



〈書評〉奥林康司編 『現代の企業システム : 経営と労働』

大橋, 昭一

---

(Citation)

国民経済雑誌, 182(2):83-87

(Issue Date)

2000-08

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00045086>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00045086>



## 書 評

### 奥林康司編著『現代の企業システム—経営と労働—』

税務経理協会，2000年1月，12+251ページ，2,800円+税

#### I. ま え が き

21世紀を目前に，企業経営のあり方について種々論議が展開されている。本書は「企業システム—経営と労働—」に視点をおいた代表的労作である。本書は神戸大学名誉教授海道進先生の喜寿をお祝いし，同先生門下の方がたによる論考の集大成であり，各章は執筆者を異にするものであるが，海道先生ならびに奥林先生の基本的な考え方が一貫して流れ，単独の書としての有機的一体性を担っている。各執筆者は，現在経営学界の第一線で活躍中の気鋭の方ばかりで，その力作の連続である。まず，こうした多くの優秀な研究者を育成され経営学界をリードされてきた海道先生の偉大な功績とともに，こうした著作を企画し実現された編者奥林先生の至大な功労に心からなる敬意を申し述べるものである。

本書は17章より成り，「はしがき」によれば「企業行動に関する部分」（第1章～第6章），「企業内部の，しかも人に関わる部分」（第7章～第13章），「社会主義から資本主義に転換しつつある国々における企業の変革過程に関する部分」（第14章～第17章）に大別される。本書は，以上のような本書全体としての基本的な考え方や枠組みのもとに，各執筆者がそれぞれのテーマについてそれぞれの主張をかなり積極的に表明されている主張の書でもある。そこで，まず，各章の評価されるべき特徴的な諸点を提示し，最後に全体的に感じたことを述べさせていただく。

#### II. 各章の注目されるべき特徴的諸点

「第1章現代企業の構造変化と新たな課題」（片岡信之）は，資本主義体制のもとに，今や世界的に経済の動きに根本的変化がおきているという問題意識のもとに，現代株式会社の支配構造が旧来の人格的支配関係から物象的システム的なものに変化していることなどを指摘し，新たな課題として，ナショナル企業からグローバル企業への急速なる構造転換，公害・資源浪費型経営から環境保全型経営への移行，企業成長優先に偏した経営から人間を尊重する経営への転換，企業エゴ優先経営から社会性重視経営への転換等をあげている。

「第2章企業の新しい組織諸形態」（長岡克行）は，ネットワーク組織など種々なものがいわゆる新しい組織形態として提唱されているが，それらの多くのものや，基礎になっている「乱流」や「フレキシビリティ」の概念も，理論的解明がほとんどなされていない未分明的いわばイメージ語であることなどを指摘する。さらに新しい組織形態論は不確実性を再導入していると論じ，不確実性吸収の代替的处理は正確にはどのように行われているかが，それら理論の今後の課題であるとしている。

「第3章企業システムのガバナンスとステイクホルダー」（谷本寛治）は，企業システムや企業ガバナンスのあり方は，企業内部の論理だけではなく，外部のより広い脈絡から考える必要があると

いう問題意識にたつて、コーポレートガバナンスが株主中心からステイクホルダー利害とのバランスを考えた方向に移行しつつある状況が解明される。ガバナンス基準には今や効率性だけではなく公正性が求められているとし、社会的公正性が市場競争のベースになりつつあると主張する。

「第4章ビジネス倫理学の問題提起」(宮坂純一)は、ビジネス倫理学がアメリカで1985年1つの専門的分野として認められるようになったが、それは旧来の社会的責任論を越える、それとは一線を画するものであって、企業をモラル主体とみるものであることを明らかにする。ただし企業がそうしたモラル主体として自主的に行動することは難しく、なんらかの外圧が必要であるが、それはステイクホルダーの権利・義務を実現することにより可能になると主張する。

「第5章現代企業の社会貢献」(田中照純)は、社会貢献には自己実現機能とモラル向上機能があるとする。社会的責任がどの企業も果たさなくてはならない義務的なものであるのに対し、社会貢献は企業の自主的判断に任されているものであるとし、社会貢献は企業と社会に変革をもたらす役割をもつと規定するが、今やわが国では企業自身が自らの主体的動機から社会貢献に取り組もうとする傾向のあることを明らかにするとともに、問題点を考察している。

