

実務系学科に学ぶ意義をどう考えるべきか

—去るにあたって学部全諸君へ—

林 周二

冊子の冒頭に	2
まえおき	3
I. 1. 実学型の大学教育について	3
2. 実社会人にとって大学の効用	10
3. 時代の交替期と学問	18
II. 4. 高校までと大学との違い	24
5. 自己の才能を見付けて伸ばせ	28
6. よい友・よい本・よい旅	32
7. 学力社会へむけて備える	36
8. 学習の幅と奥行き	41
9. 教養人としての専門人間	43
10. 就職に望まれる主体姿勢	46
III. 11. 新学部づくりへの参加	49
12. 経営情報学部の構想固め	58
13. 基本となる教員人事	61
14. 教育面の特色づけ	67
筆者の略歴	75

冊子の冒頭に

林 周二

きたる1991年3月は、本学部が発足いらい4年目の完成年次を迎えることで、第1期生諸君が実社会へ巣立ってゆく本学部として慶賀すべき時点に当る。またそれとあたかも時を同じくして私自身も、本学規定の65歳定年に達し、短い勤務期間ではあったが、思い出多いこの学園を去る。この5年間新学部づくりに専念し、初代の学部長職を拝命してきた私にとっては、公私生活面とともに、けだしきわめて意義の大きい生涯時間の区切りである。

本冊子におさめた四百字原稿用紙で300枚ほどの文章は、じつは後述するようなふとした動機から、『学問と実際』というタイトルのもと、ある出版社から公刊市販する予定をもって、去る夏休みいらい書き留めたもの全体である。それを俄かに予定を変更し、このような学部記要の特別号という形式で、取りあえず印行させて貰うことにしたのは、市販の出版物にするよりも、こうすることで学部の在学ならびに卒業の学生諸君全員の一人一人へ無料配布できると思いついたからに他ならない。学部の同僚諸君も、私のこの思いつきを快く支持してくれた。かくて学園を去る私の思い出として、この一冊一冊がわが学生諸君全体に受けて貰え、思い出にもなり、またお役にも立つならば、それは望外のよろこびという他ない。

公刊用の原稿を、本冊子用へ転用するにさいしては、最後の第Ⅲ部を、いささか本学部専用向の内容へとすっかり書き改めたが、その他の大部分は、市販公刊を予定した文章そのままであることを、読者である本学部の学生諸君は了承していただきたい。すなわち本学部学生諸君以外の、本学部の学生諸君と似たような立場である全国諸大学の学生諸君全体が、もともと筆者の想定する読者対象であったのである。

筆者がこのような啓蒙的文章の筆をとってみる気になったのは、昨年夏、思いがけない奇病に罹り、20日あまり虎の門病院へ入院したのを切っ掛けとする。病院の病室というところは早く消燈するので、せっかくの夜長も、また明けがた薄明の時間帯も、読書をしたり、テレビを見たりすることは一切許されなくなってしまふ。そういう時間帯でも、長年の習慣で頭脳活動はおのずから動くもので、大都会の夜の窓辺の光源を使えば、本は読めなくても、何とかモノを書くことくらいは辛うじてできる。そしてそれくらいは見まわりの看護婦さんも見逃してくれる。学術的な文章の執筆までは無理だが、大きめの字で原稿用紙の柁目を、このような文字で埋めるくらいの作業はどうやら可能であるのだった。そうして思い立って始めた作業が、このような形をなすことで実を結んだ。その意味で、この文章は、私個人にとっては定年退官記念というほかに、もうひとつ闘病記念ということにもなった次第である。(1991年1月記)

まえおき

私の所属している静岡県立大学の経営情報学部で、先日、学生諸君（2年生）へ、試みに

「あなたは、何のために大学へ入って勉強などをするのか？ — 一生のうちで青年時代を4年間、大学で過ごすことの意義を問う — 」という題を出し、短い作文を出して貰ってみたところ、

「卒業後、実社会へ出てから仕事をするうえで役に立つ知識を、大学へ通うことで、学ぶのである。」

という、たいへんもったもな趣旨の答えを書いた学生数が全体の3分の2くらいを占めた。これは彼ら学生としては恐らくタテマエとしての回答であるとともに、ある程度までホンネでもあろうと思う。タテマエならまあよいとして、もしホンネでそう考えているのだとしたら、やや怖いような気もするのである。現在のわが国の大学、ことに経営学部とか商学部とか経営情報学部とかいった学部が本当に、そういった「実社会で役に立つ

知識の付与」といった役割りを現に果しているのか、また実際に果すべきなのか、と問われると、いろいろな問題点や疑問点が次から次へと出てくる。

この小さい書物は、タテマエとして、また幾分かにはホンネとして、彼ら自身の大学進学目的を、上のように考え、それを疑うこともなしに入学してくる学生諸君を対象に「大学の役割り」とか、「そこでの勉強の仕方」とか、あるいは「実社会へ就職するについての考え方」とかを、一老教師の立場から、あれこれ率直に、かつ現実的にアドヴァイスする積りで筆を執ってみたものである。

私どものような経営情報学部だけでなく、それと似たような学部、つまり商学部とか、経営学部とか、あるいは経済学部などの門へ押しかけてくる多くの学生諸君についても、ほぼ同じような事情であろうと思うことゆえ、本稿はそういった文科系の実学派の学生諸君層に広く、参考にして貰えろと考える次第である。

I.

1. 実学型の大学教育について

多岐化した大学教育

むかしと違って、当今の大学は、その内容や目的が、ひじょうに多岐化し、それに伴って大学教育の目的も「教養人をつくる」「学者あるいは専門研究者を養成する」「実際家を育てる」など、まことに多様化している。

この書物は、上のうちの主として第3番目、すなわち

「実際家（＝実務型の人間）に育つ」

ことを目的とした、言葉を換えると、将来学者や研究者あるいは教師などの職業へ向おうとするの

ではなく、ビジネスのような極くふつうの、とくに技術系でなく、いわゆる事務系の俗世界サラリーマン稼業を志す大多数の学生諸君を予定読者対象に置いて、その前提としての大学生生活の意味を考えようとする。いわゆる文科系でいうなら、上の「まえおき」にも挙げた商学、経営学、あるいは経営情報学といった学部（ないし同学科、同コース）に4年間籍をおいて過ごす諸君を、筆者はとりあえずここで読者層として念頭に置くこととする。また加えて伝統的な経済学部とか法学部

などの諸君を広く加えてもいい。要するに、大学という場で、社会系の世俗の学問ないし実務知識に接しようとしている数多くの学生諸君たちが、筆者のここで語りかけようとする主対象である。したがって同じ文科系でも、将来教職のような聖業へ就くことを目的とした教育学部とか、教養人をつくることを主な狙いに置くと考えられている教養・文化系諸学部の学生諸君のことは、読者層として一切念頭に置かない。

筆者は、まずそういった実学型、俗学型の学問に従事する学生諸君、とりわけ新入生諸君へ向け、「何のために大学などへ入るのか」また「大学でそういう世俗的な学問を修得するに当って心得るべきことは何か」などを、卒業後の実社会生活との繋がり関連において疑問に答えることから、筆を起してみたいのである。むろん経営学部とか、商学部などでも、ごくその一部は実務人間だけでなく、筆者ごとき学者や研究者あるいはアカデミックな専門家を養成することを目的としている。しかし、そういった任務は、学問が高度に専門化を遂げた現在では、4年制大学よりは主として、大学院へ任されるようになっている。大学院のことは、後論で若干は触れる。

実学と虚学という分け方

以下にしばしば使う実学という言葉は、有名な福沢諭吉が1872年その『学問のすすめ』の初編のなかで登場させた。諭吉はこの言葉を、同書全編では、たいへん含みの多い深い意味で用いることになるが、本書ではまず取りあえずは、文字どおりの単純な意味で使うことを許していただくとする。

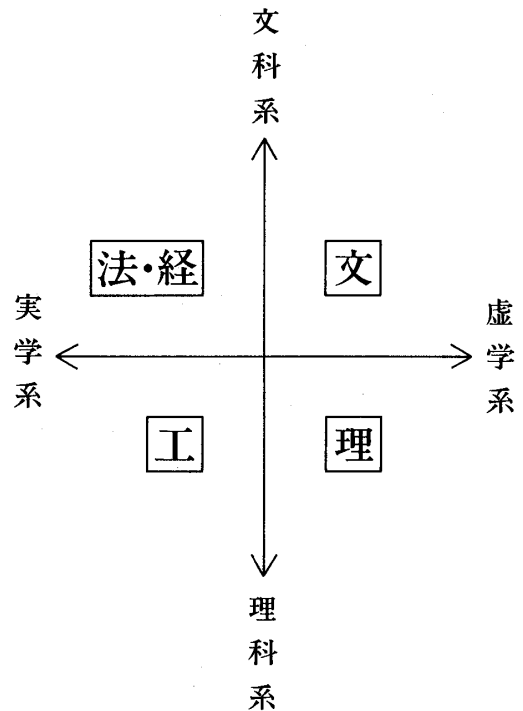
高校を卒えた生徒諸君が大学の門をくぐるコースを、学問の系統別に（というよりも入学試験の諸科目類型別に、というほうが当たっているかも知れない）、大きく2つに分ける場合、

「文科系のコース」と「理科系のコース」に両分するのを世の常とするが、筆者は本書ではそれと別な原則のもとに、これを

「実学系のコース」と「虚学系のコース」とに分けることで、以下の議論を展開させてみようと思う。ことでコースと表現したが、学問とか

学部とかの文字で置換しても少しも差支えない。

上の両分類の相互の関係は、下図のようにタテ軸方向とヨコ軸方向とに直交的であって、4つの象限へは、そこに属する代表的な学部名を一つずつ例示的に配置してみた。この例示で、賢明な読者は、これから筆者の言おうとするところを、すでにある程度まで、容易に察していただけると思う。



むろんこのような分類は、両軸とも、きわめて乱暴な、大雑把な軸取りに過ぎない。じっさいの分類では、芸術とか体育とかの学部は、そのどちらへ入れてよいのか迷うし、医学部などは、基礎面は虚学系で、臨床面は実学系に分かれてしまうことになる。また同じ法学部でも、法哲学でもやれば虚学系だが、民商法など実定法に則して学び法曹界でも志して勉強するのならば、実学派へ含まれることとなる。要するに実学という言い方は、ここでは取りあえず。

「実際の、実用的、応用的、技術的な面」に関心を置いた、いささか世俗的な臭いの強い学問の謂である。これに対し虚学とは

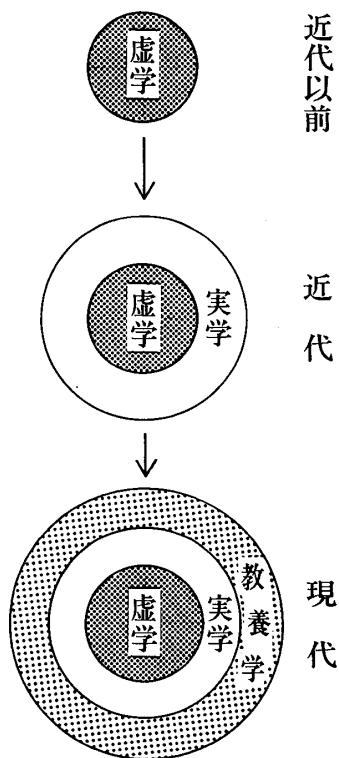
「原理的、純粹的、基礎的、科学的な面」に関心を据えた学問を指す。「虚」という文字は「無意味」とか「役に立たない」とかいうマイナスイメージで用いるのではない。「実」の文字に

対比し、「虚」の文字を宛てるに過ぎない。実学をして虚学に墮さしめ、虚学をして眞の実学たらしめるのは、終局的には、学問に臨む個人の人間の志の高いか低いかによる。学問そのものの優劣などではない。

実学派が幅を利かせてきた日本

もともと古代や中世の西洋で、ユニバーシティという制度体（＝組織）が誕生したときには、のちに改めて考察するように、それは哲学とか神学とか医学（解剖学など）とかのような純粹・虚学の府としてであった。ゲーテの「ファウスト」の冒頭の台詞を思いだしてくれと判ると思う。

それへ、後世になって工学（＝技術）とか商学とかの応用・実学群が次第に加わるようになった



のは産業革命以降のことである。こうしてみると、大学での設定諸学部の内分類法は“文↔理”系式のヨコ型分類原則にしたがって眺めるよりも、“虚↔実”系式のタテ型分類原則にしたがって見るほうが、今日の大学における学問や教育の歴史的伝統的な意味を考えるについて、読者によく判って貰えるだろうと思うのである。そして、さらに、現代とくに第2次大戦後に至って、その周辺へ大

学大衆化の流れが押し寄せるなどして、さらに教養諸学が加わるようになったのだと理解することができる。

とにかく発生史的にみて、西欧などでの大学存在の社会的役割りは、元来は、諸虚学＝純粹諸科学の研究が本質的・中核的な役割り位置にまず先行的にあり、実学のほうは、後世の社会的要求に応じて、虚学の核の周辺へ、あとから少しずつ附着するようになったのである。

数百年の大学の歴史をもつ西洋にくらべ、わが日本における大学導入の歴史はまだたいへん浅い。最古の慶応大学にしてその創立は1858年、国立最初である東京大学の場合は漸く1877年の創始である。したがって日本人全体の大学に対する評価とか期待とかも、西の国々の人びとの場合とは非常に^{へだた}距っているとしても、もっともである。

すなわち人類文明の発生中枢地に位置し文明の原型を創造し獲得してきた西洋人や中国人の場合とは異り、われわれ日本人の場合は東海の島国という文明の辺境地に位置し、ひたすら西洋などの大学制度の移入につとめてきた事情もあつてか、学芸一般への対応態度が、もともと原理面、理論面などよりは、それらから派生した応用面、実際面へ、また原点となるべき思索的側面よりは、実行的側面へ、重点的に関心を寄せる国民的傾向にあり、したがって民族全体が科学そのものよりもその応用としての技術へ価値を懐き、また興味を示す態度傾向が、古来から常に存した。例えば、思想としての儒教の受容にさいしても、母国である中国や朝鮮の地では、解釈中心、訓詁重点の朱子学が主流だったのに対し、辺境のわが日本では実践重視の陽明学派のほうへ、世上の関心が流れる結果になった。華やかな文明を見る眼にしても、その花の部分よりも果実の部分へ、日本人は常に強い興味を示したのであった。

同じようにして、わが明治以降の高等教育制度の導入下においても、一般俗世間は純粹・理詰め型の学問教育を受けた文・理学部の虚学系学士たちよりも、実際知識や応用技術を身に付けた実学系の法学士や工学士たちのほうを、つねに実社会のリーダーとして歓迎したがる傾向があり、彼ら実学連は卒業後も、概して官吏とか実業家とか技

師などとして世俗栄達の、陽の当たるみちを歩むことになったのである。

これに反し、同じ学士でも虚学系を選んだ文学士とか理学士とかは、研究職とか教師とかジャーナリストなどの、いずれかというと世俗的金銭的には報われることの少い活動分野へ進むことになった。これら職業の人びとが、とかく実業とかビジネスとかの実社会を白眼視するその後の傾向が日本ではこうして形成されることになったと言えそうである。読者は、例えば明治末の文豪であった夏目漱石の一連の小説に眼を通してみるとよい。英文学の教師から新聞社専属の文士となった彼は典型的な虚学系のみちを歩んだ人物であるが、彼の一連の小説に登場する主人公たち（例えば『猫』の苦沙弥先生、寒月君、『三四郎』の広田先生など）は、概して彼の分身ともいべき虚学系学歴ないし職業の持主で、俗世間へはいずれも背を向け、あるいは批判的な生き方を択び、それに対比して実学系コースを歩んだ登場人物は、『猫』の金田や迷亭、『それから』の平岡のように、漱石は彼らの生き方を決して好意的に見ようとはせず、またことさら典型的に悪く描いたのだった。

詩文の中国、法制の日本

わが国に対し、朱子学重視の中国やお隣の朝鮮半島では、実学系よりも虚学派の人士が伝統的に尊ばれる社会的風土がもともと根強く、天子が直属官僚を登用するに当っておこなう有名な科挙試験などでも、例えば『六法全書』の活用法をテストするような試験科目は一切なく、与えられた課題目について名詩や達文を作成することが要求されたので、蘇軾とか王安石とかのような第一流の文人たち（＝虚学の大家たち）が国家の高級官吏の地位に就きえた。日本では考えられないことである。唐制など大陸中国の制度をあれこれと採り入れた日本が、科挙だけは、宮刑などとともに制度として採用しなかったのは、注目されてよいことである。とまれ上のような事実は、近代に至るまで中国の行政体制全体が、伝統的に文人階級たる士大夫層の手に握られ、欧米や日本のような法制的思考（諸子百家でいうと、商鞅のような法家思想）に基いて社会統制を行う習慣を永年欠く

状態を続けてきた事情をも、よく示している。

現代中国の中央・地方行政システムにおいても欧米や日本のように、まず法文法典を整え、それらの条文に則し、全ての組織を管理運用するといった法治主義的なやり方は風土に馴染まず、法科的な実務処理ならぬ文科型教養人の意思決定（＝いわゆる虚学系の士大夫型文化人の個人的裁量）にもとづいて行政や産業の運用がしばしば行われていることは、諸君も知る通りである。じっさいわが国や欧米の企業などが中国へビジネス進出するに当り、中国側の窓口対応者が替ると、そのつど先方の方針が変更し、当方は大いに困惑するのを常とする。中国では「経営学」のことを「管理学」と称するようだが、「管理学」のような実学志向の学問は、中国のような数千年の虚学文化風土下では容易には育ちにくいのである。

法律や制度に則って物事が決まるのではなく、鄧小平のような特定な個人の裁量で決まる中国社会の場合、近代化が容易に進展せず、そうではなかった実学型社会のわが日本で近代化が比較的スムーズに達成されえたことの意味を、読者は深く味得してみたいことである。

以上は主として法文系人材についての話であるが、理工系人材に関しても同じようなことが言える。数年前、筆者は北京から、工学部系の研究者留学生を受け入れ対応した経験があるが、彼の言うには、「中国では、理学博士は生れ易いが、工学博士はなかなか育たぬ。なぜならわれら中国人（正しくは漢民族と言うべきであろう）は学問でも政治でも原則的・理論的方向に関心が働き、実際の・応用的なことになると関心が薄く、またやらせてみて不得手だ」とのこと、自然科学でいうと、中国学界風土からはノーベル賞候補むきの学者は輩出しやすいが、応用開発型の研究者は育ちにくいということであろう。日本の場合は、そのちょうど逆である。

要するに、相隣りあう日中両民族を較べてみると日本人は文理系ともに実学型思考行動を得意とし、中国人は同じく虚学型思考行動に長けているといえる。その点では永年にわたり中国を文化宗主と見なし祖型と仰いできた朝鮮民族もまた、中国人以上に、実学文化よりも虚学文化において優

れている。朝鮮民族の側から見ると、われわれ日本民族は「何ごとにつけても物事の原理や原則を大切にせず、ただその場当りの御都合主義で実務の処理にあたり、実利や実益ばかりを追う、軽薄で信用の置けない、人間的に軽蔑すべき輩である」と見えるらしい。また逆に日本人からすると彼らのやり方は「やたらに原則や建前や理窟が先行し、ちっとも实际的に物事を処理しようとせぬ融通の利かない連中である」と目に映るわけである。

学習がつくる人間の型

以上は、お隣り国同士の三民族について、あえて対照的な見方を提起してみたが、民族のような集団に関してだけでなく、個人の場合についても実学型の人間タイプと虚学型の人間タイプがその置かれた教育環境と学習の累積によって、それぞれ創りだされてゆく。すなわち、同じ文系にあっても、商学部や経営情報学部などでは、教師も学生も前者型の、融通のよく利いた常識的学風を形成し、新入生もそこへ入るとそれを身につけ育つようになる。また文学部や当今の教養型諸学部的な学問教育環境では、教師、学生ともに、後者ふうの考え方、原理主義的な気風に染まるようになる。こうして人間は、生れながらにして実学的人間、虚学的人間として誕生するというよりも、その人の育つ環境や、受ける教育、学習の内容によって、そのように鑄型づけられてゆくのである。

(この点について、かつて筆者は各業界一流企業のサラリーマン層を対象に統計的実態調査を試み各業界ごとに被験者の、仕事に処する考え方に有意差のあることを検出し、その結果を小報告に纏めたことがある。例えば、総合商社に長年籍を置いた人たちは、仕事のうえで、M・ウェーバーのいう心情論理(動機を重視する考え方)を大切に^{する}傾向を、同じく国内大手卸業の人たちは責任論理(結果を重視する考え方)を重んずる傾向があるなどの差異が認められる。)

筆者が長年、総合大学で暮らした経験でも、上のような学部成員間の気質の違いを、さまざまな機会にじっさい感じたことである。例えば、教官同士の大学行政上の議論などに耳を傾けていると

理系では実学派の工学部の先生方と虚学系の理学部の先生方とは、発想や議論の立て方の相違がやはり対照的である。文系でも法学部教授たちの議論はひじょうに常識的・实际的に運ぶのに、経済学部の教官連の議論はどうも議論のための議論や、建前のための議論に花が咲き過ぎていたように思う。さいきんは多少、変わったかも知れないが、これらは、いずれもその身体に染みついている学問の体質を反映していること、明らかである。

単一の経済学部の内部でも、学科ないしコースが経済系と商学系または経営系のように両分されている場合など、前者の学生たちは、相対的に理詰め型の虚学思考傾向を知らず識らず持つように育ち、後者の学生は同じく実学思考傾向を身に付けるようになるようだ。かつて筆者は東北大学の経済学部で、ある年、非常勤講師を勤めさせてもらい、一連の授業を終えたあと、受講生に期末テストの答案を出してもらったところ、経済学科と経営学科とでは、顕著に答案内容のタイプが異っているのを見出して驚いたことがある。すなわち前者の学生たちは「人間は合理的に行動するもの」との想定下で議論しようとするのに対し、後者の学生たちは「人間は決して合理的には行動しないもの」だとの実際的大前提に立って答案を認めているのを見て取ったものである。このように教育的あるいは学習は、人間の考え方の基本や行動様式の大前提さえもを大きく変えるのである。

以上のように考えてくると、日本の実学風土から言って、大学の商学部や経営学部のような社会・実学系の大学生諸君へ対する大学教育内容は、取り分けわが国のような実社会からは、非常に大きな期待がかけられ、恵まれた環境下にあってもよさそうにも思えてくるが、文系では残念ながら(理工系の学生の場合は別として)、事実決してそうではない。次にそのことを叙べてみようと思う。

期待されていない日本の大学教育

かつて米国の駐日大使をつとめ、日米文化交流にも大きな力を尽したハーバート大学教授ライシャワーは、「日本の大学の4年間は、全くムダな時間である」と評した。この種の評は、しかし同

教授だけでなく、内外多くの識者の口からしばしば語られ、芳しくない一種の定説になっている。日本の諸大学は、入学試験だけがやたらに厳しいのに反し、入学したあとの日常授業や成績判定や卒業要件が甘いことも、しばしば指摘される。いったん入学した以上、あまり落第させたりせず、米国の大学とは、少くとも逆で対照的である。

