

海老澤 栄一 人間模様回顧録

－ 7つの分岐点で迷いながら－

海老澤 栄 一

プロローグ

全くの偶然で神奈川大学の教員になり、定年を迎えた。詳細は略年譜に付したので、ここでは人生の分岐点で出会ったヒトたちとのハプニングともいえる邂逅をめぐる旅にでかけ、回顧録に代えることにしたい。

私のルーツは北海道である。道東の獺師町広尾町に小学校5年まで、その後両親の仕事の関係で引越しをして高校まで畑作と酪農の町、同じく道東の大樹町に住んだ。その後大学に入り就職をし、現在に至る。最初の分岐点は十代後半の高校までということになろう。第二の分岐点は大学時代、第三は企業勤務時代、第四は専門学校勤務時代、第五は大学院時代、第六は神奈川大学勤務前期、第七は神奈川大学後期時代の大きく7つの異なった分岐点になる。それではback to the future の旅にでかけよう。

第一分岐点：高校までの、大学に入る前段階

1940年代中期～60年代初期

親の仕事がそれまでの洋服仕立屋業から食堂経営に大きく変わったのが小学5年のときであった。引越しもそのことと関係している。食堂経営は私にとって、学校の仲間を家に連れ込み、なんだかんだ言いながら一緒に“めし”を食べる楽しみがあった。ある意味で親を利用して“ふるまい”を常用していた。中学、高校とそれぞれ違う仲間を呼んで一緒に勉強するということが誘惑言葉にしながら、ラーメンや“おやき（今川焼きのこと）”を食べた。冬はそれに花札が加わった。友と一緒に何かすることが自然に得意になった（提案型1）。

提案型1

第二分岐点：大学時代（神奈川大学、法経学部貿易学科）

1960年代初期～同中期

クラブはESSに4年間所属した。その過程ですばらしい先輩たちにめぐりあえた。その後の人生を左右する人たちである。自分自身に積極性はあまりなかった。誘われるままに幾つかの小グループに所属し、英語の読み書きに慣れ親しんだ。後輩を迎える学年になったとき、仲間や後輩を誘い、授業開始前の時間を使って英語の勉強会を始めた（提案型2）。題して、sun-rise meeting group。

提案型2

3年次からのゼミナールでは、大学1, 2といわれるほど過酷な論文指導をする教員の指導を受けた。ゼミの説明会では教室が一杯になるほどの盛況ぶりであった。その後ろにESSの先輩の後押しがあり、運良く入れた。**誘導者1-M**）どころかという引っ込み思案な性格からすれば、とうてい挑戦する前に素通りするところである。友人**誘導者2-T**の声かけもあった。就職時には指導教授の“過激な”指導があり、無事、外資系の企業（シエル石油）に入社できた**誘導者3-H**）。

誘導者1-M

誘導者2-T

誘導者3-H

第三分岐点：企業勤務時代

1960年代中期～1970年代初期

配属部署が外資系特有の部門(Organization & Methods Unit：組織企画室)であった。この当時、闇の向うに隠れてみえない何となく心地よい響きのする言葉に、今想えば組織があった。いわゆるジェネラルスタッフの位置づけで、企業全体を俯瞰することができた。残業が一切なく、土曜日も休日だったのでいろいろなことを試すことができた。

その1：金曜日の出勤時に TENT を会社に持ち込んで、仕事が終わり次第仲間数人と夜行列車に上野から乗り込み、朝方現地到着し終日歩き夜は TENT を張って寝ることも再三実行した。

その2：会社にお願ひし早稲田大学付属の専門学校に通い、人間工学の勉強を始めた**自主行動1**）。また勤務時間中に社内郵便で、複数の同期入社組みに声をかけ英作文の問題を交換し添削した結果を戻すいわゆる通信添削を行った**提案型3**）。何とも青臭い若気の至りであったけれども、その経緯が夜の酒の肴になった。

自主行動1

提案型3

しかし何となく時間を持て余し気味になっていたとき途中入社組みの先輩が「エビちゃん、どうせ暇だろう。土曜日、コンピュータの専門学校で教えてみないか。」という軽い誘い**誘導者4-K**）があった。当時、土曜日が休みでしかも給与も悪くなかったので、教えること自体躊躇した。しかし毎週末、山歩きでもないだろうと思い、軽い面接を受け講師としてお手伝いすることにした。

誘導者4-K

学校の経営者側はそれなりに行動をチェックしていたらしい。ある時、教員サイドの実質的なトップの地位にある方からお話があり、移籍を勧められた**誘導者5-H**）。今でいう、ヘッドハンティングである。結婚直前でもあり、悩んだ。しかし結果的には、“新しい人生を試すのもいいかなあ”と
思い、軽いノリで転職することにした。

誘導者5-H

第四分岐点：専門学校（東京電子専門学校）勤務時代

1970年代初期～同年代後期

メインフレーム中心のコンピュータ時代は、アプリケーションが比較的分かりやすい内容を含んでおり、マクロ経営学との連動も私にとってそれほど違和感なく、自然体で情報システムや経営情報の領域に入ることができた**自主行動2**）。複数の講座を担当しながら、「システム設計論」の本を出版

自主行動2

すべく原稿執筆に精を出した。また「構造化フローチャート設計」の本も出版した。学部卒で無名の専門学校教員に出版の労をとってくれたのが、学部ゼミの指導教授であった（前出、誘導者3-H）。

誘導者3-H

10年間勤務した専門学校時代は、大きく2つに分割できる。通常勤務以外に、前半はホテルスクールでの非常勤や予備校系列の専門学校での非常勤、公的機関（日本電子工業振興協会、通称「電子協」主催の中堅SE長期育成講座への能動的参加（自主行動3）、などが並行した。この期間に体験した大きなできごとは、夏休みを利用したMIS関連先進事例視察である。行政管理庁主催海外視察は大学時代のESSクラブで知己を得た先輩が公務員対象の先進事例視察を専門に扱う海外旅行会社を営んでいたことから実現した（第二分岐点ESS先輩、誘導者6-N）。ツアーコンダクタ兼訪問先での通訳という厳しい機能を伴う仕事であった。先輩のほうでは、後輩をしごとくという意味の他に、コスト引き下げ効果も狙って二兎を追って二兎を得た感じであったかもしれない（失礼!!）。クールでスマートな経営を実践していたことになる。もっとも、素人の後輩に公的立場ではかなり上位の地位にある大手県庁や大手市役所の部長職にある管理職を10数名預けるといふ英断は、なかなかできるものではない。ジャンボ就航前で、給油のためホノルル経由でアメリカ、というコースをとった。ペンタゴンにもいった。

自主行動3

誘導者6-N

専門学校時代の後半は、さらに2つに分岐点待ち受けていた。その1つは非常勤で教えにきていたある私学の院生が、複数人声を揃えて「海老澤さん、何で大学院にいかないの？」という声かけをしてくれたことがあった（誘導者7-Oら）。後日談がある。教員になってしばらくたち、ある私立大学の非常勤でお世話になったときのことである。講師控室でOさんと仲間だった当時院生だった方に偶然お会いした。私のことをそのときのセリフも含めて覚えていてくれていた。

誘導者7-Oら

ただ漠然と“経営コンサルタント”になりたい、という程度のあいまいな意識レベルであったのを見抜いていたかのように、彼らは私のことを勇気づけてくれた。時期はある年の秋に差しかかっていた。腕ためしの意味もわいてきたので、あわてて受験勉強を始めた。合格したときのことも含めて理事長に授業のないときに抜け出して大学院に通うことをお願いした。前例がなかったにもかかわらず、了承してくれた（理解者1-Y）。短い受験勉強時間だったけれども、準備した大学院すべてに何とか合格できた（追隨型1）。早稲田大学大学院商学研究科に進学した。1971年のことである。歳は29歳になっていた。このときから仕事と学業との二股人生が5+1=6年間にわたって始まることになる。

