

わが国の大学における経営教育

——誰が、なにを、どのように教えるのか——

佐々木 恒 男

はじめに

わが国では、教育問題はつねに国民的関心事の一つであり、喧しい議論が絶えず繰り広げられている。本を正せば、資源小国のわが国が世界に伍してゆくには人材の育成以外に方法がないということであり、戦前には富国強兵という国家目的達成のために、高等教育によってエリート官僚の育成が図られ、戦後には経済立国に貢献する良質な労働力の育成のために青少年の大衆教育に力が入れられた。他方、市民レベルでは、戦前戦後を通じてつねに、人間形成のためというよりは個人的な立身出世のために、高学歴というラベルの獲得が志向された。教育は、官民いずれの側においても、つねに目的達成のための単なる手段であった。

そして戦後60余年を経た平成18年の今日、耐震設計の偽装、請負労働の偽装などに続いて、ついに教育界における高等学校教育の偽装という問題までが発現することになった。高校における必修科目の未履修問題は、教育関係者には予てより周知の事実であり、問題解決のために一種の「徳政令」措置が緊急避難的に取られることになった。そもそも高等学校教育は一体何のために、誰のためにあるのかという問題の核心には一切触れず、「大学受験という目的のためには手段を選ばず」、「受験勉強の効率化という目的が正しければ手段は問われず」、「皆でやれば怖いものなし」と、法治国家にはあるまじき悪智恵が、こともあろうに高校教育の現場で、わが国の将来を担う高校生たちに事実をもって教えられることになった。この時点で、わが国の高校教育は、事実上、崩壊したといっても過言ではなからう。

だが、同様の教育の偽装・歪曲は、大学においてもまかり通っている。少子高齢化の急速な進行によって、大学進学者が急減するなか、国公私立の大学はこぞって志願者確保に狂奔し、志願者の囲い込みに躍起となっている。多くの大学は大学教育の使命が何であるのかを忘れ、教育の質のレベルアップに努力するよりは、入学の容易さと就職の面倒見の良さ、多くの資格取得を強調している。本特集号の共通テーマである「経営教育の現状と課題」に即していえば、「大学で経営教育を受けると、就職内定に有利だ!」といった安直な問題設定になるだろう。しかし、問題の本質はそのようなことではないはずである。問われるべきは、経営学関連の名称を付けた数多くの学部・学科での学生教育、すなわち学士教育にとって、誰が、なにを、どのように教えることが重要であるのかを検討することにある。

1. 経営教育か経営学教育か

まず、経営関係の学士教育で、なにを教えるのか。教えるべきは経営なのか、それとも経営学なのか、経営と経営学とは、どこがどのように違うのか、といった問題から検討しよう。

「経営とは art (技巧) である」と、古くからいわれる。つまり、経営というのは、会社企業などの組織を運営する専門的な技術やテクニク、手腕のことである。それは正しく実践的なワザであって、それ自体、経験的な事象である。このような経営現象を対象に科学的に分析し総合した知識の体系、これが経営学という学問である。経営学は、会社企業などの組織運営の art といった、人間行動を研究対象とする科学であるから、それは社会科学の一種である。そして、経営学が実践的な科学であるといわれるのは、実践、すなわち行動によって実際に実行することを理論の根底においている科学であるという意味である。経営学は、思弁的な観念論ではないのである。

大学の学士教育では、実践的な技巧である「経営」を教授するのか、それとも経営技術という経験的な事象を客体化し、法則化した知の体系である「経営学」を教えるべきであるのか。大学では学問は教授できても、経験的で実践的な技巧でありスキルである経営を、誰が、どうすれば教えられるのか、これがまず問題である。

経営の技法の伝授を主たる目的とした教育機関は各種の専門学校である。そこでは、経験豊かで技量の優れた専門の技術者が、組織運営に関する各種のワザを伝授する。例えば、会計や経理の制度化された計算技術、コンピュータによる情報処理技術など、経営の技術教育であり、かかる教育を受け一定の能力がある証として、公的な認証機関が発行する各種の資格が受講者に授与される。これが専門学校における経営教育である。その特徴は、学理よりも技能の重視である。専門技術者が実際に使える各種経営技術を教育し、経営技術者を養成する、これが経営関連の専門学校の使命である。このような教育目的のより高度な達成を目指すのが、高等専門学校、短期大学、さらには各種の専門職大学院であろう。

