

経営教育について

石岡 雅 憲

はじめに

経営学はそのまま経営教育である。経営学は経営に関する知識を獲得することを目的とするが、ただ単なる知識の獲得に終るのではなく、同時にその知識を実際に適用しうる能力を会得することを目的とするものである。能力よりも知識を重視する態度を、経営学はとらない。経営において「能力を会得する」ということは、経営に関する知識を持ち、これを十分に咀嚼吸収し、血となり肉となって、すでに知識を持つという意識がなくなって、必要に応じて自由自在にこれを用うることができる状態に至ることをいう。

山城章氏はこのことを囲碁や将棋の「定石」¹⁾にたとえたのであるが、無数にある定石をただ知識として知っているだけでは役に立たない。その局面に必要な定石がどれであるかを判断し、適用するのである。実戦のその局面では、恐らくその定石の呼称や成立の歴史などは念頭にないに違いない。そういう意味で、知っていることさえ念頭にはないといえよう。その手の結果がよび起すであろう一連の進行手順が次々と読め、たった一つだけの手が下される。それはあたかも自動車の運転や水泳などにも見られる通り、「自然に手足が動く」、または「無意識に手足が動く」ということが必要なのであって、知識にもとづいて意識して、「こういう時はこうすればよい」などというぎこちない動作では不十分である。そのようなぎこちなさがなくなり、自然に、無意識的に、反射的に動作ができるようになって

て、初めて会得ないし体得したということが出来る。それはまさに能力を身につけたということである。経営学の研究は、このような意味での「能力をつける」ことを目的とするのである。

それでは、そのような経営学即経営教育は、どのようにすれば実現しうるであろうか。本稿はそのような目的を達するための方途についての私見をのべようとするものである。

注 1) 山城章著『経営学原理』(昭和41年,白桃書房),42頁。
なお本稿においては,敬称はすべて「氏」に統一した。

1. 経営教育の問題点

経営教育は一種の教育であるから,当然教育について考えてみなければならない。そこで大切なことは,教育を受ける側の態度である。これはいわゆる「自己啓発」の問題である。次にしばしば経営学無用論が企業側から提言され,ことに大学における経営学が実際の役に立たぬことが指摘されていることに鑑みて,日米両国における大学における経営教育を比較しながらこの問題を考えてゆく。そして最後に,政策論的な経営学的方法的特徴を論じてゆくことにする。

(1) 経営教育と自己啓発

昭和54年6月30日に日本経営教育学会(山城章会長)が設立された。その設立趣意書の中には,「経営者,管理者の能力育成」ということばがみられる。山城氏は早くから経営教育に深い関心をよせて,経営学と経営教育の一致,を説いてきた¹⁾。

山城氏の説くところは,要するに,経営能力を高めることが経営教育であり,したがって経営学はそのまま経営教育である,ということにあると

私は理解している。「論語読みの論語知らず」ということばは、知識が実際に役立たぬ場合を指摘したものだと思われるが、経営学を学んで経営の実際に役立たぬとなれば、経営学はその存在意義を疑われることになる。その意味で私は山城説に賛同する。

坂本藤良氏は、経営教育を定義して、「われわれは、経営教育は、経営のための教育をさすもの¹⁾と考える。より厳密に言えば、経営という行為を遂行するために要求される高度な人間的能力を形成することを直接目的とした教育である²⁾」、とのべているが、私はこれにも同調する。

この山城・坂本両氏ともに、単なる知識を獲得することだけでは経営学は不十分である、というのである。知識をうることに加えて、実際やりうる能力を身につけることがここでは要求されるのである。実際にやりうる能力を身につける、ということは、その人が自分で、自分の中にある能力を引き出し、のばすことである。そこに経営学の学問的な特異性を私はみる。(もっとも臨床医学などは知識と能力の十全な体得を要求されるものであるし、その他の学問も理論や知識だけでは不完全なことに変わりはない。しかし経営学に隣接する経済学との比較においては、経済学は経営学よりも理論的な面が多いと思われるし、逆に経営学は経済学より実際的な面が重視されるように思われる。このことはのちに再び論及する)。

ところで、「教育」という語は、外部からの教育、および内部からの教育という、大別して2つの内容をもつものと考えられる。ここでいう「外部からの教育」を示す例は、諸橋『大漢和辞典』にみられるもので、「おしへそだてる。教へて知識を開く。導いて善ならしめる。」という場合である。これはいわば、理想的人間像ともいうべき規範があらかじめ作られていて、これに適合する人間をつくり上げようとするものである。

これに対して、「内部からの教育」は、『ラールス小辞典』にみられるような、「肉体的・知的・道徳的能力を開発する行動³⁾」という場合である。フランス語のエデュカシオンは英語のエデュケーションであるが、これは

「引き出す」という意味があるという。自己の内部のものを引き出すには、外部の力で、つまり他人（教師や先輩など）の力で引き出される場合と、自分みずからが自分の能力を引き出す場合とがあると思われる。通常はこの前者、つまり他人が外部から、引き出される人に働きかけて能力を引き出す場合を「教育」とよぶのであるが、実は引き出される人の自覚ないし意欲を欠いては、この引き出しは成功しない。その意味では、能力を引き出される人の内部が極めて重要である。そこで梅棹忠夫氏が、「教える側よりも習う側に、それだけの積極的意欲がなくては何事も上達しない⁴⁾」、といった意味の重大さが知られるのである。このような積極性を習う人が持つならば、特定の教師に頼らなくとも、何時でも何処でも、何からでも学び習うことは可能である。ここに習う側の主体性の問題がある。

教育の問題をこのように習う側・教えられる側の主体性の問題としてとらえるとき、そして習う側・教えられる側の能動性または積極性を中心に教育を考えると、教育はそのまま自己による自己の教育であり、流行のことばで言えば、「自己啓発」ということになる。経営能力を高める、というときに、この「内部からの教育」、主体的な習う側・教えられる側の積極的な態度が、「自己啓発」として重要になってくる。

