

多くの人々が自分の会社や団体の経営改善のための特効薬を得ようと、経営書を通じて経営について学んでいます。その目的が満たされることは少ないようです。本稿では、2種類の典型的な一般向けの経営書（それぞれ「啓蒙書／予言書」、「ビジネス書」と呼びます）をとりあげ、その理由を明らかにします。そして、そのうえで、経営について学ぼうとする人がとるべき態度について論じたいと思います。

「啓蒙書／予言書」は、経営や経営者のあるべき

## 経営書との付き合い方

のある経営学者の一人ですが、その著作のほとんどはここに含まれます。啓蒙書／予言書では、広範囲にわたる経験と知識をそなえた知的巨人（自称も含め）ともいべき著者によって、「○○の本質」たとえば、「ドラッカーでは「マネジメントの本質」が論じられたり、「XXの時代」（同じく「不確実性の時代」）の到来が予言されます。それらは確かに読者が経営について考えるための貴重な手がかりを与えてくれるでしょう。しかし、知的巨人ならぬ大多数の読者が、そこから具体的な経営課題に対する明快な答えを引き出すのは難しいでしょう。

一方、「ビジネス書」と

## 手がかりを

## 得ることに意義あり

姿、将来進むべき方向性について論じている経営書のことです。ドラッカーといえば、日本でもっとも人気



名古屋市立大学大学院 経済学研究科 准教授  
出口 将人

でぐち まさと 経営戦略論、経営組織論。神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。経営学博士。1971年生まれ。

は、具体的な経営課題に対する明確な解決策を読者に提示することを意図して書かれた経営書です。

一般に、「ビジネス書」においては、即効性のある経営改善のツールや提言を求める読者のニーズにこたえるべく、単純さや分かりやすさに重きが置かれ、それがうまく機能するためのさまざまな条件についての議論が省略される傾向があります。また、大胆な提言が自

信満々になされていても、それは確固たる事実ではなく、著者の限られた経験や直観にもとづくもので、それ自体が検証されるべき仮説ではないことも少なくありません。

「ビジネス書で提示されたツールや提言をそのまま採用しても、うまくいかないことが多いといわれますが、それにはこうした理由があるのです。

ここまでは一般的な経営書が経営改善に直結しない理由を述べてきましたが、実は、客観的なデータの分析にもとづいて書かれたコアな経営書（経営学の専門書）においても、経営改善のための絶対確実な具体的方法が提示されることはありません。あえていおうなら、今日の経営学においては、そのような方法の存在自体を疑問視する傾向が強まっています。

では、経営について学ぶ意義はどこにあるのでしょうか。一言でいえば、それは経営の「正解」ではなく、それについての考えるためのフレームワークや手がかりを得ることにあるということです。

その意味では、自分の会社や団体のパフォーマンスの向上のために経営について学ぼうとする人には、経営書に書かれている理論、ツールや提言を「正しいもの」として受け入れるのではなく、それを出発点として積極的に考え、工夫することが求められるのです。

