

私にとっての「大学で学ぶ意義」

——経営戦略論の視点を交えて——

加 藤 俊 彦

はじめに

本稿では、一橋大学に新たに入学された方々を念頭に置いて、私なりのメッセージを伝えたいと思います。その中心となるのは、大学で社会科学の理論を学ぶことにどういう意味があるのかということについてです。ただし、私の専門は経営学という社会科学の一領域にすぎません。さらにこの種の問題は、まだ若い（と自分では思っている）私にとっては大きく、自分の中でも解決しているわけでもありません。

したがって、ここでは完全な結論を示すことはできないので、「もし大学生に戻ることができたら、今の自分はそのときの自分に何を言いたいか」というスタンスで、自分の考えを記しています。残念ながら、かつての自分に出会うことはできないので、皆さんはいわば大学生時代の私の身代わりです。

以下では、まずは私の経験について記した後で、社会科学の理論を大学で学ぶということにどういう意味が見いだせるのかという点について、私見を記しています。その上で、私の専門である経営戦略論という領域で、そのような立場が具体的にどのように見えるのかを少しでも考えたいと思います。

大学生時代のささやかな悩み

私は一橋大学商学部の出身です。恥を忍んでいえば、私は確固たる目的意識を持って、この大学の商学部を入学先として選んだわけではありません。その当時は、大学を卒業したら、どこかの会社に勤めることになる、漠然と考えていた

だけでした。正直に言って、受験生の私にとって、当座の目標は入学試験に合格することであり、入学した後の4年間にどのようなことを学ぶのかということについて、具体的なイメージを持っていたわけではありませんでした。

その後、大学に入ってしまったら、何かを学びたいという、これまた漠然とした意識が出てきました。ただし、根本的な問題意識があって、それを解き明かしたいと思っていたというよりは、漫然と流れていく日々に対する一種の焦りのようなものが背景にあったという方が、正確でしょう。

このような悩みを抱えていたときに、後に学部ゼミでお世話になる榊原清則先生(現・慶應義塾大学総合政策学部教授)や、新進気鋭の研究者であった伊藤邦雄先生(現・商学研究科長)といった商学部の先生方の講義に出席して、現実の企業を直接扱う領域が存在していることを、初めて知りました。そこで学んでいたのは、経営学や会計学の一領域です。そして、先生方の熱意溢れる話に触発されて、私はわからないなりに、それらの領域に興味を持つようになりました。

しかし、自分にとって面白そうな領域が見つかったと、別の問題が出現しました。私が特に興味を覚えたのは、現在の専門である経営戦略論と経営組織論でした。このような領域について、もっと「体系的に」知りたいと思った私は、教科書や啓蒙書といわれる入門的な本をとりあえず手に取りました。しかし、断片的な知識としては、多少は頭に入ってきたものの、全体像が見えてきて、よくわかるようになったという感覚はありませんでした。

その表面的な原因は、それらの入門書に書いてあることに、統一性がそれほどないと思ったことになりました。特に隣接領域とおぼしき経済学や会計学と比べると、経営学ではこの点が顕著であるように、当時の私には見えました。他の領域では、入門的な書物に書いてある内容は、多少のバラエティはあるものの、基本的な事柄については、それほど差はないようでした。ところが、自分にとって一番興味があった経営戦略論や経営組織論の入門書の内容は、少なくとも自分の目には、本によって相当違うように見えたのです。

このような状況に直面した私は、かなり困惑しました。書いてあることが違うように見えたために、何を知っていれば、その領域を「勉強した」ことになるか

が、わからなかったからです。私は自分の知識が足りないからだと思い、図書館や書店でそれらしき本を次々と手に取りました。しかし、悩みは解消されるどころか、むしろ深みにはまっていくようにさえ思えました。

結局、私は、経営学が「体系化」されていないことに不満を持ったまま、小平での教養課程の2年間を過ごすこととなります。しかし、本質的な問題は、経営学の入門書の内容に統一性がないことではなく、その当時の私の中にあったのだと、今となっては思います。経営学を含めた社会科学を大学で学ぶことの意味を(私の感覚で言えば)誤解していたことが、一番根本的な問題の原因だったようなのです。

