

「経営生態系」の親和性について

大河内 暁 男

第1節 経営生態系概念の三重規定

1. 個別企業・業界・産業構造

経営史分析の一つの新しい考え方として提案している「経営生態系」という概念¹⁾は、企業の経営活動の総体を経営要素の位相として理解する概念であるが、具体的には次の三通りの意味で用いられる。

第一に、個別企業に焦点を絞り、経営活動に必要な経営要素の位相を考察対象とする。その場合、経営要素を全て自己の組織内部に固定的に内包している、いわば自己完結型企业における経営要素の位相の総体を指す、独立型の経営生態系が一方で考えられる。これに対して経営要素のある部分を自己組織内では満たせず、それを外部に頼る場合がある。これは、自己の内部組織にある経営要素を外部経営環境に存在する経営要素で補完して経営活動を展開するという意味で、外部補完型の経営生態系である。

ただし、いずれの意味に用いるにしても、市場ないし消費者については、若干の留保が必要である。企業にとって、購買力としての市場ないし消費者が、経営生態系の不可欠の経営要素であることは、改めて言うまでもなく、企業はその獲得ないし取り込み、組織化に努めて、自分の固定的組織の外縁部に位置づけようとする。これは当然の企業経営行動だが、個々の企業の経営生態系と言う場合、市場ないし消費者は、原理的に、当該企業に対して、つまりその経営生態系に対して、それからは外部の経営環境に存在し、企業自体とは別個のものとして取り扱うことにしたい。

第二に、個別企業として独立型であるか外部補完型であるかを問わず、ある一つの業界について、そこで活動するさまざまな同業企業全体を含めた業界の経営生態系を意味するものとして用いられる。同業者と言えども個々の企業は独自の経営変数要素（＝変数の値）の選び方をしているであろうから、個別企業の経営生態系とは異なって、業界に焦点を当てる場合には、ある程度の幅を持った経営生態系を考えなくてはならない。また企業間の競争、共存、協力という関係もここで視野に入ることになる。

第三に、他の業種との関係がどのようなものであるのか、競合関係にあるのか、相互支持の依

存関係にあるのか、協力関係にあるのか、それともまったく無関係なのか、またその関係の強度はどの程度なのか、このような産業構造的な問題に拡張した意味で経営生態系を考えることができる。それは差し当たり一地域ないし一国規模での経営生態系であり、さらに一国を超えた規模での展開も可能であろう。

2. 経営要素位相の確定

個々の経営生態系は、経営者の経営構想を基礎とする経営要素の選択によって形成される。その経営構想は、経営者の主観的・主体的条件と、彼が利用できる周囲の客観的・客体的条件としてのさまざまな経営要素とを組み合わせ、結びつけて、彼の事業活動に必要な経営生態系を言えば設計する。未だ彼の主観のうちにはしか存在しない、その意味で他人には形として見えない、経営者の将来構想＝夢が、経営要素の位相を確定することによって、見える形に書き出されるわけである。

経営者が画く構図は彼が実現したいと考えている未実現の願望であり、計画であるから、それを実現するには、そのための新しい仕掛け、準備、手順などが必要である。彼は、具体的にはさまざまな経営要素を集めて関連づけ、組み立てて、目的実現のための構造体を作り上げなければならない。すなわちその目的に適した経営生態系を新しく構築しなければならない。もちろん目的にあわせて経営要素を選択し、組み立てるという過程が一挙的に実現するものではなく、相当の時間軸のなかで、必要なあらゆる経営要素が選択され、相互の位置を与えられて、経営生態系としての形を成す。したがって出現当初の時点では、新しい経営生態系は言わばトルソウであるかも知れない²⁾。

経営者が集めるべき経営要素は自然物の場合もあれば、人工物の場合もあり、知識・技能の場合もある。またそれらの調達・提供・取り引きの具体的過程から見れば、その生産や所有に関わる個人の場合もあれば企業の場合もある。いずれにせよ、ここに集められた経営要素のなかで、あるものは固定的に固有の企業組織の内部構成員となり、そのほかのものは固有の企業組織内部に取り込まれることなく、企業の外部にありながら、内部の経営要素と結びつき、機能を補完して、経営生態系を成り立たせている。いわゆる内部機能の外部化、あるいは外部機能の内部化という経営行動も、経営生態系概念においては、企業の内部、外部といった線引きをせずに、それぞれの経営要素の位相の問題として理解する。

ただし経営要素間の位相が固定的安定的である場合には、それは自ずから固有の企業内組織を成すであろうし、逆に流動性に富んでいる場合には、流動部分は固有の組織と言うよりも、その外縁に存在する、企業外的経営要素であり、そうしたものとして企業の構成部分を成す。

経営生態系の構築は、言うまでもなく企業目的を達成するための手段と方法の設定であって、生態系の構築そのものが目的ではない。経営生態系はその経営者が企業目的を達成するためにはかくあらねばならないと考えた構造体であり、その意味で主体的意図が塗り込められた経営要素の位相なのである³⁾。

