

経営学部と私

高 橋 薦 美

昭和30年代から40年代にかけての日本経済は高度経済成長期にあり、日本の社会は発展の息吹きに満ち溢れていました。新設大学の建設ラッシュ、とりわけ戦前にはなかった新しい経営学部の創設が相次いで行われていました。当時全国の私立大学には、すでに20を越える経営学部がありました。昭和43年(1968年)4月、私は幸運にも専修大学経営学部助手として採用されました。同じ年、創価学会学生部の慶應義塾大学出身者の集まりがあり、創立者池田先生から初めて創価大学の話を伺いました。「世界に冠たる大学をつくろう。慶應大学はすでに創立から100年以上もたっていて創立の精神は失われつつある。慶應大学とは比べものにならないほど素晴らしい大学をつくろうではないか。無名の士を集めよう……。」と壮大な御構想の一端が披瀝されました。創価大学のモデル、原点はやはり日本の私学の雄、慶應義塾大学、福澤精神にあったと思われる。

私も創価大学設立準備委員会に加えてもらい、少しばかりお手伝いをさせていただきました。まずは教員の人集めです。当時創価学会学術部に所属していた大学院生数名が、東洋哲学研究所の前身であった東洋学術研究所・研究員として任命され、毎月一回、信濃町の創価学会本部に隣接する建物の一室で研究会が行われていました。初代創価大学学長となられた高松和男先生が仙台から上京され指導にあたっておられました。高松先生を中心として関係者一同、わずかな縁をたよりに「創価大学へ来て下さい」と説得を始めました。当時は海のものとも山のものともつかぬ新設大学へ来てくれる有名教授はほとんどいませんでした。

私も身近にいた教員に手当たり次第説得を試みた結果、3人の教員から承諾を得ることができました。中でも統計学担当のS教授は最後のぎりぎりのところで決まり、経済学部の誕生が可能となったのです。このS教授は、私が専修大学にいた頃、研究室がすぐ近くでたびたび声をかけてみました。最初は全く聞かぬ耳をもたなかったのですが、高松先生と一緒に、再三練馬の自宅を訪れ説得を試みました。また有名なN教授は遠路わざわざ八王子の大学建設用地まで足を運んでくれましたが、何故か承諾はありませんでした。更に、知人の紹介で、英文学の先生を訪ねて名古屋まで出向きましたが、一旦承諾を得たものの、直前になって断わられてしまいました。また、法学部に入られたM教授とI教授は、思いがけないところから現われて即座に決ってしまいました。人事の問題は縁によるものと思います。かくして大変な「生みの苦しみ」を経て、3学部—法学部、経済学部、文学部—からなる創価大学が、1971年、3つの大理念—①人間教育の最高学

府たれ、②新しき大文化建設の揺籃たれ、③人類の平和を守るフォートレスたれ—の下に創立されました。私は5人の人にのみ与えられたという銅メダルをいただきました。大学創立に至るこの期間、前理事長・岡安博司氏をはじめとして、教員以外の創大建設に参集された数多くの方々も、不眠不休の死闘を展開しました。当時お会いしたある理事の方は、「寝ても覚めても創価大学の事ばかり考えております」と言っておられました。

1. 回想の経営学部

創価大学創立から5年後の1976年に経営学部が設立され、私は助教授として就任しました。経営学部の設立は創価大学創立より5年後でありましたので、私が就任する時には、当時の日本経営学会、会計学会の第一人者からなる華麗な陣容がすでに揃っていました。これはひとえに高松先生の御尽力によるものと思われます。

ここで経営学部創設当時の偉大な先生達の思い出を述べさせていただきます。

先ずは、経営学総論を担当された初代経営学部長・中村常次郎先生について。中村先生は威風堂々として底知れぬ深さを感じさせる方でした。会計学も含めてドイツ経営経済学全般にわたって、またアメリカ経営学にも、マルクス経済学にも精通された、いわば深海に棲む大魚の如き存在でした。雑魚の一匹であった私は恐れ多いので決して近くには行かず、人工衛星の如く一定の距離を置いてその周囲をぐるぐるとまわり、常に尊敬の眼をもって先生を眺めておりました。ある懇親会の席上始めて近くに行きましたところ、「君に盃をあげよう。君の先生である小島三郎君を私は大変評価しているよ」と言って下さり、思わずドキンとしてしまいました。また一度だけ、帰り道に横浜線の中でお会いしたことがあります。私は精一杯つぶやいて、「いよいよこれからペンローズの『会社成長の理論』を読み始めようと思っています」と申しあげたところ、「その種の本はだらだらと読んでいかないで、最終のゴール（結論）を想定して一気に集中して読みなさい」と言われました。中村先生と直接にお話したのは、たった2回だけで、最後にお目にかかったのは、ゼミの学生さん達（中村先生の最後のゼミ生さん達を私が引き受けていました）と共に鎌倉の大きなお寺、光明寺でのお別れの時でした。ああ、中村常次郎先生！