「誤解」の背景

かつての私が誤解していたというのは、経営学を含めた社会科学の様々な理論は「唯一の正解を導いてくれるもの」だと考えていた点です。既に存在するいろいろな理論を理解すれば、世の中に存在する様々な問題について、ずばり答えがわかるんじゃないか。今は理論どころか、問題さえもよくわからないけれども、その解き方が学べるはずの本を読んで、マスターしよう。

私はそのようなことを考えていました。だから、教科書だと思っているにもかかわらず、書いてあることが本によって違ったりすると、途方に暮れてしまったのです。どれが「正解」なのか、わからないのですから。

このような私の経験は、胸を張って皆さんにお話するようなことではありません。いくら昔のこととはいえ、自らが浅薄であることをさらけ出しているようで、かなり恥ずかしい気持ちにもなります¹⁾。

その一方で、かつての私と似たような考え方を持っている学生の皆さんも、案外多いのではないかと、私は想像しています。高校までの勉強、特に受験勉強の延長線上で、大学で学ぼうとすると、このような考え方になりがちなのではないかと思うからです。

入学試験をはじめとするテストで出題される問題には、「正解」が用意されています。当然ながら、その「正解」をより多く導出すると、テストで高い点数を

獲得できます。だから、参考書や問題集などを使って反復練習して、「正解」への道筋をマスターしようとするわけです。

このような「正解」を求めるテストの類をすぐにやめた方がよいなどと、単純に批判したいわけではありません。様々な学問自体が社会制度の上に立脚していることを前提とすれば、「読み・書き・そろばん」といった基礎的な学力は、本格的に学ぶ際に重要な意味を持つことが多いと、個人的には思っています。昨今初等・中等教育についての議論がいろいろあるようですが、基礎的な学力を蓄積することや、そのように方向付ける手段としてのテストは、不必要だと一刀両断できるようなものではないでしょう。

むしろ問題は、ドリル的なものを反復練習すれば事足りるというような発想を、いつまでも引きずってしまったり、どこにでも適用してしまったりする点にあるように思います。かつての私は、自分自身ではあまり意識していなかったのですが、そのような考え方をそのまま当てはめて、大学で勉強しようとしていました。だから、「正解」を得るための近道を一生懸命探していたのです。

「地図」としての理論の役割

それでは、社会科学の理論が「唯一の正解に導いてくれるもの」ではないとすると、それを学ぶことにどのような意味があると考えればよいのでしょうか。このことは大きな問題ともつながっているので、私のような学途上の人間が軽々には論じられないところもあります。したがって、以下で記すのは、あくまでも現時点で私が考えていることにすぎません。

私にとって、社会科学の理論とは、様々な社会現象を理解するための「地図」とでもいえるものです。「地図」と考える基本的な理由は、2つあります。第一に、場所に関して地図が果たす役割と同じように、社会科学の理論は様々な社会現象を理解する上で有効な道具立てとなりうる点です。第二に、地理的に同じ場所を示す上で様々な地図の描き方があるように、社会科学の理論もまた同じ現象について、複数の理論が並立しうる点です。

まず、第一の点について。地図はある地域の状況を表したものです。たとえば、

知らないところに行く場合には、地図を事前に調べたり、最寄りの駅前に立っている地図を見たりして、目的地までの経路を把握したり、現在地を知ったりします。中にはいつも勘だけを頼りにして目的地に向かうという人もいるかもしれませんが、地図を見ずに行動すると、効率が悪いばかりか、とんでもない場所に行ってしまう可能性もあります。

社会科学の理論も同様です。ある社会現象に直面した場合に、先人が作った理論という「地図」があれば、見通しがよくなります。

理論という「地図」の助けを直接借りなくても、理解できる社会現象は確かにあります。しかし、それには限界があります。本物の地図で、なくても困らないのはどういう場合かを考えてみてください。自分自身で歩いたり、あるいはかつて地図を見ていたりして、自分の頭の中に地図が形成されているような場所でしょう。ふつうならば、自分が今住んでいた、かつて住んでいた場所の近辺や、よく行く場所ぐらいに、限られてしまいます。

