

第1章

経営学とは何か

誰が、なぜ、どう学ぶの？

講義の前に

ぼくは東京にある私立大学の商学部3年生。

大学の授業はとりあえず出席だけはしてるけど、今年からはゼミも始まるし、就職活動も気にしないといけない。そろそろ心を入れ替えて、真面目に勉強しなくちゃだめだよな、と考えてはいるんだけど……。



今日は大学の帰りに、2年前に就職したサークルの先輩に偶然呼び止められた。スーツ姿なんで最初は誰だかわからなかった。大学時代はいつもストリートカジュアル系で決めてたもんなあ。

先輩、すっかり社会人ですね



まあな。でもさ、得意先まわりばかりやらされて飽きてきたよ。営業って、もっと面白い仕事かと思ってたんだけどな。オレさあ、今になって思うけど、大学の時の勉強って大事だぜ



ほんとですか？ 商学部の講義って、社会に出てから役に立ちますか？



うん。たまに仕事の中で「ああ、あのとき教わったのはこういうことだったのか」って思うんだよね

へえ、先輩すごいじゃないですか。



いやあ、それがさ、肝心のどうすればいいかが思い出せないんだよ。あーあ、もうちょっと真面目に勉強しておけばよかったよ



先輩の嘆きもスーツ姿も、正直言ってぼくにはまだまだ実感がわからない。たぶん、今のうちにちゃんと勉強しておいたほうがいいには違いない。でも、なにを、どうやって勉強したらいいんだろう？

第1章

目標達成への

3
ステップ

知識レベル

- 経営学とは何か
- 経営学が取り扱う対象は何か



理解レベル

- 経営学に含まれるさまざまな（学問）分野の内容が簡単に説明できる
- 経営における管理とは何か



応用レベル

- 経営学の全体構成を体系立てて整理できる
- 経営学を学ぶ目的は何か

経営学とは
なんだろう

経営学とはどのような学問なのでしょう。経営学とは、おもに会社（企業）の経営にまつわるさまざまなことについて学ぶ学問であるといえます。経営という言葉は、テレビドラマや日常会話で、「会社を経営する」とか「企業の経営者」というように使われています。ですから、皆さんは経営についての漠然としたイメージをすでに持っているでしょう。

ところで、経営学に限らず、**学問をする上では、用いる用語や概念を正しく定義しておくことが重要です。**そうでなければ、話している人と聞いている人の間で、同じ言葉を使ってもそれぞれが考えている内容が違うということも出てきます。そこで、本書で想定している経営学の内容について、最初に定義しておきましょう。

本書では経営学を次のような内容で定義したいと思います。皆さんは、本書を読んでいる間はこの定義に従って理解するように心がけてください。



定義

経営学とは

経営学とは、企業を運営するためのしくみやビジネスを展開するときの手続きなどに関する、さまざまな知識を系統立てて整理した学問体系のことです。

これだけではまだ曖昧なイメージしか浮かばないかもしれませんが、これから少しずつ学んでいきますので、今の時点では、この定義をしっかりと覚えておいてください。



経営学の 適用対象

では、経営学が対象として取り扱っているものは何でしょうか。

経営学は基本的に、営利企業を対象にしています。営利企業とは儲けることを目的として設立された会社のことですね。

いわゆるビジネスだけではなく、病院や学校、官公庁や地方自治体、非営利組織（団体）などについても、対象として取り扱う場合もあります。ただし、非営利組織の経営は特殊なケースですので、本書では、経営学の対象はあくまでも営利企業の活動全般と捉えていくことにします。

ところで、経営学は学問の世界では、自然科学や人文科学に対して社会科学と呼ばれるグループに分類されます。自然科学とは、物理学や化学などおもに自然界に存在する物質や現象について、その性質や仕組みについて知ることを目的とした学問のグループです。人文科学は、文学や哲学など、人間や人間の行為を対象としたグループです。

