

# 講義 ビジネス入門

---

宮坂純一

---

**An Introduction  
to Business**

---



# 目 次

1	ビジネスとはなにか	… 1
	1) どのようなビジネスがあるのか	
	2) 誰がビジネスの担い手になれるのか — ビジネスの担い手としての会社	
2	組織について考える	… 3
	1) 協働としての組織	
	2) 私たちにとって組織はどのような存在なのか	
3	管理について考える	… 5
	1) 管理とは何か	
	2) 経営学的な意味での管理はいつ頃確立したのか	
4	会社の目的について考える	… 7
	1) 「儲けること」と「儲け方」	
	2) 会社は共通の目的をどのようにして設定しているのか	
5	会社を動かすイデオロギーについて考える	… 9
	1) 会社はどこで「勝負」するのか	
	2) 会社の個性はどこから生まれるのか	
6	会社の意思決定について考える	… 11
	1) 意思決定メカニズムの国際比較	
	2) 企業行動基準は何故に守られなければならないのか	
7	会社の戦略について考える	… 13
	1) リストラの正確な意味を知っていますか	
	2) ビジネスマンの常識としての PPMを知っていますか	
8	会社の組織構造について考える	… 15
	1) 日本企業だけに特徴的な部署とはなになのか	
	2) 欧米と日本の組織（仕事のやり方）はどこが違っているのか	
9	会社の資金調達について考える	… 17
	1) 組織は資金をどのようにして調達するのか	

2) 株式と社債の違いはどこにあるのか	
1 0 マーケティングについて考える	… 19
1) 販売管理とマーケティングはどこが違うのか	
2) 消費者志向マーケティングの落とし穴	
1 1 何のために働くのか、について考える	… 21
1) 人間の欲求に限度はあるのか	
2) 人はどのようなメカニズムで働く気になるのか	
1 2 賃金について考える	… 23
1) 何故に日本では属人給が生まれたのか	
2) 年功賃金はどこに行くのか	
1 3 リーダーシップについて考える	… 25
1) リーダーとしての資質にはどのようなものがあるのか	
2) 状況に応じて指導スタイルを変えるべきなのか	
1 4 会社は誰のものなのか、について考える	… 27
1) 経営者のパワーを誰がチェックしているのか	
2) 会社は株主のものなのか	
1 5 会社の社会的責任について考える	… 29
1) 会社に社会的責任を問えるのか	
2) 1970 年代の社会的責任論と現在の CSR はどこが違うのか	

# ビジネスとはなにか

## 【テーマ】

- 1) どのようなビジネスがあるのか
- 2) 誰がビジネスの担い手になれるのか —— ビジネスの担い手としての会社

企業、ゴーイングコンサーン、法人としての会社、株式会社、NPO

## 1) どのようなビジネスがあるのか

### 1-1 ビジネス (business) (事業)

人間の社会生活に必要な財貨やサービスの提供をめざして、特定の目的を掲げ、従って、明確な計画のもとで一定の主体によって継続的におこなわれる社会・経済的活動

### 1-2 多様なビジネス

ビジネスは、1) 主体から見ると、個人ビジネスと共同ビジネスに分かれ、2) 目的から見ると、営利目的型ビジネスと非営利目的型ビジネスに分かれる

### 1-3 ビジネスと企業

(1) ビジネスをおこなっている経済生産単位が企業と呼ばれている

(2) 役所、大学、教会、等は、「企業＝事業を営利目的で計画的・継続的に行う経済活動単位」という視点からは、組織体(＝非営利組織)として企業(狭義の企業)から区別されるが、「企業＝営利、非営利を問わず事業を計画的・継続的に行う独立計算単位としての社会経済組織」という視点からは、株式会社に代表される私企業とともに企業(広義の企業)と総称される存在のひとつである

→ 企業はビジネスを展開するために必要な資源の集め方を示している概念でもある

→ 企業は、設立資金提供から見て、私企業、公企業、第三セクターに分かれる

→ 私企業は、関与する人間の規模によって、個人企業と共同企業に分かれる

(3) 順調に業績を伸ばしている企業は、「継続事業体」という意味で、ゴーイング・コンサーン (going concern) と呼ばれる

主体 \ 目的	営 利	非 営 利
個 人	個人企業、専門職	
集団 (団体)	共同 (私) 企業	自治体、学校、第3セクター、NPO、等

(4) 財貨およびサービスの生産または提供に係わる社会・経済活動が社会的な分業として行われるようになると、すなわち、同系統の事業がひとつのまとまりとして社会的に認知されると、それに係わるすべての活動は産業と名付けられる

- ・ 第1次産業：農業、林業、水産業、等、自然に働きかけて採取を行う産業
- ・ 第2次産業：鉱工業、建設業、等、材料を加工して工業製品をつくる産業
- ・ 第3次産業：金融業、不動産業、商業、サービス業等、1次及び2次産業に属さない産業
- ・ 第4次産業：上記の枠組みから離れた分類。ソフトウェア産業、情報通信産業
- ・ 音楽・絵画・映画・アニメ等の芸術分野と教育機関で生み出される科学上の仮説や

理論等の科学分野の創造情報(商品)を扱う領域が第5次産業はと言われたり、農業が食料品の原料のみ提供する1次産業にとどまることなく、食品加工(2次産業)や販売・情報・観光(3次産業)へも積極的に乗り出し、付加価値と雇用の場を創り出す新しい事業展開が第6次産業と呼ばれている

## 2) 誰がビジネスの担い手になれるのか——ビジネスの担い手としての会社

### 2-1 ビジネスの主体の多くは法人である

- (1) 社会で活動する場合、契約の当事者として、自分の名前で、活動をおこなえると便利であり、社会的にも信用される
- (2) 権利能力(権利や義務を担う能力)は、本来、自然人として人間だけに与えられているものであるが、便宜上、団体にも与えられることがある
  - 法律上、人間と同じように権利能力を持っている存在が法人である

### 2-2 企業と会社

- (1) 法人格を与えられた法人企業には、営利法人、中間法人、公益法人がある
- (2) 営利活動を目的とする法人(営利法人)が、通常、会社と呼ばれている
- (3) 2006年に会社法が施行される
  - 会社法で設立される会社は、出資者(社員)が引き受ける責任の種類によって、合名会社、合資会社、合同会社、株式会社、の4タイプがある
  - 〈合同会社の特質〉
    - 外部的には、出資者全員が有限責任であり、内部的には、定款自治である
    - 有限会社を新しく設立することができなくなった
    - 銀行や保険会社は特別法によって設立される

### 2-3 株式会社について

#### 【株式会社の特質】

- ① 株式発行による資本の証券化(公開会社と非公開会社がある)
- ② 株主の有限責任制
- ③ 会社機関の存在

### 2-4 NPO(NonProfit Organization) 法人について

- (1) 民間非営利組織の2タイプ
  - ① 特定非営利活動法人(NPO法人)
    - NPO法に基づいて政府・都道府県から認証され法人格を与えられた組織
    - NPO法人が事業を展開できる領域は法律で定められている
  - ② 市民活動団体・ボランティア組織
    - 市民が自主的に組織した組織
- (2) NonProfit ⇒ 「利益を求めないこと」と「利潤を出資者に配分しないこと」は異なる

#### 【確認問題】

- 1 ビジネスの具体的なイメージを描くことができますか
- 2 法人としての株式会社の意味がわかりましたか
- 3 NPO法人とはどのような存在でしょうか

# 組織について考える

## 【テーマ】

- 1) 協働としての組織
- 2) 私たちにとって組織はどのような存在なのか

共通の目的、コミュニケーション、貢献意欲、個人人格と組織人格、目的と手段の転倒、会社人間

## 1) 協働としての組織

### 1-1 日常語としての組織

「社会を構成する各要素が結合して有機的な働きを有する統一体。また、その構成の仕方。」(広辞苑) 例えば、会社、学校、教会、病院、役所、等の組織体。

### 1-2 協働の場としての組織

- (1) 組織は、個人の力ではできないことが生じた時、それを成し遂げるために生まれる  
→ ある特定の目的の達成のために複数の人々はその目的に対する制約を克服しながら協力して行動するときに、組織が成立する  
組織 = 「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力のシステム」

### (2) 組織（2人以上の協働）成立の条件

- ① 共通の目的
- ② コミュニケーション
- ③ 貢献意欲

### (3) 共通の目的が組織の在り方を決める

→ 利潤追求は市場経済のもとで（経済学的に考えると）企業に課せられた目的であるが、経営学的に考えると、それは「組織としての会社」にとっては共通の目的にはならない

### (4) このような（2人以上の協働を意味する）組織は実体ではなく関係であり、現実 に実体として成立しているのは協働体系である

### 1-3 協働体系としての組織

人びとの協働関係を生み出す（組織化）なかで、人的要素（従業員）、工場や設備（物的要素）そして人びとの相互作用（社会的要素）が結合して具体的な協働体系が作りあげられる。これが「組織されたもの」であり、組織体に相当する。会社はこの協働体系のひとつである

## 2) 私たちにとって組織はどのような存在なのか

### 2-1 組織人格と個人人格——個人人格から組織人格への転化

- (1) 組織の構成メンバーには、個人的な動機に基づいて考え行動する「個人人格」と組織の目的に貢献しようとする「組織人格」の2つの側面がある
- (2) 組織はさまざまな誘因を提示しメンバーの動機を操作して組織に参加するように働

