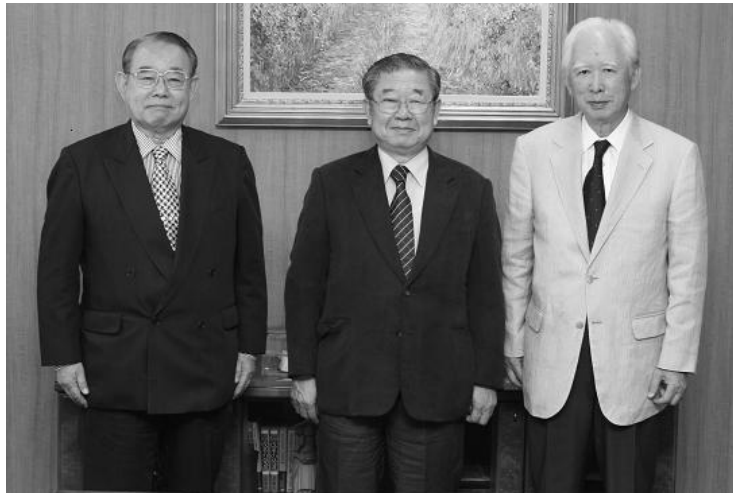


土屋 守章先生 追悼文集



LEC会計大学院紀要第3号掲載座談会収録の際の写真（左から岡本・土屋・慶松）

<2007年6月26日 於：(株)東京リーガルマインド本社応接室>

追悼文

『土屋先生を偲ぶ』	慶松 勝太郎
『土屋守章教授の思い出』	岡本 久吉
『問題発見・問題解決の学としての経営学』	児玉 英明
— 土屋守章『ハーバード・ビジネス・スクールにて』に学ぶ経営学教育 —	
『土屋先生との思い出』	上村 実

土屋 守章先生ご経歴

生年月日：1934年10月26日 神奈川県逗子市に生まれる

逝 去：2010年 8月 2日

学 歴：

1953年 神奈川県立湘南高等学校 卒業
1957年 東京大学経済学部経済学科 卒業
1958年 東京大学経済学部商学科 卒業
1963年 東京大学大学院経済学研究科課程 修了

職 歴：

1963年 東京大学経済学部 助手
1965年 東京大学経済学部 助教授
1978年 東京大学経済学部 教授 (1995年退官)
1993年 日本生産性本部理事・同経営アカデミー学長
1995年 東京経済大学経営学部 教授 (2005年まで)
1995年 東京大学名誉教授
1996年 経営研究所 所長 (2010年まで)
2001年 日本経営品質学会 会長 (2010年まで)
2005年 東京リーガルマインド大学会計大学院 教授 (2008年まで)
2008年 東洋学園大学大学院 教授

土屋 守章先生 著書

単 著 :

- 『ハーバード・ビジネス・スクールにて』(中央公論社[中公新書]、1974年)
『現代企業入門』(日本経済新聞社[日経文庫]、1979年)
『企業の社会的責任』(税務経理協会、1980年)
『企業と戦略——事業展開の論理』(日本リクルートセンター出版部、1984年)
『現代企業論』(税務経理協会、1991年)
『現代経営学入門』(新世社、1994年)

共 著 :

- (間宏)『我々にとって企業とは何か』(東洋経済新報社、1994年)
(許斐義信)『これからの日本的経営——危機をどう乗り越えるか』(日本放送出版協会、1995年)
(岡本久吉)『コーポレート・ガバナンス論——基礎理論と実際』(有斐閣、2003年)
(関町肇)『実践 VSET 経営戦略策定法——ものごとを成し遂げる「勝利の方程式」』(同友館、2003年)

編 著 :

- 『現代経営学(2) 現代の企業戦略——成長と生き残りのための理論』(有斐閣、2003年)
『技術革新と経営戦略——ハイテク時代の企業行動を探る』(日本経済新聞社、1986年)
『現代経営学(11) 経営史——西洋と日本』(有斐閣、1994年)

共編著 :

- (富永健一)『企業行動とコンフリクト』(日本経済新聞社、1972年)

(今井賢一)『現代日本企業と社会』(日本経済新聞社、1975年)

(諸井勝之助)『企業と社会』(東京大学出版会、1979年)

(森川英正)『企業者活動の史的研究——中川敬一郎先生還暦記念』(日本経済新聞社、1981年)

(飯沼光夫・増田祐司)『ハイテクノロジー・マネジメント——高度先端技術時代の企業戦略・日米欧』(日刊工業新聞社、1983年)

(小林規威・宮川公男)『現代経営事典』(日本経済新聞社、1986年)

(二村敏子)『現代経営学(4) 現代経営学説の系譜——変転する理論の科学性と実践性』(有斐閣、1989年)

訳 書 :

T・A・ペティット『企業モラルの危機——会社は何を問われているのか』(ダイヤモンド社、1969年)

J・G・マーチ、H・A・サイモン『オーガニゼーションズ』(ダイヤモンド社、1977年)

R・E・マイルズ、C・C・スノー『戦略型経営——戦略選択の実践シナリオ』(ダイヤモンド社、1983年)

ロレンス・シェイムズ『ザ・ビッグタイム——アメリカ企業の栄光と挫折』(NTT 出版、1989年)

チャールズ・ワイズマン『戦略的情報システム——競争戦略の武器としての情報技術』(ダイヤモンド社、1989年)

土屋 守章先生 事績補足説明

土屋教授の経営学の発展に対する貢献について

土屋教授は言うまでもなく日本における経営学の大宗である。土屋教授が経営学を学び始められた1960年代は、大学で教えられている教材は米国から直輸入された原書か、それらの翻訳ものが大部分であった。土屋教授は日本で一番早くそのような傾向から脱却して日本の企業の実態をつぶさに研究され、新しい経営学の流れを創られたのである。その傾向を最初に示す著書が『現代企業入門』（1979年）であり、そして、日本における経営学の流れを完成させ定着させたのが『現代経営学入門』（1994年）である。両書が土屋教授の代表的著作である。経営学の専門書ではないが『ハーバード・ビジネス・スクールにて』（1974年）は、土屋教授がハーバード・ビジネス・スクールに1年3ヶ月滞在した実体験に基いた米国における代表的MBA教育の紹介であるが、日本の経営学の発展に大きな影響を与えたと言える。

経営研究所における経営学の普及活動について

経営研究所は、高宮 晋氏（元東大経済学部教授）によって、1946年に設立された会員制による任意団体である。戦後の日本企業に米国を初め、先進諸国の新しい経営理論の導入とその実践の全般にわたって大きな貢献をした。1996年に、土屋教授が所長に就任し、2010年までの

15年間に亘り、常に発展し続ける最新の経営理論や関連学問と、企業の経営実務のニーズを効果的に結び付ける役割を果たしてきた。経営研究所では、経営者・実務担当者と専門研究者との相互啓発が行われ、企業からの参加者は最新理論や、内外企業の先進事例を学び、それらを自社の改革に有効に活用することができた。

土屋教授が持つておられた独特の柔軟で開放的な性格によって、日本の各大学の多くの有名な経営学者が経営研究所のさまざまな研究会に参加され、また、日本の多くの代表的な企業の経営者・実務担当者がそれらの研究会で数多くの経営学者と真剣に意見を交換することができ、真に有意義な実践的経営研究が行われた。その意味での土屋教授の貢献は計り知れないものがある。

日本経営品質学会における経営品質理想企業の創造への取り組み

土屋教授は、2001年、日本経営品質学会が設立されるとともに、同学会の会長に就任し、2010年までの9年間に亘って、同学会の発展に貢献された。

同学会の目的は、経営品質理想企業の創造と提案であるが、経営品質の概念を、病院や非営利組織、行政などの領域にも拡大させるものであり、さまざまな分野からの研究者、経営者、実務家などの参加を得ながら、「産・官・学」を横断した幅広い共同研究の場を設けると言う新しい学会モデルを構築している。

