

令和6年度第1期大学院商学研究科一般入学試験

博士後期課程 経営学専攻 外国語科目（英語） 解答又は解答例

第1問

この半世紀のあいだに、私たちは、技術、ライフスタイル、さらには地政学に至るまで、数多くの劇的な変化を目の当たりにしてきた。それらと比べると、経営という実践は、驚くほど緩やかにしか進化していないように見える。

仮に1960年代のCEOが突然現代の世界に蘇ったとしたら、リアルタイムで柔軟に機能する今日のサプライチェーンや、24時間365日の顧客対応能力に強い衝撃を受けるに違いない。しかし同時に、今日の経営慣行の多くが、1世代、あるいは2世代前の企業社会を支配していたものとほとんど変わっていないことにも気づくはずだ。

確かに、組織の階層は以前よりフラットになったかもしれない。しかし、それがまったくもって消え去ったわけではない。現場の従業員はより賢く、より高度な教育や訓練を受けているが、それでもなお経営陣の意思決定に従うことを求められている。下位の管理職は、今も上位の管理職によって任命され、戦略はトップによって策定される。そして重要な意思決定は、依然として「大きな肩書」を持つ一部の人々の手に委ねられている。

なぜ経営は、まるで時間が止まったかのように見えるのだろうか。

それは、フランシス・フクヤマが論じた「歴史の終わり」と同じ意味で、私たちがすでに「経営の終わり」に到達しているからなのだろうか。もし自由民主主義が、人類が長年追い求めてきた政治的自己決定の最終的な答えであるならば、過去100年にわたって発展してきた現代的経営もまた、人間の努力を最も効果的に結集させるための最終解答なのかもしれない。

私たちは、人を組織する科学、資源を配分する方法、目標を設定し、計画を立て、最善の実践からの逸脱を最小化する技法を、ほぼ完全に習得してしまったのだろうか。経営における本当に困難な問題の大半は、すでに解決済みなのだろうか。

もし現代の経営が、まだ到達点に至っていないとしたら、そもそも私たちは正しい山を登っているのだろうか。

才能ある生物学者であり、サンタフェ研究所の元研究員でもあるスチュアート・カウフマンは、進化の限界を説明するために「適応度地形（フィットネス・ランドスケープ）」という概念を用いている。彼の描く寓話的な山岳地帯では、より高い山頂ほど、より高度な進化的達成を意味する。ある種が適応し変化していくにつれて、それはこの地形の中を、より高い場所へと登っていく。

進化の初期段階では、深い谷底からの出発であり、どの方向に進んでも上り坂となる。しかし進化が進むにつれ、自分たちより高い場所が存在する割合は次第に減少する。時間が経つにつれて、上へと続く道は少なくなり、下り道が増えていく。その結果、進化の速度は次第に鈍化していく。

多くの可能な経路を持つ広大な適応度地形において、ある特定の種が、進化版の K2 やカンチェンジュンガのような超高峰に到達することはほとんどない。むしろ、その曲がりくねった旅は、局所的なピークの頂で終わる可能性が高い。それは、全体から見れば取るに足らない岩山にすぎない。

たとえば、アパラチア山脈にある控えめな丘——仮に「ラブ山」と呼ぼう——の頂で満足して腰を落ち着けてしまうようなものである。その標高約 2,000 メートルの山頂からは、さらに高い山々が見えるかもしれないが、そこにそびえるのは、ヒマラヤ山脈の 8,000 メートル級の怪物のような峰ではない。

この比喻は、経営の成果を過小評価しようとするものではない。もしあなたのガレージに車が 2 台あり、すべての部屋にテレビがあり、誰もがポケットにデジタル機器を持っているとすれば、それは現代的経営を築き上げた人々の功績である。

株式会社制度や特許法といった制度的イノベーションが、現代経済への道を切り開いたことは確かだ。また、電話からマイクロプロセッサに至る技術的ブレークスルーが、多くの推進力を与えた。しかし、啓蒙的な政策や科学的発見を世界的な繁栄へと転換した決定的要因は、20 世紀初頭に生み出された産業経営の発明であった。

管理すなわちマネジメントは、設備投資評価、プロジェクト管理、成果連動型報酬、戦略計画などを広く包含するものである。それは、人類史上、火、文字、民主主義に並び称されるほど偉大な発明の一つである。