きかけるが、ひとたび、組織に参加することを決定した後は、組織の目的を受け入れて行動することが求められる。

(3) 個人が組織の要請を受け入れる許容範囲（無差別圏）がある

この無差別圏を出来るだけ広げ、自由意思をもった個人から組織人格を引き出そうとすることが組織化である。

2-2 組織人 —— 組織の目的を優先し、それに盲目的・無批判的に従う、人間類型

(1) 何故に、組織人が生まれるのか

組織を維持することが組織本来の目的に替わって目的に転化してしまうと、組織人が生まれやすくなる

→ 目的と手段の転倒（企業の官僚制化）

→ 「遅れず、休まず、働かず」という組織内人生

- 1) 組織が大規模化すると、その組織を維持するために規則が必要になる  
→ これを「規則中心主義」という
- 2) そして、組織本来の目的ではなく、規則を守ることが組織構成員に求められるようになると、組織人が生まれる  
→ 規則を守ることが身分を保障し、出世に繋がる

(2) 日本の企業社会は、組織への同調を強制される「同調強制社会」であるために、欧米の企業社会（同調選択社会）と比べると、特殊な「組織人」をうみだす

→ その典型的な事例が会社人間である

《会社人間の特徵》

- 1) 職業能力の展開の場が特定の企業に限られていること
- 2) 労働条件が、企業別に、企業内で、主として経営者の裁量で決まること
- 3) 生活時間のなかに占める労働時間の割合が高いこと
- 4) 生活意識の点で、会社の仕事、人間関係、昇進そして収入が圧倒的な関心事であり、広汎な企業の要請をなによりも優先させること、

〔出典〕熊沢誠「会社人間の形成」（内橋克人他『会社人間の終焉』岩波書店）

2-3 組織をどのようにして維持するのか

(1) 組織倫理（道徳的主体としての組織の在り方）が組織の性格（個人と組織の関係、組織の中の個人の在り方）を決める

⇒ 組織内人生の充実、会社人間からの脱却 —— これが今後の課題である

(2) 企業不祥事が起こった場合、組織内の人間はどのように対応すればいいのか  
「自分には関係ない」と、黙って見過ごしているだけでいいのか

**【確認問題】**

- 1 日常語の組織というコトバと関係としての組織というコトバの違いは？
- 2 組織人格の意味が分かりましたか？

**【より進んだ勉強のための参考文献】**

飯野春樹編『バーナード 経営者の役割』有斐閣

植村省三、南龍久『現代企業の管理と組織』白桃書房

# 管理について考える

## 【テーマ】

- 1) 管理とは何か
- 2) 経営学的な意味での管理はいつ頃確立したのか

有効性、能率性、道徳性、テイラー・システム、計画と執行の分離、組織的怠業、成行管理、getting things done through other people

## 1) 管理とは何か

### 1-1 一般的な（抽象的な）定義

- (1) 管理とは協働としての組織を維持することである
- (2) 組織を維持する条件
  - ① 有効性（組織の目的の達成）
  - ② 能率性（組織構成員の欲求の充足）
  - ③ 道徳性（組織としての価値判断の正当性）

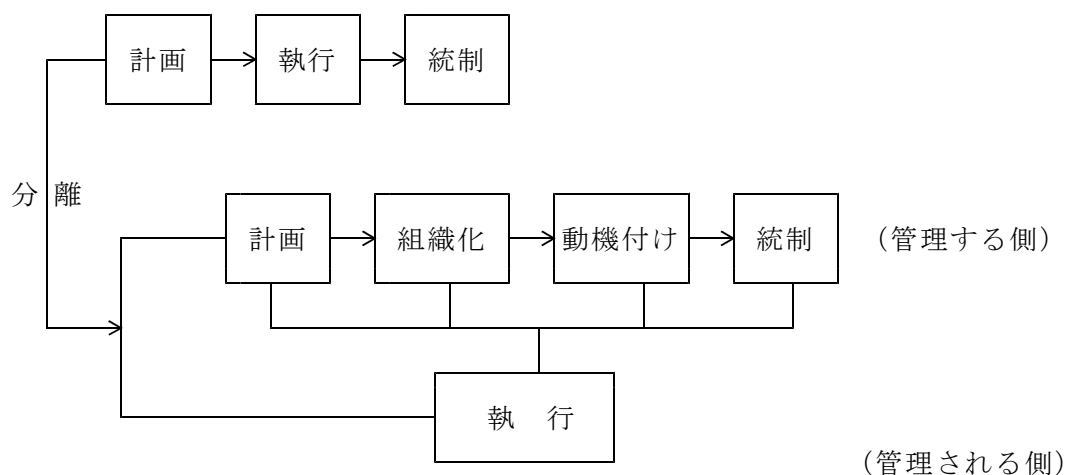
### 1-2 具体的な内容

アメリカの経営学教科書のなかで教えられている **management** の定義  
getting things done through other people

### 1-3 管理の意味

#### 【計画と執行の分離】

個人的な労働過程では一体となっていた労働のサイクルが、複数の人びとが協働して仕事を行うようになると、分離する  
→ 管理する機能と管理される機能が分離されるだけでなく敵対することもある



## 2) 経営学的な意味での管理はいつ頃確立したのか

### 2-1 近代的な意味での管理の確立



(1) 成行管理からテイラーシステムへ

- ・ 19 世紀後半頃、欧米の多くの工場を悩ませていた最大の問題  
組織的怠業⇒多くの労働者が当然できるはずの仕事を故意にしないこと  
→ 組織的怠業はどのようなすれば解決できるのか
- ・ この解決をめざして、機械技師を中心に「能率増進運動」が展開される  
→ 賃金の支払い形態を様々に工夫する  
タウンの分益制、ハルシーやローワンのプレミアム制、等
- ・ 能率増進運動では解決できず、F.W.Taylor が「課業管理」を提唱する

(2) 課業管理の斬新性

経験やカンで決められてきた仕事量を労使双方が納得できるように数学的に決定  
→ 公平な一日の作業量を課業として定める

(3) テイラーシステムの内容

- ① 時間研究・動作研究
- ② 企画部の設置
- ③ 指図票
- ④ 職能別職長制度
- ⑤ 差別出来高払い制度

2-2 テイラーシステムはその後、ヨーロッパ各地だけでなく、世界中に拡がり、それぞれの地で、管理の源泉となる

【その一例】

日本にも紹介される

→ 能率協会の設立

ロシアでは、レーニンが高く評価し、社会主義建設の柱として重要視される

→ 科学的労働組織（H O T）運動が展開される

2-3 テイラーシステムの問題点

現場の労働者の頭の中に蓄積されてきた経験知が管理側に吸いあげられ、それを数  
字化した「指図票」に拠って労働者は管理されるようになった

→ 「計画と執行の分離」を強制的に実行して制度化する

→ これは労働疎外の典型である。

→ その後の管理はここから生まれた「歪み」に対する対応策である

【確認問題】

- 1 計画と執行の分離の意味を理解できましたか
- 2 F.W.Taylor が「経営学の父」と呼ばれている理由がわかりましたか
- 3 テイラーシステムの管理に対する貢献とそれが抱えている問題点を正しく理解できましたか

【より進んだ勉強のための参考文献】

宮坂純一『経営管理の論理』晃洋書房

# 会社の目的について考える

## 【テーマ】

- 1) 「儲けること」と「儲け方」
- 2) 会社は共通の目的をどのようにして設定しているのか

経営目標、社会的存在としての企業、ステイクホルダー、ステイクホルダー企業、社是・社訓、見えざる手、目的の連鎖

## 1) 「儲けること」と「儲け方」

### 1-1 企業目的と経営目標の相違

→ 会社もひとつの協働体系であり、存続する為には共通の目的が必要になる

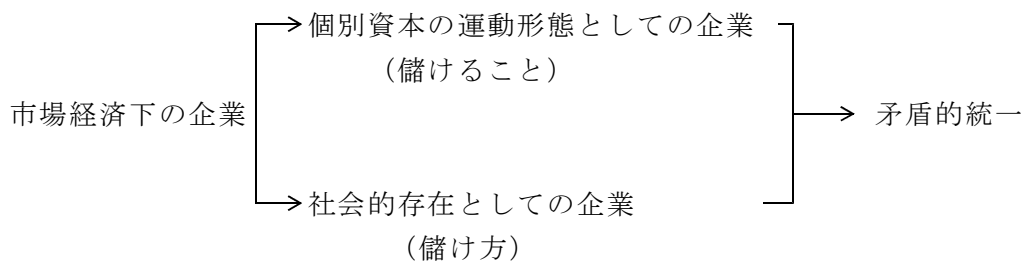
#### 【課題】

利潤追求はそのままでは共通の目的にはならない

→ 個々の企業の自由な経済活動が社会全体としての幸福には繋がらない  
見えざる手が機能しなくなった = 市場の失敗

→ 政府の規制と規制緩和の繰り返しがはじまる

### 1-2 企業の二重性



社会的存在によって「存在」が正当化される

——→ 儲け方には「ルール」がある

ルールの内容が変化し、契約が変わる

### 1-3 企業観の転換

#### (1) 現代企業はステイクホルダー企業である

1990年代の「株式会社再定義プロジェクト」によって新しい企業観が広がる

Corporations ARE What they DO.

