

## 「私の中の国際経営学」 — 1つの学問構築史 —

村山元英

キーワード：国際経営学と研究テーマ、講義科目創設、国際経営学研究者の育成、  
国際経営研究の系譜（千葉大学）、中京大学研究期、学問六縁の構造

### はじめに

「私の中の国際経営学」は、昭和37年（1962年）、アメリカの大学院を卒業後、マンハッタンのプライスウォーターハウス社での実務経験からはじまる。学生時代の教育基礎があったとはいえ、ウォール・ストリートでのアメリカ企業をクライアントとする仕事の中からの、「私の中の国際経営学」研究の人生が誕生した。

だが、帰国後、1965年の春に上智大学・外国語学部での「国際経営学」の講義を開始したときから「私の中の国際経営学」は本格的に日本ではじまった。その後、1970年に千葉大学・人文学部に奉職、同大学が法経学部と改組はしたが、「国際経営学」の講義を移し変え引き続きこの未成熟な学問を育て続けた。2000年に千葉大学を定年退職した。その後、中京大学に研究室を開設できる幸運に恵まれ、「国際経営学」の教育と研究活動は形と立場を変えて続けてきた。約40数年間、「国際経営学」と寝ても覚めてもつきあってきたわけである。

日本の経営教育学研究の権威である斎藤毅憲教授の「大学カリキュラム史調査」によると、「国際経営学」と「比較経営論」の講義を日本の大学で一番初めに開設したのは、私だそうだ。「国際経営学」創設の責任意識のようなものが、いつも「私の中の国際経営学」を培ってきた。

### 国際経営学と研究テーマ／関連講義科目

国際経営学関連の他の講義や研究テーマ、例えば、「アジア経営学」（産学社と文真堂）、「日本経営学」「地域環境経営論」（白桃書房）、「多国籍企業論」（東洋経済出版社）、「経営文化論」（ぎょうせい）、「経営海外移転論」（創成社）、「国際地域経営論」（千葉大学・院）、「国際企業論」（筑

波大学)、「企业文化論」(常磐大学)、「経営生態論」(創成社)、「経営人類学」(創成社と文眞堂、中京大学)などを創設したが、その歴史的検証を後世の文献研究者の仕事にゆだねたい。

学問創設はその地域とその時代の変革の中にある。上智大学で「国際経営学」の科目創設した昭和40年代のわが国は、「貿易の時代」から「技術導入の時代」へと変遷し、さらにその後、「資本の自由化」への時代を迎えていた。経済同友会やコロンビア大学や、そしてマッキンゼイラと共同研究をしたのもそのころであった。

日本でのアメリカからの生産と経営の「技術移転」の実績と、「合弁会社の設立とその経営経験」は、それに続く「日本製品の海外輸出」から「日本企業の海外進出や技術移転」の時代へと展開した。太平洋戦争の戦勝国のアメリカから敗戦の日本は、アメリカの先端的技術の多くのことを謙虚に学びとり磨き上げ、その蓄積と経験とをアジアの開発途上国やさらにはアメリカ本国にまで海外輸出する時代が次にきたのである。ここに、「日米経済摩擦の問題」が発生し、そして、この問題がその次に「日米構造摩擦の問題」へと時代は深刻化した。かくして、アジアの開発途上国や中進工業国への海外企業進出から、アメリカそしてヨーロッパ先進工業国への日系企業の海外現地会社の設立とその本格的な生産現地化と、グローバル企業化の時代が到来した。

「日米構造協議の問題」あたりから、「国際経営学」は“摩擦解消の経営学”の様相を呈してきた。「異文化経営／異文化教育」の新分野もこのごろ活性化してきた。「貿易論」「国際経済学」、そして諸個別専門科学の研究分野から国際や多国籍やグローバルを冠した研究テーマや学者も誕生してきた。その者たちは、日本の未来への危機意識を抱き、日本を何とかしなくてはいけないとする国家観と国際人の良識から、新分野の「国際経営学」へ挑戦し始めた。企業の国際化問題が、地域の国際化から教育の国際化を含め、すべてが国家の国際化の問題に収斂し、国家近代化、即、国家国際化の意味を競争優位の企業のモノづくりや、行政のマチづくりの現場にまで確立してきた。

「私の中の国際経営学」は、こうした時代変革を経て、新世界秩序、地域連帯、ソ連崩壊と新体制、中進工業国の追い上げ、グローバル企業戦略、中国経済の市場自由化、B R I C (Brazil, Russia, India, China) の未来市場などのミクロとマクロ問題を包含するように変遷している。現象認識から、その変化の実在を知ることが「私の中の国際経営学」である。現象の変化を知り、その変化の源泉と形態とを理解することが、「私の中の国際経営学」の原点であった。言い換えると、国際経営学者は現象そのものに内在し、その内在的世界を行為的に直観できる能力の持ち主というべきである。

「私の中の国際経営学」の講義内容も変遷してきた。「製品輸出入貿易」・「部品組み立て現地生産」・「技術移転」・「合弁企業設立」・「現地生産」・「本格的現地化」・「現地会社多角化と系列化」・「国際経営戦略」・「多国籍企業と国家利益」・「異文化コミュニケーション」・「国際都市開発」などを時代の変遷に沿って講義テーマを変化させてきた。

教科書は、当初、海外や日本での私の現地研究（フィールド・ワーク）を主軸にして、事例研究の紹介を主として行なった。正直いって、現実の国際ビジネスが先行し、その実践を体系づける「国際経営学」はなかった。ましてや、借り物の周辺個別科学の理論はあっても、「国際経営学の固有性」を理論づける書物が日本にはなかったので、外国文献に依存しながら多くの現場研究をまとめあげるようにして私は著書を次々と書き下ろし、「国際経営学」の講義の充実を図ると同時に、わが国に「国際経営学」を定着させるための啓蒙活動をしてきた記憶が残る。その波及効果が目に見えて、他大学に「国際経営学」の講義科目や国際経営学科の開設がそろい始め、「国際経営学」を専門分野とする研究者が勢いよく日本全国に誕生してきた。

## 国際経営学研究の若者育成

さりとはいっても、「大学の国際化」と「学生の国際化」の成熟なくしては、担当科目の「国際経営学」のレベルを真に学問的かつ教育的資質の高いものに引きあげることができない。そこで、「国際経営学」を支える基礎として、①「専門・教育研究」と、②「地域・教育研究」と、③「語学・教育研究」の3本柱を講義科目の外側に組み立てて、大学内での制度的な「国際経営学」の講義の限界を超える柔軟な仕組みを学内に非公式につくっておいた。

例えば、「英語をしゃべれる学生をつくる」、「海外現地調査で卒論を書く」、「国際経営学の専門研究を生涯の友とする」などのキャッチ・フレーズで、心ある学生を大学1年生のときから学内募集して、若手の国際経営学研究者を「研究室」で育てた。その中から、日本企業の国際担当役員も誕生しているし、また、アメリカの大学で教え、アジア人で始めて世界で最も権威のある「国際経営学会」（Academy of International Business）の副会長に選ばれた小田部正明教授も輩出した。

この非公式なトライアングル・国際経営の教育と研究の仕組みは、上智大学や中央大学、そして千葉大学でも実践した。特に大学紛争時代の大学閉鎖のころ、銀座・交詢社での「アメリカ英語・村山会」や、東洋経済新報社の会議室やジャスコ東京本社の会議室での「国際経営学研究集談会」を中心とした学外活動から、その後大学間の壁を越えて多くの若者の中から世界的に活躍する国際ビジネス人材と大学研究者が誕生した。

また、「国際経営学」の幅を広げ、その内容を深めるには、大学内の研究者や学内の学部を超えた講座や科目と連動してこそ、その研究教育の有効性が高められる。特に、「国際経営学」の専門基礎は一般教養課程にあり、また、専門基礎学科日の履修の積み重ねが重要である。なおざりにできないのは「外国語の教育訓練」である。せめて1つの外国語を自分のものにしておかないと、人生も学問も楽しめないし、学問を通じての情報交流も欠き、社会に貢献できるリーダーへの自己啓発の機会を見失いがちとなる。

『むらやま米語』を出版し、【アメリカ研究会】と【国際経営文化学会】を大学研究室の中につくり、大学キャンパス内に住む米国人妻のM・K（麗澤大学国際経済学部教授、比較文化・応用言語学担当）の特訓協力で、“しゃべれる千葉大生”づくりは、その後の学生の人生に計り知れない教育効果をもたらしてきたことが、今、中京大学の研究室にあって、名古屋の八事・興正寺の蝉の音と共に懐古できる。

「現地での地域研究」についていえば、姉妹大学のアメリカ・ヒューストン大学やアラバマ大学、ドイツのゲッティンゲン大学、そしてインドネシアのガジャマダ大学、あるいは、私が国際交流基金などから海外派遣教授としてお手伝いしたことのある海外諸大学などを媒介にして、学生や実務家への教育・研究機会を提供することができた。また、学生の独自の研究企画に協力できる研究指導のゼミナール体制も隔離された大学敷地内に整っていた。

