

2025年度 大学院入学試験 問題用紙

秋 季	法と経営学専攻 修士課程	方 式	科 目
		A 一 般	小 論 文

受験番号 _____

氏 名 _____

(14-1)

《解答別紙》

以下の文章は、ジェイムズ・スーズマン著(渡会圭子訳)『働き方全史: 「働きすぎる種」ホモ・サピエンスの誕生』(東洋経済新報社, 2023 年)の最終章である。

これを読んで、別紙解答用紙に解答しなさい。

問1 ケインズの「テクノロジーがもたらす失業」という警告にかかわらず、2013 年にフレイとオズボーンの研究が発表されるまで、ケインズの予測の正確性の評価が行われなかった理由を、著者はどのように説明しているか。200 字以内で解答しなさい。

問2 「自動化」が私たちの社会にもたらす影響について、著者はどのように分析しているか。300 字以内で解答しなさい。

問3 メドウズのチームによる研究成果である『成長の限界』(1972 年)の内容はどのようなもので、これに対してどのような反応があったと著者は説明しているか。300 字以内で解答しなさい。

問4 あなたたち世代が社会の中核を担うであろう 30 年後に、あなたたち世代の働き方はどのようにになっていると考えるか。その「働き方の未来」をより良くするために、今から準備や対応をしておくべきことは何か。400 字以内で論じなさい。

2025年度 大学院入学試験 問題用紙

秋 季	法と経営学専攻 修士課程	方 式	科 目
		A 一 般	小 論 文

受験番号 _____

氏 名 _____

(14-2)

《解答別紙》

第一章 新しい病氣

「私たちは新しい病氣に冒されつつある。まだその名を聞いたことのない読者もあるかもしれないが、それについてはこれから数年のうちににおおいに耳にすることになるだろう。具体的には「テクノロジーマタラす失業」である」と、ジョン・メイナード・ケインズは、労働から解放されたのちのユートピアを説明するとき、こう警告している。彼はそのあとに「これは労働力を節減する手段を発見したために起こる失業が、労働の新たな使用道を見つけるペースを上回ることを意味する」と述べている。それは一九三〇年代の聴衆に向けた良識的な指摘だった。人々は産業革命のギアがセカンドに上がって以降、自分たちの商売や生計を立てる手段が、新しい技術や働き方に取って代わられる可能性を心配していた。しかしさらに効率化と自動化が進むことで、人間の労働力の需要を食われてしまうことを、はつきり見抜いていた人はほとんどいなかった。

いまにして思えば、ケインズは「先進的経済」圏において、農場や鉱山、漁業、そしてどんな自動車が進む生産ラインから追いつけなくなった人々を、拡大を続けていたサービス業が難く吸収し

てくれるレベルを過小評価していた。駅の切符販売からスーパーのレジ係に至るまで、かつては多くの国でごくふつうに見られた職務の多くが自動化されているにもかかわらず、自動化によって仕事を食べられる可能性についての議論は、一部のテクノロジーマタラす中心地、企業の役員室、学術誌でしかなされていなかった。それも、サービス業が急速に拡大していたからだ。

それがすべて変わったのは二〇一三年九月、オックスフォード大学のカーン・フレイとマイケル・オズボーンが、テクノロジーマタラす失業に関するジョン・メイナード・ケインズの予測の正確性を評価する研究プロジェクトの結果を発表したときだ★193。オックスフォード大学の研究が大きな波紋を呼んだのは、フレイとオズボーンが、ロボットはすでに工場の門の前に列をなしているだけでなく、米国内の既存の仕事の半分近くに、その小さな機械の目で狙いを定めていると結論づけたからだ。七〇二の異なる職業を対象とした調査に基づく、米国では現在の仕事の四七パーセントが、早ければ二〇三〇年までに自動化され消滅する「危険性が高い」という。もう一つ彼らが指摘したのは、最もリスクが高いのは、増え続けている官僚組織や中間管理職に属する人々ではなく、学歴が低い人が担うとされている、より実務的な職務に就いている人々だと思われるということだ。

2025年度 大学院入学試験 問題用紙

秋 季	法と経営学専攻 修士課程	方 式	科 目
		A 一 般	小 論 文

受験番号 _____

氏 名 _____

(14-3)

《解答別紙》

その後、同様の研究が次々と発表された。政府、多国籍組織、シンクタンク、世界経済フォーラムといった、豪華な企業集団、そしてもちろん大手経営コンサルタント会社などがこの動きに加わった。それぞれが微妙に異なる方法論を用いてはいるが、どの主張もフレイとオズボーンの悲観的な見解にいくつもの細かい意見を積み上げたものだった。

たとえば世界最大の経済組織である経済協力開発機構（OECD）が実施した調査では、自動化の影響は加盟国内でも加盟国間でも、地域によって異なる可能性が高いと結論づけている。西スロバキアのように離職率が四〇パーセントに達すると予測されている地域もあれば、ノルウェーの首都オスロのように、自動化される仕事が一パーセント未満で、ほとんど影響がないと考えられている地域もある。マッキンゼー・アンド・カンパニーのグローバル・インスティテュートの報告では、今後一五年から三五年間にかけて、部分的な自動化により、三〇パーセントから七〇パーセントの仕事が、存続の危機にさらされると示唆している。別の大手コンサルタント会社、プライスウォーター・ハウスクーパーによると、今後危険にさらされる仕事は、英国で三〇パーセント、米国で三八パーセント、ドイツで三五パーセント、そして日本ではたった二一パーセントであるとしている★194。

これらの研究すべてで一致していたのは、一つのセクターの中でも、自動化のあおりを受けやすいサブセクターがあるということだ。ビジネスにおけるテクノロジーはすでに、投資に対して比較的短期間でリターンを得られるくらい、手頃な価格になっているからだ。既存の仕事の半分以上が危機に瀕している、特に存続が危ぶまれるサブセクターは「水道、下水、廃棄物管理」と「輸送・保管」だとしている。僅差でそれに続くのが「卸売・小売」および「製造」で、近い将来、労働力が四〇パーセントから五〇パーセント減少する可能性がある★195。

また少なくとも短期的には、自動化の影響を免れると思われる職業もあることが指摘されている。それはたとえば、とらえどころのない説得技術に依存する広報、高度な共感を必要とする精神医学、創造性が求められるファッションやデザイン、高度な手先の器用さが要求される外科医などである。

しかしそれでもたらされる安心感は一時的なものにすぎない。人間と同じレベル、あるいはそれ以上に器用な機械、また社会的知性や創造性を模倣できる機械の開発に相当な投資が積み込まれている。その結果、ほんの二三年前までは自動化まではるか遠いと思われていたことの実現が間近に迫ってきている。

たとえば二〇一七年には、北京の清華大学が国有企業と共同で

2025年度 大学院入学試験 問題用紙

秋 季	法と経営学専攻 修士課程	方 式	科 目
		A 一 般	小 論 文

受験番号 _____

氏 名 _____

(14-4)

《解答別紙》

開発したAIロボット「シャオイー」が、中国の医師免許試験を突破し、グーグルが開発したコンピュータ・プログラムであるアルファ碁が、世界最高の囲碁棋士に勝利した。これがきわめて重要と考えられるのは、チェスと違って、囲碁は情報処理能力だけでは勝てないからだ。二〇一九年、数年前からIBMの社員と内輪で議論してディベート術を磨いてきた、飾り気のない黒い柱のようなIBMのProject Debater が、世界ディベート選手権の最終戦のファイナリストだった選手を相手に、就学前補助金について賛成の立場で戦い、敗北はしたが説得力があり「驚くほどチャーミング」なパフォーマンスを披露した★196。それ以上に、ディープフェイクの映像を生成する技術を、インターネットに接続できる人なら誰でも利用できるようになり、人間の言葉を解釈して、それを創造に利用する能力がますます向上している現状では、誰の仕事であれまったく安全とは言い切れないことをまざまざと感じる。そのため二〇一八年にユニリーバが採用業務の一部を自動化されたAIシステムに委託し、年間七万マンアワー（訳注…一人が一時間働いた作業量の単位）を削減すると発表したのも、驚くようなことではない★197。

OECDのような組織がAIや機械学習の可能性について確信を持っていない理由は、これらのシステムの設計者自身、確信

を持っていないからだ。機械学習やAIのプロトコルの中には、行き詰まってしまうと思わせるものもあり、それに時間を過ぎ込むことは、失敗したビジネスにさらに金をつぎ込むことになりかねないという指摘もある。それでも新しいモデル（その多くは神経心理学に基づいている）が常に開発されていて、その流れが進む方向は一つだけである。

ロボットやAIの可能性が雇用市場を食い荒らすという多くの評価は、不思議なことに、もつと予測しやすいが奥深い経済的な意味について触れることは少ない。実のところは、自動化はさらに生産性、効率性、そして株主への配当を向上させる、すばらしい新世界の到来を告げるものであると、明るく肯定している人がほとんどだ。

