

横浜国立大学経営学部での歩みと思い出

——山倉健嗣先生に聞く——

日時：平成28年5月6日

於：横浜国立大学経営学研究棟会議室

聞き手・校閲 竹内竜介

2017年に横浜国立大学経営学部は、創部50年を迎える。節目の年を迎え、次の半世紀においてさらなる飛躍を遂げるためにも、経営学部のこれまでの歩みを振り返ることは意義あることと考える。経営学部のこれまでの歩みに対して、様々な角度からの振り返りを試みることで、現在の姿に対する理解が深まり、今後のさらなる発展への展望を描くことにもつながるであろう。

さて、横浜国立大学経営学部に関する歴史は、既にいくつか公表されている。横浜国立大学経済学部・経営学部五十年史編集委員会編（1975）では、源流となる横浜国立大学経済学部の歴史から経営学部が分離独立を果たした初期の歴史が描かれている。また、横浜国立大学社会科学系部局八十年史編集委員会編（2008）では、大学院の創設や学科の編成過程、ビジネススクールの創設など、近年までの経営学部の歴史を網羅している。こうした正史によって、経営学部が有する特筆すべき研究面での取り組みや有する資源、研究・教育に関する様々な制度上の変化、そして大学組織の変遷を理解することができる。正史に加え、さらなる資料の蓄積に努め、その精査を行うことで、経営学部の歩みをより豊かに浮かび上がらせることが可能になるだろう。

今回、新たな資料として注目するのは、大学教員である。すなわち、経営学部にて長年研究・教育・学務に取り組まれた教員個人の歴史に注目する。近年、大学の歴史に関する資料として、大学教員の個人史を蓄積する試みがなされている¹。大学教員は、研究や教育、そして大学運営の面において、所属学部・大学の発展に大いに寄与する重要な資源である。従って、そうした個々の大学教員の経験は、学部・大学の歴史を語るうえで貴重な資料となる。もちろん、得られる資料は各教員の主観によって記されるものであるため、学部・大学を構成する教員一人の歴史でもって、学部や大学の歴史そのものを語ることはできない。しかし、多くの教員の個人史が蓄積され、史料批判を繰り返し、様々な資料を照らし合わせて考察することで、新たな学部・大学史を描くことができよう。例えば、構成員である教員個々の努力と教員間の相互作用により、学部や大学の発展がダイナミックに展開してきたことや、学問ならびに教育面での系譜、教員間での知識の共有過程を明らかにすることもできよう。

各教員の思い出という形で、横浜国立大学経営学部の歩みを振り返ることはなされている。横浜経営学会が編集している『横浜経営研究』の第8巻第4号（1988年）、第28巻第3・4号（2008）に、それぞれ「経営学部創設二十周年－回顧と展望－」、「経営学部創設四十周年－回顧と展望－」と題して、座談会が実施されている。今回は座談会という形式ではなく、一人に対象を絞り、その聞き取りによって得た個人史を資料と

¹ 例えば、大阪大学経済学会が発刊している『大阪大学経済学』では名誉教授のオーラル・ヒストリーを資料として公表している。内容は、「大阪大学の思い出」として、研究・教育・学務に関する各教員の個人史となっている。

する。座談会と違い、一個人を対象にした場合、経験を共有する複数人との語りにより記憶違い等の検証がなされないため、誤った事実を記す可能性は否めない。しかしながら、こうした課題は、資料が蓄積され、史料批判や資料の照らし合わせを行うことで克服されると考える。まずは、資料としての教員の個人史を蓄積することに努めたい。

このように、本資料は、大学教員の個人史という観点から、横浜国立大学経営学部の歴史に関する新たな資料の蓄積を目指す取り組みの第一歩と位置付けている。そして、対象としたのは、この度ご退職された山倉健嗣先生である。本号のご経歴でお分かりの通り、山倉先生と横浜国立大学経営学部との関係は、先生が大学生の時から始まっており、まさに経営学部の半世紀の歩みと軌を一にしているともいえよう。山倉先生に対する聞き取りや先生の所蔵する資料等²を基に、経営学部での歩みを中心にその個人史を示す³。

1. 横浜国立大学経営学部への入学と学部での学び⁴

1.1 横浜国立大学経営学部への進学理由

山倉 私が横浜国立大学に入学したのは1969年の4月です。それ以前は県立千葉高校に通っており、県内有数の進学校でした。千葉高校で高校生活をおくったことが少なからず大学選択に影響を持っていました。中でも最も重要な出来事は、ご存知の通り1969年の1月18、19日の東京大学の安田講堂の陥落によって東大入試が無くなったことです。18歳に直面したこの出来事が、人生のターニングポイントとなりました。千葉高校への入学は、通っていた佐倉中学という田舎の中学では4、5名程度しか千葉高校に進学しない中では良い成績だったことを考えると、それ以外の選択肢が無い中での選択だったのですが、その選択がその後の人生を決めているといってもいいかもしれません。高校では理系クラスで剣道部に所属していました。2年生の後半くらいまで理系での受験か文系での受験かを迷っていましたが、成績も上位で合格ラインの近くにいたため、東京大学文科一類を受けようと決めました。しかし、そこで1月18、19日の事件が起きて横浜国立大学という選択肢が見えてくることとなります。「人生は考えた通りにいかない」ということを突きつけられた初めての経験でした。私はほとんど個人的なことでは涙を流さない人間ですが、東京大学入試の中止の時は思わず泣いてしまいました。当時色々な人が同じような場面に直面したかと思います。

東京大学の文科一類を受ける代わりに、一期校として京都大学の法学部を受けましたが合格できませんでした。その際、他に受ける大学について考えていたところ、父親の助言により横浜国立大学経営学部を受けることになりました。当時、横浜国立大学にはその後知事になった長洲一二⁵さんという有名な先生がいて、父親はたまたまそのことを知っていたこと、これから経営の方が学問としていいのではないかという助言をいただきました。ずっと思っていたこと、考えていたものが目の前から無くなった時にどうするのか、という人間の選択は私自身興味のあることの一つです。運命は向こう側からやってくるということを感じた初めての経験でした。経営学が新しい学問で父親も面白そうだと思っていたという単純な理由で経営学部を選ん

