

〔特集〕

人生と仕事を切り拓く源泉

—働きつつ学び研究する意義と未来への展望—

井手 芳美

名古屋学院大学（専門研究員）

要 旨

点と点が、振り返ると繋がっている。予期できせぬ出来事の連続の中で、働きつつ学び研究することが点と点を繋げていくきっかけになったように思う。指導教授の十名直喜先生がめざす「社会人が働きつつ学ぶことの意味を問い直し、研究者の道も探究する」という考えのもと、仕事と学びの両立を図り取り組んできた。私にとって「働学研」は、前へ進むためのエネルギーなものかもしれない。人生のパラダイムシフトを起こす中で、働きつつ学び研究することがどのような影響をもたらしたのか。博士（経営学）を取得してから今日まで、取得するプロセス、取得前を振り返り見つめ直したい。振り返ることでさらには、これからの人生を切り拓くきっかけにしたい。

キーワード：経営理念、キャリア、グローバル創造経営、人づくり人生を切り拓く

The source of life and work

—The significance of learning and studying while working and perspective for the future—

Yoshimi IDE

Part-time researcher
Nagoya Gakuin University

1 はじめに

2015年6月に、博士（経営学）を名古屋学院大学より授与された。学位授与までに5年の年月を投じ、学位を取得してからも早や4年の歳月が過ぎている。

学位取得後の4年間を振り返ると、介護していた母が亡くなったこと、母の一周忌の2017年に単著『経営理念を活かしたグローバル創造経営-現地に根付く日本企業の挑戦-』を出版したことなどがあげられる。そして、起業した仕事も順調である。

この間、1つ1つ乗り越えてきたという思いと、学位を取得して、それを活かしているのだろうかという思いで葛藤する。拙書の「あとがき」には、「筆者に求められるのは、企業の経営、人づくりにみる課題を現場目線で捉え、学術的に分析し、現場と学術をつなげること」と記している。その思いに変わりはない。しかし、現状は出版パーティを華やかに開催したところまではよかったが、それ以降の研究が思うようには進んでいないのである。

この小論を機に、博士号取得後から今日までと、博士号取得中のプロセスを振り返ってみよう。その中で、働きつつ学び研究することが人生にどのような影響を与えたか問い直し、次のバネになるよう、未来の可能性を展望したい。

2 博士論文の出版化

2.1 出版までのプロセス

博士論文を書き終え、学位を取得してからも、引き続きゼミへ参加した。十名先生にご指導いただきながら1年かけて単著書を出版する作業に傾注した。

まず、出版企画書を書くことからスタートし

た。この本は、誰を対象に何を伝えたいのかを考え何度も書き直した。

本が売れないこのご時世に、学術論文を出版するのは容易ではない。幸いにも、十名先生にお力を借りて水曜社から出版することができた。出版費用の一部を自己負担しても本を上梓できたことは、この上ない喜びであり、私の財産である。博士論文を上梓できる人は限られていると聞く。母の一周忌の墓前に捧げることで親孝行できたかもしれない。

2.2 論文の洗練化

博士論文をたたき台にして、洗練化、普遍化を図り、コンパクトに仕上げるよう務めた。

編集する中ではいくつかの課題も見えた。1つは、博士論文は2010年から5年をかけて執筆しているため扱う情報が古くなっていたことである。中国を取り巻く経済、労働環境の変化はスピードが速く、刻々と流れが変わるため、流れが変化しても通用するように心がけた。

2つは、本は、大勢の読者に読んで理解いただくものであるから、わかりやすい言葉でスムーズに読んでもらえるよう洗練化を図った。論理の厳密性・体系性・独創性が問われる博士論文のままでは、出版も難しい。そこで、思い切って章を組み替え、一番伝えたいことを先に述べ、インパクトを与える工夫もした。

3 『グローバル創造経営』の眼目

3.1 本の概要

本は、日本的経営の原点と本質を捉え直し、日本的経営が抱える負の構造（暗黙知によるインフォーマル性）を浮き彫りにしながら、それを打開するものとして、経営理念に着目してグローバル経営における経営理念の重要性を明ら

かにしている。

会社の存在意義である経営理念を価値共有の核として、経営方針から人材育成、日業務に至るまで浸透・具現化を図ることが、企業がグローバルに生き抜く土台になると考えている。それを具体的にどのように現場現地にアプローチするかのモデルを提示したのが本の眼目である。

