

## 経営学者のこゝろ〔I〕

— 奥村昭博先生と加護野忠男先生に聞く —

西村友幸  
加藤敬太  
笹本香菜

われわれは、2017年6月10日、ホテルメトロポリタン丸の内の一室で奥村昭博先生（静岡県立大学副学長・特任教授，慶應義塾大学名誉教授）と加護野忠男先生（甲南大学特別客員教授，神戸大学名誉教授）のお二人に研究者としてのオーラルヒストリーに関するインタビューを実施した。本稿はその時の模様を紙上で再現したものである。奥村先生と加護野先生は、『組織現象の理論と測定』（千倉書房，1978年），『日米企業の経営比較』（日本経済新聞社，1983年），『企業の自己革新』（中央公論社，1986年）などの作品を共同で手がけ，わが国現代経営学の発展を牽引してきた重鎮である。約2時間にわたるインタビューでは，お二人の出会い，それぞれの作品にまつわるエピソード，往時と現在との認識の違いなどについてお尋ねした。

以前，われわれは「ドメイン研究の源流—榊原清則先生に聞く—」と題したインタビュー録を公表した。その中心的トピックは，“ドメイン”であった。というのも，榊原先生は『企業ドメインの戦略論』（中公新書，1992年）を上梓されているからである。しかし，他方で榊原先生は前掲書『日米企業の経営比較』の共著者の一人でもある。この作品をはじめ，わが国現代経営学にとってエポックメイキングといえる作品，もしくは出来事に携わった方々にインタビューし，資料を後世に遺せないだろうか。そう思い立ったわれわれは，「わが国現代経営学の回顧と展望」という研究課題名で科学研究費補助金の交付を受けた。本稿はその最初の成果である。

## 1. わが国経営学の実証研究のはじまり

**西村**：本日はお忙しい中ありがとうございます。現在、「わが国現代経営学の回顧と展望」というテーマで、科研費をいただいて調査を進めているところです。その「現代」ですが、私たちは1970年代半ば以降のことというふうに考えています。

**加護野**：おそらく奥村さんにとっても私にとっても非常に大きな出来事だったのが、1978年の『組織現象の理論と測定』<sup>1)</sup>ですね。

**西村**：おそらくそのころに、組織学会でも日本経営学会でも日本の経営学が独自の発展を遂げていきつつあるのではないか、あるいは発展すべきではないかというような議論があったと思うんです。そうした背景の中で先生方の研究が出てきたので、ぜひ、その時代、70年代～80年代のお話を重点的にお聞きしたいという趣旨でございます。よろしく願いいたします。

**奥村**：われわれの出会いは、神戸大学で行われた組織学会の大会<sup>2)</sup>で野中（郁次郎）さんが発表して、その直後に、僕と加護野さんが廊下で野中さんをつかまえてというのが始まりです。そこから、野中さんの影響力の下で動き始めました。

というのは、野中さんの『組織と市場』<sup>3)</sup>。あの本にもものすごく影響力を受けて。僕は、当時アメリカにいたときに、あの本に感動して「これだよ」と思っていました。加護野さんも同じように『組織と市場』を読んでいて、それがきっかけで野中さんをぜひつかまえたいたいと思い、それで学会で発表するのを聞いて待っていたというのがきっかけです。

**加護野**：あのころがちょうど、日本の組織論の大きな変革期になります。それまでは、だいたい海外の文献の紹介というのが中心でした。

1) 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣（1978）『組織現象の理論と測定』千倉書房。

2) 組織学会年次大会、1975年12月6・7日、神戸大学。

3) 野中郁次郎（1974）『組織と市場—市場志向の経営組織論—』千倉書房。

加藤：訓詁学と言われる世界ですね。

加護野：そうですね。ヨコ（書き）をタテ（書き）にというね。それが、あのころになると、国内で自分たちの力で実証研究していこうじゃないかっていうような空気がありました。

奥村：それで、野中さんの『組織と市場』はアメリカの企業の分析だけれども、それを読んで「いや、これだよ」と思ったんです。

西村：1976年には、日本経営学会も神戸大学で行われていますよね。

加護野：そう、行われていますよね。その時は、神戸（大学）の吉原（英樹）さんが、日本の経営学でも実証研究をしないと駄目だという発表<sup>4)</sup>をしたんですよ。

奥村：面白いことに、出会いというのは忘れないんです。

加護野：それから1976年の冬には、みんなで名古屋の野中さんの家へ行きましたね。

奥村：そう。勉強で。

加護野：その時には、坂下（昭宣）さん、小松（陽一）さんもいましたね。

奥村：榊原（清則）さんは、もうちょっと後でしたね。

西村：後の『組織現象の理論と測定』のメンバーですね。

加護野：その時に、実証研究をやるにしても、自分たちで思いつきの尺度を使って実証するのではなくて、アメリカでエスタブリッシュされた尺度をきちんと勉強して、それをベースにした実証研究をする必要があるというのが、僕や野中さんの主張でした。だから、組織の測定尺度をきちんと勉強しようということで、みんなで手分けをして、組織現象の理論と測定についてのレビューを行ったのです。

奥村：そのころは、みんな、お金が無くて持ち出しで集まっていたですね。

加藤：じゃあ、坂下先生の岡山とか、野中先生の名古屋とか、いろいろ全国へ行きながら、勉強会を重ねていったということですか。

---

4) 吉原英樹（1977）「日本における経営管理研究」『経営学論集』47, pp.79-88.

奥村：そうですね。

西村：それは、どれぐらいの頻度で行われていたのですか。

加護野：年に2～3回ぐらい。

奥村：2～3カ月に1回ですかね。

加護野：ただ、集まってやるのは、結局、自分たちが読んできて、それぞれしたためたものを発表して、本原稿にするっていう作業でした。

西村：その分担は、何か決め方があったのですか。

奥村：フレームワークをつくってからですね。後に「統合的コンティンジェンシー・モデル」と呼んだものをつくって、その中には環境変数とか戦略変数とかいろいろな変数があるじゃないですか。その枠に従って、それぞれが「俺は、これをやる」と決めていきました。例えば坂下さんは、ミクロなのでリーダーシップをやるとか、モチベーションをやるとか。そういう感じですね。

加藤：個人の関心に依じてということですね。

奥村：そうです、得意分野でね。

加藤：『組織のコンティンジェンシー理論』<sup>5)</sup>という本がありますが、巻末にシンポジウムの内容が掲載されていて、そこにも個人の関心で分担しているんだというような書き方がされていましたものね。

奥村：そうですね。

西村：勉強会をしていたころは、ちょうど、先生方の関心も変わりつつあるときだったのではないかと思うのですが、いかがでしたか。

加藤：そこは私も聞きたいですね。

加護野：それについては、私はその前にちょっとだけ実証研究をやっていたんです。今でいうと、コーポレート・ガバナンスの実証研究です。どういうガバナンスの仕組みを持っている企業の業績がいいのだろうかという研究をしていました。そのときに、私の先生が2人いたんですが、占部（都美）さんも市原（季一）さんも「このテーマはやめたほうがいいんじゃないか」と言