² 山倉健嗣先生のご退職を記念し、山倉先生のゼミナール生が『Don't Stop, move on-山倉健嗣先生横浜国立大学定年退職記念DVD』を作成している。そこでは、山倉先生の歩みを聞き取り組みもなされており、多くのことが語られている。山倉先生の個人史を明らかにするうえでこの資料から得られる情報は重要と考える。本資料でも何う内容や語りと重なる部分に関しては、主にこの資料に基づいて記述がなされている。

また、同DVDでは、山倉先生が書かれた様々な論文や資料についても記録されている。執筆された時点での考えが分かるものであるため、これらも個人史を解き明かすうえで貴重な資料と考えられる。これら資料も、本資料作成の際に活用している。

³ 当日の聞き取りでは、本資料に記載したことの他にも多岐にわたる内容が含まれている。しかしながら、紙幅の関係上、多くを割愛せざるを得なかった。そのため、本資料は個人史の中の非常に限られた内容であることを、予めご了承ください。また聞き取り内容の活字化に際して、一部表現や文体の統一も行っている。

⁴ 本節については、主に横浜国立大学経営学部山倉ゼミナール編(2016)に基づく。

⁵ 1964年～1968年、1969年～1970年、横浜国立大学経済学部学部長。1975年～1995年、神奈川県知事。

だったので、企業経営について勉強するのだなという単純な想いしかありませんでした。また、父親の中での公認会計士への特別な想いもその助言に関係しているのではないかと思います。浪人も考えて駿台予備校の入学試験も受けましたが、もう一年受験勉強に取り組むのは嫌だなと考え、横浜国立大学経営学部を選びました。ある意味、消極的な方法で選んだ結果といえます。

1.2 横浜国立大学経営学部での学び

山倉 大学時代についてですが、4月から始まるはずの大学が始まったのは11月と記憶しています。その間寺子屋方式ということで、4人の先生と10名程度の学生とで経営学についての勉強会が開かれました。その際に取り上げられた教材が英語で書かれたドラッカーの『現代の経営』⁶でした。内容はほとんど覚えていませんが、私の経営学のはじめの印象に残る体験です。そうしているうちに10月の末に機動隊が学内に入り、結局大学が始まったのが1969年11月でした⁷。授業が開始された後すぐ期末試験があり、1年生の時間はあっという間に過ぎていきました。当時、経営学部と経済学部のカリキュラムが非常に近く、経営学部の必修科目と大半が経済学部のものだったため、経済学についても多く学びました。長洲一二先生の社会科学概論や岸本重陳⁸先生の経済原論などの専門科目が非常に印象に残っており、現在の教師としての生き方やスタイルに影響を受けているような気がしています。2年生の後期、ゼミナールの選択の時期に直面し、当時受講していた古田光先生に相談しました。その結果経営学部で頑張ることとし、選択に当たっては若い先生であること、そしてまだ分かっていない学問であることを重視し、さらに組織論に興味を持っていたため、稲葉(元吉)⁹ゼミナールに入ることを決意しました。ゼミ面接の前日に、稲葉先生に偶然駅で会って話をしたことにも運命を感じました。そこで伝統のあるゼミやゼミ生の多いゼミを選択していたら、大学院への進学も今の自分も無かったのではないかと思います。人生とは、ある道を選択したら、他の道が全部無くなってしまうという意味もあるのだなと、改めて感じさせられました。

ゼミナールが始まって4年の夏、稲葉先生がMITに行ってしまったので、結果的に1年半を稲葉先生と一緒に勉強し、あとの期間は都築(栄)先生が担当教授でした。2人の先生に学んだことが私に広がりをもたらしてくれました。稲葉ゼミでの最初の思い出は、一週間で英文を70～80ページ程学んだことです。ジョエル・ディーンの『経営者のための経済学』¹⁰やソースティン・ヴェヴレンの『企業の理論』¹¹を扱ったことを憶えています。自分の学問以外のところでどのような距離感で接していくのかは、稲葉先生から学んだことの一つに挙げられます。

2. 研究者として¹²

2.1 研究者への道に進む

山倉 当時は3年の終わりから4年にかけて、就職活動がありました。就職活動が本格的に始まる前に、稲葉先生に相談に行きました。大学院への進学を考えていると伝えると、君なら平気だと言ってもらえたこ

⁶ Peter F. Drucker (1954) *The practice of management*, New York, Harper & Row.

⁷ 1969年10月29日に機動隊導入により、学内封鎖解除がなされた。横浜国立大学経営学部での授業再開は、同年11月25日であった(横浜国立大学経済学部・経営学部五十年史編集委員会編, 1975, 572, 606頁)。

⁸ 1992年～1994年, 横浜国立大学経済学部長。

⁹ 1991年～1993年, 横浜国立大学経営学部長。

¹⁰ Joel Dean (1951) *Managerial Economics*, New York: Prentice-Hall. (田村市郎監訳 (1958-1961) 『経営者のための経済学』 関書院新社)

¹¹ Thorstein Veblen (1904) *The Theory of Business Enterprise*, New York: C. Scribner. (小原敬士訳 (1965) 『企業の理論』 勁草書房)

¹² 本節については、主に横浜国立大学経営学部山倉ゼミナール編 (2016) ならびに山倉健嗣先生最終講義「組織間関係とは何か」(2016年1月27日実施)に基づく。

とで決意を固めることになりました。しかし、進学が4年の最後に決まるため、就職活動も行うことになりました。3年生のうちに決まっていた。いくつか興味のある企業を受けることとなりましたが、最終的には先輩が所属している会社を残して、大学院の結果を待つことになりました。大学院進学に際して、研究内容から東京大学の大学院しか考えていなかったため、就職活動はリスク分散の意味もあったように思います。

なぜ学者を目指したかという、ある意味消極的な、すぐに実業界での就職をしたくなかったということも挙げられます。なぜ学問の道に進んだのかと言うと、父親の影響が少なからずあるのではないかと思います。母親は就職を望んでいましたが、父親は自分自身学問の道に行きたかったこともあったことから、学者への道を好意的に見てくれていました。そして、学者の道を選ぶ際には興味を持てるかどうかがとても大きいと思います。個人的には、本を読むことが好きな人でないと厳しいと感じます¹³。ある程度のインプットができないと研究も広がっていかないからです。確かに重要かもしれませんが、偉くなりたいから、という理由なんかよりも、私はその学問が面白いと思えるかがずっと重要と考えています。組織論について、新しい学問であることも魅力を感じたことの一つですが、組織論の重要な考え方が私にあっていただけでもあります。組織は人間と人間が創る（作る）ものであること、人間の主体性が重要な学問であること、つまり市場のメカニズムによって全てが決まっているかのように説明する経済学とは違うのだなというところに面白さを感じました。さらに、もう一つ重要な視点として、選択と決定に関することが挙げられます。選択する際に代替案（alternatives）、つまり幾つかの可能性の中から一つを選び出すということに魅力を感じて、経営学という学問の道を志すことになりました。自分自身、今までの人生を振り返ってみても、この選択は良かったのではないかと評価しています。