3.2 なぜ、経営理念か

日本の経営の原型は、日本の工業化が進展し、重工業化へと展開する戦間・戦時期（20世紀前半）に生まれたとみられる。長期雇用の保障によって企業は、従業員の定着を図り、人材を囲い込むシステムとして、戦後の高度成長期に本格的に整備され機能していくのである。日本がめざましい近代化を成し遂げることができた一因は、暗黙知と情の共有を基本とするタテ型ネットワーク社会であり、この組織構造の長所を活かし、機能展開したことにあるといえよう。しかし、論理よりも感情を優先した人間関係はインフォーマル性も高く、人事評価などが、外国人に理解されにくい構造にあり、グローバル経営のネックになってきた。それが、ホワイトカラーに受容されない要因でもあり、日本企業のグローバル経営の妨げになり続けている。これまでの弱点を乗り越える手掛かりの1つとして、経営理念に注目した。

3.3 経営理念を現地現場に活かす展開モデル

筆者は、中国の日系企業で仕事を通じて交流し、また調査するなかで、経営理念を創意的に活かした経営と人づくりを進める先進的な日系食品メーカーのいわば「創造的経営」モデルとも出会うことができた。その創造的経営モデルを体系化し「経営理念を現地現場に活かす展開モデル」として提示した。モデルの主軸は、持

続的経営と企業文化の醸成である。具体的には、以下の4つを展開することにある。

1つは、本社の経営理念を土台としつつ、現地社員に分かりやすいように本社の経営理念を咀嚼し、現地の文化習慣にあわせた経営理念に変革することである。

2つは、経営理念を、現地現場の社員一人ひとりに浸透させるため、会社の「目指すもの」は何か、そのための「行動指針」は何かを明確にする。加え、それを「個人の評価指標」と一貫させ、経営理念を土台に日常業務まで浸透、具現化を図ることである。

3つは、経営理念を現地に活かすアプローチとして、地域住民に受け入れられるよう工場見学などを開催して「企業市民化」を図ること。地域密着型の営業戦略でグローバルに物ごとを捉え、ローカルに実践する「グローカル化」を進め、その地域に根ざすことである。

4つは、経営理念を現場に活かすアプローチとして、現場で働く社員との人間関係を密に「友好化」を図ること。社員の評価や能力アップ支援は、一人ひとりの能力にあわせ「個別化」して対応する。さらに、何事もフォーマルな場で明示化して「オープン化」を図ることである。

「経営理念を現地現場に活かす展開モデル」は、グローバル経営下における経営理念の観点から、日本企業の海外展開の持続的可能性を検討し、提示できたといえよう。

4 働くこと

4.1 起業して8年

博士後期課程入学1年目に、勤務していた会社で大幅な事業縮小が漸行され、会社を辞めることを余儀なくされた。

その後、経営支援、組織開発、部下育成の研

修企画、講師をするコンサルティング会社を起業した。仕事は順調で既に8年目を迎える。新たに契約するお客様も増え、既存のお客様からの紹介やインターネットからの直接の依頼も増えている。毎年利益も少しずつ上がっている。お客様のニーズをキャッチして、柔軟に対応すること、課題の本質は何かを考え抜くことは、博士論文で磨いた能力といえるかもしれない。

博士（経営学）取得は、信用にもつながっている感がある。期待を裏切らないよう、これからも学術と現場をつなげる視点で新たな仕事を生み出していきたいと考える。

4.2 大学教育

東邦大学健康科学部の非常勤講師は3年目になる。他大学からもオファーをいただいている。大学で学生に授業をするのは面白い。

一方で、大学教員の公募に応募してみるも壁は高い。つい消極的になりがちである。十名先生からも「何が正解で、何が間違っているか、後でないとわからないことの多いのが人生。何事も一歩踏み出す、挑戦してみる。ダメ元でのチャレンジ精神が大切」と、つい先日メールで励ましていただいたばかりである。博士（経営学）を取得し、本を出版してスタートラインに立てているものの、社会人研究者としての実績の少なさが前へ進むことを躊躇っているのかもしれない。

4.3 キャリアコンサルタントの資格取得

博士（経営学）取得後、新たにキャリアコンサルタントの国家資格を取得した。キャリアは、人生そのものある。予期せぬ出来事の連続の中で、キャリアは決まる。一人ひとりがキャリアを形成する中でサポートをしたいと思ったのが資格取得の動機である。