マッキンゼーのような企業にとつて、おそらくこれは理解できることだろう。なにしろ他のいくつかの意味に取り組むにはワームホールに飛び込む覚悟が必要で、それまでの自分たちの生活、つまり和牛を食べて、飛行機のファーストクラスで移動する生活を維持できる経済システムを、上から下まで再構築することを考えざるをえなくなるからだ。それらの一つは、ずっと消えずに残っていた、人間の労働と労力と報酬の間には比例関係があるかのような考えが消えることだ。もう一つはそれに密接に関連す

2025年度 大学院入学試験 問題用紙

秋 季	法と経営学専攻 修士課程	方 式	科 目
		A 一 般	小 論 文

受験番号 _____

氏 名 _____

(14-5)

《解答別紙》

る疑問で、自動化によって誰がどのような恩恵を受けるのかという問題である。

自動化と格差

自国の物質的不平等の程度を過小評価する人がいまだに多いとしても、場所によっては、政治家が危険を承知でそうせざるをえなくなっていることを示唆する研究が増えている。この研究は、米国のような先進国経済と中国のような急成長している経済圏に特徴的な、きわめて大きな所得格差を指摘しているが、現在では純資産の格差に注目するものが増えてきている。何と言っても、グレート・デカップリングという現象が起きてから、勤勉に働くよりも資産を所有するほうが、さらに富を生み出すのに有利であることが証明されてしまったのだ。

当初、一九八〇年代後半から二〇〇〇年代前半にかけては、手ごろな価格のデジタル技術が広く普及したことで、国家間の不平等が大幅に縮小した。それは貧しい国々がその助けによって競争力をつけ、どんどん成長していた世界の製造業で、大きなシェアを獲得できるようになったからだ。現在では自動化がさらに拡大し、その傾向は止まる、あるいは逆転する可能性すらありそうだ。

自動化によって労働力の必要性がさらに減り、賃金の低い国が持っていた優位性が失われてしまうかもしれない。

自動化は国家間の構造的な不平等を固定化するだけではない。経済の構造化の方法を根本的に変えなければ、国内でも不平等が劇的に悪化する国が多くなるだろう。まず非熟練工や半熟練工が、きちんとした雇用を得る機会を減らすと同時に、ほとんど自動化された作業を引き続き管理する少数の人の所得が高騰することから始まる★198。同じく重要なのは、労働よりも資本に対するリターンが多くなるだろうということで、もっぱら労働と引き換えにキャッシュを得ている人々よりも、事業に投資できるキャッシュを持つ人々のほうが、財産を増やすことができるということだ。これはそのまま、自動化がすでに裕福な人々にさらなる富をもたらす一方で、企業の株式を購入する手段を持たず、自動装置が行なう仕事にただ乗りせざるをえない人々には、大きな不利益となるということだ。

もちろんグレート・デカップリング以降、世界的に最も裕福な一パーセントの人々が、経済成長によって生み出された新たな富について、それ以外の人々の二倍も多く獲得しているという事実がなければ、これはそれほど大きな問題ではなかっただろう。現在、地球上で最も裕福な一〇パーセントの人々が、世界の全資産

2025年度 大学院入学試験 問題用紙

秋 季	法と経営学専攻 修士課程	方 式	科 目
		A 一 般	小 論 文

受験番号 _____

氏 名 _____

(14-6)

《解答別紙》

の八五パーセントを所有していると推定され★199、最も裕福な一パーセントが世界の全資産の四五パーセントを所有している。

自動装置やAIの多くは、すでに必要不可欠な仕事をしている。たとえばゲノム研究者や疫学者が頼りにしている巧妙なアルゴリズム、医療従事者が利用できる新しいデジタル診断ツールの数々、そしてどんどん高度化している気候・気象モデル。それと同じくらい重要なのは、いまやそれらがなくなると、さらに複雑化する都市と、それを支えるデジタルそして物理的なインフラを管理する能力を失ってしまうということだ。

しかしほとんどの自動AI機械システムを使う目的はただ一つである。それは他の人間に仕事をさせるときに生じる義務を負うことなく（たとえ人間がそれをできたとしても）、所有者のために富を生み出すことだ。事実、グレート・デカップリングと並行して、富がどんどん公的機関から私人の手へと移っている。この二〇年で、ほとんどの富裕国では、国民所得に対する個人資産の割合は倍増したが、公的資産は急減している。たとえば中国では、この期間に公的資産の価値が国民資産全体の七〇パーセントから二〇パーセントまで減少し、米国と英国では、金融危機以降、純公的資産がマイナスになっている★200。

完全自動化された生産ラインは無料で動いているわけではない。

その基本的なエネルギー需要は、しばしば人間の場合よりも大きい。また定期的なアップグレードや修理も必要だ。しかし人間の社員とは違って、ストライキを起こすこともなく、仕事が目的に合わなくなったとき、解雇手当を要求したり、年金制度による支援を期待したりすることもない。それ以上に、交換やリサイクルに出しても道義的な負担がかからない。機械を取り外して回収やスクラップに出そうとして、眠れないほど悩むCEOはいない。

豊かさの経済学

ジョン・メイナード・ケインズが彼なりのユートピアの未来を想像したとき、彼は不平等を悪化させる可能性についてはあまり考えていなかった。彼のユートピアは、すべての人の基本的ニーズが容易に満たされるため、不平等は問題にされなくなっているはずだった。必要以上に働くのは愚か者だけ。ほとんど採集社会のような彼のユートピアは、富のために富を追求する者は、賞賛されるどころか嘲笑される場所だった。

「所有物として金銭を愛することは（人生の楽しみを実現する手段としての金銭を愛することとは区別される）、そのままの意味、どこか気持ち悪い病的な状態の、半ば犯罪、半ば病的な性癖

2025年度 大学院入学試験 問題用紙

秋 季	法と経営学専攻 修士課程	方 式	科 目
		A 一 般	小 論 文

受験番号 _____

氏 名 _____

(14 -7)

《解答別紙》

であり、他人が身震いしながら精神疾患の専門家に引き渡すべきものとみなされるものになる」と彼は説明した。「したがって私たちは、宗教と伝統的な美德の中で何よりも確かで信頼できる原則に、自由に立ち戻ることができるのだ。つまり金銭欲は悪徳であり、高利貸しの取り立ては下品であり、金銭への執着は唾棄すべきことである」と。

彼はほぼ完全な自動化への移行は、欠乏を終焉させるだけでなく、経済問題の解決という、かつては永遠の課題に思えたもののまわりにこびりついていた、すべての社会的、政治的、文化的制度、規範、価値観、考え方、野心を終焉させると信じていた。言い換えると、彼は欠乏の経済学を終わらせて、豊かさの経済学に取って代わる必要があるとして、将来、経済学者は社会における神聖な地位から、歯医者のような、必要なときにちよつとした手術を行なうために呼ばれる存在に降格させられるのだと訴えたのだ。

それから三〇年近くがたち、ジョン・ケネス・ガルブレイスが同様の議論を展開し、欠乏の経済学は悪賢い広告主がつくり出した欲望によって支えられていると主張した。ガルブレイスはまた、豊かさの経済学への移行は有機的なものであり、個人が価値のある仕事を優先し、富の追求を放棄することで形成されるという見

解を持っていた。彼はまた、この移行は戦後の米国ですでに起こっており、その先頭を行くのが「新しい階級」と呼ぶものだと考えていた。彼らは勤め先を、金銭的な理由ではなく、仕事もたらす他の報酬、たとえば喜びや満足感、名声などを理由に選ぶ人々である。

おそらくガルブレイスとケインズは正しかった。そしてこの変革はすでに起こっている。先進国のミレニアル世代は、見つけた仕事を好きになろうとするよりも、好きな仕事を見つけることにこだわっている。また仕事の進め方に関して、従業員に対してより柔軟な対応を認める流れも明らかだ。多くの国で、女性だけでなく男性にも育児休暇が与えられるようになっていく。デジタル通信のおかげで、毎週、何日か自宅で仕事をしたり、フレックスタイムで働いたりする人が増え続けている。

しかし労働時間は依然として週四〇時間前後で変化はなく、エッセンシャルワーカーの多くは柔軟な働き方の選択肢を持たず、都心部は住居が高くて住めないため、高い交通費を払って長い通勤時間に耐えている。それ以上に、世界中で自分の仕事にエンゲージしていると言う人はたったの一五パーセントで、ガルブレイスが新しい階級とみなした学者や教師たちの多くは、民間セクターに行くことを望むようになっていく。同時に、小麦のような

2025年度 大学院入学試験 問題用紙

秋 季	法と経営学専攻 修士課程	方 式	科 目
		A 一 般	小 論 文

受験番号 _____

氏 名 _____

(14-8)

《解答別紙》

作物のあと新しい大陸や新しい生態系に侵入した雑草のように、無限の願望という病は新たな生息地を見つけた。それはインスタグラムからフェイスブックまで、あらゆるデジタル生態系に入り込んで増殖し、きわめてよく適応している。

