

# 経営学者のこゝろ〔V〕

— 伊丹敬之先生に聞く —

加藤 敬 太  
西村 友 幸

本稿は、伊丹敬之先生（国際大学学長・一橋大学名誉教授）のオーラルヒストリーである。令和2年2月17日、国際大学東京事務所がある東京・六本木は、すっかり春めいていた。伊丹先生は、われわれを学長室に案内しながら「私も経営学説史としてみられるようになったのですね」とおっしゃったのが印象的だった。

伊丹先生は、改めてご紹介するまでもなく、我が国の経営学界の第一線で活躍する経営学者である。研究テーマは、経営戦略論をはじめ、管理会計論、日本の経営論、コーポレートガバナンス論、場の研究、等々、極めて多彩である。上梓された著作の数は130冊を超える。先生は、著作を通じて今の経営の問題を世に問い続けてきた社会派の経営学者でもある。

経営学徒であれば、誰しも伊丹先生からの影響を受けてきたと思う。筆者の一人（加藤）は、学部生のときに教科書指定された『ゼミナール経営学入門〔第2版〕〔第3版〕』で基礎を勉強し、ちょうど出版された『経営戦略の論理〔第3版〕』で経営戦略論を学んだ。もう一人（西村）も、学部生のときに『新・経営戦略の論理』を独学し詳細にノートにまとめた。そのノートは今回、学長室に持ち込まれた。研究者に限らず、多くのビジネスパーソンにも影響を与えてきた。

伊丹先生のオーラルヒストリーは、一研究者の研究史だけに留まらず、日本の企業経営の経営史を反映している。先生は、常に日本企業のあり方を問い、我が国の経済発展を憂いてきた。本稿は、我が国第一級の経営学者の社会貢献史でもある。

## 1. 経営学者になるまで

加藤：本日はどうぞよろしく申し上げます。まず、最初に、伊丹先生が経営学者になれるまでの道のりをお聞かせいただければ幸いです。

西村：話のきっかけとしまして、先生の初期のご業績である*Adaptive Behavior*<sup>1)</sup>、あの本の献辞に「To Yuji Ijiri and Kinjiro Itami」というふうに書かれていましたので、そのようなところからお話をしていただけないでしょうか。

伊丹：では、経営学者になるというエポックにとって意味がありそうなことで、学者になるまでの私の人生の話を上昇させることにいたします。

僕は、一橋の宮川（公男）先生のところで管理工学という経営数学みたいなものやっていたゼミに入っていた人間なのです。大学院に進んで、結果として学者の道を歩み始めましたけれども、大学院に行ったきっかけは、決して学者になろうなんてこれっぽっちも思っていませんでした。大体学部の学生の頃から学者になりたいなどと経営学の分野で思うやつは、おかしいやつだと思っています（笑）。なぜあんなものに興味を持つのだと。

私の場合、興味を持つ理由はありました。というのは、私の家が、愛知県の豊橋で代々続いた繊維問屋の家で、結構幅広く事業をやっている本家の長男坊として生まれたものですから、生まれたときから僕は行く大学は慶応の経済か一橋と、ほぼ親がもう決め打ちしていたのです。私のおじさんも東京商科大学の卒業生ですから、私は当然行けるだろうと。

加藤：それは商売人の血筋としてなんですね。

伊丹：要するに、商売人の家だから、東大など絶対に行ってはいかんと、そういう雰囲気でした。

加藤：東大はお役人の大学ということですね。

伊丹：お役人の大学。そういう雰囲気小さい頃から育ったものですから、商

---

1) Itami, H. (1977) *Adaptive Behavior: Management Control and Information Analysis*, American Accounting Association.

売とか経営とかというのは、家に奉公人が何人もいたのですが、中学生になるかならないかの頃に家が倒産をして大変な目にあって、そういうことも全部経験していますので、経営というのか、商売とかということに最初から知的興味はあったのです。ですが、普通サラリーマンの家に育って、経営などということに知的興味を持つとは、そんなものはおかしいと。例えば、加護野（忠男）さん、奥村（昭博）さん、吉原（英樹）さん、全員商売人の家の息子ですよ。ですから、自然にそういう道への何かがあるのでしょうか。野中（郁次郎）さんは多分違うと思いますけれども、彼はまた全然違った理由で経営の大学院に行く知的興味を沸いたのだと思います。

僕の話に戻しますと、大学院などに行く気はありませんでした。ただ、学部の4年生のときに、卒業するのでみんなが就職活動などを始めます。どうしても社会に出たくなかったのです。モラトリアム人間のような感じで。

それで、父親に留年していいかと、大学院に進学していいかではないですよ、留年して1年プータローをやりたいと、そういうふうにしたのです。そうしたら、駄目と言われたのです。「お前なんか留年せずに卒業して、あるいは留年してから卒業しても、どこかへ会社勤めしたら、結局上司と喧嘩して、いろいろ揉めるに決まるとる」とも言われました。きっと私の性格からしてです。そこで大学院へ行くのだったら金を出してやると。それで初めて、では俺は大学院に行かなければいけないのだと、大学院へ行こうかと思いまして。

**加藤：**その時、いつか家業をお継ぎになるというイメージはおありだったのでしょうか？

**伊丹：**いや。それはなかったです。といいますのは、家業は一度倒産して、全然違うビジネスで、おやじの趣味だった写真をベースにまた新しいビジネスをおやじが興して、それが育っていくプロセスをずっと見ていたのです。実際に自分も商売の手伝いをしたりして。こうやったら、商売は大きくなるのかとか、そういう知的興味はもう沸いていたのです。沸いていたのですけれども、それを学者として研究しようというようなつもりは全くなくて、ただプータローを

やりたいからと言って、おやじに断られて、意気地がないものだから、1人で勝手にアルバイトして留年するという元気もなく。お金は欲しい、要るよなということで、大学院ならいいのだなと、とにかく就職せずにすむなと。

僕の恩師の宮川先生というのは、本当にスケールの大きい立派な方で。僕は、今みたいな人間ですから、ゼミの勉強を懸命にやっていたなどという人間では全然ないのですよ。大体、大学2年のときなどは、1カ月に出た授業の回数とその月に見た映画の本数を比べると、映画の本数のほうが多かったのです。僕は、サボる学生のことはよく知っているのですよ。自分がサボっていましたから。それでもそこそこの成績は、最後は、試験前の泥縄でちゃんとやれるような。一橋大学はそういうおおらかないい大学だったのですよ。昔はね。そういう人間なのですけれども、ゼミで発言することが多少記憶に残っていたのでしょうか。先生に、そういうふうにおやじに言われたことを全部正直に話しまして、学者になるつもりはないのですけれども大学院に行っていいますかと言ったら、いいよと言うのですよ。立派な先生ですよ。あのときノーと言われたら、僕は学者になっていなかったと思います。

それで、イエスと言われまして。でも、大学院というのは入試があります。勉強しなければなりません。ですから、4月か5月にそう思い始めて9月に入試がありますから、それから一生懸命勉強を始めたのです。そうしたら、案外勉強って面白いと思い始めて、それで大学院へ行ったのです。

大学院へ行ったら、1年上の先輩が、フルブライトに受かって、アメリカへ行くことになりました。あの人でもアメリカに行けるのなら、俺でも行けるかもしれないと思ひまして、俺もフルブライトをやってみようかと思ひました。全部ついでですよ。自分の強い意志があつてとかというものではなくて、いろいろなことの転がり、そういう道もあるのか、それではやってみようかとやってみましたらフルブライトに受かりまして、アメリカへ行くことになってしまいました。ここから先は結構真剣にやりましたよ、もちろん。でも、そのときも、アメリカへ行くときも、自分が学者になるだろうという想定はありませんでした。当時アメリカは今よりうんと輝いていました。

1969年ですから日本との経済格差も結構ありました。アメリカで一応大学院を出て、その後コンサルタントにでもなるのかなと想定していました。ですから、そのときも学者になるという道を一筋に決めていたわけではありません。

それで、向こうへ行ったら、井尻（雄士）先生という本当に立派な先生がいらっしゃいました。この方は会計学の先生で、同志社大学の夜間に行っておられたのだと思いますが、普通の大学生の年齢のときに日本で史上最年少で公認会計士になってしまったくらい立派な方で、その方がカーネギーメロン大学の僕の指導教員の1人、アドバイザーになってくれたのです。その理由は、僕が会計をやりたいからということではなくて、日本人でしたから受け入れてくれたわけです。井尻先生は本当に立派な先生で、僕が生まれてから会った方の中で一番頭のいい人と思ったのが、この井尻先生です。アメリカ人でも日本人でも、立派な学者にはたくさん会っていますけれども、井尻先生ほど頭のいい人に僕は会ったことはありません。

また井尻先生は、本当にスケールが大きいし、深いですから、こういう先生の下で博士論文を書くのがいいなと思いました。僕は管理工学、Operations Research、経営数学みたいなことで、その先生であるカルマン・コーエンという先生に師事するという想定でカーネギーメロンへ行ったのです。当時そういう分野では一番いい大学でしたから。ですが、会計の井尻先生と出会って、先生があまりに立派だと思いましたので、分野を変えてしまえと。会計で、半分応用数学を使った会計モデルというようなことがあり得ると思い、井尻先生にそれでいいですかと聞きましたら、いいよとされました。それで、管理会計ですけれども、会計のPh. D論文を書くことになったのです。

当時のカーネギーメロンというのは本当に素晴らしい大学で、後にノーベル賞を取った先生がごろごろラウンジでコーヒーを飲んでいまして。僕はマクロ経済学の先生から「お前、俺のところでPh. D論文書かないか」と誘われましたし、やたらと自由なのです。その雰囲気が僕には残っているものですから、僕の人生というのは、自分のやることを興味においてぱっぱと変えてきた変わった人生ですよ。

そういうきっかけで、管理会計を始めて、その博士論文が本になって出たので、それへの謹呈は当然Yuji Ijiriです。

もう一人Kinjiro Itamiと入っていますのは、その本が出版される2年ぐらい前だったと思いますけれども、おやじが癌で亡くなったのです。実は、日本へ帰ってくるときにも、僕はカーネギーでPh. Dが終わると、アメリカで就職しないかという話があって、スタンフォード大学からオファーがあったのです。どうしようかとおやじに相談したら、日本へ帰ってきてくれと、長男なのだからいい加減に帰ってこいというようなことを言われまして。それで、宮川先生に言いましたら、一橋でなんとかするから戻ってこないかと言われました。親は、一橋の話があるのにスタンフォードなんか行くなど。それで、帰ったのです。戻りましたらすぐ癌になっているということが分かりまして、1年ちょっとでおやじが亡くなってしまったのです。それがありましたので、Kinjiro Itamiということを書いたのです。そういう経緯です。

よくそんなものを見つけましたね。謹呈の辞がそうになっているなど、僕は忘れていました。

**西村：**そうですか。実は『日本における会計学研究の発展』というオーラルヒストリーがありまして、井尻先生のインタビューが載っています<sup>2)</sup>。その中に伊丹先生のお話も出てくるのです。「記録的な早さでPh. Dをとられた」と。

