

## 隨 想

# 森田洋教授とIMPM

飯 島 健 太 郎

## 1. はじめに

森田教授とは、鎌倉にある栄光学園中学、高校の同窓（森田教授が29期、私が21期）、であったこと、また、東京大学も同窓であったことから親しくお付き合いをさせていただきました。以下、「森田さん」と記載させていただきます。

今回の追悼文では、森田さんと私がIMPMを通じて二人で共有した経験、横浜国立大学（以下「横浜国大」という。）がどのようにIMPM（International Masters Program for Managers）のパートナー校になったか、また、森田さんがいかにIMPMに貢献されたかをお伝えしたいと思います。

昨年12月末にIPO（International Programs Office）のオフィスで私が2025年5月のIMPMジャパンモジュールの打合せをしているところに森田さんが入ってこられました。いろいろと懸案事項を相談した後、最後に私が森田さんに「働き過ぎないように、身体に気をつけて」と声をかけて別れたのが最後になりました。年末に大雄先生から森田さんの急逝の知らせを受け、全く予期しないことで愕然としました。

## 2. 出会い

森田さんと最初に会ったのは、2014年に横浜国大がイギリス・エクセター大学のゴスリング教授が主催する1週間のラウンドテーブル研修を受入れた時でした。当時、森田さんは経営学部長の職にあり、研修受入れの責任者でした。私は富士通マーケティングの人事担当役員をしており、ラウンドテーブル研修に参加した海外からの受講生グループの企業訪問の受入れを横浜国大から依頼されました。当時品川駅港南口にあった富士通マーケティングの新しいオフィスで見学を受入れ、最終日の懇親会の会場を提供しました。懇親会で森田さんが挨拶をされて、とても盛り上がった記憶があります。

対面型のラウンドテーブル研修は2012年から2019年まで世界各国のビジネススクールで開催

されました。（その後、オンラインのラウンドテーブル研修になりました）ゴスリング教授は、横浜国大で開催したラウンドテーブルが、YBSの現役生が多く参加して、各国で開催したラウンドテーブルの中で一番良かったと言っています。森田さん他、横浜国大の先生方のご尽力によるものと思っています。

### 3. 横浜国大とエクセター大学の交流開始

次に、横浜国大がIMPMのパートナー校になるきっかけとなったエクセター大学との交流の経緯を紹介します。

私は、IMPMの第1期（1996年～1998年）に富士通から派遣され、IMPM創設者のマギル大学ミンツバーグ教授やランカスター大学ゴスリング教授との交流が始まりました。

その後、2002年にランカスター大学からエクセター大学に移ったゴスリング教授からエクセター大学ビジネススクールのアドバイザリーボードに入って欲しい、との要請があり、モトローラ人事の米国人女性ケリー（IMPM2期生）とボードメンバーになりました。

その後、ゴスリング教授から日本の良い大学と交流したいので紹介して欲しいとの依頼がありました。

どこの大学を紹介するのが良いかいろいろ考えましたが、当時、私が親しくしていた横浜国大の渡辺慎介先生が、国際担当の副学長をされていたので相談することにしました。

渡辺先生から国際交流を担当されていた講師のアンドラディ久美先生を紹介していただき、横浜国大とエクセター大学の交流の準備が進みました。（渡辺先生は、私の父親が横浜国大電気工学科教授であった頃の学生で、父親が自宅で正月などに学生を招いて行う懇親会に参加していました。）

2007年にはエクセター大学ビジネススクールのドレーバー学部長とゴスリング教授が来日して、両大学の交流協定が結ばれ、交換留学制度が始まりました。

エクセター大学からの最初の交換留学生のマット・クロッカー君は、東日本大震災をはさんだ期間にもかかわらず、予定通り横浜国大で充実した留学を終えることができました。彼にとっては、横浜国大で将来の伴侶となる素晴らしいガールフレンドを見つけたことも大きな成果だったと思います。

その後、ヘラー教授が海外で行われたラウンドテーブル研修にたびたび参加して海外のラウンドテーブル関係者等との人脈を広げました。また、2014年のラウンドテーブル研修の横浜国大開催の実績等がミンツバーグ教授に認められて、その後、IMPMにパートナー校として参加することにつながりました。

