ(企業の市民意識)も話題になってきている。この議論は「企業とは何か」という問題にとって非常に重要な意味を持っている。感覚的には理解できないこともないが、現在の企業の意思決定システムや企業と社員との関係などを考えるとにはわかには納得できない気がする。

企業パラダイム要素の検討

これらの企業概念要素を一つひとつ検討し、新しい企業パラダイムを構築していくことが必要になってきている。

たとえば、企業が私的な存在から社会的な存在に移行したというのであれば、これらのいくつかは見直さなければならない。企業の目的を利益追求に置く考えについては以前から異論も出されており、「企業多目的論」や「利益手段論」が提起されている。企業に対する役割期待もこのところ一段と広がっていることは前回述べた通りである。企業はもはや自らの利益だけを考えているわけにはいなくなりつつある。いや、そうした義務感で考えるべきではないだろう。企業批判も裏を帰せば企業期待の面を持っている。その期待に応える形で自らを変えていくことこそ、建設的であろう。企業の義務が増えたのではなく、企業のドメインが広がったのである。

地球環境問題の意味が理解され始めたことも大きな変化である。企業が生産してきたのは新しい価値の創造(製品やサービス)だけではなく、社会の価値を低下させる廃棄物も併せて生産してきたのである。資源の浪費以上に廃棄物による環境の浪費(エントロピー増大行為と言ってもいい)が問題になってきたのは当然のことである。

エントロピーという価値評価基準を使えば、産業革命以来の企業による強力な生産活動は決して効率的とは言えなかった。企業が関心を持った効率性とは、単に企業内部だけの収支に限った話であり、外部世界の効率性を犠牲にすることが前提にされていた。しかしここまで地球環境が見えてきた以上、企業のあり方(利己的な「開かれた系」)は変えていくべきだろう。前回も述べたが、環境を事業化するのではなく、事業を環境化しなければならないが、そのためにはまず企業は自らの環境意識を高め内部効率発想から脱却することが必要である。

新しい動きもいくつか出始めている。企業の社会性という視点から“enlightened self-interest”(開明的な自己利益)という新しい利益概念が提起されているし、生産要素の集積方法に関してもワーカーズ・コレクティブのような新しい方式が実現しつつある。

企業の自閉性も少しずつではあるが変化している。あるいは最近話題のスカンジナビア航空の再建物語（『真実の瞬間』1985 / ヤン・カールソン）は「管理」や「意思決定」の問題に関わっている。第一線の社員の仕事を「支援」し、彼らが的確な意思決定を出来るようにすることが「管理」よりも重要であるというのが、同社のヤン・カールソン社長の姿勢だった。労働力は管理できても、個性は管理できないことに気づき始めた人は少なくない。企業の永続性についての疑問も出され始めている。時代は間違いなく企業パラダイムの転換に動き始めている。

企業のあり方は社会の変化の鍵

こうした動きの背景には、当然企業を取り巻く社会の変化がある。社会の変化は既に様々な言葉で語り尽くされた感もあるが、問題がないわけではない。たとえば、「情報化」と言った時に果たしてその意味は明確なのか。二次情報の洪水の前に、ナマ情報は影をひそめてしまうといった「非情報化」現象が起きているのではないのか。情報化が情報価値を低下させている側面もある。企業にとっても、情報の意味は大きく変わっている。そうしたこととほとんど無関係に、情報システムが技術的に構築されているのが企業現場の実態のような気もする。また、「高齢化」についての受け取りも人によって大きく変わっている。「高齢化」を「社会引退者の増加」と見る人もいるだろうし、「社会の成熟化」と考える人もいるだろう。言葉の氾濫以上に意味は混乱しているのが実情である。その受け止め方によっては、正反対の意味を持ってくることも少なくない。

技術においてもパラダイム転換が進んでいる。これまで別の道を歩いていた物理学と生物科学が分子レベルで対話を開始したし、さらに自然科学と社会・人文科学の対話も始まりつつある。科学の対話は技術の対話につながっていく。その一方で、大規模化による効率化を推進してきた技術革新が壁にぶつかり、企業内部だけの問題に限っても大規模化＝効率化という図式はなくなりつつある。技術革新の意味も大きく変化してきている。

産業や社会のあり方は企業と深く関わっている。ダニエル・ベルのポスト・インダストリアル・ソサイアティも結局は産業化の進化であり、パラダイム転換は行われていない。知識社会や情報社会など、新しい社会のあり方に関する提案は少なくないが、いずれも企業のあり方についての言及は多くない。産業や社会を現実に変革していく上で、企業のあり方は非常に重要な意味を持っている。そうした意味からも、そろそろ企業のあり方について根本から考え直していくべき時期ではないだろうか。

今回は企業パラダイムの構成要素のそれぞれについて、もう少し具体的に議論してみることとする。

3 . 消費機関としての企業

産業革命で組み込まれた遺伝子

世紀末という時代状況のせいも、最近は「進歩」よりも「終焉」の声が入ってくる。科学技術は進歩しても人間は結局進歩していないことを思い知らされる事件も少なくない。

いや、科学技術の世界でさえ、楽観的な進歩主義は否定されつつある。

進歩という概念は非常に難しい。どこに視点を置くかによって、評価基準は全く異なってくる。だが、近代技術の発明によって西欧は突出した現実的な力を手に入れ、無限の成長と発展を約束する「進歩主義」を人々に確信させた。近代西欧パラダイムが世界を席卷した背景には人々の進歩信仰があった。産業革命以来の2世紀は、進歩の時代だったと言っている。

もっとも、産業革命がすぐに人々に進歩信仰をもたらしたわけではない。現実にはむしろ逆であり、よく知られているラダイト運動のように労働者による機械破壊活動も行われた。一般労働者の労働時間も産業革命以前に比べて長くなり（3～4倍とすら言う人もいる）加えて新たな職業病も発生した。さらに、生活の場としての農村共同体が崩壊したため、仲間たちによる娯楽活動も急速にすたれてしまった（角山榮『産業革命と民衆』河出書房新社 1975）。しかし、それは過度的な状況だった。産業革命によって工業化が進むにつれて、労働時間も次第に短縮され、生活は改善されていく。その役割を担ったのが営利のための効率追求組織である近代企業だった。つい先頃まで、企業は見事にその役割を果たしてきた。そして、みずからを進歩させてきた。

シュンペーターは「将来、資本主義が脅かされるとすれば、恐慌とか失業がきっかけになるのではなく、むしろ資本主義が成功したために、資本主義が脅かされる」と述べている。「進歩によって完成されたものは、すべて進歩によって滅ぶ」とはパスカルの言葉である。近代西欧パラダイムも近代企業も、その例外ではありえない。ひとつの時代が終わりつつある。そして、往々にして、滅びの芽は物語の発端に潜んでいることが多い。

* 産業革命はサービス革命でもあった

産業革命は一般に、新しい機械の発明と工場制度による生産活動の革命的変化であり、農業社会から工業社会への移行の契機と説明されている。しかし、同時にサービス業の誕生をもたらしたという事実もある。「サービス業は前工業化社会ではほとんど重要性をもたなかった。しかし先進国での工業化の開始とともに、過去と決定的に訣別したのはまさにサービス部門であった（R.M.ハトウェル/角山榮前出書より引用）。産業革命以前には仕事と娯楽が峻別されず絡み合う関係にあったばかりでなく、共同体的娯楽や遊戯も盛んであった。しかし産業革命はそうした生活文化を破壊し、娯楽を産業化してしまった。レジャー産業の出現である。経済のソフト化やサービス化の起点もまた、産業革命にあったと考えていい。情報化社会も知識産業も、結局はすべて産業革命の子なのである。

エントロピー発想で企業を考える

水の入ったコップに青いインクを一滴垂らすと、見ているうちにインクは全体に拡散し、コップの水全体が青みがかかった均質な水になる。インクを垂らした瞬間から、変化が起こりインクの粒子が全体に行き渡ったところで平衡する。しかも、この変化は一方向に進むだけであり、非可逆的である。熱についても同様なことが起こることは容易に想像できる。この拡散の度合いを物理学ではエントロピーという概念で説明する。別々のものが接することによって拡散（活動）が起こるが、拡散につれてエントロピーは増加し、平衡状態に

達した時、極大になる。これをエントロピー増大の法則と言う。外部と接点を持たない限り、エントロピーは増加し平衡に達するのが自然の法則である。

エネルギーの視点から言えば、エントロピーは小さいほどパワーがある。エネルギーを使用することでエントロピーは増大する。つまり、エントロピーはエネルギーの劣化度を示す。エントロピーの増大はエネルギーの低下であり、エントロピーが極大になれば変化は止まり、いわば死んだ状態になる。

地球もひとつの世界としてエントロピーを増大させている。しかし、太陽エネルギーを外部から取り込むと共に、太陽熱を利用した水の蒸発作用でエントロピー（排熱）を地球外に放出し、エントロピーの増加を防いでいる。人間を始めとした生物も、増加するエントロピーを体外に排出することによって自らの安定を保っている。エントロピーを一定の水準以下に保つことが生命（組織維持）にとって不可欠である。

このエントロピーの概念は、物理学に新しい見方をもたらしたが、経済や企業の問題を考える上でも有効である。既に1960年に、K. ボールディングは「生産は、高いエントロピーをもつ屑を他の場所に生み出すという代償をまぎれもなく払って、エントロピーを分離し、高度な秩序を持つ低エントロピーの生産物（商品）をつくりあげる」ことであると述べている（『経済学を超えて』）。高エントロピーの屑とは廃棄物や廃棄エネルギーであり、それを考えれば生産活動全体としてはエントロピー増大は免れない。つまり、エントロピーを基準とすれば生産活動も結局は消費活動なのである。

* 組織活性化とエントロピー

組織の活性化をエントロピーの発想で考えるといくつかの示唆が出てくる。組織は時間と共にひとつの風土（文化）を形成する。メンバー個々人の個性は次第に近寄り同質化していく。一見、組織運営がうまくいっているようだが、本来的な組織のパワーは弱まっていくおそれがある。同質化の核になっている高エントロピー社員を外部に出すか、外部から全く異質な低エントロピー人を入れるかが活性化の早道だろう。企業が中途採用を増やしていることは活性化に効果がある。ある企業にとって高エントロピー社員は別の企業にとっては低エントロピー社員でありうることを考えると、終身雇用方式は組織にとって好ましいものではない。社会全体にとってもあまりいいシステムとはいえない。

消費のための生産から生産のための消費へ

前回、企業パラダイムの構成要素を整理したが、そのひとつに「生産活動」をあげておいた。生産要素の組み合わせや変形変質によって新しい価値を創造していくことは、企業パラダイムの重要な要素と言っていい。社会に対して新しい価値を生み出すことは企業の使命であり、そのお蔭でお客様が企業に利益をもたらしてくれる。生産もせずに消費する企業というのは、これまでの発想からは出てこない。しかし、ちょっと新しい基準（エントロピー）を持ちこんだだけで、企業は生産する存在から消費する存在へと変わってしまうのである。

生産と消費とが決定的に分離されたのは、実はそう古い話ではない。その歴史は産業革命に始まると言っていい。それまでは、ほとんどの人が自分の消費のために生産活動をし

ていたにすぎない。領主のための生産や交易のための生産がなかったわけではないが、基本は自分たち家族の消費のためだった。生産活動は消費活動のプロセスのひとつと言ってもよかった。そういう社会では、消費と切り離された生産、換言すれば社会的余剰の生産は起こりにくい。ここで「消費」という言葉は、正確には「生活」と言っている。仮に生産性が上がれば、その分（現在の用語を使えば）余暇が増えていったのである。余剰を消化する仕組みもあった。ピラミッド建造やポトラッチ方式もそのひとつだった。

産業革命は生産を消費から切り離し目的化した。しかも、生産とは社会的に新しい価値を創造することであるという評価を確立した。その結果、生産活動は多ければ多いほどいいということになり、大量生産が目指されたのである。産業社会とは生産中心主義の時代と言い換えることができる。そして、生産装置としての企業が発展した。

企業は生産性を急速に向上させた。余暇創出のためではなかなか進まない生産性向上も、生産量を増やすという明確な目標が与えられれば飛躍的に上昇するのは当然である。大量生産方式それ自体も生産性の向上に大きく寄与したことも見逃せない。いわゆる「規模の経済」である。生産を目的化した結果は、極めて好都合に回り出したのである。人々の生活も大きく改善した。産業革命がなければ、これほど「豊かな社会」は到来しなかったであろう。人々が、工業化による進歩思想を好感をもって受け入れたのは当然である。

大量生産は当然ながら大量消費を必要とする。価値の創造は消費されてはじめて意味が出てくるというのが、産業革命が創りだした論理である。そこで消費者が生産される。産業革命に遅れた国が次々と市場化されると共に、国内においても「顧客の創造」が行われる。産業革命以前とは違って、消費は生産のための存在に位置づけられたのである。

* 最近の貴族現象とポトラッチ

生産至上主義の立場では、生産に精出しすぎて膨大な余剰を蓄積してしまうことがある。そうならないために、企業経営にとってマーケティングがますます重要になっているわけだが、不幸にしてある限度を越すこともある。その場合は社会的には大きな不安定要素となり、戦争につながることもさえない。最近の日本では、貴族消費という形で余剰蓄積を回避する「過剰消費」方式も考案されたが、これもひとつの対応策だろう。こうした行動はまさにポトラッチを思わせるが、ポトラッチは「予期せむ余剰の解消」であるのに対して、昨今の貴族消費は「生産拡大のための消費創造」であり、さらなる危険性を内在させている。

* 生産中心主義に浸っている企業経営

20世紀は「消費社会」と言われるが、そこでの消費は結局は生産支援のための消費でしかない。経済学や経営学の主流も生産を基本として構築されている。しかし、「生産とは何か」についての議論が十分なされたわけではない。周辺分野からの問題提起や生産中心主義批判は少なくないが、漸く経済学の中に問題意識が浸透しはじめた段階である。経営の世界は依然、生産主義で議論されており、その中のパラダイム・シフト(?)が語られているにすぎない。

生産が創造する新しい価値とは何か

企業の基本概念のひとつである「生産」の意味は、そろそろ考え直していくべき時期で

ある。生産も結局は消費の下位概念（一局面）であると前述したが、そこにいく前に、生産によって創造される価値について考えてみよう。

「価値とは何か」は極めて難しい問題だが、本論との関連で言えば、産業革命によって「価値」すらが「生産」されるものになったことを指摘しておきたい。それは同時に「価値の社会的基準」の明確化でもあった。価値の社会的基準は貨幣の発明に始まると言っていいが、貨幣が社会全体を支配するようになったのは産業革命によって生産中心主義が確立してからである。逆に、測定可能な価値基準が共有されたことが生産中心主義の実現をもたらしたと言ってもいい。両者は深くつながっている。

生産とは価値（しかも誰にでも見える）の創造であるという命題は、それ自体輝かしい。生産主義が力を持つことは当然である。だが、そこでもたらされた「価値」とは交換価値でしかなかった（使用価値もその変形と考えていい）。顧客創造が企業の課題であることが物語っているように、すべてとは言わないが、多くの価値は所詮は生産主義の延長にある。人々は「価値」を享受し、生活を豊かにしてきたが、どこかで限界に行き着くことは明らかだった。

価値とは何かを一面的に決めたことの結果、価値創造の反面で破壊されたものも少なくない。産業化が捨ててきたものについての関心が高まっているが、それらもまた視点を変えれば「価値」であった。つまり、企業の生産活動は「価値創造」と「価値破壊」の両面をもっているわけだが、両者における「価値」の意味は全く異なっている。