もっと面白かったことは、国際経営学研究室の学生たちとのむらおこし／まちづくりの研究であった。地域社会を巻き込んだ国際都市開発の地域研究を、国際比較の視点で展開した。「千葉の時代づくり」の海外研究を先導し、地方の行政・政治家、経済界、地元リーダーを意識変革させ、地方都市の国際化への目覚めと地域開発の政策形成を狙いとした研究プロジェクトを次々に実行した。

例えば、「千葉は現代のシルクロードのターミナル」「海・陸・空の3道交差：空の成田国際空港、海の幕張メッセ、陸の東京湾東京道路」「千葉はわたしのカリフォルニア：千葉の時代ツアーア」をプロジェクト名とした「まちづくり国際経営学」の展開であった。産業空洞化の日本の都市を世界の商品に磨き上げる研究が、“もう1つの”国際経営学の新分野であった。この研究モデルはその後、グローカル地域経営論（地元が世界／世界が地元の経営世界観）として、日本各地で地域活性化のモデルとなった。

## 「私の中の国際経営学」研究の系譜

骨格のない「国際経営学」に学問的かつ教育的な骨格づくりをする系譜が、これまでの約40年間の「私の中の国際経営学」の講義史であり、研究史といえる。研究活動そのものが教育活動の源泉になることはいうまでもない。そこでの課題は研究方法論の科学化であった。『新・経営海外移転論』（創成社 平成8年）の第15章と16章で「国際経営学と経営人類学の方法論」が紹介してあるので、研究方法論を是非参考にして欲しい。

中京大学に研究室を移して以来、「私の中の国際経営学」の継続研究の課題は、これまで構築してきた「国際経営」を1つのデッサンとして、そのデッサンを“仕上げの絵”に向かわせる努力である。その方向性は『国際経営学原論』のまとめである。本稿はその試みの1過程である。「私の中の国際経営学」は、「経営海外移転論」や「異文化理解への道」も含めて自己進化する。「国

「国際経営学」研究のこれまでの積み上げ段階の系譜を再認識し、その研究史を次の「国際経営学」の研究発展段階へ繋ぎたいと私は考えている。

さてそこで、これまでの「私の中の国際経営学」研究の系譜を『国際経営学原論』の序説としてまとめて紹介してみたい。「私の中の国際経営学」の構築過程の段階論と、その時代背景や地域背景を映し出した内容の著書出版を鳥瞰的に紹介することにより、『国際経営学原論』企画の構成内容を読者に洞察していただきたい。

### 第1期・「経営環境論」の研究段階

アメリカ留学で学んで経営学には、経営技術論へのこだわりが強すぎたように思えた。そんな限界意識からアジアを旅して「経営と環境」との接点を求めたくなった。国連機関の「アジア生産性機構」（Asia Productivity Organization）との縁が上智大学時代にあり、「環境が変われば経営も変わる」という研究仮説の証明実験を、東南アジア諸国で展開してみた。

記述論的な方法ではあったが、私の処女作は『アジア経営学入門—東方の文化と経営の接点』（産学社 1971）で、東南アジア諸国の各国経営学をその国の「文化の核」から解説してみた。この本の中に「環境が変われば経営も変わる」仮説の「国際経営学における千葉学派試論」を発表した。同様の論文を海外の学会で発表し、大学で講義し大いに受け入れられたが、日本の組織学会では袋叩きにあった。

共同研究者として中村常次郎教授（東大元教授）が現地研究に参加してくれたこともあり、教授の専門である「ドイツ経営経済学」と「アメリカ経営学」との比較で、「東南アジアの経営環境」を実感したこと、その後の「経営環境論」構築への学問的基盤となった。また当時は、“アジアの目覚め”を呼びかけ、“自国の経営主体”的問題提起をして、「国づくり経営」の提案を東南アジア諸国と日本政府の旧通産省、そして国連機関にもしていた。

その後、日本青年会議所の経営者開発運動と連動して日本各地の地場産業や地元企業研究をして、その成果を『地域環境経営論—青年経営者の指導力論理』（白桃書房 1972）の著書の中にまとめた。

さらに、「比較文化と国際経営学」の視点から『日本経営学—集団魔力の論理』（白桃書房 1973）を世に出した。「日本経営学」として初めての本だったので多くの批判もあった。「経営環境論としての国際経営学」を日本・アジア的視座で打ち立て、『アジア経営学入門—東方の文化と経営の接点』に続いて、『国際経営学概論—経営環境論的方法の展開』（東洋経済新報社 1973）を中村教授と共に著して出版した。アメリカの大学でビジネスを学び、アジアの現地で人間を知るという感動が、この時期の「私の中の国際経営学」を学問の形にしていた。

## 第2期・「比較経営論」の研究段階

認識の科学は現象の比較からである。「私の中の国際経営学」を測定可能な客観的科学に組み替えられないだろうかと、この「比較経営論」の段階では考えていた。現象記述から現象計量化への道筋を求めたのである。

比較研究の方法論を他の学問から道具として借り、記述論から認識論へ、そして政策科学の形成へと科学的洞察を深める研究手法の開発がこの時期の「私の中の国際経営学」の学問的特色であった。

計量化の方法論の開発と適用に困難を感じながら、非計量的な比較文化論的視点もかなり強く打ち出した。「国際経営学」を学問とするには、数字と歴史が必須である。そんな狙いを込めて『国際経営比較論－国際経営学研究の基礎』(泉文堂 1975) をまとめた。その内容は「国際経営学の比較研究の方法論」に光をあてたもので、副題の「国際経営学研究の基礎」に意味がある。アメリカ型の比較理論の紹介と、日本・アジア型の比較理論をそこでは模索した。

もう1つの比較研究は、投資国のアメリカと投資受入国のヨーロッパとの間の戦後の支配・被支配の国際ビジネス関係であった。当時の問題認識は、アジア諸国の後進性の開発問題と日米関係の未来モデルづくりであった。そこで「国家主権と多国籍企業」に光をあてた問題を中村教授とその弟子たちと共同研究し、その成果を『国家利益と多国籍企業』(東洋経済出版社 共訳 1975) の本にまとめた。

「私の中の国際経営学」は、日本の経営の神秘として扱われていた「日本人そのもの」を国際比較する視座も含んでいた。特に、山城章教授は「日本的経営研究会」を開催され、組織学会での“叩かれっぷり”の良い私に声をかけてくれ、『日本人と経営』(ぎょうせい 1976) の著書を国際経営学の視点から発表する機会をくれた。

比較研究には、地に足の着いた体験的真実も不可欠である。そこで「比較経営と比較文化」を基軸にした生活実感を、『わが家の日米文化合戦』(PHP研究所 1979／講談社 1984) の中にまとめた。この本に新評賞をくれた審査員の1人である作家・安岡章太郎氏から、大学助教授を辞めて作家に転業するようにすすめられ迷ったときもあった。

学問研究が基礎に帰ると、どこかで必ず比較研究に踏み込まざるをえない。だが、比較研究の過程には定性的と定量的の均衡の創出に苦しむことがよくある。アメリカの学問は後者に傾き、日本の学問は歴史的考察の定性的視点が強い。世界的レベルでみた比較経営の研究手法と価値設定は、「国際経営学」の中からよりも、むしろ、心理学、社会学、経済変動論、産業組織論、経営教育論の研究分野からなぜか共時的に誕生していた。

## 第3期・「経営文化論」の研究段階

「日本経営学」の創設後、その本格的国際化の検証を試み、海外の学会での他流試合とでもい

うべき英語での「日本経営学」の紹介がこの「経営文化論」の研究段階である。経営を文化とする仮説には多くの批判があったが、そのことが逆に、「経営」と「文化」とその両方の意味を見直す契機ともなった。

「経営・即・文化」という仮説証明のために『経営文化論—経営人類学的アプローチ』（ぎょうせい 1977）を発表した。日本経営学そのものが経営文化論であり、経営文化が企業成長の要因となる。こうした主張には、アメリカ型経営職能論への批判の意味と、それぞれの国に固有の土着型経営文化があるので、その発見を啓蒙する意味が秘められていた。

欧米型の合理主義で解決できない経営問題に、成田空港問題があった。これまでの欧米型規範や行政指導型の日本の規範で解決できない、日本土着の経営問題があった。紛争現場を共有しその認識を確実に体感し内観し、認識の深層にある実在と出会い、認識を超えて問題解決への政策提言を学問としたとき、経営文化論が経営人類学へと変容した。成田空港紛争問題の現地研究とその後の紛争解決の政策提言となったのが『地域主義の源流—“成田”住民の研究』（千葉学術出版社 1978）であった。この本がその後の成田空港問題解決の“水先案内書”（ガイドブック）となつた。

企业文化や会社文化に焦点をおいた経営文化の研究を、組織文化や産業文化の視点も含めて展開したのもこの時代である。日本大学を中心とする実践経営学会の創立者らと『企业文化論の提倡』（新評社 共著 1979）を発表した。この時代の企业文化論の研究は、大阪万博の後でCI戦略やVI戦略の専門家たちと、企業メセナや企業の社会的責任論も含めた企業価値の持続性の追求であった。

