



Risk Flash No.112(Vol.4 No.2)

発行：滋賀大学経済学部附属リスク研究センター
発行責任者：リスク研究センター長 久保英也
〒522-8522 滋賀県彦根市馬場 1-1-1 TEL:0749-27-1404
FAX:0749-27-1189 e-mail: risk@biwako.shiga-u.ac.jp
Web page: <http://www.econ.shiga-u.ac.jp/main.cgi?c=10/2>

●経営の視点：日本企業の経営劣化についての一つの見方	Page 1
●著書紹介：経済学におけるリスクとは	Page 2
●リスク研究センター通信	Page 2

経営の視点

(平成 25 年度助成研究テーマの概要：第 2 回)

日本企業の経営劣化についての一つの見方

いとうひろゆき
企業経営学科教授 伊藤博之

バブル崩壊以降、日本企業の経営者の劣化が指摘されています。それが事実か否かについては検証が必要でしょうが、一般論として、日本企業には経営者を育成する仕組みが欠けていた、ということは言えるのではないのでしょうか。

経営者の能力には個人の資質による部分が多いことは論を俟ちません。その一方で、将来の経営者を社内で計画的に教育・選抜するのに工夫の余地はあります。経営学の用語を用いれば、それは「ゼネラル・マネジメント（以下GMと略記します）」の能力をいかに育成し評価するのか、ということになります。GMとは、製造・営業・購買・研究開発・マーケティング・人事などの企業活動を構成する諸部門を統合して、一つ（あるいは複数）の事業を経営する機能を意味します。

一般的に、アメリカ企業では、経営幹部候補者は 40 歳を前に、比較的小さな事業単位のGMを委任され、そこから経営者の育成と選抜のプロセスが始まります。実績をあげれば、より大きな事業部の事業部長に昇任することもあれば、業績不振の事業部の経営を任され昇任の試金石とされることもあります。このようなプロセスは、トッ

プ・マネジメントと経営幹部候補者との話し合いのもと進められることも忘れてはなりません。成果主義や実力主義とされるものの背後で、GMのスキルの涵養を主軸に据えた、このような育成と選抜がアメリカ企業を動かす原動力である、という一面があるのです。

一方、伝統的な日本企業の人材育成は、ジョブ・ローテーション（社内の多様な部門の計画的な配置転換）を通じたゼネラリスト育成に置かれてきました。語感には似ているかもしれませんが、ゼネラリストとGMは全く異質なものです。ゼネラリストは多様な部門についての経験を有し社内に広い人脈を張り巡らすという独自の強みを持っていますが、一つの事業を統合するGMの経験を持ちません（これ以上踏み込んで論じる紙面上の余裕がありませんが、日本企業内で、上記のような経営者育成・選抜が経営の駆動力となっていないことは読者にも実感できるのではないのでしょうか）。

もちろん、アメリカの経営の流儀をそのまま応用するわけにはいきません。経営者の育成について、GMの能力を涵養する日本流の仕組みを考えることが今、経営学に求められています。

著書紹介

経済学におけるリスクとは

著者：滋賀大学名誉教授（リスク研究センター客員研究員）
収録：橋木俊詔・長谷部恭男・今田高俊・益永茂樹責任編集
『リスク学とは何か』（新装増補 リスク学入門1）
岩波書店、55～86 ページ、2013年3月19日発行

さかい やすひろ
酒井泰弘



概要：

2011年3月11日に勃発した東日本大震災は、人々の社会生活基盤に甚大な影響を及ぼしただけでなく、学問としてのリスク学に対しても大いなる衝撃と新たな教訓を与えている。日本社会では、「原発は絶対安全な施設だ！」という「安全神話」が、人々の間で広く長く信じられてきた。ところが現実には、マグニチュード9.0の大地震が発生し、「想定外」の大津波による恐るべき原発事故が発生した。リスク研究者としては、安全神話から想定外の事故へという極端な論点移動は、「リスク学の再定義と再構築」を強く迫るものであった。かくして、2007年7月に初めて出版された全5巻シリーズ『リスク学入門』は、ほぼ6年後の2013年3月に改定を余儀なくされ、ここに「3.11」を踏まえた「新装増補版」が無事刊行される運びとなったわけである。

筆者の酒井は従来から、第1巻『リスク学入門』の巻頭の第1章を担当してきた。今回の改訂版に

際しては、「リスク学関連主要文献解題」の増補改訂作業が編集部から懇願された。そこで、わが滋賀大学リスク研究センター叢書の一つである拙著『リスクの経済思想』（ミネルヴァ書房、2010年3月）や、『彦根論叢』第390号に掲載の小論「原発のリスク経済分析——安全神話から想定外の事象まで」（2011年12月）を紹介できる機会を得たことは、まさに想定外の僥倖であった。この第1巻第1章の内容を概略しておけば、次のごとくなる。①リスクと経済学、②リスク経済学の歴史と現状、③リスクの下での意思決定、④リスク回避とリスク愛好、⑤不確実性と意思決定——確率が利用可能でない場合、⑥不完全情報と経済社会のワーキング。

