

マネジメント研究における「モード2」アプローチの適応およびその課題：フィンランドにおける研究プロジェクトでのフィールドワークを通して

灘山 直人

Implementation and Challenges of “Mode 2” Management Research: Fieldwork in a Research Project in Finland

Naoto Nadayama
Kanagawa University

【要約】 A long-standing discussion among management scholars concern “double hurdles” of scholarly rigor and relevance. Following mode 2 approach which was suggested by M. Gibbons and his colleagues, the scholars have discussed possibilities of more collaborative knowledge creation between practitioners and academics. However, there are limited papers that examined a case of “mode 2” research projects. In order to contribute to the discussion, this paper aims at illustration of a typical research project which adapted mode 2 approach. I collect data through a two-year ethnographic fieldwork in a management research project in Finland, and I extract two kinds of challenges that management researchers faced in the project. Discussing these challenges with existing literature, I put suggestions toward future discussion about “mode 2” management research.

【キーワード】 マネジメント研究 モード論 実践的有用性 フィールドワーク フィンランド

目 次

1. イントロダクション
2. 先行研究
3. 本研究の目的および方法
4. ケースの概要
5. ディスカッション
6. 結論

1. イントロダクション

マネジメント分野の研究者達は、組織マネジメントのあり方についての真理を追究すべく実証研究を重ね、様々な視点から理論を構築してきた。一方でその知識創出アプローチは、学術的厳

密性と実践的有用性という「二重のハードル」の観点で繰り返し議論されてきた。特に Gibbons et al. (1994) のモード論に基づき、伝統的な学術アプローチ（モード1アプローチ）とは別に、学術研究者と実務者が共同で知識創出を行うモード2というアプローチの適応が提唱され、現在でもまだ議論が続けられている。これは学術的研究の方法そして学術的研究から得られる知見に関する考え方や科学哲学と密接に関連したデリケートなテーマであり、容易に結論付けられるものではない。しかし昨今の潮流として大学研究者と実務者の融合を通して知識創出を図る取り組みは世界各国で進んでいる。本研究では、このマネジメント研究におけるモード2アプローチに焦点を当て、特にそこに内在する課題を明らかにしていくことを目的とする。著者はフィンランドに滞在し、公的機関主導のマネジメント研究プロジェクトに2年間従事した。このプロジェクトはモード2アプローチに基づいており、複数の大学研究者と企業が共同で研究テーマを考えて課題解決に取り組むなかで知識創出を図った。このフィールドワークで参画した62のイベントで収集したデータをもとに、実際にモード2アプローチでのマネジメント研究で発生した課題を抽出し、先行研究との議論を試みた。

2. 先行研究

2.1 マネジメント研究における厳密性および有用性について

現代的な意味でのマネジメントに関する研究は20世紀初頭の米国で始まった。特に科学的管理法を生み出した F. W. Taylor およびマネジメント機能を分類整理した H. Fayol の2人はマネジメント研究の祖とも言える (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2008)。その後、学術研究者達は経済学や社会学、心理学などの理論を参照しつつ、マネジャーによる組織管理につき実証研究を重ねて様々な理論を構築してきた。この過程で、マネジメント研究は人事管理論、マーケティング論、戦略論、組織行動論、国際経営論など様々なサブテーマへと細分化していき、同時にマネジメント研究の視点も多様化していった (Easterby-Smith et al., 2008)。

マネジメント研究に内在する重要な特徴の1つは、学術的な厳密性 (Rigor) および実践的有用性 (Relevance) の2つを同時に追求していくことが求められる点だ。すなわち、マネジメント研究はあくまで社会科学の一部であり、社会科学の原則に厳密に従って理論を追求すべきである。一方で、マネジメント研究の対象は組織マネジメントであり、これを実際に担っている実務者にとって有用な理論を追求すべきである。Pettigrew (2001) はこれらをマネジメント研究の抱える「二重のハードル (Double Hurdles)」と表現し、学術研究者達は研究の質を高め維持すること、研究の有用性を高めるためにステークホルダーとのつながりを構築すること、そしてこれらを同時に追求するための知的、社会的、政治的なプラットフォームを構築することにチャレンジしていかねばならないと主張した。この厳密性および有用性の追求を巡っては、何十年も議論が続けられてきた (Gulati, 2007)。1950年代から60年代にかけて、多くのマネジメント研究者達は社会科学のメソッドに則り、より厳密な研究を志向するべきと考えた (Gulati, 2007)。このように厳密性が重視されるなかで、今度は逆に有用性をもっと重視すべきとの考えが出てくるようになった。例えば H. A. サイモンは、マネジメント研究のプログラムが実際のビジネス・オペレーションにとって有用な新しい知識を生み出していく必要があると主張している (Simon, 1967)。1970年代および1980年代は、振り子が再び厳密性のほうに大きく触れていき、有用性に

