

日本経済学会連合主催
第4回アカデミック・フォーラム

企業家育成と経営教育

報告要旨・シンポジウム Q&A 集



亀川雅人（立教大学）



小嶋正稔（東洋大学）

2018年9月29日（土）於：早稲田大学14号館

総合司会：小椋康宏（東洋大学名誉教授）

報告1：小嶋正稔「事業継承と企業家育成」

司会：小阪隆秀（日本大学）

報告2：亀川雅人「起業と経営管理の人材育成～理論と実務の関連について～」

司会：桑名義晴（桜美林大学名誉教授）

特別講演：柳澤大輔「面白法人カヤック流アイデアのつくり方、組織のつくり方」

司会：加藤茂夫（専修大学）

シンポジウムパネリスト：亀川雅人、小嶋正稔、

柳澤大輔（面白法人カヤック代表取締役 CEO）

モデレーター：桑名義晴

協賛加盟学会：日本経営学会、経営行動研究学会、国際ビジネス研究学会、
アジア経営学会、日本マネジメント学会

（敬称略）

事業承継と企業家育成

小嶋正稔（こじままさとし）
東洋大学経営学部教授
日本マネジメント学会理事

1. 問題意識と視座

伝統的な事業承継においては、事業(ビジネスシステム)の優位性が長期間、継続することを前提に、駅伝のように(同じ)襷を繋ぐことが、経営者の責務であった。それゆえ事業承継は、誰に、いつ、どのように承継するかにより、後継者教育も、事業の継続者としての教育であった。しかし環境変化が激しくなると、ビジネスシステムの有効期間は短くなり、ビジネスシステムを単に守る・繋ぐことでは事業の継続は困難となり、守り・繋ぐためには、より意識的で継続的なビジネスシステムの改革（incremental innovation）が必要条件となった。

これによって後継者教育のあり方も変化せざるを得ず、さらに親子共存期間の長期化は、後継者教育だけでなく、承継者教育を必要とする状況となった。また後継者の多様化は、そのまま後継者教育の多様化につながっている。

本稿は、この事業前提の変化が、伝統的な後継者教育の変化を促していることを示した上で、第二創業とベンチャー型創業の比較から継続的な改革を通じた事業継続のための経営者教育(企業家育成)について考察したものである。

2. ビジネスシステムの有効期間の短縮化

事業継続の困難性は、事業を支える製品寿命の短縮化に端的に表れている。一つの製品が好調な売り上げを維持している期間

(ヒット商品である期間)を見ると、5年を超えるものが1970年代以前には59.4%、80年代でも46.5%あったが、90年代になると26.8%、2000年以降では5.6%と急速に減少している。一方、3年未満しか好調な売り上げを維持できない製品は、70年代には13%に留まっていたが、2000年代では61.9%と急増し、一つの主力製品やシステムが事業を支えることのできる期間が大幅に短縮化している（経済産業省（2005）図表2-1-13）。

短縮化を引き起こしている要因は、顧客や市場ニーズの変化が激しいこと、技術革新のスピードが速く、製品技術が陳腐化しやすいこと、そして競争の激化が主な要因である（経済産業省・文部科学省・厚生労働省[2016]図132-4 ライフサイクル短縮化の理由）。

技術革新では、1995年のWindows95、2000年以降のインターネットの急速な普及は、製品の陳腐化だけでなく、働き方、コミュニケーションを含めてライフスタイル・生活を一変させ、製品から競争までを大きく変質させた。

一方、後継者が経営を承継するとは、①組織の求心力(リーダー)としての役割、②企業の基本設計図の提示者としての役割、③社会に対する企業の顔(代表者)としての役割を承継することであり（伊丹[2007]pp.41-44）、後継者教育とはこれらの役割を担う人材の育成に他ならない。特に

家族経営において組織の求心力（リーダー）となるためには、家族経営が通常の企業よりも家族に関する要素が加わっていることからマネジメントはより複雑となり、経営者には賢明なマネジメント（good professional management）と専門的知識・管理能力が求められる。なぜならばファミリー・メンバーは後継者の資質・能力を熟知していることから、これらの能力なしにファミリー（家族・一族）の支援をうけることはできないからである（小嶋[2014]pp.142-145）。設計者の役割が、何かを「創る」よりも「守る」ことが中心であった時期には、経験豊かで業務に精通した番頭（secretary）がそれを担うことで、経営者は社会に対する企業の顔として存在することができた。この企業の顔の存在こそが情的資本（emotional capital）であり、創業理念・創業家を継続する担い手として役割であった。それゆえ伝統的な事業承継プロセスは、「ゆりかごから墓場まで」とよばれる長期的な承継プロセスによる教育が支えていたのである（Justin, Lognecker and Schoen [1978], pp.1-6）。

しかし事業を守ることを前提にした事業承継は、一方で変化への対応力を弱める。「売り家と唐様で書く三代目」という諺は、ビジネスシステムの視点から見れば、三代目の経営者資質・人的資質を問題視しているのではなく、第三世代までの長い時間経過の中で、製品やビジネスシステムの陳腐化が進行し、単に守ることのみをテーゼとした経営者・組織（大店）がこの変化に対応できないことによって事業の継続が困難になる状況を示している。

一方で、ファミリービジネスの定義が第三世代までの継続を前提にしていることを考えると、この期間に初期ビジネスモデル

の陳腐化が起こることを前提にするならば、ファミリービジネスには「守る」ことだけでなく、変革が組織の中に織り込まれていることを前提としているとも言える（小嶋[2014]pp.145-147）。

以上のことから後継者教育の焦点は、ビジネスモデルを守ることが存続に繋がった時代の「守る」ための教育から、環境変化を引き起こす・対抗する・適応することのできる経営者力の育成に変化したのである。

3. 後継者の多様化と後継者教育

中小企業の後継者は、子供もしくは親族という常識は崩れてきている。会社の業歴別に後継者を見ると、親族比率は、業歴35年以上40年未満では子供が83.5%、子供以外の親族が9.2%と90%を越えているのに対し、業歴5年以上10年未満では、子供45.5%、子供以外の親族が9.5%と55%まで低下し、業歴5年未満では子供26.7%、子供以外の親族7.6と34.3%、およそ三分の一まで下がっている。業歴5年未満でもっとも多いのが会社以外の第三者（39.3%）であり、親族以外の役員・従業員も26.4%あり、業歴が浅くなるにしたがって後継者が多様化していることがわかる（中小企業庁[2016]p.3）。