現在ならケインズは、自分はタイミングを間違えただけで、そのユートピアの『成長痛』は、はるかにしつこいが、最終的には治癒する状態を暗示していたと結論づけるかもしれない。あるいは彼の楽観主義は根拠のないもので、経済問題を解決し続けたいという私たちの願望はとても強いため、たとえ基本的なニーズが満たされたとしても、しばしば無意味な場所をつくり続けて、それでも生活を構築し、目的があり利益がある事業と、隣人をしてのぐチャンスを手に入れると結論づけたかもしれない。

ケインズはロンドンのマルサス学会の熱心な会員だった。これは産児制限を強力に支持する集団で、人口過剰が将来の繁栄にとって最大の脅威であると固く信じていた。そのため彼はもつと差し迫った別の問題に目を向けていた可能性がある。それはケインズが、患者の具合を悪くしている経済問題（テクノロジーによる経済成長）を解決するために処方した薬であることを示唆していた。

『成長の限界』を巡る論争

一九六八年、実業家、外交官、学者が集まり、のちに「ローマ・クラブ」と呼ばれるようになるグループを結成した。彼らは経済成長の恩恵が平等に分配されないことに不満を持ち、急速な工業化に明らかに関連する環境コストに警鐘を鳴らし、留まることを知らない経済成長の長期的な影響を、もつとよく理解したいと考えた。そのため彼らはマサチューセッツ工科大学（MIT）の経営の専門家であるデニス・メドウズに、何らかの答えを出すよう求めた。

2025年度 大学院入学試験 問題用紙

秋 季	法と経営学専攻 修士課程	方 式	科 目
		A 一 般	小 論 文

受験番号 _____

氏 名 _____

(14-9)

《解答別紙》

フォルクスワーゲン財団の厚意により潤沢な予算を手にしたメドウズが、まず仕事を依頼したのが、ハーバード大学の優秀な生物物理学者で、たまたま配偶者でもあったドネラ・メドウズだった。そして二人は多様性に富むチームをつくるべく、システム・ダイナミクス、農業、経済学、人口統計学といった分野の専門家を集め始めた。メンバーが集まると、すべてが順調に進めば、二年後には彼のチームによる調査結果が報告できるだろうと考えていた。

メドウズと彼のチームは、そのころマサチューセッツ工科大学に設置されたばかりの新しい高性能メインフレーム・コンピュータの計算能力を利用して、工業化と人口増加、食料生産、再生不能な資源の使用、環境の悪化との間の、ダイナミックな関係をモデル化する一連のアルゴリズムを開発した。そしてそのデータを使ってシミュレーションをいくつも行ない、人間の短期的な行動が将来的にどのような影響を及ぼすかのモデルを示した。この意欲あふれる研究の結果は、まず非公開でローマ・クラブに提出され、一九七二年に『成長の限界』という書籍として発表された。メドウズと彼のチームが出した結論は、ケインズのユートピア的な夢とは大きく異なっていた。そしてローマ・クラブをはじめ、そして他の誰にとっても耳をおおいたくなるようなことだった。

コンピュータに入力したさまざまなシナリオの結果を集計したと

ころ、歴史的な経済と人口の成長傾向に大きな変化がなければ、つまりビジネスがこのまま続けば、世界で二〇〇年以内に「人口と産業能力の両方が、減少していくのを抑えられない状況」を目の当たりにすることになるのは間違いないことが示されたのだ。つまり彼らのデータが示していたのは、経済問題の解決にとられ続けることこそが人類が直面している最大の問題であり、このままでは破滅的な結果を招く可能性が高いということなのだ。

しかし彼らのメッセージにまったく希望がなかったわけではない。行動を起こす時間はあるし、人間にはそれができるだけの力があると、彼らは信じていた。ただし永続的な経済成長へのこだわりは捨てなければならぬと認める必要はあった。方法論に若干の難点があり、また奇跡的な問題解決法が見つかる可能性をほとんど考慮していなかったのは事実だが、ローマ・クラブはメドウズチームの調査結果を妥当なものとして受け入れた。

「我々全員が確信しているのは、均衡が崩れて危険なほど悪化している現在の世界情勢を、すぐさま抜本的に是正することが、人類にとって最優先の課題であるということだ★20」。彼らは先行きが暗いことを警告し、行動を起こすための窓は驚くほどすばやく閉まりつつあり、この問題は放置できるものではなく、次の世代に対処させるべきではないと主張している。

2025年度 大学院入学試験 問題用紙

秋季	法と経営学専攻 修士課程	方式	科目
		A 一般	小論文

受験番号 _____

氏名 _____

(14-10)

《解答別紙》

世界はこのような暗い将来像を受け入れる準備ができておらず、もしそれが本当でも、自分たちに課される重い責任を考えたがらなかった。また人類の進歩を決定づけた長所、すなわち生産性、野心、エネルギー、勤勉さが、今度は人間を破滅に導くかもしれないなどと、まだ誰も考えようとはしなかった。「いくら高性能のコンピュータを使っても、入力するデータがごみなら、答えもごみしか出てこない」と、『ニューヨーク・タイムズ』紙は、痛烈なコラムで『成長の限界』についてそう酷評した★202。

この記事が、その後四半世紀にわたる批判的な方向性を決定づけた。経済学者たちは口々に、『成長の限界』を「ばかばかしいでたらめ」だと腐した★203。彼らはこの報告書は人間の創意の能力を過小評価しており、自分たちの崇高な仕事の根幹に対する下手な攻撃として退けられるべきだと主張した。人口学者たちは、これをロバート・マルサスの世界的大惨事の警告に比較してばかにした。それからしばらく、ほとんどの人が『成長の限界』にとどめを刺そうとしているように見えた。カトリック教会はこの本を神への攻撃だと断じ、延々と言い争いを続けるヨーロッパと米国の左翼運動が、エリート主義の陰謀のプロパガンダだと宣言して、第三世界の労働者階級と貧困にあえぐ市民から物質的に豊かな未来を奪おうとしていると主張したとき、メドウズが落胆するのはしかたのないこと

だっただろう。

組織的な支持がほとんどなかったため、政府、企業、国際機関は、著者たちはまだ発見されていない石油の埋蔵量のようなものを説明できていないからという理由で、この本を無視することにした。

二〇〇二年、メドウズともからチームにいた他の二人のメンバーは、最初の予測に立ち返った。またその間のデータも含めて、新たなシミュレーションを行なった★204。一九七二年当時に使用していたコンピュータのハードウェアが旧式であったにもかかわらず、彼らのアルゴリズムは、それからの三〇年間に起こった変化を予測するのに、きわめて優れていたことが示された。また新しいデータに基づく最新のシミュレーションでは、成長へのこだわりが、私たちを忘れられる存在へと導くかもしれないという、最初の結論が再確認されただけだった。唯一の違いは、その間に重要な基準値を超えてしまっていたことだと、彼らは説明した。経済成長を抑えるだけではもう足りない。経済成長率を以前のレベルに戻す必要があったのだ。

アップデート版の内容は、最初の本よりもはるかに悲観的だった。そのころには、急速に発展していた科学的研究により、メドウズと彼のチームがもとの予測を行なったときに考慮しなかった、いくつもの環境問題が指摘されるようになっていた。たとえば環境汚

2025年度 大学院入学試験 問題用紙

秋 季	法と経営学専攻 修士課程	方 式	科 目
		A 一 般	小 論 文

受験番号 _____
氏 名 _____

(14-11)

《解答別紙》

染物質の潜在的な影響をモデル化するにあたって、彼らはいま海にあふれていて、世界中の埋立地に生物が棲めなくなっている原因であるビニールについて考慮していなかった。また二酸化炭素排出量と大気温暖化の可能性との関連性について、簡単に触れてはいたが地球ではすでに、二世紀にわたる産業と農業の急速な発展によって大気中に温室効果ガスが蓄積された結果、急速な気候変動が進行していたことについては触れられていなかった。

二〇〇二年から、『成長の限界』を作成したチームが開発したモデルは、第三者によつて何度も再評価され、アップデートされてきた。それでもかつては際立っていたこの研究も、どんどん明らかになる人類が環境に与える影響と、そこから予想される結果を記録する新しい研究の大波に押されている。現在では一九七二年、二〇〇二年当時よりもはるかに多くの証拠があり、コンピュータは桁違いに大きく複雑なシミュレーションを行なえる。いまやその証拠は大量に存在し、科学コミュニティ内での、人類が地球に与える影響の大きさについての議論は、現在の地質年代を「人新世 (Anthropocene)」という新たな名称に切り替えるのに値するかどうかに移行している。

環境問題は待ったなし

ジョン・メイナード・ケインズの経済ユートピアでは、人間に起因する気候変動はなかった。海洋酸性化や大規模な生物多様性の喪失もなかった。もしあつたとしても、ほぼ間違いなくいまよりは、制御がきく状況にあつただろう。結局のところ彼のユートピアは、科学的手法が尊重され、科学者が賞賛され、一般の人々が彼らの警告に真剣に耳を傾ける場所なのである。

