

# 前川製作所・独法経営の研究

一橋大学大学院博士課程 前田 陽

## 1. はじめに

Hiromoto (1988) が「企業が競争優位を維持するには、従業員が絶えず革新的でなければならない。… (中略) …管理会計は企業の長期的な戦略と目標に合致するよう、従業員の革新的な努力を結集する重要な役割を担っている。」<sup>注1)</sup>と主張して以来、管理会計の研究分野においては、「市場志向 (market-driven)」の考え方とともに、それらの思考に即して、市場やプロセスに「直接接する人々」へ権限を委譲することが訴えられるようになった<sup>注2)</sup>。テキストを覗いてみても、Atkinson et al.(1995) では、「分権化 (decentralization)」という用語が「組織の構成員に顧客の嗜好の変化を理解させ、その変化に対応するための案を作成する権限および責任を現場の従業員 (front-line employees) に与えること」<sup>注3)</sup>と説明され、現場レベルにまで権限委譲を行なうことが、この用語の語意として確立されてきているようにも見える。分権化を分権的組織、つまり事業部制と解してきた人間から見れば、現在は大きな変化の渦中にあると映るだろう。

様々な事象が変化してきている現代は、まさ

しく変革の時代である。このような時代の管理会計を論じる上で、真に考えなければならないのは、製品市場の激しい変化に、如何にして対処すべきか？ということである。

そもそも事業部制は、市場対応のための組織形態である。だが、事業部制の場合、実際の職務は、職能別に区分された一つ一つの内部組織を基にして行なわれる。そのため、本当に「市場」を意識するのは事業部長だけであり、職務に直接携わっていても、各々の内部組織は「市場」ではなく、事業部長の「命令と統制 (command and control)」に従って作業を行なってきた。

市場のニーズが多様であり、かつ目まぐるしく変化する現代においては、単なる「命令の遂行者」ではなく、市場を強く意識して作業についての判断を下す「意思決定者」であることも、一人一人の従業員に求められる<sup>注4)</sup>。これに対して管理会計システムとして、どのような貢献を果たせば良いのだろうか？これについて、本稿では考えていきたい。

本稿では、株式会社前川製作所 (以下、前川製作所と呼ぶ) の「独法経営」<sup>注5)</sup>に注目し、そこから得た知見を基に、管理会計に求められるもの

を論じていきたい。なぜなら、同社の従業員は「いつも目を会社の外、つまり市場に向け、どこにどんなニーズがあるかに対して誰もが敏感」<sup>注6)</sup>になっており、本稿の目的とも合致すると感じられたからである。

表1 前川製作所の組織変遷と特徴

	組織体制	組織単位	責任の所在	開発主体	志向
第1期 創業～1950年代	徒弟制	組	親方	個別	顧客
第2期 1950年代～70年頃	部課制	部・課	会社	個別	社内
第3期 1970年代～80年頃	グループ制	グループ	グループ	個別＋共同	社内
第4期 1980年以降	独法制	独法・グループ	独法	共同	市場

露木（2001）p. 136を一部修正

## 2. 前川製作所の独法経営

### 2-1 前川製作所の概要

前川製作所は1924（大正13）年に前川喜作氏により、堅型冷凍機を製作する会社として誕生した（創業時の社名は前川商店）。その後、1934（昭和9）年に株式会社前川製作所へと改組した。当初、前川製作所の事業は冷凍機であったが、徐々に、そこから技術的な広がりをもって、事業領域を拡大させていった。その結果、現在では、プラントエンジニアリング（大型農産、畜産、水産用冷却プラントなど）、コンサルティングおよびサービス（熱エンジニアリング、環境コンサルなど）、余暇開発産業（大型屋内スケートリンク経営など）にも進出するようになっていく<sup>注7)</sup>。前川製作所グループ（以下、マエカワと呼ぶ）全体の売上高は1,143億円（2002年12月期）、従業員数は2,750人である。

マエカワが生産する製品は、耐久年数の長い大型設備である。そのため、大量生産ではなく、ほとんどの製品が顧客の個々のニーズに対応できるように、受注生産で作られている。マエカワにおいては、市場を大きく捉えて最大公約数的

