



「イベント論」の展開について※

牧 浦 健 二

はじめに

経営学の必要性が主張されて、ほぼ130年経った。1880年のアメリカの機械技師協会の設立から、第二次世界大戦までの期間では、1911年に出版された、テイラー（1856年～1915年）の「科学的管理の原理」（Taylor F. W., *The Principles of Scientific Management*; 参照。上野陽一訳『科学的管理法』産業能率短期大学出版部 1931年；有賀裕子訳『新訳 科学的管理法』ダイヤモンド社 2009年）の影響を無視することはできない⁽¹⁾。しかし、鉄鋼王であるアンドリュー・カーネギー（1835年～1919年）、石油王のジョン・ロックフェラー（1839年～1937年）、自動車王のヘンリー・フォード（1863年～1947年）は、生産拠点を1カ所に集中して、大量生産によるコスト競争により、巨大企業（工場）を実現した。また、カーネギーとロックフェラーは株式を発行しなかったが、大胆に買収先の経営者に権限委譲をした。そして、フォードは、大量の資金需要のため、株式を発行したが、後に株主から株式を回収しようとした。結局、彼らは、所有と経営の分離を阻止するために、株式会社制度を活用できなかった。この点、日本では、1960年代の高度成長期の設備投資では、ホンダがアメリカに進出したことが代表例とされるように、生産拠点を分散させて、規模の経済を犠牲にしながら、顧客に近い所で生産して、製品の受注から引渡までの期間（リード・タイム）を短縮してきた。そこでは、製品開発の期間を短縮して、生産技術を向上させるために、メーカーと系列企業が一緒に共同開発を行うという、「イベント」が行われてきた⁽²⁾。また、アメリカでは、フォードが代表例にされるように、原

原稿受理日 2013年8月3日

※ 本稿は、2013年7月13日に大阪経済大学で開催された、日本経営診断学会 関西部会第161回で、論題「イベント論の展開について」として報告したものである。

(1) see. Drucker, P.: *Management* 1973. p.181.; 参照。犬田充・村上和子訳『マネジメント 完訳版』1975年 279頁；上田惇生訳『マネジメント』〈上〉ダイヤモンド社 2008年 230頁

(2) イベント (event) という用語は、単なる賞金や名誉などを獲得するための「競争 (competition)」や、コンテスト、コンクールを意味するのではない。イベントは、一定のルールや参加資格が要求される、競技、競技会、大会と共に、参加者が計画や予想できないことも起こりうる出来事や、

材料の調達から製品の製造まで一貫生産が行われてきたが、日本のメーカーは、複数の部品供給企業を競争させて、自らの製品の品質の改善やコストの削減に貢献させてきた。そして、アメリカでは、規模の経済を追求するため、コスト競争に敗れた企業は、生産効率が悪くともみなされ、吸収・合併されて、整理されてきたが、日本では、ライバル企業同士の吸収・合併は、政府指導の国際競争に対抗するために行われた、金融・証券業界などを除いて、あまり例はない。この点、日本では、独占禁止法の適用を回避するために、吸収・合併が抑制されてきたが、最近では、たとえば、経営統合により、2001年に日清オイリオグループ、2002年にJFEホールディングス、2012年に新日鐵住金が発足した。このため、生産規模のメリットが大きく、技術革新による新製品が生まれにくい業界を除いて、吸収・合併よりも、イノベーション^③を重視する経営方針を採用し、たとえば、キリンとアサヒ、セイコーとシチズン、タイガーと象印など、一時的に格差が顕著になり、リーダーが現われても、逆転の可能性のあるチャレンジャーとしてライバル企業は存在し、競争を続けてきた。このような競争は、個人、グループ、組織（企業、企業集団）の各レベルで、敗者にも復活のチャンスを与えて、進歩をもたらし、活力を生み出してきた^④。しかし、たとえば、国際貿易で、WTOから、TPPやFTAの締結を批判する姿勢などから見て、現在、グローバル競争になり、個人、グループ、組織の格差が顕在化しているにも係わらず、日本では、国際協調が重視され、経済圏、国や地域の経済の活性化で国家主義が唱えられると、批判的な意見が主張されてきたが、個人、グループ、組織が相互に競

、運命を左右する結果を意味する。つまり、不確実な、リスクが内在するが、敢えて挑戦する機会とその結果である。また、イベントに参加するために、グループや組織を結成する時には、グループや組織内では、情報を共有しながら、協働する反面、他のグループや組織とは競争するという特徴がある。因みに、身近な例では、オリンピックやインターハイなどのスポーツ・イベント、祭りや旅行パックなどの観光イベントと共に、企業が、単独で行う新製品の展示会や即売会、共同で開催する見本市や博覧会、関係会社が提携するアライアンス（alliance）やジョイント・ベンチャーなどはビジネス・イベントであるが、本稿では、個人、職場グループ、企業で行われる新製品開発や市場開拓などもイベントとみなす。

③ シュンペーター（1883年～1950年）のイノベーションは企業者による「新結合」と解釈され、具体的には、1. 新しい生産物または生産物の新しい品質の創出、2. 新しい生産方法の導入、3. 工業の新しい組織の創出（トラスト化）、4. 新しい販売市場の開拓、5. 新しい仕入れ先の開拓のパターンが列挙されている。この内、1と2は個人、組織が単独で実行できるが、3、4と5は取引相手の協力が必要である（Vgl. Schumpeter, J.: *Unternehmer* (Handwörterbuch der Staatwissenschaft, 1928.; 参照。清成忠男編訳『企業家とは何か』東洋経済新報社 1998年 31頁）。この点、イノベーション（innovation）の語源はラテン語の *innovatio* で、*inno*（中で）と *vatio*（新しくする）の合成語であるが、われわれが用いるイベント（event）の語源も、ラテン語の *eventus* で、*e*（外へ）と *ventus*（重要・計画的なことを提供する）の合成語である（参照。ジーニアス大英和大辞典 大修館書店）。

④ もし、日本の企業が、アメリカの企業のように、規模の経済を追求するため、コスト競争を行い、競争に敗れた企業を、吸収・合併することを企業方針にしているならば、GMが2009年6月1日に連邦倒産法第11条の適用を申請し、2009年7月10日に手続きを終えた時、日本の企業はGMの吸収・合併を試みていたとわれわれは考える。

争しているという意識が希薄になっているのではないか。

本稿では、企業経営活動に内在する「競争」を強調して、経済復興を行うため、経営学での「イベント論」の導入の可能性とそのメリットを概観する。

1 高度経済成長とアメリカの経営学の導入

日本では、第二次世界大戦後、ドイツの経営経済学よりも、アメリカの経営学、特に、経営管理論と経営組織論が重視されてきた。具体的には、1960年代以降に、アメリカの経営学の中核となっていた2つの考えが日本に導入された。1つは、いうまでもなく、「日本的経営論」である⁵⁾。日本的経営論は、旧財閥系と新興の上場会社を調査して、アベグレン（1926年～2007年）が、1958年に『日本の経営』（Abegglen, J. C., The Japanese Factory, 1958.; 参照。占部都美訳『日本の経営』ダイヤモンド社1958年）を出版して、アメリカの企業と比較して、日本の特殊な企業慣行として、終身雇用、年功序列と企業別労働組合を指摘したことに由来する。当時、創業者が引退した後でも、生産拠点を1カ所に集中して、大量生産によるコスト競争のために、巨大企業（工場）を実現してきたアメリカの企業が、ストライキを武器にした、労働組合に悩まされていた状況では、日本的経営は魅力的に見えた。しかし、その背後に、「同業他社の従業員は備わない」という日本の特殊な雇用慣行が存在し、人の流動化を阻止していたことには注目されなかった。この点、人の流動化が起こり、海外進出する現況では、終身雇用や年功序列などという企業慣行はかなり消滅している。いわゆる「肩書き」と呼ばれる、非金銭的な正社員や昇進よりも、仕事にこだわり、業界で必要とされる知識や技能などを身に付けて、金銭上の報酬で評価・保証されることを望む、個人、グループでのグローバル競争が展開されている。また、日本では、明治期に創設された三井、三菱、住友などの財閥は、持ち株会社を中核にして多角化していたが、敗戦により、解体された。しかし、第二次世界大戦後に、総合商社と金融機関を中核とする、多角化した企業グループとして復活した。アメリカでは、1960年代以降、日本の危機に対する方策とその打開策が探求されたが、株式を持ち合う参加企業の海外取引や互惠取引を推進する総合商社、参加企業に系列融資を行う金融機関の間接金融に頼る企業行動などは、アメリカへの転用の可能性のないものとアメリカの企業ではみなされた。