---

5) 占部都美編（1979）『組織のコンティンジェンシー理論』白桃書房。

うんです。「だいたい、コーポレート・ガバナンスというテーマは答えが  
ません」と。「若いときは、答えが出る問題をやるほうがいい」ということで、  
ちょうど、その時に、コーポレート・ガバナンスから組織論へ関心が変わる  
という、そういう経緯でした。

**西村：**コーポレート・ガバナンスという名称は、当時はあまり使われていま  
せんでしたね。

**加護野：**当時は企業支配論といました。あるいは、企業目的論ですね。実は、  
私の2人の恩師は、共に企業支配論をされていました。市原さんは、ドイツ  
の共同決定の研究をしていたんです。占部さんは、業績にこそなっていませ  
んが、日本の企業支配の類型論を研究していました。バーリ&ミーンズ<sup>6)</sup>を  
基に。

それで、あまり知られていないのだけれども、私の業績にはドイツ語の論  
文が1つあるんです<sup>7)</sup>。市原さんが、ドイツの人に頼まれて、日本の企業支  
配の実態をバーリ&ミーンズ流に調査すればどうなるかというテーマで書い  
てくれと頼まれて、私もそれを調べて、はじめは英語で書いていたんですよ。  
その後、ドイツの人がそれをドイツ語に訳してくれて。それがおそらく、当  
時の最初のコーポレート・ガバナンスの研究だと思います。

**西村：**加護野先生が、戦略に目を向けたのはどのような経緯でしょう。

**加護野：**それは、ちょうど吉原さんが日本経営学会で実証をやろうといたった  
きに、吉原さんを中心に、私と佐久間（昭光）さんと伊丹（敬之）さんと4  
人で戦略の実証研究をしようという話になったのです<sup>8)</sup>。しかし、当時の実

---

6) Barle, A. A. Jr and G. C. Means. (1932) *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan (森泉訳『近代株式会社と私有財産』北海道大学出版会, 2014年)。

7) Ichihara, K. und T. Kagono. (1977) "Unternehmensführung und Kapitaleigentum," Ichihara, K. und S. Takamiya, Hrsg. *Die japanische Unternehmung : Strukturwandlungen in einer wachsenden Wirtschaft*, Westdeutscher Verlag, pp. 77-96.

8) 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男 (1981) 『日本企業の多角化戦略—経営資源アプローチ—』日本経済新聞社。

証研究は単純なもので、アメリカの追試研究をやろうとしていました。

奥村：ルメルト<sup>9)</sup>ですね。

加護野：そうです、ルメルトです。そのときは、実は、後藤（晃）さんと今井（賢一）さんの手によって、日本の企業の多角化について産業標準分類が4桁のきちんと調査したデータがあったんですよ。ところが、後藤さんも今井さんも、そのデータを集めるのに精力を使いきってしまって、データの分析をする体力がなくなっていて「このデータをあなたたちあげるから、あなたたちでやってください」ということで、それを利用して、ルメルトの追試研究を始めたのです。

こうして、私は（他大学の）伊丹さんとか佐久間さんと（戦略研究で）知り合って、伊丹さんに「今、野中さん、奥村さんこういう（組織論の）研究をしているんだ」ということを話したら、伊丹さんが、「一橋大学の榊原という組織論の研究者がいるから、彼を入れてやってくれ」ということで、榊原さんが加わったわけです。

奥村：だから榊原さんに関しては、組織現象のときにはまだいなくて、その後から入ってきました。

西村：加護野先生が、当時2つの共同研究に携わったベースは何だったのでしょうか。

加護野：私がドクターに入った頃のことです。神戸大学の場合は、ドクターの1年目は「研究するな、沈潜しろ」と言われていて（笑）。「何をやるかを自分でよく考えろ」と。それで、結局、石井（淳蔵）さんと2人でこれからは統計の勉強をしないと駄目だといって、自分たちで統計のプログラムをつくって、大学のコンピューターで統計の計算をできるようにしようと。これを毎日、毎日、研究だと思ってやっていました。今から考えてみたら、あれは本当に無駄でしたね（笑）。

---

9) Rumelt, R.P. (1974) *Structure and Economic Performance*, Harvard Business School Press (鳥羽欽一郎訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新聞社, 1977)。

西村：その状態でも何かテーマを考えていたのですか。

加護野：当時、私の感覚では、統計さえ知っていて、ちゃんとそれを動かすプログラムをやっていれば、どんな問題でも解けると思っていました。どういう組織がいいかというのは、組織とパフォーマンスの関係を見さえすれば分かる。それで、ガバナンスに関しても同じような議論をしていました。組織と違って、ガバナンスの研究というのはデータを取りやすいんですよ。企業の公表データでできますから。

加藤：なるほど。

加護野：戦略の方が、ある意味で組織よりもやりやすかったんです。どういう多角化戦略をとっているかというのは、会社の売上の産業別の構成を見ればよく分かったのです。

## 2. 実証研究の成果と意義

加藤：お二人の先生にお聞きしたいのですが、『日米企業の経営比較』<sup>10)</sup>のプロジェクトでは、訓詁学から実証研究に変わっていくというタイミングで、年代や世代が上の先生からの抵抗や批判もあったのではないのでしょうか。それでもやはり日本の経営学を変えていくんだという当時の気持ちやワクワクした感覚のことを、教えていただけますか。

加護野：いろいろな大学の先輩の先生たちから「そんな単純なことで組織なんか分かるかい」と言われました。業績が良ければ、ガバナンスのシステムとしてはいいのかって、そんな単純な話じゃないんだと。

西村：当時の研究の主流が訓詁学的だったとすると、例えば、その実証研究の結果に対して、「誰がどこにそんなことを書いているんだ？」というような批判はなかったのでしょうか。

---

10) 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博（1983）『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論—』日本経済新聞社。

**加護野**：われわれとしては、少なくとも、アメリカの研究ではこういうことを言われていると仮説を立て、それが日本でも成り立つかどうかをきっちりチェックする、そういうことをやっていましたよね。

**奥村**：実証研究というと、当時、例えば、日経新聞を読む経営者は業績がいいとか、膨大なデータを使って、出てくる結果を仮説と照らし合わせてという研究も少なからずあって、反面教師にしていました。私は、こういうのは実証研究じゃない、セオリーなき実証だと思っていました。だから逆にいうと、データなきセオリーはイリュージョンだと思ったのです。

**加護野**：本当に当時はめちゃくちゃな実証実験が行われていて、例えば、本社が東京の山手線の内側にあるのか、外側にあるのかによって業績が違うなどというのです。内側にある企業は駄目で、山手線の外側にある企業の方は業績がいいと。

**奥村**：つまり因果律は、関係ないわけです（笑）。確かに、相関係数は何でも出ますよ。でも、そこにセオリーインプリケーションは何もないわけです。

**加護野**：そういうことをやっているうちに、たまたま、私は大学からアメリカに行かせてもらうことができました。じゃあ、チャンスだから、日米比較論、日米の経営比較をやろうと。日本の国内でも、ものすごく分厚い質問票をつくりました。それを英語に訳して、ちょうど当時、ポール・ローレンスがハーバード・ビジネススクールにいたところで、ポール・ローレンスに見てもらいました。すると、彼からは「こんな、分厚い質問票に答えようとする、それぞれの会社はプロジェクトチームをつくらないと駄目だろう。こんなのがそんなに返ってくるとは思わない。君たち、何社ぐらいデータがいるんだ？」ということを言われました。その時は、フォーチュン500 (Fortune 500) に出して100社返ってくればいいなと考えていました。ポール・ローレンスは「2割も返ってこない、1%返ってくればいい」と。彼にそんなことを言われて、1%だから1,000社送れば10社、だから1,000社にしようということで急遽送付先を増やしたのです。

