# 世界の経営学者はいま何を考えているのか

早稲田大学ビジネススクール　准教授　**入山 章栄 氏**

## Part1：講義

### はじめに

どうも皆さんこんにちは。早稲田大学の入山でございます。

本日は、こういう機会をいただきまして本当に光栄でございます。ありがとうございます。

それから、私は実は本当にどこでも言っているわけではなくて、きょう、ここでこうやってお話しさせていただくのが非常に光栄でございます。何でかと申し上げますと、実はこのきょうのお話をいただいたのがものすごく最近のことでして、たぶん10日ぐらい前なのです。たまたまスケジュールがここだけぽっかり空いていたのと、とはいえ、普通は私はこういう講演のようなお話をいただくと、当然準備も必要ですし、あまりにも短いとお断りさせていただくか、あるいはせめて2、3ヵ月待ってくださいとお願いするのが普通なのですが、実はきょうに関しては、お相手が三菱UFJリサーチ＆コンサルティングさんからのお話だったということで、ぜひということと本当に来たくて来たのです。

何でかと言いますと、理由が2つございます。ひとつがMURCさんは、母体のひとつが三和総研だと思うのですが、実は20年近く前のことなのですけれども、私は一時期、三和総研に少しだけ出入りをしていました。当時は新橋の三和銀行の上にオフィスがあったと思うのですが、私が日本で学生をしていたころでございまして、実はあそこに何度か顔を出させていただいました。実際何名かの方も存じあげております。もう多くの方はお辞めになられていると思うのですが。ですから、そういうこともありまして、もともとシンパシーを持っておりまして、ですから、ここでこうやってお話しさせていただくのがすごく光栄だということがひとつです。

もう1点は、やはり中谷先生の存在です。たぶんここで講演される多くの方がそういうことをおっしゃるのかもしれませんが。私はもともと経済学部出身でして、私の世代でマクロ経済学といえば中谷先生の本を読むということがとにかく大定番でした。私は大学のころ不良学生だったものですから、1年と2年は全然勉強しなかったのですが、3年生から急に勉強するようになって、大学院まで行ってしまいまして、専門は国際貿易論というどちらかというと応用ミクロに近いことをやっていたのですが、マクロの方に関してはとにかく中谷先生の本を、それこそ目を皿のようにして読み込みました。逆に言うとあの本以上の知識は知らないのです。あの中谷先生の本を1冊読んでおくだけで、その後、エコノミストをやったりしたときとか、早稲田の学生にマクロ経済の話をしなければいけないときに、すごく参考になったのですね。そういうわけで、私は中谷先生にきょう初めてお会いさせていただいたのですが、私の中では勝手にお世話になった先生でして、その方の前でこうやって話をさせていただくということは大変光栄だと思っております。

さて、私のプロフィールについてですが、今、申し上げましたように、私は経済学部の出身で、大学院まで行きまして、そのあと三菱総研に入社しました。三菱総研では、最初のうちはいわゆるエコノミストの業務をしてお

りまして、いわゆるマクロ経済の予測、特に私はアジアの経済の予測とかをやっておりました。加えて、昔の三和総研にもあったので今もお持ちかもしれませんけれども、コンピタブル・ゼネラル・エクイビリウム・モデルという舌をかみそうな名前なのですが、たとえば貿易政策が変わることでGDPとか経済構成がどのくらい変わるのかというシミュレーションソフトがありまして、当時日本の民間企業でそれを購入したのが三菱総研と三和総研だけだったのですね。今もTPPがすごく話題になっていますけれども、当時もFTAでどのくらい経済効果があるのかと試算をするのに使っていまして、そういうことを実は私もやっておりました。

ただし、たまたま所属していた部署がビジネスに関するコンサルティングをやる部署だったのです。東京大学にいらっしゃる藤本隆宏先生といった方々がもともとつくられた部署で、私はそこの不肖の後輩なのですけれども、そういう部署に所属したものですから、だんだん自動車メーカーさんとおつき合いをさせていただくようになりました。このように自動車メーカーさんの仕事を多くやるようになって、経営学や経営ビジネスはおもしろそうだと思って、それで、一念発起してアメリカで経営学を勉強してみようと思って留学したということです。

そのあと博士号を取って、ニューヨーク州立大学のバッファロー校で勤務していました。バッファロー校は、日本であまりなじみがない大学かもしれませんが、そこで働いていた自分で言うのも何なのですけれども、アメリカでは比較的いい大学なのです。アメリカには2,000以上の大学がありますが、その中で、たぶんトップ60位ぐらいに入ってくるような、比較的いいリサーチスクールだと思います。そこのビジネススクールで助教授を５年間やって、昨年の９月から早稲田大学に来たということです。

ですので、私自身は５年間、三菱総研で働きはしたのですが、基本的にはいわゆる頭でっかちの学者さんでございまして、しかも帰ってきてまだ半年少しなのです。率直に申し上げて、あまり日本の企業の現状といったことにそんなに詳しくはありません。ですから、もしかしたらきょうの私の話の中で、たとえば今の日本の企業の評価とか、特別にこの企業はどうだとかいう議論を期待されている方がいらっしゃるかもしれないのですが、大変申しわけないのですけれども、そういうことは皆様がご専門ですので、むしろ私の方が伺いたいというのが本当に率直なところでして、このあとディスカッションの時間もあると思いますので、ぜひ私の方もいろいろと勉強させていただきたいと思います。これは本当に本心で思っております。ですので、そういう点でもよろしくお願いします。

ただ他方で、いわゆる学問としての経営学ということになりますと、この本を読んでいただいた方はお分かりいただけると思うのですが、今なんとなく日本で経営学と思われているものと、日本を除く世界でスタンダードになりつつある経営学というものには、実はかなりギャップがあります。そのことについて、私は比較的よく知っている人間だということはいえると思うのです。

ですから、きょうは、この本の話ともだいぶ重複するところも出てくるのですが、また、ちょっとお勉強になるかもしれませんけれども、経営学、特に世界でスタンダードになっている経営学というものはどういうものなのかというお話をしながら、いろいろ議論をさせていただきたいと思っております。

## 8,338分の28

というわけで、最初に、あまりご関心ないかもしれませんが、学問としての経営学の話を少しさせていただきたいのです。

ところで、「8,338分の28」、この数字は何だと思われますでしょうか。

経営学の世界というものは、経済学とかほかの学問と同じように学術分野ですので、その分野にいる学者、たとえばビジネススクールの教授ですとか、経営学部の教授にとって一番大事な仕事のひとつは、当然ながら研究をすることなわけです。そして研究をして、それで論文

を書いて、それを学会で発表して、できたらなるべく上位の学術誌、査読誌に論文を載せるということがわれわれにとって非常に重要な仕事になるわけです。

そして世界で一番大きな経営学の学会が、アカデミー・オブ・マネジメントです。経済学ですとAEAという学会が一番大きいのですが、われわれの世界だとAOMが一番大きいのですね。このアカデミー・オブ・マネジメントは世界最大の経営学の学会で、世界中で1万8,000人ぐらいの経営学者が登録をしています。そして毎年夏にアメリカのどこかの主要都市で年次総会を開いております。ちなみに去年はフロリダのオーランド、ディズニーワールドがある都市で開催されたのです。その世界最大の経営学会、アカデミー・オブ・マネジメントの去年の8月の年次総会に世界中から集まった経営学者の数が8,338人でした。そして、そのうち日本から参加した研究者の数が28名でした。つまり全体の0.3%以下なのです。300人に1人もいないのですね。この数字をお見せすると、「入山さん、そうはいっても、これはアメリカの学会でしょう」という方がすごく多くいらっしゃるのですね。つまり「海外の経営学」イコール「アメリカの経営学」であり、だからアメリカで行われている学会とはアメリカの経営学なのだから日本人は少なくて当然ではないか、という方が実は結構いらっしゃいます。私が本を出したときも、これはアメリカの経営学の話でしょうとおっしゃる方が結構いらっしゃったのです。

しかし、結論から言うとまったく違います。

去年の学会に参加した8,338人の内訳を見ると、当然ながらアメリカで毎回開く学会なので、アメリカからの参加者が多いのです。アメリカは大学が2,000以上ありますから、もうそれだけでかなり数は多いのですが、とはいえ、その数は3,849人で半分以下なのです。そしてこの割合は年々減っています。このデータを見ていただければすぐ分かると思います。そしてイギリスが560人、カナダ400人、ドイツ360人となっています。注目すべきは中国で284人ですけれども、実は香港は別に集計されており、370人です。

このデータはアカデミー・オブ・マネジメントの公式のデータで、ウェブサイトに行けば簡単に誰でも手に入るデータなのです。そして、どの国の大学から参加しているかという大学の場所別のデータなのです。実はアメリカのビジネススクールには多くの中国人や韓国人の経営学者がいて、彼らは「アメリカ」にカウントされているわけです。私もここに去年まで「アメリカ」でカウントされていたわけです。ですので、実は国籍ベースで見ると、このアメリカの3,849人という数字はもっと少なくて、おそらく中国はアメリカの上にいってしまっているわけです。さらに、シンガポールは150人、人口2,000万の台湾も140人、お隣の韓国からも104人、それに対して日本は28人しか国際学会に出ていないのです。フィンランドの3分の1もいってないのです。これはとにかくいいか悪いかという問題ではなくて、これが現状だということです。

ですから、これが私が本を書いた動機のひとつになるのです。私はアメリカへ行ってから経営学を始めたものですから、日本の経営学というものがよく分かってないのです。

それで、アメリカに住んでいて、こういう現状を知っていて、たまに日本に一時帰国して、大きな書店の本屋さんの経営書コーナーに行くことになるわけです。もともと私は経済学をやっていたものですから、以前は経営書コーナーにはあまり行かなかったのですね。それで、一時帰国したときに本屋さんの経営書コーナーに行くと、ドラッカー、ドラッカー、ドラッカーと並んでいるわけです。これはどうしたことかと思ったのですね。でも、先ほどの学会参加者の数字を見て、「そういうことなのかな」と理解しました。つまり今世界で何が起きているかということが、日本ではあまり知られていないのです。そして、世界の経営学は今急速に国際標準化が進んでいます。もうアメリカの経営学ではないのです。日本を除く世界中の経営学者が同じ理論を使って、同じ分析手法を使って、英語という世界共通の言語を用いて、同じ学会に出て、同じ学術誌に論文を発表するようになっている

のです。そしてそこに日本人がいないということです。

一方で、日本の書店ではドラッカー、ドラッカーとなるわけですね。私はドラッカーを悪いと言っているわけではなくて、実は私はドラッカーがすごく好きなのですけれども、とはいえ、こういう現状が知られてないのは非常に残念なのではないかと思って、それがこの本を書いたひとつの理由だということです。

## 国際標準化される経営学

ちなみに、私は昨年までニューヨーク州立大学のバッファロー校のビジネススクールにいたのですが、だいたいアメリカのビジネススクールというものは、大きなビジネススクール傘の中で、ファイナンスとか、会計学とか、オペレーションとか、いろんな専門分野に分かれているのです。私がいたデパートメントはちょっと変わったところで「経営戦略論」でした。私は戦略論が専門ですので、ストラテジー部門なのですが、それになぜかオペレーションがくっついていて、オペレーションとストラテジーというデパートメントだったのです。これはアメリカでも結構ユニークです。普通はストラテジーは、それだけでひとつのデパートメントなのですが、バッファロー校ではなぜかオペレーションとくっついていていました。

このビジネススクールのメンバー、すなわち去年の８月まで私のデパートメントで同僚だった人たちとしては、教授、アソシエイト・プロフェッサー、アシスタント・プロフェッサー等がいます。

そのヘッドは、スレッシュというインド人で、すごくいい人です。その他、オペレーション担当のアメリカ人がいます。それから、ウインズトンという名の台湾人。チャールズという名の中国人。それから、私は一番関係が深くて今でも一緒に論文を書いているヨという中国人。それから、ジュンという名の中国人。それから、ドゥッタという名のインド人。もうひとり、名前を忘れたのですけれども、去年来た新任のオランダ人。その他、ラミンという名のイラン人。

