

# 戦後半世紀の環境変化と企業経営の対応

— その特徴的総括と示唆 — (下)

米 花 稔

## 目 次

### 開 題

第1期 戦災復興期（昭和20年～昭和25年）

- 1 環境変化の推移
- 2 環境変化と企業経営の対応

第2期 経済再建期（昭和26年～昭和30年）

- 1 環境変化の推移
- 2 環境変化と企業経営の対応

第3期 回復成長期（昭和31年～昭和35年）

- 1 環境変化の推移
- 2 環境変化と企業経営の対応

第4期 高度成長期（昭和36年～昭和41年）

- 1 環境変化の推移
- 2 環境変化と企業経営の対応

第5期 成長から見直しへ（昭和41年～昭和45年）

- 1 環境変化の推移
- 2 環境変化と企業経営の対応 (以上前号)

第6期 混迷期としての10年（昭和45年～昭和50年代はじめ）

- 1 環境変化の推移
- 2 環境変化と企業経営の対応

第7期 長期的課題(構造改革)の短期的対応(昭和50年代後半～60年代はじめ)

1 環境変化の推移

2 環境変化と企業経営の対応

総括と示唆

(以上本号)

第6期 混迷期としての10年(昭和45年～50年代はじめ)

1 環境変化の推移

わが国で企業環境、経営環境という問題意識が、産業活動の現場において、とりわけ現実的になったのは、万国博のおわるころ昭和45年後半から、約10年のことである。さきに触れたように、前期の昭和40年代はじめから、このきざしは、見えはじめ、これまでのとりくみについて一応の見直しにとりかかっていたのであるが、この時期に至って、本格的とりくみにならざるを得ないきびしい環境諸課題の展開となったのである。

筆者は、昭和45年ごろからの10年のわが国の企業の環境とのかかわりの推移を、いささか独断的なモデル化にすぎるとは、別に詳論したようにかねて「3年サイクルの毎年の多様なショック的事象の展開」と特徴づけたのである。これを表示すると次の如くなる。

昭和45年12月	公害国会(公害対策基本法改正)
昭和46年8月	ドル・ショック
昭和47年7月	日本列島改造論
昭和47年11月	タイで日本品不買運動
昭和48年10月	オイル・ショック
昭和50年2月	49年度マイナス成長(第1回不況対策)
昭和51年2月	ロッキード事件発覚
昭和52年10月	円高始まる(280円→240円)
昭和54年1月	第2次オイルショック

これを通覧すると、年毎の性格を異にするショックの相つぐ展開がみられ、そのいずれのショックもすくなくもほぼ3年前後のサイクルをもって重なりあって展開してきたとみられるのである。この時期のこの「3年サイクルの毎年のショック」についての企業の環境対応については、別に詳論しているのので、ここでは本小論の目的との関連において、要約して、特徴的に展開することとする。

### (1) 公害問題

さきに触れた昭和42年制定の公害対策基本法の「生活環境の保全」について、「経済の健全な発展との調和」という項目が、昭和45年末の臨時国会で改正されて基本的姿勢として調和条項が除かれたことは、当時の環境問題意識のきびしさを示すといえよう。昭和45年からの両3年に、いわゆる4大公害裁判の判決で、企業の責任が明確に示されたことも、同様である。あたかも、この時期において、国際的にも1972年（昭和47年）6月5日ストックホルムでの国連人間環境会議の開催、これにさきだつ1970年2月アメリカでニクソン大統領によるはじめての環境問題教書の発表、OECDのこの問題へのとりくみなど、相次いで内外において環境問題がとりあげられたのである。いずれも企業として当面するきびしさであった。

### (2) 企業投資行動批判

昭和46年8月16日のいわゆるニクソン・ショックで当時として大巾の円高（1ドル360円から308円）によるわが国産業への打撃が案ぜられ、積極財政政策によって対応したのであるが、高度成長の強さ、購買力の増大などの実態との間に、政策のタイミングのずれが新しい問題をもたらした。いわゆる過剰流動性のもとの企業の投資活動が活発となり、その投資行動の行過ぎが強く批判せられるに至った。しかも昭和47年夏の日本列島改造論ブームがこれに拍車をかけることとなった。昭和48年3月国会衆議院予算委員会でも、円・商品・土地などの投機問題の集中討議となっている。環境変化に伴う企業行動そのも

のが、新たなきびしい環境課題となり、昭和48年通じて、企業の行動基準が課題となったのである。

### (3) 国際企業行動批判

過剰流動性と輸出市場の制約とによって、ドルショック以後のほぼおなじ時期の両3年に、企業の海外投資、海外事業活動がわが国も急に顕著になった。さきにふれたように、わが国の場合、前期すなわち昭和40年代になって次第に企業の海外投資がみられはじめ、この時期になって余りに急速であったために一部の企業の行動の問題、これに誤解も加わって、昭和47年秋から、さきの年表にその一部を示したように、海外現地における日本の企業行動の批判がきびしくなって、ここでも企業行動基準へのとりくみにせまられることとなった。

