

# 思い出は美しい絵巻物である ー藤田忠先生を偲んでー

土居弘元\*

藤田忠先生が亡くなられた。令和3年5月15日、享年90歳。思い返すと、50年余にわたる先生とのお付き合いは、色彩の鮮明さ・濃淡はそれぞれに異なるけれど、一つ一つのシーンが絵巻物の一部として瞼に浮かんでくる。それらのうち、記憶に深く残るいくつかのシーンを文章として描かせてもらう。藤田先生を知る方々に、ご一緒に偲んでもらえるなら幸いである。

思い出は美しい絵巻物である。私の藤田先生絵巻は2巻からなる。1巻目はハーバード留学前まで、2巻目はハーバードから帰国された後のことが描かれている。

(巻1)

シーン1:出会い

何事も出会いから始まる。先生との出会いは、私が慶應大学の商学研究科博士課程3年の春であった。先生の勤務先大学のゼミ生だった松井義道さんが商学研究科でマーケティングを学んでいた。私が、ORの指導をしてくれる先生を探しているのを知り、「僕の大学時のゼミの先生はORを教えていた。紹介しようか」と声をかけてくれた。そこで紹介してもらうことになった。慶應での私の指導教授は、数学に関連する科目は非指導であり、ORやマネジメント・サイエンスにはノータッチであった。

田町駅近くのビルの地下にある「日本マネジメントスクール」の1室。そこで初めて藤田先生とお会いした。相互に自己紹介し合った後、先ず尋ねられたのは、「君、いまどんな本を読んでいるの」であった。立ち寄った丸善で、ライファの新著『Introduction to Decision Analysis』を買っていたので、「これを買ったところです」とカバンから出してお見せした。私自身、ライファがどのような学者か、decision analysisがどのような内容であるかも知らずに、そのタイトルに魅かれて丸善の書棚から抜き出し買ったものである。当時、本を買うのは書店の書棚から抜き出し、パラパラと見て、ヨシこれだと判断して購入するのが一般的であった。ネットで購入するなど夢にも考えられない時代であった。丸善も紀伊国屋も毎月「新刊書目録」を作り、大学関係者に無料で配布し、宣伝に努めていた。

ライファの『入門』を見た先生は、「これは良い本だと思うよ。その内容を掴めるように頑張り給え」と言られた。その時、私は決定分析をやっていこう、という思いになった。

\* 国際基督教大学名誉教授 (Honorary Professor of International Christian University)

その後、先生はマネジメントスクールの通信教育教材である「計数管理の基礎」の第1巻を棚から取り出して、「これは全6巻からなる教材で1年間で仕上げるコースになっている。しかし、早い人は半年少しで終了する。1巻終わごとにレポートを要求しているが、レポートの採点をお願いできなきか」という話になった。私もテキストを勉強し、採点をし、その採点料を頂く。アルバイトで生計を維持していた私にとっては有難い話で、生活のための収入源の一つとなる。その日は、添削採点をするレポートを持ってアパートへと帰った。

このような形で始まった出会いから、爾来50年余のお付き合いへと続いた。その後、師と弟子という関係ではなく、先輩・後輩でもなく、10歳年長の人に兄事する、という思いになったのは私が40歳を超えた頃であろうか。

## シーン2:ビジネス・ゲームのインストラクターをする

2回目の添削教材をマネジメントスクールに届けに行ったとき、「ゴールデンウイークは何か予定でもあるかい」と尋ねられた。これといった予定もなかったのでそう伝えると、「それでは大阪でやるビジネス・ゲームの助手をやってくれないか」との話。計数管理の修了者が最後に参加形式で行う修了のためのゲームであった。先生、先生を紹介してくれた前述の松井君、マネジメントスクールの担当者、私、と4人で芦屋に行った。芦屋の新明和工業の寮での2泊3日の行事であった。高度経済成長期最後の頃の日本経済。企業の景気も良く、参加者の課長級の人々もやる気満々。ゲームは5人1組で1社とした。各社が同種の製品A、Bを製造している。そこで、製造数量、価格を計画し、在庫をどれくらい持つか、等を計画して審判に判定してもらうというもの。景気情報は審判から買う。審判は藤田先生である。補助員の3人は各社計画立案の助手となり、損益分岐点分析を基に計数管理の基礎を使い、目標数値設定の手助けをする。