宮沢光一先生。学生さん達は宮沢ピカー先生と呼んでおりました。宮沢先生にはたびたびお話を伺う機会がありました。宮沢先生はサイバネティクスの視点から企業組織を研究されておりました。御著作・論文を多数いただきました。自らが監訳されたS・ビーア著『管理社会と自由』、『企業組織の頭脳』という本をいただいた時は、バーナードと比較してはどうかというアドバイスさえいただきました。更に御自身の学問研究の道程、有澤廣巳先生との出会い等々詳しく綴られたお手紙をいただいた事もあります。宮沢先生ほど純粋で誠実で真摯な学究に出会ったことはかつてありません。70歳になられた頃、車をお隣の塀にぶっつけてしまったので運転はやめることにしたとおっしゃっていました。亡くなる3日前にも来校され最後の授業とあとかたづけをされていかれました。

経営学部設立時から少し遅れて、日銀から来られた武藤正明先生も同じく亡くなる前日に授業

をされていかれました。寡黙な武藤先生に話しかけたのは、むしろ私の方でした。武藤先生は陸軍士官学校出身で、戦争末期に少尉に任官され、ビルマ戦線において英・米連合軍と戦った将校であったそうです。ビルマ戦線とは、映画「戦場にかける橋」や「ビルマの豎琴」などで有名な、第2次世界大戦の激戦地のひとつでありました。東南アジア連合軍の最高司令官は、英王室出身のマウントバッテン卿（1st Earl Mountbatten of Burma）であり、その部隊には奇しくも、後にイギリス創価学会の初代理事長となられたR・コーストン大佐も所属されていたと聞いております。日本側の司令官は、『潜行三千里』で有名な辻政信大佐であり、武藤先生はその部隊直属であったそうです。ただ、「僕はあの人は嫌いだ」とはっきり言うておられました。思うに、武藤先生は職業軍人でありながら、戦争は大嫌いであったようです。かつて士官学校時代に、偶然古本屋で見つけた、一冊の経済学の本（ケインズの『一般理論』？）を秘かに戦場に携えて暇さえあれば、貪り読んだと言われてました。「先生はウィトゲンシュタインのようですね」と私が申し上げたところ、日頃あまり笑ったことのない武藤先生が真っ白な歯を見せて思わずニコリとされたのは、とても印象的でした。戦後は東大へ入りマルクス経済学を勉強され、日銀へ就職。ネパールへ派遣されてネパール中央銀行総裁顧問として、約1年間、ネパールの経済事情を実地調査され、その時の貴重な研究成果を私もいただきました。宮沢先生といい、武藤先生といい、お二人とも、「教員の戦場は教壇である」という偉大な教訓を残して、粛々と今生の使命を果たされていかれました。まさに教員の鏡ではないかと思います。

初期の頃は、創価大学ではまだ定年制がありませんでしたので、飯田一彦先生（金融論）や印南博吉先生（保険論）は90歳近くまで教鞭をとられていました。お二人ともとてもユーモアのある老教授でありました。

山口和雄先生。山口先生は、私が専修大学にいた頃、当時経営学部長をされていた梅井義雄先生のご紹介で本学にいられました。見るからに品格のある元東大教授。創大にいられてからも、歴史家として横浜の開港記念館の資料室にせっせと通っておられました。日本の近代史に関しては、まるで生き字引きのような方で、私が根掘り葉掘り、小学生のような質問をしても、ひとつひとつ丁寧に答えて下さいました。もったいない話です。

藤田藤雄先生。三菱総研から来られた、大変恰幅のいい豪放磊落な紳士。トップ・マネジメント論を講義されており、日本の企業組織の責任の問題を研究されていました。藤田ゼミでは、「先生が外国へ行かれると必ず女子学生にはお土産を買って来て下さるのに、男子学生には買って来てくれない」と、当時の男子学生のゼミ幹がぶつぶつ言うておりました。その事を私が先生に告げ口したところ、「当然ですよ。女子学生は講義中に必ずお水をもってきてくれたり、おしほりをもってきてサービスしてくれるからね」と。ティピカルな旧日本男子であると思いました。

山城先生。知る人ぞ知る一橋大学の山城章先生。日本を代表する著名な経営学者で、かつての一橋大学の山城ゼミからは、大企業経営者や学者が多数輩出しました。小柄な方でしたが、強靱にして意気軒昂。ある時、大教室でドアから突風が来て吹き飛ばされそうになりましたが、微動だにせず大きな声で堂々と講義を続けられたという事です。その時80歳になられる直前でした。

常々、「私は日本的経営の極意は、**合理**でも**非合理**でもない。**超合理**だ、という信念を貫いている」と仰せでした。学生さん達の話では、初期の頃おられた偉大な先生方の大教室での講義には私語は全く聞かれなかったという事です。

蒲生栄治先生。コンピュータを教えた最初の先生です。ご本人から直接聞いたのですが、蒲生先生はキリシタン大名の蒲生氏郷の側室の末裔だという事です。当時の殿様の側室にはヨーロッパ系（オランダ?）の女性もいたようです。「僕の眼は少し青いだろう」と言っておられました。



昭和63年度創価大学経営学部新入生学部研修旅行記念 S63.4.21 於 忍野富士急ホテル

三森茂郎先生。第4代経営学部長（写真前列左から7番目）であり、法学部から移籍されて、高松学長の片腕として経営学部の創設に尽力されました。あと幾人かの先生についても思い出は盡きません。

