

大学発ベンチャー企業経営で用いる経営用語についての一考察（1）

－アンリ・ファヨールの *administration* について－

岡村慶¹・野口拓郎¹・岡村千恵子²

(¹ 高知大学教育研究部総合科学系複合領域科学部門・² 京都外国語大学外国語学部)

A Study on Management Terms Used in University Venture Business Management (1):

About Henri Fayol's Administration

Kei Okamura¹, Takuroh Noguchi¹ and Chieko Okamura²

¹ Kochi University, Research and Education Faculty, Multidisciplinary Science Cluster, Interdisciplinary Science Unit; ² Kyoto University of Foreign Studies, Faculty of Foreign Studies

Abstract: When setting up a venture company, if you are lucky enough to have a "startup ecosystem" within a region, it is a good idea to take advantage of that system. Entrepreneurship education and entrepreneurship support will be provided in the "startup ecosystem", but it is presumed that lectures on the basics of business administration will also be provided. At that time, among the terms that you should know in advance as an entrepreneur of a university-launched venture company, in this article, we will look at the term "administration" that appears in Fayol's book, which is a classic of business administration..

キーワード: 大学等発ベンチャー, 研究者の起業, 管理運営

Keywords: Venture from University, Researcher's Entrepreneur, Administration

1. はじめに

最近、大学等発ベンチャー企業に関連するキーワードとして、「エコシステム」や「DX (デジタル・トランスフォーメーション)」といった言葉が見受けられる。例えば、2つの用語を使用した架空のキャッチフレーズとして、“スタートアップ・エコシステムをDXで加速する”，というようなものが思いつく。以下で言葉の定義を見ていく。

「スタートアップ・エコシステム」とは、Spigel(2017)¹⁾によれば“イノベティブなスタートアップ企業(innovative startups)をサポートする、ある地域内(within a region)での社会的、政治的、経済的、文化的な組み合わせであり、関連する起業家(entrepreneurs)や、その他の主体(actor)に、ハイリスクなベンチャー企業(ventures)を起業、発見、サポートするリスクを取ることを奨励するものである”とされている。文部科学省のホームページで「スタートアップ・エコシステム」の単語で検索したところ2021年9月16日現在176件該当したが、「スタートアップ・エコシステムとは」として検索したところ該当なしであった。「エコシステムとは」では29件該当があり、そのうち「イノベーション・エコシステムとは」として記載されていた定義によると、“行政、大学、研究機関、企業、金融機関などの様々なプレーヤーが相互に関与し、絶え間なくイノベーションが創出される生態系システムのような環境・状態をいう”とされている²⁾。このイノベーションをスタートアップに置き換えると、文部科学省的なスタートアップ・エコシステムの定義になると推測される。経営学的な観点で「エコシステム」とは何かについて、藤巻(2020)³⁾の論文を参照していく。Moore(1996)は、「ビジネスエコシステム(筆者註、中点・は無し)」を、“相互作用する組織や個人の基盤に支えられている経済的コミュニティである”と定義した⁴⁾。また、いわゆる「キーストーン戦略」で知られるIansiti and Levinは、2004年に、「エコシステム」を“キーストーン種の周辺に組織化されたビジネスネットワーク”と定義し、“緩く結合され、お互いの役に立つことや生存のために相互依存する多数の参加者によって特徴付けられる”とした⁵⁾。Jacobidesら(2018)は、エコシステムの先行研究を、「ビジネスエコシステム」、「イノベーションエコシステム(筆者註、中点・は無し)」、「プラットフォームエコシステム」の3つの流れで整理している⁶⁾。「ビジネスエコシステム」は、企業とその環境に着目し、エコシステムをその活動を通してお互いに影響を与える参加者が相互作用する経済コミュニティであるととらえる。「イノベーションエコシステム」は、イノベーションと上流の構成要素、それを支える下流の補完財に焦点をあて、企業が自分たちの製品/サービスを結び付けて、エコシステムを、首尾一貫した顧客が直面するソリューションに仕立て上げるための協力的な連携であるととらえる。「プラットフォームエコシステム」は、特定の種類の技術(プラットフォーム)について参加者がプラットフォーム周辺にどのように組織化されるについて焦点を当て、プラットフォーム技術者と補完事業者の相互依存であるととらえる。ここまで藤巻(2020)³⁾の論文を参照してきたが、「スタートアップ・エコシステム」は、Jacobidesら⁶⁾の分類では「ビジネスエコシステム」の一つとみなすことができるであろう。

