

企業史研究と大学史研究

長 島 修

はじめに

私は、経営史を専門に研究している者で、大学史については殆んど知らない。編纂室より、「企業史研究と大学史研究」という題で、何か書いてほしいと言われた時、少し迷ったが、経営史研究の視角から大学史研究の持っている意味について、考えるということならば、何か書けるのではないかと、身の程知らずにも引き受けてしまった。それは、自分が大学という組織の中で三〇数年生きてきたという安易な考えから出たものであり、引き受けてから後悔してもこれは後の祭りである。

何かを書かねばならないと思い、四苦八苦して書き上げたのがこの小論である。ただ、私は、十数年にわたり、横浜市史の編集執筆に携わった経験もあり、その間京浜工業地帯の主要企業の資料について、涉猟し、かなりの量を収集し、その全てが現在「横浜市史資料室」に収められている。バブル期で予算が豊富であったこともあり、海外の企業・産業関係資料も含めて収集してきた。企業資料については、長年取

扱ってきたので、何かヒントになることもあるかも知れない。そうした点を考慮に入れてお読みいただければ幸いである。

1、経営史と大学史

〈私企業と非営利組織〉

経営史は英語表記では、Business History である。Business という言葉に表されるように、経営史研究は、営利を目的とする企業を対象とする研究である。企業の中には、公企業と私企業があり、営利を単純に目標とするものばかりではない。しかし、資本主義社会の中にあつては、私企業が主要な位置をしめており、公企業は、経済社会の維持発展にとって、あくまでも補完的な役割を持っているにすぎない。勿論、私企業といつても様々な形態（合名会社、合資会社、合同会社、非公開株式会社、公開株式会社など）が存在しており、それらはかなり異なった性格をもっている。それらを一律に論ずることはできない。しかし、日本の経済社会に大きな影響力を持っているのは、株式会社とりわけ公開株式会社である。したがって、公開株式会社を主に念頭において論ずることは許されるであらう。

一方、大学は、研究教育を通じて社会の発展に寄与することを目的とする研究・教育機関であるから、営利を目的とする企業とは目的も違う。大学とは言つても、短期大学、四年制大学という年限を区切った分類、設立主体の形態によって、国立大学、公立大学、私立大学など様々な形態が存在している。近年では、

株式会社形態の大学まで出現していて、大学もきわめて多様な存在となっている。一般的に大学は、営利を目的にしていないという点では共通した特徴をもっている。勿論、場合によっては、その本来の目的から逸脱し、大学を営利のために利用するということがないでもないが、それはあくまでも本来の目的からの逸脱である。

〈株式会社の根源的性格〉

公開株式会社は、その設立や設備拡大のために、その持分を分割して大量に株式を発行し、資本市場から（社会的に）資金を調達する。株式を所有する株主は、有限責任であり、その出資分をこえる債務に対しては責任を負わない。そして、株式は自由に譲渡することができるから、株主は大きな負担を負わずに出資に応ずることができる。企業経営は、制度的には株主総会における多数決が最高の意思決定機関ということになる。しかし、株主総会自体が、非常に形骸化していることは、周知の通りである。一部の株主の意向、株式所有の分布のあり方によっては、株主自体がその影響力を行使できなくなっている場合さえ、生じている。

しかしながら、公開株式会社の場合は、有価証券報告書が定期的に発行されており、だれでも、経営内容について、知ることができる。それは株主ばかりでなく、これから株主になりたいと思われる潜在的な株主さえもその経営情報を与えることが出来るのである。有価証券報告書が適切なものであるかどうかは、プロフェッション監査によって、担保されているのである。

これに対して、大学は財政の公開はすすんできているものの、社会への情報発信という点では、不十分であるし、また多くは関心を呼んでいない。研究・教育の成果は個々におこなわれるものの、組織としての大学の情報は、入試広報などを除けば、社会的に何がどのように行われているのか、大学人を除けば充分明らかになっているとはいえない。まして、大学がどのように管理・運営されているのかということは、社会的関心は高いといえないし、ほとんど明らかにされていないブラックボックスである。

〈大学と管理〉

大学も組織である以上、マネジメントの問題は一つの重要な課題である。^③ 私立大学と国立大学では設置者もちがう上、多くの新制国立大学と帝國大学とも戦後の歴史も作られた経緯も異なるから、全てを一括して語ることは難しいであろう。大学のあり方や理念、社会のなかでの大学の役割や向かうべき方向なども大きな研究テーマではあるが、ここでは寧ろ経営史研究との関係で考察していきたい。

私立大学は、経営は理事会に委ねられている。一方、第二次大戦後の大学は、文部省（文部科学省）行政の規制が強い中でも、一応教授会自治、学生自治などが大学人の力によって、一定の自治的機能を果たしてきた。近年、学生自治という点では、その力を弱めてきており、そのことが持つ意味については、別個に考える必要が出てきている。

私立大学では、教育や研究に関する事項は、理事会権限とは分離されているといつてよい。とりわけ、戦前の苦い教訓から、大学に対する国家権力の介入を忌避する傾向が強く、教授会自治という形で人事権

をはじめ、教育・研究の組織やそのあり方は、教員が何らかの形で関与する形をとっていた。しかし、大量の学生を教育し、大学組織が肥大化してゆく中で教員の管理運営への関与は、限界があきらかになっている。研究・教育の推進という点では、教員は、その拡大する学内行政の負担のため、研究に十分な時間を確保することすら困難になっている。

一方、大学の管理・運営には職員が実際上大きな役割をはたしている。しかし、私的企業と異なるのは、職員は教員とは全く別の系列に位置づけられていて、教育・研究の本身にまで関連する業務にはほとんど関与することがなかった。いわば、教員を職員が代替することはできないが、教員が職員を代替することが可能となる。職員の位置づけはそういう意味では教員業務の補助として位置づけられてきた。果たしてそうした職員の位置づけでよいのかどうかは、見直しをされる傾向も強まり、様々な試みも労働組合運動の中から提起されてきた。

企業と異なるのは、大学が教育・研究の自由を前提に管理・運営が行われていて、そこに、大学の構成員がそれぞれどうかかわるかということでもある。どのように管理・運営がおこなわれるべきかという点とであり、現在のところはっきりした答えを出すことができていない。

