

「経営（者育成）教育」学派を確立する意義

－研究目的及びその背景に応じた中心的仮説の定立－

A Significance of Management-Education School in
Management Theory : Building up the Central Hypothesis
Reflected the Study Purpose and Background

辻 村 宏 和*

Hirokazu TSUJIMURA

1. 研究目的とその背景の深耕

自説補強、深耕に機会あるごとに努めてきている（引用・参考文献を参照されたい）。
先ずは研究到達点に反映させた研究目的とそのバックグラウンドの加筆拡充版から起動
したい。

1) 研究目的の確認：「もし経営者育成論があるとすれば、どうやって？」

(1) 研究目的

「本研究目的：経営学が求め得る実践性（≡）経営（者育成）教育論（学）の構築」、
これは不動である。それは「経営学教育」及び（山城，1960）の進化系のつもりで
ある。

(2) 研究スコープ

上記研究目的内の「経営学が求め得る」は「経営学が求めるべき」ではないという
点で本研究スコープの限定を図り、経営学それ自体の目的論や「経営学の実践性をど
こに求めるべきか」論は回避している。研究テーマのダウンサイジングである。そし
て“経営学が背負った十字架”たる経営学の実践性を経営者育成に求める。それはオー
ルタナティブを模索した結果辿り着いた命題「経営者⁽¹⁾育成（≡）問題解決者の育成
（≡）間接的問題解決」命題を仮設的に措定するからで、経営学の実践性はこれしか
ないのではないかとすら考えてもいる。

要するに「もし経営者育成論があるとすれば、どうやって？」というように、「経
営学の目的」の与件化を図っているのである。“経営者育成論などハウツー本で学問

* 経営総合学科－経営学

Department of Management Synthesis – Business Administration

の墮落だ！”“実務家におもねる必要などない”という声が聞こえてきそうだが、実はこの狭隘な経営者育成コースをどうやってブレイクスルーするかが本研究主題である。本研究が、泰斗と称される学者の多い経営学史学会では拒絶反応を受け、非主流扱いされるゆえんである。かつて慶応ビジネススクールの奥村昭博から「起業家の育成自体は（慶応）ビジネススクールではできないが、ビジネススクールはプラットフォームとしての役割を担っている」（第22回全国経営学部長会議－1997年9月11日、於東京ガーデンパレスーでのパネルディスカッション「アントレプレヌールシップの育成」での筆者の質問に対する奥村回答の抜粋要約）という言葉を取ったこともあるが…。

ちなみに前記「経営者育成（≡）問題解決者の育成（≡）間接的問題解決」命題における問題解決（Problem-Solving）概念には揉め事処理（Trouble-Shooting）をも含める。が、「何をもってして問題解決とすべきか」についても本研究テーマから外れるので与件化し、割愛する。

また「実践性（≡）経営者にヒントあるいは思考の裏づけを与えるという意味で役に立つ有用性」（勝部，2018：58抜粋要約）」という術語化もあり得るが、そういう意味でならば“座右の書は司馬遼（司馬遼太郎）がダントツ”である。経営学（史）研究のユーザーは経営学者であって経営者ではないことは明白であろう。

また、本研究では経営教育の対象に「現任（職）経営者」を入れない。彼らに「経営手腕を身に付けよ！」と説いたとて韓非子の「説得篇」ではないが、君子に進言することの困難性が極めて高いと判断するからである。その意味で、コンプライアンス論やガバナンス論のあり方も再考要であろう。したがって、本研究では現任（職）経営者に対するスピリチュアルな言葉を並べ立てた展開もしない。

本研究のドライビングフォースとなったのは、山城の「経営学における実践の当面のねらいを（問題解決力ではなく）professional managerの形成に置いた」（山城，1965：40抜粋要約）という指摘を発見したことで、山城の「経営学＝経営教育（それ自体）」という未完の（結果として“書き逃げ”的となってしまった）「学と教育実践・同次元命題」説の謎が氷解しつつある。ちなみにその指摘は、山城のレジェンド的著作『実践経営学』（同文館出版，1960年）の5年後である。

経営者が有する経営手腕（Managerial Art：以下MA）が生得でないとしたらMAをどう習得するのか。Barnardが言うように「全体を感得し得る少数の天才的経営者」（Barnard，1938：238-239；山本他，1968：249抜粋要約）^②に限られるのか。本研究が目指す経営学は未完で回りくどい表現ではあるが、「『人材（非経営者）育成^①できる人材（経営者）』（の）育成^②が可能な人材（インストラクターすなわち経営学者）の育成^③」（①～③の人材育成3次元・視点）論とも言える。それは理論研究でも実証研究でもなく、実践性を考究する“第三の経営学”ロードかと位置づける。

よって当面『経営教育のメタ理論＝経営教育学』の体系化^③を研究目的としてお

り、それからして本研究はいきなり経営教育スペックアップを行わず、その分“現世利益、スペクタクル”に欠けスパークに乏しい。「経営学研究の中心は経営学方法論で、経営学は方法論の悩みの歴史であり、今後もそうである」（山城，1970：40・43抜粋要約）と言われることもあり、やむを得なからう。

2) 若干プロテストのこもった研究背景の確認

(1) 先行研究のトレースと通説

研究目的が導かれたのは無論、先行研究（あるいは通説）に対する反証（カウンター・エビデンス）の発見、そしてリサーチ・クエッション（以下RQ）の確立という手順を踏まえている。研究戦略を欠く場当たりの研究目的ではない。学問を『概念を用いて思考する営み』（森下，2000：270抜粋要約）を基礎とした『体系的知識及びその拡充過程』だと定義すれば、当然のステップである。「先行研究（通説）→反証→RQ」なるステップは、近年よく用いられるRigor（学術的厳密性）とRelevance（実務の適合性）の点から学術論文に不可欠な形式要件である。

そして本研究の価値妥当性（学術論文の実質要件①/3…②/3論理妥当性、③/3独創性）は、主に経営教育研究の本家たる（だった⁽⁴⁾）日本マネジメント学会（旧・日本経営教育学会）ジャーナル『経営教育研究』誌などにおける先行研究トレースからわかる。幸いなことに本研究目的にストレートな先行研究が僅少である。本研究主題に定説が無く、ニッチトップを目指すことが可能だからである。むしろ“学界ウォーズ”以前に軽視され続けられているという有様である。

国内・外の経営教育（学）のレギュラー文献と言えば管見にして、例えば主要なもの村本（1982）、坂井（1996）、Barnes, et al.（1994）、Ellet（2007）、高木・竹内（2010）、高木・市村（2016）等が挙げられる。それらに通底しているのは「いきなりの経営教育（実践）」感を覚えることで、既存の経営学（理論）との関係性に関するロジック（仮説）を欠く。つまり、「グランド理論（経営教育学）につながるべく演繹的推論（証）を可能とする中心的仮説」（本稿「2-3」）が無い。また著名な齋藤毅憲『現代日本の大学と経営学教育』（成文堂，1981年）は、「経営学教育」（≠経営教育学）となっているにもかかわらず「経営学と経営者、ビジネスパーソン等」のロジカルな職業的対応論が不明のままである。その「経営学教育」路線の研究として直近では（中原，2022）が挙げられるが、中原は同稿の中で「本稿の限界としては、日本マネジメント学会（旧・日本経営教育学会）において盛んに取り組まれているような、有能な職業的専門家を育成するためのコマシラバスを議論し得なかった点にある。（中略）それらが今後示されなければならない。」（これは中原の学会報告『「往還の学問」としての〈経営学〉：フンボルト理念に基づくコマシラバスの経営学的意義』（経営学史学会第29回大会自由論題報告－駒澤大学オンライン開催 2021年5月30日）

の際の引用者による質問に対するリプライでもある）（同上書：103）としている。が、「経営教育（の）学は経営学教育の否定の上に成立つものである」故に、この先「有能な職業的専門家を育成するためのコマシラバスを議論」（同上書：103）するには抜本的転回を要するであろう。

また、「山城経営学」礼賛傾向の経営教育（啓蒙）論として河野（2016）、小椋（2018）、増田（2009）が挙げられるが、それらの所説対しては既に批判的考察を施した（辻村，2017）。批判の要点は、それらの研究が山城の「実践経営学」概念の不備を突く批判的検討を加えずに、“全てはバイブル（山城，1960）によって演繹される”式の厳密な論理性を欠く命題が散見されることにある。山城の言説を全否定するつもりは毛頭なくそれを進化させんとするわれわれにとっては、それは最良の引き倒しと思える。「専門経営者の自己啓発－経営者教育が経営教育の核心である」（傍点は引用者）（河野，前掲書：9）という断定的命題もあり、混迷を誘う言説と言わざるを得ない（「3. 結：経営（者育成）教育学への誘い」にて再説）。

したがって寡聞，管見にして経営学の一学派構築という意味において経営教育学の学的体系化にこだわった研究は皆無に近く，経営（者育成）教育論（学）はニッチエリアである。それは言うなれば真の「経営（者育成）学部」の可能性の探究であり，経営者育成は決してマージナル分野ではないどころか，こんな知的興奮作業は他にはなく早い者勝ちである。

更に，経営教育学の学的体系化の必要性は、『『経営教育（実践）と経営学（理論）との関係性』に関わるロジック（仮説）』を欠く，不可解で且つ覆すべき下記の通説がトリガーともなっている。それは既存の経営学の学史的評価に関するもので，ここではわが国で最も深い議論を展開する経営学史学会でしばしば耳目にする言明，言説を取り上げたい。経営学の学史的評価は，同学会編集『経営学史事典』（経営学史学会編，2002・2012）の象徴的スコープである。その言説は，経営学史学会第25回全国大会（2017年5月25～27日，青森中央学院大学）統一論題「経営学史研究の挑戦」の趣意文に集約されている。「①経営学はその成立以来，現実世界の経営が直面する課題に応えるという実践理論科学の性格を強く持っている（中略）。②経営学は（中略）諸課題を解決し，実践に資する提言を示していることは確かである。③しかし，理論ないし学問と実践との間には懸隔が生じやすいのは否定しがたい。」（傍点及び番号は引用者）（経営学史学会編『経営学史学会通信』第23号，2016年10月，pp.9-10：9抜粋）とある。

われわれが突っ込みたいのは，①②と強弁し得る論拠が見当たらないことだ。逆に，反証ならば少なからず挙げることができよう（次節「（2）直視すべき反証コレクション」）。しかも，②と③は論理的不整合とならないか。また，サブテーマ1の趣意文「経営学史研究にみる実践への挑戦：経営学の“実践性”」にも「経営学史研究は，④

これまでさまざまな理論や思想が経営実践そのものや、実践に結びつく教育に影響を与え、また実践からも影響を受けてきた歴史的展開を俯瞰することで、実践と向き合っている」（傍点及び番号は引用者）（同上：10）と続く。

われわれにはロマンやスローガンばかりが強調されているようで、経営学のどこに①②④を見出すのかの仮説も無いため不明で“経営学史学会の空白”と思える。「結論先にありき」の言説には閉口する。経営学の実践性を当為とするのはよしとして、問題なのは「当為でありながら既にして結論となっている」ことである。反証データ無視の論法と言わざるを得ない。

追記しておきたいことは、同学会における「経営学の実践性」の標榜は、「…考えてみれば経営学の歴史とは、ある面から見れば、『時代の問題』に対していかに取り組んできたか、という『問題解決』の歴史であったとも言える」（傍点は引用者）（「第29回全国大会 基本計画：2. 統一論題趣意説明」，同上編『経営学史学会通信』第27号，2020年10月，pp.8-10：9）とあるように現在進行形にあることだ。実践性を高らかに謳い上げるのは自由だが、われわれにはどうにも判断保留エリアが多く当惑させられることしきりである。

以上少々のプロテストのこもった取り上げ方をしたが、それは後述「(3) リサーチ・クエッション (RQ)」に再掲するが、われわれがRQ「経営学（理論）と経営（実践）とは不連続でリニアな関係にないのではないか？」（以下、「経営学（理論）→経営（実践）」不連続命題とも呼称）をリリースしているからである。畢竟、われわれは実践学という言葉をおポチュニスティックに用いてはならないと強く考えるからこそ、“学界ヒール”となることは覚悟の上で上記言説に対するファイティングポーズは崩せない。諒とされたい。

（2）直視すべき反証コレクション：「①名経営者②名監督」稀少説の補充

学説のダイナミクスは反証によるダイナミズムに拠る。反証は上記通説に対するネガティブスタンスの表明であり、通説からはみ出した“謎”の提示である。以下に示す反証は経営学史学会におけるアンタッチャブルゾーンでもあったようで、それらによって上記言説は棄却されよう。“パンドラの箱を開ける”かのようなのであるが、経営学史学会に初めて（？）向けられた帰納的反証（言わば論理学で言われる“101羽目の白いカラス”）で、主要なものを精選列記する（順不同）。

