

【取材・文】  
三枝 元  
中小企業診断士  
【写真】  
石田 紀彦  
カメラマン/中小企業診断士

早稲田大学ビジネススクール 入山章栄教授に聞く

# 2021年、世界標準の経営理論

——コロナの時代こそ経営理論を使って「変えていく」——

企業診断の年始恒例企画、早稲田大学ビジネススクールの入山章栄教授へのインタビューです。

入山教授が2019年12月に上梓した『世界標準の経営理論』（ダイヤモンド社）は、この1年余りで、すでに8万部を超えるベストセラーになっています。

今回本書をもとに、前半は、コロナ禍における企業の変化、菅政権の下でのデジタル化・規制緩和、日本の企業のあり方について伺います。後半は、ビジネスパーソンにとっての経営理論の意義、中小企業診断士のあるべきスタンス、そして入山教授のお薦めの本についても伺います。



入山 章栄（いりやま あきえ）  
早稲田大学大学院経営管理研究科教授。慶応義塾大学卒業、同大学大学院修士課程修了。三菱総合研究所を経て、2008年、米ピッツバーグ大学経営大学院博士号取得。専門は経営戦略論および国際経営論。主な著書に『世界の経営学者はいま何を考えているのか』（英治出版）、『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』（日経BP社）、『世界標準の経営理論』（ダイヤモンド社）。

## 1. コロナ前も後も本質は変わらない

——2020年を振り返ると、やはり新型コロナの問題に終始した1年でした。社会にインパクトのある出来事が起こると、経営学も進化するように思いますが、新しい潮流や動きはありますか。

海外の経営学会でも「パンデミックにどう対応するのか」というセミナーやフォーラムが行われています。これから研究の特集も組まれると思います。ただ、経営学は後追いの部分があるので、新しい知見が生まれているというよりは、今産んでいる最中というのが正しいです。

エビデンス、ファクト、事象として「こういうことが起きた」というよりは、「我々はこれからどう進むべきか」を考えるほうが、実務家としては重要です。コロナの時だからこそ経営理論を使って、自分たちの会社はどうすればいいのかを考えることが大事だと思います。

いつも講演でお話しているのは、「コロナ前も後も本質は変わらない」ということです。コロナ前から競争は激しいですし、AIやIoTが入ってきて不確実性は高かった。コロナで不確実性がさらに高まったわけですが、やることは結局は変わらない。会社はイノベーションをして変化を起こすしかないということなんです。

なぜ今まで変化しなかったのかというと、1つは危機感が足りなかったこと、もう1つは経路依存性です。我々の社会は、いろいろな要素がかみ合っていて回っている。逆に言うと、かみ合っているからうまく回るのであって、どこか要素が時代に合わなくなったからといって変えようとしても、なかなか変えられない。

たとえば、僕がよく言うのがダイバーシティです。ダイバーシティって、それだけ変えようとしても変わらないんですよ。多様な人を増やすには中途採用を増やすしかありませんから、新卒一括採用や終身雇用、メンバーシップ雇用はやめなくてはいけない。評価制度も多様である必要がある。さらにいえば、働き方もバラバラでなければいけない。

ところがコロナ前は、評価制度も一律だし、働き方改革は進んでいないし、新卒一括採用のままだし、働き方を支えるDX（Digital transformation）もなかなか前に進んでいなかった。ダイバーシティだけ変えようとしても変えられないんですよ。こうしたものを「経路依存性」と言います。平成が「失われた30年」だとしたら、これが最大の理由です。

ただ、逆に言うと、今はその全部が変えられるチャンスでもある。コロナになって強制的に働き方改革が行われていますし、リモートワークになれば成果給に変わっていく。明らかに副業が増えているし、転職も増える。だから、終身雇用がようやく終わる。

コロナになって悪いことはたくさんあるけれど、変えられなかったものを一気に変えられるチャンスでもある。コロナで何が起きたかということ、「経営理論を思考の軸としたら、会社の大きな方向性に変更はなく、ただ加速する」、ほぼこれだけです。

## 2. 規制緩和と民主主義のジレンマ

——菅政権でデジタル庁の新設や、トップダウンでデジタル化を推進する動きがあります。トップダウンで変えようというのも、外的なショックで変えていくという点で似ているように思います。

似ていますね。僕の理解では、安倍政権はあまり

変えられなかったと思います。マネーサプライを増やし、財政出動して、3本の矢のうちの2本は行った。ただ、短期的な政策はできたけれど、中長期的な構造改革はできなかった。安倍さんは前政権時に失敗しているから政権維持に目がいき、薄く広く受ける政策はできたけれど、既得権益を破壊し、規制緩和をやり抜くことはできなかったと思います。

——民主主義国よりも非民主主義国のほうがイノベーションが進みやすいというジレンマがありますね。中国はトップダウンでデジタル化を一気に進めています。

ただ、中国も実はたくさん失敗しています。都市開発にはゴーストシティもたくさんあって、失敗している。でも、失敗しているけれどチャレンジするから、たまに当たる。

企業経営と一緒に。「企業がイノベーションを行うには失敗を受け入れるしかない、チャレンジするしかない」のですが、国も同じなんです。

今、経済が伸びている国は民主主義ではない、あるいは民主主義の手段を取らない民主主義なんですよ。国民全員の言うことを聞いて、いい顔をしないと支持率が上がらない状態だと変革はできない。そういう意味では、民主主義の難しさがあります。

## 3. 日本の製造業にはチャンスがある

——「OECDの中で日本の生産性は19位だ」、「プラットフォームはGAFに押さえられていて、日本企業は低収益に甘んじるしかない」といった悲観論が多くなっています。

製造業とサービス業で分ける必要があります。もともと日本企業はものづくりに強いわけで、製造業には大きなチャンスがあると思っています。

時価総額ランキングやグローバル競争を考えると、重要になってくるのは、マーケットの大きさです。平成元年はほとんど日本企業が時価総額でトップで、平成30年にはトップ30にはほとんどいない。トヨタですらトップ50から落ちている。なぜかとい