わが国では昔から、「あきんどに学問はいらない」ということばがいわれてきたが、これは商売のコツはことばでは教えられないものだということを経験的に知っている人達の間でいわれ出し、それがそれ以後長い間肯定されて引きつがれてきたものと思われる。

このことばは、商売というものは理論では割り切れないものなのだ、ということの意味すると同時に、一人前の商人になるためには商売の知識のみではなく商売のコツを実際について体得しなければならない、ということをも意味していたのであろう。そしてこの「商売のコツ」なるものは、実地で得られた自己の体験を反省しながら会得してゆく以外に途はないものだ、と考えられていたのであろう。このように考えると、「自己啓発」

という英語の Self Development の翻訳語が使われるよりもはるか以前から、わが国ではこのことは自覚されていたのだということができよう。

それではこのような能力開発はいかにして現在行なわれているのであろうか。以下においてその問題を考えてみよう。

- 注 1) 山城章氏の著書の随所にこのことはのべられているが、若干をここに引用しておく。『経営学講話』(昭和35年, 青林書院新社)には、「経営学部は経営教育の機関だ」(61頁), 「アビリティが高まるということが一番のねらいです。つまりこれこそ教育です」(65頁), 「原理を知っているということだけで経営がやれるものではないのです。実際のアクション, 事実というものをよくのみ込んでいかなければいけないのです」(69頁)。次に『現代の企業』(昭和36年, 森山書店)には、「原理と実際を統一する実践の研究は, その両者を行為に生かす「能力」をたかめる研究であった。これは, 知識と経験とを統一的に生かす能力といってもよかろう。そこで, 経営教育方法的体系を, $K \rightarrow A \leftarrow S$ と表示することができる」(23頁。石岡注 = K は Knowledge, A は Ability, S は Skill を示す。)[「真の経営者, 管理者とは, このように企業をまかせられ, これを安定せしめ, また成長発展させることのできる有能な職業的な専門家であるべきであり, 一言にしていえば, 企業のよきリーダーでなければならないのである。このリーダーシップの本質を原理的に把握し, またこれをうまく運用しうるリーダーが専門的な経営者または管理者 (Professional administrator, Expert manager) である。このようなリーダーやまたリーダーシップに関するところの人間, 人間集団指導についての研究一般を, アメリカで management または administration と称すると解してよかろう」(32頁)。また『経営学原理』(前掲)には, 「「プロの経営者」が啓発されるためのものが経営学だと解している」(3頁), 「経営研究は実践能力啓発の実践経営学であり, その内容は同時に経営教育を意味する。単に知識の部分を入力してそれを組立てても人間が形成されるものではない。経営的な能力者は, あたかも草木の育ちいくごとく, 自己啓発 (Self Development) されるものである」(46頁)。
- 2) 坂本藤良著『日本経営教育史序説』(昭和39年, ダイヤモンド社), 3—4頁。
- 3) 西平重喜稿「「生涯教育」を受けよう」を参照した。森隆夫編『増補生涯教育』(昭和45年初版, 昭和46年増補3版, 帝国地方行政学会)

154 頁。

- 4) 梅棹忠夫著『知的生産の技術』, 岩波新書, 1 頁。

(2) 社外教育——日米の大学経営教育の比較

経営教育の全容を略述することは容易ではない。幸い山城章氏の著書には経営教育の体系を表示したものがあり、われわれの理解に益するところ大である。ここでは経営教育は OJT (On the Job Development, 社内教育) と Off JT (Off the Job Development) に分けられている。ここで使われている T は Training を略したものであるが、Training は訓練を意味し、必ずしも外部から与えられるものに限定されて使用される語ではないが、自己啓発の意を持たせるために、山城氏の著書ではこの Training の代りに Development が使用せられている。ここにも山城氏の教育観が看取できると思う。なお、社内教育を更に細分した表を注記しておく¹⁾。ここではもっぱら社外教育について考えてみようと思う。

社外教育は、会社の外部または職場以外の場所で行なわれる教育をさすものであるから、場所や形態に多くの種類があるわけだが²⁾、ここでは大学における経営教育をとりあげてゆく。

山城章氏はかつてアメリカ経営学の研究法をしらべて、アメリカにおいては経営学が Administrative Science を中心として Marketing や Accounting を従とする傾向にあることを指摘されたことがあった³⁾。そしてこの研究方法は、講義、ディスカッション、および講義とディスカッションの結合、という 3 種類がとり入れられ、とりわけ理論を重視し講義中心になりがちな日本であまり行なわれないディスカッションを通じての相互の意見交換による自己啓発の方法が注目されたのであった⁴⁾。

昨 54 年 12 月 11・12 日の両日、東京丸ノ内の日本工業倶楽部において開催された日本経営教育学会第 1 回全国研究大会において、山本純一氏が国際比較の視点から、日本の大学における経営教育の特色についての発表

を行なった。ここにその時の山本氏による日米の大学における経営教育方法の比較を表示しておこう。

日 本	ア メ リ カ
講義中心（大教室）	講義と討論（したがってグループ）
理論的（抽象的?）	科学的（分析，模型，設計）
受身の学習（教室中心）	経験的学習（自習とクラス・イメージ）
情報コースの特殊化	コンピューターの全面活用
研究演習	セミナー 企業実習と企業側からの指導
教育評価の日本的特性	教員評価への学生参加
学生の意識の不明確化	学生の目的意識と目的論的学習

この山本純一氏の日米比較からいいうることは、日本の大学においては理論ないし知識が重視され、従って講義中心となりがちなのに対して、アメリカにおいては実際ないし能力開発が重視され、従って事例研究に見られるディスカッション重視の傾向がある、ということである。（もっとも、山城氏も前述のアメリカ大学の調査で指摘していたところであるが、アメリカでは理論がなく、「学問」的でないという一般的ないいは正しくない。念のために補記しておく）。

