



Title	人材開発研究へのアプローチ(4)
Author(s)	米山, 喜久治
Citation	経済學研究, 49(3), 1-23
Issue Date	1999-12
Doc URL	<a href="http://hdl.handle.net/2115/32168">http://hdl.handle.net/2115/32168</a>
Type	bulletin (article)
File Information	49(3)_P1-23.pdf



[Instructions for use](#)

## 人材開発研究へのアプローチ (4)

米 山 喜久治

### 第4章 問題は違った位相に出現する

#### 第1節 問題の所在の歴史的変動と新しい学問の構築

##### § 1 日本の社会科学

明治以降遅れて産業化した日本の大学における社会科学の研究・教育は、欧米先進諸国への留学経験者をリーダーとして文献研究を中心に推進されてきた。その目的は先進諸国をモデルにして日本の近代化を推進することであり、当該国の社会システムの構造と機能及びその意味を理解することにあつたといえよう。しかしキリスト教を価値尺度とした欧米型の近代市民社会と資本主義市場経済を基に構想された社会科学の諸概念は、たとえ翻訳されたとしても日本の社会の実態とは整合性が少なかったのではないだろうか<sup>1)</sup>。それ故翻訳された社会科学の

概念は、日本社会の実態を把握し、分析するためには不十分であり、分析結果もそれだけ抽象的にならざるを得なかったのである。そこには日本の現状を先進国の近代化を基準としてそこからの“遅れ”や“歪み”として説明せざるを得ない歴史的必然性が存在するといえよう<sup>2)</sup>。

存在するのである。《個人》⇔《世間》⇔《社会》という構造が存在しているのである。この《世間》は、個人を全人格的に包摂する機能を持っており、個人はこれを逃れて生きることは出来ない。「どこでもいつでも群れているのが私たち日本人である。その私たちの群れの掟が世間なのである。」近代的自我の確立に不可欠なのが、自己対象化である。日本人の自我の確立は、地血縁を中心とする伝統的共同体や職業集団の複合体ともいべきこうした“世間”によって阻まれているといえよう。阿部謹也(1995)『世間とは何か』講談社現代新書

阿部謹也(1999)『日本社会で生きるということ』朝日新聞社  
またアウトローの社会的病理集団である“やくざ”が、持つ運命共同体としての強固な“世間”は、歌舞伎などを通じて日本文化の形成に大きな影響を与えてきた。

狩野健治(1999)『やくざと日本人』ちくま文庫  
2) 後発資本主義国日本の社会科学の特質について石田は、「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あるにすぎず、当面する問題の深刻さにくらべて著しい立ち遅れを示している。」という。石田雄(1984)『日本の社会科学』p.219 東京大学出版会

また石田は「発展主義」「国民国家」の間にあつて「社会学者の社会的責任は、「知性」の機能を担う一人の市民としての活動なしには考えられない。」と述べている。同(1995)『社会科学再考—敗戦から半世紀の同時代史』同上  
高度経済成長を達成し、GNPが世界的水準に達し

1) ヨーロッパ中世史家の阿部謹也によれば「ヨーロッパにおける個人の確立には、12世紀のキリスト教会における告白の制度が、重要な役割を果たした。教会での牧師への罪の告白の習慣は、自己の内面を深く反省する生活倫理を形成して、これが宗教改革を経て近代的自我を形成させたのであつた。」阿部謹也(1999)『「世間」論序説—西洋中世の愛と人格』II 個人と人格の成立について 朝日新聞社  
鎌倉期以来日本の禅宗には修業を積んで仏道に入る(悟りに至る道)については、道元をその代表として探究の伝統を創ってきた。しかしここには《無》という認識はあつても、絶対的存在との契約という概念は、存在していないのではないだろうか。  
日本においては個人が絶対的存在(神)を媒介して社会と結びつくのではなく、“世間”が、その間に

さらにはマルクス経済学を代表例として社会科学的研究が現実の政治運動と結合して、イデオロギー的な色彩を持つものであった。ソ連型であれ、中国型であれ資本主義社会から社会主義社会への革命の必然性を証明すると思われる事実だけが、集められていわゆる“理論の構築”が行われたのであった。ソ連圏の諸国や中国社会の研究は、研究者が独自に実施した実態調査によるものではなく、当該政府及び共産党が、国際的な宣伝活動用に作成した文書が使われていたのである<sup>3)</sup>。

日本の大学におけるこのような社会科学の特質である概念の抽象性、翻訳性さらには政治的

イデオロギー性は、若い学生達の科学的な思考の発展を阻害したことは明らかであろう。具体的な現場の事実と経験に基づいて問題を構造的・質的に把握し、与えられた資源と制約条件の下に問題解決のための具体的解決策を構想し、実践するという思考様式は、ほとんど理解されなかったのではないだろうか<sup>4)</sup>。

一部の実務的技術的知識を別にして大学で学んだ抽象的でイデオロギー的な色彩を持つ概念や理論は、職業上の具体的な問題解決には役に立

た時点である1975年6月から7月にかけてOECD調査団は、社会科学に関して日本国内の実態調査を行った。その結論として日本の社会科学（経済学、人口統計学、政治学、社会学、社会心理学、法律の社会的な側面の研究、教育の社会的な側面の研究を含む）の研究と教育について次のような指摘をしている。

「彼らは書物から学んだ、しばしば日本とはまったく異った社会に関する研究から引き出された一般的な原理を学生に伝えているだけである。」p.34

「研究の大部分は高度に抽象的な研究者個人の「机上」研究である。日本の重要かつ複雑な社会・経済問題を解明するために必要な、多くの専門にまたがる実地研究は非常に少ないと言える」p.66

OECD調査団報告／文部省訳（1980）『日本の社会科学を批判する』p.66 講談社学術文庫

この調査から約四半世紀を経た1999年の現時点において、残念ながらこの指摘は未だ実践的に克服されていないのではないだろうか。細分化された専門領域における研究業績の達成競争の中にあつては、このような根本的な問題提起を、避けて通る傾向を強めているのではないだろうか。

諸外国での権威ある学説と流行するテーマに関する「文献研究」による紹介と解説だけではなく、日本の社会と各構成単位になる組織、家庭、地域などに関して現場の実態調査に基づく研究（現場科学のアプローチ）による概念形成と、問題の当事者への研究成果のフィードバックによる批判が、不可欠である。

- 3) 中国の「文化大革命」を、毛沢東を中心とする中国共産党内部の権力闘争であると見極めた日本の新聞社の北京特派員が、国外退去になった事件を想起すべきであろう。

- 4) このような思考様式は、マルクス・レーニン主義の唯物弁証法の立場からは、非科学的な都合主義であり、唾棄すべきものとされたのである。

太平洋戦争勃発直前にアメリカ・ハーバード大学でアメリカ哲学を研究して戦後その成果を公開した鶴見俊輔の仕事は、アメリカ帝国主義を正当化する哲学の宣伝をするものとして、当初偏見なく評価されなかったのである。このような社会主義革命を信奉するイデオログ達は、世界の新しい知的動向に対して頑迷なる態度をとり続け、ソ連の崩壊後は一転して市場経済を口にしていく。昨日までの自らの言説を語ることはなく、自らの理論の誤りを検証すべき社会的責任を放棄しているのである。彼らの誤った“理論”を、卒業のための単位取得のために強制的に講義で聞かされた学生達の機会損失は、どのように回復されるのであろうか。社会主義革命を信奉するマルクス経済学者が戦後日本の社会に与えた影響についての検討が、必要とされている。

鶴見俊輔（1959）『プラグマティズム入門』 社会思想社

同（1986）『新装版 アメリカ哲学』 講談社学術文庫

また鶴見俊輔、鶴見和子、丸山真男、武谷三男、都留重人、武田清子、渡辺慧が同人となった「思想の科学の会」の発足については

鶴見和子（1997）『女書生』『七人からの出発』 はる書房

鶴見俊輔のプラグマティズム研究に触発されて京都大学人文科学研究所所員であった哲学者上山春平は、ドイツ観念論の大家ヘーゲルの弁証法とカントのカテゴリー論を経てC.パースの研究へと進んでいる。上山のプラグマティズムとの出会いについては、上山春平（1968）「プラグマティズムの哲学」pp.38～50 上山春平編『パース、ジェームズ、デュレイ』所収 中央論社

上山春平（1963）『弁証法の系譜』 未来社

たなかったのである。学生時代に学んだことが、自分の生き方と結びつかず現実の問題解決のための知恵とはなりえなかったのである<sup>5)</sup>。社会をシステムとして位置づけ、個人の権利と責任によって法律を基準として問題解決を実践する合理的思考様式は、全人格的包摂の下に集団的利害状況への没入を要求する《世間》の論理とは鋭く対立したのであった。

こうして日本人は自らの内的生活と外的生活の間に鋭い矛盾が生じて、この精神的葛藤に耐えきれずに、全ての社会科学的知識や理論を無意味なものとして捨て去ることとなる。社会科学は、具体的な社会問題を解決するための知識の体系と知恵の塊として認識されることがなかったのである。さらにはその有効性が問題解決の実践の中で具体的事実と経験によって検証されなかったことが、社会科学的理論を、まるごと信仰するという知的態度を生む原因となったと考えられる。特にマルクス経済学が説く資本主義社会よりも高度な社会主義社会の到来の必然性に関しては文字通り“信仰”というべきものであったと考えられる<sup>6)</sup>。

現実の生活において検証されるべき仮説の集合が、社会科学であるという認識を持たなかった者は、検証された社会科学的知識よりも《世間》における自らの生活経験と実感を行動準則としなければならなかったのである。大学で学んだ社会科学的知識は、自己の人生を切り開いていくために役に立つものではなく、《知にはたらけば角が立って》人間関係に支障を来たしたのである。それ故実生活における社会認識は、大学における社会科学の研究と教育とは無縁の

ものとなったのである<sup>7)</sup>。

戦後の日本は、中国侵略戦争に続く太平洋戦争の敗戦国として再出発しなければならなかった。そして東西冷戦の間で西側陣営に属しながら経済成長(物質的豊かさ)にのみ価値を置く社会を形成し、戦争の道義的責任を追及することによりその誤りを社会的に克服する努力を放棄したのであった<sup>8)</sup>。形式的には独立国であっ

7) 日本の社会科学の研究教育の根本問題の一つは、それを担う人間主体の社会的な生活経験及び職業的実務、実地経験の決定的な不足である。受験エリートとして生きてきた彼らは学生時代から所属する大学内で文献研究ばかりを行ってきたのである。実社会での一定の職業経験、地域社会活動の経験もない者の社会的・人間的未成熟さが、社会科学研究上の重大な障害となっている。近年社会人として大学院に進学した人から鋭い批判が、行われている。大学院修士課程社会人教育コースに入学した学生(女性46歳、フルタイム就労、関東圏の私立大学、社会科学専攻)は、「専攻科目から考えると、もう少し、教授達が社会人向けの勉強をすべきであると思います。教授達のヨウチさには、おどろきました。社会人として我々は、教授を見ます。」と大学教員に対する批判を行っている。

日本労働研究機構編(1997)『大学院修士課程における社会人教育』(調査研究報告書 No.91) p.350  
日本労働研究機構

8) 歴史的事実を素直に受け入れる精神的態度を持ってない日本人は、「侵略戦争を否認する感情の抑圧を行い、これが感情鈍麻な日本文化を作り出した。」とする指摘については、野田正彰(1998)『戦争と罪責』 岩波書店

