

タイトル	経営学方法論ノート(1)
著者	澤野，雅彦
引用	北海学園大学経営論集，6(1)：69-79
発行日	2008-06-25

経営学方法論ノート(1)

澤 野 雅 彦

はじめに

日本で経営学と呼ばれる学問は、日本独特に発展してきた。経営学が、社会のあるいは企業のニーズに応じて形成発展してきた歴史を見れば、至極当然のことである。また、そのアプローチの方法論もさまざまであった。これも、企業に関係する、あるいは研究対象とする学問分野は、法学・経済学・社会学・心理学・工学など、多岐にわたることから見て、理解できることである。

しかるに、近年アメリカで急速に展開した経営管理学（business administration）が、改めて日本でも広範囲に受け入れられ、アメリカ企業を分析した理論をそのまま日本企業に当てはめた報告などが、学会などで多く見られるようになった。これは、かつてなかったことで、明らかに経営学が変質して行こうとしていることが見て取れる。

経営戦略という研究分野がその典型であるが、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスやダイナシティ・マネジメントなども同様である。議論の当否は別にして、また、論者によってスタンスの違いは見られるものの、概略、アメリカ企業は、こうやって成功している。日本企業を調べてみると、こうなっている。これだけ遅れているので、ここをこう直さないと、グローバル競争で勝てない、という論理の立て方である。

確かに、経済のグローバリゼーションは進

み、企業の多国籍化も進んだ。もう、ちょっと大きな企業であれば、外国企業との取引のない企業はないであろうし、従業員に外国人がいない企業も珍しいかも知れない。しかし、企業は多国籍企業といえど、登記した国で税金を払い、所在する地域で多くの従業員を雇う。そこで生じる問題は、さまざまであり、アメリカの企業の場合と、日本企業の場合が同じではあり得ない。

資本主義社会では、財産を所有するものは自由に財産を処分することができ、その財産処分権の発露として企業活動は存在する。その活動で、金儲けをしようと、社会貢献をしようと、あるいは自尊心を満たそうと自由なのである。だからこそ、経営学に唯一絶対の理論など存在しなかったのである。そこへ、エクセレント・カンパニーを提示し、この会社の特徴はここにあり、こうすれば成功するという論法には、大いに違和感を感じざるを得ないのである。

企業経営の方法は、投資のグローバル化の帰結として、収斂し始めているのは事実である。他と違うやり方をやれば、「物言う株主」が登場して、異議を申し立て、場合によっては、M&Aを受けたり、株主総会で経営者が解任されたりする時代となった。しかし、だからといって、経営学まで「唯一絶対」に統一される必要はないはずである。

経営学の方法論にしても、統一化が進んだ。科学化といってもよいかも知れない。因果的

記述が一般化し、検証できないような議論は認めない、というような傾向が一般化しつつあるように見える。かつては、マネジメント・ジャングルといわれたように、どんな方法論に寄って立とうが、多く説明できれば評価されるというのが経営学の特徴だったところが、徐々に学会などでも、「権威ある方法論」による対象を変えた追試というような報告が目立つようになってきている。

このような、近年の傾向によって、キャンセルされ始めたとはいえ、日本の経営学には、その100年の歴史の中で、それなりに「これが経営学だ」というコンセンサスが形成されていた、あるいはされかけていたように思う。それが、社会や企業のニーズというよりは、大学や経営学の事情で、大きな地殻変動が起こっていると見ることができる。もちろん、役に立つなら、経営学がどう変わろうと構わないのであるが、その結果は、社会や企業のニーズとかけ離れた、新しい経営学が頭をもたげてきたようである。

本稿では、経営学の現状を追いながら、経営学方法論を考察してみよう。そして、日本社会や日本企業のニーズに応える「経営学」とは、どのようなものか、問題提起を行うつもりである。

1. 経営学の現状

およそ、企業経営のあり方は、国や地域によって異なっている。市場の構造が異なり、社会規範や法規制、そして、それを行う人の意識も異なり、さらに、歴史を共有しないのだから当然のことである。付けくわえて、技術もさまざまであるから、企業ごとの差異も小さくない。経営学は、この企業経営のあり方を問題にするから、経営学も国や地域ごとにさまざまに展開してきた。従って、経済学では、普遍理論が追求され、条件さえ整えば、世界中どこでもその理論は適用できることに

