

今回の「ROSSI 四季報特別号」は、2004年11月24日に開催した、本学社会システム研究所公開講演会の概要を収録したものです。

立命館大学「社会システム研究所」公開講演会

## 演 題 グローバル化時代の企業と大学

日 時 2004年11月24日(水) 午後3時50分～

場 所 立命館大学びわこ・くさつキャンパス プリズムホール

主 催 立命館大学社会システム研究所



日本経営学会前理事長  
桃山学院大学教授

片岡 信之 氏

### PROFILE

1971年 京都大学大学院経済学研究科修了(経済学博士)  
1982年 龍谷大学経営学部・大学院経営学研究科教授  
1999年 龍谷大学名誉教授  
2004年 大連軽工業学院客座教授

経営学史学会(前常任理事)  
アジア経営学会(前常任理事)

# Shinshi Kataoka

**司会** 眠れる10年間というようなことをいわれました。しかし本当にそうだろうか。最近皆さんがご存知のように、トヨタ自動車の世界第2位の自動車会社になるというようなことで再び日本の力というのが見直されてきているわけです。

そうするとグローバル化というものが日本に与えた役割というのは、単にマイナスを与えたばかりではなく、その過程を経て日本の企業が一段とスケールアップし充実してきているという現実もあるわけで、そういう意味でグローバル化をどう捉えるのか、前向きに捉えるのか、あるいはよし悪しという問題ではなく、もっと広い視野で物事を捉えるのかという課題が私たちに投げかけられているのではないかと思います。

本日お出で頂きました先生、すでに紹介でご承知と思いますが、日本経営学会前理事長で龍谷大学名誉教

授、そして現在桃山学院大学の教授であり研究科長をお務めの片岡信之先生であります。

最初に先生のご略歴をご紹介したいと思います。1968年京都大学大学院をご卒業後、龍谷大学に着任されました。その後1982年には龍谷大学教授、更には経営学部長研究科長を歴任になりまして1999年龍谷大学名誉教授ということで桃山学院大学にお移りになりました。現在研究科長をお務めになっています。その間、先生は経営学の理論的な背景、経営学史という分野あるいは経営原論という分野で大変大きな業績を上げられました。3年ほど前から日本経営学会の理事長、日本経営学会というのは日本で有数の社会科学系学会でして、だいたい会員数が2300人に近くベスト5に入る大きさの学会でございます。一般的には会長と言われていますがこの学会では理事長と伺っております。

そちらの責任者として現在のわが国が置かれている状況の分析、そのほかについて学会を指導されておられます。そういう意味で、先生は専門領域の経営学史、経営原論のみならず非常に幅広いご活躍をされております。

私どもとしましては、今回皆さんのお手元にありますように、グローバル化時代の企業・大学のあり方ということで広いお話をお聞かせいただけるのではないかと期待しているわけでございます。限られた時間ではありますけれども是非拝聴いただいて、今後の私どもの展望を見出して頂ければ社会システム研究所としては大変ありがたいと思います。どうぞよろしくご清聴をお願いします。

それでは片岡先生、よろしく申し上げます。

**片岡** ご紹介頂きました片岡でございます。企業のグローバル化問題の専門家というわけではないのですが、安藤哲生先生と仲田正機先生から、経営学が最近企業グローバル化の問題を熱心に取り上げてきているし、日本経営学会自体もそういう時代の中で色々変わってきており、そういう話を込めつつ話してもらいたいというご依頼がありましたので、不適任かとは思ったのですがお引き受けさせていただいた次第でございます。

20世紀末から21世紀の初頭にかけてグローバル化が諸分野でキーワードになっている訳であります。企業経営の世界ももちろん例外ではありません。本日の講演内容は、企業のグローバル化がなぜ進んだのか、

それによって、世界の企業活動の特徴はどう変わってきているのか、それは日本企業にどのような転換を迫ってきているのか、そのような時代潮流の中で、大学や経営学はどのように変わろうとしているのか、

更に学生の皆さん個人はどのようにそれを承けて生きていったらいいのだろうか、そういったことを考えていきたいと思うわけがあります。

### 国際的政治・経済の構造枠組み変化と 企業グローバル化の進展

まず最初に、大きな話から入ります。国際的な政治・経済の構造枠組みの変化ということで、これは企業グローバル化の背景をなす、大きな枠組みの話です。お配りしました簡単なレジュメの中で、私は6つの柱を立てております。

企業グローバル化の背景をなすひとつは、社会主義

世界体制の崩壊ということでもあります。20世紀末の10年間は、旧ソ連・東欧圏の社会主義崩壊に伴って東西両体制の対立枠組みが解消して、新たな枠組みや諸問題が発生しました。なぜ崩壊したかという問題については、本日の話とは関係ありませんので省略を致しますが、ともかく旧ソ連・東欧社会主義圏が崩壊して、閉鎖的な一国社会主義ないしコマコン（東欧経済相互援助会議；COMECON）という社会主義の経済ブロックが崩壊しました。ソ連の体制転換、あるいは社会主義という形をとりながらも残っている中国・ベトナムのように、対外経済開放あるいは社会主義市場経済というように様変わりして適応していくという形が出てきました。その上立って、かつての冷戦時代の東西両ブロック経済の相互にクローズドな対立的併存という形から、単一かつオープンな世界市場経済への統合に移行しました。そして、いまや資本主義にとっての共通の敵がなくなったわけですから、かつての資本主義対社会主義という対立を軸にした国際構造に変わって、より巨大化した単一世界市場の中での資本主義対資本主義の強烈なせめぎ合い、競争というのが激化してくる形に変わってきました。これがひとつの大きな背景を成しています。

2番目は、資本主義の行き詰まりと政策転換ということでもあります。20世紀末の20年間というのはアメリカ経済と企業経営がそれまでと異なった特徴をもつようになり、その上立って新たにグローバル化を進めた時期でありました。

1973年の第一次オイルショック、79年の第二次オイルショックという連続するオイルショックで、先進諸国の経済成長率が停滞しました。それで労働生産性が鈍る、インフレ体質が定着する、貿易収益が赤字になって財政赤字も急拡大するという一方で、アメリカでは当時双子の赤字という現象が出てまいりました。その解消は非常に困難だと当時は言われておりました。この状況下で、1981年1月にレーガン政権が出てくるわけですが、彼のいわゆる「レーガノミクス」という経済政策では、小さな政府と市場主義的な経済観を基軸にした新自由主義的な政策が打ち出されました。これが今日の世界的な規制緩和路線につながってきています。その中で、規制緩和と民間活力の利用による成長率向上とアメリカ産業の国際競争力を強化する、大幅減税によって企業競争力を強化する、政府の支出削減によって小さな政府をつくる、通貨の供給量、マネーサプライをコントロールしてインフレを抑