また卒業生の受入れ就職さき企業側も「理工系はともかく、一般社会・人文系の学部の場合は、大学で教えてくれたりする授業内容に、企業側は余り大きな期待などを掛けていない。就職して会社へ入ってきたら、改めてミッチリわが社流で基本から鍛え直すから、それでいいのです」とはっきり言う人事部長さんも実際沢山いる。学生の側でも「就職したらもう遊べないから、今のうち思い切り遊んでおこう」という気持ちになっている者が多くなっている。

このような悪循環になってしまった原因責任は直接的にはまず学生自身にあるとしても、間接的にはそれ以前に社会全般にあり、また大学の教師側にあり、さらに高校以下の教育現場のあり方にあると考えられる。例えば具体例に則して指摘すると、文系実学系の教室とくに大教室の授業は、教師・学生ともども真剣さが見られない。多くの大学で一般化している大教室での学生同士の喧しい私語（とくに一般教育の授業時間）などの原因は、直接的には明らかに、実質義務教育化されてしまっている高校の教室管理体制の放漫さにありそれが大学での授業にも尾を引いた結果のように思われるが、同時に大学の文科系の大教室講義の内容などは、聴いていても聴かないでいても将来大して役にも立たず、ただ単位さえ取れば、その場は済むといった極めてお座なり形式的なものが多いことを示していると言えそうである。

これは私どもの学部の体験だが、教師同士が互いに相談しあい教室での私語退治を決め、学生諸君へも協力を辛抱よく求めた結果では、相当の成果は挙げることができた。私語制止が、学生間でも少しずつ積み重なって全員の習慣になり、累積効果を重ねると、それが「学部文化」とでも言うべきものになってゆく。他大学から集中講義で来られる非常勤講師の先生方から「この学部では

教室が静かですね」とお褒めを受けたりすると悪い気分は、やはりしない。（なお筆者が、かつて東大の駒場で永年教鞭をとっていた経験では、そこでは大教室での私語らしい私語は、ほとんど経験することがなかった。とにかく東大生という人種は、いま考えると、良くも悪くも、一般の他の大学生に較べ、相対的にはるかに大人だったように思われる。）

さいきんマスコミなどで話題になっている衛藤藩吉学長の率いる亜細亜大学などでも、教室の私語追放に成功しておられるそうだから、諦めず退治に努めればできることである。何ごとも「学習効果を積んで、良い学部文化を創り、かつ維持する」ことが基本的に大切なことは、私語退治の場合だけでない。試験にさいしての不正行為追放運動などに関しても、同じことが言える。

目的意識を欠く大学生たち

授業中の私語のことを、もう少し続けたい。私は、かつて幾つかの会社で、新入社員研修の講義などを、外部講師の立場で若干経験したことがあるが、そういう場でも、講義時間中の聴講者たちの私語は、なお絶えず、むしろ却って騒がしいことさえ体験したものである。会社の人事教育担当者がよほど厳重に睨みを利かせている場合は別だが、そうでないと教場は大学の教室以上に騒わつくのが常であった。大声で一喝してみたくらいでなかなか収まらないのは、大学の講義と違って「単位をやらんぞ」という、教師側にとって唯一最後の威しの奥の手が、社員講習では哀しいかな利かないためもあるろうし、それに新入社員とは言っても、まだ大学生時代の甘い気分が抜け切っていない連中だから、会社上司の訓話と違い、どこぞの大学教授の出張特講とあっては、私語してもいいだろうという甘え、あるいは親しみが涌いたのかも知れない。

ただしかし、同じ会社内の講義でも、新入社員対象でなく、一般の社内教育講義に臨むと、教育の場の雰囲気はさすがに打って変って静粛と化し、熱心に聴く。あまりの変化。その理由は、第1には会社という厳しい営利組織が、社員たちから学生時代の甘え切った娑婆の気を追放してくれた成

果とも言えるし、さらに第2には親から授業料を払ってもらっていやいやそしてイイ加減に聴くのでなく、月給をもらう身で、仕事上の目的意識をもって講師の話に耳を傾けるといった点が違うからであろうと思う。この、上に述べた最後の点、つまり

「目的意識をもって学習する。講義をきく」といった点、それが教室における聴き手の熱心さと不熱心さとを岐つ、けだし重要ポイントのようである。

大学生、ことに社会・実学系の学生諸君にとって、大学の諸講義に「身が入る」か「入らない」かの岐れ道、そして大教室講義に身が入らず、授業中にとかく私話し、講義の雰囲気妨げる理由は、したがってまず基本的に第1には

「大学へ入学して勉強などさせられる目的が、あまり判然しない」

ということであり、また第2には

「仮りに目的が明確であるにしても、そのような目的によく見合った学習カリキュラムが組まれておらず、かつ適切な内容の個々の講義が行われていないのではないか」

ということである。後者の点に関していうと、日本の大学では、個々の教官がすべて「一国一城の主」のような立場で、学生への親切ということとは別に、自分だけで勝手に独善的に自分の講義内容を決めてしまい、同僚や学生からの批判や意見に耳を借そうとしない唯我独善に陥っていることが直接原因である。

さきに筆者が、実務界の人事教育担当者の、「先生方が大学で学生に教えてくれたりする内容に対し、会社側としては、あまり大きい期待をかけたり致していません」という言葉を引用したのは、右のとくに後者の点に係わる発言である。なおこの点は、ひとつにはわが国のビジネスマン教育一般のあり方と、米国などでのそれとの違い事情がそもそも背景にあり、そういった客観的事実なども考慮し慎重に論断しなければならない問題でもあって、後論でも別に触れたい。

そして他方には大学の場合ある教育を受けようとする側の者＝新入生諸君にとっては、まず教育を受ける直接目的についてははっきりした自覚を

欠いている場合が、(理工系と違って)文系の場合ことに多い一般事情がある。Ⅱ部で改めて考えるが、学歴は大学で付け、学力のほうは各種学校で、といった近年の風潮もその一斑である。

以上を総括して言うなら、およそ人間の全ての行動は、まず本人が目的を明確に自覚しているかどうかで、それに打ち込む意気込みも、眼の輝きも違ってくるといふことである。(例えば、国公立大学入試のA日程に属する私ども県大の経営情報学部志願者の場合も、なぜそこを志願してくるかと言えば、「同B日程の国立静大の教育学部と偏差値が同じだから」との理由で、掛け持ち受験をしてくる者が跡を断たない。本人は、いったい将来「経済界で情報型のビジネスマンとして活躍したとくて大学を志そうとしている」のか、それとも「教育界に身を投じて教師たたくべく受験しようとしている」のか、人生の目的意識、職業意識が明確でなく、ただ自分の望める偏差値が最も高い手近かな両学部へ受かりさえすればよいという程度の漫然とした選択動機で両学部を択ぶのだから、仮りにどちらへ入学しても、聴講には当然身が入らないのである。)

著者自身の大学生時代

上の状況だから、学部の新入生ガイダンスの折りなど、「諸君は、このたび大学でも、ことに経営関連のような、俗な学問専攻の府を選んで入ってきたのか?」とか、「大学は学問ことに西洋流の科学を学習する場だが、実務社会に生きようとする諸君が、何のためにそういった学問などをする必要があるのか?」といった根本的な問いをぶつけてみても、当然予想されることだが、あまりばかばかしい答えは返って来ないわけである。

現代のわが国大学生の多くが、自覚的目標ないし主体的目的をもたず、そしてそういう目的・目標を欠いていること自体を疑問視することもなく、通勤電車の車内へ他の多勢の乗客といっしょに吸い込まれるような雰囲気、大学の門へどやどや入ってくる場所に、まず本人自身にとって、また実社会のあり方にとっての問題がある。

「では、そんな偉そうなことをいうお前の場合はいったいどうだったのか?」

と問われ、わが身の場合を含め、過去を振り返ってみると、往時は現在とでは、かなりその辺りの事情は違っていたように思われる。筆者世代の場合の大学入学は、1945年というわが国の敗色歴然たる特殊な時期のことであった。その頃は連日の空襲という全く緊迫した戦時下の空気のもとで、「徴兵令状」を受けるのも今日か明日かという身で大学入学を許され、とにかく最高学府の象徴である安田講堂の黒く鎮まった偉容を新入生として迎いた想いは、平時下と違う格別なものがあつたことを思い出す。その姿は何かこの狂気の世を救ってくれる一抹の望みを学問的理性に托しうる最後の砦の存在のように見えたものである。

当時の戦没学生兵士などの遺記類を見てもよく判るが、狂ったような軍国風潮のもと、彼らの学問への飢えと憧憬は、すべてお互いに同じ熱い想いであつた。筆者自身・海軍工廠への学生勤労働員の日々、1日2交替・12時間労働のあいまの時間を割き、辞書を引きながら、自習でドイツ語の原書を読んだ懐かしい思い出が甦ってくる。そのころ原書で読んだものに、フィヒテの『ドイツ国民に告ぐ』とシラーの『30年戦史』がある。

別に、当時の学生が、いまの学生よりも偉かつたということを言いたく、上のようなことを記す

のでは必ずしもなく、学問でも食物でもとにかく、欲求が禁圧されると、それへの入手意欲が猛然と湧いてくること。そして今日のように書物でも食物でも市場へ豊富に溢れ出してくると、それへの欲求とか有難みとかいうものは、どうしても稀薄になるのは止むをえないことかも知れぬということ。を言いたかつたに過ぎぬ。大学生そのものの総数も、当時は全青年の5%くらいで、現在のように40%の青年が大学の門を潜る学問大衆化の時代ではなかつた。したがって大学生たちのほうでも、当時は「選ばれた者」の自覚を、おのずから持たざるを得なかつたのである。

とにかく上のようにして経済学部へ編入を許されたとたんに、新入生一同は「国家と科学」という題で論文を提出させられた。当時は“国家科学”などという、やや怪しげな学問が横行していた時代だったので、この出題意図には、一種の思想的な踏み絵を感じたが、時局下、無難なところを狙って、細菌学者L・パストゥールの「科学に国境はないが、科学者には祖国がある」という言葉をキーにして、とにかく一文を認めた記憶がある。いまの新入生に、これと同じ題で一文を書けと命じてみたら、一体どんな内容のものを書くだろうかと思ったりする。

2. 実社会人にとって大学の効用

「学問寺」としての大学

青木保（大阪大学教授）という文化人類学者がタイ国の僧院に6ヵ月こもって修行体験を記した『タイの僧院にて』は、たいへん興味ある体験記である。テラワダ仏教（小乗仏教）を国教とするタイの国では、男子と生れると一生に一度は、一定の期間僧籍に身を置いて托鉢をし修業を積むことが、社会的に求められている。僧院へ入るためには、あらかじめパーリ語の経文の一定量を暗記し、それを復唱するというような試験（この試験は青木のような外国人が入門する場合にも、いっさい手心を加えず厳格に行われるそうである）があり、首尾よくそれをパスすると、彼は顔に喜

びをたたえ、髪を剃ってウパサンダ（得度）を受け、彼を山門へ見送る周囲の社会もまた全員で、彼のうしろ姿へ祝福をおくる。こうして彼の厳しい精進の生活が、僧院のなかで始まる。そこは俗界たる外界から全く隔絶されたパーティモッカ（戒律）の支配する世界である。

このタイ国の僧院という概念を、今日の日本の大学というそれへ置きかえ、「僧としての修業」という概念を、「学生として学問に励む」というそれへと置きかえて読んでもらおうと、学生諸君は、いま自分が置かれている状況を、よく理解できるであろう。以下の文章もその積りでよく味わって読んでいただきたい。

ところで、普通の職業をもつタイの一般男性にとって、上述のような僧院での修業生活は、6ヵ月とか1年とかのように、ある限られた年月日間のもので、それを無事に終えると、彼は再び俗社会の一員へと戻ってゆく。こうしてともかく僧伽（Sangha、仏教に帰依して修行する者の集団ないしその各個人の僧徒のこと）を経験し、パーティモッカの世界を或る期間生きたということが、彼の社会人としての経歴、資格の一部をなすのである。

重要なことは、僧院のなかでは、彼の前歴や職業はあえて一切問われることがないということである。「仏（という大真理）」のまえでは、僧たちは先輩と後輩との序列はあれ、すべて平等の修道者である。したがって彼がもし縁あってそこで宗教生活を一生続けたければ、続けることももちろん社会的には許される。また逆に僧院の生活が彼に耐えられないならば、彼は僧院を去ることも許されている。破戒者は去るのである。

学問における大学のあり方は、もともとこのテラワダ仏教国における僧院のようなあり方が、本来の理想に近いものなのではないかと思われる。俗世間でどんな職業につく人間でも、およそ人間と生れたからには、一生に少くとも一度は何年間か大学に在籍し、一時僧ならぬ一時学徒として、仏に相当する大真理のまえで全員平等に学問的修業を積むことが、人の生き方の一部として求められる。入学の動機は、タイ僧院の場合がそうであったように、第1には本人の内発意思であるとともに、第2には彼を取りまく家族など社会ないし集団の期待であり要請である。そしてもし、たまたま学問好きで、かつそれに向いていると目他ともに認める人間ならば、大学という学問寺の戒律に服し、何年でも学問に精進しながら在籍していることも許されるということであろう。

そういった、ある程度理想に近い大学像をタイの僧院像に喩え当てはめるならば、学生は、彼を取りまく社会や集団の期待にこたえて、かつ自発的な発願で「一応の期限をかぎって寺の山門を潜ってきた一時僧」のような存在であり、われわれ教師連は「縁あって終身、僧院に身を置く羽目になった学僧であって、学生諸君らと4年余り、共

に仏に仕える先輩僧」の集合と見なすことができる。もっとも、ただし、われわれ教師のほうは、タイの僧院のように死ぬまで終身在籍というわけにはいかず、公立大学の場合だと、私自身の場合をふくめ、すべて満65歳という定年があって、自発的に必ず僧門を去らなければならないルールがあるのであるが。

このように考えるならば、大学とか学問生活とかの社会的意味も、諸君にはよく理解しうるのではないかと思う。「就職したらもう遊べないから大学に居る間は、できるだけ遊んでおこう」とか、「各種のホームタスクなどを強制的に課されるなんて煩わしい」とか、いった考え方は、そもそも学園とか僧伽とかの自発的戒律と修業約束の世界へ自ら進んで参加することの意味を、全く取り違えた考え方と言わなければならないことが判るのであろう。僧籍へ入った以上、先輩僧も後輩僧も平等に禅堂に座し、また写経に励むことが宗門の戒律であり、修業上の約束ごとであるように、学籍を得た以上、学問寺への参加者は教官も学生も学問に励むことは同じように一個の自明な戒律であり、修学上の当然の約束事、つまり社会制度の一部だという考え方を持って欲しいのである。

制度としての大学と学問

しかしただ、ひるがえって思うと、宗教でも学問でも、人は何も寺門を潜らず、校門をまたがず、つまり戒律の世界や約束ごとの環境にわざわざ身を置かずとも、寺や大学の外部で幾らでも宗教や学問を身につけることはできるはずだとの、社会制度そのものに反逆する考え方も、あるいは、成り立ちうるであろう。すなわち人間は、僧院に入ることなく、市井にあって俗塵にまみれつつ、上は菩提に達し、下は衆生を済度することもできるし、また私たちは大学などへ入らず、俗業に従事しながら、いかようにでも本当の学問を身につけ、人生の真理に近づくことが可能なはずである。すなわち人間は、スシ屋の職人となって華客のまえでスシを握りながらも、銀行の窓口で紙幣を算えながらも、人生の真理、事物の真相、処生の奥儀に到達することは、たしかに不可能ではない。大学などへ入学したりするよりも、むしろそのほ

うが却って一人の人間が真理を躰で直接つかむ捷徑であるかも知れないのである。

ただそのような反論は、一般論としては全くその通りかも知れないが、諸君やわれわれ大学教師のように、すでに学園世界のなかに現に身を置くことを覚悟し、一個の制度として学問修業にいそしんでいる立場の者が軽々しく口にする言い方あってはなるまい。学生諸君が4年余りののち、首尾よく学園での修業を終え、そして立派な俗人へ還ったあとで、つまり社会人へ還俗したのち、そのような言い方、考え方の尊さや重みを、改めて日常噛みしめてみることを、筆者は切に願うものである。

上に筆者は、今日わが国の「制度としての大学」「制度としての学問」の役割りについて、それをタイ国の人たちの仏教僧院修業の場合に準して考えた。人生修業のパスは決して1つだけではない。わが国と同じ大乘仏教の国家であるヒマラヤ山中のブータン国の場合には、若者たちには2つの学問選択のみちが可能で、ひとつは塞寺の僧となり「聖のパス」経由で人生勉強をするみち、もうひとつは世俗の一般学校へ入ることで「俗のパス」を踏んで勉強するみち、である。いずれにしても大学へ入って学問をするということは、それが人間一生にとって唯一の道では必ずしもないが、ただし人生修業過程にとって、古今東西を問わず、重要な意味をもつパスの1つであり制度であることは、読者諸君にも理解してもらえたと思う。

このように大学での学問を、若者にとっての通過儀礼文化の一種と見なす考え方はまた、学問とくに科学習得をば、割り切って一種の実利効用の手段と見なす立場に通ずるものと言えよう。なぜなら上述のように、大学や僧院の生活を体験することを、まず「社会に認められるため」と考え、つまり「大学や僧院へ入り、そこで勉強や読経を強いられたりすることは、自分の内的本意ではないが、それをやらぬと実社会から一人前と認められないから」と考えて、止むなくやるというのは、すでに系譜的に一種の大学効用論、学問効用論に属している。またそれゆえに、それは科学的思考を身につけたり、さらには肩書きや資格をとったりすることをもって「経済生計の手段とみる」立

場に全く相通じるからである。そしてまたそれは、今日わが国などで文系大学入学を志す大部分の若者たちの正直な本音であり、また父母の願いであるということができよう。そしてまた、このような俗人たちの本音に応えることが、今日のわが国マスプロ型諸大学（ことに商とか経営とかいった実務系の学部）に課せられた大きな使命である、といっても実は過言ではない。

ただ果してそれならば「そういった実用的な役割りを、これら諸学部の講義や演習が、現にどれだけ立派に果しているか」と詰めよられ問われるならば、それはまたなかなか大きな議論の材料たりうる。この点は章を改めて考えてみたい。

目的としての大学と学問

ところで上述のような大学効用論、学問効用論のような実利的、世俗的理解——つまり大学や科学習得を実利手段視する本音的な考え方——に対し、他方では、大学や学問は、僧院や読経と同じように、それを人間にとっての絶対的目的そのものとする別な敬虔な立場ないし、別な高邁な考え方がある。

それは大学や科学修得を、寺院や宗教体得などと同じく、ひじょうに崇高な理想的なものであると、正面切って気まじめに受けとめ、

「自分は、真理を求めようとして科学を学ぶのだ。そのために大学へ入ってきたのだ」

とか、実利や手段のためにでなく、

「人間の、人間としての自覚や悟りを得るなどのために大学や佛門を敲いているのだ。」

とかのように、純粹動機的にそれらを理解する立場である。このような立場は、科学や宗教を、自他にとっての手段効用せず、そのまま目的価値視する点では、慥かに前者よりも殊勝でかつ真摯な見方には違いない。けれども、ただこのような立場に立つと、逆に、それならば「人は真理に到達するために、なぜわざわざ大学や仏門などへ入ったりする必要があるのか。頭の痛くなる古典（＝先人の思索のあと）を読まされたり、無味乾燥なお経を暗記させられたりするよりも、さきにも述べたように、人はスシ屋で板前修業へ飛び込んで、あるいはヒラの銀行員に成り切って集金にと

びまわってでも、生きた仕事を通じて、人生の真理や物事の奥義を掴むことはできるのではないか」といった反論とか疑問を、改めて呼び覚ましてくることにもなり、この疑問に応えることは、じつはわれわれ大学教師族にとってもそれほど容易ではないのである。

この点を説明するためには、学問としての科学で言うところのいわゆる真理 (truth) なるものについて、少しく立ちいった説明をしておく必要がある。

世に真理と言われるものには、筆者なりの言葉で説明させてもらうならば、大きく分けて

a. 絶対的な真理

b. 相対的な真理

と言われるものがある。人が宗教とか芸術などの実践を通じて得られる真理というのは、このうちのaの絶対的真理のほうである。

宗教とは何かなどを、ここで述べると横道へ外れることになるが、以下の議論で必要なかぎり説明を挿んでおくと、宗教的営為とは、「絶対者である神」と「私たち個々の人間」との直接的対話によって成り立つところのものである。どのような絶対者をそこで想定するかで「神」はキリスト教のような「父なる天」型の一神教ともなり、仏教のような「母なる大地」型の多神教ともなるが、とにかく宗教とか芸術とかの途を経由することで人が掴むことのできる真理とか真実とかは、(上述の2つの真理でいうと、前者の) aの絶対的真理のほうである。

これに対し、私たちがいわゆる学問(ことに西洋流の科学)を学ぶことで到達できるところのものは、上述のbの相対的真理のほうである。そして、さきの**宗教の場合**でいうと、既成宗教では、そこに牧師とか僧侶とかのような「神=絶対者」と「私たち個々の人間」との間のコミュニケーションの媒介の役割りをすることで、人が絶対的真理へ近づき易くする仲介人の役割りを果たことになるのが、**科学の場合**、大学などの教師に当るのだと考えてもらうと判りやすい。牧師や僧侶階級の人びとが「神」や「仏」という絶対的真理(日夜奉仕を続けているように、われわれ大学の教師族は、科学と称する相対的真理へ日々奉讃を重ね

ているのである。

ではところで、科学が狙う相対的な真理とは、いったいどのような真理を指すのであろうか。判りよく一口でいうならば、人は科学ことに社会科学のような実証的な学問をすることで、積極的に正しいことを知るようになるというよりは、むしろ消極的に

誤ったことを避けることができるようになると言った功德がある。そういった知恵のくさぐさが、すなわち相対的真理の集合である。つまり科学的な思考訓練を受けていない人は、とかく主観的な思い込みや独断や早合点に陥り勝ちな結論を独断的に下したがるのであるが、科学的思惟を身につけることで、人はその視野が広く豊かになり、独断や軽卒に走った判断や行動を成るべくしなくて済むようになる。学問は、無限に存在する解要素A, B, C, …のうち、どれが絶対的にベストであるかを言うことはできなくても、少なくともAとBとはどちらが、どういう点でベターであるか、等を或る程度に指摘することは可能である。

科学的思考訓練を身に付けることで、それだけ人は判断上の独断や誤りを犯すことが、より少くなり、また人は科学に親しむにつれて、それだけ行動のうへで謙虚になることが可能となる。そしてそれこそが「科学の効用」である。そしてまたそれは「科学の実利的な価値」でもある。