な製品でその市場に対処していくような体制では個々のニーズに応えられない、と考えられている。そこで、市場を製品別あるいは地域別により細かく分けて、それぞれに自己充足的な組織を充て、それを基本的な構成単位とする体制（詳細は後述するが、このような体制を「独法制」と呼ぶ）を採っている<sup>注8)</sup>。市場の細分化は他企業でも行なわれるが、それぞれに自己充足的な組織単位を充てているところが、マエカワの特徴である。マエカワでは、この少人数からなる自己充足的な組織単位のことを「独法」と呼び、商法上の法人としている。2001年時点で、独法は国内に80社、海外に23社ある<sup>注9)</sup>。

### 2-2 マエカワにおける組織の変遷

マエカワも創業当初から独法制を採っていた訳ではない。露木（2001）によれば、マエカワの組織は4つの時期に区分されるという（表1参照）。

上記の表の「組織体制」は組織体制の名称、「組織単位」は全社組織を構成する基本的な組織、「責任の所在」はバリューチェーンに対する責任の所在、「開発主体」は製品の開発を単独の組織単位（個別）で行なうのか共同で行なうのかを、そして、「志向」は組織単位が仕事を行

なう上で、何に重点を置いて進めるのかを表す。

(1) 創業～1950年代（徒弟制）

マエカワの本社がある東京・深川は江戸時代から職人の町で、そこでは「組」によるモノづくりが行なわれてきた。「組」とは親方を中心とする徒弟関係によって構成される職場集団のことである。気心の知れた職人たちが一人何役もこなし、顧客の要望に合わせて仕様を決め、一つの組の責任で全てが取り仕切られていた。しかし、会社の規模が大きくなるにつれ、その形態では上手く統括ができなくなってしまった。

(2) 1950年代～70年頃（部課制）

高度経済成長期の食品産業の発展とともに、冷凍機に対する需要が拡大し、そのため製造部や営業部といった「部」を作り、職能ごとの分化が進んだ。また、工場の機械化が進み、技術開発専門家の養成も行なわれ、技術の専門化や生産の効率化がなされていった。しかし、徒弟制の下であれば、仕事の線引きが希薄で、誰もが二役も三役もこなしていたのに、部課制導入後は「ここまではオレの仕事だけど、そこからオレの仕事じゃない」<sup>注10</sup>といった意識が強くなり、部門間の意思疎通が上手くできなくなってしまった。このことに、皆が不満を感じるようになった。

(3) 1970年代～80年頃（グループ制）

1971年、社長に就任したばかりの前川正雄氏は、社員を一堂に集め、今後の組織のあり方について尋ねてみた。すると、部課制はマエカワのモノづくりの理念に合わないという意見が大勢であった。そこで、同社のモノづくりの理念に合致するように、市場ごとのグループに分けて仕事を行なう組織へと変えることにした。

ここでいうグループとは、営業から設計・施工、アフターサービスまでを一貫して行なう小集団の組織単位のことである。新たなニーズの

発掘はグループごとに行なわれ、1つのグループで対応しきれない案件があった場合は、社内から適材を集めプロジェクトで対応した。しかし、クレームやトラブルなどの問題が発生した場合には、本社に援助を要請できるといった面もあった。本社に頼ることができる逃げ道があったという意味では、グループは必ずしも仕事に対する全責任を背負っていたとは言えない。また、本社の方へも目を向けることがあったという意味では、後述する独法制と比べて、市場への意識を徹底させることができなかったとも言える。そこで、もっと仕事に対する責任を徹底させ、より市場との密着を図ることができる組織が模索され、1980年に独法制がスタートした。

(4) 1980年以降（独法制）

独法制では、各組織単位を商法上の法人として登記し、さらに人事、経理といった職能に対する責任をも負わせている。グループ制との違いは法人化である。法人化すれば商業帳簿の作成義務（「商法」第32条第1項）が生じ、より会計を意識した行動が取られるだろうし、利益をもたらし場である市場に、より注意を向けなければならなくなるだろう。だが、個々の組織単位の目をさらに市場へと向かせるのであれば、独法化以外の方法もありそうである。なぜマエカワがこのような手段を選択したかについては、今後さらに研究を進める必要がある。

独法制の下では、各独法の自律性が最大限認められていると同時に、責任を第三者に転嫁する余地も残されていない。経営に失敗すれば、自らの存続自体も危うくなってしまう。そのため、独法の構成メンバー一人一人に危機意識が芽生えるようになっている。