**伊丹：**3年で取ったのです。

**西村：**そこには70年から73年と書いてあるのですが、正しくは69年から72年ということですね。井尻先生は、お生まれが1935年ということですから、あまり年が離れてませんでした。

**伊丹：**ちょうど10歳上です。10歳しか変わらないのですけれども、あまりにも立派過ぎて、僕にとっては10歳の年齢差にはとても思えませんでした。

そういうことで、井尻先生の薫陶を受けて、本当にものの考え方の基本は、

---

2) 「インタビュー 井尻雄士」田中章義編集代表 (1990) 『インタビュー 日本における会計学研究の発展』同文館出版、17-92頁。

いまだに井尻先生の影響を一番受けています。自分の好きなことをやれと。

例えば、どういう分野の仕事をするか、私の場合には、日本にいるときには宮川先生の薫陶を受けて、計量経済学だとか、経営数学だとか、それに付随して経済学だとか、今井賢一先生にもかわいがっていただいたから、経済学分野の仕事もやる余地がありまして。そして、アメリカへ行ったら会計になりまして。要するに、変なことをたくさんやっているのですよ。井尻先生が、僕にいろいろ可能性があるということを知っていただいた上で、自分が日頃知的にもものすごくインタラクションができる、そういう人が多い分野を選びなさいと。暗黙のうちに日本の会計学者に知的にすごい人はあまりいないから、それより経済学者と付き合い合ったほうがいいよと言っていたのだと思います。

**加藤：**なるほど。

**西村：**井尻先生のインタビューにも、会計学にはエキサイトメントが少ないのではないかということが書いてあります。

**伊丹：**書いてありますか。エキサイトメントが会計学という分野に少ないということは、別に日本もアメリカも変わらないです。ですから、彼は本当に知的に三式簿記のようなことをやって、本当にすごい仕事をおやりになった方、あれだけの天才ですからああいうことをできるのですけれども、僕の今言った話は、付き合う人の知的面白さみたいな、そういうことなのです。ですから、会計学はエキサイトメントが少ないから、やっている人もエキサイトメントの少ない人だという、それは論理はつながっているかもしれませんがね。それで、経営学者になっちゃいました。一橋に勤め始めました。

**西村：**一橋に勤めたのが七十何年でしょうか？

**伊丹：**72年に帰ってきて、73年の4月です。これも面白い歴史的な話かもしれないですけれども、僕は72年8月にPh. Dを取って、9月に日本に戻りました。6月までには間に合わなかったので、8月にPh. Dが終わりました。69年の9月からカーネギーに行きましたので、ちょうど丸3年、本当に36カ月で終わったのです。それで、日本に戻ってきまして、そのとき既に一橋に

来いという話が内々にありましたけれども、すぐ採用ということではなくて、一橋の博士課程を僕は休学していましたから、半年復学せよと。

加藤：休学してアメリカに行かれていたのですね。

伊丹：一橋の博士課程に入ってから、休学して行っていたのです。どうせ休学しているのだから、採用は4月なので、復学せよと。

加藤：渡米前にD1の数カ月間は一橋にいたのですね。

伊丹：3カ月くらいでしょうか。

加藤：3カ月いらっしやってから、米国へ。

伊丹：そういうことです。ただ、それは、商学部の教授会で宮川先生が私の人事を出したときに、「彼は一橋の博士課程は単位の修得をしていないね。もう一遍やり直してもらったほうがいいのではないか」と言った先生がいらしたと。ちょっと信じ難いでしょう。カーネギーのPh. Dを持っているのに。すごいものだと思いますよ。そんなばかな、そんなことをしていたら、よその大学へ絶対持っていかれると言って、なんとか復学程度で収めたのです。それも半年くらいですか。10月から3月まで。ですから、僕は授業料を払っているのですよ。

加藤：半年間の。

伊丹：そうです。給料なしですよ。学生生活を。アメリカのPh. Dの後に日本で博士課程の学生生活をやったという、極めて珍しい経験の持ち主ですね。

西村：それは知らなかったですね。

伊丹：こんなことは人にしゃべったことはないですから。

それが経営学者になるまでの話で、キーポイントは、商売というものが家の身の回りにあり、なおかつ経営というものが家の身の回りにあり、なおかつ父親がいったん失敗してゼロから始めたビジネスが、(父親が)亡くなるときには随分大きくなっていまして、成長していくプロセスを見ていて、ああやってやると成長するのかということが分かっている、面白いものだとは思っていました。ですから、学者になる準備のようなことを、一種おやじがやってくれたというべきなのでしょう。

## 2. 情動的経営資源の原点

加藤：やはり、お父様のご商売で一回倒産したことを見たことは、すごく勉強になったのですか。

伊丹：それは僕には勉強にはなりませんでした。中学生になるかならないかの時のことでしたから。ですが、商売が伸びていったときは、高校、特に大学4年間にもものすごく伸びたのです。そのときにはもう経営学の勉強をしていますから、ああやってやるのかということで勉強になりました。ですから、僕が後々に書いた『経営戦略の論理』<sup>3)</sup>の基礎論理の一つは、おやじの成長パターンです。

西村：成長といえば、ペンローズの『会社成長の理論』<sup>4)</sup>という本を連想しますが。

伊丹：ペンローズの本は、今のおやじの話などとは無関係で、おやじの話です。こういうことなのです。要するに、情報というものが鍵だと。うちのおやじはなぜ伸びられたかという、情報を人より早く仕入れて、その蓄積をして、お客さんの信用を作って、それでどんどん事業が大きくなっていくということなんです。一言で言ってしまいますとやたらと簡単ですけども、そのきちんとした情報を手に入れるとか、それを蓄積しておくとか、それを全部は他人に教えずに、でも、うそを言ってはいけませんから、9割教えて1割教えないとかですね。この1割に商売のミソがあるとか、そのようなことは、高校生から大学生になる頃におやじと話してしまして、よく言っていました。そうしてやっているのだと。

商売の内容をご説明したほうがいいかもしれません。地方で写真屋を始めました。写真問屋も始めまして。写真問屋というのは、各地にある小さな写真屋さん、カメラ店に、カメラだとか、フィルムだとか、そういうものの二次卸をやるという商売を、繊維卸問屋と同じようなモデルを写真で始めたの

3) 伊丹敬之 (1980) 『経営戦略の論理』 日本経済新聞社。

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

です。そうすると、ここで納めるフィルムというのは、例えば当時で言えば富士フィルムのカラーフィルムというものがものすごく値段の張るもので。

**加藤**：しかも品質がいいと。

**伊丹**：品質がいいですし。別に富士フィルムでなくても、サクラでもいいのですけれども、これを一体どこの人が欲しがっているのか、どのカメラ屋がどのくらいの売り上げがあり、どういうところでこのフィルムが売れるという情報を、富士フィルムの名古屋営業所の人は知りたいわけです。それで、そういう情報を的確に教えて、ここで売れるから卸してねとうちのおやじが言いますと、うちのおやじに出荷してくれます。これを全部教えてしまいますと、富士フィルムがその末端まで行ってしまっ、自分のところは中抜きにされてしまいますから、言わないところを一部作るのです。富士フィルムのほうも言わないところが一部あると分かっているのですが、これは二次問屋を使ったほうが、かえて自分たちは効率的でいいといったように、お互いの計算が成立して、ああいうふうな商売になっているのか、キーは情報なのだということが分かったと、例えばそういうことです。ですから、情動的経営資源とか、見えざる資産とかというアイデアの一番の源泉は、うちのおやじのビジネスです。

**加藤**：先生は、70年代に既に情報の話をされていますよね。この79年の『経済セミナー』誌に掲載されている青木（昌彦）先生との対談<sup>5)</sup>に情報の話が出てきています。

**伊丹**：それは当然、もうその頃は出てきますよね。『日本企業の多角化戦略』<sup>6)</sup>のプロジェクトで初めて情動的経営資源という言葉を作って、温泉マークのようなフレームワークはそのとき作ったのだと思います<sup>7)</sup>。ただ、その後に、

---

5) 青木昌彦・伊丹敬之(1979)「企業とは何か」『経済セミナー』第290号、8-22頁。

6) 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。

7) 吉原他(1981)、30頁：図1-5(「情動的経営資源の三類型」)。また同じものが伊丹(1980)『経営戦略の論理』、97頁：図3にも掲載されている。

あの論理的枠組みをなかなかいいから使おうとしたのは、4人の共著者、プロジェクトのメンバーのうち僕だけだったのですけれどもね。それはやはりおやじのことが頭にあったのではないのでしょうか。

加藤：この記事は79年ですものね。情報の経営資源について「模索中です」と先生がご発言されていて、その後多角化戦略の研究につながっていくと。

伊丹：はい、そうです。

### 3. 一橋大学への着任

西村：話を戻しますと、一橋で博士課程に復学し、そして、翌年ですか、1973年には…

伊丹：1973年の4月から専任講師です。

西村：そのときは、もう科目を持たれたということですか。

伊丹：ええ。教える科目が、確か「管理統計」という科目だったと思います。僕はスタンフォードでは管理会計を教えていて、アメリカでも管理会計のPh. Dをやっていたのですけれども、日本へ来たら、管理工学部門というところで採用されて、そこにある科目の一つが管理統計だから、統計を教えました。管理会計は別の先生がちゃんとおられましたから。

西村：では、内容は統計だったということですね。

伊丹：統計です。教養の統計も教えました。小平という場所に分校がありまして、そこで1年生と2年生、一橋では前期と言いますが、教養があったのですけれども、その統計学を僕が担当をしまして、平気で4分の1くらいにDを出すわけです。こんな先生は一橋にいないのです。それで「撃墜王」と言われましてね（笑）。

西村：どうしてそうされたのですか。

伊丹：成績悪いやつは当然Dだと、ただそれだけです。もうちょっとちゃんと勉強しなさいと。学生がどうやってサボるかというサボりたい気持ちも分かる、サボる手口も自分がそうだったから俺は知っている、だから俺はちゃん

とした授業をやっているのだから出てこいと、それでいい成績取れなかったらDに決まっとるだろう、ただの普通の話だと。

#### 4. スタンフォード大学での客員教授と『日本企業の多角化戦略』プロジェクト

西村：カーネギーを終えたときに、スタンフォードからオファーもあったとおっしゃっていましたが、先生はその後スタンフォードに客員教授で行かれていますよね。

伊丹：それは、そのときの関係が続いていまして。スタンフォードからオファーが来る前に、ジョブトークといって、ジョブインタビューのようなもので話しに行っているのです。それに行った上で、オファーをもらって、さてどうするかといったときに、一橋が帰ってこいというから日本へ帰ったのですが、そのときにスタンフォードの先生たちに会っていますから、どうせ西海岸を通って帰るのなら、サンフランシスコに寄っていきなと言われまして、日本へ帰る直前にも、最後こういう博士論文を書きましたというセミナーをやり寄っているのです。そのときに、みんなが面白いと言ってくれまして、その場で、しばらくしたら来ないかと言われました。日本に帰らなければいけないのは分かった、Visitingでいいから来ないかと言われたのです。あれは78年でしたでしょうか。

