

経営学者のこゝろ〔VI〕

— 榊原清則先生に聞く —

西 村 友 幸

加 藤 敬 太

われわれが榊原清則先生（慶應義塾大学名誉教授）の訃報に接したのは、2021年6月27日に開催されたとあるオンライン・ミーティングでのことだった。榊原先生はその前日の6月26日、71歳にて永眠された。ここに謹んで哀悼の意を表したい。

榊原先生は小樽市に生まれ育ち、その縁で小樽商科大学経営協議会学外委員を長年にわたって務められた。今回、「経営学者のこゝろ」の6番目の語り手としてご登場いただいたが、実は榊原先生には「ドメイン研究の源流—榊原清則先生に聞く—」（『商学討究』第66巻第4号、2016年3月発行）で以前にもお話を伺っている。このオーラルヒストリーは題名のとおり、先生の「ドメイン」（組織の存在領域）についての研究に焦点を合わせたものであった。聞き手のわれわれがドメインというものに強い学術的かつ現実的な関心を抱いていたからである。われわれの知的ニーズは、榊原先生の語りによって大いに満たされた。しかし同時に、先生の語りはわれわれの「ドメイン」（研究の関心領域）を拡張し、「わが国現代経営学の回顧と展望」という壮大な研究課題の設定へとつながったのである。われわれは、榊原先生には感謝してもしきれないほどの恩義がある。

科研費プロジェクト「わが国現代経営学の回顧と展望」は2017年度からスタートした。2年目に当たる2018年の9月22日と23日に、小樽商科大学を当番校として組織学会年次大会が開催された。この大会において、榊原先生には「Case-Based Researchのための私的メモ」と題する特別講演を行っていただいた。大会最終日

の午後でありがちな、会場（4号館160教室）が閑散としているといった光景は見られなかった。榊原先生は持ち時間を過不足なく使って講演を終えられ、その後には万雷の拍手が続いた。前々週の9月6日に最大震度7の地震が北海道を襲ったせいなのか、この大会は“災害ユートピア”が現出したかのような連帯感と高揚感に満ちていた。榊原先生の特別講演がさらに勢いを添えた。こうして、小樽商科大学で42年ぶりに開催された組織学会大会は大成功を収めた。

今回文字起こしされたインタビューは、2021年2月26日、榊原先生が学長を務めておられた公益財団法人日本生産性本部経営アカデミー（東京都千代田区大手町）の一室で実施された。本文中にもあるとおり、先生が一橋大学の講師としてキャリアをスタートさせたのは1978年のことである。『一橋大学学問史』（1986年発行）によれば、先生は商学部経営学エリアの教官として「生産管理」および「経営学史」の講義を担当した。いわば保守本流に身を置きながら、「文献研究から実証研究へ」というわが国経営学の大転換の当事者の一人となられた先生のご苦勞に思いを馳せずにはいられないのである。

1. キャリア40年

榊原：自分なりに整理したんですが(と言って下記のとおり板書しながら説明)。

1978年－2020年

1978－92	一橋 教師	14年	
92－96	LBS (英)		
96－98	Keio	} 15年	20年
98－2001	科技厅		
2001－2011	Keio		
11－ 14	法政IM		20年
14－ 20	中大CBS		

1978年に大学の教師になって、2020年にレギュラー番組はリタイアしています。1978年から1992年までが一橋です。次はイギリスですね。96年からは慶應です。そして官民交流で科技厅に行きました。しかし、その間も慶應の身分は継続していて切れていないんです。それをつなげてカウントするから15年となるんです。慶應の後は法政イノベーション・マネジメント、そしてCBS、中央大学ビジネススクールです。単純に言うと、ほぼ20年、最後に年を取ってからはほとんどビジネススクール勤務だから、これが一塊でビジネス教育だと。

加藤：慶應もビジネススクールですか？

榊原：いや、ビジネススクールじゃないです。だから、正確にいうと、ここ（と言って法政IMを指し示す）からだけれども、慶應SFCは社会人も入っているから混在していますけれども、ざっくり言うと、前半20年は若い子どもたちのための経営学者ですよ。こちら（科技厅から戻って以降）が大人のための教育。だからちょうど20年で切れるんじゃないですかね。

LBSに入ったときには日本の職を失っていますから、完全に異動しているわけです。そういう意味ではちょっと留学とは違って。

西村：LBSに移ったきっかけを教えてください。

榊原：一橋では1978年の専任講師からスタートして、講師、助教授、91年に教授になっています。外国に行くことにほぼ決めていましたから、教授にしなくていいというふうに辞退していたんです。というのは、教授にしてもいなくなるから。だけれども、それは人事制度の考え方からしてできないことだというのが学校側の受け止め方で、榊原が教授にならないと、年次を追って手続きが消化して進んでいっているの、例えばあなたの1年後に誰々の昇進人事が予定されていると。それが予定どおりいなくなる。だから何も言わずに教授になってくれるのが一番ありがたいということで教授になりました。それで1年後に辞めたわけです。1年間教授をやって、92年に一橋を終えてロンドンビジネススクールに行った。

2. ロンドンビジネススクールにて

加藤：LBSでは、先生はどのような肩書きというか、役職だったのですか。

榊原：4年間は保証しようと、契約はそういう話だったと思います。延長の希望は希望として承っておくから、6年ぐらいは大丈夫だと。そこから先は本人の希望次第ということでした。外部資金なんで、資金がなくなったら何の保証もできなくなるということで、年俸制で年々の契約を結びました。所属センターは「センター・フォー・デザイン・マネジメント」と言って、センター長は行政的な責任はあるけれどもアカデミックな人ではありませんでした。そういうことが欧米ではあるんだな。

