

実証分析

企業の環境適応

高田 馨 編著

中央経済社

実証
分析 企業の環境適応

昭和50年8月25日印刷

昭和50年9月5日発行

編著者 ^{たか}高 ^だ田 ^{かおる}馨

発行者 渡 辺 正 一

発行所 株式 会社 中 央 経 済 社

東京都千代田区神田神保町1-31-2

電 話 ・ (293) 3371 (編集)
(293) 3381 (営業)

〒101 振替口座・東京 8432

落丁・乱丁本はお取替え致します。

第一印刷・関川製本

3034-313338-4621

編 著 者 序 文

本書は、企業の環境変化と環境適応に関してわれわれ研究グループが、昭和47年3月から行ってきた経営学的研究の成果をまとめたものである。

周知のように、適切な環境適応が組織体の存続・成長の必要条件であることは現代組織論にくわしく説明されている。しかし、日本の企業にとってここ数年の環境変化は前例を見ないほどの根本的变化といわねばならない。この変化の実体はなにか。その変化は企業にどのような影響を与えるのか。企業は存続のため、また、多元社会の一員としての役割を果たすため、どのように環境変化に順応したり働きかけをしているのか。なぜそうしなければならないのか。より目的合理的な方針はなにか。このような問題がわれわれに呈示されている。これについての調査・研究は、まさに、経営学者の社会的責任の1つであろう。

このような問題意識をもってわれわれ研究グループは調査・研究を実施してきた。内外文献の研究はいうまでもないが、さらに、実態把握のため昭和48年8月にアンケート調査も実施した。調査項目は、経営戦略、製品・生産技術・研究開発、マーケティング、財務、人事・教育・組織、情報化社会と経営、企業と地域社会の関係、政府と企業、国際環境と経営であった。その集計報告書は回答会社（140社）には送付した（昭和49年2月）が、まだ公開はしていない。われわれは理論と実証の両面から各自の専攻分野の研究成果を有機的に総合して環境適応の経営行動の全体像に迫る努力を重ねてきたのであり、その成果が本書に盛り込まれている。

この総合研究の過程において昭和47年、48年度に文部省より科学研究費補助金を受けることができたのは幸いであった。ここに深い感謝の意を表する。

本書は3部構成である。まず、第1部では、企業の環境適応についての基本的事項についての諸立論を収め、つぎに、第2部では、主要な「現在的諸問題」について論じ、最後に、第3部では、現在的諸問題に対処する経営方針を職能別に

2 編著者序文

論ずるという構成になっている。細かい現実的行動の末端にまで直接に立入ることをあまりしていないのは、経営管理行動の現実的詳細は今のところあまりにも流動的であるからである。

企業環境適応問題のすべてが本書によって論じ尽されたとは思っていない。しかも、企業環境は激変の最中にある。われわれは本書を踏み台としてさらに研究を進めなければならないと考えている。

本書の出版についてとくにご尽力頂いた古川栄一先生、公私ご多忙にもかかわらずそれぞれの分担課題についてご執筆下さった諸先生、実態調査結果のまとめや本書原稿の整理その他について献身的な努力を惜まれなかった森本三男教授に対し編者として厚くお礼申し上げる。また、本書出版を担当して下さいった中央経済社に深く感謝する。

われわれは、この環境適応問題研究中に、グループの最長老たる村本福松先生を喪った（昭和48年6月22日御逝去）。また、最近、柳川昇先生を喪った（昭和50年3月22日御逝去）。つねに新しい問題意識と提言によってわれわれを刺激し指導して下さいったことに深い感謝の意を表し、謹んで両先生のご冥福をお祈り申しあげる次第である。