#### (2) ステイクホルダーとは誰か

企業が活動をはじめその規模が拡大するにつれて、資金提供者（出資者）だけでなく、様々な存在がその企業に関与してくる。このような存在が、近年、ストックホルダー（株主）との対比を意識して、ステイクホルダーと呼ばれている

→ 当該企業の存続に不可欠であるだけでなく、企業活動に影響を与えたりその活動によってさまざまな影響を受ける存在

株主、従業員、消費者、サプライヤー、地域社会、自然、経営者、等

## 2) 会社は共通の目的をどのようにして設定しているのか

### 2-1 共通目的としての経営目標

(1) 会社の立場からすると、

重要なことは「組織として生き残ること」——これが共通の目的となる

(2) どうすれば良いのか

目的観を再検討して、経営目標を確立する

利潤観の見直し

多目的化

ステイクホルダー企業観の受容、等

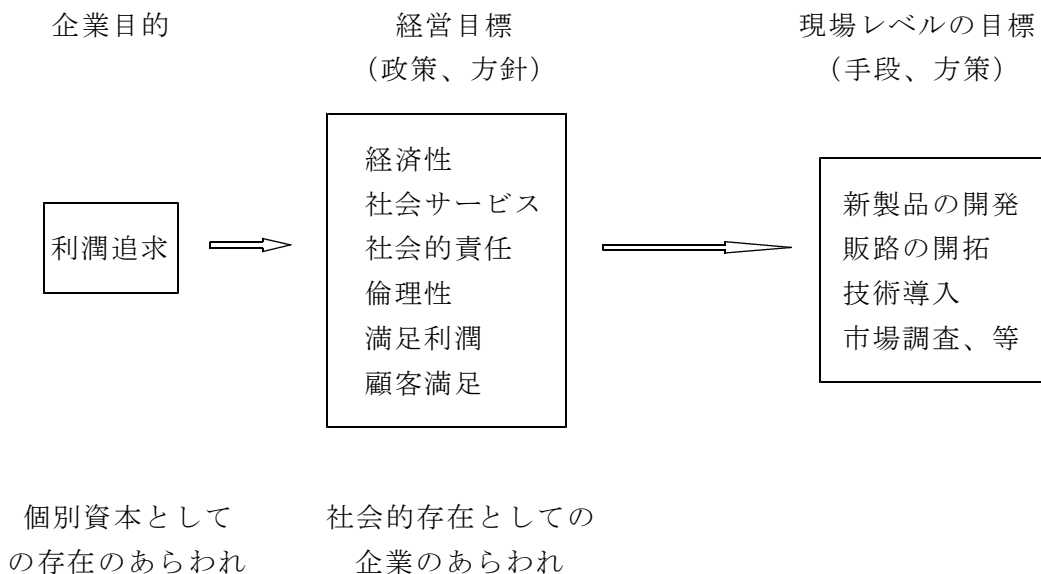
(3) 経営目標を明確にすることが経営者の役割になる

社訓・社是の制定、そして経営理念の公表

→ これが組織としての「共通の」目的となる

### 2-2 目的の連鎖

(1) 目的の連鎖について



(2) 近年、倫理性を取り入れた経営目標を掲げることが社会から要請されるようになってきている

→ 倫理綱領の制定 (倫理の企業内制度化)

### 【確認問題】

- 1 企業目的と経営目標の違いはどこにあるのでしょうか
- 2 ステイクホルダーとは誰ですか

### 【より進んだ勉強のための参考文献】

植村省三、南龍久『現代企業の管理と組織』白桃書房

## 会社を動かすイデオロギーについて考える

### 【テーマ】

- 1) 会社の方向（性）を表明し指示する、経営理念
- 2) 会社の個性はどこから生まれるのか

経営理念、水道哲学、ブランド、企業文化、イデオロギー、パラダイム

### 1) 会社の方向（性）を表明し指示する、経営理念

#### 1-1 会社の指導原理としての経営理念

経営理念 = 経営者によって表明・公表された、企業経営の目的および指導原理  
→ 会社運営上の思想・信条

〈事例研究；松下電器産業株式会社〉

- ・松下幸之助の水道哲学
- ・社是としての「遵守すべき精神」

産業報国の精神、公明正大の精神、和親一致の精神、力闘向上の精神、  
礼節謙讓の精神、順応同化の精神、感謝報恩の精神

#### 1-2 社名の由来 — 経営理念は社名にも表れている

##### (1)命名の法則

- 1 創業者や創業地に因んだ名前ですスタートする。但し、そのままではなく、何らかの「工夫」がある
- 2 創業者の志を社名として形にあらわす
- 3 経済のグローバル化に伴い、外国でも通用するように、欧文表記となったり、カタカナの名前にする
- 4 企業イメージの向上、ないしは事業内容の再構築に伴い、社名を変更する  
その場合、(1) 自社のブランドを社名にする  
(2) 経営者の理念を体現した社名に変更する
- 5 上記の法則に当てはまらない場合には、特別な理由がある

### ブランド

企業活動の根幹となる商標のこと。これには会社の個性と信用が込められている。通常、メーカーは他社の類似商品と識別されるように自社の製品に対して使用する。これを「メーカー・ブランド」という

また、大型小売店、問屋などの流通業者はみずからが販売する製品に対して使用することがある。これを「プライベート・ブランド」と呼んでいる

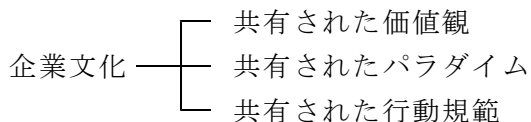
- (2) 創業者（経営者）の理念は、直接、社名に反映されるか、ブランドを介して間接的に社名に反映されている

## 2) 会社の個性はどこから生まれるのか

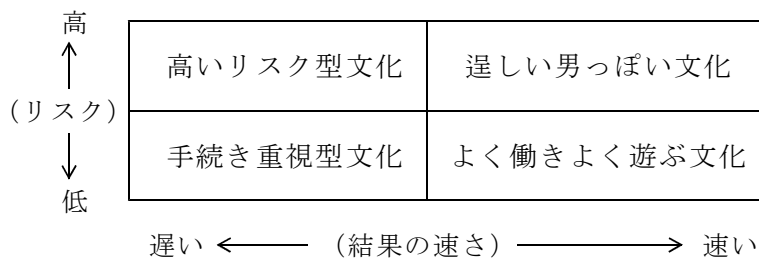
### 2-1 経営理念と企業文化

経営理念が、会社で働く人々に共有されるとき、企業文化が生まれる

→ 通常、産業(業種)ごとにそして企業ごとに、独自の企業文化が生まれる



### 2-2 さまざまな企業文化



	価値観	代表的産業	適する人材
高いリスク型文化	慎重な分析	建設会社、投資会社	曖昧さに耐える人
遅い男っぽい文化	リスクを負う	建設業、娯楽産業	賭けに耐えられる人
手続き重視型文化	正確さ、完全主義	銀行、保険会社、役所	細部に注意する人
よく働きよく遊ぶ文化	顧客ニーズへの対応	小売業	人との付き合いが好き

〔出典〕 ディール他著城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社

### 2-3 企業文化の変革

いかにして、弱い企業文化を強い企業企業文化へと変革するのか

・強い企業文化の事例 ⇒ 活力ある企業文化

**活力ある企業文化の特徴**

チャレンジ精神が旺盛である、顧客志向で外部の情報を充分に集める、新しいアイデアがよくでてくる、自由闊達な社風、上下の距離が短い、上下の風通しが良い、リスクを恐れず、失敗に対して寛大である

〔出典〕 河野豊弘他『経営戦略と企業文化』白桃書房

・強い企業文化を具現化している企業の事例 ⇒ 電通の「鬼十則」

電通社員に求められる能力：コミュニケーション能力、プランニング能力、  
クリエイティブ能力、プロデュース能力

#### 【確認問題】

- 1 経営理念にはどのような意味があるのでしょうか
- 2 企業文化の違いはどこから生まれるのでしょうか

#### 【より進んだ勉強のための参考文献】

梅沢正、上野征洋『企業文化論を学ぶ人のために』世界思想社

# 会社の意思決定について考える

## 【テーマ】

- 1) 意思決定メカニズムの国際比較
- 2) 企業行動基準は何故に守られなければならないのか

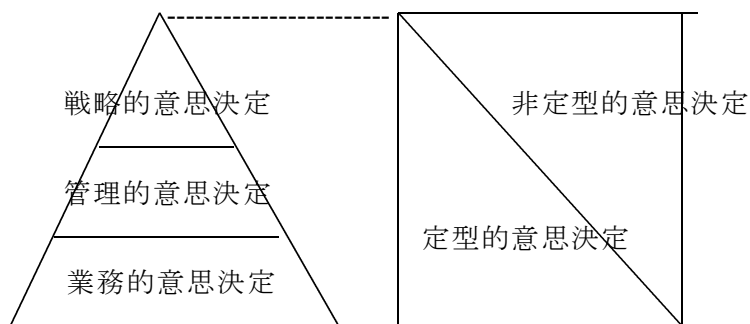
トップダウン、ボトムアップ、稟議、根回し、U型意志決定、事実前提、価値前提、全会一致方式

## 1) 意思決定メカニズムの国際比較

### 1-1 意思決定

企業は、組織として生き残るために、経営資源（ヒト、モノ、カネ）の実態だけでなく環境の現状もできるだけ正確に把握し、経営目標を決定しなければならない

→ これが意思決定であり、企業内では様々な意思決定が行われている



### 1-2 トップダウンとボトムアップ

(1) 企業の最高意思決定者（トップ）が決定したことをその事業の実施部門（ボトム）に命令・指示する、といういわゆる上意下達の決定方法（トップダウン）

→ アメリカ企業に多いと言われている

決定は迅速だが、実行に移すまでに時間が掛かる

(2) 下位から上位への発議で意思決定がなされる方式（ボトムアップ）

→ 日本企業に典型的に見られると言われているが、実態は複雑である

決定に時間が掛かるが、その後、速やかに実行に移される

### 1-3 日本企業の意思決定の特徴

(1) 日本企業では何かコトを決める度に会議が開かれるだけでなく、その時間が長い会議では、多数決ではなく、全会一致方式で、方針が確認される

説得 ⇒ 異説の表面化回避 ⇒ 全会一致方式

(2) 重要な事項だけでなく事案を審議する場合には、事前に「根回し」が必要になる

(3) 事案の事前「承認」だけでなく事後「確認」の為に稟議書が関係部署を回る

→ これは回議と言われることがある（近年では、Eメールの電子稟議がある）

(4) 上司の意図を忖度した中間管理者が発議するケースが多い

→ 純粋なボトムアップではない、U型意思決定である

## 2) 企業行動基準は何故に守られなければならないのか

### 2-1 意思決定には2つの前提条件がある

#### (1) 事実前提と価値前提

解決や決定の材料となる事実的条件 = 事実前提

目的や結果の評価基準として与えられている条件 = 価値前提

- (2) 同じような事実情報が提供されたとしても、価値前提が異なれば、異なった意思決定がなされる

### 2-2 変化する価値前提

- (1) 経済がグローバル化するに伴って、国際的な企業行動基準が制定され、それを遵守しない企業は消費者からボイコットされるケースが生じている

→ たとえば、ナイキ、アディダスの事例が有名であり、スウェットショップでの児童労働の実態が表面化して以来、児童労働を禁止する国際的なキャンペーンが展開され、国際労働基準が制定される