「戦争の被害者が、生きるために感情鈍麻になったと同様に、加害者も感情鈍麻で戦争を生き延び、戦後は人と家庭をコミュニケーションして楽しむことをせず、経済主義で生きてきた。団塊の世代は、感情鈍麻な戦争世代が作った戦後社会で、自我を形成し大人になった。戦争世代が何をしたか知らないからアジアを抜きにして、出世競争にのめり込んでいった。代りに家庭は緊張状態だった。」その結果日本の社会は「攻撃性の高い社会です。自分の人生をゆっくり味わっているのが、少ない。とにかく競争し、身構え、権威的です。上下関係を意識しやすい社会で、対等な人間関係を築くのが下手な社会です。軍隊のヒエラルキーを社会秩序に変えていった、あの時代とのつながりがあります。」 “野田正彰イン

5) 伊藤整は日本人の生き方の類型化(調和型、上昇型、下降型、逃避型、立身出世型)を試みてたが、学習と知識の内面化が、それぞれの類型とどのように関連するかについては明らかにしていない。伊藤整(1981)『近代日本人の発想の諸形式』 岩波文庫

6) 理論をそのまま思想として「信仰」する理論信仰、「実感」をそのまま思想として「信仰」する実感信仰については、丸山真男(1961)『日本の思想』 pp.53~59 岩波新書

でもその実質はアメリカの世界戦略が超法規的措置で国内法に優先する従属国に過ぎない状況が、日本社会の矛盾を激化させることになったのである。日本人は戦後社会の根本的な矛盾を克服するための具体的な問題解決に思考を進めることなく、《タテマエ》と《ホンネ》を使い分けて現状追従を第一として精神の貧しさをモノと金で補完する生活をしてきたのではないだろうか<sup>9)</sup>。

社会科学の基盤は、たとえそれが国家や組織や家族や個人のプライドを否定する不快なことであったとしても事実を事実として認め、

「タテマエ」朝日新聞 1998年12月11日号

戦争責任について国外向けと国内向けとの「ダブルスタンダード」が使い分けられてきたことを、政治家、知識人の発言、戦記物などによって検証したものと、吉田裕(1995)『日本人の戦争観—戦後史の中の変容』岩波書店

ここには典型的に日本人の自己分裂が、みられる。状況毎にそれに適応するために発言内容を変えて何ら矛盾を感じることもない日本人は、深刻なアイデンティティの危機に直面している。さらには場当たり的なその場しのぎの対策を行い、一貫した原則に基づく問題解決を実践しないことは、日本社会のシステムとしての統一性を破壊するものと言わなければならない。これは日本社会が統一した価値基準を失って崩壊することを意味している。

「多重人格を脱却する」のでなければ人格崩壊に至り、大多数の多重人格者によって構成される日本社会は、崩壊せざるを得ないとする心理学者中山治の見解については、中山治(1999)『日本人はなぜ多重人格なのか』洋泉社

西ドイツの政治家ヴァイツェッカーは、戦後50年にわたりナチスドイツのユダヤ人ホロコーストと周辺国侵略の責任を追及し、その責めを同じドイツ人として負って政治活動を展開した。「言葉とそれが伝える内容こそ政治」と信じて語りかける知性と人間としての高い品性は、被害国民の信頼を獲得し、EU結成に向けて大きな力となった。ユダヤ人の国家であるイスラエルとすら正常な国際関係を維持しているのである。ヴァイツェッカー/永井清彦編訳(1995)『ヴァイツェッカー—大統領演説集』岩波書店

- 9) 和魂洋才の表現に見られるように明治期以来と想われていた、《タテマエ》と《ホンネ》の二分法は、加藤典洋によれば戦後に出現した特徴的な表現であ

受け入れる精神的態度である。事実を言葉に表現して思索することが、隠された本質を探究する力である。この言葉にして表現する自由が多様な社会的場面において基本的人権として保証されていない所では現実的社会問題の本質に迫る思考は、発展する可能性を持たないのである。

## §2 戦後日本企業と社会科学

柳田国男が開拓した民俗学は、日本の農山漁村の生活と生業を基本に伝統社会の諸問題を、フィールドから解明する研究を蓄積してきた。日本社会の特質の把握する学問として固有の位置を占めていた民俗学は、産業化、都市化された空間に生きる日本人の生活信条と仕事の場における諸問題や地域社会の諸問題を十分に解明するまでに至っていなかったのである。農山漁村で自然と一体となって生きる人々の生活の豊穡さに比較して産業化された都市部の相対的な比重の低さと貧しさが、研究者の関心を呼ぶに至らなかったといえよう<sup>10)</sup>。

という。加藤は、日本人の思考が発展しない根本原因は、「言葉信じないニヒリズム」であるとす

る。しかし狂信的な天皇制国家から敗戦によって目覚めたものの戦後の日本の現実、新しいイデオロギー性に充ち満ちた空しい言葉(概念)の氾濫であった。人々はこの空しい言葉を一度は信じて裏切り続けられた結果、ニヒリズムに陥っているのではないだろうか。加藤典洋(1999)『日本の無思想』平凡社新書

- 10) 柳田国男(1910)『遠野物語』角川文庫  
柳田国男(1957)『故郷七十年』『定本柳田国男集別巻第3巻』筑摩書房 1964。

文化人類学者米山俊直は、盆地をコスモスとしてとらえている。“地域”の原型は、遠野にあると指摘している。米山俊直(1989)『小盆地宇宙と日本文化』岩波書店

柳田国男の兵庫県で送った幼少時代の経験が、彼の学問研究の原点であるとする観点については、鶴見和子(1993)『漂泊と定住—柳田国男の社会変動論』ちくま文庫

日本民俗学の開拓者柳田国男の生まれ育った地域が、産業化された都市部ではなく山間部であったことが、研究のフィールドが、農山漁村であったことが、

日本の職人的な伝統は、鉄鋼業の現場においても八幡製鉄所の高炉の宿老田中熊吉(1873-1972)に代表される優秀な超熟練工を多数輩出した。彼らは八幡製鉄所建設当初ドイツからの技術導入にあたって、指導の不備を批判的に受け止めて製鉄技術の現場への定着に貢献したのであった。田中は職長としての教育訓練のためドイツに派遣された。この時ドイツの製鉄所の現場で高炉出銑口閉塞の機械を見かけてこれを鋭い観察力で正確に記録したのであった。帰国後この記録が基礎となり日本で初めてマッドガンが製作され炉前作業の機械化、効率化が進められ、安全性も増大したのであった<sup>11)</sup>。「型」が決まった伝統的職人技術の伝承ではなく近代的生产工場における外国技術の導入、定着過程の試行錯誤に起源を持つと考えられる「工夫改善」は、戦前既に制度化されて表彰度も確立し

ていたのであった<sup>12)</sup>。しかしこうした工場の生産現場レベルで芽生えていた工夫改善を中心にした合理的な考えや仕事の進め方は、特定の産業を除き作業標準にまで具体化されることは少なかったのである<sup>13)</sup>。職人的伝統とエートスが、導入された外国製の機械設備の操作に工夫改善を加えて生産と製品品質の安定に貢献したのである。これは後に1960年代になって大きく発展するQCサークル活動として花開くことになったのである。だが具体的な設備や原材料を離れた抽象的な存在である技術の標準化さらには現場管理組織や企業の経営管理システムの合理化には原理的・論理的思考が必要とされる。日本の技術者はこの課題をアメリカからの新しいモデルの導入ではなく現場から手作りで実現するにまでには成熟していなかったのである<sup>14)</sup>。

民俗学を特徴づけている。

また柳田の継承者である宮本常一のフィールドも農山漁村を中心として都市部の研究は、その比重が低いといわなければならない。『宮本常一著作集』全30巻 未来社

柳田の『遠野物語』は、“平地人”を中心として遠野のもう一つの世界である“山人”をとらえていないとする観点については、内藤正敏(1994)『遠野物語の原風景』ちくま文庫

特に内藤は、遠野を取り巻く山々に住んだ“山人”の金属精錬技術に注目し、「金属民俗学」の開拓に挑戦している。

最近では近代的産業と仕事の世界の研究に民俗学、民族学や文化人類学的方法を導入する試みがなされている。

十時巖周(1966)『産業人類学序説—工業化と文化変容』世界書院

中牧弘充・日置引一郎(1997)『経営人類学ことはじめ—会社とサラリーマン』東方出版

- 11) 若杉熊太郎(1943)『高炉田中熊吉伝』pp.59~69 国民工業学院出版

「田中宿老思い出を語る」『鉄鋼界』1959年3月号 p.33

飯田賢一(1973)『日本鉄鋼技術史論』pp.366~384 三一書房

八幡製鉄所宿老田中熊吉氏面接記録(1970年6月。於八幡)

米山喜久治(1998)『日本の技術者—技術の移転と伝承』『日本労務学会年報』(第28回大会)

- 12) 元釜石製鉄所製鋼工場工師増田清右衛門氏面接記録(1971年3月)

1925年釜石製鉄所に元モスクワ大学金属学教授ニコライ・イー・スカレドフの指導によるスカレドフ式平炉技術を導入するに際して、増田は、平炉工場の若手の作業員であった。スカレドフが工学研究者であっても実際の操業を、知らない能力不足の人物であった。増田はこの無能なスカレドフの指示にも良く耐えて、実験後工場外の草むらに放棄されるテストピースを拾い集め、破面の形状による鋼の成分判定技術を解説したのであった。増田は小学校卒であったが、数々の平炉操業技術の開発を行い、この功績によって、八幡製鉄所の宿老に匹敵する地位である“工師”を、与えられたのであった。ここにも優れた職人の伝統である現場主義が発揮されたのである。米山喜久治(1978)『技術革新と職場管理』pp.133~126 木鐸社

『釜石製鉄所七十年史』pp.91~93

新日本製鉄釜石製鉄所(1986)『鐵と共に百年(写真・資料)』p.76

- 13) 呉・広両海軍工廠における科学的管理法の導入については

高橋衛(1994)『科学的管理法』と日本企業—導入過程の軌跡』お茶の水書房

- 14) 米山喜久治(1997)『日本鉄鋼業におけるイノベーションと自主管理活動』『日本労務学会年報』(第28回大会) pp.54~57

爆撃による生産施設の破壊と原料供給の途絶は、敗戦後の日本社会を物的な危機に陥れ大量の飢餓死が出る寸前の状況となった。このため1946年経済安定本部が発足し起死回生の産業政策として傾斜生産方式が採用されて1947年初めから鉄鋼、石炭を集中的に生産し、その循環的な増産によって基礎産業の復興が図られたのであった。一方日本社会は敗戦による精神的虚脱状態に続いて日本共産党に指導された激しい労働運動によって精神的な危機に瀕していたのであった。1946年1月4日GHQの覚書を契機として戦争責任者、国家主義団体幹部の公職からの追放が行われた。続いて1947年1月4日の勅令で公職の範囲が広げられ、追放は地方政界、財界、言論界に拡大されたのであった。追放された古い世代に代わって新しく登場した若いリーダー達は、敗戦後の混乱期における経営内職場秩序の崩壊から秩序の回復と企業の生産活動を再建するために新しい指導原理と方法を、求めていたのであった。しかし明治以来欧米先進諸国からの技術移転センターとして機能してきた日本の大学における研究からは、期待するものを得ることが出来なかったのである。他方現場の職人的伝統に基づく工夫改善の現場主義を経営再建に本格的に活用しようとするれば、それは逆に「生産管理」闘争の激化に油を注ぐ恐れがあったのである。

結果として占領軍のGHQをチャンネルにしてアメリカの理念と方法を導入せざるを得なかったのである。これは期せずして狂信的な天皇主義体制の払拭と日本の民主化を推進するGHQの占領政策にも合致するものであった<sup>15)</sup>。