### (4) 資源問題、消費者問題

昭和48年10月の第4次中東戦争からのオイル・ショックは、それまで関心をたかめつつあった資源問題、エネルギー問題を身近かな問題として呈示することとなった。当時生活物資を中心とする買だめ、売惜しみ、便乗値上げ、物価急上昇の展開となり、それまでから漸次たかまっていた消費者問題も加わって、ここでも企業行動批判の展開となった。

### (5) 不況 — マイナス成長から低成長時代へ

石油ショックからの狂乱物価のあとは、これまでの経験と異なる不況に転じ、戦後はじめて昭和49年度はマイナス成長におちいり、昭和50年には成長に転じたものの低成長時代というショックを体験することとなった。これまでの社会的な多様な経営環境的ショックに対し、いま経済そのものにかかわるショックに転じた。昭和50年2月経済対策閣僚会議第1次不況対策発表以来、同年中に4次にわたる対策を示すなどが、この間の状況を端的に示すといえよう。

企業経営の環境対応も、新たな課題に直面することとなった。

### (6) 円高と不況の継続

昭和46年夏のニクソン・ショックからの円高はオイル・ショック以後も、昭

和50年はじめ引続き上昇を続け、昭和52年10月～11月には1ドル240円、昭和53年10月には1ドル175円と続いたのである。これらに伴って輸出に比重の大きい不況産業が全国的にみられるに至って、倒産、失業、雇用、産業構造など一連の諸問題への対応が、国の経済政策としてとりくまれることとなった。

この時期を特徴づけた「3年サイクルの毎年のショック」の概況は以上の如く、企業経営の環境変化はきわめて多様なきびしさを示したといえることができる。

## 2 環境変化と企業経営の対応

既にみたように、この時期の環境変化は、きわめて多様でかつきびしいものである。このことは、この前の時期まで戦後20余年の環境変化と相当異って特徴的である。このことが企業経営の環境適応行動をも相当特徴的にしたといえることができる。これらを総括していうと、この前の時期のほぼ20年が、「この道ひとすじ」という環境適応行動に対して、この時期のそれは、「多面的配慮のシステム」の形成へのきびしい道であったと結論づけられ、それだけまた企業経営としてきわめて豊富な経験蓄積の時期であったといえよう。このことをここに逐次略述してみよう。

### (1) 社会的費用の内部化

この10年のまずはじめに直面したきびしい公害問題に対応して、企業の現場における公害防止の施設、運営の強化、さらに立地する地方自治体との公害防止協定方式の定着化などの展開したのは当然の成行である。ここで、特に注意せられるのは、企業の行動に直接間接かかわっているはずの、いわゆる社会的費用の内部化という基本的考え方である。公害問題の社会的費用としての認識にはじまり、その費用の内部化による対応についての積極的経営努力、システムの創出など、むしろこれらの課題を革新のよりどころとする発想にゆきつくのである。さらに公私にわたって新しいプロジェクトに対する事前の環境アセスメントも、徐々に定着しはじめるのである。

これらのとりくみによる問題解決は、技術的、経済的にみても容易でないものも含みつつ、次第に、経営の基本的とりくみ方として定着しはじめたのである。

## (2) 経営行動基準

さきにふれたように、この時期、昭和40年代後半から昭和50年代はじめにかけて、わが国の企業の行動について、国内外においてきびしさを加えた。公害問題もさることながら、ドル・ショックのあとの過剰流動性にともなり物資あるいは土地などにかかわる投資行動、さらにオイル・ショックに伴う一部の企業の行動などがそれである。さらに国際的な側面においても、さきにふれたとおりである。これらに対応して、経済団体、業界団体、さらに個別の企業において、企業行動基準を設定することによって、みずからを律し、かつ企業イメージの改善に積極的とりくみが示されることとなった。

すなわち昭和48年3月経済同友会は「社会と企業の相互信頼の確立を求めて」という見解を発表し、また同5月経団連は「福祉社会を支える経済とわれわれの責務」を決議した。また、日本貿易会は、おなじころ「総合商社の行動基準」経済5団体も「発展途上国に対する投資行動の指針」を発表、個々の企業においても、相次いでメーカー、商社にわたって、それぞれみずからの「行動基準」「行動指針」を発表するものが相次いだ。昭和48年から49年にわたって、とりわけ顕著であった。

## (3) コミュニティ・リレイションズ

この時、これまでみたような公害問題、企業行動問題と関連して、わが国企業も、次第に、コミュニティ・リレイションズに関心をもち、具体的とりくみをも始めることとなった。さきにふれたように昭和30年代後半の時期に、ひとときパブリック・リレイションズを導入しつつ、必しも経営行動に具体化しなかった課題について、本格的にとりくむこととなったといえよう。

アメリカにおいては、経済機能のにない手としての企業の社会的存在として

のあり方に関して、パブリック・リレーションズの一部である地域社会関係について、とりわけ第2次大戦後1950年代にコミュニティ・リレーションズという視点のとりくみが顕著になっていた。そのきっかけは、アメリカの場合も、公害問題がその一つではあったけれども、よりひろく法人市民 (corporate citizen) 的視点に関心をもたれるようになったのである。わが国もまた昭和30年代 (1955年) 早々には、このようなとりくみ方が導入せられはじめていたけれども、具体的にはここにとりあげている時期、昭和40年代後半になってからである。