これに対して、社会科学の対象は社会的な現象です。社会的な現象とは、人間が集まってできる社会そのもの、もしくはそうした社会の中に存在しているさまざまな現象と考えればわかりやすいでしょう。経営学は営利企業を対象にしていますが、企業活動というものはまさにこうした社会現象の1つであるといえます。

経営学という 学問の特徴

自然科学の場合、同じことをいつ、誰がやってみても結果は同じです。たとえば、ものを持ち上げて手を放す実験を想像してみてください。通常の場合は（宇宙の無重力状態であれば話は変わりますが）、手を放せばものは落ちます。ガラスであれば落ちて割れてしまいます。

ところが、経営の世界では、同じことをやっても結果が異なってくることはしょっちゅう起こります。会社というものは人間が作り上げたものですから、つねに人間の意志という不確定な要素が入り込んでくるのが原因の1つであると考えられます。それ以外にも、会社の経営にはひじょうに多くのことがらが関係してきます。したがって、関連する要因の背景にある、すべての法則を発見するのはほとんど不可能に近いというふうにも考えることもできます。

ただし、法則はなくても、定石のようなものならば、もしかしたらあるかもしれません。定石とは、それぞれの局面において、どのように対処したらいいかを整理したものの集大成といえればわかりやすいでしょうか。ただし、唯一無二の正解はないということも、知っておく必要があるでしょう。

何のために 学ぶのだろう

いずれにせよ、経営学の場合には、自然科学のような法則はなかなか簡単には見つけられないということです。

では、なぜ経営学を学ぶのでしょうか。その目的について考えてみたいと思います。覚えておいていただきたいのですが、なにかをおこなう場合には、その目的をはっきりさせておくことが大切です。とくに勉強のように、努力が必要とされ、くじけそうになりがちなことを始める場合には、目的を明確にしておくことで、持続と効果が期待できます。

経営学を学ぶ目的は、企業の仕組みについて理解し、企業活動の本質的な行動原理がわかるようになること、それによって、より適切に企業活動を管理できるようになることです。ここで、管理という言葉を用いましたが、この管理という言葉は、経営学のもっとも重要な基本的概念の1つです。詳しくはこの章の後半で説明することにします。

まず、そもそも企業活動（ビジネス活動）とはなんのでしょうか。一般的に企業活動は、社会に対して何らかの付加価値を生み出して、それを金銭的な対価と変換する行為であるといえます。人気が高い製品やサービスはよく売れますので、それだけ多くの（金銭的な）対価に変換できます。同じ活動をおこなうのであれば、できるだけ多くの結果を出せる方が好ましいですね。

● 企業活動のいろいろ

企業活動には、実に数多くの要素が関係しています。

例えば製造業の場合、まず商品を開発し、原材料を仕入れてくる必要があります。商品を消費者に買ってもらうためには製品を知ってもらう必要があります。そのためにTVコマーシャルを流すことも大切です。こうしたことのためには、従業員を雇わなければなりません、いつも優秀な人材が採用できるとは限りません。雇った従業員には給料を支払わなければなりませんから、お金が足りなくならないように注意することも必要です。

社外に目を向けてみれば、さらにいろいろなことを考えないといけません。自社の製品を売ってくれるお店とは友好的な関係を築いておく必要があります。市場にはほとんどの場合、自社の製品と同じような製品を販売しているライバル企業が存在していますので、企業間での競争も発生します。一方、さまざまな規制や法律の関連で、官公庁などと付き合うことも必要になる場合もあります。会社も税金を納めますので、税金処理も必要です。

企業活動のいろいろ



商品開発



仕入れ



営業



広告



雇用

その他、社外的な活動

● イメージで捉えよう

このように1つ例をとってみても、企業活動には、いかに多くの要素が関係しているかがわかると思います。しかもそれらの多くの要素が、時間の経過とともに状況を変化させています。そのような場合にはイメージで捉えるようにすると理解しやすくなります。では、企業活動全般についてのイメージを持って皆さんは、次にどのようなことを考えますか。

