



研究室訪問

企業を「主語」にして、人・組織・戦略から
企業生き残りの条件までを探る

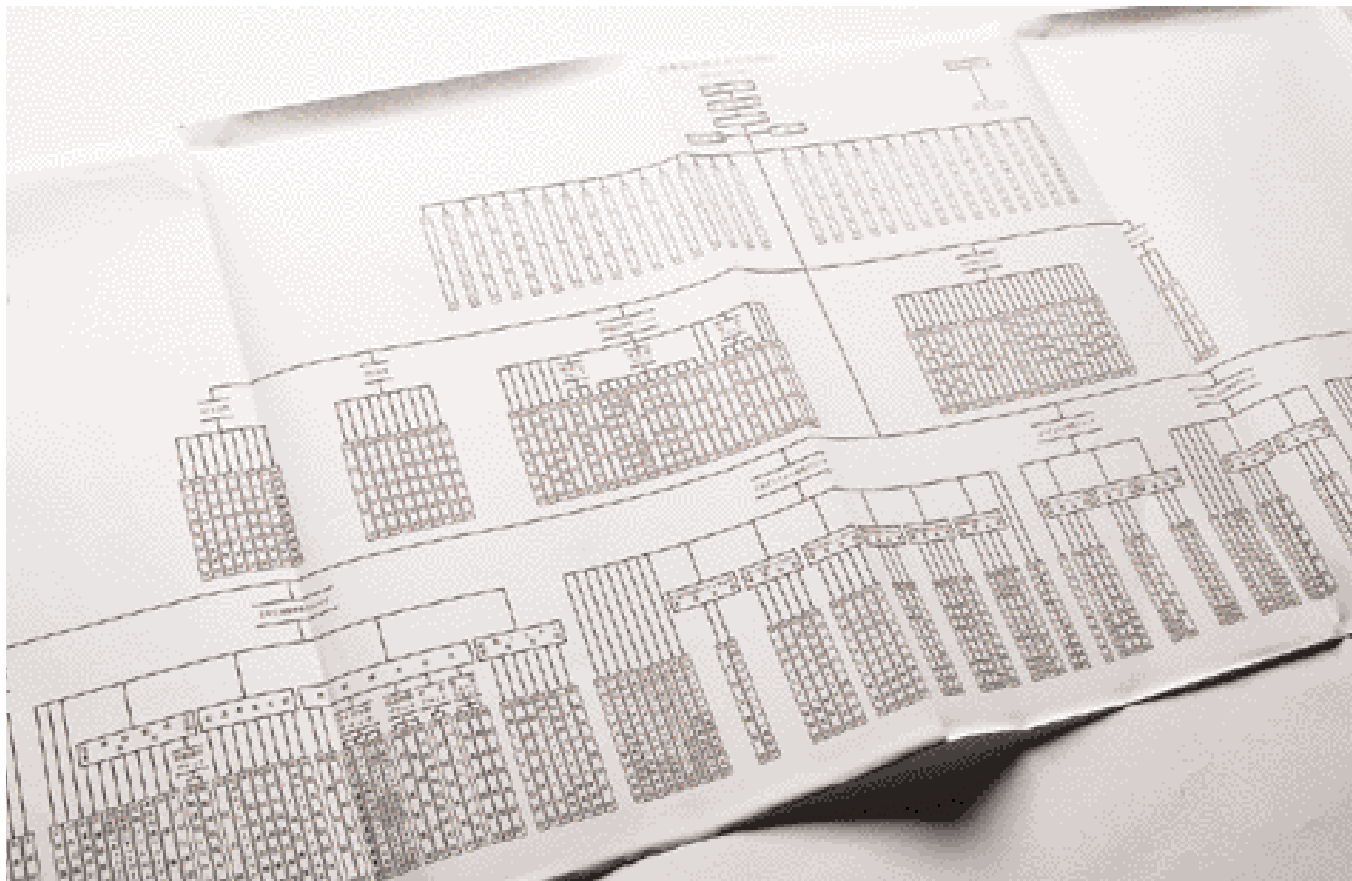
組織の中で働くということ ということか

自分の知らない時代のことや行ったことのない所を調べる——これほど刺激的なことはありません。ただそれだけでは経営史の研究になりません。過去によって現在を知ること、つまり自分たちが置かれている状況の中にある問題点からスタートして過去から学ぶ姿勢が重要なのです。