このような傾向が生じた理由の第1は、アメリカにおけるプラグマチズムの思想から生まれた、実際に役立つものは価値がないとする、アメリカ国民一般の価値判断の基準が厳存することがあげられるであろう。大学はいわゆる「象牙の塔」として一般大衆から隔絶することをよしとするような傾向が、わが国になかったとはいいい切れない。また、思惟的な形而上的なものと比較して体験的な形而下的なものは軽くみられる傾向も、わが国の場合は否定しえないといえるであろう。

このことは産学協同がアメリカで進み、わが国で遅れたことを考え合せ

てみれば了解できるであろう。勿論わが日本においても、理工系統の分野では大きな成果をあげている部分のあったことはたしかであった。しかし社会科学の分野、ことに経営学の分野では、アメリカに比して産学協同の不徹底はあったといわなければならないであろう。事例研究の十分な成果が日本でえられないといわれるのは、現実の生きたデータを日本の大学は入手できなかったことも一つの原因であったと思われる。企業秘密の漏れを嫌うからである。したがって使用できるデータは、歴史的なデータ、つまり古いデータとなってしまった後か、あるいは外国のデータであることが多かったといえる。

大学が「象牙の塔」であり、企業側が産学協同に関心が薄かったことが、事例研究の進展を妨げたということはできるであろう。「経営学は役に立たない」という声は、依然としてわが国には根強く存在しているように私には思われる。日本経営教育学会は、このような風潮に対する問題解決の一つの試金石であるといえるであろう。

第2の理由は、学生の側に見いだされる。いわゆる大学の大衆化により、大学生が「クリーム」から「ミルク」になった⁵⁾、という表現は、大学生の質の低下を指摘しているが、これはアメリカのみならず日本においても同様である。ここで論じようとするのは、そのような一般的大学生の質の低下の傾向についてではなく、経営学と経営の実際との関係についての認識の差が、日米大学生の間にあるということに関してのべようとするのである。

経営学と経営の実際との関係を重大なものとするかしないか、つまり、経営学が経営の実際に役立つものであり、また役立てようとする学生の意欲は、日米間ではかなり差があると私は考えている。(山本氏の前記の日米比較の表にも示されている)。そして、そうなったのには就職の問題と経営の実際の体験の有無の問題との2つの問題がそこに存在しているように私には思える。

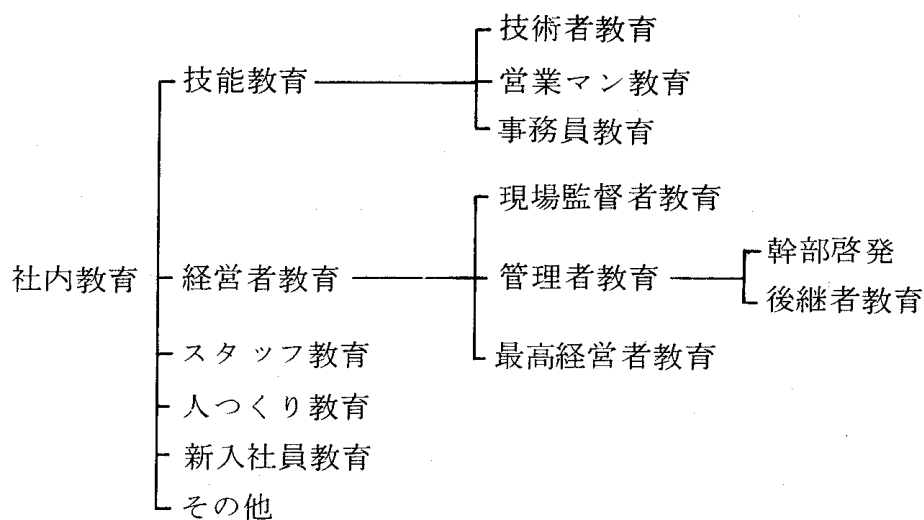
まず就職についていえば、日本の場合は某大学の卒業生であり、成績と人物が企業に適している、ということで採用が許される。言い替えれば、人物評価を中心にしてA大学から甲社へ入社する。しかしアメリカの場合は、例えば経理係としての能力のある人を採用しようとする。そこに人物本位の日本と能力本位のアメリカの差が看取できる。日本では入社してきた大学卒業生に、その会社にふさわしい社員となるべき教育を施し、訓育してゆく。人物さえよければ採用する企業はそれで十分である、かえって余計なことを知っていない方がよい、という考え方は、現に企業経営者の間に存在している。従って学生は経営学の勉強をするよりも、クラブ活動、ことにスポーツクラブの活動に努力した方が入社の際に有利だ、というような考え方も生まれてくるわけである。アメリカの場合は、専門的能力がなければ採用されないし、また就職しても仕事ができなければ職場にとどまっていることはできない。この両国の就職また裏からいえば採用の仕方の差は、かなり大きいと私は考えている。

もう一つは、学生生活を続けて、実際の社会、ことに経済活動について無知なものが本を読むだけでは、経営学は理解しにくい、ということである。ことにいわゆる教育ママに育てられた大学生は、家庭の経済についても、また世間的つき合いについても、無知のままに大人になってしまっている。カネのこともヒトのこともわからずに、ただ本を読み、概念的に理解しようとしても、それは「論語読みの論語知らず」になるだけのことである。なかにはアルバイトに精を出している学生もあるが、この場合でも経営の重大問題にはタッチできない仕事をさせられるために、またアルバイト意識で報酬を貰うことだけが目的であって、企業の機構や仕入先や顧客のことには無関心なアルバイト学生が多い。したがって、実際に当面していても、経営の機微にふれることがないのである。それは現在の大学生が、昔の大学生に比較すれば、はるかにコドモになった、といわれていることに密接に関連する。また日本のジャーナリズムが戦後軽薄な無責任

