

# 経営学から、時代を読み解く： 不易流行たる経営のために

中 川 功 一  
(一般社団法人やさしいビジネスラボ)  
代 表 理 事



## < 要 旨 >

経営学は不易流行である。不易流行とはすなわち、いつの時代も変わらぬ理論「不易」が存在しているわけではなく、社会の発展・進化に応じて理論そのものを更新していく変化「流行」の中にこそ、学問としての本質があるということである。経営というものの真理は、絶え間なく変化する中にこそある。企業経営が変化するのであるから、経営学も変化し続けなければならない。

だとすれば、実務家は、変化する時代を映す鏡として、いまを知るためにこそ、経営学から時代を眺めてみるというのが経営学の正しい扱い方であろう。他方、研究者はといえば、時代を見抜く・見通すためにこそ、過去の理論を精査し、現代の事象を検証する必要がある。

本稿は、こうした経営学の学問としての性質を踏まえたうえで、実務家と研究者の双方に向けて、時代の道標となるべく、いま経営学で起こっている5つの大きな変化について紹介し、考察する。5つとはすなわち、効率からレジリエンスへ、他律から自律へ、コントロールからセンスメイキングへ、安定から変化へ、利己から利他へ、である。総じて、人々が大きな組織の中で管理される代わりに安定を得ていた20世紀が終わりをつけ、管理から解き放たれる代償にリスクにさらされた独立が問われるようになってきているといえる。過去に正しかったとされる経営がしだいに否定され、代わりに、いまの時代、社会風土に合致した経営が求められるという動きを、皆さんはそこに見出すだろう。そして、こうした学問の潮流に触れることで、経営の過去・現在・未来の姿を見通すことができるということに気づかれることと思われる。

社会はいま崩壊の危機をはらむ難局にある。そんな時代に、実務と学問とが別の方向を向いているというのも、あるべき形とは言えないだろう。経営学の力を経営に活かすため、経営のための経営学であるために。時代をしる手がかりとして本稿が活かしてもらえれば幸いである。

社会とアカデミアを結ぶために

経営学との適切な付き合い方

経営学の変転からみる現代社会

- 1) 効率からレジリエンスへ
- 2) 他律から自律へ
- 3) コントロールからセンスメイキングへ

4) 安定から変化へ

5) 利己から利他へ

時代変化に関する、若干の議論

結語：手を取り合うために、実務家はどうかあるべきか、学者はどうかあるべきか

## 社会とアカデミアを結ぶために

いま、経営学ほど立場の危うい学問は、他に無いかもしれない。医者は、最新の医学研究誌を読み、医療の最前線を学んで治療に生かす。法律家は、最新の法学誌から、判例や解釈を学ぶ。しかし、経営者が最新の経営学誌を読んで、自らの経営に生かすことはほとんどないだろう。なにより、我々経営学者たち自身が、研究論文を書くことと、経営というものを知ることが別の作業だと考えている（ビジネスが分かっても研究論文にはならない）。対象の真理を追究すること—「とは何か」を追求することが学問であるなら、経営学の現状は、学問としての死に近いとすら言える。さながら教育委員会をみながら学校教育をするように、社内出世のために働くかのように、経営学者は本来相手をすべき対象「経営とは何か」のためにではなく、ひたすら学会でのプレゼンスのため、「研究のための研究」をしている。

本稿は、そうした経営学の抱える深刻な課題を踏まえたうえで、学界と社会とを、再び結び合わせることを目的に筆を執っている。すなわち、まずは実務の皆さんの方を向いて、皆さん

の目線からみて経営学が有用であるために、1) 過大評価も過小評価もしない、経営学の適切な使い方はどのようなものを論じたうえで、2) 実際に近年の経営学の進展から、これからの産業社会のあり方がよく見えてくるということを論じてみたい。そして最後には、経営学者の方に向けては、3) 我々はこれから、学問と社会の発展のために、どのような研究を為すべきか、を論じてみることにする。

実際のところ、経営学ではいま、上記の批判もあって学問の在り方に根本的な見直しが起こっている。あらゆる理論の正しさが疑われ、21世紀の現実の経営に即して、根本的に問い直されているただ中なのである。ほぼ全領域にわたるこの経営学の転換を、本稿だけですべてカバーすることは難しいが、その中核的な部分を最大限本稿では解説してみたい。

## 経営学との適切な付き合い方

さて、経営学というものが実務の役に立ちにくい、という認識が生まれる原因をまずは議論しておこう。経営学をどう使えばよいのかが分かれば、ここから先の本稿の読み解きも容易になるためである。

