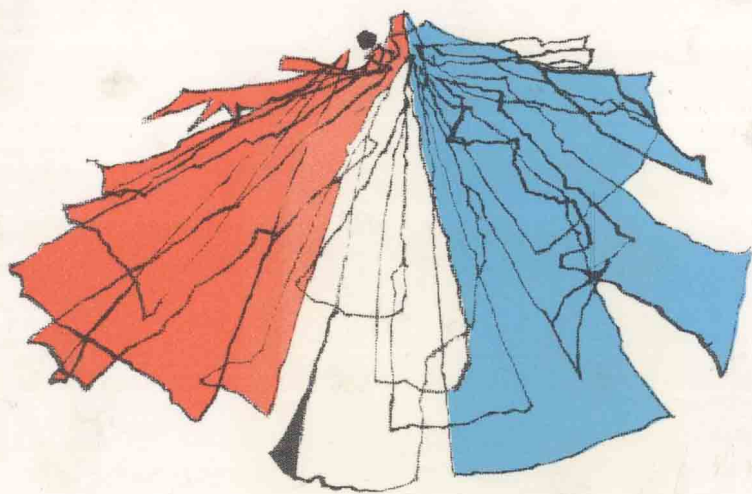




国際化時代の経営管理

島 弘 編著



ミネルヴァ書房

国際化時代の経営管理

島 弘 編著



ミネルヴァ書房

【著者紹介】

しま ひろむ
島 弘 (同志社大学商学部, 第1章・第2章・第9章・第10章, 編者)

ひらの たかゆき
平野 孝幸 (金沢経済大学経済学部, 第2章)

さとう けんじ
佐藤 健司 (同志社大学大学院, 第3章)

おかだ ひろふみ
岡田 寛史 (岩手県立盛岡短期大学, 第4章・第6章)

やまもと だいぞう
山本 大造 (同志社大学大学院, 第5章)

さわだ みき
澤田 幹 (金沢大学経済学部, 第7章・第8章)

国際化時代の経営管理

1996年4月15日 第1版第1刷発行

〈検印省略〉

定価はカバーに
表示しています

編 著 者 島 弘

発 行 者 杉 田 信 夫

印 刷 者 江 戸 宏 介

発 行 所 株式会社 ミネルヴァ書房

607 京都市山科区日ノ岡堤谷町1
電 話 (075) 581-5191(代表)
振替口座・01020-0-8076番

© 島 弘, 1996

共同印刷工業・新生製本

ISBN4-623-02626-4

Printed in Japan

序 文

激動の世界経済の中で、企業は多くの新しい問題に直面している。このような時代に直面した企業は、多様な活動を行いながら、それらの変化に対応しながら、新しい管理手法を開拓していくし、その中から新しい局面を生み出していく。この中で現在の最も著しい特徴は、企業経営の国際化の問題であろう。本書は、このような国際化に直面した企業の経営管理の問題を分析し、それを軸にして、新しい現代経営のあり方を究明しようとするものである。それは現代の企業経営の果たしている現代社会における重要な役割をその基軸に据えると同時に、現代大企業がその巨大な生産力を利用して、現代の人類の生存を脅かしている問題を明らかにし、その大企業の企業経営、経営管理がなぜそのような方向に動いていくのか、その方向を規定している力は何か、それを人類の発展の方向へ向ける力は何処から生まれてくるのかを究明しようとしている。

われわれは現代大企業の供給する生産物なしには生活することは出来ないが、同時に現代大企業の諸活動によって、地球環境を破壊され、あるいは生命をも脅かされている。このような現代大企業のもつ二面性を正しく把握することは、現在焦眉の課題である。その分析の基盤は、編者が長年の間主張している「企業は人間の幸福のために存在するのであって、人間が企業のために存在するのではない」という自明の真理である。すなわち、現実の企業経営には、地球破壊、環境破壊、長時間労働、過労死、男女差別雇用、中高年の「失業問題」、汚職など多くの社会的事件が現代大企業の活動との関連で生まれてきている。現在これらの問題を経営者の活動に関する経営学の諸原則や諸法則に関連してどのように考え、それらを人類の幸福にどのようにつなげるかは、われわれ経営学を学ぶ人間の真剣に考えるべき時がきていると思う。

