



## 三嶋恒平 准教授

専門:工業経済学、国際経営学

(インタビュアー:菊井・古郡)

### 『経済学のイメージとは一味違う!』

#### Q. 三嶋先生の専門とされている研究内容はなんですか？

講義は工業経済論だけど、基本は企業の戦略や組織に焦点をあてると共に、そのような企業の戦略が新興国の工業化にどのように影響するのかを研究しています。基本は経営学ベースです。

### 『経済学と経営学の違い』

#### Q. 経営学ベースというのは他の先生方とは少し違う印象を受けますが？

経済学は社会科学の精緻さを持っている。経営学にももちろんそういうところはある。でも人間の合理性という前提を必ずしもおいていない、という点に経済学との違いがあると思います。かつ、やり方として、現場を見たり聞いたりするというのが面白いと思うんだけど、人によっては泥臭い印象を受けるかもしれないね。

### 『調査の面白さに気付いたきっかけ』

#### Q. 商学部に近い印象を受けますが？

学位は経済学で、マスターまではマクロやミクロも勉強していました。だけど、ベトナムの産業の実態に即しながら政策提言を行う、という JICA や日本の大学研究者、ベトナムの現地大学との共同研究の中でバイクの調査をしたときに市場調査の面白さを知り、ドクターに入ってからにはひたすら経営学をフレームワークとしながら現場を回っていたという状況でした。学生はしっかり経済学を勉強した方がいいと私は思います…(笑)

### 『新興国の研究を始めたきっかけ』

#### Q. 新興国の研究をなさっているのはなぜですか？

経験的な話になりますが、学部生の時によくアジアに行っていて、路上に寝ている人たちはどのように生計を立てているのだろう、と疑問に思い、途上国の貧困に興味を持ちました。そこで国連関係の仕事に就きたいと思ったんだけど、そのためにはマスターが必要と知り、院へ進みました。けれどもだんだんと個人から企業等の組織へ興味を持つようになったのと同時に、調べるのが楽しくなり、ドクターまでいってしまった……(笑)。

逆に私は先進国を知らない。行ったことがあるのは、友人の結婚式で行ったハワイ、ブラジルに行く際のトランジットのヒューストンくらい。非常に偏りがあるので、そういう意味では私の課題は先進国を知ることだと思います。初めて行った海外が20歳のときのタイで、そこからアジアの国々に行って楽しんでいたけど、たぶん初めて行ったのがヨーロッパだったとしたらヨーロッパで楽しいと感じ、そのままヨーロッパの何かを研究していたかもしれない。

### 『先進国と途上国、東京と地方』

#### Q. 先進国の日本と、途上国の工業経済においてもっとも大きな差を教えてください！

工場の例で言うと、途上国は若さがあり、勢いがある。必ずしも勢いの有無が生産性の差にはつながらないけれども、改善していこうという姿勢がある。管理の面では、途上国の工場に見学に行くと、作業している人はこちらを見てくる。それっていうのは管理に余裕があるということだよ。逆に日本の工場で作業している人は手を止めて見学者を見ることはない。このように工場や組織を見て言えるのは、日本は生産性が非常に高いが、余裕がない。一方で途上国は、管理は緩いが勢いがある、という差が言えると思います。あと、人との関わりで言うならば、日本も非常に親切ではあるが、途上国の方が知り合いかどうかに関わらず、人との絡みが密。アポなしで突然訪問してもなんとかなったり。

また、先進国日本と聞いてイメージするのは東京なんだろうけど、地方と東京では、意識や働き方に違いを感じる。地方は「どげんかせんといかん」という言葉が流行ったように、その地域のために何かをしようという意識がある。それに対して東京では大企業の中でどう働くか、という意識がある。このよう