この時期に至って、経営行動基準の設定と共に、別に地域社会関係についての問題意識のもとでのとりくみもみられ、昭和49年6月日本経営者団体連盟は「企業と地域社会についての行動指針」を示している。企業によっては、地域社会関係業務担当の課あるいは係を、本社あるいは営業所現場に設置するなど、具体的とりくみがみられるようになった。

#### (4) ソーシャル・マーケティング

さきにふれたように、わが国の消費者問題は、昭和40年代早々からやや積極的にとりあげられ始めたが、この時期になって、欠陥商品、不当価格などから、オイル・ショック以後の諸問題と関連して、消費者運動、公的規制なども進められ、マーケティング活動に見直しが求められることとなった。

昭和30年代はじめ、マーケティングの導入と共に、「消費者は王様」という視点から、生産の論理から市場の論理へというとりくみがみられたものの、その後の企業行動と関連して、そのマーケティングのいわば社会的責任、社会的視点からの反省となった。ここでソーシャル・マーケティングの登場となったのである。

あたかもこのすこし前1960年 (昭和35年) 代後半、アメリカにおいて、ラルフ・ネーダーらの消費者運動が盛んになったのであるが、もともと前世紀末から幾度か消費者問題に当面してきたアメリカの経験蓄積も参照せられたのである。例えばアメリカでは業界自体の対応として、1910年代から今日につづく商

業改善協会（Better Business Bureaus）の活動は、1950年現在全国協会のほか83の地方協会をもって、広告の標準、苦情処理、経営者従業員の消費者教育の問題などビジネスのレベル向上を目指しているという。筆者が大学学生時代（昭和8、9年ごろ）恩師平井奏太郎教授から講義中にこのことあるを教えられたのであるが、この時期に至って、わが国業界からその視察団が派遣せられることなどがみられるのである。

#### （5）環境適応と戦略経営

この時期の「3年サイクルの毎年のショック」の10年ということは、企業の環境問題意識をつよくうえつけ、それに対応するという視点を重視することとなった。経営学研究分野についてみても、アメリカにおいては既に1960年代（昭和35年）から10年間に、企業経営と広義の環境とのかかわりに関する文献発表が相次いでみられたのに対し、わが国の場合同じ時期にはなおほとんどこの試みが見られなかったのが、昭和45年（1970年）以後、この時期となって、急速に環境適応的視点の研究がみられるようになったことは、まさしくこの時期の実態の推移に対応するものであったといえよう。

既に明らかなように、この時期の前半は、企業行動の社会的かかわりあいにおける多様なきびしい課題に当面し、後半はオイル・ショックにつづく低成長のなか、減量経営によって、本来の経済機能を通じての経営の維持存続という経営問題に対応した。昭和30年代なかばからの成長経済のなかで長期経営計画にとりくみつつ、ようやく環境変化の多様化のなかで、それに対応するための構想性、さらには戦略的視点が前提にならざるを得なくなったとみることができる。

すなわち一方に環境変化の多様さとその推移の実態の適確な把握、他方それに柔軟に対応する経営の組織、内部の各機能、各レベルに関連のある総合的経営改善なり変革のためのマネジメント、という両面からのとりくみには、必然的になんらかの構想性、それにもとづく経営方策の形成と選択を不可欠にした



といえよう。戦略経営という視点である。またさきにふれたようにあたかもわが国にほぼ10年さきだつての環境適応的問題意識のとりくみを進めていたアメリカ、そのよりどころとなったイギリスのいわゆる組織のコンティンジェンシイ・セオリー (contingency theory) もまた積極的に導入せられる状況にあったといえよう。

既に明らかなように、戦後4半世紀は、経済再建、高度成長にいたるまで、マネジメント技術の意欲的な導入とその日本的消化という「この道ひとすじ」的とりくみから、この時期の10年は、きわめて多様でかつきびしい環境変化に当面して、経営についての「多面的心くばり」のシステムを、次第に経験蓄積してきたといふことができる。経営政策、経営行動、経営組織、さらには経営戦略などにわたって、このことをみるのである。

ただ一言つけ加えれば、この短期間における経験は、一方において予想以上の早さで変化への適応を実現してきたと思われると共に、他方において、このことがかえって環境変化の振幅を大きくして、ショック・サイクルを著しくする結果の一因となったのでないかとも思われるのである。

## 第7期 長期的課題（構造改革）の短期的対応

(昭和50年代から昭和60年代はじめ)

### 1 環境変化の推移

まえの期間、ここにいう「3年サイクルの毎年のショック」とりわけ後半オイル・ショックを中心に、わが国の産業は、減量経営、体質改善そして産業構造の対応につとめて、昭和50年代半ばから、3～5%という低率ながらの安定成長のもとで、欧米諸国との相対的な意味で、比較的よくきびしい諸課題に対応してきたとみられる。1980年（昭和55年）には、世界のGNPのなかで9%を占めるに至った。昭和59年11月経済企画庁国際化研究会報告において、「世界の中の日本」としての新しい役割を指摘するに至った。

ここにおいてわが国はいわばこれまでの「中進国から先進国への道」をへて、いま「最先進国のひとつとしての道」へ転じて、新しいとりくみ方を、各般の分野にわたって求められる環境状況におかれることになったと要約できる。

