

| | |
|---------------|-----|
| 事項索引 | 443 |
| 人名索引 | 435 |
| 参考文献・ウェブサイト一覧 | 431 |
| おわりに | 416 |

第 I 部

経営学は何を目指すのか

The Discipline of
Cross Border

第1章

経営学の二面性

わかりやすいようで複雑な経営学

経営学という学問分野は、一見わかりやすいようで複雑な要素を持っています。実態は複雑なものであるのに単純だと認識されていることが、多くの誤解につながっているとさえ言えます。そこで、グローバル経営の議論に進む前に、まずは「経営学とは何か」という基本的な問いについて考えてみたいと思います。

実は、経営学には、「社会科学の研究領域としての経営学」と「経営という行為の実践の理論としての経営学」という二面性が存在します。経営学は、他の社会科学と同様に、人間社会の構造と動態を説明し得る普遍的な理論を探索します。同時に、経営という行為を行う組織と個人に対して、実学として実践に資する知識と考え方を提供しなければならないのです。このシンプル

な事実が、オックスフォード大学で博士号を修めるなかで気づいた、重要な、しかし見過ごされがちな事実でした。

経営学が持つこの二面性こそが、複雑性の源泉です。そして、この二面性は理解されているように理解されていません。さらに、この二面性は、時として「経営学は役に立たない学問」であり、「経営学は二流の学問体系である」という2つの誤解につながるのです。

道具というものは、特定の目的を成し遂げるために開発され、特定の使用方法を意図して作られています。もちろん、偶然により意図せざる効用を発揮することもあるかもしれませんが、そのような事例は稀に過ぎないかと思えます。

人間社会の仕組みを解き明かそうとするために作られた枠組みは、特定の企業の行動を説明するにはどうしても大味にならざるを得ません。数千の企業の行動を説明できる理論は、その中の1つの企業に取っての最適解を、必ずしも示すとは限らないのです。

逆に、限られた数の卓越した成功の実践事例から、広く一般的な企業の成功要因を見出すことは難しい行為です。その企業の直面した特殊な状況に適合された行動様式を、異なる状況に置かれた他者が実践して同様の結果になるとは限りません。

つまり、この二面性は、根源的に異なる方向性を探究する二つの側面と言えるのです。しかし、その二兎を追うことを期待されるのが、経営学という学問です。

経営学は2つの顔を持っている

実務家の中には、「いろいろと経営書を読んだし、経営学の理論も勉強したが、結局頭でっちな議論ばかりで、経営の現場ではまったく使えない」と考えている方がいます。具体性に欠ける議論に終始し、現場では役に立たないと考えられているのです。

一方で、他の学問領域の研究者の中には、「経営学には理論が存在しない」「経営学は科学ではない」と声高に叫ばれる方がいます。経営学には骨格となる理論体系が存在せず、個別の企業の業績改善の方策を探し求めることに終始している、と。

残念ながら、質の低い資料にたどり着いた結果として幻滅してしまったという事実も散見されます。しかし、それ以上に、異なる目的のために作り出された作品を、適切ではない基準で評価されている事実にも気づかされるのです。

私自身、実務家としての立場から、多くの経営書を読みました。たとえば、ゲイリー・ハメル氏の『Competing for the Future』^{*1}、クレイトン・クリステンセン氏の『The Innovator's Dilemma』^{*2}や、チャン・キム氏とレネ・モボルニュ氏の『Blue Ocean Strategy』^{*3}、そして最近ではビジャイ・ゴビンダラジャン氏の『Reverse Innovation』^{*4}といった作品は、皆さんもご存じかもしれません。では、これらの作品が、個々の企業の具体的課題に対する処方箋を直接的に提示するのでは

うか。「する」と言えばするでしょう。しかし、そこに書かれている議論のみをもつて経営者の方々が意思決定をして、事業戦略を実行することはもちろんできません。

また、これらの作品は社会科学としての経営学に参照され得るものでしょうか。これも「YES」と「NO」が併存すると言わざるを得ません。ある意味、これらの著書を誤解したまま高く評価する方も多く見られます。

これらの優れた作品が説く理は、普遍性を持つ一般法則としての要素を持ちます。しかし、一般法則の中に存在する個別の事例は、必ずしも一般法則が示す平均値の特性を示すとは限らないのです。逆に言えば、一般の方々に対して広く学術的な成果をお伝えするために、必ずしも科学的ではない要素を含んでいるとも言えます。

これらの優れた経営書は、まさしく経営学の直面する二面性の、いわば中間地点に位置していると言えます。学術的知見を求める立場と実学的知見を与える立場のまさに中間地点に存在し、そして評価されている名作と言えます。

しかしながら、中間地点を狙うがゆえに、作品単体のみを評価しようとするならば、経営のプロから見れば「よくできた学術参考書」であり、研究の職人から見れば「一般向けの啓蒙書」として位置づけられることがあるのです。

これは、「by design」と言えます。つまり、中間地点に位置づけるという目的のために設計された作品であり、両極の一方に偏った評価軸から見るのは、あまり適切ではないとすら言えるで

*1 Hamel, Gary., and Prahalad, C. K. 1996. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press. (『コア・コンピタンス経営：未来への競争戦略』一橋和生訳、日本経済新聞社、2001年)
 *2 Christensen, Clayton M. 2000. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. HighBridge. (『イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』玉田俊平太監修、伊豆原弓訳、翔泳社、2001年)
 *3 Kim, W. Chan., and Mauborgne, Renée. 2005. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press. (『ブルー・オーシャン戦略：競争のない世界を創造する』有賀裕子訳、ランダムハウス講談社、2005年)
 *4 Govindarajan, Vijay., and Trimble, Chris.; [foreword by Indra K. Nooyi]. 2012. *Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere*. Harvard Business Press Books. (『リバー・イノベーション：新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき』渡部典訳、ダイヤモンド社、2012年)

しょう。そしてこれはまさに、経営学そのものに対しても言えるのです。

こうした二面性の両立は困難ですが、経営学は、この二兎を追うことが求められます。つまり、人間社会の構造と動態を説明し得る普遍的な理論を探索しながらも、現場における経営の実践に資する知見を提供しなければならないのです。

では、なぜこの二面性が課題なのでしょう。

それは、経営学がまったく異なる目的を持った2つのオーディエンスを抱えているという事情も背景にあると言えます。実務家と研究者、双方の聴衆を満足させることが、経営学には求められているのです。

「役に立たない」と評価する実務家

「経営学は役に立たない」と感じられている実務家の方々は、経営学に実学としての役割を期待されていると言えるでしょう。

目の前の経営課題に対して、具体的に実行可能な打ち手を提示してもらいたい。にもかかわら

ず、大味で、漠然としていて、納得感はあるけど実行のしやうのない頭でつかちな議論が並べられている。そう感じられている方もいます。要は、肝心なところがわからないと。

私自身が、中小企業の経営者やマッキンゼーのコンサルタントとして経営戦略を検討し、実行しようとしていたときも、書店で経営書を手に取るといつも、彼らと同じような感想を持っていました。

「内容が一面的で、これでは具体的な意思決定と実行に移せない」

多くの書籍は、アイデアとしてであったり、また発想の源泉としてはたしかに役に立つと感じたことはあったものの、最も肝心なところで役に立つことはありませんでした。つまり、答えを与えてくれなかったのです。自分や自分の顧客が直面している状況を鑑みると、たいていの書籍は大味過ぎました。

実務家として意思決定を下そうとすると、すべての要素を多面的に捉えて意思決定と実行をせざるを得ません。それこそ、自分自身の事業への思い入れであったり、表には出せない過去の遺産であったり、その案件に張り付ける担当者の経験と能力や期末決算の装飾の具合に至るまで、統合的な思考と実行が求められます。