第2節 革新的経営生態系と経営環境との整合性

1. 「経営生態系」概念における革新

経営者が選択する経営要素は、特定の企業機能に関わるものであっても、それぞれ唯一無二という訳ではなく、普通の状態では、その機能を満たすために選ぶことができる要素には、多少とも幅がある。経営要素の側から言えば、その機能を満たす経営要素にはそれぞれある程度の変域があり、経営者は個々の経営要素の可変域の範囲内で選択する。こうして選んだ経営要素の組み合わせ位相が従来とは異なるものである場合には、展開される経営行為の形は当然のことながら従来と比べて変化する。

この変化は、当該業界として従来まったく行われたことのない新しい形の出現という場合があるだろう。それは革新に他ならない。これに対して、個別の企業自身としてはこれまで行ったことがないという意味で革新的だが、業界のほかの企業は既に行っている既知の経営要素の組み合わせに過ぎない場合もある。後者にあつては、個々の変数要素について業界としては既存の可変域の範囲内での選択が行われているのであるから、個別企業としては経営行動に変化が生じたとしても、社会的には革新という意味はない。また外部経営環境がこの個別企業の行動を受け入れることに、特別の問題は生じないであろう。

既存の経営生態系の枠組みから著しく外れた経営要素の選択、あるいは個々の経営要素についての可変域から著しく外れた選択がなされ、革新の構図が画かれた場合には、企業の従来の体制を維持したまま新たな経営生態系をそこに重ねて築くことは困難であろう。また同時に、外部経営環境にとっても、言わば新生物であるこの新しい経営生態系をそのまま直ちに受け入れることは、必ずしも容易ではあるまい。そこに革新たる新しい経営生態系と経営環境との整合性の問題が生じる。

2. 経営生態系と経営環境との整合性

(1) 寛容性

経営生態系が革新的なものであれ伝統的なものであれ、それは特定の経営環境のなかに生存するものである以上、経営環境との整合性がなければそもそも成立しえない。従来存在しない新しい経営生態系を意味する革新が出現したとき、経営環境との整合性はどのようにして獲得されるであろうか。

かつて「経営構想力」を論じたとき、新たな経営行為の形と経営環境との整合性について問題を指摘しておいた⁴⁾。ただしそこでは研究の論点が革新の担い手としての経営構想力に絞られていたので、経営環境との関わりは正面の問題ではなかった。

新たな経営行為の形を実現する新しい経営生態系を受け入れれば、既存の経営環境が自己に対する何らかの影響を受けることは避けられない。それは変動要因であるから、新しい経営生態系

を受け入れるには、そうした要因に対して経営環境はそれを「やにわに排除することなく、内包するだけの余地を有していなければならない」⁵⁾。言い換えれば、攪乱要因を自己のなかに取り込んでいられるという意味で、経営環境が新しい経営生態系に対して多少とも寛容でなければならぬまい。

たとえば英国で進められた職住接近のニュータウン開発計画は、従来の地域産業構造にとらわれず、産業活動と住居環境のための抜本的な基盤整備を行い、地域を挙げて産業構造転換と地域活性化を推進しようと試みた。そして地域にとって新種産業の移入を促進するさまざまな助成政策によって、従来の地域経営環境を一変させ、そこに新しい経営生態系が根づいた⁶⁾。

これに対して、既存の経営環境を構成する要素が一切の異分子や攪乱要因を拒否するような場合には、その経営環境に新しい経営生態系を構築することはできまい。たとえば戦前の日本において、新アンモニア合成技術であるハーバー・ボッシュ法の企業化を力を尽くして妨害した化学工業界は、経営環境としての寛容性を欠いた一例である。

(2) 親和性

経営環境の有する寛容性を経営生態系と経営環境との整合性の環境側の要因とすれば、新しい経営生態系を環境に作り出そうとする側の要因も考えなければならない。新しい経営生態系を既存の経営環境に持ち込むということは、そこに受け入れてもらうことに他ならないから、自分の側に受け入れてもらい易さがあるに越したことはあるまい。

別の観点から言えば、それは既存の経営環境に対する馴染み易さであり、新しい経営生態系が経営環境に対して親和性を有しているか否かという問題である。新しい経営生態系が持つ因果の諸関連と経営環境が有する因果の諸関連とがうまく噛み合う、双方の論理が噛み合う、あるいは磁石の両極のように吸引し一体化しようとする状況と言ってもよい。

経営環境に対する親和性という点で、本田技研工業がカブF（1952年、補助エンジン付自転車）とスーパーカブ号（1958年、小型バイク）を開発した経緯は興味深い事例である。それは自動二輪車の概念を一新する革新であったことで通常高く評価されているのだが⁷⁾、同時に、経営生態系の親和性という観点から考えるならば、これらの商品の販売の仕方が注目される。

人の知るように、本田は自転車屋さんを販売経路として用いた。本田宗一郎は1946年秋に発売した文字通りの自転車用補助エンジンを自転車店がよく買いに来た経験があった。カブFの発売にあたって、販売の責任を負っていた藤沢武夫は、わずか20店ばかりの本田製自動二輪車代理店よりも、むしろ積極的に自転車店を利用したいと考えた。藤沢は当時5万5千店とも言われる全国の自転車店に対して直接宣伝と接触を試み、自転車の使用者はエンジン付の自転車を求めていると訴え、自転車店の関心をそそった。こうして本田はカブFの販売経路として自転車店の組織化に成功した。伝統的な自転車市場に受け入れてもらい易い商品⁸⁾を開発した点に着目すれば、本田の構想した経営生態系はその当時の経営環境に対して親和性を備えていたわけである。