土屋先生を偲ぶ

慶松 勝太郎

土屋先生は本当に素晴らしい先生でした。私が先生に初めてお目にかかったのは2001年、東京経済大学経営学研究科の入学試験の面接の時でした。企業生活45年の後69歳10カ月で受験をいたしました。あらかじめ指導教員にだれを希望するかという質問があり、私はどなたも存じ上げている方がないので、シラバスから面白そうな先生として土屋先生、若い女性の助教授として根岸先生をあげておいたところ、このお二人と竹内先生の3人が面接を担当されました。その時私は無知で、土屋先生が東大名誉教授であること、経営学の草分け的存在であることも知りませんでした。土屋先生から研究テーマを変えても良いかというご質問があり、勿論とお答えしたのですが、竹内先生から「あなたのテーマなら私の方が適している」というご示唆があり、結局指導教員は竹内先生にお願いすることになりました。その竹内先生も昨年お亡くなりになった事は大変残念です。

土屋先生とは色々御縁ができましたが、はじめは、先生の講義を取らせていただきました。最初の講義の教科書がヤマト運輸の小倉昌男社長の『経営学』であったのには、少々驚きましたが、その後もクリステンセンの『イノベーションへの解』やミンツバーグの『戦略サファリ』藤本先生の『製品開発力』など面白い本を教科書に選んでおられました。土屋先生の素晴らしいのは、先生の頭の中には権威と云う言葉が全くなかったことです。ご自身経営学の権威であ

ったはずですが、そのように振舞われたことは一度もありませんでした。先生の頭の中では、何か議論をする時、その議論の対象が面白い面白くないかだけがあつて、それを議論しているのが、えらい先生なのか駆け出しの学生かなどと云うことはすっぱり抜けていたのではないかと思います。たとえ二十歳の若者であっても対等に議論する、反対に年輩でも権威と云われる人であっても全く普通に扱う、これが、私が土屋先生を大好きだった理由の一つです。私が東京経済大学に入って間もない頃だったと思いますが、シュンペーターについて、何か土屋先生のお考えとは違うことを云ったときに、むきになって訂正しておられました。私は企業での経営経験こそありますが、経営学については全くの駆け出しだったところ、対等に議論をさせていただいて大変嬉しかったのと同時に、土屋先生のお人柄に触れた気がしたものでした。東大の藤本先生が、日経でしたか、先生のお人柄について大変上手な文章を書いておられました。その中に柔道師範にたとえて、道場へ出てきて誰とでも気軽に乱取りをされると云う一節があったと思いますが、多分上記したようなことだったのでしょう。講義は土屋先生一人に対し、学生が3人多くても5人と云う贅沢なものでした。教科書の一章を読みそれを、要約したレジュメを作り学生が内容を発表するという授業形式でしたが、ある時土屋先生が「私もレジュメを作ろう」と云って自ら一章を担当されたこと

さえありました。

先生の学問的業績については、私より適任の方がおられるでしょうから、語るの是一只だけにとどめます。最近 CSR (Corporate Social Responsibility) などと云って企業の社会的責任論が盛んですが、土屋先生は平成3年に出版された『現代企業論』で企業の社会的責任について論じておられます。ところがその序文をみると「この本は、実は10年前に『企業の社会的責任』と云う題で出された本の増補版である」とあります。先生は実に今から30年前に「企業の社会的責任」を論じておられたのです。

その後お付き合いは二つのことで更に深まりました。ヴェトナムからJAICAの関係で、留学生（と云っても大学の教授ですが）が、ヴェトナムにビジネス関係の学校を作るため経営の勉強をしに東経大に來校したことがありました。その時、土屋先生から、当時はまだ東経大の大学院の修士課程の学生だった岡本先生と私の二人に講師をやれと云うお話がありました。私が講義の草稿を作って先生にお見せしたところ、「あなた方二人の方がよほど教育者だなあ」と云うコメントをいただいて、それ以上のご指示はありませんでした。

その後、博士課程の1年に進学した時、学校側が留学生の修士論文の日本語の面倒をみるため、大学院ティーチング・アシスタントと云う制度を作り、私がその一号になりました。最初の年4人の留学生の面倒を見たのですが、そのうちの2人ジャン（向）さんと李タンタンさんが土屋先生門下でした。ジャンさんは土屋先生にもかわいがられ、その後東大の博士課程に進学し、立命館大学の助教になっています。彼女の論文はホンダの2輪車で中国進出の失敗と、その後の4輪の成功をミンツバーグの創発的戦略とクリステンセンの破壊的イノベーションの理論を用いて解析すると云う中々面白いもので

した。タンタンさんの方は中国の自動車工業の発展とモジュール化を論じたものでした。ジャンさんの論文は後に経営学研究科ではその年一番良いと云うことで、彼女は修士修了時に経営学研究科の総代になるのですが、修了前年の8月ごろは行き詰まって相当悩んでおり、私も相談に乗ったものです。タンタンさんの方は、完了近くなってどうまとめ上げるかが問題でした。

11月ごろだったかと思います。土屋先生に論文の途中経過を説明する会があり、彼女らが説明をし、私もコメントしました。創発的戦略と云うのはやや難しい概念でジャンさんもその表現で悩み、私も大分手伝ったのですが、土屋先生からは「貴女にこんなに才能があるとは思わなかった」と云うようなおほめの言葉がありました。タンタンさんの論文では、中国の自動車工業の発展過程でモジュール化が進むかが議論になりました。彼女はモジュール化が進むと云う論旨で議論を組み立てており、私も中国で自動車工業が本格化するためには、農民などの低所得層に販売が可能とならなければならない、そのためにはモジュール化が進んだ低価格車が必要だと云う論旨で彼女の応援をしました。土屋先生の教え子である東大の藤本先生は、2輪と違い乗用車は各機能が連関しておりモジュール化は難しいとの説のようです。土屋先生もどちらかと云えばモジュール化は難しいとお考えだったようですが、ご質問はあってもご批判はありませんでした。その後中国の自動車工業は大発展するのですが、乗用車を買ったのは低所得層ではなく、高所得層であり、低価格車ではなくまず高級車の方が売れたのは周知のとおりです。説明が終わりに近づいたとき、土屋先生が突然「私は、これから先はもう（面倒は）見ないよ」と云われ、びっくりしました。彼女ら二人を信頼されたのか、私の指導を信頼してくださったのか解りませんが、先生のおおら

かなお人柄を表わすものだと思います。もう一人の中国人留学生（男性）はU教授が指導教員でした。日本語の指導をすると云っても、どうしても内容にまで立ち入らなければ言葉の指導はできません。どうもU教授の指導が納得できないので、留学生にその旨話したところ、教授からは「TAは日本語の面倒だけ見ていれば良いのだ」と云う言葉が返ってきたようで、土屋先生との格の違いを見せつけられた思いでした。U教授はその後学内でいろいろ問題を起こし、一時講義停止になっていましたから、私が間違っていたわけではないと思っています。

土屋先生は、中国料理がお好きで、それもきれいな高級飯店ではなく、中国人のコックが中国人のためにやっている様な、あまりきれいではない安い店がお好みでした。最初にご案内いただいたのも上野の御世辞にもきれいとは言えない店でした。お好きなのは豚足とか、鳥のひずめとかで、云わばゲテモノでした。食事の途中でご飯を注文しても良いですかと云われ、お酒を飲みながらお米のご飯を召しあがると云う面白い癖もお持ちでした。私も高円寺にある安い中国料理店をご紹介したり、シャンさんの案内で赤坂の火鍋やで忘年会をしたり、これもシャンさんの案内で池袋の中国人街で食事をしたりと、土屋先生と御一緒のときはほとんど中国料理だったと思います。

