

経営学者のこゝろ〔Ⅱ〕

— 金井一頼先生に聞く —

加 藤 敬 太
西 村 友 幸
笹 本 香 菜

本稿は、われわれが金井一頼先生（青森大学学長・大阪大学名誉教授）に実施したオーラルヒストリー形式のインタビュー収録を活字として記録したものである。インタビューの収録は、2017年11月1日、金井先生の当時の本務校であった大阪商業大学総合経営学部の研究室で実施した。インタビュアーであるわれわれ3人は、これまでゼミナールや論文審査、その他において頻繁に金井先生から指導を受ける立場にあった。このインタビューでは、われわれにとってこれまでとは違い、金井先生の研究史を深く掘り下げてインタビューを行うという新鮮な機会を体感した。

金井先生は、わが国の経営学において、とりわけ経営組織論や経営戦略論の分野から、「イノベーション」をテーマとして取り上げたこと、事例研究という実証研究のスタイルを確立してきたこと、という2点においていち早く取り組んできた経営学者である。「イノベーション」という組織現象を中心テーマにしたのは、1976年に神戸大学大学院経営学研究科に進学してから一貫しており、このテーマは金井先生の40年以上の研究軌跡そのものである。また、この研究テーマを基盤として、リサーチサイトは、中小企業、社内企業家、地域企業、産業クラスター、企業と社会、企業家活動など多岐にわたる。そのうえで、金井先生の研究は、経営学者としてアクションリサーチを取り入れるなど理論知と実践知の融合を強く意識した研究活動を行ってきたことも特長である。

本稿の記録は、わが国経営学の潮流を知るひとつの研究実践史である。

1. イノベーション研究

西村：今、われわれで、「わが国現代経営学の回顧と展望」というテーマで科研費をいただいて調査を進めております。現代というのは過去40年ぐらいですね。1970年代半ば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、金井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思います。よろしくお祈いします。

加藤・笹本：よろしくお祈いします。

金井：日本の経営学で現在、中心的なテーマの一つはイノベーションですよ。これは間違いなと思います。私がイノベーションの研究に関わったのは修士論文¹⁾からだから、1977年のことです。

大学院に入った当初は別のテーマで研究するつもりでした。きっかけは加護野（忠男）さんから「金井君、イノベーションやんない？」と言われたことです。加護野さんは当時、（神戸大学の）講師になったばかりで、彼も研究テーマを戦略論に変えたときなんですよ。それまでパワーの話、今で言うところのガバナンスの話をやっていて、それをやめて戦略論を始めたのです。ちょうど野中グループができた時期でもありました。そんなときに加護野さんが「金井君、イノベーションやんない？」と言うので、私もピンと来ないんだけど「ちょっと考えてみます」と答えました。それで、イノベーションの研究に入っていったわけです。

そうして、（指導教官の）占部（都美）さんに「イノベーションやりたいんですけども」と相談したら、占部さんが「それは、君、面白いテーマだよ。私はいろんな院生に勧めたんだけど、みんなしないんだよ」と言うんで、そうなんだと思ひましてね。

面白いテーマと言われて、ちょっと調べてみたら、ある程度の研究成果は

1) 金井一頼（1977）『イノベーションに関する組織論的考察』神戸大学大学院経営学研究科修士論文。

出ているんですが、いまいち決定版がなかったんですよね。それで、経営学的にまだまだ攻め口があるなという感じはしたんです。当時、院生レベルでは実証研究なんてなくて、ほとんどが理論研究の時代でした。イノベーションをテーマにして修士論文を書いたのが1977年、だからテーマを決めたのがその2年前ですね。なので、当時はイノベーション研究としては非常に早かったと思いますよ。現実には、加護野さんが『経営組織の環境適応』²⁾で私の修士論文をわざわざ挙げてくれましてね。

修士論文を出した翌年、組織学会の関西部会の第1回の集中研究会が（兵庫県の）三田であって、そのときに私も「君、報告しなさいよ」と占部さんに言われて学会報告もしました³⁾。その翌年には全国大会が横浜国立大学で開かれて、当時、院生が学会で報告するという事は全国大会でもありませんでした⁴⁾。山倉（健嗣）さんがホストにいて、いろいろと優しくしてくれたのを今でも覚えていますね。

加藤：関西部会は1979年4月、D2の4月ですね。

金井：D2の4月です。

加藤：それで1980年の6月がD3で、全国大会デビューということですね。

金井：そうです。ちょうどコンティンジェンシー理論とかが出てきて、野中グループも本を出していたころです。

加藤：はい。

金井：野中グループでイノベーションをやっていたのは、小松（陽一）さんなんです。小松さんとよく議論したことを今でも覚えています。小松さんの家に行ったりして、いろいろとよくしてくれて。それから、奥村（昭博）さんとも知り合ったりして。奥村さんは、先ほどの集中研究会で報告もしており、親しく接してくれました。そういう意味では、イノベーションについては、当

2) 加護野忠男（1980）『経営組織の環境適応』白桃書房。

3) 金井一頼「組織-環境-革新」組織学会関西部会，1979年4月。

4) 金井一頼「組織の革新過程—自治体のワイン事業進出過程の比較事例研究—」組織学会研究発表大会，1980年6月，於：横浜国立大学。

時の若手の人たちとかなり議論する機会があったなと思います。加護野さんをポイントにしていろいろと紹介してもらって、当時のイノベーション研究の人たちがその人たちぐらいだったので、そういう意味では（イノベーション研究に着手するのが）結構早かったと言ってよいんじゃないのかなと思います。

それで、ドクターのときに何をやろうかなと思ったとき、ちょうどこれも加護野さんが「金井君、これからはケース、事例研究だよ。私たちが定量分析の面白いことをやってしまったので、これからはまさに定性の事例をやったほうがいいよ」ということを勧められたんですよ。

加藤：それは、『日米企業の経営比較』⁵⁾の定量分析ですか。

金井：そうです。定量分析やコンティンジェンシーの話は彼らがかかなりやっていたので「もうこれからは事例研究をやったほうがいい」と言われて。これまた始めるのが早かったですよね。ただ、定性の事例研究といっても、当時はやっぱり大学院生に対して門戸は開かれていませんでした。どうしようかなと思って、探してみたら、たまたま北海道池田町のワイン事業というのがあって、ワイン事業の進出のイノベーションについて私は調査しました。池田町はパブリックなので大学院生に対しても開かれていましたし、たまたま私の父が小売業（酒屋）をやっていることもあって池田町にも話をつけてくれて、インタビューが実現しました。

それで、その研究をD3のときに組織学会で報告しました。学会報告の際、コメンテーターであった影山（喜一）さんに、土屋（守章）さんと本を書いているのだけれど、金井さんの報告を本に入れるつもりはないですかというお話をいただきました。ありがたいお話でしたので、承諾して10月頃に提出しましたが、その本が刊行されずに原稿が未完のまま残っています。その後どうしたかという、最終的には単位修得論文⁶⁾に入れたりしているんだだけ

5) 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—戦略的環境適応の論理—』日本経済新聞社。

6) 金井一頼（1980）『組織の革新過程に関する比較分析』神戸大学大学院経営学研究科博士課程単位取得論文。

れどもね。イノベーションを模倣的革新と創造的革新とに分けて、何が違うかという議論をしたことは、おそらく当時のイノベーションの実証研究としてはとても早かったと思いますよ。だから、全体を振り返ると、私はそういう経緯でイノベーションということをやっていたというわけです。

2. イノベティブな中小企業に目を向ける

金井：その後、弘前（大学）に就職が決まりました、これからテーマをどうしようかなと思ったときに、弘前には大企業なんてないし、東京の大企業も相手にしてくれないだろうし、むしろ中小企業ってほとんど経営学的な理論はないなと考えました。当時は二重構造論とか、中小企業に関してはもう非常に暗い話ばかりで。

