

企業家活動のエスノグラフィー (1)

金原達夫

(受付 2016年9月14日)

要 約

本稿の目的は、経営者の言葉と行動を素材にして、企業を成功に導いてきた経営者の創造的活動はどのように実践されてきたのか分析し、経営の本質に迫ることである。この方法によって現象を概念化し経験法則を体系化することを意図している。この方法はエスノグラフィーアプローチと呼ばれる。本稿では、経営の本質をタテ糸とヨコ糸という2つの軸で表現する。タテ糸は、いかなる経営においても必要となる過程的、階層的職能である。それは、構想・戦略、組織、実行、の流れとしてとらえられる。これに対して、ヨコ糸は、社会的存在としての組織が有するステークホルダーとの本質的關係である。このヨコ糸は、社会との関係、構成員との関係、市場との関係でとらえられる。企業経営の基本的構造はいかなる職能を行うかをタテ糸とし、どのような関係性を持つかをヨコ糸によってとらえられる。その中で経営者は何を見つめ、いかに経営の創造を行ってきたか考察する。

1. はじめに

「成功とはいともたやすいことだと私は思います。本当に大道を歩むがごとく正確なものだと思うのです」と松下幸之助は言っている(『わが経営を語る』)。彼の生きた時代が平和であったのではない。むしろ激動の20世紀と呼ばれる時代であった。その中で、彼はどのようにしてこのような自信を得たのであろうか。

企業の経営は、われわれが思っている以上に創造的行為の連続である。それは新たな課題を連続的に解決する複雑なプロセスである。絶えず変化する環境の中で、事業機会をキャッチし、構想し、必要な経営資源・能力を獲得し、資源や活動を効果的に結合して製品やサービスを生産し、厳しい市場競争に対処しながら結果を出していかなければならない。それは、様々な課題を創造的に解決していくプロセスである。課題を解決することができなければ存続することも持続的な成長もない。それにもかかわらず、「成功がたやすい」と松下幸之助はどうして言えるのだろうか。どのような方法で経営を行えばそれができるのだろうか。

本稿の目的は、経営者の言葉と行動を素材にして、企業を成功に導いてきた経営者はどのように実践してきたのか、実践的行動の分析から経営の本質に迫ることである。

なお、本稿では、企業経営を行う責任者の意味で経営者という言葉を使っている。これには、自ら資本リスクを負い事業経営を行う所有経営者も、出資者としての資本リスクを個人的には負わない雇用経営者も含んでいる。シュンペーター的には、新結合(革新)の

遂行機能を担う人を企業家と呼び、それは組織のあらゆる人を含み得る。産業の国際競争が厳しくなる中で、企業家活動はこれまで以上に重要になってきた。雇用経営者であれ所有経営者であれ、企業家活動を担っていくことが求められている。

企業家活動を実際の経営者の言葉と行動から吟味し、そこに含まれる法則性あるいは日常の理論（theory-in-use）を取り上げていくことは、経営の実践知を解明することに役立つと思われる。

2. 経営は創造である

(1) 創造する眼

松下幸之助が「経営は創造である」（『実践経営哲学』）と言うとき、経営創造の目的は、事業の運営に創意工夫をして最終的には社会にとって価値ある製品・サービス創造をもたらすことである。したがって、企業の存在意義は、社会的に価値ある商品・サービスを創造し提供することである。当然のことではあるが、商品やサービスに価値がなければ事業は成り立たず存続することができない。

その意味で、企業は価値を創造し社会に提供することを使命としている。そして、より大きな価値は、強い訴求力となり企業に競争力をもたらす。それは企業に成長機会をもたらす。人はよく、激動の時代こそチャンスであるという。それは、変化の中に多くの機会が潜んでいることを言い表している。激動の時代こそ新しい価値を創造する機会があり、成長の機会がある。企業の成長を追求する企業家は、新結合を行い新しい価値を創っていく。そのとき、新しい事業を創造する経営者の眼はいったいどこに向けられているのであろうか。

経営は創造であるといっても、それはまだ抽象的な言明にすぎない。ビジョンや戦略が業務活動となり、製品・サービスの生産・販売に結び付くには多くの段階的プロセスと具体的条件の確定が必要である。何を創造するのか、いかなる条件の下で創造するのか、具体化するには多くの固有の条件を選択し確定していかなければならない。本稿は、経営者が何を見ていかなる創造を行うのか、経営の中心課題について考察していく。

(2) 松下幸之助の経営理念

松下幸之助は、松下電器（現パナソニック）の創業者である。松下幸之助は満9歳にして奉公に出て、22歳になった大正7年（1918年）に自分で事業を始めた。以後、約60年にわたって松下電器の成長を導き、グローバル企業に発展させてきた。その彼が次のように言っている。