ついでに関心は薄れていった (Gulati, 2007)。そして1990年代から現在にかけて、今度は実践的有用性に関する議論が膨らんできた。マネジメント研究のトップジャーナルである Academy of Management (AOM) の会長であった D. C. Hambrick は自身の寄稿のなかで、マネジメント研究者は自らの学問の意味を疑い始めるべきだと書いており、実践的有用性の再考を促した (Hambrick, 1994)。その後、AOM では2001年に「Knowledge Transfer between Academics and Practitioners」という特集が組まれてマネジメント研究における学術研究および実務の関係につき議論が行われるなど、現在に至るまで多くの論文が発表されている。

上述したような歴史を見ても分かるように、これはすぐに結論の出せるテーマではなく、昨今でも様々な意見が存在する。例えばマネジメント研究の発展に大きく貢献してきた March (2000) は実践的有用性を重視する動きに警鐘を鳴らし、本来の学術研究者の役割は組織パフォーマンスに影響する要素を抽出することやマネジメント技術を開発することではないとした。この前提として、そもそもマネジメント研究の追及する学術的知識と実務者の追求する実践的知識とは異なるものとして捉えることができる。例えば Kondrat (1992) は、実践的知識を学術的知識の派生物と見るのではなく、あくまでも異なる形の知識であると主張した。実践的知識と学術的知識は各々に価値があり、各々が異なる文脈で異なる目的のために存在するものである。実践的知識は日々の実務のなかに存在する特定の課題を通して見出されるものであるため、その目的というのは、特定のケースでの特別な状況を取り扱う方法を知ることにある (Van de Ven & Johnson, 2006)。一方で学術的知識は、所与の原則に従って一般性を探求するなかで見出されるものであるため、学術的知識の目的というのは、その特別な状況を、それがどう作用し理解し得るかを説明できるような一般的なケースの1つとして捉える方法を知ることにある (Van de Ven & Johnson, 2006)。この2つを同時に追求することはできないというのが批判の中心である。

このように「二重のハードル」追求には批判もあるが、現実的にはマネジメント研究の実践的有用性を重視する考え方は高まりつつある。それは大学研究者のみならず、企業経営者や学生、大学への資金提供者といったステークホルダーの間でも広がっている。事実、マネジメント教育を評価する国際的団体である Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) も、大学側に研究成果の実践的有用性を重視していくことを推奨している (Birkinshaw, Lecuona, & Barwise, 2016)。このため、大学研究者の間でもいかに厳密性と有用性という二重のハードルを克服できるかの議論が世界的に高まっているのである。

2.2 モード2を用いたマネジメント研究について

以上のような背景を踏まえ、マネジメント研究者は実践的で有用性の高い理論を構築すべく、様々なアプローチを模索してきた。このうち中心的なものは、実務者と大学研究者が共同で知識創出を行う複合的研究アプローチである。これは M. Gibbons およびその同僚達によって提唱された知識創出のモード2という考え方に影響を受けたものである (Gibbons et al., 1994)。Gibbons 達はこれまで伝統的に行われてきた学術研究アプローチをモード1と呼んだ。このアプローチでの知識創出は主に大学研究者によって担われ、社会科学の学術的アジェンダに基づいて行われる。そして学術的に積み上げられたメソドロジーに則って実証研究が行われ、その成果は既存の学術理論との議論を通して示される。モード1アプローチでの最も重要な聴衆は学術コ

コミュニティであるため、成果における実務的観点は限定的なものである。一方で Gibbons 達はモード1に代わる新たな学術研究アプローチとしてモード2を提案した (Gibbons et al., 1994)。このアプローチでの知識創出は、大学研究者のみならず、公的機関や企業などに属する実務家によって共同で担われ、領域横断的 (トランスディシプリナリ) なものである。多様なプレイヤーが持つ幅広い経験やスキルに基づいて、特定の問題解決に向けて研究が行われる。このアプローチでの聴衆は多様であり、学術コミュニティのみならず実務者も含まれているため、成果における実務的観点は重要視される。

一部のマネジメント研究者は、マネジメント研究に内在する「二重のハードル」克服に向けて Gibbons et al. (1994) の提唱したモード2を適応させることにつき議論を始めた。例えば AOM で会長を務めた A. S. Huff は論文のなかで、マネジメント研究へのモード2の適応可能性につき論じている (Huff, 2000)。これはマネジメント研究を応用研究と位置づけ、物理科学としての工学や、生物科学としての医学や農学と同類の社会科学と捉えようとする試みである (Van de Ven & Johnson, 2006)。Starkey & Madan (2001) はモード2のような研究アプローチがますます求められていると述べた。また Porras (2000) はマネジメントを教えるビジネススクールを取り巻く環境はこれからさらに変化していき、特にエグゼクティブ・レベルの実務者向け教育への需要が高まっていくにつれ、彼らを意識した研究が将来的に求められていくだろうと述べている。さらに、政府や民間団体が大学に研究資金を拠出する際にも、より商業的に価値の高い知識を作り出すことが重視されつつあり (Rynes, Bartunek, & Daft, 2001)、特にヨーロッパ諸国では多様なプレイヤーを横断したマネジメント研究プロジェクトへの資金提供が進んでいる。またこのような政府の方針を受けて大学側も実務者を巻き込んだマネジメント研究プロジェクトの促進に意欲的になっている (Rynes et al., 2001)。これは、学術研究者が実務家やコンサルタントのように振舞うことを意味しているわけではない。学術研究者はこれまで積み上げられてきた科学的メソッドロジーや理論を踏襲すべきであるし、また学術的な議論をさらに積み上げるべく貢献していくべきであろう。あくまでこの過程で、多様なプレイヤーとの共同作業を通して実務的側面を加味しながら、より実務者にとって有用な知識を生み出していこうという試みである。このモード2適応に関する議論は最近でも続いており、例えば Banks et al. (2016) では、大学研究者および実務者の双方にインタビューやサーベイ調査を行い、これを促進するための提言を行っている。また Birkinshaw et al. (2016) では、先行研究につき質的メソッドを用いたレビューを行い、この議論における実務者を意識した学術誌 (Managerial Bridge Journals) の役割について論じている。