翻って、わが国の大学の学士教育では、経営教育の主たる内容は「経営学」教育であるとされてきた。社会科学系の大学教育は学術の教授を目指すのが、その主たる内容は学理にあって、その実践的な応用技術はあまり重視されてこなかった。否むしろ、経営学は本質的に実践科学であるといいつつも、現実には経営技術そのものは一段低級のものともみなされ、高踏的な理論偏重が踏襲されてきた。大学で経営教育に携わる教員はアカデミック・キャリアの瑕疵なき一貫性のみを誇り、経営の現場は皆目知らないが、書物、とりわけアメリカとドイツの書物を通じて精通した経営の理論を教壇で口述するのが大学教員の使命であると認識していた。授業を受ける側の学生もまた、経営の現実も経営技術も知らず、教授のご高説を拝聴して、経営の何たるかが判ったかのような錯覚に陥っていた。だが、たとえば複式簿記の仕組みや記帳の技術を知らないでは、経営の現状を理解し、診断できるはずはないだろう。

この点では、日米の経営教育はきわめて対照的である。アメリカでは20世紀初頭からビジネス

教育が本格化するが、教員は経営の現場を熟知し、経験的な知識を踏まえた実践的な研究成果を教室で学生に教授していた。これに対して、日本ではごく最近まで、そのような実務経験者は大学教育にはふさわしくない者として、教壇から排除されてきた。

かくして、わが国のこれまでの学士教育によって、学生の実践的な経営能力が育成されるというようなことはほとんどなかったといえる。それにもかかわらず、多くの父母が義務教育でもない大学に子供を進学させ、4年の歳月と多額の資金を投入して経営学を学ばせ、卒業時にどこかの会社の採用にでもあり付いただけで安堵しているのは、先にも述べたように、高学歴取得だけが学士教育への主たる関心事であったからである。

教育の理念を欠き、時流に流されて右往左往する文部科学行政に小中高の教育現場は翻弄され、生徒の学力は低下の一途を辿っている。他方、大学は大綱化という美名の下、過剰な大学創設が放置され、過当競争に苛まされており、勉強しない遊学生にも学士号が機械的に授与される。生まれたときから飽食と享楽の社会に生まれ、ハングリー精神や向上心、自制心など微塵もない今日の多くの学部学生の学力は驚くほど低く、経営の学理を理解することすら困難になってきている。それでも大学は、所定の学習成績を収めたとして学士号を授与する。日本の学士教育の実態は、残念ながらこのようなものである。これもまた、一種の偽装ではなからうか。

2. 経営学の進化と経営教育

わが国大学の学士教育レベルでの経営教育で重視されるのは経営の学理であるが、それはどのようなものであろうか。そして、教授されるにふさわしい経営の学理とはどのようなものであろうか。

周知のように、経営学という学問はまず能率の科学として生成し、次には協働の科学へ、そしてその発展として意思決定の科学へと進化してきた。そして、このような主流の経営学に対するアンチテーゼとして、今日、認識の科学としての経営学が注目を集めている。

まず、イギリスにはじまる産業革命が19世紀後半には西欧諸国とわが国にも広がり、工業化社会が確立されてくると、生産現場である工場の能率をいかに向上させるかが重要な経営問題となった。このような社会的ニーズに応じて、能率向上に関する個人的な経験を集約し、普遍的な命題に変換する努力がはじめられた。経済学に遅れること約200年にして、ようやく経営の分野でも、経験から科学への努力が開始され、経済学とは別個の、独立した経営の科学が志向されるようになった。その嚆矢は、アメリカの機械技師、フレデリック・W・テイラーによる科学的管理の理論¹⁾である。彼は19世紀末から20世紀初頭にかけて、作業管理の基準を作業時間と動作の科学的研究によって客観的に決定し、作業遂行の諸条件を整備した上で、成果主義的な刺激賃金支払制度を導入することによって高い作業能率を実現しようとした。このような主張は、わが国にも直ちに紹介された。

1) Taylor, F. W., *The Principles of Scientific Management*, NY., Harper & Row, 1911.