本田の場合とは逆に、経営環境に対する親和性を欠いていた事例として、英仏共同開発の超音速旅客機 Concorde（コンコード/コンコルド）を指摘しておこう。広く知られているように、コン

コードは英仏両国政府の威信を懸けた企画として、1973年に量産型開発に成功し、1976年に就航した。けれども高速性と引き換えに経済性が著しく損なわれたため、航空会社は購入意欲を失い、そのうえ衝撃波に加えて騒音が著しく、同機の飛行を認めない国が相次いだ。こうした事情が重なって、コンコードは英仏両国の企業BAとAF向けにわずか16機を生産したのみで、開発中止に追い込まれた⁹⁾。コンコード企画の経営生態系は経営環境に対して親和性を欠き、経営環境から生存を拒否されたと見るべきであろう¹⁰⁾。

3. 整合の条件

企業外部の経営環境にはさまざまな個人、経営主体、企業、組織、経営要素が存在し、それぞれ活動の論理と因果関係を持ちつつ、その経営環境で生存し活動している。その意味で、そこに全体として経営生態系が形成されており、さまざまな要素のあいだに一種の均衡状態が成立していると考えられる。したがって、新しく構想された経営生態系には、この外部環境に形成されている因果の関連との整合性が求められることになるのである。

(1) 経営環境構成員の価値体系

企業と外部経営環境に存在する因果の諸関連との整合性は、環境構成要素、構成要員の如何、その位相の如何に関わる問題であるから、それらの状態、条件、性質、さらには行動様式がどのようなものであるかによって、新しい経営生態系は影響を受ける。その意味で、外部環境は新しい経営生態系にとって制約条件となる。自然的経営要素、条件が新しい経営生態系の制約をなすことはもちろんだが、その点を別として、外部環境との整合性を取り扱う場合に問題となることは、外部環境を構成しているさまざまな人的構成要素の性質である。それは、広く考えれば、経営環境の文化構造、あるいは社会構造の問題であると言ってもよい。

経営環境が物事の変化に対して否定的価値観を持ち、変化に阻止的な社会構造であれば、新しい経営生態系をそこに構築することは困難であろう。それとは反対に、経営環境が、例えばアメリカのように、新奇の活動、新しい経営行動を高く評価し、そうしたものを取り入れようとし、新しいものに対して促進的な価値観を持っているならば、新しい経営生態系はその経営環境に容易に受け入れられよう。

ところで、新しい経営生態系を持つ企業がある経営環境において活動するということは、その経営環境を形成している因果の諸関連のなかで活動することに他ならない。そこで、企業は経営環境の諸要素と接触し、さまざまな交渉を繰り返し、取り引きしているうちに、一方で自らの新しい経営行動を以て経営環境に影響を与えながら、他方で経営環境の文化構造に根差す因果の諸関連に対応せざるを得ず、新しい経営生態系の位相が経営環境の既存の因果論理と折り合い、引き摺り込まれてしまう可能性も絶えず生ずる。かつてイギリス東インド会社がインドの土侯国の統治体制を貿易の利権確保に利用しているうちに、貿易会社としての自分自身の経営体制が土侯国体制になってしまった¹¹⁾ように、新しい経営生態系自身の変質を引き起こすこともあり得るのである。

革新的経営構想が成り立つとすれば、それは当該企業と外部経営環境とのあいだに双方が有する因果関連の整合性が得られたことを意味する。だがその整合性の成り立ち方を見ると、無条件で整合性が得られるとは限らない。新しい経営生態系の出現に対して、それを受け入れる経営環境の寛容性が高い場合にはおそらく問題はないであろう。本田のカブFやスーパーカブはそうした事例である。これに対してコンコードの場合のように経営環境の側に受け入れに否定的状況があり、しかもコンコード側に、国の面子を重んじるあまり、環境に対する親和性が乏しいとあれば、整合性の獲得は困難である。

そこで問題は、既存の経営環境に異質物を持ち込もうとする側が、どのような努力をしなければならないのか、また経営環境の側は新しい異質物にどのような条件が備わっていれば、それを受け入れる努力をするのか、双方の革新をめぐる判断（あえて言えばperception）の擦り合わせということになる。

(2) 経営環境の理解と支持

経営環境が新しい経営生態系を持つ企業を受け入れるのは、その受け入れを仕方のないことと受け止めた結果なのか、事態を理解して受け止めたのか、積極的に新しい経営生態系の出現を歓迎してのことなのか、受け止め方にはさまざまであろう。しかしどのように受け止めようと、新しい経営生態系の出現を経営環境が受け入れるということは、環境構成員が新経営生態系をともかく理解していることに他ならない。