価値を支える要素のひとつに稀少性がある。企業の「価値破壊」によって稀少性を高めたものが、生産主義の視点から価値を持ち始めることも、産業革命以後の特徴である。それまでは稀少性は克服できなかったが（それ故に価値があった）近代技術が克服を可能にした。物質だけではない。前述したように「レジャー」は産業革命直後から生産価値を持ち始めたし、最近では環境が生産価値を持ち始めている。日本の多くの企業が社会的使命として「価値の創造」を掲げ始めたことも示唆的である。

企業にとって、これからも「生産」と「価値の創造」は重要な要素でありつづけるだろう。しかし、その意味はもう一度問い直す必要がある。

* 建設は価値を創造するか

ある建設会社の技術者たちと「建設すること」と「壊すこと」について議論した際、彼らには壊すという意識や思考が非常に希薄なのに驚いたことがある。生産主義が浸透している。しかし、これからは建設とは詰まるところ壊すことという意識が必要だろう。リゾート開発と称して暴力的な地域破壊が行われていることを考えれば納得しやすい。建設や開発は価値を創造する行為であるが、反面、価値を破壊する行為でもある。建設や開発に限らない。すべての生産活動は破壊活動でもあることの自覚が大切である。本当に価値が創造されているかどうかは視点や視野の範囲によって全く異なってくる。

* 生物社会における生産者は植物

よく知られているように、生態系の物質循環という視点から、生物集団は三種類に分けられる。無機物から有機物を合成する生産者（緑色植物）、その有機物を消費し

て生活している消費者（人間を含めた主として動物）、その有機物を分解する還元者（バクテリア、菌類）である。人間は所詮は生態系の中で生かされている存在であり、本来的に消費者なのである。企業もまた、生産者にはなりえない。消費者としての謙虚さを持つ必要がある。

近代産業パラダイムとしての開かれた系

エントロピーを基準とすれば、「生産活動も消費活動である」ということをもう少し考えてみたい。このことは、企業パラダイムの構成要素のひとつ「利己的な外部依存（開かれた系）」ということと関係している。

近代産業の基本構造は、外部から資源を取り込み、そこから有用な部分だけを吸収して価値を創造し、不用な部分（効率の悪い部分といったほうが正確）を外部に廃棄するというものである。大量生産、大量販売、大量消費に基づく大規模生産モデルの効率性は、まさにこうしたシステムに支えられていた。廃棄物処理コストを負担しないことの意味は大きい。使い捨てが最も合理的なスタイルだった。そして、これが近代産業が世界を制覇した理由である。

近代産業の担い手である企業の基本構造も全く同じである。資源は外部依存、不用物は外部放出というのが企業の論理だった。エントロピーの概念を使えば、低エントロピーを外部から持ち込み、高エントロピーを外部に廃棄し、自らは常に低エントロピー状態を維持するシステムである。資源の取り込みも廃棄物の排出も当然のことながら環境を阻害する。企業は極めて利己的な「開かれた系」であり、環境を犠牲にして（消費して）自らの活性化を図る装置なのである。

* 企業は「開かれたエントロピー一定常系」



人材や資金についても同様な対応が行われていた。たとえば、人材と称して外部から労働力を購入（その育成は外部社会に依存）し、活用しにくくなると（エントロピーが高まると）定年と称して外部に放出する。女性の場合には定年概念すらなく、短期の使い捨てが志向された（男性についても職種によっては同様）。企業が生産という大義で浪費してきたのは資源や環境だけではなく、人間や社会制度（学校など）でもある。

つまり、企業にとって外部の社会や環境は自分の生きる場というよりも「市場」でしかなかった。そこから人材や資金や原料を入手でき、製品を買ってもらえればそれでよかった。環境への関心が高まるはずがない。企業の存在がそれほど大きくない状況の中ではそれでもよかった。企業が提供する製品やサービスの効用のほうが、社会にとっては意味を持っていたのである。しかし、ここまで企業の存在が大きくなると、マイナス面が浮き上がってくる。大規模生産の行き過ぎが環境問題や廃棄物問題を顕在化し、「規模の不経済」が生じてきている。同時に、利己的な開かれた系という企業の組織原理そのものが問題に

なりはじめたのである。

地球環境問題が企業に突きつけていることは、企業もまた環境や社会を自らとは別の存在（単なる市場）と考えてはいられなくなったということである。同じエントロピーの世界に共生する存在であることがはっきりしてきた。もはや自然は廃棄物を処理してくれる存在ではない。逆に廃棄物で構成された「自然」が企業を窒息させかねなくなっている。企業や産業の組織原理である「開かれた系」を考え直す時期だろう。

もちろん、企業が閉じてしまっただけでは生きていけない。大切なことは、開かれた系を企業単位で考えるのではなく、せめて地球という規模で考えていくことである。効率やコストも、自社だけではなく地球規模で考えていく必要がある。そう考えると、企業としての行動はこれまでとはかなり異なったものになるはずである。企業経営者が「共生」ということを語り始めたが、共生とはまさにこのことでなければならない。

* 工業製品やサービス産業も「開かれた系」発想

企業によって提供される商品やサービスも基本的に「開かれた系」の発想で生産されている。その典型が自動車である。自動車は燃料を消費して排気ガスを排出して走行するが、自動車そのものには排気ガス処理装置はない。このため自動車をトイレや下水道のないマンションにたとえる人もいる。自動車の効用を考えれば、その価格は非常に安い、その理由はここにある。この結果が、自動車の急速な普及である。しかし、これは自動車メーカーの問題とは言いにくい。そうした仕組みが社会的に容認されていたのである。「開かれた系」としての自動車のメリットを享受したのは企業だけではなく、生活者も同様だった。これは自動車だけの話ではない。程度の差はあるが、ほとんどの製品やサービスにも当てはまることである。

今回は企業パラダイム要素のうち、「生産活動」と「利己的な外部依存」について考えてみた。強調したいことは、企業は生産機関であるだけでなく、消費機関でもあるということである。地球環境から考えれば、間違いなくエントロピーを高める存在である。その自覚をもって、企業は生産活動に取り組んでいくべきだろう。企業が創造する価値についても、新しい視点を入れていかなければならない。

4. 企業に組み込まれた自閉化志向

企業の不完全性と自己完結願望

今回は企業パラダイムのうち、「価値創造をめざす生産活動」と「利己的な外部依存」について考察し、企業も結局は消費機関であり、価値創造は価値破壊につながることを確認した。企業経営者はこの事実を常に意識しておくべきである。そうすれば「企業の社会的責任は本業としての経済活動のみで充分」という意見は出てこないだろう。問題は経済活動の「価値バランス」であり、それをどの範囲で考えるかである。範囲は時代と共に変化する。企業活動における「価値バランス」の問題は改めて議論するとして、ここでは企業活動の両義性と不完結性を再度強調しておきたい。

特に企業が完結的なシステムでないことは重要である。企業が社会に支えられているという意味は、単に社会が市場となるからではない。エネルギー入手ももちろんだが、廃棄物を社会に引き取ってもらわなければ企業活動は継続できないのである。静脈産業や環境事業を発展させればよいという問題ではないことは既に述べた。そうした提案は20年前の繰り返しでしかなく、長期的には有害であることを論者は自覚すべきである。企業は市場の外部に存することはできても、社会の外部にとどまることはできない。

しかし、その認識は企業においても経営学においても充分とは言い難い。外部不経済の問題は経済学の重要なテーマになっているが、企業経営の世界においては漸く議論が始まったばかりだ。企業内部の効率性向上に大きな効果のあった「カンバン方式」が最近見直されているのも、そのひとつの動きである。だがパラダイム転換には程遠い。企業は決して自己完結などしていないという当然の事実を起点に、自らの企業が外部に何を排出しているかを、企業経営者は真剣に考えるべきである。企業が外部に垂れ流すのは「水銀」や「フロンガス」に限ったわけではない。すべての企業が何かを廃棄している。

企業はエントロピー的に開かれた系であるが、企業が開放的であるかと言えばそうではない。むしろ、様々な点で自閉構造を持っているのが企業である。この両者は決して矛盾するものではなく、むしろ因果関係を持っている。つまり、企業は不完結な開放システムであるが故に自己完結願望を持ち、組織原理の中に自らの経営資源を閉じ込める仕組みを構造化したように思われる。今回はこの点について考えてみたい。

* 産業・企業・商品（事業）のフラクタル構造

企業が身を置く産業世界も企業が産出する商品（事業）も、企業同様エントロピー的に「開かれた系」を志向している。その構造はいずれも極めて近似しており、そこにはフラクタル構造が読み取れる。このことは企業のパラダイム転換は同時に産業のパラダイム転換でなければならないことを示している。企業の経営管理諸制度についても同様なことが言える。企業のパラダイム転換は容易なことではない。

* 自閉の意味

自閉症は、性格の偏りというよりもむしろ脳の器質障害により外部との交流がうまくできず、周囲の状況を的確に把握したり自分が周囲から何を期待されているかがよく理解できないという特徴を持つ。企業のパラダイムのひとつとしてあげた「自閉構造」も、単に自らに閉じこもろうとする社員意識ではなく、むしろ制度的に社員や情報などを閉じこめる構造という意味である。その構造が企業の組織行動力を高めてきた。しかも、その自閉構造は企業と社会との関係だけでなく、企業内部の組織にも入れ子構造的に繰り返し出てくる。ここにもフラクタル現象が見られる。「自閉構造」を企業パラダイムにあげた理由である。

* 経営学の関心の移行

経営学の関心を企業内部から企業と環境との接点に移行させていくべきことは既に1960年前後から指摘されているが、その多くは企業の効率追求や組織の自閉性という呪縛から解放されていない。最近のコーポレート・コミュニケーション

ジョン論やコーポレート・シチズンシップ論も従来の企業観を前提にしている以上例外ではない。

近代企業パラダイムとしての自閉構造の選択

近代企業は本質的に開放性という資質を持っている。参加条件に絶対的な制約がなく、出入りも成員の意思に任されている。生物学的根拠をもつ家族あるいは土地に拘束されるコミュニティや国家と異なり、特定目的のために人為的に組織化された機能集団で、メンバーシップも機能的である。株式会社制度では責任も限定されている。企業内部の運営ルールはあるが、それはメンバーを全人格的に、また全時間的に拘束するものではない。設立も解散も可能な、開かれた「近代的集団」である。その存立基盤は決して強いものではなく、組織維持のためにはそれなりのエネルギーが必要な組織である。

もっとも企業の歴史の最初に出てくるのは、個人企業でありパートナーシップ経営である。いずれも中核となる個人に依存しており、個人の寿命から自由ではなかった。この段階では企業は開放的とは言い難い。しかし、産業革命後、企業内部に固定財産が蓄積されてくると企業の継続性が強く望まれるようになってくる。また、所要資金額の増加に対応して資金集めの制度も必要になってくる。英国においては19世紀中頃に法制面での整備が進み株式会社が普及し始める。企業のパラダイム転換が行われたのである。そのまま進めばエントロピー的のみならず経営原理としても、企業は開放的なシステムになっただろう。だが、近代企業は自らの開放性を封ずる道を選んだ。人為的で脆弱な基盤しか持たない開放的システムである企業が、ひとつの組織として自己主張し結集力を高めていくためには自らを閉じる必要があった。しかも近代企業は新しい文化の提案（農業社会から工業社会への移行）でもあったわけだから、その閉鎖度はかなり高くなければならなかった。

企業の閉鎖性は離陸期だけではなく時間と共に強まり、次第に外部とは噛み合わない自閉性さえ持ち始めてくる。そして、個々の企業独自の社会（企業文化）が成立する。最近ではそれが「第5の経営資源」とさえ言われている。外部との交換活動によって成立している企業にとって、自閉構造化が活動の主体性を確立維持するために極めて有効だったのである。そして、自閉化のための仕掛けが次々と創出されてくる。

* 家族や国家のパラダイム転換

家族や国家のパラダイムも揺らいでいる。全く血縁関係のない家族関係も増えているし、複数の血縁家族を軸とした出入り自由な拡大家族も出現している。国家についても国土や民族を離れつつある。最近話題の『沈黙の艦隊』（かわぐちかいじ 1989）では国土のない国家が提起されている。どうやらパラダイム転換は国家や家族にも及んでいる。しかも、それぞれが組織パラダイムの点でフラクタルを成していることは注意しておく必要がある。すべてが「近代の子」なのだろう。

* 開放的なクラブの役割

特定目的のために意識的に組織された自由結社をクラブと呼ぶが（F.L.K.シュール『比較文明社会論』）、本来開放的であったクラブもまた近代企業の誕生と前後して閉鎖性を強めていく。クラブの変遷と企業の発展との対比から学ぶことは多い。例え

ば、クラブの自閉化の動きと企業のそれとの類似である。企業は最初からすべての要素を社内に閉じ込めたわけではない。クラブも同じであり、階層的に上部のほうから自閉化が進む。自閉化は特権化と象徴化につながっていく。そして、特権と象徴がある閾値を超えると意味の逆転が起こり、自閉性が能動化（対話不在のままでの排除志向化）する。それ故に、歴史の転換期には開放的なクラブが重要な役割を果たすことが多い。開放性と閉鎖性の機能は状況によって変化する。最近の企業人たちの開放的クラブ（社外勉強会や社会活動の集まり）への積極的な参加は象徴的である。日本における近代企業発生時に、そのアンチテーゼとしての倶楽部やサロンの動きが見られたが、今回はどのような機能を果たすのであろうか。

自閉志向の結果としての集団主義

自閉構造を広げていくことは、組織運営の不確定要素を減らすことであり、企業の規模拡大を可能にする。企業の自閉性は企業規模とも概ね比例している。歴史が長い企業ほど、また規模が大きい企業ほど、自閉性が高いと言っていい。

どの範囲まで企業内部に閉じこめていくかは、時代状況と企業の発展段階による。人間を例にとれば、労働力過剰の時代には代替容易な歯車の労働力を結集する意味は少ない。逆に、企業の中核になるメンバーは出来るだけ全人格的かつ全時間的に取り込む必要がある。工業化に遅れて参加した日本において、とりわけ集団主義が志向されたのは、確かに国民性や文化の問題もあるだろうが、既に欧米ではかなりの規模に達していた企業に急速にキャッチアップしていく必要があったからではないか。日本企業の集団主義スタイルは、文化の結果としてではなく、企業発展段階の必然的結果と捉えることもできる。言い換えれば、企業の自閉志向を非常にうまく構造化したのが日本企業であり、それが経済的成功の重要な原因となったと言っていい。日本的経営と言われる多くのことは、戦後に米国からもたらされた近代的経営思想と無関係ではないから、企業パラダイムが理念型として実現したのが日本企業という見方も可能だろう。少なくとも、集団主義を日本的経営というフレームではなく、近代企業パラダイムのフレームで考えることが、グローバル化の進展の中で必要かつ有効なのではないかと思われる。

* 日本的経営の特徴としての集団主義

日本的経営の特徴のひとつとして「集団主義」があげられるが、「集団の利害を個人のそれに優先させる集団中心主義」は集団にとって当然のことであり、何も日本企業だけのものではない。米国が産業活性化のために日本から学ぶべきものとして「社員と企業との一体感」があると W.Z. オオウチは述べているが（『セオリー Z』1981）、それは日本がその面において現在たまたま米国より優れているだけの話である。事実、米国における QWL（Quality of Work Life）運動は集団主義につながるものだし、戦後、日本企業はそうした考えや方法（たとえば人間関係論）を米国から学んだのである。R. リッカートはいくつかの実証研究をベースとして「すぐれた企業においては、相互依存的、協働的諸関係についての一つの複雑なセットが、管理者と部下、および従業員相互の間に存在する」と述べている（『組織の行動科学』1967 / 彼は集団参画型の経営を提唱している）。米国に限らない。ベルトコンベアを廃止

