

寄稿

加護野忠男先生の急逝を悼んで

宮本 又郎

大阪大学名誉教授

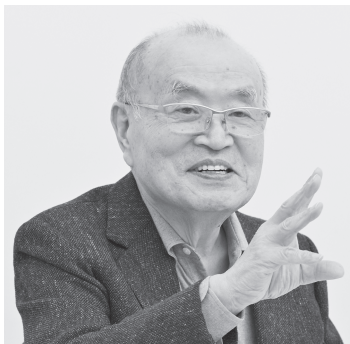
お屠蘇気分も醒めやらぬ今年1月6日、加護野忠男先生（以下では、加護野さんと書かせていただく。いつもお互いに、「さん」づけと呼んでいたのが）が昨年12月28日早朝に急逝されたとの報を受けた。加護野さんを知るすべての方が驚かれたに違いないが、私にとってはまさに青天の霹靂であった。というのは、亡くなられる10日前の12月18日、PHP研究所から刊行される『松下幸之助選集』（全9巻）関係で、神戸大学で2時間ばかり対談する機会があったからである。

さすが長らく研究対象とされてきた企業家についてだけに、核心をついた独自の幸之助論をお得意のユーモアを交えて、熱っぽく語られた。私自身大変勉強になったし、まことに愉快的対談であった。この対談は『PHP ビジネス The21』2025年2月号に掲載されているし、Web上でも『実践理念経営 Labo』Vol. 13, 2025年4月 (<https://www.php-management.com/labo>) で公開されているので、ご覧いただきたいが、元気潑刺、にこやかな表情の加護野さんのお写真をみると、いまでも亡くなられたのが信じられず、悲しみがこみ上げてくる。

さて、加護野さんへの追悼文を寄稿するよう編集委員会からご下命を受けたが、我が国を代表する経営学の泰山北斗である加護野さんの研究業績について紹介するのはおこがましく、またその能力もないので、もっぱら私との関係を通じて得た加護野さんの思い出を書かせていただくことにした。お許しいただきたい。

加護野さんと私は神戸大学同窓で、加護野さんは1970年に経営学部を、私は67年に経済学部を卒業し、その後、ともに大学院に進学したが、私はほどなく神戸大学助手から大阪大学助手に異動になったので、若いころには面識はなかった。それでも、市原季一先生門下の俊英として加護野さんのお名前は私の耳にもよく届いていた。

加護野さんと親しくお付き合いするようになったのは、1997年に大阪商工会議所が創立120周年を記念して設立しようとしていた「大阪企業家ミュージアム」の「開設推進特別委員会・企画調査委員会」に加護野さんと共に招集されたところからである。ミュージアムのコンテンツ作りには大阪大学の経済史・経営史関係研究者が中心となってあたることとなり、そのために「関西企業家ライブラリーの構築」という題目で、科研費「地域連携推進研究費」に応募し、採択（1999～2001年度）されたが、経営学者としては一人だけ加護野さんに加わっていた。採



加護野忠男先生遺影
2024年12月18日撮影
桂 伸也氏提供

扱されるにあたってそれが効果があったに違いない。この科研で、ミュージアムのコンテンツの一部となった「関西企業家デジタルアーカイブ」や「関西企業家映像ライブラリー」が制作されたが、加護野さんは映像ライブラリーの「安藤百福（日清食品）篇」でインタビューを担当したほか、多々尽力、助言をしてくださった。安藤百福さんの晩年のことであり、インタビューでは加護野さんも随分苦労されたが、いまとっては貴重な記録ビデオとなっている。

大阪企業家ミュージアム関係での加護野さんの最も大きな貢献は「企業家研究フォーラム」の設立を提案されたことである。初期の構想では、ミュージアムでは企業家事蹟展示事業と人材育成事業が事業の2本柱と考えられてきた。しかし、加護野さんは、事業の3本目の柱として、研究機能を付け加えるべきだと主張されたのである。ミュージアムの構想中に彼は、

「企業家と呼ばれる人々の多様性をきっちりと理解し、なぜこのような多様性が必要なのかを理解するための真摯な研究も必要である。企業家ミュージアムが単なる展示の場所としてではなく、日本あるいは世界の企業家研究のセンターになることを願っている」（『大商ニュース』1998年12月号）と書いている。