独法制は1980年に開始されたものの、一気に導入された形態ではない。1980年に3社を独法化させた後、毎年数社ずつ行なわれ、スタッフ

と技術研究所を除く全てのグループを独法化させるために、約10年の歳月がかけられた<sup>注01)</sup>。

＊

マエカワの組織にとっての転機とは、グループ制を導入したときである。かつての「親方と弟子が、お客と一緒にがんばり言い合いながら良い物を作ろうと熱気に満ち、そして和気藹々」<sup>注02)</sup>としていた職人集団のように、顧客の要望を入れつつ、バリューチェーンに参与する全員が一つとなって仕事を進められる組織が望まれ、部課制から変更されたのである。そして、より市場が意識され、グループ制から独法制へと進化したのである。

### 2-3 独法制—独法内の仕事

独法はマーケティングから営業、受注、設計・施工、アフターサービス、人事、経理にわたる、一般に企業が持つ全職能を有している<sup>注03)</sup>。これだけを見れば、社外組織であることを除いて、組織形態として事業部制と何ら変わったところはない。前項でグループが法人化したものを独法と説明したが、組織形態という視点から見れば、まさしくグループ制とは事業部制そのものである。

だが、マエカワのグループ制・独法制が事業部制と大きく異なることがある。それは、他の企業に当てはめれば、支社・営業所・出張所、あるいは部・課・係などに相当する<sup>注04)</sup>、1社当たり10～20人程度という少人数の組織単位に、全職能の責任を負わせているため、組織単位内の一人一人が二役も三役もこなして仕事を行なっているということである。すなわち、マエカワでは、「営業や機械屋、電気屋という専門はあるんですが、今は設計が大事だとなれば全員設計に取り組むし、今はサービスのときとなれば、皆がサービスに力を入れる」<sup>注05)</sup>というような仕事のやり方が取られているのである。

もちろん、このように仕事が行なわれる背景には、一つ一つの組織単位が小集団であることが大いに関係している。このような仕事のやり方を意図的に行なっているという面もある。

それは、長年、このように仕事を行なっているれば、各分野に参与することで幅広い情報を身につけることができ、顧客が上手く表現できないようなニーズに直面したときには、それまでの情報を総合して察することができると考えられているからである。また、マエカワでは、同じ独法に所属する複数のメンバーが、営業、設計、アフターサービスなど、それぞれの立場で同じ顧客のところに通って、相手先の経営管理者、資材担当者、現場の保守管理技術者などに会い、異なる角度から多様な視点で相手先の問題やニーズに関する断片的な情報を掴んで、皆が持ち寄り、それらの情報を合成させて、顧客が意識していないようなニーズを顕在化させるという手法を採っている<sup>注06)</sup>のだが、皆が多く of の仕事に関わるため、このようにニーズを掘り起こすプロセスを進める際、皆が同じようなイメージを持つことにも役立っているのである。

すなわち、マエカワのグループ制・独法制における従業員の仕事は、事業部制下におけるものとは異なり、固定的なものではないのである。その時、その場の状況に応じて柔軟な変化が可能のように、組織単位内の仕事が伸縮的に行なわれているのである。

### 2-4 独法制—独法とブロック、本社とのつながり

独法という小集団で全てを行なうことが主旨であっても、現実を鑑みれば、技術や資金繰りといった問題が生じる。そこで、マエカワでは、ブロックという独法の集合体を設け、個々の独法では対応できない事項について話し合う場を提供し、そこで問題解決が図られるようにもな