社会現象についても同じように、他人が作った理論を直接利用しなくても、よく理解できることはありますが、自分が直接経験するか、もしくは他人が作った理論を知らないうちに取り込んでいたりする場合に限られます。もちろん自分で直接経験するということは、大きな意味を持つものです。その一方で、どんな人間でも、経験できることは高々しれていますから、様々な社会現象について、自分の経験だけで十分にわかったと思える事象はどうしても狭い範囲に限定されてしまいます。また、自分の経験に基づく場合でも、理論と無関係なのではなく、自らが編み出した「理論」に類するものを利用しています。このようなことから、自分自身による直接的な経験は大切にしながらも、さらに他人が苦労して作った理論の力を借りれば、より広い範囲のことを理解できそうだということが、わかるでしょう。

二つ目の「複数の理論が並立しうる」という点に話を移しましょう。このことの意味は少しわかりにくいかもしれませんが、より重要だと考えるポイントです。

同じ場所を表したものでも、地図には様々な描き方があります。たとえば、国土地理院から発行されている地図は、様々な地図のもとになる正確な地図であり、

等高線や土地の利用状況などといった情報も描かれています。しかし、いくら正確だとはいっても、自動車でどこかに向かっているときには、道路地図の方が役に立つでしょう。また、各自治体から発行されている都市計画図には、土地の利用規制や道路計画に関する情報などが盛り込まれています。不動産会社の人やこれから家を建てようと思っている人にとっては、国土地理院の地図や道路地図よりも、都市計画図の方が役に立ちそうです。あるいは、電車の路線図は多くの場合、地形が正確に描かれていませんが、電車に乗って出掛けようとする人にとっては、便利なものです。店舗などへの案内図も大幅にデフォルメされていることが多いようですが、主たる目標物だけで構成されているために、一般的な道路地図よりもわかりやすいようです。

ここで重要なのは、これらの地図は異なる形状をしていても、同じ地域が描かれていれば、どれか一つだけが正しいのではなく、いずれも正しいという点です。その用途に応じて、つまり「目の付け所」によって重点的に描かれる内容が変わってくるだけなのです。社会科学の理論も同じで、同じ現象を分析するための道具立てとして、正しい理論が一つだけ存在するわけではありません。「目の付け所」ないし「視点の置き方」によって、同一の現象に対して、どちらかが正しいとは一概に言えない異なった見方が、並立しうるのです。

ここまで来ると、以前の私が社会科学を学ぶことについて誤解していたと、今の私が考える理由が、わかってもらえたのではないかと思います。かつての私は、様々な「地図」が存在しているにもかかわらず、そのうちの一枚だけが正しいと思込んでいたために、困っていたのです。しかし、以上の話からは、同一の社会現象を分析する上で、視点の置き方によって異なっているものの、それぞれ妥当な説明を与えられる理論が並立しうることが、わかります。だから、入門書で説明する視点が異なっても、何ら不思議ではなかったのです。

付け加えると、入門書にスタンダード(標準的な内容)が存在している領域でも、それとは異なる視点に基づいた理論が、人々の間でよく知られているかどうかは別にして、ふつう存在しています。また、とりわけ社会科学においては、そのようなスタンダードの元となる「主流」とされている理論が、「亜流」「傍流」

の理論よりも、説明力や予測可能性が高いという意味で、正しいとは必ずしも言えません。

そのように考える理由について、詳しいことはここでは記しませんが²⁾、ある理論体系が「主流」となる場合、その理論が他の理論よりも説明力などで優れているからでは必ずしもなく、往々にして社会的な要因が介在している点は、指摘しておきましょう。「主流」となった理論は、ヒット商品が生み出され、後にロングセラーに変わっていくような過程を経ています。「性能」のよさだけで「売れる」とは言えないのです。したがって、入門書に限らず多くの書物に共通して書かれているような内容を知ったからといって、その領域の問題を的確に考えられるようになるとは限りません。

視点の置き方と理論

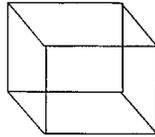
比喩としての地図は理解できても、社会科学において、妥当でありそうな複数の理論が並立するという点が、十分納得できないとか、意味がよくわからないという人もいるかもしれません。そこで、この点について、もう少しだけ説明を加えておきたいと思います。

簡単なエクササイズが、そのための材料です。図1が何に見えるか考えていただくだけなので、まずは図を見て考えてから、先に進んでください。

どのようなものが見えたでしょうか。私が授業などでこの問題を考えてもらう際に、最初に出てきがちなのは、図2のような立方体です。ただし、同じ立方体でも、図2の右の図形と左の図形では、視点が異なります。あるいは、図3のように、立方体ではなく、平面図形（六角形）を表すものとして見ることもできます。他の見方もあります。たとえば、2枚の正方形があり、それが移動した際の軌跡が描かれている図だという答えもありました。