中国と云えば、数年前先生のご家族と大連、旅順に旅行したのが楽しい思い出です。タンタンさんは大連出身でした。ある時私が冗談半分に「こうして君たちの論文の手伝いをしているのは、今に君たちが偉くなって私を中国に招待してくれるかもしれないからだよ」と云うと、タンタンさんが「そんなことを云わなくても、いまでもすぐにご案内しますよ」と云うので、それでは費用はこちらで持つから案内をお願いしよう云うことになりました。一行は土屋先

生ご夫妻、息子さん、先生の奥様のお母様と私ども夫妻の6人とタンタンさんでした。タンタンさんが3日間マイクロバスをチャーターしてくれ、通訳ガイド付きの贅沢旅行でした。土屋先生は『坂の上の雲』を愛読しておられ、旅順には大変興味をもっておられました。私事ですが、私も大連・旅順には縁があります。私の父方の祖父慶松勝左衛門は後藤新平満鉄総裁のもとで満鉄中央試験所の所長を務め、そのため私の父は子供時代大連におりました。中学が大連になかったので旅順の中学校に入学し、大連から通学できないため旅順の中学校の先生の家に寄宿したようです。週末には大連に帰るのですが、旅順に行くのが嫌で日曜日の夕方は隠れて泣いていたとよく祖母が話していたものです。

母方の祖父は中村覚と云い、日露戦争当時は少将です。『坂の上の雲』では、乃木大将は近代戦を知らない凡将になっていますが、凡将作戦の最たるものが白樺抜刀隊でした。夜間味方の目印となるための白いたすきをかけ、コンクリートのトーチカを目指して攻めのぼるのですが、機関銃掃射に会い敗退します。この白樺隊の隊長が私の祖父中村覚です。本人も足に貫通銃創を負い従卒に担がれて後陣に搬送されたと云います。

大連では旧日本人街や、ロシア人街を見ました。日本人街では何となく、障子のある木造家屋を想像していたのですが、まったく違って石造家屋が多くロシア時代を受け継いだことと、冬の寒さのためと思われました。203高地はあまり変哲のない緩やかな上りの丘ですが、旅順港が今でも軍港のため立ち入り禁止区域があります。残念ながら天気あまり良くなく、港は見えませんでした。203高地では私が東鶏冠山の戦いと203高地の戦いを混同して話したらしく、『坂の上の雲』を読んでよく覚えておられた土屋先生のご訂正を受けました。203高地には

粗末な記念館があり、日露戦争の時の両軍の上級将校の名前を記した表があり、中村寛の名前もありました。ロシア軍の将軍将校の名前が皆漢字であったのに最初戸惑いました。白樺隊は斜めにたすきをかけていたと思っていたのですが両肩から十字にかけていたことが写真から解りました。乃木将軍とステッセル将軍の会見した水師営は、民屋と降伏文書にサインしたとされるテーブルが残っていました。「庭に一もと棗の木」とうたわれた棗がありました。貧弱なもので後から植えたものでしょう。いずれにしても、戦場旧跡を見て土屋先生も満足されたようでした。

大連はアカシヤの並木で知られる美しい町です。茶館や足裏マッサージにも行きましたが、何ととっても楽しいのは食事です。餃子専門店、ウエイトレスが満州服でした。餃子の起原が満族にあるとされているのでしょうか。一晚、上等な海鮮料理屋へ行き皆大満足でした。ウニがたくさん出てきて女房の云うところでは土屋先生は、ウニを「出っ張ったおなかの上のナブキンにぼたぼたこぼしながら」美味しそうに食べておられました。女房曰く「土屋先生は、亭主が尊敬している偉い先生なのに、どうしてあんなにぼたぼたこぼして、あんなにたどたどしく話しをされるの」。確かに先生は話の中身は鋭くても、決して流暢にしゃべられると云う方ではありませんでした。しかし、それがまた愛すべきところだと私は思うのですが。

最後の日カルフルのスーパーマーケットに寄りました。先生は豚足を買いこまれたのですが、後日あれはどうなりましたかと伺ったところ「冷蔵庫に入れておいたら、女房に捨てられてしまったよ」と笑っておられました。

土屋先生が70歳になられ、東経大を定年退職

し、新しくできるLEC会計大学院の教授になると云う時、私に「あなたと抱き合わせで売り込んでおいたよ」と云われ、私が現在LEC会計大学院の教授をしているのは先生のおひき合わせによるものです。

土屋先生は中国の九寨溝に大変行きたがっておられました。先生が主催しておられた経営研究所のどなたかが行って大変良かったらしく中国旅行の話が出るたびに「慶松さん、九寨溝へ行こう」と云われていました。もう云われ出しから何年にもなると思います。昨年(2010年)夏、あんなに急に亡くなられるとは夢にも思わず、いよいよ実行しようとする事になり、シャンさんにアレンジを頼みました。九寨溝と隣接する黄龍の二つは世界自然遺産に登録された景勝の地ですが、四川省の山の中にあり、個人で行くのは大変だと云うことで団体旅行にのことにしました。最初は土屋先生を含む5人と云うことだったのですが、参加できない人が増え土屋先生が亡くなられ、ついに我々のグループで参加するのがシャンさんと私の二人になってしまいました。シャンさんは土屋先生が亡くなられ、とても行く気になれないとのことでしたが、私は「それは違う、先生があんなに行きたがって居られたのだから、我々だけでも行って写真をいっぱい撮ってご霊前にお供えしよう」と云い結局8月に二人で参加しました。旅は始皇帝の兵馬俑のある西安に始まり、劉備の蜀の都であった成都で終わる中々楽しいものですが、強行軍でもありました。特に、黄龍では長時間の山歩きがありました。9月に先生のお宅にお邪魔して撮った写真(ほとんどはシャンさんが撮ったものですが)をお供えして、やっと多少の責任を果たしたような気がしています。

土屋守章教授の思い出

岡本 久吉

土屋守章教授と私との出会いは、今から 50 年以上も前に遡る。その機会は経済同友会のある研究会の席上であった。土屋教授は東京大学の経済学部の助教授になられる直前であり、私は富士電機の財務部財務課長へ就任する少し前で、二人とも若さいっぱいの元気な盛りであった。偶然であるが、同年生まれのこともあって、互いに気持ちを通じ合えるのに時間はかからなかった。一緒に研究を続ける内に、土屋教授が、「大きく叩けば大きく響き、小さく叩けば小さく鳴る」という西郷隆盛のような柔軟で真に包容力の大きな人物であることが私には直ぐに分かった。この優れた性質はその後全く変わらず、会うたびに、ますますその大きさを増して行くように思った。

経済同友会は、日本経団連（現在の日本経済団体連合会）と異なり、気鋭の企業経営者が個人の資格で参加し、経済社会の時事問題について、特定の企業や業界の利害にとらわれずに、自由に議論を行い、直截な意見を積極的に提言して行くことを特色としていた。二人が出会った頃、経済同友会は「産業経済研究会」を立ち上げ、木川田一隆東京電力社長を中心に本格的な財界活動を行っていた。その下部機構の研究会では、若手の学者や企業の若手中堅幹部が参加して、日本が国際競争に立ち向かうための産業再編成と経済構造改革に関する議論を行い、その結果がさまざまな形にまとめられて社会に提言されて行った時期であった。

そのような研究過程の中で、研究会参加企業

の箱根にある温泉付きの福利施設に数日に亘って泊まりこんで夜を徹して議論をしたことなどがあり、そのメンバーの中にはキッコーマンの茂木友三郎氏（同社の現会長）などもいて、精力的に口角泡を飛ばして議論していた姿が懐かしく思い出される。そして、その議論の中心にはいつもにこにこ顔の土屋教授がおられた。

その後、土屋教授は東京大学の助教授に就任され、私も富士電機の財務部財務課長として日常の激務に追われるようになり、段々と経済同友会における研究活動から離れ、互いに没交渉となったまま長い月日が流れた。