後継者の多様化は、そのまま後継者教育の多様化につながる。事業承継の準備・対策を行う上での課題（上位3つ）として50%を越えているのは、後継者教育の57.8%のみであり、事業の磨き上げ41.5%、会社体制の見直し32.2%、承継後の事業計画28.8%、取引先との関係維持26.6%と続いている。会社規模、業種に関わらず最大の課題とされているのは後継者教育である（東京商工会議所中小企業委員会[2017]p.37）。

一方、後継者の属性によって後継者教育

が課題とされる割合を見ると、子供（息子・娘）63.6%、配偶者 66.7%、娘婿 61.2%、その他親族 59.5%となり、もっとも比率が高いのが従業員の 63.7%、最も低いのが社外からの登用の 51.8%である。子供・従業員には後継者としての新たな役割を教育する必要性が認識されているのに対し、社外からの登用では、(基本的には)教育の必要の無い人材が登用されている。さらに後継者属性毎に課題を見ると、息子・娘では事業の磨き上げ (39.8%)、株式・事業資産の譲渡（相続）(32.1%)、承継後の事業計画 (31.4%)、社外から登用では、事業の磨き上げ (42.9%) となっている。

後継者属性ごとに最大の課題となっているのは、「事業の磨き上げ」は社外からの登用、「社会体制の見直し・承継後の事業計画」では、息子・娘、「取引先との関係維持」では社外からの登用、「従業員の理解」では娘婿と後継者属性と課題は密接な関係を持っており、それぞれの項目が教育と結びついている（東京商工会議所[2017].31）。

4. 親子共存年齢の増加と後継者育成

後継者による経営改革を妨げる要因として大きくなっているのが、平均寿命の伸長による、生まれてから親を看取るまでの「親子共存年数」の長さで後継者（子供）の高齢化である。親子共存年齢は、1995 年においては父親 45.5 年、母親 51.9 年であったが、2000 年には父親 50.7 年、母親 59.4 年と約 60 年に達した（博報堂生活研究所[2012]）。親子共存年数の長期化は、現役世代(委譲期間)の長期化となり、正式な事業継承を遅らせるだけでなく、成功体験に裏付けられたビジネスモデルと成功体験は改革の障害となる。伝統的な事業継承プロセスは、①ステージ 1：事業前段階（pre-

business stage）職場で家族とすごす、仕事を見ながら生活するステージ、②ステージ 2：導入期（introductory）、子供達が事業の専門用語（jargon）、従業員、事業環境にさらされる、③ステージ 3：機能的導入期（introductory functional）、子供達が会社や産業のいくつかの要因を認識する、学校の休みなどにパートタイム労働者として働く、鍵となる従業員を知る、他の事業で修行を積む、④ステージ 4：職務ステージ（functional）、公式な教育の後（大学卒業後）後継者として入社し、潜在的后継者としてフルタイムの従業員として働く、管理職になる前にさまざまな職務を経験する、⑤ステージ 5：上級職務ステージ（advanced functional）、監督、スーパーバイザー、管理職（全体ではなく部門管理）、⑥ステージ 6：名目上の後継者（early successor）、部長・社長になる。あくまで名目であり、リーダーシップは委譲しない。そして⑦ステージ 7：実質的后継者（mature successor）、リーダーシップとオーナーシップを承継し、正式な後継者となる（Justin, Lognecker and Schoen[1978],pp.1-6）。

この事業承継プロセスはそのまま経営者としての教育期間であり、ゆりかごから墓場まで、であった。親子共存期間の長期化は、ステージ 6 を長期化させ、往々にして先代の成功体験とともに、改革を遅らせることになる。それを回避するためには、後継者教育のみならず承継者への対応(教育)をどのように進めるべきかの知見を積み上げていく必要がある。

社内継承の場合は、さらに成功体験が改革を顕著に遅らせる効果を持つ。親子間の事業継承の場合には、年齢は 30 歳程度若返ることになり、事業のスコープが一挙に長期化することによって改革の必要性を認識

させる。しかし社内承継の場合には若返り効果は6歳から10歳程度に留まり、事業スコープの長期化による改革を誘導しない。しかも先代に評価されて後継者になる社内後継者は、①承継者と成功体験を共有しており、これが経営改革を困難にする要因となる。また親族でないがゆえに②所有資産の承継の困難性が加わる。仮に社内継承が繰り返されれば、①と②が繰り返されることによって、経営環境の変化に対する経営革新は大きな壁に突き当たることになる（北海道事業引継センターのホームページ）。

5. 第二創業・ベンチャー型事業承継と経営教育

第二創業が注目を集めたのが、2000年代の前半である。この背景には1990年代の後半から「業歴30年以上の企業」の倒産企業に占める割合（倒産構成比）が急増し、環境変化に適応できない老舗企業への危機意識が高まったことがある。1994年では「業歴30年以上の企業」の倒産構成比は10.1%に過ぎなかったが、2001年には26.5%まで上昇し、通常、事業継続が困難で、もっとも倒産率が高いとされる「業歴10年未満の企業」の倒産構成比（24.4%）を上回った。逆に「業歴10年未満の企業」の倒産構成比は、1994年では48.3%であったのが2004年には19.5%まで大幅に低下した。そして2001年以降は、一貫して「業歴30年以上の企業」の倒産構成比が、「業歴10年未満の企業」を上回り、その後2008年以降はほぼ横ばいで推移し、2017年では「業歴30年以上の企業」31.2%、「業歴10年未満の企業」24.5%となっている（東京商工リサーチ[各年版]）しかし業歴別の企業数では、「業歴30年以上の企業」が「業歴10年未満の企業」

の2.7倍あることを考えれば、構成比のみによる比較であることに留意する必要がある。

一方、倒産率を見ると、「業歴30年以上の企業」の倒産率は2002年の1.5%をピークに減少し、2010年以降には1%を割り込み、さらに2016年には0.5%まで低下している。同様に「業歴10年未満の企業」でも2002年の3.2%をピークに減少傾向となり、2017年には1%を割り込んだ。この倒産率の低下には、2009年の金融円滑化法の施行が影響しており、経営的に既に破綻している企業（ゾンビ企業）の存続と健全な新陳代謝を妨げている。