私は創価大学の教員になって誰よりも幸福であったと思います。普通ではとても会えないような偉大な先生方が、法学部、経済学部、文学部等にも大勢居られたので、何時でも直接にお話を伺うことができたからです。経済学、社会学、文化人類学、法哲学、国際法等々の分野において、それぞれの先生方が生涯かけて礎きあげた知識の体系のエッセンスを貪欲に吸収することができました。ある時、同僚のN教授は私のことを「門前の小僧経読む」と言ったことがあります。

2. 私の経歴

本 籍 東京都新宿区坂町3-5

生年月日 1936年5月27日

学歴	1955年 3 月	東京都立戸山高等学校卒業
	1956年 4 月	慶應義塾大学経済学部入学
	1960年 3 月	同大学卒業
	1961年 4 月	慶應義塾大学大学院商学研究科修士課程入学
	1964年 3 月	同修士課程終了
	1964年 4 月	研究生
	1965年 4 月	慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程入学
	1968年 3 月	同大学院博士課程単位取得のための退学
	1979年 4 月～1980年 3 月	英国ロンドン, シティ大学ビジネス・スクールにて在外研究
	2000年10月～2001年 3 月	サバティカルにて慶應義塾大学大学院商学研究科, 「十川研究会」に国内留学
職歴	1960年 4 月	極東貿易株式会社入社
	1960年12月	同退社
	1968年 4 月	専修大学経営学部助手
	1969年 4 月	同専任講師（経営組織論担当）
	1976年 4 月	創価大学経営学部助教授
	1988年 4 月	同教授に昇進
	2010年 3 月	退職

3. 研究業績概要

- 1965年 「経営経済学における組織観の特質—ドイツの組織論を中心として」『東洋学術研究』
第4巻 第1号
- 1968年 6 月 翻訳（共訳）
E・シエーファー著 小高泰雄・小島三郎監訳『企業と企業経済学』慶応通信
- 1968年12月 「シエーファーの経済性概念と収益性概念の現代的意義」
『三田商学研究』第11巻 第5号
- 1971年 「ドイツ経営経済学の史的展開に関する一考察」『専修経営学論集』第9号
- 1972年 翻訳（共訳）
C. I. バーナード著 関口操監修『組織と管理』慶応通信
- 1974年 「バーナード組織理論の一考察—個人と組織をめぐる若干の問題点」
『専修経営学論集』第17号
- 1975年 「アメリカ合衆国における組織理論の歴史的展開に関する一試論」
『専修経営学論集』第19号

- 1977年 「バーナード組織理論における社会プロセスについての一考察」
『創価経営論集』第1巻 第1号
- 1978年 「バーナード組織理論の静学的考察と動学的考察」『創価経営論集』第3巻 第1号
- 1982年 「産業のダイナミズムと Entrepreneurship —1880年から1914年におけるイギリスの
ケースについて」『創価経営論』第6巻 第2号
- 1985年 「協働理論成立の基礎」『創価大学創立15周年記念論文集』
- 1987年 「非公式組織の機能について」『創価経営論集』第11巻 第2号
- 1988年 「Entrepreneurship の比較研究の方法に関する一試論」
『創価経営論集』第13巻 第1号
- 1990年 “The Transition Process of the American Managerial Ideologies”
『創価経営論集』第14巻 第2号
- 1990年 “Industrial Dynamism and Entrepreneurship”『創価経営論集』第14巻 第3号
- 1991年 通信教育部テキスト『経営学』創価大学出版会
- 2003年 通信教育部テキスト改訂版『経営学』創価大学出版会
- 2004年 「イノベーションと企業の社会的責任」『創価経営論集』第28巻 1・2・3 合併号
- 2007年 「平和と人間主義経営」講演集『人間主義の世紀を』

4. 研究者への道

そもそも私が組織論研究に何故興味をもったか、つまり「組織と個人」という問題意識に目覚めたことには、ささやかな動機がありました。大学を卒業して、ある中堅の商社で働いていた頃のことです。最初の2・3ヵ月は仕事を覚えるのに無我夢中で毎日が緊張の連続でしたが、半年過ぎる頃には周囲の環境にも慣れ、だんだん余裕ができてきました。ちょうどそんな時、私は妙なことに気がついたのです。

毎日顔を合わせる先輩のOL達（当時はBGと呼んでいました）の仕事ぶりに活気がなく、与えられた仕事は一応処理するものの、惰性的で仕方なくやっているという顔つきの人がほとんどでした。仕事中はひどく無愛想で顔色も冴えない。午後になると、それほど仕事をしたとも思えないのに、「疲れた、疲れた」と連発し、溜息さえもらしながら、動作はますますにぶくなるのです。

ところが、いったん部屋を出ると状況は一変するのです。魂のない人形のようにであった人たちも、たちまち蘇生し人間らしくなるのです。時には上司の眼を盗んで、地下の喫茶店へ姿をくまします。そこで過ごすひととき、この人達の、何と澆刺として、饒舌で、独創性の豊かなことか。しばしば私は、この見事な豹変ぶりを、呆れて眺めておりました。こうした現実にとまどう新入りの私に、「遅刻せず、働かず、文句言わず」のOLの3原則を教えてくれる人もありました。

