

経営教育学序説

——「成功要因分析」と「経営者ランキング」の意義——*

辻 村 宏 和

はじめに：問題提起

「日本企業はなぜ成功したのか？」だとか「日本企業の何が成功をもたらしたのか？」などのような問いでなじみの商業誌の特集記事，すなわち「成功要因分析」はいつの時代もかまびすしい。なじみの商業誌の特集記事と言えば，また，「経営者ランキング」も超時代的にポピュラーである。そこで本小論は，「成功要因分析と経営者ランキングが，経営教育学にどれほどの意味関連があるのか」という問いをリサーチ・クエッションとし，

〔中心仮説〕成功要因分析と経営者ランキングは，意外なことにどちらも，経営教育学（＝経営手腕という経営者アートを教育するための方法についての指導者向けの学）への貢献は小さい。

の論証を，仮説的推論形式によって試みようとするものである。

1. 成功要因分析の経営教育学的意味関連

1. 1 「成功要因分析」例

経営学では成功要因分析は従来からポピュラーで，それが集合名詞「日本企業」の行動レベルの考察となることが多いことからして，帰納的推論がある意味で無批判に有効視されてきた。が，留意すべきは，検出された成功要因を「Q：いかにしたら成功するか？」に対する「A：〇〇すべし！」へとストレートに“Q&A”変換させるわけにはいかないことである。好個の例証を挙げるとしよう。

【加護野忠男「ビジネススクール流 知的武装講座：上場しない『長寿企業』が元気な理由】
（『プレジデント』誌2005年2月14日号）

* 経営学部開設30周年を記念した『創価経営論集』特集号に寄稿する機会を賜り，光栄なことこの上ない。この場を借りて心より感謝申し上げますと同時に，貴学部における研究教育の一層の発展を祈念する次第である。

加護野は長寿企業には「大企業が学ばなければならないさまざまな知恵が隠されている」（同上書、p.83）と明言する。以下、本稿と意味関連の高い部分を抜粋する。

「…日本の地場産業には、長寿企業が数多く存在している。近畿地方には、長寿企業がとくに多い。なかでもっとも長寿なのは、大阪の金剛組であろう。金剛組は、聖徳太子の命を受けて西暦578年に百済の国から招かれた3人の工匠のうちの1人、金剛重光によって創業された。それ以来、四天王寺の宮大工として1400年以上の歴史を持っている。（中略）古すぎて資料が残っていないため、公認の記録にはなっていない。（中略）竹中工務店も古い。織田信長の家来だった竹中藤兵衛正高によって1610年に尾張の国で創業され…。（中略）清酒醸造業にも多くの長寿企業が見られる。（中略）京都伏見では、1637年創業の大倉酒造（現・月桂冠）があるし、灘では、1662年創業の辰馬本家酒造（ブランドは白鹿）、1711年の大関、1717年創業の沢の鶴、…とりわけ長寿なのが1550年創業の伊丹の小西酒造（ブランドは白雪）で…」（漢数字のアラビア数字への変換は筆者）（同上書、pp.83-84）

「こうした長寿企業は、どのような経営を行なっているのだろうか。そのヒントを与えてくれる研究がある。（改行）世界中で100年以上の歴史を持つ長寿企業がどのように経営されているのが調査され、その成果が『リビングカンパニー』（日経BP社）として出版されている。それによると長寿企業（＝集合名詞）には4つの共通点がある（→帰納的推論）。（改行）第1に、環境の変化に対して敏感であること。第2に、長寿企業には強い結束力があり、企業組織全体の健康状態を大切にす経営者に経営をゆだねていること。第3に長寿企業は、連邦型の経営を行って現場の人々の判断を大切にしていること。第4に、長寿企業は、資金調達に関して保守的で質素節約を旨としていること。（改行）このうちのいくつかは、日本企業にも当てはまる。（中略、改行）日本の長寿企業も、時代の変化に対して敏感である。それだけではない。変化への対応に際して、自社の基軸を大切にしている。伝承された技術やノウハウが利用できる範囲でしか仕事をしていない。」（丸括弧（＝集合名詞）（→帰納的推論）内、傍点及び漢数字のアラビア数字への変換は筆者）（同上書、p.84）

「長寿企業の興味深い共通点は上場をしていないことである。（中略）長寿企業は、法制度としての株式会社の制度を採用はしているが、そのもっとも大きな長所である上場による資金調達はしていない。（中略）上場によって資金を得てしまうと、無駄な投資をしたり無理な拡張を図ったりしがちである。」（傍点は筆者）（同上書、p.85）