ところが、私が富士電機の常任監査役を退任し、顧問をしていた頃、ある日突然、土屋教授が富士電機の顧問室に私を訪ねて来られたのである。そしてその時、土屋教授は既に東大教授を退官し、東京経済大学の大学院・経営研究科の教授をしておられたのであるが、私に東京経済大学大学院で最新の経営学の研究をもう一度再開することを勧めて下さったのである。

実は、土屋教授のこの突然の訪問には不思議な背景があった。それは、東芝の元副社長の吉田英彦氏の力が働いていたのである。当時、吉田英彦氏は東芝の副社長の後、引続いて常任監査役をされていたのであるが、私も同じ時期に富士電機の常任監査役を務めていて、重電機メーカー5社（日立製作所、東芝、三菱電機、富士電機、明電舎）の常任監査役連絡会のメンバーとして互いに時々お目に掛る機会があった。この常任監査役連絡会は、電機業界の監査役の

職務遂行上の諸問題を研究し、さまざまな情報交換をする場であったが、たまたま私が常任監査役就任前に法務部長をしており、検討すべき諸問題の中には企業法務に関連するテーマが多く、その他の監査役の方々が技術系や人事担当経営者出身であったため、当然のように、議題の資料準備や解説に関して私の担当が多くなり、そのおかげで吉田英彦氏や日立製作所の沖田正氏（元人事担当副社長）などから目を掛けて頂くこととなったものと考えられる。

その当時、吉田英彦氏は土屋教授が所長をされていた経営研究所のいくつかの研究分科会の一つの座長をされていたのであるが、ある時その座長のポジションを、富士電機に岡本久吉という面白い人物がいるので、その者に譲りたいと所長の土屋教授に申し出られたのである。そこで、岡本久吉ということであるならば、土屋教授はもともと若い時から良く知っているということで、まさに、このことが機縁となって土屋教授の突然の富士電機訪問につながるのである。

私は、土屋教授の訪問を真に有り難く思い、直ちに同教授の申し出を快諾して、東京経済大学の大学院・経営研究科を受験し、2000年4月から同大学院に入学させて頂いた。そして、2年間に亘って、自分から言うのもおこがましいのであるが、かなり真面目に最新の経営理論などを学び、さらに、卒業するに当たって土屋教授の直接のご指導を得て、修士論文「実効性あるコーポレート・ガバナンスの構築」を提出し、無事に修士号を得て同大学大学院を修了した。そして、この修士論文を基に、光栄なことに土屋教授と共著と言う形で有斐閣から『コーポレート・ガバナンス論—基礎理論と実際—』を上梓させて頂くことができた。

東京経済大学を卒業する直前の2002年3月、土屋教授に同伴して、土屋教授のご配慮により東

京経済大学特別講師と言う資格で、JICAとベトナム外国貿易大学との共同事業「日越人材協力センター（ハノイ）」の開所記念講演のために、ベトナムへ講演旅行をさせて頂いた。土屋教授は経営学の全体像を講演され、私は「日本企業の財務活動の変遷」について講演をさせて頂いた。ベトナム政財界の方々や、現地日本企業の経営者、またベトナム人学生などが多数参加された盛大な記念講演を無事終えた後、土屋教授とともにベトナム北部の景勝の地であるハロン湾への小旅行が出来たことが懐かしい思い出として残っている。

東京経済大学卒業と同時に、土屋教授のご斡旋を頂いて、私は帝京平成大学の助教授として経営学、英語の科目などを担当し、引続き、芝浦工業大学にMOT専門職大学院が設置されるとともに、芝浦工業大学大学院の教授に就任し、3年間に亘って、経営財務論、知的財産権論、コーポレート・ガバナンス論を担当させて頂いた。その後さらに、土屋教授のご紹介により、2006年4月からLEC会計大学院の教授に就任して、企業論、経営組織論、組織行動論、経営戦略論、知的財産権を担当して今日に至っている。

この間、私は、ある偶然の機会から神戸大学大学院研究科の加護野忠男教授の知遇を得て、博士論文に取り組むことになった。その課題はかなり難しいものであったが、その論文作成の過程で土屋教授のさまざまなご意見を頂くことができたことが誠に幸いであった。そのお陰で博士論文「日本における企業の分離独立の研究—古河グループの電機エレクトロニクス企業の事例を中心として—」を完成させて神戸大学に提出し、無事に同大学における論文審査・試験に合格することができた。そして、この博士論文を基にして、LEC会計大学院叢書第4巻『日本における企業の分離・独立の研究』を2010年に上梓させて頂いたのである。

これまでの説明で明らかなように、私は、自分の人生のかなりの部分において土屋教授からのご薫陶とご指導を受け、そのお陰で豊かな潤いのある人生を過ごすことが出来たことをいつも心から感謝している。

土屋教授は、十数年前に肝臓がんを患われ東京大学付属病院で大手術を受け、肝臓の中の20カ所に及ぶ患部の摘出を受けた経緯があり、ご自分からはあまりそれを表に出さないでおられたのであるが、今から振り返って思えば、体力的には相当に厳しいハンディキャップを持たれながら、忍耐強い性格によって無理を承知の上で健康人と同じように振舞われていたのではないかと考えられる。

昨年の春頃、土屋教授は私に、2010年後期の経営戦略論を引き継いで担当してくれないかと依頼を受けたのであるが、この時に既に体力の衰えを自覚され始めたのではないかと考えられる。そして、同じ頃、土屋教授が2010年前期の授業において、今日は調子が悪いから授業を早めに切り上げるというようなことがあったと受講生から聞く機会があったが、やはり、体力的に相当の無理が出ていたのかも知れないのである。

土屋教授は1996年から経営研究所の所長をされていたが、2010年6月に寺本義也氏にその職を譲り、自らは顧問として身を引かれたことは、いまこのことを申し述べるのは後智恵になるのであるが、ご自分の体力の限界を自覚されたことを内外に明らかにされたものと考えられる。その時に私は、個人的に意見を求められたが、土屋教授の真意を未だ十分に読み取ることが出来ず、それは土屋教授がこれからの余生を楽しむための余裕のあるご判断によるもので、体力の限界からというよりも、むしろ早めの自主的な退任であると考え、むしろご立派な決断であるものと敬意をもって賛成を申し上げたの

である。

2010年7月に経営研究所で土屋教授が経営戦略論の最新の動向を講演されると言うので大喜びで参加させて頂いた。その司会は寺本義也新経営研究所長が担当されたが、偶然、その途中で同氏に所用が生じ退出されることになり、その代わりに土屋教授は私に司会をするように指名された。そこに出席されている方々の中には経営学の有名な学者が大勢おられたこともあり、私はかなり躊躇したのであるが土屋教授は強く繰り返し指名され、私は何か不思議な力を感じて敢えて後半の司会を最後まで担当させて頂いた。思い返せば、その時の講演には、いつもの土屋教授の力強さがなかったことに、私としてはもっと注意深く配慮を及ぼさなければならなかったのにと、今となっては真に悔やまれてならない。

そして、これが土屋教授と直接お話しすることが出来た最後であった。土屋教授は、この時に私に対する友人としての深い信頼の意思表示を、恐らく自らは自覚することのない神秘的な形で示されたのではないかと、今となっては恐れ多いような深い感謝の念で受け止めている。そして、8月2日の午前、突如として経営研究所の事務局の責任者から土屋教授がご自分の山中湖村の別荘二階の間で就寝中に心筋梗塞のためにご逝去されたとの電話を頂き、全く茫然自失し、絶句したことをいつまでも忘れることが出来ない。

土屋教授のお通夜と葬儀・告別式は8月7日と8日に取り行われたが、土屋教授と関係の深い各界の有名人や土屋教授から直接・間接に薫陶を受けた非常に多数の人々が参会され、深々と頭を垂れて土屋教授を偲ぶ姿を拝見して、改めて土屋教授のご人徳の大きさを再確認させて頂き、大きな悲しみの中において、それと同時に心温まる気持ちに浸ることができたのである。