しかしそれ以上に重要なのは、そこはエネルギーコストのかかる「相対的なニーズ」が満たされて人間の消費衝動が低下し、人々は商業の歯車を回し続けるためだけに、所有するものすべてを定期的にアップグレードしたり買い換えたりしようとしなくなる場所であるということだ。

私たちはケインズのユートピアを実現するための道を進んでいるのかもしれない。あるいはすべてを変えてしまう重大な一線を越えようとしているのかもしれない。あるいはそれらすべての騒ぎにとられて、どこに向かうかはつきりとわかっていないのかもしれない。しかし問題は、私たちにそれはや時間をかけてそれを突き止める余裕がないということだ。

当然のことながら、気候が急速に変化するという不吉な予測によつて、多くの議論が起こり、行動を起こす人も増えている。持

2025年度 大学院入学試験 問題用紙

秋 季	法と経営学専攻 修士課程	方 式	科 目
		A 一 般	小 論 文

受験番号 _____

氏 名 _____

(14 - 12)

《解答別紙》

「持続可能性」という耳に優しいが軽い言葉が、いまや国際機関、政府、企業の年次報告書や政策や計画書に、当たり前のようになりはめられている。しかし世間からの圧力が高まっているにもかかわらず、一九七二年にローマ・クラブが適切だと推奨した、有効な措置を検討することさえ強硬な抵抗が残っている。実のところ、きわめて多くの人が、持続可能性が提起するソフト・エコノミクスについて難しい質問をするよりも、ハード・サイエンスの完全性を疑うほうが簡単だと考えている。

とはいえ、人間に起因する気候変動や生物多様性の喪失に対処するための多くの取り組みが、そもそもの原因である経済学の原理に照らして、その存在を正当化しようとしたのは驚くことではない。裕福なハンターたちは、ライオンやゾウをはじめとする野生動物の多くを銃で撃ち殺しながら、それがなければ存在しない少数の仕事を持し、それらの動物種の保護に費やせる資金を増やしているのだと思ひ込んでいる。海洋生物学者は白化したサンゴ礁を回復させる取り組みの正当性について、サンゴ礁の破壊に関わっている可能性が高い経済的影響を引き合いに出して主張する。環境保護論者は機能している生態系の運命について、私たちに代わって生態系が担っている「サービス」に言及して、政治家と議論をする。そして気候学者は、炭素排出量の削減や、気候変動の影響緩和のための

「ビジネスを立ち上げ」ようとする。

働き方の未来

歴史を記憶しない者は、どうしても過去の過ちを繰り返す。しかし現在私たちに突きつけられている、いずれ起こるかもしれない問題には、明白な前例が存在しないものもある。何しろ人類の歴史上、七五億もの人々がそれぞれ、祖先である採集民に比べ、約二五〇倍のエネルギーを獲得し消費するなどということは、かつてなかったのだ。幸運なことに、コンピュータ、人工知能、機械言語のおかげで、私たちはどんな聖人や予言者よりも、はるかに正確な将来像をモデル化できるツールを手にすることができている。それらのツールは不完全かもしれないが、常に改良されていて、ものごとの因果関係や、私たちの行動の結果について、考え方の視野をさらに未来の方向に広げている。

即時報酬型経済の採集民はその場のニーズを満たすために、そして遅延報酬型経済の農民は翌年までの生活を維持するために労働力を投入していたが、現在の私たちは、もつと長いスパンで、自分がしている仕事の結果の可能性を考えなければならなくなっている。私たちのほとんどが、過去のどの時代よりも長生きするだろうと認

2025年度 大学院入学試験 問題用紙

秋 季	法と経営学専攻 修士課程	方 式	科 目
		A 一 般	小 論 文

受験番号 _____

氏 名 _____

(14 - 13)

《解答別紙》

識し、子孫に何が残されるかわかっている。そのため短期的な利益と、長期的にその利益を損失に転じさせるかもしれない結果との間に、複雑なトレードオフが生じることになる。

歴史が未来への指針としては不適であるということは、ジョン・メイナード・ケインズが二〇三〇年までに、技術の進歩と資本成長そして生産性向上によって、人間は「経済的至福」の地へと導かれると想像したときの、主要な主張の一つだった。彼に言わせると、自動化によって手に入れる未来は未知の領域であり、そこをうまく進んでいくには、想像力、寛容性に加え、私たちの態度や価値観について、歴史的に前例がないレベルでの変革が求められる。

「富の蓄積が社会的に高い重要性を持たなくなったとき、道徳的な規範に大きな変化が起こるだろう」と彼は結論し、その結果として私たちは「富の分配や経済的な報酬や罰則に影響を与える、あらゆる種類の社会的慣習や経済慣行」を捨てざるをえなくなると述べた。

自動化によってもたらされる変化は、人々の生活、思考、組織のあり方に根本的な革命をもたらすというケインズの感覚は、未来へと向かっていった二〇世紀初頭の他の多くの思想家たちと一致していた。この意味では、カール・マルクスやエミール・デュルケムらと大きな違いはない。彼らはどちらも、歴史はいずれ落ち着くべき

ところに落ち着くと信じていたが、それがどのように起こるかについては、まったく違う見解を持っていた。ケインズは経済問題を解決しようとする人間の尽力のせいで引き起こされる、気候変動や生物多様性の喪失につながる尺度やリスクを想像できなかったかもしれないが、ロバート・マルサスのファンである彼なら、すぐに理解できたと思われる。

歴史が未来についてのよい指針となるのは、変化の本質に関する部分だ。それは、私たちが変化を好まない頑迷な種であることを思い起こさせる。たとえ明らかにそうすることが必要であっても、自分の行動や習慣を大きく変えることに徹底して抵抗する。しかし変化を余儀なくされたとき、私たちは驚くほど融通が利くことも明らかにになった。まったく異なる新しい手法や考え方にすばやく順応し、短期間で前の手法や考え方と同じくらい慣れることができる。そのため自動化とAIのおかげでこれまでとはまったく違う未来を受け入れることが可能になったが、ケインズが想定したような「社会的慣習や経済慣行」に大きな変化を引き起こすきっかけにはなりそうにない。

それよりもきっかけになりそうなのは、たとえば急激に変化している気候であったり、農業の発明を促したものであったり、ロシア革命を引き起こした制度的な不平等への怒りであったりするかもしれない。

2025年度 大学院入学試験 問題用紙

秋 季	法と経営学専攻 修士課程	方 式	科 目
		A 一 般	小 論 文

受験番号 _____

氏 名 _____

(14-14)

《解答別紙》

れない。あるいはウイルス性の疾病のパンデミックにより、経済制度や労働文化が時代遅れになっていることが明らかになり、真に価値のある仕事とは何か、誰もが必要不可欠と認める仕事よりも、あまり意味もなく他者を搾取する仕事に、市場がはるかに多くの報酬を与えることに、なぜ平気でいられるかという問いを人々が抱くことが、きっかけになるかもしれない。

★193 Carl Frey and Michael Osborne, The Future of employment: How susceptible are Jobs to Computerisation, Oxford Martin Programme on Technology and Employment, 2013.

★194 McKinsey Global Institute, A Future that Works: Automation Employment and Productivity, McKinsey and Co., 2017; PricewaterhouseCoopers, UK Economic Outlook, PWC, London, 2017, pp. 30-47.

★195 PricewaterhouseCoopers, UK Economic Outlook, PWC, London, 2017, p. 35.

★196 'IBM's AI loses to human debater but it's got worlds to conquer', CNet News, 11 February 2019, <https://www.cnet.com/news/ibms-ai-loses-to-human-debater-but-remains-persuasive-technology/>.

★197 'The Amazing Ways How Unilever Uses Artificial Intelligence To Recruit & Train Thousands Of Employees', Forbes, 14 December 2018, <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/12/14/the-amazing-ways-how-unilever-uses-artificial-intelligence-to-recruit-train-thousands-of-employees/#1c8861bc6274>.

★198 Sungki Hong and Hannah G. Shell, 'The Impact of Automation on Inequality', Economic Synopses, no. 29, 2018, <https://doi.org/10.20955/es.2018.29>.

★199 World Inequality Lab, World Inequality Report 2018, 2018, <https://wir.2018.wid.world/files/download/wir2018-full-report-english.pdf>.

★200 Ibid., p. 15.

★201 D. Meadows, R. Randers, D. Meadows, W. Behrens III, The Limits to Growth, Universe Books, New York, 1972, p. 193, <http://donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-sem-version.pdf>, (ドネラ・H・メドウズ、デニス・L・メドウズ、ヨルゲン・ランダース『成長の限界 人類の選択』(枝廣淳子訳、ダイヤモンド社))

★202 New York Times, 2 April 1972, Section BR, p. 1.