「第6章地球環境問題とこれからの企業の環境対策」(中丸寛信)は、環境問題がますます深刻化していることを根本的認識とし、環境問題の解決には技術中心主義から自然中心主義に移行することが必要とするとともに、今必要なことは、環境問題が制度やシステムの改変だけで解決できるという考えをやめ、人間すべてが精神面で深く認識し、意識の変革をすることであると主張する。

「第7章職務設計」(庄村長)は、テイラー主義的な職務設計の基本的特徴、そして1950年代に始まるテイビスらの新しい職務設計の考え方を確認したうえで、職務設計をめぐる基本問題を考察する。この問題では要するに仕事の量の側面と質の側面との関係が問題であるが、資本主義では両者の統合的進展はむづかしく、そこに現代における一つの階級的矛盾が現れていると主張する。

「第8章作業組織」(稲田勝幸)は、人間労働の精神的側面＝知識(技能)には形式知と暗黙知のあることを立脚点とし、例えばテイラーシステムは労働技能を暗黙知から形式知に変えようとしたものであるのに対し、トヨタ方式など日本の生産システムは、形式知と暗黙知との統合を意図するものと規定する。そして技能に占める暗黙知的部分の重要性、そうした技能の伝承の重要性を強調する。

「第9章人材開発」(三原泰熙)は、人材開発の主たる方法について論述し、例えば昇進と昇格との関連において問題を解明する。当面する問題点としては終身雇用の崩壊により長期的人材開発の前提が崩れ、新しい対応策がとられていること等を指摘し、人材開発の効率とコスト、組織のニーズと個人のニーズとの調和、経営者の選任と開発、人材開発と動機づけの問題等について考察している。

「第10章職能給」(正亀芳造)は、1990年代になってから賃金制度の改革が本格的に進んでいるが、それは賃金決定原理の変更に関わっているとし、職能給は労働者の職務遂行能力に応じて決まるから年功賃金の側面がある。そこで、能力主義の徹底化をはかる方向で職能給を強化する方向、保有する能力のいかによりも能力が実際に発揮された実績を重視する方向、および、基準を能力から仕事に変換する職務給化の3つの方向が生まれていることを指摘している。

「第11章年俸制度」(奥林康司)は、年俸制度導入の背景、運営の実情、反応等を考察する。年俸制度は現在のところ管理職に限定されている場合がほとんどであるが、その引金となった第1の要

因は管理職の水膨れ現象にあること、管理職の処遇を成果・実績に切り替えたことなどが指摘される。運営の面では目標管理と一体化していることが明らかにされるとともに、新しい賃金制度として有効なものとなりうるためには公平性・納得性を高める工夫が必要であると強調している。

「第12章高齢者雇用管理」(山本興治)は、高齢者雇用管理の全体的な状況や問題点を考察し、現在ホットな問題である65歳定年制について、これまでの経緯等を論究して、労働側では希望者全員の延長を主張しているが、経営側では会社で選択権をもつよう主張しているところに対立があるとす。しかし優秀な人材は経営側の考えによっても雇用延長が可能であるから、ハードルは高くないが、今後は経済合理性もこの脈絡のなかでとらえられる必要があると主張している。

「第13章女性労働」(森川譯雄)は、女性労働者の多くがパートタイマーなど周辺の労働力であるが、最近では勤続年数の長期化、中高年齢化、有配偶者化、高学歴化している実態が明らかにされるとともに、依然として出産・育児の年齢階層で減少するM字型曲線にあることが指摘される。さらに非正規雇用者全体の問題も論じ、管理職や専門職でもパートが生まれている状況などが考察され、女性が差別されることなく、能力が十分発揮できるような体制・環境の整備が必要と強調している。

「第14章ロシアにおける民営化」(小田福男)は、体制転換にともなう企業形態の変化等を論究し、企業の所有構造と経営行動との関連などを究明する。ただしロシアでは両者の間に関係があるとする見解とあまり関係がないとする見解があること、企業統治でも英米型に近いものとなるという見解と、かなり長期にわたり英米型と異なる型として続くとする見解があることなどについて論じている。