春休みにフォートローダーデールへ向かい航空券よりも酒代に多くの金を使う大学生も、数百ドルでかつてのスーパーコンピュータを凌ぐ性能の PC を手に入れられると期待するゲーマーも、高級スーパーに 20 種類以上のバルサミコ酢が並んでいても驚かない美食家も、そして初めてのバイクを間もなく購入できることを楽しみにしている中国の工場労働者も、こうしたすべての人々は皆、ダニエル・マッカラム、フレデリック・ウィンズロー・テイラー、マックス・ウェーバー、チェスター・バーナード、W・エドワーズ・デミング、ピーター・ドラッカーといった近代経営の父たちに影響を受けているところが大きい。

1886 年に登場した動力付き馬車、すなわち自動車のように、革新は通常、緩やかな始まりを見せる。初期には多くの技術的課題が発明者を悩ませ、進歩を妨げる。しかしそれらが克服されるにつれ、改良のスピードは加速する。知識は蓄積され、やがてイノベーションの塊が次々と生まれ、「可能性」という概念そのものが塗り替えられていく。

やがて収穫逡減の法則が働き、ある段階から努力に対する進歩の比率は低下する。物理的限界に近づくにつれ、大きな飛躍はますます困難になる。

残念ながら、経営の騒がしく創造的な「青年期」は、すでに1世紀近く前に終わっている。実際、現代経営の本質的な道具や技法の多くは、アメリカ南北戦争終結直後に生まれた19世紀生まれの人々によって考案された。

彼らは、標準化された職務記述書や業務の枠組みを整備し、原価計算や利益分析の複雑な仕組みを習得した。例外管理にもとづく報告制度を導入し、詳細な財務統制を確立した。成果連動型の報酬制度を考案し、人事部門を設置した。資本予算管理の高度な手法を生み出し、1930年までには事業部制組織の基本構造を設計し、ブランド管理の原則も明確にしていた。

では、過去20年から30年の経営史を振り返ってみよう。これら近代経営の基礎を築いた革新と同じ規模のイノベーションを、私たちはいくつ挙げることができるだろうか。

正直に言えば、ほとんど思い当たらない。

ガソリンエンジンと同様、産業時代型の経営モデルは進化曲線の末端で停滞している。私たちは、この状況に本当に満足しているのだろうか。仕事はこれ以上ないほど充実し、組織は無限の能力を備えているため、もはや「より良いもの」を求める必要はないのだろうか。私は、そうは思わない。

ここで再び民主主義に目を向けてみよう。民主主義は、ウィンストン・チャーチルの言葉を借りれば、「他のすべてを除けば最悪の政治形態」かもしれない。しかしその本質には、いまだ解決されていない矛盾が内包されている。その一つが、多数派の意思を尊重しつつ、少数派の権利をいかに守るかという問題である。

アメリカによる先住民への恥ずべき扱いから、不法移民の権利をめぐる今日の議論に至るまで、またヨーロッパに繰返し現れてきた反ユダヤ主義から、急増するイスラム系少数派の統合に苦慮する現在の状況に至るまで、政治的に周縁化された人々を守るという課題は、世界中の民主主義国家を長年悩ませてきた。

さらに新たな課題も浮上している。民主主義は、どのようにして市民の自由を守るのか。地球規模の気候変動リスクに対処するために、利害が対立する連鎖をいかにして緩和できるのか。

これらの問題を考えると、民主主義の実践が今後も進化し続けることを期待せずにはいられない。

古代ギリシャで民主主義が誕生してから約2,500年が経った現在、なお到達すべき頂があるとすれば、わずか1世紀で進化してきた現代的経営に、もはや伸び代がないと考えるのは傲慢に過ぎるだろう。20世紀に機能していた管理技術が、21世紀においても同様に機能し続けると信じるのは短絡的である。これまで疑う余地のない成果を上げてきたからこそ、現代の経営は、今まさに大胆な思考と新鮮な発想を私たちに要求しているのである。

令和6年度第1期大学院商学研究科一般入学試験

博士後期課程 経営学専攻 外国語科目（英語） 解答例

第2問

グローバル・バリュー・チェーン（GVC）の起源と推進要因は、レントの創出、レントの保護、レントの収奪という観点から理解される。これは現代企業とアウトソーシングの動向に反映されており、生産と交換におけるレントの性質と多様性を分析することが必要である。