2.3 モード2を用いたマネジメント研究の方法について

では、実際にマネジメント研究においてどのようにモード2を適応させていくことができるのか。その具体的な方法に関する議論はまだ途上である (Amabile et al., 2001)。これを一歩進めたのが Van de Ven & Johnson (2006) による提言だ。Van de Ven & Johnson (2006) は実務起点での新たな研究形態の必要性を論じたうえで、モード2アプローチの考えを取り入れたエンゲージド・スカラーシップ¹ (Engaged Scholarship) という研究方針を提案した。エンゲージとは、交

1 エンゲージド・スカラーシップは Intellectual Arbitrage (Harrison, 1997) の考え方とともに広く理解することができる。これは共通の課題についての理解や同意が、多様な主張の対立から導き出されるという1つの弁証法 (Dialectical Method) である。すなわち、異なる学問の研究者や異なる経

渉や共同作業を通して研究者と実務者が共同にて知識を創出する学習コミュニティにおける関係を意味する。従来の研究形態では実務者（組織）をデータ収集場所およびファンディング資源と捉えていたのに対し、このエンゲージド・スカラーシップでは実務者（組織）を学習場所あるいはアイデアを生み出す工場と捉え、研究者と実務者が重要な課題に関する知識を共同で創出する場所と捉える。

Van de Ven & Johnson (2006) は、このような知識創出プロセスに向けたいくつかの重要な指針を提案した。1つ目は「現実に基づいた Big Question or Problem に即して研究プロジェクトをデザインすること」である。ここでいう Big Question or Problem とは実務者や研究者にとって容易に回答できないような研究課題であり、また両者による共同での対応が求められるような研究課題である。また Big Question or Problem の良い指標としては、研究者と実務者の関心や熱意をどの程度刺激することができるかが挙げられる。このようにして研究者と実務者が共同で研究課題の設定を行うことで、多様な視野を統合することができ、より豊富な心理形態 (Gestalt) を生み出すことができるとした (Van de Ven & Johnson, 2006)。

2つ目は「共同での学習コミュニティとして研究プロジェクトをデザインすること」である。このアプローチでは、研究者は孤立したフィールドワーカーではなく、他の多様な参加者と繰り返し会い、研究を計画して実施し、その結果がいかに研究課題に対する理解を向上させるかの解釈を共同で行う (Transfield & Starkey, 1998)。Anderson, Herriot, & Hodgkinson (2001) によれば、研究のなかにその利用者を巻き込むことで多様な視野を統合させ、研究の不偏性を高めることができる。また研究での斬新性や創造性を高めることができる (Rynes, McNatt, & Bretz, 1999)。研究者と実務者による共同作業は、研究チームだけでなく、評価パネルやアドバイザリーボードでも設定される。これは米国の U. S. National Science Foundation や National Institute of Health や英国の AIM Initiative におけるイニシアチブに見られる (Van de Ven & Johnson, 2006)。本研究でケースとして取り上げる研究プロジェクトを手動したフィンランドの公的機関も同様のイニシアチブを取っている。

3つ目は「長期間での調査をデザインすること」である。研究者と実務者との間で信頼や誠実、学びの関係を構築するためには時間が必要である (Van de Ven & Johnson, 2006)。Rynes et al. (1999) は学術研究者に対する調査を行い、学術研究者が費やした時間が研究成果に大きく関与すると示した。1度きりの横断的研究 (Cross-sectional Studies) では、その調査事項について1つのスナップショットしか得られない。一方で長期的研究 (Longitudinal Studies) では、その調査事項についての理解を繰り返し試みることができ、より深い学習が促される。世界レベルの研究を行うためには、長期間にわたって関連したテーマを追求していくようなプロセスが必要である (Mintzberg, 1979; Pettigrew, 2001)。

4つ目は「研究課題を調査する際に複数のモデルやメソッドを使用すること」である。科学のメソッドロジーはそもそも複合的であり (Azevedo, 1997)、どんな理論も全ての現象を説明できるような完全なものではありえない。従って、複数のモデルを比較し対比することは、エラーやノ

験を持つ実務者が異なる視野を活用して複雑な課題に向き合う方法である。この弁証法的プロセスのメカニズムにおける1つの特徴は多様な参加者による論争であり、この論争を創造的にマネジメントすることがエンゲージド・スカラーシップでの重要なチャレンジとなる (Van de Ven & Johnson, 2006)。

