

経営学者のこゝろ〔VII〕

—寺本義也先生に聞く—

西村友幸

加藤敬太

科学研究費補助金の支援を受けた研究課題「わが国現代経営学の回顧と展望」は、遡ること6年前の2017年度からスタートした。当初予定していた研究期間は3年間であった。しかし、ペースの遅れや新型コロナウイルス感染症の影響などにより、研究期間は3回にわたって延長され、最終年度は結果的に2022年度となった。

その最終年度も終わりに近づいた2023年3月28日、われわれは東京・六本木の地を踏んだ。今回の訪問先はハリウッド大学院大学、訪問相手は同大学副学長で教授の寺本義也先生である。

次頁以降でも触れられているとおり、寺本先生は1942年、愛知県に生まれた。われわれがインタビューに伺ったときには傘寿を超えていたことになる。母校の早稲田大学の大学院をご退職され、ハリウッド大学院大学教授になられた2012年以降も教壇に立ち続けている、“鉄人”のようなお方である。

われわれ聞き手の1人（西村）は、1995年4月に北海道大学大学院経済学研究科修士課程に入学し、寺本先生に指導を仰いだ。その前年の1994年5月、東京で社会人2年目の生活を送っていた私のところに、北大経済学部時代の友人の訃報が届いた。友人の葬儀出席のために北海道へ帰省した際、学部ゼミの指導教官だった眞野脩先生の研究室を訪れ、眞野先生との会話の中で寺本先生の北大着任を知ったのであった。私の心はときめいた。

あれから30年近くの歳月が流れた。今ここに、指導教官というだけでなく憧れのスターでもあった寺本先生との念願の対談が実現したのである。

1. 経営学との最初の接点

寺本：冒頭いきなりエクスキューズになってしまいますが、昔、野中（郁次郎）さんから miscellaneous と言われたことがあるんですよ。「その他」「いろいろ」って意味です。そのときは何か別のことでその単語が出たんですが、考えてみると、私自身の経歴、履歴もまさに miscellaneous です。今回のテーマ、日本における経営学を体系的に回顧・展望するのに私を選んだってこと自体がそもそも根本的な人選のミスだと思います。

西村：いや。

寺本：私のほうで自覚してそれを最初にお伝えすればよかったのが、西村さんとは、しばらく会ってないってということもあってつつい。

西村：ほんとにご無沙汰しておりました。

加藤：先生とは全然面識もないのに、すいません、今日突然来てしまって。

寺本：いえ。終わった後の雑談の時間が多少でもあれば、私、加藤さんに逆にお聞きしたいこともあるんです。

加藤：ありがとうございます。

寺本：じゃあ、本論に入りましょうか。

私は、年代的には吉原英樹さんが私よりも1つ上です。この一連のインタビューの中で、伊丹（敬之）さんは私より少し若いと思います。奥村（昭博）さんも若いです。

西村：吉原先生が1941年生まれですよ。

寺本：そう、41年ですよ。私は42年。たった1年の違いですけど、幼児期の頃の戦争、第二次大戦の記憶の違いがすごく大きいと感じます。私はほとんどその当時の記憶はなくて、後から聞かされたことばかりですよ。

吉原さんは、中学、高校の頃から神戸大学の先生になると決めていたとか。やっぱりひとかどの人物になるにはそういうところがなきゃダメなんだなと思いました。私の少年時代は何とも特段、特筆すべき事柄もなく、周りにそんな

目標とかビジョンとかっていうものを話した記憶もないし、それを後になってから昔の友人とかに言われた記憶もありませんから、つまり何でもない。

経営学っていうのにはほとんど関わりはなかったですね。大学院、せいぜい学部からですかね。それまでは全くない。

西村：学部は早稲田の政経でしたか。

寺本：そうです、早稲田の政治経済学部に入りました。ここで少年時代のことでも少しだけ話しておいたほうがいいかもしれません。今もそうですけど、自己認識がきわめて不足している少年でした（笑）。ただ、世の中の出来事に、社会とか政治ですね、それには関心があった。小学生で政治に関心なんているのはその当時でもちょっと変わっていたと思います。新聞を読むのが好きだった。

当時、家では朝日新聞と毎日新聞、新聞を2つ取っていたんです。ですからそれを、毎日読むともなく、読んでいたんです。そのうちだんだん、社会とか政治とかいうことに関心が出てきて、漠然とそんなようなことに関わる仕事もあるのかなっていうふうなことを考えたかもしれません。しれませんっていう程度です。

もう1つ付け加えると、実家は名古屋の中小企業のオーナーっていうか、経営者でした。中小というより、零細に近いのかもしれない。

加藤：私も名古屋の町工場屋の息子です。

寺本：そうですか。加藤さんっていう名字は名古屋に多い名字の1つですよ。

加藤：私、関西出身の両親だったんですけど、ちょっと縁があって名古屋で育って。

寺本：名古屋で。

加藤：今の北名古屋市っていうところに実家があります。

寺本：そこでご実家はそういう…。

加藤：そうです。ほんと小さな零細の町工場です。

寺本：じゃあ、ほとんどその点は同じです。ただ、戦前はかなり手広くやっていた時期があったようです。父親からの影響はそこですね。サラリーマンはやらないほうがいいぞと。父親もサラリーマン経験あるんですよ、少し。も

ともとは技術者なんですわね。

ということで普通のサラリーマンとか、あとは公務員もお堅いだけだから、つまらないというようなイメージは何となくありました。やはり父親の影響でしょうね。

それで、話を戻すと、大学は早稲田の政経ですが、これももともと経営学を専攻する学部ではありません。経営学との接点は、その学部時代に「経営学」という講義があったんですわね。それが一橋の古川栄一先生の講義でした。古川先生は、その後、私の直接の先生になるんですが、学部では大教室で講義を受けました。しかし、大変印象に残って感激して、経営学をぜひやりたいってことはなかったですわね。

西村：なかったですか。

寺本：ないです。単位が取りやすいという講義の中の1つですから、これは取らないかんとということです。ですからほとんど講義は出席していません。出欠は取らないということでしたから。一夜漬けでなんとか、「優」をいただいて、ほんとにいい先生だなと思いました。

要するに一番楽に行こうぜっていう、ごく普通のというか、普通以下の学生でしたよね。努力が継続できないっていうんですか。集中するにはすることもありますが、その集中が長続きしないんです。

ただ、その時に1つだけ古川先生について印象深かったのは、この先生は偉い先生だなと。まずちゃんとした教科書がある。その時は確か『経営学通論』です。古川先生のテキストの中では一番スタンダードですわね¹⁾。で、テキストの中身はあまり読んでないわけですが、後ろのほうを見たら参考文献がたくさんあったんです。こんなにたくさん本をいろいろ幅広く読んで研究をされているこの先生は偉い先生だと。

当時の私が講義を受けた先生の中には、あまり研究とかきちんとしてやられて

1) 『経営学通論』は1956年初版発行。61年新版発行。65年増補版発行。67年改訂版発行。74年三訂版発行。80年四訂版発行。89年五訂版発行。古川栄一(1989)『経営学通論〔五訂版〕』同文館、奥付参照。

ないんじゃないかなって感じの先生もいましたね。ですから、古川先生のことは印象に残りました。

2. 新聞記者を目指す

寺本：学部で4年生のとき、就職活動がありますよね。

西村：はい。

寺本：それが少年時代の記憶っていうか、傾向とつながっているんです。今の言葉で言えばジャーナリスト。具体的に言えば新聞社に入って新聞記者になるのが、私の子どもの頃の傾向からすればいいのかなと思っていました。ですから、4年の時は優先的に新聞社を受験しました。

当時は朝日、読売、毎日の3社が同じ日に入社試験をやるんです。ですから、どれか選ばなきゃいけない。そこにも私の選択の仕方の1つの傾向が出るんですが、大体トップのところは行かないです。二番人気のところへ行く。そうすると、当時の入社希望の人気は、朝日、毎日、読売の順なので、これはもう毎日以外にない。

実家では毎日と朝日を取っていましたが、見比べると、何となく違いがあるなっていうのは分かっていましたし、私には毎日のほうが合いそうかなと感じました。より野党的なんですよ。

当時は文学部とか教育学部の学生を中心になかなか一般企業に就職できないっていう時代でしたから、マスコミは受験者がやたらに多いんです。新聞社は朝日が6,000人、毎日が5,000、読売が3,000っていう、それぐらいの規模の受験者がいるんです。それで毎日を受験して、たまたま出た問題との相性が良かったんだと思いますが、運良くこれに合格してしまいました。

3. ヨーロッパ渡航

寺本：そのまま行けば、卒業して新聞社に入って新聞記者をやったでしょう。

ですが、それは私の経歴を見てもないわけです。

西村：ないですね。

寺本：4年生のとき、昭和39（1964）年、東京オリンピックの年です。前回の、最初の東京オリンピックの年に、政府の政策の変更で、一般人でも海外旅行ができることになりました。じゃあこの機会に海外へ行ってみようかと。ほとんど卒業単位を取っていましたが丸々時間が空いたと私は思いました。そんなことで、4ヵ月半ぐらいヨーロッパに行ったんです。