制する、世界の自由市場化を促進することによって市場を拡大していくといった政策が打ち出されていく訳であります。これらを通じて、米国企業の活力とか競争力を高めて国際市場で勝って、経済を再建するという狙いがありました。そういった中で、グローバル・スタンダードという形でアメリカ企業に有利に作用する形でスタンダードが押し出されました。その後はご存知のように、世界の各国がこういう路線に追随していくということで、アメリカ流のスタンダードがグローバル・スタンダードの基本路線になって今日定着してきている訳であります。

3番目に挙げている背景は、情報革命の進展ということでもあります。1980年というのはコンピュータ元年と言われる年ですが、それ以後90年代にかけてコンピュータの低価格化と高性能化、ネットワーク化が進みます。そういう中で従来あった時間と空間の制約、たとえば連絡をとるにも遠かったら文書や電話でやりとりするには時間とコストがかかり、伝える情報量も十分ではないということがあった訳ですけども、そういう時間と空間の制約が大幅に克服されていく。こうして情報革命は、企業の国際的展開を強力に支援する手段として機能するようになってきました。さらにまた、情報化の進展によって、国境の壁による情報遮断や情報格差が解体するということが起こってまいります。ソビエト連邦が崩壊したひとつの背景には情報革命があった、という分析があるくらいです。この情報化ということが、非常に大きな企業グローバル化の背景を成している訳です。

4番目は、経済活動におけるボーダレス化の進展です。単一世界市場への統合、貿易・投資の自由化、情報革命の進展、規制緩和の流れ、こういったものを通じてボーダレスな市場、つまり国境があっても非常に障壁が低い国際市場が形成されていったのです。いわゆるグローバル・エコノミーとかボーダレス・エコノミーと呼ばれるものが出てくる訳です。企業活動は当然、ボーダレスになってきます。そのような中で何が起こったのでしょうか。

一つはアメリカ、日本、ヨーロッパの他にアジア、旧共産圏の急迫が加わって「メガコンペティション」という世界的な大競争が起こってくる、そういう時代に突入したということです。各国企業において猛烈な事業の再構築、国際競争に勝ち残るためのrestructuringが起っています。リストラというのは日常的には「首切り」というニュアンスで使われることが多いので

すが、ここで言っているのは既存事業構造をもう一度見直して無駄なものは切り捨てて、効率的でかつ収益の上がるものだけを残して、収益性の高い事業の組合せにするということでもあります。そういう意味での事業のrestructuringがどんどん進んでいます。

もう一つには、経済や企業のボーダレス化が進んでいくことにより、一種の国を越えた同質化という現象が進むということです。法制度や経済制度、経営制度といったものの国際的共通化に向けての動き、先程申しましたグローバル・スタンダード、世界標準化という動きが出てくる。

他方では、今申したことと矛盾するようですけども、資本主義と社会主義が対立していた時代には、資本主義はがっちりスクラムを組むことが大切だったので、資本主義は一色で捉えていたのですが、対立する社会主義が壊れてしまうと資本主義がお互い競争するようになり、よく見直してみると資本主義にも色々あるのだということが表面化してきた。アメリカ型、日本型、欧州型（ライン型）、東洋型（儒教型）と言われるような様々なスタイルが資本主義にもあることに注目が移行したのです。

それからもう一つ、ボーダレス化と一見して矛盾することのように見える動き、ボーダレス化の逆とまでは言いませんが、もう一方では、単一国際市場化の反面で地域経済圏が次々に形成されていく動きが出てまいります。例えば、皆さんご存知のEU（欧州連合）だとか北米の自由貿易協定（NAFTA）、あるいはアジアではAPEC（アジア太平洋経済協力会議）、そういった地域経済圏、地域でまとまってサバイバルを考えると動きが出て来ているのであります。

5番目に、以上のような動きは、これまでの長い歴史の中で民族国家、国民国家の集合として形成されてきた世界の構造が、もしかしたら変化しつつある序幕かもしれないということです。

民族というのは、言語や文化、習俗、歴史こういったものを共有するあるいは共有すると信じる人々の集団ですが、民族国家（国民国家）というのは、主として国民の単位にまとめられた民族を基礎として、特に18世紀から19世紀にかけてヨーロッパにおいて典型的に成立した統一国家を指すわけですし、市民革命を経て国民的な一体性の自覚の上に完成してきたのです。そういった民族国家の集まりとして世界が存在してきたわけですが、こういう枠組みを一種超えると思われる動きも出てまいりました。例えばEUであります、

EUというのは理事会を持ち、あるいは欧州理事会、欧州統合市場、通貨統合、EU共通パスポート、欧州会社法などを実現しました。このようにして、今までヨーロッパで各国が持っていた国家主権というものを、一部制限してまで纏まっていこうという事は、民族国家に対する一つの違った行き方、新しい動きかもしれないと予想させるわけであります。こうした動きは、欧州会社法にみられるように、国境を越えて企業を規定する事に繋がってきているわけです。

6番目に、アジア経済の急速な台頭があります。20世紀最後の20～30年間において、アジアNIES（新興工業経済地域群）、ASEAN（東南アジア諸国連合）、中国とこういったアジア全体の経済の急成長がありました。将来の潜在的な成長力というものも非常に大きく、グローバル経済の中で独自の位置と競争力を占めるに至りました。世界の経済成長センターというような位置づけすらされております。長い間、日米貿易が日本にとっては非常に重要な位置を占めていましたが、恐らくこれは数年間で日中貿易の方が日米貿易を超えるだろうという予測がされているくらいであります。このアジア、特に中国に対して低コスト生産が可能な世界の工場・巨大潜在需要を抱える魅力的な市場として世界中から資本進出が進んでおり、この動きはさらにインドやインドネシアにも波及していくでしょう。このアジアの台頭が、企業グローバル化をいっそう刺激する要因になっています。