私は、土屋教授のご遺影に手を合わせた時に、土屋教授がいつものように包容力に満ちたにこにこ顔で、鹿児島城山での西郷隆盛が残した言葉のように「もう、ここらでよか」と言う声が聞こえたように思えてならない。

偉大な尊敬すべき師であり、難しい問題をいつも共に考えて頂ける、真にかけがえのない畏友でもある土屋守章教授のご冥福を心からお祈り申し上げる次第である。

問題発見・問題解決の学としての経営学

— 土屋守章『ハーバード・ビジネス・スクールにて』に学ぶ経営学教育 —

児玉 英明

I はじめに

LEC 会計大学院で、土屋先生の「経営の全体構造」「経営戦略論」を四年間にわたり、受講させていただいた。土屋守章といえば、経営学会の大御所であり、私も学生時代に、土屋先生の『現代経営学入門』や『ハーバード・ビジネス・スクールにて』を読ませていただいた経験がある。

土屋先生の著作を読むことを通じて、私は間接的に、土屋守章像を頭の中でイメージしていた。しかし、LEC 会計大学院で、初めて講義を拝聴した時に、正直に申し上げて、自分が抱いていた土屋像と、目の前にいる土屋先生があまりにもかけ離れていて、非常に驚いたことを記憶している。

土屋先生は、若かりし三十代の頃にハーバード・ビジネス・スクールに乗り込んだ秀才であり、東京大学の名誉教授でもあるわけだが、意外なことに、偉ぶったところが全くないのである。

何と言葉で表現したらいいのだろうか、本稿を書いていて迷ってしまうのだが、土屋先生の雰囲気や人からは、他に類を見ない独特なものだった。土屋先生は、相手が大企業の社長だろうが、大学の教授だろうが、大学院の学生だろうが、肩書きなど全く気にせず、誰とでも分け隔てなく話をしてくださる方であった。

どういうわけか、私は土屋先生と波長が合い、よく飲み誘っていただいた。大学院を修了しても、なかなか大学への就職が決まらない私を、いちばん気にかけてくれ、励ましてくれたのも土屋先生だった。

II 土屋先生の口ぐせ「本当かねえ？」

土屋先生は「自分は、文章を書くことは得意だが、人前で話すことが苦手である。教員生活を長く続けてきたが、授業が一向にうまくできるようにならない」と、よく嘆いていた。土屋先生は教員生活の晩年の五年間、予備校を母体にして開校された会計専門職大学院で過ごされた。私は、土屋先生のティーチング・アシスタントをつとめていたこともあり、授業前に、土屋先生と言葉を交わすことが多かった。土屋先生が私によく言っていたことは「自分は授業をうまくできるようになりたい。授業が売りの予備校が作った大学院に勤務することで、自分も授業の腕を少しでも上げられないかと考えているのだ」とよく話されていた。

当代一流の研究者である土屋先生が、七十歳を過ぎた晩年に、これほどまで授業にこだわっていたのは意外であった。確かに、土屋先生の授業には、予備校講師のような華やかさや明瞭さはないかもしれない。授業で配布されるパワ

ーポイントの資料も、慣れないパソコンに懸命に取り組んだ感じがする、手作り感あふれるレジュメだった。

一緒に「経営戦略論」を学んだ土屋ゼミの人であれば分かると思うのだが、何とも言葉では表しにくい「独特の味」が土屋先生の授業にはあるのである。

土屋先生の授業は、予備校講師のようにプレゼンテーションの上手さを競うような授業ではない。パワーポイントでカラフルなスライドを作り、スムーズに流れていくだけの授業とは対極にある。土屋先生の授業に参加していると、いろいろなところに、ひっかかりを持って、考えるようになる。土屋先生は口ぐせで「本当かねえ？」と、常にひっかかりを持って、授業を進めていた。ひっかかりを持って、一つひとつゆっくりと考えながら進んでいく授業だった。

印象に残っている授業の一コマがあるが、一期生のYさんが土屋先生の「経営戦略論」の授業中に質問をした。質問の詳細は忘れてしまったが、確か経営学の根本姿勢を問うような、土屋先生に対して挑戦的な質問だったと記憶している。その時、土屋先生は数十分も考え込んでしまって、授業に沈黙の時間がしばらく流れた。多くの教員は、授業における沈黙の時間を嫌うがあまり、適当に訳知り顔でその場を乗り切るかもしれない。しかし、土屋先生は、沈黙を恐れることなく、学生の質問に対して、授業中でも真摯に考える人なのである。

Ⅲ 双方向討論型授業というブーム

繰り返すが、晩年の土屋先生は、研究者としてよりも教育者としての立場に、力を入れていたように思われる。2010年度は、NHKでハーバード大学のサンデル教授による双方向討論型授

業が日本でも話題になり、関連書籍の出版が相次いでいる。双方向討論型授業については、今日のサンデルブームより遥か37年前の1974年に、土屋先生は『ハーバード・ビジネス・スクールにて』の中で、クリステンセン教授の双方向討論型授業を紹介している。そこでは、クリステンセン教授の双方向討論型授業を受けた際の、若かりし土屋先生の感想が示されている。双方向討論型授業は、今後のケース・メソッド教育、大学教育を語る上でもキーワードになると思うので、『ハーバード・ビジネス・スクールにて』の関連箇所をここで紹介したい。

土屋先生は、双方向討論型授業の名手であるクリステンセン教授を、どのように見ていたのだろうか。

「クリステンセンのクラスでは、学生が相互に白熱した議論を展開し、彼の一挙手一投足に目を輝かせて注視し、彼が自分の意見を出すときには、それに聞きほれている。ケース・メソッドを語る時、彼のクラスを見ていなかったならば、過小評価につながるであろうし、彼のクラスしかみなかったならば、これまた過大評価の誤解を招くことだろう。」

(土屋守章『ハーバード・ビジネス・スクールにて』中公新書、1974年、47頁)

「情熱やテクニックや手続きをこえたもの、これはやはりもって生まれた才能としかいいようがない。教室で学生からだされた意見に対して、手ぶり身ぶりをまじえつつたくみに他の学生から反対意見を引き出し、その間の論争をもりあげ、全学生をそこに集中させていく。それはみればみるほど、他の教師が真似するのをあきらめてしまうような、生得の教師としての才能であろう。そして私が見ていてつくづく感じたのは、その才能は舞台俳優としての才能

と共通するものがあるということであった。そして多少シニカルにそれをいえば、名優も名教師も、たゆまぬ努力と工夫でその名演技を築いたとはいえ、その努力をささえたぎりぎりのところには、一種のナルシズムがあるのではないかということである。そして、そのナルシズムをもてるということこそ、名優と名教師とが共通して持っている生得の才能の中身なのではないかということである。」

（土屋守章『ハーバード・ビジネス・スクールにて』中公新書、1974年、48頁）

双方向討論型授業が今日の大学教育では注目されている。大教室で教員が一方向的に話し、学生はそれを静かに聴くだけの受け身型の授業スタイルへの疑問が広がっている。学生は教員の話の聴いているにすぎず、考えるという行為には及んでいない。教員も学問体系を話すだけで、学生にあれこれ考えることを促すような質問すら発せられない。このような大学教育の現状を変革したいという思いを、土屋先生は持っていた。

NHKで放映された『ハーバード白熱教室』のサンデル教授の授業は、学生に考えることを促し、意見を言わずにはいられないような的確な質問が発せられるなど、見事な授業である。例えば、「オバマ大統領は、60年前に日本に原子爆弾を落としたことを謝るべきか」という発問は、学生の歴史観や政治思想に大きな揺さぶりをかける良質な問いである。謝るべきであると考える学生と、謝る必要はないと考える学生の双方に発言をさせ、ディベートを盛り上げていく。大教室の授業であるにもかかわらず、サンデルの授業では学生が能動的に考え、授業に参画している。まさに、学生参画型授業である。