「DX」は、2004年にスウェーデンのウメオ大学教授のエリック・ストルターマンが提唱したとされる。ストルターマンら(2004)⁷⁾によると「DX」とは、“デジタル技術が、人々の生活(human life)のあらゆる面に対して起こしたり影響を与えたりする変化”と定義している。しかし、この論文は「DX」を提唱することを目的とはしておらず、情報システム研究(IS research)の進め方について論究しており、その進め方のポジションを、「DX」として名づけ(label)ている。「DX」とよく似た概念で、「デジタル・ビジネス・トランスフォーメーション」というものが、2010年代に、マイケル・ウェイドらによって提唱されている。著書“*Orchestrating Transformation* (邦訳: *DX 実行戦略 デジタルで稼ぐ組織をつくる*)”では、前書きの中で、「デジタル・ビジネス・トランスフォーメーション」を“ビジネスパフォーマンスを向上させるためのデジタル技術とビジネスモデルを用い

た組織的変化(organizational change)”と定義している⁸⁾。日本では、2018年に経済産業省が、「DX（筆者註：ビジネスは無し）」を“企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること”と定義している⁹⁾。文部科学省のホームページで「デジタル・トランスフォーメーションとは」と検索すると4件該当があり、その中の1資料では、閣議決定を引用し、“将来の成長、競争力強化のために、新たなデジタル技術を活用して新たなビジネスモデルを創出・柔軟に改変すること”としている¹⁰⁾。経済産業省や文部科学省の定義では、「DX」とはウェイドの「デジタル・ビジネス・トランスフォーメーション」を指していることになる。このように国内でのDXの定義が、初出のストルターマンによる定義からずれている。これは「イノベーション」が、シュンペーター定義の“新結合”から日本国内定義の“技術革新”へと誤解されていく様子と類似しているため、今後の用語の使用には注意が必要であろう。

ここまでの議論により、冒頭で取り上げた“スタートアップ・エコシステムをDXで加速する”という架空のキャッチフレーズは、“行政、大学、研究機関、企業、金融機関などの様々なプレイヤーが相互に関与し、絶え間なくイノベーションが創出される生態系システムのような環境・状態”を「デジタル・ビジネス・トランスフォーメーション」により加速する、と読み替えることができ、その主体のプレイヤーは、スタートアップ企業というよりむしろ、“行政、大学、研究機関、企業、金融機関など”と読み替えることが出来る。

さて、ベンチャー企業を設立する際に、「スタートアップ・エコシステム」が、運よく近隣の地域内(within a region)に存在する場合は、そのシステムに乗るのも一案である。「スタートアップ・エコシステム」では起業家教育や、起業支援が行われるであろうが、経営学の基礎についての講義も行われると推測される。その際大学発ベンチャー企業の起業家として、あらかじめ知っておいたほうが良いと思われる用語のうち、本稿では、経営学の古典であるファヨールの著書で現れる「管理(administration)」という用語についてみていく。

2. ファヨールの「管理」について

アンリ・ファヨール(1841-1925)は、フランスの鉱山専門学校を経て鉱山会社に入社、47歳から30年間同社の代表取締役社長を務めた。その成果を元に独自の経営理論をまとめ、1917年に“*Administration industrielle et Genrale*”¹¹⁾として出版した。原著はフランス語であったため、1930年にコウブロウが“*Industrial and General Administration*”¹²⁾として、1949年にストーズが“*General and Industrial Management*”¹³⁾として英訳書を発表している。日本語訳は1958年(都筑)¹⁴⁾により「産業並びに一般の管理」として、1972年(佐々木)¹⁵⁾、1985年(山本)¹⁶⁾により「産業ならびに一般の管理」としてそれぞれ発表されている。なお、邦文において名前についてフェイヨールと記載しているものもあるが、これはファヨールの英語読みである。

以下、高橋(2004)を引用しながらファヨール(1917)の記述内容を追っていく。なお高橋(2004)は佐々木訳(1972)を主として参照している。ファヨールは、「企業が惹き起こすすべての活動」として、以下の6つの活動を挙げている。

1. 技術的活動（生産，製造，加工）
2. 商業的活動（購買，販売，交換）
3. 財務的活動（資本の調達と管理）
4. 保全的活動（財務と従業員の保護）
5. 会計的活動（財産目録，貸借対照表，原価，統計等々）
6. 管理的活動（予測，組織，命令，調整，統制）