新装増補版の発行を契機として、一般にリスク学、特にリスク経済学が飛躍的に発展することが期待されている。

著者のつぶやき

「辿りきて未だ山麓」——これは「新手一生」の将棋名人・故升田幸三が愛した言葉である。私はこの世に生を授かってから古稀の年齢に達するまで、世の中のことや自然環境のことを色々思索してきた。経済学の研究は50年、リスク研究に限っても40年以上の星霜が流れている。だが、今回の東日本大震災を経験して、私自身、恥じ入ることしきりである。というのは、リスク研究の現在のレベルは、一見形式的には過去より発展しているようだが、内容的には「辿り来て未だ山麓」にしか過ぎないように感じられるからである。

リスク経済学の歴史を繙くと、意外なことには、原発事故への言及が非常に少ない。ヒロシマやナガサキの悲劇があったにもかかわらず、学界において「原子力の平和利用」がいわば当然視されてきたのかもしれない。例えば、ノーベル賞受賞者の碩学アローの『リスク負担論文集』（1970

年）や、ダイヤモンドとロスチャイルド編の重要著作『経済学における不確実性——論文集と演習問題』（1978年）を読んでみても、原子力や原発への言及がほとんど見当たらない有様である。そこで、私が視野の狭い理論・数理関係の著作を離れて、もっと広範に経済一般の書物を渉猟したところ、「灯台下暗し」の事実があることに気が付いた。その忘れられていた書物とは、シューマッハーの名著『スモール・イズ・ビューティフル』（1973年）のことである。この名著を開けると、第二部第4章が「原子力——救いか呪いか」と題されている。シューマッハーによると、単なる経済計算だけで、原発を推進するのは余りにもバランスを欠いた議論であると看破されていたのだ。

「シューマッハーに続け！」——これが私たちに課せられた責務なのである。

リスク研究センター通信

平成 25 年度入学式を挙りました

詳しくは <http://www.shiga-u.ac.jp/main.cgi?c=topics:1811&r=0> をご覧ください。

「リスクフラッシュご利用上の注意事項」

本規約は、滋賀大学経済学部附属リスク研究センター（以下、リスク研究センター）が配信する週刊情報誌「リスクフラッシュ」を購読希望される方および購読登録を行った方に適用されるものとします。

【サービスの提供】

1. 本サービスのご利用は無料ですが、ご利用に際しての通信料等は登録者のご負担となります。
2. 登録、登録の変更、配信停止はご自身で行ってください。

【サービスの変更・中止・登録削除】

1. 本サービスは、リスク研究センターの都合により登録者への通知なしに内容の変更・中止、運用の変更や中止を行うことがあります。
2. 電子メールを配信した際、メールアドレスに誤りがある、メールボックスの容量が一杯になっている、登録アドレスが認識できない等の状況にあった場合は、リスク研究センターの判断により、登録者への通知なしに登録を削除できるものとします。

【個人情報等】

1. 滋賀大学では、独立行政法人等の保有する個人情報の保護に関する法律（平成15年5月30日法律第59号）に基づき、「国立大学法人滋賀大学個人情報保護規則」を定め、滋賀大学が保有する個人情報の適正な取扱いを行うための措置を講じています。
2. 本サービスのアクセス情報などを統計的に処理して公表することがあります。

【免責事項】

1. 配信メールが回線上的問題（メールの遅延、消失）等によりお手元に届かなかった場合の再送はいたしません。
2. 登録者が当該の週刊情報誌で得た情報に基づいて被ったいかなる損害については、一切の責任を登録者が負うものとします。
3. リスク研究センターは、登録者が本注意事項に違反した場合、あるいはその恐れがあると判断した場合、登録者へ事前に通告・催告することなく、ただちに登録者の本サービスの利用を終了させることができるものとします。

【著作権】

1. 本週刊情報誌の全文を転送される場合は、許可は不要です。一部を転載・配信、或いは修正・改変してblog等への掲載を希望される方は、事前に下記へお問い合わせください。

*尚、最新の本注意事項はリスク研究センターのホームページに掲載いたしますので、随時ご確認願います。

(<http://www.econ.shiga-u.ac.jp/main.cgi?c=10/2/3:12>)

*当リスクフラッシュをご覧頂いて、関心のある論文等ございましたら、下記事務局までメールでお問い合わせください。

発行：滋賀大学経済学部附属リスク研究センター

**編集委員：ロバート・アスピノール、大村啓喬、金秉基、久保英也、
柴田淳郎、得田雅章、宮西賢次、山田和代**

滋賀大学経済学部附属リスク研究センター事務局 (Office Hours:月一金 10:00-17:00)
〒522-8522 滋賀県彦根市馬場 1-1-1 TEL:0749-27-1404 FAX:0749-27-1189

e-mail: risk@biwako.shiga-u.ac.jp

Web page: <http://www.econ.shiga-u.ac.jp/main.cgi?c=10/2>