なっているが、経営学は、出発点からこの普遍性を欠いていたといえる。

このため、物理学を模して科学として成立し、普遍妥当性を当然としてきた経済学に対して、経営学では、ドイツ経営学やアメリカ経営学、あるいは批判経営学や日本経営学など、さまざまな形容詞を冠した複数の経営学が併存してきたのである。工業経営論やサービス経営論などというのものもある。そしてそれが、経営学の顕著な特徴を形成してきた。

このような状況に、変化が見られるようになるのは、ここ20年程の話である。そのきっかけは、イギリスにおける「経営学 (business studies)」の導入であろう。周知のように、イギリスでは、経営学的研究は行われていたが、それは、産業社会学・産業心理学というような形で行われ、伝統的に経営学というような学問は発展せず、大学にも、経営学部や経営学科は存在しなかった。そこへ、いわゆるサッチャー改革の一環で大学に経営学を導入する動きが生じたのである。

イギリスにおける経営学の導入は、極めてスムーズであった。何より、アメリカの経営学 (business administration) を導入するのだから、言語の障壁はなく、一方、サッチャーの経済改革は、いわゆるレーガノミックスのイギリス版であったから、これと相まってよどみなく進展した。イギリスの構造改革や企業発展に、大きな影響を与えたことも疑いない。

また、ヨーロッパ共同体のECからEU化も、これに拍車をかけたと思われる。単なる経済統合が、政治統合に進展することから、企業法制や会計基準の統一が模索され、企業の寄って立つ基盤を共通にする努力がなされたのである。その結果、日本の経営学が大きな影響を受けて来た、ドイツ型の経営経済学 (Betriebs Wirtschaftslehre) も、ほとんど消え、アメリカのそれを導入したイギリスの経営学を中心においた学問が、形成されるに

到ったのである。

経済グローバル化という議論は、古くから見られた。水が高所から低所に流れるように、経済財は有利な条件も求めて流入するから、経済活動は、もともとグローバルな構造を持つといってもよい。もちろん、経営学も、これに対応してさまざまな議論を積み重ねてきた。企業の海外直接投資に関わる諸問題の解決に向けて、国際経営論や比較経営論といった新分野も開拓されたし、工場の海外移転に伴う生産方法の標準化を睨んで、生産管理や品質管理も大きく発展した。しかし、近年におけるグローバル化の波は、経営学の変化を来しているという意味で、従来の変化とは質を異にしているように思われる。

1988年バーゼル合意に伴うBIS規制や、その後の会計基準の世界的標準化、その結果としての、日本などにおける時価会計導入などは、その質的变化に寄与している。これらは、世界的に、投資活動のプラットフォームを共通化させる効果が大きかったが、このころから、オイル・マネーやアメリカの年金ファンドなどが、利ざやを求めて世界じゅうの証券市場に暗躍するようになった。この投資のための会情報統一化と見ることができる。周知のように、これら変化は、まず、日本の銀行、続いて企業、そして、日本経済を大きく蝕み、バブル経済を崩壊させて、その後の長い不況を招来させたのである。

この失われた10年と呼ばれる時期の日本企業は、おしなべて業績不振に悩み、サバイバルに腐心したが、結果として何を行ったかをひと言でいえば、ガバナンスを再構築してマネジメントを捨てたということであろう。それまで存在した「所有と経営の分離」という議論に基づき、所有に対する経営優位の確立は、日本企業の競争優位に貢献してきたと考えられてきた訳であるが、この制度的特徴が「物言う株主」の登場で覆り始めたのである。これは、日本企業におけるマネジメント

のあり方に大きく影響した。

経営学においても、80年代に盛んだった日本の経営論は、経済のグローバル化とバブル不況の影響で下火となり、90年代に推進された一連の規制緩和・アメリカナイゼーションで、かつて「骨はドイツ、皮はアメリカ」といわれたその性質を変質させた。文科省が推進した、大学改革・大学のアメリカナイゼーションにも後押しされ、世界の潮流に巻き込まれることになった。

今やアメリカの経営管理論が世界で唯一の経営学となった。多くの経営学系学会でも、どこの国の話をしているのだ……というような報告が増えた。一世紀を超える伝統的経営学の蓄積は無視され、現代のアメリカ経営学の導入という形で、アメリカ流の考え方が「経営学」を通じて日本社会へ輸入し始められた。日本社会全体がアメリカ化し、企業経営の手法もルールもアメリカ化されるなら、筆者のような日本の「経営学」者は、存在価値を失い、失業するのであろう。しかし、「老兵は消えゆくのみ」でよいのであろうか？