⁵⁾ 参照。経営学史学会編『経営学史辞典 第2版』文眞堂2012年「1960年代以降のアメリカ経営学の中核」53頁以下「日本的経営」173頁以下；拙著『経営学概論 改訂版』同文館 2007年「第7章 日本の経営」66頁以下

そこでは、参加企業が、相互に出資することにより、新素材、バイオ、石油化学、都市開発などを行う新しい企業を設立し、参加企業で主な産業部門を網羅する「ワンセット主義」が採用され、企業グループが共同して他の企業グループと競争する、「イベント」が行われてきた⁽⁶⁾。

また、創業者である、松下幸之助（1894年～1989年）、豊田喜一郎（1894年～1952年）、本田宗一郎（1906年～1991年）、井深大（1908年～1997年）などに率いられ、特定の業種に徹した新興の企業では、彼らは、「実業家」と呼ばれたように、松下幸之助には電気工学、豊田喜一郎や大野耐一（1912年～1990年）には自動車の製造、本田宗一郎にはエンジン（内燃機関）、井深大には電子技術に対する知識と経験があった。そして、新興の企業はメーカー（組み立て企業）であり、企業内では、小集団活動によるカイゼン運動、企業外では、外部から部品や資材を調達するために下請企業や系列企業を創り、共同開発と共に、相互にリード・タイムの短縮を競わせる、サプライチェーンを構築したが、アメリカの企業において、その合理性が認められ、移転可能性が検討された。そこでは、メーカーだけではなくて、部品供給企業も、定期的に開催される「見本市」や「新製品の展示会」などと呼ばれる「イベント」で、各社が有する技術水準を公開して、競争してきた。また、複数の従業員とその職場グループや、部品供給企業に対して類似の課題を与えて、競争を強いる「イベント」が行われてきた。このようなイベントでは、負けても勝っても、常に逆転の機会のある、他のイベントに参加することが要求され、競争状態が持続されてきた。そして、リストラクチャリング、つまり、整理・撤退戦略を適宜実施しながら、現在の「カネのなる木」と、近未来の「花形製品」を育成しながら、特定業種にこだわるという姿勢が認められる⁽⁷⁾。しかし、企業が大きくなるほど、従業員は自らと所属するグループの職務の意義が理解できなくなる。このため、ずさんな仕事が行われ、欠陥商品や工場事故などが発生するリスクが高まるため、最近では、従業員らの教育訓練費が増加するにも係わらず、流れ作業を中止して、ロット生産や多品種少量生産を行い、仕事に変化をつけたり、達成感を持たせたり、製品に製造者名を記載させて、製造責任を負担させる「セ

(6) この点、ドラッカーは、「すべてのマネジメントはあらゆることはできない。最も儲かると予想されるイベント（活動）に必ず参加する必要はない。すべてのマネジメントは独自の能力と限界を有する。これら能力と限界を超えようとするならば、本来、有能な事業でも失敗することは明らかである」（Drucker, 1973. p.70.; 参照。犬田充・村上和子訳 1975年 124-125頁；上田惇生訳 2008年〈上〉85-86頁）と主張したが、日本の企業グループはこの限界を集団で超えようとしてきた。

(7) see. Drucker, 1973. p.73.; 参照。犬田充・村上和子訳 1975年 128-129頁；上田惇生訳 2008年〈上〉90頁

ル生産方式」が導入された。この点、セル生産方式は、大量生産では禁止していた、執行者（operator）による創意工夫を認め、技能の向上を促進して、全体の成果を増大させながら、個人や小集団レベルで競争させる、企業内での「イベント」とみなせる⁽⁸⁾。

他は、1960年代以降、アメリカ経営学の中核になった、「経営戦略論」である⁽⁹⁾。経営戦略論は、チャンドラー（1918年～2007年）が1962年に出版した『経営戦略と組織』（Chandler, A. D. Jr., *Strategy and Structure*, 1962.; 参照。三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社1967年；有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社2004年）で、「戦略は、基本的な長期的目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動様式を採択し、諸資源を割り当てること」⁽¹⁰⁾とみなし、アンソフ（1918年～2002年）が1965年に出版した『企業戦略論』（Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, 1965.; 参照。広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部1969年）と、1979年に出版した『戦略経営論』（Ansoff, H. I., *Strategic Management*, 1979.; 参照。中村元一訳『経営戦略論』産業能率短期大学出版部1980年；中村元一監訳『経営戦略論 新訳』中央経済社2007年）で、戦略を「部分的な無知の状況での意思決定のためのルール」と定義したことに由来する⁽¹¹⁾⁽¹²⁾。しかし、第二次世界大戦後では、連邦分権組織が世界中の巨大企業のモデルになっていたため⁽¹³⁾、実態では、全社レベルでの「企業戦略」や「経営戦略」ではなくて、事業レベルに区分された、事業部別戦略であり、計画、実行、統制というマネジメントサイクルをベースにする管理過程と、マーケティング、生産、ファイナンス、労使関係などの機能分野別戦略を統合したものであった。このため、理論上では、全社が統一したルールで行動する、「企業戦略」や「経営戦略」は初めから存在しなかった⁽¹⁴⁾。そこには、敵対関係の激化による企業環境の不確実性が増加したため、長期経営計画を立て、実施計画として予算を編成

(8) この点、ドラッカーは、「執行者が能動的になるためには、仕事に責任を持てなければならない。このため、①仕事を生産的にしなければならない。②情報をフィードバックしなければならない。③学習を継続して行わなければならない」と述べている（see. Drucker, 1973. p.267.; 参照。犬田充・村上和子訳 1975年 391頁；上田惇生訳 2008年〈上〉316頁）。

(9) 参照。経営学史学会編2012年「経営戦略」226頁以下

(10) Chandler, 1962. p.13.; 参照。三菱経済研究所訳 1967年 29頁；有賀裕子訳 2004年 17頁

(11) see. Ansoff, 1965. Section 6.; 参照。広田寿亮訳 1969年 128頁以下

(12) この点、日本語で「戦略」と訳されている、ストラテジー（strategy）の語源はギリシャ語の strat（要路・重要な段階）と egy（踏む）の合成語であり、本来、stratun（単数）や strata（複数）は組織・構造の層を意味していた。このため、strat（要路・重要な段階）を見付ける大将の器量であったが、大規模な用兵戦略が重要になった後で、攻撃を仕掛ける意味が強まった。

(13) see. Drucker, 1973. p.520.; 参照。犬田充・村上和子訳 1975年 726頁；上田惇生訳 2008年〈中〉198頁

(14) 全社なレベルでの「企業戦略」や「経営戦略」を展開していたのは、日本の企業であり、たとえば、「小集団活動」、「TQM」、トヨタの「カイゼン運動」（リーン生産方式）、「ジャスト・イン・タイム」や、シャープの「オンリー・ワン・経営」は、アメリカの企業の研究者や経営者には物珍しく見えた。