「経営文化論」の研究段階の特性は、海外での地域研究の成果を日本の地域研究や都市研究にもあてはめて、日本の国家戦略の「ふるさと創生」の苗床実験期でもあり、国づくりの再生構想の中での「地方の時代・国際の時代」の流れに沿って「企业文化と地域文化の重なる研究領域」を深めていた。この研究期は、その後、名古屋の中京大学に移りトヨタの企业文化と地域文化の融合過程を知り、トヨタ系企業の国際化に“もう1つの”「グローバリズム経営哲学の研究」へと展開している。

#### 第4期・「経営海外移転論」の研究段階

アメリカの技術と資本を受け入れて戦後の経済復興をした日本企業が、今度は海外に出て行きその成果を技術移転し、経営移転する時代がきた。日本の多国籍企業の海外進出を研究テーマとする狙いは、ホスト国の内発的発展や土着型近代化への日系企業の貢献と日本政府の役割に関心があったからである。企業の生存のあり方が、これまでと異なる行動と組織の形があるので、国内経営の既成概念よりも多国籍企業の新概念構築の実験が豊富にある研究領域が「経営海外移転論」の研究段階である。

日本企業の海外進出とその現地化問題をテーマにした『経営海外移転論』と『新・経営海外移転論』は、その著書の副題を3度変えて、「土着型近代化の論理」(1979)／「経営人類学への道」(1989)／「国際経営学の理論づくり」(1997)として創成社から刊行された。『新・経営海外移転論』が今回は『国際経営学原論』、その副題として「現象から実在へ」(2004)と、より学問の本質をめざして様変わりした。

アジア経済研究所の共同研究者らと『東南アジアにおける工業経営者の生成』(アジア経済研究所 共著 1980)を執筆し、「多国籍企業研究会」や「日本の経営研究会」(日本経営教育学会の前身)の山城章教授や斎藤優教授らと『日本の経営の構築』・『国際的経営の構築』(ビジネス教育出版社 共著 1980)の著書を次々に発表したのもこの時期である。

「日本経営学を国際経営学の視点からまとめる」研究課題は、日本の経営の海外移転で生じる文化摩擦と向かいあうことであった。『異文化理解への道』(サイエンス社 1981)と『日本企業と海外経営マニュアル』(アジア経済研究所 1982)などの著書の中に、無理した「日本経営学・即・国際経営学の可能性の検証」を垣間見ることができる。

「経営海外移転論」の最大の問題は、日本企業の現地化の問題であった。現地化問題の多様性の研究は、その後の中国研究にまで尾を引いている。弟子の大泉光一教授(日本大学国際関係学部)と、各種の現地化問題を共同研究した過程から、彼は「危機管理の国際経営学」、特に、「政治テロの研究分野」では日本の代表的権威者に育っていた。

## 第5期・「経営生態論」の研究段階

第3期の「経営文化論」と第4期の「経営海外移転論」の研究段階で、日本の文化特殊性の扱い方が問題になった。

だが、第5期の「経営生態論」の段階では、日本の「文化特殊主義」を脱したレベルでの脱文化論的視点と、それを超えたレベルでの超文化の国際経営を“種の起源”に帰る勢いで探してみた。

猿や狼、そして古墳の研究から「国際経営学の組織行動の起源」を“群れる活力”、即ち、“動物的精氣”、“人間の中に残された野性”に光をあててみた。人間の生命起源を下敷きにして生態学的かつ進化論的に「国際経営学を脱文化、超文化的に見直してみた」わけである。

「私の中の国際経営学」は、人間が描いた組織理論や組織行動の虚像よりも、それらの実像を求めるとき、嘘のない動物本能とその直感を真実とする生物的自然の“群れる活力”に魅力を感じ、古墳などの古代遺跡から「組織理論」や「組織行動」の真実を推理する面白さに引かれた。

身体的経営論や二元的一元主義の行為的直観主義の経営論理が、この段階から芽生えてきた。こうした研究成果が、“群れる活力”でしか生きられない生物起源の『経営生態論』(創成社 1982)という本を産んだ。

「経営生態論」の誕生起源は、経営文化特殊主義の主張からの離脱であり、「経営文化論」や「異文化交流論」の表現を逆に使わないで、「経営文化を超えた生物普遍主義の多国籍企業論の模索」でもあった。その発想の起源は『裸の猿』を書いた動物病理学者、デスマント・モリスの影響である。人間存在の起源的価値観は、共に汗をかき、共に狩り（仕事）をすることである。この話は現場主義の日本型国際経営学の説得力となる。

ただし、この「経営生態論」の段階で最大の限界は、私自身が猿にも、狼にもなれないことであった。観察や野外研究の外観の研究はできても、内面の研究はパターン分析で直観するしかなかった。「経営生態論」には「ものになりきれない」現場研究者の苦悩がついてまわった。

## 第6期・「経営人間論」の研究段階

第5期の「経営生態論」の研究段階は、人間組織を動物や生物の誕生やその進化に戻しての「私の中の国際経営学」の探求であった。だが、経営の中の人間は、動物でありながら動物とは異なる“人間”である。また、生物でありながら生物概念だけではなくくれない進化した“人間”的実像である。

猿のピラミッド組織や、狼のプロジェクト組織に、人間に近い組織があるとしても、人間は猿や狼とはやはり異なるし、古墳の埴輪の研究も私の能力を超えた課題であった。

そこで、進化した現実の人間に戻り、組織や制度に縛られない“個人の人間レベル”での「私の中の国際経営学」の探求を次の段階で試みた。各国に隠れた国際人間のドラマを個別の「経営人間論」として追いかけてみたわけである。

この研究視点は、ある1人の人間がその国を象徴する「国際経営学」の現われだとする研究仮説であった。「国際経営学」の中に1人の人間探求する過程は、学術論文にはなり難いのでエッセイ・スタイル（隨筆調）で『千葉大学法経研究』などに掲載してもらった。

そのころ、旧通産省の“肝いり”で、通産系の「アジア経済研究所」や「ジェトロ」とは異なった「アジア・サロン」が形成された。いざ有事のとき相手国の象徴的個人との普段の交流を通じて、国際的な紛争問題を未然に防ごうとする通産型の平和外交であった。会長は一橋大学の篠原三代平教授で、私もその一員として、フィリピンやインドネシア、シンガポール、そしてマレーシアなどを担当した。国連機関の「アジア生産性機構」（APO）の延長のような感じで、それぞれの国の代表的個人とのこれまで通りのつきあいをおかげさまで持続できた。

「私の中の国際経営学」としての「経営人間論」の研究は、まず“アジア対話旅行”的まとめをめざし、『国際アジア学入門』（日本経済評論社 1985）に結実した。また、国際経営学の研究・教育の分野に「経営倫理の問題」をわが国ではじめて研究テーマとして、文部省から昭和60年度科学研究費補助金（総合研究A）を頂戴した。「多国籍企業研究会」とのこの共同研究成果は『多国籍企業と経営倫理—経営教育の中の国際倫理を求める』（千葉大学 1986）にある。

「経営倫理」の関連文献が乏しい時代なので、日本の代表的企業の国際経営者との面接調査や合宿対談会を「多国籍企業会」の研究仲間（酒井甫教授ら）と数多く展開した。

経営倫理も、経営文化も、そして、その国家も、1人の人間の中に実在する。その人間を個人的に掘り下げるとき、固体が全体に繋がっているという意味での、その国の象徴的全体性を読み取れる。

「私の中の国際経営学」は、1個人の中の象徴的記号をどう読み取るかの課題でもあった。その研究対象の絞り込みは、偶然の選択であったが、その者たちはその国を代表する個性と地位の持ち主であった。

否定しても否定できない、切っても切れない、自然的／社会的／歴史的な“縁”（つながりのリズム観）を経営基盤とする「国際経営学の底流思考」を説いた『日本人と〈縁〉思想』（日本経済評論社 1982）がこの第6期の「経営人間論」の段階で誕生した。

この本の内容は、①動物的精気の「野縁」、②イスラム社会の「宗縁」、③中華思考の「族縁」、④アメリカ人の「情縁」、⑤日本の本質の「教縁」の五縁思想を説き、当時の日本企業が経営現地化問題で直面していた海外の“人間の違いへの戸惑い”をテーマにした、人間理解の多様性を主張するものであった。

## 第7期・「地域経営論」の研究段階

「私の中の国際経営学」研究は、企業の超境界的行動を基軸にしてはじまったが、そのことは、同時に、新しい地域的枠組みとの出会いへの問題処理を含むものであった。

国際経営の環境問題は、自然環境問題とは別に異なる地域社会や都市開発や、そして国家のグローバル化との接点を問いかけてくる。

「国際経営学」の研究構成要素として「地域研究」がある。「地域研究」とは、「地方が国際／国際が地方」とする研究仮説である。この仮説を世界に持ち歩いて「私の中の国際経営学」を構築してきた。

国際経営学を、「千葉学」の構築への下敷きにして、「まちづくり国際経営」を実験し、ふるさと創生時代の「国際地方学」の展開を日本各地で試みた。「地域経営論」の段階は、地域や都市を「世界の商品として」磨き上げる方向での、地べたの性質に還る研究が「地域経営論の研究隆盛期」であった。その延長で、千葉大学の文学部と法経学部とが合同した大学院レベル（修士と博士課程）で、私の担当科目が「国際地域経営論特殊研究」となっていた。

