

企業文化論の誕生

キーワード 企業文化の概念、企業文化論の学問起源、経営人類学への進化

中京大学経営学部教授 村山元英

1. 文化と企業文化

1-1 文化とは何か

文化の定義は、人によって総て異なる。文化の定義には広がりや奥行きがあり、自由で掴まえ所がなく無限に面白い。人に定義を許さない“文化の実在”も考えておく必要がある。

「文化とは何か」についてこれまで多くの定義があるが^①、それはそれとして、「文化とは、①“人間の生き様”となる、②考え方（Way of Thought）と、③行動の型（Pattern of Behavior）なり」と、ここでは簡単に括っておくでしょう。

学生に「文化とは何か」・「お国自慢とは何か」と質問すると、歴史、自然、環境、産物、祭りなどの答えが返ってくる。なるほど、個人にとって生活する場の固有性やその土地柄の独自性が文化ということになる。

学生たちの文化の定義から、何らかの“ちがいの特殊性”と“誇りとする”ことからこそが、個人にとっての文化の本質だとする響きを感じ取れる。

英語でいう文化とは“Culture”（カルチャー）という言葉である。その意味は“耕す”ということ。文化を農耕生活リズムで理解し、耕作、栽培、培養、養殖、あるいは飼育という言葉に置き換えると、文化（Culture）の意味が、人

間と自然との関係での、ある特定の目的と達成への考え方と働き方の意味となる。

なるほど、人間が自然に働きかけ、その成果を得る過程に文化の意味がある。“耕す”過程に“人間の知の”が磨かれ、その知の蓄積が文化の根源的な意味となる。

さてそれでは、日常生活に田畑を耕す農民は総て文化人なのだろうか。土地を耕すことが、文化を耕すことと同じ意味なのだろうか。ここに、文化が“農民の顔”とは別にもう1つ顔としての、“教養の顔”があることを私どもに教えてくれる。

土地を耕すように、日常生活の知を耕すことが人に教養を植え付ける。農民が“文化の人”であるという意味には、知を耕す“教養の人”の意味へと連鎖する。

同じことが、会社のビジネスマンにもあてはまるだろうか。教養とは、“たしなみ”、即ち、個人の品格である。会社組織の中で教養のあるなしの人事評価は、その個人の“仕草”や“身振り”、あるいは、“言葉使い”や“気配り”、簡単に言えば“動き”と“形”の「仕事の様・生き様」から表出する。会社の中で上に立つ者の価値観と教育の背景が、教養ある行動の形になるとき、その者たちは、“文化人としての”会社人間の品格を情報発信している。

動物に模倣があるように、人間の文化は模倣

であり学習の所産である。教養としての文化の教育は、家庭生活、地域共同体、そして学校教育や宗教教育を通じ、あるいはクラブ社会や職場の関係、さらには趣味や稽古事で身体的な知となる。このように、文化の習得はその個人がどのような組織関係を資源的にもっているかによって、文化の個人差が明らかなものになる。

文化起源が個人の組織資源の所有状況に依存する。この考え方には、個人と文化の相互関係が、教育関係に恵まれた環境かそうでないかの評価基準の違いを産み出す。

文化の組織資源を経済的に計れる数字でみるか、数字で計れない精神でみるかによって文化の定義は変わる。文化は計量化できないという考えもある。だが、その逆に、文化は計量的に測れるとする視点もある。

文化を合理性でみるか、非合理性にみるかによって、文化の定義は変わる。例えば、文化を“計量可能の顔”や“合理性の規範”として理解し、科学の技術思考と経済思考、そして政治思考を刷りこんだ文化の定義へと傾けば、文化の意味は科学 (Science) や文明 (Civilization) の合理的な意味に近づく。

かくして、フランスでは文化 (Culture) の意味が、文明 (Civilization) の意味と重なる。また、欧米起源型の会社文化の研究では、文化の定義を測定できる範囲に限定して、異文化の比較研究や組織行動の因果関係の科学を構築している。

逆に文化を見えない動機、あるいは測れない価値として内面的な心理に重視する文化の顔の立場をとれば、その文化の定義は、測れない神話やつくられた宗教次元の世界にまで広がることになる。

さらに踏み込んで文化の定義の見直しをしてみよう。個人と組織、見える価値と見えない価値、そして社会階層と教養蓄積などの相互関係を通じて文化の定義を見直すことができる。例えば、芸術作品と会社製品にちがいがあろうか。芸術作品は個人主体が原則論で、会社製品は組織主体が原則論である。だが、両者は、協働化、見える化、底上げとフラット化のグロー

バル化の潮流を取り込んできたので、両者の文化のちがいよりも、文化の普遍化現象や文化変容にもっと意味がある。

個人や組織に内面化した文化の基層を、地域の土着文化や宗教的信条、あるいは家族愛や祖国愛、さらには、ナショナリズム、リジョナリズム、グローバリズムとの関係で再考する必要も感じている。文化変容を想定した議論が、技術革新や科学文明の先端化、そして超境界的な高度流動化の社会変動に背を向けるわけにはいかないからである。

以上の話だけで、文化の本質的な定義は終わったことにはならない。そこでこれから続く企業文化論の構築過程において、「文化とは何か」の本質的な問いかけを随時に掘り下げていくことにしたい。

文化 (culture) という言葉が英語の文献で一番はじめに使われたのは 1891 年に E. B. タイラー (Edward B. Taylor) によってである。彼はドイツの学者が用いた 'Kulture' という表現の意味にしたがって、かれの著書『原始文化』の中で、次のように文化を定義している。

文化とは、特定の社会の一員としての人間によって、獲得された知識、信念、芸術、法律、道徳、習慣、その他の能力や修正を包含する“混合的な全体性” (their complex whole)。

だが、その後リントン (Ralph Linton) は、“混合的な全体性”よりも、“統合的な要素”の意味に重点をおき、次のように文化を定義している。

文化とは、学習した行動とその行動のその行動の結果との“統合にある”。ここでいう行動の構成要素は、特定社会の構成員によって共有され、かつまた、承継されるものである。(拙著『経営文化論序説』より)。

1-2 企業文化とは何か

さて次に、前述した文化の意味から企業文化の意味を探るとしよう。企業文化の定義も、これまでの文化の定義の延長で理解すれば、「企業文化とは、“企業の生き様”となる考え方

(Way of Thought) と行動の型 (Pattern of Behavior) なり], ということになる。

だが、ここで直面する根源的課題は、「人間とは何か」への問題認識と同じように「企業とは何か」についての本質的な答え探してある。

私はこれまで、ビジネスとマネジメントの概念とを厳格に区分しないで、陰と陽、内と外、エミック (見えない) とエピック (見える), そして抑制と促進の“切れ目なき” 進化の螺旋構造として概念づけてきた。

外来語としての企業, 経営, 会社, 行政, 社会などのシステム概念の中には, ビジネスとマネジメントの概念が普遍的に存在し, 共有資源化し, そして外部環境と内部秩序とをつなぐ組織文化へと変容している。