加藤：あとは中小企業政策の話がありましたね。

金井：政策の話もあったんだけど、理論的なものはあまりなかったんですよ。だいたい事例をたくさん出したり、理論があんまり見えず、その都度その都度アドホックに解釈するような報告書みたいなものがたくさん出ていました。ぱっと見て、経営学の知識在庫で中小企業論ができないだろうかと思ったんですよ。

そこで、中小企業でもイノベティブな中小企業というところにターゲットを移したんですよ。だから、イノベーションというテーマは変わりません。それを大企業じゃなくて中小企業で論じようと思いました。しかし、残念ながら、当時、中小企業論というのはあったのかもしれないけれども、組織論とくに組織学会ではほとんど中小企業なんて扱っていませんから、組織学会ではもうマイナーですよ。だから、1人で寂しくやっていたものです。

ただ、ずっとやっているうちに、ベンチャーというのが出てきたんですよ。私がベンチャーに行ったというのは、まさにイノベティブな中小企業だったからです。そういったプロセスのなかで、ベンチャーでも人を中心に考えて研究していたら、企業家活動に行きました。だから、同じイノベーション

でも今と違うのは、今のメインストリーム、組織論でやられていることって何かというと、イノベーションでもあんまり人が登場しませんよね。ところが、私は企業家活動ということで、人というのをやっぱり明確に出しているわけです。その素地はそれまでなかったわけじゃないですよ。修士論文でも、博士論文⁷⁾でもそうだけれども、私はイノベーターということをかなり重視してきました。イノベーションの種をずっと持ってインキュベートして、そして、イノベーションに開花させる人をイノベーターと言うんだけど、そういう人たちは私は論文でかなり重視してきたんですよ。だから、そういう意味では、企業家活動がそこに結び付くのです。なので、人間不在の組織だけで動いているようなプロダクトイノベーションの議論とは違うイノベーション論になったのはそこだと思いますし、また、(日本)ベンチャー学会に結び付いていったのもそこだと思います。

3. 地域のイノベーション

金井：今、私の関心はどちらかというと個々の企業ベースから地域のイノベーションに移ってきています。それはクラスター論ともつながっています。私がクラスター論に移ったきっかけは、1990年に北海道からの委託で寒冷地特有産業の振興方策を考えてくれと言われたときに、実は北海道の戦略的産業論というテーマで報告書を作ったんですよ⁸⁾。戦略論なのでシナジーとかいろいろ考えていくと、それが私にとってクラスター論に結び付く大きな流れだったのかなと思います。ちょうど同じ時期にポーターがクラスター論を国レベルでやっていました。

7) 金井一頼 (2002) 『企業家活動のダイナミクス—ベンチャー創造のプロセスと戦略—』大阪大学大学院経済学研究科博士論文。

8) 社団法人北方圏センター (1991) 『北海道委託調査 寒冷地特有産業の振興方策に関する調査』社団法人北方圏センター。

加藤：はい。『国の競争優位』⁹⁾ですね。

金井：私は国ではなく地域でやっていました。これは大きな違いです。それから、もう1つの大きな違いは、ポーターは国で優位性のある産業を分析してクラスターを論じていたけれども、私はむしろ政策的にやったということです。ポーターの議論は政策とは一線を画しています。私はむしろ政策論でやっているから、そういう意味で戦略的クラスターにつながっていききました。ポーターは「政策的にやるべきではない」という話をしていますからね。そこはポーターとの大きな違いで、例えば場づくりとかプラットフォームづくりは政策的だからできることです。ポーターはそんなことは言っていない。

それから、よく読むと分かるんだけど、ポーターのクラスター論には企業家はいませんよね。企業家活動をベースにクラスター論を作り上げたというのも、実は大きな違いです。

加藤：ポーターはアメリカ流の競争戦略論の世界で議論していて、金井先生はどこまでいっても組織論をベースに考えているという整理でよろしいですか。

金井：その違いはあると思います。ポーターはもともと産業組織論から来ますからね。

西村：中小企業やベンチャー企業を研究対象にしたことが地域への視点につながったということですか。

金井：それはつながっています。地域ってほとんどが中小企業なんです。大企業はほとんどいない。なので、地域の問題というのを考えざるを得なくなったというのは、やっぱり中小企業ということがベースにあります。それと、私が北海道大学に移った¹⁰⁾ということも大きいかもしれませんね。

9) Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳『国の競争優位〔上・下〕』ダイヤモンド社、1992年)。

10) 1989年10月に北海道大学大学院経済学研究科に着任。

4. 定性的な事例研究

加藤：先生がドクターの院生のときに「定性的な方法論をスタートした」とおっしゃっていたのですが、研究対象は池田町と富良野のワイン事業の研究だったんですね。

金井：そうです。池田町と富良野の比較研究です¹¹⁾。富良野は私の地元で、池田町（の成功）を見てワイン事業を始めました。

加藤：そして、弘前に着任されてから、光合金製作所¹²⁾などいろいろケースが増えていったんですか¹³⁾。

金井：そうです。ベースとして定性的な事例研究があるというのは同じです。同じだけれども、ドクターのときは、創造的革新の池田町と模倣的革新の富良野という比較研究を、特にイノベーションのプロセスに注目して行なったということです。しかも、自治体がワイン醸造をやるのは初めてのことでしたから、非常にイノベティブな事例でした。

加藤：それも政策の話につながったんですね。

金井：つながります。やっぱり地域を活性化させるということなので、つながってくるんですよ。それも組織論的に見たということが大きなポイントです。そうやって論じたことが後にネットワークや企業家的リーダーシップ¹⁴⁾という見方につながっていったわけです。そして、もう一方では中小企業ということも考えました。資源がない地域の中小企業が、どうやってイノベティブ

11) なおこのワイン事業の比較事例分析は、前掲の博士後期課程単位取得論文の他に、岩手県大迫町（現花巻市）の事例を加えた次の論文がある。金井一頼（1984）「地方自治体のワイン事業進出のケースと若干の考察」『文経論叢』（弘前大学）第19巻，第1・2号，pp. 93-127。

12) 株式会社光合金製作所。北海道小樽市に本社を構える不凍給水栓を主力製品としたメーカー。

13) 光合金製作所の分析は次の論文がある。金井一頼（1983）「中堅企業の経営戦略とイノベーション」『弘前大学経済研究』第6号，pp. 1-17。金井一頼（1985）「中小企業の革新適応」『彦根論叢』（滋賀大学）第223号，pp. 19-44。

14) 金井一頼（1987）「中小組織における企業家的リーダーシップ」『組織科学』第21巻，第3号，pp. 32-42。

ブに動き、マーケットシェアを取っているんだらうかという話もしてきました。

西村：事例研究を巡っては方法論的な論争もあったと思うんですけども、そういう点に関しては何かありますか。

金井：そもそも私は事例自体が典型的でないことはもう承知の上です。逆に言うと、イノベーションそのものがそんなに日常にあるようなことじゃありませんよね。そうすると、トピックベースになります。トピックベースかつ、そういう現象を解明するというのがポイントなので、その現象にアクセスできないとどうしようもない。なので、それが標準的とか代表的なことよりも、私はむしろイノベーションという現象に対してどうやってアプローチするかということはずっと考えてきました。

加藤：先生の研究には、1つの企業がビジネスモデルをつくり出すような、無から有を生むようなイノベーションの研究が結構多いですよね。

金井：例えば、ワイン醸造で最初に動いた池田町の場合は、政府とけんかするわけです。「醸造するなんて何たることか」とか「あり得ない」ということを言われる。でも、それを突破したから、次の富良野は行きやすいです。だから、そういうことを考えると、同じイノベーションでもやっぱり違うと思うんですよね。そこをどうやって分けるかが、私の概念で言うと模倣的革新と創造的革新というふうになったわけです。ただ、どちらもイノベーションなんですよ、経営学的には。