合格した時の十名先生からのメールには、「博士、単著書出版、キャリアコンサルタントという「三種の神器」を手に入れられたこととなります。労務管理、人的資源管理、キャリア教育、経営管理など、幅広い領域に効力を発揮するはず。それをどう活用するか、チャレンジするか、にかかっているでしょう」といただいている。

「三種の神器」を持って余している現状を打破するには、ダメ元でチャレンジし、前へ進むことしか道は拓けないのである。

5 「働学研」の出発点

5.1 ラジオのパーソナリティから夜間大学へ

時計の針を過去に戻し振り返ってみたい。筆者は、高校を卒業して就職した労働金庫を1年で辞めた。理由は、テレビやラジオでの放送の仕事をしたかったから。アナウンス養成学校へ通い、オーディションに合格して、CBCラジオのパーソナリティになった。

合格した理由をのちに聞くと、そのオーディションに応募した人の中で当時一番若かったからであるらしい。なんでもいい、何はともあれ合格して夢が叶ったとのがうれしかったし、ラッキーであった。

しかし、そんな喜びは束の間、毎日生放送で話すことの大変さを思い知らされることになる。番組には放送作家はいないので、話す内容を自分で考えなければならなかった。話すことを原稿にして、本番はそれを頼りに放送した。放送が終わると、取材やインタビューにも出かけた。街で話題になっていることを取材したり、話題の人へインタビューもした。当時20歳であった私は、毎日必死で、無我夢中で頑張った。

一方で、自分の教養のなさを思い知らされた。大学に行っていないこともコンプレックスだっ

た。周囲は名門の大学を出ている人ばかり、それだけで引け目を感じた。大学へ行かなかったことを両親のせいにもした。「大学へ行かせてもらえなかったから、私はこんなに今、苦労している」と、八つ当たりした。両親は、私の言葉を聞いて反論するわけではなく、ただ黙っていた。そんな自分と両親を見るのが嫌だった。私の人生は、このように大学へ行けないことを親のせいにして終わるのかと思った。

そんな時に、働きながら大学に行ける道があることを知った。CBCラジオ豊橋放送局の近くには愛知大学豊橋校舎があった。愛知大学は、2部の夜間大学があった。愛知大学であれば、働きながら学費を稼いで、学ぶことができると思った。早速資料を取り寄せ、試験を受けた。それが1994年春。「働学研」の出発点である。

愛知大学での学生生活では、一番前の席を取って先生の話を一言一句聞きもらさないよう、授業を受けた。知らない知識がスポンジのように自分の脳に吸収される感じだった。働きながらの学生生活は大変であったが、学んだことは即放送の仕事に活かすこともでき楽しかった。大学へ通う前よりも問題意識を持って仕事にも取り組めたと思う。卒業時には、2部学生の全体の中で2番目の成績で卒業することができた。

5.2 中国へ公費派遣留学

愛知大学では、毎年数人を中国の提携大学へ交換留学生で送り出しており、筆者も愛知大学から中国へ公費派遣留学をすることができた。大学では中国語を選択した。その頃の中国は、改革開放政策のもとで経済発展が著しく、中国市場を世界が注目していた。今から、中国語を学ぶことはチャンスと思ったからである。中国語を学ばなから、派遣留学制度があることを知り、

挑戦してみたいと思った。留学して、中国から日本や世界を見てみたいと思った。

1996年、中国天津市の南開大学へ留学した。南開大学は、周恩来の母校であり重点大学で名門であった。欧米、東アジアなどの世界から留学をする学生は実に多様で、10代の学生もいれば、企業から派遣される学生、休職しての留学生、リタイア後に学びなおす学生など様々で面白かった。世界には、いろいろな考えの人がいて、考え方も文化習慣によって違うことを身を以て体感した貴重な経験であった。

留学を終え、学びを実践の場で活かしたいという思いが湧き起こり、中国上海の日系コンサルティングファームに駐在することになった。これが、のちに博士論文を書く土台になるのである。

