



## 経営研究と実務経営の狭間にあるもの

伊藤 富佐雄

巷にあふれる記事やセミナー案内などで「生きた経営学」という言葉を目にします。“生きた”という以上、“死んだ”経営学もあるに違いない。この“生きた”“死んだ”とは何を意味するのか考えてみました。余程何か特別な信念でもない限り、一般に企業経営者は成功したいと考えています。つまり、成功に役に立つものを“生きた”と言い、役に立たないものを“死んだ”と表現しているのであろうと思われます。実務・経営者や起業家は実際に成功した経営者から、“どのような考え方で経営をおこなったのか”、“何が考えたり決断するヒントや手助けになったのか”、“どのようなやり方がなぜ上手くいったのか（あるいはいかなかったのか）”といった実践的に役立つ知恵をもとめ、記事を読み、セミナーに参加し、質問します。企業経営者はそのまま同じやり方を移植しても上手くいかないことなど百も承知していますから、欧米ではこう、世界のトレンドはどう、といわれても、お説拝聴程度の受け取り方でしかありません。海外思想やルール、ツールを実践するにあたり、日本版なにになに、さらに個別企業名をいれ、なにになに流やなにになにウェイといった言い方で消化吸収することを目指します。そのためのヒントとなる貢献度によって“生きている”度合が変わってくるのではないのでしょうか。言い換えると、構造やパターンの解明、解説をどのように消化吸収すれば成功につながるのか、インプリケーションで提示される解決方法の有効性はいかほどのものなのかを常に評価しています。

企業経営者が経営研究者の論文、著作を読んだ時、その評価は大きく5つに分かれます。

- (1) 今まで気が付かなかった点の指摘を受けた驚きとある種感動するような最高評価、
- (2) 意見を完全に同一する、あるいは断片的論考をまとめて提示してくれていることに対する好評価
- (3) その通りであるとは思いが何となく違和感がある、議論・結論が抽象的すぎて思考展開ができないといった半評価
- (4) 前人を踏襲しているが、前提や論理展開が過去形であり現場感からかけ離れている感のこる停評価。若い研究者が前人の著作や論文内容を踏襲した前提条件を設定している時、今時そのような企業はないのに、と思うケースもあります。
- (5) 解釈の誤解や経営実態の無理解に基づき、最後まで読み通す気がなくなる無評価

もちろん、経営研究者は企業経営者や実務家を読者対象として著作活動をしているわけではありませんからそのような評価など全然関係ありません。学問の真理として、“なぜ”に対する回答を求めているだけですし、その“なぜ”という入り口が企業経営者の期待する“成功”に常に一致するとは限らないというだけのことです。経営研究者は構造や仕組みの解明に興味があり、個別企業の業績やパフォーマンスにはあまり興味がないように見えます。一方、企業経営者は経営学者や経済学者、ビジネス書の著者が述べていることが自社にどのように応用でき、ひいては自社の業績やパフォーマンスが向上するのかに興味を持ちます。言い換えると、構造や仕組みの解説は自社に影響する限りにおいて興味を持ちます。つまり、この部分的重複（あるいは不重複）が経営研究と実務経営の狭間にありそうです。

時に経営学は役に立つのかという疑問設定がなされた著作を目にします。著作になっている以上は役に立つと結論付けられているものですが、この問いの設定自体が狭間の迷路を示しています。その迷路で企業経営者は“それで？”という道標を立てようとします。経営者は、問いや前提、論の展開は認め、ある意味感心しながら読み進めたのに、結論に“実務”的な寄与の可能性が見つからないことに苛立ちを覚えます。つまり実践の困難性や不適合性が見られる、ということです。実際、研究会などでも調査方法や分析方法、結論に導く論理構成に対する意見は多く交換されますが、結論の実践性に対する意見交換はあまり多くありません。インプリケーションの段になりますと、時に、経営学研究者は日本/日系企業の経営が嫌いなのだろうかと感じることも少なくありません。アベグレンが提唱しつつも一部誤って理解され、踏襲されている日本的経営の“三種の神器”はグローバルでは通用しないという親切なご指摘や、リスクを取らない、稟議で意思決定が遅く責任も明確にしない、現地人採用・現地化を進めない（から業績が低い）、戦略は作成も実行も下手、異文化どころか同文化でもコミュニケーションは下手、などご意見をい

ただき、欧米企業を参考にしなさいと“あるべき論”、“実践しないあなたが悪い論”が強調されます。しかし、一般に企業内成功者である経営者は自社（特に仕事内容や苦勞）や自身をよく知らない人から企業行動の判断、意思決定を批判されることに慣れておらず、たとえ親切心からであっても反発を覚えます（ですので、企業であっても仕事内容を知らない評価者による 360° 評価は定着しません）。もっともすれ違いが目立つ場所です。

では、一方において、企業経営者側の認識はどうでしょうか。そもそも企業経営者は経営研究者がどのような主張をしているか、ほとんど知りません。話題のビジネス書を手にする経営者も少なくないですが（一般に経営者は読書家でもあります）提唱されているフレームワークを使って自社でも試してみようという気になるのは経営者より実務者でしょう。目標管理を導入している企業でその運用に満足感をもっていない人事部長・課長あたりが BSC に注目するかもしれませんし、部下を使って“試し”てみるかもしれません。しかし、経営者自ら実践的に指示・指導するというケースはあまり多くないです。

