

# 今井賢一教授の功績(Part 1)

米倉 誠一郎

一橋大学名誉教授、法政大学大学院教授（昭 52 社、昭 54 経、昭 56 社修）

## はじめに

1990 年代に入って一橋大学商学部主導の大学改革が経済誌を中心に脚光を浴びていた。

「(大学の空洞化が叫ばれる中で)、最近、一橋大学商学部教官の活躍が目立つ。管理工学の宮川公男教授、ネットワーク論の今井賢一教授、伊丹敬之教授、野中郁次郎教授、さらに金子郁容教授、竹内弘高教授など論客が顔をそろえ、マスコミの世界で健筆を振り、また、企業や官庁の各種研究会や審議会のメンバーとしても活躍している人が多い」(『一橋の本流』商学部の脱空洞化作戦)、『プレジデント』1990 年 5 月号)

また、

「日本企業の活動に無知でついていけない従来の経営学から脱するために、生え抜き登用を排し、他大学から有能異色学者を積極果敢にスカウトする『一橋スクール』の経営学がいま面白い」(栗田房穂「一橋大学商学部が『経営学』を面白くする」、『Next』1991 年 9 月号)では、1991 年の中谷巖阪大教授の商学部への移籍を中心に一橋商学部の実学に根ざした経営学の展開とそれを推進する外部人材の登用を話題になっていたのである。

たかが経済誌の記事ではないかと思われるかもしれない。しかし、世間は何かが商学部に起こっている大変化を感じていたのである。

こうした一連の人事を推進したと目されていたのが今井賢一教授だった。前掲の『Next』は、「この点を探ってみると一橋商学部の“ドン”といわれる今井賢一教授の姿が見え隠れしてくる」とまで書いている。“ドン”とはいい過ぎだが、対外的な印象ではまさにそう映ったのだろう。

さて、この外部人材の積極登用は 1982 年の野中郁次郎教授の防衛大学校からの移籍から始まったといえる。しかし、その布石はむしろ今井教授自身の経歴にあった。後述するように、今井教授は経済学部出身の上、民間の電力中央研究所に勤めていたいわば外部人材である。また、その今井教授を引っ張った宮川公男教授も今井教授と同期の経済学部出身であった。その意味で商学部の新分野は外部人材に牽引されていた歴史があったのである。

1982 年 4 月 1 日に一橋大学商学部附属産業経営研究施設に野中郁次郎教授の歴史的移籍が断行されたわけだが、そこには少し不思議な付属物がついていた。一橋大学大学院社会学研究科博士課程 1 年から採用された米倉誠一郎というまったく無名の研究者である。この採用は二つの点で極めて異例だったといわれている。まず、社会学部出身者しかも反ビジネ



素的なマルクス経済史(佐々木潤之介ゼミ)を学んできたものが超ビジネス的な商学部採用されたこと。次に一橋大学では採用のほとんどが博士課程修了後に専任講師として行われるのに対して、この場合は博士課程中退の助手採用であった。この異例事態の背景には、ちょうど同じ時に防衛大学校から採用された野中郁次郎教授との関係があったといわれている。

真偽のほども詳細も不明だが、野中教授の防衛大学校からの採用、しかも名著『組織と市場』で日経・経済図書文化賞(1974年)を受賞し、後にベストセラーとなる『失敗の本質』主要著者となるスター教授の採用には、社会学部が強い警戒心を抱いていたという。そうした反対や警戒心に対する懐柔策すなわち「刺身のツマ作戦」として、社研出身の米倉が使われたという話であった。まさに「ありそうで、なさそう」な話であるが、経営学において何の実績もない若造がスター教授とともに異例採用という不思議に関して妙に説得力がある話だった。いずれにせよ、野中教授と米倉は1982年4月に一橋大学商学部附属産業経営研究施設の同僚になったのである。