★203 J. L. Simon and H. Kahn, The Resourceful Earth: A Response to Global 2000, Basil Blackwell, New York, 1984, p. 38.

★204 D. Meadows, R. Randers and D. Meadows, The Limits to Growth: The 30-Year Update, Earthscan, London, 2005, (ドネラ・H・メドウズ、デニス・L・メドウズ、ヨルゲン・ランダース『成長の限界 人類の選択』(枝廣淳子訳、ダイヤモンド社))

2025年度 大学院入学試験 問題用紙

春 季	法と経営学専攻 修士課程	方 式	科 目
		A 一 般	小 論 文

受験番号 _____

氏 名 _____

(8 - 1)

《解答別紙》

2 頁以下の文章は、岩尾俊兵『日本企業はなぜ「強み」を捨てるのか―増補改訂版『日本「式」経営の逆襲』』（2023 年・光文社新書）の抜粋（第 6 章 コンセプト化とグローバル競争の先にある未来）である。これを読んで、以下の問題に解答しなさい。

【問題 1】経営学にディシプリンがあるとすれば、それは何か。70 字以内で説明しなさい。

【問題 2】筆者は、経営学と経済学にはどのような違いがあり、経営学はどうあるべきだと考えているか。そのためにどのような理論を模索しているか。350 字以内で説明しなさい。

【問題 3】日本の経営学は実務界とどのような関わりがあり、そこにどのような利点があるか。300 字以内で説明しなさい。

【問題 4】経営技術のグローバル競争において、日本が経営技術のコンセプト化に負け、「経営技術の逆輸入」という状況におちいったのは、どのような理由に基づくか。また、筆者はそれをどのように克服できると主張しているか。500 字以内で説明しなさい。

2025年度 大学院入学試験 問題用紙

春 季	法と経営学専攻 修士課程	方 式	科 目
		A 一 般	小 論 文

受験番号 _____

氏 名 _____

(8 - 2)

《解答別紙》

第6章 コンセプト化とグローバル競争の先にある未来

本書では、これまで、経営技術をめぐるグローバル競争という現状を出発点に、日本の産官学が認識すべき「経営技術の逆輸入」という状況を説明してきた。

日本企業は、世界に先駆ける経営技術を数多く生みだしてきた。一方で、経営実務の中から生まれた経営技術をコンセプト化し、サービスやシステムとしてパッケージにして海外を含む他社に売りこむという点では、アメリカをはじめとする諸外国に後れをとってきた。すなわち、日本は経営技術のコンセプト化に負けてきたのだ。

そして、日本が経営技術のコンセプト化に負けてきた理由は、コンセプト化が持つ競争上の意義に気がついていなかったこと、抽象化・論理モデル化した議論への「組織としての慣れ」が十分でなかったことにあると述べた。コンセプト化に負けたということとは、抽象化・論理モデル化に負けたということだったのである。

それではなぜ日本は抽象化・論理モデル化に弱かったのだろうか。

その答えの一端は、日本の強みそのものにあった。

これまで日本企業は社内での濃密な人間関係を土台とした緊密なコミュニケーションによって競争優位を得てきた。それは、日本という国が、文化的・言語的にも比較的均一だという特徴を持っていたことも影響しているだろう。これは、移民が多く世界中から従業員が集まるアメリカをはじめとした海外企業とは対照的である。

そして、こうした文脈に深く依存したコミュニケーションが可能な環境の中で、そうした環境にない海外に比べると、抽象化・論理モデル化によって誰でも分かる形にする力をつける機会に乏しかったといえるだろう。

もちろん、日本発の経営技術のコンセプト化が不可能なわけではない。実際に、知識創造理論をはじめとして、日本発の経営コンセプトが世界を席巻した前例もある。本書においても、ささやかながら、カイゼンという日本の十八番とされる経営技術を例に、日本発のコンセプト化の提案をおこなった。

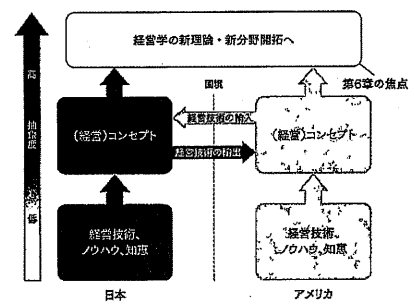
ただし、こうしたコンセプトは、ただ単に一時のブームになっただけでは発展性がない。日本発のコンセプトをもとにして、世界中で新たな議論が喚起され、それに対してまた日本からも理論的・実証的な貢献ができるという循環が理想である。こうした循環が起これば、日本にとっても世界にとってもメリットがあるだろう。その意味では、コンセプトはやがて理論や学問領域として発展していく必要がある。

こうした問題意識の上に立って、最終章となるこの第6章では、日本発のコンセプトがやがて理論や学問領域にまで発展していくにはどうすればいいのか、について考えていく。

283

第6章 コンセプト化とグローバル競争の先にある未来

図20 本書における第6章の位置づけ



ここで、コンセプトはやがて一つの理論分野や学問領域にまで発展するのである。それによって日本企業および日本社会、それどころか世界中の企業および社会が、恩恵を受けることになる。

このように、コンセプトの先にある未来についてラフなスケッチをおこなうのが本章の目的なのである。

コンセプトから理論へ

経営技術は、抽象化され、論理モデル化されることでコンセプトとなる。

そして、経営技術は、コンセプトに変化する段階において、職場や企業の文脈に深

285

すなわち、本書では前章までよりも一段と視野の広い、視座の高い、議論をおこなうのである。もしかすると、これまでの議論を日々のビジネスに活かすという意味では、視野が広すぎて意味がないと思われる方もいらっしゃるかもしれない。

しかしこの議論は、経営技術をめぐる、今後の日本の産官学のあり方を考える材料として不可欠である。そのため、しばしおつき合いいただきたい。

実践的な経営技術からコンセプトへ、理論から学問領域へと発展していく中で、日本だからできること、日本にしかできないことはある。

ここで、本書は第6章の位置づけを図式化すると図20のようになるだろう。

まず、本書はこれまで、日本は経営技術そのものでは必ずしも負けてばかりではないこと、その一方で「経営技術のコンセプト化」においては日本が諸外国に負け続けてきたことを指摘した。その上で、コンセプト化のメリットについて説明し、「経営技術をめぐるグローバル競争時代」における日本の産官学の指針を示した。

このとき、コンセプト化とは知識の抽象度を高めることにはならなかった。そして、この抽象度をコンセプトよりもさらに高めていき、そこにさまざまな抽象的な知識が横たわる

282

284

2025年度 大学院入学試験 問題用紙

春 季	法と経営学専攻 修士課程	方 式	科 目
		A 一 般	小 論 文

受験番号 _____

氏 名 _____

(8 - 3)

《解答別紙》

第6章 コンセプト化とグローバル競争の先にある未来

このように、知識が抽象化・論理モデル化されるといことは、裏返せば、反論されたり批判されたりする可能性が増すことともいえる。

そして、その先にあるのは科学である。

なぜならば、科学とは、反証可能性のある命題・言明を積み重ねていって、その命題・言明をデータで検証していくプロセスだからである。こうして、実際にさまざまな反論や批判、再反論や擁護などが蓄積されていくと、コンセプトはやがて科学的な理論となる。あるコンセプトを中心に、関連するさまざまなコンセプトが積み重ねられ、それを検証するデータも揃いはじめ、一つの確かな知識の体系になるのである。

さらに、そうして積み重ねられた理論の量と質が一定以上であれば、その理論はもはや新たな学問分野・学問領域と呼ばれるようになる。

このように、抽象化・論理モデル化された経営技術はやがてコンセプトになり、コンセプトに対して関連した別のコンセプトやデータが蓄積されていけばそれは理論になり、その先には一つの学問領域・学問分野として扱われる段階がくる。コンセプトから理論、理論から学問領域までは、グラデーションになっているのだ。

このように、文脈に依存した、いわばムラ社会的な経営技術は、コンセプト化されること

287

第6章 コンセプト化とグローバル競争の先にある未来

なお、ここでデイスプリングとは辞書的には「教義体系」や「理論体系」ということになるだろう。よりさらに「学問内で共有された、一定の考え方や、研究手法の集まり」と説明しておくとよいのではないだろうか。

なお、よくいわれる経済学デイスプリングにしてみても、均衡概念を核として数式による演繹とデータによる帰納という特徴を持つ近代経済学が唯一というわけでもなく、経済思想史なども細々とあれ存在している。また、社会学にしても、ネットワーク分析のようにほぼ数式モデルで議論する領域と、ヨーロッパ大陸系の思想に近い社会学が存在しているため、ここにも唯一のデイスプリングが存在しているわけではない。

つまり経営学からみれば統一されたデイスプリングがありそうな経営学や社会学にても、唯一絶対のデイスプリングがあるわけではない。それでは、「経営学にデイスプリングがない」という主張はいったい何を意味しているのだろうか。