な差を先進国日本の東京で感じながらも、私はずっと地方にいたのでそういう意味での先進国をよく分かっていないのかもしれない。

### 『組織において一番大事な“理念”』

#### Q. 先生の教育理念を教えてください！

おそらく就職後は上司の指示のもとで動くだろうから、ゼミにおいては自分で課題を発見し、主体的にスケジュールを組んで行動できるというのが理想、とは思いますが。また、マクロやミクロなどの理論経済は論理力のトレーニングにもなるはずだけど、私がやっているような事例に即した研究はわかりやすい反面、意義が伝わりにくい。だから逆にマニアックな国や産業であったり、自分の興味対象を世の中一般のメジャーなところに引き付けて考えようとしてくれたらいいなあと思います。

### 『理論と実践』

#### Q. 理論よりは実践を重視なさるのでしょうか？

ゼミでは少人数だからいろいろなところで話を聞きに行けるけど、講義みたいな大人数だとそれは難しい。だから少人数という機会をいかせるゼミでは現場を回りながらも、一定のものの見方を確立しようというスタンスをとっている。そして私たちが普段書いている論文では、異なる事例をまとめて述べることで抽象度を持たせ、一般化させている。でも一般化させているとは言っても、仮定を厳密に定めることはできないし、帰納的な方法になる。帰納法ですべて導き出せるわけではないから、そこに実践の弱さがあるかもしれないね。

そこを苦労しながらやっているのが、日吉のフィールドワーク論。植田先生、駒形先生、伊藤先生（東京大学）と4人で担当しています。私としては、フィールドワークを行うことで、問題発見につながったらいいな、と思っている。例えば、以前伊藤先生が仰っていた、「アダム・スミスの分業の話って、針を作る過程を分担した方が効率が良いという例で説明されるけど、それって観察じゃん！」というようにね。だから理論をぜんぜん重視してないわけではなくて、トンネルを両端から掘り進めるように、日吉で学んだ理論が実際のところはどうなのか、っていうのを三田で改めて見直す方がきっと真実に近づくんじゃないかな。

### 『自身の学生時代を振り返って』

#### Q. 三嶋先生の学生時代について教えてください！

東北大学の経済学部に通ってました。温泉と海が近い、田舎ののんびりした大学でした。あと経済学部だけど経営学とか、慶應でいう商学部の内容も含まれていました。……かといって授業にでていたわけでは決していないんだけどねえ(笑)。

大学4年間のうち、1,2年生の間はワンダーフォーゲル部に所属して山登りをしていました。毎週金曜の夜に入って、土日は沢や山で過ごして、月曜は死んでるって感じかな。授業に出席していない、だめな学生だったね(笑)。出席すればよかったなあって思います。けれども、調査で泊まる、一泊2ドルくらいの途上国の安い宿でも、山でのテント泊よりはいいかなあなんて思えるようになりました。そして3,4年生になると、初めて行った海外が楽しくて、旅行のためにバイトをしました。沢登りで釣りのガイドとか、白神山地に連れていくとか、いろいろなバイトをやりました。旅行先は主に途上国で、長期休暇や大学祭の期間に行っていました。

今思うのは、大学院だけじゃなくて、企業に入ってからでも勉強することがたくさんあるということ。学部的时候は主体的に企業訪問をしていたわけではないから、見ておけばよかったなと思うよ。でも自分の行動を振り返ると、いろいろなところへ行くのが好きだったんだね。学部生の頃、途上国に行ったときは、一次産業から二次産業への転換だったり、農村から都市への転換とか、この国は今どこの段階なんだろうっていうのを考えたりしていたかな。

当時は何もわかっていなかったのかもしれないけど(そして、今もわかっていないのかもしれないけど……)、そのときは経営学とか組織よりも、経済全体に興味があった。路上に寝転がっている途上国の人を雇用することでその国の工業化に大きな役割を果たすはずだけど、それは実は外資企業じゃなくて地場企業がやるべきことなのかもしれないし、彼らの生活について、こんな外国人の私が何かをする問題では決していない。結局彼らは自分で何とかして生きていくと思うし。だからその事象の良し悪しではなくて、その実態がどうなのかについて、今も考えてるかな。