- (2) これは、20世紀の企業行動の規定してきた「他者危害原則」の見直しが始まっていることを意味している

#### 【他者危害原則】

- 1) 社会から存在を認められている法人としての企業（会社）は
- 2) 自己決定の原則のもとで
- 3) たとえ、現行の慣行が自社独特の基準であり、社会的に通用しないことがわかっている
- 4) 他の存在に危害を及ぼさない限りにおいて
- 5) 自由に
- 6) ヒト、モノ、カネ、等々の会社の財産を利用して
- 7) 企業目的（利潤の追求）ないしは組織目的（組織としての存続）を達成することができる

見直しの事例

他の存在とは誰か

、自由の意味(法律を遵守するだけでよいのか)、等々

#### (3) 倫理綱領の意味

現在、多くの企業では、その企業の価値観を文章化した倫理綱領が制定されているが、その内容として、国際的な規範を盛り込んだ（他者危害原則を見直した）行動規範を制定することが求められている

→ これは、企業と社会との「社会契約」であり、それを公開した以上、それに違反することは社会的存在であることを放棄したことを意味する

#### 【確認問題】

- 1 日本企業の意志決定の特徴はどこにありますか
- 2 事実前提と価値前提の違いが分かりましたか

#### 【より進んだ勉強のための参考文献】

中島茂、秋山進『社長！それは「法律」問題です』日経ビジネス文庫

# 会社の戦略について考える

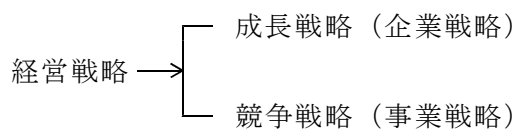
## 【テーマ】

- 1) リストラの正確な意味を知っていますか
- 2) ビジネスマンの常識としての PPM を知っていますか

企業戦略、リストラ、ドメイン、シナジー、PPM、製品ライフサイクル、金のなる木、マーケットシェア

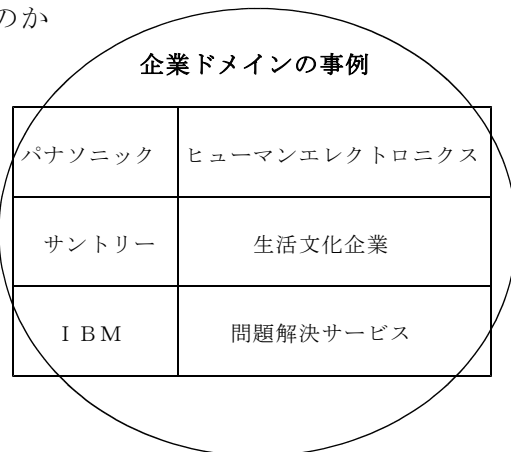
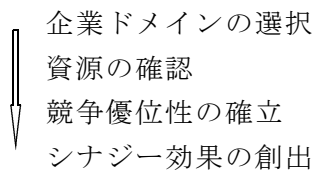
## 1) リストラの正確な意味を知っていますか

### 1-1 経営戦略の体系



- 1-2 成長戦略は、企業環境の変化に対応して、自社の事業構造を再構築することである  
→ どうすれば、組織として、生き残れるのか

### (1) 企業戦略 (事業の構造化) のプロセス



### (2) 具体的な行動

- 事業の再構築 (リストラクチャリング)
- 資源の展開方法の決定 (PPM)

### 1-3 事業再構築の2つの方向

#### (1) 積極的なリストラ

- R&D (研究・開発)
- M&A (合併・吸収)
- 提携
- 合併
- 技術導入
- 社内 (社外) ベンチャー

#### (2) 消極的なリストラ

- コスト削減 (合理化、人員削減、工場再編)
- 事業分野の絞り込み・撤退
- 市場の転換
- 不良資産の整理



## 2) ビジネスマンの常識としての PPM を知っていますか

### 2-1 プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM) の前提

#### (1) PPMとは

→ 限られた経営資源をどこに配分するのかを決めること

#### (2) PPMの前提

##### ①経験曲線

経験が増えると、単位あたりコストが 20-30 %低下する

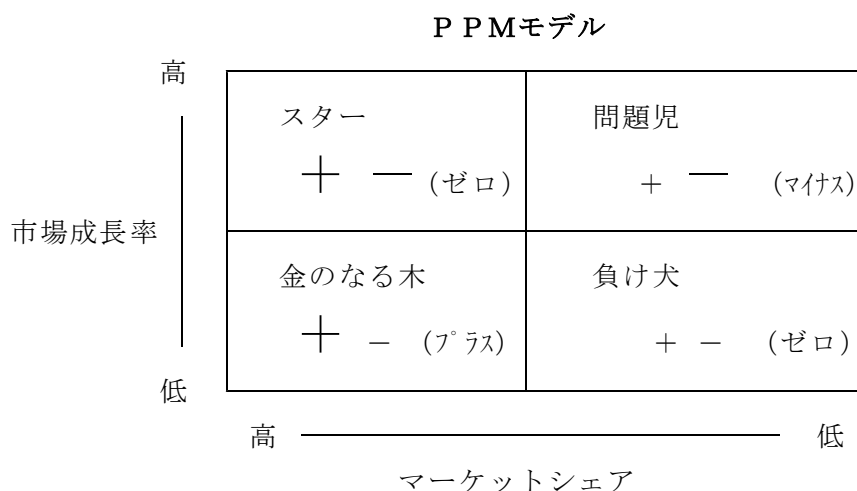
##### ②製品ライフサイクル説

ある製品の資金の流入・流出は、そのライフサイクルに沿って変化する  
ゆっくりとした導入 → 急速な成長 → 成熟 → 飽和 → 衰退

### 2-2 PPMの展開

#### 〈PPMの概略〉

- ・ 自社の製品を市場成長率とマーケットシェアの二次元平面上に位置づける
- ・ 位置づけられた製品ポートフォリオ間の資源配分を決定する



( + 記号 ; 資金流入の大きさ、 - 記号 ; 資金流出の大きさ)

【出典】『ポートフォリオ戦略』プレジデント社、71-74 ページを加筆修正

#### 【方策】

「金のなる木」からの現金を「問題児」に投入して、「スター」を育てるか、  
研究開発に投資して、「スター」をうみだす

#### 【確認問題】

- 1 リストラを説明できますか
- 2 PPMを友達に説明できますか
- 3 いくつかの企業のドメインをいえますか

#### 【より進んだ勉強のための参考文献】

石井淳蔵他『経営戦略論』有斐閣

## 会社の組織構造について考える

### 【テーマ】

- 1) 日本企業だけに特徴的な部署とはなになのか
- 2) 欧米と日本の組織（仕事のやり方）はどこが違っているのか

水平的分化、ラインとスタッフ、権限、直系組織、専門分化主義、おみこし経営、組織の柔構造

### 1) 日本企業だけに特徴的な部署とはなになのか

#### 1-1 仕事の分化

##### 【基本的な課題】

- ・組織づくりはコミュニケーションの問題である
  - 誰が、誰に、どのような形で、情報を流すのか
  - 組織内では、それぞれが、どの程度自分の判断で、仕事ができるのか
- ・職能分化
  - 水平的分化（一次的分化、二次的分化、三次的分化）
  - 垂直的分化
- ・日本企業に独自の部署（総務部）は何故に生まれ、いまだに存続しているのか

#### 1-2 ラインとスタッフの違い

- (1) 職能分化によって担当部門の関係が複雑になるために、分化した機能が分担する役割を明確にするためにラインとスタッフという概念が必要になってくる
- (2) ライン：会社の目的にとって直接的であり、企業の存立に関わる基本的な職能
  - 企業目的を達成していくうえでの「執行」機能を担う
- (3) スタッフ：会社の目的にとって間接的であり、企業の存立にとって補助的な職能
  - ラインを側面から援助する「助成促進」機能を担う

#### 1-3 権限の在り方

- (1) 権限とは「職務を公に遂行することができる力」であり「自己の決定に他人を従わせることができる力」である
- (2) 水平的に垂直的に分化した協働体系のなかではそれぞれの職務を担当する人間が「何ができるのか、何ができないのか」を明確にすることが必要になってくる
  - これが「権限を明確化する」ということである
- (3) 権限の内容
  - ・ラインの権限（執行的権限）とスタッフの権限（立案・構想・解釈・請求権）
  - ・上下関係の権限（命令・監視・指図権）と同位関係の権限（協議権）
- (4) 権限の源泉（権限はどこから生まれるのか）
  - ・権限委譲説⇒権限の源泉を上司に求める。権限は自由裁量と共に委譲される
  - ・権限受容説⇒権限は部下の受容によって発生する
  - ・権限配分説⇒権限は、総合的観点から、各部門の職位に体系的に割り当てられる