経営学が使いにくい、その理由として多くの実務家が指摘するのは、過度に理論的に過ぎる、というのではないだろうか。「抽象的である」「現実的でない」とは、経営学の書籍に触れた方の多くが感じることであろう。古い、という批判もこれに関連するものである。理論は確立されれば長年変化することがないから、いつまでたっても半世紀前、一世紀前の企業の事例で説明され、まったく現代社会に合致していないように感じられてしまうのである。総じて、長年構築されてきた「理論」というものが、刻一刻と変化している「現実」に合致していないという意見に集約できよう。

もう一方で、まったく逆の経営学への批判もまた存在する。すなわち、経営学は「(たいていヨコ文字・カタカナ言葉の) 流行語で扇動している」というものである。本稿より10年前ほどには、オープン・イノベーションという言葉が躍った(チェスブロウ, 2004)。これを読まれている方の中にも、踊らされた方もいるだろう。閉塞感ある社内状況を打破し、新しい知恵、新しい事業をひらくすべである、と。しかし、そうしたオープン・イノベーションの取り組みのほとんどは失敗に終わり、今でもオープン・イノベーションの名を冠したプロジェクトを進める企業は殆どないはずである。もう少し前であれば、「成果主義」であろうか(高橋, 2004)。効果に疑問符のつく怪しげな概念を代わる代わる出してきては、その責任も取らずに次なる理論をおち上げる。もう痛い目は見えないぞと、懐疑的になるのも至極当然である。

これらは相反する2種類の批判である。かたや抽象度の高い現実への当てはまりの悪い理論

だという批判であり、かたや即時性高く現実社会の流行を発表するも効果のエビデンスに欠けるという批判である。しかし、相反するようなこれらの批判がどちらも「経営学のある一方の側面をみて、その側面には脱落している要素を批判している」としたら、どうだろうか。これら2種類の批判が巻き起こるということは、見方を変えるならば「長期的に成立する理論もあれば、時代をとらえた新しい概念もある」ことを意味する。あるいは「古くからのエビデンスに支えられてはいるが現実には当てはまりにくい理論と、エビデンスは薄弱でもいまの時代をとらえた概念もある」のが、経営学の重要な特徴なのである。

これらの批判は、まさに経営学という学問の本質的特徴を捉えている。経営学では、一方では時代を通じて変わりにくい理論を追求しながら、他方では刻一刻と変化する現代を追いかけようとしている。学界の外部におられる方からすれば、そのどちらかに触れて、面食らってしまうのも無理はないことだろう。

では、経営学とどう付き合えばよいか。それを考える上での起点は、経営学には本来的に、永久不滅の一般理論など存在しないという事実である。ビジネスには、一般法則は成立しないというのが現在の経営学の科学的通念である(沼上, 2000)。将棋の定石が毎年のように更新されているように、サッカーや野球の戦術が年々進化するように。ビジネスも、すべてが普遍の法則性に沿って運命論的に定まった動きをしているわけではなく、その法則性をプレーヤーが学習する中で、裏をかいたり、その先を行ったりする動きが生じ、理論が覆されていく特

徴をもつのである。

たとえば、業界各社がコストダウン競争を繰り返すならば、差別化セグメントがぼんやり空くだろう。各社がeコマース主体にビジネスを切り替えていく流れの中では、あえてリアル店舗による接客が価値を持つかもしれない。ビジネスというものは、各種の条件が変われば、成立しうる法則性がひっくり返るものなのである。

著者はかくいう経営学の特徴を捉え、経営学は不易流行である、と提唱する（中川，2021）。不易流行とは、松尾芭蕉の芸術理論の要をなす概念であり、「普遍（不易）と思われているものも、時代の変転によって新しいもの（流行）に置き換わる。変わらざるものなく、すべてが変わりゆくということだけが真に不易なことである」という考え方である。

すべては変わりうる、ということだけが不変。これを前提とするなら、経営学への付き合い方は、だいぶ見えてくるのではないだろうか。古い理論も、使えるものは使えばよく、時代に合わないと思うものは（よくよく理解し、腹落ちしたうえで）使わなければよい。新しい理論も、無条件に飛びつくのではなく、時代と自社に適合するなら使えばよいし、そうでないなら概念としては知っておいたうえで様子見をしていけばよい。

経営学の真理探究とは「経営とは何か」を知ることである。学者はそのためにこそ、「なるべく長期にわたって存立しうる理論を探求したり再検証したり」もするし、「時代の変化を機敏に察知して新しい概念を生み出す」活動もするわけである。

