

グッドビジネスとは何か：GBIの基礎理論

鈴木秀一*

I はじめに

GBI (Good Business Initiative) はリーダーシップとならんで本学経営学部の研究・教育制度の根幹をなすものである¹。すでに立教大学経営学部は『善き経営：GBIの理論と実践』（丸善雄松堂，2016年）を刊行しており，GBIの意義については一定の社会的了解を得ている。GBIのさらなる発展のためには，基礎理論の開発および教育実践のプログラム開発が必要である。本稿はそのための基礎理論に貢献することをめざすものである²。

ただし本稿は筆者個人の考察であり，筆者の専門領域の関係から，本稿における「グッドビジネス」の視座は経営戦略論，経営組織論の範囲内にとどまる。本稿はGBIをめぐる理論上の意義，アプローチなどの諸問題の提起のためのものであり，エビデンスベースのsystematic literature reviewや統計的実証研究の準備段階にある考察である。

II 課題

経営学の基礎理論は建築に例えるなら家の土台作りであり，その上の実践を支えるものである。日本企業が得意とする「もの造り」のプロセスで言えばR&Dのリサーチの部分であり，それに続く製品開発が成功するかどうかの基礎をなしている。

GBIの基礎理論の課題は二つある。(A) これまでの「グッドビジネス」に関する膨大な研究資料を読み込み，独自の企業モデル（数式）を構築する。(B) その企業モデルをさまざまなデータセットによって統計的に実証する。

こうした研究の結果，GBIモデルが(1) アングロサクソン型マネジメントと日本型マネジメントの実証的な比較研究，(2) たとえば製造業と流通業の実証的な比較研究，(3) 企業の規模（資本金，雇用者数）別の比較研究，などに有用なツールとなる。CSR研究でしばしば行われてきたように，目的変数は企業のパフォーマンスないし生産性をとると，説明変数とモデレーターを選択は多様であり，何らかの意味での社会性あるいは「グッドビジネス」性が考えられよう。またA社の業績が個別企業の社会性から由来するのか，業界全体のビジネスサイクル（在庫調整サイクルからマクロな景気変動まで）によるのか，ある程度見当をつけるためにも一般的な重回帰分析のみならずマルチレベル分析やイベントヒストリー分析のような手法も考えられる。

いずれにせよ，新古典派の標準的な企業モデルより幅の広い，社会的価値と経済的価値を組み入れた企業モデルを構築する前に，GBIにとっての企業概念を明確にしなければならない。

III アプローチ

本稿は上記の(A)の準備作業である。先行業績のレビューとえば簡単なようであるが，われわれにとって実際には二つの難問がある。第一

* すずき しゅういち 立教大学経営学部教授

に、「グッドビジネス」の先行研究ともいべき「企業と社会」、「ステークホルダー論」および「企業の社会的責任、CSR」についての先行業績は学際的（経済学はもちろんであるが、財務管理論、コーポレート・ガバナンス論、法と経済論、ビジネス倫理学、意思決定論、経営戦略論、マーケティング論、生産オペレーション経営論、人事管理論、環境経営論、国際経営論、政府規制との関連から政治学や行政学のジャーナルなど）であり、経営学の一つの領域に収まらないのはもちろんのこと、経済学、法律学、政治学、社会学、心理学などの隣接領域の文献（ジャーナル）を調べる必要がある。「グッドビジネス」はコンプライアンスを守ることだと単純に定義することはできない、より包括的な問題提起なのである。トップジャーナルだけを2000年以降に限って調べてみても、膨大な先行研究が見いだされる。

また先行研究のレビューはリサーチの基本作業であるが、近年、経営学におけるレビューの方法に活発な問題提起がなされている。これはレビューを含むアプローチそのものへの問題でもあるが、方法論ではEvidence-BasedあるいはSystematic Literature Review (SLR)などの議論が盛んに議論されている。これまでのレビューは、しばしば先行研究を主観的に整理して持論にひきこむようなバイアスがかかることがあった。こうしたレビューは、エビデンスベースの客観的で統合性のあるレビューにとってかわられる必要があるというSLRの主張は、しばしば医学の領域のレビューと比較される³。

SLRの議論の一部を紹介すると、医学は「収束的」(convergent)であるのに対して経営学は「発散的」(divergent)な学問(discipline)である。医学研究のリサーチクエスチョンが「high consensus over research questions」であるのに対して経営学は「low consensus」である(Tranfield, Denyer and Smart, 2003)。最先端の未解決のテーマがグローバルに存在する医学に対して、経営学は国や研究機関あるいは個人レベルでもお互いに理解できる研究テーマは少ない。その理由は、医学には「病氣と死亡を減らすこと、そして健康を改善すること」という明確な政策目的があるが、経営学にはそういった普遍的な政策目的が存在せず、いわば複数の目的が「multiple

and competing」であって時間とともに変化するからである。こうして先行研究のレビューも、医学では「systematic review and meta-analysis」の方法をとるのに対して経営学では「largely narrative reviews」という恣意性の強いアプローチになる(Tranfield, Denyer and Smart, 2003: 213)。