都市開発の中心にして地域経営に応用された「国際経営の新領域」を求める、この時代の著作は、「地元が世界／世界が地元」の『国際地方学・“ちば”実験』（文眞堂 1986）にまとめられた。さらながら、イベント屋の如く、イベント開発にあたり、開発哲学をイベント企画の中に盛り込み、そのイベントが成功したら、研究仮説であった開発哲学が適正であったと断定するイベント実験

をいろいろしてみた。

私のつくった千葉県の「大多喜世界れんげ祭り」が、20年以上持続しているが、大多喜町役場の担当スタッフによると、上記の『国際地方学・“ちば”実験』が、今でもこの祭り実施のバイブルになっているそうである。

「地域経営論の段階」は、ハードとソフトの両極で展開した。ここに、都市集客装置としてのコンベンション都市構想や、巨大公共施設建設や、その周辺サービスと都市ネットワークづくりなどの面で、「環境創造の国際経営」が、“地域頭脳”の形や動きのハタラキをするようになってきた。

かくして、ソフトとハードの構想を超境界的に繋ぐ『まちづくり国際経営』（文眞堂 1987）をまとめた。この本の中にマニラやニューヨークでの「世界湾会議」の開催などを紹介し、ウォーターフロント時代、エアーフロント時代の地域連帯と民間地域外交を、多国籍企業の論理と均衡させて説いた。

さらにまた、国際企業間競争があるように、競争優位の国際都市間競争の新しい時代を招き込む方向で、都市集客産業の開発をめざす『コンベンション経営戦略』（日本地域社会研究所 1988）をまとめた。都市の再生と、資本主義の再構築が、日本各地にコンベンション都市能力の開発を競いあい、同書が世界のコンベンション都市紹介の先駆的文献として活用された。

大平総理の田園都市構想に沿って、“草の根”型開発論の『ふるさと経営学』（日本地域社会研究所 1990）も、この時代に書いた。この時代は、大分県の「1村1品運動」の盛んなころで、岐阜県など日本各地に「まちづくり／むらおこし」の講演に呼ばれ日本中を走り回り多忙な生活が続いた。

第7期の「地域経営論」の段階は、地方の大学が地域社会の国際化に貢献する方向で、学問を地域社会に還元する時代でもあった。そこでの「地域研究」と「都市研究」の展開が、「国際経営学と経営人類学の基礎」を、地べたの性質に還すように掘り下げて研究をする時代があった。地域活性化を仕掛ける広告業の電通や地方の新聞社とも、日本各地でおつきあいしたことあった。

マレーシアの田園地域で、「1村1品運動」の大分県モデルと出逢ったことがある。日本企業の海外進出や技術移転と平行して、日本の「まちづくり／むらおこし」が海外移転している現地を知り、愕然と驚いた。

## 第8期・「経営哲学」／「経営平和」の研究段階

「私の中の国際経営学」が、“人間”と“地域”に光をあてた研究を続けていた。経営現象の研究から、その現象の変化に内在する、変わらない構造を求め、その構造に実在する世界観が何であるかの関心は常に消えなかった。

総ての学問には、哲学がある。哲学の原点は宗教である。「国際経営学と宗教学」、そして「国

「国際経営学と経営哲学」の研究テーマが、ごく自然の動きと形で「私の中の国際経営学」に熟成していた。その背景には、海外研究での異宗教との出会いや、愕然と驚く発想のビジネス、そして、革命に巻き込まれた国際紛争の体験や、死生観を問われた極限状況の経験が、「経営哲学」と「経営平和」を真剣に考えるようになった。

「成田空港問題の平和的話し合い解決をめざす」実証研究もその流れにあった。国際空港は、私にとってもう1つの多国籍企業であり、地域に根を持つ企业文化である。

宗教研究を「私の中の国際経営学」に取り込むことには抵抗がなかった。宗教研究は、経営哲学研究の過程論として避けられない道筋である。特に、経営倫理、経営道学、経営文化の研究テーマを持てば、「経営と宗教」についての関心は高まる。

かくして、共同研究者の井上昭夫教授の要請で、『経営宗教学事始め一元の理研究』（文眞堂 1991）を書き、麗澤大学の工藤秀幸教授に頼まれ「企業と宗教」の論文を『経営と社会』（総合法令 共著 1994）の中で発表し、ダスキンの駒井社長の依頼で『手を汚ごす経営』（ダスキン祈りの研究所 1992）をまとめてみた。

「経営と宗教」の研究テーマは、経営哲学の事前研究書としての位置づけも出来るが、それよりもこの研究テーマは「国際経営学と経営人類学」が融合する主要な研究プロジェクトであった。

成田空港の紛争問題を解決するために、「経営平和論の研究」が続いた。ここでも、硬直した思想運動とは別に、「経営と宗教」をテーマにした経営哲学が紛争心理の中から芽生えてきた。

紛争地域に住み、「超える祈り・還れる文化」の研究仮説を設定した。なんだかよく分からない仮設と批判されたが、その意味は、「人間は嘘をつくから信じられない」「動物と植物と、そして死者は嘘をつかないから信じられる」という仮説であった。こうした研究仮説から、「成田空港問題の平和的話し合い解決」の幕は、私が命がけで主張した成田闘争で亡くなった敵味方の「鎮魂祭」で開いた。

「成田空港問題公開シンポジューム」と「円卓会議」の開催にあたり、また「共生委員会構想」の提案などを含めて、大学人と地域社会との間でのNGO起源型の研究の絆がいつも問われていた。大学からの政策提言には、ホンモノの哲学創造からはじまり、現地環境の保存と修正と創造の組み合わせの戦略開発が問われた。

その研究成果は、アメリカとソ連から宇宙飛行士を招いての提案となった『宇宙時代のまちづくり』（地域振興連絡協議会 1993）にまとめた。また、空港反対派農民らを含んで海外空港研究成果が『空港と地域と未来』・『空港ビジネス論』・『成田空港と地域振興』（総て文眞堂 1994-1995）の中にある。

「経営哲学と経営平和」は、“対話”的の学問である。「私の中の国際経営学」は、「対話の環境創造」により強い関心があった。だが、本格的な“対話”的の質を高め深める環境づくりが日本には乏しかった。

良質な会議施設が戦略会議を有効にする。「経営哲学と経営平和」を確実にする場づくり産業は、3L政策 (Learning, Leisure, Living) の条件を満たすものでなくてはならない。

そこで、全米の良質のコンファレンス・センターを数回にわたり現地調査し、「アメリカ・コンファレンス・センター協会」と提携して、「日本コンファレンス・センター協会」を設立した。「私の中の国際経営学」は、国際経営戦略を磨き上げる知識創造の“対話の場づくり”を模索した。アメリカ経済が不況の時、アメリカ企業は、会社の外部や内部の専門会議施設を良質化して、全社的かつ全世界的レベルでの情報交流の効率化と「知識創造の国際経営」を深化させていた。

その現場感覚を形にした著書が『感性ビジネス・ザ・コンファレンス・センター』(文眞堂 平成5年)である。この本の副題が、「会議・研修ビジネスの産業起こし」であり、日本企業に対して好景気に浮かれ過ぎないで会議・研修施設を3L政策で改善して、未来の国際経営戦略とその経営哲学の創造の場づくりをよびかけた。アメリカの日本への巻き返し戦略動向を伝えたかったのである。

中京大学での「経営哲学学会・年次大会」の開催にあたり、実行委員長の中條秀治教授らとはかり、会員の対話時間をたっぷりとするプログラムに変えさせてもらった。“対話”重視の「経営哲学と経営平和」の学問形成への1つの試みである。

「経営哲学」への問遭意識は、「生と死」、「戦争と平和」などの二律背反の自己経営を深める。「経営哲学」への取り組みは、「経営倫理」と「経営文化」、「経営環境」の問題を抱え込み“新しい理論的枠組み”を探す。その理論構築が、知識創造の経営学的過程を含むようになる。言い換えると、“見える経営”から“見えない経営”への思いが一層強くなってきた。

かくして、第8期の「経営哲学」と「経営平和」の研究は、「経営政策論」の基軸を求めての「経営価値論」への回帰の方向をたどるようになった。

### 第9期・「経営理論」と「経営文明」の研究段階

これまでの激しく動き回った現場研究を静かに見直す研究者年齢にもなり、「釣りは、釣りから始まり、釣りに返る」の例えの様に、「国際経営学の理論とは何か」、「経営人類学の理論は固まつただろうか」という、疑問を強く抱くようになった。

アングロサクソン型グローバリズムの世界的現象は、土着の「経営文化」を壊滅する威力を持った“超境界的な”「経営文明」の衝撃である。これまでとは異なる「“新しい”経営哲学と経営平和の概念」を下敷きにした「経営理論として、かつ経営文明論として」の“国際経営学再構築”への関心が強まってきた。

