

書評

日本の経営と経営者の行動原理

清水 龍瑩著『大企業の活性化と経営者の役割』

千倉書房 1990年

土居 弘 元

1

本書は清水龍瑩教授（慶応義塾大学）が20数年にわたって継続して行われてきた実証研究のデータをベースにした日本企業経営論である。著者は、多変量解析を基にQAQF法という定性データを定量化する方法を開発し、それに依って日本の上場企業を中心に実証研究を続けてこられ、最近海外の企業からもデータ収集を行い日本企業との比較も行っておられる。その成果は『実証研究・日本の経営』（中央経済社）、『企業行動と成長要因の分析』（有斐閣）、『現代企業評価論』（中央経済社）、等々で著しておられる。本書はそれら研究の基になっている通産省産業政策局経営力委員会の企業経営力調査の資料に加えて、著者が過去4年間にわたって行われてこられた大企業の社長を中心にした130数名の経営者インタビュー・サーベイの成果が盛り込まれ、その結合により日本の企業経営のユニークさを浮き彫りにして示してくれる。その意味で、実証研究の観点から経営学研究を行っている経営学者による日本経営論であり、説得的で興味深い著書である。

2

本書は次の8つの章で構成されている。

第1章 企業の活性化と成長

第2章 競争優位の戦略と強みのネットワーク

第3章 企業組織の活性化

第4章 グローバル戦略

第5章 基礎研究管理

第6章 経営者機能と能力

第7章 結論

第8章 〈補論〉人間能力の限界と情報革新

第1章では、企業は活性化することによって成長すると論じられる。企業が活性化している状態とは「トップ→経営戦略→組織→製品→環境→成果→企業文化→トップ……」というように、全経営過程に好循環がおき、トップから一般従業員にいたるすべての企業構成員が新しいことへの挑戦意欲をもやし、創造性を発揮している」状態と説明される。そこで、著者は従来の学説を検討し、企業活性化モデルと成長のモデルを構築する。それは短期と長期の好循環の中でラスパイラルな成長をしていくプロセスをとるものであるが、そのなかで「人の活力」という intangible asset の重要性が述べられている。そのモデルを基に、企業の活性化要因を QAQF のD値分析により探り出し、活力ある企業の特性を導く。日米企業の中で活性化している企業の特徴をみると、業界の成長率が高いこと、研究水準が世界的水準に達していたはず製品技術・製造技術について従来と異なったものを開発していること、中堅社員が挑戦意欲にもえていること、などが指摘されている。

第2章では競争優位の戦略と強みネットワークが取り上げられる。競争優位の戦略という言葉からはM. ポーターの著書が思いうかぶが、著者がいう「競争優位の戦略」の意味は、「まねられない強み」、「競争者にまねられない特性」、「ユーザー・ニーズに一致した強み」として、ポーターの述

べる意味を「差別化の追求」→「他社にまねられない」と翻案している。企業は長期の維持・発展を目的としているが、環境変化に合わせて、その製品領域の設定を行い、それを支える強みをたえず維持・開発しながら、他社よりも高い事業地位に位置づけることこそ競争優位の戦略となる。そのための強みが必要で、それは「他社にまねられない特性」であり、物的より人的、ハードよりソフト、単独よりネットワークで結合したもの、静態的なものより活性化しているものがまねされ難い。その強みのネットワーク機能を維持していくには、つねにユーザー・ニーズの視点からチェックすることが不可欠である。また強みのネットワークは活性化していなければならない。競争優位の戦略は、環境適応戦略と環境創造戦略に大別されるが、現状の製品領域も強みも変えない適応推進戦略の策定実行は経営者にとって最も容易であるが、製品も強みもともに変える全面転換戦略を策定実行することは経営者にとって最も困難でエネルギーを必要とする仕事である、と説明されている。

第3章では企業組織の活性化が述べられる。企業の内部組織を活性化するのは、企業の主力製品と環境の適応関係によって、その考え方・方策は異なってくる。環境変化とともに順調に成長している企業にとっては組織のフラット化、トップによる「ほめる哲学」、人事評価制度の改善などによって、従業員の「挑戦意欲」を高めることが組織活性化の中心となる。しかし、企業成長が停滞している場合、社長の陣頭指揮による危機感の浸透、高い経営目標、現場まわりなどにより従業員の「意識革命」が引き起こされねばならない、とする。産業構造が変化しているときには、リストラクチャリングの必要があり、スペシャリストの教育、中途採用、といった人々の「知識の深化」をすすめることが重要と説く。