このことから、プロダクトライフサイクルの短縮、ビジネスシステム有効性期間の短縮、情報技術革新、規制、国際間競争などから事業・会社存続のための経営革新が求められ、「事業承継のための経営改革」（第二創業）の支援につながった。そして2015年から「代々続いてきた会社の資源をうまく利用しながら、家業をリミックス（再定義）し、勝てる土俵を見つけて勝負するのは小さくて古い会社こそチャンスがある」（村井基輝（株式会社カスタムジャパン社長「Bplats」2015年12月9日号）と家業の再定義と新事業開拓を目指すベンチャー型事業承継が唱えられた。これは第二創業という用語がベンチャー型事業承継という用語に切り替わっただけで、第二創業として取り上げられた企業とベンチャー型事業承継として取り上げられた企業には特に違いはなく、用語以上の新しさはない。実際に、近畿経済産業局は「関西起業家・ベンチャーエコシステム構築プロジェクトモデル事業」は、従来の「日本型ファミリー企業の成長モデル」を「ベンチャー型事業承継の成長モデル」に用語をただ置き換えたものであった。

2005 年から 2007 年の第二創業の事例 23 社とベンチャー型事業承継の事例 19 社を比較すると、第二創業事例では伝統産業への応用が 7 例、ベンチャー的事業承継に該当するものは 7 例を占めていた。一方、ベンチャー型事業承継では、既存事業を承継した後の経営革新が中心となっているが、伝統産業が 8 例、ベンチャー型が 8 例となっている。

中小企業庁は 2017 年に「中小企業経営者の高齢化の進展等を踏まえ、地域の事業を次世代にしっかりと引き継ぐとともに、事業承継を契機に後継者がベンチャー型事業承継などの経営革新等に積極的にチャレンジしやすい環境を整備する」と事業承継 5 カ年計画を作成した（中小企業庁「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について（事業承継 5 ヶ年計画）」2017 年 7 月）。この施策の方向性として、①経営者の「気付き」の提供、②早期承継のインセンティブの強化、③後継者マッチング支援の強化、④事業からの退出や事業統合等をしやすい環境の整備、⑤経営人材の活用を示している。しかし計画の作成目的に明確に示されているように、従来通り環境整備を目的にしたものに留まっている。

6. 二面的経営者教育（企業家教育）と経営のプロフェッショナル化（まとめ）

ベンチャー型事業承継の事例 20 社を対象に、事業承継した経営者がいつ、どのように経営を学んだかを、インタビュー記事などから要因を抽出して集計した。その結果、経営者としての学習時期として、入社前が 14 件、入社後が 5 件あり、特に「入社前に責任者として事業を遂行する経験」が経営者としての有用な学習経験として示された。具体的には入社前・職務経験（5 件）、次い

で入社前・事業経験（4 件）、入社前・海外事業責任者（3 件）であった。また入社後・海外事業責任者が 2 件、入社後・製品開発が 3 件あり、入社後でも、海外事業開発の責任者、製品開発の責任者など経営の意思決定者の状況に自らを置くことでマネジメントを学んでいるという特徴があった。特に海外事業の責任者などのマネジメント経験は有用な経営者教育として機能していた。

一方、近畿経済産業局のベンチャー型事業承継連続講座の内容を見ると、本来、事業承継プロセスの中で行われるべき後継者教育を代替した内容や経営学の座学的内容となっており、後継者教育を唱いながら結果的に経営コンサルティング的支援に留まっている。

今後は後継者教育やベンチャー型事業承継を政策として進めるなら、経営者としての意思決定を経験する機会を後押ししたり、疑似体験できるような場所を提供したりするなどの方法が求められる。

この後継者教育は、まさしく企業家育成そのものである。さらに事業承継の要素を加えることは、世代間の企業家の役割の相違にも注意を払わなくてはならない。

中小企業の経営力は、経営者（創業者）の総合力によって創成されるが、事業承継をする場合には、経営者の総合力の承継を前提にすべきでない。例えば創業者・経営者が、経営者としてマネジメント力を持ち、かつ技術者として製品開発をリードしてきたとする。しかしゴーイングコンサーンをするための事業承継を可能にするには、後継者+技術者として承継することよりも、経営の後継者として承継することの方が事業継続の可能性を高める。すなわち経営者の総合力によって創成された経営力を持って企業を持続的に発展させるためには、マネジ

メント力以外は、組織的に承継すること、マネジメントのプロフェッショナル化が必要となるのである（小嶋[2014]pp.49-64）。

さらにベンチャー的事業承継は、実際には事業の継続性を危機にさらすことになる。なぜならば大きな変化を求めれば当然にリスクが高く、承継時点での大きなリスクテイクは、会社を危機にさらす。それゆえ事業承継は、ベンチャー的を避け継続的に小さなリスクテイクを取り続けることに注力すべきである。

本稿は、ベンチャー型事業承継に関する事例の積み上げを進める中で、後継者の育成のために何をすべきかを考察してきた。最終的な結論を示すには、さらに事例の積み上げが必要であるが、経営教育（後継者）

によってマネジメント能力を身につけるためには、ある時点で責任者としての経営経験の機会を設けることが有用である。そして仮にベンチャー的要素を追求するには、ベンチャー企業における現場経験やベンチャー経営者（ロールモデル）との行動などの機会を自ら探し、経験することが必要である。

また事業承継における承継者と後継者の意識的乖離を埋めるには、後継者教育と承継者教育の双方の側面からの経営教育（企業家教育）が有用であり、両者の乖離を埋め、円滑に事業承継を進めるには、ベンチャー的事業承継を避ける継続的リスクテイクを追求していかなければならない。

参考文献

伊丹敬之(2007)『経営戦略の論理』日本経済新聞社。

小嶋正稔(2014)『スモールビジネス経営論』同友館。

東京商工会議所中小企業委員会(2017)「中小企業の経営課題に関するアンケート結果」。

東京商工リサーチ「業歴30年以上の『老舗』企業倒産調査[各年版]」。

経済産業省中小企業庁(2005)『中小企業白書』ぎょうせい。

経済産業省中小企業庁(2016)「事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会」(第1回資料3「事業承継に関する現状と課題」)。

経済産業省・文部科学省・厚生労働省[2016]『製造基盤白書（ものづくり白書）、2016年版』経済産業調査会。

博報堂生活研究所(2012)『生活動力2013』博報堂。

Justin G., Lognecker and Jhon E Schoen “Managemant Succession in the family Business”, Journal of Small Business Management, Vol.16(july1978),pp.1-6.