私の還暦の記念に“学問六縁”をテーマに掲げ、これまでの「私の中の国際経営学」研究を、1冊の本『無限縁の創造—検証・村山経営学』(学問六縁研究会編 文眞堂 1995)の中に集約してみた。本音は成田空港問題研究で命が永らえたことへの感謝会であった。

また、「国際経営学の専門基礎」として教科書『経営学原理—根源の論理』(文眞堂 1998)をまとめてみた。経営学の講義用の教科書を、60歳超えてはじめて書いたことになる。難解とされる「私の中の国際経営学」の理論基礎を学生に分かりやすく伝える狙いがあった。

還暦を契機に研究会連合である「国際経営文化学会」(Academy of International Management Cultures & Transdisciplinary Studies、略してAIMCATS)を創立し、この学会の中の「国際経営学・理論研究会」と「経営人類学研究会」とが協力して、『多元主義の経営学—開発と文化の方向』(共著 文眞堂 1998)をまとめた。この本は「国際経営学の理論」を“文化多元主義の論理”で追いかけてみた試論的成果である。

さらに、「経営人類学の理論」を見直す方向と研究者育成をめざして、『経営文化論序説—不易と流行』(共著 文眞堂 1997)と、『経営人類学—動物的精気の人間論』(共著 創成社 1998)を出版した。「私の中の国際経営学」は「経営人類学」を内包するので、「経営人類学の理論開発」を休めなかった。まがりなりにも、その追従者は見え隠れするようになってきている。

この段階での最大の努力は、「国際経営学の理論研究」に、新しい光をあてる冒険を試みたことである。それが、海外の共同研究者らと「国際経営文化学会」とによる【国際経営学の誕生シリーズ5巻】の刊行計画である。

今まで、『国際経営学の誕生Ⅲ—組織理論と組織行動の視座』と『国際経営学の誕生Ⅰ—基礎概念と研究領域の視座』『国際経営学の誕生Ⅱ—社会経営学の視座』(国際経営文化学会訳文眞堂)の3巻を発刊してきた。

「理論研究」と「文明研究」への転換を促進した要因は、千葉大学村山研究室を拠点として動き出した、「国際経営文化学会」(AIMCATS)の共同研究体制づくりである。AIMCATSは超越研究手法と超越科学の学問領域の確立をめざし、経営学全般、国際経営学、経営人類学、地域経営論、比較経営論、情報技術論などの研究分野で、新しい理論づくりと研究者育成を実現してきている。

特に、日本の学問を世界の国際学会に紹介できる研究人材開発と機会提供にはAIMCATSはこれまで貢献してきたとおもう。そうした国際派研究者の最近の活躍には大いなる拍手を送りたい。

## 第10期・中京大学研究期：

### その1 「経営管理論の研究」

千葉大学定年退官後、中京大学の研究室で「私の中の国際経営学」研究の継続の機会に恵まれた。名古屋に住んで毎日が感謝の気持ちで充実している(2001年～)。

中京大学での担当科目が、はじめは経営学部で「経営管理論」と「比較文化論」(英語講義の英文経営人類学)、その後は大学院(MBAビジネス・イノベーション研究科)で「経営戦略論」がつけ加わった。この「経営管理論」「経営戦略論」の両担当科目は、「私の中の国際経営学」研究

史において非常にありがたいことであった。

その理由は、「国際経営学・千葉学派試論」には2大潮流の「環境論体系」(環境経営学体系)と「職能論体系」(目標経営学体系)とあり、これまで前者の「環境論体系」に片寄った研究スタイルを改めて、後者の「職能論体系」に重心を移した研究スタイルを取り戻し、昔の自分に帰れるような気持ちがしたからである。

「新しい経営管理論」を、国際経営学の専門基礎としてのみならず、国際経営学の枠組みの中で温めていた「国際経営管理論」の構築準備を試みた。その研究成果が、『経営管理総論』(文眞堂 2003)である。この本の副題が「身体的経営一元論」である。欧米型の個別要素還元主義の二元的思考に対して、総ての経営現象を身体的一元主義で捉える経営管理論が、この本の中身である。

ヒマラヤの高地で耐えた小さな樹木が、ハワイの海岸に移し替えられ、伸び伸びと大きな木に成長するように、千葉大学から中京大学への生活変化は私の学問のリズムを活性化した。『中京大学経営研究』(中京大学経営学会)と『企業研究』(中京大学企業研究所)の学術ジャーナルがあり、そこでは毎回、遠慮することなく論文を掲載させてもらっている。有難いことである。

## その2 「経営戦略論の研究」

中京大学と中京大学企業研究所から特別共同研究助成費を頂戴して、「空港と都市」の世界研究をした。国際空港を1つの多国籍企業とみて、その「組織経営と環境経営」の戦略的統合の実態を世界の主要空港を訪問し現地調査をした。

都市の環境変化を取り込んだ空港経営の戦略的主体性の問題は、空港民営化の国際比較研究であると同時に、日本の構造改革と経済再生の指針となる。共同研究者は、水谷研治教授、中垣昇教授、中條秀治教授らである。

その研究成果は、『空港文化・新企業戦略—空の民営街道論』(中京大学企業研究所／文眞堂 2004)にまとめてある。また、中部国際空港のために提言した空港戦略論の関連報告書は次の通りである。

- ①「世界と結ぶ中部国際空港—世界の民営化と都市活力の基礎研究」
- ②「英国の民営化方式の実態を探る—英国空港会社の民営化について」
- ③「都市国家型の中部地域開発論を探る—地域インフラの民営化PFIの空港経営」
- ④「空港ビジネス／空港文化圏の中部日本型開発戦略の提言—中部国際空港の開発後の本格的活用をめざして」
- ⑤「海外空港の現地研究からの提言—中部国際空港を世界に拓く」

中條秀治教授とその後も、世界の空港と都市を回り、国家戦略や国連の戦略、都市の戦略、航空機会社の戦略などをふくめて、空港の戦略的経営の全体的構造を継続研究している。

また、中京大学大学院・ビジネス・イノベーション研究科の講義資料として、かなり時間をか

けて「経営戦略と幸福論」をとりまとめた。

### その3 「アジア経営学の研究」

30数年前に書いた私の処女作である『アジア経営学入門—東方の文化と経営の接点』の内容は、国際経営学の理論仮説を設定したに過ぎなかった。その理論仮説の検証を、各章毎に「環境変革」「仮説点検」「残留理論」の3つのクラスターで30年後分析した。「私の中の国際経営学」の歴史的検証を自らが試みたわけである。

30数年前の1970年に出版した『アジア経営学入門』の中の第3章「国際経営学における千葉学派試論」で、「国際経営学展開への問題認識」を、当時次のように列挙していた。35年後の現代にも通じる国際経営学の問題認識なので、再度紹介してみよう。

- ①国際経営学は、1つの国の経営学をモデルや核として開発されるのか。
- ②国際経営学は、世界中いかなる国でも支持される普遍的にして、超国家的な適用性と移動性のある学問なのか。
- ③経営の輸出があるとすれば、移動や適用に対する媒介的学問研究が経営の分野でなされてきたか。
- ④国際経営学の研究対象は、管理技術論（経営職能論）なのか、経営思想が中心なのか。
- ⑤国際経営は、現地経営を無視するのか、重視するのか。
- ⑥国際経営学は、現地の経営の積み上げ方式か、上からの天下り方式の学問なのか。
- ⑦国際経営学は、国際企業のための学問か、国際ビジネスのための学問か。
- ⑧国際経営学の学問領域は、いかに定義するのか。
- ⑨国際経営学と他の学問との関連はどうであるか。
- ⑩国際経営学における、国際という概念と多国籍という概念の相違はなんであるか（平成16年の現代では「グローバルとは何か」をつけ加えたい）。
- ⑪国際経営学に、理論モデルの設定や、計量的方法は可能か。
- ⑫国際経営学の実証研究の方法論に科学性があるのか。
- ⑬国際経営学の決定要素は何か。基準となる学問があるのか。
- ⑭国際経営学は1つなのか、複数なのか。個人研究と共同研究とどちらが主体なのか。
- ⑮国際経営学には、独自の学問領域があるのか、それとも、他の学問の統合なのか。
- ⑯世界に現実である社会格差、技術格差、人間格差の問題が、経営格差とどう関連するのか。
- ⑰共産圏や低開発国にも国際経営学があるのか（ソ連の崩壊前の問題意識）。
- ⑱国際経営学は、誰によって研究され、どこで教育されるのか。
- ⑲国際経営学は、特に誰のためのものか。

②国際経営学の求める最終的目標は何か。

以上の国際経営学の実在に関する20の問い合わせは、時間と空間とを超えて現代にも生きている「真実の学問への問い合わせ」であり、「国際経営学原論の契機」がここにも確実に定着していた。

#### その4 「グローカリズム経営哲学の研究」

中京大学の経営学部は、経営哲学学会の前会長だった三戸公教授がおられた関係で、経営哲学の研究が開かれていた。何にもましてありがたいことは、名古屋は、モノづくりの地で、日本有数の企業の本社が集積している。