イズ、および確固たる情報を識別するためには重要なことである。Triangulation は研究の Reliability および Validity を高める技術である。このアプローチでは研究チーム内の各メンバーによるアプローチを共有することで多様なモデルや研究方法を取り入れ、共同学習を促進することが可能である。

以上のような研究方法では、社会システムを理解するための唯一の方法は、社会システムへの故意の介入およびその介入に対する反応の分析を通して、社会システムを変化させることだと捉える (e.g., Argyris & Schön, 1996; Beer, 2001; Schein, 1987)。Van de Ven & Johnson (2006) によれば、これは必ずしもアクション・リサーチの文献で提示されている研究メソッドと同じではなく、むしろ現代科学における進化論的な批判的实在論の視点 (critical realist perspective) をマネジメント研究のなかに導入した探求方法である (Moldoveanu & Baum; 2002)。Van de Ven & Johnson (2006) の提言は、曖昧な点も多く残っているものの、モード2アプローチを具現化するための指針を示したことで貢献は大きく、様々な文献で引用されている (e.g., Bartnek, 2007)。

3. 本研究の目的および方法

3.1 研究目的

上述したように、マネジメント研究においては厳密性と有用性という「二重のハードル」を克服すべく様々な議論が行われており、特に Gibbons et al. (1994) の提唱したモード2アプローチの適応が模索されている。これは社会科学の哲学的な意義や目的に言及するデリケートな試みである。Bartunek (2011) によれば、この議論を前進させるために現在必要なのはモード2アプローチを用いた実証研究を積み上げながら、その課題や成功要因を探っていくことである。モード2アプローチで多様なプレイヤー間で知識創出を融合させていくには、実態として多くの課題が存在することが想定され、まずはその課題を具体的なケースのなかで表出化させていくべきということである。そこで、本研究ではモード2を採用したマネジメント研究プロジェクトでの実地調査を通して、そこでの発生課題を抽出することを目的とする。研究課題は「マネジメント研究にてモード2アプローチを実践する際に、現実的にどのような課題が発生するのか」である。

3.2 研究方法

本研究では、上記目的を追求する際の研究方法としてケーススタディを採用する。本研究のように新しい視点が求められるような初期の研究トピックを扱う場合、ケーススタディは最も適した研究方法の1つである (Eisenhardt, 1989)。また本研究で対象とするのは研究プロジェクトであり、特に1つの研究プロジェクトをシングル・ケースとして取り上げる。

ケースはフィンランドでのマネジメント研究プロジェクトから選定した。フィンランドでは1990年代初頭に始まったフィンランド国家産業戦略をベースとしながら、国内の限られた人的資源を有効に結びつけるべく、様々な取り組みを行ってきた (寺岡, 2006; 灘山, 2010)。この一環として、フィンランド科学技術庁 (以下 TEKES) およびフィンランド・アカデミー (Academy of Finland) を中心に多様なプレイヤーを横断した研究プロジェクトが多数実行されている。本研究で取り上げるケースはそのうちの1つであり、具体的には「Customer driven innovation in re-

tail service」という研究プロジェクトである。このプロジェクトは、TEKES 主導のもとで2011年1月から2012年12月までの2年間、総額90万ユーロの予算で実施された研究プロジェクトである。このプロジェクトの目的は、フィンランドの小売企業によるイノベーション活動の活性化であり、フィンランドの大手小売企業3社と、大手IT企業1社、および2つの大学からプロジェクトメンバーが集まり、目的遂行に向けて共同で検討が行われた。このプロジェクトではTEKESのプロジェクトスキームに則りながら、全ての参画企業に共通のタスクとともに、各参画企業に個別タスクが設定された。本研究のケースとしてはコンビニエンスストアA社を対象とした個別タスクを主に取り上げることとしたい。A社でのタスクは、企業内におけるイノベーションシステムの構築であり、A社内で新たなサービスやビジネスが創造され商業化されるような組織的仕組みを構築することが目的とされた。

本研究におけるデータ収集方法は、参与観察である。著者はAalto Universityの研究者として、この研究プロジェクトの企画提案段階から主導的に参画し、2年間の研究プロジェクトにおいてもフルタイム研究者として参画し、またプロジェクト終了後の報告まで一貫して参画した。この期間、本プロジェクトで行われた全てのイベントについてフィールドノートに記録してきた。このフィールドノートには、大学内ミーティング、実務者との検討ミーティング、プロジェクト定例ミーティング、インタビュー、報告会など総計62のイベントについて、各イベントの目的、日時場所、参加者、ドキュメント、活動事項、著者による所感、その他が日本語で記録された。このフィールドノートに加え、各イベントで配布されたドキュメントが主なデータである。このドキュメントには、プロジェクト計画書、検討資料、議事録、プロジェクト報告書、学術論文などが挙げられる。

本研究におけるデータ分析方法は、3つのステップに分かれる。第1ステップは「発生課題の抽出」である。著者は、プロジェクト期間中にその目的を阻害するような課題が発生したと判断した際に、他の研究者と議論したうえでこれをフィールドノート上の課題欄に記録した。そして、第2ステップは「発生課題の整理」である。著者はプロジェクト終了後にフィールドノート上に記録された課題のうち、重要性の高いものにつき、2つのカテゴリに整理した。第3ステップは「先行研究とのディスカッション」であり、抽出した発生課題につき先行研究を利用した説明を試みた。