どうせ会社とは、そのようなものと割り切ってしまうばよかったのですが、私にはどうしても

納得がいかなかったのです。働く以上、仕事に対して喜びがなかったとしたら、不幸なことではないか。また、経営者側から見ても、従業員がいやいや仕事しているとすれば、非能率で会社にとっては損失である。一人一人の才能や個性が開発され、それが存分に発揮されるような職場環境へと改善されたら、どんなに良いだろうか。個人のもつ力が最大限に発揮されたら、会社全体として生産性は増大するであろう。こんな具合にあれこれ考えていた頃、経営学では、「組織と人間」の問題が、多くの学者の間で論議的となっていることを知りました。私もまた、「組織と個人」の問題を理論的に解明しようと思い立ったわけです。9ヵ月でその会社を飛び出し、慶應義塾大学商学部設立されたばかりの大学院に入学しました。

私は大学院商学研究科第一期生となりました。本来の指導教授である小高泰雄先生は商学部長として大変お忙しかったので、主に日本生産性本部所長であった中西寅雄先生に御指導をうけました。第一期の大学院生は私を含めて全部で3人。青山学院大学から来たI君（後に埼玉大学教授）と二人で中西先生の授業をうけましたが、私がよく休むので、I君はいつもカンカンに怒っていました。大学院時代はドイツ経営学を勉強しました。私が組織理論に興味があると申し上げると、中西先生は藻利重隆著『経営管理総論』、『経営学の基礎』を推めて下さり、「『女性自身』を読むようなつもりで読んだらあかんよ。ねじりはちまきでよみなさい」と言われ、これらの本を少しづつ読んでいきました。確かに『経営管理総論』は読み進むうちに胃が痛くなりました。

中西先生の演習では、E・ゲーテンベルクの『経営経済学原理』が取り上げられ、2年くらいかけてディスカッションを重ねました。中西先生はヘビースモーカーであったので、授業の終わる頃には部屋中タバコの煙でもうもうとなったものです。この頃には、大学院生も徐々に増えて20人くらいになり、故清水龍螢先生の他に、藤森三男、植竹晃久、貫隆夫、十川廣國の諸先生方も加わり、研究会は最高に盛り上がりました。

E・ゲーテンベルクは「人間の労働は内的な衝動の強さに規定される。弱い衝動は、良い素質と能力を十分に発揮させない。ところが強い衝動は平均的能力を、それ以上に高める。それは労働に対する積極的な態度を生み出し、労働への関心を高め、あらゆる力を生かすことができる」と述べていますが、個人個人の意欲の結集こそ、集団としての組織を動かしていく根源力となるものであるでしょう。

中西先生は女子学生が嫌いらしく、学部のゼミでは女子学生は決して採らなかったそうですが、なにせ第一期の院生3人の内の一人が私であったので、拒絶するわけにはいかなかったのでしょう。ある時、「あんたを私の弟子にしてあげよう」と言ってくださり、「どんな馬鹿でも一つのことを10年間研究すれば、一角のものになれるよ」と激励して下さいました。当時の私は、自分でも呆されるほど、来る日も来る日もひたむきにドイツ語文献に取り組んで勉強に精を出しました。

ゲーテンベルクの『経営経済学原理』を学び始めた頃から、私はドイツ留学を思い立ち、当時ケルン大学・経営学部長であったE・ゲーテンベルク教授に直接手紙を出したところ、「何時でも来なさい」という返事が来ました。ただ問題は資金です。当時は外貨制限の問題もあって、留学は大変な難事業でした。そこで公費留学に挑戦することになりました。25歳から始めて、

DAAD（ドイツ政府による交換留学生試験）を受け続け、毎回落ちました。この試験の年齢制限は30歳でしたが、最後の試験には、私も大いに自信がありました。ところが、毎年1月に行われるはずの試験が、その年に限って、前年の12月に行われてしまったのです。その事を知っていた人達は全員受かっていました。私の落胆は著しいものでありました。