真理における「全体」と「部分」

こうして学問は人間の心を謙虚にさせるうへに絶大な効用がある。それは宗教が人間の心を清らかにさせる効用と似ているといえようか。

一般の人は、人間は科学に深入るほど、物事についてそれだけ自信のある断定をすることができるようになると思い勝ちだが、じつは逆で、人は科学に深く関われば関わるほど、物事について簡単に善悪や是非を下すことについて良心的に悩まざるを得ないようになる。それだけ行動や意思決定が細心に注意ぶかくなる、と言ってもよい。(ただ誤解されると困るのだが、科学に親しむと、人は行動に関し消極的になってしまうということではない。というのも、人間にとってできるのは決断だけであって、積極的な客観証明ではないとい

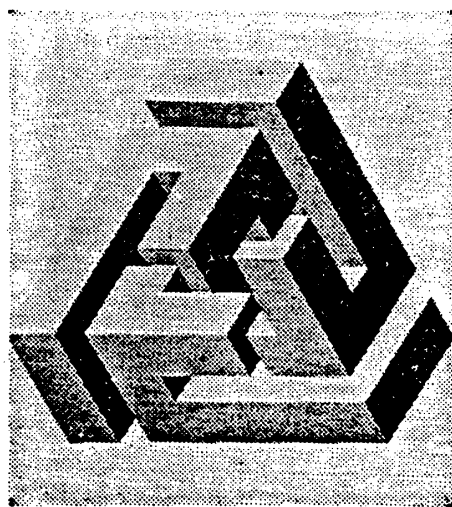
うことである。客観証明など到底できるものでないとの認識が人の決断を容易にするのである。）

ではなぜ、人はその認識によって知りえたものを、そのまま直ちに絶対的な真理でもあるかのように、とかく思い込んでしまうのであろうか。その理由は幾つかあるが、大きな理由のうちの2つを挙げてみる。まずひとつは「部分的な真理——つまり局部で通用する法則やルール」をそのまま「全体的な真理——つまり全域で通用する法則やルール」でもあるかのように早合点してしまう誤りである。もうひとつは「自分のモノの見方だけが、世の中で唯一の見方である」と単純に考えてしまうことから生ずる誤りである。後者のほうは、自分の価値観とか正義観とかだけにとらわれすぎると、事物の真相が見えなくなる、ということである。論理学では、人間の判断の犯す過程について、いろいろな種類や分類を挙げているが、ここでは上の2つに関し、具体例で次に説明する。

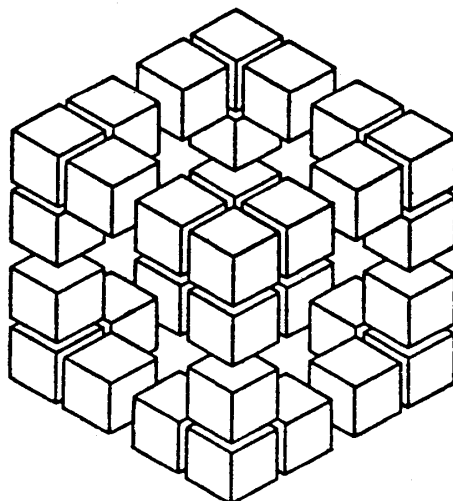
読者諸君は、画家M・C・エッシャーなどが好んで描いた錯視絵^{だまし絵}というものを見たことがあるだろう。右上の正四面体は、H・イチュラルデの作品であるが、この図の「右上の部分」とか「左手前の部分」とかだけを、それぞれ局部的に見るならば、少しも可笑しなところはないが、これを「全体図」として見るならば、明らかに斉合性のない矛盾した、有りえない図形になってしまっている。エッシャーの絵には、人が円形の石段をぐるぐる登り詰めに廻っている奇妙な建物の図などがあるが、この図も、部分で見ると全く肯定的だが、全体で見ると、そんなことは決して起りえないことが子供でも直ぐ理解できる。

このように部分的な場を立派に説明しうる法則が、そのまま全体的な場で自己を主張しえない事情があることを、経済学者P・A・サミュエルソンは、部分と全体についての合成の誤謬と呼んでいる。医者による患者の体調の診断とか、経営コンサルタントの企業診断のような場合に見られることだが、へボな医者や視野の狭いコンサルタントは、しばしばそのような誤りを犯す。

すなわち、ある循環器系の専門家の医者が、この系統の患者に対し治療を急いで、ある薬剤を投



ホセ・イチュラルデの作品から——
図(上)三角形シリーズ
図(下)立方体シリーズから



与したところ、それが患者の肝臓へ取り返しのつかない大きなダメージを与えたというような場合がそれで、彼は人間の躰とか企業全体とかの全体システムを見ないで、局部システムだけに着目して処置をした結果、そういった誤りを犯すことになったのである。

またある企業では、ある技術者が大へん独創的な製品を発明し、社の業績が一時すこぶる上ったために、企業全体がそれに依りかかり、安心して士気が弛んでしまい、気が付いたときには、企業は技術革新の大きな流れに乗りおけてしまった。このような場合、上述の技術者を重用した経営者は、局部的評価では、会社に対して大へんな功績者だといえるが、別な大局的な観点で見ると、企業を衰退へ導いた張本人の役割りを果たしたとも評

備できる。これらはいずれも「部分的な真理」が「全体的な真理」とは一致しなかった事例である。今日の科学者というのは、上例でも判るが、一種の専門家（＝部分に詳しい人）であるから、かえってそのような全体判断上の誤りを犯し勝ちである。そして科学的思考訓練は往々にして、そのような専門家を作りだし勝ちである。

一国の国民経済も、ちょうどさまざまな個別の経済主体を上述の全体システムへと集積したものであるから、経済政策なども、例えばインフレを抑えようとして、そのための或る投棄対策（たとえば通貨引締め）をすると、そちらのほうの効果は挙がっても、景気が取り返しのつかないほど悪化し、失業者が街にあふれるといったことの生ずる場合が起ったりする。経済とか経営とかのような、社会システムについて勉強をしようとする学生諸君は、こうして常に「部分的な真理」だけでなく「全体的な真理」を掴む学問的訓練を積むことが求められている。こういう点は、大学での勉強やドリルの役に立つところである。正規の学問的な訓練を経ていない人の場合、往々にして判断が独りよがりになり陥り勝ちなことがあるのは、部分だけの狭い見方をしてしまうことによることが多い。

この「部分的な真理」を超えた「全体的な真理」を掴む学問的訓練のやり方は、社会科学のそれぞれの分野ごとに必ずしも同じではなく、互いにかなり異っている。例えば、経済学の場合には、経済全体をば、循環する互いに関わりあった諸要素の総体として掴みとる訓練が重要視される。したがって例えばモデルの構築というようなことが、そこではドリルの主内容となる。法学の場合には、個々の事件が、実定法条文との関連で、どこへどう位置づけて解釈されるかの訓練が、繰り返し求められる。過去の諸判例を記したカードの龐大な束を頭のなかで大へんなスピードで繰って照合するような、それは厳しい作業訓練である。それは少くとも経済学でのようなモデルづくり修練とは、かなり違ったタイプの学問修練である。

また経営学領域での思考訓練様式は、それ以前の商学領域でのそれよりは、どちらかというとなら経済学のものに、昨今ひょっと近づいているように思われる。ただ経済学と異なる点は、経済学者は、

経済現象を取りまくさまざまな周辺要素を剃ぎ落とし、経済に本質的な要素だけを鋭く折出し、それを経済法則として示そうと努めるのに対し、経営学者の場合には、現実の経営現象に関わる数多くの要素群をあまねく総合的に考慮に入れることで、現実的に満足のえられる結論を導こうとする傾向（例えば実例ケーススタディによる討論訓練など）が顕著なように思われる。

なお加えていえば、実務そのものの伝授に忠実な伝統的な商学の領域では、上のような意味での全体システム的な学問思考訓練の場を概して欠き、そのことが商学領域をして、今日次第に学問としてのその影を薄くさせ、大学教育の場において、新興の経営諸学へその席を次第に譲らざるをえなくなってきたのだと考えられる。

およそ学問の場で見出された法則とか真理とかいったものは、それがなるべく多くの場とか、さまざまな時代とかに、普遍的に妥当・適用されるものがよいに決まっているが、実務にさいしての現実適用可能性という点では、時空を限定して成り立つ局所的な法則もむろん大切であり、無視できないことは、いうまでもない。ことに局所的な法則であっても、適用の場のはっきりしているものは、大いに（実際的な立場から）尊重すべきで、そういった個別的な相対的真理を幅広く頭のなかへ納め身につけておくことも、とりわけ実学問へ親しむ学生諸君たちの場合には、必要な心得であることも、言い添えておきたい。

以上、実証ないし実験科学が取り扱う世界でいう真理とか法則とかについて、「部分的」とか「全体的」とかいう説明の仕方をしたが、じつは学問の研究の実践の場（ないしは科学の成果の適用の場）へ臨んだ場合、「何が、いったい全体に当るのか」を見当つけることそのものが、しばしば困難なケースは少くないのである。例えば、A社で適用して旨くいった管理のやり方が、A社とは状況の相異たるB社で適用して旨くゆくという保証はない。A社のケース結果をどこまで一般化してよいかは、保証されえないのである。総じて社会科学が対象とする領域にあっては、自然科学が対象とするそれのように、諸現象をめぐって、因果律が明確でない。

例えば、2つの変数Xと変数Yとの間に、観察データの見掛けのうえでは、殆んど有意な相関々係を検出しえない場合でも、例えば、Xの変数を大きく動かしてみてもYを測定してみると、両変数間に、明らかな相関々係が見出されるようなことは、私たちがしばしば経験するところである。この例では、Xの区間(=変域)をどのような範囲にとるべきかが、「部分」を「全体」へと広げる手続きに相当している。

独断を避ける思考訓練

つぎに2番目の、科学的訓練を積んで学問をしようとする者は、先入観や思い込みに束縛されずにモノを見る訓練を積む必要があることに触れておきたい。すでに学界で定説になっているような命題についても、一応疑ってかかる習慣をもつことが、すなわち大学の門を潜って学問をすることだ、というくらいの寛い考え方を、学生諸君は持つて欲しいと思うのである。

高校までの授業では、「教科書に書かれてあることは、すべて正しいものだ、誤りはない」という教え方がなされているようだけれども、大学では、書物や講義の内容は、読み手、聴き手である一人一人の学生が、それらを批判的に受けとめるべきものと理解してもらいたい。この点は続く章でも重ねて述べる。ことに実証科学の領域での学説というものは絶対なものではなく、(学問上の一種の仮説であって)次の学説の出現によって乗り換えられるべき性格のものである。古典といわれる書物でも、誤りのないものではない。偉い権威者の説だから間違いない、などと思い込んでしまつては、学問の進歩はそれで行き止りである。

教科書の内容は金科玉條と教えられて高校を卒したばかりの大学新入生の諸君に対し、いきなり「先生の講義は疑ってかかれ」というのは無理かも知れないが、まず最初はせめて

大学で学問的な訓練をすることは、少くとも独断を避け、頭を柔軟にする訓練をすることである。

という程度には理解して欲しいものである。頭脳を柔くすると、物ごとは、いろいろに見えてくる。そしてそれが学問の最大効用のひとつである。

見方を変えると、ものは反対に見えるという具体的な例を挙げておこう。例えば「東京から大阪へ行くとして、富士山は右の車窓に見えるか、左の車窓に見えるか」という問いを出したとする。すると地図を展げて、人は100人のうち100人ともが「右側に見える」はずだと答えるに違いない。ところが気象大学の塩原教授の記事によると、チベットの某地方の言い方だと「左側」と答えるのが正しいのだという。というのは、私たちは普通の読図では、いわゆる鳥瞰図のように、空から地下を見下ろすようにして左右方向を判断するのだが、その地方の人は、逆に土竜が下から上向きになって方向を読むからだという。

じっさい私たちが、普通の地図をでなく、星座の天球図を読むときは、東西を反対でよむ。チベット人は、四囲を高峰に囲まれ暮しているから、鳥の目でなく、土竜の目でその世界像を構成しているのかも知れない。こうしてみると、私たちは自分とは正反対に物事を判断したり事物を描写したりしている人が、どこかに居たとしても、それを簡単に誤りだなどと速断してしまうのは、独断かつ軽卒であることを知る。

もうひとつの例。世論調査の研究で、筆者はかつて、実験的に

a「昭和という呼称をやめて、西歴呼称へ統一することをどう思うか？」

という設問を試みて賛成多数だったグループの対照群に対し、

b「昭和×年という呼称をやめて、一九××年という呼称へ統一することを思うか？」

という設問を別に試みて、逆に反対多数という答えを得たことがある。これはaの問い方が被調査者の理性思考へ訴えて賛否を問うたのに対し、後者のbの問い方が被調査者の便不便へ訴えて賛否を問うたことからそうなった、回答の逆転例である。

この場合、どちら一方の答えが正しく、また誤っているわけではない。じつはどちらの答えも、この被験者グループの、元号問題に対する心的態度をよく表わしているのである。したがって、このような世論調査の場合、aとbとのどちらか一方だけの質問をして、その結果をそのまま信じて

しまったら、私たちは軽卒な研究者として、独断の結果を得て、それを世間へ吹聴する、学者としての誤りを犯すことになったであろう。世に、客観的世論調査結果だとか、実証データなどの振れ込みで流布されているデータには、このように世人を誤りへ導くようなものが少くないのである。

実証科学の世界に親しむことの効用が、「一人の人間をして物事の判断に慎重に、そして人柄を謙虚にさせる」という意味が、上の幾つかの具体例からも読者諸君は理解しえたらと思う。

学問の世界の奥の深さ

科学の世界というのは、じっさいとてつもなく奥の深いもので、ニュートンが「自分は真理の大海を前にして、海岸で貝を拾って遊んでいる子供のようなものだ」と歎いたのも、万有引力の法則を発見した当人なればこそその想いであつたに違いない。不易とみられる自然の領域でも、これまでの過去の科学理論では説明の付かない新しい現象や現実がどんどん新しく発見されている。半導体の発見をはじめ、近ごろ話題の超電導とか、常温での核融合とかの新事実が次々に見つかつて過去の理論が覆えされ、新たな理論の発展が促される仕末である。

産業とか経営とかに関わる社会諸科学の領域では、なおさら過去には考えられなかった現象（異文化間共同経営、金融の多様化などなど）が世界各地にぞくぞく現れ、伝統的な理論（＝仮説）フレームの見直しを迫っている。社会主義体制なども、マルクスやレーニンが当時そう考えていたように、そこでの理論枠内では全く正しい主張だったのであろうし、さればこそ学問的支持者も多かったようであるが、それをそののち現実に実行した結果は惨憺たるもので、世界いずこでも官僚主義による組織腐敗や非能率が先行跋扈してしまった。人間の組織する大型社会は「部分の真理」が当てはまる以上の、「より全体的な真理」によって支配されていることが判った、壮大なそれは実験劇だったといえる。

実証科学的営為というものは、上のごとくアームチェアに坐りこみ脳味噌を搾っているだけでは駄目だし、また逆にあれこれ事実だけをあさり歩

いてルポだけしていても進むものではない。とりわけ社会の実際に関わる科学の分野では玄人と素人とが互いに疑問をぶつけあって進歩するものである。大学という学問寺には、教師という老練な玄人群と学生という気鋭の素人群（とくに社会人を大学が学生として受け入れる制度の大切さを強調しておきたい）とが共住していて、両者が切磋琢磨しあってこそ、その機能を十全に発揮することができる。わが国の社会科学系実学の諸学府について、果してそれだけの営為行動を、どこまで高めているかを、一般論として問うなら、現状はきわめて不備なものがあることを感じないわけにはいけない。

学問すると儲かるか？

学問の効用について纏々のべてきたが、学生諸君が、もし「お金持ちになること」を人生の目的として望むのであれば、大学へ入ることや学問することは、そのためにはあまり効用がないのみか、むしろ有害であると知るべきである。

経営の神様といわれ、毎年長者番付の筆頭を続けた松下幸之助、政治家として一世に威力を振った田中角栄といった人たちを見ても判るように、学歴という点では彼らは小学校しか出ていない。人情の機微とか、お金についての本能的な感覚習得のようなものの習得は、学問や学歴などとは全く関係がなさそうなことは、過去の多くの事例がこれを証明しているようである。

残念ながら、新刊で入手しにくいのが、竹内謙二（九州帝大教授などを歴任し、A・スミスの『国富論』をわが国で初訳した経済学者）の『金持ちになる方法の研究』と題する書物がある。この本は、金持ち成功談について、具体例に則し、かつ歯に衣を着せない書き方で金持学の秘伝を紹介した痛快至極の読み物である。竹内はその序文でいう。「金持ちになりたい者は学校へ行くな。月給取りになりたい者は学校へ行け。世の金もうけの大先輩200人近くの言行をしらべて私の得た結論はこれである」と。

竹内のこの書物その他に則しながら、金持ち成功学を簡単に紹介すると、まず歴史上の百万長者（20世紀初めごろの100万ドルは、いまの200億円

くらいに相当する。しかし次に挙げる人びとは、いずれも昔でも数億ドル水準の財産をつくった人たちである）と呼ばれる人たちは、モルガンにしても、ロスチャイルド、カーネギー、ロックフェラーなどにしても、一様にみな無名から身を起し、学歴など全くなき一代で巨富を築いている。

例えば、カーネギーは一代で4億ドルの産をなしたが、もとはスコットランドからの移民で、11歳から糸捲工として働いた。学校へは4年しか行っていない。晩年彼は、「母に絹のドレスを着せてやりたかったからだ」とその発憤の動機を回顧している。彼の百万長者へ一步を踏みだす切っ掛けは、橋をかける小さい事業を起し、それが後の鉄鋼業へ手をそめる第一歩になったためである。

また初代のロックフェラーは、14歳まで学校へ行ったが、薬売りから身を起し、ついで材木筏の仕事に着目したのが運を掴むもとになり、20歳で、すでに当時の100万ドルを手に入れている。カーネギーにせよ、ロックフェラーにせよ、今日でいえば、他人に使われるサラリーマンの仕事から抜けだして、ベンチャー型の仕事に自ら乗りだしたことが成功の初因となっているのである。また2人は、いずれもサラリーマンみたいに過労などせず、楽しく生涯を暮した点が共通である。

人類史上、空前の富家となりえたロックフェラーはこう言っている。「若い人たちに与える私の助言の第1は、決して意気沮喪するなということだ。他人から拒絶されても落胆するな。あきらめるな。投げ出すな。14歳の時から、私は働きに出た。私はどんな仕事でもそれにかかっている時は楽しく働いている。仕事を楽しむのだ」と。多

くの金持ち成功者の若者時代の成功回顧談を集めてみての共通項は、「機会をとらえよ」というのが第1で、次いで「不断のねばり」「やり抜くこと」「時の流れに旨く乗る」「約束を守る」「礼儀正しく」「職務には（大小となく）精通すること」それに「貯金すること」などである。投機で産をなし、かつそれを持ち続けた人の例はない。

英国の評論家ラスキンは「金持ちになる人間は、概していえば勤勉、果断、不遜、貪欲、機敏、几帳面で、物分りのいい、想像力に乏しい、物に感じない、無知な人びとである。いつまでも貧乏している人間は、全くの馬鹿、全くの賢者、怠け者、無鉄砲な人、謙遜な人、考え深い人、鈍物、想像力の大きな人、感受性の強い人、物知り、行末のことを考えない人、出放題で衝動的なつむじ曲り、下手な横着者、泥棒、全く慈悲ぶかくて公正で聖人のような人、などである」（『この後の者にも』）と言っている。これで見ると大多数の凡人は、金持ちになる資格を有していることが判る。

百万長者の私生活を調べてみると、個人的には驚くほど質素な暮らしをした人が多い。ことに晩年はそうである。お金を追って齷齪しているサラリーマンと違って、お金というものの無常さとか空しさとかを知りぬいているからであろう。一般ビジネス界の凡人たちは、皆んなお金を追っかけて暮しているので、お金のほうが逃げて行く。しかしお金持ちとか、有能な事業家とかになると、お金のほうが人を追っかけるようになる。

金持ちになるかどうかは別として、お金のほうが、（使ってくれと）追っかけてくるような人間になることが、諸君の場合も重要である。

3. 時代の交替期と学問

現場教育の伝統

俗世界稼業の、ふつうの（技術屋系でない、事務屋系の）ビジネスマンを志す青年にとって、4年間の実学系の大学教育あるいは大学体験が、果してどれだけ役に立つのかという、前の章で提起した問いに、本章ではもう少し踏み込んで考えて

みたい。

少しく歴史的な回顧から始める。現代のビジネスマンを、江戸時代に当てはめ考えるならば、彼らは当時の商人階層に相当しているということができよう。

周知のように、江戸時代には士農工商といわれ、商人の社会的地位は4つの階層のうち最下位ではあったが、経済の実権は、彼らがこれを握っていた。身分が最も上の大名たちでさえも、身分の最も下の人びとに頭が上らなかつたと言われるくらいだから、その経済的実力の強さのほどが想像できる。

松下幸之助は、この事実を評して「多くの外国社会では、身分の最も高い階層が、当然のことながら、最も多く富を保有しているのが常なのに、日本社会に限っては逆に身分の最も高い階層が富を手中にせず、最も低い階層が富を握っていたということは、大へん意味があることで、われわれの先祖はなかなか味な社会制度を考えたものだ」という意味のことを言っている。

ところで、そういう江戸時代の商人階層の人びとが、どのような学問ないし教育を受けて育ったかを辿ってみると、彼らの学問教育は、今日の言葉でいうと、概してオン・ザ・ジョブ・トレーニング、つまり現場実地教育であって、学校教育のような、机で勉強形式の講義は全くといってよいほど受ける機会を持たなかつた。すなわち一人前の商人になろうとする者は、まず丁稚奉公から入って現場の実地見習教育をうけ、だんだん手代や番頭へ出世し、そしていわゆる暖簾分けをしてもらって独立し、一人立ちしてゆくのであった。商人の仕事はこうして躰で覚えるので、なまじ書物のうへの学問などは商人には要らないとされたのである。むろん商人の仕事を勤めるには、大福帳をつけたり、お金の勘定だけはしなければならぬから、そのための読み書き算盤は必ず覚える必要はあるわけだけれども、当時の武士の子弟ならば必ず勉強させられる経書など漢学の難しい書物の勉強は、商人には百害あって一利ないものとされ、それらは彼らの教育あるいは学問の体系からは除外されていたのである。

今日のわが国ビジネスマンの世界であって、会社などでエリートで上級コースへ進む社員たちの場合でも、入社早々はまず初めには必ず現場へ入って、例えばJR鉄道ならば切符切り作業から勤め、下から叩き上げる教育を受ける習慣があるのも、そういった日本型教育制度の名残りとも見なす

ことができる。欧米やわが国以外のアジアの諸国では、エリート候補は下々のやるようなダーティワークは一切させず、初めからエリートの卵として別個に教育するのと、それは対蹠的である。

とにかく、このように江戸時代にあつて、時のキャプテン・オブ・インダストリーとして経済の実権を握っていた商人層も、世が革まり明治日本になってどうなったかということ、そういった階層出身の人たち（あるいはその子孫たち）は、後述のように、ほとんど尽く経済界の表面から姿を消してゆき、入れ替って実業家と呼ばれる新階層が新しく登場し、経済界の実権を掌握することになった。

