

21世紀日本の教育危機とその克服

— 日本型経営システムと人材観の視点から —

岩田 龍子

まえがき

周知のように、日本の教育、ことに高等教育の持つ欠陥が指摘されて久しい。しかしその焦点は必ずしも鮮明ではない。その一つの理由は、教育を教育として、他から引き離し、孤立した視点から問題を論じてきたところにあると筆者は考えている。本稿では、経営システムを中心に据えながら、社会が求める人材と教育との関わりの視点から、今日、日本の高等教育が抱える問題について検討する。

I 教育に対する真の危機感が欠如した理由

日本における教育の欠陥が指摘されて久しい。しかし、その危機的な様相がさまざまな形で指摘されてきたにも関わらず、それが、「日本」という文明を衰退に導くかも知れないというほどの危機意識は、これまで存在しなかった。

これまで教育問題の深刻さが指摘されながらも、それほどの危機意識が見られなかったのは、一つには、「世界に冠たる」日本企業の教育力にある種の信頼が置かれていたことが大きく与かっている。猛烈な入試競争によって歪められた中等教育、「教育の荒廃」とまで言われた大学生の不勉強も、学生たちがひとたび大学を卒業して企業に就職するや、彼らは、見事な「企業戦士」として鍛えあげられ、世界が驚嘆するほどの活躍を示してきたのである。そして、日本経済の高度成長を成し遂げた自信が、教育上の深刻な欠陥を覆い隠してきたといっている。

大学教育を批判する企業幹部の間にも、こうした自信が読み取れた。ある企業幹部は、大学の卒業生にたいして、次のようにコメントしている¹。

いまの大学、特にアドバンスト大学になると、1割くらいは頭が良くて勉強しなくても入っちゃうけど、8割か7割は猛勉強して入ってくる。そこで、おかしくなっちゃってるんです。大学は、

猛烈に詰め込んだ後の完全な休暇の場、完全な人間性を復活してくる場なわけでしょう。そこで復活してきて企業に入ってきてくれるのが、われわれの期待なんです。知識は全く期待していない。

こうして、これまでの深刻な教育批判も、やや誇張をした言い方をすれば、「言論のレベルにおける嗜虐的または被虐的な自己満足」の様相を呈していたといっている。

しかし、最近、国際競争の激化と長引く不況のなかで、日本の教育の欠陥が、「日本文明」の将来に深刻な影響を与えかねないという危惧が、密かに広がり始めているように思われる。筆者自身、今日そうした危惧を強く抱いている者の一人である²。

II 教育に対する危機感の広がりとその背景

最近、このような危機感が密かに広がり始めているのには、いくつかの要因がある。

1) その一つは、先に述べた企業の教育力が大幅に低下してきているのではないかという不安である。これまで、日本の学校教育には多くの問題があるとしても、企業が学卒者たちを立派な経済人・企業人に仕立て上げてくれ、日本経済が立派に発展している限り、教育の欠陥が生み出す問題をそれほど深刻に考えずに済んだ。

しかし、このところ、若年層を中心に社会の価値観が急速に変化しつつあるために、企業が若年層を把握し切れず、企業の教育力が低下しはじめていないかという危惧がもたれ始めている。

2) 第2に、以上の問題と大きくかかわるが、日本の企業自体が、未曾有の不況の中で、大きな問題に直面し、大きく変化する可能性を孕んでいる。その方向性については、後に詳しく検討するが、その変化のあり方によっては、企業の求める人材の質が、これまでの人材と大きく異なってくる可能性がある。にも関わらず、もし日本の教育がこれまでの考え方から大きく脱皮する事ができず、新たに必要とされる「人材」の供給に失敗するならば、急速に進むグローバル化と激しい国際競争のなかで、日本企業の先行きも楽観できるものではなくなってくる。

3) 今一つ重要な関わりがある問題としては、若年層の価値観の変化、特にかれらの集団との関わり方、集団協力の在り方の変化が、これまで日本の経営組織を支えてきた活力の基盤を、大きく殺ぐ可能性を秘めている、という事実を指摘しなければならない³。

そこで、このような価値観の変化の中で、これまでの日本型の経営システムをどのように変えてゆくのか、かつまた、日本の社会における教育の在り方、人材供給の構造が、新しい時代の新しいシステムに適應できるのかといった問題が重要となる。

4) 最後に、国際関係の緊密化・グローバル化の中で、政治・経済の国際競争が激化し、秀れたリーダー、高度の専門家が非常に重要な意味を持ちはじめている。これは、これまでの日本の教育が育成するのを苦手とした人材の型であり、また、日本の企業が育成するのを得意とした型の「人材」とも異なる型の「人材」である。この動きは、仮に日本企業がある程度の教育力を保持

し、日本の若者がある程度の集団協力意志を持ち続けたとしても、旧来の教育観をもってしては、解決の困難な問題である。

以上の動きは、諸要因が複雑に絡み合った大きな動きの、各側面であると考えられるが、日本の教育を根源的に問い直す必要をわれわれに迫っている。

今日、日本の教育の危機が痛感され始めている背景には、このような事態が存在している。もし、問題の多い日本の高等教育や中等教育が、現状から抜け出すことができないとすれば、日本の将来に深刻な結果を招くこととなりかねない。日本の知識層は、今日、教育問題に対して、これまで以上に積極的に発言する必要があると筆者は考えている。

今日の教育問題は、「日本」文明を衰退に導くほどに深刻なものなのか、あるいは、急速に緊密化する国際関係、ますます激化する国際競争、そうした中で脱皮を遂げようとする日本の企業システム、変化しつつある若年層の価値観に、遅れ馳せながら追随しようとする過渡期の現象なのか、それはどこに向かおうとしているのか、あるいはまた、どこに向かうべきなのか、本稿では、こうした問題について、検討したいと思っている。

Ⅲ 検討の理論的枠組み

1. 日本の経営者たちによる大学教育への批判

かつて、日本の経営者たちが、しきりに日本の大学教育を批判する発言を行ったことがある。もちろん忙しい経営者の発言であるから、それはシステムティックなものではなく、そここで行われた断片的な発言であるが、その要点は、日本の大学が、きちんとした教育をしないので、企業が初歩的な訓練をはじめとして、新入社員をもう一度鍛え直す必要に迫られるというものであった。

現象的に見ればそれはまさにそのとおりで、4年間の大学教育によっても、それぞれの専門領域の基礎知識をきちんと学ぶことからさえほど遠く、企業で基礎的な教育を施さないと使いものにならない状態のまま、大学を卒業してしまうのが、その実態であったといつてよい。

しかし、少数の例外を除けば、企業の必要とする知識・経験・態度は、大学が、教育しようと思図してきた専門学習とは、大きくずれている。企業が新入社員を再教育しなければならなかったのは、むしろ当然の成り行きであったと言えよう。この点については、V.「企業活動を担う人材」についてご覧いただければ、事態は自ずから明らかであろう⁴。

それでは日本の経営者たちは、日本の大学教育になぜ、このような不満をもったのだろうか。思うに、それは、日本の大学生が、あまりにも大学での学習に不熱心で、特に専門学習においては、驚くほどにいい加減な学習のまま、大学を卒業してゆく姿と、企業での熱心な研修・教育の実態とを重ね合わせた上での感慨であったといつてよかろう⁵。

こうした経営者側からの批判は、一見まことにもっともな批判であるように見える。しかし、問題の子細に検討するならば、こうした経営者側の批判が、様々の奇妙な点を含んでいることが

分かる。筆者は、日本型経営システムの構造と大学教育の現状との関わりを分析した結果、経営者たちの大学教育批判は、その重要な部分で因果関係が逆立ちしているという結論に到達した⁶。

2. 因果関係の転倒

その結論を簡潔に述べると、次のようになる。

1) まず、組織構成員の重要な部分を、長期雇用（筆者は、「終身雇用」の用語を廃し、長期安定雇用と呼ぶ）によって確保してきた日本の企業は、新入社員が社内事情に慣れ、職務上の知識をも身につけ、職務能力が向上するにつれて、彼らを他の職務、他の職場に配置転換する。それは、一つには、長期雇用のもとでいつまでも同じ職務を担当させる訳にはゆかないこと、一つには、彼らに幅広い視野と判断力を身につけさせ、将来優れた管理職になれるよう育成するためである。

このため、日本の経営の多くにあっては、特殊の職場を別にすれば、組織構成上、新入社員にそれほど専門知識を期待してはいない。

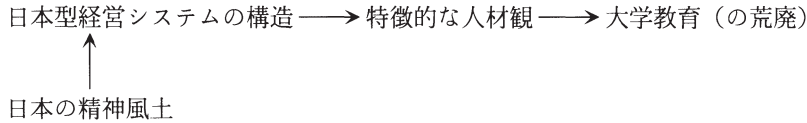
2) また、日本の企業は従業員の教育にきわめて熱心になる傾向をもっている。それは、長期の安定的な雇用システムのもとで、教育投資が、長期にわたってきわめて有効に回収できると考えられるからである。この点については、流動的な労働市場のもとで、企業による従業員教育が直面する困難について見れば容易に理解できるところであろう。