- ①「経営系学部出身の名経営者は希少である」
- ②「未だ女性経営者が少ない」
- ③「『経営学者から名経営者』パスは想定しにくい」
- ④「経営学者による社外重役就任は希少である」⁽⁵⁾
- ⑤「経営学部を有する大学経営は良好、などとは言えない」⁽⁶⁾

- ⑥「ドラッカー研究者はいてもドラッカー型研究者（経営学者）は希少である」
- ⑦「経営者の座右の書は経営学書ではない，“司馬遼（司馬遼太郎）がダントツ”である」⁽⁷⁾
- ⑧「経営コンサルタント会社の経営は全て良好，などとは言えない」

以上である。①～⑧のデジタルデータ・コレクションを試みていないが，いずれも定量的確認が可能であることは容易に想像がつく。

〔補遺 1：「①名経営者②名監督」稀少説〕

かねてより上記反証に有意なエビデンスを提供する文献もある。

〈1〉「①名経営者②名監督」稀少説

- ①有森隆（2006）『社長力－話題の経営者たちの実力と品格－』に拠れば「総合評価 C，D経営者」が圧倒的に多く，例外は「総合評価A⁺経営者：御手洗富士夫・元キヤノン会長兼CEO，同A経営者：福井威夫・元本田技研工業社長，同A⁻経営者：鈴木敏文・元セブン&アイHD会長兼CEO」など極少である。
- ②工藤健策（2003）『名将たちはなぜ失敗したか』は，先ず同書のRQ「名将はなぜ生まれず，名監督たちはなぜ敗れるのだろうか」（同上書：2）が有意である。われわれ経営学者は“たかがプロ野球ごとき”と言うなかれ，プロ野球は公式（公表）データが豊富で，かねてよりプロ野球業界こそ経営学の研究対象にすべきだと唱えてきた。同書に拠れば，「名監督：①上田利治②森祇晶③広岡達朗④古葉竹識⑤仰木彬⑥野村克也」（同上書：8-9抜粋要約）とこれまた極少で，「日本プロ野球は70年の歴史を持つのだから学ぶことはあるはずなのに成功率は低い」（同上書：160抜粋要約）。

〈2〉「名経営者のままで禅譲する」ケース稀少説

“禅譲に消極的な指揮官”が何と多いことか。“ミスター・ビジネススクール教材”と言われた上記総合評価A⁻経営者の鈴木敏文の後継者人事ケース（ワンマンの末，2016年失脚）は，前日産自動車CEOカルロス・ゴーンとともに重い示唆を与えてくれる。昔日の輝きを失い，挙句“殿，ご乱心！”ケースとなったことは周知の通りだ。鈴木は「私情にとらわれない人事」（江口，2000：112）「後継者は早くから指名するな」（同上書：121）と言っていたにもかかわらず，である。他にも名経営者の誉れ高い永守重信・日本電産創業者兼会長や“20世最高の経営者”と讃えられたジャック・ウェルチ元GE・CEOすらその評価は下方修正の兆し（井上，2022）（グリタ&マン，2022）が出来している。

（3）リサーチ・クエッション（RQ）：「経営学（理論）→経営（実践）」不連続命題

ここから本研究のRQ発見のための推論をスタートさせ、通説と反証群との照合から「RQ：経営学（理論）と経営（実践）とは不連続（dis-continuous）でリニアな関係にないのではないか？」（以下、「経営学（理論）→経営（実践）」不連続命題、とも呼称）を導いた。

ちなみにスタンダードな経営学教科書では「経営学は、企業が市場メカニズムを媒介にして最大利潤を追求するために図る合理的な内部調整たる経営を科学的に説明する理論」などという定義がなされるが、本研究ではそれをよしとしない（“それじゃあ、経済学じゃん！”）。何となれば、同定義によって「経営者不要説、すなわち環境決定論的な経営者不在の経営論」に陥る危険性を感じるからだ。「経営が“不況ならば業績低下、好況ならば業績上昇”という市場メカニズムに左右されるのであれば経営者は不要だし、管理者だけで十分。そもそもいかなる業界も“全企業・低業績あるいは好業績”となっているはず」（田中、1982：3-6抜粋要約）である。その定義から経営者の主体的行為をカバーしておらず『「経営学教育→経営者育成」連続（continuous）」仮説の危険を感じるからでもある。

2. 背理法 と仮説演繹法のブレンドによる中心的仮説の有意性

1) 推論：中心的仮説の定立

推論の第一歩は、諸反証を合理的かつ整合的に説明（やがて諸反証の消滅を期待）し得る中心的仮説の要となる、中心的概念“Factor X”（未知数）の発見である。それ次第で理論はブレイクスルーし、やがては研究フォロワー動員につながる。そのためには予断無きゼロベース思考による概念化能力が必要とされる。それは哲学的思索（コミットメント）と言ってもよく、「そもそも経営のリアルをホリスティック（holistic）にどう捉えるのか」というメタ思考（法）であり、「哲学研究」ではなく「哲学する」ことでもある。Factor Xの発見とは、「そもそも〇〇が未解明のままで諸反証を合理的かつ整合的に説明し得ない」と言う場合の〇〇を探索することと言ってよい。Factor Xの存在を証明する手法はまさに背理法すなわち“If not”方式で、“切り口が新鮮”であるのが魅力だ。それは“行動を導いた見えない糸の発見”型と言っても良く、更に歴史学では御法度とされる“タラレバ”のロジックでもある。

背理法で留意を要するのは、Factor Xの存在を主張する側がかの「悪魔の証明：“非存在を証明してみろ！”」を犯してはならぬことである。「Factor Xの非存在証明ができないのなら、存在する！」とするのは詭弁で、「有るかもしれないし、無いかもしれない」のならば先ずは「有る」と主張する側に証明を積み重ねる義務（学証責任）が宿るのは暗黙の了解である。

ここでは先の諸反証ケースから「存在（existence）に対する知覚→表象の形成→

認識（概念化，essenceの規定）→体系的知識化」のステップを踏まえ、「総合的個別行為」なるFactor Xが発見され、それを基に中心的仮設が構築された。それが「研究目的：経営（者育成）教育論」に対するダイレクトな回答となる中心的仮設ではないことが肝要である。研究目的に対するダイレクトな中心的仮設は「“結論先にありきの決め打ち”仮説，言うなれば“見込み捜査”」（明智，2018：77抜粋要約）となってしまう，その説明に都合のよいケースあるいは情報以外を弾いてしまう。中心的仮設は，Barnardが主著で「本書の中心的仮説（the central hypothesis of this book）の対象を研究目的『経営者の役割』にではなく『組織』に定めた」（Barnard, *Op.cit.*：73；前掲訳書：76抜粋要約）ように，研究目的「経営（者育成）教育論」を「推論→論証→拡充」するのに有効なものでなければならない。

中心的仮設の構築は上記RQ「経営学（理論）→経営（実践）」不連続命題の論拠の探究作業で，自己の感性の確認作業と言って良い。本研究では，命題「経営（ $\subset$ ）実践の下位概念で，その本質的属性はトータルシステム・オブティマム（全体最適）を目指した経営者の苦悩に満ちた総合的個別行為」（ $\subset$ は論理記号における本質的属性マークで，以下同様）を中心的仮設（仮説への昇華については後述）として定立し，「経営：Management：M，総合的個別行為：Synthesized Individual Act：SIA」という訳語関係から「M（ $\subset$ ）SIA」とも表記する。本中心的仮設が無ければ経営学など，とても対経済学アイデンティティーなど保てない。それを経営についての定見，言わば“経営学のパスワード”として普及させたい。総合的個別行為（以下SIA），このライバル仮設を駆逐し得る“漢字7文字パワー”が以下全開するからである。経営学者に「経営実践に対して畏怖の念を，そして経営者に対して畏敬の念を抱かせる」に十分値する。

そしてこの中心的仮設から演繹されるのは，経営が「“オールファクターズ（ $\subset$ SIA）・マッチング”による“オンリーワン（ $\subset$ SIA）・アクト”」（SIAに付した傍点は関連の強さ）だという命題である。それはBarnardの「1要因が変化しただけでも一変する全体情況」（*Ibid.*：23-24；同上訳書：24-25抜粋要約）概念である。“オールファクターズ・マッチング”から自ずと本考察の対応哲学は全一主義（holism）で，経営実践の「不可分性」と「分析から総合化の困難性」を支持する。「全体（the whole）は質的に部分（a part）の集計ではなく，生物学を支配する法則は物理学・化学の法則以上のものである」（思想の科学研究会，1995：253抜粋要約）。ヒト・モノ・カネの各パーツ比較（ $\equiv$ 管理会計思考）だけでは“トヨタvs.日産”の帰趨は説明できない。要するに要素還元的定義を採らない。「分解は無限である人間」（Carrel, 1935=1952：56抜粋要約）同様にSIAも「単純化不可能な最小ユニット」と捉えるのである⁽⁸⁾。また“オンリーワン”からのもう1つの対応哲学は唯名論（nominalism）である。SIAこそ正に経営実践の根源的属性とすべきで，“経営学の

パスワード”たるゆえんである。これをもって経済学と一線を画すことが可能となる。

中心的仮設は反証ケース・ウォッチング、リサーチ・ケース（通常のケース・スタディのケース）やティーチング・ケース（ケース・メソッドで用いられるケース）、はたまた経営小説等を収集し、それらを基に推論、導出されたものである。この場合サンプル数は大問題とはならない。それはケース・ウォッチングによって例証することが目的ではなく例解（釈）する（帰納法的定性研究する）ことが目的だからである。歴史的、動機理解の方法である。「行為の解釈」すなわち「解意」（野田，1967：36から借用）であって、「概念的理解」ではなく「概念化」することが肝要である。新概念によって反証が例外的少数事象ではなくなり認識対象化、研究主題化されるのである。容易なことではないが、スポーツ界の最近の人工言語“イップスYips”概念同様、概念創造（≠概念革新）を目指したいところである。

したがってケース・スタディでは「概念的（を用いた）理解」にとどまることはもったいない。肝心の事象を“言葉なければ事実無し”としてスキップしてしまうからである。例解（釈）は概念的理解に拠る「例証」では無論ない。ケース・スタディでは言うなれば、先ずは（“流行語大賞”となるような）造語（ex. “いじめ” “パワハラ” “セクハラ”）が肝心で⁽⁹⁾、概念創造は「言葉で社会を変える」（齋藤，2017：150-151・156抜粋要約）ほどのパワーがある。言葉が社会を変えるというのは「それは“今で言う〇〇のこと”」という言い方を可能とすることで、「例外あるいは特殊事象を普遍化し、いち早く研究主題として可視化する」ことである。

非合理的行動をも包摂する経営者の主体的行為の主観的意味・意図を解意するのである。それが昇華して理念型として「行為の標準的類型（type）」が造形される、例えば「ドン・キホーテ型vs.ハムレット型」というように。理念型は「こうなるはず、という合理的予期であって法則的（平均的）類型でもなければ理想（規範）でもなく、よって理念型に基づく批判は不適切である」（思想の科学研究会，1995：391抜粋要約）。経営者の非合理的レトリックの多い証言を積重ね、諸事象の裏に潜むアポリア（難問）に翻弄された経営者の主体的意図（ないし思惑）を読み取る⁽¹⁰⁾のである。批判の声を恐れずに言えばケース・スタディにおいて、「失敗経営者＝愚者」認識、いわゆる“善玉vs.悪玉”構図の認識では何も学べない。悪徳経営者バッシングは訴求度の高い分析手法だがある意味で駆使してはならない偽善的視座とも言え、それは「悪徳経営者さえ退場させれば問題解決する」と思い込ませるところに罪がある。

〔補遺 2：行為解釈〕

行為解釈は概念創造（革新）のコア・スキルで且つ「状況証拠を基に人物に依拠した解釈」で、「理解」とは異次元の“超理解”とも言えよう。要するに“経営者の胸中を察して余りある”式の解釈を目指すのである。理解ではなく解釈なのはケースの

本質は言うまでも無く歴史で、“歴史のリプレー”など無く“1回性のもの”だからである。「行為主体の意図（深層）と行動（表層）の間のブラックボックス」を解釈⁽¹¹⁾（解意⁽¹²⁾）するのである。それは「感情移入による追体験」（Weber, 1922＝1972：10抜粋要約）による解釈を意味し、「非合理的行動は、我々自身が身に覚えがあれば追体験は可能」（*Ibid.*：11抜粋要約）なのである。命題「身に覚え（＝）自己言及的（コ）“認め難き（アンタッチャブルゾーン）を認める”」を確立しても良からう。「シーザーを理解するにはシーザーである必要はない」（*Ibid.*：9-10抜粋要約）。用いるケースは主に「2次資料（second-hand data）」である（下記〔補遺3：1次資料について〕を参照されたい）。列記すれば、①新聞・雑誌記事（など一般誌）を中心としたデータベース②社史（各社有価証券報告書・紳士録etc.）③ドキュメントやドキュメンタリー④“渾身の”ノンフィクション作品（例えば、日本経済新聞連載「私の履歴書」）（ちなみに①②③④は関係者の証言記録をベースとしており、ケース・スタディーのリサーチケースに相当する）⑤経営小説などのフィクション⑥（はたまた）格言や川柳（の類い）である。⑥は俗なため資料としてタブー扱いされやすいが、「格言・川柳⁽¹³⁾（コ）反証ゾーンを詠む」と認識し、且つ①から⑥へと実存（相）接近度（迫真性）は増すとすら考える。

