

# 経営学の基本コンセプトをめぐって

齊 藤 毅 憲

## 要旨

経営学にとって重要になるコンセプトとはなにかを考えてみたい。ひとつは筆者が経営学の啓蒙・普及のために考えてきた「Farm（農地）経営学」の観点からの検討である。現代の経営にとって不可欠と思われるコンセプトを、いくつかの農作物を引きあいに加えることによって明らかにしたい。“ほうれんそう”がこれまでよく知られているが、これだけでは現代の経営には不足している。

ふたつ目は経営学の誕生を支えてきた“能率”と、それと混同されやすい“効率”をとりあげ、とりわけドラッカーの能率と効率の2軸論や上野陽一の能率論などを吟味してみたい。そして、若干の私見も述べることにする。

最後に、経営学の根底にあると思われる「実践（プラクティス）」や「プロフェッション」としての経営、「サクシード」としての経営などについても検討をくわえたい。これを行えば、経営がかかえている性格が明らかにされるであろう。

**キーワード：**Farm経営学、能率と効率、三無（サンム）、メイクとクリエイト、実践（プラクティス）、プロフェッション、サクシード、無碍雄図と経営無涯

## 1 海老澤栄一教授のご退職に寄せて

海老澤教授の定年退職にあたり、寄稿のご依頼をうけた。古くからの友人であり、多大のご指導をいただいたが、心から名誉のことと思っている。教授のアカデミックな貢献は経営組織論、管理論を中心にして、情報論、戦略論、国際経営論さらには経営診断学など多方面に及んでおり、ユニークな発想とそれを支える理論研究のもと、これらの分野において独自の地平を開拓されてきたと評価している。

主著のひとつと思われる『組織進化論』（白桃書房、1992年）は、組織の進化を行動・過程・創造という側面から検討した力作であり、20年経た現在でも新鮮さを感じさせている。このあ

と、『生命力のある組織』（中央経済社、1998年）や『知恵が出る組織』（同文館、1999年）が上梓されている。現代の企業組織にとって、“生命力のある”とか、“知恵が出る”ことはきわめて重要であり、この両書はその解明にむかっている。

もつとも、この3冊が出版される前には、『例解経営情報管理』（同文館、1988年）、『戦略的情報システム』（日科技連、1989年）、そして同時期には、『統合化情報システム』（日科技連、1994年）という情報論関係の共著が生み出されている。また、グローバル・ヴィレッジ下の経営に注目して大著『地球村時代の経営管理——分けることから補い合うことへの道筋——』（文眞堂、2000年）が公刊されている。教授の

研究のなかには、グローバル経営に関する成果がみられるが、この著書は海老澤経営学のすぐれた集大成となるものであろう。

教授のこのような研究活動のなかで、もうひとつ私が評価しているのは、教授が経営や組織の理想像を求め、それを通じて経営学の今後の方向性を提示すべく研究をシフトしてきたことである。21世紀最初の年である2001年に『経済価値を超えて』（同友館）を書き、そして、2007年には『魅力ある経営——パラドックスの効用——』（学文社）を編著として世に問うている。

筆者も2000年代に入って共著で『個尊重のマネジメント』（中央経済社、2002年）をまとめ、さらに『ヒトがいきる経営』（学文社、2008年）を編著で出版したが、体系的に個尊重やヒトがいきるマネジメントを明らかにできず、問題提起で終わってしまった感がある。これに対して、教授の著書は経済性や社会性を包括するコンセプトとして、「魅力ある（アトラクティブ）経営」を思考し、このような経営づくりのためのガイドラインを具体的に提示している。

チャーミングなタイトルの『魅力ある経営』をお送りいただいたが、共著者の一瀬益夫教授と一緒に書かれた添え書きに、「老年期に入り、往年の勢いはなくなりつつあります。しかし、それなりに今後も貧者の一灯をめざして、研究を続けていく所存です」とされている。しかし、往年の勢いに変わりなしの印象が強く、経営学界への導きの明るい灯になっているように思える。

さて、本稿では、経営学の基本コンセプトがどのようなものかについての筆者の主張を若干述べることにしたい。しかし、それは海老澤教授の成果とちがひ、きわめてささやかで、地味なものになるであろう。

## 2. 経営学普及のための“Farm経営学”

私は経営学について普及・啓蒙が重要であるとの啓蒙主義者の考えをとってきた。そのようなもと、一時期“野菜経営学”という言葉を使い、その後に“Farm（農地）経営学”に変えて、経

営学の基本的なコンセプトの大衆化を試みようとしてきた。

その出発点は実務の世界でよく使用されている「ほうれんそう」である。これを遊び心で検討しはじめたのが、野菜経営学（2002年）である。

### 原型としての「ほうれんそう」

企業で働く人びとが仕事を円滑に遂行するためには、山種証券が提案したとされる「ほうれんそう」が必要である。この言葉は簡単にいうと、上司と部下との間に報告（ほう）、連絡（れん）、相談（そう）の関係をつくりあげていれば、企業の組織は能率的になり、仕事は円滑に遂行されるという。

組織内における上下関係で「報告する、連絡する、相談する」ことが行われ、人間関係が良好であるべきであるというのを、アメリカのマンガ『ポパイ』の力の源泉になぞらえて使った「ほうれん草」である。

この「ほうれんそう」には、伝統的な経営組織論の立場でいうと、それなりの根拠がある。上司は自分だけで仕事を処理できなくなったことで部下をもち、自分の仕事の一部を部下に委任することになる。しかし、上司が部下に対して権限と責任を委任しても、④上司には委任した部下を監視するという権限（監視権限）が発生し、⑤部下には上司にたえず報告しなければならないという報告義務（アカウンタビリティ）が発生するので、上司に対してそれを行うことが大切であり、⑥さらに両者の間には適切なコミュニケーションや意思疎通つまり、相談とか協議が必要となる。そして、この3つを遂行することにより、組織はうまく機能するというのである。