これでお分かりの通り、アメリカのビジネススクールなのですけれども、アメリカ人がひとりしかいないのです。残りはインド人、中国人、オランダ人です。ほかのデパートメントに行くと韓国人とか、たまにドイツ人もいます。つまり、これだけ国際標準化が進んでいるわけです。これはうちのビジネススクールやデパートメントだけが特別なのではなくて、たとえばほかのアメリカのビジネススクールも同様です。トップクラスのビジネススクールのウェブサイトを検索すると、働いているメンバーの顔が写真で出ていますからごらんになっていただければすぐ分かります。アメリカ人はもうマジョリティーではありません。こうやって外国人が普通に来て、普通にビジネススクールの経営学者として働いているわけです。これは実は逆もしかりです。特に香港とか中国のお金のある大学は、国からの援助でものすごいお金を突っ込んで、アメリカから有能な経営学者をばんばん引き抜いているのです。はっきり言うと私の３倍か４倍ぐらいの給料で引き抜いているわけです。そういうわけで、世界中で経営学者もプロスポーツと一緒で引き抜き競争が急速に進んでいます。

なぜこういうことが起きているのかというと、先ほど申し上げたように、世界中で経営学が国際標準化されてきているからです。ですからこういうことになってきていて、そして残念ながらそこに参加している日本人が非常に少ないというのが現状だということをまずご理解いただきたいのです。これがいい悪いと言っているわけではなくて、ただ、現状が今こうだということです。

## 52対５

そして続いて、52対５、この数字は何でしょうか。

先ほど申し上げましたように、われわれは学者ですので、世界標準になっている経営学で一番大事な仕事は、トップの査読つきの学術誌に論文を載せることなのです。アメリカで比較的いい大学に就職して生き残るためには、「Ａジャーナル」とわれわれは呼びますけれども、いわゆるトップのＡジャーナルに、数年の間に最低２、

３本は論文を載せないと、はっきり言ってクビになるのです。そういう厳しい競争を世界中でやっているわけです。そうするとだんだん学術に序列ができてくるわけです。たとえば経済学だと「アメリカン・エコノミックレビュー」とか、「エコノメトリカ」がＡジャーナルなわけですけれども、われわれの分野にもいわゆるＡジャーナルというものがあって、みんなそこを目指して論文を投稿するようになるわけです。

私の専門分野である経営戦略論、それから組織論ですとか国際経営論あたりの分野で、一応Ａジャーナルと呼ばれている学術誌がだいたい７、８本あります。そして、その中のひとつが「ストラテジック・マネジメント・ジャーナル」という学術誌で、経営戦略論の分野では世界で一番と言われているのです。

その「ストラテジック・マネジメント・ジャーナル」に発表された実証研究といわれる論文が2011年に57本あって、うち52本がなんらかの形で統計分析を使っているのです。一方で、日本でなんとなく「経営学はこうだ」と思われているのは、１社か２社の企業を丹念に分析して、そこから定性的な情報を拾ってくるという、いわゆる事例分析ですね。そういう事例分析は実は５本しかないのです。先ほどの「52対５」という数字は、私の本でも載せたのですけれども、実証研究のうち、「統計分析を使った論文」と「事例分析の論文」の本数だったわけです。

ほかの学術誌でもだいたいそういう傾向があります。それが今世界の経営学のフロンティアで行われていることです。ではなぜ統計学をこれほど使うのかというと、やはり経営学というものが国際標準になっていることと関係があります。

日本以外の世界で国際標準になりつつある経営学で、経営学者が目指していることとは、大変難しいことなのですけれども、なんとかして経営を科学的に分析したいということを考えているわけです。では科学とは何かというと、これは言うまでもなく、どの分野でも一番大事なことのひとつは真理の探究なわけです。では、その真理の探究のために何をするかというと、経営学はほかの分野と同じように、まず理論を立てて、そしてその理論が１社だけでなくて、なるべく多くの会社、企業に普遍的にあてはまっているかどうかを、統計分析等を使って確認していくわけです。これが実証分析になるわけです。ですから、今世界標準になっている経営学では、たとえばいわゆる企業データ、アーカイヴァルデータを使った統計分析ですとか、大量のアンケート分析等を使います。たぶん皆様もクロス集計とかやられていると思うのですが、そういうことに加えて、実は経営学の世界では、非常に精緻なアンケート用の統計手法というものがかなり進んでいます。それから、人間を使った実験ですとか、シミュレーションも行っています。

ですから、まず理論を立てて、仮説を立てて、それが多くの企業にあてはまるかチェックする、ということで、こういうアプローチを演繹的なアプローチというのです。ただし、日本でなんとなくこれが経営学だと思われていたのはたぶんそうではないのですね。たとえば１社か２社に行ってインタビューをして、その企業活動の中から何か語ることができそうなことを引っ張ってくる、というアプローチですね。こういうのは、いわゆる帰納的なアプローチと言います。ですが、先ほど申し上げたように、そもそもケース・スタディーは世界標準になっている経営学の中では全体の10分の１ぐらいだというのが現状だということです。

私自身は実はケース・スタディーはすごく大事だと思っていまして、統計分析とは車の両輪みたいなものだと思うのです。両方ないとたぶんうまくいかないと思うのです。そういう意味では、ややもすると欧米の経営学は統計分析の方に行き過ぎで、日本の経営学は逆に事例研究を重視し過ぎなのかなと個人的には思っています。だから大事なのはバランスだと思いますし、いい悪いという話ではないのですが、少なくとも世界の現状はこうなっているということです。

## せめぎ合う３つの学問

私が経営理論と言いだすと、結構「ぷっ」と笑いだす人

がいて、特に理系の方に多いのです。「入山さん、経営理論とか言うけれども、無理だよ。経営とか企業なんて複雑なものを理論化するなんていうことは本当に難しい話ではないか」とおっしゃる方が大変多いのです。私も本当にまさにおっしゃる通りだと思います。自然科学の分野は、いうまでもなく、たとえば万有引力の法則等、研究を積み重ねて分かっていることがあるから、予測ができるわけです。それに比べると経営学は、突き詰めれば人間についての学問、あるいは人間が織りなす組織についての学問です。ですから、人間が何を考えているかということが一番大事なわけです。これも皆様には釈迦に説法ですけれども、人間というものは当然ものすごく複雑で、あいまいで、非常にわけの分からない存在なわけです。ですから一番いい方法は、頭をぱかっと開けて脳みそを見るのが一番いいのです。最近は経済学でも神経経済学という分野が出てきていますが、実際にはなかなか難しいわけです。

とはいえ、そのままですと何も進まないので、われわれ経営学者は何をしているかというと、この３つの学問分野、すなわち経済学、心理学、社会学から理論を応用して使っているのです。経営学は非常に学際的な学問です。それに対してこの３つの分野は、人間が何を考えて、どう行動するかということに関して、比較的しっかりした仮定ですとか基礎的な考え方を持っています。その考え方を使って経営の事象に応用していくわけです。ですから、経営学者の中でも、この辺が得意な人とか、あの辺が得意な人とか結構いて、そういう状況で、この３つの学問分野がうまくせめぎあって、今日の世界の国際標準になっている経営学が発展しているわけです。

３つの学問分野の中でもたぶん皆様が一番よくご存じなのは経済学です。経済学について中谷先生の前で申し上げるのは本当に僭越なのですけれども、端的に言うと経済学では人間の合理性に仮定を置いているわけです。人間は全員がそうでないけれども、そこそこはある程度は合理的である、という仮定です。

たとえば、ここに400円のラーメンがあって、あちら

に700円のラーメンがあるとします。そして、麺の種類も味も一緒で、家からの距離も一緒で、お店の汚さも一緒で、親父の態度も一緒だとします。そうすると、みんなだいたいは400円の方の店に行くわけです。つまり、条件がだいたい一緒な場合、やはり人間はそこそこは合理的に行動するわけです。ですから、「人間はそこそこ合理的である」という前提で、経済学的なディシプリンを使った経営学というものがつくられているわけです。

それに対して、「いや人間はそこまで合理的ではないのではないか」という考え方もあります。たとえば、人間には感情もあるし、また、人間の脳みそに限界がありますので情報処理や認知に限界があります。そういったことが人間や組織の行動に影響を及ぼすのではないかというのが心理学ベースのアプローチです。

それから、社会学、日本であまり知られていないかもしれませんが、特にアメリカでは社会学は非常に進んでいます。たとえば、統計学を使った実証分析においては、コンピュータシミュレーションが大量に行われていますが、その際に、人と人のインターアクションに関するデータを基礎に置いた社会学的な理論も導入されています。

「この３つの学問のうち、今はどれが一番主流なのですか」とよく聞かれるのですが、実は私の感覚でいうと３つの学問ともせめぎあっています。この３つのディシプリンがせめぎあっており、せめぎあうだけでなくて対話して、お互いの理論を融合させようということを進めようとしているわけです。

## ポーターやバーニーの「競争戦略論」

そしてここからはあくまでも私の仮説なのですが、経済学のアプローチがこれからより重要な考え方になるのではないか、ということです。

なぜかというと、経済学の分野は比較的国際標準化が進んでいます。そして、国際化が進んでいて、海外で博士号を取って日本に戻ってきて、その考え方を日本に広めるという方が多くいらっしゃいます。実際、アメリカの経済学の博士課程には実は日本人が毎年50人ぐらいいるのです。彼らが海外で経済学を研究して、その知見を日本に持って帰っています。また、逆に日本で経済学を学んだ学生たちも非常に力をつけていて、今では日本の博士課程にいるけれども、海外の学術誌に論文を載せるような力の人もいっぱい出てきているわけです。そういった方々が経済学の知見を使って、いろいろな本を書かれたりしています。

私個人としては、経済学的アプローチがこれからの日本の企業や産業を見るうえで、大事なのではないかと考えております。ですので、きょうはこれからこちら側の話をさせていただきたいと思っております。実は私ももともと経済学をやっていたので、こちらの方が得意で好きなのです。

いよいよこの辺から本題なのですが、まず最初に２人の有名人を紹介したいと思います。ひとりは皆様もたぶん多くの方が名前をご存じだと思うのですが、マイケル・ポーター教授です。ハーバードビジネススクールの教授でおそらく世界で一番有名な経営学者だと思います。

もうひとりは、名前をご存じの方も多いかもしれませんが、ジェイ・バーニー教授といって、ちょっと前まではオハイオ州立大学にいて、今はユタ大学に移籍しました。

この２人ともご存じかもしれませんが、いわゆる80年代から90年代において、競争戦略論といわれる分野を打ち立てた、まさに大功労者なわけです。私にとっては神様みたいな２人です。よく言われますのはポーターの戦略論というものは「ポジショニング」であり、ある業界の中で比較的ユニークな個性化できるようなポジションをとることで企業は競争優位を保てるという考え方です。

バーニーは、ポジショニングも大事なのだけれども、あわせて企業内の経営資源、経営のリソースみたいなものに注目すべきだ、という考え方です。

実は２人のそういった考え方のもとは経済学からきています。ポーターに至っては、彼は経営経済学という分野で博士号を取っているのです。だから本当に経済学の人なわけです。

ですから、80年代から90年代にポーターやバーニーが打ち立てた競争戦略論の考え方のベースにあるのは経済学的な考え方、とりわけミクロ経済学的な考え方です。そしてポーターもバーニーも考え方は多少違うのですが、彼らがともに主張しているのは、企業というものは競争優位を持続させることが大事だ、そのためにユニークなポジションをとれば比較的競争優位が持続できる、と言っているのですね。

では競争優位が持続できるというのはどういうことかといいますと、比較的長い間、たとえば10年ぐらい安定して利益や成長率といった指標を維持できる、といったことをわれわれは持続的な競争優位というのです。ポーターやバーニーの時代は、こういうことを企業は目指すべきだと言っていたわけです。