以上のような経緯から、今回米倉が今井教授の思い出を書くこととなった。しかし、米倉が今井教授の偉大さを知ることになるのはずっと後のことであり、当時はその研究の背景や先生の意図する未来についてはよく分かっていなかったというのが実情である。その意味で、師弟としてまた共同研究者として長い付き合いもあり共著も表している伊丹敬之氏や金子郁容氏の方がはるかに適任だといえる。ただ、助手採用ということでこの変革期の今井教授を間近で見っていたという視点から、何か恩返しができるのではないかという思いから米倉がこの項の筆をとった次第である。

## 1. 今井賢一教授の改革と学長選除斥

### 外部人材の積極登用

前述したように1982年4月1日に野中教授と米倉は一橋大学商学部附属産業経営研究施設に採用された。その日の朝、米倉はスター教授との同時採用と「野中教授は防衛大学校からバズーカ砲を持ってくるらしい」とかいう馬鹿馬鹿しい噂から、実は少しばかり緊張していた。しかし、野中教授は米倉を見つけると実に大らかに「おっ、君が米倉くんか、今日から俺たちは同期のサクラだな」と言い放たれた。このいかにも防衛大学校的な挨拶に、あるうことか米倉は痺れてしまった。「防衛大学校出身者と社研マルクス経済学出身者の二人は必ず反目し合うはず」という周囲の推測に反して、まさに二人は同期の桜となってしまったのである。運命の出会いであった。

既に触れたように、この二人の採用を企図したのが当時産業経営研究施設長であった今井教授だった。今井教授は純血主義的内部採用によって停滞していた一橋の経営学・商学研究に新しい息吹を吹き込もうとしていたのである。こうした外部人材の登用は、翌1983年ハーバード大学経営大学院から竹内弘高助教授、1985年ウィスコンシン大学マディソン校から金子郁容助教授の採用、1991年の大阪大学から中谷巖教授の引き抜きと続き、一橋大



学商学部は外部人材に開かれた印象を世間に強く与えたのであった。「刺身のツマ」であれ何であれ、その流れの中に紛れ込めたのは極めて幸運なことだった。

そんなこんなで一橋大学商学部附属産業経営研究施設に就職したものの、入って気づいたのはまずその名称に対する違和感である。学内的には一橋大学商学部附属産業経営研究施設は「産業経営研究所（通称＝産研「さんけん」）」と呼ばれていた。他学部から見れば研究員わずか5人足らずの小さいが独立した研究“所”と思われていたのである。しかし、入ってみるとこの長たらしい呼称が正式名称であり、あくまでも商学部の「附属施設」だということだった。名称というのは不思議なもので、内実はともあれ商学部にとっては附属物であり、その部内には「施設の子」に対する上から目線が漂っていたのである。この経緯について、今井教授は「一橋の学問を考える会」の発表で自らこう述べている。

そこに産業経営研究施設長と書いてありますが。この名前ちょっと**妙ちくりん** [Boldは筆者] でありますので、そのことを御説明いたします。

つまり文部省では正式には産業経営研究施設というわけでありますが、大学の内部では施設というのは、どうも**イメージが非常に悪いわけ** [同上] でありまして、いかにもこれは文部省用語なものですから、産業経営研究所と訳して言っているわけです。施設というのはそれぞれの大学の、特に工学部系の大学では新しい研究領域が起こると実験設備なんかを大規模なものを買わなければならないわけで、そのまず実験設備を買って、そこに研究者を置いて研究を進めて、それが学問の体系に入り込むようならばそれを講座にしていくというようなシステムをとって、例えばプラズマの研究だとかいうのは最初は学部が施設でやり出すわけです。文科系でもそういうのが必要だろうということで最初にできたのが、京大の勢力説で有名な高田保馬先生が講義ではなく先生の御研究の実証的な部分をやる場所をつくらうということで、大阪大学に創設された社会経済研究施設であります。そのころから文科系の学部の中にもこういうものができてきたわけであります。