このような事情を背景として、日本の企業は、これまで、個人の潜在能力を推定させる大学のレベルや学業成績（言うなれば A の数—その中身ではなく、一般的な理解力や集中力、困難にめげずに努力する性格）についてはある程度の注意を払って来たが、学生たちがどの程度専門知識を身につけて来たかについては、恐ろしく無頓着であったといつてよい。多くの企業はむしろ、クラブ活動・サークル活動などに参加して、厳しい訓練に耐え、小なりといえどもリーダーシップを身につけ、あるいは仲間と協調してやってゆける社会性を身につけ、組織活動のなかで、現実につぶかる様々の葛藤やトラブルを解決する経験を積んだ学生たちを、専門知識をまじめに習得してきた学生たちよりも重視する明らかな傾向を持っていた。

その結果として、学生たちが、専門の学習よりも、クラブ活動・サークル活動に熱中するという、最近まで顕著に見られた傾向が、広く日本の大学に蔓延する結果となった。ごく最近ではこのクラブ活動も低調なようで、学生たちは、アルバイトと携帯電話によるコミュニケーションに熱中しているように見える⁷。

つまり、大学教育の沈滞が、企業における熱心かつ有効な社員教育をもたらしたのではなく、むしろ、日本型の経営システムの構造とそれに基づく「人材」観そのものが、企業の採用のあり方などを通じて、大学生の専門教育への不熱心を生み出してきたのである。

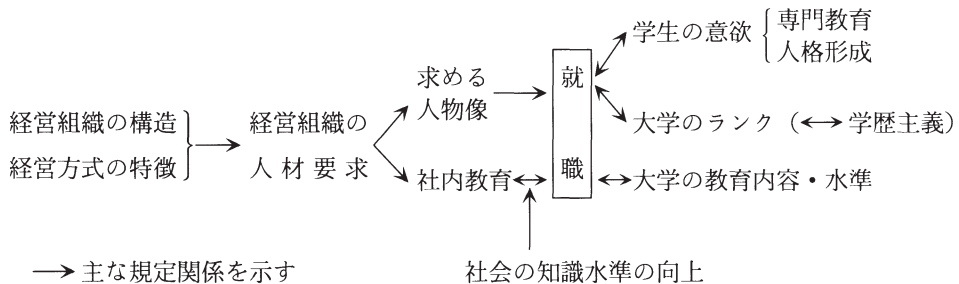
以上の説明は、本稿における分析の理論的枠組みを明確にするのに役立つと思われる。すなわち、経営システムの在り方、及びそれを支える精神構造は、それに適合する人材観を決定づけ、その要求する人材観を通じて社会の人材育成に大きな影響を及ぼしてきたということである。



もちろん、教育は、理想的には、企業に人材を供給するためにのみあるのではない。これまでもしばしば表明されてきているように、それは健全な良識（common sense と言い換えてもよい）と、適切な判断力・批判力を身につけた良識ある社会人を育成することを目的としている。

しかし、経済が発展し、社会における企業の重要性が高まり、しかも、激しい国際競争のなかで、一つの社会が健全な発展を遂げるためには、国際政治・経済競争に対して相応の対応力を育成することが不可欠の要求となっているために、企業の求める人材観は、教育の在り方を考える上で、きわめて重要な要素となっている。

この関係を、筆者はかつて、以下に示すような理論的分析枠組みとして、定式化したことがある⁸。



IV 経営システムの型と人材観

1. 欧米型の経営システムとその人材観

経営システムの型と人材観との関わりを分析するために、比較の意味で、われわれにとって比較的なじみの深い米国の場合について、簡単に見ておくことにしよう。適合する人材の型という視点から米国型の経営システムに付いてみると、次の幾つかの点が浮かび上がって来る。その一つは、権力システムとして見た経営システムの特徴であり、今一つは、職務構造の視点から見た欧米型経営システムの特徴である。ここでは米国型を比較対照にあげているが、この問題に関しては、大きく欧米型と括っておくことこともできる。米と欧とではかなりの差があるという指摘がさまざまな形でなされているが、これらの点に関しては、米と欧との間にそれほど大きな差は

みられないし、本稿における主たる関心が、日本型の経営システムとその人材観との関わりを分析することにあり、欧・米型の経営システムは、この分析をより鮮明にするための、比較対象として取り上げているに過ぎないからである。

1) 権力システムとしての経営システム

(1) 古典的所有の観念

古典的所有の観念が、状況の進展と共にどの様に修正され、それがどの様に受け入れられていったかについては、株式の分散に基づく所有と支配の分離、及びこれに対する社会の反応の在り方に、極めて鮮明に現れている。以下、米国におけるその展開と、これとは極めて異なる日本社会の反応について簡単に見ておく事から始めよう⁹。

(2) 所有に基づく大権

米国の社会では、個人所有の観念、その古典的な形態においては、それから生ずる利益を享受する権利だけでなく、それを意のままに処分する権利をも含む個人所有の観念を背景として、株式会社発展の後も、「所有者によって正当に委託された経営大権 (prerogatives) を持つ経営者」の観念が維持された。この経営者は、委託の範囲によってその権力を制約されながらも、大権の所有者として、定められた範囲内で、絶大な権力 (権限) を振るうことができる。そして彼の権限は、その執行のレベルでは、次第に組織レベルの下部に委譲されてゆくが、経営者は、そうした事態を変更する事のできる潜在的な権限を保持する。

(3) 権力の承認と限定

そして、権限の委譲を受けた下位の経営者や管理者も、同様に、その執行のレベルでは権限をさら下部に委譲しながら、事態を変更できる潜在的権限を確保する。

このようにして、米国型の経営組織、さらには広く欧米型の経営組織は、上から下まで、極めて権力的な構造を維持すると共に、それぞれの職務の範囲で明確に権力を限定する「権限」の体系としての、権力システムを構成している。

このような組織形態は、2つの大きな特徴を持っている。その一つは、権限システムの帰結として、意思決定がその職務を担当する個人に集中すること、第二に、「個人の責任」が、極めて明確に意識されるということである。

こうした組織の在り方が、社会に浸透した考え方によって形成されたのか、このような組織の在り方が、社会の考え方を形成したのかは、しばしば問題にされるところであるが、筆者は、社会の考え方が、このような組織の在り方を誘導し、逆に組織が、組織内の個人に大きく影響することによって、社会の考え方を強化する関係にあると考えている。このような組織形態に適合的な考え方が社会一般に広く見られるとともに、組織の内部では、こうした考え方が、一層整備・強化されていると考えられるからである。

2) 職務構造の欧米型モデルと精密機械型の組織

(1) システムの構造

「個人の責任」の観念がきわめて明確な欧米個人主義社会にあっては、ひとびとは、相互の責

任の範囲を、できるだけ明確にしようとする傾向がある。そうでないと、彼らは不安に陥るからである。経営組織においても、個人の責任範囲を極力明確にすることが、人々の不安感を除くと同時に、自分の職務に対する責任感を高める結果となる。この点、個人の責任を鮮明にすると不安になる日本人の場合とは、むしろ逆の志向が働いているといえる。

こうして、米国の経営組織は、一人の人間によって担当しうる、しかも明確に責任範囲を定められた「職務」を単位とし、これらの「職務」が組織目標を達成できるように、全体として過不足なく構成されている。それはいわば「様々な部分品」によって組み立てられている、巨大な精密機械のようなものだと言える。この型の組織の構成員は、「互換性部品」のような存在であるから、欠員ができれば直ちに補充が行われるし、「歯車」の動きが円滑でなければ、直ちに新しいものと取り替えられる必要がある。

このような組織は、あらかじめ定められた明確なパターンによって動くから、パターンの設定や新たな環境変化に対する対応は、大部分経営者の肩にのしかかってくる。そしてこの「モーター」すなわち原動力であるトップからの力の伝達は、幹から枝へ、枝から小枝へと幹枝（tree）型に枝分かれしてゆく情報ルートを進んで、命令の形で組織の末端まで伝達される。こうした命令の遂行は、権限の制度、すなわち「個々の組織構成員の責任と権限が明確化されていて、職務遂行のための権限が尊重される」システムによって支えられており、この権限制度は、命令の受容・具体化・遂行を促す上で、きわめて重要な役割を果たしている¹⁰。