### 「だいこん」の追加

現代の企業にとっても、依然として経営の基本コンセプトとしての「ほうれんそう」の意味は残っている。しかし、これだけでは変化のは

げしい環境のなかで生き残ることはできない。そこで、まず「だいこん」の重要性を主張したい。「だいこん」はオープン・システム観のもと、ステイクホルダーとの関係づくりを重視しないと、組織はうまく動かず、仕事も円滑に遂行されず、組織の存続さえむずかしくなることを示している。つまり、企業内の上司と部下を中心とした人間関係だけでなく、従業員を除く外部のステイクホルダーへの対応のあり方が重要になっているのである。

だいこんの「だい」は「代表する」の「だい」である。その意味は、働く人びとはだれもがつねに会社を代表しているという意識をもたなければならないということである。たとえば、宅急便の「ヤマト」などは、これを現場で働く人びとに対して強く求めていることでよく知られている。

経営者だけが代表の機能を果たしているわけではない。従業員の多くが社内よりも外部の人びとと直接に接触して仕事をしているところでは、この「だい」はきわめて重要であり、ちょっとした対応のまずさによって企業イメージを低下させたり、傷つけてしまうおそれがある。それは企業にとって大きなダメージになってしまうのである。サービス業などで、非正規雇用のアルバイトやパート・タイマーを雇用しているところが多いが、この意識がないために顧客の信用や信頼を失っているケースがみられる。

そして、だいこんの「こん」のほうは、“懇切ていねいな対応”（懇切さ）の「こん」である。企業で働く人びとには、会社を代表しているという意識をもって行動するだけでなく、懇切さやていねいさをもってステイクホルダーに対応することが必要なのである。

とくに消費者やユーザーに対しては、これはいうまでもなく大切である。“ホスピタリティ”や“サービスの質”などといった言葉が重視されるのは、このようなことが背景にある。要するに、心のこもった対応が必要なのである。そして、前述したように、非正規雇用依存では、どうしても限界がでてくると思われる。

もともと、この「こん」にも適切なスピード感が求められており、むやみに時間がかかったり、顧客のニーズや状況に配慮しないものは、「こん」とはいえないであろう。その点では心してかからなければならない。

このようにみえてくると、働く人びとはどんな場合でも会社の代表者であることを意識して、ステイクホルダーに対処しなければならない。そして、現代の企業には、対内的な「ほうれんそう」と対外的な「だいこん」の2つの野菜が重要であることがわかってくる。「ほうれんそう」に「だいこん」が加わることで、経営は内的のみならず、外的にもしっかりしたものとして確立されることになる。要するに、ふたつの野菜が現代経営の基本的なコンセプトになる。

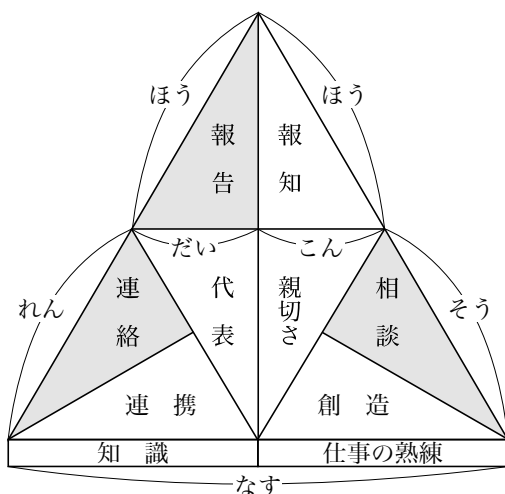
さらにいえば、セールスやサービスの提供などで顧客とたえず接触している人びとが社外の人間と密接でありすぎると、社内的な上下関係のウエイトのほうが増減し、結果的には「ほうれんそう」が軽視されてしまうおそれがある。ことに、取引や売上高の成果を早くあげようと功をあせる場合、それは企業に迷惑や損害を与えるおそれも生じるであろう。この場合、上司は「ほうれんそう」を徹底させるようにしなければならない。別の言葉でいうと、「ほうれんそう」と「だいこん」との間には、緊張感のあるバランスがどうしても必要となり、働く人びとにはみずからがこのバランスをとるという感覚も大切になる。

### 「新種のほうれんそう」と「なす」

ところで、はたしてこのふたつのコンセプトで現代の企業の生存とか発展は、可能になるのだろうか。結論的には、このふたつだけでは無理である。その際、重要なのは「ほうれんそう」の再定義である。それは、これまでの「報告、連絡、相談」だけではなく、新たに「報知、連携、創造」に読みかえるべきである。つまり、これは「新種のほうれんそう」である。

まず「ほう」の「報知」は、現代の経営学で

図表1 「やさい」経営学の構想図



出所：拙稿「『だいこん』経営論の展開」『経理情報』No.989、中央経済社、2002年7月10日号、p.61.

よく主張されている企業のビジョンや各種の情報を社内で働く人びとにオープンに公開・伝達・周知させ、それを認め合い納得し合って、ともに分かち合うという「価値や情報の共有化」を意味している。このオープン化による共有化によって、社内の人びとは一体感をもって目的の達成にむかって活動することができるようになるのである。

つぎの「れん」の「連携」とは、オープン・システムの立場に立ち、企業が外部とネットワークを弾力的につくることである。具体的には、外部資源の活用をめざすアウトソーシングや戦略的提携、あるいは各種のステイクホルダーとのパートナーシップづくりなどが、そのイメージである。もっとも、連携相手との対等な関係の「れん」を実現するためには、自社にもかなりの競争上の優位、つまり強みがなければならない。

そして、最後の「そう」の「創造」とは、企業内のクリエイティビティをできるだけ高めて、新製品開発や経営方法の改善などを重視した革新（イノベーション）の経営をつくりだしていくことである。したがって、そのための文化やシステムをつくるのが大切になる。

このように、新種のほうれんそうは、企業にとって対内的な「報知」と「創造」、対外的な「連携」のふたつに大別される。旧種のほうれんそうが対内的なものであったのに対して、新種では「提携」をとり入れることにより、企業の生存・発展をはかろうとしている。

