

伊丹敬之 著  
『経営学とはなにか』

上林 憲雄

神戸大学教授

(1) 本書の概要

これまで長年にわたり日本の経営学を牽引してこられた、伊丹敬之教授による経営学の概説書『経営学とはなにか』がこのたび刊行された。日々経営実践に悪戦苦闘されているビジネスパーソンや、これから経営学を本格的に学ぼうとする初学者にとって、まさに待望の書籍といっ

てよい。本書は「経営行動の原理」および「企業という存在の本質」の2部構成となっている。第I部は「第1章 組織の立ち位置を設計する」、「第2章 未来を目指す流れを設計する」、「第3章 組織的な影響システムをつくる」、「第4章 現場の自己刺激プロセスを活性化する」、「第5章 想定外に対処する」、「第6章 決断する」の6つの章から、第II部は「第7章 企業という存在の本質」と「第8章 本質と原理の交差点、そして企業統治」という2つの章から成っている。「序章 経営学の全体像」と「終章 経営を考えるための一六の言葉」を加え、全10章から本書は構成されている。

本書の書名「経営学とはなにか」に関する著者の回答のエッセンスは、序章に集約されている。著者によると、経営学とは「経営という仕事を解明する実学の体系」であり、より具体的には以下の4つのステップ、すなわち、

1. 未来への設計図を描く
2. 設計図の具現化のために、組織のメンバ

ーに仕事をしてもらい、いわば「他人を通して事をなす」、そのための仕組みをつくる

3. 現実の実行プロセスで想定外の事がおきたとき、対処行動をとる
4. 上の三つのステップのあちこちで、必要な決断をする

ことの探求であるとされる(3-4頁)。このうち1.が第1章と第2章に、2.が第3章と第4章に、3.が第5章に、4.が第6章に、それぞれ対応している。

世界を股に活躍され、経営者や実務家とも深いつながりを有しておられる経営学の第一人者が著した書籍らしく、著者でなければ書けないような戦略立案に至るまでの背景の叙述や、鋭く独創的な洞察が本書の随所に散りばめられている。また、一般人に理解しやすい身近な最近の事例が多く取り上げられ、読みやすい筆致で執筆されている。

経営学の概説書と銘打った書籍であるが、本書が取り上げるコンテンツは多岐にわたっており、個々の章はかなり細部の論点まで包含している。それだけに、本書のおもしろさやメリットはいくらでも列挙できそうであるが、以下では、紙幅の制約上、本書の主題である「経営学とはなにか」という論点を中心に若干の印象批評を記すことで、評者としての責を果たすこととしたい。

## (2) 経営学の体系性

本書を一読して評者が気にかかった最初の点は、上記の4ステップのうちの4つ目「三つのステップのあちこちで、必要な決断をする」が経営のプロセスとして統合されていない点である。著者はこれも「ステップ」(段階)であるというが、これは果たして真に経営のステップであるといえるであろうか。

なるほど、経営の至るところで決断することが、経営者にとって必須の重要な側面であることは評者も否定しない。著者のいうとおり、優れた経営者はこの決断に長けているということもそのとおりだろう。ただし、1.の戦略立案と2.の他人を通して事を成す、そして3.の想定外への対処が順序通りのステップであるのに対し、4.の決断は1~3の各ステップのあちこちでなされる「通奏低音」(19頁)であるわけだから、経営のステップとして独立させて位置づけることに評者には違和感がある。形式的な、半ば言いがかりにも近いコメントで恐縮だが、学問の体系を議論しようとしたおおとの箇所でもあるので、まずはこの点を敢えて指摘しておきたい。

さらにいえば、上記1.~4.の各ステップのうち3.の想定外対処と4.の決断を経営行動として論じていることを類書にはない「ユニークな点」(4頁)として著者は位置づけているが、評者にはさほど独創性があるとは感じられない。確かに経営のステップと位置づけてこの2点を取り上げた概説書は少ないかもしれない。しかし、経営が想定外に対処する必要があるという論点それ自体は、古典的管理論でマネジメントサイクルが議論されていた時代から認識されていた点であるし、その後も緊急事態対応計画(いわゆるコンティンジェンシープランニング)や、昨今では事業継続計画(BCP)の側面から、想定外への組織的対処の必要性について経営学界でも議論が行われている。決断も広義の意思決定の下位概念と捉えるならば、経営学系の標準テキストブックでも章立てされ、取り上げられ

ている概念でもある。本書でいう「決断」が意思決定とは本質的に異なる側面をもつ概念として措定したいのであれば、その点を明論理快に示すべきであろう。

さらに、本書の第Ⅱ部では、企業という存在の本質や、それを踏まえた企業統治のあり方が検討されているが、これらの本質的側面を、経営者がきっちり理解したうえで行動すべき次元として捉えるならば、むしろこの本質的理解という側面こそを、第Ⅰ部の経営行動のステップ中に包摂したうえで概念化すべきではなかっただろうか。例えば、評者は経営学を「制度を知り、戦略を立て、組織をつくり、人を動かす」ための体系として捉え、このうちの「制度を知り」の部分に、資本主義企業の利潤最大化行動を志向する原理や株式会社制度の基本的メカニズム、統治機構改革といった論点を含める形で経営学総論の講義体系を組み立てている。手前味噌で憚られるが、こちらの体系の方が、経営の「ステップ」の配列や諸概念の統合性という観点から見たならば、著者の体系よりも論理的にじっくりくるのではないだろうか。