な生き方をよしとして、真面目な努力を軽べつする風潮を育成してきたことも無視できない。アメリカの学生はこれに比すれば、かなりオトナである、といえるであろう。フロンティア・スピリットは依然として根強く残り、独立自存はアメリカ人の誇りでもある。いわゆる「甘えの構造」は依然として日本人大学生に存在するといえる。

このほかに、大学を卒業した後、再び大学（大学院のケースが多いが）に戻るケースがアメリカでは多い。企業で課長や部長になってから再び大学に学ぶときは、経営学と経営の実際との関係は十分に認識されており、望ましい経営研究が実現される可能性が高い。わが国の場合は今迄は企業側が進んだアメリカ企業を直接訪問して、経営のノーハウを学んでくるのが一般であって、日本の大学に経営のノーハウを学びに来ることは稀であったといえることができる。このことは、大学における経営学のあり方に反省すべき余地のあることを示すものといえよう。このような事態は次第に改善されてきているといえると思うが、わが国の経営学者は「学問一筋」の者が多く、経営の実際にふれることの機会が乏しいことも指摘できるのではなからうか。能力よりも知識を優先する日本の学問観が、このような形で、暗い翳を経営学の上に落しているといえなくもない。

注 1) 前掲、山城『経営学原理』、46—47頁。



- 2) 前掲, 山城『現代の企業』, 37頁。アメリカにおける経営教育は①企業内教育, ②職能機関教育(協会, 委員会, 研究会など), および③大学教育の3種があげられている。
- 3) 同書, 30頁。
- 4) 同書, 47頁。
- 5) 「大学生を対象に読解力試験をしてみたら, 50年前の「クリーム」が今や「ミルク」になっていることがわかった」(米ミネソタ州教育委員長, D・ジョハンセン氏, 米タイム誌31日付)。就業率が50年前は大学入学年齢者の12%しか進学しなかったのに, 今は45.5%という高率になった結果, かつての大学生はミルクの上ずみのクリーム部分だけだったのに, 現在ははるか下までも入ってきている, という意味だそう。 (日本経済新聞, 昭和55年3月31日夕刊「鐘」欄より。)

(3) 経営学的方法的特徴

谷口吉彦著『商業組織の特殊研究』(昭和6年)は商業の本質を解明して, 商業を商業活動と商業現象とに区別し, 商業活動は主体を前提すること, また商業活動にはその主体たる経営体の意志と計画のあることをあげ, これと主体も, 意志も計画もない商業現象とを対比せしめたのであった。このことは経営学の方法論にとって極めて重大な問題である, と私は考える。つまりそれは因果論と目的論との問題にふれるが故に, また学問的性格としての純粹理論科学と政策科学の問題にふれるからである。

周知のように, 経済学はアダム・スミスの時代にあっては Political Economy として政策論の性格をもつものであった。その後カール・メンガー以降いわゆる純粹理論化の線に沿って, 次第に純粹経済学に赴くことになった。これはアリストテレス的目的論を否定し, 因果論を追求しようとする近代科学の進行傾向, ことに物理学を範とする研究傾向の当然の推移であったといえる。

経済学がこのような進行を示してきたのには, 経済学の経済現象という主体をもたず, また意志と計画をもたない対象が, 因果論をもって処理するという面があったからにほかならない。この経済学の因果論的研究,

すなわち理論化の傾向は、いわゆる計量経済学として、モデルによる経済現象の把握を進めさせ、このようなモデル使用による経済学の研究は、自然科学ことに範とせられた物理学に近づいたことを示し、そのことが経済学の進歩とみなされたのであった。くり返しになるが、そのような進行は、経済活動ではなく、経済現象という主体と、主体の意志と計画を欠く対象を措定することの結果得られたものにほかならない。

以上の叙述は、経済学の方法を極めて簡略化して歴史的にふりかえったものにすぎず、私はここでそのような経済学の方法論の当否を評価ないし批判しようという意図はない。ただ、経営学の場合には、純粹経済理論のようにはいかないのではないか、ということだけをいいたいのだ。そうはいっても、私は経営学には因果論は無用だ、というつもりはない。ただ、経済学の場合には、因果論はいわばその主役の座を目的論に譲るべきだ、といたいののである。私は本稿の冒頭において、山城氏がアメリカにおける Administrative Science の傾向を指摘していることにふれたが、Administration は行政活動ないし統治行為として、目的論的性格をもつものと考えられる。また前記山本純一氏の経営学の日米比較において、アメリカ経営学の目的論的性格の指摘があることも、注目されるのである。経営学はまことに経済学と違って、経営主体を中心とし、意志を計画をもつ経営主体の活動または行為を研究対象とするものである¹⁾。このような経営学は、当然政策論的性格をその特徴とする。私の政策論の理解は、井藤半弥説²⁾に従っているから、経営学の方法としては目的論のみならず因果論の両者を心要とするのである³⁾。

もっとも経済学もその初期、つまり20世紀初頭においては、ティラーの「科学的管理法」に見られるように、自然科学的発想のものであった⁴⁾。

しかしその後1918年には「人間関係」の語が生まれ、1920年から30年代にかけてのホーソン実験以後は、人間は機械ではない、ということ、つまり、人間には経済的・社会的・心理的欲望を満足させたいという意欲が