そのごく内容だけ簡単に申し上げますと、お手元に慌てて用意してきた資料（新井経済研究所註一最終頁「附録」ご参照）なわけでありませんが、学内で産業経営研究所と言っているものの沿革を念のため御説明しておきますと、昭和十九年に高瀬荘太郎先生と、本学の経営学の基礎を築かれた増地庸治郎先生が立案されて、産業経営の理論的実証的研究を行なう学内の機関というものをつくられたわけでありまして、これは文部省で予算が付いた研究所ではありませんで学内でそういう共同の研究をする場所という意味で研究所ができていたわけでありまして、そして機関の名称はその後東京商科大学産業能率研究所というようになりまして、いまの東京商科大学奨学財団というのがございますが、これは一橋大学にはもう一つ経済研究所という経済にかかわる大きな研究機関があるわけでありまして、産業経営研究所の方は商学部に属して、どちらかと言えば経営の方に属する研究をやろうという分業になっているわけでありまして、そこで



東京商科大学奨学財団というのは、経済研究所の研究を支援するためにできた奨学財団であります。その財団の助成に加えていただきまして、その後いろいろな研究が行われ、実際には、例えば古川栄一先生であるとか、藻利重隆先生であるとか、そういう方々がこの研究所を実際にやられてきたわけでありまして。

それが文部省の方で官制化するといいますか、文部省として正式にそういう施設、そういうインスティテュートを認めようということで商学部の付属の「産業経営研究施設」ということになったわけでありまして（今井賢一「一橋大学の産業経営および情報問題の研究について」、『橋問叢書 第45号』1985年）。

今井教授自ら「妙ちくりん」で「イメージが悪い」と述べているように、この「施設」という名称に対する違和感は教授の闘争心の根源でもあった気がする。今井教授は「イノベーションは辺境から」ともよく言っておられた。地理的にもステイタス的にも辺境にあるこの施設から一橋を新しくしていくという思いだったのだろう。そのためには、まず新しい研究人材の登用が必要である。外部人材に関しては、前述したように、1982年防衛大学校からの野中郁次郎教授の採用に続いて、1983年ハーバード大学経営大学院から竹内弘高助教授、1985年ウィスコンシン大学マディソン校から金子郁容助教授の採用と続いた。一橋大学の人材登用を広く国内外に開くというこの意思決定は、「商学部は変化しつつある」という印象を学内学外に強く印象づけたのである。

### 商学部長への選出

次の課題は、商学部との対等な関係の構築であった。当時の産研は独自の運営指針をもった所員会議（正確には施設員会議）を開催していたが、一方で商学部教授会に所属し出席する義務があった。産研所員は研究と大学院教育に責任をもつが、学部の教育は免除されていた。また、商学部長の選出に関して投票権をもっていたが、商学部は産研に対して人事権をもたないという片務状態にあった。人数にして10分の1足らずの産研が商学部と対等な関係であるなどという意識は商学部にはなかったといえよう。その微妙な関係に大きな変化が生じた。1985（昭和60）年に今井教授は産研所属者で初めて商学部長に選任されたのである。すでに商学部教員と共同研究を続け、別項で詳述されたように宮川公男教授とともに電算機センターを立ち上げてきた今井教授にとってはさほど驚くほどの出来事ではなかったかもしれないが、学内では今井教授の強いリーダーシップと迷うことのない変革志向を強く印象付けることとなった。そして、1986年今井教授は商学部長在籍のまま学長選候補者に推挙されたのである。この選挙にあつて今井教授の強さや将来展望が他学部や学生たちの誤解を招くこととなった。とくに、対外的には“ドン”とも呼ばれるような強権的なイメージや電算機センター施設の拡充方針が学生たちの誤解と曲解を招いた。学生にも除斥権が認められている学長選で候補者から排除されるという前代未聞の出来事が起こったのである。



## 学長選における除斥結果

別稿にあるように、一橋大学における「除斥投票」とは学長選挙に対して学生が意思表示できるという一橋大学が学生運動期に確立した極めて民主的な制度であった。学生には学長を選ぶという直接の選任権はないが、候補者に対して「NO」といえる、すなわち「除斥」する権利が認められていたのである。それまでも学生自治会が「〇〇候補に×を」といったキャンペーンは毎回張られてきてはいたが、除斥権が学生総数の 50%を超えて効力を発揮したことはなかった。それが 1986 年に初めて今井候補者に対して成立したのである。これは本当に不幸な出来事であった。この蹉跌で一橋大学の情報社会への適応は 30 年以上停滞したといっても過言ではないだろう。