加藤：当時にしてはすごい長い旅行ですよ。

寺本：まずヨーロッパの北のほうから入って、だんだん寒くなりますから南下して、最終的にたどり着いたのがスペインです。その間、いろんな国を少しずつ回りました。スペインはとにかく物価が安いんです。当時、もちろんEUはまだない。それよりずっと前の話ですから、ベセタっていう通貨単位です。EUになってからもスペインの物価は比較的安いんですが、当時ほど極端な差はない。

あの当時、ヨーロッパあたりを何となく旅行する学生にとっては、スウェーデンでアルバイトをしてお金をつくって、スペインで暮らすというのが理想でした。そうすると、働いた分の3倍ぐらい時間が楽しめるというわけです。つまり物価が3分の1くらいだということです。

スペインに行った理由がもう1つあって、学部時代の第二外国語がスペイン語だったんです。第二語学は普通、学部2年で終わりますね。ところが、早稲田の政経学部は4年まで履修できるんです。それとスペイン語っていうのは日本人にとってはとっつきやすい言語の1つですね。

加藤：それ聞いたことがあります。

寺本：日本語と同じような母音の使い方をしますから。文法は結構複雑ですが、それはフランス語、イタリア語も同じだと思います。語学は比較的嫌いじゃなかったんで、4年まで履修してスペイン語にはなじみがありました。

そんなこともあって、マドリード大学で外国人のためのプログラムにちょっとだけ籍を置いて通っていました。マドリードの中心部の、駅に近い

ところに3食付きの下宿みたいところがあって、そこから通っていたんですけど、結構面白い体験をしましたね。やっぱり物価が安いですし、宿屋や大学にも、いろんな国からいろんな人がいっぱい集まっていましたね。

ヘミングウェイがスペイン時代に通っていたバルがマドリードにあるんですよ。そこも何度か行った記憶がありますが、毎晩のようにそんなような居酒屋に出入りして実に愉快的日々、青春時代を送っていたわけです。

西村：マドリードにいたのは何ヵ月ぐらいでしょう。

寺本：2ヵ月ぐらいです。

西村：何月ごろですか、それは。

寺本：たぶん10月中旬から12月中旬ぐらいまで。マドリードは内陸部ですから、スペインは暖かいとはいっても、だんだん寒くなる。私は、暖かいほうが、どっちかっていうと好きなんです。ですから、少しずつ南へ移動しようと思ってアンダルシアに行き、そして最後はフランスのマルセイユに向かいました。マルセイユから安い船賃で「貨客船」と言って貨物とお客さんが混在する船が出ていて、それに乗って44～45日かけて神戸に着いたんです。

つまり、もともとそんなに継続的に努力をするわけではない若者が4ヵ月半ぐらいヨーロッパに行って、異なるいろいろな人々や文化、歴史と出会う、今の言葉で言えば多様性ですよ、多様性にじかに触れる機会があって、これは大変面白いことだと体感したわけです。そういう経験をしました。

帰る途中の船で考えたんです。このまま卒業して就職するのも1つの選択だし、それはもともと私の希望でもある。しかし、もうちょっと自由な時間を確保して、その間に今後のことを考えてもいいんじゃないか。そうすると、どういう選択があるかっていうと、1つはもちろん留年っていう選択がありますよね。

西村：ええ。

寺本：ただ、それは私の選択肢としてはあまり出てこなくて、他にも大学院に進学するという方法があって、これは修士課程2年ですから、ちょうど2年間ぐらいの猶予期間がある。その間にいろいろ考えたり、経験したりしてそ

の先のことはそこで決めればいかなという話です。

もう今までのところで私の生き方が、いかに行き当たりばったりかっ
ていうことがお分かりかと思えます。

西村：いや、初めて聞きました。

4. 修士課程時代

寺本：ということで、日本に戻ってきてから最終的にそう決めたわけで、大
学院の受験も言ってみれば、バタバタの準備ですよ。

そんな中、(政治経済)学部の人に講義を受けた古川先生が、商学部の
大学院ですね、商学研究科でゼミを持っておられるっていうことが分かって、
その先生のゼミを志望して受けたんですね。

西村：古川先生は、でも早稲田の教授ではないんですね？

寺本：ないんです。ですから、当時は早稲田としても異例ですよ。教授でない
のに。

加藤：ゼミを正式に担当していたんですか？

寺本：そうです。

当時、商学研究科では経営学の早稲田プロパーの先生が3人ぐらいいらっ
しゃったんです。ですが、私、商学部ではなかったの、その先生方は存じ
上げなくて、古川先生しか知りませんでした。この先生はきちんと勉強する
先生なんだなっていう記憶がありましたから、どうせやるんなら、そういう
先生のところでと思っていましたね。

ここからですよ。経営学との本格的な出会いは。ですから、決して早く
はない。特別に遅いってこともないかもしれませんが。

西村：1つ合点がいきました。古川先生の経歴を見ても早稲田の教授という
時代はないんですよ。

寺本：ないんです。ですから立場、身分上はずっと、いわゆる非常勤講師です
よね。

当時の早稲田の商学研究科は、文字どおり miscellaneous。いろんな大学からいろんな学生が来たという時代ですから、異例に受験者が多かったんです。定員が商学研究科だけで修士で50とか100とかで、受験生が毎年2百数十人ぐらい、ちょっとあり得ないんですよね。

西村：桁が違いますね。

寺本：入学試験そのものは専門的な科目もあったと思うんですが、あと英語、語学ですか。それと、小論文ですよ。今から思えば、受験のハードルが低いということもあったんでしょう。私が受けたときも200人を超える受験生がいたと思います。

当日出た小論文の問題がたまたま私と相性が良かったんでしょうね。英語もそこそこできました。新聞社の勉強もしていましたから、受験は割とうまくいきました。そのせいか、古川先生が私のことを、相当優秀で勉強熱心な人物だと誤解されたんでしょうね。古川先生にはいろいろとお世話をいただきました。

古川ゼミの私の同級生は12名でした。

西村：12名？

寺本：12名、もう最大です。商学研究科の中でも飛び抜けて多い。その前の年は14名とかいて、とにかく多い。先生は博士課程も持っておられたんです。そこにも毎年何名かの院生がいて、ですから総勢30名ぐらいです。当時としては巨大でした。本属の一橋の数倍にもなる院生がいたんじゃないでしょうか。

私が修士課程にいた頃は吉原さんとか岸田（民樹）さんの話²⁾に出てくる時代ですから、一橋の経営学が伝統的なアプローチを重視していた時代ですよ。

加藤：はい。

2) 西村友幸・笹本香葉・加藤敬太 (2019)「経営学者のこゝろ〔Ⅲ〕—吉原英樹先生に聞く—」『商学討究』第69巻第4号、129-160頁。西村友幸・加藤敬太 (2020)「経営学者のこゝろ〔Ⅳ〕—岸田民樹先生に聞く—」『商学討究』第70巻第4号、227-268頁。

寺本：あの頃、一橋の経営学は3人の高名な先生がおられて、藻利重隆先生、それから、山城章先生、それと古川栄一先生。藻利先生は非常に厳格な、論理を重視する学者でした。やはりドイツ経営経済学の伝統をきちっと踏まえた先生でしたね。

山城先生はそれと非常に対極にいる先生で、プラクティカルな実践志向の明確な先生で、山城経営研究所³⁾を独自につくられて、そこで経営者教育、管理者教育などに力を入れておられた。

古川先生はそのちょうど中間で、理論的なことも重視すると同時に、実践も大事なことですよというスタンスでした。ですから研究テーマやアプローチについては、ほとんど制限されるというようなことはありませんでした。自分の関心のある、どうしてもやりたいことをやって良いです、そういう方だったんで、私としては非常に幸運だったんですよ。

そんなことで2年間を過ごし、修士を修了する時に先生からは、研究者になってはどうかというお話がありました。このまま博士課程に進むのであれば、就職のほうも私のほうでいろいろ考えがあるから、どうかねという話をいただいたんですね。

その時は2年間勉強して、初めて勉強らしい勉強をしてみて、だけど、これはやっぱりあくまでも大学の中の学者っていう人たちの世界の仕事、話だな。あまり現実そのものとは関係ないなと思いました。また当時は、経営学でも実証的な研究をするっていうような時代じゃないんです。ですよ。

西村：はい。

寺本：それはもうお聞きになっているように、1970年代が大きな流れの変わり目になるんです。そんなこともあって、理屈だけ勉強しているだけでは面白くないというので、ビジネスの世界に入ろうと、だんだん思えてきて、古川先生にはそのように話しました。

