

## 経営学と大学教育 —九州産業大学の教壇に立って—

池 内 秀 己

### 【I】

昭和61年（1986年）より奉職した九州産業大学の教壇を、今春離れる。多くの教職員の皆さんに助けて頂き、学生にも恵まれた良き36年間であったと思う。

第2次ベビーブームの18歳人口がピークを迎える平成4年（1992年）に至る「ゴールデンセブン」の初年、「大学バブルの時代」の入口にありながら、当時の九州産業大学をめぐる環境は容易なものではなかった。私は経営学部で7名の新任教員のひとりとして赴任したが、直前に6名が入れ替わるように退職するほど不安定であったことを、後になって聞かされた。

しかし、そうとは思えないほど、新生経営学部の雰囲気は良好であった。設立当初の経営工学中心から、国際化・情報化をキーワードに、時代や企業・社会の要請のみならず、学生の現状やニーズに対応した教育内容・方法の改革・改善への取り組みに向かいつつあったのが、当時の経営学部であった。新任教員同士、盛んに飲みに行き、情報・意見交換し、その輪は次第に学部全体に広がっていった。その非公式な関係が、公式組織としての経営学部の教育の向上へとつながる基盤のひとつとなった。私自身は若かったこともあり、新任の実務家出身の先生方に可愛がって頂き、先輩教員に引き立てて頂き、さらに若手の後輩教員とも良い関係をもつことが出来た。教務・入試・学生部・基礎教育センターを初めとする職員さんたちとの協働の機会が増えるに伴い、公私でお世話になることとなった。何より、学部事務室の歴代室長や職員の皆さんには、本当に助けて頂いた。個人的にも親しくして頂いた。大学としても、社会的信頼の回復のために、全学をあげて取り組んでいたときであった。

### 【II】

私は、上智大学外国語学部ドイツ語学科1年生の秋に、三戸公先生の「経営学の転生を求めて<sup>1)</sup>」（1973年）に接し、経営学の研究を志した。『社会科学への招待』と題された『別

冊『経済評論』（1973年春季号）に収められた経営学関係の論文は、この一編のみ。「いまや、われわれは、組織社会のまっただなかに生きている。人間の主要な社会的な行為は、いずれも巨大なピラミッド型組織でもって営まれるにいたった。」で始まる本論文の構成は、次の通りであった。

## 序. 今や、組織社会

### I. マルクスとウェーバー

マルクス主義の有効性と限界 / 労働手段からの労働者の分離 / 暗い予言 = 合理化と官僚制  
/ 矛盾と混迷を深める経営学

### II. ドラッカーの世界

バラ色の企業組織論 / 自由と機能の統一 / 分権制による全員経営者化 / 規範論としての長所と欠陥

### III. バーナード理論の可能性

鋭い問題意識 / 協働行為のメカニズム / 組織悪の根源 = 目的と手段の転倒 / 独自の権威論

## 結. 怪物を飼いならすムチ

ここで取り上げられている経営学者は僅か2人。それでも、「経営学への招待」として成立しているのは、4人の学説の検討を通して、現代社会の問題は何か、経営学はこれにどう応えられるかを問い、それによって、経営学とは何か、いかにあるべきかが雄弁に語られているからに他ならない。

ソ連型社会主義への失望が明らかとなり、中国文化大革命の実態も分からなかった1970年代前半。かつてマルクスに拠り、経営学を個別資本説として発展させることに傾注した三戸公教授が挑戦したのは、私的所有を社会的所有に変革しても、マルクスが約束した自由と平等で、国境のない社会が実現しないのは何故かという問いであった。その問いに対して、ウェーバー、ドラッカー、バーナードの理論を援用しつつ、組織と個人の問題、組織と管理の問題として、経営学の視点から応えようとしたのが本論文である。

「労働手段の労働者からの分離」をめぐるマルクスとウェーバーの対比や、組織社会に対するウェーバーとドラッカーの展望の違い、さらには組織の本質を捉えたバーナード理論など、いずれも上の問いに対する有効な視点と問題の把握の仕方を与えるものとして、私を捉えた。大学入学以前は「金儲けの学問など、大学で学ぶに値しない」と思っていた私にとって、経営学は現代人と現代社会を有効に把握する現代の学と思えるようになった。