し自主管理作業集団を創設したことで有名なボルボのユーレンハンマ社長も、ボルボの理想をわかりやすく語っている。「目標は、従業員が街を走っているブルーのボルボを見て、自分自身に『おれがあのかクルマをつくったんだ』といえるようにすることだった」。日本に「企業文化ブーム」を起こした『エクセレント・カンパニー』（1982）を読むまでもなく、企業経営の基本は現在のところ日本と欧米でそう大きく違うわけではない。

企業に閉じ込められるのは日本人だけか

日本の企業人は社会人である前に「会社人間」であり、24時間企業のために戦い続ける「企業戦士」と言われている。夜遅くまで働いている日本企業の社員を見たヨーロッパの人が、「我々には市民として果たすべき義務が三つある。職業人、家庭人、地域人である。あの人たちはそのうちのひとつしか果たしていないのではないか。ヨーロッパでも市民としての義務を一部免除された人がいるが、それは軍人と警察官と囚人である。あの人たちは囚人でも警察官でもない。とすれば最も近いのは軍隊であろう。軍隊と市民と闘ったら勝てるはずがない（『逆命利君』佐高信 1989）」と言ったという話は有名である。20年程前の実話で、日本と欧州の経済競争はフェアでないことを指摘したものである。象徴的な話であるが、だからと言ってこれが日本企業だけの話であると決めつけることはない。

これは、むしろ企業人の究極の姿であって、決して日本企業人の本質の特徴ではない。米国企業の経営者たちが、日本企業人に劣らず多忙なことはよく知られている。1960年にV.パッカーは次のように語っている（『ピラミッドを登る人々』）。「エグゼクティブの会社に対する忠誠は、報酬の後払いという形の“足どめ政策”によりますます強化されてくる。すなわち、彼らは報酬の面でも会社に縛りつけられているのである」。そうした形で取り込まれた社員の行動様式は追って知るべしであろう。企業が重要な社員を閉じ込めようとする姿勢は日本に限ったものではない。能力の面だけではなく、企業機密の点からも自閉化の要請は強まっていく。そのために米国経営学は様々な研究と提案をしてきている。最近、米国でも組織に没頭してしまうビジネスマンが増えているという指摘もある。日本はただ、自閉化された社員の範囲が世界一広いだけである。

日本においても最初からすべての社員が閉じ込められていたわけではない。昭和初期までは、むしろ職人たちは企業を渡り歩くのが一般的だったし、企業幹部の企業間流動性も高かった。第一、職人氣質の日本人を全人格的に企業に取り込むなどということは無理だっただろう。職人だけの話ではない。明治初期の労働者は経営者と組織的な人間関係を持っていなかったようである。「急速に規模を拡大しつつあったその種の企業に労働力を提供したのは、20世紀の初頭までは、主として、未婚の女性を中心とする出稼ぎ型労働者と労働請負業者（親方）の管理下にある職人的労働者であった。彼らの企業に対する帰属感は皆無に近く、また企業経営者も彼らの人事管理にほとんど関心を払わなかった」（『文明としてのイエ社会』1979）のである。

* 経営家族主義から経営福祉主義へ

日本の戦前の企業経営に関して、「経営家族主義」（例えば間宏『日本的経営』1971）と「資本家が支配する資本主義的企業」（例えば中谷巖『転換する日本企業』1987）

というふたつの意見がある。視点が違うので必ずしも対立概念ではないが、もちろん同一概念でもない。しかし、戦後の日本企業が「生活共同体企業」へと変身し、経営目標を従業員福祉（経営福祉主義）に置いた点には異論は少ない。「工業化が日本の昔からの共同体生活を奪い取ってしまったわけであり、それに代わる何かが必要だった。そこで、今日の日本では、私どものような会社が新しい共同体となり、会社の経営者は、従業員が共同体的生活を楽しめるような条件を整えてやる責任を負っているというわけだ」と山下勇は述べている（『ジャパニーズ・マインド』R.C. クリストファー 1983）。これらは、企業パラダイムの変化ではなく、自閉化の仕組みづくりという視点から考えると矛盾なく整理できる。

* 進んだ制度としての企業内労働組合

労働問題を会社内部で対応していこうという動きは当然欧米にもあった。しかし、たとえば米国では 1935 年のワグナー法が企業内組合を排除したため従業員代表制度は衰退し、企業を超えた職種別労組が発達した。その体験が日本の労働組合結成に影響していることは無視できない。企業内労組も企業の持つ自閉構造パラダイムの当然の延長と考えれば、「遅れた制度」ではなく「進んだ制度」と評価できる。米国企業にも、たとえばジョンソン社のように労働組合の代わりに社員による「共栄会」を持っている企業もある。「労使対立」より「労使協調」がいいに決まっている。ただ、協調は従属ではないし、論理の補強でもない。役割分担が重要なのである。最近、電気労連の役員の方から「もしかすると電機業界の過当競争を加速していたのは労組ではなかったかという反省が出てきている」という話を聞いた。企業内労組からくる身内意識が、知らず知らずのうちに競争を激化させたというのである。自閉構造の意味を示す好例である。

自閉構造の自覚と見直し

自閉構造は企業力を高める一方で弊害も発生させている。大企業病といわれるものも含めて、最近の企業の病理現象のほとんどが自閉構造に関係していると言ってもいい。自閉構造が企業内部に小さな特殊社会を成立させ、企業内常識と社会常識のズレを発生させる結果、企業力自体の低下も起こりうる。企業 30 年寿命説も自閉構造とつながっている。

* 集団年齢（成員の在集団期間の平均）と集団の硬直化の関係（古川久敬）

集団年齢	青年期	中年期	老年期	?
個人欲求の特徴	アイデンティティの確立 良好な対人関係作り	自己顕示 能力発揮	自己防衛 安定志向と変化忌避	
集団過程の特徴	規範づくり 役割の模索と樹立	規範の安定化 役割の明確	社会的環境の固定化 手続きの慣行化（縄張り，前例）	

・古川久敬『構造こわし』（誠信書房 1990）から引用（一部省略）

しかし、問題は企業にとどまらない。自閉化された集団は生活共同体化の方向に動くが、

その結果、社員はもうひとつの共同体つまり家庭との間でのジレンマに直面する。家庭を選ぶか企業を選ぶかは、少し前までの重大課題だったのである。そして多くの企業人は企業を選んだのである（選ばざるをえなかった）。そして、あたかも会社では家庭を持っていないように振る舞ったのである。ここから生ずる問題については、既に語られすぎるほど語られている。

家庭だけではない。企業内福祉社会の形成が市民社会の遅れの一因ともなったという指摘もある。やや大仰に言えば、日本の政治の貧困さの原因がここにあるのかもしれない。最近のコーポレート・シチズンシップ議論も、それが自閉構造パラダイムの延長にある限り、歪みを大きくするだけである。現実の動きを見ると、その危険性も否定できない。

もちろん企業は既に自閉構造の弊害に気づいているが、その対応もまた自閉構造パラダイムの中で行われることが多い。例えば企業集団（グループ経営）や企業ネットワークづくり、異業種交流、出向者抜擢人事、中途採用増員などである。社外研修の多くも結局は企業世界の枠を超えないことが多い。それらは社員意識を変えたり自閉世界に広がりをもたらす効果はあるが、自閉構造そのものの見直しにはならないだろう。しかし、オムロンの3か月休暇制度や富士ゼロックスの2年間休職制度のように、自閉構造にゆらぎを与える制度も生まれつつある。個々の社員の自発的な社外活動を積極的に認め、支援する仕組みも増えている。企業構造原理の自閉性への見直しが始まっていることは間違いない。

自閉化パラダイムは社内ではセクショナリズムや他部門の仕事への無関心を作り出す。分業制度や管理制度がそれを増幅している。今回はこれらについて考えてみたい。

5. 分業管理システムの問題点

時間銀行か時間泥棒か

「豊かになったが、ゆとりがなくなった」という話がある。よく考えればおかしな表現だが、思わず共感してしまえるところに現在の病理がある。「貧しいけれど豊かだった」という表現はもう過去のものになってしまった。豊かさがいつの間にかゆとりと切り離されたのである。いや、時間が切り離されたと言うべきだろう。

時間と言えば、よく引き合いに出されるのがミハエル・エンデの寓話『モモ』である。話のあらすじは次のようなものである。人々がのんびりと暮らしていたある村に時間貯蓄銀行員がやってきて、無駄な時間を節約して貯蓄するようにみんなに勧める。人々は「よい暮らし」のためと信じて必死で時間を節約し、追い立てられるようにせかせかと仕事だけをやるようになる。子供たちも遊びを奪われ「将来のためになる」勉強を強制され、遊び方まで教わるようになる。その結果、収入は増え、町は一見繁栄していくのだが、どこかおかしいと人々は感じ出す。節約して貯蓄した時間は結局戻ってこない。時間銀行員は時間泥棒だったのだ。人々は時間を奪われることによって、ほんとうの意味での「生きること」を奪われ、心は貧しくなり社会は荒廃していく。その村に紛れ込んできた浮浪児のモモが時間泥棒とたたかって時間を取り戻してくれる。人々は再び時間のたっぷりある心

豊かな生活に戻っていく。寓話にしては、あまりにもリアリティがありすぎる。

よく似た話が語られたことがある。工業先進国の企業が途上国に進出した時のことである。自然に恵まれた地域に工場を建てて、現地の人々を社員として雇用しようとしたが、人々は昼寝ばかりしていて一向に働きに来ない。折角働く場を提供したのにと業を煮やした経営者が「なぜ働きに来ないのか」と聞いたところ、「働きに行ったらどうなるのか」と質問された。そこで「給料がもらえる」と答えたところ、「それでどうなるのか」と重ねての質問。「お金があれば好きなことができるではないか」と言うと、「それなら今と同じだ」と昼寝を続けてしまったという話である。もちろんこれも寓話であるが、近代企業の本質を示唆している。

英国に遅れて工業化を進めた米国でも、事情は全く異なるが、労働者を企業が集めることは容易なことではなかった。当時の米国は広大な土地が払い下げ対象とされており、熟練工の1日分の日当で1エーカー（約40アール）の土地が手に入ったという（大河内暁男『経営史講義』1991）。そうした状況の中では、工場労働者の賃金は高くせざるを得ないばかりでなく、労働者の質も期待できない上に定着性の低さも覚悟せざるをえなかった。米国での工場制生産体制が当初から省力化を意識した機械化を指向すると共に、企業体制そのものも機械的発想で構造化していった理由がここにある。企業活動は徹底的に作業要素分割され、個々の人間の判断や技能や意識はできるだけ排除された。

人間の働く場としてそれでいいのかという批判は後に出てきたが、この機械化発想による企業の威力は極めて大きく、経済的には大成功をおさめることになる。怪我の功名である。しかし、要素還元とその有機的統合は近代の本質であり、米国型企业は近代の嫡子と言っていい。産業の主役は米国型企业に移り、企業規模も急速に大きくなっていく。科学的管理法によって端緒を開かれた米国型経営手法も、近代の知を駆使して見事に磨き上げられる。そのエッセンスは、外部資源を徹底的に機能要素分解し（要素集積構造）有用な部分だけを取り込み目的的に管理する体制（管理システム）である。これらは、現在の企業の経営理論と経営手法のほとんどすべての基礎であり、単に企業経営のスタイルというだけでなく、企業の基本構造となっている。今回はこのふたつについて検討する。

歯車的分業管理システム

作業分担方式は米国企業の発明ではない。人類誕生以来のことだろう。しかし近代の枠組みの中でいえば、作業を要素分割し専門化することが労働の生産性の増大につながることを社会に広めたのはアダム・スミスである。彼はピン製造を例にとり、同じ人数でも分業体制によって生産量が増えることを説明した。作業に対する習熟と無駄な作業の排除（あるいはチームワーク）が、その理由である。以来、生産性向上を意図した分業は企業の基本となった。前々回に考察した通り、企業の「生産活動」の意味を広く捉えるならば、スミスの説明はある一部分の生産性を議論しているにすぎないのだが、「経済的価値を生産する」ことをめざす企業にとっては重要な発見だった。

生産活動が作業要素に分割され単純作業体系化した直接の契機は、やはり産業革命である。工場システムが導入され、人々は企業に雇用され、近代企業が誕生した。産業革命以来、近代が求めてきたのは「機能の効率化」であり、そのために貫徹してきた姿勢が「要素還元主義」であった。この二点が近代企業構造の設計思想の基本である。だが、それを

実現するためには企業の外部（社会）と内部にわたる準備が必要だった。

カール・ポランニーは「労働を他の生命活動から切り離し市場の法則に従わせるということは、すべての有機的な生存諸形態を絶滅させ、それとは異質の、原子論的、個人主義的組織に置き換えることであった」（『大転換』1957）と指摘している。そして、人々から「労働要素を抽出するために社会構造を破壊する」（同書）ことが各地で行われた。生活を要素分解し、その一面（経済価値の生産機能）にスポットを当てたのである。人々を「昼寝」の世界から引き出して「労働者」へと仕立てあげてきたのが近代である。

企業内部の体制も確立する必要があった。それは誰でもがすぐにできるような作業体系づくりである。基礎訓練できていないばかりか、組織労働の意識すらない人々でもチームワークできるような仕組みが必要だった。労働者の定着率の低さと欠勤率の高さを考えれば、誰でもがすぐに代替できなければならなかった。さらに、機械作業と人間労働との接合も重要な課題だっただろう。こうした状況の中で企業の基本構造（パラダイム）が決められたのである。それを一言で要約すれば「歯車的分業管理システム」である。

機能要素の集積としての企業

要素分解と機能集積は人間（労働）についてだけではなく、土地（自然）や資本についても行われた。自然は「生産に有用な部分」だけが企業にとりこまれた。農業社会における土地や自然との付き合い方とは全く異なり、企業にとって個々の土壌の死や自然の破壊は関心のないことだった。貨幣もまた例外ではなかった。貨幣の持つ象徴的な意味は捨象され、経済的生産活動のための要素を蓄積し連結させる機能だけに関心が払われた。

こうした様々な機能要素によって構築されたのが企業である。現実には、人間にしても自然にしても物にしても、すべて全体として存在している。人間は労働するだけではないし、自然も工場立地を提供するだけではない。貨幣もシステムとしての全体性の中で存在している。「生産に有用な部分」だけを切り離すことは現実には不可能である。必要な生産要素を集積するというのは、企業の擬制にほかならない。だが逆に、だからといって対象のすべてを取り込むことも現実的ではないだろう。

「ヒト、モノ、カネ、情報」が企業の経営資源と言われるが、企業が活用しているのはそれらのほんの一部の機能でしかない。社員であろうと、全人格的に企業が捕捉しているわけではない。そんなことは無理だろうし、またそうあるべきでもないだろう。同様なことが他のものにも言える。自社の経営資源だからといって、自由に処分できるわけではない。企業はある機能部分だけを取り込んでいるにすぎない。個性のないカネでさえ、貨幣システム全体に損害を与えるようなことは許されるべきではない。企業の経営資源は同時に社会資源なのである。もっとも、そうした認識は企業にはほとんど欠落しているのが現実である。その結果が、環境破壊であり、財テク投資による価格体系の破壊である。