もちろん、特定の会社に張り付いて、現場の状況を深掘りするのであれば、網羅的で統合的な分析と、それに基づいた実行策の提案と実行もできるでしょう。実際、コンサルタントとして私

ヨーロッパのある企業に向けて行った組織変革のプロジェクトでは、提言の骨格、すなわち「理論的にたどり着く、その会社の組織構造のあるべき姿」は、わずか1週間足らずで見えてきました。では、残りの1ヵ月半に何をしていたかというと、組織変革の対象となる、該当するアジア地域の経営層の方々との意見交換と摺り合わせ、それに伴って見えてきた社内のわだかまりを解消するために、経営会議を世界中でこなし、社内横断的なワークショップを運営することでした。

なぜ、このような手順に大半の時間を割いたのか。それは、経営の教科書を読んですぐ解るような答えは、経営陣には自明であったからです。

その答えに対して、どうして社内の抵抗があるのか、どうしたらこの変革を実行できるかを考えるためには、管理会計上の仕組み、人事評価の制度設計、異なる事業部門の戦略の相互干渉、さらには社内の人間関係を理解し、それらを解き明かすことが必要でした。まさに、包括的な打ち手の設計と実行が必要だったのです。

誤解を恐れずに言えば、1冊の本は所詮1冊の本です。組織の設計に関する本は、組織の設計に関してしか教えてくれません。理想的な設計を描き、「それが理想的である」と関係者を説得し、合意を取り付け、それを実行するためには、1冊の本だけでは学び得ない統合的な知見と実行のパッケージが必要と言えます。

しかし、ときとして、経営学者は実務家から過度の期待を受けるのです。

「専門家として、実学を探究する集団なのだから、私たち実務家に答えを伝授できるだろう」

このように期待されるのです。なかには、「良い経営」という普遍的な答えが存在しており、それを学ぶことができると考えている方もいます。

私がオックスフォード大学のビジネススクールで助手をしていたとき、MBAに取り組む学生から質問を受けつけていました。時折聞かれたのが、「このケース教材の正しい答えはなんですか?」という単刀直入な質問です。おそらく、私が成績評価をしていることもある程度想像していたのでしょうか。評価する人間なら、正解を知っているはずであるという前提で聞きにきていたのだと思います。

当然ながら、そんなものはありません。答えの方向性はあるかもしれませんが、どのような意思決定も、一概に正しい、間違っているというとは言えないからです。

ただ、経営学の中にも、比較的硬い「答え」を持つ領域が存在します。これには議論があるかもしれませんが、簿記と会計、生産と物流管理、市場調査法などの領域は、基本的な知識が伴わないとまったく議論にならないかと思えます。これらの領域では、これらを知らなかった組織や人がこれらを知ることによって、確たる改善を実現できる可能性が高くなります。

もちろん、他社に比べて大きく差別化しようとするのであれば、これらの領域でも定跡を超える発想力や独創性が必要となります。逆に言えば、その定跡の部分が比較的少ないのが、全社戦略や、製品開発など他の領域なのであらうと感じています。

しかし、ここで重要なのは、実学としての経営学は必ずしも完全な「答え」を提供できるとは限らないということです。研究成果を元にした知見を提供することはもちろん可能ですし、行われていますが、それだけで実務家の方々を100%満足させるものにはなり得ません。

経営学は、実践の理論、すなわち実学として実務家の方々の厳しい目にさらされています。そして、その実務家こそが、現実の最前線で戦われ、新しい現実を創り出している当事者です。

経営学は、経営学が研究対象とする現実を創り出す方々に絶えず注目され、経営学の分析がもたらす知見を厳しく評価される位置に存在していると言えます。そして、その実務家の方々の期待を可能な限り満たすことが期待されているのです。

このオーディエンス、つまり実務家は、包括的で、具体的に、実現性のある答えを提示できる作品を求めています。大味な議論は、本質的には望まれていません。多くの事例に当てはまる、広範な状況下で当てはまるフレームワークは、実務家が根源的に求めているものではないはずです。なぜなら、彼らの関心は、どうすれば自らの事業をより良い方向に導けるかであり、普遍的な一般法則としてどのような傾向があるかは、付属的な議論に過ぎないからです。

「二流の学問である」と突き放す研究者

その一方、「経営学は二流の学問体系である」と考えられている研究者の方々がいます。

彼らは、「経営学が見出した一般法則には、どのようなものがあるのか？」と質問を投げかけてきます。経営学がどのような知の体系を作り出したのか、どのような理論的な蓄積を実現してきたかについて知りたいというのです。

その質問の背景にあるのは、ある意味では大きな先入観です。

この世界を支配する普遍的な一般法則を探求する行為を科学 (Science) とするならば、経営学者の行為は研究とは呼び得ない。様々な流行が現れては消え続けるなか、最新の事例を追いかけては、それを説明できる。取って付けた論理を作り続けるのが経営学である、と見なされているようにも思えます。

所詮は実学である。ときには、そういった空気を感ずることすらあるのです。

『オックスフォード英語辞典』によれば、「Science」とは「観察や実験を通じて、物質的な自然界の動態と構造を系統的に研究する理論的で実践的な行為」(The intellectual and practical activity encompassing the systematic study of the structure and behavior of the physical and natural world through observation and experiment)と定義されています。また、「systematic」という言葉は、『新英和中辞典』(研究社)によれば、「組織的な、系統的な、規則正しい」と訳せます。

この組織的、系統的という部分は極めて重要です。数百年以上におよぶ他の学問体系に比べれば、経営学における学問の体系化の歴史的な蓄積は浅く、学問として見なすのに十分な、系統的な知識の体系が創り出されてはいないと見做されていると感ずることがあるのはたしかです。

たしかに、経営学は元来、実学を意識して発展してきた学問体系でした。世界の経営学の大学院の源泉をたどれば、それらは「プロフェッショナルスクール」、すなわち実務家の養成機関として設立されてきたことも歴史的事実として指摘しなければなりません。経営学の研究機関たるビジネス・スクールの歴史的経緯そのものが、もう一方のオーディエンス、実務家の側を大きく意識したものであったのです。

歴史と伝統を重んじるオックスフォード大学は、50年ほど前までは、このように考える伝統的な研究者の集まりでした。

ビジネススクールの前身であるOCMS (The Oxford Centre for Management Studies) は、1965年に設立されています。その当時は、大学の一部ではあるが「実学を扱う」組織であり、正式な学部ではないとされていました。これが学部により格上げされたのは1991年のことであり、現在のように急激な成長を遂げ始めたのは、2001年の現キャンパスの完成以後だと考えても良いと思います。

これはオックスフォード大学に限った話ではありません。全世界で最古のビジネススクールである、フランスのESCP Europe (パリ商業大学院ヨーロッパ) が設立されたのは1819年^{*5}です。しかし、経営を学問する、教えるという取り組みは、すぐに広がりを見せることはありませんでした。その後、1908年に、ハーバード・ビジネス・スクールが世界で最初のMBA課程を開始します。1908年、わずか100年ほど前のことです。

ただでさえ歴史の蓄積が浅い経営学は、さらに大きな困難を克服しなければなりません。

経営学は、絶えず変化し続ける社会、経済、経営環境、つまり複雑な要素が絡み合った現実世界をそのまま切り取り、刻々と移り変わる動態を分析して、理論化することが期待される学問領域でもあるのです。この難しさは、実験室のような環境を準備でき、数式で因果関係を網羅的に示すことや、実験を繰り返すことで再現性を示すことが容易である他の学問領域と対比することで理解することができます。

もちろん、比較的容易であるからこそ、そのような学問領域では、極めて厳密な作法に従う必要があるのは事実です。しかし、ここで重要なのは、それが可能であること、その高度な手法を手に入れた熟練の研究者にとっては、普遍的な一般法則を発見し、それを科学的に指し示すことができるという事実なのです。

経営学が探究する対象である経営環境と経営行動には、これが極めて困難です。それらは多様であり、刻々と移り変わっています。経営という行為に作用しうる要因は無数に存在しますが、しかし、それらを網羅的に捉えることは極めて困難であり、できる限り説明力の高い理論的枠組で、言わば妥協する必要があります。そして、組織間の関係や文化など、数値化しにくい、測定しにくい要因をも考慮することが求められるのです。

こうした大きな困難を背景にして、自然科学に比較すれば、どうしても内部妥当性も外部妥当性も低い研究成果が多くなる傾向があるであろうことを、否定することはできません。

*5 ESCP Europe, "ESCP Europe, The World's First Business School.", <http://www.escpeurope.eu/escp-europe/history-of-escp-europe-business-school/>, (accessed 2014-1-26).