**西村**：なるほど。

**加護野**：しかし、ポール・ローレンスには「10社欲しいのだったら、この近所の会社を回って、自分たちで書いていくほうが、効率がいいかもしれない」ということさえ言われました。

**奥村**：それで、やはりケーススタディ、クオリテティブ・リサーチもやろうということで、僕と榊原さんと2人でアメリカに行ってインタビューに回ります。

**加藤**：そうですか。

**奥村**：それで、モトローラをはじめ、すごくいろいろな会社を回りました。

**加護野**：ただ、ツイていたのが、1,000社にして100社返ってくれば御の字だと思っていたのですが、200社から回答が来たんですよ。ちょうど日本の経営についての関心が急激に高まりつつあるときだったのです。例えば『ジャパニアズナンバーワン』<sup>11)</sup>などですね。当時は、ちょうどそういう日本の経営に関する関心が急激に高まり始めた時代でした。それで、200社返ってきて良かったなと思いましたね。ただ、1,000社にアンケートを送るというのは大変なんです。封筒入れの作業だけでも大変でした。

**西村**：確かに。

**加護野**：運が良かったのは、石井さんもちょうどハーバードに留学していたので、彼にも封筒入れの作業を手伝ってもらいました（笑）。

**加藤**：その時は、科研費とかも申請されていたのですか。

**加護野**：ええ、科研費は申請していました。

**奥村**：あと、日経新聞からも資金を貰っていました。

**西村**：日米企業プロジェクトは、もともと日本企業を対象に実証をするという試みだったわけですね。途中で研究の成果も出していると思うのですが<sup>12)</sup>,

---

11) Vogel, E. F. (1979) *Japan as Number One: Lessons for America*, Harvard University Press (広中和歌子・木本彰子訳『ジャパニアズナンバーワン—アメリカへの教訓—』ティビーエス・ブリタニカ, 1979)。

12) 榊原清則・奥村昭博・野中郁次郎 (1980)「日本企業における組織の環境適応」『慶応経営論集』2(1), pp.28-52.

それを日米比較に持って行ったきっかけは何だったのでしょ。

**加護野**：私は、たまたまアメリカに留学することになったので、せっかくだからやろうと思ったわけです。その時、どこに行くか迷っただけけれども、やっぱりレスポンス率の高そうな大学へ行こうと考えました。ハーバード・ビジネススクールでやったら、かなり返ってくるんじゃないかと思って、ハーバードへ行ったのです。

**加藤**：加護野先生がハーバードに行かれたときの先生というのはどなただったのでしょか。

**加護野**：マイケル・ヨシノ先生です。彼も日米比較みたいなことをやっていました。

**奥村**：日本の経営のね。

**加護野**：当時のハーバードというのは、コンティンジェンシー・セオリーのメッカ（聖地）のところでした。

**奥村**：ジェイ・ローシュがいて、ポール・ローレンスがいて。

**加護野**：新しいところでは、（マイケル）ポーターなんかも台頭しはじめた時代でしたね。

**加藤**：では、初めて理論的なフレームワークを作って実証研究をやったという意味で、わが国ではパイオニア的な研究だったということですか。

**加護野**：そうです。だから、私は、今から考えると間違えていたと思うのだけれども、当時のわれわれは、文化なんていうvariableを使わずにちゃんと説明しようと思っていたのです。そうしたら、アメリカにも日本にも不変の論理というのが成り立つはずだと。私は統計的に面白いこと、いいことをやっていたと思うのだけど、日本ダミー、アメリカダミーというのを入れて、日本ではこんなダミーをかけるとこうなるということをきちっと統計的に見ていったらできるんじゃないかと考えました。

その時に、日本ダミーの代わりに、労働市場の流動性について企業はどう評価しているかというのを見たら、日本ダミーより説明力が高いんですよ。結局、労働市場の流動性というのが組織のあり方を決めるということがわか

りました。人がどんどん変わる組織と、ずっと働いている組織では、組織のあり方も当然のことながら変わってきます。だから、それは文化の違いよりも、労働市場の流動性という変数で説明がつくということです。そういうことが分かっただけでも大きいんじゃないかというふうに、われわれは考えたわけですね。文化と言ってしまえば、それだけで終わりですから。

西村：ちょうどそのころ、国民文化ではなくて組織文化の話が登場してきましたけれども、そういう影響はありましたか。

加護野：『経営組織の環境適応』<sup>13)</sup>のときは、そんなことは全然関心がありませんでした。どういう組織構造がパフォーマンスにつながるかという研究をしていたのだけれども、組織構造よりも重要なファクターとして、どの部門がパワーを持っているかに注目しました。例えば、安定した環境では、製造部門がパワーを持っているところがだいたいうまくいき、不安定な環境では研究開発部門がパワーを持っているところがうまくいくと。パワーを持っているというのは、別に組織的なルールで決まっているわけではなくて、一種の組織文化に近いですよ。組織の価値観のような。そういうことがちょうど認識され始めたころだったんですね。その後に、文化論というのが台頭してきたわけです。

奥村：あと、おそらく、当時われわれは松下（電器産業、現パナソニック）にすごくインボルブしていたことも影響しています。松下の研修をたくさんやっていて、あの時はすごく「ああ、これは文化だね」という感じがありました。数値とか理論で見る以外に、実際に肌で感じたのです。

### 3. 日本のエクセレント・カンパニー

西村：1984年になると、『Will』で「日本のエクセレント企業」の企画が始ま

---

13) 加護野忠男（1980）『経営組織の環境適応』白桃書房。

りましたね<sup>14)</sup>。

奥村：あゝ、『Will』ね。

加護野：あれは本当に良い勉強になりましたね。例えば、シャープの佐々木(正)さんのところへ僕と奥村さんと野中さんの3人でインタビューに行きました。今でも覚えているけれども、大阪のホテルでインタビューをすることになり、3人で部屋に入っていったら、佐々木さんが「先生たち、何でシャープの研究をするんですか」と聞いてきました。「シャープというのは、十何期連続で増収、増益と。しかも、新しい技術分野の半導体とか、そういうところを成功させて、素晴らしい会社だと思います」と言うと、「先生たちは、そんなのがいい会社と思うんですか。私は、シャープというのは大失敗の会社やと思います」と言うのです。「なぜですか?」と聞いたら、シャープは、電卓のワンチップ化ということで、電卓の回路を全部、1つのチップの中に入れるということで突っ走ってきました。ある段階でそれが完成し、その完成パーティーで、奈良女子大の数学科出身の女の子がこんなこと言ったそうです。「まだ、完成していない」と。「1つのチップの中にたくさんの電卓を入れればいいじゃないか」と彼女は言ったんですって。「われわれは、彼女はおもろいことを言いよるなと思っていた。しかし、後から考えてみたらあれがパソコンのアイデアやった」と。「もしわれわれが、彼女の言ったことをまじめにとらえて、それに真剣に取り組んでおれば、今のシャープではなくてすごい会社になっていた。世界のパソコンをリードする会社になっていた。だから私は、大失敗やと思うんですけど」と佐々木さんは言っていましたね。