「経営学の転生を求めて」により私が教えられたのは、社会科学としての経営学が「現

代社会とは何か、その問題は何か」に迫りうる「現代の学」であり、それを人間中心の発想で展開する「人間の学」が三戸経営学の神髄であるということだった。直後に読んだ「企業論的比較体制論」(『経済セミナー』1976年1月号)にも圧倒された。資本主義・社会主義の体制を比較すれば全く異なるはずの日ソの企業・社会が、資本の論理、所有形態(機関所有)、組織形態(官僚制)の三点からはむしろ連続的であることを知り、驚いた。

### 【Ⅲ】

これらのふたつの論文により経営学の凄さ、面白さ、そして現代的意義の大きさを知らされた私は、以降、現代の学・人間の学としての経営学研究(およびウェーバー社会学)に取り組んでいった。とりわけ、研究の三本柱は「官僚制論」、「日本的経営論」、「企業論(コーポレート・ガバナンス論)」であり、三者をそれぞれ関連づけることにより、現代社会・現代企業とは何を追究し、経営学の視点による現代社会・現代企業の諸問題の解明を課題とした。

「経営学の転生を求めて」により、私は現代社会における「組織」と「管理」の意義、その重要性を認識した。このふたつは、経営学の2大キーワードであるとともに、現代社会把握のキーワードでもある。現代は、政治・経済・教育・医療・軍事等、人間の社会的活動がいずれも巨大ピラミット型組織によって営まれる組織社会である。社会は諸個人がそれぞれ社会的地位・機能をもち、所得を得て成り立つ。かつては身分や、土地・資本などの財産によって、諸個人に地位・機能・所得が与えられたが、現代では、諸個人は何らかの組織に属することにより、地位・機能・所得をえて人生を送る。そして、企業・学校・病院・行政体等々、各人が所属する組織体により提供されるサービスを受けて生活する。そのような現代社会にとって組織がいかに維持・運営されるかほど重要なことはない。この組織維持機能こそ、管理、マネジメントにほかならない。個人にとっても、社会にとっても、管理とは何であり、いかになされるか、いかにあるべきかほど大事なものは他にはない。この管理を対象とする学が管理学=マネジメントであり、経営学である。現代経営学は、組織とは何か、管理とは何か、それはいかにあるべきかを中心に展開される。

様々な組織のうちでも、現代において特に重要なのが企業である。企業は、組織・管理と並ぶ、経営学のもうひとつの重要なキーワードである。

経営学は、19世紀末から20世紀初頭のアメリカ、ドイツに成立し、最初は企業経営の学として、現在は様々な組織一般の管理の学として発展している。現代は組織社会であると

いう現実に立脚しているのである。だが、そうでありながら、企業は経営学の中核的な研究対象であり続けている。現代が組織社会であると同時に、企業中心社会だからである。

企業が、①社会・個人生活に不可欠の財・サービスの提供、②人々の雇用、③社会的費用の原資となる納税、④社会貢献という社会的役割を果たさなければ、現代社会の存続はあり得ない。とりわけ、大企業は現代の決定的制度である。企業はいかなる組織形態をとり、どのように管理されているか。

## 【IV】

大企業としての企業は、市場の質的・量的な拡大への適応を志向するために複雑・高度な管理を必要とし、専門経営者によって動かされる組織としての側面をもつ。

現代大企業の組織としての基本的な構造は官僚制=ビューロクラシー（ビューローによる現場の支配・管理。計画と執行の分離）であり、これは近代の機能的組織一般の特徴でもある。官僚制的な支配・管理は、規則・専門化・階層制を三要素とする官僚制組織によりなされる。計算可能性を技術的な原理とし、専門主義・没主観主義に基づいて「怒りも興奮もなく」、対象に即して冷静・忠実に職務遂行する官僚制は、合理的・機能的な側面とともに、非合理的・抑圧的な側面をもつ。