参考 http

<http://www.sapporo-cci.or.jp/hikitsugi/contents05.html>（北海道引き継ぎ支援センター）

起業と経営管理の人材育成

～理論と実務の関連について～

亀川雅人（かめかわまさと）

立教大学経営学部（大学院ビジネスデザイン研究科）教授

日本マネジメント学会会長

経営研究と経営実務

経営学は、学説史からも理解できるように、実務の具体的な問題を解決するために生成し、この要請に応えることで社会的な価値を見出してきた。しかし、経営学が社会科学として認識されるようになると、実務と切り離された学術研究の世界を作るようになる。経営学の専門研究者が実務を経験することなく、経営学の研究に専念するようになる。

この実・学の分離は、分業としての深化であり、このこと自体は自然の成り行きである。専門的な経営学研究者が、実務の「あるべき方向性」を示し、実務の「価値を高める」ことができれば、経営学は社会的な価値を持つ。実務と学問の間の知識・経験の往復過程で、経営に関する理論が構築され、これを利用することで実務の価値を高めることができる。実務の価値向上とは、希少な人的資源の価値を高めることを意味する。このとき、経営学は実務家に受け入れられ、実務家の人材育成に貢献することができる。

しかしながら、実務に貢献できる経営研究は、専門分野の研究に特化するときでさえ、実務の全体象を理解しなければならない。経営学は、専門領域に特化することで研究対象を絞り込み、高度な機能別学問領域を構築する。それは実務に携わる人々の思考の枠組みを作り、財務と人事、生産と営業などの諸機能を分離して問題を考察させる。各担当者は、この整理に基づいて、自らの意

思決定と責任の範囲を明確にすることができる。複雑な経営の諸変数のうち、自らが関与する事象と所与とする事象を区別することで、意思決定変数に焦点を当てることができる。職能に応じて異なる方程式を構築するが、それらの分化した機能は、経営の全体像に統合されねば意味がない。

経営学の深化が諸機能の有機的連関を失うと、実務への適応が困難になる。実務は、複数の機能に関わる問題を同時に処理しなければならない。適切な総合医の診断が専門医の治療に結びつくように、経営学の深化は、実務家の要請する問題の全体像を認識することで意味を持つ。経営学の実務への応用は、特定機能に関する仮説を経営の全体像に結び付けることである。

しかし、こうした実務と学問の接点は、個々の特殊な実務家との接点ではない。成功した実務家の話は興味深い、それは個人的経験であり、一般化はできない。実社会を俯瞰し、個々の実務情報を社会の全体的状況の中で相対化させる研究姿勢が必要になる。各研究領域は、実務家個々人の特殊事例を社会の全体事象のなかで位置づけつつ、抽象化しなければならない。

基本的に、すべての理論化は、事象間の関係を絞り込む。それは、対象とする事象以外を所与とすることで、人間の思考を限定合理的にする。自然科学における仮説の検証は、実験室的空間を想定することで、他の条件を所与とすることができる。しかし、経営

の諸理論は、仮説の検証をする実験室がない。人々の意思決定や行動は固定化できず、これを想定することが難しい。ホーソン実験（Hawthorne experiments）などで理解できるように、人間は想定できない機会主義的な行動をとる。

経営学は、こうした人間行動を標準化することで仮説を構築する。制度や規則、マニュアルなどは、限定合理的な人間の諸機能を標準化させるものであり、経営学は、この標準化した諸機能を理論とする。各機能は経営学の研究により深耕するが、経営者は各機能の専門的知識を機能横断的な標準言語に転換して企業組織を管理する。技術者の専門的な用語は、生産や営業の現場の人々が理解できるように伝えられ、業務マニュアルとなる。代表的な標準言語は、財務諸表の会計数値である。財務諸表は、各機能の質的に異なる言葉を客観的数値に変換して管理する。

経営者の役割は、組織内の標準的言語と各機能内の特殊専門的言語の往復運動にある。特殊な機能情報を組織に共通の客観的情報に転換することで、経営者は組織の目標や計画を策定できる。そして、これを実行に移す段階では、機能毎の言語に翻訳し、各部署の目標や計画を策定しなければならない。経営者は、機能毎に境界をもつ言語の通訳者となる。

しかし、通訳者である経営者の機能は、組織内コミュニケーションに止まらない。経営学は、各機能と組織内外の変数をモデル化する。財務機能は、株主や銀行などと情報交換する。人事関連機能は労働市場や派遣会社等との情報交換を必要とする。そして、当然、企業は顧客との対話が重要になる。こうした組織外とのコミュニケーションは、経営者の最大の仕事である。企業組織外と

の対話は、個々の企業の特殊な言語ではなく、利害関係者向け共通言語への翻訳となる。企業が開放的な体系になることで、共通言語による比較可能性が求められることになる。経営学が実務に役立つには、企業に特殊な言語を共通の標準言語に抽象化しなければならない。

日本における人材育成と経営学

経営学は、環境変化とこれに対応した制度変更によって仮説を変更しなければならない。高度経済成長期の経営モデルは、生産要素市場が閉鎖的であった。欧米にキャッチアップすることを目的とした経営は、企業や事業の目的を探索する必要がなく、企業戦略や事業戦略を必要としなかった。模倣対象が明確であれば、官主導の計画経済と整合的経営が行われ、目的達成のための均質的人材が求められた。終身雇用と年功序列賃金に代表される日本的経営は、学部学科を問わない求人により、企業内教育による均質な人材を育成することになった。年功序列賃金とゼネラリストの養成は、得意な能力を有する人材を無意識的に排除したのである。

閉鎖的な内部労働市場は、企業内教育により、特定企業に適した人材育成を行っていた。そのため、業種間や企業間の経験を相対化することができず、日本的経営の特殊性のみが強調された。経営に関する知識や経験は、共通の標準語にならず、個々の企業内に閉ざされた方言として位置づけられた。共通言語であるべき経営学は、日本的経営の特殊性を強調することで、軽視されることになる。