だけど、経済学的にいうと、やっぱり最初に現れたのがイノベーションですよ。二番手以降は模倣になってしまう。分析単位が違うからです。でも、経営学で「イノベーションの分析単位はどうしますか」と言ったら、それはやはり企業ですよ。経営学の立場を守りつつ、それでもなおイノベーションといっても違いがあるということで模倣的とか創造的という革新の概念を打ち出しました。

西村：やっぱりイノベーションに惹かれる要素が何かあったんでしょうね。

金井：私は結構新しいことをやるのが好きなんですよ。決まったことをそ

のままやるって、私は意外と駄目なんだろうな。できないわけじゃないんだけれども、性格的に飽きちゃうんです。ただ、加護野さんの「やってみないか」という誘いがなかったら、やっぱり私は研究していないと思います。私がかもともと大学院に行って究明しようと思ったテーマは違いますから。

加藤：先生はもともと官僚制組織論の研究をなさっていましたね。

金井：そうです。

加藤：なぜ官僚制組織の研究をなさったのですか。

金井：フランスの官僚制組織の研究があるんです。ミシェル・クロジェです。

それにすごく憧れてやろうと思ったわけです。

西村：やろうというのは、文献的な研究ですか。

金井：最初は文献的。そのときはあんまり実証なんて考えてないです。

加藤：実証じゃなかったんですね。

金井：実証自体のイメージがないですから。だから、文献的か実証的かというよりも、「とにかく官僚制組織の研究をしたい」という考えだったわけです。まったく違いますよね。

加藤：全然違いますね。

金井：だから、加護野さんのサジェスションがなかったら、おそらくそのままだったんだろうなと思います。

加藤：M1の段階で。

金井：そのままやっていたら、たいした業績も出なかったでしょう。第一、あの辺の分野は社会学でたくさん業績が出ていますからね。ところが、イノベーション研究は、まだまだ揺れていて、決定版もないという状況だったので、私みたいな当時若い学者でもそれなりのことを言えました。

加藤：やっぱり当時はワクワク感がありましたか。新しく経営学が進んでいくんだという実感があったんでしょうか。

金井：私ね、別にあの当時だけでなく、これ行けそうだなというときはワクワクしますよ。クラスターのときもそうでした。それから、ソーシャル（企業の戦略的社会性）のときも、最初はうまくいかないと思ったけれども、な

んか行けそうだなと、What's newじゃないかと思ったらワクワクしました。

私はいち早くイノベーション研究をやってきましたけど、今、イノベーションのメインストリームにはいません。でも、企業家論では、一応メインストリームのなかで研究していると思います。それから、クラスターでも私は日本ではファーストランナーだと思っているし、現実にそうでしょう。ソーシャルも私はファーストランナーです。

企業家論に関して言えば、個人ベースの話をメゾレベルで理論構築しようというのは、誰もいませんでした。やっぱりそこに大きなジャンプがあると思ったので、どうやって理論構築をしたらいいかって、私なりの理論構築の方法を考えて行き着いたのが企業家活動を2つに分ける¹⁵⁾ということでした。

でもそれは、全部イノベーションから始まっていますよ。イノベーションの組織論的な研究がベースになっていることは、自分では意識しなくてもあったと思います。

5. 21世紀の組織：ソシオ・ダイナミクスの発見

加藤：先生の有名なソシオ・ダイナミクスのこのマトリックスの図を確認していたときに、ソシオ・ダイナミクスを説明するためには外の話をしなれないということ、組織論から戦略論に力点が移っていった経緯があるのかなと読み取れたんですが、いかがですか。

金井：ソシオ・ダイナミクスの図（次頁の図1）を見たら、縦軸は価値ということですよ。それは社会価値や企業価値の話。でも、横軸は組織なんですよ。ポーターが2011年あたりにクリエイティング・シェアド・バリュー（CSV）というのを出しているけれども¹⁶⁾、あれはやっぱり戦略論なんです

15) この点に関しては、次の論文に詳しい。金井一頼（2012）「企業家活動と地域イノベーション—企業家プラットフォームの意義—」『日本ベンチャー学会誌』第20号，pp. 3-13。

16) Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011) "Creating Shared Value: How to

よ。組織論はないです。一方、私のそれは、実は横軸が組織論です。縦軸は志向性の話だから価値でもあるし、戦略論でもあるんですよ。だから、戦略論と組織論の両方がおそらく入っていると思います。

西村：横軸の他律性、自律性というのは、どの行為者のものですか。

金井：他律性というのは他からコントロールされるんだから組織の話ですよ。組織がコントロールします。一方、組織に対して相対的に自由的な動きがとれるか、どの程度オートノマスになっているかというのも組織の話ですね。ソシオ・ダイナミクスは、組織がベースになっているんです。

加藤：コンティンジェンシー理論からポストコンティンジェンシー理論の流れの中で、この自律性というのがでてきたんですか。

金井：もっと単純に、意思決定の自由度ですね。自由度がどの程度、満たされているか。どちらかというとは律性が伝統的な組織の姿じゃないですか。基本的に組織って、だんだん安定化の方向に向かうんですよ。安定化の方向に

	他律性	自律性
社会価値志向	ソシオ・ オーダー	ソシオ・ ダイナミクス
企業価値志向	組織管理	組織ダイナミクス

図1 志向性・組織プロセスの次元と企業モデル

出所：金井一頼他（1994）『21世紀の組織とモデル』産能大学総合研究所、p. 29を一部改訂。

Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth,” *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1-2, pp. 62-77. (編集部訳「共通価値の戦略—経済的価値と社会的価値を同時に実現する—」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第36巻、第6号、pp. 8-31, 2011年)

向かうということは、そこで一種のパターンができてきます。それに逆行する動きが自律性の話です。

組織というのは揺れ動いていて、あるときは他律性が強くなったり、あるときは自由度が強くなったりということがあってと思っています。だから、そういった中、例えば社内ベンチャーというのは自律性をできるだけ確保しようという動きですよ。それから、職能別組織から事業部制への変化はどういうことかという、戦略的、業務的な意思決定がどれだけ自由度を持つかという話でしょう。だから、組織というのは結局どの程度オートノミーをその中に取り入れていくかという話だと思うんですよ。そういう意味では、横軸というのはかなり組織論的な視点だと思っていますよ。

西村：組織の自律性と組織の中の人間の話ですね。

金井：そういうこと。組織の中の人間が自由であれば外との関係が取りやすいし、中の関係も自由に取れますよね。コントロールされていれば残念ながらそうではなくなるという話です。

西村：他律性の話は、先生が当初やろうとした官僚制の話ですか。

金井：そうです。他律性というのは、因子分析で第二因子として出てきたものです。その因子に名前をつけるときに、今までの組織論の中で一般化した「他律性」という言葉でいいんじゃないかと考えたわけです。そういう因子が出てくるような質問構成にしたのも、基本的には、組織論の、官僚制の話が潜在意識としてあったからでしょうね。

でも、そういう因子が出てくることを、私ははっきりと予想していませんでした。What's newだったんです。そもそも21世紀の組織ってどんなものかというのが、テーマでしたから。「21世紀の組織とミドル」だったのです。将来、どういう組織が求められ、そしてミドルつまり中間層がどうなっていくのかの調査だったのです。産能大学から依頼を受けた調査です¹⁷⁾。

17) 金井一頼・腰塚弘久・田中康介・中西晶・松本邦男・松本尚子・涌田幸宏 (1994) 『21世紀の組織とミドル—ソシオ・ダイナミクス型企業と社際企業家—』産能大学総合研究所。

加藤：そのテーマに関しては、当時「ミドルアップダウン」ということが言われていましたね。

金井：それが一般的に言われていて、私もそう思っていました。ところが、出てきた結果はまるで違っていました。困ってしまいましたね。こんな組織があるのかって理解できませんでした。