実業家という言葉は、渋沢栄一が言い出したというが、当時、“実業”家が強調されたことの背後には「虚業としての商人」に対する否定思想が強く働いていたといえる。すなわち江戸時代らしい経済界を牛耳っていた、いわゆる大商人たちは、米穀はじめ農産物や海産物の国内的な流通機構を手中におさめ、そこから利潤を得てその富を築くことには長じていたが、明治維新以降の工業時代の到来に当って、その波に乗るという時代方向の認識を著しく欠いていた。また当時の国策である富国強兵のためには、工業を興すとともに、外国貿易を盛んにすることが必須であったが、国内流通だけで利を生むことを事としてきた因習的な商人層たちは、そういった新時代のビジョンに全く疎かつたのであった。

そこで幕末らしい西洋事情などをつぶさに見てきた福沢諭吉あたりが「どうしても、これまでの商人ではいかん。あれ虚業だ」と言いだした。ああいう連中は、国内の流通過程に介在して富を吸い上げるだけが能で、彼らに経済を任せておいたのでは、これからの日本は豊かになれない。虚業ではなく実業である工業を興し、貿易を盛んにして国を富まさなくては、というわけである。なお福沢が実学・虚学という言い方をしたことは、すでに本書の冒頭でも述べた。

明治の官立大学は東大と京大。そして私立大学は慶早の2枚だが、慶応大学は、そういった実業に志す、またそれに役立つ学問を学ぶ人材を世に送りだすべく創立された。福沢の慶応につぐ大隈

の早稲田の校則にも、実学ということが謳われている。実学と実業とは、こうして互いに繋がって起ったのである。(注. 東大, 京大のような官学が、官吏、行政官としての役人や、技術者、学者、医者などを創出するのに対し、慶応や早稲田のような在野の私学は、経済界の実業家や財界人を養成するというように、明治のリーダーたちは巧みに、国家必要の人材づくりの体制を築いたのである。)

「商人」から「実業家」へ

ところで維新に当り、上述の福沢や大隈らが、また政治家でいえば大久保利通や伊藤博文らが、日本を工業化によって列強に伍させようとしたとき、周囲を見廻しても、あたりには虚業家としての「商人」だけしかいなかった。当時の「商人」階層は、高田屋嘉兵衛のような例外的人物は別として、彼らは世界の進運を辨えず、狭い国内(国内市場)だけに目を向けることしか知らなかったのであった。彼らは、上述のように奉公修業によって実務教育されていたので、商人としての勤勉とか、節約とか、信用を重んずるとかの諸美德は有していたとしても、わが国を取り巻く世相の動きに関し、暗かったとしてももっともであった。

こうして、開国を機として時代の担い手の交代が始まったのである。明治期の、いわゆる実業を担当することとなったのは、旧幕時代の商人階級ではなく、当時ビジネスには最も関係のないと考えられていた武士、ことに下層武士階層出身の人びとであった。

筆者の学生時代に師とした土屋喬雄(東大教授)は、その著『日本資本主義史上の指導者たち』(岩波新書)においていう。

「実業家はどこから、いかなる階級から多く現われたか。旧幕時代の富商にして、新時代に処して巧みにその富を増大し、近代資本家に転化した者も若干ある。しかしその多くは武士階級あるいは農民、あるいは小商人から現われた」

と。さらに土屋は続ける。

「当時の商工階級は概して無気力、無智であって……町人氣質を脱していなかった。……この転換期のもつ経済的認識をも多くは欠いていた。要

するに彼らは大いなる転換期が分らなかったのだ。」

商人たちのこうした時代認識のなさに対して、下層武士層には、学問があり世界の大勢を知っている者が比較的多くいた。つまり商人階層は、目の前の商売知識用の技術や手法の習得だけをやっけてそれで足れりとし、真の意味での学問を身につけていなかったために、新時代のリーダーの座から身を引くことになったのである。

土屋は、上に引用した書物のなかで、20人近くの明治産業経済のリーダーであった人物の略列伝を記しているが、五代友厚、渋沢栄一、安田善次郎をはじめ、その大部分は武士、下層武士、浪人の子でなければ医者の子弟(馬越恭平ほか2人)、農家(大倉喜八郎ほか2人)などであり、商人層の出身としては、わずかに古河市兵衛、高島嘉右衛門の2人が挙げられているだけである。

江戸時代の商人を代表するひとりの三井家だけは、明治以降に残りえた数少ない存在であるが、三井家の場合には、中上川彦次郎という中津藩の武士出身者が大番頭として采配をふるい、その近代実業化に貢献した。福沢も中上川も、また三菱を作った荘田平五郎も、みんな大分県の出身であったことは興味がある。江戸時代にその名を馳せた伊勢や近江の出身者たちの名は、そこにはもう見出し難い。例えば、三井家における中上川のような人材のいなかった豪商鴻池家は、明治に至って没落することとなる。三菱を興した岩崎は土佐藩の下級武士の出身であったが、凶刃に倒れた同藩の逸材・坂本竜馬がもし在世して明治に至ったならば、彼の海援隊構想を発展させ、三菱以上の総合貿易商社を築いたであろうことは必至である。

変革期に必要とされる学問の性格

以上の話は商人、いまの言葉でいえば普通のビジネスマンや実務人間にとって、学問とか教育とかいうものが、いかなる意味で必要であるか(また必要でないか)といった点について、大へん興味ある幾つかの教訓を私たちに与えてくれる。

すなわち世の中全体が、停滞していて、あまり大きな時代変化がなく、旧来の仕来りが継続的に持続しているような社会(徳川300年の泰平社会

など)には、商人とかビジネスマンのような実務人間にとっては、それほど本当の意味での学問とか教育とかいうものは余り必要とされない。そういう時代のなかでは、彼らは昔でいえば読み書き算盤(いまでいうならば、それぞれはワープロやパソコンに相当するであろう)のような実務知識だけを身につけ、それらを仕事のながでこなす能力があれば十分であったであろう。しかし世の中の大変革の時代(明治維新のような時期)にあっては、そういう日常的な実務諸技法の習得だけでは、彼は世相の大きな流れに乗って変身することは到底できなくなる。まして坂本竜馬のように世の中の大きな流れを自ら創り出すことなどは到底望めない。

このようにみると、学問というものは、少くとも変革期においては、

「世の中の動きをよくみて、その動向を正しく判断する力、あるいは適確に物事の本質を見抜く見識」

のことである。また実際家が変革の流れに乗って積極的に新しい仕事に挑んでゆくには、そういった見識とともに併せて、大事をなすハングリー精神が必要である。

明治維新という大変革の時代に、江戸時代らしい商人層よりも、下級武士の人たちや当時のインテリ層のほうが、真の実学を身につけ、またハングリー精神に燃えていた。下級公卿でも、岩倉具視などは、そういう精神の持主の一人だったのである。逆に、豪商とか大大名とかの旧上層の人たちは安逸をむさぼっているか、またむさぼっていないなかったにしても、そういう時期に旧秩序を頭に描いてそのなかに安住し、新時代の到来になすところを知らなかった。しかだつて当然のことながら没落せざるをえなかったのである。

あと10年足らずで21世紀を迎えようとしている。1990年代の現在時点が、上述のような時代大転換の期に当ると見るべきか、当らぬと考えるべきかをここで立ちいって論ずることは、この冊子の課題ではない。しかしながら、もし今日をもって、一つの時代から次の時代への転換期と見なしうるとするならば、ビジネスマンにとって実学と言われるものも、読み書き算盤型教育に代表される実

務諸技術の習得だけに今日終ってよいものではないことを、読者は上述の歴史的教訓から知りうるであろう。

鉄砲の伝来にふれて、信長は炯眼にも、「もう刀の時代ではない」といち早く気付いた。戦闘の方式(=ビジネスマンの場合ならばビジネスのやり方の方式ないしシステム)が、それによって大きく転換することを、彼は予めよく察知したのである。ナポレオンの偉い点は、当時の大砲の導入が、野戦の戦術だけでなく、大きく戦略そのものをも革新することに着眼した点だ、とはしばしば言われることである。このように個別の現象のなかから、大転換に繋がるものを、いち早く見抜く能力を身に体することは、今日のような激動の時代にあつて真の意味での実学を、人は身につけることを意味しているのである。

新しい担い手の登場

少しく、本論の文脈からは脱線になるが、重要なことだから、あえて脱線を覚悟で触れておこう。

上述の歴史的教訓から私たちが学びえた事実は、時代の転換期においては、それまでは無名で注目されることのなかった全く新しい時代の担い手=主体が、交替的に登場することである。このことは古今東西の歴史が示している。維新时期の場合は、政治の世界では大大名たち、また経済の世界では豪商たちの手から、それまで全く無名だった、例えば辺地の薩摩や長州などの下級武士などの出身者の手へと、時代の担い手が移行した。

彼らが、日本近代化の目標を「世界の列強国に伍すること」に置き、かつそのための手段を、(1)欧米世界に負けない工業化と、(2)貿易(=輸出立国)とに求めたことは、歴史を顧みてまことに正しかったと言ってよいであろう。そしてそのための経済面での国民努力は、明治から大正、昭和、そして敗戦後の40年余り、国民全体の手によって営々と続けられ、ついにわが国は明治百余年にして、上の2つの目標を、ほぼ完全に達成するに至った。すなわち、工業化は世界の最高水準に達し、輸出活動に至っては世界中の国々に脅威を与えるまでに拡大するようになったからである。こうして今、私たちは私たちの先人が樹てた百年前の国

民的目標を達成しえて、それを新規まき直しに大きく見直し、またそうして見直した新目標へむけ、いかなる新手段によって立ち向うべきかを、まったく根本から考え直さなければならない新地点、新時点に来ているのである。

維新期の場合、新しい国民目標の設定と、それを達成するための経済手段の推進とは、上にも見たように、下級武士層＝実業家たちの手で行われた。また彼らから教育を受けた青年たち（具体的にいうと、上述の東大、京大、慶応、早稲田、その他の実業学校の卒業生たち）の手で行われた。江戸時代の経済の担い手であった国内商人たち（ないしその後継者たち）は、そこでは、ついに革新の担い手にはなりえなかったのである。

第1の転換期であった維新後百余年にして、いま国民的目標を達成しえた私たち日本人は、現在の第2の転換期ともいべき時点において、再び新しい別な国民的目標を、明確に再設定しなければならないのであるが、それをどう具体的に設定すべきかの大問題に具体的に立ち入ることは、ここでは暫く控えるとしても、それを実現すべき現時点の新しい担い手たちは、果してどんな新階層の人たちなのであるか。（著者としては、ここで読者の諸君がそういった担い手でありうる資格があるかどうかを問うている積りである。）

このすぐ上に挙げた2つの今日的な大課題に直接、具体的に全面的に答えることは、（本冊子の主文脈から外れることでもあり、）筆者はここでは敢えて控えたいと思う。ただ、もう一度改めて、上の2つの今日の大問題を定式化して記しておくならば、次のようになる。おなわち明治百年にして、当時立てた国民的目標をほぼ達成しえた現在、私たち次の世代に課せられている問題は

(1) 今後の、次の新しい国民的目標（とりわけ経済的目標）を奈辺へ志向すべきか、の問題。

（明治維新にさいしては、上述のように「工業化」と「輸出立国」との2大目標を志向した。）であり、ついで

(2) この新しい次の国民的目標の実現を担う主体たるべき階層を、どのような社会集団へ求めるべきか、の問題。（明治維新にさいしては、これまた上述のように当時の下層武士、その他。

また彼らの立てた教育プログラムによって、教育を受けた青年たちが育つことで、その担い手主体になった。）がすなわちこれである。

新しい担い手としての女性群

この2つの問い、ことに主体のいかに関わる(2)の設問に対する答えは、今の時点なお極めて未知数である。読者へのヒントとして、このさい考えられそうな答えのひとつを提示するならば、例えば、「女性」といった“新階層”の存在を挙げてみるのであつてはあまいか。

歴史を過去に振り返ってみると、幾百年の昔から今日まで、青史の表舞台にあつて、これを動かし推しすすめてきた階層は、わが国でいえば江戸時代の武士や商人層にせよ、明治いらいの役人や実業家層にせよ、すべて尽く男性群であり、女性群は歴史の裏面に隠れた存在であつた。軍事といったことが、人類の歴史の大きな動力であつたことから、そのことは納得理解できる。

このように連綿と男性組織によって担われ続けてきた中世、近代いらいの人間組織（読者はここで政治的な国民国家、経済的な産業社会、社会的な市民社会といったさまざまな組織のいずれを想起してもよい）は、20世紀に至って空前の繁栄・拡大を遂げたあと、ここに漸く行き詰り、呼吸切れそして疲労を隠せないようになりつつあるのが、ひとりわが国の社会のみならず、各国社会通有の昨今の様相である。

このような男性の発想と論理によって支えられてきた人類社会の状況を、未来へむけ新しい発想と論理によって打開し活性化するには、これまでは社会の裏方であつた女性という“新階層”の力に期待するところが大きいのではあまいか。先進諸国とりわけ日本の社会は、政治の世界をはじめ、ビジネス実業の世界は、男性論理によって動かされ、人類の半分を占める女性の発想と論理とは、そういった“公”の場では登場の機会なく、また登物したとしても男性論理の罷り通っている世界では通用する余地が全くなかつた。一部にいわれる「21世紀には女性の時代である」という主張は言い過ぎであるにしても、21世紀にはこれま

で歴史上おもての場へ殆んど出ることのなかった女性の論理が、ビジネスや商取引などのおもての場へ、男性の論理と少くとも平等に並んで通用する時代になるだろうことは必至である。

女性の世紀を予想させる一つの心証としては、私どもの学部の場合でも、昨今は女子学生層のほうが、男子学生層に較べ、全体に積極性あるいは目的意識をもつようになってきている事実がある。人間や人間社会が事をなしうるか否かは、その目的意識の有り無しにかかっていることは、すでに見た通りであるがすなわち経情学部では、最終学年での女子学生比率は約3割であるが、上位10名、20名のうち、それぞれ9名、15名が女子学生で占められるようになっている。彼女らを単にガリ勉屋と評することは易しいが、それだけでなく彼女たち集団が男子学生とは新興“階級”として意気込みが違ってきているとすれば、それはやはり時代相の変化によるものであろう。

男子社員と並んで企業の総合職に採用せられた女子社員が、社員として伸びえていないとすれば、その第1の理由は、現在のビジネス社会がなおやはり伝統的に男性論理によって支配されていて、容易にそれが短期間では革^{あらた}まりえていないことによるところが大きい。女性論理がそういった公的場で通用するようになるためには、男性側、女性側、そして組織そのものという3者が当面互いに相手の立場に譲歩しあうことが何よりも必要な前提となるであろう。

現在は、明治維新时期がひとつの過渡期であったように、近代からポスト近代化への過渡期、移行期である。

新しい酒は新しい皮袋から

本論の末尾に、やや私的な抱負を冗言的に添えておくことを許してほしい。筆者は今からちょうど6年前に、静岡県当局から現在の静岡県立大学の経営情報学部づくりを求められたとき、頭にまず浮んだのは22ページの(2)で述べたような

「21世紀に新時代のリーダーになりうるような、新しいタイプの人材養成をつくる」ということであった。思うに維新以降百余年の近代日本を担う各界リーダー層を生み出すことを期

待されたのは、さきにも挙げた東大、京大、慶応、早稲田、そしてそれに続く幾多の大学や高専などの学府であった。それらの学府は、いずれもそれぞれそれなりに立派にそういった国家的・社会的役割りに応えるところがあった。そしてこのことは、それらの学府は明治百年にして、その使命をすでに果し終えたと見ることもできる。そして近代日本に代る21世紀のポスト近代の日本を担う人材は、かつての東大や慶応に代る新興の学問・教育の府によって生みだされなければなるまい。

そういう新しい使命に応える全く新しい型の大学を静岡の地に創りだしてみることはできないであろうか、というのが、新大学作りに参加を快諾したときの筆者の想いであった。少くともそういう意気ごみにあふれて立ち向った新学部作りの体験談は、本書のさいごのⅢ部で改めて具体的に若干述べることにする。

II.

4. 高校までと大学との違い

君でも大学教授にはなれる

諸君は高校生を終えて大学生になった。大学の4年間の勉学生活は、高校までの12年間のその単なる延長ではない。小・中・高校のあいだの勉学は、どちらかというところ3者が連続的であり同質であるが、高校と大学との間には、質的な断層がある。

まず名称だが、高校以下は高等学校、中学校、小学校というように、「学校」という文字がつく。しかし大学は大学校とは言わない。また先生のこと、高校以下では教諭という。大学は教授である。英語でもprofessorは大学の先生だけを指す呼称である。高校まではteacherである。学生のほうも高校までは生徒、大学では学生という。

名称がこのようにすべて違うということは、学生諸君の側に、学習に臨む態度について、これまでと全く改まるものがなければならぬということである。高校までの延長の積りでいては、せっかくの大学生生活の意義を取り逃がしてしまう。その点について、この章では具体的に延べたい。

判りやすい話から入るが、小学校から高校までの先生になるためには、国の定めた教員免許試験にパスしなければならない。また教員の人事は府県などの教育委員会がこれをまとめて握っている。しかし人が大学の教壇に立つためには、別段そういった形式的な資格などは全く必要でない。当該部の教授会が、その人物の大学教師としての能力を審査して適当だと判定すれば、誰でも大学教授になることができる。そしてその地位は、外部から、他から、とやかく言われることがない。(いわゆる「大学の自治」が「各学部における人事権の自治」という形をとるゆえんである。)

したがって、わが国の大学で教授職につくためには、日本国憲法などという、人間の定めた約束事などを知らなくても、また憲法の内容には反対の信条をもっている人でも、外国人でも、なるこ

とができる。学歴も、必ずしも要らない。高校以下の先生の場合は、そうはいかない。わが国植物学の大御所であった牧野富太郎博士は、小学校しか出ていなかったが、戦前の東大理学部の教壇に立たれた。

亡くなられた昭和天皇も植物学者であられたが、かつて私は文部省の大学入試センター兼務をしていた頃、当時のセンター長の加藤陸奥雄先生（もと東北大学長、生物学）に向い、

「陛下は、生物学者としては、どの程度のレベルであられるのですか」

と無遠慮に質ねたことがあった。先生の言われるには

「陛下は立派に大学の教授くらいは勤められるよ。ややオールド・ファッションの生物学ではあるけれどね……」

ということで、なぜ自分はそう判定するのかを、専門外の私にも理解できる具体例で先生は話して下さった。要するに昭和天皇は、ただ植物の名前を沢山知っていられるとか、たまたま海底動物の新種を発見されたというだけでなく、生物学上、意味のある仮説を提示する、生物学者としての能力を立派に有しておられるということで、私も加藤先生とその具体的説明には納得できた。故陛下は、単なる生物研究マニアのレベルではなく、学者・研究者として十分に一人前であり、それゆえに陛下は大学の生物学の教授たる資格が十二分におありだ、と加藤先生は評価したのである。

大学は青天井である

この話例からも分るように、人が大学の教壇に立つためには、高校までの先生と違って、教育者としての能力だけでは駄目で、学者、研究者としての一人前以上の能力を備えることが、まず要求される。つまり高校生までの学習では、

「生徒は、いわば国で定められた一定の枠（＝授業要項の範囲枠）内のことについて、受動的に先生から教育を受ける」

かたちをとるのに対し、大学生としてのそれは、

「学生は、先生といっしょに学問という知的・創造的な活動に、能動的に参加する。」

ところがポイントである。言葉を換えると、高校までの授業は、「先生が生徒を、予め定められた一定の枠内で教える」のだが、大学の場合は、学生も先生も、いっしょに（定形の枠などなしに）学習する」のである。さきに筆者はタイ国の寺の場合を例に引いて、大学は「学問寺」であり、そこにおける先生と学生との関係は、真理という佛さまを前にした先輩の兄弟子と後輩の弟弟子との関係のようなのだと述べたのも、この点を指したのである。

高校までの教室授業は受け身。大学では学生も院生も学問的営為へむけて積極的にぶつかってゆくところに、違いがある。ただし入学当初の1年生段階で、いきなりこれまでの「受動型」から「能動型」へ学習態度を切り換えることには無理な面があるだろうけれども、3年、4年と高学年へ移るにしたがって、その点は急速に変わって行くし、また変えていくべきである。したがって大学では、大学院あたりになると「出来のよくない兄弟子の教授」などよりも「出来のよい弟弟子の大学院学生」のほうが、はるかに先生を抜いて良いアイデアを出し、優れた論文を発表するなどといったことが、しばしば起ることにもなり、それが不思議でもなんでもない。

このように諸君が大学在学時代の^{はたち}二十歳前後というのは、学問知識の吸収能力が非常に高揚する人生時期であって、1年生から2年生へ、2年生から3年生へと学習態度や理解能力が急速に進歩する。したがって、この人生時期を逃しては、一生あとで取り返しがつかない。研究者生活を40年以上続けてきた筆者自身のことを顧みても、旧制高校から大学生時代に身につけた知的資産が、そののち何かと大へん役に立っていることを思うと、右に延べた点は幾ら強調しても強調し切れなと思うことである。

このようにして大学というところは、教師と学

生との両者がいっしょになって新たに学問を創りだしてゆく道場である。頭の古くなりかけた年配の教師が、若い学生諸君の議論から新しいインスピレーションを受けるといっても、しばしばである。かつて自然科学者H・ポアンカレは、コレージュ・ド・フランスの講義で、学生たちへ向って、「諸君は出来上がったものを、ここで教えられるのではなく、出来つつあるものを、ここで学ぶのだ」と述べたのも、その点である。とにかく4年制段階ではやまだ無理であるが、大学院前期あたりになると、何人かに1人くらいの割りで、学術雑誌へ投稿しても立派にパスしそうな業績を出す者が現れてくる。

だから高校での教室では、生徒は先生へ向い「そういうことは、まだ習っていません」などとの言い訳が通用したけれども、大学では「習っていません」は原則的に通用しないと考えるべき。さきにも述べたように、高校の教科内容には、文部省の定めた一定の枠があって、その枠以外のことは、生徒は知らなくてもよい。そのかわり枠内ことはマスターしていなければならず、全部マスターしていなければ百点がもらえる。大学の学習は、そういった枠なしの青天井だから、教室で習っていないものは知らなくてもよいといって、当然のような顔をしてはいけぬ。そもそも「教室で先生に教えてもらうまでは待つ」ようでは、何時までも先生を追い抜くことはできない。大学では諸君は、常に積極的に知的な欲を無限に膨らませ、知恵の囊の中味を増やす努力を日夜積むことが、勉学の姿勢をしては求められるのである。

教科書は神聖ではない

したがって例えば教科書や参考書に対する諸君の姿勢、授業である講義に臨む諸君の姿勢にも、高校までのときと大学とでは、違うものがなければならない。すなわち高校までの教育にあっては「教科書に書かれている内容は、すべて誤りのない無謬のもの」

