HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	人材開発研究へのアプローチ(2)
Author(s)	米山, 喜久治
Citation	經濟學研究, 49(1), 1-30
Issue Date	1999-06
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/32156
Type	bulletin (article)
File Information	49(1)_P1-30.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 *49-1*
北海道大学 1999.6

人材開発研究へのアプローチ（2）

米 山 喜久治

第2章 大学院教育と知的生産の技術の基礎訓練

第1節 人間の情報に対する主体性

§1 情報生産と手作業と思索

明治の開国と産業化の開始以来120年を経て現代日本は情報化社会に向けて変容しつつある。マスメディアによって供給される情報は，指数関数のカーブを描いて激増しており，一人の人間が，受信し，活用することが出来る容量を遥に超えたものとなっている[1]。近年のパソコンの高性能化とそのネットワークである“インターネット”の発達は情報空間を根底から変化させつつあるといえよう。情報検索と情報生産のためのツールの革命的な発展が，情報生産活動そのものを変化させるように見えるが，その基本は，素材収集，整理，統合，分析・総合と新しい意味の発見によって構成されている。

「情報インプット」→「情報処理」→「情報アウトプット」の基本プロセスでまず重要なのが，いかにして質の高い情報（素材）を収集するかと言う点である。その後の工程である統合，分析，総合の対象になる素材の質が悪くては，どんなに優秀な頭脳が集中して思考しても，有効な結果は得られないのである。

この素材を集めの作業は出来るだけ，“問題”が発生している現場から第1次情報を得ることが基本である。つまりフィールドワークによる情報収集こそ，コンピュータネットワークによるデータベース情報検索を補完する不可欠の要因である。

当該問題に関する情報収集をデータベースを活用して行うことも新しい調査を行うためにも必要不可欠なステップである。しかしデータベースからの情報検索による既存の情報の編集，加工が，唯一の方法であると誤解されているのであれば，これは甚だしい視野狭窄であると言わなければならない。鋭い問題意識と観察によるフィールドワークが全ての出発点であり，そこで得られた現場から立ちこめる雰囲気をも把握した質的データの有効性が忘れられてはならないのである。情報科学の発達が，現場の経験と事実に基づく情報の無意味化を印象づけているようであるが，情報洪水の中の情報探検には野外科学的アプローチの重要性が逆に増大しているのである。

情報探検を行う人には情報センスあるいは，情報評価能力が，不可欠である。これはもちろん個人が具体的な問題解決への挑戦を行い，長期間の研鑽によって磨かなければならない能力である。だがこれは個人を超えてその社会の常識や文化歴史的な背景が影響を与えるものであ

1）郵政省『通信白書』（平成9年度版）p.95 大蔵省印刷局
出版年鑑編集部『出版年鑑』（1997年版）p.307 出版ニュース社

2）日本人に欠ける能力は，情報評価能力，インテリジェンスであるとする見解については，藤原肇（1991）『インテリジェンス戦争の時代－情報革命への挑戦』山手書房新社
Military Balance を発行しているロンドン戦略研究所の知的パワーは，その優れた情報整理システムに加えて「情報評価能力」にある。

ることを自覚しておかなければならない[2)]。

ピラミッド型の伝統的官僚組織においては，頭脳労働と肉体労働の分業を原則としており，情報を扱う頭脳労働は，事務職や管理監督の職務を担当する者の仕事とされてきた。特に収集された情報の分析，加工，総合，判断などは上級管理職に属すべきとされてきたのである。こうした上下の身分意識，職務権限と結合した感覚は未だに牢固として組織の中に残っており環境激変の時代におかれた日本の組織の環境適応能力を著しく低下させているのである。

情報探検と収集作業が，高度な知的能力と判断を必要としない単純作業あると認識されているとすれば，それは全くの誤りであると言わなければならない。もし素材となるべき情報の質が悪く，不正確で雑音を含み，バイアスのかかったものであるとすれば，それをどのように組み立て，統合し，加工しても問題の正確な全体像を描くことは出来ないのである。従って的確な判断が出来ないことになる。

問題の発生（情報の発生）から問題解決（情報の意味の確定）に至るプロセスは，心と頭と手と体の全身的な動きを必要とするものであり，とりわけ手作業による思索こそは，その核心となるものである。

自然科学の研究にはチームワークによるプロジェクトの推進が行われる場合が多いが，文系では大学院生のほとんどが，個人研究のスタイルを取ることになる。大震災の研究のような複雑で大規模な問題の解明には不十分であるが，修業時代には通過しなければならない課程である。しかし観点を変えれば個人研究は，「問題提起」から「成果の発表と評価」に至る知的生産の全工程を経験することを意味している。若い大学院学生諸君には，自らの腕を磨き，多いに修業を積むことの出来る人生のチャンスである。

研究者の情報生産活動の最も重要な点は，自ら提起した問題に関連した断片的なデータ，兆候的なデータを集めて，それを構造化して，そこに潜む一定の傾向，法則性を発見し，仮説を発想することである。それはあたかも医者が患者の診察を行い，問診と観察，検査によって得られた情報を総合的に判断して病因を類推して，処方箋を書いて治療を行う事に類似した知的作業である。あくまでも医者は，タイミングを逸することなく正確に診断を下さなければならない。その時のキーとなるものは兆候的データと推論の能力である。

§2　情報探検＆情報処理

社会科学系の大学院において磨かれるべき能力は，知的生産能力（研究能力）であることは改めて指摘するまでもないことである。大学院に進学を希望する学生が，学部段階において重要性を認識し，その基礎を身に付けるべき“知的生産の技術”をどの程度修得しているかを点検しなければならないであろう。

研究即ち知的生産には，オーソドックスな技術や方法が存在する。方法論の修得がなければ

「情報評価能力は，その国の常識の水準と関係している。」（ケン）「それは経験の蓄積とその国の持つ知的風土に関係している。金も乏しいのに世界各国から研究員を集め，世界にわたる軍事力に目をつける知恵は，かつて植民地帝国として世界を股にかけた英国の歴史的遺産と関係が深いのではないか」
阪中友久（1978）「ロンドン戦略研留学記」（No.4）朝日新聞　1978年3月1日号
米山喜久治（1993）『探究学序説』p.188　文眞堂
またスタンフォード研究所（Stanford Research Institute）は，1946年にスタンフォード大学の付属機関として設立され，70年に独立したアメリカ有数のシンクタンクである。この研究所のソ連研究は，徹底したソ連国内の公開情報である新聞雑誌記事の分類・整理を基礎にして秘密のベールに包まれたクレムリン内部の動きを推察することにある。
こうした公開情報による推論は，アメリカ中央情報局，CIA（Central Intelligence Agency）が莫大な資金と人材と組織を動員して入手した秘密情報を分析して得られる結論と大きく相異していない。ただ問題は約1年の遅れで同じ結論に到達することである。
（1982年3月　アメリカ・カリフォルニア州SIR訪問によるスタッフへのヒヤリング調査）

文献研究によって抽象的な概念や理論を学習しても，具体的に問題解決に使える知識として身に付けることが出来ないのである。ましてこうした認識や素養を全く持たず，“漠然たる目的による大学院進学”は，人生の解決すべき課題を先送りするだけであり，単なるモラトリアムの延長に過ぎないのである。さらにはまた大学院において修得するマナーやスキルが，大学外の職業生活において活用出来ないものであるならば，それは社会的には無意味なことであると言わなければならない。

社会科学系の大学院を修了する者は，生産機械や運搬機器を運転操作する作業ではなく，対人，対システム（制度），対情報を中心とする職業に付くことを目標としているのであろう。そのためにはその職務の本質的な側面（知的生産）についてのリアルなイメージと認識を持ち，基礎となるスキルの修得を在学中に進めなければならない。

梅棹忠男の『知的生産の技術』は，1968年に出版されている。以来，学生，社会人に広く読まれる一方国語の教科書で紹介されたこともあって，中学の教科書等で「知的生産」という言葉を知った人も多いであろう。しかし問題は学生が大学入学後，その指摘にヒントを得て“知的生産の技術”の修得と“情報センス”，“知的マナー”を磨く努力の積み重ねるか否かが問題なのである。卒業研究，レポート作成，サークル活動，クラブ活動，アルバイト，海外旅行等自らの切実な課題の達成のために実践した創意工夫の経験の有無が重要である。大学院における研究活動の成果にこうした原体験が大きな影響を与えるのではないだろうか。

基本的なマナーやスキルに基礎を持たない極端に専門に特化された方法の修得は，その後の職業生活におけるキャリアの開発には，不十分なのである。明治以降欧米先進諸国からの技術移転によって発展してきた日本の企業特に大企業では，基幹従業員の熟練形成は，企業内に限られてきたのである。外部の研修による熟練形成は，補助的な意味しか与えられてこなかったのである。

現在のところ大企業が長期雇用を前提に基幹従業員としての熟練形成をなさしめる対象は“優秀な新規学卒”である。理工系の修士は別にして社会科学系については大学院修士をあえて雇用する動機を持たないのである。即戦力となる実務経験と知識を持たない単なる文献的知識の持ち主を新規学卒以上の初任給で雇用する必然性は存在しないのである。

世界的に見た場合日本の賃金水準は高く，企業は1980年代の円高不況以来労務費コストの削減に腐心しているのである。高度成長期企業が全額負担していた従業員の教育訓練費も予算の削減を進めており，「能力開発自己責任の原則」に従い，個人負担の比重を高めている。既に新規学卒者の初任給の上昇は，ほとんどストップしており，大学院修了者に対する学部卒以上の賃金水準を期待することは出来ないであろう。市場の飽和に加えて産業構造の転換と各企業の事業の再構築を迫られデフレ傾向を強める現在の日本経済においては，企業倒産も増加している。このため失業問題は，短期的には改善の見込みが立たない情況にある。

いずれにせよ大学院修士修了者には，学部卒者が2年間の企業内教育訓練によっても獲得出来ない能力を修得することが，求められている。だがそのコストを払い戻すことになるような高い賃金の支払いを一般的に期待することは困難であるといえよう。

経済の高度成長はかつて学卒者の≪協調性≫と≪バイタリティ≫によって支えられた。，国際的な大競争と環境が激変する時代を迎えて，かつての学生が卒業時に持ちえなかった“知的生産の能力”こそ現在最も必要とされる能力なのである[3)]。

3）日本経済新聞　1983年2月19日号
総論レベルの「創造性の必要性」は，企業の建前を表明したに過ぎないと考えられるが「国語力の低下」の指摘は，偽らざる本音が，表明されている。

第２－１表　情報探検＆情報処理
《読む、聞く、記録する、参加する、実践する》

［A］情報探検
（１）一般新聞（北海道新聞，朝日，毎日，読売，サンケイ，その他　）
（２）経済新聞（日本経済新聞，日経流通新聞，日刊工業新聞，その他　）
（３）専門新聞（具体的に　）
（４）専門雑誌（エコノミスト，東洋経済，ダイヤモンド，日経ビジネス，
その他具体的に　）
（５）テレビを見る（Yes，No.）
（６）ＶＩＤＥＯを見る（Yes，No.）
（７）ラジオを聞く（Yes，No.）
（８）電話をかける（Yes，No.）
（９）研究会，研修会，セミナーなどに参加（Yes，No.）
(10) 専門家に相談する（Yes，No.）［具体的に　］
(11) 自主的に調査，研究を行う（Yes，No.）
(12) 現場に出かける（Yes，No.）
(13) ボランティア活動に参加する（Yes，No.）
(14) パソコン・ネットワークに参加する（Yes，No.）
(15) その他の情報探検活動（具体的に　）
［B］情報処理
（１）メモ・ノートを記録する（Yes，No.）
（２）コピー（複写）を取る（Yes，No.）
（３）切り抜きを作る（Yes，No.）
（４）データ・カードに記憶する（Yes，No.）
（５）電子手帳の活用（Yes，No.）
（６）録音する（Yes，No.）
（７）写真に撮る（Yes，No.）
（８）ビデオに撮る（Yes，No.）
（９）ワープロ，パソコンによるデータ・ベースを作成する（Yes，No.）
(10) その他の情報処理（具体的に　）

まずは自らの知的生産のための行動を点検して，訓練すべき課題を明らかにしなければならない。

知的生産活動の中核的部分を構成する「情報探検＆情報処理」（読む，聞く，記録する，参加する）のチェックシートは，第２－１表に示す通りである。

我々にとっての課題は，日頃から知的好奇心を旺盛にして情報探検を行い，関係あると思われる情報を，集め，整理，分類，保存して，いつでも使える状態にしておくことである。しかしこれはあくまでも知的生産のための必要条件である。その十分条件はオリジナルなアイデアをもとに社会から評価されうる独創的な作品を創りだすことである。

≪情報探検≫としてはまずは日常的に一般的

な新聞雑誌，専門新聞，雑誌へのアクセスを試み，テーマに関する社会的動向と個別組織と集団や個人の動きを把握することが必要である。このために自覚的に時間とエネルギーと資金をどれだけ投入出来るかが，決めてとなる。大学や公共図書館へ足を運んで行う文献探索も不可欠である。

この情報探検，情報処理に関して近年の高性能パソコンの社会的普及の影響を考えなければならない。特に情報探検に関してはインターネットの活用は，図書カードを繰っていた古い世代が想像出来ない程の威力を発揮するものとなっている[4)]。

既存のデータや情報やデータを探検することに加えて既に述べたように問題の発生しいている現場に立つことが絶対不可欠な要素である。不透明性の増大する現代社会にあっては現場で五感をフルに生かして観察し，手で記録する作業を通して問題の本質に肉迫するフィールドワークが必要である。研究者たらんとする者は自分が関心を持った問題に関して，それが典型的に発現している現場に素早く出かけていくフットワークの軽さを絶えず心掛けなければならない。オリジナルデータと第１次情報を基礎にして自らの思考を進めて，問題の全体像を把握することは間接情報の高度加工によって得られる結論よりも信頼性が高いことは言うまでもないことである。