加藤：北海道から頼まれた委員会で報告書をまとめるとか、産能大学からプロジェクトを引き受けて先生の研究が進んだかと思いますが、どのような順番で進めていったのですか。

金井：最初は道からです。私が北海道（大学）に行ったときに「寒冷地特有産業の振興方策というのを考えてくれ」と道から頼まれまして、私は、それを経済学的じゃなくて経営戦略的に考えたら、実はクラスターなどの話ができたわけですよ。

加藤：それは、1990年代前半ぐらいですね。

金井：1990年にチームをつくって、1991年に報告書を出しました¹⁸⁾。その報告書を榊原（清則）さんが見て、「これは面白い。もったいないから論文にして残しておくべき」と言われて出したのが、『組織科学』の論文¹⁹⁾です。

西村：「地域の産業政策と地域企業の戦略」ですね。

金井：そうです。

加藤：その次が産能大学のプロジェクトですか。

金井：1993年にチームをつくって、1994年に報告書を出しています²⁰⁾。それで結果が面白いからってということで、産能大はもう1年サポートしてくれました。また、1997年に出版した『経営戦略』²¹⁾の最終章でも「戦略的社会性」

18) 社団法人北方圏センター（1991）『北海道委託調査 寒冷地特有産業の振興方策に関する調査』社団法人北方圏センター。

19) 金井一頼（1995）「地域の産業政策と地域企業の戦略」『組織科学』第29巻，第2号，pp. 25-35。

20) 金井一頼他（1994）『21世紀の組織とミドル』産能大学総合研究所。

21) 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智（1997）『経営戦略—創造性と社会性の追求—』有斐閣。

の話をしています。

加藤：そのテーマは先生ではなくて産能大が設定していたんですか。

金井：そうです。21世紀の企業像とは何か、ミドルとはどんな人々かというテーマが設定されていました。当時ミドルがすごく注目されていました。私は21世紀という時代には、彼らにできるだけ自律性を与えてやるのがいいかなというイメージを持って研究に臨みました。けれども、分かんないから因子分析をやるかということで因子分析をやった結果として出てきた第一因子が価値志向性だったんです。そして、第二因子が、組織の自由度という話だったんです。それで4つの企業モデルが出てきました（前掲の図1）。

一番左下が、今までの典型的な「組織管理」型という企業モデル。その上が、「ソシオ・オーダー」。社会から価値付けられているという意味です。例えば電力会社は電力の安定供給という社会からのミッションを持っていますよね。だけど、組織はコントロール志向です。そして、右下が「組織ダイナミクス」型です。例えば3Mがモデルになっています。

加藤：日本だと大阪ガスとかですね。

金井：そうです、大阪ガスは左上から右下へ移行しつつあるタイプの企業です。当時は非常にイノベーティブと思われていた企業です。でも、われわれの調査では、21世紀の企業像としては右上のタイプのほうが右下よりも多かったんですよ。それで困りましてね。「それ何て言うの?」ということになって「ソシオ・ダイナミクス」と名付けました。どういう意味かということ、まさに社会全体と価値を共有しながら組織ではゆるやかに自律性を持ってダイナミズムを示す組織です。因子のさまざまな質問項目を見てみると、そうした企業はやはり社会の問題を解決しています。そして、それを解決しながら利益をあげているじゃないかというようなイメージで、社会性と収益性の両立ということが見えてきたんですよ。それがソシオ・ダイナミクス。当時、そういう発想はまったくないから、何て言葉にしたらいいか分かりませんでした。

考察を続けるうちに、ソーシャル、社会性を追求するといっても、やっぱり事業でやらないと駄目だよねということにだんだんなってきました。そし

て、その中核人材として折出されたのが、企業の際にいて、社内外の資源を融合しながら事業創造によって社会的問題を解決する人々で、当時どのようなネーミングにしたらいいのかわからなかったので社際企業家と呼びました。それは社内起業家に対する用語です。ただ、そうしたモデルはすでに占部さんがテキストに書いていたので、私はそれを引用することにしました。

加藤：白桃書房から出版された『新訂 経営管理論』²²⁾ですね。

金井：そうです。今までも、多くの人たちが社会性について論じてきましたが、戦略論で扱うというようなことは、基本的になかったのです。ソーシャルビジネスというのは、アメリカでは主に事業型のNPOです。ヨーロッパはどちらかというところソーシャルビジネスも例えば協同組合とかが一般的です。こっちはそうじゃなくて、ベースが企業で考えていますから。われわれのようなソーシャルの議論（企業の戦略的社会性の話）は、おそらく世界的になかったんじゃないですか。

それを、1994年という、バブルがはじけた後に言っていたんです。だから、企業の人たちに当時いろいろ言われました。「儲けるのも大変なのにそんなことができますか」と。儲からなければ社会性のあることなんかできないんだよという意識をみんな持っているんです。でも、私はそうじゃなくて、社会性をベースにしてイノベーションを起こせば、そこでちゃんと収益があがるだろうというロジックなんですよ。

加藤：結果としてですね。

金井：はい。だから、収益性と社会性が両立するんですよという話です。そのフレームワークも、占部さんがすでに出示してくれていたから、それをちゃんとわれわれが使ったわけです。

加藤：先生の言いたかったことが、あの占部先生の本に書いてあったということですか。

金井：そうです。困っていたときに、占部さんの本がたまたま目に付いたわけ

22) 占部都美(1984)『新訂 経営管理論』白桃書房。

ですよ。本が出た当時は社会性なんて興味がなかったから、読んだかもしれないけど記憶に残っていませんでした。でも、占部さんの本を改めて見たときに、いいことを言っているね、と思いました。企業の社会的戦略には2つあって、利益を使って寄付を行なう「利益還元計画」だけでなく、社会のニーズを満たすマーケットをつくる「社会的市場計画」もあると。それは助けの糸でした。それで、「こんな企業は本当にあるのか」ということを言ったら、共同研究者の中西晶さんが「先生、ボディショップってご存じですか」と教えてくれて。アニータ・ロディックの『ボディ・アンド・ソウル』²³⁾という本を読んで、これは面白いと思ってワクワクしたわけです。

加藤：早いですね。

金井：1994年だから、早いですよ。岡田正大さんが、ポーターのクリエイティング・シェアド・バリューというのを議論しながら、「これは金井たちが既に1994年に言っていることと同じだ」というのをダイヤモンドオンライン²⁴⁾とかに書いてくれました。われわれの研究をちゃんと取り上げてくれたのは岡田さんです。他の人だって調べればちゃんとわかるはずなんだけれども、ほとんど引用されません。それは、クラスターでも同じだけれども、研究における戦略的無視というのがありますよね。

6. 文献レビューのあり方

金井：戦略的無視という問題は、この日本では特にありますね。だけど、私はやっぱりそれじゃまずいだろうと思って占部さんの本を引用しています。そういうことはちゃんとしておかないと将来、学説的に説明しようと思ったと

23) Roddick, A. (1991) *Body and Soul: Profits with Principles, the Amazing Success Story of Anita Roddick & the Body Shop*, Crown. (杉田敏訳『ボディ・アンド・ソウル—ボディショップの挑戦—』ジャパンタイムズ, 1992年)。

24) 岡田正大 (2012) 「経済性と社会性—包括的ビジネスの背後にある思想—」『DIAMOND online連載「包括的ビジネス・BOPビジネスの決め手」』第2回, 2012年10月10日付。

きにおかしくなるよね。

加藤：つながってこなくなりますね。

金井：それから、外国の文献ばかり引用して日本の文献は引用しないと、日本ではそういうことが非常に多いでしょう。たとえそうじゃなくても、身近なものはフォローするけれども、遠くだとフォローしないとかなですね。