して、実行するような余裕が専門経営者にはなくなった状況と、彼らが、経営学だけではなくて、統計学、OR、心理学、社会学、経済学なども活用して、理論上で武装しなければ、株主や従業員が納得しなくなった状況があった。しかも、1970年代には、初期の戦略論でいわれたシナジー効果などを軽視して、独占禁止法から条理の原則（rule of reason）を重視した、コングロマリットに代表されるように、余剰資金で買収を繰り返したため、多角化政策が円熟期を迎え、投資効率は低下した⁽⁵⁾⁽⁶⁾。たとえば、GMで、1981年から1990年まで、CEOであった、ロジャー・スミス（1925年～2007年）は、宇宙衛星や情報処理の会社などを買収して、コングロマリット化を図り、現場経験のないビジネスマンらしく経営戦略を信奉していたが、本業の自動車の国内市場占有率を46%から35%に減少させた。専門経営者は、実際、既存の事業での投資利益率を上回る成果を獲得できる投資先を見付けられずに、限られた資源を集中投入する戦略事業単位（SBU）と、経営資源を回収して撤退する戦略事業単位を区分し、根拠付けるために、苦悩した。このため、たとえば、ボストン・コンサルティング・グループ（BCG）による、「製品・ポートフォリオ・マネジメント」（PPM）で、現状を1つのマップで図示しようとした。そこで、利用された原理は、先行者優位を説く「経験曲線効果」、マーケット・シェアの奪回は困難であると説明する「戦略的ポジショニング論」などであった。更に、1980年代になると、ポーター（1946年～）の『競争の戦略』（Porter, M., Competitive Strategy, 1980.; 参照。土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社1982年；同訳『競争の戦略 新訂』ダイヤモンド社1995年）で、「ファイブ・フォース論」が主張され、産業組織の構造分析に基づく競争戦略論や事業戦略のパターン化が試みられた。

1990年代になると、ハメル（1954年～）/プラハラード（1941年～）が1994年に出版した『コア・コンピタンス経営』（Hamel, G. & Prahalad, C. K., Competing for the Future, 1994.; 参照。一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社1995年；一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日経ビジネス人文庫2001年）で、多国籍企業やグロー

(5) この点、ドラッカーは、「マネジメント上での統一性、明快さ、本来の事業への集中を阻害することは認められない。このような事業は少なくとも独立させなければならない。たとえ、部分的であっても、調和しないものを自らマネジメントしてはならない」と述べている（see. Drucker, 1973. p.714.; 参照。犬田充・村上和子訳 1975年 979頁；上田惇生訳 2008年〈下〉161頁）。

(6) ハロルド・シドニー・ジェニー（1910年～1997年）は、1959年に、ITTの最高経営責任者（CEO）に就任すると「14年半連続増益」というアメリカ企業史上空前の記録を打ち立てた。同氏は、17年間の在任中に積極的に企業の買収・合併を行い、世界80ヶ国に350社に及ぶコングロマリット（M型企業）をつくり上げた。しかし、記録が途絶えた、1973年以降、売上高と利益の減少に苦しんだ。なお、日本で、最大のコングロマリットは、日立グループで、2012年3月末で、連結子会社数939社（国内340社、海外599社、変動持分事業体を含む）、持分法適用関連会社数183社（国内78社、海外105社）を有する。

バル企業が対象とされ、能力ベースにより企業行動の差異がもたらされることが経営戦略論として検討され、製品を作れる核となるスキルや技術がなければ、多様な市場に参入できないと主張した。そして、1998年には、ミンツバーグ（1938年～）により、『戦略サファリ』（Mintzberg, H. & Ahlstrand, B. & Lampel, J., Strategy Safari, 1998. 2.edition 2008.; 参照。斎藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社 1999年）で、「すべての主張が経営戦略の特徴の一部のみを強調するもの」とみなされ、10の学派に分かれる経営戦略論の分野が列挙された⁽¹⁷⁾。また、同著の第2版では、複雑な学派の編成が図式化されている⁽¹⁸⁾（参照。図表1）。なお、経営戦略論は、ビジネススクールでは人気がある。しかし、実務では、機能していない。理由は簡単である。すなわち、投資効率で競争する時代に、専門経営者が予め恣意的に選択して、存続させると決めた事業部門を後追いの根拠付ける手段になったためである。反面、「製品・ポートフォリオ・マネジメント」での負け犬・問題児に対する処置、つまり、整理・撤退戦略は、買収を承諾したり、資本関係を切り離したりすることにより、解決された⁽¹⁹⁾⁽²⁰⁾。この点、経営戦略論が誕生した1960年代のアメリカ

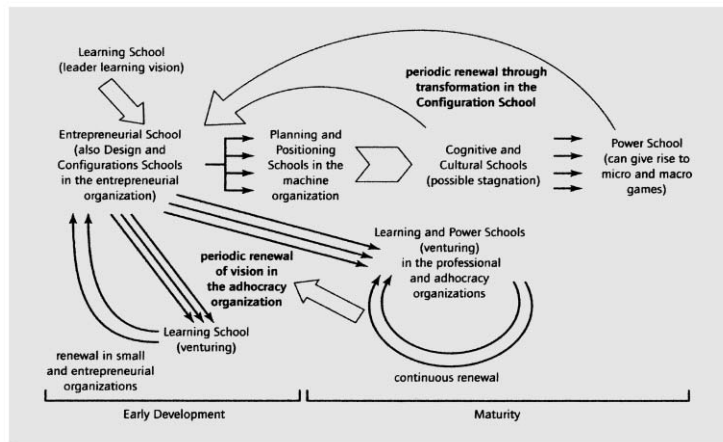


figure 12.3 Sequencing the schools of strategy formation

図表1 (see.Mintzberg & Ahlstrand & Lampel 2008. P.386.)

(17) ミンツバーグ（1939年～）／アールストランド／ランペルは、1998年の『戦略サファリ』で、経営戦略論は、①デザイン学派、②プランニング学派、③ポジショニング学派、④起業家学派、⑤認知学派、⑥学習学派、⑦パワー学派、⑧文化学派、⑨環境学派、⑩コンフィギュレーション（configuration）学派に分かれ、ジャングル（混乱状態）にあると主張した（see.Mintzberg, & Ahlstrand, & Lampel, 1998.）。

(18) see.Mintzberg, & Ahlstrand, & Lampel, 2.edition 2008 p.386.

(19) see.Drucker, 1973. p.671.; 参照。犬田充・村上和子訳 1975年 924頁；上田惇生訳 2008年〈下〉100頁

(20) この点、ドラッカーは、「最善、あるいは、非常に良くない、投資機会や、全体でも、部分で

カでは、ベトナム反戦運動で、アメリカに対する撤退の要求が高まっていたが、多くの専門経営者は、同様に、巨大企業が、小さな新興企業に競争で敗北して、整理・撤退戦略を模索する必要に迫られるとは予想できなかった。

1980年代以降、コーポレート・ファイナンスも^{①)}、投資プロジェクトの選択基準として、資金回収期間法、投資利益率法、正味現在価値法、内部収益率法などがあり、予め選択された投資プロジェクトを根拠付けるために利用されている状況にある^{②)}。たとえば、世界最大のコングロマリット（M型企業）であるゼネラル・エレクトリック（GE）の最高経営責任者（CEO）に、1981年～2001年まで就任して、1980年代にアメリカにおける整理解雇ブームを惹き起こした、ジャック・ウェルチ（1935年～）は、「リストラクチャリング」と「ダウンサイジング」と呼ばれる大規模な整理解雇による資本力の建て直しと、企業の合併・買収と国際化の推進がGEにより選択すべき経営戦略であると主張した。また、彼は、スローガンとして、「世界で1位か2位になれない事業からは撤退する」と、半ば敗北宣言とみなしうる考えを公言した^{③)}。この点、2004年に、IBMがパーソナルコンピューター事業を中国のレノボ・グループ（聯想集団）に売却したことや、2007年に、日立が家庭用パソコンから撤退したことなどは、イベントでは、競争に勝ち目がなければ、余力を残して撤退するという基本原則を示唆する事例である。経営戦略論では、ライバル企業に勝利するというイメージが強いが、競争を前提にしたイベントでは、常に、敗北が生ずる可能性を認める。しかし、アメリカのビジネススクールで経営学を習ったが、自ら投資しない専門経営者は、権限の委譲により、株主から分離した「経営者支配」を行ったが、規模の不経済により投資効率が低下し始めても、株主の信頼を失うリスクが高い、既存の事業分野での売上高や利益の規模の縮小は受け入れられない。反面、投資効率で競争する、グローバル競争では、高い投資効率を実証すれば、拡大生産に必要なカネとヒトは直ぐに