私はこれまで, 企業文化の英語名を, ‘Management Culture’ (マネジメント・カルチャー) と呼んできた。だが, 本稿では, 企業文化を ‘Business Culture’ (ビジネス・カルチャー) と名づけておくことにしよう。その理由は前述のように, 私はビジネスとマネジメントを区分しないで, 両概念を内外一体化の「ビジネス・マネジメント概念」として理解している。この発想の起源は, 後述する環境を取り込んだ企業経営, 即ち, 「経営環境論」の立場からでもある。

こうした理由から, 本稿では日本語の「企業文化」と「経営文化」の意味を厳密に区分しないし, また, 英語の ‘Business Culture’ (ビ

ジネス・カルチャー) と ‘Management Culture’ (マネジメント・カルチャー) を広義に解釈し, そして実務的視点から同じとしておく。

企業の英語は, Enterprise (エンタープライズ) なので, 企業文化を Enterprise Culture と呼びたいところだが, エンタープライズの通常概念で企業文化を捉えると, 企業文化の意味が企業家活動や企業家精神に限定されやすく, 企業文化の意味世界にビジネス概念とマネジメント概念の両者をもつ広がりや多様性が希薄化することになりかねない。

もう1つの理由は, エンタープライズ概念には, 創業期や起業期の非日常性を特定する冒険強調時代の響きがあり, ビジネス概念とマネジメント概念の持つ会社の日常性の“生き様と考え方”の言葉に響きと較べて, 不調和音の距離を感じるからである。

かくして, 企業文化とは, “ビジネスの文化” と “マネジメントの文化” と同意義という位置づけにして, これからの企業文化の話を展開することにしたい。

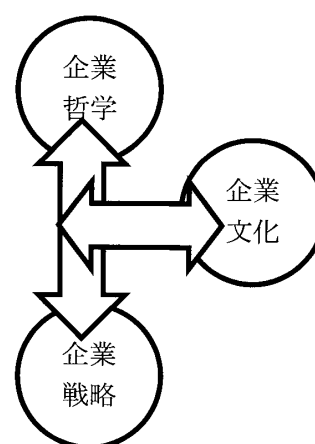
さて, 企業文化 (Business Culture) と, 「経営文化」 (Management Culture) とを広義的かつ実務的に同意義として理解しているが, それだけではなく, 「会社文化」 (Corporate Culture) と 「行政文化」 (Public Administration Culture) もここでは企業文化と同意義の範疇に捉えている。

その理由は, 民間企業のビジネスの論理が,

図1 企業文化の概念図I



図2 企業文化の概念図II



官から民への民営化の最近の動向にもみられように、行政や公的機関の論理にも企業（ビジネス）の論理が活用される時代が到来しているからである。そこで、ビジネスの社会性とノン・ビジネスの事業性との相乗りの企業文化論も、ここではめざしている。図1「企業文化の概念図Ⅰ」は、以上説明した企業文化の統合的なコンセプトを表している。

言葉の起源に戻って⁽²⁾、「ビジネスとは何か」を、企業文化（Business Culture）や会社文化（Corporate Culture）の定義の前にしておく必要がある。ビジネスとは、異種要素間の統合であり、育成と開発をとまなう各種のシステム統合であり、諸システムの中軸となるリーダー的存在である。例えば、ある国のビジネスはその国の政治、行政、経済、資源、技術、文化、教育などの諸環境の価値システムを融合効率化する行動的動機の源泉であり、行動の変化形態である。

ビジネスの概念を再考することが、企業文化論の事始めである。ビジネスを金儲けの会社そのものとして決め付けるよりも、現代のビジネスとは、会社存在の営利性と社会性、あるいは会社発展への事業性と公共性とは、「生命連鎖の規範価値」を根拠とする戦略的な価値体系であり行動様式である。

会社の持続性や成長性が、ビジネスの本質である「社会があって、会社がある」、あるいは、「会社の利益は、会社の社会的責任の実践成果」という企業哲学に還って思考されるようになる。このように、会社の概念は、社会的公器、社会から預かっている生命体という捉え方ができる。

企業文化をこのようにビジネスの本質に触れる企業哲学（経営哲学、経営理念 etc.）との関係で先ず企業戦略的（経営戦略的、会社戦略的 etc.）に理解することを勧めたい。図2「企業文化の概念図Ⅱ」は、「企業の文化」が誕生する過程での「企業の哲学」と「企業の戦略」との未分離なる関係を示す図である。

グローバル企業は自社の会社文化を「哲学と戦略の統合」で見直し始めている⁽³⁾。企業哲学には、変わらない構造思考と変わるシステム思

考とがある。会社が変わらない「経営哲学／基本理念」は、構造思考で“普通の企業哲学”だが、また、その一方で、時代変化に応じて変わる「システム思考／経営理念」がある。変わる「システム思考」こそが、環境変化へ進化する“状況の企業哲学”である。

だが、その場合でも、変わらない構造としてのビジネスの「経営哲学」／「基本理念」（“普通の企業哲学”）が確立していて、そこから変わる「システム思考」／「経営理念」（“状況の企業哲学”）が導きだされてくる。

言い換えると、構造は変わらないことが前提だが、それでも、変わる構造が環境変化によって生じてくることがある。その場合に構造変化に見合うシステム思考とそのシステム思考を規範とする行動のシステム化が動的かつ戦略的なものとなる。

事例で言えば、日本の終身雇用制度や、年功序列制度や、あるいは会社組合に内在する日本文化の家族観、即ち、変わらない構造思考と変わるシステム思考とがある。会社が擬似家族主義を掲げて、企業哲学、企業戦略、企業文化を基盤にして高度成長しても、その後の不況期において、会社は企業文化の質的転換を求められた。そこで日本的経営の中核価値の構造思考（例えば、トヨタ型の永年雇用主義）を残しながらも、変わるシステム思考で期間社員、契約社員、そしてパートの臨時社員の採用で、コスト削減を図り企業継続（Going Concern）のために過度期的な哲学と戦略を取り入れた。

面白いことに、その後の景気回復と企業活動の好調で、これまでにない不良商品や欠陥商品の続出問題がでてくると、多くの会社は臨時社員を正規社員へと組み込み終身雇用体制の企業文化の構造へと修正的に回帰する現象がみられた。日本の家族観を価値内包する会社哲学を、たとえ擬似家族主義といえども、“変わらない構造の顔”としてここに窺い知ることができる。

1-3 企業文化の思考を類型化

これまでの企業文化の論理性への思考方式は、企業文化へのマクロ視点や、普遍化への一般論

としての大掴みな論理を主題としてきた。だが、文化の概念が多様化するようになり、企業文化についての思考方式の多様性についても、そのクラスター分析や、特殊の解釈論や、ミクロ的な理論構築が不可欠な課題としてここに問われてくる。そこで、以上の視点を組み込んで、企業文化についての思考形態を次のように類型化してみるとしよう。