加藤：それは私もすごく思うんですね。

金井：本当に多いです。今この時代だったらどこで何が出ているか調べればすぐ分かるはずですよ。昔だったら調べるのも一苦労でしたが、それをやらないうのは、私は今の研究者の非常に問題あるところだと思っています。

だから、私が「レビューをちゃんとしなさい」と言うのは、やっぱりそのことがあります。特に経営学者をたくさん出している大学ほど目に付きましますね。身近だけしか引用しない。そこには何か変な意識があるのかもしれないね。

加藤：同じ研究室出身の人の文献しか引用しないということですね。

金井：そう、それで十分だと。ところが、そうじゃないよという話です。

西村：金井先生はかれこれ40年ほど学界にいらっしゃいます。今の件に関して、過去と現在を比べて違いはあると思いますか。

金井：ある学会で、やたらと「実証研究」が強調されたことがありました。そのせいなのか、これまでの理論をちゃんとサーベイするというのがおろそかになってしまいましたね。それは、いろんなレフリーをしていて感じます。ちょっと調べればすぐ分かるのに、やっぱり身近なところしかレビューしないから気づきがないとかなですね。そういうことって結構ありますよね。だから、私はもう少し過去の遺産、われわれはそのおかげで研究できているわけだから、過去の研究を尊重すべきじゃないかと感じます。

そして、なにか新しいことを言ったつもりでも、実はもう既に出ていることって結構多い。私は組織学会やベンチャー学会や企業家研究フォーラム、企業と社会フォーラムなど多様な学会に入っているんで、たまたま広く見ることができるんだけど、例えば、ある学会で賞を取ったって、そこでは

What's newだと思われているけれども、実はちょっと隣の学会ではもう既に言われていることだったりする。なので、もう少し射程を広げてもいいんじゃないかと私は思います。あまりにも狭いとこだけでレビューしていて、レビュー論文にしても、最近はテーマまで一致しないと先行研究じゃないと思っている人が多いですね。例えば「イタリアの」とタイトルに付くとまさにイタリアのだけとかですね。極端に言うとそういうことです。私は分析枠組みにかかわることだったらやっぱり先行研究として挙げるべきだし、そうでないとまともな分析枠組みは得られないと思いますけれどもね。

加藤：全体の経営学ディシプリンの大きな太い流れの中に自分の研究がどう入っていて、レビューを組み立てるかという発想がもうなくなってしまっていて、局所的に見ているケースだけとかでの周辺だけレビューしようとするので、全然レビューがなく発展性がない研究になってしまうということですね。

金井：先行研究がないというのは嘘ですよ。探せば結構あります。

加藤：大学院生に多いかもしれないですね。

金井：若い人にすごく多いです。だから、レビューって何かをもうちょっとちゃんと教えないといけません。

7. 研究環境の変化に関して

加藤：研究者育成に関して、先生は13人ぐらい弟子がいますよね。

金井：13, 14人いますね。

加藤：先生は多くの院生を育ててきたんですけども、そういう先生のご経験に基づいて、経営学業界というか学界に対してどういう期待を寄せているのか、ないしは、課題があるとお考えなのかというのをお聞かせください。

金井：課題は、今、落ち着いて研究する環境がないことです。これは何も経営学に限った話ではないけれどもね。だから、これからノーベル賞が出なくなるというのは私も同感です。いろんな意味で自由な研究環境がなくなってい

ますね。

それは私の反省点でもあるんですよ。なぜかという、国立大学が独立法人化したときに、確かにちょっと競争的な資金があったほうがいいねということで支持してきましたから。でも、今、私は自由な研究、例えば今すぐ役に立たない、ファッションでない、流行でもない、なんでまたそんな研究をやっているんだという研究も実は必要だと思っています。レフリージャーナルに載る研究ばかりやっていると、本当にオリジナリティのある研究ってできないかもしれない。おそらく私のソシオ・ダイナミクスなんてレフリージャーナルでは駄目だったでしょうね、当時。クラスターも載らないと思います。なぜ載らないか。評価者の評価基準の枠には入らないからです。そこにギャップがありますよね。黒川（晋）さんからいつも、「金井先生、早過ぎる」と言われていました。私がやっていることが、おそらく人より5年ぐらい早い。ソーシャルビジネスに関しては、私が主張することが理解されずに諦めていた2000年頃に他の人たちがソーシャル、ソーシャルと言いはじめました。

加藤：そういった意味では報告書を出すような仕事の中で新しい概念が生まれてくるからやっぱり良かったんですね。

金井：報告書もばかにしちゃいけません。報告書でもちゃんとそこに理論を入れれば、結構知的冒険ができる。2つともわれわれで研究チームを作って、私の研究発想でやりました。だから、知的冒険ができたんですよ。知的冒険ができたことによって、もしかしたらWhat's newが出たのかもしれない。学術書でやろうと思ったら、こんな飛び跳ねたことができたのだろうかという感じはしますね。

加藤：道の委員会と産能大のプロジェクトはかなり決定的で先生の研究が大きく進んだと見てよいですか。

金井：はい。それによって、私は新しい分野を切り開けました。私が今、ベンチャー学会、企業家研究フォーラムや企業と社会フォーラムで活動しているのもこうした研究があったからですね。

西村：行政あるいは政府が研究をサポートしてくれることは、先生はいいことだと考えているのですか。

金井：いや、私は、学者のスタンスの問題だと思います。要は、官公庁の言うとおりのシナリオ作りをしようなんて思わないことです。だから、「こんなのやってくれ」と言われたときに、それが面白くなかったら「いや、そうじゃなくてこういうふうにやったらどうだ」と逆に言うことにしているのです。今も、経産省の大企業とベンチャーのアライアンスの検討委員会の座長をやっているけれども、そこでも「こういう形でやりましょう」と提案しています。その中から面白いアイデアも出たりしますからね。それに、自分でも研究データとして使えますよね。ただ言われたとおりにやっていますというだけだったら面白くありません。自分もデータとして使えるようなものを作るためには、やっぱり検討のやり方を自分自身でリードしていかないとと思っています。

加藤：あくまでも研究の一環ということですね。

金井：自分が今向き合っている現実をどうやって理論化したらいいんだろうかというのはやっぱり考えますね。

西村：先生は、最初の赴任地が弘前大学²⁵⁾で、次が滋賀大学²⁶⁾、そして平成元年に北海道大学に移られました²⁷⁾。滋賀大から北大ということは、先生は大学院が神戸ですから、少なくともそこから見ると離れてしまいましたね。

金井：やっぱり、私は生まれが北海道ですし、その時々々のライフステージもありましたからね。ただ、当時、いろんな仕事もあって面白かったんですよ。だから、もう少し関西にいたいとも思ったんですけども、北海道に行くのはちょっと早過ぎましたね。

25) 弘前大学人文学部，1981年4月～1985年3月。

26) 滋賀大学経済学部，1985年4月～1989年9月。

27) 北海道大学大学院経済学研究科，1989年10月～2004年3月。その後、大阪大学大学院経済学研究科，2004年4月～2012年3月。大阪商業大学総合経営学部，2012年4月～2018年3月。青森大学学長，2018年4月～現在。

西村：北大に来たとなると、研究者の人口密度とかやっぱり北海道は少ない、薄いですね。

金井：少ないですね。北大で経営学は眞野（脩）さんと小島（廣光）さんしかいませんでした。

西村：それから環境もちょっと変わったと思うんですね。

金井：大分変わりましたね。

西村：その環境変化への対応というのはいかがでしたか。

金井：基本的には、今まで北海道の関係者とのつながりはほとんどありませんでした。ただ、私の弘前大のときの研究サイトというのは、全部北海道の中小企業なんですよ。だから、その点では別に困りませんでしたね。

