



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	人材開発研究へのアプローチ(1)
Author(s)	米山, 喜久治
Citation	経済學研究, 48(4), 161-184
Issue Date	1999-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32152
Type	departmental bulletin paper
File Information	48(4)_P161-184.pdf



人材開発研究へのアプローチ (1)

米 山 喜久治

はじめに

本稿は、1998年度北海道大学大学院経済学研究科における“人材開発論”をテーマとする講義の内容をベースに作成されたものである。講義は主たる受講者が大学院（修士課程）の新入学生であることを前提にして展開された。若い学生は、2年間の課程を修了して社会で活躍する道を選ぶか、あるいはそのまま研究を続けることになる。いずれにしても修士論文は、自らの青春をかけた2年間の学習と研究活動の証となるものであり、重要な意味を持っている。

大学にある者が、現代企業における経営管理の一環としての“人材開発”を、中心的な研究テーマとして設定した時、研究の主体である自らの存在も問われることとなる。つまり自らの学習と研究の能力開発の問題を、抜きにしてはこのテーマを設定することは出来ないのである。専門家として世界を客観的に“研究”することが、社会科学研究の伝統的なアプローチである。しかし現代日本社会には雇用問題を初めとして解決すべき諸問題が山積しているのである。客観的な研究の専門家を装った傍観者の“問題解決への貢献意識”のない“社会科学研究”は、国民の税金に支えられた社会的機関である大学においては許容され得ない時代を迎えつつある。

研究を志した者が、一仕事の達成感を獲得し、同時に問題解決に向けた社会的貢献を為しうる作品としての“修士論文”を完成させるためには、何が必要とされているのであろうか。

研究活動はまず自らの原体験、原風景を基礎にして問題意識を発掘し、問題提起を行うことからスタートする。そして新しいアイデアを作り出し、オリジナル・データにより仮説の発想と検証が、行われて作品にまでまとめ上げられるのである。そのために必要とされる基本的スキルと研究の方法論の検討から始めることにしよう。

第1章 内発的發展と知的生産

第1節 知的生産のインフラストラクチャ

1-1 大学と知的生産のインフラストラクチャー

それぞれ志を持つ人が、いろいろなご縁の重なりによって大学に入学したり、スタッフとして勤務することになる。我々はこうして大学という“場”に集うことになり、その場を活用して学習と研究即ち知的生産の実践を行なっている。こうした活動を規定している要因としては、第1表に見るように個人レベル、集団レベル、システムレベル（ハード、ソフト）が、挙げられる。

まず個人の問題意識が、全てのスタートであるが、例えば企業活動、経営体を捕らえようとしても、組織行動は極めて複雑で多様な要素から構成されている。その全体像と個々の要素を正確に把握するためには、多様な領域の基礎的知識が必要とされる。経済学、経営学、歴史学、社会学、心理学、法学、民俗学、数学、物理、化学、生物学などの座標的知識がなければ、そ

第1表 大学における知的生産

1987. 7. 13

A) 個人レベル

- | | |
|----|---------------|
| 1) | 問題意識 |
| 2) | 研究テーマ |
| 3) | 基礎的知識(座標軸的知識) |
| 4) | 専門(固有技術)知識 |
| 5) | 探究学(問題解決学)知識 |

B) 大学院システム

- | | |
|----|---|
| 6) | スタッフ(教授, 助教授, 講師, 助手)の人数, 専門領域, 質 |
| 7) | カリキュラム |
| 8) | スクーリング |
| 9) | On the Job Training(Field work, 論文作成, 研究発表) |

C) 支援システム

- | | |
|-----|-----------------------|
| 9) | チューター |
| 10) | 図書館, ライブラリアン, データ・ベース |
| 11) | 事務組織 |

D) 研究者仲間

- | | |
|-----|--------|
| 12) | 上級生 |
| 13) | クラスメイト |
| 14) | ルームメイト |
| 15) | 学会会員 |

E) Hardware

- | | |
|-----|-------------------------|
| 16) | 研究室, 実験室, 教室 |
| 17) | コピー・マシン |
| 18) | コンピュータ・システム |
| 19) | 実験装置, 演習林, 臨海試験場 |
| 20) | 通信システム(電話, FAX, パソコン通信) |

F) Network

- | | |
|-----|----------------------------------|
| 21) | 研究会, 講演会 |
| 22) | Fieldへのアクセス |
| 23) | Know-who Network (Human Network) |
| 24) | 都市における専門家の集積(人口数, 質, 多様性) |
| 25) | 国内, 外国の大学, 研究機関との連携 |

26) その他

の特徴を把握することは出来ない。つまり問題を明確な座標軸に位置づけて相対的に把握することが出来ないのである。さらには経営資源<ヒト, モノ, 金, 情報, エネルギー, 時間, 空間>を使って問題解決を連続的に展開している企業活動を把握するには, それぞれの資源の動態を正確に把握する専門的知識が必要とされている。

次に日本の大学教育では明確にカリキュラムに組み入れられていない探究学(問題解決学, 知的生産の技術)の修得が, 不可欠である¹⁾。

1) 梅棹忠夫は, 「創造的な知的活動の技術」として「知的生産の技術」を位置づけている。
梅棹忠夫(1969)『知的生産の技術』 岩波新書

探究学(問題解決学)とは, 当事者としてある問題に直面した時, 事柄に則して必要とされる知識を人類の知的遺産から引き出し, 組み立てて使うことが出来る知恵(ノウハウ)と呼びうるものである。方法論に関する知識とスキルと言ってもいいであろう²⁾。

川喜田二郎は「BS(ブレイン・ストーミング)→KJ法→PERT」を問題解決学の基本構造として提起している。『発想法』(1967) p.61~64 中公新書

2) 米山喜久治(1993)『探究学序説』 p.177 文真堂

法律の暗記とその解釈を中心とする東京大学法学部の知識の体系には, “教養”は含まれていない。
立花隆(1998)“東大法学部卒には教養がない”
『文芸春秋』1998年4月号

研究者を志す者は日頃からより広い視野の下に提起した問題に則して関連領域の知識を身に付けるための研鑽が、求められている。受験勉強に迫られて“受験生的思考”にとらわれてきた学生には〈学習〉と〈研究〉は、同一ではないという認識を持つことが求められている。学習は“知識の継承”であり、研究には“新しい情報と価値の生産”がその核心に存在する。もちろん学習にも〈発見学習〉があり、人類の知識を獲得の歴史的プロセスの追体験によって個人の成長発展の中に再現するという意味が込められている。

大学院における担当教授による学生への研究指導は、マン・ツー・マンの個人指導即ち個別受注生産の形態をとっており、そこでは規模の効果が働いていない。もし規模の効果があるとすれば、それは学生同士の専門を超えた捕らわれない交流、ディスカッションではないだろうか。独学ではなく大学院に在籍する効果は、この相互学習・相互研鑽にあるのではないか。通信制大学のプログラムに参加する学生が、全国から集まって同一の教室で学ぶ、スクーリングがある。多様な人間が集う場となるスクーリングは不思議な力を持っており、人間的かつ知的な刺激を与えてくれるのである。このように若い学生には同期の横の関係だけではなく、年齢や学年さらには専門を超えた関係においても自由で闊達な議論を行うことは思考を発展させるために不可欠なのである。

我々に求められている創造性(Creativity)を発揮するための必要条件は、“異質の交流と結合”である。

自然のフロンティアではなく人間社会に関する異質の交流には1)専門(職業), 2)年齢, 3)性, 4)組織, 5)文化, 6)国籍などを超えた交流がある。

同質性の高い日本社会においては独創的な研究を実現しようとするれば自から“異質なもの”を求めて行動しなければならない。我々は自らの経験とオリジナル・データを基に議論をする

自覚を持たなければならない。そうでなければあやふやなマスコミ情報を材料にしてあいまいな議論をする同質集団の中の居心地の良さと眠り込んでしまうことになる。日常性に埋没してしまうのであれば、そもそも社会科学的研究は成立せず、問題解決に向けて前進することは出来ないのである。

異質性は、我々が前提にしている価値基準を、反省して相対化する機会を与えてくれる。要するに異文化、異専門の人との交流は、我々が日常生活の中でとらわれている既成概念から脱皮するきっかけを与えてくれるのである。

大学組織の創造的な能力は、まず1)大学教授・スタッフのキャリアが、豊かであること(特にマネジメント研究では、現場の実務経験とフィールド・ワークの経験を持つこと。国際経営などの研究には外国人スタッフの存在が不可欠) 2)研究プロジェクトを掲げて、大学研究者が、経営の現場(フィールド)に出ること

3)外部からのゲストを招いての研究会・セミナーの開催 4)多様な国からの留学生の存在などが人的側面で重要な要素となっている。

圧倒的多数が日本人であり同質性の高い日本の大学にあっては、留学生の与えてくれる知的、人間的刺激に注目しなければならない。日本人同士では、暗黙の前提をおいて議論を進めることが、常である。我々は社会的文化的背景が異なる中で生活し、教育を受けてきた留学生との対話が、もたらす知的刺激を、大切にすべきであろう。そのためには留学生に人間としての共感や連帯感を持つこと、知的な関心を持つことが不可欠である。同じ大学に学ぶ留学生に人間として関心を持ってない人が、国際経済、国際経営を研究すると言ってもそれはしよせん空しい行為であり、偽りのリアリティを追いかけているだけではないだろうか。

次に大学内だけでなく大学外で行われている研究会、研修会などはもちろんボランティア活動などとの連携、ネットワークが問題となる。自分の関心領域を、人との出会いを生かして自

ら広げていくことが重要である。大学図書館や研究室で文献を読んでいるだけでは現実感覚を失ってしまい、リアリティのある研究は不可能となると言っても過言ではない。

その他あまり注目されないが研究の立地条件、フィールドへのアクセスは無視出来ない点である。日本企業の国際的な事業展開を研究する場合、海外の市場への参入、生産拠点の海外移転等を日常的に展開している企業は、その圧倒的多数が大企業であり、東京にその本社を立地している。東京本社へのアクセスへのハンディでも明らかなように首都圏以外の大学の研究者には立地上のハンディが存在している。こうしたハンディを克服して独創的な研究を達成することが、地方にいる者の課題となっている。

自然科学では、その土地の気候風土、自然をフィールドとする研究が、相対的に容易であるといえよう。積雪寒冷地である北海道における中谷宇吉郎の『雪の研究』は、適地研究の代表というべきものである³⁾。社会科学的研究において気候、風土、地政学的な条件を生かした研究は、いかにあるべきか。ローカルな特性を生かしながら、同時にグローバルな視点の設定には、研究への熱い情熱と確かな方法論が必要とされている⁴⁾。

戦後北海道は、既に20年にもわたって北方圏交流を唱え、北米大陸（カナダ、アメリカ）、中国東北部、スカンジナビア諸国の都市、地方

自治体との交流を積み重ねてきた⁵⁾。しかし北海道の発展に責任を持つべき国立大学レベルでは実質的には何も実現されなかったのである。無責任な評論家のおしゃべりを打開するために長期の準備期間を経て、1996年秋に北海道大学経済学部とSweden, ヨーテボリ大学(Göteborg University)経済・商法学院(School of Economics and Commercial Law)との交流協定を締結したのである。迎え入れたSweden人留学生に聞いてみると「北海道は母国Swedenと気候風土が似ていてとても適応しやすい」と答えている⁶⁾。我々は日本列島の北に位置し、亜寒帯気候にある北海道の果たすべき固有の役割を探究しなければならない。明治維新以降アメリカの強い影響の下に開拓され、日本人にとってのフロンティアであった北海道は、外国人にとって伝統的日本社会と文化へのゲイトウイの役割を果たせばいいのではないだろうか。北海道に立地する大学が日本研究の入門コースを担当して、「どうぞ東京、関西の大学は真打ちをおやりください」というスタイルを取ればいいのではないか。逆に日本列島の南の端に位置する沖縄の大学は、東南アジアからのゲイトウエイの役割を果たすことが重要ではないだろうか。