4. ケースの概要

本研究でケースとして取り上げる研究プロジェクト「Customer driven innovation in retail service」で実施された活動につき、プロジェクト提案フェーズ、プロジェクト実施フェーズ、プロジェクト評価フェーズの3フェーズに分類したうえで、各々の概要を以下に記述する。

4.1 プロジェクト企画提案フェーズ

本研究プロジェクトは2010年1月にアアルト大学の研究チームによって起案され、ヘルシンキ大学の研究チームと共同にて計画された。このなかで公的機関であるTEKESの研究プロジェクトの1つとして資金を得るべく、各研究者の関心を集約しながら研究内容が議論され、フィンランド小売企業のイノベーションを大きな研究テーマに掲げた。サービスマネジメント、ナレッジ

マネジメント、流通論、イノベーション論といった分野の先行研究に基づき、学術的な研究課題が設定された。また研究で利用するメソッドも質的研究および量的研究の両方を含んでいた。すなわち Van de Ven & Johnson (2006) で提唱されたように、複数のモデルやメソッドを含んだ研究課題が設定された。

TEKES の研究プロジェクトとして認可されるためには、前提として大学研究者だけでなく複数企業から参画の確約を得る必要であり、さらにそれら企業によるプロジェクトへの直接出資が要求された。従って、2つの大学の研究者達は企業への提案書を作成し、2010年3月～6月に多様なフィンランド企業へ提案を続け、4社（小売企業3社、IT企業1社）から参画および出資の約束を得た。この企業提案の過程にて、研究者達は各企業の現状および研究プロジェクトへの期待を徐々に理解し、これを盛り込みながらプロジェクト計画の精査を続けた。この間に大学研究者達は TEKES 主催のセミナーに参加し、実務者との共同研究プロジェクトの計画につき知見を得た。こうして、Van de Ven & Johnson (2006) に提示されたように、現実に基づいた Big Question に即してプロジェクトがデザインされた。このプロジェクトは2年間のスケジュールが生まれ、Van de Ven & Johnson (2006) で提唱された長期間での共同作業がデザインされた。この計画書は2010年6月に正式に TEKES へ提出され、9月に正式に TEKES の研究プロジェクトとして認可された。

4.2 プロジェクト実施フェーズ

この研究プロジェクトは参画小売企業3社が各々に個別タスクを持ち、大学研究者とともに議論を行っていった。また3社共同でのイベントも定期的に行われて意見交換が行われた。参画企業の1つであるA社はフィンランド最大手のコンビニエンスストアチェーンである。昨今、スーパーマーケットが小型店舗を展開するなど業態を超えて競争が激化してきたことから、A社は斬新な取り組みを積極的に行っていくことが必要と感じてきた。そこで本プロジェクトに参画し、自社内で新たなアイデアを創出して積極的に活用していく仕組み（イノベーションシステム）を構築することを目指した。本プロジェクト向けに様々な部門の代表者および店舗管理者からなる社内チームが設定され、11人がアサインされた。このA社内チームと大学研究者達が共同で定期的にミーティングの場を持ち、イノベーションシステムの構築に向けて検討が進められた。Van de Ven & Johnson (2006) に提示されたように、共同での学習コミュニティとして研究プロジェクトがデザインされていった。第一回のミーティングにて大学研究者から小売業のイノベーションシステムについて基本コンセプトや議題が提示され、それをベースにタスク全体の進め方が検討された。この進め方に沿ってA社内での課題および解決の方向性が具体的に検討された。またこのなかで、大学研究者側は同社内のマネジャーへのインタビューおよびアンケート調査を行い、学術研究のデータ収集を進めた。そして各自のテーマに合わせて学術論文を書き、学会発表を行っていった。

A社内での議論は2011年1月から9月まで進められたが、2011年10月から2012年3月までの半年間はA社の都合によりプロジェクトが中断された。業績不振であったA社は当時の親会社から外資企業へと売却され、このため新たな経営戦略のもとで組織体制やタスクに大幅な見直しが入った。その一環で、この研究プロジェクトでの検討も途中で中断され、その後の方針の変更を求められた。2012年3月にA社内チームのリーダーから大学研究者に連絡があり、プロジェク

トでの検討内容を変更し、イノベーションシステム構築ではなく、新サービスの創出に焦点を当てたい旨が打診された。これを受け、大学研究者側はA社内チームリーダーとともに議論し、新しいタスクおよびスケジュールを設定し、内容の大幅変更を図った。その後は、2012年9月まで定期的なミーティングを続け、フィンランド国内および海外企業のベンチマーク調査および新サービスアイデアの社内コンテストを通して、様々なサービスアイデアの収集および選定を行っていたが、10月に再び中断され、そのままプロジェクトが終了した。