経営学におけるレビューの恣意性、すなわちバイアスは企業の社会的責任や「グッドビジネス」のような価値的なテーマを扱う場合とくに留意すべき点である。企業の目的や役割を根本から問い直そうという「グッドビジネス」領域の研究は、これまで深刻なトレードオフに直面していた(Porter and Kramer, 2011)。企業は経済的価値を極大化して、その富を社会に分配すればいいというシンプルで狭い資本主義論が広く普及していたからである。

1970年代風に、企業の責任は株主への価値最大化であって、それ以外の活動は株主への配当を減らすことになるから、経営者は株主(出資者、プリンシプル)を裏切ることになると言い切ってしまう時代もあった。1950年代の初期ピーター・ドラッカーの著作にも時代的制約が見られる。彼は「市民社会」を前提にして、「制度(institution)」としての企業を想定した。したがって、市民が株を買えば株主になり、市民が工場に勤めれば従業員になって、結局は企業はゴーイング・コンサーンとしてビジネスに専念すると同時に、市民社会の制度として社会に貢献するというロジックを展開できた。

しかし21世紀になった今日、グローバル化した環境の中で活動するグローバル企業は、多層的なステークホルダーが多様な価値観を持ちこんで運営されている。1950年代の米国市民社会のような一枚岩の「市民層」は存在しない。グローバル企業の中で働く人々は、世界中のローカルな価値観を組織に持ちこんでいる。「あなたはなぜこの企業で働いていますか？」と彼らに問うとすれば、彼ら一人ひとりが各人それぞれの答をするだろう。従業員と組織の関係性が多様化したということは、彼らそれぞれの取引(雇用契約)が多様化したことを意味する。

また今日の株主というステークホルダーを考えても、グローバルに分散されている。しかも

1980年代以降急速に発展した金融工学によって、彼らは多様なポジションをとっている。ヘッジファンドから年金系機関投資家あるいは個人投資家まで、すべての株主にベネフィットをもたらす収斂的な解決策は存在しない。ある企業の株・社債やある国の通貨に対しての評価と期待は、ショートポジションで待ち構えているヘッジファンドと国内メインバンクや年金基金では正反対の場合もあろう。

比較的画一的な日本の「社員＝従業員」というステークホルダーも多様化した。1980年代までの日本企業の従業員ならば、ステークホルダーとして均一的な利害関係に縛られ、守られていた。しかし今日では非正規従業員が増加し、「従業員」の多層化が進んだ。1990年代後半、金融危機の教訓から、日本企業は正社員（固定費）を削減してできるだけ身軽になる方法を採用してきた。内部留保は膨らみ、設備投資のビンテージは長くなってしまった。そして何より正社員に引き継がれるべき内部技術が劣化（ないし流出）したことは、日本製造業（一般）の大きなダメージとなり、マクロ経済のデフレ脱却を阻んでいる。

こうして、日本の産業だけを考えても、歴史的経緯があってステークホルダーは多様化し、簡単に「企業の社会的責任」を定義することができないのである。

議論をまとめると「good business」が良いことは一般論として認められている。しかしそれが認められるのは「bad business」よりも良いという趣旨であって、問題は、誰にとって、どのくらい良いのかについての定義である。それぞれの立場によって内容が異なる概念は経営学にはたくさん存在するが、「グッドビジネス」の場合もそれを客観的に精査し、エビデンスベースにレビューする必要がある。Systematic Literature Review (SLR) のメリットは、経営学のように研究対象がそのときどきのマクロ経済事象に左右され、移り変わる研究分野では、そのつど出てきた新語を客観的に精査するためにも適している。最終的には、SLRは統計解析のための変数を割り出して、パス図の予想を立てる論文もあるが、そこまで相関関係を図示できなくとも、インターディシプリナリーに広義に使われる概念を何らかの基準を見いだして分類することで future research の基礎

になる。

以上、GBIの基礎理論を構築するために必要なアプローチを検討した。ただし、従来の実証研究や歴史研究あるいはケーススタディが不要になるというのではない。「good business」という特殊に、社会的な多様な価値観が対象に含まれる（すなわち「good」とは誰にとって、どれくらい？）研究テーマゆえに、そのアプローチも客観的に精査できるものでなければならぬと述べたのである。

IV GBIの研究範囲

先に述べたSLRやevidence-based managementの議論の背景には、「理論と実践」(theory and practice)の問題意識がある。医学は治療行為という実践のために理論を研究している。それに対して経営学の理論はどれくらい実践に役立っているだろうか、という問題意識である。GBIもこの問題意識を共有する。GBIないし企業の社会性の重要性についての批判者は、その議論の実践性を軽視する傾向がある。

経営学における理論と実践の問題は、具体的な場面では経営者と経営戦略策定における問題に集約される。これについて経営戦略論のKenneth R. Andrews (1989)⁴が述べていることが印象深い。