加藤：昭和50年に客員教授になっていらっしゃるようです。

伊丹：75年ですか。確か一橋に就職して2、3年後にスタンフォードからVisiting Associate Professor、あるいはAssistant Professorだか忘れましたが、1年だけ来ないかとVisitingのオファーがありまして、分かりました、行きますとスタンフォードに行っているのです。彼らとしては僕が欲しかったわけです。いずれ引き抜こうと思っていたのでしょう。それで1年間行きました。それで、仲良くなりまして、その時みんながまた来るといいねと言っていましたら、5年後にもう一回オファーがありまして、また行き

ました。2回Visitingをやりに行っています。

**西村**：そのスタンフォードでもう数理分析はやめようと思ったという話を読みました<sup>8)</sup>。その話を改めてお聞きしたいと思ひまして。

**伊丹**：日本へ戻ってきて、最初はアメリカのPh. Dで教わったことが頭の中でパチパチで、非常に生意気な若い先生だったと思います。日本のことはみんな駄目だというようなことを言ってね。ですが、若いけれども面白いとかわいがってくださる日本の企業の方もおられて、お付き合いしているうちに、日本の企業のやっていることというのは、案外間違っていないのではないかと。ただ、アメリカで言われているこれが理論モデルだというものとは、アメリカの常識とは違うだけの話ではないのか、こちらはこちらで論理があると感じ始めたのです。それで、そういうことをきっちり自分で考えるようなプロジェクトを始めようということで、自分でデータをいじって、経営生産性などという概念で論文<sup>9)</sup>を書いたこともありますけれども、そういうことを始めたり、吉原さんたちと『日本企業の多角化戦略』というあの本になったプロジェクトを始めたりしました。

吉原さんとプロジェクトのきっかけの話をしたのは、神戸大学で日本経営学会50周年記念大会があったときのことです。

**西村**：76年ですね。

**伊丹**：76年のことですか。では、僕が日本へ帰ってきて、一橋の先生になって4年目だ。吉原さんとは、カーネギーのときに1年彼がおられたので、そのときに知り合いになっていました。この人は面白い人だというふうには思っていたのです。それで、76年の学会の席で、あれは結構エポックメイキングな出来事だったと思いますけれども、その後の日本の経営学を大きく変えた

---

8) 伊丹敬之 (2001)「経営学の教育と研究—現状と課題—」京都大学大学院経済学研究科・経済学部FD研究会(代表・八木紀一郎)編『経済学・経営学ファカルティ・ディヴェロップメント (FD) 研究報告書—平成12年度大学改革推進等経費による研究—』120-140頁。

9) 伊丹敬之 (1977)「経営生産性の日米比較」『中公公論経営問題』第16巻第4号, 201-203頁。

最初のきっかけは、吉原さんがその学会の報告で作りました。どういう報告かといいますと「もう訓詁学のような、よその国の孫引きの経営学はやめましょうと。日本の企業のことをちゃんと調べましょう」ということを、堂々と、神戸大学の先生が、神戸大学でやった日本経営学会で報告したのです。当時の日本経営学会というのは、誰それの所論についてという論文ばかりのような時代です。そのときに、誰それの所論についてということの代表格の1人が占部都美さんで、そのお弟子さんが吉原さんです。その占部大先生がいる目の前で、吉原さんはそういう基調報告をやったのです。俺、すごいなこの人と思ひまして。すぐその足で、もちろんそれまでも付き合いはあったのですけれども、「吉原さん、今あんた、あんなことを言ったから、俺たちで何かやろう」と。「俺は一橋で誰か1人連れてくる。神戸から誰か1人連れてきてくれ。多分日本生産性本部に金を出させるから、日本の企業のことを調べる何かプロジェクトをやろう」と。別に多角化などそんなことは、テーマも何も決まっていなかったのです。それで、プロジェクトが最初に起きました。それが起きて、面白いことをやっているなということを加護野さんが野中さんに言ったら、では俺たちも組織でやろうかということで、組織現象のプロジェクト<sup>10)</sup>を始めました。全部起点は吉原さん。そういう時代でした。

加藤：なるほど。吉原先生のご報告が原点だったのですね。

伊丹：そういうことをやり始めて、それでもまだ僕は、当時*Adaptive Behavior*を書いた直後で、情報というものをなんとかして測れないかとか、数理分析の世界に載せられないかとか、75年にスタンフォードに1年いたときだったと思いますが、そのときにスタンフォードの数学科の基礎アナリシスのような有名な先生の数学の授業を取ったりして、こういうことか、これだとどういうふうになるのかと、いろいろ考えて、いろいろな試みをやって、1年いろいろやってみました。けれども、結局周りの論文を見ても、何を見ても、これは大したこ

---

10) 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。

とはないと。世の中の真実が分かったという気が自分はしない、俺は何かを知りたいから研究をやっているのだと。数理分析の方法をメインの手法に使って何かの真実が自分に分かったと思えるようになるだろうか。自分の数学の能力とかそういう部分を勘案するとそれはないかと、やめたと。いまだに覚えています。あの大きな木の下です。生協からビジネススクールのビルに戻って、悩みながら歩いているわけです。ばかばかしいな、こんなことをやっているのだったら、日本で始めた日本企業の研究、データ分析を始めていたので、こういうことをやるほうが楽しいと思ひまして、それでやめたと。

**加藤**：世の中の真実を知りたい。素晴らしいです。

**伊丹**：研究をしているということは、世の中は本当はこういうふうに動いているのだという論理、メカニズムを自分なりに分かったと思えるということで、ただ、自分が何を分かったと思えても、他人を説得するとき、今度はまたデータがいるだの、論理がいるだの、いろいろなことがありますから、その次の手段はいろいろあるのですけれども、自分が分かった、よかったと思えるような研究をしなければ意味がないではないかと。本当にそういう単純な理由です。

その頃は、いくらなんでももう学者になろうと思っていましたから。一橋に勤めて、ゼミとかやり始めて、これは天職かもしれないと。もうコンサルタントになろうとか、そういう気は一切なくなりました。

**西村**：先生がコンサルタントになりたいというふうに思ったということは、当時そういう経営コンサルタントが花形職業と見られていたということですか。

**伊丹**：まだ花形ほどではなかったけれども、世の中でぼちぼち出始めていた頃です。

**加藤**：日本でそういうものが求められ始めていたという感じですか。

**伊丹**：はい。BCG<sup>11)</sup>がやっと日本に出てきた頃でしょうか。逆転シリーズで有名な三枝匡さん。僕とも一緒に本を書いていますけれども<sup>12)</sup>、三枝さんと

---

11) ポストン・コンサルティング・グループ。

12) 三枝匡・伊丹敬之(2008)『「日本の経営」を創る』日本経済新聞出版。

いうのは、三井石油化学に勤めて、その後BCGに移って、さらにその後スタンフォードのMBAに行って、戻ってきて、いろいろな活躍をしておられる方ですけども、僕がスタンフォードに教えに行ったときに彼が学生でいましたよ。向こうは嫌になっていました。大学時代の同級生が、一方は先生で、一方は学生かよと（笑）。その後も酒を飲むとよくぼやいていたのです。

そういう動きが出ていたくらいで、最先端のところでは、大前研一氏の本などはまだ出ていなかったと思います。マッキンゼーだとか、特にBCGが有名だったのでしょうか。多少何かやり始めたという、その程度の頃です。

**西村：**数理分析よりも、現場といいますか。

**伊丹：**現実をちゃんと見てみたいと。俺の周りにはおやじの現実があったなど。あれでいろいろ考えさせられたな、ああいう仕事のほうが俺はいいなと思ひまして。

そのためには、方法論としては、データをいじる作業は、統計学を教えていたくらいですから、それをやろうと思えばできるのですけれども、あれもインチキが多くてね。もともとのデータが信用できるのかという話もありますし、アンケート調査などデータを自分で作っているわけですから、半分ねつ造している人もいますよ。うそを書いているわけではないのですけれども、自分の仮説に対してイエスという答えが出るようにアンケート調査の質問票を設計するとか、そんなことはいくらでもできることですから。ですから、データをいじるといっても、それほど信用ならないのです。

**西村：**そうしますと、やはり現場にアクセスしたい、しなければいけないと。何か方法はあったのですか。

**伊丹：**これは、アメリカのPh. Dを持っているおかげですね。当時、アメリカのビジネススクールでPh. Dなどということは、極めて珍しいわけです。野村総合研究所から、若い研究員の指導も含めて、一緒にプロジェクトをやってくれと依頼があったのです。面白いと思ひまして。優秀な人たちが結構いました。そういうところへ行って、野村総合研究所経由で日本の企業にアクセス、あるいは野村証券そのものにアクセスしたりしました。

しばらくしましたら、野村證券が支店長研修をやりたいと言い出しまして。僕は35歳だったと思います。スタンフォードから帰る、いや75年と80年の間くらいでしょうか、77、78年くらいだったと思いますけれども、支店長研修をやりたいから、チーフコーディネーターをやってくれと言われました。慶応大学のビジネススクールの先生とか、40代、50代の先生と3人ぐらいのチームで、僕が35歳でチーフなのです。野村證券というのは、当時そういうことをやる会社だったのです。それで、支店長さんを集めて経営の研修をやるわけです。全体の組み立てをやって、僕が経営戦略のところを教えるとか、そういうことをやりました。ケースがあるねということで、野村総研の連中に書かせようかとか、そういうことを始めたわけです。そうすると、それが現場を本当に肌で触れて、いろいろなことを考える材料をもらえた最初のきっかけでしょうかね。

それともう一つは、多角化戦略のプロジェクトを始めたことが、違う形で現場といいますか、日本企業の現実にデータを通して触れるという機会になりました。この本（『日本企業の多角化戦略』）は、今の皆さんの世代だとうらやましく思えるような恵まれた条件で書かれていまして。先に触れましたように吉原さんが学会でそういう報告をしましたから、僕と一緒にプロジェクトを神戸と一橋でやろうと言って、一橋から似たような分野で佐久間（昭光）さん、神戸から加護野さんが来て、4人でやろうとしているときに、加護野さんがちょうど多角化のことに興味があって何かやっていたのですよ。

「それでいいわ」と言われまして。一方で、今井賢一先生という僕の一橋大学のもう一人の先生なのですけれども、その先生が、日本経済研究センターで日本の企業の多角化のデータを集めて、データベースを作ったところだったのです。それで、「先生、これを使わせてもらえない？」と。生産性本部には金を出してもらおうと。ついでに、何だか知らないですけれども、『中央公論経営問題』という雑誌が当時ありまして、それが興味を持って、うちの雑誌に何か成果を書いてくださるのであれば、うちの寮を使っていただいて合宿場所を提供して下さったりしました。