後に当時除斥投票を行った学生たちに話を聞く機会があった。彼らの話の大筋は、どこからともなく広まった「今井学長になるとフィールドホッケー場が潰され電算機施設が拡充される」という根も葉もない話に運動部が連携し除斥活動を行ったのだという。学生自治体だけでなく運動部が結束したことが投票動員を加速した。そして、こうした組織行動の前に除籍投票の制度設計は大きな欠陥があることが露呈した。規定で除斥期間は 1 週間に設定されており、その間に学生たちはいつでも投票できるだけでなく、投票動向も確認できる仕組みだったのである。運動部と学生自治体執行部はその投票動向を見ながら過半を越すまで動員を続けた。この背後にさらなる組織票があったかどうかはもはや明らかにすることはできない。しかし、投票動向を確認しながら反対投票を 1 週間にわたって動員できる制度が果たして公平な制度設計だったといえるだろうか。

制度的問題点に加えて、除斥投票の成立の裏には、学生たちの心理的抵抗もあったと考えられる。学生たちから見ても、今井教授の率いる商学部には何か変化が起こっていた。その変化の根本には、1980 年後半から 90 年代にかけて台頭してくる情報ネットワーク時代に対応できる人材育成の必要性、さらには自主的でグローバルな視野に立った人材育成の必要性があった。その流れにおいて、授業や学問に対する姿勢が今後一層厳しくなっていくだろうという恐怖心があったのである。国立（くにたち）という静かな郊外に立地し、極めて平穏だが高い就職率を誇る一橋大学。いま振り返っても学生の自由度は高く、授業も取り方によっては大甘（おおあま）だった。一橋生の表現を使えば「チョンボ」な授業をうまく取り揃えれば、苦もなく卒業できたのである。ぬくぬくとした環境に対して、今井教授が学長になれば授業履修や単位取得が厳しくなるかもしれないというのは、現状維持を望む学生たちにとって恐怖以外の何者でもなかった。現に、そうした反感から除斥投票を行ったという声も多く聞くことになった。

## 蛇足：いわゆる「四人組問題」について

ここで多くは語られることのなかったいわゆる「四人組問題」について当事者の一人として触れておこうと思う。今井賢一候補者の除斥が明らかになると学内外には大きな衝撃が走った。それまでは制度として想定されていたが、現実に行使されるとは想定されていなか



った事態だったからである。前述したように、そこには運用上極めて不公平な制度的欠陥があった。しかし、運用上はともかく、制度として認められ、それに則った除斥結果だったため、多くの一橋大学教官はこの結果に違和感を抱きつつも何もいうことをしなかった。ただこのまま黙っていていいのだろうかという思いを抱く教官も少なからずいた。とくに、改革の流れに乗ってこの大学に参集した野中郁次郎、竹内弘高、榊原清則そして米倉誠一郎は今井教授に恩義があったこともあり、黙っていることに強い抵抗感を共有した。榊原助教授も電通大学から一橋大学院に進んだ外部出身者で、野中教授とはすでに数々の共同研究を進めていたことも参加理由のひとつであった。誤解と偏見の上に行われた学生たちの動員行動と失われた一橋の将来展望に対しては、何らかの意見表明をしておかなければならないという義憤があったのである。米倉がかつて社会学研究科院生自治会委員長をやったことがあり、ここはガリ切りのピラを作って選挙の不当性と未来展望のなさを糾弾しようということになった。朝の登校時に教官4人が校門や生協前でピラ配りをする。これも前代未聞の出来事であった。翌日学生自治会は「4 教官の不当圧力」と題した立て看を作成し、「四人組は首を洗って待っている！」と大書して校門入り口に立てかけた。残念ながら、いまやそのピラも紛失し、立て看の写真もない。学生たちにとってこの四人組の行動は学生の自治権に対する恫喝のように映ったかもしれない。とくに防衛大学校から移籍した野中教授が主犯格に見え、何か大きな政治的意図があったのではないかと誤解する向きもあった。しかし、この四人に政治的な意図や陰謀などは全くなく、ただ改革者今井賢一に対する誤解を解いておきたいという一念があっただけなのである。