Andrewsによれば、もし新古典派経済学が想定するように、市場参加者の自己利益 (self-interest) の追求が見えざる手 (the invisible hand) によってうまく調整されるならば、企業の倫理的政策は無意味なものになる。その結果、経営者は自己利益の最大化のために活動し、競争に勝つためにどんな手を使っても競合他社を出し抜こうとするだろう。経営活動 (managerial activity) の成果には、短期的に数値化できる成果と質的なものや将来もたらされる成果の二つがある。「見えざる手」を信じるなら、経営者は短期的に数値化できる成果に集中するに違いない。しかし企業を、他の団体（従業員、顧客、地域社会など）に責任ある社会経済的制度 (socioeconomic institution) と定義すると話は異なる。倫理性を持つ経営者は、新古典派経済学を

尊重するが、それは経営上の部分的な有効性しか持たないと考えるだろうと Andrews (1989: 101) は論じている。

この議論は「グッドビジネス」にも応用できる。すなわち Andrews によれば、ビジネスの倫理的的政策には次の三つの要因がある (Andrews 1989: 100-101)。

- (1) 経営者の個人的な資質・性格
- (2) 所与の環境と条件において何が正しいかをきちんと見極める自信
- (3) 不確実な状況において決定できるタフな精神 (tough-mindedness)

そして Andrews は、企業の組織規模が個人リーダーによる直接的な影響ができる範囲を超えたとき、また組織が地理的に分散したとき、経営者個人の問題ではなく各事業部のプロフィットセンターの事業部長レベルの問題になるとも述べている。

われわれの課題にとって Andrews の議論の意義は、「グッドビジネス」研究の視座を今日的な文脈で経営戦略論の視点から明確にした点にある。ここで仮説としてこれまでの議論を整理しておこう。

仮説 1 企業が非経済的目的のために活動する「倫理的」行動をとる場合、その要因はまず個人（経営者）である。経営者の属人的な価値観のうちビジネスにおける社会に対する態度が倫理的である場合、つまり「見えざる手」を部分的に尊重するが企業を「社会経済的制度」として認識する場合、企業は「グッドビジネス」の戦略を採用する傾向がある。

仮説 2 企業の組織規模が、経営者個人の目の届く範囲を超えたとき、企業の「倫理性」は各事業部の担当者の個人的倫理観に依存するようになる。（変数としての組織規模および組織構造）

仮説 3 企業がオフショアリングによって、海外に直接投資（証券による間接投資はこの場合考えない）したとき、企業の戦略はグローバルな価値の多様性に影響される。現地のステークホルダー

（顧客、株主、従業員、現地政府、地域社会）と企業本社（HQ）のつながりは、本社のコーディネーション能力に依存する。企業が各地域で実現すべき「倫理的責任」は多様化する⁵。（コーディネーション・コストという変数）

今日の企業がグローバルな環境の中で活動する以上、こうした価値の分散化・多様化は避けることができない。ダイバーシティ・マネジメントとはこのような状況にいかに対応するかの経営戦略の議論であり、「グッドビジネス」もまたその議論の基礎をなす領域である。

次に、組織マネジメントに関してどのような研究範囲が考えられるのであろうか。Tari (2011) は品質管理論の視点から社会的責任マネジメントを考察している。すなわち品質管理と社会的責任 (quality management and social responsibility) の並列関係を Systematic Literature Review (SLR) によって確認している。ここでいわれる quality management とはリーダーシップ、顧客フォーカス、サプライヤーマネジメント、従業員マネジメントにおける具体的なプラクティスを意味する。それは ISO などの環境基準に対する態度にも関連する。またここでいわれる social responsibility とは従業員の倫理的行動や社会的視点などを指す。この研究は六つのトップジャーナルを対象にコンピューターのデータベースに用語検索をかけて、企業の品質管理が社会的責任にも影響を及ぼす様子を観察した。レビューと分析の結果、品質管理の施策が従業員の倫理的行動と社会的責任の態度を促進するような企業文化 (corporate culture) を創造する可能性があることが分かった。また、社会的責任を志向する経営は従業員のための施策や顧客との長期的な関係づけ (customer relationship management) あるいはサプライチェーン・マネジメントなどの測定システムを持っているといった、社会的責任と品質管理の相関関係もみられた。

結局、Tari (2011) の重要な結論は社会的責任を果たすような企業は、すでに企業内にそのためのコンピテンスを有しているということである。品質管理のコンピテンスを鍛えていくと、企業にはさまざまな要素を調整し、補完する能力が必要になる。この調整・補完能力がまず先に備わってい

て、それから社会的責任の戦略を採用できるのである。

仮説4 非経済的価値の追求を含む「グッドビジネス」を実施できる企業は、組織内部に人事管理やマーケティングあるいはサプライチェーン・マネジメントなどの様々な補完的システムをコーディネートする能力が備わっている。数値化し、測定するためのケイパビリティと社会的責任を果たすケイパビリティはポジティブな相関性がある。

これは組織論の制度派のいう「補完性」の議論と重なる。たとえば日本企業の人事制度は技術蓄積の制度（生産管理）と補完性があるし、日本のメインバンク制度は日本のもの造りにおけるイノベーション制度と補完性がある。ある企業の「グッドビジネス」を測定する場合、その背景にある補完的の制度を探求する必要がある。Tari (2011)の結論は、自社内のことをきちんとできない組織が自社外のことに関与する行動をとれるわけがないという常識的知見から納得できる。また「グッドビジネス」とは誰にとって「グッド」なのかという疑問にも、ある程度の推測を可能にしてくれる。