### 4. 横浜国大がIMPMのパートナー校に

IMPM（International Masters Programs for Managers）は、1996年にミンツバーグ教授とゴスリング教授により新しいマネジャー教育として創設され、世界の5大学（ランカスター大

学、マギル大学、インドIIMB、一橋大学、INSEAD）による共同運営が始まりました。日本は一橋大学の伊丹敬之先生が中心となって準備を進め、野中郁次郎先生も重要な役割を果されました。

IMPMは、マネジャーに必要な5つのマインドセット（リフレクション、アナリシス、ワールドリー\*、コラボレーション、アクション）を5つの大学で学ぶしくみで、日本では、日本企業が得意とする「コラボレーション」を担当することになりました。

日本のパートナー校は、一橋大学、神戸大学、北陸先端科学技術大学院大学が順次担当しました。日本の国立大学では、IMPMのような海外の大学と連携した革新的なプログラムを運営することが難しく、2年程度でパートナー校が交代していました。

その後、北陸先端科学技術大学院大学と韓国の大学が数年間共同開催したあと、パートナー校が北京の中国人民大学になり、8年間中国モジュールが続きました。

私は、中国の勢いもあり、今後、IMPMが日本に戻ってくることはないだろうと思っていた。しかし、ミンツバーグ教授が、「コラボレーション」をテーマとするモジュールは日本のほうが相応しいという判断をされ、また、8年の間、中国人受講生が中国モジュールに一人も参加しなかったという事実もあり、IMPMが日本に戻ってくることになりました。

2017年、原経営学部長の時に、横浜国大がIMPMに参加することが正式に決定されました。ファカルティメンバーは、共同ディレクターとして、私とヘラー教授、教授陣から森田教授、大雄教授が参加して、スタートしました。ファカルティには、その後、横澤教授が参加されました。

横浜国大は22期（2019年）から26期（2025年）まで5回のモジュールを開催することができました。他の日本の大学と比べて長い期間継続できたのは、森田さんを中心とした先生方の一体感によるものだと思っています。横浜国大経営学部の先生方のなかに「コラボレーション」の意識が醸成されていたことが大きな要因であったと思います。

## 5. ジャパンモジュールにおける森田さんの貢献

2019年に横浜国大として初めてのジャパンモジュールを開催するにあたり、森田さんの提案で、コラボレーションの意味、定義をしっかりと議論することにしました。例えば、「コラボレーションとコーポレーションの違いは何か」等の議論から始めることになりました。森田さんの学者としての厳密さを垣間見た気がしました。

2018年にはIMPM創設者のゴスリング教授を横浜国大が招待して、ファカルティメンバーとモジュールの内容、進め方について議論をしました。

---

\* ワールドリー：ミンツバーグ教授が作った言葉で、自分の知らない他の世界を観察して深く理解したあと、自分の世界に戻って、自分の世界をさらに深く理解すること

2018年9月に始まった22期の最初のランカスター モジュールには、森田さん、大雄さん、コーディネーターの太田ミンジンさん（トロント大学卒、元富士通）と私がランカスター大学から招待されて参加しました。

ランカスター滞在中に、森田さんはミンツバーグ教授と初めて会う機会がありました。「経済学と経営学の違い」などについて、ミンツバーグ教授とともに良い議論ができた、と大変喜んでいました。

ランカスター モジュールには、前述した横浜国大にエクセター大学から留学していたマット・クロッカー君も日本人の奥さん（坂東菜津子さん：横浜国大経済学部卒、元富士通）を連れて、横浜国大のファカルティに会うために、バーミンガムから来てくれました。マット君夫妻もミンツバーグ教授と会えて感激していました。

森田さんは限られたランカスター滞在のなか、訪問した湖水地方の風景をスケッチしていました。いくつかスケッチを見せてもらいましたが、玄人はだしの素晴らしいものでした。

森田さんは、IMPMのアカデミックディレクターのマーティンともすぐに親しくなり、その交流は最後まで続きました。

### ① 2019年 (22期)

2019年5月に横浜国大として初めてのモジュールを開催しました。

初めてのこといろいろ苦労しましたが、なんとか乗り切ることができました。

横浜国大での初めての「コラボレーション」モジュールということで、ミンツバーグ教授も来日して、自らセッションを行い、横浜国大関係者のための特別講義が図書館ホールで行われました。多くの横浜国大関係者が参加して、良い記念になりました。

