

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	4
1 日本のサラリーマン	4
2 組織特殊的人的資産	4
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	5
資本主義	5
1 商業資本主義、産業資本主義、ポスト産業資本主義	5
2 IT革命、グローバル化、金融革命	6
3 日本におけるポスト産業資本主義への移行	6
4 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・コンピュタンス	7
1 21世紀における会社組織	7
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	7
3 標準化と差異性	8
4 大きくなることと小さくなること	8
5 デ・ファクト・スタンダード	9
6 コア・コンピュタンス	9
7 小さくなることの利益	9
8 コア・コンピュ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 有形資産から無形資産へ	10
2 おカネとヒト	10
3 シリコン・ヴァレー・モデル	10
4 情報の商品化	11
5 情報の利用	11
6 黄金の手錠をかける	11
7 個性的な企業文化を築く	11

8	ポスト産業資本主義時代における法人化の意義.....	12
9	ポスト産業資本主義的企業における組織デザイン.....	12
10	従業員株式オプション制度.....	12
11	NPO.....	12
	会社で働くということ.....	13
1	起業家の条件.....	13
2	会社の新陳代謝と起業意思欲.....	13

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。

消費者：世界中の消費者が同じ消費メニューを手にするようになった。

生産者：

(1) 勝者

グローバル企業：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いた多くのローカルな企業。

（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

組織構造の違い

	米国	日本
仕事の分 担 / 責任	明確に区別されている。	はっきりさせていない 現場の労働者の裁量 技術 / ノウハウを磨き、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（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

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。

- 利益の源泉の枯渇に直面した銀行の後押しによる、バブル発生。
- メインバンクを中心とした資金調達からの脱皮 利益率確保の要請 リストラ。

法人論争と日本型資本主義

日本企業の特徴

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。

	法人実在説	法人名目説
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	多数の株主	単独株主・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

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	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)	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

人的資産：

人間の頭脳や身体の中にその人間から不可分な形で蓄積された知識 / 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

(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

物的資産：人から切り離された資産

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

法人名目説的公司（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 b u t 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

法人実在説的公司の場合

従業員が組織特殊的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。 組織特殊的人的資産の蓄積が促される。

b u t

（内部の人間（役員）によるホールド・アップの可能性）

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

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） 安心して組織特殊的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）

終身雇用制と年功序列制のもとで組織特殊的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**（c f . 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
-----	----------------------	---	--

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 差異性そのものとしての情報（同じ情報は価値がない）の商品化
情報処理／伝達技術の普及（情報の商品化の促進）

グローバル化：

過剰人口の枯渇

利潤追求のため国境を越えて積極的に販売活動

賃金の安い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

金融革命：

産業資本主義の終焉 単におカネをもっているだけでは利潤が得られない。（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 日本におけるポスト産業資本主義への移行

1950年代から日本の高度成長（農村から都市への大量の人口移動）

1960年代後半：農村の産業予備軍の枯渇 高度成長の終焉（製鉄・造船等重厚長大産業の地盤低下）

1970年代～1980年代 産業資本主義的構造を維持したまま成長（外国の技術の模倣（技術予備軍）により生産性の上昇）

1980年代後半 技術予備軍の枯渇

先端技術に対するガード（特許、模倣される前にそれを体化した製品を日本に輸出、先端技術を中核にした企業を日本に設立、高い値段で日本企業にライセンス）

4 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 会社は一般大衆から大量の資本を集めざるをえなくなった。

株主の支配力の低下

規模の経済(ひとつの製品を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。

実際に、規模の経済/範囲の経済が現実化するためには、

短期的には、原材料の仕入れから仕掛品の管理を経て販売にいたる一連の過程を注意深く調整し、長期的には、仕入先の選別や生産過程の組織化や販売網の拡充などに関し、市場の動向を見極めながら、注意深く計画をたてる必要。

組織特殊な熟練/知識(労働者のノウハウ、技術者の開発力、経営者の企画力)が不可欠。

株主によるホールド・アップの可能性を制度的に排除、終身雇用制、年功賃金制、企業別組合制 日本企業は、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・コンピュタンス

1 21世紀における会社組織

第2次産業革命以後

巨大な機械制工場を効率的に運営していくため多数の専門経営者と熟練労働者の組織特殊的人的資産が必要

but 中核は機械制工場で、組織特殊的人的資産はその効率的な運営のための補助的役割。

ポスト産業資本主義

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

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

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

金融革命 金融(おカネの融通方法)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・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**

あるモジュールの生産工程の技術変化は他のモジュールの生産工程に影響しない
モジュールの組み合わせ方法の変化により消費者の嗜好変化に対処可能
b u t 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 (b u t その試み)

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
う矛盾をはらむ。

- オープン・アーキテクト化は、他の会社との差異性を創り出すための手段
b u t オープン・アーキテクト化されると、誰もが容易に模倣できるようになり、す
ぐ利潤を生み出さなくなる。(オープン・アーキテクト化それ自体は長期的には利潤の
源泉にはなりえない。)
- どのような生産技術 / 開発プロセスでも、これ以上分割するとかえって効率性が下が
ってしまう極限的なモジュールに近づく。

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

生産 : 大がかりな機械制工場が必要となっても、だれでも手に入れることができる 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。

流通 : 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り得る。

生産設備には最適規模がある。(あまり大きくすると様々な原因で生産効率がおちる。)

b u t (モノ・カネ・情報の) 流通に働く規模 / 範囲の経済には限界がない。

e x .