顧客管理のレベルや従業員満足度と企業の社会的責任行動は正の相関があるかもしれない。サプライチェーンの問題は、その企業にとって直接的な「社会的かつ経済的」責任の範囲に入る。その場合、国や組織規模においてどのようなモデレーターが必要なのか、研究者によって想定する変数は多様であろう。

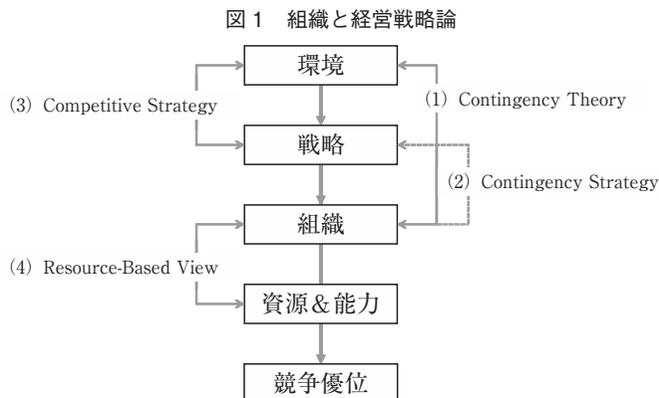
V GBI と組織論・戦略論

1 組織論の視点

組織論では、1960年代から組織構造論の研究が蓄積された。コンティンジェンシー理論についてここで詳論する余裕はないが、図1の“(1) Contingency Theory”に示したように、その中心の変数は「環境と組織構造」の相関であった。その際、環境とは主に生産技術のことを指した。1970年代になるとこのテーマは統計的に分析されるようになり、技術特性、組織規模、組織階層、公式化などが緩和変数となった。当時は、技術革新への社会的関心が高く、それを生み出す母体としての巨大組織への期待も大きかったのである。それだけに文献は膨大である。

21世紀のわれわれが「グッドビジネス」を論じるためにこの研究を再活用できるのは、少なくともグローバル企業の中に多様な価値観が入り込むことを実証する場合である。著名な論文が多い中でChild (1973)をここでとりあげる理由は、そこに統計的に検討された組織規模と組織の公式化・集権化のデータがあるからである。組織がどのような要因によって官僚制化するかについて統計的な研究を行い、その一つの媒介変数として専門家による組織の複雑化が実証された(Child, 1973)。

今日のグローバル企業は、各国の制度（会計、法を中心とした）に適応するために多様な専門家を雇用する。それは多様な価値観と手続き的ルー



ティンを組織内部に持ちこむことを意味する。しかも専門家、たとえば各国の税法や貿易実務についての専門家のルーティン（およびルーティンに内在している価値観）はビジネスプロセスのコア領域で機能する重要なルーティンである。本国本社の経営者が白と言っても、専門家が黒とえばその業務は続けることができない。企業の中に階層序列（タテの権限関係）に匹敵する、場合によってはそれを越えたヨコの権限関係が入り込むのである。「グッドビジネス」とはグローバル企業の本国だけでなく進出先国のステークホルダーも含む概念である。

前ページの図1は、組織を軸にしてこれまでの経営戦略論の流れを示したものである。(1) Contingency Theory が以上のような社会学的あるいは心理学的傾向が強いものであるのに対して、(2) Contingency Strategy は Alfred Chandler, Jr. を示している。「組織は戦略に従う」と彼が経営史的に示したのは「戦略と組織構造」の関連であり、ここでフォーカスされたのは多角化戦略と事業部制組織の関連だった。Chandler の業績は組織論と戦略論のまさに古典であり、その後の Williamson らの取引コスト理論の組織経済学に決定的な影響を与えた。(3) Competitive Strategy は 1980 年代の Michael Porter の競争戦略論における、いわゆる環境分析、業界分析におけるフォーカスを示している。(4) Resource-Based View は 1990 年代以降の組織内部の資源と能力 (resource and capability) への注目を示している。それぞれの視点から「グッドビジネス」が論じられるが、ここではポーターをとりあげる。

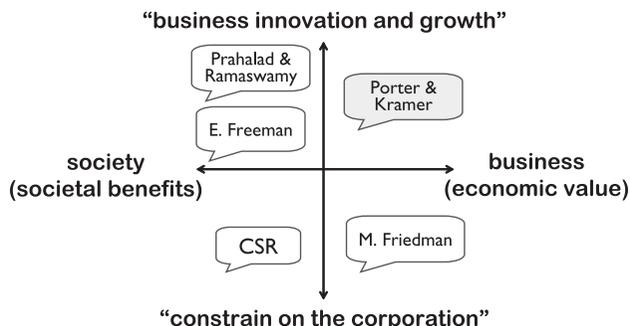
2 戦略論の視点：外部分析

戦略論の視点から「グッドビジネス」についての貢献は増加中である。本稿では、経営戦略論のロジックを説明するのではなく、戦略論がどのようにして社会的価値の分野に貢献しているかを検討する。図2「経済的価値&社会的価値 (Beyond Trade-Offs)」はこの分野で最大の影響力を持つと言われる理論（共通価値の創造, CSV）の考え方を表したものである。