大阪商工会議所はこの提案を真摯に受け止め、大西正文第22代会頭の顕彰事業として、1999年7月に「企業家研究基金」2000万円の設定を機関決定したのであった。これを受けて、加護野さんと私、それに経営学関係と経営史・経済史関係から若手の研究者4人が、大阪企業家ミュージアム事務局の協力を得て、学会発足の準備を進めた。学会創設など誰も経験がなく、また異なるディシプリンの人々の共同作業であったから、擦り合わせが必要な局面もあったものの、互いに視野を拡げることができ、有益で、また楽しい機会であった。こうして、ミュージアム開設の翌2002年12月1日、企業家研究フォーラムは創立の運びとなった。

初代会長には発案者の加護野さんがなるべきであったが、2000年10月にアメリカで倒れられ、体調の回復十分ではないとの理由で固辞されたので、会長宮本、副会長加護野の体制でスタートすることとなった。発足時の会員数は個人会員283名、賛助会員26社とまずまずであったが、企業家研究に特化する学会がどこまで行けるか不安であった。しかし、2015年7月に2人が揃って退任するころまでに、個人・法人合計500名近くまで会員が増え、学会として確立することができた。まったく加護野さんとツートップで運営に関わってきたお蔭であった（なお、以上のことについては、私は本誌第19号（2022年）で「企業家研究フォーラム結成20周年に寄せて」と題してより詳しく書いているので、参照されたい）。

そして、これを契機に、加護野さんと一緒に仕事をすることが多くなった。それには次のようなものがある。

21世紀の関西を考える会（関西経済連合会の事業。リーダー加護野忠男）の「二十世紀関西の総

決算」研究会（1998年7月～2000年4月）。これは、21世紀を迎えるにあたり、関西の盛衰を歴史的視点から総括しようとの目的で開かれた研究会で、13回の会合が開かれた。加護野人脈の広さを反映して、学界、関西政財界から約30人のメンバーが参加した。研究会の成果は『20世紀の関西一歴史から学び将来を展望する』（2000年10月、非売品）として刊行されている。私は「序章 関西の歴史的概観」を書いたが、加護野さんは「終章 過去を振り返り将来を展望する」を執筆し、多彩な議論を簡要に総括されている。

関西社会経済研究所の研究プロジェクト「市場主義経済と『日本型資本主義』のあり方」（2000年12月～2002年4月）。これは加護野さんが主査としてスタートする予定のプロジェクトであったが、加護野さんがアメリカ出張中に倒れたため、私が共同主査に加わり開始されたものである。1990年代初頭のバブル崩壊後、混迷の淵をさまよいつける日本経済に対して、英米流の市場主義的改革をはかるべしとの論が澎湃として起こったが、この中にあって、日本型資本主義あるいは日本型企業経営システムの将来は？をテーマとして開かれた研究会である。加護野さんと私のほか、杉原薫、服部民夫、近藤光男、猪木武徳、竹内洋の5氏をコアメンバーとして、また橋本寿朗、末廣昭、森田章、久米郁男の4氏をゲストとして招き、計14回の研究会を開き、最後に研究会報告書に井上礼之ダイキン社長からコメントをいただいた。経営学、日本経済史、日本経済論、アジア経済史、労働経済学、会社法、金融論、教育社会学など様々な分野の第一線研究者からなる毎回の研究会は互いに教えられることが多く、大いに知的興奮を覚えた。研究成果報告書はA4版300頁に及ぶものとなったが、その骨子は有斐閣から『日本型資本主義』（2003年）として出版された。

出版企画でも加護野さんと一緒した。一つは有斐閣から1998年に刊行された『ケースブック 日本企業の経営行動』全4巻（『日本的経営の生成と発展』『企業家精神と戦略』『イノベーションと技術蓄積』『企業家の群像と時代の息吹き』）である。日本の企業や企業家に関する既刊著名論文を収録したリーディングスで、加護野さんと私のほか、伊丹敬之氏、米倉誠一郎氏が編者となって、論文の選択を行った。好評で多くの大学でテキストとして採用されたと聞く。