本書はこのような観点から、同志社大学大学院商学研究科で経営学を学び研究してきたわれわれのささやかな主張をまとめたものである。それは社会科学

としての正しい経営学を求めての共同の研究の成果である。しかしこの課題を全面的に果たすことは、これからのわれわれの長い遠い目標であるが、ここにこの問題に関する第一歩を残しておくと共に、この主張をこれから経営学を学ぶ学生諸君そしてまた実業界で活躍するビジネスマンに訴えたいと考えてこの書物を編集し、執筆した。もちろん、これは完成された成果ではないし、多くの欠陥を持っていることもわれわれ執筆者一同がよく認識していることである。多くの人々の忌憚のないご批判を仰ぎたいと思う。

本書の全体の概略を次に述べておきたい。

第1章「現代資本主義と企業経営」においては、経営学の前提になる資本主義企業の分析を行い、特に株式会社制度の本質や「資本と経営の分離論」、そして株式の相互持ち合いなどについての分析を行っている。そしてその上に成立している、経営学の研究対象である経営制度が何故成立したかを明らかにしている。従来、「企業論」という分野に入るものであり、本書の経営管理の解明の前提の叙述である。

第2章「経営管理論の発展」においては、アメリカにおける経営管理論の発展を、テイラー科学的管理法、ファヨールの経営管理論、人間関係論、バーナードの経営組織論などを概観し、その成果の上にアメリカ経営学＝経営管理論が何を問題にし、何を解明したかの分析視角を明らかにしながら、社会科学としての経営学の性格を明らかにしようとした。

第3章「組織と管理」は、組織の基本を集権化と分権化のバランスの上に築かれるものとして、ラインとスタッフ組織、事業部制という現代大企業の典型的な組織を明らかにし、その上に、国際化時代におけるグローバルな組織への展開を経営戦略との関連で論じている。

それを受けて、第4章「経営戦略論」においては、まず経営戦略とは何かをアンゾフの『企業戦略論』『ポートフォリオ戦略論』などを説明し、さらにポーターの経営戦略の枠組みに従って経営戦略の分析視角を明らかにした後に、この「経営戦略論」の社会全体に持っている意義の二面性を析出し、その新しい意味づけを行えるように分析している。

第5章「人的資源管理論と労務管理論」においては、新しい人的資源管理論

に視点を置きながら、労務管理論の発展を概観し、さらに人的資源管理論の出現の意義を明らかにしている。同時にこの章では、日本的経営における労務管理の問題点、すなわち、過労死、長時間労働などとの関連を描き出すと共に、この人的資源管理論の企業の国際化に伴う問題点を析出している。

第6章「生産システムの展開」においては、現在世界的に問題を提起されている日本の生産システムを取り上げ、特にその典型であるトヨタの生産システムの分析を行っている。ここでも、このトヨタシステムの持っている二面性を析出し、その現代的意義を明らかにし、そしてこのようなトヨタの生産システムの持つ従業員への問題を析出している。

第7章「現代のコーポレート・ガバナンス」においては、従来よく主張された「企業は誰のものか」の問題意識の上に、アメリカにおけるコーポレート・ガバナンス論の展開過程を追いながら、日本におけるコーポレート・ガバナンスの持っている問題点を明らかにし、経営学としてのコーポレート・ガバナンスの分析視角を明らかにしている。それらの分析の上で、あるべきコーポレート・ガバナンスを求めている。

第8章「経営参加の展開」においては、まず歴史上いろいろな意味を持っている経営参加の考え方の発生・展開を明らかにした上で、経営参加の多様な諸形態を説明している。さらにこの章においては、主要資本主義国における経営参加制度を取り上げ、日本の「小集団管理」は、参加のような形をとりながら、競争力強化の一環であること、さらに労使協議会制度の持つ問題点をも明らかにしている、さらにアメリカの経営参加制度、ドイツの経営参加制度についての分析を試みている。これらの成果に立って、人類の幸福に結びつくこれからのあるべき経営参加制度を模索している。

第9章「現代企業の国際化と国際経営」においては、まず第2次世界大戦後の冷戦体制の中での、アメリカ大企業の多国籍化の意味を明らかにし、それとの対比において、日本の現代大企業の多国籍化の経過とその特徴点を明らかにし、現代資本主義における多国籍企業のもつ役割の二面性を明らかにしている。これらの分析の基礎の上での国際経営の当面の経営管理としての問題点を析出している。