〔補遺3：1次資料について〕

1次資料の獲得法には①実験によるものと②観察によるものとが含まれる。①は社会科学では不可能に近く自ずと②に頼らざるを得ない。更にその観察法には、i）完全・自由回答法、ii）半構造化・自由回答法（＝インタビュー調査）、iii）完全構造化・回答法（＝質問紙調査法）などがある。さて留意すべきは、いずれも「観察者がアウトサイダーである」ことに起因する限界である。

第1に観察法が「被観察者の自己言及性という宿命を有する」（上野，2018：138抜粋要約）ことで、観察者の介在によって被観察者が変容するリスクを伴う。それはかの“ホーソン効果”と言っても良からう。例えば大学野球部所属の学生に対する「理想の監督像は？」なる質問など愚問と言って差し支えない。「理想の監督：“自分を使ってくれる監督”」という回答（本音）を秘匿する学生は少なくあるまい。“直撃インタビュー”を試みたとして被観察者が“虚言癖のある人物”であるということも大いにあり得る。「既製の整理の仕方を採らない『現象学的方法』に基づくインタビュー」が望ましいとは言われるが、これとて「大量音声データの文字おこしにかかる手間ヒマが膨大でヒアリングの2～3倍時間かかる」（同上書：150抜粋要約）と言われ、コスパは良くない。

第2に、調査内容によっては研究成果の非公開性を伴い、“インフォーマント”（情報提供者）の同意書が要求される場合も少なくなからう。とりわけ“経営手腕ウォッ

チング”（後述）をコアとする本研究ではジャーナリストの「スクープターゲット：人事，合併，倒産」にフォーカスすることが多く，時として「内部事情に詳しい関係者Aによると…」という手法が強みになることが多々ある。「真実（≠事実）は“人脈という俗の中”」ということも多い。ましてや状況への関わり度合いの高い，TVドラマ「家政婦は見た！」の市原悦子バリの“潜入ルポ”（○観察者がインサイダー化）などは学者ではほぼ無理である。状況への関わり度合いがより高いとされる「省察（○対象組織への一員化）」は，これが可能となるのは“経営学者が経営者になる”（≡“大学人が勤務先大学を観察する”）他無い。

かくして筆者は“総合的コスバ”に鑑み，当面（否，ずっと？）“2次資料による経営手腕ウォッチャー”に留まる所存である。

2次資料は組織を“ロー（猥雑な）アングル”で捉えたノンフィクションが主ではあるが，「共感（empathy○感情移入）に基づく情動的解釈」，つまり“身に覚えがある”感覚が重要で「背後のストーリー」「言外の意味（心の叫び）」を探究するのである。状況証拠からBarnardの「決定しないことの決定」（Barnard, *Op.cit.*：194；前掲訳書：203抜粋要約）探りでもある。決断（≠決定）に至るまでの経営者の逡巡，後悔についての記録（直接証拠）など希少である。よって“顔の見える経営者”がいなくなったと囁かれる昨今ではあるが，「“名も無き経営手腕ホルダー（経営者）”はいるはずだ」とするのが穏当な推論である。「5W1Hのうち歴史学がWhen重視なのに対し，Who & Howを重視する」（荒山，2017：6抜粋要約）。

デジタルなエビデンスという経験的妥当性ではなく，共感という経験的妥当性に裏付けられた仮説の合理性は思いの外高い。「主観を主観で解釈した間主観性は超主観，すなわち客観に近似する」という考察図式である。ケース解釈における対応哲学は「主観（当事者）主義（Subjectivism）」である。ゆえに格（金）言，川柳の類いとてあながち荒唐無稽とは言えない，「歴史的に淘汰されなかったということは実践による検証を受けてきた」という根拠からである。「同じ事実のリピートは無いが（共感による）同じ事象のリピートはある」（丸括弧内は引用者）（加来・原，1995：67抜粋要約）と言われるように，「事実の事象化は“固有名詞から普通名詞”化」（同上書：67からの借用語をアレンジ）を意味する。ただしこのケース解釈で注意を要するのは「高（低）業績という結果からの誤誘導」，つまりハロー（後光）効果の陥穽である。

よってこの時点で本研究方法論は背理法⁽¹⁴⁾と仮説演繹法（Abduction…米哲学者Peirce提唱）のブレンドとなる。回りくどい表現をすれば『『背理法的推論』誘導型仮説による演繹的論証』と言える。中心的仮説は社会科学においては，対応哲学を真理整合説とした反証解消のための必須アイテムである。「経営という非科学を対象とした科学」構築のためには（「学問＝科学＋非科学」と措定しており，学問に近代科

学が包摂されると捉えている) 強靱なRM論を要する。「経営学にとって方法論は宿命である」(山城, 1970: 40・43抜粋要約)。中心的仮設こそが, 経済学と経営学の懸隔が“テニスと卓球”とのそれに近似(あるいはそれ以上?) することの説明概念・命題となる。

2) 論証: 反証解消と中心的仮説への昇華

前述①～⑧の諸反証は, 例えば①「経営系学部出身の名経営者は希少である」に対しては中心的仮設によって『「経営学(理論)を知っているから名経営者になれた』などとは言えない」と演繹されるように, 反証・群の合理的説明はやがて明白となる。紙幅の関係で「中心的仮設による反証解消」を含めて次節3)にて, SIAすなわち「総合的個別行為」, この“漢字7文字パワー”を全開させる。かくして中心的仮設は昇華し中心的仮説として定立される。

3) 中心的仮説の体系的拡充による有効性担保

ここでは, 定立された中心的仮説を敷衍し(“中心的仮説スパイス”の効いた)下位仮説群の展開を図る。公理的体系化を, 社会科学には制約があるものの可能な限り試みるというわけである。それに成功すれば高みの理論化につながり(中心的仮説の有効性が保証され), 中心的仮説が定説へと漸近する。それはBarnardが「主著の目的は数年間構想していた仮説の整理である」(Barnard, *Op.cit.*: Preface vii; 前掲訳書: 序文37抜粋要約)と, また『「組織の定義=主著の中心的仮説」を採用することによって一般原則に到達し得る」(*Ibid.*: 74; 同上訳書: 76抜粋要約)としたのと同じ研究作業である。われわれが中心的仮説の構成要素となっている中心的概念SIAを論理的出発点として体系的拡充を図るべく演繹した下位仮説群は, 以下の通りである。

【中心的仮説の体系的拡充】

(以下, 中心的仮説から演繹された諸命題を「[1] → ①」と上位下位の関連で列挙)
[1]「SIAたる経営はそもそも“領域横断(知識総動員, トータルパッケージ)”型行為である」

: 経営学が実践性を標榜するのであればこの時点で“Beyond(超) 経営学”でなければならず⁽¹⁵⁾, その意味で経営学者も“雑学派, 乱読派”でなければならない。言うまでもないが, 経営学書しか読まない経営学者などはSIAエリアの非専門家と言って良い。“SIA体感経営学者”など, 著名なところでは管見にしてBarnardやDruckerを除いて極少である。「これ(Barnardの主著)を経営学と言わずして何を経営学と言うのか」(庭本, 2006: まえがき i)と強弁されたりもするが, Barnardは自身を

“いわゆる経営学者”であると思ったことなどなかったであろう。また敷衍すれば、経営学者が「素人の質問に弱い」のもSIAの性格に起因し、経営学者はその現実に虚心に対峙すべきである。

改めて、Barnardの①「非経済的動機が経営組織の上から下まで基本的である」(Barnard, *Op.cit.* : Preface xi ; 前掲訳書 : 序41抜粋要約) ②「純粋に経済的なケースは骨折って探さねばならない」(*Ibid.* : 239fn.4 ; 同上訳書 : 249注4抜粋要約) の両命題は達観と言う他ない。企業の撤退戦略として純粋に経済的なケースでは全くなく⁽¹⁶⁾、その実相は池井戸潤『七つの会議』(日本経済新聞社, 2012年)などの経営小説にて描写される。よって、「経営教育学が経営学を包含する」という逆転の概念関係命題すらも仮説として有意ではないか、要検討。

①「経営者の意思決定(Decisin-Making : DM)は『満足(≠最適)基準に基づくDM』(March and Simon, 1958 : 169)に他ならない」

: SIA概念からプレイヤーたる経営者のDMには小さな誤断を伴うことは不可避となる。経営者のDMには妥協(or譲歩)⁽¹⁷⁾が不可避となる。Barnardは「実践理論の完成など待ってくれない」(Barnard, 1936 : 311 ; 山本他, 1968 : 325-326抜粋要約)し、むしろ「実践は十分な知識を持たないで行為しなければならないことが少なくない」(Barnard, 1948=1990 : 206抜粋要約)と断じ、奇しくもKoontz等も「実践家は、理論の成熟を待つことはできない」(Koontz, 1964=1968 : 322抜粋要約)と同一命題をリリースし、Daleは「時間こそ、実践では社長に与えられていない必需品」(Dale, 1965=1967 : 390抜粋要約)だと言う。SIAは“結論を急がない時空間に生きる”経営学者にとっては実に非日常的行為と言ってよい。経営学者が経営者のDM時空間に接し得るとしたら唯一、「所属大学組織を研究対象とする」イーミック(emic)視点だけであろう。

②「SIAたる経営はベストミックス均衡点など事前にはわからず、結果からでしか評価できない(プロセス評価はできない)」

: SIAから、経営が「全ての行動プログラム(作戦プラン)をプレイインストールし最善行動プログラムをチョイスする行動」ではないとされる。Barnardは「組織経済の唯一の計算書は成功あるいは失敗の結果である」(Barnard, 1938 : 244 ; 前掲訳書 : 254-255抜粋要約)とまで言う。「プロセス評価」は時として「言い訳」につながる。「結果からでしか評価できない」とあれば経営成果の予測などできないのが必定で、命題「SIA(コ)“艱難辛苦の道のり”」も演繹し得る。

「結果が全て」だということは「“たら、れば”の言い訳は無し！」である。対応哲学は「成功した時の知識に真理が宿る」とされるウィリアムソン創始のプラグマティズムである。“想定外だった”という経営者発言など無責任と見なされかねない時空間なのであり、それが中心的仮説には含意される。経営者の決断が『逡巡そして後

悔』の心理的忍耐プロセス」空間（辻村，2001：208）なのは明白で“メンタル・コンディションの破綻”すら招きかねず，何となれば「結果が出るまで経営者は常に誤解される」からである。決断に哲学，思想，はたまた神仏⁽¹⁸⁾すがりつくことも必要とされよう。

言うなればその経営実践の世界とは「第三者に口出しされたくないスペース（時空間）」とも言え，われわれが1人称目線の「経営3態に対応するトラブル3態」（辻村，2001：242）といった簡単な「経時的ダイナミクス・モデル」をこしらえた次第である。経営3態というのは「①経営者が全て自分で行う②協力してもらう③任せ（られ）る」で，①②③に対応するトラブル3態（ディメンションズ）は「①“どうしたらいいんだ！？”②“なぜわかってくれないんだ！？”③“どうなってんだ！？”」である（詳細は同上書を参照されたい）。

かくしてわれわれが流布する仮説「経営（コ）環境の下でヒト・モノ・カネ資源と情報の効果的な組み合わせによる問題解決活動」など断じて採らないのは，それが下位仮説を演繹し得るほどにヒューリスティックでなく中心的仮説に値しないと考えるからである。いともあっさり「資源と情報の効果的な組み合わせによる問題解決活動」とする経営実践概念に最適志向感が強い（つまり，“経営の魔性”がぼける）からである。われわれは，むしろ「経営（コ）『資源と情報の効果的な組み合わせによる問題解決活動』が容易でないこと（機能不全）に対応する職能として概念化」したい。それは，先のBarnardの「天才的経営者」ではなく「賢明でない経営者」を常態とする視点と言ってよい。

〔2〕「SIAたる経営はその行為に①標準偏差値が大きく，②非再現性を有する」

：「経営学の研究対象は経営者の行為で，行為には主体がある。が，通常経営学の研究対象は現象で現象には主体がない」（山城，1990：5抜粋要約）ため，「ヒト・モノ・カネの3要素が（客体的に）同質・同量で構成されている企業でも，経営者の主体的（創造的）行為が加わるため同一行動はレアーとなる」という視点が重要である。