官僚制は、古来、国家が成立し行政が拡大するに従って生まれてきたが、現在は、生産・教育・医療・福祉・軍事など、人間のあらゆる社会活動の分野で成立・発展する普遍的官僚制化の時代となっている。現代の組織社会において社会的活動の主体となっているピラミッド型組織は、いずれも官僚制の組織形態をとっているのである。中でも、産業の領域に官僚制が成立すると、社会の様相は一変する。

企業は、こうした官僚制的な構造を基本としながらも、環境の多様性に適応し、自己の存続をはかるために、さまざまな組織変革を行っている。組織の維持・存続をはかる機能を管理という。大企業が社会の存続に不可欠の役割を果たすとともに、その動向が組織内外の諸個人の生活を決定する現代社会においては、管理のもつ意味はきわめて重大である。テイラーの科学的管理から始まり、人間関係論、バーナード組織論、サイモン意思決定論、コンティンジェンシー理論、ポスト・コンティンジェンシー理論へと至る管理論の流れは、組織とは何か、管理とは何かの問題を提起するものである。とりわけ、企業活動が地球規模の環境破壊をもたらしている現在、組織の目的達成だけではなく随伴的結果をも視座に入れた複眼的管理が何よりも必要である。

**【V】**

大企業を論じる際に重要なのは、組織と管理の形態としての官僚制とともに、株式会社制度の側面である。株式会社は資本主義における代表的な会社の形態であり、その本質は資本集中の機構である。株式会社制度の確立・普及により、大規模な資本の集中が可能となることで、国家にも比肩しうる大企業が登場した。巨大であるがゆえに個人とは比較しえないほどの決定的な経済権力と、広範なステークホルダーを擁している大企業は、社会および個人の生活に対して、直接的・間接的に大きな影響を及ぼす。この大企業とは何かを問うことは、現代人・現代社会にとっては必要不可欠である。大企業は、経済的機能・社会的機能・統治的機能の三重機能を果たす現代の決定的制度であり、マーケティングとイノベーションによって顧客の創造をすることで、ゴーイングコンサーンとして存続する。社会的制度としての大企業は、一方で社会の存続のための重要な役割を果たすとともに、他方で、世界中のあらゆる規模と種類の企業が、自らの維持・存続をかけたマーケティングとイノベーションのサバイバル競争を繰り広げることとなる。

この①大企業は誰のものか、②会社権力はいかにチェック&バランスされるか、③経営者支配に正当性はあるか、を問うのがコーポレート・ガバナンス論にほかならない。歴史的には19世紀末から20世紀にかけて台頭してきた大企業は、最初は所有者たる資本家に巨万の富をもたらす私有財産としての性格をもっていた。しかし、大企業化は、伝統的な株式会社観・企業観では説明できない新たな現実を生んだ。その最も象徴的なものが、経営者支配である。特定個人の私的致富手段ではなく、準公的会社・社会的制度として理解されねばならず、そのようなものとして運営されねばならなくなった大企業は、もはや単純に株主のものと言い切ることはできない。巨大企業をいかに機能させるかを問うコーポレート・ガバナンスは現代の最重要の課題となっている。

**【VI】**

日本企業は欧米企業と共通の近代的経営としての合理的・機能的組織とともに、独自の性格と経営方式＝日本的経営をもつ。

日本企業の人事システムの内実は欧米（契約型）とはきわめて異なる所属型だが、若年優良労働力の吸収・定着、教育訓練、有効利用、不要労働力の排除のシステムとして有効である。こうした日本型人事システムは日本的経営の特質の重要な側面を示しており、こ

れなくしてわが国企業の強さは語れないが、同時に、日本的経営の独自性は、日本型株式会社制度・日本型企业結合様式など企業行動全般に及んでおり、これらに言及せずに日本経済の成長の秘密や貿易摩擦の原因を論じることはできない。通説となっている「終身雇用・年功制」だけでは、日本的経営の全貌は描き尽くせないのである。