あたかも、本小論のはじめにもふれたように、国内的に、かつての「人生50年のシステム」から「人生80年のシステム」へのきりかえを求める長寿社会に入ってきたのである。このことも、各般の分野にわたって、徐々ながら逐次対応のための準備が求められつつあるのである。

(1) なにより対外的に、昭和50年代に入ると共に、日米貿易の不均衡による経済摩擦が顕著になり、昭和56年（1981年）5月対米自動車輸出の自主規制、昭和59年4月には日米農産物交渉による輸入枠拡大など、詳論するまでもなく、市場開放圧力が続いた。このことは1986年（昭和61年）アメリカが一転債務国となり、日米の逆転が、これをよりきびしくした。国際収支の日本の黒字に対して、アメリカの赤字、そして財政赤字、いわゆる双子の赤字は、急速な円高ドル安をもたらした。昭和56年1月1ドル200円をこえ、協調介入によって高下しつつ、昭和60年になると、150円前後に至ったのである。この間ECの1992年統合実現がきまり（1987年7月）、発展途上国のなかでアジアのNIES諸国諸地域の産業競争力によって、アジア太平洋時代といわれるようになるなど、わが国をとりまく環境はきびしさを加えたのである。

(2) しかも内部的にみると、高度成長期までに蓄積されてきた財政赤字に対応するための、財政再建をめざして行政改革が、この時期に相当積極的にとりくまれることとなった。昭和56年3月発足の第2次臨時行政調査会（会長土光敏夫氏）の、翌57年7月の第3次答申は、民間活力の重視を指摘した。これら行革の推進から、民営化をめざして、昭和60年4月NTT、日本たばこ産業の株式会社としての新発足、昭和62年4月にはJRの分割発足も実現した。

(3) これらの動向に対応して、経済審議会の経済構造調整特別部会（前川春雄会長）は、昭和61年4月7日とりあえずの答申として、緊縮財政からの一部

転換、海外投資の促進などを示した。とりわけ昭和62年4月23日の同部会最終報告は、いわゆる「前川レポート」として、これからのよりどころとして内外に重視せられることとなった。すなわち輸出依存から転換して内需主導型経済成長を目指す構造調整を基本として、海外直接投資もふくめて、国際的に調和のとれた産業構造への積極的とりくみなどをあげている。前川レポートが当面の諸政策の基本的よりどころとされることとなった。

(4) かくて、これらの諸施策による構造調整が、産業界において、鉄鋼、造船など重化学工業、地方特産業におけるきびしい対応ということになり、それらはさらにいわゆる企業城下町、特産業地域に、オイル・ショック当時について、ふたたびすくなくない影響をもたらしつつあった。しかも他方において、世界の中の日本としての首都東京の、国際的役割からの、一極集中による地価の急上昇をもたらしたのが昭和61年～62年であった。昭和62年6月、多極分散型国土形成を主題とする第4次全国総合開発計画の決定に、これらの推移をみることができる。

最近の環境状況をここに詳論することはできないけれども、今日のわが国の企業経営の環境としては、うえのような内外からの諸件が示されつつある。これよりさき、昭和57年6月経済審議会長期展望委員会の「2000年の日本」において、高度情報化社会のなかで、国際化、高齢化、成熟化という環境条件で、今日も、これを要約できるといえよう。問題はこれらはいずれも、長期的課題としての構造改革とみられ、いわゆる先進諸国はこれらを長期的に対応してきたはずである。しかしながら、いまわが国は、これらを可及的に短期的課題として対応を求められつつある観を呈しつつある。構造調整といわれるゆえんであるかも知れない。ここに内外において未経験の諸課題に当面しつつあるといえることができる。

## 2 環境変化と企業経営の対応

直接に現代にかかわる時点での、企業の環境適応のとりくみを考察すること

は多様でかつ複雑で容易ではない。それぞれ特定の課題について十分な検討と考察を要することなので、本小論の能力をこえるところである。ただ本小論の目的との関連、ならびに戦後半世紀近い過去の推移の概括的な考察とのバランスの範囲で、不十分なことを自覚しつつ、一応特徴的に概観してみることとする。この項にかかげたように、この時期を「長期的課題」の「短期的対応」という問題意識のもとに、経営構造的側面と経営管理的側面にわけて、特徴的な部分を重点にとりあげることとする。

#### A. 経営構造的側面

##### (1) 企業経営の科学技術指向

わが国の戦後の企業環境としては、まず技術革新の展開、そのなかで新技術の導入、その日本的消化は、既に一部ふれたように、昭和30年代からであった。オートメーションという用語で象徴されたとおりそれに熱心にとりくまれたのである。しかしながら、企業が基礎研究をふくむ科学技術を、その主要なよりどころとして本格的にとりくむようになったのは、昭和50年代となってからといえよう。アメリカにおいて1960年（昭和35年）当時、Research & Development industries, 1965年になると Science-based industries という用語での産業こそ、これからのよりどころと、一般に注意せられつつある時点で、昭和40年はじめわが国では、この種の研究開発産業なり科学産業という考え方が少なくも十分理解されなかったことを筆者の体験として記憶しているのである。