## 一時的な競争優位

ところが、先ほど申し上げましたように、経営学の世界では統計分析が大量に行われています。その中で、テキサス大学のティモシー・ルエフリ教授が2000年前後から統計分析によるいくつかの論文を発表しています。ルエフリ教授は、アメリカのかなり多くの企業のサンプルのデータを使って、企業は競争優位を本当に持続できるのか、ということを統計分析したのですね。その結果、分かってきたことがあります。まず、10年ぐらい競争優位を持続できる、すなわちライバル社と比べて高い利益

率を出せる会社は、実は多くのアメリカ企業の中でも全体の3％ぐらいしかいない、ということが分かってきたわけです。

たとえば、新しい製品を出したり、新しいビジネスモデルが出てきたりすると、一時期収益が上がるわけです。ところが、やはり競争は厳しいので、3年または4年たつと、同業他社がまねしてきたりとか、新規参入企業があって、だんだん利益率が落ちてくるのです。ただし、そこでまた新しい手を打つことでまた利益率が上がります。そして、3、4年たつとライバルの反撃にあうのですけれども、またまたぐっともちこたえて新しい手を打つ。こういうふうに、落ちきらないでぐっと踏みこたえている企業が、今アメリカで勝っている企業だということが分かってきたわけです。

私は別の講演でこの話をしたときに、「牛若丸の八艘飛び」と言いました。要するに、ぴょんぴょんと、とびはねるような活動をしている企業が勝ってきている、ということが分かってきたわけです。

ところで、実は別の講演でお話を差し上げたとき、「入山さん、うちの業界はもうそうではないよ」と言われました。何のことかと思ったら、「入山さんは3、4年と言ったけれども、うちはもう2年です」とか、「いや、うちは1年半です」という企業の方がいらっしゃったのです。ですから、実は日本の企業の中でも、そういう感覚はやはりあるみたいなのです。

なんでこういうことが起きているかというと、やはり月並みなのですけれども、競争が激しくなってきているわけです。規制緩和もあるし、景気も悪いし、そして何よりグローバル化が進んで、それから、IT技術等で非常に技術進歩のスピードが一部の産業で速くなっているのですね。ですから、すべての産業ではないのですが、少なくともある一部、あるいは特定の複数の産業では競争が激しくなってきていて、われわれはこういう状況を「ハイパー・コンペティション」と呼びます。この名称は、ダートマス大学のリチヤード・ダヴェニがつけました。やはりいくつかの業界は間違いなくハイパー・コンペティティブな方にいっているのです。そしてそういう業界で勝てる企業とは、ポーターやバーニーが言っていたような、持続的な競争優位を保てるような会社ではないのです。落ちそうになってまたすぐ次の手をバーンと打てる、落ちそうになって、また次の手を打てる、こういうことをわれわれは「テンポラリー・アドバンテージ」、すなわち「一時的な競争優位」といいます。この「一時的な競争優位」を鎖のようにつないでいけるような会社が今勝ってきている会社なのです。そしてもし、ハイパー・コンペティティブな業界がもっとふえていくと仮定すると、これからはもっとこういう企業が勝てるようになってくるということがわれわれの研究者の積み重ねで少しずつ分かってきたわけです。

## 「一時的な競争優位」の世界で何をすべきか

では、この「一時的な競争優位」の世界で何をすべきか、ということについてなのですが、2つぐらい大きな考え方があると思うのです。

まずひとつ目は、「競争行動」という考え方があります。これも私の本で書いたことですが、実はポーターやバーニー以降の競争戦略論では、ほぼ全員がこの「競争行動」という研究をしています。もうポーターのポジショニング等の研究は誰もしていないのです。

この「競争行動」というものは、たとえば新しい商品を投入したりとか、モデルチェンジをしたりとか、大がかりなプロモーションをしたりとか、ある程度企業が時間やコストをかけて同業他社を攻撃するような活動のことです。これをわれわれは「競争行動」と呼びます。そしてたとえば、競争行動を頻繁にやる場合とやらない場合でどっちがいいのかとか、頻繁にやることで相手は反撃してくるのかとか、そういうことを統計分析を使って研究するのが、実は現在の世界で主流になっている競争戦略論の中心テーマなのです。そして、いろいろと賛否はあるのですが、おそらく経営学者の中で比較的コンセンサスになっていると私が理解していることは、こういう積極的な競争行動をやった方が長い目で見て業績、たとえ

ばマーケットシェアですとか、利益率にプラスになるという結果が複数の実証研究で出てきています。ですから、多少お金とか人がかかっても、やはり攻めた方がいいということになるわけですね。

ですので、昔のポーターやバーニーの時代、70年代から80年代ぐらいの競争戦略論というものは、比較的安定した競争環境の中で、ポーターが言うようにユニークなポジショニングをとっていれば、比較的長い間、安定した収益が確保できたわけです。それに対して、必ずしもすべての業界がそうではないのですが、いくつかの業界では、よりハイパー・コンペティティブになってきていて、そしてこういう業界ではもっと攻めた方がいいという話になってくるわけです。

そうしますとポイントは、ユニークなポジショニングをとりながら攻めることができないのか、すなわち両方の「いいとこどり」はできないのかという話になるわけですね。この辺が実は今世界の競争戦略論の経営学者がいろいろと研究しているところです。まだ正解は出てないのですが、私の個人的な仮説としては、うまくビジネスモデルが回れば、両立が可能な場合があるのではないか、と考えています。

たとえば、アメリカですとサウスウエストの事例が典型だと思うのです。サウスウエストは、ご存じのように、アメリカの国内航空業界の中で非常にユニークなポジショニングをとっている会社なのですね。

ところで、経営学の世界では、「マルチマーケット・コンペティション」という考え方があります。この「マルチマーケット・コンペティション」の考え方というものは、企業がライバルと複数のマーケットでかぶっていると、お互いが攻めにくくなるという考え方なのです。経営学の分野では、このことをゲーム理論を使って説明される方もいらっしゃいます。

たとえば、あるセグメントのAで攻撃しだすと、A、B、C、D、Eの全部のセグメントにおいてライバルとマーケットがかぶっている場合、Eで反撃される可能性が出てくるわけです。ですから、かぶればかぶるほどお互いなかなか牽制し合って攻撃しなくなるというのが、「マルチマーケット・コンペティション」の考え方です。実際にこれをサポートする実証研究の結果も非常に多く出ています。

そして、もしも「マルチマーケット・コンペティション」の考え方が正しいとすると、サウスウエストはその真逆の、非常にユニークなポジショニングをとっているのです。実はサウスウエストは、たとえば路線ですとか、空港ですとか、同業他社とかぶってないのです。少なくとも昔はかぶってなかったのです。ですから逆にアグレッシブに攻めても大丈夫ということがいえるのではないか、これは学界のコンセンサスというよりも、私の仮説なのですが、そういうことを考えています。

ほかに私がアメリカで使った事例は、現代自動車です。現代自動車は最近ちょっと調子が悪いのですけれども、2、3年前までアメリカでのマーケットシェアの上位にトヨタに肉薄する勢いでいました。確かに現代自動車の車両は非常によくなっているのです。私もよくレンタカーで乗っていたので分かるのですけれども、性能も非常にいいし、デザインがとにかくものすごくよくなっています。そもそも商品がとても力をつけているのですが、それに加えてアメリカの現代自動車の特徴は非常にアグレッシブなプロモーションをかける点なのです。

ところで、新車を買った後、何年かしたら下取りに出すわけですね。現代自動車では、その下取りの価格について、新車を購入するときに決められるのです。つまりそのあとどんなに車をぶつけたり、壊したりしても、その価格で買い戻してくれるのです。これはカーディーラー的にはかなりアグレッシブなことをやっているわけです。何で現代自動車がそういうアグレッシブな攻めの戦略、高競争行動をとれるのかというと、おそらくこういうことなのです。

すなわち、現代自動車はアメリカでは確かにマーケットシェアの上位にいるのですが、それでもやはり一部のセグメントだけなのですね。小型車と、エラントラ、セダンとソナタ、それとSUVだけなのです。一方で、ご存じ

かもしれませんが、アメリカの自動車市場で一番ドル箱なのは、ピックアップトラックなのです。けれども、ピックアップトラックには全然参入しようとしないわけです。ですから、現代自動車は比較的うまくポジショニングをとりながらアグレッシブなことをやっているのではないか、ということです。いずれにしてもこういう競争行動的な視点というのを持つのが、大事なことなのではないか、と思っています。

## イノベーティブな知識を生み出す

そしてもう１点、ハイパー・コンペティティブな世界でどうすればいいかということについてです。先ほどお話しした「牛若丸の八艘飛び」と一緒で、とにかく市場環境や競争環境がすぐに変わりますし、すぐに敵が反撃してきますから、なるべく常に新しい手をどんどん打てるような企業組織にする必要があります。これをわれわれはよく「アジリティー（敏捷性）」といいます。ということは月並みなのですけれども、新しい知を継続して生み出せるような会社が重要なのですね。私はこの言葉はあんまり好きではないのですが、やはり「イノベーション」は大事なのですね。

今、ビジネス誌を読むと、どこでもイノベーション、イノベーション、イノベーションなので、ちょっと食傷ぎみなところもあるのですが、やはりこうやって考えてみると、イノベーションというものはハイパー・コンペティションな世界では非常に重要なのです。では、どうやったら企業というものはイノベーティブな知識を生み出せるかという話をこれからさせていただこうと思います。

イノベーションに関しては、当然ながらなのですが、世界中でものすごい数の経営学者が研究をしています。日本で知られてないだけで、ものすごい数です。そして彼らが先ほど申し上げたような統計分析ですとか、シミュレーションですとか実験を使って、どうやったら企業や組織はイノベーション、すなわち新しい知を生み出せるのかという研究をしていて、また、研究者同士も競争しているわけです。

ここで、イノベーション研究の大御所といわれている３人の方たちを紹介したいと思います。ひとりはスタンフォード大学のジェームス・マーチです。２人目はペンシルバニア大学のダニエル・レビンサールです。３人目はカーネギーメロン大学の組織学の世界的な権威で、リーダル・アルゴーティーという人です。実は私はこの人に習っていたのですけれども。この３人は本当に超大物ですが、それに限らず何百、おそらく何千、何万という研究者がイノベーションについて研究しているわけです。

とはいえ、イノベーションに関する一番根本の考え方というものは実はすごく不変で、経営学者たちがおそらくコンセンサスで持っている一番根本的な考え方というものがあります。それは何かというと、イノベーションというものは言うまでもなく新しい知を生み出すことなわけです。そして新しい知を生み出す最大の前提は、新しい知というものは常に今ある知と、今ある知識の新しい組み合わせなのです。これは言われてみたらすごく当たり前のことで、人間というものはゼロからでは何も生み出せないわけです。ですから、新しい知というものは、常に何かの知識と別のある知識との新しい組み合わせなのです。このことは経営学では今でもコンセンサスです。また、シュムペーターが80年前から「ニューコンビネーション」ということで言っていることでもあります。そしていまだにこれは世界の国際標準になっている経営学のイノベーション研究の大前提になっています。ですので、なるべく新しい知識を組み合わせる、知識同士を新しく組み合わせるということが大事なわけですね。

## 知の探索

ただし、知識と知識を組み合わせればいいわけですけれども、人間というものは、どうしても目の前にある知識だけを組み合わせがちなのですね。これも当たり前の話で、人間とか組織には認知の限界がありますから、どうしても自分の目の前の知識をいっぱい組み合わせるわけです。

たとえば、ある業界においてはその業界の周りの知識が比較的多く組み合わさっているわけです。そして、同業他社も同じ業界にいるわけですから、同じような知識が周りにあって、同じような組み合わせをやっているわけです。そうすると、同業他社も同じような組み合わせをしているので、実はそこからはイノベーションが出てこないということになるのです。

ですから、そうではなくて、新しい組み合わせを求めるには、なるべく自分の業界や自分の周りからなるべく離れた知識を可能な限り多様に幅広く拾ってきて、それと今自分が持っている知識とを組み合わせるということが大事になってくるわけです。これを経営学的にはExploration、知の探索といいます。実はほぼすべてのイノベーションというものは、この「知の探索」活動からできてきているのです。