第10章「現代大企業と経営学」においては、巨大化した現代大企業の国民生活にもつ二面的な意味を分析し、他方ではその企業を動かしている経営者の役割を明らかにして、国民の幸福をもとめる経営学の形成の方向を模索してみた。われわれはこのような現代大企業の持っている能力を全面的にわれわれの生活や幸福に役立たせなくてはならない。そのためには、これらの経営者の役割や政府、そして人類がそれぞれの役割を果たす必要があるであろう。

以上それぞれの章の分析を見てみたのであるが、冷戦体制が崩壊し、世界の資本主義が激動に見舞われており、その中から、資本主義を発展させる新しい試みが生まれてきているし、また現代資本主義を解明する新しい理論も生まれてきている。また経営学の方向も大きく転換しようとしてきている。そのために現代大企業の経営管理の持つ問題点は多岐にわたっており、それは企業だけを分析するだけでなく、資本主義そのものを対象にしなければ解明出来ない時代に入ってきている。本書はそれをすべて解明出来たわけではない。その中で比較的重要とおもわれる問題のみを論じているに過ぎない。そして、これは人類の幸福を追求する経営学を願っているわれわれの研究成果の一里塚に過ぎない。今後ともにこの方向は追求を続け、正しい意味での社会科学としての経営学を確立したいと思っている。

本書の企画を思い立ってからかなりの時間が経過した。ともすれば停滞する執筆を絶えず励まして頂いたミネルヴァ書房の高橋邦太郎氏に感謝したい。氏の激励無くしてはこのような書物が出来上がらなかったであろう。また索引については、同志社大学大学院商学研究科後期の大学院生山本大造・佐藤健司の両君にお世話になった。

また編者は同志社大学で「経営学」の講義を持ち始めてからもう20年近くを経過した。その間いろいろ工夫をしながら講義をしてきたのであるが、講義の後で多くの学生諸君が、講義に対して質問に来てくれた。その質問に答えることで自分の独りよがりの説明の多くを避けることが出来るようになった。また現在の学生諸君がどのような問題に興味を持ち、疑問を持っているかについての認識が深まったように思う。この点では教育は教えると共に学ぶことであるとつくづく感じている。その意味ではこの書物は学生諸君との共同の作品であ

るかもしれない。そしてこれらの教訓が本書の中に生きていると思っている。

1996年2月18日

洛南宇治の書齋にて

島

弘

目 次

序 文

第1章 現代資本主義と企業経営	1
I 市場経済と企業経営	1
II 株式会社と資本蓄積	6
III 所有と経営の分離論	10
IV 株式の相互持ち合い	14
V 大企業の管理	18
第2章 経営管理論の発展	22
I 科学的管理法と経営管理論の生成	22
II ファヨールと経営管理論	25
III ホーソン実験と人間関係論	28
IV バーナードと経営管理論の発展	32
V アメリカ経営学における経営者の仕事への分析視角	35
第3章 組織と管理	38
I 集権化と分権化のバランス	39
II ライン・スタッフ組織	43
III 事業部制組織とその課題	46
IV 組織と戦略	52
第4章 経営戦略論	59
I 経営戦略の概念	59
II 企業戦略	64
III 事業戦略	73
IV 現代社会と経営戦略	78

第5章 人的資源管理論と労務管理論	82
I 労務管理論の展開	82
II 人的資源管理論の展開	86
III 日本的経営における労務管理	94
IV 国際化と人的資源管理論	101
第6章 生産システムの展開	105
I 日本的生産システムの登場	105
II トヨタ・システムの基本構造	107
III トヨタ・システムの特色	119
IV トヨタ・システムをめぐる諸問題	124
V トヨタ・システムの問題点と有効性	128
第7章 現代のコーポレート・ガバナンス	132
I 企業の統治と監視：企業は誰のものか	132
II アメリカにおけるコーポレート・ガバナンスの展開	138
III 日本におけるコーポレート・ガバナンスの展開	143
IV これからの企業像とコーポレート・ガバナンス	150
第8章 経営参加の展開	157
I 経営参加の思想	157
II 経営参加の諸形態	162
III 主要資本主義諸国における経営参加制度	167
IV 経営参加の新展開	177
第9章 現代企業の国際化と国際経営	184
I アメリカ大企業の国際化の持つ意味	184
II 日本の現代大企業の国際化の問題点	189
III アメリカ企業の多国籍化とアメリカ経済	193
IV 国際化時代における企業経営の問題点	197