〈管理・運営の転機〉

戦後の大学の管理・運営に大きな転機がなかったわけではない。一九六〇年代後半の全国の大学におきた所謂「大学紛争」（民主化闘争）は、学生の問題提起をうけて、戦後大学の運営システムのあり方にお

おきなインパクトを与えた。私立大学、旧帝大、新制大学など、それぞれに、提起された課題は異なっていたが、共通しているのは、大学の管理・運営にかかわるものであった。⁽⁴⁾

全国をおおった嵐は、大学の管理・運営、教育の在り方に関連して、学生の異議申し立てであったことは共通しているといつてよいだろう。その結果できた学生参加のシステムも、現在では、殆どどの大学で形骸化してしまっている。学生の管理・運営へのチェック機能というものは、限定的なものとならざるをえなかったというのが、全国的な状況であろう。

他方、公開株式会社の経営は、利潤を目的とする組織であり、持分所有者が有限責任の株主であるから、市場からのチェックは絶えずきびしく、それが経営を規律づけているのである。これに対して、私立大学は、その経営については、チェックはきわめて不十分といわざるをえないのである。大学経営のモニタリングは、市場の動向によつて規定される公開株式会社とくらべると、ほとんど大学内部の教授会、組合、自治会といった限られたメンバーに限定されている。それは、一方で「大学の自治」ということを重視したが故に、閉鎖性として付きまといつたのである。もちろん、こうした大学の在り方に対する反省から、様々な試みが行われている。

〈経営史研究の成果〉

経営史研究の泰斗、アルフレッド・D・チャンドラーの研究は、二〇世紀大企業経営史の最大の成果である。⁽⁵⁾ 彼の研究によれば、企業の大規模化・多角化にともなつて、職能的組織は、分権化の進んだ事業部

制に移行した。企業の規模と範囲の拡大にもなつて、複数事業単位をもつ近代企業の管理的調整は、取引を市場メカニズムによる調整にゆだねるよりも、生産性及び、コストの面においても、企業という組織にゆだねるほうが優越するという実証結果を導きだした (visible hand)。

取引を市場に委ねるよりも、内部化することが、効率性をまし、管理が円滑にすすみ、利潤の増加をもたらすのであり、そのことが近代企業が成立する根拠と考えるのである。企業の管理視点から企業経営を歴史的に分析する経営史学の成立である。

大規模製造企業（念頭においてはアメリカの大企業）は、総合本社―各事業部（部本部）―現業部門という階層的管理組織をもつ多角的組織を形成している。こうした階層的管理組織が、企業の経営資源の配分を適切におこなうことを可能にするのである。階層的管理組織は、企業が、大規模化し、多角化してゆくなかで、管理の様々な課題に直面して、生み出されてきたのである。こうした大組織を担うのは、ルーティンの業務から開放され、企業の長期的な戦略を考え、経営資源の配分を企業活動の進展に合わせ、おこなう専門経営者であり、その下にミドルロウアのマネジメントによる階層的管理組織が、形成される。

チャンドラーによれば、「戦略」とは「長期の基本目標を定めたうえで、その目標を実現するための行動を起こしたり、経営資源を配分したりすること」を意味する。戦略のあり方が、組織のあり方を決定するという。

さらに、チャンドラーは、企業の「組織能力」という概念を提起している。この「組織能力」という概

念は、チャンドラー自身があまり明確にしているわけではない。⁶⁾ 彼によれば、複数事業単位をもつ近代的大企業（主に製造業）は、生産、マーケティング、マネジメントの三つの分野における投資をバランスよくおこなうことによって、組織能力を強めた企業が、市場における競争を優位を得てかちぬくことができる。そして、組織能力は、トップ・レベルの総合的な経営者の能力、ミドルレベルの職能活動に責任をもつ能力、更に現場レベルのローワの技能を総合した能力として把握するのである。

こうしたチャンドラーの経営史学のなかで提起された命題は、色々な批判もあるが、二〇世紀の大企業については、大方の研究者の認めるものとなっている。もちろん、近年成長しているIT分野の企業などの経営者の個人的経営能力の問題に、チャンドラーの命題がどの程度あてはまるか、アウトソーシングによる企業のスリム化、労使関係の視点の軽視など、チャンドラーの経営史の体系についての批判もある。⁷⁾ やや、大胆にまとめれば、チャンドラーは、企業というものの組織・管理の形成と発展ということに研究の視点を定めているのである。そして、この点で、経営史学は、それなりの成果を収めてきたということができる。

〈大学史の研究視点と課題〉

大学は、企業と異なり、営利を第一の目的としているわけではない。したがって、チャンドラーのような枠組みをそのまま用いてとらえることができるとは思えない。しかし、大学もまた、ひとつの組織であり、競争の中にあることも事実である。

ただ、大学の場合は、研究や教育を特徴付ける「ミッション」というものが、教育、研究の内容を規定している側面が強く、それが各大学の性格を規定することになるのではないかと思われるのである。その「ミッション」は創立するときの理念や歴史の中で大学がどのような役割を果たしてきたのかということによって、形作られてくるのである。「ミッション」の明確な大学は、社会的に認知されることになる。

当然、大学の「ミッション」自体も社会環境と無縁であるというわけにゆかないが、歴史を積み重ねることによって、それがどのように彫琢され、発展させられてきたのか、このことは大学史には第一に問われることになると思う。それは、大学の生命であるからである。大学の規模や派手な宣伝は、一時的に耳目を集めたとしても、歴史の中で検証され、淘汰され、社会的評価として、固まってゆくことになるであろう。

立命館大学を例にとれば、戦後「平和と民主主義」の理念を重視してさまざまな活動が展開されてきたのである。この「ミッション」を明確にしつつ、大学史のあり方を歴史的に検討することが大学史研究の柱になるのではないか。それがどのように実現されたか、曖昧化されたか、意識されなくなったか、ここが問われてくるであろう。ミッションを明確にする中で、組織としての大学の評価とそこから生まれてくる優れた研究成果、教育努力の帰結が歴史的に検証されなければならない。そのことが大学の社会的歴史的評価を高め、社会に貢献してゆくことにつながるのである。