っている（図1参照）。また、資金繰りや受注などは、本社（前川製作所）が各独法の指示で代わりに行なったりしている。

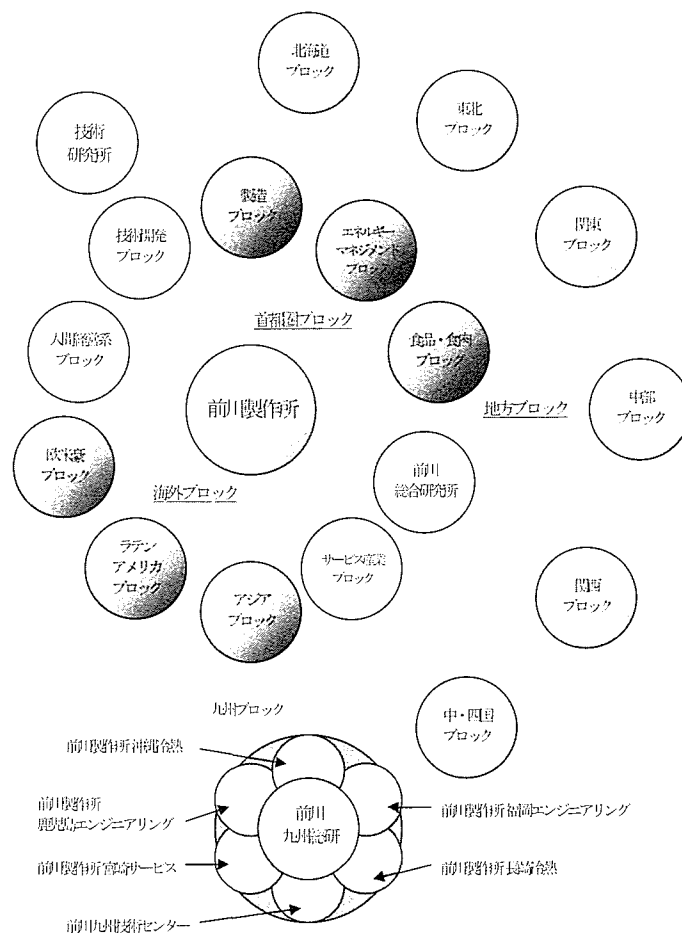
#### （1）ブロック

ブロックは独法の集合体であるが、ここには管理部署はない。各独法が把握しているニーズや情報を交換しあい、その地域や市場の動きなどの全体像を掴んだ上で、最適と思われるマエカワとしての行動を決定するための話し合いの場として存在している。

独法は海外にもあり、それらは3つの海外ブロック（欧米豪、ラテンアメリカ、アジア）に属している。国内に目を転じれば、独法は主として首都圏ブロック（エネルギー・マネジメント、食品・食肉、製造）と地方ブロック（北海道、東北、関東、中部、関西、中国・四国、九州）に存在する。

首都圏にはマエカワにとって大きな市場があり、各々の製品別の動向に即応し技術・開発、製造に直結させるという狙いからブロックが置かれている。首都圏ブロックの製造ブロックには、マエカワの主力工場である守谷工場が含まれる。工場は10～20人の単位に分けると作業のスムーズさを欠くため、50～100人の単位で独法を形成している。守谷工場では、一部は本社に属して業務を行なっているが、残りは7つの独法（フリーザー製造、コンプレッサー製造、ユニット製造など）に分かれている。

図1 マエカワの組織図



日経ペンチャー（1995）p. 15を一部修正

マエカワが得意とする冷蔵・冷凍技術は、生鮮食品を保存するためのものである。保存すべき生鮮食品や、その鮮度を保つ最適な方法は、地域特性によって異なる<sup>注17)</sup>。こうしたことから、マエカワでは、地域ごとにブロックを設けている。地方ブロックには、「総研（総合研究所）」という独法が置かれ、ブロック内の独法の相談に乗ったり、必要に応じては取りまとめ役を務めたりする。

#### （2）本社

本社は、全体を統括管理する機関ではなく、

各独法の自主的な活動をサポートする「機能」としての役割を果たしている。例えば、受注に際しては、本社が元請けになる形で受注したり、資金調達に関しては、本社が銀行としての役割を果たしたりする。

技術開発ブロックには技術研究所がある。この組織は守谷工場に置かれ、約100人が従事している。プロジェクト単位別のグループとなっており、柔軟に他の独法とチームを組んで仕事を行ったりしている。

### (3) 独法とグループ全体との関係

独法の特徴は、少人数の組織単位に全職能を委ねている点にある。しかし、一つ一つの規模が小さいため、力不足に陥り、自らの独法を生存させていくために、他の独法の協力を仰がなくてはならないことも出てくる<sup>注20</sup>。つまり、独法は自律しているものの存続させるということを考えてとき、独法間で助け合うということも必要になるのである。そのため、他の独法とは良好な関係を築いておかなければならない。これを表わしたのが、前川氏の「全体と個の関係が非常に大事です。各グループは自分の特色を出そうと努力しておりますが、その特色が鮮明になればなるほど、全体の一部分でしかないことがわかってきます。そうすると、他の特徴を持った他のグループと協力せざるを得ない。個が独自の道を歩もうとすると、かえって全体と一体化するということが、自然におこなわれました。」<sup>注21</sup>という言葉である。同氏の言葉によれば、独法は自律しつつも、他の独法との相互依存関係を保つことで、自然とグループ全体の方向性と合致するようになっていくのだという。すなわち、各々の独法は独自の市場環境で顧客と密着して情報を収集し、他の独法、総研、本社とのインターアクションによって、マエカワ全体のベクトルと合致するような個々の戦略