予想せざる結果として、北大という基幹大学だから、2年目ぐらいから道庁からいろんな話が来ましたね。それは今までにない動きでした。官公庁と付き合いだしたのは、私はまさに北大からですよ。滋賀大までは、ほとんどそういうのはありませんでした。だから、特に地域の問題に立ち入ることは、北大に赴任していなければなかったでしょうね。

加藤：では、先生の研究者スタイルが決定付けられてくるのが北大の2年目ぐらいからですか。

金井：そうですね。やっぱり北海道に行ったことが大きかったです。それまでも潜在的には地域の問題とか地域活性化の問題を考えていたんだけど、やっぱり関心はあくまでも中小企業でした。

加藤：私は、大学院受験のときに先生の業績を読んで、北大に入る前の業績とその後の業績のトーンが違うなという印象を持ったのですがいかがですか。

金井：それは確かに違うと思いますよ。意識も明らかに変わりましたからね。

8. ミクロとメゾ

西村：先生はもともと中小企業を研究されていました。つまり単一組織の研究でしたよね。それが、クラスターとか、場とか、プラットフォームとか、い

いわゆる組織間関係の話に移っていったんですけれども、そこら辺のシフトはすんなりいったのでしょうか。

金井：いや、理論構築ということで考えると、あのころはまだ不完全でしたね。

一企業とそれらの集まりはマイクロとメゾの関係です。地域の場合、マイクロはいくら集まったってメゾになりません。中小企業はたくさんあるじゃないですか。ある企業がイノベティブでも、その企業1社だけで地域活性化するわけじゃありません。これが地域でなく産業であれば、同じ産業だから、そこで競争がありますよね。模倣競争とかいろいろやって、マイクロの動きがメゾである産業組織、業界に波及します。でも、地域は多様な業界で構成されているので、そうはなりません。地域のある企業がイノベーションを起こしたのを見て、それで地域活性化だと言う人が多いんだけど、それは明らかに間違っています。今考えると、実は私も最初はそういう論調だったと思います。

加藤：先生の論文を見ると、先生の中で理論的なことがここ最近10年ぐらいでようやく確立されているように思います。そのあたりについて教えていただけませんか。

金井：私でもどういう概念がより適切なのかということで、その間、揺れ動いています。だから、「場」²⁸⁾と尝试してみたり、「プラットフォーム」と尝试してみたりしています。組織学会の研究報告²⁹⁾では、場の概念を使ってHOP³⁰⁾の話をしたんです。そうしたら伊丹（敬之）さんが、「やっぱりアクションリサーチで動いていると非常にリアリティがあって、ダイナミックだな」とコメントしてくれたんです。

加藤：伊丹先生が報告会場にいらっしゃったのですか。

28) 例えば、伊丹敬之（1999）『場のマネジメント—経営の新パラダイム—』NTT出版。

29) 金井一頼「地域におけるソシオダイナミクス・ネットワークの形成と展開」組織学会年次大会、1998年10月、於：東北大学。

30) 北海道発の間伐の材木を使ったハウスメーカー、ハウジングオペレーションアーキテクト株式会社。

金井：そうです。HOPの話をするのに、場の理論を「これはいいね」と思って借用したんですよ³¹⁾。でも一方で、やっぱり場の理論って社内の議論だと思っていただけですよ。社内と地域は違います。常にその疑問がありました。それで、しばらく場を使っていたんだけど、やっぱり違うなということ考えたときに、社内だったらチームでいいよな、でも地域だったら何なんだろうかと考えて、やっぱり台座みたいなのが必要だと思いました。プラットフォームの台座です。でも、台座だけでも駄目で、台座プラス場みたいなイメージに行き着きました。地域で何かをやる時には元々チームがあるわけじゃないから、台座に乗かってきて初めてチームができます。そうしたときにやっぱり場じゃちょっと足りないなと思ってプラットフォームとしました。しかし、振り返ってみると、2000年に刊行した『地域の産業をどう育てるか』³²⁾においてすでにプラットフォームという言葉を使っているわけです。そして、そこに社会的って付けたわけです。あるいは、イノベーションプラットフォーム。それはなぜかというと、

加藤：企業家ですね。

金井：そうです。

加藤：先ほどの、人を中心にイノベーションを考えていくという話とつながっていませんか。

金井：それはありますね。私は、イノベーションって多様性が必要だと思うんです。このことは最近『商工金融』の巻頭言³³⁾に書きました。地域創生のミッシング・ポイントというテーマでね。なぜ地域創生がうまくいかないのか、その理由は3つあります。1つは地域ビジョンがないということ。2つ目は

31) HOPの分析に関して、論文としては次の2つが挙げられる。金井一頼 (1999) 「地域におけるソシオダイナミクス・ネットワークの形成と展開」『組織科学』第32巻、第4号、pp. 48-57。金井一頼 (2004) 「地域における産学官連携の推進と『場』の機能」『経営学論集』(龍谷大学)、第44巻、第3号、pp. 1-12。

32) 金井一頼 (2000) 『地域の産業をどう育てるか—改革の時代の自治を問う—』北海道町村会。

33) 金井一頼 (2017) 「地域創生のミッシング・ポイント」『商工金融』第67巻、第12号、pp. 1-2。

企業家的プラットフォームができていないこと。3つ目は多様性がないということなのです。

今、インバウンドの観光客が意外な場所に集まってきていますよね。彼らは、われわれが見過ごしていたり見捨てていた価値を拾い上げてくれているんですよ。逆に言うと、外から指摘されなければ価値に気づかないほど、地域というのはとても同質性が高い。同質性から地域イノベーションが生まれるでしょうか。そこを見るべきだというのが私の視点です。

私は地域においては、外国人も含めて考えるべきだと思っています。具体的に言うと、姉妹都市提携をもっと活用しようじゃないかということです。どの地域も外国と姉妹都市提携を結んでいるけれども、これを本当に地域活性化のために活用したらすごく面白いことが起きるんじゃないかと私は思っています。

でも、多様性は増せば増すほど分散する。分かれてしまって収束しない。そこでまとめる、収束することが必要になる。そのための装置として私は「プラットフォームが必要だ」と言っているんですよ。つまり、プラットフォームとは何かというと、多様性を組織化する装置なんですよ。

それをやると、メゾに至る現象が起きます。地域にはいろんな企業があるけれども、地域は産業じゃないから競争しません。産業も違うし競争もしていないから、そこでインタラクションはあまり起きないんですよ。異業種交流をやってもただ人が集まっているだけです。触媒がありません。だから私はプラットフォームが必要だと思っているんですよ。そういう台座をつくって、そこで場のマネジメントをする必要があります。ミクロがメゾに上がるステップを、今の私はそのように考えています³⁴⁾。

34) 企業家的プラットフォームに関する論文としては次を挙げることができる。金井一頼(2012)「企業家活動と地域イノベーション—企業家プラットフォームの意義—」『日本ベンチャー学会誌』第20号, pp. 3-13。

9. サイモンとバーナード,そしてドラッカー

加藤：先生の大阪大学の退職記念講演³⁵⁾のときのことの記憶を巡らせていると、若いときはサイモンが好きだったのが、歳を重ねてからバーナードが好きになったとおっしゃっていました。

金井：はい。バーナードとかドラッカーとかですね。

加藤：「全然見え方が変わった」とおっしゃっていたんですけども、その話と今の話って私はつながっている気がするんですけども、いかがでしょうか。

金井：サイモンはやっぱり科学的に経営学をやろうとしているんですよ。ところがバーナードやドラッカーは違いますよね。

加藤：はい。

金井：私は、当時、ドラッカーのことは本当に、なんだこれ、と思っていましたけれどもね。でも、今、サイモンになくて彼らにあるのは価値だと再認識しました。価値とかミッションですね。これは科学的に分析しようと思っても無理です。そこの重要性を考えると、私はバーナードとかドラッカー的なものに魅力を感じるようになってきたということです。ただ、当時はやっぱりサイモンの切れ味の良さ、バーナードの分かりにくさというのがありました。