という大前提があり、高校の先生方はそういう「教科書を教える」、つまり授業では先生も生徒も教科書内容をすべて神聖視し、先生はそこに書かれ

た事柄を十分よくパラフレーズしながら生徒の頭へ叩き込む趣旨でなされる。それに対し、大学でのそれは

「教科書といえどもその内容には、誤りが常にありうるものである。つまり先人の手で書かれた既存の書物や学説は、すべて後人の批判の(= 乗り越えるべき) 対象物である」

という大前提で講義がなされる。(かつて東京大学で或る教授が、経済学の有名な古典をテキストにして輪講をおこない、そのさい書物の或る部分について「ここの記述は著者の誤りであると思う」と教室で述べたところ、あとで学生のなかから「どうしてそのような誤りのある本を教科書に使うのか」と抗議が出たそうである。その教授は、「このごろの東大生は、高校生の頭を抜け切っていないな」と大いに嘆いていた。) したがって大学の先生は「教科書で、教える」ことはあっても高校の先生のように「教科書を、教える」ことはやらない。すなわち教科書は飽くまでそこでは教育学習の材料の形をとるのである。

復習よりも予習が大切

中学や高校までのテキストは、その全内容を生徒たちがそのままそっくり素直にマスターすることが要求されるので、先生のほうでもその内容を生徒たちの頭へ噛んで含めるように教えこむことが求められ、その能力の高い先生が「良い先生」であり、生徒のほうも教科書で習ったことは必ずその通りによく覚えてしまわなくてはならない。それが「良い生徒」である。逆に言うと、教科書に出ていないようなことは、覚えなくてもいいし試験にも出ない。したがってそこでは予習よりも復習が大切である。

大学での学生の学習は、その逆で復習もいはいけれど、それより予習がより大切になる。教師が指定する教科書や参考書は、いわば大学の授業を聴くための下準備用の情報源と考え、講義に臨んで欲しいところである。すなわち学生諸君の方では、次の講義時間に行なわれるテキストの相当部分を学生諸君の方では、前もって予習し、そのなかで良く理解できた部分と理解しにくかった部分とを事前に確認しておき、後者部分については教室で

教師の説明にとくに注意して耳を傾けるといった勉強姿勢が望ましい。それでもなおよく判らなかつたときは、授業の終わったあとで、教師を掴まえて直接に質問するのがよい。

以上の点をわれわれ教師側から考えると、大学教師はその講義にさいし、何か標準的な教科書を一冊以上あらかじめ学生へ指定し予習させ、それを常に参照的にレファラー(引用)しつつ自分の講義を進めることが望ましい。また、そうすることが講義の能率的な進行を可能にする。また、そうすることが予習で下調べして講義場へ臨んでくる熱心な学生たちへの本当の親切になる。その代り、そのような講義では、下調べを怠ってきた学生たちは付いて来られないことになるが、大学の講義は、高校までの授業と違って自ら進んで学習する学生だけを相手にするのが本旨だから、それでよいのである。高校以下の授業のように、全てにわたって教科書の内容をいちいち噛んで含めるように擦る必要は、大学の講義の場合は必要でない。

一般に、数学とか統計学とか、法学とか会計とかの、かなり定形化された学問の授業に関しては、大学の講義でもたいていテキスト使用を常としているが、社会科学や人文科学の各論的な授業分野の多くに関しては、必ずしも良い(上述のような目的に適った)大学用の標準参考文献が必しも揃っていないのが、わが国の現状である。

米国などでは、経営とか経済とかの諸分野ごとにそれぞれ内容の充実した、バランスの取れた、また各章ごとに演習問題などもちゃんと添えられている大学用の部厚い標準教科書(例えば「経済学」でいえばP・サミュエルソンのもの、「マーケティング」でいえばP・コトラーのもの、のような)がよく揃っているが、わが国の大学実学教育の場合には、そういった「予め自習などでもできる標準的内容の教科書」が、どういうものか、全体に極めて不備である。高名な大学教授の筆になる教科書的な本は、市場裡に決して少なくないけれども、どうも押しなべて個性(つまり癖)の強すぎるものが多く、また内容の一部には、教科書というよりも、その教師の“学術論文の一部”とでも言えそうな特論的記述が、ある章節として、混入していたりして、その部分の内容だけが、

やたらに難解的だったりするものが少なくない。優れた標準的な大学教科書を著してくれた著者を「賞」のようなものがある、表彰する制度があってもよさそうな気のすることである。）

独習しなくてはならないときの心得

大学では諸君がこれから勉強しようとする分野について、すべての講義がそろっているとは限らない。そういうときは独学で自習しなくてはならないようなことが起こる。

諸君が、参考書などを頼りに未知の領域を独習しようとするにあたっては、自分自身の学習水準や学習目的に適った標準的な優れた書物を選択することは、まず第1に必要なことではあるが、筆者自身の若いころの経験では、ある分野に関し、独習もやむないときは、一冊の書物だけに頼らず複数の著者が別々に著した3種類くらいの同類のテキストを予め用意し、それらを相互に参照しつつ平行的に学習を進めるようにすると、内容理解が容易になる。

だいいち或る書物を読んで内容がよく判らないのは、読者である当方の頭が悪くて理解しにくい場合もあるけれども、必ずしもそうではなく、著者の書き方が簡単すぎたり、不親切だったり、巧みでなかったりすることが原因である場合が実際には少なくない。したがって同じ内容主題に関する本でも、Aの著者とBの著者とは、別な角度から説明したり、相異った挙例で解説してくれたりしているのを相互に参照しあうと、A氏のテキスト内容だけでは全く判り難いことが、B氏のテキストのちょっとした説明で氷解したりする場合がしばしばあるのである。

独習の場合でも、かたわらに先輩や先生がいてくれると、判らないことは直接根ほり葉ほり質問することもできるが、周囲に先達が一人もいないときなど、一冊の本の内容を何回擦っても理解できないようなときは、さきへ進みもやらず全く途方に暮れるしかない。筆者は学生のころ、統計学の一分野である実験計画法の分野を、独学で勉強せざるをえない或る事情があって、そのさい何冊かの洋書（当時はまだ邦書がなかった）を平行独学習した体験があるが、同じ内容でも書物の筆者

ごとに解説説明のやり方がそれぞれ違うので、全く未知の新分野へも比較的困難なしに分け入って理解できた体験がある。

とにかく小学校から高校までの勉強の場合と違って、学問を創造してゆく立場の大学での学習・研究はまったく青天井で、そこでは教師たる教授も学生も、「ここまでやれば百点でお終いだ」という天井の限界がないことを、大学人は肝に銘じたい。大学は最高学府とも言われているように、学問研究の世界の、自由に無限な拡がりによって大学人全員が直面しているのである。何をどのように研究することも全く自由だということも、大学人に与えられた一つの大きな特権であるが、それだけにまた学問そのものおよびそれを通じて人類に対する無限の重い責任を、大学人全体が負っていることを、大学人は自覚しなければならないのである。

学生による教師評価を

さきに24ページで、筆者は「大学の教師は、高校以下の教師と異り、教育者としての能力はさておき、まず学者、研究者としての能力が問われる」と述べたし、その通りであるが、さいきんの大学では、しばしば

「あの先生は学者・研究者としては、偉いのかも知れないが、教え方が下手で（あるいは不親切で）困る。何とかして貰えないか」

という声をよく聞くようになった。筆者が大学生だった時代には、そういった種類の学生層の不満はあまり聞かれず、大学教師側と大学生側との間には、「学者・研究者として優れている者は、その優れているというそのこと自体によって、大学生を教育する能力があるはずだ」という暗黙の合意ないし了解が成立していたような気がする。このような合意は一種のフィクションの上に往昔は成り立ちえていたのではないかと言えば、それまでであるが、やはり往時と現在とでは、時代が大きく変化しており、

第1に、幾ら学者・研究者として立派でも、世間や学生大衆を前にして、プレゼンテーションが下手だとか、自分の研究にかまけて休講ばかりしているとかでは、大学の先生といえども職場は勤

まらないとの聴講学生側の世論が形成されるようになってきていること。別言すると、聴講する学生側が、往昔とすっかり違って、一部のエリート青年層だけでなく大衆化し、彼らは、聴いて面白く、興味ももてて、よく判る講義を求めるように変わってきていること。

第2に他方、世はタレント時代で、大学の教師連にもプレゼンテーションの旨い人や、その工夫をする人が、大勢現れるようになり、講義上手な教授と、拙劣な教授との間の教え方の格差が大きく開き、後者への学生の批判や非難が高まるようになってきていること、の事実を挙げることができるようになる。

「良い講義」とは、必ずしもテレビタレントのような意味での面白さが期待できる講義と全く同じでないことは勿論であるにしても、大学が大衆化し、世相一般が劇場化した今日、「ただ単に学者・研究者として優れていれば自動的に耳を傾けるに足る講義ができるはずだ」とか、「面白くなく判りにくい講義でも辛抱して聴くべきだ」な

どと考えるのは許されず、やはり教師側の教育面での工夫や根本的な意識改革がこのさい重要なポイントになっていると思う。それゆえ大学教員に対しては、その研究業績の評価の必要とならんで教育面についての教員評価が不可欠な時代になってきており、それには学生諸君たちの側の積極的な参加、協力が是非とも求められる。よって不満な講義をして平然としているような大学教師へは、学生全体でどしどし批判もし注文も付けるのが、いちばん薬になる。教師陣に対する学生の評価システムは、米国の大学などでは、つとに当然のこととして実行されているが、日本ではまだごくごく一部の意欲的な大学でしか実行されていない。筆者の学部でも一度試みてみたが、筆者自身への学生評価をも含めて教師全員にとって大変参考になるデータが得られたことであった。

大学教師の評価には、もっと学生諸君自身が自主的に乗りだし、どしどし注文をつけるようにして欲しいと思うのである。

5. 自己の才能を見付けて伸ばせ

素質因子を軽視するな

高校時代に、自分はクラス仲間のうちで多少とも「できる」と自惚れていた人でも、大学へ入って周囲の友人や仲間を見渡し、わが身と引き較べて「自分は果して才能があるのだろうか」との疑問を一度も持ったことのない人は、恐らく一人もいないであろう。

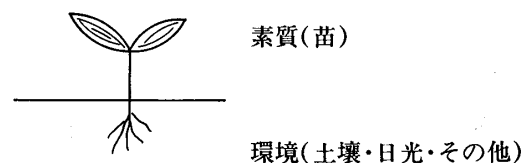
才能という言葉の示す内容は、はっきりしないが、少なくとも人間の成功を左右する因子は2つあって、ひとつは**素質**、他のひとつは**環境**である。これを植物に喩えると

「苗がよいかどうか」

は素質に関わり、

「土壌の栄養や、適度な水や日光があるか」などは環境に関連があると言えよう。両方ともに恵まれて、初めて植物はその才能を伸ばし、美しい花を咲かせ、あるいは良い実を結ぶ。人間とて

図



同じことである。

素質、環境の両要因のうち、まず第1の素質から考えることにするが、環境が万人に齊一でない以上に、素質に関しては、残念ながら万人は生れながらにして平等ではない。この不公平は、やはり運命と観ずることが大切である。

昨今の教育を論ずる論者のなかには、人間個体間の差別を否定しようとするあまり、「先天的因子たる素質のほうについては万人は生れながらにして平等であり、人生はすべて後天的な環境面で決まる」かのごとき言い方をしている人がいるけれど

も、これは甚だしく無責任な放言である。

競走用の名馬などは種のよいものを選びすぐり掛け合わせ、はじめて創られる。素質を欠いた駄馬どもを、いくら訓練調教しても駄目である。名花とて同じこと。他の動植物が全てそうで、人間だけがそうでないという論法は科学的でない。

とくに芸術家とかスポーツ選手とかの能力を考えてみれば直ぐ判ることで、ピアノならば、だいち手の大きさ(開度)がなければ引けないフレーズがある。成功した人は「努力の結果です。(素質ではありません)」と謙遜げに仰っしゃるけれども、努力以前にまず天稟がなければどうしようもない。(それに「努力する能力それ自体」が既にその人の素質には含まれていると指摘する心理学者もいる。)とにかく「自分は天稟のお蔭です」とは誰だって自慢するわけにはいけないから「努力です」とへり下って見せているだけで、それを当方がそのまま本当に受けとって、「俺だって…」などと考えたら馬鹿をみる。

ソニーの大賀社長は、もともとはバリトン歌手で、ほれほれするような美声の持ち主だが「声なんてものは、後天的にはどうにもなりませんよ」と悪びれず仰っしゃる。「努力で誰でもなれます。」などと言われるほうが、本当は余程にキザで嫌みで、人さわがせである。したがって自分は素質がないと観じたら、これは両親とか先祖とかを、まず恨むべきであろう。

学者の世界で言うならば、優れた研究や成果を出せることもまた大方は素質に負うところが大きい。なお実験に向く人と理論に向く人とでは明らかに素質の違いなどがある。あとは、先輩に恵まれるとか、よい師にめぐり合うとか、その人の環境要因が利く。尤も良い先輩や先生の存在を嗅ぎあてる能力なども、多分にその人の素質に関わる場所がないとは言えぬ。

駄目だと思ったら出直す

このように筆者は、人の成功に関わる素質、環境の両因子のうち第一の素質因子のウェイトを相当大きく評価したいのであるが、ただ筆者思うに人間の素質因子は、きわめて多次元的であって、どのような分野についても素質を全く欠くという

人は恐らく極めて稀少であろう。また逆に全ての分野に関してあまねく優れた素質を発揮できるという万能天才も多分いないに違いない。筆者の知人の某教授のごときには、専門分野については群を抜く能力をもち、専門以外の分野のことも一寸勉強しただけで、たちまちその要点をモノにする万能能力をもっているが、ただしスポーツ類をやらせるとからきし駄目である。物理学者のアインシュタインのような人も、セールスマンやスーパーマーケットの店長などを勤めさせたら多分まったく駄目であろう。逆に自動車セールスマンのナンバーワンの男に理論物理学をやらせても恐らく伸びないに違いない。

アインシュタインも、ベートーベンも、ピカソも、それぞれ自分の素質のある分野を得たからこそ成功したのである。生物学者のダーウィンは数学ができず、小学校の教室でバスケットのなかの鳩ばかりいじっていて、数学の先生にこっぴどくやられたそうである。天は、このように各人に二物をなかなか与えないにしても、逆に言えば何か一物くらいは与えてくれているに違いないと考え、万人は元気を取り戻してみることだ。

となると、人間は成功するためには、まず自分の素質がありそうな分野を早く見つけることが大切だということになる。子供の素質分野を早く発見して、それを伸ばしてやることは親の責任、大人最大の責任である。例えば、とくに音楽の素質などは、幼いうちに発見して開発しないと駄目らしい。二十歳になってからバイオリンを初めても(趣味ならいいが)専門家としては、もう間に合わないのである。スポーツでも、ゴルフ能力などは、かなり高年からでも遅くはないそうである。なお高校あたりまでの授業の好き嫌いはたまたまその科目を担当した先生の教え方の上手下手に負うところが大きい。教師の責任はその意味で重大である。

ということで話を現実へ戻すと、高校から大学へ入学する場合も、自分の素質が向かないところへ進学したら、それこそ一生の不幸である。コンピューターが嫌い経営情報学部へ入ってきたりするのは、やめたがよい。大学生活が暗くなるだけである。

そこで筆者は、学生諸君へ重要なアドバイスをしたいのだが、もし今やっていることが自分の素質、天性に合わないと感じたら、未練をもちず思いきりやめて、他へ潔く転進せよ、ということである。日本では昔から「石の上にも3年」などといって、転進や移動を奨励しながら現状我慢の教訓をする傾向があったが、これは移動を望まぬ農民型の訓えで、かつ往時は転職や仕事の機会がそもそも一般に乏しかったから、我慢辛抱が人生教訓として重んじられたのである。人間の寿命が伸び、職業・転職が多様化した今日、自分の性に合わない学業分野や職業に、いつまでもじっと耐えているのは、まったく愚かなことである。

テニスの名選手の履歴を調べた人の報告では、最初からテニスを志したのではなく、スキー、サッカーといろいろやって、その挙句にテニスに落ちついた人が多いという。西川フトン店の主人は明治のはじめ警察官であったが、「これは、自分の性に合わない」と転進して商人として大をなした。筆者の長女の例を挙げるのも恐縮であるが、大学では化学を専攻してまずまずの成績まで行ったようだが、どうも自分の性に合わない、卒業後は広告会社でコピーライターへの道へ移り、それで結構やっているようである。

では、どうやったら自分の素質を最初から探し出せるのかという質問が出るだろうが、これは最も難しい問題で、むしろ無駄を覚悟であれこれにチャレンジしてみるのも、若者時代には一法である。好きだから、興味がもてるからというのもひとつの探し方らしいが、俗に「下手の横好き」ということもあって、好きと素質ありとは必ずしも一致しない。ヒトラーは絵とか建築とかが好きで美術学校入りを志したが「素質がない」と撥ねられている。もしそのとき美術学校側が我慢してヒトラーを採ってくれていたなら第2次大戦の惨禍は免れたかも知れないと思うと、残念な気もすることだ。

このように好きでも素質がなく、嫌いでも素質のある人もある。世には潜在的に素質をもった人は、常に幾らでも居るが、それを発見でき伸ばすことのできる幸運な人は稀れである。「千里の馬は常にあれども、伯樂は常にはあらず」。周の時

代に伯樂という人は、名馬を発見する人だったという。

著者の考え方は、上にも述べたように、「人生は2、3年そのことで無駄をしてもよいから、あれこれやってみて、これは駄目だと思ったら、その時点で出直してみたらどうか」ということである。あまりに辛抱心のないものも問題だが、「折角やりだしたのだから」という未練がましい先き方は、とくに学生諸君のような世代の人には奨めたくない。人生のうちの2、3年を吝嗇^{けちま}って、あとの数十年を棒に振るほど詰らないことはない。

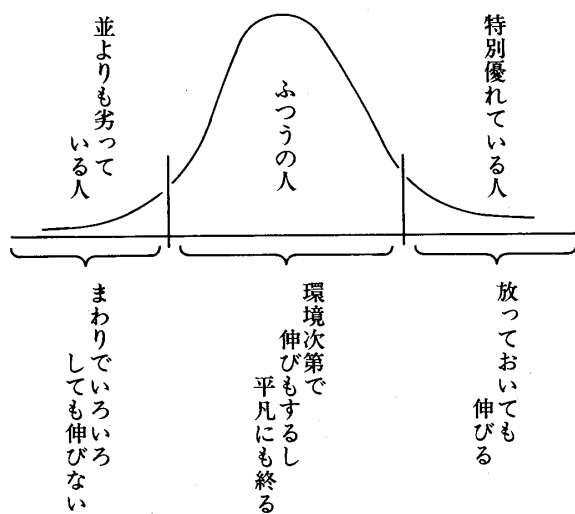
環境づくりに工夫

上のような一文を或るところへ書いたあと、私どもの大学の講演会に中根千枝女史（東大名誉教授、文化人類学）をお招きしたところ、たまたま「素質と環境」という題で一場の話を戴けた。その内容は全く上述の著者の考えと基本的に同じで、わが意を得るところが大へん多かった。同女史は「素質がない人間は教育しても駄目で、教育には限界があること」、「語学などは随かに誰でもできるが、上達に関しては素質がある人と、そうでない人とがあること」などを指摘された。

なおまた同女史の話のうち、私の記憶に残ったのは、素質がいくら良くても環境が悪いと、能力の花は開かず、これは個人についても集団についても、人間一般について言える、という話であった。人間の才能に関わる第2の要素は、素材という苗を育くむ土壌、水、日光などの環境である。そして人は、彼を取り巻く環境によって左右されるとともに、逆に環境を主体的に選択することで、自分自身を作ってゆく。この点が、受け身一方の植物の苗と、人間との違いである。

一例は“友人の選択”で、人とくに青年は彼を取り巻く友人によって大きく影響を受けるが、逆によい友人を択び彼らと交わることで、彼は伸びもし、また平凡な人間として終りもする。しばしば言われることだが、大部分の普通の人はその環境次第で伸びもするし、また平凡にその一生を終ることともなる。

学生諸君のための環境づくりのポイントについては、次に章を改めてもう一度述べるが、自主的



な環境づくりの一寸した工夫とかコツとかは常に
 身边にあるもので、その辺りのちょっとした仕掛
 けが日常仕事の値の成否を分けることしばしばで
 ある。

心理学者の戸川行男教授からむかし聞いた話で
 あるが、ある売れっ子の作家が幾つもの新聞や週
 刊誌に連載小説を書いているのを、人が「先生は
 沢山の続き物を同時に書いておられるのですが、
 よく小説同士の筋がこんがらがらないのです
 ね」と問うたところ、その小説家が答えていうに
 は「何本もの小説を平行的に書くときの秘法は、
 書斎のなかに、小説の本数だけの机を（向きなど
 変えて）置き、A誌の小説はAの机で、B紙の小
 説はBの机で書くようにすることだ。関係の資料
 などもそれぞれの机ごとにまとめて置く。そうす
 るとAの机に向ったときは、BやCのことはすっ
 かり忘れて、Aの小説の状況だけが集中的に頭に
 浮んで、それに没頭できるのである」。

この話を受けて戸川教授は、受験生なども贅沢
 のようだが、机は2つ用意するのがよい。2つ置
 くのが無理なら、一つは大きな木箱でもよい。と
 にかく勉強するときと漫画を読むときとは“場”
 を分けるようにするのだと奨めている。つまり自
 分で環境づくりを工夫するのである。そうすると
 勉強のときはAの机に向うと彼はすぐ雑念を忘れ
 て学問の雰囲気に入れるし、逆にBの机に対す
 ると勉強のことはすっかり忘れることができる。そ
 れが良い仕事をするための秘法だというわけであ
 る、と述べられた。

この話を聞いて以来、私自身も30年くらい書齋に
 机を2つ向えあわせて置き、仕事ごとに“場”を
 分けることにしているが、能率は確かによい。

異文化生活体験は青少年期に

中根教授はまた人間や民族などの環境を自然環
 境と社会環境との2つに分けて話してくれた。「島
 国育ち」などというのは前者である。後者の影響
 はとくに大きい。まず人が育った家庭、学校職場、
 そして本人が築く新しい家庭といったようなもの
 がそれに該当する。このうち家庭環境の影響が人
 の人格形成には大きな影響を与える。人間は、経
 済的に恵まれているという物質的理解も無視しえ
 ないが、家庭のような集団内での人間関係が、そ
 れよりも、もっと大切な因子である。逆境のよう
 な環境も、本人に素質があればそれが却ってプラス
 に役立つ。素質がないと逆境はマイナスに働く。

人間はこのように環境による刺戟をうけること
 が絶えず必要であるが、「個人の間」という考
 え方を「個々の民族」に広げるならば、今日の未
 開民族などは（集団としての素質がなかったわけ
 でなく）刺戟が無かったために未開になってしま
 って、その能力が伸ばせなくなっただけである
 という。ただし筆者思うに、刺戟を求める場へ自
 らの立場を積極的に晒すように努めることも、個人
 や民族にとっては素質能力の大きな一部であるよ
 うな気がする。したがって刺戟がなかったために
 駄目になった人間や民族というのは、その責任原
 因の半分位は、自分側の消極性にあるとも思われ
 るが、どうであろうか。