また、「報知」と「創造」は、旧種にみられる組織内の上下関係の貫徹化とはまったく異なる経営のあり方を示している。前者の「報知」には上下関係を前提としつつも、働く人びとの間の対等かつフレキシブルな情報の交流が求められており、後者の「創造」にはそれを可能にする質の高いヒューマン・リソースの参加と職場における自由が必要となる。

旧種が不要になるのではない。しかし、新種  
のものが21世紀の企業経営には不可欠である  
というの、ごく妥当な見解であろう。そして、  
ほうれんそうの新旧交替がそろそろ行われても  
よいと考える。

以上のように、新しい「ほうれんそう」が求められているが、そのほかに、「なす」も必要であり、それは英語の“knowledge (ナリッジ、知識)”の「な」と、“skill (スキル、仕事の熟練)”の「す」を示している(図表1)。

knowledgeの企業経営における重要性は、多くの人びとによって主張されてきた。経営学が誕生した20世紀初頭には、工場やそこで作られるモノづくりが経営学の中心的なテーマであり、人間の労働、つまり労働者の作業に関心が払われていた。しかし、20世紀後半以降の企業では、モノづくりの現場における知恵やノウハウの開発・創造とともに、本社などオフィス（たとえば、企画部門）で働く人びとの知的な生産性や戦略性、研究開発部門でのいわゆるプロフェッショナルの創造性が合わせて重視されるようになってきた。そこでは質の高い情報である「知識」がキーワードになり、現代の企業は知的なものへの配慮を忘れてはならない。

そして、後者のskillは、現場で働く人びとの仕事の熟練を開発し、能力低下を防止することが大切であることを示している。環境の変化はそれぞれの現場で発生し、企業経営にインパクトを与えている。そして、この変化は現場で働いている人びとの仕事の遂行に対しても影響を与え、変化の程度が大きい場合には、仕事の遂行は困難になってしまう。いわゆる「熟練の陳腐化」の発生は、企業にとっても働く人びとにとっても不幸といわなければならない。

要するに、企業も働く人びとも現在から将来にわたって仕事が円滑に行えるようにしなければならない。これが仕事の熟練の開発と維持の意味であり、「ヒューマン・リソース」（人的資源）が仕事の遂行能力を発揮できることが大切なのである。

## 新たな経営創造のための「Farm」

2006年、筆者が主宰するISS研究会の機関誌『現代経営研究』（第10号）で、新たな追加を行った。その追加の過程で、「野菜経営学」を「Farm（農地）経営学」に切りかえている。それは、経営学の主な対象である「Firm（企業）」とほぼ同じ発音の言葉にしている。

まず「にんじん」がそのひとつであり、さらに、「すいか」と「こめ」を加えることにした。

ただし、「すいか」や「こめ」は野菜ではないので、農地・農場とか、そこで生育される食物ということから「Farm」にしている。

この3つの意味を示していこう。最初になんじんからみていくと、にんじんの「にん」は“任務”の「にん」であり、企業などの組織体の経営には、企業の理念・理想とか、ビジョンあるいは目標といったものが必要である。「にん」つまり任務なくして、経営は始まりも、継続もないのである。

そして、「じん」は“人材”の「じん」をさしている。これも企業経営にとって基本的なものであり、普遍的なコンセプトである。ヒューマン・リソースあつての企業であり、経営のコアをなすのは人材や「人材」（人は宝）であり、これは前述の「なす」と密接に関連している。

つぎはすいかであるが、「す」は“スピード”、「い」は“意思決定能力”、「か」は“価値創造”を意味している。「スピード」が変化の激しい現代の企業経営に求められている。タイミングをはずすと、せっかくの望ましい対応も“とき遅し”になってしまうのである。バランスをとることとならんで、タイミングの大切なことは経営学の生成期よりいわれてきたが、現代はとりわけ重要なのである。

ただし、大切なのは、ただ速いといったスピード（迅速さ）だけでなく、しっかりとした判断力が備わったものでなければならない。要するに、「アジル(agile)マネジメント」に示される俊敏性といったものが必要なのである。

そのつぎの「意思決定能力」も、変化で特徴づけられる現代の経営には、いうまでもなく不可欠となる。変化にフレキシブルに対応できるような意思決定能力を維持・発展させることが求められている。各種の情報を収集し、それに基づいて合理的に意思決定し、企業の将来の方向性をあやまらないようにしなければならない。

また、経営者だけでなく、現場の一线で働く人びとも、意思決定能力を身につけることが大切である。変化は現場で発生しているから、現場の判断はしっかりしたものでなければなら

ない。

そして、「価値創造」は、企業がたえず新しい価値を創造し、これを生活者に提案していくべきことを示している。創造性や革新が重要であることはすでに「新ほうれんそう」の「そう」でも明らかにしたが、これに関連している。新しく創造された価値がすべて生活者や顧客（取引業者）に受け入れられるわけではないが、既存の製品やサービスに依存した経営をいつまでも続けることはできない。企業はつねに新しいものをつくり出すという志向性をもつことが大切なのである。

もうひとつ追加すべきは、日本人の主食となってきた「こめ」である。パン食が増えたとはいえ、こめは依然として主食の位置を占めている。こめの「こ」は“コーポレート・ガバナンス（企業統治）”の「コ」であり、企業はしっかりと統治を行うことが要請されている。企業にスキャンダル（不祥事）が頻発し、社会から企業への批判・不信感が高まっており、CSR（企業の社会的責任）を遂行できるものでなければならない。

メディアは不正を犯す企業の責任をきびしく問い、経営者はただ頭をさげるだけの映像が写しだされている。しかし、その行きつく先は、企業経営を困難にしてしまうのである。社会の要望や法令などを尊重し、企業倫理を作成・遵守し、事件や事故が発生しないようにしなければならない。そして、発生した場合には、厳正な調査と対応策を講じることが求められる。

こめの「め」はこのようなコーポレート・ガバナンスを有効に機能させるための内部統制のシステム、つまり“メカニズム”をつくりあげることである。このメカニズムの「め」がこのシステムを意味している。コーポレート・ガバナンスが重要であることは誰もが知っている。問題なのは、それが具体的に機能できるようにすることである。

