

拓殖大学 経営経理研究

第 113 号

2018 年 9 月

論 文

企業の産業イノベーションのためのグローバル化と

未来産業創造（2）……………金 山 茂 雄（1）

経営学及び経営組織研究における「遊び」概念の変遷

— Kavanagh（2011）への批判を中心に — ……寺 本 直 城（21）

グループガバナンス改革に関する一考察

— コーポレートからグループに焦点が変わったのは

なぜか — ……小 室 瑠実子（37）

2017 年度 月例研究会報告……………（49）

拓殖大学経営経理研究・執筆要領……………（55）

前 号 目 次

今村哲先生へのエール……………	高 橋 敏 夫 (1)
退職に当たって……………	今 村 哲 (5)

論 文

産地における中小企業の連携活動 —— 富士吉田地域における織物産地の事例から —— ……	百 瀬 恵 夫 (7)
アメリカ・マーケティング学説史考 —— P・D・コンヴァース・基礎理論の先達 —— ……	小 原 博 (21)
産業の少子高齢化と地域産業の創生……………	伊 藤 正 昭 (37)
ファッション小売業における マーケティング戦略に関する研究 —— 人的販売コミュニケーションを中心に —— ……	井 上 近 子 (57)
産業集積と経営活動 —— 石川県下と東京都下の製造業集積地から —— ……	小 熊 和 雄 (79)
顧客エンゲージメントの理論的貢献に関する考察 —— 価値共創の視点から —— ……	庄 司 真 人 (91)
一億総活躍社会と働き方改革の実現に向けた 政府の取り組み……………	武 田 康 祐 (105)
管理会計論における会計情報の特性……………	広 原 雄 二 (119)
宗教都市を訪れる参詣客の 潜在心理と観光マーケティング —— 観光の原点を「お伊勢参り」に求めて —— ……	深 瀬 澄 彦 (135)
中小製造業の経営革新と産業集積の再生 —— 新しいビジネスモデルの構築を目指して —— ……	森 下 正 (165)
米国大統領選挙でトランプ候補が勝利を収めた 背景と要因……………	吉 武 博 道 (187)
外食チェーンによる生鮮野菜の 周年調達体制の構築と農業参入の意義 —— 株式会社モスフードサービスの事例 —— ……	池 田 真 志 (207)
合意への主観的期待が交渉行動に与える 影響の分析……………	海老名 一 郎 (227)
現代ロジスティクス企業の 戦略的経営課題と組織マネジメント (1) —— 株式会社カワキタエクスプレスにおける 中核人材としてのトラック・ドライバーの 報酬制度に対する考察 —— ……	角 田 光 弘 (235)
法人営業・営業員の特性別要因による分類……………	北 中 英 明 (257)
マーケティング・マネジメントの構造と マーケティング課題の戦略性……………	田 嶋 規 雄 (285)
日本の中小企業を巡る会計、 対話手段、経済政策に関する一考察……………	李 元 喆 哉 (301)

研究ノート

製品開発における “イノベーション支援システム”と人工知能 ……	福 原 義 久 (331)
総合スーパー、総合ディスカウントストア企業の 収益、損益、生産性などに関する基礎的検討……………	根 本 重 之 (339)

拓殖大学
経営経理研究

第 113 号

拓殖大学経営経理研究所

企業の産業イノベーションのための グローバル化と未来産業創造(2)

金山茂雄

要 約

20世紀末は、首都・東京を中心に政治・経済が東京一極集中ではなく、太平洋ベルト地帯のごとく帯状になっていた。政令都市の基準が100万人から70万人に下がり、さらに広域なブロックにおける中心的都市（中核都市として位置づける人口20万人都市）の形成が行われた。国内外の企業の行動については、表面的な現象だけを追うのではなく、伝統的な産業の復活や企業の事業所の設立、展開、企業行動の基本的な考え方などを探求するものがある。

21世紀の社会は、過密と過疎、地域格差など、人々の生活の中で重要な問題が解決されないまま時が過ぎさって行く。高度な情報通信技術をはじめとする情報ネットワークの普及は、新しい未来の創造を期待していた。そして、個人の経済活動は、ネットショッピングでみられる利便性の高いものに集約された。

従来から示されている「科学技術・イノベーション」を振り返り、当初の科学技術・イノベーションの思考、そこからイノベーションの再考し、それらがIoTの技術要件と実用化の価値を問い、IoTの人材育成と未来を見据えて、ものづくりの成長を探究し、イノベーションの方向性と未来を開拓する原動力になれるか、先行研究（事例研究）から広範囲な枠組みで検討・考察を試みたい。

特に今回の研究報告では「企業の産業イノベーションのグローバル化と未来産業創造(2)」について、科学技術・イノベーションを振り返り、当初の科学技術・イノベーションの思考、そこからイノベーションの再考する試みに関しても、若干の考察を行うものである。

キーワード：産業変化、企業価値、企業未来、産業イノベーション、技術移転

1. はじめに

科学技術によるイノベーションは、政府の「総合科学技術・イノベーション会議」（読売新聞、夕刊1頁「IT人材育成への新戦略」2018年5月29日掲載）に示されたように世界で科学技術の成果をもとに新たな産業が生まれる中、次世代を担う若手研究者の人数を大幅に増やして異分野の融合を促進させ、さらに産業に幅広く活用が期待されている人工知能（AI）を扱う人材を育成することなどが言われている。これまでの戦略は医療、健康、宇宙開発など様々な分野の担当省庁が異なっていたが、新戦略では総合科学技術・イノベーション会議で担当省庁が実施して事業など、この会議で一つに束ねながら役割の強化も考えているようである。この「総合科学技術・イノベーション会議」とは、「国の科学技術や技術革新の政策を指揮する司令塔的な組織構造である。総理

大臣が議長を務め、各省庁のトップや研究者、民間企業の有識者などで構成されている。」ここで検討される項目は、基礎研究の産業応用化（実用化や商品化）、新たな情報通信技術の戦略、海洋開発分野、医学的分野の生命倫理の指針などが対象になっている。最近では、人工知能やロボット技術を活用した「スマート農業」の研究開発が強化されている。この技術開発成果が実用化され様々なところで利用されることで、国内から海外へ輸出し大きな市場を創出すると期待している。また、米国や中国では、この分野のベンチャー型企業が急激に増加している。毎年、新しい戦略が決定され報告されているが、めざましい成果は感じられないようだ。これらは、国家の「科学技術政策」にも関わることから「東日本大震災」や東京電力の「原子力発電所」の問題が解決に至っていない影響もあるだろう。

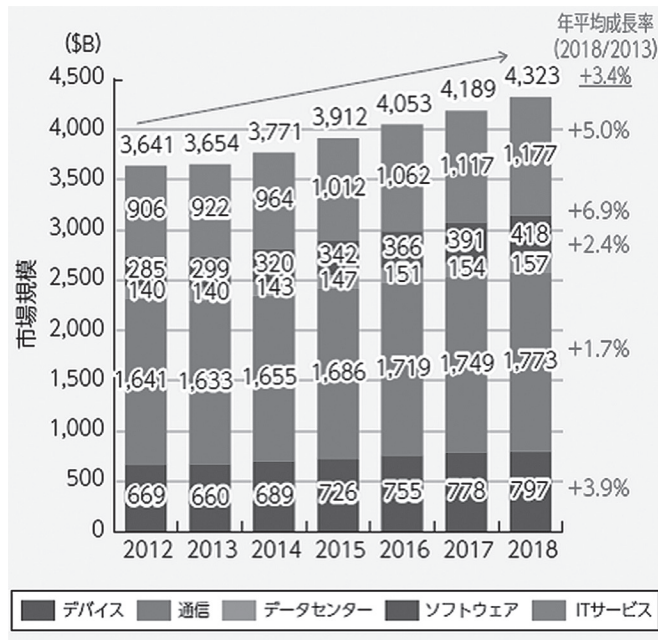
特に今回の研究報告では「企業の産業イノベーションのグローバル化と未来産業創造(2)」について、従来から示されている「科学技術・イノベーション」を振り返り、当初の科学技術・イノベーションの思考、そこからイノベーションの再考し、それらがIoTの技術要件と実用化の価値を問い、IoTの人材育成と未来を見据えて、ものづくりの成長を探究し、イノベーションの方向性と未来を開拓する原動力になれるか、先行研究（事例研究）から広範囲な枠組みで検討・考察を試みたい。

2. 未来企業の起業とグローバル化

企業は、過去・現在から未来を創造し、今を生きていかなければならない。つまり、10年後や20年後の未来を創造することになる。2030年には、今はないが、これから創造し基幹産業と既にある社会的問題を乗り越えていかなければならない。これまでの日本経済の発展を支えてくれた基幹産業は、繊維、造船、鉄鋼、半導体、電気・機械、自動車に移り変わっている。また、その移り変わりの中で、基幹産業が登場している。これから、AI・ロボット、IoT、バイオ、スマートシティなどである。さらに、食料等が入るだろう。

これらは、あくまで2030年頃に基幹産業になっているだろうと、予測したに過ぎない。また、世界の経済的発展を期待するなら新しい基幹産業がなければならない。そして、そのときICTの活用がさらに重要となる。なぜなら既存の産業がICTの活用により強化されあらたな基幹産業となるからである（図表1、図表2、図表3、図表4を参照のこと）。そのようなことから、経営資源の一つである情報は、ある意味では、未来の産業の創造に必要な存在であり、情報をより企業の成長のために活用するしくみでなければならない。そして、情報化の推進も必要がなくなる。従来から情報のシステム化の目的は三つある。一つは業務の効率化と有効化、二つ目は競争優位の確立、三つ目は連携企業の推進である。

この三つに対応して具現化されてきた情報システムなどがあるが、近年インターネット・ショッピング（EC：電子商取引）がはやりで、インターネット・ショッピングのような電子商取引は企業間の情報交換、情報共有化がはかれるシステムになり、取引形態はB2CやC2Cのような形態が主になっている。特に電子商取引は情報の交換と共有化を前提とする企業間協定などのしくみであり、サプライチェーンマネジメント（SCM：供給連鎖管理システム）も同様のしくみである。情報システムは、社会変化に合わせて、集中処理から分散処理に移行したり、分散処理から集中処



図表 4 世界の ICT 市場の成長率

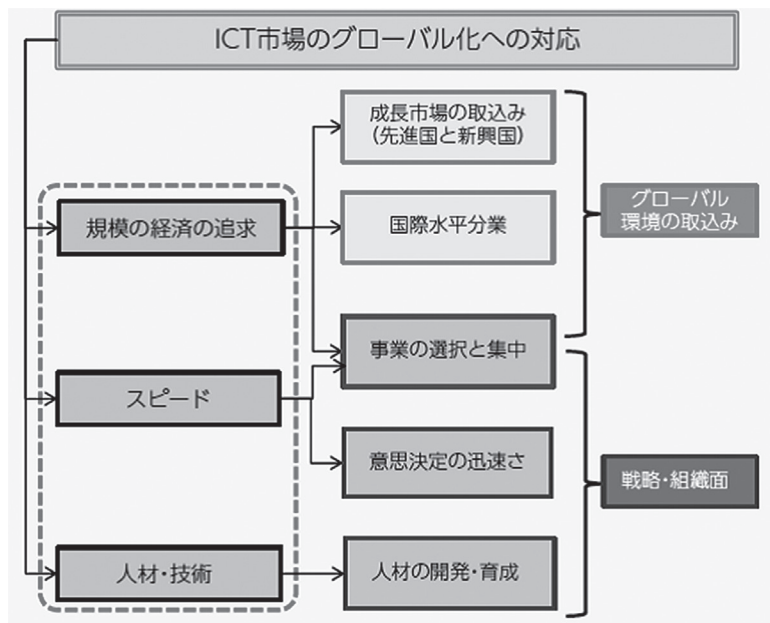
出所：総務省編「情報通信白書平成 26 年度版」ぎょうせい、2015 年、より抜粋し作成。

技術革新の発展過程の一部は、後の地上デジタル放送化がそれである。そして、時は常に変化を求め地域的な枠組みの中における他の産業とコンピューター等を利用したネットワークとがいろいろな産業を集め活動する（図表 5 を参照のこと）。その際、人的交流も行われる場合が少なくない。つまり、知識的な情報の交換や共有が行われることとなる。企業環境の立地も重要であるが、人的な立地環境も重要になってくる。このようなことは、企業にとって経済的な立地環境条件のことであり重要である。企業が海外へ生産拠点の拡大を図る際、経済的側面が大きい。しかし、グローバル化の波は無条件に各国・地域に押し寄せてきている。

銀行などの金融機関が活用している汎用コンピューターは並列化し、特に分析を主にする超並列コンピューターの市場拡大とオフィス・コンピューターの言葉そのものがなくなりつつある。これは、新たな情報技術の成果でできあがったクライアントサーバーシステム（CSS：Client Server System）のサーバー機との結合した大規模なシステムへとシフトしたからである。また、OS に依存しない Java 言語を利用しネットワーク上でデータやプログラムを取り込みデータ処理する NC（Network Computer）や携帯用の簡易 OS で稼動する HPC（ハンドヘルド・パソコン）の普及へと変化すると思われていたのである。コミュニケーションは地上通信から衛星通信、移動体通信と高速化、大容量化、広域化へ広がりつつある。コミュニケーションを利用する情報ネットワークの利用も企業内から企業外（特定）へと拡大する傾向である。

この経済的側面は国家にとって重要であり、日常生活にも影響を与える。この問題は、無視してはいけな問題である。特に、日本のような資源立国ではない国は、避けて通ることができない。したがって、企業立地の重要性が分かる。

企業立地の行動の一つには、情報技術の導入によって企業立地の環境条件が変わる。企業戦略の



図表 5 ICT産業による成功要因

出所：総務省編「情報通信白書平成 26 年度版」ぎょうせい，2015 年，より抜粋し作成。

上で重要な要因であるといえる。企業が競争優位や競争などのため、設備投資や人材の確保が必要不可欠である。もちろん、企業の課題には、経営の効率化や生産性向上など従来からの課題が解決されていない。しかし、産業の創造もまた大事な課題である（リーディング産業）。近年、科学技術の発展がめざましい分野、特に、医療（再生医療）、医薬品（新薬の開発、ジェネリック薬品）、生化学（バイオ、新素材）などである。これらの分野の産業は、今後数年後に飛躍的に伸びる分野であり、期待できる産業でもある。そして、新技術開発の結果であり、イノベーションの成果であるといえる。現代企業にとっては、明るい未来が待っていると感じられる。つまり、企業も社会も従来のスタイルを変えなければならないということを意味している。そんな新社会の形成がグローバルな意味の経済社会である。情報技術の発展などは、その一方で企業経営にとって、厳しい対応を求めてくる。それは、コスト減、時短、業務改善、組織構造の再編、情報共有、顧客との一体化など、市場シェアの確保、商品開発への需要の創造、そして、利益の最大化を追求し活動しなければならない。グローバル化することに情報技術の利用が増え市場が無制限化する。つまり、距離と時間、および空間を手にするることになり、企業社会はイノベーションにより活性化するのであろう。さらに、業務の時短とコスト減をもたらす。利用者はこれにより情報共有が活発になり企業活動の効率化、インターネットとショッピングの商品取引がインターネット上で実現する。ある意味では、グローバルな経済社会の形成であり、企業間ネットワークへの寄与である。顧客情報管理（CRM）は、顧客の名前、住所、生年月日など、個人でもたくさんの情報が詰まっている。コンピューターに集められた情報は、データベースとして活用される。未来志向的に利用の拡大と新技術が価値あるものに創りあげ企業間ネットワークの際のデータの共有化が難しくなる。それは、互いにメリットがないといけなからである。したがって、企業間提携の際、細かなルール、仕様等

が一つのカギになるのである。例えば、情報共有による共同商品開発管理や市場調査、および消費者同志の団体やクラブの設立が可能であり、固定客の管理と市場シェア確保が可能になる。したがって、市場計画、分析、調査、商品開発、販売促進、バーチャルセール、無駄のない営業活動、営業方法、顧客管理などがより向上する。すなわち、情報技術が全てのモノを活性化させる。情報技術のさらなる進化は、コンピューターの性能向上、デジタル化により、オペレーションの実現が可能になり、顧客をひとり一人、把握することができる。発注や決済の機能を持つメディアの出現は広告や販売、そしてコミュニケーション活動、ビジネス活動を統合化し、マルチメディア化と合わせて、オンライン・ショッピングや電子商取引が語られ、いろいろな実験やビジネストライがあるのも、既存技術が従来からの目覚ましい発展によって成し遂げられた結果であるからである。その新技術の概念には、生産手法としての技術そのものの定義づけや経済・産業構造との関係、社会的側面など、いろいろな側面から議論が行われた。

例えば、18世紀後半以降の資本主義経済の景気変動の波動とその要因を分析した結果からの概念定義や人類学・文明論的な視点から分析したトフラーの概念定義などがある。それぞれ異なった新技術の概念定義が示されているが、これらの新技術の特徴には、経済変動、発明・発見などによる社会変化によって定められていることである。

新技術は、いろいろな視点で観ることでより明確化する。19世紀中期頃までは、労働の手段としての道具を作り、生産活動を行っている。産業革命期の生産方式は、労働に対する代替物としての機械の存在である。紡績機械の発明が新たな生産技術へ発展し、機械制工業へと変わる。機械化は、19世紀後半から20世紀始めは、大量生産方式へと変化していく。この大量生産方式は、現代の大量生産方式と異なり製品の品質は保証されていない。できあがった製品には多少の違いがある。しかし、許容範囲内として扱い今日のような厳密さはなかった。この時代の生産方式には、熟練工や未熟練工などの区別がなく、製品を作る特徴がある。そして、20世紀中期には、第二次世界大戦が急速な変化をもたらす。それは新技術の開発であり、新しいものが生まれてくる。例えば、農薬、抗生物質などの生化学、ナイロン、特殊合金などの新素材、トランジスタ、原子力など、新技術の成果が公開される。日本の企業の代表的な製造メーカー事例としては、生産現場と開発現場において、生産ラインの諸工程の間の作業量の調整のしくみで、中間在庫を極力なくすようなしくみである。その基本原則は後工程引き取りと呼ぶ工程で、後の工程が自分の作業に必要なだけの部品を前工程に取りにいく。その部品の移動とともに生産すべき個数が、前工程はいつ、どれくらい生産すべきか、自然に指示される作業である。この工程間のしくみを最終工程である製品を工場の門から出す最終工程までたどっていくと、その工場の最終工程の後工程は販売ということになる。その接点は、やはり情報の共有化の基本原則にある。ここでの後工程、つまり販売が必要だと思って引き取っていく必要個数だけ、最終工程は最終製品を造るのである。そして、その最終工程の製品の生産に必要なだけの最終の一つ前の工程の生産が行われ、それが前へ前へとさかのぼって、すべての工程の生産が起動されていく。単純に言えば、市場で売れる分に応じて全ての生産工程を起動されている。つまり、受注生産が行われていることになる。この生産のしくみは、小さな故障で大きなリスクを受けてしまうことである。

企業立地にとって市場というものは、あまり顧客重視の形ではなく、創造性などを作り出す社会においては、製品のコンセプトとカスタマーの要求条件が絡まったような連携から生じる。既に自

動車業界では、バイヤーが理想の自動車をオンラインのスクリーン上で構築し、それからプロダクションのプロセスが始まるというシナリオが進められている。しかし、問題は、このようなインフラの構築と世界的なシームレス・サービスの提供にあっては、国際強力、国際協調は急務で、標準化に関し既に開発された製品やサービスおよび研究開発を積み重ねてきたという実績が企業側に多く、また社会においてインフラの要件が異なっている。そして、それぞれのエゴイズムが存在する。そのために、調整ができず、いわゆるデファクト標準が出現することになる。そして、その他にも企業が抱えている課題がある。それは先進技術力に向けた技術と経営である。その課題は三つある。現在では技術経営（MOT）が注目されている。一つ目は、研究所と事業部との緊密な関係が必要である。二つ目は、グローバルな研究開発の促進である。三つ目は、研究者の育成と評価である。

企業の事業部は、今日、明日をテーマに、研究所は明日、明後日のように事業展開している。問題は、研究成果をどのような形で製品化や実用化へと発展していけばいいのか、である。また、広域的に拡大すると、大学と国立研究所、民間研究所との協力体制（産学官の一体化体制）の確立である。次に、グローバルな研究開発の推進である。欧米に比較し日本は基礎研究が遅れている。この遅れを独自で取り戻すには数十年の歳月を必要とする。少しでも速くするためには各国の協力が必要不可欠である。情報を共有し、自分の持っている情報を公開することである。もちろん、その企業の理念も外国人に知ってもらうことになる。そして、三つ目は、企業は人間の能力を尊重し、育成し、さらに活用することである。その素質を見いだすことで適性を種別することがこれからの技術戦略や経営戦略にとって必要であると考ええる。また、評価（知的生産の評価）は時間による評価ではなく、成果による裁量評価が必要である。ただし、その評価基準が難しい。