なおプロジェクト実施フェーズの間、4ヶ月に1度のペースでプロジェクト定例ミーティングが開かれ、大学研究者、参画企業の代表、TEKESの代表、および外部アドバイザーメンバーによりプロジェクト進捗状況の共有および評価が行われた。この定例ミーティングでの評価を受けながら、2年間の実施フェーズのなかで複数のテーマに取り組むことで、Van de Ven & Johnson (2006) に提示されたような長期間での研究が行われ、参画企業および大学の双方が徐々に理解を深めていった。

4.3 プロジェクト評価フェーズ

2012年12月にプロジェクトが終了し、大学研究者達は研究結果を報告書として取りまとめて成果物（検討資料、収集データ、および学会発表論文など）とともにTEKESに提出した。また2013年6月にはプロジェクトの最終報告会が開かれた。外部に広く告知され、参画企業の代表者および大学研究者による共同でのプレゼンテーションが行われた。その後、TEKESよりプロジェクト評価結果を受け取った。

5. ディスカッション

上述したようなケースプロジェクトを通して、様々な課題が発生した。筆者はフィールドノートに記録された課題を分析したうえで、特にこの共同プロジェクトに大きく影響した2つの発生課題を整理した。これにつき、以下に説明する。

5.1 発生課題（1）実務者による方針変更への対応

ケースプロジェクト内で発生した問題の1つは、参画企業の要望による検討テーマ変更であった。前述したように、プロジェクト期間中にA社が外資企業へ売却されたことを受け、プロジェクトが中断しただけでなく、検討内容の変更が行われた。当時プロジェクトチーム内にてA社からの変更要求を受け入れるべきかどうか議論され、プロジェクトの契約に基づき当初計画された内容で検討を進めるべきだとの意見もあったが、企業貢献を重視した結果、A社からの要求にできるだけ柔軟に対応することとなった。これにより、大学研究者側も学術研究の内容変更が求められた。まず既に進められていた研究内容については、ある程度のデータ収集は行われていたため、それらのデータを使った分析へと変更する必要があった。また、大学研究者のグループは、新たな検討内容について学術研究へと結びつけるべく急ぎ検討が行われたが、結果としては学術研究に仕上げるができなかった。学術研究は既存文献の十分な理解および現在行われている学術的議論の理解のもとで、それらに貢献できるような研究が計画される必要がある。従って、新たに設置された企業貢献テーマと関連した有意義な学術研究テーマを短期間のう

ちに見つけ、研究計画に仕立て上げるのは難しいことであった。

このようなモード2に内在する課題については先行研究でも危惧されていた。例えば Rynes et al. (1999) は、実務者によるプレッシャーやイベントによって研究目標や研究方法に妥協が発生する恐れがあると指摘していた。また Van de Ven & Johnson (2006) によれば、共同での学習コミュニティとして研究プロジェクトがデザインされるべきであるが、共同での学習コミュニティであるがゆえに一部の参画者の都合がプロジェクトに大きく影響する危険性があると指摘している。Van de Ven & Johnson (2006) も指摘しているように、企業との間で具体的に議論が進められると、当初想定できなかったような新たな気付きを得て、検討内容が変更される場合も出てくる。その際、実践的知識というのは特定のケースでの特別な状況を取り扱う方法を知ることであり、これを創出するアプローチは多様かつ柔軟に変化し得る。一方で、学術的知識は、所与の原則に従って一般性を探求するなかで見出されるものであり、この創出アプローチは学術コミュニティで認められうる要求 (Internal Validity, External Validity など) を満たすべくある程度システマチックにならざるを得ず、柔軟に変化することが難しい。このような創出アプローチの違いから、共同チームでの密な学習を求めるモード2アプローチにおいては、実務者が検討方針の変更を求めてきた場合、大学研究者がそれにどう柔軟に対応できるか、あるいは対応していくべきなのか難しい判断が要求される。

5.2 発生課題 (2) 大学研究者による創出知の活用

ケースプロジェクトのなかでしばしば議論されたもう1つの問題は、大学研究者側が実務者との検討の場で創出された知見を十分に学術研究に活かさないことであった。確かにケースプロジェクトのなかで企業貢献タスクおよび学術研究タスクは相互にオーバーラップしていた。具体的には、企業貢献タスクのなかで抽出された知見は学術研究でのデータ分析に用いられ、また学術研究タスクのなかで収集されたデータは企業貢献タスクの検討に用いられた。一方で、各々のタスクに固有の作業が要求された。例えば企業貢献タスクでは企業内の議論をリードするための資料の準備が求められ、また学術研究タスクでは既存文献の読み込みが求められた。こういった各々のタスクに固有の作業は、どちらも品質を高めようとするれば無制限に時間が必要であった。モード2はこれらのタスクをできるだけ融合させていくことを求めている。しかし、ケースプロジェクトでは、大学研究者は徐々に企業貢献タスクと学術研究タスクの2つを切り分けて行うようになっていった。