5.3 大学院博士課程入学へ

中国上海での駐在経験は、海外から日本を見る視点を養うことができた。それと同時に日本や日本企業、日本人であることを意識する貴重な経験となった。

駐在を経て帰任後、中国での体験をまとめることができたらとぼんやり思っていた。その時に、修士課程でご教示いただいた名古屋学院大学庵原孝文元客員教授から、これまでの経験を博士論文にまとめてはと声をかけていただき、十名先生を紹介していただいた。

博士課程に入学しようか迷っていた私に、十名先生は、「博論に挑戦する人は、人生をかけて取り組んでいます、いつか書きたいと思っても、そのタイミングはいつでもあるとは限りませんよ」と背中を押され、博士論文に挑戦することを決意した。

6 博士（経営学）取得まで

6.1 研究テーマの模索

筆者は、2002年～2006年までの3年半、中国上海にある日系コンサルティング会社で駐在経験をした。「違う文化、習慣、価値観のなかで、お互いを尊重して仕事するには何が必要なのか」と、異文化体験のなかで問題意識がうまれた。博士論文は、その問題意識と向き合い、経験を踏まえつつ、中国日系企業の経営、人づくりのあり方についてまとめた。

社会人の博士論文は、現場で生まれた問題意識を掘り起こしつつ、先行研究を分析することによって、独自の発想や考えを提示できるのが強みと考える。加え、これまでの交流のネットワークを最大限に活かすことで、博士論文は立体的に深まると考える。筆者も博士論文は、駐在中の問題意識が論文のテーマになった。駐在中の交流から企業調査ができ、その調査をもとに先進モデルを提示することもできた。

6.2 専攻科目の変更

大学院博士前期課程修了後、7年間のブランクのち博士後期課程に入学した。その7年間に、中国上海の日系コンサルティング会社で駐在をする貴重な経験をし、その経験が博士論文のテーマともなった。

しかし、博士後期課程では、専攻科目を（前期課程の）中国語専攻から経営経済政策に変更した。人文科学から社会科学の変更は、基礎知識が異なるため、大変な賭けでもある。後期課程入学後は、まずは、社会科学とは何か、経営学とは何かという点から学び直すことからスタートしたため大変苦労した。

6.3 リストラと起業

博士後期課程入学1年目に、勤務していた会社で大幅な事業縮小が漸行され、会社を辞めることを余儀なくされた。それでも、大学院は辞めようとは思わなかった。

リストラからしばらくして、これまでの経験と学んだことを活かし、コーチングを主としたコミュニケーションや組織マネジメントの研修企画、講師をするコンサルティング会社を起業した。組織に縛られず、自分の裁量と責任の中で仕事をしていきたいし、働く人がイキイキと働けるようサポートすることが自分自身のやりがいになると思ったからである。

リストラは私の人生最大のピンチではあったものの、のちに私の人生の大きな転機とチャンスになった。ピンチをチャンスに変えられたきっかけは、この期間に博士論文に挑戦していたことが大きく影響している。

経済的にも厳しかったが、成し遂げることができたのは、多くの方に支えていただいたお陰であることは言うまでもない。そして、何よりも学び研究することが面白くそれがピンチを乗り越えるエネルギーになったのである。

人生の試練はあったものの学び研究するなかで、視野が広がり、洞察力が高まり、自らの考え方も変容していったように思う。その変化は顧客にも伝わり、仕事の依頼が徐々に増えていった。博士号を取得するプロセスは自身の成長にも効果的に繋がったといえよう。

6.4 母の介護

博士論文を執筆している間、筆者は、母の介護をしていた。一番厳しかったのは、予備審査を終え、本審査に向けて修正をするなかで、母が1週間ほど入院した時である。病院は完全看護であるが、いろいろ気になることも多く、博

論に集中できず書けないときもあった。気持ちを整え集中することの難しさを感じた。

学位取得して1年後に母は他界してしまったが、いつでも私のことを応援してくれた母である。博士論文を書き、仕事をしながらの介護は大変であったが、母をきちんと見送ることができたことに感謝している。

7 十名ゼミの魅力

7.1 ゼミの醍醐味

ゼミは月2回、土曜日に終日行われる。筆者は、東京に在住しているため、東京と大学院のある名古屋間を月2回往復することになる。それを5年間続けてきたわけで、時間とお金を要した。我ながらなぜできたのだろうか。

1つは、自分できめた「博士（経営学）を取得する」という強い思いがあったからである。会社に属さず仕事をしていく上では、社会的信用は必要である。博士号は、信頼になると考えたからである。