あり、自然科学的な因果論では、または応用科学的な理論の実際への適用では、解決のできないことが明らかにされたのであった。⁵⁾

何故に自然科学的因果論では経営における人間行動を研究するのに不適当なのかといえ、自然科学の研究対象が比較的長期間にわたってその性質を変えない、ということあげうる。これに対して、社会科学の研究対象たる「人間社会は自然の世界よりも比較にならぬほど質的变化のテンポが早い」⁶⁾。人間は考える動物であり、意志や感情をもって行動する。このことは藤芳誠一氏が、「企業という社会的生物は、⁷⁾「⁸⁾「⁹⁾「¹⁰⁾「¹¹⁾「¹²⁾「¹³⁾「¹⁴⁾「¹⁵⁾「¹⁶⁾「¹⁷⁾「¹⁸⁾「¹⁹⁾「²⁰⁾「²¹⁾「²²⁾「²³⁾「²⁴⁾「²⁵⁾「²⁶⁾「²⁷⁾「²⁸⁾「²⁹⁾「³⁰⁾「³¹⁾「³²⁾「³³⁾「³⁴⁾「³⁵⁾「³⁶⁾「³⁷⁾「³⁸⁾「³⁹⁾「⁴⁰⁾「⁴¹⁾「⁴²⁾「⁴³⁾「⁴⁴⁾「⁴⁵⁾「⁴⁶⁾「⁴⁷⁾「⁴⁸⁾「⁴⁹⁾「⁵⁰⁾「⁵¹⁾「⁵²⁾「⁵³⁾「⁵⁴⁾「⁵⁵⁾「⁵⁶⁾「⁵⁷⁾「⁵⁸⁾「⁵⁹⁾「⁶⁰⁾「⁶¹⁾「⁶²⁾「⁶³⁾「⁶⁴⁾「⁶⁵⁾「⁶⁶⁾「⁶⁷⁾「⁶⁸⁾「⁶⁹⁾「⁷⁰⁾「⁷¹⁾「⁷²⁾「⁷³⁾「⁷⁴⁾「⁷⁵⁾「⁷⁶⁾「⁷⁷⁾「⁷⁸⁾「⁷⁹⁾「⁸⁰⁾「⁸¹⁾「⁸²⁾「⁸³⁾「⁸⁴⁾「⁸⁵⁾「⁸⁶⁾「⁸⁷⁾「⁸⁸⁾「⁸⁹⁾「⁹⁰⁾「⁹¹⁾「⁹²⁾「⁹³⁾「⁹⁴⁾「⁹⁵⁾「⁹⁶⁾「⁹⁷⁾「⁹⁸⁾「⁹⁹⁾「¹⁰⁰⁾」を、変化する環境のなかで意識的に行なわなければならない」といったこととも関連して重大である。自然世界と人間世界（社会）との差は、方法論のあり方に深く関係するのである。

次の問題は、経済現象は、国民経済または社会経済として統一された現象として考えられるのに対して、経営はその経済現象を形成する無数の個別経済（経営体）の活動としてそれぞれ多様な状態において存在しているという事実である。経営は、目的と手段の関連において、経済政策におけるが如くには単数または少数の解決策では済ませられない。それは経済政策と異なり、多様な状態における経営には、経営目的が多様であり、手段もそれにつれて多様であることによる。かくて、経営においては「正解」がない、ということがいえる。

具体的な事例は、恐らく無数にあげることができるであろうが、林周二氏の著書のスーパー店を開いて失敗した例もこの一つになりうると思われる。⁸⁾スーパーで成功した例は勿論多くある。だからその時期（昭和39年）にスーパーを開くということは心ずしも「間違い」ではない。むしろ一般論としては「正解」であったと思われる。しかし個々のケースについては、スーパー開店の時期や場所、また経験や財力の適否、さらにスーパー店を維持発展させようという意欲の重要性などを考慮しなければならない。そのような主体の状態と、それのおかれた環境とを考えずに行動する

ことは、当然失敗を招くことになる。そこでは、あたかも医者が病人個々の状態に即して治療法を変化せしめ、時には同病の患者に違った薬を投与する如き配慮が要求されるのである。このような意味で、経営学には「正解」がない、というのである。因果論における「正解」は普遍性をもつものである。しかし目的論においては目的と手段の関連は、因果論における如き意味での普遍性をもたず、個々のケースごとにそれぞれの「正解」が考えられることになる。

以上のことが、大学における「事例研究」を考案せしめ、これは今もなお実行されている。因果論における「法則」とはその性格が違うことがここでも影響するのである。

- 注 1) 拙稿「経営体の概念について——その学説と現存在としての規定」、千葉敬愛経済大学研究論集，第12号，昭和52年6月刊，参照。
- 2) 井藤半弥著『租税原則学説の構造と生成——租税政策原理』（巖松堂書店，昭和10年），106頁。
- 3) 拙稿「経営学における目的論——モノーとの比較を通じて」，現代科学論叢，第12集，昭和53年12月刊，参照。
- 4) 拙稿「経営学の基調としてのティラー・システム」，現代科学論叢，第1集および第2集，昭和42年12月および43年11月刊。
- 5) 拙稿「経営における人間的側面——その方法論と範囲に関連して」，現代科学論叢，第3集，昭和44年12月刊。
- 6) 高島善哉著『社会科学入門』，岩波新書，11頁。
- 7) 藤芳誠一著『蛻変の経営』（泉文堂，昭和53年，改訂増補版），3頁。
- 8) 林周二著『流通革命新論』，中公新書，昭和39年，28頁。

2. 経営の問題点

経営教育に関連して思い出されるのは「温故知新」ということばである。「歴史はくり返す」といわれることから、過去の事例を研究することが一番参考になる、というのである。だがしかし、前にもふれた通り、い

いわゆる普遍的法則は経営の場合ありえない。経営体のおかれた環境や経営自体の多様性が、自然科学的な法則性と応用科学的法則の適用を許さない。ここでは経営のもつこのような問題をとりあげてみたいと思う。

(1) 慣行的行為と非慣行的行為——経営者・管理者・作業員のレベルの問題

経営というのは、経営体を維持発展せしめる行為の総称である。これを分類すると、①経営体の目的を定める、②経営体を組織する、③経営体を活動せしめる、という3種類がある。こうした行為は、一連の継続的な行為であって、しばしば Plan—Do—See というマネジメント・サイクルとして説明される。