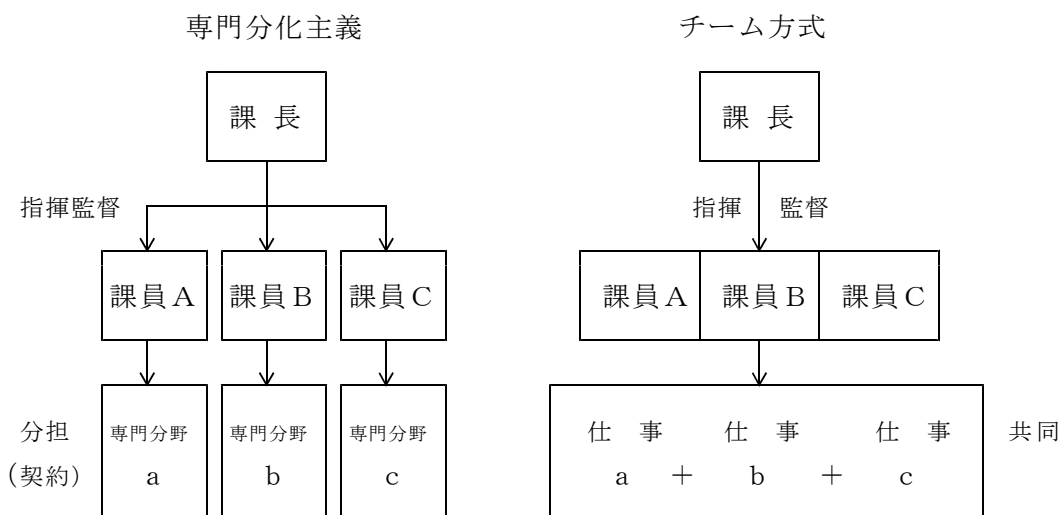
#### 1-4 組織の3つの基本形態

- ・ライン（直系）組織
- ・ファンクショナル組織
- ・ラインアンドスタッフ組織

### 2) 欧米と日本の組織（仕事のやり方）はどこが違っているのか

#### 2-1 専門分化主義とチーム方式

→ この違いは組織の柔構造としてあらわれる



〔出典〕 脇山俊『アメリカ社会の出世競争』産能大出版、12 ページ

#### 2-2 日本企業における責任のとり方

##### (1) 日本（人）の責任意識の特徴

- ・「個人責任」意識が確立していない
- ・権限と責任が対応していないこと
- ・上位集団よりも自分が直接所属している集団への責任が優先されること
- ・強者の責任（上司が部下をかばい、部下がその思いに応えること）

##### (2) 「部門的思考」が個人を部門中心の組織に埋没させている

→ 本来個人が取るべき責任の集団単位への責任への転嫁

→ 関係者全員の責任へと転嫁

→ 誰も責任を取らないという現象（おみこし経営）が生まれる

##### (3) 今後の課題

組織としての責任のとり方の意味を考え、それを制度として構築しておくこと

#### 【確認問題】

- 1 ラインとスタッフの違いを説明して下さい
- 2 「おみこし経営」というコトバが何故生まれたと思いますか

#### 【より進んだ勉強のための参考文献】

- 大月博司、高橋正泰『経営組織』学文社  
宮坂純一『日本的経営への招待』晃洋書房

## 会社の資金調達について考える

### 【テーマ】

- 1) 組織は資金をどのようにして調達するのか
- 2) 株式と社債の違いはどこにあるのか

株主の権利、間接金融、直接金融、メインバンク、株券、社債、安定株主、内部留保、自己資本

### 1) 組織は資金をどのようにして調達するのか

#### 1-1 会社をはじめの方法—— 必要な資金（1000万円）をどのように集めるのか

- (1) 自己資金（貯金）がある
- (2) 親類や友人から借りる
- (3) 銀行から借りる —— この場合、1000万円相当の担保が必要になる
- (4) 1000万円を多くの人々から集める —— 株式会社の設立
  - ・ 資本金1000万円を分割したひとつひとつが株式であり、500円を単位として、2万株発行し、株式を購入した株主は証券（株券）を受け取る
  - ・ 株主は自分が出資した金額だけに責任をとる（有限責任）

#### 1-2 株主の権利

- (1) 自益権（会社から経済的に利益を受け取る権利）
- (2) 公益権（社員として会社の運営・管理に参画する権利）

#### 1-3 事業拡大のために資金が必要になった場合の調達方法

- (1) 内部金融
  - ・ 内部留保
  - ・ 減価償却費
- (2) 外部金融
  - ・ 株式の発行（増資）
  - ・ 社債の発行
  - ・ 長期および短期借入金
  - ・ 企業間信用
  - ・ コマーシャルペーパー

#### 1-4 日本型経営財務の特徴

- (1) 間接金融と直接金融
  - メインバンク制
- (2) 低自己資本比率
  - 財務体質の脆弱性（自己資本と他人資本）
- (3) 配当性向の軽視
  - 株式相互持ち合い（安定株主の功罪）

## 2) 株式と社債の違いはどこにあるのか

### 2-1 株式と社債の相違

	経営参加権	資金形態	償還	配当・利息	資金提供者の地位
株式	ある	資本(資本金)	ない	配当	株主
社債	ない	負債(借入金)	ある	利息	債券者

### 2-2 自己資本の他人資本化

(1) 会社自体から見ると、自己資本と他人資本の違いがなくなりつつ

→ 株主総会の空洞化

(2) 投資家としての株主から投機家としての株主へ

→ デイトレーダーの増加、外国の機関投資家(〇〇ファンド)の増加

### 2-3 調達手段の比較

	資金コスト	アベイラビリティ	安全性	期限・ロット
内部留保	見かけ上はない	企業の収益力に依存	最も安全である	長期の安定資金 金額が確定しない
株式	企業側で 変更可能	企業収益・株価 に依存する	返済義務なし 提供者の自己責任	長期の安定資金 大口資金
借入金	企業の信用力 に依存する	手続きが簡単 調達条件の選択可能	返済が必要 コスト高がある	短期と長期が可能 大口と小口が可能
社債	固定金利 為替相場に依存	担保が必要になる 発行タイミング有り	返済が必要 コスト高がある	長期の安定資金 大口資金
買入債務	見かけ上はない	調達が容易である	経営介入のリスクがない	短期資金 小口資金

〔出典〕小野正人『ゼミナール これからの企業金融・財務戦略』東洋経済新報社、30ページを加筆変更

### 【確認問題】

- 1 内部留保の意義が分かりましたか
- 2 株式と社債の違いが分かりましたか

### 【より進んだ勉強のための参考文献】

井手正介、高橋文郎『経営財務入門』日本経済新聞社

## マーケティングについて考える

### 【テーマ】

- 1) 販売管理とマーケティングはどこが違うのか
- 2) 消費者志向マーケティングの落とし穴

マネジリアルマーケティング、ソーシャルマーケティング、リコール、お詫び広告、説得機能、コーズマーケティング, 4 P 政策

### 1) 販売管理とマーケティングはどこが違うのか

#### 1-1 マーケティングとはなにか

市場に対して商品（財やサービス）を送り出すこと = 企業の対市場対策

#### 1-2 マーケティングの成立

- (1) 一方で、生産者の生産力が飛躍的に向上し、他方で、消費者の購買力がそれに応じて増大しないと、過剰生産が発生し、いわゆる市場問題が生じる  
→ ここに、利潤を獲得するために、市場の確保・拡大が不可欠の課題となる
- (2) 生産志向の時代から販売志向の時代へ、そしてマネジリアル・マーケティングの時代からソーシャル（グリーン）マーケティングの時代へ  
→ 消費者志向のマーケティング
- (3) マーケティングの狙いは販売を不必要なものにして商品が独りで売れるようにすることである  
→ 販売は今日の糧を稼ぎ、マーケティングは明日の糧を稼ぐために商品が売れる仕組みをつくりあげる

#### 1-3 4 P 政策

##### (1) 製品政策 (product policy)

- ・製品コンセプト
- ・製品の差別化

##### (2) チャネル政策 (place policy)

- ・開放的チャネル政策
- ・選択的チャネル政策
- ・専属的チャネル政策
- ・販売店系列化政策

##### (3) 販売促進政策 (promotion policy)

- ・市場細分化政策
- ・広告政策  
広告の機能（情報伝達機能、説得機能）

##### (4) 価格政策 (price policy)

- ・価格設定政策  
原価重視、購買者重視、品質重視、競争状況重視、地域重視、等

## 2) 消費者志向マーケティングの落とし穴

### 2-1 お詫び広告を知っていますか

#### (1)お詫び広告

企業が「不祥事」を起こした際に、新聞紙上で、その内容と回収方法等を明示し、消費者に「謝罪」している「告知板」。朝刊社会面の下段に掲載されている。「裏の広告」と呼ばれることもある