これほど多くの要素が複雑に変化しながら絡み合っているのであれば、それらをいったいどのように管理すればいいのだろうか、という疑問が湧いてきたのではないのでしょうか。ところが、これらすべてをうまく管理することはとても重要なことですが、実際に実行するのは口で言うほど簡単ではありません。

しかも、これでおしまいというわけにはいかないところが社会のつらいところです。簡単ではなくても、あるいはいくら難しくても、時間は止まってくれませんし、状況は刻一刻と変化していきます。さて、どうしたらいいでしょう？

おそらく皆さんはさしあたり、どのような要素があり、それぞれがどのように関連しているかについて知りたいと考えるのではないのでしょうか。そう、それが経営学を学ぶ目的なのです。

つまり、**経営学を学ぶ目的とは、企業活動全般について、複雑に入り組んださまざまな要素を学び、それぞれの要素の間の動的な関係を理解することにある**といえるでしょう。

経営学の体系

経営学の中には、具体的にはどのような内容が含まれているのでしょうか？次頁の図を見てください。経営学の内容は、大きく3つの異なった性質のグループに分けることができます。本書の以下の章では、順を追って、それぞれの内容を詳しくみていきます。ここでは、とりあえず名称に馴染みを持ちながら、それぞれの章がどのグループに分類されているかを覚えておいてください。それによって、全体の配置のイメージをつかむようにしてください。

A

仕組みグループ

仕組みを知ることが大事

最初の仕組みについてですが、まず、企業（会社）とはどのようなものであるかを知っておく必要があります。企業は会社と呼ばれる以外に、場合によっては組織と呼ばれることもあります。組織とは一般に2人以上の人間が意識的に集まって、協同して仕事をおこなうところです。ここで、「意識的に集まって」

「仕組み」のグループ

企業がどのように作られているか、その仕組みについて学びます。

- 2章 組織
- 3章 人的資源管理
- 4章 経営戦略

「オペレーション」のグループ

企業がどのように機能しているかを個別に学びます。

- 5章 生産管理
- 6章 マーケティング
- 7章 営業管理
- 8章 意思決定

「流れ」のグループ

お金の流れや商品情報の流れなど、企業活動を円滑に進めるための流れについて学びます。

- 9章 会計
- 10章 財務管理
- 11章 サプライチェーン・マネジメント
- 12章 経営情報



という点に注目してください。偶然できあがったグループは組織とはいきません。皆さんが今日乗った電車で同じ車両に乗り合わせた人たちは、あくまでも偶然そうになっただけであって、組織とはいきません。

組織をどのように設計していくかを考えるのが**組織論**です。組織論では、多くの人から成り立っている会社内での仕事の進め方や役割分担なども考えます。

組織を構成しているのは、われわれ生身の人間です。機械の部品のように使い捨てというわけにはいきません。人間はひじょうに多くのことを成し遂げることができますが、逆にやる気をなくしたり間違っただけをおこなったりもします。ですから人間の集団を動かして、円滑に仕事をするためには、いろいろと工夫が必要です。組織のパフォーマンスを上げていくためにおこなうさまざまな工夫は**人的資源管理**でカバーされています。

最後に、企業活動の目標を定め、組織を運営していく際の基本的な方針を定めているのが**経営戦略**です。経営戦略論では、経営戦略立案の際の分析手法や、立案プロセスなどを中心に学びます。また、経営戦略の内容は、組織のあり方にも大きな影響を与えますので、経営戦略論はたいへん重要な役割を担っています。