第10章 現代大企業と経営学	204
I 資本主義における企業経営と国民の幸福	204
II 経営者の役割と経営制度の成立	209
III 国民的立場からの経営学	214
IV 国民的な視点からグローバルな視点へ	219
索引	225

第1章 現代資本主義と企業経営

I 市場経済と企業経営

私たちの住んでいるこの社会では、すべての生産物は売買されている。私たちの日常生活に必要な食料品の殆どすべては、スーパー・マーケットや小売店で購入している。また、必要としている日常雑貨品も殆どすべては、市場で購入している。このようにすべての必要品を貨幣と交換に売買という形式で購入するという経済の形態を「市場経済」といっている。それはすべての生産物が市場で売買され、その売買を通じて交換される社会を意味している。それに対して家庭のようなところでは、物は売買されていない。両親が一方向的に物を子どもに与えている。ここでは市場での売買は行われていないから市場経済ではない。

このような市場経済が成立するためには、長い歴史があった。もちろん物が社会の一部において交換される事は、人類の歴史が始まってしばらくすると始まった。それは各氏族間において、生産された内の残余物が物々交換された時から始まった。その後社会のなかで私有財産制度が発達し、奴隷制度が発達するとともに、社会の一部では物の交換が発展し、そのうちにその交換する物のなかから、貨幣が生まれることになった。すなわち、商品の交換のなかから、金が貨幣として選ばれ、そこから貨幣との交換、すなわち売買という形態を生み出すにいたった。

しかし、この生産物の売買が社会的に一般的な形態となるためには、それだけの条件では発生しなかった。生産物が交換されるためには、初めはその生産物が必要以上に生産されねばならなかった。すなわち、余剰に生産された生産物を他の必要な生産物に交換することになる。その内に、社会的分業が発達し、社会の人々は、自分の得意な分野の生産をし、その生産物を売って、必要な生

産物を獲得するということが始まる、すなわち、社会的に分業が始まり、売
ための生産、商品生産が始まることになる。しかし、この場合には自分の生活
に必要な商品を得るために自分の生産物を生産し、それを商品として販売する
ことによって、貨幣を獲得し、その貨幣で、自分に必要な商品を購入すること
になる。このような形態を私たちは小商品生産といっている。

このような小商品生産には大きな問題点が存在する。それはまず生産の目的
である自分の生活に必要な生産物は有限である。どのような浪費家であっても
自分あるいは家族を含めてもその消費量には一定の限界がある。またそれを生
産するには自分とその家族、あるいは若干の補助生産者によって生産されてお
り、労働力の量に限界があり、その労働力の取り扱える生産手段の大きさに限
界があったし、その生産を無限に拡大することは出来なかった。

しかし、徐々に発達した生産力は、遂にその限界を制約と感じるようになった。
生産力の発達は、一方では多くの富を一部の人々に集積していったし、そ
の結果として、多くの土地に縛り付けられた農民が土地から追い出された。す
なわち、土地という農業にとって重要な生産手段から分離されるようになった。
いわゆる「困い込み運動」の発生である。土地から追い出された農民は、生産
手段から切り放され、生活を行っていくためには、自らの労働力を販売する以
外には方法が無くなる。他方では、富を集積した人々は、発達した生産手段を
買い入れ、それを動かす労働力を必要とした。集積した富、とくに貨幣でもっ
て労働手段と原材料を購入するとともに、それを動かす労働力を雇い入れた。
ここに、利潤を追求する資本主義経済が始まる。

資本主義企業は、資本たる貨幣を投じ、労働手段と原材料を購入し、同時に
労働力を購入することによって、両者を結合させ、より大きな貨幣を回収しよ
うとする。では、初めに投下した貨幣はどのようにしてその価値を増加させる
のであろうか。それは生産した商品をその価値よりも高く販売することから
は生じない。なぜなら、すべての資本家が高く売れば、その価格が上昇するだ
けで、次には原材料や労働手段をそれだけ高く買わなければならないから、社
会的に見れば不可能である。その秘密は労働力にある。すべての物の価値はそ
れに投下された労働量によって定まるのである。集積した貨幣を投下する資本