#### (2)お詫び広告増加の背景

##### ・消費者の権利意識の向上への対応

企業イメージの失墜を避けるために、お詫び広告を利用する企業が増加してきた  
→ クレームへの対応

##### ・リコールが増えている

消費者センターへの相談が増え、ADR（裁判外紛争解決機関）の必要性が高まる  
→ これは、消費者の安全が脅かされていることを示している。

### 2-2 広告はどこまで信用できるのか

(1) 広告には2つの機能があるが、しばしば「欲望の仕掛け人」と呼ばれるように、「説得」が前面に押し出されているのが現状である

(2) 説得には（根拠が明示され説得している）合理的説得とそれ以外の非合理的説得があり、後者を「操作広告」と呼んでいる

#### (3) 操作広告の2タイプ

消費者の欲望を非合理的に替えようとする試み → サブリミナル広告

現実には充足されない欲望と商品を結び付けようとする試み → 連想広告

#### (4) 広告にはブランド広告もある

商品ではなく、ブランド〔競合他社と自社を差別化する為の名前やロゴ（その会社の商品を認識する商標）〕で売るとすれば、それは究極の説得である

#### (5) 近年、商品情報としての広告が見直されてきている

← 食品添加物や遺伝子組み換え食品が増えて、消費者が情報開示を求める

#### (6) 広告には道徳・倫理的に問題にされる側面が多々生まれる

曖昧な表現の広告、事実を隠した広告、誇大広告、サブリミナル広告等は明らかに「欺瞞広告」として非難の対象となるが、判断が難しい事例もある

→ 広告を見張る機関としての「日本広告審査機構」の存在意義が問われている

### 2-3 2つのタイプのソーシャル・マーケティング

(1) 自社の利益だけを考えずに、社会全体の利益を意識して展開されるマーケティング

→ 社会問題解決型マーケティング（コーズ・マーケティング）

(2) 民間企業で開発されたマーケティング手法を行政やNPOに適用すること

#### 【確認問題】

1 販売とマーケティングの違いを説明できますか

2 リコールは何故おこなわれるのでしょうか

3 広告をどこまで信用できますか

#### 【より進んだ勉強のための参考文献】

久保村隆祐、吉村寿、出牛正芳『マーケティング読本』東洋経済新報社

## 何のために働くのか、について考える

### 【テーマ】

- 1) 人間の欲求に限度はあるのか
- 2) 人はどのようなメカニズムで働く気になるのか

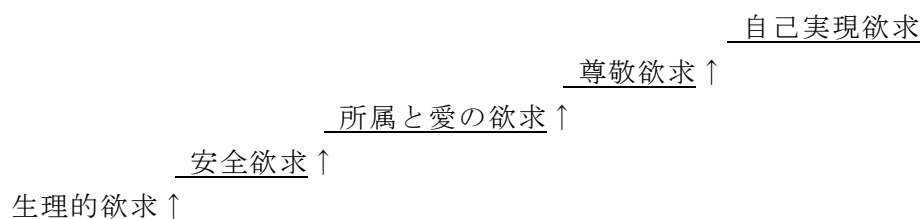
欲求5階層説、X理論・Y理論、動機付け・衛生理論、期待メカニズム、一体化メカニズム、本能としての貢献心

### 1) 人間の欲求に限度はあるのか

#### 1-1 人間の欲求に限度はあるのか

##### 【マズローの欲求5階層説】

- ・人間には、高次の欲求として、自己実現欲求があり、誰でもこの欲求を潜在的に有しまたそれに到達可能である
- ・同時に人間にはその他にもさまざまな欲求があり、しかもそれらは並列的に同時に存在するのではなく、低次から高次へと段階を形成している



#### 1-2 人間は生まれつき怠け者ではない

##### 【マクレガーのX理論・Y理論】

- ・従来の管理活動の前提にある人間活動についての暗黙の前提 ⇒ X理論（アメとムチの管理）  
人間は仕事が嫌いだ⇒責任を回避し安全を望む⇒統制や処罰が必要になる
- ・社会的欲求や自我の欲求をもつ人間についての新しい想定 ⇒ Y理論（目標管理）  
仕事で心身を使うのは遊びと同じく自然である⇒自ら関与した目的に対しては自ら制御して働く⇒高度な想像力は大方の人間に備わっている

#### 1-3 ひとはお金のために働くのか

##### 【ハーズバーグの動機付け・衛生理論】

動機付け要因	衛生要因
仕事そのもの	環境
達成、業績の承認、やりがいのある仕事、責任の増大、成長、発展	政策および管理、監督方法、作業条件、対人関係、給与、地位

- ・仕事の満足感は仕事の内容に関連し、不満足感は仕事の環境に関連している



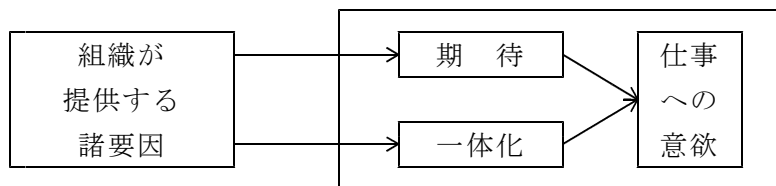
- ・組織の中には、積極的な態度を引き起こす要因（動機付け要因）と不満を引き起こす要因（衛生要因）が同時に独立して働いている

#### 1-4 本能としての貢献心

- ・人間には「本能としての貢献心」が備わっている
- ・欲求に応じた適切な刺激が与えられると、貢献心が貢献意欲へと転化し、現実、具体的な行動として表れる

## 2) 人はどのようなメカニズムで働く気になるのか

モチベーションの心理的メカニズム



〔出典〕高柳暁・飯野春樹編『経営学（2）』有斐閣、78 ページを一部修正

### 2-1 期待メカニズム

- (1) 努力が報酬をもたらすと予想され、その報酬が自分にとって魅力的であれば、仕事への意欲が高まる

→ 欧米企業に多く見られるメカニズム

仕事への意欲 = [努力→高業績] 期待 × [高業績→報酬] 期待 × [報酬→満足] 期待

- (2) 2タイプの報酬

- ・内的報酬：仕事を遂行する過程でうまれるもの。達成感、満足感、自信、等
- ・外的報酬：ある行動に対して外部から与えられるもの。昇進、給与、評価、地位、等

### 2-2 一体化メカニズム

- (1) ある対象に自己を一体化することによって働く意欲が高まる

→ 日本企業に多く見られるメカニズム

- (2) 一体化（個人が自分以外の対象に自分を同一視・一体視する現象）の対象

- ・所属組織への一体化
- ・上司への一体化

- (3) 一体化を促進する要因

- ・組織メンバーが目的を共有している程度
- ・メンバーの欲求が集団内で充足される程度
- ・メンバー間の相互作用の頻度
- ・所属集団の社会的認知度
- ・組織（集団）内で展開される競争の量

#### 【確認問題】

- 1 賃金は動機付け・衛生理論によれば、どのように位置づけられるのか
- 2 日本人の仕事への意欲はいかなるメカニズムで生じるのか

#### 【より進んだ勉強のための参考文献】

田尾雅夫『モチベーション入門』日本経済新聞社

## 賃金について考える

### 【テーマ】

- 1) 何故に日本には属人給が生まれたのか
- 2) 年功賃金はどこに行くのか

属人給、仕事給、年功賃金、職務給、職能給、成果給、長期決済型賃金

### 1) 何故に日本では属人給が生まれたのか

#### 1-1 属人給としての年功賃金の成立

##### (1) 年功賃金の基本的特徴

- ・ 職種を特定せずに一括採用された新規学卒者の単身者賃金（初任給）を出発点としていること
- ・ 同一企業の勤続年数（年齢）をベースとして毎年定期昇給すること
- ・ 勤続年数と標準基本給をベースとして退職金が支払われること

##### (2) 年功賃金の成立条件

年功賃金は第一次世界大戦前後に成立し第二次世界大戦中に変形されたが、戦後に「電産型賃金体系」として復活する

成立の基本条件	熟練の年功的形成
成立の特殊日本的条件	① 相対的過剰人口の存在 → 初任給が低く抑えられる ② 労働組合の未発達 → 「一定の労働給付に対する反対給付としての賃金」という観念が確立しなかったこと

#### 1-2 年功賃金の特質

- (1) 欧米の賃金は就いている仕事に支払われる仕事給であり、代表的には、職種別賃金や職務給がある

イギリスの職種別賃金との比較

	賃金水準	支払基準	賃金タイプ
日本	単身者賃金	年齢（勤続）	年功賃金
イギリス	世帯賃金	能力	横断賃金

##### (2) 長期決済型賃金としての年功賃金

従業員の働きに対して（入社から定年までの）長期のスパンで報いる制度

- ・ 20 歳代は「教育の時代」（会社への貢献よりも給料が大きい⇒会社の持ち出し）
  - ・ 30-40 歳代は「稼ぎの時代」（貢献よりも給料が少ない⇒会社が従業員から借りる）
  - ・ 40 代半ば以降は「返済の時代」（貢献よりも給料が大きい⇒会社が借りを返す）
- ←→ 欧米ではその時期（長くとも、一カ年）ごとに相殺している（短期決済型賃金）

## 2) 年功賃金はどこに行くのか

### 2-1 職務給の導入 (1960年代以降)

#### (1) 年功賃金存在の前提条件の崩壊

- ・新規学卒者の需要が供給を上回る (初任給の上昇)
- ・平均寿命の上昇
- ・熟練の在り方の変化 (勤続年数と技能序列の不一致)