そして、実務サイドは、すべてを鵜呑みにするでもなければ、全く相手にしないのでもなく、「経営とは何か」の本質を知るためにこそ、経営学の理論・概念をよく吟味して、自らのビジネスを考えるための素材とすることが適切な経営学の使い方となる。すべてが当てはまるわけでもなく、すべてが当てはまらないわけでもない。それら経営学の知見は、皆さんが時代をよく読み解くためのヒントである。経営学の知見が、皆さんのいる現場・現実には当てはまりがよいのなら、積極活用すればよいし、全体的外れだとしても、それをもって否定・批判をするのではなく、なぜ当てはまらないのかを検討する。そうして、今の社会を、経営環境を、よりよく理解するすべとすること、時代を読み解く力に換えることが、経営学の適切な使い方なのである。

## 経営学の変転からみる現代社会

かような精神にたって、本稿の残るパートでは、「時代を読み解くためのガイド」として、いま経営学で起こっている変化を紹介してゆきたい。そこから皆さんは、確かに産業社会がどちらに向かっているのかを掴むことができるはずである。

### 1) 効率からレジリエンスへ

何よりも直近で起こっている経営学の変化は、効率重視の事業組織から、予期せぬ変化に強い、危機対応能力重視の事業組織へと、望ましいとされる経営組織のゴールが変化しようとしていることである。この危機対応能力のことを、レジリエンス(resilience)という(Barasa,

Mbau, & Gilson, 2018; Vogus & Sutcliffe, 2007)。レジリエンスへの注目は、テロや自然災害、社会動乱が多発する中で2000年代以降に高まり (Barasa, Mbau, & Gilson, 2018; Duchek, 2020)、そして誰が声を挙げたというわけでもなく、コロナの流行とともに今や経営学の中核的概念として研究されるようになってきている (中川, 2020; Rai, Rai, & Singh, 2021; Zhou, 2020)。コロナの時代、従来通りの経営がいつもできるとは考えにくい。状況変化を織り込んで、変化に強い事業体制を構築することが求められる。事実、レジリエンスの高い組織ほど、コロナによる事業停滞の影響を比較的軽微に抑えられていたことが明らかになっている (佐々木・今川・中川, 2020)。

典型的な例は日本マクドナルドであろう。緊急事態宣言が発令された2020年4月・5月のマクドナルドの売上は、それぞれ前年比6.5%、15.2%の増加であった。外食チェーンが壊滅的だった状況で、同社だけが高業績を記録できた理由は、事前の備えにある。2013年から社長となったサラ・カサノバ氏 (現会長) のもと、それまでの効率一辺倒な経営を見直し、品質・衛生、利便性、そして危機対応といった面に投資をしてきた。通常の店内飲食・対面接客だけでなく、ドライブスルー、モバイルオーダー、キャッシュレス決済、テイクアウトといった多様な代替策を用意していたことで、感染リスクを極力避けた営業への切り替えを容易に行えたのである。

マクドナルドの例にみたように、レジリエンスを高める最も重要な工夫は、様々な代替策を用意し、そちらに切り替えられる準備をしてお

くことである。第2の調達先、第2の生産工場、第2の営業方法など、現在の主たる方法が使えなくなった時のための代替策を用意することで、問題発生時にはその代替策に切り替えて事業を継続することが可能になる (佐々木・今川・中川, 2020)。

コロナのみならず、震災など度重なる危機にさらされた現代では、効率性だけを追求した平時に発揮される競争力だけでなく、非常時のための頑健性をも組み込むかたちに、事業活動を進化させる必要が生じている。そして、そちらへの発想の転換が早かった企業が、今日時代を先んじ、生き延びることが可能になっているのである。

## 2) 他律から自律へ

第2に紹介したいのは、会社を経営する・人々を組織するという事に関する根本的な発想の転換である。それを一言で表現するなら、「他律から自律へ」となるだろう。

古いマネジメントの定義に、getting things done through others (他者を通じて物事を成し遂げる) というものがある (Graham, 1995)。実際のところ、20世紀に支配的であった経営学の原則はこの考え方を原点に、目標を達成するために「他者たち」をどう動かしていくのか、という体系として整備されている (バーナード, 1968)。20世紀、急速な近代化の中で、人々は生活の糧を得るため、工場やオフィスに入り、ノルマと作業標準を与えられて働くようになった。人々はその中で働く動機を見失いがちになったり、規律を守って働くことができなかつたりした。そんな「彼ら」に、社内での方針を与

