

*MMRC*  
*DISCUSSION PAPER SERIES*

MMRC-J-148

日本発の経営学は可能か  
—ものづくり現場の視点から—

東京大学大学院経済学研究科

藤本 隆宏

2007年3月



東京大学21世紀COE [製造] モノづくり  
ものづくり経営研究センター



# 日本発の経営学は可能か<sup>1</sup> —ものづくり現場の視点から—

藤本 隆宏

東京大学大学院経済学研究科

2007年3月

## 経営学と企業

経営学という学問について、私が日ごろ考えていることについてお話したいと思います。経営学は経済学に近いところにある社会科学の一つで、主な研究対象は企業です。ある企業が他の企業よりも経営をうまくやっているのはなぜか。どうしたらより良い企業にできるのか。そうしたことを考えるのが経営学です。

企業とは、人々の役に立つ物財やサービスを設計し生産し、お客さんに供給する経済主体のことを指します。企業の中で、人々は組織を作って仕事を分担し、社内で協力し、社外とも連携し、経済価値のある製品、つまりお客さんが喜んでお金を払ってくれる物財やサービスを作ります。これらの活動の全体をより良く行うのが、良い企業、良い経営であり、それを研究するのが経営学です。

企業を研究対象とする点では、経済学も経営学も一緒です。しかし、企業を見る視点は少し違います。経済学は、企業を分析の一つの出発点としつつも、企業や家計や政府を構成要素とする経済体系全体の分析を目指す学問です。トヨタと日産と本田の違いを云々し始めて

---

<sup>1</sup> 本稿は、高校生まで含めた一般の読者を対象にして、筆者の考える経営学の在り方を平易に著したものである。本稿に手を入れた文章は、講談社『知の創造』（仮題、2007年6月頃に発刊予定）に所収予定。

は、体系が複雑になりすぎて解析不可能になるので、企業の個性はあまり深追いしません。むしろ個性は捨象して「代表的な企業」や「集計された企業部門」を想定し、それらを含む経済体系全体を、精緻な論理や数理、あるいは統計量による実証分析で説明するのが、今の主流的な経済学です。

これに対して、同じ企業を対象にする学問でも、経営学は、企業の個性にこだわります。なぜA社はB社より儲かるのか。製品が良く売れるのか。生産性や品質が高いのか。従業員の士気が高いのか。工場の整理整頓がうまくできているのか。こうした企業と企業の違いを、実態に戻ってしつこく泥臭く実証研究するのです。

ちなみに、私は経営学者ですが、経済学部（大学院で言えば経済学研究科）に所属しています。東京大学には経営学部は無く、経済学部の中の小さなグループに過ぎません。同僚の経営学者は数人。教員だけで200人ぐらいいるハーバード大学ビジネススクールなどと比べれば、大企業と零細企業ぐらい違います。日本の大きな経営学部と比べても数分の一でしょう。

しかし一方、東京大学で実質的に経営現象や管理行動を研究している人たちは、教養学部、工学部（技術経営）、法学部（政治学の一部）、文学部（社会学の一部）、農学部（農業経営）、薬学部や医学部（医療経営）など、要するにほとんどの部局にいらっしゃるようです。その意味で東京大学の経営研究者は、小編成だがどこに出没するか分からない、ゲリラ部隊のような集団だと、私は思います。

今日の経営学は、企業経営のどの側面を捉えるかで、戦略論、組織論、マーケティング、技術管理、生産管理、人事労務管理、財務、会計、国際経営、経営情報など、多くの分野に分かれています。その内容については他に譲ります。以下、日本発で世界に貢献できる経営学とは何なのかに話に絞ります。先取りして言うなら、それは「現場発」ということだと私は考えます。

### 米国経営学の圧倒的な発信力

経営学は、もともと欧米、とりわけ大企業と大量生産で世界をリードした20世紀のアメリカで発展した学問です。かく言う私も、若いころに脱サラして、アメリカのハーバード大学ビジネススクールに数年いて、生産管理や技術管理を勉強しました。そこで私は、アメリカ経営学のすごさを肌で感じたものです。