他者の理解を得るためには、自らの良い点を示して判断を待つか、積極的に説得するか、いずれにしても、他者に新しい経営生態系の主張に対して関心を持ってもらうことがまず必要であろう。その場合、新経営生態系の創出によって目指される企業経営行動、特にその目指す目的が、経営環境構成要員を引き付けるか否か、彼らが納得できるものか否かが問題であろう。

本田のカブFやスーパーカブの場合には、その利便性、手軽さがたちまち大衆的な支持を獲得し、利用者と自転車業界の理解を得た。そして新しい商品と新しい市場が生まれた。だがこの新商品の登場によって在来の大型自動二輪車の市場や業界が失われたわけではなく、むしろその裾野を広げることになった。

この事例に対して、カシオ計算機が1985年に開発した薄型電子デジタル式腕時計「ペラ」は正確さ、安さ、デザインの斬新さ、販売方法で消費者の支持を得て、従来の機械式腕時計を駆逐したが、それとともに従来の腕時計流通組織に変革をもたらし、定期的な分解と修理を重要なサービス機能とする末端小売店の存立を揺るがすことになった。榎尾忠雄カシオ計算機社長の次の発言は、同社が経営環境の支持を得ることを重視する思考を明示している。「我が社は常に大衆を意識し、より多くの消費者に使ってもらえるような物作りを念頭に置いています。…そうした考えに立つと、手掛ける商品はどうしても、大型で機能の豊富な物よりも『軽薄短小』で価格のこなれた物が多くなります」¹²⁾。

他方さきに述べた超音速旅客機コンコードの場合は、高速性能が確かに人々を引き付ける魅力ではあったものの、在来機の2倍という速度が経済性、騒音問題などの難点を補ってあまりある

とは判断されなかった。結局コンコード企画は経営環境の理解を得られずに、退場した。

これに対して、コンコードに4年遅れて開発構想が発表されたボーイング社のB747型機は、速度においては在来機と同等のものであったから、民間航空業界に対しても、利用者に対しても、コンコードのような革新的衝撃はなかった。しかしその巨大な機体が備える在来機の3倍という旅客輸送力と在来の貨物専用輸送機1機分に匹敵する胴体下部貨物室の容量、理論上の損益分岐利用率の低さは、急成長を遂げつつある航空企業にとって極めて魅力的であった¹³⁾。しかもこのような1飛行当たりの大きな輸送力は、空港や航空路の混雑解消に役立つと考えられた。また客室のゆとりは旅客にとって旅行の快適さを増すものと歓迎され、同機が登場するや、一時期には利用者側からのB747便指定搭乗さえみられ、機材間の競争で圧倒的な力を示した¹⁴⁾。こうしてB747は短期間で経営環境の理解と支持を獲得した。

第3節 新しい経営生態系の創出と経営者能力

1. 経営構想の中核的理想の表出

新しい経営生態系を経営環境が理解し、受け入れるのは、経営環境の構成員がその新しい経営生態系の目的、経営環境にとっての有用性、そうした経営行動の基礎にある経営者の理念もしくは願望的経営理想像(vision)に対して、関心を寄せ、それを認知し、賛成するからに他なるまい。自分が展開しようとする経営活動について理想像を持つ経営者は、それが樫尾忠雄の場合のように「大衆を意識し、…『軽薄短小』で価格のこなれた物」の開発という形もあろう。またNew Lanarkのロバート・オウエンの場合のように、自らの信ずるヒューマンイズム実践の場としての工場経営という形もあろう。いずれにしても経営者は、理念に裏付けされた経営理想像の具体化表現としての経営構想を、現実の経営環境において実行する手段として、経営生態系を構築するのであるから、経営環境の構成員が新しい経営生態系を受け入れるとすれば、それは新経営生態系を作り出そうとする経営者が示す理想像を受け入れるということの意味する。

このように考えれば、革新または新しい経営生態系の出現という形での経営環境の変化ないし社会の変化は、新しい経営理想像を持つ経営者の経営構想が現れることによって、初めて歴史の日程に上り、経営環境の構成員がそれを受け入れることから現実の問題となるわけである。したがって変化ないし進歩の鍵は経営者の願望的経営理想像にあると言えよう¹⁵⁾。

2. 願望的経営理想像

経営者の願望が込められた経営理想像は、一般的に考えるならば、おそらく誰もが持っているであろう。しかし従来にない新しい経営生態系を問題とする場合には、この経営理想像は単に経営者個人の欲望や夢と言うよりも、それが実現したときに経営環境に変化を引き起こすような、その経営環境における企業経営行動に画期をもたらすような、歴史的・社会的に意味を持つような、経営構想と経営生態系の開示でなければなるまい。しかもそれを実現することを願う強い意

思表示でなければなるまい。客観的に考えてそうした意味を認められる経営生態系の開示を、特に願望的経営理想像と呼ぶことにする。

願望的経営理想像は個別的経営者の主体性に関わる問題であるから、具体的にはさまざまな形をとる。たとえば、電源開発事業と化学工業とを組み合わせ、総合的な電気化学工業の経営構想を朝鮮半島で実現した野口遵の場合は、日本内地で実現困難な合理的経営の夢を語る構想の雄大さもさることながら、経営者としての信念と人間性が日本窒素社員の信頼を集め、地元民とも良好な関係を作り得た¹⁶⁾。そのことは、野口没後半世紀以上経った現在も彼を慕う遵風会が継続し、また、彼の朝鮮に対する思い入れから作られた朝鮮奨学会が日本で活動を続けているという事実が、何よりも明瞭に語っている。