### グローバル化の進展が企業活動にもたらしたインパクト

このように国際情勢の枠組みが大きく変わってきているということが、今日の企業グローバル化の背景を成しているのです。そういう背景の変化は、企業活動にどのようなインパクトをもたらしたのでしょうか。そのことに話を移すことにしましょう。

まず第1に、国内競争志向から国際競争志向への戦略的転換です。戦後の多国籍企業化自体は1950年代の末頃からすでにあっただけで、西ヨーロッパにアメリカ企業が出て行く形で始まっていました。当時は単一世界市場を背景としたものではなく、世界が二つに分かれておりましたから今日の状況とは違います。今日においては単一世界市場をベースにした多国籍企業化、企業グローバル化が進んでおります。現在の多国籍企業の海外資産は世界のGNPの約1割、3兆ドルといえますからだいたい330兆円ぐらいの規模ということで

す。年間の生産高もGNPの約2割にあたる6兆ドル、約660兆円になるとされ、大変なものであります。巨大な経済的パワーが国境を越えた経済の相互依存の高まりの中で、地球規模の一体的なマーケット経済で活動し、激しく競争しています。従って従来の一國資本主義、一國社会主義のような国境の壁が非常に高く、その壁に守られて国内で競争に勝つ、生き抜くといった枠組みの中でやっていた時代とは根本的に違う時代に到達したと言えます。いわゆるグローバルなメガコンペティション（国際的大競争）です。競争相手が国内の狭い市場ではなく地球全体に広がってきたこと、このメガコンペティション・グローバル競争の激化へどう対応するかという問題が深刻な問題として出てきたということです。

2番目は、企業行動の際に国境に対する意識が非常に希薄化してきたことです。生産や販売、研究開発、財務など世界の最適地で展開するグローバル・ネットワーク経営、企業内の国際分業ですね。企業が世界中の国々にまたがって工場や営業所を持っている、グローバルな企業内国際分業を作る、そういうことが当たり前になってきました。そして、これが時間、空間のコミュニケーションの制約を克服する国際的なITネットワークによってサポートされています。

3番目として、「世界最適調達」による国際的な資材、部品の調達、国内の既存取引関係に大きな変化をもたらしてきているということです。このことは、日本国内で申しますと、伝統的な国内だけの系列、下請け関係が再編成を要求される、あるいはそういうものが崩壊するかもしれないという動きにつながっています。それに対抗して、系列や下請けの中小企業も当然新たな動きになってきています。親企業が国内の系列を捨てて中国や東南アジアの方に部品を求めるとなりますと、中小企業は親会社について出て行くか、親会社との取引をある程度あきらめて徐々に他の取引先を見つけていくことになる。いわゆる取引先の多角化で、親会社に依存しないという方向性を何年も前からとりだしています。業種転換、中小企業の海外進出あるいは多角化、親会社離れと色々な言葉で呼ばれている現象を生み出しています。

4番目として、米国型・日本型・欧州型・東洋型という多様な資本主義の存在が認知されて、異文化が意識され、グローバル化と同時に他方では異文化が意識されるという中で、各国陣営の覇権を求めるサバイバル競争の様相を呈してきています。これが先程申し上げ

げたEU、NAFTA、APECなど色々な広域の経済圏化の動きにつながっているわけでもありますが、そのような中でアメリカによるアメリカ基準のグローバル・スタンダード化狙いがある。アメリカ流に一本化してアメリカ企業に有利なようにと、結果的にはそうなっていて、商習慣、判断基準、法律こういったものをアメリカ流に誘導しようという動きがグローバル・スタンダードの名の下に進行しているのであります。

5番目には、企業グローバル化と新たな地域主義、地域文化との間に立った新たな経営戦略を模索するということが、経営学ではグローバル化という考え方が確立してきました。異文化間コミュニケーション、異文化ハイブリッド経営（ハイブリッドというのは、異質なものを掛け合わせてより良いものを作るという意味です）という異文化ハイブリッド経営が志向されるようになりました。Think globally, act locally. 経営枠組み・戦略を考えるとグローバルに、それを現地で実行するために行動するときには現地の文化に合わせてというようなことが言われるようになってきています。

6番目に、かつてのように本国本社（たとえば日本本社）で世界中の工場、営業所全部を指揮監督していくというやり方は、世界中にこれだけ支社・工場・営業所が増えてくるともう対応出来なくなってきます。それに、現地のことはそこにいる人が一番よく知っているわけだし、意思決定も迅速かつ柔軟に出来る。現地でやってもらおうということで、ヨーロッパはヨーロッパで一つ本社を作ろう、北米ではカナダ・アメリカを含んだ北米本社を、アジアには極東本社を作ろうと、地域ごとに本社を作って世界三極体制、四極体制という形でやろうということになった。米系であれ日系であれ、グローバル化した企業は、そういった体制を取るようになって既に久しいのです。

7番目に、トランスナショナル（超国家的）で柔軟な学習能力を持つ組織構築の必要性ということです。グローバル企業が一つの企業として統一性を持つと同時に、地域的柔軟性をもつという要請を満たす組織のあり方はどうあるべきか。目指す目標は、一つはグローバルな競争力であり、さらにはそれぞれの地域に合わせたマルチナショナルな柔軟性であり、また世界各地の企業活動や生産活動を全世界的に相互学習する能力、この3つですね。グローバルな競争力、マルチナショナルな柔軟性、全世界的な学習機能。これらを同時に満たすトランスナショナルな、国境を越えた世

界的なレベルでの組織が必要になってきました。それらを実現するものとしては、従来のピラミッド型イメージの組織ではなく、むしろフラットな統合ネットワーク、integratedネットワークという組織形態が重視され、グローバルウェブ型経営と言われていますが、そういった形に移り変わってきているということです。

これとも関連しますが、8番目は情報ネットワークによる統合的管理ということです。これは、例えば生産においてグローバルCIM（Computer Integrated Manufacturing）、つまりグローバルな形でコンピュータによる統合生産が行われるということに現れています。世界各地に工場を持ち、それらが設計から資材調達、搬送、組み立て、消費地への搬送、原価計算に至るまで、コンピュータによって統合されています。地域が散らばっていても、情報化による時間・空間制約の克服により、あたかも同じ敷地内の工場同士の関係と同じような緊密な効果を出すことも可能になったのです。色々な国にまたがって最適地で部品が作られて、それらがどこかの組み立て基地に集められ、組み立てられるという形になっています。グローバルCIMの延長線上には、グローバル経営管理、グローバル・マネジメント・システムといわれるものが出てきています。これらのベースには情報ネットワークがあり、そのネットワークを通じて合弁企業、技術協力、OEM、共同研究開発といったものに至るまで、グローバルな形で緊密な企業関係を取り取り結んで進行しているわけです。