えてやり、どう働きキャリアを歩んでいくべきかを説くのが経営の役割だったのである。

しかし、この言葉に違和感を覚える人は、今日少なくはないはずである。他者を支配し自分の意のままに動かす、という意味合いに、どことなく反感を感じるのではないだろうか。今日、個人には誰にも侵害されない、自分の意思で生きる権利があるという考え方は、きわめて盤石なものになった（サンデル, 2011）。仕事というものも主体的に選択し、自分が主役として動くものであり、誰か他者のためにするものではないという考え方が当然のこととなっている。

かくて、他者を管理するためのものではなく、自己、あるいは自分達を管理するためのものとして、経営学はいま学問の基本的性質を転換しようとしている。他律型のマネジメントから、自律型のマネジメントへと、基本的な在り方を変えようとしているのである。事実、あらゆる組織のレベルでも、基本的には「より下の階層の自律に任せる」スタイルが、経営業績を押し上げることが検証されている（Kirkman & Rosen, 1999; Nohria and Ghoshal, 1994）。他者にコントロールされるよりも、自ら律して自己をコントロールするほうが、活動の強度も、創意工夫へのイマジネーションも高まる。人は、自己決定をするときに、最善のパフォーマンスを発揮できるのである（Deci & Ryan, 2004）。

もはや現代では、働く意味は自分で見出すべきものとなり、キャリアは自己でデザインするものとなった（シャイン, 2003）。どんな仕事をしたか、その人の夢になる。どう働くかが、人生の中心テーマとして問われる。そうした考え方が青臭いと野次られることもなくなり、む

しろ盲目的に会社のために働くほうが不自然だと考えられる時代である。

ただし、他律から自律への変化は、決して個人に甘くやさしい変化ではない。他者が律してくれないのだから、すべては自己責任となるからである。現代では、高いセルフ・マネジメントの力こそが、最重要スキルの一つとみなされるようになり、いかにそれを滋養するかが経営教育の鍵となっている（ラルー, 2018）。

### 3) コントロールからセンスメーカーへ

上述の他律-自律と明確に関連するものとして、マネジャーの管理のあるべきスタイルにも変化が生じている。従来のマネジメントは、組織のインプット（ヒト・モノ・金・情報）と、アウトプット（産出する財・サービス）の状態を管理・統制することであった。上手に計画を立案し、進捗を管理し、何か問題が生じれば計画に戻すための是正行動をとる。そうした技能が、優れたマネジャーの条件だったのである（三隅, 1986）。しかし、セルフ・マネジメントが軸となるならば、こうした管理・統制の業務も個人レベルにまで降りてくることとなり、マネジャーの仕事としては残らないことになる（ラルー, 2018）。

これを加速させるのが、AIをはじめとする情報技術の進歩である。第四次産業革命といわれる、情報技術による事務労働・知的労働の機械への代替はすでに始まっている。工場内で機械が人間の仕事を代替したことと、同じことがホワイトカラー労働で起こっているのである。

計画・統制の仕事が個人と機械に委ねられるとき、人には、もっと人間的な感情に働きか

ける仕事が残されるとみられている<sup>i</sup>。個人は、もはや機械的に仕事をすることはできない時代である。小中学生から自分の生き方を考え始め、就職活動も自分探しの一貫となり、働き始めてからもそこに自分がいる意味、仕事の意味を見出そうとする。自分がよく生きるために働く時代だからである。

そんな時代に、マネジャーが果たすべき役割は、働く意味を与え、組織全体としての大きなビジョンを示してやることになる。経営学ではこれをセンスメイキングという。「意味を与える」を意味する言葉であるが、いま我々は、どういう状況なのか、これから我々はどちらを目指すのかといった、過去、現在、未来の流れに「意味付け」をし、個人がいまここにいる意味を与えてやるのがセンスメイキングである(中川, 2019b)。

典型例は、スティーブ・ジョブズの行ったマネジメント手法であろう。彼がビジョンを語るプレゼンにこだわったことは有名であるが、彼はそのプレゼンを通じ、従業員も、投資家も、顧客までも、彼の考えを理解し、同じ方向へと一緒に動き出せるようにする。命令を下すでもなく、目標を与えて管理統制するのでもなく、しかし彼は組織を狙った方向に動かしていくことを実現している。AIにはできない仕事として、感情に働きかけること—とりわけ、働くことに意味付けをすることがマネジメントの要になると考えられているのである。

#### 4) 安定から変化へ

もう一まとまりの大きな変化が、経営学そして経営は「安定をもたらすこと」から「変化を能動的に生み出すこと」に変わった点である。使い古された言葉のように聞こえるが、真の意味で変化の力が問われるようになったのは本当にここ数年、長く見ても十数年のことである。