〈ミッションに規定される組織〉

大学は、明確なミッションをもっていれば、研究・教育組織のあり方が、それに規定されることになる

のである。研究・教育組織の形成・展開のされ方は、このミッションに支えられて展開されなければならない。こうした視角から、大学史研究が行われるならば、大学史研究の現代的な意味は大きいと思われるのである。

しかし、既に述べたように、大学の掲げる「ミッション」を曖昧にする、あるいは逸脱しているとすれば、それは歴史的研究に検証されることになる。その意味では、大学史研究は、決して回顧や単純な懐旧であつてはならないし、現代の緊張関係のなかで行われなければならないと私は考える。大学史研究は、その意味では、非常にむずかしい研究分野である。

ミッションに基礎づけられた、明確な戦略がどのように構築され、組織に反映されてきたかが、問われることになる。組織は戦略に規定されるのであり、その関係が逆転してしまえば、組織のために「ミッション」が歪められることになるであろう。

2、立命館の近年の組織構造変化

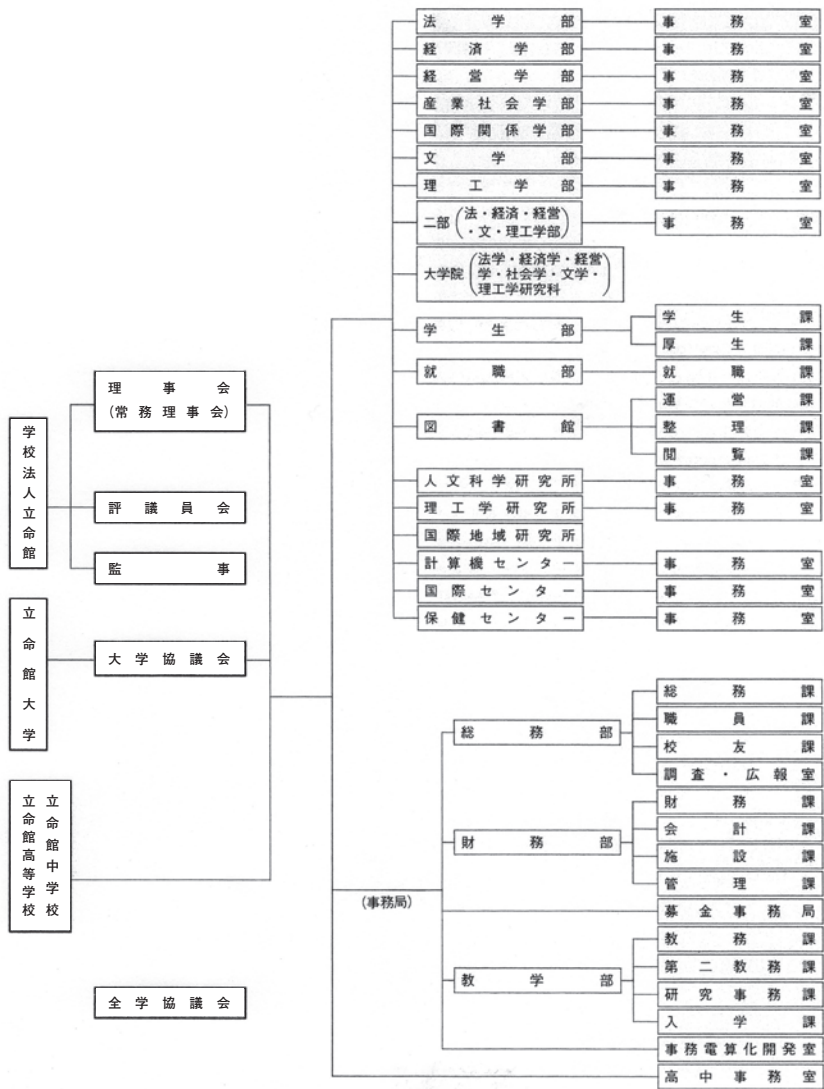
〈大学組織の変化と構造…立命館大学の場合〉

立命館の組織の変化を一九八八年と二〇一一年をとつてみてみよう。機構図を比較してみるだけでも、その拡充ぶりは、すさまじいものである。

二三年間の学校法人立命館の拡充は、驚異的なものであった。一九九四年政策科学部、理工学部の

第1図 立命館大学機構図（1988年度）

出所：『Crossroad』学園案内より

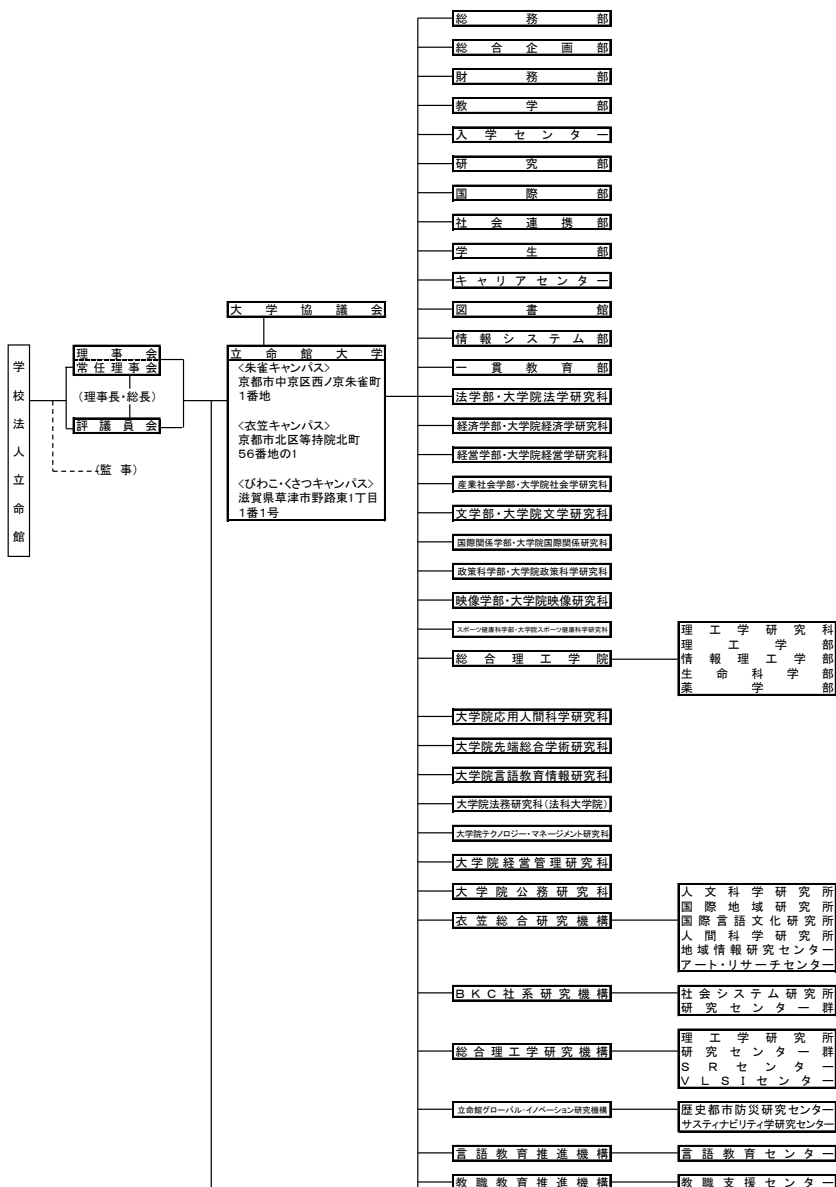


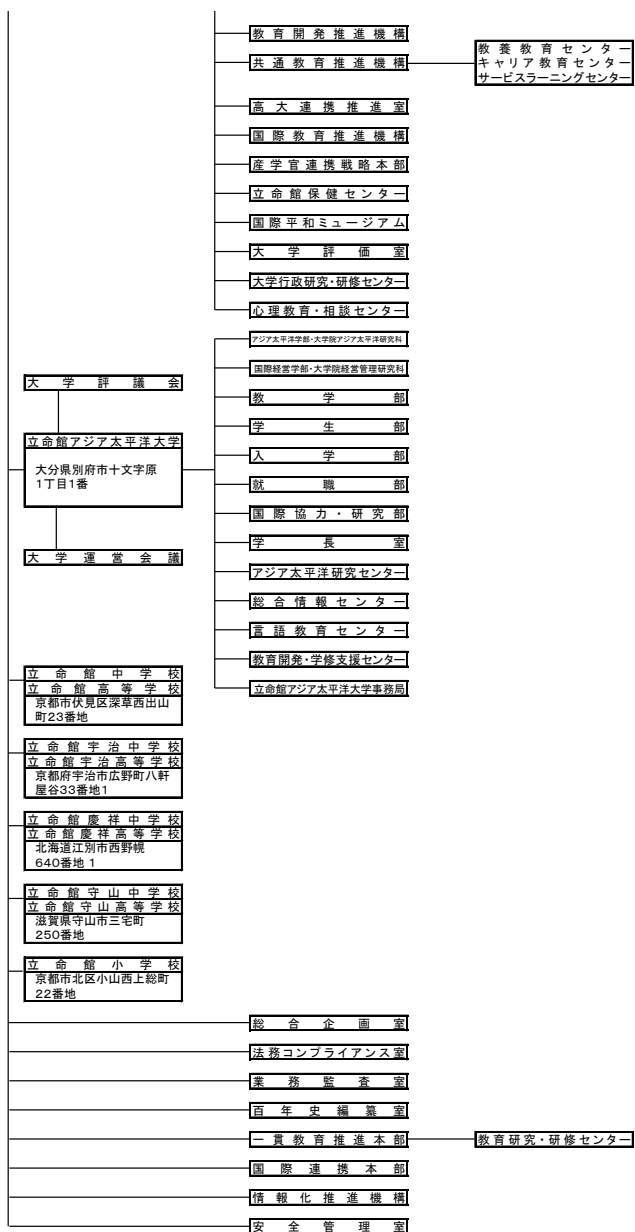
各学部事務室は、大学院各研究科事務室を兼ねる。

「(事務局)」は大学事務局を兼ねる。

第2図 学校法人立命館機構図（2011年度）

出所：立命館ホームページ