(1) 特殊主義、普遍主義、折衷主義、超越主義

総ての企業文化についての共通な普遍的な問題認識と、個別な特殊な問題認識とに、企業文化は大別できる。だが、文化の特殊性、例えば歴史の固有性への主張が、ある種のエゴイズムとして否定されがちである。逆に、文化の普遍性、例えば、資本主義経済の共有や自由競争の正義の主張が、グローバリズムという名のもう1つのエゴイズムということにもなりかねない。

世界的潮流としてのグローバリズムが、その反面で、異文化間の利益対立や多国籍企業の現地化問題を産み出してきている。そこで、異なる文化折衷主義が便宜的に芽生える。さらに、折衷を妥協の悪弊とみなし、脱文化性や既存文化を超えたところで問題解決をめざす、企業文化の超越主義的思考も誕生する。

ビジネスの事業グローバル化と、会社の組織グローバル化とが重なり合って、企業文化は、その類型を多様化しかつより包括性のある方向に文化変容にしてきた。例えば、グローバル活

動の日本の企業文化が日本的な「特殊文化」なのか、超国家的に「普遍文化」なのか、あるいは、母国と受入国との両方の文化のメリットを取り入れて「折衷文化」なのか、そして、新しいパラダイムへと転換した「超越文化」なのか。その流動化への解釈と現地化の仕方には、異なる企業文化論の起点がある。

それぞれの起点には、それぞれの経営風土論的な正当性があり、先ず出会い、戸惑い、そして祝い事にする異文化交流の儀式がつきものである。

(2) 営利性、公共性、社会性

企業文化は、営利性、公共性、社会性を構成要素として成り立っている。営利性は、企業の継続と成長を制度化し、革新を楽しめる企業利益である。計数的には、財務諸表上の確実な利益とキャッシュ・フローの状況である。目に見える営利性は企業自立の価値観であり、経営目標であり、揺ぎなく安定した経営資源だからである。

会社の営利性は、株式会社の論理に象徴されるように資本主義の自由競争と市場の正義である。だが、資本主義市場の土俵は、相対立する両力士を抱えている。それは、民間企業のシコナを持つ力士と、政府・行政のシコナを持つ力士である。両者は共通の土俵において、民間企業の事業営利性の論理と、政府の行政公共性の論理とを対峙させる。

図3 企業文化の普遍性、特殊性、折衷性、超越性の構図

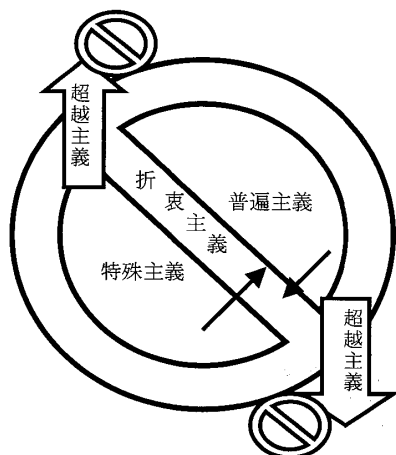
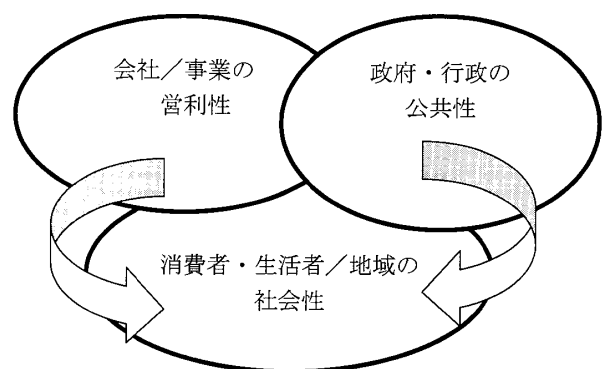


図4 営利性、公共性、社会性の関係図



さて、企業の営利性と行政の公共性が相撲をとる土俵が市場だと仮定すると、その市場の判定者は誰なのだろうか。相撲のルールの見張り役と勝敗の判定者は、検査役と行司役である。同様に、企業の営利性と行政の公共性との相撲の勝敗決定者は、市場の社会性、即ち、市場の生活者であり、消費者である。もちろん、以上の3極構造をつなぐジャーナリズムの情報力も共有されている。

ここに、地域の生活者を含めた市場の社会性の意味が、企業の営利性と行政の公共性との中間概念として浮かび上がってきた。このように、市場概念を基軸にして、「営利性」(会社と事業)、「公共性」(政治と行政)、「社会性」(消費者、市民、住民、地域、国際)を構成要素とする企業文化を、私は考えている。したがって、企業文化の資質の最終判定者は、企業でもなく、行政でもなく、市場の消費者や生活者の資質であり、市民社会の成熟度や、地域住民の感動欲求の程度である。

別な言い方をすると、企業文化は、営利性の会社経営と、公共性の行政管理を、ニュー・マネジメント(新経営)、ニュー・パブリック(新行政)への方向転換で衣替えさせてきており、会社と行政の際崩しの関係、価値、構造の社会性、即ち、市場中心の消費者志向の民主主義と、競争的協調の資本主義へと文化変容しつつある。

最近の金融再編成にみられるグローバルな大型合併や、あるいは、鉄鋼業や電機産業、製紙産業そしてIT産業にみられるM&A(企業買収と株式取得)の事例にみられるように、市場変化への企業戦略と企業哲学が交差する企業文化は著しく変容してきた。そして、企業の営利性、行政の公共性、そして市場の社会性のこれまでの考え方を著しく変えてきた。

企業文化を、私はこのように「営利性」・「公共性」・「社会性」の統合体とみなす。その発想の起源は「市場と文化」の融合から、「企業／事業・政治／行政・社会／消費者」の連鎖を重視したからである。

その裏側の思想は、企業型の資本主義と市民

型の民主主義の融合への障害を取除く方向に沿って、「市場原理+企業文化」の革新的能力と創造的行動を期待するからである。個が社会に吸収され群集化して、中央集権的な政治や行政に慣れ親しむと、政治と経済は沈滞化する。その弊害を打ち消す文化誘引は、市場の中にある。市場の中の“文化の实在”(Culture Reality)は、個を起源にして組織運動を起し、革新と創造の契機を産み出すものである。

企業文化と市場原理の繋がりは、個から組織への革新の種である。しかも、その革新の目は、個の中に身体化している企業文化の精神、即ち、営利性、公共性、そして社会性の思考であり、同時に営利性、公共性、そして社会性の行動を形にする市場原理である。企業文化と市場原理とが1人の人間の中に身体化してこそ、資本主義と民主主義の限界、そして市民社会という名の民衆や大衆や、そして地域住民の限界への革新能力が実現する。

(3) 政治力、経済力、文化力

企業文化を、政治の権力、経済の財力、そして文化の権威で序列化して、再考するとき、その思考の類型的な位置づけがより明確となる。正直に言えば、企業文化を第1次的には「政治の権力思考」、第2段階には「経済の計量思考」、そして、第3の職業的能力として「職能の権威思考」として私は理解している。

