

経営実践学の方法と経営者教育

The Methodology of Management and Top Management Development

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 小椋 康宏

要旨

本論文の目的は、経営実践学の方法を明らかにし、経営実践学と経営者教育のテーマのもとで、経営者教育の能力開発について明らかにする。具体的には、KAEの原理による経営実践学の方法および経営体とマネジメント・プロフェッショナルの経営実践論を論及する。

今日の経営体は、環境主体との対境関係にあり、経営体の企業価値創造のもとで、広義の経営理念であるミッション、ビジョン、CSRと経営計画を階層に分け、経営実践論としての経営理念をとりあげる。経営者は、これらの点を経営実践の場で経営実践家の能力開発の理論として行動する。

キーワード (Keywords) : 経営体 (business organization ; “KEIEITAI”)、経営者教育 (management education and development)、KAEの原理 (principles of KAE)、対境関係の原理 (principles of “TAIKYO” relation)、CSR (corporate social responsibility)

Abstract

The purpose of this paper is to clarify the management methodology and the management education and development. This paper pointed out the necessities of the management practice of management professional. Today, business organization “KEIEITAI” is related to the “TAIKYO” relation principles with the environmental stakeholders. Under the value creation of the firm, management idea (in the broadly definition) is the mission, vision, and CSR.

This paper pointed out the management idea as management-practical concepts. Top management realizes the idea based on the theory of management career development in a management practice.

はじめに

21 世紀に入り、日本企業を取り巻く環境は大きく変容した。この環境変化の 1 つは経営のグローバル化の急速な進展である。経営のグローバル化は国境を超えて経営活動する経営システムを意味しており、従来、日本企業が行ってきた日本的経営から新しい日本型経営の経営実践が求められることになった。20 世紀の経営段階では、日本企業の経営者は、アメリカで生成し、展開したマネジメントを日本企業に導入することによって、マネジメントを取り入れた日本的経営実践を行ってきた。今日、この日本的経営の実践があらためて問われ、日本企業の経営者に対し 21 世紀の経営実践の場で通用する進化した日本型経営が求められているといえる。

もう 1 つの環境変化は、金融のグローバル化である。今日の金融システムは、膨大なカネが国境を超えて、マーケットを通じて自由に移動するところに意味をもっており、金融・資本市場のグローバル化は会社・経営体のグローバル化に対し、大きな影響を及ぼすことになった。たとえば、最近、大きな問題となっているアメリカから発したサブプライムローン問題は、世界の金融・資本市場はもちろんのこと、経営体の経営そのものにも重大な影響を与えてきたのである。そこで、今日、経営者教育のなかで日本企業の経営者がまず身につける内容は次のことが求められる。すなわち、経営体をリードする経営者は、広義の経営理念であるミッション、ビジョンと CSR を重要な課題とし、適切な経営実践をすることが必要である。

以上の問題を意識しながら、経営実践学の方法と経営者教育を検討したい。

1. 経営体とマネジメント・プロフェッショナルとしての経営者

経営実践の方法を学ぶ上での基本的考え方は、企業体制の発展原理（企業の段階から経営の段階への発展原理）の帰結として経営体の成立を指し、その経営体は経営・管理・作業の全経営職能がすべてその道の専門家によって担当されることの現代的集団を考えることになる。この専門の仕事を担当する経営者や管理者がプロフェッショナル・マネジメントであり、彼らが主体的に活動する集団が経営体と呼ばれるものである。

経営体の原理を山城（1982, p.188）の理論に従って説明すれば次のようになる。

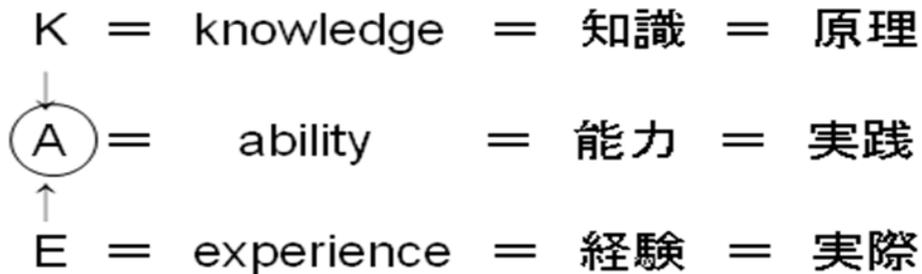
「経営体は目的関連的であるが、目的手段でなく、経営体自体を主体とし、それ自体の存在ならびに持続を積極的に充実・発展させることを自らの直接目的として活動するものであり、これは『自主体』である。目的実現は、結果あるいは効果責任として、経営自主体に課せられた任務・責務と解される。たとえばものを生産する仕事を目的とし、この生産によって社会の福祉に貢献するために構成された仕事としての経営体は、この社会のための生産を責務として活動する