しかし、土屋先生も指摘しているように、サンデル教授の白熱教室しか見なかったならば

（クリステンセン教授の白熱教室しか見なかったならば）、双方向討論型授業を実際以上に過大評価してしまう恐れがあるだろう。

土屋先生がクリステンセン教授を見て感じた「舞台俳優としての才能と共通するものがある」という指摘は、サンデル教授を見ていても同感である。土屋先生の言うように、双方向討論型授業を行う教員には、「舞台俳優としての才能」と「一種のナルシズム」が求められるのだとすれば、日本で双方向討論型授業ができる教員は、どれほどいるだろうか。また、このようなティーチング・メソッドは、教えることが可能なのか。養成することが可能なのか。

土屋先生は、この点については才能ゆえに、教えることには悲観的のようである。しかし、双方向討論型授業において、教壇に立つ教員が適切なタイミングで適切な内容を持った「学生に考えることを促す質問を発する能力」に限定するならば、その力を養成することは、「舞台俳優としての才能」や「一種のナルシズム」がなくても可能であるように思われる。

実際に、日本の初等・中等教育の実践研究の中には、「発問の研究」という領域が存在している。「このタイミングでこの質問をしたら、学生からこのような反応が返ってきた」というような形で、授業における発問の成功例と失敗例の蓄積がなされている。最近ではToss Netというホームページに、学生に考えることを促す「発問」を重視する教員の実践例が蓄積されている。いかに学生に考えさせるか。そのためには、いかに質問を発するか。教員の発問力次第で、授業の雰囲気はこれほどまでに能動的なものに変わるのかを、土屋先生は37年前のハーバードで既に見ていたのだろう。

IV 土屋先生と酒

土屋先生といえば、2001年に朝日新聞が発行する『論座』という雑誌に「転移肝がん22個に克つ」という自らのがん闘病記を発表している。闘病記によれば、「大腸から肝臓へ転移したがん病巣は実に22個。二度の手術ですべてを取り去り、まもなく五年を迎える」とある。この闘病記が非常に名文で、私はこの闘病記を読んだときに、医者でもない土屋先生が、よくここまで詳細な闘病記が書けるものだと感心してしまったことがある。土屋先生は「自分は文章を書くのは得意だが、授業で話すのは苦手である」と、よくおっしゃっていたが、土屋先生の著作の中でも「転移肝がん22個に克つ」と『ハーバード・ビジネス・スクールにて』の二点は、経営学研究という本業からすれば余技にあたるのかもしれないが、土屋先生の文章力の高さを、よく表している。抽象的な文章を書く研究者は多くいるが、その場の風景が鮮明に浮かんでくるような具体的な文章を書くことができる研究者は少ない。よい文章とは「具体と抽象、個別と一般の往復運動」を体現したものであることを教えられた。

晩年の土屋先生は、がん闘病記のことなど、まるで遠い過去のことであるかのように、酒を好まれた。毎年12月になると、土屋先生は、経営戦略論を受講するゼミ生や卒業生と一緒に、忘年会を開催した。場所は、水道橋の「魚河岸日本一」という寿司屋で行われた。飲みに行くと、土屋先生は、決まって焼酎を注文していた。毎回焼酎を頼む理由について、土屋先生は、「焼酎は何杯飲んだかを、数えながら飲むことができるから」と返答されていたが、同席させていただいているゼミ生には、その真意が最後までよく分からなかった。なぜなら、数えながら飲むというような、控えめな飲み方ではなかった

からである。

がん闘病記のことを知っているゼミ生は、土屋先生の酒量を心配していたが、土屋先生もゼミ生も、飲み会のときは本当に楽しそうだった。盛り上がっている飲み会の席で、土屋先生に「ハーバード・ビジネス・スクールは、そんなにすごい学校なのですか。卒業生をプライベート飛行機で迎えに来る企業もあると聞きましたが本当ですか」と尋ねたことがある。その返答は「それほどたいした学校ではありません。卒業生を飛行機で迎えに来るなどということを感じている人がいるのですか。ハーバード・ビジネス・スクールよりも、LEC 会計大学院の方が社会人が勉強するにはいいかもしれません」と答えられた。そのあと、酒の席でのはずみで、「土屋先生。いま、ハーバード・ビジネス・スクールと東京大学とLEC 会計大学院のどちらかに入学できるとしたら、どちらに入学しますか」と聞いたら、土屋先生はサービス精神旺盛に「LEC 会計大学院です」と応えられたので、ますます飲み会の席は盛り上がった。

個人的には、酒に関する土屋先生との思い出でいちばん記憶に残っているのは、焼酎を「そば湯」で割って飲む飲み方を教えていただいた時である。土屋先生が所長をつとめていた丸の内にある「経営研究所」近くの「そじ坊」という蕎麦屋でごちそうになった時、焼酎の「そば湯割り」を教えていただいた。蕎麦屋で飲むというのが初めてだったので、そば湯で割ったまろやかな焼酎は、初めてあじわう味だった。「蕎麦屋は、居酒屋と違って、そば湯で飲めるからいい」と、繰り返し土屋先生は口にされていた。

V 土屋先生に報告したかったこと

2010年8月6日に、土屋先生の訃報が入ってきた。ちょうど私は、兵庫県の山村で、地域の問題発見・問題解決に取り組むNPO「ひょうご農業クラブ」の実態調査を行っていた。実態調査の目的は、地域を舞台にして、問題発見・問題解決力の育成に力点を置いた経営学の教育プログラムを作ることだった。つまり、地域PBL (Project Based Learning) のケースを書くことが目的だった。

「高齢者の食生活を改善しなければならない。そのために、地域でできることは何か」という問題意識が、「ひょうご農業クラブ」のNPO活動の出発点になっている。これとって観光資源もない兵庫県の中山間地で、地元で暮らす六十代、七十代の女性たちが地域の課題を見つけ、その解決のためにささやかながら給食事業を起こしている。兵庫県相生市のケースも佐用町のケースも、高齢者給食サービスのボランティアをきっかけにして、地元の高齢女性が事業化へと結び付ける努力をしている。

「地域の問題を発見し、その解決のために高齢女性が生き生きと働いている取り組み」について、ケース教材を書き上げたいと考えていた。マネジメントを問題発見・問題解決の積み重ねと捉えるならば、その営みは新聞やテレビで取り上げられる大企業に限ったことではない。若者が離れていき、高齢者のみとなった限界集落で、食事の問題に取り組むボランティアが始まった。そして、今では、ボランティアから始まった高齢者給食の取り組みが、時給400円程度まで払えるだけの事業へと成長している。ボランティアに留まるのではなく、いかに事業化へつなげていくかが考えられている。自治体も高齢者給食の拠点を増やそうとして、公民館の一室を無料でNPOに貸し出している。地元の60

代・70代の女性が始めた問題発見・問題解決の取り組みが事業として軌道に乗り始めている。

「高齢者給食の供給体制確立」は、地域マネジメントの代表例であり、これこそまさに問題発見・問題解決の積み重ねであると感じた。

地域の特色を盛り込んだケース・メソッド教育をつくれるのではないか。

経営学科を有する地方大学は、定員割れが恒常化し、学生募集に問題を抱えているところが多い。そのような地方大学の現状を改善するためにも、地域PBLの教育プログラムの開発に着手し、経営学科を有する地方大学が地域のシンクタンクとしての役割を担うビジョンを描いていた。このような最近の問題意識について、兵庫県の灘の酒蔵の日本酒を手土産に、土屋先生と時間をとって話してみたいと思っていた矢先の訃報で、たいへんショックを受けた。

地域の問題発見・問題解決を目的としたケース・メソッド教育を考える上でも、土屋先生がケース・メソッド教育をどのように考えていたのかを確認してみよう。今から37年前の1974年、土屋先生は『ハーバード・ビジネス・スクールにて』の中で、ケース・メソッド教育を次のように定義している。

