

## 経営学者のこゝろ〔Ⅲ〕

— 吉原英樹先生に聞く —

西 村 友 幸  
笹 本 香 葉  
加 藤 敬 太

本稿は、科研費の助成を受けた研究課題「わが国現代経営学の回顧と展望」から生まれたインタビュー録の第3弾である。われわれは、「現代」とそれ以前との境界線が1970年代半ばあたりに引かれているものと考えている。この時期にエポックメイキングと思える現象がわが国の経営学界でいくつか生じたからであるが、その1つが1976年10月に神戸大学で開催された日本経営学会50周年記念全国大会での出来事である。同大会の統一論題は「経営学の回顧と展望」で、この論題に即した11の報告の中に「日本における経営管理研究の回顧と将来展望」があった。実証的研究こそが経営管理研究の本来あるべき姿であり、従来の文献研究はそのための準備的な過程にすぎないと主張する報告であった。

われわれは2018年8月23日、他ならぬその報告者であり、経営学研究の“本来あるべき姿”を長年追い求めてきた吉原英樹先生（神戸大学名誉教授）に、小樽商科大学札幌サテライトの一室で2時間余りにわたってお話を伺うことができた。経営学者を目指した理由、米国留学で胸に深く刻み込まれた体験、上記の日本経営学会全国大会での統一論題報告から『日本企業の多角化戦略』（日本経済新聞社、1981年）刊行へと至る道のり、同書の続編あるいは姉妹編と自ら位置づける『戦略的企業革新』（東洋経済新報社、1986年）で採用した事例研究という方法論に関わる信念、日本の経営学の研究および教育に対する思い、そしてこれまでの研究者人生の省察など、まさしく「経営学者のこゝろ」を打ち明けてもらった。

## 1. 研究関心の変遷

西村：本日は遠路はるばる北海道までお越し下さいましてありがとうございます。今、われわれ3人で「わが国現代経営学の回顧と展望」というテーマで調査を進めております。現代というのは大体1970年代半ばぐらいからというふうに考えております。それ以降の日本の経営学の足跡をたどりたいという趣旨で研究を進めておまして、吉原先生にもこの時代の経営学研究に携わった研究者としてお話を伺いたいと、そういう趣旨でございます。よろしくをお願いします。

笹本：よろしくをお願いします。

加藤：よろしくをお願いします。

西村：まず、先生が研究者を目指すきっかけからお話をお聞きしたいと思えます。

吉原：私は変わり者のようです。というのは、職業選択、就職の迷いはなし、ゼロなんです。高校生のときに既に神戸大学の経営学の先生になりたいと思っていたことを記憶しています。親しい友人は「いや、吉原は中学校のときからそのように言うとした」と。そういうことで就職、研究者になるということに関しての迷いはゼロなんです。

私は神戸大学に勤めていました。そして南山大学、現在の非常勤講師と、これはたとえるならばエスカレーターでずっと20階まで来て、乗り換えて、25階まで来て、現在、違うエスカレーターに乗っているという感じです。ですから、大学の世界しか知りません。実務経験ゼロです。

西村：先生は大阪出身ですよ。

吉原：そうです。大阪生まれ、大阪育ちです。

西村：高校まで大阪ということですか。

吉原：はい。

西村：そうですか。大阪にいたときから、もう既に神戸大学を目指していたのでしょうか。

吉原：その記憶というのはあいまいなんで、自分がそう言っていたというふう  
に自分で思っているか、本当に思っていたか。私はどうも「神戸大学で経営  
学の先生になるんや」と言っていたようです。

西村：何か経営学に惹かれた理由はあるんですか。

吉原：特に理由はないと思います。

加藤：神戸大学経営学部を受験して大学に入って、学部のゼミの先生はどなた  
でしたか。

吉原：占部（都美）先生です。

加藤：それもあんまり迷わなかったんですか。

吉原：はい。占部先生は、アメリカの経営学を主としてやられていたんです。  
一方、神戸大学は当時、ドイツ経営学のメッカ、ドイツ会計学のメッカでし  
た。私は、ドイツ経営学は研究するな、ただしドイツ経営は大いに研究すべ  
し、とずっと言ってきたけれども、それを実践した後輩研究者はほとんど出  
なかつたです。そしてドイツ経営学はやがて消えてしまいましたね。最近、  
後輩研究者が「おい、吉原先生が言っていたこと、よく分かるわ。あれ、やっ  
とくべきだったな」といいます。フォルクスワーゲンの研究とか、ヘキスト  
やシーメンスの研究をやっていたら、今、ものすごいですよ。コンチネン  
タル（ヨーロッパ大陸）ではフランス、イタリアとありますけれども、やっぱ  
りドイツでしょう。

加藤：なるほど。

笹本：それは占部先生の教えなんですか。

吉原：いえ、違います。自分の考えです。私は当時あんまり先生の言うことを  
聞きませんでした。

加藤：当時はアメリカ経営学を志す人のほうが少なかったんですか。

吉原：少なかったです。志すというよりも、当時はやっぱり文献研究中心だっ  
たんです。アメリカの経営学の先生の書いたものを紹介、解釈するというも  
のです。その点でもやっぱりドイツのほうが主流という感じでしたね。それ  
は神戸大学だけでなく、一橋大学もそうでした。

加藤：昭和でいうと30年代ぐらいでしょうか。

吉原：ですかね。私は学部卒が昭和39年、大学院卒が1966年ですから昭和41年。

その頃は、ドイツ経営学のほうが日本における主流だったようですね。

私の大学院生時代の研究テーマは、バーナード、サイモン、アンソフといった米国の経営学者の研究の紹介、解説みたいなものだったと思います。実は修士論文のタイトルが何だったか記憶にないんですが、その修士論文をベースにした『行動科学的意思決定論』<sup>1)</sup>、これが初めての本です。

西村：1969年の本ですね。

吉原：そうですね。それが修士論文の延長です。だから、当時の私の研究は、普通の文献解釈学というんですかね。あるいは訓詁（くんこ）学というような言い方をされますね。バーナード、サイモン、アンソフ以外に私が勉強したのはチャンドラー<sup>2)</sup>。時期はあとになりますが、国際経営の分野ではバーノン、あと日本人だけでも、伊丹敬之。こういった研究者の本や論文等を一生懸命勉強しました。

西村：多国籍企業、国際経営にはいつごろから関心があったんですか。

吉原：それは留学先から帰ってからです。留学は1971年から72年の1年半、米国の大学に行きました。留学の前半がピッツバーグのカーネギーメロン大学の経営大学院(GSIA)でサイモン先生のお世話になりました。次の半年がナッシュビルのヴァンダービルト大学の経営大学院、ここではアンソフ先生にお世話になりました。

西村：サイモン先生やアンソフ先生からいろいろな影響を受けられたようだけれども、バーノン先生の多国籍企業研究からの影響もあったんでしょうか。

吉原：そのときはバーノン先生の影響はゼロです。日本において、多国籍企業研究会というのが『行動科学的意思決定論』を書いてすぐくらいにできたん

---

1) 吉原英樹 (1969) 『行動科学的意思決定論』 白桃書房。

2) 次の刊行物がある。吉原英樹 (1965a) 「チャンドラーの組織発展理論と事業部制(1)」『六甲大論集』(神戸大学) 12(2), pp.77-88。吉原英樹 (1965b) 「チャンドラーの組織発展理論と事業部制(2)」『六甲大論集』(神戸大学) 12(4), pp.97-105。