さて、すかさず浮上する疑問は2つ。「日本の長寿企業も、時代の変化に対して敏感である」と言うが、「敏感」さなど判別可能なものなのか。また、「長寿企業（＝集合名詞）には4つの共通点がある（→帰納的推論）」と言うが、その「4つの共通点」に実践的示唆を見出すことはできないのではないのか。要するに、「大企業が学ばなければならないさまざまな知恵が隠されている」とまで言い切る論拠が不明なのである。長寿企業（＝集合名詞）の4つの共通点として「第

1に、「環境の変化に対して敏感であること」が検出されても、「環境の変化に対して敏感になれ！」などという命題は実践命題では断じてない。

成功要因分析では概して、例えば「5期連続増収増益」達成見込みのセブン・イレブンを率いるIYグループCEO・鈴木敏文の「…、まわりが賛成論一色のときは、逆に反対論に回ったこともあった。70年代に日本中がボウリングブームに沸き立ち、流通業からも参入が相次いだとき、鈴木氏は社内でただ一人反対した。その理由をこう話す。『ボウリングは施設をつくって機械を入れ、マニュアル通り運営できるため、みんなブームに乗ってやり始めた。しかし誰もが参入できるということは、逆にいえば差別化がしにくい。単純な競争に陥るのは目に見えていました。実際、どこも経営が成り立たなくなりました。…』」（傍点は筆者）（勝見明「鈴木敏文の『本当のよいうなウソを見抜く』技術：5」、『プレジデント』誌2005年2月14日号、p.53）といったような行為を見落としやすい。「環境の変化に対して敏感になれ！」ということはわかっているのだが「敏感になれない」理由があるはずで、「『意図的でなくても、つじつまを合わせようとするのが人間の心理で、情報は人の手を経るほど“伝言ゲーム”で加工される。つじつまが合いすぎるのは逆におかしいわけで、鵜呑みにせず、…』」（鈴木氏）仕事で部下の数字が上がらなかったとする。部下は理由を挙げてつじつまを合わせ、最後は市場環境のせいにしたりする。『部下とは上司に対し常に自己正当化を図る存在』であるからだ」（同上書、p.47）という認識は重要である。経営学者は「…、まわりが賛成論一色のときは、逆に反対論に回ったこともあった。」という鈴木敏文の経営手腕にこそより多くスポットを当てるべきで、それなど帰納的推論からは検出が困難である。

1. 2 成功要因分析に対抗する下位仮説

成功要因分析で看過されやすい大問題は、以下の仮説に示される。

〔下位仮説〕 経営実践での成功は、

- ①オールファクターズ・マッチングした、
- ②たった一回限り（非反復的）で、
- ③非公開的要因をも含んだ、

全体情況の産物すなわち個別総合解であり、したがって経営実践では特定の一要因だけで成功の保証など到底得られない。

同じ「事象」は何度も起こるが、全く同じ「事実」は繰り返さない。戦争（事象）は繰り返すが湾岸戦争（事実）は繰り返さない（加来、1995、p.67要約）。歴史から教訓を得る場合も、例えば中国古典『十八史略』などは登場人物が4千人以上で、実践の個別総合性を軽視してはならない。野球では投手の1球ごとに戦局が変わり、棒高跳びでは6メートルを悠々クリアしたジャンパーが6メートル3センチを跳べない、などスポーツも有効なアナロジーを多く提供してくれ

る。経営実践も全く同様である、と言いたい。個別総合的行為なのである。トルストイの「人の幸福はどれも似かよっているが、不幸はそれぞれに個性的だ」、芥川龍之介の「運命は、その人の性格の中にある」、小林秀雄「人は性格にあった事件しかでくわさない」（朝倉、1996、p.24より）などの名言は、経営実践にも当てはまる。経営実践が個別総合的行為だからこそ、「コンピュータができてから、景気予測がちっとも当たらなくなった」と述懐したのはかの松下幸之助だという（渡部、1986、p.20）が、さもありません。要するに、複雑性の知の1つ、「一回性の知」なのである。少々長いが、興味深い指摘を紹介しておこう。