なお、この共同研究の基盤になった、日本学術振興会経営問題第108委員会の委員は、巻末に掲げる通りである。

昭和50年（1975年）7月

高 田 馨

目 次

第1部 総 論

§1 経営学的環境論序説

1. 序 言——経営学と環境の問題	3
1. 環境無視の経営学	3
2. 経営無視の環境論	4
3. 問題の提起と限定	4
2. 経営環境問題と経営学の発展	6
1. 経営学的環境論の必然性	6
2. 経営学的環境論の可能性	7
3. 経営学的環境論の課題	8
3. 経営環境の経営学的見方	10
1. 経営史的環境論	10
2. 国際比較経営論的環境論	11
3. 経営学的環境論	12
4. 経営の環境構造論	14
1. 経営の環境の構造分析の視角	14
2. 経営環境の構造分析	15
3. 経営環境の構造変化と経営の社会的責任	17
5. 経営の環境機能論	20
1. 経営環境の構造と機能	20
2. 経営環境の形成機能（破壊機能）	21
3. 経営環境の媒介機能	22
6. 結言——経営学と環境問題の重要性	24

§ 2 体制理念と経営理念

1. はじめに	25
2. 体制理念の変化	26
3. 経営理念の転換：経営目的の変容	30
4. 経営理念の転換：社会的責任の昂揚	33
5. むすび	38

§ 3 環境変化と経営戦略

1. はじめに——問題点と展望	40
2. 経営環境の変化とその諸領域	43
1. 経営環境の変化に対する経営者の認識	43
2. 経営環境変化の諸領域	44
3. 環境変化と経営戦略	48
1. 経営環境変化に対する主要な対応策	48
2. 経営戦略の形成について	52
4. むすび——要約と結論	54

§ 4 経営学におけるエコロジー概念の応用

1. エコロジー概念と社会科学	56
2. 適応・遷移・増殖の法則	59
1. 適応の法則	60
2. 遷移の法則	60
3. 増殖の法則	61
3. 抑制および制限要因の法則	62
4. 抑制の法則	62
5. 制限要因の法則	63
4. 経営学におけるエコロジカル・アプローチの2方向	64
5. 環境改善と新産業の創造	66

§ 5 社会的責任における自発性と協力原理

1. 社会的責任における自発性概念の重要性	70
2. 自発性と他発性の関係	71
3. ボーモル教授の“meta-voluntarism”	72
4. 協力原理の重要性	75
5. 純粹自発性	78

第2部 基本問題

§ 6 企業と社会

1. 開題——最近の企業行動問題	83
2. 企業と社会のかかわりの4分の1世紀の推移	85
3. 企業と社会のインターフェース	87
4. 立地, 土地利用, 地域社会としてのかかわり	90
1. 立地という視点からの課題	90
2. 土地利用という視点からの課題	92
5. 企業と文化のかかわり	93
6. あとがき——マネジメントの課題	96

§ 7 環境と資源

1. 総 説	97
1. 工業国と資源	97
2. 戦後の技術革新	98
3. 人口資源	98
2. ローマ・クラブの宣言と資源	99
3. 熱資源と原料資源としての石油	101
4. 資源と環境汚染	103

4 目 次

5. わが国の経済発展と機械	105
6. 経済成長減速論	107

§ 8 経済体制・産業構造・中小企業

1. はじめに	109
2. 社会主義国家における計画経済の問題点	110
3. 経営改革と中小企業	112
1. ソ連における経営改革	112
2. チェコスロバキアにおける経営改革	114
3. ハンガリーにおける経営改革	115
4. 自由主義経済における独占・寡占の問題点	118

§ 9 公益企業と政府

1. 序 説	122
2. 公益企業の実態とその動向	123
3. 統制主体の実態とその動向	128
4. 公益企業と政府との関係	132
5. 公益企業と政府の関係の基盤と環境	134
あとがき	136

§ 10 国際環境変化と国際経営

1. 国際環境変化のもとでの企業とマネジメント	137
2. 国際企業と国際経営学の生態および比較経営学	140
3. 国際経営と現地環境変化	143
4. 国際経営の意味の多様と「世界的経営社会」の構想	147
5. 国際的・多国籍企業と経営	150
6. 世界経営——世界的社会経営体の生成	154

第3部 経 営 方 針

§ 11 環境適応における企業技術—実態調査に見られる変化

- | | |
|----------------------|-----|
| 1. まえがき | 159 |
| 2. 企業技術の社会的関連性 | 161 |
| 3. 技術と研究開発 | 170 |
| 4. 技術の事前評価 | 176 |