が、しかしそのために形成された制度的存在としての経営体は、その経営体の自律・維持・発展・充実そのことを自らの目的として制度化される。したがって、その制度そのものの充実・発展を直接目的と考える集団となる。それは、その制度を構成するマネジメント専門家、そのほかの職能専門家とが、一団となって経営体制度の確立を目的として活動し、その目的の達成を介し、その結果、その成果をもって社会貢献の責任を達成しようとするのである」。

経営実践家が経営実践を行う場合の基本的考え方は、KAEの原理によって経営実践することである。

実践経営学の方法として参考になるのは、山城章のKAEの原理による研究方法である。KAEの原理は、次のような体系をもって表示される。

図表 1. KAE の原理の関係図



(出所) 山城 (1970) p.67.

ここでのKはknowledge、知識であり、Aはability、能力であり、Eはexperience、経験であり、この三者の統一された研究方法が経営実践学を意味しているのである。このようにして、KAEとはKとEを基盤とし、さらにAを啓発するという研究を含むのである。つまりKAEのAという実践能力を主軸とした経営研究を狙うところから、経営実践学と呼ばれることになる。この考えは、経営者・管理者が経営原理を参考にしながら主体的に経営実践するところに重要な意味を与えている。

この経営体の概念は、山城による「経営主体論」および「対境理論」によって理解することができる。

経営主体論は、次のように整理することができる。

- (1) 経営体は自主性をもち、独自の行動を認められた責任ある主体である
- (2) 経営体は自ら能力をもち、責任をもって自主的行動を営んでいる
- (3) 経営体の行動原理は仕事主義といわれる機能主義に立脚している
- (4) 経営体は制度的存在としての機関である
- (5) 経営体は社会的存在としての経営社会である

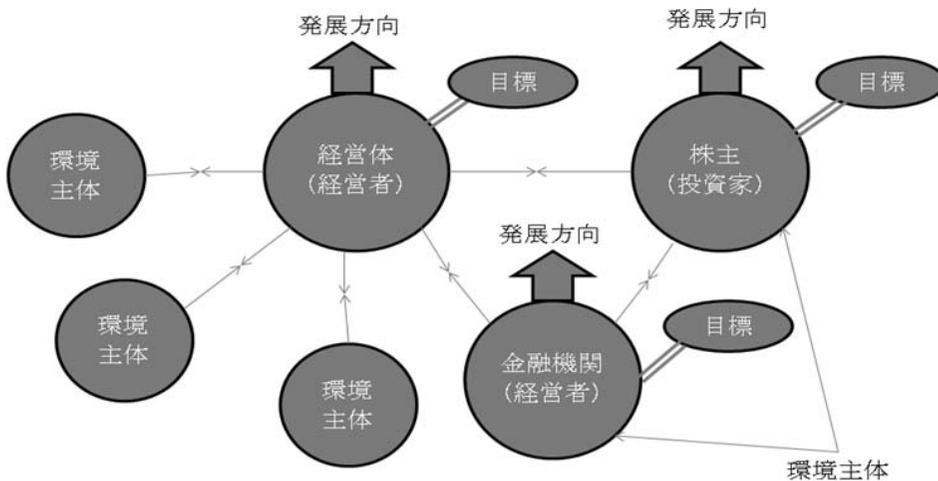
また、対境理論を要約的に整理すれば、次のようになる。

- (1) 対境関係とは、経営体が利害者集団（以下、利害者集団はステークホル

- ダーと置き換えてよい) と相互に関係しあう状態をいう
- (2) 経営体が利害者集団に対し、社会的・制度的存在として対境活動を行う場合、対境関係にたつ利害者集団はいわゆる「環境主体」として独自の行動をとっている
 - (3) 環境主体は利害者集団である「株主集団」「金融機関」「社債権者」「労働組合」「消費者集団」「地域社会」「政府」「他会社」等を考える
 - (4) 経営体と環境主体との関係つまり対境関係は、経営実践の場においては、それぞれの主体的立場からの力のぶつかり合いである
 - (5) 経営体と環境主体とが調和のとれた対境関係を維持することが経営原理となる

山城によれば、経営体が社会的存在として自主的活動をなすことに対しその意義を求め、その経営体が環境主体である利害者集団と相互に関係しあう活動が「対境関係の原理」として説明されるのである。ここでは、われわれが考える対境関係における経営体と環境主体における経営主体と環境主体の関係を図表 2 に示しておこう。

図表 2. 対境関係における経営体と環境主体との関係



(出所) 筆者作成.