ボランティア活動は新しいスタイルのアクション・リサーチともいくべきものである。日常のマスコミ情報や政府・地方自治体などの公式見解からは，得られない情報が，肉声と共に与えられるのである。

問題を抱えた当事者からの切実な声に直接触れるである。資金力や権力，組織力を持たない少数派の人々（一般的に差別，抑圧される）の見解こそ問題の本質を鋭くえぐり，解決のヒントを示す場合が多いのである。

次に≪情報処理≫に関しては，現場の記録のための［フィールドノート］の作成が，まず第一歩である。間接情報も含めた情報のデータカード化，整理，保存，統合などの手作業のプロセスを経て思考が発展するのである[5)]。近年ノート型パソコンの発展によって，現場の記録もパソコンに直接入力して，記録，保存が極めてやりやすくなってきた。また単なる録音やカメラによる映像の記録ではなくデジタルカメラによる記録作成も可能となり，情報処理の技術的条件が，大きく変化している。

しかしあくまでも［フィールドノート］が出発点である。現場で得られた情報の記録，処理が，紙と鉛筆の使用からパソコンに代表されるハイテク機材へと変化しているだけである。直接鉛筆で紙に書いて手で思考する原体験を大事にして，現代科学技術の発展が生み出した道具を使い込んでいく必要があるだろう。

現代日本の大学院は学生に専門的な知識の伝授を行ない高度の専門家を養成する機関であるとされている。大学院の知識や情報を伝達する機能は注目されているが，人間教育即ち人間集団における切磋琢磨が生み出す教育効果は，全く評価されていないのである。知的生産のコアとなる「情報探検」，「情報処理」もこの人間教育と深く結びついているのである。情報化時代に不可欠な“センス”や“マナー”の修得も人間教育によってにはじめて適切に行われるのである。現代の大学院教育は，専ら専門家の育成を目指している。しかしこうした人間教育を伴わない知識偏重の教育は，結果として組織の精巧な人間部品であるテクノクラートを生み出すことになる恐れがあると言えよう。

4）Clifford Stoll/倉骨彰訳（1997）『インターネットはからっぽの洞窟』　草思社

5）フィールドワークを行い，記録を作成して思索することの重要性については，
R.M.Emerson，R.I.Fretz&L.L.Shaw/佐藤・山田訳（1998）『方法としてのフィールドノート』新曜社

§3　情報化とオリジナリティの尊重

情報化社会のもう一つの側面はコピー社会と言ってもいいであろう。技術革新によって高性能の複写機が開発されて，書籍，雑誌，コンピュータ・ソフト，音楽テープ，ビデオなどのコピーを極めて簡単に作成し得るようになった。購入したオリジナルを個人的使用を目的とする場合に限り，コピーを作成して使用することが，認められれいるが，違法コピーの氾濫によってオリジナルの制作者と販売者が大きな打撃を受けているのである。

我々の知的生産は，先人の貴重な努力の成果を吸収し，その上に何らかの新しいものを付け加えることによって成立している。自らの作品のどの部分が，他人の先行する仕事に依存するのか，これを明示することによって自らの責任の所在とオリジナリティを主張することが出来るのである。情報化時代にあって自らのオリジナリティを主張しよううとする者は，まず他人のオリジナリティを，尊重しなけばならない。これによって初めて相互に信頼して知的な刺激を与えかつ受け取ることが出来るのである。それによって健全な社会的平衡が成立して，より活発な人間的諸活動が展開されるのではないだろうか。

書籍と雑誌に注目すれば大学生協の書籍部においても書籍や専門雑誌は売れず，コミックやエンターテイメント関係のものが多く売れているのが，現状である。学生達は，学習に必要な教科書すら購入せず，図書館や友人から借りた書籍や雑誌の必要な部分やノート型パソコンだけをコピーして済ませてしまう傾向が，強いのである。知的労働の成果である研究内容の社会的公開と普及は主として市場を媒介にしている。しかしコピーの氾濫は，この社会的システムに決定的な打撃を与えており，このままでは情報の生産と流通のプロセスが機能不全となる危険性が高いのである。

特に専門性の高い学術書は，読者層も限られて，≪出版部数が少ない→高価格→コピーの横行→販売不振≫の縮小再生産のサイクルに入り込んでおり今や危機的状況にあると言えよう。大学及び公立図書館の充実によって学術書の普及を図るなどの施策を講じなければ，日本における学術書の出版は，衰退の一途をたどらざるを得ないのが現状である[6]。

日本の情報化社会の落とし穴は，受験参考書などには異常なまでに神経質になって新本を購入している点である。試験をパスするための情報や道具には，コストを払うがその他はコピーですませるという態度は，オリジナル作成のための知的労働の価値を否定することを意味している。オリジナルな作品を創った人にその労働の対価が，社会的にフィードバックされなければ，オリジナルを積極的に社会に広く公開する人はいなくなってしまうのであろう。

進展しつつある情報化社会にあって知的生産労働を志す若い学生諸君は，オリジナリティ尊重の精神とマナーを身に付けなければならない。コンピューター技術を中心に情報リテラシーは，情報化社会を生きていくための必須の能力である。しかし他人のオリジナリティを尊重する姿勢を涵養する教育こそ，情報化時代にあって最も重視されなければならない教育である。

情報収集のためには，コピーの作成は極めて有効である。だがコピーを取ることは他人の知的労働の成果のただ取りであるという自覚が必要なのである。この自覚があれば不用意にコピーを取ることは，もっと少なくなるのではないだろうか。

せっせとコピーをため込んでも，それはあくまで他人の仕事の断片の寄せ集めであって自分のものではないのである。書物もオリジナルを購入して自ら書き込みをしたり，要点のノートを作成し手で考えて初めて自分のものとして定

6）北海道内の市町村の図書費は，極めて小額であり。この目的を達成するには遠く及ばない。予算ゼロの町村が4，最高額は，2880万円が1市となっている。米山喜久治（1989.3）『北海道の内発的発展と情報創造』p.43〜44　北海道大学経済学部

着するのである。コピーの束は転居などの際安易に廃棄することになり，結局お金と時間と資源の無駄使いとなってしまい自分には何も残らないのである。

具体的な“モノ”を盗むと社会的には明確に窃盗である判断される。しかし現代日本社会においてはオリジナル“情報”をコピーすることが一種の窃盗であるという認識は残念ながら希薄である。複写機のボタン操作という作業によって作成した複製品（コピー）を，あたかも自分が独自に作り出したオリジナルであると錯覚する傾向が強いのである。複写の費用を払い自分の所有物となったコピーを，あたかも自分の知的生産物であると錯覚してしまうのである。こうして不用意なコピー作成が日常的に続けられていくと錯覚が増幅されて他人と自分のオリジナリティの境界線の認識が曖昧になってしまうのである。明らかに盗作と判断されるものを不注意にも自分の仕事として社会に出す誤りをおかすことになるのである[7]。

情報の記録の媒体が古典的なスタイルの“ノート”から，“パソコン”になったとしても文献を読んで，その要点をノートに取る作業は，自らの思考を発展させたために不可欠である。読んで，記録し考えるという手作業によってインプットされた情報は，自分の思考の一部として定着することになるのである。

このプロセスを経ないコピー作業は，知的生産の対極にある単純作業なのである。コピーの氾濫は情報洪水と汚濁の重要な原因となっている。コピーとその加工情報が氾濫する中にあって研究の水準を上げるには，この問題はどうしても解決しなければならないことなのである。

オリジナリティを尊重して科学的な論文を書くためには，立論と分析の基礎となるデータ（情報）が，それにふさわしい条件を備えていなければならない。

川喜田二郎は科学的データの条件として（1）時（Date），（2）所（Place），（3）出所（Source），（4）記録者（Recorder）の4条件を挙げている[8]。これに従い1970年に開発されたB6版横書きのデータカードは記入欄を設けて，4条件の記録洩れがないようなフォーマットになっている[9]。情報収集の段階から出所を明確にすることによってオリジナリティ尊重の精神（倫理性）を手作業を通して明示しようとするものである。

新聞記事も5W1H(Who, When, Where, What, Why, How)が明確でなければ1単位の情報とはなりえない。我々は常に事柄の根源に遡り，情報の発信者，出所を明示することによって自らの思考を発展させる習慣を身につけなければならない。

第2節　大学院と知的生産の基礎訓練

§1　大学教育の大衆化と大学院

日本国民は，戦前の警察国家と15年にわたる日中戦争とそれに続く太平洋戦争中のアメリカ軍による空襲と惨めな敗戦を経験した。辛うじて生き延びて戦後のタケノコ生活のどん底からやっと立ち上がり始めた日本国民を広くとらえたものは，新憲法の掲げた平和国家の理想への共鳴と健康で文化的な生活への憧れであった。日本人の明日への希望は，貧しくとも子弟の教育を最優先する生活態度として具体的に表現されたのである[10]。

高度経済成長を経て1974（昭和49）年には高校への進学率は，90%を超え，さらには大学・短大への進学率も1987（昭和62）年には36.1%となり同世代の若者の3人に1人は，大学に学

7）今後の情報社会における倫理，マナーに関する教育の基本データとするため研究分野別，年代別に典型的な盗作，剽窃のケースを分析する必要があるだろう。若い世代は，古い世代の誤りを無批判に踏襲してはいけないのである。

8）川喜田二郎（1967）『発想法』P.48～49　中公新書

9）1970年第2回琵琶湖移動大学の開催のために開発されたKJデータ・カード

10）米山喜久治（1993）『探究学序説』p.25～28　文眞堂

ぶようになった。このように高等教育機関である大学は，特定の社会階層に所属する若者のために存在するのではなく，普通の能力と学費の負担に耐えられる一般国民が，学ぶ場となったのである[11]。政府の生産力第一主義により重化学工業，後にはハイテク産業への設備投資は，世界のトップ水準を維持し続けたのであった。

しかしながら人材育成のための高等教育の質的高度化のために適切な投資が行われることはなかったのである。教室，演習室，図書館，研究室，談話室，食堂，体育館，ホールなどへの投資はほとんどなく，学生が質の高い生活を享受することは出来ないのである。一人の教員が大教室でマイクを使った講義を行うマスプロ教育が一般化しており，大学はサラリーマンの大量養成所と化したのであった[12]。こうした日本の大学教育は，大企業及び中央官庁の学歴別年功制度及び企業内教育訓練システムと相互補完関係にあって，高度経済成長の下では大きな矛盾もなく運営されてきたのであった。だが1980年代以降の円高不況さらには1990年代のバブル経済の崩壊による不況の深刻化によって，企業はこれまで抱えてきた過剰労働力を社外に排出せざるを得なくなったのである。新規採用の学卒者に対しても，単なる学歴だけでなく，基礎学力や大学で学習した専門的知識を問うようになってきたのである。これは入学試験の難しい大学の卒業資格と≪協調性≫と≪バイタリティ≫だけを持つ人を社員として採用する人事方針と社内のOJT中心の教育訓練でゼネラリストとして養成する人事管理システムの破綻である。市場の成熟と消費者ニーズの多様化の前に高度成長期以来続けてきた規格品を大量生産して人海戦術で販売促進を行うスタイルのビジネスが，その有効性を失ったのである。

民間企業の経営の質的高度化による事業の再構築の推進は，柔軟な思考と行動力を持つ人材の獲得競争を激化させることとなった。これは期せずして産業界からの大学教育への批判となったのである。大学の教育機能が不十分であり，卒業生の基礎学力や知的能力不足が，雇用者として無視できない段階に到達したのであった。産業界のこうした批判を察知した文部省は，1992年に大学教育の高度化を大学院の重点化によって達成する計画を策定したのであった。隠れ蓑というべき審議会の答申によって大学学部の知的水準の低下，「レジャーセンター」化の現状を追認したまま，大学院重点化の方策を打ち出したのであった。本来学部レベルで実施すべき教育をより長期にわたり学生を拘束して大学院で行う必然性は存在しないのである。今回の大学院重点化の文部行政は，単なる大学の序列の再編成に過ぎないといえよう。大学院を設置する大学が，研究を行う大学であり，それ以外は，大衆の教育機関であるという基準を，明示したのである。従来入学試験の偏差値で序列付けをされてきた大学はより新しい序列を求めて一斉に走り始めたのであった。

大学進学率が，45%を超えて大学教育の大衆化時代を迎えた高等教育の質的高度化は，大学院が担うべきとする文部省の文教政策は，根本的な欠陥を持っているといえよう。最初に行うべきは学部教育充実を実現する教育環境整備のための投資である。同時に行うべきはカリキュラムや教材などのソフト開発，さらには教育担当者の教育スキル開発プログラムが集中的に実施されるべきであろう。ハードの整備，ソフトの開発と人材開発を伴わない形だけの大学改革は，単なる制度いじりであり，文部省が生き残るための施策に過ぎないのである。教育期間の延長は国民を，さらに一層“学校”に縛りつけることになり，日本社会を“学校化社会”へと変容させる機能を持つものであると言えよ

11) 文部省編（1998）『我が国の文教施策』（平成10年版）所収　学校基本調査
同編　（1998）『文部統計要覧』（平成9年版）p. 38 大蔵省印刷局

12) 大学教育の「エリート」から「マス」への量的発展と質的変容については，マルチン・トロウ／天野・喜多村訳（1976）『高学歴社会の大学』　東京大学出版会

う[13]。

導入された欧米の近代大学制度は，明治期の日本において大きな組み替えが行われたのであった。それは工学部を世界で初めて大学の正式の学部として編入する一方欧米の大学では主要な位置を占める芸術学部を国立大学の学部編成から除外したことである。もちろん東京音楽学校，東京美術学校が設立されたが，それらは単科の専門学校に過ぎなかったのである[14]。