3) 1972年7月創立。山城経営研究所公式サイト (<https://kae-yamashiro.co.jp/>) 参照。

5. ビジネスの世界へ

寺本：古川先生からは、そうであれば、私が知っている大変立派な経営者がいる会社があるから、そこを一度受験してみてもどうかというお話をいただいて推薦状をいただきました。それが、私が入社することになる富士通だったのです。私が入社する直前までは富士通信機製造株式会社という社名で、富士電機の子会社で、富士電機から社長が送られていました。この会社は、昭和10（1935）年に富士電機から電話とか交換機、伝送装置などを製造する子会社として分離独立したんです。

戦後になって富士電機では、富士通信機の経営をどうするかっていうことで、専門経営者を外から呼ぶことになったんです。

それが岡田完二郎さんです。この方は古川先生の東京商科大学（一橋大学）の先輩なんですね。岡田さんは終戦時までは古河財閥にいました。古河財閥は中堅の財閥です。その古河財閥の中核企業である古河鋳業の社長、昔の言葉で言えば大番頭をされていたんです。財閥家族以外からの初めての社長でしたからいわゆる専門経営者です。

しかし、戦後のGHQによる財閥解体と経済人追放によって社長を退任し、その後、宇部興産に招かれて、そこで代表取締役副社長までなられた。

一方、富士通信機っていうのは古河グループの企業ですから、岡田さんからすれば古巣の古河グループから声が掛かったわけです。こうした経緯で、富士通信機の社長になられた。ですから、私が入社したときの社長は、岡田さんなんです。

加藤：（富士通の公式サイトを見て）5代目社長みたいですね。1959年から1970年、昭和34年から昭和45年までが岡田さんです。

寺本：そうですね。富士通っていう会社のその後の成長の基盤をつくったのは岡田社長です。後に、“富士通中興の祖”と呼ばれるようになります。

これは後々、私の確信に近くなるんですが、やっぱりトップマネジメントで大きな改革ができる人っていうのは外から招聘されたり、あるいは、いっ

たん子会社に出て、その子会社を立て直したりして、それから本社に戻るみたいな、そういうキャリアの人ですよ。要するに、しがらみの少ない、異質な経験をした異端な人じゃないと、大きな改革をリードするというのは難しいんだなって思うんです。

あの時の岡田社長の決断、あの時ってというのは私が入社する前後ですが、富士通の事業ドメインやミッションを根本的に組み替える、コンピューターに社運を賭けるといふ、そういう企業としてのメッセージを明確に打ち出したわけです。

事実、その後の富士通はコンピューターにひと・もの・カネという経営資源の重点的な投入を行なった。それが現在のIT業界に富士通という会社が存在していることにつながっているんだと思います。

私自身の話に戻すと、富士通にはちょうど2年勤めました。入社後、最初の1年間は電電営業部調査課、次の1年は企画部企画課です。

調査課では、電電公社への製品納入価格の算定の基準となる加工単金を決めるための業務を担当しました。当時の富士通としては基幹事業であり、最大の顧客を対象とした、最重要のキャッシュカウ・ビジネスです。随意契約ですから、利益の源泉は個々の製品の納入価格を決める際の基準（加工単金）によるわけです。加工単金は毎年改定されるわけですが、その際、できるだけ有利な水準で電電公社の了解を取り付けることが会社全体としても生命線になるわけです。

調査課での最後の仕事は、電電公社に納入する電子交換機のソフトウェアの価格をどのように決めるべきかを検討するための研究調査でした。これは、私ひとりに割り当てられた業務で、まだ基礎的な調査に取り組んでいた時に、異動の話が持ち上がりそのまま終了になりました。

次に異動した先の企画部企画課での主要な担当業務は、今でいう技術戦略の事務局でした。当時、研究開発本部という全社の技術戦略を議論・検討する本部が新しくできたんです。一応、本部なんですけど、本部長が技術総括の専務で本部員は企画課長と私の2人だけというバーチャルな組織でした。

そこで役員を中心とした各部門の技術の責任者が集まる会議が、隔週くらいの頻度でありました。当時としては非常に先駆的な会議体だったと思うんです。事務局は、メモを取り、議事録にまとめて次回までに整えて、それを配布するというのが重要な役割です。そこにいて、企業にとっては、技術とか戦略とかを総合的に考えることが非常に重要なのだなということを感じました。

当時の企画課長は後に富士通の副社長・副会長までされた方ですけど、この人は途中入社組の人で、経営企画っていうのは単なる事務屋ではいけないんだ、技術も含めて実業にコミットして、そこで収益を自ら実現していく、そういうような担い手になっていくべきだ、要は、経営企画も稼がなければいけないだっっていうことを主張されていました。

実際、この課長が中心になって、印刷する際に、鉛活字の組み版から取った紙型に熱で溶かした鉛を流し込んで印刷版を作るホットタイプ方式から、コンピューターを利用した電子写植印刷をするというコールドタイプシステムを開発し、事業化するというプロジェクトが立ち上がり、私もそのメンバーとして参加しました。富士通だけでは技術的にカバーできない部分があり、外部の印刷会社や光学機器メーカーなどに呼び掛けて製品化を進めたんです。このプロジェクトは、その後、数台の試作機を製造して納入したところで終了しました。しかし、今で言えば、新製品・新技術の開発をオープンイノベーションで取り組んだともいえるわけです。また、単なる新製品開発に留まらず、ユーザーの印刷会社まで巻き込んだ新事業開発を視野に入れたプロジェクトだったとも言えるわけです。1967年のことです。今から振り返れば、非常に先見の考え方であり、取り組みだったと思います。

というようなわけで、わずか2年間でしたが、いろいろ濃密で貴重な経験をすることができました。それで、2年で実務の世界が全部分かったっていうわけではもちろんないですね。

西村：はい。

寺本：ただ、当時、文系修士で会社に入るってケースはほとんどなかったんで

す。富士通としても私が初めてのケースだから、言ってみれば実験みたいなもんだっていうことを当時の人事課長から言われました。しかし、この実験は残念ながら失敗に終わりました。富士通の2年間で、私はやはりサラリーマンには向いていない。どう考えても、このまま定年まで勤め上げるということは考えられないと確信するに至りました。

やっぱりこれはもう一度きちんと、経営学というものに取り組む必要があるな、取り組んでもいいなと思いました。そこで、2年が終わる間際のところで古川先生に相談したんです。そしたら、それは大変結構じゃありませんかということで了解いただき、2年終了した時点で今度は博士課程に進学して、そこで3年間ですね。修了後は古川先生のお世話で明治学院大学に勤めることになりました。

6. 『実証／現代企業の戦略行動』

寺本：研究のほうに話の重点を移しますと、まとまった最初の、1つの仕事が『実証／現代企業の戦略行動』⁴⁾です。本のタイトルに思いが込められています。ここには「実証」という言葉が入っています。理論のための理論の研究ではなくて、実証的な研究がこれからは必要じゃないかっていうことで「実証」をまずタイトルに入れました。

それからもう1つ、私の関心は「現代」です。モダンっていうよりはコンテンポラリーです。コンテンポラリーな事象に興味がある。たぶんそれは小学生時代からの傾向にルーツがあるのかもしれませんが。コンテンポラリーなものという、ここでは現代企業の戦略ですよ。これも「経営戦略」とすればオーソドックスだったと思うんです。日本でも経営戦略っていう言葉がやっこの当時、定着し始める。アンゾフなんかの著作が日本でも読まれるようになりました。ここで「戦略行動」という言葉を使ったのは、たぶん比

4) 林昇一・寺本義也・寺東寛治 (1977) 『実証／現代企業の戦略行動』 同友館。

較的早いと思うんです。

経営戦略っていうと、戦略の種類というような何となくスタティックなイメージがあったんです。しかし、もっとダイナミックな側面を研究したい、分析したいっていう、そういう意思があって、これは3人の共同研究ですが、タイトルと枠組み、それから方法論というかアプローチですね。それらについては私が積極的に発言をしたんです。

西村：こういうテーマに関心を持たれたのは何かきっかけがあるんでしょうか。

寺本：出発点は非常に分かりやすいんです。これは古川先生の生誕70年、つまり古稀ですね。記念論文集を出版社から出すことになったんです⁵⁾。私、当時は、古川先生の門下では、一番若手なんですね。一番若い人が私の他にあと2人いて、編集担当の先輩からその3人で1本書くようにという話でした。論文集に載せる研究論文のほうは中堅からベテランの先生が書くので、あなた方は、当時の言葉で言うと「文献解題」、要するに文献の紹介・解釈です、それをやりなさいと。素直にやればそのままですよ。

西村：ええ。

寺本：だけど、miscellaneousの他に、もう1つの私の性質はあまのじゃく。言われてそのとおりにやるのはあまり好きでない。それから、文献解題なんてそんな退屈なものをなぜやるのかと。私としては、実務も少しだけだけど経験してきたっていう気持ちもありますから、だったら執筆の枠だけいただいた。ということで、他の2人と相談して、この際、今で言えば事例研究ですが、事例研究って言葉は今ほど定着していませんでしたから、実際の会社を研究したらどうかっていうことになりました。私が、取っ掛かりとして富士通をまず取り上げたらどうかと提案したわけです。私自身、富士通については多少知識と経験があるから、最初に取り組むケースとしては適切だろうと考えたわけです。