2.2 研究領域の選択

山倉 どんな学問を選ぶかという基準は3つあります。一つ目はその研究領域が社会的に大事かどうかという点、二つ目はアカデミックなテーマとして定着しているのかどうかということ、最後の一つは、個人的にそのテーマが面白いと考えられるかどうかです。私が学問を始めた頃の企業を取り巻く重要なテーマは企業の社会的責任でした。社会の中で組織を考えることでした。環境問題、つまり公害の問題があって、企業がどのような存在であって社会的に責任を果たさなければならないのかということが、1970年代の重要な問題（issue）だったと思います。社会の中で企業が果たす役割を考える際に、直接に企業の社会的責任を扱った研究もありました。企業と環境との関係について、企業組織の環境適合という形の研究もありました。つまりコンティンジェンシー理論を扱った研究者もいました。私が選択した研究領域が、組織間関係でした。コンティンジェンシー理論とは異なる視点からの組織と環境、組織と社会との関係を扱うのが組織間関係論でした。私はマスター2年の時に、組織間関係の修士論文（「組織と環境」に関する一考察－組織相互関係を中心に）を書きました¹⁴。その時に、「企業と社会」や「組織と社会」をどう扱うのかについて、これまでやってこなかった分野に新しい観点から手を付けました。稲葉先生がMITから帰ってきた際に、六本木の国際文化会館に呼ばれて話したことがあったのですが、そこで「組織間関係を研究したい」と相談したところ、W・M・エヴァンの組織セットという考え方を紹介されました。このように稲葉先生がくれた言葉をき

¹³ 山倉先生は、学問への目覚めの一つとして高校生時代の読書体験を挙げられている。高校生の時の現代国語の教科書に、丸山真男の「幕末における視座の変革」が載っており、従来の幕末の見方を一変させることに衝撃を受けたという。その他、同時期に梅原猛の『哲学する心』を読み、これにも衝撃を受けたという。この二人の著作に触れることで、学問とは、従来の視点を変える、フレームワークを変えるものであり、これまでの既存の常識を疑って、問い直すところから始まるという意識を得ることとなる。ただし、高校生時代には学者への道は考えていなかったという（横浜国立大学経営学部山倉ゼミナール編、2016。元資料は、河合塾編（1997）『学問の鉄人』宝島社）。

¹⁴ 1975年3月。

かけに始めたというのが事実です。しかし、東京大学大学院に在籍していた頃、お世話になった2名の先生からもらった言葉も、当時私のやっている研究があまり理解されなかったのを憶えています。その意味で、人がやっているようなものはやらないという選択はしていました。本大学の服部（泰宏）先生の採用学についても、人がやっていないし面白いと思うと伝えました。つまり、人が既にやっているテーマというのは競争が厳しいですね。こんな風に、組織間関係論という研究領域を選択しました。

戦略という研究領域は、学部で授業を教えなければならないということから始めたという意味では他律的な選択でした。本学で企業論という授業を4単位で教えなければならなくなった時に、一橋大学の伊丹（敬之）先生が『経営戦略の論理』¹⁵という本を出版されたことやガルブレイス他*Strategy Implementation*¹⁶の本をきちんと読んだことで経営戦略論の面白さと広がり感触れたことが大きく、従来から読んでいたチャンドラーの『経営戦略と組織』¹⁷の影響もあり、戦略論の分野の研究も進めてきました。今でも、自分の意識の中では、戦略の分野だけで学者として勝負するのは難しいとっていて、『新しい戦略マネジメント』¹⁸を出した時も、副題で組織・組織間関係を入れたのも戦略・組織・組織間関係のトライアングルの中で見ていかないと戦略の形成・実行・変革を理解することはできないと考えたからです。戦略・組織・組織間関係の相互関係の中で捉えなおすことが重要とする戦略論の研究書は初めてだと思います。戦略論という研究分野は授業を担当するという教育上の必要性から始めた研究テーマであり、その意味では他律的ですが、自分の中で納得させていった分野なので、私の中で組織間関係論とは違った想いと位置づけにあります。

2.3 『組織間関係』の執筆経緯と評価

山倉 1975年の時に修士論文で組織間関係というテーマを取り上げたことから始まりました。それについての経緯は既に話したので、その後の過程について話します。修士論文を書いた後は組織における権力について研究をし、小樽商科大学で行われた組織学会研究発表大会で初めての学会発表をしました¹⁹。このテーマはもやもやしつつも今でも思い入れがあるテーマです。別の角度から再チャレンジしたいと考えています。組織と権力・パワー、組織におけるパワーという議論です。なぜ人は人の言うことを聞いてしまうのか、どうしたら自分の言うことを他の人に聞かせることができるのかというのは最大の間関係の面白いところだと思います。『組織間関係』で資源依存パースペクティブを取り上げたのは、私自身パワーの議論に興味があるということと強く結びついているからです。組織間でなぜ力の差は出てきてしまうのか、つまり下請け会社はなぜ理不尽なことを聞かなければならないのか、および企業はなぜ政府の言うことを聞かなければならないのかなどはパワー論からの組織間関係を見ていくことが必要であるからです。修士論文をベースとし、エヴァンの組織セット・モデルの展開として組織間関係の分析枠組みを提示したのは『組織科学』11巻3号に掲載された「組織間関係の分析枠組－組織セット・モデルの展開」(1977年)です。

フェファールとサランシックの著書*The External Control of Organizations*が²⁰1978年に出版されました。その後の研究は、彼等の業績を批判的に検討することになりました。その意味でも『組織間関係』という本は、フェファールとサランシックの共著を導きの糸として構成されました。それ以前にも彼等の研究については注目していましたが、1978年の著作は私にとっての古典です。北極星を見つけることは学問にとっても重要な

¹⁵ 伊丹敬之 (1980) 『経営戦略の論理』日本経済新聞社。

¹⁶ Jay R. Galbraith and Daniel A. Nathanson (1978) *Strategy Implementation: the Role of Structure and Process*, St. Paul, Minn., West Pub. Co. (岸田民樹訳 (1989) 『経営戦略と組織デザイン』白桃書房)