です。私も誘われて参加しました。そこで12人の経済学者の描く未来像を報告しようという企画があって、私はバーノンを選んだんですよ。バーノンの *Sovereignty at Bay*<sup>3)</sup>, 『追いつめられる国家主権』<sup>4)</sup> ですね。その後に、私がアメリカに行ったときに、バーノン先生にお会いして、ほんのわずかだけでも話をしました。

この *Sovereignty at Bay* の英語は読みにくかったですね。

西村：そうなんですか。

吉原：あれは霍見芳浩先生の訳があるので、日本語で読めます。私は英語は得意ではありませんが、あの英語はなかなか難しいですよ。バーナードよりも難しいんじゃないかな。

西村：そうですね。

吉原：危機に瀕するを “at bay” と表現するあたり、教養のレベルが普通とは違うと思いました。そういう英語がたくさん出てくるのです。

## 2. サバティカルでの留学経験

西村：留学されていたときは、もう神戸大学の経済経営研究所の助手をされていたんですか。

吉原：そうだったと思います。留学から帰って助教授になったと思います。

加藤：サイモン先生やアンソフ先生とつながるきっかけはどのようなものだったのですか。

吉原：ある日、サイモン先生が日本へ来られたんですよ。大阪城のあたりのホテルか何処かで講演をされたんです。私は講演後に先生のところへ行って「私はこういう者です。あなたのところに勉強に行きたい。どうしたらよいです

---

3) Vernon, R. (1971) *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, Longman.

4) 霍見芳浩訳 (1973) 『多国籍企業の新展開—追いつめられる国家主権—』ダイヤモンド社。

か」と言ったら、先生は「私に手紙を書きなさい」と言われました。それで手紙を書きました。そうすると「はい、分かりました。あなたの申し込みをディーンのアサート<sup>5)</sup>に見せたらオーケーをもらえたので、私のところに来なさい。この私のレターをフォーマルインビテーションレターの代わりに使ってよろしい」と返事がきました。たったそれだけなんです。あれは不思議でしたね。後でも言いますが、サイモン先生といたら、当時からアメリカで別格に偉い先生だったんです。

アンソフ先生とは、カーネギーメロン大学にいたときに会いました。ただ、私の留学期間の途中からアンソフ先生がヴァンダービルト大学へディーンとして移るんですよ<sup>6)</sup>。いなくなるので困ったと思って、「ヴァンダービルト大学へ行っていいですか」とアンソフ先生に言ったら、「おお、来てよいよ」と言っていただきました。そんな感じでインフォーマルに次の留学先が決まりました。

**加藤：**では、サイモン先生が大阪で講演されなかったら、ひょっとして、このような留学自体がなかったかもしれないんですか。

**吉原：**はい、そうかもしれませんね。でも、本は読んでいるから、それをきっかけに手紙は書いていたかも分かりませんがね。

**西村：**では、サイモン先生と出会ったのは、留学される少し前ということですね。

**吉原：**そうです。留学は1971年からですからね。おそらくその2～3年前でしょう。

**笹本：**留学中、サイモン先生からはどういうご指導があったんですか。

---

5) リチャード・M・サイアートは1962年から約10年間、GSIAの院長（ディーン）の職にあった。北野利信編（1977）『経営学説入門』有斐閣、p.98を参照。

6) H・イゴール・アンソフは1969年にヴァンダービルト大学経営大学院の創立院長に就任し、米国産業界の変革推進者（change agent）の育成を目標にカリキュラムを設計した。Ansoff, H. I. (1992) "A Profile of Intellectual Growth," in Bedian, A. G. (ed.) *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays*, Vol.1, JAI Press, pp.3-39を参照。

吉原：それは、私の研究方法論の確立に関係があるんです。私は、当時の自分の研究方法論をアマチュアリズムと自分で名前をつけています。

笹本：アマチュアリズム。

吉原：はい。素人なんです。当時、サイモン先生は、アソシエイトディーンで、学者としては別格に偉い先生で、秘書もいました。毎週1回ぐらい、1時間ほど会ってもらっていたんですけども、あるときにサイモン先生が「あなたのディシプリンは何ですか」と聞くんです。私は「ありません」と答えました。サイモン先生のいわれるディシプリンは学問を意味しています。心理学とか、経済学とか、こういうものをベースにしてビジネスを研究する。これはアメリカでは普通なんです。逆に、日本ではおよそディシプリンといったことは何もありませんというような状況でした。私はサイモン先生に「日本では私は特殊ではなくて、大体そうなんです」と言ったら「ああ、そうか」といわれました。

私は、実証研究で、アンケートとか、インタビューとか、ちょっとした統計分析なんかをやりました。しかし、学部や大学院で一度も専門的なトレーニングは受けていません。周りを見ていても、受けていないです。もちろん今は受けている人もいると思うけども、当時の私は全くの素人です。

ということで、アマチュアリズムなんですよ。よくこんなことでやってこられたなと思います。それは私が特殊ではないんですよ。今、言ったように、初めからアメリカへ行っていたような一部の人を除いたら、多分、私は普通だと思います。

西村：なるほど。

吉原：それから、先ほどサイモン先生が別格に偉い先生だと言ったでしょう。

サイモン先生のところへは、1971年に行ったんです。当時のカーネギーメロン大学でもサイモン先生は本当に偉いんだなという感じでした。

西村：そうですか。

吉原：カーネギーメロン大学といたら優秀な学生が相当外国から来るんです。そんな中で「吉原、あなたは何で毎週、あの先生のところへ会いに行く

んだ」と学生などから不思議がられていました。そして、サイモン先生は1978年にノーベル経済学賞をもらうんです。

笹本：そうですね。

吉原：その少し前に、アメリカンエコノミックレビューという雑誌に写真入りで紹介がありました。ノーベル賞をもらうということが何となく分かっていたのかもしれませんが。そこには「彼は時間の一部を経済学に投入した。それでいて、最大級の貢献をした」と書いてあります<sup>7)</sup>。ということは、時間配分からいったら、経済学はone of themなんです。それでいてノーベル経済学賞をもらうぐらいの人でした。

たとえば、モジュールという概念がありますよね。これの創始者です。それから、人工知能の父ともいわれます。そして先生は、専門論文であれば15カ国から20カ国語で理解できますし、小説は数カ国語で楽しめる。そんな良い意味で化け者みたいな先生でしたよ。知の巨人とかいわれますけれども、本当にすごい人が現実にいるんだなと思いました。

西村：そうですね。じゃあ、すごい人なのでこの人と同じことはできないという感覚だったんですか。

吉原：そういうレベルとは違って、もう別世界の人です。それはたとえば、皆さんがお昼や夕方にテニスをやろうとしたときに、錦織（圭）選手と勝負しようかと思いませんか。やっぱり違うでしょう。多分、別世界の人だと思えますよね。しかし、そういう人を間近に見て、こんなにすごい人が現実にいるということが分かったことは、私にとって幸福なことだったと思います。

笹本：日本に帰ってきてからもサイモン先生と交流はあったのでしょうか。

吉原：『システムの科学』<sup>8)</sup>の翻訳でお世話になりました。

吉原：留学中、サイモン先生とお会いした何回目かに「吉原さん、これが『シ

---

7) サイモンは1976年にアメリカ経済学会 (American Economic Association) から Distinguished Fellowの称号を授与された。授賞の理由とサイモンの肖像が1977年発行の*American Economic Review*, 67(4)の巻頭に掲載されている。

8) Simon, H. A. (1969) *The Sciences of the Artificial*, MIT Press.