財閥の経営行動を技術的合理性から見て非科学的であるとして批判し、「科学主義工業」を唱え、それを実践した理化学研究所第3代所長大河内正敏の場合は¹⁷⁾、理化学研究所の研究成果を自ら企業化しなければならないという重荷を背負ったが、そこから、現代流に言えば大学発のベンチャー企業とも呼べる、理研産業団が生まれ、自主研究開発を重視する企業経営行動の理念が形成された。ここでもまた、人の知るように、大河内記念会という形で現在も大河内正敏の理念と思想が受け継がれている¹⁸⁾。

またたとえば、さきに述べたオウエンのようにヒューマニズムや人格形成論に根差した工場経営環境の整備は、その後イギリスやアメリカで経営行動の一つの流れを成し、Cadbury BrothersのBournville工場¹⁹⁾やLever BrothersのPort Sunlight工場²⁰⁾、あるいはGeorge Pullmanが建設したCalumet工場²¹⁾など、広く名を知られる事例が現れた。これらはいずれも、工場拡張に合わせて経営者が願望とする経営理想像を実現しようと、新しい経営生態系を経営環境に持ち込んだものである。

(1) George Cadbury

ジョージ・カドバリ (George Cadbury) の信念と指揮のもとに、カドバリ社がバーミンガムの町中Bridge Streetにあったチョコレート製造工場を郊外Bournbrookの川辺に移したのは1879年だが、この移転は単に工場拡張を目的にしたものではなかった。カドバリ兄弟は「使用人たちの倫理的、精神的、肉体的健全性を向上させる責任があると強く意識していた」と言われ、「工場という共同社会生活はそこで働く人々個々人の生活を向上させることができるし、またそうあるべきだ」という信念を彼らは持っていた²²⁾とも言われている。

その信念が、工場拡張に際して、生活・作業環境を飛躍的に改善できる郊外移転と従業員のための住宅開発²³⁾、工場内の福利厚生施設の整備を推進させ、旧市街からの通勤の利便を図り、さらに会社の活動全般に対する提案制度 (suggestion scheme) を設けて²⁴⁾ 従業員の会社活動参加意識と生活充実感の向上を図るなど、願望的経営理想像の世界の建設が進められた。

このような活動をするジョージを労働組合会議 (TUC) は1916年に「家庭生活と工場生活のいずれについても生活条件を改善向上させた先駆者²⁵⁾」と評価した。また当時バーミンガム大学にいたW.J.Ashleyは、1912年に「バーンヴィル工場とそれを経営している人物のことをよく知れば、

誰でも、彼らの経営方針の主動力が社会的義務の観念にあったことを十分納得する」²⁶⁾と述べている。

(2) William Lever

カドバリ社にやや遅れて似たような工場中心の町を初めから計画的に開発したリーヴァ社の場合は、基礎にある願望的経営理想像が、企業の合理的経営に焦点を絞り込まれていたように思われる。同社は1889年に創業の地ランカシアのWarringtonからチェシアのBromboroughに広大な土地を取得して移転し、この地を同社の商品名に因んでPort Sunlightと名付けた。「長期的にゆとりのある工場拡張用地と従業員のための住宅建設用に沢山の土地を確保しよう、われわれは常々そう考えていた」とWilliam Leverは述べている²⁷⁾。

土地の取得は56エーカーの工場用地から始まり、次第に買い広げて、1906年の時点で工場、鉄道、港湾などに90エーカー、住宅地140エーカー、未使用地100エーカーであった。従業員用住宅の建設は1890年に始まっているが、それは当時の労働者住宅とは比べものにならない庭つきの高い水準の住宅であったし、また学校、劇場、音楽会用ホール、図書館、プールその他さまざまな公共施設まで、生活環境に配慮し整備したものであった²⁸⁾。

(3) George Pullman

プルマン社の場合は、リーヴァよりもさらに経営上の計算に徹した理念と計画に基づいて工場と従業員向け住宅街を建設した。1870年代の長期不況が終わる1880年に、George Pullmanは新工場建設を計画し、シカゴ南郊のCalumet湖畔に立地を定めた。車両工場とそれに隣り合わせの従業員用賃貸住宅街とを同時に建設することとし、突貫工事で1881年には工場操業と住宅街の一部入居が始まり、整然たる街区割りをした赤煉瓦建ての住宅街は1882年に完成を見た²⁹⁾。この町の特徴は、建物の都市計画と同時にそこで生活する人々の暮らし方、生き方も事前に計画されていたことである³⁰⁾。