草津キャンパスへの移転、九八年文理総合インスティテュート、二〇〇〇年国際インスティテュート、二〇〇四年情報理工学部、二〇〇七年映像学部、二〇〇八年生命科学部、二〇〇八年スポーツ健康科学部の設立と、学部の拡充は驚くべきスピードになっている。さらに、学部の増加に付随して、新設学部と並行して、各大学院研究科が設置・拡充されている。さらに宇治、北海道慶祥、守山、小学校と組織の拡充は大学ばかりでなく、初等中等にまでおよび、垂直的水平的に範囲を大きく広げているのである。また、大分には立命館アジア

第1表 立命館大学の教職員

出所：立命館大学ホームページ（2011年9月10日）

		1980	2011	
立命館大学	大学教員	347	1165	
	職員	306	613	*580
	契約職員		616	*553
	小計	306	1229	1033
	学生	21218	32982	
	院生	147	3493	
(APU)	大学教員		166	
	職員		95	
	契約職員		109	
	小計		206	
	学生		2482	
	院生		210	
高中小学校	教員	58	479	
	職員	32	33	
	契約職員		57	
	小計	32	90	
	生徒	1350	6540	

注：① *小中高校の職員（一貫教育部）を除いた大学職員

② 大学ホームページでは、小中高の職員は、大学の一貫教育部の職員とされている。
したがって、大学職員は、一貫教育部職員を除外しなければならない。

太平洋大学が作られた。学校法人立命館は、「規模と範囲の拡大」が、約二〇年間の間に進み、総合的な教育機関として成長した。一方で、範囲の拡大は、立命館に「範囲の経済性」⁸⁾を与えることになり、その拡大を助長する推進力になった。

一九八八年の立命館大学の機構図(第1図)と二〇一一年現在の機構図(第2図)をみると、大学の学部の増加、部局の増加は一目瞭然である。一九八八年の機構図では、各学部の支援組織として、各学部の事務室と別に事務機構が位置づけられ、全学調整部局として教学部、全学的事項にかかわる総務部、財務部があるだけである。