日本の場合は、エネルギー環境問題に長く取り組みノウハウがある。しかし、乗り越えなければならない社会的問題がエネルギー問題であるならば、起業する者が増えていく過程でスマートシティへの取り組みも考えなければならない。一方で新たな基幹産業は、AI・ロボット、IoT、バイオ、スマートシティであろう。ICTの活用の場合、AI（人工知能）、ロボット、ビックデータを包括的に取り組む必要があろう。また、取り組むに当たりそのサポート体制も重要である。つまり、サポート体制とは、サポート技術のことである。これによりセキュリティシステムの開発が重要というわけである。

近年、産業がサービス業化していく傾向にある。いかにビジネススキームを作り、モノを造って提供するかというから、サービスを提供する一環としてのものを作ったり、データを使ったり、有形無形のものを活用する。

以上のことは、日常的に各自・各企業のプラス思考が現われ、目的達成へと道が開け到達すると確信するものである。評価の源泉には多様になっている働きがある。どんな仕事で能力を発揮するのか、あるいは多くの人に高い評価を受けるのか、といった意味での多様性の源泉である。その背後にある人々のコミュニケーションと、共にそれらのあり方が組織の活動効率の向上として基本的に決め、意思決定とコミュニケーションのあり方に特徴がある。日本の企業はボトムアップ経営と呼ばれ、それぞれの権限が実質的に分散されている。また日本の企業が多く採用している製販分離の事業部制は、企業内部に市場的要素を生み出しているのである。

3. 現状から見た過去の思考

企業は団体で行動する組織である以上は、目的、目標がある。その企業の目的であり目標でもある顧客からの需要が大事であり、ビジネスの世界では、顧客の獲得が購買力、売上げと利益などへつながる。企業間競争力は、市場において獲得しようとする需要を競合するライバル企業と争い勝利する力である。企業が業界の中で優位になる、また優位を保つことができるのは、顧客数（消費者数や消費量）である。以前論じたとおり、企業は事業活動を行い、その結果売上げと利益などで成長し、さらに他の慈善活動などで社会に貢献してきた。当然、そこには豊かな社会の形成と安心した生活などがある。今後、それらが継続的かつ持続しながら実現するためには、市場原理に基づく企業間競争力が重要な要因になると考える。もちろん、新しい産業の創出やベンチャー企業が誕生し増え、さらに成長し大きくなった暁には、主要産業となることを期待したい。

一方、今では、政府関係機関としてはイノベーションやグローバル化という産業界の共通課題について議論や提言を行う委員会がある。この委員会では、イノベーションやグローバル化に関する情報収集を目的にして有識者をも含めて構成されている。構成しているメンバーからは、問題点を指摘しあえてイノベーションを創出させるために必要な技術革新する力が国際競争力で観られる競争力の低下が言われている。日本企業の国際競争力を強化させて持続的経済成長を実現させるためには、イノベーションの創出が必要である。イノベーションをいかに促進させる次の段階へ進めるか、である。持続的経済成長には、国内外の促進とイノベーションの成功要因の存在がある。特に、上記で述べた技術革新する力が国際競争力で観られる競争力の低下は、雇用の伸びが鈍化している。また研究開発投資からの収益率も低下している（費用対効果）。これは、研究開発時における税制拡充の不足である。さらに、実用化（商品化）するための基礎研究と応用研究の学術論文件数の減少も見逃せない。これらによって、大型プロジェクトの革新やベンチャー企業の支援ができていない。米国のような収益率の高い企業が企業を育成するような体制（ベンチャー企業への投資）が充実していない。

成功要因は、あくまでその企業の様々な条件・環境等に適用したため成功に至ったと考える。よって、他の人たちが同じように行っても同じようになるとは限らない。ただし、成功要因は企業育成等には参考になる。当委員会が調査・整理・検討した結果、企業は、いくつかに分類される。ベンチャー企業タイプ、大手企業タイプ、持続的タイプ、破壊的タイプの4つである。これらが新たな企業を起業し成長していくものがある。

市場は顧客が商品を購入することで市場における競争が証明されたことになる。企業の競争力は、企業が製造した商品の魅力度の現れである。顧客にとっての魅力度がどのくらい存在するのか、また魅力度の要素・要因がどのような項目であるのか、整理・分析する必要がある。整理・分析が終わり一定の成果が現れたとき、その構成要素から産業の創出や新たな事業展開が起きると考える。企業は産業の創出や新たな事業展開には、いろいろな要因や要素の詳細な情報収集活動を通して、情報の整理・分類、分析が必要になる。市場原理の市場は経済行動の動機づけを追求した限界の価値学説の重要な理論である。限界効用の価値は個人の主観的に望むものが個人の心理的行動に影響を与えた。それが企業の経営者の場合、企業の取り巻く環境や市場の経済現象を把握し、そ

の経済現象からの経済行動を主体としての人間のいろいろな心理要因を知ることが重要になる。その中で投資家は、性格や嗜好、性向といった主観的な要因や心理的な要因から個人の所得や購買力、そして投資への意欲が行動との関係を示している。この分野は経営学における「産業・立地、創造、起業各論」などにつながりながら深く関係する。

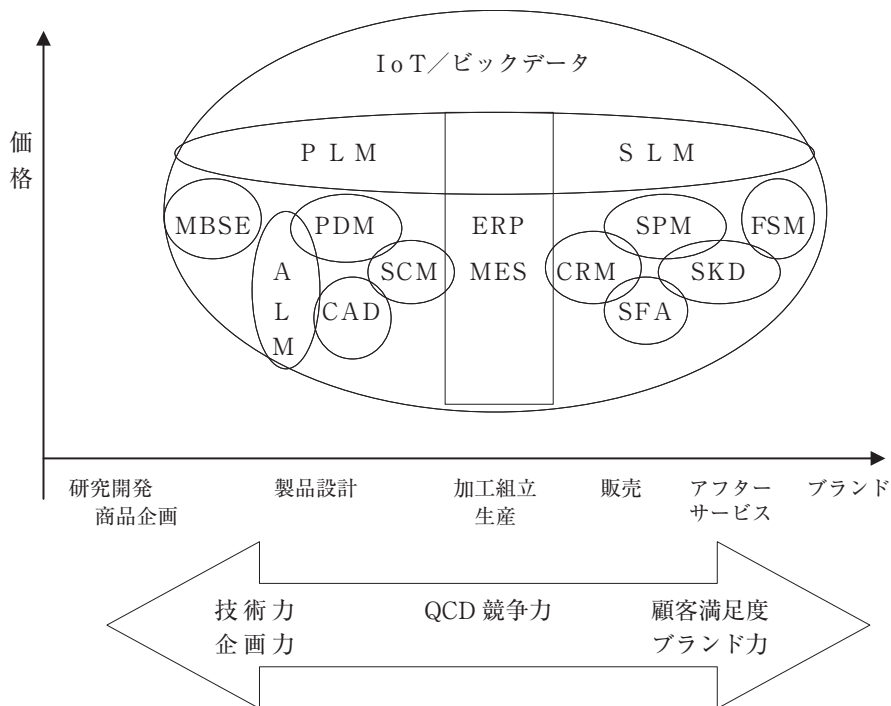
産業の人間行動を心理学的視点から理論的な分析を行うことは、「技術変革の産業再編成」「組織の機能と役割向上」「技術変革による産業の弱体化」に関係するものであり、特に、イノベーションは関係深いと考える。

情報は極めてダイナミックに多くの情報を社会に公開し、データが世界を走る。まさしく、時が速く通りすぎていく状態を現している。情報・データが速度を益々高速化し、社会は情報と通信の技術そして、メディアの三つの要素から構成されている。いろいろな製品・サービスが提供され、巨大な市場が誕生し世界の通信市場は、サービス部門だけ見ても1995年からの需要では、年率10%弱の成長を続けることになるわけである。そして、新製品の導入サイクル・ライフサイクルも極めて短くなってきている。これらのことは、社会が新たなモノを作った結果、その社会へと変貌を遂げた結果であるといえる。企業は市場に対して安定した状態が長期的に維持し続けたいと考えている。そのため、企業は着実にリストラなど社内改善に努力しなければならない。この傾向は企業の将来像そのものであるからである。しかし、新たな産業、事業の創出や展開、そして市場の形成が必要である。また、そのため産業立地やどのような産業が未来志向的に発展・成長していくのか。また、それが他の産業・領域・分野に影響を及ぼしているか、など探求するものである。よって、従来から示されている「科学技術・イノベーション」を振り返り、当初の科学技術・イノベーションの思考、そこからイノベーションの再考し、それらがIoTの技術要件と実用化の価値を問い、IoTの人材育成と未来を見据えて、ものづくりの成長を探究し、イノベーションの方向性と未来を開拓する原動力になれるか、先行研究（事例研究）を次に紹介する。

4. 企業事例研究

4.1 IoT 技術要件と実用化の価値より

製造業がグローバルビジネスで競争優位性を持続させながら成長していくためには製品ライフサイクル管理（略称：PLM）のICT基盤が欠かせない。製品ライフサイクル管理の活用テーマは、ものづくりの多岐にわたるもので、製品の企画・開発段階の技術データの管理から、市場投入後のサービス情伝や運用データの管理まで、広範囲で様々な経営管理や業務上の問題解決に貢献している。ICTソリューション企業は、IoTを活用した製品ライフサイクルシステムの位置づけについて再定義の必要性が高まっている。同時に学術団体では、製品ライフサイクル管理の教育プログラムのなかにIoTテーマが加味され、また経営学の観点では、センサーや通信接続機能をもった製品が自ら発するビッグデータと製造業の供給連鎖との関係性の提言も始まっている。これまで製品ライフサイクル管理システムといえば、設計段階のCADデータ管理やBOMによる製品情報の集中（一元）管理が主要機能である。デジタルな設計データが製品ライフサイクル管理上で設計部品表として体系的に集中管理され、CAEによる設計解析データやデジタルモックアップ（DMU）とも連携した設計段階におけるICT基盤であった。これにより物質的な試作品を極力排除し、開発コ



図表6 PLMシステムの位置づけ

出所：後藤智，吉江修「IoT時代のPLMシステムに求める技術要件とそのビジネス価値に関する考察と提言」日本経営工学会，vol. 26, No. 2, 2016, p. 69. より作成。

ストの削減や開発リードタイムの短縮に数多く貢献してきた。一方、製品ライフサイクル管理がバーチャルなデジタルだけを扱うICT基盤のままでは、たとえ業務効率のメリットを享受できても、製品の品質・信頼性の設計の観点では、少々の物足りなさがあることは否めない。しかし、それを設計段階で吸収する受け皿として、現行の商用の製品ライフサイクル管理システム（略称：PLM）が直接的に貢献しているとは言い難い。また、難解なビッグデータ解析が便利な機会学習アプリケーションとして実用化した時代を迎えている。従来型の製品ライフサイクル管理システムが、IoT型製品ライフサイクル管理へ大きく進化している。

世の中のIoTの技術基盤が実用基盤として実用化した今のタイミングを考えるとこれからはフィールドサービスで発生した現場の実際のデータの使用不可かつリアルタイムに製品開発プロセスに活かす機運が高まってくることが予測される。上記の図表6のように、製品ライフサイクル管理（略称：PLM）の位置づけは重要である。製品ライフサイクル管理のプログラムの中で、IoTのテーマの重要性が増している。また、経営学の視点からでは、センサーや情報通信技術、特にインターネット等の際に必要な通信の接続機能をもった製品が自ら発するビッグデータと製造業のバリューチェーンとの関係性に関する提言が行われている。また、製品開発におけるPLMの技術的な要件のビジネス上の価値について重要性と考える。

IoTの技術は新製品の開発プロセスを大きく革新させる能力として高いポテンシャルとなっている。特にセンサー等のIoTを実装製品の設計、市場競争力製品のための要素開発、製品稼働データの解析とフィードバック、IoTデータを製品価値とした競争力の強化、上記の項目が示す製品開

発の取り組みは、IoT 活用の便益を大いに享受する必要がある。製品ライフサイクル管理システムがIoT 機能を実装することでこれまで以上にビジネスの価値と機会が高まってくる。また、

- ① 業務パフォーマンスの最適化
- ② リスク管理の改善
- ③ 製品およびサービスコストの削減
- ④ ユーザーの利便性や使い勝手の良い工場
- ⑤ 製品およびサービスの差別化
- ⑥ 新しい収益源の実現

の6点は、バリュードライバーとして経営への貢献にポテンシャルが高いという。①の業務パフォーマンスの最適化は、起業内の資産、業務システム、人々から発せられるリアルタイムのデータをうまく組み合わせながら、機械、工場、物流の業務効率を向上させることである。②のリスク管理の改善は、財務、環境、規制、安全のコンプライアンスのリスクを事前に特定し緩和させる能力を改善することである。③の製品およびサービスコストの削減は、事前対策型のサービスの導入や保証コストを制限することやサービス業務や製品開発プロセスを最適化することである。④のユーザーの利便性や使い勝手の良い工場は、製品をよりスマートにアップデートしやすく顧客好みに、ユーザーの利便性や使いやすさによる顧客価値を改善することである。⑤の製品およびサービスの差別化は、顧客の需要を予測し、それらを満足する魅力的な製品やサービスを競合企業より迅速に提供することである。⑥の新しい収益源の実現は、新サービスモデルやビジネスモデルを新たに定義し収益機会や価値の獲得を大きくすることである。

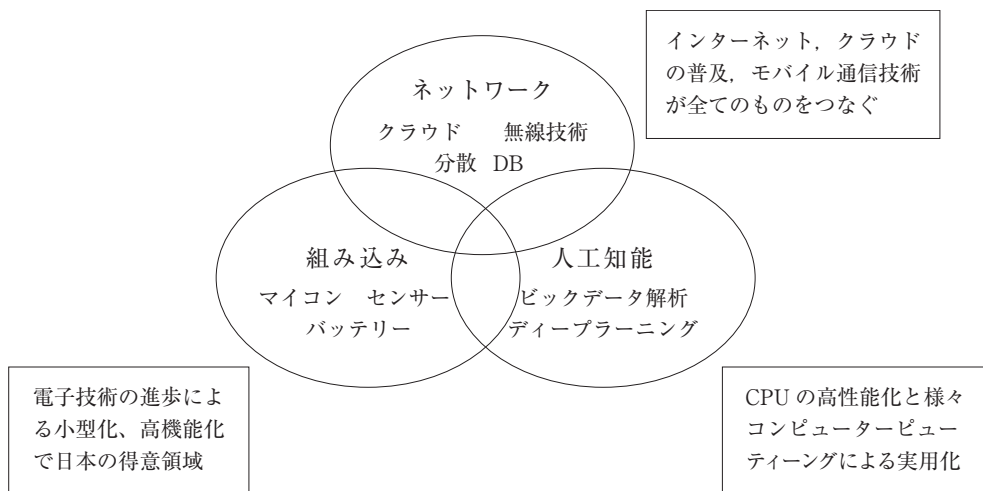
製品開発プロセスにおけるIoTの技術の活用の意義をビジネス的な価値の提案の機会として考える。これらの点が活用できれば経営戦略の重要な業務の業績指標のPLM活用の利益となる。それらは、次の項目である。

- ・開発・製造・営業・サービスのコストの削減
- ・道具・機器の稼働時間や製品の品質改善
- ・販売時のアップセルやクロスセルの収益改善
- ・顧客満足度や正味比率の向上

これらの技術は、単なる遠隔時の操作効率化の道具ではなく、ビジネス上の価値があることが把握できる。

4.2 IoTの人材育成と未来より

前述において用語としてIoTが使われているがあらためてIoTとは、IT関連機器が接続されていたインターネットに、それ以外のさまざまなハードウェアを接続することを意味する。最近では非常に関心を集めている。IoTは利用分野が広範囲のため技術開発においても、業種や業界を超えた協業や競争が発生しており、それは異業種交流界と同様である。人間の生活するほとんどのライフステージが想定されており、企業のしくみやビジネスそのもののあり方をも本質的に変える影響力を持っている。このことから、IoTの開発や推進、特に事業化への推進には、幅広い業務知識やビジネスセンスが必要である。IoTの実現には、組み込み、ネットワーク、人工知能の3種類の分野が重要となる（図表7を参照のこと）。これら3種類の技術を理解し、上手にコーディネートさせ



図表 7 IoT の 3 技術要素

出所：小野好之「産学連携による IoT 若手人材の育成プログラムの開発」日本経営工学会，vol. 26，No. 2，2016，p. 93. より作成。

て全体システムを設計する能力がまた求められる。そして，この 3 つを構築できるといったマルチタレント的な人材が必要となる。

グローバル・製品サービス戦略プロデューサー研究会（略称：Global-PSLM 研）は，新たな学術的領域の開拓を目指した人材育成プログラムの研究開発を行う，産学連携の研究会がある。そこではアクティブラーニングを取り入れた実践的な育成プログラムの開発を目指している。IoT ものづくりの若手人材育成を目的としたアクティブラーニング人材育成プログラムの開発の試みを紹介する。

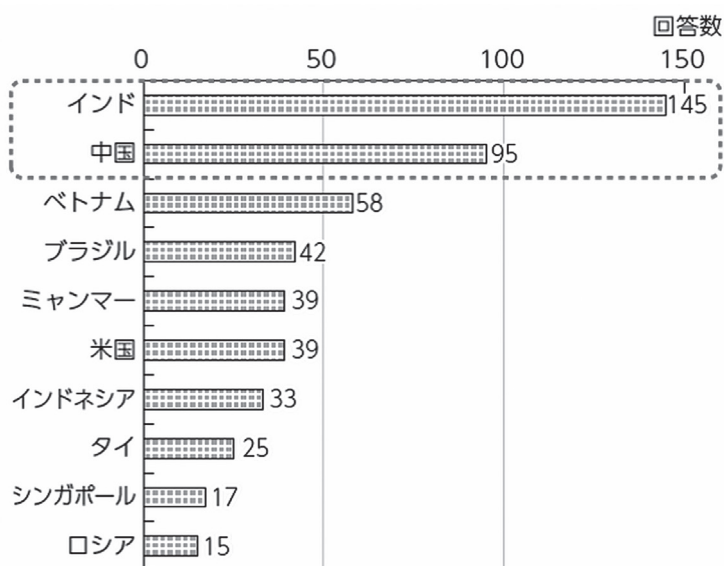
この IoT ものづくりアクティブラーニングの狙いは，ソフトウェアや電子工学を学ぶ学生だけでなく専攻が異なる生徒たちにも，興味・関心をもってもらうこと，体験学習を通して知識を習得させることである。

プログラムの実現性，有効性の検証のため，様々な学校・専門の大学生を対象に実施された。開発した人材育成プログラムは半日コースで前半で講義方式の導入教育を行ったのち，数名のグループに分かれて制作課題に取り組むカリキュラムとなっている。講義形式の座学では，IoT が注目されている背景と社会的意味の解説，事例の紹介，制作課題や使用する機器・部品及び開発環境の解説を行った。後半は 5 名程度のグループに分かれての製作実習になる。製作する課題は 3 つで，Lチカ，Web システム，ドライブレコーダーの作製である。実習における主な作業はハードウェアの製作と開発環境のセットアップ，ソフトウェアコーディングとなる。ハードウェアの製作にはブレッドボードを使用し，半圧付けが不要になるようにした。コーディングではサンプルコードを用意し，それを参考にしながら行った。2014 年から 2015 年にかけての 1 年間で，開発したプログラムを用いて試験的に 3 回の研修を実施し，7 校の大学・専門学校に加え，民間企業 4 社から，合わせて 70 名の参加があった。企業の技術者が，メンターとして実習の指導を行った。学習後のアンケートでは，興味・関心において好感のある感想が寄せられていた。一方，時間が足りずに完成させられなかった，段取りに工夫が必要という声も聞かれることもあり，アクションラーニングを効

果的に行うには、グループ数に見合ったメンターの確保が重要であると見られた。人材育成開発の結果、未経験者の入門教育として有効であることがわかった。

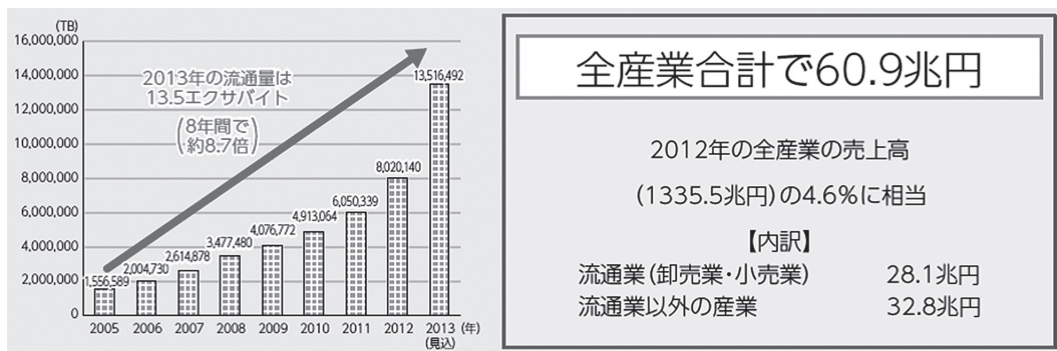
このプログラムを行うことで、より多くの学生がIoTに関連する分野に取り組むようになることが期待できる。海外では、プロジェクトのなかで、民間と協業して高等学校での技術教育に取り組んでいる。残念ながら、日本においては人材教育における産官学連携は未だ限定的である。グローバル・製品サービス戦略プロデューサー研究会では、今回のプログラムの完成度を上げて継続的なプログラム化を図っていくとともに、産官学連携による人材育成の仕組み化を各方面に働きかけていくだろう。