この町の入居者には住民としての種々の条件が課されたが、町には商店街、学校、図書館、成人教育、劇場、ホテルなど日常生活に必要な施設が準備され、快適な暮らしを演出した。しかし同時にPullman Townの周辺の広い土地はPullman Land Companyが所有し、この町の近くに余所者が入ることを防ぐ防波堤となった³¹⁾。こうして町とその住民であるプルマン社員を生活環境や社会状況の悪い外部から隔離し、豊かで快適なプルマン町で生活させれば、「心身の健康に必要な環境と生活への配慮によって、労働者の世界を年中騒がせるストライキその他の面倒事を心配する必要はなくなる」と当時の新聞は論評している³²⁾。

しかしそこに住む社員、労働者の側から見れば、当初こそ物珍しかったものの、やがて家賃や価格を統制された町のマーケットの物価が高いことや規則づくめへの不満が高まり、プルマン町は歓迎されなくなった。町民である社員、労働者のさまざまな要求をことごとく拒否したプルマンに対して、1894年に起こったかの大ストライキ³³⁾は、シカゴの市民をはじめ世論の支持も得て、プルマン町の理念、その基礎にあるプルマンの願望的経営理想像を否定したのであった。

紛争と裁判を経て、1907年に町の社員・労働者向け住宅は居住者を目当てに売却されることに

なり、またアーケード商店街など公共的建物はプルマン一族など資産家が買い取った³⁴⁾。こうして理想の町は解体された。プルマンが描いた経営生態系は、その仕掛けが生態系の構成要素である当の労働者や周囲の経営環境との整合性を得られなかったわけである。

3. 経営環境説得力としての親和性の認識

新しい経営生態系を経営環境に持ち込もうとする場合、持ち込む側の企業は、経営環境に受け入れてもらうために、環境構成員の理解を得る必要があることを認識していなければなるまい。そのために願望的経営理想像の提示が意味を持つ。

もっとも、そこに語られる理想像が、単に経営者個人の欲望や夢や理念の実現に終わるだけのものであるならば、人はさしたる興味を示さないであろう。たしかにサイモンが言うように「限定された合理性しかもちえない生き物として、すなわち世界の複雑さをそのままには取り扱えない生き物として、われわれは単純化された世界像、換言すれば、われわれの所属する特定の組織の利害や目的の観点からみた世界像を、つくる」³⁵⁾ ことがある程度避けられない。

限定された合理性の制約を受けるとは言え、それにもかかわらず、新しい経営生態系となる事業が他の人々にとって、経営環境の構成員にとって、意味があると信じ、具体的像を画いて人を説得し、その積み重ねによって人の理解、共感を得られるような構想、さらには、経営環境の構成員がそうした新しい経営生態系を持つ企業経営行動が実現されればいいと思い、それは努力に値すると思うような構想、そうした願望的経営理想像の提示があつて初めて、新しい経営生態系は経営環境の理解を得られるのではないか。

この過程で重要なことは、経営理想像が絶対的に優れているという点、あるいは経営環境が渴望している問題解決方法を示しているという点もさることながら、むしろそれが経営環境に受け入れてもらえるよう、経営者が努力を尽くす態度である。

それは一方で経営環境の構成員に対して説得する努力である。それと同時に、他方で、経営環境の構成要素に内在する因果関連に自分がどこまで対応できるか、つまりどの範囲までそれを受け入れられるか、どこまで自分自身の経営生態系にそれを取り入れるか、そのために理想像とする自分自身の経営生態系をどこまで修正できるかという、自分自身に対する調整努力である。このような努力を尽くしてこそ、新しい経営生態系は経営環境に対する親和性を得られるのではないか。

新しい経営生態系の経営環境に対する親和性は、得やすい場合と得にくい場合とがあることはもちろんだが、その経営生態系に生来備わっていると言うよりも、経営者の努力によって育まれる。そしてそこに新しい経営生態系を作り出す経営者能力が表出されるのであり、また、彼の能力が問われるのである。