当日夜は、森田さんの行きつけの横浜駅近くの日本料理屋で、ミンツバーグ教授、長谷部学長との会食も行われました。

中華街の重慶飯店で行われたモジュールの最後の懇親会では、森田さんが “We are the Champion” を歌って、全員で合唱して、大いに盛り上りました。

モジュール終了後、ファカルティで分担して、23期に向けた日本人受講者のリクルートを始めました。従来は、日本からの受講者が富士通、パナソニックに限られていたので、森田さんと相談して、IMPMにマネジャーを派遣してくれる会社を幅広く探していくことにしました。

まずは、森田さんから横浜国大と関係の深い横浜銀行にお願いすることになりました。横浜銀行人事部の非常に優秀な女性マネジャーに迅速に対応していただいて、女性マネジャー（飛騨さん、後に神奈川県庁支店長）がIMPM23期に派遣されることになりました。飛騨さんは、その後、IMPM受講生の神奈川県庁へのカンパニービジットのサポートをしていただき、神奈川県庁とのパイプは大雄先生に引き継がれました。

### ② 2021年 コロナ禍のなかでのジャパンモジュール (23期)

2019年に無事にジャパンモジュールを終え、次回の23期のジャパンモジュールの準備を進めていましたが、コロナ禍のため、モジュールをオンラインで行うことになりました。

他のパートナー校が日ごろ英語を使用しているのに比べて、日本側のファカルティがオンラインで日本のマネジメント理論や文化、社会について、英語で教えることは、対面の会話により補完できないこともあります、なかなか難しいと思われました。

IMPMにおける森田さんの貢献として特筆すべきものは、森田さんのアイデアに基づく「東海道五十三次バーチャルツア」でした。広重の東海道五十三次の浮世絵を使って、江戸時代と現在の日本を紹介するという画期的な内容でした。

全体のモジュールを通して、受講生に東海道五十三次の宿の浮世絵を1枚ずつ割り当て、ZOOMの画面の背景に設定してもらいました。コロナ禍によりオンラインで実施せざるを得なかつたジャパンモジュールでしたが、森田さんの東海道五十三次バーチャルツアは、受講生にとって、日本を理解するきっかけになりました。

私は、オンラインで伝えるのが難しい内容のジャパンモジュールを森田さんに「支えていただいた、救っていただいた」と今でも思っています。

森田さんのご専門の「ゲームの理論」なども盛り込んだセッションは、受講生にとって興味深い内容でした。

その後、東海道五十三次バーチャルツアは、更にプラッシュアップされ、24期のモジュールでも重要な役割を果しました。

### ③ 2023年 横浜と関西でジャパンモジュールを開催（24期）

コロナ禍明けの2023年5月のジャパンモジュールは、モジュール前半を横浜、後半を関西で開催することにしました。伊丹先生が企画された1997年（1期）、1998年（2期）に行われた関西でのセッションを再現しようという試みでした。また、森田さんのバーチャルツアに加えて、受講生にリアルに関西を見てもらうという趣旨でした。

森田さんの東海道五十三次バーチャルツアは、日本橋から京都に向かう旅でした。私がたまたまイギリスの外交官アーネスト・サトウの書いた「一外交官の見た明治維新」（岩波文庫等）を読んでいたところ、アーネスト・サトウの京都から箱根までの東海道五十三次の旅行記が同書に含まれていたので、森田さんに紹介しました。アーネスト・サトウと森田さんの取り上げた共通の宿場町が多く、興味深い内容です。

その後、同書の英語版を森田さんに届けたところ、セッションの資料作成の際に大変役に立ったと感謝されました。

関西の事前視察のため、3月に森田さんと事前視察に出かけることにしました。事前視察の目的地は下記の通りでした。

- ・「三方よし」を企業理念とする伊藤忠商事の創業地、滋賀県豊郷町にある「伊藤忠兵衛記念館」
- ・稲盛和夫氏の経営哲学を学ぶ京セラ本社（京都・伏見）にある稲盛ライブラリー
- ・最終日のセッションを行う東福寺 等

「三方よし」をどのように紹介するかいろいろ考えましたが、森田さんの栄光学園テニス部時代のペアであった伊藤忠商事勤務の石井さんから伊藤忠商事本社に打診していただきました。