それはとにかくとして、外部環境からの刺戟が
 ないと、個人も社会も駄目になることは確かであ
 る。中根教授の説では、個人についていうと、年
 齢では「3歳まで（つまり文化が身につく時点）」
 と「20歳ごろまでの青少年期（つまり自我形成の
 時点）」が大切な時点で、ことに外国生活の体験
 などは、この後者時点でやっておくのが人間終生
 のためにはよい、ということが強調された。

以上は主として若者の場合について言えること
 だが、しかし高齢者の場合も、別な意味で環境は
 大切である。高齢者は環境が変わると急に駄目にな
 ったりする。したがって言えることは、若い頃か

ら、人はつねに自分が高齢になってからの環境変化に対応できる心構えを養っておくことが望まれ

るということである。

6. よい友・よい本・よい旅

学生時代勉強の三要素

前章に続き、大学時代に心得ておいてよい勉強生活環境の問題を具体的に述べておきたい。

筆者は、学生諸君が大学時代に考慮すべき、三つの重要要素として、

第1に、よい友人、よい人間関係づくりに努めること。

第2に、よい書物に親しむこと。

第3に、よい旅行などの体験を積んでおくこと。

を挙げたいと思う。よい友、よい本、よい旅は、諸君にとって一生の資産である。ただし会計学の知識をまつまでもなく、すべての資産は、これを資本として活用してこそ意味のあることに留意。そうしないと「宝のもちぐされ」になるだけだ。以下これらのひとつひとつについて、簡単に説明を加える。

よい人間関係は一生の資産

まず第1の、よい人間関係、とくに友人関係から... 経営学の教えるところを待つまでもなく、全ての個人にとって、よい人間関係は、彼の一生の資産である。税金のかからない最善の財産は友人である。

大学生時代は、その意味でまずよい友人＝今後の実社会へ出たあとの生涯の最も頼りになる相談相手をつくる最良の機会である。むろん小学校や中学の同窓は何時までも懐しい。しかし諸君の将来の仕事人生を切り拓く方向で考えると、小中学時代の同窓生仲間たちの進む方向はそれぞれお互いにかなりばらばらで、その点やはり大学時代の仲間は揃って似たような方向を志す傾向があることから、仕事上などでも何かと生涯相談相手になってもらえるというものである。

昔の旧制高校などのクラスメート同士が生涯結

束が堅く、友人として生涯交流しあい、互いに助けあう傾向をもつのも、やはりお互いにその環境なり境遇なりが生涯接近しあっていることによる。また旧制高校は全寮制度で、クラス全員が多感な青春時代を親元、故郷を離れ、3年の間、寝食をともに生活する経験から、その意味でも生涯の親友がそこで得られたわけである。

米国式ビジネススクールの場合なども、教室裡で教授による講義や指導を受ける裨益よりも、そこでのクラスメート同士が、卒業後も互いに連絡しあい、社会的な活躍の上で素直に助言を求め合ったりする事情が、人生航路のひとつときを、そこへ籍を置く意義の大きな部分だと言われている。

そのような点までを考えに入れると、人生にとって（学歴よりも学力が大切だとは言うものの）とにかく一流の良い大学などを選んで4年間在籍することは、そうでない大学などに同じく在籍するよりも、良質の友人層を一生もつことのできる点では、大いにプラスだといえる。

一生の人間関係とは、こうしてまず横の友人関係であるが、人の一生は、とくに少年時代に接した師や先輩、後輩の縦の知人関係の協力に支えられるところが大きい。（中根教授の指摘のように、よい家族関係に恵まれることは、環境として極めて大切だが、家庭のことはここでは省く。）筆者は5年前図らずも、新大学の開設学部作りの仕事に従事することになり、十数名の教授、助教授の人たちを集めなければならない立場に置かれたが、そういう場合に、人材集め作業に関し、最も頼りになったのは、上のような先輩、同輩、後輩の人たちの協力であった。「林先生が自分でおやりになる学部なら参加しましょう。協力しましょう」と手伝ってくれる仲間が大勢いてくれたことは、何よりも力強く有難いことであった。

とにかく学生時代には、同窓とか、スポーツ、

趣味などで、また社会人になってからは取引関係などで繋がりをもつ横や縦の人間関係の網を旨く結び合わせ、それを自己の資産として仕事遂行のうへ、また自己の人間完成のうへに活用しうるかで、その人の生涯事業の拡がりは大きく規定されると言っても、決して過言ではないであろう。

なお諸君は、大学ではできるだけ多くの先生方に自分の名前と顔を覚えてもらう努力をすべきである。工学部とか医学部のような学生が小グループで実験や実習をする組織では、先生方は学生の顔や名前を嫌でも覚えてくれるから問題ないが、法経商など大人数、大教室で授業がなされる学部の場合、これはと思う先生に、自分を売りこみ顔と名前を覚えておいてもらうことは、卒業後のためにも何かと悪くない。いたずらや事件を起して先生に名前を覚えてもらう戦術は別として、ツボを突いた質問などをもって教授研究室のドアを叩くなど、そうすれば先生のほうでも頭に残してくれ、就職のとき内容のある紹介状を書いてくれたりする。この種の自己やセールスという点では、米国や韓国の学生たちは一般にたいへん積極的だが、日本の学生は遠慮深くはにかみ屋が多く、それで大きく損をしているようである。

昔から日本社会では「自己宣伝」ということは、あまり褒めたことでない、とされる文化があることは事実だが、時代も変わったことだし、少なくとも常に上手に自己宣伝することは、実務社会を渡るうへでは不可欠の能力と知るべきである。

以上をまとめて言い直すと、社会人・組織人として俗世間を成功的に泳いで渡するには、

「人生は、あらゆる機会を利用して良いコネ作りをしておくことが大切」

ということである。コネというと、初めから何かそもそも大へん悪いことのように思う人があるが、それはコネを不正に利用する場合のはなしで、早い話が「信用のおける友人の紹介状を携えてきた学生」と、そうでなく「何も携えず飛び込みでやってきた学生」と、いずれを採用するかと問われれば、本人の実力テスト差が2対3ほども開くなら別として、そうでない限り、人事責任者は安心のおける前者を採用するだろうことは社会常識であろう。このような場合、全く紹介状を持たない

ということは、本人が誰からも信用されていない孤立人間だと判断ないし推定されることと同義である。実務人、組織人の一生は、コネすなわち人間関係を貯めこむことだと考えて差支えない。コネのまったくないような人間は、世を渡る社会人としては欠陥人間と言っても過言ではない。

夏目漱石の小説を読むと「こころ」の主人公“先生”を典型とする孤立した高等遊民のような、一切の世俗組織を外れて生きる人間がしばしば登場する。「こころ」の“私”はそういう“先生”へ就職のことを相談するのであるが、結局はしてもらえないで終るのである。“先生”は“私”に対し「私はあなたの依頼に対して丸で努力しなかったのです。……交際区域の狭い、世の中たった一人で暮しているといったほうが適切な位の私には、そういう努力を敢えてする余地が全くないのです」という手紙をよこして自殺してしまうのである。“先生”は実務的な俗世尺度からすれば明らかに脱落者なのである。

漱石は、彼の小説で“先生”のような孤立遊民型主人公をしばしば登場させ、彼らが漱石自身の分身でもあるかのように思われているが、現実の夏目漱石はどっこいその反対に、多くの優れた友人や弟子にコネを多くもち、よい意味でそれらのコネを大いに活用した人物だったことは、諸君も知る通りある。

読書は時間の最有効利用法

つぎの第2の、よい書物ということ。よい本に親しめ、それが時間を無駄にしない自己形成の最大のみちである。ここでは、よい本の“よい”という文字が重要で、それは友人の場合にも“よい”友人関係であることがポイントであることと同じである。

このごろの大学生諸君が、昔の大学生ほどに本を読まなくなったと聞くのは、さまざまな理由があるにせよ残念というほかないが、多種多様な情報摂取、獲得手段のうち、単位時間あたりで最も効率が高いのは、何といても書物に若くものはないことを、まず筆者は冒頭に強調したいと思う。

書物に較べて、テレビ映像の教養番組などは臨場感が加わり、アナログ的で情報量も格段に多い

ことは確かであるか、内容展開の流れスピードが余りに速すぎ、さっぱりあとに残らない。教養や学習番組でも、メモやノートを取りながら本気で視聴するとか、ビデオ撮りしておき何度も見直すなどかすれば別だし、そうすれば書物などとは、また一味も二味も違った優れた新しい学習源であることは事実だが、そうしない限り駄目である。半年くらいあとで、たまたま再放送を見て、「何だか見たことのあるような……」という経験もしばしばである。最近は何でも超高速化の時代であるが、知識とか教養とかいうものは、余りに高速圧縮して頭に詰め込まれても、結局は頭脳裡に定着しない。書物の活字で頭に入るほどの学習スピードが、その点では丁度よいのである。情報化の時代といわれながら殻に閉じこもったような孤独な若者たちが増しているのは、情報の流れが速すぎて自己をじっくりと見詰める時間をもてないことから、そうなるのである。

書物のよいところは、まず通勤通学などの車中とか、会議の待ち時間とかの、ちょっとした時間帯をも無駄なく利用して、それに自分のペースで親しむことができる点である。また書物の場合は最初にざっと全体的に目を通して、あとで必要部分を精読できたりする利点がある。赤線を引いたりメモを書き込んだりすることのできるのも書物ならではの、他の学習媒体はそれが利かない。学習後の情報保管や取り出しも、書物の場合はそれほど困難さが無い。もっとも、蔵書もあまり量が増えると、その保管場所に苦勞するが。

人生を約60万時間と考え、それを20万時間ずつに3等分して、(1)仕事時間、(2)睡眠・休息などの時間、(3)残りその他時間と分類した場合、(1)と(2)とは誰にも止むをえない生活時間だとして、(3)の残りその他時間を、いかに無駄なく有効に使うかで人生の勝負は決まる、といっても過言ではないであろう。

筆者の知人の大学教師に、約10ヵ国語を能くする男がいるが、彼のいうには「時間を無駄にせぬことだ。1つの外国語をマスターするには、普通の人ならば2千時間あれば十分である。しかも英語、フランス語の次にドイツ語、スペイン語を習得するなら(似た言語系だから)それほどの時間

は要らない。とにかく2万時間掛ければ、自分の年齢までには楽に10個の言語は身につく。上の、(3)の“その時間”20万時間の10分の1を割いて外国語学習に充てる積りなら、誰でもできることだ」という。実際その通りに違いないが、誰にもはなかなか真似できない心掛けであり努力である。意志の弱い筆者などには、とても出来ない芸当であるが、若い学生諸君への参考までに、ここで紹介しておく次第である。

「良書を読め」というとき、“良い”とは必ずしも難しい肩の凝る本だけを指すのではない。もっとも、内容の詰まった書物と親しみなれるのは、誰でも最初は億劫なことらしいが、我慢して続け少し慣れてくると、それほどでもなくなるものだ。論理的な文章の読み方のコツとか速読の要領とかが次第に身に付いてくるからである。アナログ情報系の漫画本ばかり読むのは、どういうわけか世界中で日本の若者のきわだった特徴のようだが、もう少しデジタル情報系の活字本に日常親しんでもらいたいと思うことである。なお英語の本なども最初の20ないし30ページは大変だが、そこまで辛抱すると、あとの300ページは、それほどの苦勞なしに読破できるものである。

良い本のリストは、専門の学習上の知識を身につけるための良書だけに限らず、読んで勇気の湧いてくる本、人生訓となる本、宗教書なども加えておいて欲しい。一生の間に、そういった「座右の本」を何冊かでも持ちうる人は幸せである。

投資価値のある良い旅

最後に第3の、良い旅。社会人になると、なかなか纏まった時間が自由にとれず、旅を求めてもそれをかなえられる機会は著しく乏しくなる。大学生時代は、その意味でも、生涯の思い出に残る、良い充実した旅行を計画できる最後の機会である。ソニーの盛田氏の自伝を読むと、氏の祖父は常に「学問はお金を沢山かけたからといって身に付くものではないが、ただお金をかけてやることのできる唯一の学問がある。それは旅行である」という意味のことを漏らしていたという。筆者も全く同感である。

1人の人間(諸君のような1人の青年と限定し

てもよい)が旅行を志す目的は、決して単一ではない。随筆家・吉田絃二郎は、その著『わが旅の記』の冒頭に「旅は、わたくしにとって、或るときは人生逃避の精舎であり、また或るときは未知の世界への欲求である」と書いた。じっさいマルコポーロの東方の旅と、ゲーテのイタリアの旅と、西行や芭蕉の国内遍歴の旅とでは、その目的や動機がそれぞれ違う。

旅行のあり方は、このように時代によって人によって全く千差万別だが、私にとって最も感銘深い旅行訓は民俗学者・柳田国男が残したそれである。彼は各地の民俗探訪のためにその生涯の大きな時間を割いて数多くの旅行を試み、大小の旅行録を残したが、その旅行哲学は、彼が40歳のころ著した名著『青年と学問』のなかの「旅行の進歩と退歩」「旅行の歴史」の2つの文章のなかに、よく疑集要約されている。柳田の偉大だった点は、旅行というものを、たんに文学的・詩的な感傷動機や、個人的な「何でもみてやろう」的な好奇心的動機からだけ受けとめるのではなく、社会との撃がりにおいて、個人の旅行動の意義を深く考えようとした点にある。

柳田に言わせると、上述の吉田絃二郎や西行のごとく「寂しい思いをすることを目的として旅行するなどは〔贅沢なはなしで〕、自分からみると余りに拘泥した旅行」(「旅行の話」、柳田『北国紀行』)でしかない、とする。上述の書物のなかで柳田は、旅行という行為を、読書の行為に喩えている。読書の要諦は、柳田を待つまでもなく「良書をよむべし、悪書をよむべからず」であるが、悪い旅は、時間と金の浪費以外の何物でもない、と柳田はいう。

では読書や学問は何のためにするのか。柳田は続ける。それは自分のためとともに、他人のためである。それで得たところのものを世のために振り向けるのがその意義であるならば、旅行も全く同じだ。人は「志を高くし」「良書を求めて倦まぬと同じく、つねに良き旅行を心掛けねばならぬ。」「良き旅行は良き読書と同じで、たんに自分だけが、これによって良き人となるのみならず、同時にこの人類の集合生活にも何か新たなもの、また幸福なものをもたらさうか否か」が、それ

において問われなくてはならない。

「無暗やたらに何でもかでも、そこらにある本を読み散らしても、それ相応には役立つかも知れぬが、じつは学問の真の意味を解し、一定の方針を立てて読書しうる人だけが、これによって生涯を正しく導きうると同じように、この旅というものの意味をよく知って、短い1日2日の旅でも心を留めて見て歩く人が、時すなわち人生を一番よく使った理想の旅人ということになるのである」。「また自分は、ただ諸君を旅行好きにしてみたいから、こんな話をしているわけではない。人はその態度いかんによって、詰まらない旅行などをする以上に、それと同じだけの興味と教訓とを、日常生活のなかからも得られるものだ」とも柳田は言っている(以上、要約)。まことに周到の至言というべきである。

旅行を読書に喩えると、とにかくその本質が非常によくわかる。本の読み方も、まず第1に、(1)娯楽や暇つぶしに読む、(2)ある目的をもって実用ノウハウ獲得のために読む、(3)人生改善のために読む、などがあるように、旅行にも、娯楽やレジャーの旅、用務目的の旅、人生学問としての旅、などがある。

また第2に、本の読み方にも、ざっと全体を通読して読む、注意ぶかく部分ずつ丁寧に読む、また新しい本をあれこれ広く読む、何度も同じ本を繰り返し読む、などがあるけれども、旅行に関しても、大急ぎの周遊の旅、限定された詳しい旅、同じよいところを何度も繰り返し訪れる旅、などがある。若いときに読んだ古典を、年をとって読み返してみると、また別な味があるように、良い旅コースは年を経てそれを再び反芻してみると悪いことではない。

さらに第3に、博覧強記の柳田は、他人の読む多くの本にはむろん目を通したが、他人の気の付かないさまざまな稀書も、一生の間にじつに数多く読破している。同じように私たちの旅行の場合も他人の行く定形コースも軽視してはならないが、ただそれだけに満足せず、自分で自分の旅目的をしっかりと立て、他人が行かない旅路コースを辿って訪れることも必要である。

こうして旅行計画の達人(また読書の達人)に

なることは、また人生計画の達人になることである。賢明に選ばれた旅行動は、こうして“日常”さえもこれを“非日常”として受けとめる感動心と、逆に“非日常”をさえ“日常”と受け流す平

常心を養うことに役立つであろう。諸君もどうか、つねに賢明な旅心を懐いて、今後の人生を歩いて欲しいと思うことである。

7 学力社会へむけて備える

「学歴は大学、学力は各種講習」

日本は学歴社会だというようなことが言われ、それを国民全体が鵜呑みに盲信し過ぎているきらいがある。総べての物事は、それが全くの虚構のことであっても、成員全体がそれを信じ、それに基づいて行動しだすと本当になる。まして全くの虚構とは言い切れないものについては、なおさらである。いわゆる日本学歴社会論は、そういった類いの世論風土のうえに息づいている。

また他方、大学をただ「学歴をつけるところ」と見限り「実務人として本当に必要な学力は各種学校とか各種セミナー類のほうで身につけよう」といった行動様式をとる学生や若いビジネスマンたちが多くなった。それらのスクールは大流行りである。これは高度情報化時代や国際化の時代を迎えて、それなりの実学力や語学力などを身に付けておくことは必要と切実に感じながらも、実学系を看板とする大学教育がそれに直接応えてくれる内容を提供していないという不備によるものと解することができる。

このことは大学側に猛省をうながす動因になってよいはずである。じっさい多くの実学系学部の大学教師たちが魅力ある講義の雰囲気や学生へ提供しえず、休講なども無責任にやることから、まず大学の講義そのものが、学生大衆の興味や信頼を繋ぎ止めることができなくなり、かつ他方では世のなかの現実^{ひから}は、乾涸びた理論や古めかしい学説を尻目にどんどん日進月歩するので、それに即応した実践知識や新しいノウハウを身に付けるべく学生やビジネスマンたちは、それこそいわゆる学力、実力を求めて、右のごとく各種学校や各種実務セミナーへ走るようになってきているのが真相である。大学と違って、そういう教室では休講な

どは考えられない。大学では教授の休講掲示に悦ぶ学生も、セミナーの講師がポカ休みなどしたら多くはたいへん怒るに違いない。

ただ上の事態がすべて真実にその通りならば、そういった大学などを有難がる学歴社会のごときは、とくに崩れてしまっていて然るべきだし、(筆者などは実際に崩れてしまっていると見ていられるけれども)節の冒頭にも述べたように、国民全体がなお学歴社会の虚構を信じて行動しているとすれば、「学問寺」の寺僧たる大学教師連の立場は、あたかも一部の観光寺院の坊主連の立場にも以て、目下のところ何とも御安泰としか言いようがないのである。

とにかく多くの日本の若者が、経営だの商学だの経済だのの実学系学部の門へ大勢押しかけて来るのは、やはり大学あるいはせめて短大など、学歴だけは入手しておきたいとの切なる願望によるものと解せざるをえない。こうして、形式上の学歴を付けることが、若者たちを大学の門へ駆らせる真の目的である以上、なるべく偏差値の高い、また世上の評価の高い大学を出ておくことは、慥かに世を渡るうえには有用にちがいないし、さらにそういう大学へ入学するためには、高校時代や浪人してまでも必死に受験勉強せざるをえない。しかし大学へ首尾よく入ってしまいさえすれば、そのあとの学習は少くとも大学ではこれをするに及ばない、ということになる。そしてそのように見くびられていることが、大学教師側の怠慢に輪をかける結果を生む。悪循環なのである。これを打破し、大学を活性化するには、教師側と学生側との双方が奮起するほかないであろうが、双方を奮起させる契機は数年後に必ず訪れるはずの若者数の減少時点まで、現実にはなかなか見当りそう

もない。そして、もし本当にそうなったら、わが国にも真の良い意味での学歴社会が到来することになるかも知れない。

なお一言添えておくと、わが国の社会現状が仮りに学歴社会であるとしても、学歴社会は、英国のような門閥社会などよりは、またインドのようなカースト社会などよりは、はるかに活気に富み、そのパフォーマンスは優れているであろうと思う。

大学でつけるべき学力とは

筆者は、現在の大学人の立場をかなり自嘲的に述べたが、少なくとも本稿の読者である大学生諸君は、日本の社会の実体を学歴社会などと思い込んでしまわず、かつ大学をも、「学力を付ける場」と自覚しての行動をとって欲しいと思う次第で、以下そのための大学での学習心得の一端を述べたいと思う。(さきに4章の末尾で「学生によるきびしい教師評価を」と述べたのも、この点に関わっている。)

たしかに現在のわが国社会で、学歴とか出身校などというものは、会社などへ入るまで、つまり採用決定までは多少の効めがあることは、筆者も認めないわけではない。一部の企業が実施している入社試験にさいしての「指定校制度」などは、それを制度化したものだといえる。しかしそれにしても、一旦入社してしまえば、出身学校などというものは、どこかへ霧散してしまい、そこは原則として実力の世界であることが知られるであろう。自分はどこそこの一流校、名門校を出ましたなどと履歴を看板に、鼻先へぶら下げてみても、本人自身に実力が伴わなければ、その看板は却って当人に重荷で苦痛なだけである。またそういう看板を下けていることは、それだけ側からみて滑稽である。じっさい「自分はどこそこの大学出身です」などと言っている人間に限って禄なのはいいない。

では学歴ならぬ学力とか実力とかの正体は、いったい何かということである。大学とか学問とかの世界での学力と、実社会へ出て仕事をすすめる上での実力とは、その内容が違うが、まずここでは(大学生諸君を読者とするから)、前者の学力

ということから具体的に考えてみたい。

まず大学の実学文系の学部あたりで、諸君が専門分野(これとは別に教養分野すなわち人間的な教養の習得ということがあるが、これについては章を改めて述べる)の学問に関し習得し獲得しておくべき学力とは、あまり物事の枝葉にわたることや、あまりにトピカルな話題に関わるそれではない。枝葉にわたる細かなことは、諸君がじっさい実務に就いたときに、仕事に則して覚えれば十分だし、トピカルな具体的話題などは時代とともにどんどん移り変ってゆくから、現状を丸暗記的に覚えてみても、諸君が卒業するころにはもう変わってしまう。そんなことをわざわざ大学で時間をかけて頭に詰め込むのは無駄で徒勞である。よって大学時代には、それよりももう少しベーシックなことを身に付ける努力をしておきたい。

ではベーシックなことというのは具体的に何かというと、まず日本語、外国語などの語学力をはじめ、あらゆる関連学問についての基礎面での確実な理解習得である。あらゆるものの変化の激しい時代ではあるが、よろず基礎というものは、そう1、2年の単位で猫の目のようにはあれこれと変りはしないものである。経営や商学部などを志した学生諸君の場合でも、数学とか統計学の基本とか、計算機言語の構成などは、学生時代に身につけておけば、卒業後どれほどそれらが役に立つか知れないであろう。