2. 経営者の経営理念と企業価値創造

現代の経営者は、企業価値創造を求めて、広義の経営理念であるミッションを基礎にビジョンの提示と CSR 活動を行い、経営計画を通して具体的経営実践を行う。このうち経営者の具体的 CSR 活動は、経営体の自立的経営活動を遂行するうえで、すべてのステークホルダーとどのような関係を持ち、どのようにステークホルダーと対応するかという点にある。経営体の CSR 活動は、基本理念と

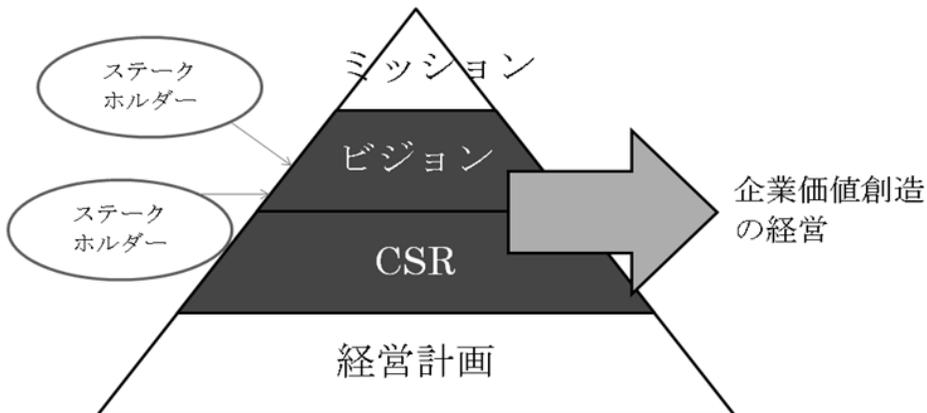
して、経営体の企業価値創造につながるものである。経営者の基本的機能は、経営体の企業価値創造を通じて、経営体の維持・成長に貢献することを意味する。企業価値創造の評価は、経営体の企業価値が金融市場で評価される。経営体とステークホルダーとの関係は対境関係としてとられるが、金融市場（資本市場を含む）からの経営者への圧力に対し、経営者はその情報を的確に把握し、経営意思決定に組み込むことが必要である。経営のグローバル化や金融のグローバル化のなかで経営者の経営行動は、もっとも重要なものとなっている。

経営体とすべてのステークホルダーの対境関係がうまくいっている場合、経営主体である経営体とすべてのステークホルダーとは、世界経営システムのなかで、それぞれの富を享受することになる。

2.1 経営者のミッション、ビジョンと CSR

経営者のミッション、ビジョンおよび CSR の関係は図表 3 に示される。ここでいうミッション、ビジョンと CSR との関係は次のように示すことができる。

図表 3. 経営者のミッション、ビジョンと CSR



(出所) 小椋 (2009d) p.5.

ミッションとは、会社が社会のなかで何をする機関なのか、その会社の存在意義を表したものである。ミッションはビジョン、CSR を含めた広義の経営理念として定義され、狭義の経営理念は、CSR と同義である。また、CSR は企業の社会的責任を意味し、今日の経営体にとっては、経営の社会的責任としてすべてのステークホルダーとの対境関係で生ずる経営活動を含むものである。

経営体は、社会的存在としてのミッションを担っており、経営者は、そのミッションをもとに企業価値創造を行うことになる。その場合、経営者にとってもっとも大事なことは、ビジョンの設定である。ビジョンは、経営体の将来像をもとに設定する目標の方向づけである。経営者は、ビジョンを通して協働する従業員を一体化させ、経営体の成長につなげるための経営活動をするのである。

CSR は、経営活動するうえでの基本的な経営理念（狭義）を意味しており、各ステークホルダーに対する基本的経営理念を明確にすることである。ここでいう主要なステークホルダーは、次のものである。所有者（株主）、消費者、従業員、地域社会、一般公衆、労働組合、政府、金融機関、取引先、社会活動家集団などである。これらのステークホルダーとの経営活動の基本活動が CSR 活動といいかえることができる。それぞれの日本企業は、これらのミッション、ビジョンおよび CSR を経営理念（広義）のなかで設定し、実行するのである。