(2) システムが求める「人材」の型

優れたリーダー：以上の叙述によってほぼ明らかのように、この型の経営システムは、優れた構想力を持ち、強力なリーダーシップを発揮できる人材を必要とする。したがって、このようなシステムのもとでは、強力なリーダーの育成が重視される。リーダーを排出するような上流の家庭では、家庭教育や初等・中等教育などで、紳士としての堂々とした態度や堅忍不拔の精神、さらには洗練された物腰などを身につける教育に多大の注意が払われてきた。

勿論、欧米型とは言っても、社会によってそのウェイトの置き方は様々である。伝統的な階級意識が根強く残る英国では、オックスフォードやケンブリッジなどの有名大学よりも、上流階級の子弟が多く入学するイートンやハーロウなどの有名ハイスクールが重要な役割を果たしてきたといわれる。とびきりの知的エリートを重視するフランスでは、大学ではなく知的エリートを集めた高等専門学校がリーダーを排出してきた。少数の上流階級とともに、広く知的エリートを求める米国では、少数の名門大学でのエリート教育とよく整備された大学院での専門教育が重要な役割を果たしてきた。このように、その階級性や選抜のあり方には多様性が見られる。しかし、これらの社会では周到にエリートを選抜する仕組みが用意されている¹¹。

筆者自身が3年間学んだ米国で強く感じたことは、努力と成功によって能力を示した若者は、一層有利な条件を与えられて成長し、その中の幾人かは、ますます成功を収めてリーダーに成長してゆくのに対して、当初目を出しかねている若者たちは、次第に不利な状況に落ち込み、彼らがエリートコースに乗る可能性はますます遠ざかってゆく。

このような仕組みのもとで、エリートの選抜過程は、日本などの場合より遥かに急速に進行する。企業組織の中でも、35歳くらいまでに vice president（ほぼ部長クラスに相当）まで昇進していないと、その後の大きな昇進は望めないといわれる。

優れた専門職：欧米型の経営組織にあつては、徹底して個人が責任を持つ体制が取られているために、特定の職務をきちんと遂行できる『専門』知識が尊重される。また個人の責任を曖昧にするような協力・協働作業は忌避される。組織の構成員に期待されるのは、職務を遂行することであり、それ以上でも以下でもない。したがって、日本の組織で尊重される「協調性」は、あまり重視されない¹²。

また他方では、専門能力に優れた「人材」の養成が図られる。米国では、多くのミドルクラス出身の「人材」に対して、専門教育を重視する大学院教育を頂点として、専門職養成の教育体系がいち早く整備されてきた。

いずれにしても、そこには社会の価値観、経営システムの構造、「人材」育成のシステムの間、興味深いつながりが認められる。

2. 職務構造の柔軟な日本型経営モデル

以上検討して欧米型の経営組織は、組織の構成員のそれぞれが、責任範囲を明確に規定された職務を十分にこなしてさえいれば、全体として組織目標が達成されるように構成されている。このために、専門家や個性の受容の点で優位性をもっている。これに対して次に検討する日本の経営組織の場合には、一方で専門化や個性の尊重が叫ばれていながら、組織構造上の特徴から、その実現がなかなかできないという弱点を伴っている。次にこうした日本の経営組織の持つ特徴について見てみよう。

1) 精密機械型の組織 VS. 生体型の組織

この両者の違いを簡潔に言い表すならば、欧米の経営組織が精密機械型の構造に例えることができるのに対して、日本の経営組織は、いわば生体型の構造を備えていると言うことができる。

まず、日本の組織では、組織の構成員は、単に定められた職務を遂行する、いつでも取り替えの利く互換性部品とは考えられていない。彼らは、長期的な関係のもとで、定年にいたるまで、組織目標のために協力する「仲間」である。

普通、かれらは組織に参加したあと、それぞれの部局にとりあえず配属される。そして職場で様々の経験を積み、年々入社する後輩たちに、初歩的な職務を順次譲り渡し、自らは次第に高度な職務に就いて経験の幅をひろげてゆく。

その過程で、彼らは、他の組織構成員との間に、ちょうど神経細胞がそうであるように、様々の形で友好関係を積み上げ、情報のネットワークを形成し、社内の状況や経緯についての知識を蓄積してゆく。彼らはさらに、あらゆる状況に即応できる一ひとによって巧拙はあろうが一態度あるいは行動のプログラムを形成し、また、周囲の人たちとの間に、安定した、独特の関係をつくりあげてゆくのである。

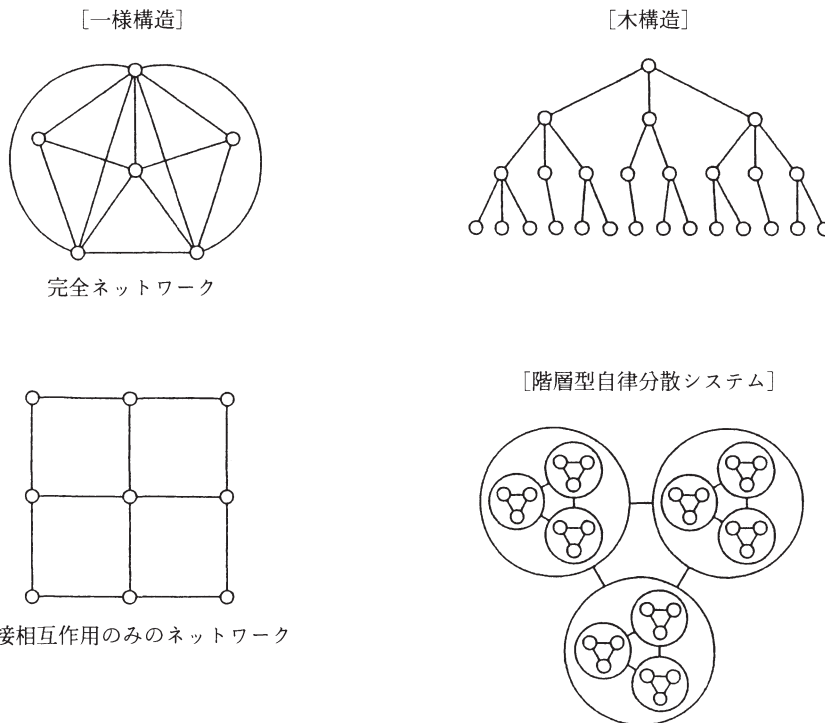
こうして彼らは、互換性部品とはほど遠い、「かけがえない同僚」として組織の中にとこ

を得る。

2) 柔軟な職務構造

この「同僚」たちは普通、かなり柔軟な関係のもとで協働している。日本の経営組織は、多くの場合「課」と呼ばれる部局を単位としてあるまとまった業務を遂行する責任が割り当てられてきた。これらの部局は、垂全体 (holon) としてのまとまりと半自律性を持ち、これらが集まって組織の全体を構成している。

こうした日本型システムの構造を「階層型自律分散システム」として捉える見方がある¹³。



この階層型自律分散システムは、図に示したように、先に筆者が指摘した生体型組織の考え方や近似性をもっていて、それぞれの部分組織が垂全体 (holon) としての半自律性を持ち、さらに全体として統合されるという構造を持っている。

このようなシステムのもとでは、すぐれたリーダーたちは、陣頭指揮型ないし強圧的な専政君主型ではなく、部下の自律性を活かす温厚な人格者で、その徳を持って部下に信頼され、所属集団に忠実な優秀な部下たちの活動に支えられて、集団全体としての活力を高めるのに成功してきた。専門性は必ずしも重視されず、集団内の協力と「文殊の知恵」が活かされ、突出した考え方は、むしろ押さえ込まれる傾向をもっていた。

このような日本型のシステムのもとでは、各部局の業務は、所属長の判断で各人に割り当てられるから、各人はそれぞれの「仕事」を持つこととなる。しかし、状況に応じて仕事は流動的に

調節されるし、一応の役割分担が決められていても、必要ならば一時自分の「仕事」を停止してでも、応援態勢を取ることが期待されている。その考え方としては、個々人の職務の遂行よりも、部局に割り当てられた業務の達成が、重視されるからである¹⁴。

組織のこのような柔構造は、中小規模の経営組織においてことに顕著で、組織が大規模化するにつれて、官僚制的機構化が進んでくるものと考えられる。中小経営と巨大経営とを対比して見れば、この違いは自ずから明らかであろう。にも関わらず、欧米型の組織と対比してみるならば、日本の場合には、巨大組織でさえ、かなりの柔軟性を維持している点が特徴といえる¹⁵。

表 職務分担の実状 (地域別回答数, 百分比)

	回答企業数	回答数						百分比						
		分担明確		応援		分担なし		分担明確		応援		分担なし		
		分担表	慣行	部内	部外も	指示	訓練	分担表	慣行	部内	部外も	指示	訓練	計
地方小都市	32	10	11	1	8	5	6	31	34	3	25	16	19	35
地方大都市	62	25	24	4	14	9	3	40	39	6	23	15	5	20
大 阪	39	19	13	4	8	5	3	49	33	10	21	13	8	21
東 京	52	26	15	2	15	6	4	50	29	4	29	12	8	20