しかし、とはいえ、経営学が科学の道を諦めることはあり得ないのです。

経営学は一流の学問ではない

私がオックスフォード大学で理解したのは、社会科学としての経営学を確立しようとする先人たちの歩みでした。

世界の第一線の研究者の方々は、真摯に、他の学問分野で培われた、実証データ、分析手法、理論体系を、経営学という新たな学問体系に取り入れようと貪欲な探究を続けています。そして、経営学というまだ新しい学問分野がこれまでに培った知見を相互に紹介し合い、影響され合い、組織的に、系統的に、1つの系譜としての発展を編み出そうとしていました。

もしかしたら、そこで生み出されている知見は、実学としては役に立たないものなのかもしれません。私は、ビジネスの実務を8年間経験したのち、オックスフォード大学の大学院経営研究課程 (MSc Management Research) に入学しました。入学して間もなく、これまで実学で学んできたものと、研究領域としての経営学で教えられている理論体系の大きなギャップに愕然としたのを覚えています。

ではなぜ、私たち経営学者は経営を研究するのでしょうか？

この疑問に対する私なりの答えを見出すまでに、それほどの時間はかかりませんでした。たし

かに、学問としての経営学は未だ黎明期と言えるかもしれません。しかし、それを研究する意義は極めて大きいのです。なぜなら、経済や政治と同じ、あるいはそれ以上に、経営という行為とそれを行うために生み出された数々の組織体が、今や多くの人間の行動と人生に多大な影響を与え、経済と政治に無視できない影響を与えているからです。

100年、500年と残るような一般法則、それを生み出すことは極めて困難な挑戦です。自然科学の諸分野や、伝統ある他の学問領域に比較すれば、経営学は未だに「二流の学問体系」と言われてもおかしくないのかもしれませんが。

しかし、100年足らずの歴史の中で、経営学は急速な発展を遂げてきました。そして、絶えず進化し続ける経営という行為と経営体という人間組織を、それが極めて困難な観察と実験の対象にもかかわらず、深く、深く理解しようと進んできた経営学は、現在においても、将来においても「二流」であるとは、私は思いません。

人間の行動である経営という行為や人間の創り出した経営体という人間組織を、自然法則のように客観的、厳密的に探究し得るかについては議論があることでしょう。また、多種多様な、そして絶えず移り変わろうとする経営という行為を理論化したとしても、それに反証可能かどうかは、複雑な前提条件の広がりを考えれば疑問の余地もあるでしょう。人間社会の構造と動態を説明しうる普遍的な理論を見出すことができるとするのは、実証主義的な立ち位置に寄りすぎているのかもしれませんが。

しかし、近年の経営学においては、科学的な手法を用いて、再現性を確認できる理論や命題を見つけ出そうとする試みが広く価値を認められて、その主流を担いつつあります。少なくとも欧米の経営学の研究者の間では、経営学という研究領域も、自然科学と同じように研究を積み重ねていくことで、より高次元の理解の水準に到達できるのではないかという自信が生まれつつあるのです。

ポーターの論文数はたったの7本

経営学は二面性を持っています。

つまり、経営学は、経営という行為の実践を助けるための実学の体系であると同時に、領域学的な性質を持った社会科学の研究領域です。実学として事業運営に関わる者に対して有益な学術的知見を提供し、先端的な事象と先駆的な取り組みの事実を取り込むことが期待されています。同時に、領域学的な性質を持ち、多様な学問領域の知見を用いた現象観察と理論構築を行うことで、人類の知の体系の前進にも貢献することが求められるのです。

すなわち、経営学は、社会科学の1つの領域として経営に関わる知見を探究し、同時に、それを実務家に提供することを通じて、答えを処方するのではなく、実務家自身の思考の限界を広げてもらうことを目的としているとも言えるでしょう。

ただし、科学としての高い厳密性を持った研究成果を形にする力と、その研究成果を元にして、実務家にとって価値のある情報の発信をする力は似て非なるものであり、両立は難しいと言えます。この二面性の両立は、経営学にとっての永遠の課題なのです。

ハーバード大学大学院のマイケル・ポーター氏をご存じでしょうか。日本の経営書に触れたことがある方であれば、耳にしたことがあるかと思いますが、1980年に出版された『Competitive Strategy』^{*6}は実務家に多大な影響を与えました。

彼は、企業だけにとどまらず、国家や非営利企業の競争戦略にも知見を披露し、また最近ではアメリカの競争力を取り戻すためのプロジェクトを立ち上げて尽力されています。すでに65歳を超えていますが、精力的に活動されている世界的な経営学者です。

では、ポーター氏がこれまでに何本の学術論文を発表してきたかご存じでしょうか？

驚かれるかもしれませんが、わずか7本です。実務家にこれほどまでに大きな影響をおよぼし、80年代以降の経営戦略に多大な影響を与えたとされるポーター氏は、研究領域としての経営学に対して、継続的に作品を発表してきたわけではないのです。

2012年の『Fortune（フォーチュン）』の記事において、ポーター氏は著書を回想してこう答えています。

「『競争の戦略』に対して一番大きかった批判は、こんなのは自明だ、という批判でした。昔は

^{*6} Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press. (『新訂 競争の戦略』土岐坤・中辻篤治・服部照夫訳、ダイヤモンド社、1995年)

^{*7} ここである学術論文とは、『Financial Times (フィナンシャル・タイムズ)』が選定した42の経営学におけるAクラスの査読付き学術誌に掲載された学術論文を指します。[Harvard Business Review (ハーバード・ビジネス・レビュー)]のような実務家向けの雑誌を除きます。

それを言われて憤慨したのですが、今は、それが目的であったと理解しています。つまり、複雑な問題を取り上げ、それをあたかも非常に明白で自明の法則であるかのごとく説明することです*8。

ポーター氏が『競争の戦略』で議論した要素は、研究者の間ではそれまで何度も議論されていたことなのかもしれません。そして、そこで主張されている内容は、科学的な研究成果の蓄積が薄かったのかもしれませんが、ポーター氏が言うように、その議論を、実務家がより良い意思決定を行うための案内となり得るように作品としてまとめあげ、提示したことは、間違いなくこのうえない貢献と言えるでしょう。

このように、実務家に多大な影響をもたらすことができる経営学者はたしかに存在します。しかし、同じだけの成果を、学術研究の側面からも成し遂げ続けることは、至難の業なのです。

その一方では、経営学に限らず、広く欧米の社会科学において、「Publish or Perish」という言葉が繰り返して叫ばれるようになってきています。すなわち、「研究業績を出すか、さもなければ消え去れ」という熾烈な研究成果重視の世界です。

テニユア（終身在職権）と呼ばれる正規雇用の身分を手に入れるまでは、欧米の経営学者は不安定な有期契約に甘んじなければなりません。そして正規雇用の身分を手に入れるには、研究業績が必要です。研究業績というのは、単に本数を出せば良いのではなく、国際的に価値を認められ