次に日本企業の代表的企業がどのようなミッション、ビジョンと CSR をもっているかについて、2 企業の事例をとりあげ、そのなかからミッション、ビジョンと CSR に関する今日的課題をとりあげ、検討してみよう。

2.2 A 社の事例

A 社は社是において「わが社は科学・技術・技能の一体化と誠実な心をもって全世界に通じる製品を生産し、社会に貢献すると同時に会社および全従業員の繁栄を推進することとをむねとする」とし、ここでいうミッションを掲げている（A 社（2008）『社会・環境報告書』による）。そして、A 社はコーポレート・スローガンという形で以下のように示している。「2007 年 4 月 1 日、A 社グループはコーポレート・スローガン『All for dreams』および A 社グループのアイデンティティとステークホルダーの皆様にご提供する価値を明文化したコーポレート・ステートメントを制定しました。A 社グループは、コーポレート・スローガン『All for dreams』のもと、全グループ社員が一丸となって『夢を形にする社員集団』となり、常に『挑戦と成長と強さ』を追求するとともに、ステークホルダーの皆さまの期待に沿う企業活動を展開し、企業価値の向上に努めていきます」。これはここでいうミッションと CSR にあたる部分である。また、A 社は、本業を通じて社会に貢献することを目指しており、安定的雇用の創出と環境に配慮した製品開発の 2 点を挙げている。

安定的雇用の創出においては、「企業の持続的成長を支える礎は、競争力や企業価値を生み出す人材であるとの認識のもとに、当社では『安定的雇用の創出』が最大の社会貢献と考え、会社の成長に軸足を置いた経営を行ってまいりました。過去に実施した 27 社に上る M&A においても、雇用の維持継続を前提として企業再建を実施してきており、現在 13 万人におよぶ社員が世界中の A 社グループで働いています」としている。

環境に配慮した製品開発においては、「当社は、低消費電力・低騒音・長寿命といった、多くの優れた特性を持つブラシレスモータを主力製品とした事業展開を行っています。この当社の環境にやさしく、高性能なブラシレスは IT・AV 機器、家電、自動車などあらゆる製品に搭載され、環境負荷の低減に貢献しています。世界の電力需要の 50%以上をモータが消費していると言われており、私たちは、モータのエネルギー効率を改善していくことが環境に大きく貢献するものと考えています」としている。

A 社では、CSR の新体制を通じて、CSR 憲章に基づく CSR 活動をグローバルに展開しているといえる。

2.3 B 社の事例

B 社では、ミッションにあたる部分を、CSR ビジョンとして提示している（B 社（2008）環境・社会報告書による）。その内容は以下の通りである。「B グループでは、(社)日本経済団体連合会の企業行動憲章を支持し、『安全・環境第一』『人間尊重』を CSR 活動の基本方針として、経済的・社会的な企業価値の増大を目指します」としている。また、ビジョンにあたる部分として、企業理念がある。その内容は以下の通りである。「素材と技術を通じて、暮らしや産業、社会に貢献する」としている。そして、CSR にあたる部分として、CSR の基本方針があり、4 項目を定めている。その内容は以下の通りである。「1.『素材と技術を通じて、暮らしや産業、社会に貢献する』という企業理念のもと、法令遵守に徹し、公正かつ健全な企業活動を行い、また企業価値を高め、安定成長する企業を目指す。2.『安全・環境第一』の基本原則のもと、環境重視の企業活動を推進し、ステークホルダーから信頼され続ける企業であることを目指す。3.『人間尊重』の理念のもと、差別・強制労働・児童就労のないことはもちろん、従業員が働きやすい環境を作る。4.『社会との調和を維持し続ける』ために、社会貢献活動を推進し、適時・的確な情報開示に努める」としている。

また、B 社ではコーポレート・ガバナンスの充実が CSR 経営上の最重要課題として位置づけており、組織体制として監査役制度を採用している。また、役員報酬委員会、業務監査、リスクマネジメント委員会の設置、内部統制推進チームを設置し、コーポレート・ガバナンス体制の強化を図っている。

3. 経営者教育

マネジメント・プロフェッショナルにおける仕事は、経営機能と管理機能である。また経営機能を担当するものは経営者であり、管理機能を担当するものは管理者である。そこで、ここでは経営者の仕事と管理者の仕事の主要点に即した経営教育をとりあげる。日本企業の経営者論を社団法人経済同友会の経営者論を通じて考えてみる。