* 機能所有の意味

ある経済人が有名な絵画を高額で購入しつづけ、その挙句に一番気にいっている作品を自分が死んだら自分と一緒に茶毘（だび）に付してくれと言っているという話が伝わっている。彼の考えを批判する人は多いだろう。しかし彼の発想はこれまでの企業の発想の延長にある。ここまでわかりやすくはないが、企業は自らの経営資

源をこのように処分してきたのである。機能を取りこみながら、それに付随する他の機能や意味を破壊していることも少なくない。機能所有の擬制の不完全さの結果と云っていい。

* ホロニック・マネジメント論

要素還元主義に対して、個と全体の二元論ではなく、それらを止揚したホロン（全体子／全体であり個である存在）概念を提起したのはアーサー・ケストラーである。それに触発されて「全体としての企業も個としての社員も生かす経営」のあり方がホロニック・マネジメントとして提起されている。こうした発想はバーナードの組織論以来のものであり、日本でも1960年代にソニー厚木工場の実験として有名な実践的提案がある（『創造的経営』小林茂 1967）。しかし、最近のホロニック・マネジメント論は学際的成果を取り込んだ新しい展開を見せており、「個としての企業と全体としての社会との積極的調和」までを視野にいれた企業論に向かいつつある（例えば『「知本主義」の経営学』北矢行男 1991）。

* ホロン発想の限界

ホロン概念は存在するものの両面性を指摘したが、固定的な階層秩序に基づく世界観からは抜け出していない。ケストラーはヒエラルキーに代わってホラーキーという言葉で提唱しているが、全体と個の上下構造という価値基準からは解放されていない。彼が「ホロン」という言葉に行き着くまでの言葉探しのプロセスがそれを明確に物語っている（『ホロン革命』1978）。世界観のパラダイム転換があったわけではない。むしろ、ケストラーが否定する「気体分子の運動」のような混沌世界モデルをベースに「個は常に周囲を巻き込んで全体である」という世界観を経営の世界でも考え直す時期ではないだろうか。

集積された機能の管理システム

企業は機能要素の集積であるが、問題はそれらをどう組織化し運営しているかである。企業パラダイムがもっとも明確に見える人間集団としての協働システムについて検討してみよう。全体の枠組みから再整理すると次のようになる。それぞれに分業システムの持つパラダイムの意味が含まれている。

労働機能分割

生産活動にとって必要な労働機能要素の確認。ここで「労働」とは「生産的労働」を指す。何が「生産的」かについては論争もあり、時代と共に変化してきているが、企業外で行われるものは、たとえそれが「生産活動」にとって不可欠のものであっても「シャドウワーク」（I.リッチ）として検討の対象外にされてきた（ここにもまさに分業思想が現れている）。労働を提供する人間を支えるための活動（労働力年齢までの支援活動も含め）は企業にとっては関心外のことだった。

機能集積

機能確保のための雇用関係の締結。現実には人間の部分拘束はできないので、時間を限った包括拘束がなされ（象徴的に「9時5時労働」と呼ばれる）空間的にも家

庭や共同体から隔離され会社（工場）に集められる。従って、原則として雇用契約は一社だけと締結することになる。

組織化

生産活動に向けての機能の構造化。時間的空間的に集積された労働力を、それぞれの役割分担に応じて結びつける。役割内容の限定度は幅がある（日本企業においては無限定的という指摘もある）。役割は効率の視点から専門化が指向されるが、必ずしも固定化されるわけではない。ただ、役割分担は必然的に調整機能を必要とするから組織は階層化する。組織が複雑になると組織化のための組織も発生する。

組織管理

組織目標実現のための管理運営活動。個々の機能活動を組織効率の視点から最適化すると共に、その連結効果の最大化を図る。分業労働を方向づけるための目標の明確化と運営のための制度化が重要。また、組織の視点から各機能の標準化が進められ、逸脱した個性や行動は排除される。管理のためのスタッフも発生する。

* 分業管理システムのメリット

分業管理は組織効率を常に高めるわけではないが、論理的には次のようなメリットが考えられる。

分業のメリット

各人の守備範囲の限定の結果、業務の専門化が進み習熟が加速される。作業間の無駄な動作も省略できる。また、新人でも分担できる。

組合せのメリット

機能の組合せの最適化がシナジーを高め（ $1 + 1 > 2$ ）創造効果を生む。

規模のメリット

人間の認知限界を超えた組織の拡大ができる。これはスケールアップを志向した近代技術の方向にも合致し、現実的に大きな経済効果をもたらした。

もちろん、この反面のデメリットもある。サイモンは既に 1945 年に、これらのメリットの限界を指摘している（『経営行動』）。また、機能の組合せに失敗すると、機能間の重複や不整合から逆に能率を落とすこともある。

分業管理の問題点

分業管理システムが企業を発展させ、社会的な効率を高めてきたことは否定できない。しかし、その成功の故に、最近では企業としても社会としても問題を発生させている。まず企業にとっての問題から見てみよう。

単調な労働の繰り返しによるデ・モチベーション

専門化はある時期までは作業能率を上げるが、長期化するにつれて逆に労働への飽きや退屈感から能率を低下させる。能力を十分に発揮できないことからくる社員の欲求不満も無視できない。労働の意味も見えなくなり疎外感も蓄積する。

労働の組合せの不適切さからくる全体効率の低下（ $1 + 1 < 2$ ）

要素の最適組合せは時間や要員によって変化するが、組織としての対応のずれから要素連結コストを発生させ効率を低下させることが少なくない。しかもそれは

構造化されやすい。また、組織の複雑化が機能の組合せを難しくしている。

情報分断からくる一体感の不成立

分業体制は情報の分断であり情報の部分所有を基本としている。社員は分業というたこ壺の中に閉じ込められ、外部への関心を失いやすい。企業がいきいきとしていくための条件としての情報共有化は困難である。また全体が見えないことからくる無駄や判断間違いも発生する。セクショナリズムも発生しやすい。

時代変化への組織対応力の弱さ

経済のソフト化の中で企業の創造力が求められているが、分業発想のもとでは創造機能と執行機能とは分断されがちであり、しかもそれぞれが部分的に問題解決に当たることになるため、大きな時代変化への対応力は弱い。

個性ある社員の排除

労働力は管理できても個性ある人間は管理できない。管理システムの中で異質な個性や行動は排除され、画一化が進み組織全体が同質化する。居心地の良さはあがるが、社員個人にとっては個性を抑圧されることから仕事へのモラルは低下する。組織としての活性度や変化対応力も低下する。

専門化による専門家化

単純化をめざした作業の専門化が、事業の複雑化や効率化の追求の中で専門家でなければできないような状況を発生させ、逆に柔軟な変化を阻害し始めている。

企業内部の分業管理思想は、企業外部に向けても遺憾なく発揮されている。その結果、いくつかの社会的問題も発生している。たとえば、

社会の不安定化

分業思想は労働と余暇を分離し、さらに労働自体を非生産的労働と生産的労働に分割する。直接、企業活動に関係のない労働は軽視され、ましてや分業要員を育成することには関心は払われない。その結果が、たとえば米国の社会荒廃の現実であり、日本の出生率低下ではないだろうか。

労働力の差別的排除

分業に適した労働力の採用の結果、不的確な労働力は排除される。雇用された社員についても定年が設定される。分業構造（組織）に合わせて社員の雇用が行われるために、ハンディキャップを持った人は参加しづらい。

社会的非効率の発生

社会資源を経営資源として取り込んでおきながら、企業はそれらの一部しか活用していない。企業の持つ遊休資産は非常に大きい。社員の能力活用も組織の都合に合わせて限定化される。社会的には大きな機会損失と言えよう。

小作工から自作工へ

こうした状況の中で、企業は様々な実験を重ねてきているが、企業構造の基本を分業管理思想においている点ではパラダイム転換は起こっていない。だが、現実には至るところで分断の思想の問い直しを迫っている。社会が様々な意味でボーダーレス化しつつあることは、まさにこうしたことの象徴である。産業構造や経済のリストラも始まり、企業融合や

事業融合が始まっている。社会構造のフラクタル性を考えると、こうした動きと企業内部の構造の変化とは無関係ではありえない。

農地改革が小作農を解放し、それが新しい社会につながっていったように、いま、企業内の従業員（小作工）が解放されて、自作工（開かれた社員）が誕生するべき時期なのではないか。企業は自らの構造原理である「分業」や「管理」の思想を考え直す必要がある。雇用制度や勤務方式（時間的空間的な集合方式）も見直して、企業と社員の関係を再構築していかなければならない。「労働」の脱近代化が求められている。

労働時間短縮が話題になっているが、いま必要なのは時間短縮ではなく、労働のあり方の変化である。モモの寓話は、それを物語っている。大切なのは、労働の人間化であり、仕事の主役としての社員の復権である。働く喜びを取り戻すことが企業の未来を開くことではないだろうか。

6．企業活動の価値バランス

企業目的としての利益

「会社の寿命30年説」が盛んに語られたことがある。過去100年間の日本のトップ企業100社の分析を通して『日経ビジネス』が発見した経験則である。もっとも30年で会社が死ぬわけではない。ここで言う「会社の寿命」とは「企業が繁栄を謳歌できる期間」の意味であり、しかも対象は「成長を志向する大企業」である。その意味では「会社の青春30年説」と言い換えたほうが正確だが、「企業は永続する存在」という通念に大きなショックを与えた点では「寿命」という表現が効果的だった。

ところで企業の「寿命」は何をもって計ることができるのか。30年寿命説のベースは売上高（但し明治時代については総資産額）であった。ここにひとつの企業観があるわけだが、メーカー中心の工業化時代においては売上規模がほぼ会社のパフォーマンスを象徴しており、企業の視点からの評価としては妥当と言えよう。もちろん、社会の視点に立てば違った評価となるが、時代状況（物不足の貧しい社会）を考えるとそう大きな食い違いはないだろう。ただ、最近の状況（物余りやサービス経済化）では「企業寿命」の評価尺度を変えていく必要がある。それは企業目的と関わっている。

企業目的の議論については第2回目で簡単に整理したが、時代変化にもかかわらず議論は前進していない。たとえば経営学の古典とも言うべきアンゾフの「企業戦略論」（1965）に語られていることが繰り返されているにすぎない。そして「企業に社会的責任があるとすれば、それは利潤をふやすことだ」（1971 ミルトン・フリードマン）という考えが、今なお多くの企業経営者の本音になっている。欧米と異なり日本の企業は「株主のための利潤」を考えているわけではないが、「企業にとっての利益」を第一義に考えている点では同じである。1970年前後から盛んに言われ出した「企業多目的論」も賛同者を増やしてはいるが、結局は企業の利潤（利益）を高めることが優先されての議論であることが少なくない。

目的は手段の選択に大きな影響を与える。そして手段は目的に影響を与える。山に登頂するのが目的であれば最も登りやすいルートを選べばいいが、新しい登頂ルートに挑むことが目的であればルートは全く異なったものになる。目的が戦略を決めていく。企業目的

を曖昧にしたまま経営のやり方を議論することの無意味さを認識しなければならない。企業は一体何のためにあるのかを考え直す時期である。企業目的とされてきた利益とは一体何なのか。企業の寿命や永続性とはどういう関係があるのか。今回は企業にとっての「利益目的」と「永続性」について考えてみよう。

企業利益に関する三つの問題

企業が存続していくためには利益が必要である。赤字を続けている企業もないわけではないが、ある限界を超えれば倒産は避けられない。利益は企業にとって存続に関わる重要な課題である。しかし、だからと言って企業目的が利益でなければならないわけではない。必要（生存）条件としての利益と十分（価値）条件としての利益とは本質的に異なるものである。たまたまこれまで、企業は経済機関として捉えられてきたために、企業活動を評価する指標として利益が重視されてきたのであり、逆にそれ故に利益を極大化させる仕組みとして企業は自らを発展させてきたのである。

金銭的利益という定量化できるものを活動目的とすることのメリットは大きい。目標を共有することが容易であり、かつ様々な意識と活動を結びつける上でも便利だった。抽象的な目標（たとえば福祉の向上とか社会貢献）ではメンバーの意識を揃えることは難しい。また、活動の成果が客観的に出てくるため評価しやすく、競争原理が明確に働くことによって効率化が加速された。おそらく利益目的を掲げた企業ほど効率的なマネジメント・システムを発展させた組織はないだろう。日本における民活の動きや米国におけるビジネス・マネジメント・ノウハウのパブリック分野への展開の動きがそれを物語っている。

だが、企業の目的との関係で「利益」を語る場合には、少なくとも次の三つの問題を整理しておく必要がある。さもないと同じ利益目的と行っても同床異夢になりかねない。

- だれにとっての利益か
- 何をもちて評価するのか
- 利益はどこから出てくるのか

だれにとっての利益か

古典的企業観では企業は株主のものである。したがって、その目的も「株主の利益」ということになる。確かに企業の出発点においてはそうであったし、資本の公開調達によって資本を集中する企業のあり方はそのパラダイムの上に成立したものである。だが皮肉なことに、それは同時に、株主からの企業の自立を結果しつつある。所有と経営の分離、企業売買に対する企業抵抗（その典型が日本企業の安定株主政策）あるいは企業による株式の相互持ち合いの動きなどがその具体的あらわれである。米国でも株式の公開を止めて閉鎖会社に戻る動きが増えているが、このこと自体、企業の株主離れを物語っている。企業の成功が企業自身の自己金融力を高めている事実も企業自立化を加速している。株主の利益は建前としてはともかく、実質的には企業目的の座を降りつつある。

日本企業の利益概念は「従業員の利益」という意見が多い。これについての論考は数多く、ここで紹介するまでもないだろうが、過労死や不況期の退職勧告（しかも高齢者からの）などをどう考えればいいのか。これも建前と人事管理上の手段と考えるべきである。もっとも「選ばれた一部の社員の利益（その究極が経営者の利益）」ということなら

ば実態に近くなるかもしれないが、それは企業目的とは認め難い。

* 経営者による企業の私物化

経営者による企業私物化の事例が、佐高信の『会社は誰のものか』(社会思想社 1990)などで紹介されているが、そこまで極端ではないにしても多くの企業に同様な芽は見られる。日本の企業の場合、社長もまた従業員のトップとして従業員意識を持続している(つまりノブレス・オブリッジの意識がない)ことが多いから、「企業目的は従業員の利益」という考えが極端に二つの形で表れる。一つは仲間意識に裏付けられた共同体(企業内福祉社会)志向であり、もうひとつが専制化である。いずれも企業私物化の契機を内在させている。

「ステークホルダーの利益」という考えも米国の企業経営論の古典的な考え方のひとつである。現実にも経営理念としてそうした姿勢を明示している企業は多い。この考えは戦後の日本企業再建時にも議論されているが(たとえば経済同友会企業民主化研究会編『企業民主化試案』1947)、産業復興の中ではバランスのとれた「利害関係者利益論」は実現しなかった。企業の存在の高まりや活動領域の拡大の中で、この考えは再び注目されてきているが、ステークホルダーの範囲と配分バランスの問題、さらにはそれぞれの「利益」の内容を明確にしていく必要がある。

ステークホルダーの範囲を拡大すると「社会の利益」ということになる。バーリーとミーンズは「現代企業は所有者や支配者のみに奉仕するのではなく社会全体に奉仕する」ものと言い、ガルブレスも「社会組織としての利益を極大化させる」方向を主張している。1970年代に米国で盛んになった企業市民社会論においても「社会の利益」が重視されたし、その後のコーポレート・シチズンシップ活動も企業の存立基盤である社会との共生を重視している。しかし「社会の利益」の内容は曖昧である。何をもって「社会の利益」と言うのかは立場によって異なっている。結局、何も言っていないことになりかねない。