理解者1-Y

追隨型1

もう1つは専門学校時代の非常勤講師の中に現役の大学教員の方が数名いた。その方々のうちのある方が、他の専門各種学校や第三者的な公的機関を紹介してくれた。社団法人の通信教育の採点や通産省外郭団体の専門委員就任、DPやOA関連の諸団体委員紹介などである。一挙に世界が広がった。その中には笹川良一氏がオーナーのホテルの専門学校も含まれていた（誘導者8-K）。この時期は専門学校の教員と院生という2つの顔をもっていた

誘導者8-K

せいもあり、周囲の人たちが“専門家の卵”を保育器の中で育てるような扱いをしてくれた雰囲気があった。誘導者8—Kは横浜でも顔を利かせていたということもあり、その後の院生時代、横浜の西口に近い電子専門学校の講師も紹介して下さった。

誘導者8—K

第五分岐点：大学院(早稲田大学大学院商学研究科)時代+専門学校時代 1970年代初期～同年代中期

大学院に入る前後から経営学、それも経営管理論に興味が傾注し始めていたので、何の躊躇もなく経営学を専攻した。この当時、あこがれの職業の1つに“経営コンサルタント”があった。肩書をつけてどこかコンサルタント会社にでも勤めようと、思い始めていた。その準備に入りかけた修士2年のとき、指導教授が「えびさわ、コンサルもいいけど、上を受けてみないか？」と声をかけてくれた(誘導者9—K)。

誘導者9—K

実は入ってみて分ったことなのだが、修士は博士予備軍的なところもあって、理屈っぽい講座が目白押しに並んでいた、という印象があった。しかしその場では言えず、思わず「妻子がおり生活のことも不安定な状態が続いています。しかしせっかく声をかけていただいたので、挑戦してみます。」と返事をしてしまった(追隨型—2)。歳は30才になっていた。

追隨型—2

まず勤め先の理事長に二度目のお願いにいった。「もし合格したらあと3年、ここにおいといただけませんか？」とお伺いをたてた。最初しぶっていたが、「せっかくの機会なので、やってみたら」と言ってくれた(理解者1—Y))。ありがたいことである。不合格になる可能性大なので、大きな人生の賭けでもあった。しかもこの年、夏休み中に父が死亡したため、修士論文作成と博士課程受検とが重なりお盆と正月が一緒にきたような忙しさであった。試験科目に第二外国語も入っており、準備時間をどのようにとるのかに非常に苦慮したことを今でも思い出す。

理解者1—Y

定員10名で50～60名程度が受験するという狭き門でもあった。天の助けがあったのか、また父が後押ししてくれたのであろうか、何とか合格した(自主行動4)。1974年のことである。

自主行動4

修士論文が経営情報論と組織論との接点を扱っていたので、後期課程でも1つの流れとして経営系と情報系との間を進むことに何のこだわりもなく、自然体で運河のなかを進んでいった。学会デビューを果たしたのも、この時期である。対外的にも忙しさが倍増した。大学院のゼミの先輩に恵まれ、研究の種々のアドバイスを受けたのもこの頃である。あっという間に3年目を迎え、将来の方向を定めなければならない時期にきた。この頃には、経営コンサルタントへの道は自分の頭からは消えていた。何となく大学教員への道を模索し始めていた。周囲をみても最短の現役で決まるケースはごく稀であった。形式的に公募人事に幾つか応募したものの、すべて門前払いであった。もう1年、延ばすのもやむをえない状態になった。

勤め先にもどり、理事長と三度目の面会をした。「もう1年だけ在籍させてください。これで結論がでなければ、辞める覚悟できました。ボーナスを

含む年俵を12で割っていただき、3月で終わりにします。」というようなことを言って、ある意味強引に了解をとりつけた（理解者1-Y）いよいよ給与分割生活が始まった。研究どころではない。西に東に風呂敷に論文コピーを包み、新幹線に乗って西へ東へと大学の採用窓口に向ける日々が続いた。「直にもっていかないと誠意が疑われるので、事務の担当窓口へ直接届けるように」という指示があったためである。夏が来ても、秋が来ても、冬が来ても、何も音沙汰がなかった。暗雲立ち込め、暗澹たる気分になった。派手に動き回っていた時代の付けが回ってきたのかもしれないと思った。臍抜け状態になっていたようであることを、後で妻から聞いた。唯一助けられたのが、妻の明るさであった。

理解者1-Y

3月も中旬にさしかかり“今年度もいよいよ駄目か、新聞配達や牛乳配りなど何でもできることから始めてみようか”と何となく思っていたときの日のことである。電話をかけてくることのない学部時代の指導教授から自宅に電話があり、「〇〇教授に会いに行くように」との言葉があった（既出誘導者3-H）。詳細は省く。研究室を訪ねお会いし、風呂敷にしたためた論文の束と履歴書を渡したのがきっかけでチャネリングができた。紛争の後遺症で時系列的な事務処理がまともにできていなかったのが功を奏した、と後でお聞きした。月末のギリギリに大学から電話があった。事務の方から採用の電話をいただいたとき、茶の間にいた家族と手を取りあい、声を出して泣いて喜んだのを覚えている。子供は不思議そうな顔をしていた。採用時の講座名は、何と「経営コンピュータ」であった。その日の夕食は、わが家にも珍しく“お寿司”であった。神はまだいたのである。

誘導者3-H

第六分岐点：神奈川大学前期（短期大学部）時代

1970年代後期～80年代後期

短大の横浜時代は、主だった役職もなく、比較的自由に動いていたように思う。それも内よりも外向きの仕事、それも地域との接触が多くあった。内から外に向け順にみえる。大きく1)学内、2)大学主催、3)地域内自然発生、4)公的機関主催、5)生成期の学会活動の6つに分けて述懐してみよう。

1) 学内

しばらく忘却のかなたにあった勉強会願望癖がムクムクと頭をもたげてきた。大学職員の方々に声をかけ、仕事が終了後集まり、本を輪読するいわゆる読書会をたちあげた（提案型4）。億面もなく事務職一般のみならず管理職の方々にも声かけをし、常時、5～6名の方々と本を読み始めた。

提案型4

分野は企業経営一般でどちらかというと、自分にとっても勉強になる本、つまりまだ読んでいない本で多少コメントできる範囲で選定した。最初に取り上げたのは、当時日本中で話題になっていた「日本的経営」であった。コアメンバーが数名おり、10年ほど続いた。これが、職場での勉強会第一歩であった。

学習する本を決めレジユメをきってきて、報告、討論するという方式であ

る。今、考えると、この方法が日頃自分の文章を直されることがあまりない勤め人にとっては、貴重な体験になったようである。私の職場が平塚へ転籍と共に自然消滅し、違う形で後に再生した。

その当時の仲間たちとは、今でも会えば、何となく“昔一緒に勉強した仲間”意識が芽生え、にこやかに挨拶する仕草のなかに、懐かしさがにじむ。

2) 大学主催

社会人対象のゼミナールを大学主催で実施した(提案型5)。教授会ではなく大学当局の直接の手続きが必要であり、事務職の理解者2-Nの強力なアシストがあって、実現した。協働発案者1-Nでもあるこの理解者2-Nは上記「1) 学内」で、一緒に勉強会に参加してくれた管理職の一人であった。無から有を生ずるきっかけを作ってくれた。いわゆるエクステンションゼミナールの走りである。主管は大学法人であって単位は出ない。多少の手当てをいただいた。主題は“管理者研修”である。

提案型5

理解者2-N

協働発案者1-N

理解者2-N

これには学会の研究部会のメンバーにも声をかけ、常時10名前後のメンバーを集め、大学が予約してくれた横浜駅西口や関内などの最寄り駅の場所をお借りして運営した。時に市の施設をお借りすることもあった。民間企業人、大学人、研究機関所属研究員、学会所属研究者と、構成員出身母体も種々雑多であった。味のしみ込んだ“なべ料理”のように、簡単に説明できない、食べてみなければ分らない、参加した人でなければ分らない、何ともいえない複雑な隠れた味を共有できた。