システムの科学』の日本語訳<sup>9)</sup>なんです。ちょっと見てください」と言われますので、手に取って読んだんです。そうしたらひどい翻訳なんですよ。

西村：初版の翻訳本ですね。

吉原：はい。それで、私は次に会ったときに「サイモン先生、これはあなたの原著をよく理解せずに訳しています。これはよくありません」と言いました。それで日本に帰ってきて、組織学会の会長である高宮晋先生にお会いして、そのことを言ったんです。そうすると「ああ、そうか」と。あの初版本の訳者のうち一名だけ残して「吉原、おまえ、入ってくれ。これでやり直した」と言って、翻訳をやり直したんです。そして『システムの科学』<sup>10)</sup>として出版しました。

西村：なるほど。

吉原：私も良い訳をしたという自信はないけれども、原文の意味がわからないままに訳したことはないんです。分かった範囲で訳しています。1つか2つ、どうしても分からない箇所はよく分からないとサイモン先生に手紙でたずねました。そうしたら実はミスプリントで「これはおかしいから、こういうふうに直してください」と、返事が返ってきました。

ああいう先生は強烈な時間のプレッシャーの下で非常にクリエイティブなことをやっているでしょう。やっぱりそのほころびがあるんですよ。メインのところ以外の箇所でね。たとえば、非常に有名な論文があって、そこにどう考えてもunrealisticなはずなのにという箇所があったんです。サイモン先生に「これは、realisticは間違いで、unrealisticじゃないですか」とたずねるんです。「ああ、サンキュー。ありがとう」と言われましたね。あれも不思議だと思いました。アメリカみたいな、編集者がとても厳しくチェックするような国でもそういう間違いがあるんですから。あまりにも単純な間違いだったので見逃したのかもしれませんがね。そんなこともありました。

---

9) 倉井武夫・稲葉元吉・矢矧晴一郎訳 (1969) 『システムの科学』ダイヤモンド社。

10) 稲葉元吉・吉原英樹訳 (1977) 『システムの科学〔新訳版〕』ダイヤモンド社。  
なお、パーソナルメディアより1987年に新版、1999年に第3版が出版されている。

### 3. 実証研究への関心

吉原：実証研究に興味を持った経緯についてなんですが、これは皆さんの目にも留まったかもしれないけれども、小川（進）さんが雑誌<sup>11)</sup>に詳しく書いてくれています。ですから、繰り返してみたいになるんですけどもね、当時サイモン先生から「あなた、どう思いますか。あなたの考えはどうですか」と問われても答えられないんです。ということは、私自身が日本の経営を研究していませんでしたので、自分の考えや意見、独自のものをもっていなかったわけです。

それから、アンソフ先生にお世話になっていたときに、コーヒータイムか何かで研究者が集まっていて、そのときに他の人に「吉原はな、私以上に私のことをよく知っているんだ」と、こういうふうで紹介されるわけですよ。つまり、私はアンソフの本や論文を読んで勉強していたんですが、アンソフ先生からこのようにいわれるのを聞いて、自分のこれまでの研究のやり方は駄目だと思ったんです。それが実証研究への関心を持った理由です。

西村：なるほど。独自性というか、オリジナリティーのある考えを持つということですか。

吉原：いいえ、そこまですごいことではなくてもいいんです。例えば日本の年功序列、終身雇用というのがあるとします。これはずっと続いていいのかどうか。どういう条件のときにこれが成り立つのか。そんなことを自分で一生懸命考えていたら、サイモン先生が「あなたはどう思いますか」と言ったときに、「いや、私はこう考えます」と、つたなくても言えたと思うんです。当時はそういうことをあまり考えてなかったんですね。

西村：誰かが言ったこと、書いたことを吸収する志向だったわけですね。

吉原：それまではね。でも、それではおかしい、駄目だと自分で気づきました。

---

11) 小川進 (2013) 「日本経営学のイノベーション (第1回) — 訓誥学から実証研究へ —」『一橋ビジネスレビュー』60(4), pp.164-167.

#### 4. 『日本企業の多角化戦略』について

吉原：1976年の日本経営学会<sup>12)</sup>での報告についてですが、文献研究をやめて、会社を研究しようやないかという提案でした。自分で企業、経営、組織などを調べて、分析して、考えて、発表しようよと。ごく素朴な実証研究の提言をしたんです。その程度です。実は、これが次の多角化戦略プロジェクトにつながるんです。

伊丹さんがその学会の日か、時間を置いてか、「吉原さん、やりましょう。会社を研究しようじゃないか」と声をかけてきてくれました。それなら、神戸大学では私と加護野（忠男）さん、一橋では伊丹さんと佐久間（昭光）さんと、これでやろうじゃないかということでプロジェクトが始まりました。

日本生産性本部の研修所は新幹線の三島駅からある程度行った丘にあるんですよ。そこで2泊3日の合宿を3カ月に1回ぐらいしました。あと軽井沢と六甲山でも1回か2回合宿をやりました。

西村：それはどれぐらいの期間だったんですか。

吉原：『日本企業の多角化戦略』<sup>13)</sup>の本が1981年なんですよ。だから、原稿ができるのはおそらく1979年とか1980年なので、3年ぐらいやっているんじゃないでしょうか。

そのときは4人で真面目に一生懸命やっていましたよ。それで、この本が出たんです。自画自賛かもしれませんが、この本は良い本ですよ。情報的経営資源、あるいは見えざる資産は日本の経営学の財産の一つだと思います。

笹本：その情報的経営資源の発想はどのタイミングで、どのように出てきたん

12) 日本経営学会第50回全国大会，1976年10月13日～15日，神戸大学。報告のタイトルは「日本における経営管理研究の回顧と将来展望」。日本経営学会編（1977）『経営学の回顧と展望—日本経営学会五十周年記念特集—』千倉書房を参照。同論集には、大会報告に基づき作成された、吉原英樹「日本における経営管理研究」が収められている（pp.79-88）。

13) 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。

でしょうか。

西村：たしかこのプロジェクトの名前がもともと経営資源プロジェクトになっているんですよね<sup>14)</sup>。

吉原：そうでしたか。

西村：だから、最初は多角化戦略プロジェクトじゃなかったんですよね。

吉原：なるほどね。

西村：経営資源と名乗っているので、ひょっとしたら研究のかなり初期段階から経営資源がコンセプトになっていたのかなという気はするんですけどもね。

吉原：研究をするにあたり、戦略のタイプなどいくつかの点でルメルトの研究<sup>15)</sup>を参考にしました。これは本書に書いていると思います。

笹本：はい。

吉原：ところが、あの情動的経営資源とか見えざる資産は、実は伊丹さんが主としてやったんです。

それから、いま話をしている思い出したんですが、経営資源というのは、ペンローズです。ペンローズが原点になったと思います。ところが、ペンローズの理論や概念は実証分析のしにくいものです。

笹本：なるほど。

吉原：*The Theory of the Growth of the Firm*<sup>16)</sup>ですね。

笹本：ペンローズは、企業を資源の束と言っていますよね。

吉原：そうですね。ペンローズは、いろんな魅力的な概念を生み出しています。

西村：そのことが第1章に書いてありますね。「本書の概念枠組に最も強い影

---

14) 『日本企業の多角化戦略』の共同研究は、日本生産性本部生産性研究所のプロジェクトとして発足したものであり、そのプロジェクトは当初「経営資源プロジェクト」と名付けられた。同書のはしがきを参照。