二つ目は本学会創立10周年の記念事業として刊行された宮本又郎・加護野忠男・企業家研究フォーラム編『企業家学のすすめ』（有斐閣、2014年）である。これは「企業家学」に関心をもつ人々への太い導きの糸となるように、これまでの企業家研究の成果を整理・紹介するとともに、具体的事例によりながら、「企業家とはなにか」を学際的、多面的さらに実践志向的に解き明かそうとしたものである。36本の論文を収めた525ページに及ぶ大部な本となったが、「企業家」を総合的に論じたという点で、類書のないものになったと考えている。

三つ目はPHP研究所が創立70周年を記念して刊行したPHP経営叢書『日本の企業家』全13巻（2016～18年）である。加護野さんと2人で、編集委員として対象企業家と執筆者の選定にあたったほか、加護野さんは『松下幸之助』を、私は『渋沢栄一』と『江崎利一』を執筆した。このシリーズにより、加護野さんと私は企業家研究フォーラム賞特別賞（1918年）を受けることができた。

そして最後は、冒頭に紹介した松下幸之助生誕 130 年を記念して PHP 研究所から刊行されることとなった『松下幸之助選集』全 9 巻（2025 年）の推薦人に、加護野さん、野中郁次郎氏とともに名を連ねたことである。

これらの仕事を通じて強く印象に残っていることは、加護野さんの仕事ぶりである。出版社など企画側が出してきた要解決事項に、直ぐさま適切な回答を出される。多くはその場で即決だったから、打ち合わせ会合などはそんなに多く開かれなかったのである。仕事ができる人は仕事が早い。私は一緒に仕事することを通じて、加護野さんの経営学の分野にとどまらない豊かな学識だけでなく、このことに感銘を受けた。こんな加護野さんと、もう一緒に仕事をすることがない。本当に残念なことである。

加護野さんには、知らないうちに、他のことでも私はお世話になっていたようだ。人事に関することは秘匿するのがマナーだが、敢えて書く。40 代の半ばごろ、大阪大学での私の教授昇進は遅れていたが、これを知っていたのだろうか、加護野さんは神戸大学経営学部私を呼ぶよう提言してくれていたらしい。また、大阪大学の定年 1 年前に私は関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科に異動したが、これは、同研究科設立にあたって相談にきた関西学院の方に、加護野さんがビジネススクールには絶対、歴史関係の教員が必要と私を推薦してくれたことによると後から知った。加護野さんがこのことを私にまったく言わなかったのは、加護野さんらしいご配慮である。私も御礼をいうことなく打ち過ぎてしまった。遅ればせながら、深い謝意を伝えたい。

シークレットといえbaumう一つ。2002 年ごろだっただろうか、神戸大学でも大阪大学でもビジネススクール設置のことが検討されていたが、ある日、加護野さんから神戸の経営と阪大の経済とで一つのビジネススクールをつくらないかとの相談があった。両組織からの選抜スタッフで構成すれば強力な教授陣ができ、日本を代表するビジネススクールとなるとのアイデアであった。私も面白いと思い、少し動いてみたが、結果的には上手くいかなかった。しかし、無理筋と思われるようとも、良いアイデアと思えば、堂々と提案する、加護野さんならではの発案であった。

加護野さんが我が国の経営学の発展をリードしてきた偉大な研究者であったことについては贅言を要さないし、教育者としては多くの後進研究者を指導、育成し、経済界に優秀な人材を送ってきたが、それにとどまる大学教授ではなかった。多くの企業で社外役員を勤め、関西生産性本部をはじめ経済団体、各種法人で要職に就かれていたし、講演依頼があればどこへでも気安く出かけられていた。こんな風だったから、加護野さんは、経済界とくに関西の経済界で最も名の知れわたった大学教授の一人となり、リスペクトを集めていた。加護野さんはどうしてこんなに人気があったのか。