過去に変化のマネジメントと言われたものの基本概念は「変化に対応して安定をもたらす」ための方法であった。変化へのマネジメントといっても、結局のところ、ある期間をとっての財務パフォーマンスの高さだとか、製品競争力といったものを尺度に、どう安定してそれを実現するかを問うていた。そして、環境の影響から組織の本体を切り離すとか(Thompson, 2003)、変化に受動的に対応できる柔軟性(Sanchez, 1995)といった発想が、一定期間内でのパフォーマンスの安定的高さに寄与していることなどが明らかにされてきた。

現在ではその思想の、根本的な部分が変わろうとしている。環境変化に対して組織に安定をもたらすのではなく、能動的に組織自体が変化をすることで、変化に先んじるようにして動的に適応する(Eisenhardt and Brown, 1998)。そうして、組織自体がどんどんとアップデートを続けることが、本当の意味で、組織が長期にわたって繁栄するすべであろうと考えるのである。こうして、時代を先んじる変化を起こせる力として、イノベーションの技法や(Tidd and Bessant, 2020)、エフェクチュエーション(企業家的な行動様式:Sarasvathy, 2009)、学習

<sup>i</sup> The Future of Employment: How susceptible are jobs to automation  
[https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf) (2021年2月3日アクセス)

する組織のありよう (Darwin, 2017) などが、今や解明され、経営学の基本科目として教えられる時代が訪れている。

経営計画というものに関する評価も根本的に変わりつつある。経営計画を立てるとは、不確実性を減らすことを意味する。最大限情報を集め、起こる問題を幅広く想定し、計画と対策に織り込む。それによって、組織に長期的な安定をもたらす。そういう緻密な計画と遂行の能力が、経営の手腕であった (ホファー・シェンデル, 1981)。

しかし、事業をするかぎり、その計画外で起こる不確実性要素はゼロにはならない。それどころか、近年ではコロナ感染症を含め、不確実性の度合いはいっそう高まっている。新規事業立ち上げなどは典型的で、計画通りに行くことなどまずあり得ない。であれば、不確実性を減らそうとするよりも、突発的な変化に対応できるような事業フローにしておくことが大切だと考えられるようになっているのである。

アジャイル、柔軟性、レモネードなど、文脈によってさまざまな言葉が使われるが、包括する概念としては、計画との対比のうえで「デザイン」という言葉が妥当かと思われる。デザインとは、観察 (observation)、構想 (ideation)、検証 (Prototyping) の3ステップからなる。綿密に計画立て、それを遵守するのではなく。都度、状況を「観察」し、そこから見えてきた現状に沿って、次のアクションを「構想」する。その構想があっているかどうか、小規模に実行して「検証」する。この観察・構想・検証の3ステップを、常時回し続け、次なる方向を柔軟に変更していく考え方が、計画との対比の意味

でのデザインとなる (Brown, 2019)。

こうした学術の方向性の変化には、明確に、時代の要請が見て取れる。変化に対して、騙し騙しで組織を維持する方法ではなく、真の意味で変化を組織が内包することが求められるようになってきているのだと考えられる。コロナ、DX、環境対策、ガバナンスに働き方と、すべては組織の変化を要求するものである。それらに主体的に取り組むことを企業経営の中核に据えねばならないということが、ここから浮かび上がってくる。

## 5) 利己から利他へ

実社会の動きと連動している典型的な学術の動きのひとつが、社会性の高い事業活動や、社会のための起業・イノベーションといった、社会に良いこと「ソーシャル・グッド」をめぐる研究の隆盛である。従来では、ビジネスにおける社会性は、学問的にもごく傍流であった。実務においても、きちんと利益をあげて活動ができていたうえでの追加的考慮事項くらいであったらう。だが、現在では、社会的に適切に組織された企業であるということが、むしろ企業の長期的な繁栄の礎になるということが理論的にも実証的にも証明もされつつあり (Kerlin, 2006; McWilliams & Siegel, 2001)、それを後押しする社会情勢もまた形成されようとしている。

第一には雇用における変化である。上述の通り、個人にとって「働く」ということの意味がいっそう高まっているなかで、自分の人生の大半を捧げることになるなら、なるべく世の中のためになることをしたいという思いが強まって



いる。職業選択においても、日々の仕事のなかでも、世の中の役に立っているかどうか、企業が選ばれる要件として重要度を高めているのである (Rupp et al, 2018; シャイン, 2003)。