事業の根底にあって一番大事なものは、「会社は何のために存在しているか。この経営をどういう目的で、またどのようなやり方で行っていくのか」（『実践経営哲学』）について、基本の考えである。松下幸之助は、事業を拡大しつつあったときにこのことを考え抜き、

そして自ら信ずる経営理念に到達する。そして、次の2点を強調する。

第1に、「企業はなぜ必要か」という問いに対して、松下幸之助は、「事業活動を通じて、人びとの共同生活の向上に貢献するということはあらゆる企業に通ずるものである。この根本の使命を見忘れた事業経営は真に力強いものとはなりえない」（『実践経営哲学』）と述べている。それ故、企業の社会的使命は、「どういう時代にあっても、この本来の事業を通じて共同生活の向上に貢献すること」であるというのである。そこから、彼の有名な言葉となった「企業は社会の公器である」という考えが出てくる。企業はその社会的使命を果たすべく、従業員や資本、物的資源を社会から預かって仕事をしている。したがって、それに対して経営者は責任を持って仕事をしなければならないと考える。

「しかし実を言えば、私自身事業を始めた当初から明確な経営理念を持って仕事をしてきたというわけではない。私の仕事はもともと家内と義弟の三人で、いわば食わんがために、ごくささやかな姿で始めた」（『実践経営哲学』）ものであった。

松下幸之助は、事業家として独立する前、自転車店へ奉公に出た。そして独立するときに、自転車用ランプを開発し事業家として歩みだした。個人起業家による事業は、多くの場合これと同じように、小規模にそして控えめな目標で始められるであろう。経営の実践的指針としての経営理念が明確になるのは、創業して一定の事業経験を積んでからが普通である。松下幸之助が偉大であるのは、事業を軌道に乗せながら、会社の使命について考え抜いて確固たる理念に到達し、それをもとにぶれることなく実践しさらに大きな成功を成し遂げてきたことである。

松下幸之助は、有名な「水道の哲学」と呼ばれる経営哲学を唱えてきた。「水道の哲学」とは、ある暑い夏に道路わきの水道をひねると、おいしくて安い水が豊かに流れ出て人々にうるおいと憩いをもたらしていることにヒントを得たと言われる。水道の水のごとく、消費者に生活を潤すような安くてよい商品をふんだんに提供することが企業としての使命であると悟ったのである。経営哲学を得たことによって、企業の使命について明確な考えを持てるようになった。

松下幸之助は、「一つの経営理念というものを明確に持った結果、私自身、それ以前に比べて非常に信念的に強固なものが出てきた。そして従業員に対しても、また得意先に対しても、言うべきことを言い、なすべきことをなすという力強い経営ができるようになった」（『実践経営哲学』）と述べている。強い信念をもって経営にあたるようになってからというものは、堂々と消費者にも従業員にも得意先にも向かうことができるようになった。

第2に、会社が社会における役割を適切に果たすために、何をすべきかについて、「私の場合、どういう基準があるのかというと、これにはいろいろな面があるから一概には言えない。けれども、一つ言えることは、何が正しいか、ということである。（中略）つねに何が一番正しいか考える。そして、その正しさを基準にするわけである。（中略）一方、私が、物事を判断し、決断する場合には、“生成発展”という点を念頭に置くことも少なくな

いように思われる。生成発展とは、一口で言うと、“日々新た”ということである。すべてのものは絶えず動き変わりつつある。これはいわゆる自然の理法であり、宇宙の姿である。すなわち、万物いっさいは、この生成発展の中にある。(中略) 私は、絶えずこの生成発展の経営理念に基づく経営を目指してきた。したがって、この生成発展ということも物事を決断する際の一つの基準というか、考え方の拠りどころになるように思われるのである」(『決断の経営』)。

松下幸之助は会社の使命として、社会にそして人々の生活に貢献することを考えてきた。社会にとって価値ある必要な物を提供することが使命であり存在意義であると考えた。そして、それをいかに実行するかについては、生成発展する経営を目指し、日々新たに創造することを信念とした。

したがって、何が正しいかはその基準から考える。そして社会における使命を果たすには、経営はいったい何を行うべきか考える。何が正しいかという基準は、戦略の決定や組織的意思決定に際して適用されれば、すぐれた判断根拠となる。何が正しいか、真剣に客観的に考えることができれば、社会ニーズを適切にとらえそれに対し適切な行動を選択することに近づく。

このように、松下幸之助の経営には、社会に向かって「正しい使命を遂行する」ためには、「経営を創造する」ことが経営者の責任であるという考えがある。企業は絶えず生成する事業環境の中に存在する。「天地自然の理にしたがい、世間大衆の声を聞き、社内の衆知を集めて、なすべきことを行っていけば、必ず成功するものである」(『実践経営哲学』)と考えている。彼の経営理念の内容を整理すると、図1の特徴が浮かび上がってくる。

