

じつきょう

商業教育資料 No. 63 通巻351号

卓越した日本経営を求めて ～企業の国際化と社会的責任～

京都大学大学院経済学研究科教授
赤岡 功

1 高校・大学・大学院における経済経営教育

1980年代、日本企業は、アメリカの大規模企業や名門企業を次々に買収して、アメリカの人々に恐怖感を与えていた。当時日本企業に対してアメリカの経営者達が、その強さに畏怖感をさえ抱いていたことは、1988年公開の大衆向き映画「ワーキング・ガール」（マイク・ニコルズ監督）を見るとよく分かる。この映画は、証券会社に努めるOLテス（メラニー・グリフス）が、マンハッタンのおフィスに通勤するフェリーの船上から現在に消失している貿易



センタービルを含む摩天楼を望みつつ、あの高層ビルにオフィスをもつ大企業の重役へと昇進する夢をいただき、それを実現していくという女性の職場進出を描いたものであるが、日本企業による買収の噂に怯える経営者達の動きを軸にストーリーが展開されている。それほど、日本企業の競争力は強かった。

ところが、日本の経営は、1990年代以降不調である。今度は次々に日本の名門企業がアメリカや欧米企業の軍門に下っている。なぜ、日本企業はこれほどまでに、凋落したのか。日本企業の競争力の再生には、どのようなことが必要か。日本経済の不調、日本企業の競争力の低下については、いろいろな要因が考えられるが、しかし、重要なことは、経済学・経営学について、研究教育を充実し、質の高い経営を実現することであり、なかでも、日本経済再生のために重要なのは教育である。研究が重要なことは、論を待たない（研究面では、アメリカを震撼させた日本経営がなぜこれほど脆くも弱体化したのかを明らかにすることが^{てっぶ}鰐の急をつけており、その点については次節で述べる）けれども、研究の成果は経済・経営の実際の場に生かされるのでなければ

目 次

卓越した日本経営を求めて	1
新学習指導要領に基づく教育課程の編成と実践 ...	5
創立120周年を迎えた本校の新教育課程について ...	9

新会計基準に振り回されないために	13
『ビジネス実践～起業家になろう～（仮称）』	19

ば、現実の経済を再復興させ、企業の競争力を実際に高めることにはならない。

だから、経済・経営の教育が重要といえるが、そのとき、強調しなければならないのは、高度な理論も必要であるが、それを実践の場で十分活用できるということである。日本の現状では、大学で理論を学んでも、実践と理論が遊離していることが少なくなかった。このことは、生物などでもよく言われることである。大学生は、植物の名前や特徴は知識としては知っていても、山野に生えている植物を識別できないことがしばしばである。現実在即した基礎知識が不足しているのである。しかし、だからといって、現実の多様なものを大学で十分教えることができるかと言えば、それは必ずしも容易ではない。大学ではやはり世界での研究動向を踏まえて最先端の理論を教えておかなければならないからである。また、現在では、経済・経営を取り巻く環境の多様化がすすみ、変化が激しくなっており、従来の大学レベルの教育では、世界の競争に遅れをとることがある。そのもっともわかり易い例は金融工学の分野である。日本がこの分野で遅れをとって苦しみ、ヘッジ・ファンドの跳梁に経済がかき回されたことは記憶に新しい。したがって、高校・大学・大学院を通して、高度で最新の理論とともに実践をみすえた適切な教育が必要になっている。この点を意識して高等学校での教育にむけて編まれたのが『国際ビジネス』（実教出版）である。

2 強かった日本企業の凋落と課題解決力の弱さ

第2次大戦後の廃墟から戦後を歩み始めた日本は、資源も乏しく貧しかったが、アメリカ経営を必死にまなび、労働者も働きすぎといわれるほど働き、現場での改善も積み上げて、良品を安く供給できるようになり、無敵といっていいほどの競争力を実現した。そこで、かつて日本の経営にとって師匠であったアメリカが驚き、日本的経営は称揚された。そして、1970年代中ごろにはアメリカのビジネス・スクールは短期志向で財務面に傾斜した教育をしているから、長期志向でバランスのとれた経営の日本に負けるのだとの批判が米国では高まっていた。このような世評をうけて、ハーバード・ビジネス・スクールも科目構成の改革を計画した。エズラ・ボーゲル氏の『ジャパ・アズ・ナンバーワン』の公刊は1979年である。かくて、1980年初頭には、アメリカ