ここで、図1に戻って、どれでもよいので、複数の図形を認識してください。複数の図形を見ることができたら、複数の図形を何度か繰り返して切り替えて見てください。それが終わったら、自分が認識している複数の図形を切り替えるのではなく、一度に見ようとしてください。

図1



切り替えて見るというのは、特にスピードを速めるほど、意外と難しかったのではないのでしょうか。また、ふつうの人であれば、一度に複数の図形を見ることはできないでしょう。

この図形は私のオリジナルではなく、ある科学哲学者が著書に示したものです(Hanson, 1958)。この図が持つ基本的なメッセージは、「人間は物事をありのまま見て理解することはできず、解釈を加えることではじめて理解できるのであり、そのために同じ物事を見ていても、それぞれ妥当な異なる理解の仕方がある」と

図2 回答例

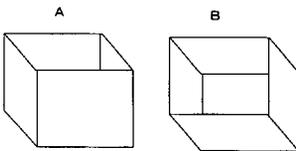
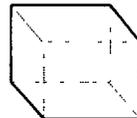


図3



(六角形の平面として)

いうものです。

この図形の問題を通じて確認してもらいたいことは、3点あります。第一に、自分が物事を理解する際には、絶対的に正しい物事を一つだけ見ているのではなく、他の理解の仕方が存在しているという点です。このような単純な図形でさえ、

複数の見え方が存在するのですから、より複雑な現実の社会を理解しよう際には、数多くの視点の置き方があることは、容易に想像できます。

第二に、人間が視点を切り替えて見ることは難しいということです。これは図形を切り替えて見てもらったことと関連しています。図形の問題のように、別の見方を指摘されると、多少は見えやすくなりますが、それでも難しい場合もあります。ましてや、「理解の仕方は一つだけ」と思って、ある物事を見た場合には、他の理解の仕方については、それが存在しうることすら、意識されなくなってしまう可能性も大きいでしょう。

第三に、すべてを一度に見ようとしてももらったことと関連することで、人間は視点を固定してはじめて物事が理解できるようになるのであり、視点を固定せずすべてを見ようとする、かえって混乱しがちになるということです。別の言い方をすれば、何かを見た際に、何かが見えたり、理解できたりするというのは、少なくともその時点では、他の妥当かもしれない見方を放棄しているということでもあります。

これらの点は前節までの議論と密接に関係しています。結局のところ、これら3点は、物事を理解する上で、視点の置き方が重要であることを意味しています。そのような視点を提供してくれる有用な手段の一つが、社会科学の理論なのです。だから、理論を知ると、視点ができて、「見通し」がよくなるのです。ただし、残念なことに、視点の置き方は他にもあるので、ある一つの理論が絶対的に正しい見方を提供してくれるわけではありません。もちろん、すべての理論が同じような水準にあるわけではなく、怪しげな理論らしきものとか、明らかに間違っている理論もあります。しかし、以上の話からすれば、間違っているような理論らしきものを除いたといっても、最後に一つだけ正しいものが残るといいうのではないということになります。

経営戦略とは

このあたりで、私の専門である経営戦略論を通じて、これまでの話をもう少し具体的に考えていくことにしたいと思います。その前に、皆さんは経営戦略とい

う言葉にはあまり馴染みがないでしょうから、それがどういうものなのかについて、少し説明しておくことにします。

経営戦略という概念自体は、教科書の数だけ定義があるとさえ言う人もいるぐらいで、やや曖昧です。そのような概念を一言で表現することはなかなか難しいのですが、ここでは「大局的な視点から見て、企業が利益をあげて、継続的に事業を進めていくための方法」としておきましょう。

ただし、いくら曖昧な概念でも、注意すべき点があります。一般的には、経営戦略という言葉がありとあらゆる場面で使われていて、濫用ではないかと思われるときもしばしばあるようです。