こうした大学工学部において技術者を大量に養成され，先進諸国からの技術導入が積極的に行われ，日本の現場への定着が推進されたのである。特に戦後の重化学工業化の推進にあたっては，大学院卒（修士）が，民間企業の生産現場から研究開発にいたる広い範囲の職務を担当する技術者として大きな貢献をしてきたのであった。

工学部の大学院卒業者の技術移転とその日本化に果たした成功の経験を基に社会科学系の大学院卒（修士）の労働市場へのスムーズな参入を期待するとすれば，大きな誤りであるといえよう。なぜならば工学系については大学の実験室で修得した知識と研究の方法論が，そのまま企業内でも活用することが可能である。しかしこれと比較して社会科学系の大学院は，従来大学教員の養成を主たる目的とする機関であって，経済活動を主として行う社会生活のための実務的知識を教育する場ではなかったのである。日本においては文系大学卒者の実務的知識と熟練の修得の場は，あくまでも企業現場の教育訓練（OJT）である。特に戦後アメリカから導入された経営技術の理論や実務と日本の現場で活用する知識とノウハウを提供してきたのは，コンサルタント会社であることを忘れてはならない[15]。

アメリカを中心に発展したビジネス・スクール（Business School）ではリベラル・アーツ教育と経済，経営，法律，心理学などの専門学部を卒業した後，実務経験を積んだ社会人に高度な職業教育を行う学校であって，その卒業資格をMBA（Master of Business Administration）とするものである[16]. Graduate School of Business Administrationは本来「経営学院」

13）「学ぶこと」，「教えること」が学校に独占された社会を学校化社会（Schooled society）と規定するイヴァン・イリイッチの所説については，イヴァン・イリイッチ／東洋他訳（1978）『脱学校社会』　東京創元社
「学校」という制度を媒介にしない日常的な生活の場面における生きる知恵の伝達が，重要である。料理教室ではなく家庭の日々の調理，食事の準備作業が，伝統的食文化の伝承と発展に決定的な影響を与えるのである。

14）中山茂（1978）『帝国大学の誕生』　中公新書

15）日本能率協会（1982）『経営と共に 日本能率協会コンサルティング40年史』日本能率協会
日本生産性本部（1988）『生産性運動三十年史』日本生産性本部

16）Dartmouth Collegeでは，1867年創設のThayer School，1797年創設のMedical School以来リベラル・アーツ教育と工学教育及び医学教育が連結されていた。1900年に創設されたアメリカ最初のビジネス・スクールであるAmos Tuck School of Business Administrationでは当時の学長のEdward Tuckerは，ビジネス・スクールは，経営管理の手法が重要ではなく，広範な社会的意味におけるビジネス・リーダーシップが重要である，さらにはビジネスのより広い意味を伴ったコモンセンスの訓練を付け加えることが重要であると考えていた。Robert H. Guest（1982），*A Brief History of the Amos Tuck School*, Published by Alumuni Office. Amos Tuck School，Dartmouth College. p. 3～4
1990年現在の卒業生の仕事は，“Consulting;29.8%, Control / Accounting;3.5%, Engineering;0.7%, Finance;36.9%, General Management;3.5%, Marketing;17%, Operation / Production;3.5%”, Planning;1.4%, Project Management; 3.5%, B. S. Stuart & K. D. Stuart, Esq.（1990），*Top Business Schools*, p.61 Prentice Hall Press
アメリカの大学におけるMBAコースの研究と教育を支えるものとして次のような要因をあげることが出来る。（1987年3月　University of Oregonでの国際交流部スタッフへのインタビュー）
1988－89　University of Oregon General Bulletin
(1)教員が実務界の経験を持っている。　(2)学生も実務の経験を持っている。　(3)教員が，絶えずフィールドワークを行い，現場の実態把握に基づく研究を進めている。　(4)学生が，インターンシップによっ

とでも称すべき学校である。日本の大学制度において学部に直結し，研究者の養成を目的としてきた大学院は，教員にも学生にも実務経験がなく実務教育を目的とする学校としては有効に機能しえないことが，認識されていないのではないだろうか。

ともあれ情報化，国際化，専門化に向けた大きな社会変動は，日本の大学の大学院（社会科学系）に従来の大学教員の養成 機関から，より多様な（弁護士，法律家，公認会計士などを代表とする）専門家を養成する機能を求めているのである。しかし問題は，既にこうした領域の国家試験には，多くの受験専門予備校が開設されていて，大学院で固有に教育すべき内容のオリジナリティが，問われているのである。各種学校として位置づけられる予備校ではなく文部省の公認する大学院で取得した専門領域の単位が，国家試験の受験に際し有利であるのは事実であろうが，それ以外の利点は少ないのではないだろうか[17]。

空洞化した学部教育の充実に向けた大学改革が進むのではなく，大学院に関心が強まる中で，大学学部卒業後にプラス2年の時間と授業料さらには機会費用を負担して入学する大学院生は，自らの貴重な人生の時間において何を修得すべきなのか，明確な目標を持たなければならないのである。

一方学生を受け入れる大学サイドもそれぞれの機関の研究・教育における独自性を求められているのである。欧米の理論と技術を導入し，日本社会に伝播するための技術移転センターではなく，地域と日本社会が直面する諸問題の解決のための基本理念・哲学，方法，具体的解決策（ハード，ソフト）を構想しうる国際交流と内発的発展のための「開発センター」としての機能が求められているのである。

§2　大学院教育と基本的スキル

明治以降文明開化のスローガンの下に日本の大学における人文社会科学研究は，先進国の通説及び先端的研究の翻訳と要約を基礎作業として行ってきた。そこでは科学の3分類（書斎科学，実験科学，野外科学）の内の一つである“書斎科学”つまり文献研究を中心に研究が進められてきたのである[18]。大学院で研究を志す学生は，直接外国人の研究者と研究成果に関して直接議論をすることは，ほとんどなく，この

て企業内で実務経験を持つプログラムが存在する
(5)教育研究の基本理念に“問題解決”を挙げている
(6)世界の多様な国からの留学生が，在学している
(7)ビジネス界から日常的にゲスト・スピーカーを迎えてセミナーを開き交流を行っている。
国際，国内の社会的部門，文化，専門，宗教，年令，ジェンダーを越えた人的，知的交流が，その活発な知的生産を可能にしているのである。
戦後のアメリカ社会のエリート，ベストアンドブライテストとして企業経営の近代化を推進したのが，MBA修了者であった。Harvard Business School出身のマクナマラが，フォード自動車会社に入社して，ヘンリー・フォードの威光が輝く同社の経営合理化を進める過程については
R.S.Macnamara/仲晃訳（1998）『マクナマラ回顧録－ベトナムの悲劇と教訓』p.27〜32　共同通信社
アメリカの世界に誇るMBAコースも現場の企業経営者から見れば“コミュニケーションの基本的スキルがすぽんと欠落している。”ため企業の現場から浮いてしまい現実に有効な管理活動が展開出来ないのである。ニューコア会長のアイバーソンは，“MBA病につける薬”としてインターン制度の必要性を強調している。
Ken Iverson/岡戸・東沢訳（1998）『真実が人を動かす－ニューコアのシンプル・マネジメント』p.207〜216　時事通信社

17) 労働省の主導するホワイトカラーサラリーマンの労働市場の流動化のための資格制度である「ビジネス・キャリア制度」は，受験資格のためにビジネス専門学校やコンサルタント会社の開講するセミナーでの単位取得が，公認されている。大学や大学院における講義は，その対象として認定されていない。
大矢息生（1994）『ビジネス・キャリア制試験の手引き』税務経理協会
社会経済生産性本部（1998）『労働省ビジネス・キャリア制度認定専門能力開発講座』（平成10年度　受講案内）

18) 科学の3分類である「書斎科学」，「実験科学」，「野外科学」については，川喜田二郎（1967）『発想法』p.22　中公新書

文献研究の方法への習熟が，必須の課題とされてきたのである。しかし研究という一仕事の全体からすれば，ある限定された範囲のスキルを身に付けるに過ぎないのであった。

文部省の主導により従来の大学教員の養成を目的とする大学院教育から高度な専門的知識を持つ職業人の養成を行う機関への転換が進められている。だが現状は理論指向の研究と方法論とに規定されて伝統的スタイルの研究者育成から脱皮することが，容易ではないのである。学生達が修得しうる研究の方法論とスキルは，古いスタイルの大学教員を養成するには有効であるかもしれない。しかしこれとても学生の質的変化と社会的ニーズの多様化の前に変革を迫られているのである。さらに根本的な問題は，文献研究中心の研究方法論は，実務的専門家が，自らの職務を科学的に推進するための方法論として活用出来る一般性を持たないことである。多様な専門的職務を科学的に遂行するために必要とされる基本的スキルを解明し，それが大学院で教育される必要がある。

現在の大学院で修得しうるスキルをどのように再編成すれば社会の一般的な職務が必要とするスキルに対応することが出来るのであろうか。

1955年にR.L. Katzは，管理者に必要とされるスキルには次の3つのスキル即ち技術的スキル（Technical Skill），人間的スキル（Human Skill），概念的スキル（Conceptual Skill）が，存在することを指摘している[19]。このスキルの3類型は，企業の管理職が効果的に職務を遂行するために必要とされる能力ではなく，現代産業社会におけるスキルの一般的特性を検討する時に重要な指標であるといえよう。

まず第1の技術的スキルは，機械・装置を運転操作するスキルである。まず製造業の生産工場の全ての生産活動の機械・装置，工具類の操作作業が必要とするスキルである。個人の生活では自動車，トラックターのような農業機械，芝刈機，除雪機，小型船の運転，グライダーの操縦なども皆これに含まれるであろう。その他日曜大工に使う手動と電動工具の操作などが含まれるであろう。最近ではパソコンやビデオ，デジタルカメラなどのハイテク機器を操作するスキルもこれに含まれるであろう。

第2の人間的スキルとは，かかわりを持つ全ての人々との対人関係で必要とされる能力である。家庭，地域，職場などのあらゆる場面において円滑な社会生活を送るために必須の能力である。「こんにちは」，「はじめまして」，「どうぞよろしくお願いします」という挨拶から始まるコミュニケーション能力やディスカッション能力が含まれている。さらには他人と協力して一仕事を遂行するチームワーク能力など極めて幅の広い種類の能力を意味していると考えられる。第3の概念的スキルは，言葉の意味を理解する基礎的な能力から始まり数値，記号，専門用語を理解して，それを操作して，具体的な仕事の中に生かせる能力を意味しているのである。基本的な知的生産能力である問題意識の発掘からスタートして，実験と現場調査によってオリジナル・データを作成すること，データを統合して問題の全体像を構造的に把握すること及び仮説の発想，さらには問題解決の解決策の構想，類推，分析，総合の基本的な思考力などが含まれるであろう[20]。

以上のようなKatzの提起したスキルの3類型に従えば，日本の大学教育では，教養課程（一般教育）では「座標軸的教養」即ち問題を知識の諸領域に正しく位置づける基礎知識の教育が，目指されてきた。しかし教員と学生の一対一の対話のないマスプロ教育では具体的なテーマ（課題）との関連で知識の伝達が行われないため学習者にとっては試験用の単なる断片的知

19) R.L. Katz (1955),"Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review* Vol. 33, No.1 p.33-36

20) 米山喜久治（1978）『技術革新と職場管理』p. 315～316　木鐸社

識の暗記に止まって来たと言っても過言ではない。次に学部課程では自然，物質，エネルギー，情報，人間，社会に関する専門的知識とハード，ソフトの「固有技術」の理論的基礎を教え，企業内での実践的な教育訓練に備えるとされてきた。しかしこれも研究開発の進展による知識の幾何級数的な増大に直面し，その対応策としてより狭い専門領域を設定して，狭い範囲の専門教育が目指されてきたのである。

こうして短期間に特定領域の知識の最先端に立つことが要求されて育った専門家は，自分の専門の相対的位置づけが出来ない視野狭窄に陥って他分野の理解が，困難となってしまうのである[21]。現実の複雑な問題解決には，鋭い問題意識と多面的，重層的な思考が，必要とされている。彼らの能力では主体的に取り組むことが困難であるという根本的な欠陥が，存在するのである。いわば知的単能工である狭い範囲の専門家(I型人間）では，現実の複雑な問題に挑戦することが困難なのである。プロジェクト・チームをまとめて複雑な問題解決（仕事）に挑戦する知的リーダーシップを発揮する知的多能工。こうした知識の諸領域に通じたゼネラリスト（π型人間）こそが求められているのである[22]。激動する環境が必然的にもたらす社会的ニーズの高まりに反して残念ながら現代日本の大学教育システムは，こうしたタイプの人材を育成することが出来ないのである。

欧米先進諸国へのキャッチ・アップを最大の目標としてきた日本の大学教育システムは，先進的技術に関する技術的スキルの修得に関する教育が中心であった。このため知識を創造するソフトウエアである概念的スキルの体系的な知識，独創的研究のノウハウとその教育プログラムが存在しなかったのである。

概念的スキルが，知的生産の技術と等価であるとすれば，この技術（スキル）の本格的な教育プログラムを持つ日本の大学及び大学院は，皆無であるといえよう。
学部卒レベルを前提にして進められる大学院の教育プログラムの柱の１つが，知的生産の技術，概念的スキルの教育訓練（創造性開発）にあることは明らかである。

これまで教養課程においても“大学教授”という専門家が先進国の知的生産のアウトプットである技術や概念の“専門的知識”を，学生たちに伝えてきたのであった。しかしながら大教

21) 貝塚茂樹（1974）『日本と日本人』p.203　角川文庫
「新制大学院学生諸君が，短い時間に全精力を狭い特殊研究にそそぐ余裕を失った」
以上のように中国文学者貝塚によって既に1970年代前半に，専門教育・研究の問題点が，指摘されていたのであるが，それ以来約30年，一世代を経て，問題は自覚的にどこまで解決されたのかを点検してみなければならない。社会の流れは，貝塚が指摘した傾向を強めているのではないか。