第4章ではグローバル戦略が述べられる。日本企業の活外戦略は歴史的にみて、1960年代までの輸入中心時代、1980年代前半までの労務費削減…といった明確な目的をもった海外拠点設置中心時代、1985年以降の円高・債権国化などに対応するグローバル戦略時代に大きく3分される。このグ

ローバル戦略は経営資源の最適配置と最高効率の活用が必要であり、そのためには本社、海外関連会社すべてを含んだ全企業グループ全体の活性化を不可欠とする。

第5章では基礎研究管理が取り上げられる。企業が行う基礎研究は、それにつづく応用研究・開発研究の目標を明らかにする機能と、トップマネジメントの科学・技術についての評価能力を向上させる機能を持っている。基礎研究者が創造性を発揮し研究成果をあげていくには、専門分野における長い経験と、膨大な量の専門知識、目標を達成しようという執念が必要である。しかし、基礎研究を行う人間も知識欲とともに名誉欲なども深い普通の人間と考え、年齢・能力に応じた段階的な管理の方法が有効であると述べる。

第6章では経営者の機能が論じられる。経営者の機能は、将来構想を構築し、戦略的意思決定を行い、それを執行管理することの3つに分かれる。10年後、20年後の自社の姿を想定し、その実現をはかろうとするための戦略的意思決定を行い、その実現のため執行・管理をするのである。殊に、戦略的意思決定はカン・カリの論理、根まわしを行うことによって公式の決定が迅速に行われるとする。また、リーダーとして必要な能力は洞察力、野心・執念、相手の立場に立ってものを考える能力、の3つであるが、大組織のリーダーに不可欠なものとして品性ももう1つ加えられるという説は面白い。

第7章では結論としてつぎのような主旨を述べる。現在、日本の産業構造は明治維新以来の大変革期にあり、これを乗り越えて企業が長期に維持・発展するにはトップから一般従業員まで、企業構成員全員が新しいことに挑戦し、1人ひとりが創造性を発揮しなければならない。そのためには活性化された状態になる必要があり、その好循環をもたらすため局所的好循環をおこし、それがトリガーとなる必要がある。そのため、経営者はその役割を積極的に遂行することが求められると述べる。

第8章は補論で、人間能力の限界は究極的には人間の記憶能力の制約に

あるとし、技術の進歩・発展によりそれが緩くなる。しかし、将来の完全予測は人間行動がからむので出来ることではない。予測を誤っても直ちに軌道修正をすることこそ必要であり、そのためにも人々の挑戦意欲、やる気が不可欠であり、企業の活性化が最も有効な手段である、と結ぶ。

3

本書は2で概要を示したように「企業の活性化」ということを通して論じられる日本企業経営論である。しかも、そこでは実証研究に基くデータと、トップ経営者とのインタビューを交えたケース・スタディによって説明がなされているので各々の論点が納得できる。一般に日本の経営の特徴はグループによって事がなされる点にあり、共通の理解をしている強みとともに時間がかかる弱さにもなる、といわれる。著者はこれらの点全てを「企業の活性化」という観点でとらえ考えるべきことを強調しているようである。実際、日本の経営に対して「決定までに時間がかかりすぎる」という批判が貿易摩擦などを通じてもれてくる。しかし、それは「決定されたら実行されるまでは速いし一丸となっている」という面も持つのである。また、グループの決定で重要な論理は「カン・カリ」であるとする説などは面白くユニークな日本人論ともなっている。リーダーシップの研究をする人などは参考になる点が多いのではないかと思われる。評者は「経営をすること」は多分にartの要素が強く、「経営学」はart & scienceであると考えている。著者は、このart & scienceを十分に駆使し、日本の経営についての実証研究による成果と、経営者の行動のart的側面を導き出し、どのように環境をとらえ、経営戦略を作り、執行するかを多方面に描き出している。経営学を専攻する者は、日本の経営者の物の考え方・見方を知ることができ、経営学研究の方法を学ぶことができる。また、それ以外の領域の人にも日本的経営、日本人論、といった観点を理解するうえで参考になる文献である。