特にトヨタを中心とする企業研究や、「経営哲学と経営戦略」の研究をこれまで通り継続研究するには、最適の立地である。

経営哲学学会の常務理事も仰せつかっていることもあり、中京大学での経営哲学の研究は、トヨタ系企業を中心に準備しはじめた。幸いなことに、中京大学の大学院・ビジネス・イノベーション研究科には、トヨタ系企業ばかりでなく地元の代表的企業の経営者たちが客員教授として招請されているので、その者たちの連携教育システムの恩恵で、経営者哲学の情報収集機会にも恵まれた。

持説の「グローカリズムの経営哲学」の理論仮説が、トヨタ自動車の企業文化の研究でまさに検証されたりして、これまで積み上げてきた理論研究を現実の企業に演繹させたり、あるいは、新しい企業情報で帰納論的に経営哲学の組み立て作業のできる環境が、今の私に与えられている。

「私の中の国際経営学」が、アングロサクソン型のグローカリズム一辺倒を否定し、“もう1つ”的”グローバリズムとしての、「グローカリズムの国際経営学」を、「グローカリズムの経営哲学」と共に確立しようとしている。

「グローカリズムの国際経営学」の方向に向けて、「国際経営学の誕生シリーズ」の出版に中に、グローカリズムの「経営哲学と経営文明論」を組み込んだ持説を、国際経営文化学会の共同研究者と共に展開してきた。発刊済みの『国際経営学の誕生Ⅰ——基礎概念と研究領域の視座』と『国際経営学の誕生Ⅲ——組織理論と組織行動の視座』に続いて、『国際経営学の誕生Ⅱ——社会経営学の視座』(国際経営文化学会訳 文眞堂)が近刊された。

#### その5 「英文・経営人類学の研究」

米国のシートンホール大学の英語講義からはじまり、海外の大学では英語で講義をしてきた。日本の上智大学でも、経営学関連科目の英語講義をしてきた。生徒がアメリカ人なのでそれが自然のなりゆきだった。中京大学でも、欧米からの交換留学生がたくさんいるので、英語で「比較文化論」の講義を頼まれた。そこで、この3年間、比較文化論の科目名で「経営人類学」の英語

講義をしてきた。研究が教育に直結するので面白い。特に留学生には研究がよく伝わる。

中京大学の日本人学生も、留学生と一緒に勉強しているが、英語が苦手のようなので、英語講義の中に、日本語の解説を織り混ぜるようにしている。この講義科目を他学部や他大学に向けて、また、地域社会に開かれた講座にしたら「英文・経営人類学」は、国際ビジネス人の開発に貢献する楽しい科目となるはずなのだが。

講義資料として、これまで私の書いてき経営人類学関連の英文論文を集大成して、『Management Anthropology』（中京大学村山研究室 2003）を自費出版した。

「経営人類学」と「国際経営学」とを不可分とする研究と教育を、英語の世界で実施すると学生にはこの方法は馴染みやすいようだ。この機会に私の外国人向けの「経営人類学」の英語講義シラバスを紹介しておくとする。中京大学での私の「英文・経営人類学」講義への聴講生も歓迎する。

## 中京大学「比較文化論」（英語で経営人類学特講）

担当：中京大学経営学部教授 村山元英

### 英語講義テーマ：「経営と文化—国際ビジネスの世界観」

#### 講義概要

英語講義に馴染み、日本の大学教育グローバリゼーションの実践。「企業と文化」を、世界的視野で学習・討議する。海外からと日本在住の留学生、将来海外留学希望者か、国際企業に就職希望の者の参加を歓迎する。

#### 講義計画

講義 1 : International Management & Comparative Culture

(国際経営と比較文化論)

講義 2 : Research Perspectives of Management Anthropology

(経営人類学の研究方法論)

講義 3 : Comparative Studies – Asian & Japanese Perspectives

(比較研究—日本の・アジア的視座の展開)

講義 4 : Government, Business and Society – Management Culture and Consistency

「私の中の国際経営学」(村山)

(行政、企業、社会—経営文化の首尾一貫性)

講義5：Management Culture and Capitalism

(経営文化と資本主義)

講義6：International Development and Management Culture

(国際開発と経営文化—グローバリズムの構造)

講義7：Internationalization Process of Business and Company

(ビジネスと会社の国際化)

講義8：Women In Business —Change & Creation

(ビジネスと女性—仕事に弾けたい女性像の探求)

講義9：Doing Business in East Asian Countries (Korea, China, Japan)

(東アジア経済圏でのビジネス実践—中国、韓国、日本の)

講義10：Corporate Culture and Society in Japan

(日本の会社文化と社会構造)

講義11：Universities in Japan—Management Culture Perspectives

(日本の大学とは—経営文化論的視座の展開)

講義12：Business and Religion in the Japanese Company

(日本のビジネスと宗教文化—見えない経営)

講義13：Japanese Culture & Event Marketing

(日本文化とイベント・マーケティング)

参加心得：全講義の出席を原則とする。質疑応答に積極的な姿勢を求む。必要に応じてチュウトリアル・クラス（関連講義テーマの掘り下げの特別討議時間で、ゼミナール形式の個人別研究発表と議論・解説）を開く。英語は、上手い下手に関わりなく、自分の日本語のリズムで、自分の言葉としての英語をしゃべるように。間違いだらけの英語を、誰も咎めないし、誰も気にしない。教材については、講義最初の時か、または別途指示する。講義内容と講義日程に、変更もありうる。

English Lectures in Comparative Culture  
(Management Anthropology)

**Theme : Management and Culture**  
—Searching for a Global Vision

**Lecturer: Motofusa Murayama, Ph. D.**

Professor, Graduate School of Business

Administrationt, Chukyo University

**Program Objectives**

The objectives are to step toward the globalization of higher education introducing management anthropology and international management through English lectures. This program will help students to get accustomed to listening and understanding English. We will study ‘What is the company?’ with a global vision and step toward questions, and discussions in English. We invite all those interested to attend: all students as well as working people and those living near Chukyo University. Especially welcome are foreign students, foreign workers in multinational corporations, those looking toward study abroad and/or hoping to enter international corporations.

**Lecture Plan**

- I. International Management and Comparative Culture
- II. Research Perspectives of International Management Authropology
- III. Comparative Management Studies – Asian & Japanese Perspectives
- IV. Government, Business and Society – Management Culture and Consistency
- V. Management Culture and Capitalism
- VI. International Development and Management Culture
- VII. Internationalization Process of Business and Company
- VIII. Women in Business – Change and Creation

- IX. Doing Business in East Asian Countries(Korea, China, Japan)
- X. Corporate Culture and Society in Japan
- XI. Universities in Japan—Management Culture Perspectives
- XII. Business and Religion in the Japanese Company
- XIII. Japanese Culture and Event Marketing

## Rules and Conditions

All lectures should be attended. Active participation is requested. According to needs or requests, special seminars or tutorials can be designed to study, report and delve deeper into subject matters. Newcomers to English need not fear. English is a language for international communication, so let's all try and develop our own style of English communication!

以上述べてきた「私の中の国際経営学」の研究系譜と教育展開が混然一体となって、“生きた学問”として魅力を涵養してきた。だが、その学問的評価は、未来の国際経営学研究者たちの見識にゆだねることにしている。

確実な予測は、派閥にウロチョロしない私の教え子たちが卒業後に国際貢献する生き様である。私の学問と講義は生徒の心の中でいつまでも生き続けて欲しいものだ。

## 学問六縁の構造

学生や若手研究者のみならず、多くの年代の人たちへ「私の中の国際経営学」を伝えたい。これから紹介する「学問六縁の構造」は、総てに学問する人生を楽しむライフ・スタイルのモデルである。「私の中の国際経営学」が、「学問六縁の構造」との密接な関係からなりたっているので、この機会に「学問六縁の構造」をつぎのように紹介しておきたい。

「私の中の国際経営学」の学問形成過程が、このような思想的背景で組み立てられていることを理解しやすくなるのではないかと期待している。

私の60歳の還暦を祝して、「学問六縁の集い」を弟子たちと共同研究者らが開催してくれた。

学問六縁とは、学問を共有して、相互交流の開拓精神である。“壁のない”、“開かれた”、“超えている”学問を通じて、生きていることを楽しみ、心をゆたかにする人間の交流の場づくりをめざすことが、「学問六縁の思想」である。“学問六縁”は私の造語で、中国の古典思想の言葉かとよくまちがえられることがある。

「学問六縁の構造」は次の6極ネットワーク構造で創造される。

- ①「師弟の縁」
- ②「学び・遊びの縁」
- ③「知恵と技の縁」
- ④「役柄・人柄の縁」
- ⑤「後ろ楯の縁」
- ⑥「国際交流の縁」

その構成内容についての解説は後回しにして、なぜ「学問六縁の構造」が誕生したのか、その発想起源を先ず紹介ししょう。

情報化社会の先端化は人間関係を希薄化することがある。「国際経営学」を学問たらしめている本来の方法論は、会うこと、話すこと、見ること、そして匂い味わい、触れる事実の共有関係である。こうした五感や直感を日本では「縁を大切にする」という共存思想からくる。