このうち、「技術的活動」とは生産部門の活動、「商業的活動」とは購買部門と営業部門の活動、「保全的活動」とは総務部門と人事部門の活動、「財務的活動」と「会計的活動」は経理部門の活動を、それぞれ指すと考えて良い¹⁸⁾。したがって、1番目から5番目の企業活動は、生産・販売・購買・人事・経理・総務など各部門の活動を示しているといえる¹⁸⁾。そのうえで、ファヨールは6番目の企業活動として「管理的活動」を挙げ、「管理」という概念を、他の1~5番目の個別活動と分けて強調している¹⁸⁾。ファヨールは続いて、6番目の「管理的活動」は、()内に記載した5つの「管理要素」、すなわち「予測・組織・命令・調整・統制」から構成されると述べている。続いて、この6番目の「管理的活動」について14の「管理原則」を提示したのち、著書の後半において、5つの「管理要素」を詳述している。以上、高橋(2004)を引用しながら1917年の著書の概要を追った。

ファヨールの「6つの企業活動」の分類は、1985年に発表されたポーターの「バリューチェーン(Value Chain)」へとつながっている¹⁹⁾。バリューチェーンでは企業活動を、5つの「主活動」(購買物流・製造オペレーション・出荷物流・マーケティングと販売・サービス)と、4つの「支援活動」(全般管理・人的資源管理・技術開発・調達活動)として整理している¹⁹⁾。バリューチェーンでの4つの「支援活動」が、ファヨールの「管理的活動」に相当する。ファヨールの5つの「管理要素」は、各要素の頭文字をとって、いわゆる「POCCC (Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling) サイクル」として知られている。ファヨールの後、ブラウン(1947)が「計画・実行及び点検(plan/do/see)」としていわゆる「PDS サイクル」を提示し¹⁹⁾、日本国内では「PDCA(plan/do/check/action)」サイクルが提唱されていくことになる。

ファヨールの「管理」であるが、先に示したように、1917年の仏語原著では Administration, コウブロウ(1930)の英訳では Administration, ストーズ(1949)の英訳では Management と推移している。英訳の表記推移について、ストーズ(1949)は、序文で、フランス語には英語の management に相当する単語が無いと主張している。そのことを踏まえたうえで、仏語題名の administration を英語題名の management と訳したことになる。我が国においては、経営学の領域では、management には「経営管理」という訳語を当てるのが一般的である²¹⁾ことを踏まえ、administration には「管理運営」を当てている論文もある²²⁾。以下では志賀(2013)の論文を引用しながら、ファヨールの「管理」について詳しく見ていく。ファヨールは gouverner を「経営すること、それは企業が自由に処分するすべての資産から可能な最大利益を引出すように努めながら、企業をその目的へと導くことである。それは六つの本質的な機能の運び(著者註6つの企業活動を指す)を確かなものにする」と定義している。続いて administrer を「管理すること。それは予測し、組織し、命令し、調整し、統制することである」と定義している。仏語では gestion が「経営」にあたるが、ファヨールは「経営」に gestion を使用せず、あえて gouverner を使っている。また、ファヨールは、企業が行う活動を6つに分けた際に、「これら六つの活動のグループあるいは本質的な機能はつねにそこに見いだされる」と述べ、以下「活動(operation)」ではなく「機能(fonction)」として説明を展開し、administration を「管理は企業の責任者あるいは指導者の独占的な特権でもなければ個人的な責務でもない。それはその他の本質的な機能と同じように、社会体の指導者とその構成員と

の間で分担される一職能である」と述べている。以上、志賀(2013)を引用しながら、ファヨールによる「管理」の取り扱いについてみてきた。Administration のファヨールの定義では、「社会体の指導者とその構成員との間で分担される一職能である」と述べていることから、ここでの「管理」は経営陣のみの職能（すなわち経営）ではないと読み取れる。このことから、ファヨールの administration は、ストーズ(1949)のように「経営管理(management)」と置き換えるよりむしろ、「管理運営」である administration を当てはめたほうが適切と思われる。