大阪に「アーリー・ライザーズ・クラブ (Early Risers Club)」という経営者の交流組織がある。約 60 名の会員が、毎月 1 回朝 7 時半にホテルに集まり、朝食のあとゲスト講師の卓話を聴いて勉強するという会で、1988 年 10 月に発足して以来今年 3 月までに 419 回の例会が開かれた。加護野さんは発足以来、体調を損なわれてからも顧問としてほとんどすべての例会に出席したとい

う。まったく律儀な人であったと言わなければならない。亡くなられる2日前の忘年会にも参加されていたと聞いた。

講師は加護野人脈からの人が多かったようで、私も4度ばかり招いていただいた。朝早くから大勢の会員が集まり、和やかに会が始まる。卓話ののちには加護野さんがコメントを加える。これがまた秀逸、的確で会員はこれを聴くのを楽しみにしているように見受けられた。こんな朝起会が40年近くに亘って続けられてきたとは驚きである。豊かな学識とそれへの信頼、律儀であるが気さくな人柄、こんな加護野さんの魅力が長続きの要因であり、経済界における加護野人気の秘密もここにあると、私は納得したのである。

加護野さんは話術の達人であった。難しいことを難しい言葉で喋る、外来の生煮えの学術語を使って煙に巻く。学者先生にまま見られるこの種の語り口を、加護野さんは嫌っていたようだ。難しいことを平易な言葉、巧みな比喻を使い、適切な実例を引きながら、ときにユーモアを交えながら、説明する。いささかの空論もなく、ことごとく実証と創見に満ちていた加護野言説は、専門外の者、素人にも分かり易いが、それでいて含蓄が深いものだった。これこそがホンマモンの学者の言説だ、私にはとても真似ができないと、いつも舌を巻いていた。しかし、これを「話術」と言ってしまうと、失礼である。汗牛充棟の書物を読みこなし、広く実例を知り、多くの「引き出し」を持つ加護野さんだからこそできたことなのである。

逆説的表現で、人を驚かせるのも彼の得意技であった。私はよくM.ウエーバーを借りて、車に例えれば、人間にとって利潤動機（儲かるか儲からないか）がエンジン、理念や倫理がハンドルとブレーキと言ってきたが、加護野さんは理念がエンジン、利潤動機がブレーキだという。例えば、中内功氏の場合、「安売り哲学」という理念（エンジン）が強すぎ、「損失が続けば事業方針を変更する」というブレーキが効かなかったのだと言う。これは一理ある見方であり、なるほどと感服した例の一つである。

ただ、加護野さんには、時として突拍子もない発言、危なっかしい発言があった。前者については2例。1995年の阪神大震災のあと、大阪大学は神戸大学に入学試験会場を提供したが、学部長として陣中見舞いに行った私に、加護野さんの一言、「ありがとうございます。でも宮本さん、阪大ってキャンパスが汚いなあ」。そのとおりだが、ここで言うことか！ もう一つ。神戸大学の同窓会理事会で、「最近の大学の財政難を救う一助として、港を見下ろす六甲台のキャンパスに墓地を造って、少子化で将来無縁仏になるのを懸念している卒業生に売り出し、永代供養すれば、お互いにハッピーではないか」との発言。もちろん誰もがスルーした。ここでは紹介を控えるが、危ない発言も数々あった。しかし誰もとがめ立てしなかったのは、間違いなく彼が備えていたおおらかさの故であったろう。

才覚がほとばしり、勤勉で、信義を重んじ、気さくで、サービス精神に富んだ加護野さんの人柄、資質はどのようにして形作られたのか。そのことを考えるとき、私は、彼の生家が毛布や寝具などの製造販売を行う「山賢」という船場の老舗問屋であったことに思いが及ぶ。拝金主義の権化のように誤解される商人像と異なり、加護野さんは、才覚、信用、奉公（サービス精神）を

旨とする船場商人の DNA の正統の継承者だったのではないか。商売柄、私はそんなことを考えるのである。いかがであろうか。

病に負けない不屈の精神をもち、いつも前向きな人だったから、突然襲った不幸、加護野さんは無念だったに違いない。しかし、加護野さんはよく生きられた。素晴らしい学者人生であった。その業績と人柄は斯界のレジェンドとして永く語り継がれていくことであろう。いまは安らかなご冥福をひたすら祈って、追悼の筆を擱く。合掌。