注) 百分比は回答数でなく、回答企業数で出しているためその計は重複回答分だけ100%を超えることになる。

表 職務分担の実状 (規模別回答数, 百分比)

	回答企業数	回答数						百分比							
		分担明確		応援		分担なし		分担明確		応援		分担なし			計
		分担表	慣行	部内	部外も	指示	訓練	分担表	慣行	部内	部外も	指示	訓練		
零細企業	71	22	30	3	18	11	13	31	42	4	25	15	18	33	
小規模	67	32	23	5	18	5	3	48	34	7	27	7	4	11	
中規模	47	26	10	3	9	9	0	55	21	6	19	19	0	19	

注) 百分比は回答企業数で出している。

詳しくは拙著『経営体の成長と構造変化』参照

このような組織構造に加えて、多くの日本の経営組織にあっては、その長期の雇用を反映して、しばしば担当の職務を変更するのが慣行化している。まず、小さいところでは、同一の所属内で、所属長の判断で職務の変更が行われている。精密機械型の組織では、まず職務の構造が規定されており、この職務のそれぞれに人を配属する形が取られているために、退職や昇進によって人が抜けると、すかさずその補充が行われる。これに対して、長期の雇用のもとに、特殊な職種を別にすれば、年々4月に一定数の人員が補充される日本のシステムにあっては、年度の途中で抜けた人員の仕事、ほかのメンバーが分割して負担したり、場合によっては、職務の大幅な再調整が行われる。

また、長期の雇用システムのもとで、長年にわたって同じ職務に就けておくのは困難で、異質な職務への配置換えを行い、多様な職務を経験させることによって、経験の蓄積、広い視野の養

成、マナー化の打破、モラルの維持・向上を図るのが得策と考える組織が多い。エリートの養成のために、欧米型の組織にあっても、ごく少数の「人材」に対してはこのような育成策が採られるが、日本の組織では、特殊要員や臨時職員を別とすれば、このような育成方法が大幅に導入されている。

経営組織のこのような構造上の違いは、職務構造の構成権、職務の調整権、人事採用権のあり方に、きわめて興味ぶかい形で反映している。明確に規定された職務を精密に構成し、この出来上がった職務構成のそれぞれの職務に、人を当てはめてゆく欧米型の経営組織では、職務の構成が基本的な重要性を持っており、その権限はトップに留保されるのに対して、人事採用権は、中間管理職に与えられている。

これに対して、人材の集団への受け入れを重視し、受け入れ後に職務を柔軟に調整する日本の経営組織では、用務員やパート労働者など特殊な労働者を別にすれば、人事採用権は、トップに留保されるのに対して、職務の調整権は、中間管理職に与えられている。この違いは、職務構造のあり方に見られる基本的な差を、実に興味ぶかい形で表わしている。

3) 特徴的な「人材」観

このような構造を持つために、日本の経営組織では、特定の専門知識にはあまりこだわらない。日本の経営組織は、長年の間、柔軟な「素材」としての学部卒「人材」は歓迎してきたが、高度の専門知識を身につけた大学院卒は歓迎しなかった¹⁶。

このような日本の経営組織の構造と「人材」観が、専門職志向のごく少数の学生を除き、専門教育にあまり熱意を持たない、「勉強しない」大学生を生み出してきたと筆者は考えている。これがいうところの、「大学の荒廃」の重要な一面である。

かつて多くの経営者たちが、

大学教育の不十分さ → 企業での教育の必要

という見解を異口同音に唱えていたが、むしろ、

経営組織の構造 → 独特の「人材」観 → 専門学習に熱意の無い大学生 → 社内教育の有効性（教育効果と教育投資の回収） → 熱心な社内教育 → 大学教育の「荒廃」とその放置

というのがその実態に近い。

特に筆者の関わる経済学部では、たとえば法学部における弁護士や国家公務員上級職などのような魅力的な努力目標を描くことが難しく、トップクラスの大学を別にすれば、経済学・経営学を勉強したくて入学してくる学生は皆無に近かった。そしてこの傾向は、現在も続いている。こうして、日本の大学の経済学部には、日本の大学教育の問題点が集中的に、あるいは、標本的に

反映していると見ることができよう¹⁷。

V 企業活動を担う人材

ここで、森泰助氏の叙述の中から、日本企業で評価される「人材」の型ともいうべき事例を、2・3選んで掲げておこう。紙数の関係で、その多くを紹介出来ないが、こうした事例を通して、社会や企業が求める「人材」なるもののイメージを明らかにする¹⁸。

人材に就いての考え方【森泰助述】

(1) ある大商社の試み：優等生と運動部キャプテン

一流大手商社の中には、一流大学の成績良好な新卒者に限るという方針を堅持しているところが多い。ところが或る大商社が、ある年、大学も成績も問わず、健康で団体競技に出場した運動部のキャプテン経験者を優先採用する方針を採った。

人材についてのこの考え方はなかなか当を得ているように思われる。即ち一流大学を成績優秀で卒業したものは、入社後、仕事の呑み込みは早いし、レポートも立派なものを書くし、申し分ないように見える。しかし、他方彼等は頑健さに欠け、商社活動の激しさに耐えられず落伍するものが少なくない。又個人それぞれの競争心は強いが、逆に協調性には欠ける面もある。

商社は世界各地に現地法人、支店或いは出張所を持っており、これに数多くの駐在員を派遣しなくてはならない。例えば、イラクのバグダッドやナイジェリアのラゴス等のように条件の厳しい所もある。しかし、一流大学卒業生はロンドン、ニューヨークやパリ等には喜んで赴任するが、その他の僻地には行きたがらないし、また健康が保てない懼れもある。更に、秀才が揃って並ぶ会社は雰囲気は何となく冷たく、やや暗い感じを与えるような所もあった。

逆に集団競技等の運動部の主将は、比較的性格が明るく、体はよく鍛錬されており、厳しい環境に耐える要素が多いようである。この大商社はそのように判断したのであった。

この新採用方針を漏れ聞いて、私は流石やるものだと思いを叩いて感心したことがある。それには私が商社マン時代に経験した一つの事柄が大きく関わっている。次に適材について考えさせてくれる一つの事例を紹介しよう。

(2) 優等生エリートと雑草型実力者：ナイジェリアでの事例

木下商店（後に木下産商）は昭和三十年代に入り飛躍期を迎えていた。この頃国内の鉄鋼問屋から鉄鋼専門商社を経て、総合貿易商社への衣替えを急ぎ、世界中の主要拠点に現地法人や駐在員を配置して行った。

その中にナイジェリアのラゴスを加えることになった。当時、ナイジェリアは新しい産油国として西アフリカ諸国の中で繁栄を期待されていた数少ない国の一つであった。木下商店首脳部はナイジェリアの旧宗主国が英国であったことから、英語の堪能な若手の優秀な人材を派遣すべしと考え、二人の若い白面の青年社員を選んだ。一人は外国語大学の英語科の出身者、もう一人も

国立大学を卒業し英語を得意科目としていた。二人共学生時代に運動部に所属したことはなかった。

彼等はラゴスに赴任後、唯一の上級ホテルに居を構えた。暫くしてリポートなるものが郵送されて来たのを見ると、任地の英字新聞を抜粋し翻訳したと思われる類の情報で、路上で強盗に襲われ死傷者が何人出たとか、自動車で外出した外国人が、路上で待ち伏せられて窓ガラスを割られて殺されたと言う類の記事は、リポートに毎回記されていた。しかし、半年経っても仕事らしい仕事の情報は皆無であった。彼等を人選した貿易担当常務は、「あの二人はラゴスのホテルに暮らすのが精一杯で、とても仕事など手に着かぬようだな。」とボヤキに似た苦衷を漏らすようになった。そして、その後間もなく一人が退社すると言って帰国してしまい、相前後して他の一人も健康を損なったので帰国させて欲しいと訴えて来たのであった。

当時私は鉄鉱石課長を勤めていた。その配下に田島君と言う異色の青年がいた。彼は戦時中、中国の北京大学の学生であった。終戦後、捕虜としてシベリヤに送られる途中、列車から飛び降りて逃げまどった。飢餓と寒気で一命を落とす寸前、中国人農家に助けられ、そこで二年間農夫として働いた。偶々運好く最後の送還船に乗ることが出来て日本に帰国できたというのであった。その後彼は早稲田大学に学び、柔道部に所属し、卒業して木下商店に入社したのであった。彼は既に三十才に近い年齢であったが、後任の人選に苦しむ常務に此の異色の人材田島君を推薦した。