その外部資金のソース、スポンサーはデービッド・セインズベリーと言って、当時UKで一番金持ちの男でした。セインズベリーズというスーパーマーケットのオーナー経営者です。たしか二代目でした。国の競争力に関わる研究であれば何でもいいとのことでした。ただし、リーターリングはわれわれのほうが力があるので、日本との比較で調査しましたとか言っても価値を認めないから、サービス精神を発揮して調べる必要はないという話だったです。

いざやってみると、リサーチを進めていく基本的な条件が弱く、博士課程の院生がいなくて、助手を雇うバジェットがなくて本当に困ったんです。実証研究を体を動かしてする資金が不十分だったのが最大の制約で限界を感じたので、4年間頑張ったけれどもやめにして。その間、年に1~2本のケースは作っていました。製品開発論です。新製品開発のケースを作って、われながらきちんとした論文だと思うんだけど、『ビジネスストラテジーレビュー』という全くのアカデミックでないカテゴリーの雑誌に掲載をしてもらった¹⁾ので、

1) Sakakibara, K. (1995) "Global New Product Development: The Case of IBM Notebook Computers," *Business Strategy Review*, Vol.6, No.2, pp.25-40; Sakakibara, K., C. Lindholm and A. Ainamo (1995) "Product Development Strategies in Emerging Markets: The Case of Personal Digital Assistants," *Business Strategy Review*, Vol.6, No.4, pp.23-38.

ノーカウントに近い書き物です。まあティーチングマテリアルとして使うのに便利の良いものとして使いました。

その時の問題意識は、個人個人が持つ情報機器で、クリティカルなメディアが何になるのかということについてでした。これには諸説あって、日本の電子手帳みたいなものが天下を取るという説もあったし、携帯電話の発展形態がそれだという説もありました。事實は、それこそがスマホですから、スマホが天下を取ったわけです。そういう意味ではいろいろ提案があって、キーボードのインプット入力デバイスから入ってくるプレーヤーもいたし、いろいろです。イギリスにはそういうキーボードから入る有名なスマホみたいなものもありましたし、しかし、なかなかうまくいなくてせめぎ合っていた頃です。Appleが有力なメーカーと一緒にいろいろやっていたけれども、うまくいなくて、最終的にはAppleのスマホがiPhoneとして出てきて天下を取るわけです。その辺の話を一生涯懸命考えていて、だけれども、中に入り込んで調べるようになりサーチには結局ついにできませんでしたので、不十分ですね。

3. SFCと科技厅

榊原：慶應に誘われて、この時は他所の大学にも誘われて、慶應に行くことにして。慶應に行った理由は、SFCに行くというのが最大の理由でして、三田（商学部）から誘われても行かないつもりでした。既存の学部に行っても意味がないだろうと思って、SFCだから行きました。行って、残念なことに理想と現実が違うなということ、理想的なことはいろいろうたっていました、苦戦している、悪戦苦闘している実験場であったということですね。けれども、日本の環境で実験をするということは、大学を主舞台にしてやるのが意味のあることだから、基本的にその試み、チャレンジは意義があると思っていました。それを認めて、特によそ者ですから、あまり批判的なことは言わずにいました。

その時に書いたものというか、取材を受けて出したもの²⁾がありますので、コピーを今日は差し上げておきます。

加藤：ありがとうございます。

榊原：私のプライバシーにも関わることが書いていますが、正直な話ですので、分かりやすいと思います。若い頃の悩み多き時代の話が載っていますので。

西村：ありがとうございます。

榊原：イギリスに4年間いて、私の英語の力ではできないことが多いというのが正直なところで。でもティーチングは義務ですから、ただしティーチングメジャーの契約じゃないんで、ティーチングは年に1科目2単位の授業を担当しただけです。

私がいたのは92年から96年です。92年をピークにして日本の企業経営が、今から考えると挫折したんですが、当時そこまで決め付けられなかったけれども、何か変調を来しているということは既に認識としてはあって、日本万歳の時代ではなくなりつつある、変革期でした。そういう意味では、日本人ネーティブが日本での観察を含む国際比較上のパースペクティブから何かイノベーションについて議論をする授業というのは、十分惹き付けるものがありまして、それなりに人が集まって授業が成立しました。しかし、一時期みたいな勢いはなくて、年々その掛け声も弱くなって、日本がどうやら今までどおり強い産業、ものづくり国家ではなさそうだという話も浸透しつつあった時代へと変わってきていたわけです。

慶應に移ってからは、慶應に一貫して在籍していたという意識ももちろんあるし、授業とか雑用は従来どおり継続してやっていました。ただし投票権はないんで、教授会は出なくていいということで、科学技術政策研究所というところの総括主任研究官という肩書きになったわけです。研究グループのリーダーを務めまして、何をやってもいいという自由な立場で3年間国家公

2) 慶應SFC学会編 (2005)「連載 When I was young (17—逃げられない場に身を置く 総合政策学部教授榊原清則—」『KEIO SFC REVIEW』No.27, 22-23頁。