る、Aクラスの査読付き学術誌に掲載されることが求められる世界です。

そのため、とくに若手の研究者は、研究にほとんどの力を注ぎ込みます。もちろん、知識の足腰を付けるという意味では重要な行為です。しかし、少し行き過ぎているのではないかと、研究のための研究が行われているのではないかと、という疑問の声も上がっています。

つまり、研究に注力するあまり、実社会に対して意味のある貢献、言い換えれば、実務家にとっての価値という意味合いにつながる研究成果が生まれづらくなっているのではないかとという懸念です。これは、社会科学としての経営学を志向するあまり、逆に実践の科学としての意義が軽視されているのではないかとという危惧とも言えます。

全世界で最も大規模な経営学のカンファレンスは、「Academy of Management（アカデミー・オブ・マネジメント）」の年次総会です。近年は、毎年1万人近くの経営学の研究者が集い、数多くの最新の知見を発表しています。私自身も、毎年継続的に出席し、論文や自分の考えを発表している、いわば檜舞台です。多くの研究はまずここで発表され、そして優れた学術論文へと磨きこまれていくのです。

2004年のテーマは、「Creating Actionable Knowledge（実行され得る知見を創造する）」でした。なぜこのテーマが選ばれたのか、それは、欧米の経営学者のある種の危機感の表れともいえるでしょう。

このカンファレンスのテーマの説明として、次のような危機感が表明されています。

* 8 Colvin, Geoff. October 15, 2012. "There's no quit in Michael Porter." *CNNMoney*, <http://management.fortune.cnn.com/2012/10/15/michael-porter/>, (accessed 2013-12-20).

「我々は、科学的に厳格で強固な経営学の知識を作り上げるに至りました。実際、我々が生成してきた経営と組織に関する理論と知識の体系は驚くべきものです。しかしながら、我々はその理論と知識が実際に活用されることに關しては、極めて成功に遠い状況が続いています。我々の知識の大半は研究と実践の間のギャップを乗り越えることができず、学問の世界に閉じこもっているのです。その結果、我々の研究成果に触れたり、その実践的価値を評価する実務家は限られています。彼らはもつと読みやすい、人気のある実務家向けの書籍や、彼ら自身の経験で事業を運営しているのです」

つまり、経営学という研究領域は、次第に確固たる学問体系を作り出しつつあるが、その一方で、その成果がほとんど実務家に反映されていないのではないかとという問題意識です。そして、全世界の経営学者が集う1年に1度の国際会議において、その問題意識が中心テーマとして取り上げられ、議論されたという事実は非常に重要です。^{*9}

もちろん、この二面性は容易に突破できる壁ではありません。第一に、経営学の学問としての高度化が進み、そこで用いられる研究や分析の手法が次第に難解なものとなろうとしているためです。厳密性を高め、ときには実験室的な環境を志向し、その結果、科学としての立ち位置は向上したのかもしれませんが。しかし、専門化が進んだ結果として、実務家には理解の難しい部分も大きくなっているのです。

そして同時に、実務家が望む知見の水準も目に見えて高くなってきています。それはもちろん、

現代における事業と組織の運営が高度化してきていることに起因します。さらにそれを背景として、実務に携わる方々の知識の水準が飛躍的に高まりつつある現実も指摘できると言えるでしょう。

二面性の解消は永遠の課題

では、この二面性を突破できる研究者は存在するのでしょうか。

2012年の『Academy of Management Learning & Education』（アカデミー・オブ・マネジメント・ラーニング・アンド・エデュケーション）に掲載された論文が、興味深い分析を行っています。^{*11}

この論文には、マイケル・ポーター氏のように、実務家に対して広く出版や講演などを通じて影響力をもたらすビジネス・スクールの教員は、どの程度、学術研究に時間を割いているかという分析が含まれています。「Thinkers 50（世界の50人の著名経営思想家）^{*12}という、世界の实務家に影響力があるとされる50名の経営者、コンサルタント、経営学者のリストがあります。このリストの2011年版に記載されている21名の経営学研究者を対象として、彼らがどの程度、『Financial Times』（フィナンシャル・タイムズ）が選定するトップジャーナルに学術論文を掲載されているかを調査したものです（表1-1参照）。

結果は、多くの方にとって驚くべきものかもしれません。

*9 Cummings, Thomas G., and Jones, Yolanda, "Creating Actionable Knowledge.", <http://meetings.aomonline.org/2004/theme.htm>, (accessed 2013-12-20).

*10 この問題に対する議論は未だ続いています。そして、少しずつ改善を見せているのかもしれませんが。たとえば、2010年、経営学の学習と教育を取り扱う著名な専門誌である『Academy of Management Learning & Education（アカデミー・オブ・マネジメント・ラーニング・アンド・エデュケーション）』に、たとえ学術論文であっても、実務家に対する貢献を意識する傾向が少しずつ高まっている、という興味深い報告がありました（Bartunek, Jean M., and Rynes, Sara L. 2010. "The Construction and Contributions of "Implications for Practice": What's in Them and What Might They Offer?" *Academy of Management Learning & Education* 9 (1): 100-117.）。

*11 Martin, Roger. 2012. "The Price of Actionability." *Academy of Management Learning & Education* 11 (2): 293-299.

*12 Thinkers50, <http://www.thinkers50.com/>, (accessed 2013-12-20).

平均約30年の経歴を持つ21名の研究者の論文本数の平均は9・6本でした。さらに、出版点数の上位3名を除外すると、この平均は6・9本まで落ち込みます。

この論文の著者であるトロント大学のロジャー・マーティン氏はこう述べています。

「研究者が、研究の世界において意味があるレベルの発信を保ちながら、同時にアイディアの発信者として実業界に認知される価値を提供するのは限りなく稀 (Very Rare) と言える」

この数字が多いのか少ないのか、これは議論のあるところでしょう。しかし、世界で最も著名な21名の経営学研究者を抜き出してこの数字を上回る数の学術論文を継続的に発表している研究者が無数に存在するのが事実

表1-1 「Thinkers50」の学術論文数ランキング

| Rank | Professor | School | Delectorate | FT42 Lifetime | FT42 2002-2011 | Yearts since doctorate | FT42 per year |
|--------|------------------------------|-----------|-------------|------------------|-------------------|---------------------------|------------------|
| 1 | クレイトン・クリステンセン | HBS | 1992 | 4 | 0 | 20 | 0.20 |
| 2 | チャーン・キム | INSEAD | 1984 | 18 | 1 | 28 | 0.64 |
| 3 | ビジャイ・ゴビンダラジャン ^a | Tuck | 1976 | 13 | 1 | 36 | 0.36 |
| 5 | マイケル・ポーター | HBS | 1973 | 7 | 0 | 39 | 0.18 |
| 13 | ニテン・トリア | HBS | 1988 | 10 | 3 | 24 | 0.42 |
| 14 | ロバート・カプラン | HBS | 1968 | 21 | 1 | 44 | 0.48 |
| 16 | リンダ・ヒル | HBS | 1984 | 0 | 0 | 28 | 0.00 |
| 18 | テレサ・アムビール ^b | HBS | 1977 | 4 | 1 | 35 | 0.11 |
| 20 | リチャード・ルメルト ^b | Anderson | 1972 | 6 | 1 | 40 | 0.15 |
| 21 | リチャード・ダベニー | Tuck | 1987 | 13 | 1 | 25 | 0.52 |
| 22 | ジェフリー・ト・フュファ | Stanford | 1972 | 39 | 7 | 40 | 0.98 |
| 25 | ロザベス・モス・カンター | HBS | 1967 | 6 | 0 | 45 | 0.13 |
| 26 | ニルマリヤ・クマー | LBS | 1991 | 9 | 2 | 21 | 0.43 |
| 27 | ハンカジ・ゲマワット ^{c,d} | IESE | 1982 | 11 | 6 | 30 | 0.37 |
| 28 | ハニニア・イハバラク | INSEAD | 1989 | 8 | 2 | 23 | 0.35 |
| 30 | ヘンリー・ミンツバーク | Desautels | 1968 | 12 | 0 | 44 | 0.27 |
| 31 | コンスタンティノス・マルキデス ^b | LBS | 1990 | 6 | 1 | 22 | 0.27 |
| 35 | エイミー・エドモンドソン | HBS | 1996 | 10 | 5 | 16 | 0.63 |
| 41 | ラケシュ・クラナ | HBS | 1998 | 0 | 0 | 14 | 0.00 |
| 44 | アンドリュウ・カカバツツイ | Cranfield | 1977 | 0 | 0 | 35 | 0.00 |
| 48 | シーナ・アイユンガー | Columbia | 1997 | 5 | 5 | 15 | 0.33 |
| Median | | | | 8 | 1 | 18 | 0.33 |