実際、アメリカの経営学の対外発信力は圧倒的です。東京の本屋に行って経営書のコーナーに行けば、アメリカ発の経営書の翻訳ものが山ほどあります。日本人の経営学者も健闘してはいるが、一般読者への影響力では前者が優勢でしょう。逆に、日本の経営学者の著作が

## 日本発の経営学は可能か

ボストンの本屋で占める存在感は、野中郁次郎先生など少数の例外的なスターを除けば微々たるものです。

とくに、アメリカ人が日本の経済や企業への興味を失った 90 年代以後は、まさに「日本はまだ経営学やってるのかい」と聞かれるような状況です。実は、日本の経営学者はその間もしっかり研究を積み重ねてきているのですが、結局、英語での発信量に圧倒的な差があるわけです。

前述のようにアメリカは現代経営学の発祥の地と言ってよく、その研究蓄積は膨大です。過去からの知識のストック量が違います。加えて、米国ではビジネススクールがプロ経営者の人材育成機関として機能していることもあって、経営学の知的生産に携わる教授陣の絶対数が桁違いに多い。また、他の分野と同様、国際的な学術成果の発信のための機軸言語は英語であり、日本人には障壁となります。数式一辺倒の学問ではないだけに、言葉のハンデは馬鹿になりません。

さらに、制度としての米国経営学は、領域が細分化されており、ゆえにある意味で生産性が高い。たとえば、米国の経営学術誌（ジャーナル）は、厳しい査読（レフリー）制によって十数ページ程度の小論文の出版を競う情報発信装置であり、それは若手研究者の人事評価制度を兼ねています。若手は、一流ジャーナルに何本掲載されたかで教授昇進が決まるので、まさに人生をかけて、厳密で短い論文の作成を競います。論文はそれ自体、文献調査や統計手法などに関する「厳しい作法」に従った知のモジュールであり、これらがレンガのように積み重なって米国発経営学の成果を累積させていくのです。

### 経営のグローバル化と経営学のローカル化

私がアメリカから帰ってはや十数年。今でも、ハーバード、MIT、オックスフォードなど、欧米の大学との共同研究は続いています。

しかし、まさにそうした国際活動を通じて、私は、日本の経営学者とアメリカの経営学者が追いかけているテーマの間に、ずれが出てきていないか、との懸念を持ち始めました。例えば、自動車産業の研究開発や生産システムに関する国際的な比較研究の中心はここ 20 年ほどハーバードやMITでしたが、ここにはもはや、自動車産業をフィールドとする若手研究者はほとんどいません。いまや世界自動車産業の国際比較研究は、実質的に日本が引っ張らねばならない状況です。

では、ハーバードやMITの若手は何を研究しているかというと、例えばソフトウェア、インターネット、バイオテクノロジー、医療サービスなどです。主に、サイエンス集約的な製品であったり、標準モジュールの「組み合わせの妙」で勝負する「モジュラー型」の製品で

あたりです。全体に、複雑なシステムをいかに上手に切り分け、うまく分担し、調整の労を減らせるか、といった点を強調する。私はこれを「分業重視の経営学」と呼びます。

一方、日本では依然として、最適設計による「擦り合せの妙」で勝負する「インテグラル型」の製品、例えば自動車や精密機器を対象にした研究が続いています。むしろ過剰な分業を抑え、多能的な従業員のチームワークで複雑性を処理するプロセスや組織に関する研究が多い。私はこれを、「統合重視の経営学」と呼びます。

むろん、アメリカにも「統合重視」の、そして日本にも「分業重視」の優れた研究がありますが、その比率には日米で大きな違いがあるでしょう。

ではなぜ、こうしたずれが生じてきたのか。細かい理由もありますが、私は、企業経営がグローバル化するとき、経営学はむしろローカル化する傾向があるのだと理解しています。

