名古屋学院大学論集　社会科学篇　第56巻　第3号　pp. 59–64

〔特集〕

“学び”と“実務”の相互啓発関係

――ある産業用機械メーカーの再生事例をふまえて――

藤　田　泰　正

株式会社クリエイティブ・システム

要　　旨

本稿の目的は，十名教授が掲げられる，「働きつつ学び研究する意義」の抽出を試みるものである。ケーススタディは，企業経営陣の一員としての実務と，大学院での研究の両立に苦闘しながらも，2007年に博士号を授与された筆者自身である。第一に，当初はまったく異なるものであった実務と研究が，いかに筆者の中で融合されていったのかを明らかにする。第二に，研究から実務への影響が，会社の業績を向上させた一因であることを検証する。第三に，博士号の授与が，筆者の人生および思考に良質な変化を与えたことを述べる。その上で，大きな刺激と成果をもたらす「研究と実務の相互啓発関係」の構築こそが,「働きつつ学ぶ研究する異議」の本質とであることを示す。

キーワード：社会人大学院生，博士論文，企業倒産，起業家，企業再生

A mutually enlightening relationship between study and practice;

Based on a case of industrial machine manufacture regeneration

Yasumasa FUJITA

CREATIVE SYSTEMS Co.Ltd.
Nagoya Gakuin University Doctor of Business Administration

発行日　2020年1月31日

1. はじめに

筆者が，十名教授のご指導により，博士号を授与されたのは2007年のことである。それから早くも10年以上が経過して，先生が勇退される日を迎えた。先生が主宰される産業システム研究会の一員として，研究および博士論文執筆に心血を注いだ日々を懐かしく思う。当時，勤務していた企業の破綻に遭遇し，有限会社クリエイティブ・システム（当時）の設立を余儀なくされた。2001年のことである。軌道に乗せるために，無我夢中で業務に邁進する日々でもあった。その時に，十名教授が掲げられた「働きつつ学び研究する意義」には，大いなる勇気を与えられた。その株式会社クリエイティブ・システムも今や第19期を迎え，順調な発展を遂げている。また，産業集積，地域経済発展史を中心とする研究も継続している。

本稿は，十名教授流ご指導における意義の抽出を試みるものである。同時に，それが現在の筆者に与え続けている影響の大きさを紹介できれば幸いである。また，スタートアップ企業の最前線で寝食を忘れて業務と格闘した日々をふまえて，このような人間が博士号を授与されるに到った顛末を開陳したい。なお，本稿は学術論文とは異なり，多分にエッセイ的なものであることをご了承頂きたい。

2. 大学院入学の背景

2.1 実務家としての足跡

1978年に東京のある大学の法学部経営法科を「卒業してしまった」筆者は，郷里の浜松に戻り車の修理工場で働き始めた。在学中の就職活動を，まったくしなかった結果である。管理と営業を担当して，多くの顧客とも接するKnow-Howを得たことが後に役に立つことになる。しかし，6年間も勤務すれば得ることもなくなる。また，独立系修理業が大手のメーカー系列に組み込まれる時期でもあり，そのような大組織の管理下におかれることが耐え難く，退職した。しばらく，マレーシアのサラワク州クチン市（ボルネオ島，現カリマンタン）で，現地の友人が経営する中古自動車部品輸入事業を手伝ってから日本に戻り，地元の中堅専用工作機械メーカーA社に就職した。

当初は，技術的な素養がないのはもちろん，図面も読めなければ議事録を書くこともできなかったが，数年を経てある程度の水準に達した。80年代中頃，A社では海外展開に着手していた。海外事業担当者を高額で雇用して台湾に法人登記をしたが，その直後に紛争が生じて担当者が退職した。代わりに，多少なりとも海外経験があり，かつ薄給の筆者が急遽赴任することになった。

2.2 実務の限界と倒産

1985年に現地法人トップとして台北に駐在した。営業，経理，輸出入の通常業務に加えて，工作機械の現地製作，本社から出張者の受け入れ，台湾内の出張，日本やアメリカへの海外出張，毎日の接待やパーティー，本社の紹介で台湾に観光に来る人達のガイドなど，想像を絶する激務の連続であった。また，各種の契約には細心の注意が必要である。3年後に帰国してからも，アメリカ，中国，フィリピン，インドネシア，マレーシア，インドなどへの出張が続いた。