現在は市場化の時代です。これは今日になって急に起こったものではありません。19世紀も同様に市場化の時代でした。それが、少し違った方向に振れてきて企業が君臨する時代になり、また市場化に向かってきたのです。こうした流れを見ることによって、現在抱えている問題を単純化して分析することができるようになります。

私のテーマの一つは、組織の中で働くということか、ということ。歯車の一つとして機能しなければならぬかもしれない大組織の中で、人はどうして生きていけるのか。どのように品位や尊厳を保ち、働きがいを見付けることができるのか。それを学問的に受け止めて、企業の中の組織や仕組みはどう動くのか、組織の中で人はどう配分されているのか、それは時代や場所によってどう違うのかを探るのです。

かつて大企業は、安定の象徴でした。しかし、現在では大企



業といえども生き残れるかどうか分からない時代です。同じような特徴を持った企業でも、一方は成長を続け他方はつぶれてしまうということは珍しくありません。そこで研究の重点もシフトしてきました。どういう会社が生き残れるかという、もう1つのテーマがクローズアップされてきたのです。

いずれにしても組織の仕組みや処遇の仕組みは、場所や時代によって違います。それを比較することで視点が広がり、現代的な課題を分析する武器になるのです。

企業が生き残るための 3つの要因が見えてきた

企業が大きくなろうとする理由は効率の追求にあります。それは従業員の働きがいを損なうことでもあります。企業が君臨していた時代は、効率の追求などの経営努力という「自力」に加えて、経営環境などの「他力」に恵まれることで安定していました。

その他力が崩れることにより企業間格差が付いてきたのです。どういう仕組みで生き残れるかという生き残りの条件には、何らかの共通項があるはずで、私は、他力が崩れた時点ですでに格差が付いていたと考えています。例えば、保護されていた状況から解放されて競争がスタートした業界にあっては、保護されていた故に一見同様な企業力に見えても実はすでに優劣が付いていたのです。その要因は、3つあると考えます。

1つは、イノベーションや組織改革など他企業と違うことをやってきたということです。それまでは、他企業と同じことをやるのがスタンダードだったにもかかわらず自己変革を進め、競争への準備ができていたことです。

2つ目は、株主至上主義という「人々の新しい働く目標」を提示したことです。

日本の経営失敗論が幅を効かせていますが、生き残っている

企業はある種のマネジメント転換を行っています。日本的経営とは違ったことをやっているようですが、それは成果主義の導入が奏功したというわけではありません。いつの時代でも、どんな場所でも自分の利益を度外視して働く人はいます。自分のためだけでなく仕事のために働く人です。成果主義は、その対極にある自分のために働く人をターゲットにしています。言い換えればさぼっている人を働かせる仕組みです。仕事のために働く人にとっては、決してインセンティブになりません。

株主至上主義は、「会社のために働く」を「株主のために働く」に昇華したようで、これがうまく機能したといえるでしょう。

3つ目の要因は、正直言えばまだ明確に見えていません。ただ、これまでの仕組みのままでは生き残れないのは確かで、それを打開するのはダイナミズムではないかと考えられます。

経営史で企業を内部から観察し 商業史で外部からアプローチする

実は数年前に大腸ガンを患いました。ちょうどフランスの大学から招聘されていて、荷造りも終わり講義録はすでに送っていて、来週にも出発という時期のことです。「フランスに行きたしと思えども……自分に帰りのチケットはあるのか」。すべてをキャンセルして入院。転移が進んでいましたが、幸い大事に至りませんでした。もう1つの人生を得た思いでした。そこで好きなことを始めようと、「近代的経済発展の歴史」(商業史)の研究を始めました。

経営史が会社の組織や戦略など内部に迫るのに対して、商業史は会社に外部からアプローチするわけです。この2つのアプローチを行うことで、新たな視点を見出すことが可能です。しかし私にとって商業史はあくまでも趣味の範疇としてとらえています。なぜなら私の研究は、あくまで「企業が主語」だからです。(談)

商学研究科教授
鈴木良隆
Yoshitaka Suzuki

一橋大学大学院経済学研究科博士課程単位修得、東北大学助教授、同教授を経て、現職。その間にシェフィールド大学客員教授、London School of Economics 客員教授、L'Ecole des Hautes Etudes en Sciences sociales 客員教授などを歴任。現代の企業史・比較経営史を専攻し、現代大企業体制の歴史と18世紀のヨーロッパ産業への東洋の物産の影響を研究。