日本鉄鋼連盟職階制専門委員会報告(1950)『日本鉄鋼業と職階制度』日本鉄鋼連盟  
1955(昭和30)年(財)日本生産性本部の設立後、初めて日本企業の経営管理組織の近代化が、問題とされたのである。

- 15) 後藤俊夫(1999)『忘れられた経営の原点-GHQの教えた経営の質』生産性出版

東西冷戦の間において市場経済を基本的枠組として経済復興と成長を遂げようとする日本の民間企業は、日本の大学で研究・教育される社会科学の翻訳諸概念の空虚さとイデオロギー性さらには非実用性を見抜いていたのであった<sup>16)</sup>。占領軍による財閥解体、労働組合の公認、農地解放などは軍国主義に狂い半封建的な日本の社会を民主化することを目的とするものであった。低賃金労働に起因する国内市場の狭隘さをダンピングと植民地進出さらには軍需で乗り切ろうとして惨めな敗北を喫した日本の経済政策を、国民の生活水準向上のためのものに切り替える新しい思想と方法が必要とされたのであった。戦争中の抑圧に対する感情の爆発はあっても自主的な改革のための理念と方法を持たない戦後の混乱の中においてGHQが、その絶対的なリーダーシップを発揮したのであった。アメリカの産業社会における経営の実践及びそれを支える科学技術に基礎を持った具体的方法を日本の産業人に教えたのである<sup>17)</sup>。

職長及び第一線監督者を対象とする訓練コースであるTWI(Training within Industry)、及び中間管理職の訓練コースであるMTP(Management Training Program)さらには

16) 教育学者竹内洋はデカルト、カント、ショーペンハウエルなどの観念論哲学に心酔する、旧制高校に源を持つ日本の知識人の知的態度は、植民地のものであるとしている。治安維持法(1925)の下にあっては自らが生まれ育ち生活する日本社会の現状を客観的に把握、分析して具体的解決策を探り出す思考様式は、ついで社会的に存在しえなかったのである。竹内洋(1999)『歴貴族の栄光と挫折』中央公論新社

17) 日本能率協会編(1982)『経営と共にJMA/日本能率協会コンサルティング技術40年史』日本能率協会  
日本生産性本部(1988)『日本生産性本部三十年史』日本生産性本部  
米山喜久治(1993)『探究学序説』pp.142~144  
文眞堂  
後藤俊夫(1999)『忘れられた経営の原点』生産性出版

CCS(Civil Communication Section)の通信局から日本の経営幹部にむけた科学的経営法の訓練プログラムなどが、その中心であった。

傾斜生産方式による生産復興に続いて朝鮮戦争の勃発後、鉄鋼業を筆頭に経営の近代化、合理化を推し進めるためMTP,TWI等が積極的に導入されることとなったのである。このような戦争中にアメリカで開発された科学的な仕事の進め方、仕事の改善の仕方、部下指導の仕方の学習は、日本の企業内に形成されてきた年功序列的職場環境における“上司の命令には絶対服従”、“一生懸命”、“習うより慣れる”、“人の腕は盗め”の既成概念を打ち破る重要な契機となるものであった。

昭和26年に実施されたMTPの研修会に参加した製鉄会社の管理職は、「これだけの技術を如何に教えるかは、日本にはなかった。それが体系づけられた。経験の結果が、集積されて出来たもので、アメリカの技術教育の標準化ともいえる。之によって従来行ってきた仕事に対する再認識をすると共に頭の整理も出来、考え方が広く変わった。」と感想を述べている。これが契機となってOJT中心で行われてきた日本企業の企業内教育は集合教育、職場教育、個人教育の原型が確立することになり、後に整備拡充されて職能別階層別社内教育のシステムとして発展することとなった<sup>18)</sup>。

18) 室蘭製鉄所 社内報 “しらかば” No.355 (昭和26年9月15日号)

米山喜久治 (1996)「日本鉄鋼業におけるイノベーションと自主管理活動」

『日本労務学会年報』(第27回) pp.28~32

室蘭製鉄所 (1968)『室蘭製鉄所五十年史』第12章 教育部門 p.736

「(1)管理者教育。昭和26年に管理者教育計画としてMTPの採用を決定し、部課長及び掛長を対象とする40時間講習会を開催し、32年までに19回実施した。受講者は237名である。

(2)現場監督者訓練

昭和25年に、現場監督者訓練計画として、TWIの採用を決定し、職場における第一線監督者に対し、

次いでアメリカのハーバード大学 E.Mayoらの産業社会学の研究成果である「人間関係論」(Human Relations)が、導入されることとなった。1952年以降製鉄会社、電力会社、光学機器会社などの現場アンケート調査によって「帰属意識の調査」が大規模に行われたのである。日本の企業の従業員の勤労意識が、企業及び企業別組合への二重忠誠の構造を持つ事が明らかにされた<sup>19)</sup>。特に敗戦後新しい経営の再建と発展を目指す企業は事業を推進するための現場の問

10時間講習会を開催した。32年までの受講者は、延約4000名に達し、改善提案は、1000件をこえた。」

19) 東京大学文学部社会学科の尾高邦雄は戦前からMax Weberを中心とするドイツ社会学の影響の下に“職業社会学”の研究を推進しており、その成果としては、

尾高邦雄 (1941)『職業社会学』岩波書店 新稿 (1953) 福村書店 がある。この著書の「第3部 職業社会学の主要問題 第5章近代の大経営における職業生活」では、Max Weberのドイツにおける実証的研究を意識しながら、問題点が理論的に考察されている。戦前の尾高による実証的研究は、伝統的な日本の製鉄産業である、中国地方山間部の砂鉄を原料とする“たたら製鉄”の研究として結実している。しかし八幡製鉄所を代表とする近代の鉄鋼業の企業研究にまで進んでいなかった。

戦後尾高は、戦争中途絶えていたアメリカからの文献購入、情報入手が自由になってアメリカ社会学の研究を開始した。自らの職業社会学を産業社会学に発展させるためにハーバード大学のE.Mayoらの人間関係論の概念と方法を導入し、実態調査の方法論としてアンケート調査を採用したのであった。これは同じく東京大学経済学部、社会科学研究所のメンバーが実施した企業別組合の実態調査に採用された集中的なインタビュー調査法とは、違ったアプローチであった。

尾高邦雄教授をリーダーとする大規模なアンケート調査法に企業調査(従業員の意識調査)が行われて、二重忠誠モデルが抽出された。尾高邦雄 (1965)『日本の経営』pp. 248~258 中央公論社

産業社会学者岡本秀昭が、指摘するように「日本における組合=経営関係は、基本的には、企業別トライアド・システムが成立する」こととなった。三角形の頂点に経営、組合、従業員がいて、この従業員が、場面によってその役割行動を変えたのである。つまり従業員としては、企業業績の向上に貢献し、組合員としては、その成果の配分をめぐり経営と交

題解決に有効な知識を求めていたのである<sup>20)</sup>。

企業は日本の民俗学の研究成果とは、全く無関係にアメリカ産業社会学の“人間関係論”を労使関係安定のための「産業訓練」と従業員の意識改革の方法としてTWI, MTPと組み合わせ導入したのであった。だが「人間関係論」を内容とする職場教育に参加した製鉄会社の生産現場の組長は、「昭和25年頃の職場教育で“人間関係”の研修を受けた。アメリカでは人間関係が重要であるかもしれないが、我々には何を今更という思いがした。なぜなら日本の職場では戦前から親方が、若い部下とは親方・子方という考えで親戚づきあいをする気持ちで指導をしてきた。日常の飲み会に加えて花見や忘年会も盛大にやって意思の疎通を計ってきた。年頃になった部下には結婚の世話もしてきた。ただアメリカの考えで一つ良かったのは、日本でやってきた上司の命令には絶対服従をさせるやり方を、工夫することであった。命令調の話し方ではなく、若い人の意見も聞くようにするという考えは、我々も若い頃親方に自分の意見を聞いてもらいたいと思うことも多かったので、

渉を行うことである。岡本秀昭(1965)「労使関係」p.149。北川隆吉編『労働社会学入門』所収 有斐閣

1950年(昭和30)に設立された日本生産性本部は、生産性向上運動の三原則(1)生産性向上運動が、究極において雇用の増加につながること、(2)生産性向上には、労使の協力が必要であること、(3)生産性向上の成果は、経営、労働、消費者の三者に公正に配分されること。を明示した。左翼政党の影響が強かった組合には、その導入が遅れたが、この運動は、日本の産業界に広く普及する所となった。また日本の産業界におけるQCサークル運動の発展は、こうした日本型企业別労使関係を抜きにしては、成立しえなかったと考えられる。米山喜久治(1997)「鉄鋼業におけるイノベーションと自主管理活動」『日本労務学会年報』(第27回)pp.27~31

- 20) 柳田国男が開拓した民俗学は、日本の農山漁村の生活と生業を基本に伝統社会の諸問題を、フィールドから解明する研究を蓄積し、日本社会の特質の把握する学問として固有の位置を占めていた。しかし民俗学は、産業化、都市化された空間に生きる日本人の生活信条と仕事の場における諸問題や地域社会の

良いやり方だと思った。」<sup>21)</sup>と語っている。

占領下にスタートした戦後日本の経営近代化は、イデオロギー性の強かった日本の大学における社会科学の研究・教育とは直接の関係を持つことなく進められたといえよう。主としてコンサルタント会社のチャンネルを通してアメリカからの先進的な管理手法や知識を積極的に導入したのであった。民間企業は市場経済の体制を守る立場から、日本の大学の社会科学の研究・教育の持つイデオロギー性には、異常なまでに神経質になったのであった<sup>22)</sup>。学歴別年功制度を人事・労務管理の軸にして企業内秩序の再建に進める企業は、大学卒業者の採用には大学名(入試の難易度によってその人の基礎的知力を測定)と人柄(協調性、柔軟性)と体力を重視したのであった。大学で修得した固有の知的能

諸問題を十分に解明するまでに至っていなかったのである。特に再建と発展を目指す企業は経営活動の現場の問題解決には、有効な知識を求めていたのである。通産省産業合理化審議会(1957)『現場管理組織の合理化』p.10 日本生産性本部

- 21) 釜石製鉄所製鋼工場 作業長山崎謙一氏面接記録(1969年6月, 釜石製鉄所)『釜石製鉄所七十年史』p.431

「管理者教育:MTPを採用し、部課長及び掛長を対象とする20時間講習会を終了した。現場監督者訓練:職場における第一線監督者のTWIを採用し、10時間講習会を開催すること135回に及び、受講者は1062名に達した。」

米山喜久治(1978)『技術革新と職場管理』pp.122~126 木鐸社

- 22) 戦前から高度経済成長期前のサラリーマンの職業生活と思想を分析したものとして、藤田若雄(1959)『サラリーマンの思想と生活』東洋経済新報社  
藤田若雄著作集編集委員会(1983)『藤田若雄著作集』(第1巻 労働者の新しい精神の探究)所収 三一書房

企業は高度経済成長期における高卒者、大卒者の新規採用に際して、興信所を通じて「身上調査」を、実施している。その調査項目は、「本人の能力調査とは全く関係がないものである。」

「(イ)戸籍関係、(ロ)学校調査:1)担当教師らに学籍簿の閲覧を頼む。2)会社名は出来るだけ知らせない。3)高校では出欠を特に留意して調査する。4)高校出は思想的偏向者は少ないが、大学では思