昭和46年5月産業構造審議会の「70年代の通商産業政策」の答申で、知識集約型産業がこれからの方向として示され、その前後から次第に科学技術へのとりくみが本格化し始めたといえよう。昭和46年の答申での知識集約型産業とは、研究開発集約、高度組立、ファッション、知識産業などの考え方が示されていたが、昭和55年の同じ答申「80年代産業ビジョン」に至って、より具体的な新材料、バイオテクノロジー、新機能素子などが示され、この間の科学技術の推移をうかがえる。個々の企業においても、研究開発部門の重視は、基礎研究に

及び始めたのである。昭和58年7月のテクノポリス法（高度技術工業集積地域開発促進法）にもとづき、全国の主要19地域に先端的技術産業群の集積を目指して、このような環境条件整備をはじめたことにこのことが示されている。

最近（昭和60年早々）になって、企業の海外におけるR&Dの拠点づくりを目指し、わが国の海外直接投資も、工場レベルから研究開発部門に及びつつある。

## (2) 企業経営の文化指向

この時期になって、企業経営は、科学技術指向と共に、文化的視点への指向も目立ってきた。これは2つの方向でみられる。そのひとつは、企業の文化活動、もうひとつは企業の業務としての産業の文化化である。これに対していわゆる企業文化、経営文化という視点は、後にのべる。

さきにふれたように、昭和40年代半ば公害問題、投資行動批判などのなかで、企業の社会への利益還元、あるいは社会的貢献などによる企業イメージの回復の試みとして、文化指向が目立ちはじめた。これが昭和50年代の物の豊かさから心の豊かさへという価値観が重視されるに至って、一層促進せられることとなった。文化に関する諸行事の開催、美術館などの設立、講演会、シンポジウムの開催から、この時期になると、企業賞、演劇、ミュージカルの支援、都市なり地域のイベントへの積極的参加が相当目立つようになった。このような文化活動に際しては、昭和50年代になると、財団法人の設立による運営がよくみられるようになっている。このことは税制との関連もあるけれども、また企業の本来の業務である経済の論理と、文化諸活動の論理に異なるもののあることから運営上もまたこのことを必要としているといえよう。この点は、わが国に先立って、アメリカ企業が、第2次大戦前早くから、諸文化活動にかかわりつつ、特に1950年代に目立って財団法人設立によるものが著しいのにも、みられるところである。これらの詳細は別にふれたので、ここには省略する。

もうひとつの側面、企業の業務としての産業の文化化も、この時期に目立っ

てきた。さきにふれた産業の高度化、付加価値の増加と関連しての知識集約化といわれるなかでの展開である。また、昭和58年5月大蔵省の「経済の構造変化と政策の研究会」で経済のソフト化、サービス化、いわゆる「ソフトミックス」の提唱と照応するといってもよいであろう。報道出版、美術関係など本来的に文化自体を企業活動とするものから、人々の生活文化とかかわって、食の文化からファッション、住生活における建築、住環境さらには都市づくりと広汎に及びつつある。

いずれにしても、企業の文化活動、文化の産業化は、やがて本来経済機能のない手としての企業が、文化という人間本来の価値観の問題と直接にかかわり始めたのである。ここにまた新たな問題をもたらそうとしているといえよう。後にふれたい。

### (3) 経営の国際化からグローバル化へ

わが国の企業経営の国際化、特にその海外直接投資による経営活動の推移は、既にみたように、昭和40年代になって次第に展開し、やがてその急速さと、未経験と、オーバープレゼンテーションの故などによって、経営行動も批判の対象になったりした経過のなかで、この時期になると、国際化も本格化し、「世界の中の日本」といわれる段階で、グローバル化という視点からとりあげられるようになった。

わが国の海外直接投資は、はじめにみたように、まず発展途上国からの生産拠点の配置の展開、一国型から多国型へ、そして昭和50年代（1970年代後半）には先進諸国を中心に本格化した。昭和60年代になると、R&D拠点の国際配置、さらに複数本社制によるプロフィット・センターの国際的配置も一部の企業にみられるようになった。ソニー会長盛田昭夫氏が、このような国際的展開について、グローバル・ローカリゼーション（地球規模の現地化）という経営理念を示すようになったところに、今日の特徴が知られる。昭和61、62年の前川レポートが海外直接投資の必要性を強調し、昭和61年1月の経済同友会の

「グローバリゼーション——新しい国際化の発展」という提言、昭和63年5月の経済審議会の「経済運営5カ年計画」の課題が、「世界とともに生きる日本」など、これらの実態の推移と照応するものである。

このような企業の国際化、グローバル化は、必然的に国内における本社機構を中心とするあり方にも好むと好まざるに拘らず変化をもたらし、内外の人の国際化をふくむ日本的経営における変容もまたこの側面からも必然的とみられる。今後の検討課題である。

#### (4) リストラクチャリングとM&A

国際的な経済摩擦のなかで、「世界とともに生きる日本として、海外直接投資、内需主導型成長を、きびしい環境課題としてうけとるわが国企業は、昭和60年代になって、リストラクチャリング、事業の再構築を経営戦略としてとりあげ積極的に対応し始めたのである。この一兩年いわゆるM&A (mergers & acquisition) もまたその一方策として、目立つようになった。