22) R.L.Katzの“概念的スキル”は，ピラミッド型企業組織においてより管理階梯が下位になるに従って必要とされる度合いが少なくなるとすP.ヘルシー・K．ブランチャードらの見解は，1970年代初頭の日本企業においては妥当性を欠くものである。人工知能による生産工程の自動化，エキスパート・システムの構築のためには，熟練工としての長い経験を持つ現場監督者と現場の超熟練工と学卒技術者の間に立って技能と技術の間の相互翻訳の能力を持つ高卒者の果たした役割に注目すべきである。彼らこそ最も高い概念的スキルの保持者であると言わなければならない。　『技術革新と職場管理』p.315～317　木鐸社
人間の類型としてI型人間（深く知っている。しかし視野が狭い），π型人間（専門を２つ持つと同時に幅広く知っている。自分の２つの専門の深さから他の専門の深い内容を類推することが出来る。）などがある。
森政弘（1988）『超常識－平凡の中の非凡のすすめ』p.46～48　PHP文庫　「情況から主体的に問題を形成し，その問題の全体像を把握するために最も適切な方法を考案し，知識を総合化出来る人間，提起した問題に正々堂々と取り組んでいく勇気と情熱と責任倫理を持った人間＝問題中心的専門家」を養成しなければならない。しかし学歴という「資格」を付与して社会に送りだし現状維持を課題とする現代日本の大学は，この社会的使命を達成するには原理的な矛盾を抱えている。　米山喜久治（1993）『探究学序説』p.83～89

室でのワンウェイの情報伝達の講義では，具体的な課題の達成を通じてスキル（技）として体得することは不可能である。概念的スキルや知的生産の技術は未知の課題へ共同して挑戦する真剣勝負の場において，人間同士の切磋琢磨と相互研鑽によってのみ修得されうるものなのである[23]。

さらにこの技術・スキルの基底を形成する倫理性，マナーやセンスなどは，“人間教育”の一環として先達から後進へ伝えられるものである。その人の個性を形成する知的活動の深部に関る技術・スキルは，学校教育制度の中の単なる知識伝達の教育では伝えることが出来ないのである[24]。

この近代学校教育制度が，抱える根本な矛盾から自由であったのは，幕末期の小規模な“私塾”である。ここでは教える者と教えられる者の間の人間的接触，学ぶ者同士の相互研鑽が，不断に行われた結果，困難な時代を切り開いた幾多の人材を輩出しえたのであった[25]。

産官学交流が叫ばれ“知的生産の府”としての社会的貢献が求められている現代の大学は，社会の知的下請け機関に堕落する恐れがあり，問題の本質を深く考え抜く“思索の僧院”としての機能を喪失する根底的な困難に直面しているのである。

現代の知的生産は次のような内容を持っている。即ちしなやかに環境に適応が出来るための柔軟な思考力，社会的マナー，自らを律する倫理観，情報に接する時のセンスと評価能力，そしてアイデア作りに始まり，オリジナルデータを中心とする情報処理によって新しい情報と価値を創りだすことである。これを実現するための基本的スキルを教育訓練する場が，大学と大学院である。

次にこうした知的能力やスキルが，現実のビジネス界で必要とされる職務遂行能力のスキルとどのように関連しているかを検討してみよう。

アメリカの William Privar (1976) の学生向けの求職ガイドブックでは，48項目の自己点検の要点があげられている。質問項目ではこれまでの人生において自分は，何を実現してきたのか？自分の持っている能力，現在修得しているスキル（personal inventory）は何か？自分は

---

23) J.Lave & E. Wenger, *Situated Learning*／佐伯胖訳(1993)『情況に埋め込まれた学習－正統的周辺参加』　産業図書

24) 敗戦後の新しい学問と学校を創る試みとして『鎌倉アカデミー』に注目しなければならない。
高瀬善夫（1980)『鎌倉アカデミア断章－野散の大学』　毎日新聞社
同　(1995)『回想の鎌倉アカデミー』　中公新書
現代の学校教育制度の限界を認識した文化人類学者川喜田二郎は，自ら主宰する「移動大学」を1969年８月にスタートさせた。この「移動大学」は「フィールドワーク（BS)→KJ 法→PERT 法」を，基本的方法論とする２週間を１セッションとする野外科学の学校である。ここでは全人格的な触れ合いと相互研鑽が，目指されている。既存の組織の外に出て創造性開発（概念的スキル）と研究プロジェクトの基本的な方法が，On the Job Training で行われる。
川喜田二郎（1971)『雲と水と－移動大学奮戦記』講談社
同　(1998)『移動大学の思想と実験』　中央公論社
移動大学集団の創造的問題解決行動については，
米山喜久治（1993)『探究学序説』p. 189～213
人間教育という観点からは，教室中心の近代学校教育制度は，根本的な欠陥が，存在する。1959年11月飯田宗一郎が提唱した『大学セミナーハウス』は，教師と学生の共同生活の場を作ることによって失われた人間的接触と対話の機会を回復しようとするものである。
飯田宗一郎（1974)『大学を開く－大学セミナーハウス創立十周年・開館七年史』　大学セミナーハウス（東京）

25) 奈良本辰也編（1974)『日本の私塾』　角川文庫
リチャード・ルビンジャー／石附実・海原徹訳(1982)『私塾－近代日本を拓いたプライベート・アカデミー』　サイマル出版
伴忠康（1978)『適塾をめぐる人々：蘭学の流れ』創元社
幕末日本の私塾の特徴は，その師弟と学生相互の濃密な人間的交流と切磋琢磨が，行われていたことである。
梅渓昇（1996)『緒方洪庵と適塾』Ｐ.62-63，94-95　大阪大学出版会
福沢諭吉（1978)『新訂福翁自伝』緒方の塾風　p. 63～94　岩波文庫

第2－2表　Foundation Skills

BASIC SKILLS	THINKING SKILLS
Reading	Creative Thinking
Writing	Problem Solving
Mathematics	Decision Making
Speaking	Visualization
Listening	
PEOPLE SKILLS	**PERSONAL QUALITIES**
Social	Self-Esteem
Negotiation	Self-Management
Leadership	Responsibility
Teamwork	
Cultural Diversity	

(Source)Lawrence K.Jones(1996)"Job Skills for 21st Century-A Guide for Students" P.20 Oryx Press

現在どこにいるのか？そして将来の生活で何を実現しようとするのか？を明確にすることのアドバイスが書かれている。自画像を明確にし，さらには自らの持っている諸能力を明確にする事が求められている[26]。

この中で自動車などの機械類の運転操作スキルの有無が問われている。しかし我々の最も注目している知的生産，概念的スキルについては何も問題にされていないのである。1970年代のアメリカでは，リベラルアーツ教育で，こうした知的生産のスキルは，既に修得されていることが，前提にされているのであろう。

次に同じくアメリカの学生向けに書かれたL. K. Jones (1996)の「21世紀に向けた仕事の熟練」というガイドブックがある。ここでは学校教育と実社会の職務遂行のために必要とされる基礎的スキル（Foundation Skill, Basic Skill）及び公的な資格によって職務に直結する専門的スキル(Specialized skill)の2つが挙げられている[27]。

（第2－2表参照）

円滑な社会生活のために必要とされるスキルである人的スキル（People skill）があり，この中には交渉スキル（Negotiating skill）やリーダーシップ（Leadership）が含まれているとされる。現代日本人にとっては人的スキルの中でも最も重要なものはコミュニケーションのスキルではないだろうか[28]。

特に若い世代はマンガ，テレビ，ファミコン，ゲームの家庭への浸透によって家族の間の会話を減少させているのではないか。こうして家庭生活おいて基本的な対話能力を十分に開発しないまま受験期を過ごし大学に入学するケースが増えているものと考えられる。急速な社会変動に伴い地域社会における人間的交流も希薄化し，人々はお互いに挨拶を交わす機会もあまりないという情況が，一般化することになってしまうのである。

こうした環境に生活する日本人は，生きていくための基礎的な能力であるコミュニケーション能力を低下させているのである。コミュニケーション能力が低下すれば，自分が疑問とする事に関して適切な問いを発することが出来ず，学

26) William H. Privar (1976), *Work Experience Handbook*, p.3～11 Canfield Press

27) Lawrence .K.Jones (1996), *Job Skills for 21th Century－A Guide for Students*, p.18-19 Oryx Press

28) 就職活動では企業の採用担当者の面接を受けなければならない。その時きちんとした日本語で自分の考えているいことを，話し，書くことが出来なければならない。さらに面接委員が話す内容を，きちんとメモに取りながら（Note-taking），相手の話を聞く能力を身につけなければならないのである。
こうした基本的能力が，なければ大卒の労働市場にはエントリーが出来ないのである。
自分なりの職業観や明確な働く意思を持たない学生が，なんとなく面接会場に現れて，"取りあえずこの会社に就職したい"と言っても採用する企業サイドとしては対応のしようがないのである。社会生産性本部の新入社員の職業観についての意識調査では，戦後の高度成長期には期待できた企業組織へのアプリオリの忠誠心は，揺らいでいることが明らかである。北海道生産性本部（1998）『働くことの意識調査報告書』　北海道生産性本部

校や職場における学習も効果を上げることは出来ないのである。この能力を持たない人は職場では職務遂行に必要とされる情報の発信・受信が正確に出来ず，複雑な概念を理解する必要のない定型的な単純作業に従事するしか道は残されていないのである。

現代日本人は自閉的傾向を強め，他人に対する関心を失って，コミュニケーション能力を低下させているのである。しかし逆に現実は異文化間コミュニケーションのための外国語の習得を，より一層強く必要としているのである[29]。だが日本人同士において気軽に話しかけ，会話を楽しむセンスやスキルを持たない人が，不自由な外国語を使って外国人と対話を楽しむということは不可能であると言わなければならない。受験英語に苦しめられたという経験が，日本人の外国語嫌いの元凶であるとされるが，これは未だ問題の本質を把握していない議論ではないだろうか。そもそも現代日本人は，他人と対話を楽しむという欲求を持っているのか否かが問われなければならない情況に立ち至っているのである。

こうした根源的な問いに基づいたスキルの開発論でなければ，直面する知的生産の技術のスキル，概念的スキルの教育・訓練の課題を解くことは出来ないのである。

まずは大学の大教室で行われる学部レベルの講義を，小人数のクラスに再編成して，教員と学生との間の相互のコミュニケーションを，復活させることが，全ての出発点である。そのためにはオーディオ・ビジュアルの装置やパソコンを装備した適切な小規模の教室を多数準備する必要がある。情報機器と教室建設の新たな設備投資は有効な需要を生み出し景気の回復にプラスの効果をもたらすであろう。国家財政は巨額の赤字を抱え，社会の高齢化が急速に進む中で国民が，高等教育の充実（人材開発）のための大規模投資の国民的合意が形成されなければならない。これはすぐれて政治の問題なのである。

レッテルだけの大卒を大量生産するマスプロ教育を，克服するためには，適切な投資が必要であり，高等教育にはコストがかかることを自覚しなければならない。投資がなければ21世紀の情報化社会を実現する人材育成のための大学改革は進まないのである。

さて人的スキルに含まれる「交渉のスキル」は交渉すべき課題を持ち，利害を共有する人との対人関係において成立するスキルである。市場おける財やサービスや情報の価格を巡る交渉が，その典型である。社会生活においては経済行動だけでなくボランティア活動などの非経済価値を巡る交渉もあり，実に多様な場面を含んでいる。

また“リーダーシップ”も個人が独立して持ちうる能力やスキルではなく，フォロアーが存在して初めて成立するものである。問題解決の実践場面におけるリーダーシップとフォロアーシップとは対概念であって，フォロアーなくしてはリーダーは存立しえないのである。まずある課題に関与しその達成を共通の目標とする人々の存在が大前提である。そして人々が，ある人間の持つ能力（知識，技術，権力等）を評価してそれを権威として受け入れた時に，その人間的相互作用を基盤として初めてリーダーシップが発揮されるのである。

次に意思決定（decision making）のスキルであるが，そのための方法論に関しての情報や知識を大学でも教育することが出来るであろう。意思決定の本質は，自らの将来の人生の在り方を自らの主体性において決断することであり，

29）日本人が日本人相互の日本語によるコミュニケーション能力を低下させているのが現状である。こうした中で国際ビジネス即ち利害関係を伴う交渉の場での異文化コミュニケーションを，果たして円滑に行えるのであろうか。　佐久間賢編著（1998）『国際ビジネスと交渉力』　NHK 出版
営業マンへのアンケート調査による“妥結点”を見いだすまでの交渉のプロセスの解明については，高井伸夫（1999）『相手を「ウン」と言わせる交渉力』講談社

明確な価値基準と倫理性によって支えられるものである。意思決定は「結果に対する責任」とセットになるものであって，意思決定だけが独立して存在するものではないのである。

日本の企業の経営者は1980年代にバブルに踊って，土地投機に貴重な資金を投資する意思決定を行ったのである。バブル崩壊後これらが不良債権化し企業の業績を悪化させ，最悪の場合は企業が倒産するに至ったのである。しかし日本のトップマネジメントは明確にその責任を取っておらず，これは職業倫理上からも反社会的な行為であると言わなければならない。経営参加とボトムアップの美名の下に中間管理職の意見を求め，前例尊重で，問題の先送りを行い，いたずらに時間を浪費してきたのであった。

意思決定の結果に対する責任倫理が欠如している企業経営者は，結果責任が怖くて主体的な意思決定が出来ないのである。意思決定は，単なる方法論やスキルを超えた所にあってその人の理想や生き方，人間的存在の基底からわき出てくるエネルギーが，初めて可能にするものではないだろうか[30]。

基本的知識として数学（Mathmatics）が加えられているが，これは数学の持つ論理的思考様式に注目したものであろう。さらに統計学がイメージされており，ある事象の計量的観測データの統計学的処理によって，そこに隠された一定の傾向性を発見するためのスキルの重要性が，意識されたためではないだろうか。