T. クーン(Kuhn)の新しい概念“パラダイム”は、ある研究者集団によって生み出され支持されている物事を認識し、把握するときの概

3) 中谷宇吉郎(1958)『科学の方法』岩波新書
樋口敬二編(1985)『中谷宇吉郎随集』岩波文庫
東晃(1997)『雪と氷の研究者—中谷宇吉郎』北海道大学図書刊行会

樋口敬二(1991)『地球からの発想』朝日文庫
実験物理学者であり文字通りの野外科学者である中谷の面目躍如たるものがある。

4) 地域活性化の方法として“一村一品運動”を提唱して、成果を上げた村松守彦大分県知事は、“グローバルに考え、ローカルに行動する”と述べている
平松守彦(1982)『一村一品のすすめ』ぎょうせい

村松守彦(1993)『私の地域おこし』NHK出版

5) 昭和42年に考え方として浮かび上がった“北方圏”は、43年には第3期北海道総合開発計画の策定段階で鮮明に輪郭を見せ始め、用語としても大手を振ってまかり通ることになる。

北方圏センター(1980)『北方圏時代』p.167
札幌

6) Göteborg University学生 Mr. Karl Wenbergのコメント(1998年12月)

Prof. Noriko Thuman (Göteborg University)はSweden人のメンタリティと積雪寒冷地に生活する北海道人のメンタリティが、引込み思案な点で類似していることを指摘している。

(1996年10月 Göteborg Universityにての面談)

念枠組みを意味する⁷⁾。例えば大学から経営学の新しいパラダイムを生み出そうとすれば、研究集団のメンバーは、マネジメントについてのイメージを共通し、共同研究による調査データを累積して、そこから新しいアイデアと仮説を発想し、創りだされた概念を皆の徹底的な議論によって磨きをかけて行かなければならない。このような時に総合大学は、多様な専門的研究部門と専門家を同一組織に持つことによりその可能性が単科大学に比較して大きいといえよう。

次に大学の知的インフラ整備と研究プロジェクトの推進にとって重要な条件は、その研究ファンドである。研究プロジェクトを支援するファンドの整備がなければ、国際化した企業活動を追跡するリアリティのある企業研究は困難となる。個人的な努力や才覚で出来ることには、限界があり、時代を切り開く先端的な研究は困難である⁸⁾。そのためには税制改革が不可欠である。民間の自主的な寄付行為を奨励するような税制改革がなければ、国際的な貢献も不可能といわなければならない。

1-2 都市と知的生産のインフラストラクチャ

札幌は、過密巨大都市東京に比較して、人口及び空間的広がり小規模である。都市中心部には行政、産業、教育、文化施設が立地しており、生活の利便性ははるかに優れている。また夏は本州の高温多湿に比較して気温、湿度ともに低く、冷房がなくても生活することが出来る。さらに藻岩山をはじめ周囲にはまだ自然が残されており、自然環境を考えた場合にも札幌は、東京に対して比較性を持っているといえよう。

このように札幌は道都としての重要な役割を担いながらも、東京から見れば、単なる支店経済の1つのセンターに過ぎないのである⁹⁾。

その地域の気候、風土、自然環境も重要な要素であるが都市の持つ知的生産のための社会的基盤（インフラストラクチャ）が、情報、サービスの時代において、新しい産業が生み出される基盤であることに注目しなければならない。都市の物的基盤（交通、通信、上下水道、電力、ガス等のライフライン、公務、産業施設、教育、文化、医療、福祉施設、ゴミ処理などのリサイクル施設）に加えて人間サイドの要素が重要な意味を持っている。それはその都市に居住する

7) Thomas Kuhn/中山茂訳 (1971)『科学革命の構造』みすず書房

8) 科学技術庁『科学技術白書』各年度版 大蔵省印刷局

大学の研究活動を支援する主たる資金は、科学技術研究費である。

国立大学中心。東大中心の配付体制が、問題となっている。国立大学でも地方大学、私立大学の研究活動を、資金的に支えるシステムの構築が、緊急の課題となっている。

アメリカに比して各大学が持つ、基金の貧弱さが、日本の大学における研究活動のネックとなっている。

学生数の減少に伴い、納入学費への依存度の高い日本の私立大学は、財政的な面から困難に直面している。

林雄二郎・山岡義典 (1984)『日本の財団』中公新書

9) 日本経済新聞社編 (1989)『札幌』日本経済新聞社

J. Jacobs/中村達也・谷口文子訳 (1986)『都市の経済学—発展と衰退のダイナミクス』p.55 TBSブリタニカ

「日本の中央部では、きわめて多くの都市が都市地域を生み出したために、それらが一つになり重なりあっている。しかし札幌は、都市地域を生まなかった。」

地場産業を持たない札幌市は、それに関連する産業を周辺地域に持たないことが、弱い経済力の原因である。

京都市民である文化人類学者梅棹忠夫は、京都の都市としての特徴は、伝統文化に支えられた「観光都市」ではなく、中小企業を中心とする多様な産業構造にあると指摘している。京都大学の知的生産力は、京都という都市の多様な地場産業を持つ知的インフラに支えられているといえよう。

『梅棹忠夫著作集』(第17巻 京都文化論) 京都と観光産業 p.235 中央公論社

専門家の多様性とその人口サイズ、密度と質及び人間の相互交流に対する社会的雰囲気である¹⁰⁾。

いろいろな職業を持つ人々(多様な専門家)が自由に集まってあらゆる問題をとらわれることなく議論出来る“場”の存在が、問題の核心である。現代日本社会では政府、都道府県庁の権威主義が未だ強く残っていて、人々が事柄(問題)に則して自由に話せる社会的雰囲気を創りだすことに成功していないのではないだろうか。官庁、大企業、大学などの縦の序列構造に支配された人間関係は、自由な思考の最大の障害となっているのである。

アメリカの、ニューヨーク、シカゴ、サンフランシスコなどの大都市ではない地方に立地する例えばニューイングランドのニューハンプシャー州のダートマス大学(Dartmouth College)では世界の最先端の研究が、行われてきた。なぜこうしたことが可能なのであろうか。教育と研究の知的生産問題を考える場合、この解明がなされなければならない。

これは、まず第一に、その地域に居住する専門家の人口サイズ、質そしてどれだけ多様な人が、集まっているのか、さらには先に指摘したように閉鎖的でない自由に集える雰囲気の場が存在すること。それが世界に開かれたネットワークを持つこと。人々は、生活倫理をもってそれを一種の社会的公共財として大切に守り通そうとしているのか否か。つまりその地域の民主的な社会の成熟度というものが、大きく影響し

ているのではないだろうか¹¹⁾。

また集団の知的生産活動を支える出版業界の存在も無視できないであろう。多数の出版社が

- 11) 京都大学のスタッフ及びOB達が、京都市内の近隣に住んでキャンパス外でも専門を超えて自由に交流する機会を持つことが出来た。これが、知的生産に大きく貢献している。

(川喜田二郎教授のコメント。1969年5月 東京工業大学人文社会群研究棟 研究室にて)

「日本の都市で一つの“学派”と総称される知識人集団が成立しうるのは、京都だけであろう。また京都の知識人は横の連絡がよいことでも、他都市とのちがいをきわだたせている。専門や学校の枠をこえて知識人どうしがつながり、人的にも知的にも交流があるのが京都知識人の特徴である。これは、京都が都市として適当な規模であり、ひとが活動しやすい空間に集住していることも、物理的条件として影響しているであろう」

【梅棹忠男著作集】(第17巻)“京都文化論” p.373~374

偶然「京都市下京区四条町縄手の“真理”という小さな酒場で、桑原武夫、貝塚茂樹、奈良本辰也の三大学者が、集まっているのに遭遇した。話題は、1984年の第47回国際ペンクラブ大会の開催地をどこにするかということであった。」このように研究者が、専門を超えて交流して、対話の中から新しいプロジェクトの構想を練り上げていくのである。

高田宏(1992)「編集者放浪記」 p.156~157 P H P文庫

都市とは思想を“繁殖”させるコロニーである。人間は密集して過密社会を作ることによって知的衝動にかられる。都市づくりは経済原理優先を廃して人間の行動半径や歴史や文化の継承性を重視すべきであるとする見解については

落合洋文(1998)『都市と社会の進化論』ナカニシヤ出版

地域の内発的發展については

Koji Taira(1985)“Toward a Theory of Indigenous Development of Hokkaido”, p.33~39, *GLOBAL SAPPORO*, Fourth Issue

Pro. Robert H. Guest (Amos Tack School of Business Administration)はアメリカNew Hampshire州にあるDartmouth Collegeから車で5分程度の距離にある住宅で生活をしている。大学の他のスタッフも近距離に住んでおりコミュニティ・レベルでの交流も行われている。大学の専門家集団の知的コミュニティに加えてこうした生活レベルのコミュニティの存在が新しい発想を生むために重要な意味を持っていると考えられる。(1982年2月Dartmouth CollegeとPro. Robert H. Guestの自宅を訪問して)

- 10) 北海道が管理運営する施設である“かでる2・7” (道立社会教育総合センター)は、道庁と北大植物園に隣接する札幌の都心に立地しており、その利用率は極めて高い。市民の自主企画による音楽会、演劇鑑賞、研究会、研修会が、多数開かれており、市民の生活にとって重要な役割を果たしている。また札幌市が、1991年7月に開設した「札幌天神山国際ハウス」は、外国人もスタッフとして採用され、来札の外国人への宿泊、情報サービスと市民との交流サロンとして機能している。

情報を商品として生産し、市場のチャンネルを通して全国に配付するのである。こうして点については日本社会では東京圏は他地域に比較して圧倒的に情報発信力が、強いのである。

1980年代地方の時代、情報化時代のキャッチフレーズを掲げられて各地域で多様な試みがなされた。北海道でもニセコ山麓にサテライト・オフィスが建設された。東京と地方の距離をコンピュータとそのネットワークによって克服する試みとして注目されたのである。「アイデアとデータ（資料）さえあれば、後はコンピュータとネットワークによって日本全国どこにいても知的生産は可能である」というのは、一般論としては正しいであろう。しかしこれを現実のものにするには、単に情報技術の技術革新（コンピュータの高性能化）やネットワークの構築だけではなく、もつと人間の側面と社会的側面の革新が必要とされているのである。ハードやソフトの技術が、自動的に新しい研究活動を、保障する訳ではないのである。その基礎には官僚的支配と服従から自由な人間の相互信頼関係に基づくヒューマン・ネットワーク(Human-Network)が、存在しなければならない。情報ネットワークが一方的な意見の提示を可能にするかもしれないが、人間は相互の信頼関係がなければ新しいアイデアを生み出すための自由な対話をすることが、出来ないのである。

このような観点からすれば気持ち良く挨拶をして、愉快にやっていく社会的マナーやスキルを身に付けた人々のソフトでしなやかな共同生活が、優れた知的生産を行う基盤であるといえよう。都市と人々の基本的人権の尊重を基軸とした民主的な生活の成熟（生活の質、Quality of Life）が、サービスと情報産業の発展の必要条件であると言わなければならない。

大学は学問の自由と責任を原則とする社会的組織であり、国際的な知的交流センターである。学生時代にそこに所属した若い世代が専門と信条と国境を超えて愉快に対話をする“原体験”を持つことが、重要な意味を持っている。