#### (2) アメリカの職務給

企業内の仕事の職務への分解 (職務分析) → 内容の確定 (職務記述書) → それぞれの職務価値の相対的確立 (職務評価) → 価値序列に沿った賃金額の設定

#### (3) 日本では、職務給成立の前提条件を欠いているために、独自の職務給が生まれる

- ・併存型職務給
- ・混合型職務給

### 2-2 職能給の導入 (1980年代以降)

#### (1) 職能給の特徴 — 従業員の職務遂行能力に対して支払われる賃金

#### (2) 職務給との相違

	評価対象	評価方法	昇進メカニズム
職務給	職務	職務評価	職務別定員を前提にした職務昇進
職能給	職務遂行能力	能力評価	職務と関係ない能力昇進

#### (3) 年功賃金との異同 (勤続年数が職務遂行能力とみなされると年功賃金に似てくる)

#### (4) 職能給の仕組み

職能等級 (資格) 区分の作成 → 従業員の格付け → 職能等級ごとの賃率決定

### 2-3 成果給の導入

#### (1) 特徴

- ・仕事給としての性格の強化、降格 (賃金引き下げ) もあり得ること

#### (2) タイプ

- ・職務給の成果給への衣替え
- ・職能給の成果給への衣替え
- ・年俸の全社員への適用
- ・コンピテンシー給の普及

### 【確認問題】

- 1 年功賃金はなぜ流行らなくなったのか
- 2 仕事給と属人給のどちらが公平なのか

### 【より進んだ勉強のための参考文献】

- 宮坂純一『報酬管理の日本的展開』晃洋書房  
今野浩一郎『勝ち抜く賃金改革』日本経済新聞社

# リーダーシップについて考える

## 【テーマ】

- 1) リーダーとしての資質にはどのようなものがあるのか
- 2) 状況に応じて指導スタイルを変えるべきなのか

リーダーとしての資質、民主型リーダーシップ、PM理論、S L理論、WA

## 1) リーダーとしての資質にはどのようなものがあるのか

### 1-1 資質論

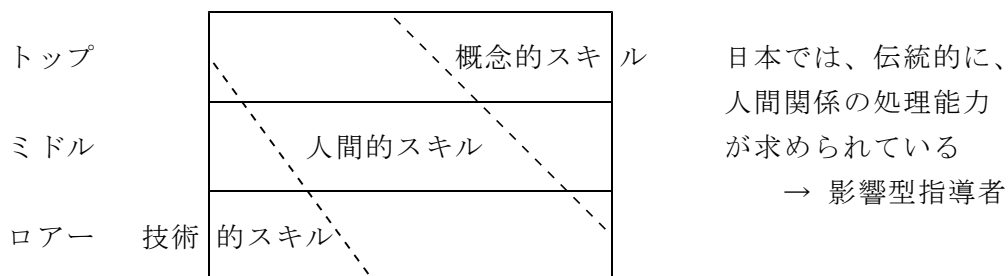
- (1) 優れた個人的特性を備えた指導者は優れたリーダーになりえる  
理想の上司は、織田信長タイプか、豊臣秀吉タイプか、徳川家康タイプか……
- (2) 経営者に要求される資質
  - 1) 組織人格になりうる能力、忠誠心、責任感
  - 2) 個人的な能力
    - ・ 一般的能力（生まれつきのもの）  
機敏さ、広い関心、融通性、適応能力、平静さ、勇気
    - ・ 専門能力

### 1-2 形態論

- (1) 指導者の指導方法の違いによって、3タイプのリーダーシップが区別される
  - ・ 専制型
  - ・ 民主型
  - ・ 自由放任型
- (2) タテマエとしては「民主型」が「理想」であるが、現実には、それが有効であるとは限らない

### 1-3 日本型期待される指導者像

- (1) 管理者に求められるスキル



〔出典〕小林末男編『現代経営学総論』創成社、49ページを修正

- (2) 日本企業内の人間関係上の紛争構造

相互監視のメカニズムが発達し、小さな迷惑をお互いに掛けあっている

何故か？ 同調強制社会としての企業内社会

→→ 和（WA）が重要視される

## 2) 状況に応じて指導スタイルを変えるべきなのか

### 2-1 PM理論

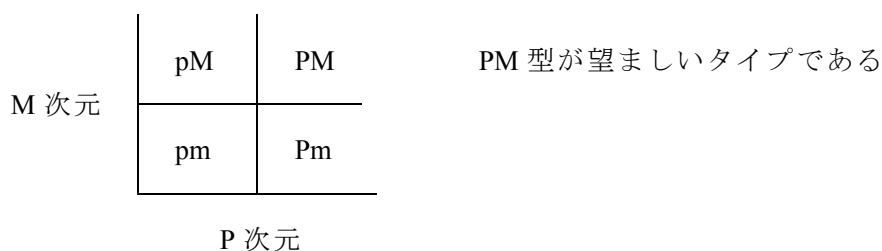
(1) 指導者の行動を2つの時限で把握し、その組み合わせでリーダーシップを考える

2つの集団機能

集団目標の達成機能 performance

集団維持機能 maintenance

(2) 4タイプの指導者



(2) システム的にPM型をつくりだすことが必要である

### 2-2 SL理論 (Situational Leadership Theory)

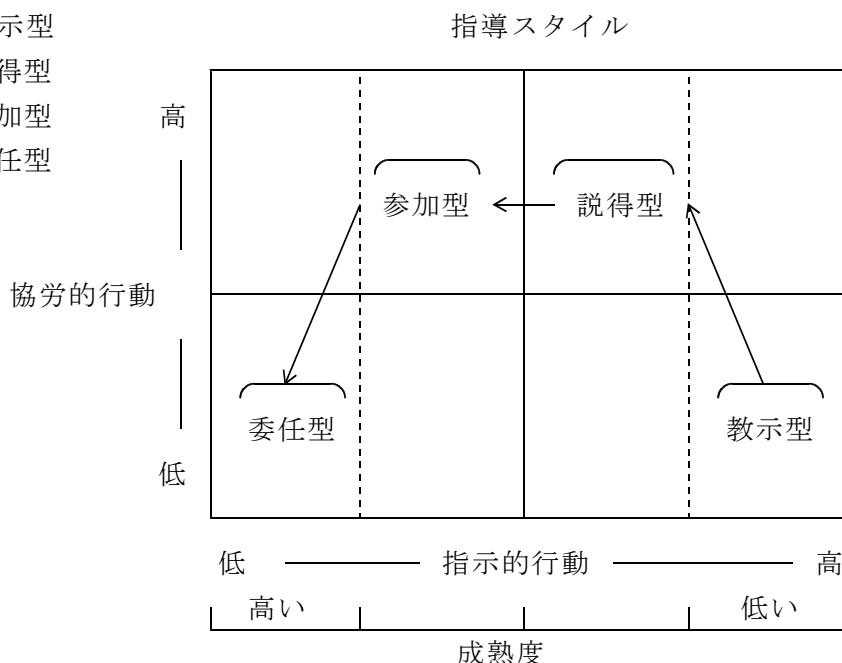
(1) 理想的な指導の在り方は、指導者と部下が置かれている状況によって、異なる

→ リーダーシップの有効性は部下の成熟の度合いに依存する

成熟度 (チャレンジ意欲、責任を負う意志と意欲、教育・経験)