受験数学に苦しんだため，大学に学んでも数学が，問題解決のアルゴリズムを表現してことを理解しうる人は，比較的少ないのではないだろうか。問題を解明する論理学的思考の手順の訓練のためには数学の学習が，不可欠であることが再認識されなければならない。

さらにこのガイドブックではアメリカ社会の経験を基礎にしてビジネス界でも通用するスキル市場性のあるスキル（marketable skill）が，指摘されている。これは大学のカリキュラムであるインターン制度，アルバイトの経験をベースに修得されたスキルを意味しているものと考えられる。大学も横断的労働市場における労働力の流動化を前提にした能力開発のためのカリキュラムの開発が行われているのである。新規学卒者の企業内教育訓練を中心的従業員としている日本の大企業では，転職者や中途採用者は，未だ主力の労働力としては位置づけられていないのである。大学（大学院）は一定企業への定着と長期にわたる企業内研修を前提にして，それに適合する卒業生を，送りだしてきたのである。

しかし既に顕在化している若い世代の職業意識の変化即ち自己の満足出来る職務を求め転職も気にしない求職活動と大学（大学院）のカリキュラム編成には大きなギャップが，存在することが明らかである。大学（大学院）では国際商法などの理論的知識の修得を除いて即戦力の基礎となるスキルの修得は，困難であるといえよう[31]。

日本の大学特に大学院において修得すべきスキルは，研究能力の中核となるべき知的生産の技術であり，概念的スキルであることは明らかであろう。

だが明治以来のキャッチ・アップを至上命題

30）企業が抱える本質的問題に関する情報を，一部の者が独占する“情報非公開”と問題の先送りによる見せかけの現状維持が，国際的なレベルの経営環境の激変に直面して破綻したのである。社会的な存在であり生き物とも言える企業の倒産や経営の破綻は，積年の小さな意思決定のミスの累積によって，いよいよ軌道修正が出来なくて表面化したものである。
石井茂（1998）『決断なき経営－山－はなぜ変われなかったか』　日本経済新聞社
草野厚（1998）『山一証券破綻と危機管理－1965年と1997年－』　朝日新聞社

31）例えば知的所有権（技術，パテント，デザイン，ソフト）の研究さらには国際商法の研究商取引などは，国際ビジネスの現場に直接必要とされる知識であり，学部の4年間の学習では，時間が短く不十分であろう。大学院における研究が，生きる領域である。

としてきた伝統的な文献研究のスキルだけでは極めて偏ったものであり，不十分であることを知らなければならない。外国の先進的研究の論文や著書の正確な理解を目標とする能力だけでは，21世紀に生きる若い世代は，独創的な研究を達成することは出来ないのである。個人レベル，小集団レベルにおける研究プロジェクトを「問題提起」から「成果の発表」に至るまでの一仕事のフルコースを推進しうるだけの力量を磨かなければならないのである。これには文献探索，フィールドワーク，シュミレーションなどの実験技術，現場の記録，データカード，ファイリング，問題の構造化のための地図づくり(Mapping)，パソコンなどの手作業の知的生産の技術が含まれる。個人及びチームレベルの情報共有化による具体的な問題解決のスキル，プロジェクト・マネジメントのスキルを磨くことが，必要である。これは卒業後多様な職業が要求するスキルの基礎となるものであろう[32]。

§3　大学院における研究スタイル

一人の大学院学生が，専攻領域の基礎知識を学習しながら，知的生産の技術のスキルを磨く修業期間を経て，自らの知的関心に基づくテーマの研究を進めることとなる。

研究の基本的スタイルとしては，「個人研究」と「共同研究」が存在し，研究に活用する主たる方法論によって「文献研究」，「フィールドワーク（野外研究）」，「実験研究」に類型化される。こうした研究スタイルには学習と研究を推進する場となる大学・大学院の組織体制が，大きな影響を与えている。

人文社会科学研究には，豊かな感性と鋭い問題意識を持ち的確な方法論を駆使出来る能力を持った個人の存在が前提となる。機関として研究活動を展開するには，研究プロジェクトを推進できる柔軟な組織とその運営体制，研究費，基本的資料と文献の蓄積，書司，アシスタント等の支援要員，さらには社会的信頼関係のネットワークが必要である。また権威主義，事大主義さらには政治的イデオロギーが，人文社会研究の最大の阻害要因となってきたことは，歴史が教える通りである。

人文社会科学研究における共同研究においては「作業仮説」，「データ」，「方法」の共有化が重要な意味を持っている。しかしながら伝統的に人文社会科学の領域においては，独自のテーマを掲げて文献研究と推論を中心に行う個人研究が中心である。それゆえまずは大学院の学生

---

32) Fieldwork, Note-taking , Data card, Filing，パソコンなどの 基本的なスキルがあって，その上にそれぞれの専門領域の研究方法論が，結合されるのである。
Fieldnote の持つ意義の詳細についてはR.M.Emerson et/佐藤他訳（1998）『方法としてのフィールドノート』　新曜社
歴史的，文化的背景については無知なまま突如として現地に出向き取材を行う“パラシュート記者”は，主として断片的な映像の情報を，送りだすだけであって，視聴者や読者の問題に関する歴史的，構造的な理解を，助けることに貢献しているとは限らないのである。文脈を持たない断片情報は，洪水となって逆に人々の認識を混乱させる働きを持っている。
「新聞は海外支局を閉鎖し，代わりに地元の風習どころか，その国の実情も知らない“パラシュート記者”を海外に送り込んでいる。テレビから得たにわか仕立ての知識のおかげで，ジャーナリストたちは，かつての写学生よりも報道記者らしくなっている。さらにテレビ・カメラは，目的のためには手段を選ばないというやり方で，O.J. シンプソン裁判やオクラホマ・シティ爆弾テロなど，論争の種となる事件から事件へと飛び回るようになった。」　J. Neuman／北山節郎訳（1998）『情報革命という神話』P.315.　柏書房
有力なシンクタンク野村総合研究所（株）取締役早野氏のコメント（1990年9月），部下として使ってきた多くの日本の有名大卒者（文系）の中で，調査研究機関に勤務するための基礎能力が，足りない人がいる。それはよく調べてみると学部時代にきちんと卒業論文を書くことを課していない大学の卒業生であることが判明した。このように受験勉強だけをクリアして，学部の単位をそろえて卒業したが実質的には研究という仕事の基礎訓練を受けて来なかった人である。こうした人はビジネスマンとしての基礎的能力に欠けるところがあり，研究的業務においても優れた成果を，あげることが出来ない。

にとっては，単独で「研究という仕事のフルコース」を推進しうる能力を磨く事が，最も重要な課題となっているのである。複雑で変化のスピードの速くなっている諸問題の本質解明と解決策の構想には共同研究が，不可欠となっているが，現実にはその修業をする機会は，ほとんど与えられていないのではないか。共同研究の実質は研究費を獲得するためにテーマを共通に掲げているだけに止まっているのではないだろうか。またメンバーは，単独で研究を行い，リーダーは，報告書の編著者として序文や編集後記を書いて編集を行い共同研究の成果としているのが，ほとんどではないだろうか。これが現代日本の共同研究の実態ではないだろうか[33]。異専門の研究者の共同研究の意義は，個別専門領域の知識を総合する新しい概念を構想することにあることを忘れてはいけないのである。

専門の袋小路に入り込んだ日本の人文社会科学研究の壁を打破するものとして既に検討した京都大学人文科学研究所における研究方法に，注目したいと思う。この研究所における今西錦司をリーダーとする研究会は，限定された領域の専門的知識にとらわれることなく根本的な問題にアマチュア精神で勇敢にアタックする方法を採用したのであった。研究会のメンバーであった上山春平人文科学研究所教授は，この方法に関して「非常に開放的で，議論も素人っぽい，根本問題を出して議論するから，だれでも入れるわけだ。限定された前提とそれに対する正確な答えが求められると議論の余地がないけれども，根本問題というのは決めてになるような答えがない。しかもみんなが何か感じていることだから，だれも参加して一種のやわらかいシュミレーションをやっている。」と述べている[34]。

また東京大学社会科学研究所を中心とした戦後日本の労働組合の共同調査研究においては，のMax Weberの官僚制の概念である“家産官僚制”を，ベースにして労働法学者の藤田若雄が発想した「年功的労使関係」のモデルが，理論仮説として採用され，共同研究をリードしたのであった[35]。この年功的労使関係を企業内部から支えるものとして労働経済学者氏原正治郎によって「日本的熟練論」が，構想されたのであった[36]。この研究チームが優れた共同研究の成果を生み出し得たのは，理論仮説の共有化と仮説を検証するための方法論の共有化を積極的に進めたためであるといえよう。参加した研究者は，共同研究を行ったフィールドを基礎にして，それぞれの専門的立場から独自の理論を発展させることが出来たのであった[37]。

次に理工系学部における研究について概観してみることにしよう。

旧制大学の伝統を持つ大学では，学部を構成する基礎的単位として「講座」が位置づけられていた。講座制度では，理工系と文系の法学部を典型にして［教授－助教授－助手－技官（事務

33) 桑原武夫（1983）「人文科学研究所における共同研究」『桑原武夫集』（第7巻）　岩波書店

34) 上山春平・竹内均（1971）『第三世代の学問』p. 15　中公新書
上山春平による今西錦司の人と仕事の解説
今西錦司（1972）『生物の世界』　p. 173～178　講談社文庫版

35) 大河内一男・氏原正治郎・藤田若雄編（1967）『労働組合の構造と機能』第1章　理論仮説と調査方法（藤田若雄執筆）　東京大学出版会

36) 氏原正治郎（1981）『日本労働問題研究』　pp. 351～401　東京大学出版会

37) この労働組合の実態調査研究のメンバーであった労働経済学者津田真徵は，「年功的労使関係論」を展開した。津田真徵（1978）『年功的労使関係論』　ミネルヴァ書房
同じく労働経済学者小池和男は，氏原の“日本的熟練論”を継承して，“熟練形成”の日本的パターの発見を主眼とした調査を展開した。
小池和男（1981）『中小企業の熟練』　同文館
一方労働法学者の藤田若雄は，その後独自の労働法解釈と労働運動論を展開して行った。
藤田若雄（1961）『日本労働協約論』　東京大学出版会
同　　（1971）『戦後日本の労働運動』　日本評論社
同　　（1971）『第二組合論』　日本評論社

官)］というミニマムの研究集団が，形成されていた。近年理工科系から始まり文系においても関連領域の有機的連携を深めるため伝統的な講座（小講座）制が，再編成されて大講座制への移行が進められてきた。しかし“タコツボ”と言われた小講座の研究・教育スタイルが，どこまで生産的に克服されたのかは，実現された新しい研究・教育の成果を詳細に検討し，評価しなければならないのである[38]。

講座制の伝統を持つ理工系では，大学院の学生は，研究室（主任教授）が掲げるテーマの研究作業員ともいうべき位置におかれている。研究活動がそもそも実験装置，器具に決定的に依存しているため，研究者はこれを離れては存在しえないのである。こうした環境にあっては指導教授の方針が最優先されて，若い学生は，その指示に従い，ひたすら修業すべきものとされている。主任教授の方針，研究設備，研究費の制約を受けて学生は研究のテーマを選択出来る範囲は，極めて限られているのである[39]。

また研究成果（論文）も，教授がその著者名の筆頭に書かれていて，実際に実験作業を行い論文の大部分を作成した学生は，その名前が一番後に書かれるということが多いのである。こうして学生が独立した研究を志しても研究費と実験装置と共同作業に強く規定されされることとなる。もし彼が強く自己の研究テーマの探究を主張すれば，彼は研究室の方針に従わない者として研究室から排除される危険性を抱え込むこととなる[40]。

---

38) 日本の理科教育の危機的状況に付いては
産経新聞社会部編（1995）『理工教育を問う－テクノ立国が危うい』　新潮社
松田良一・正木春彦編（1998）『日本の理科教育があぶない』学会センター関西
分子生物学，免疫学，脳科学の研究者でマサチューセッツ工科大学教授利根川進は，日本の大学における講座制が，若い世代の自由な研究活動の阻害要因であると指摘している。
佐藤文隆編（1998）『知を創造する－新世紀の大学とは－』p. 49～50　岩波書店

39) Max Weber も大学における理工学系研究活動の従事者は，研究装置に従属して，工場労働者のようなスタイルになることを指摘している。「労働者の生産手段からの分離」，労働者－つまりここでいえば研究所助手－は国家から貸し与えられる労働手段にまったく依存しなければならない。そしてまた，ちょうど工場主に対する工場労働者のように，研究所長にも依存していることになる。」
Max Weber／尾高邦雄訳（1980）『職業としての学問』p. 13～14　岩波文庫
「科学的研究や教育の分野でも，大学常設の「研究所」における官僚制化は，物的経営手段に対する需要増大の関数であり，かような物的経営手段が，国家から特権を与えられた指揮者の手に集中化されることによって，大量の研究者や講師は，資本主義的経営における労働者と同様，自ら「生産手段」から分離される。」
Max Weber／阿閉吉男・脇圭平訳（1958）『官僚制』p. 50　角川文庫
研究テーマ，実験装置，研究費などの制約条件は，あたかも重化学工業におけるプラント，装置に依存して熟練形成を，行う作業者に類似しているといえよう。例えば鉄鋼業の製銑工場の高炉炉前工を，その典型としてあげることが出来る。
米山喜久治（1978）『技術革新と職場管理』p. 27～40　木鐸社