すべては“一回限り”なのである。“繰り返し”などない。特に、歴史、政治、経済、社会、市場、企業においては、法則と呼ばれるものはない、現象の表面的な類似性があるため、法則のごとく見えるものは存在するのだが、真の意味での「法則」は存在しないのである。（改行）もとより人間や精神を扱う人文科学と社会科学が、20世紀における物理学や生物学の成功に目を奪われ、自らも物理学や生物学になろうとしたことが迷妄だったのである。（改行）いま求められているのは、一回性の視点に立って、歴史、政治、経済、社会、市場、企業を論じる研究である。そして、その研究は、明らかに広い意味での「アート」（芸術）となるだろう。（改行）例えば、最近、企業経営において「戦略」ということばが盛んに用いられるようになった。（中略、改行）しかし、これらの書籍は「戦略の本質」そのものを語っているわけではない。なぜなら、戦略の本質は、本来、「言葉にて語りえぬもの」だからである。そして、戦略の本質は、まさしく「一回性」を前提としたアートにほかならないからである。アートであるかぎり、戦略の本質は、決して教科書やマニュアルにはならない。（中略）それは、本来、体得することによってしか得られぬ「臨床の知」や「身体性の知」であり、本来、言葉にて語りえぬ「暗黙の知」なのである。（中略）経営者にとって、ある「戦略的判断」を求める局面というものは、やはり、ただ“一回”しかない。（中略、改行）かつて、ハーバード・ビジネススクールの老教授が、その退官記念講義の最後に、学生に向かい、次の言葉を語ったといわれる。（改行）諸君。経営というものはアートである。そのことを忘れてはいけない。（改行）ハーバード・ビジネススクールほどの経営研究のメッカにおいても、またそのメッカにおいて研究を究めた老教授においても、到達したのは、このような認識にほかならない。なぜならば、たとえ過去のある局面で大成功を収めた戦略が存在しても、それが広く知られるようになった瞬間に、それは戦略として有効性を失って行く。その戦略に対抗するべき競合企業が、その戦略そのものを自然に「認知」してしまい、過去とは異なった対抗戦略を採ってくるからである。（傍点は筆者）（田坂、1997、pp.260-263）

経営の成功・失敗現象は、格闘技で言えば実戦概念であって試合概念ではない。負けたら「もう一本！」¹⁾というわけにはいかない。経営実践を理解するには文脈依存性を重視することが大切だ、と言われるゆえんである。言うなれば経営実践は微分的であると言うよりは積分的と言わ

れるほどに“小同大異”な営みなのである。ただし、そのことはただちに、経営実践の技能不要説を唱えることにはならない。技能はなくても経営はできるとは思う。が、オール・オア・ナッシング（一か八か）の経営になりやすい。「理性を失った人にボクシングはできない。」（バトラー、1976、p.12）と同じ理屈である。いずれにしても、「起業家には他人と違うところがたくさんある方が向く」（福島、1999、p.26）。経営者のデモグラフィック（人口統計学的）特性抽出もあまり実践的には意味がない。

また、そもそもとおきの経営奥義など公表されるはずがない。よって、「しかし、私の目から見ると、ほとんどが、『誰にもできる』というキャッチフレーズ（触れ込み）ゆえに、誰一人、成功していない。」（福島、1999、p.6）という起業家の警鐘は正鵠を射たものと言わねばなるまい。それはある種「理工系学会の法人会員数減少現象」とも相通ずる。企業が各学会への参加に不熱心になったのは、独自技術の外部流出を警戒しているからでもある。企業が知的財産の管理を強化している（「知的財産部」設置影響が大きい）のである（日本経済新聞2006年5月8日付朝刊）。正体のつかみにくい経営手腕に迫らねば何も始まらない経営教育学では、「わかることに慣れている」経営学者はいま少し「わからないことに慣れる」必要がある。

1. 3 「平均」認識の再考

「人生は確率では計れないものなのだ。平均とか、統計とかいった物差しは、実人生では、ほとんど役に立たないものなのである」と言ったのは小説家の五木寛之だが（五木、2003、p.93）、その通り、「人の平均寿命など、自分には関係ない」（五木、2003、p.94）。歌謡曲ではないが「長かろうと短かろうと、わが人生に悔いはない」ようにありたいものだ。何が言いたいのかと言えば、経営は平均で実践するものでは全くない、ということだ。その意味で、コミュニケーション論者の齋藤孝が「会議での注意点はいろいろあるが、肝心なのは内容を一般論、抽象論にしないことだ。」（齋藤、2003、p.198）と言う実践命題とも相通ずる。

経営実践では、平均認識とは情報収集の点でも距離を置きたい。IT化は管理テクニシャンにとって大きな助けにはなっても、経営手腕には直接結びつかない。「中央のデータベースにつながれたコンピュータ端末を役員たちのデスクに置くことで、問題は解決できないのか？。彼ら（経営者）の必要とする情報は、過去の実績（≒平均、トレンドで理解）というよりも、将来にかかわる“よりソフトな”情報なのだ。（中略）顧客はどんな事柄で困り“始めて”いるのか？顧客はある製品に関して、商品企画担当者が思いもよらなかった、どんな新しい使い方をしてい

1) 筆者（辻村）自身が大学勤務の傍らボクシング・ジムの経営顧問を務めている関係もあって、勇気を出して取り上げたいのは、ある格闘家の「『喧嘩が持っている宇宙』と『格闘技が持っている宇宙』とが異なる」（堀辺、1989、はじめに）、「必ずしも格闘技のプロが、素人に勝つとは限らない。」（同上書、はじめに）、「格闘家というものは、ともすれば喧嘩が見えなくなってくるものだ」（同上書、pp.10-11）、「格闘技：『観客の存在』vs.喧嘩：『“実”のみしかない』」（同上書、pp.21-22要約）、「『三玉』（目玉、喉玉、金玉）—喧嘩のプロでこれを知らぬものはいない—」（同上書、p.94）などの指摘で、経営学の実践度を再考する意味で極めて示唆に富んでいると確信する。