の主要なビジネス・スクールは本格的な「日本のビジネス講座」を用意した（日経、1982年2月1日号）。

こうした強さを背景に日本企業はアメリカの企業を次々に買収していった。1986年には、日本企業によるアメリカ企業の買収は41件を数え、前年度の7割増であるといわれた（日経、1986年9月10日号）。ハリス世論調査では、「日本の投資に落胆させられる」アメリカ人が48%あり、日本の膨張に反感が広がり始めていることが報道されている。そして、米政府は日本企業の米国企業買収に厳しい制限を課す（日経1986年11月22日号）。しかし、日本企業によるアメリカ買いは止まるところを知らず、1987年には買収件数は94件に増え、翌88年には、日本企業が、CBSレコーズグループを20億ドル（1月）で、カリフォルニア州のユニオン銀行を7億5千万ドル（2月）、ファイアーストン・タイヤ&ラバーを27億ドル（5月）で、ウエスチン・ホテルズを15億3千万ドル、ライヒホールドを5億4千万ドル、シェアソン・ブラザーズを5億3千8百万ドルで買収、大型買収が次々に行われ耳目を集めた。それほど、日本企業は強かったと言えるが、それがアメリカ人に耐えがたい思いをさせていた。そのことは、今、次々に日本企業が外国資本の傘下に収められているのを聞く私達は、当時のアメリカの人々の気持ちがよく理解できるであろう。しかし、遺憾なことに、アメリカ人の感情に十分な配慮のできた人は多くはなく、外国のテレビ番組で、心無い発言をする日本人経営者もみられた。この自信は、経営努力の緩みを生みがちである。

ハメル&プラハラードは、1994年の著書で、日本企業が強くなった理由を分析して、日本企業は、目標が高く野心的であったので、経営資源が乏しくても、張り詰めた気持ちで経営（ストレッチ戦略：緊張経営）にあたり、どんな小さなことでも努力を積み上げてそれが日本企業を強くしたと言う。「未来をめざす車は、札幌ではなく全社員の知恵と気持ちを燃料にして走る。」だから、日本企業は強くなったとしていた（同著、一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新報社、1996年、165頁）。これに対し、米国の企業はそれまでの強さに安住し、一方では目標が挑戦的でなく、他方では経営資源が潤沢であるため、目標は比較的容易に達成でき、スラック経営（弛緩経営）に陥っていた。その緩みが、

1970年代、1980年代の日本の快進撃と米国企業の敗北を生んだという。

しかし、反省したアメリカ経営者は再び懸命な努力を展開した。トヨタの米国企業へもチームを派遣し、現場に入って徹底的に日本経営を学び、その強さの秘密を知識として積み上げた。また、情報通信技術の発達を利用して、経営の合理化をすすめ、自社の製品規格を事実上の市場の規格にする戦略を展開し競争を有利に導くことに努めた。欧州企業と連携し、自然環境保護や製品品質の規格を欧米企業の主導ですすめた。また、金融工学等の高度な手法を開発しその利用を進めた。一度洪杯をなめた米国企業は、日本企業に対して包囲網をめぐらしてきたことになるが、一部の人々や経営を除き、日本経済は空前の好景気的美酒に酔って浮れていた。このたびは日本経営がスラック経営に陥っていたのである。