¹⁷ Alfred D. Chandler, Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass., M.I.T. Press. (三菱経済研究所訳 (1967) 『経営戦略と組織：米国企業の事業部制成立史』実業之日本社)

¹⁸ 山倉健嗣 (2007) 『新しい戦略マネジメント：戦略・組織・組織間関係』同文館出版。

¹⁹ 1976年6月。

²⁰ Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row

ことですね。

当時の日本の経営学の研究状況として、一橋大学の野中(郁次郎)先生、神戸大学の加護野(忠男)先生や名古屋大学の岸田(民樹)先生らの若手研究者を中心に組織の環境適応、コンティンジェンシー理論が流行っていました。不確実性に対してどのように組織は対処すればいいのかという議論が主流でした。組織学会での報告、『組織科学』での発表、『横浜経営研究』での論文発表などを通して、組織間関係の全体構想と穴埋めを行いました。1987年の日本経済新聞の経済教室での執筆を通して戦略的提携というテーマの研究も始めました。それは戦略論と組織間関係論をつなぐことでもありました。1991年に組織間変動についての論文を『組織科学』に掲載することができました(「組織間変動論の構図」『組織科学』23巻3号)。

組織間関係の見方、基本概念としてのパワー、コミュニケーション、調整メカニズム、「組織の組織」、構造と文化、変動と変革、そして組織間関係の応用領域としての戦略として構成される9章からなる著作を苦勞しつつ完成できたわけです。1992年までの組織間関係を俯瞰することができたと思っています。この本のオリジナルな点です。つまりこの本が、私にとって学者としての原点でもあります。

人間というのは、人に評価されるのが非常に重要だと考えています。マズローの欲求段階説でいうと、自己実現欲求よりも、尊敬欲求・承認欲求が大事だと考えています。研究者として、どれだけ『組織間関係』という本や研究論文が引用され、使われているかは重要です。研究者の本や論文に引用されているのは、嬉しいことです。特に自分の知らない研究者や経営学者でない分野の研究者に引用されるのはとても嬉しいことです。『組織間関係』という本は社会学者や経済史・経営史学者に取り上げられることも多くありました。最近では大学間連携、地域連携の枠組みとして注目されています。嬉しかったことは、1994年に『組織間関係』が組織学会高宮賞という賞をとったことです。日本の学会において、学者として最も嬉しいのは、本を出して評価されるということだと思っています。それは人に認められたことの証だからです。

2.4 『組織間関係』以後の展開

山倉 一つは2001年に『組織科学』でアライアンスとアウトソーシングの特集をやりました。その時に文献サーベイをやって、2000年ぐらいまでの内外の研究はだいたい分かったと思います²¹。

もう一つは、ステークホルダーとの関係をどうやるのかということについても、倫理とか戦略とくっつけた研究を少しやりました。

山倉、岸田(民樹)、田中(政光)という3人で、2001年の時に有斐閣で9章からなるキーワード集というものを出しました²²。この中でコーポレート・ガバナンスを含む企業制度と企業間関係と、企業と社会で組織間関係の展開する可能性を少しやりました。それと一緒に、稲葉先生が編纂された本²³のところで、企業と社会というのを、組織間関係論の立場からどうやるのかについて書きました。

その後、2冊目の本(『新しい戦略マネジメント』)をまとめました。論文集なのですが、戦略について、新しい視点からまとめました。一番の新しさは、多分、形成・実行・変革を取り上げたことです。戦略論は、日本ではほとんど戦略の形成だけなのです。創っただけなのです。だけど、実行して、評価して、それがどう回っていくのかということがあり、それを入れ込みました。

それから「国際戦略経営論の構成」というのを書きました²⁴。それから、横浜国大の10人の先生方と教科書を出版しました²⁵。

その後のキーワードは学習です。経験に基づく学習というのが正確でしょう。もう一つ、学習を促進する

²¹ 「特集 アライアンスとアウトソーシング」『組織科学』35巻1号、2001年。山倉健嗣(2001)「アライアンス論・アウトソーシング論の現在-90年代以降の文献展望」『組織科学』35(1)、81-95頁。

²² 山倉健嗣・岸田民樹・田中政光編(2001)『現代経営キーワード』有斐閣。

²³ 稲葉元吉編(2002)『社会の中の企業』八千代出版。

²⁴ 山倉健嗣(2012)「国際戦略経営論の構成」『横浜経営研究』33(4)、93-104頁。

²⁵ 山倉健嗣編(2015)『ガイダンス現代経営学』中央経済社。

時の要因とか考えないといけないだろうということです。それから、もう一つは、埋め込みという概念がやはりネットワークの議論の中で出てきて、組織がどういうネットワークとかどういう場に置かれていくのかということが大事です。直接的、間接的に関係している組織、その組織は色々な可能性を与えるとともに、制約もするという二重性があるということです。

アウトソーシング論の展開がありまして、今はどうもアウトソーシーとアウトソーサーの場合には、どうしたらコラボレーションするのかという価値創造的な部分²⁶が、アウトソーシング論では大事になってくるのではないのかなと思います。このアウトソーシング論の最大のポイントは、組織をどう見るのかというようなことと多分絡んでくる理論だろうと思います。

自分の中で、これからあと3年を目途にやろうと思っているのですが、自分の組織間関係に関する研究を総括したい。そして、その時のポイントは、分かりやすく伝えるということです。

3. 教育者として²⁶

3.1 ゼミナールでの取り組みと思い

山倉 事に臨んだ時に、大事な時にちゃんとした判断ができる人を育てるということを心がけてきました。私は、普通の人を育てたいと思っていました。そこで落ちこぼれは作りたくないと思ってやっておりました。ゼミを立ち上げた時から思ってきたことは、初めに10人入ったとしたら、10人全員が4年生の終わりにちゃんと卒業していくということです。学んで欲しいことは、人間は何かを感じて、考えて、行動して、学ぶというサイクルがうまくいくことだと思っています。先生はどんなことを考えているのだろうかという感受性を高く持っている人がゼミ幹事には多くて、とても助かりました。センスが大事です。考えて行動してもらい、まずかったらフィードバックしていることを学んで欲しいと思います。