レントとは、特定のリソースを支配する当事者が、競争から自らを隔離することで希少性から利益を得られる状況を指す。これは、競合他社の参入障壁を利用するか、あるいは自ら創出することによって達成される。

レントには主に四つの源泉がある。第一はリカーディアン資源レント、すなわち「自然の賜物」であり、生産者が競合他社よりも比較的優れた土地や資源埋蔵量へのアクセスから利益を得、資源の価格が恵まれない生産者の生産コストによって決定されるものである（Ricardo, 1817）。リカードは、こうした地代が自然の恵みだけによるものではないこと（例えば灌漑への投資によって土地は改良可能である）を指摘していたが、これは彼の枠組みにおける中心的な焦点ではなかった。こうした資源レントの例は一次産業全体に見られる一肥沃な農地、地表に近い高品位の鉱物資源、低コストでアクセス可能な炭化水素鉱床などである。

第二の主要なレントのカテゴリーは、生産者によって創出されるものである。それは、生産への知識の体系的な応用を通じてますます創出されるものである。シュンペーターは、希少性がどのように構築されるかを示す分析的枠組みを提供した（Schumpeter, 1961）。彼は「発明」（商業的利益をもたらす独創的なアイデアの創出）と「イノベーション（革新、新機軸）」のプロセスを区別した。このイノベーションが模倣困難であると証明されれば、企業家は発明と関連するイノベーションのコスト、および資本調達コスト（「平均利潤率」を反映）を上回る超過利潤を得る。時が経つにつれ、このイノベーションは模倣される（「拡散」の行為）か、新たな優れたイノベーションに取って代われ、それによって先行革新者の超過利潤は浸食される。生産者利潤の追求というこの「シュンペーター的原動力」こそが、イノベーションプロセスとその後の拡散を促し、経済成長を推進する原動力なのである。

これらの「イノベーション・レント」は、生産チェーンに関わる参加者にとって内生的である。競合他社よりも優れた生産プロセスの開発、より高品質または差別化された製品の導入、あるいは競合他社が利用する形態よりも優れた組織形態の開発によって生み出される可能性がある。単一企業によって、協調して行動する企業（おそらくベンチャーキャピタルにおいて）によって、あるいは国家イノベーションシステム（NISs; Nelson, 1993）内の機関との協働によって開発される場合がある。

第三のレント形態は、生産チェーンの参加者外部で生じる外生的レントであるが、これらは参加者がレントを創出し獲得する能力に影響を及ぼす。例えば、内生的レントを追求する生産者は、他経済圏の競合他社と比較して、貿易優遇措置、より優れたインフラへのアクセス、低コストで効率的な金

融仲介、より訓練された労働力や生産効率に影響を与えるその他の投入要素など、様々な政策レントの恩恵を受ける可能性がある。効果的な知的財産権（IRPs）制度は、企業家が自らの革新を保護し、その恩恵を得る能力を支える。

第四のカテゴリーは「市場」である。ここでは、支配的地位が競合他社の市場参入を阻害する。これにより、他に競合他社が存在しない場合には独占的利得が生じうる。あるいは、他の有力な当事者との共謀を通じて、限られた数の共謀当事者間で共有される寡占的利得が生じうる。

資源レント、内生的レント、外生的レント、市場レントというこれら四つのレントのカテゴリーは区別されるものの、独立しているわけではない。例えば、生産部門がレントを生み出し獲得する能力は、企業が活動する環境と提供される外生的レントの関数となる。しかし、チェーン参加者は政策環境に影響を与え、外生的レントの構造形成に寄与し得る。同様に、資源レントは自然の賜物ではあるが、内生的レントを追求するチェーン参加者のイノベーションは、資源採掘コストの削減や低品位資源埋蔵量を補う技術の創出につながる可能性がある（Wright and Czelusta, 2004）。市場レントは競争を抑制する規制システムや産業政策の関数となり得るが、同時に大企業はしばしば、例えば関税を求め外国競合他社を国内市場から排除・不利に扱うなど、競争を制限する形で規制環境を形成できる。