力や知識というものを全く評価の対象にしなかったと判断されるのである<sup>23)</sup>。

明治維新以来日本は、ひたすら先進国(戦後は特にアメリカ)に“追い付き追い越す”ことを目標とし、先進国の経済運営と企業経営を主導する経済、経営理論の輸入・翻訳に追われてきたのであった。しかし戦後既に半世紀を経過して、例えば“モラル・ハザード”、“コア・コンピタンス”などのカタカナ用語の氾濫は、日本人の思考の混乱を招き日本の経営現場の諸問題を正確に把握し解決する障害となっていると言わなければならない。社会科学の概念(言葉)

想、学生運動等を重点的に。5) 教師の思想に学生は特に薫陶を受けやすいので特に留意すること。ゼミナールの研究科目、指導教師名(教授の思想傾向、組合に入っていれば何系で地位は)調査の事前に“赤い教師”のリストをよく見て、その思想傾向を知っておく。6) 友人の思想傾向にも留意して調査する。イ) 家族状況 1) 両親の交際している人。思想動向、組合歴、所属、組織名、支持政党、2) 政策を書いてあるような新聞、機関誌など本人及び家族が購読しているか。3) 家宗は何か。創価学会、キリスト教など本人、家族ともにくわしく。朝鮮人については特に日本名、朝鮮名を。4) 本人及び両親の居住地域での生活態度。5) 出来れば両親の生い立ち、夫婦仲は円満か。トラブルがあればその原因。6) 両親の出身校と近所付き合い。長く地位の向上しないものについてはその原因も。(ロ) 資産状況 1) 不動産、動産、貯金、借金はあるか。近隣で6軒くらい聞くこと。

(ハ) その他 1) 親族に犯罪者、身体、精神異常者はいないか。2) 死亡者がいれば、その病名、死亡年月日」が挙げられている。朝日新聞 1975年11月5日号

23) 1970年代には、大企業が求める人材のタイプとして、東京大学野球部卒が、上げられた。

東大卒の持つ同窓生の学閥ネットワークが企業の対外的な事業活動の推進に有効に活用出来るからである。運動部で鍛えた体力、忍耐力、先輩-後輩の序列を重視する精神的態度、集団スポーツで体得した協調性が、高度経済成長を達成するための“企業人”として求められたものと考えられる。

東大卒のホワイトカラーの職業生活に関する11人の手記については、川人博編(1994)『「東大卒」20代の会社生活』かもがわ出版

は、問題を正確に把握、表現して人々の思考を進展させ、社会生活における円滑なコミュニケーションを促進し、問題解決に役立つものでなければならぬのである。

欧米先進諸国に比較して遅れて産業化と近代化を開始した日本の歴史的現実が、社会科学の初期条件を決定し、先進理論の輸入、翻訳からのスタートとなったのである。翻訳概念が、明確に日本社会の現実と一対一対応の関係を持たず、抽象的なものに留まっていたのは、後進国の払わなければならないコストであった。このような社会科学の理論と概念の抽象性に加えて、さらなる問題は、それを学習した人間主体が、知識を具体的な問題解決の場で使う方法論と知恵を持っていないことである。日本の大学における社会科学教育は、先進理論の翻訳、解説を中心としており社会に関する新しい情報と知識を生産するための方法論を教え訓練しないことが、根本的な欠陥となっているのである。方法論の欠落した抽象的な概念は、具体的な社会的諸問題を解決する場では活用することが出来ないのである。学生達は「問題-概念-フィールド-方法論」の有機的関連性を教えられないままに、大学を卒業するのである。

学生達は、OJTを中心とする企業内教育訓練によって初めて実務を遂行するために必要なスキルと共に方法論の訓練を受けると言っても過言ではないのである。

現実性を持たない“抽象的観念の夢想者”であることから脱して現場で実務が担当できる“現実主義者”に転換させるためには民間企業は、まず“しつけ教育”からスタートして自社の社風に徹底して馴染ませることを行わなければならないのである。そして、“〇〇社マン”(会社人間)に育て上げる所まで長期にわたる教育訓練を、企業のコスト負担によって実施したのであった。このプロセスはあたかも購入した新しいパソコンにOSをインストールすることに等しく、配置された職場でのOJTはアプリケーションソフト(会社語)を、付け加えて

いくプロセスであると言えよう。あるいは新入社員は、単に記憶容量の大きいエラーの少ない新しいフロッピー・ディスクであり、企業が初期化して使用出来ることが期待されていたけなのかもしれない。

日本の企業人には、学生時代に経験した抽象的で空虚な社会科学の難解さに対する心情的な反発があり、それが結果として企業の組織風土に“反知性主義的”傾向を作りだすことになっているのではないだろうか。具体的な事実とデータに基づき厳密な分析を加える論理的思考と新しいアイデアを出して制約条件の下での解決策を構想し問題解決を推進する実践力こそ尊重されるべきであろう。

明治以来大学は先進諸国からの技術移転センターであり、学歴別年功制度の再生産を担う人材供給機関であるというリアリズムに企業は立ってきたのである。大学における知的生産の成果、ソフトウェアたる学問には関心を払わなかったといえよう。

日本の企業には、具体的な生産、営業活動に直結する技術的知識やノウハウを重視してもマクロ、ミクロの社会的状況を理論的に解明した上で独自の経営理念に基づき問題解決を行うための“理念”、“知識”、“論理”、“方法論”を尊重する気風は未だ定着していないのではないだろうか<sup>24)</sup>。「知識創造の経営」の議論は、花盛りであるが、果たして日本の企業経営の現実を正確に把握した議論であるのかどうか大いなる疑問が残るところである。

企業経営の現場においても論理的思考は重要

24) 「就職戦線 留学生も逆風」 朝日新聞 1999年7月31日号

“大手企業の採用担当者たちは「今は買手市場で、留学生並の語学力がある優秀な人材が早い時期に確保出来るようになった」と口をそろえる。「海外留学生は目的意識が強すぎて使いづらい」と本音を漏らす担当者がある。”

21世紀の国際環境下においては日本企業は好むと好まざるにかかわらずその活動範囲を拡大し国際化を避けて通れない。外国の大学の卒業生は、日本

である。つまり経営環境と与えられた課題(仕事)の全体構造を把握し、理念、目的、目標を確認し、解決のための方法論を検討し、さらにそれを現場で具体的に推進する論理と手順を、考察する能力である。このように言わば≪仕事を科学する≫姿勢で、業務を遂行するビジネスマンは、いまだ日本においては少数派ではないだろうか<sup>25)</sup>。経営リストラクチャリングの激流の中にあって強度のストレスに襲われ現代の産業人は心穏やかな職場生活を送ることが出来ないのが、今日の姿ではないだろうか<sup>26)</sup>。

既に1955年に R. Katz は組織内の職務遂行のためには、技術的スキル (Technical skill)、人間的スキル (Human Skill)、概念的スキル (Conceptual skill) の3つのスキルが必要であ

の同質社会に安住することなく異文化の中で自らを人間的にも知的にも鍛えて帰国した若い人々である。こうした意欲と能力の高い人々を「目的意識が強すぎて使いづらい」と人事部員が認識し、採用をちゅうちょする企業は、21世紀の厳しい経営環境に適應する基本的能力を欠いており生き残りは不可能であると予測される。

25) 東芝の技術者として長年勤め現在ダイワ精工の会長である森秀太郎は、経営の実践の現場から (1)売り上げが計画通りであるならば、商品構成が計画と異なっても満足する (2)生産性を上げればコストが下がると考える (3)売れ行き悪化に直面して低価格品の販売に力を入れる。などの企業行動を間違った常識であると批判する。彼は企業行動の根源は、需要予測から始まり、不良在庫を抱えない経営が重要であるとする。現代の経営学は、森の問題提起を受け止めて再構成されなければならないのである。森秀太郎 (1999)『経営の“常識”に偽りあり』日本経済新聞社

26) 警察庁のまとめでは1998年1年間の自殺者は、3万2863人と前年に比較して34.7%増加した。特に経済・生活問題を抱えた自殺者が、7割で40歳以上の男性の自殺が全体の約4割を占めた。日本経済新聞 1999年6月19日号

この対策として労働省の「精神障害等の労災認定に係る専門検討委員会」が、はたらく人の精神障害や過労自殺についての労災認定の基準(労働者のストレス評価表)をまとめた報告書を提出。日本経済新聞 1999年7月31日号

る事を指摘している<sup>27)</sup>。日本の企業ではこのうち気配りと協調性のような人間的側面ばかりが重視されてきたのではないだろうか。経営環境と生じた問題をあくまでもクールに把握、分析して評価を行い、優先順位を付けて解決を実践するのが、経営の原則である。緊急に解決すべき問題を先送りして、和気あいの取締役会の会議を続けて、倒産したのが山一証券である<sup>28)</sup>。この例を見ても明らかなようにサラリーマンの出世双六における人間関係第一の“仲良しクラブ”と経営のプロの集団のチームワークは、全くの対極に位置するものなのである<sup>29)</sup>。

21世紀における社会と経営を展望するには、人類の叡知に学んだ教養に裏打ちされた概念的スキルによって正確に理解した諸領域の知識を駆使して未知の問題の解決に挑戦しなければならないのである<sup>30)</sup>。

### § 3 社会変動と「問題」の変化

研究もその時代の社会の重要な問題とのかかわりで発展するのである。敗戦後の日本社会の本質的問題は、飢えと貧困とであった。生きていくうえで必要な最低限の生活物資をいかに確保するかが、緊急の課題であった。東西冷戦の間に組み込まれ、戦争責任と経済復興のあるべ

き枠組みを巡って、日本の国内も政治的に大きく揺れ動いたのであった。社会主義革命をめざす日本共産党を代表とする左翼の政治活動が、活発化し社会主義対資本主義の体制選択を巡ってイデオロギー闘争が行われたのであった。労働運動もこれに大きな影響を受けて路線論争をくり広げていたのである。GHQの占領政策の転換によって2.1ストは中止され、続いてレットパーズが、実施されてさすがの激しかった政治闘争の季節に終止符が打たれたのであった。

食料の緊急援助と傾斜生産方式の産業政策の推進によってかろうじて餓死の危機を脱したものの産業施設の爆撃による破壊と工業資源の枯渇は、絶対的な制約条件となって重くのし掛かり、企業経営の主体的な運営は、その前途を展望できないままであった。社会主義革命を実現しようとする日本共産党の影響を、企業から排除したものの企業別に結成された労働組合とその運動の行方は、国民レベルでも最大の関心事であった。

現代の「日本的経営」の崩壊は、独自の経営理念を持たず、ひたすら三比主義（対前年、対予算、対他社）でマーケットシェア重視の横並び経営を続けてきた企業経営者の「教養の崩壊」が、重要な原因の1つではないか。経営者の教養の崩壊は、「全ては会社のために」という美名の下に仲間内の論理を社会的公正（商法の規程）に優先させて粉飾決算等の不法行為を行わしめたのである。経営者の職業倫理と人間性の頹廃が、企業を破綻させる結果となったのである。

現代日本の産業界にとって経営リストラクチャリングの推進は、不可避であるが、それと同時に推進しなければならないのが、経営者の職業倫理と企業の経営倫理の再建である。

戦後日本の大学教育への根底的な批判として教育学者竹内洋は、次のように述べている。

「大学や教養主義は、戦争のおかげで延命したときさえいえる。延命したというより、むしろ大きな期待がかけられて戦後日本に蘇った。戦争は大学や教養への不信を御破算にし、あらたな信頼をもたらしたことによって、戦後の急ピッチの大学進学率を支え、大学紛争を三十年引き伸ばしたのではなからうか。」  
「戦後の大学や教養主義への期待と信頼にもとづく輝きは、必ずしも大学や学歴貴族知識人の実績によっ

27) R.L. Katz (1955) "Skills of an Effective Administrator" Harvard Business Review Vol. 33. No.1 Jan-Feb pp.33-36