加藤：これですね<sup>13)</sup>。

伊丹：そう、そう。それです。よくそんなものを持っていますね。そう、こういうものを書きますからと言って。あれは軽井沢の寮だったと思いますけれども、そこへみんなが集まりまして。交通費などは、確か生産性本部の金で出しまして。そういうのを、ちょっと声を掛けると、とにかくそういうことが全く無い世界にいきなり僕らが始めたものですから、面白いことをやっていそうだからと、あちこちから支援が来たのです。今のように、どこかにプロポーザルを出して、審査を通過とか、そんなものは全く何もなかったのです。それは、僕らの先生が偉いので、ちょっと伊丹を助けてやってくれと一言言いますと、向こうが「ハイ」と言うのです。そういう恵まれた時代でした。

第一世代というのはいいですよね。上に邪魔をする人がいないですから。邪魔というのは、積極的な邪魔という意味ではなくて、鍋の蓋みたいなもので、僕らはそれ以降ずっと僕の下の世代の蓋をやっているのですよ。僕のところを通過していかないといけないわけです。僕は通過するものはありませんでした。ドイツ経営学とか、そういうものはありましたよ。あれは通過ではなくて、避けるものですから（笑）。

加藤：やはり先生がお若いときに、その第一世代という認識を、そのハートを持ちながら、みんなで頑張ろうぜという想いで盛り上がっていたという感じですか。

伊丹：それは明らかにありました。吉原さんの学会発表がまさにそれです。そのスピリットです。今までほとんどろくなことやっていないですから、ちゃんとしたことをやりましようと言い出したのですから。それで、僕がその通りだと言ったのです。偉いのは吉原さんです。

---

13) 吉原英樹・伊丹敬之(1978)「最適多角化戦略の実証研究」『中央公論経営問題』第17巻第2号、36-72頁。

## 5. 『経営戦略の論理』

加藤：先生は、日本企業の多角化戦略のプロジェクトをやりながら、その同時並行で『経営戦略の論理』を書いていくという、そういう作業をその頃、されていたのでしょうか。

伊丹：最後の本を書くプロセスではそうでしたけれども、多角化戦略のプロジェクトが始まって、僕は別に戦略の専門家でも何でもありませんでしたけれども、ルメルトの本<sup>14)</sup>など、読めば分かりますよ。どのみちそう大した論理などないのですから。みんなで議論しているうちに、俺たちの言っていることもなかなかいいのではないかと、これをもうちょっと論理的に考えたらと言っているときに、ここもありがたい、第一世代の幸運ですね。日本経済新聞社がやっと経営学の若くて何か本を書いてくれそうな先生が固まりで出回り始めているということを知ったのでしよう。僕のところへ経営戦略というタイトルの日経文庫を書きませんかと話を持ってきたのです。これは別に僕が売り込んだのではなくて、こういうプロジェクトをやっているということを知って、多角化戦略ですから伊丹、書けるだろうと。当時、別に専門家でも何でもありませんでしたよ。面白いからやるかということになって、引き受けました。

ここから『経営戦略の論理』が出る背景の話に移るわけですが、多角化戦略のプロジェクトがかなり進んだ後でした。日経からそういう話があって、しかも日経文庫だから優しく書かなければいけませんし、そんなに長くないのです。でも、本を書けば勉強になるだろうと思ひまして、引き受けました。

それで、いろいろなことを調べ始めて、いろいろな本を読みまして、これを横を縦にするのではつまらないというので、一念発起しまして、全く新しいそのとき自分が思い付いた手法で、本のアウトラインを作ってみようとし

---

14) Rumelt, R. P. (1974) *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University Press. (鳥羽欽一郎訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社, 1977年)。

ました。それは、始めた年から3年ぐらい前までの日本の企業が取った戦略で面白い事例というものを全部集めてみよう。それはどうやって集めるのかといいますと、『プレジデント』だとか、『週刊東洋経済』だとか、『週刊ダイヤモンド』とか、『日経ビジネス』だとか、そういう雑誌を全部読みまして、この会社はこんな妙なことをやったのか、何か論理的に面白いことが背後にありそうだ、これは典型的にああいう話の実例だとかということに全部付箋をしていきまして、助手にカードを作ってもらいました。できあがったカードはかなりの分厚さになりましたね。そういうものを半年か1年ぐらひかけて作りました。さて、これをまとめて本にすればいいのだよなど。むちゃくちゃなやり方です。完全に帰納法です。ここに現実の例がたくさんあります。こういうものを一体どういうふうを集めるといいでしょうか。KJ法というものを皆さん知っていますでしょう。あれと全く同じようなやり方で、これとこれは似ていると思って集めていきまして。

僕はその頃蓼科に山小屋を作ったものですから、そこの20畳ぐらいある広いところで、これとこれか、これとこれかとかうやってカードの山を作っているうちに、なんとなく『経営戦略の論理』の基本枠組みができたのです。ほかの本には一切書いていません。誰の枠組みを使ったわけではなく、自分で完全に帰納的に作りましたので、オリジナリティーには自信がありますけれども、それがどれくらいみんなに受けるかどうかは分かりません。そうやって作った本が、『経営戦略の論理』なのです。

西村：では、日経文庫では…

加藤：なくなったのですね。

伊丹：やっているうちに、とても日経文庫には納まらない。それで、「こういう本になりそうなんだけれども、文庫でやる？」と担当者に言ったら、「先生、それはもったいないから、単行本にしましょう」ということになって、この本ができたのです。

西村：先生，以前，『ネットワーク時代の組織戦略』<sup>15)</sup>という本でもインタビューを受けていらして。

伊丹：そうですね。全然覚えていません。ああ，松岡正剛さんにね。

西村：その中で『経営戦略の論理』が80年に出まして，ちょうどマイケル・ポーターの『競争の戦略』<sup>16)</sup>が…

伊丹：はい，全く同じ年でした。偶然でしたね。

西村：マイケル・ポーターも同じように*Forbes*とか*FORTUNE*とかの記事を読んで，帰納的プロセスかどうかは違うかもしれませんが，やはり雑誌の記事を読んでという。

伊丹：彼の場合はそうではないです。産業組織論の枠組みです。ファイブフォースなど産業組織論の典型的な教科書の枠組みです。それを競争戦略論風いろいろな言葉を変えたり，より豊かにしたという枠組みですから。彼は元もとが経済学者ですので。僕のやつはもっと無手勝流だから。

ですが，2つの本は，本当に，アメリカと日本の企業の差を見事に出していました。僕は蓄積ばかり言うわけです。学習をして，蓄積して，それで能力が上がっていったこういうことができるようになるのだという論理を中心に書いた本です。彼の場合には，マーケットというのはコンペティションで，必要ならば資源は外から取ってくれば良いということで，こうやりますと。両国の企業の行動パターンの違いが，そのままそっくり2つの本の違いになっています。

僕が最初から『経営戦略の論理』を英語で書いていけば，どっちが世界的に有名になったか分かりませんね。それはもう，ハーバード大学の先生が英語で書いた本と，一橋大学の先生が日本語で書いた本では，それだけで，内

---

15) 今井賢一・塩原勉・松岡正剛監修（1988）『ネットワーク時代の組織戦略』第一法規。

16) Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, Collier Macmillan. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社，1982年)。

容は全く無関係に、世界的なインパクトは全然違いますから。ですけども、内容的に劣っているとは思いませんし、あなたたちも自信を持っていいですよ。アメリカの学者は英語ができるだけですから（笑）。

**西村：**でも、先生は「経営戦略論」の授業をされていたわけではないと。

**伊丹：**一橋では経営戦略論の授業というのは一度もやったことはありません。

**加藤：**そうですか。

**伊丹：**いや、待ってください、大学院、MBAを作って、学部長になった後、始めましたね。

**加藤：**MBAコースの中ですか。

**伊丹：**MBAコースです。

学部で経営戦略論という授業は、僕が退職するまでできなかったのではないですかね。それは、経営学原理とか、ドイツ経営学系の人たちがズドンといて、ずっと変わらないからです。日本の大学が変わるのは、こういうプロセスでしか変わりません。今はなくなってしまいましたけれども。ですから、新しい、言ってみれば、労働組合でいえば、第二組合みたいなものができて、こちらが大きくなって第一組合がなくなっていくという。

**加藤：**一時的にちょっと脱線するかもしれませんが、一橋の商学部では経営戦略論という授業が最近までなかったのですね。

**伊丹：**学部ではおそらく結構最近までなかったと思いますよ。最初に経営戦略論というものを、国立のMBAコースで始めたのは僕ですから。僕がある意味で勝手にいろいろな科目を作って、みんなに提案して「うん」と言ってもらえばいいわけですので。それで始めたのが最初の一橋での経営戦略の講義だと思っています。これは僕が教えました。僕はもう50歳を過ぎていて、『経営戦略の論理』を書いてから15年ぐらいはもう経っている頃です。

**西村：**その時は、第2版<sup>17)</sup>を使って授業をされたということでしょうか。

---

17) 伊丹敬之(1984)『新・経営戦略の論理—見えざる資産のダイナミズム—』日本経済新聞社。

伊丹：はい。そのときはこの本を使ったと思います。

西村：時間が経ちましたので事例が少し古くなっていたという話ですかね。

伊丹：一番ショックでしたのが、アラン・ドロンのコマーシャルで有名なD'URBANという背広、今でもありますけれども、その話を学生にしますと、ポカンとしているのですよ。アラン・ドロンなど知らないわけです。ですから、これはまずいなと、事例を変えなければいけないといって、それで第3版<sup>18)</sup>を書く決心ができました。

加藤：2003年ですね。

伊丹：はい。ですから、僕はこれをゼミでも使ったことはなかったです。この本は一橋大学の教育活動にはほとんど20年近く何の影響も与えなかった本です。ですが、世の中ではものすごく売れました。累計20万部くらい、もっと売れているかもしれません。第4版<sup>19)</sup>までありますから。ずっと同じシリーズで、骨格は一緒ですけども。20万部は超えていると思います。

西村：この『新・経営戦略の論理』の話をもう少ししたいのですけれども。見ざる資産という概念が登場すると。これは大王製紙の井川（高雄）さんから聞いた言葉だということで、もう少し詳しくそこのお話を聞きたいのですけれども。

伊丹：はい、井川さんのことは、確かはしがきに書いてありますよね。

西村：はい。

伊丹：大王製紙という会社を調べてケースを書こうと思ったのは、野村證券の研修のためだったと思います。野村證券がその後に始めた野村マネジメントスクールというものがあまして、そこでハーバードの先生たちと、僕と、加護野さんが加わって、3週間京王プラザホテルに缶詰めという夏の、本当に役員さんたちが来るような、その後いろいろな社長がそこから生まれましたけれども、そういう研修を野村證券が野村マネジメントスクールという財団を作って

---

18) 伊丹敬之（2003）『経営戦略の論理〔第3版〕』日本経済新聞社。

19) 伊丹敬之（2012）『経営戦略の論理—ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム—〔第4版〕』日本経済新聞社。

始めたのです。その最初のチーフコーディネーターを僕が頼まれてまして。そのために作ったのかもしれませんが。いずれにしても、僕は当時知らなかったのですけれども、面白い会社があるからと言って、野村総合研究所の人に大王製紙に連れて行かれまして。話を聞いているうちに面白いとケースを書きまして。そのインタビューのときに井川高雄さんから「見えざる資産が一番大切なだ」と言われまして。俺たちが言っている情報の経営資源のことだと思い、この名前、いただきと思ひまして。それで、ちゃんとお名前を書いてあるでしょう。俺の発案ではないと。今は書いていないのですけれども。

西村：そういうことだったのですね。

伊丹：全て企業の現場の方たちと直接僕がお話をお伺いし、いろいろな話を聞かせていただく中で、こういうことかと思ったことが、いろいろなところで理論を作る、論理を作るところに生きているということが、僕の基本的な学者人生の論理の展開のパターンです。

## 6. *Mobilizing Invisible Assets*の出版

伊丹：この本（『経営戦略の論理』の初版）は、戦略の本としてはものすごくいい本だと思いますよ。最初から英語でちゃんと出していれば、世界中でもっと売れたと思いますよ。第2版のあと*Mobilizing Invisible Assets*<sup>20)</sup>というタイトルでハーバード・ユニバーシティ・プレスから英語で出版しましたけれども。その話もしましょうか。

西村：お願いします。

伊丹：『経営戦略の論理』の初版の時に面白いと思った誰かが、ハーバードの先生に…それに書いてあるのは誰でしたか。

西村：トム・レールですか。

---

20) Itami, H. with T. W. Roehl (1987) *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press.