この経営行為の行なわれ方には2つの性質の違ったグループがある。その一つは慣行的行為 (routine work) と呼ばれるもので、あらかじめ定められた仕方で、反覆くり返されるものである。例えば入社時間や退社時間が定められれば、これに従って毎日の勤務が行なわれるような場合である。このほかに伝票の様式や処理方法が定められれば、その様式によって記入し、その処理方法で伝票を扱うということもこの部類に属する。

しかしこのほかに、別のやり方がある。それを非慣行的行為 (non-routine work) と呼べば、前例についていえば、これは入社時間や退社時間を何時にするか、また伝票の様式やその処理方法をどう定めるか、という如き場合である。

この2つのグループのうちの前者、すなわち慣行的行為の場合では、定められた通りに実施すればよいのであるから、迷うことは少ない。そこでこれらの行為は「権限委譲の原則」に従って、上位の職位にある者から下位の職位にある者にこれを委譲する。そこで必要なのは定められた通りに実施することであり、もし慣行以外の判断を必要とする場合には、定められた慣行の目的または趣旨と照し合せて処理するか、あるいは上司にその

判断を仰ぐことになる。管理者の仕事はこのような慣行的行為を、定められた通り行なわせるように監督すること、および必要に応じて判断を下すことである。ここにもっぱら慣行的行為を行なう作業員（事務関係者の間では平社員ということが多い）ともっぱら非慣行的行為を行なう管理者および経営者の仕事の内容の差異が生じる。

この場合、管理者の指示や判断は、管理者独自の価値観に基づいて、まったく自由に発せられるのではなく、経営者によって決定された経営体の目的に照して、また経営体の全体的組織との関連を考えて行なわれる。これに対して経営者の行なうことは、経営体の目的を設定し、経営体を組織し、経営体の活動を推進することにある。管理者の配慮は主として経営体内部に向けられるのに比して、経営者は経営体の内部の全体の調和をはかると同時に、経営体の外部との調和を考慮する。経営者も管理者もともに主として非慣行的行為をすることにおいて共通するが、経営者はその経営体の最高機関として、経営体内外の状態を把握し、これに基づき自由な意志決定を行なうことができる。管理者はこの経営者の意図の下に、その制約内においてのみ意志決定を行なうことを許される。

かくて、非慣行的行為を主として処理し実行する者が経営者および管理者であり、もっぱら慣行的行為を行ない、非慣行的行為に携わらないのが作業員である、ということができる。また、非慣行的行為の内容が経営体全体の立場から行ないうるのは経営者であり、管理者は経営者の決定の範囲内における非慣行的行為を、経営体の中で任されたその部署に関する部分的領域内における非慣行的行為をなす者ということができる。

経営教育においては、上述の作業員・管理者・経営者の行為の内容の相違が、それぞれ特異な教育方法を要求することになる。以下において、この作業員・管理者・経営者の順に経営教育の問題を考えてゆく。

(a) 慣行的行為の教育（作業員教育）

すでにのべたように、作業員は慣行的行為を主として行なう。したがっ

て作業員教育においては、①慣行的行為の目的または趣旨を十分に理解させること、②慣行的処理の方法に習熟させること、および③必要のある場合に、上司の指示を受けさせること、が必要である。最後の項目については、慣行によっては処理しえない事柄を識別すること、および上司の指示を受けるための手順を踏ませることを教えておく必要がある。

この段階における教育は、教育というよりはむしろ「訓練」とよぶにふさわしいといえるであろう。

その場合、作業員に模範を示し、実際に行なわせて欠点を直し、改善させることによってその目的を達することが可能である。このような教育方法はすでに古くから行なわれており、現在でも新入社員教育をはじめ多くの場合に採用されている。

慣行的行為の場合は、技能的な教育が主となる傾向にある。したがって習熟することが重視される。このことは作業として現場で役立つものが主であるから、その現場ごとに特殊化されているといえる。このことは、社外教育、とりわけ大学における経営教育では扱いきいものになっている。したがって、大学においては主として非慣行的行為の問題が扱われることになる。

(b) 非慣行的行為の教育（経営者と管理者の教育）

慣行的行為と非慣行的行為とを比較すると慣行をどう守らせるかということよりも、慣行をどう定めるべきかという非慣行的行為の方がむづかしい。現行の慣行をそのまま守っていてよいのか、変える必要があるのか、変えるとすればどんなものに変えたらよいのか、いつそれを変えたらよいのか、という判断は経営者か管理者が下すものである。ただ単に現行の不備を指摘するだけでは問題の解決にはならないのである。少なくとも現行よりも改善されたやり方が実現されなければならないのである。そこに現場の作業員が熱心に自己の作業を行なうばかりでなく、現行以外の方法をも研究することが期待されるが、経営者および管理者も同様の努力をしなけ

ればならない。それと同時に、作業員との間の意志疎通を円滑ならしめるための努力も要求されるのである。

経営教育についていえば、作業員のレベルでは教育は比較的簡単であり、技能面での改善は具体的に計ることができやすいように思われる。しかし経営者および管理者の教育になるとはるかに複雑になり、前にふれた「正解がない」ということが大きな問題になってくる。慣行的行為である作業員レベルでは、一応すでに公認された慣行の存在が「正解」として比較しやすいのに対して、非慣行的行為の場合にはそういうものが存在していない。その都度状況を考えて判断を下さなければならないからである。そして更に重大なことは、その指示ないし判断の当否は実際にやってみたあとでなければ判定できない、という点にみいだされる。

そこで非慣行的行為の場合の参考として過去の例が持ち出されることになる。そしてここでは技能的訓練というよりはむしろ思考上の訓練が要求されることになる。状況把握の正しさと手段選択の正しさは、正しい思考の結果もたらされるものである。かくて大学における経営教育には、主としてこの非慣行的行為がとりあげられ、事例研究も上記の状況把握と手段の選択が研究の中心となる。