産学連携の研究会は、従来のMBAやMOT、さらに国際経営の学術領域を超えた新たな学術領域の開拓を目指した人材育成プログラムの研究開発を行う研究会でもある。理論や技法の体系的な検討・整理、言うまでもなくアクティブラーニングは、一方向的な講義形式の教育ではなく、学習者の能動的な参加を重視した学習方法で、そこで得られた学習知識だけではなく体験・経験や協調性が必要とされる協同能力といった実践的な能力の育成に大いに効果がある。このようなプログラムによる人材の育成には、使用する機材や道具が必要である。ここでは、ケンブリッジ大学のエベン・アプトンらが英国BBCと共同で開発した教育用機材を使用した。それは、手のひらサイズのボード型PCで、ラビットプロトタイピング用として広く知られている。特に、オープンソース・ハードウェアの呼び名にもなっており、様々に用途で利用ができる。また、イタリアのマッシモ・バンジによって開発されたオープンソースのマイコンボードで電子工作の用途に広く使用されている。これらのプログラムで実施される。課題は自分たちが製作したドライブレコーダーを使いデータの取得を行う。得られたデータは実験時に使用し製作したドライブレコーダーが正常に動作するかの確認を行うためのものである。もちろん、プログラム開発は、従来からの高水準言語（C言語など）やマイコン用のアセンブラ言語などでドライブレコーダーに組み込まれているプログラムの



図表 8 ICT 企業の最も有望な国・地域

出所：総務省編「情報通信白書平成26年度版」ぎょうせい、2015年。より抜粋し作成。



図表 9 世界の ICT 市場の成長率

出所：総務省編「情報通信白書平成 26 年度版」ぎょうせい、2015 年、より抜粋し作成。

開発を行う。VBA のような簡易言語的なものでの開発はしない。つまり、人材育成の基本は、ソフトウェアの開発に必要な知識、体験・経験は、ハードウェアの設計から行うことで留学生、途中からの教育は成果が出ないことを述べている。そして、マルチタレント的な人材の育成の手段、技術教育プログラムの開発とその運用において、実務経験の豊富な企業人が参加することが非常に効果的であると考えられる。

4.3 ものづくりの成長より

今日の製造業に情報通信技術（ICT）は不可欠であり、ものづくりの場ではコンピューターと情報ネットワークの利用が浸透している。このような情報化の根底には、コンピューターのおかげで便利になったという理解で片付けることのできない産業史上の分岐点となりうる大きな変化がある。ものづくりにおける歴史において、原始的なものづくりは個人がすべての作業を行い、設計や生産も未分離（分業されていない）であったと予想される。そこを原点とし、分業による専門化・効率化、業務管理による大規模化・計画化、機械による直接業務の自動化、コンピューターによる間接業務の自動化といった変化を経て、現代の大規模な生産システムへと成長してきた（図表 8 および図表 9 を参照のこと）。

コンピューターや自動機器の登場前のものづくりは、人間が設計と製造のすべての役割を担っていた。ここでは人間がものづくりを考え、さまざまな意思決定を行う世界を概念世界、材料や機械などが存在する世界を物理世界と呼ぶことにすると、ものづくりは概念世界と物理世界の界面で行われる。人間を中核とした概念世界と物理世界の間の相互作用が、原始的なものづくりから続いてきたパラダイムであった。これは、産業革命においても変わることのなかった人との関わり方である。生産現場における設計・生産業務へのコンピューターシステムへの適用は、効率と品質を大きく向上させた。このような人間の活動する概念世界と、ものの存在する物理世界の両方による強化が進められた。ただし、ここで概念世界と物理世界との界面で両者をつなげる中心的な役割を担っているのは人間である。最終的な意思決定を行うのは人間であり、コンピューターやロボットは道具としてのとらえ方しかない。そうした意味では、ものづくりにおける人、もの、情報の関係性は従来のものから本質的には変わっていない。20 世紀末からの情報化の急速な進展は、それまで目的や応用に依存して個別に開発・発展してきた設計・生産領域の情報モデルとソフトウェア

を大きな枠組みの中で連携し、統合していく大きな流れを形成した。仮想世界とは、情報空間に形成されるもう一つの世界である。ものづくりの分野では、現実の製品や製造設備、製造プロセスの有り様を忠実に反映したイメージとして構築される。また、仮想世界の潜在的な要求に、実現する環境がようやく迫いつき、「人・情報・もの」の三層構造の関係性が機能することで、いよいよその威力を発揮し始めたと考えている。人ともものが直接に向き合わずに、両者の間に仮想世界が介在するものづくりの場においては、大に求められる能力やスキルが大きく変容している。そして、仮想世界は個人の能力を大きく増幅させる。そのため、仮想世界における個人の能力の差は、実世界以上に大きな差となって結果に影響してくる。人ともものとの乖離が仕組みとして進行する中で、そうしたものに対する現実世界と仮想世界の両面のセンスを磨き、教育・訓練が必要になる。ものづくりの分野における、「人・情報・もの」の関係性の変化はものづくり以外でも同様に生じており、領域や分野によって大きく先行している。ものづくりの場をどのように形成し、人間の役割をどうするか議論していくことが重要であると言える。

ものづくりの形態の変遷は、ものづくりの史的展開がパラダイス転換へとつながる。原始的なものづくりは、個人がすべての作業を行い、設計と生産も行う。

4.4 企業立地の行動によるパネルベイ事例

シャープの液晶事業は、パネルベイと呼びながら企業の事業所が国内外に立地している。その中の海外拠点は、テレビ用組み立て生産拠点であり、世界の主要市場ごとに配置されている。北米市場向けにメキシコ、欧州市場向けにポーランド、中国市場向けに南京、東南アジア向けにマレーシアにある。それぞれテレビ用組み立て生産拠点が配置されている。日本ではパネル生産拠点の亀山市であり国内向けテレビ用組み立て生産拠点としている。亀山事業所は部品生産と組み立て生産の一貫生産方式を採用している生産拠点である。一方、堺市には大規模なパネルの生産拠点がある。この生産拠点は海外のテレビ組み立て生産拠点へのパネル等の供給を行うところで、パネルを輸出するための拠点としての役割もある。他国内の社会状況は、テロ行為や暴動などが発生している国・地域から国内に戻る企業もあれば、比較的安全な国・地域に拠点を移すなど、海外拠点を維持している。また、労働人口と労働者の高コストから低コストの国・地域へ移る傾向もある。シャープやパナソニックがパネル生産を海外から国内に移したことは、一つの事例である。しかし、組み立て生産拠点は、海外にて展開している。これは、知的財産や特許関係から観ると組み立て生産は、他の場所で部材や部品が作られていることからできあがったものを組み立てることのみ行うわけであり、研究開発や部材・部品製造まで行くと企業の生産する際の大事な情報が盗まれるからである。その防止でもある。コンピューターのハードウェアやソフトウェア、半導体部品や自動車部品など、現地企業に情報が漏れ、使用されているケースが少なくない。生産の海外展開は、大きく減少しているわけではないが、英国、仏国、独国などの以前の EC（欧州共同体）地域から旧東欧諸国地域への移動が目立つ。旧東欧に拠点を移している。

なんと言っても豊富な労働力と低コストで生産が可能であるからである。もちろん、販売市場のシェアの獲得も視野に入れているのである。低コスト良品質の製品が生産されて旧東欧から輸出されることにもなり、国・社会が向上していくことにつながる。また、海外に生産のための企業立地する理由は、製品輸送コストを減らすことや旧東欧諸国は、主要市場である旧西欧の独国、仏国な

どに販売市場が獲得できるからである。空路、陸路の両方が可能である。そして、アジア諸国に生産のための企業立地する理由は、先に述べた労働力と労働コストがかからないメリットがある。ただし、継続的に同じ立地条件と環境では、その国・地域の生活水準が向上し、経済的価値を重要視しはじめてくる。その結果、労働コストが上がりはじめ、生産拠点として展開しにくくなる。そのようなことは、先進国や新興国、あるいは中進国が途上国や後進国に企業立地、立地環境を求め、移転することは当然の行動である。一方、生産の拠点を国内に立地する理由は、自社や関連企業の事業所との近接立地が生産に大きく影響するからである。その主たる要因は、企業が得る利益と考える。近くにいれば、モノの移動が容易であり、情報の共有もでき、コミュニケーションもとれる。つまり、何か生じた時の対応がすぐとれるメリットがあるからである。

国内の企業立地は、別の視点から観ると地域経済の活性化があげられる。特に、地方自治体が企業誘致を盛んに行っているところがある。企業が立地することにより、雇用が生まれ、さらに働くところを求め若年者は、大都市を目指す。つまり、地方の過疎化である。また、近年、「少子高齢化」傾向が続く中、地方に企業が立地されれば、大都市へ働きに行かなくても地元で生活が可能になる。地方の地域経済社会形成には、企業の立地と環境条件の整備が必要である。実際に企業の集積化に成功した自治体は、企業から経済的恩恵で黒字になっている。この地方自治体の企業誘致は、自治体にとって最大の首長の政策課題でもある。このような状況からパネルベイの問題を考えると、大阪は、松下電器産業ことパナソニックやシャープなど家電事業を中心とした産業が地域経済を支えてきたところがある。また、地域産業の牽引役もあった。いわゆるリーディング産業である。地方自治体が誘致活動で立地してほしい企業は、このリーディング産業の企業である。パナソニックとシャープは、大阪にとってリーディング産業の一つであった。しかし、生産拠点が海外へ移動することは、地域経済の牽引役がいなくなる。つまり、地域経済が低下する。大阪にとってパネル産業はリーディング産業になると思っていた。また、パネル産業は、当時としては最先端技術の製品であり新しいタイプの産業でもあった。地域社会の期待が大きかったようである。

企業の経営的に重要な戦略として競争優位性は、企業の経営資源から生み出されるモノばかりではない。企業立地する地域の立地環境の優位性によっても企業の競争優位性の大きさによって左右される。M・ポーター（M. Porter, 1998）が指摘するように競争優位性は、この場合、企業と関連企業の集積状況が企業の立地する環境条件、企業と関連企業の生産性向上やイノベーションの発展に影響を与える。そのために、国・政府機関の地域政策で産業の集積が難しいため、国・政府機関のクラスター政策（形成促進策）が重要である。大阪府の堺にパネル産業の誘致も、部材・部品メーカーもパネル産業の発展のための政策が形成促進に繋がっている。企業立地の行動は、グローバル化の動きの中で各地域の立地環境が世界的なレベルで比較分析されることとなる。これらによって、企業立地の環境の優位性を争うことになる。そして、地域間競争の激化へと展開する。それは、米国や日本などの先進国企業は、営利を追求するため豊富な労働力と労働に対するコストの低い生産拠点を求めているからである。特に、アジア地域は中国をはじめ東南アジア諸国、南アジア諸国などが対象になっている。最近ではアフリカ諸国も対象になってきている。

5. おわりに

企業は、現場に関係ある情報をより多く発生させ、それを現場で利活用するしくみを企業が応用し開発してきている。また、長期的なビジョンがベースとなっている日本企業では、企業内部でのコミュニケーションが多い、それが様々な経験と言葉で共有する。そのためコミュニケーションの効率性と信頼性が高いため情報の流れがスムーズに伝わる。そして、日本企業の研究開発の一つの特徴を活かし情報の拡散と融合に適しているといわれている。また、仕事場の共有が意図する情報と意図しない情報が混じり、相互作用が起きる場を提供している。その結果、新たな情報が生まれ、産業のイノベーションが起こる可能性が高まる。つまり、企業立地のイノベーションの存在が見えるといえる。

企業は企業活動の他に社会貢献、そして豊かな社会生活などの実現のため活動している。市場原理に基づく経済社会や、企業競争力が試される産業社会では重要なことと考える。新産業の創出、ベンチャー企業などがより成長し一つの産業を創り出す力があると期待したい。

一方、企業は事業活動するための目的がある。それは営利を追求するところから顧客からの需要が大事である。しかし、顧客の獲得が購買力、売上げ、利益などへつながり、次の活動へと進むことができる。もちろん、企業は競争力が必要であり、市場において獲得しようとする需要を競合するライバルと取り合いを行い勝つ力である。また、企業が業界で優位を保つために、顧客の獲得であり、量である。このように、企業は産業の創出や新たな事業展開には、いろいろな要因・要素の詳細な情報収集活動を通して、情報の整理・分類、分析が必要になる。ここでは、産業の創出とベンチャー企業の市場と製品開発への意欲等に関して探求した。

企業経営者は企業の取り巻く環境や市場の経済現象を把握し、その経済行動を主体としての人間のいろいろな心理要因を知ることが必要である。そして、それが重要になる。主観的な要因や心理的な要因から個人の所得や購買力、そして投資への意欲が行動との関係を示している。今後、経営学における「産業・立地、創造、起業各論」に関係している。

ものづくりの分野における、「人・情報・もの」の関係性の変化はものづくり以外にも同様に生じており、領域や分野によって大きく先行している。ものづくりの場をどのように形成し、人間の役割をどうするか議論していくことが重要であると言える。ものづくりの形態の変遷は、ものづくりの史的展開がパラダイス転換へとつながる。原始的なものづくりは、個人がすべての作業を行い、設計と生産も行う。社会環境の変化が技術の発展の結果に現れてくることは明らかである。また、社会的価値、意味が媒介となることも当然である。これらのことを踏まえながら、新技術の発展が新たな雇用と生活が生まれ、地域社会に貢献していることが分かる。そして、グローバル化の中で産業の創造を期待するところが大きい。また、多くの地域社会では、リーディング産業を期待している。

今後も「科学技術・イノベーション」を振り返り、当初の科学技術・イノベーションの思考、そこからイノベーションの再考し、それらがIoTの技術要件と実用化の価値を問い、IoTの人材育成と未来を見据えて、ものづくりの成長を探究し、イノベーションの方向性と未来を開拓する原動力になれるか、先行研究（事例研究）から広範囲な枠組みでグローバル化と産業の創造に関する検

討・考察，さらにイノベーションの再考に関しても試みたい。

謝 辞

最後に，本稿は平成 29 年度拓殖大学経営経理研究所個人研究助成および平成 30 年度拓殖大学経営経理研究所個人研究助成による研究の成果の一部であること。そして，筆者は日頃の研究活動に対し拓殖大学経営経理研究所に大変感謝するものである。ここに記して同研究所に謝意を表したい。

参考文献（資料含む）

- (1) 増田 他『ニューメディア時代の経営戦略』日本能率協会，1984，pp.12-14.
- (2) K. Kasai and S. Kanayama, "Corporate Information Network and Strategic Competition", Shopping Center Academy, 5, 1991, pp. 7-9.
- (3) 綾部千子「マーケティング・レポート」『コンピュータピア』コンピュータ・エージ社，Vol. 28, No. 332, 1994, pp. 32-36.
- (4) H. Sugiyama, "Nikkei Computer", Nikkei BP Ltd, 1995, pp. 64-76.
- (5) B. Tangney and D. O'Mahony "Local Area Network and Their Applications", Prentice Hall International (UK) Ltd, 1987.
- (6) R. Metcalfe and D. Boggs "Ethernet — Distributed Packet Switching for Local Computer Network", Communications of The ACM, 19, No. 7, 1976, pp. 395-403.
- (7) 郵政省『通信白書・平成 8 年版』，日本情報処理開発協会編『情報化白書・1996』，日本電子メール協議会『企業における電子メールの動向調査』，電通総研『情報メディア白書』などから抜粋し引用。
- (8) 電気通信総合研究所編「ニューメディアの開発と社会的受容」『Rite Review』電気通信総合研究所，No. 3, 1979 年。
- (9) Byars, L., Strategic Management, 2nd ed Harper & Row, 1987, p. 6.
- (10) H. Miyamoto, H. Fukumuro, I. Nakajima, and K. Aoki, "Information Technology To Support Information Exchanges among Asia-Pacific Region Countries", A Journal of Information and Communication Research, Vol. 8, No. 4, 1991, pp. 102-120.
- (11) T. Sekimoto, "International Symposium of Europe, East-Asia, America and Japan", Technology and Economy, 6, 1997.
- (12) Jauch, L. R., and W. F. Glueck, Business Policy and Strategic Management, 5th ed., McGraw-Hill, 1988, pp. 5-6.
- (13) H. Akiba, "Management Systems", A Journal of Japan Industrial Management Association, Vol. 6, No. 1, 1996, pp. 10-11.
- (14) M. Nagai, "Information Interdependence and Interchanges in Asia", A Journal of Information and Communication Research, Vol. 8, No. 4, 1991, pp. 6-9.
- (15) Kahan, H., The Year 2000, A Frame Work of Speculation, 1967.
- (16) 寿里 茂『職業と社会』学文社，1993，pp. 10-26.
- (17) Newman, W. H., Warren, E. K., and J. E. Schnee, The Process of Management, 5th ed., Prentice-Hall, 1982, pp. 21-23.
- (18) Koontz, H. and H. Weihrich, Management, 9th ed., McGraw-Hill, 1988, p. 63. Koontz, H. and H. Weihrich, Management, 9th ed., McGraw-Hill, 1988, p. 104.
- (19) 拙稿「情報通信と情報技術の史的展開」『経営経理研究』拓殖大学経営経理研究所，第 79 号，2006 年。
- (20) 拙稿「技術と IT ビジネスの戦略的利用」『経営経理研究』拓殖大学経営経理研究所，第 80 号，2007 年。
- (21) 拙稿「情報化テクノロジーと研究開発ネット形成」『経営経理研究』拓殖大学経営経理研究所，第 81 号，2007 年。
- (22) 江村 超『メカトロニクス入門』日刊工業新聞社，1983 年。
- (23) 労働省統計情報部編『技術革新と労働の実態 ME 編』労働法令協会，1984 年。
- (24) 労働省政策調査部編『技術革新と労働の実態 OA 編』労働法令協会，1984 年。
- (25) 野見山真之『ME 化と雇用問題』日本労働協会，1985 年。
- (26) 日本労働協会訳『マイクロエレクトロニクス — 生産・雇用への影響』労働協会，1982 年。

- (27) 総務省編『情報通信白書』ぎょうせい, 2015 年。
- (28) 後藤智, 吉江修『通史・日本の科学技術Ⅱ』学陽書房, 1995, pp.248-257。
- (29) 後藤智, 吉江修『通史・日本の科学技術 別売』原書房, 2012, pp.97-110。
- (30) 大淀昇一『近代日本の国民形成と工業立国化』すずさわ書店, 2009 年。
- (31) 伊東光晴, 根井雅弘『シュンペーター——孤高の経済学者——』岩波書店, 1993 年。
- (32) 塩野谷祐一『シュンペーター的思考』東洋経済新報社, 1995 年。

(原稿受付 2018 年 6 月 25 日)

経営学及び経営組織研究における 「遊び」概念の変遷

—Kavanagh (2011) への批判を中心に—

寺 本 直 城

要 旨

本論文の目的は、経営学・経営管理論及び経営組織研究における「遊び」概念の変遷を明らかにし、今後の経営組織研究の「遊び」研究の指針を模索することである。現在、イノベティブであることを求められる企業、例えばIT業界やエンターテインメント業界の企業において、業務の中に「遊び」または「遊び」の要素を取り入れることが半ば常識化している。また学術的にも、特にヨーロッパを中心に経営組織研究のコミュニティにおいて「遊び」概念が、学会や学会誌の特集として組まれるなど、注目を集めつつある。以上のような社会的・学術的背景の下、本論文では、経営学において「遊び」が取り入れられるようになったプロセスについて、Kavanagh (2011) のレビュー論文を共感的且つ批判的に分析することによって明らかにするとともに、今後の経営組織研究の「遊び」研究の方向性について議論する。

はじめに、経営学における「遊び」概念の受容プロセスについて議論した。第2に経営学におけるパラダイム論争を概観し、経営学の関心の変遷について議論した。以上の議論を通して第3にKavanagh (2011) の研究を経営学のパラダイム変遷の視点から分析する。

以上の3点の議論を通して、現状における経営学における「遊び」研究は、機能主義パラダイムからは脱することが出来ておらず、今後より広範なパラダイムからの研究が必要であると結論付けた。