それと、あの企画のインタビューで、私が一番感銘を受けたのは京セラの稲盛(和夫)さんですね。京セラにも、やはり、みんなで行ったんだけど、稲盛さんに「京セラの強みは何ですか?」と聞いたら、こういうエピソード

---

14) 1984年1月から1985年6月における中央公論社『Will』誌において、「日本のエクセレント企業」という企画のもと日本企業18社のケーススタディが発表された。

ドを言ってくれました。実は、われわれは、競争に勝ったアメリカの企業を買収して、その社長に「買収後もこの会社の社長として仕事を続けてほしい。だから、そのためには、京セラの工場をよく見て勉強しなさい」と言って、日本に連れて来て、草津の工場を見せた。工場を見た後、その社長が、稲盛さんの所に来てこう言ったそうです。「私は、ショックだった。京セラの工場を見ても、どこにも何ら特別な技術はない。結局、みんな、われわれが持っている技術と変わらないじゃないかと思った」と。「なぜ、こんな会社にわれわれは負けてしまったのだろうか」と言ってきたらしいです、正直にね。そうしたら、稲盛さんは「だから、負けたんだ」と返したそうです。つまり、「われわれが特別な技術を持っていれば、それを超える技術を開発すれば勝てるじゃないか。われわれは、何ら特別な技術は持っていない。普通の技術で、普通以上の結果を出すというのが京セラの強みなんだ」ということです。だから、そんなに簡単に真似ができるものじゃないよということを使った。このエピソードなんかも非常に印象に残っています。

**加藤：**では、『Will』のプロジェクトは先生方もそういう実践の現場に通うきっかけになったプロジェクトだったのですか。

**加護野：**そうですね。他にも面白い会社に行きました。例えば新日鐵なんかもエクセレント企業として取り上げましたよね。

**奥村：**取り上げましたね、あの時はね。

**加護野：**新日鐵の社長は面白くて、ものすごく楽観的なんです。「よくアメリカを見ておいて下さい。そのうちに、アメリカの橋がボンボン落ちてきますよ」「だいたい、アメリカのインフラというのは、そろそろ寿命がきている。造りかえないといけない」と言うのです。

**奥村：**「すごい需要が来るはずだ」と。

**加護野：**アメリカのインフラを全部造り上げるだけで、2億トンの鉄がいるんですって。「鉄は減びません」ってよく言っていました（笑）。

**奥村**：確か、『Will』のプロジェクトは、本になったときに『企業の自己革新』<sup>15)</sup>

というタイトルになっているんですね。だから、やはり、あの時のテーマは、基本的にはエクセレントを狙いながらも革新力こそが大事だという命題を掲げていて、これを追いかけてインタビューに行ったわけです。だから、新日鐵もあそこ、ちょうど米倉（誠一郎）さんが研究したように<sup>16)</sup>、300社ぐらい子会社をつくって、いろいろな意味で変わろうとしているときだったから。それでやはり、圧倒されたのは、鉄の工場でしたね。これなら2億トンは行けるなという感じがしました。だからもう、あの時のテーマはやはり自己革新で、革新ができなきゃ駄目だねという話をしてきました。

それで、実は、私は、西武流通グループを担当して、当時、西武流通グループといえば堤清二さんの時代でした。今でも思い出すのだけれども、ハーバードの連中と共同研究をやろうということでハワイに行ったときに、僕が西武の話をしたんです。その際に、self-denialという言葉を使いました。西武というのは、自己否定しながら伸びてきたと。「百貨店じゃない。おれたちは、スーパーだ」「スーパーじゃない、コンビニだ」と、こういうふうに自己否定をしながら西武は成長してきたと説明しました。その話をしようとself-denialという英語を使ったら、彼らがきょんとした顔をするのです。英語でself-denialというのは、ものすごく否定的な意味だということを、初めてそこで知りました。でも、明らかに、堤さんは自分の言葉で「自己否定」と言って自分の経営をやってきたと言っていましたね。

**加護野**：でも、それ（self-denial）はもう自殺に近いことなんですよ。

**奥村**：そうそう。だから、自己変身して進化していくなんていう話のときに、self-denialという言葉はあり得ないということですね。

**西村**：そのハワイでのカンファレンスというのは、いつごろだったのですか。

---

15) 竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎（1986）『企業の自己革新—カオスと創造のマネジメント—』中央公論社。

16) 米倉誠一郎（1983）「戦後日本鉄鋼業試論」『ビジネスレビュー』31(2), pp.67-87。

**奥村：**『企業の自己革新』を書いた後でした。そのプロジェクトには竹内(弘高)さんがいて、これをどんどん英文にして発表していこうよという竹内さんの提案に応じて、みんなで一生懸命英語化して、それでアメリカのチームの連中と共同研究をやろうという話でハワイへ行ったのですが、結局共同研究は実現しませんでした。

**加護野：**当時は、イブ・ドーズ、C. K. プラハラード、クリス・バートレットが参加していましたね。

**奥村：**当時のわれわれは、ある意味、世界をリードしている学者たちと付き合いができたというすごくグローバルな財産があつて。そういう経験をしているのは、われわれ以外には、あまり他にいなかったような気がします。

**加藤：**国際的な研究交流もあまりなかった時代に、先生方のそのような取り組みは、経営学の世界では初めてのことだったのですか。

**奥村：**初めてかどうかは分からないけれども、国際学会に行つて発表しようとか、そういうことを始めたのは、われわれぐらいじゃないでしょうか。

**加護野：**統計的なものでしたが、データを持っていたので、彼らもそれなりにリスペクトしてくれましたね。

**奥村：**だから、そういう意味では、もともとは、日本の経営に関する話をもつと世界の水準に上げようという考えでした。もう少し言うと、日本発信の経営学をつくりたいねという話の始まりとして、「じゃあ、海外に発表しなきゃ意味がないね」ということになって、加護野さんとバルセロナなどいろいろな所に行つて発表してきました。

**西村：**日本発の理論という話でしたけれども、やはりそれはコンティンジェンシー理論の“フィット”という概念ではなかったということでしょうか。

**奥村：**そうです。

**加護野：**われわれが極めてまっとうに考えたなと思うのは、「コンティンジェンシーで、こういう環境にはこういう組織が良かった。しかし、環境が変わったらどう組織が変わるんだ？」ということでした。だから、コンティンジェンシーから組織変革。それが、『企業の自己革新』へとたどり着いた流れで