注

- 1) 拙稿「いわゆる「経営生態系」の概念について」大東文化大学経営学会『経営論集』第5号を見よ。この概念は、2001年9月22日に経営史学会関東部会において報告した「国際航空の発展とビジネス・システムの進化」のなかで部分的に公表したのち、論文「国際航空業の発展とその『ビジネス・システムまたは経営生態系』」(1,2)として大東大『経営論集』第3,4号に掲載し、次いで経営生態系論として展開したものである。
- 2) 先駆的社会主义思想の書 Robert Owen, *A New View of Society* (1813) の出版について、五島茂教授は次のように述べている。「彼の理論の現実的力、実践の唯物論的基礎づけ、理論より実践の優位の主張も多くは未熟であり、「苗床」でもあった。しかし時流の社会思想からは一頭ぬきんでいたのは明らかであり、humanity の vision はかがやくばかりであった」。五島茂『新訂 ロバート・オウエン著作史 豫備的考察 -ロバート・オウエン文献学的研究論考 (I)-』一橋大学社会科学古典資料センター, 1994, 21頁。
- 3) 主体的意図が塗り込められたという考え方については、大河内暁男『経営構想力』東京大学出版会, 1979, 93, 95頁を見よ。
- 4) 上掲『経営構想力』229頁。
- 5) 同上。
- 6) そうしたニュータウンの一例としてTelford の開発は興味深い。これを簡単に紹介したものとして拙稿「テルフォード・ニュータウンとオールドファーンズ」『書齋の窓』349号, 有斐閣, 2-7頁を見よ。そのほか旧 Telford Development Corporation が海外からの企業誘致用に作成した *Telford, Facts & Figures*, 『英国テルフォードに対する投資』をはじめ各種資料がある。工場用地整備, 標準的工場建物の提案, 賃貸と建設, 人材確保と労働力募集の斡旋援助, 職業訓練施設, さまざまな種類の住宅開発整備, 公共施設, 商業施設整備などをテルフォード開発公社が行って, 海外企業にも投資を呼びかけ, 誘致に努めた。このようなさまざまな助成策と地域ぐるみの受け入れ態勢とに助けられつつ, 日本からも1984年に操業を開始した日立マクセルを初めとして, 日本電気, リコー, ニコンなど, いわゆるハイテク業種がテルフォードに進出した。
なお日立マクセルの進出については Rickman, John, ed., *Life of Thomas Telford*, 永井厚訳・著『自伝トマス・テルフォードの生涯』ニチマ, 昭和60年, 所収の「日立マクセルテルフォード工場創設記」を見よ。
- 7) 本田の評価については前掲『経営構想力』22頁の例示2を見よ。
- 8) 藤沢武夫『松明は自分の手で』産業能率短期大学出版部, 1974, 51-52頁。なお名和修編著『本田宗一郎 夢を力に』日本経済新聞社, 2001, 166-167頁を見よ。
- 9) 拙著『ロウルズ-ロイス研究』東京大学出版会, 2001, 93-96頁。詳細な経緯についてはFeldman, Elliot, *Concord and Dissent*, Cambridge U.P., 1985; Owen, Kenneth, *Concorde*, Jane's Publishing, 1982を見よ。
- 10) こうした解釈については拙著『経営構想力』213頁を見よ。
- 11) 元来仲介貿易会社として地域取り引きの独占権を与えられていたイギリス東インド会社は, 名誉革命後も, 貿易により原始蓄積期のイギリス経済に富をもたらす「乳牛」として, その存在を認められていた(この位置づけについては Thomas, P.J., *Mercantilism and the East India Trade*, 1926, reprint 1963 および大塚久雄『欧州経済史』弘文堂, 昭和31年, 162頁注3を見よ)。

同社の活動と収益の最大の基盤であったインド亜大陸においては, 1651年にベンガルのスルタン(土侯)と取り引きして得た国内関税特典に加えて, スルタンやインドに進出していたフランスなどヨーロッパ勢との抗争に備えた会社軍を保有し, 勢力の拡大を狙った。1757年のプラッシーの戦いの勝利によって, イギリス東インド会社はベンガル等インド東部地域の独占通商権と zamindari

(土地保有権)とを獲得した。さらに1764年にはスルタンとモウガル皇帝軍を破って、ベンガル等の地域のdiwani(徴税・財政担当大臣の権限)を獲得して実質的にこの地域の支配者となり、そして1771年には、会社自身がdiwan(徴税・財政担当大臣)になってしまった。

このようにしてイギリス東インド会社は、貿易仲介という目的のためにインド社会に入り込み、土侯社会の因果の諸関連に取り込まれ、インドの土地支配者そのものに変質した。因みに1827-28年度における同社の収支を見ると、総収入2,299万ポンドのうち地租1,374万ポンドであり、ついで阿片205万ポンド、塩275万ポンド、関税160万ポンド、これに対して軍隊維持費1,133万ポンドであった。

J.R.McCullochは東インド会社のこの収入を「大ブリテン、フランスに次ぎ、ロシアやオーストリアを凌駕する」と評している。McCulloch, J.R., *A Dictionary, Practical, Theoretical, and Historical, of Commerce and Commercial Navigation*, London, 1832, p.511. なお会社の収支数値は同書510-511頁の一覧表による。