伊丹：トム・レールは翻訳をやった人で、推薦の辞を書いてくれました有名なジョセフ・バウアーという戦略の先生がいます。彼に話した人がいます、伊丹が面白い本を書いているそうだからその英訳を出したらどうだと。そういうことを、確かMITのエレノア・ウエストニーという女性の先生が、日本語も読めるので、この本はとてもいい本だと薦めてくれました、それならハーバード・ユニバーシティ・プレスに話をするとということになりました、翻訳でいいから出さないかという話が来たのです。それで、トム・レールがたまたま知り合っていたものですから、翻訳を手伝ってくれるかと、一緒にやろうということになりました。それで、初版を出してから3年しか経っていないけれども変えたいところがあるからということで、日本語版をまず書くわけです。それが『新・経営戦略の論理』です。それで、その英語版で *Mobilizing Invisible Assets* が出たのです。そういう経緯です。

加藤：出版社が予定されていたところと変わったのではないのでしょうか。

西村：『新・経営戦略の論理』のはしがきに関してですが。

加藤：西村先生と私のものとで（『新・経営戦略の論理』の）刷が違うのですけれども。7刷（1986年1月11日）には、プレントイス・ホールと書いてあります。

伊丹：本当ですね。プレントイス・ホールと書いてありますね。

加藤：こちらの22刷（1990年11月8日）には、ハーバード・ユニバーシティ・プレスと書いてあります。

西村：私のほうが22刷で、新しいものだと思うのですけれども、印刷の字体もこの（出版社名の）部分だけ少し変わっています。

伊丹：本当ですね。

加藤：すみません、マニアックな話になってしまい。

伊丹：随分マニアックですね。7刷に書かれていることは正しいです。プレントイス・ホールに誰が言ったのでしょうか。トム・レールが持っていたのでしょうか。これは間違いないですよ。思い出しました。こういう話があったと。プレントイス・ホールがどこかに買収されて話がなくなったから、ジョセフ・バウアーが聞きつけて、ハーバード・ユニバーシティ・プレスを紹介

してやろうかと言ったという、多分そういう経緯だったと思います。

ひょっとすると、こういうことかもしれません。記憶もいいかげんですね。多分これから話すことが一番正しいと思います。

プレントイス・ホールから出すということになりまして、英文の原稿を作りましたと。そうしたら、プレントイス・ホールが買収されたか何かで出版取りやめになりましたと。宙に浮いた原稿があります。これをジョセフ・パウアーが何らかの経緯で見まして、僕が送ったのかもしれませんが、そうしたら、「いいね、これ、出そうよ」ということになったという。そういう経緯でハーバード・ユニバーシティ・プレスから出版したんだと思います。

もうほとんど全部人脈、個人的関係なのです。ジョセフ・パウアーはその前から知っていましたし。そういうものがないと、こういうふうには話は進まないのですね。

西村：これは『組織科学』の対談<sup>21)</sup>でも載っていますけれども、この本の基となったような論文というものがあまして、それは*Strategic Management Journal*でしたか、リジェクトされたら、そのようなことを話していらっやいましたけれども。

伊丹：この本のオーバー・エクステンションのところ。これは論文として出してもいいと思いましたが、スタンフォードのビジネススクールのワーキングペーパーで2つくらい作りまして、それを*Strategic Management Journal*に送ったのです。そうしたら、全然音沙汰もなく、全然興味がないみたいだと思まして。そうしたら、そのワーキングペーパーを見たジョセフ・パウアーかな、事実関係を覚えていませんけれども、雑誌が載せてくれないなら本にして出してしまうかと、そういう経緯になったということです。

ですから、そのときの学会の主流とは違う論文というものは、載せてくれないのです。僕は、スタンフォードから帰ってきてしばらくして、アメリ

---

21) 伊丹敬之・天野倫文・田中一弘 (2011) 「伊丹敬之東京理科大学教授 (一橋大学名誉教授) に聞く—組織学会50周年記念企画インタビュー・シリーズ (第3回) 組織学会の50年を振り返って—」『組織科学』第44巻第3号, 146-149頁。

カの雑誌には招待論文以外一切投稿しないと。ばかばかしいですから。それ以前には投稿していましたけれども、投稿しますと、この論文を引用していないのはどういうわけだというようなコメントがレフェリーから来る。そいつの論文に決まっているのですよ。アカデミックな世界の中のレフェリーごっこで、みんなが相互扶助作用をやっているのだなど。そういう世界で生きていけないといけない人は、やらざるを得ません。アメリカの学会の人はみんな、そういうことである時期まで生きていかなければいけませんから。俺は日本に帰ってきてしまって、一橋大に終身雇用で、もう管理統計を教え、経営戦略の本を書いて、そのうち管理会計の本を書いたり、マネジメント・コントロールの本<sup>22)</sup>を書いたり、コーポレートガバナンスをやりたい放題やっているわけです。こんなに面白いのだから、あんなことをやる必要は全くないと言っていました。英語の文献の世界に完全に背を向けたのです。ばかばかしいと思ひまして。

これは、日本全体のためにはひょっとしたら僕は申し訳ないことをしたかもしれません。もう少しそこの付き合いをやっていたら、日本の経営学の国際的なプレゼンスという意味では、もう少しお役に立てたかもしれません。

西村：そうは言いますが、*Mobilizing Invisible Assets*を英語で書かれましたから、潜在的な読者は日本語で書かれるものの10倍はいると思うのですが。

伊丹：うん、うん。それは10倍以上だろうね。

西村：その反響はいかがだったのですか。

伊丹：いまだに売れているのです。30年前の本ですよ。まだ印税が来ます。絶版にもなっていませんし。

---

22) 伊丹敬之 (1986) 『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店；伊丹敬之 (2014) 『マネジメント・コントロールの理論』〔オンデマンド版〕岩波書店。

## 7. 『経営戦略の論理』シリーズの自己評価と発展可能性

伊丹：でも『新・経営戦略の論理』と*Mobilizing Invisible Assets*よりも第3版のほうが本当はいいのです。

加藤：私は、学部生のときに第3版が出て、指導教員だった吉村（典久）先生から読むように言われまして、大学院に入る前に勉強した記憶があります。

伊丹：第3版は事例も多いし、分かりやすさという点では一番いいと思います。第4版は、ちょっとコンパクトにし過ぎてしまったところもありますので。あまり厚い本は嫌だったものですから。

加藤：私は、第4版は就職してから学部ゼミで輪読しました。学部生と議論しながらすごく楽しかったのが思い出です。

伊丹：第4版は、論理的には一番練られているのですけれども、読みやすさという点では第3版の方がよいです。何せ事例が多いですよ。

加藤：比較的近年ですけど、沼上（幹）先生が『新・経営戦略の論理』の再評価<sup>23)</sup>をされていると思うのですけれども、この本がやはり日本の経営戦略論とか経営組織論の中で与えたインパクトというのは、相当大きいと思うのですけれども、その辺りを教えていただけますか。

伊丹：まあ、僕が言うべき話ではないので。インパクトが大きいかどうかは他人がお決めになる話です。でも20万部売れたということは、インパクトが大きかったということでしょう。圧倒的に一番売れた戦略の本でしたから。

加藤：沼上先生は、見えざる資産のダイナミクスという情動的経営資源が蓄積されるという時間展開のところに「価値ある洞察」を見出せる可能性といったことをおっしゃってまして。意外と、そのところで、後続の研究者、ないしは若い人たちの進展がまだまだ思うのですが。

伊丹：そうなんだよ。いや、本当にそう思います僕は。第4版に書いてあるい

---

23) 沼上幹 (2008) 「日本の実証研究とリソース・ベースト・ビュー—『見えざる資産のダイナミクス』を中心とした展望—」伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大『現代の経営理論』日本経済新聞社、21-71頁。

ろいろなことをさらに展開する、理論的な条件をもっと詰めるというようなことをやるネタは、たくさんある本だと自分でも思っています。だからお前がやればいいと言われますけれども、私は、コーポレートガバナンスにも興味があるし、管理会計にも興味があるので、ちょっとほかのことをやらなければいけませんと。

## 8. 研究テーマの拡がり

西村：80年代は、この『新・経営戦略の論理』も出ましたが、『マネジメント・コントロールの理論』とか、『人本主義企業』<sup>24)</sup>とか、それこそ多角化したといえますか、本当に多産な時期だったというふうに思うのですけれども、先生にとってどれが代表作と言えるのでしょうか。

伊丹：何かのときに本の奥付に著書をリストアップするでしょう。何かの理由で、2つだけ選んでくださいと言われたときに、僕は『経営戦略の論理』と『人本主義企業』を、そういう場合にはその2つを選びます。全然分野が違います。一方は経営戦略のもの、一方は企業システムのもので。それぞれで全く新しい理論といえますか、論理体系を世に問いました。その後、みんながやはりそれはそうですよねと、学者も含めて、多くの日本の企業の人は言ってくれました。そういう本ですから。

『マネジメント・コントロールの理論』は、これはちょっと余技ですね。僕の出生の地であるマネジメント・アカウンティングに対する敬意みたいなものです。これの続きが、『現場が動き出す会計』<sup>25)</sup>なのです。

ですから、日本の企業システムということにものすごく大きな興味が出まし

---

24) 伊丹敬行 (1987) 『人本主義企業—変わらぬ経営変わらぬ原理—』 筑摩書房；伊丹敬之 (1993) 『人本主義企業—変わらぬ経営変わらぬ原理—』 ちくま学芸文庫；伊丹敬之 (2002) 『人本主義企業—変わらぬ経営変わらぬ原理—』 日経ビジネス人文庫。