日本で、企業経営の好調に蔭がさし、企業倒産が増え始めるのは1990年10月のことである（「倒産、5年10カ月ぶり増勢 人手不足や財テク失敗で」朝日新聞、同年11月15日号）。失業率も増加し、総務庁は1995年4月、現在の形で統計をとりはじめた1953年以来最悪の3.2%になったと発表している（朝日1995年5月30日号）（失業率はさらに悪化し、2002年4月には5.4%に達する）。これに対してアメリカでは、新規企業、新産業がつつぎつつぎに立ち上がり、中小企業、サービス業が1800万人強の雇用を生み出し、失業率も改善した。なぜ、日本経営は米国企業に比較してこれほどの落魄をしたのか。

実は、日本企業をとりまいているのはこれだけではない。新たな課題に対して解決力が有たないことが大きな問題になっている。大手名門企業における国際入札での不正、疑惑取引、欠陥商品の発生とその隠蔽、リコール隠し、危険とされる設備の損傷隠し、産地の偽装等々、企業の社会的責任を問われる事件が頻発している。実は、このように大問題になる事件を起している企業がある一方で、札幌の豊平川をはじめ、鮭の川への遡上を回復したり、環境会計を導入する企業や、ペットボトル等のリサイクルで実績をあげている企業もある。しかし、このような社会的責任が安定した潮流となっておらず、企業の不祥事が繰り返されており、それに対する有効な方法が十分取られていない。

それだけではない。1万数千人の中毒事件を起した企業A社の社長が、その責任を問われる公の場で、

「私も寝ていないのだ」といった発言がある。それが大きく報道されているにも関わらず、産地の偽装やその他で問題が起こったB社の社長が、同社の問題の全容を把握しきれないまま、記者会見に臨み、その後も、ずるずると新たな不正が発覚して信用を落としている。さらに、法で禁止はされていないが、納入先との関係で使用しないことになっていた添加剤を使用していたことが発覚したC社では、問題の把握や外部の社会への社長の対応について、十分学習しておける事件があり、しかも同業者の例まであるのに、やはり十分な問題把握ができず、また、適切な改善策をとるのに遅れてしまっている。B社もC社も、文字どおり前車の轍を踏みつづけている。もとより最も重要なことは、社会的責任をとれる経営を実現することができていないことであるが、それだけでなく、事件が起こったときに、合理的な対応と改善ができないということが経営学から見て問題である。換言すれば、前例を十分学んで分析し、対応の方法が明確な知識（形式知）として蓄積されてこないのが、日本の経営の重大な問題なのである。

上をまとめて、日本企業は、一部の企業を除き、（1）国際競争力が弱くなっていること、（2）社会的責任が十分果たせていない例が多発すること、そして、（3）高度な専門性に基づく合理的な経営が行えていないことが、問題として指摘できる。

3 暗黙知による経営の問題点

なぜ、日本企業はこれほどまでに、落ち込んだのか。また、なぜ、専門性の高い経営ができないのだろうか。いろいろな要因があるが、最近における日本経営の弱点として今一番強く述べておかなければならないことは、企業が置かれた舞台が1980年代までと大きく変わっているのに、日本経営が暗黙知による経営、現場の優秀さにたより、経営力の科学的強化に遅れをとったことによるといえよう。日本人は優秀であり、一線の労働者にいたるまで、理解力、工夫力も高く、計算も早く正確である。だから、仕事をする場合に、上級の管理者が細かいことまでやり方を書き出す必要は低かった。現場に任せておけば、現場は仕事を十分こなし、自ら改善工夫までするのが普通であった。ワーカーの一つの企業への勤続年数も長く、その勤務する企業が大きくなれば昇進機会も増え、昇給も期待できるから、企業の発展を望むようになり、ワーカーの行う改善は

会社の目的に自ずと沿ったものとなるから、管理者は大枠を管理し、細部は現場にまかせることができた。長期勤続で同じ企業で働く人々の間で考え方が似てきており、ジョブ・ルールを明示せずとも組織は乱れなかった。そこで、仕事のやり方を細部まで明確に言語化する必要はなく、暗黙知として残る部分が多かった。それはさらに大きな効果をもたらした。仕事を任せられたワーカーは、自分達の創意が生きていくので、張り切って改善した。こうした小改善の積み上げは経営をよくしたし、それだけでなく、改善を重ねるなかでワーカーの能力も上がり、それがさらに企業を強くした。