15) Rumelt, R. P. (1974) *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University (鳥羽鉄一郎訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社, 1977)。

16) Penrose, E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell (末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1962)。

響を与えているのは、ペンローズ (E. Penrose) の議論である」と。なるほど。では、この本は単にルメルトの追試ではないということですね。

吉原：私にはそういう意識はないですよ。あるとき、ルメルトさんに会ったら、「おい、吉原、それは模倣じゃないか」と言われました。ところが、そうではないと思っています。

西村：なるほど。そうですか。この話は加護野先生にもちょっとお伺いしたんですけれども、データそのものはもう既に後藤 (晃) 先生と今井 (賢一) 先生のデータがあったんですね。

吉原：はい。あと、組織についてはわれわれがいろいろの資料をもとにデータをこしらえたと思います。

西村：なるほど。

吉原：後藤先生と今井先生は多角化のデータを相当持っていたので、それを使わせてもらいました。組織についてはわれわれが集まって検討しました。多角化のパターンを決めるときは、数量的データではなくて、この技術の展開パターンは芋づる式なのか、網の目状なのかとかいうことを1社ずつやっていきました。

西村：118社についてでしたね。

吉原：そうです。その時は、会社四季報も使ったけれども、有価証券報告書なども見て、たとえばキヤノンの場合には、カメラ、複写機などを手掛けていて、そこからrelatedかunrelatedかというのを判断していました。主観的になるんだけれども、4人でああでもない、こうでもない議論していましたね。ただ、意外ともう一回やっても同じ結果になるんですよ。だから、本文に書いてありますけれども、主観的な判断が入るのはしょうがないがそれほどいい加減なものではないんです。

西村：では、もし意見が一致しない場合は、もう一回、検討し直したんですか。

吉原：やっていますよ。そういうものについては、もう一回やろうと。「加護野さん、あなた、そう言うけどな」「吉原さん、こうやな」とか言ってね。

西村：その一つがキヤノンですか。

吉原：そうです。キヤノンのカメラとエレクトロニクスの関係は、当時はまだほとんどなかったと思います。

加藤：なるほど。

吉原：当時、カメラというのはやっぱり電気との接続があまりなかったと思います。キヤノンはもともとシンクロリーダー事業では失敗して、そこからエレクトロニクスに行くんですよ。だから、複写機とカメラもほぼ関係ありません。そういう分類を、当時は一生懸命しましたね。

そういうわけで、後藤・今井先生のデータは使わせてもらいました。ただ、それらは参考になったけれども、メインではないです。私たちはやっぱり、会社四季報や有価証券報告書、こういうものを見ていました。

笹本：ちなみに、同じデータを使って、『日米企業の経営比較』<sup>17)</sup>が出ていますよね。そのプロジェクトとの交流はあったのでしょうか。

吉原：加護野さんは両方のプロジェクトに参加していたけれども、私は関係していません。伊丹さんと佐久間さんも日米企業の経営比較のプロジェクトに関わっていないですね。

## 5. 『戦略的企業革新』と研究方法論

笹本：その後、『戦略的企業革新』<sup>18)</sup>を『日本企業の多角化戦略』の本と相互補完的な関係で出版されたのですよね。

吉原：そうです。これは『日本企業の多角化戦略』の続きというか、姉妹編なんです。この本のメインは5社の事例研究です。5社のうち、利昌工業と吉川製油、この2社は非上場の中堅企業です。その次はHOYA、イビデン、キヤノンの事例研究をやりました。

この本の目的というか、主たるテーマは多角化における経営資源の蓄積、

---

17) 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。

18) 吉原英樹（1986）『戦略的企業革新』東洋経済新報社。

活用などの実態を明らかにすること、そして多角化における経営者の役割を明らかにすることでした。

笹本：それは多角化戦略のプロジェクトが終わった後に、やっぱり課題が残るとい意識があったんでしょうか。

吉原：というよりも、当時は元気だったから、もうちょっとやりたいという思いがあったんです。やっぱり事例研究をね。

加藤：定量研究の次は事例研究だったんですね。

吉原：事例研究をやったのは私の性格なんです。何しろ具体論、事実、事例に興味がある。一般論、数理分析は苦手なんです。

加藤：多角化戦略のプロジェクトで定量的な分析がなされているから、事例研究でもっと分析を深めようということですね。

吉原：私は事例研究でないと分析を深められない。

私の先生が井上忠勝先生でした。井上先生は、占部先生のゼミ生だった私を神戸大学の経済経営研究所に採用してくれた先生なんです<sup>19)</sup>。米国経営史の専門家です。米国経営史といえば事例研究ですよ。

加藤：そうですね。

吉原：だから、おのずと影響を受けたし、私はもともと事例研究派なんです。私はもともとそういう性格だったと思います。

もう一つが、先ほど経営者と言ったでしょう。この本は経営者を重視しています。日本の経営学者の多くは現場、ローマネジメント、ミドルマネジメントを重視して研究するんです。社長など、トップマネジメントはあんまり研究してないんですよ。日本で社長の研究をした人は清水龍瑩、萬成博、それから奥村昭博ですね。それから伊丹さん、あと最近では三品（和広）さんなどが社長の研究をした人です。実は社長の研究というのは欧米でも少な

---

19) 1987年に発刊された『国民経済雑誌』（神戸大学経済経営学会）には、「井上忠勝教授授記念号」として、井上先生に対するインタビュー録が掲載されている。井上忠勝・吉原英樹（1987）「インタビュー井上忠勝先生一人と学問一」『国民経済雑誌』156(6), pp.123-144。

いんですよ。ミンツバーグとコッターぐらいですね。

笹本：なるほど。

吉原：社長の研究は本当に少ない。これは不思議ですね。

加藤：それは何ですかね、アクセスがやっぱり難しいということでしょうか。

吉原：いや、本当に不思議ですね。学会でも、社長の研究の報告があるにはあります。そうしたら、あんまり出来が良くなかったのかも分かりませんが批判が出るわけですよ。私は「こういう批判に耳を傾けてよろしい。自信を持って、どんどんやりなさい。社長の研究は非常に少ないから、どんどんやりなさい」とコメントしたことがあります。今でもそう思っています。社長の研究は、私はやるべきだと思いますよ。

加藤：なるほど。

吉原：ですから、事例研究で、且つ経営者を重視した研究というのがこの本なんです。

笹本：本には大阪工業会の研究会で経営者の体験談に接したことが影響したと書かれているんですけども、やっぱりそうした経営者の体験談は先生にとってかなりインパクトの大きいものだったんですか。

吉原：この本とは別に『中堅企業の海外進出』<sup>20)</sup>という本があります。これが今、あなたが言われたことにドンピシャリと当たるんです。これは中堅企業6社の事例研究なんです。これが大阪工業会の中堅企業経営研究会が基になっていて、この研究会は20年ほど続いたと思います。

笹本：1984年に出版された本ですね。

吉原：はい。この本は、大阪工業会で社長が話した海外進出についての事例を発表しているんです。これが面白くてね。私はもともとそういうのが好きなんですよ。

加藤：先生、ちょっとだけ戻るんですが『戦略的企業革新』の事例研究を始め

---

20) 吉原英樹 (1984) 『中堅企業の海外進出—6社の成功例にみる—』東洋経済新報社。

たときに、どうやってこの事例を選んでいったのかというのを教えてくださいいただけますか。

吉原：それについてはこういうふうに書いてありますよね。ひとつは、多角化によって成功したこと。5社がバラエティーに富んでいること。そして研究への協力があること。最後の研究への協力は、どっちかというアドホックに近い理由ですけれども、本を読んでみても分かるように、各社の経営の中核に入っているんです。たとえば、キヤノンの章でいえば、電卓事業で米国企業のモンローがキヤノンにOEM契約を申し入れてきた時のことはこうなっています。「賀来はおどろいた。さっそく御手洗社長のところに行き、猛反対した。『こんなバカな決定をしてもらっては困る。撤回しないと会社は5年後にはないですよ』『なぜか』『なぜかって、あたりまえでしょう…』『よし、わかった』」。