ひとつには、経営現象は複雑であるため、数式とデータを使って明確な論理で議論を積み重ねづらいという意味であろう。あるいは、経営学独自で生みだした論理が少ないということかもしれない。ただし、すでにみてきたとおり経営学の理論は現在では多様に存在してい

289

く根拠した知識から、より一般的に利用できる知識へと昇華される。このとき、知識は、一般化されることによって、人間の集団の中での議論や考察の対象となりやすくなり、さらなる知識の蓄積も進みやすい。

このことを示すために、前述とは反対の状況を想定してみると分かりやすいだろう。

ある知識が文脈に深く依存したものである場合には、誰かが論理的な反論や論理の不備の指摘をしたとしても、「この会社の文脈ではこれで正しいのだ」とひらき直ることができる。文脈に依存した知識は「事情は人それぞれ、現場それぞれ、会社それぞれ」となってしまう。討論や議論にそぐわないのである。

それに対し、知識が抽象化・論理モデル化され、文脈を超えて一般に適用可能なものとなると、多数の人が文脈を無視して論理的に議論に参加できるようになる。

たとえば「実は三角形の内角の和が180度ではないのではないか」といった説を主張する人がいても（ユークリッド空間においては）平行線を引いてみることで、すぐに検証・反論できる。そして、その主張が、実は「いや、私が主張しているのは平行線の性質が変化する曲面の上での話である」と再反論されれば、なるほど前述の主張が正しいことが分かる。そして、非ユークリッド幾何学のような新たな数学の分野が拓けてくるのである。

286

によって別のコンセプトやデータの蓄積が進みやすくなる。抽象化・論理モデル化されることで、誰でも文脈を無視して論理的な議論に加わることができるし、文脈に依存せずに「どんなデータを収集すればよいか」も明らかにするためだ。

しかも、経営技術がコンセプトとなり、理論となり、学問領域となる場合、元の経営技術が優れていれば優れているほど、結果として社会が得る利益はより大きいものとなるだろう。最初から優れていた経営技術に、別の経営技術が蓄積されて、より優れたものに変化していくことになるためだ。

経営学には本来にデイスプリングがないのか

経営技術はやがてコンセプト、理論、学問領域へと発展していく。

このとき、経営学にはそもそもデイスプリングがないという人、いや経営学にもデイスプリングはあるという人が混在している。印象としては、「経営学にはデイスプリングがない」とあるいは「経営学は経済学・心理学・社会学からデイスプリングを借りてきている」という主張をおこなう研究者の方が多いのではないだろうか。

288

2025年度 大学院入学試験 問題用紙

春 季	法と経営学専攻 修士課程	方 式	科 目
		A 一 般	小 論 文

受験番号 _____

氏 名 _____

(8 - 4)

《解答別紙》

第6章 コンセプト化とグローバル競争の先にある未来

存在している。
そして、生産管理論で生みだされている知見の多くは生産管理独自のものだ。
もちろん、在庫の変動を物理学のブラウン運動で近似することはあるが、それは経済学でもおこなわれていることである。
こういって、「生産管理論は工学ディシプリンだ」という反論もありうる。
もちろん経営工学と生産管理論の研究者が重複していることは間違いないのだが、工学ディシプリンという言葉を意識している生産管理論の研究者は筆者の知る限りほぼ皆無である。そもそも、工学ディシプリンとは何だろうか。
もちろん、電気工学や機械工学の研究者は存在する。しかし、「自分は工学ディシプリンだ」という認識をしている工学系研究者に、筆者自身は会ったことがない。強いていえば、現象の説明に重きを置く理学的発想に対して、領域ごとの問題設定にもとづいて「それらの問題を解決できるならば数学でもデザインでもなんでも使う」という「工学的志向」「工学的発想」は比較的共通している。もちろん、この問題解決思考を工学ディシプリンと捉えることもできる。
その場合、やはり経営学にはディシプリンがあることになる。

291

第6章 コンセプト化とグローバル競争の先にある未来

というのは、すべての学問に共通なのである。それゆえに経営学にはディシプリンがあるともいえるし、すべての学問にはディシプリンなどないともいえる。
そもそもすべての学問は、結局のところ理性にもとづいた哲学から生まれているという大前提がある。
この節では、少し回り道して、経営学にはディシプリンがあるのかという疑問に答えることにした。こうした疑問に答えておかないと、次節以降の議論の意味がなくなるためである。そして、およそすべての学問は理性に根差しているという意味では、哲学ディシプリンであってそれ以外は存在しないともいえるし、研究者に共通した問題意識があればすべての学問にはディシプリンがあるともいえる（実はこれはバートランド・ラッセル『哲学入門』の議論へのオマージュでもある）。
ただし、経営学において、人事から戦略からマーケティングから生産まで、ビジネスに関するあらゆる領域を横断する統一的な理論がないのは確かである。
この点は社会学も経営学と同様の状況にある。
一方で、経済学はかなりの部分に統一的な理論があり、答えのついたテキスト・教科書があるという違いが存在している。そして、経済学のように統一的な理論があることでありゆ

293

また、経営学には、「数式とデータで議論できて、かつ一般的・抽象的な理論が少ない」という指摘もありうる。
だが、そうした指摘については大抵の場合、生産管理論の存在が忘れられている。
生産管理論は、海外・国内のどんなビジネススクールにも設置してあるし、経営学関連領域の中では比較的独立しているマーケティングと違って、経営学の学会に所属する研究者が多い。

実際に、世界最大の経営学の学会である、Academy of Management（アメリカ経営学会）にも、生産管理分野が存在し、日本の生産管理論の研究者も筆者を含め、組織学会や日本経営学会等の経営学全般を扱う学会に入会している者が多い。
このとき、生産管理論は、発注管理から機械の故障率の計算、発注量のサプライチェーンの変動などを数式で表現し議論する。そして、生産に必要なものを、必要ときに、必要なだけ揃えて、そのうえでコストを下げたりリスクを下げたり環境負荷を下げたりするという統一的な問題意識のもとで研究が蓄積されている。
発注量の変動が、まるでムチのしなりのように上流にいくほど大きくなる、「ブルウィップ効果」など、数式で表現できる上にデータで検証され、研究者が誰でも認めている現象も

290

経営学の研究者には国内・海外の差を問わず「企業経営の成果の差はどこから生まれるのか」という共通した問題意識があるからである。
そして、経営学はこうした問題意識にもとづいて設定された疑問に対して数学でもデザインでもなんでも使って答えていくからだ。多くの場合には、経営成果に寄与するとされている、モチベーション向上に寄与する、施策は何か、などの形で、経営成果に寄与するものに寄与するものに寄与する……というようにより小さな問題へと細分化される。あるいは、「そもそも経営するとは何だったのか」というようにより根源的な問いにさかのぼるタイプの研究もある。

また「成果とは何か」「株価至上主義でよいのか」といったように、測定指標そのものを疑う場合もあるだろう。あるいは、大多数の企業経営や資本主義を批判して、経営成績・経営成果の差という考えそのものを否定する場合もある。ただしその場合も「企業経営の成果の差は、何らかの社会にとっての負のコストによって生まれる」という想定をしている場合が多く、社会にとっての正負どちらの影響を考慮しているかという違いはあるけれども、結局のところ「企業経営の成果の差はどこから生まれるのか」という疑問は共通している。
ようするに、経営学には共通の問題意識があり、それにもとづいて使えるものは何でも使おうと

292

2025年度 大学院入学試験 問題用紙

春 季	法と経営学専攻 修士課程	方 式	科 目
		A 一 般	小 論 文

受験番号 _____

氏 名 _____

(8 - 5)

《解答別紙》

第6章 コンセプト化とグローバル競争の先にある未来

ものづくり経営学とは、製品の機能と構造の「つながり方の形」「トポロジ」である製品アーキテクチャに着目する考え方である。藤本隆宏『日本のもの造り哲学』（日本経済新聞出版）などにくわしい。

たとえば、パソコンには「入力する」「計算する」「出力する」といった機能があるが、そこにはそれぞれ「キーボード」「CPU（中央演算処理装置）」「液晶ディスプレイ」といった構造が「対一」で対応している。これ以外にも「音楽を聴く」とか「記憶させる」といったように、パソコンの機能を思い浮かべていただければ、不思議なほどそこに「対一」対応する部品が思い浮かぶだろう（図21）。

実はこれは不思議でも何でもない。機能と構造とが「対一」の関係になるように元から設計されているだけなのだ。

このとき、こうした「対一」型のつながり方を「モジュラー」という。

295

第6章 コンセプト化とグローバル競争の先にある未来

簡単な計算によって、構造と構造の対応関係を考えることもできる。

すなわち、一つの部品をいじると別の部品にどれくらい影響があるかということも、ものづくり経営学の考え方から予測できるのである。そして、製品の設計にあたって、製品アーキテクチャごとにそれぞれ適切な組織があるとするのが、ものづくり経営学だ。