28) 石井茂 (1999) 『決断なき経営—山一はなぜ変われなかったのか』 日本経済新聞社

29) 日本長期信用銀行の破綻は、「旧経営陣の違法行為で決算が粉飾された」ためであった。「日本長期信用銀行内部調査委員会報告」また日本債券信用銀行の破綻も違法行為による粉飾決算が、破綻の原因であった。日本経済新聞 1999年8月1日号

箭内昇 (1999) 『元役員が見た長銀の破綻』 文芸春秋

30) 「教養」は、教える者と教えられる者との間における全人格的な切磋琢磨を通して伝えらるものである。現代日本の学級崩壊は、親と教師の「教養の崩壊」にその真因があるとする見解については、筒井清忠編 (1999) 『新しい教養を拓く—文明の違いを超えて』 岩波書店

こうした社会的状況にあってその問題を解明するために大学研究者によって実態調査が実施されたのであった。大河内一男東京大学経済学部教授（社会政策・労働経済学の専門家）をリーダーとする東大社会科学研究所（氏原正治郎、藤田若雄ら）の調査班が、インテンシブな組合調査を展開したのである。この調査によって構築された理論が、年功制度論（企業別組合、年功賃金、終身雇用）である<sup>31)</sup>。

敗戦直後は飢えと貧困とに関連して労働問題

に関心が集中したのである。しかし1960年の日米安保条約の改定をめぐる国民的政治論争の終結の結果、政治の季節は終わった。代わって経営合理化による生産性向上、産業開発のための社会的インフラ整備、工場立地や若年労働力の確保、住宅問題、公害問題などへと社会的問題の位相が、移動して行ったのである<sup>32)</sup>。

さらに1990年代には東西冷戦の終結、ソ連の崩壊の影響もあり、戦後日本の経済的繁栄を支えた世界的枠組みが地滑り的に変化したのである。経済、軍事はいうに及ばず国連中心主義を標榜しながらも実質的には国際政治面で全面的に対米依存の体質を持つ日本が、先進工業国として自律的な経済運営を行うことを強く要求されているのである。日本はバブル経済の崩壊以降、保護と規制（外国企業からの国内市場と産業を守る護送船団方式）を軸とする産業政策の転換、規制緩和と同時に産業構造の高度化を達成すべき厳しい局面に立たされたのである。東京一極集中の中央集権的な縦割り行政を、地方分権に切り替えて小さな政府の実現により質の高いサービスを供給するための公営事業の民営化も差し迫った課題である。

また高度経済成長によって物的に豊かな社会が実現されたが、少子化、都市化、高齢化、国際化、環境問題は、日本社会を根底から揺り動かすことになったのである。国際的には撤退した国内立地拠点に代わる企業の海外拠点の効率的な経営管理が重要課題となっている。他方国内的には産業構造の高度化のための起業家の育成と新規産業の創業、労働力の流動化のための特に中高年層の能力再開発問題が緊急の課題となっている。戦後製造業の正規社員を中心に組

て生まれたというわけではなかった。」 竹内洋（1999）『学歴貴族の栄光と挫折』p. 335 中央公論新社

竹内は、最近の大学生の講義中の私語、缶ジュース、携帯電話、茶髪、女子学生の講義中の化粧などは、1960年代末の全共闘運動に続く第2の“大学解体”運動であるとし、これは大学を内部から静かに解体するものであるという。

物質的にのみ豊かな時代に生きる現代の学生達は、モラトリアムを超えて「自らの存在そのものをパーソナル・リアリティ化」しているのではないだろうか。底知れぬニヒリズムを胸に秘めた人びとは、問題が山積する21世紀の日本と国際社会においてその解決の主体となること、さらには知的・人間的リーダーシップを取ることは、極めて困難ではないだろうか。国民の税金によって支えられた国立大学に学ぶものの責任を放棄して、マスの中に逃避しながら、卒業後は官僚化された社会と組織の中で特権的利益を、目立たない形で獲得しようとするものである。戦後日本の大学における研究と教育が、先進国への「追いつき」を最大の課題としてそのオリジナリティを問わなかったことが、国民の大学と知識に対する信頼を失わしめた根本原因ではないだろうか。大衆化と情報化の中で「教養や大学知から積極的に逃走する」学生達に対して「大学知」に代わる「新しい知」が提示されなければならない。伝統的な「大学知」を自らの職業の拠り所としてきた現代の大学教員は、「新しい知」である（臨床の知。現場の知。野外の知）を開拓しなければならない。これは自らをその根底から否定することを意味しており、現代の大学教員は、自己分裂に直面していると言わなければならない。

竹内洋（1999）「教養からの逃走—東大生、京大生の延命戦略」『中央公論』1999年9月号

31) 大河内・氏原・藤田（1959）『労働組合の構造と機能』東大出版会

藤田若雄（1965）『日本労働協約論』東大出版会  
氏原正治郎（1966）『日本労働問題研究』東大出版会

32) 戦後日本の労働の歴史的検討については  
兵藤釗（1997）『労働の戦後史』（上下）東大出版会

組織が進んだ労働組合も第3次産業の比重の増大に伴いその組織率を低下させている。パートタイム、アルバイト、派遣労働者が増加し、雇用形態と労働形態の多様化が進められている。雇用関係は労働組合を媒介とする集団的社会関係から個人が直接企業と契約する関係へと変化している。さらには外国人労働力の自由化についても既に合法、不法の労働者も数十万人に達しており、一定の方針に基づく規制緩和は避けて通ることが出来ない問題となっているのである<sup>33)</sup>。

このように思いつくままに列挙しても現代日本社会の抱える社会的諸問題は、ますます相互に深く関連しながら急速に変化しており、その解決の困難性が増大しているのである。

我々は社会変化の表層流ではなく底流を見つめなければならないのである。問題とそれが発現する位相(場面)を凝視するのだけでなく、問題の表面的変化に幻惑されてその本質を見失ってしまうのである。

社会科学を志す若い世代は、変化しつつある現実と対応させて既存の理論が、説明力を持つか否かを検証しなければならないのである。

若い世代は、ロビンソンクルーソーよろしく混沌の海に沈む危機に直面しながらも迷走する船(日本社会)から使い物になるもの(社会科学の知識、理論)を拾い出し、新しい歴史的事実に照合し鍛え直(検証)して、切実な問題の解明と解決に役立てるべく再構築しなければならない。まさに“パラダイムの転換”を自らの手で成し遂げるべき歴史的な使命を与えられているのである<sup>34)</sup>。

1980年代に花盛りの日本的経営(Japanese management)もバブル経済崩壊後の90年代末の現在、国内では市場の飽和による消費の低迷

とリストラに苦しんでおり、期待された海外直接投資による事業経営も業績不振により撤退せざるを得ない状況に立たされている企業も多いのである<sup>35)</sup>。

日本的経営のどのような側面が世界のビジネス界に受容されて機能するのであろうか。普遍的な価値、理念そして具体的方法は何であったのか?さらには失敗の原因を事実とデータに則して解明しなければならないのである<sup>36)</sup>。

#### § 4 切実な社会問題と新しい学問の開拓

移民によって人工的に建設されたアメリカは、その歴史的形過程それ自体が、固有の問題を

35) 1997年4月以降海外からの全面撤退に取り組んでいる日本債券信用銀行は、撤退に伴う現地当局との交渉手順や資産の処分方法などをまとめて他の金融機関に提供し始めた。だがこの日本債券信用銀行も、99年には粉飾決算で経営破綻に追い込まれてしまったのである。

このように1980年代の議論は、海外進出であったが、今後は業績不振の事業からの撤退が、重要な問題となる。国内事業も縮小、撤退、M&Aさらには企業倒産などが、問題となり成長、発展一本調子の経営学もこれに関連した研究が重要となる。生産技術や生産システムに直接かかわる側面については、科学技術の持つ通文化的特性によって異文化圏への移転が可能であろう。しかし日本人の集団主義は、意思決定のあいまいさと無責任を内包しており、産業文明を克服して新しい社会を構築するための人類普遍の原理にはなりえないものである。

日本的経営システムは生産力信仰に基づく戦後の高度経済成長期の日本国内にいる日本人のためにのみ有効なシステムであったのではないか。

“Japanese management: for the Japanese, by the Japanese, of the Japanese”ということであって日本のビジネスの国際化は、言葉だけの夢物語となる。

36) E. Vogel / 広中歌子・木本彩子訳(1979)『ジャパン・アズ・ナンバーワン』TBSブリタニカ  
世界的に権威あるHarvard大学の教授であるVogelによる日本をほめる話に日本人は有頂天になっていた。ほめられた政官財の鉄の結束と護送船団方式の産業育成、輸出政策を取る日本を襲ったのは、巨額の貿易黒字を背景とした1ドル80円という異常な円高であり、深刻な不況と経済摩擦である。著名な学者の気休めのような議論あるいは日本人におもねる

33) 手塚和彰(1989)『外国人労働者』日本経済新聞社

34) T. Kune / 中山茂訳(1971)『科学革命の構造』みすず書房

抱えていた。つまりアメリカ社会の構成原理（キリストへの信仰、共通言語を英語、星条旗〔国家〕への忠誠）を、新しく移民して来た人々にどのようにして教えるかという問題であった。非英語圏からの移民には、最初から言語問題が存在したのであり、彼らのアメリカ社会への同化にとって英語の習得は、必須の要件であった。受け入れるサイドには、昨日までの外国人にどのように英語とアメリカ社会を教育するか、公教育においても重要な教育課題であった<sup>37)</sup>。

アメリカの大学における国際コミュニケーション (International Communication)、あるいは異文化コミュニケーション (Cross-Cultural Communication) のコースは、こうした社会的問題とそれを解くための体系的な知識の確立のために開拓されたのであった。第2次大戦後一躍世界の最強国となったアメリカの国際、異文化コミュニケーション問題を、鋭く突きつけたのが、留学生の大量受け入れとアメリカ企業の海外事業展開（販売ルートの確立、直接投資による海外工場の建設、操業等）である。これはもちろん国際経営学の確立を求めるものであった。

各社会的部門即ち企業、地域社会、大学（学校）、家庭などが、直面している切実な課題が深刻な問題の発生を媒介にして提起されることになる。それを解くために伝統的な専門領域で

教育を受け、研究してきた者が、その解決の挑戦を開始する。情報の一定以上の蓄積と、概念の発想と知識の錬磨さらにその体系化が準備されて、大学の新しいコースや学科が開設されて学生に教育が行われることとなる。

〈切実な社会問題の発生→その明確化と問題提起→伝統的専門領域の研究者の挑戦→情報とデータの蓄積→新しい概念枠組みと理論の構築→新しいコース・学科の創設〉というプロセスを経て一つの新しい学問分野が確立される。

こうした観点からすれば、21世紀を目前にした1990年代末の日本社会が、抱えるマクロ的問題と、ミクロ的な問題は何か？そしてこれを解決するために伝統的な学問の貢献の可能性は？新しい研究の萌芽はどこにあるのかを、確認しなければならない。社会の切実な課題の問題解決に挑戦する中から生みの苦しみを経て新しい学問が、創造されていくのである。

南北に長い日本列島の各地域の持つ固有の問題としては、例えば北海道では、先住民族であるアイヌの問題は、より広くは世界の少数民族問題の一環を形成している。我々は、外国における少数民族問題（カナダ・エスキモー、オーストラリア・アボリジニなど）を評論家的に眺めているだけではなく、一人の人間として国内における社会的問題に対するかかわり方を根底から問われているのである。