昭和40年代後半から昭和50年代になって、いわゆる経営戦略的とりくみによる激変する環境適応への試みが進められ、そのひとつとして、それまでからの多角化戦略がより顕著になり、それがより基本的に、リストラクチャリングという視点へと転じてきたものとみられる。合理化、多角化、国際化、さらに脱本業といわれるように、企業の事業の本格的な再構築というとりくみ方がさけられなくなったという視点である。そのひとつの手段として、M&Aもまた位置づけられたように思う。

いまここにM&Aを論じる紙幅はない。アメリカにおけるM&A、そしてわが国の場合、またわが国もまた国内のM&Aから、海外におけるM&Aまで、この両3年の急速な展開で、考察すべき論点はきわめて多い。いま筆者の能力では、十分に及ぶことができないので、ここには現象的指摘にとどめる。

#### B. 経営管理的側面

##### (1) OA (オフィス・オートメーション)

さきにふれた MIS ブーム数年のあと、これにかわって OA という用語が目立ちはじめたのは、昭和50年代になってからである。昭和54年（1979年）わが国に OA 学会が設立せられたことがこのことを示している。

MIS がコンピュータとコミュニケーション中心の展開であったのに対して、オフィスの諸機器のエレクトロニクス化、さらにはインテリジェント化によって、コンピュータと共に各種機器をふくめて、もう一度オフィスのあり方を見直す段階に入って、これが OA という構想によって方向づけられることになった。第3.5世代のコンピュータ、LSI時代が1970年（昭和45年）から始ったものの展開とみることができよう。コンピュータ関係の限られた企業から、オフィス機器という中堅企業などパソコン、ワープロなどをふくむ多様なメーカーの関心事になったことが、サプライヤ側からの販売促進をふくめて、OA という用語がより広くみられるに至ったのである。昭和30年代なかば戦後技術革新の一部として、コンピュータ中心のいわゆるビジネス・オートメーションの名のもとに、情報という視点からオフィス・マネジメントをはみでた革新として、それから MIS という構想性にまで展開したあと、もう一度眼がオフィスにもどってのオートメーションという点に、新しい段階を示しているといえよう。このことがネットワークのもとでの集中処理から、分散処理を可能にすることになり、より現場的、よりフレキシブルなマネジメントのあり方へ一歩前進せしめたといえよう。同時に転換期における経営内の世代間への異なる影響をもたらすこととなりつつある。また OA はさらにそれ自体を戦略要具に、そのネットワークによる SIS (Strategic information system) として流通業界、運送業界など中心にその進展もみられ、社会的、生活的変化もまた次第に顕著になりつつあるが、これ以上ふれない。

また過大な期待につながった MIS 的とりくみにおいても、DSS (decision support system) として、コンピュータのいわゆるエキスパート・システムの開発で、経営の意思決定の支援として、順次前進しつつあることも認めなければならな



い。

## (2) F A (ファクトリー・オートメーション)

OAと同様に同じ時期に、現場の諸機器のエレクトロニクス化によって、F Aもまた次第に製造現場に実現し始めることとなった。ここではまた、必然的に現場のOAとも結合し、ここで、もう一度より高度のビジネス・オートメーションといってもよい段階に至りつつある。CAD (computer aided design)、CAM (computer aided manufacturing)、さらに最近ではCIM (computer integrated manufacturing)、コンピュータによる統合生産などというとりあげ方へ展開しつつある。

しかしながら、これらの高度のシステムも、内外の環境変化につねに対応するためには、従来の生産方式を多少とも残存せしめることによる現場体験のシステムを不可欠とすると考えられ、現にそのようなシステムを併用する企業もすくなくないようである。

## (3) 経営活力

企業経営に関して、経営活力という視点がとりあげはじめたのは、昭和50年代後半も半ばになってからである。それは企業など産業界のみでなく、経済・社会にわたってであった。昭和57年の「経済白書」が「日本経済の創造的活力を求めて」と特徴づけ、それまでの発展の手がかりを「状況適応型活力」とし、これからの「状況改善型活力」によりどこを求めべきことを指摘したことにもみられる。このことはまた同じ年臨時行政調査会の基本答申での行政目標として「活力ある福祉社会の建設」と「国際社会に対する積極的貢献」をあげているところにみられる。

要するにそれまでの激動期の短期的変革的適応行動から、1980年代になって、安定成長期に入り成熟社会化のなかでの活力論議であった。特に1980年代貿易摩擦のなかで、技術導入から技術の創造的開発へなど、企業の存続成長における長期的視点からの経営活力が課題とされたのである。

もっとも既にみたように、その後の国際的経済摩擦は、好むと好まざるにかかわらず、その対応に経営活力を惹きおこしつつあるのが実態である。いずれにしてもこの時期から経営活力という視点がとりあげられるようになった。この経営活力の培養は、いうまでもなく、企業経営風土が条件とならざるを得ない。この経営風土論は、やがて企業文化、経営文化という視点で重視せられることとなった。すぐ次項でのべる。