①も、多角化では、売却、ライセンスの提供、ジョイント・ベンチャーが選択されるべきである。これは大きな直接的な成果をもたらさない。管理者ができることと行うべきことをすれば、非常に大きな間接的な効果をもたらされ易い」(Drucker, 1973. p.714.; 参照。犬田充・村上和子訳 1975年 979頁; 上田惇生訳 2008年〈下〉162頁)と主張する。

②) この点、ファイナンス (finance) の語源は、古フランス語の fin (結末) と ance (付ける) の合成語であり、負債の支払いや支払い能力の維持を意味していた。しかし、1980年代から普及した、コーポレート・ファイナンス (corporate finance) は、資本の運用機会である投資プロジェクトの優劣の比較にウェイトが置かれている。

③) see. Meekin, D.: Naked Finance, 2007. p.217.; 参照。国貞克則訳『財務マネジメントの基本と原則』東洋経済新報社 2008年 285頁

④) この点、ドラッカーは、「管理者の最初の仕事は、有効になりうる、価値のある非常に小さな核になるイベント（活動）を行うことである。同時に、どのように上手に行っても、非常に大きな効果をもたらさない、生産、スタッフの活動、研究作業や販売努力を排除すべきである」(Drucker, 1973. p.46.; 参照。犬田充・村上和子訳 1975年 91頁; 上田惇生訳 2008年〈上〉52頁)と述べている。

集められる状況にあることや、リスクを負担しないと、他より大きなリターンは獲得できないことを認識すべきである。そして、投資効率で敗北したことを認識すると、迅速に撤退しないと、回復の機会すら失うことをグローバル競争は示唆している²⁴。なお、専門経営者が意図的に売上高や利益の規模の縮小を計画する時は、データを操作して、V字回復を発生させる場合である。しかし、故意に、株価を下げて、浮動株主から、自社株買いで、自社株を回収し、ストックオプションで、経営者が自社株を獲得し、回復後、売却して、利益を獲得したことは、不問にされてきた。理由は、機関株主には、大株主懇談会などで、業績が低下し、株価の低落は回避できない状況であるが、V字回復を予定しているため、自社株の先渡し取引をしてもらいたいことを予め伝えるからである。

2 イベントという概念で検討可能な研究領域

アメリカでは、コスト競争により、負けた企業を買収することにより、巨大企業（工場）が実現したことは既に述べた。しかし、巨大企業（工場）では、規模と共に複雑になる、組織での諸活動を調整し、管理しなければならない。このため、現場での生産効率の向上のために、経営学が登場したといわれる。そのねらいは、賃金・報酬制度による、労使関係の改善で、労働者の労働意欲を向上させることにあった。具体的には、組織的怠業の抑制と、組織に対する貢献度に一致した賃金支払制度の考案であった。また、課題の計画と執行を分け、訓練（教育）により執行者を動機付けることであった。しかし、このような科学的管理法の方策は、成り行き管理を変更するために行われたイベントであるが、物理（工学）的な側面から検討するものであり、執行者の心理的な側面（感情や価値観）を検討するものではなかった。この点、物理的側面での検討は、製品と部品の規格と、タクトタイムの統一により、フォード・システムで、大量生産方式として結実したが、「仕事の組織」にヒトを詰め込むものであった²⁵。執行者の心理的な側面については、メーヨー

²⁴ この点、創業者は、事業を推進する手段として戦略を利用するが、専門経営者は、事業を維持する手段として戦略を利用する。このため、専門経営者が、戦略を必要と考える時には、事業の選択に迷っている場合である。創業者に比べて、専門経営者は、既存の事業において、規模の不経済の発生を覚悟したり、撤退して回収した資金を新しい投資先に移動させられない場合が多いため、戦略について考える時は、巨大企業は衰退しているとわれわれはみなす。

²⁵ この点、経営学では、テラーの『科学的管理法』(The Principles of Scientific Management) が嚆矢とされるため、マネジメント (management) があげられるが、その語源はラテン語の man (人の) + age (行為) と ment (係わること) の合成語であり、本来、ヒトを巧みに従わせること、つまり、人事管理や労務管理を意味するものである。しかし、既に、テラーの科学的管理法でも、道具とヒトの関係が検討されたが、フォード・システムでは、機械とヒトの係わりが検討された。このため、組織におけるヒトとモノの係わりを検討するものとして捉えて、そ

(1880年～1949年) などにより、ホーソン実験 (1924年～1933年) などと呼ばれるイベントで行われたが、人間関係の相互作用を考慮して協働体系を創造することは困難を極めた。理由は簡単である。それは、生産効率に関係のあるものを探そうとし、説明できないモノを非公式組織 (人間の組織) から起因するものに押し込めたからである。なお、第二次大戦後の行動科学や企業行動論や、監督者 (リーダー) の行動やリーダーシップ論も、この生産効率に関係するものを探求する姿勢を基本的には維持している。また、実務家である、バーナード (1886年～1961年) は、1938年の『経営者の役割』(Barnard, C. I., The Functions of the Executive, 1938.; 参照。田杉競監訳『経営者の役割』ダイヤモンド社 1960年; 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新版 経営者の役割』ダイヤモンド社 1968年) で、組織に参加する個人の立場と組織の立場、つまり、個と全体を区別し、仕事を通じた個人の協働体系による、価値の創造を主張し、経営者が指導的な役割を果たすべきであるとみなした²⁶⁾。しかし、個人、グループ、組織がイベントに参加する基本的な態度については十分に検討されなかった。

また、第二次大戦前に、たとえば、デュポン、シャーズ・ローバック、スタンダードオイルなどの巨大企業の登場と共に、集権管理から分権管理への移行は見られたが、分権管理の普及は、第二次大戦後まで待たなければならなかった。しかも、コーネリアス・ヴァンダービルト (1794年～1877年) の鉄道業やリチャード・シアーズ (1863年～1914年) の小売業では、事業分野 (地域) が拡大されたために、やもえず行われた。また、カーネギーの鉄鋼業では独断専決を回避するために行われた。そして、ロックフェラーの石油業やウィリアム・デュラン (1861年～1947年) の自動車業などでは、買収先の経営者を活用するために行われた。このように、集権管理から分権管理への移行の原因は多様であった²⁷⁾。この点、集権管理から分権管理への移行と、浮動株主の増加や所有者の経営活動からの後退などを背景にした専門経営者では、所有と経営の分離が起こった。これは、同族経営による「資本家経営」から、近代的な「経営者支配」への転換とみなされた²⁸⁾²⁹⁾。この

ㄨの語源をラテン語の oper (骨の折れること) と ate (結果を出す) の合成語である、オペレート (operate) を用いて、生産組織を「運営する」とみなさなければ、生産の機械化や自動化などは説明できない。

26) see. Drucker, 1973. p.26.; 参照。犬田充・村上和子訳 1975年 63頁; 上田惇生訳 2008年〈上〉25頁

27) see. Chandler, 1962. p.2-3.; 参照。三菱経済研究所訳 1967年 18-20頁; 有賀裕子訳 2004年 5-6頁

28) see. Drucker, 1973. p.725-727.; 参照。犬田充・村上和子訳 1975年 993-996頁; 上田惇生訳 2008年〈下〉178-181頁

29) この点、第二次大戦後に、経営者支配論は展開されたという主張は誤解である。先駆者とみなされている、パーリ (1895年～1971年) とミーンス (1896年～1985年) の『近代株式会社と私有』