務員として、その時はいろんな仕事をしたけれども、『イノベーションの収益化』³⁾という本は、科技庁に行って仕事したものが結構本の一部になっています。

慶應にはフルプロフェッサーで15年いたことになって、これは名誉教授の資格に必要な最低の年数なんで、辛うじて名誉教授の名前を頂くことができました。これは俗なことを申し上げるけれども、救いの神でした。今使える肩書きでうそ偽りのない、使って悪くなくて一応使いでのあるのは、慶應の名誉教授だけです。

片や一橋は14年で、その14年にフルプロフェッサー以外のステータスも入っていて、しかも私が不在の時期も多いんだけど、アカデミックな教え子がたくさん生まれています。その一部はアワードウィナーですから。われわれの世界の、学会とかの縦割りを越える賞というのは、日経賞（日経・経済図書文化賞）とかエコノミスト賞とか限られていますが、そういうものを複数獲得している弟子が沼上（幹）君とか青島矢一君とか、アカデミックに成功している弟子がたくさんいるという客観的な事実もあって、そのとおりです。僕はアワードウィニングの実績がないのと、学部長にもなっていませんし、何もないんです。その割りに何となく知られているところがあって、それはなぜなのかというのは、根拠のない話かもしれないし、知られる理由があるのかもしれないし、分かりません。組織学会の学会長にはなることを覚悟していたんですが、ついになりません。これは本人的には、おまえの順番だというふうにいわれていた時期があって、だからならなかったことは不本意といえど不本意なんです。ところが、私の時代は来なかったわけで、学会長にはなりません。国際ビジネス研究学会の学会長は4年間務めました。だからどうしたということもないんですが、それも一応学会における名誉ある肩書きだといえ、そのとおりですね。

3) 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。

4. 日本版ビジネススクール

榊原：後半20年のメインの課題は、やっぱり社会人教育です。仕事を持っている人たちの日本版のビジネススクールのティーチングを真面目にやったということが、私にとってもフレッシュな経験でした。

そうなったのを機会に、私は立場上、ビジネススクール系列のいわゆる認証評価の仕組みに非常に早いタイミングから関与して、しかしすぐに首になった人間です。これは事情があって、お役所当局と深刻な対立をしまして、役所はいつも評価の仕方がワンパターンで形式主義的で、シナリオというか作文があって、そのとおりできている。そういう報告書を書かなきゃならなくて、そういうことを非常に強い不満として公の席で繰り返し発言していたため、以後呼びが掛からないようになります。

そういうことで外部評価委員のような役割は、一番続いていたのは、小樽商科大学の評議員を15年ぐらいいやりましたから、異例なことです。それからなぜか中央から遠ければ遠いほど縁があって、九州大学の評価委員という外部有識者、この役員は今も続いています。年に1回行って自由な発言をすればいい。それでも非常に楽しい会合で今も続いています。

だから、社会人教育メインになって、所属しているビジネススクールのプログラムの昇華にも関与したし、他の大学にも多少の貢献はしたと思います。

リタイアするに当たって整理した書類の中でいいドキュメントがあって、つい読み込んで、われながら真面目ないい仕事をしたと思ったのは、東北大学経済学部のそういう外部評価のコメントを求められて、2度ぐらいい仙台に出掛けて行って、いろんなものを見せてもらって作文したことです。東北大学経済学部は、学内の位置付けが弱小で、設備、建物、施設が非常に陳腐化していて、大変苦戦している学部・大学院です。社会人向けのプログラムもありますが、むしろ東北大学の中で技術系的なプログラムは、工学部の影響のもとにできているプログラムのほうが率直にあって充実していて、経済学部・大学院のプログラムは、その点では限られた力しかないんですが、学内

の事情からいってやむを得ない。私が書いた作文は、そこら辺に同情というか、そういうことも理解して書いた温情溢れる書き物でして、ちょっと情緒的な要素が強すぎたと思いますが、そういうことも十分配慮して書いた文章が残っています。大滝（精一）さんが長い友人ですから、仲間が頑張ってる真面目なプログラムだというふうにして書きました。

日本のビジネススクールは、まだ試行錯誤の段階でいろいろ実験をしていますが、ティーチングの評価が甘くて、これからですね。一斉に認証機関のアクレディットを獲得する方向に取り組みが流れていまして、それはいいことだと思います。

それから、アメリカのビジネススクールを参照点にするのであれば、リサーチ機能がビジネススクールには必須なんだけれども、それが日本の場合には難しいんです。職業教育をするというと、変に博士課程とかを作らせない、リサーチ機能を持たせないというのが根本的な方針ですから。リサーチ機能がないと、人材育成が自前では一切できないので、これは問題なんだけれども、なかなか解けない問題です。法政のイノベーション・マネジメントも中央大学のビジネススクールも、気持ちのいいビジネススクールですが、情緒的なことばかり言っても仕方ありません。要するに日本のビジネススクールはファカルティをビジネススクールのプログラムに縛り付ける、コミットさせる仕組みが弱いので、外とのつながりを持っても遊んでしまうんだらうな。だから産学連携の枠組みを制度的に持ちながら、ティーチングの内容もリフレッシュしていくということが構造的に保証されていないというか、まだこれからやらなきゃならないことがいろいろあると思います。

私自身は、後半20年は勉強ということでも、フィールドワークで真面目に汗を流して調べ物をしたということでも、いずれにおいても密度が下がったと思います。ちょっとプライベートな側面の問題もあって、エネルギーの集中度が落ちました。