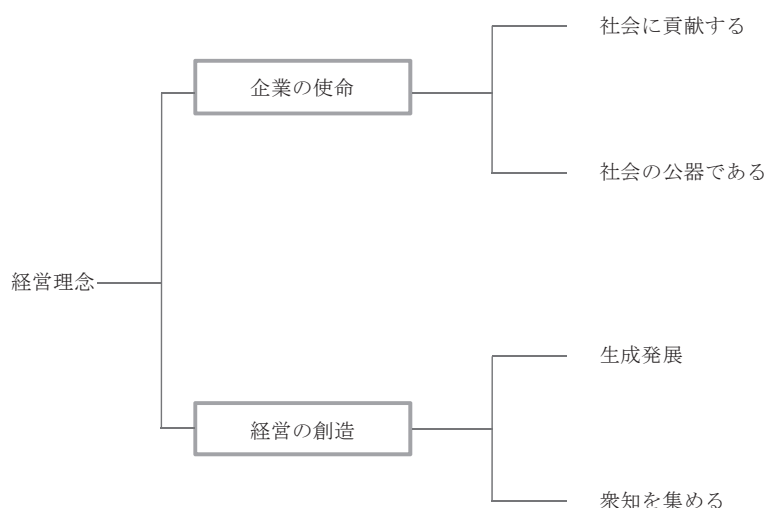


図1 松下幸之助の経営理念

松下幸之助の経営は、彼自身によって多くの言葉で語られてきたが、基礎となる理念の重要性を特に強調している。「人間の本质なり自然の摂理に照らして何が正しいかというこ

とに立脚した経営理念というものは、昔も今も将来も、また日本においても外国においても通じるものがある。わたしは自分の体験からそのように考えている」。そして、「[方針]の底には、いつの時代にも普遍的なものがないとダメで、それは大きくいうと、人生観というか、社会観になるわけで、これさえシッカリ立っておればそれを基礎にしてその時代色を取り入れて行けばよい」（『物の見方考え方』）という。

こうして、理念に基づいて、彼は大胆に、素早く決断した。その決断には、経営創造の責任を果たすこと、社会における企業の使命を果たすことが中心に据えられている。ここから、会社の統治について、さらに、意思決定についても確たる判断基準が得られている。社会に対しては、社会の公器としての意識を持つこと、経営に対してはしっかりした合理性のもとに創造的で柔軟な意思決定を行うことが強調されてきた。

このように、松下幸之助は、理念を持つことの重要性を指摘した。具体的な経営上の方針や行動については、理念に即して常に創造されるべきものと考えてきた。生成発展する中で創造することこそ経営の生命線であり、現実をとらえる唯一の方法であると理解していた。それゆえに、「非常に困難な出来事にも数多く出あっている」と言いながら、「成功というものは、いともたやすいことだと思う」と言うのである。

3. 経営の構造

（1）経営の基本課題

経営とは一体何をすることなのかについて、松下幸之助の事例から重要な特徴が浮かび上がってきた。本節では、経営者の経験論的な視点から企業経営の全体像を説明することにしよう。経営とは何かについて様々な経営者が言及してきた。その中で松下幸之助は、経営として取り組むべき課題として、既述のように、第1に企業の使命、そして第2に、経営の創造を取り上げている。

前者は、企業の使命とは何か、企業は何のために存在しいかなる役割があるか問うことである。つまり、企業が社会に存在する存在理由である。それは、企業は市場・社会に対して価値ある製品・サービスを供給し、人々の生活に貢献することであり、そのことによって企業は存在価値がある。企業は社会の公器としての役割をはたしていかなければならないと考えるのである。それは構成員との関係においても良好に維持されなければならない。そのとき企業は、社会においてその存在の正当性を認められると考えた。

続いて、後者の経営の創造とは、変化する市場において企業は常に生成発展していくことである。それは日々新たになることであり、そこには創造がなければならない。社会および市場の変化に対して適切に対応し、社会に求められる存在であり続けるためには、企業は価値を創造し提供していかなければならない。価値を生み出すためには、資源や活動が統合されること、さらには学習し能力を高めていくことが必要である。衆知を集めて組

織としての能力を高め、市場での競争優位を獲得したときに企業の存続が可能になる。

事業経営には不可欠のすべきこと（職能）がある。経営学理論も、この経営職能について長年研究を重ね、すぐれた理論を開発してきた。経営の課題は、伝統的に職能を中心に考えられてきた。社会によって正当性を認められながら価値を創造していくことが、経営の基本的課題である。こうして経営には、経営を創造する職能の次元と、存在の正当性にかかわるステークホルダーとの関係性の次元があるということができる。