5. 私の教職歴

ドイツ留学に気を取られている間に、気がつく博士課程の最終学年になっていました。同期に入学した他の2人は、それぞれ埼玉大学、香川大学へ、とっくに就職していました。「はて困った。私にはもう行くところがない」と途方に暮れていた頃、恩師、小高泰雄先生、小島三郎先生の多大な御尽力により、1968年、専修大学経営学部之又城一郎先生の助手として採用されることになりました。助手としての1年間、又城一郎先生の指導下で猛訓練を受ける事になりました。この特訓の具体的内容は、先ず又城先生の大学院の授業に出席すること。更に学部のゼミ生達に、サブゼミとして、M・ウェーバーの論文、『社会科学的並びに社会政策的認識の客観性』（1904）をテキストとして取り挙げ教えること。経済学部の江澤譲治先生（近代経済学）と内田義彦先生（マルクス経済学）の大学院の授業に出席すること。加うるに、当時非常勤講師として立教大学から来られていた三戸公先生の「経営組織論」を受講すること。ドイツ語文献300頁を完訳すること等々、たくさんの課題が与えられました。江澤先生の所では、大学院には1人、H君（後に専修大学教授）が必至になってウィトゲンシュタインの論理学についての報告をしていました。内田先生の所には院生が2名居て、マルクスの再生産表式についてのディスカッションをしていました（多分、この2人は大著『資本論』に取り組んでいたと思います）。マルクスのマの字位しか知らない（あるいはそれ以下の）私にとって、この授業は大変苦痛でした。内田先生が何か質問がないかと聞かれた時、苦し紛れに、「理論と歴史はどのようにかかわっているのでしょうか」と突拍子もない質問をしました。叱られると思いきや、内田先生は「君はなかなかいい質問をするね」と褒めてくださいました。「実はこの質問は小島先生からいつも聞かれていることで、小島先生の受け売りです」と答えたところ、ますます上気嫌になって、「いいんだよ、マルクスだって剽窃の天才だもの。僕の書いた本をあげよう」と言ってくださいました。三戸先生はしばしば休講されるので助かりました。ある時、組織論の講義の中で、メーヨーとマルクスを取上げ、比較されながら、疎外論をわかりやすく話されていたのには、深い感銘を受けました。300頁のドイツ語文献に関しては、提出期限に間に合いそうでないので、大幅に間引きして訳出して提出しましたが、何も言われませんでした。

又城先生の助手としての1年間は、あまりにも強烈であり厳しかったので、とうとう神経性胃炎になってしまいました。時々休んだりすると、「またトンズラ（遁走）か！」と一喝されたものです。当時、フロイトに熱中していたK君に聞くと、「胃の丈夫な人はストレスが頭にきて精神分裂症になるが、弱い人は、胃がもろに直撃される」と説明してくれました。幸い私は胃が弱かったので、精神分裂症にならずに済んだのかもしれませんが。こうした特別訓練をして下さった

又城先生の御真意は計りかねますが、私の人生で、これほど辛く苦しい一年はなかった、また反面、これほど成長できた一年はなかったと思います。又城先生、大変有難うございました（合掌）。

かくして1969年、専任講師に昇格し、「経営組織論担当」ととなりました。大学院修士課程にいた頃、関口操先生の研究会にも出席し、そこではじめてC. I. バーナードの『経営者の役割』に出会いました。当時はバーナード理論を完璧に理解している人はいないと言われていた位、文章も内容も難解で、大変手強い相手でした。主著『経営者の役割』はすでに日本語訳がなされていました。もう一つの論文集『組織と管理』は、タトルに問い合わせたところ、翻訳権は誰も取っていないということで、早速、関口先生に監修者になってもらい、関口研究会にいたS君と二人で、一年間の突貫工事によって、出版に漕ぎつけました。

専修大学に8年間勤務した後、1976年、経営学部開設と同時に創価大学へ就任しました。経営学部はスタートしたばかりなので、最初の2年間は経済学部の授業（演習と外書研究）を担当させていただきました。外書研究で取り挙げたテキストは、J. K. ガルブレイスの『経済学と公共目的』の中から抜粋したものです。私のゼミに集まってきた経済学部の学生さんの大半が公認会計士を目指す人達であったので、主としてバーナードとサイモンの学説を中心に勉強しました。この人達は、どちらかと言うと、経済学の大先生達を避けて、避難所のつもりで私のところに来ていたようです。私よりはるかに能力のある優秀な人達で、要領よく、効率的な勉強をして5～6人が公認会計士試験に合格したと記憶しております。私にとっては全く手のかからない、素晴らしい学生さん達でした。

1978年くらいいよいよ本格的に経営学部の授業が始まりました。スタート時の科目は、「経営組織論」、「外書研究（英）」、「外書研究（独）」、「演習Ⅰ・Ⅱ」であったと思います。当時「外書研究（英）」は、必須科目であり、1クラス40名位で、これを数人の教員で担当しました。演習も必須科目でした。その後「外書研究」も「演習」も必須でなくなり、代わって、共通科目が設置され、私は「企業と社会b」あるいは「共通総合演習」を担当するようになりました。更に近年は「経営基礎演習」、「専門基礎演習」、「グループ演習A」等を担当しております。数年前に「人間主義経営論」が設置された時には、これは私のために設けられたと錯覚したほど内心小躍りして喜びました。

併行して、1989年より通信教育部（経済学部）にて「経営学」を兼担してまいりました。

更に、学生部委員、学寮運営委員会委員（昭和51）、入試委員、全学協議会委員、図書館運営委員、教職課程運営委員、通信教育部運営委員等、様々な役職を担当させていただきました。また学友会関連では、モダンダンス部顧問を30年間やらせていただきましたが、モダンダンス部は1997年全国大会で優勝し、神戸市長賞を受賞しました。

6. 在外研究

1979年から1980年にかけての1年間、イギリスのロンドン・シティ大学ビジネス・スクールに

て在外研究。シティ大学はグreshamの法則で有名なグreshamが創立した大学であり、ビジネス・スクールはシティのすぐ近くに建つ10階建てのビルのフロアにありました。