よって，総合的であることは個別性を誘う。同一環境下でも進出する企業もあれば撤退する企業もある。SIAは過去と未来のどこにも同一事象などなく，経営実践の小同大異性たるや“十人十色”どころか“一人十色”と言って過言でなく，それが先のBarnardの「全体情況」概念の本質である。組織は厳密には1要因の変化だけでも情況は一変し，アナロジカルな言い方をすればそれは“オセロゲーム”のようである。実践途中で“アジャイルなアジャスト”も必要で“朝令暮改”は必要悪でもある。コンテクスト・スペシフィック（コンティンジェントの極致）なのがSIAなのである。

付言すれば，一世を風靡したコンティンジェンシー・アプローチは「特称的かつ仮言的命題・集」であるが故に非有効（実践）的だとすら言える。個別解には“超コンティンジェント的対応”が求められるのである。

〔3〕「SIAたる経営では、一般理論による問題解決などあり得ない」

：全て応用問題なのである。「（分）科（の）学」によって導かれた一般（平均あるいは確率）理論によって問題解決しようとするなど，“血液型による性格判断を基に部下の動機づけを図る”に等しい。平均値データによる帰納法的推論に導かれた理論の戦略的有效性は低い⁽¹⁹⁾。確かに理論によって管理（技術）の科学化は図れてもそれは管理の均一化が進むだけで、差別化のため（競争優位に立つ）には非管理エリアが一層支配的になると考えるべきである⁽²⁰⁾。管理と非管理とは“プラスサム”関係にある。巷間膾炙の「理論的にはいい戦略であったが実行段階でしくじった！」（すなわち「導入主体（語）・不在」の議論）発言は、畢竟、SIA概念からすれば「いい戦略ではなかった」と解釈変換すべきで“歴史にIfはない”。そもそも戦略は“勝負概念”なのであって「他者との同一最適行動」などなく、それこそ合成の誤謬というものである。優良企業のKFS（Key Factor for Success）と同じことをして（doing the same thing）も同じ結果（the same result）となるものでは全くない。「科学的管理法」はあっても「科学的経営法」などないと理解すべきである。

思うに、本来的に「学問（＝）科学＋非科学」（学問が類概念で科学が種概念）なはずであって、それが自然科学に対する憧憬から「学問＝科学」と思い込み、社会科学において『孤立分析（変数限定：“Other things being equal,”）』という知的装置によって事象の再現性を実証することなど不可能であって、ひいては「実践性をスポイル」することになる。「テイラー以降の管理学の一切は科学的管理の枠内での発展」（傍線は引用者）（三戸，2002：1）である。厳密には「1要因の変化だけで新・全体状況の誕生」を意味するが故に「科学的問題解決」などあり得ず、問題解決は“コンテキスト・スペシフィック”なのである。その点、経営診断学会碩学の三上が早くから「経営診断学の原則に『個別性・特殊性・歴史性の原則』が包摂される」（三上，1976：102抜粋要約）としたことは正鵠を射ていた。「経営の一般原則はそのままの形で経営診断には絶対に使用不可なのである」（同上書：60抜粋要約）⁽²¹⁾。

畢竟われわれの使命は、「『科学的問題解決などあり得ない』ということ（つまり非科学）を科学的に説明することにある」と言っても過言でなく、しかも肝要なことは「『非科学の科学的な説明』は『非科学の科学化（可視化）』ではなく、先ずは『非科学の哲学（する、≠“哲学研究”）化』である」ということである⁽²²⁾。Barnardが「非論理的過程」（Barnard，1936；山本他，1968）にスポットを当てたことから“非科学的だ！”とする批判があるとすれば，“いわれのない批判”と言える。

〔4〕「SIAたる経営の問題解決は、経営者の“持論”（≠経営学）に拠るところ大である」

持論は“for everyone”の科学とは異なり第一に“for oneself”を本質とする。「あなたにとって経営とは？」と問われた時の回答と言っても良い。プロ野球の名監

督、野村克也の所見が好個の傍証となる。野村いわく、『『投げて、打って、走る』で野球は成立する（と定義できる）が、その上で『自分ならどうする』という視点での『野球とは？』論が大切である」（野村，2017：1・42抜粋要約）。ちなみに、かく言う野村の「野球とは？」論は「野球とは、①頭のスポーツ②失敗のスポーツ③攻めと守りで成立する④勝敗の7割をバッテリーが左右する⑤意外性のスポーツ⑥確率のスポーツである」（同上書：第2章抜粋要約）で、「①～⑥がないと、結果主義（結果だけを見て“気合いが足りない、根性を出せ”とかのアドバイス）となる」（同上書：18抜粋要約）。野村の「野球とは？」論は省察の賜物で、省察とは「対象と一つになろうとする哲学的反省（思索と直感）のことで、それは『自分の運命をコントロールする能力』とも言えよう」（池辺，1991：17-18抜粋要約）。まさに、「実践を通じた体得」である。

〔5〕「SIAたる経営は、経営手腕（Managerial Art：MA…以下MA）の存在を示唆する」

：なお辞書の用例に拠るとManagerialには「経営者の」のニュアンスがより強いことから上記の対応訳を採用した。また自然言語「手腕」の採用は、「手腕：困難な問題を巧みに処理する実行能力」（松井，2005：802抜粋要約）「手腕：政治的才能」（小学館辞典編集部，1994：201抜粋要約）を参考にした。

（〔5〕に続く多数の諸命題は体系化の吟味途上故に、以下〔n⁻¹〕〔n〕のnは暫定的最終の意）

〔n⁻¹〕「SIA概念は経営学研究におけるRQに、①経済学的経営学②領域科学的経営学

③クリニカル・アプローチの経営学（本節末〔補遺6〕参照）との差別化⁽²³⁾を指示する」

〔n〕「（結実した暫定仮説）経営（者育成）教育学体系 = f（MA）」

中心的仮説の演繹による体系的拡充は未完ながらも以上であるが、かくの如く本中心的仮説の“説得力・偏差値”は殊の外高い。更に同中心的仮説によって、以下の経営学方法論に関わる副次的推論（証）をも享受し得る。それらを〔補遺4・5・6〕として示しておきたい。

〔補遺4：中心的仮説の更なる拡充に不可欠なアイディア〕

不可欠なアイディアというのは竹内穀『経営と西田哲学－事実より真実を求める経営学－』（文眞堂，2009年）から享受されるアイディアのことで、Barnard理論に肉迫する比類なき論究だと捉えている（が、管見にして初読は刊行よりずっと後だった）。以下主要な命題を精選列挙する。

①「実践は絶対に対象化できない（超越的視点を持たない…引用者敷衍）ものであり、

- 表現されたものはすでに実践ではない。主・客二元論を斥け…」(竹内, 2009: i 抜粋要約, 以下引用頁のみ)
- ②「経営者の経営観と経営学の経営観が必ずしも同じでない」(iii 抜粋要約)
- ③「経営の意思決定主体は自分（≠経営者一般…引用者敷衍）である…」(iv 抜粋要約)
- ④「経営の内側から自覚として見る観点（≡イーミックな視点…引用者敷衍）が付加されなければ机上の空論である。」(v 抜粋要約)
- ⑤「…経営（実践）は対象ではなく自分である」(11 抜粋要約)
- ⑥「経営について考える際には、考える主観も考える対象の中にいる…」(24 抜粋要約)
- ⑦「観察対象の中に観察者もいる経営（実践…引用者敷衍）の場合、経営を観察することは観察者が観察者を観察することになる。しかしわれわれは自分の外に出て自分の顔を見ることは出来ない。」(26 抜粋要約)
- ⑧「ともすれば『主体の問題』を『主体を対象にした問題』に『すり替え』がちである」(35)
- ⑨「人の全体は対象的には分らない。(中略) 経営においても、現実よりも概念が先行し…」(36 抜粋要約)
- ⑩「自分の顔は自分には描けないように、一人称は対象として説明することができないのである。(中略) 三人称は『表現態』であるが一人称は表現できない『行為態』(作用態) という認識が必要である。」(107 抜粋要約)
- ⑪「経営は『教える』ものではなく、経営者に自覚を促すものでなければならぬために、診断者や経営学は経営者以上のものを持っていないなければならない。…それでは何をもって経営者以上のものとすればよいのか。これが私の経営研究の出発点であり、同時に経営学への疑問となった。」(204 抜粋要約)

以上まさに白眉、極上の諸命題で、今後本研究テーマのためにも体系的拡充（彫琢）試みなければならず、その予定である。かくして経営学は、「普遍とは真逆の個別原則が働く」経営実践という経営者の主体的行為を研究対象とせねばならない。竹内の「経営は『教える』ものではなく、経営者に自覚を促すものでなければならぬ。そのためには、診断者や経営学は経営者以上のものを持っていないなければならない。(中略) それでは何をもって経営者以上のものとすればよいのか。これが私の経営研究の出発点であり、同時に経営学への疑問となった。」(同上書: 204 抜粋要約) との指摘は、経営学の方法論的回帰宣言でもある。経営を理解するには管理とは全く異なった方法論が要求される（経営概念と管理概念とは峻別している。(辻村, 2022) を参照されたい)。

がしかし1点、誤解してならないのは、かく言う竹内の研究（竹内，前掲書）それ自体も3人称スタンスで表現された研究成果であって、そこで「表現されたものは実践ではない」（同上書：i・11抜粋要約）ことである。及ばずながらもわれわれは“1人称経営学”を目指すつもりで既に、既述の「トラブル（苦悩）・ディメンションズ」（辻村，2001：245-249）を展開した次第である。

〔補遺5：中心的仮説が導く実証研究に対するスタンス〕

実証研究にありがちな「拙速な仮説構築，即検証（エビデンス・ゲット）」という“科学的態度”⁽²⁴⁾には違和感を覚える。われわれは、「仮説→定説」過程は必ずしも実証研究（Empirical Studyあるいはデータ・サイエンス）によって成し遂げられるとは考えない。それは、（実証研究に乗り遅れた筆者の認知的不協和からではなく）方法論的多様性を認めつつもとりわけ社会科学においては、統計学的実証には少なからず瑕疵（＝“経営の魔性に肉薄した要因”の排除）を感じるからである。それは「用いられたデータベースが甘く調査のミスリード」すなわち巷間伝わるGIGO（“Garbage in, garbage out”，すなわち“拾いたいstatsに乏しい”）リスクで、その論拠は以下の通りである。

1) 実証対象仮説に内在する弱点

先ず操作変数チョイスの偏りについての危険性を指摘したい。時として変数チョイスが拙速（コアンフェアー）で、可視的な（ものに限った）独立変数と従属変数（だけの）の①時系列性②共変性（その他の事情は一定）を前提とした相関性等を観察したところで、どこまで実践的に有意なのか。帰納的推論すなわち「他もみんな、そうだ」式の類推は母集団の大同小異性を前提とするからで、少々強気で独善的に感じられる考察が少なくない。「実証対象（となる）仮説」はしょせん「仮言的・特称命題（＝反証・不可避）」に過ぎず、“（経営という）勝負の世界で仮定の話をしたって始まんない！”。

対してSIAは小同大異性を前提とすることは明々白々で、それは不断の歴史的動態の流れで無限的多様性を有する事象を反映した概念なのである。実証研究に対するリクエスト、「経営をそのカテゴリーで捉えてほしくない！」とは、実証研究に対するわれわれサイドがしばしば抱く印象のシンボライズド・フレーズである。SIA概念は経営実践に非明示的・暗黙的要素が多いことを示唆するもので、非明示的・暗黙的要素はしばしば学会で実証研究報告の質疑応答時にて“攻撃ピンポイント”を提供する。ちなみにわれわれの研究方法では、“Before仮説”ステップがとても長い。

2) 実証自体に内在する弱点

(1) 「少数・仮説不支持（の例外あるいは反証：外れ値）データ」について

通常のマスデータの定量分析は母集団から大量サンプルを抽出し平均・分散などの

統計量から母集団の性質を蓋然的に類推するということなのだが、類推は「大同小異思考」すなわち「対象の個体差無視・思考」である。それは“日常抜きがたい思考習慣⁽²⁵⁾”で、それがマス対象の動機づけ理論などのマステクニックにつながり、それは“統計学依存症”とって過言でない。

例えば「マネジメントツールAと企業のイノベーションとの関連」を探る実証研究において、果たして「ツールAを導入していてもイノベーションに結びつかない」「ツールAを導入していなくてもイノベーションに結びついている」といった例外あるいは反証データをスルーして良いのか。「典型（代表）的〇〇」という認識にはブレキも必要で、「たいていの事件や災害は確率極少エリアから発生する，“事件はある日突然！”」という教訓を看過してはならない。われわれは社会科学の進化のためには、「論より証拠」より、むしろ反証の方がよりヒューリスティックと考える。何となれば、「全ての概念は仮説に過ぎず、仮説には『反証→修正』過程がエンドレスである」（小川，2014：210抜粋要約）からである。

かくしてファクツ・ベーストの経験科学は、①真理対応説を対応哲学とする「エビデンス・ベースト（経験的証明）」と②真理整合説を対応哲学とする「カウンターエビデンス・ベースト（例解（釈））」で構成されると解する。