彼は別に英語が得意であった訳ではない。しかし彼は結局ラゴスに六年間駐在した。彼はその間身の危険を訴えたこともなく、ナイジェリアの中核社会に知己を広めて行き、現地の人々にとっても大切な友人となって行った。その結果として仕事も相応の拡大に成功したのであった。こうして彼は託された困難な課題を果たしたのである。

彼がかつて中国の農民の中で農夫として働き、その家族の一員となって暮らすことができたのは、彼の同化力と耐性が大きく与って力があったと考えられる。彼はナイジェリアに於いても、エリート意識のカケラも出さず、その社会に溶け込むことができた。また柔道部で鍛えた体と、素朴な人間性がナイジェリア社会に無理なく受け入れられたことと思う。

此の事例は、企業にとって真の人材がどのようなものであるかに就いて、考えさせてくれると思う。

(3) エリートコースとドサ回り：悲惨な境遇から這い上がったケース

企業に入社した若い人達、特に意欲もあり能力もある人達が組織の中での成功と昇進を願うのは自然である。

彼らが企業に入社して三・四年もすると、彼等の中で、「A君の部署はエリートコースだ。」とか、或いは「B課長は将来の本命らしい。彼の下で働きたいものだ。」等という会話が屢々出るようだ。又逆に「僕のポストはドサ回りさ」とか「僕は遂に都落ちさ」という嘆きもよく耳にする。この様な話は今も昔も余り変わらないようだ。確かに企業、殊に大企業では、エリートコースも、ドサ回りのコースも現実にあるようだ。だから企業を舞台にした哀歓を描く企業小説の材料に事欠かないのであろう。

けれども、私が永い年月の間に目にし耳にした様々な場面・実例を見ても、エリートが必ずしもエリートとして立派にサラリーマン生活を全うするとは限らないし、またドサ回りが常にドサ回りで終わるとは限っていない。

柳川君は高校卒業後二年浪人して或る外国語大学に入り、卒業後縁故も紹介者も無く近畿重機工業（株）（以後 K 社と呼ぶ）という大企業に入社を許された。丁度その頃 K 社は会社始まって以来初めて海外に化学肥料工場を建設する事業を請け負ったばかりであった。しかもこの工事現場は南アジアの最貧国の一つで、食糧、環境、衛生状態も劣悪であった。この為現地工事への参加希望もなく、K 社として契約を獲得したものの、社外より一時雇いを入れたりして、要員の確保に四苦八苦していた。そんな状況のなかで、柳川君は入社すると直ぐ新入社員教育も受けずに、現地工事要員として僻地に送り込まれた。

厳しい現地の生活条件に加えて、新入社員として初めて仕えた上司が、酒癖悪く、後に不始末で会社を追われたような人物であった為、柳川君は入社以来酷い環境に置かれたのであった。現地要員は僻地である為、通常二年で交代させ、特別のケースでも三年で交代させることになっていた。しかし、彼は若くて、現地工事に慣れたという理由で、新規受注の製鉄工場の建設要員として引続き現地勤務を命ぜられ、なんと合計六年間厳しい僻地で過ごしたのであった。言うなれば、ドサ回り六年ということであった。

彼はやっと苦役の年期が明けたように帰国し、直ちに海外営業部門に配属された。その後彼は僻遠の地でも進んで出張し、着々と業績を挙げて行った。殊に南アジア、中近東、アフリカ等の新市場開拓には余人を以て替えがたい卓越した力を発揮した。その後彼は新進気鋭の海外営業部長に累進して、後進の指導よろしきを得て、さらに常務取締役として海外部門全般を取り仕切るようになった。柳川君はスタートからドサ回りを続ける旅役者であったが、後に都の一流劇場の舞台に何故に踊りでて来られたのであろうか。

第一に、六年間の僻遠の地における苛酷な生活に打ち勝つことによって、エリートと名の付く鱗を全部洗い落とされ、耐力の強い心身を造り上げたことである。第二に、悪徳上司に喰われもせず、押し潰されることなく乗り越えてきた事であろう。第三に、低開発国の持つ特有の心情を理解出来ただけでなくその心を掴み取るノウハウを身につけたことであった。一見ハンデキャップを背負わされたようなドサ回りが、勿論彼の天性にも依ろうが、彼の耐性と幅広い理解力の源泉になったばかりでなく、K 社の経営陣に加えられる素質を鍛え上げたと言う事が出来よう。

VI 日本型経営システムの変化と「人材」観のゆくへ

1) 変化にさらされる日本型経営システムの構造

日本の経営組織は、古くから組織の中核部分と周辺部分との2重構造を備えてきた。きわめて長期的な関係の下で、組織の運命に強くコミットし、それを自らのこととして、時にはそれ以上に、組織に対する忠誠心を以て活動する中核部分と、現実には長期の関係を保ちつつも、処遇と

しては組織と短期的なかかわりを持ち、組織に柔軟性を持たせる周辺部分との2重構造である。それぞれの部分を構成する中身は歴史的に移り代わっているが、こうした「2重構造」を維持してきた点ではそれは一貫している¹⁹。

経営組織は、普通、季節変動や景気変動など、業務の繁閑にさらされている。このような変動に対してはいかなる経営システムも、何らかの対応策を用意している。たとえば米国の経営組織の場合、先任権の制度（seniority system 先任者の権利が優先される）に立った一時解雇（lay off）の制度が、その中心をなしている。このような労働力の調節の方法には、ほかに定員を少な目に抑え繁忙期を残業によって乗り切る方法や、下請制を活用し、繁忙期には外注を増やす方法などがある。日本の企業は、一時解雇を除き、これら多くの方法を利用してきたが、中核部分と周辺部分の2重構造の形成もそのひとつである。

オイル・ショックを契機に、日本経済の高度成長期が終わり、経済発展の伸びが鈍化すると、当然、多くの日本の経営組織の急速な成長も鈍化せざるを得ない。このため、まず組織の水膨れ体質が問題となり、採用控えや中核部分の縮小、周辺部分の拡大の傾向が現れた。

また組織成長の鈍化、組織のピラミッド型年齢構成の崩壊は、年功制のもとで行われてきた管理職ポストへの一律昇進をきわめて困難にした。その結果まず、年功制（筆者の見解では、それとても一種の日本の能力主義であったと考えられる）に対するかなりの修正が行われ始めた²⁰。

このように、経営環境の激変にもとづく日本型経営システムの変化は、まず年功制の修正となつてあらわれたが、中核部分における長期安定雇用の維持は、苦しい事情の中でも極力維持されてきた。しかし、20世紀末の長引く不況のなかで、ついに中高年の「リストラ」が話題に上り、長期安定雇用の修正が経営者の検討課題になり始めている。

年功制と長期安定雇用制が今後どうなっていくかという問題は確かに重要だが、今一つ重要なのは、職務構造のあり方がどの程度の変更をこうむるかという問題であろう。

最近、国際関係の緊密化の中で、かつてあれほどまでに強力と思われた「集団」の強みを発揮してきた日本企業の活動が、様々の困難に直面している。かつて優れた品質の標準製品を、磨きぬかれた大量生産方式によって世界中に売りまくった日本企業も、個性的なアイディアや高度の専門知識を必要とするハイテク産業などで、苦しい戦いを強いられていると聞く。

1994年に、インタビューした台湾のある大手家電メーカーの董事長（会長）は、「日本の大企業はまさに官僚組織と言っていい。パソコンの製造など、もう台湾に太刀打ちできなくなりつつありますよ」と述懐されていた。事態はまさにその方向に進んでいるように思われる。

2) 経営環境の変化とシステムの不適合

このようなシステムが、それに適的な風土のもとで大いに力を発揮したあと、急速な環境変化のなかで、動きの遅い組織の硬直性が問題視されたり、緊密化する国際環境の中でリーダーの力不足が問われたり、専門性の弱さからくる競争上の不利など、様々な問題に突き当たりはじめている。特にラディカルな（根元的な）技術革新、急激な技術変化を遂げつつある、ハイテク産業や、新たな発想のもとに急展開を遂げつつある金融関係などにおいては、日本型経営システム

の優位性は陰を潜め、遅れが目立ち始めている。

小さなベンチャービジネスとして業務を始め、その優れた構想、アイデア、実行力を武器に急速に成長し、世界的規模で業務を進めつつある医療機器メーカーの社長は、年間の活動のうち約半分は米国に出張し、大学の研究室や学会に顔を出して、将来性のある優れたアイデアを探しもとめ、優れたアイデアに出会うと、まだ海の者とも山の者とも分らない段階で、その発案者に接触し、時には財政的な援助をし、それを、自社の活動に取り込んでいる」と述懐されていた。かれが小さな声でいうには、「この頃では、日本の研究はあまり役に立たない」という。かつて自らのアイデアで急速に発展した、元ベンチャー企業（現在は世界的規模で活躍）のリーダーの発言である。