3. 終わりに

ファヨールが出版した 1917 年ごろ、20 世紀初頭の米国では、1903 年に創立されたフォード・モーターが通算 1500 万台製造した大衆車である T 型フォードが発売開始され(1908 年)、ハーバードビジネススクールで MBA(Master of Business Administration:経営学修士又は経営管理修士)課程が始まった(1908 年)。またフレデリック・タイラーが経営学の古典である “*The Principles of Scientific Management*” (邦訳: *科学的管理法の原理*) を出版している (1911 年)。Management を「経営管理」と置き換えて、タイラーの著書の題名を邦訳したとしても、とくに問題ないと思われる。MBA を経営管理修士とすれば、administration が「管理運営」でもそれほど離れていないように見受けられる。本稿で見てきたとおり、専門用語を使用する場合は、原典での使用方法に注意していくことが重要である。次稿では第二次世界大戦後、1965 年に出版されたイゴール・アンゾフの *Corporate Strategy* (邦訳: *企業戦略論*) より、「シナジー」という用語を中心にみていく予定である。

文献

- 1) Spiegel, B. “The relational organization of entrepreneurial ecosystems”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, **41** (1), 49-72 (2017) doi:10.1111/etap.12167
- 2) 文部科学省地域連携・地域支援部会 (第 9 期) 地域科学技術イノベーション推進委員会報告書「地域科学技術イノベーションの新たな推進方策について」平成 31 年 2 月
https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2019/03/26/1414443_2_1.pdf
- 3) 藤巻佐和子 “エコシステムとは何か - Jacobides et al. (2018) の視点からエコシステムに関する考察 -”, *早稲田大学商学研究科紀要*, **90**, 1-20 (2020)
- 4) Moore, J.F. “The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystem”, HarperCollins Publishers, New York (1996)
- 5) Iansiti, M. and Levin, R. “Strategy as ecology”, *Harvard Business Review*, **58** (4), 68-78 (2004)
- 6) Jacobides, G.M., Cennamo, C. and Gawer, A. “Towards a theory of ecosystem”, *Strategic Management Journal*, **39**, 2255-2276 (2018) doi: 10.1002/smj.2904
- 7) Stolterman, E. and Fors, A.C. “Information Technology and the Good Life”, In: Kaplan, B. Truex, D.P. Wastell, D. Wood-Harper, A.T. and Degross J.I. (eds) *Information Systems Research. IFIP International Federation for Information Processing*, **143** Springer (2004) doi:10.1007/1-4020-8095-6_45
- 8) Wade, M., Macaulay, J. and Noronha, A. “Orchestrating Transformation: How to Deliver Winning Performance with a Connected Approach to Change”, Dbt Center Press (2019)

- 9) 経済産業省 2019年7月31日プレスリリース「デジタル経営改革のための評価指標（「DX推進指標」）を取りまとめました」配布資料“DX推進指標とそのガイダンス”
<https://www.meti.go.jp/press/2019/07/20190731003/20190731003-1.pdf>
- 10) 文部科学省「デジタルを活用した大学・高専教育高度化プラン」の公募について（2021年9月17日現在）
https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/sankangaku/1413155_00006.htm 公募要項
https://www.mext.go.jp/content/20210115-mxt_senmon01-000012073_2.pdf
- 11) Fayol, H. “Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle”, extrait du Bulletin de la Société de l’Industrie Minérale, 3e livraison de 1916, Dunod. (1917)
- 12) *op. cit.* trans Coubrough, J.A. “Industrial and General administration”, Sir Isaac Pitman & Sons. (1930)
- 13) *op. cit.* trans Storrs, C. “General and Industrial Management”, Pitman & Sons. (1949)
- 14) 都筑栄訳, “産業並に一般の管理”, 風間書房 (1958)
- 15) 佐々木恒男訳, “産業ならびに一般の管理”, 未来社 (1972)
- 16) 山本安二郎訳, “産業ならびに一般の管理”, ダイヤモンド社 (1985)
- 17) 高橋俊夫, “H.ファヨールの管理論”, 明治大学社会科学研究所紀要, **42**(2), 309-347 (2004)
- 18) 園田哲夫, 藤井耐, “現代経営学の基礎”, 多賀出版 (1984)
- 19) Porter, M. “Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance”, (1989)
- 20) Brown, A. “Organization of Industry”, Prentice Hall (1947)
- 21) 小川英次, 北野利信, 後藤幸男, 高柳暁, 村田昭治編集代表, “経営学の基礎知識”, 有斐閣 (1973)
- 22) 糸賀雅児, “大学図書館における経営管理と統計情報”, 大学図書館研究, **XXI**, 98-106 (1982)
- 23) 志賀秀樹, “Henri Fayolの著書を視点とした“gouvernement”と“administration”に関する研究”, 立教ビジネスデザイン研究, **10**, 87-96 (2013)

令和3年(2021)10月22日受理

令和3年(2021)12月31日発行