「企業そのものの利益」という議論もある。株式公開は「経営者革命論」や「法人資本主義」をもたらしただけでなく、「企業の自立化」も引き起こした。今や、企業は個々の人間を離れた自らの主体性(アイデンティティ)を持った存在になりつつある。その結果、企業に倫理感が求められ、「社格」や「社徳」を持つべきだと言われだしている。これは魅力的な議論ではあるが、企業が人格を持つという擬制はある目的においてのみ有効なのであって、最近のような包括的な議論は危険である。『「企業それ自体」論がナチスの指導者理論と結びついて 1937 年のナチス株式法になったことは忘れてはならない歴史の一ページである』(奥村宏「法人資本主義」1991)という指摘は重要である。情報処理技術などが格段と進歩していることも併せて考えておかなければならない。

「利益追求」から「価値創造」へ

こう考えてくると、「企業目的は利益」ということに、果たして積極的な意味があるのかという疑問が出てくる。確かに近代企業の出発時には「利益目的」は内容が明確だったが、今や目的としてはあまりに“ファジー”な言葉になりすぎている。

何をもって利益を評価するのも曖昧になってきた。資本家の利益であれば金銭で評価できるが、ステークホルダーの範囲が広がってくれば利益概念も多様化し、単なる金銭評

価だけでは有効ではない。この点からも「利益概念」は見直す必要がある。

企業の存在がここまで大きくなると、利益がどこから出てくるのかという問題も重要になってくる。利益は企業内部で発生するわけではない。必ず外部に対する企業活動が必要であり、その活動の有益性によって企業に利益がもたらされる。しかし外部が利益の源泉であるならば、外部に不利益を与える可能性も否定できない。そうした複眼的発想が利益を考える時には必要である。外部への不利益と利益の両面を持つ行動が、社会全体にとって新しい価値の創造をもたらすことが企業活動を正当化する。それが社会へのお役立ちということだろう。最近、多くの企業が経営理念を一新しているが、そこで頻繁に使われる「価値の創造」という表現はまさにこのことを物語っている。企業が「価値」(社会にとっての利益)を創造し、その結果として「利益」(企業にとっての価値)を獲得していると言ってもいい。企業目的としての「利益」は「価値」と置き換えることが可能である。「利益追求」から「価値創造」へと企業目的を換言すべきではないだろうか。それによって袋小路に入っている「企業目的議論」を前進させることが可能となる。

* 価値の創造と利益の関係

一般に「利益」という場合、必ずしも価値の創造とつながっているわけではない。たとえば企業が倒産を避けて存続していくために必要な「利益」は「価値」とは直接つながらない、まさに金銭的利益である。さらに「価値」を破壊することによって生ずる利益もある。企業目的の「利益」を単に金銭的利益と捉えれば、豊田商事事件のような悪徳商法による利益も、不備な法律(法律は宿命的に不備である)に触れない限り正当化されてしまう。「企業目的=利益」という常識は危険である。

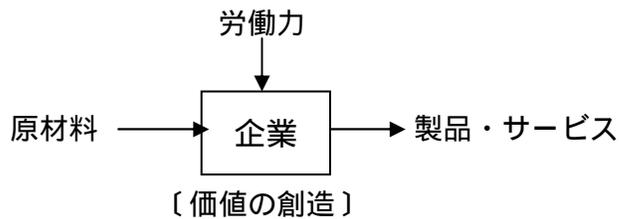
* 利他主義のジレンマ

企業目的を「利他主義」で考える議論もある。社会に役立つことが自らの利益の源泉であるという議論は正しいが、ひとつのジレンマがある。救命艇の定員を超えた人が海中に溺れている時に誰が犠牲になるかという有名な「救命艇問題」で考えると、もし利他主義論者が進んで犠牲になれば、生存するのは自己主義論者ということになり、社会全体は自己主義者が栄えることになる。事実、米国でも社会活動に熱心な企業が競争に負けて身売りするケースが出ている。利益概念の限界がここにもある。

企業の価値バランス

企業は労働力を始めとした生産要素を使って、そのままでは人々の役に立たない原料を人々に役立つ製品やサービスに転換して社会に提供する役割を果たしている(モデル)。この限りにおいては、企業はまさに価値の創造者であり、企業活動が増大すればするほど社会は豊かになる。社会はその見返りとして企業に対して利益を与え、その活動の発展を支援する。これがこれまでの企業活動モデルである。

{ 企業活動の基本モデル }

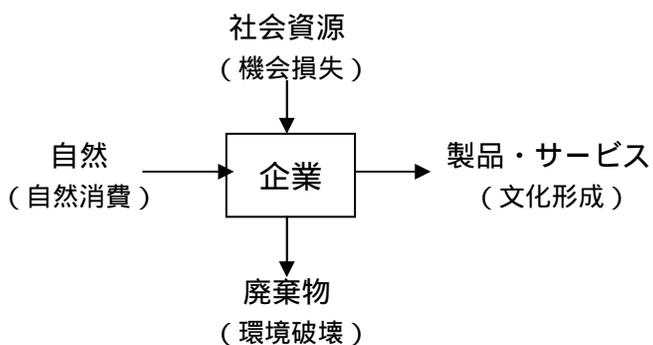


このように企業活動がただ価値を創造するだけであれば問題は簡単だが、現実はまだ少し複雑である。少し視野を広げて企業活動を整理すると違った側面が見えてくる（モデル）。原料は結局のところ自然につながっていく。その意味では「自然の消費」である。また労働力などの生産要素は社会資源という捉え方ができる。人手が余っている時代には、企業が働く場を提供することは社会にとっても意味があるが、そうでない場合には企業が取り込むと他の目的には使えなくなるおそれがある。これは「土地」や「資金」についても言える。つまり、企業が経営資源として社会資源を取り込むことは社会的に見れば機会損失という側面を持っている。

製品やサービスの社会への提供は「文化形成」の意味を持っている。ある商品やサービスが社会の文化を大きく変えた事例はいくらでもある。なかには当然、マイナスの価値を与えるケースもあるだろう。また、文化形成は単なる経済の論理では考えられないものであり、最近のようなグローバル化の時代には文化摩擦は大きな問題になる。

モデル とモデル の最大の違いは、廃棄物を視野に入れるかどうかである。企業が社会に提供しているものは「価値」ある製品だけではない。社会にとっての不利益である廃棄物も排出している。そこを無視することはもはやできない。

〔企業活動の基本モデル 〕

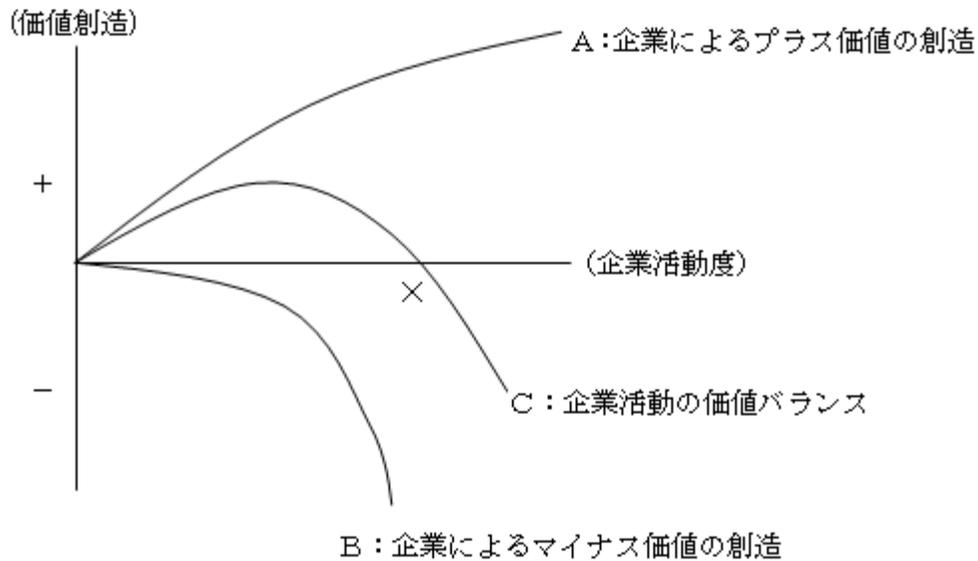


このモデルを全体として見た時、果たして企業は価値の創造者と言えるかどうかは難しい。企業活動の価値バランスを考えることが必要になってきている。既に述べたエントロピー基準で言えば価値バランスは間違いなくマイナスだが、それでは企業活動をしないことがベストになってしまう。現実的にはそれとは違った基準が必要である。

* 企業の価値バランス推移

企業活動の価値評価を + - 両面で行い、そのバランスを考えながら企業活動の限界や方法を社会的視点から決定していくことが望まれる。下図で言えば、A点で発想の転換が求められる。なお横軸に組織規模や活動寿命などを置いてもいい。

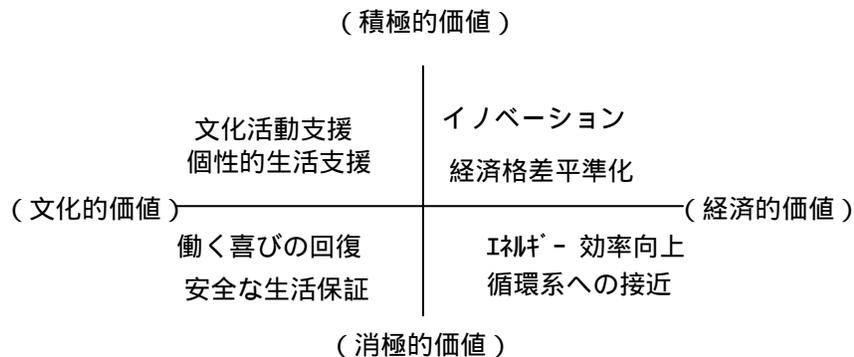
〔企業活動の価値バランス〕



経済大国として企業活動を発展させてきた働き者の日本人が、なぜ世界から批判されるかはモデルに従えば明白である。これまでの企業はモデルをベースにし、価値創造を標榜してきたのだが、時代はモデルへの移行を求めている。蛇足ながら、静脈産業論はモデルの延長にある。

* 企業による価値の創造マップ

ひとつのモデルとして試案を提示する。



個別企業を超えた発想

企業の利益は価値創造または価値バランスの向上によって正当化されるべきことを述べてきたが、この視点からは当然のことながら企業の永続性ということは出てこない。しかし、企業活動にとって企業の永続性は非常に大きな意味を持っている。社員のモチベーション、外部との信頼関係、長期戦略行動、投下資本の安定的活用、事業展開の無駄排除など、そのメリットは言い出したらきりがない。いや、永続性が前提とされなければ、企業はここまで大きな役割を果たすことは出来なかったであろう。永続性は企業にとって間違いなく重要なパラダイムであった。

しかし、ここまで企業が大きくなってきた今となつては、逆に永続性が社会にとって有益に機能しなくなりつつある。つまり、いつの間にか価値創造とは関係なく永続を保証されるような企業が出現してきている。あるいは、永続するために（使命を終わっても倒産しないように）政治や社会システムをつくりかえてしまうこともないわけではない。米国でかつて話題になった産軍複合体はその一例である。最近の日本における企業不祥事件の処理の仕方にもその一端は伺える。

現実に企業が倒産したら、社員は路頭に迷い社会が混乱するという議論があるが、それは全く別の議論である。個々の企業の永続を前提とした時としない時とでは当然社会システムが変わらなければならない。役割（価値創造）を終えた企業が問題を起こさないように収束していけるような仕組みが用意されればいいのである。つまり、個別企業単位の発想をそろそろ捨てるべき時期である。既に企業グループ経営とか企業連鎖の動きが出ているが、新しい組織ネットワークの時代が始まりつつある。それも単に企業だけではなく、行政体や公益法人、さらには市民団体やボランティアグループなど、幅広い連鎖が必要である。高齢化社会への対応としても、それは有効な方策であろう。

そうした社会システムが整備されれば、個別企業の永続性は不可欠の企業要素ではなくなるだろう。むしろ時限的な企業が出現するかもしれない。そして、それこそが価値の創造にとっての最適システムを可能にする場合もあるのではないだろうか。

7. 経営資源としての経営者の役割

経営資源としての経営者

「一国の発展は、つまるところ人間活動を組織する能力のいかんにかかっている」。工業化における経営者の役割に関する国際比較研究を行ったF・ハービンとC・A・マイヤーズの結論である（「工業化と経営者」1959）。そして、「工業化への前進において、資本、技術、天然資源は消極的要素であるにすぎない。その能動的要因は、工業化が必要とする組織や制度をつくり、それを支配する人的要素である」と続けている。

当然のことながら、企業もまた同じである。彼らは「多くの場合、経営者は工業化において資本よりももっと重要な要素であり、必ずといってよいほど労働や天然資源よりも発展に必要な不可欠なものである」と述べている。その実証研究によれば、「経営者もまた生産

要素」であり、「経営者資源の創出および蓄積の問題は、重要な点で資本形成の問題と似ている」という。「資本形成」が企業にとっての必要条件であれば、「経営者」は企業にとっての十分条件ということもできるかもしれない。

この研究成果は発表当時は非常に話題になったが、その後の動きは必ずしもその成果を踏まえたものとは思えない。「経営資源としての経営者」についての研究も深められてはいない。最も活かすべき経済協力の分野でも、資本や技術の協力が先行し、経営者資源については軽視されがちである。どちらかといえば、経営者よりも管理者が優先されているように思われる。

それはある意味では当然である。経済協力の手をさしのべている工業先進国ですら、実は「経営者の管理者化」が進んでいる。多様な生産要素に意味を与え組織を方向づけていくべき経営者が、「組織」の指示を受けた管理者になっているケースは少なくない。

バーナムが「経営者革命論」を提唱したのは1941年だった。経営者は資本家の支配を脱し自由に企業を経営しはじめる存在になった。企業という組織が、単なる利潤創出装置ではなく、自立的な意味を持つことが可能になったのである。

だが、それは同時にテクノストラクチャーの発生につながっていく。ガルブレスは「現代の企業では個人ではなく集団によって決定が下される。こうした集団はたくさんあり、公式のものと同じくらい非公式のものもあって、その構成は絶えず変化している」(『新しい産業国家』)と指摘している。彼は、こうした「集団による意思決定に加わるすべての人々、あるいは彼らが形成する組織」を「テクノストラクチャー」と呼んだのである。ここでは経営者はどんな役割を果たすのであろうか。

他方、時代の変わり目の中で「経営者」への期待は別の形で高まっている。「革新型企業家」もしくは「起業家」願望である。テクノストラクチャー化している企業ほど、この願望が強いように思われる。「経営者」の役割は変わりつつある。

いずれにしろ、経営者を抜きにして企業は考えられない。これまで4回にわたり、企業パラダイムを構成する概念要素の意味を検討してきたが、今回はそれらに意味を与える存在である経営者(企業家精神)をとりあげる。

企業家精神が企業の生みの親

企業は自然発生的に生まれるものではない。ある目的があって、それを実現するためにつくられた組織である。企業の創立時には、その目的は個人に属している。ある事業をおこしたいと思った人が賛同者を集めて企業が生まれる。集められた生産要素の集合に意味を与えるのも彼である。彼は間違いなく起業家であり企業家であるが、同時に経営者になる場合も多い。これが企業の原点である。

事業をおこすためには当然資金が必要になる。これは企業の設立資金とは同じではない。株式会社の場合、会社資本は有限責任で集められる。それで事業が実現できれば、それに越したことはない。しかし、現実にはそれを超える資金が必要になることが多い。その場合は、起業家である経営者が個人保証をした上で銀行から融資を受けることになる。確かにそれも有限責任ではあるが、もし企業が倒産すれば経営者は個人財産を提供して借金を返済しなければならない。場合によっては全財産を失うこともあるだろう。事業をおこすということはそれだけのリスクのあることである。経営者が企業にとって特別の存在であ