2. 「反経営学」の経営

常磐文克・片平秀貴・古川一郎 2007「反経営学の経営」東洋経済新報社、という本がある。筆者のような、日本の経営学研究者にとってはショックな本である。筆者ならば、この内容なら「反経済学の経営」とする標題が「反経営学」となっているところが問題である。帯封には「日本人の仕事観を問う カネよりヒトの経営論」となっている。日本の「経営学」は、こんな議論の立て方をしてきたはずなのに、そのような理解が共有なされていないところがショックなのである。

本書は、マーケティングの研究者・実務者たち（職商人研究会のメンバー）が、「新しい日本型経営」の確立を目指して、中小企業

に注目し、「モノづくり（コトづくり）」や「職人道・商人道」あるいは「ヒトづくり」といった観点から実態調査を行って、今後の指針をまとめたものである。我々からすれば、80年代から手がけてきたことであり、90年代には「日本型経営」として世界に対して発信してきたことと重なり、何ら目新しい話ではない。

90年代に経営学領域で表れたネーミングでいえば、「人本主義経営」「関係性経営」「コンテクスト・バウンド経営」「有機的経営」「ホロン経営」……などと呼ばれた議論とよく似ているのである。確かに、リストラから始まる日本企業、特に国際競争にさらされた巨大企業の構造変化の結果、消えかけている議論ではあるが、「経営学」の世界では、よく馴染んだモノである。

このような議論が、なぜ「反経営学」になるのか。筆者たちの論述に耳を傾けてみよう。彼らは、「反経営学の経営」の対極にあるものを、米国の主流派経営学（米国のビジネススクールで教えている経営学）、と断っている。そして、西欧の科学的アプローチの説明へと進み、「観察・測定する」「分類する」「比較する」「因果関係を推論する」「（実験により）検証する」といった手順を踏むので、

- ① 体系的な測定や比較することが難しい側面を排除する。
- ② 経営戦略がビジネスを行っていく環境を選択し、その環境の不確実性に合わせて組織構造を設計するという論理モデルに基づいた研究を進める。
- ③ 測定可能な優れた成果を上げる戦略を選択する。

というような手順で研究が進められるという（同書16～17ページ）。

経営学が、このような学問として再構成されるならば、ビジネススクールで「産業の士官」を教育することが容易である。ビジネススクールでは、ケースメソッドなどの訓練方

法を駆使して、戦略やビジネスモデルを身につけさせ、その理解が一定レベルを超えた士官候補生を企業へ送り出し、企業は彼らによって動かされる。アメリカの企業社会はこのようなして再構成される。そして、これがグローバリゼーションの波に乗って世界じゅうに輸出されているというのである。

どうにも議論がかみ合わない。我々のような、経営学のトレーニングを受け、「経営学」の世界に身を置いてきた人間にとって、とても経営学とは思えない研究方法が描かれている。マーケティング分野といえば、ほとんど経営学の隣接領域になるが、何がその分野の研究者たちをして、このようなイメージを持たしめているのであろうか。彼らは、近年の「経営戦略論」を以て経営学としているように思われる。

確かに、近年、経営学において「経営戦略論」の占める比重は格段に増大し、単なる重要な研究分野という段階を超えて、経営学そのもの、あるいは経営学の言い換えといった状況にまで至っている。その原因を探れば、マイケル・ポーターの貢献が大きく、ポーター以後、経済学と経営学の境界も曖昧になりはじめたといっても過言ではない。

しかし、ポーターは、産業組織論をベースとした経済学者である。彼は、正当派ハーバード学派の、市場構造→市場行動→市場成果という因果連関を基軸とし、ハーバード学派が、むしろブラックボックスとして等閑に付した、市場行動に注目して、企業の戦略的行動の論理を展開したと見ることができる（加藤和暢2000, 241ページ）。実は、このブラックボックスを解明すること自体が、経営学、特にドイツ経営経済学の成立では、一つの存立基盤となっていたのである。

「経営戦略論」は、そのような意味で経済学による経営学領域への侵入であり、しかも、経営学側も大いにこれを受容して、結果として経済学でも経営学でも、「ダイヤモンド」

や「産業クラスター」といった共通化された概念を使って喧しく議論されるようになった。まさに、経済学と経営学の間に架橋がなされたのである。

同じような研究対象に対してかなり異なるアプローチを行ってきたといえる経済学と経営学であってみれば、相当に画期的な状況が生じたのである。このこと自体、社会科学の歴史を考えると、意味深いといえるかも知れないが、しかし、経営学固有の知的伝統から見ると、やや違和感も禁じざるを得ない。

