

会社はこれからどうなるのか

(レジュメ作成 川村真文)

リストラの構造的要因	3
1 グローバル化	3
2 IT革命	3
3 金融革命	3
法人論争と日本型資本主義	4
日本型資本主義とサラリーマン	5
1 日本のサラリーマン	5
2 組織特殊的人的資産	5
3 「ホールド・アップ」問題	5
4 終身雇用制・年功賃金制・会社別組合・・・組織特殊的人的資産の蓄積を促すための 制度的仕組み	6
資本主義	6
1 商業資本主義、産業資本主義、ポスト産業資本主義	6
2 IT革命、グローバル化、金融革命	7
3 後期産業資本主義と組織特殊的人的資本	7
デ・ファクト・スタンダードとコア・コンピタンス	8
1 21世紀における会社組織	8
2 ポスト産業資本主義におけるモノや情報や金融の標準化	8
3 標準化と差異性	9
4 大きくなることと小さくなること	9
5 デ・ファクト・スタンダード	9
6 コア・コンピタンス	9
7 小さくなることの利益	10
8 コア・コンピタンスと企業ネットワーク	10
ポスト産業資本主義における会社のあり方	10
1 有形資産から知識資産へ	11
2 おカネとヒト	11
3 サーチ&サーチ社(広告会社)の例	11
4 古典的企業の復活	11
5 シリコン・ヴァレー・モデル	12
6 知的財産	12
7 情報の利用	12
8 黄金の手錠をかける	12

9	個性的な企業文化を築く.....	12
10	ポスト産業資本主義時代における法人化の意義	13
11	ポスト産業資本主義的企業における組織デザイン	13
12	従業員株式オプション制度.....	13
13	日本的経営のパラドックス.....	14
14	N P O	14

リストラの構造的要因

1 グローバル化

グローバル化：国と国、地域と地域、都市と都市のあいだで、モノやサービスが自由に動くようになること。

消費者：世界中の消費者が同じ消費メニューを手にすることができる。

生産者：

(1) 勝者

世界的に最先端の技術をもっている企業や、世界中の消費者の嗜好にアピールする製品を提供できる企業 全世界の市場を獲得。

優秀な労働力をもつ一部の発展途上国（に投資する企業）

低い生産コストを武器に、グローバルな市場に進出する機会が与えられる。

(2) 敗者

国境の存在によって保護されてきたローカルな企業。

（日本企業の多くは、国内市場の大きさに保護されてきた。）

2 IT革命

パソコンの加速度的な進化とインターネットの爆発的な普及が社会にもたらしつつある大きな変化 日本型の会社組織がもっていた相対的な優位性を突き崩しつつある。

組織構造の違い

	米国	日本
仕事の分担 / 責任	明確に区別。	はっきりさせていない 多くの仕事が現場の労働者の裁量に任せられる 技術 / ノウハウを磨き、現場の労働者間で情報共有。
中間管理職	トップ・ダウン 現場は上に向けて報告 中間管理職は中継点	中間管理職に経営に関する意思決定についての一定の裁量権（さまざまなレベルで、実質的に会社経営に関与）