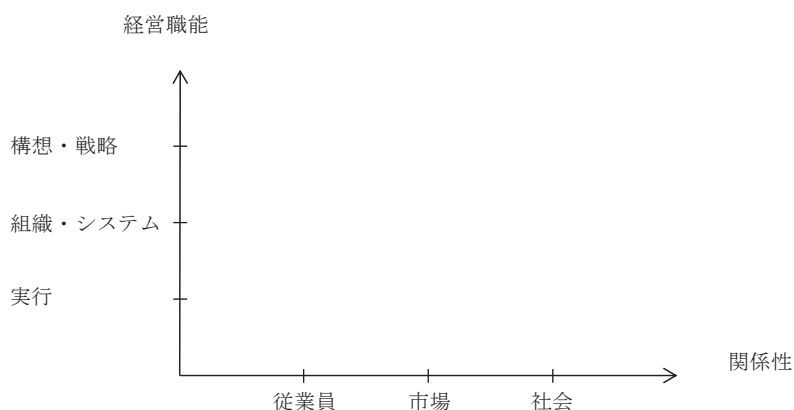


図2 経営の基本軸

そこで、本稿は、経営をわかりやすくとらえるために、経営の本質をタテ糸とヨコ糸という2つの軸で表現することにする。タテ糸は、いかなる経営の創造においても必要となる過程的、階層的職能である。それは、構想・戦略、組織、実行、の流れとしてとらえられる。これに対して、ヨコ糸は、社会的存在としての組織が有するステークホルダーとの本質的關係である。このヨコ糸は、社会との関係、構成員との関係、市場との関係でとらえられる。したがって、企業経営は、いかなる職能を行うかをタテ糸とし、どのような関係的存在とし経営を行うかをヨコ糸によってとらえることができる。

経営のタテ糸とは、経営職能のことでこの活動を欠いていれば企業としての事業は実現しない。経営者の管理職能は、約1世紀も前に企業家であったアンリ・ファヨールが自らの経営経験に基づいて計画、組織、命令（実行）、調整、統制であると説明してきたが、これによって計画、組織、実行が主要な機能であることが明らかにされた。

経営の仕事は、上の3つの職能がなければ過程として完成しない。3つの職能は事業の遂行に不可欠な活動である。今日、プラン、ドゥー、チェック、アクション（PDCA）がマネジメントサイクルといわれるのは、上の考えに由来している。プラン、ドゥー、チェック、アクションは、事業行動計画や目標管理を実行している組織では実質的に実践されている。

次に、経営のヨコ糸は、企業がステークホルダーとの間に適切に築かなければならない、本質的關係を表している。それは、企業が存在するときにステークホルダーとの間に持つ

不可欠な関係である。ステークホルダーとは、企業がその存続を依存している個人あるいは組織である。企業は、存続するためには内外のステークホルダーとの間に支持的な関係を築く必要がある。企業にとって無くてはならない本質的關係として、社会との関係、市場との関係、従業員（構成員）との関係の3つの関係がある。

第1に、企業の存在理由としての社会との関係である。それは企業の存在の正当性にかかわっている。企業が社会にとって有用であること、そしてその統治および行動が社会的に支持できるものでなければならない。第2に、人の集まりとしての組織が持つ従業員との関係である。これは組織の成立にかかわる次元である。第3は、消費者や顧客から構成される市場に対して、提供する製品あるいはサービスをめぐる市場との関係である。市場との関係は、市場へいかに対応するかの問題を表している。

社会も従業員も消費者も、企業にとって不可欠な重要なステークホルダーである。一般的に消費者や社会と良い関係を築けば、市場・消費者の支持を得られるために企業はよい業績を上げることができるであろう。また、従業員との間に良い関係を築けば、価値創造に向かって協力的な行動を得ることができる。それゆえ、この3つの次元の関係は、あらゆる企業の存在の根本にかかわっている。

これらのタテ糸とヨコ糸は、互いに関連し、特徴を有している（表1）。そこで、タテ糸、ヨコ糸と、その相互のつながりについてより詳しく検討しよう。

表1 経営の基本課題

本質的關係 経営職能	社会との関係 (存在理由)	従業員との関係 (組織の成立)	市場との関係 (市場対応)
構想・戦略	正当性	理念・目的の共有	事業機会の獲得
組織・システム	価値創造の仕組み	協働システム	組織・システムの適合性
実行	行動規範・倫理	モチベーション	資源・能力

(出所) 著者作成

(2) タテ糸

経営職能は、企業家によっても研究者によっても、重要な経営機能としてたびたび論じられてきた。企業経営にはすべき仕事があり、それについて歴史的にも長い経験を積み上げてきた。その経験は、しばしば経営者自身によって体験的な経営の原理原則としてまとめられ語られている。その経営職能を、本稿では経営のタテ糸とみなしていくことを述べた。

このタテ糸の第1は、構想・戦略で、機会を知覚し、選択して進むべき方向を表すことである。それには、かくありたいというビジョンをもって事業を構想することである。構

想は、事業を思い描くこと、将来を見て事業を企てることである。新しい事業機会に気づき、それへの意識を高める個人の心理的プロセスが、事業化の初期段階では大きな役割を果たしている。フロンティアにおける革新的企業家は、自らの行動に駆り立てる理念あるいは目標を持つことの重要性を示している。高い不確実性があるにもかかわらず、それに向けて行動を起こすには事業の見通しと強い意志が求められる。