著者たちは、この「経営戦略論」を以て経営学としているのである。彼らの「反経営学」は、「反経営戦略論」と言い替えることができ、「経営戦略論」は、近年、大きな比重を占めるようになったといえども、経営学のすべてではない。ただ、方法論的には、著者たちの示す①②③の方法が、経営学の全体を覆い始めているのも事実である。

筆者は、しかし、経営学の知的伝統に照らしてみると、このような方法は、どう考えても「経営学」を構成しないと考える。もちろん、著者たちも指摘するとおり経営学はさまざまである。しかし、アメリカの経営管理論も含めて、伝統的経営学で、このような方法を採用した学問を展開したものは少ない。はっきりいえば、これは経済学の方法である。別に、経営学が経済学になったところで、何の不自由もないのであるが、そのために、社会や企業のニーズに応えられないところが問題なのである。

以下、本稿では、筆者の構想する経営学がどのようなものか明らかにし、その特徴について、事例を示しながら説明する。なお、筆者の構想する経営学を示す場合、「経営学」と記述することにする。

3. 「経営学」の知的伝統

ここまで、経営学という用語を漠然と使っ

てきた。経営学を定義しなければならない。本稿では、「経営学」は、伝統的日本の「経営学」のことを指す。冒頭に述べたように、経営学はさまざまである。日本では、明治末期にドイツから経営学を輸入した。最初に輸入されたのは、経営経済学 Betriebswirtschaftslehre であったから、帝国大学の経済大学（経済学部）に入れられることになる。もちろん、その後、高等商業学校や商科大学ができることになり、その中心科目の一つにはなるが、常に経済学の一分科と位置づけられてきた。

これが、良きにつけ悪しきにつけ、日本の「経営学」の伝統を作り上げることになる。今でも、経済学部経営学科という、世界的に見て非常に珍しい学科が多く存在するし、図書館へ行っても経営学系の図書は社会科学・経済学の分類の下一桁の番号があてがわれ、経営学内部の分類は、小数点以下で行われるのが普通である。これは、例えば、財政学が経済学と独立に二桁の番号が与えられているのと好対照である。

しかし、ドイツでは、商科大学設立時の中心科目として経営経済学を創設し、その後整備される経営社会学、経営心理学、経営工学など経営諸学の中心に位置づけられていたのである。初期の日本の「経営学」は、従って、諸学のうちの経営経済学だけを切り取って輸入していたことになり、体系的に輸入されたわけではなかった。

これを補ったのが、やや遅れて輸入されるアメリカ経営管理学 business administration である。経営管理論の父と称される F. W. テイラーの議論は、現在では生産管理に分類されるものであろうし、実際テイラーの後継者たちは、標準化を巡って経営工学やアメリカ家政学の分野を切り開く。また、1930年代のアメリカでは、アンチ・テイラー型の管理論構築に際して、心理学者や社会学者が加わり、アドミニストレーションの学として

の経営学が確立することになる。

付記するならば、アメリカで成立するアドミニストレーションの学には経営管理論の他に行政学 public administration があり、双方がビジネススクールの主要科目として導入されてきたが、日本では、前者が経済学部、後者が法学部に置かれる形で、別個に研究されてきた。

さらに付け加えるならば、アメリカのこの伝統を遡れば、中世ドイツの官房学に行き当たる。当時は、封建領主の領邦経営（オモテ）と台所（ウラ）は未分化であったから、官房学には、農業・工業などのノウハウの他、財政学、会計学、家政学、行政学や経営管理学が含まれることになる。当然のことながら、経営管理學と行政學は同じもので Verwaltung（この英訳が administration）を研究対象としたのであった。詳細は後述するが、経営経済学にせよ経営管理學にせよ、その源流は官房學にあり、根は同じといって良い。

これらに対して、歴史的経緯により経済学として展開した日本の「経営学」は、かなりユニークな発展過程を経ることになる。その一つは、批判経営学を生み出したことであり、マルクス主義経済学と結合して、個別資本の経済学を目指すことになる。これをベースにしながら、ドイツやアメリカで生み出される学説を次々に導入したため、これらが日本流にアレンジされ、非常に面白い「経営学」が生み出されていったといえる。