このような研究は一見迂遠のものに思われるかもしれないが、ここで身につくのは状況把握の仕方と手段選択の仕方である。どこに注目すべきなのか、どういう徴候が大切なのか、結果はどう想定すべきか。このようなことは、ただ単なる経験だけからは学ぶことができないものである。そこに事例研究の存在意義がある。

ところで、共に非慣行的行為を扱う管理者と経営者とを比較すると、管理者の場合の方が判断や指示の当否の判定が容易であるように思われる。それは管理者の場合には与えられた部署を中心とする部分的なものであるために、また対外的配慮を必要としないという意味において、相対的に経営者よりもその範囲が狭いことが指摘できると思われる。

しかし管理者は現場に密着し、個々の具体的問題を解決しなければならないという点で、いわば上と下の両面からの圧力をうける立場にいるという困難性を指摘できる。この困難をのり切りうる管理者をもつ経営体は成果をあげることができる。この故に、管理者たる中堅幹部の活躍が経営の成否の鍵を握るといわれるのである。

これに対して、経営者の場合は自由が大きい代償として経営体の存亡に関する重大決定を行なうという責任の重大さがある。さらに自由であることはその反面選択肢が多く、そのうちの最適の一つを選び出すことが困難であるという点を指摘できる。

いずれにしても、非慣行的行為に関しては状況把握と手段選択という思考訓練が必要であり、技能中心になりがちな非慣行的行為に比すれば、大学における経営教育には適しているといえるのである。

(2) 状況把握の問題

状況把握が正しければそれに対応して決定される手段選択も正しくなるし、反対に状況把握を誤れば、手段の選択は当然誤ったものになるのであるから、ここでは一応手段選択の問題は除外して、状況把握の問題をとりあげることにする。

この状況把握の場合に、過去の慣行を墨守し続けたいという人間の本能的ともいえるべき保守的な行動性質が強く作用することを重視しなければならない。今迄無事にきているのだから、新奇なことを始めて失敗の危険を冒すよりは、今迄通りのやり方を今後も続けていれば無難ではないか、という考えが支配的になりやすい。だが失敗した例は、新奇なことをやった結果のこともあるが、革新を行なう時機を失した為の結果であることが最近では多い。それ故ここでは経営体のおかれた外部環境と、経営体の内部状況との両面から考察しようと思う。

(a) 外部環境の状況把握

経営体の外部環境は、経営体に接触している身近かな範囲にも存在するが、もっと遠くにも存在する。この遠い外部環境として、マクロ的な現代観について考えてみよう。

最近ではガルブレイスの「不確実性の時代」という語が、わが国では一種の流行語として一般化した。これについて木村尚三郎氏は、現代が明確な哲学を欠くのは現代の不確実性を物語るものではなくて、「あまりにも確実な時代であるからこそ、生きるための精神的武器としての体系的な哲学を必要としないのだ¹⁾」、といている。また木村氏は「交代史観」を主張し、「生産の時代」と「商業の時代」が交代しつつ歴史が形成されていると説き、前者は闘争と進歩の時代、後者は協調と安定の時代だ、という。そして現代は「商業の時代」つまり協調と安定を目ざす時代の開始期にあたる²⁾、という。さらに木村氏は、合理的な世界を創造することに使命感を覚えた近代人から、夢をみることに生がいと人間らしさを求めようとする現代人へと、いまや世界的な規模の大変革が行なわれようとしている³⁾、と指摘している。

この木村氏と同様の趣旨のことを竹内宏氏は「経済の理解には、理性や理論よりも、感覚や感情が重要だということになる⁴⁾」と表現している。増田四郎氏は、20世紀になると、発展段階説が崩壊せざるをえなくなってきた⁵⁾、といい、「ヨーロッパの18・19世紀というものが、世界史の長い流れのなかにおいて、いかに特殊なものであったか⁶⁾」を知るべきだ、とのべている。

このような「現代」という同一対象について、さまざまな認識を生みうるものが、前にのべた「正解がない」ということの意味であるが、しかしこのような大きな問題になってくると、時代の趨勢とか傾向というものは確定できうるのではなからうか。そのような意味で私はここに引用した木村・竹内・増田氏等の指示する方向に同感するものである。

このことは、時代の変革がすでに始まっていることをわれわれに教えて

くれる。時代の変化を正しく把握することが大切なことはいうまでもない。明治の時代に鉄道を誘致して盛大になった栃木県宇都宮市と鉄道を敬遠した栃木市の沈滞の例や、戦後いち早くナイロンを導入して急成長した東レとスフに進出して苦勞した鐘紡の例もある。

目先きのことにかまけて遠くを見ないことの危険は、これでも明白である。そのような意味では、大学における経営教育は、往々にして日常の実際に埋没しがちな、そして目先きのことに心を奪われがちな社内教育では果しえない教育を与えることができるといえるだろう。

(b) 経営体内部の状況把握

経営体内部の状況把握を革新の障害としての保守化の動向を中心としてみるときに、いわゆる「老害」とよばれる成員の高齢化の問題がある。しかしこれは成員の一部に限定された問題であることと、個人差が大きいことからここでは除外して、勤勞意欲またはモラル、またしばしば「やる気」とよばれる問題に限ってとりあげたい。「やる気」を起こさせるのが経営教育の中心問題だからである。

竹内靖雄氏は、日本人がタテマエとしては和を口にし、裏で激しく競争することを指摘し、「競争的状态こそ人間の逃れられない条件」であるとする立場から、競争は無理に抑圧するよりも自由にやらせた方がよい、と主張している⁷⁾。「競争は自由のための条件」⁸⁾だからである。

しかしそうはいっても、竹内靖雄氏は経済の分野、ことに市場システムにおいて競争を是認するが、「適者生存」の原理は人間社会にはあてはまりそうにない、という⁹⁾。中根千枝氏のいう「日本人の異質を認めない連続¹⁰⁾の思想」の存在する日本では、競争はことに罪惡視される傾向にある。「甘え」はここから生まれ¹¹⁾、「義理人情」もここから発する¹²⁾。このような内部状況においていかにして「やる気」をひき起こすべきか。それは「働きたい」を与えることではなかろうか。