ゼミを立ち上げた時に達成しようと思ったことは、ゼミの人数が多いという意味でのナンバーワンのゼミではなく、ゼミ生の質がいい、他のゼミには無いきらりと光るものを持っているオンリーワンのゼミにしたいということでした。人数ではなく、そのゼミじゃないとできないことがあるのではないかとということで、山倉ゼミにしかないものを感じて卒業して行って欲しいと思ってきました。それは今でも変わらないと思います。

人生で大きな困難に直面するということは人生で解決しなければならないことに出会うことですが、困難に対しては自分だけで考えないことだと思います。一般的に他の人の言うことを聞いた方がいいと思います。自分だけだと依然として困難なままだと思いますが、いざという時は他の人の支援やサポートが大事になってくるのだと思います。ゼミでも報告・連絡・相談が大事だと言っている根底にある考え方です。自分だけでできている人が私から見ると多いような気がしますが、人からの意見というインプットを受けるのが大事です。

36年間の教師人生の中で最も力を入れてきたのはゼミナールです。確かにゼミの期間は、今は2年半ですが、昔は2年で、いずれも3年満たない短い期間です。しかし、吉田松陰が教えていた松下村塾は3年ということで、たった3年でもあれだけの人を育てたということを考えると、この期間でもできることはあると考えています。

嬉しかったことは、卒業の際に色紙に私について書いてくれたり、就職活動を終えてみてお世話になりました、ありがとうございましたと言葉で言ってくれたりすることです。感謝されることですね。自分の必要性を感じるからです。大きなお世話はできないが、小さな手助けはできるという考え方でずっとやってきました。そしてもう一つは、年に1回卒業後もOB会で会えることです。私がアメリカにいた1年を除いてずっと続いています。織姫と彦星のような1年1回の会合は教師冥利に尽きます。

²⁶ 本節については、主に横浜国立大学経営学部山倉ゼミナール編(2016)ならびに聞き取り内容に基づいている。

3.2 学部ゼミ生の変化

山倉 学生が以前と比べてどう変わったかということですが、難しい問題ですが、私がどう変わろうとしてきたかということに大きく変わっていると思います。人生の中でターニングポイントは何かということに関連していて、1985年にアメリカに行き帰国した後で大きく変わりました。それ以降、英語教材で全て進めるのをやめました。アメリカでの経験で、日本とアメリカの違いはあまりないということに気付いたのですが、学生との距離の取り方は、学ぶことはありました。いい意味で、学生の能力・視点を入れたゼミ運営を心がけるようになりました。1993年に本を出して私が教授になった時に、色々な意味で学生からの見方が変わったということが、結果として教師と学生の関係性を変えたと思います。

近年思うことは、学生が忙しいということです。ゼミ日程でも、学生の予定を聞いてから組むこともあり、相対的に今の学生の方が忙しそうだと感じます。もう一つ感じることは、自分の子供の年齢よりも学生が若くなった辺りから、分からないと感じる部分が多くなったことです。

逆に、変わらなかったことはコミットメントの仕方についてですが、ハイコミットメントしている学生は変わらないです。すごく安心します。

3.3 大学院ゼミナールでの取り組み

山倉 平成6年(1994年)度に初めの修士生を出してから、平成27年(2015年)度まで67名を修了させました。はじめは日本人のみでしたが近年は留学生、特に中国人院生が主流になっています。日本人だけでゼミを構成できた時と今では、やり方は当然違います。以前は修士課程のゼミでは英語の先端的論文や教材や本を使っていましたが、現在では日本語の教科書や院生が取り上げたテーマに関する論文を読むようになりました。しかし変わらずに心がけてきたことはあります。それはきちんとした修士論文を作成することです。まずA4で100枚以上の論文を提出することを課しています。ほとんどの院生はこの基準を満たしてくれました。そのためにはまず論文作成にかかわる心構え、方法などを教えてきました。その後輪読と修士論文の指導を行ってきました。何が問題とするのかは重要と考え、その点については特に気を付けて指導してきました。その甲斐もあり、8名の院生が横浜経営学会賞を受賞しています。嬉しいことです。

3.4 ビジネススクールでの取り組み

山倉 横浜ビジネススクールは、2004年から新しいプロジェクトとして開始しました。1期生、5期生、9期生の演習を担当し、合計29名の院生が修了しました。学生や今までの院生教育とは異なる貴重な経験をしました。実践と理論の関連、実践的な経営教育などを考えるいい機会でした。1期生の演習は吉川(武男)²⁷先生と、5期生・9期生は山岡(徹)先生と協同で行いました。複数の教員で担当することを2年間継続することにより、複数の視点から考えてみることの重要性を学びました。社会人院生はdemandingですから、その要求にこたえることは時に大変なこともありました。自分の視点を考え直すそして広げるいい機会でした。また授業では「戦略マネジメント」「組織間マネジメント」を担当しましたが、テキストとケースを組み合わせる授業を行いました。参加者からのレポートやディスカッションは刺激的でした。

——教員2名による演習指導というのが、本学ビジネススクールの特徴だと思います。教員間での事前調整や「複数の視点」のポイントについて詳しくお聞かせいただけますか。

山倉 教員間の最大の事前調整は、どんなプロジェクト課題を設定するのかということでしょう。演習の科目に関して、吉川先生は管理会計をやっていて、私は戦略論をやっていたから、管理会計と戦略論のつながるところでの問題・課題設定を行いました。山岡先生の場合は、組織論と戦略論との立場からやれる領域で、その時は変革という問題があったと思います。変革というテーマに対して、どのようなことが戦略論と組織

²⁷ 1997年～1999年、横浜国立大学経営学部長。

論から考えることができるのかということで、課題を設定したと思います。どんなプロジェクトでもって募集をするのかというところが、最大の事前調整だと思います。そこを工夫しました。また、採用面接の時にどういう人を採ろうかということについては、だいたいの考えを決めて採りました。業種のパラエティだとか年齢のパラエティだとか、大学時代の学問領域などの多様性を配慮した人の採り方を行いました。さらに、演習はプロジェクトベースでやっているから、プロジェクトをやろうとする時に、他人事でなく当事者意識でやってくれる人を積極的に考慮しながら採ったという事実はあります。

それ以外は、事前に調整したわけではなく、やりながら抱えてきた問題を処理していったということだろうと思います。後は、走りながら考えていったということです。多様な姿勢を重視し、かつそれぞれの人に向き合っていくということをやっていました。

複数の視点の重要性ということですが、自分では気が付かないことがあります。自分から見るとこういうところが問題であり、他の人から見ると別のところに問題があります。違うところに注目するということが重要なと思います。