IT革命による情報処理能力の進化

現場でのノウハウや複雑な生産工程の一部をデータベース化が可能。

eメール 頂点と現場との間の直接的な情報交換 中間管理職の有用性 / 権限の削減

3 金融革命

金融制度の自由化と金融技術の発達 十分な信用があれば、誰もが自分の必要に応じて、低い利率で資金を自由に調達できるようになった。

メインバンクを中心とした資金調達から市場からの資金調達へ 会社の存続や成長よりも、会社の短期的な利益率に対する意識が高まる 利益率を確保するためのリストラ。

法人論争と日本型資本主義

日本の大企業の特徴

株主の発言力が弱い。

経営者は、会社組織内の昇進競争によって従業員のなかから選ばれ、利益率より会社組織それ自体の拡大を目標とした経営を行う。

従業員は、終身雇用制、年功賃金制、会社別組合に守られており、会社に対し強い帰属意識をもつ。

現場において、上下の命令指揮系統より、情報を共有した従業員のあいだのインフォーマルな関係が重視される。

株式持合いによる水平的な系列関係を長期的に維持。

下請け・孫受けと垂直的な系列関係を長期的に維持。

長期的な貸借関係を保っているメインバンクから資金調達。

会社制度は、アメリカの「株主主権」的な会社だけでなく、日本における「会社共同体」的な会社も、ドイツにおける「労使参加」的な会社も、イタリアや韓国、戦前の日本のような「家族支配」的な財閥システムも、すべて可能にしてしまう融通無碍な制度。

図 A	法人実在説（人としての会社）	法人名目説（物としての会社）
意義	法人は、株主から独立した、それ自体で意思と目的を持っている実体。	法人は人の集まりに対して与えられた名前にすぎない。 (会社は株主に支配される物で、会社が資産を所有するのも名義上のもの。)
株主	無数の小株主	単独株主・支配株主（会社乗っ取り）
	資金の出資者	会社の所有者
目的	組織それ自体の存続と成長	株主の利益

会社を純粹にモノにする方法：

株式 50%以上の買占め（e.g.M&A） 支配株主の意のままになるモノとして、単なる名目だけの存在。（米国やイギリスの資本主義）

会社を純粹にヒトにする方法：

株式の持ち合い（日本の資本主義）

日本型資本主義とサラリーマン

1 日本のサラリーマン

法律・経済学（図B）	実体
会社との雇用契約に基づく労働サービスの供給者（外部の契約者）	会社の外部の人間でもなければ、会社の所有者でもない 会社の機関(Organ) 経営陣が、会社の頭や目や口であれば、サラリーマンはその胴体や手足 経営者（内部）との境界は相対的（経営者はサラリーマンから出世した人）

2 組織特殊的人的資産

何故、日本のサラリーマンは、自分たちを会社と同一視しているのか。

人的資産：

人に蓄積された知識 / 能力

- (1) 汎用的な人的資産：どのような組織でも通用する知識 / 能力（ex . 会計・法律）
- (2) 組織特殊な人的資産：その組織の中でのみ価値を持つ知識 / 能力（組織特有のノウハウや熟練）

物的資産：人から切り離された資産（ex . 機械・設備・特許・ソフト）

日本のサラリーマンは組織特殊的人的資産に投資 組織と運命を共にし、自分をその組織の「内部」の人間と考える。

3 「ホールド・アップ」問題

ホールド・アップ：組織特殊的人的資産を渡した途端に、銃をつきつけられる（ホールド・アップされる）。

法人名目説的会社（単独株主・企業乗っ取り）の場合

組織特殊的人的資産に投資 but 株主によりその身分保障についての約束を反故にされる可能性(人的資産は客観的な形をとることのできない資産 企業の利益にどれだけ貢献したか、どれだけ時間や努力を投資したか認定するのは困難 オーナー側は言い逃れができる。)

従業員は企業の「外部」の存在となり、短期的でドライな関係になる。

法人実在説的会社の場合

従業員が組織特殊な人的資産を蓄積してもそれをホールド・アップできる外部の人間がない。組織特殊な人的資産の蓄積が促される。

組織特殊な人的資産は、会社が組織として存続している限りにおいてのみ、利益を生み出すことができる。(売却できない) 会社そのものの存続と成長を目的に。

4 終身雇用制・年功賃金制・会社別組合・・・組織特殊な人的資産の蓄積を促すための制度的仕組み

終身雇用制：会社が苦境におちいったとき以外、会社の都合では従業員をクビにしない制度(従業員にとっての保証) 安心して組織特殊な人的資産への投資を行える。

年功賃金制：従業員が若いときにはその賃金は生産性以下に抑えられ、従業員の年齢が高くなるとその賃金は生産性以上になるというシステム(会社にとっての保証) 途中で辞めると労働の対価を取り戻せない。