5. 若き日の誇りと蹉跌

榊原：このたびリタイアして、その関係で若い頃の論文とかも改めて読む機会があったんですが、自分で言うのも何ですが、中にはいい論文もあって、真面目に書いている論文があります。それはやっぱり初期の20年のほうです。後半はそういう個別の論文でパワーのある論文はほとんどないです。ほとんどないですという言い過ぎなんだけれども、ちょっと汚れています。キャリアの前半が野心的でいい仕事もしたんだけれども、仕掛かり途上の仕事で、それを成果としてきちんと仕上げることができている論文が、今回持ってきましたが、この「ドメイン・ユニバースの理論」⁴⁾です。これは確かに真面目に書いているんだけど、何かを狙っている、大ホームランを狙っている、でもホームランは打てなかったという論文です。真面目に書いていて、論文としても記述の密度は高いんだけど、結局吹っ切れていないので、うまく着地できなかったです。着地というのは、見事志の高いことを論点として打ち出して、それが多くの賛同を得るかどうかはともかく、インパクトのある主張をしている——主張というのもおかしいんだけど——というような成功した書き物になっていません。仕掛かり途上だと。

「メタ・テクノロジー」⁵⁾という論文もいい論文だと思いますが、これは82年ですから、専任講師の時代の最後に書いているんじゃないですかね。

この時期に書いたものに共通の問題がありまして、日本のサクセスストーリーを前提において、そのサクセスストーリーの謎をひもとくことに寄与するような書き物になっています。それは多くの経営学者がある意味で陥ったわな、落とし穴でして、みんな結局そういうことをやったんだよな。ところが、知らず知らずのうちに負け戦になっていって、自分たちが真面目に取り組んでリサー

4) 榊原清則 (1986) 「組織の環境認識の構造—ドメイン・ユニバースの理論—」『組織科学』第20巻第2号, 52-62頁。

5) 榊原清則 (1982) 「メタ・テクノロジー—技術のダイナミクス—」『一橋論叢』第87巻第3号, 363-376頁。

チをしたけれども、そのリサーチの大部分がリサーチとしては力が弱くなっている。それに対する基本的な反省や総括がなくて今に至っている。旗を下げて、なぜ失敗したのかということをおおらかに意欲的に問題設定し直して、戦陣を組み直して話をするには、もう年寄りになっちゃったし、そこまではできない。

昔の問題設定が、おのずと成功企業、成功しているという結果を暗黙の前提において書いているようなところがあって、どうもそれが甘い議論につながっているんじゃないかと思います。

私が研究者になって真面目に書いた論文の第1号は、「アストン研究の批判的検討」⁶⁾という学説研究です。これを神戸大学の鈴木さんが…。

西村：鈴木竜太さんですね。

榊原：〈はじめての経営学〉というシリーズの教科書本を東洋経済から出し始めていて、そのシリーズ第1号が鈴木さんの『経営組織論』⁷⁾なんですけれども、その参考文献リストの中に、この「アストン研究の批判的検討」が載っているんだよ。驚いちゃった。なぜ載っているのか分かんないんだけど、私はこれを活字にして以来読んでいなかったの、この年齢になって読んでみました。非常に真面目に書いていて、書き物としての完成度が高いというか、仕上がっている論文です。でも混じりけのない学説研究で、アストン研究だけです。アストン研究というのは、組織構造の定量分析のためのインディケータのオペレーショナルなツールを開発して定量分析をした一群のグループの研究、そういうことを克明にやった非常にパイオニア的な研究なんです。それを真面目に紹介して、この私の書き物は、エンピリカルなリサーチをしようとする人にとって読んで役に立つような書き方になっています。自分で物差しとか、そういうのを使うつもりで勉強したことは事実で、こういう原稿を用意した段階でテンパっていたというか、実証研究のための準備をしていましたから、そういう意識のもとに書いていたことは事実です。

6) 榊原清則 (1979) 「アストン研究の批判的検討」『商学研究』第21号、51-83頁。

7) 鈴木竜太 (2018) 『〈はじめての経営学〉経営組織論』東洋経済新報社。

そういえば、野中（郁次郎）さんの『組織と市場』、見てくれは変わって新しいバージョン⁸⁾になっているね。

加藤：はい、ソフトカバーに。

榊原：驚いちゃった。

加藤：中身は同じです。

榊原：いや、見た目が。

加藤：見た目は変わりました。

榊原：その改訂版に序文が載っていて、日本の学会で最初ははじめなくて、なぜか批判をされてしまい、でも若い人たちはしがらみと無関係にすぐに馳せ参じてきてくれたというところに私の名前も挙がっている⁹⁾んですけども、それは正確にいうと間違いです。まだ私は大学院生で、教師になっていないので、『組織と市場』は読んでいたけれども、すぐ感銘を受けて賛同するという立場にありませんでした。

その当時の一橋のプロフェッサーたちの圧倒的な大多数は、学説研究それ自体を目的としている人たちですから、そういう中での『組織と市場』の評価には限界がありました。野中グループに入ってすぐに力を発揮するなんていうほど問題状況は簡単ではなくて、その後紆余曲折があってやっと心を得るというか、仕事もするようになったんですが、随分後の話です。