持論の内発的発展の論理／土着型近代化の論理／グローカリズムの論理で言えば、政治の権力思考と経済の計量思考は、企業文化論の形成における過度期的な過程論としても無視できない。特に開発途上国や、社会主義の中国での企業文化の研究において政治の権力と経済の計量を抜きにして、「文化の権威」についての研究へジャンプすることは机上の空論をつくるに等しい。

企業文化に内在する「権力・計量・権威」の価値観は、企業文化の形成を歴史的に知る段階論でもある。恐怖となる政治の権力は、悪いとなる文化の権威を二次的なものにするか敵視する。経済の計量も、非経済の文化の権威を二次

的なものにするか度外視できる。それでも、政治と経済が発信する文化への二次的視座には、文化軽蔑か、文化不安か、そして文化希望の潜在意識がいつまでも消せないで残り続ける。

本来的には“二次的な権力”として位置づけられている企業文化が、“一時的な権力”の政治や経済を抱え込める「文化の権威」はあるのだろうか。経営の中に実在する政治は、中央集権の権力と社会経済的平等との間の不均衡を中和化するために企業文化を創造する。

企業文化の創造過程には、2つの文化起源の“組み合わせの妙”がある。第1の文化起源は格差是正への“抵抗の心情”の姿形である。第2の文化起源は格差を気にしない“従属の心情”の姿形である。企業文化の真の創造は、抵抗と従属とが繋がる二重構造的なや、両者の境目のない螺旋構造の思考方式である。

企業文化の本質を、このように政治と経済の本質との比較で考えると、政治と経済の第1次的な権力の限界（“従属の心情”）と不安定さ（“抵抗の心情”）を補完し、修正し、そして創造する「第2次的な権力の装置」を求めるようになる。

その「第2次的な権力装置」の役割が、安定して変わらない「文化の権威」の説得力であり、恐怖の権力を沈静化する「文化の姿形」である。言い換えると、企業文化の権威は、“第2次的な権力となる”教養、文化、地域、教育、福祉、広報、人脈などの個人的能力、組織力、そして制度化の姿形となる。

さらに言えば、政治の権力思考と経済の計量思考は、流動化が特性である。その流動化への耐震的な装置として、能力差別を伴う万民に開かれた職業と文化への参加機会が、前述の「市場原理+企業文化」の革新能力と創造行動を現実的なものへと具体化する。かくして、企業文化の権威は、政治の権力と経済の計量の限界克服手段として評価されはじめ、かつ資源化されるようになる。

だが、権威として安定の装置になる企業文化は、それなりの前提条件がある。その前提条件を列挙すれば、次の通りである。

- 1) 個人主義と集団主義の統合：自他主義、相互主義の思考を共有
- 2) 身の丈に合った規模の確立：大小格差・二律背反構造の思考を共有
- 3) 協調と連帯の範囲への適合：組織間主義、共同体主義の思考を共有
- 4) 仕事の能力主義評価の正義：職業能力への正当な評価の思考を共有
- 5) 人間の魅力の格付けと畏敬：人間存在、即、文化実体の思考を共有

第1次的な権力の政治と経済の能力限界を越えて正常な安定装置となるための第2次的な権力としての「企業文化の権威」が確立するためには、以上の前提条件だけとは限らない。企業文化に権威が有るか、無いかの決定は、以上の前提条件との関係でしかいえないが、その前提条件の内容については、別のところでより詳しく言及することにしてはいる。

多くの事例研究を通じていえることだが、中小企業や大企業の区別に関係なく、個人と集団の仲間関係、その集団関係から職域や職場の組織関係、さらには、異なる組織間の連帯関係や共同体関係の企業文化の形成への成功は、国家の文化や家族と地域の文化に還元できる、個人の文化から始まる。そしてその個人の文化思考は、帰属する組織の文化思考、周辺制度の文化思考、そしてグローバルな企業文化の構造思考へと首尾一貫している身体知である。

2. 企業文化論の学問起源

2-1 経営環境論が企業文化論の基点

企業文化論は学問として自律しているだろうか。この疑問に応えるために自分の中にある企業文化論の生成過程を静かに、そして正直に謙虚に振り返ってみたい。

私の経営学の原点は、「アメリカ経営学」からの脱出と超越の探索であった。米国留学してMBA（アメリカの大学院ビジネス・スクール）で教育を受けた。卒業後アメリカのビジネスの現実を現地で知った。だが、「職能の経営学」以外に、「環境の経営学」があるのではないかと

という疑問を持ち続けていた。

PW社（現在はPrice Waterhouse and Cooper Company）でのアメリカ経験と日本経験を通じて、職業の専門教育と語学の能力とは別に、異なる地域とその文化についての基層的理解が私に求められるようになった。日米関係も含めてその異文化理解がないと、比較文化の解説を欠き、文化差異がもたらす因果関係の説明能力に磨きがかからず、また、異文化間ビジネスの問題解決への政策提案もできないことになる。

その後ベトナム戦争を契機にアジアでの現地の経営研究の展開で、「環境が変われば、経営も変わる」という企業文化の違いに愕然と驚いた。その結果が「アジア経営学」の誕生となる。その狙いは、アメリカ型の経営管理論と、アジア型の経営環境論との統合をめざす、国際経営学の座標の構築であった。

外国を知ることが、“日本の知”をめざす動機となる。日本的経営の現場を知り、また、日本的な経営学説と出会い、私は「アメリカ経営学」と「アジア経営学」を踏み台にして、経営前提条件理論⁽⁴⁾を盛り込んだ「日本経営学」の構築を試みた。

その成果が、日本各地の異なる地域文化に根ざして生きる“青年経営者の指導力理論”を形にした「地域環境経営論」の形成と、海外向けに日本理解を求め、同時に日本の経営学への目覚めを呼びかけた「日本経営学－集団魔力の論理」の誕生となった。

私の「経営環境論」の初期的な研究の特性は、一言で言えば、それぞれ異なる国や地域での経営の現地研究を通じて、「経営の中の文化」、即ち、“企業文化の違い”に愕然と驚いた感動から出発している。当然なことだが、異なる経営環境や異なる企業風土がもたらす「経営の中の文化」の違いに愕然と驚くことが、企業文化の発見とその論理探索への弁証法的進化であった。そして異文化研究につきものの「地域研究」と「比較文化」に関する私の知的欲求は、その後ますます拡散していった。

さらにその後、私の「経営環境論」は、日本

各地の地域活性化と都市グローバル化の研究や、ヨーロッパと中国の経営環境の研究などでの多国籍企業、異文化経営、自然破壊と地球危機の現場研究へと応用でき広がっていった。このことは、「経営環境論」を基軸理論とした「国際経営学の理論」を新しい方向で磨き上げていくことにも繋がっていった。というのも、現地でのフィールドワークにおいて前述の直感の科学を下敷きにした身体的モノサシの使い分けの妙で、「専門分野の研究」と「地域環境の研究」と「比較文化の研究」の“組み合わせの技（こつ）”がわかっていたからである。