自律した市民生活を実現することが、同時に新しい時代のサービスと情報を中心とした産業の基盤を形成することになるのである。

第2節 大学研究所の知的生産

2-1 知的生産の仕事の構造と方法

現代日本人が“仕事”をイメージしたときそれは“一生懸命にまじめにやるもの”という言葉と強く結びついているであろう。明治維新以来一世紀にわたる産業革命の歴史を経ても日本人の仕事観は、“一生懸命”であり、“ひたすら真面目に努力して勤める”ものと感得されているのである。これは水利の悪い関東ローム層の荒れ地を開墾し、その土地に命を懸けた開拓農民がそのルーツである鎌倉武士の“一所懸命”の伝統を受け継ぐものであるといえよう。農業生産を経て工業生産労働において成功した現代日本人は、果たして知的生産労働においても同じ“一生懸命”の精神で成功する事が出来るのであろうか。

農業生産労働には地域の気候風土に基づく土着の経験の蓄積が有効である。工業生産労働には欧米先進国からの技術導入と定着のための現場の工夫改善が有効であった。他方新しいイメージとアイデアによって抽象的なシンボル操作を行う頭脳労働を中心とする知的生産労働には、固有の構造が存在する。それを効果的に遂行するためには技として錬磨され心身に宿って客観化が、困難であるとしても固有の方法論が存在する。だが規範解答を求めるこうした受験勉強に象徴される“一生懸命”の発想では、知的生産の本質を、見抜くのは容易ではないであろう。

皇国史観と産業報国を目的とする生産労働は、敗戦による廃虚と飢えを作りだしただけであり、日本人の挫折感は深かったのである。しかし人々は日々の生活物資確保の労苦の中にこれまでの仕事の進め方を、反省し、客観的に分析して、解決策を考え出す余裕を持つことが出

来なかったのである。こうして仕事に関する新しい考えは、アメリカ占領軍 (GHQ) から産業教育プログラム [TWI (現場監督者訓練) とMTP (中間管理職訓練)] として導入されたのである¹²⁾。ここでは仕事は“一生懸命”の精神論を超えて科学的に分析し、合理的な方法によって訓練されるものとして位置づけられたのである。これは精神論に呪縛されてきた日本人に新しい科学的な思考様式をはじめて本格的に教えたのであった。

その後1950年代後半には同じくアメリカからマネジメント・サイクルという考えが、導入された。これは主として企業の業務には〈Plan → Do → See〉という管理のサイクルが存在することを明確にモデルとして打ち出したものであった。このアメリカ・モデルは、日本の企業に導入されて、主として生産現場で実践する日本人の手によって〈工夫改善〉が加えられた。つまり〈Plan → Do → See, Check and Action〉という〈工夫改善〉のステップが強調される実践活動モデルへと発展したのであった¹³⁾。

このような産業界におけるアメリカから導入された「仕事の改善」やビジネス・サイクル・モデルの受容と発展は1962年にスタートしたQCサークル活動の大きな原動力となったのである。

一方明治維新以降の西洋文物の受容の中で日本の大学は内発的な知的生産の伝統を生みだしていたのであった。1964年の『パーティ学』を本格的に発展させた文化人類学者川喜田二郎1967年の『発想法』において、研究という名の仕事の12段階モデルを提出した。研究という仕事には、〔問題提起〕→〔情報あつめ〕→〔整理・分類・保存〕→〔要約化〕→〔統合化〕→〔副産物の処理〕→〔情勢判断〕→〔決断〕→〔構造計画〕→〔手順の計画〕→〔実施〕→〔結果を味わう〕の12段階が含まれているとするものである¹⁴⁾。

川喜田は、戦前の京都大学の学生時代以来今西錦司をリーダーとする南太平洋の“ポナペ島”(1941)、中国大陸北部満州の“大興安嶺”(1942)を始め、戦後の“日本マナスル登山隊”(1953)、“西北ネパール学術探検”(1958)、“第三次南アジア稲作民族文化総合調査団”(1963)等を含めて10数件の海外学術探検プロジェクトの経験を積み重ねていた。こうしたプロジェクトの計画立案から実施を経て研究報告書作成に至る過程の全てをつぶさに点検して構造化してみた結果、この12段階モデルを得たのであった¹⁵⁾。日本人研究者が、先端的な学術探検のパイオニア・ワークを実践して、その方法論を徹底的に反省する中から独創的なモデルを構想しえたことに注目しなければならない。

まずこのモデルは、知的生産のフルコースを明らかにしたのであるが、加えてその革新性は、「副産物の処理」を第6段階目に置いたことであると考えられる。

生産力第一主義による戦後の経済復興と高度経済成長の矛盾が、1970年代になって一挙に爆発し水俣病、イタイイタイ病、新潟水俣病など

12) TWIは仕事の教え方(Job instruction)、改善の仕方(Job method)、人の扱い方(Job relations)の3つの課程を含んでいる。

鉄鋼業のM製鉄所におけるMTPの導入の経緯については、

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25回大会) p.55~63

13) 日本経営工学会編 (1975)『経営工学便覧』巻末年表 参照 丸善

松下電器(株)で長く技術者として活躍した唐津一は、「管理の環」として〈目標〉→比較・修正・測定のモデルを提出している。

唐津一 (1987)『QCからの発想—仕事の質と効率をいかにあげるか』 p.150~155 PHP文庫

14) 川喜田二郎 (1964)『パーティ学』 現代教養文庫 (社会思想社)

川喜田二郎 (1967)『発想法』 p.22 中公新書

15) 川喜田二郎教授の回答(米山の質問に対する) (1969年2月。東京工業大学大学問題研究会にて)

の大公害事件が続発したのである。もし日本人技術者に“12段階モデル”が、理解、修得され、かつ「副産物処理」の適切な実施がなされたならば、こうした想像を絶する公害事件を未然に防ぐ事が出来たのではないだろうか。

チッソ水俣工場におけるアセトアルデヒド生産と塩化ビニルの合成工程に大量の無機水銀が触媒として使われた。チッソの技術者が、この「副産物の処理」の重要性を十分に認識しておれば、彼らはまず触媒として使用した水銀を含む廃液の処理後に、本来の生産プロセスの最適制御を設計したのではないだろうか。大学の研究者や企業の化学技術者には専門技術の観点から「排水処理」という考えと技術は存在したであろう。しかし「副産物の処理」という認識は、全く欠落していたと考えざるをえないのである。

さらには化学者は、無機水銀が食物連鎖を経て有機化されるなどとは夢想だにしなかったのではないか¹⁶⁾。なぜならそれまでの標準的な教科書には、そのような記述が、見られなかったからである。自然の浄化能力を過信して、自然界にはそのまま存在しない物質を、大量に放出することが、人間と自然環境にどれだけの惨劇をもたらすのか、その結果に対して専門家としての責任が、問われているのである。

製鉄所では鉄鉱石や石炭に不純物として含まれるイオウ(S)が、精錬過程で酸素と結合して SO_2 となり煙突から大気中に放出されたのであった。排煙は空気中の水分と化合して H_2SO_4 に変化してこれが酸性雨の原因となったのである¹⁷⁾。1970年代に行われた公害規制の強化に対応するため技術開発と投資が、行われ製鉄所には排煙脱硫装置が、設置されるようになった。これによって H_2SO_4 が除去されたのである。製鉄所は、高品質の鉄鋼生産の技術体

系の構築に全力を投じて来たが、もともと鉄鉱石に不純物として含まれるイオウ(S)は、見方を変えれば、重要な副原料と成りえたのである。問題意識がないため不純物にはマイナスの価値しか与えられず、有効な技術開発もなしに放棄し続けてきたのであった。

製鉄所に排煙脱硫装置が設置された結果高品質のS(イオウ)が生産されることとなり、各地の硫黄鉱山の閉鎖という予期せぬ波及効果も出たのである。このように不純物も中間工程の副産物としての的確に処理をすれば、有用な原料となりうるのである。

次にこの12段階モデルでは、計画には「構造計画」と「手順の計画」2つの側面があることの明確化されたことが重要である。具体的な解決策を構想し、実施しようとすれば、まず全ての作業を列挙してその全体構造を把握しなければならない。その次に技術的な論理と制約に従い時間的な流れに沿って実施の順番が決定されるのである。例えば家の建築ではまず基礎工事が行われて続いて建屋が建てられ、さらに電気工事、内装工事などが行われるのである。決してその逆に作業が、進められることはない。

1916年ごろアメリカ人技術者ガント(H.L. Gantt: 1861~1919)は、仕事の工程管理の手法としてガント・チャートを開発したである¹⁸⁾。さらに下って戦後の冷戦体制下米ソの軍拡競争は新しい工程管理の方法を副産物として生み出したのである。アメリカは、原子力潜水艦の開発、建造のプロジェクト管理の方法論としてPERT法(Program Evaluation and Review Technique)を開発したのであった¹⁹⁾。

16) 宇井純 (1971)『公害原論』(I) p.73~129 亜紀書房

17) 鎌田慧 (1971)『死に絶えた風景—日本資本主義の深層から—』ダイヤモンド社
林栄代 (1971)『八幡の公害』朝日新聞社

18) 横軸には、時間を取り、縦軸には機械、労働者、製品あるいはプロジェクトの諸活動を取るものである。震度図表、プロジェクト計画図表、機械別作業記録図表、労働者別作業記録図表などのタイプがある。

高宮晋監修 (1987)『経営行動科学辞典』p.89 創成社

19) 加藤昭吉 (1965)『計画の科学』講談社

産業界の生産活動のために開発された“管理の方法”は、あくまでも策定された計画を円滑に推進させるためのものである。プロジェクト構想のためのアイデア作りの知的生産の方法は、問題とされなかったのである。しかしこの重要課題にもアメリカでは既にその方法が開発されていた。広告会社のトップマネジメントであったJ. オズボーンが、1938年に開発したアイデアを創り出す方法としてのブレインストーミング(Brain Storming)である。これは戦後翻訳されて日本にも紹介されたものである²⁰⁾。

川喜田二郎と時を同じくして京都大学教授(人類学)の梅棹忠男は『知的生産の技術』(1969)によって“知的生産”の概念とそのための基本的な“技術”についての問題提起を行ったのである。知的生産に、オーソドックスな方法(技術)の存在することが明らかにされたのであった²¹⁾。彼は少年時代からすでに『発見の手帳』を活用し始めていたのである。川喜田と同じく今西錦司をリーダーとするグループに所属し、幾多の海外学術探検の経験を基にその方法論をシステム化(フィールド・ノート、B 6版京大式データカード、ござね法など)して提示したのであった²²⁾。

日本人研究者の先端的な海外学術探検というパイオニアワークへの挑戦が「知的生産の方法と技術」を自覚的に開発せしめたのであった。これらのように農業生産、工業的生产とは異質な知的生産は、固有の構造を持ち、オーソドックスな方法論が存在するのである。伝統的な日本人の“一生懸命”の精神論では、創造的な知的生産は、達成することは出来ないことを知ら

なければならない。

若い世代が、こうした方法論を修得するためには、何よりもまず自らの知的好奇心によって、主体的な問題提起を行い、自ら設定した課題に挑戦することが不可欠であるといえよう。

2-2 研究所の組織運営

「問題提起」から「結果を味わう」に至るまでの12段階川喜田モデルは、個人及び探検隊のチームワークから構想されたものである。組織による研究活動においては、どのような問題が存在するのであろうか。組織はそもそも分業と協業で成立しているが、研究活動を担うのは、小集団(チーム)である。第1図に示すようにアイデアを「生み出す」、「育てる」、「作品にして実践する」仕事に対して個人、チーム、組織が各ステップでかかわっている。テーマの設定に始まる研究活動において、個人と集団活動(チームワーク)のダイナミズムは、どのようにすれば生産的であり、優れた成果を達成することが出来るのであろうか。