8) 野中郁次郎 (2014)『増補新装版 組織と市場—組織の環境適合理論—』千倉書房。

9) 野中、上掲書の「増補新装版に寄せて」には以下のように記されている。「アメリカ帰りの無名の研究者に対して、学会の一部からの風当たりは強かった。特に、当時の日本の経営学関係の学会は文献研究の訓詁学が中心であり、実証研究は珍しかったことも災いした。しかし、『組織と市場』を読んで、私と一緒に研究をしたいと考えた人たちがいた。神戸大学の加護野忠男、慶應義塾大学の奥村昭博、岡山大学の坂下昭宣、甲南大学の小松陽一、一橋大学の榊原清則である。彼らとの出会いが、後に、『組織現象の理論と測定』や『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論—』を生み出した大学横断プロジェクトへとつながった。この大学横断プロジェクトへの風当たりも強かったが、われわれは実証研究に基づく経営学の新しい潮流を作るという使命に燃えて研究を進めたのである」(5頁)。

6. 理系少年ではなかった

榊原：（聞き手が用意したインタビューのアウトラインを見ながら）個別の質問に対する私の答えを申し上げておきますから。

西村：お願いします。

榊原：1番、経営学者になるまで。〈理科系少年から経営学者への道のり〉となっていますが、理科系少年というのが間違いで、理科系少年ではなかったというのが私の答えです。私は自然現象に一切関心のない人間で、それは徹底していたので、そこが重要で、それが悩みの問題でもあって。

西村：先生の「理系と文系の、どっちつかず」¹⁰⁾というコラムがあります。

榊原：（作品のコピーを手にとって）ここの中に「学科の点数からみて、自分は本来理系のはずなのに、その理系人間が自然現象に関心がないとすれば恥ずかしい、内心、そう思っていた。自然現象は、私にとって何か高尚で関心を持つべきものだった。しかし、関心の薄さはどうしようもない」とあります。関心が薄いというか、ほとんど関心がなかったということです。私はなぜか自分でも分かんないんだけど、例えば天体とか天文学というのが大嫌いで、目が悪いせいとか空を見上げて星が見えて、自然現象に何かの好奇心をそそられるというようなことがない人間で、天文学や天体は縁のない自然現象だというふうに思いまして、自然現象に興味が湧かないということの一つの例として、そういうことがある。それから動物嫌いだし、植物嫌いでもあるし、自然現象には関心がないです。ただ、学校教育の中のテストの成績等で、数学とか物理、科学の点数が出る時は出たし、国語とか英語とか社会がさっぱりで全然点数が出ませんでした。

教師になってからよく教え子たちに言いましたが、うそ偽りなく、私は小中高、大学、大学院、教師になって、学歴が高くなるほどよく勉強した人間

10) 榊原清則（2006）「理系と文系の、どっちつかず」『科学』第76巻第6号、629-631頁。

です。大学に入ってからよく勉強したし、大学に入ってから英語の文献ですつと物を読んでいたことも事実です。英語については、浪人になってから本格的に勉強しました。道立のアパートに住んでいたんですが、アパートが立ち並ぶ中に高校の英語の先生も住んでいて、非常に本格的な英語教育をする、そういう人がいました。夜を徹して私なんかと付き合ってくれて、研究社の大辞典を常に持っていて、問題が解決するまで粘り強く文章の分析をする人で、とんでもない教育を受けました。学校教育が終わってからの話で、それを一対一で浪人のときにしていたんで、英語は本格的に好きになって、それ以来大学の学部に入ってから英語の勉強を真面目にして、大学院はその延長で勉強ももっとインテンシブになって、大学院よりも教師になってからのほうが真面目に勉強をしました。だから、キャリアが進めば進むほど机に向かっている時間も密度も長くなって、よく勉強しました。それは興味、関心がある社会現象にぶつかったからです。

だから、これは受験対策上の立ち位置としては「文転」というんですか。理系の点数が出る人がそれを生かして社会科学系の学部に入り込むというのが比較的たやすいということがあるらしくて、そういう人が結構いるらしいけれども、私もそういう事例になるかもしれないと、確かに大学院で一橋大学を受けたときには、こんなにたやすいかなと思ったことは事実です。入りやすかったです。だけれども、物理や科学が取り扱う自然現象には興味がないし、社会現象に興味集中していたかと言われると、それも少し違う。社会現象といっても、人間がむき出しに出るのは調子が悪くて、社会現象ともいえないかもしれない。そこで一番ピンと来るのが「人工物」という言葉であって、人間が作った物としての人工物。人工物に関心があるんだと言われたら、それが一番はまりがよいような気がします。人間が絡むんだけれども、むき出しの人間ではなくて。

一橋の大学院では田島（壮幸）先生との一対一のゼミが中心でした。その一部は大学院の授業に組み込まれていて、ドイツ語の授業です。ゼミでは官僚制論の系譜を取り上げました。マートンという偉い人がいて、その下の世代にグルドナーとかブラウとかが塊で出てきました。彼らがいわゆるミッド

レンジセオリーというようなものを打ち出して、仮説を立てて検証するスタイルの研究成果を出し始めた。それに影響を受けた人間です¹¹⁾。

だから理科系少年だったというのは間違いです。文系、理系のどっちつかずだというのが正しくて、どっちつかずというのは、結局自分のアイデンティティ自身も曖昧で分からなかったというところが悩みで、実際に悩んでいたんです。大学院が一對一だったというのは、孤独な状況ですから、私は真面目に指導教師の言うことにしたがって初期のトレーニングを受けた人間で、そこで評価されたというか、溺愛されて後継者として一橋大学に残されたんですが、いずれ対立をするというのも運命だったんでしょうね。何となくそういうことが起こらずにいくということはありません。気がしてちょっと用心していたことは事実です。