これに対して、二〇一一年の公式ホームページに掲載された機構図では、総合企画室、法務コンプライアンス室、業務監査室など戦略的方針を検討したり、法人全体にかかわる問題を扱う部門が、理事会のもとにおかれており、巨大化した組織のなかでスタッフ機構が整備された。

一方、この拡大した組織になう人材はどのようなものになっているのか。二〇一一年公式ホームページと一九八八年の外部に向けて公表された「クロスロード」でみると、次のようなことがわかる(第1表参照)。教員は、様々な形態の教員が増加し、結局、立命館大学の場合は、三・三六倍になった。高中小の職員は全て大学の組織の中に所属している。従って大学正規職員は、一・九〇倍である。正規職員の増加が極力抑えられていることがわかる。しかし、正規職員とほぼ匹敵する契約職員があり、これを加えれば、三・三八倍である。いわば、契約職員を増加することによって、対応してきた。⁹⁾ 高中小学校は正規職員よりも契約職員のほうが多くなっており、非正規雇用への依存を深めたことは明らかである。

しかし、立命館の管理・運営サービスを支えていたものを法人内だけで、考察することは不十分である。これだけの「範囲の拡大」を支えていた実態をとらえたことにはならない。

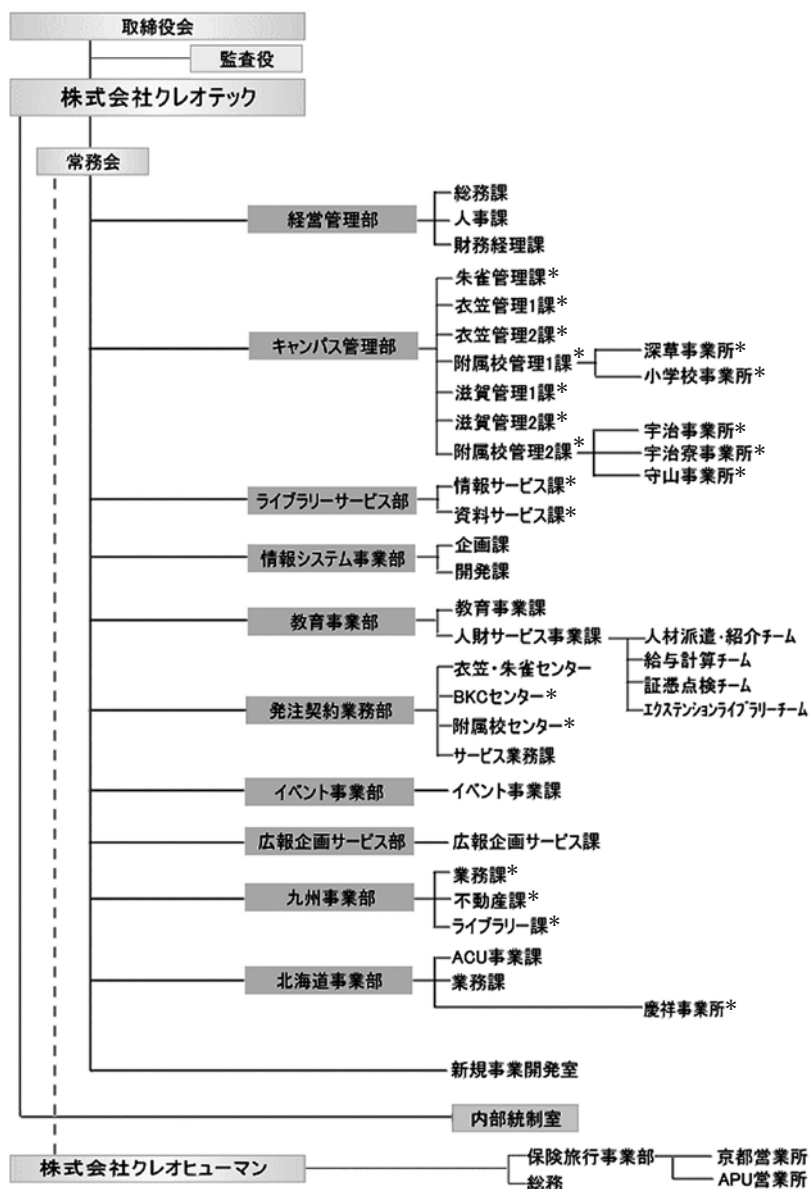
〈管理運営のアウトソーシング〉

立命館の管理運営は、学内組織に目を向けていただけでは、よくわからない。一九九三年立命館の出資によってクレオテックが設立された⁽¹⁰⁾。経営理念は「学校等の仕事を通じて社会的責任を果たす」「社会的企業として社員の幸福を目指す」というものがかかっている。しかし、その事業の実態は、ほとんどが立命館の管理運営にかかわるサービス提供である。二〇一一年八月現在資本金九、九〇〇万円、従業員三八二名、売上高二〇一〇年七五億円、二〇〇九年九八億円、二〇〇八年九六億円である。役員構成は、社長西村隆治を除けばほとんどが、立命館の現職または元の職員である(第2表)。キャンパス管理部、ライブラリーサービス部、発注契約業務部は大学内あるいは各立命館傘下の教育機関のキャンパス内にある。実態は、立命館の管理運営に対するサービスを提供している会社である。

「範囲の拡大」は一般的に言えば、管理にかかわる業務量が増加し、それにかかわる人員が増加するが、立命館の場合は、クレオテックに外部組織とのコーディネーションをゆだねたのである。非営利組織である教育機関が、経営資源の節約をはかりつつ、取引コストの削減の手段として、クレオテックを利用するようになった。しかし、理論的には、コスト削減と言われているが、実際にそのようになっているかどうかは、コストとベネフィットを検討してみなければ判明しない。契約内容を検討したうえで、クレオテック