しかし、実態は異なっていた。護送船団と呼ばれる銀行規制は、旺盛な資本需要を有する企業モデルを標準化させていた。過小

資本状態では、銀行融資の可否が成長を決める。融資を受ける企業は、銀行による標準的モデルを強制され、類似の職能と組織を持つことで高い成長率を実現できた。この日本的経営モデルは、キャッチアップを達成した過剰資本時代に終焉を迎える。

高度経済成長期の特徴である日本的経営モデルは、環境変化による矛盾を蓄積し、バブル形成と崩壊の原因となる。失われた時代は、様々な制度変更を迫られる時代であり、環境変化に順応できない経営は淘汰されることになった。現代では、IoT (Internet of Things) や AI (Artificial Intelligence) など新たな技術が既存のビジネスモデルを変える。製造業のみならず、小売やサービス業に大きな変化の波が押し寄せる。環境変化は、企業と顧客、取引先、そして従業員や株主など、企業を取り巻く利害関係者間の関係を変化させる。生産要素市場が開放的になることで、共通言語の必要性が認識されることになる。経営学は、バブル崩壊後の失われた 20 年もしくは 30 年の間に、その価値が認識され、時代とともに新たな理論を必要としている。

しかし、共通言語だけでは社会の発展に貢献できない。キャッチアップが終了した日本経済は、既存事業の成熟により投資収益率が低下していく。バブル崩壊は、既存事業への過剰な投資がもたらした結果であり、新たな事業の必要性を認識させた。新たな事業の創造には個性が必要とされ、起業家の育成が求められる時代となる。日本の学校教育も個性を重視した教育に舵を切ることになる。

企業の存在意義と起業活動

起業教育は、経営学の守備範囲ではない。共通言語としての経営学は事業化に際して

必要になる。そこでは、経営全般の知識が要請されるが、経営学を学んでも起業家にはなれない。起業とは、社会が求めている問題を発見し、これを解決する手段を提案することである。それは新しい言葉の創造であり、既存の言語体系（秩序）に慣れ親しんでいる人々には発見できない。問題の発見と、その解決手段を提案する閃きは、多種多様な知識の結合によってもたらされる。フォードシステムやかんぱん方式、ウォークマンや宅急便、Amazon、メルカリ、ZOZOTOWN、ライザップ等々、新たな製品やサービス、組織設計や生産・販売方法などの名称は、その普及過程で共通言語化し、経営学の対象となる。

すべての企業は、各事業に固有の知識や経験を有している。こうしたノウハウは、事業に特化した言語を形成するが、それは経営学からは生まれない。経営学は、こうした特定業務の言語を有効に活用する共通言語であり、コミュニケーションツールである。新しく生まれた言葉は、それが魅力的であれば新たな常識を形成し、多くの企業で使われる標準語となる。新たな言葉は、新たな競争ルールを形成し、取引の秩序や制度を構築する。

製品技術やサービス内容を説明する用語は、これを使用する人々のテリトリーを形成する。それは、競争相手を明確にすることになる。テリトリーの内部では、共通言語を有する利害関係者を形成し、新しい言語（商品や事業）の参入を阻むことになる。強固な利害関係集団は、自らの利益を守るために、変化を拒絶する。現代の資本主義経済では、法規制が利害関係集団の城壁となり、新たな参入者の障壁となる。成熟した国家では、時代遅れの法規制の残滓が、起業を阻害する。新興国家は起業活動への阻害要因が少

ないことで、成長・発展を加速できる。起業活動は、言葉の壁が少ない、知識の自由な交換で活発化する。

日本はキャッチアップ型経済成長を経験する過程で、多くの法規制を施行した。それは、キャッチアップ型企业経営に適した法規制であり、この法規制の遵守は経営のガイドでもあった。法規制に則る経営は、企業の成長を保証されたのである。護送船団と呼ばれた法規制は、銀行を思考停止状態としたが、金融ビッグバン以降、銀行は自らで知識を探索し始めることになる。それは、銀行と企業の固定的な関係を解放し、企業にも新たな知識を探究させることになる。

既存の知識体系は、企業内研修や大学あるいは大学院で習得できる。しかし、新たな知識の探索過程は、起業家による主観的眺望行動と観察の過程であり、個性的である。そのため、これを標準化した教育プログラムで習得することはできない。そもそも、起業家による多くの新規事業は失敗し、成功は特殊な事例である。繰り返し観察できない特殊事例は、共通言語化した普遍的理論にはならない。したがって、特殊事例である起業活動は経営学の理論にならず、経営学は起業家の教育プログラムを提供できない。直感的な閃きといった表現が示すように、新しい言葉の創造方法は、その因果関係をプログラム化できない。

起業について(デザイン思考)

起業家による言葉の創造は、理論化が困難である。しかし、言葉が普及して共通言語になるとき、経営学の認識対象は広げられる。既存事業の増加は、量的成長に貢献するが、次第に過当競争となり収益率を低下させる。それは、既存の知識の限界を意味し、この領域における語彙数の逡減を意味する。

ビジネスの創造は、革新や新結合、あるいはイノベーションという概念で説明される知識の創造である。過去の知識・経験に基づく仮説を否定し、新たな仮説の構築とその検証過程となる。それは、既存モデルが与件としたものを変数として再認識することである。

新しい仮説は、既存の知識体系に位置づけられた仮説と対立する。既存の知識体系を支える人間関係は、新たな知識をもつ人間関係に置換えられる。そのため、起業活動は、既存の利害関係者と衝突しつつ、異業種や異なる機能に携わる人々との試行錯誤的な共同作業を要請する。起業のアイデアは、事業化段階で経営学を必要とする。事業の様々な取引は、起業家の主観的アイデアを客観的言語に変換することで可能になる。

しかし、どのように議論しても、正確な未来を予見するモデルは構築できない。言葉の創造である新規事業の創設は、平均値や中央値というような標準ではなく、これまでにない外れ値である。人事評価は一変し、無名だった起業家が時代の寵児となる。新たな事業に対応できる人材が求められ、陳腐化した知識や経験の淘汰過程で失業者が生まれる。経営者による組織内資源配分は、新旧の利害対立を生み、人間関係を調整しなければならない。起業モデルを理論化しようとしても、閃きに基づく人間関係の新結合は、操作性のある客観的概念に変換できない。そこには、確率的なリスクで捉えられない不確実性の概念が関わり、因果関係のモデルを拒否する。