25) 伊丹敬之・青木康晴 (2016) 『現場が動き出す会計—人はなぜ測定されると行動を変えるのか—』 日本経済新聞社出版。

て、経営戦略とは全然違う分野ですけれども。円高の1980年代の半ば、ちょうどバブルが始まった頃に、日本的経営の終焉みたいなことをみんなが言い出したのです。おかしいなど。そもそも日本的経営というものをあまり信用していませんでした。終身雇用、年功序列、企業別労働組合。それぞれにこんないいところがあるという奥の論理を言い始めると納得できることがありますけれども、表面形態としてのこれがいいのであれば、なぜ国鉄がつぶれるのだとか、なぜ日本の大学は駄目なのかとか、駄目な例がいっぱい出てきますから。あれは表面です。その奥にある論理をちゃんと考えなければいけないということを昔思っていたのです。それで、こういう本を書くことになったときに、一度考えてみようかということで『人本主義企業』を書いて、やはりこういうふう考えたほうがいいと思い始めたのです。そういうことですね。

**西村：**その構想はいつ頃からですか。

**伊丹：**1985年です。きっかけもものすごくはっきりしているのです。経済産業省、当時はまだ通産省だったかもしれませんが、世界の中の日本を考える懇談会という大げさな懇談会をやったのです。

座長は、もうお亡くなりになってしまいましたが、村上泰亮先生で、経済学者としては本当に巨大な立派な学者でした。そこに経営学では僕一人でしたか、日本の企業のことをちゃんと書ける人ということで、若かったですけれども、そのメンバーにさせられました。青木昌彦さんなどもいたのだらうと思いますけれども。そのときに、日本の企業について、世界に通用するような、国際的に理解できるような論理で説明しませんかと。昔から日本には藩の伝統がありまして、藩ではこうなっていてとかと言っても駄目ですし、近江商人の三方よしだけでも説明はなかなかできませんし。経済合理性があるからあれだけ日本の発展に貢献したわけで、その経済合理性を論理的にきちんと説明できるように書かないといけないということに研究会でなりまして。分かりました、考えてみますと言いまして、最初に「人本主義」と

いう言葉を使って発表したのは、その研究会の報告書<sup>26)</sup>だったと思います。

そういう意味では、経産省の国家プロジェクトの一環として、こういうことを考える機会を与えられて、考え始めたということです。『人本主義企業』は1987年に出した本です。

**加藤：**『経営戦略の論理』と『人本主義企業』の話というのは、人というものが一つにつながっているところがあると思うのですけど。

**伊丹：**人というよりは、一番大切なコンセプトは、見えざる資産の蓄積です。これが両方に共通のキーワードです。見えざる資産の蓄積は一体誰がやるのですかと言ったら、これは人のネットワークが、ネットを張ってやっているのだと。それがあると、戦略が発展しますね。人のネットワークがちゃんとあると、実はいい戦略が作れるだけではなくて、企業間取引もスムーズにいきます。系列関係というのは経済合理性が高いですから。そういうようなことを前々から今井先生とやっていたもので<sup>27)</sup>、そういう系列の経済合理性などということを考えていましたら、人的ネットワークによる蓄積、例えばトヨタの人とデンソーの人がお互いに情報、知識をシェアし合って、一緒に開発するから、速くい車ができるのだとか、単純に言えばそういう話です。

したがって、カルロス・ゴーンが日本へ来たときに、間違ったことをやっていると、最初に僕は書きました。『起死回生—ドキュメント日産改革—』という本<sup>28)</sup>が出て、その本の書評をあろうことか僕に日経が頼んできたのです<sup>29)</sup>。そのときに、すごくちゃんとした改革をやっているけれども、一点具合が悪いのは、系列が崩壊して、これでは新車の開発はどうなるのだということです。系列関係というものに蓄積されたノウハウでもって、その機敏性を生かして、ちゃんとした新車の開発ができていたのが、その能力が多

---

26) 通商産業大臣官房企画室編（1986）『「世界の中の日本」を考える—21世紀に向けての役割と貢献—』通商産業調査会。

27) 今井賢一・伊丹敬之・小池和男（1982）『内部組織の経済学』東洋経済新報社。

28) 日本経済新聞社編（2000）『起死回生—ドキュメント日産改革—』日本経済新聞社。

29) 『日本経済新聞』2000年6月18日付朝刊。

分小さくなると、20年前に書いているのです。その通りになりました。

ですから、人的ネットワークをベースに蓄積される見えざる資産というものが、両者に共通するコンセプトです。

僕が一橋大学を退官するときの最終講義、(2008年)3月16日、僕の誕生日にやってくれたのですけれども、日曜日に300人ぐらい集まってくれました。そのときに決めたタイトルは、「枝分かれする1本の道」。変なタイトルでしょう。1本の道は情報であり見えざる資産なのです。それが枝分かれしていくと、『経営戦略の論理』になったり、『人本主義企業』になったりするという、そういうことを話しました。ですから、俺がやってきたことは実は1つなのだけれども、それは枝が分かれたただだよという。振り返ってみるとそういうふうに整理できるという退官講義をやったのです。

**加藤**：それは「場の概念」にもつながっていますよね。

**伊丹**：場もそうですね。

**加藤**：人的ネットワークといいますか。

**伊丹**：人のネットワークをある意味で物理的に担保しているのは一体何だろうと言ったら、場になるのです。

ただ、場の発想自体はちょっと違ってまして。あのようなことを思いつき始めたのは、東大の薬学部の清水博先生というバイオホロニクスという生物の細胞の動きの研究をなさっている先生でしたが、面白い先生で、何の機会でしたか、仲良くなりまして、彼の書いたものをたくさん読んで議論しているうちに、彼が確か場という言葉を使っていたのだと思います。

日本の経営というのは、結局場を作って、そこでごちゃごちゃとインタラクションをしているうちに何か合意が生まれるとか、そういうことでやっている部分が多いなど。アメリカみたいにヒエラルキーで、誰か上の人に情報を集めて、上で決めてからドンとこれをやれと指示していると、それでは日本は動かないな、動いていないなということで、場のマネジメントなどということを考え始めたのです。

あえて言えば、人的ネットワークというキーワードでくくれば、共通性は

あるのですけれども。

西村：場の概念に関する最初の本は1999年の『場のマネジメント』<sup>30)</sup>ですね。

伊丹：99年、そうですね。学部長が終わって、もう研究はいいやと思っていますしたら、女房が「あなた、年寄り臭いこと言わないで」と言って、尻を引っぱたかれて、書くかと、書いたのです。これ以降、また本が続々書けるようになったのです。

西村：そうですか。

加藤：論文では、『組織科学』に92年に掲載されていますね<sup>31)</sup>。

伊丹：そうだ、思い出しました。山下（裕子）さんのことを言わなければ。彼女の貢献が正確に表現されません。

場のマネジメントのようなことを最初に僕のところに持ってきましたのは、今一橋で教えている山下裕子さんというマーケティングの先生です。彼女の実質的な博士論文の指導教官が僕だったのです。場のマネジメントというようなタイトルの博士論文を書きたいと。珍妙な話ですから、誰も引き受け手がいないのです。僕は、「細胞の話？面白いね」とか言って、引き受けて、議論しているうちに、これはいいじゃないかと言って、最初の論文だけはほとんど共著の論文です<sup>32)</sup>。本を書こうというのですけれども、向こうが遅いものですから、もう勝手に出すぞと。ここ（『場のマネジメント』）にも山下裕子の名前を書いてありますよ。別に弟子の仕事を横取りする気など全くありませんから。そのようなことをしなくても、もう十分業績はありますから。ですから、これにも書いてありますけれども、彼女自身は、秋葉原では何が起きているとか、企業組織の内部のマネジメントの問題とはちょっと違ったところに興味があったものですから、自然に一緒に仕事をしなくなったのですけれども。

---

30) 伊丹敬之（1999）『場のマネジメント』NTT出版。

31) 伊丹敬之（1992）「場のマネジメント序説」『組織科学』第26巻第1号，78-88頁。

32) 伊丹（1992）。

加藤：こちらの先生の91年の論文<sup>33)</sup>に山下先生の学位論文<sup>34)</sup>を参照されています。この論文で最初に場の話が出てきていますよね。

西村：ところで、場のマネジメントの話と、先生が『産業集積の本質』<sup>35)</sup>で書かれた柔軟な分業とか産業集積の話とはつながっていると見ていいでしょうか。

伊丹：つながっていると見ていただいて結構です。あれは、場があって、場を動かす努力をしている人が背後にいないと、あのようなことは普通は起きないです。例えば、イタリアのコモという町で何かそういうことが起きているとか、あるいは新潟県の燕三条でそういうことが起きていて、あの中でいろいろなインタラクションが起きて、自然発生的にいろいろなことが起きます。あれは全部場の作用かなと。ただし、その場をマネージするという発想でやっている人は少ないかもしれないです。経済学者ですと、それを産業集積があるとか、市場のメカニズムで動いているというわけですけども、僕は場のマネジメントというコンセプトにちょっと翻訳し直しました。したがって、その後企業の中でも同じことをやろうと思ったら、できるよねという話に持っていきかけたのです。

こうしてみると、俺いろいろなことをやってきたのですね。

## 9. 『ゼミナール経営学入門』という教科書

加藤：『ゼミナール経営学入門』<sup>36)37)38)</sup>のことをお伺いしたいのですけれども。

33) 伊丹敬之 (1991) 「ネットワーク・マネジメントの枠組み」『組織科学』第24巻 第1号, 10-18頁。

34) 山下裕子 (1990) 「場と秩序」一橋大学大学院商学研究科博士単位取得論文。

35) 伊丹敬之・橘川武郎・松島茂 (1998) 『産業集積の本質—柔軟な分業・集積の条件—』有斐閣。

36) 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。

37) 伊丹敬之・加護野忠男 (1993) 『ゼミナール経営学入門〔第2版〕』日本経済新聞社。

38) 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門〔第3版〕』日本経済新聞社。

この教科書は、すごく評価されてきたと思うのですがけれども、その辺りの先生のご見解をお教えいただけませんか。書くきっかけとか。3版まで改版されたのですがけれども。

**伊丹：**これは、日経が持ってきた話だと思います。経営学の教科書で良いものがないので、書いてくれないかと。1人で書くのはちょっと。組織論の話があるし、しんどいと。それで、加護野さんと一緒だったらいいと言いまして、加護野さんに相談しましたら、一緒にやりましょうということになりました。

作るプロセスはちょっと工夫をしてありまして。最初のプロセス、最初の原稿は、戦略のところは加護野さんが書けと。組織のところは俺が書くと。それで、その後取り換えて、自由に書き直せと。そのほうが、2人のアイデアのダイナミックなインタラクションのようなことが起きるだろうと思いまして、そういうふうにして作りました。ですから、普通の組織論の人ではちょっと見ないような見方が組織の例えば情報、目的、感情、思考様式など、あれは完全に僕のオリジナルですから、そういうようなことが書いてあります。一方、戦略のほうも、ビジネスシステムの話だとか、加護野さんらしいそういう面白いことがたくさん書いてありました。よかったですと思っています。