るのか?。工場の志気は、資金投下に見合うほど高いか?。(改行)この種の情報は、ふつう口や目を通じて伝達される。」(丸括弧内は筆者)(Tomasko, 1987; 佐久間, 1992, p.156-157)ということ忘れてはならない。「報告書を書くためだけに雇われた人々の報告書を、ただ読むだけの人々を雇っている現状に気がついた」(Tomasko, 1987; 佐久間, 1992, p.4)と言ったのは、他ならぬGE社CEO就任時のジャック・ウェルチだ。

平均認識はまた、起業家のブームを過剰に助長することになりかねない。「評論家やライターが、よく起業家の出世物語を本にするが、それらを読んで啓発されるのはともかく、錯覚して、自分にも簡単にできそうだと思ってしまう人が多い。物語の主人公には、たまたまいろいろな条件が十分に整っており、しかもたいへんな努力をしたにもかかわらず、さも何もないどん底から成功したと心をひくように書かれるものだから、同類意識を持ってしまい、いつのまにか、努力もしないで自分にもできるという気持ちになってしまうのだ。」(池ノ上, 2000, p.216)という起業家の指摘は肝に銘じたい。平均認識やトレンドの俯瞰では、「まだら色→灰色」視してしまう点が怖い。仮に「〇〇が必要十分条件」であるとしても、「わかってはいても、〇〇できない」ことを常とする組織力学に疎くなる。現象の因果的説明をただ単に因果逆転させただけの実践命題には“主語がなく”, 例えば成功の陰²⁾には「誰か(無名の人物)の我慢」あるいは「悪役の言い分」などといったマイクロな歴史条件が潜んでいることを看過する。

かくしてサクセス・ストーリーなどの歴史叙述(歴史的因果説明)にも留意する必要がある。結果は同じでも違った因果パスが多く存在するにもかかわらず、また、経営は「見えざる意思」に支配されてもいるにもかかわらず、目に見えないもの、すなわち「シャドウ・ワーク」への感性を鈍化させることは、経営学にとって不幸なことである。われわれは、経営者の世界と経営学者の世界は双方にとって非日常的である、ということ片時も忘れてはならず、その意味でも、常にオルターナティブな経営教育の方法論の開発を心掛けねばならない。

2. 経営者ランキングの経営教育学的意味関連

2.1 「経営者ランキング」例

特定の一要因だけで成功の保証など到底得られないと言った(上記の下位仮説)ものの、経営が経営者の主体的行為であることに鑑みれば経営者能力のウエイトは大きい。またライブドア事件(2006年)以来、株式市場での個人投資家の銘柄選別において経営者の資質重視の傾向が高まっていることもあって、経営者ランキングには一層注意を要する。商業誌においては比較的緻密な一例を紹介した上で、後に検討しよう。

2) これが、ノン・フィクションで経営の実相に迫るときのネックである。スーパーのダイエーをテーマにした『カリスマー中内功とダイエーの「戦後」―』(日経BP社, 1998年)の著者である佐野眞一は同書の取材に25年を費やし、取材関係者は千人に上る(佐野, 2003, p.17)。ちなみに「個人情報保護法」が成立し、歴史の真相にますます迫りにくくなることが予想される。

【「決定 日本の経営者ランキング ベスト20」】(有森隆 (2005)「決定 日本の経営者ランキング ベスト20」『月刊 現代』誌2005年4月号, pp.28-43を要約抜粋)

《ねらい》

これまでも『経営者ランキング』という主旨の企画がまったく試みられていなかったわけではない。だが、その多くは「現役の経営者やアナリストたちによる人気投票形式」で、たいていの場合、「大卒学生の『入りたい会社』ランキング」同様に、その年のハイ・パフォーマンス企業の経営者が比較的上位に並ぶ。そこで本ランキングでは、ある経営者が十分な結果を出せたその一方で、別の経営者は結果をのこせなかったのか、数字上のみならず経営者の内面や能力にまで踏み込んだ評価基準を基にランキングを導き出した。

《対象経営者の選定基準》

国内の株式公開企業のうちで「1) 経営者が著名である、あるいはビジネス関連の記事・企画でメディアなどによく登場する。2) 判断の対象となる情報が十分に公開されている。3) 経営者や専門家間で比較的、評価が高い。」といった条件に当てはまる経営者50人をノミネートした上で、さらに経営者にとって必要不可欠と思われる5つの資質(1「状況判断力」2「目標設定力」3「決断力」4「遂行力」5「後継者育成力」)について判定を厳密に行い、それぞれ20点ずつ、合計100点満点で採点を行った。「もちろん、この採点およびコメントは、筆者(有森)の独断によるもので、「勝手格付け」とでも言うべき性格のものである。