このようにみえてくると、「こめ」は現代経営の基本や原点をなすものであり、「にんじん」とともに、不可欠な要素になっている。

### 3. 能率と効率、そして

#### 混同されやすい用語としての能率と効率

筆者はオフィス・オートメーション学会（現在の日本情報経営学会）から依頼されて、「経営学における『効率』」（『OA』、第22巻第2号、2002年7月、33－37頁）を執筆した。そこではドラッカー（P. Drucker）の能率（efficiency）と効率（effectiveness）の主張にもとづき、英文のタイトルを“Effectiveness in Management Theory”としている。

この号の特集テーマは「効率化とマネジメント」であり、“Efficiency and Management”とされていた。編集委員会や当時の涌田宏昭会長などの間では、efficiencyではなく、effectivenessを使用したことが議論の対象となったようで、再度この経営学の基本コンセプトをめぐって特集が組まれ、私も投稿することが求められた。なお、この第22巻第4号（2003年1月）の議論には、海老澤先生も参戦されているが、筆者は「“能率”というコンセプトをめぐって」を執筆した。

本稿では、2号にわたったこの特集テーマに関する他の研究者たちの主張を評価する余裕はなく、自分の見解について述べるにとどめる。前者の論文のおわりにも書いたが、能率も効率もわれわれの日常生活ではほぼ同じような意味をもつ言葉として使用されてきたといえる。いずれも「仕事の能率」や「仕事のはかどる割合」などと理解されてきた。

もともと、国語の辞書は効率に関連する「効果」は「ある原因から生じるよい結果」、「有効」は「効果がある様子」などと示している。そこで、ここから強いてちがいをみつけるとすれば、能率は仕事のはかどっている状態（原因）であり、効率はその状態から生じる仕事のはかどり度（結果）を意味しているのかもしれない。

“能率”のテイラーから“能率”と“効率”のバーナードへ

このほぼ同じ意味、別の言葉でいうと、きわめて混同されやすいコンセプトをどのように考えればよいのであろうか。経営学のパイオニアであるテイラー (F.W.Taylor) の「科学的管理」は「能率」を中心に構築され、彼と後継者たちの活動は、能率向上運動として知られてきた。それは工場現場における生産性の向上と同じものであり、能率向上は労働者に高い賃金の獲得だけでなく、経営者側には生産費の低下をもたらす“福音”であった。経営学はこのようにスタートして以降、この能率イコール生産性をコア・コンセプトにしてつくりあげられてきた。

しかし、1938年のバーナード (C.I.Barnard) の『経営者の役割』(The Functions of Executive) が大きな転機となったことでよく知られている。彼の経営学は組織論的な色彩が強く、それまでの能率に「効率」を加えるという新たな展開を試みることになる。そして、バーナードのいう能率とは、組織(企業)に参加する個人の満足感であり、効率は組織(企業)目標の達成度を示すものとして理解されてきた。

ここでいう能率というコンセプトの意味は、明らかにテイラーのものとは異なっている。バーナードの能率は生産性の向上とは対立する働く人びとの満足感であり、「人間性」重視ともいえるべきものである。1920年代から30年代前半にメーヨー (E.Mayo) らによって行われたホーソン実験は、「人間関係論」という新しい考え方をつくりあげたことも経営学の発展のなかではよく知られており、その命題は「働く人びとの間の人間関係の改善が能率の向上につながる」というものであった。

それは、「能率向上は労使に繁栄をもたらし、労働者には高い賃金を獲得させ、経営者側には低生産費をもたらす」というテイラーの命題をくつがえすものになった。働く人びとやその関係に配慮することがなによりも大切であるという人間関係論のこの考え方には、バーナードの能率と共通した側面があるといつてよい。

いずれにせよ、能率(生産性)という基本コ

ンセプトを中軸に据えて構築されてきた経営学は、バーナードによって能率と効率というコンセプトの2軸によって再編成されることになった。組織(企業)目標の達成度と働く個人の満足感は、ともに充足されなければならないものであり、企業は効率的であるとともに、能率的であることが求められることになったのである。

企業の目標が達成され、どれほど効率的であっても、従業員の満足感が低ければ非能率になってしまう。このような場合、働く人びとは別にチャンス求めて退職してしまうかもしれない。また、チャンスがなくてその企業にとどまるとしても、一生懸命働くことをやめてしまうこともありうる。

このような事態がきびしいかたちで発生するとすれば、企業として生き残ること、生き続けること(生存、存続、サバイブ)は困難になってしまうのである。しかし、企業を「心地よいパラダイス」にしたものの、企業目標が達成できないとすれば、それも企業の生存をむずかしくすることになる。したがって、能率と効率のバランスと調和がマネジメントの重要な課題となるのである。そして、この課題は「組織と個人の統合」ともいわれ、多くの議論が交わされてきた。

## ドラッカーによる新たな展開

1974年に、ドラッカーは『マネジメント』(Management) で、さらに新たな展開を主張することになる。それは、「能率はものごとを正しく行うことと関係がある。これに対して、効率は正しいものごとを行うことである」(Efficiency means doing the things rightly. Effectiveness means doing the right things.) という。ここに彼の主張が示されているが、ふたつのコンセプトはものごとの実施の内容(対象)や方法にかかわっている。

“ものごとを正しく行う”のが能率であり、「生産性」を意味している。それは、経営資源のインプット(投入)とアウトプット(産出)

の関係であり、ある一定のインプットでより多くのアウトプットを獲得できるケースや、ある一定のアウトプットをできるだけ少ないインプットで実現できるケースなどを想定すれば、能率の意味が理解できる。組織（企業）が使用可能であったり、調達が必要なインプットは有限であるために、能率向上とか、コスト削減がどうしても重要となる。

これに対して、効率は“正しいものごとを行う”ことであり、これは組織（企業）目標の達成度を意味している。企業は能率的でなければならないが、同時にその活動がめざす目標の達成にむけていく必要がある。能率を無視しての効率も、効率を無視しての能率も経営の望む姿ではない。