もう1つ、これは富士通時代から思っていたのですが、同じ業界でも随分

5) 古川栄一先生古稀記念論文集編集委員会編（1974）『現代企業の基本問題：古川栄一先生古稀記念論文集』同友館。

成長に差があるなということです。企画部にいた時に同業他社の比較分析をしていました。中心は3社です。日本電気、富士通、沖電気、これが当時という通信専業3社です。当時から、同業他社の比較分析は経営企画の重要な仕事の1つでした。たぶん他社も同じようにやっていた。

あと通信機器でいうと、日立も有力な会社の1つですから、日立を入れると4つですよ。3社ないし4社比較を毎年、有価証券報告書が発行されると、それを取り寄せて項目に従ってデータを集めて、そして一定の分析を、簡単な分析ですけど、した上で役員会に提出することが仕事の1つだったんです。

まず日本電気、今で言うNECは非常に強い。売上もトップだし、利益率も非常にいい。それに比べると、3社のうち沖電気が一番見劣りがして、売上も利益も小さい。富士通はちょうど中間なんです。

富士通は何とかしてNECに追い付きたいということが大きなテーマだったんです。私としてはなぜNECに勝てないか。なぜ沖電気とこれだけ大きな差がついたのか。少し調べてみたんですが、沖電気とはその10年ぐらい前までは売上がほとんど並んでいました。ですから、なぜその後そんなに差が開いたのかなど。ただ、その時は単なる疑問で終わっちゃいました。それを私なりに引き継いだのがこの研究（『実証／現代企業の戦略行動』）ですね。

そこで改めて考えてみると、富士通で言えば、先ほどの岡田社長の方針の大転換、つまり通信事業から電子事業、コンピューター事業に軸足を移したところから大きな分岐点になっている。そしてこれは経営の多角化だと。通信をやめたわけじゃない。通信は当時で言えば、やっぱりコアビジネスであり、かつキャッシュカウなんですよ。そのキャッシュをコンピューターにつき込むというのが岡田社長の戦略だったんだと気づきました。

多角化っていう視点からもう少し研究を拓げてみると、富士通は明らかに技術をベースにした多角化です。技術に対してマーケティングに関連した多角化というのがあるんじゃないかと。

さらに、3つ目はたとえば、関連性が非常に薄いコングロマリットの多

角化があると考えました。このようにわれわれなりの多角化の形態分類をしつつ、各社の多角化戦略の準備・形成・展開段階に沿ってまとめたのがこの本です。

これ、実は連載をやっていたんです。

西村：『企業診断』ですか。

寺本：そうです。『企業診断』で連載していた⁶⁾中から、さらに事例を追加して深掘りしたのがこの本です。

西村：この3人の著者、林（昇一）先生、寺本先生、寺東（寛治）先生は皆さん、古川先生の門下生ということですね。

寺本：そうです。

加藤：早稲田のゼミなんですか。

寺本：いや、林さんだけは一橋です。林さんは、一橋の大学院で古川先生に指導を受けたんです。今でもまだ年に1回「古川経営研究会」っていう古川門下の人たちの集まりがあるんですが、当時は毎月1回研究会をやっていたんですね。そこはやっぱり文献研究が中心でした。私たちも古川経営研究会、FKKと略称するんですが、FKKで発表すると、「君の今言ったことは誰の本のどこに書いてあるんだ」という指摘を受けました。そういう時代だったんだと後になって思いましたね。

西村：今のは古川経営研究会でのお話ですが、日本経営学会でもこの発表をされているんですね。

寺本：はい、そうです。

西村：1977年の10月、愛知学院大学での51回大会⁷⁾ですね。

寺本：そうですね。その前後ですよ、吉原英樹さんと面識ができたのは。吉原さんが私たちのこの研究をどこかで読まれたんですね。これからは実証研究

6) 林昇一・寺本義也・寺東寛治（1974）「多角化戦略論—企業成長の実証分析—」『企業診断』第21巻第1号～第11号（全10回）。

7) 寺本義也「経営戦略における環境適応行動の特質」日本経営学会第51回全国大会、1977年10月。その報告内容は日本経営学会編（1978）『日本的経営の諸課題〔経営学論集第48集〕』千倉書房、263-268頁参照。

が必要だっていう時に、実証研究をやっている1つの例としてわれわれのこの研究に言及されている⁸⁾ ですよ。

そのへんから1歳違ってもあって、吉原さんとはいろんなところでお会いしたり、お話を伺ったりしました。年賀状をいただくと、あなたは常に新しいことに取りかかっていますね、私はずっと同じテーマでやっていますが、というようなことが書いてある。これは私のmiscellaneous性を吉原さんなりに端的に優しく表現していただいたんでしょう。

この本を書き上げてから、イギリスに留学します。イギリスは2年間ですね。

7. イギリス留学

西村：79年から。

寺本：はい。厳密に言うくと、2年と2ヵ月ほどいたんです。在外研究ですから、通常は1年ということなのですが、2年までは延ばしていいよっていうので2年行って、もうちょっといろんな事情で延ばす必要があって2年2ヵ月いたんですよ。その時はブラッドフォード大学（マネジメントセンター）に最初に行きました。2つの大学に関係したんです。もう1つがアストン大学（ビジネススクール）です。

イギリスを選んだ理由ですが、そもそも、アメリカに行くって選択肢は私の中には最初からなかったんですね。ここからしてあまのじゃく。当時もそうですし、現在ももちろんそうですが、ほとんどの人はアメリカに行く。それは経営学の勉強としては正統派だと思います。ところが、私には常にあまり人のたくさん集まらない所を求めらるっていう習癖があってイギリスだなと。言葉の問題もありますから英語圏の中でというと、イギリスだなという

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、第1章第4節「これまでの主な多角化研究」参照。

ことで。

イギリスもロンドンとか、オックスフォードとかありますが、そういうところは非常にたくさん人が行っているのです、どうせ行くならむしろできるだけ行った土地の先の社会とか生活とか、そういうところと直に接点を持てるような、どうせ時間は限られてんだからそういうのを優先させて考えたわけです。

最初はブラッドフォード大学に行きました。ブラッドフォードはイングランド北部のウェスト・ヨークシャー州にあります。

ブラッドフォード大学のマネジメントセンター（経営管理大学院）にデレビッド・ヒクソン先生っていう、組織論の教授がおられました。1960年代に大規模な組織の実証研究を行ったことで有名なアストングループのメンバーの一人です。この先生も苦勞人の先生で、いろいろ面倒も見ていただきました。先生のゼミにも出席しました。そこで若き日のヘンリー・ミンツバーグ教授のプレゼンを聴く機会がありました。大変精力的でアグレッシブな研究者という印象でしたね。それから、吉原さんの話⁹⁾に出てくるピーター・バックリーという国際ビジネス研究の第一人者ですが、その人が当時、若手の教授でマネジメントセンターにいました。

私はイギリスへは最初から家族と一緒に行了きました。セミデタッチドの家を借りて住んでいましたが、週末にはマネジメントセンターの修了生や地元の人たちと一緒にあちこちのバブに出かけてビターを楽しんだり、彼らと車でドライブして近郊の名所・旧跡を回ったり、ローカルなビターや料理を堪能しました。こんなふうにしてそこで最初の1年少しを過ごしました。

2年目はバーミンガムのアストン大学に行きました。

アストン大学はイングランド中西部のバーミンガムにあります。ご存じのように、バーミンガムはもともと重工業や自動車産業で栄えた工業地域で、現在でもイギリスの第2の都市です。

9) 西村友幸・笹本香菜・加藤敬太(2019)「経営学者のこゝろ〔Ⅲ〕—吉原英樹先生に聞く—」『商学討究』第69巻第4号、160頁。

そのアストン大学のビジネススクールのジョン・キッドさん（講師）が、日本や日本の企業に関心がある。私より3つぐらい年上です。私がイギリスにいますから、イギリスに来ている日本企業の事例研究、フィールドリサーチをしようということになりました。キッドさんとは最初から馬が合って、その後ずっと2人でコンビを組みました。研究対象はイギリスに進出している、工場を持っている日本企業です。当時30社前後あったんですが、そのうち25～26社は訪問したと思います。ということで、そのときは1本だけペーパーを書きました。2人で¹⁰⁾。

それで、2年目はアストンにベースを移して、ジョン・キッドさんを中心とした人たちと共同研究をしました。アストンもユニークな大学で、アストン・サイエンスパークという、非常に先駆的な取り組みをしていました。要するに大学の周りに技術とビジネスの集積をつくって、起業につなげるというプロジェクトです。有力な銀行のベンチャーキャピタルも参加していました。

加藤：産学連携みたいな、今で言えば。

寺本：そうです。アストンのスタッフの何人かがサイエンスパークのほうにもオフィスを持っていて、自分の研究をいかにビジネスにつなげるかみたいなことをやっている。その中の何人かの人と知り合って、一緒に会社をつくったりもしました。コンサルティング的なプロジェクトも少しやった経験があります。あまり成功はしませんでした。

当時はとにかく日本全盛時代です。私が行っている時に『ジャパンアズナンバーワン』¹¹⁾という本が日本で出版されました。日本の友人からこんな本が日本で出てるぞっていう連絡が来ました。

西村：79年ですかね。

10) Kidd, J. B. and Y. Teramoto (1981) "The Japanese Production Subsidiaries in the United Kingdom: A Study of Managerial Decision Making", Working Paper Series, No. 203, University of Aston Management Centre.