1980年代に日本を経済大国に導いた日本的経営は、バブル崩壊以降、その限界が指摘され、改革が叫ばれている。だが、日本的経営の評価は、いまなお賛否相半ばする。私は、三戸教授の家論の観点から、日本的経営の原理と構造を論じ、その全体像を理解する手がかりとしていった。官僚制論、コーポレートガバナンス論、日本的経営論の三者の統合による日本的組織論、日本的企業論の構築が、現代の私の課題である。

## 【Ⅶ】

現代は組織社会であると同時に、企業中心社会であると述べたが、企業のマネジメントの手法は、企業以外の様々な組織体においても導入されている。経営学の成果は、大学教育と大学経営にも応用可能である。私は、教務部長・基礎教育センター所長とし、経営学部長としても、その成果を活用した。とりわけ、(1) 顧客規定・事業規定を明確にした学部教育課程の構築・実施と、(2) その実施体制(若手・中堅を主体とする現場中心の体制)の構築に留意した。いずれもドラッカーの手法であり、前者は、マーケティングとイノベーションによる顧客の創造の発想、後者はマーケティングとイノベーションの担い手である知識労働者のマネジメントである。

九州産業大学の経営学部は、もともと時代や企業・社会の要請のみならず、学生の現状やニーズに対応した教育内容・方法の改革・改善への取り組みを不断に行なっていた<sup>3</sup>。だが、現代の大学は、一方における卒業時の質保証の社会的要請と同時に、他方では、「大学教育のユニバーサル化段階」における「学生の多様化」に直面している。基礎学力の低下と格差の拡大のもとで、学習動機・学習習慣や生活意欲において多様な学生を、いかに受け入れ定着させるかが、多くの大学の重要課題となっているのである。グローバル人材や高度情報化社会のプロフェッショナルの養成を目指した教育プログラムが提供される一方で、分数計算やアルファベットが書けない学生の増加への対応が必須となり、彼らへの効果的な教育方法の開発が急がれているのが、ごく一部のエリート校を除いたわが国大学の現状である。

経営学部では、1990年代以降に限っても、平成3(1991)年度、平成13(2001)年度、

平成24(2008)年度と大幅なカリキュラム改正を繰り返しているが、それ以降も教育内容・方法の質的展開と、改革・改善に努めてきた。次節に掲げるフルゼミナール体制・マルチゼミナール方式の導入や、初年次教育改革、アクティヴ・ラーニングの実質化、経営学部型PBLの展開等は、いずれも多様な学生をどのように受け入れ定着させ、動機をづけて学習効果を高めていくかの試みであった。そしてその取り組みは、入学者の確保や、教育の改革・改善のヨコ展開という点で、大学への貢献となったと評価したい。

## 【Ⅷ】

九産大経営学部は、大学冬の時代という困難な環境の中で、教育の改革・改善に努め、その結果として、志願者の回復基調と入学目標数を達成することで、全学の定員充足に貢献していた。とりわけ「多様な学生」の受け入れ・定着に取って挑戦し、彼らに合致した教育体制を構築（経営学部型PBLなど）した点は、特筆に値する。基礎教育センターも同様の先駆的な取り組みに挑戦した。それ以外にも、経営学部の先進的取り組みが、本学の他の学部の教育モデルとして普及した例は多い。

以上を可能にしたものは、「教員が自主的・自発的に教育のイノベーションを創出する組織風土・文化」と「教員間の協働体制」であり、こうした「無形財産としての教員組織」こそが経営学部の強みであった。こうした「教育のイノベーションを継続していく組織」としての強みが大学・学部の存続には不可欠であり、今後の大学改革も、「無形財産としての組織の強み」を維持・強化する観点からなされることにより一層の成果が期待される。経営学部教員組織の無形財産としての強みと、大学への貢献、及び経営学部独自の教育手法の展開を注記<sup>4,5,6,7</sup>しておこう。