2つは、周りの支援とゼミの存在であった。とくに、月2回にゼミに出席すると、知らない知識を習得できるとともに、指導教授をはじめ、ゼミ生とのディスカッションは、知的好奇心でワクワクした。そして、その知識を仕事でも活かすことができた。それがあったから乗り越えられたのだと思う。では、具体的にゼミをどのように活用したのか、振り返りたい。

7.2 ゼミの効果的な活用

ゼミは、月2回、土曜日の午前9時30分～午後4時頃まで開催される。ゼミの参加者は、8名前後であった。ゼミの進め方は、各人が研究論文を15分程度でプレゼンテーションをし、その後、40分程の時間で、指導教授を含め、

ゼミ参加者で議論をするという段取りである。

自分ひとりでは考えつかなかった考え方や捉え方を気付かせてもらうことが多々あり、研究を促進する結果になった。

加え、ゼミでの振り返りの時間をもつことも効果的であった。ゼミでは、多視点からのフィードバックやアドバイスをいただくが、その時間で理解したつもりになっていたものも、見直すとは不明確なものもあった。ゼミの翌日に、メモをみながら、何をフィードバックされ、アドバイスされたか、何が課題であったのかを振り返ることで、この先に何をすべきかが見通せるようになった。

振り返って整理する時間の重要性を認識し、仕事においても習慣化することができている。

7.3 ゼミのダイナミズム

博士論文の予備審査は、ゼミ生のなかで筆者も含めて3人が同じ時期に（3カ月毎）に論文を提出することになった。博士論文の主旨は、1本でも受け持つと大変といわれるが、それが一気に3本である。指導教授のアイデアで、指導教授を含めた4人で共有メールをつくり、情報やノウハウの共有を図ることにした。互いの進捗状況や博士論文に関するフィードバック、提出に向けての情報などメールで共有し、お互いをフォローする体制が生まれた。それは、現役ゼミ生に留まらず、ゼミOB博士を含む共有メールへと進化し、先輩方からも、博士論文に対するフィードバックやアドバイスをいただくことも多かった。

OBも巻き込んだ交流は、十名ゼミのダイナミズムである。お互いに助け合い高みをめざす精神が根付いている。これらひとつひとつが効果的に作用したことが、博士号を取得できた要因と考える。

いつかこのようなゼミを自分自身がつくり出すことができたらと思っている。

8 おわりに

博士（経営学）を取得したあと、取得するまでの道程を振り返った。振り返ることで、できていることと、できていないことが整理できたように思う。

そして、何よりも働き、学ぶことが好きであることを実感できた。

出版、学位取得により、ものの見方や価値観などを見直す契機となり、自分自身の人生を磨くことができた。1つは、多様な視点をもつことができ、柔軟にものごとを捉える視点をもてるようになったことである。加え、俯瞰する視点を養えたことは、仕事をする上で大きなメリットである。2つは、問題意識を持ち物事の本質は何か、光と影は何かを冷静に考える力を養えたことである。3つは、母を亡くし天涯孤独の身にはなったが、多くの仲間とここまで歩んできた道程の中で、やればできるという自己信頼と人生を生き抜く力を養ったと思う。

事業をもっと、拡大したいという野望もある。

女性リーダーを育成する寺子屋塾や誰でも参加できる社会人ゼミを開きたいとも考えている。

私にとって、働きつつ学び研究し続けることは、どんな時代も生き抜く源泉だと信じている。

主要研究業績

著書

井手芳美 [2017]『経営理念を活かしたグローバル創造経営—現地に根付く日系企業の挑戦—』水曜社

井手芳美 [2015]「日本企業のグローバル化と経営理念の創造的展開」第6章、十名直喜編著『地域創生の産業システム—もの・ひと・まちづくりの技と文化—』水曜社

論文

井手芳美 [2015]「中国の日系企業にみる創造的経営と人づくり—「経営理念」を活かしたグローバル化の新地平—」名古屋学院大学大学院

井手芳美 [2015]「日本的経営にみる先駆的な経営理念の融合的展開—渋沢栄一・森村市左衛門に学ぶ—」名古屋学院大学大学院 経済経営論集 第18号

井手芳美 [2014]「日本的経営にみるグローバル化と経営理念—トヨタと東芝の事例に学ぶ—」同上、第17号