テイラーと同時期、ヨーロッパ大陸のフランスでは、経営の全体的能率の改善が問題とされた。この問題は、中部フランスの石炭・鉄鋼業の技師上がりの経営者であったアンリ・ファヨールによって取り組まれた²⁾。彼は、組織の全体能率向上には管理職能の十分な機能が必要であり、そのためには管理教育が必要不可欠であるが、この管理教育の実施を可能にするには、管理の理論の確立が必要であるとした。そこで彼は、この管理の理論を確立するための努力を開始した。管理者・経営者としての経験豊かな彼は思考の範囲を会社企業に限定せず、それをも含む組織一般、協働一般に共通する職務の分類を行い、経営と管理の職務の各階層に共通した職務内容とその遂行に必要な能力を明確にした上で、管理職能の遂行に当たって依拠されるべき管理原則を提示した。テイラーとは対照的に、ファヨールが問題にしたのは会社企業の経営問題だけではなく、あらゆる種類の組織における管理の一般理論の確立を目指していたことと、高等教育機関における経営教育問題にいち早く注目していたことに、われわれは注意すべきであろう。ただ残念なことには、経営学の学問研究としては望ましい方向性にあったファヨールの理論は、当時のテイラーの名声のために、アメリカでは1930年代まで、わが国では1950年代まで注目されなかった。

テイラーとファヨールにはじまる経営学研究、彼らの主張を、通常、古典派の経営学とよぶが、わが国の学士教育では彼らの理論の教育に重きがおかれ、能率向上のための各種の技法は、例えば経営工学や経営計画論、あるいは予算管理論といったような副次的な教科目として教育された。

テイラー主導の能率の科学が全盛のなかから、メアリ・パーカー・フォレットの協働の科学が芽生えてきた³⁾。そして、1920年代から30年代前半にかけて実施されたホーソン工場での調査研究を踏まえて、メイヨーとレスリスパーガーのヒューマン・リレーションズの理論が形成されたが⁴⁾、この理論は組織一般の構造と機能、そこに作用する論理の複雑さを解明し、その結果として、第2次大戦後、伝統的な能率の科学が主張したマネジメントのあり方に疑問を投げかけることになった。組織における人間行動の複雑さが示され、それへの対応としてカウンセリング技術が開発されるようになった。経営学は社会学と心理学に傾斜し、マネジメント・スキルの基礎は工学から心理学に移りはじめた。その結果、モチベーション論とリーダーシップ論が注目され、教育されるようになった。

敗戦後の日本経済が朝鮮戦争の勃発を契機に復興の速度を加速化させ、一応、戦前状態にまで回復した昭和30年代になると、わが国の大学での経営学教育は戦前のドイツ経営学の強い影響を捨て、進駐軍アメリカの経営学一色となった。なかでも、人間関係論は、その俗流解釈をも含めて、一世を風靡し、経営学ブームが到来した。経営学の名称を付けた学部・学科の創設がはじまった。

2) Fayol, J.H., *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1917.

3) Follett, M.P., *Creative Experience*, London, Longmans, Green and Co., 1924.

4) Mayo, E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, NY., Macmillan Co., 1933.

Roethlisberger, F.J. and Dickson, W.J., *Management and the Worker*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1939.

学士教育では、依然として現場経験のない教師によるアメリカ流のマネジメント理論の教授が主流となった。この時期、教授されるマネジメント論は、能率の科学としての経営学の創始者の一人であるファヨールの経営・管理論が1930年代にアメリカで見直され、理論展開したマネジメント・プロセスの理論、Plan-Do-See (PDS) あるいはPlan-Do-Check-Action (PDCA) のサイクル論であった。これはかなり実践的な性格を帯びたものであった。現場経験のない教員は理論の枠組みを教え、実践的な各種スキルの教育は次第に、実務経験のある学外の専門家に委ねられるようになった。

1930年代末になって、人間関係論のハーバード・グループから、電信電話業界の巨大企業AT&Tの子会社の経営者であるチェスター・I・バーナードによる協働の科学という性格を帯びた組織論的経営学⁵⁾が現れてきた。ここで経営学は、会社企業をも含む協働ないしは組織一般の経営の科学という、ファヨールが開拓した性格を決定づけられた。同時に、バーナード理論はパレート社会学から社会システムという概念を借用して経営学に導入し、システムと環境との相互作用を経営者の戦略的意思決定の問題として定着させた。経営学は企業の内部管理問題から、変動する環境と組織の適応問題に焦点を移した。経営学はトップマネジメントの戦略的経営論という性格を明確に帯びるようになった。わが国の大学では、1960年代になって、従来の伝統理論、管理過程学派を中心とした経営学教育は廃れ、一斉にバーナードが開拓した組織論的経営学、近代理論へと傾斜していった。猫も杓子もバーナードという状態であった。学士教育では、組織メンバーである個人と組織の関係から協働の成立を説き起こし、組織存続の条件である組織の二重均衡、その実現のための管理者の役割といった理論枠組みが解説された。管理者の管理責任の道徳性が問われるようになってきた。