### 『自身の就職を振り返って』

#### Q. 就職の道というのはお考えになりましたか？

考えたよ。でも一つだけ受けた、とある銀行の最終で落ちたんだよね。その銀行を受けた理由は、融資とか ODA 関係で途上国あるかなあという非常に安直な理由だった。やっぱり就職がどうなるかわからないっていうこともあったんだけど、腕で食うみたいな発想はあったのかな。でも起業しようという発想はなかったから変だよな。

私は初めて常勤職に就いたのが 30 歳のときだったんだけど、勉強を続けるにしても、就職してからのほうが精神衛生上もいいと思う。当時はインターンシップとかそんなになかったから、今 3 年生がインターンへ行って、4 年生で就活して、っていうのは大変だなあって思うよ。

### 『未来予測』

#### Q. 話はそれますが、これから先 20 年で伸びていく業界はどこだと思いますか？

20 年って難しいね。人を大事にする企業はいいと思うんだけど、あまりに正社員保護をしてしまうと競争関係もなくなって組織自体がダメになってしまうから、働いている人がそれぞれの目標を持って働けるところがいいんじゃないかな。

どういう分野の将来が興味深いか、という観点で言うなら、少子高齢化の問題は必ず東アジア・東南アジアの問題になり、日本が最先端の事例になるから、少子高齢化への対策は今後必ず必要とされると思う。だから、海外志向が強い場合、むしろ日本の少子高齢化の現場で鍛えたのちに海外に出てみるというのも面白いと思うよ。

### 『歴史の浅いゼミだからこそ』

#### Q. ゼミを志望する 2 年生に求めるものは何ですか？

私のゼミはフィールドワーク調査を行っているので、自分でどの企業に訪問するか決めて、自分でアポを取って話を聞きに行き、報告書を作る、というように非常に煩雑な作業が多くあります。なのでそういう作業を面倒くさげらずにこなせるといった必要があると思います。そして 3 年生でも 4 年生でも論文を書く組織にしたいと思っています。

重要なのが、火曜日の本ゼミに出席すること！今年度は時間で区切らずに、やると決めたらそれが終わるまでは帰らない、というやり方でやっているんだ

けど、ゼミの進め方も模索中。

海外合宿のことで言うと、リスク管理とどこまで自主性を重んじるかというバランスも非常に悩みどころではあるね。来年も海外合宿を行うかどうかはまだ決めかねているし。もし、こういう風にやりたいっていう2年生がいるならそういう意見は大歓迎だよ。

### 『興味を持つこと、論理の重要性』

#### ☆最後に2年生へのメッセージをお願いします☆

大学は時間があるから、自分のやりたいことや興味のあることに取り組むべし。自分のやりたいことがわからないよ、というときは自分の身の周りに少し注意を強めて、違った面から考えてみるとか。例で言うと、バイトの業務をより効率的に進めるにはどうすればいいのかとか、社員の業務形態はどうなっているんだろうとか。

学生の中で、とてもいろいろな経験をしている人が多い気がするけど、頻繁に海外へ行ってる人がただそれだけで優秀ということでは決してないし、それを上手く説明できるかどうかの方が重要だと私は思います。

#### 【編集後記】

インタビュー全体を通じて楽しくお話をさせていただけた。それは三嶋先生の人柄や口調、あるいは専門の分野によるところが非常に大きいと思われる。

しかし2年目のゼミということで、運営方法やリスク管理の面について大変苦慮なさっている様子であった。これから入ゼミする2年生が今後のゼミ運営に影響を与えうると思うと、ゼミの運営や組織運営について興味のある学生も、入ゼミを検討してみるのも良いかもしれない。

お忙しい中、快くインタビューを引き受けてくださった三嶋先生へは心より感謝しております。ありがとうございました。

文責：古郡 みか