モジュラー型の製品開発の場合、部品レベルの開発の天才がそれぞれ存在すれば、その天才同士はコミュニケーション不足状態でもよい。部品同士の相互作用が少なく、別の部品の開発者との相互調整の必要性が乏しいためだ。一方で、インテグラル型の製品開発の場合には、その反対で、個々の部品の開発者同士の調整こそが重要になる。コミュニケーションが緊密な凡人の集団が、コミュニケーション不足の天才の集団に勝つのである。

いわば「ありきたりの個人の卓越した組織」である。

ものづくり経営学は、現状では、こうした思考枠組みをビジネスのあらゆる分野に適用できるような段階ではない。しかし、以後に述べるように、現状の製品アーキテクチャの考え方と、資源とアイデアの滞留の理論とを統合することで、ものづくり経営学は経営一般の理論に変化するかもしれない。

まず、製品の構造と機能とのつながり方は、組織内のヒトとヒトとのつながり方、組

297

る。

日本発ものづくり経営学の功罪

領域の政策を立てやすく、またその政策について一定の共通理解の上で議論がしやすいのも事実である。

経営学について考えてみれば、もしビジネスに関するあらゆる分野を統一的に議論できる分析枠組みがあれば、それにもとづいてさまざまな経営施策を立案できるだろう。そして、多くの人の共通理解が存在すれば、論理的な批判や再反論がしやすい。

その結果として、企業経営はより効率化・健全化すると考えられる。すなわち、経営学において、統一的な理論の構築を目指すことによる社会的な意義は依然として存在している。そしてそれは実現可能である。少なくとも筆者はそう考えている。

出発点は「ものづくり経営学」という、世界の中でも孤立しがちな日本の、その中でもほんの一部の研究者だけが取り組んでいる思考枠組みである。

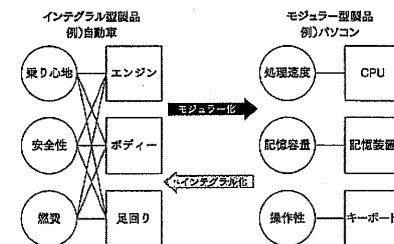
おそらく「ものづくり」と出てきた瞬間に、これまでの筆者の論調もあいまって、「またものづくりか、もうゲンナリ」という方もいらっしゃるだろう。

しかし、この思考枠組みはネーミングが間違っているだけだ。

本当はこれを「理論経営学」や「数理経営学」と呼んでもよいし、「トポロジ経営学」や第5章でも触れた「イノベーションそれ自体のマネジメント理論」と呼称することもできる。

294

図21 ものづくり経営学におけるモジュラー化・インテグラル化の概念図



次に、同じことを自動車について考えてみる。

自動車には「移動スピード」「燃費」「安全性」「運転のスムーズさ」などの機能があるだろう。このとき、これらの機能に対応する部品は「エンジン」「ボディ」「ステアリング」「シャフト」などなど、「対多」関係であることが分かる。自動車の安全性はボディだけでなくエンジンの位置や衝突時の落ち方などに影響されるし、燃費もエンジンだけでなくほぼすべての部品の重さに影響される。これ以外にも、「騒音」であるとか「乗り心地」など別の機能を思い浮かべてもらえると、大抵の場合に機能一つに多くの部品が関わることが分かるだろう。

こうした関係性を「インテグラル」という。なお、機能の裏には設計の構造があるため、

296

2025年度 大学院入学試験 問題用紙

春 季	法と経営学専攻 修士課程	方 式	科 目
		A 一 般	小 論 文

受験番号 _____

氏 名 _____

(8 - 6)

《解答別紙》

第6章 コンセプト化とグローバル競争の先にある未来

あるいは、組織目標に合致したアイデアを生みだせるヒトを採用するのが人事であり、そのヒトの才能を活かす、アイデアがそのヒトの頭の中にのみ滞留してしまうのが人事の失敗ともいえる。

そして、資源とアイデアの流れは、ヒトやモノとのつながり方によってコントロールされる。そのため、企業の経営成績は、組織や製品のアーキテクチャによって影響されるだろう。逆にいえば、資源とアイデアの流れを管理するという思考枠組みと、そのための具体的な手法を学べば、効果的な経営ができるのではないかと考えられる。

こうして、ものづくり経営学はアイデアと資源の滞留の理論と統合することで、経営一般を統一的に論じることができる理論になりうる。ものづくり経営学には、こうした功があると考ええる。

一方で、これまでのものづくり経営学は「ものづくり」というネーミングによって、どこまでいっても一般化できない製造現場だけで通用する理論と思われてしまうおそれがあった。これがものづくり経営学の罪である。本当は、ものづくり経営学は理論経営学などの名前でもよい、経営一般について示唆を与えてくれる理論になりうるのである。

ただし、ここでの試みはいまだ発展途上だ。

299

第6章 コンセプト化とグローバル競争の先にある未来

理を遡って経営一般を統一的に論じる論理的な枠組みが生みだせるかもしれない。

もちろん、こうした道筋以外にも、ものづくり経営学やカイゼン・イノベーションとはまったく別の分野からこうした理論が生まれる可能性がある。むしろ、研究者の数から考えれば、別の道筋のほうが確率は高いかもしれない。

どのような道をたどるにせよ、こうした経営一般を統一的に論じる理論が生まれるには、日本のような環境が必要である。

なぜなら、第一に、研究者側の問題で、日本は短期的な研究プレッシャーがアメリカにくらべて弱い。ここには「現在までのところ」という限定がつくが、毎年決まったジャーナルに掲載しなければいけないという圧力はないに等しい。そのため、じっくりと関連研究を精読しながら、試験的な研究内容を自分と相性のよいジャーナルに定期的に掲載しつつ、体系的な理論ができたところで一気にそれを書籍として日本および世界に発信するといったことが可能である。

また、その途中で、理論をITシステム等に実装してみたり、理論を分かりやすく解説した一般書を出版したりすることも比較的自由である。これは、特定のジャーナルに掲載し続けないと職がなくなってしまうアメリカでは、採用しづらい研究戦略である。小川進「世界

301

織外のお客さんや販売店とのつながり方、サプライヤーとのつながり方を、すべてアーキテクチャとしてとらえる。そして、そこに資源やアイデアが流れていって、どこかに滞留が起きたり、反対にどこかにアイデアや資源が枯渇している場所がでたりすると考えるのだ。

このとき、企業や経済という大きなレベル（マクロ）でみると、資源の滞留が起こっている場所には、経営成績が良い企業だといえるだろう。そうした組織には、他の組織と比べて、典型的にはカネという資源が集中しているからだ。

そして、マクロでみて資源の滞留が起こっている場所を、より詳細にみてみることもできる。すると今度は、資源が集中している組織内でのミクロな資源とアイデアの流れは、他の組織と比べてスムーズだということが判明するだろう。良いアイデアに適切な資源が配分されて、市場で評価されるイノベーションが生まれるからこそ、その企業に売上や投資という形でカネが流入するためである。

たとえば、資源とアイデアの結合において無駄や失敗を出さないというのが生産だ。そして、資源とアイデアの結合途中である半製品・仕掛品が滞留しているのが生産の失敗である。また、資源とアイデアの結合によって生まれた製品が、その製品を評価する人のもとに届くのがマーケティングであり、製品が店頭で滞留してしまうのがマーケティングの失敗だ。

298

この節で示した経営一般についての理論を、ものづくり経営学と滞留の理論とを結合しながら構築するには、今後筆者自身が解決していくべき課題が山積みである。

しかし、現状のラフなスケッチの状態でも、この理論は経営のミクロとマクロをつなぎ、さらに生産からマーケティングまでどんな分野にでも応用可能であることが分かる。この分野はこれから大きく発展する可能性があるかと筆者は考える。

そして、それができるのは、次に述べるように、「日本だからこそ」だ。

日本だからこそできること

日本企業はこれまでモノや情報の流れに着目してさまざまな経営技術を開発してきた。リーン生産方式もアジャイル開発方式もこうした経営技術から発展してきたものである。そして、日本企業の研究を通じて、日本発の経営理論の一つとしてもものづくり経営学という分野も生まれた。

このものづくり経営学と、本書で提示した「カイゼン・イノベーション」「イノベーションそれ自体のマネジメント」「資源とアイデアの滞留理論」とが統合されることで、生産管

300

2025年度 大学院入学試験 問題用紙

春 季	法と経営学専攻 修士課程	方 式	科 目
		A 一 般	小 論 文

受験番号 _____

氏 名 _____

(8 - 7)

《解答別紙》

第6章 コンセプト化とグローバル競争の先にある未来

標準研究を精進した日本人経営学者たち（白桃書房）が指摘しているように、日本発の世界標準の経営学者の多くは書籍を通じて世界から認知されたという事実もある。

第二に、日本の経営学は実務界との関わりが非常に深いという点が挙げられる。日本では、一般社団法人経営研究所や公益財団法人日本生産性本部など、経済界のトップリーダーと経営学界とをつなぐ組織が長らく存在してきた。たとえば、日本生産性本部が提供するビジネスリーダー養成講座である経営アカデミーは、野中郁次郎名誉学長（当時）と榊原清則（故人）学長の下、経団連加盟企業の会長・社長を各コースの委員長として、大学に所属する研究者がコーディネーターや講師として参加する形をとっている。