転籍後の平塚でもこのエクステンションゼミナールの経験が生きた。新しい企画が通りやすい教授会で議論してもらい、平塚を初め、茅ヶ崎、藤沢、横浜、など複数個所で社会人向けゼミを開講した。

私は平塚から横浜に出かけ、このゼミナールを開講した。春秋にはミニシンポジウムを大学の教室を使って開催した(協働発案者2-複数)。今、話題の経営者をお呼びし、構成員の中から数名が日頃の勉強成果を発表し、パネルで討論し、成果を確認し合った。統一テーマを決めて講演者探しをした。80~100名近い参加者を集めた。ある意味でこのゼミナールは、質量ともに学会とよべるような内容を備えていた。小職が平塚に転籍した後もしばらく続き、職務多忙期を迎え、自然消滅した。

協働発案者2-複数

3) 地域内自然発生

上記2)はいわば、企業派遣あるいは自己負担参加者の集まりであった。そのいずれの枠にも当てはまらない社会人で、共同の勉強会希望者のいることが分ってきた。そのきっかけは、上記1) 2)いずれかの参加者の口から発せられた情報のもとになっている。そこで自然発生的に第三の学習枠が生まれた(協働発案者3-複数)。学内の事務職の方のなかに、休止状態の読書会の再開を望む声のあることも次第にわかってきた。

協働発案者3-複数

この学習会は設立当初からやや敷居が高く、やや難解な書、有体にいえば“あの”哲学書に取り組むことを決めていた。それというもの、小生の最も苦手とする分野の1つであったから。仲間が心を痛めて「あいつを何とかし

ないと、このままでは流行り物にうつつを抜かす、単なる“ファッションチェイサー”で終わってしまうので、今のうちに何とかしよう」という配慮があった。いやいや引きずりこまれ、苦手な緑黄野菜を食べさせられる羽目になったというのが、正直なところである。

当時の海老澤は、“ばっかり食い”を得意とし、突っ走っていた。そのため土台がほとんどなく、話題性のあるテーマに特化して皮相的なところを“おいしいどこ取り”していたことになる。そのような発信内容でも周囲が反応するので、“裸の王様”で自己満足していた。このような状況での苦言を呈してくれる辛口仲間の存在は、何にも代えがたい貴重な存在でもある。今日、研究者としての海老澤があるのは彼らのお陰であるともいえる。

実は50歳代になってから自分の身体の一部がある現象に時々悩まされていることに、遅まきながら気づいた。それは軽い怪我をして血がでたときに、その治りが異常に遅く後まで傷が残る、という現象である。血液がさらさらしていて、傷口を防ぐ機能が劣化したためであった。子供の頃から、緑、黄、赤の野菜類が大のつくほど嫌いであった。いわば3つの色の識別でヒトとクルマの進行方向を識別するための社会秩序でもある交通信号を全く無視、の状態であった。

子供の頃、昼食に出たジャガイモとカボチャの煮物では、ジャガイモについたカボチャの黄色い部分を取って、ジャガイモばかりを食べていた（カボチャさん、ご免なさい）。豆ご飯のときは、一粒ずつ豆を取り除いてからご飯だけを食べていた（お豆さん、ご免なさい）。好き嫌いが徹底していたため、当然のこととして栄養に片寄りが生じた。血液の粘着機能が弱くなった結果、傷口をふさぐ“かさぶた”ができにくくなるのは必然的にもたらされた結果であった。情報も読書も食べ物も“ばっかり”読みや“ばっかり”食い、“ばっかり”飲みがいかにも不健全であるかを、身をもって体験した。ハンセ〜イ!!

元に戻ろう。幸せなことに難解な哲学用語を分りやすく噛み砕いて説明してくれる仲間が数名読書会にいた。いたのではなく、今でもいる。ときどき“どくそ”会もどきのセリフをはきながら、冷ややかな目でみられながら、ときに憐みのめでみられながらの特訓が始まった。院で哲学を専攻した兵（つわもの）も交じっていることが、酒の場で分ってきた。「しまった!!」。でも手遅れであった。後から追いついていくしかない、と腹をくくった（**追随型3**）。その頃から自分の論文のテーマ設定や引用文献の種類、活用の方法、論理の展開が少しずつ変化してきていることに気づいてきた。彼らは、ときに北風のように、ときに春風のように、またときには極暑の無風のように、変化に富んだアドバイスを変幻自在にあやつる（**誘導者10-T, 11-Kら**）。同じ職場でなくて良かった、と思うことがたびたびあった。いや、今でもある。

追随型3

誘導者10-T,
11-Kら

ねばっこのいが玉に瑕であるけれども、現在でも続いている長寿の勉強会であり、理論構築の基盤を造ってくれるきわめて貴重な機会提供機関でもある。季刊で同人誌を編集しており、2012年11月で通巻22号を迎えた。小さな

世界の大きな試みである。きっかけは飲み会の席でメンバーの一人が「本読んでいただけでは面白くないので、何かエッセイでも書いてみない？」であった（誘導者12-H）。私も含めて飲んだ勢いで、全員が賛成した（追隨型4）。面倒な提案は、ほろ酔い加減で、というのが暗黙の文化として定着した瞬間であった。

誘導者12-H

追隨型4

メンバーの入れ替えはここ10年近くなく、逆にメンバーが増えてきている珍現象が最近みられる。心の拠り所になっているのかも知れない。その名をQLT(キュー、エル、ティー)という。メンバーが自由に参加できるように、そしてメンバー一人ひとりが主体的に協力し合うことを通してお互いの質を高められるように、という思いから、キルト (quilt) のQLT、もう1つは質つまりqualityのQLTという二重の意味を重ねた。

ちなみに『QLTコミュニオン』と名づけた同人誌の最新号は、6ページ建てであった。自己顕示欲とまではいかないにしても、自己表示欲旺盛な熟年おじさん達が揃いも揃って“つぶやいている”様は、見方によれば滑稽でもあり、微笑ましい光景でもある。かくいう私も重度の“読んでもらいたい症候群”にかかっている。

蛇足1つ。メンバーの一人が農家の息子で、現在でも企業経営のかたわら、土いじりをしている（誘導者13-O）。その一環でサツマイモを作り、OEMで焼酎を醸造し始めた。名前を「気力(きぢから)」という。常備してある飲み屋も次第が増えてきた。持ち込んでご相伴に預かっている。

誘導者13-O

4) 公的機関主催

短大時代、国の機関や社団法人、第三セクター関係で計7つの公的機関の主査や委員長職を担った。

① 社団法人 日本電子工業振興協会：通産省の外郭団体である。FOS市場動向委員会OAネットワーク小委員会およびNOS市場動向委員会主査に就任した。きっかけは専門学校に非常勤できていた大学の教員が話題性、先進性に富む第一線の教授を紹介してくれ、その教授が声かけをしてくれたことによって、実現した（誘導者14-W）。

誘導者14-W

② 郵政省補助金事業：研究助成金を得て異業種交流とパソコン通信ネットワーク研究会委員長を担った。ある学会でコメンテータをお願いした国立大学の教授の声かけ（誘導者15-M）で、すでに大学の教員職にあったその教授の教え子たち数名の若き研究者たちと一緒に申請したのが、始まりである。この仲間とは後に無謀にも経営情報にかんする学会を創設することになる。現在も交流がある。その当時、OAを中心としたテーマを追究していて、アメリカのオレゴン大学大学院に在外研究で1年間滞在したことも追い風になっていたと考えられる（自主行動5）。

誘導者15-M

自主行動5

③ 財団法人 電気通信普及財団：産業構造変革期におけるネットワーク化戦略研究会代表研究者の仕事に就いた。当時、情報系と企業戦略系との接点が話題になっていて、両者を同時に扱う研究者が市場にあまりおらず、私のような青二才に“お鉢が回ってきた”というのが実情であろう。80年