終身雇用制と年功序列制のもとで組織特殊な人的資産を蓄積する従業員は、他の会社の同じ職種/産業の人間より、同じ会社の他の従業員との方が、利害が一致 **会社別組合** (cf. 同一労働同一賃金。会社は単なる名前という法人名目説 職業/産業別組合)

資本主義

1 商業資本主義、産業資本主義、ポスト産業資本主義

資本主義：利潤を永続的に追求していく経済活動。

	商業資本主義	産業資本主義	ポスト産業資本主義
利潤	2つの市場の間に存在する価格の差異	労働生産性と実質賃金率との間の差異	意識的に差異性を創り出す必要
背景等	一方の市場で安いモノを他の市場で高く売る	産業革命 工場システムによる労働者の生産性の飛躍的向上 農村における過剰人口(産業予備軍) but 過剰人口の枯渇により工場労働者の実質賃金率が上昇し終焉	利潤は差異性からしか生まれない。絶えず新しい技術・製品・組織形態・市場を追求。「新しさ」しか価値がない。

2 IT革命、グローバル化、金融革命

～ポスト産業資本主義の3つの現れ方にすぎない。

IT革命：

ポスト産業資本主義：差異性を意識的に創り出すことによって利潤を生み出していく資本主義の形態。

同一の情報は、情報として価値を有さない。

情報の商品化 = 差異性の商品化（差異性そのものを商品として売ることにより利潤を得る）

情報の商品化 情報処理技術・情報伝達技術の開発 情報の商品化が盛んになる。

差異性から利潤を生み出すという資本主義の基本原則を意識化したポスト産業資本主義 差異性そのものとしての情報（同じ情報は価値がない）の商品化を促進 情報処理 / 伝達技術の普及。

グローバル化：

過剰人口の枯渇 国内で産業資本主義の原理が有効性を失う 世界全体を舞台として産業資本主義の原理を追求。

大量生産の利益拡大のため国境を越えて積極的に販売活動

賃金の安い豊富な労働者を求め新興工業国に投資

貿易の自由化・資本移動の自由化（グローバル化）

金融革命：

利潤は差異性からしか生まれない おカネから利潤を生み出すためには、そのおカネが媒介できる何らかの差異性を見つけ出さなくてはならない。

金融機関は、時間や空間やリスクに対するひとびとの好みや必要性のあいだの差異性を媒介して利潤を得る 新しい差異性の追求による金融市場の飛躍的な急拡大。（ex. デリバティブ）

産業資本主義の終焉 おカネを持っているだけでは利潤を得られない（= おカネの支配力が弱まった） 少しでも有利な投資先を求めて、世界中を動き回る。

3 後期産業資本主義と組織特殊的人的資本

（第2次）産業革命（19世紀後半～20世紀前半） 大規模な機械設備が必要 一般大衆から大量の資本を集めざるをえなくなった。

株主の支配力の弱体化

規模の経済（ひとつの製品の大量に生産することによる生産費用の低下）と範囲の経済（多数の製品を同時に生産することによる生産費用の低下）が大きく働く 専門経営者・工業技術者・熟練労働者の登場（*）

= 「所有と経営の分離」

* 重化学工業部門で十分な利潤を生み出すには、(1)大量の資金調達による大型の機械設備への投資 + (2)組織特殊的な人的資産を体現した熟練労働者や工業技術者や専門経営者の育成が不可欠。

戦後の日本は、株式の相互持合いにより株主によるホールド・アップの可能性を制度的に排除し、終身雇用制、年功賃金制、企業別組合制の下で、熟練労働者、工業技術者、専門経営者が積極的に熟練やノウハウを習得していく環境を作り出した。