議論がかみ合ったかどうかは別にして、日本では大別して、批判経営学・ドイツ経営学・アメリカ経営学の三つの経営学が併存し、1980年代までは、三つの立場からさまざまな幅広い議論が提出されて、しかも、全体として日本の現状にマッチした「経営学」が存在したのである。この状況は、社会主義の衰退や、既述のドイツにおけるアメリカ経営学の導入などによって、解消されていくのであるが、このようなユニークな歴史は、間違い

なく確固たる知的伝統を作ったといえる。

それは、旧世代最後の「経営学」泰斗ともいべき三戸公 2002 が指摘した、2つの管理目的という議論にも良く表れている。すなわち、管理の本質は、合理性と協調性の両者同時達成にあるとする議論である。そして、近年の経営学の主流は、合理性に追求に偏ったものになっているが、経営学の本流は、あくまで協調性も視野に入れなければならないとする。

ドイツ経営学では、典型的にはニックリッシュの経済性に見られるように、「最大の成果獲得」と「成果の公正な分配」の同時達成を以て、企業目標の達成と見る思考があった。もちろん、シュマーレンバッハにもメレローヴィッツにも、細部には差異はあるとしても、同じような思考が見られる。

アメリカ経営学では、バーナードの有効性と能率の議論を想起すればよいが、三戸公はテイラーにすら、ハーモニーという議論が見られると指摘する。これら両者の経営学を輸入して造られた日本の「経営学」にも、当然この精神は受け継がれており、この2つの管理目的は、普遍的に経営学の中に息づいてきた知的伝統と呼んでも差し支えないと思う。

しかるに、現代のアメリカ経営管理論においては、合理性のみが突出し、協調性の思考が欠落しているのである。そして、これが日本も含めて、世界を席卷しているのである。

4. 「経営学」の知

(1) 「経営学」的思考

さて、『反経営学の経営』で示された、①②③について、筆者の観点から順に検討してみよう。筆者は、これは、経済学であって「経営学」とはいわないと考えている。このような手順が、いかに「経営学」の思考や手法と相反するものかを示してみたい。

まず、①「体系的な測定や比較することが

難しい側面を排除」しないのが、経営学の特徴であり、そのゆえに一般論を抽出し難かったのである。もちろん、経営学でも、体系的な測定や比較をして悪いはずもなく、実際に、経済学や心理学、行動科学が測定したデータを利用した議論も多く見られるが、それは、利用しているのであり、そのデータ処理自体が経営学というわけではない。

例えば、経済学では、行動の結果を数量的に把握し、主に総量や平均などを利用して分析を行う。まず、数量に還元しにくいものは除外するので、「ヒトの動機」や「企業の理念」などは除外されることになる。また、分析上、外れ値などは誤差とされるが、「経営学」では外れる理由が問題となるであろう。平均の中に押し込められる意味の違いを見逃すこともできない。この点については、「コンテキスト」という概念が用意されていた。

次に、②について「戦略は組織を規定する」というのは、チャンドラーの有名な命題であるが、これを定式化してモデル化し、しかも測定して得られるものは何であろうか？チャンドラーの議論は、企業の歴史を調べて、戦略を措定し、主に機能別組織と事業部制について、その適合関係を見たものであった。その結果、事業部制がどのように生成し、どのように発展したかについて、貴重な知見を経営学にもたらしたといえる。

しかるに、このモデルを、現在に企業に当てはめて、しかも、成果（利潤）で評価するというようなやり方で、求められるものはエクセレントカンパニーでしかない。つまり、現状では、このような戦略が成功を生んでいるという分析に他ならず、そこから得られる情報が、他社の参考になるケースは少ない。なぜなら、それができるなら、やっているはずであり、真似できたところで二匹目のドジョウがいるとは限らないのである。

最後に③について、「優れた成果」をどう規定するかも問題である。利潤を唯一の成果

基準にするのであろうが、伝統的な経営学の思考からすると違和感がある。ついこの前まで、経営学では、多目標という議論が主流であった。経済的目標に限っても、利潤の他に売り上げやシェアを目標にする企業が話題となっていた。さらに、従業員の福祉や社会的責任なども、経済的目標に劣らぬ、企業の重要な目標とされ、多くの目標のバランスをいかに取るかが経営者の職能とされていた。