加護野さんは本当に頭のいい立派な学者ですから、しかも年齢が近いですから、この2人が同時にいたから初めて作れた本ではないでしょうか。

その後、内容的に、時代の流れが速いからといって2版、3版と出しました。3版以降は、もうお互いに元気がなくてやっていませんけれども。2版のときは、基本的に加護野さんが全部書き直したのです。僕も何かやったかもしれませんがなくても。3版のときは僕が全部やっているのです。印税は別で、ずっと折半ですよ。完全に折半ですがけれども。そういう作り方をした本です。

第3版が一番完成度が高いでしょうかね。

本当はまた改訂しろという声がちらほら聞こえるのですがけれども、もうとても2人ともそんな。特に加護野さんが病気をしてしまいましたから、ちょっと本をたくさん書くという体の状況ではなくなってきてしまっているのです、無理ですよ。

## 10. コーポレートガバナンス

西村：もう1つ、やはりコーポレートガバナンスの話をお聞きしたいです。これはいつ頃から研究を始められたのでしょうか？

伊丹：完全に人本主義の延長です。人本主義の中に、企業は誰のものかと。実質的には従業員のものとみんな思っているということが日本の話だということを書いたのが、1987年ですか。その後、バブルが崩壊して、ソ連邦も崩壊して、アメリカ型資本主義が強くなって、みんながアメリカ型の株式会社に。株主主権とか従業員主権などという言葉で最近みんな使いますが、あれは完全に僕の造語ですからね。主権などという概念を企業のコーポレートガバナンスの世界に持ち込んだのは僕ですから。国の、国家の主権、国民主権の話と一緒にではないかと思ひまして。国民イコール従業員だと思ひてね。でも一方で株主主権の風潮がありまして。どうしようもないなと、これは何か警鐘を鳴らさないといけないと思ひまして、いっそのこと日本型のコーポレートガバナンスについてがっちりした本を書くかと思ひたち、それから1年ちょっとで書きました<sup>39)</sup>。

ちょうどそのときに、『経営の未来を見誤るな』という本<sup>40)</sup>も書いてまして、全く同じ時期に2つの本を書いたのです。

当時、株主の声を聞けと言っていましたのが日本経済新聞でしたから、これは絶対日本経済新聞社から出させてやろうと思ひまして。両方セットで持っていったんです。これを2冊同時に出す出版社で出しますと。デジタル人本主義とか、『経営の未来を見誤るな』というタイトルの本を当時の伊丹が書けば、それはみんな買いますよね。それで、そちらが欲しいから、日経がこちら（『日本型コーポレートガバナンス』）も出してしまったのです。日経から出たということに意味があります。

39) 伊丹敬之（2000）『日本型コーポレートガバナンス—従業員主権企業の論理と改革—』日本経済新聞社。

40) 伊丹敬之（2000）『経営の未来を見誤るな—デジタル人本主義への道—』日本経済新聞社。

加藤：なるほど。

伊丹：だって従業員主権企業とはっきり書いてありますから。論理と改革。僕は従業員主権企業だからいいとは書いていなくて、改革しなければいけないところはたくさんありますと。それは、改革するのはいいけれども、株主主権の会社に作り替えるという話とは違います。例えば、経営者などでだらしのないやつがいるからどんどん首を切れと。誰が切るのかと。だったら従業員に信任投票をさせると。そんな過激なことを書いてあるわけですよ。

これは完全に人本主義をみんなが守っていない、そこから離れていると思いましたので、人本主義を守れという本と、その一番ベースにある企業・会社は誰のものかということについてしっかりした理論的な本とを同時に出版しようと思ったのです。

『日本型コーポレートガバナンス』というのは、最後のほうは、会社法を変えろと書いてあるのです。ですから、商法学者から何かの接触、何かの反論があるかと思っていましたら、一切なかったのです。本当に情けないことだと思いますけれども、おそらく、会計の先生もそうだし、法律の先生もそうなのですが、今ある法律、ルール解釈論が中心で、立法論ではないのです。世の中をよりよくするためには、法律そのものをこういうふうに変えたほうがいいのか、この種のリサーチをやる人が本当に少ないのだと思います。ですから、商法学者から、あれはなかなか面白いですねとは言われましたけれども、何か論争をふっかけられたり、間違っているとかわれたことはないです。もっとも、弁護士さんには法治国家日本を壟断するけしからぬ本という書評を書かれたことはあります。要するに、会社法違反をこの人はやれと言っていると。それは話を単純化しすぎです。そうではなく、会社法は守った範囲内でやれることをやれと今言っているだけで、その会社法自体も俺は変えたほうがいいと思っていると、そういうことを言っているのですけれども。責められましたね。

でも、面白いのは、この『日本型コーポレートガバナンス』が賞をもらっているのです。日本公認会計士協会中山賞を。びっくりしました。日本公認

会計士協会ですよ。ベスト・ブック・オブ・ザ・イヤーです。ですから、日本の公認会計士さんたちは、伊丹先生の言う通りだなと思っているわけです。

**西村：**そのコーポレートガバナンスに関しては、必ずしも先生の主張どおりに世の中が動かなかったということは、やはりありますよね。

**伊丹：**ありますね。それはやはり、平たい言葉で言うと、アメリカに対する妄信があります。アメリカのやっていることはいいことであると。こういうことを「アメリカ出羽守<sup>でわのかみ</sup>」と言うのです。アメリカではこうやっている、だから日本もこうすべきだと。どうしていいのですかと言ったら、だって「アメリカでは」やっているからと。でも、二度聞いてはいけません。論理がないので怒り始めますから。

僕は、そういう傾向がなぜこういう状況の日本にあるのかというと、ソ連邦が負けてアメリカ資本主義が勝ったということがもたらす思想的心理的影響というのは膨大なこと。日本は、明らかにアメリカ型資本主義とは違うことをやっていて、それで成功していたのです。そうしたら、やはり違うことをやっていてはいけないのではないかと言いついたという。違うことをこれからもやり続けなければいだろうと僕はいまだにそう思っていますから。『平成の経営』<sup>41)</sup>という本は、そういうことを堂々と書いた本ですよ。

**西村：**『人本主義企業』にもそれらしいことが、最後の「坂の上の雲」というタイトルの章に、アメリカスタンダードでいいのかと、そのようなことをもう既に80年代後半におっしゃってますよね。

**伊丹：**ずっと思っています。僕みたいにアメリカの大学で育てられ、アメリカの大学でも教えた。アメリカのビジネススクールでも教えた経験のある日本人というのは本当に少ないと思いますけれども。そういう、いってみれば、アメリカを振りかざしそうな人、そういう経歴ですが、そういう人がこういうことを言うのは珍しいらしいのです。ですから、「よく先生はそんなことを言いますね、もったいないじゃないですか。自分の見えざる資産を使って

---

41) 伊丹敬之 (2019) 『平成の経営』 日本経済新聞社。

ない、アメリカブランドを」と言われる。でも間違っていると思ったら、俺は別にアメリカを真似ろと言わないだけだよ。

それと、アメリカのビジネススクールで教えているときに、特にアメリカのエコノミストたちが展開したがる論理にいささか辟易して。これでは現実を説明できないのに、よくこのようなことを言い張るなということをとくさん見たものですから、途中から嫌になってしまったのでしょうか。そんな人たちとお付き合いをしなければいけないアメリカの学会のいろいろな集まりに出るのは嫌だなという、さっき言った話とそこでつながるのです。

**西村**：主張はあまり変わらないですね。

**伊丹**：僕は全然変わっていません。ですから、これだけ激動の平成と言われて、しかし基本的な主張が一切変わっていない人間は、珍しいといえば珍しいですよ。加護野さんも変わっていないと思いますけれども。それは、原理に遡って最初に本を書くときに、深く考えたつもりがありますので、その原理に遡って考えた論理を変えなければいけないほどの激動が起きているとは思いません。トヨタを見てみろ、日産を見てみろと。結局駄目になるのですよ。ゴーンが駄目にしたというよりは、ああいう経営をやると駄目になるのだと、そうことだと僕は思っています。したがって、『平成の経営』という本は、最後のチャプターはトヨタと日産の比較論です。

ただ、人本主義といいましても、人本主義は人のネットワークを大切にしますから、へたするとすぐそのネットワークのしがらみとか、グダグダになって、ついぬるま湯になるという傾向が一方に絶対にあるのです。お金のほうは、働きが悪かったら給料を下げるとか、やりようがもっとドライにあるのです。ですから、こちらのほうがすっぱり切るときには楽です。ですが、それでは大きくは伸びません。ですから、厳しい人本主義が必要なのです。これが難しいのです。次に書く本は、そういう本でしょうね。厳しい人本主義というのは一体どういうものかという。

## 11. 経営学教育と大学 そして後進への言葉

加藤：最後に伊丹先生の大学における経営学教育に関してお聞きしたいです。

西村：『日本的経営論を超えて』<sup>42)</sup>という先生の本がありますけれども、その補論で面白いことが書いてありまして、経営と教育は似ていると。そこにもやはり見えざる資産という話が出てきていました。

先生はやはり教育ということでは、自分の理論を使って教育してきたのでしょうか？

伊丹：いや、見えざる資産の話とあれは無関係で、結局経営は他人に仕事をやらせてもらうのです。経営者自身がやれることというのは限られていますから。仕事をやらせてもらう分野はここ、方向はこちら、それで頑張ってくれたらよくやってくれたねと言ってあげる、その程度しか経営者はできないのです。教師も一緒です。実際に勉強するのは絶対に学生です。自学です。その自学のプロセスを方向付けてあげたり、よくやったら褒めてやったり、あるいはなるべくできるように環境を整えてあげたり、それくらいしか教師にできることはないのです。そういう意味で全く一緒という、そういう話です。

ですから、僕のゼミで育つのは、案外つらいかもしれないです。放っておかれるわけですから。例えば大学院生の教育などというのは、典型的にその例で、僕自身の教育哲学が出ているわけですがけれども、どのようなテーマで修士論文を書いたらいいかとみんなそれは悩みます。アドバイスはしません。自分で考えておいでと。理科系のよくないのは、大学院生は、実験のお手伝いの兵隊さんなのです。ですから、先生がこういうプロジェクトをやりたい、そのうちのこの部分の作業をお前が分担する、だからこれが君のトピックと決められてしまうのです。そうすると、自分でどんなトピックが意味があるかということを考えるチャンスを与えられていないのに等しいのです。これ

---

42) 伊丹敬之 (1982) 『日本的経営論を超えて—企業経営力の日米比較—』東洋経済新報社。

は人間の頭の練り方として、相当劣った練り方になると思います。自分の子どもが2人ともケミストリー（chemistry）の世界へ行ったものですから、そういうモンキーになるんじゃないぞ、絶対自分で考えろと言いました。