3.1 経営者の仕事と経営教育

経営者の仕事はどのようなものが必要とされるか、4 点を中心にみてみよう。

(1) 対経営社会（ステークホルダー）の関係を重視する

経営者の第 1 の仕事は、対経営社会の関係を重視する行動が要求される。この経営社会は日本経営システムはもとより世界経営システムとして考えられ、経営体はもとより多数の環境主体が経営実践する場として理解される。経営者と世界

経営システムとの関係は、単なる2つの関係を意味しているのではない。その点について、まず経営者と経営体とが一体関係にあり、次いでその両者が世界経営システムと関係をもっているのである。グローバル化した経営社会において経営者が経営体をリードし、世界経営システムを動かす主体者としての役割を担うのである。

経営者がもつ経営機能の内容は、以前にも増して大きな広がりをもつことになる。経営機能の広がりにはグローバル化に伴うものはもちろんのこと、経営文化、経営構成メンバーの価値意識の変化、事業そのものの変化（事業の再構築）等といった質的变化に対しても考慮しなければならない。経営者は世界経営システムを維持する主体者としての役割が要求されると同時に、新しい経営原理のなかで、経営者の仕事を位置づけるのである。

(2) 経営情報の共有と経営情報の交換

経営者の第2の仕事は、経営者間の経営情報の共有であり、経営情報の交換をなすことである。経営者は基本的には1つの経営体をリードする職務をもっているが、それにとどまらず世界経営システムのなかでの一端を担う経営実践が必要とされる。経営者による経営情報の交換の有用性は、経営者が世界経営システムを機能させる役割を有しているからである。世界経営システムの維持に対し、個々の経営者がそれぞれ経営意思決定を行うだけでは十分な機能を遂行することはできない。

最近の経営環境においては、経営情報の共有と経営情報の交換は、企業間関係たとえば企業提携において実践されることになる。今日の企業提携は、単に従来、考えられてきた企業形態論における資本結合としての企業連合を意味するのではなく、経営という機能的側面をみながら、新しい経営体制を作ること、即ち戦略提携によって経営社会に貢献するという意味で重要となっている。

(3) 経営体をリードする最高経営意思決定

経営者はまさしく経営体をリードする最高責任者としての仕事である。経営者は経営体を維持・成長させる役割をもつ。経営者の1つ1つの経営意思決定は、世界経営システムを作り上げる基盤を提供しており、経営体の方向づけをするものである。

経営者の仕事は経営体そのものの未来の変革を推進する行動を含むのである。経営のグローバル化による世界経営システムの広がりには、経営者のリーダーシップを必要とし、いわゆる民主型リーダーシップを実践する経営者が活動することになる。

経営者は、経営体をリードする最高責任者であるが、われわれは、この経営者を基本的には複数の経営者陣として理解している。つまり、経営者が活躍する場としての経営体は、世界経営システムを構成するわけであり、地球規模にわたって経営活動する経営体にとっては、各事業部のトップとしての経営者は、数多く

必要とされるのである。

(4) 後継者育成の仕事

経営者の第4の仕事は、経営者としての後継者育成の仕事である。世界経営システムを維持するためには、この経営者を引き継いでいく後継者を養成・育成することが重要となる。経営者は経営体を維持・発展させることを目的に経営実践する。経営体は永続的に世界のいたるところで経営実践し、経営体を率いる経営者による後継者育成が絶えずなされなければならない。

後継者育成は、経営教育プログラムの一環として取り上げなければならない。自己啓発の方法を経営教育プログラムのなかに取り入れなければならない。この研究方法は、経営実践における経営実践主体として展開される。後継者育成実践のためには、経営のグローバル化のなかでの後継者候補の経営実践が要求されよう。

経営者の後継者育成は、その後継者候補の出身が、民族、宗教、性別等によって多岐にわたるところから、経営教育に関して十分な配慮がなされる必要がある。われわれの見解では、経営教育の基本は、「経営」という機能論を中心とした経営理念をベースに行われるものであるから、経営候補者は、その点を十分、理解することによって、従来の現代経営者のあるべき姿つまり経営原理を学びとる必要がある。

