

経営学入門（'12）科目紹介

1. 経営学とはどのような学問か

2. 授業の流れ

3. 本講の特長

- ①現実をみる上で役立つ基礎理論の提供
- ②学びやすさの工夫の取り入れ
- ③科目間連携により、経営の総合的理解の途を拓く

4. 本講の受講を勧めたい人たち

- ①仕事のプロになりたいと願う人
- ②よき仕事をして、それが成果となる方法をつかみたいとの思いがある人
- ③企業活動の理解を通じて、今日の社会の仕組みの理解に近づきたいとの志向がある人
- ④よりよき社会をつくるための思考上の武器を得たいと願う人。そのため、経営学を学びたいという思いがある人

5. 基礎用語の解説による科目の早わかり

- (1) 企業の把握
- (2) 事業とは何か
- (3) 経営戦略とは
- (4) マーケティングとは
- (5) 経営のプロとしての経営者が重要になる

経営学入門（'12）科目紹介

1. 経営学とはどのような学問か

経営学は広くいえば、企業などの組織の目的を効率的・効果的に達成する方法を追求する学問といえる。ただ、これはかなり抽象的な規定であり、この点で現実との間に距離がある。

そこで、もう少し現実に近いところの問題に引きつけたわかりやすいとらえ方はないか考えてみる。そうすると、次のようなことがある。すなわち、伸びる企業とはどのような企業か。伸びる企業と伸びない企業の違いは何か。モチベーションの高い企業と低い企業の違いは何か。成果を出せる企業と出せない企業の違いは何かなどの解明である。これらは経営の問題としてたしかに大事であり、興味深い問題でもある。ところが、これらは具体的である半面で、経営活動の結果としてしか観察されない。それだけでなく、それらを分ける要因は、時代と場所、主体が抱える条件の違いによっても影響される。つまり、こうした問題の解明は、なかなか一般化しにくいという難点がある。もっといえば、企業等の目的を達成する活動の動因となるものが何であり、それがどのように動くのかとらえる点では弱いといってよい。

この点を考慮に入れ、経営学とはどのようなものかをみていくとするなら、企業活動の軸を明示するという点で、企業活動に欠かせないものは何かから出発するのがよい。これは言い換えると、企業活動の核となる活動に着目し、それが企業活動全般にどのような規定性を持つかみていくことである。そうすると、まず企業は事業を行い、商品サービスを提供する存在といえる。ここからは、経営の具体的な問題として、①事業はどのように組み立てればよいかということが出てくる。また、そうした商品サービスの提供は、市場や顧客獲得に関する競争の中で行われる。したがって、②競争状況にどう対応すればよいかが次の問題になる。さらに、③そうした活動を担う組織や人は、どうあったらいいかも問題になる。そして、最後は④事業の成果を測り、的確な評価で次の活動につなげるにはどうすればよいかという問題である。これらが経営学のかかわる主要な問題であることは疑いない。

こうして、経営学とは何かということの本質的なことを押さえながら、同時にある程度の具体性をもっていうなら、次のようにいうことができよう。経営学は、事業の組み立て方を扱い、競争状況への対応の仕方を教える。また、これらを担う組織や人のあり方の問題、成果の獲得と評価の問題について答えを示すものといえよう。

2. 授業の流れ

「経営学入門（'12）」の全 15 回は、どのような構成になっているか。あらましの構成は、以下のようなものである。これは上でみた経営学のとらえ方のおり、企業経営の主要なトピックについてオーソドックスに論じる。それゆえ、標準的な経営学のテキスト構成とそれほど変わらないものになる。

まず経営学とは何かを解説し（第 1 章）、経営学的方法的な特徴について述べる（第 2

章)。次いで、企業に焦点をあて、企業の主要機能やその組織のあり方を規定する内部構造の問題にふれる（第3章、4章）。その上で、外部環境とのかかわりの面から企業をみていく。そこでは、経営者の役割や企業活動のあり方に規律づけをするコーポレートガバナンスの問題、経営理念の問題を取り上げる（5章から7章）。さらに、企業と外部環境のかかわりの面から、今日の経営において大事な経営戦略の問題や、マーケティングの問題を解説する。これを受けて、事業のあり方と組み立て方について述べる（8章から10章）。そこから、組織や人のあり方の問題、財務会計の問題の検討に及び、最後は新しい経営学の姿にふれる（11章から15章）。