横軸は、企業の非経済的価値（総じて社会的価値）追求の議論における伝統的なトレードオフを示している。企業の存在価値・目的は、「経済的価値」すなわちビジネスを通じた利益を追求することのみであるという Milton Friedman に代表される考え方は、今日、新古典派経済学の基本モデルである。その意味で標準的な企業モデルであると考えられよう。一方で、企業は「社会的価値」も追求しなければならないという企業像もある。一つの典型が 1980 年代からの Edward Freeman によるステークホルダー理論である。社会的責任論は「社会的価値」創造を企業に問うという意味で「社会的価値」追求であり、それはトレードオフとして認識されてきた。経済的価値を最大化したい企業にとって、社会的価値に貢献することはいわば税金と同様に消極的に対処されてきた。

この横軸に対して、Porter and Kramer (2011) はトレードオフの解消を提唱した。すなわち縦軸をとって、下に「企業への抑圧」、上に「企業のイノベーションと成長」を想定すると、彼らの主張を整理できよう。共通価値 (shared value) の理論をその背景まで踏まえて要約するには紙面が

図2 経済的価値&社会的価値 (Beyond Trade-Offs)



(Porter and Kramer, 2011, Creating Shared Value, HBR Jan-Feb, 62-77. に基づき筆者作成)

足りないが、今日、CSR経営を批判した「グッドビジネス」論において主流となっている重要な理論なので、以下、そのコア部分を引用しておきたい。

「企業と社会 [business and society] は、あまりにも長い間、敵対関係にあった。・・・ (中略)・・・新古典派経済学 [neoclassical thinking] によれば、安全や障害者の雇用など、社会基盤を整備しなければならない場合、企業には制約 [constraint] が課されるといふ。理論的にはすでに利益の最大化 [maximizing profits] を実現している企業に制約を課すことで、必然的にコストが上昇し、その利益は減少することになる。これと関連するのが、『外部性』 [externalities] の概念である。結論は同じである。企業が本来ならば負担しなくてもよい『社会的費用』 [social costs] (環境汚染など、社会が負担させられる費用) を生み出すと、外部性が生じる。すると、社会はこのような外部性を『内部化する』 [internalize] ように、企業に対して税金や規則、罰則を課さなければならない。」 (Porter and Kramer, 2011 : 64-65. 邦訳 : 11-12)

Porter and Kramer (2011) は、こうした理論が実務 (政策と戦略) に影響して「偏狭な資本主義」を作ってきたという。企業は社会問題を解決できないとの理論から、政府は外部性を内部化するように課税したり、規制や罰則の対象としてきた。経営者にとってはCSRプログラムがその役目を果たしてきた。CSRは「外圧」の結果であり、「必要経費」にすぎず「株主の金を無駄づかいしているだけであると見る」 (Porter and Kramer, 2011 : 65. 邦訳 : 12) 傾向が強い。

こういう考え方には、経済的利益が社会的貢献かのトレードオフがあるが、共有価値 (SV) は、企業が経済的価値と同時に社会的価値を創造するという発想に立っている。なぜなら企業の競争力はその拠って立つ地域社会の健全さと不可分の関係にあるからである。彼らが、企業を地域社会に開かれた相互依存性とともにも再把握する理由は、古い偏狭な資本主義では企業を「自己完結

的」 [self-contained entity] と把握し、経済的利益以外の社会問題や地域社会の問題を「守備範囲外」 [outside its proper scope] と決めてかかったからである。そして彼らによれば、「これはCSRという概念を批判するに当たって、ミルトン・フリードマンが言葉巧みに展開した主張である」 (Porter and Kramer, 2011 : 66. 邦訳 : 13)。

3 戦略論の視点：内部分析

資源ベース戦略論 (Resource-Based View, RBV) は Barney (1991) が考察したように、Porter 的な外部分析に対して組織の資源と能力に着目した内部分析を主張する。RBVはそのロジックとの適合性もあり、「グッドビジネス」の領域に多大な貢献をしている。それは主に環境問題やCSRあるいは人材やイノベーションとの関係などである。本稿では、RBVを Wernerfelt (1984) からふり返る余裕はないので、「コア・コンピタンス」という用語で普及した Hamel and Prahalad (1994) の議論を考察するにとどめたい。

Hamel and Prahalad (1994) が現在よりも未来の市場にフォーカスしていたことは「コア・コンピタンス」の文献で明確に指摘していた。ある市場で、ドミナントデザインが決まり、大口顧客と既存企業の構造化ができて、技術と需要の業界の枠組みが固まったいわゆる既存市場の分析には Porter や SWOT などの分析ツールは有効だが、技術も需要も未熟なこれからの市場では別のロジックが戦略論には必要だ、というのが彼らの主張である。不確実性が高い未来の市場における戦略的意図 (strategic intent) の役割とか未来の競争 (competing for the future) の分析が、「コア・コンピタンス」論の背景にあった (Hamel and Prahalad, 1994)。理論的には、RBVが持っていた企業モデル (heterogeneity, inimitability, resources and capabilities などの概念) が重要だが、本稿にとっては戦略論としてのRBVが「グッドビジネス」にどのような貢献をしているかが問題である。