そもそも、経営がグローバル化する時代とは、世界規模の競争の結果、各国の各企業・各産業の国際的な競争優位・劣位が明白になる時代です。つまり、国ごとの得意技の違いが明らかになってきます。

それでは、そこで明らかになった日米それぞれの得意技とは何だったのでしょうか。これについて私はあちこちで書いていますが（例えば『能力構築競争』『日本のもの造り哲学』『ものづくり経営学』）、簡単に言えば、「分業のアメリカ、統合の日本」という構図が鮮明になってきたと考えます。

もとより、国によって背負っている歴史は違います。そしてそれが、その国の企業が持つ組織能力の進化の方向に影響を与えます。さらに、そうした組織能力と相性の良い設計思想（アーキテクチャと言います）を持った製品が、その国の得意技になる。これは、経済学の貿易論で昔から言われてきた「比較優位」という考え方に「設計」という理系の発想を融合した、「アーキテクチャの比較優位」という新しい考え方です。

この枠組みでごく単純に考えると、「移民の国アメリカ」は、流入する移民の知識や技能を即戦力で使うことで世界一の経済力を得た国であり、事前の構想で仕事をうまく切り分け、事後の面倒な調整を減らす仕組みを、いわば200年間考えてきた国です。つまり、アメリカのエートスは、分業、モジュール化、市場重視です。組織能力で言えば本社の「構想力」が強く、得意な製品は「モジュラー型」（組み合わせ型）アーキテクチャの製品です。その強みが遺憾なく発揮されたのが、インターネットやデジタル情報技術によるモジュラー型製品が幅を利かせた1990年代だったのです。

一方、戦後の日本は、高度成長期を通じて、ヒト・モノ・カネが不足する中、チームワークで経済成長や輸出拡大に対応した、という歴史を背負っています。つまり、そのエートスは、統合、擦り合わせ、組織重視です。組織能力で言えば現場の「統合力」が強く、得意な

## 日本発の経営学は可能か

製品は「インテグラル型」（擦り合わせ型）アーキテクチャの製品です。その代表が、自動車や小型家電や精密機器やアニメーションです。

1980年代は、自動車や小型家電など擦り合わせ製品が貿易の花でしたから、日本企業の強さが光りました。しかし90年代は、デジタル情報革命が進み、モジュラー製品が得意な米国経済が一気に復活した。かくして「分業のアメリカ、統合の日本」という構図が明らかになってきたのです。

ところが経営学は、福沢諭吉翁の言うところの「実学」の一種です。このため、各国の経営学は、その国の強い企業、あるいは彼らの得意技（組織能力や設計思想）の説明に偏りがちです。結果、米国では「分業重視の経営学」、日本で「統合重視の経営学」の成果がより多く蓄積された。これが、私が「経営学のローカル化」と呼ぶ現象です。

とはいえ、「経営学のローカル化」それ自体は、学問の多様性を意味するだけのことから、問題はないかもしれません。各国の経営学者が得意なローカル領域の研究をした後、相互に交流して知識を共有化すればよいのですから。ただし、この仕組みが機能するためには、海を隔てた彼我の間で、問題意識の共有化や、発信力の拮抗といった条件が整っている必要がある。

残念ながら、今の日米経営学を見るならば、そうはなっていません。前述のように対外発信力に圧倒的な格差があるのです。それゆえに、米国で発展している「分業重視の経営学」が、世界の経営学における唯一の発展経路だと誤解される恐れがあります。

したがって、日本発の経営学を英語で対外発信していくことが、極めて重要になってきます。むろん、私はもともと国際派の経営学者ですから、国粋主義的な意味で「わが国独自の経営学」を主張しているわけではありません。そうではなく、企業経営がグローバル化していること、経営学が現場観察に引っ張られる実学であること、日米経営学の対外発信力の格差が大きいこと、以上3点を踏まえて、日本発経営学の対外発信力の強化を説いているのです。ややドンキホーテ的な取組みになるかもしれませんが。