《ランキング結果》

・採点方法: ①「状況判断力」「目標設定力」「決断力」「遂行力」「後継者育成力」の各項目をそれぞれ持ち点15点とし、能力が高いと判断した場合は+5点(20点満点)、問題ありとした場合は-5~-10とした②会社の業績(配当、1株あたりの利益など)は遂行力に反映させた。業績好調の場合は+5点。配当が1ケタ台(年率10%未満)で株価収益率も低い企業は-5点とした③総合点が同点の場合は、株主資本利益率(ROE)の高い企業の経営者を上位とした。たとえば80点が3人ならば、ROEが高い順に上から加点し、83、82、81点とする。ROEが赤字の企業は加点しない

1位 トヨタ自動車・張富士夫社長(90点)、2位 キヤノン・御手洗富士夫社長(87点)、
3位 三菱東京FG・三木繁光社長(86点)、4位 松井証券・松井道夫社長(85点)、5位
日本電産・永守重信社長(84点)、6位 山之内製薬(アステラス製薬)・竹中登一社長
(83点)、7位 イトーヨーカ堂・鈴木敏文会長(82点)、8位 松下電器産業・中村邦夫社
長(81点)、9位 日産自動車・カルロス・ゴーン社長(80点)、10位 花王・後藤卓也会長
(79点)(以下省略)

《選外の企業について》

「今回のランキング選抜にあたって、非常に難しかったのが、ネット企業の経営者の評価だった。楽天の三木谷社長や、ソフトバンクの孫正義社長(47歳)には高い点数をつけなかった。(改行)時価総額で言えば楽天(1兆1000億円)はオリックスと並び、ソフトバンク(1兆5000

億円)は山之内製薬や花王を上回る。(改行)だが、彼らネット企業経営者は『赤字経営』には無頓着だ。ソフトバンクは04年9月期決算で4期連続の赤字だが、彼らの理屈では、たとえ赤字が続いても、圧倒的な顧客を確保できれば将来展望は開けるといっているのである。(改行)これは楽天も同様である。2月17日に発表した決算では最終損益(連結)が142億円の赤字。株式を公開して以来、一度も黒字決算がない。(改行)ライブドアの堀江貴文社長(32歳)に至っては創業以来、一度も株式配当を行ったことがない。従来の企業経営では、無配転落は経営者失格の烙印を押されたも同然だ。無配会社がフジサンケイグループにM&Aを仕掛ける。冗談が過ぎはしないか。(改行)利益を出して株主配当を行う—これは上場会社の経営者としてはイロハのイだ。赤字経営から抜け出し、安定的な配当を行うまではネット経営者の評点は低空飛行を続けることになる。(改行)一方、従来の企業経営者も落選した『敗因』はさまざまである。たとえば、決算が公表数字をたびたび下回り、株主の信頼を損ねている富士通の秋草直之会長や、スーパーゼネコンの中でバブルの処理が最も遅れている大成建設の葉山莞児社長は惜しくもランキングの『次点』であった。」(同上書、p.43)

2. 2 経営者ランキングに対抗する下位仮説

経営者ランキングの落とし穴を伝えるのは、

〔下位仮説〕「微差が大差を生む」ということもあるように、好業績の会社はむしろ、経営者が目立たない。

である。ただし、従業員何万人規模の会社では従業員はCEOのことなど評判を通してしかわからない。そのため、話題の書『社長の評判』で会社を伸ばす』(Leslie Gaines-Ross, 2006, *CEO Capital: A Guide to Building CEO Reputation and Company Success*, John Wiley & Sonsの訳本で、福永朱里訳で日本経済新聞社から2006年出版)よろしく、「CEOレピュテーション→協働→好業績」という図式も成立しよう。

が、上記仮説より、「ヒーロー不在≠経営手腕不在の証し」という逆説的命題の導出も可能となる。経営には、名も無き者による有象無象の動きが想像以上にある。そこでは手腕のある経営者は、原因(事後概念)よりも兆候(事前概念)を重視する“症候学者”だと考えられる。彼らは戦術(勝つこと)よりも戦略(負けない体制を築くこと)を重視する、と言ってもよからう。「経営の基本=当たり前のことの遵守=やってはならない事柄の防衛」(斎藤, 1996, 「はじめに」)と言われるのも、そのためである。「経営とは、あたり前のことであたり前にする努力と知恵のことである。これが、わたしの経営コンサルタントとしての最終結論である。(改行)実にあたり前なことだが、これを守れる社長は非常に少ない。(改行)経営に失敗した社長は、『やってはいけないことをやった』人か、『やらなくてははいけないことをやらなかった』人である。」(斎藤, 1996, p.100)と言われることからわかるように、うまくいっているところは何もしていないよ