カネの流れもまた、社会性ある企業へと向かっている。ESG (Environment: 環境、Society: 社会、Governance: 企業統治) 投資をうたう国連の「責任投資原則」に署名した金融機関は2020年には3000を超え、その資産運用残高規模は120兆ドルを超えた<sup>ii</sup>。投資家・投資機関もまた、カネが使われるならばなるべく社会にとって望ましい活動に使ってほしいと考えるようになっている。

顧客や、その他あらゆるステークホルダーも、同様の論理に従う。ともに同じ社会で過ごしていくパートナーとして、企業は収益性や商品力のみならず、全方位的に評価されるようになっていのである。総じて、社会にとって望ましく事業活動を編成することは、顧客を含めたあらゆるステークホルダーとの関係を良好に保ち、彼らから資源を引き出すうえで、ごく有効に機能する (Harrison and Freeman, 1999; Pelozo and Shang, 2011; Werther & Chandler, 2010)。この意味で、ソーシャル・グッドであることは、今日において企業の新たな競争優位の源泉となるのである。

その背後にあるのは、コロナや震災、豪雨といった自然災害や、リーマンショックなどの経済危機、大規模なテロといった、社会にとって苛烈な経験が21世紀に頻発したことであろう。そうした苛烈な経験の中で、社会のためにより行動をしたい、あるいはそうした人を支えたい

という動機が高まっているものと思われる。

社会貢献的な生き方が、自分自身に高い幸福感を与えることも明らかになっている。脳科学の成果として、人が安定した多幸福感を感じるのはオキシトシンというホルモンが発生したときであることが分かっており、そしてそのオキシトシンは他者への愛好を示したり、逆に愛情を受け取ったりすると分泌されるものだということが分かっている。これは類人猿と人間の脳の決定的な違いでもあり、我々は他者の痛み、喜びが分かるからこそ、人は巨大なコミュニティで協力し合うことができ、種として繁栄できたというのが人類繁栄に関する最新の見解である (Carter, 2014)。協力型社会を作るためにこそ、我々の脳は「誰かの為に生きる」ことに幸福感を感じるようデザインされているわけである。素直にそれに従うことで、より幸福な働き方を実現しつつ、社会から必要とされるような組織を作り出すことが可能となる。

なお、こうした社会性、利他性へと向かう動きは、資本主義の終焉を意味するわけではなく、むしろ資本主義経済の純化だと捉えられることを付記しておきたい。資本主義のそもそもの原型は、アメリカ・プロテスタントの「社会に奉仕し、清貧に暮らす」生活様式である。一生懸命社会に奉仕し、清貧に暮らせば、富がたまる。かくしてプロテスタントの倫理から資本主義が誕生するのである (ヴェーバー, 1989)。本来、利益とは社会に有用なものを提供した対価であり、長期にわたって利益を得たいと願うなら、プロテスタントならずとも、社会により価値をサステナブルな形で提供するほかはない。利己

ii <https://www.unpri.org/signatories/signatory-resources> (2021年2月3日アクセス)

であるためには、利他であることが一番の近道なのである。20世紀は資本主義のある側面だけが強調されていたが、現代はまさにこの原初のかたちに近づきつつあると捉えられる。

## 時代変化に関する、若干の議論

以上、根本的な思想部分での変化を中心に、現在、経営学で起こっている学問的な潮流の変化を概観してきた。これ以外にも、社会問題に対する企業アクティビズム (Corvellec & Stål, 2019) であるとか、意思決定へのデータの中核的活用 (McAfee et al., 2012)、ダイバーシティ & インクルージョン (Zanoni, Janssens, Benschop, & Nkomo, 2010) など、論ずべき点はいくらかもあるが、思想レベルでの変化としては大きな部分は捉えられたのではないかと思う。

ただしここで再度注意しておくべきことは、これらの変化もやはり「時代を超越した普遍性ある標準理論」ではないということである。社会のほうが進歩を遂げる以上、ここで筆者が挙げた学問潮流が、5年後にはもう時代に合わなくなることも自然なことである。だが、それをもって本稿は価値を持たなくなるわけではないはずである。コロナ感染症に見舞われた時代にどういうマネジメントが求められていたのか、そしてこれからどういうマネジメントが求められていくことになるのか、2021年時点の道標となれたならば、本稿の役割は果たせている。あくまで、現時点の道標たらんとすることを通じて、過去・現在・未来を見通すための手段となるのが、あらゆる経営学研究の役割となる。