代後半のことである。OAとネットワークとの関係を同時進行的、戦略的にとらえる必然性が企業の中に充満していた。ここでも既出、**誘導者15-M**のお世話になった。

誘導者15-M

- ④ 神奈川県中小企業団体中央会：全国中小企業団体中央会の下部組織の1つで各都道府県にある。商業・サービス業組織化推進事業にかかわる組織化推進委員会委員を2年務めた。既出「2) 大学主催」のエクステンションセミナーに参加してくれた地元優良企業でしかも若手経営者で名を馳せていた方が、仕事の関係で私のことを先方の中央会事務局に話をしたのがきっかけであった（**誘導者16-O** → **誘導者17-W**。触媒機能の連鎖、振動、共鳴行動に近い現象が現れたと、考えても良いかもしれない。

誘導者16-O

誘導者17-W

正直言うと、大学の講座で中小企業論というのを研究したことも担当したこともなく、不安であった。キーワードが組織化、ネットワーク化であることが分かったのでお引き受けすることにした。この中央会との関係は後に思わぬ方向へさらなる展開を遂げる。具体的には建設業下請組合活路開拓委員会委員長、下記⑤の委員会、転籍後の平塚時代へと引き継がれる。

- ⑤ 協同組合 湘南ライフタウンショッピングセンター：中小企業庁 神奈川県補助事業、中小小売業商業流通情報ネットワーク計画の策定事業委員会の本委員会委員、次いでワーキング委員長に就任（前出、**誘導者17-W**）。

誘導者17-W

- ⑥ 協同組合 川崎卸センター：川崎でも情報化促進企画、調査事業委員長を拝任した。前出、**誘導者17-W**の職場の同僚である**誘導者18-K**からの誘いがきっかけである。平塚転籍直前の横浜近辺のできごとである。一方、東京でも私にとって第三セクターとの新しい接点があった。

誘導者17-W

誘導者18-K

- ⑦ 社団法人 日本オフィスオートメーション協会：80年代後半、まだ勢いのあったOA分野で日本能率協会の関連団体にこの協会があった。この頃、すでにオフィスオートメーション学会も立ち上がっており、院生時代からのつながりで幾つかお手伝いをしていた。そのような関係があり、学会でお世話になっていた既出の教授からお話をいただいた（既出、**誘導者14-W**）。マネジメントタスクとワークステーション研究会委員長を仰せつかった。話題の豊富な大手エンドユーザ企業の情報システム部門長たちと一緒に委員会に臨んだ。

誘導者14-W

5) 生成期の学会活動

学会がどのような働きをしているのかも分らずに、見よう 見まねで大学院のときの先輩や第三セクターでお手伝いをしたときの大学教員に誘われて、参加したのが最初である。横浜時代で、記憶に残る仕事をしたのは以下の2つである。

- ① 日本経営教育学会 情報教育研究部会「組織学習研究グループ主査（自1985年9月至89年9月）。紹介者は大学院時代のゼミ先輩で大学教員の**誘導者19-S**である。

誘導者19-S

- ② 日本セキュリティマネジメント学会 編集委員会主査および理事（自

1986年6月至1992年3月)。紹介者は既出誘導者8—Mである。情報系の出版の仕事でことあるたびに、声をかけていただいた。

誘導者8—M

大学人の市場に入り込み、薄眼で様子をみながら真似てはいけないことと真似ることの識別から始まった。いわゆる揺籃期、生成期である。

この間、在外研究の機会も得てようやく、学問の暗闇からほんの少し、灯りが“ポーッ”とときに現れるようになった。世の中の身近な動きにあまり関心がなく、煙草の煙を眺めながらつぶやくとつき難い大学人でもあり哲人でもある研究者とある学会で出会った。中をとりもってくれたのは既出、誘導者19—Sである。言葉を交わすようになって、あるとき思い切って提案してみた(提案型6)。「何回繰り返して読んでも分からない本があるので、一緒に読んでくれると助かるのだが…。どうでしょう。」すると彼はあっさりと、「うん、いいよ。」とってくれた(理解者3—T)。最初は学会内に非公式の読書会を数名で、その後メンバーをそれぞれが外部から紹介する形で、最終的に5名でスタートした。誘導者19—Sにも声をかけ、都内の大学で読書会を開始した。読んでも、読んでも分らなかった。名づけて“永久に減らない眠り薬”。恥をしので告白すると、A. N. ホワイトヘッドの『過程と実在』である。

誘導者19—S

提案型6

理解者3—T

誘導者19—S

きわめて難解な書であっても「点滴、岩をも穿(うが)つ」の例え通り、繰り返し、繰り返し眺めているとある日突然、眼前の靄がはれてくることがある。それをすかさず逃さずにメモを取り次回の勉強会に備えるようにした。特に大変だったのは、遠くに離れて存在しているキーワード同士の有機的連結だった。数百ページのあちこちに散らばっているキーを拾い集め、自分で説明できるストーリーを作っておかないと、その勉強会での居場所がなくなるという恐怖感にかられた。この勉強会も平塚行きと共に何となく終止符を打った。終わりなき終わり、である。

ホワイトヘッドは、理論の方向性や枠の設計、あるいは院生の論文指導の折、依然として役立っていることを付け加えておきたい。

70年代後半から80年代後半の10年間、正確には12年間ただひたすら闇雲に突っ走っていた時代である。方向性もないまま、手当たり次第に依頼された委員を引き受け、社会人と学ぶ機会があればすべて引き受けて、忙しいけれども楽しい時代であった。いつまでも続くはずはない。転機が訪れた。恩師(第二分岐点、誘導者3—H)の三度目の登場である。平塚に新しく設置されるキャンパスに経営学部が予定されており、教員スタッフを非公募の形で募集している、という情報を提供していただいた。

誘導者3—H

学内のみならずマスメディアも騒ぎ出し、騒然とした中で新設学部の設置準備が始まった。詳細は省く。文部科学省の書類審査もパスし、結果として平成元(1989)年に平塚の経営学部への転籍が決まった。“助けられっぱなし”の人生であることを、改めて痛感する。恩返しも何もできないまま、恩師は鬼籍の人となった。その名は、原司郎である。後日談がある。2012年12

月8日に営まれた三回忌を兼ねたOB総会で、講演する機会を得た。題して「恩師 原司郎から学ぶーそこから観えてきたこと」。

第七分岐点：神奈川大学後期（経営学部）時代

1990年代初期～現在

ごくわずかの教員を除くと、お互いに見ず知らずの仲間が集まり、教授会を形成した。私自身、最初の10年間は学部内、大学共に重要な役職もなく、比較的自由に時間をとることができた。この時期、教員としては不謹慎であるけれども、若手仲間へ声をかけ時間の比較のある曜日の夕刻からそれぞれの研究室を使い交替で一品持ち寄りパーティを開くことを提案し、その輪がすこしずつ広がっていった。題してポトラックパーティ。しかし次第に目立つようになり不協和音が出始めたので、途中で中止となった。

後日談である。今年現役最後の年に、学部学生、大学院生を問わず、情報という品を一品もちより、明確な目的をあえてもたない状態の“おしゃべり”会を研究室で催している（提案型7）。ポトラックプラザという名前をつけている。参加人数は、多くて4、5人というところである。来年度も持続させる方向で、構想を練っている。

提案型7

1990年代初期から現在に至る20年を超える第七分岐点では、比較的時間が自由であった前半の10年と自由がほとんどなくなった後半の10余年とに分けることが可能である。順に特徴を整理すると、1)公的機関とのかかわり、2)民間企業とのかかわり3)学会創設活動、4)社会人とのかかわり、5)地域社会とのかかわり、6)学部、学会運営、の6分野に集約できる。そのうち「6)学部、学会運営」を除く1)から5)までは、比較的時間的余裕があった時代なので、反芻しながら景観図を描くことが可能である。