## 【Ⅸ】

九州産業大学第11代学長を務めた佐護譽教授の最終講義（平成24年1月）の終講に際して、司会の産業経営学科主任より、経営学部事業開発コース誕生をめぐるエピソードが披露された。佐護経営学部長（2001年当時）の命名によりなる同コースは、語学演習と専門演習の有機的結合により成果をあげた国際ビジネス・コースと並ぶ経営学部の代表的な教育課程であったが、学生の意欲を引き出す教育プログラムとして、全国ビジネス系大学教育会議など学外機関から注目されるとともに、教員にとっても、OJTによる人材育成の

場として機能した。

想起すれば、経営学部の当時を担っていた40代・50代の教授・助教授/准教授たちは、経営学部長時代の佐護教授と、前任の山崎良也学部長（第10代学長）の薫陶を得た若手・中堅教員を中核としていた。さらに、昆誠一教授へと続く歴代学部長の系譜の中で、若いスタッフ積極的な登用による人材育成が経営学部の伝統として定着し、教育の最前線で各教員が自発的にイノベーションを創発する組織文化が形成された。人材育成と権限委譲により現場主導の改革・改善を促した各学部長の手腕は、経営学の実践そのものといってよい。

昆経営学部長と私は、新規採用においても、教授ではなく、准教授・講師の公募に限定し、採用後、育成するという原則を徹底していった。こうした採用・育成・活用の方式と、学科主任や中核的教員達によるフォーマル、インフォーマルのサポート体制が、学生の現状・ニーズに応じた教育イノベーションを、自主的・自発的に創発する教員協働体の無形財産としての強みを作り上げていったのである。

もちろん、それは経営学部長の独力により、達成されたものではない。先輩教員・同輩・後輩との協働により達成されたものであり、学部事務室のサポートなしにはあり得なかった。私より、有能なスタッフが大多数であり、私は彼らにすべてを任せ、彼らが機能しやすい環境を作ることを工夫し、問題が生じたときの責任を負うことだけを考えればよかった。その結果が、優良な無形財産としての教員協働体だったのである。

それは、ゼミナールも同様である。ゼミでは学生の主体性・自主性を重視し、ドラッカー流の「自由と機能の統一」を目標とした。良い学生に恵まれた。私は彼らが活動しやすい環境の提供だけを考えればよかった。

だが、任期の最終局面において、私の対応のミスにより、学部スタッフに多大の負担をかけてしまったことを詫びねばならない。それ以上に、経営学部の教育のあり方に賛同し、学生教育に多大の時間と労力を注いでくれた二人の優秀な若手教員を、私は守ることが出来なかった。悔やんでも悔やみきれない。

## 【X】

経営学部長退任後、私は新たな目標をもって、九州産業大学での最後の4年間を過ごした。それは達成できたであろうか。そして後半の2020年度からはコロナ禍に対応した新たな教育方法・内容の開発・実施に多大の時間と労力を費やすこととなった。同時に、この



新たな環境のもとでの所属学会（部会）を運営するとともに、2021年からは社会福祉法人の評議員として未知の社会貢献活動に従事することとなった。退職しても、教育・研究活動は継続し、学会活動・社会貢献活動も続けていく。

九州産業大学の教職員の皆さん、ゼミナールの学生諸君（卒業生・現役学生）に心から感謝します。

### 【文献】

- ・池内秀己（2019）「九州産業大学経営学部の沿革－時代のニーズへの進取性、教育イノベーション創出の組織文化、学生本位の教育」九州産業大学経営学会『経営学論集』最終号。
- ・三戸公「経営学の転生を求めて」『別冊経済評論 社会科学への招待』1973年春季号。現『現代の学としての経営学』文眞堂選書、1997年。
- ・三戸公「企業論的比較体制論」『経済セミナー』1976年1月号。現「組織社会と社会主義－企業論的比較体制論」文眞堂、1982年。
- ・三戸浩・池内秀己・勝部伸夫『企業論』有斐閣、1999/2018年。

### 注

<sup>1</sup> 三戸公（1973）

<sup>2</sup> 三戸公（1976）

<sup>3</sup> 池内（2019）

<sup>4</sup> 【1】無形財産としての教員組織

学生の現状・ニーズを捉え、それに応じた教育改革の取り組みを次々に行う組織風土・組織文化を持っているのが経営学部の強みであり、無形財産である。無形財産としての教員組織は20数年かけて形成された。