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『ジャパンアズナンバーワン—アメリカへの教訓—』ティビーエス・ブリタニカ, 1979)。

寺本：そうです。だから当時、私は非常にラッキーだったんです。日本の経営に関心が集まっていた時代です。日本人で、日本の企業を研究しているという人物の話も聞いてみようというわけです。日本企業の成功の秘訣はなんだろうか。当時、イギリスは長年の「英国病」に悩まされて自信喪失状態だったんです。

そこで、私が日本語の幾つかのキーワードのようなものを紹介すると、非常に関心を持ってくれる。その中で一番彼らが関心を持った言葉の1つは「根回し」でしたね。

西村：根回し。根回しについては、N. ハワードと共著の論文¹²⁾がありますね。

寺本：そうです。ナイジェル・ハワード。この人はゲーム論のある特殊なアプローチ（紛争解決ゲーム）で、若い頃に大きな業績を上げた人なんですね¹³⁾。

西村：その方はどこの方なんですか。

寺本：ナイジェル・ハワードさんは、もともとはイギリス人ですけど、カナダのオタワ大学の教授をしています。

西村：当時？

寺本：いえ、当時はアストンビジネススクールの客員教授です。ちょっと一風変わった人であまり群れをつくるっていうのがうまくないっていうか、好きじゃなくて、ユニークな人でしたね。イギリスの中でも非常にユニークで、周りの人があいつは変わっているって言うぐらいの人。私とはなぜか馬が合ったんですよ。私の場合、その時々のもっと主流の人々との付き合いっていうよりは、少し脇にいる人たちとの付き合いが割合多いですね。私自身がそういう人間ですから、自然とそういうことになってしまうのかもしれませんが、またそれをどこかで楽しんでいるところもありました。

イギリス留学の最後はロンドン、LSE (London School of Economics and

12) Howard, N. and Y. Teramoto (1981) "The Really Important Difference between Japanese and Western Management," *Management International Review*, Vol. 21, No. 3, pp. 19-30.

13) Howard, N. (1971) *Paradoxes of Rationality: Theory of Metagames and Political Behavior*, MIT Press.

Political Science) ですね。LSEのほうからアプローチがあって、アイルランドの日系企業のフィールドリサーチを計画しているので、研究プロジェクトに参加しないかという趣旨の話でした。

それはLSEの労使関係論が専門のキース・サーリー教授からの誘いだったんですが、私がそういう（在英日系企業の）研究をしているっていう情報が何かの形で引かかったんでしょう。それで声が掛かって最後はロンドンに行きました。

これは後で分かったんですが、私に声が掛かったもう1つの理由は高宮晋先生、組織学会の創設者であり、会長を長くおやりになられましたが、その高宮先生のご息で次男の高宮誠さんです。この方がMITで学位を取られて、ポストクの研究でLSEに来てアイルランド調査に加わる予定だったんです。ところが、高宮誠さんが、本当に急に亡くなられたんです。

たまたま私がイギリスにいたもんですから、そんな関係でお誘いを受けたというわけです。この時は、サーリー教授を含めた研究チームと一緒に3週間ぐらいでアイルランドにある日系製造企業、その当方で10社前後かと思いますが、ほとんど全部回りました。

これは調査の方法やまとめ方などを含めていろいろ勉強になりました。それもちょっとだけ論文として書いたんですが、ほとんど未完のままですね。普通は〈1〉と書いたら、少なくとも〈2〉はあるはずですが、〈1〉で終わっちゃっている。

西村：「アイルランドの日系製造企業1」¹⁴⁾。

寺本：そうです。

西村：『明治学院論叢』に載っていますが、私も〈2〉以降を探したんですが。

寺本：ない。

西村：ちょっと見つからなかったんですね。

寺本：そうなんですね。それからしばらくして筑波に移ったということもある

14) 寺本義也 (1982) 「アイルランドの日系製造企業1」『明治学院論叢』第325号、57-80頁。

と思いますが、未完のまま終わっています。

私は明治学院時代に、イギリスから戻ってきて間もなくですが、高宮（晋）先生からお呼び出しがあって、私も組織学会の会員でしたから、イギリスの研究状況や日本の企業の状況を研究会で一度報告してくださいというお話があって、報告をしたことがあります。

それと、高宮先生が当時、日本能率協会（JMA）でかなり大規模な産学共同の研究会を立ち上げておられて、そのテーマが「日本企業の戦略経営」でした。実務的な面だけでなく、理論的なことも研究したいので、研究プロジェクトのメンバー（副査）として加わってほしいというお話があって、それはもちろん喜んでお引き受けしました。その研究プロジェクトの第1回目に参加したんですが、隣に座っていたのが主査の野中郁次郎さんだったんですね。

野中さんとはそこで初めてお会いしました。私はその前に、『組織と市場』¹⁵⁾という本を読んでいまして、なるほど、そうか。私の考えていることと近いことがきわめて理論的・体系的に書かれている、と感動しました。

野中さんも『実証／現代企業の戦略行動』は読まれていたようです。その（第1回会合の）時に、あの本は面白い本だと思うけど、基本的なコンセプトや、研究のフレームワークは誰が考えたのかねと聞かれたので、先ほど述べたように、あれについては私のほうがこういう経緯で進めましたという話をしましたら、「そうですか。ところで、あなたは軍事組織に興味はありますか」って聞かれたんです。私、miscellaneousですから、「軍事組織なんて全然土地勘もやったことも何もないんですけど、面白そうですね」と。「だったら、今こういう研究プロジェクトがあるんで、それにメンバーとして参加しないか」と声を掛けていただいて、そのプロジェクトに参加することになったんです。

西村：なるほど、ありがとうございます。

15) 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。

8. その名も『失敗の本質』

寺本:『失敗の本質』¹⁶⁾については、リーダーの野中さんがいろんなところで、いろんな形で触れていて、ごく最近も出版物として出ている¹⁷⁾ようですから、私のほうから付け加えることはほとんどありませんが、私に少しかけコントリビューションがあったとすれば、1つは『失敗の本質』っていうタイトルを最初に言い出したんです。たまたま私、以前にアリソンの『決定の本質』¹⁸⁾を読んだことがありました。1962年に米国とソ連がミサイル配置を巡って対決したキューバ危機を分析した本ですが、どの見方が正しいかとか、そういう話じゃなくて、1つの事象を3つのアプローチで多角的に見るっていう視点が面白いなと思っていました。だから「本質」って言葉はまず1つキーワードとしてはあり得るなど。

それから、もともとこのプロジェクトは最初から「失敗」を研究するための研究会じゃなかったんですよ。けれども、結果として取り扱った事例は、作戦としてはみんな失敗している。これ、失敗例ですよっていう話で、『失敗の本質』っていうのは1つの案としてはあるんじゃないですかというような話になったんです。

これは単なる言葉の問題ですけど、もう1つのコントリビューションはその本の第2章ですね。

西村:「戦略・組織における日本軍の失敗の分析」¹⁹⁾。

寺本:ここですね、この第2章²⁰⁾のドラフトの部分は私が担当しました。

16) 戸部良一・寺本義也・鎌田伸一・杉之尾孝生・村井友秀・野中郁次郎 (1984) 『失敗の本質—日本軍の組織論的研究—』ダイヤモンド社。

17) 野中郁次郎著、前田裕之聞き手 (2022) 『「失敗の本質」を語る—なぜ戦史に学ぶのか—』日経BPマーケティング。

18) Allison, G. T. (1971) *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Little, Brown (宮里政玄訳『決定の本質—キューバ・ミサイル危機の分析—』中央公論社, 1977)。

19) これは正確には副題である。第2章の本題は、書名の本題と同じく「失敗の本質」である。

20) 『失敗の本質』は序章、および第1章～第3章から構成されている。第1章の夕

西村：そうですか。

寺本：ここに上がっている戦略の5つの失敗要因。組織の4つの失敗要因。この基本的なフレームは野中さんが既に考えておられたんです。しかし、内容については短いメモが示されているだけでした。そこで、6つの事例を横断し、俯瞰しながらそれぞれの失敗要因にひも付け、関連づけをするという必要がありました。事例研究は各自1つの事例だけ担当すればいいんですが、そこ（第2章）は全部の事例を横に並べておきながら、ひも付けをしながらまとめる必要があったんです。