さらに、大学研究者は所属大学から学術論文の執筆および発表を課せられている。従って、ケースプロジェクトの早い段階で研究に区切りを付け、研究成果をまとめていく必要があった。その結果、実務者との検討が進んで実務者にとって有用性の高い知見が抽出されてきた段階では、それを学術的議論に落とし込むことができなかった。企業との共同検討で見出された知見は、ケースプロジェクトの成果としてまとめられたが、学術的な先行研究に基づいて議論されることはなく、あくまで学術研究と切り離された知見となっていった。その理由として、大学研究者側で話されていたのは、このような知見を抽出するに至ったプロセスやメソッドロジーが不明確である点であった。どんなに有用性の高い知見であったとしても、それが学術的なメソッドロジーやプロセスに沿って行われていない限り、学術論文として発表するのは難しいと考えられた。

このような課題は Swan et al. (2010) によって指摘されていた。すなわち、どんなにモード2

アプローチで研究を進めたとしても、そこで抽出された成果の質は、モード1で培われてきた学術的な価値基準に沿って学術コミュニティ内で評価される。従って、モード2アプローチの展開は結果としてモード1アプローチを補完する結果になるのである (Swan et al., 2010)。この点に基づき、多くの研究者から厳密性と有用性の双方を追求することの難しさが指摘されている (Bartunek, 2011; Kieser & Leiner, 2009)。実態としては、モード2アプローチを用いて実証研究を行った論文が国際的なトップジャーナルに掲載された例は本当に限られている (Bartunek, 2011)。Hodgkinson, Herriot, & Anderson (2001) が述べているように、このアプローチで実践的有用性を高められたとしても、今度は学術研究の厳密性が低いとみなされてしまうからだ。従って、学術的貢献をタスクとして課せられている大学研究者にとっては、仮に実務者との共同プロジェクトを設置できたとしても、伝統的な研究手法を取らざるを得ないのである。

6. 結論

マネジメント研究領域の研究者達は、その内在されている特徴である厳密性 (Rigor) と有用性 (Relevance) の「二重のハードル」を克服すべく議論を続けてきた。特に昨今では Gibbons et al. (1994) のモード論を用いて、モード2アプローチの適用が議論されている。しかし、この議論について実証研究を通じた検討は限られているため、実現に向けた課題についての具体的な検討は十分に進んでいない。この点に貢献すべく、本研究ではモード2アプローチを用いたマネジメント研究をケースとしてフィールドワークを実施し、その発生課題を明らかにすることを目的に定めた。そしてフィールドワークを通して2つの課題を抽出した。1つは実務者による方針変更への対応である。実務者は自身の属する組織の方針変更に伴い、プロジェクト検討課題を柔軟に変更しようと図る場合があり、これに実務研究者が対応できなくなってしまうのである。このような実務者側からの変更要求にどのように対応していくべきか、モード2アプローチの課題である。もう1つの課題は、大学研究者による創出知の活用である。どんなに共同プロジェクトを通して実践的に有用性の高い知見を創出できたとしても、大学研究者は学術研究の厳密性を重視するあまり、この知見を学術論文に十分活かしていくことができない。このような現実的な課題をいかに克服していくことができるか、今後さらに議論が必要であるが、大きな軸としては先行研究で述べられているように、学術研究に新たなパラダイムを築いていく必要がある。そのためには Starkey & Madan (2001) が提唱したように、実践的有用性を重視してモード2アプローチに注力していくような特別な学術団体や学術ジャーナルの設置、また研究成果の実践的有用性を十分に加味した学術ジャーナル評価の枠組みの設置などが有効であろう。このような積み重ねのなかで、マネジメント研究者が心理的かつ実践的にモード2アプローチにコミットできるようなコミュニティを作っていくことが必要であろう。昨今も議論されている Evidence-based Management のコンセプト設計や実証研究などは1つの例である (e.g., Rynes, Giluk, & Brown, 2007; Tanskanen et al., 2017)。また大学研究者のみならず、実務者側の変化も必要である。共同研究に参画する実務者が学術研究の方法や厳密性につき理解し、これに歩調を合わせていく努力も求められる。さらに、Hatchuel (2001) が主張しているように、大学研究者および実務者の役割やルール、また研究成果の普及や利用についての注意深い交渉が必要となる。

本研究はあくまでシングル・ケースをベースとしたものであり、抽出された課題についてその

一般性を言及するには限界がある (Eisenhardt, 1989; Amabile et al., 2001)。また本研究のデータ収集及び分析が主に研究者自らのフィールドノートである以上、主観的バイアスを排除することは難しく、さらなる継続的なケーススタディおよび量的分析が必要である。マネジメント研究の抱える「二重のハードル」については科学哲学と結びついたデリケートなテーマであり、モード2アプローチの是非については容易に結論を出せるものではない。一方で、前述したように地域や国家が自らの経済発展に向けて大学研究者と実務者の共同プロジェクトを設定していく動きは進んでおり、今後モード2アプローチの実践および検討が求められてくるだろう (Banks et al., 2016)。そこで、科学哲学的な議論と並行しながら、実践的なプロジェクト運営に関する議論が活発化することが期待される。