3) リーダーの弱さと専門性の不足

こうした組織の硬直化や、リーダーの力不足、専門性の活用の弱さなどが、日本の経営組織の問題点として浮かび上がってきているように思われる。年功制の修正や長期安定雇用の見直しは、それ自体の問題というよりは、むしろ、こうした日本の経営を巡る基本問題解決の上で問題になる制度的問題点と見るのが正しい。とりわけ専門性の強化、専門職の処遇が一つのポイントとして浮かび上がっている。

しかし、日本の経営組織の職務構造が、組織全般にわたって欧米型に変化することは考えにくい。このような観点から将来の日本の経営組織についてみると、次のような組織の姿が浮かび上がってくる。

- ① 組織にかなりコミットした長期的な関係のもとで、優秀な人材が激しく競い合う中から優れたリーダーが選抜される方式は、日本の風土に合っているように思われる。従って一定幅（欧米型よりはかなり広い）の中核部分を温存することは、必要であろう。
- ② 中核部分の「人材」は、幹部要員として、幅広くかつ柔軟なものを見方を養い、世界の動きにも敏感な感覚をとぎすますことが必要であろう。
- ③ 他方、中核部分の過度の拡大が、組織を硬直化させていると思われるので、中核部分を思い切って縮小し、組織の柔軟性を確保する必要がある。
- ④ 中核部分でのリーダーの選抜の過程の進行は、これまでのそれよりも急速でより徹底したものとなろう。こうして、従来より若くて有能なリーダーが選ばれる必要がある。
- ⑤ しかし、この方式のみで必要なリーダーをすべて確保出来る保証はないので、外部から優れたリーダーを獲得するかなりの可能性は残すのが望ましい。
- ⑥ 高度の専門性を持つ人員は、自分のテーマにこだわる傾向を持つ。従って、ある程度の身分保障とともにその流動性を妨げない処遇制度が必要であろう。彼らは、中間部分を構成する。
- ⑦ 他方、高度の専門能力を持つ「人材」を、必要に応じて常時受け入れる体制が必要であると同時に、また、かれらの転出をあまり妨げないようにする制度的な工夫が必要となろう。
- ⑧ 中間管理職は、中核部分からもまた中間部分や周辺部分からも必要に応じて補充出来るようにすることが望まれる。中核部分の「人材」であるがトップリーダーには選ばれなかった人々

のポストの確保，専門部分や周辺部分の構成員でありながら，管理能力に優れた「人材」のポストの確保，それによるモラルの維持が必要である。

- ⑨ 周辺部分についても，勤務時間や配転の有無など，勤務形態，勤務条件，の多様性を確保し，その間に，現在フルタイムとパートタイムの間に見られるような不当なまでの格差は廃止すべきであろう。

従ってそのすがたは，

(1) 3重構造の発展

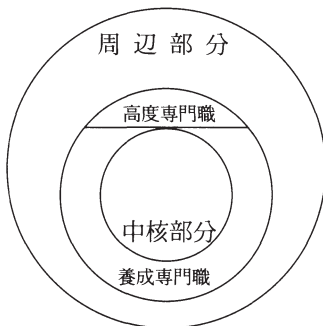
(2) 縮小された中核部分 リーダー養成コース 長期雇用

(3) 中間部分 専門職練磨・養成コース 中期雇用

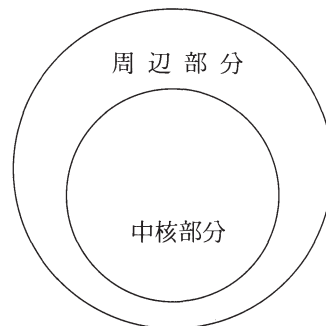
(3-2) 中間部分 高度専門職契約コース 契約・高給一流動性

(4) 周辺部分 一般労働コース 流動性

個人生活を楽しみつつ生活出来るだけの十分な給与と時間を保証



21 世紀型組織構造



高度成長期型組織構造

VII 学部専門教育の見直しと大学院

経営システムの構図をこのように描いてみると，21 世紀の日本型経営システムは，大約三つのタイプの「人材」を求めているように思われる。すなわち，

- (1) 世界のリーダーたちに互してひけをとらない優秀かつ強力なリーダー，
- (2) 個性と創造性を持ち，高度の専門能力を備えた専門家群，
- (3) そして平凡ではあるが円満な判断力と敏活な行動力を備えた多数の「人材」である。

最近，厳しい国際化の動きのなかで，日本の公教育の弱点のいくつかが，より尖鋭な形をとっ

て現われている。筆者はいまその問題点をつぎのようにとらえている。すなわち、

- 1) エリートなき社会における、すぐれたリーダーの欠如
- 2) 専門性を重視しない社会における、すぐれた専門家の不足
- 3) 語学力を含む、国際的なコミュニケーションの能力および自己説明能力の不足
- 4) こうした教育目標達成を長年妨げてきた受験競争のゆがみ

などである。最近、少子化によって受験競争の過熱は、大幅に緩和されてきたが、方向性を誤った激しい競争そのものは続いている。小・中学生の塾通いは、その一端を明瞭に示している。

したがって、本稿においては、これらの問題と密接にかかわっている大学教育に焦点を絞ってその対応策を探ってみよう。

1) 現状のとらえ方

まず、初等・中等教育についてみると、たしかにある程度の基礎知識は幼少時にたたき込んでおく必要があり、知育偏重・過度の詰め込みなどのゆきすぎはあるとしても、初等・中等教育に関しては、一応これまでの成果を評価することはできよう。しかし反面、受験競争の過熱によってそれがゆきすぎたとき、それは壮大なエネルギーの浪費となる。まだ幼い子供たちが学ぶこと、究めることの楽しさを味うこともなく、歯を喰いしばり、まなじりを決して、この壮大なむだに取り組んでいる姿の異様さには十分に注意しておく必要がある。

ひるがえって、大学教育についてみると、そこには、きわめて特徴的な風景が展開されている。しばしば指摘・批判されるように、大方の学生たちは、専門科目の学習に興味を示さず、かつてはサークル活動に、最近ではアルバイトに熱中している。

しかし、これも見方によっては、激しい受験競争のなかでこれまで奪われていた人間的な接触やこれまで虐げられてきた彼らの青春を取り戻そうとしていると考えることもできよう。このような活動によって、彼らは、いびつになった人間性を回復しようとしているというのである。

しかし、少子化に伴って、中堅以下の大学においては、一部に大学全入時代が囁やかれているように、「受験競争の過熱」は、過去の思い出となりつつある。虐げられた青春も人間性の回復も、時代を反映しなくなっているようにも思われる。しかし、にもかかわらず、学生たちの専門学習に対する熱意の不足は、相変わらずである。

学生たちのこうした態度には、先に分析した、日本企業の人材観が大きく反映している。長期雇用をその基本としてきた日本の企業（とくに優良企業）では、これまで、新規学卒者を採用の主流とし、これを自社の社風に合うように育成することを好んで行ってきた。

こうした、長期雇用と労働市場の閉鎖性のもとでは、専門家を養成し活躍させることがきわめて困難となる。長期雇用のもとでは彼らは、どうしてもさまざまな職務につきつぎに配置転換され、視野の広い全天候型の人間として育成されることにならざるをえない。このような事情を背景として、日本の企業は、これまで専門知識にすぐれた人物よりも、幅広い潜在能力（力量にすぐれ、協調的で人柄がよく、根性とリーダーシップにすぐれた人物を選好してきた。なかには学業成績を重視する企業があっても、それは力量を示す指標として重視するのであって、経済学な

り社会学なりの専門知識・専門能力そのものを重視したのではなかった。

こうした日本企業の人材観は、専門学習に熱心な学生のイメージよりは、サークル活動で活発に活動している学生のイメージと一致する。かつてある有力デパートの役員は、「うちはいかに遊んだかで学生を採用する」と明言していたし、ある銀行の役員も、専門性を身につけた人たちが流動的に考えてくれなくなる危険性を指摘し、「だからむしろないほうがいいということで、かえって専門性が嫌われちゃう。怖くて採れないのです」と述懐している²¹。

これらは多くの企業のホンネであろう。日本の大学教育の現状は、そのきわめて重要な部分においてこうした、企業に代表される社会の人材観・社会の期待へのひとつの適応であった。もし、日本の有力企のほとんどが、高度な専門知識・専門能力を、大学卒業生採用の条件としてきびしく要求してきたならば、日本の大学生の行動も、今日のそれとは大きく異なるものとなっていたであろうことは、間違いない。このように、日本の公教育の現状は、その一面で、こうした社会の要求への適応であり、それなりに意味をもつものであったといえよう。