- 12) 榎尾忠雄「私の実践経営学」『日本経済新聞』1978年3月28日。因みに1972年発売の卓上式電子計算機「カシオミニ」はそれまで4万円以上していた電卓価格を1万2,800円に設定して爆発的な電卓ブームを引き起こし、また「ペラ」は発売後9カ月で100万個が売られ腕時計の概念を変革した。『日経産業新聞』1986年7月23日。
- 13) 登場期B747の諸元については日本航空『日本航空20年史』同社、1974、第2章第1節および第3章第2節1を見よ。
- 14) B747と他の機材との競争比較については、上掲『日本航空20年史』第3章第2節を見よ。同一路線に異なった機材が就航している場合、旅客の立場から見てより優れた機材を運航する企業が他社の旅客を奪ってしまう。プロペラ機とジェット機が競えば、旅客は速度と飛行の快適さのいずれも勝るジェット機に流れる。ジェット機登場の初期にどこでも見られた現象であり、航空会社は競ってジェット機の導入に走った。同様に、日米間でパンアメリカン航空がB747を1970年3月に就航させ、遅れて日本航空が同年7月に就航させた際も、この間の約4カ月、日本航空は元来の固定客にさえ逃げられるという苦勞を味わった。『日本航空20年史』470-471頁。
- 15) ロバート・オウエンの工場経営について五島茂教授は次のように語る。「彼をつきうごかしていたものはS.Pollardのいう「史上最初の新しい革命的な基本態度」を以て労働者たちを「人間」と見るhumanityであり、これこそNew Lanark工場の世界をつらぬくOwenの“vision 第一”なのであった」。五島茂、前掲論文、19頁。
- 16) 日本窒素についての研究は、脇村義太郎「電気化学工業の先駆者・野口遵」『脇村義太郎著作集』第二巻、日本経営史研究所、1975年；大塩武『日窒コンツェルンの研究』日本経済評論社、1989年、矢作正「日本窒素肥料(株)に関する研究」浦和短期大学『浦和論叢』10号、1993以下一連の論文など少なくないが、野口遵の人的側面を描写しようとしたのは脇村論文である。そのほか鴨居悠『野口遵 人間と事業』東見社、昭和18年、206-320頁；吉岡喜一『野口遵』フジ・インターナショナル・コンサルタント出版部、昭和37年、152-302,316-319頁のほか、稀有の記録集「日本窒素史への証言」編集委員会(代表 鎌田正二)編『日本窒素史への証言』第一集、昭和52年-『同』続巻、第十五集、平成4年を重視すべきであろう。なお朝鮮奨学会については『証言』第十二集、87-94頁を見よ。
- 17) 「科学主義工業」の評価については、拙稿「『科学主義工業』小論」川島武宜・松田智雄編『国民経済の諸類型』岩波書店、1968年を見よ。大河内正敏自身の思考については、磯野(大河内)信威氏聞き書き(未公表、1973年12月14日)および、大河内正敏『資本主義工業と科学主義工業』科学主義工業社、昭和13年による。そのほか『自然』'78-12増刊号、特集・理化学研究所60年のあゆみ、中央公論社、昭和53年；斎藤憲『新興コンツェルン理研の研究-大河内正敏と理研産業団-』時潮社、

昭和62年を見よ。

- 18) 大河内記念会編『大河内正敏，人とその事業』日刊工業新聞社，昭和29年；同『大河内賞』日刊工業新聞社，昭和40年。
- 19) BournvilleはCadburyがフランスのチョコレートを連想させる発音の名前としてつけたもので，元来はBournbrook。Williams, Iolo A., *The Firm of Cadbury 1831-1931*, Constable, 1931, p.58.
- 20) Wilson, Charles, *The History of Unilever*, Cassell, 1954, Vol.I, pp.34-36, 144-148.
- 21) Buder, Stanley, *Pullman. An experiment in industrial order and community planning 1880-1930*, Oxford U.P., 1967.
- 22) Williams, Iolo A., *op.cit.*, pp.46-47.
- 23) 従業員を主たる対象とした住宅地開発は，当初カドバリ社の事業として行われたが，その後ジョージはカドバリ社からは独立したBournville Village Trustを設立し，大規模な土地取得と開発はこの財団の手で行われることになった。*Ibid.*, pp. 216-237. このほかBriggs, Asa, *History of Birmingham*, Vol.II, Oxford U.P., 1952, pp.158-163を見よ。
同社は産業福祉ないし経営父子主義的労務管理の観点からしばしば取り上げられるが，本稿においては関心がそこにあるのではない。それらは願望的経営理想像の一つの場合にすぎない。なお，最近この時期のカドバリ社を扱った研究として平尾毅「キャドベリー社における産業福祉と労務管理（1899-1914年）」『経営史学』36巻1号がある。
- 24) 提案制度はアメリカの模倣と言われ，1902年から実施された。Williams, I.A., *op.cit.*, pp.103-107.
- 25) Gardiner, A.G., *Life of George Cadbury*, Cassell, 1923, p.160.
- 26) Ashley, W.J., 'preface' to Cadbury, Edward, *Experiments in Industrial Organization*, Longmans, Green, 1912, xii. ただしアシュリはカドバリ社の行動について，それが「すばらしい広告」であり，また工場内の活動を円滑にし，仕事の質を高め，「生産費を減少させている」から，実は費用に見合う利益をもたらしていると言い，経済的側面を見落とさないよう批判を付加している。
- 27) Wilson, Charles, *op. cit.*, p.35.
- 28) *Ibid.*, pp.144-148.
- 29) Buder, Stanley, *op. cit.*, pp.50-59.
- 30) *Ibid.*, p.60.
- 31) *Ibid.*, p.70.
- 32) *Boston Herald*, September 1, 1881. 上掲書に引用。
- 33) *Ibid.*, pp.147-176. ストライキそのものは最終的に敗れたが，この紛争はプルマン町がプルマン社から切り離される引金となった。なおストライキの評価については，Pelling, Henry, *American Labor*, University of Chicago Press, 1960, 大河内暁男・神代和欣訳『アメリカ労働運動史』時事通信社，昭和37年，117-118頁を見よ。
- 34) Buder, Stanley, *op.cit.*, pp.214-215.
- 35) Simon, Herbert A., *The Sciences of the Artificial*, 3rd edition, MIT Press, 1996, 稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学 第3版』パーソナルメディア，1999年，52頁。