3.2 管理者の仕事と経営教育

管理者の仕事はどのようなものが必要とされるか、5点を中心にみてみよう。

(1) マネジメントの仕事の経営実践

管理者の仕事はマネジメントすなわち管理機能の仕事を身につけることである。管理の仕事は、管理過程における計画化、組織化、統率化および統制化といった管理の部分機能の仕事をいう。またそれらの管理機能の基本にあるリーダーシップが管理者の経営実践にとってもっとも重要である。マネジメントの部分機能を明確に管理技法として管理者が身につけると同時にそれらの部分機能の管理過程の中心にあるリーダーシップを通じて管理者の経営実践能力を高めることになる。

マネジメントの仕事における経営実践は、管理者の能力開発にとってもっとも必要なものである。管理者の能力開発では、マネジメント原理のスキルの習得から経営実践教育が主流になるところから、基本的には経営実践を中心とする経営教育の本質は自己啓発教育によって達成される。

管理者の能力開発においては、管理一般としてマネジメントを考えることが基本であるが、ローアおよびミドルの管理層においては、スペシャリストとしての経営教育も同時に必要となる。したがって、仕事の専門的知識についての能力開発の成功のためには、管理者の自己啓発によるところが大であるから、その点を経営実践のなかで活かすことが重要である。

(2) マネジメント・スキルの経営実践

管理者の仕事はマネジメント・スキル (management skills) を修得することにある。マネジメント・スキルの修得は管理者の能力開発のなかで行われる。カッツ (Katz, 1955) はマネジメントの業績をあげるためには3つのタイプのスキルが重要であることを示した。その3つのものは、技術的スキル (technical skills)、人的スキル (human skills)、概念的スキル (conceptual skills) である。

技術的スキルは、作業に関係した技法や手続きを実施するうえで、特定化した知識や専門技術の利用を含んでいる。これらのスキルの事例はエンジニアリング、コンピュータ・プログラミングおよび会計である。これらのスキルは、ほとんどプロセスとか物理的対象である「もの」と仕事することと関係している。

人的スキルは、指揮されるチームのなかで協働をうちたてるスキルである。それは、態度とコミュニケーションによって協働すること、個人とグループの利害、要するに人びとと協働することを含んでいる。

概念的スキルは、全体としての組織をみる能力を含んでいる、概念的スキルをもつ管理者は、組織の種々の職能がどのように互いに補足しあっているか、組織がどのように環境と関連しているか、また組織のある部分における変化が組織の残りの部分にどのように影響するかを理解することができる。

管理者がロー層からミドル層、トップ層に移るにつれて第3の概念的スキルが技術的スキルよりもさらに重要となる。しかし人的スキルは3つのスキルにおいて等しく重要なものとして残る。ここに管理者教育の内的意味が現れると同時に、マネジメントに関わる人的問題の重要性をみることができ。管理者教育の経営教育プログラムのなかにこれらの問題を常に組み込む必要がある。ここでの重要な点は、人的スキルの問題である。人的スキルの重要性は、日本型経営教育論の重要性を意味している。

(3) リーダーシップの仕事

管理者の仕事の基本原理は、マネジメント機能を明確に経営実践することである。この点については、従来の管理者と変化するところはない。しかしながら、現代の管理を再検討してみると、もっとも重点をおく必要があるところは、リーダーシップ論である。マネジメントをうまく機能させるためには、リーダーシップ論をおいてほかにはない。ここでは管理者の能力開発におけるリーダーシップ論について考えてみよう。また今日におけるマネジメントは部下をどのように扱うかの問題も重要である。したがって、部下の能力を引き出す方法として使われてきた目標管理を管理者の能力開発の一環としてとりあげ、検討を加えたい。

リーダーシップは、マネジメントの中核にある概念である。経営者の能力開発においてはもちろんのこと管理者の能力開発においてもこのリーダーシップ能力を高める必要がある。セルト (Certo, 1997) によれば、リーダーシップを次のように説明する。

「リーダーシップとはある目標の達成に向かって部下の行為を指導する過程で

ある。この意味においては、指導は個人に確かな方法で活動させるようにするか、ある特定のコースに従わせることを意味している。理念的にはこのコースは確立した組織の方針、手続きおよび職務記述者といったような要因と矛盾しないものである。リーダーシップの中心的テーマは、人々を通じて物事を成し遂げることである。」

リーダーシップの能力開発が必要であるが、そのための方策として管理者の経営実践の密度を高めることである。また管理者はこの経営実践のためにリーダーとマネジャーとの違いについて考えておく必要がある。セルトは「指導することは管理することと同じではない」という。「多くの経営者は両者の差異をつかむことに失敗している。組織の義務を実行する方法について誤解のもとで働いている。」