特に研究プロジェクト単位で運営される研究所組織においてはこの研究プロジェクトのチームワークがその知的生産性を決めているといえよう²³⁾。

23) 組織の生産性は、それを構成するチームの生産性によるとする見解については

R. Katzenbach & D. K. Smith “The Wisdom of Teams”吉良直人訳(1994)『高業績チームの知恵—企業を革新する自己実現型組織』ダイヤモンド社
総合電器メーカーである東芝における事例については

東芝エンジニアリング(株)ETQC活動推進委員会(1987)『知的生産性の高め方』かんき出版

日本の旧制大学の伝統を持つ大学の理学、工学、医学、農学等の学部においては“講座制”が取られ、その構成は「教授1名、助教授1名、助手1名」となっていた。特定のパラダイムと特定の方法論を用いることが暗黙の前提にされている狭い専門領域のタコソボ型組織においては、学閥による同質化が進んでいる。構成員の人間関係は、管理者と被管理者、教官と学生。先輩と後輩、男女差別、外国人差別の関係が、重なって、陰湿な雰囲気集団となりやすい。近代的な装いを持った組織にありながら“家元

20) J. オズボーン/上野一郎訳(1958)『独創力を伸ばす』(新版) p.152~182 ダイヤモンド社

21) 梅棹忠男(1969)『知的生産の技術』岩波新書
“時の贈り物—霧箱に映すひらめきの軌跡—梅棹忠男”朝日新聞 1998年4月10日号 文化欄記事

22) 梅棹忠男(1992)『梅棹忠男著作集』(第11巻)「知の技術」p.160 中央公論社

第1図 アイデアは個人の頭脳に発する

Man \ Step	アイデアを生み出す	アイデアを育て磨きをかける	アイデアを商品に具体化し、事業として経営する
個人	○		
小集団		○	
組織			○

主として製造業における伝統的組織が専門化と業績達成を原則とするマニュアル化、システム化によって官僚化が進み従業員のモラルの低下を、引き起こすことは、既にE. メイヨアのホーソン実験によって明らかにされている²⁴⁾。L. リッカートは、この官僚化問題を、連結ピン(linking pin)による小集団(プロジェクト・チーム)のチーム積み上げ方式、重複集団型組織モデルによって克服出来る可能性を提示した²⁵⁾。このチーム積み上げ方式組織のモデルは、日本においてQCサークル活動の職場レベル、工場レベル、企業レベル、全国レベルの研究発表と相互交流の組織運営に生かされ、工業生産における世界的水準の知的生産性を達成したのである²⁶⁾。

他方コンピュータ技術の発展は生産現場レベルでは人工知能(AI)の開発による超熟練工の持つ技(熟練)のシステムへの移転を進めることとなった。鉄鋼業の高炉操業へのコンピュータ

・コントロールの導入、自動車産業の溶接工程へのロボットの導入、機械工業におけるNC旋盤の導入などをその典型として、生産現場の人間労働の知的側面は大きく変化しつつある²⁷⁾。

他方パソコンとネットワーク技術の発達によって集团的思考を支援するソフト・ウェアであるグループ・ウェアが開発され、その導入は組織の情報環境を一変させて、組織における知的生産の新しい可能性が開くものとなっている²⁸⁾。

研究所における知的労働は、目標とされる研究テーマに関して研究員の身近な討論によってアイデアが共有さる。またデータ・ベースの活用は研究開発のための基礎データの効率的な検索を可能にしたのである。こうして研究者集団の生み出す新しいアイデアと既存のデータが、

制度”的な閉鎖的雰囲気の中からは独創的な研究は、生まれにくいのである。 米山喜久治 (1993)『探究学序説』 p.58~64 文真堂

Ivan Hall: Cartels of the Mind- Japan's Intellectual Closed Shop/鈴木主税訳 (1998)『知の鎖国—外国人を排除する日本の知識人産業』第4章 “学問の府のアパルトヘイト” p.111~169 毎日新聞社

- 24) F. J. Roethlisberger & W. L. Dickson (1939) "Management and Worker" Harvard University Press

- 25) 連結ピンとチーム積み上げ方式の組織編成については R. Likert (1961) "New Patterns of Management" MacGraw-Hill/三隅二不二訳『経営の行動科学』ダイヤモンド社 1964

- 26) QCサークル本部編 (1987)『QCサークル活動25年史』 日本科学技術連盟

- 27) 立花隆 (1998)『電腦進化論』 p.76~93 朝日文庫
相田洋 (1997)『新電子立国日本』(第5巻) 巨大システム NHK出版

製鉄所の高炉操業技術のシステム化が、進められる。かつての八幡製鉄所宿老“田中熊吉”のような超熟練工が、存在しなくても高炉の安定的な操業が行える技術的段階に達している。

自動車産業の溶接工程には、ロボットが多数導入され、かつての熟練工の熟練が、ロボットに“ティーチング”されている。

文献としては通産省企業行動課編 (1974)『FAが工場をどう変えるか』日本能率協会

資金貸付け、財務計画、会計処理などの企業活動を担当する人間の思考過程をプログラム化するビジネス・エキスパート・システムについては

時永祥三 (1994)『ビジネス・エキスパート・システム』 同文館

- 28) 組織とグループウェアの概要については、西垣通監修 (1992)『組織とグループウェア』 NTT出版

結合されて、調査計画、実験計画が作成される。新しい調査・実験の結果得られたデータは、さまざまなコンピューター・ネットワークによって研究者チーム内の共有化が行われることになる。このようにコンピューターは時間と距離を超えた集団思考による知的生産の道具として大きな可能性を持つものとなっている。

以上のような知的生産のためのツールや技術的側面の急速な進歩に比較して主体である人間が構成する組織には多くの困難が存在している。

まず日本の研究組織では、秘書の専門家としての役割（職務と権限）が、明確に認識されていない。秘書は、スタッフの重要なパートナーであって女中ではないのである。次に主任研究員を支えるアシスタントの役割の認識も不十分ではないだろうか。アシスタントは単にコピーや資料の作成さらには会合のための会場の設営やお茶くみ担当する作業者ではない。アシスタントが研究テーマに知的関心を持ち基礎的な研究の方法論（探究学、問題解決学）を、修得していることが前提であり、彼らのチームワークへの貢献が求められているのである²⁹⁾。

研究教育の知的生産を行うべき大学組織に関していえば、図書館の書司(librarian)の職務が専門職として確立される必要がある。一般事務職の中に書司職が位置づけられ、配置転換も他の事務職と同じグループの中で行われているのが現状である。

29) 秘書については、

田中篤子 (1977)『秘書の理論と実践 (改訂版)』
法律文化社

特に日本の企業組織における稟議制度による集団的意思決定を行うボスの職務内容に付属する“秘書”は、お茶くみ、雑用係として認識されており専門職としての確立には多くの障害が存在する。

一方大学研究室 (京都大学人文科学研究所梅棹忠夫教授) における研究活動と秘書の役割を明確に描いたものとしては

藤本ますみ (1984)『知的生産者たちの現場』 講談社

大学における管理運営は、建物や物品などのハードウェアの管理を中心としており後は教員・職員の人事管理と学生管理を中心とする組織維持を主眼としているからではないだろうか。大学において情報化社会のための情報教育の必要性が議論されながらも、日々の実践の現場では情報に対する認識が決定的に欠落しているのではないだろうか。日本の大学図書館は、未だに書庫であってデータバンクとしての認識が低く、書籍の管理は、“情報”ではなく“物品”管理の原則で行われているのではないだろうか³⁰⁾。

民間では調査研究活動における情報検索の重要性が認識されその職務は専門職 (サーチャー) として確立しつつある。ライブラリアンも研究と学習の知的生産を支援する専門職としての能力開発とその発揮が求められているのである。現代日本の大学はまずは自らが知的生産組織であるとの自覚を持つことが必要である。そして構成員は情報に対するセンス、情報評価能力 (インテリジェンス) を、磨かなければならない。そのためには物事の本質を見つめる思索力、新しい傾向を読み取る洞察力の涵養に努めなければならないのである。加えて方法論の錬

30) 米山喜久治 (1978) “データバンクとしての図書館”
北海道大学経済学部図書室誌

高価な外国文献などが典型的であるが図書館蔵書の管理は図書 (物品) 番号中心に行われていた。伝統的に日本の大学図書館の運営の核心が、情報管理ではなく物品管理の思想に基づいて行われているといえよう。

図書館の蔵書は、学習と研究のための情報インフラであるという認識が、薄いように思われる。例えば経済学部の図書館としては、経済、経営関係の基礎文献の整備に加えて全国の主要企業の社史を収集して、整理保存することは、研究を志す学生にとっては重要な情報インフラとなるものである。

金沢工業大学の図書館システムは、明確に学習と研究という知的生産を意識したものとなっている。テーマ設定のガイダンス (教員の役割) と文献探索の指導 (ライブラリアンの役割) を連携プレーで行い学生の学習、研究活動を支援するシステムを開発し、運営している。

磨を行うのでなければ、知的生産によって社会的貢献を達成することは出来ないのである³¹⁾。

東西冷戦の終結後東欧の崩壊に続きソ連も崩壊し、続いてヨーロッパ諸国は、1つの政治経済的統合に向けて着実にその日程を進めている。唯一の巨大な帝国として世界に君臨することを追及するアメリカを、1つの渦巻きの中心としながら世界は21世紀に向けて新しい秩序作りの胎動続けているのである。こうした流れにあって日本は対米経済摩擦を典型にして国際的な緊張の中に立たされているのである。摩擦は東京の中央官庁の対外政策立案能力の貧困と縦割り行政における執行における無責任体制から来る場合が多いと考えられる。こうした困難を克服するためには日本の民間研究機関（シンクタンク）が国内政策の立案、外交政策の立案両面において知的パワーアップをすることが、重要である。国際的な場面における日本の政治家、ビジネスマンのリーダーシップは、資金力や技術力、ODAの金額によって決まるのではなく、理念と有効な具体策であり、さらにはそれを語る人物の人間的な魅力によることを自覚しなければならないのである³²⁾。

31) 藤原肇 (1991)『インテリジェンス戦争—情報革命への挑戦』 山手書房新社

米山喜久治 (1993)『探究学序説』 p.188 文真堂

32) 日本の国際摩擦は、単に集中豪雨的な工業製品の輸出にあるだけではなく、対外政策の政策立案能力の貧困とその執行の場面における省庁縦割りの無責任体制から来る場合が多いのではない。

民間のシンクタンクについては

総合研究開発機構 (NIRA) (1988)『シンクタンク年報』 全国官報販売協同組合

三菱総合研究所 (1972)『三菱総合研究所十年史』

盛岡正憲・森谷正規 (1989)『シンクタンク・ビジネス』 有斐閣

ジェームズ・スミス／長谷川文雄・石田肇訳 (1994)『アメリカのシンクタンク—大統領と政策エリートの世界』 ダイアモンド社

シンクタンクの発展過程の歴史的分析、政策集団の生態、アイデア・ブローカーの存在を解明している。

別冊宝島 No.114 (1992)『シンクタンクの仕事術』

週間ダイヤモンド編集部＋ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編 (1998)『コンサルティング