（森田さんの話では、森田・石井ペアは栄光学園の第一ダブルスであったとのこと。当時、栄光

学園は、神奈川県の硬式テニスの強い学校だったので、森田さんのテニスの腕前もかなりものであったのではないかと思います。)

その結果、伊藤忠商事で「三方よし」のエバンジェリスト（伝道師）をされている人事部の片桐二郎さんを紹介いただき、セッションを担当していただきました。とても熱心なわかりやすい講義で受講生から高く評価されました。

滋賀県豊郷町の伊藤忠兵衛記念館の訪問では、大変丁寧な説明を受けて、とても有意義でした。大変良い準備になったと思ったのですが、5月の本番の時に、受講生を連れてバスで記念館のすぐ近くまで行ったところで、乗用車に横から突っ込まれて、現地まで行くことができませんでした。結局、伊藤忠兵衛記念館を訪問できたのは、森田さんと私だけということになりました。

事故の「副産物」でしたが、海外からの受講生たちは、日本人関係者（横浜国大、警察、バス運転手）が突然の交通事故にもかかわらず、整然と対応する姿に感銘を受けたようです。また、代替のバス、タクシーが来るまで、海外受講生たちにどのように待ってもらうかが大きな問題でした。幸い、事故現場の近くにマクドナルドがあったので、森田さんと相談して、マクドナルドで待機することにしました。「グローバルスタンダード」のマクドナルドで海外からの受講者は安心して2時間の待機時間を過ごすことができました。

この事前視察の間、森田さんは学生時代のことなどご自分から私に話をされました。体調の問題から学生時代から研究者を目指す準備に入ったことを聞きました。

京都に泊まった夜は、京都祇園出身の富士通マーケティングの松本部長に付き合ってもらいました。森田さんと一緒に、松本さんの「京都学」を勉強して、京都の情報の整理をすることができました。松本さんは、毎年の祇園祭りで山車に乗って笛を吹いている人で、以前、祇園の代表団の一員としてボストンを訪問したとのことでした。

松本部長は、社内でミンツバーグ教授、ゴスリング教授が開発したマネジャー教育「コーチングアワールズ」を受講していたので、IMPMの趣旨をよく理解したうえで京都の説明をしてくれました。

翌日朝、二人でホテルを出発すると森田さんから「飯島さん、もう少しゆっくり歩いてください」と言われました。森田さんのほうが私よりだいぶ若く、アクティブな方なので、あまり気にしていなかったのですが、結構ハードスケジュールだったので、お疲れだったかもしれません。

以後、気をつけるようにしました。

午前中は、最終日のセッションを行う京都・東福寺の視察をしました。東福寺は、IPOの皆さんのが探してくれた貸切り予定の会場で、美しい庭園のある素晴らしい環境でした。森田さんが穏やかな春の日よりもと、東福寺の縁側でゆったりと庭園を眺めていた光景が記憶に残っています。

5月の関西のセッションは、大勢の受講生を横浜から京都に連れて行くのが大変でしたが、概ね順調に進みました。

モジュールの中間の土曜日の午後、京都祇園近くの料理屋で遅い昼食をとりながら森田さん、大雄さん、私の3人で、ゆったりした雰囲気のなか、モジュール前半の振り返りをしたことは良い思い出になりました。

#### ④ 2024年 神奈川県内で実施（25期）

・2024年の25期のジャパンモジュールは、京都のオーバーツーリズムを考慮して、また日本側ファカルティの負荷をIMPM本部が心配してくれたこともあり、ジャパンモジュールを神奈川県内で実施することになりました。

森田さんが横浜国大の県西部との地域連携を担当していたこともあり、小田原、箱根に焦点を当てることにしました。そのため事前視察の目的地は小田原と箱根になりました。

森田さんと私は、箱根はイギリスの湖水地方の風景に似ているという話をよくしていました。但し、湖水地方のようにワーズワース、ラスキンのような歴史的な人物がいないというのが、モジュールで受講生を連れていくにあたっての悩みでした。

小田原城や箱根の関所の見学をして、日本の歴史を理解してもらうことにしました。もちろん小田原、箱根からの富士山の絶景を見てもらうのが一番でしたが。

事前視察の初日の夜は小田原から近い湯河原の老舗旅館の「伊藤屋」に泊まり、森田さんと今後のIMPMや日越大学の将来などについていろいろ話をしました。

伊藤屋は島崎藤村が「夜明け前」の原案を練った旅館で、多くの文筆家が逗留したところです。伊藤屋は12室のみの旅館で、森田さんは、研究している「ホスピタリティ」の観点から、接客の方法等がとても興味深いとのことでした。