しかし，90年代中頃のバブル経済の崩壊とともにA社の経営環境は一変して業績は低迷を極めた。この間も，昼夜もなく休日も働き続けたが状況を改善するまでには到らず，ついに自

分の限界を悟ったのである。すなわち，今までは経験や知識がなくても，とにかくぶつかって道を開いてきた。しかし，敢闘精神だけではこの壁を打破することはできない，という厳しい現実を思い知った。また，A社の経営陣の人格と能力にも大いに疑問があった。

ここで，大学院で経営学を学ぶことにより，新たな能力を身につけて将来への道を開くことを思いついたのである。しかし，名古屋学院大学・大学院MBAコースへの入学を許可されて安堵していた2001年3月にA社の倒産という事態に見舞われた。

2.3　新会社の設立実

会社の倒産という事態を，内部から観察することにより多くの知見を得た。経営陣は四散してしまい，なすすべがない。すなわち，「ヒト（法人）が亡くなったが，誰も葬式を出さない」状態である。やむを得なく，私を含む元管理職が残務整理を行った。元従業員に対する未払い給与も，弁護士および社会保険労務士との交渉の末に，受け取ることができた。その結果，必然的に私たちが債権者の矢面に立つことになり，罵声を浴びせられ，恫喝に近い言葉を耐え忍んだ。

しかし，数か月もすれば物事は沈静化に向かう。私たちの真摯な態度が，取引先や元従業員からも評価された。次の3つの項目が顕著になることによって，新会社の設立案が浮上してきた。それは，①30年以上の社歴を持つA社から機械，設備を導入していた顧客は，それらの保守管理が喫緊の課題となる。②ある分野において高い技術力を保有していたA社の代わりを，商社は早急に見つけることはできない。③A社という顧客を失った業者たちは，当面の受注を確保しなくてはならない，の3点である。

その一方で，筆者は大学院への入学を諦めていた。しかし，このような状況であるからこそ，学び直すことが重要であるとの思いにより，この計画を実行する決心を固めた。本当のところは，これは妻の絶対至上命令であった。

3. 博士号授与までの苦闘

3.1　修士課程の「学び」

大学院入学時の筆者は失業者であった。企業の「倒産」に際して，それを取り巻く人たちがどのような対応，行動を取るのかを，知ることができたのは実に得難い経験であった。A社の残務整理が一段落してから仲間と熟慮した結果，6名が資本金900万円を出資して有限会社クリエイティブ・システム（現，株式会社クリエイティブ・システム）を2001年6月1日に設立した。このような環境の中で受けた大学院の講義は，実に驚きであり「目から鱗」の連続であった。昨夜，獲得した知識を次の日には実務に投入する日々はまさに刺激的であった。特に，「社会における公器としての企業の存在意義」はクリエイティブ・システムの経営理念の根幹となっている。浜松と名古屋を移動しながら学びと実務を両立させる苦労も，それ以前の暗闇の中で苦闘していた状態に比べれば何ほどのものではなかった。また，クラスメートとの情報交換や議論は有意義であった。学ぶ目的は明確で次の3点であった。①新たな知識の獲得，②実務家としての能力向上，③A社倒産の総括，である。なお，新会社を成功させることにより，社会とA社の経営陣に我々が正しかったことを証明する意地があったことはいうまでもない。

修士論文は「中国自動車産業における日系自動車部品メーカー―その実態と問題への提言―」としてまとめた。学術論文の作成は始めて

の経験であり，徹夜を繰り返しながら夢中で仕上げた。指導教官である森田保男教授に，学術論文の要件や構成のみならず，用いる単語までを厳しく指導されたことが後に役に立った。このような苦労は2度と経験したくないと考えていたが，修士号を取得した達成感に昂揚して博士課程に進むことを決定してしまった。これは，短慮であり，さらなる苦闘の始まりであった。