たとえば、最近テレビを見ていたときのことで、そこでは、デパートで正月に販売される福袋の話をしていたのですが、どのような商品を福袋の中に入れるかということについて、専門家として出演していた人が「これはデパートの戦略を反映しています」とコメントしていました。しかし、よく聞くと、最近では正月の福袋でデパート間の競争が激しくなっていて、福袋の内容に各社が工夫を凝らしているという程度のことを指しているようでした。たしかに福袋の中身はそのもの自体の売れ行きに影響を与えるのですが、経営戦略論では、この手のことを「戦略 (strategy)」とはふつう呼びません。福袋という商品を中心として、正月頃の売上を確保するために、局所的に展開する方策にすぎないからです。この手のことは、「戦術 (tactics)」と呼ばれ、戦略を具体化するための手段として考えられています。

経営戦略を考えるためには、もう少し広い視野に立つことが必要です。デパートで戦略と呼べることを具体的にいえば、たとえば個々の店舗や企業全体で何をウリにして、そのためにどこに出店したり、既存の店舗をどのように改装したりして、どの程度利益を生み出そうとするかといったことになるでしょう。日本企業の中には、戦術的なことには長けているけれども、全体を見通す戦略をあまり考えていない企業が少なくないために、問題が生じているといった意見が、最近しばしば聞かれます。福袋の中身レベルのことだけを考えて商売をしていると、大きな失敗をおかす危険があります。当たり前ですが、福袋が売れたとしても、

その企業の業績がよくなるとは限らないのです。

経営戦略で視点の違いの意味を考える

それでは、経営戦略を素材として、先程の問題について考えてみることにしましょう。ここでは経営戦略論のすべてを取り上げることはできないので、「事業戦略 (business strategy)」とか「競争戦略 (competitive strategy)」と呼ばれる一領域の代表的な2つの考え方だけに絞りたいと思います。ちなみに、事業戦略とは、企業全体ではなく、その中のある一つの事業における展開方法です。説明に入る前に、まずは次の問いを考えていただきましょう。

問題：「業績がよい会社」と「業績が悪い会社」では、どのような点が違うと思いますか。自由に考えてください。

皆さんはあまり考えたことがない類の問題かもしれませんが、それでも多少は思いつくのではないかと思います。ちなみに、この問いの答えは一つだけではありません。たとえば、ビジネスマンにこの問いに類する質問をしたときには、表1にある答えが上がりました。表1にある答えは、状況によって、よく当てはまるものと、あまり当てはまらないものに分かれるでしょう。

表1 会社の業績を左右する要因の回答例

- | | |
|----------------|------------------|
| ・技術力 | ・政府などの規制の有無 |
| ・経営者のリーダーシップ | ・中国など海外企業が強いかどうか |
| ・組織文化の違い：進取の気風 | ・競合企業の数 |
| ・製品の性能 | |
| ・社員のやる気 | |
| ・効率性 …… | |

ただし、ここで重要なのは、個々の答えが具体的な状況にどれだけ当てはまるかということよりも、経営戦略の基本的な考え方が、それぞれの答えに既に反映されているという点です。具体的な理論を知っている方が、まったく知らなかりうが、理論めいた思考法が入り込んでいるのです。

表の左側の項目と右側の項目では、視点の置き方でもいうべき、基本的な思考の立脚点が異なります。左側では、会社の業績が良くなる要因は会社の内部にあるというのが、根底にある考え方になります。それに対し、右側では、その要因は外側にあると考えていることになります。

より具体的に言えば、左側では、会社の内部で事業活動に利用される「資源」に着目して、考えています。専門的には、「リソース・ベースド・ビュー (resource-based view : 経営資源に基づいた戦略観)」とか、「コア・コンピタンス (core competence : 企業の中核的な能力)」などと呼ばれる議論が、該当します。また、右側の項目は、会社が事業を展開する場所・領域の状況によって、業績が左右される可能性に着目しているので、一般に「ポジショニング・アプローチ」と呼ばれています³⁾。

これだけではよくわからないかもしれないので、個人の問題に置き換えて、両者の違いを簡単に説明しておきましょう。たとえば、ある人が志望大学に合格した場合に、その理由を他人が説明する方法はいろいろ思い浮かびます。「彼(あるいは彼女)は頭がいいからな」とか、「よく勉強していたからね」といったような理由付けは、個人の能力や努力という内部(その人自身)から説明していることになります。それに対し、「あの人の家は教育熱心だったからね」とか、「あいつが通っていた高校は徹底した受験指導をしているからな」などと説明する場合には、合格した本人ではなく、その人を取り巻く外部の環境に原因を求めています。この例はあくまでも仮定にすぎませんが、同じような説明方法をとることは、しばしばあるでしょう。成功した場合でも、苦境に陥った場合でも、同じです。