(2)「多数・仮説支持データ」について

他方、仮説が支持された「ツールAを導入していてもイノベーションも活発」データとて、他のカタライザー（媒介変数）が作用している可能性も十分考えられ、それをスルーしてはまずい。前述の「用いられたデータベースが甘く調査のミスリード」につながるのは、経営実践においてごく日常的な「観察者にとっての不可視性、被観察者による非公開（調査での不回答）性」を有する事象に拠る。経営の実体験を持つBarnardならではの指摘、経営者の「決定しないことの決定」（Barnard, 1938：194；前掲訳書，1968：203）事象などがそれである。「幾つかの幸運をスキップ」した事後的合理化は有意でない。事象には伏線あるいは遠因となる“秘話”は付き物でそれが皆無だとしたら経営小説、企業ドラマなど成り立たないし嘘となろう。「禅譲」という名の権力闘争」もあれば「調和のとれた組織」と言ったとて“誰かのガマン”によって支えられている」こともあろうし、「一身上の都合で」と言ったとて、それは事実であったにしても真実かどうかはわからない」ので、いずれも“本当のところはどうなの？”と突っ込みたくなる。（七五調で）“それを言ったら大騒動”ということもある。「失敗した時のみ表層化する」スパイ活動など不可視性、非公開性、不回答性を有する事象の極みである。

「最も重要なDMは最も目立たない」（Weick, 1979=1997：318抜粋要約）、「多くのことは小さなことを通じて成し遂げられる」（Levitt, 1991=1998：56抜粋要約）などの仮説命題に鑑み、経営実践の実相は“カッコいい風雪の歴史”とかけ離れ、

有能な経営者（≠ “名経営者”）は奇跡やドラマとは無縁なことが多い。Barnard理論が「どこにでも起こっているがほとんど理解されていない一連の現象を、体系的に吟味し、解釈したほとんど唯一の例」（Andrews, 1968：xviii；山本他, 1968：25-26）と評価されるゆえんである。言うなれば小説の感性が要求されると言っても良く、小説は「日常の言葉で説明できないからこそ小説の形を採っている」（保坂, 2008：54抜粋要約）。

それらを経営研究にてどう取り扱うかはともかく、事象に対して「表層（行動）の大同小異性、（対して）深層（行為）の小同大異性」⁽²⁶⁾を看過してはならない。行為の標準偏差値は大きい、それは経営実践が個性表出行為だからである。「平均類型（≠）実像」であり、「名監督：①上田利治②森祇晶③広岡達朗④古葉竹識⑤仰木彬⑥野村克也（本稿「1-2）-（2）：〔補遺1：「①名経営者②名監督」稀少説〕」より）の共通項」などは小同大異である。『日本人の行動』は予測できても、『日本人・辻村の行動』予測はできない」であろうし、「日本企業の成功要因KFS（≠）トヨタの成功要因KFS」である。つまり実証的・真ではあっても真理ではないし、「他もそうだ」と類推しているだけのことだ⁽²⁷⁾。

“勝負の綾” “顔の見えない万能型社長” “陰謀” などは深層を辿らなければわからない代物である。ケース・スタディーのケース、すなわちリサーチケースにおいてはライティング段階で“意図的省略や追記”もあり得るエリアである。われわれは、スタンフォード大学ビジネススクールにおける経営学の第一人者Pfefferの手になる著作『悪いヤツほど出世する』（Pfeffer, 2015=2016）は「反証→背理法→仮説検証」ステップによる大真面目な研究として受け止めている。「言葉なければ事実無し」（小谷野, 2010：18借用節）式の「エアポケット（死角）看過のスクリーニング」には注意したい。

かような事情はひとえにSIA概念によって示唆、支持される。経営には清濁混在性が不可避である。悪徳（と評された）経営者を倫理的にバッシングするのは実に簡単なことで、経営学が実践性を標榜するのであればより肝要なのは、「観察者から『何故あんなことをしたのか』とされる非難も、被観察者にすれば『気づいた時には後戻りできなくなっていた』という“陥りやすい負のループ”，言わば“なぜか経営実践には意思決定を狂わせるような（善玉も悪玉になってしまうような）魔性”のようなものが宿っているはずであるとする感性である。失敗経営者の失意のオートバイオグラフィー（自伝）は失敗経営者の数だけある。その意味でも経営学者は経営実践には畏怖の念を、経営者には畏敬の念を持つべきである。

実証自体に内在する弱点としてもう1つ加えるとすれば、同じく「多数・仮説支持データ」たる「ツールAを導入していない（から）、イノベーションも不活発」データについてである。われわれには、「経営学を知っていれば倒産しなかった」（同一命

題：「経営学を知らなかったから倒産した」）を実証するエビデンス・ゲットの術はない（確かめようがない）。経営学は医学と異なり仮説検証を臨床実験（a clinical testing）によって証明することはできない。「上場企業でかつ有名な倒産企業“レナウン”は経営学を知っていれば倒産しなかった」と言えるものではない。“たら、れば”は歴史学同様、過去の事実に対しては通用しない。それに対して、「少数・仮説不支持データ」たる反証、いわゆる“101羽目の白いカラス”のゲットは容易である。社会科学では「万有引力の法則（反証無し）」に比肩する定説など得られるはずもなく、実証研究を何度重ねようが“どこまでも仮説のまま”である。集計はソフトがやってくれるが、分類は仮説次第なのである。

こと経営者の主体的行為を対象とする限り、パラドクス「実証できたということは“何か（すなわち仮説）がおかしい”と疑うべきである」という指摘もあながちの外れではなかろう。よって、「アンケート調査の『その他』項目となる自由回答欄は宝の山なのだが、統計処理では無視されやすい」（上野，前掲書：146-147抜粋要約）。デジタル化・可視化の全否定など毛頭しないが、「デジタル化・可視化は客観的ではあっても客観そのものでは断じてなく、主観的ではないだけ，“反論しづらい説得道具”だけのことである」ということを見失ってはならない。

しかも「デジタル化ですら“初めに主観ありき！”」で安易なデジタル化は“足を靴に合わせる”ようなものなのである。例えば、「情感のデジタル化などと言われるようになってきたが、（情感のデジタル化を図れたとすれば）『人間の反応には限られた種類のものしかない』と言っているようなもの」（斎藤・川澄，2003：159抜粋要約）となりかねず、認識としてはリスクである。他者の主観で築かれた既存の概念体系を用いること自体が既に客観的ではない。存在するのは①他者の主観と②自己の主観だけなのである。よって、「一旦検証をサスペンドし，〇〇概念適否の再吟味（〇〇というブラックボックスをこじ開ける作業）・要」と評せざるを得ない実証研究も少なくない。調査をしてみて仮説のブラッシュアップ（上書き），つまり調査の振り出しにフィードバックすることは自体は落ち度というわけではないが⁽²⁸⁾，要は「検証できる仮説」よりも「検証してみたい仮説」構築の方が研究発展にとってはるかに重要だと言いたい。経営統計学者ですら「経営データは一般に自然科学データに比べて質が悪い」（東淵，2006：32）と言うように，『「〇〇とは？」論がぶっ飛んだ測定科学化」は厳に慎むべきである。

ちなみにわれわれは常日頃，「そんな皮相なMA概念では無機質なMAしか『知覚→表象→認識』できず，“ミッシング・ゾーン”が大きく⁽²⁹⁾“方法（ツール）先にある研究”だ！」と批判を浴びせる。

「調査のない理論はあっても理論のない調査など無意味」（岩田，1980：65抜粋要約）である。この点，組織学会元会長の高宮も早期に「理解的方法を伴わない実証研

究に警鐘を鳴らしていた」(高宮, 1985: 2抜粋要約)が、同学会は逆方向に突進(1986高宮・没)したかのである。「理論がなければ検証を思いつかない」(竹内, 2006: 75抜粋要約)。要するに「盲点現象(□“見えないもの”が見えなくなる)」が発生し、勢い「見えないものを見なくなる」。天動説からコペルニクスの地動説へのパラダイムシフトまで1世紀かかったと言う。「調査のない理論にもポジティブな評価を！」と声を大にして言いたい。無論そのためには強靱な方法論を要することは言うまでもない。

社会科学においては、「仮説は果たして科学的(に再現性を)実証し得るものか否か」なる問いは常時持ち続けるべきである。パラドクス「未実証ではあるが反証を整合的に説明し得る仮説の普遍性(あくまで蓋然性が高い、の意)の方が『統計学的(に)実証(された)仮説』の普遍性⁽³⁰⁾よりも高い」ことも十分あり得る。先に「SIAたる経営は①標準偏差が大きく、②非再現性を有する」とは言ったが、この意味では“歴史は繰り返す”。SIA概念から更に「仮説検証の目的は仮説実証に非ず、意外にもそれは『反証ゲット→仮説のBrush-Up(上書き)にリターン』にある」とすら言え、「仮説検証型・調査」のつもりが実は「仮説発見型・調査」となることは大いにある。「(Popperの反証主義よろしく)仮説は倒されるべき」(丸括弧内は引用者)(竹内, 前掲書: 134抜粋要約)で、「実証・不可, 論証・可」の命題も成立しよう。この際「社会科学」という呼称⁽³¹⁾も問われるべきであろう。少なくとも未実証研究は社会科学の劣性メソッドでは決していない。

かくして仮説の「仮」の意義には、①実証研究における「実証されるまでの“仮”」と②(組織学会の研究ファッションで言うと、良くも悪くも“70年代テイストの研究”となろうが、)理論研究における「最も多くの事実(facts)を説明し得る定説に至るまでの“仮”」とがあることに留意したい。②は「中心的仮説が(経験的真ではなく論理的真の意味で)“未だ中心的となっていない”」という意味の「仮」で、言わば“マイセオリー・スタート”の意と言って良からう。われわれは拙速な調査の前に、知覚形成された表象(本研究ではMA)の概念考察によってFactor X探索のカタルシスをこれからもずっと味わうつもりでいる。それは実にスリリングである。また“やっても、やっても仮説発見型・調査”に帰着しがちな「実証(を目指しているだけの)研究」よりは“コスバがいい”, なにせケース解釈は経営小説を読む“ノリ”なのだから。実証研究を全否定するものではない点を誤解無きよう願うが、以上、本研究が実証研究の風下に置かれようと積極的に実証研究をしないことを信条とするゆえんである。「*Harvard Business Review*誌が学界及び実務界で幅広く読まれ続けているのも、仮説検証ではなく仮説構築だから」という声もあることを付け加えておく。

〔補遺 6：中心的仮説が導く臨床的（クリニカル）RQに対するスタンス〕

およそ学術研究において「どうしたらいいのか」の問題解決型RQは、RQに見えて実はRQでない。かようなRQの下では学校教育（評）論等にしばしば見受けられるように、RQに対する答えは出さないまま第三者的で（安全地帯に身を置いた）、スピリチュアルなフレーズを辛口にまぶしただけの評論まがいの言説もある。例えば企業の“不祥事特需”の勢いだけに乗じ、リガー（Rigor学術的厳密性）を欠いたキャッチーな論題を付したポップ研究もある。枕詞「これまでのやり方では…」が定番である（が、毎回“これまでのやり方では…”で始めることは反論理的である）。先に経営には清濁混在性が不可避であることがSIA概念によって示唆されるとしたように、経営学者はいま少し経営者に対して、擁護するのとは違った意味で“warm-hearted”であってよい。

そういった辛口評論型の言説以上にここで俎上に載せたいのは、クリニカルではあっても一見リガーな「理論適用型研究」である。社会人大学院などで多く見受けられるPBL（Project-Based Learning：課題解決型学習）等と類似し、「経営診断報告書」型と言ってもよからう⁽³²⁾。特徴的なことは“アマゾン・カスタマーレビューの必読書にランクインした書籍”からの（とかくカタカナ）ツールを用いて「どうしたらいいかを解く」スタイルである。経営学には1970年代のマトリックス組織に始まって、カンバン方式、QCサークル、セオリーZ、コア・コンピタンス、TQM、ナレッジ・マネジメント、リエンジニアリング、ビジョナリー・リーダーシップ、CSR、コーポレート・ガバナンス、SCM、MOT、エンパワーメント、RBV、そして（近年学会発表で耳目にすることの多い）ダイナミック・ケイパビリティ等々、カタカナツールの枚挙にいとまが無い。2020年以降はAmbi-Dextrous（両利き）経営もよく耳目にする。「言語経済の原則」からして果たして全て必要不可欠な概念だったのかと問いたいところでもあるがそれはさておき、クリニカルにカタカナツール（理論）を適用しただけの“コンサルライク”な分析ツール⁽³³⁾搭載論文もなくはない。が、その種の研究に対するチェックポイントを以下①～⑤に示す。

①シミュレーションに話題の分析ツールを用いるのはいいが、その「ツールを選択した妥当性（他のツールに対する比較優位性）」について説明責任が発生することを看過してはならない。