この賀来（龍三郎）さんはオープンに話してくれました。原稿も見てもらいましたが、口出しはしませんでした。こういうレベルの研究協力はあんまりないです。それはHOYAでもそうですし、イビデンもそうですね。そういう意味では、研究協力と言っても表面上の研究協力ではどうしようもないです。

加藤：先生、私もフィールド調査をやるので、フィールドに入り込む協力を得るようにラポールをつかみ取るコツというのを何かご指導いただけませんか。

吉原：それは、最近は本当に難しいと思います。情報公開法ができて以来、情報は公開せずに秘密にするんです。この法律の趣旨に反すると思いますが。たとえば『国際経営』<sup>21)</sup>の教科書で取り上げたパナソニック。データが欲しいということで、かなり上位のレベルの人に「現在の海外子会社、合弁会社の一覧表。これをコピーでもいいですから送っていただけませんか？」と依

---

21) 吉原英樹（1997）『国際経営』有斐閣アルマ。なお、2001年に新版、2011年に第3版、2015年に第4版が出版されている。

頼しました。そうしたら、「はい、当たってみます」と言うんですけども結論はノーなんです。データと言っても会社パンフレットにあるようなレベルのデータです。それでもノーなんです。たまたま非売品の社史に数年前のデータが出ていたんですよ。これは私が引用したって別に構わないわけです。社史ですからね。

ですから、それぐらいフィールドに入り込むのは難しくなっています。この辺は私に聞くよりも、藤本隆宏さん、新宅純二郎さん、三品さん、延岡（健太郎）さんがいるでしょう。かれらはかなり深く入り込んだ実証研究をしています。どういうふうにして、フィールドに入り込んでいるのかは分かりませんが、やっぱりコツというか、ノウハウというか、いろいろあると思います。

加藤：そうですね。

吉原：それから、私の研究方法論に関して言えば、共同研究が一つの特色だと思っています。多角化戦略のプロジェクトは佐久間、伊丹、加護野との共同研究でしたし、それから、私は外資系企業の共同研究もしたんですよ<sup>22)</sup>。これはシカンダ・カーン（Sikander Khan）、黄磷、ドブルー（P. Debroux）、そして私です。中国企業のハイアール研究では、欧陽桃花との共同研究<sup>23)</sup>でした。それから『英語で経営する時代』<sup>24)</sup>という本を書きました。これは岡部曜子、澤木聖子との共著です。それからビジネススクールについての研究<sup>25)</sup>では金雅美。共同研究を私はよくやっているんです。

あと、インタビューや工場見学、企業内研修、講演などをよくしていました。外へ出て行ってね、やっぱり元気だったんですね。それから、アンケー

22) Khan, S. and H. Yoshihara (1994) *Strategy and Performance of Foreign Companies in Japan*, Quorum Books.

23) 吉原英樹・欧陽桃花（2006）『中国企業の市場主義管理—ハイアール—』白桃書房。

24) 吉原英樹・岡部曜子・澤木聖子（2001）『英語で経営する時代—日本企業の挑戦—』有斐閣。

25) Yoshihara, H. and A. Kim (2015) "Japanese Business Schools: Adaptation to Unfavorable Environments," 『国際ビジネス研究』 7(1), pp.15-30.

トもよくやりました。私は1990年から91年に神戸大学経済経営研究所の研究所長になったんですよ。そうしたら、何となく外へ出るのが気が引けて、中にいないといけないと思いました。ついては、アンケートをやろうということで数回実施しました。国内、海外にと当時は郵送ですが回答率は高かった。大ざっぱに言えば50%くらいですね。「なぜ回答率が高いのか」と聞かれると、そのときは神戸大学経済経営研究所長と書くんだとよく言っていましたね。

それとの関係で、SPSSも使いました。これが一つの特色で、アメリカでSPSSを知らない人はまずいません。コンピューターにデータがあるでしょう。私なんかは統計分析できないんだけど、回帰分析をしようとする、何かピッと操作すれば、ぱっと出るんですよ。多角化戦略のプロジェクトをやったときは、京都大学コンピューターセンターへ行きました。そのときはデータ入力カードなんですよ。カードの入った重いケースを持って国鉄の京都駅から京大までタクシーで行って、機械にタダダーッと入れるわけです。その次は神戸大学経済経営研究所の機械計算室で小型用のSPSSが使えるようになりました。そしてその次はパソコンSPSSです。自宅でするんですよ。私は、いまはSPSSからはなれています。

## 6. 事例研究について

吉原：私の研究では事例研究が一つの特色です。この事例研究については通説というか、誤解があります。事例研究は二流の研究であるというものです。これに私は悩まされていました。

ところが、井上達彦さんが『ブラックスワンの経営学』<sup>26)</sup>という本を出して、あれの最初の10ページぐらいの間にこんなことが書いてある。AMJ (*Academy of Management Journal*) に掲載の論文の9割以上は広い意味で

---

26) 井上達彦 (2014) 『ブラックスワンの経営学—通説をくつがえした世界最優秀ケーススタディー』 日経BP社。

の計量分析であり、事例分析等は1割もない。ところが、優秀論文賞の半分は事例研究なんです。もう一つはASQ (*Administrative Science Quarterly*)です。これはどっちかというと数理分析的な、管理科学的な雑誌ですが、受賞論文の7割が事例研究です。これが井上達彦さんの本に書いてあるんですよ。

私がずっと思っていた疑問が解けました。事例研究は、アカデミックな学者からは軽蔑されたり、ばかにされたりする。しかし、実務、それから学術でも、ものすごく貢献しており、重視されているんです。エポックメイキングな研究の多くは実は事例研究なんですよ。そういう意味では、事例研究というのはすごく値打ちがあるものなんです。劣等感に悩まされていましたが、事例研究をやってきて良かったといまでは思っています。

**西村:** 事例研究を行う人の中には、必ずしもその事例は1次データじゃなくて、2次データでもいいんじゃないかと、そういう意見がありますが、先生はそこら辺をどうお考えですか。

**吉原:** 榊原清則さんが『イノベーションの収益化』<sup>27)</sup>という本を書いています。あれはいい本ですよ。あの中で、インテルとかが出てきますよね。あれはほぼ2次データです。彼が2次データでもやりようによってはできるんだというようなことを書いているんですが、偉いと思います。

しかし、やっぱり私からすると1次データがあったほうがもっといいんじゃないかなと思います。やっぱり2次データというのは何か脚色、きれいごとと中心になるんじゃないでしょうか。とはいえ、インタビューというのもしっかりきれいごとなんです。本当のこと、さしさわりのあることは隠すんです。それから、オーラルヒストリー。これもやっぱりきれいごとなんです。だから、暴露的な情報は言わなくてもいいんだけど、いや、本当は言ってくれたほうがいいんですが、なかなか言わない。ただ、1次データがなくて、2次データだけというのはやっぱり物足りないですね。リアリズ