ることは否定できない。

現在でも毎年数万社という企業が設立されているが、それらの新設企業の多くの経営者たちは、こうしたリスクを背負いながら企業活動に取り組んでいる。しかも成功するケースは決して多くない。にもかかわらず、多くの人達が創業に挑戦するにはそれなりの理由がある。成功時の報酬を期待している人もいるだろうが、それだけではない。自分のやりたいことに挑戦することは誰にとっても魅力がある。それが既存の企業では実現しにくいのである。

このことは、既存企業において企業家精神の復活が強調されていることと無関係ではない。時代変化の中で新しい事業機会が急増しているにもかかわらず、豊富な経営資源を有する大企業はうまく対応できないでいる。社内ベンチャー制度などを創設して、起業マインドを喚起している企業も多いが、あまりうまくいっているとは思えない。

しかし、社会全体の中から起業精神が失われているわけではない。むしろ高まっているといっている。企業設立数が年々増えていることが、そのなによりの証拠でもある。企業に属する人たちも起業志向を強めているはずだ。それが企業内で発揮されないのは、企業の構造のどこかに企業家精神の実現を阻むものがあると考えべきだろう。

* 企業の永続性と起業制約構造

特定の事業を意識して設立された企業は、新たな起業に対しては支援的な仕組みではない。事業にはそれぞれ異なった論理があるから、新しい事業を加えることによってどこかに歪みが出てくるおそれがある。このことは、企業の永続性と矛盾する。企業が永続性を求めるのであれば、次々と新しい事業を創出していく組織にならないといけない。現在の企業組織は必ずしもそうになっていない。小手先の対応で解決できる問題ではない。

* 企業活動のリスクの負担者

日本では「企業は従業員のもの」という意見が強いが、その理由として従業員こそリスクが大きいという意見がある。たとえば、人本主義経営を提唱している伊丹敬之は、企業活動に一番大きなリスクを負っているのは資本を提供する株主ではなく、自分の人生の多くの部分をそこで費やしている従業員であるから、従業員こそが企業の主権者だと述べている。また、「日本企業の従業員は企業人と呼ぶべきだ」と主張している松本厚治は、終身雇用制の存在によって企業のリスクは従業員によって担われ、その成果も従業員の間で配分されており、企業の実態は従業員の結合体だと述べている。従業員が一番大きなリスクを負っているという発想は、古い企業観に固執するあまりの実態認識不足であろう。それはともかく、この議論では企業活動に対する責任体系が曖昧になっている。経営者が出てこないのも気になる。最近、発生している企業不祥事件の責任のとり方をどう考えればいいのか。経営者の存在をきちんと整理しておくことが必要ではないだろうか。

企業内企業家制度の限界

企業家精神が企業の生みの親であるにもかかわらず、企業が自らの体制を整備し発展さ

せてくるにつれて、企業家精神を排除する傾向が出てくるのは皮肉である。厳しい競争を前提とした現在の企業構造は自己防衛機能を内在させているが、それは当然、組織のホメオスタシス（均衡維持機能）につながっている。組織が整備されるにつれて、組織のホメオスタシスは高まり変化（革新）に対する防衛機制が強まるのである。経営者の姿勢も次第に管理者化していく傾向が見られる。

新しい事業の取り込みは企業に変化をもたらす。企業にとって発展の条件ではあるが、同時に危険を持ち込むことでもあり、基本的には規制作用が働くことになる。それを解除するためには、何らかの制度保証か経営者の強い推進が必要となる。経営者の企業家精神が問題となるが、管理者的な発想では新事業は肯定されにくい。

企業家精神を高める制度づくりは簡単なことではない。社内ベンチャー制度（企業の認定を前提に、社員が新しい事業に挑戦するのを一定の条件のもとに支援する制度）を考えてみよう。一人の起業家の立場でいえば、企業の経営資源の支援を受けることは大きなメリットである。リスクも限定される。企業にとっても限られた危険負担と部分的対応で活動分野を広げることができるメリットがある。だが現実はなかなかうまくいっていない。その理由はおそらく、全体の企業構造（制度）をそのままにしての部分的な制度だからだろう。所詮は管理の対象であり、ベンチャーとは言い難い。リスクを最小化する仕組みが起業内容を矮小化することにつながるケースもある。中途半端な起業姿勢が結局は失敗に通ずることもあるだろう。

さらに一歩進んだものに分社経営があるが、これにしても本社自体の構造を変革しないままでは、一事業部門と同じようなことになりかねない。形式的には独立企業の経営者であっても、実質は本社の管理職として位置づけられているケースも少なくない。それでは成功するはずがない。成功している企業、たとえば前川製作所や太陽工業などは、基本的な企業構造を変えている。企業家精神を発現させる制度は、企業自体の基本構造の変化と連動しなければならない。企業内起業を体質化させた企業構造が必要なのである。

残念ながら、今のところそれに成功している企業は多くない。しかも時代状況は企業内にいなくとも企業の支援を受けられる方向に進んでいる。事業活動も、既存企業とのつながりがなくとも大きなハンディのない時代になりつつある。むしろ自由な戦略展開には既存企業とのつながりがないほうがいいことすらある。ガレージからスタートしたアップル・コンピュータ社は既に神話になっているが、例外というわけではない。米国では「いまや弱小の起業家が、資本力のある大企業から何10億ドルものマーケットを奪い取っている」（『2000』ジョン・ネズツ 1990）というし、日本でも事態はその方向に動いている。企業をとび出して新たな企業をつくる企業家が増えている。

企業としては、その理由を考えてみる必要がある。新しい企業のあり方のヒントがそこにある。

経営者の四つの役割

ところで経営者の役割とは何であろうか。まず「革新」と「管理」のふたつがあげられる。このふたつは必ずしも論理を同じにするものではなく、時に相反する面をもっている。したがって、経営者は企業の状況に応じていずれかに重点を置いた行動を行うことになる。米国ではCEO（チーフ・エグゼクティブ・オフィサー）とCOO（チーフ・オペレーティング・オフィサー）とが役割分担

しているが、概括的にいえばCEOが長期的戦略的視点から企業の革新を担い、COOが現実の企業活動を管理していると言っている。

企業の成長に伴い革新と管理の重要性は変化する。そのためもあって、創業時の企業経営者は革新型の起業家であるが、企業規模が大きくなるにつれて管理者型の経営者が増えてくる。リスクの最小化を促進する組織のホメオスタシスが働くのである。

もっとも企業にとっては革新は常に必要なことである。ドラッカーは、企業の課題としてマーケティング（顧客創造）とイノベーション（革新）をあげているが、時代が変化する中で革新は存続のための不可欠の条件である。だが、組織の発展が管理の必要性を高めることも事実である。革新よりも管理のほうが楽だということもあるだろう。いずれにしろ、経営者の目は次第に革新から管理に向けられ、それにつれて企業文化から革新性が失われていく。本田技研やソニーなどの革新的企業の歴史を想起すればいい。企業30年寿命の発端はここにあるのかもしれない。

しかし、時代の変わり目や企業の成熟化が、歴史のある大企業の経営者にも革新を要求することがある。ちょうど今の日本がその時期といい。現実の日本企業の経営者たちの多くは管理者化しているが、企業革新への関心は高まっており、革新型経営者の登場が求められている。最近の経営者の若返りはこのひとつの現れとして評価できる。

企業活動において経営者にはもうひとつの役割がある。それは「統合」である。経営者は様々な生産要素にまとまった意味を与え、企業組織に「いのち」を与える。同じ経営資源でも経営者の意味の与え方で違った働き方をする。とりわけ人間がそうである。企業に集まる人を活かすのも殺すのも経営者次第である。

企業はこれまでのような歯車的な「労働力」で構成されるのではなく、個性豊かな人間によって支えられる。経済のソフト化とはそういうことだろう。多様な社員を抱えていることが必要になる。多様な社員を統合し方向づけていくのが経営者である。理念と哲学、カリスマ性と人格が求められる。権力は逆効果になる。

最近の経営者は倫理を問われるような存在であり、これとはほど遠い。企業制度の持つ階層的な権力構造が経営者の人格や識見を歪曲する面があるのかもしれない。そのせいか、なぜか不祥事を引き起こした経営者の弁明は一樣である。

経営者には社会的に「啓発」というもうひとつの役割が期待される。企業の規模にもよるが、企業が社会制度である以上、その経営の任にある者には公人としての役割が期待されている。経営者は社会の発展に資する立場にある。広い視野と先行きへの展望に基づいて、時代を開いていくことが期待される。それを支えるのは、経営者の社会性と哲学である。企業のフィランソロピー（公益活動）が話題になっているが、その出発点は経営者のフィランソロピーである。それを企業の戦略と取り違えている経営者が多いことも、現在の企業構造に大きく起因しているように思われる。

* 経営者による啓発行動

経営者による啓発は、言葉だけで行われるものではない。自らが経営に当たる企業の行動を通して行われなければならない。現在の日本でも、社会に対して啓発している経営者は少なくないが、言葉だけのケースが多い。個々に指摘することは避けるが、発言と自社の行動とが乖離しているケースが少なくない。まず自らが経営す

る企業の行動を正すことを通して、社会に訴求すべきだろう。その点をおろそかにして、社会に対していかに高邁な議論を発信しても意味がない。

経営者をめぐるいくつかの論議

経営者に関連した議論として、「全社員経営者論」や「経営者公選論」がある。現実には実施している企業もある。これらは一見、新しい経営論のようだが、その根底には古い企業観、つまり経営者を企業の階層構造の頂点にのっている「偉い権力家」と捉える発想が逆に感じられる。経営者は特別な存在ではあるが、それは極めて属人的なのである。クラブの幹事とは全く異なる。こうした議論は経営者の役割のみならず、企業全体の内部的外部的な責任体系を曖昧にする弊害がある。

全社員経営者論は社員のモチベーションには役立つかもしれないが、そんな擬制にどんな意味があるのだろうか。それよりも社員と企業の関わり方をきちんと見直すべきではないか。その提唱企業だった(株)リクルートの経営者の挫折から学ぶべきことは多い。

経営者公選も企業の社会性を考えた時にはいかにも内輪発想である。経営者が変わったら方針も変わるのだろうか。もし変わらないとしたら、経営者の役割とは何なのだろうか。これらの議論は、企業にとっての経営者の役割を形骸化するように思われる。もっと真剣に経営者の役割を考えていくべきだろう。

テクノストラクチャーと経営者の関係も整理しておく必要がある。テクノストラクチャーはあくまでも経営者による意思決定のための装置であって、経営者を代替するものではない。意思決定機関とそのための情報分析機関とを混同してはならない。企業環境は確かに複雑化しているが、だからといって経営者は決定をスタッフに委ねるべきではない。スタッフを的確に活用すればいいのである。

もうひとつ重要な問題に、組織の理念（企業理念や経営理念）と経営者個人の哲学の関係がある。時代の変わり目のせいも、最近は多くの企業が組織としての理念を明確にしている。それらと経営者個人の理念や哲学とどちらが優先するのであるだろうか。多くの場合、前者が優先し、経営者はその理念の解釈者であり実行者という位置づけである。それでいいのだろうか。参考になるのは、ジョンソン・エンド・ジョンソン(株)のやり方である同社には「わが信条」という企業理念があるが、世界中で活躍している経営幹部が定期的に一堂に会して、数日間にわたりこの理念を議論する。その結果、必要に応じて理念は修正される。議論を通して経営者の哲学も明確になる。経営者の四つの役割が見事に象徴されているように思われる。

* 経営者資源の蓄積と組織構造

ハービンとマイヤーズが指摘した「経営者蓄積」は企業単位でも重要なテーマであるが、この問題は企業規模や組織構造と関連している。分社経営によって企業規模を細分化していくことが経営者を育てる最良の方法だろう。経営者は教育によって育てられるのではなく、場が育てるのである。企業規模の見直しは社会的視点からも必要であろう。子会社の役員経験を本社での役員登用の条件にする企業もあるが、これは全く別の問題である。この方式は子会社の主体性を認めない「親会社発想」であり、むしろ結果的には経営者育成を阻害するおそれがある。

新しい企業家精神への期待

経営者の役割について考えてきたが、いま経営者に求められているのは「革新」と「啓発」である。これらは別々のものではなく関連している。つまり、経営者は自らの企業の革新を通して、社会を啓発していくことが期待されている。しかも、その期待は大きい。にもかかわらず、多くの経営者は自閉的に「管理」と「統合」に目を向けている。その延長に企業の私物化さえある。このままいけば、経営者は企業にとっても社会にとっても不要の存在になりかねない。そうなってはならない。

時代は大きな変わり目にある。革新と啓発を主軸にした新しい企業家精神が求められている。社会性を持った思い切った革新が必要である。企業の「ホメオスタシスこわし」は経営者にしかできない。それを通して、社会の変革を先導するのも経営者である。社会にとっても企業にとっても、経営者の役割は極めて重要なのである。

同時に経営者は自らのアイデンティティを明確にすべきである。経営者は企業の機関ではない。公人的側面を持つとはいえ、自分の立場や主張は明確に持つべきである。そのためには、企業と離れた自らの生活をしっかりと持たなければならない。経営者もまた生活者なのだ。企業に埋没した企業家精神はもういらぬ。

8. 企業変革の方向性

パラダイム・フェーズ

5回にわたって企業パラダイムの構成要素について、その内容を検討してきたが、今回はそれを踏まえて企業変革の方向を考えてみることにする。

企業のパラダイム要素については連載2回目で整理したが、改めて図示すると第1図の通りである。まだ検討する余地はあるが、ひとつの切り口として議論してきた。

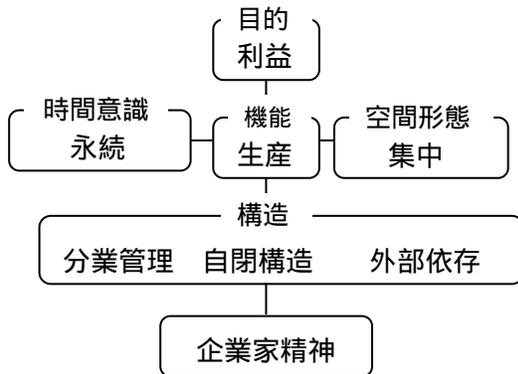
社会事象のパラダイムをどの次元で捉えるかは、自然科学の場合と異なり難しい。企業パラダイムを整理する次元もいろいろある。そして、それは同時代の社会全体のパラダイムと深くつながっている。近代企業が近代社会の枠を超えられないことは言うまでもない。逆に企業内部の諸制度、たとえば人事制度にもまたパラダイムを想定できる。このようにパラダイムは階層構造と連鎖構造を持っており(第2図)、企業だけのパラダイム転換で企業変革ができるわけではない。

しかし企業は今や社会において最大のプレゼンスを持ち、その影響力も非常に大きくなっている。企業のあり方が時代のあり方を決めている。企業は「近代社会の子」であったが、現代社会は、その企業がつくりだしているともいえる。現代は「企業社会」なのである。P・F・ドラッカーはかつて、産業企業体(Industrial Enterprise)、つまり現代の大企業が経済的制度であると同時に、統制的制度、社会的制度となり、血縁社会、地縁社会が果たしていた諸機能を担うものとなると指摘したが、それが現実のものとなりつつある。