を創発し、実行していくのである<sup>注20</sup>。

このように独法制では、他の独法と相互依存の協力関係を結ぶことが当たり前のように行なわれている。この点で、事業部制との違いを見出すことができる。それは両者とも市場別に区分された自己充足的な組織単位であるにも関わらず、片方は他の独法と依存関係を結ぶことを前提としているのに対し、もう一方は他の事業部との依存関係がないことを前提としているからである。

このような他の独法やグループ全体との相互依存関係を結ばせる要因は、本社からの指示ではなく、従業員間のコミュニケーションである。

### (4) コミュニケーション

マエカワでは「コミュニケーションこそが新たなものを創り出すための合意形成、つまり意思決定法」<sup>注21</sup>と考えられ、非常に重要視されている。もちろん、意味の無い情報をやり取りする訳にはいかない。そこで、活用されるのが「企業化計画」である。これは独法内のメンバーが持ち寄った情報を基にして、シナリオを作成するときのツールである<sup>注22</sup>。

企業化計画は、各独法内のメンバーが持ち寄った情報を基に、a.自分たちが置かれている状況と立場、b.どのような特徴を出せば市場に適合するかイメージ、c.イメージを達成するための方向性、d.実行計画という4点について、A4サイズの用紙1～2枚にまとめ、公開されるものである<sup>注23</sup>。この企業化計画は、独法だけでなく、ブロック、グループ全体というレベルでも作成され公開される。この作成作業はリーダーだけでなく全員参加で行なわれるため、各組織単位内で意見を集約するのに役立つものである。

通常のコミュニケーションは、自らの主張を相手に伝える方法という意味合いが強いように

思われるが、マエカワにおいては「聴く」という行為が重要になってくるという<sup>注24)</sup>。すなわち、自らが何をやりたいのかを伝えるというよりも、その場で何が起きているのか、その場で伝えられる情報を通じて、自ら何ができるのかを理解することが重要だという。このように他を積極的に受け入れることで、深い対話が重ねられ、独法内のメンバー間は当然のこと、異なる独法の従業員間の関係の質も良くなると考えられている。

他とのインターアクションを通じて、個々の独法を全体の方向性と合致させるよう調整が行われている。独法内、独法間のコミュニケーションのツールとして企業化計画が活用されている。これらの点から、企業化計画をSimons(1995)が謳う相互作用型のコントロールシステムのツールの一種として考えることもできそうである。だが、まだ疑問も多い。よって、個々の独法とマエカワ全体の方向性を合致させるインターアクション、および企業化計画の解明は今後の課題としたい。

### 3. 独法制に対する考察

#### 3-1 市場対応のための自律的な組織

マエカワにおいては、「仕事は“市場”にある。市場に、ニーズがある。そのニーズをキャッチして市場に対応した仕事をするのは、ふだんから市場に接している社員一人一人以外の誰でもない。だいたい上からの指示や命令で動くより、市場ニーズを見きわめながら自分で判断して決定し、自分で工夫していくほうが、おもしろいじゃないか……」<sup>注25)</sup>という一貫した仕事に対する考え方があり、この実践のために、個々の独法を自律的な組織としているとも言える。だが、本当の意味で自律性を有することは決して

容易なことではない。そこで、独法が自律的な組織として、なぜ上手く機能しているのか？その要素について触れておく。

1つ目は、独法に全てを任せきっていることである。その時々で任された事柄が取り上げられてしまう（あるいは、介入を受けてしまう）ようであれば、委任された側は、取り上げられないよう（あるいは、介入を受けないよう）、失敗を必要以上に恐れてしまうことだろう。これでは、Argyris (1998) が説くように、自律を促して権限委譲を図っても期待通りの成果は収められない<sup>注26)</sup>。マエカワの場合、独法を束ねるブロックは情報を生成・統合する場であり、スタッフ機関でも管理機構でもない。また、本社もマエカワ全体に関する企画立案・統括のスタッフは持っておらず、調整役・サポート役に徹している<sup>注27)</sup>。このように、マエカワではブロックも本社も独法をサポートする役割に専念し、利益が出るかぎり独法に干渉しないという姿勢を貫いている。その結果、独法は市場だけに注意を向ければよいようになっているのである。