・ファームの仕事』 ダイアモンド社

2-3 東京大学社会科学研究所

敗戦後の食料難、生活物資の不足、インフレ、政治不安を背景に日本社会は大きく混乱した。1950年代に東京大学経済学部の社会政策学担当教授の大河内一男をリーダーとして社会科学研究所の労働経済学担当の氏原正治郎、労働法学担当の藤田若雄らが共同して、これに若い助手、大学院生が加わって全国の産業現場のインテンシブな実態調査を展開したのである³³⁾。この調査研究によって人事・労務管理及び労使関係の日本の特質としての『年功的制度』の概念が構想されたのであった。

さらにこの調査研究では調査票に基づく聴き取り調査と現場観察の方法論が、活用された。藤田の理論仮説は、Max Weberの家産官僚制度のモデルを援用して、その特殊日本的形態としての“年功的労使関係”を、構想するものであった³⁴⁾。氏原は別に労働経済学の分析視角から日本の労働市場の大企業・中小企業の重層的構造と企業内の熟練の特質として“年功的熟練

33) 大河内一男 (1970)『社会政策四十年』 東京大学出版会

大河内演習同窓会編 (1979)『戦前戦後—大河内演習の二十五年』 東京大学出版会

大河内一男・氏原正治郎・藤田若雄編 (1959)『労働組合の構造と機能』 東京大学出版会

藤田若雄 (1961)『日本労働協約論』 東京大学出版会

調査班には高梨昌、津田真澄、小池和男、神代和欣らの諸氏が加わっており、『労働組合の構造と機能』の各章を分担執筆している。

34) 戸塚秀夫“藤田若雄先生に聞く—その学問と信仰”『社会科学研究』第24巻4号 (1973. 3) 東京大学社会科学研究所

藤田起編 (1981)『藤田若雄—信仰と学問』 教文社

藤田若雄 (1961)『日本労働協約論』 東京大学出版会

Max Weber／阿閉吉男・脇圭平訳 (1958)『官僚制』 角川文庫

家産官僚制度についてはMax Weber／浜島朗訳 (1957)『家産制と封建制』 みすず書房

藤田の“年功的労使関係論”は、日本社会を解明する“社会システム論”であり、職場集団の行動科学

論”を打ち出したのであった³⁵⁾。

イギリスは内発的に産業革命を展開して資本主義市場経済を形成し、それが世界に伝播して世界的なシステムを確立することとなった。ここでは労働市場を媒介にして自由に労働契約を結ぶ雇用関係が形成された。経済活動を行う企業と自律した個人が組織する労働組合は、社会のサブシステムとして重要な役割を果たすこととなったのである。

一方約1世紀遅れて産業革命と資本主義化を進めたる日本の産業システムは、地血縁の村落共同体を一方の構成単位としながら政府の財政支出による技術導入(移転)を行なう企業体が存在した。都市においては自律的な市民は未だ形成されず企業は従業員個人の企業組織への全人格的包接を行うことによって組織編成を行わざるを得なかったのである。幕藩体制下の士農工商の身分制に代わり近代学校教育制度を媒介にして成立する“学歴”が、企業組織内の官僚制度に対応して企業内に“身分”を形成したのであった。そして身分を基盤とする賃金がかつての幕藩体制下の武士の家禄に相当する企業従業員の職業生活の基盤である家産となったのである。

1950年代の実態調査によって近代日本の産業社会を解明するキー概念としての“年功的労使

関係”が構想されたのである。これは産業研究の画期的な研究成果であった。だが“年功的労使関係”の概念の発想とパラダイムの構築に使われた研究方法論は、専門的研究者集団の内部に共有されるにとどまったのである。つまりその方法論は労働問題研究の方法に特化されたままであり、社会科学研究の一般的方法論にまで高められることはなかったのである。研究の具体的作業手順や問題点については語られることはなかったのである³⁶⁾。

このように東京大学経済学部及び社会科学研究所において優れた研究成果を生み出した方法論は、個人の技にとどまり客観化され錬磨され、システム化されることはなかったのである。何よりも社会科学研究のアマチュアである一般市民が自らの日常生活と職業生活の中で生起する諸問題の解決に活用出来るレベルには到達しえなかったのである。これは東京大学が明治の文明開化以来担ってきた、欧米先進諸国からの輸入された“文明の配電盤”(司馬遼太郎)としての歴史的役割と知的風土に起因するものなのかもしれない³⁷⁾。

2-4 京都大学人文科学研究所

フランス文学者桑原武夫は京都大学人文研究所のスタッフ及び所長として人文科学研究の領域において本格的な共同研究を開拓した³⁸⁾。桑

であり、庶民の人生と職場における“生活信条”をとらえたものとして高く評価すべきものと考えられる。

これは政治学者神島二郎の提起した“単身主義”、“第二のムラ”、“帰きよう原理”の概念とともに、日本人の生活実態を、鋭く把握した“土着の概念”であるといえよう。

神島二郎(1961)『近代日本の精神構造』(岩波書店)

最近のヨーロッパ中世史家阿部謹也による“世間”の概念は、日本社会と日本人の思考様式を解く上において重要な意味を持っていると考えられる。

阿部謹也(1995)『「世間」とは何か』講談社現代新書

同(1997)『「教養」とは何か』講談社現代新書

35) 氏原正治郎(1966)『日本労働問題研究』東京大学出版会

36) 下田平裕身他(1989)『労働調査論—フィールドから学ぶ』日本労働協会

37) 司馬遼太郎(1997)『街道をゆく—一本郷界限』朝日文庫

「東京大学の学風を、ギリシャの哲学者プラトンに基礎を置くすなわち理念(イデー)から思考をスタートさせるものであるとし、京都大学の学風を、アリストテレスの(情念)に基礎を置くものである」とする見解については、京都大学長尾眞総長の1998年4月10日の“学部入学式における総長のことば”

「京大広報」1998年4月号外

東京大学と京都大学の学風の違いについては中山茂(1978)『帝国大学の誕生』中公新書
斬馬剣禅(1988)『東西両京の大学』講談社学術文庫

38) 人文科学研究所の概要については
齊藤清明(1985)『京大人文科』創隆社

原武夫のリーダーシップの下に『ルソー研究』(1951),『フランス百科全書の研究』(1954),『フランス革命の研究』(1959),『ブルジョア革命の比較研究』(1964)『中江兆民の研究』(1966)『文学理論の研究』(1976)の6つの共同研究プロジェクトが実施された。これには延べ110人の文学, 哲学, 歴史学, 民族学, 生態学など広い範囲の異分野の研究者が, 組織されたのである³⁹⁾。桑原は「一般に学問は一人で机に向ってやるのが, 普通のスタイルと考えられていたが, 私はそういう個人のめい想というやり方だけが, 学問の方法ではない」⁴⁰⁾, さらに「日本の学者は, まじめに勉強しているけれども, 学問的ひとりごとが好きになって, 対話の精神を失っているのではないか。別の言葉でいえば, 自分の信じていることをふまえて他人と自由に討論する, そうすることによって相互に作用し, 自分の新しい考えをひらいていく, という意味での対話を共同研究は助長する」という認識と学問観を持って共同研究をリードしたのであった⁴¹⁾。桑原は自らのこの学問観を具体的に展開するオリジナルな方法論を身に付けていたのである。それは彼が学生時代以来今西錦司, 西堀栄三郎らと共に励んだ登山と海外学術探検の経験が源になったものである。

桑原は, 1958年5月~10月, 自らカラコルムの学術調査とチョゴリザ遠征隊のリーダーとしてチョゴリザなどの初登頂とピアンジェ氷河の踏査を成功させたのである。彼は外国にある野外の学術調査団と登山隊の運営方法を, 国内の大学のキャンパス内での共同研究の方法論とし

て援用して, 知的探検を展開したのであった。高い専門的研究業績を上げている専門家を, その専門を超えて融合させて1つの研究成果を生み出す共同研究を推進したのであった。その最大の成果の一つは「照葉樹林文化論」の新しいパラダイムの確立であった⁴²⁾。

桑原は外国文献の研究や留学によって学んだ研究方法論を駆使して成果をあげたものではなかった。彼は日常的な大学キャンパスではなく, 学生時代からの山岳部の登山を中心としたパイオニアワークによって錬磨した自前の方法によって先駆的な研究成果を上げ得たのであった。

2-5 共同研究と海外学術探検の方法

京都大学人文科学研究所の共同研究には, 京都大学学士山岳会を中心とした登山と海外学術探検活動の経験と方法論の錬磨が, 極めて重要な役割を果たしたのであった。京都の三高以来先鋭的な山行をやり京都大学の山岳部の創設者であった今西錦司, 桑原武夫, 西堀栄三郎らが, まずフロンティアへの挑戦を決意したのであった。少し年齢の若かった梅棹忠男, 川喜田二郎, 吉良竜夫, 藤田和夫らが加わり, さらには中尾佐助, 川村俊蔵, 伊谷純一郎らが続いて登山と独創的な学術探検とフィールドワークが展開されたのであった⁴³⁾。

42) 上山春平編 (1969)『照葉樹林文化』 中公新書

43) 多くの独創的な世界的研究成果を世に問うた, 人文科学研究所の研究活動を支えたものの大学の公式制度とは一応独立したAACK (京都大学学士山岳会) の登山と学術探検を志した人々のボランティアの組織活動である。

今西錦司編 (1988)『ヒマラヤへの道—京都大学学士山岳会の五十年』 中央公論社

梅棹忠夫 (1989)『研究経営論』「人文でえたもの」 p.99—129 岩波書店

今西錦司 (1941)『生物の世界』(1972 講談社文庫)

梅棹忠夫 (1969)『知的生産の技術』岩波書店

同 (1971)『文明の生態史観』 中央公論社

川喜田二郎 (1968)『発想法』 中公新書

中尾佐助 (1981)『分類からの発想』 朝日新聞社

加藤秀俊 (1975)『取材学』 中公新書

39) 桑原武夫 (1980) “人文科学研究所における共同研究—京都大学退官記念講演”

『桑原武夫集』(第10巻) 所収 p.381—408 岩波書店

共同研究のメンバーからの指摘は,

梅棹忠男 (1989)「人文でえたもの」『研究経営論』 岩波書店

40) 「共同研究は京都の伝統」 毎日新聞 1987年11月15日号記事

41) 桑原武夫 “人文科学研究所における共同研究” p.404

とりわけ中心的役割を果たした今西錦司に注目すべきであろう。

独創的な自然学者である今西錦司は、学生時代に西田幾多郎の『善の研究』(1911)を、読んでその影響を受けている。今西は西田哲学のいう「純粹経験」と「行為的直観」を据えて「直観的な類推」によってこの地球と世界を生きたまま全体として把握しようとする方法を編み出していったのである。

今西の京都大学理学部の卒業論文(1928年)のテーマは「日本アルプスの溪流昆虫について」であり、理学部の学位論文(1939)のテーマは「日本の溪流におけるカゲロウ目の研究」である。この19余年の間に彼は山登りと探検と理論づくりをからみあわせながら進めていく独創的研究スタイルの原型を確立していったのである⁴⁴⁾。この方法を駆使して生物学研究の領域における理論研究として2冊の著書『生物の世界』(1941)『生物社会の論理』(1946)を敗戦を挟んで発表し“棲み分け理論”を確立したのであった⁴⁵⁾。