家は、先に述べたように、それで労働手段と原材料を購入するのであるが、これらの価値は生産過程のなかで、それぞれ生産物のなかに、その価値を移転していくのであるが、その価値を増加させない。しかし、労働力に投下された貨幣は、労働者の手に渡り、それは日常生活に必要な物品に転化され、生活のなかで消費されてしまう。しかし、同時に資本家は、この労働力の時間決めの処分権（＝使用権）を獲得し、その処分権を使って生産活動を行う。

労働力の価値は他の商品と同じように、それに投下された物品に投下された労働量によって決定される。その価値はそれ故に、労働者本人の再生産に必要とする物に投下された労働量、すなわち彼の衣食住に必要な生活用品に投下された労働量によって決定される。さらに、労働力の所有者である労働者は人間であるから、寿命がある、それ故に、社会的な再生産を考えるならば、彼には家族が必要である。すなわち、彼に家族がなければ社会的には人間は死に絶えてしまうことになる。この理由で、労働力の価値には、家族の生活に必要な物品に投下された価値が入る。さらに、人間は生まれたままでは労働力としては役に立たない。労働力として役に立つためには、字を読み、字を書き、計算が出来ねばならないし、その他、必要な知識を獲得せねばならない。それ故、労働力の価値には労働力の育成費が入ってくる。まとめれば、労働者の再生産費、家族の生活費、そして、労働力の育成費である。

労働力の価値を支払って、労働力の一時的処分権を獲得した資本家は、その労働力を生産過程に投入するのであるが、その場合に、その労働の投下量は、この労働力の価値とは無関係である。すなわち、彼が例えば、労働力の価値として4労働時間を支払ったとしても、この労働力の処分権を利用して、8労働時間を働かすことは可能である。そうすれば、この8労働時間から、支払った4労働時間を差し引いた4労働時間は剰余として資本家の手に残ることになる。すなわち、投下された労働力は、8時間の間、労働を行い、8労働時間の新しい価値を生み出す。そのうち4労働時間は、労働者に支払われ、労働者の生活に消費される。これは、労働力の再生産に必要な価値を生み出す労働時間であるから、これを「必要労働時間」あるいは「必要労働」という。労働者の労働は、この4時間を越えて、さらにすすみ、8時間まで行われる。残りの4労働

時間は、必要労働時間を越えた労働時間であるから、「剰余労働時間」あるいは「剰余労働」という。この剰余労働時間が利潤を形成するのである。こうして、資本家の手に4時間労働の生み出す価値部分が、剰余として、利潤として残ることになる。

そこで、資本主義経済の初めには、労働時間は限りなく延長された。労働時間が延長されれば、それだけ剰余労働時間が増加し利潤が増加するからである。この場合には1日の労働時間、すなわち、労働日が絶対的に延長されるので、これを「絶対的剰余価値の生産」という。このために労働時間は、10時間を越えてさらに延長された。

この段階から、蒸気機関を主とする動力が生産過程に導入され、機械体系が整備されるに従って、労働における人間の筋力が動力によって代替される。その結果、成年男子による労働ではなくて、比較的賃金の安い児童労働や婦人労働が生産過程に導入される。そしてこれら成年男子の家族が生産過程に導入されるとともに、賃金の構成要素である家族の生活費が分割され、いわゆる労働力の価値分割が行われる。その結果賃金の低下現象が発生する。同時に、青年労働者のみならず、児童労働や婦人労働の長時間労働は、労働力の再生産に大きな影響を与え、労働者階級の反対運動とともに、労働日の制限、すなわち標準労働日の制定を必要とすることになる。

標準労働日の制定とともに、剰余労働の追求は、形を変えることになる。すなわち、一定の労働時間のなかでの剰余労働の追求は、必要労働時間を短縮させる以外にはありえない。しかし、等価交換の前提のもとにおいては、必要労働時間の短縮は、労働者の生活用品の価値の低下によってのみそれがもたらされる。ところが、資本主義社会においては、資本主義企業の利潤追求運動は、たえず生産力を発展させ、商品の価値を低下させる。この傾向は同時に労働者の生活用品の価値を低下させ、必要労働時間を短縮し、剰余労働時間を増加させる。その結果、生活用品の価値の低下とともに必要労働時間が減少する。このような傾向を、企業は、競争のなかで生産性を上げ、コストを引き下げる活動のなかで行っていく。これを1日の労働時間の中の必要労働時間を相対的に減少させるという意味で「相対的剰余価値の生産」という。この方向は必然的