また関西では、日本の明治以来の朝鮮侵略が原因となって日本に自主的あるいは強制的に渡ってきた朝鮮の人々とその末裔が、多数“在日韓

ような議論は、日本の社会システムが持つ問題解決には貢献しなかったのである。

一方Karel van Wolferen / 篠原勝訳 (1989) 『日本／権力構造の謎』(早川書房)などの日本社会の官僚制度の現状維持と無責任体制を鋭く批判した研究は、官公財のエリート達には極めて不評である。日本特殊論を唱えるジャーナリストとしてその議論は意図的に無視されている。感情的に反発するだけではなく彼らの批判を受け止めて基本的人権を尊重し、透明性の高い世界に理解されうる社会システムを再構築することが、最も重要なことなのである。日本人の思考力が、問われているのである。

37) 1984年3月 Portland State University における日本語教育に関するシンポジウムでのアメリカ人

日本語研究者の発言。

フロンティアを求めて、攻撃的なアメリカ人の気質については、

Geofferey Gorer / 星新蔵・志賀謙訳 (1967)

『アメリカ人の性格』北星堂書店

津神久三 (1985) 『アメリカ人の原像—フロンティアズマンの系譜』中公新書

Margaret Mead / 国弘正雄・日野信行訳 (1986)

『火薬をしめらせるな—文化人類学者のアメリカ論』南雲堂

国人・朝鮮人”として暮らしている。彼らには納税の義務だけがあって参政権は認められていない。

さらにかつては独立した琉球王国として栄えた沖縄は、1600年代の薩摩藩の侵攻以来、その支配を受け、明治政府によって日本に組み込まれた。第2次大戦末期の地上戦では多数の一般住民が戦火の中に命を失うという多大の犠牲を強制されたのであった。さらに敗戦後はアメリカの植民地と化して半世紀以上にわたり、日本国土のわずか0.6%に過ぎない沖縄に75%の在日米軍が駐留し、沖縄の社会と経済はアメリカ軍事基地の中に沈んだまま放置されてきたのである。沖縄が内国植民地として扱われた犠牲に対する受け止め方は、本土に在住する日本人の歴史的感覚と知性を問う試金石である<sup>38)</sup>。

このように、アイヌ、在日韓国人、沖縄に注目しただけでも、日本の国家としての編成原理は根本から問われるものであり、通説の“日本は単一民族社会”への疑問が提出されるのである<sup>39)</sup>。

近年の社会的諸事件(阪神・淡路大震災、オウム真理教の地下鉄サリン無差別殺人事件、神戸の小学生殺人事件、エイズ薬害事件、大蔵省官僚の汚職)などは、戦後日本社会を成立させていた価値と社会的規範を根底から突き崩していくものである<sup>40)</sup>。

日本社会が内部から崩壊する危機を克服して21世紀の新しい社会を実現するためには、何をなすべきか。日本の社会科学にはそのための理念、方法、具体策を提示して貢献することが求められているのである。

もし社会科学研究者が自らの専門に固執して社会の切実な諸問題に関して同時代人として生きて解決する連帯感と責任感を持たないとすれば、それは専門家の傲慢さであり、人間的退廃であると言わなければならない。このような人間によって生み出された成果は、未来に生きる可能性を模索している若い世代の知的好奇心を

38) 1609年の薩摩藩の侵攻以来隷属を強いられた琉球王国は、明治政府の琉球処分によって日本に組み入れられた。その結末は太平洋戦争末期の唯一の地上戦が戦われた戦場となり多数の一般住民が、犠牲となったことであった。

大田昌秀編著(1982)『写真記録総史沖縄戦』岩波書店

敗戦後アメリカの植民地支配と在日米軍が半世紀を超えて現在も駐留を続けている。アジアの平和の実現なくして沖縄の平和と繁栄はないとする沖縄県知事太田の見解については、

太田昌秀(1996)『沖縄は主張する』岩波書店  
軍事基地の実弾射撃演習や観光リゾート開発による環境破壊の中での人口増加と高い失業率は、地域経済の存立を危うくしている。規制緩和によるフリートレード・ゾーン(FTZ)などによるその課題の克服については、

沖縄国際大学公開講座委員会編(1998)『沖縄経済の課題と展望』沖縄国際大学公開講座委員会

39) “水田稲作を中心とする村落共同体と高い同質性”という日本社会の固定概念を打ち破るものとし

網野善彦(1997)『日本社会の歴史』(上中下) 岩波新書

北海道を先住民族アイヌの存在を無視して語ることが出来ない。自然と一体となって生活してきたアイヌの人々の生活と文化の研究は、日本列島における多様な文化の共存の可能性を探るものである。また行き詰まった現代高度産業文明を克服する手掛かりを与えてくれるものではないだろうか。北海道は、日本列島において数少ない異文化研究の可能性の高い地域である。

北大教授在職中に若くして病死したアイヌ出身の言語学者知里真志保の業績の継承と発展が求められている。

藤本英夫(1994)『知里真志保の生涯』草風館

40) 政治・官僚・財界の鉄のトライアングルの崩壊については

Christopher Wood/三上義一訳(1994)『合意の崩壊—日本株式会社の誤算』ダイヤモンド社  
エイズ薬害事件については、  
毎日新聞社会部(1997)『厚生省の犯罪—薬害』日本評論社

阪神・淡路大震災については

星野芳郎・早川和男編(1996)『阪神大震災が問う現代技術』技術と人間

小田実(1997)『これが人間の国か—西に異説あり』筑摩書房

刺激することは出来ず、継承されることもなく消滅するしかないのである<sup>41)</sup>。

## 第2節 制約条件の把握と問題解決への挑戦

### §1 トヨタ・カンバンシステムと技術者大野耐一

戦後の日本の企業の表層的な理解に基づく「年功序列」,「終身雇用」,「企業別組合」を三種の神器とするいわゆる日本の経営論を越えて世界から注目されているオリジナルな経営管理システムの代表例は、トヨタ自動車の『カンバンシステム』(JIT)である<sup>42)</sup>。トヨタの技術者大野耐一が、現場の問題解決に取り組む中から編み出したものであり、彼の著書の『トヨタ生産システム』は、サブタイトルが「脱規模の経

済学」とされている<sup>43)</sup>。後発国日本の自動車産業はアメリカのBig 3 に比較すべくもない貧しい生産設備と生産性の低さに直面していた。敗戦後の混乱の中にあつたトヨタ自動車の生産現場の本質的な問題は、生産工程が、一車種の量産体制を取りえず、1つの生産ラインで多車種の生産を行っていたことである。市場規模が小さく一車種の専門工場を建設・操業出来る経営環境ではなかったのである。それだけ部品数

41) 慶応義塾大学湘南藤沢キャンパスの“総合政策学部”, “環境情報学部”の実験的な試みは、問題解決を指向した新しい学問(総合政策学), コンピュータ・サイエンス, 大学と社会の再構築に挑戦するものであり、その成功と失敗は、21世紀の大学の在り方を予測する上において重要な指標となっている。慶応義塾大学湘南藤沢キャンパス(SFC)―“大学教育に革命を起した先進キャンパス8年の総括”『週刊ダイヤモンド』1998年4月18日号

加藤寛(1996)『大学改革論』丸善ライブラリー  
また1997年に開学した県立宮城大学は、「看護学部」,「事業構想学部」の2学部でスタートしているが、そのカリキュラムとスタッフの編成が、注目される。宮城県は「高度情報通信県みやぎ推進計画」プロジェクトを推進しており、宮城大学が地域の情報化の中核的役割を担っている。

伝統ある慶応義塾大学も新キャンパスと新学部での新機軸、新設大学の宮城大学の新機軸は、日本の大学の新しい在り方を示唆している。古いしがらみ(家元制度, 同族主義, 天下り等)と空虚な権威に安住し、オリジナルな知的生産活動を推進し、自己革新を達成することが出来ない既存の大学は、18歳人口の急激な減少の衝撃波を受けて、スクラップ化せざるをえない運命にある。心血を注いで独創的研究の達成に挑戦しない組織は、大学と呼ぶべき存在ではなく、既存の知識と情報の一大消費センターでしかないのである。

42) アメリカ在住の日本人経営学者 雲見芳浩は、日本の経営の神話とそのオリジナリティを厳しく批判し

ている。「日本の経営の神話は、60年代から80年代までの高度成長期の産物で、主として米国が第2次世界大戦中に開発した、重化学工業分野での多くの新技術を割安に導入し、これらの模倣と改善を土台に製造業中心に生産拡大と輸出に没頭できたのに根ざしている。これに必要な生産や経営管理の技術も、QCサークル, 統計的品質管理, ゼロ・ディフェクトなどに代表される米国ものの輸入と改善によった。」雲見芳浩(1997)『ハイスピード戦略―21世紀の日本と会社と人』pp.278~279 総合法令

43) 大野耐一(1978)『トヨタ生産システム―脱規模の経済学』ダイヤモンド社

大野耐一(1982)『現場経営』日本能率協会  
篠原勲(1996)『トヨタ方式の真実―変容した「かんばん」体制』pp.71~75 東洋経済新報社  
第2次世界大戦中の三菱航空機では、零式戦闘機(ゼロ戦)の生産に端緒的にカンバン方式を先取りする生産管理システムが、採用されていた。そもそも徹底した分業と協業による生産システム、ベルトコンベヤーによる組み立てラインの創造にもそのヒントとなる形態が、存在した。

Ford Systemの前には、一頭の牛や豚を解体して食肉に加工する工場のシステムが、存在した。工場の基本機能は、解体、整理である。この逆の機能を中心課題とするのが、自動車組立工場である。

「食肉生産における大量生産」は「フォードが登場する30年以上も前、アッセンブリーラインがシンシナティに次いでシカゴに導入された」。「シカゴの食肉生産工場では、頭を下にして吊るされた豚が、コンベヤシステムの傍に立った体格のいい黒人女の顔を、間断なく動いていた。彼女のやることは、検査を受けた豚肉にゴムのスタンプを押すことだった。彼女は大変なスピードでスタンプを押し続けた」Siegfried Giedion/GK研究所・榮久庵祥二訳(1977)『機械化の文化史』pp. 105~113

「ヘンリー・フォードは一般に大量生産の父とみなされるが、実はそうではなかった。彼はその支援者

も多く、多くの在庫を抱え、はたまた不良仕掛かり品が、生産ライン脇に所狭しと並べられたのであった。不良在庫が、投下資本の回転率を低くしてそれだけ企業の収益を圧迫していたのである。また左翼思想の影響を受けた労働運動もネックとなっていたのであった。それゆえ技術者大野耐一にとってのコストダウンの課題は、部品在庫を減少、不良仕掛かり品を減少させる

だった。」「私(ソレンセン引用者)は、組立て部門の職長の中でも最も若く勢いのいいチャーリー・ルイスとともにこの問題に取り組んだ。」「ヘンリー・フォードは、大量生産については何もアイデアを持っていなかった。彼はたくさんの自動車をつくりたいと考え、そういう決意をしていたが、当時はほかの誰とも同じく、どうやったらいいかわからなかったのだ。後年彼は大量生産のアイデアの創始者として讃えられた。事実はそれとはまったくちがいで、彼は、ただわれわれと同じように、その中に入り込んでいただけであった。大量生産に欠かせない工作機械と、多くの補完的な諸設備をともなった流れ作業による最終組立ラインが、生まれたのは、よりいっそうの生産をあげようとしてたえず実験と工夫に努力していた組織からであった。」「はじめに業績があって、その後その原理と哲学の論理的表現があった。」