うに感じることが多い。

「兵に形するの極みは、無形に至る」と“孫子の兵法”にもあるように、見ればわかるような経営手腕は経営手腕ではない。知恵の完成とも言われる「般若心経」の教え、「とかく私たちは『見えるものだけが存在する事実で、見えないものは存在しない』と割り切りがちですが、そうした考え方のほかに『目に見えるものは、目に見えないもののあらわれ』だという認識が必要だと思います。」(松原, 2003, pp.119-120) は、図らずもバーナード (C.I.Barnard) ・ワールドだったのである。「協働する人々の間では、目に見えるものが、目に見えないものによって動かされる (～ the things that are seen are moved by the things unseen.)」(Barnard, 1938, p.284) という描写こそは経営手腕の真髓だと言ってよい。「the things unseen (目に見えないもの) = 実証できないもの = 言葉にならないもの」≠ 「知性」、などと知性を西洋概念風に限定することは経営手腕の矮小化につながりかねない。

経営アーティストは少なくとも派手な管理テクニシャンとは違う。バーナードが目立たない経営者だったかどうかはさておき、経営手腕に迫るに当たって、健全な組織ではそれを実感できる瞬間が乏しい。その意味で、経営再建の成功事例なども経営手腕と同列視することは危険である。経営再建には“副作用”無視の力技を要することが少なくないからだ。手加減しない辣腕経営者は名経営者にはなり得ても、ストレートにグレート・マネジャーだとは言えない。経営再建とは、いままで経営手腕に恵まれなかった証左だとも言えるのである。とっぴな仮説かもしれないが、真の経営手腕の持ち主は、かの「忠臣蔵」で“昼行灯”と揶揄された大石内蔵助がそうであったように、修羅場を潜ってきたにもかかわらず意外にも³⁾、①「問題を予防する」という点で“地味”にして、かつ②「問題と付き合う」という点で“おっとり”している、のではあるまいか。少なくとも攻撃的ではないような気がする。われわれは、組織における「エントロピー増大」死角なるものを無視してはならない。エントロピー増大、例えば「上司と部下の対立」などは高業

3) 意外と言えばプロ野球の名監督も、「(苦戦を続ける) 古田監督はクレバーで、バランス感覚にすぐれた人間だ。その人間性からすると周囲の意見を尊重し……、となるのかもしれないが、名将といわれる人たちに『バランス人間』はそう多くない。(改行) 大毎、阪急、近鉄を率い、8度のパ・リーグ優勝を遂げた西本幸雄さんも頑固で、ヒトの意見をあまり聞かなかった。近鉄時代の日本シリーズで仰木彬コーチの進言を入れなかったばかりに落としたこともあったが、妙に理知的なのより、意固地で、わがままを隠さない上司にかえって人は人間味と情熱を感じ、ついていくという傾向もある。」(豊田泰光「チェンジアップ バランス人間の弱さも」日経新聞2006年7月20日付朝刊) などと言われるように、そのキャラクターはむしろ逆説的である。“ダメ監督”についても、「私は日本で唯一のダメ監督評論家としてプロ野球を見続けてきて、つくづく感じることもある。それは『いいヤツにかぎってダメ監督になってしまう (ex. 吉田義男、鈴木啓示、大沢啓二、杉浦忠、中西太、金田正一、田淵幸一、佐々木恭介、村山実、根本陸夫、土井正三、達川晃豊、別所毅彦、中村勝広、有藤道世、青田昇、八木沢社六、関根潤三、藤田平、土橋正幸、近藤昭仁、荒川博、金田正泰、稲尾和久、武上四郎、安藤統男、石毛宏典)』ということだ。」(伊藤, 2004, p.44)、「プロ野球の世界では往々にして、クールで、知性的で、非情な人が名監督となり、ホットで、感覚的で、情に厚い人がダメ監督になってしまう。」(伊藤, 2004, p.248)、「川上監督は、自分の政権を磐石にするために、選手やコーチを次々に排斥していったといわれる。野球そのもの以上に、権謀術数に長けていなければ川上監督のような名監督はなれないのだ。」(伊藤, 2004, p.156) などの指摘は、あながちの外れとは言えず、仮説としても有意である。