B

オペレーショングループ

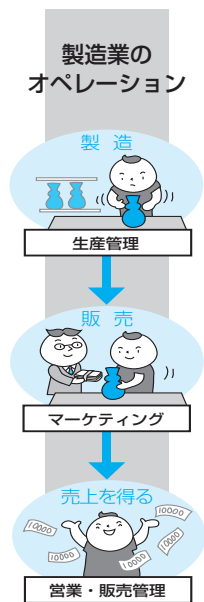
どのような働きがあるか

仕組みを知ったら、それをどのように動かしていくかを理解する必要があります。会社には数多くの部門や部署が作られています。仕事の種類は多く、その内容は多岐にわたります。それらを全部ひっくるめたものが**オペレーション**です。皆さんは就職すると、どこかの部署に配属されて働くことになるのですが、それぞれの部門や部署が、さまざまなビジネス活動の中でどのように関わり、どのような働きをしているのかを知らなければいい仕事はできません。

オペレーションとは、ちょっと耳慣れない言葉かもしれませんが。一般的には作戦とか事業とかといった意味の英語です。広い意味では、経営活動そのものを指す場合もありますし、狭い意味では、生産管理という意味合いで使う場合もあります。ここでは企業がおこなう通常の業務活動という意味で用いています。日本語では、本業とか現業という言葉がいちばん近いかもしれませんが。この業務活動をおこなうことが、企業が利益を生み出す源泉となっています。

製造業の場合、製品を製造し、販売し、売上を得る、といった業務が順を追っておこなわれます。これらの業務は、生産管理、マーケティング、販売管理、顧客管理などに分類され、学問上では、**生産管理論・マーケティング・営業管理論**でそれぞれカバーされています。なお、サービス業や小売業も、同じようにオペレーションを考えることができます。

最後に、今日のビジネスパーソンにとって、**仕事ができる条件として必要とされているのが、高い意思決定能力**です。これまでの日本の企業では、勤務態度や企業への忠誠心といった目に見えないもので評価されるケースが多かったのですが、最近ではわかりやすいパフォーマンスを上げることが求められています。皆さんには**意思決定論**をしっかりと学んで、優れた意思決定能力を身につけ、ぜひ素晴らしい未来を切り拓いていただきたいと思います。



C 流れグループ 企業の中を流れているもの

企業活動にともなって、さまざまなものが流れています。これは人体の中を血液が流れているのと似ています。企業経営の中で重要なものは、**①資金の流れ、②商品の流れ、③情報の流れ**の3つです。

資金の流れは企業活動の中でもっとも重要な存在です。営利企業の場合、すべての活動は、お金を中心に回っているといっても間違いではないでしょう。また、非営利企業の地方自治体や大学などでも、収支が合わなければ**破綻**してしまうことからわかるように、資金の流れをコントロールすることは非常に重要です。

資金の流れは、大きく2つに分けることができます。

1つ目は、日々の業務をおこなう場合に必要となる資金の流れです。もう1つは長期的な資金の流れで、会社を買収したり、株主や金融機関から資金を調達したりするような場合に当てはまります。こうした資金の流れを記録して管理することが必要です。**会計**では、全社の短期的な資金の流れを中心に簿記や

原価計算、財務諸表の作成などを通じて、企業の経営者や社外の株主に経営状況を判断する手がかりを提供する仕組みについて学びます。長期的な資金の流れの管理を扱う**財務管理**では、資金調達の方法や投資案件の判断などの根拠を学びます。

次に重要な流れが、**商品の流れ**です。今日のように競争が激しい経営環境の中では、どれだけタイムリーに自社の商品を消費者に届けられるかが重要になります。また、品切れや不必要な在庫もそれぞれ好ましくありませんので、**サプライチェーン・マネジメント (SCM)**によって適正な状態を維持することが重要です。

最後に、**情報の流れ**です。企業活動は意思決定の連続であり、一つ一つの意思決定の積み重ねが、全体として企業活動の方向や内容を決定づけます。意思決定をおこなうためにはさまざまな情報を活用する必要があります。そのため企業の取組みを考える必要があります。こういった内容をカバーするのが**経営情報**です。また、企業の研究開発活動によって生み出された特許などの知的財産権の保護や顧客情報の流出問題の観点からも、情報管理の重要性についての注目は高まっています。