たとえば、行政の組織で市民が求めている立派な施設をつくったとしよう。その点では効率的であるといえるが、多くの資金を浪費しているとすれば、能率的とはいえないのである。逆に、能率のほうが重視されすぎて、市民が必要としている施設ができないとすれば、効率的でないことになる。そして、このようなことは、企業においても発生する。

ドラッカーは「すでに行われていることをさらによく行うこと」も能率であるという。それは、生産性を上昇させるための各種の工夫や改善である。しかし、経営の成功のためには、経営資源を効率的に使用しなければならず、“正しいものごとを行う”必要があるとしている。四輪馬車用のムチをつくっていた企業は、きわめて能率的であったが、自動車が登場することで、効率的でなくなったのである。結局のところ、ムチ製造の企業は自動車の登場という環境のなかで、ムチを能率的につくっていたという意味では“ものごとを正しく行っていた”が、“正しいものごと”を行っていなかったことになる。効率的でなければ、当然のことながら、企業の目標は達成できなくなり、経営は危機的な状況におちいるわけである。

この20世紀初頭における四輪馬車用のムチと自動車の事例は、現代企業の経営にとっても同

じことを意味する。つまり、この事例は現代企業がまさに直面している課題なのであり、現代の状況は当時よりもさらにきびしさを増している。経営者たちはムチの製造業者と同じ状況におかれていないかについて、たえず気をくばることが求められている。それは、経営戦略論やコンティンジェンシー理論が生成される1960年代以降の経営学の基底をなしており、環境の激動のなかで“正しいものごとを行う”ことの重要性を示している。

その点でいうと、現代企業にとっては、効率のほうが経営学の出発点であった能率よりも意味のあるコンセプトになっている。これについてはドラッカーも認めており、効率を能率の上位に位置づけている。効率は組織（企業）が成功するためのベースであり、能率はその成功のうえに必要とされる条件であるとしている。このように、ドラッカーは能率と効率に関する議論に新たな展開を試みたことになる。そして、この主張はアメリカの経営学教科書にも多く引用されるようになっている。

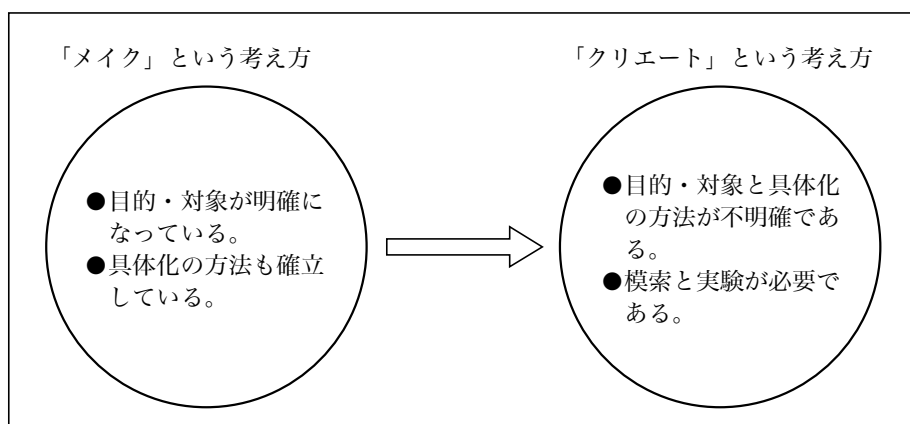
## 経営の意味としての「メイク」と「クリエイト」との関連性

ところで、この主張に対応させるかたちで、筆者は「メイク」(make)と「クリエイト」(create)というコンセプトを使用してきた。1994年の編著『新次元の経営学』(文真堂)、翌95年の編著『革新する経営学』(同文館)あたりから、啓蒙主義者として、経営の意味を「つくる」という言葉で表現しはじめた。家という建物をつくる場合、設計を行い、実際に建築すれば、安心して居住でき、かなりの期間耐用できる。

しかしながら、企業という家は、はげしい環境変化のなかにあるので、たえずケアしていなければいつでも壊れてしまうおそれがある。したがって、つくっても、またつくり直す必要がでてくるのである。つまり、経営とは、「つくり、つくり直すという活動をつづける」ことな



図表2 「つくる」という考え方の変化



出典：拙編著（1995）『革新する経営学』、同文館、p. 8.

のである。

そして、この「つくる」には、「メイク」と「クリエイト」のふたつがあるとした（図表2）。

メイクとは、つくるもの（たとえば、製品やサービス）も、そのつくり方（生産・製造の方法など）もすでにきまっているものをうまくつくることである。したがって、それはドラッカーの能率に対応している。20世紀初頭に成立した経営学は、このメイクの思想を中心に構築されてきた。

企業をとりまく環境が比較的安定的であるので、その変化の予測は可能であり、市場や技術の変化、競争関係の動きなどは経営者にとって見えやすいものであった。このような状況のもとでは、経営者の関心は外部環境ではなく、経営資源のインプットとアウトプットとの関係にあった。それは、まさに能率の問題なのである。

これに対して、クリエイトとは、つくるものも、つくり方もきまっていないものをみつけだしていくことであり、ドラッカーの効率にかかわるコンセプトである。製品やサービスを支える技術やノウハウが大きく発展するだけでなく、消費者のニーズも高度化や多様化し、たえず変化している。

さらに、競争関係は国内の同業種のものから異業種やグローバルなものを含むものに明らか

に変質してきている。すでに述べたように、第2次世界大戦後のとりわけ1960年代以降、企業をとりまく環境はめまぐるしく変化し、それに企業はまずもって対応しなければならなくなったのである。

既存の主力製品やサービスを能率的につくることも大切であるが、同時に競争力のある製品開発に注力し、研究開発を行うことが必要となっている。自社の製品を陳腐化させたり、市場から追いだされるような製品を他企業がつくりだしたり、消費者の支持を得られなくなるなどのおそれが、現代企業の経営にはつねにつきまとっている。そこで、メイクにくわえて、クリエイトというコンセプトが求められており、これがなければ企業の生き残りはむずかしくなり、企業目標は達成できないことになる。要するに、クリエイトの経営を実践することで、企業は効率的になるわけである。