「第15章ロシアのエネルギー戦略」(森岡裕)は、ロシアはエネルギー需要をほとんど自国でまかないうる有利性をもつが、ソビエト崩壊後経済的混乱などにより有利性が発揮されていないことが論じられる。例えば、電気料金の上昇テンポが家庭収入のそれよりも遅れたため、電力が相対的に安価なものとなったが、そのため、完全電化生活が可能な層が生まれている一方、家庭用電器製品の生産が遅れた関係で電化の恵みを受けていない層があることなどが指摘される。

「第16章ハンガリーにおける民営化」(門脇延行)は、社会主義での民営化は、本来、国有企業の私的企業への転換という所有形態の変更をいうが、広義には私企業や合弁企業の設立なども含めて民営化といわれるなどの特徴が究明される。ハンガリーの民営化・体制転換は1998年ごろには事実上終了し、全体的には成功裏に推移しているが、問題はこれからであることが指摘される。

「第17章ドイツ統一と民営化前史」(古川澄明)は、東ドイツの側から統一過程を考察する。東ドイツでこの任にあたったのは信託公社であるが、1990年7月1日の通貨統合以前の公社は東ドイツの人民所有財産を保護する目的をもってのものであって、全面的民営化を行ったのは通貨統合以後の公社であることが明らかにされるとともに、経済転換の方向づけで大きな役割を果たしたのは経済改革委員会と円卓会議であったこと等が究明される。

### III. 若干の集約的コメント

- (1) 本書は、冒頭で述べたように、何よりも積極的な主張の書であり、その評価されるべき内容

的諸点は以上の通りである。その際、各章はそれぞれにおいて理論的解明がなされるとともに、それが実証的根拠に立脚しており、まことに説得力に満ちたものとなっている。それぞれの分野における現在の中心的問題点が考察されるとともに、これまでの研究をさらに進展させるみごたえのある内容となっており、新しい経営理論の構築をめざす意欲に満ちている。その意義は高く評価されるべきものとする。

(2) 本書全体として注目される点は、まず、取り上げられている分野がビジネス倫理学や地球環境問題さらには旧東欧社会主義諸国の体制転換までに及んでいることである。現在、資本主義的企業体制がグローバルなものとなっているとはいえ、きわめて多くの、しかも重要な問題をかかえていることは多言を要しない。その克服には人類の未来がかかっているものもある。全体的な観点よりみると、その1つは環境問題であり、今1つは別の意味においてであるが、旧東欧社会主義諸国の経済発展の問題である。それらが本書において企業経営の角度から取り上げられた意義は大きい。

(3) さらに企業内部の人間の行動や活動にかかわる領域において、例えば高齢者雇用管理や女性労働問題など現段階の動向という点のみならず、今後の社会・経済・経営の展望、ひいては人間の生き方・あり方にも関連する問題について、旧来の労務管理の枠組みを越えた分析がなされていることも評価されるべき点と考える。

(4) 現代における企業や人間行動の動向に関して、あえて望蜀の思いから一言すると、やはり組織離れの問題に触れていただければさらに有益のものになったように思われる。最近では企業離れ、会社離れも指摘されている一方、働く者＝人間の自主性・自律性の尊重が叫ばれ、ボランティア活動なども高揚している。もともと20世紀は組織資本主義時代といわれ、経営理論でもそうした角度から理論的実践的進展がはかられてきたが、今や個人の自律性のうえにたった組織の再構築が課題となっている。自律的作業集団はもとより、裁量労働制や年俸制もこうした方向での試みの一つ、少なくともこうした社会傾向を反映する面があるように考えられる。