エイチ・アイ・エスを設立した澤田秀雄は、自らの企業体験を、「思う、動く、叶う」という言葉で、事業の実現とはどういうことか簡潔に示している。思う、動く、叶うという言葉は、起業しようとする者にとって、重い意味を持つ言葉である。

「思う」ということは、ありたい事業の姿を考え、事業の目的、意義、事業のコンセプトを考えること、企業家が何を目指していくのかははっきりと思い描くべきであることを示している。

思うは、はっきりと未来に点を打つ打ち方もあるが、他方で、行動の過程で可能性を感知し、次第に見えてくる場合もある。どちらが優れているともいえないが、技術的な革新を指向することや、強い願望や思いがある場合は目標を定めてそこから行動を詰めていくという方法がよくとられる。この方法は無駄がなく、合理的である。ただ、この場合、定めた目標が正しい場合はよいが、無理がある場合とか修正される場合は、リスクも大きい。

第2は、構想・戦略によって企画されたものを実行する組織体制、すなわち仕組みである。それは、目的とする事業によって価値を創造する仕組みを作ることであり、手段としての組織あるいは仕組みがなければ、いかなる計画も実行されない。一定規模以上の組織になると、組織は設計、製造、販売、技術開発、総務、などの機能部門に分化する。それは、事業機会を感知した後で、事業を実行する段階である。

ところが、組織にはハードウェアとソフトウェアがあり、どちらか一方だけでは機能しない。組織は人々が相互作用し協働することで生きた組織となる。すなわち、一方で事業遂行のための組織構造・システムを作ることであり、他方で構成員の相互作用とそれが生み出す組織文化を作ることであり、組織は活動を調整し統合するメカニズムである。それは、変化に対応する柔軟性と活動の効率性というしばしば矛盾する要請を同時に達成することが求められる。そのバランスを崩せば失敗する。強い組織を作るには、柔軟性のある組織と効率的な組織の同時的実現が求められる。

第3に、実行である。実行するには、手段の選択や職務分担、そして遂行能力を高めるためのメンバーの動機づけがある。効率よく職務を遂行するために、目的や役割をよく理解させるとともに、動機づけを行い、個々の能力を引き出すことが必要になる。権限を配分し人材を生かす方法が求められる。松下幸之助は、「衆知を集める」という言葉で、その要点を簡潔に表現している。多様なステークホルダーとの関係の中で、事業の実行を考えると、実行行動には倫理的規範が求められる。それが企業に正当性をあたえる基礎である。

なお、実行に関連して、企業の経営にとって理念・戦略が大事なのか、あるいは実行が

大事なのかについて、しばしば異なる意見がみられる。一方において、事業の根底には理念があり、それに沿った目標および戦略がなければ事業は方向性を失う。すぐれた理念は、信仰にも似て、人々を動かすゆるぎない大きな力となりうる。松下幸之助も理念の重要性を強調している。

他方で、経営者の中には、こうした理念よりも実行が重要であるという意見もある。たとえば、1990年代初頭のIBMの再建に力を発揮したルー・ガースナー会長は、次のように言う。「どの業界も経済モデル、顧客が表明する期待、競争構造によって枠組みが決まっており、これらの要因は周知のことだし、短期間に変えることはできない。したがって、独自の戦略を開発することは極めて難しい。（中略）したがって、実行こそが、成功を導く戦略の中で決定的な部分なのだ。やり遂げること、正しくやり遂げること、競争相手よりもうまくやりとげることが、将来のビジョンを夢想するよりも、はるかに重要である（ガースナー『巨像も踊る』）。

ガースナーの言葉は、理念の重要性を指摘した松下幸之助の見方と正反対のように見える。しかし実のところ、両者の意見は対立しているのではなく、補完していると見るべきである。ガースナーにとって、冷静な分析をもとに経営の原則があきらかにされ戦略がすでに決定されて所与であると考えた。そのうえで巨大なIBMの組織を動かしていくのは、実行こそが重要であると考えた。彼は、実行を伴わないビジョンは要らない、と言っているのであってビジョンそのものに価値がないといているのではない。実行を伴わないビジョンや戦略だけ考えても、組織や事業は変えられず業績には結びつかないことを言おうとしている。

ガースナーはしっかりした経営方針を所与として実行が重要であると考え、松下幸之助はこれから事業を発展させようというときに実行の基礎となる理念の重要性を指摘している。考えているポイントの違いはあるが、矛盾しているのではない。経営者の名言の中にはこうしたフレーズは多い。その言葉が使われている文脈や前提条件に注意しなければならないということである。