ゴールデンウイークではあったが、新明和ではストが計画されていて、2日目の研修はお休み。会社が配慮してくれて、「万博中なのでどうぞ」と大阪万博の入場券と大阪・千里までの乗車券を手渡してくれた。この日は万博会場を5人でウロウロ歩き回った。最大人気の「アメリカ館の月の石」を見るために並んでいた行列の長さに驚いた。

3日目は発表会。ゲームは計画次第で数値が動き、5人1組の各社が結果を発表する。各社の優劣が発表される。どこがまずかったのか、何を考えなければならぬのか等の指摘がされる。単純なゲームではあるが、企業の動きは相互依存していることが良く分かる。ゲームをやる意図が感じられて面白いな、と思った。

ゲームにはもう1度参加することになった。東京で農林中金の中間管理者クラスの方々を対象にした研究会である。ゲームを使う教育法の面白さを感じるとともに、全体から見てどう判断するかを考えねばならない点が難しいな等と生意気な感想を漏らしたことを思い出す。

### シーン3:当時、藤田先生が研究していた研究内容

その時点からハーバードへ留学する前までの藤田先生の研究上の関心は「財務の数理」にあつたと思う。府中のご自宅をお訪ねすると、「今、筑波大から帰って来た」と言われることがあった。筑波大で非常勤講師をされていたので、その授業の帰りのこともあるのであろう。また、倉谷芳郎先生が主宰される研究会からの帰りもあった。配布された資料を見せて頂いたが、部外者の私には理解できないものであった。また、国際基督教大学(ICU)の指導で学生と輪読していたのはライファの『Statistical Decision Theory』であった。

これらを研究・教育を総合して『経営意思決定の分析』(中央経済社、1972)として出版された。

その翌年、ご家族全員を連れてハーバードへと出かけられる。当時はアメリカへのゲートは成田ではなく、羽田であった。大学の関係者や学生も見送りに来ていたのであろう。マネジメントスクールの方々も来ておられた。その年の春、名古屋商科大学に勤務していた私も見送りに駆けつけた。そして、「来春の春休みには是非ともお訪ねしたい」旨を一言申しあげた。ご返事は「待っているからな」であった。

### シーン4:ハーバードでの先生ご家族の生活

アメリカでの研究生活がどのようなものであったのかは、先生から届いたair-mailと私の春休み3週間のハーバード探訪の謬見結果である。私は結婚する相手や親を説得し、結婚費用をアメリカ行きに回して航空券を手にした。1ドルが360円時代、往復運賃が2人分で約65万円。今考えると、自分も努力して「留学してしまえば...」と思ったことがある。ボストンへは格安航空券のためか、ホノルル、ロサンゼルス、ボストン、と乗り継いだ。格安であろうと正規であろうと、これが普通だったのかもしれない。羽田→ホノルルはエア・サイアムというタイの飛行機会社のものであった。初めての海外旅行を懐かしく思い出す。

ローガン空港には先生ご夫妻が車で駆けつけて下さり、その姿を見てホッとした。

先生は、ハーバードでは燕京研究所に所属し、その所長はライシャワー先生とのことであった、先生のお話しでは、ハーバードのビジネススクールの生活は忙しいが面白い。やりがいがあると話され、いくつかのクラスをご一緒にし、参加させてもらった。先生が最も魅かれたのはJ.ハモンド准教授の「Competitive Decision Making」のクラスであった。その年から始まったもので、内容は交渉だとのこと。「これは面白いよ」との感想。ケースのやり取りに「脅し」とか「結託」とかの言葉が出てきてドキリとする。その時に「流れの途中で馬を乗り換える」ということの意義を感じられたのかもしれない。