した。

加藤：当時の『Will』のプロジェクトは、そのことに気がついていったプロジェクトだったのですか。

奥村：そうですね。

加藤：では、加護野先生が、『経営組織の環境適応』から『組織認識論』<sup>17)</sup>へシフトするのもそういう流れだったのでしょうか。

加護野：それ（組織認識論）をやろうと思うと、組織文化という目に見えないもの、われわれの頭の中にある価値観とか、基本的なものの見方とか、組織パラダイムというのだけでも、こういうものに着目せざるを得ないということ、おそらくだんだんと変わっていったわけですね。当時、マッキンゼーもStructure is not organizationというようなことを言い始めている時代でした。

奥村：そうそう。7Sモデルですね。

#### 4. 経営学者とコンサルティング会社の関係

西村：コンサルティング・ファームが国際的な規模で戦略や組織のデータを集めていたことについては、どう思っていたのでしょうか。

奥村：私は、ずっと、ビジネススクールにいましたから、セオリーよりもそっちのほうに関心がありました。特に、教えているのがビジネスマンで、かつ、対外活動もほとんどビジネスのコンサルや研修ですから。そういう意味では、マッキンゼーを含めて、コンサルティング活動というのには、非常に私は注目していたわけです。

それで、一度、『組織科学』に組織学会は何をやってきたかという話を書きました<sup>18)</sup>。学会は確かにあるけれども、コンサルティングという活動は欧

17) 加護野忠男 (1988) 『組織認識論—企業における創造と革新の研究—』千倉書房。

18) 奥村昭博 (2010) 「組織学会は日本企業の経営に寄与したのか？」『組織科学』44(1), pp.15-25。

米に比べると日本は弱くて、だから、実務との連携性が薄くなってしまっているというのがあの論文の趣旨です。日本には、いわゆる欧米のコンサルティング会社流の知能も集まっていません。昔、野村（総研）の人と話したことがあるんですが、三菱（総研）も同じだけれども、彼らは、やはり、かなわないと言うわけです。それはもう、セオリーのバックグラウンドを含めても、日本企業とのコンタクトを含めても明らかに劣っているのです。でも、欧米のビジネスという世界を見たときに、学会とコンサルティングとビジネススクールが非常に密接につながっている。われわれは、実務との連携性という意味では、限界を呈しているかも分からないと。

**加護野：**しかも、ちょうどあのころから、学者よりコンサルティング会社のほうがいいことを言い始めたのです。

**奥村：**そうそう。

**加護野：**やはり、マッキンゼーやボスコン（ボストン・コンサルティング・グループ）が強いのは、コンセプトを訴えてくるというところにあります。

**奥村：**そのとおり。彼らはコンセプトを売っていますからね。本来、コンセプトをつくるのは、われわれのはずです。そういう仕事は本当に、日本でコンサルティング会社がまだまだ十分じゃないところですよ。

**加護野：**特に、ボスコンとかマッキンゼーが、当時大々的にやり始めたのはPPMでした。それと、マッキンゼーはorganizational cultureと言いはじめて、そういうものが学術雑誌ではなくて、フォーチュンなどの雑誌の論文として載り始めた時代でした。

**西村：**ああ、なるほど。

**奥村：**だから、正直、学者がそれをやるには、何年か遅れをとっているという感じがしましたね。コンサルティングのほうはずっと先を走っていて。だから、そういう意味では、学者は後追いをやっているという感じがしました。

**加藤：**それは、日本に限らず、そういう感じですか。

**奥村：**いや、だから、アメリカの場合はむしろマッキンゼーが学者と組んでいて。海外のほうが、ビジネススクールの先生とタッグマッチを組んでいて、

モデルなりコンセプトなりをつくるということでしょう。

**西村**：研究者とコンサルタントの交流が…。

**奥村**：そう。日本にはこれがありません。日本のコンサルはそういう力はないですから。そうすると、マッキンゼーやボスコンは、アメリカのビジネススクールと組んでこれをやっていて、日本のビジネススクールなり学会なりはどっちもかけ離れているので、いつも後を追いかけていくというふうになってしまうわけです。

**加護野**：結局、彼らがスポンサーになって学者を組織してやったのがPIMSプロジェクト。プロフィット・インパクト・オブ・マーケット・ストラテジー。それは、マサチューセッツ州を中心に、事業部レベルでどういう戦略をとっているかということ进行调查して、それと会社の業績との関わりを分析するというようなところから始まったんです。

今でも覚えているけれども、私もそういうのに影響を受けて、石井さんとか、神戸（大学）の田村（正紀）さんと一緒に同じようなことをやっていました。例えば、事業部長がどんな情報源を持っているかということ、事業部の業績というのは非常に深い関わりがあって。面白かったのが、私と石井さんの研究で、市場調査をよくやる会社は業績が悪いという結果が出てきました。そのことについて大阪の新阪急ホテルの大きな部屋で話したんですよ。

「市場調査をよくやる会社の業績は悪い」と。そうしたら、フロアの中から「発言を撤回しろ」、「こんなことをこれからも公言するようであれば、あなたを訴えるぞ」と言う人が出てきたのです。後で聞いたら、市場調査会社の人でした（笑）。営業妨害だと。

**奥村**：組織文化の話で思い出すのだけれどもね、私は野中さんと今でもいろいろな仕事を一緒にやるのだけれども、野中さんは、「共同化」という概念を使って、いわゆる見えないものを見るのが大事だと言うのです。だから、マーケット調査をどんなにしたって、見えるものを一生懸命に見たってしょうがないと。見えないものを見て、初めて共同化というステージでマーケットが見える。だから、知識創造理論の一番の原点は何かというと、やはり、共同

化なんです。見えないものを見ていくという話なのです。

これもよく、野中さんが言うのだけれども、エーザイには知識創造部があります。ある研究者が10年間で100億円金をかけて薬をつくったと。それを、マーケットの老人病院に行って見ていたら、自分の薬がどうかというと、彼らはそれを飲めないのです。老人は嚥下力がないので、看護師さんが薬のタブレットを砕いて飲ませるわけです。20分かかって飲み干すのだけれども、全部沈殿している。これを見て、その研究者はショックを受けたそうです。自分たちは、マーケットデータに従って、どういうコンパウンドを何ミリグラムでこういうタブレットにしてって、全部、theoreticalにつくっていった。ただ、マーケットの現場は全然違うと。患者さんがどういう状況なのかを知らないでつくっていると。だから、これも見えないものを見るという話で、ここからマーケット調査があるべきだというのが、野中さんの共同化の話なのです。

西村：なるほど。

奥村：確かにそう言われて見ると、私たちが当たり前だと思っている見えないところにマーケットの本質があるということです。だから、知識創造はそこから始まるというのが野中さんの主張です。

加護野：マーケティングでも見えないものを見るという議論が始められた時代なんです。例えば、石井さんがそうです。

加藤：石井先生もエーザイの話を書いていますものね。

奥村：そうです。

加護野：石井さんの話で、私が一番感銘を受けたのは、お母さんが子どもに「風邪薬を買ってきて」と言ったとき、子どもはそのとおり風邪薬は絶対に買ってこない。「お母さん、どうしたの?」「しんどかったら、風邪薬なんか買わんじゃなくて、お医者さんの所に行きましょう」ということを言うのが子どもだと。