(5) 労働時間短縮も、実は、こうしたことと無関係でないように思われる。労働時間短縮が進むと、労働に従事しない自由時間が増加し、自由な活動時間が増える。ドイツでは労働時間短縮にとまなう人間行動の問題がハイネン等の経営学者によっても論議され、自由時間増加には反社会的傾向を進展させる要因が付着していると論じているものもある<sup>1</sup>。ちなみにラッシュ等は、欧米先進国では1960年代～70年代に「組織資本主義」から「組織揺らぎの資本主義」(disorganized capitalism)に移行したとしているが、それは技術革新の一段の進展により労働時間短縮が進み、今日のような週40時間体制が定着し始めた時期でもある。もとより評者は労働時間短縮に反対するものではない。さらに積極的に進められるべきことを主張するものであるが、労働時間短縮は社会の個人化傾向を強める矛盾的發展をはらむものであり、それは生活・活動時間の単なる配分の問題にとどまらず、人間の生き甲斐をはじめ、組織や社会のあり方の根幹に触れる問題であるように思うのである。

(6) 現在における人間労働の問題については、本書では例えば職務設計はじめいくつかの章で論じられ、暗黙知の重要性等について鋭い考察がこころみられている。それは、いわゆるIT革命の進行にとまなう人間熟練のあり方などに有益な示唆を与えるものとなっているが、こうした関連から考えると、現在、経済のサービス化が一段と進行しサービス労働が重要な位置を占めつつあるこ

とも、評者としては気になるところである。最近ではホワイトカラーのみならず管理者の行う管理活動もサービス活動とする見解もある<sup>3</sup>。サービス労働は基本的には生産物としての物がなく、対人的接触の場で行われ、生産即消費を特徴とする。それ故、状況対応性、弾力性、流動性が強く、形式知できない側面が多い。しかしそれだけに、逆に、マニュアル化し標準化する必要性が高い。こうしたサービス労働の進展は人間の労働や熟練に今後どのような影響を与えるのか。広く論議してほしい問題である。

(7) また本書では、現代企業の動向としてビジネス倫理学や企業の社会貢献に比較的力点をおいた論述となっている。これは本書の特色といていいし、評者として大いに賛意を表すものである。ただ企業が今やモラル主体といわれる場合には、評者としては、このことがさらに価値判断可否の問題にどう関連するのかを考えさせられている。ちなみに学問における価値判断否定を唱えたマックス・ヴェーバーの主張は、20世紀の組織優先時代の産物であって、組織成員の自主性・自律性が前提となってくると、その問題性が再検討されてくるように思われる。

(8) 以上のような観点からいうと、旧ソビエトなど東欧諸国における民営化の問題も、それが現在考えられる、あるいはそれぞれの論者が考える人間本来のあり方からみて、どのような位置づけになるかという論議もあっていいのではないかと思う。つまり、そうした民営化、市場原理至上主義への移行が本来人間のあり方としてどう評価されるべきものかということである。もとよりこれは価値判断の領域にはいる問題かもわからない。

(9) 他方、企業経営を望ましい方向へ導く力として、本書では若干の方においてステイクホルダーに期待するという考え方がみられる。ステイクホルダーには種々なものがあり、企業との利害関係度やその方向において一律なものではないから、一概に論じるわけにいかないが、少なくとも企業との利害関係が全体としては企業と同一方向のものについては、いわれているような役割はあまり期待できないのではないか。すでにガルブレイスは、企業と企業関係者とが同一利害追求のもとに協力しあい、それ以外の者や層の利害がないがしろにされるかもしれない危険を指摘しているが<sup>4</sup>、そうした危険はこれまでの歴史で多く示されている。ステイクホルダーは企業の公平な運営には有力なものであろうが、社会的公正性という観点からはそれほど大きな意義が認められないのではないかと思う。

#### 注

- 1 Heinen, E., *Menschliche Arbeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht*, in: Marzen, W., *Die Betriebswirtschaftslehre in der Welt von heute*, Verlag Rene F. Wilfer, 1988, S. 18ff. 大橋昭一「労働時間と自由時間」『大阪明浄大学紀要』開学記念特別号, 2000年4月参照。
- 2 Lash, S./Urry, J., *The End of Organized Capitalism*, Polity Press, 1987, p. 7.
- 3 Offe, C., *Disorganized Capitalism*, The MIT Press, 1985, p. 101-128, 139.
- 4 Galbraith, J. K., *American Capitalism*, 1956. (新川健三郎訳『アメリカの資本主義』, 第9章, 第10章)