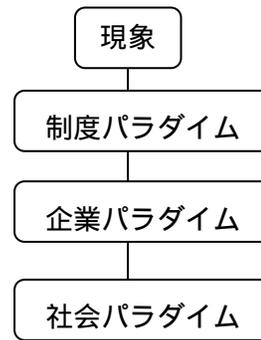
さらにマネジメント発想を始めとした企業ノウハウの多くが、企業以外の非営利組織に転用され始めている。企業パラダイムが時代の鍵を握り始めたのである。企業パラダイム

を考えるとすることは、ただ企業経営のためだけではなく、それだけの広がりを持っていることを認識しておく必要がある。もちろん、だからこそ企業経営にとっても重要な問題なのである。

〔第1図〕企業パラダイム概念要素



〔第2図〕パラダイム・フェーズ



近代化パラダイムの中での企業

近代企業パラダイムを根底で規定しているのは近代化パラダイムである。企業理解の観点から整理すると次のようになる。これまで検討してきた企業パラダイム要素も、結局はこうした発想の現れであり、企業のパラダイム転換はこの次元から取り組む必要がある。両者の関係を第1表に示す。

- 還元主義 / 要素分解と定量化発想
- 評価主義 / 比較評価と二項対立発想
- 成長主義 / 拡大志向と進歩主義発想
- 手段主義 / 機能合理性と課題解決型発想
- 同質主義 / 均質化志向と量的処理発想

〔第1表〕企業パラダイムと近代化パラダイムの関係（試論）

	還元	評価	成長	手段	同質
利益目的					
生産機能					
要素集積					
管理システム					
自閉構造					
外部依存					
永続志向					
企業家精神					

もうひとつの問題は、パラダイムを考える場合の企業の範囲である。同じ企業と言っても様々な種類がある。大企業と中小企業、さらには個人企業では実態も発想もかなり違っている。株式会社や有限会社などの企業形態による違いもあるだろう。だが問題が大企業にあることは言うまでもない。前述のドラッカーも「大企業」を産業企業体と規定している。社会に対する影響の大きさは、大企業においてとりわけ顕著なのである。中小企業はその影響を受ける存在であり、大企業のあり方によって自らのあり方を変化させていく存在でもある。いま問題にすべきは大企業のパラダイム転換であろう。

* パラダイム・シフトの実験場としての中小企業

中小企業の中には新しいパラダイムを採用したり、実験的に試行したりしている企業も少なくない。新しい企業や経営のケースとして紹介される企業のほとんどが中小企業である。企業規模がそうした実験を可能としていることを考えると、規模は企業パラダイムにとって本質的な要素かもしれない。新しい企業は「大企業」であってはならないという命題も論理的には充分ありうる。今回、規模の問題は直接的にはとりあげていないが、検討すべき重要なテーマである。

* 日本的経営論と企業パラダイム

「日本的経営論」という議論の中では、企業がイエやムラのパラダイムと比較されて議論されることが多い。現象面や制度面では類似しているところはあるだろうが、経済機関としての企業と生活拠点としてのイエやムラとは本質的に異なることを認識しておく必要がある。そうした議論から出てくるのが、企業 = 生活共同体論であるが、多くの議論においては「生活とは何か」の認識が欠落している。企業を生活共同体と言いながら、その機能には経済的なものしか期待していない議論が多い。企業 = 生活共同体論者は「生活」をどう理解しているのだろうか。「生活」や「企業」の概念整理をした上で議論を進めるべきであろう。方法論あるいは現象である「経営」は当然「日本的」なのであり、その基本にある社会パラダイムの別の展開である「家族」や「地域」の「経営」と類似性を持っていることも当然である。日本的経営論の多くは、現在の日本企業が「日本社会という空間軸（風土軸）」と「現代という時間軸（歴史軸）」の結接点に位置していることの一方的説明でしかないのではないか。話としては面白いが、「だからどうした」というトートロジーになりやすい。そろそろ「日本的経営」という安直なマジックワードの呪縛から脱する時期ではないだろうか。

企業パラダイム変革の論点

企業パラダイムに関するこれまでの議論は必ずしも十分なものではない。誌面の関係もあって部分的な議論をしてきたにすぎないが、議論の要約を第2表に整理しておく。

〔第2表〕企業パラダイム要素の問題点と変革の方向

要素	過去 / 現在	問題点	変革方向
利益目的	金銭的利益偏重 目的共有化への有効性	利益概念の曖昧化 価値破壊側面の軽視	価値バランスの改善 社会価値保全
生産活動	生産主導の消費創出 「交換価値 = 価値」観	価値評価基準の画一化 もうひとつの価値消費	消費機関としての自覚 マイナス価値の最小化
要素集積	機能要素分解主義 経営資源の集中管理	デモチベーション 画一管理の不経済	ホリスティックな視点の回復 柔軟な組織構造志向
管理システム	歯車的分業構造 定量的管理発想	変化対応力の低下 管理による抑制	能動的自作工づくり 脱管理発想
自閉構造	社会との壁の構築 生活共同体志向	社内外文化のズレ 社会問題への関心の薄れ	社会との対話交流 社会意識の向上
外部依存	内部効率発想 使い捨て発想	環境消費コスト外部負担 社会資源の無駄づかい	外部との共生志向 エコロジック発想
永続志向	量的成長拡大志向 倒産絶対回避発想	過剰生産・過剰サービス 存続の社会コストの増大	成長基準の見直し 脱個別企業発想
企業家精神	サラリーマン経営者 管理・統合志向	理念・使命の喪失 企業私物化傾向	企業家精神の回復 革新・啓発の重視

社会にとっての価値の見直し

企業の利害関係者（ステイクホルダー）の広がりとは多様化につれて、企業目的としての「利益」概念が曖昧となり、金銭的評価だけでは難しくなってきたことは既に述べた。数字で語られる利益が単純明快な共有目標となった時代は終わりつつある。しかも利益追求によって犠牲にされるものも増えてきた。利益追求の反面で不利益を蓄積させているのは何をしているのかわからないが、最近の企業経営においてはそうした事態が少なくない。もう一度、「企業が追求すべき価値とは何なのか」を問い直し、企業目的としての利益の意味を考え直さなくてはならない。

企業は「利益」を獲得するために「生産活動（サービス提供）」を自らの役割としてきた。社会が必要としているものに対する生産活動がその出発点だったが、次第に生産活動が自立化し、消費とは無関係に（つまり生活とは無関係に）生産活動が行われ、さらには「生産活動のための需要喚起」が追求されるようになる。今では「消費のための生産」から「生産のための消費」へと移行し、「生産本位主義」が確立してしまった。もはやそこでは「価値」は問題にならない。生産することが（GNPが大きくなることが）価値あることだと発想が逆転したのである。生産装置だった企業が、こうして消費装置に転じていく。

しかも、企業の機能としての「生産活動」は、同時に「消費活動」という側面を持っている。資源や環境、人間性や時間、時には文化。企業の生産活動はこれらの消費に支えられている。企業は地球上に物をあふれさせるほどの活発な生産者であったが、同時に地球

環境や文化を変質させるほどの貪欲な消費者でもあった。全体としてはむしろ「消費」の側面のほうが大きい。企業は「価値創造」というよりも「価値の転位」をしているだけであり、転位の過程で総量としての価値は減少しているといっていだろう。価値転位の歪みが、たとえば「南北問題」であり「貧富格差」だろう。価値転位の構造について、しっかりした議論が行われる必要がある。そうしたことを充分認識した上で、「生産活動」のあり方を考え直していかなければならない。転位に伴う価値総量減少を極小化することが生産の意味と考えてもいい。

企業の目的と機能は、このように「価値」の次元で問い直す必要がある。価値を一元的に定量評価する姿勢を改めて、「交換価値、使用価値」の世界から離脱しなければならない。価値は本来多様なものであり、固定化できるものではない。様々な価値の存在を前提とした上で、それらを保全し、社会全体の価値バランスを改善させていくことが、これからの企業の課題である。とりわけ、企業活動のマイナス面への配慮が重要になっている。

企業構造の逆浸透膜化

企業の構造は開放性と自閉性の両面を持っている。それは選択性浸透膜のように、企業にとって好都合の面では開放的であり、不都合な面では閉鎖的なのである。これを逆転させることが、これからの企業にとっては必要となる。つまり逆浸透膜化である。

まず事業構造は完結性を志向する必要がある。生態系的に閉じていくことは原理的に不可能だが、できるだけ循環構造を内部化し、廃棄物を勝手に排出することは避けるべきである。どうしても排出する場合には、その処理コストを負担する必要がある。これを厳密に行っていくと、現在の商品価格体系は根本から崩れてしまうが、時間をかけてでも価格政策につなげていくべきだろう。安易に「静脈産業」発想に依存することは、再三指摘した通り事態を悪化させるだけであり厳に戒めるべきである。

事業活動の完結性のモデルは農業にある。その農業が、工業化されて、完結性を失いつつあることが大きな問題だが、そこから学ぶべき点はまだ少なくない。念のためにいえば、一部で議論されている「農業 = 先進国型産業論」はベクトルが全く逆を向いており、学ぶべき農業の破壊を加速しかねない。

事業活動や企業活動が非完結的なのは分業発想に起因している。企業内部での分業姿勢もさることながら、社会全体にある分業思想が問題である。ホロニックな発想は産業構造や社会構造の次元でこそ考えていかなければならない。個別企業を超えた企業連鎖や組織連鎖がこれからの重要な課題である。

事業の完結性は企業活動の完結性につながり、組織や制度の見直しが必要になる。しかし、それは決して企業の閉鎖性につながるものではなく、逆に企業構造や制度の開放が要請される。広い社会的視野を持つことが事業の完結性につながるのであって、社会との壁をつくるのが完結性をつくるのではない。外部との共生のために自らの活動の完結性を高めることは、自らを社会に開放していくこととつながっている。ご都合主義的な外部依存ではなく、共生を志向した開放的な相互依存関係を構築する必要がある。企業の自閉構造の世界を広げ、完結性と開放性を止揚させた「広い自閉世界」が構築できれば、自閉構造をプラスに転化できるかもしれない。

企業構造の方向としては開放化と完結化である。逆浸透膜化できれば、企業は高エント

ロピー排出装置からエントロピー降下装置に変質できる。そのモデルは生体、理想型は「生産者」である植物にある。

企業の輪廻転生発想

企業の存在形態としての「永続性」と「集中性」についても、発想を切り換える必要がある。「時限性」と「分散性」がひとつの方向である。後者については、既に在宅勤務やサテライトオフィスのような分散型形態が話題になっている。分社経営もひとつの対応スタイルである。勤務形態の柔軟化も急速に進んでいる。

永続性については企業側からは積極的な動きは出ていないが、テーマに応じた時限企業の誕生は予感できる。ここでも分社経営や連邦経営、つまりグループ経営がひとつの実験の場になるだろう。企業が寿命を持つことは、そこに所属する社員にとっては大変な問題である。経営資源の無駄も発生しかねない。そうした企業財産やステイクホルダーにマイナス影響が出ないようにするには、個別企業を超えたシステムが必要になる。別の企業に移籍することが、社員にとっても好ましい変化になるような仕組みはできるはずである。そのためには、企業以外の組織（行政組織や公益組織、市民団体など）との連鎖も有効だろう。高齢化の急速な進展への対応という視点からも、これは重要なテーマである。

そうしたネットワークの中で、企業はその時々々の状況にあわせて生滅を繰り返していけばいい。消滅した企業の関係者や資産が、別の企業に継承されていくシステムは「輪廻転生」を連想させる。人と同じように企業もまた、寿命を持ち輪廻転生をしていく存在であることが、その時々をベストに生きる条件ではなからうか。なお、こうしたシステムづくりに関しては、これまでのような成長志向、進歩主義は見直す必要がある。

内部構造についても方向は明確である。脱管理であり社員の主役性の高揚である。義務として受動的に作業に従事する小作工から能動的に仕事を楽しむ自作工への転換が進めば、人の管理は不要となる。そして、企業組織の内部構造は自然と自己組織化していくのではないと思われる。パートナーシップによる柔軟な組み合わせが組織原理となる。

企業家精神の回復

形としての企業に「いのち」を与える存在が企業家であるならば、企業には常に企業家が必要である。しかし、近代企業はむしろそうした企業家の役割を嫌うという自己矛盾を抱えている。一人の人間に依存することの限界を克服することが企業の命題であったことの帰結と言えよう。企業は様々な仕組みを発展させることにより、人間性を排除してきたが、それには当然、創造主としての企業家も含まれる。ある環境と企業状況においては、それが好ましい結果を引き起こしたが、企業パラダイム変革が要請されるような状況では、企業家精神を持った経営者が必要である。

企業家精神は単に経済的成功を志向するものではなく、社会意識と時代意識に支えられた理念と使命、つまり志の高さとつながっている。私的な野心や利己的な欲望と無関係ではないが、それがすべてでもない。現在の企業の大きな問題点は、そうした企業家精神よりも単純な経済至上主義者が活躍しやすく、企業内の「階段」を登りやすいことである。最近の企業不祥事に、そのことが明確に示されている。高名な経営者の卑しさと小ささの事例をこれだけ見せられると、企業家精神の不在を嘆かないわけにはいかない。おそらく

これは日本に限らない歴史的傾向だろう。つまり、近代企業の持つ非人間性志向の、ひとつの結果のように思われる。

企業家精神の回復が叫ばれているが、本当に企業家精神を確立したいのであれば、企業の文化をもっと人間的なものに変えていく必要がある。いま、多くの企業が求めているのは起業マインドであって、その起業も社会的な使命につながるよりも私的な利益につながるようなものでしかない。しかし、時代が求めている企業家精神は、革新と啓発に志を持つ、まさに転換期のヒーローなのではないだろうか。それが、変革の時代における経営者のモデルでなくてはならない。経営者に哲学が求められている。

企業パラダイムの読み替え

新しい企業の方向に沿って、現在の企業パラダイムの概念要素の読み替えを行うと第3表のようになる。

企業目的としての利益は「社会価値」と広義に捉え、生産活動はマイナス価値の生産を視野に入れて全体としての価値バランスをプラスに近づけながらの価値保全活動と考える。

組織としての自己開放は社会との共生につながり、空間的にも分散し社会に融合していくことになる。集中は空間的物理的にはなく、意識的情報的な結合関係に置き換える。

内部構造も雇用や管理ではなく、パートナーシップ型共生が基本となる。

時間意識は個別企業としての永続志向ではなく、社会全体の永続性を前提とした輪廻観を導入し、転生による永続志向に切り替える。永続を目指すのであれば、それは企業ではなく社会であり、個別企業は社会永続のための手段と位置づけるべきだろう。

企業家精神は再び原点に戻る必要がある。パラダイム変革こそが、企業家精神の大きな内容になっていくであろう。

このように意味転換したパラダイム要素を組み合わせると（脱構築すると）どのような企業像が描けるのか。また、そこでの経営はどのようなものになるのか。そして、そこに向けて、いまどういふことが必要なのかを次回は考えてみたい。

〔第3表〕新しい企業の方向性

要素	読み替え
企業目的	利益 = 社会価値
企業機能	生産 = 価値保全
組織構造	自閉構造 = 自己開放
事業構造	外部依存 = 共生関係
内部構造	管理 = パートナーシップ リンケージ
空間形態	集中 = 意識的集中
時間意識	永続性 = 輪廻転生
企業家精神	統合 = 革新と啓発

9. マネジメント・フリーに向けて

非営利組織の活躍

組織や制度はある目的を達成するための手段として構築される。したがって、その性格や構造を規定する最大の要素は「目的」である。企業もまた、その例外ではない。企業のパラダイム要素について種々検討してきたが、企業パラダイムの根幹はやはり企業目的である。企業と類似の活動をしている組織も少なくないが、営利志向かどうかによって企業と一線を引かれるのが普通である。だが最近どうも様子が変わってきた。

