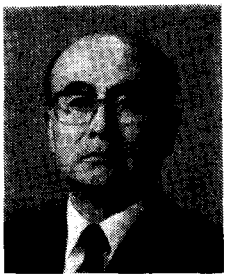
新しい経営学をめざして



産業能率大学　松田　武彦

まる30年勤務した東京工業大学における任務を終了して，本年4月1日から産業能率大学（4年制，神奈川県伊勢原市）に学長として赴任する．

新しい勤務先の大学は，これまでのところに比べて，学生数で約1/5，専任講師以上の教員数で約1/10，助手にいたっては，約450名から一挙に数名へと激減する．このように，規模の上ではたいへん小さくなるのであるが，大きな楽しみは，「トップとして，何か自分の思うことができそうだ」ということである．

東工大では，まず，国立大学であるという厳しい枠がはめられていた．また，旧帝国大学ほどではないにしても，かなり図体は大きくて，相当のイナーシャがあり，新しいことをやるのが容易でなかった．私の学長在任の4年間にやった新しいことと言えば，精々，理学部に生命理学科，工学部に生物工学科と，バイオ関係の2学科を創設したことぐらいである．

東工大では，何よりも，自分で意思決定をしたという記憶が少ない．上記2学科を作ったことのほかは，何となく大組織の上に乗っかって動いていたという気分であり，“選択”という意味であれこれ思い迷ったのは，毎年の文部省在外研究員の申請順位を決定したときぐらいのものである．

その辺の感覚が，産能大ではいささか違うのではないか，と期待している．もっとも，私立大学勤務は初めての経験であるし，私立には私立独特の制約がきっといろいろとあるに違いない．たとえば，学長は教学側の責任者であるが，同時に理事会の一員であり，その意味で経営側でもある．その辺の二重帰属意識（dual identification）に悩むことも出てくるかもしれない．

幸い，産能大で私はお金の心配はしなくてもよいことになっている．しかし，学校法人全体の中で，短大，研究所など，ほかの組織は皆おおむね黒字なのに，私が責任をもつ4年制大学だけが赤字だというのは，何とも具合が悪い．そこで，少しく大学財政のORをやってみると，解は比較的簡単であって，要するに，学生定員を現在の2倍にすれば，ほぼ収支相償うのである．賢明な産能大理事会は，つとにこのことに気がついていて，本年4月，私の着任と同時に学生定員50%増が実現し，さらに来年4月には現在の2倍となるよう申請する予定である．

東工大から産能大へ移って，何よりも楽しみはいわゆる理科から文科へ移ることである．

産能大は，現在経営情報学部だけであり，学生数は，1学年経営学科100名（4月には120名），情報学科100名（4月には180名）で，大学としては一応経営・商学系に分類されている．つまり文科系である．文科系のいいところは，第1に，学長があまり大学に行かなくてもいいらしい．東工大は，いうまでもなく理科系の大学だから，専門課程の教官はもちろんのこと，学長も，原則として毎日大学へ出てくることになっている．土曜日もそうである．ところが，文科系の大学ではそうではなくて，あまり学長がヒョコヒョコ大学にくるのは好ましくないらしい．これは大変ありがたいことである．私もだいぶ年をとってきたが，まだ

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．

やりたいことは一杯ある．だから，1週間に何日か家にいて，好きなことができるというのは，まことにありがたいことである．もっとも，すでに文部省その他からいろんな用事を言ってきているので，そう思うように自分の時間はとれないかもしれない．

文科系の大学でいいところの第2は，実はこちらの方が前の第1より本質的には重要なのであるが，理科系と違って，何をするにもあまり金がかからないことである．まあ，経営情報学部であるから，コンピュータが設備の中核であり，その意味で，他の文科系学部よりは多少金がかかるとは言うものの，理科系学部とは比べものにならない．しかも，そのコンピュータが，パフォーマンスの向上を考えると，相対的にどんどん廉くなっているのだから，こたえられない．

社会の進運にともなって，産能大としても，次から次へと新しい学科を設置していきたいし，さらには新しい学部を考えることも必要になるであろう．そのうちに理科系の学部を新設するようなことになるかもしれない．したがって，いつまでも設備費が少なくて済むなどとは言っていられないと思うが，一挙に重厚長大の学科を考えるのではなくて，まあまあ軽薄短小の学部・学科から出発することにすれば，あまり大学にお金の心配をかけなくても済むと思われる．

ところで，産能大の学長として，私は，経営情報学部の学生全員を相手にいわゆる「経営学」の基礎の講義を担当したいと願っている．私は，従来の社会科学的経営学を本格的に勉強したことがないので，当面そこから出発しなければなるまい．ただ，これまで接してきたかぎりでは，従来のいわゆる経営学について，私は多少保守的なイメージを抱いている．これに対して，私がこれまで勉強してきたOR・MS・SEなどを背景として，何か新しいものを導入したいというのが私の夢である．

ただ，私たちは，これまで，とかくOR・MS・SEなどにうまく“乗る”ような問題，つまり，どちらかと言えば良構造的（well-structured)な問題を探して，これを解いてきた傾向がある．ところが実際の経営の問題，なかでも企業の命運を左右するような重要問題は，典型的に悪構造的(ill-structured)である．経営戦略の問題などは，正にそうである．だから，私の言う“新しい経営学”は，そういう悪構造的，ないし漠構造的問題に対しても，ちゃんとした枠組をもち，きちっとした筋道によるアプローチの仕方を教えるものでなければならない．ということで，もし，従来のOR・MS・SEなどで教えられたことで使えるものがあれば，大いに使っていきたいし，また新しい人工知能（artificial intelligence; AI）とか知識工学（knowledge engineering; KE）とかの説くところで役に立つものは，どんどん採り入れていきたいと考えている．諸者諸賢には，今後，いろいろな面でご教示を賜ることをお願いする．

さて，産能大における私の当面の課題の1つは，経営学修士（英語でいえば，Master of Business Administration; MBA）を出す大学院の設置である．この課題を果たすための最大の問題は大学院担当適格の教員人材の獲得に尽きる．この面でも，いろいろとご援助をお願いする次第である．

それにしても，今年は，各大学・短大で経営情報学部・学科の新設ブームだった．文部省大学設置審議会の予測では，来年はこのペースが今年の2倍になりそうである．こうなると，将来この方面での過当競争は心至なので，わが産能大も，たとえば「外国語がうんとできる」など，特色のある学生が出せるように心がけなければならない．

とにかく，これから学長としてやるべきことは多い．しかも私は年をとってきている．だから私は，次の言葉を学長在任中の座右の銘にしたいと思う．

“Time is running.!”

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．