

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 5 月 28 日現在

機関番号：11101

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2010 ～ 2012

課題番号：22530332

研究課題名（和文） 日本の紙パルプ企業での経営実践プロセスについての調査研究

研究課題名（英文） A Research on the Management Practice Processes in Japanese Paper and Pulp Companies

研究代表者

四宮 俊之（SHINOMIYA TOSHIYUKI）

弘前大学・人文学部・教授

研究者番号：80113801

研究成果の概要（和文）：

日本の紙パルプ産業は、操業技術の高さや製品の品質、多様性などで、世界有数のレベルに今日あるといわれている。また、大企業や大工場のほか、多様な中小企業や中小工場も多数あって、それぞれが独自の競争力を追求すべく努めている。そこでは、事業経営における効率性や合理性の追求もさることながら、職務実践の現場において、経験や習熟の蓄積、活用が少なからず重視されてきた。人材の育成や活用、経営諸革新の導入なども、後者の側面を踏まえながら取り込まれ、それが紙パルプ産業における企業経営活動の要諦となってきた。そのようなやり方の継続的な積み重ねを通して、それぞれの企業が業界で生き残るための競争力を追求、構築してきていることを把握できた。

研究成果の概要（英文）：

Japanese paper and pulp industry has been on the world's excellent level until now as to efficiency of operational technology, quality and diversity of products etc. there are also not only some big and medium, but also small enterprises and mills. All of them have strived to keep up peculiar competitive powers against their rivals. Each of enterprises and mills have attached importance to practical know from experiences and be versed in business processes. According these recognitions, For upbringing of the talented persons and introduction of the management introduction, The most important managerial point on the business has been grinded theories to experiences, and it has been bound with their power of competition.

交付決定額

（金額単位：円）

| | 直接経費 | 間接経費 | 合計 |
|--------|-----------|---------|-----------|
| 2010年度 | 700,000 | 210,000 | 910,000 |
| 2011年度 | 500,000 | 150,000 | 650,000 |
| 2012年度 | 400,000 | 120,000 | 520,000 |
| 年度 | | | |
| 年度 | | | |
| 総計 | 1,600,000 | 480,000 | 2,080,000 |

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経済学・経済史

キーワード：紙パルプ企業、経営実践、経営革新、経営史、現場マネジメント、習熟性

1. 研究開始当初の背景

(1) 企業経営の歴史的な実践プロセスについては、これまで経営史だけでなく、経済史や経営学などから研究が積み重ねられてきた。その場合、これらの研究に共通して言えたことは、大方の理解や観点として先ず経営や経済における合理性や論理性の追求が前提にあって、そこでの偏差の有無や度合などがもっぱら企業活動における企業ごとの個性や難易度などの要件として論究されてきた。

但し、その一方で、実際の企業経営活動では、歴史的に、また現在でも合理性や論理性の追求だけに必ずしも大きく傾斜せず、人間による多くの営為の常として、従前の経験や慣行などをもっぱら踏襲していくやり方が多く見出せる。

そのためもあるが、日本などでは、企業が人材を採用する際、それに先立つ条件として経営学や経済学の学習や修得、さらに実務経験なども当初あまり求めないことが通例である。それよりも実際には、個人ごとの資質や能力、自覚などを大まかに査定し、職務や職責の理解や実践、リーダーシップの醸成などになると、採用後における個人ごとの経験や訓練、学習、企業ごとに提供される仕事などの「場」や様式のデザイン、工夫などの組み合わせによる人的、あるいは組織的能力の向上と発揮に期待していく面が強い。もっとも、このようなやり方は、多くが暗黙知的であって、それを他人へ説明することや、当事者が自ら認識していくことになることと往々に難しくなる。そこで、改めて経営学や経済学が説く合理性や論理性の追求という観点を重ね合わせ、双方からの複眼的視差を通じて企業経営活動における歴史的葛藤や相克などを読み解く必要があり、双方の絡み合い