40) こうした点に関する問題は理工系大学院における留学生に最も深刻に現れている。彼らは明確な自分のテーマを持ち，自らのアイデアによる独創的な研究の具体化のために来日している場合が，多い。短期に成果をあげて，学位を取得して帰国することを希望している。一方受け入れた指導教授は，留学生の基礎学力，研究能力，さらには共同生活のための日本語能力を，勘案して彼らの希望に沿うべく対応をするのであるが，研究室の掲げる研究テーマと研究費予算の制約，研究設備，実験装置の制約のため留学生の希望を全面的に受け入れることは出来ない。外国人であっても大学院学生になれば，彼はあくまでも学生であって，特別の待遇を与えることは出来ないのである。
自らの希望を主張して止まない留学生と指導教授の間にはコンフリクトが生じて，留学生が，留学生活に挫折してしまう場合も少なくないのである。
日本人学生については，日本的集団主義を陶冶されていることもあるが，大学院修了後の就職先に関して指導教授が，強い影響力を持っているため，あまり問題が表面化することは，ないであろう。しかし個人研究と共同研究（同一実験装置を使う）の間には，矛盾があって，教育システム（指導教授－学生）とも深くかかわっており，21世紀の大学院教育にふさわしい再設計が必要である。

研究活動における共同研究（チームワーク）と個人，指導教授と学生の間の（研究と訓練）の矛盾は，未解決の問題となって残されたままであるといえよう。個人の問題意識やアイデアを活かす新しい共同研究の方法論の開拓が，必要とされているのである[41]。

さらに近年の国立大学は，定員削減によって“技官”の人数が減少している。実験や演習の準備と学生指導を実質的に担当してきたスタッフの減員は，マイナスの影響を与えているのである。経験豊かな“技官”は，実験装置の組み立て，操作などの熟練工であり，理論を理解し手作業を通して技能と技術を実験の場で統合出来る貴重な存在である[42]。

大学研究室ではコンピュータの活用は逆に，実作業との 関連で，事象をしっかりと把握する経験を，減少させているといえよう。こうした経験と技を欠落させたまま研究・教育を推進しようとする場にあって熟練工である技官の不在は，ケヤレスミスによる事故の危険性をはらんでいると言わなければならない[43]。

巨大科学の時代を迎えて，観測衛星打ち上げを行うロケット・センターのような機関では，細分化された専門性を基軸に分業と協業の体制が組まれていて，組織の巨大化が進んでいる[44]。ここでも問題は，ハイテク・ハイスキルの技術者の確保である。手作業を通してモノを作り理論を実現出来る高い能力の技術者である[45]。

個人研究と共同研究の２つの場面において独創的な研究が，達成出来る能力を磨くためには，まずは個人研究レベルの一仕事のフルコースを経験する必要がある。次いでそこで養われた能力を，ベースにして研究プロジェクトのメンバーとして加わり，チームワークによってそれを推進する経験を持つような，研究，教育プログラムの開発が必要である[46]。

---

41) 最近新しい共同研究，チームワークの方法としてコンピュータを活用した“グループウエア”が，注目されている。データや情報の共有化が，コンピュータとグループウエアよって円滑化するのは明らかである。しかし相互の人間的信頼関係が，なければ自らのオリジナリティの根源となるアイデアの共有化にまで進まないのではないだろうか。研究者は誰も皆自らのアイデアや成果が他人に奪われることに神経質なのである。

42) 公務員の要員合理化による定員削減の煽りを受けて，こうした職種の定員削減が進み，学生の実験指導に支障が，生じているのが，実情である。技官が，削減された分だけ助手，助教授，教授の実験準備に費やす時間も増大している。
教員［教授－助教授－助手］と技官の比率については，教員141,782人に対して技官は13,285人であり，10.7：１の比率となっている。
『文部省統計要覧』（平成10年版）p. 86～87　大蔵省印刷局

43) 研究補助員としての技官には夜間の工業高校の在学者が，重要な役割を果たしてきた。
西澤潤一前東北大学学長（現岩手県立大学学長）のコメント（1998年９月25日　NHK TV）
大学の学歴構成からも技官は低い位置におかれて来た。その待遇も教官に比較して劣位にある。こうしたポストの職務が求める資質を持ち，若い世代への技術の伝承に生き甲斐を感じて取り組む人が，少なくなっている。企業の生産現場のかつての高卒技術者の果たした役割と同じ問題を，大学研究室も抱えているのである。実験装置の設計，組立てに熟達した人材の再生産システムが，目的意識的に構築されなければならない。

44) 中山茂・吉岡斉編著（1994）『戦後科学技術の社会史』　朝日新聞社

45) アポロ13号の爆発事故の原因は，発射準備段階での点検のポカミスともいうべきケアレスミスである。Henry S.F. & Cooper J.R.／立花隆訳（1994）『アポロ13号奇跡の生還』　新潮社　Jim Lovell & Jeffery Kluger／河合裕訳（1995）『アポロ13号』新潮文庫

46) 大学教育学部では，小中高校における教育に関する研究が，盛んに行われてきたが，これは大学研究者の知的怠慢を示すものであると言わなければならない。自らには直接かかわらない，つまり責任を問われない場における教育を，それも学校制度の序列から言えば，上にある者が，下位にある者の遂行している世界を，分析，批判し，指導するという倒錯した思考が，平然とまかり通るのである。教育学研究者は自らの研究教育の場を徹底的に客観化し，分析して，大学及び大学院レベルの研究と教育の高度化のためには，何をなすべきかを明らかする責任がある。

§4　大学院教育とマネジメント能力の開発

大学院において研究を志す学生には時間管理のような基礎的な自己管理能力が，必要とされる[47]。これは具体的な学習課題と研究活動の遂行の過程で試され磨かれる能力である。自己管理能力を持つ者が，有効な学習と研究を達成しうるのである。定められた期間内に提出された質の高い研究成果は，その研究者の自己管理能力を，証明するものであるといえよう。大学院は学部に比較してより一層高度な知的生産の能力を開発すべき機関である。だがこれは自らが具体的な研究テーマに真剣勝負で挑戦し，優れた成果を挙げることによってのみ修得できる技なのである。自らを律する意思力を持つも者は，比較的容易に制約条件下で遂行する仕事の管理・運営（マネジメント）能力を身に付けることが可能であるだろう。健康な生活のリズムを保ち，社会的な約束をきちんと守る自律的な人間であることが，優れた技を修得する必要条件である。

ルーズなモラトリアム人間には，自らの生活を律する社会的トレーニングが不可欠であるが，現在のマスプロ教育の大学では，これは望むべきもないのが実情である。それゆえ学部卒業後そのまま大学院に進学した者には，知的世界（学習と研究）の壁に加えてもっと根源的な生活技術の欠落による自らを律するという困難に直面することになるのである。

明示的に掲げられていない自己管理・運営能力の開発が，現代日本の大学院教育の重要な目標の一つであるといえよう[48]。

既に検討したようにL. Katzは管理者には技術的スキル，人間的スキル，概念的スキルが必要であることを指摘している。これを受けてイギリス経営協会副会長のJ.Marshは，管理者の能力が，知識（Knowledge＝20%），経験（Experiences＝29%），個人の資質（Personal Qualities＝51%）によって構成されているとする見解を打ち出している。特に個人の資質については勇気（Courage),誠実（Integrity),バイタリティ（Vitality），偏見を持たないこと（Open-Mindness），一貫性（Consistency）などの具体的要素が上げられている[49]。

将来多様な分野で活躍をするためには学生は自らの管理・運営（マネジメント）能力の開発を行わなければならない。しかし大学院教育は，1／5のウエイトしか持たない構成要素である知識を，伝達しているに過ぎないと言っても過言ではないであろう。制度的に大学おいて具体的なビジネスの経験を積むことは極めて困難である。最近年大学の主として自然科学領域の知的ストックを社会に技術移転するためのセンターが，設立され始めたに過ぎない。大学の研究グループが学外の企業や機関と共同で新規事業開発プロジェクトを推進し始めたが，未だその途についたばかりである。

こうした情況にあって学生諸君は，伝統的スタイルの学習・研究をしたとしても現実の仕事が必要とする能力（スキル）の20%しか修得出来ないことを，冷静に受け止めておかなければならないのである。もちろん欧米のMBAコースのカリキュラムを導入して日本でもビジネス・

47) Lothan Seiwet/上野俊一訳（1992）『時間管理』産能大学出版部

48) 既に一部の大学院（理工系）では，学歴病のモラトリアム人間が入学したため彼らは，自主的な研究活動が推進できない。大学院生が研究に挫折し，登校拒否を起こしている。無目的で進学した学生の増加は，日本的な大学院の大衆化の結果である。

49) Professor Gregory Thong (University of Malaya) の報告による。Dr. Marsh の1975年にMalaysia K.L. で開かれたマレーシア経営協会（Malaysian Institute of Management）幹部会議での講演内容。
John Marsh, "Development of Management Resources in Developing Country", *Malaysian Business Review*, Vol.10, No. 3 (Dec. 1975)
Professor Gregory Thong (University of Malaya) "マネジメント教育における民間企業の役割"(Complementary Role of the Private Sector in Management Education)
北海道大学経済学部　(1984. 7)

ゲームやシュミレーションさらにはディベートなどのカリキュラムが開発されつつあるが，これもやっと始まったばかりである。日本人は日常生活において対話を通して問題を煮詰めていく経験や事実に即して問題解決の具体策を考える場面をほとんど経験しない。社会的スキルを持たず大学の研究の場においてだけ集団思考による知的生産を行おうとしてもそこには不自然さや無理があるのではないだろうか。

また欧米のMBAコースでは民間企業や機関と提携してインターン・シップ制度が，活用されている。学生に知識と経験の有機的関係を理解させ，多種多様な現場の経験を蓄積してそのスキルを磨かせるためである。日本でもこの制度の導入が，労働省などの支援を受けて一部の大学で導入されつつある。だがこれは就職協定廃止後の学部卒者の求職活動のニーズと中小企業の求人活動のニーズが一致したために開始されたものと考えられる[50]。

かつて理工科系の大学院の学生に対しては企業実習が，行われていた。しかし1960年代末の大学紛争を経て70年代にはすたれてしまい，本格的に行われていないのが現状である。他方人文社会科学系の大学院生には，こうした大学と社会的異部門との交流の歴史的な蓄積もないままに具体的な問題解決能力が，要求されているのである。学校教育と企業内教育，社会教育の新しい連携プログラムの開発が必要とされている。

第3節　知的生産の道具としての図表とパソコン

§1　知的生産の道具としての図表

知的生産の具体的な道具について検討してみよう。敗戦後の傾斜生産方式により復興を遂げ，戦後日本の高度経済成長をリードした鉄鋼業は，鉄鋼生産を目的とする総合装置型産業として，多様な技術的，社会的，環境的，国際的諸問題の解決を実践してきたのであった[51]。こうした先進技術の導入を基盤にした新鋭製鉄所の建設，操業による生産の量的，質的向上に始まり公害防止技術の開発，原料調達のための海外鉱山の開発，外国企業への技術移転等の多種多様な問題は，その解決に挑む技術者たちに独自の方法論とノウハウを要求したのであった[52]。主役である鉄鋼業の技術者の手によって1981年にその活動の成果が，『問題解決のアプローチ』と題してまとめられたのである[53]。日本鉄鋼業におけるIEr(IE Engineer)を初めとする技術者，管理者，熟練工の問題解決への挑戦の方法論的総括が，この書物であるといえよう。

こうした書物が，業界団体である（社団法人）日本鉄鋼連盟内のIE委員会によってまとめられ，出版されていることに注目したい。鉄鋼業の技術者たちが営々として蓄積し，錬磨してきた問題解決の方法論とノウハウを企業を超えた共有化に取り組んだ証というべきものである。

まず戦後アメリカから導入された生産工程の近代化，合理化の方法であるIEと統計的品質管理（QC）の手法が，解説されている。方法論は，外国から導入されたものに拠っているが使われているデータは全て日本の工場現場において具体的な問題解決の実践的成果をあげたも

50) 1998年7月北海道通産局は「北海道地域インターンシップ導入促進連絡会議」を設立した。1999年2月現在参加企業は，49社，道内の大学・短大の1，2年生100人を受け入れている。企業の受け入れ期間は，いずれも2〜4週間で，学生が実際に企業で働くことで，社会経験を積むことが出来る。」
日本経済新聞（北海道版）　1999年2月16日号

51) 日本鉄鋼連盟編集委員会編（1987）『鉄鋼十年史(昭和53年から62年)』pp. 1〜16　日本鉄鋼連盟

52)『鉄鋼のIE』という雑誌が，鉄鋼業の技術者により執筆，編集され，日本鉄鋼連盟から出版された。活動の拠点となった日本鉄鋼連盟が個別企業の技術革新の主導原理の確立と情報共有化に果たした役割に注目すべきであろう。

53) 日本鉄鋼連盟IE委員会編（1981)『問題解決のアプローチ』　日本鉄鋼連盟
日本鉄鋼連盟IE委員会編（1987)『IE手法による実践的問題解決の進め方』　日本鉄鋼連盟

のが使われている。具体的実践でテスト済みのケースによる説明は何よりも強い説得力を持つものとなっている。

1960年代企業現場でよく使われたILO編『ワークスタディ便覧』は，文字通り翻訳書であって日本の事例のデータをあげた，説明はなされていない[54]。また『作業測定』（Work Study）に関する教科書においても，その内容は理論と実践の先進国アメリカの文献と事例が中心であった。日本の生産現場へは未だ導入中，テスト中であり，具体的な事例とその問題解決のプロセスを示したデータによる説明は，ほとんどなされていないのである[55]。このように日本のIEr（IEエンジニア）は翻訳書と外国文献をベースにした教科書からスタートしたのであった。そして彼らは約20年にわたる現場の実践経験を，蓄積して腕を磨いたのである。独自に編集したテキストはその力量の高さを内外に示すものとなっている[56]。

日本の技術者魂と技のユニークな点の一つは，外国から導入された技術や手法であっても，日本の生産現場で躊躇することなくテストし実践すること，さらにはそれまでバラバラに使われていた多様な手法を，具体的な問題解決に使いやすいようにパッケージ化し，自分たちの経験によって生みだしたノウハウを付け加える所にあるのではないだろうか。