2つ目は、従業員一人一人が、自律的な小集団という状況下に置かれているということである。つまり、独法は誰もが何役もこなさなければならないほど小さいため、一人一人が必死になって行動しなければ、たちまち所属する独法が危機に瀕してしまうことになる。独法を生き残らせるためには、その提供する製品が市場に受け入れられる以外に方法はない。そのため、皆が市場のニーズに応えようと必死に行動するのである。しかし、いくら小集団であっても、その組織の長だけが全責任を負っているようであれば、彼だけは危機感を持って行動するかもしれないが、与えられた仕事しか行なわない人々は、それほど危機感を持たないだろう。なぜなら、命令に従って動くということは、所属す

る組織の存続と自らの行動との関係について考えないでも（たとえ、無関心であったとしても）行なえるからである。独法内のメンバーは一人一人が自らの行動を決定することになっている。また、小集団であるために従業員同士の目も届きやすく、コミュニケーションを通じて互いの情報が交換し合えるようになっている。故に、自らの行動が独法に及ぼす影響を考慮しつつ、一人一人が市場を意識した判断を下し、それに基づいて行動するようになっているのである。

ここでは2点を挙げたが、両者の性質は若干異なっている。前者は経営者の姿勢に関するものであり、後者は組織の構造に関するものである。後者に関連して付け加えておくと、独法制ではなくグループ制でも、十分に自律的な組織だと言えるだろう。ただし、グループ制の場合、本社に頼れる分、グループには甘えられる余地がある。よって、グループ制よりも独法制の方が、より自律性の程度が高い。

### 3-2 事業部制と独法制との違い

ここで事業部制と独法制との関係について整理しておく。事業部制とマエカワの独法制（この項ではグループ制も含む）との共通項は、市場別に組織単位が区分されていることである。故に組織形態として見れば、独法制は事業部制の一種である。しかし、事業部制には見られない特徴が3点、独法制には見られる。

#### (1) 市場との窓口

まず、事業部制では事業部長に市場・製品に対する全責任を負わせるための組織として成り立っているのに対し、独法制は従業員一人一人が市場と直結するようになっている。つまり、事業部制は事業部長に市場の情報が集中し、その事業部長の命令や指示を基にして、個々の従業員たちが動いているのに対し、独法制の下では一人一人の従業員に市場の情報が伝わり、そ

こから個々が判断して行動するような仕組みとなっている。

#### (2) 従業員の仕事の進め方

事業部制においても、独法制においてもその内部は職能別に区分されている。そのため、事業部内の従業員は所属する内部組織の職能に従って仕事を行なうし、独法内の従業員も職能別の役割を果たしている。しかし、独法制の場合、一つ一つが小集団ということもあり、何役もこなす必要がある。その結果、事業部制における従業員は与えられた仕事に終始し、仕事が固定的であるのに対し、独法制は市場の変化に応じて、自律して柔軟に職能を越え、伸縮的に仕事を行なうことが可能となっている。

#### (3) 組織単位間の相互依存関係

事業部も独法も自己充足的な組織単位として設計されている。そのため、事業部制の場合、他の事業部と相互依存関係を結ぶことを前提として組織の設計は行なわれていない。一方、独法制は、一つ一つが小さなものであるため、他の独法と相互依存関係を結ぶことが前提となっており、そのためにブロックという場が置かれていたりする。

上述の事柄をまとめれば、次頁のような表2を作成することができる。ここで、敢えて事業部制と独法制との違いを強調したのは、管理会計システムを設計することを考えたとき、組織形態を見て判断するのではなく、その組織の特徴をキチンと捉えておく必要があるからである。

事業部制と独法制とでは上述のような違いがある。この違いは管理会計システムにとって大きな課題であるが、裏返して言えば、このような違いを乗り越えて管理会計システムが設計されることが望まれているとも言える。すなわち、独法制の事例を通じて明らかになった、今後の自律的な組織において管理会計に期待されるも



のとは、①市場に関する情報を従業員間で共有するようなシステム、②職務を市場の変化に合わせて柔軟に変化することを可能にするシステム、③自律的な組織間に相互依存関係を築かせるようなシステム、である。