不確実性は起業家利潤の説明概念である。成功した起業家は超過利潤を稼得するが、超過利潤は標準化された知識と矛盾する。超過利潤を稼得するビジネスモデルの普及には、教育の役割が重要である。しかし、そ

それは起業家の育成ではない。ビジネスモデルの量的成長は、共通言語化であり、超過利潤を消滅させていく。起業のアイデアは、経営学に基づく共通言語で事業化され、経営学を駆使した組織の成長プロセスで利益の絶対額を増やしつつ、超過利潤率を市場の平均利潤率に収斂させていく。アメリカのEV会社であるTESLAは、起業家としての成功事例ではある。しかし、経営管理が必要な量産化では躓いた。経営学は、大規模事業の運営では、その役割が大きくなる。

大学教育の問題

抽象的経営理論の教育は、具体的な経営実践を認識することで意味を持つ。問題意識を持たずに専門的知識を学習しても理解できない。専門的経営の知識は、既存の経営実践の常識に基づく知識である。この知識を習得すれば、実務上のコミュニケーションは円滑化し、意思決定がスピーディーに行える。既存の専門用語の習得は、既存の経営を効率化する。

しかし、新しい問題の認識には、起業家的活動が必要になる。起業家的活動は、具体的事象から問題を発見する「考える教育」を必とする。問題が抽出できれば、共通の原因を探り、因果関係を認識することで改善や改革を提案できる。「考える教育」は、起業家的な問題発見と経営学的な問題解決方法（仮説：重要な変数の選定）の構築であり、これを第三者に納得させる方法（実証）を見つける教育である。

現在の大学入試制度（偏差値、年齢、学部選択）では、学部・学科内の知識・経験などが同質であるため、ある種の常識を共有している。常識が形成されていると、その中に問題を発見することが難しい。常識の殻を破る特別な才能を有する人は稀有である。

そのため、多様な分野の人が集まり、それぞれの常識をすり合わせる過程で問題を発見しようとする。個性や多様性が教育の場にとって重要になる。異なる認識対象と認識方法をもつ個人は、それぞれに特殊な言語をもつ。学部の垣根を越える教育や社会人学生など、多様な人材が交流できる場を作らねばならない。

異業種交流や機能間コミュニケーションが重要視されるのは、それぞれに常識が異なるからである。この異業種を俯瞰することは起業家的活動であり、問題発見の活動である。問題発見の閃きには、リベラルアーツを実社会へ貢献させる意志が求められる。

閃きは、様々な要素が入り混じった状態で認識される。これを解決するには、複雑に絡まった問題を解きほぐし、因果関係の体系として整理しなければならない。それは問題の解決手段を策定するプロセスであり、具体的には組織の設計となる。視野の定まらない漠とした言語は、階層構造を有する各機能に組織化され、現場レベルの具体的な言葉になる。それは抽象度の高い言語が具体化されるプロセスでもある。

大学教育で経営学を認識するには、この具体的な場が必要である。しかし、インターンシップやアルバイトでは、階層構造の上層部分の問題に接する機会が少ない。大学で学ぶ抽象概念と現場の具体的事象が繋がらないため、これを結びつけるカリキュラムが必要になる。高度な専門用語は、特定分野の知識を積み上げねば理解できない抽象化した言語である。それは、その特定機能領域の広い範囲に影響を及ぼす階層上層部の言語である。この抽象レベルの高い言語は、具体的経験のない学生には理解できない。抽象的言語が具体的事象を説明するコミュニケーションツールであることを理解する

ことで、学生は経営学の意義を認識できるのである。高度な専門用語が現場に理解されることで、分業と協業の組織は速やかに円滑な業務を遂行できる。

経営の各部署の言葉は、専門分野に特化した経営学の言葉で語られる。しかし、専門領域に深耕することは組織内分業の障害となる。諸機能を繋ぎ合わせる横断的な言語は、経営学の体系化を必要とする。経営者に求めるのは、スペシャリストとしての専門用語ではなく、ゼネラリストに必要とされる知識の体系である。大学での経営学教育

は、諸機能の専門的知識のみならず、経営の全体像を認識させるカリキュラムが必要になる。

しかし、経営学を含む社会科学の言葉は、研究者によって異なることが多い。それは事象の曖昧な定義に由来する。実験室を持たないために、厳格な条件設定に失敗する。漏れのない条件設定は、複雑な経営の全体像を認識しなければならない。そのため、経営の諸理論は、全体的経営事象となる実務家の経験によって検証されねばならない。その検証責任は経営学研究者にある。

参考文献

- 井上達彦 (2016) 「なぜ、全ての最優秀論文が統計学ベースではないのか？」『経営哲学』第 13 巻 2 号, pp.28-38.
- 大塚久雄 (1977) 『社会科学における人間』岩波新書.
- 大月博司 (2014) 「企業組織の多様化における普遍性と特殊性」日本経営学会編『経営学論集第 84 集 経営学の学問性を問う』千倉書房, pp.5-11.
- 大平浩二 (2017) 『生かされている哲学』PHP.
- クリステンセン他、櫻井祐子訳 (2018) 『教育×破壊的イノベーション』翔泳社.
- 角村正博編著 (1990) 『経済学の方法論と基礎概念』日本経済評論社.
- 梶脇裕二 (2014) 「企業経営における普遍主義と文化主義の相克を超えてーコミュニケーション共同体としての組織観とディスコース分析の意義ー」日本経営学会編『経営学論集第 84 集 経営学の学問性を問う』千倉書房, pp.12-21.
- 加藤俊彦 (2011) 『技術システムの構造と革新ー方法論的視座に基づく経営学の探究ー』白桃書房.
- 亀川雅人 (2015) 『ガバナンスと利潤の経済学』創成社.
- 河野昭三 (2014) 「経営学は‘無用’か？ーその存在意義を考えるー」日本経営学会編『経営学論集第 84 集 経営学の学問性を問う』千倉書房, pp.81-90.
- 酒井邦嘉 (2016) 『科学という考え方』中公新書.
- 張 輝 (2018) 『実務と研究の「壁」をどう破るのか』株式会社技術経営創研.
- 沼上 幹 (2018) 『小倉昌男 成長と深化をつづけた論理的ストラテジスト』PHP.
- 藤田 誠 (2016) 「経営学における実証と理論」『経営哲学』第 13 巻 2 号, pp.18-27.
- 三橋 平 (2016) 「『統計学を用いた研究は最強か？』に対する最善説という考え」『経営哲学』第 13 巻 2 号, pp.11-17.
- 立教大学大学院ビジネスデザイン研究科編 (2016) 『ビジネスデザインと経営学』創成社.