## 2. 『現代産業組織』から『ネットワーク組織論』へ ハーバード経営大学院創立80周年記念コロキウム

新しい人材の流入が今井教授を中心に巻き起こした活性化について述べておきたい。まず挙げられるのは、1986年のハーバード経営大学大学院創立80周年コロキウムで発表された、“Managing the new product development process: How Japanese companies learn and unlearn”である。日本の企業行動の実証研究を手掛けてきた今井教授だが、基本的には産業組織論に基づくマクロ的研究が中心であった。それがこの論文では極めてミクロ的な企業の新商品開発プロセス解明を野中・竹内教授と本格的に展開したのであった(因みに、この論文は後に野中・竹内両教授の世界的ベストセラー『知識創造企業(*The Knowledge-Creating Company*)』の出発点となったものである)。それよりも何よりも、当時ハーバード大学に留学していた米倉にとって嬉しかったのは、世界的に著名な研究者が多数招待されたHBS創立80周年記念コロキウムに、我が一橋大学から3人の研究者が招聘され、そのエキサイティングな発表を目の当たりにすることができたことである。さらに、ランチの時に野中教授を米倉が師事していたアルフレッド・チャンドラー教授に紹介することもできた。その時、野中教授は大胆にもチャンドラー教授に向かって「あなたの本のタイトルがいつも素晴らしいが、いつタイトルは決まるのか」と尋ねたのである。チャンドラー教授はしばらく考えて“A title comes last”と答えられた。この素晴らしい問答も忘れられない思い出



である。

余談になるが、米倉のハーバード留学に関しても今井教授から力強い後押しがあった。1982年4月1日に産研に就職してすぐの6月頃に野中先生は米倉を共同研究に誘った。三井財閥・三井物産の研究から日本の鉄鋼業研究に研究対象を変更しようとしていたことを知り、新日鉄の自主管理活動（いわゆる新日鐵独自のQC活動）のインタビュー調査に行こうとってくれたのである。問題は調査の前日に起こった。野中教授は千葉の君津製鉄所訪問にあたって東京駅の丸善を待ち合わせ場所に指定した。ところが、米倉はその丸善がどこに所在するのかを知らなかったのである。佐々木潤之介ゼミで幕末社会論を学んでいた身にとって、英語の書籍には全く縁がなく丸善が何屋でどこにあるのかも知らなかった。野中教授は「お前は丸善も知らんのか」と呆れ果てた。たまたま米倉の父親が丸善マークの入ったレインコートを持っていたため、バツの悪い事に「そんな洋服屋の場所を知らないからといって、そこまで軽蔑することはないでしょう」と反論を試みた。すると、さらに呆れ返った野中教授は「お前はアメリカにでも行って勉強した方がいいんじゃないか」と畳み掛けてきたのであった。ところが、その一言に電撃が走ったのである。何の脈絡もなく、「それは素晴らしいいい考えじゃないですか」と米倉は反応した。よく知られるように野中教授は富士電機に10年勤めた後にアメリカに留学して学者になった人物である。したがって、野中先生自らの体験から何気なく発したその言葉に、英語もできない米倉は素直かつ過剰に反応した。早くもその翌日に米倉は今井産研所長室のドアをノックしていた。