「ケース・メソッド教育は学生に知識を教えることを狙いとするのではなく、行動をとらなければならない問題について、理論と思考能力を実際的に適用し、現実的に考えることを可能にさせることを狙いとするものである。」

(土屋守章『ハーバード・ビジネス・スクールにて』中公新書、1974年、16頁)

「私はもちろん、ハーバード・ビジネス・スクール流のケース・メソッドが唯一の解答だというのではない。また学問に王道がないことは言うまでもない。しかし、われわれは、授ける

べき知識の内容はともかく、教育方法について、組織的な革新の努力を始めてもよいのではなからうか。要は、知識を授けることではなくて、学ぶものをしていかにして学ぶことに意欲をもたせていくか、学んだ気にさせていくか、彼を感受性や行動力の点で変えていくかである。」(土屋守章『ハーバード・ビジネス・スクールにて』中公新書、1974年、49頁)

ようやく日本の大学でもPBL (Project Based Learning) という言葉が広く認識され、学力や社会人基礎力の構成要素として掲げられた「問題発見力」「論理的思考力」の育成に力を置いたジェネリック・スキル教育が始まろうとしている。私も地域PBLという形で、ジェネリック・スキル教育の開発に着手している。

今から37年も前に、土屋先生は「教育方法の組織的な革新の努力」を提唱していたわけだが、日本において問題発見力に力点を置いたケース・メソッド教育は、なかなか思うようには進んでこなかったように思われる。なぜ、ケース・メソッド教育はその有効性にもかかわらず、日本ではそれほど広まらなかったのか。一部のビジネススクールは別として、日本の社会科学教育の中で、ケース・メソッドという方法は思うほどには普及しなかった。土屋先生の中で、37年間の時間を経て、ケース・メソッド教育について、どのように認識が変化したのか。または変化しなかったのかについて、話がしたかった。特に、クリステンセンやサンデルの授業しか見なかったならば、ケース・メソッド教育(双方向討論型教育)を過大評価することになるだろうという警鐘について、サンデルブームが起きている今日、意見交換がしたかった。

VI 問題発見・問題解決の学としての経営学

今となっては、もう直接、土屋先生と話すことはできないが、『ハーバード・ビジネス・スクールにて』を再度読み返すことで、「経営学とはどのような学問なのか」「経営学教育はどうあるべきなのか」といった根本的な問いについて考えてみたい。

経営学の中にも、マーケティングや経営戦略や経営組織など、様々な小分類があるが、それぞれの分野の専門家である前に、経営学を志す者は「問題発見の専門家であり、問題解決の専門家」として捉える必要がある。

経営学とは、問題発見能力・問題解決能力を養う学問である。

『ハーバード・ビジネス・スクールにて』の執筆にあたった時、土屋先生はまだ三十代であった。若かりし三十代の時に、土屋先生が経営学というものを、どのように捉えていたかを探ることは、土屋経営学のビジョンを知るうえで、欠かせないだろう。『ハーバード・ビジネス・スクールにて』で書かれているビジョンは、その後の教育・研究生生活の中で、一貫して流れる重層低音のようなものである。

経営学というものは、隣接する諸学間に比べて、どこことなく、後ろめたいものである。例えば、経営経済学の古典であるヴェブレンの『企業の理論』にも、その後ろめたさは、Industry (モノ作り) と Business (金儲け) の二項対立という形で描かれている。製作者本能をもった職人的な個人商店から、大規模な株式会社へと企業像が変わるにつれて、Industry は Business の後景に退いてしまった。

ヴェブレンの二項対立は、実感として分かる気もするが、経営学という学問は、はたして金儲けのための俗っぽい学問なのだろうか。そも

そも経営学とは、どのような学問なのだろうかというラディカルな(根源的な)問いを抱えて、若かりし土屋先生はハーバードへ向かったようである。

『ハーバード・ビジネス・スクールにて』の第2章のタイトルは「ビジネスマンは芸術家」である。ビジネスマンを営利の追求に明け暮れる人として捉える感覚からすると、崇高な美を追求する芸術家との mismatch が際立つタイトルとなっている。

土屋先生は、なぜ、ビジネスマンを芸術家として捉えたのか。芸術家が作品を通じて発揮するクリエイティブな感覚を、ビジネスマンのどこに見ることができるのだろうか。

ゼミ生と焼酎を飲みながら、気軽に真面目な話をしてくれたのが土屋先生である。私は土屋先生に次のような質問をしたことがある。「経済学も経営学も、あまりに標準化が進みすぎているか。同じような構成の標準的テキストが増えすぎていると思うが、土屋先生はどのように考えられるか」と。土屋先生は、私の質問に対して、次のような返答をしてくれた。

「大学の著名な先生が経営学の教科書を書き、昔に比べれば、経営学の学問体系も標準化が進んできた。しかし、学問体系の標準化は決して悪いことではない。私の『現代経営学入門』もその一冊だろう。」その分野を代表する標準的なテキストに即して、授けるべき知識をしっかりと授ける。土屋先生の講義でいえば、土屋先生自らが執筆したテキスト『現代経営学入門』を使った前期に開講された「経営の全体構造」がそれにあたるだろう。

それに続けて、土屋先生の次の返答がもっとも印象に残っている。「経営学を問題解決の学問として捉えるならば、ヤマト運輸の小倉会長が書いた『経営学』は、まさに経営学の書という気がする。あの本は実務家によって書かれた本

だが、あれこそ経営学であり、問題解決の書とみていいのではないか。」

ヤマト運輸の小倉会長が著した『経営学』には、「創造性」がある。創造性というと、音楽や芸術といった領域の仕事に限られているように思われるが、土屋先生によれば、経営学にも創造性を発揮する余地があるのだという。

土屋先生と酒を飲みながら教を受けたのは2008年度が最後になってしまった。その飲み会の席で、先に述べたヤマト運輸の小倉会長の著書『経営学』が話題となった。LECの他の教員の講義テキストになっていることもあり、ゼミ生の多くが土屋先生の話に耳を傾けていた。小倉会長の『経営学』を「あれこそ経営学であり、問題解決の書」と評した土屋先生のビジョンは、『ハーバード・ビジネス・スクールにて』の中で示された若かりし頃のビジョンと一貫している。

土屋先生にしても、クリステンセン教授にしても、経営学における「創造性」を発揮する余地について、言及している。経営学という学問は、決して金儲けのための俗っぽい学問ではなく、そこには美術や音楽を生み出す創造性に負けずとも劣らない、創造性を発揮する余地が与えられているのである。その創造性を発揮する余地を、マネジメントにおける問題解決の場面に、彼らは見出しているのである。

「今日でも、ハーバード・ビジネス・スクールのクラブ活動の一つとして、企業の社会的責任とか公共的責任を研究するグループがあるが、カリキュラムの中の多くの課目は、株主のためにいかに利益を増大するかということを直接の目的として、学生が考えることになっているので、二年間の勉強を通じてたたきこまれる職業倫理が、株主の利益を離れたより広い社会的責任だといっても、それは何か空々しい。とはい

っても、私はビジネス・スクールの各課目を通じて共通にもっている価値があると思う。それはくり返し強調されることによって、自然に学生にたたき込まれるものである。それを私は、行動に際しての創造性であると思う。しかも、これは、ただ観念の中から何かを創り出す創造性ではなくて、常に事実に立脚し、そのうえで新機軸をうち出していくという意味での創造性である。」

（土屋守章『ハーバード・ビジネス・スクールにて』中公新書、1974年、67頁）

「音楽や美術で発揮される創造性が観念の中から何かを創り出す創造性であるならば、マネジメントにおける創造性は、常に事実に立脚し、そのうえで新機軸を打ち出し、問題解決を図る際に発揮される創造性である。」