さらに、日本の産業界は、戦後米国占領軍から統計的品質管理を学び、産業訓練（TWI）やモラル・サーベイなどを真摯に学んでいた。アメリカのビジネス・スクールへの関心も広がりつつあった。占部都美氏の『危ない会社』が発行され、ついにベストセラー年間第1位となったのは1963年のことである。人々は争うようにこの書を求め、戦後の第2次経営学ブームの大波が起こり、アメリカ経営学への関心を高めた。そして、1968年、この年に公開されたアメリカ娯楽映画「華麗なる賭け」では、ハーバード・ビジネス・スクール出身ということになっているリッチな実業家が、だれもが相互に直接知り合うことなくプロフェSSIONALのチームを編成し、銀行から大金を盗み出す綿密な計画をたて、見事に成功し、その高度な経営能力を発揮してみせた。これは、ビジネス・スクールの経営教育の凄さを当時の人々に印象づけた。したがって、1970年代後半から80年代の日本経営の強さは、現場の優秀さ、暗黙知による経営だけではなくて、その上層の管理においてもアメリカのビジネス・スクールで教えるような科学的な経営にも目配りがあったことが大きいことを付言しておく必要がある。

これに対し、アメリカでは、暗黙知による経営はほとんど不可能である。いろいろの民族のワーカーが第一線におり、考え方が異なる人々が多いから、改善工夫を任せると様々な発想で工夫がされ、コントロールが困難になる。したがって、管理層が、ワーカーの仕事を細部まで書き出して、仕事のやり方を言葉で明示化（つまり形式知化）し、それに従わせることになる。この場合、現場での創意工夫改善の余地は小さくなるから、ワーカーは自分の仕事とは思わなくて、決められたことだけを遂行し、それ

以上の意欲があがりにくい。そして、日常的に創意工夫しないから、その能力も育たない。

こうしてみれば、暗黙知による日本経営が強いのは当然のように思えるかもしれない。しかし、それは、状況による。ワーカーの理解力の範囲内に仕事が多分収まる程度の複雑さと規模であれば、暗黙知による経営が有利であろう。また、形式知化し、仕事のやり方を細部まで書き出し、それを組織全体にまとめ上げる手間・コストが多ければ、形式知による管理より暗黙知による管理が有利である。

しかし、企業のおかれた舞台が変わると、暗黙知による経営は効果が低下する。企業活動のグローバル化、変化のスピードの加速化がすすむと、仕事はそれぞれのワーカーの理解力からはみ出る部分が大きくなる。さらに、規制緩和により従来と異なる発想も必要になると、暗黙知による経営は一層困難さを増す。他方、コンピューター及び情報通信網の容量とスピードの飛躍的進歩があると、大規模、複雑で変化のあるシステムを動かせることができるから、形式知による管理が大きな威力を発揮する。

この、新しい舞台への適応が遅れ、経営における形式知化が進まなかったこと、他方で、日本の経営の優秀さは現場にあり、暗黙知にあると考え、アメリカに比べ経営の科学化が遅れたのが、日本企業の苦境の大きな要因である。形式知化とは、科学化の出発点である。だから、経営の科学化が遅れたことが日本企業の衰運の理由なのである。繰り返すが、経営を暗黙知（言語化されていない状態）に残してはダメなのである。

どれほど努力しても、経営の現場には暗黙知が残るのは当然である。しかし、まずそれを形式知にし、それからその高度化を図っていくことが科学的な経営への道であり、その努力をすることが、日本の経営を再び強く、社会的責任を果たし、仮に問題が起こっても社長が社会に対して適切な対応がとれて、改善をすすめることができる道なのである。

そして、付言すれば、暗黙知ではないから、相当程度まで、高校をはじめ大学・大学院で教えることができるのである。この時、学校教育の役割は大きいと言える。