学問だけでなく、技術、芸能などの場合を考えてみれば分るように、それらのベーシックな部分、つまり基礎を確実に体得していれば、そこから派生するくさぐさの応用問題をこなしたり、そこからさらに展開する新課題へ取り組むことは容易であるし、また初歩基礎をちゃんと踏まえていれば、必要に応じさらに高度な部分へも学習を進めてゆくことができる。スポーツとか武道などの場合でも、コーチや師範は、基本の業や動作の指導に時間をかけることに、諸君は思いをして欲しい。ただ武道の「型」とか、学習の基礎部分などというものは、それを学習するのに「面白くない」という共通の欠点がある。しかしそれらを疎かにすると、決してあとで伸びないのである。

文章表現力を身に付けよ

上に筆者は、諸君が大学時代に、つまり実社会へ出るまえに習得しておくべき基本学力項目のことを具体的に幾つか列挙したが、そこで冒頭にあげた「日本語の語学力」という項目について、このさいもう一度ここで節を改めて具体的に強調して述べておきたい。

これからの時代、外国語の1つや2つの習得がむろん必須なことは、諸君も覚悟していると思うが、それよりもまず先に、諸君の大学時代、ルブラッシュアップしておいて欲しいものに「日本語そのものの力」がある。生得の日本語表現さえ碌に操れないで、外国語を巧く、というわけにはいくまい。

母同語としての日本語の語学力とは、一言でいうと、まず

「平凡で明晰な表現で、自分の考え方を文章に纏める能力」

である。また

「説得的な言葉で、自分の考え方を（他人の前で）論理的に表現する能力」

である。これらの能力は、いずれも訓練によって向上させることができる。

文章力向上の訓練としては、例えば長い100ページくらいの文章を読んで、あるいは誰かの講演などを聴いて、その内容を1000字か2000字くらいの短い文章にレジュメする練習。また例えば、ある一連の事件を観察して、それを記事報告に要約する練習（新聞記者などがやる練習）。などが有効である。このようにして纏めた文章を、友人の文章と互いに比較して批評しあうとか、先生の添削を仰ぐなどすると、向上に見るべきものがある。

あえて名文を書く必要はない、とはしばしば言われることであるが、古来「文は人なり」と言われるように、個性的な良い文章を書いて他人に自己の主張を印象づけることは望ましいことである。それには自分が気に入った文章家（作家、評論家など）の文章を、折りにふれて繰りかえし読むのがよい。それは万葉調の和歌を詠みたければ「万葉集」に絶えず親しむのが捷徑であるようなものである。

日本語にせよ、外国語にせよ、およそ言語に習

熟するには、日常絶えずそれに関心を持ち、聞くこと、使うことを怠らないようにすることである。

問題発見能力を養え

学力に関しては、土台となる基礎能力とともに応用能力が次に求められる。この2つの能力は、互いに質的に同一ではないようで、「基礎ができている」ということと、それをどう「応用動作に繋げる」ということとは全く別な能力のようである。喩えていうと、基礎学力のほうは、言わば縦方向に掘りさげる能力に相当するが、応用学力というのは横方向に幅を拡げる能力である。実学型の学力の本質は、むしろこのような横幅取りの応用動作能力に関わる場所が少ない。

例えば、線型計画法のいろいろな数理的解法を学ぶというのがタテ方向の学習だとすると、同法がじっさいに使える領域を広く探してそれへ同法を適用して解く（＝線型計画法の応用問題をあれこれと作る）ということとは、明らかに別な頭脳部分を働かして掴まなくてはならない命題である。タテの能力はあってもヨコの能力を欠く学生は、他から問題を定式化されれば、それを解いてみせることはできても、実地に当って自分で問題を現場で発見することができない。

「難しい問題を解く能力のある学生」を送り出してくれるのも結構であるが、そのタイプの研究者は社内にもすでに沢山いる。それよりも「よい問題を発見してくれる能力を備えた学生」を沢山送りだしてくれるほうが会社側としては、このさいもっと望ましい、とは或る米国のビジネススクールが米国諸企業を対象に行った「どんな院生を、企業は望むか」のアンケート集計にも出ていた結果である。これで見ると、院生をして、応用動作能力ないし問題発見能力を付けさせようとする大学教師は、わが国ばかりでなく、米国でも少いことが判る。

この種の応用能力型、問題発見型の学力を高める訓練は、恐らくは書物を読む形の勉強ばかりしているのでは駄目で、学生や院生同士がグループ学習などを通して、メンバーお互いの頭脳啓発をしあうことで培う（つちか）が必要のように思われる。

学力の延長としての人間実力

学力の延長としての実力、それは一種の人間としての総合能力であるといつてよいであろう。実際界では、学力だけでなく、それに人格力とか体力とかが合成され、その人間の総合実力となる。

例えば、ある年にある企業へ、大学の文科系新入社員が50人採用されたとする。彼らのなかには、学力を評価されて入社した者も、またいわゆる縁故で入った者もあるであろう。そして彼らは入社当初の5年間くらいは、駆け出した競争馬のように、全員鼻さきを殆んど揃えて走りだすが、30歳近くになると、少しずつ鼻の差が開いてくる。馬身差が出てくる。同窓間のなかでも「やはりA君は……」と、実力の上で皆んなから一目置かれる人間が必ず出てくるのである。同窓中、初めて課長に昇進するとか、初めて部長に抜擢される人とかが出て、序列が自然につく。ミドルクラスあたりまでの人事は、このように概ね集団会員が互いに眺めて納得いく形で進むものである。

こうして40歳、50歳の頃になると、同期生のあいだでも、役付きに昇りえた者とヒラとの格差は大きく分れている。ただし上位を走っていても、何か不運な事態、例えば病気とかに仕事上の責任問題とかなどにぶつかって落伍する者もいたり、また逆に途中で力をつけ潜在力を発揮して抜擢され追い上げる者の出たりすることがあるのも、競馬に似ている。そして、そのような人生競馬の勝敗を分けるものは、入社時の学歴などではなく、その人物がもって生れた、あるいは本人が努力して後天的に獲得した実力、すなわち学力その他の諸総合能力である。

以上は終身雇用を前提でストーリーを書いたが、これからの時代は、むしろ定年在職までを待つことなく途中でスピアウトするビジネスマンたちも多くなるに違いない。そういうケースはなおさら本人の実力が問われ、本人の学歴など問題にされることは最早ありえまい。

諸君が卒業してののち実社会人として問われる個人能力のうち、まず基本的なものは、人が何か仕事の計画案を纏めあげる能力（起案力）であり、次いでそうして樹てた案を他人へ向けて説得あるいは接衝する能力（説得力や接衝力）であり、さ

らにまた当然のことながら、諸々の案を自ら実行達成する能力（実行力）、等々である。これらはそれぞれ、問題を樹てる力、問題をやらせる力、問題を解く力、等々と言い換えてもよい。

ひとつひとつについて簡単に説明すると、まず問題を適切に樹てる力は、さきの節でも見たように、むしろ最後の問題を解く力よりも、ある意味で重要である。会社のような組織としての起案や報告は、当然、紙面に書かれた文章によるから、会議などの結果を一つの文章にまとめる能力とか、作業の報告書まとめのようなことを、人は普段から養っておくことは極めて望ましいことで、それがさきにも見た日本語の語学力（表現力）である。最近の学生諸君の弱点は、自分の考えていることを論理的に適切な文章やレポートに上手に纏めあげる訓練を欠いていることである。電話交信などが普及して、手紙や記録による相互意思疎通の必要がなくなってしまったことなどがその一つの原因であろうか。ただし人間のこの種の能力は、練習によって、かなりの程度まで上達させることが可能であることは既に述べた。官庁でも一般会社などでも、技術職系よりは事務系出身の人間のほうが、やがて上位に立つ傾向があるのは、やはり組織のなかでの、そういった論理構成能力の差によるところが大きいように、筆者には思われる。

次の、他人をして問題をやらせ、解かせる力、説得力つまり広義の管理者能力であるが、これにはまず自分がある程度まで、率先してやれる力を有していることが必須である。とくに日本社会では、上役や先輩は、下役や後輩や部下に対して、自らもそういう能力のあることを、まずやって見せることで、部下に実行を促すことが求められる風潮がある。

そして最後の、問題を解く力、実行力であるが、これはとくに説明を要しないであろう。ただスマートに経済的に解いてみせるか、それとも苦心惨胆したあげく犠牲を払ってやっと解くかが人の能力の岐れ目となる。それはC・バーナードのいう効^{エフ}率^ンの良し悪しである。諸君も入社当初の若い間は後者でも許されるが、年齢を重ねたあとまで、それでは許されないと知るべきである。

会社のような実務の社会のなかで、その成員た

る個人が伸びてゆくに必要な能力の総体のようなものを、一言で言いあらわすとすれば、それは人間のリーダーシップの才ということであろう。群、集団をまとめて仕事をしてゆく、それは能力である。サル^{サル}の集団を想起しても判るように、人間は社会的な群をつくって協同で仕事をする存在（自由業者などは例外）であるから、群には群をまとめ、群を率いるリーダーが必要で、群を構成するメンバーの一人一人の側にとっては、良いリーダーを頭目に載くことが必須となる。群を統率するリーダーシップのあり方には、いろいろな類型があり、そういった具体的なことは経営学部などでは人事管理の講義などでも一通り習うであろうが、わざわざそのような学問的な理屈を聴くまでもなく、学生時代に部活動とかクラブ活動とかで、リーダーとなって養われた能力をもって実社会へ巣立つ人などには経験としての強みがある。

運と努力との関係

大学という学問寺に身を置くにせよ、俗世で俗務につくにせよ、人間はとにかく学歴や肩書きにこだわるよりも、学力そして実力を養ってゆく生き方が、（とくにこれからは）大切ということ、筆者は本章で強調してきたが、人生を左右するものに、**実力**とともに**運**という大きな要素があることを、章の最後に言い添えておきたい。運と実力との関係についての筆者の考え方は、つぎの通りである。

まず人生は、若い時代には、あまり「運」などということを考える必要はなく（＝考えるのは詰らないこと）、それよりも有効な努力に力を傾注することが大切である。「自分は運が悪い。誰それは運がよい」などと怨みごとを言ったり、くさったりせず、黙々と努力し自分の運命に立ち向い、運を自分の力で拓くのだとの覚悟が必要である。しかし人生も年をとってくると、努力要素もさりながら、努力ではいかんともしがたい運要素が大きなウェイトを占めるようになる。よって

「若いうちは努力、年をとったら運」

と観ずるのが、筆者のこの年まで、自他を顧みて得た人生結論の一部である。そのことを次にパラフレーズして解説する。

学生諸君も、例えば実社会で何らかの組織体へ就職してみれば、すぐ判ることだが、直属の上司、上役に恵まれるか否かで、随分運命の違うことが理解できるであろう。運のよい人は、厳しいが有能で、理解のある上司のもとで仕事につき、運の悪い人は無能でどうしようもない上役のもとで仕事をさせられることになる。有能な上司はどんどん出世するので、部下もいっしょに引きあげてもらえたりする。大学時代でも、よい師に出会うか、どうしようもない先生に教わる羽目になるか、で運命は違うが、大学ならそれでも講義類は概ね選択であるから嫌な教授の講義は忌避すれば済むが、社会人の場合の上役はそうはいかない。

そういう場合、嫌な上司の下に就いても、くさらず（くさってみても、どうにもならない）、少しでも有効な努力をすることが実は大切で、それが自分の運命を自分の力で拓いてゆくことに繋がると心得て欲しい。

というのも、世の中では、誰かが必ず君のことを見ているもので、君の上司の課長は有能な君を見る目がなくても、隣りの課長は必ず君を見ている。あるいは取引先の社長は君を見ている。「どうだ、うちの会社へ来ないか」とスカウトされ、そちらで立派に伸びえた人間を筆者は友人、後輩のうちで幾人も知っている。とにかく若い間はまだまだ機会が多いから、努力し実力の蓄積にさえ努めていれば、必ずこのように報いられるのである。ただし機会そのものを掴むのは、やはりその人の能力であるようだ。じっさい機会を旨く掴む能力は、人間のあらゆる能力のうち、最も重要な能力のひとつのように思う。

しかし人間も年をとってくると、客観的な機会そのものがまず大幅に減ってくる。世の組織は（大学の教員組織などを例外として）、おおむねピラミット型で、上になるほど地位の数は幾何級数的に減ってくる。課長の数の3分の1が部長の数で、その上の取締役、常務、専務、社長となると、おおむね3分の1ずつくらいの割合で淘汰されてゆく。

つまり上位へ昇るほど、一方では機会そのものが物理的に減るし、他方地位を争う競争相手は、上位ほど手強力くなる。そのような場合だと、こちらが幾ら有能でも、年期の廻り合せがよくなけ

ればトップの座は廻ってこないとか、逆に何かの拍子に空席ができたりして、思わぬ地位に就けたりすることもある。光孝天皇とか徳川吉宗とか海部俊樹などという人は、天皇や将軍や総理の地位へ就けるなどとは、思っても見なかったであろう。しかし運が降ってきたのである。筆者自身も公立大学で初代の学部長を勤めることになるなどは、60歳近くまで夢にも考えたことがなく、またまたそういう企画のある時点で、30年も勤めた大学の

ほうがたまたま定年に該当していて、それに出会い、幸運に（あるいは不幸にして？）拾われたに過ぎず、これまた一種の運と自分の境涯を考えるしか考えようがないのである。

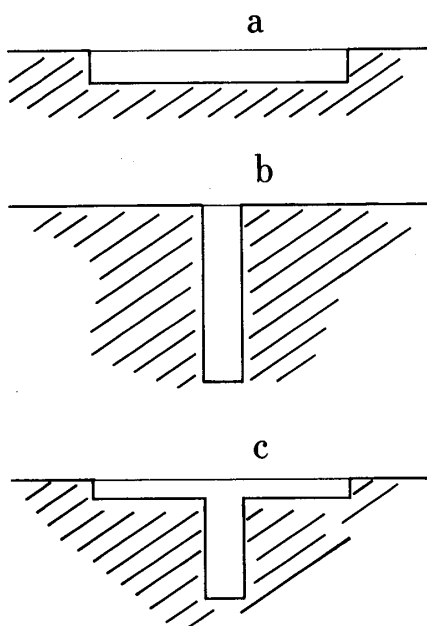
とにかく年が長じてからは後ともかく、諸君のような若い間は、学歴とか運とかのようなものをアテにしたりせず、学力や実力の養成へむけて一途精進して欲しいと思う次第である。

8. 学習の幅と奥行き

「広く浅く」か「狭く深く」か

学力付け（の必要性）について述べたので、その付け方のことを、この章では、もう少し具体的に布衍したい。

およそ人間の知識学業など、物事の修得に当たっては、「広く浅く掴む」、「狭く浅く究める」の両極のやり方がある。むしろ「広く深く」あれば最も良いに決まっているが、各人の修得能力がほぼ一定であるとすれば、間口を広く取れば、奥行きは深きを望めず、逆に奥行き深くを求めば、どうしても間口は狭くならざるをえない。その関係は図のaとbであって、その何れを採るべきかは、場合と状況による。



学問の世界も、古代のギリシャ時代には、大哲学者アリストテレスが単独で政治学、経済学、生物学の書などを著していることで判るように、一人で万学に通暁することもできた。つまり学者として間口を広く取れたのである。しかし時代が下るにしたがい、学問分野の奥行きが少しずつ深くなるにつれて、学者の研究間口には狭められ深耕型になっていった。したがって19世紀頃になると、数学はガウス、物理学はファラデー、化学はラヴォアジエのように、各分野ごとの分業が成立してしまい、ガウスはラヴォアジエの使う化学術語は判らず、逆にラヴォアジエはガウスの書いた論文の内容が理解できないというように、学問がそれぞれ狭く専門化するようになってしまった。

それが20世紀になると、さらに数学の分野でも細分化し、今日では整数論だとか位相数学だとかに分化してしまい、数学者同士でもお互いの専門のことはお互い同士が分らない(=評価できない)らしく、先日フィールズ賞をとった京大の森教授は新聞記者会見で「自分のやっている多様体の分類論などは、世界中で10人くらいの数学者しか判ってくれないでしょう」という意味のことを述べていた。

大学が伝統的に専門的な西洋流の科学を究める機関だとすると、どうしても研究者は宿命的に後者b型の「狭く深く」型になるのは当然の成りゆきで、前者a型の「広く浅く」的な雑学主義は、とかく今日の学者世界では排斥されるのを常とす

る。しかし学者世界ならぬ俗界では「偉い学者先生なら、博学で何でも知っているだろう」と考え勝ちである。「博士」という称号がだいいちいけない。今日の「博士」号は、おおむね狭い分野を、時間をかけて深く耕した努力業績に対し与えられるものであるから、本当は間口の博い士というよりも深い士で、「博士」というより「深士」とでも呼んだほうが、その内容を表わすに相応しい。寺田寅彦は「学位について」という晩年の文章のなかで「学位というものは、唯関係学科に多少でも貢献するような仕事を何か一つだけ果たした人間だという証明書をやるだけのことであって、本来博士号は一つことを根気よく数年勉強したという身許保証書の種類である」と述べている。

ただ近年大学は、上述もしたように、とみに多様化しつつあり、当節流行りの教養型学部や生涯教育型の放送大学などの場合は、教師の側に関してはともかく、学生側に関しては、どちらかというところ「広く浅く」型の学問修得が求められ、他方伝統的な専門学部では「狭く深く」型の学問修得が相変わらず学生へも要求させられることになる。したがって4年制の学士では不十分で、せめて大学院修士まで修得しておくことが、理系などでは就職さきの企業側からも要求される時代になっている。

両者ハイブリッドの実学

では経営学や商学のような文系実学型の学部（理系実学型の場合もほぼ同じ）の場合、研究者は教師、学生を含めて、上のa、bいずれ型の学問態度が求められるであろうか。結論を先きに言うと、それはa形でもb形でもなく（さきの図で面積一定とすれば）図のc形のような学問関心が求められるのではないかと思われる。それはaのような「物知り」型でもなく、またbのような「専門馬鹿」型でもない、両者のハイブリッド型である。すなわちcは

「関心の間口は、広く全域に及ぶが、かつそれら全域のうちの、どれか一カ所について何か特化した知見をもつ」

型である。

そのことは例えば、企業活動のような営みを具

体的に考えてみれば判るように、それはヒト（人事、労務）、カネ（資産運用、調達）、モノ（生産、販売）などの全域にわたっている。組織運用の意思決定に当るエグゼクティブにとっては、これらの全域にわたる（とくに専門的に深い必要はないが）バランスのとれた知見をもっていることが要求せられる。人事や生産のことは経験豊富だが、財務や金繰りのことについては、さっぱり感覚がないといった人物を、組織は最高の地位に載いて責任ある指揮采配を振って貰うわけにはいかない。逆にお金の専門家だが、他のことは……、などというタイプの人も、同様である。

総大将のことを軍隊では英語で「ゼネラル」というが、ゼネラルとは、もともと「すべてのことに広くゼネラルに通暁している人物」の意味である。歩兵のことも砲兵のことも補給のことも、そしてそれだけでなく国家間の政治にも明るくなくては軍の総大将は勤まらないのである。すでに13ページ以下にみたように、あらゆる場合「局所的な眞理」はそのまま「全体的に通用する眞理」ではない。全体をゼネラルに見渡し、常にバランスのとれた判断のできることが実務的管理者人間にとっては、最大の必備能力となるわけである。

ただすべての経営メンや将校たちが、若いうちからいきなり最高経営者や将軍になるわけではないから、彼らは、就職早々のときはどうかの局部のスペシャリストとして任につくことから、その経歴をまずスタートさせる。スペシャリストとしての能力を発揮し、それを認められて、やがていろいろな他の職務をも逐次体験し、次第にゼネラル型の人間へ近接してゆくのである。もっとも、逆に、職歴の生涯をスペシャリストであることに徹底し生きてゆく生き方も、人間にはある。例えば、かつて大洋漁業で、一生を鯨とりの銚打ち技術者として送った人もいた。同社はしかし彼に、最後には取締役の地位を贈ったが、彼は重役のままキャッチャーボートの船先を離れることがなかったという。ただ、これは例外中の例外である。

「初心忘るな」の本当の意味

大学の実学部系学生における教育・学習の体系もまた、したがって上図のa型、b型のいずれか

でなく、c型を積極的に採用することが望ましいと筆者は考える。

この点の具体的なケースについてはⅢでも触れるが、要するに実学系の学生は

「あらゆる科目を、いちおう横に広く万偏なく学習する」

ことを一方で義務づけるとともに、他方で

「それら諸科目のうち、とくに学生本人が興味を覚える科目のいずれかについては、深く学習する」

カリキュラム体系を、大学側は用意することが必要であろうと思う。現在の多くの実学系大学で行われている選択科目方式だと、(例えば)マーケティングを詳しく勉強はしたか、企業財務については全く知識がないとか、逆に財務はよく知っているが人事のことは何の関心ももたないというような学生(そして教師)が育つ。そういったタコツボ型関心の学生や教師を作らないためにも、やはり図のc型の教育が望まれるのである。

なお実学系の研究や学習は、とかくカレント・トピックスを追い、そのことはよいとして、その結果、物事の基本を忘れる傾向があることについては、教師も学生も常に反省自戒しなければいけない。

9. 教養人としての専門人間

やる気をなくす「一般教育」

大学時代に経済や経営、商(それに工)学部といった実学系の学部を専攻する諸君を念願に、教養の大切さということについて、とくに一章を割き触れておきたい。

今日のわが国の大学制度のもとでは一般教養という履修科目が定められていて、人文・社会・自然の3分野にわたり、主として低学年で、全員その所定の単位取得を義務づけられている。ただしこれから科目の評価は、教師側(とくに専門学部側の教師)からも、学生諸君の側からも、概してすこぶる良くない。

このような課目群が、大学の教科目へ強制的に

「初心忘るべからず」という諺がある。これは普通、最初のときの気持を何時までも人は忘れず持続するように、の義と理解されているようであるが、本来の意味は「初歩のこと、基本のこと、を人は疎かにしてはいけない」ということである。

このごろの研究者の卵である大学院の院生などを教えて感じることは、難しいことや枝葉にわたることは結構よく知っているくせに、ごく基本的なこと(例えば、基本的な術語の定義とか、初等の数学公式とかその導き方のようなこと)を質ねると答えられない者が多い。そういったことは自分の専門的な論文づくりに直接不要ないなどの理由で忘れてしまい、それで済んでいる積りになり勝ちだが、それでは人を教え導く教師の卵としては落第である。また実学の大学教師といえども、漢字字画の正しい書き順など、黒板でそれを書いて生徒や学生に示す身分としては、国語の時間に習った通り正しく書いてみせることができなくてはいけない。若い研究者の研究発表などを聴いていると、黒板に誤字などを平気で書いたり、字画の順番をいい加減に書いたりして平気な者がいるが、実務的な学問に従事するとしても、国語表記を疎かにしてよいわけでは決してない。「初心忘るべからず」とは、本来そういうことなのである。