チャールズ・E・ソレンセン/福島正光訳(1969)『自動車王フォード』pp. 141~158 角川文庫  
1つの新しいシステムの創造には、このように先行するシステムが、あることに注目すべきではないか。思考の柔軟な技術者は、捕らわれのない心眼で、直面する問題の本質を見つめて、これを解決する方法を創案するのである。そこには図らずも先人の知恵が、受け継がれていくのである。立石泰則(1994)「トヨタ生産方式を創った男。大野耐一の経営観」、『潮』1994年9月号所収

ただ大野は、アメリカ人視察団に対して外交辞令としてヘンリー・フォードのオリジナリティに学んだことをさりりと述べているに過ぎない。

プロダクティビティ社長ノーマン・ボーテックは、大野との出会いについて次のように述べている。「私がジャスト・イン・タイム(JIT)の概念とトヨタの生産システムの考え方についてはじめて知ったのは、1980年のことであった。その後わが国が度々派遣した日本研究使節団の一つに参加した際に、トヨタの工場で、実際にそれがどう応用されているかを目撃する機会に恵まれた。そこで私は、そのシステムの考案者である大野耐一氏に会った。私たちのグループから、何がきっかけでそれを思いついたの

ことであった<sup>44)</sup>。先進国アメリカとは違った条件(市場、技術、資本、労働力)の下で収益を確保出来る管理システムを迫及した結果辿りついたのは、“必要なモノ”を“必要な時に”、“必要なだけ”作るという生産管理の基本原則は、計算し尽くされたマーケティングに基づき次々と新型モデルを市場に投入するために専門工場で一車種の大量生産を行うというアメリカのシステムとは違った原則であった。

ここには後に自動車の普及によって市場が成熟しユーザーが、自動車メーカーから主導権を奪うことが先取りされている。メーカーサイドの主導権よりも、全ては市場からスタートするという基本理念が貫かれている。大野は、アメリカに視察に行った時、ビッグ・スリーの工場を視察するのではなく、数千種類もの商品の在庫管理を、合理的に行っていたスーパーマーケットを調査研究したのであった。彼の合理的的精神は、直面する困難な問題を解決するには、先進国アメリカの同一産業の最先端システムを、盲目的に学習することを否としたのである。自分が直面する問題を直視し徹底的にその具体的解決策を模索し続けたのである。彼は問題解決に役に立つものであれば、製品や業界を超えて、何でもどん欲に取り入れて、自分で組み建て直して、それを現場に活用したのである。創造的問題解決者大野耐一の面目躍如たるところである<sup>45)</sup>。

かについて質問攻めにあつた彼は、ただ笑ってこう言った。「すべてヘンリー・フォードの『自伝』から学んだのです」と。」 H. Ford/竹村健一訳(1991)『ヘンリー・フォード自伝: 薬のハンドル』pp. 6~7 祥伝社

44) 大野耐一(1982)『現場経営』日本能率協会

45) 豊田自動織機から自動車に転じた豊田喜一郎は、紡績工場の女工が、複数の紡績機を担当しているのにも関わらず自動車工場では男性の機械工が、1台の旋盤などを担当しているだけであることに根本的な、疑問を感じたという。ある産業の業界の常識が、他の業界では非常識となることを意味しており、ここに問題解決のヒントが隠されている。トヨタの社

大野はもちろん生産ラインにおける作業の標準化を徹底して実行した。これには F.W. テイラーの科学的管理法(動作時間研究)が、活用されたのであった<sup>46)</sup>。しかし彼は、科学的管理法の基本思想である「人間労働」を機械と同一視するものではなかった。生産システムは、技術者が理論的に設計し、決定して上から現場作業者に与えられる固定的なものでは行かなければならないことを認識していた。それゆえ生産システムは一人一人の作業者の主体的なかわりを前提にして、絶えざる改善の過程におけるある時点の一つの解に過ぎないことを設計の根本思想としたのであった。これをにんべんの付いた《自動化》という概念で表現し、現場に機能させたのであった。

明治以来の先進諸国からの技術移転と現場への定着、そして工夫改善の長い歴史的な実践を経てカンバン・システムや QC サークル活動は、確立されたのであった。世界の高度産業社会の一翼を担う現代日本の企業が、世界に貢献するためには、先駆的な試みが創造した新しい価値

を、通文化的な普遍的価値に翻訳したキー概念で設計されたシステムを国内に「日本のシステム」として展開するだけでなく諸外国への技術移転に成功させる努力が必要である<sup>47)</sup>。

## § 2 問題解決と経営学研究

人類社会の歴史的発展とともに問題の位相は、シフトしている。特に青春期におかれた社会歴史的問題状況が、その世代に固有の観念を抱かして、これが生きる人々に共有されて時代精神が形成されるのではないだろうか。

1860年代の東洋の島国の農業国であった日本が、自給自足経済を脱して世界市場経済に組み込まれることとなり、掲げた国家的スローガンが、「富国強兵」、「殖産興業」であった。さらには「欧米先進国に追い付け、追い越せ」であった。明治の建国の志士達の悲願は、1980年代にはほぼ達成されて、現代日本人は自国中心の一

境関連の技術はまず日本で成熟させようで、世界の生産拠点に展開したい」(本田技研, 下島啓亨専務)と話している。

朝日新聞1998年4月16日記事「本田ゴミゼロへの発進」

47) MITの調査団は、トヨタ自動車の生産システムの本質を“リーン生産方式”(Lean Production System) [引き締まった無駄の無い生産システム]と規定した。

Daniel Roots, P. Womack and Daniel Jones / 沢田博訳 (1990) 『リーン生産方式が世界の自動車産業をどう変える』 経済界

日本人研究者によるトヨタシステムの研究の代表として筑波大学門田教授の研究がある。大野耐一の実践を外部の研究者の目で観察し、体系的に考察したものとなっている。

門田安弘 (1983) 『トヨタ生産システム—トヨタ生産管理システム』 講談社文庫

最近トヨタ自動車は、同社のオリジナルな生産・物流のシステムである「カンバン方式」を全面的に導入した物流システムの外販を行いコンサルティング事業を開始することにした。1999年2月から大手スーパーのダイエーにシステムの一部を提供している。産業を超えた生産・物流システムの産業間、国際間の技術移転と伝播に注目すべきである。 日本経済新聞 1999年8月30日号

員(工場現場から技術スタッフ)の車の開発、製造にかかわった体験を語る社史として、トヨタ自動車工業株式会社編(1977)『わたしとくるま』

46) 篠原勲(1996)『トヨタ方式の真実—変容したかんばん体制—』 東洋経済新報社

1990年代になり企業の生産管理(カンバン)システムは従業員資質、仕事観、モラル、市場環境物流システムの変化などによって、変容を迫られている。

また後発の自動車メーカーである本田技研工業では、既にカンバンシステムを見直している。

鈴鹿製作所では、「部品をトラックで運び込む回数を減らすため、今年8月には“ジャスト・イン・タイム”方式をやめる。以前は部品メーカーが、工場周辺の倉庫にいったん運び、そこから必要な部品を必要な時間に工場に納入していたため、大きな荷台に少量の部品を積み、空気を運ぶようなものだった。(阿部保鈴鹿製作所長)。5年ほど前から部品メーカーが、1日分の部品をまとめて運び入れる方式に切り替え始めた。かつてはトラックが1日に1100回も来ていたが、8月には50回に減った。」「こうした環

国平和や一国繁栄主義だけでは許されない場面に立たされているのである。

我々の主題となっている現代企業の経営管理に関する研究も、企業の成長と発展が、多くの媒介項を経て結果として国民生活の向上と世界に貢献するものであるという一種の予定調和を前提にしていたと考えられるのである。敗戦後50年以上にわたる国民の懸命の努力によって日本は、物的な側面において“豊かな社会”を実現することができたのである。現代日本社会の本質的な課題は、国民生活の質の向上であり、それは歴史上未経験の高齢化と少子化さらには地球環境の保全という厳しい3つの制約条件を伴うものである。

産業革命以来200年の歴史を持つ近代産業は地球には無限の天然資源が存在し、無限の自己浄化能力を持つことを前提にして特にこの50年間は「大量採掘→大量生産→大量流通→大量消費→大量廃棄」のシステムを、発達させてきた。我々はこのシステムの上に“物的に豊かな社会”を実現してきたのであった。しかし1970年代の公害激発が、警告したように環境汚染と破壊は地球の深部まで達しており、21世紀の人類の生物的存在を根底から揺り動かす状況となっている<sup>48)</sup>。

企業サイドから市場と地球環境を見るだけでは不十分であり、逆に市場と地球環境から見たときには企業活動はいかにあるべきかを考えることが極めて重要である。供給サイドからの発想ではなく、地球環境と消費者ニーズから企業における財とサービスと情報の生産、流通、販売は、いかにあるべきか視座の転換が必要とされている。さらにこうした企業活動は、市場を通して世界と連携しているのであるが、制約条

件「省資源、省エネルギー、環境保全」が、より厳しいものとなって迫っており、そのための技術開発、システム開発のための投資が不可欠である。このための投資は、短期的には企業の生産性と収益性を低下させるかもしれないが、避けて通れない課題である<sup>49)</sup>。

我々が現在の産業システムを廃棄してもう一度自給自足経済に戻れないとすれば、現在のシステムに依存しながら、主体性を発揮してより環境負荷の小さなシステム、多様な生命が共生出来るシステムへの転換を進めなければならない。人類の乱開発行為が、荒廃させる以前の豊穡な自然の復元を目指しながら他方では持続的な発展の可能性を探検しなければならない。そのためには人類の知的遺産を、学習し、新しい理念と方法と具体策を構想しなければならないのである。

現代の企業研究(経営学)は、単に専門家の知的好奇心を満足するために存在するのではなく企業組織とそれを担う人間の創造性の開発を通して直面する困難な問題の解決に貢献する知的生産活動であることが求められている<sup>50)</sup>。

### 第3節 問題解決の一仕事と独創性の発揮

#### §1 研究のオリジナリティ

社会の進展と問題の所在の変化に対応してそれを追跡する研究活動のテーマや方法さらには

48) カールソン/ 青樹梁一 訳 (1997) 『沈黙の春』新潮文庫版  
シーア・コルボーン, ダイアン・ダマノスキ, ジョン・P.マイヤーズ/長尾力訳 (1997) 『奪われし未来』 翔泳社

49) 内橋克人 (1995) 『共生の大地』 岩波書店

50) Harvard Business School の Michiel Poter の戦略論以来経営関係の学会や、新聞、雑誌では毎日“経営戦略論”の話の出ない日はない。これだけ戦略論が議論されながら、鮮やかに企業経営の舵を取って、グローバル時代の経営をリードする経営者は、極めて珍しい状況である。これは学会という名の“業界”が、マスコミと組んで展開している自らの商品の販売戦略である。流行を作りだして“商売”をしようとする以外の何者でもないのではないか。研究者個人とその集団の知的怠慢と人間の頹廢こそ問われなければならない。

スタイルは変化していく。近年は統計学の発達と大規模データを処理するためにコンピュータの発展によって統計的分析、計量的分析を中心とする研究の隆盛を見ることが出来る。

一般的に言って社会科学的研究のオリジナリティは、(1)問題意識(2)テーマ、(3)方法(4)仮説(5)データ(6)結論などによって構成されていると考えられる。まず問題意識は、その研究を根本から支えているものであり、研究者にとってのドライビング・ホースとなるものであり、直接活動の基礎を形成しているものである。次に研究テーマであるが、そのテーマがその時代の社会的問題の本質に迫るものであることが必要であり、なおかつその先見性が、重要な意味を持っているのである。最先端の流行のテーマだと言って誰もが手を付けて、他人の手あかで汚れたようなものでは、その研究は二番煎じとなってしまい、オリジナリティを主張することは難しいのである。例えば伝染病の小さな兆候を発見して、大流行の発生を予測し、その問題解決の具体策を構想して実施する医者の仕事ぶりが、研究という仕事の本質を教えているのではないだろうか。鋭い問題意識と研ぎ澄まされた感性によって誰もがその存在を察知出来ない所に問題を発見することこそ研究者としての知的興奮と喜びの一瞬ではないだろうか。研究者にとってこうした問題発見能力は、不可欠の資質であるといえよう。