2) リーダー育成教育の欠如：国際化のなかで露呈した矛盾

奇妙な形で社会の要求に適応し、曲がりなりにもそのニーズを充たしてきた日本の公教育も、しかし、激しい国際化の流れのなかで、捨ててはおけない、いくつかの矛盾を露呈しはじめた。その最たるものは、

- (1) 厳しい国際的を交渉・対決の場での、状況の的確な把握、
- (2) その上に立ったすぐれた戦略的判断、
- (3) 諸外国の代表と対等以上にわたり合える論理性とデバートの能力、
- (4) 自分の考え・立場を的確に相手に伝えうる自己表現能力、
- (5) きびしい状況を耐え抜くだけの信念と体力・耐久力

などを十分にそなえたリーダーが、日本の公教育のなかで育成されていない。あるいはむしろ、日本の「一律」重視の公教育のあり方が、こうしたリーダーの育成に対して、抑止的に働いて来たということである。階級構造を克服したといわれる今日の日本の社会が、それゆえにこそ、すぐれたリーダー育成の点で欠陥を露呈してきたのは、歴史の皮肉であろうか。「日本的平等主義」のマイナス面がそこに大きく反映しているように思われる。

これに対して、今日なお階級構造をとどめているとされるイギリスでのエリート教育や、徹底した英才教育でエリートを育成しているフランス、あるいは一般の公教育では多くの問題をはまらみつつも、名門私立中学・高校・大学での英才教育や大学院教育の成功によって、多数の知的エリートと専門家とを生み出しているアメリカなどの場合には、ずば抜けた才能の持ち主たちに格別に優れた教育をほどこすことによって、優秀な超エリートたちを生み出している。国際舞台の格別に重要な場面でしごきを削っているのは、こうしたエリートたちである。

底上げに熱心で、平均値が高く、かつまた反エリート主義の強い日本の場合、企業の海外進出など多数の平均的人材たちが接する場面ではおおいにその強味を発揮しているが、知的な超エリートの育成が十分でない（あるいは欠けている）ために、今日、経済大国としての実力を自他とも

に認められながらも、政治・外交など国際関係のシビアな交渉の舞台では、みじめなほど精彩を欠き、いつもその「ヘッピー腰」を非難されている。

このような状態は、これまでのいきさつ上、まことにやむをえないことではあるが、何らかの強力な対応を必要とする事態といってよい。

3) 専門家教育の弱体ぶり

つぎに検討すべき問題点は、日本の公教育が、これまで高度な専門家の育成に弱かったという点であろう。さきにふれた企業の人材観が典型的に示しているように、日本企業はこれまで、学生たちに高度な専門知識・専門能力を求めることは少なかった。標準製品の大量生産によって支えられてきた日本経済の高度成長期には、日本型の効率的な組織によって、高品質・低コスト・ハイスピードを追求・実現すればことは足りた。

しかし、多品種少量生産、経済活動のソフト化・情報化、経営の多国籍化、政治・経済・文化面での国際化とそれにとまなう国際摩擦激化など、国際的規模での活動の多様化・複雑化の時代には、「ゴルジウスの結び目」をすらすら解くことのできるような高度な専門家群が必要になってきている。このような事態に対して、アメリカの場合には、優れたシステムを備えた大学院教育の成功が大きく貢献していると思われる。また、発展途上国を自認する中国でも、特定の領域で抜群の能力を示した少年たちを、全国から選りすぐり、彼らを「少年班」と呼ばれる組織に入れて格別有利な条件のもとに、英才教育を熱心に行っている。この点、エリート主義にたいする反発の強い日本では、突出を避けながら、全体として底上げしようとする志向が強い。

こうした高度な専門能力の養成も、国際化のなかで最近日本の公教育が対応を迫られている、ひとつの重要な課題であるといえよう。

このように、国際関係の緊密化のなかで、知的超リーダーと高度な専門家の育成が必要になりつつあるにもかかわらず、今日日本の大学教育では、相変わらずの中途半端な教育がつづけられてきている。無数の「学士」らしからぬ学士の排出が、事態を雄弁に物語っている。

4) 専門教育という幻想の放棄

問題は事実上「専門教育」ではありえなくなったものに対して「専門教育」という幻想をもちつづけているところにある。こうした「専門教育」の幻想に立って、文部省は、大学に対して、それにふさわしいカリキュラムと教育活動を要求する。これに対して、良心的な大学教師たちの多くは、何とか専門教育を施そうと骨身を削る。そして、サークル活動ないしアルバイトにしか関心を示さない無数の学生たち……。

こうした、意欲の乏しい数百人の学生たちを相手にした専門教育は、かなりのコストとエネルギーの支出が要求されるにもかかわらず、その成果は、お寒い限りである。こうした「壮大なすれ違い」は、くる年もくる年も、飽きることなくつづけられてきている。

このような事態に対する対応策は、

- (1) 学生のかなりの部分にとって、大学教育は「専門教育」でないことを明確に認識すること
- (2) 学生の種類に応じて教育目標を明確にしかつ目標に応じた適切な教育を施すこと

(3) 教育目標に応じた適切な資源配分を行なうこと
などである。

5) 目的に即した教育を

すでにみたように、今日、学生たちのかなりの部分が、一応の常識・教養を身につけた円満な社会人であることを期待され、かつ本人たちもそうあることを目指している。彼らは、受験競争の疲れをいやしつつ、人間性の回復に努め、そこはかかない「世間知」や人間関係処理技術、健康な体力と意志力、若干の基礎的教養と若干の思考能力を身につけて大学を卒業する。実際、進学率が40%近くにまで達した今日、彼らのすべてが、正しい意味で「学士」であることを社会が期待しているとは考えにくい。

問題は、このタイプの学生にも、体系的かつ高度な専門教育を行なうべきものと錯覚しているところから、多く派生している。そこで、筆者としては、彼らに、「学士」ではなく、「遊子」の称号を与え、「専門教育」という錯覚を避けることが望ましいと考えている。

6) 「遊子」教育の内容

「遊子」の場合、できれば体育系と文化系の2つのクラブないしサークル（必ずしも学内のものである必要はない）に所属し、「真面目」かつ「有意義」にサークル活動を行なうことが望まれる。学生相互間の啓発は、教員諸氏の多くが想像するよりはるかに有意義なものであると考えられるし、そこに社会人が加わっていただければなおよい。この目的のため、大学は、必要な施設など極力便宜を提供するものとする。

学習面では、視野を拡げかつ思考力を高めるのに役立つような、楽しくてかつ有意義な教養講座を多数用意する。講義への出席はあくまでも本人の自由意思とし、出席の強制にわたるようなことは原則として行なわない。ただしガイドラインによる一定の指導は有意義と思われる。

国際化のなかで最低限必要と思われる程度の語学力は身につけることを求めよう。それは、文化系のサークル活動であってもいいし、語学学校に参加する事でもよい。（語学問題については、あとでふれる）。

以上の対応によって、大学教師および学生たちが、抱きつづけてきた根拠のない欲求不満と、壮大なすれ違いは、大幅に削減されよう。

さて、相互啓発に重点を置くこのコースは、人件費その他大幅なコストダウンが可能であり、余力の一部を他のコースでの緻密な教育に振り向けたり、学費を大幅に削減することが可能となろう。

さて、日本企業の多くは、その人材観からして、今でも「遊子」たちの多くを喜んで採用するのであろう。このことは後に掲げる事例を通して、企業における「人材」の意味について考えれば、明らかであろう。つらい努力を強いられる「学士」および筆者の構想する「龍士」コースへの大量転換は起こらないものと想定される。

7) 専門学習とリーダーの養成

「学士」コースの教育

つぎに「学士」コースでは、将来、さまざまの分野で高度な専門家として活躍するのに必要な専門科目の基礎を徹底してたたき込む。ここでの教育は、優秀で熱意溢れる教師を囲んで、ごく少人数のクラスで徹底して行なう。ここでは専門領域を限定したうえで、より深い追究が行なわれる。

「学士」の称号を与えるために、国家試験を課するののも一つの考え方である。かれらの一部または大部分は大学院へと進み、より高度な教育を受けるものとする。かれらの基礎学力は、十分に鍛えられているので、大学院の研究は、より高度なものとなる。

学生たちは、アルバイトを禁止（または事実上不可能）されるかわりに、成績が基準に達している限り、最低限の生計を維持するに足る奨学金を与えられる。

専門科目の要求をクリアできない学生は、「遊子」コースに転換し、奨学金は停止されるが、アルバイトは許可される。

「龍士」コースの新般

このコースでは、将来各界のリーダーとなるのに必要な訓練を徹底して受ける。彼らは、たとえば、必要な法学・経済学の知識に、組織やマネージメントについての、基礎的及び実践的な教育を受ける。哲学や文学など教養を高めることも要求しよう。