そこで会社の場合と同じように重要なことは、個々の説明の妥当性が問題になるのではなく、同じ現象に対して異なる見方がどうやら存在しているという点で

す。個人で生じる出来事でさえ、よほど単純な状況でなければ、一つの事柄だけで要因を説明することは難しい。しかし、「いろいろあったようだからね」というレベルでは、その出来事がなぜ生じたのかを理解した気にはなりません。人は、少なくとも関心がある事柄については、複雑に絡み合った現実を解きほぐして、単純化することで、物事を理解しようとします。その際の手助けとなるのが、他人が作ったり、自分で作ったりした「理論」なのです。

ここで「勉強しなくても理由が考えられるのであれば、わざわざ理論なんて学ばなくてもよいのではないか」という意見が出てくるかもしれません。このような意見に対しては、次の2点から、「それでも他人が作った理論を学ぶ意味はある」と私が考える理由を記しておきましょう。

一つは、自分で考えるだけでは、個々の要因を挙げることはできても、その根底にある考え方まで遡って、さらにそれをまとめることは、なかなかしないし、できないということです。たとえば、先の個人の例のようなことを考える場合に、「内部」からの説明と「外部」からの説明に分けて、その上で統合的に考えるというようなスタンスを頻繁にとる人は、あまりいないのではないのでしょうか。私の場合で言えば、経営学を学んでいなければ、良くも悪くも、このような考え方をよくするにはならなかったように思います。

もう一つは、ある考え方に基づいて出した要因を、他の角度から見直すことも、自分だけでは難しいということです。たとえば、先に考えてもらった企業間の業績の差に関する問いでは、(少なくとも日本企業では)企業の経営資源の違いという内部に要因を求めることが多いようです。前掲の表1は実例ですが、数としては内部からの発想の方が多く上がっています。あるいは、受験の例のような個人の成功で言えば、自分のことについては往々にして内部、すなわち自分自身に原因を帰する傾向がある一方で、他人は外部要因に説明を求めることが多いようです。ビジネスの世界でも、経営者は業績が上昇した場合には、自分の成果だと思う傾向があり、業績が下降した場合には、景気などの外部要因から説明する傾向があるという調査もあります。

つまり、複雑な現実を理解しようとする際には、単純化が必要である一方で、

他の説明方法も同様に妥当な場合があるということ、つい忘れてしまいがちなのです。そこで、別の角度から見る視点を与えてくれる様々な理論を知ることによって、意図せずに自分が見落としてしまう視点を獲得できる可能性は高まるように思います。

ただし、ふつうの状況では、自分で思っていることが間違っているという前提は置かず、むしろ正しいことを確認しようとして、自分が考えていることと近い説明や証拠だけを求めがちだとも言われています。理論を学ぶ際にも、同じことが言えそうです。そこで、特に最初の段階では、「食わず嫌い」をやめて、それまでの自分の考え方に近いものだけでなく、また狭い専門領域に限ることなく、幅広い領域について貪欲に学ぼうとする姿勢が重要かもしれません。

おわりに

以上では、社会科学を中心とする大学に籍を置き、経営学を専門とする立場から、理論を学ぶことの意義についての現時点での私見を記してきました。

最後に再度強調しておきたいことは、社会科学の理論を学ぶことは、現実に対する理解を深めるための手段にすぎないということです。しかし、一生懸命勉強する「真面目」な人に限って、その点から逸脱してしまうこともあるようです。「道具を使う」はずが「道具に使われてしまう」ようになりかねないからです。

一つの典型は、手段であったはずの理論を学ぶこと自体が目的になってしまう場合です。たとえば、勉強を進めていくと、ある特定の理論や方法に過度にコミットしてしまい、他の見方や考え方は間違っていると、大した理由もなく思い込んでしまうようなことが生じたりします。誰でも最初は、理論自体を知らないのですから、偏見ともいうべき、このような発想はあまりしないはずですが、しかしながら、理論を知るとは、見方を固定して理解することでもあるために、勉強を進めていくと、他の見方を自然と排除していく傾向があります。この固まり具合がまずいと、下手な素人よりもかえって物事が見えなくなる可能性さえあります。