初期の頃の創価大学経営学部はミニチュア・サイズの学部であったため、長期在外研究の順番は、入職3年後に私に回って来ました。急いで受け入れ先を探すため、E. T. Penrose 教授(Insead)に手紙を出したところ、心よい返事を下さいましたが、ここでは授業は英語で行われても、フランス語生活圏なので、辞退しました。次に、ロンドン大学ビジネス・スクールの組織論の第一人者D. S. Pugh 教授に問い合わせたところ、教授がサバティカルで不在のためダメ。3度目にようやく、シティ大学ビジネス・スクールのP. H. Grinyer 教授(Business Strategy)の受け入れが決まりました。

生まれて始めて渡英して驚いたのは、想像していたのとは全く違うイギリスでした。テムズ河畔を歩いていた人々は、インド人、中国人、パキスタン人、ユダヤ人、アラブ人、アフリカ系黒人等々、地下鉄(Underground)に乗っても人種のオンパレードで、まるで国際列車に乗ったようでした。これがイギリスなの？ 私が想像していたイギリス人は一体何処へ行ってしまったのかしら？

また私がイギリスに行った年は、世界的に大変化が起こった年でもありました。イギリス本国では、長い労働党政権に代わってサッチャー政権が誕生し、国外ではイラン革命が起こった年でもありました。イラン革命によって母国を追われた大勢の人々がロンドンに亡命してきており、コインランドリーで出会ったイランの人々は、言葉は全く通じなかったけれども、とても親日的で心に通い合うものがあつた気がします。

後で聞いた話ですが、ロンドンではその頃から地価と物価が急騰し、イギリスの一般市民はともロンドンには住めないのです、ロンドンから1～2時間位離れた郊外に住んでいるということでした。私の借りた長屋式フラットはロンドン市内の外れにありましたが、それでも1ヵ月300ポンド(1ポンド約500円)もしました。私にとっても生活はかなり厳しかったと思います。産業革命以降、イギリスでは2大階級が形成され、それが現代にも引継がれているということです。アリストクラッツとワーキング・クラスで、90%がワーキング・クラスの人々でした。いわゆるアリストクラッツ(土地貴族)の富裕層は、地方の広大な館に住んでいて、年に1回位株主総会に出席するためロンドンに来て、大きなホテルでタキシードに蝶ネクタイ、イヴニングドレスのいでたちで舞踏会に臨んでいるという話をよく聞きました。中産階級も存在しましたが、これはごくわずかで、ロンドン市内にがっちりとした居を構え、周囲を鉄格子で囲んで姿を見せません。私がロンドンで出会った人々は移民を含めて、ほとんどの人々がワーキング・ブアクラスの人々でした。福祉先進国であつたイギリスでは、外国人も旅行者も医療費は無料、ゴルフ場も、プールも無料、なんといっても、ロンドン市内のハイド・パーク、ハムストッド・ヒース、その他の公園は素晴らしく、老人と犬が長閑に日なたぼっこをしている姿が到る所目につきました。社会資本の充実は見事なものでした。ワーキング・ブアクラスの人々も、経済的には恵まれなくても、生き生きとして自由を謳歌しているようで、うらやましく思つたものです。

ロンドンで知り合った日本女性に夕食に招待されたことがあります。彼女はキプロス島出身のトルコ人と結婚していて育ち盛りの男の子が3人いました。御主人はナイト・クラブのボディガードをやっていて不定期収入しかなく、彼女が洋裁をやって細々と暮らしていました。私が招かれた晩、壁の一部がドサツと崩れ落ちて来て大騒ぎになりましたが、なかなか修理もできないほどひどい貧乏の状態であっても、イギリスを離れたいと言っていました。社会保障制度が行き届いているので、日本へはとても恐くて帰れないと言っていました。

ロンドンに到着して10日目に Prof. Grinyer より連絡があり、1979年5月1日シティ大学ビジネス・スクールを初訪問。Prof. Grinyer と各種事項について打ち合わせた結果、

- I. 研究室504号を貸与される。
- II. 図書館、その他諸設備の利用を許可される。
- III. Summer Term に2つのゼミナールへ出席すること。
 - A. Prof. Grinyer と Dr. J-C Spender の共同ゼミナール
Organisation and Business Strategy
 - B. Prof. S. Kessler のゼミナール
Industrial Relations

ゼミナールAにおいては、まだ当時の日本の経営戦略論の領域では見られなかったM & Aが取り上げられていました。ビジネス・スクールですから、学生さんのほとんどが30代から40代の人達で、中堅企業のトップ・マネジメントの人も加わって、世界経済におけるイギリス経済の相対的地盤沈下を巡って白熱の議論が展開されていました。ゼミナールBでは、イギリスの Trade Unionism の性格と企業発展との関係についての議論が主軸であったと思います。

更に別の機会に、LSE の Prof. Thurley に面会し、「イギリスにおける経営学の主流は何か、またアメリカ経営学に対するイギリスの反応」について問うたところ、意外にも、「イギリスの経営学の傾向として、マルクス主義の影響がかなり強いこと、アメリカの経営学は楽観的にすぎること、アストン・スクールとタビストックの学派は技術的研究、調査研究に陥りすぎている」という返答がありました。