績の時にはトラブルとして表面化しない。急成長会社が怖い点はどこにある。好景気は“組織の病氣”の除去をしてくれるわけではなく、それをあいまいにしているに過ぎない。したがって成長鈍化による「組織プラトー (plateau)」状態に突入した時は、組織は誘因漸減状態となる。「二代目でジ・エンド」などと揶揄されるのもそのせいである。逆に「エントロピー減少」は事後的な調整活動によるものではなく、むしろ目立たない経営手腕すなわち事前の予防活動の賜物だと言ってよい。無為無策に見えようが、実はそれこそが成功のパスポートなのである。その意味で、「組織の良好状態」観の下方修正が必要かもしれない。これは、「『問題』の問題は人」なる名言を吐いた経営コンサルタントの鈴木進による「入社してから新聞を読んだりお茶を飲んだりして、ほとんど仕事らしい仕事をしていなくても、何も問題が起きない。これこそ優秀な管理者というのです」(鈴木, 2002, p.182) という観察報告とも符合しよう。

興味深いことに、鈴木はその「優秀な管理者」のグレードをさらに、以下のように2段階に分ける。

経営者から見ると、優秀(上)な管理者は、仕事らしい仕事は、何もしていないし、問題は発生したこともない。だから特に(高い給料を払って)会社で必要なこともないからと、体よく解雇したらたちまち問題だらけになった。経営者は、はじめて、優秀な管理者であったことを知るようになるのですが、これとて、まあ優秀という程度です(上/下)。(改行) 特別に優秀な管理者とは、退職して会社がいなくなっても、その考え方(社風)、規則、システム等が、会社に残って(後継者に受け継がれ)問題の発生することがないのです(上/上)。(改行) ただ、この場合、経営者は、この管理者が偉大な能力の持ち主であったことを知る方法がないのです。(中略) どうしても日常のゴタゴタをモグラたたキでもいいから、てきぱきと派手に振る舞って処理してくれる管理者を優秀と評価しがちです。心すべきことは、公正な評価ができることです。(鈴木, 2002, pp.182-183)

「いい映画か否かは、映画評論家の評価に従うことはない」と言われる。経営手腕も経営学者に評価されることを第1の要件としないのは当然で、結果がすべてのはずである。その意味からも、経営手腕は不可視概念でもある。したがって、「トヨタの組織文化を学べ!」という類いの実践的提言などには経営手腕的要素などなく、それはかつての「松下電器とホンダの間でなされた交換留学」例を想起すればよい。ホンダの従業員いわく「あんな息苦しい会社で、よく働いているな」、松下の従業員いわく「あんな好き勝手をやって、よく会社がつぶれないな」、であった(『The 21』誌2002年8月号, p.86) そうな。

けだし経営手腕はつくづくコンティンジェントなもので、「経営手腕は一代限り」という命題すらも否定されるほどである。同一経営者の評価も、時間によって変わるのだ。成功経営者に宿命的な自我の肥大化が狂わせるのか、カルロス・ゴーンは日産の“V字回復”の大功労者には違いないが、早くも『『墮ちた偶像』カルロス・ゴーン 行き詰まる錬金術経営』(『WEDGE』誌

2006年8月号)なる記事が店頭に登場している。そこでは、「2005年以降、内外での販売が低迷するやV字回復の担い手だったコミットメント(必達目標)経営のめっきがわずか7年で剥げ、『技術よりカネ』『短期志向の計画作り』といった日本的なモノづくり経営とは相容れない実像が明るみに出てきた。お雇い外国人経営の限界を露呈したゴーン流経営の実体に迫った。」(同上書, p.10のリード記事に若干加筆)とされる。安易な“ゴーン・クローン”の輩出などは経営者の育成上、愚策と言わねばなるまい。

プロ野球・楽天イーグルスの野村克也は名監督の誉れ高いが、その野村にして「いかなるシチュエーションにおいても強いチームなどということはありません、強さは相手次第だ」と言う。さすれば稀有な例外は、読売ジャイアンツ、西鉄ライオンズ、大洋ホエールズと渡り歩いて、いずれも組織文化の全く異なるチーム作りをしてそれぞれ優勝に導いた“シチュエショナル・リーダー”三原脩監督で、まさにコンテンツ能力の持ち主だったと言えよう。プロ野球の優勝監督の管理手法が本になるのは半ば恒例(例:伊藤伸一郎『バレンタイン監督の人材活用術』ぱる出版, 2005年)だが、推奨される手法を鵜呑みにすると危険だし、事実2006年はバレンタイン監督率いる千葉ロッテ・マリナーズはリーグ優勝すらできなかった。人間の評価などは平時と非常時では逆転する場合が多く、中興の祖などともてはやされた経営者の評価も、多分に時の運(例えば、当時の会長がやる気を失っていて、いざという時に責任転嫁しやすく、リスク・ヘッジしやすい状況にあったため、思い切った戦術が取れた、ということなど)が捨象されていることが少なくない。有能な経営者の得体は知れず、ドラッカー(P.F.Drucker)の至言にて締めくくろう。