3. 本講の特長

①現実をみる上で役立つ基礎理論の提供

本講は、標準的な経営学書の構成を大筋で辿る。しかし、単に既存の理論の祖述に終始するわけではない。経営学は、企業という現場を持つ組織の実践を基にする。この意味で、経営学は現場的な学問である。このため、経営の理論や枠組みといっても、経営の現実をみる上で役立つ枠組みや基礎理論の提供でなければ意味は弱くなる。つまり、経営という現場的な現象を扱う分野の学問であるだけに、抽象的でむずかしいだけの議論に終始するより、現実の経営を自分で分析できる枠組みの提供が望まれる。そこで、本講では、既存理論の見直しの一環として、企業経営にかかる基本用語や概念についても実践を意識した説明に努めることにした。

②学びやすさの工夫の取り入れ

受講者が経営学の学びを興味深く行えるように、本講の全体で配慮した。たとえば、理論的なことの解説にあわせて、実際企業のショートケース的なエピソードも入れ込むようにした。また、講義の一部の中には、経営者のインタビューを取り入れた。第1章では、ホンダの元社長吉野浩行氏、第2章では、あさひ社長の下田進氏、第8章では、未来工業相談役で創業者の山田昭男氏が登場する。これらはラジオによる経営の学びを少しでも興味深く、臨場感あるものとするための工夫である。

③科目間連携により、経営の総合的理解の途を拓く

本講の姉妹科目として、「ケースで学ぶ現代経営学（'12）」がある。これは本講と同時期の開講であり、執筆陣も重なる。それだけでなく、本講で提示する経営の枠組みにより、現実の経営をとらえるのが狙いの科目である。つまり、「ケースで学ぶ現代経営学（'12）」は、本講との関連でいうと、本講の発展科目であり、現実適用の科目になる。こうして、この2つの科目は、相互の分担により、経営の問題に関して総合的な理解に導こうとする。

4. 本講の受講を勧めたい人たち

本講では、受講者が企業や経営に関する特別な予備知識を持つことは要求しない。それゆえ、多様な層の受講を歓迎する。ただ、講義内容からいえば、次のような志向の人にはとりわけ受講を勧めたい。

①仕事のプロになりたいと願う人。

- ②よき仕事をして、それが成果となる方法をつかみたいとの思いがある人。
- ③企業活動の理解を通じて、今日の社会の仕組みの理解に近づきたいとの志向がある人。
- ④よりよき社会をつくるための思考上の武器を得たいと願う人。そのため、経営学を学びたいという思いがある人。

5. 基礎用語の解説による科目の早わかり

本講では、経営の基礎の理解から現実分析にまで、初学者を無理なく導くことを狙いとする。したがって、基礎的な用語でも通り一遍な説明にしない。実際、本講の基礎用語を把握するだけでも、今日の経営をみる眼の獲得は可能である。そこで、次にこうしたことの一部を紹介しておく。

(1) 企業の把握

経営学の主対象は企業である。これの今日の特徴でもっとも大きなものは何か。それは企業を環境と切り離してとらえるのではなく、外部環境とのかかわりの中でとらえる必要性が増していることである。この背後には時代の変化がある。つまり、時代は、環境変化がさほど大きくなく、先行きを見渡しやすい状況から、環境変化が激しく先行きを見渡しにくい状況に移っている。このような時代環境の下では、いかなる大規模な企業であっても環境状況への適切な適応を見誤れば、存続に影響する事態を招きかねない。企業の存続や発展にとって、環境への適応ということがきわめて大事になっている。

では、環境状況への適応とはどのようなことか。もう少し具体的にみてみよう。これは一方で環境状況を与件として素直に受け入れる。この意味では、受身的である。しかし、もう一方で、環境状況には能動的に対応する必要があるととらえ、進んで行動する。この点では、能動的である。このように、今日の企業が環境に適応するとは、一方で環境変化に対して受身的に受け入れる。しかし、もう一方ではその中に能動的な対応の余地を見出していこうとする態度のことをいう。これは正反対のことを同時になし遂げようとすることである。したがって、なかなかむずかしい。だが、こうした両面への同時対応的なことをもとめられるのが今日の企業である。

こうした状況は、企業が自明としてきた基本的な部分にも影響する。たとえば、企業の存在意義に関してである。外部環境の変化がさほど大きくなく、社会が安定的な時代には企業の存在意義もそれほど深刻に考える必要はなかった。その分、企業の目的も明確であったといえる。ところが、外部環境変化が大きくなり、成熟化状況も進むと、漫然とした企業の存在意義には常に掘り崩す力が働くようになる。ここでは、あらゆるところで目的を問い直し、存在意義は再創出する姿勢に立たないと、たしかな成果がおぼつかなくなる。

同様なことは、企業間の関係性についてもあらわれてくる。伝統的には、企業存在は個別企業レベルで単独にとらえればよかった。ところが、外部環境変化と市場競争の激しさが重なると、単独企業よりも企業グループとしての存在意義が大きくなってくる。また、異なる企業同士が取り結ぶ協力関係など、企業間の関係性が意味を持つようになる。たとえば、取引や製品開発、技術開発、販売などの面で協力関係を有する企業連携やアライアンスと呼ばれる企業間関係が広がりを見せていることである。こうして、企業をとらえるのに単独企業でなく、関係性の中においてとらえる見方が重要になる。