私がよく授業で話す一番端的な例は、世界に冠たるイノベーションであるトヨタ生産システムがどうやってできたかという話です。これは有名な話なのでご存じの方も多いかもしれませんが、生みの親の大野耐一さんがアメリカに研修に行って、そこでスーパーマーケットに行って、スーパーマーケットのものの流れを見たときに、「あっ、これは自動車生産に使える」と思って日本に持って帰ってきて、それで世界に冠たるトヨタ生産システムができたわけです。ですから、アメリカのスーパーマーケットと日本の自動車生産という全然関係がない知識が組み合わさって、ああいうイノベーションが起きているわけです。

ほかにも、たとえばカルチュア・コンビニエンス・クラブ、ツタヤの社長さんがそもそもCDレンタルのビジネスがいけると思った理由は何だかご存じでしょうか。あれはあのの社長さんが消費者金融のビジネスモデルを見たときに、「うちの商売でもいける」と思ったらしいのです。CDレンタルでは、たとえば1,000円のCDを貸して100円を取るわけですね。あれはよく考えると十一の高利貸しみたいなものなわけです。そう考えると、CDレンタルというビジネスもうまくいくのではないかという着想に至ったわけです。ですから、あれも消費者金融とCDレンタルという全然関係ない知識と知識が組み合わさって新しいビジネスができてきているわけです。やはり知の探索というのは大変重要なわけです。こうやって遠くから拾われた知識を一度組み合わせてみて、うまくいきそうだと思ったところを深めていく必要があるわけです。それをわれわれはExploitation、知の深化と呼ぶわけです。

## Competency Trapに陥らないために

ところがやっかいなのが、この本でも書いたのですが、組織というものは、たとえばとにかく来年の予算を立てなければいけないわけです。そうなると認知科学的にも、どうしてもとりあえず目の前のもうかっているところにある知識を深掘りして、何とかここで収益を上げようというふうになるのです。われわれ経営学者はこれをCompetency Trapと呼んでいます。

これは決していいとか悪いではなくて、人間あるいは組織の本質として、Competency Trapに陥りがちなのですね。問題なのは、特にハイパー・コンペティティブな世界で何か新しいことをしたいというときに、「知の探索」が圧倒的に重要なわけなのですが、組織の本質としてやはりどうしてもCompetency Trapに陥りがちになる点です。

「日本のメーカーはイノベーションが足りない」という話をさんざんされているわけです。これについては、も

ちろんいろんな理由はあるのですが、おそらく最も重要な本質的なひとつは、大企業が Competency Trap に陥っているからだということになるのだと思います。

逆に言えば、少なくとも既存の企業に関しては、何とかして「知の探索」側に組織をもっていくような施策や手を打つということを考えることが大事になるわけです。ではそのために何をすればいいかということなのですが、だいたい３つか４つぐらい考え方があると思うのです。

ひとつは、言うまでもなくやはり経営者の存在です。経営者の方々がそういうことを考える、取り組むということが大事です。

ここで、ひとつの共通点のあるいくつかの製品を紹介したいと思います。最初は、Lisa というパソコンです。次にアップル TV です。実は私はアメリカで持っていたのですけれども、全然売れてないのです。そして、アップルがフェイスブックとかツイッターに対抗するために出したソーシャルネットワークシステム Ping です。今は誰も使っていませんけれども。それから、一番最初の iMac が出たときのマウスです。私も実は持っていたのですけれども、ものすごく使いづらくて大変評判が悪かったマウスです。それから、iPod shuffle です。これは、表示が全然なくて曲が shuffle されるのです。だから shuffle すると、どの曲がかかっているかまったく表示がないままいきなり曲が流れてきて、何が楽しみかさっぱり分からないというものでした。これも私がアメリカにいたときに持っていて、学生から変な目で見られていたのです。

さて、これらの製品の共通点は何だか分かりますか。実はこれらは全部、スティーブ・ジョブズの失敗作なのです。Lisa というパソコンは、これは有名な話なのでご存じかもしれませんが、スティーブ・ジョブズの娘さんの名前です。スティーブ・ジョブズは思い入れがあって娘の名前をつけたのですが、大失敗したパソコンです。残りの製品も全部スティーブ・ジョブズの失敗なわけです。ジョブズはとにかく失敗作がいっぱいあるのです。スティーブ・ジョブズは大天才の経営者で、出すもの出すもの全部あてているというイメージがあるのですけれども、それはうそですね。この人は大失敗王で、とにかく失敗ばかりしているわけです。

ただし、彼は典型的な知の探索人間なのです。たとえば、アップルのデザインの着想をカリグラフィーから得たという有名な話がありますけれども、ジョブズはとにかくいろんな知識を幅広くとって、そして組み合わせ、とにかくまず市場に出して試すわけです。試すから、当然のように失敗作は大量に出るのです。けれども、たまにアイポッドとかアイフォンみたいな大ヒット作が出るので、何でもあてているようなスーパースターに見えるのです。実際すごい天才だと思いますが、とはいえものすごい数の失敗をしているのだということになるわけです。

それに比べると、後継者のティム・クックはその真逆なわけです。彼は失敗が一番嫌いなのです。ティム・クックが CEO になってから、アップルは失敗作をひとつも出していないのです。もちろん、それはティム・クックのパーソナリティもあるのです。彼はもともとオペレーションの人ですから、そもそも失敗が嫌いな人なわけですね。だから実はティム・クックが CEO のとき、私はアメリカの授業で「これからのアップルはやばい」ということをさんざん言っていました。実際しばらくして、去年の初頭ぐらいからアップルの株価はだら下がりしていますね。これは本当に今からだと後出しじゃんけんなのですけれども。今もそんなに調子がよくないです。よくアナリストの方は、端的にアップルからわくわく感がなくなったという言い方をするのですけれども、まさにわくわく感がなくなっているわけです。そのわくわく感がなくなっているというのは経営学的にどういうことかというと、まさに知の探索をたぶん怠ってきているということなのですね。ですから、そういうことを市場もだんだん評価するようになってきているということなのだと思います。

## 無駄玉を撃て

逆にソニーについては、実は今の平井さんになってか

らはそんなに悪くないと私個人は思っているのです。むしろ私は中谷先生がどういうふうに評価されているかすごく関心があるのですが。ソニーは今はメディアでむちゃくちゃたたかれていて、本当にひどい言われようなわけです。確かに今は利益も全然出てないし、テレビもうまくいくかいかないか分からないみたいな話になっているし、パソコン部門も売ってしまったし、そういう状態です。ただし、たとえばエンジニアの方とか内部の方の話を聞くと、平井さんはエンジニアに「無駄玉を撃て」ということをちゃんと言っているらしいのです。まさにジョブズがやったことはほとんど失敗作ですから、やはり無駄を打つということは「知の探索」をしろということです。少なくともエンジニアレベルではそういうことではっぱをかけていて、エンジニアもそれを聞いて結構ふるいたっているという話を聞いています。平井さんになってからR&Dに対する売上比率もふえていて、「知の探索」にもっとお金をかけようということをやっているわけです。

もちろん、だからといってソニーがうまくいくかというとなかなか難しい問題です。けれども、平井さんは少なくともベクトル的には「知の探索」側の方にソニーをなんとかもっていこうとしていて、少なくともその方向性自体は理論的には間違っていないはずなのです。

## コーポレート・ベンチャーキャピタル

今までは経営者の話でしたが、それ以外に、たとえば戦略レベルの話も重要です。特にヘンリー・チェスブロウ教授が提唱して有名な「オープン・イノベーション」は当然重要なわけですね。たとえば、自分の同業他社ですとか、違う業界の会社と企業レベルで戦略的にコラボレーションするということが大変重要なのです。最近は日本の企業もだいぶこの辺を意識して実施している会社が出てきました。けれども、やはりアメリカの会社と比べるとまだまだ足りないですね。

もちろんアライアンスですとかM&Aも重要なのですが、それ以上に私が今注目しているのは、「コーポレート・ベンチャーキャピタル」という考え方です。ご存じの方も多いと思うのですが、これはいわゆる事業会社がベンチャーキャピタルのような役割を果たしているということです。たとえば、ベンチャーキャピタル会社をつくったり、あるいはファンドを組んだり、あるいは直接投資によって、若いベンチャーに投資をするということです。当然ながらベンチャーの持っている技術とか知識というものは要するに新しい知識や技術ですから、非常に不確実性が高く、事業リスクも大きいわけです。だからM&Aでいきなりお金をかけて買ったりすることは、かなりリスクが高いわけです。けれども、ベンチャーキャピタル投資のような形で、たとえばファンドを組んだり、シンジケーションを組んで複数の企業で投資をしたりすれば、ある程度コストを抑えることができるわけです。そういうことでなるべく幅広くベンチャーの知識を確保して、それで本当にこの技術がものになると思ったら、事後的に買収してもかまわないし、コラボレーションしてもいいわけです。

この「コーポレート・ベンチャーキャピタル」は、アメリカでは特にハイテク産業を中心にものすごく行われていまして、今はM&Aとアライアンスに続く第三のオープン・イノベーションの方法だという考え方が、少なくともわれわれ学者の間では定着しています。

たとえば、インテルですとか、シスコですとか、マイクロソフトもそうですし、それから製薬会社のジョンソン・エンド・ジョンソンとか、ああいった企業ではコーポレート・ベンチャーキャピタルを非常にうまくやっています。実は最近日本企業もかなりここに注力する会社が少しずつ出てきています。たとえばソニーでは、コーポレート・ベンチャーキャピタルの会社がシリコンバレーにありましたが、休眠状態だったのですけれども、最近平井さんになってからまたベンチャーに投資するようになっているようです。また、トヨタも持っていますし、あとおもしろいところではフジテレビが持っていたりします。それから三菱商事は昔から持たれています。あと最近の事例ですと、直接ベンチャーに投資をするという意味で、オ

ムロンですとか、それから、ロート製薬等もベンチャーに投資しています。ですから、コーポレート・ベンチャーキャピタルという考え方が日本でもこれからもっと注目できる考え方なのではないかなと個人的には考えています。

## 人材の多様性

次に人材の多様化についてです。これは当然ながら重要です。しつこいようですけれども、「知の探索」ということはなるべく遠くの幅広い知識をとるということです。そして、すなわち知識というものは人間の中に埋まっているわけですから、一番分かりやすいやり方としては、なるべく多様な人を採ってくるというのが一番てっとり早い知の探索になるわけです。ですから、そういう意味で申し上げると、やはりダイバーシティということはものすごく大事なのです。特にこれからの日本企業では、なるべく多様性のある知識とかバックグラウンドを持った人を採って、知の探索を促すということが大事になるはずです。

ただし、今日本で「ダイバーシティ」というと、たとえば女性を活用するとか、女性の管理職を何%にするとか、外国人を何%にするというような、いわゆる表面的なダイバーシティの議論をされることが多いことが、私としては気になっています。

私も今奥さんが働いているので、もちろんそうしたことも社会的にはものすごく大事だと思います。ちなみに、なぜ私が日本に帰ってきたのかというと、ひとつの理由は奥さんに働いてほしいから帰ってきたということです。ですので、ダイバーシティには個人的にはものすごく賛成なのです。しかし、他方で、より大事なのは女性が何%、外国人が何%ということではなくて、その人が持っているバックグラウンドなり、知見なり能力、そういったものを多様化することが大事なわけで、それがイノベーションにつながるわけです。こういうことを経営学では「タスク型のダイバーシティ」というのですね。

それに対してたとえば性別とか、年齢とか、人種とか、いわゆる表面的なダイバーシティのことを「デモグラフィー型のダイバーシティ」と言います。どうも最近の論調は、両方のダイバーシティを混同しているところがあるのかなと思います。しつこいようですけれども、私自身は女性が社会に出ることについてはものすごく大事だと思うのです。ですが、他方で今、安倍首相が言ったからといって、「数値目標何%」みたいな風潮は個人的には危惧をしております。