(1) 公的機関とのかかわり

対象公的機関の地域を全国レベルおよび神奈川県、横浜、平塚という県・市レベルに分けてみよう。

(1) 全国的な公的機関：6つの組織からの委員委嘱

- ① 社団法人 日本事務機械工業会 ジョブステーション調査研究委員会
副委員長

(自1989年至1990年)

OA機器普及調査等調査委員会 委員
(自1990年至1991年) (自1992年至1993年)

- ② 社団法人 日本電子工業振興協会

NOS市場動向委員会 幹事
(自1989年至1990年)

システム部会・システム企画委員会、
ネットワークビジネス専門委員会 委員長
(自1996年至1997年)

- ③ 社団法人 日本情報システム・ユーザー協会

調査委員会 委員 (自1992年至1994年)
国際交流委員会 委員 (自1992年至1998年)
ITガバナンス委員会 委員長
(自2001年至2004年)

プライバシーマーク審査委員会 委員長
(自2003年至現在)

④ (社) 日本経営士会 理事
(自2000年至2002年)

⑤ 全日本中小企業団体中央会
ビジネスモデルとIT活用研究委員会 委員長
(自2001年至2002年)

⑥ 社団法人 中小企業診断協会
中小企業診断士のあり方に関する研究会
(自2002年至2003年)

(2) 神奈川県、横浜市、平塚市を中心とする
地域の公的機関：5つの組織からの委員等
委嘱

① 神奈川県中小企業団体中央会
情報ネットワーク構想委員会 座長
(自1989年至1990年)
組合間交流懇談会 座長
(自1989年至1990年)
青年経営者ゼミナール 委託講座
(自1989年至1991年)
ネットワーク問題懇談会 座長
(自1991年至1991年)

② 財団法人 横浜・神奈川総合情報センター (IRIS = Institute of
Regional Information System : アイリス)
中小企業における企業間情報ネットワークの
現状と課題 研究代表

(自1989年至1990年)

経営情報管理セミナー 委託講座
(自1991年至1998年)

アイリスとの接点は、財団支援民間企業のコアメンバーの一人が外資系企業勤務時代の先輩であったことにつぎ。その先輩がどこから聞きつけたのか、私が神大の教員をしていることを知り連絡をしてきた、ということである (誘導者20-M)。ここまでくると、人生の偶然を感じざるにはいられない。

誘導者20-M

当初、運営の仕方がわからない、ということもあり、小さく始めた。財団に理解力のある経営者に協力を要請し、候補者を推薦してもらい、パイロット

トテスト的にゼミを開始した。試行錯誤を繰り返し、1991年から正式にオープンした。M氏の所属する企業からも毎年社員を研修要員として推薦してくれた。平塚転籍後も続き、1998年に終了した。8年間続いた。

アイリスでは、市のみならず県の職員の方々とも知己を得、行政のことも間接的にある程度理解を深めることができた。市役所内の企画課の方々とも知り合うことができた。後に市主催の懇話会委員の依頼を受けることになる。ゼミナールの形式は月1回の勉強会を1年間続け、テーマ別に集まったグループ単位で共同論文を作ることである。報告会も設定した。企業によっては、アイリス研修を管理者研修プログラムとして位置づけ、毎年送り込んでくれるところもあった。参加企業の業種が多様であるため共通項をどこに設定するかで多少の苦労はあった。

しかし経営学あるいは経営管理論の視点から観ると、業界を超えた共通項を見つけることは、それ程難しいことではなかった。参加メンバーの方々とは、現在でも交流があり、先の「3) 地域内自然発生」グループで研さんを積んでいる。私自身も企業の実態を知る機会があり、多様な事例の中から共通項を探し出す楽しみがあった。

IRISの名称で触れておきたいことがある。それは、regional informationつまり地域情報が枠組みになっていることである。スタート時のテーマ設定は、経営情報の枠内であったけれども次第に参加者の問題意識が事後にみえてきた。関心領域が経営情報よりも経営管理の領域にあることを知った。主催者との打合を繰り返し、ゼミナールの名称を経営情報管理から経営管理に変更した。これで中小企業の管理者の方々の間に関心の枠が広がったようである。しかし、呼び水が情報であることに不思議な縁を感じる。

アイリスについてもう1つ付記することがある。この組織は現在、存在していない。しかし学んだ魂は生きており、MIC(Management Information Club)というOB会が継続している。年に1回の情報交換会を元受講生同士が催している。今年も12月6日になつかしい顔が横浜西口にある横浜国際ホテルに揃った。世話役は誘導者21-Tである。Tは2013年紆余曲折をへて、そのホテルのトップに就任する予定である。

誘導者21-T

③ 平塚市ロータリークラブ

青年経営者ゼミナール 委託

(自1991年至1993年)

平塚勤務の当初、地元で詳しい事務職の管理者にお願いして、平塚商工会議所の会頭に挨拶にでかけたことがあった(理解者4-K)。それが縁でその後、会議所とのつながりができた。その1つがロータリーである。またこのロータリーメンバーの一人が神奈川県中央会の仕事のお手伝いをしており、横浜時代から知己があった。その方は勉強会には参加しなかったけれども、平塚の有力な経営者の方々を紹介してくれた(誘導者22-T)。なかでも献身的に支援してくれた地元経営者に理解者5-Yがいた。現在、勉強会からは離れ、遠くに輝く星の1つとして、現役でわれわれを見守ってくれている。

理解者4-K

誘導者22-T

理解者5-Y

複数のコアパースンのおかげで、平塚でも若手経営者対象のゼミナールを

始めることができた（提案型8）。このゼミナールは、幾度か名称を変えながら、現在も活動を続けている。後に詳述する。

提案型8

④ 横浜商工会議所 情報専門委員会 委員

（自1992年至1995年）

平塚転籍後もしばらくの間、横浜時代の企業経営者の方々とのつながりがあった。その1つに横浜商工会議所との深いかかわりをもつ方がおられた（誘導者23—S）。その方の紹介で、平塚勤めの小生が数年間、横浜の会議所でお手伝いをする機会があった。領域は情報であった。

誘導者23—S

⑤ 横浜市行政改革推進懇話会 委員

（自1999年至2001年）

平塚に赴任後も、断続的に横浜市役所の方々との接点があった。アイリスの流れが切れていなかった。その関係で、行政改革のテーマに駆り出されることがあった。2年間お手伝いをした。

2) 民間企業とのかかわり

1990年代初めから終わりにかけて、社会的に影響のある3つの企業からそれぞれ連続講演企画と全国規模の企業調査依頼、連続セミナー企画の話があった。いずれも比較的大型のプロジェクトである。

そのうちの2つは経営と情報システムとの関係でわが国ではリーダー格の企業であり、残りの1つは地域企業密着型金融系シンクタンクである。

① NTTデータ通信㈱

（自1991年至1993年）

この後の「3) 学会創設活動」で触れる内容と関係する若手研究者の一人（誘導者24—U）の紹介である。彼は学会統合にかんして年配教員の“脅し”にも既成とした態度で対応するところがあり、心を許せるタイプの同僚の一人であった。丁度この頃、戦略情報システム（Strategic Information Systems = SIS）が大手企業のみならず中堅中小企業も巻き込んで、話題になっていた。タイミング良く、1989年に横浜を拠点に日本経営教育学会情報教育研究部会の研究会成果を出版する計画がもちあがり、1987から88年にかけて原稿をまとめる機会があった。もう一人の編者の他に共同執筆者5名を加え総勢7名で『戦略的情報システム』（日科技連出版社、1989年）を出版した（協働発案者4—複数）。このときの共同執筆者の一人が前出誘導者24—Uである。