米国で、いわゆる非営利組織 (nonprofit organization) の活動が盛んであることはよく知られている。P. ドラッカーは「アメリカの成人の二人に一人が、非営利セクターでボランティアとして奉仕し、少なくとも週に3時間を非営利の仕事に費やしていることからすれば、非営利機関は、アメリカ最大の『雇用主』である」と述べている。しかし、彼が「アメリカ社会の中核」と評価する非営利機関は、活動範囲と活動規模を拡大してきているにもかかわらず、経済的には依然GNPの2~3%を占めるにすぎない(『非営利組織の経営』1990)。ここにこれからの企業のあり方を考える大きなヒントがある。

現在はいかなる対象も市場化されるという汎貨幣経済の時代である。かつては公共機関の活動分野だったところに、営利目的の企業が続々と進入しつつある。家事というプライベートな世界も同様に貨幣経済の波に洗われている。サービス経済化といえは聞こえはいいが、そのかなりの部分は実態価値とは無関係の計算上の世界のことである。GNPが高まった分だけ、豊かさが増大するわけではない。むしろ、すべてが市場の論理に組み込まれようとしている風潮の中で、非営利組織の活動がじわじわと役割を高めていることに注目すべきだろう。これは何も米国だけの話ではない。日本でもボランティア活動や非営利組織の活動が徐々に高まりつつある。

非営利組織と企業とのボーダーレス化

さらに日本において注目すべきことは、行政体の動きである。行政体が営利目的の企業活動と見紛うばかりの活動をしているケースは少なくない。古くは北海道池田町のワイン事業であり、近くは大分県の一村一品運動である。下手なデベロッパー企業顔負けの成果をあげている神戸市の例もある。行政と企業の境界はなくなりつつある。

こう考えてくると、どうも非営利組織と営利組織という分け方が果たして的確なのかどうかということになる。そもそも非営利組織にとって「利益」が必要ないかといえば、そんなことはない。税金でまかなっている行政はともかくとして、多くの非営利組織にとっては活動を継続していくための適正な利益には関心がある。その証拠に“ビジネス・マネジメント”の発想とノウハウが非営利組織に積極的に導入されている。逆に営利組織である企業においても、「利益が最終的な目的」と考えている人ばかりではないから、実は非営利組織と企業との差はそれほど大きいわけではない。

企業目的としての「利益」概念が曖昧になりつつあることは既に述べた。「利益」よりも「社会価値」という捉え方のほうがいいのではないかという提案も行った。その視点に立てば、非営利組織と営利組織の区別は不要になる。非営利組織が社会にとっての価値創造や価値保全を目的としていることは言うまでもない。

公社や公共事業の民営化、公共機関への民間活力導入、非営利組織へのマネジメント発

想の展開など、時代は非営利組織の営利化という動きに見えるが、ほんとうの意味は両者がボーダーレス化してきたということだろう。確かに非営利組織が企業から学ぶべきことは多いが、企業が学ぶべき点も多い。最近の日本の動きには、その意識があまりにも少ないのが気になる。営利企業のやり方を導入することによって、組織にとっての金銭的利益は増えるかもしれないが、社会にとっての価値バランスを悪化させる危険性も少なくない。経済的業績評価ばかりが話題になる風潮は考え直すべきである。むしろ、これまでの非営利組織の中に新しい企業モデルのヒントがあることを認識したほうがいい。

* J RやN T Tの利益概念

これまでの膨大な社会投資と突出したポジションから考えて、J RやN T Tが民営化後、業績をあげていることは当然のことである。経営努力とはほとんど関係ない。問題は、そうした企業が一気に私的な金銭的利益を追求するだけでいいのかということである。公益部門が民営化されることの時代背景は、利益概念の変化も求めている。企業にとっての利益概念に新しい視点を導入することこそ、そうした企業の役割ではなかったのか。最近の事業展開を見ていると現実はその逆に進んでいるような気がする。先日、佐世保市から長崎空港に行くのに、道路渋滞のため車で2時間かかった。その道路とほぼ並行してJ Rのレールが敷設されているが、その間電車は2回しか通らなかった。どこかに間違いがあるのではないだろうか。

新しい協同組合の動き

協同組合は新しい企業モデルのイメージとして参考になる。もっとも、生協や農協に見るように、規模拡大と経済主義を進めた結果、通常の企業と同じ落とし穴に落ち込んでいる協同組合が多いが、企業主義に対するオルタナティブな提案に取り組んでいる組織も少なくない。米国におけるニューウェイブ・コープやワーカーズ・コレクティブについての報告は、これからの企業を考えていく上で大いに参考とすべきである。

協同組合のニューウェイブは、よく言われるように1970年代の若者たちのカウンター・カルチャー運動を起点としている。そこでの関心は「自分たちの生活」だった。それまでの物不足社会では「生産」が発想の起点だったが、物質的な豊かさが見えてくるにつれて若者の関心はむしろ「生活」に向いてくる。エコロジーへの関心が高まり、ボランティア・シンプリシティという自発的な質素主義が共感されだした。彼らは時代のメジャーにはならなかったが、先端的な実験に挑戦することにより、時代を先導する役割を果たしてきた。新しい企業パラダイムに挑戦している組織も少なくない。

そうした動きから学ぶべきことは多いが、ここでは次の5点を指摘しておきたい(以下の叙述は生活クラブ生協の丸山茂樹氏の論考を参考にさせていただいた)。

まず「自分の生き方」を問うことを起点としていることである。わが国の生活クラブ生協のスローガンの一つは「生き方を変えよう」であるが、今パラダイム転換が求められているのは企業だけではなく、むしろその基本にある我々一人ひとりの生き方の見直しであるという認識がそこにはある。そして、その基本にあるのはエコロジー発想である。

生き方の見直しは当然、働き方の見直しを含むが、それは働く場のあり方の人間関係や組織原理につながっていく。与えられた労働を遂行する場としてではなく、納得した役割

を自己管理し組織活動の意思決定にも直接参加できる自分たちの場として組織や制度が位置づけられている。効率追求のあまり人間性を失った官僚主義ではなく、自発的な相互扶助の精神によって自治される組織原理が模索されている。最近、企業がよく掲げる「人間尊重」の原型と言ってもいい。

地域とのつながりも重視されている。「地方の時代」というような政治用語ではなく、もっと地道な地域に密着した生活連鎖を志向する「地域主義」が提唱されている。もちろんこれはモンロー主義的な発想ではなく、むしろグローバリゼーション（地球主義）につながるものである。地球は多くの地域の連鎖によって構成される「大きな地域」である。

生活連鎖や地域連鎖と並んで、組織連鎖も重要な関心である。サンフランシスコ湾岸地域のワーカーズ・コレクティブ・ネットワークやスペインのモンドラゴン協同組合グループのケースは新しいモデルとして示唆に富む。例えば後者の場合、「個々の協同組合の理念と事業に共鳴する個々人が結集して、個々の事業体を創り、事業体同士は、競争ではなく協力と互助の関係で結ばれる。画一的な統制権力はなく、ただ自発性に基づく連帯のネットワークが無数に張られている」（「協同組合の再発見」丸山茂樹『いのちと“農”の論理』1984所収）。組織構造及び組織間関係の新しいあり方の提案がここにはある。

技術についても重要な提案が行われている。「適正技術」つまり「環境を破壊させたり、限りある資源を浪費したり、人間性を歪めることのない技術」（丸山茂樹）が中心に置かれている。適正技術という概念を提起したのは『Small is Beautiful』（1973）の著者E・シューマッハーであるが、彼の哲学は「たくさん作り、消費することが、人々の幸福につながるのではない」というものであり、まさに物不足解消を前提に構築されてきた現在の経済の論理や企業制度にオルタナティブな提案になっている。先端的な協同組合の多くは、そうした技術観をベースにしている。もちろん、それは産業や経済のあり方につながっている。

以上の協同組合パラダイムは、新しい企業のイメージを示唆している。凝縮して言えば「連鎖と共生」である。最近、企業経営者が「共生」や「ネットワーク」を盛んに語っているが、もしそれがここで言うような意味であれば企業には新しい地平が期待できる。

協同組合ほど組織化されていないが、市民運動やボランティア活動もまた、新しい企業モデルのヒントを含んでいる。明確な価値目標を始めとして、前回整理した新しい企業の方向性の要素が内包されていることが少なくない。市民運動と企業活動とは、これまで対立することも少なくなかったが、そのことが両者の論理の違いを物語っている。そろそろお互いに学びあう時期であろう。それぞれからの対話の呼び掛けが始まっているが、まだ的確な仕組みができていない。企業はもっとイニシアティブを発揮しなければならない。

市民活動と関連して注目されるのが、永代信用組合と市民事業グループのプレス・オルタナティブとの共同事業「市民バンク」である。社会に貢献する事業（「市民事業」と呼んでいる）を行いたいと考えている市民を支援し、しかも無担保かつ有利な条件で融資することが市民バンクの活動であるが、これは企業の新しいあり方を示唆している。融資の可否を決める審査基準の第一は「社会的に意義があるかどうか」という。営利を第一義にしない企業の発生につながる活動である。

* コモンズと輪島

新しい企業モデルを示唆するものは他にもたくさんある。極端な例は産業化以前の社会の組織原理である。農山漁村のフィールドワークから共同体の自給システムの豊かさを感じとった多辺田政弘沖縄国際大学教授の『コモンズの経済学』(1990)は、企業が謙虚に傾聴すべき多くの指摘を含んでいる。そこまでいかなくとも、例えば漆器で有名な能登半島の輪島のような伝統文化を継承している地域の経済活動のあり方も大いに参考になる。問題は、それらが急速に解体消滅しようとしていることである。

新しい企業における経営のあり方

脱構築した企業のイメージについて考えてきたが、そうした企業ではどのような経営が行われるのであろうか。いくつかのポイントを素描してみよう。

1) 情報共有による経営

これまでの経営は、社内（マネジメント）的にも社外（マーケティング）的にも情報格差に依存してきた。情報格差が力の源泉という認識すらあった。階層的なピラミッド組織は同時に情報のピラミッドでもあり、他社及び社会より早く情報を得ることが事業戦略の要諦だった。そうしたやり方は「生産の時代」には有効だったが、これからの「生活の時代」にはむしろ情報共有が基本になる。第一、本当に必要な情報はいつも企業の内部などにはないのである。発想を逆転しなければ、どんな素晴らしいS I S（戦略情報システム）を構築しても逆効果にしかならない。

2) 開かれた意思決定と社会監査

企業活動の意思決定は密室で行われるべきではない。できるだけ広い範囲からの参画と多面的なチェックが行われる必要がある。適切な企業活動に対しては、社会も積極的に支援するべきだろう。意思決定内容は社会に公開され、その実行結果も確認されることが望まれる。これらは企業と社会の十分な対話と交流によって可能になる。

3) 柔らかな雇用関係と仕事への自由参加

企業と社員の関係は柔らかなパートナーシップを基本とする。社員（場合によっては複数社員によるチーム）はそれぞれの仕事の主役になれるように工夫され、時間的にも空間的にも柔軟な関係が個々に決められる。複数の企業（組織）に所属することが一般化し、仕事毎に社内外からの自由公募によりチームが結成される。自発的参加と自主運営が基本だから、これまでのような管理発想は不要になる。また、こうした枠組みの中では、各人の仕事はおそらく定年退社で遮断されることはなくなるだろう。

4) 価値収支計算の確認

従来の財務諸表に加えて、社会価値バランス収支を確認し、常に自社の価値的ポジションを明確にしておく。この視点から過剰利益は解消され、利益の社会還元といった調整機能は不要となり、事業活動そのものの社会性文化性が問われることになる。

5) 外部組織との柔軟な連鎖

個別企業を基本とした戦略や活動から、複数の企業や組織のネットワークを基本と

した戦略や活動に移行する。制度も同様に個別企業を超えて構築されるようになる。それらの連鎖関係は固定的ではなく、限定的時限的な柔軟なものとなる。

こうした経営スタイルは現在の企業経営とはかなり異なったものになるだろう。最大の変化は、「ヒト、モノ、カネ、情報」と並列的に扱われている経営資源から「人間」を分離し、主役の座に置くことである。人間が、物や資金や情報と同じように「管理」される不条理にそろそろ我々は気がつかなければならない。労働力は管理できても、個性ある人間は管理できないのではないか。人間を「管理する」という発想から自由になること、つまり「マネジメント・フリー」が新しい企業経営の理念である。

企業に関わる人たちが、それぞれ自発的自主的に行動できる仕組みができれば、人為的なマネジメントなど不要である。企業を構成しているのも社会を構成しているのも同じ人たちであることを考えれば、企業と社会の関係もマネジメント不要となる。現在のような抑圧的で外在的なマネジメントに代わって、人々の自主行動をつなぐパートナーシップが企業の組織原理になるだろう。

マネジメント・フリーに向けて

脱構築した企業は社会性が高く、発想の原点は常に個々の人間ということになる。理想はそうかもしれないが、ほんとうにそれで企業は存続していけるのか。しかも、マネジメント・フリーというようなやり方では、競争力を弱めてしまって結局は消滅してしまうのではないかという心配が当然提起されるだろう。

米国では、コーポレート・シチズンシップ活動に精を出し過ぎた企業が、経営を悪化させて吸収されたというような話も伝えられている。ECが提唱している人間中心システム("anthropocentricity")が経済の競争性を弱めるのではないかという議論もある。確かにその心配は杞憂とは言えない。だが、逆の理解をすべきだろう。社会性を高め、人間中心の発想をしていくことが、これからは企業の存立条件になるという発想である。それを納得するには、どんなに金持ちで有能であっても、社会性がなかったり人間性を欠いている人とは、誰もつきあいたいと思わないことを想起すればいい。企業も例外ではない。

では、そうした組織に企業はどうやって進化していけるのか。その第一歩は、企業に関わる人が自らの生活を大切にすることだろう。それは同時に、周囲の人の生活を大切にすることでもある。マネジメント・フリーの実現は、そこから始まる。

9回にわたって難しい議論をしてきた割には、結論はあまりにあっけないが、時代を変えていくのは私たち一人ひとりであることを考えれば、それは当然のことである。この論文を読んでいただいたあなたが、明日から生活や働き方を少し変えるところから企業のラダイム転換が始まるのである。歴史の変化は、常に小さな一歩から始まる。

最後に私事で恐縮だが自己紹介させていただく。私は一昨年の3月まで民間企業に勤務していた。人生80年と考えれば一生には3回の四半世紀がある。社会に出て最初の四半世紀は企業内で仕事をしてきたので、次の四半世紀は個人として行動していこうと考え、ちょうど25年目に会社を辞めることにした。以来、住民運動やまちづくり、新しいワークス

タイトルの実践などを通して、企業のことを考えている。今回の議論は、会社時代の実践とその後の観察をベースに仮説構築したものである。消化不良や理念先行の部分も少なくなかったと思うが、おつきあいいただいた読者に深く感謝したい。さらに具体的に考えていくつもりなので、皆さんのご批判ご意見をお寄せいただければ幸いである。

〔完〕

- * 原稿の採録ですので、連載記事と少し変わっています。なお、時間の関係で校正などはしていませんが、近いうちによ見直して、改訂版を作成する予定です。この原稿作成段階の未掲載の概念などもメモに残っていました。たとえば、「Enlightened Cost」というような概念もメモされていました。そのあたりも少し掘り下げた第2稿をまとめようかとも思っています。

2005年9月18日 佐藤修