特に、複数の指導という点に関して、良かったことは、悩んだ時の指導です。特定課題論文を書けなくなる学生が出てくる。勤めながら論文書くて大変なんです。本学のビジネススクールは、特定課題論文を書かせるのが特徴です。その指導の時に、Aという人とBという人とが違うことを言った方が良いことがあるんです。複数の視点の中に、学問の視点もあるんだけど、年齢もあるんです。年齢の近い人が言った方が良いことと、年上の人が言った方が良いこととちょっと違うんですね。また、X君は私のところに来る、Y君は山岡先生のところに行く。これが良いんですよ。やっぱり相談しやすさとかあるんですよ、人間だから。悩んだ時に、誰に聞けばいいのかいうルートを持っていることが重要なんじゃないかと思います。複数の良さはそういうところかもしれませんね。

大事なのは、教師というのは「晴れた日の傘」と思っています。晴れた時には傘は必要ありません。だけど、急に雨が降った時、悩んだ時に、差し出せる傘のような存在でありたいと思ってやってきました。うまくいかない時には人の支援が必要です。支援の手でありたいと思っています。

3.5 博士後期課程の教育

山倉 本学に大学院博士課程後期が設置されたのは、1995年でした。今までに17名の方に主査として博士号を授与してきました。経営戦略と組織間関係にかかわるテーマがほとんどでした。博士課程前期・後期を通して教えた院生は4名だけです。それぞれの学生によって苦勞したことは違いますが、大変だったということにつきます。個人にあわせた指導が必要でしたが、その際相互信頼が重要だと思っています。私を信用してもらうことが最も大事だと思います。また自分で研究していく気持ちと覚悟が求められます。指導を通じて私自身のテーマを考えることもありましたが、新たな文献を知る機会ともなりました。

4. 学部・大学組織の運営²⁸

4.1 経営学部長として

4.1.1 社会とのつながり

山倉 2004年に大学が法人化しました。その時言われていたことは、文部科学省からもっと自由になるんじゃないかということです。そうだとすると、その時考えたことは、学部ももっと自由に動かせるじゃないかということです。学部長の時に取り組んだことは、溝口(周二)²⁹先生が学部長の時に立ち上げたビジネ

²⁸ 本節については、主に聞き取り内容に基づいている。4.2の一部については、横浜国立大学経営学部山倉ゼミナール編(2016)(元資料:「研究施設・センター紹介 国際性・実践性を重視した研究を推進するために 企業・地域との架け橋「企業成長戦略研究センター」」『横浜国立大学広報誌』Vol.186(2008年10月))に基づく。

²⁹ 2003年～2005年、横浜国立大学経営学部長。

スクール充実を図ったことです。少子化が進む中で、大学の運営上今後は、いわゆる高校を卒業してすぐの学生でなく、社会人をどういう形で教育していくのが問題だと考えました。それをどういう形で定着させていくのかを考えたのが、一つだろうと思います。すなわち、実践的な教育をどうやって行うのか、ビジネスマンに対する教育をどうやっていくのかを考えたのです。これは、間違いありません。

また、大学運営をもっと自由にできるんじゃないか、自分たちで色々な形でできるんじゃないかと思い、その時にやろうと思ったことは、社会との間との接点を創ろうとしました。その時に、大学が社会の中でやっていくためには、学部レベルで自由になるための資金をどうやって取ってくるのかを考えました。どうやって外部から資金を調達できるのかということは、意識的にやったことの一つです。大変苦労したことの一つです。

それと関連して、社会との関係の中では、工学研究院と組んで、日産自動車との組織的な連携を締結しました³⁰。外の社会とどうつながっていきけるのかということをやったことだと思います。高校を出た後の学生だけを対象としてはいまダメだろう、社会とのつながりをどうつけるのかのが一つの大事なところで、同窓会組織である富丘会との関係も深めました。連携講義もやりましたし、80周年記念募金など色々な形で、富丘会とのパートナーシップもつくりました。2005年から連携講義という形でも定着しました。日産自動車との自動車産業経営論も2006年から数年やりました。

学部長時代に一番やったことは、法人化したら今よりは裁量がでると思い、だったら、外とつながれるのかと考えました。社会とつながった形で、教育をどうするのか、そういうことが一つかなと思います。もちろん、教育の面では従来からやってきた学部・大学院教育の充実もやったが、それ以上に社会人教育や社会とのつながりをどうつけるかということが最大のポイントじゃないでしょうか。

——大学の社会的意義が問われる中で、外への意識を強く持ったというわけですね。

山倉 社会とどうつながるのが、教育面で大事なことだろうということ強く考えました。大学は社会の中の一部に組み込まれています。象牙の塔じゃなくなりました。じゃあ、どうするのか。18歳人口が少子化でどんどん減少していく、となると、社会人教育を経営学部はやらなくてはいけない。これはビジネススクールを創った時の基本的な考え方なんですけどね。それをもっと展開したいと思いました。

私の中では、自分たちだけでやってはダメなのではないかなというのが基本的にあるんですよね。大学は外とくっつけるところはくっつけた方が良く、そうしない限り、すごくクローズになってしまいます。特に、教育においては、

味方を増やすためには、こっちに来てもらうことが重要と思います。我々は向こうに行くことばかり考えているけど、大学に来てもらうようなこともどんどんやっていくことがすごく大事だなと今でも思っています。私の感じから言うと、企業の方が一時間でもいいからここにきて教えてもらうというのをやってもらうというのが大事ですね。例えば、自分の授業や横浜経営学会の講演会などにそういう人たちに来てもらうことをやってきました。それは意識的にやってきました。そういう意味では、トップセミナー³¹などは、その延長線上ですね。

社会の中に大学があると考えた時に、何ができるのかと考えていきました。そうすると、教育面では多分ビジネススクールだったと思います。今考えてみれば、ということですが、今一つは、教育面では実務家、ビジネスマンの方に教壇に立ってもらい、教壇だけでなく色々な場に来てもらい、教えてもらうというチャンスを増やすことが大事かなと思います。もう一つは、自分たちのアウトプットをどういう形で出していく

³⁰ 2006年2月に日産自動車との間で、研究開発、人材交流、地域貢献という三つの分野での組織的連携を締結した。同年4月からは、日産自動車の全面協力のもとで、経営学部において「自動車産業経営論」という特殊講義も開講した(横浜国立大学社会科学系部局八十年史編集委員会編、2008、129頁)。