この時は私としては珍しく集中が継続して、夏休みの約1ヵ月半、朝から晩まで、ときには夜中までやりました、おかげで近視が一気に進んじやいましたが、やりました。あれ以来、あれほどの集中力を発揮したっていう経験はあんまりないですね。

西村：先生はレイテ海戦を担当²¹⁾されていたけども、他の事例についてもドラフトを読んだとか、そういうことですかね。

寺本：いや、ドラフトは私だけでなくお互いに読み合いました。それにプラスして、背景になっている膨大な文献がありますよね。

西村：ええ。

寺本：もちろん全部を渉猟することはできませんけど、旧日本軍を中心にかなりの数の軍事関係の文献を集めて、1つ1つに目を通しながら、それに付箋、ポストイットを貼って、ノートにまとめて整理するという作業をやりましたね。

ああいう努力をずっと続けていれば、私ももうちょっとまとまった研究が他に幾つかできたかなって思うんですが。

西村：そうですか。

イトルは「失敗の事例研究」、第2章のタイトルは「失敗の本質—戦略・組織における日本軍の失敗の分析—」、第3章のタイトルは「失敗の教訓—日本軍の失敗の本質と今日的課題—」となっている。

21) 同上書第1章「失敗の事例研究」、第5節「レイテ海戦—自己認識の失敗—」。

寺本：この本が、その後、そんなにたくさんの人に長く読まれるとは誰も思ってもいなかったですね。

西村：その延長線上にあるのかどうか分かりませんが、先生は『失敗のシステム』²²⁾ っていう翻訳も。

寺本：『失敗の本質』が出てからたまたま話があって。出版社は東洋経済ですよ。

西村：ええ。

寺本：それはそれなりにまとまった本だと思います。失敗事例のシステム分析としては先駆的な本ですよ。これはこれで勉強になりました。

西村：ページを開くと、スリーマイル島の事故が1979年の3月28日っていうことで、くしくも今日²³⁾ ですね。

寺本：そうなりますか。

西村：ええ。

寺本：共通しているのはスリーマイルもそうですし、『失敗の本質』の第二次大戦もそうですが、やっぱり失敗からほとんど何も学んでないなっていうことですね。そう思いますね。現実にはいかに難しいかですね。特に日本人は忘れっぽいですね。

9. 筑波大学大学院へ

寺本：在外研究から戻って数年して、筑波大学に新しい大学院ができるっていう話を、FKKの、つまり古川先生の門下生の一人である柴川林也先生からうかがいました。先生は、その後一橋の教授をされるんですが、当時は筑波大学の教授をされていました。筑波大学で大学院を新設するというプロジェ

22) Bignell, V. and J. Fortune (1984) *Understanding Systems Failures*, Manchester University Press (寺本義也・永林惇・神田良訳『失敗のシステム』東洋経済新報社, 1985)。

23) 寺本先生へのインタビュー当日が2023年3月28日であった。

クトが持ち上がって、その責任者の一人に柴川先生が就いて、そこから私に声が掛かったんですね。

新しい大学院をつくる。場所は東京の茗荷谷キャンパスで中身は経営系の社会人大学院。これは国立大学では他に例がない。つまり初めての試みだと。だから、認可されるかどうかはまだよく分からないけど、どうだろうかというお話でした。私は初めてとか、実験とかそういうことに非常に興味があるほうで、その話をお受けしました。新しくできたのは筑波大学大学院経営システム科学研究科です。そこに今度は移ることになったんです、89年です。

筑波大学に行って初めて社会人を相手にしました。今までほとんど経験がないことです。皆さん初めてでしたけど、これは非常に面白い体験、経験をここでもしました。

院生は現職の実務家ですから、講義は火曜日から金曜日までの夜間と土曜日の全日です。教員も経営系と理数系（OR・システム系）が半数ずつの文理融合型編成です。

筑波は定員が30名なんですね。それでも多いわけですが、当時の大学院としては。大学院重点化の前ですから、30人で毎年300人前後の応募者がありましたから、倍率が10倍ぐらいだったんです。

西村：すごいですね。

寺本：立ち上げてから3～4年っていうのはある種の熱狂期間ですから、ベンチャーの立ち上げと同じです。だんだん落ち着いてくるんですけども。そこから時間が経過して安定的な状態になってくると、創業当初の熱っていうのは少し収まりますよね。

それが組織っていうものだと思って思うんですが、そうなると、ルーティン化する部分が出てきます。私が苦手なことの1つがルーティンです。いや、ほんとはルーティンが大事だってことは、だんだん分かってくるんですけど。私自身は飽きっぽいです。そうです。ということで筑波には5年いました。

西村：5年。

寺本：その間に、まず教育のほうは非常に面白かったですよね。かなり年長の

学生もいました。私よりも年長の学生も何人かいました。何かを教えるというよりは共同研究に近い関係です。

西村：『学習する組織』²⁴⁾はどうだったでしょう。

寺本：それぞれの修士論文を発展させてまとめたんですね、その本は。

西村：（本の奥付を見ながら）例えばこの土谷（茂久）さんって方は、先生よりも年が。

寺本：上なんです。

西村：上ですね。

寺本：学部はたまたま同じ（早稲田大学第一政治経済学部）ですから、私の4～5年先輩になるんですが、三菱銀行の支店長もされていて、千葉工大が担当の1つだったようです。銀行を退職して千葉工大の事務局の責任者になって、筑波で修士、東工大で博士の学位を取ってから、千葉工大の教授になっているんです。職員の身分でいると65が定年だけど、教授になれば70までいられるからって。

それから、この人もこの後、立命館の教授になって。

西村：竹田（昌弘）先生。

寺本：今、東京工科大学の教授です。秋澤（光）さんは、中央大学の教授。中央大学の教授っていえば、いいポストだと思うんですが。

加藤：お辞めになりましたよね。

寺本：何年かやってもう堪能しました、みたいな。

加藤：私、ファミリービジネス学会っていう学会で秋澤先生に非常にお世話になっていたので。自分でオフィスを開かれたんですね。

寺本：そうです。いろんな会社の監査役などもやっておられるようです。

ということで、その本の著者は明治大学の中西（晶）さんも含めて全員、大学の教授になりましたね。

24) 寺本義也・中西晶・土谷茂久・竹田昌弘・秋澤光（1993）『学習する組織—近未来型組織戦略—』同文館。

西村：この『学習する組織』もあるし、それから『戦略を創る』²⁵⁾ っていう本もありましたね。

寺本：『学習する組織』ですが、組織学習という言葉、コンセプトはすでに日本に入ってきていたんですが、もっとダイナミックなものでしょうっていうので、『学習する組織』っていうタイトルにしました。オーガニゼーション・ラーニングじゃなくて『ラーニング・オーガニゼーション』。と言ったら例のアメリカの。

西村：センゲの。

寺本：ピーター・センゲが同じタイトルの本²⁶⁾を出していますが、全然無関係。向こうはもちろんわれわれのことは知らない。われわれも向こうを知らないままで『学習する組織』っていうタイトルで本を出したんです。

西村：知らなかったんですね、その当時、センゲは。

寺本：センゲは知りませんでしたね。というか、あの本が出たのはいつでしたかっていうと、ほとんど同じ時期。

西村：そうですね。同じ時期ですね。

寺本：大学院の教育だけじゃなくて、研究成果とも結び付けるというので2冊出しましたが、もう1冊が『戦略を創る』。英語で言えば、“Crafting Strategy”ですから、今度はミンツバーグ先生の有名なHBR論文²⁷⁾と全く同じようなタイトルになりました。

問題は、私の場合は言葉だけ先行して、せいぜいコンセプト止まりで、それをモデル化して理論化に持ち込むという粘り、継続性、それが無いんですね。その内、次のテーマがなんとなく降ってくるわけです。

25) 寺本義也・藤波進・大友敬・柴田高・松永徹平 (1994) 『戦略を創る—事業戦略のグランドデザイン—』 同文館。

26) Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday (守部信之ほか訳『最強組織の法則—新時代のチームワークとは何か—』 徳間書店, 1995)。

27) Mintzberg, H. (1987) “Crafting Strategy,” *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 4, pp. 66-75 (編集部訳「戦略クラフティング」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 第28巻第1号, 72-85頁, 2003)。

10. ネットワーク組織論

寺本：筑波時代には、共著だけでなく単著もしました。1つが『ネットワーク・パワー：解釈と構造』²⁸⁾です。取り扱ったのはネットワーク型組織です。正確には企業間ネットワークを通じたイノベーションに関する研究です。具体的には、中小企業の異業種交流のフィールドリサーチとアンケート調査などを5～6年間続けました。科研費ももらいました。この研究成果の一部は『組織科学』にも掲載されています²⁹⁾。