- 44) 「今西はヒマラヤ登山を夢みつつ、学問に打ち込む。溪流にすむカゲロウの分類に熱心に取り組むかわら、雪崩や日本アルプスの植物の垂直分布帯など山への情熱を彼の『山岳生態学』として構想していた。」
今西錦司編(1988)『ヒマラヤへの道—京都大学学士山岳会の五十年— p.70 中央公論社
- 45) 今西錦司(1972)『生物の世界』第1章 「相似と相異」は優れた認識論であり、研究の方法論を展開したものである。「相似と相異という関係によって結ばれている、この世界のいろいろなものの関係が、一応類縁ということによって整理されるのである。」「類縁を通して相似たものがお互いに近い存在であり、相異なるものがお互いに遠い存在であるということは、同じ世界に住んでいても、類縁の遠近はまたお互いの住まう世界の遠近であるということになるであろう。」p.19 講談社文庫
この今西の議論は、G. ヴィーコ(Vico)のトピカ(発見術, topica)を生物学研究に引き寄せて明解に語ったものといえよう。
G. ヴィーコ/上山忠男・佐々木力訳(1987)『学問の方法』 p.29 岩波文庫
上山忠男(1998)『パロック人ヴィーコ』 p.52~56 みすず書房

三高山岳部のベンゼン核は、今西錦司をリーダーとして頂き、自らのバイオニアワークに挑戦し続けたのであった⁴⁶⁾。今西をリーダーとする海外学術探検である白頭山の遠征(1940)、ボナベ島探検(1941)、大興安嶺探検(1942)、内モンゴリア探検(1944.9—45.2)にベンゼン核のメンバーが、全員あるいは数名が、参加してバイオニアワークに挑戦したのであった⁴⁷⁾。こうしたバイオニアワークへの挑戦の過程は、研究方法、実践方法の徹底した検討と、システム化をもたらすこととなった。梅棹忠夫は内モンゴリア探検のデータ整理にカードを使用し始めるが、これが後にB6版(横書き)の京大式カードとして発展することになった⁴⁸⁾。また梅棹は、この時の記録をベースに後に『モゴール族探検記』を表し、その理論仮説として『文明の生態史観』を表した⁴⁹⁾。戦後今西のリーダーシップの下に 川村俊蔵、伊谷純一郎らによって動物学研究が進められ馬、鹿、ニホン

- 46) 本田靖春(1995)『評伝今西錦司』第3章 ベンゼン核

「三高山岳部の同級生を中心に山のバイオニアワークを目指す学生が集まって、ベンゼン核というものを作ってあったんです。ベンゼン核は六角形でしょう。6人あったんです。そのメンバーは、吉良龍夫、川喜田二郎、藤田和夫、伴豊、和崎洋一、それに私(梅棹忠夫)を入れて6人です。この6人が、しっかりと手を組んで、これから本格的なバイオニアワークをやるのんだと、意気に燃とったわけです。そこには親王が必要になって、今西さんをついだのですよ。」(梅棹忠夫) p.105 講談社文庫

- 47) 同上『ヒマラヤへの道』 p.400~405

今西錦司編(1975)『ボナベ島—生態学的研究』(復刻版) 毎日新聞社

本多勝一は、『大興安嶺探検』の報告書を、“輝ける青春の記録文学”と位置づけている。

今西錦司編(1991)『大興安嶺探検』 p.547~597 朝日文庫

- 48) 梅棹忠夫(1969)『知的生産の技術』 岩波新書
同(1992)『梅棹忠男著作集第11巻』 “知の技術” 中央公論社

『ASAHIパソコン』 1998年6月号

- 49) 梅棹忠夫(1956)『モゴール族探検記』 岩波新書
梅棹忠夫(1967)『文明の生態史観』 中央公論社

ザル, チンパンジーの研究による動物社会学の構築が進められて行った⁵⁰⁾。この動物社会学の開拓の方法論的武器は“個体識別”であった⁵¹⁾。

共同研究のメンバーの大学キャンパスを離れて外国をも研究のフィールドとする開拓的な研究活動を展開した知的エネルギーを吸収しつつ, 人文科学研究所の共同研究プロジェクトが進展されたのであった⁵²⁾。

梅棹忠男は, この人文科学研究所の共同研究の経験を基礎に新しい博物館の構想を立てて, それを1973年大阪万国博跡地に国立民族学博物館として創設することに成功したのであった。その後彼は博物館館長の立場にあつて, この組織の運営に心血を注ぐこととなった⁵³⁾。

第3節 独創的方法の体系化と社会的伝播

3-1 方法論の体系化

今西錦司は, 天才的な直観力と思索力さらには野生人の持つ行動力によって自らの学問である“自然学”を開拓して行った。今西の方法は, “名人芸”であつて, 彼と共に学術探検という創造的行為に挑戦し, 仕事の全プロセスを共有した人にのみに伝承されるものであった⁵⁴⁾。この知的探検を共有したグループのメンバーは,

今西の名人芸的方法を科学的方法論にまで鍛えて磨き上げ, 自らもその方法論によって独創的な研究成果を生み出すことに成功したのである⁵⁵⁾。

今西錦司の自然学構築の過程における最大の副産物は, その方法論であつた。自立した専門家(研究者)が, プロジェクト的に共同研究(チームワーク)を進める方法論である。梅棹忠夫と川喜田二郎に代表される野外探検家は, 学生時代から今西をリーダーとする四半世紀にわたる幾多の探検活動に参画した経験を, アマチュア精神に則って初心者にも理解可能なように具体的な方法論として体系化, システム化したのであった⁵⁶⁾。

京大山岳班の文献資料の整理に始まり, 今西グループの探検資料のカード化による整理の経験を基に, 人類学者梅棹忠夫は, 戦前のモゴール族の探検資料をカード化することを試みる中からB6版横書きカード(京大式)を開発したのであった。これをベースにテーマに関連するデータ・カードを並べて思考する“こざね法”を考案して自らの知的生産の方法の基本的技術を確立したのであった。梅棹は1965年4月から雑誌『図書』に「知的生産の技術」と題する論文を連載を開始して, これを1969年にまとめて新書として出版した⁵⁷⁾。

従来日本の大学においては家元制度的な雰囲気があつて研究者の研究活動の方法論や技は, その直系の弟子以外には門外不出とされてきた。梅棹は, 長年にわたる学術探検の経験から「研

50) 今西錦司 (1949)『生物社会の論理』 毎日新聞社
『増補版今西錦司全集』 別巻(年譜, 主要著書目録等) p. 3-139 講談社 1994

51) 伊谷純一郎 (1973)『高崎山のサル』 講談社文庫
同 (1991)『サル・ヒト・アフリカ—私の履歴書』 日本経済新聞社

52) 梅棹忠男の全仕事は, 著作集にまとめられている。

『梅棹忠夫全集』(全23巻) 中央公論社
梅棹忠夫 (1997)『行為と妄想—私の履歴書』 日本経済新聞社

53) 梅棹忠夫 (1989)『研究経営論』 岩波書店

同 (1990)『情報管理論』 岩波書店

54) 生田久美子 (1987)『「わざ」から知る』 東京大学出版会

J. Lave & E. Wegner "Situating Learning - Legitimated Peripheral Participation" / 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

55) 川喜田二郎, 梅棹忠夫らは今西錦司を, 先生とは呼ばないで“今西さん”と呼んでいる。

川喜田二郎による“解題”『増補版今西錦司全集』 第13巻 p. 617-646 講談社

「私は旧制中学5年生の終わり頃から, 志願して今西さんの弟子になった人間である。」

56) 米山喜久治 (1933)『探究学序説』 p. 123 文真堂

57) 梅棹忠男 (1992)『梅棹忠男全集』(第11巻) “知の技術” p. 173-262

同 (1956)『モゴール族探検記』 岩波新書

究という知的生産にもオーソドックスな方法がある」ことに気が付き、その概要を初めて体系的に明らかにしたのであった。研究において最も重要なインスピレーション（ヒラメキやカン）を得るためにも“発見ノート”によるデータの作成と、その後の徹底的な積み上げが、必要不可欠であることを一般に教えたのであった⁵⁸⁾。

一方戦後Yale UniversityのMurdockによるH R A F(Human Relations Area Files)⁵⁹⁾が日本の民族学、文化人類学の学会で注目されることとなった。早い時期にこれを研究して、民俗調査資料の整理、分類に挑戦していた川喜田二郎は、いかなる調査データも、単一の分類枠組みに整理しきれものではなく、観点を変えれば、また同時に違う分類枠組みに整理されるものであることを、発見した。調査データは、あらかじめ決められた分類枠組みに入れるべきではなく、そのデータが、本来あるべき位置を発見して、それ自体にふさわしい位置づけをするべきであるとの結論を得たのであった。つま

りデータは、他のデータとの関連性において位置づけられ、多次的に読まれてこそ本来の意味を発見することが出来るのである。K J法において“分類”すなわち既成概念による整理を強く戒めるのは、開発者の川喜田が、この600項目以上の分類システムであるH R A Fに挑戦して、そこに存在する壁にぶつかり苦闘した経験に由来するものといえよう。

混沌たる現実とフィールドワークから得られた多様なデータをどのようにすれば、まとめて意味ある全体像を描き出すことが出来るか、またそれを踏まえて独創的な研究論文の執筆は、いかにすれば可能か—これが文化人類学者川喜田二郎の抱えた研究者としての切実な課題であった。

1つの学問体系、研究の方法論の開拓には優れた研究者のたぐい希な着想とそれを徹底して追求する忍耐づよい思索力が、不可欠の前提条件である。これに加えて重要なのが、研究者集団内での相互の知的な刺激である。川喜田二郎のデータ処理方法が、「紙きれ法」となり「K J法」として体系化されるプロセスでは、人文科学研究所を中心とする研究者仲間が、大きな貢献をしたのである。

鶴見俊輔は太平洋戦争直前にアメリカ・ハーバード大学でプラグマティズムを研究し最後の帰還船で帰国したアメリカ哲学の研究者である。そして彼は東京の『思想の科学』研究会の創立者の1人でもあった。鶴見は「思想の科学の会」の発足にあたり次のように述べている。

「私たちは、統一的な観点を打ち出すことを急ぐことなく、むしろなるべく違った観点、ちがった人生経験を持つ人の参加を得て、多様なものの中にいきいきとした結びつきをつくることを現在の目標にしたい。」と⁶⁰⁾。このような会の目標を実現するため鶴見俊輔は川喜田二郎を、「思想の科学」の月例の研究会に講師とし

58) 梅棹忠夫「霧箱に映すひらめきの軌跡」朝日新聞 1998年4月10日号記事

59) 京都大学では1965年に東南アジア研究センターが、発足した。その図書整備計画として1963年7月京都大学が、H R A Fに加盟した。京都大学附属図書館にH R A F室が設けられ、1965年6月正式に開室された。

1998年5月北海道大学附属図書館から京都大学附属図書館にこのH R A F利用パンフレットの寄贈を、依頼したが、京都大学にもオリジナルは、1部しかなく、コピーされたものを入手することになった。まず問題は、オリジナルが、1部しか確保されていないことである。利用者の便をはかるためには、増刷されていて当然であると考えられる。単に予算がないという理由だけでなく、利用頻度が低いから、あるいは図書館書司にH R A Fのファイルの重要性が理解されていないのではないかと。コンピュータによる検索の発達によってH R A Fの古典的なカードシステムによる検索が、不便さ故に利用者に歓迎されていないことも影響しているのかもしれない。いずれにせよ系統的に整理された人類の知識のストックを、有効活用するためのよきイントロダクション・コースが不可欠である。京都大学附属図書館刊パンフレット“H R A F” pp.20

60) 「思想の科学」研究会『会報』1954年7月

鶴見俊輔(1986)『新装版 アメリカ哲学』講談社学術文庫

て招き、全く自由に自分の経験を話す機会を与えたのであった⁶¹⁾。

こうして、一般の人々に自分の経験を説明しなければならない切実な場面に立たされた川喜田は、その体系化を急速に進めることとなった。彼は三高ベンゼン核のメンバーの一人として今西錦司をリーダーとするポナペ島生態学調査(1941)、大興安嶺探検(1942)を、青春の原体験として持つ研究者である⁶²⁾。戦後本格的に推進した数次にわたるネパール・ヒマラヤ学術探検の運営と独創的研究の方法論の仮説と未開拓の学問領域を“パーティ学”という用語で説明しようとしたのであった⁶³⁾。