(2) 4タイプの指導

- ・ 教示型
- ・ 説得型
- ・ 参加型
- ・ 委任型



[出典] ハーシイ他著山本成二他訳『行動科学の展開』日本生産性本部、225 ページを修正

#### 【確認問題】

- 1 リーダーとしての資質として何が重要だと思いますか
- 2 PM型リーダーになれると思いますか

#### 【より進んだ勉強のための参考文献】

三隅二不二他編『組織の行動科学』福村出版

## 会社は誰のものなのか、について考える

### 【テーマ】

- 1) 経営者のパワーを誰がチェックしているのか
- 2) 会社は株主のものなのか

専門経営者、経営者支配、コーポレートガバナンス、株主主権主義、ステイクホルダー行動主義、もの申す株主

### 1) 経営者のパワーを誰がチェックしているのか

#### 1-1 経営者とは誰か

- (1) 経営者の2タイプ：オーナー型（創業者型）と生え抜き型（サラリーマン型）
- (2) 専門経営者の増加

日本では、専門経営者は、実質的には、常務会に代表され、それを構成する人が会社を支配している → 経営者支配

#### 1-2 経営者支配

- (1) 経営者支配の根拠はなにか

所有か、それとも、専門的知識・技能（所有なき支配）か

- (2) 所有と経営の分離の意味

企業が大規模化し、一方で、株式が分散化し、他方で、専門知識・技能が必要になると、会社を所有するものと経営・支配するものが人格的に分離する

#### 1-3 経営者支配の実態

- (1) 形式的な条件 ⇒ 専門的知識と能力があること
- (2) 実質的な条件 ⇒ 所有の裏付け

1) 株式所有 {例えば、法人所有（日本）か、機関所有（アメリカ）か}

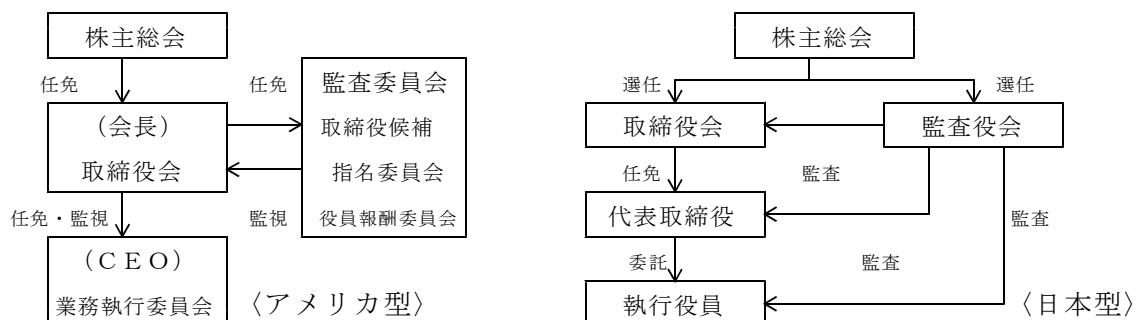
2) 自己資本（内部留保）へのアクセスが可能であること

→ いずれの社会（企業）でも、所有と経営が何らかの形で統一している

それ故に、経営者のパワーが巨大になることがある

#### 1-4 経営者のパワーを誰がチェックしているのか

→ コーポレート・ガバナンス（企業統治）



〔出典〕 寺本義也他『日本企業のコーポレートガバナンス』生産性出版を加筆

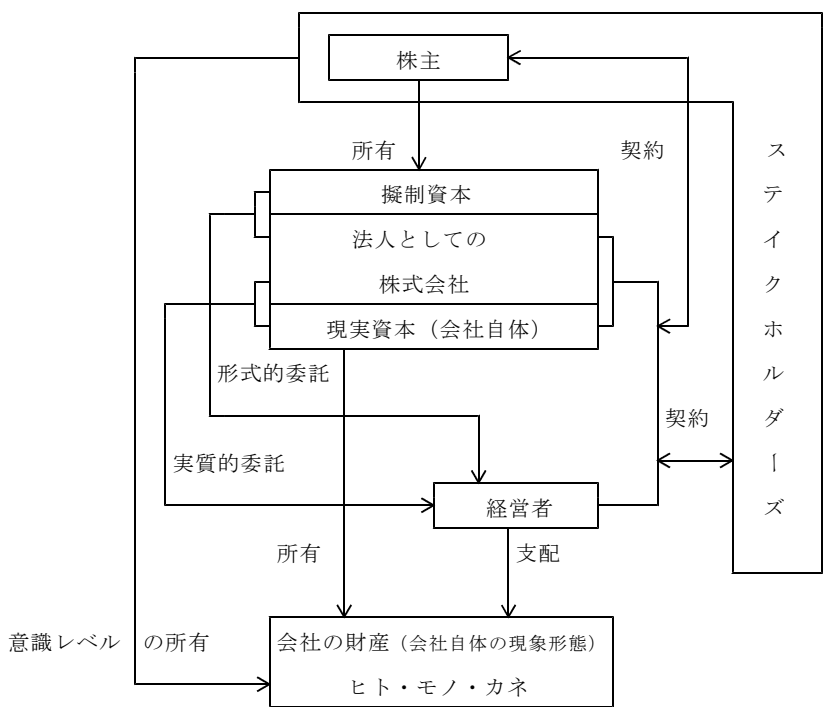
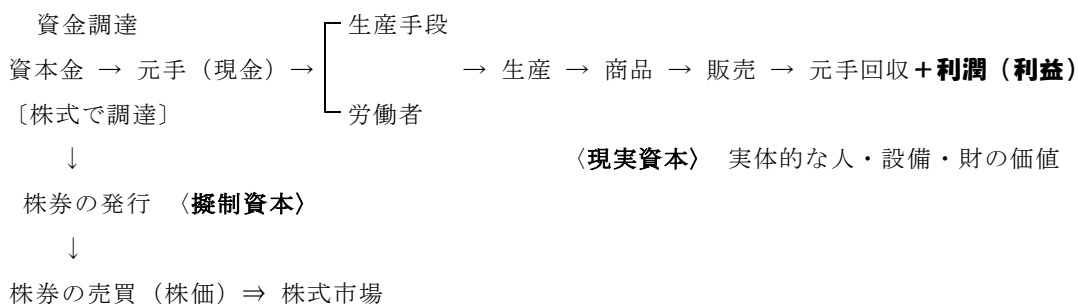
2) 会社は株主のものなのか → 経営者は誰の利益を代表しているのか

【通説】 経営者は株主の受託者として会社を支配している、すなわち、株主が、経営者を介して、会社を所有している

→ この株主主権主義は、果たして、実体を反映しているのか

〈株主の意識の変化：株主行動主義と「もの申す株主」からステイホルダー行動主義へ〉  
 投資家としての株主 → 投機家としての株主 → 所有主としての株主 → ステイホルダーとしての株主

資本運動の二重性と会社の二層構造



【確認問題】

- 1 所有と経営の分離の意味を理解できましたか
- 2 会社は誰のものだと思いますか

【より進んだ勉強のための参考文献】

ドーア『誰のための会社にするか』岩波書店

# 会社の社会的責任について考える

## 【テーマ】

- 1) 会社に社会的責任を問えるのか
- 2) 1970年代の社会的責任論と現在のCSRはどこが違うのか

CSR (Corporate Social Responsibility)、道徳的主体としての企業、メセナ、フィランソロピィ、啓発された利己心

## 1) 会社に社会的責任を問えるのか

### 1-1 企業は道徳的主体になれるのか —— 経営倫理学の問題提起

→ 人工的につくりだされた組織に道徳的責任を問えるのか

→ 自然人としての人間中心の倫理（道徳）の見直し

【肯定説】モラルパーソン説；フレンチ(P.French)の考え方（1979年）

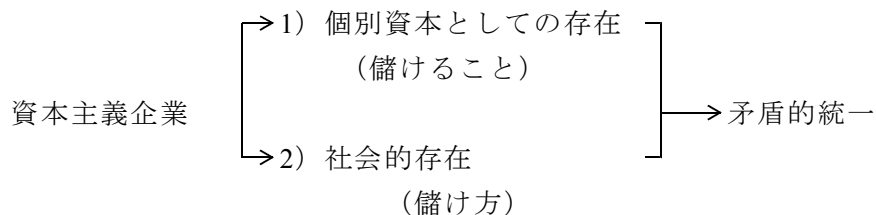
- ・行為主体は道徳的主体である
- ・意図をもって行動すれば主体である
- ・企業に意図はあるのかないのか、が問題となる
- ・企業内意思決定構造があるが故に、企業は道徳的主体である

【否定説】構造制約説；ラッド(J.Ladd)の考え方（1970年）

- ・企業は特別な目的を持って人工的につくりだされたものである
- ・企業の行動はその特殊な目的に制約される
- ・目的に適う行動が正当化される
- ・非倫理的な行為でも正当化されることがある

これらの見解はどちらか一方が「正しい」というものではなく、それぞれがそれなりに企業の「ひとつの」側面をあらわしている

### 1-2 企業は「個別資本としての存在」と「社会的存在」の矛盾的統一体である



社会的存在によって「存在」が正当化される

→ 儲け方には「ルール」がある。ルールの内容が変化し、契約が変わる

## 2) 1970年代の社会的責任論と現在のCSRはどこが違うのか

### 2-1 「社会的」の内容

【1960-70年代】



社会的責任を「非経済的」責任として捉える

例えば、法的責任 → 倫理的責任 → 裁量的責任、として

- ・このよう分類には、明確な基準がなく、社会的責任の具体的内容が曖昧となる  
→企業が問われるのは法的責任と法律を超えた責任（道徳的責任）である
- ・免罪符としての社会的責任に陥いる（メセナやフィランソロピーの意義と限界）

### 【現在のCSR】

社会的責任をステイクホルダーに対する責任として考える

これは、社会的責任を「社会に対する責任」として捉えていることを意味する

## 2-2 責任の主体は誰なのか

### 【1960-70年代】

個人としての経営者を責任の主体としてみなしていた

→社会的責任を 経営者の「啓発された利己心」に頼っている

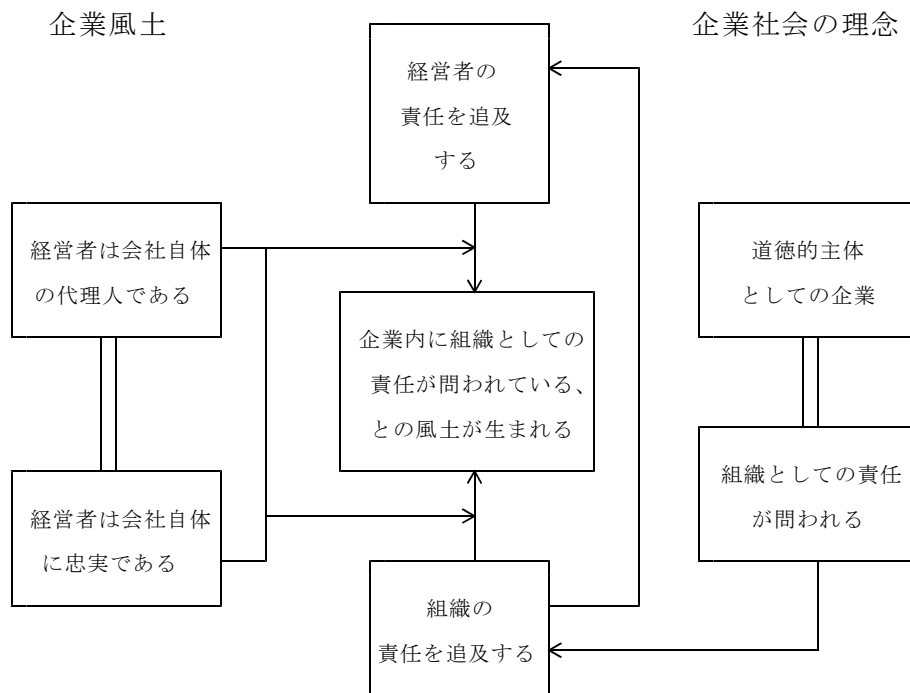
啓発された利己心を支える思想

- ・スチュワードシップ原則（stewardship principle）
- ・チャリティ原則（charity principle）

### 【現在のCSR】

経営者個人ではなく組織としての責任が問われる（責任の主体は会社自体である）

## 2-3 組織としての責任の取り方



### 【確認問題】

- 1 企業の社会的責任の意味を考えなさい
- 2 「企業が道徳的主体である」ということの意味を考えて下さい

### 【より進んだ勉強のための参考文献】

宮坂純一『ステイクホルダー行動主義と企業社会』晃洋書房

## 講義 ビジネス入門

---

著者 宮坂純一

発行所 奈良マネジメント研究グループ

NGOMS (Nara Group of Management Study)

---

© Jun'ichi Miyasaka 2017