### 開かれたものづくりから出発する経営学

それでは、私の考える「日本発の経営学」とは何か。一言で言って、それは「ものづくり現場発の経営学」です。理由は簡単。日本には、世界をリードする素晴らしいものづくり現場が山ほど存在するからです。こうした身近な素材を活かす学問もあって良いと私は思います。

ただ、一点注意していただきたいのは、私が言っている「ものづくり現場」というのは、製造業の生産現場に限定された狭い概念ではないということです。たしかに、「ものづくり」

と聞くと、それは生産現場で旋盤を回したり、部品を溶接したりする、工場の仕事のことで、と考える人が多いかと思います。大学の工学部や理学部で勉強している学生は、「ものづくりは工場の生産ラインで作業する人の世界の話だから、会社に入って技術者になる自分には関係ないかな」と思うかもしれません。あるいは文科系の学部にいる学生は、「自分らは営業や経理や財務や人事や総務の仕事をするのだから、ものづくりは関係ないや」と思うかもしれません。とくに金融・流通・商社などサービス業への就職を考えている人は、「ものづくりは製造業の話でしょ。サービス業は関係ないよね」と言うかもしれません。

しかし、実は「ものづくり」というのは、工場の中の話だけではなく、それよりずっと広い世界の話なのです。私はそれを「開かれたものづくり」と呼びます。広義のものづくりには、生産だけでなく、購買も、開発も、営業も入ります。また、サービス業の中でも、現場が強い企業、例えばセブンイレブンなどは、優秀なものづくり企業です。

日本は概してものづくりを得意とする国です。国際舞台で強いといわれている日本企業はたいてい、ものづくりが強い企業です。それも、幅広い技能や知識を持った人々がチームワークで問題を解決する、「統合型」のものづくりを強みとする企業や現場が非常に多い。これが、アメリカとも中国とも一味違う、歴史に根ざした日本のものづくり現場の強みなのです。そして、それこそが、日本発の経営学の出発点です。

### 「設計情報の流れ」をつくるということ

それでは、「開かれたものづくり」とは、具体的に何を意味するのでしょうか。そのヒントは、「設計」という考え方にあります。

既に述べたように、サービスであれ製造業であれ、企業の仕事とは、まずもって、お客様が喜ぶ機能や形を持った「人工物」をお客様に届けることです。そして「人工物」とは、誰かを喜ばせるために誰かがあらかじめ「設計」したものの総称です。この意味では、自動車も半導体も、アニメもコミックも、鉄も食品も、ソフトも携帯も、金融商品もホテルも、すべて「あらかじめ設計された人工物」です。つまり、設計者の意図（思い）をお客様にまで届けること、つまりお客様へと向かう「よどみない設計情報の流れ」を作ることが、ものづくりの根本です。

そもそも、お客を満足させるために企業が提供する製品やサービス、例えば携帯や自動車や漫画やゲームソフトは、すべて設計情報が媒体（もの）に転写された人工物です。そしてこのうち、お客を喜ばせ満足させ、価値を生み出す主役は「設計情報」です。

こうした付加価値が生み出される場所、つまりお客様へ向かう設計情報が流れている場のことを「ものづくり現場」と言います。その設計情報を一から創造するのが開発の現場、創



## 日本発の経営学は可能か

造された設計情報を媒体（もの）に転写するのが生産の現場、転写する媒体を確保するのが購買の現場、転写された設計情報を顧客に向けて発信するのが販売の現場です。顧客はそうした設計情報を企業から受け取り、いわば設計情報を消費するのです。

そして、現場を中心に設計情報の良い流れをチームワークで実現していくのが、日本企業が得意とする「統合型ものづくり」なのです。このように、お客様へ向かう「設計情報の流れ」に関わる人はすべて、ものづくりに関わっています。工場の生産現場だけで閉じた世界ではないのです。