さらにこの体系化に対してもう一人哲学者の上山春平(京都大学人文科学研究所教授)が、重要なヒントを与えたのである。上山は鶴見俊輔の著書『アメリカ哲学』に刺激を受けてカント、ヘーゲル研究からプラグマティズム研究へと入って行った研究者である⁶⁴⁾。

上山は川喜田が実践するデータカードの処理・統合の方法〔紙きれ法〕は、帰納法(induction)と演繹法(deduction)以外の第3の思考法である“発想法”(abduction)の技術化であることを指摘したのであった。思考と実践の往復運動によって問題を解決するプロセスに「仮説の発想」

が、固有の位置を占めることを指摘したのであった。このヒントによって川喜田二郎は“W型問題解決モデル”を、構想することになったのである⁶⁵⁾。以上のようにして1964年には『パーティ学』(文庫本)、続いて1967年には『発想法』(新書)が出版されたのであった⁶⁶⁾。

3-2 方法論の社会的伝播と制度化

知的生産・研究活動をリードするソフトウェアとしての方法論は、研究者の秘められた技ともいべきものであり、従来その門下生として修業する者にものみ面授されるものとされてきた。研究者のいわば創造性の秘密ともいべきものは秘すべきものであって、一般に公開されるべきものではなかったのである。このような日本人の常識を破って公開された『知的生産の技術』、『KJ法』は、こうした方法論を渴望していた一般市民特に民間企業の会社員に広く受け入れられたのであった⁶⁷⁾。会社員は組織で仕事をする企業の世界にあって、単に要求される目標を達成するだけでは、仕事に面白さと達成感を得ることが出来ない。しかし自分のアイデアによって独自のアプローチを工夫して、関係者を説得できるだけの成果を生み出すのは、困難な道である。大学にある研究者が、その長い研究過程で編み出した独自の方法論が、人々に

61) 研究発表の主要内容は2つあって、まず「パーティ学の提唱—探検隊の教訓から」と題して語られたのであった。(『思想の科学』1959年7月号に掲載)。その後数年を経て次の研究発表は「衆知を集める法」と題して行われ、『思想の科学』1962年8月号掲載され公表されたのであった。ここでは「紙きれ法」が提示されている。

62) 本多勝一は、『大興安嶺探検』の報告書を、“輝ける青春の記録文学”と位置づけている。

今西錦司編(1991)『大興安嶺探検』 p.547~597 朝日文庫

63) 川喜田二郎(1957)『ネパール王国探検記』 光文社

同(1960)『鳥葬の国』 光文社

“パーティ”(party)とは軍隊用語で、“分遣隊”や“部隊”を意味している。

同(1964)『パーティ学』 社会思想社

64) 上山春平(1963)『弁証法の諸問題』 未来社

65) 川喜田二郎(1986)『KJ法—渾沌をして語らしめる』『W型図解の発見』 p.33~34 中央公論社
米山喜久治(1996)『パーティ学—生命論的宇宙観のパラダイム』 川喜田二郎著作集第7巻 所収 p.577~580 中央公論社

66) 川喜田二郎(1967)『発想法』 p.22 中公新書

67) 1969年6月 富士製鉄釜石製鉄所の管理職今村氏と技術者樋口氏が、語った言葉。「我々は、民間企業にいて日常の業務に埋没するしかない。しかし何とか自分なりに“研究”を推進したいと思っても大学時代にその方法を教えてもらうこともなかったので、進め方が解らなかった。今回『知的生産の技術』や『発想法』を読んでみて、大学で行われている“研究”にもオーソドックスな方法があることが解った。これは民間企業における人間にも活用できる方法であり、我々は、大いに意を強くしている。」と。

どのようにその道を辿ればよいかその基本原則を、教えたのであった。硬質の方法論が巧みな解説の文章によって語られてハンディーな新書判として出版され、ベストセラーとなり、その後長く読みつがれているのである⁶⁸⁾。

大学における独創的な研究活動の基本的な方法論が専門を越えて普遍性を持っていたため、又平易な文章で語られたため理解されて広く社会に受け入れられたのであった。

1969年に出版された『知的生産の技術』を、読んで深く感じた八木哲郎は、1970年に著者の梅棹忠男を説得してその顧問に戴き、“知的生産の技術研究会”を組織した⁶⁹⁾。

この研究会は、それぞれのジャンルで独創的な研究成果を上げている専門家を招き、その人の仕事の進め方や考え方を自らの経験を基に語ってもらうセミナーを有料で開催し続けた⁷⁰⁾。会社員久恒啓一はこの研究会に初期から参加して、『知的生産の技術』に関する知識を、多様な専門家から学んでいった。彼は1997年に新設された宮城県立宮城大学看護学科の教授として赴任し、“情報表現論”を担当することになった

た⁷¹⁾。『知的生産の技術』は社会的に普及して、その結果この方法論は、多様な領域の専門家の経験に基づく方法論と結合されて一層豊かな内容を持つものとなった。体系化が進められて、大学の教育カリキュラムへと公式に編成されたのである。方法論の研究・教育の新しい場が作りだされて、新しいラウンドが開始されたのである。

こうして今西錦司の生態学研究の卒論(1928)と学位論文(1939)に始まる独創の流れは、梅棹の『文明の生態史観』(1967)と『知的生産の技術』(1969)に至ってその原型が確立されたのである。さらには後継者によって、新設大学の講座のカリキュラムに組み込まれて、知識の創造から制度化に至るプロセスの1サイクルが完結したのである。

他方川喜田二郎は、開発したばかりの“紙きれ法”にKJ法の名称を得て、その教育訓練システムの開発に全力投球を行うこととなった。1968年以降東京工業大学の学生への集中講義などによって次第にその体系が、整えられ、3泊4日の研修プログラムの確立を見たのである。1969年川喜田は自らKJ法の研究開発と普及を目的とするセンターとしての川喜田研究所を創設した。また主として産業界へは日本能率協会、日本生産性本部などが主催する講演によって、本格的な普及活動が開始されたのである⁷²⁾。

加えて川喜田は、全国に吹き荒れる大学闘争の中に混迷と退廃の深刻化する大学の現状を改革するために1969年8月“野外科学”の学校で

68) 『知的生産の技術』は、1993年1月までに53刷を数える。初版以来の累計部数は、113万部を超えた。

『梅棹忠男集』(第11巻)「知の技術」 p.173

69) 「知的生産の技術」研究会。顧問梅棹忠夫。代表八木哲郎。1970年に結成される。広く知的生産に関連する情報、発想、技術の各分野でセミナーを毎月開催している。78年5月現在会員数は、約400人を数える。

『続わたしの知的生産の技術』 p.238 講談社

70) 知的生産の技術研究会(1978)『わたしの知的生産の技術』 講談社

同

(1982)『続わたしの知的生産の技術』 p.3 講談社

「私の知的生産の技術は、」もともと「技術」であったはずである。「わたし」に則しつつ、“わたし”をこえて多数が共有できる普遍的な技術開発が目的であったはずである。だからこそ「知的」活動の聖域に対して「生産」および「技術」という挑発的ともいえる二語が結合されているのである。(梅棹忠男)

71) 梅棹忠夫(1997)『行為と妄想—私の履歴書』 p.153 日本経済新聞社

『全国大学職員録 国公立大学編』平成9年度版 p.1260 広潤社

1997年に新設された県立宮城大学は、看護学部、事業構想学部(事業計画学科、デザイン情報学科)から構成されている。この編成を見るかぎりこれまでの経営学、経済学の枠を超えて、新しい学問の体系を作りだそうという気概が、伝わってくる。

72) 川喜田二郎(1972. 4. 4)“KJ法—資料の創造的活用” 日本生産性本部 経営アカデミー

ある「移動大学」を創設した⁷³⁾。この移動大学は、次のような8つの目標を掲げている。(1)創造性開発と人間性解放(2)相互研鑽(3)研究即教育、教育即研究(4)頭から手までの全人教育(5)異質の交流(6)生涯教育、生涯研究(7)地平線を開拓する(8)雲と水と2週間テント生活方式とプロジェクト主義による学習と研究を行うものであり、組織としては1チーム(6人編成)、1ユニット(6チーム編成)、キャンパス(3ユニット編成)の構成を持っている。

川喜田二郎をリーダーとしてボランティアを原則とする一種のOpen University運動は、若い学生達の支持を受けて1969年から開始され、最近のセッションは1998年7月～8月の2週間秋田県・矢島町での「鳥海山移動大学」として開催されている。

川喜田の30年に及ぶ移動大学運動は、自らの研究のフィールドであるヒマラヤ研究と結合して「ヒマラヤ・エコロジー・スクール」として国際的な展開を見せている⁷⁴⁾。

川喜田は親友の梅棹忠夫と同じく今西錦司のリーダーシップの下に学生時代から幾多の学術探検を、積み上げてきた研究者である。二人は、知識の創造と社会的伝播に関しては違ったアプローチを取っているといえよう。川喜田は「野にある学問と教育」、「ひろばの創造」、「ボランティア集団の運動」、「正規の研修会による正しい方法論と知識の普及」を、目標としており、既成の大学(社会的組織)における方法論の制度化とは、違った方向を目指しているのである⁷⁵⁾。

以上のように今西グループの70年にわたる活動のプロセスから知識の創造、普及、制度化のサイクルを《知識の創造→教育プログラムの開発→教育訓練の実施→社会的普及→関連知識・情報の集積・整理→新しい体系化》としてモデル化することが出来よう。

第4節 現代日本企業の研究開発と知的生産

戦後日本企業の重要な経営課題は内部の生産技術や従業員の問題、外部の産業基盤、市場、外国との技術的格差などが、複雑に関連しながら、その環境に応じて形成されてきた。

敗戦後の生産復興のためには、原料とエネルギーの確保、戦時中の酷使と爆撃によって荒廃した生産設備の復旧技術、従業員の企業への包摂などがまず問題となった。次は敗戦後の左翼政党の影響を受けた激しい労働運動を、資本主

73) 川喜田二郎(1971)『雲と水と一移動大学奮戦記』講談社

同(1971)『移動大学—日本列島を教科書にして』鹿島研究所出版会

同(1978)「K」法と移動大学の示唆する人間学の新展開

加藤・中尾・梅棹編(1978)『社会文化人類学—今西錦司博士古稀記念論文集』p.425—452 中央公論社

川喜田は、移動大学を“フリーキャンパス大学”として位置づけている。

Kawakita Jiro (1977) “Ido Daigaku or Free Campus University”, *Research in Higher Education Daigaku-Ronshu* 5. p.91-102

さらに川喜田二郎は、野外科学をベースにしたソフトな学習と研究の場である“移動大学”を、ひろば文化の創造の有力な起源となると位置づけている。

川喜田二郎(1977)『ひろばの創造』中公新書

74) Open Universityについては、Robert Bell & Malcom Tight(1993)“Open University—A British Tradition?” *The Society for Research into Higher Education & Open University Press*

ヒマラヤ技術協力については

川喜田二郎編著(1995)『ヒマラヤに架ける夢—エコロジーと参画に基づいた山村活性化』文眞堂

75) 1969年8月の第1回黒姫移動大学の創設に参画した米山は、1975年に明治学院大学経済学部において“野外科学を基軸とした大学ゼミナール・システム”を開発した。さらに1979年以降北海道大学経済学部においてそれを『探究学』として発展させている。