#### (4) 経営文化

1970年代2度にわたるオイル・ショックを中心とする環境激動のなかでのわが国の企業の対応の成果が、アメリカの日本的経営への関心、それに基くアメリカなどの日本企業の研究が、やがて「ザ・ジャパニーズ」(原著 1977, E.O. Reischauer)、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」(原著 1979, E.F. Vogel)、「エクセレント・カンパニー」(原著 1982, R.T. Pascale & A.G. Achos)などの紹介に典型的に示されるように、企業という集団としての共通の価値体系、あるいは考え方、行動様式など経営文化、企業文化への関心がアメリカにおいて目立った。近年におけるわが国の経営文化論の展開と定着の直接のきっかけは、アメリカにおけるこのような展開に触発されたとみられる。もっとも実態としては、このことでもわかるように、わが国のこれまでの激変する環境適応の経営のあり方自体が、これらのこととかかわっているとみられるのである。しかしながら、ここで示したように、この経営文化的視点は、直接的にはこの1970年後半のアメリカにおける研究展開に触発せられてのことであるといっ

てよいと思う。

もっとも、これよりさきかねて日本的経営のマネジメント的把握の先駆的研究の山城章教授は、昭和40年代末近くその展開の進むところ経営文化視点に及び日本の経営文化の研究発表もみられたのである。しかしながら当時一般的には必しも十分にはとりあげられなかった。それより10余年の環境適応の体験が、アメリカからの触発によって、うえのように広く関心がもたれるようになって

たといえよう。

戦後経済の再建に続く技術革新、市場構造の変化のあと企業をめぐる社会的諸課題に直面し、続いてドル・ショック、オイル・ショックに対応しつつ、成熟社会化の段階において、国際的諸課題、それに伴うリストラクチャリングなどに取りくみつつある。このような推移のなかで、経営理念、行動基準、活性化、社会的責任から国際的責任に至る諸課題を消化しつつ、おのずから日本的経営、経営風土、そして経営文化が、手がかりになるという推移をたどったと総括できるように思う。

これらを通じて、この時期は、国内的にみると、いわゆる成熟社会化への展開が、人々の欲求段階の上昇、それに伴う多様化、いわゆるニーズが見えにくくなったといわれる状況となった。そこに活力論議がみられるようになったといえよう。

しかしながら、国の外部から、世界のなかの日本としての国際的責任、経済摩擦への対応、その国内的展開の可及的短期的対応をさせまられることがまた、いわば外圧による活力化がもたらされはじめているともみられる。

これらのことが、企業の戦略的とりくみとして、科学技術ならびに文化という人間の基本的課題とかかわる分野への展開がみられようとしているといえよう。

### 総括と示唆

筆者の限られた視野からではあるが、戦後半世紀近くの推移における環境変化と企業経営の対応を、およそ以上のように概略的ながらの把握を試みた。ここでこれらの総括とそれによる今後への示唆を考慮する段取りになった。ただこの小論に本来与えられていた紙幅をかなりはみ出る結果になった。また過去の考察から、これからへの思索には、もう少し時間をかけたいと思う。ここでは、簡単な特徴的とりまとめによって、今後の考察の手がかりにすることにと

どめざるを得ない。

これまでの考察によって、戦後半世紀近い推移を、私見によって、特徴的に総括すると次のように考えたいのである。

(1) この半世紀近い期間のうち、昭和40年代半ばまでの戦後4半世紀、わが国の企業は、いわば「この道ひとすじ」という視点から、戦災復興、経済再建、成長経済へと、とりくんできた。

(2) そのあと10数年、昭和50年代後半までは、成長過程のなかでいわば「多面的心くばり」の経営システムを構築しながら、多様ではげしい環境変化に対応してきた。

(3) これらの両期間を通じて、わが国の産業、企業は、「中進国から先進国へ」の道を進みつづけ、ほぼ「世界のなかの日本」と位置づけられる階段に到達した。そしていま「最先進国のひとつ」としての道にふみこみ、新しい諸課題に当面しはじめている。

この間の半世紀近いなかでの環境変化への対応を日本的経営という視点から一言にしていうと、この小論でみたことから次のように概括できるように思う。

第1は、ここでみたように、戦災復興、経済再建、成長経済を通じて、アメリカをはじめ欧米諸国から、直接の技術導入、マネジメントの諸分野にわたる意欲的導入を、続けつつ、その前提としての日本的経営の諸特性をよりどころとして、日本的消化に努めた。そのプロセスのなかで、戦前に形成してきた日本的経営の特性の一部を逐次変質してきた。あるいは日本的経営の新しい特性を形成してきたといえよう。同時に、逐次、また近年はより早く、日本的経営の諸特性の一部を改善せざるを得ない段階になっていることは、現にみるとおりである。これはまた「人生80年システム」の形成のために、直接間接の不可避の部分もあるようである。

第2に、これらを通じて、このような多様で、きびしい環境変化に、相当にフレキシブルに対応し、諸課題に当面するごとに、それに対応するシステムを

形成してきたこと自体、別の意味の日本的経営の特性とみることができる。近年論ぜられる経営文化の視点ともかかわる点であると思う。ただその意欲的対応が、また次の課題を生みだす結果となったこともすくなくなかったようである。この点も多少とも日本的経営の特性といえるかも知れない。