シンポジウム Q&A 集

亀川雅人先生へ質問

質問① ご指摘の「日本教育の問題点は同質化（偏差値、思考、経験）」は大切なポイントだと考えます。貴スクールは同質化打破のためにどのような工夫をされていますか？

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科は、特定の分野に特化した人材を育成しておりません。ビジネスをデザインする能力は、多種多様な知識と経験を束ねる能力であり、それはゼネラリストが有さねばならない本来の職能であろうと思います。

分業経済においては、いずれの事業も、専門的な知識や経験が必要であり、これを深耕するのは事業の現場です。各事業は、それぞれに購買、生産、販売というライン機能と、人事や財務などのスタッフ機能を有していますが、これも事業の特性を持ちます。したがって、たとえ、同じ財務の職場で働く人も、事業が異なれば、固有の財務問題に直面しております。自社に適した資本調達方法や運用方法を検討しなければならないわけです。



ゼネラリストは、自社の職能を理解するだけでなく、異なる産業や異なる事業の職能を理解し、自社の職能を相対的に理解しなければなりません。自社のポジショニングは、他社との相対的關係の中で位置づけられるからです。

こうした視点から、私どもの研究科は、特定の業種や職能に限定することなく、多様な人材を迎え入れています。製造業や流通業、飲食や宿泊、その他のサービス業、医師や看護師、理学療法士、会計士や税理士、大学の職員など、多様な人材が学ぶことで、自社の仕事の内容が相対的に認識できます。

また、重要なのは、研究中心の教員のみならず、修士や博士の学位を有する多くの実務家教員が存在することで、授業内容の多様化を図っております。研究者が中心の授業は、標準化した理論を一方的に教授する授業になりやすいのですが、実務家教員の多くは、それぞれに異なる実務経験を有しており、ディスカッションを中心とした授業で、教える側も院生から学ぶ機会を得ています。こうした双方向の授業により、同質化しない学びの環境を醸成しております。

質問② 大学教育の問題として、知識・経験の同質化がありますが、多様性を教育の現場に持ち込むためには、どのように考えればよろしいでしょうか。

アイデアレベルでは、以下のようなものがあります。

1) 学部や学科の壁を取り払う仕組みを導入する。ビジネスプランや商品開発、地域創成などを文理共同で提案するような授業をつくる。

2) インターンシップなどの仕組みを本格的に大学の授業と結びつける。現在のインターンシップは、大学の授業と隔離されている。インターンシップで経験した学びを、

大学の授業と結びつけて論文にする。

3) 社会人大学院生との共同ゼミのような授業を作る。多様な社会人が学部の授業に出向いて、自らの経験や大学の学びの意義を伝える。社会人大学院生は、例外なく、大学時代にもっと学んでおけばよかったという。この学びの意欲は、それぞれの社会人が主観的に抱いている感覚であり、これを学生に伝えることで多様な感覚を受け取ることができる。

小嶋正稔先生へ質問

質問① 3代目、4代目がいても、家業（企業）を事業継承しない中小企業が増加している。黒字でも事業継承しないケースがある。外国人に事業継承するケースも見られるが、この点についての意見をお伺いしたい。



3代目や4代目の候補者がいても事業継承しないケースはたくさんあります。

それは客観的な事業の魅力というよりも、後継者候補にとってその事業の魅力が薄いことが原因です。その意味では事業継承は職業選択の一つで、その人にとって魅力のある仕事を選んだ結果です。この魅力はあくまで社会的にはなく、当人の判断基準によります。

また赤字・黒字という区分は、ほとんど意味がありません。黒字でも投資を控え、経費を抑えて、当面の採算のみを優先した将来性のない事業もありますし、赤字でも積極的に将来の投資を行っている場合もあります。黒字や赤字などではなく将来性を基準に考えることが重要です。同じように「中小企業の独自で貴重な技術を絶やすな」とか「ここでしか実現できない技術」ということをよく聞きますが、これは的外れな指摘であると思っています。技術は貴重で独自でも、同じことが別の方法でできることがあれば、それはそれで良いのです。同じようなことが事業継承の中の議論には多いです。

また外国人の事業継承ですが、誰が承継するかはまったく問題にはなりません。誰ではなく、何を、どのように、が重要だと思います。

質問② とても興味深いお話でした。お話は製造業に思いましたが、サービス業（例えば旅館業）などはいかがでしょう。

環境変化に関する要因、事業承継に関する要因は、サービス業でもまったく同じです。製造業よりもサービス業の方が、顧客の変化も、技術革新のスピードも激しく影響が直接的です。特に消費財であるサービス製品の陳腐化はスピードが速くなっています。例えば情報技術のライフスタイルへの影響は、製造業以上に大きな影響があります。旅館業では、予約システムから Wi-Fi などの施設、SNS などの影響は大きく、顧客に関するものでもインバウンドから超高齢

化など枚挙に暇がありません。さらに親子共存年齢の長期化の影響は、旅館業ではさらに複雑で、大女将・女将・若女将と三世代に渡ることから強い要因になっています。



質問③ ファミリービジネスの代表例の一つに大塚家具が最近では話題ですが、先生はこのファミリービジネスでは何が問題だとお考えですか？後継者教育で失敗したのでしょうか。あるいは承継者教育が足りなかったのでしょうか。ベンチャー型創業だとも思いますが、なぜ業績が上がらなかったのか、承継者の影響力が改革を止めているのでしょうか。ご教授お願いします。

大塚家具のような事例は、事業承継では多くあります。創業者が築きあげてきた事業と従業員を含めて共有された成功体験はそうは簡単には変わりませんし、規模が一定以上になりステークホルダーが多くなった時にはさらに複雑で、核事業(業態)に直接手を加えることは得策ではないと思っています。だから後継者に、本業とは別の新業態の関連事業を新規事業として立ち上げ、独立して挑戦するチャンス(経営経験)を与えるべきです。もし新規事業が成功すれば、事業の幅は拡大しますし、核事業の選択肢に育てば素晴らしい成果です。