また、上述した経営学の潮流変化は、学者諸氏にとってはある種の今後の方向性を考える

レビューのような性質をもつともいえるだろう。もしここから、学者諸氏が次なるリサーチ・イシューを発見してもらえたならば幸いである。とりわけ、標準理論というものととの距離の取り方に悩まれている方の支えになったならば嬉しく思う。イマを追い、それを正しく理論的・実証的に読み解き、何が起こっているのかを分析することも、アカデミアの仕事としてきちんと世界的に評価されうる。古めかしい理論に拘泥(してもよいことも付記しておくが)しなくてもよいのである。そうして、時代に合致した研究を進めるなかで、学者が実務といっそう距離を詰めることができたならば、私はそれをととても嬉しい、もう一つの学界の変化「産業界との断絶から架橋へ」として、次稿では朗々と書き連ねることであろう。

## 結語：手を取り合うために、実務家はどうかあるべきか、学者はどうあるべきか

本稿を通じて、実務に身を置く読者諸氏は、経営学の変化に、現場で起こっていることが確かに反映されていることと、それを抽象化し一般化して、時代を読み解く鍵として機能していることを、感じ取ってもらえたならば幸いである。こうして俯瞰してみれば、経営学に触れるということが、それなりにこれからの自分の、会社の指針として機能しうるのだということをご理解いただけたのではないだろうか。

それを分かって頂けたとして、実務家の方々の次なる悩みは、ではどうやって経営学に触れてゆけばよいかという点になるかと思われる。学会に所属するというのもハードルが高そうではあるし、学術誌を読みふけるの的確な方法

とはいえないだろう。お抱えの学者を用意するというのも、あまり聞いたことがない。

最もシンプルな方法は、単純に売れている比較的新しい経営学書籍を手にとって頂くというので、宜しいのではないかと思われる（例えば入山, 2018；中川, 2019a；高橋, 2013など）。大切なのは読書中の吟味であり、読後の取捨選択である。これが機能している限り、いかなる経営文献も適切に機能しうる。鵜呑みになることもなく、最初から疑ってかかるでもなく、自分の頭で考え、自社・自事業における応用を検討する。そうした情報の「使い方」のプロセスが機能していれば、何から入ったとしても、滅茶苦茶な方向に行きはしないだろう。必ずそうした書籍は、次なるステップのための本を紹介してくれている。導入書を文字通りの入り口にして、興味の赴く方向へと深めてゆけばよいはずである。

実際の経営学者の話聞いてしまうのもよい。学者は皆さんが思う以上にオープンである（実務との接点を待ちわびている）。あなたの会社の近くの大学の先生に、ものは試しに一度会ってみればよい。時代を踏まえればオンラインであろうか。軽く相談するだけであれば、一部機関を除けば、基本的には費用は発生しない。1時間やそこの議論で、実務にはない視点をさまざまに得られることだろう。もちろん私も実務の皆様にオープンであるし、こうした産学の窓口となるようなプラットフォームを現在構築中でもある。

一方、経営学者の側では、どのような研究と社会接続の在り方が求められるか。研究につい

ていえば、ご自身の興味関心に沿ったりサーチを進めていただくので問題ないであろうが、そんな中にも幾分でも世のためのインプリケーションを考えてもらうことが大切かと思われる。事実として、近年では国内外のトップ誌が「実務上、どのような意義があるのか」を明確に述べられるかどうか採択の評価の一部ともなりつつある。これを大切な変化ととらえて、自分の研究が社会にどう生かせるか、という点にも今一步の考慮をお願いしたい。

また、社会との関わりについていえば、求められればオープンであることはもちろん、それぞれのスタイルに合った形で、一定の社会発信をすることが望ましいのではないかと考えられる。無理はする必要はなく、ご自身なりのスタイルで。著作であったり、SNSであったり、マスメディアであったり、あらゆる媒体が現在では利用可能である。それらを通じて発信することも、知に貢献するという意味で学術的な活動の一つとしてご理解いただければ幸いである<sup>iii</sup>。

再三になるが、本稿が願うのは、経営（社会）と経営学（学問）とのあるべき繋がり回復である。つとに、経営学というものの社会的評価は厳しい。「経営学は実務に役立つのか？」と。それは専ら、我々アカデミアに責任があるというのが、私の立場である（中川・服部・佐々木・宮尾, 2020）。社会に貢献するような研究が十分に為されてこなかったこと。また、せっかく社会に役立つ知見が得られたとして、それを積極発信してこなかったこと。それが長年続く中で、実務の世界とアカデミアの世界に、大きな隔たりが出来てしまったのが現在地点である。

iii 社会発信もまた真理に近づき、知に生きるための大切な一部であるという点については、詳細は中川（2021）を参照されたい。

この感染症時代という難局にあって、本来、力を合わせて未来への道筋を立てるべき学界と実務界が別の方角を向いているというのも、実に悲しい状況であろう。本稿を経て、経営学で現