もともとの原点は、実家の中小企業がなぜ成長しないのだろうか。なぜうちの父親はこんなに会社経営が下手なのだろうか。もうちょっとやりようがあるんじゃないかという意識がどこかにあったんですね。その解の1つが異業種交流による製品開発や経営革新の可能性というわけです。

そこから始めて、いろいろな組織間現象、ネットワーク組織的な現象があると気づき、大企業・中堅企業のグローバル展開、企業グループ、戦略的連携などの研究を進めました。こうした現象や事例の全体を俯瞰すると、多様なネットワーク型組織を通じて社会的な規模でのイノベーションにつながる可能性があるのではないかという観点からまとめたのが『ネットワーク・パワー：解釈と構造』です。

西村：『組織科学』に載った先生の論文の2本目以降はネットワーク組織の話なのですが、最初に載った論文は「組織サイバネティクスにおける有効性基準」³⁰⁾というタイトルです。

寺本：そうでしたね。それはアストン時代の研究に関連します。先ほどナイジェル・ハワードって名前がいましたが、もう一人、サイバネティクス組織論のほうでは比較的名前が知られている研究者ですが、ラウル・エスペホって

28) 寺本義也 (1990) 『ネットワーク・パワー：解釈と構造』 NTT 出版。

29) 寺本義也・神田良 (1984) 「ベンチャー・ビジネスの共同開発—ネットワーク型組織の展開—」 『組織科学』 第17巻第4号, 63-75頁。

30) 寺本義也 (1982) 「組織サイバネティクスにおける有効性基準—ピア・モデルの展開を通して—」 『組織科学』 第16巻第2号, 33-43頁。

いう先生がいました。この人も、アストン・サイエンスパークでオフィスを持っていた人です。

彼はかつてチリのアジェンデ政権のスタッフの一人だったんですね。アジェンデ政権ってというのは左派政権です。結局、アメリカが南米に左派政権を許さないというんで、政治工作をしてアジェンデ政権を崩壊させたわけです。

そうすると、アジェンデの支持者やアジェンデ・チームに入っていた人たちがもう亡命せざるを得なくなります。それで彼もイギリスに亡命したんです。理想主義的社会主義の敗北ですね。そんなこともあって組織サイバネティクスに私は非常に関心があったんですね。

西村：なるほど。分かりました。

寺本：筑波時代に出したもう1つの単著が『パワーミドル』³¹⁾です。この本はミドルマネジャーによる企業変革がテーマです。企業変革にはトップだけでなく、ミドルの果たす役割に注目すべきであると考えたからです。特に、本来、リーダーシップを発揮すべきトップの多くが世界的な大きな変化の中で、方向性を見失い、自信を喪失している。こうした問題意識から、ミドルの実務家の人たちと研究会を組織化して、3年間にわたって情報交換と討議を重ねた成果をベースにして、企業変革に必要なプロセス（課題と取り組み方）さらにそこで求められる能力とその育成方法を明らかにしたものです。

この本は私としてはそれなりに自信があったんですが、純粋なアカデミックな関心というよりも実務家の人たちに多く読まれました。

11. 北大時代

寺本：それで、筑波の5年目に、ある学会の後の会合でしたか。何かの会合で、小島（廣光）さんと金井（一頼）さんから、北大はどうですか、北大に来ま

31) 寺本義也（1992）『パワーミドル』講談社。

せんかっていう話をいただきました。お二人とはそれ以前から交流がありました。

そんなご縁があって翌年（1994年）、北大に移ったということですね。北大ではその前後から大学院重点化が大きなテーマでした。1995～1996年、文科省の、当時はまだ文部省ですが、方針の転換が打ち出されて現状の大学院を大幅に拡充することが求められていました。

そのこと自体は間違ったことだとは思いませんが、ただ、各大学、特に旧制帝大を中心とした拠点大学が大学院を重点化するってということは、要するに入学定員を増やせということです。そのためには学部からの進学者だけでは足りない。結局、社会人を受け入れないと、とてもじゃないけど、それだけの人数を集められないということで、北大の経済学研究科も定員増と同時に社会人受け入れをかなりの規模でやることになりました。私たちのゼミにも企業派遣も含めていろいろな経歴の人が入ってきました。

ただし、博士課程の入学者は引き続き少人数のままでしたから、1つのゼミだけではたこつぽになってしまっていて活性化が難しい。そうと感じて、眞野脩先生や小島さん、金井さんと相談して4つのゼミを統合して運営しようということになりました。「合同ゼミ」という名称で、修士課程の社会人ゼミ生も含めて一気に大所帯になり、院生間の交流が深まるとともに、教員同士も切磋琢磨するということになって、多様性が増して活気が溢れてきました。合同ゼミは、われわれが指導する院生だけでなく、希望があれば他のゼミからの参加も認めました。もちろん、それぞれの指導教員には事前に了解をとることが前提です。その後も含めて、この合同ゼミからは多くの優秀な研究者が巣立っていきました。

北大時代の主要な研究テーマの1つは、コーポレートガバナンスでした。科研費をもらって研究プロジェクトを立ち上げ、院生も参加して実証的な研究を進めました。その成果は、北大在籍中にまとめて出版³²⁾、さらに続編

32) 寺本義也・坂井種次・西村友幸（1997）『日本企業のコーポレートガバナンス—開かれた経営を目指して—』生産性出版。

を早稲田に移ってからもう1冊出版しました³³⁾。

西村：あの研究は、坂井種次先生（札幌学院大学）と。

寺本：そうです。

西村：坂井先生も早稲田の出身ですね。

寺本：そうです。古川先生の門下生です。

西村：そういうことなんですね。

寺本：そう。誠実で頼りになるいい先生でした。ちょっと早めに亡くなられましたね。

コーポレートガバナンスの研究はもともと、明治学院時代に日本証券奨学財団から研究奨学金をいただいたことがきっかけになっているんですが、私の一連の研究を通じて、やっぱり経営の問題の大きな部分はトップの問題だなどと思います。最近、そういう感がますます強いです。日本企業にとっては、このトップマネジメントの育成・選抜・評価・規律づけ、これをどうするかというところが、やっぱり大きなテーマだなどという思いがあります。

西村：私も北大の院生時代に寺本先生にお世話になりまして、いろいろ思い出があります。研究の点ではコーポレートガバナンスもそうなんですけど、『Management International Review』に先生の“Interpreneurship”という論文³⁴⁾が載りまして、（附属図書館の雑誌コーナーでその事実を発見して）「あっ、載ってる」って思いました。この論文の副題が「A New Management Concept from Japan」でした。日本からコンセプトを発信していこうと、そういう趣旨の論文だったのかなと思うんですが、いかがでしょうか。

寺本：いや、それは日本的経営という捉え方では必ずしもないんですね。そこ

33) 寺本義也・坂井種次編著 (2002) 『〔新版〕日本企業のコーポレートガバナンス—「統知」による企業価値の創造を目指して—』生産性出版。

34) Richter, F. J. and Y. Teramoto (1995) “Interpreneurship”: A New Management Concept from Japan,” *Management International Review*, Vol. 35, Euro-Asian Management and Business II – Issues in Foreign Subsidiary and National Management, pp. 91-104.

にNew っていう意味があって、New っていう言葉に私が込めた気持ち、意思としては、やっぱり世界の中で日本が貢献できるとすれば、こういうコンセプトが1つあるのかなと考えたんです。伝統的な起業家精神の発揮という Entrepreneurship とも、また大企業内部での企業内起業家活動である Intrapreneurship とも違う、第3の起業家活動として組織や個人の枠を超えて機能する起業家活動を表したコンセプトです。この時は、主に外国の研究者からのコメントや質問をもらいました。最近のITやAIの分野での新事業の創造や社会起業家の活躍を見ていると、あるいは Interpreneurship という捉え方が可能かもしれないと思うことはあります。

北大には4年間勤めました。北の大地の広大なキャンパス、四季の移り変わり。先生方や学生との交流、地元の経営者との研究会、開放的でおおらかな人と文化、新鮮で美味しい食べ物と飲み物、すべてが懐かしい思い出です。次は早稲田に移ったあとの話になります。

12. 早稲田時代と美学経営

寺本：早稲田に移ったのはアジア太平洋研究科という学部を持たない新しい大学院ができて3年目になる時です。この大学院を立ち上げた松田修一さんから、以前から誘われていたんです。講義やゼミは日本語と英語が使われていました。私の所属は国際経営専攻でしたが、入学生は外国人も多く、20カ国ぐらいから来ていました。また、企業派遣の人を含めて全員が実務経験者でした。ここでもいろいろな新しい経験をしました。