## (3) そもそも学問とは

次に、上記の論点とも関連するが、著者は「学問」をどのように捉えているかがよくわからなかったというのが評者の率直な感想である。本書の書名「経営学とはなにか」を最も素直に受け取れば、経営者による組織マネジメントという行為が、いかにして経営学という学問の体系、すなわち現象を体系化した知識と方法として整理するかという論点を中心に据えられた書籍となっているべきである。然るに、本書で説明されているのは、大半が企業経営の実践家としての経営者のなすべき行動それ自体であり、学問の一領域として何ゆえに存立するかについては全く言及されていない。ごく一部、経済学との対比において「経営学は現象ベースの学問」であり、「方法論ベースの学問ではない」(27頁)という点に言及されているが、本書

のコンテンツであれば「経営学とはなにか」ではなく「経営とはなにか」という書名で事足りたはずである。学問論がなく、タイトルとコンテンツとに齟齬があるため、読み始めて肩透かしを食らった感があるのは評者だけではないだろう。

周知のとおり、「経営学」の生成・発展は各国の状況に応じて異なり、例えばドイツでは真に経営学が学問たりうるかに関して幾度も方法論争が繰り返されたのであるが、本書ではアメリカでのマネジメント論が所与の前提になっているためか、こうした経営学の学問性を巡る議論については全く触れられていない。日本が他国にはない独自の「経営学」を成立させた経緯についても触れられていない。実務に携わる日本企業のビジネスパーソンを主たる読者に想定しているという事情もあるだろうが、実学重視が叫ばれ、産学連携の名のもと学問と実践の間の境界線が揺らぎ、学問の「有用性」の検証に関する社会的関心が盛り上がっている今日だからこそ、日本の経営学を牽引してこられた著者に、こうした論点にまで踏み込んで論じてもらいたかったというのが、評者の正直な感想である。

実際、我が国における経営学関係の学会においても、それぞれの研究報告では経営現象について多種多様な角度から論じられてはいるが、それらのベースは経済学や社会学、心理学など他の学問領域で開発された概念やアプローチの借り物であることも多く、本当にそれらが「経営学」研究であるかと問われれば、疑問を呈さざるを得ない状況である。たとえ企業経営を解明した研究であったとしても、もし他の学問の概念や方法論に則って分析されているのであれば、それは企業を対象とした経済学的（ないし社会的、心理学的）研究に過ぎないのであって、真にそれを経営学の研究として主張することはできないのではないかと。

こうした議論はかねてから存在していたが、われわれ経営学者がそうした学問性のありよう

について突き詰めて議論してこなかったために、経営学は学問的な体系性を未だ確立しておらず、まさに今そのつけが社会のそこかしこに顕現化しているのではなからうか。独自の方法論を持たない「現象ベースの学問」は果たして真に学問たりうるのか。本書にこうした点への解を求めるのは無い物ねだり以外の何物でもないが、「経営学とはなにか」という問いに真正面から忠実に答えようとすれば、こうした論点を避けて通ることはできない。

#### (4) 決断できるリーダーの条件

やや細部の論点になるが、本書第6章の「決断する」には、決断ができるリーダーの条件が論じられており、大変に興味深い。「決断」は、論理的に正しい「判断」ができることと、それを行動へ移すための「跳躍」ができることとから構成され（「決断=判断+跳躍」, 224頁）、後者の跳躍のサブ条件として、跳躍のための哲学を持つこと、トラブル解決能力の高さ、そして性格の3点が必要となると論じられている。著者によると、ここでいう「性格」は、「跳躍」の性向をかなり持っている人と、それをためらう性向を持っている人とに分けられ、前者タイプの人の方が跳躍でき、したがって決断のできるリーダーに育ちやすいとのことである。

ただ、評者には、これらのサブ条件は個人の資質に深くかかわる要素であるため、経営学とはなにかを標榜した書籍において掲げる条件としては些か説得力を欠いているように思われる。とりわけ「性格」に関しては、なるほど一般には性格も判断を行動に移す要件であることは事実であろうが、こと性格は本人の特性の全てを網羅してしまう極めて雑な用語で、それを要件に入れてしまうと具体的条件が逆に曖昧模糊としたものになってしまいかねない。

加えて、性格はなかなか本人が変えることができない要素でもあるため、実践性を志向した本書において必要な条件として掲げることに、評者は違和感を禁じ得ない。つまるところ、決

断ができる優れたリーダーにはその資質が重要だという帰結にならざるを得ず、リーダーシップ論で古くに議論されていた特性理論の再来のように評者には感じられる。決断のできるリーダーを目指す実務家に向けて書かれた書籍であればこそ、性格等の資質よりも本人が修正しうる下位レベルの具体的概念、例えば思考の仕方やその反映としての行動様式のレベルで「決断できるリーダー」の跳躍の条件が論じられるべきではなかったか。

以上、いくつかの雑感を提示させていただいたが、いずれにしても本書は、既存の経営学の学的展開と企業経営の実践を細部まで知り尽くした第一人者によって執筆された、経営実践の具体的ヒントに満ちた書籍に仕上がっている。是非多くの方々に本書を手にとっていただき、経営学の他の概説書とも読み比べつつ、大御所による論の神髄を味わっていただきたい。

(日経BP, 2023年5月, 352頁,  
2200円+税)