や強弱の違いなどを明らかにしていくことに、経営史研究としての本研究の意義があると考えられる。

(2) 日本の紙パルプ工業では、大企業による寡占化の一方で、多数の中小企業が併存してきており、さらに技術の多くが「経験工学」の範疇にしばしば分類されており、それらを含めての企業ごとの諸経験や諸慣行の積み重ねが企業ごとの経営活動に個性を生み出してきた。このような経営活動の歴史的な有り様の異同などについて、上述した複眼的な視差による考究を重ね合わせていくことで、より実態に即した解明が可能になるだけでなく、日本での経営史研究に新たな視点や論点を提示できると考える。

2. 研究の目的

日本の紙パルプ産業では、これまで大企業が寡占的な競争関係を構築しながらも、その一方で中小企業も独自の競争力を模索、構築しながら、それぞれが多様な活動を歴史的に展開してきた結果として、そこに企業ごとの多様な経験や合理性追求の歴史的な積み重ねによる企業ごとの個性や有り様の異同、偏差、葛藤などをもたらしてきた。

本研究では、それらの異同、偏差、葛藤などに企業経営での合理性や論理性の追求、企業主体の属人的な実践の有り様などを重ね合わせ、双方からの複眼的な視差を介して、より実態的な経営実践の有り様や在り方などを考究していく。

(1) 企業経営の実践プロセスは、それを歴史的に見ると、企業家や組織としての企業などが経験的に習熟ないし慣行として行ってきたやり方を先ず追求し、それに限界や問題を認識すると、次に合理性や論理性の追求を

模索し、時として経営革新の追求などに繋がっていくのが通例である。本研究では、このような企業経営での習熟性や慣行性の追求と、さらなる次の合理性や論理性の追求、経営革新の導入などが如何なる取り合わせや連関をもってなされていくのかを、戦後日本における紙パルプ企業を主たる対象として調査、研究することで、実際の企業経営における歴史的な有り様の中から探り、それらを企業経営一般の歴史的な理解にまでつなげていこうとしたものである。

(2) 紙パルプ企業における戦後の事例を中心として、大企業と中小企業のそれぞれにおける職務や職責の個人と組織レベルでの現場的な遂行の歴史的な実態について把握していく。

(3) 次に、そのようにして把握した企業経営の実態について、従前からの経営学を始めとして論じられてきた学理的な理解や観点を重ね合わせて考察していくことで、これまでの研究であまり見えてこなかった、より実態的な経営実践の有り様を明らかにしていきたい。

(4) 大企業と中小企業の双方についても同様な調査研究を行い、それらを比較研究していくことで、企業間における個性の違いだけでなく、企業形態や事業規模の違いなどによる職務や職責の遂行における違いなどについても考究していきたい。

(5) そのような企業経営の実態的な側面についての調査研究を、これまでの日本的経営論や日本型企业システム論などを含めて経営史研究の議論や成果へ投影させて、より実態に即しての経営史研究の在り方についても実証と理論の両面で提示していくことまでもめざしている。

3. 研究の方法

(1) 研究の方法論や仮説的理解についてのブラッシュ・アップを先ずはかる。

(2) 戦後日本の紙パルプ企業での経営実践プロセスについての資料調査、および企業、団体関係者などからの聞き取り調査に取り組む。

(3) 国内での紙パルプ企業関係の退職者を主たる対象とする聞き取り、およびアンケート調査を実施する。

(4) 上記の聞き取り調査およびアンケート調査の集計と分析を進める。

(5) 研究成果の総括をめざす。

4. 研究成果

本研究は、第二次世界大戦後の日本における紙パルプ産業での経営諸活動の実践プロセスの歴史的実態について、企業や事業の当事者レベルでの記録諸資料の渉猟や聞き取り調査などを通じて検討、解析していこうとするものである。

(1) 平成 22 年度

平成 22 年度においては、日本の紙パルプ企業での経営実践プロセスにおける合理性や革新性の追求をめざすやり方と、それらと別に経験的ないし慣行的なやり方を重視していく側面との双方向的な営為の絡み合いを具体的に捉えるため、経営学の分野などからの学理的な考察と、企業現場での実践的な遂行に関する理解を深めていくことに努めた。

そのうち後者に関しては、大企業について東京で業界関係 OB からの聞き取りを行う一方、中小企業について国内の紙パルプ産業集積地のひとつである愛媛県東部の四国中央市圏での業界関係者などからの聞き取りを進めた。その結果、経営実践プロセスの有り様や在り方において大企業と中小企業の間には少なからぬ違いが見出せ、それらが本研究