デ・ファクト・スタンダードとコア・コンピュータンス

1 21世紀における会社組織

ポスト産業資本主義：

支配的な組織形態は存在しない。

利潤は差異性からしか生まれない 千差万別ある差異性の創り出し方に応じ、会社組織の形態も千差万別ある。

2 ポスト産業資本主義におけるモノや情報や金融の標準化

競争のグローバル化 伝統としてあったさまざまな差異性を消し去り、世界中の**モノを標準化**

金融自由化政策 **金融（おカネの融通方法）の標準化** 世界中の人間がほぼ同一の条件でおカネを利用できる。（**おカネの標準化**）

IT 革命

1 . コンピュータによる情報処理能力の飛躍的上昇

複雑な生産工程や技術開発プロセスのコンピュータによるシミュレート 製品や技術デザインのオープン・アーキテクト化（モジュールに分解しその間を規格化されたインターフェースで連結。）（**プロセスの標準化**） 分業の利益が大きくなり、全体として大幅な費用低下

but 自動車のように有機体的な一体性をもった製品は部品間の相互依存性が高い

全面的なオープン・アーキテクト化は困難

2 . 多くの情報をグローバルに拡散 **情報の標準化**

3 標準化と差異性

ポスト産業資本主義：

全てが標準化されていく傾向のなかで差異性を創り出していかなくてはならない資本主義。差異性を媒介することにより自らの存立基盤である差異性それ自体を消し去っていくという矛盾。

継続的に利潤を生み出すには、オープン・アーキテクト化の傾向の中で、オープン・アーキテクト化されることのない独自の差異性を確保する必要。

4 大きくなることと小さくなること

産業資本主義 機械制工場の時代 大きいことが良い（重厚長大産業の時代）

ポスト産業資本主義

- 安価な労働力の供給が枯渇し、機械制工場が自動的に利潤を保証しなくなる。
- 金融革命により、だれでも世界中ほぼ同一条件でおカネを借りることができる
生産設備に関する規模や範囲の経済の支配から、企業活動が基本的に自由になった。
- モノでもカネでも情報でも世界中どこでもほぼ同一の条件で手に入れられるようになった。
モノやカネや情報の「流通」に関して働く規模や範囲の経済が、会社の大きさを決定する重大な要因となる可能性。
流通に働く規模／範囲の経済には限界がない。（販売ネットワークが地域単位＜国単位＜世界単位）
- 全世界的な販売ネットワークで、大量の商品仕入れ 製造元に大幅なディスカウントの要請。（規模の経済）
- 確立した販売ネットワークを使って、他のさまざまな商品も同時に流通 更に大きな売り上げ。（範囲の経済）

5 デ・ファクト・スタンダード

情報 共有されれば経済的価値はなくなる。

媒体 逆の原理（デ・ファクト・スタンダード：単に多くのヒトに使われているという理由から多くのヒトに使われる。）ex. おカネ、OS、VHS

6 コア・コンピタンス

～他の会社が容易に模倣できない独自の差異性を創造し維持拡大していく能力
たえず変化していく環境のなかで、生産現場の生産技術や開発部門の製品開発力や経営陣

の経営手腕を結集して、市場を驚かす差異性をもった製品を効率的かつ迅速的に作り続けていくことのできる、組織全体の能力

知的資産を生み出していくことのできる組織に固有の人的資産の総体（動的な概念）

ひとつの技術において圧倒的な優位性をもっていても、いつなるときそれより優れた技術が登場してくるかわからない。

ひとつの製品が市場で大きなシェアを占めていても、いつなるとき消費者の嗜好が離れてしまうかもしれない。

7 小さくなることの利益

オープン・アーキテクト化

各社の優位性が容易に比較される

他の製品や部品の生産／開発を外注しても他部門の効率性には影響を与えない

自分が比較優位をもっている製品や部品の生産や開発に専念。（特定化されたコア・コンピタンスに人的資源を集中的に投入）

規模／範囲の経済が強く働き、場合によってはデ・ファクト・スタンダードの原理が働く分野 意図的に会社規模／範囲を小さくし巨大会社と競合しないニッチ市場の獲得（巨大な会社が巨大ゆえにできないことをする。）

ex .