キーワード：経営組織論・遊び・経営学のメタ理論

序

本稿の目的は、経営組織論において「遊び」概念が受け入れられてきた過程に関する研究を、経営組織論におけるパラダイムの多様化とその変遷から批判的に考察することである。近年、イノベティブであることが求められる経営現場において「遊び」や「遊びの要素」を導入することは、常識と化してきている。そのような社会的背景の中で、学術的にも経営組織における「遊び」についての研究に少しずつではあるが確実にスポットライトが当たりつつある (e.g. Kavanagh, 2011; Statler, 2014; West, 2015)。以上のような社会的・学術的な背景を鑑みて、最近になって経営学・経営管理論及び経営組織研究において、いかにして「遊び」概念が受け入れられてきたかを明らかにし、今後の経営組織研究における「遊び」研究の方向性について論じることが本稿の目的で

ある。

上述した目的を達成するために、本稿は以下の構成を採って議論を進めていく。第1に、経営学における「遊び」概念の変遷を明らかにする。伝統的には労働現場からも学問分野からも「遊び」概念は排除されてきたが、最近になって受け入れられるようになってきた、そのプロセスを明らかにする。第2に、経営組織研究のパラダイム論について記述する。Burrell & Morgan (1979) の経営組織論におけるパラダイム整理の議論をはじめとして、彼らの研究に続く経営組織研究におけるパラダイム（メタ理論）研究の概要について議論する。第3に第2で概観したパラダイムを元に、経営学における「遊び」研究をレビューした Kavanagh (2011) を批判的に分析しつつ、今後の経営組織研究における遊び研究について論じたい。

1. 経営学における「遊び」概念の変遷

(1) 「遊び」概念の最近の動向

ここ最近になって、経営学とりわけ経営組織研究において「遊び (Play)」概念が頓に注目を浴びている。例えば、2015 年には、ヨーロッパにおける経営組織研究の最大派閥の一つであり、それ故最も影響力を持つ研究グループの一つともいえる European Group for Organizational Studies (EGOS) で「組織の創造性と遊び、そして起業家精神 (Organizational Creativity, play and Entrepreneurship)」をテーマにワークショップが開催された。また、この EGOS の動きの更に 1 年前にあたる 2014 年にも、ヨーロッパを中心に経営組織研究のメインストリームに対して批判的な立場を執る組織研究グループである Standing Conference on Organizational Symbolism (SCOS) において、「スポーツ、遊び、ゲーム (Sports, Play and Game)」を統一論題として、国際発表大会が開催されている。前者においては、最近組織にとって重要と見なされるようになったイノベーションを引き起こす媒介として 'play' に注目しようというのが主な議論であった。そこでは、「起業家精神 (Entrepreneurship)」や「創造性 (Creativity)」といったある種、組織の慣性ともいうべき力を打ち砕くパワーを持つ要素と、組織で行われている「遊び」的要素との関連性に焦点が当てられている。他方で、後者は、より広範な組織現象と「遊び」との関連性について議論された。例えば、Huizinga (1956) の提唱したホモ・ルーデンス（遊ぶ人）を組織研究に当てはめた研究や、組織の楽しみの文化に焦点を当てた研究、遊びの身体性に関する研究などが Call for Paper において募集された。SCOS は EGOS から機能主義と呼ばれる経営組織研究のメインストリームを批判的に捉えようとする研究者たちが集まって独立した研究グループであり、現在では、人類学や社会学・哲学といった様々な研究背景をもつ組織研究者の研究グループとなっている。そのため、2014 年に行われた SCOS でも経営学視点の組織研究にとどまらず、文学や演劇さらには、運動学の学者までもが組織と遊びの研究について議論した。EGOS の学術論集である、“Organization Studies” 誌の、2018 年に発行された 39 巻での特集は「組織の創造性と、遊び、そして起業家精神」であった。

このような最近の経営組織研究における動向を考慮すれば、経営組織研究において「遊び」概念が影響力を持つようになってきたといっても、差し支えないだろう。

(2) 経営学及び経営組織研究における「遊び」概念の変遷

このような「遊び」概念への注目は、最近になってからのものである。学会において注目されてきたのも、「Play」という概念が統一テーマとして取り上げられ、組織研究における一つの課題として明記されたものは、SCOSがそのはじめであり、それを考えるとここ数年の動向に過ぎない。それどころか、経営学草創期においては、遊びは現在の位置とは対極にあったといえる。つまり、「遊び」は経営に対して非効率をもたらす、故に、経営から排除すべきであるというのが、初期の経営学でのコンセンサスであったと言えよう。それが、最近になって、経営学特に経営組織研究において、寧ろ「遊び」を取り入れるべきだという議論に変遷している。

この経営学及び経営組織研究における「遊び」概念の変遷についても、それ自体の研究もここ数年で増えつつある（e.g. Kavanagh, 2011; Statler, 2014; West, 2015）ここでは、Kavanagh（2011）や West（2015）に倣い、経営学における「遊び」の取り扱いについて、①不要・排除期と②受容期に分けて論じたい。

① 不要・排除期

経営学草創期において、「遊び」は労働の対義語として、不要なものと捉えられてきた。さて、Kavanagh（2011）も Statler et al.（2014）も、草創期の経営学諸理論における「遊び」の概念を理解するためには、Weber（1920）が資本主義経済の成立・発展に寄与したと考えるプロテスタンティズム的「労働観」に注目すべきであると指摘している。Weber（1920）はプロテスタントの労働観について、世俗内の日常における禁欲と天職という2つの概念から説明している。Weber（1920）によれば、本来、「禁欲」とは、キリスト教における宗教的不安の解消のための手段として捉えられてきた。この禁欲とは、プロテスタント以外の旧来からの教えによれば、世俗を放棄し、孤独の中に逃避することによって達成された。すなわち、例えば、カトリックの場合、その宗教的不安は罪から出発し、悔い改め、懺悔、赦免、そして新たな罪といった、それらを往來する形で「禁欲」がなされてきたのである。そして、往々にして、これらの禁欲は教会の聖礼典や修道院での修行といった世俗を離れた場所において、世俗と一切切り離された形を採っていた。

しかしながら、プロテスタントにおいては、禁欲とはむしろ世俗の営みの最中に現れ、世俗の日常生活の内部にその方法を見出そうとする。すなわち、プロテスタントにとって、宗教的不安を解消するための禁欲は、彼らの日常生活の中で、その秩序の只中で行われることになった。その世俗内での禁欲として、宗教的不安の解消の手段の大いなる一つとして現れてきたのが、世俗的職業労働であった。この禁欲としての世俗的職業労働は、神から与えられた「天職」として捉えられ、天職であるから労働に励むという思想が、プロテスタントにおける「天職」として樹立したのである。

これらのプロテスタンティズムに見られる「天職」及び「禁欲」が、資本主義経済の成立・発展に寄与したとする Weber（1920）の主張を敷衍すれば、資本主義経済の成立・発展と共に議論され、発展してきた経営組織は、Weber（1920）の主張するプロテスタントの労働観によって運営されていたと考えることができるのである。すなわち、経営組織にとって労働こそが「正しい」価値観であり、怠惰と見なされるもの、つまり「遊び」、は経営組織に持ち込むべきものではないということになる。また、プロテスタンティズムの倫理的価値観からは、労働と遊びは二項対立的な概

念として捉えられることになるということも指摘しておく必要がある。

多くの場合、Weber (1920) は、上記してきたようなプロテスタントの天職概念を含む禁欲への考え方が資本主義の成立及びその精神に及ぼしてきた影響への示唆という形で評価されてきた。しかし、本稿における重要概念である「遊び」のプロテスタンティズムの倫理における捉え方もまた、Weber (1920) は指摘している。イングランドにおいて見られた「遊技教書 (Book of Sports)」をめぐる闘争の顛末から、プロテスタンティズムの倫理規範からみた「遊び」の捉え様を窺い知ることができる。「遊技教書」とは、イングランドにおいて、1618 年においてジェームズ 1 世王が、また 1633 年においてチャールズ 1 世王が指令した、「罪のない遊技」に対する「抑圧」「妨害」を厳罰を以て禁止する法律である。この目的は、当時イングランドにおいて影響力を持ち始めていたピューリタンが、彼らの世俗内における禁欲という価値観を元に、「現世とそれが与える楽しみのこだわりのない享楽 (Weber, 1920 ; 訳 328)」つまり民衆的娯楽に全力を挙げて反対していたことに対する圧迫であった。この「遊技教書」に対し、「ピューリタンたちは狂気のように抗争したが、そのさい彼らを激昂させたのは、(中略)むしろ聖徒を規律ある生活から故意に転向させようとしたことだった (Weber, 1920 ; 訳 328)。」Weber (1920) は、ピューリタンの倫理規範からみた「遊び」に対し、以下のように述べている。

遊技はただ合理的な目的、つまり、肉体の活動力が必要とする休養に、役立つものでなければならなかった。しかし、衝動の赴くままにこだわらず生活を楽しむための手段であるばあいには、遊技は彼ら (ピューリタンたち) にとって好ましいものではなく、単なる享楽の手段であったり、いやしくも勝負事に対する功名心とか粗野な本能や、あるいは非合理的な欲望を起こさせるようなばあいには、もちろん端的に排斥されるべきものだった。「貴族的な」遊技であれ、庶民が踊りや酒場に行くことであれ、職業労働や信仰をわすれさせるような衝動的な快楽は、ずばり合理的禁欲の敵とされたのだった (括弧内筆者) (Weber, 1920 ; 訳 329)。

Weber (1920) は、このプロテスタンティズムの倫理規範である天職観念と禁欲的生活態度の促進が資本主義的生活様式の発展に対する直接的な影響を与えていると述べているが、上述したピューリタンたちの「遊び」についての考え方もまた資本主義的生活様式の発展に対する諸点の一つであるとしている。

翻って、経営学及び経営組織研究における「遊び」に対する考え方も、特にその初期段階の諸理論において、Weber (1920) に記された「禁欲」と「天職」をよしとする考え方が反映されているように見える。経営及び経営管理を初めて「科学」と捉え、その効率的な方法を「科学的」に定式化しようと試みた経営学及び経営管理論・経営組織論の萌芽的研究とされる Taylor (1911) には、パフォーマンスの最大化を阻害する労働者の怠惰を労働現場から一掃すべきであるという主張が見られる。

労働者が労働と遊びを混ぜ合わせることをしないよう、確実に「働くときは働く」、「遊ぶときは遊ぶ」というように、労働時間を計画することがありふれた常識的な問題である (Taylor, 1911 : 87)¹⁾。

Kavanagh (2011) は、Taylor (1911) には ‘work’ という言葉が 798 回出てくるのに対し、‘play’ という言葉はたったの 4 回しか出てこないことから、Taylor の議論において「遊び」については関心が低く、「労働」への関心が高くなるであろうと分析している (Kavanagh, 2011 : 342)。

このような「労働」と「遊び」を完全に区別し、労働を管理するという視点は Taylor といった研究者だけでなく、実務家の立場からも記述されている。Ford (1922/2006) は、彼の手記のなかで次のように述べている。

労働の場では労働すべきである。遊びの場では遊ぶべきである。労働と遊びという 2 つを混ぜ合わせようとするのは無駄である。第一に労働がなされるべきであり、それに対する対価をもらうべきである。労働が完了したら、そこで遊びがやってくるのであって、労働の前に遊びはないのである (Ford, 1922/2006 : 106)

Kavanagh (2011) の Taylor (1911) の中に見られる ‘play’ の出現回数の分析に見られるように、また、その日本語への訳出に見られるように、ほとんど「無視」されているといっても過言ではない。以上から、草創期における経営学・経営管理論及び経営組織論においては、「遊び」とは経営現場においては不要なものと考えられ、また、理論的にも議論することは不要であり、排除されてきたと考えられる (Kavanagh, 2011; West, 2015)。

② 受容期

Mainemilis & Ronson (2006) によれば、「遊び」概念の排除の潮流は人間関係論以来変わり始め、1980 年代後半から転換を迎えることとなる。そもそも、経営学・経営管理論及び経営組織論が、議論から排除してきた「遊び」の概念は、その他の社会科学の諸分野、すなわち哲学、教育学、心理学、人類学、社会学において多く議論されてきた。古くは美学・教育学における Schiller (1795/1950) の「遊び」の議論にまでさかのぼることができ、心理学においては Freud (1908)、遊びの教育的機能や社会化機能に注目した Mead (1934) や Piaget (1969) など、様々な学問分野から研究されてきた。また Huizinga (1956) や Caollois (1967) などは、「遊び」そのものを論じている。

経営学・経営管理論及び経営組織論においては、人間関係論以来少しずつ「遊び」が議論されるようになってきた。その一つ目の潮流は、その対極概念である「労働」に対する気晴らしとして描かれてきた。Roethlisberger (1941) によれば、労働現場において非公式組織の存在が確認されたことを報告しているが、その中で、従業員たちがコイントスやカードで遊び、またそれを以って賭け事をしていたことが報告されている。また、Roy (1953・1959) は、劣悪な労働環境の中ですら、従業員は非公式な行動をとり、その行動の中には「遊び」の要素があることを報告している。「遊び」とは、組織における公式の行動である「労働」に対して、そこからの一種の逃避行動として生まれてくる非公式行動として、労働現場の中に持ち込まれるものとして議論され始めたのである。

Roy (1959) は、その視点をさらに一歩進め、「遊び」という組織にとっての非公式行動を、従業員の職務満足につなげようと試みた。組織における「遊び」を従業員の職務満足を上げるための機能をもった存在とする立場が、経営学・経営管理論及び経営組織論における「遊び」論の二つ目

の潮流である。Dandridge (1986) は「労働」と「遊び」を統合させた「セレモニー」の重要性について論じている。Dandridge (1986) によれば、「遊び」は「労働」と相反する概念であるため、そのまま職場に導入することは出来ない。しかしながら、「セレモニー」は「労働」の延長にありながら「遊び」の性質を持つものであり、この形であれば「遊び」を労働現場に導入することが可能である。そして、従業員はセレモニーを通して、社会的欲求を満たしたり、職場での新しい活力やエネルギーを得ることができるとしている。また、Deal & Key (1998) もまた、企業における「祝いの儀式」(＝セレモニー)の重要性を議論している。Deal & Key (1998) も、労働者にとって企業の目的や利益と同等に、彼らの「遊び」が重要であることを指摘している。その上で、「遊び」の要素を持つ企業の儀式は、企業の目的や利益と労働者の「遊び」に関する二つの関心を両立させることを可能とするものであるとしている。

これらの「労働」に対する「遊び」の気晴らし・組織内における人間関係の充実という機能に関する議論から、1980年代を前後するあたりから、「遊び」と組織の創造性に関する議論が出現してきた。その端緒が、March (1976) であろう。March (1976) は、組織と個人の創造性を高めるために「遊び」が重要であると主張した。March (1976) にとって「遊び」とは「他のルールの可能性を探るために日頃のルールをわざと一時的に緩めること (March, 1976 : 77, 訳 124)」であり、これを組織に導入することにより、日常の組織における業務や文脈に対し、全く異なった当該組織にない価値観ややり方を組織に持ち込む可能性があるとした。この主張の前提について March (1976) は以下のように述べる。

社会にとって、組織にとっていや個人にとって、理性や知性の猛威の前に、目的の発見、発展が阻害され、首尾一貫性がやたら複雑緻密な形になるという要らざる結末を招いている。そのようなことから抜け出すために、われわれは、個人や組織があまり適切な理由がなくても何かやって実験してみたり、自分自身の像と戯れてみるような仕掛けを見つけたり作ったりしなければならない (March, 1976 : 78, 訳 127)。

つまり、既存の組織研究が肝要としてきた「理性」と呼ばれる、目的先与性、首尾一貫性、合理性といったモデルを組織が突き詰め、また、組織学者がそれらを前提に組織の行動を理解しようとすることによって、むしろ組織の行動はがんじがらめになり、組織の行動の理解も難しくなっているというのである。これらを打破するために、理性による知の運用を一時中断させる手、すなわち、遊びに満ちた方法をとる必要がある。

March (1976) の「筆者の現在の意図は遊びを知性にとって代わるべきものとしてではなく、知のひとつの補完物として提案することである (March, 1976 : 77, 訳 125)」との指摘は、経営学・経営組織研究における「遊び」のパースペクティブについての非常に重要な指摘である。本来、「遊び」とは、理性への対立物として捉えられてきたが、そうではなく、「理性についての標準的な見方の延長線上にあるもの (March, 1976 : 77, 訳 125)」として捉えよというのである。すなわち、「遊び」を「労働」の対極にあるものとして、組織から排除されるべきものとしてきた従来の主張に対して、組織の運営及び組織の理解において「遊び」が重要であると明示したのである。

組織の創造性やイノベーションの源泉、もっといえば、「新しい何か」の源泉として「遊び」を

捉えようというのが、経営学・経営組織研究における「遊び」の受容の研究の一分野といえる。Hjorth (2004) や Mainemelis & Ronson (2006), Sandelands (2010), West (2015) は、イノベーションや組織変化を誘発するトリガーとしての「遊び」を捉えている。また、Roos et al. (2004) 及び Bürgi et al. (2005) は、レゴ・ブロックを用いた戦略策定プロセスを解明した。これも、広い意味で言えば「遊び」を用いて今までにないものを生み出すプロセスを明らかにしたという意味で、この組織の創造性やイノベーションの源泉としての「遊び」の研究ということができる。上述した EGOS が 2018 年に発行した 39 巻における特集「組織の創造性と、遊び、そして起業家精神」もまたこの潮流の一つと考えることができるのである。

2. 組織研究のパラダイムの変遷

さて、以上に見てきた経営学・経営管理及び経営組織研究における「遊び」概念の変遷を理解・分析し、また、今後の研究動向を探るために、本稿では経営組織研究のパラダイム（メタ理論）の変遷に注目する。なぜなら、経営組織研究自体の変遷は、パラダイムの変遷に大いに影響を受けており、それ故に、経営組織研究における「遊び」概念の変遷及び今後の研究動向についても、パラダイムの変遷から分析することが有益であると考えられるからである。しかしながら、既存の経営組織研究における「遊び」概念の変遷についての研究について、パラダイムの変遷を加味した研究は見られないという事情もある。

(1) Burrell & Morgan (1979) の社会科学のパラダイム

Burrell & Morgan (1979) は、全ての組織理論は何らかの科学哲学と社会理論を基礎としているというアイデアが、彼らの研究の核心であるとしている (Burrell & Morgan, 1979 : 1)。このアイデアを元に、Burrell & Morgan (1979) は、社会科学のパラダイムを 2 つの次元に基づく 4 つのパラダイムに分類し、経営組織分析をそれぞれのパラダイムにあてがうことで、経営組織理論および分析の現状を整理したうえで、経営組織理論および分析の今後の方向性を示した。

Burrell & Morgan (1979) は社会科学のパラダイムには、機能主義、解釈主義、ラディカル人間主義、ラディカル構造主義の 4 つがあると主張した。

「機能主義的社会学」のパラダイムは社会科学の本質を客観主義と考え、且つ、社会の本質としてレギュレーションの社会学を前提とする立場である。この観点からは、組織とは、客観的な実在物であり、組織成員とは独立に存在すると共に、何らかの機能をもっているために存在するものであると見なされる。その分析では、実証的でなにより普遍的な法則が求められる。高橋 (1998) によると、科学的管理法以来、組織現象を説明することのできる規則性の探求が、「経験主義的」および「論理実証主義的」な方法を取り入れることによって行われてきており、それが研究の主題であったと述べている。更に、「批判的合理主義」と称される反証主義も、組織論を含む社会科学の学問分野に大きな影響を与えたが、これらは科学定立のための実証に相違はあるものの、基本的には客観主義であり、法則定立的であると述べている (高橋, 1998 : 54-55)。

「解釈主義的社会学」とは、社会科学の本質を主観主義と考え、且つ、社会の本質としてレギュレーションの社会学を前提とする立場である。このパラダイムは、実証主義社会学に対する挑戦に

起源をもち、カントの研究からより多くの影響を受けている。解釈パラダイムは世界をあるがままに理解し、社会的世界の基本的性質を主観的経験のレベルで理解しようとする関心によって知られる (Burrell & Morgan, 1979 : 227)。他方で、経営組織の秩序付けられた側面に焦点を当てるという意味では、機能主義的なアプローチと一致している。観察者ではなく参加者の行為に対する準拠の範囲内で、個人的意識や主観性の領域における説明を探究しようとするのである。社会的現実が個人の外側に認識されるとすれば、その諸仮定と主観的に共有された意味のネットワークに他ならないと考えられるのである。このパラダイムに属する研究者は、しばしば人間の意識と主観性を深く掘り下げ、社会的生活の基底にある基本的な意味を探究しようとするのである。この場合、人間事象の世界は凝集的であり、秩序づけられており、統合されているという仮定によって、彼らの主観的に作り上げられた組織を、進行中の過程という点から「あるがままに」理解するということを強く志向すると共に、その観点は裏付けられる。(Burrell & Morgan, 1979 : 28-32, 訳 35-39)