ドラッカーは、「意思決定は行動に移さなければ、成果になりようがない」と言っている（ドラッカー『経営の真髄』）。いかに理念が大事だからといって、理念を作って行動を起こさなければ何も生まれないのは明らかである。マネジメントサイクルが示すように、経営における戦略と実行は現実には一つの環になっている。どちらを選択するかという問題ではない。ビジョンの役割について意見が異なって見えるのは、その発言の文脈や前提としている条件が違うために、その時の重要な観点を指摘しているからであって、そこを明確にすれば矛盾ではないことが明らかになってくる。このことから明らかになるのは、一つの経験的事例から無理やりに結論を引き出すと、状況を見逃した特定の法則性を過度に強調することになる。成功体験が正しく伝わらないのは、そうした前提を正しく理解し伝えられないことが一因であろう。

良品計画の松井会長は、良品計画にとって「仕組みが9割」という表現で、仕組みの重要性を述べている（松井忠三『無印良品は仕組みが9割』）。これなども組織および実行を重視した言葉である。もっとも、これについてもいかなる意図でどのような仕組みのことを意味するのか、いかなる状況で仕組みが重要であるのかしっかり確認する必要がある。さもなければ個々の状況の特殊性を無視することになるだろう。状況の多様性を無視すれば、「人の話を丸のみにすると、ほとんど失敗する」という結果になりやすい（堀場正夫『堀場正夫の《経営ヒント》』）。

以上から、経営に必要な基本的機能として、経営方針・目標が示されること、それに基づいて個々の活動を統合する組織を作ること、さらには個人の能力・意欲を引き出すことが重要であることがわかる。どの機能も有機的に遂行されて事業は結果がある。こうした過程的な機能は、同時に経営職能を階層的に示し、トップ、中間管理層、現場の仕事の大きな役割分担を表している。

この職能の一つについて、成功体験がベストプラクティスとして提示されたとしても、それを過度に強調すると一面的になりやすいのは、経営職能がマネジメントサイクルとして遂行されることを考えれば理解できる。個々の職能はそれが遂行される文脈や前提条件を有しているからである。

この経営職能は、形式的にはどの企業にも備わっている。しかし、それはそのままではまだ企業のダイナミックな活動を説明するものではない。企業は常に外部条件と関わり合いをもつ開放システムとして存在する。したがって、企業の経営はダイナミックなプロセスとして展開する。企業は戦略を変革する、あるいは新しい戦略を創造し新しい価値を創り出す。新しい事業システムを作る、仕事の流れを改善し効率化する。そのために個々の仕事意欲や能力を高めなければならない。経営職能は、価値ある製品・サービスを生むために行われるダイナミックな活動である。それは、諸条件が変化する中で、日々新たに行われることに本質がある。

(3) ヨコ糸

次に、ヨコ糸は、企業という存在がステークホルダーとの間に築く本質的関係を表す次元である。それは、社会との関係、従業員との関係、市場（特に消費者）との関係、の3つの次元に要約される。

第1の次元は、企業の存在理由としての社会との関係にかかわる。企業は社会の中にあつて、社会に受け入れられなければならない。企業は社会に存在価値があると認められたとき、その正当性が与えられる。

最も根本的には、企業が存在するためには、意図する事業そのものに価値・目的の正当性がなければならぬ。松下幸之助は、企業を社会の公器としてとらえ、社会に貢献することをその存在理由として示した。この点に関して、今日の企業はミッション・ステー

トメントを作成し企業の目指す意図を社会にアピールする、あるいは社会的責任についてCSR（企業の社会的責任）報告書を公表するようになった。

特に現在では、コーポレート・ガバナンス（企業統治）の正当性が強く求められている。コーポレート・ガバナンスは、通説的には株主、取締役会、経営者の間の関係を構築し、適切に統制することであるが、そこには広い意味で社会が企業の存在に正当性を与える、社会による企業の統制がある。

アメリカでは、連続的に起こった企業不祥事のあと、2002年にサーベンス・オックスレイ法という企業統治改革法を制定している。このように、社会はその文化、歴史、経済的な条件に基づいて望ましい企業のあり方、すなわち統治を定めている。その統治の正当性がなければ、企業はステークホルダーからの信頼を得ることができない。

広義には、正当性は統治の正当性だけでなく、社会には守るべき倫理およびコンプライアンス（法令遵守）があり、企業といえどもそれに従わなければならないことを示している。この点は、1999年に提案された国連のグローバルコンパクトが、環境、人権、労働、腐敗防止（2004年追加）を掲げ、2010年にはISO26000規格が社会的責任について方向性を示してきた。ISO26000は統治組織、人権、労働慣行、環境、公正な慣行、消費者保護、コミュニティへの参加と発展、の7項目をとりあげ、社会的責任はさらに明確にされることとなった。企業存在の影響が大きくなるにつれ、企業の責任に対する社会の要請も強くなっている。それに応えることが正当性を与えるのである。