第3図 クレオテック組織図

出所：クレオテックホームページ（注：*は、学校内にオフィスがある部課）



クをつうじたアウトソーシングが、立命館にコスト以上の便益はもたらしているかは、検討される必要がある。^①

一九八八年の機構図は、全ての管理運営機能を内部化した組織となっているが、「範囲の拡大」にともなう業務量の拡大は全て内部化することは、非営利組織である大学では難しかったと思われる。さらに、契約職員の雇用については、立命館の一〇〇％出資の子会社クレオヒューマンが担当することになっている。クレオヒューマンは、一九九五年有限会社クレオパクスとして、学校法人立命館の機関代理店として発足、二〇〇六年六月株式会社化した。資本金七、〇〇〇万円、学校法人立命館の一〇〇％出資会社である。クレオヒューマンの代表取締役はクレオテック社長西村隆治、取締役田中道七（立命館大学元教授）、鳥井伸哉（クレオテック取締役）、桑野裕二郎、若

第2表 クレオテック経営陣

出所：クレオテックホームページ（注：2011年8月1日現在）

経営陣	氏名	
代表取締役社長	西村 隆治	
常務取締役	田中 康雄	立命館大学総務部付次長
取締役	長田 豊臣	学校法人立命館理事長
取締役	森島 朋三	学校法人立命館総務担当理事
取締役	岡本 康	医療法人三青園副理事長
取締役	中谷 吉彦	立命館大学研究部長
取締役	鳥井 伸哉	株式会社クレオテック
取締役	若井ます江	株式会社クレオテック
監査役	古田 房之	株式会社クレオテック
監査役	豊田 耕三	立命館大学財務経理課長

井ます江である。クレオテック、クレオヒューマンの役員報酬は不明である。二社の財務状況も不明である。学校法人立命館は財政公開しているが、この二社の財務状況は、不明である。

クレオテック、クレオヒューマンは、定年になった職員の再雇用場となっていることを付け加えておこう。私企業においても、こうした再雇用の受け皿会社は設立される例はめずらしくない。大学の場合は、長年にわたって、築き上げてきた「企業内熟練」は、えがたい経営資源であるから、これらを定年に達したからといって機械的に放棄することは、経営資源の損失である。むしろ、可能であれば、活用することによって、業務の円滑な継承ができる。それを、どのように行うかは、工夫する必要があるが。立命館の教職員の長年の勤務の中で培われた膨大な「暗黙知」の蓄積である「企業内熟練」を、法人の管理・運営に生かすことになっている。一方、クレオテックを通じたアウトソーシングを大学の組織が適切に管理できないと、クレオテックは、単なるさや取り仲介組織になってしまう可能性もある。

つまり、企業グループ論⁽¹²⁾で言えば、すでに立命館は、非営利法人を中核とし周辺に民間企業を配置した「特殊な法人グループ」と考えることができる。こうした「特殊な法人グループ」をどのように適切に管理するかは、重要な課題である。

簡単に、公表資料によって、大学の経営史的な概観的考察をおこなってみたが、教育研究機能を高め、同時に効率的な管理運営をどのように構築するのか、管理はどのようにあるべきか、研究するべき課題は大きいのである。

3、情報の収集と管理

〈大学の情報の制約〉

大学の情報は、社会に対して充分提供されていない。⁽¹³⁾ 大学史の役割は、そうした情報の少なさを補って、広く大学が果たした役割について、社会に訴えることである。それは、正負両側面あるが、それを包み隠さず明らかにすることが重要である。都合の悪いこと、社会的に批判をうける可能性があることがあったとしても、それを明らかにすることによって、大学の本当の歩んできた姿と現在を知ることができるのである。組織は、失敗によって学習して、成長してゆくのである。組織Ⅱ経営は、持続的に成長するために、学ばなければならない。

さらに、教育学、社会学、歴史学、経営史学など多くの専門的研究者に対して、大学の情報を公開し、専門的研究者が資料へアクセスすることができるようにして、研究者への研究の便宜をはかることである。専門的研究者の研究成果を吸収し、大学のあり方や方針の策定に利用することである。短期的には、直接的に、充分な便益を大学は得ることができないが、こうした活動によって、一〇年、二〇年後にはちがった形で、還流してくることになる。それは、同時に大学の社会的評価にかかわってくるはずである。

〈企業経営の情報公開〉

じつは、大学ばかりでなく、日本の企業もまた、自らの情報を明らかにすることは非常に消極的である。

特に、日本の企業は、そうした傾向が強い。外国の企業は、企業資料館のようなものを建設し、資料を公開しているところもかなりある。日本においても、三井文庫、三菱史料館など膨大な史料を整理して一般に公開し、広く社会貢献活動を展開する企業もふえつつあるが、未だその動きは広がりを見せているとはいえない。

企業にとって、企業情報を広く一般に公開することが、収益の拡大につながるものであるのかといえば、短期的には殆んど貢献することはないであろう。しかし、史料を整理、公開することによって、研究者のアクセスを改善し、企業活動の実態を社会に明らかにしてゆくことは、非常に重要である。企業のあり方を反省し、考え直し、自らのミッションを確認する重要な契機となるはずである。持続的な発展の要因を確認する上でも、寄与するところ多いはずである。

しかし、一定期間を経過した資料でさえ、日本の企業は研究者に公開することを避けている。その意味では、企業も大学も類似しているといえるが、公的性格の強い大学のほうが、公開する障害はひくいのではないかと思われる。しかし、残念ながら、大学においても、資料は系統的に科学的な整理が充分行われていない。

企業の場合は、多くの資料を公開しないが、上場企業の場合には、有価証券報告書のようなかたちで、一定の定型化された情報が公開されている。しかし、大学の場合には、公開情報が法的に整理されていないために、大学の情報公開は系統的ではないし、各大学でもばらばらである。

〈大学の資料館・博物館〉

大学の資料そのものを整理公開する作業は、日本の大学では遅れている。しかし、近年では、大学には附属の博物館・資料館のようなユニークな施設が設置されている場合もすくなくない。その魁となったのは、立命館大学の平和ミュージアムである。また、現在各大学で、こうした附属の博物館が作られ、大学内に蓄積されてきた学術情報を広く社会に公開する動きは活発になりつつある。この動向は、これからも各大学でおおいに行われるべきである。これにより、大学で蓄積されてきた学術情報が社会に還元され、大学の社会的責任の一端を果たすことになるであろう。