いったい、いつの間にこのような目標が捨て去られ、利潤のみが単一目標になったのであろうか。社会的責任などは、CRS 戦略やコンプライアンス戦略という形で、経営戦略論の中に組み込まれ、利潤を増大させる企業活動の一環とされてしまった。法律にさえ違反しなければ、何をしても良いという雰囲気醸し出して、かつてのような自発性に関する議論は消えたといつて良い。

企業を取り巻く環境や、その競争のルールが変わったことは事実であるが、そして、それに伴い、経営学も変わるの自然ではあるが、だからといって、過去と決別して全く異なった学問を導入して良いはずはない。なぜなら、「経営学」に対して、まだまだ社会的ニーズは小さくないからである。それが、「反経営学の経営」という形の批判に表れているといえる。

次節では、本節で提出した議論をアトランダムに取り上げる。そして、「経営学」とはどのようなものか、そして、その方法論的特徴はどのようなものかを考える手がかりとしたい。

(2) コンテキスト

近年、中国人の留学生増加し、次々に筆者の指導の元で修士論文を書いている。その際、筆者の専門である人事・労務管理に合わせて、「中国に進出した日本企業の人的資源管理」といったテーマを選ぶことが多い。国内で出版されている、中国関係の経営学文献では、

このようなテーマのものが多く、資料を集めやすく、また、帰国した折にアンケート調査をしたり、留学生仲間に日系企業へ就職する者も多いので、ヒアリングがしやすい事情もあるからである。

ところが、彼らは例外なく、「中国に進出した日系企業は、給料も安く昇進も遅いため、欧米系企業より人気がなく、離職率も高い。有能な人材ほど、キャリアを積むと日系企業を辞めて欧米企業に移る。」というような記述を行う。そして、「有能な人材の定着が、日系企業の人事管理の課題である。」というような結論を得る。確かに、この分野の多くの著作や論文に、共通してこのような既述があり、また、彼らの体験や伝聞とも一致するので、このようなイメージが形成されやすいのであろう。

これら著作における、各種の調査データも、確かにこの命題を支持する。アンケートなどによる意識調査のデータも同様である。しかし、筆者の感触からは、少し異なった結論が導かれるのである。中国の専門家でもなければ、中国で調査した経験も多くはないが、国内での聞き取りなどから、このような感触は得られない。

かつて、東南アジアでは、確かにこのような話はよく聞いた。日系企業は年功給で、長期雇用を前提とする処遇をするので、若い間は給料も安い。また、年功を積まないと昇進させないので、欧米系の企業に比べて昇進が遅くなるので、キャリアを積んだところで他社へ移る、というのである。しかし、中国で同じ事が起こっているはずはない。中国では、有期雇用（2、3年契約）が一般的で、日系企業もこれに従うから、同じ現象は起こらないのである。

データは、平均で得られている。とすれば、企業規模が問題であろう。距離的近接のゆえに、欧米企業に比べて日本や韓国あるいは台湾の企業は、相対的に小規模な企業も多く進

出してる。このことが、平均を下げるはずである。特に、日本のメーカーが進出すると、下請け企業が大挙して進出する。独力で進出するか、現地企業との合弁などの態様かは別にして、部品などを日本と同様に、不都合なく供給する必要があるからである。その場合、どうしても、日本から派遣される技術者や管理者は多くなり、欧米企業と比べて中国人の昇進は遅くならざるを得ないであろう。

また、1990年代後半頃から集中して進出してくる欧米企業に対して、日系企業の進出は、さまざまである。1972年田中角栄と周恩来の日中国交正常化とともに、いくつかの大企業が中国と関係を持ったが、それに続く1978年からの、鄧小平による経済技術開発区などの設置を待っていたように、多くの企業が中国進出を果たすのである。そして、1980年代から1990年代初頭に進出した多くの中小企業の一部は、他の企業と少し雰囲気

が異なっている。まず、それら企業の経営者は、東北三省（旧満州）生まれの人が少なくない。ある意味ふるさとに帰る形で中国進出するのである。当時の中国は、まだ、外資に対する規制も多く、また人治主義といわれたように、ある日突然ルールが変わり、それまで出来ていたことが出来なくなるようなことは日常茶飯事だった頃から、中国で活動してきたのである。