「ラディカル人間主義」は社会科学の本質を主観主義と考え、且つ、社会の本質としてラディカル・チェンジの社会学を前提とする立場である。ラディカル人間主義は、ドイツ観念論及びカントの観念論にその端を発している。その意味で、解釈主義パラダイムと同じ根源を有する。しかしながら、ラディカル人間主義パラダイムは、解釈主義パラダイムとは根本的に異なる目的を持つ。それは、解釈主義パラダイムが、個人の自らが生活する世界を構築するプロセスを理解することを目的とするのに対して、ラディカル人間主義パラダイムは、個人が自らの生活する世界を想像するという本質を批判することを目的としている (Burrell & Morgan, 1979 : 279)。このパラダイムからは、反組織論 (Anti-Organization Theory) という形で、組織論に関心を持つことになる。

最後に、社会科学の本質を客観主義と考え、且つ、社会の本質についてラディカル・チェンジの社会学を前提とする立場を「ラディカル構造主義者のパラダイム」とした。このパラダイムは、社会科学の性質に対する諸仮定においては機能主義パラダイムを一致するものの、ラディカル・チェンジの社会学を志向するという点で、機能主義的アプローチとはその目的を異にしている。他方で、その目的はラディカル人間主義者のそれと非常に似ている。ラディカル人間主義パラダイムも、ラディカル構造主義者のパラダイムも基本的には社会に対する批判的立場をとる。しかしながら、ラディカル人間主義パラダイムが、社会に創造する個人の「意識」に対する批判を中心に扱うのに対し、ラディカル構造主義者のパラダイムは、社会的世界を客観的実在物として捉え、その構造的な関係性に着目して批判を行う。

(2) 経営組織論のパラダイムの変遷

Burrell & Morgan (1979) は、以上のように社会科学のパラダイムを4つに区分し、経営組織に関する諸研究の基礎をこれらのパラダイムに当てはめながら、経営組織研究の動向を論じている。その中でも、Burrell & Morgan (1979) が指摘するように、やはり経営組織研究の支配的パラダイムは、機能主義パラダイムであり、これは今日までも経営組織研究の大半は機能主義パラダイムに立脚する形で、その研究業績が蓄積されてきたことを意味する。Burrell & Morgan (1979) において、機能主義パラダイム及び機能主義パラダイムの経営組織研究が約 185 ページ割かれているのに対し (Burrell & Morgan, 1979 : 41-226)、解釈主義パラダイム、ラディカル人間主義パラダイム、

ラディカル構造主義者のパラダイムに関しては、3つのパラダイム合わせても約170ページにしか過ぎない（Burrell & Morgan, 1979：227-394）。しかし、機能主義パラダイムの経営組織論は、他のパラダイムから挑戦を受けている。

その後、「パラダイム」のラベルこそ違えど、多くのメタ理論に対する議論が活発化しつつある。例えば、Deetz（1996）による規範的ディスコース・解釈的ディスコース・批判的ディスコース・対話的ディスコースに分類もその一例である。Hatch & Cunliffe（2013）では、モダンパースペクティブ、シンボリックパースペクティブ、そして、ポストモダンパースペクティブという3種類のパースペクティブに基づいて組織理論が整理されている。Tsoukas & Knudsen（Eds.）（2003）においては、実証科学としての経営組織研究や解釈学としての経営組織研究、批判理論としての経営組織研究、そして、ポストモダンの経営組織研究についてそれぞれ議論されている。このように、経営組織研究におけるパラダイムはますます多様化しつつある。まさにこのような多くの経営組織論に関するメタ理論の乱立こそが、経営組織論がポストモダンの状況におかれていることの証左ともいえよう²⁾。

着目すべき点は、それぞれの論者が、Burrell & Morgan（1979）の主張である、機能主義パラダイム以外のパラダイムを経営組織研究に適用させようとする点については、反対していないという点である。Siverman（1970）の機能主義組織研究の限界の指摘以来、経営組織研究のパラダイムは、機能主義以外の方向へ、特に解釈主義パラダイムへと広がりを見せるようになった。Burrell & Morgan（1979）は、経営組織研究のパラダイムを非常に明確に提示し、機能主義以外のパラダイムからの経営組織研究の可能性を切り開いた意義深い研究であった。すなわち、経営組織研究のメインストリームであった（そして、今尚メインストリームである）「機能主義パラダイム」の限界を見つけ出し³⁾、別のパラダイムからの議論可能性を拡張したことは意義深いことである。

3. 経営学及び経営組織研究における「遊び」概念の変遷の分析

本節では、2節で論じてきた組織研究のパラダイムの変遷から、1節で見てきた経営学・経営管理及び経営組織研究における「遊び」概念の変遷を分析していく。「遊び」が排除または不要とされてきた状況から、イノベーションや組織の創造性、組織メンバーの満足度の向上や学習の促進のために「遊び」が組織において受容されてきた状況への変遷、つまり「遊び」概念の経営学・経営管理理論及び経営組織研究における考え方の変遷と、組織研究のパラダイムの変遷は関係があるのかを中心に論じることとなる。また、組織研究のパラダイムの変遷を軸に、経営学・経営管理及び経営組織研究における「遊び」概念の変遷を分析することによって、経営組織研究における「遊び」研究の今後の経営組織研究への貢献可能性について論じることにも可能となるだろう。

(1) Kavanagh（2011）の分析

もともと、経営学・経営管理及び経営組織研究における「遊び」の概念の変遷についてのそれ自体の分析は非常に少ない。その中で、Kavanagh（2011）は経営組織研究の中で、如何に「遊び」が議論されてきたかを分析した野心的でかつ代表的研究であるといえる。

本稿1節でも述べてきたように、Kavanagh（2011）は、経営学の初期の段階では、労働を「よ

きもの」とし、遊びを「悪しきもの」として捉えてきたと指摘している。しかしながら、最近遊びもまた、組織・経営にとって「よきもの」と捉えなおされているという現状を以て、この変遷の理由について、精神分析学者のメラニー・クラインの対象関係論から分析を行った研究がKavanagh (2011) である。

対象関係論とは、子どもの成長段階におけるある対象との関わり方に関する議論である。対象関係論において、乳児やごく幼い幼児は自らが関わる対象と部分対象関係と呼ばれる関係を結ぶ。これは、その対象について全体的に認識することはできず、その場その場の満足・不満足で対象がいかなる存在かを認識するという関係である。この関係においては、乳児やごく幼い幼児は「妄想——分裂ポジション」と呼ばれる精神状態に置かれる。この「妄想——分裂ポジション」とは、例えば、母という存在が全体的に見れば、その乳児にとって「よき存在」であったとしても、その場の自らの欲求を満たせなかった場合、その部分だけを見て「悪い存在」と認識するような精神状況である。しかし、その乳児ないしごく幼い幼児が成長していくにつれて、自らが関わる対象と全体対象関係を結ぶことができるようになる。全体対象関係とは、自らが関わる対象の「いい部分」と「悪い部分」の共存を認識し、その対象にたいして「全体」として関係をもつような状態である。全体対象関係においてみられる精神状況を「抑うつポジション」と呼ぶ。抑うつポジションとは、自己と他者との区別ができ始め、そこから自己反省や相手に対する思いやりや良心が持てるようになる精神状況を指す。

Kavanagh (2011) によれば、草創期の経営学・経営管理及び経営組織研究において、「遊び」概念が排除・拒絶されてきた背景には、経営学がまだ生まれたばかりの乳児のように、「妄想——分裂ポジション」にあり、様々な概念と部分対象関係を結んでいたと考えられる。「過度の理想主義」に特徴づけられる妄想——分裂ポジションは、自らが満足するものは徹底的に取り入れ、自らが満足しないものを徹底的に排除するという行動をとる。すなわち、Weber (1920) の指摘にあるように、禁欲手段としての労働をよしとし、あてどない享楽を求める遊びが排除されるような資本主義の精神のもと発展してきた、草創期の「妄想——分裂ポジション」にある経営学諸理論は、「労働」をよきものとして徹底的にこれを推進すると共に、「遊び」を徹底的に排除するという極度の理想主義状態にあったと、Kavanagh (2011) は指摘している。つまり、いくら組織にとって、遊びがポジティブな側面があったとしても、部分対象関係にある以上、そのネガティブな側面を受け入れられないのである。

しかし、経営学・経営管理及び経営組織研究が「成熟」してくると、やはり成熟途上にある幼児・児童・成人と同様に、「抑うつポジション」に移っていき、様々な概念と全体対象関係を結ぶようになるとKavanagh (2011) は主張している。近年になって、「遊び」概念が受け入れられるようになったことは、クラインの精神分析学から見れば当然のことで、経営学・経営管理及び経営組織研究が成熟してきたからに相違ないという主張である。実際、最近の経営学においては「遊び」のポジティブな面と、ネガティブな面、すなわち、組織にとって非合理的であり、非効率を生む可能性などを指摘しつつも、「遊び」の持つ様々な機能、例えば、気晴らしであったり、学習、イノベーションや創造性の源泉といった部分を受け入れようという形で、組織における「遊び」の機能を正負両面から捉えようとしている。このことから、成熟期にあり「抑うつポジション」から様々な概念に対して「全体対象関係」を結ぶようになった経営学諸理論が、「遊び」という概念を、

「客観的に」見ることができるようになり、マイナス面だけでなくプラス面をも考慮できるようになっているというのがKavanagh（2011）の主張である。

（2）Kavanagh（2011）の分析の意義と限界

Kavanagh（2011）の分析は、非常に意義深いものである。既存の経営学諸理論における「遊び」の概念は、組織にとって「遊び」が必要であるということの指摘に過ぎなかった。例えば、March（1976）の組織の創造性を高めるために「遊び」に満ちた方法を組織内に取り入れるべきであるとの主張や、Dandridge（1986）の従業員が社会的欲求を満たしたり、職場での新しい活力やエネルギーを得るために労働と遊びを統合した形でのセレモニーを組織に導入すべきであるとの提言などに見られるように、既存の経営学における遊び概念の変遷は、組織内での「遊び」は今まで不要だと思われていたが、ポジティブな側面を有していることが解明されたということだけが指摘されてきた。しかしながら、Kavanagh（2011）は、その部分だけでなく、経営学もまたその性質が変化してきていることを前提として、むしろ経営学が変化したからこそ、遊び概念もまた経営学において変遷したと指摘したのである。

Kavanagh（2011）は、「妄想——分裂ポジション」から「抑うつポジション」に経営学が移行行く過程について、経営学が「労働」と「遊び」を相対化してみることができるようになったプロセスであると指摘している。「抑うつポジション」の特徴は、人間が成長していく過程で様々な概念を相対化することができるようになることである。そのうえで、「抑うつポジション」に入った「成熟した」経営学においては、「遊び」と「労働」をうまく関係づけることが可能になり、それが現状及び今後の経営学における「遊び」研究の方向となるとして、「成熟」した経営学における「遊び」研究の7つのモードを提案している。

第1に遊びを「労働の延長」として捉えるというモードである。常に遊びにおける価値観と労働における価値観がその延長上に配置され、「よく働き、よく遊べ」といった組織文化を構築したり、管理技術として遊びやレクリエーションが形成されるものと理解される。

第2に遊びを「労働からの解放」と捉えるというモードである。これは、ワークライフバランスの概念にあるように、人間は働くだけでは生きていけないもので、働くためにも遊ばなければならぬと考えるのである。このように考えれば、「遊び」は労働にとって重要なものとなるのである。

第3に遊びを「労働への抵抗」と捉えるモードである。Roy（1953）・Roy（1959）に見られるように、労働者は単一労働に飽き、その飽きを紛らわすために遊ぶ。第2のモードと似ているが、それを第2のモードが労働の外で行われる遊びであるのに対し、第3のモードは労働の中で行われる遊びである。

第4に、遊びを「労働の侵害」として理解するモードである。労働現場において「遊び」が見られるということは、それは公式の労働のための組織が機能障害を起こしていることを意味しているとみなすことができる。すなわち、経営組織における「遊び」とは、組織の機能障害を察知するシグナルとして理解することが可能となるのである。

第5に、労働と遊びを「それぞれ自律的な分類」として理解しようというモードである。この場合、遊びと労働はそもそも全く無関係なものであると考え、よりポジティブな意味で「遊び」を「労働」と切り離して考えようという分類である。

第6に労働と遊びを「統合的な分類」として理解しようというモードである。これは、本稿中でも扱ってきた Dandridge (1986) が、労働と遊びを統合し、新たな「セレモニー」という概念を構築したように、「労働」と「遊び」を労働現場の中で統合させてしまおうという試みである。

第7に労働を「遊びの副現象」として理解しようとするモードである。もともと「妄想——分裂ポジション」にあった経営学は、「労働」を善、「遊び」を悪としていたが、このモードではむしろ、「遊び」こそが人間のあるべき姿であって、「労働」というのは寧ろ、その「遊び」の中において必要なものと捉える見方である。

「妄想——分裂ポジション」にあった経営学であるならば、その理想主義的性格から全く議論から「遊び」という概念を排除していた。しかしながら、「抑うつポジション」になった成熟した経営学ならば、「労働」と「遊び」を相対化し、以上の7つのモードの（第5のモードは除かれるが）議論の中に受け入れることが可能となったものであると Kavanagh (2011) は指摘している。

この Kavanagh (2011) が指摘した7つの「労働」と「遊び」の関係のモードは、確かに、今後経営学が取り組むべき「遊び」研究の指標になるものと考えられる。しかしながら、Kavanagh (2011) の分析及びその分析から提案された今後の遊び研究の分野についての指摘には、2つの問題が存在する。

第1に、クラインの精神分析の「経営学」という学問分野への適用可能性の問題である。クラインの精神分析は本来、人間の発達段階に対する分析であり、生まれたばかりの乳児・幼児から、分別のつく成人への精神発達の度合いに関する理論である。確かに、本稿においても2節で見てきたように、経営学・経営組織論が前提とするものが、時代潮流に応じて変化（発展）してきたことに異論の余地はない。しかし、その変化をクラインの人間の精神段階の発達と同様のものと捉えることには疑問が残る。仮に、現状の経営学が遊びの概念との関係について「抑うつポジション」をとり、「全体対象関係」にあるものとしたら、これ以上の経営学における「遊び」研究が発展しないということにもなりうる。

第2に、Kavanagh (2011) の分析によれば、やはり「遊び」は経営・労働において何かの影響を与える「機能」であるという視点からは逃れられない。Kavanagh (2011) が分析した「抑うつポジション」にある経営学における遊び研究の7つのモードは、全て「労働」との対比・分類によって「遊び」を位置づけることによって成り立っていた。これは、「労働」と「遊び」の二元論を前提とした考えであることには変わりない。これは、全ての意味が所与であり、行為者たちの行為や意思とは関係なく物事が決定される機能主義のパラダイムにある理論であることには変わりないのである。

(3) 機能主義的組織「遊び」論からの脱却

伝統的な経営学において不要とされ排除されてきた「遊び」は、組織において組織目的を達成する障害となる「機能」として考えられていた。本来的に伝統的な経営学の多くの理論は機能主義パラダイムに属すると考えられており、そこでは「労働」も「遊び」も組織メンバーによって社会的に構成されるものではなく、所与として捉えられていた。そこでは、「遊び」は「労働」との二元論によって理解され、組織メンバーの意図とは関係なく、労働現場から排除されることが運命づけられた存在であった。物事を二元論で捉えようとするのは、機能主義パラダイムの特徴である。す

なわち、伝統的な経営学諸理論における「遊び」は、存在論的にも認識論的にも、人間論的にも、そして研究方法論的にも客観主義的な観点から捉えられていたのである。

最近になって経営学諸理論から受容されてきた「遊び」は機能主義パラダイムを脱したのか。確かに、「遊び」を経営組織において受容し活用すべきであるというアイデアにおいて、「遊び」はもはや「労働」との二元論から捉えるべき概念ではなくなった。March (1976) や Dandridge (1986), Roos et al. (2004) 及び Bürgi et al. (2005) などでも、ことごとく「遊び」または「遊び」の特性を持つ要素を労働現場に入れるべきであると述べられている。これは、March (1976) が遊び又は遊びの要素を組織の理性の延長線上にあるものと捉えるべきであるとの明確な主張にもみられる。

しかしながら、最近になって経営学諸理論から受容されてきた「遊び」は機能主義パラダイムにまだ留まるものであると考えられる。第1の理由は、最近の経営学における遊びは合目的的行為とみなされているという点が挙げられる。1節で見てきたように、遊びが経営学において受容されてきた背景には、組織における遊びには、それぞれ「労働に対する気晴らし」、「従業員の労働に対するモチベーション向上」「組織の創造性のトリガー」などといった機能が期待されるからである。いわば、これらの議論における「遊び」には所与の目的が存在するのである。

第2に、最近の経営学における「遊び」の概念は、遊ぶ主体の意図が無視されている。Silverman (1970) は機能主義パラダイム批判の一つの理由に、人間の行為の説明を行うためには、その行為の関係者たちがその行為について自らが付与する意味を考慮に入れる必要があるものの、機能主義パラダイムにおいてはそれがなされていないということを上げている (Silverman, 1970 : 126-127)。この観点からすれば、機能主義パラダイムを越えるような経営学における「遊び」の研究は、「遊び」が遊び手にとってどのような意味があるのかを考慮する必要があるのである。しかしながら、寺本 (2017) が Roos et al. (2004) 及び Bürgi et al. (2005) の限界について分析しているように、現在経営学において受容されている「遊び」は、組織の実力者や研究者が組織メンバーに押し付ける形で行われている「遊び」に過ぎず、それらが実際に「遊んでいる人」たちがそれに対してどのように意味づけているかを無視しているのである。要は、誰かから押し付けられた「遊び」は果たして「遊び」といえるのかという問題である。場合によっては、それはもはや行為者たちにとっては労働の一環である可能性さえある。

以上のような点から、現状経営学において受容されつつある「遊び」概念が、いまだ機能主義パラダイムに則ったものであると考えられる。ここでの「遊び」とは、あくまで機能主義の論理に則り、組織のある目的を達成するための合目的的行為であり、その目的は客観的に決定され、そのほかの組織の要素と同様に「合理的」であることが求められる。

さて、2節で触れたように、経営組織論において機能主義パラダイムへの挑戦が、様々な視点からなされている。そこには、機能主義パラダイムでは解明されなかった、人間と組織の相互作用のあり様や、それを通した様々な意味の生産と再生産などを理解しようとする意図がある。経営学における遊び研究が機能主義パラダイムを脱するということは、どのような意味でどのような理論的貢献を引き出すことができるのか。

明らかに機能主義パラダイムのカウンターパートとして出現しつつある解釈主義パラダイムからは、「遊び」とは、目的が存在し、その目的に対する合理性から捉えられるのではなく、「遊び手」

にとってどのような意味をもつものかという視点から捉えられるようになる。すなわち「遊び」は、遊びの参加者たちによって構成され、その意味は遊びの参加者によって決められるのである。そして、その遊びが、組織における個人を、そして組織そのものをどのように変えていくのかといったプロセスを解明することが求められるようになる。今後、経営組織論において解釈パラダイム更には、批判パラダイムやポストモダンと呼ばれる様々なパースペクティブからの研究が求められるようになる中で、「遊び」研究もまたこれらのパースペクティブにとって必要なあり様に変わっていく必要がある。

結びに代えて

本稿では、経営学における「遊び」概念の変遷について論じてきた。そのために、Kavanagh (2011) のクラインの精神分析をアナロジーとした経営学の発達段階と、その発達段階に応じた「遊び」研究に対して、共感的批判を通して分析を行った。確かに Kavanagh (2011) が指摘したように、伝統的な経営学から現代の経営学へと変遷していく中で、遊び概念は確実に受容されるようになってきた。しかし、クラインの精神分析をアナロジーとした経営学の成熟に関する分析と、Kavanagh (2011) の「遊び」の概念については、経営組織研究におけるパラダイムの変遷の観点からみれば不十分な部分が多くみられた。結局のところ、Kavanagh (2011) の分析は、機能主義のパラダイムから脱却しておらず、それゆえに Kavanagh (2011) が指摘する今後の組織研究における遊び研究の方向性を修正する必要がある。

すなわち、機能主義に対する挑戦として出てきた様々なパラダイムに応じた研究が必要であり、例えば、解釈主義に立つならば、遊びの研究は遊び手の主観に応じた形で捉えなおし、「遊び手に取ってその遊びは何か」、「当該組織に遊びはどのように相互作用し、それぞれを生産・再生産するか」が重要な視点となってくる。

本稿では、Kavanagh (2011) の研究に対して、機能主義から脱していないという指摘を行い、若干の解釈主義に基づいた遊び研究の可能性について論じた。しかしながら、2節でも触れたように、現在非常に多くのパラダイムが乱立している状況である。本来ならば、今後の遊び研究の方向性を模索するためにも、Kavanagh (2011) がいくつかのモードにわけて、「労働」と「遊び」のモードについてのヴァリエーションを提唱したように、それぞれのパラダイムにおける「遊び」研究のあり様について議論すべきである。これについては、今後の研究の課題としたい。