時期を同じくして、バーナード理論の展開として1947年に現れたハーバート・A・サイモンの意思決定の科学⁶⁾が経営学教育の場で盛んに取り上げられるようになった。サイモンは人間の持つ認知能力の限界に着目し、人間行動、したがってまた組織行動の選択原理が極大化原理ではなく、満足化原理であるとし、組織メンバーによる組織行動のための選択プロセスを科学的に分析した。バーナードによって開拓された組織論的管理論としての近代経営学は、さらにサイモンによって意思決定の科学へと進化させられた。伝統的経営学の経験主義は払拭され、数理的な分析手法による合理的な公準の確立が志向され、教育されるようになった。

19世紀末にはじまる科学としての経営学研究の進化の過程は、以上のように要約できよう。経営学の理論展開は古典派の理論、新古典派の理論、近代理論と進化してきたが、わが国の大学学士教育における経営学教育もまた、多少の時間的なずれはあるものの、このような3段階発展モデルに即して、企業やその他の組織の経営と管理の理論枠組みとして教授されてきた。それは実践的なスキル教育ではなく、理論的な学理の教授ではあったが、組織運営に当たっての論理的な

5) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1938.

6) Simon, H. A., *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, NY., Macmillan Co., 1947.

一般枠組みとして必要であり、またそれなりの効果はあったと考えられる。

3. 現代経営学と経営教育

能率の科学から協働の科学へ、そして意思決定の科学へ、あるいは古典派の理論から新古典派の理論を経て近代理論へと進化を遂げてきた在来の経営学は、それぞれ独特の問題に注目し、それぞれに独自の論理を組み立てているが、それらに共通するのは、まず個人あるいは組織の目的が存在し、それらを実現するために2人以上の人たちの協働が生まれ、そして協働行為のための組織選択が行われ、その結果として組織行動が展開され、当初の目的が達成される、あるいは達成されないというロジックを展開しているところにある。行動に先立ち、まず目的があるという目的の先在性、その実現のためにつねに合理的選択がなされるという目的・手段の首尾一貫性、そして目的達成に成功したか失敗したかという結果によって行動の正当性が評価されるという論理構成の特徴が、在来の経営諸理論に共通する特徴である。そのような特徴をもつ経営理論を合理性モデルの経営学と呼ぼう。

これに対して、合理性モデルの論理構成に異議を唱え、組織行動における非合理性を強調する諸理論が、1950年代から深く静かに潜行してきて、70年代以降に大いに注目を集めるようになった。このような諸理論、すなわち目的の先在性や目的・手段の首尾一貫性を否定する組織の理論を現代経営学、あるいは合理性モデルとの対比で、非合理性モデルの経営学と呼ぼう。それは一般に、ポストモダンの経営学とも呼ばれる。

このような現代経営学の嚆矢は、サイモンの衣鉢を継ぐマーチらによって提唱されたパワーモデルの組織分析論⁷⁾である。すなわち、目的や選好、利害を異にする複数の人たちのゆるやかな連合体（ルース・カップリング）である組織の分析に必要な視点は組織メンバー間の交渉における力関係であり、組織行動の本質は交渉当事者間のパワーバランスに基づく政治過程として分析される。このような組織分析をさらに鮮明にしたのは、フェファー／サラニックによって提唱された資源依存モデル⁸⁾である。組織はいずれも経営資源に関して自己完結的ではなく、必要な経営資源を他組織に依存しなければならない。組織存続の条件はまさしく組織がもつ必要経営資源の獲得能力であり、組織行動は組織内的にも組織間でも、経営資源の獲得をめぐる戦略的なパワー・ポリティックスとして分析される。

このような組織の政治過程論とは別に、合理性モデルの機能主義に対抗して、行為主体的な理解や解釈を重視する組織の行為論が主張されるようになった。その代表は、マーチらの組織選択のゴミ箱理論⁹⁾であろう。「ゴミ箱」というメタファーによって耳目を集めたこの理論は、決定

7) March / Simon, *Organizations*, N. Y., John Wiley & Sons, 1958.

Cyert / March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963.

8) Pfeffer / Salancik, *The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, 1978.

9) March, Cohen and Olsen, "A garbage can model of organizational choice," *ASQ*, Vol. 17, No. 1, 1972.