●参考文献

- Amabile, T. M., Patterson, C., Mueller, J. S., Wojcik, T., Odomirok, P., Marsh, M., & Kramer, S. (2001). Academic-practitioner collaboration in management research: A case of cross-profession collaboration. *Academy of Management Journal*, 44: 418-431.
- Anderson, N., Herriot, P., & Hodgkinson, G. P. (2001). The practitioner-researcher divide in Industrial, Work and Organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here? *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74(4): 391-411.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning 11: Theory, method and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Azevedo, J. (1997). *Mapping reality: An evolutionary realist methodology for the natural and social sciences*. Albany: State University of New York Press.
- Banks, G. C., Pollack, J. M., Bochantin, J. E., Kirkman, B. L., Whelpley, C. E., & O'Boyle, E. H. (2016). Management's science-practice gap: A grand challenge for all stakeholders. *Academy of Management Journal*, 59: 2205-2231.
- Bartunek, J. M. (2007). Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: Towards a relational scholarship of integration. *Academy of Management Journal*, 50: 1323-1333.
- Bartunek, J. M. (2011). What has happened to mode 2? *British Journal of Management*, 22: 555-558.
- Beer, M. (2001). Why management research findings are unimplementable: An action science perspective. *Reflections*, 2(3): 58-65.
- Birkinshaw, J., Lecuona, R., & Barwise, P. (2016). The relevance gap in business school research: Which academic papers are cited in managerial bridge journals? *Academy of Management Learning & Education*, 15(4): 686-702.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2008). *Management Research*. London: Sage.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy Management Review*, 14(4): 532-550.
- Gibbons, M. L., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott P., & Trow, M. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage.
- Gulati, R. (2007). Tent poles, tribalism, and boundary spanning: The rigor-relevance debate in management research. *Academy of Management Journal*, 50(4): 775-782.
- Hambrick, D. C. (1994). What if the academy actually mattered? *Academy of Management Review*, 19: 11-16.
- Harrison, P. (1997). A history of an intellectual arbitrage: The evolution of financial economics. *History of Political Economy*, 29(4): 172-187.
- Hatchuel, A. (2001). The two pillars of new management research. *British Journal of Management*, 12(Special Issue): 533-539.

- Hodgkinson, G. P., Herriot, P., & Anderson, N. (2001). Realigning the stakeholders in management research: Lessons from industrial, work and organizational psychology. *British Journal of Management*, 9: 41-48.
- Huff, A. S. (2000). 1999 Presidential address—Changes in organizational knowledge productions. *Academy of Management Review*, 25: 288-293.
- Kieser, A., & Leiner L. (2009). Why the rigour–relevance gap in management research is unbridgeable. *Journal of Management Studies*, 46: 516-533.
- Kondrat, M. E. (1992). Reclaiming the practical: Formal and substantive rationality in social work practice. *Social Service Review*, 166: 237-255.
- March, J. G. (2000). Citigroup's John Reed and Stanford's James March on management research and practice. *Academy of Management Executive*, 14(1): 52-64.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 582-589.
- Moldoveanu, M. C., & Baum, J. A. C. (2002). Contemporary debates in organizational epistemology. In J. A. C. Baum (Ed.), *Companion to organizations*: 733-751. New York: Oxford University Press.
- Pettigrew, A. M. (2001). Management research after modernism. *British Journal of Management*, 12: 61-70.
- Porras, J. I. (2000). The business school of the future: Some personal reflections. *Academy of Management (Organization Development and Change Division Newsletter)*, Winter: 1-5.
- Rynes, S. L., Bartunek, J. M., & Daft, R. L. (2001). Across the great divide: Knowledge creation and transfer between practitioners and academics. *Academy of Management Journal*, 44: 340-355.
- Rynes, S. L., Giluk, T. L., & Brown, K. G. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal*, 50(5): 987-1008.
- Rynes, S. L., McNatt, D. B., & Bretz, R. D. (1999). Academic research inside organizations: inputs, processes, and outcomes. *Personnel Psychology*, 52: 869-898.
- Schein, E. H. (1987). *The clinical perspective in fieldwork*. Newbury Park, CA: Sage.
- Simon, H. A. (1967). The business school: A problem in organizational design. *Journal of Management Studies*, 4: 1-16.
- Starkey, K., & Madan, P. (2001). Bridging the relevance gap: Aligning stakeholders in the future of management research. *British Journal of Management*, 12: 3-26.
- Swan, J., Bresnen, M., Robertson, M., Newell, S., & Dopson, S. (2010). When policy meets practice: Colliding logics and the challenges of 'Mode 2' initiatives in the translation of academic knowledge. *Organization Studies*, 31: 1311-1340.
- Tanskanen, K., Ahola, T., Aminoff, A., Bragge, J., Kaipia, R., & Kauppi, K. (2017). Towards evidence-based management of external resources: Developing design propositions and future research avenues through research synthesis. *Research Policy*, 46(6): 1087-1105.
- Transfield, D., & Starkey, K. (1998). The nature, social organization and promotion of management research: Towards policy. *British Journal of Management*, 9: 341-353.
- Van de Ven, A. H., & Johnson, P. E. (2006). Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, 31(4): 802-821.
- 寺岡寛 (2006) 『比較経済社会学－フィンランドモデルと日本モデル－』 信山社。
- 灘山直人 (2010) 「国家イノベーションシステムにおける構成要素の統制について－フィンランドの事例分析より－」 『イノベーション・マネジメント』 7号、73-89頁。