^a HBS MBA; ^b HBS DBA; ^c HBS PhD; ^d Former HBS faculty member

Note. HBS = Harvard Business School; KBS = London Business School; IESE = Business School at University of Navarra

出典: Martin, Roger, 2012. "The Price of Actionability." Academy of Management Learning & Education 11 (2): 293-299. より一部筆者加工

なのです。

この事実が指し示すところは、やはりこの2つの側面の両立が極めて難しいということだと言えるでしょう。この2つを同時に成し遂げるのは、経営学という研究分野全体としても、その中に生きる研究者個人としても、永遠のテーマと言えるような課題なのです。

第2章

領域を超える経営学

経営学者に経営の答えはわからない

経営学は、他の社会科学と同様に、人間社会の構造と動態を説明し得る普遍的な理論を探求します。同時に、経営という行為を担う組織と個人に対して、実学として実践に資する知識と考え方を提供しなければならないといえます。そして、この課題に日々取り組んでいるのが、経営学の研究者であり、広義の経営管理論を教授し、将来の実務家を養成している世界中の経営学部や、ビジネス・スクールのMBA課程です。

では、実践の理論としての経営学は、実務家にどのような知見を提供すべきなのでしょうか。この設問の根源的な課題は、経営学は直接的な答えを提供することはできない、という点にあります。なぜなら、経営の意思決定における最善は無数に存在するからです。最善を定義する

価値判断基準が無数に存在し、どれが最良であるかを議論するのは極めて困難なのです。

現実の世界において、実務家が意思決定を行う際には、総合的な状況を判断し、予測し、信念を持つて意思決定を行い、実行することが求められます。そのとき、どのような価値判断基準を用いて、どれを重視するでしょうか。そこには多くの不確定な要素が入り込みます。

もちろん、その不確定な要素を含めて理論化することは可能かもしれませんが。しかし、現実的に現代の経営学が実現しているのは、実務家に対して直接的な答えを提供するのではなく、その答えを描き出すために必要な材料を提供するに過ぎないのです。

経営学のトップジャーナルである『Academy of Management Journal』（アカデミー・オブ・マネジメント・ジャーナル）の編集長であり、ロンドン大学インペリアル校のゲリー・ジョージ氏は、同校のビジネススクールのインタビューに答えて、こう語っています。

「多くの意味で、経営学は実務家に解決策を処方する医師のような存在ではないのです。経営学はむしろ、実務家がより良い意思決定を行うために、原理原則（Principles）、経験則（Heuristics）、代替案（Contingencies）を提供する案内人と言えます^{*1}」

経営学者は、実務家にはなり得ません。それは経営コンサルタントが経営者にそのままではなり得ないのと同様かと思えます。もちろん、意見はあるかもしれませんが。しかし、それは意見に過ぎず、経営学者に答えはわからないのです。これはまさに、私が考えてきたことと同じでした。人間社会の構造と動態を説明し得る普遍的な理論を探求する行為から得られる知見は、原理原

^{*1} Smith, Colin, December 18, 2012, "Gerry George in focus: the work behind his Editor-in-chief title.", *Imperial College London*, http://www3.imperial.ac.uk/newsandeventspggrp/imperialcollege/newsumsummary/news_18-12-2012-16-10-15, (accessed 2013-12-20).

則、経験則、代替案に過ぎません。経営学者の知見は、個別の企業がこうすれば目的を達成できるという直接的な回答に、必ずしも結び付くとは限らないのです。しかし、逆に言えば、経営学の知見を原理原則、経験則、代替案として適切に理解し、身につけることができるならば、それはもちろん、実務の糧となるはずなのです。

実学としての経営学は、「原理原則」「経験則」「代替案」を提供する

では、実学としての経営学とは、どのようなものなのでしょうか。私自身が理解した、「原理原則」「経験則」「代替案」という3つの要素について簡単に解説したいと思います。

第1に、原理原則とは、企業や個人の認識や行動が依拠する基本法則です。

これは定跡とも言えるでしょうか。定跡とは、将棋やチェスにおいて古くから研究されてきた最善の手順、いわば戦術です。一手一手に入念な検討が重ねられており、その結果として、とくに序盤では、盤石に一定の成果を上げることができます。

もちろん、将棋やチェスも定跡だけで勝利することはできません。定跡を重ねたのちに開ける地平が、本当の勝負の舞台であるのは言うまでもないのです。定跡を無視して勝負するのは極めて困難ですが、定跡を知るだけで最終的な成果につながることはありません。

また、定跡も絶えず進化しています。

たとえば、マイケル・ポーター氏の作り出した「ファイブフォース分析 (Five forces)」という分析手法があります。これは、1979年の『Harvard Business Review (ハーバード・ビジネス・レビュー)』の記事を原典として、1980年の『競争の戦略』の主要な部分を構成している考え方です。

これは言わば原理原則のようなもので、多くの産業の状況を説明し、多大な影響を与えました。しかし、その後の30年以上にもおよぶ研究成果は、時代の進化や新しい発見を反映し、この定跡を拡張し、または批判し、磨き込み続けてきたとも言えます。

その進化の実際に踏み込むのはいささか肩の荷が重いですが、たとえば、ポーター氏が2008年に『ハーバード・ビジネス・レビュー』に上程した『The Five Competitive Forces That Shape Strategy』^{*2}は、そうした議論の進展に対して、彼自身がどのようにファイブフォース分析を拡張したかについて貴重な視座を与えてくれます。いかに優れた原理原則であっても、時代の変化や新しい発見を絶えず反映して進化し続けていく必要があるのです。

第2に、経験則とは、観測や実験などの経験の蓄積によって得られた法則性を指します。必ずしもつながりの背景に存在する構造や因果関係を説明する必要はありません。言い換えれば、過去の企業や個人を調査した結果、ある特定の状況に直面した企業や個人が、ある一定の行動をとることで成果につながっていた、という認識に基づく主張です。

これらの事実が積み重なると、あたかもそれは絶対的に正しいかのように認知され始めること

*2 Porter, Michael E. January 2008, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy," *Harvard Business Review*, <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>, (accessed 2014-1-18) .