さて、現代企業にとっては、すでに述べたように、効率のほうが能率よりも重要であることからいえば、メイクに対するクリエイトの優位が主張されることになるが、実際のところは両者のバランスが重要であることに変わりはない。

メイクの経営を実践して経営を安定化させ、成果（売上高、利益など）をあげることができなければ、クリエイトのための努力や投資を行う

ことが困難になるからである。日々の経営に追われ、余裕がなければ、クリエイティブや効率への姿勢を前面に押し出すことはできないのである。このようにみると、ドラッカーの効率と能率は、筆者のメイクとクリエイティブというコンセプトに対応するものとして、意味のあるものとなった。

ところで、ドラッカーの能率は明らかにバーナードのものとは異なっている。そうであるならば、バーナードが暗示した能率は、どのように考えていくべきなのであろうか。そのためのヒントをバーナードとほぼ同じ時期の上野陽一の主張にみいだしたい。

### 上野陽一の能率論への傾斜

わが国に科学的管理を導入した上野については、筆者が1983年に書いた『上野陽一——人と業績——』（産業能率大学）などを参照してほしいが、彼は能率の福音を説いた徹底した能率主義者であった。つまり、テイラー以来の能率の信奉者なのである。

しかし、経営学の啓蒙主義者——彼は「科学の通俗化」と述べたが——でもあった彼の能率は、東洋思想（仏教、儒教など）に接近し、それを摂取することで、1930年代には独特のコンセプトにつくりあげられることになった。具体的には、彼の能率は“ムダ、ムリ、ムラ”という言葉で示される3つのム（無）、つまりサンム（三無）を排除することであった。

このサンムは日本の経営の世界ではよく知られているが、これを説明するための例は、つぎのようである。収容能力100名の電車が、70名しか乗っていないとすれば、30名の余裕があるので、“ムダ”である。これに対して、130名の乗客がいるとすれば、収容能力を30名もうまわっており、“ムリ”であるという。そして、朝晩に130名の乗客があり、昼間は70名しかいないとすれば、時間帯によって利用度が異なっており、“ムラ”があるという。

これを経営資源のインプットとアウトプット——彼は手段と目的におきかえている——の関

係でいうと、能率とは両者のバランスがうまくとれている状態である。アウトプット（目的）に対してインプット（手段）が大きすぎる場合が“ムダ”で、アウトプットに対してインプットが少なすぎる場合が“ムリ”という。そして、“ムラ”はムダとムリの両方がある場合をさしている。能率はこのムダ、ムリ、ムラのサンムを排除することで得られ、孔子の中庸、仏教の離辺中道にみられる「極端にかたよらないもの」としている。

テイラーの科学的管理では、“ムダ”を徹底的に排除することが主な目的であったが、その結果“ムダ”の反対の極端にある“ムリ”をも求めるという志向性がみられ、それは、科学性にもとづきながら、働く人々にはきびしい労働強化を要求するものとなった。それは上野の主張からすれば、“ムリ”というべきものであった。なお、第2次世界大戦後の1950年代には、上野はサンムに“ユトリ”をくわえて、ムリをさらに抑制しようとしている。

上野のこのような能率を支え、「ワーク・ライフ・バランス」の考えにつながるとされるものは、インプットされる経営資源はその能力を100パーセント発揮すれば、それで十分であり、それこそが能率なのであるという。したがって、収容能力の100名の電車では、乗客が70名であればムダであり、130名ではムリであって、100名前後いることが能率的になるわけである。要するに、人的資源だけでなく、他の経営資源もその能力を100パーセント生かされることが大切になる。

1930年代に上野は『オチボ』というタイトルの月刊雑誌を発行している。秋になって稲の穂は実ったものの、地面に落ちてしまったものは拾いあげられることもなく、場合によっては踏みじられてしまうが、この落穂（オチボ）を拾って大切に扱い扱っていきいたいという気持ちが、命名の理由になっているとしている。

オチボになったものは、そのもっている能力がまったく利用されていない状態であり、まさにムダを行っていることになる。彼はこのよう

なムダがなされている状態を「勿体（もったいない）」という。“もったいない”という言葉が、大量生産、大量消費、浪費後の大量の廃棄物発生への反省として、21世紀に入ってますます注目されているが、上野はこの言葉の意味をすでに1930年代に述べている。

勿体とは、元来は「重々しいこと」を意味しており、具体的には、企業活動に必要な経営資源だけでなく、地球上にあるものそれぞれに固有の価値とか生命——上野は“もちまえ”という——を認め、尊重していくことである。したがって、“もったいない”とは、そのような価値とか生命を認めないことなのである。

このことから、地面に落ちてしまったオチボをそのままにしておくことは、実った稲穂の勿体つまり、もちまえを認めないことになる。日本人は食べ物や食器に“御（お、ご）”をつけて“ごはん”、“おこめ”、“お茶碗”などといい、自分たちの生命や生活を支えるものに対して感謝や敬意の念を示してきたが、そこには勿体というコンセプトがあったのである。100名の収容能力の電車は、100名を乗せるのがもちまえであり、それを発揮するのが能率なのである。

筆者は2008年に多摩大学大学院の修了者たちと『ヒトがいきる経営』（学文社）をつくった。それは論文集であり、いろいろなテーマを含んでいたが、タイトルの“いきる”をつけた理由の基盤には、企業で働く人びとのもちまえをいかして欲しいという思いがあったように考えている。自分のもちまえをはるかに越えたことはできない。それはムリである。しかし、もちまえをいかせないとすれば、ムダになってしまうのである。もちまえの発見は個人にとっても企業にとってもむずかしいことであるが、ムリもムダも行ってはならないのである。

このように、上野はバーナードとほぼ同じ時期に、テイラー以来の能率を克服しようとしている。それはきわめて人間性や共生のコンセプトを尊重したものとして登場しているのである。