## グローバル化によって変わる 日本企業を支える枠組み

こうした企業グローバル化の国際的潮流の中で、日本企業とその活動条件がどう変わってきているかという点を、もう少しクローズアップしてみましょう。

先程から申し上げたような企業を支える国際的枠組みの変化に伴って、日本企業もまた、当然既存の枠組みの組み換えが必要になっています。

第1に、経済のグローバル・エコノミー化（ポータレス・エコノミー化）で企業にとっての国境の壁が非常に低下したことは、日本企業には重大な環境変化でした。例えば金融のグローバル化を考えてみます。1980年12月に改正外為法が成立して資本取引が自由化され、制度面で制約が大幅に緩和されました。日本の銀行による国際業務の拡大が、80年以降急速な勢いで進展してきました。海外の現地企業との取引が拡大し

ましたし、世界中の金融機関・企業・政府などが取引する金融市場に参加した上で、各種の通貨で資金の調達や運用を24時間いつでも行えるようになりました。金融取引においても、時間や国境の壁の制約、時空を超えてということが進行したわけであり、製造活動においても当然グローバル化が進んでおり、日本で設計して世界で製造する、あるいは逆に世界で安い部品を調達して日本で組み立てるといったことが進みました。国境とか時差とか国籍、こういったものを超えて企業を営むことが、国際競争力をつけるのに不可欠になっています。これは、先程申し上げた系列関係にも非常に大きい影響を与えることになりました。

2番目に、ボーダレス・エコノミー化により国内視点中心の国家経済政策の限界性が出てきたことであります。一国で壁を高くしている時には、財政金融政策が非常に有利に効いていたわけです。金融緩和をしようとたちまち企業に活力をつけるということだったのですが、お金を出回らせても企業がそれを海外へ投資して海外の経済活動を盛んにするということになると、国内の経済政策がなかなかうまく効いてこない。そういう中で企業活動に対しても、国の政策が従来ほどうまく効かなくなったということです。

3番目に、豊かな時代に入ったことと合わせて、国内視点だけの目標（例えば戦時中だと戦争に勝つとか、あるいは戦後まもなくだと経済を再建するとか、経済成長して国際競争力のある国にするなどの国家としての目標）が立てにくい時代になってまいりましたから、国家もかつてのように企業の近代化、大企業育成政策ということを取る時代ではなくなってきました。国家目標や国家補助、育成政策を前提として企業活動するということはもう過去の話になっています。

今言いました2番目・3番目と関連しますが、4番目として、かつての「政・官・業」（「政・官・財」という三位一体体制によって国内経済や企業活動を規制・指導・成長させる時代から、いまや規制緩和や国際的市場原理というものを基準にする時代に入ってまいりました。日本は長い間、規制緩和や市場開放が遅れて、企業が国内で活動する限りは政府の規制や商慣習に守られていたわけですが、今はそれぞれの企業自らがグローバル・スタンダードに対処することが必要になってきているわけです。今はメガコンペティションという時代に入ってきているわけで、競争においては、国境の壁はもちろん産業や企業の壁もなくなってきました。競争相手ではないと思っていた企業がいき

なり競争相手になってくるということが、日常茶飯事に起きています。国際的競争優位を求めての事業革新と事業再構築、そのためにはM&A・提携関係を国内外問わず、展望の開ける相手と結ぶことが必要になってきたということです。

5番目に、技術競争力、知識、ソフト面が競争優位を保つ上で、ますます重要になってきたということです。これは社会全体が知識化社会、技術社会、高度情報化社会と言われるような段階になったということに関係していますが、そのほかに日本は資源小国であるという事情、それに加えて、追いつけるアジア諸国に単なるコスト競争力だけではもう対抗できないという事情があります。日本は土地、オフィス代、電気代、通信費、人件費など、どの要素をとっても国際的に見てコストが高いということで、コスト面以外で勝負となると技術競争力、知識、ソフトと、こういったものが国際競争力の上で重要になってくるわけです。

6番目に、日本人の従業員だけによる日本的な文化・商慣習・日本語に基づく、日本人顧客を対象にした事業活動で企業活動がやっていた時代（日本国内基準オンリーの時代）はもう終わってしまったということです。従業員・顧客・投資家が国際化し、透明性と公開性が非常に強調されるようになり、そういう時代には、根回しや事前の折衝で重要事項がほとんど決定されてきたという日本特有の不透明な文化が批判的になってきたのであります。また、官僚指導の統制的経済、閉鎖的なマーケット、終身雇用、賃金年功昇進といったようなこれまでの慣行、これらはかつて「政・官・業」が一体と言われていた頃は非常に効率的に機能して、日本の経営システムが強さの原因と言われたこともあるのですが、今ではむしろ足枷状態に転化しています。従って、日本的経営と言われるものが転機になる、あるいは修正されるという形がどんどん進んできています。人によっては崩壊したと言っているくらいであります。

8番目は、バブル経済が崩壊したころから、それまでの日本的制度や慣行に代えて、欧米流のリストラとか経営手法を導入する企業が増えてきたことが挙げられます。80年代の日本企業は元気が良く、この頃は日本的経営があるがゆえに強いと言われていた時期でした。しかし、90年代にはIT景気をベースにして米国企業の方が元気になりました。こうなってくると日本的経営が批判され、逆にアメリカ流が非常に注目を浴びてくる。米企業の再浮上は、アメリカ流のスタンダー

ドが良かった、アメリカ流の企業統治が良かったから  
だと言われて、アメリカ流にシフトしていく動きが出  
てまいります。グローバル・スタンダードという名の  
アメリカ流スタンダードを受け入れるということです  
ね。