(4) 目標管理の制度設計の仕事

目標管理 (management by objectives, MBO) は、管理者の経営実践における「管理のやり方」において重要な役割を果たしている。目標管理はドラッカー (Drucker, P. F.) の著作によって一般化されたが、それを定義すれば次のようになる。目標管理は組織を管理する第一義的集団として組織目的に利用するマネジメント・アプローチである。

目標管理戦略は3つの部分をもっている (Certo and Certo, 2009, pp.168-169)。

- ①組織内にいるすべての個人は自分たちが通常の活動期間中に到達しようとする特的一連の目標を割り当てる。これらの目標は相互に設定され、個人と管理者によって同意される。
- ②業績の再検討は個人が個人の目標をいかに密接に達成できるかを定期的実施することによる
- ③報酬は、個人がどのように密接に個人の目標に到達するに至っているかの基礎に基づいて個人に与えられる。

目標管理のプロセスは5つの段階からなる。

- ①組織目標の再検討。管理者組織の全体目標の明確な理解を得る。
- ②従業員の目標の設定。管理者と従業員は通常の活動期間内までに到達できる従業員目標の同意に見合うもの。
- ③モニターの進展。通常の活動期間内の間隔において、管理者と従業員は目標が到達できるかどうかの審査のチェックをする。
- ④業績の評価。通常の活動期間内において、従業員の業績は従業員が目標に到達したかの範囲によって判断される。
- ⑤報酬を与える。従業員に与えられる報酬は、目標が到達する範囲によって判断される。

(5) 管理者育成と管理者像

管理者の仕事を通じての管理者像は、どのようにあるべきか。管理者の育成は

どのようにあるべきか。管理者はマネジメントの機能を担当するものであり、経営体における機関としてマネジメントの仕事を行っている。したがって、管理者の育成における管理者像はまずもっともローに位置する現場の監督者像を考える必要がある。監督者は優れて現場で何が行われ、何が問題となっているかを管理目標に照らして行動することができる。

管理者育成のためには、マネジメント・スキルを管理者が修得することが重要である。リーダーでもある管理者として管理活動を行うためには、リーダーシップ能力をつけることが重要である。これらのマネジメント・スキル能力とリーダーシップ能力を統合することによって総体としてのマネジメント能力を高めることができる。

3.3 経営者教育に考慮されるべき経済同友会の経営者論

ここでは、経営実践家の集まりである社団法人経済同友会（以下、経済同友会）における経営者論 5 点表明されている（経済同友会，2008，pp.6-8）。

経済同友会が示す 5 つの経営者論を評価するにしても、その経営実践が現代の経営者に問われることになる。したがって、経営者の経営実践活動におけるマネジメント・サイクル、すなわち、計画、組織、統制が絶えずなされる必要がある。経済同友会の経営者論を次にみておこう。

(1) 高い倫理観と価値観

「企業活動は、株主、顧客、従業員、地域社会などの様々なステークホルダーからの信認の上に成り立っており、その信頼を裏切るとは企業の存続を危うくする。ステークホルダーからの信認を得るためには、単なる法の遵守という企業活動における最低限のルールを守るだけでは不十分である。経営者が常に高い倫理観に基づいた公正で誠実な意思決定を行い、もって『企業価値の持続的向上』を実現していくことによってのみ、企業の利益が社会の利益と一致してステークホルダーの信認を得ることが可能となる」（経済同友会，2008，p.6）。

ここでは、日本企業の経営者が高い倫理観と価値観をどのように保持していくかが問われることになる。

(2) 優れた判断力

「ここでいう優れた判断力とは、財務諸表や各種経営指標を判断する力に加え、経営者自らが蓄積した、社会、経済に対する理解や歴史観などの様々なファクターを総動員して、現状と将来を多面的に分析し、最適解を見つけていく能力である」（経済同友会，2008，p.7）。

ここでは、優れた判断力が問われるが、理論的には経営者の意思決定力を問う必要がある。

(3) 勇気ある決断力

「経営とは答えのない問題に挑み続けることであり、岐路に立ったときに正し決断をすることは、経営者の仕事の基本である。過去の事例や従来の延長線から最適解を導くことが困難な現在の経営環境においては、決断することには様々なリスクが伴う。しかし、いかに困難な決断であっても決して逃げることなく自ら決断し、結果についても責任を取ることが今日の経営者に求められている」(経済同友会, 2008, p.7)。