藤田先生のお宅には、慶應ビジネススクールからの関谷章先生、ICUからの井上和子先生といった方々が週末の夜にはお訪ねして、深夜まで歓談されるようであった。

## (巻 2)

### シーン 1:交渉学への変更

競争的意意思決定というハマンド先生のクラスに大いに感銘を受けられたのであろう。帰国したら交渉学研究へと舵を切ることに決心されていた、と推測する。燕京研究所に留学していた学生のお別れ会で、藤田先生は詩を吟じられた。「男兒志を立てて郷閑を出ず、学もし成らずんば死すとも不帰、...」という漢詩である。それを聞かれたライシャワー先生はニコリとされて、「藤田さん、それならまだ日本には帰れませんね」と言わされたそうである。

帰国して研究を交渉学に絞り込む。特にかつて研究されたゲーム論を中心にし、分配型交渉に力を入れられた。しかし、長期的には統合型交渉の重要性を考えられたようである。人が「何を研究されておられるのですか」という問い合わせに「交渉です」と答えると、「そのような、人の肚の内を探るような研究をするのはお止めなさい」と忠告される時代であった。そんな中で研究を重ね、満を持して出版されたのが『交渉力の時代』(PHP 出版、1979)である。この書はベストセラーとなり、交渉は1つのブームとなる。

### シーン 2:交渉学研究の仲間を糾合する

「交渉力」という語は新鮮な響きだったのだろう。出版界はもちろん、各種のカルチャーセンターが注目した。そのうちの1つが藤田先生を講師に社会人相手の「交渉力の時代」というセミナーを開講する。そこで、ケーススタディと講義をミックスした授業を展開した。その内容に感銘した人のうちから、「このような内容を風化させてはならない」と毎回授業終了後に自主的に勉強会を継続し、コーヒーを飲みながら歓談。「いずれは交渉学会に発展させよう」という機運が盛り上がっていった。その頃からおられるのが豊田愛祥弁護士であり、今は故人となった西潟真澄氏等である。

高度経済成長で経済力は強くなったが、交渉力に弱い日本、であった。「オイル危機」や「半導体戦争」といわれる状況を目の当たりにして「交渉」が注目される時代になっていたのである。「人の肚の内を探るようなことを研究するのはお止めなさい」と言われた時代は徐々に変わっていたのである。その後、カッパブックスから『脅しの理論』を出版される。これは百万部を超す大ベストセラーとなつた。

### シーン 3:「日本交渉学会」の設立

時代の流れをバックにして 1989 年 4 月、日本交渉学会が設立された。ライシャワー先生を名誉会長に、藤田先生を「会長」、そして私が「副会長」に就任した。その 4 月に私は ICU に移籍していたので、「その任に非ず」と断り難い状況であった。「仕事らしい仕事はできませんが...」と申し上げると、「普通にていればよい。ただ決定分析は続けて欲しい」と言われた。

出発した日本交渉学会は、設立記念の第 1 回記念総会を ICU で開催する。交渉学という名称の珍しさ、当日早朝の NHK のニュースに取り上げられたこと、先生の勧誘も加えて 300 名以上の会

員、非会員の人達が参加した。300人収容のICU最大の教室は立ち見も含めて溢れていた。招待講演、会員の報告等が行われたが、目玉は通産省の黒田真氏による特別講演「日米半導体交渉」であった。マスコミでミスター・タフネゴシエーターと称されていた黒田氏の1時間余の講演で、交渉の真の姿や厳しさを知った。「出だし好調」の交渉学会であった。

#### シーン4:「日本交渉学会 北海道大会」の開催

1990年7月にはライシャワー先生ご夫妻をお招きして、日本交渉学会北海道大会を札幌で開催した。札幌在住の会員である中尾氏のご尽力によるものである。一般の方々の参加が多く、ホテルの大会場は1500名以上で埋め尽くされた。その中を、ライシャワー先生ご夫妻を先導、ご案内されて進む藤田先生ご夫妻の姿はある種の感動を覚えるものであった。

2日間にわたる日程は、1日目はライシャワー先生の基調講演、招待講演、懇親会。2日目は会員報告という形で進められて、北海道大会は終了した。ただ、会員報告は積み残しが多く、それは後日に中央大学の「駿河台会館」にて、第2回学会総会という形で開催され、無事に報告は終了した。

この頃から、藤田先生は「ライシャワー大学」構想を持ち始め、あちこちでそれを披露されていたようである。日本経済はバブルの末期で、破裂寸前であったが、全般的に気分はまだまだいけるという雰囲気が横溢していたのである。大学新設に乗る政治家も何人かいたようである。