§ 12 企業とテクノロジー・アセスメント

- | | |
|-------------------------|-----|
| 1. 問題の所在 | 180 |
| 2. 企業と技術 | 181 |
| 3. 企業レベル技術評価の特質 | 183 |
| 4. 企業における技術評価の問題点 | 188 |
| 5. むすび | 193 |

§ 13 環境適応とマーケティング

- | | |
|------------------------------|-----|
| 1. はじめに | 194 |
| 2. マーケティング戦略に関する調査結果 | 195 |
| 3. コンシューマリズムの動向とそれへの対応 | 201 |
| 4. 新しい環境変化の要因とマーケティング | 203 |
| 5. むすび | 208 |

§ 14 公害防除投資の課題

- | | |
|-------------------------|-----|
| 1. はじめに | 210 |
| 2. 戦略投資と公害防除投資 | 211 |
| 3. 産構審の戦略投資の提言の吟味 | 212 |
| 4. 公害防除投資の実態と問題点 | 215 |
| 5. 経営戦略的思考の導入 | 220 |

6 目 次

6. むすび	226
--------	-----

§ 15 環境適応と人事・労務

1. 70年代わが国企業の変化	227
1. 景気動向とアンケート調査	227
2. 70年代の企業環境の変化と適応の方向	228
2. 労働市場の変化と企業の対応策	230
1. 労働力不足の状況と対応策	230
2. 労働移動の状況とその原因	232
3. 労働力の老令化対策	232
3. 労使関係の変化と企業の対応策	234
1. 労働組合組織（企業別組合）の変化	234
2. 労働運動の多様化	234
3. 労使間の交渉・協議制度	237
4. 労働者価値観の変化と企業の対応策	237
1. 労働者価値観の多様化	237
2. 価値観の多様化に対応する企業の施策	241

§ 16 国鉄におけるスト権問題とその対策

——公営企業における一例として

1. はじめに	244
2. 現行制度の不備欠陥	246
1. 国鉄公社の経営者は当事者能力を欠く	246
2. 仲裁制度の不備	247
3. 争議権の否定と私鉄労組との均衡	247
4. ペース・アップの財源	248
5. 国鉄運賃法——運賃決定機構の不適応	249
6. 予算制度	250
7. エネルギー問題	250

8. 経営理念の不明確	251
3. 争議権の問題	252
1. 第三次公務員制度審議会答申（昭48.9）	252
2. 外国における労働法制	254
4. むすび	260
1. 労働組合関係	260
2. 経営者関係	262
日本学術振興会経営問題第108委員会名簿	263

第 1 部 総 論

§1 経営学的环境論序説¹⁾

1. 序 言——経営学と環境の問題

1. 環境無視の経営学

誰でもいうように、事業経営は真空の中で行われるのではなく、一定の国土、一定の時代、一定の環境——自然的、社会的、経済的、政治的、文化的な環境——の中で、その影響の下で行われる限り、経営研究も当然に一定の時代認識の下に環境問題を考慮せざるを得ず、環境無視の経営学という表現は奇異に感じられるかも知れない。

なるほど、経営の環境ともいうべき4つの市場——購買、販売、金融、労働——の研究は相当に進んでおり、それらを強いて環境論といえはいえないこともないであろう。またここ20年来技術革新との関連から環境変化の事実と環境適応戦略が問題とされたことも見落し得ないところである²⁾。しかしそれは環境——経済的環境に限定するも——というべく余りに内的であり、広く経営構造や経営過程プロパーの変化の問題といわなければならない。要するに、それらは今日問題となる意味での環境論とは全く異質のものといわねばならない。ともあれ、これまで経営学は環境を前提として考えて来たけれども、それは環境を所与として neutral なものとして静的に取り扱い、環境を環境として正面から取り扱わず、その意味では環境無視の経営学であったことを認めない訳にはいかない。経営学はまさにこの点を反省し、前進の契機とする必要があると思われる。それでは、環境はなぜ今日改めて問題とされねばならないのか。一体環境論とはどのような