②問題解決に用いたツールがハードスキルの場合クイック・マスター（模倣）が容易となるのはいいが、反面戦略となりにくいはずで留意すべきである。

③「同一業界・同一サイズの企業間」では、SWOT分析などのツールを用いてもカンパニー・スペシフィックな戦略を導出しにくいはずである。つまりKFSの自社・他社コントラストが出しにくく類似化し差別化につながりにくいはずで、留意すべきである。

④人間の「適用理論に対する反作用的な選好の変換」も軽視してはならない。例えば「エンパワーメント」などのツールを上司と部下の双方が知ってしまったとしたら操縦性の暴露につながりかねず、そうなるとツールの効能はなくもはや猿芝居である。時として「部下の前で本書を開いてはいけない」（長野，2007：7），その通りである。拙著（辻村，2001）も“育成論にして育成技法開発論に非ず”のスタンスを採った次第である。

⑤実践家にウケのいい“御用学問”化のトラップが内在する。それは経営者要因に非言及となりやすいことで、KFSにアンタッチャブルゾーン，すなわち「社長交代という解決策」は提言しづらいのである。経営コンサルタントの手になる「経営診断報告書」では、「失敗（成功）経営者行動の共通パターン」論は多種存在するにもかかわらず，さすがに「社長交代」という解をオファーをもらったクライアントに，ましてや経営者に提言することはためらう。要するに研究者に「利益相反行為」が発生する。「特に経営者の資質に問題がある場合は絶対に引き受けない！」（特集「中小企業診断士独立白書－不況下で活躍する独立診断士たち－」，『企業診断』誌（同友館）第57巻・第2号，2010年2月，pp.25-49：40抜粋要約）という指摘を発見したが，さもありなん，傍証となり得る。非経営者要因ゾーンに限定された提言は自縄自縛的な問題解決策に過ぎず，それはある種の“経営診断トリック”である。

以上のことは，経営コンサルタント自身による「コンサル効果は『負け戦を勝ちにする』など無理で，せいぜい『負け戦をドローにする』『ドローをやや勝ちにする』『勝ちを大勝ちにする』といったところ」（中村，2015：239抜粋要約）だとする言明が傍証となる。少なくとも，「『儲けるにはどうしたらいいか』などというRQなど学術研究では無効だと教えられる経営学（者）」でありたい。それがわかったら経営学者（大学教員）などにはなっていないだろうし，そもそもそれを他人に教えることなどはしない。正に「普遍とは真逆の原則」（前出〔補遺4〕）が働く。

畢竟，研究において「RQ：どうしたら？」は「RQ：なぜ？」に，更に「RQ：（ゼロベース思考にて）そもそも〇〇とは何か？」に逢着するはずである。

閑話休題。以上，研究目的及びその背景及び中心的仮説の有意性を加筆拡充する形で確認したことによって「経営（者育成）教育学派」の確立が有意なことは明白となり，本小論の目的をほぼ達成した。本研究は引き続き，前節「2-3）中心的仮説の体系的拡充」を受けて，次は「自然言語たる経営手腕（MA）の概念規定」へと進むことになる。経営教育学の学的体系の構築は「MAへの迫り方を探ること」と不可分で，シンクロ関係にある。それはMA概念に息を吹き込むことである。MAの実相にできる限り肉迫すべく，その概念化は「存在に対する『知覚』に始まり，『表象の形成』がなされ，『認識（概念化）』される」というステップを踏まえ，やがて体系的（客観

的）知識（＝学問・化）となりパブリッシュされる。

なおこの経営手腕（MA）の概念規定については本小論の目的外で、且つ別稿（辻村，2022等）でも考察済みであるので割愛する。

3. 結：経営（者育成）教育学への誘い

紙面の都合で、「経営手腕：MAの概念規定」のみならず未完ながらも辿り着いている「研究ゴール：経営教育学体系」の論究（辻村，2022の発展系）を割愛せざるを得ず、残念ではあるがご承知おき願いたい。が、拙稿を一読され、経営（者育成）教育学に対する新鮮な高揚感を覚えてくれることを切に願う。

その期待値を高める意味で、現在辿り着いた経営（者育成）教育学の到達点をごく一部アピールしておく。本研究が緒に着いた90年代初頭では散漫なコンセプト及び仮説しか示せなかった。が、今では「①経営教育の目的：経営者の育成，②経営教育の目標：インストラクターによる誘導の下での持論構築，③経営教育学の目的：持論構築の誘導をし得るインストラクターの育成」と断ずることができる。かいつまんで言えば経営教育学は「『経営教育（実践）のためのスペックアップ』のためのメタ理論」ということで、「MA習得を導くためのトレーナー育成の方法論」である。究極、「（理論）を教えることはしない」ということを教える」ことで、「『自ら学ぶこと』を学ぶ」に対して「『自ら学ぶこと』を教える」という受講者とインストラクターの関係を築くこととなる。

その意味で本研究は、「増田vs. 辻村」論争（辻村，2017）の延長線上に成立っていることも記しておきたい。「経営学者の自己啓発それ自体が経営教育である」（増田，前掲書：抜粋要約…要するに“研究のプロ・アマ境界撤廃”説）とする増田による「山城章の経営教育説」の解題に対してわれわれは、「しからば（対受講者において）経営学者（われわれ）は一体何する人ぞ？」なる疑問が付きまとうことを強調し続けてきた。「受講者の自己啓発を可能とする経営教育を実践する経営学者」とした方が、あるいは一見回りくどい表現となるが、「『受講者の自己啓発を可能とする経営教育』を考案する経営学の1モード：経営教育学」と概念規定した方が明快で、今後学的体系性を確保する上でアドバンテージがあると考ええる。「経営教育のユーザー：受講者，経営教育学のユーザー：指導者（経営学者，すなわちわれわれ）」と言って良く、われわれは「指導者までもが“坊主”になる（に超したことは無いがその）必要はない！」というスタンスである。かくして、本研究こそは“経営教育学の体系化を最初に試みた、まさにミラクルショット！”などと自負もしている。

異論百出は承知の上での本研究であるが、時を経て異端から正統へと昇華することを自身の経営学研究のメルクマールとしている。経営教育学体系が未完ながらも今よ

りもう少し高みに進化していたのであれば、経営学史学会監修『経営学史叢書第Ⅱ期』（全7巻）（文眞堂，2022年）における「7つの課題性：『原理性』『生産性』『人間性』『合理性』『社会性』『戦略性』『創造性』」に続く8番目の課題性として、例えば「育成（指導）性」などが加わったのではあるまいか、その道険しである。がしかし今，“（経済学でなく）経営学でヨカッターッ！”と心底思っている。

注

- (1) 「『企業家』育成ではないのか」という質問を受けるが、否である。本研究では、Druckerの「企業家的な経営者」（傍点引用者）（Drucker, 1974：31；野田・村上，1974a：47）とあるように企業家を「経営者の1つのタイプ」（片岡他，2004：56）とするターミノロジーを採る。
- (2) Barnardは「経営教育ノウハウはわからない」（Wolf, 1972=1978：28抜粋要約）とも回答している。
- (3) 「『経営教育学』の体系化」は「経営教育のメタ・メタ理論」とも言え、学習理論で言われる「ダブル・ループ学習（『学習の仕方』を学習）と近似する」（辻村，2001：187抜粋要約）。
- (4) 思うに日本マネジメント学会こそ学会創設者たる山城章の『実践経営学』（1960）を始めとした諸著作を無批判に引用するだけでなく、山城が「経営学＝経営教育」という未完の「学&実践・同一次元命題」を経営教育学としてソフィストケートすべきである（辻村，2017）。かのKAE原理は「経営教育の究極は自己啓発にある」ということを伝えんとするまさしく経営教育学マターであるにもかかわらず「経営教育のための学すなわちメタ理論」という位置付けがなされておらず、遺憾である。
かつて同学会会長及び機関誌編集委員長共に「2011.7の日本経営教育学会からの改名以来、本学会のアイデンティティが失われ、経営教育への原点回帰すべき」だとの主旨の指摘をしている（亀川，2018：1；中村，2018：6-7抜粋要約）。未だに不可解なことは同学会が、「経営」よりも「（経営）教育」に偏った研究が多いという理由で「日本経営教育学会」から「日本マネジメント学会」へと学会名称を変更したことである。「旧来の中から、会員の研究領域は、必ずしも『経営教育』に特化したものではなかったと思う」（中村，同上書：7），至極同感である。
- (5) 寡聞にして「著名経営学者にして著名企業の社外重役の実例」は、わが恩師・高宮晋（1975年西武百貨店取締役就任，当時上智大学教授・組織学会会長），伊丹敬之（東芝社外取締役，当時東京理科大学教授…東芝の不正会計問題発覚した2015年後に発足の経営刷新委員会委員長として）などの少数例しか知らない。ちなみに『「社外取締役を増やしたら業績向上に結びついた」を伝える政府・経済学者のデータを見たことがない。調べていないならば何故調べないのか，自分たちが期待する数字が出ないからではないのか」（丹羽，2019：163抜粋要約），「月に1～2回出席する社外取締役が過半数を占める指名委員会が次期社長を決めるなど論外」（同上書：220抜粋要約）などという声もある。
- (6) 「経営学者が属する経営系学会の財務悪化」という“シャレにもならない”珍現象（反証）もある。
- (7) ビジネスパーソンの必読書は（Druckerら一部を除き）経営学書籍ではなく、「時代小説が多く，それは司馬遼太郎の英雄物語，池波正太郎の仕事人，藤沢修平のサラリーマンの悲哀を描いたものが多い」（鷲田，2008：第1章抜粋要約）。ちなみに「ソフトバンク会長・孫正義の熟読書は『孫子の兵法：軍事篇』で、『孫氏の兵法』と洒落になる」（『日刊ゲンダイ』2017年6月2日付抜粋要約）。
- (8) 「無限の再定義は再々定義，再々々定義…となって最終的に循環定義のリスクに陥る」ことに留意が必要である。それは例えば「国語辞典の基礎語」（山下，2004：103-104抜粋要約）化し

- て、例えば国語辞典に散見する「経営者：事業を経営する人」（尚学図書，1981：785）とトートロジーとなってしまうことである。
- (9) その意味で「文系力」（齋藤，2017）が重要で、文系は“数学嫌い”の代名詞ではない。
- (10) ターミノロジーとして参考までに、『無為』は心理学では行動ではないが、社会学では行為であって有意である。『刺激→反応』図式重視の心理学に対して、社会学は『刺激→意味づけ→反応』図式を重視する」（森下，2000：30-32抜粋要約）。「Weberは自己の方法論を『理解社会学』と呼び王道視し、そのスタンスは社会唯名論であった」（同上書：270抜粋要約）とされる。社会学的に有意なBarnardの「組織において取締役から末端従業員に至るまで非経済的行動（すなわち行為）が主である」（Barnard, *Op.cit.*：Preface xi；前掲訳書：序41抜粋要約）とする指摘は卓見と言う他ない。
- (11) ここでは、「解釈（＝）事象の意味を自分の論理で理解」（小学館辞典編集部，1994：218参考）とし「解釈（≠）例で証明，（＝）例を解釈（≡）読み解く」というターミノロジーを採る。ちなみに「社会学（＝）社会的行為を解釈によって理解する方法で社会的行為の過程および結果を因果的に解明しようとする科学」（Weber，1922＝1972：8）、「社会的行為（＝）他者の過去・現在・未来の行動へ向けられるもので、復讐（対過去）・撃退（対現在）・防御（対未来）などが包摂される」（*Ibid.*：35抜粋要約）というターミノロジーと近似する。
- (12) 「解意（コ）不（非）合理的行動をも解釈」とし、事象の「行動では偶然，行為では必然」の側面を解釈したい。非合理的行動には「①腐敗：『悪と知っていてもやってしまう』行動」②「退廃：『何がいけないのかわからない』行動」が包摂されると措定している。
- (13) “サラ川”（サラリーマン川柳）がわれわれの仮説創造にヒントを提供してくれるのは、それが「①風刺②滑稽③うがちを詠む」（山藤他，2009：2抜粋要約）からである。
- (14) 背理法はある面、歴史学者の呉座が警鐘を鳴らす「陰謀史観」（呉座，2018：311・315）と言えよう。それは「状況証拠のみで推論するからで、連想ゲームのようでもあり“風が吹けば桶屋が儲かる”式推論でもあり，“最大の受益者は誰か”式の推論である」（同上書：311・315抜粋要約）。われわれが注意を要するのは、「“悪魔の証明”を要求する論法（例えば『UFOの非存在を証明せよ！』）なる禁じ手だけは犯してはならない。「それを許せばどんな珍説、奇説も成立する」（同上書：317抜粋要約）し、検証しようのない水掛け論と化す。
- (15) この「中心的仮説の体系的拡充：[1]」から更に演繹されるのはSIAには理系知よりも文系知を要するということで、かつて筆者は学会報告にて大学の学部学科ポートフォリオについて、定番の「経済学部・経営学科」ではなく「文学部・経営学科」を提唱したことがある。それはBarnardの人文的洞察を意識したことからもある。余談ながら、「歴史学には他分野からの参入が多い。特に歴史作家や在野の歴史研究家の参入，例えば渡部昇一（英語学），西尾幹一（独文学），藤原正彦（数学）などである」（呉座，2018：4抜粋要約）。
- (16) よって「J.B.ベネットがケース開発の条件の1つに『その科目の理論（例えば経営学理論）だけで問題解決ができること』を挙げた」（丸括弧内は引用者）（村本，前掲書：75抜粋要約）とあるが、SIA概念からは不適切であると言わねばなるまい。
- (17) 補足すれば、実践には「根本的解決など存在しない」（Weick，1979＝1997：319抜粋要約）から「因果関係よりも相互依存関係，相即の関係，循環的關係」認識の方が重要である。が、「因果思考（コ経営学のバーチャリティ）の方が便利であるのに対し，相互依存思考は考えるというより感じるしかできない（コ経営実践のリアリティ）の다가適切である」（丸括弧内は引用者敷衍）（Barnard，1948＝1990：204抜粋要約）。ゆえにWeickは「原因探し（因果思考）など骨折り損で間違いやすきキリがない。分析の代わりに即興，やり直し，工夫が必要である。ジレンマは解決すべきものと言うより『折り合いをつける（manage）』ものである」（Weick，*Op. cit.*：319抜粋要約）とまで言う。
- (18) 経営コンサルタントの「経営者の“誰にも相談できない事項”として，①後継者問題②女性問題③健康問題④（意外に多いのが）霊能者問題が挙げられる」（船井，2010：122-123抜粋要約）