ヨコ糸の第2は、人の集まりとしての組織が持つ従業員との関係である。組織は人が集まることによって成立する。しかし、組織が成立し存続するためには、組織の理念・目的を構成員が共有し、行動が一つ目的に向かって統合されることが必要である。組織目的を持たないあるいは共有しない人の集まりでは、事業活動はできない。交差点で信号を待つ多数の人と同じように、それぞれが自分の目的のみで集まるのであれば、それは何かを生みだして社会に供給することはできない。

さらに、組織目的を共有したとしても、効果的な協働システムを構築しなければ、人々の活動は生産的にならない。協働システムの構築は、暗黙的であれ明示的であれ、人々の活動を適切に調整し統合して目的の達成に役立つ。協働システムの維持には、コミュニケーションが不可欠である。

また、組織を構成する従業員との関係において、目的に向かって効率的な生産活動をするためには、メンバーのモチベーションを高めることが重要である。モチベーションが低ければその生産活動は能率的ではなく、市場での競争力を確保できず、相対的に劣った成果しか上げることがない。そのため、従業員の参加を促し主体性を高めることが大事で、それが企業にとって組織能力を強化することにつながっていく。その意味で、人材育成が基本となる。

松下幸之助が、「衆知を集める」を経営の基本においてきたのも、従業員との関係におい

て最も基本的なことを理解し実行してきたことを示している。

第3の次元は、市場との関係である。これは事業を行っている企業の市場対応にかかわっている。すべての企業は、活動の成果を製品・サービス市場に供給してこそ経営職能を達成できる。市場は、消費者・顧客からのニーズに対して企業が製品・サービスを供給する場である。

市場は本質的にダイナミックであり不確実性がある。それゆえ、そこでの競争は本質的にダイナミックなプロセスである。企業は、ダイナミックな事業環境に対応し、社会に価値あるものを供給するときにその存在価値があり存続できる。

市場対応を行うにあたって、企業はまず事業機会を見出し、顧客を獲得し、競争を克服していかなければならない。市場との関係は、顧客の獲得および競争への対応が基本的課題である。いかなる顧客をターゲットにしサービスするのか、いかなるニーズの充足をするのか、そしていかなる方法でニーズを満たすのか、決定しなければならない。それは、顧客に適合した戦略を選択すること、そして競争に適合した戦略を選択することである（伊丹敬之）。

その上で、企業は、市場との関係において、独自の価値を創造する組織・システムを構築し、組織は手段として有効でなければならない。市場に対する組織・システムが適合性を持つことによって、事業は独自の価値を創造し、不確実な市場条件に柔軟性と効率性を確保する。独自の価値は、製品やサービス等のイノベーションによって作りださなければならない。

この組織・システムは変化する市場に対して有効であるためには、柔軟性と効率性が必要である。つまり、組織運営は日々新たであることが重要となる。経営が日々新たであるとは、変化する外部条件に柔軟に適応していくことであり、そのためには組織とその構成員が学習し、革新を続けることが不可欠となる。

このような市場との関係は、適切な価値連鎖を構築し独自の価値創造を続けることによって維持される。市場対応の柔軟性やスピードを確保するためには、組織は絶えず組織能力を向上させることが必要となる。

最後に、タテ糸を構成する①構想戦略、②組織・システムの仕組み、③実行の3つの次元と、企業組織の存在が依存する本質的な関係を表すヨコ糸の、①社会との関係、②従業員との関係、③市場との関係の関連性について要約する。

第1の構想・戦略は、すでに述べたように、事業を行うにあたってその構想や戦略を決定することである。構想・戦略には広く理念やミッション（使命）も含んで考える。

初めに、タテ糸の構想・戦略とヨコ糸を構成する社会との関係とは、企業の存在理由にかかわるものである。それは、社会の中で企業が正当性を得ることにかかわっている。その正当性は、①価値・目的の正当性、②統治の正当性、③行為の正当性を含む。企業組織が社会の中でその存在理由を獲得するには、価値・目的が正当性をえなければならない。

事業の目的や内容、目指している価値が社会によって受け入れられる必要がある。価値・目的の正当性は、理念やミッション（使命）を外部に訴えステークホルダーからの支持を得ることである。

次に、構想・戦略は組織を構成する従業員との関係を構築しなければならない。それは、組織の成立にかかわり、従業員との関係なくして組織は成り立たない。組織の成立は事業を目的に組織された企業の理念・目的を、組織と従業員が共有することに依存している。それには、①組織目的の共有、②協働システムへの参加、③コミュニケーションが必要である（バーナード『経営者の役割』）。組織目的の共有は、従業員にとって働くことの前提である。

続いて、市場との関係については、構想・戦略レベルでは、企業はその前提として、市場経済の中で存続しなければならない。企業の存続にはまず事業が成立することであり、それは事業機会を獲得することである。それは、企業の提供する製品・サービスが顧客を見つけ、顧客ニーズと適合を作りださなければならない。続いて、市場における競争の中で競争適合を獲得しなければならない。