戦前の雑貨に代表されるように日本の製品は，先進国市場では「安かろう，悪かろう」という評価に甘んじざるを得なかった。こうした低い技術力と低賃金が結合した後発国型低品質を克服して1960年代後半以降一躍日本の工業製品の品質を世界のトップ水準に立たしめたのが，職場小集団（QCサークル）活動であった。その活動の問題解決のための方法論が，QC7つ道

54) ILO編／日本生産性本部（1959）『ワークスディ便覧』　日本生産性本部

55) ILO編／日本生産性本部訳（1959）『ワークスタディ便覧』　日本生産性本部
教科書としては例えば
遠藤健治・熊谷知徳・坂崎春樹・新宮哲郎共著（1964）『作業測定』　金原出版
この教科書の参考文献には
Alford L.P.(ed)(1951), *Production Handbook*
Marrow Robert Lee(1957), *Motion Economy and Work Measurement*
Lowery Maynard and Stegemerten S.J.（1949), *Time and Motion Study*
Gerald Nadler (1955), *Motion and Time Study*, McGraw-Hill
などアメリカの文献が参照されて本題である『作業測定』に関して解説が進められている。
上記の文献の出版後10年を経た1970年に出版された教科書である日本科学技術連盟IE研究会編（1970）『初等IEテキスト』　日科技連出版部では，参考文献が，35点あげられている。そのうちアメリカ，ドイツ等の外国文献の翻訳書が5点（14.3%）である。その他は日本人によって書かれた日本語文献である。この10年間に日本国内の大学工学部を中心とした研究の積み上げと産業界での実践の蓄積が，いかに大きかったかを示すものと言えよう。
高原知義・向井邦彦（1977）『経営工学概論』pp.211 共立出版
参考文献　全62点。日本語文献61点（内翻訳3点），外国語（英語）文献　1点　である。外国文献の占める比率は，6.5%となっている。
都崎雅之助・大村實（1985）『経営工学概論（第2版）』pp.307　森北出版
参考文献　全128点は，全て日本語文献である。内翻訳文献20点（15.6%）となっている。
秋葉・石渡・佐久間・山本（1988）『経営工学概論』pp.225　朝倉書房
参考文献　全90点。全て日本語文献である。またその内翻訳文献は，18点（20%）となっている。

56) Prof. Robert H. Guestのコメント（1983年2月。北海道大学にて）
「具体的ケースとデータが，全て日本のものであることは，日本人技術者が，アメリカ製の理論と方法を完全に自分のものにした証拠だ。」
Prof. Gregory Thong (University of Malaya) のコメント（1984年7月。北海道大学にて）
「戦後アメリカから導入された多様な経営管理手法を，導入して短期間に自分たちのものにした日本の技術者の意欲と能力は，高く評価されるべきである。」
Mr. Lim Seng Chai (Malaysia Malayawata Steel Engineer.1966年日本での技術研修の経験あり）のコメント「我々が，日本に技術研修に行った頃に比較して日本企業は，QCサークル活動をその代表として独自の管理技術を開発している。」（1985年11月。Malaysia. Malayawata Steelにて）

具（パレート図，特性要因図，層別，チェックシート，ヒストグラム，散布図，グラフ及び管理図［シューハート式］）であった。この“QC 7つ道具”という愛称を与えられ世界的に有名になった方法もそれを構成する個別の手法のほとんどが，アメリカで開発され輸入されたものなのである。しかしそこには日本で開発されたオリジナルな手法も，含まれていることに注目をしたい。

それは東京大学工学部石川馨教授の発明による特性要因図（Ishikawa-chart, Fishbone-chart)[57] である。石川教授が1952年（昭和27）川崎製鉄葺合工場を技術指導した時に書き始めたものが，特性要因図と呼ばれて普及したのである。この通称“魚の骨”は，例えば“不良品の発生”という現象を把握し，分析するには，単に従来の要因をチェックリストにリストアップするだけではなく生産工程，作業者，材料などの諸要素を，魚の骨に位置づけて構造化して把握しようとするものである。問題をすくい取るために準備された図表によって一つの洩れ落ちもないように点検して問題解決のステップを着実にたどろうとするものである。

通常製造現場の要因には4M(Man,Machine, Material,Method)を大骨としたり，7つの要因（機械，材料，治工具，人，方法，測定，運搬）などが使われている[58]。コンピュータ・プログラムを書く手法も影響していると考えられるが，［問題の発生］から［問題の解決］に至るプロセスが，明確に構造化されているのである。こうして論理的に問題を煮詰めてその解決策を考えて行くことが不得意であった日本人にも緊張することなくマイペースで問題解決に取り組むことが出来るようになったのである。これは戦後日本の産業現場の1千万人単位の日本人の手と頭と体によって磨き上げられた手法（ソフトウエア）であり，特性要因図はマイクロソフトのOSに匹敵する日本が世界に誇りうるソフトウエアであるといえよう。

魚の骨（Ishikawa-chart)の特徴は，現場の技術的な経験原則に基づきあらかじめ 予測される要因を中心に検討しようとするものである。技術的経験によって［原因］と［結果］の因果関係が直線的であると前提しても誤りがない場合には有効な手法である。しかし技術的に何が原因でこのような現象が起るのかが不明の場合には，その有効性が減じられることとなる。こうした未経験の現象や問題を構造的に把握する時に有効性を発揮するのが文化人類学者川喜田二郎の開発したKJ法である。渾沌たる事象を，多様な断片的データの創造的な統合によって構造化し，図解化することによって解明しようとするものである[59]。KJ法は思考のための重要なOSである。

§2　図表を使って考える

古くは中国への留学と研修生の派遣（遣隋使，遣唐使）に刻印されて近くは明治の文明開化以

57) 石川馨　(1981)『日本的品質管理』p. 268-269　日科技連出版部
日本国内では“特性要因図”と呼ばれていた。外国では開発者に敬意を表して例えば H.L. Gantt(1861-1919)が1916年頃考案した生産管理のための図表を“Gantt-Chart”と呼ぶように，この特性要因図にも石川教授のオリジナリティを尊重して外国人によって“Ishikawa-chart”または“Ishikawa-diagram”という名前が与えてられている。
情報化時代，国際化時代を迎えた日本社会の重要な課題の一つは，日本人自らのオリジナリティを尊重する気風を育ててくことである。
日本の品質管理活動の生みの親ともいうべきDeming 博士との西堀栄三郎の出会いについては西堀栄三郎選集第3巻(1991)『技術の創造力と品質管理』“戦後ＱＣを始めた頃のこと”pp. 324～330 悠々社

58) 日本鉄鋼連盟 IE 委員会編（1987)『IE 手法による実践的問題解決の進め方』p.191 日本鉄鋼連盟

59) 川喜田二郎（1967)『発想法』　中公新書
同　　(1986)『KJ 法ー渾沌をして語らしめる』中央公論社
KJ 法の本質を英語で表現するとすれば“Data Integrating and Mapping Method”と呼びうるのではないだろうか。

来圧倒的な欧米の文物の流入の前に，日本では輸入書籍を熟読して解釈することが，人文社会科学研究であるとする知的風土が形成されてきた。一般に研究といえば難解な外国の書物（外国語の壁と抽象的概念）の解釈であるというイメージが定着しているのではないだろうか。テーマに関して自らの考えを独自に展開するための必要条件として先行研究を学習するという意識が希薄なのではないか。まずは先進理論を受け入れて，しかる後に不十分な点を指摘することが研究であるというイメージが，日本人の研究活動のスタイルに影響を与えていると考えられる。

子供の頃からの受験教育に強く規制されて日本の若い人々は，自分のオリジナルな考えを，発展させる余裕を与えられて来なかった。従って自分の考えを発展させるための基本的な方法論の必要性が明確に意識されていないのではないだろうか。ある事象を認識して，把握することとそれを他人に理解しやすい形で表現することには表裏の関係が存在している。研究を進めるためには何よりもまず解明しようとする問題の全体像と構造が正確に把握されなければならないのである。

欧米のMBAコースの学生のために書かれた“MBA Handbook”(Sheila Cameron 1991)の第10章“図表を活用する”では関連図（relationship diagrams）など多様な方法が紹介されている[60]。日本ではまだあまり知られていない方法としてマインド・マップ(Mind Map）がある[61]。この方法の大事なポイントは，1枚の用紙の中心にテーマを書きだしてそれに関して演繹的な思考を展開して，問題（事象）を構造的に把握することである。要するに自分なりに納得できる図表で，関心事を絵に描いて，構成要素間の論理的関連性を解りやすく表示することである。

かつて評論家の大宅壮一は，自分で“一枚法”と呼ぶやり方で，問題点を1枚の紙に図示してこれを基に原稿を書いたと云われている。
こうした“落書き”や“マンガ”はあくまでも自己の思考を発展させるために使うのであり，他人にこれを見せて説明することは，意図されていない。それゆえこうした図表は，最低限自分で文章に表現する内容が，明確に構造化されておればいいのである。最終作品は，あくまでも文章であるからその中間工程に位置する構造図解は，自分にとって明確な問題点の把握と論理の展開に役立つことが最大のポイントなのである。

慣れないままに幾つかの図表を下手に使うよりも，自分が好きな方法を見つけて，これを手に馴染ませて徹底的に身に付けるよう修練を積むことが肝心である。

ただ最近のパソコンの高性能化と有効な図表ソフトの開発によって手書きよりも美しい構造図解を説明資料に活用することが出来る。研究発表の場では図表と口頭説明の組み合わせる即ち2つのコミュニケーション・チャンネル(Audio-Visual）による情報伝達が，聴衆のより高い理解を可能ならしめるものとなっている。

日本の大学教育では，理工系，文系を問わずこうした基本的な方法の修得に関して注意がほとんど払われず，カリキュラムが欠落しているのが実情である。

欧米のMBAコースの学生のためのHand-

60) Sheila Cameron (1991), *The MBA Handbook－An Essential Guide to Effective Study*, Chapter 10 : Using Diagrams　p.115～135　Pitman

61) 開発者のToney Buzanは，1942年ロンドンに生まれ，British Collomubia Universityを卒業，“マインド・マップ”の開発に成功した後，コンサルタントとして活躍している人物である。日本でもセミナーを開催している。
Tony Buzann and Barry Buzan:*The Mind Map Book*／田中孝顕訳（1996)『マインド・マップ放射思考これが驚異のマインド・マップ思考だ』　騎虎書房
Tony Buzan (1989), *Using Both Sides of Your Brain*, 3rd Edition, A Plume Book

bookにおいてもこうした点が強調されているのは，欧米においても知的生産の基礎技術を修得するための本格的なカリキュラムと訓練プログラムが未確立であることを示しているといえよう[62]。洋の東西を問わずこれから知的生産，研究能力を磨こうとする者には，修得すべき基礎的な技術が，存在しているのである。

日本は明治維新以来欧米先進国に追い付き，追い越すとことを国家目標とするキャッチアップ型の研究と教育に明け暮れてきたのであった。しかし1世紀にわたる努力の成果によって1980年代に入り日本は産業レベルにおいてはその悲願を達成しえたのであった。地球レベルの産業化は，深刻な環境破壊を起こしており現代日本人は自らの産業化の成功と失敗を深く反省しなければならないのである。自らの経験をベースにして新しい理論を構想し，問題解決のための技術と具体的方法を研究開発の推進し，それを世界に技術移転することが求められているのである。人類社会と地球環境に貢献しうる主体的な研究と教育を実践するため，その理念と方法を再検討しなければならないのである。特に教育の場においては自己の感性と思考を表現する技術やスキルの訓練が，緊急の課題であると言わなければならない。

§3　知的生産の道具としてのパソコン

民族学者の梅棹忠夫（京都大学名誉教授・国立民族博物館顧問）は『知的生産の技術』(1969) によって知的労働における基本的方法論の重要性を日本において初めて本格的に議論した。彼は自らの若い日を振り返りカード・システムの開発に至る過程を次のように説明している。

「わたしが，自分のために文献カードをつくりはじめたのは，やはり高等学校のときからである。高等学校3年生の夏に，当時日本領であった朝鮮半島の山岳地帯を旅行した冠帽山，摩天嶺，白頭山というような北朝鮮の山やまについても，すでにいくつかの登山記録があった。それらの記録を文献カードにしたのが，はじまだったようにおもう。

（中略）記入は，論文を単位にしていた。ひとつの論文をよむごとに，1枚のカードをつくるのである。じつは，わたしがカードいうものをつかいはじめたのは実質的にはこれがはじめてであろう。文献カードを作製する習慣は，その後ずっと続いていて今日にいたっている。いまでは，わたしのカードは，すべていわゆる京大型に統一しているので，文献カードもB6判になっている。」[63]

「わたしは，戦前のモンゴルにおける調査結果をかかえて，そのカード化と資料整理にに苦労していた。その過程の中から，わたしの『知的生産の技術』がうまれることになるのである。川喜田氏の場合も，わたしの場合も，いわば「知の技術」がいずれもフィールド体験とその記録の整理からはじまっていることに注意していただきたい。これらの「知の技術」は，フィールドにおける実践体験とふかくむすびついているのである。」と[64]。

さらに最近の雑誌のインタビューに答えて自著『知的生産の技術』は，結果としては「パソコンの入門書であった。」と位置づけている[65]。また彼は12年前に失明するという不運に会いながらも，その後の著作活動のペースは，落ちていない。オリジナルな知的生産の技術を編み出