---

27) 榊原清則 (2005) 『イノベーションの収益化—技術経営の課題と分析—』有斐閣。

ムで損すると思う。

加藤：先生、でもそのときには2次データも大量に集めて1次データと組み合わせるといふスタイルですよ。

吉原：そうですよ。そうしなければいけません。

ちなみにインタビューするときに3種類のデータがあるんですよ。第1は会議室での情報、第2は食事会での情報、そして第3は飲み会での情報です。書くのはほとんど会議室での情報なんです。しかし、第2番目と第3番目の情報を知った上で書くのと知らないで書くのとでは何か違うと思うんです。私はそう信じています。読んだ人も何となく分かると思うのです。だから、書いたらいかんようなことも知っていて書くのが大事です。

## 7. 日本の経営学の回顧と展望

吉原：日本の経営学の回顧と展望についてですが、日本の経営学の発展のプロセスはオーソドックスで標準的だと思います。というのは、まず欧米、先進の文献の翻訳です。その次に、その紹介、解説。そして実証研究。それも素朴な実証研究です。このように発展してきたと思います。

今後の期待は国際化ですね。これは「英語で研究する時代」というコラムにも書きました。『英語で経営する時代』をもじって『組織科学』に書いています<sup>28)</sup>。組織学会というのは、日本でトップクラスの学会です。そして『組織科学』は第一級のジャーナル。しかし、世界的に見たら、存在感はないに等しい。なぜかという、結局、日本語のためなんです。日本の組織学会で発表を聞くような外国人は実質ゼロです。『組織科学』を読むような海外の研究者、それもゼロです。以前、理化学研究所の人にインタビューに行ったんですよ。その人は、研究をする、イコール、英語をする、だと言いました。英語ができる、できない、英語が好き、嫌い、何の関係もない、と。科学を

---

28) 吉原英樹 (2013) 「英語で研究する時代」『組織科学』47(1), p.85。

すると英語ををするというのはイコールであって、英語をせず科学をすることはあり得ない。日本語の小さな世界、英語の大きな世界、ですよ。

私のこのコラムが若手の研究者の目に留まって、何か刺激を与えたらしい。「あの吉原さんがこんなことを言ってるぞ」と。そのせいもあるのか、今、英語による研究がかなりのテンポで進んでいます。国内の学会でも英語セッションがもう普通になりましたよね。JAIBS（国際ビジネス研究学会）、多国籍企業研究会、経営史学会では、英語セッションがあります。国内の学会での英語セッションは当たり前になって、それが毎年毎年増えているんです。日本人研究者の海外進出、海外の学会に報告する、外国のジャーナルに論文を投稿するというのも着実に増えています。知らない間に英語による研究が実行されています。

**西村：**社会科学だと、その学問にやっぱりお国柄を反映するんじゃないかと思うんですが、そこら辺について先生はどうお考えですか。そういうことはあんまりもう関係なくなっているんでしょうか。

**吉原：**具体的には？

**西村：**例えば日本で生まれた経営学だったら、日本人の国民性とか、そういうものが理論に反映されてくるんじゃないかと。

**吉原：**もし日本的な経営の理論、日本的な国民性を反映したようなプラクティスがあるとして、これを海外に秘密にするというんだったら、日本語で発表していればいいんですよ。しかし、海外へ行って、日本人的な発想に基づく経営の理論というのはこういうもんだということを英語で発表したら、これは面白いと思いますよ。「あ、そうか。日本人って、こんな考え方をするのか。しかし、それはおかしい」「いや、それはいいね」とか、反響がある。日本の企業のプラクティスについても、「そんなことをしているのか。これは面白いな」「いや、それはよくない」というのが、海外の人を交えて議論の対象になるんじゃないかと思います。これを私はやったほうがいいのかという意見です。

**西村：**よく分かりました。

吉原：だから、グローバルにこれからは活躍してほしいんです。

笹本：先生、それとは別に、今、定量的な研究が多くなっているような気がするんですけども、先生はずっと定性的な事例研究にこだわってきていらっしやって、そういう事例研究をやる研究者に対する期待はありますか。

吉原：はい。これはとくに大学の紀要レベルのペーパーですけども、お手軽な、安直な研究が多い気がします。やっぱり事例研究は長時間かけて、調べて、聞いて、いろんなことをしないとイケません。ちょこちょこっとではできないものです。ところが、いろんな学会に出てくる事例研究の多くは、私からすれば、ちょこちょこつとした研究に見えます。

計量分析も実はそうなんです。韓国の人と一緒に研究会で盛り上がっていたんだけど、アメリカでPh.D.を取ったような若手研究者が計量分析の報告をするわけです。もう方法論が決まっちゃっているんですね。そこでは材料はいつでもいいですよ。韓国の企業、組織、戦略などの特徴が報告にほとんど出てこないのです。そういうのも安直な計量分析です。方法が主導権をにぎり、そこへ合わせて料理できる材料をちょこちょこつと料理して、 $R^2$ がいくらで、F値がいくらで有意水準がこうだとかね。もうそれでできたというんですよ。

西村：問題中心的に考えるというよりは、手法中心にやる研究ですね。

## 8. これまでの研究活動の省察

西村：先生はこうして研究成果はいろいろありますけれども、非常に苦勞した研究とか、あるいはもっと言うと実を結ばなかった研究みたいなものもあるんでしょうか。

吉原：はい。そのことについては、2015年の国際ビジネス研究学会関西部会で講演の機会があったんですよ。その中身が「わが研究者人生に悔いあり」というものでした。何かというと、アマチュアリズムと日本語なんです。私は日本の学界ではある程度、有名です。知られている。しかし、世界では

unknownです。まさにローカルプレーヤー。これはさみしいですよ。

ただし、強いて何か慰めるとすれば、好きなことを好きなように考えて書いてきた、話してきた。これは（復刊した）『「バカな」と「なるほど」』<sup>29)</sup>のまえがき<sup>30)</sup>に、楠木（建）さんが言ってくれていましたね。そこには「だいたいキミね、自分の好きなことを好きなように考えて書く。こんなにいい仕事はない。僕はそうやってきたし、これからもそうやっていく」という私の言葉が書かれていました。これは言われてみたら、楠木さんはうまいこと、私のことをつかんでくれたかなと思いますね。

研究者としてはアマチュアリズム。研究の基本的な作法を知らない。そのうえ、英語でやっていないでしょう。まさに日本語の小さな世界でやってきました。ですから、学術的な著作も少ないですよ。最初の『日本企業の多角化戦略』、これはよい本だと思います。私が筆頭著者になっていますが、これは日本の年功序列制のためです。実質的には伊丹さんが筆頭著者に値するんじゃないでしょうか。それから、『「バカな」と「なるほど」』ですね。これはある程度、褒められたけれども、アカデミックな学者の業績としては何だか恥ずかしい。そして『国際経営』の教科書。この3冊が代表作ですね。そういう点で、私は本を15～20冊ぐらい書いていますけれども、多くはいわゆる文学でいうと中間小説、読み物です。アカデミックな研究著作ではありません。

## 9. 研究と教育

吉原：研究と教育の両立についてですが、神戸大学の担当科目は、経営学部で

---

29) 吉原英樹 (2014) 『「バカな」と「なるほど」—経営成功の決め手!—』PHP出版。なお、初版は1988年に同文館出版より『「バカな」と「なるほど」—経営成功の決め手!—』として出版された。