(1)意欲ある若手・中堅教員の協働体系

(2)優秀な教員を採用・育成するシステム

①採用基準の明確化、②透明性の高い教員採用、③中堅教員作成の新人マニュアル、

④若手・中堅を中核とする学部運営、⑤若手・中堅の提案に管理職が責任をとる体制

(3)自主的・自生的に教育イノベーションを創出する組織風土・組織文化

(学生中心の教育改革・改善のための日常的・自発的な努力と協働)

(4)現場主導のイノベーション重視の体制が、教員組織そのものの体質を強化（教育力）

↓

(5)入学者の現状に即した教育方法の創出・改革・改善

(6)受験生にアピール可能な教育コンテンツ

(7)様々な教育成果（PBLの実績、ビジネスプランコンテスト、公認会計士・税理士試験他）

(8)高い学生満足度（対教員学生数が少ない国際文化学部と同水準）

<sup>5</sup> 【2】大学への貢献

(1)大学としての定員充足への貢献

①志願者数回復基調、②学部募集定員確保、③入学目標数達成、④「限界入学者層」の受け入れ・定着、

⑤外国人留学生の受け入れ、⑥入学者の実情に合致した教育モデルの創出

(2)教育改革・改善の「ヨコ展開」

経営学部の教育方針・先進事例が、他学部にも波及・全学展開

(3)マスプロ教育のからの脱却はかる取り組み

(フル・ゼミナール体制、マルチ・ゼミ方式、コース制。大教室講義の環境改善)

(4)大学のイメージアップ (部分的)

(「改革しない九産大」という当時の先入観に対する反証事例のひとつ)

(5)高い就職決定率。(入学時の各種テストでは下位ながら、学内上位の就職実績。2010年代前半)

<sup>6</sup> 【3】 経営学部の教育上の全学への貢献 ～経営学部の先進事例が、全学へと展開した例

《1980年代》

(1)「国際化」「情報化」をキーワードとしたカリキュラムの体系化

《1991年》

(1)ゼミナール中心の教育「フルゼミナール体制」(全学年・全学期開講)

(2)「大綱化」に対応したカリキュラム改革

①他学部との協働による1・2年次ゼミナールの開講(教養部教員が兼任)

②必修科目中心から、選択度の高い自由なカリキュラムへの転換

(3)語学教育改革

①英語担当者のオール・ネイティヴ化

②学部の専門に即した語学教育

《2001年》

(4)初年次教育改革

①「初年次ゼミナール」(大学生になるための基礎訓練)

「旧・ゼミナールⅠ」を「プレゼミナール/基礎ゼミナール」に改組(ii iiiとセット)

②オリジナル・テキスト、担当者マニュアル、共通教材、担当者会議

③基礎学力強化委員

(2)AO入試スクーリング

(3)PBLの導入

《2008年》

(4)PBLの本格的展開(同時期に、理系・芸術系学部でも)

<sup>7</sup> 【4】 経営学部独自の教育手法の展開 ～他学部への移転が容易ではない独自の手法

(1)学生の実情に応じた教育内容・方法の修正・発展

(2)教員の高いコミットメント(基準数を超えた授業担当、時間外業務)

～経営学部の組織風土・組織文化に立脚。

(3)経営学部型PBL(全国でも類例なし)

①経営学の初学者への動機づけとしてのPBL

②コース演習を中核とした54年間一貫したアクティヴ・ラーニング

③学生の自主性に基づく創発型PBL

④組織学習の場としてのPBL(組織運営=マネジメントの重要性)

⑤多学年協働によるスキルの継承・蓄積

⑥学部間連携・産学連携による実践機会の拡大

⑦複数教員による協働的指導体制

(4)「コース演習」を中核としたコース制

①マルチ・ゼミナール方式

1年次前期より、学生は同時に複数のゼミナールを履修可能。

②実質的な特別クラス。マスプロ教育からの脱却。