点、チャンドラー（1918年～2007年）は、19世紀後半の鉄道業の検討から、英米の逆転は、経営管理権限を資本家から実務家集団に分散させる、所有と経営の分離による、「資本家資本主義」から「経営者資本主義」の移転にあるとみなした。そして、1962年の『経営戦略と組織』で「組織は戦略に従う」と主張した⁶⁰。しかし、彼の主張は誤っている。株式会社制度は、個人では賄い切れない資金需要があり、かつ、鉄道業のように、投資が開始される路線の施設から投下資本の回収が始まる営業開始の間に長い時間間隙があるビジネス・モデルや、デュポンの化学工業のように、軍隊から自動車業界に顧客のニーズが変更され、必要な新製品開発に大きなリスクを伴うため、有限責任制度を活用しなければならぬビジネス・モデルなどで活用された。チャンドラーは、1977年の『経営者の時代』(Chandler, A. D. Jr., *The Managerial Revolution in American Business*, 1979.; 参照。鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代』〈上・下〉東洋経済新報社 1979年)では、1970年代に経営学の中核になった、コンティンジェンシー理論を理解していたならば、「組織は経営環境（状況）に従う」と主張すべきであった。なお、分業・協業体制、事業部制、製販統合など、総ての企業組織は、生産効率の向上、つまり、コストの削減とリスクの回避のために、改編される。更に、最近では、物流システムや情報システムではもちろん、企業内での生産・販売システムでも、時間が掛かることをコストの増加とみなす、速度（スピード）の競争になっている。この点、イベントは、技術、知識、物流、製品などの開発では、速度（スピード）を巡る競争が展開されていることを強調する。

経営学の最大の成果は、組織を共同体や協働体系 (cooperation, joint work, collaboration, union) として把握したことにある。この点、たとえば、1人では動かせないような大きな石でも、協働する集団を形成できれば、動かせることが協働作業の比喩として用いられる。その際、大きな石を動かすイベントが、自治会や町内会の企画で開催され、イベントがイベントの意義、やり方を作業の開始前に説得するならば、バーナードの組織の3つの要素である、「共通目的」、「貢献意欲（協働意志）」と「コミュニケーション」は認められる。もちろん、組織の目的（有効性）としての「交通の便益」と、参加者の動機（能

『財産』(Berle, A. A. & Means, G. C., *The Modern Corporation and Private Property*, 1932.; 参照。北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂 1958年)は1932年に、バーナム (1905年～1987年) の『経営者革命』(Burnham, J., *The Managerial Revolution*, 1941.; 参照。武山泰雄訳『経営者革命』東洋経済新報社 1965年)は1941年に、出版されている。しかし、経営者は株主にのみ責任を負うというバーリとミーンズの主張は、企業の社会的責任を問う契機になり、1980年代に、コーポレート・ガバナンス論や企業倫理論の展開をもたらした。

⁶⁰ see. Drucker, 1973. p.523.; 参照。犬田充・村上和子訳 1975年 730頁；上田惇生訳 2008年〈中〉203頁

率)としての「生活の快適さ」(仲間との付き合い)の間でバランスをはからなければならない。その際、たとえば、イベントが商店街により開催される大売出しであれば、個人や集団の間での競争が存在する。また、近年、企業間関係、サプライチェーン、ロジスティックなどでは、このような組織を構成する企業集団の間で協業が行われるだけでなく、他のライバルである企業集団との間で激しい競争が行われていることを顕在化させる事例が増えている。たとえば、中国への進出というイベントに参加した、百貨店、ブランド店や自動車メーカーなどの中での競争である。

ところで、サイモン(1916年~2001年)は、1945年の『経営行動』(Simon, H. A., Administrative Behavior, 3rd.ed., 1976 & 4rd.ed., 1997.; 参照。松田武彦・高柳 暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社1965年; 二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『新版 経営行動』ダイヤモンド社2009年)では、目的の設定に係わる、価値前提の部分は、価値判断が必要であるため、科学の対象になりにくいとして、研究対象から除外した。しかし、サイモンは、1958年のマーチ(1928年~)との共著『オーガニゼーションズ』(Cyert, R. M. & Simon, H. A., Organization, 1958.; 参照。土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社1977年)では、満足水準を用いて、管理(経営)人モデルや満足の意思決定論を主張した。また、マーチは、1963年のサイアート(1921年~1998年)との共著『企業の行動理論』(Cyert, R. M. & March, J. G., A Behavioral Theory of the Firm, 1963.; 参照。松田武彦・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社1967年)では、目的を所与としないで、組織による期待形成という概念を用いて、組織目標や組織学習を意思決定の過程に組み込んだ。この点、たとえば、新製品開発というイベントに参加する企業の経営者、開発チームでのリーダーと研究開発者を自立した(自律できる)利害関係者とみなせば、たとえば、リーダーと研究開発者の動機は金銭上の報酬、経営者は企業価値を増大させることで異なるが、彼らの異なる動機を充たすためには、新製品開発というイベントの成功により顧客満足と売上高を増大すること、顧客や株主から企業と開発チームに対する高い評価と忠誠心を獲得することが前提となる。このため、企業や開発チームでは、金銭上の報酬で統一されており、価値判断が入り混む余地は少ない。また、合理的な意思決定ではなくて、限られた合理性の下での意思決定であることは、リーダーと研究開発者の意思決定と開発プロセス(実施)で具体的に説明できる。その際、満足な結果だけではなくて、不満足な結果が、意思決定と開発プロセス(実施)に対する反省と改善をもたらすことに注目すべきである。また、不確実性を十分に考慮した、長期的な目標(方針)に基づく意思決定ではなくて、差し迫った目前の課題を解決するための

意思決定が逐次的に繰り返されており、過去の成功した意思決定の枠組み（開発チームでは作戦）を基礎にして、注目すべき環境要因（現場の状況）について修正した、方策を開発チームとして実施する。なお、サイモンは、1960年の『意思決定の科学』（Simon, H. A., *The New Science of Management Decision*, 1960.; 参照。稲葉元吉・倉井武夫訳『意思決定の科学』産業能率大学出版部1979年）で、「マネジメントという言葉は意思決定と同義に扱おうと便利である」と主張したが、既に、マネジメントという言葉と経営管理論はジャングル（混乱状態）にあった⁸⁰。

また、クーンツ（1908年～1984年）／オドンネル（1900年～1976年）は、1955年の『管理の諸原則』（Koontz, H. D. & O'Donnell, C., *Principles of Management*, 1955.; 参照。大坪檀訳『経営管理の原則』ダイヤモンド社1965年）で、経営管理論はジャングル（混乱状態）にあると主張し、20年後も混乱は更に深まったと嘆いた。アメリカと同様に、日本では、経営管理論の研究体系自体が多様化し、現況では、統一性を喪失している⁸²。この点、アメリカの行動科学的組織論は、1954年のマズロー（1907年～1970年）の欲求階層説に基づいて、たとえば、1957年のアージェリス（1923年～）の『組織とパーソナリティ』（Argyris, C., *Personality and Organization: The Conflict Between System and Individual*, 1957.; 参照。伊吹山太郎・中村実訳『新版 組織とパーソナリティ——システムと個人の葛藤』日本能率協会 1970年）では未成熟・成熟モデル、1960年のマクレガー（1906年～1964年）の『企業の人間的側面』（McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, 1960.; 参照。高橋達男訳『企業の人間的側面』産業能率短期大学出版部 1966年）ではX理論とY理論、1967年のリッカート（1903年～1981年）の『組織の行動科学』（Lickert, R., *The Human Organization*, 1967.; 参照。三隅二不二訳『組織の行動科学』ダイヤモンド社1968年）ではシステム4の組織論、1966年のハーズバーク（1923年～2000年）の『仕事と人間性』（Herzberg, F., *Work and the Nature of Man*, 1966.; 参照。北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社1968年）では衛生要因と動機付け要因を解明した。そして、このような行動科学的組織論の成果は、リーダーシップ論やモチベーション論から、組織開発論を