もあります。暗黙的な了解事項としてそれが正しいとされ、それが議論されることもなく、慣習や慣例として企業の運営と組織に根付いてしまうことも多々あります。

経験則は、構造化の少ない産業における意思決定や、特定の繰り返し作業を磨き込むことには大きな成果を発揮するでしょう。最たる例は、ものづくりかもしれません。とくに伝統工芸の生産工程においては、経験則というのは大きな力を発揮します。職人の長年の経験と繰り返しに基づく勘と感性、それが生み出すしなやかな意思決定の連鎖は、ときとして高い水準の成果につながります。

ただし、ここで重要なのは、第1に、例外があるということです。すべての企業と個人にそれが当てはまるとは限りません。第2に、経済と社会が絶えず変化しているということです。経験則が生まれた背景や前提条件が、もはや自らが意思決定するタイミングでは成り立たないこともあり得るのです。つまり、新しい生産機械が導入されたり、新開発の素材を導入すれば、これまでの経験則が必ずしも役に立つとは限らないと言えるでしょう。これらはもちろん、原理原則にも当てはまる重要な点です。

そして、第3に、経営学は代替案を提示します。

代替案とは、異なる可能性の広がりとも言えます。ある企業が取ろうとしている選択肢に対して、それとは異なる選択肢の広がり提示することです。どのような選択肢が存在し得るのか、そして、個々の選択肢にはどのような特徴があるのか、それを指し示すことで、実務家が最善の

選択肢を取ることを支援します。

もちろん、それも答え、すなわち、企業が実際に取り得る具体案を提示し、その実行に至る道筋を付けるには至りません。あくまで発想の方向性を提示するのみです。しかし、優秀な経営者は、その発想の方向性を提示されることで、その先に広がる自社の動きが手に取るように想像できるのです（少なくとも、そう言われる多くの経営者の方々にお目にかかりました）。

経営のフレームワークは、もし活用できる場所を探すとするのであれば、とくに代替案を提示する目的で力を発揮します。

たとえば、ポーター氏は、事業戦略の類型は、「コスト・リーダーシップ戦略（Cost leadership strategy）」「差別化戦略（Differentiation strategy）」「集中戦略（Segmentation strategy）」があると解説しました。チャン・キム氏とレネ・モボルニュ氏のブルー・オーシャン戦略では、「アクション・マトリックス（Action matrix）」というフレームワークを提示しています。ブルー・オーシャン市場を生み出すには、「取り除く」「増やす」「減らす」「付け加える」の4つの打ち手が考えられるというものです。

また、単純に経営の先進事例を紹介するというのも、代替案の提示という意味では大きな価値を持つでしょう。こうした「尖った」事例は、定量的な分析手法を用いた分析では、外れ値として認識されてしまう事例です。すなわち、原理原則や経験則から考えると成り立つ可能性が低いと思われるような手法を、なんらかの革新的な方法で実現している個人や組織を紹介します。

この「突った事例」を紹介することについては、経営学の研究者よりも、ジャーナリストである雑誌記者や新聞記者のほうが強みを持っているかもしれません。おもしろい事例を発見してきて、「これが新しい。なぜ新しいかはこういう仕組みだからだ」と主張する作品は、研究としての経営学ではほば成り立ち得ません。しかし、実学としての経営学では、大きな価値を持つものなのです。そして実際に、多くの実務家がその価値を感じています。

このように、直接的に答えを出すことはなくとも、経営学は実学として実務家の意思決定に役立つ情報を発信することを目指して、日々探求を続けています。そして、その探求とは、人間社会の構造と動態を説明し得る普遍的な理論を探索する行為から得られる知見であり、そうであるからこそ、経営学は社会科学の一端を担う学問であると言えるのです。

個々の実務家が直面する状況のすべてに対して、経営学が直接的な答えを提供できるようになるのは、少なくとも遠い未来のことでしょう。いや、それができるのであれば、経営という実践の行為は、より高次元の思考を必要とする活動と見なされるようになるかもしれません。

優れた成果につながる経営は、厳密な科学 (Rigorous science) を元に、独創的な芸術 (Original art) たる自己の将来像を描き出し、その実現に向けて計算された冒険 (Calculated venture) を推し進めるための一連の行動の集合体である、と私は考えています。この行為の進化に終わりが見出せない以上、経営学という行為も、絶えず進化し続けることが求められるのです。

社会科学としての経営学は「知の探究」を行う

実務家に対して、経営学が実学として継続的に価値をもたらすためには、研究領域としての研鑽を絶やすことができません。

しかし、研究領域としての経営学の目的は、他の学問と同様に、真理の追求、知の探究、それ自体と言えます。

私は、オックスフォード大学で「Doctor of Philosophy in Management Studies (D.Phil. in Management Studies : 経営学博士号)」を取得しました。「D.Phil.」は「Ph.D.」とほぼ同じ意味を持ちますが、オックスフォード大学などが採用している呼称です。

なぜ突然こんなことを書いたのか、それは、「Doctor of Philosophy in」の部分、研究領域としての経営学を解説するうえで重要だからです。

ある日、私は、博士課程で哲学を専攻する友人にこんな質問をしました。
「哲学科の博士を取得すると『Doctor of Philosophy』という称号が授与されるのか？」
とりとめのない質問です。それに対する答えは単純明白でした。

「いや、『Doctor of Philosophy in Philosophy』という称号が授与される」
これは、様々なことを考えさせられる回答でもありました。

「Philosophy in Philosophy」これは「見すると不思議な表現です。これが何を意味するかを理解するには「Philosophy」という言葉の語源をたぐる必要があります。

『オックスフォード英語辞典』によると、その語源はラテン語の「philosophia」つまり「love of wisdom（智慧を愛する）」とあります。この「Philosophy」の意味は「私たちがすぐに思い浮かべる学問としての哲学とは異なるものです。

また、学問としての哲学は「the study of fundamental nature of knowledge, reality, and existence」と定義されています。そして「Doctor」は「この文脈では元来のラテン語における「Teacher（先生）」という意味、中世英語では「Learned person（学んだ人）」と捉えることができます。

すなわち「Doctor of Philosophy in Philosophy」とは「単純に意識すれば、「学問としての哲学の智慧を愛することを学び、教える人」となります。つまり、「Doctor of Philosophy in Management Studies」は「学問としての経営学の智慧を愛することを学び、教える人」と意識することができるようになります。^{*3}

世界には、数限りない「Doctor of Philosophy in XXXX」が存在します。経済学、社会学、文化人類学、物理学、化学、コンピュータサイエンス……数え尽くすことができません。しかし共通しているのは、その学問分野が対象としている領域の智慧を、そして普遍的な真理を探索しているという事実です。

その意味では、経営学も他の学問領域と何ら変わるところはありません。研究領域としての経営学は、人間行動とそれが織り成す世界を、「経営」を通じて理解するための「学問領域（Academic of scholarship）」です。知の探求という人間の根源的な行為の一部である学問、すなわち、ある一定の領域に形作られる知見と知識の探究、その一分野である社会科学の探究、さらに、その中に存在する経営学の探究と言えます。

これが意味することは、研究領域としての経営学は、必ずしも実学的な要素を持つものではないということです。普遍的な真理を探索する行為は、ときとして人間を助けることはありますが、必ずしも人間の行動を助けるとは限りません。

様々な理由が挙げられますが、たとえば、マクロとミクロの間のギャップを指摘することができません。わかりやすい例の1つは、「景気」ではないでしょうか。

社会や経済の全体の動向は、その中に生きる1人ひとりにとっては、把握することが難しいと言えます。それは前述のように、より大きな枠組全体の平均的な方向性と、その中に存在する個人や組織の方向性は、必ずしも一致するとは限らないからです。

もちろん、両者は関連しています。全体が個人や組織に影響しており、個人や組織が全体に影響しているのは事実です。その意味では、両者を理解しようとするのが学問としての正しい態度とも言えます。しかし、1つの調査や理論を元にして両者を理解しようとするのは、極めて難しい行為なのです。

*3 より詳細な博士号と研究大学の歴史に関しては、ウィリアム・クラーク氏の「Academic Charisma and the Origins of the Research University」(Clark, William, 2006. The University of Chicago Press.)を参照。

定量的な調査が明らかにするものは、多くの場合、全体の総和的な傾向を示すことです。たとえば、アジアの企業1万2000社の調査に基づいた知見は、1万2000社の全体的な傾向を示すことができます。しかし、自明のことではありませんが、1万2000社のすべてが平均的な行動を取るわけではないのです。その知見だけが、直接的に個々の企業の意思決定につながることはありません。