誘導者24—U

協働発案者4—複数

誘導者24—U

この本を携えてSISキャラバンを敢行した。私を入れて4人でチームを編成し全国10か所を行脚した。週末に現地に入り週初めに講演、のような形をとった。

また同社からはその後、1993年に『2001年情報システム未来形—これからの企業経営と情報活用』（日刊工業新聞社、1993年）の出版監修依頼を受けお手伝いした。

② ㈱富士通システム総合研究所

プロジェクト主査

（自1996年至1997年）

SISブームの終焉を迎えるころ、富士通システム総研から研究グループの主管として研究委託を受けた（追従型5）。テーマは「未来指向型企業モデ

追従型5

ル」開発、期間は1996年から1997年にかけての1年間であった。既出「4) 公的機関主催 ② 郵政省補助金事業」で初出した誘導者15-Mと知己のあった研究所の社長 (誘導者25-Y) から直接連絡があった。共同研究メンバー3名は先の誘導者24-Uを含め私が選ぶ機会を得た。MIS やOA, SIS, OIS にみられる触媒機能としての情報を応用して、企業の未来形を生命現象から描こうとするところに研究のターゲットをおいた。

誘導者15-M

誘導者25-Y

誘導者24-U

フィールド調査は27社のトップにインタビューする形で実施した。標準形式の質問用紙を事前に設計しそれをお互いに見ながら、現地でQ&Aを繰り返した。調査の後半からは、情報の蓄積が効を奏しこちら側からも情報提供できるようになった。またある程度のまとめが実現できた段階で、既面談企業経営者の方々にも途中経過の報告を行った。個人的には生命力(viability)のもつ機能に注目し、その結果は単著『生命力のある組織』(中央経済社、198年)として結実した。

③ (株)浜銀総合研究所 経営管理革新ゼミナールコーディネータ

(自1996年至1999年)

横浜銀行傘下の企業に浜銀総合研究所がある。当時中堅幹部の一人が「2) 大学主催」でふれたエクステンション・セミナーに受講生として参加した。彼の企画で実現したのが、浜銀総研主催のセミナーである (誘導者26-T)。銀行の取引先に限定というややクロズドな性格をもっている点が他と異なる。横浜から小田原までの広域から月に1回午後20名近い参加者が集まり研修をする、会社公認の長期セミナーである。

誘導者26-T

一方の形式的な研修とは異なり、会社から託された問題をもちより、それを異業種の仲間と共有し、共に学習し、解決の糸口を見出すことを目標に設定した。またスポンサーである企業経営者に報告することもプログラムに加えた。

特定銀行に限定されているという意味では一般性に限界がある。しかし中堅企業で固有の研修機能をもたない、あるいはもてない規模の企業にとって、研修機能のアウトソースということでは、一定の役割を果たしたのではないかと思われる。学芸会並みの成果報告会には、派遣した企業のトップも参集し、コメントを寄せていただいた。こちらとしても、受講前に比べて何らかの質的向上を見える形で受講者たちにインプリントしなければならず、緊張した。4年間続いた。

一緒に学んだ仲間はゼミナール終了後も、今現在連絡を取り合って情報交換をしている。そのうちの何人かは、先にふれた「3) 地域内自然発生」グループから声がかかり、月に一度“すすめの学校”つまり誰が生徒か先生か分からない状態で、共に学び共に喜びを共有している。いやむしろアルコールの入った話題を楽しんでいる。

3) 学会創設活動

私にとって学会活動で特質すべき話題は、仲間の一人と私とがファシリテータとなって1990年に「経営情報学会 (AMI—Academy of Management

Information)」をたちあげたことである。平塚に転籍して1年目のことで、もう一人の仲間（協働発案者5-I）とは既出誘導者15-Mの紹介ですすでに研究会で一緒に勉強していた大学の教授である。その頃、私は大学院時代の先輩の勧めでPan Pacific Conference という、毎年Pacific Rimの国々を回りながら研究大会を実施していた学会に加入していた（既出誘導者19-S）。ニュージーランド、オーストラリア、台湾、カナダ、日本、韓国、などの異なった国、それも環太平洋の国々で大会を開催する、という形をとっていた。ある年、ハワイ オアフ島のハワイ大学での開催が決まり、二名で参加を申請し無事報告を終えた帰りの便のできごと、である。

協働発案者5-I

誘導者15-M

誘導者19-S

OAもブームが去り、企業ではネットワークと情報システムとの連携や情報を経営資源として扱う理論的支柱を求める声が出始めていた。MISの再来を期待する声なき声である。報告が終わったゆらみと飲み放題のほどよいワインとが頭の回転を早め、学会を作ってみてはどうか、ということになった。機上でマスタープランを作り、帰宅後すぐに他関連学会の規約や名簿をめくりながら、呼びかけ文や趣意書などをつくり、私費で全国行脚した。

その中でも特徴といえるのは、当時、二人とも長老支配の学会運営に辟易していたので、学会運営を比較的若手の研究者で行うこと、肩書もしたがって会長や副会長、常任理事、理事のような名誉職ではなく、幹事団が運営すること、の2つであった。学会トップの肩書は、経団連ではなく経済同友会の仕組みをモデルにした。長老の役割はアドバイザーに専念するというもので、画期的内容を含んでいた。一種の学会革命を断行した。（その後、私自身、長老支配のある学会のトップに就任した時の肩書は、“会長”であった。この矛盾はどのように説明できるのだろうか。私の頭の中では依然として重たい問題として残っている。）

第一回の研究大会は、経団連の会場を借りてアメリカからもゲストスピーカーをお呼びして、華々しく開催することができた。私はその学会の代表幹事に選出された。1990年5月のことである。ところがその半年前から、情報工学を中心とする類似内容の学会設立構想が、しかもいわゆる大物をトップに据えて、進んでいることが判明した。

コンピュータメカは言うに及ばず、大学で経営情報論を担当している研究者も含めて、大げさにいえば日本を二分する議論がわきおこった。典型的なのは「どうして似た学会が2つもあるの？日本がつくつかつかないかで何が違うの？」という疑問提示である。ちなみにもう1つの学会名は、「日本経営情報学会」であった。こちらは「経営情報学会」。この争いに巻き込まれ、結果的には2年後の1992年に合併ではなく、統合という形での一体化を図った。合併にしなかった背景には、合併のイメージが吸収や対等のように、力関係が気になり、実態がゆがんでしまうことが懸念されたからである。貴重な経験をした。ちなみに現在私は、その学会を退会している。

他の学会活動については、略年譜を参照していただくことにして、ここでは省略する。

4) 社会人とのかかわり－WINE(=Widely Intelligent Networking Empowerment/ Wildly Informative Niche Enactment)研

先にふれた平塚商工会議所から企業経営者を紹介していただき、また個人的な知己を頼って関心のあると思われる経営者に“渡り”をつけて、何とかスタートした(提案型9)。しかし必ずしもうまく運営できなかった。最大の問題点は、自主的、主体的運営の意味が浸透する直前で年度末を迎え、次年度になると“尻切れトンボ”になってしまうことであった。持続性、継続性がないのである。

提案型9

何度か尻すぼみ状態になったとき、思い切って勉強会のメンバーを拡大し湘南の広域から集めてはどうかと、いうことになった。会議所の会議室をお借りしていることから、他市所属の非会員を参加させるのはどうか、という意見もあった。しかし時代は連携時代に入っており、商工の前に農がつく戦略も具体的に展開されていること、などを理由に他市所属の企業人にも声かけすることで合意した。その背景の一つに地元企業人の参加率が悪くしかも途中退場も多く、平塚だけでは質量ともに劣化してくることが経験的に実感できていたことも否定できない(平塚の皆さん、失礼しました!!)。

年によっては大森、川崎、横浜、茅ヶ崎、藤沢、小田原など、に範囲を拡大し、しかもなおメンバーが一人ひとり営業活動を展開しながら口コミで勧誘する、という方式をとった。特に効果のあったのは、すでに学習済みのハマ組のメンバーたちが動いてくれたことである。

ある男の話。彼は現在、平塚に本社のある企業の経営者である。すでにふれた「2) 民間企業とのかかわり ③ (株)浜銀総合研究所主催」でふれた経営管理革新セミナーに平塚から参加したメンバーの一人である。その彼が平塚での勉強会の立ち上げに奔走してくれた(誘導者27-O)。友人、知人に持ち前の押しと恫喝まがいの脅しを加えて引っ張ってきてくれた。あの方法が会社でうまくいくとは限らない(?) と思いつつ、感謝している。