## Contextual Ambidexterity

それからもう１点、戦略レベルの話があります。経営学では「組織の文化」みたいな話をよくすることがあります。実は経済学者はこういう言葉は好きでないのですけれども。具体的には、社員一人ひとりが比較的「知の探索」をしやすいような、それを促すような風土づくり、文化づくり、あるいはルールを設定することはできるのではないかという研究が経営学ではあります。われわれ経営学者はこれをContextual Ambidexterityというのです。この一番分かりやすい例が、グーグルの20%ルール、あるいは３Mの15%ルールと呼ばれるものです。これは本でも書いたのでご存じかもしれませんけれども、たとえば３Mでは、正規の業務時間の中の15%はとにかく好きなことをしていいという時間があるわけです。そうした時間があると、エンジニアたちは、いつか会社のためになるかもしれないけれども、とりあえず今は目の前の上司は認めてくれないという仕事をその15%の時間を使ってやるわけです。それはルール化された知の探索活動なわけです。最近、話を伺っていると、日本企業でもこういうことを取り入れている会社も出てきているようなのです。こういったことをやっていくということが大事になるわけです。

そして、遠くから集められた知識は、イノベーションを本当に起こすためには当然ながら組み合わされなければいけないわけですね。組み合わされるということは、どうしなければいけないかというと、当然ながら組織や会社の中で情報が共有化されなければいけないわけです。

そこでこれも本で書いたことなのですが、多くの方が勘違いされていることなのですが、「情報の共有化　イコール　組織の全員が同じことを覚えていること」だと考えられている方が非常に多いのです。これはそもそも無理なのですね。だって人間の脳みそは限界がありますから、大きくなった組織で、ひとりの社員が会社全体に共有されている知を覚えていろ、ということはそもそも無理なわけです。それに対して経営学の分野で、特に組織学者の分野でよく言われているのが「トランザクティブ・メモリー」という考え方です。

## トランザクティブ・メモリー

これは本を読んでいただいた方には繰り返しで恐縮なのですが、情報の共有化で重要なことは、組織の全員が同じことを覚えていることではなくて、組織の誰が何を知っているか、ということを組織の全員がよく知っていることである、ということです。ですから、情報の共有化において大事なことは、英語で言うとWhatではなくて、WhoのつくWhatであるということが、この「トランザクティブ・メモリー」という考え方です。

そして、実はこれは個人の学習と組織の学習の最大の違いでもあるわけですね。個人の学習というものは、人間の脳みそには限界がありますから、しょせん学習にも限界があるわけです。ですけれど、組織というものは各自がスペシャリストになれますから、各人がスペシャリストになったあとで、たとえば私が吉田さんの知識を持っている必要はないのです。そして、「何か困ったときには吉田さんに話を伺えばいい」ということさえ分かっていれば、組織全体の知というものは非常に深まっていくわけです。

たとえば、新しい製品を開発したけれども、需要の見通しが立たないというときは、「ああ、こういうジャンルの情報だったら、6階の誰誰さんに聞けばいいよ」ということだけを知っていればよいのです。でも実はこれは最初のステップで、もうひとつ重要なことは、実際にそこに気軽に聞きに行けるということなのですね。実は意外とそういうことができてない会社がいっぱいあるわけです。

ではその「トランザクティブ・メモリー」を高めるにあたってどうすればいいかということなのですが、実はこれについても多くの研究がなされています。まず、多くの実証研究で、「トランザクティブ・メモリー」が高い会社や組織の方がパフォーマンス、すなわち業績がいいという結果が出ています。ではそのうえで、どういう組織が「トランザクティブ・メモリー」を高められるかということについての研究もいろいろあるのです。中でも非常にいい研究だと私が思っているのは、南カリフォルニア大学の心理学の教授マーサ・ホリングスヘッドという人が98年に行った研究です。彼女は、34組のカップルを使って共同作業の実験をしてもらったのです。カップルで作業して、そして事後的にその作業のパフォーマンスとか、「トランザクティブ・メモリー」を指標化して、どういうカップルが「トランザクティブ・メモリー」が高かったか低かったかという研究をしたわけです。

彼女の研究がおもしろかったのは、そのカップルを3種類に分けたのですね。第1のカップルは、お互いに顔が見えて、しかも普通に口でコミュニケーションできるタイプのカップルです。第2のカップルは目かくしか何かしているのでお互いの顔が見えなくて、口でコミュニケーションをとるタイプです。第3のタイプはマスクか何かで口は閉ざされていて会話もできないのです。だけど身振り手振りですとか、アイコンタクトですとか、それこそ筆談ですとか、そういったことでコミュニケーションがとれるタイプです。

この中でどのタイプのカップルが「トランザクティブ・メモリー」が一番高かったのでしょうか。高かったのは分かりやすいので、どのタイプが「トランザクティブ・メモリー」が低かったと思いますか。「トランザクティブ・メモリー」を高められなかったカップル、正解はタイプ2のカップルなのです。タイプ3のカップルはどうだったかというと、「トランザクティブ・メモリー」の数値はタイプ1とほとんど変わらず、少なくとも統計的有意な差は

出なかったのです。

この研究のポイントは何かというと、「トランザクティブ・メモリー」を高めるには、アイコンタクトですとか身振り手振り、顔をつき合わせるコミュニケーションというものがどうも大事なのではないか、ということです。実はそういったことが非常に大事で、本当に意外とばかにできないのです。そしてそれが「トランザクティブ・メモリー」を高めている可能性があるのです。

ただし、実はこれは率直に申し上げて経営学者のコンセンサスになっているとまでは断言しない方がいいかなと私は思っています。研究が積み重なって「絶対にそうだ」というところまでまだいってないのです。ただし、複数の研究でそういう結果が出ているのです。たとえば、ルイスという別の研究者も同じような結果を出しています。この研究では、Ｅメールでやりとりする場合と、普通に顔を合わせる場合でどっちが「トランザクティブ・メモリー」が高まるかという研究をしています。結果は、やはりＥメールの交換だけだと絶対高まらないという結果になっているのです。

どうしても組織が大きくなると、会社全体がたこつぼ化してしまったりとか、隣の部署が何をしているか分からないということが率直に言ってあるわけですね。たとえば、オフィス環境等でも、最近はパーティションで区切るようなことが出てきて、パーティションで区切るとどうしてもフェイス・ツー・フェイスのコミュニケーションは減るわけですね。よくありがちなのが、同じオフィスの同じフロアにいるのに、フロアのこっちとこっちでメールでずっと会話しているみたいなことが非常に多くあるわけです。そういうことは個人が仕事に集中するという意味では一見効率がよさそうなのですけれども、少なくとも「トランザクティブ・メモリー」という長い目で見たときの組織の記憶力という意味からいうと、実はマイナスになっている可能性が結構あるということになるわけです。ですから、やはりフェイス・ツー・フェイスの関係は今だからこそ非常に重要な可能性があるということなわけです。

## 弱いネットワーク

今度は社会学的なアプローチの話をしたいと思います。

先ほど申し上げたように、アメリカを中心として、社会学はものすごく進展しています。そして、人と人のソーシャルな関係とか、組織と組織のソーシャルな関係がどうやって業績とかパフォーマンスに影響を与えるかということについてものすごい数の研究があります。その研究者の代表が、スタンフォード大学のジェームズ・マーチ、シカゴ大学のロンバード、ケンタッキー大学のスティーブ・ボガッティという人たちです。この人は「サイエンス」にネットワーク理論という論文を載せているぐらいの人なのです。

とにかく社会学ベースでいろいろな研究がされているのですが、今日は時間がないので１点だけ申し上げたいのが、「ネットワーク理論」という考え方です。その中で「strength of weak tie」という考え方があります。

人と人の関係を見たときに、ただの知り合い同士と親友だったらどっちの方が皆さんにとっていいかというと、だいたいは皆さん「親友」と答えるわけですね。だけど必ずしも実はそうではないという考え方です。これも経営学でほぼコンセンサスになっています。

たとえば、Ａさん、Ｂさん、Ｃさんという３人がいたとして、ＡさんとＢさんが親友で、ＡさんとＣさんも親友だったら、勢いＢさんとＣさんもつながりやすいわけですね。そうするとＡさんとＢさんが親友で、ＡさんとＣさんも親友だと、ＢとＣもつながりやすいので結果的に閉じた三角形ができてしまうことになります。とすると強い結びつきでできたネットワークは閉じた三角形のネットワークになりがちです。われわれはこういうことを「テンス・ネットワーク」というのです。

それに対してＡさんとＢさんがただの知り合いで、ＡさんとＣさんもただの知り合いだと、知り合いと知り合いなので、ＢさんとＣさんはなかなかつながらないわけです。とすると三角形の一辺が欠けた状態のネットワー

クとなります。こっちはすかすかのネットワークができるわけです。

ではこのどっちがいいかということなのですが、実はこれはネットワークの全体で見ると、常にではないのですけれども、弱いネットワークの方がいいときがあるということがよく言われているわけです。

もしも同じ量の情報を流すのだったら、強いネットワークの方が効率はいいわけです。または水道管で考えていただくと非常に分かりやすくて、同じ１トンの水を流すのだったら、強いネットワークの方が効率的に行き渡るわけです。

ただし、弱いネットワークの方は、弱い結びつきですから簡単につくれるわけです。誰かととりあえず名刺交換して、メールの交換でもそのうちしましょうよというぐらいなら誰でもすぐ簡単につくれるわけです。ということは、弱い結びつきのネットワークの方が簡単につくれるので遠くにすぐ広がるのです。そして遠くに広がるということは、それだけ多様なバックグラウンドを持った人がいますから、多様なバックグラウンドを持った人とつながりやすくなるのです。だからそういうところからの情報が入ってきやすくなるわけです。ということは、先ほど申し上げた話に戻るわけです。なるべく弱いネットワークの方が多様で、自分から離れた遠くに延びたネットワークで多様な知識を得られるわけですから、すなわち知の探索には向いているのです。ですから、実はイノベーションには弱いネットワークの方がいいという研究が多くの経営学の実証研究で得られています。

その代表的な例が、ティム・ローリーという研究者が2000年に発表した論文なのです。サンプルは少ないのですけれども、世界中の半導体企業と鉄鋼企業のデータを彼は集めて、各企業の提携を全部調べて、そして強いタイプの結びつき、弱いタイプのアライアンスに分けたのです。強いタイプのアライアンスというのは、たとえばジョイントベンチャーとか、R&DのRの方のアライアンスとか、金とか人とか時間がかかるようなアライアンスのことです。弱い結びつきというものは、たとえばライセンシング契約とか、共同マーケティングとか、お金も、人も、ものもあんまりかからないようなアライアンスのことです。そういうものを弱い結びつきのアライアンスとすると、半導体産業では弱い結びつきのアライアンスをいっぱい持っている企業の方が事後的な利益率が高くて、鉄鋼産業ではむしろ強い結びつきのアライアンスを持っている企業の方が事後的な業績がよい、という研究結果になったのです。

ここから何が言えるかというと、鉄鋼産業でももちろんイノベーションは起きているのですが、鉄鋼と比べれば半導体産業はよりイノベーティブなわけですね。シリコンサイクルというものがあって、常に新しいことをしなければいけないわけです。こういうハイパー・コンペティティブな、イノベーションが求められるような産業では弱い結びつきのアライアンスの方が事後的な業績にいい効果を及ぼす可能性があるということです。

もちろん鉄鋼も新しい技術が各所に起きていますけれども、とはいえかなりまだ緩やかなものです。こういう産業だったらむしろ強いタイプの結びつきを使って知識を深掘りした方がいいということになるわけです。

ですから、どの会社も自分の会社がどういう提携を持っているかについてはもちろんご存じですし、最近、業界提携マップとかいうものもあるわけですけれども、それに加えてアライアンスの質ということを考えて、それを見て全体のネットワーク構造を考えるということが実は結構大事だということになるわけです。

## ストラクチャル・ホール

せっかくなので、とばそうと思ったのですけれども、もうひとつだけ言わせてください。ネットワーク理論で大事な考え方のひとつが「ストラクチャル・ホール」という考え方です。これも本で紹介したのですが、たとえば企業でも人でもいいのですけれども、あるネットワーク、すなわち人脈のつながりがあるとしたら、その中で一番得をするのは誰かというのはお分かりになりますでしょうか。正解はネットワークが経由する結節点にいる人な