米倉：「先生、アメリカに行こうと思うのですが、

今井所長：（驚く風もなく）「おお、いいじゃないか。で、どこに行くんだ？」

米倉：「えっ、ハ、ハ、ハーバードです」（アメリカの大学で唯一知ってる大学名だった）

今井所長：「それはいいな。ただし遊学はダメだぞ。博士号(Ph. D)をとってこい」

米倉：「えっ、それだけですか。はい、分かりました」

入社3ヶ月にも満たない新入社員が突然アメリカに行きたいと言い出したのに対して、何とも鷹揚な対応であった。当時の一橋、否今井所長率いる産研には実におおらかで豊かな時間が流れていたのである。まるで、戦前の理化学研究所の大河内正敏所長のような対応であった。米倉はその先に地獄のような日々が待っているとも知らずに、ただ有頂天になった。そうして、翌1983年6月にはボストンに飛び立ったのである。

### コンピュータ利用による産業組織分析

今井教授の産業組織論を新たなネットワーク理論という境地に導いていったのは、1984年にスタンフォード大学3か月の滞在経験とウィスコンシン大学から採用された金子郁容助教授（当時）との共同研究であった。共同研究は1988年岩波書店から刊行された『ネットワーク組織論』に結実するのだが、実は今井教授は進化し続ける情報技術を目の当たりにして産業組織自体が大きく変化していくことを60年代から体感していた。それは経済学部



の山田雄三ゼミ終了後に勤務した電力中央研究所でのコンピュータ体験が起点であった。先生は以下のように述べている、

ちょっと自己紹介をさせていただいた方がよろしいと思うのですが、二十八 [1953] 年の新制の第一回目に卒業いたしました、山田雄三先生のゼミナールで勉強いたしました。前回ここで話をされた塩野谷祐一君とは同級でありまして、二人とも山田先生のもと大学院で勉強したわけでありまして、私はそのころ、インプット・アウトプット・アナリ<sup>マ</sup>ス<sup>マ</sup>と言いますか、産業連関分析、ちょうどアメリカから輸入されてきた経済計画の方法論のようなことをやっておりましたので、ともかくそれを実際に計算をする。大量な計算しなければ前進がなかったわけでありまして、何か民間の研究機関に行きたいということで、その方が予算もあるし研究もできるだろうということで、中山先生からお話がありまして、当時、電力中央研究所というところで松永安左工門さんがいらっやって、その経済の研究を実証的なことを少しやるということでしたので、そこにはこの頃では日本で珍しいぐらいのコンピュータがありましたのでそこへ行ったわけです（前出 今井賢一「一橋大学の産業経営および情報問題の研究について」）。

産業組織論を研究する中で、経済計画・産業組織の実証分析にとって大量のデータ処理が必須となりつつあった。大型コンピュータ装備に関しては大学の研究施設よりも民間企業が進んでいたため、今井教授は電力中央研究所に就職したのである。電力中央研究所とは、松永安左工門が主導した九電力体制の全 9 社が出資した我が国初のシンクタンクであり、松永はその理事長でもあった。さらに、松永は施設のシンクタンク産業計画会議を創設し、そこを中心に様々な産業研究を推進していた。よく知られるように、松永は徹底した反国家管理主義者で反官僚・反独占主義者で、その激的な言動から「電力の鬼」と呼ばれた人物である。この最後のサムライ松永氏の下で研究を続けた今井教授（当時 20 代後半から 30 代初め）が松永から大きな薫陶を受けたことは間違いない。現に、産業組織分析の中でも今井教授の立ち位置は反国家管理・反独占であった。

文部省でも 1960 年代に入るとコンピュータを使った研究が推進され、文系大学の一橋にも日立製作所から HIPAC101（1959 年パリで開催された UNESCO 計算機展示会で受賞した「歴史的計算機」）が 1963 年に寄贈された。それに伴って 1964 年産業経営研究所施設に「経営機械化研究部門」というものができ、ここに教授のポストが付いたので、商学部で管理工学（オペレーション・リサーチ）を担当していた宮川公男先生からの誘いがあったのである。その後コンピュータ設備は増え続け、ハード管理は独立して別棟の情報処理センターになった。これがグラントホッケー場に隣接していたため、「今井学長の当選→情報ネットワーク構想拡大→情報センター設備の拡充→隣接するグラントホッケー場の縮小」という短絡的な思考に結びついたのである。

(to be continued)