「アメリカ経営学」からの反省と脱出が、日本の翻訳経営学からの出発ではなく、また、日本に定着している経営学の学説からも出発していないところに、私の「経営環境論」の“物語性の学問”（Story Science）の特性がある。異なる文化と人間に接し、そして規定のモノサシの使えない現象と出会い、現地で考えた直感の科学が、わが身の身体そのものを測定の道具として、現象の中の深層を認識する状況を処理し、そうした身体的状況が、「私の中の企業文化論」の起源であった。

経営学は、目標達成のために、確実な情報で意思決定の科学をより精緻化する学問である。組織論も管理論もそこに吸収されていく。だが、目標設定を企業利潤と管理過程にだけ限定すると、環境と切れた経営学の学問となる。環境を含めた私の「経営環境論」の誕生起源は、目標達成への「職能の経営学」と目標創造の「価値の経営学」とをつなぐところに意味がある。

価値創造と職能過程を融合する経営学パラダイム（知的枠組み）への転換は、企業と環境とを結ぶ「経営価値論」（動機と倫理と哲学を含む）を説き、企業、行政、そして社会を統合する“新しい”ビジネス・マネジメントの概念を誕生させた。そのパラダイム転換の鍵概念が、「経営環境論」であった。

当時私が定義していた企業にとっての環境の概念は、「拘束力と促進力の相乗効果」から始まり、「環境との共生論」や、「コスモロジーの論理」や、「生物連鎖の共同体観」へと発展し

た。その狙いは、管理論偏向への歯止めと、価値論誕生の契機を促すものがあった。

面白いことに、「異端視された」「経営環境論」がその後“正当視せれる”ようになった、経営学が流行と不易の波に乗って変容したのである。経営環境に視点を移したその後の経営学研究の流れが大河となって、「環境の経営学」から経営文化、経営倫理、経営哲学、経営と社会、地域経営、環境保護、CSR、SIR、法令順守、内部統制、NPO 経営、異文化経営、国際経営、多国籍企業論、グローバル経営などの研究と教育の領域が派生してきた。

2-2 国際経営学と企業文化論

経営環境論から企業文化論への移行について、国際経営学の形成過程がその触媒機能をはたした。極論すると、国際経営学研究の構築をめざす研究過程から、経営環境論が誕生したが、その経営環境論の支柱が、企業文化論となった。

だが、経営環境論と企業文化論が重なる道筋には、幾つかの峠があった。その峠道の学問と教育の姿形の話もこれからしたい。

経営教育論を専門とする横浜市立大学の斉藤毅憲教授によると、日本の大学で「国際経営論」と「比較経営論」を最初に創設したのは、村山元英教授だという。日本の大学教育の経営カリキュラムを歴史的に分析した結果であった。

産業社会学の立場から企業文化を研究する東京経済大学の梅澤正名誉教授は、「経営文化論」の最初の著書は、村山元英教授だと文献検証している。なるほど、社会学者は学問起源と向かい合うに紳士であるが、私の経営文化論の曖昧性をシッカリ批判もされている。

私を共同研究者と呼んでくれた故・中村常次郎教授（東京大学、中央大学、創価大学教授を歴任）が、拙著の処女出版『アジア経営学—東方の文化と経営の接点』を監修されたとき、この本が世に出ると「日本の経営学の流れが変わる」と断言していた。その通りとなった。先生自身は、「ドイツ経営経済学」と「アメリカ経営管理論」とを融合する、比較経営学説の学会創設をめざしながら黄泉の世界へ旅たった。

アジアでの「各国経営学」の共同研究の旅から学説比較の研究へと関心を持ち、比較経営学説の視座から国際経営学の構築を故・中村教授は夢みていたのである。その根底には、経営学を管理する立場だけではなく、“管理される”立場からもみることへの確固たる信念があった。教授のその信念こそ、戦前のマルクス主義労農派の思想基盤を基軸としながらも、その後のアメリカ経営学を吸収して戦後の日本経営学を世界的に普遍化しようとする執念であった。秋田の大地主で富豪の先生が、当時の貧しい日本の底上げへのおもいを抱き続けたことに、ホンモノの経営学者の底力を私なりに感じていた。先生は死ぬまで、枕元にあるマックス・ウェバーの法制社会論の本を愛読していた。

上智大学時代に、組織学会創設者の故・高宮晋教授の勧めで会員となり、誰も手をつけていない国際経営の視座からの、アジア経営と日本経営の関連の論文報告に汗をかきはじめた。その延長で白桃書房から拙著『日本経営学』⁽⁵⁾と東洋経済新報社から『国際経営学概論』を冒険的に出版したとき、組織学会からの異端者扱いを受けた。だが、異端の学者への理解者がその後現れた。その1人が故・山城章教授である。

故・山城章教授の呼びかけに応じて、「日本的経営研究会」を立ち起し、その研究会を契機にして、「日本経営教育学会」の創設の相談を受けた。その時の風景は飯田橋の居酒屋で胡坐をかき、酒を賜りながらのご相談と協力要請であった。

当時の山城教授は、「日本的経営は、企業文化だ」という考えを強くお持ちで、私の『日本経営学』の内容にある、国際経営と企業文化、そして日本企業の海外現地化論に多大な関心をもたれていた。

また、教授は、「経営は教育だ」という強い主張をされていた。山城教授亡きあと「企業文化と経営教育」「国際経営と経営教育」の研究課題を認識しながらも、いまだに私はその課題への答えを出せないでいる。

山城教授の推薦でその後、多国籍企業研究会に参加したが、「国際経営学と企業文化論」の

関連づけの研究は、どちらかという二次的なテーマだった。ただ、ありがたいことに、多国籍企業の論理としての「国際経営と環境認識」「国際経営と経営戦略」「日本企業のグローバル化問題」などの分野では、産官学的な学際知識と各国事情論的な現象整理の学問の幅は広げることができた。

目を変えると、私自身は若いときから、日本、アジア諸国、アメリカ、中南米、ヨーロッパ諸国、そして後に中国などでの現地経営環境の研究実績を踏まえた研究成果を外国の学会で、折に触れて長年発表してきた。

そのときの研究テーマや報告テーマは、「国際経営と経営文化」「企業文化の国際比較」「日本経営の文化戦略特性」などであった。国際基督教大学の村中均助手は、企業文化論の世界的権威である G. ホフステッド博士 (Dr. G. Hofstede) の論文と著作を丹念に調査し、拙著「国際経営と企業文化」に関する論文を、H 博士の初期的文献の中に発見したことを私に伝えてきた。オランダのチルバーグ大学 (Tilburg University, Holland) で開催した「応用比較心理学会」(International Association of Cross-Cultural Psychology) の年次大会 (1975 年 7 月 10~12 日) で H 博士と、組織文化について共同発表した際に、彼に手渡した時の私の論文 (インドネシアでの企業文化の分析: アメリカでの国際経営学部門での学会賞受賞論文) がその後の彼の組織文化と企業文化の研究モデル開発に繋がったことをあとで知った。