- 地域経済に密着し、貸し手や借り手に関する数量化しにくい情報をもとに、きめ細かい対応により利益を確保（ex . 地方銀行、信用金庫）
- 特殊分野（ex . 先端医療機器やナノ・テクノロジー）に関する情報に習熟し、その分野における有望なプロジェクトに絞り込んだ融資やコンサルタント（モスキート投資銀行）

8 コア・コンピタンスと企業ネットワーク

コア・コンピタンスは、個別の技術や製品ではなく、差異性のある技術や製品を次々と生み出していくことのできる組織に固有の人的資産。

それぞれの部品ごとに、共同で技術を開発したりデザインを検討したりすることのできるごく少数の供給者と長期的な関係を築き上げることが望ましい。

ポスト産業資本主義における会社のあり方

ポスト産業資本主義の時代において、株主主権的な会社はグローバル標準にはなりえない。

1 有形資産から知識資産へ

米国の金融機関を除く上場会社の有形資産の価値は 83% (1978 年) 31% (1998 年)

マイクロソフト：2001 年 6 月末の市場総価値：390 億ドルうち有形資産は 23 億ドル

利潤は差異性からしか生まれない

差異性そのものとしてのブランド名、特許権、データベースの重要性が高まる。

差異性を生み出す源泉として、経営者の企画力や技術者の開発力や従業員のノウハウの役割が拡大。

具体的なモノの形をとらない知識資産の価値が上昇

2 おカネとヒト

ポスト産業資本主義では、おカネで買えるモノより、おカネで買えないヒトの中の知識や能力の方がはるかに高い価値を持つ。(おカネの重要性が下がる 株主の重要性が低下)

but

そのような知識や能力を外部から完全にコントロールすることは不可能。

おカネにできる唯一のことは、ヒトに知識や能力を自主的に蓄積 / 発揮してもらうため、インセンティブを提供すること。

3 サーチ&サーチ社(広告会社)の例

30%の株式を有する年金ファンド等の機関投資家が、取締役会を通じてモーリスを会長の座から引きずり降ろす。(株主の氾濫) モーリスと多くの幹部社員が新会社設立。顧客もサーチ兄弟との関係を重視して契約打ち切り。会社幹部と重要な顧客を失ったサーチ&サーチ社は業績を悪化させ、株価が大幅に下がる。

広告 = 情報 = 差異性

サーチ&サーチ社の最大の資産は、差異性を作り、差異性を売るための知識や能力であり、それらはおカネによる直接的な支配を嫌悪する。

4 古典的企業の復活

ポスト産業資本主義での利潤の最大の源泉は、差異性を創り出すことができる人間の知識と能力。

産業資本主義の時代に比べて、おカネの調達がはるかに容易。

能力や知識を身につけている個人は、自分で企業を起こすことが可能になった

古典的なオーナー企業の復活。

5 シリコン・ヴァレー・モデル

アイデアやタレントをもった個人 + 経営 + 資金

解決：

ヴェンチャー基金設立。

個人と共同でヴェンチャー企業を非上場の株式会社として立ち上げる。

ヴェンチャー資本家は、その取締役となり、経営を監視

(ヴェンチャー起業家の経営者としての経験不足を補い、優れたアイデア/タレントを選別。)

I P Oにより利益を取得。

6 知的財産

情報の商品化の困難性：

販売するにはあらかじめ見せなくてはならない。b u t 見せてしまったら、商品として買ってくれなくなってしまう。

知的財産権 (情報をタダでコピーすることを禁じる制度) による保護

情報を他人に売る代わりに、自分で独占して使用。(情報の利用) 7

7 情報の利用

情報を独占しそれをコア・コンピュタンスとするポスト産業資本主義的企業を立ち上げる。

b u t それも困難。

情報は他人 (共同作業を行う人々) の目にさらされると簡単にコピーされ、他人にも利用可能になる。 従業員を雇う際に「非競合条項」(企業の情報を持ち出してその企業と競合する活動を一切行わない。) で縛る。