西田耕三氏は『日本的経営と働きたい』という著書の中で、仕事に対す

る意欲を生ぜしめる心理的な原動力は「欲求」と「自己イメージ」であるという。自己イメージは「実体イメージ」と「願望イメージ」とに分けられ、組織の中での人間行動に重要なイメージは①能力イメージ、②役割イメージ、③ステータス・イメージ、に分けられる。そして「管理者は、部下が優れた業績をあげることが望むならば、部下が高いイメージをもつように努力し、そしてそれを強化するように努めるべきである」と西田氏はのべている¹³⁾。

私はこの指摘に同感である。目標を低くすれば達成欲求を満足させることは容易になるかもしれないが、経営体全体に対して貢献するものは大したものではない。欲求間の矛盾は自己イメージが高いほど解決しやすいと思うからである。

西田氏は次に「期待メカニズム」を「無条件の期待」と「条件付きの期待」とに分け、後者が仕事意欲を高めることを指摘する。さらに期待を「外的報酬期待」と「内的報酬期待」とに分け、後者には外的報酬における如き不確実性は存在しないが自己満足に陥る危険のあること、および、この内外両報酬がともに期待できることが望ましいことを指摘している¹⁵⁾。

私は昇進や昇給、また評価や称賛ということは、経営者・管理者の大切な業務の一つと考えるが、それは同時に有力な社内経営教育でもあると考えている。

西田氏は次に「同一化型意欲」についてふれる。アメリカではこの同一化理論は期待理論に圧倒されているといわれるが、日本の場合にはいまだ重要なものに思われる¹⁶⁾。先にふれた中根氏の所説からもそれはいえる。「習慣メカニズム」や「満足メカニズム」については省略に従う。

西田氏は日本的仕事慣行を「融合的仕事慣行」、欧米的仕事慣行を「隔離的仕事慣行」と名づけ、前者は自我の弱い日本人に向く、という。つまりそこに同一化メカニズムが働く、というのである¹⁷⁾。この融合的仕事慣行は柔軟性、融通性に富み、非定型的な仕事（非慣行的行為と前にのべたも

の)に威力を発揮するので、欧米的隔離的仕事慣行よりすぐれている、という。西田氏はメンバー間の感情的な、したがって人格的な融和があることが必要とされ、採用時に協調性が重視される、とのべている¹⁸⁾。(このほか西田氏は、「高度成長期に人々の安定欲求を満足させたのは企業の終身雇用ではなくて、企業の高度成長だったのだ」とか、「組織体を変化させていくものは、環境、情況の変化であって、思想ではない¹⁹⁾」など、注目すべき指摘がある)。

さて、極めて蕪雑ではあるが、以上経営体の内部状況について、とくに「働きがい」を中心にみてきたのであるが、少なくともわが国の経営においては、理性ないし論理だけの経営は不適當であること、裏返してこれをいえば、感情や人格という問題が重大な問題となりつつある、といえるようである。もしそうなら、これは入社以前、つまり社内教育以前の人格形成の問題が重大だということになる。人格の向上や情操教育がいかに大切であるか、改めて痛感される。大学における事例研究もこのような観点を取り入れなければなるまい。さらに人間的魅力ということも教育的に考慮されなければなるまい。そのような新しい動きが始まりつつあるように私には思われる。

- 注 1) 木村尚三郎著『和魂和才のすすめ』(日本経済新聞社、昭和54年)、161頁。
 2) 同書、153—196頁。
 3) 同書、42—43頁。
 4) 竹内宏著『感覺的日本經濟論——やまと言葉の経済学』(東洋経済新報社、昭和53年)、5頁。
 5) 増田四郎著『大学でいかに学ぶか』、講談社現代新書、90頁。
 6) 同書、96頁。
 7) 竹内靖雄著『競争はなぜ必要か・市場システムの論理』、日経新書、3—4頁。
 8) 同書、86頁。
 9) 同書、118頁。

- 10) 中根千枝著『適応の条件——日本的連続の思考』, 講談社現代新書, 148頁。傍点原著。
- 11) 同書, 138頁。
- 12) 同書, 148頁。
- 13) 西田耕三著『日本的経営と働きがい』, 日経新書, 16——30頁。
- 14) 同書, 32——38頁。
- 15) 同書, 46——49頁。
- 16) 同書, 51——58頁。ここでは①部門同一化意欲, ②上役同一化意欲, ③仕事同一化意欲があげられているが, 日本的経営においては, 人柄とか人情が大切にされる。
- 17) 同書, 96——99頁。
- 18) 同書, 104——106頁。
- 19) 同書, 152頁, および160頁。

おわりに

経営教育は理論的な知識を与えることだけでは終らない。能力をつけることが要求される。そこで習う側の主体性または積極性が要求され, 自己啓発が叫ばれるようになった。次に社外教育, とくに大学における経営教育を日米両国の比較を行ない, 日本の大学として反省すべき点をあげ, 経営学の方法論的特徴を政策論としてとらえて論じた。これが本稿の前半である。後半はルーチン・ワークと非ルーチン・ワークの差異と, 経営者・管理者・作業員の各レベルの比較を行ない, 非ルーチン・ワークの方が, また経営者や管理者の教育の方がより困難の多いことを指摘した。最後に経営体内外の状況把握の問題に進み, 今や現代は闘争と進歩の時代を終えて, 協調と安定の時代に入ったということ, 理性の時代を終えて感覚と感情の時代に入ったということ, それらのことから経営教育は, これまでいわれてきた「理論だけでは不十分である」というのとは少し違った意味で改めて考え直さなければならない時期にさしかかっているといえるようである。