麗澤大学元教授の M. K. ムラヤマ (アメリカ人) は、私の海外研究や国際学会の旅を共にしてきた。特に米国のネブラスカ大学に本部がある PPBA がこれまた約 30 年間に渡り環太平洋諸国で開催してきた「環太平洋学術会議」(Pan Pacific Conference) に私と同行し、私の論文報告を聞いていたが、最近ポツリとこんなことを言った。

「経営と文化」の論文は、貴方が世界で一番初めに研究し学会発表したのに、その後の学者たちは、その事実を紹介しないで、あたかも自分が企業文化の創始者のように

振舞うのが奇妙だわね……。

以上、自画自賛の「国際経営学と企業文化論」の関係論の起源物語を他人の言葉を借りて紹介してみた。そこには私の中の「国際経営学と企業文化論の未分離過程」の主張と持説を、後世に残しておきたいとするおもいがこめられている。

国際経営学を経営環境論で結びつけると、その環境の概念が自然環境まで含めて特定しにくくなる。そこで、環境を文化と仮定し、経営中の文化性や企業の風土性に絞りこみ、企業文化を「経営効率の基盤」とみなし、あるいは、企業文化を「国際経営の戦略と哲学の表れ」としてより身近な経営問題として扱った。

国際経営学と企業文化論の未分離感性が、経営環境論の形成で芽生えた「価値論と機能論との融合」の延長にあり、かつまた、超境界的な企業行動を包み込む「市場原理+企業文化」のビジネスをつくりだす。環境を取り込んだ国際ビジネスの概念が、今や、企業文化を“見える資源にする”グローバル・ビジネスへとパラダイム・シフトしていることにも、私どもは注目している。

国際経営学と企業文化論の未分離過程論が、今後どのような方向へ流動化するかの議論は残るが、その行く末は、国際経営学の構築過程の流れに大きく依存する。なぜならば、私にとっての企業文化論は、国際経営学の構築過程の所産だからである。

2-3 経営人類学へ進化

これまで企業文化論の誕生起源について、第 1 に「経営環境論を基点」とし、第 2 に「国際経営学との未分離」の関係に絞って話しを進めてきた。そうした物語は、企業文化論の誕生混沌期への 1 つの視点に過ぎない。

さて次に、国際経営学の原型づくりとその進化過程の内側から企業文化論の誕生の系譜を本格的に分析してみることにする。

私の国際経営学の研究過程は、次のような段階論で類型化できる。ついでに、関連する拙著も紹介しておく。

- 第1期 「経営環境論」：『アジア経営学入門－東方の文化と経営の接点』『地域環境経営論－青年経営者の指導力理論』『日本経営学－集団魔力の理論』『国際経営学概論－経営環境論的方法の展開』
- 第2期 「比較経営論」：『国際経営比較論－国際経営学研究の基礎』『国家利益と多国籍企業』（訳書）『日本人と経営』
- 第3期 「経営文化論」：『経営文化論－経営人類学的アプローチ』『企業文化論の提唱』『地域主義の源流－“成田”住民の研究』
- 第4期 「海外移転論」：『経営海外移転論－土着型近代化の論理／経営人類学への道』『東南アジアにおける工業経営者の生成』『日本的経営の構築』『国際的経営の構築』『異文化理解への道－仮宿の思考』『わが家の日米文化合戦』『日本企業と海外マニュアル』（共著）『日本型経営の現地資源化』（共著）
- 第5期 「経営生態論」：『経営生態論－群れる活力』『日本人と〈縁〉思想－狼の群れの研究など』
- 第6期 「経営人間論」：『国際アジア学入門』『多国籍企業の経営倫理と経営教育』『アメリカを狩る青春－若き日の出逢い』
- 第7期 「地域経営論」：『国際地方学・“ちば”実験』『まちづくり国際経営』『コンベンション経営戦略』『ふるさと経営学』『千葉の時代』『ひろしまの時代』『ふくおかンブリーズ』『世界の新宿ルネサンス』『NIRA 地域フォーラム－豊かさを考える』『神人和楽のまちづくり－門前町の研究』（総て共著）
- 第8期 「経営哲学／平和経営」：『経営宗教学事始め』『手を汚す経営』『宇宙時代のまちづくり－平和的な話し合い解決をめざし』『空港と地域と未来－空港周辺住民の訪米調査団報告』『空港ビジネス論－地域との共生を求めて』『感性ビジネス・ザ・コンファレンス・セ
- ンター－会議・研修ビジネスの産業起し』『成田空港と地域振興－天の心・地の心』『企業と社会』（総て共著）
- 第9期 「理論学問／文明再考」：『検証・村山経営学－無限縁の創造』『経営学原理－根源の論理』『多元主義の経営学－開発と文化の方向』『経営文化論序説－不易と流行』『経営人類学－動物的精気の人間論』『国際経営学の誕生Ⅰ：基礎概念と研究領域』（訳書），『国際経営学の誕生Ⅱ：社会経営学の視座』（訳書）『国際経営学の誕生Ⅲ：組織理論と組織行動の視座』（訳書）
- 第10期 「経営革新／MBA 教育」：『経営管理総論－身体的経営一元論』『戦略と哲学－経営者開発論』『アジア経営学－国際経営学／経営人類学の日本原型と進化』『国際経営学原論－現象から実在へ』、『グローバル経営戦略－名古屋の企業文化論』『空港文化論－空の民営街道論』／第9期との重複著書で第10期に完成著書：『国際経営学の誕生Ⅰ：基礎概念と研究領域』（訳書），『国際経営学の誕生Ⅱ：社会経営学の視座』（訳書）
- それぞれの研究段階についての内容解説は、別の論文で詳しく紹介してある⁶⁾。
- 上記の“研究類型キーワード”を並べると、「環境」，「比較」，「文化」，「移転」，「生態」，「人間」，「地域」，「哲学／平和」，「理論／文明」，「革新／教育」となる。これらのキーワードの意味は、部分から全体への国際経営学を総合的に成立させる構成要素であり、学問の形成基盤となる①「基礎概念」，②「研究領域」，③「研究目標」，④「研究方法」の“全体的な相互関連性”の形と動きである。
- 国際経営学研究の“研究類型キーワード”の流れを追ってみると、ここでとりあげる「経営人類学」の言葉が出てくる著書名と副題名がある。次の3つの著書がそれである。「経営人類学」の著書名と副題名の言葉の意味を紐解いて、これから「経営人類学」と「国際経営学」との

関連を振り返ってみるとしよう。

第4期の『経営海外移転論－土着型近代化の論理／経営人類学への道』

第9期の『経営人類学－動物的精気の人間論』

第10期の『国際経営学原論－国際経営学／経営人類学の日本原型と進化』

日本企業が海外展開するとき、日本的経営を強制できないまま、その現地での「土着型近代化の論理」を求められる。「土着型近代化の論理」を、私は地域主義の立場から「内発的発展の論理」というようになった。特に、日本での地方の時代づくりの研究が、アジアでの地域研究の成果と重なるとき、“地域起し”や、“地域の誇り”をつくる開発と文化の思想基盤を「内発的発展の論理」とし、この言葉を「土着型近代化の論理」の衣替えとしてつかってきた。