加藤：確かに。

金井：ドラッカーの評論家的な側面も研究者という視点からはその良さが分かりにくいですよ。でも、今はその重要性というのを感じています。だから、逆にサイモンは飽き足らなくなっているという話になってきますよね。バーナード＝サイモン理論と言うけれども、私はサイモンからバーナードに向けて動いてきたというか、バーナードのほうに魅力を感じてきています。もっ

35) 金井一頼先生大阪大学退職記念講演「研究と教育におけるセレンディピティー 出会いが拓く可能性一」2012年3月3日、於：大阪大学中之島センター。

と言うと、バーナードの持つダイナミズムというのは、社会を見るときにはむしろこっちの組織論のほうがいいと思いますね。理論的にそんなきれいなわけじゃないんですよ。そう考えると、常にそこにダイナミズムがあってというのは、やっぱりバーナードだねということです。

加藤：サイモンは意思決定のメカニズムであって、意思決定の多様な主体をどうまとめていくのかという議論が決定的にないような気がします。

金井：だから、その部分で、私はだんだんバーナード理論に移ってきました。

加藤：ドラッカーもですか。

金井：ドラッカーもやっぱり最近すごいと思うことがあります。

加藤：私はバーナードは好きですけども、ドラッカーの魅力にはまだちょっと気付けていません。

金井：私も昔は評論とばかりにしていたけれども、実は、そうじゃないと今は思っています。

10. アクションリサーチ

西村：先ほど出たHOPの話は、アクションリサーチに基づいた研究ということでした。先生がアクションリサーチを始めたきっかけを教えてください。

金井：それは、まさにソシオ・ダイナミクスです。ソシオ・ダイナミクスって何だろうというのが、まだ自分ではリアリティを持ってませんでした。「理論的には、なるほどこういうこともあるし、そういうケースもあるね」と言ったんだけど、自分で、一体どんなものかって分かんないんですよ。

そうしたら、1991年に出した報告書³⁶⁾と、1994年に出した報告書³⁷⁾が、ソシオ・ダイナミクスによって私の中で実はつながったんですよ。どういうことかという、1991年の報告書で、私は北海道の戦略的産業として遊食、

36) 社団法人北方圏センター（1991）『北海道委託調査 寒冷地特有産業の振興方策に関する調査』社団法人北方圏センター。

37) 金井一頼他（1994）『21世紀の組織とミドル』産能大学総合研究所。

住の3つを出しました。そして、ベースとなるものが、デザインと情報でした。

住に関しては、北海道の住は進んでいるなど実感しました。北海道庁の政策から出ている「北方圏住宅」というコンセプトがあって、全国の住宅産業の中で北海道は技術的にも進んでいると思いました。ただ、何年か後にはおそらくキャッチアップされるなどとも思ったので、私は北海道の住の新しい方向性を作れないかなと考えました。そこで、産業クラスターで、森林から最終的に住宅に至るまでの一気通貫できるような仕組みを構想したんです。そうしたら、HOPが「一緒にやりたい」と言ってきました。それでプロジェクトをやり始めたのですが、ちょうどそのころ、1994年のあの報告書をまとめたのです。

加藤：時期が重なっているんですね。

金井：そうです。その時期に、HOPの石出社長が、北大植物園の園長さんから聞いた話として、「北海道の山は死んでしまう」ということを教えてくれました。要は、「間伐しないもんだからこれから駄目になる」とのことでした。北海道は林業が盛んだし、フィンランドと同じぐらいの広さの森林を持っています。でも、この分野は赤字なんです。

今まで北海道の林業が生き残っていたのはマーケットがあったからです。枕木とか炭鉞の坑木とかがあったんですよ。ところが、それがほとんどなくなってしまったわけです。

そうすると、マーケットを新しく作るしかない。マーケットを作れば、当然そこへ間伐材が流れていって、それによってまた間伐しようというモチベーションが沸きます。マーケットを作るしかないんですよ。北海道にとってまさに林業の問題は社会性の問題だと思いました。社会性を担保しながら儲ける仕組みをつくるしかない。では一番大きなマーケットがどこにあるかといったら、住宅ですよ。住宅で使うしかないんです。でも、間伐材の芯の部分には水がたまっていて、ちゃんと強制乾燥をしないと反ったり割れたりするんです。何で使わないんだろうと思っていたら、そういうことでした。

だから、間伐材というのは、芯をそのまま使うにせよ、芯を除いて使うにせよ、手間暇がかかりますよね。

加藤：報告書の間にHOPのプロジェクトが重なっているんですね。それは面白いです。

以前、私の仕事の関係で、石出社長に札幌商工会議所で講演をしてもらって、金井先生も来てもらいました³⁸⁾。あのとき、石出社長がおっしゃっていましたよね。金井研究室で先生と議論を重ねた中でアイデアがどんどん出てきたと。

金井：あのときは、石出さんと議論を重ねながら、私と石出さんが戦略を練りました。テイクノートできないから、代わりに院生の秋庭（太）さんがテイクノートをする。

要はこれまでと違う、今で言うビジネスモデルですね。それを住宅でつくろうと。そうすれば川上から川下へ行けますよね。そのために事業組合を立ち上げました。HOPといくつかの森林組合、それと芦別の北日本精機が資金を出し合って組合をつくったのです。そして、プレカットまでやって、強制乾燥もして、それを流す。これはHOP独占じゃなくて誰でも自由に売り買いできるようにしました。プラットフォームにしようという試みです。だけど、やっぱりHOPが中心になってやっているのだから、他の企業はプラットフォームに乗ろうとしません。私の構想では、そこは自由にして協力しないと、北海道の間伐が追い付かないと考えていました。

加藤：追い付かないし、北海道の住宅全体を引き上げていくきっかけになるはずだったんですよね。

金井：そうです。競争は、デザインなどの別の面ですればいいだろうと言いました。でも、残念ながら（プラットフォームに）上がってきませんでしたね。

38) 石出和博氏講演（ハウジングオペレーションアーキテクト株式会社代表取締役社長・当時）「企業家ネットワーク、人と人とのつながりとベンチャー創造」（札幌商工会議所『経営戦略塾』〔塾長・加藤敬太 小樽商科大学商学部准教授〕第7回）にて、金井先生がコメントーターを務めた。

だから、アクションリサーチを始めたのは報告書で自分の言ったことがきっかけです。最初は戦略的産業を実現するということと、どういうモデルにしようかと考えていて、しばらくすると社会性の概念がそこに重なったわけですよ。

加藤：それまでのフィールド調査のときは、インタビューをしに行くというフィールドとのお付き合いだったわけですね。アクションリサーチをやるようになってから、経営学者としての研究実践、あるいは実践との距離感というのはどう変わったのでしょうか。

金井：アクションリサーチと言ったらやっぱり研究者も現場に入り、現場の問題を解決するということですね。つまり、研究者が参加することによって、現場に今までになかったような理論知を組み込んでモデルを作る、そしてそのモデルを実現するのです。これには、反対意見もあるじゃないですか。でも、私は、理論って役立ってこそ意味があると思っていますから。

だから、自分の理論知みたいなものを現場の中に注入して、その現場の知のレベルを上げて実践に役立つかどうかって試しているわけですよ。それを試してもらえるかどうかというのは、私のコミュニケーション力とかいろいろありますからね。私の意見を全て100%受け入れてもらえるわけではありません。研究者が現場の実践者達と協力して新たな知を創造し、現場の問題を解決していくのです。それはこういうアクションリサーチでは当たり前のことじゃないのかなと思いますね。