62) ditto, *The MBA Handbook*, pp.15〜16

63) 梅棹忠夫 (1992)『梅棹忠夫著作集第11巻』(知の技術) p.212　中央公論社

64)『梅棹忠夫著作集第11巻』　p.493
「太平洋戦争中，梅棹さんはモンゴルで遊牧民の研究をしていた。引き上げ後に数十冊のフィールド・ノートを前に思い付いたのが，項目ごとにカードにしようというアイデアであった。京大式カードは，この発展型である。」
『ASAHI　パソコン』　特集“PC版知的生産の技術研究”1998年6月15日号　p.25　朝日新聞社
梅棹忠夫 (1956)『モゴール族探検記』　岩波新書
同 (1991)『回想のモンゴル』　中公文庫

65)『ASAHI　パソコン』　(1998年6月15日号)　p.25

した知的生産の達人である彼は，「目が見えなくなって困ったことは，情報のインプットだけである」と 述べている[66]。

彼は「視力を失っての知的生産」と題して「目が見えなくなっても知的生産の方法はあったのである。わたしが永年にわたってつくりあげてきた組織や，友人たちのネットワークがわたしを助けてくれたのである。ある人は本を朗読してテープに吹き込んでくれた。公務にともなう情報や文書も，よんでもらった。かくほうはといえば，口述筆記という方法があったのだ。目が見えていたころ，わたしはいっさいのかきものを自分の手で紙にかいていたので，口述筆記などというのはとてもできないと信じていた。これが意外にうまくいくのである。有能な筆記者にめぐまれて自分でかいていたころよりも，かえって効率がよくなった。筆記には，はじめわたしの口述を鉛筆でかいてもらっていたが，のちにはワープロあるいはパソコンで直接にうちこむようになった。人生の晩年にいたって，しかもおおきいハンディキャップを背おいこんでから，わたしの知的生産は新しいスタートラインについたのである。」と述べている[67]。

この梅棹の証言は，人間が目から獲得しうる情報の量がいかに巨大であり，情報のインプットにとって目が果たす役割の重要性を余すところなく示すものである。

彼は 若い頃から自らに課したパイオニアワークに挑戦し続け40才代に独創的な研究成果として『文明の生態史観』を発表している[68]。失明後も彼は自らのオリジナルな方法論を駆使して次々と作品を創り続けているのである。梅棹は自らの人生を賭けて検証した経験的事実によって若い世代に次のようなメッセージを出している。即ち「若き日に抱くパイオニアワークへの挑戦の志とその成果の作品化が，その人の人生を決定する」と。

若い学生諸君には青春の命を燃やして人類に貢献するパイオニアワークへの挑戦が期待されているのである。現代の情報洪水の時代にあって自らに課せられた社会的使命を達成するためには「パソコンはあくまでも知的生産の道具」であって目的としての存在するものではないことを肝に銘じる必要があるだろう。

第4節　討論の広場への参加

日本の社会科学の内容は，現実の社会的諸問題の認識と解釈に主たる関心を持ち，文献研究と思弁的な論理展開を中心にしているため，現実に肉迫して問題解決に貢献しうる知的エネルギーが，乏しいという本質的な課題を抱えている[69]。人々は「社会科学とは公務員試験や各種の資格試験のための“知識”であり“教養”である」という認識を持っているのではないだろうか[70]。加えてその知識を使うための知識つまり“知的生産の技術”，“問題解決学”，“探究学”と呼ぶべき領域のスキルを体得していない事がネックになっているのである。このため千変万化の直面する問題に対して“社会科学の知識”

66）同上　『ASAHIパソコン』　p.25

67）梅棹忠夫（1992）『梅棹忠夫著作集第11巻』（知の技術）p.257～258　中央公論社

68）梅棹忠夫（1967）『文明の生態史観』　中央公論社

69）「日本における社会科学の現状は，ようやくその輸入性から脱却しようとする段階にすぎず，当面する問題の深刻さにくらべて，著しい立ちおくれを示している。」
石田雄（1984）『日本の社会科学』p.218　東京大学出版会
日本人に欠落しているのは，「社会科学」は，社会的諸問題の解決のための知識の体系であるという認識ではないか。有閑の人士が，何ら問題へのコミットメントをしないまま大所高所から世の在り方を，評論することが，社会科学研究ではないのである。社会科学研究者にとっては困難な社会的諸問題の解決に貢献するという志が，根本である。日本の社会科学者は，まず日本の社会の出来るだけ歪みの少ない正確な全体像を把握しなければならない。

70）戦後の貧しかった時代に生活を文章で表現する“生活つづり方教室”の切り開いた地平に注目する必要がある。
無着成恭（1995）『やまびこ学校』　岩波文庫

を活用することが出来ないのである。アメリカ式の実学の典型であるMBAコースで具体的かつ実践的な知識を学び，現実の問題解決への適用の方法を，修得した人にも日本の社会では次のような障害が待ち受けているのである。つまり理念や事実や論理よりも人間関係や情緒を重視する社会的雰囲気と慣習の存在である。企業内での仕事の進め方についても十分な調査研究に基づく新しい構想と計画立案のステップが，軽視されているのである。相変わらず高度経済成長時代の“やる気”に基づく突貫工事スタイルが，重視されて仕事の理念，目標，構造や論理性を軽んじる風土がそれである。

アメリカのMBAコースは言うまでもなくアメリカ流の仕事の進め方の実際的知識の体系とノウハウを，教育訓練するコースである。このアメリカ流が，多様な伝統文化を超えて普遍的に通用するか否かに関しては，議論の余地のあるところである。ただMBA取得者もせっかく習得した知識やノウハウを日本企業の現場の日常業務に活用する場面が少なく，欲求不満に陥っているのである。これが彼らの転職の原因となっているのである[71]。

日本企業での勤務を経験した外国人が，自らの経験を説明する言葉を紡ぎだして，この問題を明解に指摘している。主としてアメリカから輸入された経営学の概念によって説明される“日本の企業像”は，実態とは大きく懸け離れた美しい言葉の“建前”の姿である。日本の企業においては“本音”と“建前”が鋭く対立しており，人々が外部（特に外国人）に向けて説明する言葉と自らの深層心理及び行動様式は乖離しており，大きく矛盾しているのである[72]。本来文系の大学卒業者に課せられた社会的使命と

71) MBAを取得した日本人にとっては，「自分の国では資格が認められない。」，「実際の仕事に活用出来ない。」が切実な問題となっている。
アスペクト編集部（1990）『日本人MBA−企業戦士からビジネス・エリートへの昇華』p. 299　ビジネス・アスキー
日本型経営が行き詰まり「市場原理の導入」と「実績責任」が厳しく求められる「アングロサクソン型」経営システムが，世界のデファクト・スタンダードとなるとする見解については。
糸瀬茂（1998）『アングロサクソンになれる人が成功する』　PHP研究所
いずれにせよ日本の企業のビジネス手法が，根本的な変革を求められていることは，事実である。

72) パキスタン人のラーイスは，日本企業で成功する法として，「三年決済経済効率第一大明神」と題して次のような十戒を上げている。
「1．本流に入れ。2．強引であれ。3．要領よく。4．パターン認識でいけ。5．見てくれ第一。6．なわばりリズムの鬼たれ。7．輪をもって差別せよ。8．多数派にぞくせ。9.大きいやつに敬礼。10．適応せよ！批判するな！」この十戒が通用するのが日本企業の実態であり，組織風土であるといえよう。男女の格差，日本人従業員と外国人（白人とそれ以外）への二重基準（Double Standard）も大きな問題である。作業レベルのマニュアルに止まらず，統一性，公平性などを原則とする管理規則をマニュアル化して従業員に公開することが重要である。社会的倫理基準に照らし合わせてこの管理規則が，反社会性を持たないことは言うまでも無いことである。これを実現しなければ日本企業の経営の“国際化”は，単なる流行の合言葉に過ぎないのである。
ムハマッド・ラーイス（1984）『外人課長の日本企業論−パキスタン人の渉外課長がながめたサラリーマン社会』p. 134〜136　PHP研究所
監督官庁への報告文で使用される形式的な日本語表現と例えば“残業手当のない残業”や“ふろしき残業”の横行する労働現場の現実とは，相互に矛盾しており，大きな乖離が存在する。社会的にあるべき姿を建前と呼び社会的約束事を法律であるとすれば，“建前”と“本音”を使い分ける日本人は，自らの中に二重基準（Double Standard）を持って，自己矛盾に陥り，論理的，倫理的一貫性を欠くことになる。“総論賛成。各論反対”では，錯綜する利害状況にあっての問題解決は，不可能である。明確な理念と価値基準が，これを可能にしてくれるのである。“臨機応変”や“運営の妙”という言葉をもってしては，“残業手当なき残業”を，合理的に説明することは出来ない。これは明らかに脱法行為，違法行為の問題なのである。
小磯彰夫（1991）『富士銀行行員の記録』“労働基準法違反をなくすために”p. 112〜123　晩聲社
いずれにせよ日本の企業は，経済活動を行う社会のサブシステムであることを逸脱して，構成員を全人格的に包摂する共同体となっていることに根本的な問題が，存在する。まずは徹底した情報公開を行い

は社会科学の知識，それを使うためのノウハウ（知恵），社会科学的知識と現実の社会的諸問題の間に存在する大きなギャップや乖離を克服することではないだろうか。さらには≪総論賛成，各論反対≫の利害状況への埋没を脱する道を探し当てて社会的問題の解決に貢献することではないだろうか[73]。

知識の社会的広場での共有化とその問題解決への応用のためには，人々の間における自由な討論の場が，なければならない。現代日本社会では，地域住民の構成する自治会においてすらこうした職業，年齢，性などを超えて自由に発言できる場は，保障されていないのではないだろうか。

社会的問題解決の前進のために不可欠の契機として，“討論”が存在する。基本的な理念の明確化と尊重，具体的な事例の提示，データの提示，共有化，そして事柄に即して問題解決的に考える思考様式が必要とされている。残念ながら現代日本社会においては大学においてすら，このような社会的スキルを錬磨する機能は，極めて弱体であるといわなければならないであろう[74]。

東京，関西から離れた地域（例えば北海道）に立地する大学にあっては，その地域をベースに研究を推進するのは，自然の流れである。地方にあっても真面目にこつこつ勉強をして積み上げて行くことは重要であるが，それはあくまでも研究の必要条件であり十分条件ではないのである。

単独の文献研究だけでは，“独白”と同じで新しいアイデアを得ることは難しい。しかし，この新しいアイデアと対話がなければ研究は進

構成員の基本的人権を尊重する組織に転換するための根本的な変革が必要とされている。
宮本政於（1997）『お役所の掟』　講談社文庫
川北隆雄（1999）『官僚たちの縄張り』　新潮社
吉田朝彦（1999）『証券会社の挙悪を暴く－会社は誰のもの？』　新風舎

73) アメリカの高校レベルのテキストである「社会問題を理解する」では，個人的な問題から国家的問題までを含む14のテーマを出して，具体的な統計的データなどを活用して問題の分析と社会的レベルと同時に個人的なレベルにおける問題解決を，思考する訓練を課している。
Gai Berlage & William Egelman (1993), *Understanding Social Issues－Critical Thinking and Anaysis*, Third Edition Allen and Bacon
また社会科学の現実への適用については，組織レベルで活用する組織開発（OD）及びQWL（職業生活の質）の向上に関する事例研究イギリス（7件），ドイツ（7件）に基づき検討が加えられている。
V List Klein Ken Eason (1991), *Putting Social Science to Work－The Ground between Theory Explored through Case Studies in Organization*, Cambridge University Press

74) 長田弘編（1995）『中井正一評論集』　岩波文庫
“委員会の論理”においては「討論」が，重要な契機と位置づけられている。瞑想の論理としての「思惟」と弁証の論理としての「討論」。
成田国際空港開発問題を巡る日本政府運輸省と地域住民の対話は，20年以上にもわたる激しい闘争の結果，やっと円卓会議として実現した。
キリスト者である東京女子大学学長隅谷三喜男の役割に注目したい。
1969年8－9月の黒姫移動大学（実験集団）における問題解決行動において，情報共有化のための“タテ看板”が重要な役割を果たした。
米山喜久治（1993）『探究学序説』　第5章　“集団の創造的問題解決行動”p. 200　文眞堂
野外科学をベースとしたソフトな教育の場である“移動大学”をひろば文化の創造とする観点については，
川喜田二郎（1977）『ひろばの創造』　中公新書
現代日本においては一人一人の「城」や，家族や気の合う集団という「蛸壺」から脱して「広場」を創りだすことが，求められている。
“1985年夏のナイロビ「NGOフォーラム」は，国連に協力して活動している国際的な民間組織の女性たちによって世界の女性たちのために政府間会議と平行して開かれた「公会用の広場」もしくは「公開討論会」である。”，“「平等」，「発展」，「平和」を同時に視野におさめつつ各自のかかえる問題を提示し，共有（share）しあって，これを「連立方程式」のように結び合わせながら立体的にものごとをとらえて解決の糸口を見出していこうとする方向が確立され，ナイロビ「広場」の基調がかたちづくられた。”
加藤春恵子（1986）『広場のコミュニケーションへ』p. 187～189　勁草書房

展しないのである。地方にある研究者は，対話と討論の場を求めて全国レベルの“学会”に参加することが求められている。研究発表と討論の広場である学会に参加することによって他地域で研究活動を行っている研究者の問題意識や研究動向を知ることが出来るのである。これによって自分の研究の相対的な位置の確認が可能となる[75]。

75) 大学院生は，自分の専攻領域の学会に入って１年，１回は全国の他大学の研究者（特に同じ大学院生）と多いに討論する必要がある。
学会の全国研究発表大会に参加しても，初対面の人も多く，そこでは本質を追求するような議論は急には進まないのが常であるため，大会参加も回を重ねることが必要である。それ以上に日頃から同じキャンパスにいる者同士で，自らの研究に関して議論をする習慣を身につけておくことが，重要である。とりわけ国際学会では，コミュニケーションが全て英語で行われるから，会話能力を日頃から磨いておかなければならない。異文化交流能力を高めるためには留学生との交流を自然に行っているかどうかが，ポイントとなるであろう。