### 固有技術とものづくり技術

日本は、世界有数の「統合型ものづくり」の国であり、環太平洋唯一の「擦りあわせ大国」です。それは20世紀後半の高度成長という歴史を通じて、長期雇用・長期取引という仕組みとともに形成されたものであり、その強みは21世紀前半も維持されると私は見ます。

こうした日本の産業競争力を支える両輪は、固有技術（要素技術）と「ものづくり技術」です。このうち固有技術は、大学の工学部や理学部で学ぶ機械工学、電子工学、精密工学、醸造学、冶金学、化学工学などです。それらは確かに、技術立国日本を支える知的財産です。しかしながら固有技術は、それ単独ではいわば「技術の離れ小島」であり、産業も製品も生み出しません。

これに対して「ものづくり技術」は、固有技術をつなぎ、設計情報を構成し、それを顧客に向かって流す知識のことを指します。「流れを作る技術」です。固有技術とものづくり技術、この二つが両立してはじめて、世界で勝負できる強い産業、強い企業が生まれます。

これまでは、大学の工学教育の中心は固有技術であり、対する「ものづくり技術」は企業の現場で必要に迫られて習い覚えるものと考えられてきました。しかし、固有技術だけではイノベーションは成りません。

21世紀前半、少子高齢化の中で日本が経済力を維持するには、イノベーションにより生産性をあげるしかありません。そのためには、およそあらゆる産業で、固有技術とものづくり技術のバランスの良い融合が必要となります。

このうち、少なくとも「ものづくり技術」「ものづくり経営学」は、文理融合で教えるべき学問領域だと私は信じます。そもそも、「開かれたものづくり」の世界は基本的に「文理不分離」です。トヨタに限らず、ものづくりの達人企業では、お客のことを考える技術屋さん、設計図の意味がわかる事務屋さんが連携して仕事をしているのですから。良い流れを作ることに理系も文系もありません。

以上のように、日本から発信すべき「ものづくり現場発の経営学」は、産業の垣根も、企

## 藤本 隆宏

業内の部門の壁も、製造業とサービス業の違いも、そして文系・理系の区別もすべて超えていく、開かれた学問体系であるべきと私は考えます。そういう考えから私たちは、2004年に、東大で「ものづくり経営研究センター」を立ち上げました。

ここでの「ものづくり経営学」の仕事には、企業の分析のみならず、産業の分析も含まれます。現場から積み上げて考えるなら、企業は同一資本支配下にある現場の集合、産業は同一地域にあり同種の設計情報が流れる現場の集合に他なりません。どちらも、現場発経営学の対象となります。従来、われわれは「企業→産業→国民経済」という3層構造でものを考えがちでした。しかし、現代の企業は産業を超える存在ですから、企業を集計しても産業にはならない。よってこの3層構造は正確ではありません。現場発想で言うなら、「現場→企業／産業→国民経済」となる。つまり、経済学と経営学の接点は、企業と産業、両方なのだと私は考えます。

### 「お金ありき」ではない経営学教育を

よく、「経営学っていうのは、要するにお金を儲けるための学問なんでしょ」と聞かれることがあります。しかし私は、経営学は、はじめにお金有りきの学問だとは思っていません。はじめに設計ありき、なのです。

新しい設計の人工物を従業員の協働により作り上げ、それを市場に問い、お客の支持を得るため他社と競争し、結果として売上と利益をあげる、そのプロセス全体を研究し、あるべき姿を現場発で考える学問。それが、少なくとも日本発の経営学だと私は考えます。大学生のみならず、日本の高校生にも、そうした経営学を教えるべきです。

とはいえわれわれは、あくまでも「日本発」と言っているのであり、「日本特殊」ということを主張する気はありません。あくまでも、出発点として日本発なのであり、終点は世界です。ものづくり現場の視点からの経営学を、どんどん対外発信することによって、世界で認知される経営学にしていくこと。これが、今目指している、われわれなりのスタイルの経営学です。

以上