より専門的に言えば、社会科学としての経営学の定量研究に用いられる統計手法は、その大半が正規分布の法則性を前提に分析が組み立てられており、明らかにしようとするのはその分布の形状であり、全体の特性であり、個々の要素、とくに平均から乖離した要素ではないのです。

研究領域としての経営学も、他の学問分野と同様に、全体的な傾向、普遍的な真理を探索することが主流です。そのため、普遍的な事実を探索するという行為の途上で、個々の実務家や経営組織の一定数には必ずしも当てはまらない議論が生み出されるのは事実なのです。

実務家は、平均的な成功ではなく、飛び抜けた外れ値の成功を求めます。平均的で一般的な傾向は、旅における地図のように役に立つことはあっても、それ自体が目的地に連れて行ってくれるものではないのです。

経営学は、多様な学問領域が集う探究の「場」

同時に、研究領域としての経営学は興味深い性質を持っています。それは、非常に学際的であり、領域学的であるということです。

領域学というのは観察対象を固定します。経営学の場合、その観察対象は「経営という行為と、それを行う組織と個人」に固定します。その一方、この観察対象をどう見るかに関しては、大きな自由度を残しているのです。

このような実態を直喻して、著名な経営学者であるヘンリー・ミンツバーク氏は、とくに戦略論の世界をアフリカの原野（サファリ）のようであると言いました。^{*4}多種多様な動物、つまり理論体系が共存しており、1つの生態系、すなわち戦略論という分野を作り出している、と。

なぜ、このような多種多様な生態系が生まれるのか、その1つの理由は、経営学が領域学的な性質を持つからです。

そのため、この大きな自由度を背景にして、様々な理論体系の専門を持つ研究者がこの研究領域に参入しています。大きくは、経済学、社会学、認知心理学が最も主流を形成する理論体系であると思います。ただし、この3つの学問分野に限らず、たとえば、物理学や人口動態学、そして考古学の知見を持つ研究者も経営学の領域に参入してきているのです。

*4 Mintzberg, Henry., Ahlstrand, Bruce., and Lampel, Joseph. 1998. *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*, Financial Times Prentice Hall. (『戦略サファリ』豊藤嘉則・岡田監訳、木村充・奥澤朋美・山口あけも訳、東洋経済新報社、1999年)

異分野から参入してくるこれらの研究者は、その分野で培われた分析手法や理論体系を、経営という行為と、それを行う組織と個人に固定して立論しています。

ゲーム理論の考え方を経営戦略に援用できないか。人口動態の推計手法をもとに、産業の発展と衰退を予測できないか。生物学の知見をもとに、組織構造の発展と相互の影響を理解することはできないか。高度な数学の技術を用いて、金融市場の動態を解明できないか。このように多種多様な研究が行われているのです。

たとえば、オックスフォード大学で戦略論を教えているトーマス・パウエル氏が2011年に『Strategic Management Journal』(ストラテジック・マネジメント・ジャーナル)に発表した「Neurostrategy」という学術論文*があります。この論文は、脳科学の知見を社会科学である経営学、とくに戦略論にどのように応用できるかを議論した大変興味深いものでした。パウエル氏は、経営学の教員だけではなく脳科学の研究者との共同研究を進めており、経営に関する意思決定において、MRI (Magnetic Resonance Imaging: 核磁気共鳴画像法) などの最新機材を用いながら、脳がどのような働きを示しているかを研究しています。

他分野の理論体系であっても、その後の研究で経営という行為とそれを行う個人と組織に特化した知見に発展を遂げている理論体系は、数多く存在すると言えます。その結果、経営学という学問領域は様々な理論体系を内包したジャングルのような世界になるのです。

そして、経営学という研究領域をさらに捉えにくくしているのは、経営学が内包しなければな

らない観察対象自体も、極めて複雑であるという事実です。会計、組織、人事、販売、戦略、開発、生産……と行為の広がりがあり、またそれを行う組織の形も様々であり、そこに生きる人々も多様な特性を示します。

この意味では、化学に近い部分もあるかもしれませんが。多種多様な物質の性質と相互作用を探究するこの学問領域も、数えきれないほど多種多様な物質を対象として実験と観察を行っている学問体系です。私の友人に化学レーザーを研究している研究者がいますが、彼は、生化学や有機化学の分野にはまったく自信がないと述べていました。

誤解を恐れずに言えば、経済学と社会学に比較的近い理論体系を用いて経営を分析している私には、物性物理学の知見をどのように企業組織の進化の説明に活かせるのか、人工知能の研究がどうサプライチェーンマネジメントに活かせるのか、こうしたジャングルの逆側の世界については、又聞き以上の理解をすることは困難です。

まったく異なる理論体系が併存し、それらが同じ対象、つまり経営という行為とそれを行う個人と組織を説明できる普遍的な真理を探索する。それが、研究領域としての経営学です。その行為を通じて、多種多様な角度から、実務家に対して原理原則、経験則、代替案を提示しようと日々研鑽を続けていると言えるのです。

全世界を探しても、この深遠な学問領域の全容を把握している研究者を私は知りません。誰もがみな、自分たちの見えている世界を中心に、あたかもそれが世界の中心であるかのように、こ

の果てしない地平を理解しようとしているように思えます。もし、「これが経営学だ」や、「これが経営学の歴史である」と言い切る主張があるとしたら、そうした主張は疑ってください。そうそう簡単に言い切れるほど、この研究領域は単純ではありません。

一時期、欧米では、定量研究を重視しすぎる傾向がありました。そして日本の研究者の多くが、現在でも欧米では定量的な研究が主流であり、定性的な研究、とくに事例研究は受け入れられていないと誤解しています。

しかし実際は、定性研究が否定されているわけではありません。事実、ワシントン大学のダスティン・ブルーム氏らが2011年に『Journal of Management Studies』（ジャーナル・オブ・マネジメント・スタディーズ）に発表した「Qualitative Research in Management : A Decade of Progress（経営学における定性研究…過去10年の進展^{*6}）」によれば、欧米のトップクラスの学術誌5誌^{*7}を調査した結果、1999～2008年の間に198編の定性研究が出版されていました。

そして、2009～12年の『Academy of Management Journal』（アカデミー・オブ・マネジメント・ジャーナル）の最優秀論文賞（Best Paper Award）を見ると、10本中7本が定性的手法を活用していることがわかります。同様に、2000～10年でも定性研究は半数を数えます。そして、これは『Administrative Science Quarterly』（アドミニストレイティブ・サイエンス・クォーターリー）などの学術誌でも同様の傾向が見られます。つまり、数自体は必ずしも多くはありませんが、トップクラスの学術誌にも十分掲載され得る研究が生み出されており、またその成果は極めて高く評価さ

れていると言えます。

もちろん、定性的研究方法を行う研究者も、実証主義に基づいた科学的手法を確立しつつあるという現実是指摘できます。しかし、民族誌的手法（Ethnographic approach）や談話分析（Discourse analysis）、単一の事例（Single case-study）に基づいた研究も多く発表されています。つまり、欧米の経営学では事例研究は出版できない、というのは正確な理解とは言えない状況です。

全体像が見えないということは、巨大企業の経営者が、必ずしも自社の隅々の末端に至るまでを理解しているとは限らないということなのかもしれません。経営学という研究領域は、個人の認知限界を超えるほどに、確立された学問分野としての存在感を示しつつあるのです。

経営学は領域を超える

本章は、これ以降、経営学の中の国際経営論、とくに多国籍企業論と国際化戦略を探究します。国際経営論というのは、50年ほど前までは注目を集める研究領域ではありませんでした。諸国間での取引は長年行われていましたが、対外直接投資、すなわち企業が外国の資産に直接投資し、それを自分自身で管理運営する行為が、それほど一般的ではないと考えられていたためです。

たしかに、限られた大企業は国際経営を行っていました。しかし、「国際」という事実よりも、複雑化した事業ポートフォリオや組織構造の運営が主要課題と見なされ、「国際」という事実が

*6 Bluhm, Dustin J., Harman, Wendy, Lee, Thomas W., et al. 2011. "Qualitative Research in Management: A Decade of Progress." *Journal of Management Studies* 48(8): 1866-1891.