7月中旬 Prof. Grinyer がスコットランドの St. Andrews 大学への移籍が確定し、この時点で私のシティ大学ビジネス・スクールでの Research Fellow としての資格は解消することになったため、Prof. Grinyer と相談の上、改めて Part-Time student として Ph. D. の申し込みをすることになりました。その際、Prof. Grinyer は Supervisor として Prof. John Child (バーミンガム大学) と Dr. J-C Spender の両氏を推薦してくださいましたが、諸事情を考慮の末、Dr. J-C Spender に依頼することにしました。日本側の推薦者として中村常次郎教授、関口操教授に依頼しました。

Autum & Winter Term 始まる。1979年10年8日から12月10日 (Autum Term)、1980年1月14日から3月17日 (Winter Term) の期間は、私の研究テーマ「企業戦略と組織理論から見た

Entrepreneurship の比較研究」に関して、Supervisor として正式決定した Dr. J-C Spender から、主として方法論上の指導を受けることになりました。概要は以下の通りです。

現代組織理論並びに戦略論がポジティヴィズム的分析に捉われすぎて、数量化および数学的手法に偏しすぎているという認識がある。こうした傾向に対して、歴史的分析方法（特にM・ウェーバー）を再評価しようとする動きが出てきている。その理論的支柱として考えられるものは、歴史のダイナミズムとしての社会プロセスの分析、現代と未来の組織と戦略の枠組み、更に単なる経験主義的アプローチを超えて、社会学的・現象学的・文化人類学的アプローチ（普遍性と特殊性の相互関係の究明）、一定の文化的環境の下での人間行動といったあらゆるファクターを解明していくことにより、短期と長期の諸要因の相違や戦略的意思決定の priority の識別を重視する方法である。また、ポジティヴィズム的分析においては、不確実性が与件として考えられているのに対して、この歴史的分析方法においては、地理的・技術的情報不足、ならびに政治的・経済的・制度的不確実性をも社会プロセスの分析の対象とすることを試みるものである。これは、即歴史的・文化的・制度的な変化の中での人間の戦略的決定の性質と組織そのものの変化（量から質への変化をも含む）過程の分析に関係するものと言えよう。

そして、バーナードの他にコモンズ、シュムペター、デムゼッツ、コース、ウィリアムソン等の文献を徹底して読むよう指導がありました。「スペンダー先生、そんなに沢山読めませんよ。バーナードだけでも手いっぱいですから」と言いたかったところです。

手始めに、バーナード理論を中心に手がけた論文が1987年の「非公式組織の機能について」であります。次いで「C. I. バーナードの戦略的思考」に取り掛かろうとしていた矢先、Dr. J-C Spender がアメリカの大学へ移ってしまって、私の Ph. D. 計画は頓挫してしまいました。ドイツ歴史学派からアメリカの制度学派、新制度学派の流れの中で「組織と戦略、Entrepreneurship」を捉えていこうとする計画は、門前の小僧である私にとっては、あまりにも壮大すぎて計画倒れになったとしか言いようがありません。あるいは門前の小僧であるが故に、この魅力あるテーマに翻弄され続けたと言えるかもしれません。

7. 学生さんと共に

1969年4月、始めて教壇に立って講義をする日の前夜、私は夢をみました。猿の大軍が断崖の上から束になって私に向って石を投げつけてくるのです。汗びっしょりになって飛び起きたことを覚えています。フロイト通のK君にこの話をすると、「それは学生だ。学生はゴリラだと思えばいいんだよ」と忠告してくれました。以来600人位いた黒い詰め襟服の学生さん達のことをゴリラだと思って話を続けているとだんだん楽しくなって、講義も調子に乗って来て、何を話していたかさっぱり覚えていませんが、とにかくしゃべり続けました。恐らく学生さんの方が我慢して静かに聞いてくれたのでしょう。たまに他の先輩の先生を通じて、「私が落ち着きがない」とか、「靴下に穴があいている」という噂が間接的に伝わって来る程度で、専修大学での講義は比較的順調に続けることができました。

当時は70年安保闘争が始ったばかりで、民青、角マル派、中核派といった左翼系グループ、その他による学生運動が全国的な拡がりを見せ、社会は騒然としていました。ある時、外書研究のクラス（40名位）に突如としてヘルメットをかぶった学生達が教室になだれ込んで来て、棒切れや鉄の棍棒でドアや廊下側の窓ガラスを破壊していきました。びっくりするやら、こわいやら、私は学生さん達をしり目に、真っ先に外側の窓から飛び出してしまい、後で先輩の先生から、こっぴどく怒られました。その時以来、夜な夜な鎌倉に在る学部長宅に経営学部の全教員が密かに集まって、深夜まで対策が練られていましたが結論が出ず、ついに機動隊出動となりました。他大学のある教員は、当時学生部長をしていて、活動家の学生から顔を棍棒で思い切り殴られたそうです。

60年安保はともかく、70年安保とはいったい何であったのか？ 今だに私にはよく理解できません。恐らく、当時究極の目的観ないし世界観を喪失した若者達が、やりどころのない怒りと鬱積したエネルギーを権威の象徴である大学に向けて爆発させていったのではないかと思います。日本の社会全体において、思想・哲学が混沌と入り乱れていたこの時期に、創価大学は、未だかつてない崇高な3つの理念—①人間教育の最高学府たれ、②新しき大文化建設の揺籃たれ、③人類の平和を守るフォートレスたれ—を掲げて颯爽と登場しました。これはまさに画期的な歴史的事件でありました。創立者池田先生の見識の明、またその卓見にあらためて敬意を表する次第です。専修大学を去る時「創価大学は学生紛争がないから、本当に羨ましいねえ」と多くの教員達から口々に言われたものです。