この戦略論は、これまでの価値創造について疑問を投げかけた。すなわち「企業が価値を創造してそれを消費者に売る」 (Prahalad and Ramaswamy, 2004. 邦訳 : 11) という価値創造プロセスがこれまでの経営学・経営実務の常識で

あり、企業は消費者が望んでいる「経験」を無視して自社が提供できる製品・サービスを市場に投入してきた（セグメント・オブ・ワン）。この製品にはこれくらいの需要があるだろうという測定を通してはいるが、消費者が個別に期待する「経験」の質を問わなかった。インターネット環境が整備され、情報が企業と消費者の両方向に流れるようになった今、顧客はかつての情報の非対称性から解放されて、豊富な商品知識をネット上でただで入手することができるようになっていく。顧客は一方通行に製品情報を享受するような、受け身のプレーヤーではなく、自らの交渉力に目覚めた存在である。もはや価値は企業のみが創造するものではなく、顧客とともに共創する時代となった。

この結果、彼らは市場の概念の転換について述べる。「価値共創を契機にして、市場はフォーラムとしての性格を持つようになる。そこでは消費者、企業、消費者コミュニティ、企業ネットワーク間の対話が行われる。私たちは市場を、共創経験を育む場として見なす必要がある」（Prahalad and Ramaswamy, 2004. 邦訳：187）というのである。こうして未来の市場を「価値共創のフォーラム」として捉えた彼らは、企業のイノベーションも転換すると主張する。たとえばタイヤ産業について、「価値創造の重点がモノ（例：タイヤ）から顧客経験（例：用途や運転習慣など、タイヤの摩耗や損傷に影響を与える要因に応じて、使用料を取るしくみ）へと移っている」（Prahalad and Krishnan, 2008. 邦訳：37）。

この簡単なレビューから分かることは、新しい時代の市場の役割の変化であり、企業と顧客の情報の非対称性に基づいた経営戦略やイノベーションのありかたの転換である。市場を価値共創「フォーラム」と捉え直すならば、企業が自己の経済利益のためだけに行動すると、顧客や消費者ネッ

トワーク（SNSなど）やコミュニティから反撃される（レピュテーション低下）までに時間がかからない。またその反撃はかつて日本メーカーの事例であったように、販売停止までいたる場合があり、企業にとってのダメージは大きくなる。「フォーラム」の中で企業が社会性を持たねばならないことは明確である。

本稿では、経営戦略論の断面を考察して、外部分析と内部分析では「価値創造」の考え方に明確な違いがあることを発見した。両者ともイノベーションを重視し、顧客を重視しているだけに興味深い比較分析をもたすが、本稿の課題から外れるので別の機会に譲りたい。

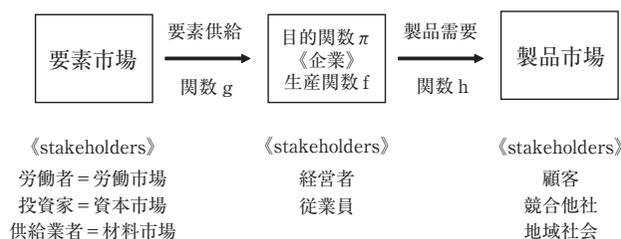
VI 企業モデルのために

図3は新古典派の標準的な企業モデルである。それぞれの関数数式はここでは省略するが、「グッドビジネス」を扱う理論は、社会的価値関数をこの企業モデルに付加することになる。

当たり前のこととして認められてきている新古典派の企業モデルについて、組織経済学ないし制度派経営学の立場から、青木・伊丹（1985）は反論している。その前提には青木（1984）にみられる理論がある。われわれは「グッドビジネス」の理論化を目的とする観点から、青木らの議論を整理しておくことで、われわれのめざす企業モデルに接近できよう。

企業を、要素市場と製品市場の間にある単一の行動単位（意思決定単位）とみなし、利潤極大化（目的関数）をはかる技術的変換（生産関数）と捉えることで、新古典派経済学は企業を「ブラックボックス」（青木, 1984：16）としてしか理解してこなかった。組織経済学や制度派は、ブラ

図3 企業モデル



（青木昌彦・伊丹敬之（1985）『企業の経済学』岩波書店、pp.6-23より筆者加筆し作成）

ックボックスの中身こそ大切であると主張している。それは「組織体としての企業」(青木・伊丹, 1985:7) という捉え方である。

第一に、現代の大規模でグローバル化した企業は新古典派のモデルにあるような、その場限りのスポット取引契約で労働、資金、原材料を購入するわけではなく、スポット取引で顧客に販売するわけではない。第二に、組織体はたとえば数千人の従業員が平等に「分業」しているわけではなく、ヒエラルキーをもった垂直的な権限の階層を形成している。その点で、アダム・スミスのピン工場の「分業」と現代企業の組織化は異なる。したがって「経営者の役割」(青木・伊丹, 1985:9) が重要になる。青木・伊丹(1985)の主張は、取引の構造化の抽出である。