グローバル・スタンダードというのは本来国際標準  
化機構（ISO）のISO 9000 だとかISO 14000、あるいは  
HACCP（危害分析重要管理点方式）のような食品衛生  
に関する基準など、そういったものを国際標準と呼ん  
でいたのですが、今日グローバル・スタンダードと言  
っているのはそれだけではなくて、むしろ各国のビ  
ジネス法制や経済の仕組み、経営や会計の仕組み、こ  
ういったものを出来るだけ国際的に共通化するように  
世界標準を求めていこうという方向であります。特定  
の国や地域や企業だけで適用されている経営や会計の  
基準ではなく、国際化した市場経済において同じよう  
に適用される基準や規格のルールを決め、その上で市  
場評価をベースにした競争をさせ、経営革新を促す  
という考えに基づいています。

このグローバル・スタンダードは、事実上アメリ  
カン・スタンダードだと皮肉を言われるようなもので  
すが、これを受け入れない限りは国際市場でうまくビ  
ジネス関係を保ち得ない、そういうようになってきて  
います。そういうわけで日本企業のシステムの改革とい  
うものが、グローバル・スタンダードをベースにして  
やっていこうという方向に向かっているということ  
です。会計基準を変えとか、企業統治のあり方を従来  
と違ったやり方にするなどです。会計では 資産  
評価の取得原価主義から時価評価への移行、 税効果  
会計、 キャッシュフロー情報の充実、 連結決算な  
どの動きとして現れました。企業統治をアメリカ流に  
変えるという動きでは、2003年春に商法が改正され  
ました。株主価値第一主義という考えに基づいています。  
ソニーやオリックスなどはいち早くそういったものに  
基づいて統治のやり方を変えました。商法で採用した  
新しい考え方、それは委員会等設置会社と言いますが、  
そういうやり方を採ってもいいし、従来のやり方でも  
いいという選択性になっているので、現状では必ずし  
も大多数の企業がそちらの方に傾いているというわけ  
ではありません。一部の、特にアメリカの投資家がた  
くさん株を持っている会社を中心に、アメリカ流の  
統治に移行しているのが現状であります。このアメ  
リカ流の株主第一主義は、企業を取り巻く様々な利害  
関係集団を意識し、株主はそういった人達の one of

them だと軽い位置づけだった日本流の志向からすると  
随分と違った考え方になります。

それからデファクト・スタンダードというのが、国  
際競争で非常に重要になってきています。これはデジ  
ュール・スタンダード（ISO 基準のような一定の共通  
規定に基づいた基準）とは違って、VTR、DVD、パソ  
コンOS、メモリー、インターネットブラウザなどに見  
られるように、最初は各社ごと様々な規格で次々と打  
ち出したものがやがて競争の中で1つの規格が圧勝し  
て、それが事実上の業界標準になることです。そうい  
う事実上の業界標準を持つ企業になることが、国際競  
争を制する上で、決定的に重要であることは明白です。  
そういった意味から、同じ規格に相乗りをするパート  
ナーをできるだけ増やして国際マーケットをいち早く  
おさえる、あるいは開発段階で手を組んでいち早く開  
発しマーケットを抑えるということが非常に大事にな  
ってきているわけです。そういった de facto スタンダ  
ードをめぐるものすごい競争が起こってきていまして、  
国際的に国境を越えた形での企業の連合体というもの  
が形成されていくという動きが出てきているわけであ  
ります。

したがって、自立した企業として世界を相手に de  
facto スタンダードを競い合うような、タフな国際競争  
力を養っていくことが、この状況の中では必要になっ  
てきています。そのためには、技術的な独創性と戦略  
的な同盟をつくる国際マーケティング力、この2つが  
問われているということでもあります。財界が若い皆さ  
んの大学教育に力を入れる、あるいは大学教育以前の  
教育にも力を入れて独創的な人間をつくらうと一所懸  
念な理由は、ここらへんにあるわけです。60年代の高  
度成長期のときのように、独創性よりも、よその国か  
ら技術を買ってきて、開発した国よりも早く安く作る  
ということではもう勝てないという時代になっていま  
す。かつては、一定の学力・理解力がある金太郎飴み  
たいな同質の人間だけでも良かった。そういう人達を  
工場の中に配置して、命令一下動かしてコストを安く  
物を作るというやり方で良かったのですが、今はもう  
それではだめだということで、財界の人材戦略がまっ  
たく変わってきている。財界だけでなく国をあげて、  
国のサバイバル問題として人材を深刻に考えてきてい  
るのです。

それからグローバル・スタンダードというのは、先  
程も申しましたが、アメリカン・スタンダードだと悪  
口を言われるような性格があることを我々は知ってお

かなければならないと思います。いわばアメリカが国際競争の中で有利に立つような仕掛け、アメリカ政府やアメリカ企業が自国や自国企業を有利にするために押しつけた論理の側面がそこにあるのです。アメリカは、例えばイラクのことでわかるとは思います、強引で勝手な自国の論理を振り回すようなところがありますが、そういったことが経済の面でも随分戦後もありました。日本に対しても色々なことを要求してまいりました。アメリカが日本に圧されている時は、「企業集団がだめだ」「系列関係があるからアメリカ企業が入っていけないだ」「系列関係をなんとかしろ」だとか、「日本株式会社」と皮肉を言ってみたり、あるいは「日本的な雇用慣行を変えろ」だとか色んなことを言ってきておりまして、そのくせアメリカは結構国際標準を守っていないということがあります。例えばISOがメートル法を採用せよと決めているんですけども、アメリカは依然フィートやインチを使っているということがありますし、皆さんご存知の京都会議の環境規制目標の無視、あるいは食品とか薬品とか遺伝子組み換え食品や狂牛病のチェックの問題とかでアメリカに合わせろ、日本があまりにも厳しすぎるではないかとかというようなことで強引に迫ってくるとか、色んな問題がありまして割に勝手なところがあります。

企業統治の問題についても、企業は株主のものだという理念のもとで独特の、アメリカ流の企業統治の方式が良いのだということで《国際標準はアメリカ流の企業統治だ、透明性があって合理的である》云々と自信満々だったのですけれども、これが実は絶賛されていたエンロンやワールドコム倒産でハッキリ分かったように、とんでもないものだったということが暴露されてしまったのです。あのエンロン事件で起こったことは公正性もなにもない一部の人間の馴れ合いでやっていた不正ではないか、政府の要人たちも裏で随分絡んでいたではないかという疑惑があって、ブッシュさんが一所懸命すぐ手を打ったのは自分自身にあるいは同僚、閣議の連中に及ぶ恐れがあつたからだった側面があります。このように、グローバル・スタンダードの美名のもとに、結構怪しいものがあるということをおわれわれは知っておかなければいけないと思います。