しかし、大学の歩みそのものを、資料的に整理する作業は教育史の専門研究分野に属するというだけではなく、われわれ大学人にもおおいに必要とするものである。私は、かつて、韓国高麗大学において、研究発表のため、訪問する機会があった。高麗大学の大学博物館は、韓国の民主化闘争の中で大学の果たした役割や誇りがあふれていた。すばらしい展示に感激した。大学が、社会に対して能動的にはたらきかけ、身体をはって民主化を勝ち取った自らの誇りに満ちた展示であった。大学が社会進歩のために献身的に戦った歴史を見ることは、おそらく現在高麗大学に学ぶ学生にもおおいなる励ましとなっているのではないだろうか。

「平和ミュージアム」は、立命館大学の「平和と民主主義」の教学理念のもと、多くの学生、教職員が戦後「平和と民主主義」のために戦ってきた一つの到達点である。立命館大学に学び研究する者にとつて、誇りであり、シンボルでもある。その意味では、大学のミSSIONの延長線上にある博物館であり、学術

研究の発信機能ばかりではない意味をも持っている。

〈大学の資料・企業の資料〉

大学史も経営史も歴史研究であるから、共通するのは資料を収集整理するということである。経営史研究でしばしば経験するのは、企業資料は外部の人間には公開しないということである。その理由は、理解できないわけではない。収集した資料の中には、企業にとって都合の悪いもの、否定的な評価につながりかねないものも、存在するからである。日本の企業は特に閉鎖的傾向がつよい。

それほど、神経質にならなくとも、問題がない資料まで、公開しないのは、企業が社会の公器としての性格をもちはじめた現代においては、やはり問題といわざるをえない。近年は、個人情報取り扱いが厳しくなったことがこうした傾向を助長しているようである。

大学については、各大学で資料室のようなものがあるが、十分外部に公開しているとはいえないのではない。非営利組織である大学が、まさに社会的公器の役割をもっているのであるから、資料の公開を積極的に進めることは必要なことである。と同時に、大学の資料そのものの系統的な収集・整理が果たしてどの程度進んでいるのかという問題でもある。大学で、資料を整理する体制がどの程度進んでいるのかという問題でもある。大学では〇〇大学〇年史という書物ができているが、それを作成する過程で収集した資料を整理・公開することが、必要になっている。

大学にとって、自らの歩みを振り返り、新しい未来を切り開いてゆくためには、多くの人々に資料を公

開し、研究に供することによって、専門家の様々な意見や評価を受けることになる。また、大学の卒業生などにその利用を広げることができれば、大学への関心や興味を卒業後もってもらうこともできるであろう。

〈学生の資料〉

大学史というところから、研究・教育を担う教員の立場などにかたよりがちである。大学が企業と異なるのは、大学を構成する自治の独立単位として、学生自治会や教職員労働組合が存在していることである。大学は、学生や教職員が、重要な自立的主体的な構成単位として管理・運営に一定の役割をもっているということである。戦後、全構成員自治という原則が各大学で広まり、大学の運営にも各構成単位の意見が反映されるシステムが考えられてきた。一九六〇年代後半に全国の大学を覆った学生を中心とする大衆民主化闘争は、戦後確立された教授会自治に対して、学生の意見を反映させるシステムを作る運動でもあった。民主化闘争の中で、各大学で作られたシステムは、残念ながら十分機能するにはいたっていない。学生自治会自体が、弱体化しているし、一部の政治セクトに私物化されている場合もあるのが事実である。しかし、大学の運営に対して学生は、顧客であってはならないし、主体的な学習主体であるのだから、そうした観点を大学史の中に、取り入れる努力は必要なことであろう。

それは教職員組合の場合も、同じである。労働組合は、しばしば、管理・運営に関するチェック機能の役割を果たしている。組合の構成員である教職員は、一定の期間にわたって、大学にいたので、情報も比較的にも多くもち、蓄積しているのであり、構成員は、管理・運営の実際の担い手でもある。

したがって、資料という範疇としては、これら学生、労働組合の資料も一定整理するシステムが必要となる。労働組合の場合は、一定の継続的システムもあるから、比較的系統的に資料を整理することも可能であろう。

しかし、学生自治会の場合は、資料収集はむずかしい。学生自治会は独立の単位であるから、その資料を集めることは、自治の権限に抵触する場合もあるから注意を要するが、学生の自治会活動についても、学生自治会の了解を得たうえで、系統的な資料を収集することは必要である。

〈資料の収集と保存〉

経営史研究において、企業資料は、研究を進めるうえで、もつとも基本的なものである。しかし、日本においては、本当に知りたい情報をどのように収集できるかどうかは、かなり偶然的な好機にめぐまれて可能になるということも少なくない。企業自体が系統的に資料を収集保存しているとは限らないからである。また、そういう部門を企業の中に恒常的に設置している企業も多くないからである。大体が、社史を刊行するために資料を収集するが、その事業が終わってしまうと、組織自体が解散してしまうことが多い。したがって、経営史研究においては、そうして収集した資料を閲覧させてもらうことによって、より立ち入った研究をする以外に方法がない。しかも、そうして企業が収集した資料を外部の研究者に閲覧許可を出すということもあまり多くない。そうしたことが経営史研究のネックになっている。

戦前の資料などは、敗戦によって意図的に廃棄・焼却している場合もすくなくない。企業が、戦時中に

軍部に協力して軍事生産を大々的に行っていたという事実を隠すために、そういうことに関連した資料は焼却されている。また、戦時中の植民地人民に対する強制労働の実態が知れることを恐れて、事実を公表しないばかりでなく、ひたすら隠すことも珍しくない。近年、強制労働に対する賠償請求の裁判も起こっているからなおさら、こうした問題は、企業にとってタブーとなっている。

しかしながら、企業の経営者が個人で所蔵していた資料には、意図的に隠すということもすくなくから、公的な資料では表にでていなかった事実が明るみに出る場合もある。個人が所有していた資料から偶然そうした様々な事実が断片的にわかることもある。しかし、それはあくまで個人の関与した限りのものである。したがって、社史といわれるものが、企業の活動を余すことなく明らかにしているとは言えないものである。それは、それで社史の限界である。社史は、企業活動の実態のある側面を表しているにすぎないのである。社史の中で言われてきたことが、繰り返し引用されたりすると、あたかもそれが物事の真実であるがごときに流布してゆく。こうして、「神話」が作られ、ある個人経営者の偶像化などが作られてゆく場合さえある。