25期には、IMPMにイスラム圏（サウジアラビア、エジプト）の企業から初めて受講生が派遣されました。派遣元のイスラムの金融機関（本社：サウジアラビア・ジェッダ）のトップがモジュールを視察に横浜国大を訪問する話が持ち上がり、IMPM本部のマーティンが心配して私に連絡をしてきました。

横浜国大の先生方もイスラムについての知見があまりないということだったので、私の栄光学園同期で中東問題の専門家の鈴木敏郎君（元エジプト大使、元外務省中東局長等）に横浜国大に来てもらって、森田さん、大雄さんと勉強会をやりました。鈴木君は、外務省退官後、立命館大学特別招聘教授として、学生に中東問題について講義をしており、複雑な中東問題をわかりやすく説明してくれました。

後日、鈴木元大使に森田さんの急逝を伝えたところ、とても残念がっていました。

森田さんは、イスラム圏からの受講生を含む多くの受講生と直接会話をし、アンケートではわからない受講生の本音の感想をいろいろと聞き出してくれました。

2024年8月にジャパンモジュールの打ち上げを関内のレストランで行いました。

当日の記念撮影がファカルティ全員（森田、大雄、ヘラー、横澤、太田、榎原、前田、飯島）が揃った最後の写真になりました。

### ⑤ 2025年 (26期)

2025年5月の26期のジャパンモジュールは、森田さんがいないジャパンモジュールになりました。

森田さんから生前、私宛に届いた最後のメールでは

- ・海外からの受講生を前回に引き続き小田原、箱根に連れて行きたい。
- ・日越大学生の受け入れでお世話になった鎌倉の茶道家元の今井先生に、茶道体験のセッションをお願いしたい。

私としては、この2点を必ず実現しようと考えました。

箱根に行く時間はとれなかったのですが、小田原については、歴史的な人物という観点から小田原で活躍した二宮尊徳に焦点を当てて、横澤教授にカイゼンのテーマと関連づけてとても良いセッションをしていただきました。

鎌倉の茶道体験は、今井先生が20名を超える門下生を動員して、30名ほどのファカルティ、受講生に対して丁寧な素晴らしい茶道体験会を開催して下さいました。森田さんとの最後の約束を果たせて良かったと思っています。

26期のジャパンモジュールは、評判の良かった25期のモジュールを超えてさらに良いモジュールとなり、海外のファカルティ、受講者から高い評価を得ました。

モジュールの間の土曜日の午後のセッション終了後に、横澤先生の企画で「森田さんを偲ぶ会」が開催されました。森田さんと面識のなかった海外からの受講生にもIMPMにおける森田さんの功績がよく理解されたと思います。

野中郁次郎先生が、マネジメントにはリベラルアーツ（一般教養）が必要であるとよく言わっていましたが、森田さんは、リベラルアーツを体现した方でした。絵画、音楽、歴史など、幅広い知識、経験をお持ちでした。その幅広い教養によってジャパンモジュールに深みをもたらしていただきました。

## 6. 最後に

森田さんは、大学教授として、大学運営、研究、教育のそれぞれの分野で優れた方であったと思います。経営学部長、学長特別補佐として大学運営に深く関わり、専門のファイナンスの研究、学生の教育に情熱を注がっていました。

日頃、森田さんから「飯島さんとは（栄光学園の同窓でもあり）価値観を共有しているので安心して話ができる」と言われていました。お通夜の席で、奥様と初めてお会いしました。私のことはご存知ないだろうと思っていましたが、奥様から「主人は家で飯島さんとの楽しかった経験をよく話していました。」と伺いました。大事な親しい友人を失ったと思います。

駆け抜けた61年の人生で、常に全力投球をされていた印象です。これから楽しい人生が待っているという時に、誠に残念なことでした。楽しみにされていた平塚の新築のお宅での生活も短いものになってしまいました。ご家族を愛し、大学の仕事に情熱を捧げて全力投球をされた素晴らしい方でした。天国でゆっくりされていることと思います。大変お疲れさまでした。

〔いいじま けんたろう IMPMジャパンモジュール共同ディレクター〕  
〔2025年11月21日受理〕