本小論は、主として環境変化と、それに対する企業経営の対応という実態的側面を、多少とも特徴的に把握することを目的としたので、この間におけるわが国の経営学研究という視点には、間接的、部分的に言及したにすぎない。この点を全般的に考察することは、筆者の能力をこえるので、ここにあえてふれないで置く。ただ今日わが国の経営学において、総論的にとりあげているアウトラインをみて、30年程前のそれと比較すると、ここでみてきたようなわが国の実態の推移が、その間の所論の変化発展と密接にかかわっていることを知るのである。研究の推移、成果と、産業、企業経営の現場と相互密接にかかわっていることはいうまでもない。これまでの考察は、わが国の場合、現場の推移がより顕著に研究の推移にかかわっている部分のすくなくないことを思うのである。

以上の総括から今後の示唆に簡単にふれておきたい。わが国はいま最先進国のひとつとなり、その国際的共存、国際的責任、さらには地球環境問題ならびに国内における成熟化、高齢化のなかで、これらに対応する新しいシステムの構築にとりかかり、またそのための構造調整、リストラクチャリングにつとめつつ、そのあり方を摸索しつつある。

(1) この新しい道は、欧米先進国に先例が全くないわけではない。しかしながらこれら諸国は相当長期間をかけて構築してきたのに対し、わが国の場合は相対的により短期のなかで達成しなければならない今日の環境条件からして、全くの未経験、先例のすくない課題といえるように思う。

(2) しかもその際、これらに対応するわが国の企業経営は、内容的にみるとより積極的な研究開発、高度の科学技術、またより多様な文化的側面にかかわ

らざるを得ない方向を歩みつつある。科学技術と文化といっても、これまでも企業経営の諸活動に密接にかかわってきたことはいうまでもないけれども、いまの段階になって、その先端性、高度性からいって、企業の経営の本来の経済のレベルをこえて、人間性の基本にかかわる度合が著しく増大しはじめているように思う。

過去半世紀近い環境変化への対応の企業経営は、その意思決定、ならびに行動について、相当に多様な視点を経営に内在化してきてはいるけれども、この段階にきて、さらにより基本的な諸課題にかかわる視点が不可欠なように思われる。

そのために筆者は、これらの諸課題を考察するについて、次の3のキーワードをとりあげて、そのほりさげを今後の課題としたい。

(1) weak signal

(2) deeper concern

(3) flexibility

詳論の余地はないけれども、多様な環境変化の weak signal にもとづく把握と対応、その経営行動、意思決定の前提としての deeper concern (深慮)そして具体的対応の経営のあり方における flexibility、これらを当面の経営の基本課題と考えたいのである。これらのキーワードは、注記に示す如く、これまでの間に筆者にとってきわめて印象深い指摘として眼についた欧米の先見的諸研究者よりの選択引用であることを付言しておく。これらをよりどころに環境適応の経営諸課題を考えたいと思っている。

(注)

本小論は、筆者の属する日本学術振興会経営問題(108)委員会で、さきに共通資料として準備した未完の経営年表をよりどころとし、野田信夫著「日本経営学年表」(昭和56年ダイヤモンド社刊)、一般的年表などを前提にした。また

内容展開については、これまで筆者の発表のうち主として次のものから抽出した。この小論は平成元年（1989）秋にまとめたものである。従って同じ時期にドイツ東西の壁のとりはらわれて以後の環境変化は今後の課題としたい。

拙著『経営環境論』昭和45年 丸 善

〃 『日本経営機械化史』昭和50年 日本経営出版会

〃 『日本の産業立地政策』昭和56年 大明堂

拙稿「現代企業の行動基準の展開」昭和53年

細井卓編『現代企業の経営政策』 中央経済社

〃 「日本的経営の特質の一考察—経営環境論的接近」

福山大学経済学論集3—1. 2 昭和54年9月

〃 「日本的経営の経営環境論的考察」昭和56年

大須賀政夫編『日本的経営の解明』 中央経済社

〃 「日本企業の経営活力と経営風土」昭和59年

森本三男編『日本企業の経営活力』 中央経済社

〃 「企業と文化」福山大学経済学論集10—1. 2 昭和60年12月

〃 「企業文化」と「企業と文化」

日本経営教育学会『経営教育年報』 1987

なお次の三辞典を参照した。

平井泰太郎編『経営学辞典』昭和27年 ダイヤモンド社

高宮 晋編『新版体系経営学辞典』昭和45年 ダイヤモンド社

神大経営学研究室編『経営学大辞典』昭和63年 中央経済社

最後に引用したキーワードについて

(1) weak signal は、1981年（昭和56年）7月東京での組織学会の研究

会における H.I. Ansoff 教授の経営に関する講演より。

- (2) deeper concern については1963年（昭和38年）ニューヨークでの第13回 CIOS 国際会議に先立つ国際経営アカデミーに平井奏太郎博士が出席されたが、その時のテーマが“Deeper Concern”であったという。
- (3) flexibility は1943年（昭和18年）L.F. Urwick 著 *The Elements of Administration* より。

かねてそれぞれ印象深く思いここにとりあげた。