《注》

- 1) 2009年に出版された、「F.W.テイラー（2009）『新訳科学的管理法』有賀裕子訳、ダイヤモンド社」においては、

あらためて述べるまでもないが、勤務時間を決めるにあたっては、作業と休憩のメリハリをつけ、「何となく時間が過ぎていく」状況を避けなくてはいけない（Taylor, 1911：87, 訳104）。

と訳されており、「play」という用語を「遊ぶ」またはそれに該当する直接的な言葉に訳されず、「何もしないこと」と訳されている。しかし、この訳出は Taylor (1911) における「play」に関する基本的立場をより明確にしているものと評価できる。「play」とは「work」の対極の概念であり、作業の対義語として「休

息」「何もしないこと」と訳されているのであり、それ自体が科学的管理において重要な概念ではないことが表現されている。

2) ここに挙げた, Deetz (1996), Hatch & Cunliffe (2003), Tsoukas & Knudsen (Eds.) (2003) は, Burrell & Morgan (1979) の「パラダイム」とは異なった表現を用いているが, 本稿では, 明確に区別せず同じ意味のものと捉える。

3) 例えば Silverman (1970) によって明らかにされた経営組織研究の機能主義パラダイムの限界は以下の7点に要約される。

- ① 社会科学と自然科学とでは対象に関する全く異なった秩序を扱っている。厳密性と懐疑的態度の原則は双方にあてはまるのであるが, これらの展望が同じであることを期待すべきではない。
 - ② 社会学は, 行動を観察することよりはむしろ行為を理解することに関心を持っている。行為は, 社会的現実を定義づける。
 - ③ 意味は, 社会によって与えられる。共有された志向性は, 制度化されるようになり, 社会的事実として後の世代の人たちによって経験される。
 - ④ 社会が人間を規定すると同時に, 人間もまた社会を定義する。意味についての特定の配置は, 日常の行為における継続的な再確認によってのみ維持される。
 - ⑤ 相互作用に通じて人間も社会的意味を修正し, 変化させ, 変換させる。
 - ⑥ こういうわけで人間の行為の説明を行うためには, 関係者たちが自分たちの行為に付与する意味を考慮に入れなければならないことになる。どのような方法で日常生活が社会的に構成され, かつ現実やルーティンとして知覚されるのかということが社会学的分析の重要な関心事となる。
 - ⑦ 実証主義の説明では, 行為が外的でしかも拘束的な社会的諸力ないし非社会的諸力によって決定されると主張するのであるが, このような説明は受け入れがたい。
- (Silverman, 1970 : 126-127)

【参考文献】

- Burrell, G., and G. Morgan (1979). *Sociological Paradigm and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*, London: Heinemann. (鎌田伸一・金井一頼・野中郁次郎訳『組織理論のパラダイム——機能主義の分析枠組——』千倉書房, 1986年)。
- Bürge, P. T., C. D. Jacobs & J. Roos (2005). From Metaphor to Practice: In the Crafting of Strategy. *Journal of Management Inquiry*, 14(1): 78-94.
- Caillouis, R. (1967). *Les jeux et les hommes: le masque et le vertige* (Édition revue et augmentée), Paris: Gallimard. (多田道太郎・塚崎幹夫訳『遊びと人間』講談社学術文庫, 1990年)。
- Dandridge, T. C. (1986). Ceremony as an Integration of Work and Play, *Organization Studies*, 7(2): 159-170
- Deal, T. and M. K. Key (1998). *Corporate Celebration: Play, Purpose, and Profit at Work*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Deetz, S. (1996). Describing Differences in Approaches to *Organization Science*: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organizational Science*, 7(2), pp. 191-207.
- Ford, H. (1922/2002). *My Life and Work*. Blackmask online.
- Freud, S. (1908). Creative Writers and Daydreaming. In J. Strachey (Ed), *The Standard Edition of the Complete Psychological Works on the Theory of Sigmund Freud, volume IX (1906-1908)*. London: Hogarth Press.
- Hatch, M. J. and A. L. Cunliffe (2013). *Organization Theory, Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*, Third Edition. Oxford Press. (大月博司・日野健太・山口善昭訳『Hatch 組織論——3つのパースペクティブ——』同文館出版, 2017)
- Hatch, M. J. and D. Yanow (2003). Organization Theory as an Interpretive Science, In H. Tsoukas and C. Knudsen (Eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-Theoretical Perspectives*, Oxford and New York, Oxford University Press.
- Hjorth, D. (2004). Creating Space for Play/Intervention: Concepts of Space and Organisational Entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(5): 413-432.
- Huizinga, J. (1956) *Homo Ludens: vom Ursprung der Kultur im Spiel*, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

- (高橋英夫訳『ホモ・ルーデンス ― 人間文化と遊戯 ―』中央公論社, 1963年).
- Kavanagh, D. (2011). Work and Play in Management Studies: A Kleinian Analysis, *Ephemera*, 11(4): 336-356.
- Mainemelis, C. and S. Ronson (2006). Ideas are Born in Fields of Play: Towards a Theory of Play and Creativity in Organizational Setting, Research in Organizational Behaviour: *An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 27: 81-131.
- March, J. G. (1976). The Technology of Foolishness. In J. G. March and J. Olsen (Eds.), *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget. (遠田雄志・アリソン・ユング訳「テクノロジー・オブ・フーリッシュネス」『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣選書, 1986年)
- Mead, G. H. (1934) *Mind, Self, and Society, from the Standpoint of a Social Behaviorist*, Chicago: The University of Chicago Press. (河村望訳『デューイ = ミード著作集 6 精神・自我・社会』(有)人間の科学社, 1995年).
- Piaget, J. (1969) *Psychologie et Prädagogie*, Paris: Gonthier. (竹内良知・吉田和夫訳『教育学と心理学』明治図書出版株式会社, 1975年).
- Roethlisberger, F. J. (1941). *Management and Morale*. Cambridge, MA, US: Harvard University Press.
- Roos, J., B. Victor and M. Statler (2004). Playing Seriously with Strategy, *Long Range Planning*, 37 : 549-568.
- Roy, D. F. (1953). Work Satisfaction and Social Reward in Quota Achievement: An Analysis of Piecework Incentive, *American Sociological Review*, 18, pp.507-514.
- Roy, D. F. (1959). Banana Time: Job Satisfaction and Informal Interaction, *Human Organization*, 18, pp.158-168.
- Sandelands, L. (2010). The Play of Change, *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), pp. 71-86.
- Schiller, F. V. (1795/1950). *Ueber die ästhetische Erziehung des Menschen in einer Reihe von Briefen*, Tokyo: Sansyusha. (小栗孝則訳『人間の美的教育について』法政大学出版局, 2003年).
- Silverman, D. (1970). *The Theory of Organisations*, London: Heinemann.
- Statler, M., J. Roos and B. Vector. (2009). Ain't Misbehavin': Taking Play Seriously in Organizations, *Journal of Change Management*, 9(1), 87-107
- Taylor, F. W. (1911) *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper & Row. (有賀裕子訳『新訳科学的管理法 ― マネジメントの原点 ―』ダイヤモンド社, 2009年).
- 高橋正泰 (1998). 『組織シンボリズム ― メタファーの組織論 ―』同文館.
- 寺本直城 (2017). 「実践としての戦略における「遊び」― 組織研究における「遊び」の視点からの分析 ―」, 経営学研究論集 (明治大学大学院), 47, pp. 1-20.
- Tsoukas, H. and C. Kundsén (Eds.) (2003). *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-Theoretical Perspectives*, Oxford and New York, Oxford University Press.
- Weber, M. (1920). Die Protestantische Ethik Und Der »Geist« Des Kapitalismus. Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Bd. 1, ss. 17-206. (大塚久雄訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波文庫, 1989年)
- West, S. (2015). Playing at Work: Organizational Play as a Facilitator of Creativity, Department of Psychology, Lund University.

(原稿受付 2018年5月31日)

グループガバナンス¹⁾改革に関する一考察

——コーポレートからグループに焦点が変わったのはなぜか——

小室 瑠実子

要 約

アベノミクスの下、2014年に始まったコーポレートガバナンス改革は、2018年になって焦点がコーポレートからグループへと移っている。2017年までのコーポレートガバナンス改革は、取締役会改革など法人単位の仕組みを基本としていた。しかし、多くの上場会社ではグループ単位で経営が行われていること、海外を含めた子会社に不祥事が多発していることから、グループ単位でのガバナンスに焦点を当てるべきとされた。

本稿では、東芝グループ、富士フイルムグループ、LIXILグループで生じた海外子会社の不祥事を取り上げ、親会社が十分に海外子会社を監督できないことが原因であることを示した。

この結果を受けて、本稿ではグループガバナンスの実効性を向上させるには、新たなグループ設計をすべきであると結論している。具体的には、親会社が子会社の上場化を進めて、市場からの監視としてディシプリンを遵守する仕組みづくりが必要であり、不祥事が発生した場合に上場親会社・子会社ともに市場から撤退する仕組みづくりとしてソフトロー改革を進めるべきである。

キーワード：グループガバナンス、ソフトロー改革、グループ設計、「守り」のガバナンス、子会社管理

1. 2017年までのコーポレートガバナンス改革の変遷

アベノミクスの下、コーポレートガバナンス改革は、政府戦略に基づいて省庁別によって急速に進められている。表1は、2014年以降のコーポレートガバナンス改革の動向をまとめたものである。2017年までのコーポレートガバナンス改革は、取締役会改革など法人単位の仕組みを基本としていた。

日本再興戦略では、企業と機関投資家の建設的な対話の遂行や受託者責任を遂行する原則によりコーポレートガバナンスの強化をすべきとされた。具体的には、JPX日経インデックス400が算入開始され、日本版スチュワードシップ・コードが策定された。また、「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクトが報告書（伊藤レポート）を公表し、会社法が改正されて施行された。

日本再興戦略2014では、中長期的な収益性や生産性の向上を稼ぐ力によってもたらすことが目的とされ、グローバル競争に対応できる攻めの経営判断を後押しする仕組み、グローバル水準にお

ける ROE の実現，経営者マインドの変革等の強化をするべきとされた。持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会が報告書を公表し，経営者・投資家フォーラムが開始され，コーポレートガバナンス・コードが策定された。

表 1 2014 年以降のコーポレートガバナンス改革の変遷

	施策	実施状況
日本再興戦略	JPX 日経インデックス 400	2014 年 1 月 算入開始
	日本版スチュワードシップ・コード	2014 年 2 月 公表
	「持続的成長への競争力とインセンティブへ企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト	2014 年 8 月 報告書(伊藤レポート)公表
	会社法改正	2015 年 5 月 施行
日本再興戦略改訂 2014	持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会	2015 年 4 月 報告書公表
	経営者・投資家フォーラム	2015 年 6 月 開始
	コーポレートガバナンス・コード	2015 年 6 月 適用開始
日本再興戦略改訂 2015	コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会	2015 年 7 月 報告書公表
	株主総会プロセスの電子化促進等に関する研究会	2016 年 4 月 報告書公表
	金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」	2016 年 4 月 報告書公表
日本再興戦略 2016 年	「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」(CGS ガイドライン)の策定	2017 年 3 月 CGS 研究会報告書公表 2017 年 3 月 ガイドライン策定
	持続的成長に向けた長期投資(EGS・無形資産投資)研究会	2017 年 5 月 価値創造のための統合的開示・対話ガイドンス(価値協創ガイドンス)公表 2017 年 10 月 報告書(伊藤レポート 2.0)公表
	スチュワードシップ・コード	2017 年 5 月 改訂
未来投資戦略 2017	統合報告・ESG 対話フォーラム	2017 年 12 月 開始
	会社法制(企業統治等関係)部会	2018 年 2 月 中間試案公表
	日本版スチュワードシップ・コード	2017 年 5 月 改訂
未来投資戦略 2018	スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議	2018 年 3 月 コーポレートガバナンス・コードの改訂と投資家と企業の対話ガイドライン策定について公表
	コーポレートガバナンス・コード	2018 年 6 月 改訂
	スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議	2018 年 6 月 投資家と企業の対話ガイドライン策定
	金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」	2018 年 6 月 報告書公表

出所：経済産業省（2018）スライド 4 に筆者が加筆

日本再興戦略 2015 では、コーポレートガバナンス・コードとスチュワードシップ・コードが車の両輪として機能し、企業の持続的成長が促進されることとなった。ここで、「攻め」のガバナンスを国内に浸透させ、国外には情報発信を積極的に行うべきとされた²⁾。コーポレートガバナンス・システムの在り方に関する研究会や株主総会プロセスの電子化促進等に関する研究会、金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」がそれぞれ報告書を公表した。

日本再興戦略 2016 では、実効的なコーポレートガバナンスを遂行させることが目的とされ、中長期的な企業価値の向上や企業の情報開示の実効性・効率性の向上、企業と投資家の対話の充実や中長期的な視点による投資が促進されることとなった。コーポレートガバナンス・システムに関する実務指針が策定され、持続的成長に向けた長期投資（EGS・無形資産投資）研究会がガイダンスと報告書を公表し、スチュワードシップ・コードが改訂された。

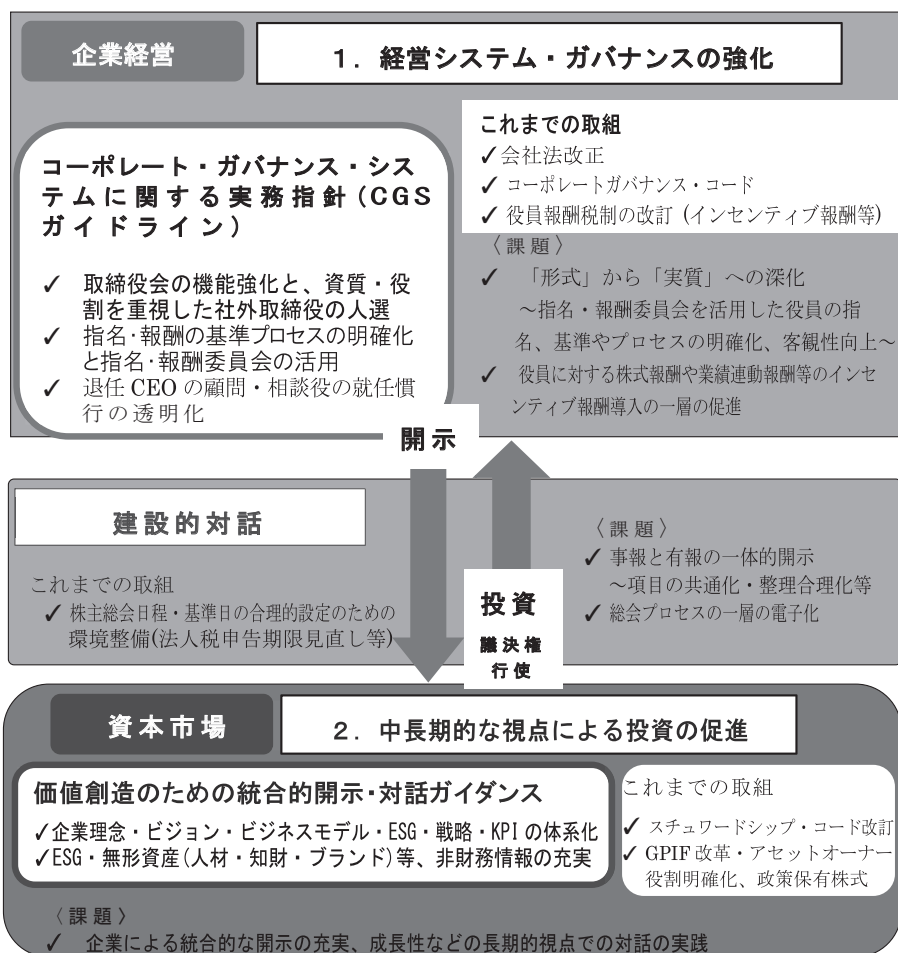
未来投資戦略 2017 では、実効的なスチュワードシップ活動や対話に必要な情報開示の不足、投資家行動の短期主義化等の問題が指摘された。取締役会に関しては、将来に対する経営戦略の議論が進んでいないことが問題視された。特に、社外取締役として適格な人物の確保ができないこと、退任社長等が影響力を保持したままであることが指摘された。この結果、コーポレートガバナンス改革を「形式」から「実質」へと深化させる必要があり、フォローアップ会議が設置されることとなった。統合報告・ESG 対話フォーラムが開始され、会社法制（企業統治等関係）部会が会社法改正中間試案を公表し、日本版スチュワードシップ・コードが改訂された。

未来投資戦略 2018 では、コーポレートガバナンスの強化や果断な経営判断、建設的な対話のための情報開示の質の向上が目的とされた。具体的には、環境変化に応じた経営判断や戦略的・計画的な投資、客観性・適時性・透明性のある CEO の選解任、取締役会の多様性や政策保有株式の縮減、企業年金のアセットオーナーの機能発揮のフォローアップ等が挙げられた。ここでは、「守り」や「攻め」のガバナンスの機能や自社株対価 M & A 等が着目されている。スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議がガイドラインを策定し、コーポレートガバナンス・コードが改訂された。金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」が報告書を公表した。

2. 2017 年までのコーポレートガバナンス改革の全体像

図 1 はここまでのコーポレートガバナンス改革の全体像を示している。

コーポレートガバナンス改革は、企業経営の側面において経営システム・ガバナンスの強化を目的としている。これまでは、会社法改正やコーポレートガバナンス・コード、インセンティブ報酬などの役員報酬税制の改訂が行われてきた。コーポレートガバナンス・システムに関する実務指針では、以下の 3 点が強化された。第 1 に、取締役会の機能強化と、資質・役割を重視した社外取締役の人選である。第 2 に、指名・報酬の基準プロセスの明確化と指名・報酬委員会の活用である。第 3 に、退任した CEO による顧問・相談役の就任慣行の透明化である。今後の課題は 2 点ある。1 点は、「形式」から「実質」への深化である。指名・報酬委員会の活用により、役員指名や基準やプロセスの明確化、客観性向上を行うべきとしている。もう 1 点は、役員に対する株式報酬や業績連動報酬等のインセンティブ報酬導入の一層促進である。



出所：経済産業省（2018）スライド3に筆者が加筆

図1 ここまでのコーポレートガバナンス改革の全体像

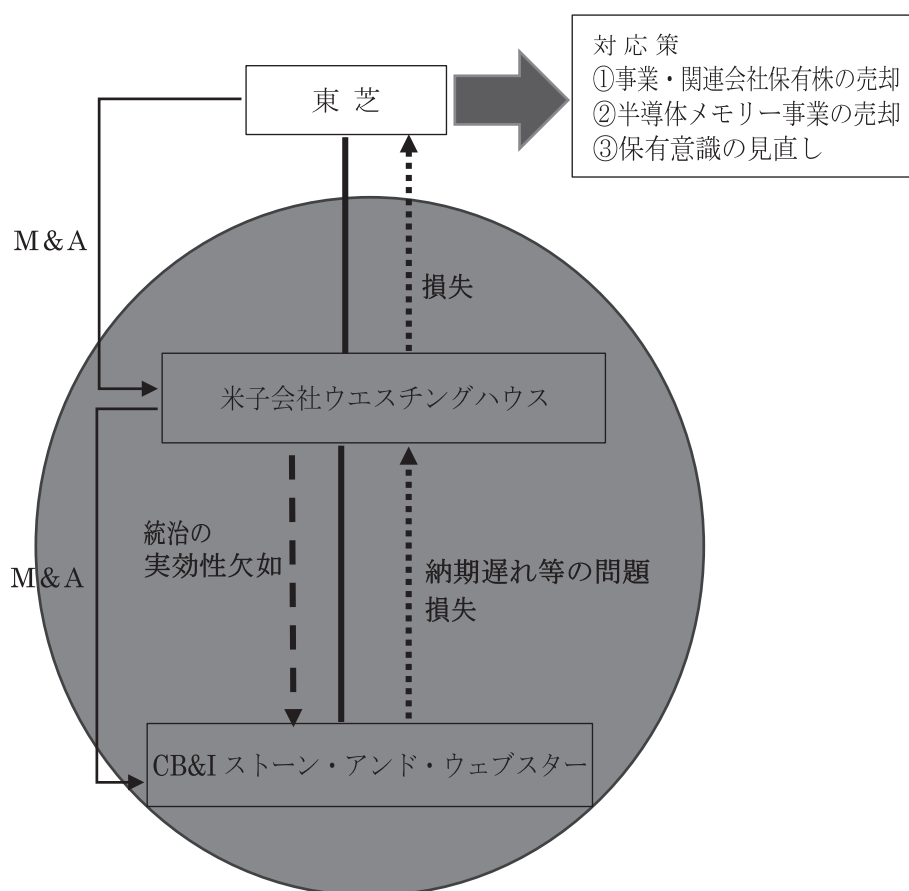
コーポレートガバナンス改革は、資本市場の側面において中長期的な視点による投資の促進を目的としている。これまでは、スチュワードシップ・コードの改訂や GPIF 改革・アセットオーナー役割明確文化、政策保有株式等の取り組みを行ってきた。価値協創のための統合的開示・対話ガイダンスでは、以下の2点が強化された。第1に、企業理念・ビジョン・ビジネスモデル・ESG・戦略・KPI の体系化である。第2に、ESG・無形資産（人材・知財・ブランド）等、非財務情報の充実である。今後の課題は、企業による統合的な開示の充実、成長性などの長期的視点での対話の実践としている。