**加藤**：先生といえば、学部のゼミのプロジェクトで本をたくさんお出しになっていて、先生のゼミのやり方とか、学部と大学院ではまた違うと思うのですが、その辺をちょっと教えていただければと思いますけれども。

**伊丹**：一橋に就職して最初の10年ぐらいは、よくあるやり方で、本をみんなで読んで、ディスカッションをするというゼミの形式でした。だんだんこちらがつまらなくなるのですよね。

あるとき、学生たちに、「お前たち、どこかの誰かの本を読んで、一緒にいろいろ議論して、面白い成果を感じるというのでもいいけれども、例えばこんなことをやったらどうだ。『ポーターをよくする会』っていうゼミをやろう」と。ポーターを読んで、ここに書いてあるのはおかしいのではないかと、もう少し整理できるよなとかと、学部の学生に勝手に言わせるという、そういうゼミをやったことがあります。それはそれで面白いのですよ。それを、「ポーターをよくする会」と名付けて（笑）。そういうことをやったことがあります。それは面白かったのですけれども、これもだんだんつまらなくなってきました。良くしたい本もあまりなくなってきました。

その頃、ちょうど僕は日本の半導体産業の研究<sup>43)</sup>をやっていたものだから、「日本の半導体産業がどうしてこんなに成功しちゃったのか不思議なんだけど、お前たちも一緒にやってみる？お前たち、1年間卒論書くのに時間あるんだろう？時間がたくさんあるから、図書館へ行ってデータを調べるとか、そんな時間あるよな」と。ちょっと理科系の先生の学生の使い方みたいなものかもしれません。でも、学部の学生ですからいいのですけれども。でも、俺が特に指示するのではなくて、勝手に調べたいことからまず調べて

---

43) 伊丹敬之（1981）「IC産業の日米比較—設備投資が競争力の指標に—」『日本経済研究センター会報』403号，39-45頁。

おいでと、そんなことをやりました。1年やりまして、最後に分担して書かせてみましたら、結構面白かったのです。これは本になると思いました。それで、知り合いの編集者に「こういうことをやったのだけれども、これは本になるかね」と言ったら、「なりますね」と言うから、「お前たち、本になるってよ。原稿を書け」と。ほとんど全部俺が書き直さなければ駄目でした。ですが、学生の名前で出してあげる。

そういうことをやったら、「半導体、面白いね。じゃあ、次はなんで日本のVTRは世界一なの」と。あるいは「なぜ化学産業はまだ駄目なのか」、「繊維はなぜあんなに早く弱くなったか」とか、次から次へと産業を移して行ったのです。それで十何年やりましたかね<sup>44)</sup>。面白かったですね。これで、ゼミが僕にとって一気に面白くなりました。一緒に勉強しますから。データを集めてきてくれますし。ただ、本にするプロセスは大変ですよ。全部僕が書き直すのですから。いや、一部は残りますよ。あいつら、喜んで、「自分の書いたこれだけは残った」とかと言って。出るときは、著者は彼らです。「普通逆だぞ、学生が書いたものを先生の名前で出すんだよ、普通」と（笑）。学生が書いたものを先生がほぼ全面書き直して、それで出るときには学生さんの名前が出るのです。だけど面白かったから僕はやれましたけれどもね。

**西村：**その後の『企業戦略白書』<sup>45)</sup>はどういう経緯だったのでしょうか。

**伊丹：**あれはマスターです。MBAの学生相手にやってみるかということで、ああいう経済白書の向こうを張って、あのようなことを始めてみました。あれは、その後、ケースブックみたいに形を変えて、沼上さんがやっていますね。あれは僕とは全く違ったアイデアで、あれはあれでいいと思いますけれども、僕はその年の日本の企業を振り返るという本を書きたかったのです。

**西村：**それは以前から構想があったのですか。

**伊丹：**昔から構想があったというよりは、産業の本を書き終わって、僕自身の

---

44) 伊丹敬之・伊丹研究室著作に関しては、付録表1を参照のこと。

45) 伊丹敬之・一橋戦略MBA戦略ワークショップ著作に関しては、付録表2を参照のこと。

教育の重点がMBAに移って、学部のゼミをある時点から持たなくなったものですから。それで、MBAの学生で面白い人がたくさんいましたから、これならやれるかと思ひまして持ちかけてみましたら、やりたいと言うので、やってみました。やはりMBAですから、社会人の経験者も多かったので、学部の学生の書く原稿よりはよかったですよ。

**加藤：**ところで、先生は博士課程で指導された経営学者のお弟子さんは何人ぐらいお育てになったのでしょうか？

**伊丹：**10人ぐらいはいるのではないのでしょうか。一橋としては一番多いかもしれないです。特に一橋に残った人は随分いますよ。4、5人いるのでしょうか。もっといるかもしれません。

**加藤：**先生は以前、京都大学で「経営学の教育と研究」というご講演されていると思うのですが。

**伊丹：**頼まれて行ったことがありますね。

**加藤：**その講演録が掲載された報告書<sup>46)</sup>がありまして、それを読ませていただきました。やはり先生は博士課程の教育が大学の要だというようなご主張をされていまして。

**伊丹：**僕はそう思います。

**加藤：**その辺りを改めて教えていただければと思います。

**伊丹：**多分そのときも同じことを言っていると思うのですけれども、博士課程の3年間というのは、若い学者が育つために一番大事な3年間です。ですから、その3年間を日本の大学人として、日本の大学にとって意味のあるような学者に育つように、先生が苦勞する、苦心する、努力するということは、日本にとってとても大切だという意味で、まず要と。

もう一つは、先生にとってもメリットです。博士課程の学生を教えて、博

---

46) 伊丹敬之(2001)「経営学の教育と研究—現状と課題—」京都大学大学院経済学研究科・経済学部FD研究会(代表・八木紀一郎)編『経済学・経営学ファカルティ・ディヴェロップメント (FD) 研究報告書—平成12年度大学改革推進等経費による研究—』120-140頁。

士論文の指導をするということは、実はその博士論文の研究をしている学生から相談を受けるわけですから、知的な刺激を受け続けるわけです。そうしますと、先生も刺激を受けて変な方向に行かずに済むというメリットがあります。これは両方にとって意味があります。だから要で、ここを大切にしなければならぬと思ったら、終わりだと思えます。

多分その時は、その意味で言っていると思いますけれども、京都大学の経済学部で話をしているから、本音のことを言っていると思いますが、日本の経済学が結構駄目になってしまったのは、優秀な人がアメリカの大学院に行ってしまうと。ということは、日本の博士課程に残っている人が、一番いいクオリティーの人ではないという状態になるわけです。それは、学生にとっても不幸だし、実は先生にとって一番不幸なのです。

ですから、日本の経済学者は日本の経済のことを研究せずに経済学史をやっている人が多いのではないのでしょうか。あるいは数理経済学ばかりやっています。あれは、経済の現実を一生懸命分かってと思ってやっているわけではないのですよね。これは一番最初の話につながります。そういう意味では、僕は日本の経済学、あるいは日本の経済全体が、若干勢いがなくなっていることの原因の一つは、経済学のレベルにあると思います。

昔、高度成長期の日本というのは、本当に立派な経済学者がいっぱいいて、日本経済のことを研究して、日本経済の行く末はこうあるべきだという議論をする。それで意見が違うから、喧々諤々の論争が起きるような、そういう日本だったのです。そういう日本にもう一遍なってほしいです。

**加藤：**社会科学を研究する人の社会性があるということなんですね。国に対して。

**伊丹：**当たり前ですよ。何のために研究をやっているのでしょうか。てめえの趣味でやってるのではないのですよ。

**加藤：**共感できます。すごく勉強になります。

**伊丹：**そういう意味で、後進の経営学者への言葉という意味でいえば、今の言葉ですかね。日本の企業の経営のことをきちんと研究して、それがおかしい方向へ行っているのだと思ったら、ちゃんとおかしいということをはっきり

言えるような、そういうタイプの研究をぜひしてほしいです。僕はそんなことばかりずっとやってきましたから。

そういう話と、一方、学界全体の国際化ということのために、英文のジャーナルに載せないといけないという圧力があります。その両方を受け止めなければいけないということを、つらい状況にあるのだらうということは理解します。この英文のジャーナルうんぬんのところは、僕は少なくとも一橋の若い世代にはマイナスの影響を与えたかもしれません。英文のジャーナルなどどうせ大したことないから、お前らそんなところで発表するより本を書けとか、世界の学界の潮流とは違うことを僕は長いこと言い続けてきました。それは、僕は基本的に今でも正しいとは思っていますけれども、もう少し配慮すべきだったかもしれません。でも、その配慮程度でね、結局日本人なのだから、日本の企業がどうなるかということに、あるいは日本の経済がどうなっていくか、日本の社会がどうなっていくかということにプラスの貢献をするような研究をやるのが筋でしょう。私の論文がアメリカのこういうジャーナルに載りました、うれしいです。それはうれしくていいです。それで？その次は？そう聞きたいです。

## 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」）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。

## 付録

表1 伊丹敬之・伊丹研究室著作一覧

出版年月	タイトル	出版社
1988年7月	逆転のダイナミズム—日米半導体産業の比較研究—	NTT出版
1989年6月	日本のVTR産業—なぜ世界を制覇できたのか—	NTT出版
1990年6月	円が揺れる企業は動く—ブラザ合意から円高景気まで—	NTT出版
1990年10月	日本のVTR産業—なぜ世界を制覇できたのか—〔改訂版 第2版〕	NTT出版
1991年6月	日本の化学産業—なぜ世界に立ち遅れたのか—	NTT出版
1992年7月	日本の造船業—世界の王座をいつまで守れるか—	NTT出版
1993年10月	日本の銀行業—ほんとうに発展したのか—	NTT出版
1994年12月	日本の自動車産業—なぜ急ブレーキがかかったのか—	NTT出版
1995年9月	日本の半導体産業—なぜ「三つの逆転」は起こったのか—	NTT出版
1996年9月	日本のコンピューター産業—なぜ伸び悩んでいるのか—	NTT出版
1997年12月	日本の鉄鋼業—なぜ、いまでも世界—なののか—	NTT出版
2001年4月	日本の繊維産業—なぜ、これほど弱くなってしまったのか—	NTT出版
2001年10月	情報化はなぜ遅れたか	NTT出版
2003年10月	「環境」と「高齢化」の産業化	NTT出版
2004年6月	空洞化はまだ起きていない	NTT出版

表2 伊丹敬之・一橋戦略MBA戦略ワークショップ著作一覧

出版年月	タイトル	出版社
2002年9月	企業戦略白書Ⅰ—日本企業の戦略分析：2001—	東洋経済新報社
2003年7月	企業戦略白書Ⅱ—日本企業の戦略分析：2002—	東洋経済新報社
2004年8月	企業戦略白書Ⅲ—日本企業の戦略分析：2003—	東洋経済新報社
2005年8月	企業戦略白書Ⅳ—日本企業の戦略分析：2004—	東洋経済新報社
2006年9月	企業戦略白書Ⅴ—日本企業の戦略分析：2005—	東洋経済新報社
2007年9月	企業戦略白書Ⅵ—日本企業の戦略分析：2006—	東洋経済新報社
2008年9月	企業戦略白書Ⅶ—日本企業の戦略分析：2007—	東洋経済新報社