7. 野中グループ加入

榊原：要は、組織論というか、組織社会学辺りから入って、エンピリカルリサーチをやろうという、そういう指向性を持っていた。そのための準備を少しずつしながら、当面は学説研究をやろうかと思っていたんだけど、それが就職と同時に野中グループに入ることが自分の意図を越えて偶然あって、一気に研究の先端を担っているグループの末席に座ることになりました。ちょうど『組織現象の理論と測定』¹²⁾を脱稿したタイミングです。初出の原稿があって、それを校正したり書き直したりしていましたが、もう執筆者も決まっていて私は入る余地がありませんでした。執筆者がそれぞれ書いた物を持ち寄って互いにそれをリファインしながら、本としての完成度を高めている段階でした。

11) 次の論文がある。榊原清則（1975）「官僚制組織の動態—ブラウの所論に関する一考察—」『一橋研究』第30号、50-64頁。

12) 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。

加藤：83年の『日米企業の経営比較』¹³⁾では先生も共著者の一人ですが。

榊原：日米比較調査のときもやはりみんな先輩で、自分のテリトリーを持っていて、新参者の私は自分の領域を盗み取るというか、奪い取らないと書く部分がなくて、事例研究をベースにしこしことケースマテリアルを準備し始めました。そういうものを採用してもらうのが早いかなと考えました。私は、グループ共同研究で本をまとめ上げる作業をするときには結構貢献度の高い人間ですが、日米比較に限っていうと、そういう本としてまとめる、仕上げる、推敲する、完成度を高める部分で私は貢献していないんです。そうすると、あのメンバーでいうと、加護野（忠男）さんはそういう力があるので、加護野さんがやったのでしょう。日米比較は私の自由が利かなくて、書いた物をピックアップして使えるものが多かったというふうに加護野さんが言っていたから、そういうふうにして使ってくれてありがたいと思ったという立場です。クエスチョネアの完成版を作ったのは私です。英語版、日本語版と書いて、ワーディングも含めて仕上げたのです。印刷屋と交渉したのも私だし、アメリカに質問票を送ったのも私です。したがって、少しは自分の裁量でできることもあったけれども、本そのものの原稿を私はいじっていないのです。

それから野中さんはオールマイティな人でテリトリーが広く、まだ若かったから、本を完成度の高い形で仕上げるのに彼も貢献したと。

奥村（昭博）さんは独特の存在価値があって、要するに、常に経営トップの話をするんです。トップの話になると余人をもって代えがたい領土があるので、奥村さんは外せないメンツでした。

8. 人工物の研究

西村：先生は人工物におそらく関心があったんだろうということですけど

13) 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。

も、人工物の研究の最初と思える業績というのは、どれに当たるんでしょうか。

榊原：『事業創造のダイナミクス』¹⁴⁾、それから年次が分からないけれども、自動車の本で筆頭著者が伊丹（敬之）さんになっているかな。

加藤：東洋経済の。

榊原：そこに日本の自動車について…

加藤：88年です。

榊原：88年。

加藤：『競争と革新』¹⁵⁾ですね。

榊原：あれは伊丹さんが小さいサブプロジェクトとしてどこからお金を取ってきました。最後には、本の1冊もなきゃ駄目だから、それぞれ2本ぐらい論文を用意して手早く本を作ろうということになりました。私もワンチャプター書きましたが、これは学生を使った共同研究の走りみたいなものにもなりました。

その当時、学部の2年とか3年生に青島矢一君がいました。学部の学生が、信じられないことにディーラーに通い詰めて新車の情報を入手してきたんだよな。それにはびっくりした。新車の開発プロジェクトのプロジェクトリーダーに直接会ったり、そのレベルの話の聞いたりすることは基本的に無理だから、ディーラーに行って新車情報を入手して、車種の大きさとかのデータを取ってきたのです。そうすると、トヨタとホンダは、新車の新規性というか古いモデルとの比較可能性が全然違ってたと。シェアトップのトヨタは、カローラならカローラのオーナーたちが買い替えやすい車、現実的な選択肢になりそうな車をとるように、変化率があまり劇的に大きくならないような車種開発になる。二律背反で、新車だから新規性を入れなきゃ駄目なんだけれども、比較参照点とあまりに違うものを出すわけにはいかないんで、類似性もある程度高くてニューネスもある程度組み込む。

でもホンダの場合は、古いモデルとの比較可能性というのがほとんど希薄

14) 榊原清則・大滝精一・沼上幹（1989）『事業創造のダイナミクス』白桃書房。

15) 伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重（1988）『競争と革新—自動車産業の企業成長—』東洋経済新報社。

で、違えば違うほどインパクトがあつていいという世界。ニューモデルがパトタッチで何かのモデルを継承していきますという発想がないから、失敗するときもあるし、成功するときもあるし、個性的な車が成功して一発がーんとヒットになるということがたまに起きる反面、山谷があつて成功と失敗があつて、うまくいくときと外れる場合と結構大きいんだよな。

青島矢一君は、年来のフィールドリサーチャーで、データにしないと面白くならないということを生まれ持って思っていた人で、ディーラーに行ってそういう話を聞いて、最初からすごく面白い話をするんで、感心して書いた原稿です。そこに私は「製品ラインの全体性」という概念を入れました。これは私が作った勝手な言葉ですが、そうしたら学生が驚いちゃって。そんな一般的な話ができるのかと。確かに驚くよな。学生にとっては、全体性なんてコンセプトは要らないから。