### 大学のあり方が変わる

さて、そのように企業のグローバル化や経済のボーダレス・エコノミー化がどんどん進んでいく中で、大学もまた変わってきているわけでありまして。かつての

象牙の塔、閉鎖的で競争のない馴れ合いの小社会から社会と世界にオープンになって、しかも競争する大学へ、そしてまた教育力、研究力、地域貢献力、国際的通用力が問われる大学へ、急速に変わっていかねばいけないとされる時代になってきているのであります。

大学審議会が2000年1月に答申を出しております。「グローバル化時代に求められる高等教育の在り方について」(国際的な通用性・共通性の向上と国際競争力の強化を図るための5つの視点と改革方策)というものです。大学審議会が国際競争力というのを根底に据えた大学政策を打ち出そうとしているのです。そこには5つの柱が掲げられています。

ひとつは「グローバル化時代を担う人材の質の向上に向けた教育の充実」ということでありますし、2番目は「科学技術の革新と社会、経済の変化に対応した高度で多様な教育研究の展開」ということ。3番目は「情報通信技術の活用」。4番目は「学生、教員等の国際的流動性の向上」。5番目が「最先端の教育研究の推進」に向けた高等教育機関の組織運営体制の改善と、財政基盤の確保ということであります。こういう5つの大きな柱を打ち出してあり、このような方向で現在の大学の政策が行われ、各大学の方も急速に変わろうとしています。立命館大学は特に、全国レベルで見ても最先端を突っ走って、新しい動きに意欲的に取り組んでおられることで知られ、非常に高い評価を受けていることで有名ですが、そういう大きな動きが生じてきているということでもあります。

1番目の柱「グローバル化時代を担う人材の質の向上に向けた教育の充実」では、倫理性とか責任感を持って行動できる能力や外国語でのコミュニケーション能力、情報及び科学literacyの向上、こういったことが言われております。それから「広い視野を持った人材の育成を目指す柔軟な教育システム」で、学生の進路選択の幅を拡大するとか、広い視野を持った人材の育成が言われています。3番目の「教育方法、履修指導の充実」では、特に実体験の重視、職業観をしっかりと育てるといったことが強調されています。それから「教員の教育能力の向上及び教育の質的向上を図るための評価・認定」では、教員の教育能力とか実践能力を重視するということが教員資格の見直しをしようということが謳われています。

それから2番目の柱のところですが、ひとつは「国際的な魅力と競争力を備えた教育研究の推進」として、

よく知られている卓越した教育研究拠点を形成するためのCOE (21st Century Center of Excellence Program、21世紀中核的研究拠点形成プログラム)が謳われ、大学はたくさんありますが、その中で特に優れた大学に研究拠点としてしっかりやらせてもらおうという計画があります。こちらの立命館大学もその内の一つになっておられますね。あるいはCOL (Center Of Learning、特色ある大学教育支援プログラム) これは平成16年からGP (Good Practice) と呼ばれるようになっていますが、要するに特色ある教育をする学校に支援をして、しっかりやらせようということです。学生の皆さんに立派に育ててもらって、将来の日本を国際的に負けない国にしていくための担い手になってもらおうと考えられているわけであります。資源を重点的に配分して、しっかりした大学に資源をたくさん配分するが、だめな学校にはあまり資源をあげませんよと大学間に競争をさせる仕組みを作っています。それから専門職大学院というのを作って、社会人にもう一度そこへ入って高度な能力を付けてもらおうという事もあります。従来は博士号なども研究職を養成するものだけだったのですが、専門職大学院ができて、ご存知のようにロースクールなんかは専門職大学院として法学博士号ができました。研究者用の博士号と、専門職用の博士号の2つの種類の博士号ができたということです。これはアメリカでは昔からあるわけですし、実務系と研究職用の2つの種類の博士号、おそらく法学だけではなくて経営やその他の領域にも広がっていくであります。また企業と大学の共同によって、あるいは学部や研究科の枠を超えた共同によって研究をやっていこうということもあります。それと生涯学習ニーズへ対応し、社会人の学習を進めていこうということも言われています。単位を累積して学位や卒業単位をとらせる、パートタイム学生もどんどん受け入れるなどが打ち出されています。

それからIT化が進んでいますから、情報技術を活用するという事で遠隔授業が大変重視されています。例えば卒業単位の124単位をすべて通信で行う通信制の大学。あるいは、通学制でも60単位ぐらいまではネット上で認めようとか色々なことが試行されています。中国などではこの通信制の大学が日本よりも発達しておりまして、むしろ日本のほうが後追いになるかと思われていますが、そういう方向にいています。それと国境を越えて提供される大学教育をやっていこうと謳われております。

4番目に「学生、教員等の国際的流動性」を向上させようということ、学生や若手教員をどんどん海外へ派遣させよう、留学生もどんどん受け入れましょうと謳われています。それから大学間の交流を促進させようとのことでconsortium という方式で、海外の大学との間の連携や交流を促進させましょう、国際教育の協力を進めましょうということです。

5番目に、そういったことをやるための財政的サポートをしっかりしましょうということです。これは今の国の財政状況ではかなりあやしいですが、一応こういったことが柱で謳われています。

こういった方向が、国の基本的大学政策として考えられているのです。これは先程から申し上げているように、グローバル化の大きな潮流の中で国や経済、企業のサバイバルを懸けた教育政策として出てきているわけです。従来のような、一定の学力水準を持った大卒・高卒・中卒の人を大量にホワイトカラー・工員として養成すればよいという時代は過ぎて、獨創性を持った人、常に最新知識で武装されている人を育てなければいけない時代になってきたという認識から、このように変わってきたと言えるでしょう。

#### 経営学界の変化、経営学の変化

さて、そのように大学の国際化が進んでいく中で私達の学会、日本経営学会も大きく国際化の方向に進んできています。例えば最近の動きで申しますと、ロンドンで年4回発行されている『Asian Business & Management』という雑誌と提携をして、日本人の論文をほとんど毎号海外へ発信するようになりました。さらに、今年は日本経営学会が責任編集をし、日本の経営学や企業の動向をすべて日本人経営学者が執筆して紹介する第一号が出ました。この雑誌は、今この会場にいらっしゃる仲田正機先生や私も編集員として参加して、年4回発行されています。今後、少なくとも3年に一度は(すなわち理事長が交代するたびに一度は)日本経営学会が責任を持って編集するという形で、日本から全世界へ英語で発信していくことになっています。