初期の頃の創大生は真面目で礼儀正しく、一目でそれと判別できる清潔な身なりをしていました。80年代には、ほとんどのゼミ生が大企業・中堅企業へと吸収されていきました。90年代に入った頃から、私のゼミにはスポーツ推薦の学生さん達がどんどん入って来るようになりました。野球部の人達も大勢入って来ました。情報化の波が押し寄せ、空洞化の進展に伴う産業構造の変化によって深刻な就職難が到来した時も、スポーツで鍛えられたこの人達は、30社あるいは50社を受けて失敗しても、決してへこたれず、粘り強く最後には本人に最も適した職を勝ち取りました。

2000年に入ると様相が一変し、私のゼミには勉強嫌いの人達が続々と入って来るようになり、私を当惑させました。純白のシルクハットにガウンを着て、まるで19世紀のヨーロッパの貴族のような格好をして、授業中のゼミ室にN君が突然現れた時には、一瞬ものも言えない位驚愕しました。また大教室の授業においても、私語、おしゃべりが途絶えず収拾がつかなくなることが度々ありました。怒鳴っても全然きき目がないので、ついに私は「授業中はおしゃべりは絶対してはいけません。但し、眠い時には他人に迷惑をかけないように眠ってもいいですよ」と申しましたところ、翌週の授業では、何と20人位の学生さん達が教室後部の空間のフロアで大の字になって寝ているではありませんか。真面目派学生さんからのごうごうたる非難が私に向けられてきました。組織論を長年講義してきて、ひとにぎりの学生さん達さえ統率できない自分がつくづく情けなくなりました。

ゼミ生の中には野球部の学生さんが何人かいました。野球部員達の監督に対する信頼は絶大で心から尊敬していました。そうだ！ 野球部の監督に「チームの組織化と戦略」について講義してもらおうという思いが閃き、この思いつきが実現する運びとなりました。300人を超える学生さん達が熱心に岸監督の話に夢中で聞き入っていました。飾らぬ誠実な人柄、責任感、何よりも内的な衝動の強さを伺わせる、ひたむきな情熱に私自身が圧倒されていきました。

社会も学生さん達のニーズもどんどん変化していくのに対して、教員は授業・講義を魅力あるものに変革していかなければなりません。授業・講義にこそイノベーションが必要であると思います。ドイツ語で教育とは Erziehung（引っ張り出すこと）と言いますが、教育の本義は、やはりかくれた多様な潜在的能力を開発することではないかと思います。講義を受けた学生さんがそれに啓発されて自らに内在する能力を引き出すことでもあります。その意味で、授業とは教員側からの一方通行ではなくて“interface”の関係にあるものと言えます。教員側も学生さん達のニーズを先取りして、それを満たすような講義をしなければなりません。シルクハットのN君も、大の字で寝ていた学生さん達も、マンネリ化した一方通行の私の授業に対して、無言の強打・一撃を加えたのであり、彼らこそ真のイノベーターであり、時代閉塞の現状を打破していく、21世紀の強力な新社会勢力になるかもしれません。ちなみに、N君はその後、有名企業に就職し、新入社員代表として挨拶をするまでに成長しました。

現代社会の求める人材は、決して70年安保の時に出現した学生さん達のように“破壊”のみを主目的とする人達ではなくて、“創造的破壊”を行う人、すなわち“Innovator”であります。しかもそれは、崇高な理念・ヴィジョン（例えば、人類共通の目標である核廃絶とか世界平和の実現）に裏付けられた創造的破壊であります。単なる破壊からは絶望しか生まれません。創造的破壊から生まれるのは、大いなる希望であります。但し、科学・技術の発展も Innovation も究極の価値とのかかわりで進展すべきものであって、その意味で、創価大学は真の“Innovator”としての人材の宝庫であると言えます。私は創大の構内に一步足を踏み入れると、常に自らの内面に不思議なエネルギーが湧き上がってくるのを覚えます。これはひとえに、創大の学生さん達の内面には大いなる希望が燃えたぎり、強い内的衝動が満ち溢れているからでしょう。創大の一教員として私は、学生さん達に教えるというよりは、むしろ学生さん達から“教えられる”ことの方がはるかに大きかったのではないかと思います。大変ありがとうございました。

光陰矢の如し。創価大学経営学部にて奉職して34年になろうとしています。過去30年の間に日本の社会は大変化を遂げ、今や時代は更に激変しつつあります。第2の草創期を迎えた創価大学経営学部は、未知の新しい時代に向って船出していかなければなりません。この期において日本の経営学会を代表する錚々たる「有名の士」10人に御参集いただき御執筆賜ることは、このうえない幸甚のいたりであり感謝の極みであります。必ずや本論文集が経営学部の更なる発展の指針となることを確信する次第であります。