西村：ドメインの研究というのも、やはり人工物の研究の一環と考えてよろしいんでしょうか。

榊原：ドメイン自身が一種の人工物だよな。例えばJ&J（ジョンソン・エンド・ジョンソン）の例でもいいけれども、ドキュメントとして残っている資料に目を通すと、ドメインに関して、時代によってまったく違うドキュメンテーションが行われている。

そういうことも含めて、ドメインの研究もエンピリカルな作業の対象にするといいのと思うね。ドメイン研究のモチベーションについては、前回¹⁶⁾も話したね。ビジョンとか経営理念とかとの関係で、ドメインの 이슈を問題設定し直す、まじめに考えるということが必要だろうというふう思うな。手法としては古くさい方法だけでも、社史とかをひもといて、キーワードとか、大切にされているワードとか文言とかを丹念に拾っていくというのも意味のある作業だと思う。そういう何かサブスタンシャルなものの発展過

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

程をたどるということもできるんじゃないかな。

9. 個人研究・共同研究・在外研究

榊原：私は個人研究者としてのトレーニングは受けて、共同研究の何たるかというのは、実際に共同研究に参加していろいろなことを考えて、経験的に対処しながら参加もして、ほどなくして私自身が学生や院生の作業を活用する立場になって、基本的にはフェアにやってきていると思っている。自負はしているけれども、学生のほうの力もあるし、当の学生自身が榊原の扱いが常にフェアだったというふうに必ずしも思っていないかもしれないね。

個人研究と共同研究という意味では、残念ながら年を取ってから共同研究によらないとできない作業が増えてきて、これは一橋の大学院でトレーニングを受けた人間がしばしば陥りがちな落とし穴です。あの大学院では、基本的には一個の独立したリサーチャーを育成するんです。ところが、時代が下るにしたがって、リサーチツールなるものの中にパソコンが絡むいろんなIT系のツールが増えてくる。そうすると、自分で使えるものと使えないものというのがそこに当然ある。得意か得意でないかというのでもいいけれども、残念ながら使いこなせない、得意でない部分が増えてくると、いくら高尚なことを言っている、その人の研究の手足が縛られちゃうようなことがあって、それを共同研究で補っていくという話はあり得る話です。

だから日本国内では少ないんだけど、外国でサバイバルをしている日本人リサーチャーの少なからぬ人は、統計学的な分析は専門家に任せて、例えば学説研究を自分のテリトリーにして、複数の人間と論文を共同でたくさん作る。たくさんというのは、年間1～2本のペースで何年にもわたって共同作業をする。そういう例があります。

役割分担をすることにはデメリットもあるんだけど、論文を1年に1～2本のペースだったら、そういうペースで着実に書いていけるというような、連続で多作になるというか、そういうメリットはあるかも分からないね。

だけれども、共同の作業をしているということ自体が重要で、全くそういうことをしていない人よりは、得意技が人によって違っていることや、自分の得意技が何かということがよく分かる。実際問題オールマイティな人はいないわけで、共同研究はその点を克服するうえで重要なコンポーネントだと思う。

私の場合はあんまり付き合いのいい人間じゃないし、横のネットワークを作るのもうまくないし、みんな向こうから話が来て誰かの縁で共同研究に参加してきたけれども、これはラッキーだったと言わざるを得ないですね。自分で努力をしてつくった人間関係じゃないので。時代や環境に恵まれて、まだ若くて珍重されたというか使いやすかったという面もあって、結局共同研究の機会も得ました。

在外研究に関していえば、外国に住んでいて成果を上げた研究がこれですといえる成果物が、私の場合は残念ながらないです。私は4年間イギリスにいたし、何やかや含めると、3～4年アメリカにもいたし、頑張って苦勞をして外国で生活をしたんだけど、外国で生み出した成果物として自慢できるのは、娘だけだ。

娘も公称はオルガニストとしてオランダに生活し、オランダ人と結婚してオルガニストとしての活動もしているけれども、収入ベースでいうと、オルガニストとしての彼女のプロの生活は、100%のうちの20%もない。残りの80%プラスアルファは、オランダ企業に勤めていて得ている収入で、それはオルガニストとしての仕事とは関係がないといえれば関係がない。

10. 経営学入門

西村：キャリアの後半ですが、『経営学入門』¹⁷⁾という本を出されています。

この本を書かれたきっかけというのは…

榊原：きっかけは、日経が経営学のテキストブックを何種類か常に持っていた

17) 榊原清則 (2002; 2013) 『経営学入門 [上] [下]』(日経文庫) 日本経済新聞社。

かったことです。厚い本としては、伊丹・加護野の『ゼミナール』¹⁸⁾がありますよね。あれは時と所を得てヒットして今に至っている。評価もされている。日経としては文庫本も必要で、でも適当な執筆者がいなくて困っていたのです。それで編集者が私のところへ来たんです。私をはじめ教科書だというふうにうたうべき原稿を用意したのがこの本です。最初から上下本としてのアレンジが前提になっていました。

これはたまたまなんですが、私は早稲田大学の政治経済学部でイントロダクトリーな授業を担当することになりました。「経営学」という授業で、少なくとも政治経済学部の経済プロパーの人は全員が受ける授業でした。毎年350人の履修者がいて、教科書を大量購入してくれました。おかげで毎年新年度に上下本それぞれ別々に増刷、印税が収入として発生するようになりました。これが15年間続きました。

西村：この本の第1章に経営学の対象ないし方法のことが書かれていますが、そこで「経営学はディシプリンではない」¹⁹⁾とおっしゃっている。それについては異論もあると思うんですが、先生は現在どのようにお考えでしょうか。