このように構想・戦略の次元は、ヨコ糸である社会との関係、従業員との関係、市場との関係を適切に築くことによって、組織の存続を可能にする。企業の存在のためには社会的に正当性を確保し、協働システムを作り、市場対応することが不可欠である。それが組織の存続の本質的機能である。

こうして、構想・戦略がヨコ糸との関係を構築したならば、企業は、第2に、戦略目標を実現するための手段として組織・システムを設計し構築する。この組織・システムは、企業の存在理由の観点からいえば、市場に提供する価値を創造する仕組みを作ることである。企業が存在することの正当性は、社会に対して価値を提供する仕組みを伴わなければならない。

また、組織・システムは、構成員の協働システムとして機能し、従業員の貢献を引き出すものでなければならない。正当性を得られた事業を推進する協働システムがよりよく機能することが、市場への対応における適合性を確保することになる。それにはメンバーによる組織目的の共有度を高め、コミュニケーションを図って一体性を強めることである。

次に第3の次元としての実行レベルは、事業目的の遂行する活動である。そこには、企業存在の正当性基準として、社会的責任として守るべき倫理、行動規範がある。そして、実行機能は、従業員との関係においてモチベーションを高めることでよりよく遂行される。それは、松下幸之助の言葉を借りれば、「衆知を集める」ことによって強められる。こうした組織の実行がなされれば、生成発展する市場に対し組織の柔軟性、効率性を確保することが可能になる。

4. 結 び

経営者の言葉と行動を素材にした本稿の分析方法はエスノグラフィーと呼ばれる。この分析方法によって、成功した経営者による成功要因を帰納法的に整理することができる。しかし、成功要因が事例的に発見されたとしても、個々の事例はそれが展開された特殊な条件の下で成し遂げられたことは明らかである。それゆえ、個別な条件下にある特定の企業で成功した方法が、別の企業でそのまま成功をもたらすと考えるのは早計である。

企業が違えば、組織の規模、保有する資源・能力、リーダーの考え方、従業員の意欲・能力も違っている。事業を展開する時間と場所が違えば、市場の条件、社会のニーズも当然違ってくる。それゆえ、経験を他の企業が学習し実践に適用するときには、自らのおかれている状況に合わせて工夫する必要がある。特定の事例の経験は役立つが、特殊性を理解する必要がある。個々の経験を定石レベルに引き上げ、経営原則とするには、多くの状況にあてはめられ妥当性が検証される必要がある。

松下幸之助は、よく人の話を聞く人であったが、最後は自分で考えて決定した。また、尊敬する人物から助言を受けながら、その助言とは「おおむね反対」の異なる決定をしばしば行ってきたことを率直に語っている。それは、成功体験から学ぶときのポイントを示唆している。

成功を体験した企業と、それを学習する他の企業との間にはそのおかれている前提条件にときに大きな違いがある。「成功は常に、その成功をもたらした行動を陳腐化する。新しい現実を作り出す。新しい問題を作り出す」(ドラッカー『経営の真髄』)。それゆえに、成功体験や経験的法則は模倣するだけでは成功に導かない。

それにも関わらず私たちが学習するのは、理論や定石が合理的な行動や判断に導く基礎にあるからであり、その知識を学ぶことが成功の確率を高めるからである。したがって、基本として確立された理論や定石を学習することは大いに意味がある。われわれは学習した知識をもとに生きている。

理論は地図に似ている。探検には地図が欠かせない。地図がなければ暗闇を歩くようなものである。しかし、地図はそこで出会う本当の感動や危険までは教えない。そして、理論も地図も概念化され現実そのものではない。現実には、状況の不確実性と意味の多様性がある。それゆえ、個別の特定事象への適用では、現実解はあくまでも個別条件の中にあることに注意する必要がある。

参 考 文 献

- 伊丹 敬之 (2012) 『経営戦略の論理』 日本経済新聞社 第4版。
L.V. ガースナー (2002) 『巨像もおどる』 (山岡洋一・高遠裕子訳) 日本経済新聞社。

- 澤田 秀雄（1995）『「旅行ビジネス」という名の冒険』ダイヤモンド社。
- P.F. ドラッカー（2012）『経営の真髄（上下）』（上田惇生訳），ダイヤモンド社。
- C.I. バーナード（1996）『経営者の役割』（山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳）新訳50版 ダイヤモンド社。
- 堀場 雅夫（2010）『堀場雅夫の《経営ヒント》』日本経営合理化協会。
- 松井 忠三（2013）『無印良品は仕組みが9割』角川書店。
- 松下幸之助（1978）『実践経営哲学』PHP 研究所。
- 松下幸之助（1986）『ものの見方 考え方』PHP 文庫。
- 松下幸之助（1989）『決断の経営』PHP 文庫。
- 松下幸之助（1990）『わが経営を語る』PHP 文庫。