また、経営研究者の著作はその時点での成果であり、自身によってその後修正されたり追加されたりしながら研究は進化している状況もほとんど知りません。学部時代に経営学を学んだ経営者も少なくありませんが、卒業後はジャーナリスティックに流行を追いかけるだけで、体系的に進化をウォッチするということはまずありません。従って、経営研究者はすでに過去になった自分の研究成果を評価（酷評）されることもしばしばあり、苦笑するしかありません。こういう時の典型的な研究者と経営者の会話は、“では”が多用されたお互いの知見、動向の情報交換をするものです。今はこういうことが起きているのですよ、研究者の皆さん、おわかりですかという経営者側の驕りや、時代を先取りした経営のあり方を議論しているのですよ、今日的な経営しかししていないと準備がおくれますよ、といった研究者側の高ぶりが交錯します。

経営研究手法に対してはどうでしょうか。経営研究者はしばしばアンケートという手法で実態解明を試みようとします。アンケートは特定部門長や社長宛に届きます。部門長や社長が自ら回答するというケースは、特に大企業では殆どありません。通常、経営企画部門や関係部門など、適当と思われる部門に回されます。一般に政府関係のアンケートはそれなりに注意を払い、企画部門長かそれに準ずる者が比較的正直に回答しますが、大学研究室からのアンケートは部門内の担当に応じた若手が回答することが多いようです。上司からの指導もあり、アンケート項目を見て踏み込みすぎた設問、つまり回答したくないような細かな数字の要求ですとか外部発表できないような項目がある場合、回答しません。よく、データを匿名化した上で後に集計結果を送る旨書かれていますが、個別企業にとって欲しい集計結果というものはあまりありません。全体の意

見を俯瞰するにはよいのですが、それが自社の例えば意思決定にどのように影響するのかよくわからないからです。また、インタビューという手法が取られることも多いのですが、その限界に対する指摘もあります。限られた時間、限られたテーマ、インタビュアーの技量、その場の雰囲気や回答者の性格などによる回答幅のブレなど不確定要素などが多すぎます。さらによく指摘を受けるところではありますが、発言と行動が必ずしも一致しているわけではない、ということがあります。特に、済んだ企業行動の説明は発言者によって既に整理され、解釈されたものであることが多く、当事者でない場合はなおさら真実とはかけ離れている可能性があります。つまり、経営者は企業からの回答の実態を知っているのに、それをまとめた結果は恣意的なものと考えます。それでいて矛盾することに、企業は第三者によるレポートを評価する傾向にあります。自社社員が作成するレポートよりも業界も知らずに的を外れ、時に嘘すら含む業者レポートを重視し、意思決定されることすらあります。研究者のデータ分析に懐疑的である一方で、企業のデータ評価能力は決して高いとは言えません。

このように経営研究と実務経営の狭間には溝が感じられます。この溝を実務や経営の経験を持つ経営研究者が埋めようと努力しているように思えます。しかし、“経験”の範囲は限定的ですから一般化するにはいささか信頼性が薄い。もともと帰納的手法では命題形成までしかできず、命題の正しさは“実践”によって演繹的に証明するしかありません。理想的には“実践”できる組織を持つ経営者であり、研究者である方が溝を埋めておられる方ではないかと思います。日々実践を重ねることで理論証明と利益を手にしておられる方も存じ上げておりますが、絶対数は多いとは言えません。ではどうするか。

企業は現在進行中のことは、いくら守秘を強調されても話せるものではありません。現役実務者に現在進行中のことをインタビューしても外部発表以上のことは聞き出せません。より基本的な、例えば企業哲学や行動理念といった話は外部発表よりも肉付けしてもらえそうですが、それでも現在進行中の企業行動に対する影響の評価は難しく感じます。それではどうすれば良いでしょうか。ひとつには、ステークホルダーの輪の中に入ることです。株主となり、総会で質問をすれば、真摯な回答を入手することも可能です。しかし、年に一度、限られた時間では限界があります。他には、過去から推測する方法です。過去は変えられないので、企業も比較的寛容に情報を出します。ここで気をつけるべきは事実と解釈の違いです。事実を語る場合も、特に過去の事例では解釈のフィルターが通っています。当時暴走だと思われていたことも、成功していれば“英断”に変わっています。事実と解釈を分けてデータを収集するというのは釈迦に説法ですが、だれから事実データを収集するか。現役は現在進行形から影響を受けていたり、評価が直接的にな

っている可能性があります。企業 OB という情報源、これが経営研究と実務経営の狭間を埋めるひとつの方法かもしれません。

(執筆者)

伊藤富佐雄氏は、

元 東洋インキ SC ホールディングス株式会社 取締役常務執行役員

元 東洋マネジメントサービス株式会社 代表取締役社長

元 TOYOINK INTERNATIONAL COPR.(NY, USA) 地域統括社長