榊原：今考えていることは、経営学という学問自身の一つのディシプリンたり得るというふうに私は見ていて、学部の経済学部経営学科でも、その立論は成り立つんじゃないかと。つまりそういうことが主張できる独特の育ち方というのが、経営学部なり経済学部経営学科なり、あるいは商学部の経営学なり、経営学関係にあるはずだと。私のいう経営学育ちというのは、経営学と会計学とマーケティング辺りをまぜこぜにしたようなバックグラウンドが一

18) 伊丹敬之・加護野忠男 (1989; 1993; 2003) 『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。

19) 『経営学入門 [上]』第I章において、経営学とは「企業」という特定の領域を対象とする領域学であると定義されている。領域学と対比されるのがディシプリンであり、これは対象世界への接近の方法を特定化する学である。以上の点に関しては、青島矢一・榊原清則 (2014) 「経営学への招待[第1回]なぜ経営学を学ぶのか—経営は科学か、それともアートか—」『一橋ビジネスレビュー』第62巻第1号、136-144頁も参照。

つのディシプリン、そういうふうに言っているディシプリンを持っている研究者が少なからずいるというふうには。エコノミクスとは違うし社会学とも違うし、やっぱり経営学としか言いようのない人たちなんじゃないかと。ディシプリンとしては、ちょっと守備範囲の広いバックグラウンドだけれども。日本でしか当面生まれないタイプの研究者です。

西村:なるほど、少し認識に変化があったようですね。経営学としか言いようがないディシプリンというものがあると。

榊原:それは何かを見ていたときに思ったことでした。そういう育ちの人がいるなと思ったのです。東洋経済の人なんかもそうかもしれませぬ。東洋経済のエディターの話を知っていると、個別企業の経営についての専門知識が若いときに結構鍛えられていると思いました。四季報を出していた会社だから、そういう育ち方になっても全然不思議ではない。

11. 経営学者はどう生きていくべきか

西村:最後に、40年間経営学に関わってこられて、その間にだいたい経営学の変化もあったと思うんですが、今後経営学がどうなっていくのかということ、それからその時代に経営学者がどう生きていけばいいのかということについて教えていただければと思うんですが。

榊原:その質問に対するいい答えかどうかは分からないけれども、今日お話ししたいと思ったのは、リサーチストラテジーという言葉だね。MITに行ってエリック・フォン・ヒッペルと話していたときに、「おまえのリサーチストラテジーは何か」という質問が出たんだよな。ホワットイズユアリサーチストラテジー。研究を進めていく上でのリサーチストラテジーは何であるかということの説明してくれという。初めて聞いた質問だったんで、リサーチストラテジーという言葉はどういう意味かと問い直したんだ。そうしたら例えばということで、アメリカでは学者は一人一人サバイバルを目指して競わなきゃならない立場にあるんで、リサーチストラテジーというのを絶対持つ

ていると。これは問題を矮小（わいしょう）化している言い方かもしれないけれども、アカデミックジャーナルに論文を年に1本出すというときに、どういうジャーナルを具体的に上げてターゲットを絞って、どういう方針で本数を稼ぐかという、そういう戦略を立てると。もっと具体的にいうと、ケースバーストリサーチをするのか、データを使ったスタティスティカルアナリシスを使うのかというのは選択の問題だと。定量分析で固まったフォーマットで論文を量産するということは比較的たやすく、スタイルとしてはそういうスタイルを選んで、ジャーナルも選んで、自分が興味関心を持っている領域でそういうリサーチのデザインをベースにして書き物を繰り返し、エクササイズを積んでいくと本数は出てくるんじゃないかと。それもリサーチストラテジーに対する一つの答え方だと。だからリサーチストラテジーというのは、そういうものとしてあるといわれて、なるほどと思って。

そんなことを自分のお師匠さんに聞かれたことも一度もないし、自分で考えたことも一度もないし、好奇心ベースでその都度やっていて、時間はだんだん忙しくなるから、その都度時間の優先順位を決めて、それは大きな意味で誤りのないようにするというのは難しいけれども、そういうことに努力して処理してきた。だけれども、リサーチストラテジーとは何かということだから、タイムスパンの違う2種類、3種類のリサーチストラテジーがあって、短期的にはこういう戦略だけれども、中長期的にはこういう戦略、展望を持って、その中の少し当面の目先の課題が何々であるというぐらいのタイムスパン、タイムホライズンの違う戦略課題というのを2つ、3つシークエンシャルに並べるみたいな、そういうリサーチストラテジーの整理の仕方もいいかもしれないし、そういうものが必要だという意味では、全世界どこの経営学者でも必要になっているんじゃないかと。

日本もそれに近くなっていて、リサーチストラテジーを持つということの意味は、戦略論と同じでサバイバルが重要で、誰でも決まったパターンで安穏とやっていた時代ではなくなりつつあって、まさにサバイバルできる人間とできない人間が出てくるでしょう。リサーチストラテジーというのは重

要だと思うね。

西村：ありがとうございました。お時間になりました。

加藤：ありがとうございました。

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。また、語り手の榊原清則先生がご逝去されたことにより、刊行に当たっては榊原先生のご遺族からご了解をいただくとともに、榊原先生と公私にわたって深く交流されてきた青島矢一先生（一橋大学教授）に原稿をご一読いただきました。執筆者一同ここに記して感謝申し上げます。