³¹ 企業や組織のトップを講師として招き、講演ならびに出席者との質疑応答を通して、実務と研究とを結びつける取り組み。学内限定のイベントであるが、開催の案内は、横浜国立大学ホームページにも記載される。

のかということになると思います。それは、教科書をつくるということにつながったのかなと。

経営学者としてやっていこうとする時に、最大の読者って誰かなと考えました。もちろん、教えている学生はいるんだけど、多分自分の本を買ってくれているのは誰かっていうと、間違いなくビジネスマンなんですよ。勉強の意欲のあるビジネスマンが一番の読み手なんですよ。多分我々の商売って、こういう人たちが読むのかなってというのは、ビジネススクールをやって分かりました。そういう人たちにどう教えたらいいのかなと考えたら、やっぱりケースを使わざるを得ないのかな、とか。そうすると、やっぱりビジネスマンとどうつながっていくのかというのが、今後の一つのテーマだと思います。

社会の中に大学をきちんと位置付けるという考えが、この二年間からその後十年間ずっとあったのかなと思います。社会とつながるって簡単なようで難しいというのを感じたのが、この十数年でした。

4.1.2 共通目標の設定

山倉 苦労したこととして、その頃は、学部の運営とか方向についての違いみたいなものが学部内にありました。そこを一つの学部であるようにするというのが一番苦労したことなんです。学部内での融和をどう図るか。そのためには、御旗を掲げる。ビジネススクールをちゃんとやるとかね。社会とのつながりをつけるとかというのを意識的にやりました。

バーナード的には、共通目標の設定が大事なんですよ。共通目標になるようなことを創っていくことを含めて、私は、今でもバーナード的な考え方は大事だと思っています。共通目標を立てて、人々のモチベーションをあげて、コミュニケーションをはかる。それとともに、環境の中でそれをどう実現していくのかという環境適応というのが大事です。

あと、やっぱりイノベーションですよ。新しいことをやるというのが大事だと思います。その意味で、今の経営学部が一つの学科になることを目指すのは、良いことだと思います。

4.2 企業成長戦略研究センター（現、成長戦略研究センター）の長として

4.2.1 企業成長戦略研究センター設立の趣旨

山倉 高齢化の進展やグローバル化の展開など、従来とは異なる環境変化に直面し、新しい成長戦略を構想し実現することが求められています。そこで企業成長に基づく、新しい経済成長戦略に関する研究を推進したいと考え、2007年6月に企業成長戦略研究センターを設立しました。

そして、経済学・経営学分野の研究者を中心に、工学・環境情報といった様々な分野の研究者が、個人としてではなく、チームとして協力するという全学的な態勢をとり、国際性・実践性を重視した研究を推進しています。こうしたセンターは我が国では初めての試みです。

当時の企業成長戦略研究センターには3つの部門が設けられています。「新企業のスタートアップと成長部門」では、主に日本のベンチャー企業の起源から倒産に至るまでのイノベーションとファイナンスについて研究しています。「既存企業の成長戦略部門」では、大企業の成長促進戦略について、そして「企業成長とマクロ経済成長部門」では、企業成長とマクロ経済成長の関連・相互作用について研究を行っています。

これらの研究は、産学官が一体となってプロジェクトベースで進められています。それぞれの研究プロジェクトには大学院生も参加しており、大学院教育と深く結びついています。これは、企業・組織の調査、研究を希望する大学院生にとって、外部からの刺激を受け、最新の現実を踏まえた研究ができるという意味で非常に魅力的であり、他ではあまり見られない特徴といえます。

こうした研究者と大学院生という外部とのコラボレーション、そして学外と大学という外部とのコラボレーションを通じて、企業成長戦略研究センターは研究成果を社会に発信しています。このような産学官連携の取り組みは、メディアでもしばしば取り上げられました。

4.2.2 センターの活動

山倉 シンポジウム、セミナー、ワークショップなど様々な活動を実施していますが、特徴的な活動は、みなとみらいで開催している「みなとみらい産学官ラウンドテーブル」です。ラウンドテーブルは、産業界・官界・学界が協力して、企業成長戦略に関する「知の交流・蓄積・創造・還流の場」となることを目指しています。キャノン・日産自動車・東芝といった神奈川・横浜に関係の深い大企業を取り上げており、参加された方々からは、「現場の方の生の声を聞けて良かった」、「交流会の場で意見交換ができ有意義であった」などの良い評価をいただきました。

4.2.3 センター長として

——センター長時代の一番の苦労はなんでしょう。

山倉 外部との関係を創るのは難しいということですよ。連携という言葉は簡単だけど、実際に色々なところと連携するとすると難しいなと。

具体的なアウトプットが見えないんですよ。具体的な発明品だとかが無いから、アウトプットの分からなさがあるから、連携の難しさがありますよね。特に研究のところでは、やっぱり産業界で望んでいることと自分たちがしたいこと、できることがまだミスマッチなんじゃないですかね。この時代は少なくとも、ずっとやってみて分かることは、具体的にどういうことがお互い同士必要なのかということを確認にすることが大切なことかもしれませんね。で、凄いことを期待しない方が良いですね。プロジェクトベースで短期的に成果が上がりそうなものを一回創って、それを長期的につなげていくというのが良いかもしれませんね。

もう一つ、20社なら20社とでもネットワークを創って、コンソーシアムを創って、そこに情報が集まるようにしておくというのが大事なんじゃないかな。特定の企業とくっついて教育をするのも大事なんだけど、特定のところとやるのは悪いことではないけれど、それだけじゃダメじゃないと思います。オープンネスがないと。かといって、いっぱいやれということでもなくて、いくつかの企業とつなげていく場を創る。でも、その場合には我々が提供できるものは何なのかということが問われますね。

——我々が何かを提供し、企業同士を結び付ける要になる。

山倉 そうそう。それが理想なんですけど、それって一番難しいんですよ。

自分たちは何ができるのかということが問われるんですね。資源アプローチの考えじゃないですが、自分たちが他の大学と比べて何ができるのかなというのを本当に考えました。これを考えないと展開できないなと。その時には、片手間ではだめですね。専念する人がいなかったら無理ですね。

4.3 国際社会科学研究院長として

山倉 経営系・経済系・法律系それぞれ元は同じだけれども(=3系とも源流は経済学部)、それぞれの系が既にそれなりの歴史を持っているところからくる難しさがあるんじゃないですかね。だから教育面では独立性を高くしました。もう一つは、融合的なプロジェクトを創りました。その中では、教育面でも融合プログラムを創ってまとめようと思いました。