マーケティングも同じなんです。患者さんがこういうことをやってほしいと言ったならば、なぜ、そういうことを言うのかということをちゃんと考え

て、そして、その上で、そのお客さんの要求に応えるようなマーケティングをしないと駄目だということです。

**奥村：**だから、いわゆるマーケットを見るということは、いろいろなことを調査するわけです。でも、それはこっちの頭で考えたことであって、いわゆる、受け手側の琴線に触れた話とは必ずしも違うんですね。だからある意味、empathy（共感性）を持っていないとマーケットが見えないということなんです。石井さんの話はまさにempathyの話で、empathyを持っていなきゃ、寄り添う気持ちがなければ何もできないという話です。だから、今までのマーケット調査会社が示してきたのは、こっちの頭で考えた客観的な姿であって、それは全然実態とは違うということです。

**加護野：**先ほどお話しした新阪急ホテルの会場で、私が非常に困った状況に追い込まれた後、1人の女性が来てくれました。彼女は、市場調査を専門にしている、「先生の言うことは分かる」と言うんです。市場調査を依頼してくる会社には2種類あって、本当に勘のいい会社と、調査データがないと会社の中で説得ができない会社とがあると。

**奥村：**そうそう。

**加護野：**「われわれの仕事というのは、基本的にこの部長さんが今何を考えておられるかというのを考えて、その部長さんの考えに合うようなデータを集めてくる。そんなデータがなくても、周囲を説得できる会社が本当はいい会社なんですけど、結局われわれはデータ集めをやっているだけですよ」ということを彼女は言っていました。

それは、アメリカでもそうなんです。ボスコやマッキンゼーというのが、なぜ、商売になるのかというと、アメリカで営業担当のバイスプレジデントは、絶対に、自分では市場調査をしないんです。マッキンゼーに頼みます。なぜかというと、市場調査が外れてうまくいかないとなったときに、「これは私の責任じゃない」と言えるのです。「マッキンゼーに、この調査のためだけに何億払ったんだ。それだけのお金をかけても当たらなかった。それだけ難しいことをわれわれはやろうとしているわけだ」ということを言って

責任逃れをするんですね。そのために、ちゃんと高いお金を取って、市場調査をやってくれる会社のほうが便利だということです。地道に調査をやっていると、だんだんそういうことも分かってくるのね。

**西村**：なるほど。そうすると論文を書くスタイルも変わってきますよね。

**加護野**：そんなことは、ストレートには書きませんが、そういうことが組織で起こりうるということを知って調査をするのと、何も知らずに調査をするのとではだいぶ違うのです。

## 5. 実証研究から得られたドメイン概念について

**西村**：実は、われわれ3人はドメインということに非常に関心があるんです。

『日米企業の経営比較』では、ドメインの定義という話が出てきますが、それについてはどのようにお考えですか。

**加護野**：私は、ドメインに関してはものすごく記憶に残っている話があるんです。それは、伊丹さんと一緒に、『ゼミナール経営学入門』<sup>19)</sup>を書いたんですよ。それで、いろいろな会社が自分たちのドメインをどう定義しているかというのを電話で聞くということをやったんです。

**西村**：そうなんですか。

**加護野**：まず、ある生命保険会社に電話をしました。「御社は、事業領域をどう呼んでおられますか」と。確か、生活保障企業とか、生活安全企業と言っていたと思います。その時は、まず、広報につないでもらったのですが、広報は「われわれでは答えられませんから、経営企画へつないてください」と、経営企画につながれて。しかし、経営企画は「われわれでは分からないから、広報へもう1回聞いてください」というわけです。

**奥村**：たらい回しですね(笑)。

---

19) 伊丹敬之・加護野忠男(1989)『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。なお、1993年に第2版、2003年に第3版が出版されている。

**加護野**：そしてまた広報に電話をしたら、今度は広報の人から「うちは（リストから）抜いておいて下さい」と言われました。まあ、この会社のドメイン定義ってこんなものかと思いましたね。

逆に、すごいなと思ったのは松下電工です。松下電工へ電話して「御社の事業領域について、どういう呼び方をされているかということを知りたい。それに責任持って答えていただける部署につないでいただきたい」と、交換手に言いました。すると交換手は、「うちは、A&Iとっております。アメニティ&インテリジェンスです。つなぐ必要がありますか？」と。「いや、結構です。これで十分です」と返しました。これを聞いて、やはりこの会社は浸透しているよなと思いました。

だから、私は、一番いい方法は、事業領域が浸透しているかどうかというのは、会社へ電話して、代表の電話番号に出る交換手に「おたくの事業領域について、責任を持って答えることができる部署へつないでください」ということを聞いて、つながるまで何秒かかるかというのを見るのが一番分かりやすいのではないかと思います。

**西村**：なるほど。伊丹先生と二人で『ゼミナール経営学入門』を書かれたときに、ドメインのお話を盛り込んだのは、どのような経緯だったのですか。

**加護野**：やはり、榊原さんの影響ですね。教科書だから、今まで言われている標準的な議論をできるだけ表に出そうと考えていました。

**加藤**：もともと、日米企業の経営比較プロジェクトのときに、ドメインのパートの担当者が野中先生だったというふうに、以前、榊原先生に教えてもらいました<sup>20)</sup>。日米比較プロジェクトでは、先ほどの見えないものを見るとか、価値付けみたいな理念とか、そういうのを大事にしないといけないというところでドメインの話が出てきて、単なる事業領域ではないドメイン観みたいなものが出てきたように思います。奥村先生の教科書<sup>21)</sup>にもそういうふう

---

20) 加藤敬太・西村友幸・笹本香菜 (2016) 「ドメイン研究の源流—榊原清則先生に聞く—」『商学討究』66(4), pp.325-347。

21) 奥村昭博 (1989) 『経営戦略』日本経済新聞社。

な話がかかれていますが、どのようにお考えでしょうか。

**奥村**：結局ね、ミーニングの世界じゃないですか、ドメインといっても。何かハードファクトがあって言っているのではなくて、これをどう意味付けするかという話なので、そうなると認識のパートになってきますよね。コンティンジェンシー理論のときだと、どちらかといったらハードですよ。ところが、大事なことはミーニングだというふうに変わり始めるわけですよ。だから、ドメインがそういう意味ではシフトしているわけです。ドメイン定義というのは、まさに定義という言葉にあるように、どう認識して、どう意味付けるかという話だということです。

駄目な企業というのは、だいたい意味を考えないで、全部ひっくるめて「総合何とか企業」とかにしちゃうんですよ。これは何もない、ミーニングなしです。でも、一生懸命考えたところは、ちゃんと意味を考えていますね。例えば、NECのケースは、もう非常に意味が深い、戦略までつながってくる。そのへんの違いのような気がしますけどね。

だから、野中さんは、確か知識創造の前に意味創造とかいうことを言っているんですよ。それで、意味というところにだんだんと着目していった。たぶん、そのへんがドメイン論の変化の話だと思うんですよ。