誘導者27-O

もう一人外せない仲間がいる。彼はかつて横浜のエクステンションゼミナールのメンバーであった。平塚の勉強会に参加するために、月に1回、自宅のある鎌倉を出て、仕事場のある大森まで行って、その日の夕方は自宅を素通りして平塚、という流れをとった(理解者6-K)。口を開けて笑う以外ないほどの、路線図になった。その後彼は転職したため、平塚まで足を伸ばすことが困難になった。現在、「第六分岐点、3) 地域内自然発生」でふれた横浜での勉強会のコアメンバーとして活躍している。

理解者6-K

これらが効を奏し現在まで持続している。その名をWINE研という。文字どおり、ワインを飲む会でもあるけれども、それだけではない。2003年にリニューアルした研究会では、これまでに13冊の本を読破した。しかもレジュメを切りながら、である。

年間通した研修プログラムは、3つのパートに分かれる。第一は経営学に関係する文献を解説することである。レジュメを切り、なおかつわが社に当てはめてそのギャップを考察することを主たる目標にする。かく言う私もうわが職場を例にとりながら、主体的に参加している。

第二は1年の成果が確認できる秋に、テーマを決めてシンポジウムの形で地元市民や企業人に情報を発信する機会をもつことである。このシンポジウムは今年度で8回目を迎える。学会形式をとるので、当日までにこなさなければならない作業が山とあり、会議所や大学との連携が欠かせない。

第三はその年1回のシンポジウムに向けてエッセイを書くことである。エッセイのテーマはシンポジウムと連動しており、これによって日頃の思考能力や文章表現能力の程度が一挙に公になってしまう。文章の稚拙も含めてである。私も当然のことながらその仲間に入る。そこには見られている自分と見ている自分がある。言ってみれば"露天風呂"のノリである。

この3つに加えて3年前から、小中高校生対象の作文募集を実施している。そしてこの作文を支えているのが、主催の①国際経営研究所、共催の②平塚商工会議所 中小企業相談所、③サロンde WINE、さらに後援が④平塚市、⑤平塚教育委員会、それに加えて協催が⑥神奈川大学経営学部、⑦同大学院経営学研究科の2つである。計7つの組織がこのプログラム全体を支えている。不思議で、説明のしにくい組織運営に、結果としてなっている。

これらの多様なプログラムの分解を試みると、次のようになる。まず産業界や企業の支援が、そのために商工会議所の支援が、次に対象テーマに地域や公共性の視点が含まれているために市役所の了解が、児童や生徒の作文を募集、審査し、結果を公表しているため教育委員会の支援が必要、という筋書きである。しかもこの筋書きはあらかじめできあがっていたのではなく、試行錯誤的に事後に理屈づけをして完成したものである。しかもその完成度は未熟であり、またいつ修正が入るか誰にも分らない。ガウディのサグラダ・ファミリア聖堂のようなものかもしれない。

さらに足元では、学部と大学院に情報を提供して地元密着型の教育プログラム開発の一助をしてもらうことも必要となろう。プログラム全体が産公教大の混在から成っているという事実を認識することの重要性である（**協働発案者6—複数**）。これを第四の運営上の特徴としておこう。

協働発案者6—複数

このような欲張った発想は、企業経営にとってマイナスに作用するかもしれない。しかし環境多様度をわずかでも多く理解することは、環境対応の企業経営にとってプラスになることこそあれ、マイナスになることはないと思われる。環境複雑性への挑戦や取組みは、参加者たちにとって、日常の業務とかけ離れた視点から“もう一人の”自分作りのみならず、自分造りや自分創りへの挑戦機会が生まれる。

このようなロングランの勉強会では、“一度くらい”休んでもいいのでは、というある意味で当然の、ある意味で不謹慎な思いが頭をよぎると、そこから怠惰な自分が次第に行動へと転化してくる。これまで自然退会者がかなりの数にのぼる。実は、これまで一度も休んでいない皆勤者が一人いる（**理解者7—T**）。

理解者7—T

理解者7—Tはここしばらくの間、幹事長職の地位にある。国内公的組織複数の要職、海外出張、趣味の釣りを含め、国内外で多忙を極めているのに、一度も休んでいない。実に稀有な存在である。こんなこともあった。ヨーロッパ

理解者7—T

パ視察旅行ではラインの川下りの時に勉強会と重なった。何と彼は、ポータブルの電子会議セットを船上に持込み、優雅にデッキの椅子から“にこやかに笑みを浮かべながら”満足そうな顔で参加した。いや参加したことにして自分で納得した、というのが正しいかもしれない。驚くほどのエネルギーの持ち主である。理解者7-Tは前出誘導者27-Oの小中学同期であり、彼の誘いで勉強会に参加した。現在、乗りに乗って主役を演じている。

理解者7-T

誘導者27-O

従前とは異なった視点で観ることもまた、“もう一人の自分作り”にとって重要なのである。勉強会のメンバーの合言葉の1つ。それは“バルコニーにあがって、下にいるもう一人の自分を観る”である。短絡的な企業研修ではなく、本質をわきまえた青臭い議論も時にまた必要となる。月一度の異常な学習が、日常の生活に刺激を与え、ときに質の向上に結びつく。かくいう小生も読書会から発想のヒントを数限りなくいただいている。

5) 地域社会とのかかわり

現在、神奈川大学に附置されている「国際経営研究所」の所長職を拝命している。その関係で、地域のことにも必然的に関心をもつようになった。市民対象のアンケートも実施した。その結果は「市民対象コンシェルジュ構想実態調査結果報告」として研究所発行の『国際経営フォーラム』(No. 23, 2012年、149-159ページ)に収録した。しばし、うんちくにお付き合いいただきたい。

経営の世界では、従来、どちらかというとなら経済価値や貨幣価値が重要視される傾向があった。しかしこの考え方を徹底すると利己的な思考や行動が蔓延し、短期指向でかつ見える範囲の、しかも具体的で限られた成果にしか関心を抱かないようになる。

いま現在、企業や国のみならず国民の先進性を測定する共通の基準は、所得水準におかれている。つまり一人当たりの所得の多少が比較対象になっている。そのための自由競争も法律に違反しない範囲で許される。国際比較をしている白書類は、未開発、開発途上あるいは新興、そして最後が先進である。比較測定基準は、所得や生産高になっており、テンプレート化されている。そしてそのことに疑問をもつことは、ほとんどない。

このような片寄った意識や行動がゆがんだ人間関係や企業間関係、さらには国家間関係をもたらししている、と考えざるを得ない現象が遍在するようになってきた。経営学にかんする私の関心領域は、非営利企業はもとより、環境や資源、地域、社会、宗教、倫理、哲学にまで広域に及ぶようになってきている。FM NHKのラジオ深夜便では、宗教経営学がときに話題になる。地域学とマネジメントとの関係も学問の領域に入ってきている。香川大学ビジネススクールでは、大学院の名称が地域マネジメント研究科になっている。

現在、私の関心事の1つは、経営の対象を地域や社会、環境、資源のような非企業体にもおくことである。そのことを通して21世紀に望まれる企業体のあり方を議論することが可能となる。定年前に取り組んでみたかった重たいテーマである。巨大な山に、残された時間で少しでも挑戦してみたい、と

思っている。1つの視点からのアプローチだけでは到底無理であり、複合的で多様なアプローチが求められよう。自然科学や人文科学との共同研究も欠かすことができない。

地域社会が経営の対象になり始めると、企業とは異なった依拠基準や目標が必要となる。好き嫌いを言っている場合ではない。まず生き物としての必要十分条件あたりから、始めるのはどうであろうか。嫌いなモノの多い小生にとってかなりの無理があるかもしれない。老骨に鞭打って他流試合を繰り返しながら、少しでも前に進んでいくことが必要であろう。