（土屋守章『ハーバード・ビジネス・スクールにて』中公新書、1974年、67頁）

芸術における「創造性」と対比しながら、マネジメントにおける「創造性」を問題解決という行為の中に見出したこの記述は、『ハーバード・ビジネス・スクールにて』の中で、もっとも印象的な箇所である。

ケース・メソッド教育では、一見何も問題がないようなケースの中から、討論の種にする問題を見つけ出してこなければならぬ。これを繰り返していれば、現実の企業経営の中でも、一見安泰に見えるところから問題を先取りする癖が身に付く。

問題解決能力は、決して経営学だけにとどまるものではなく、他の社会科学教育にも応用が可能であり、「問題解決に焦点を当てることで血の通った授業を展開することが可能になる」と、土屋先生は述べている。

「ケース・メソッドについて、もうひとつ言いたいことは、これは決して、ビジネス教育のみに当てはまる教育法ではないということである。経済学教育にも十分当てはまる。1971年の円切り上げ問題に対する日本政府の逡巡の経過など、どんな教科書よりも生々しく、国際金融問題を理解させるであろうし、その時とることのできた別の方策を議論させれば、経済学的思考を実際の問題に当てはめて考える絶好の訓練となるはずである。そのような問題は、つぎつぎと新しく生じている。これを素早くケースにして、教室で討論するならば、もっとも血の通った社会科学の教育ができるであろうし、学生の学ぶ意欲も盛り上がるはずである。」

（土屋守章『ハーバード・ビジネス・スクールにて』中公新書、1974年、182頁）

経済学は、経営学に比べて「問題解決に焦点を当てたケース・メソッド教育」という点では、大きく立ち遅れている。土屋先生は、1971年の円切り上げ問題をケースとして取り上げているが、改めて経済史を読み直せば、問題解決能力を育むためにふさわしいケースが他にもたくさん出てくるように思われる。

多くの教員は学問体系をまとめた標準的テキストに即して、授けるべき知識を授ければそれでよしと満足してしまうかもしれない。しかし、真に教育実践者たる者は「授けるべき知識の内容はともかく、教育方法について、組織的な革新の努力」を図れるかどうかにかかっているのであり、その努力があって初めて、「血の通った授業」が可能になるのである。

Ⅶ おわりに

土屋先生はチャンドラー教授の次のような言葉を、よく口にされていた。「新しい事をゼロから始めるには個人だったら3年、企業ならば10年かかる。」これは、いま思えば波乱の船出を遂げた株式会社立大学、LEC 大学へのエールでもあったと思う。

LEC 会計大学院の土屋ゼミで学んだ私たちは、土屋先生の最後の弟子である。私たちは、上の世代の弟子に比べて、研究者としての土屋先生よりも、教育者としての土屋先生の側面に接してきた。期末テストの答案の一枚一枚にコメントを付け、返却してくれた晩年の土屋先生。社会人学生に経営学を教授することが、本当に楽しそうだった土屋先生。経営学というものが問題発見・問題解決の学であるとすれば、大学の学部学生よりも、実務の世界で経験を積んできた社会人学生の方が経営学が本来想定する学徒であろう。日本には、社会人を対象に、経営学を講義する大学院は今まで存在しなかった。その点で、夜間主のLEC 会計大学院は経営学を学

び直したい社会人に、そして社会人にこそ経営学を教えたいと願う土屋先生にとって、念願がようやくかなった学び舎だっただろう。

2008年度は、年齢を考えると、教壇に立てるのは今年が最後かもしれないと、引退を口にされることも多くなった。それゆえに、若い世代の学生に、伝えるべきことを伝えておきたいという気迫を感じた。特に、2008年度後期「経営戦略論」のラスト三回で展開されたVSETの理論は経営学を超越した人生論のようなものだった。ゼミ生に伝えておきたい生き方の指針のような、いま考えると最後のメッセージだったのかもしれない。

土屋先生の学恩に応えるためにも、『ハーバード・ビジネス・スクールにて』を導きの糸とし、引き続き、経営学教育の研究、および日々の教育実践に尽力していきたい。「われわれは授けるべき知識の内容はともかく、教育方法について、組織的な革新の努力を始めてもよいのではなかろうか」という土屋先生の呼びかけに、具体的に伝えられるように、教育方法を深めたい。

土屋先生との思い出

上村 実

2010年8月、土屋守章先生がお亡くなりになりました。私は、LEC会計大学院の学生として直接ご教授をいただき、2年間お世話になるとともに、組織学会のメンバーとしていろいろ貴重な時間を過ごさせていただきました。

今回、LEC会計大学院事務局から追悼文作成の依頼を受け、土屋先生と母校への報恩感謝の思いでお引受致しました。

土屋先生との思い出と題して少々お話させていただき、ご逝去に追悼の意を表し、追悼文とさせていただきますと存じます。

私が初めて土屋先生とお話しさせていただいたのは、LEC会計大学院入学式後の懇親会でした。当時の教授陣は私たち会計実務専門職を志す人間にとって雲上人のような方々が名を連ねており、その中で土屋先生と同席させていただきました。土屋先生は言わずと知れた「経営学」の草分けであり、泰斗である方と存じ上げており、更に大学院パンフレットでの強面な写真のイメージで、どのような厳しいお言葉が発せられるのか、かなり緊張しておりました。しかし、いざ会が始まると写真の印象とは裏腹に、リラックスした雰囲気、我々の話にも一言一言丁寧に耳を傾けていただいたことを覚えております。

私はLEC会計大学院の第1期生であり、入学当時の学生数は22人と少人数でしたので、基礎的なことから丁寧にご指導いただき、特に「論理を理解するには言葉が必要」とよくおっしゃ

られ、授業では必ず我々の頭の中が整理されるまで、根気良くご指導いただきました。

その中でも特に印象に残っている言葉が、「経営学は後向きな学問ではないか」との学生からの問いに対し、「経営学を常識としていない人間が、経営学を知らないと失敗する」、「経験がない我々にとっては経営学を学ぶことは重要」と説かれたことです。当時、先生のおっしゃっていたこの言葉の重さがわかっておらず、なんて挑戦的なことを問う学生がいるんだろうという印象が強く残っている程度でした。それが、大学院修了後、日本郵政公社で郵政民営化の業務に携わるにあたり、また民営化後はゆうちょ銀行で当局との対応に携わるにあたり、「経営学」の重要性を肌で感じるようになり、その時、先生の著書を読み直して、組織のあるべき理想の姿をイメージして仕事に邁進するようになりました。そして、当時の学生の問いに対する回答の記述が、先生の著書「現代企業入門」の一丁目一番地に記載されていることに気付き、大変懐かしく思うとともに、改めて「経営学」の重要性を再認識した幸いです。ただ、民営化騒動の渦中で、さらに経験もない私にとってはいくら本を読んでもわかったつもりになっているだけなのかもしれない、また一度先生からご意見を伺いたい、と考えていた矢先、突然の訃報連絡を受けることになりました。本当に残念でなりません。もう一度、お会いしてお話をさせていただきたかったです。

最後になりましたが、土屋先生の同著書に「現代社会において、企業にかかわらざるをえない人びとの立場はさまざまです。しかしそうした立場から離れて、ありのままの人間がナイーブな子供のように、純粹に企業に対して好奇心をもつことも許されるでしょう。」「私の立場はそれに当たります。」とありました。先ほど、強面と失礼なことを記載いたしました。土屋先生はまさに「ナイーブな子供のように、純粹に企業に対して好奇心」を持たれて経営学に取り組

まれておられたと思います。私も、先生の言葉を胸にこれからも知的好奇心をもって「経営学」の勉強を続けてまいりたいと存じます。

この度このような機会を与えて下さいました関係者の皆様方に対しまして、心より御礼申し上げますとともに、LEC会計大学院が社会人のための大学院として、今後ますます発展することを修了生として祈念し、筆をおきたいと思えます。土屋先生のご冥福を心よりお祈り申し上げます。