

橋川武郎・島田昌和編

## 『進化の経営史——人と組織のフレキシビリティ』

渡邊 祐介 (Yusuke WATANABE)

PHP総合研究所 研究部長

本書は、従来の経営史のテキストに対して新たな枠組みを提示した注目の書である。新たな枠組みとは端的に言えば、経営発展を“成長”という単線的なものとは捉えず、複雑な停滞・前進・後退のダイナミズムであるとする見方である。筆者グループは、この論的支柱に生物学的「進化論」までも積極的に援用した。このことは、戦略をはじめ経営活動のあらゆる意思決定には、血肉を持ち、情理に葛藤する経営者すなわちヒトが主体的役割を果たしているということへの強い肯定が読みとれる。

評者の浅薄な認識だが昨今、行動経済学や組織心理学等、経営学の周辺でよりヒトの行動原理を検証する学問が盛んである。経営史にもヒトを直視するアプローチが現れてきたという時代の風潮を感じた。表題の「進化」に対する率直な第一印象を述べると、そもそも「進化」という言葉は意味合い、用途の幅が広く、都合のよい言葉として、誰もが日常よく使用している。ましてヒトを主体に事例を描くとなると、ジャーナリズムでさえ時に啓発性を意識して“物語”を強調するくらいがあり、実像の把握に支障を来す表現をしがちである。しかし、本書は冒頭でその意図を明確に示し、各章では研究対象の証言や行動史実について一流の研究者による一次資料に基づいた確かな考証を披瀝した。よって評者にとっても新たな発見と多くの示唆が得られた次第である。

本書の企画性についてふれると、橋川武郎氏、島田昌和氏の「あとがき」によれば、編者をはじめ第一線の経営史学者が足並みを揃えて本書

を纏め得たのは、経営史学を長らく牽引されてきた先達の一人、由井常彦氏の存在あってのことだという。筆者グループは由井氏本人の了解を得て、一年近く氏のオーラルヒストリーを収集し、延べ20時間に及ぶヒアリングを敢行した。それによって氏の膨大な業績がいかなるフレームワークから生じたものかを辿り、研究手法における正当性や求められるべき学際性、海外研究者との交流や国際比較研究に至るまで、その要点を取材し、総括した。これは経営史に携わる者にとっては羨望の機会であると思われるが、それはともかく本書が試みたアプローチとその成果は、由井氏の薫陶を受けた人たちの長年のチームワークによって、統合感のあるものとなっている。

本書は終章も含め14章と数が多い。そのため、各章の紹介が簡略に過ぎるかもしれないが、適宜感想を加えつつ以下に述べることにする。

第I部は、本書の問題視角を明らかにする目的で、3章構成となっている。第1章では、「進化論」の枠組みを企業組織への進化論として援用する意義を唱え、とくに経営史では、①豊富な事例を提供できる、②進歩論・目的論・ドグマ論的アプローチを廃し実証主義をスタンスとする、③経営者の役割に注目する、という立場を表明している。第2章は、進化を複雑化・高次化・多様化と捉えた上で、本流である生物進化論の成立を概観し、生物界と社会組織の相関を考えつつ、社会・経営の進化論を展開した。そして進化における遺伝を考える際、ヒトを重視するということは自ずと経営史に重なり、文

化伝達の不完全性や、伝達主体と被伝達主体との関係のあいまいさに留意する必要がある、と指摘している。本書ではクローズアップされていないが、評者としてはとくに本章において自らの課題としている経営理念の継承・伝播過程との近似性に研究の意義を感じることができた。

第3章では、A.D.チャンドラー JrやJ.ジョーンズによる経営史的見地に立つ収斂的企業発展の進化モデルを紹介、その妥当性を認めつつ日本における適用の限界を指摘した。明治期、20世紀前半、第二次大戦後の製造業の発展過程をみれば、a) 政府の役割、b) 企業家活動のグループ的性格、c) 流通業者の関与、d) 労使関係の影響、といった要因は収斂説では重視されていないのである。

第Ⅱ部は、経営者を主とする特定の個人を取り上げ、本人自身の進化ならびに本人が属する組織進化との関連を実証的に分析するため、5章の事例研究で構成されている。第4章は、安田善次郎と安田財閥の関係をとり上げ、急成長と挫折の要因を経営史的に解明した。とくに時系列で安田善次郎の事業活動をみた場合、新しい局面ごとにセンスの有無が示された点は、ヒトの進化と限界を考える上で適例と感じた。卓越した金融調整力を買われ日本銀行役員として敏腕をふるった事実が明かされる一方、安田の近代工業に対する無理解、経営近代化における専門経営者に対する見識不足は、財閥という巨大組織の進化に悪影響を及ぼした。第5章では、渋沢栄一の労使観の変化のプロセスを紹介している。婦一協会・協調会・修養団という3つの社会団体との関わりから、労使協調主義に対する渋沢の葛藤が窺え、結局、思想的帰結をみななかったことが示された。第6章は、大胆な土地開発事業によって企業家的基盤を築いた、堤康次郎の戦略の進化を示した。ここでは開発地の選択において「点」となる土地を開発し、「線」となる交通インフラによって「面」に繋げる「戦略性」が開花する様を描いている。