のです。なぜかというと、たとえばある側のプレーヤーが新しい知の探索で知識がほしくて、反対側の知がほしいというときには、当然ながら結節点を経由しないとこっちにこないわけです。こっち側のプレーヤーがあっち側の知がほしいというときは、やはり結節点を経由しないと情報を取れないわけです。そして、この結節点にいるプレーヤーを「ホール」というのです。このプレーヤーが真ん中の結節点になっていて、こういうプレーヤーはネットワーク上のいろんな情報とか知識をコントロールできるので、実は非常にプラスなわけです。

ちなみに、今世界で一番イノベーティブな会社と言われている、シリコンバレーのデザイン会社でIDEOがあります。実はIDEOという企業はまさに典型的なストラクチャル・ホールプレーヤーなのです。なぜかというとIDEOはデザインの会社なので、いろんな業界のデザインの情報や案件が持ち込まれるわけですね。実は彼らはそれらを社内でシェアしています。たとえば、新しいおもちゃのデザインをつくる場に、別の自転車の案件を抱えているデザイナーがいて、その自転車のアイデアが使えるのではないのという話になって、まさに知と知の組み合わせで新しいデザインができてくるわけです。ですから、IDEOは典型的なストラクチャル・ホールのポジションにいるプレーヤーなのです。もっとも、実はこれは多くの商売の基本なのですね。商社もこっち側とあっち側、たとえば国と国をつないで、その結節点でお金をもうけているわけです。

## 日本ではどうか？

ということで、おさらいするために、あと5分ぐらいいただきたいのです。

ひとつは競争優位はもう持続しません、という前提でものを考えた方がよいということです。業界で濃淡はあるのですが、多くの業界がこれからもっとそうなっていくので、そういう中で企業戦略を考える必要があるということです。そしてそのためには、もちろん経済学的な知見も大事なのですが、それに加えて、たとえば認知心

理学的な考え方を勉強されてもいいでしょうし、知の探索ですとか、トランザクティブ・メモリーというような考え方、そして社会学的な弱い結びつきというものが実は大事だという考え方、それから、ストラクチャル・ホールみたいな考え方が、特に大事なのではないかと思っているわけです。

最後に、では日本ではどうなのかという話です。今までの話は、海外の経営学で得られている知見であり、私が言っていることではなくて、学者たちがそう言っているという研究の成果を紹介したものです。最後に私の床屋談義みたいな話で、では日本はどうなんだろうか、ということなのですが、実はこういうことを今考えています。それは、昔の方が結構よかったのではないかと思うことなのです。これは本当に床屋談義ですね。

たまたま奇遇なのですけれども、まだ私は読んでないのですが、1ヵ月ぐらい前の日経ビジネスで「昭和の企業はよかった」みたいな特集がありました。実は昔の日本企業は「知の探索」「トランザクティブ・メモリー」等を持っていた可能性があるのです。典型的な例が「ヤミ研」ですね。これは本でも書いたのですが、「ヤミ研」とはご存じのように、たとえば夜10時ぐらいでオフィスが消灯時間になって組合の人たちが見回りに来て、いったんは電気を消して、それで彼らが去ったあとにもう一度ぱちっと電気をつけて、そこから本業と関係ない自分たちの好きな研究をするというものです。昔の日本企業のヤミ研で起きたイノベーションはすごくいっぱいはあったわけ

ですね。たとえば、カシオQV-10という日本で一番最初にヒットしたデジカメがそうでした。その他、青色発光ダイオードをつくられた中村修二さん、今はカリフォルニア大学サンタバーバラ校（UCSB）の教授ですけれども、まさに彼も会社のヤミ研であの技術をつくられたわけですね。ヤミ研でつくったからもめたわけですけれども、でも少なくともヤミ研で出てきたイノベーションなわけです。

最近は、コンプライアンスとか、組合がうるさいとか、そういう理由で日本のメーカーでもヤミ研をなかなかやらなくなってきていますが、実はヤミ研はインフォーマルな意味で知の探索をする仕組みになっていたのではないかと考えています。

## たばこ部屋に代わる仕組み

同じように、平場のオフィスで「わいがや」でやる、ということがトランザクティブ・メモリーを高める効果があるはずなのです。実際、この前、オフィスメーカーのオカムラの方と話をしたのですけれども、おもしろかったのは、オカムラのところに発注されるオフィスデザインの案件も、一時期パーティションがすごく売れたのですけれども、実は最近逆に平場がふえているらしいのです。もしかしたら日本の企業もこういうことを少しずつ意識されてきているのかなと思うのです。やはり平場のオフィスみたいなものはすごく大事です。

また、たばこ部屋も大事ですね、昔は日本の企業では大事なことは全部たばこ部屋で決まると言われていたわけです。たばこ部屋はいろんな部署の方が集まるわけです。いろんな部署の方がたばこを吸いに集まって、そこで実はインフォーマルな情報交換が行われていて、それが知の探索だったり、トランザクティブ・メモリーを高める効果があった可能性があるわけです。しかし最近は、喫煙者はかなり肩身が狭くて、そういう場所が減ってきているのです。

実はそういう趣旨のこと、すなわち、たばこ部屋にかわる仕組みが大事なのではないですか、みたいなことを去年の10月ぐらいに日経ビジネスオンラインで書いたら、「この入山という経営学者は、この健康ブームの折りにたばこを推奨している」とかいってまた炎上しました。ただし、私はそういう意図ではなくて、たばこ部屋に代わるようなインフォーマルな仕組みみたいなものをつくることが結構大事です、と言いたかったわけです。

## インフォーマルなつき合いは重要

そういう意味で、やはりインフォーマルなつき合いが重要です。たとえば、飲みニュケーションみたいなものを若い人は敬遠しているという話も聞いているのですが、別に飲み会をしろというわけではないのですけれども、特に他部署の人と飲むようなつき合いというものは実はトランザクティブ・メモリーを高めていた可能性があるわけです。そういうわけで人脈も大事だということになるわけです。

そして興味深いのが、実はこれらの多くは、日本企業で失われつつあるものなのですけれども、逆に今、シリコンバレーでいけている会社を見ると、全部これを取り入れているわけです。たとえばなのですけれども、先ほど申し上げましたけれども、グーグルの20%ルールとか３Mの15%ルールは、明らかにルール化されたヤミ研なわけです。彼らはヤミ研みたいなインフォーマルな仕組みがないから、かわりにルールとしてそれを取り入れているわけです。

それから、最近だといろんなサイトでシリコンバレーの注目されている会社のオフィス紹介をやっていますけれども、あれを見るとほとんど平場のオフィスですね。実際、ほぼすべての企業は平場です。また、たとえばアップルはご存じかもしれませんけれども、年に１回運動会をやっているわけです。運動会をやることで会社全体のいろんな部署の人が顔を合わせる機会があるわけです。それから、グーグルのオフィスにはご存じのように、バレーボールコートとか、ビリヤード場があって、好きなときに社員が来て、そこでいろんな他部署の人たちと意見交換をして、そこでトランザクティブ・メモリーが高

まったり、知の探索ができるわけです。

それから、同じような意味でいくと、インフォーマルなつき合いも大事です。先ほど飲みニュケーションという話をしましたが、最近、若い人たちがお酒を飲みに行かなくなって、日本もだんだんアメリカ化してきたみたいな話を聞くのですけれども、あれは大うそですね。シリコンバレー等、アメリカの結構いい会社の部長クラスの一番大事な仕事は、ご存じかもしれませんけれども、週末のワインパーティーなのですね。いかに週末にいい多様なメンバーを集めてワインパーティーをするかということがすごく大事なのです。私も大学で上司に連れていかれたのですけれども。たとえば、自分の部署の部下とか、他部署の人たちとか、お客さんとか、あるいは自分たちの親戚とかで、彼らは結構慎重に人選をして、なるべくいろんな知識がインフォーマルに集まるようにしているわけです。だから、アメリカの企業は飲みニュケーションをやらないというのは全然うそなわけです。

他方、日本企業で失われているものを実はシリコンバレー企業は戦略的に取り入れていています。彼らはすごくハイパー・コンペティティブなところにいるので、やはり知らず知らずのうちにそういうことが大事だと気づいているわけです。

## おわりに

最後になりますけれども、ひとつお話をしたいと思います。

去年の年末にヤフーのCEOになったメリッサ・マイヤーという女性の方がいらっしゃいます。彼女はグーグルの出身ですけれども、彼女が当時絶不調だったヤフーに行って、一番最初にやったことは何だかご存じですか。これは結構日本でも話題になったのですけれども、グーグル出身のメリッサ・マイヤーがヤフーに来て一番最初にやったことは、実は在宅勤務を禁止にしたことです。これはかなり話題になりまして、なぜかというと、メリッサ・マイヤーは当時妊娠して出産した直後だったのです。だからヤフー内で一番在宅勤務をしたい人だったわけです。ところが彼女が一番最初にやったことは在宅勤務を禁止にしたのです。これはアメリカでもかなり話題になったし、日本でもかなり報道されたのですが、メリッサ・マイヤーはかなり批判も受けました。そのときに彼女が言ったのが、こういうことでした。「私があのイノベーション企業のグーグルで一番学んだことは、あの会社はとにかく毎日少なくとも１回は社員が全員会社に来て、それで平場のオフィスでわいがやでみんなで顔をつき合わせてインフォーマルな情報を交換する、ということだ。実はそれがグーグルの長い目で見たときの競争力、イノベーションの源泉だ。こういうことを肌身で感じたから、だから一番最初にヤフーに来てそれを取り戻したかったのだ」と言ったのです。

ですから、やはりそういうことはシリコンバレーではものすごく意識されているのです。日本では、多くのメーカーとかがそうだと思うのですけれども、昔あったものを取り戻していくことが大事なのではないかと私は思っています。

先ほどから申し上げているように、私はアメリカ帰りの経営学者です。

先ほど経済学の分野ではアメリカの博士課程に50人ぐらいの日本人がいるという話を申し上げました。それ自体は本当にすばらしいことなのですが、逆にいえば経営学は私の知っている範囲ですと１人と非常に少ないのです。私は別にアメリカの経営学や世界の経営学がすぐれていて、日本の経営学が劣っているとは思いませんし、両方の対話が重要だと思うのですが、いずれにしても対話をするには世界標準になった経営学はこうだという知見が日本にもっと持ち込まれて、対話ができるところまでいかないといけないわけです。ところが残念ながらそういうことをできる人がほとんどいなくて、結果的に私のところにいろんな話が集中するのですね。なので、いろんなメディアからの問い合わせとかが私のところにばっかり今来ていて、正直研究をさせてくれというのが個人的なテーマになっています。そういうわけで、ここにいる皆さんに会社を辞めろというわけではないのです

が、もし知り合いの方で、30歳前半ぐらいまでの若手でちょっと一発海外へ行ってやってやろうという方がいましたら、ぜひ私のところにご一報いただきたいというように思っております。

実は経済学より経営学の方が今は就職もしやすいのです。PhDに入るのはものすごく倍率が高いのですけれども、そのかわり入ると意外とクビにならないのです。これは中谷先生もよくご存じだと思うのですけれども、経済学の世界はPhDに入ったあとの競争がすごく厳しいのです。全体の半分とか7割ぐらいは簡単にクビになるのですけれども、経営学は比較的お金があるおかげでそこまでではないのです。しかもビジネススクールは世界中で成長産業なので、私みたいにちゃんと就職もできますので。最後はスカウティングになってしまって恐縮だったのですけれども、そういうことでちょっと長くなってしまったのですが、ご清聴ありがとうございました。（拍手）