日本経営学会は毎年1回年次大会を開いているのですが、そこに英語セッションを設けて英語で発表する、海外の人が来ても発表できるようにする、あるいは留学して来ている外国の学者・研究者や日本経営学会の外国人会員が報告できるようにするということや、あるいは日本人の学者で海外へ行っていきなり発表する

のがしんどいという人は、国内のこの英語セッションで訓練をして海外で発表するなど色々多目的ですが、そういう英語セッションを設けるといことも開始しました。

海外の学会とも交流をして、アメリカ経営学会、ドイツ経営学会、韓国経営学会といった学会とも関係を深めてきております。世界中の各国経営学会代表が集まる国際経営学会 IFSAM (International Federation of Scholarly Association of Management) にも日本経営学会は中心的なメンバーとして参加して、毎年発表者を多数送っております。英語で海外に発信をするということが大事なのです。かつてノーベル文学賞を川端康成さんがもらいましたが、あれは彼の作品が英訳されたのが基礎になっています。日本語のままでは、いくらいいものがあったとしてもだめなのです。おそらく日本にある多くの文学作品がもっと英訳されたら、もっとノーベル文学賞を得たことでしょう。たまたま英訳されたものが評価されたということで、三島もそうですね。同じことが経営学の世界でも言えるわけでして、海外に発信しなくてはだめだという認識がこのところ深まっています。

それから国際的な研究交流として、昨年は韓国経営学会へ日本経営学会の会員5人が参加して、特別セッションで日本の経営学を発信しました。来年(2006年)の秋には、ドイツ経営学会と日本経営学会が共催して、シンポジウムを関東と関西でもつことになっています。また、やはり来年の秋ですがフランス、イギリス、アメリカ、カナダ、韓国の研究者が集まって関西でシンポジウムをもつことになっています。それから、日本の若手の経営学者20人くらいを日本経営学会会員から選んで、その人達を中心に2, 3冊ほどロンドンの有名なマクミランという出版社から、日本の経営学者の論文を発信する本を出す企画も今進んでおります。

経営学関係で、国際化に直接関わる学会もいくつかできました。1つはアジア経営学会という大体350人くらいの学会です。また、アジア各国にはそれぞれ経営学会がありますが、それらが集まった「東アジア経営学会連合」が日本をリーダーとして活動しています。日本、韓国、中国、ロシア、モンゴル、ベトナムといったところから参加して、各地で大会を開いていますが、今年はまだ日本で研究報告会がありました。国際ビジネス研究学会というのもありまして、これは大体400人くらいの会員がいて毎年活発に議論しています。

また、経営学を研究する若手の日本人が海外に留学してそのまま海外の大学に就職したり、日本から海外の大学に転職したりで、日本人も結構アメリカをはじめとする大学で、経営学の研究者として活躍するようになってきました。その場合には当然、国際共通語としての英語が必要になります。アメリカやイギリスの言葉だからやるというのではなく、国際共通語としての英語が必要であります。何もアメリカ人のような発音はいりません。要するにコミュニケーションの手段としての日本人の英語であっていいわけですから、正確に意味を伝え得る英語をしっかりと身につけておくことがこれから非常に大事です。これは学界だけでなくビジネスをやっていく上でも、共通語としての英語が重要な意味をもってくるといことでもあります。

もう一つは、経営学自体が国際化の中で、かなり内容的に変わってきたと私は考えております。従来のように経営学が国内だけで論じられている時代には、国内をベースに活躍している企業を対象にした経営学でありました。その当時の経営学の本を見ますと、本の目次はまず企業形態を論じていて、全般管理、トップマネジメントの話、生産管理、マーケティング、財務管理という各論がきて、最後の辺で最近国際化も進んできたと一つの章を加えて、企業の国際化を付け足的に述べていた程度でした。ところが今日ではそういうわけにはいきません。企業形態の話でも外資がどんどん入ってきている、国際化の影響でgovernanceも変わってきている、生産も先ほど申したようにグローバルCIMが進んでいる。マーケティングも財務も事情は同様です。すべてグローバル化を前提として論じなければ、あらゆる各論自体が論じ得ない時代になりました。経営学全体がグローバル化を前提とした議論をしないとだめな時代になっていますから「経営学イコール国際経営学」という性格を持ってきたわけです。経営学はそういった意味で大きく変わってきていると私は思います。

### 学生個人の生き方に求められるもの

最後に、こういった時代において学生の皆さんがどう生きればよいか、どのようなことを心がけていけば良いかについて、私なりの考えを申して終わりたいと思います。

規制緩和とか国際競争の中で、企業はもはや一生を託す安泰な場として存在し得なくなってきました。国際的競争の中で、大企業でもどんどん倒産しておりま

す。かつての国内中心時代には考えられなかったことでした。過酷な人員削減もあります。徹底的な成果主義や能力主義で追い立てられます。

こういったグローバル化時代には、かつてのように企業にどっぷりと依存するのではない、自立的な人間として生きていけるだけの覚悟を持った人間に自らを仕上げておく、このことが非常にこれからの皆さんにとっては大事なことだと思います。そのためには、ということでいくつか申し上げておきます。

一つは、国際感覚を磨くことです。留学している仲間と積極的に接する、国際ニュースを継続的にフォローする、海外へ行って経験を試みる、テレビやインターネットで海外の情報に直接接すると色々考えられます。

そしてツールを磨く。国際共通語としての英語を最低限やる。今後はさらに中国語が非常に大事になるでしょう。さっきも言いましたように、数年で日米貿易は日中貿易によって追い越されるだろうという時代です。

それから情報literacyを高める。これには意味が2つあって、情報の収集能力をつけることと、怪しい情報と怪しくない情報、本物の情報を見極める能力をつけることが含まれます。特に後者が非常に大事です。

次には、自分に自信の持てる専門領域を作る、専門的な職業能力ですね。これは経営でも経済でも工学でも何でもいいのです。自分の勤務する会社がつぶれても、他にいくらでもスカウトされるだけの能力を持っているなければだめだという時代です。