論の性格をもつ合理性モデルに共通する目的の先在性や目的・手段の首尾一貫性、合理性の優先性を否定し、組織行動がもつさまざまな曖昧性を強調して、組織選択における「組織化された無秩序性」から、組織における意思決定プロセスのメカニズムを解明しようとする。

また、ワイクが主張する組織行動の進化論モデル¹⁰⁾では、行為主体である組織の主観的認識に力点がおかれた行為論としてのロジックが展開される。組織は人びとの互酬的關係による連結行動が構造化されたものとして形成されるとされる。行為手段の相互交換による個人目的実現の可能性認識から共通手段の共有へと収斂して行く。このように、行為主体の主観的認識、意味付与が重視され、絶えざる組織化の過程として組織行動は把握される。組織目的は行為の後、回顧的に認識されるだけである。組織化プロセスの過程分析は、組織メンバーが環境から受け取る多義的な情報の減縮、淘汰の過程として分析されるのであり、そのメタファーとして自然科学の進化論が援用される。

ポストモダンの経営論としては、その他にも、シャインに代表される組織文化論¹¹⁾、ホップスやロック、ルッソーなどの社会契約論的な社会観を継承し、ロールズの正義論に立脚したキリーの社会契約論的組織論¹²⁾、さらには組織と環境の関係を生態学の視点から分析するハナン／フリーマンの組織個体群エコロジー¹³⁾もある。

このような現代経営学、ポストモダンの経営学を学士教育のレベルで教えることに、どのような意味があるのだろうか。一つには、これらの理論は、現実の組織の流動的な環境状況を真正面から受け止めたものであり、合理性モデルの諸理論が比較的安定的な組織環境を背景にした組織静学であるのに対して、現代経営学は組織動学という性格をもつ。したがって、それらの理論を学ぶことによって、絵空事ではない、組織のリアリティーを学生に理解させるのに役立つ。いま一つ、現代人が幼少時より刷り込まれている合理性偏重の思考様式を矯正するのにポストモダンの諸理論は役立つ。それらに共通の思考様式を修得すれば、人間の思い上がりに気付くであろうし、大きな世界での人間存在の小ささにも気付くだらう。問題は、このような論理を分かりやすく教授できるには、教員自身に哲学的な素養が必要であるということである。

10) Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, 1969.

11) Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985.

Burrell / Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London, Heinemann, 1979.

Pettigrew, A. M., "On studying organizational culture," *ASQ*, Vol. 24, No. 4, 1979.

Smircich, L., "Concepts of culture and organizational analysis," *ASQ*, Vol. 28, 1983.

Calás, M. B. and L. Smircich, eds., *Postmodern Management Theory*, Dartmouth, Ashgate, 1997.

12) Keeley, M., *A Social-Contract Theory of Organizations*, 1988.

Rawls, J. A., *A Theory of Justice*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1971.

Rawls, J. A., *The Law of Peoples*, Harvard Univ. Press, 1999.

13) Hanan / Freeman, "The population ecology of organizations," *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5, 1977.

結びにかえて

昨今、わが国の大学の学士教育、とりわけ経営学教育では、インターンシップが非常に重視されている。本音のところは、就職活動に備えて、さまざまな職務や職場を学生に疑似体験させておこうということのようである。つまり、経営学教育の一環として、現場体験をさせることが主要な問題ではないのである。しかし、大学における経営学教育にとって、各種の組織環境の現実を知っておくことは学理を理解する上で必須の要件であろうから、小手先の形ばかりの現場体験ではなく、本格的な職場体験を経営学教育のカリキュラムに組み込む必要がある。青森公立大学が平成18年度にスタートさせた地域みらい学科のカリキュラムはアドベンチャー・プランといい、入学後直ちに少人数のゼミに所属し、教員とともに6ヶ月間、学外での職場体験をして「驚き」を感じてから大学に戻り、理論学習に入るようにしている。

いま一つ、経営学は実践科学であるということの意味が取り違えられているようである。「実践科学」ということが直ぐに役立つというような意味に取られて、安直な資格取得に走る嫌いがある。経営学に限らず、すべての学問は世のため人のためのものである。役に立たない学問など存在しない。実践科学とは、人間行動の実行レベルで対象を捉え、科学することであり、行動科学的アプローチということである。そこには、有用であるか否か、役に立つかどうかというような問題はない。経営学は確かに人間行動、したがってまた人間の意識的構成物である組織の行動を思弁的、観念的にではなく、実行プログラムのレベルで研究する学問であるから、実践科学なのである。