表2 事業部制と独法制との関係

	組織単位の区分	市場に関する情報	内部組織の区分 (仕事の伸縮)	組織単位間の 相互依存関係
事業部制	市場別	事業部長に集中	職能別 (固定的)	なし
独法制	市場別	従業員間で共有	職能別 (伸縮的)	あり

#### 4. ま と め

本稿は、市場のニーズが多様であり、かつ日まぐるしく変化する現代において、どのような管理会計システムが望まれるのか?という疑問からスタートした。これに対し、マエカワの事例からは、上述のような結論が得られた。よって、今後、筆者はこれらの点に注目しながら、マエカワの研究を進めたいと思う。

しかし、マエカワの独法経営に関する管理会計研究は、これまで、あまり開拓されてこなかったこともあり、まだ多くの部分において疑問がある。中でも、最大の疑問は、「なぜ、グループ制から、各組織単位の日をさらに市場へと向かせるために独法化という道を取ったのか?」ということである。

法的に独立した会社(子会社)にするか、あるいは社内に留めておくかという議論は、事業部制が導入された頃から存在する。Solomons (1965)は、事業部を子会社として分離するべきかという問題は、企業にとって重要ではないように思われると記している。だが、それでも財務コントロールに影響する問題があるという理由から、これについて僅かではあるが触れ、「唯一の要素ではないが、税の問題が事業部か子会社かの問題にとって支配的な要因である」

と述べている<sup>注28)</sup>。また、Murphy (1956)は税とともに反トラスト法の存在も、考慮される要因として挙げている<sup>注29)</sup>。確かに、マエカワは独法化することで、税制上の優遇措置を受けることができ、年間9,000万円近くの節税効果があるという<sup>注30)</sup>。

だが、これが十分な答えとは思えない。マエカワで挙げられる、独法化の一番の理由は「本社に帰属していると思っている間は、潰れるなんて考えないですからね」<sup>注31)</sup>という、社内に留まったままでは、甘えの構造が続いてしまうというものである。では、なぜ、グループでは、その克服が不可能であったのか?果たしてグループにおける管理会計と独法におけるものとは違いがあるのか?これらについても、今後探っていこうと思う。

\* この論文は、一橋大学大学院商学研究科を中核拠点とした21世紀COEプログラム(「知識・企業・イノベーションのダイナミクス」)から、若手研究者・研究活動支援経費の支給を受けて進められた研究成果の一部である。同プログラムからの経済的な支援にこの場を借りて感謝したい。

注1) Hiromoto (1988) p. 26

注2) Johnson (1992) [辻, 河田訳 (1994)] pp. 113-114では、顧客の声、プロセスの声に「直接接する人々」からのみ生まれる革新や学習を創発するよう、仕事を遂行する人々の手にプロセスに対する支配権を委ねることが訴えられている。

注3) Atkinson et al. (1995) p. 489

注4) 廣本 (2002)は「企業競争力の源泉は、有形資産ではなく、無形資産にあるといわれるが、その無形資産は企業従業員の継続的努力によって創り出されるものである」(p. 63)と述べ、なぜ従業員への役割期待が大きいのかを示し、「現代の管理会計は、実際に仕事を行う従業員が自ら組織の