5番目は、キャリアビジョンを持ってキャリアプランを立てる。自分の一生涯の計画を立てて、それに沿って必要な能力を普段からつけておくことが大切です。

6番目に、自己の生活の管理能力をつけるということです。これは立命館大学の渡辺峻先生の4L<sup>(注)</sup>というのを借りて言えば、職業生活、家庭生活、社会生活と、自分ひとりになったときにも充実した生活が送れるという自己充実生活(自分生活)この4つについてのバランスをとった生き方をしていかなければいけないということでしょう。そして何かあった場合の危機管理能力を磨くということです。失業した場合とか、あるいは健康問題とか、色々なリスクに備えることもやっておく。そのための知識を備えておくということです。

7番目は、高度学習社会がこれから続いていくことへの覚悟、技術が高度化し・知識が高度化し・情報の

消耗スピードが速くなっている事への認識、こういう時代には必ず一生を通じて学習する社会の中へ、否応なしに入らざるを得ないという覚悟をしておく必要があると思います。

まだいくつか申し上げることが残っているように思いますが、時間が来ましたので、このあたりでお話を終えさせていただきます。ご清聴有り難うございました。

**司会** 現在経営学を学ばれる皆さん、それから将来企業で活躍をする皆さんにとって興味あふれるお話をいただいたのではないかと思います。せっかくの機会です。質問があるようでしたら受け付けたいと思いましたがいかがでしょうか。

**質問者** お話ありがとうございました。先生が言っておられた大学教育の変化についてですが、僕自身副専攻で教育学の勉強をしまして、大学教育の変化について興味を持ったことなのですが、「人材の質の向上に向けた教育の充実」の2番目の人材育成のところ、グローバル社会に対応できる専門的な世界に対応できる倫理面や社会道徳が大学教育に必要なかどうか疑問に思ったのです。必要ならばどのような教育を先生は期待しておられるか質問させていただきます。

**片岡** お話ししたのは、私の考えというよりも大学審議会あるいは文部科学省、国の高等教育政策がこのように変わってきているという紹介でした。私は国が倫理観をどうのこうのと言うのは個人的には好みませんが、国がグローバル化時代の大学のあり方としてこういう方向性を出してきているというご紹介をしたのです。

しかし、国がこういったことに力を入れて教育をせよと旗を振ることが適切かどうかは別にして、グローバル化時代の企業においてビジネスマンには、高い倫理性が必要なことは確かで、何らかの形でこれを身につける機会はなければならないと思います。そしてそれは、むしろ大学での自主的な教育の中で形成されるべきではないかと思えます。

実は経営教育についても色々反省されている点があります。経営教育と言いますと経営のノウハウ、細かい管理技術的なことを教えるものだと考えられていまして、社員教育などでも実務的なことを中心にやるし、普通の人も経営教育といえばまず実務的な様々な仕事

(注) 渡辺 峻 著『人的資源の組織と管理 新しい働き方・働かせ方』中央経済社、2000。

上の知識をたたき込むとされているのですが、今ではそれを越えたレベルでの能力開発に注目が集まっています。知識や潜在能力を持っていても情熱を持って実行しなければ意味がないというわけで、現在の人的資源管理ではcompetencyが重視されています。Competencyとは、実務的知識というよりも成果をあげる優れた人間の行動特性は何かを調べ上げて、それを全従業員に持ってもらう、そのように誘導しようという考え方なのです(ストレス耐性、徹底性、思いやり、誠実さ、自己理解、率直性、チャレンジ性、部下・後輩に対する公平さ……など人格的・価値的側面に関わる部分)。これは単に実務知識をつけるというレベルの話ではなく、人間そのものの価値観とか行動特性とか人間自身を変えるような側面に重点がいて、企業側はそうのように動いている。

私たちもこれとは別の意味ですが、ビジネスに携わる人の人格的・価値的側面の教育を無しでよいとは思っていません。巨大な社会的影響力を持った大企業がいっぱいあって、ひとつ舵取りを間違えると大変な社会的弊害を与えるという時代において、そこに働く人が経営実務専門家として単に実務的な効率や損得計算だけしか眼中にない人間であっては困る。その意味で、優れた倫理性に裏付けられた人間に形成されなくてはいけないだろう。高度な倫理性は、大学時代の自主的な全活動(授業、クラブ活動、交友関係、読書など)の中で形成してもらいたいと思うし、大学もその様にサポートすべきでしょう。現在各大学でも企業倫理や経営倫理という科目がありますが、しかし科目を一つやればよいという問題ではなく、やはりトータルな大学生活の中で、人間自身が本当に血や肉の中で変わるといレベルまで落とし込んだものにならないと本物ではないでしょう。経営倫理の問題は、一片の知識を頭で覚えこんだら人間が変わるといレベルではないと私は思っています。そのための代替的な経営教育方法論は当面持ち合わせていませんが、そういうことです。

結論的に繰り返せば、今日の話の趣旨は、国がこういうふうグローバル化時代の大学教育を考えているとご紹介したということです。

**司会** ありがとうございました。もう一人ご質問がありましたら受け付けますが。

**質問者** 今日は貴重なご講演ありがとうございました。先生が3番目に「学生個人の生き方に求められるもの」として6つ挙げておられますが、これらのものを身につけるために学生時代にどのようなことに取り組んで行ったらよいと先生はお思いですか。

**片岡** 国際感覚を磨くという意味ではいろんな国へ行ってみる、それと今は海外情報がテレビでもインターネットでも非常に接しやすい時代ですからそういうものに絶えず触れておくということ。それから、留学生がせっかく大勢いらっしゃるのですから、留学生の方と積極的に交流する。留学がいっぱい出来るように立命館は特に提携関係が充実していますから、そういったものを利用する。このような中で、ツールも自ずから鍛えられると思います。そういった中で、自分は国際的に活躍できるこれこれの分野で活躍したいという気持ちが熟くなれば、3番目の専門領域にもつながっていくでありましょう。そうすると、こういう方向で一生涯いくのだというキャリア・ビジョンも出来てくるでしょう、と私は考えております。

**司会** どうもありがとうございました。



インターネットを通して、「ROSSI四季報」を創刊号よりご覧いただくことができます。  
<http://www.ritsumei.ac.jp/acd/re/ssrc/sisutemusub3.htm>

2005年2月28日発行 特別号 発行・編集 立命館大学BKC社系研究機構・社会システム研究所  
〒525-8577 滋賀県草津市野路東1-1-1 TEL 077 - 561 - 3945 FAX 077 - 561 - 3955