『経営海外移転論－土着型近代化の論理』を再版したとき、副題を「経営人類学への道」と変更した。言い換えると、「土着型近代化の論理」も、「内発的発展の論理」も、特殊性から脱却した普遍性探しの道、すなわち、隠れた真実を物語れる「経営人類学」への“道筋”の発見とその探索の可能性が、『経営海外移転論』を再版した際の副題である「経営人類学への道」の意味に刷り込まれている。

この『経営海外移転論－経営人類学への道』が、その後数度再々版されたとき、書名が変わり『国際経営学原論－国際経営学／経営人類学の日本原型と進化』となった。『経営海外移転論』から『国際経営学原論』への書名変更は、国際経営学の原点が、経営の超境界的な海外移転にあることを物語る。

グローカリズム理論（『千葉大学経済研究』第15巻第3号（2000年12月から）

グローズムとは、昭和45年に千葉大学奉職のとき、それまでのアジア研究を踏まえて、私が作った和製英語です。

“グローカル（Glocal）とは、「グローバル」（Global）と「ローカル」（Local）の混成語で

す。天の極を「グローバル」（Global）とし、それは地球的規模を意味します。一方、地の極を「ローカル」として捉え、その意味は、地元、現地、土着、定着足元です。天と地とを結ぶ思想が、部分と全体、ミクロとマクロ、個と組織、国家と国際、点と線と面とを、そして、生と死とを結ぶ学問科学的視座です。

「グローカリズム」は、足元から世界を考える。世界から足元を考える。こういう「地域からの地球主義」「地球からの地域主義」を、地球生命共同体観なり、地球・宇宙一元思想を根っこにした経営哲学を持って、地域経営と環境経営と、そして、平和経営を提唱したわけです。

言い換えれば、天と地とは同じだということです。二つが一つ、正と負の調和、そこに住む者にとって、自分の足元の「地と血と知の三“ち”の組織文化」の生命の場が、世界であり、地球であり、宇宙です。

こうした意味での「グローカリズム」を、研究作業仮説化して、「国際経営学と経営文化論との統合」を、「経営生態論」ぐるみで“千葉実験”を展開してきました。「経営人類学の形成過程には、そうした段階論があります。

……平成12年の7月－9月の期間にマラヤ大学客員教授（国際交流基金海外派遣）として謙義をしていたとき、マラヤ大学の学生が、日本の学生と較べて「グローカリズム理論」をより真剣により深く理解し感動を示しました。同国のナジブ・ラザク氏（前文部大臣・現防衛大臣）とTV対談したときも、自説の「グローカリズム理論」に多大な賛同を示されました。私の「グローカリズム理論」は、マレーシアでより支持を得られた背景には、土着型近代化の論理に根ざした内発的発展の論理を、同国が求めているからでしょう。グローバリゼーションを迫られ、そのメガトレンドに閉鎖的な同国は、「グローカリズム理論」で経済グローバル化へのセフティネット（安全網）を、地域社会レベルでいろいろと構築しなくてはならないでしょう。

……この「グローカリズム理論」を、多国籍製企業は戦略的に使っています。例えば、コカコーラと富士フィルムは、両社とも、「Think Globally, but Act Locally」（世界を考える、

だが地元の行動／コココーラ)。Think Locally, but Act Globally (地元を考える, だが世界の行動／富士フィルム) の基本方針を市場に徹底的に浸透させています。国際と地域とは境目のない同じ本質だという思想で, コカコーラも富士フィルムも成長しています。「世界が先にあるのか, 地元が先にあるのか, いずれにしても行き着くところは, 同じなのだ」, というビジネスの本質からの割り切り方の前には, 中途半端な異文化経営論も, 比較文化論も意味をなしません。……………。

同時に, 副題の「経営人類学への道」から副題の「国際経営学／経営人類学の日本原型と進化」の変化は, 日本型の国際経営学の研究が, 経営人類学の研究と「不即不離の進化」を共にしていることを物語る。

その次に, 『経営人類学—動物的精気の人間論』だが, この本の原書は『経営生態論—群れる活力』である。経営人類学の原点を, “人間の中に残された野性”, 即ち, “動物的精気”に絞り込んだ。後述するが, 「動物的精気の人間論」の経営人類学が, その後, フィールド・ワークと観察研究において, 3 “ち” (地, 血, 知) の「経営人類学の視座」を産みだし, 国際経営学と経営人類学の一体性を, “もう1つの” グローバリズム経営論, 即ち, “グローカリズム”経営論へと進化させてきた。

国際経営学の形成過程において, 私のこれまでの関心が, 以上の“研究類型キーワード”に集約されているといえよう。例えば, 「国際経営学とは何か」と問われれば, 私は, その時代の要請に応じ, しかも時の偶然の状況や関係から, 「国際経営学は, 環境研究である」と言う。だが, その次の時代に環境研究を科学的に深めてくると, 「国際経営学は, 比較研究である」と言うように進化する。

だが, 最近の第10期の「経営革新／MBA教育」については, 中京大学でのこの5年間の研究段階である。

国際経営学の研究に, 理論研究が欠けていることに気づき⁽⁷⁾, 第9期の「理論学問／文明再考」の研究段階から私は「国際経営学の理論構

築」と「地球文明の再建設経営」をめざすようになった。その研究成果を第10期の「経営革新／MBA教育」につなぎ, 中京大学での経営学部の学生教育と大学院・ビジネス・イノベーション研究科におけるMBA (Master of Business Administration) 教育の「理論書づくり」に専念した。

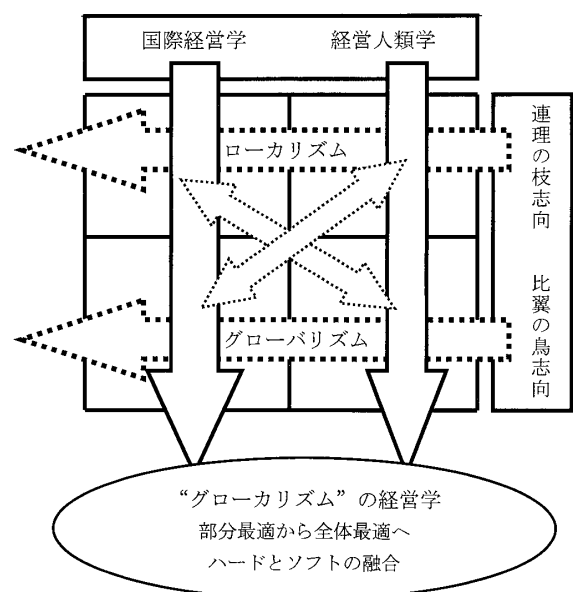
国際経営学と経営人類学の関係をMBA教育の場につなぐとき, その理論化と教育実践において私が常に心がけていることは, 国際経営学と経営人類学の一体化を, “地べたの性質に還る” ローカル志向の「連理の枝」型の発想を重視している。その一方で, 両者の関係に“境目のない”グローバル志向の「比翼の鳥」型の発想を見失わないようにしている。