6) 学部、学会運営

1) 学部等運営—行政職

平成元年に学部開設したので今年度で24年経過した。先にも述べたが最初の10年間、学部運営に携わることはほとんどなかった。途中カリキュラム改革プロジェクトを主宰した程度である。にわかにならなくなったのは、平成10(1998)年からになる。2012年度まで、ほぼ連続的に役職が回ってきた。記すと以下のようなになる。

- ・ 大学院 研究科委員長 (自1998年至2001年)
- ・ 学部 学部長 (自2001年至2005年)
- ・ 国際経営研究所 所長 (自2008年至2012年)

この間、生活のベースがすっかり変わってしまい、寝ても覚めても組織運営に携わることになる。経営組織論が専門なので、組織管理は“お茶のこ、さいさい”だろう、とにやにやししながら、横浜QLTメンバーの一人が皮肉っぽく語る輩の言葉が聞こえてくる (理解者8-W)。

理解者8-W

しかし年間通した会議や“挨拶要員”機会、などは、かなりの数にのぼる。学会報告や論文執筆は、相当の制約を受けることになる。このような過酷な労働条件のもとでも、以下で述べる2)以降の学会活動業務は減少するどころか、一定水準を維持しときに増加すらした。

2) 役職を中心とした学会運営 (学会報告は略年譜参照)

学内業務が比較的ゆるやかであった前半の1989年から97年頃までに学会役職が集中している。学会での役職を3つの学会に限定集約してみると、以下のようなものである。

- ・ 経営情報学会 代表幹事
研究部会主査 (自1990年至1992年)
- ・ 経営情報学会 副会長 (自1992年至1994年)
- ・ 経営情報学会 統合化情報システム
研究部会主査 (自1992年至1995年)
- ・ 経営情報学会 組織行動支援システム
研究部会主査 (自1995年至1997年)
- ・ 日本経営診断学会 編集委員会 委員長
(自1997年至2001年)
- ・ 日本経営診断学会 学会誌審査委員
(自1998年至2003年)

- ・日本経営診断学会 常務理事
(自2000年至2003年)
- ・日本経営診断学会
全国研究発表大会運営委員 委員長
(自2000年至2003年)
- ・オフィスオートメーション学会 編集委員会 アドバイザー (自2000年至2003年)
- ・日本経営診断学会 会長 (自2004年至2007年)

このうち、日本経営診断学会についてふれておく必要がある。ある経営関連雑誌に、中小企業診断士向け受験講座を依頼され、仲間数人と連載したことがあった。第六分岐点時代のことである。その雑誌の編集長が学会のお手伝いをしてきたことから知己になり、彼の提案で連載企画が実現した(誘導者28-O)。

誘導者28-O

その後、誘導者28-Oに私のほうから“経営管理の基礎”連載企画を提案し、2年間雑誌に掲載されることになった(提案型10)。その連載中のことである。彼から連絡があり、「日本経営診断学会」の会長と会ってほしいということであった。都内のある喫茶店でお会いした。会長の依頼内容は、学会の記念事業の一環で“事典”編集を企画しているので経営情報のパートの企画に参画してほしい、ということであった(誘導者29-M)。マーケティング分野で著名な研究者であり、お名前は著作物とおして知っていた。そんな縁からその学会に入りお手伝いをするようになった。

誘導者28-O

提案型10

誘導者29-M

学会内で幾つか異なった委員を担当した。その後、会長は次の新しい方に変った。その方(誘導者30-T)も私に声をかけてくださり、全国大会のパネリストの一人に推薦してくれることがあった。大会発表や論文執筆も幾つか行った。それから間もなく誘導者30-Tは後任会長に私のことを推薦され、大会で承認された(追随型6)。

誘導者30-T

誘導者30-T

追随型6

私にとっての学会活動は、現在、年齢や経験などを加味すると安定成熟期から減衰期に入りつつある。それに対して公的機関とのかかわりは全国区、地域区を含め、成長変質期を迎えているように思う。

エピローグ

またまた知識のひけらかしをお許しいただく。エピローグのエピ(epi-)には、besides, beyond, out, over, upon, up toなどの意味がある。日本語では、正道からすこし“外れた”という意味がふさわしいように思う。そうすると結婚式で新婦新郎の友人祝辞のなかで、エピソード(episode:挿話)がほのかな笑いを誘う。日本料理の箸休めのたぐいかもしれない。笑いを期待しているのに、笑いをとることができない、これは悲劇である。本稿に自然体で“おやっ”というようなフレーズがあったかどうか心配になってきた。

想いつくままに筆を走らせてきた。記号化した先輩、同僚たちには心から申し訳ないと思っている。ここでは7つの分岐点でかかわったヒトたちを中心に登場してもらった。

正直言うと、無責任を地でいった山頭火のような心境である。結論は出ないし、出さないほうが良いのかもしれない。

確かにいえることがひとつある。それは、迷い道にさしかかると必ずと言っていいほど助け人が現れるということである。“おぼれる海老ちゃん”を助けてくれる。イニシャル数では誘導者30名、理解者8名、協力発案者3名+多数、合計41名プラス多数に達した。これらが海老澤の後押し、伴走、誘導と手助けしてくれた。それに自分自身の岐路における提案型、追従型、自主行動が彩りを添える。さらに数え切れないほどの仲間が手を携えてくれた。何と幸せな人生であろう、と思わざるを得ない。

職場では後期高齢者に入り、間違いなく最長老になった私を、数多くの仲間が支えてくれている。エピソードを2つ。ある駅でエレベータに飛び乗ったときのできごとである。杖をついた老婆（こちらは老爺）が「開ける」のボタンを押したまま、ニコッと微笑んでいた。

もう1つ。大学から平塚行きのバスの中のできごと。あわててとび乗ったので混み具合が分らなかった。空いている座席はなかった。“30分近く立ちっぱなし”かと、覚悟をきめヘッドフォンのスイッチをONにし、目を閉じて音楽に耳を傾けたときのことである。脛のあたりをトントンする仕草に気づき、目を開けた。すると前に座っていた女子学生が「どうぞ」と言って席を譲ってくれた。思わず訊いてしまった。「学生番号は？」

わがまま人生を振り返ってみると、偶然の連鎖が必然を呼び起こしていることが分る。単なる共生ではなく、協働作業に参画し合う仲間が数多くおり支えられた。

ホワイトヘッドの有機体哲学をベースにした過程哲学は、私の人生にとって切り離せない大切な呼びかけをしてくれる。

過程は仮定に通じ、
その仮定の基盤は家庭にあり、華邸を造る。
会場、一瞬 シーン

ウンちょっと無理があるかなあ。

それでは、リベンジでもうひとつ。過程はわが国の古典とも相通ずるところがある。高校の古典で学んだ鴨長明『方丈記』の冒頭の一節を引用して、終わりにしたい。ありがとうございました。感謝をこめつつ…。

行く川の流れば絶えずして
しかも、もとの水にあらず
淀みに浮かぶうたかたは
かつ消えかつ結びて
久しくとどまりたる例なし
世の中にある、人とすみかと
またかくのごとし

付記1：文中にでてきた人名イニシアルは、下記に記す本当の苗字(?)の頭の1字です。思い当たれば、ウン、とうなずいてください。そしてどこかで声をかけてください。バーチャルの世界です。

苗字一覧(敬称略)：一瀬、内野、大久保、大野、小川、小川名、柿崎、柿澤、木立、木皿、木川、車戸、小林、酒井、島田、鈴木、高橋、田城、田中、坪内、一寸木、寺本、寺谷、徳永、萩原、長谷川、原、西、西森、前川、松本、三上、水野、宮川、山口、山田、涌田、和田、渡辺

付記2：人名は3つのグループ、①手を差し伸べてくれた誘導者、②一緒になって考えてくれた理解者、③親身になって協力してくれた協働発案者、に分類してあります。それに海老澤栄一自身を、提案型、追随型、自主行動という3つの行動パターンで整理してみました。21あります。