8 黄金の手錠をかける

企業の内部に居続けることの方が経済的に有利にする仕組みを作る。

e x . 企業年金制度、企業退職金制度、従業員株主制度

9 個性的な企業文化を築く

組織特長的な人的投資の積み上げ 企業組織は「文化」をもつ その文化に適合するための人的投資をしなければ、企業組織の一員として活動することができなくなる。

企業組織が個性的な文化をもっていればいるほど、参加するために投じなければならない

組織特殊な人的資産が大きくなり、企業内部の情報を持ち出してクビになったときに失うものが大きくなる。 企業文化こそ、企業の機密情報を囲い込む最も有効な垣根。

差異性のあるモノやサービスを作り続ける能力をもった個性的な組織 その個性により、従業員が企業内部の情報を外部にもちだすインセンティブを低め、それが作るモノやサービスの差異性をより長く維持できる。

10 ポスト産業資本主義時代における法人化の意義

従業員の組織特殊な人的資産の「事実上」の所有者。(第2の役割)

- オーナーや支配株主によるホールド・アップから保護 組織特殊な人的投資を行うインセンティブが増える。
- オーナーや支配株主といった生身の人間より、法人としての会社という抽象的な存在のもとで働くほうが、働くモチベーションが高くなる。

第1の役割(資金調達手段)は弱まりつつある。

おカネで買える機械設備から、おカネで買えない人間の知識や能力へと、利潤の源泉が移行。

11 ポスト産業資本主義的企業における組織デザイン

垣根の内側をどのように整えるかという問題。

経営者の企画力や技術者の開発力や従業員のノウハウが企業の中核 いかにかやる気を起こさせる人間組織をデザインするか。

- 中央集権的な階層組織ではなく、自由で独立した環境。
- 機械や設備を人間の論理にあわせる。
- ソフトなインセンティブ：仕事内容を自主管理。水平な指揮系統。自由裁量的に使える予算。外部の人間との知的交流の促進。フレキシブルな勤務時間。居心地の良いオフィス。
- ハードなインセンティブ：金銭的報酬・企業年金制度・企業退職金制度・従業員株主制度・従業員株式オプション制度

12 従業員株式オプション制度

会社共同体論(会社は株主だけではなく、組織特殊な人的投資をしているさまざまな参加者のもの)と強い親和性。

一定の年月保有していないと権利を行使できない株式オプション制度。

V S .

会社の株価は、その会社自体の将来性だけでなく、投機的な売り買いが引き起こすバブルによって大きく左右される。

株式オプション制度によって従業員を厚遇してきた会社は、ひとたび落ち目になると、大量の離脱者をだす。

会社別年金制度、退職金制度、長期的なキャリアパスを明確にした昇進制度、長期雇用者への暖簾分け等。

13 日本の経営のパラドックス

日本型の資本主義は、株主主権を弱体化したことによって成立した資本主義

日本の経営はポスト産業資本主義的な企業を、少なくとも部分的に先取りしていた。

b u t

そのノウハウや熟練は、基本的には、機械制工場を効率的に運営するためのノウハウや熟練。 創意と工夫を必要とする仕事が内発的に行われるための必要条件である自由で独立した仕事環境とは大きくかけ離れている。

14 N P O

利潤をあげてもかまわない。

その利潤をメンバーに配分せず、組織の活動の費用にあてれば、N P Oとみなされる。

(オーナーや株主のいない組織)

ポスト産業資本主義の時代においてますます大きな役割を占める。

社会的な貢献を行いたいと考えている個人が急増

「小さな政府」への動き 民間が行うことができれば民間に任せる。

社会の専門家 信頼関係 自己利益の追求を抑えて、相手の目的に忠実に、一定の注意をもって仕事を行うことが求められる。

その提供するサービスの質が信頼に足るものであることを保証するものとして、N P Oという組織形態が選ばれる。(非営利 私的利益を目的としない 自己の利益を抑え、相手の利益に忠実にサービスを提供するということを公に表明。)

金融革命

日本的な会社(株主のための利潤追求ではなく、会社そのものの存続や成長が目的)とN P Oとの間に断絶はない 資本主義のなかの一員として活動できる。

(参考文献)

「会社はこれからどうなるのか」 岩井克人 平凡社