- 約)という指摘もある。
- (19)「(今を生きる)当事者にとって平均値などどうでもよいのだが、日常的なのは『量的多数(≡)正しい』思考である」(小川, 2014: 102抜粋要約)。「本質に支配された思考よりも運命が変わる思考が大切」(同上書: 106-107抜粋要約)というアイデアも参考になる。
- (20) 傍証を1つ。米国メジャーリーグのMLBアストロズでは物理学者から心理学者まで雇用して「データ野球」を展開して話題となった。しかしながら、導入当時のゼネラルマネージャーも「他球団もイミテートしたためウチの優位性は低下し、よって禁じ手の“サイン盗み”に走った」と述懐している(『日刊ゲンダイ』2020年5月9日付: 35)。データ野球で勝利を占うことなどは“知のお遊び”としては楽しかろうが、データ野球で勝利するのはデータ野球導入の“1番乗りだけ”である。孫子の兵法に「誰もが最善と思う作戦は最善ではない」とあるように、“(没主体的に)みんなが最善策を採れば誰も勝てない”はある種の合成の誤謬である。
- (21)「Barnardの『組織成立3要件及び存続2要件』(Barnard, 1938: 82; 前掲訳書: 85)で現実的問題を解く」(飯野, 1979: 35)と言われるが、例えば「貢献意欲が不足している。よって士気を高めよ!」などと規範的命題を唱えたところで、「人殺し(戦争)はやめましょう!」と説いているのと同じでそれでは現実は何も変わらない。
- (22)『『協働の科学』を展開した論者はバーナードを嚆矢とする」(谷口, 2020: 25抜粋要約)との指摘もあるが、Barnardは確かに協働の科学の重要性を指摘してはいる(Barnard, 1938: 303・305抜粋要約)が、「主著(自体)＝協働の科学」との明言は無いが…。
- (23)“経営学界スクランブル(混戦)”状態はつとに知られ、「“経営学もどき”研究の何と多いことか」といった指摘も耳目にする。それも、『『経営関連学会協議会』所属の学会数が60以上もあり、他の学界には見られない特異な趨勢である」(上林, 2018: 7抜粋要約)ことからやむなし、か。
- (24)「学問＝科学＋哲学＋実学＋実践学」(山城, 1983: 33抜粋要約)にもかかわらず西洋科学の高級感が強い。日本の経営学界は野中(1974)以来、実証研究に酔いしれたファンが急増した。「実証家(≡)経営学者の群像」と化し、事実、動機づけ理論(行動科学)などは実証性を通じてその科学性を高めてきた。
- (25) 医学界でも「基礎医学どころか臨床医学ですら『人は皆同じ』とする前提に立っている」(和田, 2016: 62抜粋要約)とのことで、「治療法の発見、即否定」ステップが目まぐるしいと言う。
- (26) ターミノロジーとして「全ての行為(act)には①行動(behavior)②意図(intention)の両面がある」ことに留意したい。よって以前より、経営組織論で「プロ野球の公表データ」の活用が少ないことに警鐘を鳴らしてきた。トヨタ自動車の従業員の人事査定などに比べれば相対的に公表データが圧倒的に多いからである。様々なメディアにて“ワイドショー風料理”をも含めて深層(行為)マターが表出しているし、日本史のごとく世間の注目度が高いため情報の共有度も高い分議論しやすいからである。
- (27) ただし他方で「論理的・真」も「理路整然とまちがっている」(安本, 1997: 253借用節)ことも多分にあり、要注意である。
- (28) ノーベル医学生理学賞受賞者(京大名誉教授)の本庶佑による『『ネイチャー』『サイエンス』掲載論文でさえ9割はウソ、残るものは1割』(『新型コロナでわかった不都合な真実』、『日刊ゲンダイ』2020年11月11日付: 13抜粋要約)という声さえある。自然科学と言えども「全称的かつ定言的命題」など皆無と言って良からう。
- (29) 例えば『『MA≡f(学歴)』という代理変数を用いることによるデータベース化』などに研究者の経営(手腕)観が端的に表れる。
- (30) 首肯すべき言説として「真理は最も多くの事実を説明し得る仮説のことである」(梅原, 2003: 10-11抜粋要約)を引いておきたい。最も多くの事実を説明し得た段階で「○○仮説から定説」へと昇格する。それは個別認識を本質とする歴史(考古)学方式で、“本能寺の変”や

はたまた“ナスカの地上絵”もこの方式にて推論が継続されている。言わば“真相は永遠にヤブの中”を前提とする方式である。「仮説（構築）こそ科学の基本」（竹内，2006：35抜粋要約）と言われるゆえんである。

- (31)「特に経営学などは欧米ではScienceと名の付く名称を採らない」（野田，1955：23抜粋要約）とされる。
- (32) 社会人大学院生の修論に散見する「〇〇社の経営分析」なども同様である。
- (33) 経営コンサルタントに拠れば業界では「SWOT分析などのツールは『コンサルティング・フレームワーク』と呼ばれ，クライアントに対するコミュニケーション・ツールとして用いられる」（安田・平賀，2010：23抜粋要約）ようである。

引用・参考文献

- 明智憲三郎（2018）『「本能寺の変」は変だ！ 435年目の再審請求』文芸社。
- 荒山徹（2017）『秘伝・日本史解説術』新潮社。
- 有森隆（2006）『社長力ー話題の経営者たちの実力と品格ー』草思社。
- 飯野春樹（1979）「I バーナード理論の成立」，飯野春樹編『バーナード 経営者の役割』有斐閣，pp.1-37。
- 伊賀隆（1982）『企業・興亡の論理ー何が組織を発展させ，滅ぼすかー』PHP研究所。
- 池井戸潤（2012）『七つの会議』日本経済新聞社。
- 池辺義教（1991）『医学を哲学するー医学，この問題なるものー』世界思想社。
- 井上久男（2022）「日本電産『永守帝国の』の崩壊が始まった」，『週刊現代』（講談社刊）2022年7月22・30日号，pp.54-57。
- 岩田龍子（1980）『日本的センスの経営学ー実感からの出発ー』東洋経済新報社。
- 上野千鶴子（2018）『情報生産者になる』筑摩書房。
- 梅原猛（1972/2003）『隠された十字架ー法隆寺論ー』新潮社。
- 江口克彦（2000）『鈴木敏文 経営を語る』PHP研究所。
- 小川仁志（2014）『問題解決のための哲学思考レッスン25』祥伝社。
- 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」，日本経営教育学会編『経営教育研究』第11巻・第1号，pp.1-13。
- 加来耕三監修，原遙平著（1995）『歴史がわかる事典』日本実業出版社。
- 片岡信之・齊藤毅恵・佐々木恒男・高橋由明・渡辺峻（2004）『ベーシック経営学辞典』（株）中央経済社。
- 勝部伸夫（2018）「4 経営学の『科学化』と実証研究ー経営学史研究の意義ー」，経営学史学会編『経営学史研究の挑戦』（経営学史学会年報第25輯）文眞堂，pp.51-64。
- 亀川雅人（2018）「学会会長に就任して」，日本マネジメント学会編『会報』No.312，p.1。
- 上林憲雄（2018）「（基調報告）経営学に未来はあるのか？ー経営学史研究の果たす役割ー」，経営学史学会編『経営学史学会第26回全国大会（2018年5月18～20日，神戸大学）予稿集』，pp.2-11。
- 岸田民樹・田中政光（2009）『経営学説史』有斐閣。
- 工藤健策（2003）『名将たちはなぜ失敗したか』草思社。
- グリタ，T，T・マン著，御立英史訳（2022）『GE帝国盛衰史』ダイヤモンド社。
- 栗山盛彦（2012）「Ⅲ事項・110 企業者（家）」，経営学史学会編『経営学史事典〔第2版〕』文眞堂，p.214。
- 経営学史学会編（2002・2012）『経営学史事典』文眞堂。
- 経営学史学会監修（2022）『経営学史叢書第Ⅱ期』（全7巻）文眞堂。
- 河野重榮（2016）「山城学説の展望とその後の展開」，日本マネジメント学会編『経営教育研究』第

- 19巻・第2号, pp.7-21。
- 呉座勇一 (2018)『陰謀の日本中世史』(株) KADOKAWA。
- 小谷野敦 (2010)『日本文化論のインチキ』幻冬舎。
- 齋藤孝 (2017)『「文系力」こそ武器である』詩想社。
- 齊藤毅憲 (1981)『現代日本の大学と経営学教育』成文堂。
- 斎藤正男・川澄正史 (2003)『ITで人はどうなるー人間重視の情報技術を一』東京電機大学出版局。
- 坂井正廣 (1996)『経営学教育の理論と実践ーケース・メソッドを中心としてー』文眞堂。
- 思想の科学研究会編 (1995)『新版 哲学・論理用語辞典』三一書房。
- 小学館辞典編集部 (1994)『使い方の分かる 類語例解辞典』小学館。
- 尚学図書編 (1981)『国語大辞典』小学館。
- 諏訪哲二 (2014)『「プロ教師」の流儀ーキレイゴトぬきの教育入門ー』中央公論社。
- 高木晴夫・市村真納 (2016)「ケースメソッドによる教育の意義と可能性ー公務組織・非営利組織での活用をめざしてー」, 一般財団法人・公務人材開発協会編『試験と研修』第031号, pp.28-34。
- 高木晴夫監修・竹内伸一著 (2010)『ケース・メソッド教授法入門ー理論・技法・演習・ココロー』慶應義塾大学出版会。
- 高宮晋 (1961)『経営組織論』ダイヤモンド社。
- 高宮晋 (1970)『現代の経営』ダイヤモンド社。
- 高宮晋 (1985)「組織科学の新しい課題ー昭和60年度研究発表大会における基調アドレスー」, 『組織科学』第19巻・第3号, pp.1-2。
- 竹内薫 (2006)『99.9%は仮説ー思いこみで判断しないための考え方ー』光文社。
- 竹内毅 (2009)『経営と西田哲学ー事実より真実を求める経営学ー』文眞堂。
- 田中雅康 (1982)『伸びる企業・つぶれる企業ー成長要因・倒産要因の研究ー』マネジメント社。
- 谷口照三 (2020)「現代社会と倫理的問題状況を解釈する為の試論ー倫理・道德概念の再吟味を通してー」『桃山学院大学キリスト教論集』第55号, pp.21-55
- 辻村宏和 (1994)『組織のトラブル発生図式ー問題分析志向の経営組織論ー』成文堂。
- 辻村宏和 (1997)『組織化技能論と問題発生図式ー個別ケースからの仮説発見の有効性ー』成文堂。
- 辻村宏和 (2001)『経営者育成の理論的基盤ー経営技能の習得とケース・メソッドー』文眞堂。
- 辻村宏和 (2002)「1 経営技能の特性を前提としたケース・メソッドー『共感的学習法』に見る客観に対する主観の優位性ー」, 日本経営教育学会編『経営教育研究5ー新企業体制と経営者育成』学文社, pp.1-16。
- 辻村宏和 (2003)「2 『正しい理論』と経営教育(学)ー伊丹敬之・加護野忠男の『経営教育』所見に寄せてー」, 日本経営教育学会編『経営教育研究6ー経営実践と経営教育理論ー』学文社, pp.17-34。
- 辻村宏和 (2005)「12 もう一つの『経営学をいかに考えるか』論ー経営教育を理論的に支え得る経営教育学の探求ー」, 日本経営教育学会編『経営教育研究8ーMOTと21世紀の経営課題』学文社, pp.249-266。
- 辻村宏和 (2006a)「4 『賢明な経営者』と『賢明でない経営者』ー経済学と『経営教育学派の経営学』の理論的前提ー」, 日本経営教育学会編『経営教育研究9ー経営教育と経営の新課題』学文社, pp.50-66。
- 辻村宏和 (2006b)「第3部3.経営教育学の確立をめざしてー山城テーズ『経営学は経営教育である』の進化ー」, 日本経営教育学会25周年記念編纂委員会編『経営教育事典』学文社, pp.175-177。
- 辻村宏和 (2006c)「経営学と経営者育成ー『経営教育学派』の認知向上ー」, 日本経営学会編『経営学論集第76集』日本型経営の動向と課題』千倉書房, pp.5-17。
- 辻村宏和 (2007a)「経営教育学序説ー経営手腕に迫るための立論形態の再考ー」, 日本経営教育学会編『経営教育研究10ー経営教育の新機軸』学文社, pp.121-138。
- 辻村宏和 (2007b)「経営教育学序説ー『成功要因分析』と『経営者ランキング』の意義ー」, 『創価