経営学の中心 となる概念

それでは経営学のもっとも重要な概念である**管理**について説明しましょう。

まず最初に管理という概念（行為）の定義をしておきましょう。先ほども触れましたが、**用語を適切に定義して覚えておくことは、とても重要なこと**でしたね。経営学以外の勉強においても、この点はずねに意識をするように心がけておくといいでしょう。

本書では、管理を次のように定義します。



定義

管理とは

管理とは、ものごとの状態を把握し、それを維持もしくは好ましい状態に変化させていくために必要な手段や施策を選択し実行する行為のことです。

次に、管理についての重要ポイントですが、上の定義を見てわかるように、押さえておくべきポイントは2点あります。この2点については、しっかり理解してマスター（習得）してください。

●管理の重要ポイント

暗記項目

- ①**モニタリング**：状態や状況を知ること
- ②**コントロール**：必要な手段や施策を選択し、状況を調整したり変化させたりして、好ましい状態にすること

管理の重要ポイントの1つ目は**モニタリング**です。何がどうなっているか、状況や状態を知っておくことですね。状況を知ることと聞けば簡単に思えるかもしれませんが、実際にはそれほど簡単なことではありません。そのために会社はさまざまな努力をして仕組みや制度を作っています。

重要ポイントの2つ目は**コントロール**です。知り得た状況について、それを調整したり変化させたりして、好ましい状態にすることです。具体的には、会社にあるさまざまな経営資源などを、多ければ減らす、足りなければ増やす、といったことをおこなうわけです。それによって、状況を自分にとって好ましい状態にもっていこうとするわけですね。

モニタリングとコントロールを通じて、さまざまなビジネス活動を展開していくことが経営の基本的役割であるといえるでしょう。

最後に、英語での用語をいくつか紹介しておきましょう。今日の日本の経営学は米国流の経営学の影響が大きいので、ときどきカタカナで目にする機会があるからです。

ここで説明してきた管理という概念には、**マネジメント (management)** という単語を用います。経営管理ですと、Business Managementとなります。

責任者という意味で使われる**マネジャー**（最初のマにアクセントを置きます）という言葉は、このマネジメントから来ています。「管理する人」という意味ですね。なお日本語では、「マネージャー」という呼び方をしますが、それだとなんだか芸能人のスケジュール管理やお世話をする人（まさしくマネージャーですね）みたいな感じになってしまいますので注意してください。なお、マネジメントは経営陣（会社の役員集団）という意味で用いられる場合もあります。なんだかややこしいですね。

それ以外に、**アドミニストレーション**という単語もよく使われます。**ビジネス・アドミニストレーション (business administration)** は経営管理という意味合いでも使われますが、ビジネス・スクールを卒業すると得られる学

× マネージャー
○ マネジャー



位のMBA（Master of Business Administration）という言葉の中で使われているように、こちらの場合は、経営学といった意味合いが濃くなるようです。ちなみに、本書のタイトルの英語表記はBusiness Administrationです。

管理という言葉は、経営学のなかでもっとも重要な概念だけあって、いろいろな用語と組み合わせられて使われます。それらの用語を以下にざっとあげておきます。

経営学で用いられている、「管理」が付く主な用語（50音順）

「経営管理」「在庫管理」「情報管理」「人的資源管理」「生産管理」「販売管理」
「品質管理」「プロジェクト管理」「予算管理」「労務管理」

皆さんはまだ、これらの用語の内容を想像するのは難しいかもしれませんが、心配はいりません。意識していないかもしれませんが、皆さんも日常生活を送るうえで、いろいろな場面において管理という行為をおこなっています。