有力学派の理論(パラダイム)が、学術雑誌、研究書マスコミを通じて流布してその影響力を強めている状況にあって、新しい研究を志す若い世代は、あくまでも自らの問題意識を大事にして、こうした流行に飲み込まれないように心がける事が、重要である<sup>51)</sup>。

51) 全国の大学院における若手研究者の問題意識と研究動向を知るためには例えば修士論文と博士論文のテーマとその内容(方法、データ、仮説、結論)を分析すれば、そこには、一定の傾向を発見することが出

## §2 パッチワークは研究の単なる下準備

研究を進めようとするれば、自分が提起した問題に関連してこれまで蓄積されてきた関連領域の学問的蓄積をまず学習しなければならない。当該領域の標準的教科書の学習から入って、有力な学説の展開されたオリジナル・テキストを読み込んで、さらには多くの関連する論文、書物の文献研究が、行われることとなる。先行研究のフォローは、あくまでも自分が提起した問題が、既にどこまで解明されているかを確認するため行うことを忘れてしまうと読破しなければならない多量の文献に埋もれてしまうことになる。

文献研究は、既成の概念と学説で自分が提起した問題を推論によって解明していくことである。通常先行研究のフォローのノートが、文献サーベイ論文として発表されることが多いが、自分がオリジナルに提起した問題を、明確に提示することをせず、既存の研究の成果をなぞるだけでは、本来の意味における文献研究となっていないのではないだろうか。明治以降先進諸国の学問研究の成果の輸入と移植を目的に展開されてきた日本の社会科学研究の持つ本質的な欠陥に注意しなければならない。これを怠ると外国の有力な学説や最新の雑誌論文の内容を翻

来ののではないだろうか。もしテーマ、基礎参考文献、データ(資料)、方法論に強い類似性が、認められるとすれば、それらの研究には独創性が少ないこと意味している。その研究は単に学位を取得するために課題として行われたに過ぎないと言わなければならない。それらは現場の事実の中に真理を求める研究活動を通して社会への貢献を行うという認識が欠落して、単なる専門家としての業績達成を目指すものであろう。大学院学生個人の資質とそれを指導する教員の研究教育上のリーダーシップが問われることになる。特に最近“経営戦略”などの同一テーマを掲げたアンケート調査が世に氾濫しており、調査公害と言うべき状況になっている。“経営戦略論”が、かまびすしさを増すのとは逆に日本経済の停滞と企業業績の悪化は止まるところを知らない状況にある。

訳し、要約して、まとめて紹介することが、“研究”であるという錯覚に陥ってしまうことになるのである。

特に経営関係の研究では、例えば企業の競争力に関連する英語の概念である“core competence”をそのままコア・コンピタンスと発音をカタカナに置き換えるだけでその意味を翻訳することもなく論文に使われているのを、見かけることが多い。外国の社会と企業の経営行動をベースに構想された概念を、意味の翻訳も行わないまま日本の企業の経営行動を説明する概念として使用するには細心の注意が必要である。もしそれが翻訳概念であっても例えば「企業の中核的競争力」という用語を使用するならば、日本語を母国語とする我々にとっては、日本の実態をより正確に解明し、思考をそれだけ明晰にすることが可能ではないだろうか。

自らが提起した問題に関連する先行研究の要点をまとめる作業は、研究の必要条件であるが、それ自体はオリジナルな研究ではないことを自覚しなければならない。

特に自ら独自の分析、検討を加えることなく外国の研究の要点を切り貼りした寄せ集めのノートの記録は単なるパッチ・ワークであることを認識しなければならない。パッチワークは研究論文ではないと正確に位置づけるのでなければ、日本における社会科学の発展は望めないと言わなければならない。

「教養とはあるテーマが与えられた時に、それに関連する知識、問題さらには自らの問題意識の地図を作成する (Mapping) 知的能力」と定義することが可能であろう<sup>52)</sup>。ある問題を把握しようとする場合時間軸、空間軸、そして意

味軸という座標軸を持つ立体的3次元空間に問題を位置づけることが必要である。この座標軸を作るためにこそ先行研究が、重要な意味を持っているのである。だが先行研究の寄せ集めやパッチワークだけでは座標軸の形成は困難であると言わなければならないのである。

断片的な事実やデータから具体的なケースを組み立てて座標軸に位置づけてそこから一般的な意味を抽出する思考工程が必要である。このように意味の座標軸において知識の地図を描くためには修練された技としての“教養”が、不可欠である。新しい座標軸の形成と意味空間の発見は、「仮説の発想」のプロセスの1部を形成しているものと考えられる<sup>53)</sup>。

Mapping the Cognitive Landscape” Rowman

53) ジャーナリストの立花隆は、「東京大学に代表される高等教育、日本人学生の知性」を厳しく問いながら「教養とは、とりあえずの作業仮説としては、人間活動全般を含むこの世界の幅の広い知識」と定義している。

立花隆 (1998) 「東大生諸君これが教養である」  
“文芸春秋” (1998年6月号 所収)

イタリア在任の作家塩野七生は、イタリア・ルネッサンス時代の教養は、「役に立つものだという考え」であったことを指摘している。「田舎暮らしを優雅にするためというような、イギリスのジェントルマンの時代の概念とは違う」のである。教養は「ほかのことをやっている、そういう人たちの仕事も、自分は知りませんなどとはいわずに、好奇心を働かせて理解する・そうすると、自分の専門技術だけでは達成できなかったことも達成できるかもしれない、ということ」である。

以上のような塩野の見解に従えばいわば職人の技を広げていく知的好奇心が、「教養」の根源である。塩野七生 (1998) 『21世紀にどう入っていくか』 p. 67 協和齋

教育社会学者竹内洋は、“教養”とは人文的な古典を読んで生きる意味を問うことであり、青年期の自己形成にとって不可欠であるとする。旧制高校の分析を行い旧制一高の学生文化が、国家主義的、武士的なエートスと西欧主義的、人格主義的な教養主義の激しいせめぎ合いの中から生まれた、教養主義が次第に優位に立って行ったプロセスの解明については、

竹内洋 (1999) 『日本の近代12. 学歴貴族の栄光と

52) 自らの原風景・原体験を深く見つめて自画像を描くことから始まり、文献研究とフィールドワークによる外部探検によって地図を描くアプローチについては、

米山喜久治 (1993) 『探究学序説』 p. 69 文眞堂  
認知風景をどのようにマッピングするかについては、  
Sayle.K.M. (1997) “Belief and Knowledge-

#### § 4 細分化した研究と説明力

学問研究の専門化は、学会数の増加によっても明らかのように急速に進展しつつある<sup>54)</sup>。どの分野であれ若い世代は、全くの入門初級レベルから学習をスタートするのであるが、出来るだけ短期間に細分化された専門領域の最先端に立つこと、さらに研究の成果を早く出すことを目標にして研究に取り組むことになる。問題に関する全体的な視点を持つよりも、限定した範囲に自らの知的関心を集中することに努力をするのである。中国文学者である貝塚茂樹が、すでに1970年代に指摘したように修業と研究業績達成のプレッシャーの前に「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り、これと直接関係しない他の分野を顧みる余裕を失った結果」さらなる狭い専門分野の

研究に突き進んでいくのである<sup>55)</sup>。

こうして近年の文部省の大学院の重点化政策により大学院学生数が増加したことは、一方において大学院学生個人の知的関心をさらに狭く限定して、その中で研究成果の達成に懸命の努力を積み上げさせることになった。各大学院は、それぞれの特色を出すため専攻科の細分化を進めており、大学院生は、必修の単位の取得のためのスクーリングと論文作成、学会発表に追われることとなる。

また学問分野の細分化に連動して学術団体(学会)の細分化も進んでいる。同一テーマの研究が、違った学会で全く独立して発表されるのも珍しくないのが現状である。専門を超えて関連領域の研究者が相互に学習し、研鑽する場がますます狭くなっているのである。こうした状況が問題に関する全体的、多面的視野を持つ若い世代の成長を妨げているといえよう。

現代はパラダイム転換の時代であると言われるが、研究領域の細分化と専門化の進展は、研究者が小さな袋小路に入り込んでしまう傾向を生んでいる。これは新しい展望を持った学問の構築を困難にしているのである。新しい展望は、分析を中心とする細分化・専門化ではなく、その逆の総合化によってしか得られないのである。そのためには関連領域の相互交流が不可欠なのである。各専門は同一の事象を、それぞれ違った概念を用いて把握しているが、総合のためには各概念相互の等価変換が、必要とされている。

細分化した研究によって精緻な理論の組み立てが可能であろう。しかし問題は現実の社会生活における錯綜した利害状況によって生み出される人間行動のありのままの姿が捨象されて過度の抽象化が、行われることである<sup>56)</sup>。事象の

挫折』中央公論新社

教育学者筒井清は、大衆化社会における“新しい教養”の再構築を主張している。先人の故知、古典を尊重し、実用的知識を超えた知性、感性、人間性を磨くために教養が不可欠であるとする。

筒井清(1995)『日本型「教養」の運命』岩波書店

同編(1999)『新しい教養を拓く—文明の違いを超えて』岩波書店

経済史家阿部謹也は、日本の大学において教育される学問が、生き方を問わない単なる知識にすぎないとし学問をすることが、その人の生き方と深く係らなければならぬとする。こうした観点から教養は、知識の有無ではなく、世間に取り込まれて現状追隨に陥ることなく日々「いかに生きるべきか」を主体的に選択する基盤になるものであるとする。

阿部謹也(1997)「“生き方”問わない経済学」日本経済新聞 1997年10月22日号

同(1995)『教養とは何か』講談社現代新書

同(1999)『大学論』日本エディタースクール出版部

54) 日本学術協力財団編(1993)『全国学術団体総覧』文学・教育、心理学、社会学、史学366、法律・政治53、経済・商学・経営学77、理学129、工学174、農学196、医学・歯学・薬学406、計1331団体

55) 貝塚茂樹(1974)『日本と日本人』p. 203 角川文庫

56) 近年の日本の組織における人間行動に関する優れた研究の代表として 宮本政於(1995)『お役所の掟』講談社文庫

本質を把握するためには概念化が、不可欠である。しかしそれが現場の具体的な事実<sup>57)</sup>に立脚していなければ現実を説明する力を持ちえないのである。ヨーロッパ、アメリカの社会と人間的実践ベースに生み出された概念が翻訳されたカタカナ用語の概念は、こうした日本の現実との

間に1対1の対応関係を持たず整合性が欠落している場合が多いといわなければならない。実態を正確に反映しない概念と現実性の欠如した抽象的理論は、現場の具体的問題解決のための知的道具としては活用出来ないのである<sup>57)</sup>。

57) 『花王の常盤文克会長は「今の日本企業は米国かぶれというか思考停止に陥っている」と指摘する。SCM(サプライ・チェーンマネジメント)やECR(効率的な消費者対応)、ナレッジマネジメントなど米国の経営改革手法を尊重する企業が相次いでいるが「日本企業がそのまま取り入れてうまく行くはずがない」と主張する。』アメリカ経営学の翻訳、紹介を事としてきた日本の経営学研究のありかたを根底から問うものである。研究者の責任は大きいといわなければならない。日本経済新聞1999年8月20日号 コラム「回転いす」