

上野秀夫先生と共に歩んだ日々

——変革型リーダーシップの実践の軌跡——

上野秀夫先生は半世紀近くにわたり、商経学部の発展に貢献され、歴史を共にされました。筆者も40年間にわたり、職場の先輩たる先生の温顔に接し、公私両面で格別のご高導とご配慮を賜ってきました。それだけに先生の御退職は感慨無量で深い寂寥感を禁じえません。ここに深甚の敬意を込めて、謝辞を献じる次第であります。

先生との長期にわたる交流が走馬灯のごとく想起されますが、わけても記憶に生々しいのは商経学部長の先生に学部長補佐としてお仕えた平成11年4月1日から14年9月30日にかけての3年半の期間であります。この期間は商経学部が次々と大きな変革課題に直面し、最終的には学部の分離改組に至る大変革期だっただけに、文字通り多忙を極め、「補佐はのんびり良いポスト」などと洒落込めたのも、ごく最初の一時期だけでした。

まず直面した大きな課題は大学基準協会の第三者評価による認定獲得のための「商経学部自己点検評価」の実施であります。筆者は先生の要請によりその委員長に就任しましたが、その際に戴いた先生からの大所高所からの助言はその後の活動の展開を大きく方向づけ、今日もなお有効にガイドラインとして機能しております。

その次の大きな課題は平成12年から13年にかけて取組んだ「昼夜開講制」の導入であります。上野先生の要請もあって、ここでも筆者が準備委員会の委員長に就任しましたが、この課題は従来のI・II部制を廃止する教学システムの抜本変革を伴うだけに、難問が山積し、学部内の論議も紛糾を繰り返しました。その際も筆者を強く勇気づけてくれたのは、先生の不動の姿勢とリーダーシップであり、先生の温顔に励まされて、愁眉を開くという展開を幾度も繰り返して、やっとこの課題が達成されました。

然るにこの昼夜開講制の認可申請が受理されて、13年度から機能し始めるや、更に商経学部の分離改組という積年の大課題が緊急プロジェクトとして登場してきました。この件では上野先生が本部レベルの、そして筆者が学部レベルの準備委員会の委員長に就任するという二人三脚で臨みました。もちろん、ここでも難問が続出し、無数の重大な意思決定の過程を経ましたが、どうにか難関を克服し、平成15年4月から経済学部と経営学部が発足できたのも「学科より学部の方が強い競争力を持つ」という固い信念に基づく上野先生の卓越したリーダーシップに負うところが大きいです。従って筆者が上野先生の一連の管理行動に「変革型リーダーシップ」の実践の軌跡を見出すのも決して理由なきことではありません。

上野先生は人事面でも大きな学部変革を断行されました。先生の学部長着任前の商経学部は採用人事の長期停滞で高齢化が進み、若手教員の不足という深刻な事態に直面し、年齢構成のアンバランスの是正が緊急課題になっていたからです。学部長に着任した先生は直ちにこの事態に対応し、平成10年度の4人を手始めに14年度に到るまで、合計20人の優秀な若手教員を厳正を極める公募方式で採用し、一挙に学部教員の年齢構成を若返らせました。これに移籍の5人も加えると、先生の学部長在任中に学部教員の大半が入れ替わったことになります。また、その間、学部内の昇格人事も極めて公正、円滑で、これによって学部機能が大いに強化されました。先生の学部改革の熱意は人事面でも遺憾なく発揮されたわけであります。

今や公募採用は近畿大学経済学部や経営学部の基本的な方法として定着し、優秀な教員確保に役立っていますが、その制度的基盤を確立したのが上野先生です。ちなみに先生の公募採用に臨む態度は厳正を極め、公明正大さに徹し、応募者のプライバシー保護には細心の配慮を払われました。単に名目だけでなく実質的な公募による採用は、今や近畿大学商経学部および経済・経営両学部の大きな特色として全国的に注目されつつありますが、この面でも上野先生の片腕としてご協力できたことは筆者の大きな誇りです。

上野先生の学部改革は組織文化の面にも及んでいます。先生が学部運営で何よりも忌み嫌ったのは「密室政治」の弊害であります。先生には「権力を傘に着る」態度は微塵もありません。何事も非常にオープンで公明正大であることに徹していました。当然、学部の空気は非常に明るくなりましたが、これも陰湿な密室政治や邪な裏取り引きを忌避する裏表のない先生の生来の誠実なお人柄に由来しております。更に折り目正しい先生は権力の座にも一切執着せず出処進退は誠に潔く、この面でも深い敬意と感動を禁じえません。

振り返ると筆者が先生の補佐役を勤めた3年半が感覚的に非常に短く感じる最大の理由は、ともかく、その期間が多忙ながらも大変楽しかったことに尽きます。勿論、それは「素晴らしい上司に恵まれた」からに他なりません。「部下に楽しく仕事をさせる」ということは、卓越したリーダーシップの最も重要な要素ですが、生来、この条件を高度に備えられており、温厚篤実で高潔なお人柄の先生の下で働けたのは、筆者にとって誠に幸せでした。実際、「相手を信頼して全面的に委任する」という先生の基本的な管理姿勢こそは、粗忽者の筆者が大いに気持ち良く働けた最大の要因です。

ことほど然様に学部の組織文化を明るく一変した点でも、先生は希に見る変革型リーダーの資質を備えております。ちなみに「変革型リーダーシップ」は「交換型リーダーシップ」の対概念をなす経営学用語です。後者はなんらかの見返りを与えることを前提に

人々に影響力を振るうだけで、リーダーとフォロワーの関係は、手段的（用具的）かつ打算的（計画的）です。それに対して前者の「変革型リーダーシップ」では、このような、用具的な交換関係を超える、至上価値への無条件な貢献が基礎にあります。リーダーとフォロワーの間には相互に刺激しあい、高めあう全人格的な関係がみられ、それによって、フォロワーはリーダーに転化し、リーダーは道徳的な価値やビジョンのエージェントに転化することになります。

ここで M. ヴェーバーの『学問論集』に出てくる次の文言、すなわち「良心の命令への奉仕は情熱的でなければならない。情熱なくして価値ある何事もなしえない」という言葉が想起されます。上野先生の学部改革への情熱は正しく、ヴェーバーが言う「良心の命令への奉仕」としてなされており、これが先生の管理行動における「変革型リーダーシップ」の原点をなしております。既に見た先生による学部運営の基本姿勢もそれを多分に裏づけております。われわれ後進は、先生が商経学部において展開されたこの学部変革の理念と成果を今後の学部運営にしっかり継承し、今後の発展の起爆剤として活用していくことを固く誓うものであります。これがわれわれが先生のご貢献と御指導にお報いできる最善の方法であるだけではありません。それは両学部の今後の発展にとって、戦略的にもきわめて重要な意義を持つからであります。

上野秀夫先生、本当に長らくご苦労様でした。先生の今後の一層のご健勝とますますのご多幸を衷心より祈念しつつ、ここで擱筆させていただきます。

（2005年3月）

経営学部長 齋藤美雄