第7章は、初代小管丹治が創業した伊勢丹を

継ぎ、呉服商から百貨店化に成功した二代小管丹治のビジネスの進化過程を検証している。世襲とはいうものの「番頭政治」によって百貨店化を果たした他の呉服系百貨店と違い、婿入りした二代丹治は強いリーダーシップを発揮した。「忠実服業」「苦しい時にもうけなくては、本当の商人ではない」といった経営哲学は、評者の研究対象である松下幸之助の「業即信仰」「景気よし不景気さらによし」に通じるものであり、近世的な旧商店奉公経験者の共通性を感じた。第8章は、戦前の農商務省、商工省において、中小工業政策の立案に中心的役割を果たした吉野信次の活動を紹介している。官僚とはいえ、吉野のビジョンの確かさと組合制度を模索する姿勢は、現場主義に基づく“国家経営”と称してよいだろう。

第Ⅲ部は、組織の進化プロセスにおける革新的「遺伝子」の伝達メカニズムの実証を求めて5章仕立てとなっている。第9章は、食品卸問屋としての国分商店の歴史から、同社の革新的なポートフォリオ志向が成長の原動力であったことを、同業他社との比較により検証している。独自マーケットを持たないというデメリットが、かえって革新性を高め、突然変異を容認する風土を生んだという分析は、進化の好例であった。第10章は、関西電力業界の戦前と戦後で、それぞれ大阪商船系と阪急電鉄系の人脈が中心となった事実に着目した。それぞれに革新的DNAが継承された一方、共通の師（ここでは小林一三）を持たない人脈とは近親憎悪的対立に発展する事実を指摘した。こうした事象こそヒトらしい生理的感覚がもたらす経営の現実であろうと、得心した。

第11章は堤康次郎と堤清二の父子間の事業継承を取り上げた。通常、この構図は堤清二ではなく堤義明との関係で見聞するが、本書では理念創出の資質と行動のセンスを基軸に、堤清二のほう継承者であると論じている。堤清二の「市民産業論」「生活総合産業論」は堤康次郎の理念の延長であると捉える一方、借入金依存体質までも継いでしまったと説く。評者にはガバ

ナンス的側面も含めると、堤清二、堤義明の失敗はともに堤康次郎の事業展開の限界ともみえ、成功の継承は難しく、失敗の継承は容易いものと映った。第12章は、1969年までに128に膨らんだ花王の販売会社が、一つの販社になるまでの36年間に及ぶ垂直統合の過程を検証した。外国資本の進出、直販比率の改善、地域事情の違い等、複雑な市場の変化に対応しながらの達成であったが、組織の進化とともに全社的な人的資源の成長・進化があったことが示された。第13章は、ハイブリッド・マネジメント・モデルを实践するキヤノンの経営進化を論じている。このモデルとは、異なる組織・文化間での一方的な支配・服従関係を排除し、世界各地の社会的文化的要素の統合を図る「共生」の企業・社会形態を志向するものである。先頭に立つ御手洗富士夫の改革姿勢は創業者である御手洗潔の「人間尊重主義の実力主義」の進化であるという見解が示された。

終章は、各部各章の論点を12の命題に整理した。そして最後に、組織の進化を解明するためには個人レベルの主体的営為の担い手に光を当てる必要があること、またその主体がトップマネジメントに限定されることなく、組織内の他の構成員にまで広がる可能性があることから、個人と個人とのあいだの相互作用、つまり、システムとしての対応にも目を向ける必要があると結論付けている。

評者は近年、経営理念の継承・伝播の検証に足場を設けているが、経営史のフレームワークがこうした個人活動の現場レベルまで及んできたことに、大きな安心感を覚えた。経営理念はシステム内の相互作用における形状記憶装置のようなもので、文言にとどまらず、文化的慣習の中に埋め込まれているものと評者は考えている。とするなら、評者の課題は本書の問題意識に少しは貢献できると感じたからである。

ただ最後に、本書がもたらした可能性に比例して、検証の課題もまた小さくないことも指摘しなければならない。その理由は、「成長」が何らか数量的に示されるのに対し、複雑な停滞・

前進・後退を包含する「進化」を、研究者が等しい尺度で検証するのは甚だ困難であると思われること。それとアカデミズムが断じる進化と、経営者自身が自覚する進化は同じように認知されないのではないかという危惧による。

松下幸之助を例にあげれば、松下は自らの経験で最も理想的な経営が行なえたのは、従業員が100人に満たない頃だったと度々述懐している。また、松下電器（現パナソニック）の事業部制が膨張し事業本部制に移行した際には、管理階層の増加が経営者養成機能を減減させるおそれがある、という危機感を憚りなく社内に表明していた。組織の肥大は進化や成長の証とみるのは容易いが、経営者の内心としては妥協の産物か苦渋の選択による場合もあり、はたして進化といえるかどうか。松下にとっては“打てば響く”組織こそ最良に進化した組織であった。このように「進化」の実体を同じ尺度で議論するには、なお相当の蓄積を要するであろう。

そのためには、本書が提示した問題意識に対して、多くの研究者が積極的に参加し、ヒトの行動レベル、形式的にとどまらない組織の質的变化の検証に踏み込まなければならない。評者は本書の姿勢に大いに共鳴するものであり、微力ながらこれからの研究に本書の問題提起を取り込んでいこうと感じた次第である。以上、対応の字数を費やししながら、不十分な内容紹介と浮薄な所感に終始した。筆者グループのご寛恕を乞いたい。

（有斐閣、2008年、320頁、3,360円）