- 経営論集－特集：経営教育の現状と課題－』第31巻・第3号（経営学部開設30周年記念号），pp. 51-62。
- 辻村宏和（2008a）「経営教育学序説－中心的『命題及び仮説』の意義－」，日本経営教育学会編『経営教育研究』第11巻・第1号，学文社，pp.59-71。
- 辻村宏和（2008b）「経営学と経営者育成」，経営学史学会編『現代経営学の新潮流－方法，CSR・HRM・NPO－』（経営学史学会年報第15輯）文眞堂，pp.46-60。
- 辻村宏和（2009a）『『経営教育学』の中心的命題とKAE原理』，日本経営教育学会編『経営教育研究』第12巻・第1号，学文社，pp.33-44。
- 辻村宏和（2009b）「第2章 『経営者育成の理論＝経営教育学』構想－中心的『命題・仮説』支える下位仮説の整理及び傍証－」，日本経営教育学会編『講座/経営教育3 経営教育論』（日本経営教育学会創立30周年記念事業）中央経済社，pp.25-44。
- 辻村宏和（2011）「学界コンフィデンシャル：『経営者の育成には経営学（部）』？」，財団法人公務人材開発協会編『人材開発』No.209，pp.66-68。
- 辻村宏和（2013a）「第五章第一節 経営学史上における人間関係論」，経営学史学会監修・吉原正彦編著『経営学史叢書Ⅲ巻 メイヨー＝レスリスバーガー』文眞堂，pp.174-182。
- 辻村宏和（2013b）「第五章第四節 人間関係論の現代的意義」，経営学史学会監修・吉原正彦編著『経営学史叢書Ⅲ巻 メイヨー＝レスリスバーガー』文眞堂，pp.205-220。
- 辻村宏和（2015）『『経営教育学』体系モデルの一試論』，日本マネジメント学会編『経営教育研究』第18巻・第1号，学文社，pp.7-16。
- 辻村宏和（2016）「経営教育学序説－概念と要件，そしてケース・メソッド－」，日本マネジメント学会編『経営教育研究』第19巻・第1号，学文社，pp.27-37。
- 辻村宏和（2017）「経営教育学序説－山城『実践経営学』概念の必要性－」，日本マネジメント学会編『経営教育研究』第20巻・第1号，学文社，pp.77-87。
- 辻村宏和（2018a）「経営教育学序説－経営者の『主客合一性』と一人称レベルの持論－」，日本マネジメント学会編『経営教育研究』第21巻・第1号，学文社，pp.37-45。
- 辻村宏和（2018b）「3. 経営学の“実践性”と経営者育成論（経営教育学）の構想」，経営学史学会編『経営学史研究の挑戦 経営学史学会年報第25輯』文眞堂，pp.36-50。
- 辻村宏和（2019）「経営教育学序説－実践概念と経営手腕概念による経営教育学の公理的体系化－」，日本マネジメント学会編『経営教育研究』第22巻・第2号，学文社，pp.27-36。
- 辻村宏和（2020）『『実・学一体を経営教育にて可能とする経営学＝経営教育学』の模索－第79回全国研究大会・統一論題報告－』，日本マネジメント学会編『経営教育研究』第23巻・第1号，学文社，pp.41-50。
- 辻村宏和（2021）『『経営（者育成）教育』論の学的体系化のためのミニマム・ユニット』，『経営情報学部論集（中部大学）』第35巻・第1・2号，pp.25-39。
- 辻村宏和（2022）『『経営（者育成）教育』論の到達点と進化－中心的仮説とMA概念規定の拡充－』，『経営情報学部論集（中部大学）』第36巻・第1-2号，pp.13-42。
- 東淵則之（2006）『経営統計学のマネジメント的研究－経営データ解析への展開－』千倉書房。
- 中村和己（2015）『コンサルは会社の害毒である』（株）KADOKAWA
- 中村公一（2018）「学会の競争戦略」，日本マネジメント学会編『経営教育研究』第21巻・第2号，学文社，pp.5-9。
- 長野慶太（2007）『部下は育てるな！ 取替えろ !!』光文社。
- 中原翔（2022）「7 経営学の教育研究－学問の体系性を回復するコマシラバスの意義－」，経営学史学会編『『時代の問題』と経営学史－COVID-19が示唆するもの－』（経営学史学会年報 第29輯）文眞堂，pp.94-104。
- 丹羽宇一郎（2019）『社長って何だ！』講談社。
- 庭本佳和（2006）『バーナード経営学の展開－意味と生命を求めて－』文眞堂。

- 野田信夫（1955）『経営学』ダイヤモンド社。
- 野田信夫（1967）『新版 経営学』ダイヤモンド社。
- 野中郁次郎（1974）『組織と市場』千倉書房。
- 野村克也（2017）『野村克也 野球論集成』徳間書店。
- 花岡莚（2003）『組織の境界と情報倫理』白桃書房。
- 廣松渉・子安宣邦・三島憲一・宮本久雄・佐々木力・野家啓一・末本文美士編（1998）『岩波 哲学・思想事典』岩波書店。
- 船井幸雄（2010）『退散せよ！似非コンサルタント』フォレスト出版。
- 保坂和志（2003/2008）『書きあぐねている人のための小説入門』草思社。
- 増田茂樹（2009）「実践経営学と経営財務の理論」，日本経営教育学会編『講座/経営教育1 実践経営学』中央経済社，pp.40-58。
- 松井栄一編（2005）『小学館 日本語辞典』小学館。
- 三上富三郎（1976）『新版 経営診断学〈第2版〉』東京教学社。
- 三戸公（2002）『管理とは何か』文眞堂。
- 村本芳郎（1982）『ケース・メソッド経営教育論』文眞堂。
- 森下伸也（2000）『社会学がわかる事典』日本実業出版社。
- 安田龍平・平賀均編（2010）『コンサルタントのフレームワーク』同友館。
- 安本美典（1997）『説得の科学－何が人の心を動かすのか－』PHP研究所。
- 山下勲編著（2004）『人間・その総合的理解』八千代出版。
- 山城章（1960）『実践経営学』同文館出版。
- 山城章（1965）「第二章 経営学と経営者教育－アメリカ的経営教育の世界的展開－」，高瀬莊太郎編『経営者教育』経林書房，pp.29-42。
- 山城章（1970）『経営原論』丸善。
- 山城章（1982）『経営学〔増補版〕』白桃書房。
- 山城章編著（1983）『ノン・ビジネス経営の構築』ビジネス教育出版社。
- 山城章編著（1990）『経営教育ハンドブック』同文館。
- 山藤章二・尾藤三柳・第一生命（2009）『「サラ川」傑作選 くぶくりん』講談社。
- 山本安次郎（1964）『増補 経営学要論』ミネルヴァ書房。
- 吉見俊哉（2016）『「文系学部廃止」の衝撃』集英社。
- 鷺田小彌太（2008）『ビジネスマンのための時代小説の読み方』日本経済新聞社。
- 和田秀樹（2016）『学問は平気でウソをつく』新潮社。
- Andrews, K. R. (1968) “Introduction to the 30th Anniversary Edition”, in Barnard, *The Functions of the Executive*, pp.vii-xxi. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳（1968）「30周年記念版への序言」，山本・田杉・飯野『新訳 経営者の役割』，pp.13-32)
- Barnes, L. B., R. Christensen and A.J. Hansen (1994) *Teaching and the Case Method 3rd ed.*, Harvard Business Press. (高木晴夫訳（2010）『世界のビジネス・スクールで採用されている ケース・メソッド教授法』ダイヤモンド社。)
- Barnard, C. I. (1936) “Mind in Everyday Affairs” (A Cyrus Fogg Brackett Lecture before the Engineering Faculty and Students of Princeton University, March 10, 1936), in Barnard (1938) *The Functions of the Executive*, pp.301-322. (山本他訳（1968）「日常の心理」，山本他訳『新訳 経営者の役割』，pp.313-338。)
- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard Univ. Press. (山本安次郎他訳（1968）『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社。)
- Barnard, C. I. (1948) *Organization and Management: Selected Papers*, Harvard Univ. Press. (飯野春樹監訳，日本バーナード協会訳（1990）『組織と管理』文眞堂。)
- Burg, B. (2013) *Adversaries into Allies*, a Penguin Random House Company. (弓場隆訳

- (2014)『敵を味方に変える技術』(株) ディスカヴァー・トゥエンティワン。)
- Carrel, Alexis (1935) *L'Homme-cet Inconnu*, Librairie Plon. (桜沢如一訳 (1952)『人間：この未知なるもの』角川書店。)
- Chandler Jr, A. (1977) *The Visible hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard Univ. Press. (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳 (1979)『経営者の時代ーアメリカ産業における近代企業成立ー』東洋経済新報社。)
- Chandler Jr, A. (1990) *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard Univ. Press. (安部悦生他訳 (1993)『スケール アンド スコープー経営力の国際比較ー』有斐閣。)
- Dale, E. (1965) *Management: Theory and Practice*, McGraw-Hill Book Company. (木川田一隆・高宮晋監訳 (1967)『経営管理ーその理論と実際ー』ダイヤモンド社。)
- Ellet, W. (2007) *The Case Study Handbook*. Harvard Business Press. (斎藤聖美訳 (2010)『入門 ケース・メソッド学習法』ダイヤモンド社。)
- Drucker, P. F. (1974) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, William Heinemann Ltd. (野田一夫・村上恒夫監訳 (1974a)『マネジメント (上)：課題・責任・実践』ダイヤモンド社。同訳 (1974b)『マネジメント (下)：課題・責任・実践』ダイヤモンド社。)
- Koontz, H. ed. (1964) *Toward a Unified Theory of Management*, McGraw-Hill. (鈴木英寿訳 (1968)『経営の統一理論』ダイヤモンド社。)
- Levitt, Theodore (1991) *Thinking About Management*, The Free Press. (熊沢孝訳 (1998)『レビット教授の有能な経営者：欠くべからざる「三つの仕事」の視点から』ダイヤモンド社)
- March, J. G. and H. A. Simon (1958) *Organizations*, Wiley. (土屋守章訳 (1977)『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社。)
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, Harper & Collins. (奥村哲史・須貝栄訳 (1993)『マネジャーの仕事』白桃書房。)
- Mintzberg, H. (2009) *Managing by Henry Mintzberg*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. (池村千秋訳 (2011)『マネジャーの実像ー「管理職」はなぜ仕事に追われているのかー』日経BP社。)
- Pfeffer, J. (2015) *Leadership BS*, Fletcher & Company. (村井章子訳 (2016)『悪いヤツほど出世する』日本経済新聞社。)
- Roethlisberger, F. J. (1949/1968) “6: The Efficiency and Cooperative Behavior”, in Roethlisberger (1968) *Man-in-Organization: Essays of F. J. Roethlisberger*, The Belknap Press of Harvard University Press. pp.95-108. (坂井正廣 (1996)「フリッツ・レスリスバーガーの視点：『効率と協働』の解題と翻訳」,『青山経営論集』第30巻・第4号, pp. 153-174. 辻村宏和・坂井正廣 (2000)「フリッツ・レスリスバーガー研究の基礎：『効率と協働行為』(1949年)の翻訳と解題を中心として」,『経営情報学部論集 (中部大学)』第14巻・第1-2号, 2000年3月, pp.53-104。)
- Weber, M. (1922) “Soziologische Grundbegriff”, Weber, M. *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, J. C. B. Mohr. (清水幾多郎訳 (1972)『社会学の根本概念』岩波書店。)
- Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., McGraw-Hill Companies, Inc. (遠田雄志訳 (1997)『組織化の社会心理学 [第2版]』文眞堂。)
- Wolf, W. B. (1972) *Conversations with Chester I. Barnard*, Cornell University. (飯野春樹訳 (1978)『経営者のこころーチェスター・バーナードとの対話ー』文眞堂。)