3.2　博士課程の「研究」

2003年に博士課程に進んだが，筆者は浅はかにも「修士論文の延長が博士論文」であると考えていた。しかし，これがまったく思い違いであることを痛感させられた。文字とおり,「馬車をいくら繋げても機関車にはならない」のである。修士課程の「学ぶ」ことから，博士課程の「研究」への劇的な切替が必要であった。当初は，なすすべもなく悩んでいたが，十名教授の「自分が闘いきることができる分野を選択しなさい」とのご指導により,工作機械産業をテーマとした。実務の経験と事例研究を基に理論化を試みたのである。常に「独自性，独創性」を求められることにも困惑したが，振り返ってみれば筆者は押し付けの「勉強」が大嫌いであった。したがって，これは「自身の考えを社会に問う」ことであり,「勉強を押し付けられてきた積年の鬱憤をはらす絶好の機会である」と，捉え直すことにした。

「研究」と「実務」を並走させる中で両者の類似性も発見した。つまり，構想（グランドデザイン）を明確にして，全体設計（目次）を行なう。各ユニット（章）を細分化して検証した後に, パーツ（節, 項, 事例）表に落とし込む。これを基に作成したパーツを精査してユニット組み立てを行う。各ユニットを結合して全体を構築する。各部がスムースに駆動するように点検，調整を行い，最後に構想と合致しているのか, を検証するのである。この間は, 常に各パーツ, ユニットと全体設計との整合性に注意して，必要であれば全体設計も修正しなくてはならない。工程表の作成により，進捗状況の把握と効率化が可能となった。まったく実務とおりである。実際に，このガントチャート（工程表）の作成能力だけは，クラスで評価された。

各ユニット（章）は独立した論文として発表した。単身飛び込んだ学会活動も，よい指導者に恵まれて実力以上の結果を得ることができた。学位申請時の研究業績は，大学院紀要論文2本，学会発表2回，学会論文（査読）1本，出版（共著）1本，であった。完成した学位論文「日本工作機械産業論―マシニングセンタの戦略的意義を踏まえて―」の提出後は，十名教授と副査の教授陣による適切なご指導を受けて07年5月に学位を授与された。

これ以前に知力，体力は限界に達していた筆者は,「早く終わらせたい一念」でゴールに倒れこんだ，のが実態である。実際に，最終試験（口頭試問）を終えて授与が決定された帰りの新幹線の中で発熱して，その後1週間ほど寝込まざるを得なかった。筆者のような人間にも多少の「精神力」あることを知り, 驚きであった。

3.3　適切な論文指導

十名教授の論文指導についても述べなくてはならない。先生は温厚な紳士ではあるが，研究に対する真摯な姿勢がゼミ生への厳しい言葉となることが時々（正確には多々）あった。ゼミから帰宅後に当日の指導内容を再確認して，継続する部分と修正する部分を振り分けた。これを基に2週間後のゼミに備えて論文作成を進めるのである。新たな進展もなくゼミに臨んだ場合は先生のご機嫌を著しく損ねるため，とにか

く書きなぐって持参したのが実態である。筆者の学位論文は，この2週間の積み重ねで完成された，といっても過言ではない。先生は，研究におけるグランドデザインの明確さ，理論の整合性および，学位論文としての「型」，を厳しく指導された。特に，厳密な先行研究サーベイと独自視点を含む「序論」は，それ自体が1本の論文として成立することを求められた。これらの点が，拙論がある東大教授に高く評価された所以である。

4. その効果と本質

4.1 単著の出版

2008年10月に『工作機械産業と企業経営―なぜ日本のマシニングセンタは強いのか―』を出版した。内容は学位論文を基にしているが，タイトルや一部の章題などは修正した。出版はA4からB5サイズへの変更から索引の添付まで，初めての経験の連続であり，学位論文作成とは大きく異なる作業であった。暗中模索の中を，何回となく十名教授に相談しながら出版社の協力を得て拙著は完成した。その完成した姿を見た時の感激は大変なものであり，それまでのすべての苦労が報われた一瞬であった。名古屋学院大学の教授方，学会の先生方，インタビューに応じて頂いた方々，友人たち，その他に世話になった方々に贈呈した。皆様から，一介の社会人院生が単著の出版まで成し遂げたことに対して暖かいお言葉を頂いた。同じ分野の先輩研究者として仰ぎ見る存在であった先生方からも手紙を頂いた。学会の年報に書評が掲載されたことにより，研究者として末席に加えて頂いたことを実感した。また，忙しい中を快くインタビューに応じて頂いた方々に少しなりとも恩返しができたと思った。所蔵図書館が増えていったことも楽しみの1つであった。