における重要な論点のひとつになり得ることを把握できた。

また、このような違いや異同が、現代の日本における紙パルプ産業での大企業と中小企業の競争的併存関係を解く重要な鍵になることを認識できた。

(2) 平成 23 年度

平成 23 年度においては、国内の紙パルプ業界機関のひとつである（公益財団法人）紙の博物館などが所蔵する歴史的文献資料の渉猟や検討に加えて、業界関係 OB などからの実務実態に関する聞き取り調査をさらに重ね、また企業や工場当事者などから見ての経営実践プロセスについての把握、検証を進めた。

なお、その際に当初計画していたアンケート方式での調査の準備に取り掛かったが、その一方で先行させていた個人からの聞き取り調査で得られる知見にむしろ有意義なものが多かった。そのため、むしろオーラル・ヒストリー的な手法による聞き取り調査を積み重ねた方が聞き取り対象者自身も職務や職業意識を含めての理解を容易にしてくれることが分かり、研究スケジュールなども考慮し、それを先行させるべきと判断し、オーラル・ヒストリー的なやり方での知見を有機的、芽づる的に収集していくことを中心にするように当初の計画を変更した。

また、中堅の紙パルプ企業である紀州北越製紙の工場などを訪問し、技術関係者などから工場での操業についての聞き取り調査を行い、現代の中堅企業における工場現場での一連の事業経営活動や実務実態のさらなる把握に努めた。その結果、従来想定してきた紙パルプ産業での大企業と中小企業のほか、独自の競争力を追求する同社のような中堅企業と呼べる独自の存在が見いだせることや、大企業の内部などでも大工場と中小工場

が併存し、それぞれが独自の競争力を追求すべく努めてきていることなどが改めて把握できた。

このほかに、企業活動の経営実践における合理性や習熟性に関わるものとして、主に現代の研究動向を中心に経営学関係の文献などの読み込みや整理を進め、実践と理論の相関について考察した。

(3) 平成 24 年度

平成 24 年度には、紙パルプ産業関係者からの聞き取り調査を続けたほか、実践と理論の統合的な把握に向けての理論的なフレームワークの精緻化をさらに図るべく、関連文献の追加的な渉猟と読み込みを重ねた。

その結果、紙パルプ産業のような企業活動での経験性や信頼性が重視される業態では、中小企業だけでなく、大企業でも、企業活動の技術的側面だけでなく、人材の活用などを含む経営的な諸側面で経験的な習熟性や慣行性が歴史的に重視されており、そこに限界や問題が認識されると、外部の機械メーカーを含む協力あるいは取引企業との連携のもとで次なる新たな革新の取り組みなどがなされるのであって、そうしたやり方の継続的な積み重ねを通じて、業界での他社に対する競争力の源泉が求められてきていることなどを把握できた。

但し、このことは、その一方で他社においても同様な積み重ねでの対応を可能としており、機械メーカーなどとの連携がそれほど系列性や閉鎖性を歴史的にほとんどもってきていないことから、近年のように経済のグローバル化が進み、企業間の競争関係が一段と強まると、それが企業業績の帰趨などを世界的な市場動向に左右させていく要因となってきている。それらのことも他業種を含む多くの業種での企業活動全般の普遍的な理解においても重要な論点のひとつになる

と考えている。

(3) 連携研究者
()

研究者番号：

5. 主な発表論文等
(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 0 件)

[学会発表] (計 1 件)

① 四宮俊之、近代日本の製紙業において王子製紙が果たした役割、王子製紙研究会、2012年7月24日、渋沢栄一史料館。

[図書] (計 0 件)

[産業財産権]

○出願状況 (計 0 件)

名称：

発明者：

権利者：

種類：

番号：

出願年月日：

国内外の別：

○取得状況 (計 0 件)

名称：

発明者：

権利者：

種類：

番号：

取得年月日：

国内外の別：

[その他]

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

四宮 俊之 (SHINOMIYA TOSHIYUKI)

弘前大学・人文学部・教授

研究者番号：80113801

(2) 研究分担者

()

研究者番号：