特に、勤めてから数年後に、国際経営専攻にさらに新しいコースを立ち上げることになったんです。それがMOT (Management of Technology) コースです。当時、経済界、経産省、文科省が一緒になって日本の優れた技術をビジネスの成果につなげるための人材教育の必要性を指摘していました。それを受けて、大学も新しい大学院のプログラムを検討することになり、2003年にMOT研究科・専攻・コースが認可、開設されることになったんです。

早稲田と東京理科大、芝浦工大が最初の3つの大学でした。

私自身は、カリキュラムの検討、担当教員の採用、院生募集のための企業派遣の開拓、教科書の編集・執筆・出版などを進めました。日本では初めての大学院（コース）創設ということで、これも貴重な面白い経験でした。

ここまで、私だけで一方的に話をしてきたので、加藤さんのほうから何か質問は？

加藤：先生のご研究の終着点かどうかわからないんですが、美学のご研究ってこのがあります。私、組織美学の研究を最近やり始めています。

寺本：読みましたよ³⁵⁾。

加藤：ありがとうございます。恐縮です。先生のご研究も私は読んだことあるんですけども、日本人で美学に着眼する研究者は、経営学、組織論の分野ではほほいないので、先生の思うところをご指導いただければなと思っているんですけども。

寺本：いや、それは大変いい質問をしていただきました。

私の場合、MOT担当時代からですが、技術と経営の関連を考える上で、なにか重要なポイントがあるのではないかと思いました。それが美しさという感じ方、概念です。よく「真・善・美」って言いますよね。

加藤：はい。

寺本：これはもちろん西洋哲学の3つの大きなテーマになります。私が言うまでもなく、真・善・美の位置付けというか、相互の位置関係で言うと、カントなんかもそう考えていたようですが、真なるものは善に含まれ、善なるものは美に含まれる。つまり統合的な価値っていうのは美の中に包摂され、集約されるのだと。やっぱり人間っていうのは究極のものを探したくなるっていう傾向、性質がどこかにあるんでしょうね。

この問題は、厳密にやろうとすると、なかなか難しい議論になってしまいますが、美術とか芸術とかっていうことについての私なりの関心があり、そ

35) 加藤敬太 (2021) 「組織美学の生成と発展」『組織学会大会論文集』第10巻第2号、22-27頁。

れの哲学的な基盤として美学がある。最近は美学よりも芸術学って言うほうが一般化しているのかもしれませんが。

ですから、研究的な言葉、用語としては経営美学になるのかもしれないけれども、もう一度だけ許されるなら、私流にそれをひっくり返して「美学経営」。私、ある論文にも書いたんですが、そういう問題意識でいろいろ探していた時に、バーナードの著作のある個所に出会いました。

加藤：この論文³⁶⁾ですね、JSIM³⁷⁾の。

寺本：そうです。バーナードの『経営者の役割』³⁸⁾のまえがきにたまたま突き当たったのです。

加藤：まえがきに「センス」が重要だと。

寺本：バーナードの本文を読んでいる人はたくさんいるんですけど、まえがきにも重要なことが書いてある。

「私がかつとも遺憾に思うのは、組織のセンスを読者に十分伝えることができなかつたことである。それはとうてい言葉で説明できないような劇的、美学的な感情であつて、主として心の底から習慣的に得られる経験から生まれるものである³⁹⁾」。

また本文中にも次のような記述があります。

「(組織化の) プロセスは単なる知覚的な方法の能力やある状態の諸要因を識別する技法を超えたものである。組織化のプロセスに対する適切な用語は、「感情」、「判断」、「感性」、「均衡」、「適切さ」といったものである。それは芸術に関わる事柄であり、論理的というよりもむしろ美学的である⁴⁰⁾」。

考えてみれば、この問題や水脈、鉦脈に本格的にくわを下ろしている人は、

36) 寺本義也 (2012) 「ビジネスモデルの哲学的基盤：知行合一と美学経営の実践」『日本情報経営学会誌』第33巻第2号、14-24頁。

37) 日本情報経営学会 (Japan Society for Information and Management) の略称。

38) Barnard, C. I. (1968) *The Functions of the Executive* (Thirtieth Anniversary Edition), Harvard University Press (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968)。

39) *Ibid.*, p. xxxiv.

40) *Ibid.*, p. 235.

まだほとんどいないかもしれない。そうになると、私はどうしてもやりたくなるんですね。

だけど、新しいだけだったら他にもいろんなテーマがあり得ると思うんですが、美学経営とか経営美学、美学に関心があるのは、やはり芸術的なものに対する私の日ごろの関心から発しているんです。

私の終着点的な、私なりのまとめがあるとすれば、経営美学、美学経営になるのかなと思っています。やっぱり美しくないのはよくない、どこか、なにか違うんじゃないかって思います。その美しさというのは一体何かとかいうことは、もちろんいろんな議論があるとしても。

バーナード自身も経営者でもあるんですが、あれだけの思索を重ねた人が、言葉ではなかなか表現しきれない美学的なもの、それが実は大事なのだと、でもそれはここでは扱えなかったっていう。今後の研究テーマみたいな形で残されていますね。だったらこれは私なりのまとめとして挑戦してもいいんじゃないかなって思っています。

加藤：ありがとうございます。

13. 後進の研究者たちへの伝言

西村：最後に、後進の研究者に向けたメッセージをお願いします。

寺本：うーん、それが一番、難しい質問です。

一匹おおかみっていう言葉がありますが、あれは相当かっこいい、相当タフな人の立ち位置で、私の場合はせいぜい離れ鳥ぐらいの立場でずっと、ほそぼそと経営の勉強を続けてきただけです。また、自分の努力や精進というよりも、いろいろな先生や、先輩、同僚、学生との縁みたいなもので仕事をしてきました。

どの先生もみんなそうだと思いますが、やっぱり人間生きている間は研究ですから。若い人たちもそういう覚悟で取り組んで欲しいなと思います。私も昨年80歳になりましたが、お陰様で現在もハリウッド大学院大学でサー

ビス経営学を教えています。ここの院生は、アジア、特に中国からの留学生が多いです。韓国、台湾、ベトナム、ミャンマーなどからも来ています。また、研究担当の副学長として、院生の研究指導のための「プロジェクト研究マニュアル」という手引書を作成しました。これは、日本語と中国語の対訳版で見開きの左ページが日本語、右ページが中国語というつくりです。健康が許す間は、なにかの形で教育と研究を続けられるといいなと思います。

ちょっと話が飛ぶようですが、会社とかビジネスとか、組織とか経営とか、こういう事象において、やっぱりデモクラシー、民主主義ということが、非常に重要な価値を持っていると思うんですね。民主主義は政治の世界の原理というだけでなく、われわれの社会を構成する重要な原理、原則だと思えます。当然、企業社会でも重視されるべきでしょう。民主主義の要点は、なんでも数の力で押し切るのではなく、少数意見にも耳を傾ける、尊重するということにあると思います。最近ではイノベーションには多様性が重要な要件だと言われます。起業家精神も、やはり個々人の意思、思い、志が基盤になってきます。

また、それは美学にも通じるようなところがあるように思います。美しいもの、何を美しいと思い、愛するかは人によって違いがあります。しかし、その違いを認め合いながら、それらを超えて一致する解を求めようとするわけです。

私が日本的経営というか日本的経営論という考え方に全面的に賛同できないのは、それが大企業の男性の正規社員を暗黙の前提にした経営論じゃないのかと思えるからです。だから、中小企業や、女性や非正規社員は視野に入っていない。そういったものは少数派、弱者として脇に置いておかれる。しかし、日本の企業の99.7%は中小企業ですし、就業人口でいっても70%を占めています。女性は労働人口の45%、非正規社員（職員・従業員）は、男女合計36.9%です⁴¹⁾。

にもかかわらず、日本の経営研究の多くは、こうした現実を明示的には組

41) 総務省統計局の2022年労働力調査より。

み込んでいないわけです。日本の現場労働の多くを担っている外国人労働者についても同じことが言えます。別の言い方をすれば、ダイバーシティですね。多様性を尊重し、包摂し、活用するという視点がやっぱり乏しい、十分ではないと思います。

必要なことは、われわれの視野をさらに広げたいので、その中で特定のテーマ、研究対象に取り組む。自分の研究を常に相対化しながら捉えなおすということが必要ではないでしょうか。

そういう意味からも、経営学だけじゃないかもしれませんが、特に経営学という研究領域は現実に対する責任があると思うんですよ。それは直接的な責任って意味だけじゃなくて、広い意味での責任。大学や学会という世界を超えて、社会、世界、そして歴史にも責任を持つ、そういう意識が大事だと思うんです。

以上、申し上げたことは、後進の研究者へのメッセージというよりも、私自身に対する自省、自戒としてお話ししました。以上ですね。

加藤：ありがとうございます。

西村：ありがとうございます。

謝 辞

本稿は、科学研究費補助金（研究課題名「わが国現代経営学の回顧と展望」、研究番号17K03865）の支援を受けた成果です。執筆者一同ここに記して感謝申し上げます。