アメリカに比べて日本では、実務界と経営学界との関係が深い証左として、取締役会構成も参考になるかもしれない。たとえばアメリカのフォーチュン500のデータから2020年3月時点での時価総額トップ10と利益額トップ10の企業をそれぞれ選んでみる。すると、これらの会社の取締役会の中に大学所属の経営学者は一人もいないことが分かる。

経営学者どころか経済学者も会計学者もいない。

グーグルの親会社であるアルファベットに、情報理工学系の研究者が2名、医療系企業に研究医が数名いるのみである。そもそもアメリカの取締役会には他社のCEOや元CEOばかりで弁護士や公認会計士さえもほぼゼロである（ただし、MBAやPh.D.取得者は比較的多い）。

これに対して、日本の時価総額トップ10と利益額トップ10企業には、重複があるとはいえない。19人の大学所属の研究者が名前を連ねており、経営学・会計学・経済学・法学などの社会科学系の研究者がそのうち半数近くを占める。

なお、日本監査役協会は2019年に公開した「役員等の構成の変化などに関する第19回インターネット・アンケート集計結果」によれば、上場企業の社外取締役全体の8%近く、社外監査役全体の4%近くが大学に所属する研究者となっている。

もちろん、社外役員が経営にどれだけの影響を与えられるかは未知数ではある。それでも役員に社会科学系の研究者がまったく入っていないという状態よりは、社会科学の知見を経営実務に活かしてもらえ余地がある。また、取締役会でのみ扱われる企業経営の生のデータが経営学界で活用される余地もある。

ただし、これらはまだ「可能性」や「余地」である。いまだ、日本企業と日本の経営学界が共同で企業経営に関する統一理論を構築する体制はできていない。

日本には可能性がある。しかし、その可能性をこれから育てていけるかどうかは日本の産

303

第6章 コンセプト化とグローバル競争の先にある未来

官学の取り組み方にかかっているといえるだろう。

おわりに…日本式経営は「これから」だ

日本の経営は過去の一時期、世界を席巻した。

しかし現在では、こうした過去を知る者は少なくなってきた。そして、日本の経営がすべてダメだといわんばかりの悲観論・自虐が蔓延したのである。そうした中で、もともと日本企業の経営技術に根差していたコンセプトがアメリカ産で世界中に広まり、日本に逆輸入されるという状況が生みだされてしまった。

本書はこうした状況を「経営技術の逆輸入」と呼んだ。

こうした逆輸入状況によって、日本の産官学が「強みを捨て、弱みを海外から取り入れる」という失敗をおかす可能性もあった。

そして、経営技術の逆輸入の前提として、世界中の企業が優れた経営技術を世界中から探し出す「経営技術のグローバル競争」が起こっている」と指摘した。

日本は、生産や販売などのビジネス現場で地道に経営技術を生みだしてきたが、それをコンセプト化するという点では世界に比して後れをとってきた。それによって、すでに保持していたはずの知識をアメリカ発コンセプトにすげ替えて、これまで蓄積してきた経営技術を自らの手で破壊してしまう可能性があった。あるいは、コンセプト化によって得られたはずの経済的利益を失ってしまった。

日本がこうした状況におちいったのは、第一に、根拠なき悲観論や自虐の自己評価によって、アメリカ発コンセプトを適切に評価できないことにあった。第二に、これまで日本企業や日本社会は、文脈に深く依存した緊密なコミュニケーションを強みにしてきたため、逆にいえば文脈に依存しない、誰にでも伝わるコミュニケーションを苦手としてきたこと。こうした状況をまねいた一因といえる。より具体的には、抽象化・論理モデル化と、それを前提にした議論とを苦手にしてきたのである。第三に、そもそもアメリカがコンセプト発信のプラットフォームをおさえてしまっているという理由もあるだろう。

このとき、根拠なき悲観論は今日からでも脱却することができる。

もともと根拠がないのなら、意識・認識を今日から意図的に変化させればいい。こうした変化のお手伝いのために、本書は、日本の経営技術が逆輸入されるほど日本は優れている（ものもある）ことを示してきた。

305

302

官学の取り組み方にかかっているといえるだろう。

おわりに…日本式経営は「これから」だ

日本の経営は過去の一時期、世界を席巻した。

しかし現在では、こうした過去を知る者は少なくなってきた。そして、日本の経営がすべてダメだといわんばかりの悲観論・自虐が蔓延したのである。そうした中で、もともと日本企業の経営技術に根差していたコンセプトがアメリカ産で世界中に広まり、日本に逆輸入されるという状況が生みだされてしまった。

本書はこうした状況を「経営技術の逆輸入」と呼んだ。

こうした逆輸入状況によって、日本の産官学が「強みを捨て、弱みを海外から取り入れる」という失敗をおかす可能性もあった。

そして、経営技術の逆輸入の前提として、世界中の企業が優れた経営技術を世界中から探し出す「経営技術のグローバル競争」が起こっている」と指摘した。

日本は、生産や販売などのビジネス現場で地道に経営技術を生みだしてきたが、それをコ

304

2025年度 大学院入学試験 問題用紙

春 季	法と経営学専攻 修士課程	方 式	科 目
		A 一 般	小 論 文

受験番号 _____

氏 名 _____

(8 - 8)

《 解答別紙 》

第6章 コンセプト化とグローバル競争の先にある未来

これについては、個々人の意識の問題である。「根拠なき悲観論からの脱却」よりは時間がかかることが予想される。とはいえ、経営トップ層や官僚・研究者が意識的に取り組めば、不可能ではないだろう。

最後に、アメリカがコンセプト発信のプラットフォームをおさえてしまっているという点は、最も時間がかかる課題である。

経営技術をコンセプト化してフレームワークとして世界中に広めていく国際的なコンサルティング・ファームや、実務界と経営学界をつなぐ『ハーバード・ビジネス・レビュー』のような雑誌、そしてコンセプトから一歩進んだ理論の発信システムである国際学術誌や国際学会など、ほとんどがアメリカに握られてしまっている。

これらのすべてを追いかけ、日本発のコンセプト発信プラットフォームを全分野で構築するのはおそらく不可能であろう。

しかし、どこかの分野にしばって日本発のコンセプト発信のプラットフォームを作り出すのは不可能ではない。たとえば「日本式経営」自体を一つのブランドにしようという手もある。

ここで考えるべきは、経営戦略の基本は「その分野の成長率はどれくらいか」をきちんと

307

次に、抽象化・論理モデル化について、これも世界に追いつくのはそう難しくはないと考える。

抽象化・論理モデル化された議論の最たるものである数学についてみると、日本は世界でもかなり進んでいる国である。日本の数学教育はアメリカをはじめとする世界と比べても、中等教育で高等数学の初歩まで学ぶという意味では、先進的ともいえる。これだけで論証できるわけではないが、日本に住む人々の論理力が劣っているわけではないだろう。

問題は、個々人の論理力というよりも、企業や組織での具体的な現象を抽象化して議論するという、組織レベルの能力である。

組織内で、具体的な現象を一般的・抽象的なレベルで議論するとき、「具体的にはどういうことなんだ?」「そんな小難しいことを考えて何になるんだ?」という反応しか得られなければ、組織構成員に対する抽象化・論理モデル化のインセンティブは徐々になくなっていくだろう。どのような議論や提案が組織内で評価されるかによって、組織としての能力形成の方向は定まっていく。

そのため、日本の産官学が経営技術を抽象化・論理モデル化してコンセプトにまとめあげ、それを世界に発信するには、まずは抽象的な議論を評価する制度や風土を作っていく必要がある。

306

見極めることであるということだ。成長率が高ければ、競争状況はまだまだ流動的だからだ。成長率が高いIT分野で次々と既存の巨大企業がベンチャー企業に取って代わられているのは偶然ではなく、理論的に当然予想されることだ。

このとき、経営技術・コンセプトの市場は拡大し続けており、成長率は高いと述べた。そうだとすれば、経営技術に関する競争状況はまだまだ固定化されてはおらず、これから日本発の経営技術・コンセプトの発信プラットフォームが世界市場で存在感を増す可能性はまだある。

日本の経営技術は、逆輸入的状況を脱却できるかもしれない。そして、機会損失を回避し、事業機会をつかみ、日本企業は復活できるかもしれないのだ。

さらに日本発の経営学を提案できるかもしれない。これらが可能になったとき、「日本の経営」は経営成績という意味でも、経営技術という意味でも、経営学という意味でも、世界をもう一度席巻することができるだろう。

それこそが本当の意味での「日本『式』経営の逆襲」である。

308