(2) 事業とは何か

企業が行う経済活動の単位となるものが事業である。もう少し具体的にいえば、関連する商品サービスのひとかたまりをとらえたものであり、特定の市場を対象とする商品サービスのひとかたまりのことである。これが競争や採算判断の基本単位になる。そこで、企業経営上において、きわめて重要な意味を持つてくる。

環境変化の中に事業を置くと、企業存在と同様に、事業もこれまでどおりのままではやっておれなくなる。競争の範囲が広がり、量的にも質的にも競争が激化する中では、単なる商品力の強さだけに頼って安閑としておられる事業はないからだ。こうして、事業の発展を望むとしたら、従来のやり方の継続ではなく、新たに組み立て、強化する姿勢に立つことが要請される。

また、事業は競争の単位となる。そこで、戦略的な観点から事業戦略としてとらえると、これは競争戦略に重なるものとなる。ちなみに、事業戦略とはどういうものか確認しておけば、市場対応や顧客対応においてすぐれた事業システムを構築することである。この点でいうと、事業戦略はマーケティングにもきわめて近くなる。なぜなら、マーケティングは、どのような市場対応や顧客対応により競争優位を築くかにかかわる方策であるからだ。つまり、両者は、競争を前提とした市場対応や顧客対応の適切さを志向する点で、きわめて近い存在といえる。

(3) 経営戦略とは

経営戦略とは、先のような環境変化が激しい状況の下で企業をたしかな成果に導く方策のことである。もう少し詳しくいえば、今日の状況は、環境変化の激しさと先行きの不透明さが特徴になる。したがって、今日の状況を踏まえて企業経営を行うには、見えない先行きの中で実りをもたらす方向性を見出さないといけない。つまり、見えない先行きと方向性を見えるものにし、それを辿ることにより、組織の力を最大限に発揮し、成果の獲得に近づくことがもとめられる。そしてこれがまさに経営戦略に他ならない。

(4) マーケティングとは

企業環境の変化は、企業の先行きを方向づける経営戦略の位置を大きく押し上げる。同時に、マーケティングの重要性も高める。なぜなら、マーケティングは、変転きわまりない市場や顧客に即して企業活動を方向づける役割をするからだ。つまり、マーケティングとは、市場や顧客を起点とした企業運営の方策である。あるいは、市場や顧客を起点にして、もっとも適切な企業行動のあり方を追求するものである。この意味では、マーケティングは市場学とか顧客学といってもよい。

一方、マーケティングは、どのようにして顧客価値を提供するかという観点からいえば、次のような説明も可能である。すなわち、マーケティングは、①消費者のニーズを満たす商品を開発し、②消費者が納得する価格でそれを提供し、③その製品の存在を消費者に伝え、④そして、消費者がそれを購入しやすい場所や方法で販売するものである。

(5) 経営のプロとしての経営者が重要になる

今日の企業の先行きや方向性は、環境変化の激しさから一口にいつて見えない状況とな

っている。しかしこの見えないものを見て、関係者に提示する役割を負うのが今日における経営者である。これには見えないものを見る力がないとできない。ところがこれは誰しもができる仕事ではない。プロフェッショナルでなければ、できない仕事である。今日のむずかしい環境下で、経営の舵取りを任せられるのは、まさに経営のプロである。このように、今日は、経営のプロがもとめられる時代である。しかも、それは単にビジネスの領域だけでなく、行政や関連する事業体、病院組織、NPO組織などに至るさまざまな分野にまで広がっている。このことにも注意しなければならない。

では、こうした経営のプロを生み出し、育成するための社会的な体制は大丈夫か。こういえば、日本の状況では決して十分でない。たとえば、そうしたものの一つとしてビジネススクールがある。だが、こうしたものがどれだけこの役割を果たせるかという点、いくつかの留保が出てざるを得ない。それは、経営というものが変化する環境下において人を動かし、実際に成果を出す仕事であるからだ。そうした力を身につけるには、知識や論理、あるいは机上の討議だけでは十分でない。経験や体得的スキルの獲得など、現場的な学びが大きな働きをする。したがって、こうした内容を入れ込んだ経営のプロを育成する社会的な仕組みづくりの構築が俟たれるところである。

本書も、経営のプロを育成するという点で見れば、むしろ十分なものでない。しかし、そうした志向を持つ入門書テキストとしては、本書はたしかに存在意義を持つであろう。受講者には、この点に思いをいたして学んでいただけるなら、著者として望外の喜びである。