## 4. 経営の性格論

さて、経営とは「つくる」ことであると述べてきたが、このように考えると、どうしても経営とはどのようなものかという問題につきあたることになる。

### 経営の本質としての「実践（プラクティス）」と「プロフェッション」

経営は「つくる」ことであるとした。そして、家にたとえて企業はたえずケアしないといつでも壊れてしまうものであり、つくってもたえずつくり直していく必要があるとも述べた。その意味では、経営の本質は実践（プラクティス）にある。経営学者は経営を科学（サイエンス）にしようとしている。それは決してまちがいはない。しかし、それとは関係なく、経営にたずさわる人間は経営を行い、企業が壊れないようなプラクティスつまり経営を実際に行わなければならない。

ドラッカーは1954年に『マネジメントという実践』（The Practice of Management）を公刊しているが、Theory（理論）やScience（科学）、あるいはProfession（プロ、専門的な職業）という言葉を使用せずに、Practiceにしている。これは、彼が「経営は実践である」と考えていることを明確に示している。彼も経営の科学化やプロ化をけっして否定していない。しかし、経営の本質は実践にあると主張している。つまり、経営とは、「できる」ものでなければならないのである（拙編『新 経営学の構図』、2011年、学文社）。

この実践に関連して、筆者が若いときからこだわってきたコンセプトが上述のプロフェッションである。アメリカでは経営という仕事を専門的な職業にしようという動きが、20世紀初期のビジネスのための高等教育の誕生以来展開されてきた。経営の仕事を、たとえば、法学部が育てている法曹関係者と同じような専門的な職業に転換すべきであるという（拙著『経営管理論の基

礎』、1983年、同文館)。これによって、それまでダーティなイメージの強かった企業経営という仕事を、牧師・神父、医師、判事・弁護士（法曹関係者）などの聖職——伝統的な「3大プロ」ともいわれる——に近いものにしようとしたのである。

悪いイメージの転換がこれまでにどのくらい達成されたかについては判断しにくい、いわゆる「プロフェッショナル・マネジャー」という言葉に示されるように、経営が専門的な職業になってきたことはたしかであり、そうでなければ現代の困難な企業経営を行うことはできないのである。つまり、プロフェッショナルでなければ、経営はできないのであり、そして、プロフェッションはしっかりとした実践を行う人間なのである。このことから、経営がプロフェッションであることを再確認する必要がある。

もっとも、経営というプロフェッションも、しっかりとした実践を行うだけでなく、みずからの行動を倫理的にも律することができる自己統制（セルフ・コントロール）ができなければならない。そして、この自己統制を欠く場合には、不正を犯すおそれが生じることになり、企業経営という仕事につきまといっていたダーティなイメージを変えることはできないのである。

経営をプロフェッションにし、ダーティなイメージを変えるにはどのようにすればよいのであろうか。それには、ビジネスのための高等教育が必要になる。経営の理論や科学を構築し、これを高等教育機関で教授し、それによって経営を「できる」ようにしていくのである。それとともに、プロフェッションとしての倫理つまり、行って良いことと行ってはならないことを教えこむことが必要となる。筆者が教育の研究にこだわってきた理由も、ここにある。

以上のように考えてくると、経営の本質として、実践（プラクティス）やプロフェッションがあげられる。そして、これらも経営学の基本的なコンセプトに位置づけられるであろう。

## 「サクシード」としての経営

本稿では、企業の目標についての議論は行っていない。大学院時代の1960年代後半に、ドイツ経営学を研究していたことがあり、ハイネン（E. Heinen）の企業の目標体系論などの影響をうけていた。また、当然のことながら、「企業の目標は利益である」という主張も大きな関心事であった。

しかし、私の行きついた先は、生き残ること、生き続けること（生存、存続、サバイブ）が企業の目標であるということになった。俗な言葉でいうと、“つぶれない”ことが企業の目標という、きわめて単純な結論に達することになった。たとえ利益をあげた企業であっても、一時的で次の時期には利益があがらなくなってしまう、苦境におちいってしまうのであれば、意味がない。そして、この企業が生き残ること、生きつづけること、さらに、成長することを可能にするための活動が経営なのである。

一時的に利益を得ることも大切であるが、それよりもさらに長期にわたって生き残ること、生きつづけることが企業にとっては重要であり、目標となる。長期に企業活動を行っていると、“山あり谷あり”であり、良いとき（山）もあるし、悪いとき（谷）もある。とくに悪いときは、企業にとってはきびしい状態を意味している。とはいえ、山では急に雨風が吹いて状況が急変してしまうことが実際には多い。要するに、かつての企業目標論に欠落していた長期的な視点から、企業活動をみていくことがどうしても必要なのである。

このようななかで、筆者は「経営はサクシード（succeed）である」と考えるようになった。サクシードには成功するとか、うまくいくという意味と、相続するとか、なんとかつなげていくなどの意味があるが、後者に関連して、なんとかしてうまくやっていくことをさすものとする（拙著『スモール・ビジネスの経営を考える』、文真堂、2006年）。“山あり谷あり”のなかで、なんとかがんばってやりつづける、企業

をつぶさずにやっていくということが、サクシードなのである。

なんとかやりぬいていくためには、経営への強い意思や意欲が必要となる。経営にはこの強い意思や意欲が不可欠なのである。筆者は学生に経営学の理論だけを学習しても、経営はできないと伝えてきた。経営ができるためには、理論だけでなく、経験が必要であるが、さらにいえば経営への意思や意欲が求められるのである。なんとかやりぬいていくには、経営を行っていくのだとか、行いたい思いが必要であり、それを私はかつて「主体的実践性」で述べたことがある。

基本コンセプトであるサクシードの名詞形は「サクセス (success)」であり、それは成功と訳されてきた。しかし、以上のようにみえてくると、サクセスは成功という活動の結果をさすものではなく、むしろ成功を導く活動自体——前述の言葉でいうと、「実践(プラクティス)」——を意味している。すでに、企業はたえずケアしていないと、いつでも壊れてしまうおそれがあるので、つくり、つくり直していかなければならないと述べたが、これは企業の経営が生き残ること、行きつづけることがつねに困難な状況におかれていることを示している。