## Part2：質疑応答

【大島】入山先生どうもありがとうございました。

巌流塾自体も当社の中のストラクチャル・ホールになっているのではないかなと思いつつ、理事長の方から一言お願いいたします。

【中谷理事長】 入山さん、どうもありがとうございました。

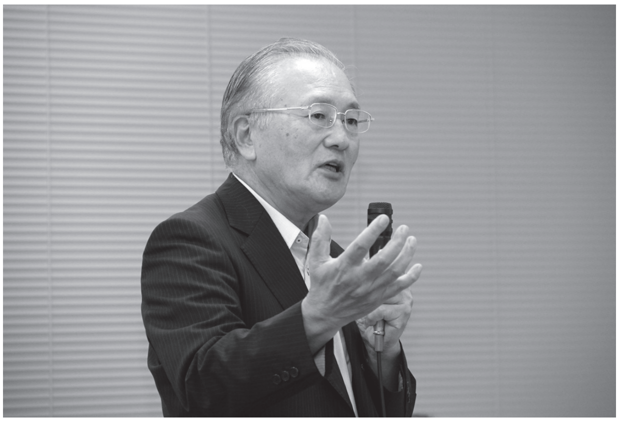
この人の話し方は、典型的にアメリカの教壇にいる話し方です。日本人でこういう話し方をする人があんまりいないので、参考にしていただければいいのではないかと思います。

入山さん、話はうまいし、中身も最先端の経営学の話ができていて非常に皆さん方にはためになったと思うのです。

入山さんが結局バッファローで教えておられたのは５年間ぐらいですか。

【入山講師】そうです。

【中谷理事長】 ちょっと帰ってくるのが早かったのではないかな。というのは、あなたのような人材は日本で非常に極めて希少なのです。だから今お話の端々に出てきましたけれども、日本の社会では引っ張りだこになるのです。たぶんアメリカの大学にいればやらざるを得ないタイプの実証研究とか、そういうことをする時間が間違いなくなくなります。そして日本でなぜアメリカ人とか国際標準化したようなアプローチの研究が少ないかという理由のひとつは、そんなややこしいことをしなくても食っていけるからです。日本のジャーナリズムというのは非常に特異なもので、アメリカのジャーナリズムはこういう日本的なジャーナリズムではないのです。非常にプロフェッショナルなところにいるか、非常に大衆化した世界にいるかなんです。日本は非常に中間層の多い社会なので、だからあなたのような才能があって、それでアメリカでPhDを取ってきて、アメリカ的な知見もあるし、国際標準は何かも知っていて、そういう人材は非常に少ないから、



中谷理事長

たぶん石川遼と同じぐらいぐじゃぐじゃにされます。

だからもし入山さんが今後も国際標準化したようなアプローチで経営学の研究者として生きていきたいのなら、なるべく早く早稲田を辞めて、もう１回アメリカに帰られた方がいい。たぶん私の予測は正しいと思います。このままいると、だってずっと楽に金もうけできるもの、アメリカにいたら、そんなの日本でいろいろ雑誌で対談するとか、そういうことをやってお金をかせいでいる人なんてほとんどいません。アメリカは。専門家同士で専門家としてのレピュテーションを獲得するには、やはりアメリカ的なアプローチできっちりした実証分析をやらなければいけない。

ですから、こういうこと一事をとってみても、日本という社会が歴史的に見ても、社会構造から見ても極めて異質なのです。だからこういう場所にいて国際標準化された研究者としてばりばりした仕事をして、世界中の大学からオファーがくるような、そういう形の研究を続けることは環境的に非常に難しいと思います。

だからどっちを取りますかということをお伺いしているわけです。

【入山講師】 中谷先生が長い間のご経験で感じられたことだと思います。こういうアドバイスいただけて本当に大変光栄です。先ほど申し上げたように、私も中谷マクロ世代なので、中谷先生からこう言っていただけるのは本当にありがたいし光栄です。ありがとうござ

入山講師

います。

中谷先生がおっしゃる通りで、本当にインセンティブ構造が違いまして、アメリカはとにかく競争が激しいのです。テニュア制度というものがあって、私はテニュアを取る前にもう帰ろうと思って帰ってきたのですけれども、あのままいたら、まさに中谷先生がおっしゃる通りで、本当に純粋に研究で競争して、闘って、研究でスターになっていくしかたぶん生き残る道はないというところにずっといたのです。それはそれで本当におもしろいし、つらいけれどもエキサイティングな世界です。そこでメジャーリーグのとりあえず弱小チームかもしれないけれども、ライトで８番ぐらいにはいるというのはすごくやはりすばらしい経験だったのです。

他方で、では何で帰ってきたかということについて、実は同じようなご指摘をほかのアメリカにいる日本人の自然科学分野の研究者から「入山さんもう帰るの」とすごく言われたのです。私は40歳で帰ったのですが、今41なんですが、ちょっと早過ぎるのではないかと言われました。実は帰ったひとつの理由は、すごくパーソナルな理由で、あんまりこういうところで言う話題ではないかもしれませんけれども、父親が何年か前に他界して母親がひとりなのです。ちょっと母親が心配だとか、嫁さんの就職を考えてとか、そういう理由がありました。

もうひとつの理由が、まさに中谷先生がおっしゃったことを踏まえて、ひとつの役目としてはこういうことをするのが大事なのかなと思ったのです。つまり私ひとりがアメリカでぎゃんぎゃんほえていても、結局学問は変わらないのです。それに対して、日本に帰ってきて、早稲田大学にいれば、比較的有能な人材にも会えますし、こういう機会も設けさせていただけるので、そういう中で何人か若い人たちをたきつけて、海外に行かせて、とりあえずまず数をふやすということができないかなと思ったわけです。

それから、経営学に関して言うと、経営学と経済学の大きな違いは、経営学はやはりデータ分析をしているだけではだめで、当たり前ですけれども、生身の企業の方々とお話することが大事なのです。先ほど経営学のほとんどは統計分析だと言っていたのですけれども、私はそれは必ずしもいいことだと思っていなくて、当たり前ですけれども、実務家の方と対話することが大事だと私自身は信念で思っています。片やバッファロー大学は、ニューヨーク州というとすごい都会に聞こえるのですけれども、ものすごいど田舎にあって、裏庭にシカが出るようなど田舎なのです。それが東京に来ると、こういった形で本当にいろんな会社の方々と会えるのです。だからどっちがプラスだろう、マイナスだろうとてんびんにかけたときに、東京に帰った方がいいのかなという判断で帰ってきたのです。

他方で中谷先生がおっしゃっていることは本当によく分かりまして、実際時間もなくなってきているのです。私は本当に図々しいのですけれども、研究もちゃんとやりたい、だから一応両方頑張ろうということをやっていまして、実際に研究もしています。ですから正直ほとんど寝る時間はないのです。けれども、中谷先生がおっしゃった通りで、本当にインセンティブがないのです。今、研究を何のためにやっているのだろうと思います。アメリカにいるときは逆に研究をやらなければ生きていけないのですけれども、日本にいると普段の学務と、ティーチングと、それのおまけみたいな感じで研究をやるというのが日本の大学ではよく

あって、それは非常によろしくないわけですね。

今、１回書き直したらもしかしたら某トップジャーナルに載るかもという論文が２本ぐらいあるのです。その研究を今、アメリカの共同研究者とやっていて、時差があるので、だいたい毎朝９時とか夜８時ぐらいに毎日のようにスカイプで打ち合わせをして、２人で統計分析をしながら研究しているところです。では私が何をモチベーションにして研究をやっているのかというと、こういうことです。今おかげさまで結構メディアとかにもたまに出ているので、そのときに恥ずかしくない研究者でいよう、ということです。ですから、自分が「世界の経営学」を使って講演とかをしているので、そういうことがちゃんと普段から言えるようにしようということで研究をしているのです。けれども、確かに本当に中谷先生のおっしゃる通りで非常に難しいなと思います。やはり日本の社会の構造的な問題だと思います。なので、これを変えるような政策提言をぜひ役所にしていただけばと思っております。

**【大島】** 理事長ありがとうございました。

思わぬところで身の上相談になってしまったような感じがいたします。厳流塾のメンバーの方から実はいくつか質問が用意されています。

**【小松】** 先生、貴重なご講演ありがとうございました。

プライベートのところもいろいろお話しいただきまして恐縮なんですけれども、厳流塾自身はご説明がどなたからからあったかも分かりませんけれども、資本主義とか西欧合理主義の限界に達しているのではないか、現在がという中で、では日本のあるべき姿、日本の企業のあるべき姿というようなところを見ていこうというものなんですけれども、私の担当としては、日本の企業、世界の企業の将来像というようなところも検討しておりまして、日本の企業のよさとして、先生に言われてしまってあっと思ったのですが、トランザクティブ・メモリーに関しましては、日本の中の同期会とか、大学の同窓会組織みたいなものもこういうものに貢献しているのかなと思っていた次第なんですが、

小松氏

トランザクティブ・メモリーに関係してイノベーションのところで、先生の本やきょうの講演では特に触れていただいてなかったのですけれども、そもそも経営組織のありようについて、経営学のフロンティアでは、どういうものが最先端なのかな。よくフラット型組織とか、あとコネクトの本とかで書いているコネクト型組織とかいうようなのは本で拝見したりしているのですけれども、フロントラインのところではどういう組織論が闘わされているのか、イノベーションに向いている組織というのはどういうものかというようなところをお教えいただければ。

**【入山講師】** 組織の分野では、こりかたまったような組織がうまくいくということはなかなか難しいのですね。チャンドラーが「組織は戦略に従う」と言いましたけれども、そもそも組織というものは、どういう市場競争環境でどういう戦略があって、その会社が何を目指しているのか、ということに当然影響されますので、「絶対にこれが正解です」という組織の形はないと思います。

とはいっても、やはりイノベーションに関しては、今まさにおっしゃられたようなことはあると思います。今日も、たとえばトランザクティブ・メモリーの話でありましたように、やはりフェイス・ツー・フェイスで、パーソナルなコミュニケーションをした方が組織の記憶力、すなわち「トランザクティブ・メモリー」が高まるわけです。ですから少なくとも理論的にはや

はりそういうフラットな組織の方がいいということはいえます。

また、最近は国際経営の分野ですと、多国籍企業がどういう組織形態をとるのがいいのか、つまりヘッドクオーターが中心で、現地子会社をコントロールするのがいいのか、あるいは複数の拠点が育った方がいいのか、という研究が多くあるのです。その中で研究者が今注目しているのは、多国籍企業であってもネットワーク型である方がいいという考え方です。たとえば、GEとかもそうだと思いますし、多国籍企業の中で世界中で学習をしてそれを教え合うような、そういう会社がいいという考え方です。最近ですとご存じかもしれませんが、リバース・イノベーションという、途上国のアイデアを学んで先進国に持ってくるという考え方が出てきています。ああいう学習するような組織というものは、組織内のネットワークが非常によくできているのです。ですから、まさに小松様がおっしゃっていただいたような方向がやはり経営学者も注目している方向だと思います。

あとおまけで言いますと、先ほどの「知の探索」という話に関連したことですが、ハーバード大学にマイケル・タッシュマンという人がいて、この方はハーバードで編成領域の論文を書いていますし、日本語訳があると思うので、もしご興味があったら読んでいただけるといいと思います。彼が「知の探索」に向いている組織とはどういうものか、という研究をしているのです。

彼の主張は、普通「知の探索」をやる時は新しい事業をやる時なので、たとえば新規事業開発本部みたいなのを新しくつくることが多いわけですね。問題はそこからで、たとえば新規事業の部署を立ち上げると、だいたいの企業で起こるのは予算のぶんどり合戦なのです。やはり新規事業というものは「知の探索」の分、不確実性が非常に高いですから、はっきり言ってもうかるかもうからないか分からないわけですね。だけどとりあえず新しい事業を始めようとするわけです。ですから、始めたはいいけれども、続けていくと、やはりだんだんお金をもらえなくなってくるわけですね。確実にかせげる方に予算がいってしまうのです。ですので、タッシュマンが言っているのは、そういうものをコントロールするために新規事業本部というのをまずつくるだけではだめだと言うことです。そして、これは月並みなのですけれども、やはりリーダーシップが重要だと言うことです。トップダウンで、その一番のトップは開発部長レベルではなく、さらにその上のレベルの人たちが責任を持ってその新規事業本部に予算を回すことが大事だと言うことです。それから、たとえば評価をする仕組み等についても、確実にもうかっているところと同じ評価軸で評価をしてしまうと、当然ながら絶対に立ちいかないわけですね。そういったルールとか評価手法みたいなところからちゃんと責任を持つことが大事だということを言っていまして、その成功した例としてUSAトゥディの事例をあげています。ご存じのように、今、新聞メディアは電子媒体も押さえていて、USAトゥディという企業は、インターネットの電子版をつくって比較的成功しているのです。その紙媒体から電子版に移行するときに、いかに彼らは新規事業本部を立ち上げて、それをリーダーレベルでうまくルールを切り分けて自由にさせてやったかという研究がありますので、そういったものをもしかしたらごらんになっていただくと意外と示唆があるかなと思います。