例えば、

在庫管理●自分の持っているゲームソフトを整理している時に、友人に貸した1本をまだ返してもらっていないことに気づく。

情報管理●友人の電話番号やメールアドレスなどの情報を携帯電話やパソコンに記録させておき、変更があれば編集して更新する。

人的資源管理●就職活動はいつ頃から始めればいだろう。就職活動が忙しい間は、アルバイトを少し少なくしておこう。

プロジェクト管理●昨年度の履修登録をした必修科目のうち、1単位落としてしまったので、今年度は1科目多めに履修しよう。その代わり選択科目は来年度にまわそう。

予算管理●デートの時に、現在の所持金を確認してから、どの店に行こうか検討する。

などなど、普通に生活しているだけでも、このようにいろいろなことがらが日常生活には詰まっているわけで、その折々で皆さんはさまざまな管理をすでにおこなっていることになりますね。

このように、勉強を進めていく際には、自分の体験やすでに知っている知識に関連づけて覚えるようにするとマスター（習得）しやすくなります。試してみてください。

「本書のスタンス」（p.4）でも説明しましたが、マスター（習得）するとは、事柄の内容を記憶しており、必要に応じていつでも自分の言葉で説明ができる状態になることでしたね。





課題

この章のテーマをさらに深めるために

あなたが経営学を学ぶ目的はなんですか？ 今の時点での考えを下の記入欄に書き留めておいてください。これは、本書で経営学を学び終わった後に、改めて振り返ってみるために必要です。

MBAとは？

経営学修士。いわゆる、ビジネス・スクールと呼ばれる、経営大学院を卒業すると得られる学位のこと。一般に、社会人向けに経営学全般に関する実践的な知識を教授するカリキュラム内容を、米国のハーバード大学で開発されたケースメソッドによって教授するのが特徴となっています。米国では、企業内で昇進して経営幹部になるための必須のパスポートと見なされています。

近年、日本でもMBAを取得できるビジネス・スクールが増えてきています。その背景には、企業における実力主義が定着し、また厳しい経済状況が続くなか、自分の身を守りキャリアアップを実現するための切り札として、MBAを取得しようとするビジネスパーソンのニーズが高まっている事情があります。

役立ち情報源

ビジネス情報源(週刊誌編)

経営者のセンスを磨くために一度読んでみてください。皆さんの大学の図書館にもあるはずです。主な週刊誌は以下の4誌です。すべて毎週月曜日(祝日の場合は火曜日)に発行されています。

- 日経ビジネス (日経BP社)
- 週刊 東洋経済 (東洋経済新報社)
- 週刊 ダイヤモンド (ダイヤモンド社)
- エコノミスト (毎日新聞社)

この章で学んだこと

- 1 経営学とは、幅広く企業活動全般において用いられている知識の集大成です。
- 2 経営学が対象としているのは、一つ一つの企業ならびに企業がおこなっているビジネス活動です。
- 3 本書では、経営学で学ぶ内容を、A. 仕組み、B. オペレーション、C. 流れ、の3つのグループに分けて整理しました。
- 4 経営学の3つのグループには、あわせて11の学問領域（科目）が含まれています。
 - A. 仕組み…組織（2章）、人的資源管理（3章）、経営戦略（4章）
 - B. オペレーション…生産管理（5章）、マーケティング（6章）、営業管理（7章）、意思決定（8章）
 - C. 流れ…会計（9章）、財務管理（10章）、サプライチェーン・マネジメント（SCM）（11章）、経営情報（12章）
- 5 経営学の基本的な概念は管理（マネジメント）です。管理には、①モニタリング、②コントロール、の2つの重要なポイントがあります。

講義のあとで

ぼくが商学部に入學したのは特別な理由はない。高校で数学が苦手だったので文系に進み、合格できそうな偏差値の大学を選び、なんとなく就職に有利かと思って、商学部と経営学部をいくつか受験したからだ。経営学がどんな学問か、将来の仕事にどう活かせるか、具体的なイメージがあったわけじゃなかった。

でも今回の授業と、先輩の話を聞いて、いまのうちに経営学をしっかり勉強しておくのは悪くないかもしれないと考え始めた。とりあえずは先生が繰り返し言っていた「目的をはっきりさせる」「定義をしっかり覚える」、この2つを実行してみようかな。

その後のタクヤくんはp.152