別の言葉でいうと、活動の結果としての成功は、あったとしても一時的なものであり、長期につづくとは考えないほうがいいかもしれない。成功したといわれる経営者も、それまでに挫折を経験しているであろうし、将来において失敗するおそれもあると考えてよい。

### 「無碍雄図」と「経営無涯」の造語化

筆者が上野陽一の伝記を書くことで、その影響をうけたことについてすでに述べたが、彼のサンムに追加すべきものはないかと考えあぐねてきた。その場合、“無”という言葉は仏教の中心的なコンセプトのひとつであり、これを使うことが必要であると思った。

2002年の産能大学編『Development』(6月

号)に、「無碍雄図の経営創造を!」という巻頭言を書いた。これは、筆者が作った4文字熟語である。すでに「楽問元気」(楽しく学んで心身とも元気になろう)などの学生向けのものはつくっていたが、「無碍雄図」(ムゲ・ユート)を考え出した。「融通無碍」という熟語は、考えや行動などが場合にに応じて自由に変わることを意味しており、必ずしもいいイメージのものではなかった。

しかし、現代のように変化の時代にあつては、なにものにもとらわれず、自由かつ柔軟に考えて行動することが重要なのである。環境激動下の企業の経営は過去の延長線上で考えることはできない。たとえ成功体験があつたとしても、それにこだわることなく、場合によっては白紙の状態から出発して、ことにあたらなければならぬ。そして、働く人びとが自分のもちまえを100パーセント発揮するには、当然のことながらこのような自由かつ柔軟さ(ムゲ)も、求められることになる。

そして、雄図(ユート)とは、雄大なビジョンや計画をもつことが大切であることを示している。変化の時代には、既存のビジョンや計画の点検や見直しを行い、それまでに想定できなかったような大きな構想をつくりだすことも必要となる。前述したように、過去の延長線上で考えられなくなったということは、新規のビジョンや計画を作成しなければならないことでもある。その際には、矛盾することになるが、慎重であると同時に勇気をもって大胆につくりあげることになる。

変化とは不確実性であり、結局のところだれにも予測できなかったり、判別できないところがどうしてもつきまとう。そして、そのような状況のなかで構想していくことになる。であるならば、夢といわれるかもしれないが、大きなビジョンや計画を打ち出し、それにむかって働く人びとの知恵とエネルギーを結集して投入することのほうが大切になるように思われる。

もうひとつの「経営無涯(ケイエイ・ムガイ)」は、経営が無限に発展することを意味するもの

としてつくった。無涯（ムガイ）とは、かぎりがないこと、はてしないことであり、経営は変化の時代にあっても「無碍雄図」を実践していけば、無限に発展していくことを意味している。これにより企業は生き残ること、生きつづけること、さらに成長することを可能にする。おそらく、かなりの間変化は継続するであろうから、このような経営の実践が求められることになる。

さて、「無碍雄図」とそれにもとづいた「経営無涯」は、つくってみて、上野のサンムに追加できるほどのものにはなれないことを自覚している。しかし、上野とのちがいは、企業経営をとりまく環境の変化を意識していることであろう。上野の限界はこの変化が意識されていないことであり、具体的には、環境変化のなかで“正しいものごとを行う”というドラッカーの効率の視点が欠落していたのである。彼も時代の子であり、能率中心のテイラーの世界のなかで思考していたと考えている（拙稿「日本経営学のパイオニア・上野陽一の能率道に学ぶ」、横浜商科大学公開講座『歴史研究から学ぶ』、南窓社、2010年）。

## 5. おわりに

経営学の基本コンセプトにどのようなものがあるかを、3つの観点で検討してきた。ひとつは経営学の啓蒙・普及のためにつくった“Farm経営学”であり、現代の企業経営に不可欠と思われるキーワードを農作物のいくつかをあげて考えてみた。その原点は、わが国のビジネスの世界で一般に知られてきた“ほうれんそう”であるが、その拡張を試みている。しかし、これだけでは現代経営に明らかに不足している。この点を十分に認識しなければならない。

ふたつ目は、能率と効率という一般には混同されやすいコンセプトについては検討した。テイラー以来、経営学は能率を中心に展開されてきたが、バーナード、そしてドラッカーを契機として、効率が追加されたことを述べた。さらに上野陽一のサンムなどもとりあげて考察して

みた。これからの経営を考える場合、はたして能率と効率の2つのコンセプトで十分であろうか。本稿はそれを考えるための準備作業と位置づけることができるであろう。

最後に、私の経営学（史）研究のなかから導きだしてきた「経営の性格論」——経営とはなにか——についてのいくつかの論点を提示してみた。そこでは、実践（プラクティス）、プロフェッション、サクシードの3つのコンセプトが重視されている。そして、「無碍雄図（ムゲ・ユート）」と「経営無涯（ケイエイ・ムガイ）」を追加してみた。研究をスタートさせた大学院時代、指導教授から経営学の方法論を教授された。本稿の議論が、指導教授に対する筆者の回答のひとつになればと思っている。

おそらく、今後の作業は最低限この3つの観点を整理し、統合化できるかどうかを検討していくことになるであろう。「いまだ道遠し」の感がある。しかし、課題のあることは、楽しいことである。

## <参考文献（筆者のもののみ）>

- 拙著（1983）『経営管理論の基礎』、同文館
- 拙著（1983）『上野陽一——人と業績』、産能大学
- 拙編著（1994）『新次元の経営学』、文眞堂
- 拙編著（1995）『革新する経営学』、同文館
- 拙編著（1995）『経営学エッセンシャルズ』、中央経済社
- 拙編著（2004）『経営学のフロンティア』、学文社
- 拙著（2006）『スモール・ビジネスの経営を考える』、文眞堂
- 拙編著（2008）『ヒトをいきる経営』、学文社
- 拙監修（2010）『経営学がおもしろい』、関東学院大学出版会
- 拙編著（2011）『新 経営学の構図』、学文社
- 拙編著（2012）『経営学を楽しく学ぶ』（3版）、中央経済社