地にあっては「連理の枝」, 天にあっては「比翼の鳥」を連想してもらおうと, ローカリズムとグローバリズムの身体的一体性が, 国際経営学と経営人類学を結びつける“グローカリズム”の「戦略と哲学」だということをご理解いただけるかとおもう。

以上の関係を図に表すとつぎのような図5の「国際経営学と経営人類学の一体化」／「グローカリズムの経営学誕生」が描ける。

この図が, 最終的に意図する狙いは, 企業の

図5 「国際経営学と経営人類学の一体化」／「グローカリズムの経営学誕生」図



戦略と哲学の形成にあたり、国際経営学と経営人類学の“不即不離”の関係を理解し、グローバリズムとローカリズムの境目を超えた次元での国際経営、即ち、部分最適から全体最適への経営効率と、ハードの経営とソフトの経営の融合効率を、「“グローカリズム”の経営学」として位置づけている。

企業文化論が経営環境論を基点として出発したが、国際経営学の原点が同じように経営環境論にある。そのことは、企業文化論が、経営人類学へ進化したとしても、企業文化論、国際経営学、経営人類学は「総て元始まりが1つであり」、混沌とした経営環境論の中での「生命起源の根源の論理」を共有している。それは、個と全体、量と質、部分と統合、有形と無形、計れる・計れない、物と心などの二律背反を濾過する対立矛盾の自己同一過程である。

中京大学での第10期の「経営革新/MBA教育」の研究段階を振り返ると、この研究期は、「国際経営学/経営人類学の日本原型と進化」への理論づくりであり、同時に、「“グローカリズムの経営学”の提案と実践」であった。名古屋を中心とした中部経済圏でのトヨタの企業文化の研究も含めて、空港民営化の研究や、港湾と都市と関係活性化の研究も、そうした意味での“グローカリズムの経営学”の理論検証であり、同時に、企業文化論、即、経営人類学の国際経営学的な検証であった。

「経営革新/MBA」に焦点を絞った第10期の研究段階で、私の一番関心のあった問題認識は、これまでづくりあげた理論の、①「海外への本格的な紹介」と、②「国内での世俗的理解」であった。日本で構築した理論が世界のものになるか。学問は大学だけのものだろうか。そうした疑問が経営学の理論形成とその実践的展開に、超境界性の市民視座と国際化能力をめぐって沸き出てきた。

そうした疑問に向かっての努力の甲斐あってか、中京大学からの出版助成を頂戴して、英文で *Business Anthropology - Glocal Management* (中京大学経営研究叢書 No.26) の出版にこぎつけた。日本発の経営人類学を海外に試

論的に紹介する機会に恵まれたことを感謝したい。その反響の手ごたえを今感じている。

また、国際経営文化学会の研究仲間と、学会創立10周年を記念して、『国際経営と経営文化一身の丈に合った学問』(文眞堂)の大作を世に出すことができた。学問を学者の目線に加えて、仕事に生きる“庶民の目線”(身の丈に合った)でも構築する試みが本書の中に展開している。

最後に、大学の空気と学問研究について、その恵まれた環境に感謝したい。本学の経営学担当の前任者である、学問の権威・三戸公教授が残してくれた研究奨励の雰囲気と、小川英次学長の包容力と暖かい人間性の下で、中京大学の経営学部は、私にとって最高の研究生活の機会をあたえてくれた。「人生総て旅の途中」の学問の場に言い尽くせ幸福を感じている。

注

- (1) 参照:「文化」の一般的定義について、村山元英・小柏喜久夫著『経営文化論序説』文眞堂 1997年 6~8頁を参照。
- (2) 経営学に限らず、外来語が翻訳され定着すると、その外来語の本来もっている起源的意味が消えていき、別の解釈へと流動し土着化する。そこに虚像の学問が生まれ、実像の学問が希薄化する。詳しくは、「学問原型としての経営学」所収 村山元英著『経営学原理-根源の論理』文眞堂 1996年 11月 4~61頁
- (3) 戦略と哲学の関係についてさらに掘り下げた理解への関心があれば、村山元英著『戦略と哲学-経営者開発論』文眞堂 2005年 9月を参照。
- (4) 経営環境論の構図を、「目標」(X)、「職能」(Y)、「経営前提条件」(Z)のシステム統合として描き、環境をとりこんだ総合的経営効率を説いた。詳しくは村山・小柏 前掲書 8~14頁を参照。また、東南アジア諸国での現地環境調査から導きだされた経営前提条件理論については第1章「経営前提特殊条件の解明」所収『アジア経営学』文眞堂 2002年 7~55頁を参照。さらに、韓国の経営環境を「“見えない”X環境」と「“見える”Y環境」とに区分し、そして「修正可能」、「修正協調」、「修正依存」の環境3区

分も加え、経営環境論の理論モデルの構築を試みたことがあるので、同上 93～131 頁を参照。経営環境論を比較経営論の形で学説化した海外の研究者の理論を紹介したことがある。詳しくは村山元英著『国際経営比較論－国際経営学研究の基礎』泉水堂 1975年 134～203 頁。

- (5) 「日本経営学」の原稿を私は先ず英語で書いた。その英文原稿は海外での国際学会において「日本経営の異文化性」の紹介の役割を果たしていた。また、この「英文・日本経営学」は海外の大学や上智大学での英語講義用の資料としても活用していた。その後、千葉大学人文学部のゼミナールと外書購読で学生（志賀博志／出光興産、小室和夫／常陽銀行ら）に素翻訳してもらい、それに手を加えて日本語の『日本経営学』として出版した。また、本書の英文出版は千葉学術出版社から『Culture and Management in Japan』としてある。
- (6) 第1期の「経営環境論」から第9期の「理論学問／文明再考」への研究変遷は、千葉大学在職期間（30年間）の流れである。だが、それ以前に数年間の上智大学時代とAPO（国連・アジア生産性機構）時代の研究蓄積もある。第9研

究期までのその内容の詳細については、拙著「“私の中の”国際経営学の創設実験」所収 学問六縁研究会編『無限縁の創造－「村山学」の検証』文眞堂 1995年4月 17～27 頁と拙著「地域知能の素顔－グローカリズム“千葉”実験」所収『千葉大学経済研究』千葉大学経済学会発行 第15巻第3号 2000年12月 295～348 頁を参照。

- (7) 1992年5月21～24日にかけて米国のサウス・カロライナ大学に、米国のみならず世界の代表的な「国際経営学」(International Business and Management)の学者157名が一堂に会した。私も参加したこの国際会議の開催主旨は、「国際経営学」を理論的な学問として自立させるための専門知識統合と職業としての学問持続へ叡智の結集であった。その研究成果が、国際経営文化学会（会長・村山元英）から「国際経営学の誕生シリーズ」の形で紹介され、I巻『国際経営学の基礎概念と研究領域』、II巻『国際経営学の社会経営学の視座』、III巻『国際経営学の組織理論と組織行動』（すべて文眞堂）の3巻が既刊されてきている。遅れているが、その他の巻の作業も進行中である。