**加藤**：ただ、日本企業の多角化戦略のプロジェクトの情動的経営資源の話と、ドメインの話と、やはり日本の実証研究で大きな2つの考え方が生まれたように僕は思ってきたのですけれども。

**奥村**：なるほどね。

**西村**：ドメインという用語は、例えば、ホファー&シェンデル<sup>22)</sup>は“スコープ”だと言っていますよね。“ドメイン”という言葉の方を選んだ理由はあったのでしょうか。

---

22) Hofer, C. W. and D. E. Schendel (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳『戦略策定—その理論と手法—』千倉書房, 1981年)。

奥村：正直、あまり深く考えていませんでした。例えば、エーベル<sup>23)</sup>は完全に意味論の世界ではないですよ。ただ問題は何を言葉として置くかということでした、製品と顧客と方法に関して。エーベルはハードファクトを入れてしまうけれども、どういうふうコンセプト付けてどういう名前を付けるかによって、全然違ってくると思うんですよ。ただ、あの本が出た時はわれわれも驚きがあって「ああ、そうだよ、戦略空間だよ」なんて思ったけれども。

でも、だんだんと考えていくと「いや、そんな単純なものじゃないね」と。やはり、意味がもっと大事だと。逆にいうと、いわゆる変革とか創造というふう考えていくと、結局、新しい意味をつくらないと、新しいコンセプトをつくらないと変わらないわけですから。そっちのほうが実は大事だというふう思ったのです。

加藤：なるほど。

奥村：だから、その時は、深くドメインという言葉は考えなかったのだけれども、ドメイン変化というのは、実は文化や認識体系を含め、加護野さんのいうパラダイムチェンジ<sup>24)</sup>ですよ。パラダイムチェンジを含まないとドメイン変化にならないというふうに、私は解釈をしていますけどもね。

加藤：ありがとうございます。とても勉強になりました。

## 6. 驚きが研究を発展させる

加護野：日米企業の経営比較のプロジェクトで、私にとって一番重要だったのは、やはり、コーポレート・ガバナンスの考え方がかなり大きく違うという

---

23) Abell, D. F. (1980) *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall (石井淳蔵訳『事業の定義—戦略計画策定の出発点—〔新訳〕』碩学舎, 2012年)。

24) 前掲の『組織認識論』の他に、『企業のパラダイム変革』（講談社現代新書, 1988年）がある。

点です。とくに、企業目的のところ、奥村さんと榊原さんがアメリカへ行つて、二人のリポートで一番気に入ったのは、アメリカの会社へ行つて「御社の株主はどんな人ですか」と聞いたら、「そんなこと企業秘密で言えないぞ」というのがアメリカの感覚だったということです。日本だったら、上位十大株主というのは、会社四季報に出ていますよね。

西村：はい。

加護野：それが、やはり、アメリカみたいにM&Aというのが起こる国では、そんなこと言えないということなんです。

西村：なるほど。

加護野：だから、やはりアメリカでインタビューをしてみると、予想だにできなかった答えというのが返ってくるんですよ。それが一番いい勉強になりますね。

奥村：それはありますね。ええっ！となるものがね。

加藤：驚きから研究が生まれるという感じですか。

奥村：ある意味では、われわれが思い込んでいる通念がひっくり返るんです。

加藤：では、統計的な日米企業の経営比較のプロジェクトや、ケース分析のプロジェクトでも、そういう驚きがかなりあって、研究が発展していったというところがあるのでしょうか。

加護野：例えば、日米企業の経営比較のアンケートでは、アメリカの企業は答えない理由をちゃんと書いてきます。メルクという企業から返ってきた答えは、「少なくともわれわれの業界では、日本の企業よりもわれわれのほうが長期的な視線を持っていると思っている。ところが、あなた方のquestionnaireではそういうことは全然分からない。だから、われわれは、こういうquestionnaireには答えない」と。

奥村：よく日本の経営というのは長期的視野でやるといいます。でも、われわれの研究で分かったことはオペレーション志向で、戦略的に長期を考えてやるよりは現場のオペレーションの生産性で勝っていくということでした。これは、ある意味から見ると、日本的経営に関するある種のわれわれの思い込

みがあったということです。そのへんがやはり、あのデータのすごさでした。逆に、今はアメリカのほうはずっと、メルクを含めて、長期的に戦略的に“戦略”ということを実際に考えてやっています。当時の日本は、どちらかというと、戦略よりは、キャッチングアップ、追いつけ追い越せの時代でしたから。そうすると、目の前のオペレーション中心で、ここを徹底的に頑張ろうと。どうしたって株主とは別で、経営のやり方はいわゆる目の前の改善・改良にいつてしまうのです。これは、やはり、ある意味で新鮮というか、「そうか、私たちが思い込んでいることは、必ずしもそうじゃないんだな」というところがありましたね。

**西村：**メルクは、同族企業ですか？

**奥村：**ドイツのメルクは同族企業ですが、アメリカのメルクは違います。

**西村：**もう、日米企業の経営比較のときから加護野先生はガバナンスに戻りたいという思いがあったのですか。

**加護野：**結局、私はいろいろな人にquestionnaireを持って行って「こういうquestionnaireを出そうと思うけれども、何かご意見ないですか」と聞いたら、ヨシノ先生がおっしゃったのは「企業目的のこの部分は面白い答えがデータで出てくる可能性がある。他は、私、あまり関心ないですな」ということでした。まさに、それは、企業目的というのは（日米間で）はっきり違ったよなと思います。

**西村：**なるほど、そうですね。

**加護野：**まさに、コーポレート・ガバナンスの話ですよ。

**加藤：**現場を見たり、統計を見て、驚きが研究を発展させるというようなお話がありました。今のわれわれ世代は、分析のフレームワークをきれいにつくって、ケーススタディをするにしても結果が分かっているようなケースに行ってしまうところもあるのですけれども、今の若い世代の研究者に対して、どのような実証研究を先生方は期待されているのでしょうか。

**加護野：**私自身じゃなくて、私の弟子連中が書いた論文に対するレフェリーコメントを見ると、『組織科学』に載ろうと思うと、仮説検証型の研究じゃな

いと載らないという印象を受けます。でも、本当に面白いのは、仮説発見なんです。ところが、レビューをして、ちゃんと初めに仮説を言えと。それは、言える場合と言えない場合とがあります。レビューをしてこういう問題をやろうと思ったのだけれども、調査を試みたら全然違ったということの方が、研究としては面白いのではないかと思うのですが、今はそういうのを書くとなかなか通らないのかもしれないですね。

加藤：そうです、はい。

加護野：それと、本当に面白い研究が通らないですね。

奥村：そうなんですよね。

加護野：私の研究室の出身者で、トイレ掃除の研究をしている大森（信）さんという方がいます。私は彼のトイレの研究<sup>25)</sup>は面白いと思うんです。ところが、レフェリージャーナルからは、全てrejectされるのです。何でこんなテーマで研究するのかと。テーマそのものが学術的じゃないということでrejectされる。彼には「もうしょうがない、雑誌に載るのはあきらめてその前に本を出そう」「本のほうが説得できるかもしれない」と言っていました。

ただ、レフェリージャーナル自体が、ちょっと悪い方向に来ているのかなと思うんですよ。もっと寛容に、驚くようなテーマのものを認めてもいいんじゃないかなと、私は思います。