そうは言いながらも、私自身が特定の専門を持っているために、その過ちをお

かさないとは限りません。少なくとも私にできることは、自分がその畏に落ちる可能性が常にあり、自分が知らない他の有効な考え方が常に存在しているかもしれないということを、心の片隅に置いておくことぐらいかもしれません。

また、「役に立つ」ということを過剰に意識する場合も、タイプは異なるものの、「道具に使われる」ことにつながりかねないように思います。大学はもっと「役に立つ」ことを教えるべきだというような考え方は、最近は一般的にも強まっているようです。私は、実務に近いとしばしば思われる領域を専門としているからか、「役に立つ」ことを教えろという社会的な要請は、頭から否定できるようなことではないとは思いますが。

その一方で、少なくとも高校を卒業して大学に入ったばかりで、フレッシュな状態にある皆さんは、「役に立つ」ということを、修得したその日からすぐに役に立つスキルのようなものだけとして、狭くとらえない方がよいのではないかとともに思います。「すぐに役に立つこと」は、往々にして表面的な知識です。さらに、「すぐに役に立つ」知識は、現時点で「役に立つ」にすぎず、将来もその有効性が保証されているわけではありません。

むしろ長年にわたり、あるいは時間が経つほど結果として「役に立つ」のは、表面的なスキルの類よりも、物事の考え方の根幹を握る理論的な思考ではないかと思えます。何も私が大学の教員だという理由で、このようなことを考えているつもりはありません。ビジネスの世界でも、本当に大きな仕事は物事の根本にまで遡って考えて、生み出されているように思います。たとえば、革新的なビジネスは、かかわっている人々の間で常識とされるような考え方ではなく、それを打ち破るような発想を基盤としています。そこでは「すぐに役立つ」ような知識は、さほど重要ではありません。それどころか、中途半端に「すぐに役立つ」知識だけを追い求めると、それに拘泥され、新しい発想が阻害されてしまうことさえあります。そのような場合、「役に立つ」知識を活用するはずが、それに使われてしまっているのです。

最近是我たちを取り巻く環境が大幅に変化しているように見えることが多く、そのために「何かを身につけなければ」という意識は強まっているようです。し

かし、まだ大学に入^らばばかりの皆さんはまだ若いのですから、何も焦る必要はありません。後の人生で、もしかすると大きく役立つかもしれないことを仕込む期間として考えてもよいのではないのでしょうか。大学で過ごす4年間は、じっくり考えることができる数少ない期間です。その貴重な時間を有効に活用していただいたいと思います。

- 1) この点については、学部ゼミの先輩でもある青島矢一助教授が、大学時代に似たような過程を経た後に、本稿で記したと類似した結論に至っているようなので、少しだけ安心していきます。青島助教授の経た過程や考え方を知りたい方は、青島(1997)を参照してください。
- 2) この種の問題は社会科学方法論などと呼ばれる領域で扱われています。多少補足しておくと、自然科学を含めた科学全般でも、同様のことが長年議論されてきました。その一方で、自然科学と社会科学には大きな違いがあります。特に重要なのは、自然科学が人間の諸活動とは切り離された現象を研究対象としているのに対して、社会科学では研究する人自身が属する「社会」が分析対象であるとともに、その社会を構成する人間に反省能力があり、研究結果を知ること、そのあり方に変化を加えることができるという点にあります。このような議論を詳しく知りたい方は、Smith(1998)、沼上(1995)などを参照してください。
- 3) 経営戦略論における視点の違いについて、より詳しいことを知りたい方は、Mintzberg et al., (1998)などを参照してください。

参考文献

- 青島矢一(1997)『『社会科学を学ぶことがどうして将来役に立つのか』について考えたこと』『一橋論叢』第117巻, 537-556頁。
- Hanson, N. (1958) *Patterns of Discovery*. Cambridge University Press.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, and J. Lampel (1998) *Strategy Safari*. Free Press (斎藤嘉則他訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999年)。
- 沼上幹(1995)「経営学におけるマクロ現象法則確立の可能性」『組織科学』Vol. 28, No. 3, 85-99頁。
- Smith, M.J. (1998) *Social Science in Question*. Sage Publications.

(一橋大学大学院商学研究科助教授)