⁸⁰ クーンツ（1908年～1984年）／オドンネル（1900年～1976年）は、1955年の『管理の諸原則』で、伝統的な、①管理過程学派と②経験学派に加えて、経営学の隣接科学をベースにする、③人間行動学派、④社会体系学派、⑤意思決定論学派、⑥数理学派をあげて、経営管理論はジャングル（混乱状態）にあると主張し、20年後も混乱は更に深まったと嘆いた（see. Koontz, H. & O'Donnell, C. & Wehrich, H., *Management*, 8. edition 1984. p.66.）。なお、学際的アプローチにより、1976年の第6版で『マネジメント』になり、管理原則を検討するという独自性は薄れ、管理過程論として、生き延びてきた。この点、ドラッカーも「マネジメントという言葉は、奇妙なほどに難しい言葉である」と述べている（see. Drucker, 1973. p.3.; 参照。犬田充・村上和子訳 1975年 33頁；上田惇生訳 2008年参照。訳〈上〉5頁）。

⁸² 参照。経営学史学会編 2012年 32頁以下、78頁以下

経て、企業行動理論、そして、1980年代には、人的資源管理論で踏襲された⁶³⁾。しかし、たとえば、「自己実現の欲求」が、自らが確認する対象の存在価値とその背後の世界との融合を認識して、その偉大さに感謝し、このような感謝の気持ちを自らの行動にも反映させたいという、マズローによる本来の解釈は、欠乏しているものを埋めたい欲求（欠乏動機）とは異なり、長期に亙り自らの存在意義を追求する欲求（成長動機）と解釈されている、今日の自己実現の欲求とは明らかに異なる⁶⁴⁾。この点、マクレガー、リッカート、アージリスやハーズバークらが、「自己の能力や資質を最大限に発揮し、自己の本来の姿を表現させたい」と「自己実現の欲求」を拡大解釈したとみなして、「自己実現の欲求」を有するヒトは、システムや単位組織内で自己統制できるため、参加的な労務管理を採用し、たとえば、権限の委譲や成果主義を導入すれば、従来、利用できなかった能力を活用しながら、システムの安定性を増強できるとして、「人的資源管理論」は展開されてきた⁶⁵⁾⁶⁶⁾。また、組織内での人間行動から、環境と組織や人間の行動の相互関係を検討する、コンティンジェンシー・アプローチが採用された。具体的な成果は、1967年に出版された、ローレンス（1922年～）/ローシュ（1932年～）の『組織の条件適合』（Lawrence, P. R. & Lorsch, W. J., *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, 1967.; 参照。吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部 1977年）である。そして、トンプソン（1920年～1973年）は、1967年に出版された『オーガニゼーション・イン・アクション』（Thompson, J. D., *Organizations in Action* 1967.; 参照。高宮晋監訳『オーガニゼーション・イン・アクション』同文館1987年；大月博司・廣田俊郎訳『行為する組織』同文館2012年）で、ドメインという概念で、組織が環境に働き掛ける側面を検討した。なお、これらの検討では、技術環境が強調されていたが、最近、

63) サイモンは、実際の組織に対して、矛盾や対立が含まれ、具体性の乏しい、これまでの組織の原則を適用することに対して、批判的であった。このため、意思決定、特に、所与の目的に対して合理的な手段を選択することに研究対象を限定した。彼の研究の成果は、現実の観察・調査から仮説を立て、検証して、理論を構築する記述科学であり、学際的な行動科学に採用された。しかし、サイモンの研究の1つの焦点は、自然と人工の融合にあり、日本では、『アーティシャルの科学』（Simon, H. A., *The Sciences of Artificial* 1969.; 参照。高宮晋監修『システムの科学』ダイヤモンド社 1969年；稲葉元吉・吉原秀樹訳『新訳 システムの科学』パーソナルメディア 1987年；稲葉元吉・吉原秀樹訳『システムの科学 第3版』パーソナルメディア 1999年）として翻訳されてきた。

64) see. Drucker, 1973. p. 231-245.; 参照。犬田充・村上和子訳 1975年 344-363頁；上田惇生訳 2008年〈上〉285-297頁

65) 参照。経営学史学会編2012年「人的資源管理論」254頁以下

66) 1980年代に、Personnel Managementに代わって、Human Resource Management がアメリカで普及したことを背景にして、日本でも「人的資源管理論」が展開された。しかし、その特徴は、人間観として自己実現人を想定していることにある。しかし、このような人は、自らの目的を追求する者であり、組織の目標を必ずしも認識しているとはみなせない。

イノベーションを「技術革新」と翻訳されてきたことを軽視する傾向が増加していることは嘆かわしい³⁷⁾。この点、イベントは、常に、「競技会」と呼ばれる所での、技の開発・改善による、ライバルとの差異性や、「品評会」、「見本市」、「博覧会」や「展示会」などと呼ばれる所での、製品・製法革新による、ライバルとの差異性を、具体的に呈示するための大会であり、技の開発・改善や製品・製法革新には技術の裏付けを必要とするが、このような裏付けを可能にするマンパワーの発掘と育成には、かなりの資金が必要である³⁸⁾。

更に、アメリカの経営学では、第二次大戦後の過剰設備から、視点が、「企業志向」から「顧客志向」に転換された。この点、1952年に、GEの年次報告書で、ドラッカー（1909年～2005年）により、「顧客創造」という組織目的が提唱され³⁹⁾、マーケティングの多様な技法が開発され、1970年代には、コトラ（1931年～）らにより、分化された職能がマーケティングに基づく管理で統一されることを経営者の責任とみなす、「マネジリアル・マーケティング」と共に、「社会志向」も加味する「ソーシャル・マーケティング」が登場している⁴⁰⁾。また、企業の経営活動の複雑化・拡大に伴い、開発・製造・販売・財務などの個別の部門管理職能の相互関係を組織全体の方針やビジョンに基づいて企業管理の視点から再検討する、全般的管理の必要性を認識するようになった。この点、ドラッカーは、経営学ではなくて、新しい社会を実現するために、責任を自覚した組織が自立性を確保しながら、結果を出すための方策として、マネジメント論を1964年の『創造する経営』（Drucker,

37) イノベーション (innovation) は、インベンション (invention) である、新しい知識の発見に関する活動とは異なり、シュンペーター (1883年～1950年) が規定した言葉で、経済・企業活動に影響力を及ぼす技術上の変革を意味する。その際、最広義には、物的技術において、従来の技術では不可能であったことを可能にする変化の経済上での実現であり、組織革新とは区別される。また、狭義には、生産活動における製品革新と製法革新で経済活動に影響力を有するものを意味する。この点、ドラッカーは、「イノベーションという用語は技術用語ではない。経済用語であり、社会用語である。イノベーションの基準は、科学や技術ではなくて、経済や社会の環境でもたらされる変化である。消費者や生産者……その他の人間での行動にもたらされる変化である」(Drucker, 1973. p.785.; 参照。犬田充・村上和子訳 1975年 1070頁; 上田惇生訳 2008年〈下〉268頁) と述べている。

38) この点、ドラッカーは、「イノベーションは、人的資源と物的資源に新しい、より大きな富をもたらす能力を与える課業であると定義できる」(Drucker, 1973. p.67.; 参照。犬田充・村上和子訳 1975年 119頁; 上田惇生訳 2008年〈上〉82頁) と述べ、「イノベーションの努力の大半は、訓練されたマンパワーと、研究開発とマーケティングに必要な資金に由来する」(Drucker, 1973. p.785.; 参照。犬田充・村上和子訳 1975年 1070頁; 上田惇生訳 2008年〈下〉268頁) と述べている。

39) see. Drucker, 1973. p.61.; 参照。犬田充・村上和子訳 1975年 111頁; 上田惇生訳 2008年〈上〉73頁; Drucker, P., The Practice of Management 1954. p.37.; 参照。上田惇生訳『現代の経営』ダイヤモンド社 2006年〈上〉46頁