私がお目にかかったことのある効果的な経営者というのは、その資質や才能はもとより、また、なす事柄、方法において、また彼らの性格、知識、興味において一つまり一個の人間を区別するほとんどあらゆる側面においてまことに千差万別である。(傍点は筆者)(Drucker, 1965; 野田・川村, 1972, p.32)

結 び

経営者にとっても経営手腕は自己を定義するかのごとく無自覚なもので、ゆえに、なおさら経営学研究においては、安易な成功要因分析や経営者ランキングなどを手掛けることは慎むべきであろう。むろん経営が経営者の手腕によるところ大だとは言っても一企業のマクロ的影響力など微少なため、経営学において「日本企業は〇〇であり、故に△△すべきだ」式の議論が不要だなどと言うつもりは毛頭ない。しかし、本小論を頂いた執筆テーマ「経営教育の現状と課題」の内容とするにはいささかフライング気味だったかもしれないが、「経営教育学=経営手腕という経営者アートを教育するための方法についての指導者向けの学」の学的体系化の遅れに危機感を抱き、創作料理ならぬ“創作経営学”とでも呼ばれそうな議論をリリースした次第である。

引用・参考文献

- 朝倉義文（1996）『父から子へ贈る経営の知恵』近代文芸社
- 池ノ上直隆（2000）『独立開業！小さな会社を成功させる極意』成美堂出版
- 五木寛之（2003）『運命の足音』幻冬舎
- 伊藤，テリー（2004）『お笑いプロ野球殿堂 ダメ監督列伝』光文社
- 加来耕三監修・原遙平著（1995）『歴史がわかる事典』日本実業出版社
- 斎藤一（1989）『社長の器が会社を決める—経営は継承なり—』マネジメント社
- 斎藤一（1996）『継承道—事業継承へのノウハウ—』マネジメント伸社
- 佐野眞一（2003）『だから、僕は書く』平凡社
- 鈴木進（2002）『問題の問題は人—意識改革による問題解決—』日本規格協会
- 田坂広志（1997）「デカルト的パラダイムからの脱却：複雑系の七つの知」週刊ダイヤモンド編集部・ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編『複雑系の経済学』ダイヤモンド社
- 辻村宏和（2001）『経営者育成の理論的基盤—経営技能の習得とケース・メソッド—』文眞堂
- 辻村宏和（2002-3）「経営技能の特性を前提としたケース・メソッド—『共感的学習法』に見る客観に対する主観の優位性—」，日本経営教育学会編『経営教育研究5—新企業体制と経営者育成』学文社
- 辻村宏和（2003-3）『「正しい理論」と経営教育（学）—伊丹敬之・加護野忠男の「経営教育」所見に寄せて—』，日本経営教育学会編『経営教育研究6—経営実践と経営教育理論』学文社
- 辻村宏和（2005-3）「もう一つの『経営学をいかに考えるか』論—経営教育を理論的に支え得る経営教育学の探究—」，日本経営教育学会編『経営教育研究8—MOTと21世紀の経営課題』学文社
- 辻村宏和（2006-3）『「賢明な経営者」と『賢明でない経営者』—経済学と『経営教育学派の経営学』の理論的前提—』，日本経営教育学会編『経営教育研究9—経営教育と経営の新課題』学文社
- 辻村宏和（2006-6）「経営教育学の確立をめざして—山城テゼ『経営学は経営教育である』の進化—」，日本経営教育学会25周年記念編纂委員会編『経営教育事典』学文社
- 辻村宏和（2006-9）「経営学と経営者育成—『経営教育学派』の認知向上—」，日本経営学会編『〔経営学論集第76集〕日本型経営の動向と課題』千倉書房
- 辻村宏和（2007-3）「経営教育学序説—経営手腕に迫るための立論形態の再考—」，日本経営教育学会編『経営教育研究10』学文社
- Tomasko, Robert M. (1987) *Downsizing*, AMACOM, New York, U.S.A. (佐久間陽一郎訳（1992）『ダウンサイジング—官僚化し、肥大化した組織を、スリム化する—』ダイヤモンド社)
- Drucker, Peter F. (1965) *The Effective Executive*, Harper & Row (野田一夫・川村欣也訳（1972）「経営者の条件」，小林宏治編・野田一夫他訳『ドラッカー全集5—経営哲学編—』ダイヤモンド社)
- Barnard, Chester I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard Univ.Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳（1968）『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社)
- バトラー，フランク編，市原康允・渡辺政史訳（1976）『ボクシング上達の秘訣』ベースボール・マガジン社
- 福島哲史（1999）『独立しよう！成功する起業家の条件：自分の可能性にかけてみよう』成美堂出版
- 堀辺政史（1989）『ザ・喧嘩学』ベースボール・マガジン社
- 松原泰道（2003）『般若心経入門—276文字が語る人生の知恵—』祥伝社
- 渡部昇一（1986）『指導力の研究—組織社会を勝ち抜く法—』PHP 研究所