- アマゾン・ドット・コム の書籍からソフト・電化製品への拡大（範囲の経済）
- デル社の優位は全世界に広がる巨大な物流ネットワーク構築の成功にある。
- 金融仲介業においては、おカネの貸し手である個人にさまざまな金融商品をパッケージとして提供でき、おカネの借り手である企業には、運転資金の融資や社債・株式の引受から資産運用のアドバイス、合併の仲介までさまざまな金融サービスをパッケージとして提供できることが、商売上での圧倒的優位をもたらす。（巨大総合金融会社による寡占化）

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：それが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・コンピュタンス

ポスト産業資本主義 生産設備に関する規模や範囲の経済の支配から、企業活動が自由になった。組織の規模や範囲にとらわれず、独自の差異性を創造し維持し拡大することに集中できる。

多くの製品や技術がオープン・アーキテクト化されていくなかで、オープン・アーキテクト化されない独自の差異性を確保するより他に、生き残る道はない。

コア・コンピュタンス：

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

（特許、製造秘密、ブランド、顧客リスト等を含む）

たえず変化していく環境のなかで、生産現場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）

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

個々の会社が自らのコア・コンピュタンスを特定し人的資産を集中的に投入

規模の経済や範囲の経済が強く働き、デ・ファクト・スタンダードの原理が働く分野
会社規模／範囲を小さくし巨大会社とは直接に競合しないニッチ市場の獲得

(巨大企業が巨大ゆえにできないことをする。)

e x .

- 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(地方銀行、信用金庫)
- 特殊分野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・コンピュタンスと企業ネットワーク

変化に迅速に対応するため、部品供給者と、製造技術や製品デザインの細部について情報を絶えず交換 緊密な信頼関係が必要。

1つの供給者に絞ると相手に独占力を与えることになる。相手方倒産の場合のリスク。ひとつの部品に関して少数の複数企業に供給を依頼することが、多くの場合望ましい。

ポスト産業資本主義における会社のあり方

1 有形資産から無形資産へ

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

差異性そのものとしてのブランド、特許権、データベースの重要性等が高まる。

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。

無形資産の増大

2 おカネとヒト

ヒトの自立性のよりどころは自由意思 外部から完全にコントロールすることは不可能。自由意思をもつ誇り高き存在として、おカネによる直接的な支配を嫌悪。

おカネにできることは、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。

ポスト産業資本主義

おカネで買えないヒトの中の知識/能力が高い価値をもつ。

会社に対するおカネの究極的な提供者としての株主の重要性が低下。

3 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が必ずしも良い経営者とは限らない。

人的資産をもつだけの借り手が事業に失敗したときには貸し手は何も担保がない。

解決：

ヴェンチャー基金設立。

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。

4 情報の商品化

情報の商品化の困難性：

情報を商品として売るためには、他人にあらかじめ見せなければならない。b u t 情報をあらかじめ他人に見せてしまったら、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。)

5 情報の利用

情報を他人に売る代わりに自分で独占しそれをコア・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。

情報はひとたび他人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

従業員を新たに雇う時に「非競争条項」(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。

6 黄金の手錠をかける

企業に対するコミットメントと引き替えに情報を共有させるような仕組み (= 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

7 個性的な企業文化を築く

企業組織：それに参加する経営者の企画力や技術者の開発力や労働者のノウハウといった、組織特殊な人的資産のネットワーク

組織特殊な人的投資

収益性が高まる

個性(文化) 組織の中で人間の活動のあり方を構造的に規定(文化に適合するための人的投資をしなければ、組織の一員として活動することができない。)

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。

8 ポスト産業資本主義時代における法人化の意義

株式会社となり法人実在説的な会社の形態に近づく オーナーや支配株主によるホールド・アップの可能性が弱まる 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に従属するよりは、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。

9 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。

いかにヤル気を起こさせる人間組織をデザインするか。

- 人間が創意と工夫を必要とする仕事を内発的に行うには、中央集権的な階層組織ではなく、自由で独立した環境が不可欠。
- 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にまかせる。指揮系統を水平にする。自由裁量的に使える予算をつける。外部の人間との知的交流を促す。勤務時間をフレキシブルにする。オフィスを居心地の良いものにする。
- ハードなインセンティブ：黄金の手錠

10 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。

vs .

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、大量の離脱者をだし破綻。

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、長期雇用者へののれんわけ。

11 NPO

非営利組織 but 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、NPOとみなされる。
(オーナーや株主のいない組織)

社会的な貢献を行いたいと考えている個人の急増

小さな政府 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、NPO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

日本的な会社とNPOとの間に断絶はない 寄付やボランティアに頼らずに、資本主義のなかの一員として活動できる。

NPOは今後大きな役割を果たす。

会社で働くということ

1 起業家の条件

玄田有史氏の研究：

日本で起業家として成功する確率が最も高い人物像とは、30代後半から40代前半、中小企業で20年ほど経験を積み、3000万円台の後半から4000万円台の前半の自己資金を用意して開業した人間

- ビジネスチャンスを経験した人間として認識するためには、それなりの経験や知識が必要。
- ビジネスチャンスを経験するには、様々な人的ネットワークの助けが必要。

2 会社の新陳代謝と起業意思欲

ポスト資本主義の時代は差異性そのものが利潤の源泉 会社の寿命は平均的に短くなる。

サラリーマンの中から新たに会社をおこしていく人たちが経常的に現れてくることに、ポスト産業資本主義時代における日本経済の命運がかかっている。

(参考文献)

「会社はこれからどうなるのか」 岩井克人 平凡社