在研究されていることが、この難局を乗り越える上で有益な知見をたくさん有していることが皆様に伝わり、手を取り合って同じ未来に向かってゆける一助となることを願うばかりである。

#### 【参考文献】

- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International journal of health policy and management*, 7 (6), 491-503.
- バーナード, C. I. (著) 山本安次郎 (訳) (1968) 『経営者の役割』ダイヤモンド.
- Brown, T. (2019) *Change by Design, Revised and Updated: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Business.
- Carter, C. S. (2014) Oxytocin pathways and the evolution of human behavior. *Annual review of psychology*. 65, 17-39.
- チェスブロウ, H. 著, 大前恵一朗訳. (2004) 『オープン・イノベーション—ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産能大出版部.
- Corvellec, H., & Stål, H. I. (2019). Qualification as corporate activism: How Swedish apparel retailers attach circular fashion qualities to take-back systems. *Scandinavian Journal of Management*, 35 (3), 101046.
- Darwin, C. (2017). Building a learning organization. *Knowledge Solutions*, 57.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (Eds.). (2004). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13 (1), 215-246.
- Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1998). Time pacing: Competing in markets that won't stand still. *Harvard business review*, 76 (2), 59-70.
- Graham, P. (1995) *Mary Parker Follett - Prophet of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of management Journal*, 42 (5), 479-485.
- ホフアー, C. W., シェンデル, D. (著) 奥村昭博 (訳) (1981) 『戦略策定—その理論と手法』千倉書房.
- 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』ダイヤモンド.
- Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17 (3), 246.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42 (1), 58-74.
- ラルー, F. (著) 鈴木立哉 (訳) 『ティール組織—マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』英治出版.
- McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., & Barton, D. (2012). Big data: the management revolution. *Harvard business review*, 90 (10), 60-68.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26 (1), 117-127.
- 三隅二不二 (1986) 『リーダーシップの科学—指導力の科学的診断法』講談社新書.
- 中川功一 (2019a) 『ど素人でもわかる経営学の本』翔栄社.
- 中川功一 (2019b) 『戦略硬直化のスパイラル どうして企業は変われなくなるのか』有斐閣.
- 中川功一 (2020) 『感染症時代の経営学』千倉書房.

- 中川功一・服部泰宏・佐々木将人・宮尾学 (2020) 「分断に架橋する：「組織調査」プロジェクトが目指すもの」『組織科学』53 (4) : 38-50.
- 中川功一 (2021) 「不易流行の経営学」『日本経営学会誌』46.
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1994). Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters - subsidiary relations. *Strategic Management Journal*, 15 (6), 491-502.
- 沼上幹 (2000) 『行為の経営学』白桃書房.
- Peloza, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the academy of Marketing Science*, 39 (1), 117-135.
- Rai, S. S., Rai, S., & Singh, N. K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 1-18.
- Rupp, D. E., Shao, R., Skarlicki, D. P., Paddock, E. L., Kim, T. Y., & Nadisic, T. (2018). Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR - specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behavior*, 39 (5), 559-579.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic management journal*, 16 (S1), 135-159.
- サンデル, M. (著) 鬼澤忍 (訳) (2011) 『これからの「正義」の話をしよう』ハヤカワ・ノンフィクション文庫.
- Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.
- 佐々木将人・今川智美・中川功一 (2020) 「統計的検証：組織レベルで求められること—組織レジリエンス」中川功一編著『感染症時代の経営学』千倉書房, 第6章.
- シャイン, E. H. (著) 金井寿宏 (訳) 『キャリア・アンカー—自分のほんとうの価値を発見しよう』白桃書房.
- 高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義』日経BP.
- 高橋伸夫 (2016) 『大学4年間の経営学が10時間でざっと学べる』KADOKAWA.
- Thompson, J. D. (2003). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Transaction publishers.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Wiley.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In 2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics (pp. 3418-3422). IEEE.
- ヴェーバー, M. (著) 大塚久雄 (訳) (1989) 『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波文庫.
- Werther Jr, W. B., & Chandler, D. (2010). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. Sage.
- Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Guest editorial: Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. *Organization*, 17 (1), 9-29.
- Zhou, X. (2020). Organizational response to COVID-19 crisis: Reflections on the Chinese bureaucracy and its resilience. *Management and Organization Review*, 16 (3), 473-484.