こうした新古典派企業モデルへの批判は、上記の古典的な文献から30年が過ぎた今日でも繰り返しなされていることから見て、いかに新古典派の影響が偉大かを物語っている。企業が利潤極大化を単一目的とする場合は、少なくとも上記のようなスポット取引や単体の意思決定者という前提条件がある場合のみである。それに対して組織理論は、サイモンにみられるように企業を単一目的の組織とはみなさない。経営戦略論は経営者の個人資質と組織を分けて考えている。

現代では、新製品の開発能力が企業の持続的競争優位を決める傾向はますます強くなった。オープン・イノベーションでは製品開発の前段階になる基礎研究が問われている。組織論が問題提起した取引の「構造化」はますます重要な論点になっている。すなわち、従業員は企業特殊なスキルを長年にわたって蓄積するから企業との関係はスポット的ではなく、(正社員は)長期的雇用関係を結ぶ。また、サプライヤーは関係特殊な資産(設備投資)を長期にわたって蓄積するからアセンブラーとの関係は短期スポット的ではない。こうした制度的な枠組みを軽視すると、企業がそれぞれ資源の異質性(resource heterogeneity)と資源の固着性(resource immobility)を有している実態と理論のギャップが大きくなってしまふ。容易には競合他社に模倣されない資源の模倣困難性があるからこそ、持続的な競争優位が理論上、可能になる。企業が外生的な技術(生産関数)しか持ちえないのであれば、すべての企業は超過利

潤、シュンペーター的レントはともかくリカード的レントは理論上持ちえない。

その一方で、模倣困難性という資源ベース論が重視する持続的競争優位の根拠は、現代の技術環境においてますます縮小しているのも事実である。ダイナミック・ケイパビリティ論が主張するように、大きく変化する環境と「薄い市場」の中で、いかにして資源のオーケストレーションや新資源の開発を行うかが重要になっている。組織ルーティンの硬直化ではなく、組織ルーティンの進化を必要としているのである⁶。

われわれの企業モデルにはこうした進化論的な複雑性を組み込まなければならない。しかもその複雑性は、オープン・イノベーションにみられるように、相互に補完性をもったネットワークから由来している⁷。

Ⅶ おわりに：教育プログラムとしての意義

1952年、米国が最盛期に入ろうとしていたころ、ゼネラルモーターズ(GM)会長チャールズ・ウィルソンは、国防長官に任命された。そのとき、記者から米国の利害とGMの利害が相反したときはどうするかと問われて「米国にとってよいことはGMにとってもよいことだ」と答えた。この有名なエピソードをふり返るとき、われわれは「企業と社会」の関係が半世紀余りでこれほどまでに変わったのかと驚かざるを得ない。

21世紀の今日の企業環境において、どの企業の経営者がウィルソンと同じことを言えるだろうか。言えるとしたら、それはどんなニュアンスになるだろうか。企業と政府の蜜月時代は終わった。同じように、企業とステークホルダーの関係も複雑化したいへんセンシティブなものに変わった。株主は多様化し、従業員の非典型化・非正規化が日米で進み、労働者というひとくくりの社会集団は崩壊した。グローバル化によるオフショア生産はそれに輪をかけて、企業の組織内部を複雑化した。一つの政策判断・戦略オプションがすべてのステークホルダーにとって「よいこと」になる可能性は、残念ながら現代のマネジメントには絶望的に低い。

現実がそうであるならば、グローバル時代の大学教育の主眼は、多様な価値観を主体的に認める能力を育成することにおかれなければならないだろう。一つの組織（企業であれ国家であれ非営利団体であれ）がすべての組織の価値観を代表したり、支配したりすることない、複雑で分散化した時代にわれわれは生きている。だからといってそれはニッチ的なニヒリズムとはまったく異なるものだ。グローバル時代の人間にとって必要なのは、「権力への意思」に向かう価値の相対化ではなく、自分の人生を意味あるものにするために自己の内面に確たる価値観を育てることである。そして、同じように確たる価値観を他者が有していることを尊重する多元主義である。

2016年の国際社会では、欧米諸国で狭い資本主義が支持を集めたことは事実である。しかし、自分がそれを主張するとき、他民族や他国にとってもまったく同様の主張をする権利があることを知ることが教養であり文明である。ニヒリズムではない価値の相対主義とはこのことである。

お互いに認め合う精神は大学時代に培う教養から生まれる。その教養があって初めて、われわれは利己主義（いわゆる“narrow capitalism”）を越えることができる。その教養なしでは世界は「万人が万人に対する狼」（ホブス）の状況になり、誰もが自分だけの利益を追求して争いあい、結局、誰もが満足も幸福も得られない社会になるだろう。人類の文明は、何千年もかけて、そういう愚劣な社会を避けるために英知を出しあって築かれたはずである⁸。

グローバル人材の基礎はその意味での教養であり、GBIはその文脈での人格教育をするツールとなると同時に、企業とは何かだけでなく、何であるべきかを学ぶための理論的基礎となろう。