加藤：そういう研究スタイルは、やっぱり今後若い世代が継承してくれることに期待をしていますか。

金井：やってもらいたいと思うけれども、大変だし時間もかかりますからね。私は現実に入り込むと、たびたび現実をどう見たらいいか分からなくなることがありました。インタビューと違うのはそこですね。インタビューって自分である程度構成していくので、それに対して答えてくれるわけだから、一応解釈しやすいですよ。

でも、現実には動いている。現実にはトップと一緒にやって、意思決定の現場

に私は参加しているわけですから。だから、そういう意味では、戦略会議みたいなものですね。戦略が実現しなかったら意味がないんだから、やっぱり成功させようと思いますし。そう考えると、確かに立場としては微妙ですね。こういったリサーチ方法を批判する人もいるでしょう。でも、プラスもあって、よく見える。特に企業家の動きとかは、あるときどうなって、どういうところで変わるんだろうとか、さまざまな変数が一挙に舞台上が上がってきますからね。よく見えます。

ただ、やっぱりテイクノートをちゃんとやってくれる人がいないとなかなか難しいですね。自分だけじゃなかなか難しいです。

加藤：そう考えたら、大学院生がいないと厳しいですね。共同研究者にテイクノートをやってもらうのはやっぱりちょっと難しいですよ。

金井：難しいかもしれませんね。だから、リサーチアシスタントみたいなのがいるといいんだけどね。アシスタントもそのリサーチに興味を持たないと結局駄目でしょう。無理やりやらせても意味がないですし。

11. これからの経営学者へ

西村：金井先生にとって理想の研究ってありますか。

金井：理想の研究、難しいですね。でも、やっぱりワクワク感がないといけませんね。これは、本当は研究者が言うべきことじゃないんだけど、研究者でありながら机上の空論では飽き足らなくて、自分自身もアクションしたいと思うんですよね。もちろん、現実の中に入るとなかなか自分の意図どおりには進みません。だから、自分の力のなさを思い知らされたこともあります。でも、それが面白くてやっているんでしょうね。ただ単に理論化するだけではなくてね。

逆に、現実に入り込むことが、私の場合、理論化に役立っているということも言えるかもしれません。現実における微妙な動きとか個人の行動を知ることが、他の理論では必要なくても私のテーマでは結構重要かもしれません。

だから、外から見ると、いろんなことをやっているなど思われているでしょうね、おそらくは。

加藤：先生の中で一貫性はありますか。

金井：イノベーションです。視点は変えてもイノベーションであることは事実です。

西村：先ほどから少し時代を先取りしてきたんじゃないかという話がありました。

金井：結果的にということです。たまたま出したことが時代の先鞭(せんべん)となったということです。

西村：逆に、今から振り返って、その当時やった研究はもう古くなってしまっているんじゃないかということはありませんか。

金井：いや、それが衣を替えて新しくなるんですね。これは榊原さんと私で意見が一致しているんだけど、やっぱり修士論文とか博士論文って、何か残っているんです。

加藤：先生、その話はすごく重要な気が私はします。「院生時代に、人の問題としてイノベーションを研究した」と先生さっきおっしゃったじゃないですか。それはやっぱり今でも続いているということですね。

金井：続いています。

加藤：やっぱり先生の中で連綿とつながる考え方というものがあるので、四十年間ものキャリアを続けてこられたような気もするんですけども、いかがでしょうか。

金井：そうですね。意識せざるうとも潜在的につながっているのかもしれませんが。当時言ったことが古いとか新しいじゃなくて、なにか新しいコンテキストの中で別の形でよみがえったりするんです。そうすると新しく見えてしまう。

もっと言うと、古典がなぜ読まれるかって、やっぱりインスパイアするじゃないですか。ところが、現代の研究はあんまりインスパイアするものがないですよ。なぜかという、やっぱり古典って脈々と人の解釈によってコン

テキストを変えれば使えるんです。ところが、現代の研究は、それしか使えないというのがあります。その差ですね。

西村：何でしょう、その差は。

金井：それは普遍性じゃないですか。やっぱり広い目で見通した普遍性があると思います。レビューが必要なのは、そういう人たちの先行研究をちゃんと拾い上げないといけないからです。拾い上げて、もう一度よみがえらせることが必要です。

加藤：先ほどの話につながると思うんですけども、狭い空間の中だけでレビューをする、院生時代にそういうふうに教育を受けて研究者になったとしても、それは長続きしないということですね。

金井：長続きしないですね。やっぱり重要なのは、私たちがやっている研究って、過去のさまざまな多様な研究の上に成り立っていることを意識しないといけないということです。その上でWhat's newを出すんだったらいいんだけども、それも見ないで粋がっていても仕方ないじゃないですか。

だから私は常に院生指導の原点としているのは、「先行研究をちゃんと見て把握して、そして、その上で自分の研究をやりなさい」ということです。自分の周りだけじゃなくて、より広く見なければいけません。

私は常々、指導する院生に対して「皆さんは、経営学のマイナーな大学で良かったね」と言っているんですよ。メジャーな大学だと、周りだけで完結しているように思ってしまう。メジャーな大学は、北大や阪大の業績を見ても仕方ないよねと思ってしまう。第一、北大や阪大に経営学者っているのと思ってしまうじゃないですか。

でも、経営学ではマイナーな大学院で私は教えてきていて、私はそれが逆に良かったのかなと思います。どこの大学とか分け隔てなく、外国でも日本でも関係なく、やっぱり重要な研究ってどこにうずもれているか分かりませんし、われわれはそれをもう一度拾い上げて、もう一度別な姿で花を咲かせることが、本当の役割だと思っています。

だから、例えば、私が引用した占部さんの本の中では、該当箇所は本当に

1ページかそこらです。そもそもあれはテキストですよ。でも、テキストであっても、私のこの新しい研究の中で命を与えることによってやっぱり生き返るじゃないですか。だから、私はちゃんと引用したわけです。そういうことを隠すということはやっぱり非常におかしくて、自分の考えを目立たせるために意識的に引用しないのはいけないことです。

それから、日本人でありながら外国のだけしか引用しないというのも「ちょっと待てよ」と言いたくなります。あり得ないですよ。私はそういうのは一番嫌いですね。私の性に合わないし、指導方法にも合いません。「日本のほうが進んでいる場合もあるじゃないか。もっと日本の研究者を大事にしなさいよ」ということです。「日本が世界的でない」と言うのなら、あなたの方が外国でやるときに、もっと日本のものを紹介すべきですよ。それが若い日本の学者がやるべきことじゃないですか。「日本にはもっとこんないい研究があるんだよ」とね。「あなた方が言っていない概念がこうやって生まれ育っているんですよ」「ねえポーターさん、あなたが言っていないことをちゃんとやっているんですよ。日本ではもうこんなに社会性について言っているんですよ」ということを、実は外国の学会でやるべき人こそ発信しないと日本の論文の地位というのを、ますます自分で駄目にしていていると思いませんか。

確かにわれわれの世代って、まだ日本だけで良かったですからね。だから、別に外国なんてあんまり意識しなかったんだけど、これからの若い人たちには、私は日本の持っている知を外国に広めてくれることを望みます。「あなたは、かっこいいことを言っているけれども、日本ではもうこういうふうに言われていますよ」ということを知らしめるべきじゃないでしょうか。

そして、日本のほうにも、日本の経営学ってこれだけ進んでいるですよって伝えるべきでしょう。現実にソーシャルの話は一番進んでいたわけですから。クラスターだって独自の道を行っているじゃないですか。それが若い人たちがやるべきことで、そのために欧米、日本問わず、やっぱり広く関連文献というのはサーベイして読んで、そして、それを自分の血となり肉となっ

て生かすというのが必要だと思います。そうすることによって、今まで見えなかったものが見えてくると思いますよ。それが私の考えです。

加藤：ありがとうございました。

西村：ありがとうございました。

笹本：ありがとうございました。

謝辞

本稿は、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。