米山喜久治(1978)“野外科学的方法に活路を見いだす”『明治学院白金通信』No112

同(1979)「大学教育—現場からの一試論」『経済研究』(明治学院大学)No51

同(1988)「大学と知的生産の方法」『旭川大学地域研究所年報』(第11号)

同(1993)『探究学序説』文眞堂

義市場経済の内部の労使協調路線に落ち着かせる事が緊急の課題であった。傾斜生産方式と朝鮮戦争による特需によって経済は拡大再生産の軌道に乗ったのであった。

続く1960年以降の高度成長は、数学、物理、化学の基礎を勉強した優秀な新制工業高校卒の若い人々の貢献によって達成されたのであった。彼らはOJTによる固有技術の修得に加えて、社内研修で統計的品質管理法(QC手法)を学び、QCサークル活動を立ち上げ、世界に冠たる高品質の製品を作り出すことに成功したのであった。技術革新は生産工程のオートメーション化(自動制御)を推進し、それと連動したプロセス・コンピュータの導入によって工場レベルの管理水準は飛躍的に上昇したのであった。

さらに本社の管理事務体制の整備のために大型コンピューター(ビジネス・コンピュータ)の導入によるSIS(戦略情報システム)の構築が進められたが、この基本思想は“トップダウン”方式であった。これは企業における稟議制度のような伝統的な意思決定方式と矛盾していた。それ故コンピュータの活用は、専門家による長期需要予測、賃金管理、機械計算などの領域に限定されざるをえなかったのである。1980年代パソコンの高性能化が急速に進んで、大型機に代わり企業に導入されるようになった。それに伴い管理システムの基本思想が、パソコンのネットワークによってシステムを構築することへと転換されたのである。この基本思想は、ボトムアップ即ち全ての組織メンバーに情報の発信、受信の権利を認め、自律と連帯と参加を基本原則とする組織運営への転換である⁷⁶⁾。

日本の企業は1960年代以降3C(カー、クー

ラー、カラー・テレビ)などの大型耐久消費財の成長市場を目指して先行設備投資を行った。企業組織を機能強化するために新製品企画、製造、市場調査、販売促進などの問題を解くためにGM社に習って「事業部制」が、導入されたのであった⁷⁷⁾。

先進国アメリカで既に普及している耐久消費財(例えば電気洗濯機)を生産しようとする日本企業にとっての課題は高品質、優れたデザイン、低コストで生産、販売して、アフターサービスも効果的に行うことであり、プロセス・イノベーションの推進が必要であった。

3C、新3Cに代表される耐久消費財の普及が進み、市場が成熟することとなった。企業にとっては既存の製品ではない全く新しいタイプの新商品の研究開発の正否が、存続にかかわる重要な課題となったのである。企業は創業者利潤を求めてプロダクト・イノベーションを行なう国際的な競争の場面に立たされるに至ったのである⁷⁸⁾。

77) 松下電器(株)の事業部制については
岡本康雄(1979)『日立と松下』⑤p.106~112 中公新書

78) Process Innovation, Product Innovationについては
Abernathy, William (1978) "Productivity Dilemma" John Hopkins University Press 土屋守章(1994)『現代経営学入門』p.90~96 新世社
内橋克人は、「手法革命」という概念を提出している。同じ製品を作るのに全く新しい技術的方法を発明して、生産性の向上を一挙に達成するのである。技術革新の不連続性に、注目した概念である。
内橋克人『匠の時代』講談社文庫 第7巻までは1984年までに出版されている。
シャープ(株)の技術者はアメリカ・ベル研究所の研究活動を紹介するNHKのTV番組で“液晶”(liquid crystal)の実験成功の情報を得たのであった。その後研究者の活発な研究開発活動は、同社を“液晶”生産に関する世界のトップメーカーに立たしめたのである。

いまだ実験段階にある先進技術を、生産技術にまで具体化し、新製品の量産体制の確立が製造業にとって極めて重要であることを教えている。ここには経営者の明確なビジョンと危険負担への責任に基づくリーダーシップが存在する。

佐々木正(1995)『はじめに仮説ありき—明日を拓く“技術屋魂”の世界』クレスト社

76) Alan C. Key/鶴岡雄二訳(1992)『アラン・ケイ』アスキー
アラン・ケイの打ち出したパソコンの概念、さらにはネットワーク型組織の概念の先見性に注目すべきである。

企業は強化な研究開発部門を担う有能な人材確保の問題に直面したのであった。現代のハイテク先進企業にとって、欧米の模倣でない新技術と新製品を開発する創造性豊かな研究者を、求めてその供給元の日本の大学に対して厳しい注文をすることになったのである⁷⁹⁾。有名大学卒者が、必ずしも研究開発の職務が必要とする能力（創造性）を持たないことに危機感を募ら

せているのである。これまでの学校秀才でキャリア・アップ型の発想しかない人は、もはや“研究者”とは呼びえない厳しい国際競争の現実が、そうさせているのである。

企業は研究開発を積極的に担いうるしなやかな思考力を持つ人材を求めて、新規学卒者の採用には細心の注意を払っている。創造的な能力を有する若者の評価のインデックスは、何か？企業は、真剣に検討し始めているのである⁸⁰⁾。日本企業の国際競争力は、それを支える人材の面から弱体化せざるを得ないという認識があり、危機意識は強い。大学は、学歴による人の選別を行なうが、果たして能力開発を行っているのか？現代日本の大学教育の質が問われているのである⁸¹⁾。

シャープ株式会社・技術本部『シャープ技報』
Vol. 1 (1962) ~ Vol. 70 (1998)

平林千春 (1994)『シャープの液晶革命一見えない市場を引き出す商品開発』ダイヤモンド社
ベンチャー・ビジネス「アルプス技研」のオーナー経営者松井利夫は、今後の企業育成の条件として「技術の共有、製品の共同開発、人材資源の相互活用」をあげている。しかしここでは確かな専門技術を持って新しい課題に挑戦する意欲を持った人材の存在が、全てに優先することを忘れてはならない。

鶴蔭靖夫 (1998)『新産業創造への戦略』IN通信社

1960年代に入り三菱樹脂(株)では、研究所を設置して研究開発に力を注いでいた。同社研究総合部長青木貞己は、研究手法として1950年代末に既に日本に紹介されていたJ・オズボーンのブレン・ストーミング(BS)の導入を、行い研究開発業務の推進に活用していた。実践の過程で青木は、このBSが多くの難点を持っていることを、発見したのであった。自由奔放に出されたアイデアを具体的な研究の活動に活用しようとしてもそのままでは、意味不明のものが多いためである。そこでこの難点を克服するためアイデアを生み出すことに参加したブレン・ストーマーによる発言内容の意味を確認して、その内容の定着を行うステップを、入れる独自の三菱樹脂式ブレン・ストーミング(MBS)を開発したのであった。この方式とKJ法のブリッジを試み多くの成果を上げた。

アメリカから導入された方法も日本の企業の研究開発の現場における実践によって改善され、さらには日本国内で開発された方法であるKJ法との結合が、実践されたのである。

このように日本の企業の研究開発部門では、しなやかな思考をするリーダーの下に新しい研究開発の方法論も工夫されているのである。

松尾隆 (1969)「組織を甦らせた“問題解決技法”—KJ法をR&Dに生かした三菱樹脂—

『マネジメント』1969年6月号

79) 読売新聞社編著 (1991)『理工科教育を問う』新潮社

80) シャープ(株)人材開発センター所長へのインタビュー (1995年6月、天理市同センター)

「液晶の開発で世界の最先端に立つ企業競争力を維持するには、研究開発担当の人材の質が、決定的である。企業を発展させるためには、創造性豊かな人材の確保が、最重要課題の1つである。日頃教官として若い学生に接している経験から若い学生の中からこうした資質を持つ人を見分けるには、何かいい方法はないか？」との所長の質問に対する米山の回答。『原体験』、『原風景』論を踏まえて、「創造性の豊かな人材であるインデックス」の一つとして、「子供の頃特に幼稚園や小学校低学年の時代の“道草”の体験の有無」が重要である。「子供の頃に無心になって何かに見とれた経験」、「夢中になって蝶やとんぼを追いかけて」というような経験は、誰の評価も気にすることなく、自分が面白いと感じるテーマに集中出来る原体験である。こうした原体験は、上司の評価を気にすることなく、自ら設定した課題に取り組むための知的姿勢の基盤となりうると考えられる。

米山喜久治 (1993)『探究学序説』p.149~152 文真堂

強制された受験勉強と競争は、子供の知的好奇心を育てることは、出来ない。子供は、内面から崩れていくのである。無気力、登校拒否、原因不明の病氣などとして症状が現れる。

深谷昌志 (1990)『無気力化する子どもたち』NHKブックス

三好邦雄 (1997)『失速するよい子たち』主婦の友社

81) 元東京工業大学学長川上正光は、明治初年欧米の文物の翻訳において誤りがあったことを指摘している。Teachingが“教育”であり、Educationを“教

現代日本の企業にとっては生産ラインの生産性は世界のトップに立ったものの管理・事務等の職務を担当するホワイトカラー部門の知的生産性の向上が、最重要課題になっている⁸²⁾。

一足先にアメリカ企業が先端的なコンピュータによる情報技術 (IT) を導入して先鞭を付けたビジネス・プロセス・リエンジニアリング (BPR) が、1980年代の円高不況時後の日本企業にも導入された⁸³⁾。しかし1990年代初頭のバブル崩壊に伴い企業は、根本的な事業の点検と仕事のプロセスの再設計よりも事業の再構築 (リストラ) に追われるようになった。業績不振の事業の再編成、撤退を含む“リストラ”

が行われその結果従業員の配転・出向・解雇の人員整理が行われたのである。このように“リストラ”が前面に出たため問題の本質である、“知的生産性の向上”が等閑視されているのではないだろうか。

研究開発・商品開発部門はもちろん全ての間接部門担当者の知的生産性の向上を可能にするシステムの設計、運営の成否は、世界規模の産業の再編成の時代を迎えた企業の命運を決するものである。高い倫理性を持った経営者の独自の哲学と経営理念に基づくビジョンとリーダーシップが、問われているのである。

育”と翻訳すべきでなかった。本来Educationは、その人の持つ潜在的な能力を引き出すことにある。それゆえ“啓発教育”略して“啓育”を、Educationの日本語にあててべきとしている。

川上正光 (1978)『独創的精神』 p.13~16 共立出版

光ファイバー技術の開拓の研究者で西澤潤一東北大学学長は、家庭における「人間教育」の復活と暗記と受験中心の日本の学校教育の抜本的な改革を提案している。

西澤潤一 (1989)『技術大国日本の将来を読む』 p.242 PHP研究所

同 (1992)『私の独創教育論』 PHP研究所
米山はこれを「学歴を目的とする受験のための断片的知識の暗記を強要する“訓練過剰による無能”(Over-trained disability)と規定する。要するに断片的知識の暗記中心の学校教育からテーマ指向、問題指向の教育プログラムの開発によりフィールドワークの実施を含むものへと改革することである。

- 82) 生産性研究所編 (1995)『知識生産性測定』 社会経済生産性本部・

同 (1997)『研究開発と知識生産性』 社会経済生産性本部

- 83) J. チャンピー／中谷巖監訳 (1995)『限界なき企業革新—経営リエンジニアリングの衝撃—』 ダイアモンド社

“200年もの間、労働は最も単純かつ基本的な作業に分けられるべきだという、アダム・スミスの素晴らしい発見に基づき会社はつくられてきた。”リエンジニアリングは労働の分業の次のビジネス革命である。“今日の市場の需要と技術の力を前提にして、仕事をどう組織化したいか”が最大の課題である。

p.12~13