企業経営のガバナンスの強化に関する情報や取り組みは、資本市場を通して投資家に対して開示される。他方、投資家は企業経営の取り組みに対して議決権行使を行う。これら相互の連携が、建設的対話の仕組みとなる。

建設的な対話に関するこれまでの取り組みとして、株主総会日程・基準日の合理的設定のための環境整備が行われてきた。残された課題は2点ある。1点は、事業報告書と有価証券報告書の一体開示である。もう1点は、総会プロセスの一層の電子化である。

3. コーポレートガバナンス・コード策定後の海外子会社による不祥事の例

2015年6月1日にコーポレートガバナンス・コードが策定された後も、企業の不祥事は起きている。特に、海外子会社で不祥事が生じている。以下では図2、図3、図4に示した3件の例を取り上げる。

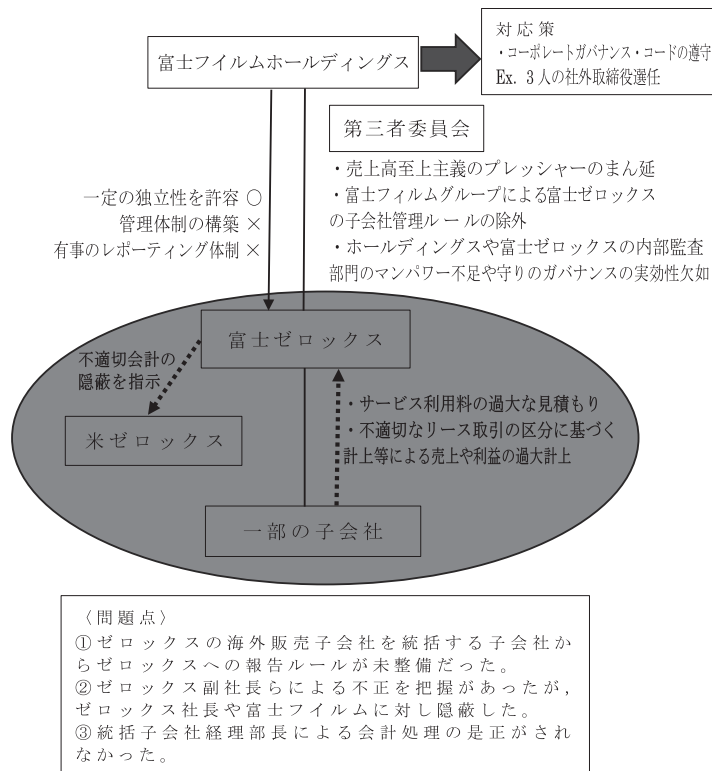


出所：筆者作成

図2 ウエスチングハウスにおける会社不祥事の構図

2016年12月に、東芝グループは原子力発電事業において数十億ドルの減損損失が発生する可能性があると公表した。減損損失の直接の原因は、米子会社ウエスチングハウスがCB&Iストーン・アンド・ウェブスターを買収したことにある。当時、CB&Iストーン・アンド・ウェブスターは、納期遅れ等の問題を抱えていたが、東芝本社がウエスチングハウスへの統治に関して実効性を欠いていたため、この情報を見逃していたとされる。

その後、東芝グループは、原子力発電事業の巨額損失による財務を再建するために、事業や関連会社の保有株の売却をすることとなった。



出所：筆者作成

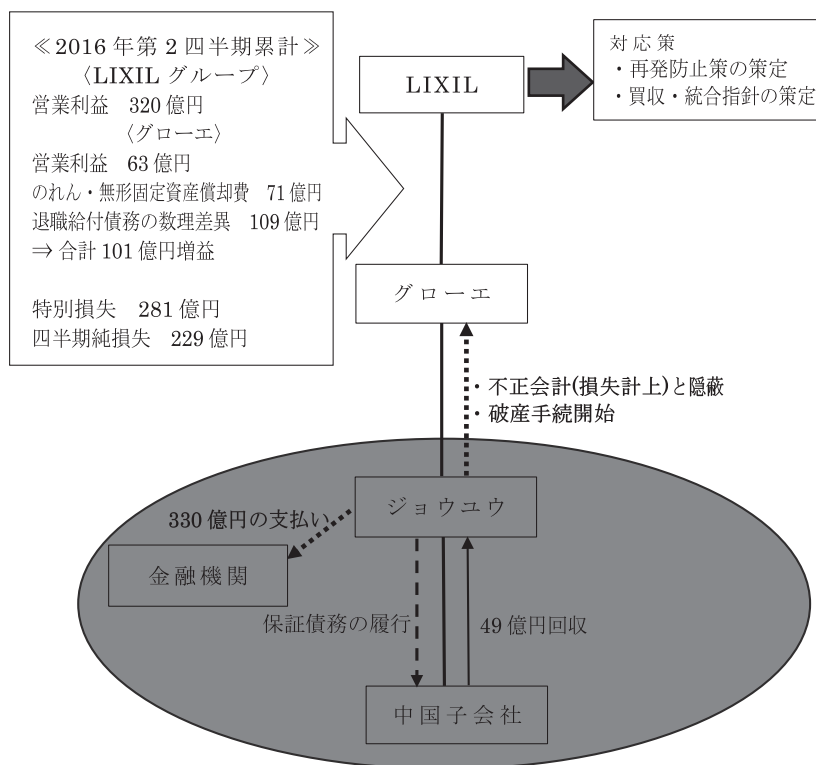
図3 富士ゼロックス海外子会社の不適切会計による不祥事の構図

2016年9月、富士フィルムグループに属する富士ゼロックスの海外販売子会社において、販賣子会社代表が主導してサービス利用想定量を過大に見積み、不正に売上や利益を過大計上するという不祥事が生じた。

富士フィルムグループの中核にある富士フィルムホールディングスは、富士ゼロックスに対して、経営管理において一定の独立性を許容していた。富士フィルムホールディングスと富士ゼロックスとの間で、実効的な情報連携体制や内部通報制度が存在しておらず、有事の際に富士フィルムホールディングスへ必要な情報が直接報告される体制も構築されていなかった。この結果、富士フィルムホールディングスは2016年9月に現地で不正会計疑惑が報道されるまで、問題を自ら発見して対処することができなかった。

2015年11月、LIXIL 海外子会社であるグローエの傘下にあるジョウユウに売上高や資産が実態とは異なるという不正会計が発覚した。ジョウユウは中国子会社の保証債務を履行し、金融機関に330億円を支払い、第1四半期において関係会社関連投資の損失として同額を計上していた。ジョウユウは7年にわたり不正を隠蔽してきた。

LIXIL グループは、企業統合や海外進出による基盤づくりを展開し真のグローバル企業を目指していた。2016年第2四半期累計によると、営業利益は320億円であった。グローエの営業利益は63億円であった。ジョウユウは子会社から49億円を回収したが、残額の281億円を特別損失として関係会社投資関連損失として計上することとなった。



出所：筆者作成

図4 LIXIL 海外子会社の不適切会計による不祥事の構図

4. 海外子会社ガバナンスの問題意識と対策

2015年7月30日、経済産業省は外国公務員贈賄防止指針を改訂した。インフラ部門等の海外市場が拡大するにつれて、外国公務員等による贈賄要求の事例も増加していった。世界的にも外国公務員贈賄罪の摘発が強化されつつある中で、日本はこの動向に遅れをとっていたので、正当な営業関連活動ができる環境整備を行えるように改訂された。この結果、企業グループは、現地エージェントの起用や海外企業の買収等のリスクを伴う行為に関する社内規程の整備・記録、監査等の体制強化で対応した。

2016年8月22日、東南アジアや南米の新興国において汚職防止に向けた法規制が強化されていると報じられた。ブラジルでは、リオデジャネイロ五輪を前に腐敗防止法等の汚職撲滅が行われた。アジア諸国では、法改正や摘発姿勢の強化が行われた。日本では、贈賄側と収賄側の容疑が確定する証拠を得るまで起訴ができないため、他人の犯罪を申告すると自分の罪が軽くなる司法取引の導入等が検討されている。

2017年2月27日、各国・地域の捜査当局により企業の汚職等の不正を連携して刑事告発する事例が増加していると報じられた。国際ルールの整備により、海外子会社の法令遵守や罰金の高額化が行われることとなった。

表2 海外子会社ガバナンスの問題意識と対策の動向

日 付	施 策 ・ 動 向	施策・動向の概要および対策
2015年7月30日	外国公務員贈賄防止指針の改訂	経済産業省によって策定・改訂された。海外子会社が贈賄に関与しない防止体制の構築を要するとした。
2016年8月22日	東南アジアや南米の新興国の汚職防止に向けた法規制の強化	諸外国では、法改正や摘発姿勢の強化、不透明な資金の動きの払拭や取引先や子会社を含めた不正防止策の策定等が進んでいる。日本も、司法取引の導入等を検討すべきである。
2017年2月27日	企業の汚職等の不正に関する刑事告発事例の増加	各国・地域の捜査当局によって、企業の汚職等の不正に関する刑事告発の事例が増加した。国際ルールの整備により、海外子会社の法令遵守や罰金の高額化が行われる。
2017年8月25日	M&Aによる海外企業の巨額減損発覚事例の多発	経済産業省によって、有識者検討会により企業へのヒアリング等をとおして、原因や対策を検討し指針策定を行うとした。
2017年9月	外国公務員贈賄防止指針の改訂	国際商取引に関連する企業の外国公務員への贈賄を自主的・予防的対処することを目的に改訂された。
2017年10月2日	不当表示による刑事罰リスクの発生	近年では、詐欺に該当する悪質な食品関連の事例が多くなった。したがって、不当表示の刑事罰リスクも高まっている。法人には3億円以下の罰金を科し、個人には5年以下の懲役または500万円以下の罰金を科すとされた。

出所：筆者作成

2017年8月25日には、日本企業がM&Aによって取得した海外企業に巨額の減損がある事例が多発したことにより、経済産業省は企業へのヒアリング等をとおして、原因や対策を検討し指針策定を行うとされた。

2017年9月、外国公務員を含む不正や腐敗問題の増加を受けて、経済産業省により「外国公務員贈賄防止指針」が改訂された。改訂の目的は、国際商取引に関連する企業の外国公務員への贈賄を自主的・予防的対処することであった。この中で、子会社には親会社や地域統括会社のコンプライアンス部門による支援が必要不可欠であるとされた。また、グループ経営には、子会社や孫会社等においてレポーティング・ラインによる監査機能が発揮される体制の構築が重要であるとさ

れた。

最近、詐欺に該当する悪質な食品関連の事例が多くなった。原産地や品質の誤認を防止する不正競争防止法は、消費者のみならず企業間の取引時点も取り締まるものである。2017年10月2日、不当表示には刑事罰リスクが発生すると報じられた。法人には3億円以下の罰金を科し、個人には5年以下の懲役または500万円以下の罰金を科すこととなった。

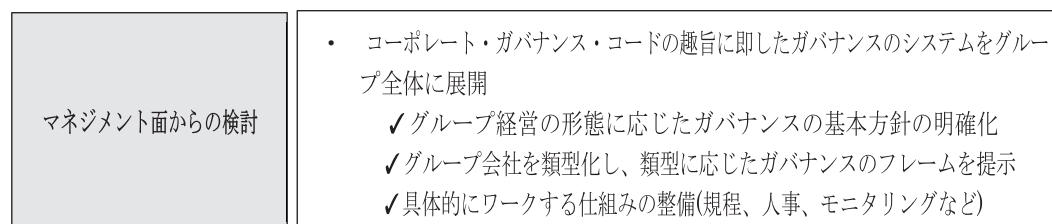
上で述べたように、近年の海外子会社の不祥事に対する問題意識や対策等の動向は、指針等により形式面の整備が進められている。しかし、3.で述べたように、形式面を整備しても海外子会社の不祥事は後を絶たない。

2017年までのコーポレートガバナンス改革では、取締役会改革など法人単位の仕組みを基本としていた。しかし、多くの上場会社ではグループ単位で経営が行われている。

こうした状況から、本稿ではグループ全体の企業価値を高めるためには、法人単位だけでなくグループ単位でのガバナンスを構築する必要があると考える。

5. グループガバナンス構築の視点

図5は、グループガバナンス構築に際してマネジメント面からの検討・実行を図にしたものである。



出所：日本総研（2018）スライド7から引用

図5 マネジメント面によるグループガバナンスの検討・実行

グループガバナンスを構築するためには、コーポレートガバナンス・コードの趣旨に即したガバナンスのシステムをグループ全体に展開する必要がある。具体的には何をすべきか。

具体的には3つある。第1に、グループ経営の形態に応じたガバナンスの基本方針を明確化することである。第2に、グループ会社を類型化し、類型に応じてガバナンスのフレームを提示することである。第3に、具体的にワークする仕組み（例えば、規程、人事、モニタリングなど）を整備することである。

6. 本稿の結論

3.で指摘したコーポレートガバナンス・コード策定後の海外子会社による不祥事を抑制するためには、どのようなグループガバナンス構築が必要となるか。それは、子会社を上場子会社にするという機関設計の追加ではないだろうか。上場により、グループないし子会社管理の透明化を徹底す

る仕組みができる。親会社に代わり、市場が上場子会社に対して規律づけるソフトロー改革が妥当と考えられる。不祥事が生じた結果、親会社と子会社の双方が市場から撤退を余儀なくされる可能性が、不祥事の芽を摘むことも期待できる。

親会社が子会社を上場子会社化する際には、子会社の重要度が判断材料となる。この点に関して、ベストプラクティスの構築が今後の課題となる。

《注》

- 1) グループガバナンスとは、連結子会社を含むグループ経営において、グループ全体としての企業価値向上のための設計・管理等の仕組みのことである。経済産業省（2017）、スライド18参照。
- 2) 「攻め」のガバナンスとは、企業理念・経営ビジョン、業績目標管理、インセンティブ報酬等である。これに対して、「守り」のガバナンスとは、内部統制、リスク管理、コンプライアンス等である。

【参考文献】

- ・青木英孝「【経営学論集第86集】日本経営学会賞受賞報告〈論文部門〉企業のガバナンス構造が経営戦略の変更に与える影響——多角化戦略の分析——」2016年
- ・岩原紳作ほか編『会社法判例百選 第3版』有斐閣2016年
- ・江頭憲治郎ほか編『会社法判例百選 第2版〔No.205〕』有斐閣2011年
- ・江頭憲治郎ほか編『会社法判例百選〔No.180〕』有斐閣2006年
- ・株式会社LIXIL「株主通信 2015年9月中旬ご報告」2015年
http://v4.eir-parts.net/v4/Contents/View.aspx?template=ir_material_for_fiscal_ym&sid=27461&code=5938（2018年7月27日閲覧）
- ・神作裕之「純粹持株会社における株主保護（中）」商事法務1430号1996年
- ・神田秀樹ほか編『コーポレート・ガバナンスの展望』中央経済社2011年
- ・企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」2011年3月30日
- ・金融庁「証券取引法等の一部を改正する法律案」2006年6月7日
- ・金融庁「証券取引法等の一部を改正する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律案要綱」2006年6月7日
- ・経済産業省「外国公務員贈賄防止指針 2015年7月30日改訂」2015年
http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/zouwai/pdf/GaikokukoumuinzouwaiBoushiShishin.pdf（2018年7月27日閲覧）
- ・経済産業省「外国公務員贈賄防止指針 2017年9月改訂」2017年
http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/zouwai/pdf/GaikokukoumuinzouwaiBoushiShishin20170922.pdf（2018年7月27日閲覧）
- ・経済産業省「事務局説明資料」CGS研究会第2期第1回会議資料2017年12月8日
- ・小平龍四郎『企業の真価を問う グローバル・コーポレートガバナンス』日本経済新聞出版社2016年
- ・JPX「公表措置及び改善報告書の徴求：富士フイルムホールディングス(株)」2017年11月27日
<https://www.jpx.co.jp/news/1021/20171127-12.html>（2018年7月27日閲覧）
- ・柴田和史「子会社管理における親会社の責任（下）」商事法務1465号1997年
- ・白木三秀ほか監訳『海外派遣とグローバルビジネス——異文化マネジメント戦略——』白桃書房2001年
- ・CGS研究会第2期「第1回議事要旨」2017年12月8日
- ・CGS研究会第2期「第2回議事要旨」2018年1月16日
- ・CGS研究会第2期「第3回議事要旨」2018年2月22日
- ・椋山泰生『グローバル戦略の進化』有斐閣2009年
- ・椋山泰生『京都大学経済学叢書10 グローバル戦略の進化』有斐閣2009年
- ・妹尾大ほか編『知識経営実践論』白桃書房2001年
- ・高野一彦『情報法コンプライアンスと内部統制 第2版——企業法学からみた経営者の責務』ファーストプレス2008年

- ・田中一弘『「良心」から企業統治を考える』東洋経済新報社 2014 年
- ・DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編『「選択と集中」の戦略』ダイヤモンド社 2003 年
- ・中央青山監査法人編『COSO フレームワークによる内部統制の構築』東洋経済新報社 2004 年
- ・中村直人『判例に見る会社法の内部統制の水準』商事法務 2011 年
- ・日本経済新聞「汚職国際捜査 企業に包囲網 疑い浮上したら各国当局へ申告 対応ミスで罰金高額化」2017 年 2 月 27 日朝刊 15 面
- ・日本経済新聞「汚職防止規制強化の波 ブラジル企業にも制裁 韓国私学教員も公職者 日本企業も引き締め急ぐ」2016 年 8 月 22 日朝刊 15 面
- ・日本経済新聞「海外子会社の贈賄防止、親会社の責任明記 経産省が指針改定」2015 年 7 月 18 日朝刊 4 面
- ・日本経済新聞「海外 M&A べからず集 経産省、作成へ検討会」2017 年 8 月 25 日朝刊 5 面
- ・日本経済新聞「「新生東芝」に黄信号 海外子会社に死角 WH の買収 統治効かず」2016 年 12 月 28 日朝刊 3 面
- ・日本経済新聞「富士ゼロックス 売上高至上主義まん延 不適切会計 首脳陣全面刷新へ」2017 年 6 月 13 日朝刊 3 面
- ・日本経済新聞「リーガルの窓 不当表示 不競法は刑事罰リスクも」2017 年 10 月 2 日朝刊 11 面
- ・日本経済新聞「LIXIL 社長ら 11 人報酬減額 子会社不正会計で内部監査体制を強化」2015 年 11 月 17 日朝刊 11 面
- ・日本経済新聞「LIXIL の子会社不正会計で報告書「M&A リスク認識不足」買収・統合指針、年度内に」2016 年 1 月 19 日朝刊 12 面
- ・日本工業標準調査会「リスクマネジメント 原則及び指針 JIS Q 3100」一般財団法人日本規格協会 2010 年 9 月 21 日
- ・日経産業新聞「親会社の責任 追及不十分 富士ゼロックス会計不祥事 ガバナンスの掟」2017 年 7 月 17 日 2 面
- ・日経産業新聞「東芝 老舗企業も分離 生き残り優先 東芝機械株を売却」2017 年 3 月 3 日 3 面
- ・日本取引所自主規制法人「「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」の策定について」2018 年 3 月 30 日
- ・日本内部統制研究会ほか訳「内部統制の統合的フレームワーク フレームワーク篇 ツール篇 外部財務報告篇」日本公認会計士協会出版局 2013 年 5 月
- ・花崎正晴ほか「コーポレート・ガバナンスと多角化行動」日本政策投資銀行設備投資研究所 経済経営研究 2014 年
- ・林吉郎『異文化インターフェイス経営 国際化と日本的経営』日本経済新聞社 1994 年
- ・林吉郎ほか『異端パワー』日本経済新聞社 2003 年
- ・樋口晴彦『東芝不正会計事件の研究 ― 不正を正当化する心理と組織 ―』白桃書房 2017 年
- ・富士ゼロックス株式会社社史編集委員会ほか『富士ゼロックス 50 年のあゆみ 1962-2012 詳細版』富士ゼロックス 2013 年
- ・藤野哲也『日本企業における連結経営』税務経理協会 2007 年
- ・松村勝弘「特別寄稿論文 企業価値経営から日本的経営へ」関東学院大学『経済系』第 260 集 2014 年 7 月
- ・宮島英昭ほか「日本型コーポレート・ガバナンスはどこへ向かうのか? : 「日本企業のコーポレート・ガバナンスに関するアンケート」調査から読み解く」PRIETI Discussion Paper Series 13-E-046 PDP RIETI Policy Discussion Paper Series 13-P-012 独立行政法人経済産業研究所 2013 年 6 月
- ・山田英司「「グループ・ガバナンス」構築に向けた実務トレンド」2018 年 5 月 25 日