30) 楠木建 (2014) 「復刊によせて」吉原英樹 『「バカな」と「なるほど」—経営成功の決め手!—』PHP出版, pp.1-12。

は経営管理論、大学院では、私は神戸大学経済経営研究所に所属していましたので、ゼミ指導だけでした。これは学生の要望に合わせて指導しました。大学院教育に関しては、研究者養成、育成ですね。

私の大学院のゼミというのは異文化、ダイバーシティのゼミです。これまでのゼミ生は合計で79名です。他大学出身者が78名、神戸大学出身者が1名。男女比でいうと、男性が57名、女性が22名。日本人と外国人では、日本人が37名、外国人が42名です。それから国でいうと16カ国。具体的には台湾、韓国、中国、タイ、マレーシア、カンボジア、パキスタン、インド、スリランカ、エクアドル、ペルー、アメリカ、ドイツ、スウェーデン、イギリス、オーストラリアの学生を指導してきました。

ゼミ指導の方法は、フルペーパーの報告を大体2人で2時間程度させていました。ゼミの2週間前に参加者全員にフルペーパーをコピーして配りなさいと。大体、出席者は十数名でした。当日は、まず質問、コメントから始まる。事前にフルペーパーを配っているので「はい、誰か質問、コメントはない？」と、これから始めるんです。

今、北大の教授になった岡田（美弥子）さんは1年生の頃は「ここのこれはミスプリントじゃないか」とか「この名前は間違っています」とか、そういうコメントでした。これが3カ月から半年ほどたつと、「いや、前の発表のときはこう言っていたけれども、今回はちょっと違いますね。この理由はなんですか」とか。さらに1年たつと「全体として見たときにこの構成はどうですか」と何か論文を構造的に理解しながら、コメントするようになってしまう。これは見ていて、たのしかった。まさに1人ずつが成長していくんです。

このやり方はいいと思ったので、研究会もそういうふうに変えてみたんです。国際ビジネス研究学会の関西支部研究会だったと思います。ペーパーは事前配布で、読んでから出席してもらうようにしました。だから、報告時間はゼロでコメントから始まる。コメンテーターは1人付けました。あとは質疑応答です。一報告につき大体1時間ぐらいだったと思います。これを、こ

の大会でやり始めたとき、「吉原先生、ここは日本ですよ。これは無理です」と言われたんですが、いざやってみると、やっぱり日本人でも発言します。

こういうことからすると、日本の経営学に関する学会、あるいはその支部の部会、これの運営はあまり良くないですね。たとえば、発表者の時間オーバー。これは海外に行ったら、1分オーバーで自動的にペケです。それから、パワーポイント。後ろから見えないような表示はいけません。それから、質問ですね。とくにお年を召した偉い先生は演説するんですよ。だから、私が司会をやるときは、あらかじめ、質問は1人1回、1つ、それから1分以内にしようと言うようにしました。そういう行儀作法から改めないといけませんね。これらは海外では当たり前のルールですよ。

## 10. 日本におけるビジネススクールの在り方

吉原：MBAについてですが、日本におけるビジネススクールの存在感は希薄です。データでいうと、ビジネススクールの学校数は、日本とアメリカの差は5倍から10倍。学生総数からいくと、25倍から50倍ぐらいの差があります。その次に管理者のうち、MBAはどれぐらいかという、これは2003年の小池（和男）・猪木（武徳）の本<sup>31)</sup>に出ているんだけど、米国では100人の管理者のうち、37人がMBA。日本は0.7人です。これは一つのデータですけどもね。しかし、今も大体、同じ状況だと思います。

私はビジネススクールを研究していますが、そのキーコンセプトは「限界ビジネススクール」<sup>32)</sup>。限界集落というじゃないですか、もう集落として成り立たない。限界ビジネススクールというのは、ビジネススクールとして実

---

31) Koike, K. and T. Inoki (2003) *College Graduates in Japanese Industries*, The Japan Institute for Labour Policy and Training.

32) 吉原英樹 (2012) 「限界ビジネススクール」, 世界経済評論IMPACT. [http://www.world-economic-review.jp/privious\\_site/active/article/1105yoshihara.html](http://www.world-economic-review.jp/privious_site/active/article/1105yoshihara.html) (閲覧日：2018年11月14日)

質的に機能していないもので、そういったビジネススクールがむしろ過半数だということなんです。それから、企業はビジネススクールを必要としていません。ここでいう企業とは、主として大企業をさします。日本ではMBAの需要が少ないんですよ。私は法科大学院をずっと見ているんですが、法科大学院は不吉な先行事例です。どんどんなくなっています。ビジネススクールもなくなっていくんだけど、法科大学院ほどのスピードではない。なぜか。ビジネススクールはおそらく維持運営費があまりかからないからなんでしょうね。

加藤：なるほど。

吉原：それから、限界ビジネススクールが成長できないのは日本語による教育のためです。日本のビジネススクールは日本語で教育しています。だから、海外から学生を呼べない。

日本においては、ビジネススクールが大体100あるんですが、そのうちの5つ、多く見て10ぐらいのビジネススクールはまともなビジネススクールとして機能していると思います。これが今後どうなっていくか、私はずっと眺めていくつもりです。

ちょっと話は変わるけれども、日本にも欧米のハーバード、スタンフォード、ロンドン、インシアドなどのビジネススクールの卒業生は結構いるんですよ。また、日本のビジネススクールを出たMBAもかなりいます。しかし、歴史のある優良大企業にはMBAは少ないんです。多くいるのは外資系企業、それから新興企業、小規模なソフト専門会社とか、専門サービス企業とか、コンサルタントのような企業ですね。あるいは税理士、会計士。それから病院、大学、図書館、役所。こういうところにMBAの人が多いです。農業、病院、図書館、普通の大学。こういうところもビジネススクールの値打ちがあると思います。

私は南山大学のビジネススクールの先生をやっていました。そのビジネススクールがスタートする前に、私はビジネススクールについて話をする機会がありました。「ビジネススクールをつくるんですか。もうつくったんです

か」と聞くと「つくりました」と言うので、「どういうところから学生を採るのですか」とさらに聞きました。そうすると、トヨタとかデンソーと言うんです。それはおかしい。トヨタの人が南山大学のビジネススクールに期待しませんよと、私は言いました。それよりも、近くに病院や図書館、南山大学の事務があります。こういうところにビジネスの基本を教えたら、これは役に立ちますよと。

**加藤**：先生は南山大学のビジネススクールには初期のときから関わったんですね。

**吉原**：はい、2年目からです。MBAは今後どうなっていくでしょうね。

**笹本**：そもそも広く実務家の方々が理論を学ぶ意義や重要性について、吉原先生はどのようにお考えですか。

**吉原**：この問いに答えるのは難しい。沼上（幹）さんがあるときまで一橋大学のビジネススクールの長をやっていました。あそこは理論を重要視するビジネススクールです。それでいて、定員をオーバーする学生を集めています。やっぱり本当の理論というのは世の中を見る目を付けてくれるんです。理論にもいろいろあるけれども、私の挙げたような、バーナードとか、チャンドラーとか、サイモンとか、こういう人の理論は、学ぶと何か今まで見えていなかったことが見えてくるという、そういう眼鏡を与えてくれるみたいですね。

**加藤**：やっぱりそこに経営学の役割があるということですね。

**吉原**：役割の一つですね。一方で、ビジネススクールは非常に実学的です。だから、そういう理論は要らんという先生が多いと聞きます。しかしあえて一橋大学は理論をやっている。伊丹さんが始めて、沼上さんがそれをちゃんと受け継いで、彼が発展させたんですね。本当の理論は本当に役に立つと、信じてやろうじゃないかと言って、そうして学生が集まって来ているんですよ。