*7 アメリカ発の『Academy of Management Journal』『Administrative Science Quarterly』『Journal of Vocational Behavior』、ヨーロッパ発の『Journal of Management Studies』『Organizational Studies』の5誌。

大きく取り上げられることは稀だったので。

急速な経済社会構造の変化が、この状況を劇的に変えようとしているのは周知の事実です。そして、多くの企業が国境を越えて連携し、これまでは企業に事業の対象とされていなかった[※]遠い[※]国と地域でさえも、事業展開の対象として検討されるようになりました。

この傾向は人的、物的、財務的力を持つ大企業に限られた話ではありません。10人や20人の小規模な企業や創業初期の若い企業であっても、世界中から最適の資源を調達し、それを自社にとって世界で最も魅力的な市場に対して販売することが魅力的な選択肢となりつつあります。

これを背景として、「国際」という言葉は、企業のどのような機能を語るうえでも欠かせない言葉とされています。そして、ありとあらゆる経営学の基礎科目が、この「国際」という文字を冒頭に加冠しました。その結果、国際マーケティング、国際経営戦略、国際会計、国際人事管理、国際法務など、ある種縦割り型に「国際」という言葉が語られるようになりました。

つまり、国際経営論は、経営学全体と同様に領域学的な性質を持っています。

この分野は、研究対象を国や地域の境を超えて経営を行う組織や個人に対象を固定していると言えます。そして、経営学の各領域が独自に培った理論や知見が、この研究対象に対してどのように援用できるかを探究しているとも言えるのです。

しかし、それと同時に、これも経営学全体と同じように、独自のディシプリン、すなわち理論と知見を作り出そうと歩んできたことは、強く強調しなければなりません。

研究領域としての国際経営論において、私は、多国籍に展開する組織の行動を左右する基本力(Fundamental force[※])とは何かを探し求めています。したがって、その関心を背景として私が研鑽を重ねてきた国際経営論は、戦略やマーケティングなどの個別の議論の背景にある、さらに一般的な要因の探求とも言えます。

- なぜ「国際」である事実が組織にとって課題なのか。
- なぜ組織は国境を越えて取引を行うのか。
- なぜ組織は海外の資源を内部に取り込もうとするのか。
- なぜ組織は特定の歩調で国際化を進めるのか。

これらは、国際経営論、とくに多国籍企業論が長年探究してきた根源的な研究課題の例です。調整コストや取引コスト、また資源や知識、そして市場競争や制度要因といった概念を用いて、個人、企業、環境の3つの異なる次元から、「国際」という言葉がもたらす根源的な意味合いが探究されてきました。

もちろん、「国際」だけではなく、「多国籍」や「グローバル」という概念も分析の範囲に入ると言えます。そして、詳しくは後半で議論しますが、現在と近未来に広がる「途上国市場」と「グローバル」の可能性は、まさに研究と実務の両面において最先端の課題となっています。

比較的历史が浅い経営学という学問体系の中でも、国際経営論はさらに発展途上にある学問領域と言えるかもしれません。したがって、この分野をどう捉えればよいかは、様々な議論があることかと思えます。

これは、欧米の経営学の研究や、教科書等の教育資料を眺めてみても同じことが言えます。国際経営すなわち「International Business」や「International Management」の領域の定義は、根幹となる部分がありますが、全体としては多種多様です。経営学全体にも言えるように、極めて古く、そして新しい分野である国際経営論は、1人の人間だけでその全体像をつかみきえることは極めて難しいと言えます。

しかし、これまでの学術的な蓄積を背景にすれば、そこに1つの解釈を加えることができます。ばらばらな部品の寄せ集めとしての国際経営論ではなく、1つの「知の系譜」としての国際経営論を生み出すことは、もちろん可能なのです。

知の系譜としての国際経営論

本書が描き出す国際経営論は、1つの知の系譜、すなわち解釈としての国際経営論です。世界に、これが唯一の正しい「国際経営論」である、というものが存在するとは私は思いません。その意味では、ある種の解釈主義の観点から描き出そうとしているとも言えます。逆に言えば、も

し「これが正しい国際経営論である」と主張する作品があるのならば、その正当性に私は疑問を持つでしょう。

オックスフォード大学に在籍していたとき、私は、「Global Strategy」や「Global Business」というコースの助手 (Teaching assistant) を担当していました。そのとき、サイド・ビジネススクールが調査した、ヨーロッパの主要なビジネススクールが教える「International Business」や「International Management」科目のシラバスと主要参考文献の一覧を参照する機会に恵まれました。さらに、アメリカのビジネス・スクールのシラバスも参照し、その多様性の中に共通項を見出そうとしました。

結果、もちろんそこには、極めて多くの多様性があり、担当する教員の専門分野や解釈によって、各科目が描き出そうとしている国際経営の姿は大きく異なるものでした。しかし同時に、多くの研究者が共通して考える重要事項ともいえる事柄が存在していたのも事実です。したがって、その重要事項を紡ぎ合わせることで、数多くの研究者が作り上げてきた国際経営論という世界を、1つの主観的な視点を持つてしながらも、有益な形でお伝えすることができると考えています。

「国際」とは、領域を超えという行為です。ある一定のかたまりを構成し得る文化、法、組織、人、行動に育まれた個人や組織が、別の一定のかたまりとの対話を始め、そしてその違いを乗り越えたとき、領域を超える存在となり得ます。

経営学という学問自体が、実は領域を超えるという性質を持ちます。社会学、経済学、心理学、考古学、文化人類学、脳科学、数えきれない学問分野との学際連携を遂げながら、単に営利組織の構造と動態を説明しようとするだけではなく、非営利組織、非政府組織、政治、行政、など多様な組織体の多様な目的実現への応用を進めつつあります。

その意味で、「領域を超える」という言葉は、経営学全体をも指し示します。研究領域としての経営学と、その一部である国際経営論が目指すこと、それは共に領域を超えることでもあるのです。そして、実学としての両者が指し示そうとすることも、領域を超えることなのかもしれません。

私は、実践の理論としての経営学と、研究領域としての経営学の二面性を乗り越えるために、実践の側から旅を始め、研究の側の入り口にたどり着きました。そして、研究側での活動を通じて、また実践への貢献をもできる研究者でありたいと希望し、日夜努力を続けています。

私が研究領域として探究している国際経営論は、販促や人事といった具体的な議論の背景にある「国際」という事実がもたらす根源的な影響であり、より基本的な力を指し示すことが、私が研究として目指している方向性です。そして、それを明らかにすることを通じて、同時に実践の理論としての国際化戦略を確立したいとも考えています。

「国際経営」を探究する学徒でありつつ、多国籍企業の幹部の方々と対等に議論させていただくために、実務と研究の両面で世界を飛び回る生活を続けてきました。言わば、双方の中間地点に

立ち、既存の枠組みに縛られずに、しかし、過去の蓄積を解釈する力を身につけてきたからこそ見えてくるものがあると、私は確信しています。

本書では、私が編纂者となり、この国際経営論という領域に1つの新しい解釈をもたらしたいと考えています。そして、その解釈を通じて、国際経営論という経営学の研究分野の1つを、改めてご紹介しようと思います。

経営学全体の1つの分野を構成する、そして経営学全体とも似通う性質を持つ国際経営論の紹介を通じて、皆様に、この学問の持つおもしろさと、意思決定の参考となり得る原理原則、経験則、代替案をお伝えしたいと考えています。