個人的には、大塚さんのケースは、後継者・承継者ともに事業への意識が強く、会社を承継するという側面から方向性の違いを

うまく調整できなかったのではないかと考えています。報告でも申し上げましたが、事業責任者としてマネジメントする機会を創る。それが成功体験であれば、ステークホルダーを巻き込みやすいですし、失敗経験であれば、小さなリスクに抑えることができます。大塚家具さんのような事例では、核事業の転換期における方向性は、小さなリスクを重ねることから探索すべきだったと思います。後継者による新規事業への挑戦はその一つとして位置づけられると思います。

また業績が上がらなかったことと承継者の影響ですが、それは顧客の期待との相違・立地不適合・強い競争相手などの多くの要因の一つだと思います。

質問① 経営者は、経営学を学ぶ必要はあるでしょうか？

回答：亀川雅人

経営学は第三者とビジネスについて語る時に必要です。一人でベンチャーを立ち上げる時も、資金を調達し、原材料や部品、商品の購入が必要になり、顧客に販売するための方法を考えねばなりません。ビジネスプランの設計は、事業を行うための関係性の構築です。この時、経営学を知る人は、専門用語を組み立てることで事業の全体像を認識します。経営学を知らない人は、財やサービスのアイデアがあっても、これを実現するための仕組みを考えることができません。モノづくりに長けた人も経営に関する知識や経験がなければ、事業化することができないのです。個人事業を創業しても、

各職能に関する言葉(専門用語)が理解できなければ、闇雲に行動するだけです。

経営学は、ビジネスをする上で必要な共通言語です。過去から構築された経営に関する制度や仕組み、その中で行われる意思決定や行動を示す経営の専門用語があります。環境の変化に応じてビジネスは変化しますが、その都度、環境変化に対応するための経営行動が必要になります。このような経営に関する制度や意思決定、経営行動を表す言葉が経営学です。言葉により人間が認識できるように、経営学が企業経営を認識する手段になります。

回答：小嶋正稔

経営学を学ぶ必要は強くなっています。主な理由は二つです。一つ目は、コミュニケーションのツールとして必要になっているということです。最近、実業界の皆さんとお話をしていると、経営学の用語を使って説明される方が多くなっています。今までの経営学の用語はどちらかというと、人によって使い方が違うよね、ということを前提に使われてきたのですが、現在は、共通の認識の上で、正しく伝えるためにこれが使われていると思います。やはりジャーナリストティックな使い方ではなく、パラダイムに裏付けられたビジネス基盤としてのマネジメント用語を使うために学ぶことが必要だ

と思います。

そして2つめは、経営学を学ぶことで、意思決定の選択肢や手続きを活用できます。例えば、ビジネスプランを作成する場合や環境分析をしようとするときに、実務的にだけ詰めるとどうしても見過ごされる項目がいくつか出てきます。経営学で提示されたフレームワークは、選択肢を網羅しており、検討に漏れができるのを防ぐことができます。これは実学としての学問の意義です。経営者が実務的にうまくいかなかった時に、これを事前に知っていれば、今回のミスは防げたのと思うことができることが多くあります。

質問② 学ぶ必要がある場合、どこで、どのように学ぶのが良いと考えますか。

回答：亀川雅人

経営学は仕事(ビジネス)をする人すべてに必要です。営利法人も非営利法人も、自給自足であろうと分業経済であろうと、目的を遂行するためには必要な知識です。目的を有する人は、これを遂行するために計画を立て、これを実現するための効率的な仕組み(組織)をつくり、実行しなければなりません。目的達成までに時間がかかる場合は、途中で進捗度などを確認し、計画との達成度をチェックし、計画の見直しなどを検討しなければなりません。このプロセスは、PDCA サイクルと呼ばれますが、それは学びのプロセスでもあります。具体的な活動を経験しながら、失敗を是正することで成功に導く学習過程です。経営実務は、どのような実践の場であっても、経営学の学びの場です。したがって、意識的に学び取ろうとする人は、どこでも学ぶことができるわけです。

しかしながら、こうした学びは、自分自身

の経験する職場に限定されます。他人が経験した過去の事例などは、経営学の書物などを通じて学ばねばなりません。過去の多様な経験を学ぶ場は、ビジネススクールなどが提供するカリキュラムに凝縮されています。自らの問題意識と他者の現在および過去の経験を突き合わせながら学ぶことが重要でしょう。

ただし、自らに問題意識がない知識や経験は、身に付きません。専門に特化すると、認識する問題が狭められ、限られた問題しか意識できなくなります。そのため、これまで経験していない学びが重要になります。財務や会計の仕事をする人は、マーケティングや人事・組織などの異質な知識を学ぶ必要があります。生産現場で働く人は、営業の知識を学習することで視野が広がります。問題意識の幅が広がることで、特化した仕事の価値が認識されるようになります。

回答：小嶋正稔

学ぶ場所は、やはり大学院のケースを主体にした講義がもっとも有効だと思っています。実務家にとっては、学問としての経営学(経営学学)を学びたいのではなく、経営のメソッドとしての経営学を求めていることを前提とすれば、学ぶ必要で示した2つのニーズを同時に満たすことができるのは、大学院のケースを主体にした講義だと思い

ます。理工系で行われている産学協同の機会を、経営関連の大学院でももっと積極的に活用すべきだと思います。産学協同というと実務家教員をもっと採用してこのような講義を担当していただくべきだという意見もありますが、私はそうは思いません。なぜならば実務家から学ぶことは経営で、経営学ではないからです。

(敬称略)

「企業家育成と経営教育」

第4回アカデミック・フォーラム 報告要旨・シンポジウム Q&A

2019年1月25日発行

発行責任者 日本経済学会連合 江夏 健一

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田 1-6-1 早稲田大学商学大学院

連絡先 (株) 国際ビジネス研究センター

〒162-0041 東京都新宿区早稲田鶴巻町 518 司ビル 3F

TEL 03-5273-0473 / FAX 03-3203-5964 / E-mail rengo@ibi-japan.co.jp

Copyright 2019 by The Union of National Economic Associations in Japan. All Rights Reserved