40) この点、ドラッカーは、「ビジネスのマネジメント、従業員と仕事のマネジメント、社会での企業のマネジメントという、企業の主要な機能をバランスさせ、調和させることが、管理者に要求される。これら機能の内、他の機能での遂行を弱めて、1つの要求を充足させる決定や行為は、全体の企業を弱体化させる。決定や行為は、常に、すべての3つの分野にとって適切でなければならない」(Drucker, 1973. p.398.; 参照。犬田充・村上和子訳 1975年 564頁; 上田惇生訳 2008年〈中〉24-25頁) と述べている。

P., *Managing for Results* 1964.; 参照。上田惇生訳『創造する経営』ダイヤモンド社(2007年)以降の著作で展開した。そこでは、企業を社会的存在とみなし、「目標管理」、「分権的組織」、「職場社会共同体」などを呈示し、現在の事業状況を確認した上で、現在と(ドラッカーの言葉では「既に起こった未来」や「新しい未来」である)近未来の事業機会を見付けて、両者を統合するビジネス・プランを策定し、実践することを主張した⁴⁰⁾。その際、ドラッカーは、手元のスキルや技術の活用を否定するのではなく、「イノベーションは、『機能』としてではなくて、むしろ『ビジネス』として組織することから始めなければならない。……イノベーションを行う組織はこのような機能上のスキルを新しいビジネスの開発のためのプロセスの部分として考える」⁴¹⁾と述べている。イノベーションでは、模倣に基づくにせよ、従来知識を否定する新しいパラダイムに基づくにせよ、過去の経験と手元の資源に依存するツールの依存性や、目前の課題に注目してその克服に努めるため経路の創造に努める。この点、イベントも、このようなツールの依存性や経路の創造に基づいた、技術の裏付けのある新しい技術や製品を公表し、他のモノと比較する機会を与え、自らの技術や製品が劣るならば、反省と改善のポイントをもたらすものである。われわれは、イノベーションが、ツールの依存性や経路の創造とは分離した、偶然に左右されるインベンション(invention)とは異なることを明らかにするため、「近未来のイノベーション」という言葉を用いる⁴²⁾。

そして、1980年代はアメリカが不況で、日本が好調であったが、バブル経済(1983年～1990年)が崩壊した後では、2008年のリーマンショックまで、アメリカでは景気が回復したが、日本では不況が続いてきた。アメリカでは、IT革命により、リエンジニアリングが行われ、現場の近くで権限の委譲が大規模に行われた。また、中間管理職の肥大化を抑制する、ダウンサイジングが実施された。更に、アウトソーシングや吸収・合併も積極的に行われた。そして、企業のグローバル化、金融革命が進展した。しかし、競争意識を維持

40) この点、ドラッカーは、「あらゆる決定と行為において、直ぐに必要なものと、遠い将来に必要なものを調和させなければならないことは管理者の特殊な課業である」(Drucker, 1973. p.399.; 参照。犬田充・村上和子訳 1975年 564頁; 上田惇生訳 2008年〈中〉25頁)と述べている。

42) Drucker, 1973. p.801.; 参照。犬田充・村上和子訳 1975年 1090-1091頁; 上田惇生訳 2008年〈下〉293頁

43) この点、ドラッカーは、「体系的なイノベーションは意識的にかつ組織的に変化を探求することから構成される。このような変化は、機会の体系的な分析では、経済的、あるいは、社会的なイノベーションを提供するかもしれない。通常、このような変化は、既に起こった変化や、起こりつつある変化である。成功したイノベーションの非常に多くが、このような変化を利用している」(Drucker, P., *Innovation and Entrepreneurship* 2007. p.31.; 参照。上田惇生訳『創造する経営』ダイヤモンド社 2007年 15頁)と述べている。

しながら、コア・コンピタンスや組織力を向上させることと、情報を企業内部で共有することという組織の基本的な課題は不変であるが、組織環境の変化に対応できるように、組織の適応行動を迅速に行うという組織の目的が強調されるようになった。すなわち、グローバル競争では速度（スピード）を巡る競争が展開されているが、日本では、個人、グループ、組織でこのような競争意識が脆弱であった。この点、イベントは、モーターショー、博覧会、展示会、見本市などとして開催される「大会」を意味するが、これは競争の場であり、他との差異性を顕示する機会である。また、これら定期的で開催される大会が、国際化し、参加資格が吟味されるにつれて、個人やグループの間ではなくて、組織間での競争になってきた。そこでは、ITを用いて、情報を共有すると共に、組織に参加したり、自社のコーポレートブランドやプロダクトブランドを使用しない、他社の部品供給企業に徹する、アウトソーシングを受託したりするためにも、コア・コンピタンスや組織力を向上させ、大幅に権限を委譲して、組織を活性化させる必要がある。反面、イベントの主催者になり、たとえば、バイオ、医薬品や新素材の開発では、研究開発目的を公表して、如何にして能力のある参加者をより多く集結させうるかに、成功の確率とスピードは左右される。この点、たとえば、イベントに参加する企業やチームなどでは、リーダーや参加者の入れ替えや補充を適宜に行い、企業やジョイント・ベンチャーでは、課題を克服するためのイベントに参加する、従業員、アウトソーシング先、派遣会社、提携先などを逐次的に変更している。

お わ り に

本稿では、経営学が、営利企業という言葉に含まれる、「自益」の代わりに、「公益」を強調してきたが、同時に、「競争」企業の代わりに、「共同」企業という側面を重視し過ぎたことを問題視した。日本が構造不況を克服できない原因は競争意識の希薄化にあるという立場から、「イベント論」の可能性を検討した。もちろん、経営学の1つの展開の可能性として提案する以上、経営学の現在の課題に役立つものでなければならない。このため、アメリカ経営学の展開を検討して、その問題点を明らかにしながら、「イベント論」では、どのような改善の可能性があるのかを模索した⁴⁴。

⁴⁴ アメリカの経営学と一口に言っても、マネジメント論から戦略論への流れには、百花繚乱の感がある。しかし、日本は翻訳大国と揶揄されてきたが、欧米の基本図書については、バブル経済が崩壊した後で、今日的な意義を鑑みて、再翻訳して、出版されてきた。本稿で取りあげた主なブ

ここで、グローバル競争の時代に相応しい、競争というニュアンスを内包する「イベント」という言葉について、改めて検討すると、イベントは、一般には、「行事」、「催し物」、「大会」と考えられている。これは、日本では、「イベント」から、運動会や文化祭などのような大規模な学校行事、オリンピック、万国博覧会などの国家レベルでの大規模な行事などを連想するからである。そこでは、参加者は「協力しなければならない」という意識が強調されるが、参加者は、イベントが開催される「共通目的」が、個人やグループが有する技術や、組織が開発・販売する製品の優秀さを、ライバル、観客、大衆に認知してもらいたいという、「自らの目的」と矛盾しない限りで、参加している。イベントに参加する個人、グループ、組織には、併に参加しているという仲間意識（共同の場）よりも、競争の場としての「試合」、「勝負」、「結果を出すこと」という意識が強い⁴⁵⁾。また、類似した業界の企業が参加する、新製品の展示会、即売会、インフラ整備・都市計画・地下資源開発などのイベントは、より鮮明に、自社商品と競合商品を比較して、ライバル意識を高揚させる場、つまり、競争の場とみなされている。そして、企業や業界では、多くのイベントに、プロモーション（販売促進）のための手段の1つとして参加する。なお、イベントの開催では、プロモーターやイベンターと呼ばれる、イベントを専門的に企画・運営する組織（企業や団体）により、宣伝・広報が行われ、ポスターやパンフレットが配られる。そして、プロモーターやイベンターは、見本市、ファッションショー、モーターショーなどでは、予め参加する組織（企業や団体）を選別したり、勧誘したりするが、どのような組織（企業や団体）を参加させられるかにより、彼らの興業能力が問われている。

↘文献はこのような地道な努力によるものである。反面、たとえば、マネジメント、ファイナンス、マーケティングを始め、イノベーション、リーダーシップなどのようにカタカナで表記されることも増えてきた。そして、このようなカタカナで表記される用語の多くは、名詞形であるが、内容では〇〇するという動詞として用いられている。