- 目的に合致した意思決定を行い、行動するのを支援するよう、影響システムとして設計されなければならない」(p. 65)と言及し、今後の管理会計のあるべき姿について展望している。
- 注(5) 「独法」とは独立法人の略である。
- 注(6) 前川総合研究所+場と組織のフォーラム (1996) P. 58
- 注(7) 露木 (2001) p. 133
- 注(8) 前川 (1997) p. 66
- 注(9) 露木 (2001) p. 135
- 注(10) 前川総合研究所+場と組織のフォーラム (1996) p. 23
- 注(11) 露木 (2001) p. 138
- 注(12) 前川総合研究所+場と組織のフォーラム (1996) p. 21
- 注(13) 露木 (2001) p. 137
- 注(14) 前川総合研究所+場と組織のフォーラム (1996) p. 34
- 注(15) 前川 (1997) p. 67
- 注(16) 露木 (2001) p. 140ならびに前川総合研究所+場と組織のフォーラム (1996) p. 59
- 注(17) 前川製作所 広報室 (1985) p. 257
- 注(18) 前川総合研究所+場と組織のフォーラム (1996) p. 185
- 注(19) 前川製作所 広報室 (1985) に収録された、前川正雄・社長と石井威望・東京大教授との対談中の発言である。(p. 20)
- 注(20) 頼 (1998) p. 40
- 注(21) 人材教育 (2002) p. 35
- 注(22) 篠崎 (1999) p. 22
- 注(23) 篠崎 (1999) p. 22
- 注(24) 人材教育 (2002) p. 38。また、前川 (1998) は、他人の意見を聞く「対話」と相手を説得する「雄弁」との違いを明らかにした上で、「対話」の重要性を説いている。(p. 8)
- 注(25) 前川総合研究所+場と組織のフォーラム (1996) pp. 27-28
- 注(26) Argyris (1998) [藤本 訳 (1998)] は、「どのような企業においても、トップダウンによる業務管理と、従業員へのエンパワーメントを促すプログラムが混在せざるをえないこと、その結果、両者のぶつかり合いが不可避となるが、この問題にうまく対処しなければならないことを認識しなければならない」(p. 107)と述べ、両者の折り合いをつけることの重要性や、その難しさを説いて、エンパワーが成果を結んでいない現実を説明している。
- 注(27) 頼 (1998) p. 34-35
- 注(28) Solomons (1965) pp. 34-37
- 注(29) Murphy (1956) p. 92
- 注(30) 日経ベンチャー (1995) によれば、資本金1億円未満の企業には、法人税と事業税の軽減税率の適用措置があり、マエカワの国内独法はほとんど資本金を1,000万円にしているため、この優遇を受けられるという (p. 26)。
- 注(31) 前川 (1998) p. 68

## 《参考文献》

- ・篠崎 純子 (1999年5月)「前川製作所 従来型の人材育成を超え「場」を通して全体性を身につけていく」『企業と人材』1999年5月20日号。
- ・人事教育 (2002年5月)「ケース5 「創発型」知識経営 前川製作所—コミュニケーションこそが新たなモノを創り出す“場”である」『人事教育』第14巻第5号。
- ・露木恵美子 (2001年6月)「ビジネス・ケース 前川製作所」『一橋ビジネスレビュー』第49巻第1号。
- ・日経ベンチャー (1995年6月)「不況に強い「人で動く経営」」『日経ベンチャー』1995年6月号。
- ・廣本 敏郎 (2002年7月)「管理会計の課題と役割期待」『JICPAジャーナル』第564号。
- ・前川製作所広報室編 (1985年)『マエカワ熟技術の挑戦 無競争社会への離陸—個と全体の調和をめざして—』前川製作所。
- ・(株)前川総合研究所+場と組織のフォーラム (1996年)『マエカワの「独法」経営』プレジデント社。
- ・前川 正雄 (1997年1月)「<編集長インタビュー>前川製作所会長 前川正雄 非言語系情報で顧客に密着 超近代的職人集団の独創力」『週刊ダイヤモンド』第85巻第3号。
- ・前川 正雄 (1998年12月)「<巻頭インタビュー>前川製作所 代表取締役会長 前川正雄氏 信頼をベースとした対話が人を育て、質の高い仕事を生む」『人材教育』第10巻第12号
- ・頼 誠 (1998年3月)「独法経営とコーディネーション」『企業会計』第50巻第3号。
- ・Argyris, Chris. 1998. "Empowerment: The Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review*, May-June 1998. (藤本 直訳 (1998年9月)「エンパワーメント: マネジャーが抱く幻想と矛盾」『Diamondハーバードビジネス』第23巻第5号。)
- ・Atkinson, Anthony A., Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, and S. Mark Young. 1995. *Management Accounting*, Prentice-Hall.
- ・Hiromoto, Toshiro. 1988. "Another Hidden Edge: Japanese Management Accounting", *Harvard Business Review*, July-August 1988.
- ・Johnson, H. Thomas. 1992. *Relevance Regained: from top-control to bottom-up empowerment*, Free Press. (辻 厚生・河田 信訳 (1994年)『米国製造業の復活: [トップダウン・コントロール] から [ボトムアップ・コントロール] へ』中央経済社。)
- ・Murphy, Robert W., 1956. "Corporate Divisions vs. Subsidiaries", *Harvard Business Review*, November-December 1956.
- ・Solomons, David. 1965. *Divisional Performance: measurement and control*, Richard D. Irwin.
- ・Simons, Robert. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.