このように、かれらの教育は、学門の体系にこだわるのではなく、より実践的に、世界的な視野で状況を的確に把握し、戦略を立案し、論敵を論破するに足る論理性と自己表現能力を身につけさせることを要請される。そのための訓練は格別にきびしいものとなる。

また、彼らは、いかなる困難にも耐えるだけの根性・信念と体力・耐久力を身につけなければならない。このため、彼らはそのひとつの方法としてきびしい武道系のサークルで一定以上の活動をすることを要求される。

8) 外国語教育の抜本的改革

最後に語学教育について一言付言しておこう。日本の語学教育の惨憺たる状況については、いまさら再論するまでもない。その対応策としてはまず、日本の一流・有名大学の多くが、英語の入試を課す代わりに、たとえば TOEFL など権威ある世界共通テストで規定の点数をとることを要求することである。それだけで、高校以下の日本の語学教育は一変すると思われる。またそれに伴って、各地に語学学校が無数に発展するであろう。

そしてさらに、各大学が卒業の資格として TOEFL の点数でたとえば「遊子」500 点以上、「学士」600 点以上（これは普通英語で大学院教育を受ける場合の最低線と考えられる）が要求される。ただし「学士」の場合、英語などの国際語にこだわらず専門学習に必要な言語を習得するものとする。そして「龍士」の場合は、たとえば国際語 2 カ国語以上が流暢に使えることを要求するものとする。

このようなシステムは、大学自身の減量と余力の集中に役立つ一方、多様な言語を教授する語学センターの発展をうながし、それはひいては言語教育の多様性や教師への需要などをつうじて、日本社会の国際化をいっそう助けるものと思われる。

さて、日本の公教育が、少数の「龍士」とそれを上まわる数の「学士」と多数の「遊子」とを育成することとし、それぞれの目的に合致するような教育を徹底して施すならば、それは国際化のもとでの日本社会のニーズをよりの確に充たすものとなろうし、またそれによって、さきに検討した日本型経営システム、21 世紀をにらんだ日本型経営システムの改革、3 重構造化を支える、豊富な「人材」をも的確に供給する教育システムとなるものと考えられる²²。

注

- 1 竹内宏・中村秀一郎の両氏及び筆者の対談の中での竹内氏の発言。『経済評論』1983 年 12 月号
- 2 最近では、少子化の影響で、多くの大学では、生き残りをかけて、様々の改革と取り組んではいるが、生き残りが優先されるため、大学ビジネスよろしく、学生集めに都合のいい改革に走りがちで、教育の本道に沿った 30 年の計をたてることは、ますます困難になっている。
- 3 岩田龍子「日本の経営組織のダイナミズム」濱口恵俊・公文俊平編『日本的集団主義—その真価を問う』（有斐閣 1982）第 8 章。
- 4 ましてや、日本の教育は、企業に人材を供給するためにだけ行われてきたわけではない。むしろこうした考え方に対しては、根強い反発すらみられた。日本の教育は、それに成功してきたか否かは別として、適切な教養と判断力・批判力を身につけた立派な社会人を育成するという理念をもっていた。おおむね失敗に終わったとはいえ、かつての一般教育・教養課程は、このような理念の上に築かれていたと言ってよい。一般教育・教養課程の失敗が明らかとなったとき、それを本来あるべき姿に戻すための改革ではなく、それを削減・廃止し、専門教育の方向にシフトしたことが果たして正しい方向であったのかどうか、本稿の分析によって明らかにしたい。
- 5 一般に社会の知識水準が低く、大学が高度な専門知識を独占—その実態は先進国の進んだ知識の輸入であったが—していた時代には、大学での教育がそのまま社会でも尊重された。しかし社会の知識水準が向上し、大学はもはやごく基礎的な専門知識の教育に携わるようになれば、大学の教育と社会で役立つ知識との間に大きな乖離が生ずるのは当然の成り行きである。その上、こうした基礎的な教育すら、十分な成果を上げ得なかったところに、大学教育の危機が存在した。
- 6 岩田龍子「就職と大学」『IDE』1984 年 2 月号。また同論文は金子元久編『近未来の大学像』シリーズ「現代の高等教育」3 玉川大学出版部 1995 年に、「就職と大学—その日本的構造」と題して再録。
- 7 最近では、若者たちの集団意識の低下を反映したのか、かつてあれほどまでに活発であった学生たちのサークル活動も、一般にはあまりふるわないようである。この傾向は、学園祭などの低調化にもよく現れている。
- 8 岩田龍子「就職と大学」『IDE』1984 年 2 月号。なおこの問題については岩田龍子『学歴主義の発展構造』（日本評論社 1981 年）114 頁をも参照されたい。
- 9 これらの問題については、岩田龍子『現代企業』の展開 福島大学『商学論集』第 37 巻第 1 号 1968・6 で、詳しく分析している。
- 10 前掲『学歴主義の発展構造』
- 11 組織の中の 10 人のうち、自分で努力・進歩していくのは 2 人、何ともならないのが 2 人、残りの 6 人は、育て方で成長もし成長し損ないもするとよく言われる。この比率が正確かどうかは別として、米国の組織では、この 2 割の「人材」に注目し、その中から少数の優秀なリーダーを選抜していく方式を

採っているように思われる。

これに対して、日本式のやり方は、この2割プラス6割の合計8割を「人材」として育成し、その中から長い年月をかけてリーダーが形成されてくる。

- 12 もちろん米国の組織といえども100%このような形で動いているとは言えない。たとえば、部長・工場長クラスになると、数名のアシスタントとともにチームを組んで動いていることも少なくない。しかし組織の官僚性的機構化は、米国の経営者たちが執拗に追求してきたものであり、長年の間、米国の経営組織にとっては、一つのモデルとして機能してきた。
- 13 マスダ国際交流教育財団「日本型システム研究会」編『日本型システム—人類文明の一つの型』（セコタック 1992年）第2章「日本のシステムの自然的基礎」参照。
- 14 もちろん、日本の組織でも百パーセントこのような姿を採るとは言い切れない。たとえば、ガス事業など法律で責任の所在を明確にすることを義務づけられている場合や、金銭を扱うために責任を明確にする必要のある金融機関の窓口など、必要があれば組織のあり方は当然修正される。また流れ作業や機械の配置によって、一人一人の職務と責任範囲が明確に定まってしまうこともある。しかし、このような修正が強力に働いていないような条件の下では、日本の経営組織は、先に述べたような柔軟な組織の形を取ることが多い。
- 15 以上、精密機械型と生体型についての叙述は、岩田龍子『日本の経営組織』（講談社 1985）による。なお、日本の中小経営における職務構造の柔軟性の実態については、岩田龍子『経営体の成長と構造変化—成長プロセスモデルの探求—』（文真堂 1986）において、詳しい実態調査と分析を行っている。
- 16 最近この傾向が少しずつ変化し始めている。
- 17 戦後の一時期、左翼思想華やかになりし頃、マルクス主義、マルクス経済学が学生たちに人気があり、経済学を熱心に勉強する学生が少なからずいたが、彼らの多くはおおむね反体制的で、企業で出世しようという意欲が少なく、経営システムのこうした構造・「人材」観とは別のところで動機付けられていた。また理系の学生たちは、学問自体の面白さが分かりやすいためか、それに魅せられている学生も多く、また彼らの学んだ専門知識が、勿論そのままでは役に立たないとしても、企業で磨かれるべき知識の不可欠の基礎として評価される傾向を持っていたために、このような図式は、必ずしも当てはまらない。
- 18 森泰助氏は、神戸製鋼所の副社長、副会長、相談役を歴任され、さらに国際大学講師を、また本年3月末まで、日本福祉大学客員教授を務められた。著書には、森泰助『企業経営行動の論理と要諦』文真堂 1996年がある。
- 19 前掲『日本の経営組織』参照。
- 20 年功制を日本の能力主義と見る筆者の見解については、拙著『日本の経営の編成原理』文真堂 1977の第7章「日本の経営制度と競争—安定の中のダイナミズム—」を参照。また、中小企業における年功制修正の状況については、前掲『経営体の成長と構造変化』第7章「経営体の成長と年功処遇の変化」を参照。
- 21 竹内宏・中村秀一郎の両氏及び筆者の対談の中での竹内氏の発言。『経済評論』（1983年12月号）
- 22 ここに述べた教育の構想は、1991年に筆者が述べたものを踏襲している。今日少子化による大学受験の状況は様変わりしているが、大都市の超一流大学を目指す競争は、今日もなおかなり激しい形で残っていて、幼少期の塾通いや幼児の学習通信教育の繁盛が、それを物語っている。筆者は、以上のような高等教育の在り方は、今日でも時代の要請に合うものであると考えている。そして、高等教育のこのような変化は、中等以下の教育の側にも然るべき対応を生み出すものと考えている。