意味のものであろうか。そもそも経営学的環境論とは何か。

2. 経営無視の環境論

周知のように、1960年代が成長の10年、革新の10年といわれたのに対し、70年代はその成長発展の後始末としての公害対策の10年、環境の10年とさえいわれるに至った。環境の汚染や破壊や公害の拡大は人類の危機を醸成するに至った³⁾。経営にとっても今や環境は単なる所与ではなく、むしろ経営問題であるという認識が次第に普及し、特に企業や経営の構造変動論ないし成長論の方面から経営環境問題が経営の社会的責任問題と表裏をなすことが理解されるに及び、環境論は急速な進展を見せるに至った⁴⁾。しかもその環境論は経営の経済的環境論たる市場論や景気論という限定的なものではなく、企業の social assessment を狙う social environment model⁵⁾ に立つ広汎な環境論となりつつある⁶⁾。

改めて説くまでもなく、環境論ほどインタディシプリナリー・アプローチに適した研究領域も少ないであろう。それは何ととってもまず生態学の問題であり、また社会学の問題であり、やがて政治学や政策学、とくに都市政策学の問題である。もちろん経済学の問題であるばかりでなく自然科学や工学の問題でさえある。多くの場合、経営と環境との関係といっても、主として環境の側に重点が置かれ、専門的になればなるほど純粋に環境論となってしまう。特に国連人間環境会議を契機に環境問題は全人類の生活の根本問題と考えられ、この方向が促進せられ、環境論の本流となる。経営と環境、組織と環境をテーマとするものにおいても、経営や組織が忘れられ、環境そのものが主題となって、一般の環境論と大差ないものとなってしまう。そこには経営無視の環境論が現出することとなる。環境論が本来そういうものであるとすれば、経営学的環境論などは無理な要求というべきであらうか。

3. 問題の提起と限定

環境無視の経営学と経営無視の環境論との両極的対立を前にして、われわれはいかに考えるべきであらうか。われわれは少くとも3つの根本問題を提起し、一

応の考察を加えねばならないであろう。

まず第1の問題は、経営学が経営環境の問題を経営問題として取りあぐべきかどうかの問題である。これは環境無視の経営学の反省と経営無視の環境論の批判に基づく経営学的環境論の必然性ないし必要性の問題である。これは経営環境の問題について経営学が新しい考え方に迫られていることを自覚するかどうかの問題で、経営学の根本に関わる問題である。

第2の問題は、第1の問題と関連するが、経営学が経営学として果して環境の問題を取り扱いうるかどうかということである。これはいわば経営学的環境論の可能性についての問題で、それは経営学の性格の反省を迫るものとなろう。

第3の問題は、以上の問題が肯定される場合、その経営学的環境論に固有の問題は何か、それらはいかに考えられ、いかに展開されるかということである。これはいわば経営学的環境論の課題性に関する問題で、最も基礎的な問題といえよう。

経営環境に関する問題はほとんど無限に広く複雑であるが、その序論という視角から以上の3問題に限定しつつ考察を進めたい。

- (注) 1) 本稿は、名古屋市大経済学会『オイコノミカ』第9巻第2号、第3・4号(昭和47年3月、48年3月)に掲載された「経営学と環境の問題—経営学的環境論序説Ⅰ、Ⅱ」を、紙幅の関係上、およそ4分の1程度に圧縮し、要約したものである。その後の研究で補足した点もあるが、舌足らずで終わったところもある。詳細については元論文を参照されることを望みたい。
- 2) 日本学術振興会経営問題第108委員会『企業の環境変化と環境適応に関するアンケート集計報告書』昭和49年2月、参照。
- 3) ローマ・クラブの報告書『成長の限界』や国連人間環境会議の人間環境宣言、など参照。
- 4) 拙稿「経営学的成長・発展の理論序説」田杉編『転換期の企業成長』経営出版、昭和48年、参照。
- 5) Jacoby, N. H., *Corporate Power and Social Responsibility*, 1973, Foreword xiii.
- 6) Monsen, R. J., *Business and the Changing Environment*, 1973.