**【小松】** ありがとうございます。

【張】 先生ありがとうございます。

単純な質問で申しわけないと思うのですが、これからの50年から100年にかけて、予測は難しいと思いますが、アジアの企業が意識すべき経営の方向性というものがもしあるとすれば、先生は何が一番大事かと思っていますか。

**【入山講師】** 50年、100年というとかなり壮大で私にも回答が難しいのですが、まさにこの巌流塾のテーマと合致するかもしれない、非常におもしろいご指摘だと思います。

実は経営学で「インスティチューショナル・ボイド」と呼んでいるものがあります。まさに巌流塾のテーマとも合うと思うのですけれども、もしご関心があったら、ハーバード大学のタルン・カーナ等が研究している論文をごらんになると非常におもしろいと思うのです。いわゆるグローバルで進んできていた考え方というものは、やはりアメリカ中心の資本主義なわけですね。中谷先生の前でこういうことを言うのは本当に恐縮なんですけれども、それは株主をちゃんと守って、少数株主がガバナンスをきかせて、それで市場の取引コストが比較的低いところで取引が行われて、パレート最適な世界が実現するみたいな、比較的そういう考え方があったわけです。ところが実は最近、これは経営学とか、ファイナンスの分野とか、ミクロ経済学の研究者の間で言われていることが、やはり国と国でかなり制度の仕組みというものが違っている、ということです。たとえば「取引費用」という考え方があります。市場取引をするときに、取引でもめ事があると、アメリカでは司法制度がすごくしっかりしているので、最終的には裁判所に行ってやりあえばいいわけです。ところが、中国とかインドですと、当面は必ずしもそういうインフラが整っていないわけですね。そういうところでいわゆるアメリカ型の経営的なロジックだけを使っていてもうまくいかない可能性があるわけです。われわれはそういう制度のすき間のことを「インスティチューショナル・ボイド」というのです。

張氏

ですからわれわれの研究でよく言うのは、同族経営とかいわゆるグループ企業、財閥といった仕組みは、実は中国とかインド等のエマージングマーケットの方が機能しやすいのです。なぜかというと、あれはいわゆる市場の失敗の部分を企業同士をグループ化したり、あるいはガバナンスがうまくいかないことを同族にすることで逆に機能させるという可能性があるわけですね。

ですから、もしかしたら制度的な仕組みが企業の戦略とかにも影響している可能性があるのです。ですので、景気が上がった下がったという話よりももっと本質的な話でありますので、そういうことを考えられるのはたぶん重要なんではないかと思います。

【張】 分かりました。ありがとうございます。

【吉田】 今日はどうもありがとうございました。

当社で組織人事の領域でコンサルタントを担当しております吉田と申します。一方で、日本の大学のビジネススクールで客員教授の立場で、比較的長い期間関わってきている立場の者です。入山先生は昨年の9月に日本に戻られて早稲田でビジネススクールをやられている。その前はアメリカのビジネススクールでもご経験がある。

お聞きしたいことは、日本の大学におけるMBA教育に関してですが、私も担当してみていろいろと思うところがあります。というのは、日本のMBAは、最近では社会人を対象とした社会人大学院、専門職大学院

吉田氏

といわれるものが多いのですが、そこに来ている学生は、企業から来ている社会人で、結構ご年配の方も多い。目的は何かというと、仕事に即使えるような知識やスキルを学べるところと思って来ている人たちが結構多い。一方で、比率からいうと少数派になるのかもしれませんが、先生がおっしゃられるような科学としての経営学を学ぼうと思って来ている学生もいる。その中で今度は教員の立場ですが、いわゆる実務家教員という、企業で実務を経験して先生をやっている人と、純粋にアカデミズムの世界で教員をやられている方がいる。実務家教員というのは、実務に役立つようなことを一生懸命教えるわけですね。アカデミズムの世界でこられた方はやはり理論を中心とした、それこそ統計解析等を前提とした形できちんと教えられる先生がおられる。

理論を中心に教えている先生に対しては、実務ですぐ役立つようなものを身につけようと思って来ている学生にはかなり不人気なんですね。私は組織と人事が専門なので、担当しているのは人的資源管理です。実はこの主任教授の方も、そういう意味では国際標準的なアプローチといいますか、人的資源管理の中でも、たとえば修士論文を執筆する際には、必ず統計解析の手法を用いた形できちんと書くというように指導しています。すると、実務を学ぼうと思っている学生にとっては、かなりそれにギャップを感じて、「人的資源管理でもそういうものが本当に必要なんですか？」と真顔で聞いてくる学生がいたり、片や本当に科学としての経営学を学ぼうとしている少数の学生にとっては、あまりに実務偏重だと今度は逆にそちらに対して不満を感じてしまう。今私が関わっているビジネススクールでは、実はそういう状況にあります。

昨年戻ってこられて、まだ比較的新しい目で日本の大学のビジネススクールをご覧になられているお立場だと思うので、今の日本のビジネススクールのMBA教育というのは先生の目にはどのように写っているのか。それから、これから先、日本のビジネススクールはどうなっていくべきなのかということに関して、何かお考えがありましたらぜひお聞きかせいただきたいと思っています。

**【入山講師】** 大変すばらしいご質問で、私も実は同じような問題意識を持っていました。日本のビジネススクールはどうなってくるかというのは非常に難しい問題なのですけれども、私はマーケットとしては結構これからあり得るのかなと思っています。なぜかというと、人材はきっと流動化するはずなので、そうすると転職をするときに、キャリアアップの一手段としてMBAを使われる方がこれからふえてくるはずなのですね。ですから、そこでちゃんとわれわれがいい内容で貢献すれば、なくなるということはない、むしろうまくやればもっともっと期待されるのではないかなと個人的には思っています。

その中で日本のMBAがどうあるべきか、ということなのですが、これは大変難しい問題です。実は私は日経ビジネスオンラインの連載の第1回目か2回目でまさにそういうことを書いたのですけれども、アメリカでも実は結構多様なのです。アメリカでは、たとえば私のいた大学もそうでしたけれども、比較的上位の50校、60校ぐらいまでは、まさに研究大学で、そこにいる教授も95%は博士号を持っている、いわゆる研究者なのです。ですから、はっきり言うと実は授業は結構つまらないです。ハーバードは別格で、ああいうところの人はうまいのですけれども、それ以外の私

がいたような中堅の州立大学では、みんな研究がやりたいので、はっきり言っていい授業をしても出世に響かないから、学生の評判も悪いことがいっぱいあります。ゲストスピーカーを連れてくると実務家の方は話が非常にうまいので、教授は全然だめだけれども、きょうのゲストスピーカーはよかったなという話はしょっちゅうあるわけです。アメリカもそういう大学が上位はほとんどなのです。

でも、ハーバードは違うのです。ハーバードは、そんなにリサーチに力を入れていないのですが、でもリサーチもできちゃうスーパーマンを採っているからすごい大学なのです。そして、実はものすごくティーティングにプレッシャーをかけていますね。教授たちがみんな集まって、その中で若手の教授が模擬授業をやらされて、がんがんだめ出しをされるということをやっているのです。それで実務家のところに行ってヒアリングをして、ものすごく深く企業のことを学ばなければいけないのです。

そういうことで実務との接点をすごく考えている大学なのです。だけど逆にあれができるのはハーバードだけなのですよ。あれだけの知名度と金があるからできるので、ニューヨーク州立大学レベルでは絶対できないのです。なので、私の連載では「ハーバードを見てアメリカのビジネススクールと思うな」というタイトルを書いたのです。けれども、これは本当なのです。トップクラスといえるのはハーバードとバブソンだけ

です。私は実はバブソンに就職しかけたのですけれども、バブソンからインタビューがあるという話を同僚とか指導教官の教授に言ったら、「絶対行くな」と言われました。「あそこに行ったらリサーチできなくて、そのかわりティーティングをひたすらやらせる。だからおまえが一生バブソンで食っていくならいいよ。だけどそうでないから絶対に行くな、価値がなくなるから」と言われました。だからあの2つは例外なのです。

ただ逆に言うと、実はそういう意味ではビジネススクールでも絶対にこうだというものはアメリカでもないのです。なので日本も同じで、たとえば慶応はものすごくアカデミック志向が強くて、あそこはビジネススクールは全員PhDを取っているのですね。グロービスは、実務家の方しかいなくてまさに真逆ですね。

私は早稲田をわざわざ選んできたのですが、その理由は、日本の経営学ですぐれているといわれている方々が少なくとも何人かいらっしゃることです。加えてご存じかもしれませんが、実務家の方でものすごいビックネームが、内田和成先生とか、遠藤功先生とか、平野さんとか、ああいう方がいらっしゃって、両方いるのです。ああいうビジネススクールは実は日本にあまりなくて、アメリカでもなかなかないのです。なのですごくおもしろそうだなと思いました。実はよく「実務家の方がいてやりにくいのではないですか」と言われるのですけれども、私は逆で実務家の方がいるから来たのです。何でかというと、先ほどの学者云々という話とも関連するのですが、私は実はアカデミックか実務かでいくと、どっちかどっちかではなくて、どっちも大事だと思っています。これはあくまでも私の考えなのですが。たとえば、私がなんとなく理論をこねくり回して言っていることと、現場力とか見える化という言葉をつくられたローランド・ベルガーの会長の遠藤功先生が言っていることと結構一緒だったりするのです。私はそれを理論的に説明して、遠藤先生は現場力みたいな感じで、ご自身の経験から言葉が出てくるわけですけれども、実はよくよく話してみたら同じ

ようなことを言っていて、だからやはりお互いパスは違うけれども、つながっているわけです。もちろん逆にずれているところもあるわけですけれども。

だから私が学生によく言っていることは、両方大事だ、ということです。入山がこうやって授業でこねくり回した理論を言っている。一方で、ボストン・コンサルタントの社長であった内田先生の授業に行ったら、全然違うことを言うかもしれませんけれども、それが大事なのだということです。それで自分で考えろと言っています。

先ほどのお話で実務に近いこと、という話があったのですけれども、これは別のところで私は書いたことがあるのですが、経営学の役割というものは、考えるための方向性、私は羅針盤という言い方をよく使うのですけれども、羅針盤を与えることが目的であって答えを与えるものではないということです。当たり前ですけれども、経営は大変難しいわけで、答えなんかなかなかないわけですね。「答えはこうだよ」と出すのは非常に難しいのです。コンサルティングの方は時にして「これが答えだ」と言わなければいけないわけですけれども、いずれにしても答えをほしい人はたぶん経営学を学ぶのには向いてないのだと思うのです。答えをほしがるのではなくて、コンサルの先生がこう言ったとか、入山がこう言ったということをもとに自分で考えろ、ということです。その「考えること」のためにはまさに「知の探索」ではないですけれども、いろんな視点が必要で、それを得られるという意味で早稲田は比較的バランスがいいのです。だから「おまえら恵まれているよ」という言い方を私は学生にしているのです。私はどっちがどうかというよりはどっちも大事であり、また、学生がそれを使って考えることが大事なのだと思っています。

【吉田】ありがとうございました。

【大島】どうもありがとうございました。

本来であれば後ろの皆さんも含めて全員にお伺いしたいところなのですが、時間を超過しておりますので、

大島氏

本日のところは入山先生に拍手を送ってお開きにいたします。

ありがとうございました。（拍手）