「学は力なり」、「学は人にあり」という生活観で“学ぶ縁”的本質的意味は、学閥利害の狭い世界ではない。偶然を含めた“人生総て旅の途中”での出来事、そして瞬間の人生出会いの不思議が学問の資源である。その偶然と瞬間には、共存する自然観の社会化の過程や人間化の過程とが国際経営学の中に組み見込まれてくる。

「私の中の国際経営学」は、異国を旅し「大衆知」からその学問的資源をいかにかき集めるかの問題に直面してきた。ある企業家にとっては、異国が隣の町や国内の競争企業かもしれない。異なる他者を自己内包する「異種混淆の世界観」が、「国際経営学の哲学」である。そこでの「大衆知」は宝物のような存在である。というのも、大衆は国を超えて、自然社会的であり、生物進化の人間象徴的記号を色濃く残しているからである。偽りのない情報は、混沌の生活構造やその生活史の中に生き続けた“大衆の知”に実在しているといつても過言ではない。

大学研究室は、学問六縁の交流拠点である。形式にとらわれないで、実質的な意味で、大学と、社会と、行政と、そして企業とを世界につなぐ「研究交流の場」が、大学研究室の本来の役割である。その役割を実現する仕掛けが研究室間の相互交流ネットワークと、学内行政組織の調整と指導能力であり、研究補助の人的資源の充実である。

学内体制が学問六縁の世界をつくりだす方向で、十分な準備が整っていないときには、研究室活動を支えるNGOやNPOに匹敵するボランティア組織がゼミ生やその卒業生、あるいは学会関係者から誕生する。だが、その持続が困難なので、研究室活動を支える有力パートナーが内外にどうしても必要になる。

その意味では、研究室活動を裏で支えている、研究者の妻やその家族の存在が、学問六縁の隠れた人的資源である。この機会に、「私の中の国際経営学」研究活動を陰に陽に支えてくれた“学問六縁関係者”にむけて厚くお礼の言葉を述べたい。

心ある者たちに、広く開かれ「機会をつくること」。そのことが大学で研究室を持つ者のつとめだと私は信じている。学問と一緒に楽しもうとする環境があると、内と外の者たちの学問する意欲が高まる。機会は人の心を開き、学問する楽しさを教えてくれる。

こうした学問交流、人間交流、そしてイベント交流が、情報を創造し、精神を遊ばせ、研究を楽しめる人生を教えてくれる。中京大学の私の研究室もこれまで通りのことをするだけで、その意味を更に深めたいと願っている。

以上、学問六縁の思想的背景を簡単に述べたが、次に、「学問六縁の構造」の読み方を解説するしよう。

「学問六縁の構造」の実践行動には次の4原則が提案されている。

**第1原則** 学問六縁とは、複合多重構造で、その縁の多元的意味理解は個人の直観によるものである。

**第2原則** 学問六縁とは、学問を中心の基軸にして、点・線・面の連結環ないし媒介項として位置づけられる。血縁・学友縁・ふるきと縁・クラブ縁・隣人縁・地縁・社縁・職業縁などは、学問六縁に内的に実在している。

**第3原則** 学問六縁とは、総ての人間個人にとって普遍的な生活観で、個人にとって日常性の学問的基盤である。

**第4原則** 学問六縁とは、①「師弟の縁」（学問基礎の生涯学習と）、②「学び・遊びの縁」（地元・職場と）、③「知恵と技の縁」（専門領域と技芸：趣味・芸術・文化と）、④「役柄・人柄の縁」（VIPと）、⑤「後ろ楯の縁」（支援・助成と）、⑥「国際交流の縁」（外国人・海外地域と）の6極構造のそれぞれの切れ継ぎとその交流ネットワークである。

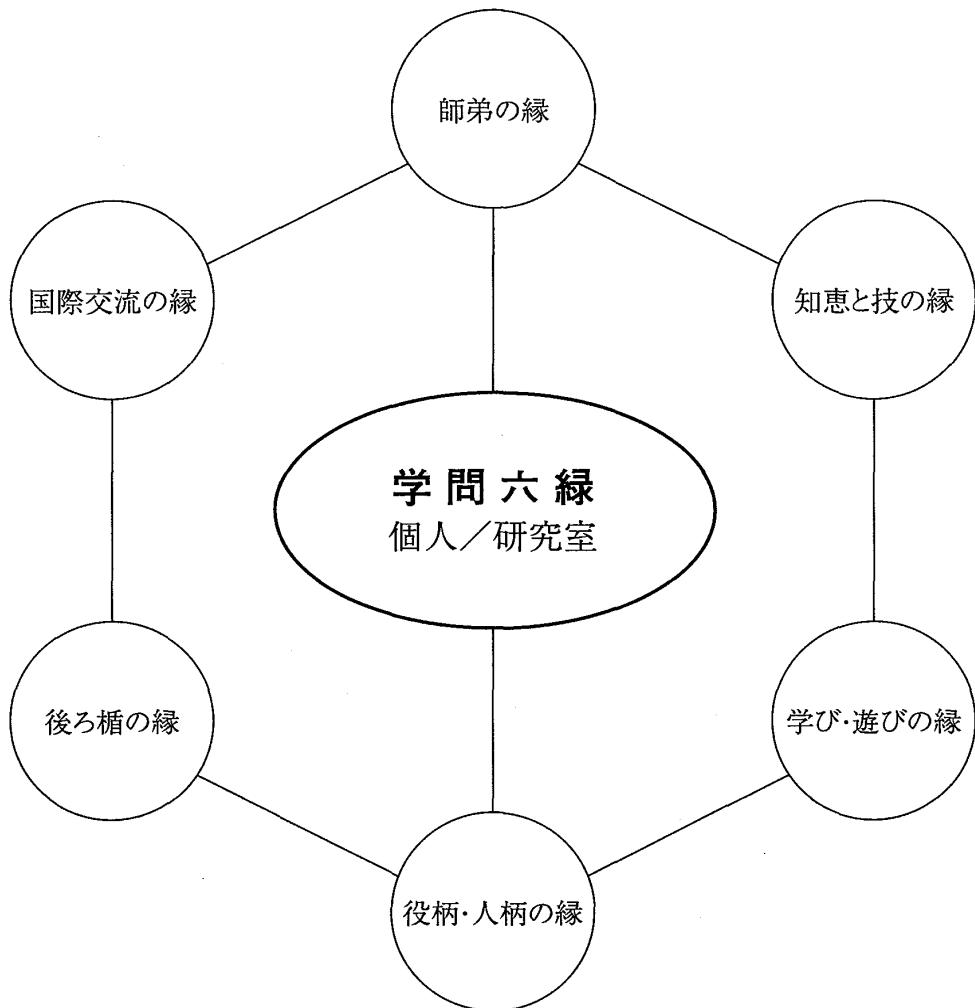
### ①「師弟の縁」（学問基礎の生涯学習と）

主として、大学のゼミナール（研究指導）の縁、非常勤で教えていた大学などの演習とゼミ、そして、専門講義の学生も含まれる。

外部者でも、大学の研究室活動に参加しているうちに、研究と教育とを共有するようになり、有力な“研究室生”か、強力なる“もう一人の研究生指導教師”、ないし共同研究者になる者もある。

師弟の関係は学問基礎を基盤とした生涯学習の絆であり、画一化された過去の成績能力主義よりも、個人の未来の能力主義と人格形成基盤に力点をおく。学問を通じ、親・子・孫のタテの関係と、共に学ぶ感動共同体としてのヨコの関係とあり、タテ・ヨコ両者をつなぐ条件は、①師の本を継続的に読むこと、②ときどき顔を合わせること、③勉強と遊び心を忘れないこと、④冠婚葬祭を大切にすること、⑤弟子の人生の転機に、師は大胆に行動しかつ助言することなどである。

学問六縁の構造図（無限縁の探求）



作成資料：過去30年間の年賀状交換と名刺交換の整理から

## ② 学び・遊びの縁（地元・職場と）

地元を学問にすることを学者は避けがちである。地元を研究対象とすると普遍的な学問から外れる危機感を感じるからである。また、地元は人によって人間を小さくする恐ろしい世界もある。だが、地元を世界、世界を地元とする超境界的な視点での学問が、「地元縁」や「ふるさと縁」を学問の起点とすることもできる。

大学のある地域が大好きとか、その都市の大好き人間が、地縁を基軸に学問を広げ深めていく。かくして海外の地域学の研究スタイルが、国内の地元学の研究スタイルと相似化していく。

次に、「職場縁」は油断できない緊張関係の場だが、その一方で、情報縁の場であり、経験縁の集積の場である。官僚制組織の仕事関係は否定できないが、それを超える触媒になることが学

び・遊び縁の達人の勤めである。そのためには仲間関係社会の形成が知識創造の苗床になるので、無駄と馬鹿が無視できない。

地元や職場で、小さな小利口になるよりも大きな馬鹿にならないと、学問する遊びがなくなる。私は、アメリカの大学で培った夢をいまだに失っていない。私の研究室運営の経験では、しがらみの地縁と職縁とをひっかけて学問することが新しい遊びのスタイルの創造でもあった。知識創造は頭で考えるよりも、無為に自然に還ることである。