である。何故なれば、企業の経営者はこのような努力をしなければ、競争に敗北し、企業が倒産するか、経営者自身がその地位から追い出されてしまうことになる。だから、経営者はその主観的世界観に関係なく、利潤の追求を行わなくてはならなくなるのである。それは資本主義社会における企業の経営者の宿命であるといわなくてはならない。

コストを下げて競争に勝つために必要な手段の基本は生産性を高めることである。生産性を高める基本的な手段は、より発達をした生産手段（機械など）を用いて、生産性を高めることである。しかし、このようなより進んだ生産手段を利用するためには、より多くの資本が必要となる。より多くの資本を蓄積し、より進んだ、より高価な生産手段を購入し、より多くの生産を行い、より多くの生産物を販売した企業が競争に打ち勝つことになるのである。そのためにはより多くの資本を蓄積することが必要となる。そこで資本主義の初期には「蓄積せよ、蓄積せよ」が企業の最大の基本的使命であった。

しかし、獲得した利潤の一部を資本として蓄積することは重要であるが、生産手段の発展、その大規模化に追いつけないし、他方では、激化する競争に対処できない。そこでこのような資本を一挙拡大する方法がうまれた。それは信用制度である。その1つは銀行制度である。銀行は社会のなかにある少量の貨幣を集中し、それを資本として貸し付ける制度である。企業はこのような銀行から、貨幣を借り入れることによって、一挙に資本を拡大し、より進んだ生産手段を購入し、よりやすいコストで生産物を生産して、価格競争を挑み、他企業との競争に勝とうとする。より進んだ生産手段を購入すれば、より進んだ生産力をを手に入れ、より安価に生産することができるだけでなく、より大量に生産をすることができ、いわゆる「スケール・メリット」を利用することが出来るのである。

しかし、銀行からの借入金には、企業にとって大変不便なことが二つある。その第1は、銀行からの借入金は、当然であるが、固定した利子を支払わなくてはならないということである。しかし企業の利潤は変動するものであるから、たとえ利益があがっていない場合にも、利子を支払わなくてはならないが、これは企業の収益構造を大きく圧迫する。第2に、借入金は、これも当然である

が、一定の返済期限があり、そのときには返済せねばならない。しかし、企業はそれらの資金を、例えば建物や機械などの固定設備に投下した場合には、その返済期限までに回収できないかもしれない。それは企業にとって大変不便である。

企業にとっては、利益のあがらない時には何も支払わなくてよく、返済はしなくてもよい資本を必要とするのである。そこで考え出されたのが、株式会社制度である。株式会社は、資本を株式に分割することによって、それぞれを有価証券化し、それを株主が所有することによって、出資とし、株主が貨幣を必要とするときには、証券市場でその有価証券を販売することによって、貨幣を回収することが出来るという制度である。このことによって、株式会社は出資された資本は自己資本として、返済の義務はなく、しかも利益を出ないときには配当も必要でなくなる。他方、多くの株主は、形式は出資ではあるが、実質は必要ときには現金化できるから、若干危険率の多い銀行預金と同じように考えて出資する。それ故に、株式会社にとっては自己資本として資本を集中しながら、株主側からは貸付資本となる制度であるということが出来るのである。ここに株式会社が資本主義における代表的会社制度となった理由がある。

Ⅱ 株式会社と資本蓄積

資本主義の発展とともに要請される資本の蓄積に応えるために、個人では達成できない貨幣量を集めるために、複数の人々から貨幣を集めることによって、個人よりも有利な企業活動を行うために形成された制度が会社という制度であった。その会社制度は、合名会社、合資会社、株式会社という形態で発展してきた。それらの制度は、資本の蓄積過程において、必然的に発生する資本として運動し得る資本量の増大の要請に応えての資本の集中の制度であり、資本の結合形態として発展してきた制度である。

はじめに形成されたのは合名会社である。それは会社の債務者に対し無限責任を負う社員、つまり出資者の結合の形態である。ここでは、出資者つまり社員全員が会社を代表するとともに無限責任を持っているために、人的結合の程