彼らの活動を、中国が高度経済成長を始めたあと進出した企業の場合と比較することはできない。筆者の知る、そのような経営者のひとは、「満州から引き上げるときに、中国人に大変世話になった。その助力がなければ、戦後日本で成功することはできなかった。だから、日中国交正常化が実現したら、恩返しがしたかった。」と語っている。このような企業の行動まで、一括りにして、平均を取ったところで、得られるものは多くはない。大連をはじめ、瀋陽・長春など、東北三省には、このような企業が少なくないし、同様に、

戦前からフェリーが往来して強いつながりがあった、青島＝仁川の関係から、青島に進出した韓国企業の場合も、取扱には注意が必要であろう。巨大市場をねらって、安い労働力を頼んだ企業進出と一緒にできないのである。

いずれにせよ、「有能な人材に定着して欲しい」かどうかには、企業の目的で決まってくる。中国に進出した理由が、安い人件費を求めてという企業は、特に有能な人材に定着して欲しい理由はないであろうし、中国で長く事業を継続したい企業ならば、当然有能な人材に定着して欲しいだろうから、それなりの手を打っているはずである。これらをすべて合計し、平均値を求めても、十分な説明にならないことになる。

この事例には、さまざまなインプリケーションがある。ひとつはコンテキストという問題である。コンテキストは、もともと言語学の概念であるが、エドワード・ホールが中国の社会を説明するため文化人類学に導入したことをきっかけに、社会科学でも使われるようになったものである。

言語学では、コミュニケーションにおいて、ことばや文字といったコードを使用する際、事前のプログラミングがなされていれば、状況説明などが省略できることから、コード以外の文脈などをコンテキストと呼ぶ。これを、ホールは、長年連れ添った夫婦であれば、「お茶！（コード）」というだけで、どんなお茶が欲しいという説明を省略しても、欲しいお茶が出てくる、といった事例を使って説明している。

経済学は、基本的にコンテキストを無視する（コンテキスト・フリー）。事前の関係や交渉がどのようなものであっても、行動の結果は等価と見るのである。しかし、「経営学」では、行動が同じであっても、コンテキストによって意味はさまざまであると考え（コンテキスト・バウンド）。同じチョコレートを買う行動でも、バレンタインデーの義理

チョコを買う場合と、空腹を満たすための購入とでは、経済学における需要という意味では等価であっても、経営学的意味は全く異なるのである。従って、経営者の投資行動は、結果が同じであっても、動機がさまざまである以上、企業ごとにその意味を考えなければならない。

コンテキスト概念は、ホフステッドが国際組織比較の論脈で使用した頃から、各国の経営学でも頻繁に利用されてきたが、21世紀に入ってから、すっかり影を潜めたように見える。しかし、経営学の遺跡とするには、勿体ない概念であり、まだまだ利用価値は高いはずである。

(3) 経営戦略と経営理念

経営戦略は、経営学とくにアメリカの経営管理論では、馴染みのある概念である。第一次世界大戦前後から、OR などとともに軍事学から経営学の中に持ち込まれている。その後、バーナードやアンゾフが論じたことから、経営学のキー概念の一つとなった。とはいえ、目的達成のための補助的存在に過ぎなかったものが、ポーターの出現によって、経営学の中心的研究対象にまで格上げされ、今では経営戦略論とは経営学の言い替えという状況を呈するに到っている。

ポーターの「競争戦略論」は、経済政策に利用する因果連鎖を、市場行動に注目することによって、個別の企業政策分析目的に、計量分析・ゲーム理論を適用したものである。そのため、「競争戦略」の構造は、因果の形式を取っており、伝統的経営学研究の流れと相容れることは困難といえる。すなわち、SWOT 分析は利用可能であるとしても、実際の意思決定では、その他の要素、例えば企業の伝統や経営者の感情、さらには他社とのいきさつなど、非合理的・非経済的ファクターにも経営学は注目してきたのである。

軍事学のなかで「戦略」を定式化したのは、

ドイツ参謀本部のクラウゼヴィッツであるが、彼は、「戦闘における攻撃力の使用」である「戦術」と区別して、「戦略」を「戦争の最終目的のために戦闘を使用すること」と定義している。ここで、「戦闘」を「競争」に読み替えたとして、「競争における経営資源の使用」である「経営戦術」に対して、「経営戦略」は、「企業の最終目的のために競争を行うこと」でなければならない。従って、例えばアンゾフは、「経営戦略論」の適用範囲を製品と販売のみに限定している。これは、企業の目的に照らして健全な考え方であり、経営学の態度として節度を持ったものといえる。