### ③ 知恵・技芸の縁（研究領域・趣味：芸術・文化と）

職人や芸術家が技芸で生きているように、学者は知恵で生きている。だが、経営者は、職人や芸術家の技芸と相似する能力で経営をつくりだし、学者の知恵に劣らない能力で知識創造し環境創造する。

私ども大学人は、学者仲間や研究者とのつきあいにおいて、学問（研究領域の知恵）が媒介である。その学問もよくわからないまま、今でも苦労している。最近ではみせかけの権力や組織が学問を駄目にし、そんな学問の仮装にも気づいてきた。ホンモノの学問は偏見と誤解にめげず、孤独を恐れず1つの専門分野を続けて耕すうちに、それが縁となり同じような専門一途のホンモノたちとの必然の出会いがあることだ。

自分の専門以外の者とつきあうと、新しい知恵がもらえる。いろいろな異なった学会活動に参加し、異色な人間と出会い、学問形成の出会いを確かなものにしたいと願っている。「国際経営学」研究などの専門分野の看板をかかげると、それが社会の流通手形となり、己の限界を超えた別次元の知恵を授かる。学問を共有することは、総ての者を平等にするという真実も実感している。

学問の「専門領域の縁」と同じように、趣味で「一芸を究めん」と技芸を共有する者もいる。ここでいう技芸とは、研究者の趣味のレベルでの芸術・文化の縁である。技芸は、学者に限らず、経営者や総ての者にとって、その者の専門領域を磨く手段となり、その者の人間の心をより豊かに、かつ、満足度の高いものにする。

スポーツの縁も同じである。心と身とが一つになれるスポーツ感性は、「知恵の縁」と「技芸の縁」とを貫く神々の地位への接近でもある。

技芸は遊びであり、哲学の場である。遊びのできない人の遊びはつまらない。専門領域の学問に遊びの間（ま）がない人の学問は、哲学不在でつまらない。

### ④ 役柄・人柄の縁（VIPと）

学問は人間を平等にする。その恩恵で学間に生きる者は、VIP（おえら方、Very Important Persons）と対等のつきあいができる。だが、敬して遠ざけたいVIPも中にはいる。地位が高いからだけではつきあえない。役柄は人柄を映し出す。だが、人間の魅力を感じないVIPとは、なぜ

か縁ができ難く切れやすい。VIPの周辺にいるスタッフに魅力があると、そのVIPは偉大に見えることもある。学問がらみで交際で持続性のあったVIPからは、次に示す人間的魅力の特性を感じとることができた。

- ①政策・識見を交換できること。
- ②出会いの礼節を重んじること。
- ③直接・適時・継続・連帯の自由な接触があること。
- ④組織や制度を超越する、個人の創造的能力を愛せること。
- ⑤心の基層に、「また会いたい」という愛着が残ること。

外側から聞いても、内側からの意見からも、立派なVIPはいる。そんなVIPは立派といわれるだけ孤独化していて、インフォーマル（非公式な仲間関係社会）の「組織縁」と「情報縁」との希薄な立場にいる。

普通の組織人からVIPになるまでの過程を観察していると、VIPには成長パターンがいくつかある。その類型は、①「生来型」、②「努力型」、③「幸運型」、④「再生型」、⑤「系列型」、などである。

非VIP側へのVIP側からの縁のとり方やつくり方は、概して言えば、防衛的かつ公式的な感じであり、かくして権威主義の弊害から情報の交流不全の危機が潜在的なものとなる。

そこで、人柄や人間の魅力の縁をテコにして、VIPの危機管理に風穴をあけてやれる「学の力」はある。その場合、こちら側の研究者の魅力と人柄が逆に問い合わせられてくる。現役を退いたVIPが、最も人間的魅力があり、縁が近くなるのも面白い。そんな年寄りの魅力の根源は、過去への反省から新規の選択や再生・復活の目論みも感じられるが、拘束縁の創造的破壊をめざし残された仕事に生命の情熱を隠し持つ超越した“仙人の境地”（夢に生きる青春回帰）のようなものである。

##### ⑤後ろ楯の縁（支援・助成と）

“後ろ楯”とは、個人の成長の裏側でその成長の礎のハタラキをしてくれる個人や組織の存在である。一番身近な“後ろ楯”は家族や両親である。学生は両親や家族の後ろ楯で大学に籍を置き勉強を続けられる。

その学生が就職するときは、大学や研究室が後ろ楯になることが期待されている。大学の教育・研究の学問的かつ職業的権威が、卒業生の後ろ楯になるのである。

やがてその個人が結婚をするときや、職場での仕事において、上司や会社が後ろ楯になる場合がある。業界や経済団体が後ろ楯になり、政府への交渉力も強める。女性もシンデレラ・コンプ

レックスがあるといわれ、メンター（幸福への機会をつくってくれる人）の出現を期待している場合もある。官僚は前例や海外のモデルを後ろ楯にして指導体制をつくる。そのための予算処置が上手である。

これまでの私の経験でいうと、“後ろ楯”のいらない実証研究と教育指導には金がかかった。最後のツケの精算は退職金からゴッソと持っていた。他人のものではない、独自の研究仮説をつくり、その仮説検証の実験研究プロジェクトのためには、常に研究資金不足に苦しんだ。海外での国際経営、比較文化、都市・地域の現地研究や、日本の経営文化研究、そして成田空港問題研究なども、金の工面に苦労した。その研究成果が他人の手柄に移し盗られたりしても、その研究のオリジナルの歴史を知る者もあり、多くの者たちの共通財産になる知の創造への感動はいつも心に残る。

これまで、国家や財団あるいは国内や海外の大学からの研究助成も頂戴して研究活動を続けてきた。私の研究と教育活動を真に理解してくれた方々とのつきあいにはいつも感謝している。両親や恩師、そして大学と仲間関係社会の後ろ楯の縁が、今の私をつくっているのを思い出すにつけ、その者たちへの供養と足を向けて眠れないおもいをいつも大切にしている。

## ⑥ 国際交流の縁（外国人・海外地域と）

学問には国境がない。研究と教育は国を超える人間交流手段であり、変革を誘引する媒介手段である。海外との交流を通じての定着と流動の葛藤が学問の本質である。

情報への飢えを誰より強く持つとき、学者は旅への思いを消すことができず、冒険する勇気に駆りたてられる。私はアメリカ留学を機に、東南アジア研究、アジア儒教圏の研究、中国・ソ連などの社会主義国の研究、ヨーロッパ諸国の研究、開発途上国の研究、南米諸国の研究、イスラム圏社会の研究、そして基本のアメリカ研究へと回帰した。こうした「私の中の国際経営学」の学問道は、私をますます“異端者の道”へと追いやった。

「異端が正常なり」という意気込みが、外国人と海外地域との縁である。異端が、日本国内の国際化に拍車をかける。企業、行政、そして、地域の国際化のお手伝いが、国際縁をもつ異端者の責務である。現在、私の中の国際縁は整理できないほど拡散している。おまけに、「アメリカをふるさと」とする、女房殿（M・K）とわが子らの一族が、米国本土や英國のみならず、世界に開かれた血縁・地縁のつきあいを広げているので、わが家の外国人縁・海外地域縁はますます学問の肥料となり、新しい学問の種をつくるようでもあり、奇妙な感じもしてきた。

旅人の採集から、定着による確実なる出会いの縁を求めて、外国人と接触し、海外地域をより深く知りたいと、この頃思うようになった。日本の国際交流は、制度や組織の交流もさることながら、最後は、個人の中に蓄えられた“内なる国際縁”である。その縁は次世代の国家資源となる。“内なる国際縁”を陳腐化させないためのそれなりの持続的努力が急務となってきた。

本社が世界に3極分化するように、個人の人間のライフ・スタイルも、グローバルに3極化ないし、2極構造化することが、今後の日本人の国際縁として考えられる。交通と通信の技術革新のおかげで、外国を外国とみなさないで、日本国内の場の延長で海外との情報交流と人間交流が楽にできるようになった。

外国人との縁、そして海外地域との縁を、日本の日常生活のリズムに溶かして国際交流を楽しむ時代がやってきた。その面白さは、めちゃくちゃに楽しくかつ面白い“歌舞伎”の芝居を観ているようだ。だが、国際交流のドラマを観るだけではなく、自らが演ずることも問われてきた。そんな現代の国際縁の変容に日本人はどう正しく対処しているのだろうか。

日本の大きな変革が、足元からの国際縁の広がりである。国際化が日常生活構造に普遍化してきた。多くの日本人が、特に、若者と女性が自己超越の国際縁を開拓してきている。そうした能力の蓄積が、試行錯誤の個人の海外生活の苦難を超えて、日本の未来を支える次世代型の指導者の人間像をイメージ化してきている。

以上これまで紹介した「学問六縁の構造」は、繰り返し言えば、個人の日常生活のライフ・スタイルと生活実感から学問を楽しむ方法論的視点である。人間の社会関係に学問の原点があるので、それに気づいて個人が「冒険する人生」を開拓し、日本社会全体がそうした「冒険への許しの構造」を啓蒙することが、「学問六縁の構造」であり、「私の中の国際経営学」を日常生活化する狙いであった。