45) われわれは、知識創造企業論のように、「知識は、基本的には、目に見えにくく、表現しにくい暗黙的なものであることを前提にして、このような暗黙知は極めて個人的なものであり、形式化が困難なため、伝達、共有が容易でない。また、主観的洞察、直観、勘などの個人の行動や経験、価値観や理想に深く根ざしている」と考えているのではない。この点、たとえば、コンテストや競技会では、新しい技術は、ライバルの競技者を含めて、観戦者が目撃している。そして、演技に失敗しても、彼らは、演技者の意図を共有でき、失敗の原因を分析し、成功しても、創意工夫を加えるポイントを見付ける機会とイベントをみなしている。また、工場や事務所で複数のヒトが特定の場所で一緒に集団作業する所で、参加者が、協働しながら、競争するという意識があれば、イベントとみなせるが、特定の仕事を達成するための生産・管理技術は、基本的には、公開されており、最も効率的に仕事を達成しているヒトやグループの方法、いわゆる、「一流の方法」を見習うことにより、共通した行動パターンが認められるようになる。言い換えれば、熟練者は未熟練者の前で自らの技能・方法などを披露せざるえない状況下に置かれ、参加者は技能・方法などを共有できるようになる。また、このような技能や方法などは、客観的な原理や原則が未知で、時間というコストの制約の下で行われるならば、最善解ではなくて、より良い改善された結果（better product）を継続して追求する活動であり、個人の直観、勘、個人的体験や価値観に基づくものである。この点、われわれは、個人が有する経験や価値観は状況との適合性がなければ、活用できないことを重視している。

われわれは、マネジメントと戦略などの概念が複雑多岐になり、さまざまな解釈やアプローチが行われているジャングル（混乱状態）である現況では、無批判に他国の主張をそのまま利用すれば、混乱を輸入することになると危惧する。イノベーションやコーポレート・ファイナンスも、本来の意味から外れて、迷走し始めた。協働しながら競争することを意味する「イベント」という言葉を強調する「イベント論」は、技術を基盤とした、生産効率の増強や合理化などを伴うが、顧客の立場を重視して、現在の商品を換金化する「マーケティング」と、近未来の差異性を追求する「イノベーション」を合理的に組み合わせることを要求する。また、イベントは、ルールや規則を守って競争することを意味するため、情報の保護、規制とその緩和、地球環境、リサイクルなどに係わるコンプライアンスや企業倫理などを軽視しない。そして、日本の課題について考えるならば、男女機会均等化、若者と60歳以上で労働意欲のある中高年の失業などは、イベントを開催する組織に参加を希望する個人、グループが、当該組織の目的を達成するために必要な技、知識、経験などを有するならば、積極的に参加を求めることにより、解消される。

引用・参考文献

- 1) Abegglen, J. C., *The Japanese Factory*, 1958. (占部都美訳『日本の経営』ダイヤモンド社 1958年)
- 2) Ansoff, H. I., *Corporate Strategy* 1965. (広田壽亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部 1969年)
- 3) Ansoff, H. I., *Strategic Management*, 1979. (中村元一訳『経営戦略論』産業能率短期大学出版部 1980年；中村元一監訳『経営戦略論 新訳』中央経済社 2007年)
- 4) Argyris, C., *Personality and Organization, The Conflict Between System and Individual*, 1957. (伊吹山太郎・中村実訳『新版 組織とパーソナリティ——システムと個人の葛藤』日本能率協会 1970年)
- 5) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, 1938. (田杉競監訳『経営者の役割』ダイヤモンド社 1960年；山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新版 経営者の役割』ダイヤモンド社 1968年)
- 6) Berle, A. A. & Means, G. C., *The Modern Corporation and Private Property*, 1932. (北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂 1958年)
- 7) Burnham, J., *The Managerial Revolution*, 1941. (武山泰雄訳『経営者革命』東洋経済新報社 1965年)
- 8) Chandler, A. D., *Strategy and Structure*, 1962. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』1967年；有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社 2004年)
- 9) Chandler, A. D. Jr., *The Managerial Revolution in American Business*, 1979. (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代』〈上・下〉東洋経済新報社 1979年)
- 10) Cyert, R. M. & Simon, H. A., *Organization*, 1958. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社 1977年)
- 11) Cyert, R. M. & March, J. G., *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963. (松田武彦・井上恒

- 夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社 1967年)
- 12) Drucker, P., The Practice of Management 1954. (上田惇生訳『現代の経営』ダイヤモンド社 2006年)
 - 13) Drucker, P., Managing for Results 1964. (上田惇生訳『創造する経営』ダイヤモンド社 2007年)
 - 14) Drucker, P., Management 1973. (犬田充・村上和子訳『マネジメント 完訳版』自由国民社 1975年；上田惇生訳『マネジメント』ダイヤモンド社 2008年)
 - 15) Drucker, P., Innovation and Entrepreneurship 2007. (上田惇生訳『創造する経営』ダイヤモンド社 2007年)
 - 16) Hamel, G. & Prahalad, C. K., Competing for the Future, 1994. (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社 1995年；一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日経ビジネス人文庫 2001年)
 - 17) Herzberg, F., Work and the Nature of Man, 1966. (北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社 1968年)
 - 18) Koontz, H. D. & O'Donnell, C., Principles of Management, 1955. (大坪檀訳『経営管理の原則』ダイヤモンド社 1965年)
 - 19) Koontz, H. & O'Donnell, C. & Wehrich, H., Management, 8.edition 1984.
 - 20) Lawrence, P. R. & Lorsch, W. J., Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, 1967. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部 1977年)
 - 21) McGregor, D., The Human Side of Enterprise, 1960. (高橋達男訳『企業の人間的側面』産業能率短期大学出版部 1966年)
 - 22) Meckin, D.: Naked Finance, 2007. (国貞克則訳『財務マネジメントの基本と原則』東洋経済新報社 2008年)
 - 23) Mintzberg, H. & Ahlstrand, B. & Lampel, J., Strategy Safari, 1998 & 2rd.ed., 2008. (斎藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社 1999年)
 - 24) Poter, M., Competitive Strategy, 1980. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社 1982年；同訳『競争の戦略 新訂』ダイヤモンド社 1995年)
 - 25) Lickert, R., The Human Organization, 1967. (三隅二不二訳『組織の行動科学』ダイヤモンド社 1968年)
 - 26) Schumpeter, J.: Unternehmer, in: Handwörterbuch der Staatwissenschaft, 1928. (清成忠男編訳『企業家とは何か』東洋経済新報社 1998年)
 - 27) Simon, H. A., The New Science of Management Decision, 1960. (稲葉元吉・倉井武夫訳『意思決定の科学』産業能率大学出版部 1979年)
 - 28) Simon, H. A., The Sciences of Artificial 1969. (高宮晋監修『システムの科学』ダイヤモンド社 1969年；稲葉元吉・吉原秀樹訳『新訳 システムの科学』パーソナルメディア 1987年；稲葉元吉・吉原秀樹訳『システムの科学 第3版』パーソナルメディア 1999年)
 - 29) Simon, H. A., Administrative Behavior, 3rd.ed., 1976 & 4rd.ed., 1997. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社 1965年；二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『新版 経営行動』ダイヤモンド社 2009年)
 - 30) Taylor F. W., The Principles of Scientific Management (上野陽一訳『科学的管理法』産業能率短期大学出版部 1931年；有賀裕子訳『新訳 科学的管理法』ダイヤモンド社 2009年)
 - 31) Thompson, J. D., Organizations in Action 1967. (高宮晋監訳『オーガニゼーション・イン・アクション』同文館 1987年；大月博司・廣田俊郎訳『行為する組織』同文館 2012年)
 - 32) 経営学史学会編『経営学史辞典 第2版』文眞堂 2012年
 - 33) 拙著『経営学概論 改訂版』同文館 2007年