ところが、近年の「経営戦略論」は、企業経営に何から何まで取り扱うところまで拡大している。さらに、「経営戦略論」では、競争が前提となっている。競争するかどうかを決めることが、戦略の根本であるにもかかわらず。何より、経営学は「意識性」というかどうかは別にして、経営者の現場における生の意思決定に焦点を当て、主観性の分析に多くの労力を割いてきた。

一方、経済学では、戦略論は経済政策に利用される。「経済政策とは、経済政策主体が経済的政策手段を用いて、経済的政策目的を実現するための行為」（加藤和暢 2008, 26 ページ）であってみれば、戦略論とシンクロナイズするのは当然であろう。旧ソ連では、マルクス・レーニン主義のもとにドクトリン（教義）があって、その下に関係する部隊の大きさに対応した兵術があったとされる。兵術は、全軍に対応する戦略、方面軍レベルの作戦術、師団以下レベルの戦術からなる（兵藤二十八 2000, 40 ページ）。経済学で考える戦略は、この定義に当てはめると分かりやすく、伝統的経営学で使われる場合と比べて差が感じられる。

経営学に、「経営戦略」のような経済的決定論を導入すること自体を否定するものではない。そして、歴史的に経営学はしばしばそ

のようなことを行ってきたが、経営学の議論が実り多いものになるなら有効なことでもある。しかし、「経営戦略論」そのものが経営学の中心に鎮座し、競争に勝つ事だけを目指した議論を「経営学」と呼ぶような事態には、筆者は同意することはできない。

ともあれ、戦略研究は科学的に展開し、チャンドラーの「組織構造は戦略に従う」という命題に対応して、因果分析が蓄積してきている。この状況に対して、住原則也・三井泉・渡邊祐介編 2008『経営理念』では、「戦略は理念に従う」あるいは「経営は理念に従う」と、問題提起している。そして、「経営理念が実際の経営においていかに機能するかを検証することは容易ではない。しかし、経営理念の徹底につねに注意を払い、経営環境の変化に応じて経営理念を解釈し直し、企業文化・企業遺伝子を維持し、生き残る企業があるかと思えば、逆に優れた経営理念をもちながら、いつしか倫理を失い、コンプライアンスの欠陥から危機を迎える企業も存在している。これを戦略の誤りであると結論づけるのは短絡的である（同書 25 ページ）。」と述べている。

かつて、ドイツ経営学では、経済学（国民経済学）に対する経営学（経営経済学）の独自性を説明する際、「意識性」が問題とされていた。客観的に議論する経済学に対して、経営者を中心に、ヒトの意識の分析から始めるのが経営学であるという意味である。そうはいっても、「人間の営為の多くは、原因と結果を科学的に明確に特定しきれものではない（同書 26 ページ）」ので、経営学が科学的色彩を帯びるに従って、徐々に研究テーマとしての影が薄くなる。その裏返しとして、原因としての経営戦略を、結果としての業績と結びつけた研究が盛んになってきたといえるであろう。

「経営学」が科学かどうかは、科学とは何かについて明らかにした上で、後に論じると

して、経営現象が因果で割り切れるものだとは思わないことは、ここで確認しておいて良い。何より、経営理念や経営目的といった、経営者の意識から出発して、さまざまな要因が、複雑に関係し絡み合いながら結果を生み出す経営現象は、科学以外のアプローチがありうる。住原・三井・渡邊 2008 は、「経営理念のような存在が、社会科学の中に押し込まれること自体に無理がある（同書 26 ページ）」として、科学的アプローチの他に「人文」的アプローチを主張している点は、本稿の趣旨とも一致している。

(以下次号)

参考文献

- 加藤和暢 2000 「ポーター」(矢田俊文・松原 宏編 著『現代経済地理学』ミネルヴァ書房所収)
加藤和暢 2008 「『国土政策』研究における経済地理学の役割」(『釧路公立大学紀要・社会科学研究第 20 号』所収)
住原則也・三井 泉・渡邊祐介編 2008 『経営理念』PHP 研究所
常磐文克・片平秀貴・古川一郎 2007 『反経営学の経営』東洋経済新報社
日置弘一郎 1994 『文明の装置としての企業』有斐閣
日置弘一郎 2000 『経営学原理』エコノミスト社
兵藤二十八 2000 『軍学考』中央公論社
三戸 公 2002 『管理とは何か』文真堂