4.2 株式会社クリエイティブ・システムの現在

筆者が大学院に進んだ2001年に設立された株式会社クリエイティブ・システム（旧有限会社クリエイティブ・システム）は，順調な発展を維持している。第1期（2002年5月期）の売上2億9,800万円に対して，第18期（2019年5月期）は，売上9億1,500万円，売上高経常利益率30％，自己資本比率60％に達した。その間の2011年には，1,150坪の土地と工場を購入している。これも，経営理念である「お客様の喜びを追求する　パートナーの喜びを追求する　社員の喜びを追求する」を社員一同が実践してきた結果である。また，発展要因の一部は，筆者が大学院で獲得した知識を投入したことにある，と自負している。

数年前に，創業社長が勇退した。現在は，私たち創業第一世代の円満な退任と事業を次世代へ引き継ぐ時期に差し掛かっている。私たちが主戦場とするB to Bにおいても，市場や環境の変化は著しい。その潮流に組織を最適化させながら，現在を「創造的破壊」の時期であると捉えて，さらなる発展を目標にしている。

4.3 社会人大学院の本質

日本の社会において博士号の評価が低いことが問題である。一般的に，「博士号」の重要性を理解する企業および経営幹部が少ないのが現状である。したがって，実務においても「さすが」と評価される力を発揮する必要がある。ただし，社会人院生の先達には，「そうか，お前もあの茨の道を歩んで来たのか」ということで，受け入れられることもある。このような時は，大変嬉しくて苦労が報われた気がする一瞬であ

る。また，海外からの来訪者には威力抜群で，少々気恥ずかしい場面もあった。

他方，博士課程に進む社会人院生にも問題はある。それは，自らの社会経験を書き連ねれば学位論文が完成する，という誤った考え方である。学術論文とはそのように偏狭なものであってはならない。社会人として中堅あるいは経営者に位置する立場になると，研究指導に率直に従えないことも理解できる。しかし，研究者には，先行研究に学び，事象を独自の視点で分析する真摯かつ謙虚な姿勢が求められる。また，これが実践できなければ学位論文の完成は困難である。

これまでみるように，研究者としての視座に実務家の行動を加えることによる「学びと実務の相互啓発関係」こそが，社会人が大学院で学ぶ醍醐味である。これこそが，十名教授のご指導の根底をなすものである。その機会を得たことは，筆者の身に余る幸せである。

5. おわりに

博士号を授与された時に十名教授から次の言葉を贈られた。それは「博士号は研究者としてのパスポートであり，出発地点に過ぎない。それを手にして，どのような道を，どこまで到達するのかは，今後の努力次第」であった。それまで，筆者は博士号を授与されたら，このような苦しい生活に終止符を打つつもりであった。しかし，実際には博士号修得後の現在の方が研究に打ち込む必要性を感じている。博士として，十名ゼミ出身者として，社会の評価に耐え得る研究を継続する責務があると考えている。

私事ながら，筆者の妻は現代美術のアーティストであり，グラフィック・デザイナーでもある。筆者が苦悩しながらも研究を続けることにより成長する姿，および，我が家を訪れる研究仲間との真摯な会話に影響されて，彼女自身が大学院で学ぶことを決意した。幸にも，2009年春に修士号を得ることができた。拙著のカバーは彼女のデザインである。なおかつ，そこには留まらず，自ら会社を興して経営者として奮闘している。このように，周囲へ刺激を与えて人間関係が深まることも大学院での学びの恩恵である。

主要業績

著書

藤田泰正（2008）『工作機械産業と企業経営―なぜ日本のマシニングセンタは強いのか―』晃洋書房

藤田泰正，共著（2012）『遠州機械金属工業発展史2』浜松商工会議所

論文

藤田泰正（2006）「中小企業における技術革新の導入過程と経営戦略―マシニングセンタの導入を中心として―」『新連携時代の中小企業（日本中小企業学会論集25号）』同友館

藤田泰正（2007）「日本工作機械産業論―マシニングセンタの戦略的意義を踏まえて―」経営政策専攻博士後期課程研究シリーズ9　名古屋学院大学大学院経済経営研究科

藤田泰正（2011）「鉄工所からみる浜松産業史―バッタンからポンポンへ」『ナインセンス　九つの思考空間』静岡学術出版