奥村：これ面白いなというのが最近減っていますね。

加護野：それと、まだ経営学はそうになっていないけれども、経済学寄りのところでは、やはりアメリカのジャーナルに載りやすいような小さなテーマばかり狙うという傾向にある気がします。

奥村：このことについて、入山（章栄）さんが同じようなことを書いていますよね<sup>26)</sup>。世界の経営学の潮流が、どんどん、いわゆるサイテーションの方に

---

25) 大森信（2011）『トイレ掃除の経営学—Strategy as Practiceアプローチからの研究—』白桃書房。

26) 入山章栄（2012）『世界の経営学者はいま何を考えているのか—知られざるビジネスの知のフロンティア—』英治出版。

行くと。

私が若い先生に絶対にやってもらいたいのは、ヘルマン・ジモンというドイツのコンサルタントが書いている“ヒドゥン・チャンピオン (hidden champions)”，隠れた小さな巨人の調査です<sup>27)</sup>。ドイツの経済がなぜ強いかというときに、実は、ドイツの経済を支えているのはヒドゥン・チャンピオンだということです。「名前は知られていないけど、世界一の〇〇」というドイツの企業が満載の本です。私は、日本は、実は、ヒドゥン・チャンピオンの宝庫だと思っているのです。中小企業には素晴らしい会社がいっぱいあります。そういうヒドゥン・チャンピオンを、もっと経営学者が戦略論や人的資源論から見て掘り出してほしいと思いますね。

加藤：そうですね。

奥村：ちゃんと学術的なメスで、若い人が、なぜ、日本のヒドゥン・チャンピオンがすごいかという話をやってくると面白いと思うのだけれどもね。

加護野：結局、やはり日本の中には、まさにこの会社のこういう技術があるからこの大きなシステムが成り立っているというものがあるのではないかな。

奥村：だから、私たちは、上場企業で本を書ききたけれども、実は日本の経済を支えているのは九十何パーセントの中小企業です。それで、6割ぐらいの人はここで働いているわけです。日本のGDPもこれが支えているわけだから、ここのところも、やはりもう少し面白い研究の仕方ってあるような気がしますね。

## 7. わが国経営学の将来への期待

西村：加護野先生に聞きたいのですが、『経営組織の環境適応』の序章

---

27) Simon, H. (2009) *Hidden Champions of the Twenty-First Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer (渡部典子訳『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業—あの中堅企業はなぜ成功しているのか—』中央経済社, 2012年)。

に「バーナードのような包括的で壮大な理論よりも中範囲の理論を志向する」とあるのですが、そこに関する認識は、今はどうなっていますか。

**加護野**：最近はもうちょっと違うことを考えています。包括的な理論というよりも、ドラッカーのような議論が必要だと。

コーポレート・ガバナンス・コードというのが出ました。これは、企業の行動規範を示すものです。それを、金融庁と東京証券取引所に企業の行動規範を決めさせていいのかと。やはり企業の行動規範を示すためには、経営学がもっと頑張るべきではないかと思うのです。では、そういう経営学というのは成り立つのか。経営学というのは、できるだけ規範を言うのをやめようという傾向があります。実証データなり、こうすればいい結果が得られるという実証的なことをやってきましたが、もっと規範的なことを言うべきではないかと思うのです。

それで、実際、われわれの学生時代には学んだのですが、第1次世界大戦が終わってから第2次世界大戦が始まるまでの期間、いわゆるワイマール時代のドイツで流行ったのが規範的経営学です。企業はそもそも何のためにあるのかと。その規範を、哲学から引いてきてやるというものです。それで、私の先生である市原先生がその研究者でしたが、口の悪い人は、規範的経営学というのは経営学者から見れば経営学じゃないと。哲学者から見たら哲学じゃないと。どっちつかずの中途半端な分野になってしまったというのだけれども、まさにそうだと思うんです。その世界で成功したのは、ドラッカーだけなんです。ドラッカーは、抽象的な原理原則を持っているのではなくて、目先の問題か小さな問題から規範を説き始めます。そういう議論を、もうちょっとしないと駄目だと思うのです。本当に今の状態だったら、法学者と役所によって、企業というのはどんどん駄目にされていくという感じがするんですよ。

**奥村**：そういう意味では、経営者の中で物を申す人が減ったように思います。昔は、経団連にも同友会にも一家言があって、彼らが政府に対してきちんと企業のあり方を言ったわけです。だから、そういう意味からいうと、経済界

も弱くなっているなという感じがしています。だから、唯々諾々と、コンプライアンスなりコーポレート・ガバナンス・コードなりに従っている。「なぜ？」を誰も問わないんです。そういうところが問題で、そのへんは経営、財界の方々を含めてもう少しガッツを持ってもらいたいと思いますね。

**加護野：**そうですね。本当に、結局自分の企業のことしか考えていない。そんなことを言うと損をするんじゃないかと考えてしまうのでしょうか。

**奥村：**そうそう。

**加護野：**自分の企業がどうなるのが、これは間違っているなと思うことを言う人が出てくるといいですね。

**奥村：**そう。

**西村：**そうですね。ただ、それは逆説的なような気もします。昔よりもグローバル化しているはずなのに、経営者として小粒化しているというのはどういうことなのかなというふうに思うのですが。

**奥村：**例えば、孫正義さんは何かすごくスケールの大きな人ですよ。彼は、逆に、日本の財界には関心がありません。だから、日本をどうしようかというの、彼は全然違ったスタンスで立っていて。日本がどうあるべきかということを実際に考える経営者というのは減りましたね。

それは、多分、経営学者のわれわれが悪いのかもしれませんが。大学でやはりそういうことをきちんとしないとイケませんね。

**加藤：**そういった意味で、学会の役割というのは重要ですか。

**奥村：**ええ、本来、そう思いますね。ただ、学会はどうしても、先ほどのアメリカ流の論文を評価する、点数主義になりつつありますから。昇進するためには、どうしてもこれだけの業績が必要だとか考えはじめてしまうと、そんなことを言っている暇はありませんからね。だから、今、ある意味でいえば、学会の方向もマクロの、世の中をどうしようかという話よりは、自分のこの世界をどうしようかという話になってしまっている。だから、ベンチャー企業のイノベーションの大きな使命は、世の中を変えることだということをきちんと言える、スティーブ・ジョブズのような人間は日本にはいませんよね。

世の中をつくっていくんだという。それは、大学の側にも責任があって、そういうスケールの小さな教育しかしていないのかもしれない。

**加護野**：ちゃんとまじめに言ったとしても、そういうことを言うのは経営者の仕事ではありませんということになってしまいますからね。

**奥村**：ええ、そうなっていますね。株主のためにこうしようとか、そういう話はやるだろうけれども。私は、慶應出身なのですが、福澤諭吉が「経済」という言葉をどこから持ってきたかというと経世済民です。ですが、経済学は、本当に経世済民だということを教えなくなってきました。経営学者が教えることになってくるかも分かりませんね。

**加藤**：今日はいろいろなお話が聞けて良かったです。どうも長時間にわたり、ありがとうございました。

**西村**：ありがとうございました。

**笹本**：ありがとうございました。

## 謝辞

本研究はJSPS科研費17K03865の助成を受けたものです。