注

- 1 GBIはScott Davisによって創案された概念であり教育プログラムである。なお本研究の一部は2016年度経営学部共同プロジェクト費によるものである。
- 2 Scott Davis教授にはGBIの共同研究を通じてさまざまなご教示をいただいた。共同研究のメンバーにもさまざまなご教示をいただいた。ここに記して感謝したい。ただし本稿の考察は筆者個人のものであ

り、ありうる誤解も含めて文責はすべて筆者個人にある。

- 3 たとえばTranfield, Denyer and Smart (2003)がしばしば引用されるが、さらにRousseau (2006)のAcademy of ManagementのPresidential Addressにおける問題提起がある。この議論は最近のBriner and Walshe (2015)まで生産的に進んでおり、いまだ議論は収束する様子がない。
- 4 Andrewsは1989年当時、Donald K. David Professor of Business Administration, Emeritus, at the Harvard Business School。
- 5 コーディネーション・コストは組織経済学の重要な理論である。詳細はMilgrom and Roberts (1992)およびGibbons (2013)を参照されたい。
- 6 組織ルーティンの進化についてはNelson and Winter (1982)を参照されたい。
- 7 補完性という組織経済学の重要な論点についてはGibbons and Roberts (2013)に詳しい。そもそも青木昌彦らの理論にはゲーム理論的な補完性が組み込まれている（伊藤, 1996）。
- 8 経営における人間性については石坂（1968）に時代を超えた考察がある。

参考文献

- Andrews, K. R. (1989), "Ethics in Practice," *Harvard Business Review*, Sep-Oct 1989: 99-104.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Briner, R. and N. D. Walshe (2015), "From Passively Received Wisdom to Actively Constructed Knowledge: Teaching Systematic Review Skills as a Foundation of Evidence-Based Management," *Academy of Management Learning & Education*, 2015(1): 63-80.
- Child, J. (1973), "Predicting and Understanding Organization Structure," *Administrative Science Quarterly*, Jun 1973, 18(2): 168-185.
- Denyer, D. and D. Tranfield (2009), "Producing a Systematic Review," in Buchanan, D. A. and A. Bryman ed., *The SAGE Handbook of Research Methods*, London: SAGE Publications Ltd: 671-689.
- Gibbons, R. and J. Roberts ed. (2013), *The Handbook of Organizational Economics*, New Jersey: Princeton University Press.
- Gilpin, R. (1996), "Economic Evolution of National Systems," *International Studies Quarterly*, 40: 411-431.
- Gilpin, R. (2000), *The Challenge of Global Capitalism: The World Economy in The 21st Century*, Princeton University Press. (古城佳子訳『グローバル資本主

- 義：危機か繁栄か』東洋経済新報社，2001年)
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994), *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press. (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日経新聞出版社，1995年)
- Milgrom, P. and J. Roberts (1992), *Economics, Organization and Management*, New Jersey: Prentice Hall.
- Nelson, R. R. and S. G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Harvard University Press. (後藤晃・角南篤・田中辰雄訳『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会，2007年)
- Piore, M. J. and C. F. Sabel (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York: Basic Books. (山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房，1993年)
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, Jan-Feb 2011, 62-77. (編集部訳「共通価値の戦略」『ダイヤモンドHBR』ダイヤモンド社，June 2011, 8-31)
- Post, J. E., A. T. Lawrence and J. Weber (2002), *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 10/E, McGraw-Hill Companies. (松野弘・小坂隆秀・谷本寛治監訳『企業と社会：企業戦略・公共政策・倫理』上下巻，ミネルヴァ書房，2012年)
- Prahalad, C. K. and V. Ramaswamy (2004), *The Future of Competition*, Boston: Harvard Business School Press. (有賀裕子訳『価値共創の未来へ』ラ
ンダムハウス講談社，2004年)
- Prahalad, C. K. and M. S. Krishnan (2008), *The New Age of Innovation*, McGraw-Hill Companies. (有賀裕子訳『イノベーションの新時代』日経新聞出版社，2009年)
- Rousseau, D. M. (2006), "Is There Such a Thing as 'Evidence-Based Management'?" *Academy of Management Review*, 31(2): 256-269.
- Tari, J. J. (2011), "Research into Quality Management and Social Responsibility," *Journal of Business Ethics*, 102: 623-638.
- Tranfield, D., D. Denyer and P. Smart (2003), "Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review," *British Journal of Management*, 14: 207-222.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- 青木昌彦 (1984), 『現代の企業』岩波書店。
- 青木昌彦・伊丹敬之 (1985), 『企業の経済学』岩波書店。
- 石坂巖 (1968), 『経営社会政策論の成立：巨大経営組織と機械化労働の問題』有斐閣。
- 伊藤秀史編 (1996), 『日本の企業システム』東京大学出版会。
- 鈴木秀一・細萱伸子・出見世信之・水村典弘編著 (2017), 『経営のルネサンス』文眞堂。
- 立教大学経営学部編 (2016), 『善き経営：GBIの理論と実践』丸善雄松堂。