経済・経営・法律が学問的に独立してやっていくんだということとともに、国社(国際社会科学研究院)というまとまった研究組織になったから、まとめあげるために必要なものがあります。そのための場を意識的に創ること、例えば4月の初めに集まる場を創るなどを、意識的にやりました。

まとめあげようとする時に大きかったのは、予算が一つの財布になったことです。国社というところにお金が出て、そのあとお金の配分になります。だから、国社全体の中でどんな方向に行くのかかを明確にして、ちゃんとした考え方に基づいて、お金の配分をちゃんとする。金と人ですから、組織の問題は、その配分の問題ですよ。

前はそれぞれの系だけで処理できることが多かったんですけど、今度はあるところで起こった問題がほか

のところにも影響します。一つの系で問題が起こったら、それは同じように国社の問題としてどういう形で処理しなければならないのか、という意味では大変になってきました。今までは、法律は法律でやっていけばいい、経済は経済でやっていけばいい、経営は経営でやっていけばいい、だったけど、そういうことは人の面、金の面ではいなくなることが一番大変だったことじゃないですかね。そこが学部長の時と大きな違いですね。経営・経済・法律の問題を同時に考えないといけないので。

国社という傘があって、そこに経済・経営・法律があり、その中での人と金の問題があります。その中でどうするかが問題ですね。グローバル新時代に求められる社会科学教育・研究をやっていくことが、今後の道行きを決めていくんじゃないですかね。

5. 経営学部の歩みと展望

山倉 組織は環境の中の生き物だから、環境にどう対応していくのかということを考えると、経営学部・経営系は相対的に言うと環境に対してうまく対応できたんだろうと思います。今から25年前の4学科体制、その時に国際化ということに対応するために国際経営学科を創ったというのは良かったんじゃないですか³²。国際経営学科を創ったというのは、先取りだと思いますからね。国際経営という方向に踏み切ったというのは良かったと思います。あの頃は、環境に対応するためには学科を増やして行って生き残りを図る。環境にどう対応するのかということが一番大事なことであるとするならば、先取的にグローバル対応の教育をする方向に踏み切ったことは良かったんだろうと思います。定員も増えましたし。幸いにも、その時に竹田(志郎)先生を軸にしながら、国際経営にふさわしい人員を集められたことが良かったんでしょう³³。その時に他の学科も協力しました。そのことが良かったんでしょうね。

もう一つの環境への適応という意味では、夜間学部を廃止しています。当時の現実を踏まえて、夜間主コースという形に変えたっていう意味でも環境への対応はうまくできました。

逆に、私は、最大の問題は4学科にしたために学科の壁がすごく高くなったと思います。学科ごとの教育の面でも研究の面でも自主性が高まるのだけど、壁がすごく高くなっていったということは4学科になっての最大の問題だったと思います。そういう意味で、次に1学科になるというのは良かったのかもかもしれませんね。学部がどんな方向に行くのか、経営学部が研究・教育の面でどういう方向に行くのかを考えなければならない。その中で何を優先すべきかを考えることが、今後大事になってくるんじゃないですか。順序付けですよね。

経営学部として大事なものは何なのかというと、うちは伝統的に経営のところと会計のところのバランスがうまくいっているところだと思うんですよね。そこに国際的なものと数理的なものが、どう組み合わせるのかという部分でしょう。グローバル時代になっていくと、言語、文化、コミュニケーションといった広義の語学教育がすごく大事だと思います。4学科体制が無くなって、グローバル時代に対応した学部教育をしていこうとすると、そういった科目群が大事になってくるんじゃないですか。そういう部分を今後どうするかを考えないといけないと思っています。

1学科になると、教師以上に学生のアイデンティティが大事になってくるんじゃないかな。最大の問題は、自分が何を勉強してきたのが分からなくなるというのがあるかもしれませんね。前だと、自分は経営を中心にやってきました、会計を中心にやってきました、システム科学を中心にやってきました、国際経営をやっていましたって言えました。それが一つのアイデンティティなんです。今までだと何とか学部があって、何を学んだかという質保証をしているんですよ。制度は創った以上、それをうまく運用するということ

³² 横浜国立大学経営学部は、1991年に学部改組を行い、経営学科、会計・情報学科、経営システム科学科、国際経営学科の4学科体制ができあがる。

³³ 国際経営学科創設に関する出来事については、竹田(2008)や横浜国立大学社会科学系部局八十年史編集委員会編(2008)に詳しい。

が重要だと思っています。組織論者から言いますと、組織というのは、創ったからにはどう実行していくかというのも大事で、その時に、私は1学科になるということは、運用が前より難しくなると思います。教育については、考えていかないといけないと思う。うまくやらないと、何を教えているのか分からなくなる可能性があるかもしれません。移行期において、1年生に対する教育をちゃんとすることが大事です。履修指導をきちんとやらないといけません。

常にどんな学部にしよとすることが大事です。バーナード的に言えば、共通目標を設定すること、モチベーションを高めていくこと、学生も教員も職員も、そこにおけるコミュニケーションを良くすることが大事だと思います。共通目標が何かを常に設定していかないといけません。共通目標を常に再定義することが、組織に重要なことだと思います。これからの経営学部・国社には、それが大事になってきます。

参 考 文 献

- 竹田志郎 (2008) 「国立大学初の「国際経営学科」の設立に加わって」『横浜経営研究』第28巻第3・4号。
横浜国立大学経営学部山倉ゼミナール編 (2016) 『Don't Stop, move on - 山倉健嗣先生横浜国立大学定年退職記念DVD』(非売品)。
横浜経営学会編 (1988) 「経営学部創設二十周年 - 回顧と展望 -」『横浜経営研究』第8巻第4号。
横浜経営学会編 (2008) 「経営学部創設四十周年 - 回顧と展望 -」『横浜経営研究』第28巻第3・4号。
横浜国立大学経済学部・経営学部五十年史編集委員会編 (1975) 『輝く白堊』横浜国立大学経済学部・経営学部富丘会。
横浜国立大学社会科学系部局八十年史編集委員会編 (2008) 『横浜国立大学社会科学系部局八十年史：経済学部・経営学部・国際社会科学研究科のあゆみ』横浜国立大学経済学部・経営学部・国際社会科学研究科。

[たけうち りょうすけ 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授]
[2016年5月16日受理]