(原稿受付 2018 年 6 月 29 日)

2017 年度（平成 29 年度）経営経理研究所

月例研究会報告

2017 年度・経営経理研究所主催の月例研究会は下記のとおり開催された。

(1) 5 月例会（5 月 12 日・金）

テーマ 拙著『資産の交換・買換えの課税理論』—— 第 2 章租税の基本原則と課税繰延べを中心に ——

報告者 阿部 雪子（商学部教授）

〈要 旨〉

本報告は、税制改革の指針（tax policy）として掲げられる効率性、公平性、税務執行の見地から課税繰延べ規定が正当化できるかどうかを考察した。結論として、同種資産の交換の課税繰延べ規定（IRC § 1031）は、その適用対象となる同種資産の交換が租税に対して弾力的な取引であるため、効率性の見地からコスト及びベネフィットの比較衡量が必要となる。しかし、その実証的なデータを容易に作成できないことから効率性を判定するためには課題が残る。また、自己の意思によらない財産譲渡の課税繰延べ規定（IRC § 1033）では、その適用対象となる自己の意思によらない財産譲渡は自発的にその譲渡を行うかどうかを選択できないという点で租税に対して非弾力的な取引といえる。非弾力的な取引は、その譲渡益の課税を繰延べることにより効率性の観点からは、税負担の減少によりもたらせる歪みや類似の代替資産を取得するためにその譲渡収入を用いることによる歪みといったコストが顕在化する。したがって、効率性の観点からはコストだけが現われる。

次に、公平性の観点から課税繰延べ規定を検討した結果、伝統的な水平的公平の見地からは限界があるため、それに代替する基準として感覚的水平的公平の見地から課税繰延べ規定が正当化できることを明示した。いずれにせよ、課税繰延べ規定は、公平性、効率性から見地からは課題が残るという意味で、税務執行が重要な要素となるが、実際、課税繰延べ規定の適用要件は、必ずしも簡素であるとは限らず税務執行上、納税者と課税庁の双方に負担を強いる結果、簡素化の観点からも、今後、検討が必要であることを明らかにした。

(2) 6 月例会（6 月 9 日・金）

テーマ 「企業会計はポストモダン化するか」

報告者 宮川 昭義（商学部教授）

〈要 旨〉

企業会計は、時代の主流となった経済システムを映す鏡である。報告者は当該時代区分を主に以下のような 3 つの概括的な区分で俯瞰しようとしている。

・ pre-modern（プレモダン）

- ・ modern (モダン)
- ・ post-modern (ポストモダン)

「モダン」を近代合理主義と理解するなら、「プレモダン」はそうした合理主義以前の宗教的規範の影響が圧倒的な社会における経済システムを指す。この時代の商工業において利益とは金勘定のことであり、そのための会計技術は美德とはほど遠いものであった。

時代が「モダン」に移行すると国民国家の形成とともに個人および零細企業における資本蓄積(富)の総計を国益の測定手段とすべく財産計算手段として会計は重要な地位を占めるに至る。さらに、大量生産大量消費型の資本主義経済が主流となると、継続企業を前提とする会計特有の考え方による利益計算手段として会計は新たな役割を負うこととなる。ただし、この段階でも主な企業活動がそれぞれの国や地域内にとどまる限り、企業会計は依然として国益をはかるためのモノサシとしてローカル・ルールにとどまっている。

では「ポストモダン」とは何か。端的に言えば、企業活動が国境という枠を飛び越える時代の資本主義であり、会計の視点からは「企業利益とは何か」を改めて問う時代の幕開けでもある。今日の資本主義はどうやら二つに類型化されそうである。一つはアメリカ型の自由市場経済(トランプ政権下は例外)であり、今ひとつはドイツ型の調整市場経済である。

一口に会計基準のグローバル化といっても、経済システムにおけるインフラとしての役割を負う企業会計が、どのような市場経済を念頭において形成されるのかという世界観を抜きに「企業会計はポストモダン化するか」(利益概念の変化)に結論を見出すことはない。

(3) 7月例会(7月14日・金)

テーマ 「アマゾン・ジャパンの最近の展開と流通、宅配便業界に与える影響」

報告者 根本 重之(商学部教授)

〈要 旨〉

2017年度上期、アマゾン・ジャパンが生鮮食料品を短時間で宅配するサービス「アマゾン・フレッシュ」を首都圏の一部で開始し、それと同時にヤマト運輸が宅配便の値上げを進め、また米国の小売業界ではアマゾンの台頭を理由にショッピング・モールが不振に陥り、「デッド・モール化」しているといったことが言われ、アマゾン関連の問題が広範な関心を集めるところとなっていた。

この発表は、こうした問題について初期的な情報収集を行っていたところを一種速報的に報告したものである。主な論点・主張を以下3点を取りまとめておく。

- ・アマゾン・フレッシュの生鮮品の物流は、「アマゾン川崎フルフィルメントセンター(FC)」で在庫、集品したのち、短時間配送「プライム・ナウ」の専用拠点の1つとしてすでに設置されていた「アーバンFC江東」に横持ちし、そこからアマゾン・ジャパンが「デリバリープロバイダ」という名称で認定・組織化する軽トラックによる配送業者の契約ドライバーが近隣に宅配するというものである。当然ながら川崎FC段階で生鮮品のロスが発生しやすく、常時横持ちが行われるため、物流コストも嵩みやすいから、容易に成功する事業とは見ず、慎重に捉えるべきこと。
- ・ヤマト運輸は、アマゾン・ジャパンの台頭により物量が急増したとして、同社を悪役に見立て、世論を味方につけるかたちで残業代の未払いなどに関するブラック企業批判を回避しつ

つ、宅配料金の値上げ交渉を進めていたが、経営責任を明確にしないうえ、本来取り組むべき宅配関連のデータ活用や宅配ボックスの設置などを進めていないおそれがあり、同社の展開についても厳正に評価する必要があること。

- ・いわゆるデッド・モール化は、アマゾンの台頭によるというより、ショッピング・モール、店舗小売業の一部が、そもそも競争力を失っていたために生じたと見る必要があり、これについても冷静な見方をする必要があること。

(4) 10月例会（10月13日・金）

テーマ 「中国企業の『西洋的』管理会計の導入および利用について——その複雑性が研究アプローチに対する示唆——」

報告者 李 燕（商学部准教授）

〈要 旨〉

近年、中国の多国籍企業の国際市場における存在感が顕著になっている。これらの中国企業における競争優位を生み出す要因の1つとして、いわゆる西洋的、近代的管理会計の諸手法の中国企業への導入が指摘されている。本研究ではこの問題に対して、主に文献研究を通じて、その実務的複雑性と研究方法論的多様性について考察を行った。中国企業における西洋的管理会計の導入については、まず中国の計画経済から市場経済への移行を背景に、企業が直面する効率性向上の課題との関連で、管理会計の導入に関するベストプラクティスの事例研究が紹介されている。また、様々な管理会計の手法が中国企業において利用されている現状を理解し、導入の促進または妨害要因を特定しようとする定量的研究が存在する。近年では、解釈的なアプローチで、管理会計の導入プロセスのダイナミズムを明らかにする研究がなされている。このように、西洋的な管理会計の中国企業における導入と利用は、かなり普遍的で一般的になっていると同時に、複雑性とダイナミズムを孕んでいる問題でもある。そのために、中国企業における西洋的管理会計の導入を理解しようとする学術研究には、コンティンジェンシー理論、制度理論、フォーコーディアンやアクターネットワーク理論など、多様な方法理論が用いられていることも明らかになった。

(5) 11月例会（11月17日・金）

テーマ 「共済の可能性——保険学の観点から——」

報告者 宮地 朋果（商学部教授）

〈要 旨〉

共済と保険は、その歴史的経緯からも組織の性格の上でも似て非なるものとされる。一方で、その相違は一般の消費者にはわかりにくいものとなっている。従来、民間保険と比して、共済は緩やかなリスク区分をとっており、共済金の支払も早いとされてきた。しかし近年の様ざまな環境変化を受けて、商品内容や保障（補償）額、保障（補償）の対象なども含めて、共済と保険との差異が小さくなっている。また、保険と共済の契約者に関しても同質化が進んでいる状況が否めない。従来のように、組合員間の絆に価値を置き、帰属意識を持つ組合員の割合が減り、共済掛金の安さを理由に加入する層が増えている。このような「保険の共済化」あるいは「共済と保険の同質化」と言うべき状況において、協同組合は共済の存在意義や役割について改めて考える必要がある。

保険原理は、リスクが高い場合には高い保険料を低い場合には低い保険料を課すものであるが、共済はこの厳格な適用を避け、互助や連帯といった価値基準により、緩やかなリスク区分をとってきた。その代表例が、都道府県民共済グループの生命共済における「一律保障・一律掛金」である。各共済間に、リスク区分や危険選択のあり方に相違がみられるものの、このような姿勢を維持し、高リスクや経済的な問題によって民間保険の保障（補償）を受けることができない人びと（いわゆる「保険難民」）のニーズに対応することが格差社会における共済の存在意義・役割の強化につながると考える。

(6) 2月例会①（2月10日・土）

テーマ 「中小企業のアジア進出と支援策——タイ・ベトナムを中心として」（最終講義）

報告者 今村 哲（商学部教授）

(7) 2月例会②（2月28日・水）

テーマ 「現代会計学の行方」（最終講義）

報告者 岡本治雄（商学部教授）

拓殖大学研究所紀要投稿規則

(目的)

第 1 条 拓殖大学（以下、「本学」という。）に附置する、経営経理研究所、政治経済研究所、言語文化研究所、理工学総合研究所及び人文科学研究所（以下、「研究所」という。）が刊行する紀要には、多様な研究成果及び学術情報の発表の場を提供し、研究活動の促進に供することを目的とする。

(紀要他)

第 2 条 研究所の紀要は、次の各号のとおりとする。

- (1) 経営経理研究所紀要『拓殖大学 経営経理研究』
- (2) 政治経済研究所紀要『拓殖大学論集 政治・経済・法律研究』
- (3) 言語文化研究所紀要『拓殖大学 語学研究』
- (4) 理工学総合研究所紀要『拓殖大学 理工学研究報告』
- (5) 人文科学研究所紀要『拓殖大学論集 人文・自然・人間科学研究』

2 研究所長は、次の事項について毎年度決定する。

- (1) 紀要の『執筆予定表』の提出日
- (2) 投稿する原稿（以下、「投稿原稿」という。）及び紀要の『投稿原稿表紙』の提出日
- (3) 投稿原稿の査読等の日程

(投稿資格)

第 3 条 紀要の投稿者（共著の場合、投稿者のうち少なくとも 1 名）は、原則として研究所の兼任研究員および兼任研究員（以下「研究所員」という。）とする。

2 研究所の編集委員会が認める場合には、研究所員以外も投稿することができる。

(著作権)

第 4 条 投稿者は、紀要に掲載された著作物が、本学機関リポジトリ（以下「リポジトリ」という。）において公開されることおよび当該著作物の著作権のうち複製権・公衆送信権の権利行使を研究所に委託することを許諾しなければならない。

2 共同執筆として紀要に掲載する場合には、共同執筆者全員がリポジトリにおいて公開されることおよび当該著作物の著作権のうち複製権・公衆送信権の権利行使を研究所に委託することについて承諾し、投稿代表者に承諾書を提出しなければならない。投稿代表者は、共同執筆者全員の承諾書を投稿する原稿と一緒に研究所に提出しなければならない。

(執筆要領および投稿原稿)

第 5 条 投稿原稿は、研究所の紀要執筆要領の指示に従って作成する。

2 投稿原稿は、図・表を含め、原則として返却しない。

3 学会等の刊行物に公表した原稿あるいは他の学会誌等に投稿中の原稿は、紀要に投稿することはできない（二重投稿の禁止）。

(原稿区分他)

第 6 条 投稿原稿区分は、次の表 1, 2 のとおり定める。

表1 投稿原稿区分：経営経理研究所，政治経済研究所，言語文化研究所及び人文科学研究所

(1)論文	研究の課題，方法，結果，含意（考察），技術，表現について明確であり，独創性および学術的価値のある研究成果をまとめたもの。
(2)研究ノート	研究の中間報告で，将来，論文になりうるもの（論文の形式に準じる）。新しい方法の提示，新しい知見の速報などを含む。
(3)抄録	経営経理研究所，政治経済研究所，言語文化研究所，人文科学研究所の研究助成要領第10項(2)に該当するもの。
(4)その他	上記区分のいずれにも当てはまらない原稿（公開講座記録等）については，編集委員会において取り扱いを判断する。また，編集委員会が必要と認めた場合には，新たな種類の原稿を掲載することができる。

表2 投稿原稿区別：理工学総合研究所

(1)論文，(2)研究速報，(3)展望・解説，(4)設計・製図，(5)抄録（発表作品の概要を含む），(6)その他（公開講座記録等）

- 2 投稿原稿区分は，投稿者が選定する。ただし，紀要への掲載にあたっては，査読結果に基づいて，編集委員会の議を以て，投稿者に掲載の可否等を通知する。
- 3 紀要への投稿が決定した場合には，投稿者は600字以内で要旨を作成し，投稿した原稿のキーワードを3～5個選定する。ただし，要旨には，図・表や文献の使用あるいは引用は，認めない。
- 4 研究所研究助成を受けた研究所員の研究成果発表（原稿）の投稿原稿区分は，原則として論文とする。
- 5 研究所研究助成を受けた研究所員が，既に学会等で発表した研究成果（原稿）は，抄録として掲載することができる。

(投稿料他)

第7条 投稿者には，一切の原稿料を支払わない。

2 投稿者には，紀要3部を贈呈する。

3 投稿者が研究所員の場合には，掲載の抜き刷りを50部まで無料で贈呈する。50部を超えて希望する場合は，超過分について有料とする。

(リポジトリへの公開の停止及び削除)

第8条 投稿者よりリポジトリへの公開の停止及び削除の申し出があった場合または編集委員会がリポジトリへの公開の停止及び削除が必要と判断した場合には，リポジトリへの公開の停止及び削除をおこなうことができる。

(その他)

第9条 本投稿規則に規定されていない事柄については，編集委員会の議を以て決定する。

(改廃)

第10条 この規則の改廃は，研究所運営委員会の議を経て研究所運営委員会委員長が決定する。

附則

この規則は，平成29年4月1日から施行する。

拓殖大学経営経理研究所紀要『拓殖大学 経営経理研究』執筆要領

1. 発行回数

本紀要は、原則として年 3 回発行する。各回の発行について、以下の原稿提出締切日を設ける。

第 1 回	原稿は、5 月末日締切－ 9 月発行
第 2 回	原稿は、9 月末日締切－12 月発行
第 3 回	原稿は、1 月上旬締切－ 3 月発行

2. 執筆予定表の提出

本紀要に投稿を希望する者は、『拓殖大学経営経理研究』執筆予定表を当研究所に提出しなければならない。

3. 使用言語

使用言語は、原則として日本語又は英語とする。ただし、これら以外の言語で執筆を希望する場合には、事前に経営経理研究所編集委員会（以下、「編集委員会」という）に申し出て、その承諾を得るものとする。また、日本語以外の原稿は、提出前に必ずその外国語に通じた人の入念な校閲を受けたものに限る。

4. 様 式

(1) 投稿区分の指定

投稿規則に示された、「論文」、「研究ノート」、「抄録」以外の「その他」にあたる投稿原稿は、「資料」、「調査報告」、「判例研究」、「書評」、「公開講座」、「文献紹介」、「学会展望」、「その他」のいずれかに区分される。

(2) 字数の制限

投稿原稿は、A4 縦版、横書きで作成し、原則として下記の字数を上限とする。

図表についても挿入部分に対応した文字数で換算し、制限に含める。日本語以外の言語による原稿についてもこれに準ずる。

I	論文，研究ノート	24,000 字
II	資料，調査報告	20,000 字
III	I，II 以外	6,000 字

ただし編集委員会が許可した場合に限り、同一タイトルの原稿を複数回に分割して投稿することができる。その場合、最初の稿で投稿記事の全体像と分割回数を明示しなければならない。

(3) 投稿原稿の取扱

投稿原稿の受理日は、完成原稿が編集委員会に到着した日とする。

投稿原稿原本は編集委員会に提出された原稿とし、その写しを投稿者が保管する。

(4) 投稿原稿は、原則としてワープロ・ソフトで作成したものに限定する。

(5) 原稿作成にあたっては、A4 用紙を使用し、原則として、日本語原稿は横書きで 1 行 33 文字×27 行、英文原稿はスペースを含め 1 行に半角 66 文字、ダブルスペースで作成すること。

(6) 数字はアラビア数字を用いること。

(7) 上記以外の様式で投稿する場合には、編集委員会と協議する。

5. 表 紙

投稿原稿の提出に際しては、『拓殖大学経営経理研究』投稿原稿表紙に必要事項を記入し「拓殖大学機関リポジトリへの公開等の許諾」に捺印を行った上で提出すること。

6. 図・表・数式の表示

- (1) 図・表の使用は必要最小限にとどめ、それぞれに通し番号と図・表名を付け、本文中の挿入位置を指定する。図表についても挿入部分に対応した文字数で換算し、制限に含める。
- (2) 図・表は、そのまま印刷できる形式で作成すること。
- (3) 数式は、専用ソフトを用いて正確に表現すること。

7. 注・引用・参考文献

- (1) 注は、必要箇所の右肩にアラビア数字で通し番号をつけることで、記載があることを示すこと。
また、注記内容は文末、あるいは注をつけた部分の記載頁の下に記載するものとする。
参考文献の表記は、文末に一括して記載するものとする。
- (2) 英文の場合は、*The Chicago Manual of Style* を準用する。

8. 電子媒体の提出

投稿者は、編集委員会による審査後、編集委員会により指示された修正・加筆などが済み次第、完成原稿のデジタルデータと、それをプリントした出力原稿1部を提出すること。

なお、手元には、必ずオリジナルの投稿論文等データを保管しておくこと。

9. 掲載の可否、区分の変更、再提出

- (1) 投稿原稿の採否は、編集委員会が指名する査読者の査読結果に基づいて決定する。
- (2) 投稿した原稿を、編集委員会の許可なしに変更してはならない。
- (3) 編集委員会は、投稿者に若干の訂正や部分的な書き直しを求めることができる。
- (4) 編集委員会において本紀要に掲載しないことを決定した場合には、拓殖大学経営経理研究所長（以下「所長」という。）より、その旨を執筆者に通達する。

10. 校 正

掲載が認められた投稿原稿の校正については、投稿者が初校および再校を行い、編集委員会と所長が三校を行う。

校正は、最小限の字句に限り、版組後の書き換え、追補は認めない。

校正は、所長の指示に従い迅速に行う。

投稿者による校正が決められた期日までに行われない場合、紀要掲載の許可を取り消すことがある。

11. 改 廃

この要領の改廃は、経営経理研究所会議の議を経て、経営経理研究所長が決定する。

附則

本要領は、平成26年4月1日から施行する。

附則

本要領は、平成29年4月1日から施行する。

以上

執筆者紹介（目次順）

- 金 山 茂 雄 商学部教授（経営情報論，産業論，技術移転論）
- 寺 本 直 城 商学部助教（経営学，経営組織論）
- 小 室 瑠実子 拓殖大学経営経理研究所 客員研究員
（コーポレートガバナンス論，経営組織論）

拓殖大学 経営経理研究 第113号 ISSN 1349-0281

2018 年 10 月 25 日 印 刷

2018 年 10 月 31 日 発 行

編 集 拓殖大学経営経理研究所編集委員会
編集委員 中村竜哉 金山茂雄 山村延郎 田嶋規雄 稲葉知恵子 今井文俊
島内高太 太田 実 内田金生
発 行 者 拓殖大学経営経理研究所長 中村竜哉
発 行 所 拓殖大学経営経理研究所
〒112-8585 東京都文京区小日向 3 丁目 4 番 14 号
Tel. 03-3947-7595 Fax. 03-3947-7265（研究支援課）
印 刷 所 (株) 外為印刷

TAKUSHOKU UNIVERSITY
**RESEARCH IN
MANAGEMENT AND
ACCOUNTING**

No. 113

September 2018

Articles

Globalization and the Future Creation for Innovation (2)

..... KANAYAMA Shigeo (1)

The Transition of the Concept of 'Play' in Business Administration
and Organizational Studies: A Critical Study of Kavanagh (2011)

..... TERAMOTO Naoki (21)

A Study on the Group Governance Reform

Why has the Focus Changed from the Corporate to the Group?

..... KOMURO Rumiko (37)

Edited and Published by
**THE BUSINESS RESEARCH INSTITUTE
TAKUSHOKU UNIVERSITY**

Kohinata, Bunkyo-ku, Tokyo, Japan