**笹本**：では、ビジネススクールの多くは実質的に機能していないという話もありましたけれども、機能するためにはやっぱり理論の教育が大事なんですよ。

うか。

吉原：いえ、学生が本を読まないで、実はそれも簡単にはできません。

笹本：根本的な問題ということですね。

吉原：それは一橋大学みたいに、神戸大学もそうかもしれないけれども、学生が真面目ならば可能性はあります。でも、負荷を掛けると、病人をつくってしまうかも分からない。夜も寝ずに、徹夜が1週間のうち3日ぐらい続いて、これが1カ月2カ月と続くとこれは病気になります。それはそれで要注意です。じつは、ビジネススクールの学生の多くは、企業、役所などで仕事をしており、週末と夜間にビジネススクールに通うのです。パートタイムの学生です。仕事がメイン、ビジネススクールの勉強はサブです。フルタイムの学生は一橋、慶応など少数のビジネススクールだけです。

## 11. 経営学の教科書について

西村：伊丹先生と加護野先生の『ゼミナール経営学入門』<sup>33)</sup>が非常にいい本だというふうに評価されていたんですが、その評価がもしまだ変わっていないとすれば、どういうところがいいのかを教えてください。

吉原：私はそのことについて以前『組織科学』に書きましたね<sup>34)</sup>。今でもまだ『ゼミナール経営学入門』が経営学の教科書としてはベストだと思います。

しかし、あの本の欠点は日本的経営を礼賛している点です。言い方を変えれば、日本的経営の成功を概念化、理論化、体系化したのがあの本だと思います。

私は何かと批判的なんですけれども、今、世界の中で日本企業の存在感はぐっと落ちています。たとえば、フォーチュン世界500社ランキング。これは、もちろんトップはアメリカ企業ですが、ある時期は日本企業が2位でした。

33) 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2版、2003年に第3版が出版されている。

34) 吉原英樹(2010)「新しき組織研究の時は来りぬ」『組織科学』44(1), pp.6-14。

それが、今はもう2位ではありませんよね。このランキングは売上高ですが、時価総額でいくと落ち方はもっと激しい。つまり、日本企業の存在感が世界の中で落ちているということで、私は日本的経営の評価あるいは日本的経営の良さも客観的にはやっぱり落ちているという見方をしているんです。

日本の経営学者の多くはそんなことはないといいます。やっぱりトヨタ、コマツ、キヤノン、あるいはサービス業ではヤマト運輸、三菱商事、こういうのはまだまだ評価できると。しかし、私は、そうではないと思っています。Facebook、アマゾン、ネットフリックス、Googleとか、新しい成長企業がたくさんあります。それにアジアでも、サムスン、アリババ、ファーウェイなどが出て来るのを見ると、日本的経営を高く評価することには、やっぱり疑問がある。

ということで、若手研究者には『ゼミナール経営学入門』を全面的に書き換えた本、できれば反対物を書いてくれよと期待しています。「吉原さん、年を取ったな。好き勝手を言ってるな」と思われているかも分かりません。けれども、やっぱり『ゼミナール経営学入門』を過去の本にしななければならないと思いますよ。

**西村：**その後、そういう代表的な教科書が日本の中で出てきているのかどうかという問題もありますよね。『ゼミナール経営学入門』の第3版が出版されたのは2003年のことですから、もう15年経ちます。

**吉原：**そうなると二昔前になりますね、一昔が10年ですから。

**西村：**そうですね。

**吉原：**いや、本当に新たな、且つちゃんとした教科書を書かないといけませんよ。『1からの何々』『ゼロからの何々』という教科書は安直な教科書だと思っています。その点、日本経済新聞社の教科書はまともで、『ゼミナール経営学入門』や、国際経営の分野では浅川(和宏)さんが『グローバル経営入門』<sup>35)</sup>を出していますよね。あれは重厚な本で、書くのも読むのも大変な本だと思

---

35) 浅川和宏(2003)『グローバル経営入門』日本経済新聞社。

います。それから、延岡さんの『MOT入門』<sup>36)</sup>もそうですね。あれもいい本ですよ。

西村：教科書を書くうえでは、やっぱりある程度分厚さが無いといけないんでしょうか。

吉原：それは本気になってやらないとね。『ゼロからの何々』とか、しかも共著とか、いうのでは安直です。私も新しいことを知らないといけないと思うから、送られてきたら眺めるけれども、やっぱり何か迫力に欠ける。書いている側に必死さがないと思います。

西村：出版社の人と教科書の話題になったときに、アメリカでは研究とか論文を書くというよりも分厚い教科書を専門に書くような人がいて、そのあたりはちょっと日本と事情が違うんじゃないかと言っていましたね。

吉原：アメリカの場合は、分厚い教科書が多いんですよ。ところが、日本の教科書はとても薄くて安直なものが多い。それを出版社に言うと、「先生、分厚いのは売れないんです」と言うんですよ。

加藤：それは学生の質も変わっているということでしょうか。

吉原：それは変わりましたね。

加藤：というのは、やっぱり学生が授業評価する時代で、何でも読みやすいものがいいということになっている気がします。難しかろうが何だろうが、この先生は何を言っているんだろうと思いつつながら、食らいついていくのが大学の授業だった気がするんですけども。

吉原：そういう学生は減りましたね。私はいま兵庫県立大と関学のビジネススクールで授業をしていますが、教材を読まないで授業に出てくるような学生が増えましたね。

---

36) 延岡健太郎 (2006) 『MOT「技術経営」入門』日本経済新聞社。

## 12. 後進の研究者へ

吉原：最後に研究のことですが、「忙中に閑（かん）あり」という言い方があります。この言葉に引っかけると、「忙中に研究あり」なんです。伊丹さんや藤本さん、三品さん、沼上さん、新宅さん、延岡さん、青島（矢一）さん。皆さん、忙しい。対外的な仕事や大学の行政的なこともやらされているでしょう。しかし、本を書いたり、研究発表をしたり、研究をしているんです。

サイモン先生、バックリー先生もしかりです。ある時「サイモン先生はいつ研究するんですか」と秘書のアダムスさんに聞いたんですが、「さあ。エアポートのラウンジかな」と答えていました。次に（ピーター）バックリー先生。彼も国際経営の分野で、数理的、経済的なことのできる第一級の先生です。バックリー先生はしょっちゅう飛行機で飛び回っていたんでフライングプロフェッサーと呼ばれていました。時間が取れるのは、空港のラウンジでの次の飛行機が飛ぶまでの35分間。それから、飛行機に乗って、行き先であるシンガポールまでの6時間であると。こういうときがどうも執筆とか考えている時間らしいです。こういうことからすると、忙しいことはあまり言い訳にはなりません。

しかし、そうはいつでも、今の先生方を見ていたら、かわいそうですね。学内での多い会議、シラバスの作成、学生の授業評価への対応など、くだらないと思える雑事が多すぎますよ。

西村・笹本・加藤：ありがとうございました。

### 謝辞

（吉原先生より）岡田美弥子（北海道大学教授）と須佐淳司（常葉大学准教授）の両氏に草稿を読んで、コメントをもらいました。記して謝意といたします。

（西村・笹本・加藤より）本稿はJSPS科研費17K03865の助成を受けたものです。執筆者一同ここに記して感謝申し上げます。