#### シーン5:「日本交渉協会」の設立

経営数学会は秋の大会を箱根の専修大学の寮で行なうことが度々あった。ある年、それが関西学院大学の三田寮で行われた。関西学院の瀬見先生のご配慮である。2日目の朝、「帰りに大阪に寄るのだが、一緒に行ってくれないか」と藤田先生に誘われた。そして大阪の交渉学会員の清水増三氏の相談に応じることになった。相談とは「交渉学を通信講座で行なうのはどうか」という内容であった。藤田、清水の事前の打ち合わせは済んでいたようである。「テキストの内容はどうするか、受講期間は、ページ数は、...等」と話し合いになった。急な話なので原稿が出来上がるのか、が心配であった。それを参加者全員の努力で急きよ書き上げ、4月には交渉学の通信教育が始まるところまで詰めていった。ところが清水氏が急死され、その案を清水氏の奥様が継承される話で進む予定へと変更、それで進むことになった。しかし、その数か月後に奥様も亡くなられた。

原稿は送り返されてきて、藤田先生はそれをどう処理されるか困惑し、ご自身でやられるという決断をされた。ICUを定年で退職され、東京国際大学に籍を移されていた。そのなかで、苦労をされて600部のテキストの印刷をされた。マネジメントスクールでの経験を思い出されたのだろうが、時代は変わっていた。マネジメントスクールでは営業、広報といった活動は専任者が担当していたのである。この最も難しい仕事の扱い手が見つからない。困惑して寝かしておいたテキストの販売に手を貸してくれたのが、交渉協会を現在取り仕切っている安藤雅旺氏である。現在、協会は当初とは異なる形ではあるが、運営は健全に継続され、藤田先生の意思である「交渉教育」に努めている。

## シーン6:「ライシャワー先生生誕100周年記念」

ライシャワー大学の建学に執着する藤田先生は、その生誕100周年を交渉学会でお祝いすることを考え企画していた。また、先生は東京での開催をと主張は変わっており、会長の意に染まぬ動きになっていた。その時点で交渉学会長を継承していた札幌大のM先生は、「ライシャワー先生生誕100周年の交渉学会を札幌で」と主張、藤田案に反対し、札幌開催に固執した。結果は1日違いで両都市で開催された。両方の会合に参加した私からすれば、両者が協力して共同開催すればよいのに、と思っていた。交渉学会はなぜ問題解決を交渉でしないのか？交渉とは問題解決を話し合いで行うことではなかったのか。人間関係は難しい。

東京大会は藤田先生らしい派手で大規模な内容であった。「ライシャワー大学へ何とか一步を」と目指す藤田先生の執念でもあったのだろう。札幌大会はM氏が努力され、その努力は認められるものではあったが、規模的にも内容的にも大きく劣る大会であった。第三者の目から見てそう言える、と思う。

## シーン7:「社団法人ライシャワー協会」の設立

ライシャワー大学設立の基金集めに困難さを悟られたのか、目標を社団法人を設立、小規模の教育施設を設立し、教育を行う、という方向に目を向けられた。小規模といつても10名、20名ではなさそうであった。その基盤として社団法人を設立し、それを基に活動することを目指すとするもので、社団法人設立の大会が開催された。また、社団法人は設立の登記もなされた旨が報告された。しかし、実体はそこから開始する、というものであり、80歳を超えておられた先生には、ハードワークであったことと思う。群馬に勤務していた私もその会合に出席したが、うまく行くことを祈念するばかりであった。

その翌年、私も群馬を去って八王子に帰って来た。そこで自分が遭遇したのは住んでいるマンションの瑕疵問題や、建替え問題を巡っての局面であった。

藤田先生とお会いするのは2か月に1度くらい。社団法人の在り方をめぐり先生とT氏の3人。コーヒーを飲みながらであった。肝心の実行計画は進まず、社団法人の登録期間は過ぎてしまい、取り消しとなった。先生は体調を崩され、私も体調が思わしくない。お会いするのは年に1度くらいになり日々は過ぎていった。