社史は、企業の一つの資料としてあってもよいものであるが、それは、あくまで社史、企業の公的なステークホルダーに向けられて発信されたものとして理解しておくことが必要である。

したがって、様々な側面から企業活動をとらえるには、資料の系統的な整理と保存をする組織をもっておくことが、どうしても必要である。それによって、自ら行き過ぎた偶像化や神話を作り上げないようにしなければならない。そうしたことを防ぐためにも、資料の系統的な整理と保存を社史とは別に継続的に

行っておくことが必要である。

〈大学史と資料収集・保存〉

大学史の資料の収集と保存は、大規模な大学や歴史のある大学には資料室が作られて行われている場合が多い。大学は営利組織ではないから、ステークホルダーは、ある意味で限られている。したがって、資料としては公的なものは残存する可能性が高い。しかし、時系列的に系統的にどのような資料をきちんと収集保存するのかをきめて、一定の基準に基づいて収集しておくことは必要である。そのためには、一定の恒常的な組織を設置して、基準を定めて、各事務組織の部門、各学部、研究科、研究機関などから資料を年度ごとに系統的に集めておくことが必要である。収集の基準を定めて系統的に集める作業を恒常的に行い年々積み上げてゆくことが必要である。そうした情報を収集し、整理して、大学内の各部門からの問い合わせに答えることは、大学の運営にとっても利便性を高めることになる。そのことは、同時にアーキビジストのような専門的人材も必要であることはいままでもない。こうした地味な専門的仕事はとかく、軽視されがちである。

大学は、膨大な学生を教育し、毎年多くの学生・院生を社会に送り込んでいる。こうした、卒業生のメディアにのるような活躍などはしばしば大学のアイデンティティを高めるものとなる。しかし、社会に出た学生が、卒業した大学について様々な情報を知りたいと思うとき、校友会などだけでは、不十分である。また、企業、外部の研究者など様々な大学の歴史的な情報にアクセスすることはむしろかく公的な大学史

に依存せざるをえない。社会のさまざまな要求に恒常的に応えてゆく大学の組織はむしろ今後ますます必要になっていく。

大学の情報も系統的に時系列的に収集されてこなかったことが多いから、おそらく過去の分については欠落している部分も多くあるのではないだろうか。戦前の情報などについては、欠落している部分を埋める作業も地道におこなうことが求められる。

結語

経営史研究は、私的企業の研究が主要な対象である。しかし、経営史という観点からみれば、広く非営利企業の研究もまた対象になりうるし、示唆をあたえることができると考えている。大学史の研究も様々な分野から接近することにより、内容を豊富化することができるし、専門家の研究により、大学史も公的な歴史とはべつに豊富化されてゆくことが求められる。特に、大学が大きく変化してゆく中で、従来の形とはまた別のものになるうとしている時に、総体として大学をとらえることの必要性は高まっていると思われる。

特に、現代日本は、少子高齢化、国際競争の激化など、かつてない厳しい環境におかれている。公的な組織である大学が、どのように組織化されマネジメントがなされ、組織能力が獲得されてきたのか。その経営資源はどのように育成され、開発されてきたのか、長期的視点をもつて、展望するためにも、多くの

専門的研究者の研究がまたれる。そして、その研究成果を大学として、吸収することが必要である。そのためには、系統的な資料収集とその公開が必要となってくる。特に、私企業を周辺に配置している「特殊法人グループ」へと進化している学校法人立命館の場合には、周辺も含めて総体として、情報を公開収集する必要がある。それは、研究ばかりでなく、立命館の卒業生、教職員、現役学生などにも活用されて行くことになるであろう。

(立命館大学経営学部教授)

〔注〕

- (1) 日本においては、通常「企業史」とはいわず、経営史と言っているのも、以下では経営史と表現することにする。
- (2) 公開株式会社の概念については、上村達男『会社法改革―公開株式会社の構想―』（岩波書店、二〇〇二年）を参照。
- (3) 堀雅晴「私立大学におけるガバナンスと私学法制をめぐる歴史的検証―二〇〇四年改正私学法の総合的理解のために―」（www.ritsumei.ac.jp/acd/cg/law/lex/07-6/）は法的な観点から歴史的に私立大学のガバナンスの問題を明らかにしている。
- (4) 吉見俊哉『大学とは何か』（岩波新書、二〇一一年）一九三―二二頁。
- (5) アルフレド・D・チャンドラー『組織は戦略に従う』（ダイヤモンド社、二〇〇四年）Alfred D. Chandler Jr., *Strategy and Structure*, 1962)
- (6) 組織能力については、アルフレド・D・チャンドラー『スケール・アンド・スコープ』（有斐閣、一九九三年）Alfred D.

Chandler Jr., *Scale and Scope*, 1990) を参照。

- (7) 長島修のチャンドラーモデルに対する批判については、長島修『戦時企業論序説』（日本経済評論社、二〇〇〇年）一一―一二頁。
- (8) ポール・ミルグローム、ジョン・ロバーツ『組織の経済学』（NTT出版、一九九七年、Paul Milgrom, John Roberts, *Economics, Organization & Management*, 1992）一一四―一二五頁。
- (9) 企業内熟練を必要とし、高いマネジメント能力を必要とする職員の割合が、低いことは管理にどのような影響をもたらすのか、検討の余地がある。
- (10) 以下クレオテックの記述はすべて、www.createch.co.jp/profile/pro.htm による。
- (11) アウトソーシングの窓口を一本化していることは、独占価格を生みやすい傾向もあるのではないか。この辺は、実態に基づいた分析がなされる必要がある。
- (12) 従来「企業グループ」に関する研究は、従来私企業の企業グループを対象とするものであった。しかし、現在の立命館大学のように、大学の管理・運営を、大学内で完結させることはできない。立命館大学のように、公的な教育組織と私企業が密接に関連してグループを構成する「特殊な法人グループ」へと変化している場合もある。
- (13) 『日本経済新聞』二〇一一年一月八日。