ここでは勇気ある決断力が問われるが、前項と同様に理論的には、経営者の意思決定力を問うことになる。

(4) 構想力・先見性・感性

「先が見えない環境の中では、あるべき姿を見据え、他に先んじて具体的なビジネスプランを描く構想力と、それを可能にする先見性と感性がなければ、激しい競争を勝ち抜いていくことは困難である。多種多様な経験や幅広い知識・教養が経営者としての勘を磨き、先の読みにくい環境の中にあっても明確なビジョンとその実現の道筋を分かりやすく示すことを可能にする」(経済同友会, 2008, p.7)。

ここでは、日本の経営者が現在、不十分であると考えられる構想力・先見性・感性が問われている。とくに、経営者が明確なビジョンを提起することについては重要であると考えられる。

(5) 適応力

「生物の進化の歴史が証明しているように、必ずしも強い者や賢い者が生き残った訳ではない。多くの場合、変化に最も賢明に対応した者が生き残ったのである。経営の場にあっても同様のセオリーは概ね当てはまる。すなわち、企業もそれを率いる経営者も時代や環境の変化を先取りし、それに相応しい姿に自己変革していく能力が求められるのである。成功すればするほど自らの成功体験に拘泥し、結果として変化について行けなくなりがちであることを、常に戒めとして念頭に置いておくことである」(経済同友会, 2008, pp.7-8)。

ここでは、経営の適応力が求められている。しかし、ここでは単純な適応力ではなく、経営活動の柔軟性が問われていると考えたい。

おわりに

以上にわたって、経営実践学の方法と経営者教育に関して、その理論的枠組みと経営実践をみてきた。ここで議論してきたことは、経営実践学の方法を現在の経営教育実践に活かすことである。そのためには、今日の現代経営体における経営者や管理者の仕事は何かを明確にしておく必要がある。経営者については、ここで示した4つの仕事を最高経営意思決定機能として、その責務を担っていると

いうことである。管理者については、マネジメント・リーダーシップの機能を経営実践することにある。いずれの仕事も経営体内部の仕事については同様であるが、特に経営者においては、対外部のステークホルダーとの対境関係はもともと注意しておく必要がある。21世紀における経営体は、ステークホルダーとともに生きていく社会的存在としての意義を強く持っているのである。そういった意味において、経営者教育の新しい重要性が提起されているといえる。

【注】

* 受付日：2010年1月8日 受理日：2010年2月5日

【参考文献】

- 小椋康宏 (2008) 「マネジメント・プロフェッショナルの理念と育成」『経営教育研究』第11巻第1号, 日本経営教育学会, pp.1-13.
- 小椋康宏 (2009a) 「経営力創成と現代経営者」東洋大学経営力創成研究センター編『経営力創成の研究』学文社, pp.1-20.
- 小椋康宏 (2009b) 「日本型経営の枠組みと経営力の創成—経営者の役割を中心として—」『経営力創成研究』第5号, 東洋大学経営力創成研究センター, pp.81-91.
- 小椋康宏 (2009c) 「実践経営学の方法と経営実践学」日本経営教育学会編『実践経営学』中央経済社, pp.3-18.
- 小椋康宏 (2009d) 「現代経営者のミッション、ビジョンと経営理念」日本経営教育学会編『経営者論』中央経済社, pp.3-22.
- 小椋康宏 (2009e) 「経営教育の体系と枠組み—経営者教育と管理者教育—」日本経営教育学会編『経営教育論』中央経済社, pp.3-24.
- 河野大機 (2000) 「実践経営学の方法と体系—山城教授・雲嶋教授・ドラッカー教授に学んで—」『経営教育研究』第3号, 日本経営教育学会, pp.15-31.
- 増田茂樹 (2001) 「経営学における研究方法について—山本・山城経営学における研究方法を基礎にして—」『愛知産業大学紀要』第9号, 愛知産業大学, pp.49-56.
- 経済同友会 (2008) 『新日本流経営の創造』経済同友会.
- 山城章 (1970) 『経営原論』丸善.
- 山城章 (1982) 『経営学 (増補版)』白桃書房.
- Certo, S. C. (1997) *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment*, 7th ed., Prentice-Hall.
- Certo, S. C. and S. T. Certo (2009) *Modern Management: Concepts and Skills*, 11th ed., Prentice-Hall.
- Katz, R. L. (1955) "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review*, Vol.33, No.1, pp.33-41.