絵巻は長巻である。思い描くシーンは他にもある。列挙すると次のようなものが残り、思い浮かんでくる。

- 1) 私個人の研究上で示唆を頂いたのは「効用理論の多次元化」である。何気ない会話のうちの一言、「効用関数は多次元化すると面白いのではないか？」。そして、多次元尺度構成法に言及さ

れた。それらについて文献にあたった結果、たどりついたのはキーニー、ライファの研究成果とウォード・エドワード、フォン・ウインターフェルトの研究である。その後、私は多属性効用関数の研究にとりつかれてしまった。

## 2) イスクラ・ビジネススクールの件

1900年、ソ連の崩壊に伴い、製薬販売会社のイスクラが茨城県大野村にビジネススクールを作った。経営学を中心に3か月、1回20名くらいのソ連人の中堅人材教育を行う、というものである。その運営を藤田先生が依頼された。カリキュラムの作成から教師依頼、その運営まで全て。そのスクール設立のためにモスクワを訪問し、相手側との打ち合わせを行った。ロシアに変わる直前、ソ連時代の末期であった。教育は数年続いた。そこでは、ロシアの人たちが来日。日本語→ロシア語と通訳付きの教育が行われた。その後、日本経済は「失われた20年」に入りスクールは閉校した。

## 3) サンディエゴ、ラフォヤのライシャワー邸にライシャワー夫人を訪問する。

ライシャワー大学を設立したい、と考えているので、奥様に「ライシャワー」という名称を使用させて頂きたい、とその許可をお願いに参上する。

## 4) ジュネーブの「高等交渉研究所」をお訪ねする。

## 5) ハーバード大学に設立されている Program On Negotiation を訪問する。責任者の1人であるタフト大のルービン教授が丁寧に説明し対応して下さった。

## 6) ハーバード大のビジネススクールでライファ先生とお会いする。藤田先生も緊張しておられたが、私はそれ以上に緊張した。まだ本になっていない原稿のコピーを下さったのを覚えている。

## 7) タフト大のサウンダーズ教授とお会いし、「交渉学教育」についての話を聞く。外交官養成が目的の大学であるためビジネススクールとは少し色合いの違いを感じる。大学が持つ雰囲気も少し違うな、と感じられる。等。

## 8) 藤田先生を語るとき、忘れてはならないのが恩師「久武雅夫」先生との関係である。一橋大学で数理経済学を教えておられ、ワルラスの研究で高名な方であった。その恩師の指導により藤田先生は経営数学の道に進み、経営数学会における活躍があったとのことである。その久武先生に接する藤田先生の態度は慈父に対するそれのようであった、とのことである。いま、慈父のごとき久武先生は藤田先生に向かい、こう語りかけていることだと思う。

「藤田君、君もとうとう来たね。これからまた二人で数学をやろう。そして今度は交渉の数理でも書けば良いじゃないか」と。

いま、久武先生に先導されて二人で天国への階段を登っていることだろう。

50年余という時間、それは過ぎてしまうとアッという間である。思い返すと、それは美しく長い絵巻物になっている。悠久の時間の流れと現実の日々が交錯して流れていく。

目を閉じると、それぞれのシーンが懐かしく浮かんでくる。

藤田先生、安らかにお休みください。

## 藤田忠 先生 略歴

### 学歴・職歴

- 1958年 一橋大学商学部卒業
- 1964年 一橋大学大学院商学研究科博士課程満期退学
- 1964年 神奈川大学経済学部助教授
- 1968年 国際基督教大学教養学部教授
- 1973年 ハーバード大学燕京研究所客員研究員(～1974年)
- 1997年 東京国際大学商学部教授

### 学会

- 1987年～1991年 日本経営数学会会長(第15～16期)
- 他に以下学協会代表を歴任
- 1988年～2009年 日本交渉学会会長
- 2003年～2021年 特定非営利活動法人日本交渉協会理事長

### 経営数学会 論文誌掲載

- ビジネス・ゲームと経営教育、商業数学会誌、第7号、pp.33-、1962.
- 久武雅夫名誉会長、日本経営数学会誌、Vol.22、No.2、pp.81-84、2000.
- 第5代当学会会長と経営数学、日本経営数学会誌、Vol.30、No.1、pp.21-38、2009.