加わるようになったのは、戦後における米国型大学制度の移植の結果であるらしく、戦前の旧制大学やヨーロッパ型の大学には見当ない。いっそ廃してしまっても良さそうなものと思う人がいるかも知れないが、教養担当で現に職に有りついている大学教員数は全国でたいへんな人数になることから、そういった先生方の就業機会を奪い、由々しい失業問題が起ることにもなるので、そう簡単にはいかない。

一般教養科目の評判が良くない第1の理由は、まずそのなかに日本史とか生物とか国文学とか、高校時代課目(それは新入生には受験時代の悪夢につながる)の蒸し返しのような科目が多く、か

つそれらが概して雑踏の大学室で講ぜられ、せつかく大学らしい専門科目へ取り組もうと意気こんで入学してきた新入生諸君の士気を甚しく阻喪させるからである。したがって高校カリキュラムにはなかった心理学、文化人類学、政治学といった科目は、同じ一般教養群のうちでも相対的に学生の人気はある。

聴講したって詰まらないからというので、高校の延長のような講義には顔を出さず期末試験だけを受け最低得点を採りさえすればよろしいという気分に入生は陥ってしまい、そうするうちに大学のほうは（文系ではとくに）時間割りが暇だと、アルバイトや遊びに精を出すことになり、その結果高学年の専門課目修得のほうも、延長線上で疎かになるという連鎖反応がでてくる。そうするとわが国大学教育への弊害は、たんに一般教育の枠内だけで止まらなくなる。

また第2には、教養課目担当の教師は、各大学内でとかく専門担当よりも低いステータス、劣った能力の持主だと教員仲間では見られ勝ちで、担当先生方の教育士気、研究士気がどうしても低下し勝ちになっていることによる。むろん学問的に有能かつ教育も人一倍熱心な教養担当教授もいるにはいるが、そういう人は専門のうえでの論文業績などもどどんと沢山生産し、やがてどこかの専門学部へスカウトされ、“栄転”してゆくケースが多いから、一般教養へ取り残される教師連の士気は、能力ともどもますます沈滞してしまう結果になる。そしてそういった雰囲気は、何よりも学生層へよく伝わる。

ありのまま一般教養の悪口を書いたが、筆者自身、過去のうち30年以上も東大駒場で一般教養の統計学を担当経験した人間であるから、上の記述は他人のことではなく、わが身自身の評価の一部としてお赦し裁きたい。もっとも、駒場に関しては、教養体制は一般国公立大学なみの、「教養部」ではなく「教養学部」であり、学部独自の3、4年生、さらに大学院生を抱えていて、全教官陣の士気、能力は概して高いものがあった。それでもなお私たちの先輩の先生方のなかには強い本郷（＝専門諸学部）コンプレックスをもった人たちが多数いたようであるが、ただこのようなコンプレ

ックスが却って発条^{ばね}に働いて、部門の士気が高まることになれば、それはそれでよいのである。駒場の場合は本郷への対抗意識が、良いほうへ動いていた面があったことも記しておいてよい。

なお筆者自身に関していえば、雰囲気の比較的自由な教養学部というところに籍を置かせてもらったお蔭で、好きな勉強分野で仕事を勝手にやれたことは、個人的にはなほだ有難く、幾ら感謝しても感謝しきれない体験であった。

真の意味での教養とは

以上は、わが国の現大学制度としての一般教養科目に関するあげつらいであるが、以下に語ろうとするのは、そういった、「制度としての一般教養科目」のことではなく、実学系の学部に入り、ふつうのビジネスマンを将来志望とする数多くの学生諸君にとって「真の、本来の意味での教養」の必要性とか、人生航路上の役割りとかいったことに関してである。

そもそも原点に立ち戻って考えるとして、教養とは一体何であろうか。それはもともと日本語や漢語ではなさそうである。英語でのcultureとか、ドイツ語でのBildungという字の訳語らしい。語源的に考えれば、前者は、「耕す」と同義で、後者は、「形に作りあげる」ということであろう。教養は、このように、人間形成に関する西洋的な概念である。ローマ時代の評論家キケロのcultura animi(魂の耕作)がもとだという。輸入に当って誰かがそれに“教養”という漢字を当て嵌めたのである。

「あの人は教養がある」とか、「教養のない人間になってはいけない」とかいう。そういう場合の、教養そのものの具体的内容と、教養人に至る具体的なルートは判然しないけれども、いわゆる教養とはキケロのいうような「人間の魂を耕すことである」と言われてみると、抽象的には何となく教養の意義が判るような気がしてくる。

私は、一個の人間が「教養を身につける」とは、もう少し具体的には

知・識・の調和のとれた、常識に欠けるところのない人間精神を形成すること
と理解してよいのではないかと考えている。知に

偏ったり、情におぼれたり、意だけ押し通す人間でなく、それらが3者寄りあって互いを高めあったような人間性を作りあげること努めることが、すなわち教養を磨くことに通じると言ってもよいように思う。

そしてまた、そういった教養の体得とは、別な角度からこれを見ると

専門家的職業の知識の習慣・獲得とは、次元的に別個々な営為である。

と理解をされてもよさそうである。専門家的・職業的生活は、常にとかく実利・実益に直接つながっているが、教養生活はそういった実利・実益とはおよそ正反対というか、縁がないという意味で、対立概念である。専門家的職業的側面を、人間に求められる奥行きと見なすとすれば、教養的側面は同じく、人間に求められる門口の幅の側面と考えるとよいのではあるまいか。そして、そう考えるとすれば、社会的な専門的・職業的能力を一方に深くもつことを要求される。専門人間の場合であればあるほど、他方においてますます逆に教養の幅の大きさは、比例して不可欠に要請されると納得できる。

各種の実務家たちで構成される今日の先進国の諸社会（企業体など）は、すべて専門家的・職業的な人格のあつまりという意味で、高度な専門人の集団として成立しているが、互いに専門人同士では組織間の横の繋がりが成り立たない。そうなるとその成員たちは、いずれの他方において同じく高度な教養人であることが、いよいよ強く求められることになる。専門人であることと教養人であることとは、かくのごとく現代の組織社会においては一身の不可分の人格存在である。現在のわが国の大学の教科課程で「教養」と「専門」とが併存されているゆえんも、本来はそういうところにあると察せられる。

教養的側面を欠いた純粋専門人間だけという存在が今日の組織社会において考えられないのと同じように、逆に教養だけを豊かに奥床しく身につけ、しかし社会と全く専門人的な関わりをもたず超然と独歩で生きる純粋教養人間像というものは、乱世でもあればともかく、また老後引退人間の場合などは別として、現代の組織社会では考えに

くい。さきに引用した漱石の小説などには、そういった教養遊民の主人公がしばしば顔を出す。彼らは専門人ならぬ、組織から孤立あるいは超然とした純教養人であり、20世紀初頭の明治日本社会ならともかく、21世紀を迎えようとしているわが国社会では、そういう時代離れのヒーローたちは平成の現実に見出し難い。

教養を身につける

さて問題は、「ではいかにして人は、教養をわが身に体得できるか」である。教養ならぬ専門の知識や技術のほうは、しかるべき授業や講習会や書物などで、累積的に現実とその内容が身につくのであるか、教養開発のほうはセミナーや夏期講習は出ることで安直かつ現実に身につけることは心許ない。大学の大教室で聴くいわゆる「一般教養」科目にそれを期待することも恐らくは相当に無理であろう。それは上述の教養の体得ということが、人間として知・情・意の調和的高揚訓練ないしシェープアップにあるからで、それは恰も肉体的シェープアップのためには、毎日かさず自覚的に美容体操に精をだす地味で根気のいる努力を続け、バランスのとれた躰をつくる日常的心掛けが大切であろうことと似ている。ただ肉体訓練なら毎日鏡をみることで成果が判るのに、精神訓練のほうは鏡でその成果を具体的に確認などはできないのは、やむをえない。

筆者思うに、教養それぞれの内容は時代ごとに違おうにしても、人が真に教養的なものをば、確実にわが身に付けたいと志すなら、具体的には何でもよいから

古典的な素養で共通で確かなもの、寄りどころになるもの

を何かひとつ、その人の青年期までのうちにものにしておくのがよいように思う。教養という字が英語のculture、つまり「文化そのもの」と同義なことからも理解されるように、確かな古典の素質は、必ずやそれは人間形成の背骨になると考えられる。徳川時代などの場合、人は幼少の頃から「論語」とか「孟子」とか、（内容が判っても判らなくても）とにかく繰り返し頭へ抬きこまれる教育がなされたが、それが当時の人たちの間の教

養的背景あるいは寄りどころの形成に不知不識のうち役立っていたのである。短歌の「百人一首」を遊戯裡に覚えるなどもそれと同じであった。西洋の場合だと、一般にギリシャ語やラテン語による古典の学習が、それに相当していたようである。

古典というのは文学や哲学などの場合だけでなく、音楽や絵画などの芸術のような世界でも、人が革新的なことを志すにつけても、まずいちど古典的な共通なものをばしっかりと基本に身につけ、そのうえで銘々がそこから出発し、それを克服する、あるいはそれから蟬脱するかたちで自己の新しいスタイルを産みだして行く基礎となる土台である。さきの章で、何ごとも基礎の必要なことを述べたが、古典というのは教養の基礎に当るようなものと考えることができる。

10. 就職に望まれる主体姿勢

社会と大学との貫入関係

Ⅱ部の最後の章として文科実学系大学諸君の卒業後の就職ということ、大学生生活との関連で述べておきたい。Ⅰ部の2の章でも触れたように、諸君にとって「就職」とは、タイ国の人たちの例でいうなら、「社会人への還俗」である。俗人である人間がたまたま縁あって大学という「学問寺」に籍を置いた学問修業していたのが、4年間の年期がきて、もとの社会人へ戻るとするのが、その本来の意味と観念することが、還俗に相当する就職の本質をよく理解することになるのではなるのではあるまいか。聖の生活と俗の生活とは、表裏一体のものと了解さるべきである。

ということは一旦還俗しても、一人間として、再び志すところがあれば、俗世の生活をしばらく畳み、^{いくたび}幾度でも「学問寺」での修業生活を繰り返せるというのが、聖界(=大学世界)と俗界(=実業ビジネスの世界)との表裏関係であるうるとするのが、大学という社会制度のあり方として本来望ましいということは、筆者さきにも記した

教養豊かな経営マンに

大学時代に経営や商学部のような世俗的な専門教育を受ける学生諸君へ向けて、筆者が常に繰り返し強調していることは、その学習する専門学問の性格が世俗に専門的であればあるほど、他方ではますます教養習得に努めることが必要という点である。

欧米などの経済人や実業家と応対してみたいしばしば感ずることは、彼らの教養の幅の豊かさである。彼の地では、言葉や態度の端々にそういうことを感じさせる人に廻りあうことが多いのに、わが国の経営者や社長クラスの人たちに会って見て、そのような想いを当方に懐かせる人は残念ながら極めて数少ない。むしろ中国や韓国には多い。新しい世紀のわが国の産業や企業を担うべき若い諸君が、どうか教養を欠いた先輩の轍をふまないようにして欲しいと思う。

通りである。

じっさい最近では、漸くわが国の大学の場合でも、米国などの大学なみに、そういった「社会人⇄大学人」という人事往来が、教師レベルでも学生レベルでも少しずつ、尋常のこととして始まりつつあって、成人入学とか公開講座とかは、取りあえずその現われといえる。また例えば大学院のマスターに相当するビジネススクールの登場(慶応義塾大、筑波大などに設置されている)は、社会人を主たる対象として開かれた新しいタイプの大学の試みといえる。さらに大学によっては、官庁エコノミストの人たちを一定年数だけ正式の教授として受け入れ官学交流を図るとか、民間企業の専門家たちを非常勤講師などとして招請するとかが、頻繁に行われるようになっている。

諸君に願いたいことは、卒業し就職してしまつたら、社会人として大学世界は、もう一生涯縁のない世界と考えないようにして欲しいということである。逆にいうと、大学人として暮らすにしても、その間、その裏には社会人としての世界が繋がっ

て存するいう認識を常にもっていて欲しいということである。

自分の運命は自分の責任で

大学から巣立ってゆく諸君に強く求めたいのは、(大学入学の場合の学部選びの場合について同様であるが)就職にさいし、もっとはっきりと自己の人生目標を具体的に樹て、それに沿って主体的な選択行動をして欲しいということである。

あまり明確な自覚目標もなく、「卒業したらどこかへ就職しないわけにはいけないから」という外から動因に引きずられて、「あの会社は人気があるようだから」とか「イメージがよいから」といった漠然とした、あるいは抽象的な動機で就職さき選びをする者が余りに多いのが、昨今の就職先き選びである、(むしろ具体的に「あの会社は休日が多い」とか「ボーナスがよい」とかを選択因子とするのは理解できる。)

自分の人生目標を主体的にはっきり立てた就職の具体ケースとして、こんな例話を挙げておく。だいたい前の話だが或るときオーストラリア在の某日本企業支店へ、一人の豪州青年が突然あらわれ、当社で「ぜひ自分を使ってくれないか。どんな仕事でもする」と頼んできた。「どうして、そうまでしてわが社を望むのか」と訊ねると、その青年のいうには、「これからのわが国の状況を考えると将来日本との交流が高まるのは必至だ。自分は、いずれの日か日本との間の貿易商社事業を起こしてみたいと思う。しかしそれにはまず異邦人である日本人の日常の考え方や日本人のビジネスのやり方をよく自分の目で見、肌で知っておくことが第一課である。この会社は自分のその目的に適っているのだから、お願いする次第なので」とのこと、
「それなら……」ととにかく試採用してみたところ、
「どういうわけか実によく働く、日ならずしてその社になくってはならない現地社員になった。「よい青年を雇ったものだ」とその日本企業が悦んでいるうち、約束の2年がたちまち経ち、企業としては俸給を上げるなど提案して引き止めようとするのを、くだんの青年は「始めの約束ですし、それにお陰で日本人のことも大分よく判りましたから、お暇します」とあっさり去っていった。

それから何年かして、その青年がまたひょっと現われて言うよう。「あのとき、いろいろお世話になった。じつは、このたび日豪貿易に関わる非常によい会社が、豪州人のマネージャーを募集しているので、自分はそれにぜひ応募したい。ついてはお願いしたいのは、御社在勤期間中、自分が約束契約の通り非常に忠実に職務を尽くした人間だという証明を書いてもらえないか」という。彼は、その会社を去ったあと幾つか日本人関係の会社とも付き合い、ずいぶん日本と日本人のことを勉強し、また信用も得てきたらしい。なるほど、こういう状況を見越して彼は全く実によく働いてみせてのかが上の一言で判り、とにかく約束通りよく働いたことは事実なので、その証明を書いて渡した。そのような証明を幾枚か添えて、彼は首尾よく応募に合格し、その後、機を見て独立し今では立派な独立貿易商となって日豪間に活躍している。さきの日本企業も、彼のよいお得意さんにさせられているということである。

この豪州青年は、自分の若いとき立てた当初の目的に沿ったコースを、とにかく着実に一步一步開拓して歩いたのであった。

このような独立心をもった若者のケースに較べ、いまの日本の大学卒の若者の就職行動の典型的は、どこか会社に一生の身をあづけ、あとの運命を大船に任せる式の主体性のないものが甚だ多いのは残念でならない。入社してしばらくすると、組織に飼い習らされて「会社のため……」などと殊勝な口を利くようになるが、もっとどうして「自分の理想目標のために、この仕事に就いているので」と胸を張って言えるようなビジネス人生を選択しようとしないのであろうかと、齒がゆく思う。

筆者の信条と希望とを敢えて言わせて貰うならば、経営学部とか商学部とかのような実務専門の学部コースを選択した諸君は、安全そうな大企業へ就職し、それにふわふわ一生を扨するような安易な人生選択をするのではなく、上の豪州青年のケースのように、自ら進んで目標を樹て、事業を起してゆく気概が欲しい。ただ卒業後いきなり自分独力で事業を起すことは、ビジネス諸環境が今日のように入りくんでいる経済社会にあっては慥かに難しいであろうから、豪州青年がそうしたよ

うに、最初はどこかの会社へ入り、そこで仕事をいろいろ覚え、コネなども沢山付け、その上で機を攔んで自立してゆく、そのためのステップとして大会社をまず選ぶのでというのは、方便としては十分な賢明なことと思う。そこで実務人としての人生の意義を積極的に発見するならそれもよい。要は単なる組織の一歯車としてのサラリーマンに安んぜず、それに終るな。人間としての目標を懐き実社会にいきよ。ということである。

実社会での活躍をみざす人間として、このような人生目標を常にはっきり立てて仕事を進めることの必要は、就職選択の場合だけでなく、その前段として大学内での講義聴講科目の選択の場合などにしても、同じような原則によつてほしいことが、望まれることを付言しておきたい。

「成功してこそ実際人」の教訓

筆者はこれまでの学問生活のあいだ、多くのよい師にめぐり合うことができたが、その一人に西堀栄三郎先生が居られる。先生は第1次南極越冬隊の隊長を勤められ、わが国産業にQCやMRを最初に導入された草分けでもある。日本山岳会の会長で八千メートル級のパイオニア、マナスル登山を企画され、「雪山譚歌」の作詞者だったと言えば、ああそうかと判る読者もいるかと思う。

西堀先生の仕事観の信条は「人間は成功することが大切だ」ということで、私どもは常にそれを教え込まれた。この訓えの背後には、人生は何ごとをするにしても、必ず「目標を立てて臨むことが必要」という考え方があり、だいいち目標がなければ、成功かどうかの判定尺度が判然しない。事に臨んで一生懸命に力を尽すことも人間には大切だが、一生懸命やっても目標達成に失敗するようでは、実際界では、その損害が自他に及ぶ。

伝統的な日本流の論理は「誠心誠意努力して、倒れてのち止む」であるが、西堀先生はそういった無責任な、主観心情的な生き方を赦されなかった。目標値もはっきりせず、ただ一生懸命やれというのでは駄目で、確かな具体目標を予め示し、それを必ず達成してみせる、それが人生大事というので、その辺りが単なる机上論、精神論のほうをとにかく大切にする学者とは、考え方の基準は

ひとあじ違っていた。

そしてその場合西堀流で大切なのは「目標値水準の立て方」で、どこかに前人未踏の探検的な要素が必要であった。マナスルも、南極も、QCも、先生自身のそういった人生哲学の実践であった。未踏未知の要素があり、しかも成功の自信があるからこそチャレンジの意味があり、また達成すべき価値がある。十分に周到な調整研究をし、準備を積み、かつチャレンジするさいの手法に關しても幾つもの代替案を予め用意して、そのうえで未知の仕事目標へ立ち向う、というのである。

南極越冬にしても、もし越冬一年目の終りに交替の観測船が到着できず帰れなかったときは、どのような手を打ったらよいかとか、小さい面白い話題では、万一のときにアザラシから電池を作ってそれで無線通信する方法とか、いろいろな場合の代替案を考えておられたようであるか、そこまで至らず第1回の越冬観測に無事成功された。当時までは、冬山で雪中に睡眠すると凍死するという説が一般的に岳人たちのあいだに流布していたのに対し、それは疲労のあげく雪中に倒れるからで、体力が十分にある間に雪洞をかまえて適切な眠り方をすれば大丈夫であるという説を、西堀先生は立てられ、自らそれを実験して成功されたりした。

人生航路に船出するにあたって、西堀先生の「周到な研究と準備をかさねたうえで、未踏にいどむ探険精神」というのは、誰も忘れてはならない教訓だと思う。とくに学窓を巣立つ若い諸君に、この言葉を贈りたい。

III

11. 新学部づくりへの参加

大学教授の定年後

この冊子のさいごのⅢ部を、今春ようやく第1回卒業生を送り出すこととなった本学・経営情報学部づくりのさいの体験談のうち、あとに一般読者へ書き残しておいて役に立ちそうなことを記録として語り残すことに充ててみたいと思う。そして、そのなかで冒頭にも述べた実学的大学一般の今後のあり方の問題を併せ考えてみたい。

おもうに、社会科学系の大学教師で、全くゼロの白紙状態から、新大学の学部づくりの仕事すべて任せられ、ひとつの纏まった学部の形を作り上げることに関わり、学部長職の立場で4年間、かなり思い切って自由にその運営に当らせてもらい、第1回目の卒業生をとにかく送り出すまでの仕事に携わるといふ貴重な体験をもちえた人は、全国を探しても、そう数多くはいないであろう。

また取りわけ最近数年は、国の緊縮財政のため、国立大学の社会・人文系学部の新設は、いっさい抑えられてきているので、私立以外の場で（つまりよろずお役所相手という条件のもとで）、この種の体験を味わった者は絶無に近いであろうから、その意味でも、如上の作業に直接かかわった筆者がここで自らの過去5年間の体験の輪郭を書き留めておくことは、記録として若干の価値はあろうし、ある種の読者には、何らか直接の参考になるだろうと考えるのである。

県当局から、（当時の学長予定者であった辻村明氏を介して）新大学づくりの構想を打ち開けられ、それを構成する4つの学部の中の1つである経営情報学部の学部づくりと、その学部長就任の交渉を受けたのは、いまを去る7年ほどまえの1984年（昭59）の暮れであった。

当時、私は東京大学の定年規定に当たる満60歳に達しようとする、ちょうど1年余り前であって、定年後の再就職を具体的に考える時点に差ししかか

っていた。大学教師の定年というのは、読者ご承知のように、全国各大学ごとに自主的に決める慣習になっていて、最も若い60歳定年が東大・東工大など。63歳が一橋大・筑波大など。そして大部分の国公立大学や慶応大など一部の私大が65歳。さらに一般の多くの私立大は概ね70歳。などとなっている。その他、64歳とか68歳とかの半端な規定をそれぞれ自主的に定めている大学もある。最近、一般に少しずつ年齢が繰りあがる傾向があるけれども、概して判るように一般サラリーマンよりは、歳をとってまでその職を勤めさせられるのが大学教師職の生態である。

上で理解いただけるように、満60歳で定年を迎える私ども東京大学教官の場合には定年後も慣習的に、あと5年間とか10年間とかを、どこか他の国立、私立大学へ移るなどして、教員として2度目のご奉公をするのが常となる。ただし最近定年を待つことなく、頭も体も元気うちに職場を変える思い切りのよい教授仲間も現われて、そのほうが学部教授人事の活性化という点でも、筋として望ましい意思決定選択であろう。自分が30年も同じところに座りこんでいて、言うのは気のひけることであるが、日本の大学教師たちも、米国などの大学教師なみにもっとあちこち横に移動する慣習をつけたほうがよろしいと思う。そのほうが学風なども互いにミックスしてよろしい。

もっとも、上のような再就職は、いずれにしてもたまたま適当な教員ポストがどこかの大学や研究機関にあり、幸いにしてそこからお迎えを受けての話であって、そうでなければ、当今の一般サラリーマン並みに東大の場合なら60歳で研究者ないし大学教師として、第一線から引退することになる。ただ学者という職業は、人文・社会系の場合には、もともと自由業的などところがあるから、大学をやめたあとと自分自身の個人意思で自由に、そして却って一切の拘束もなくフリーな立場で研

究を続けることができないわけではないけれども、理工系のように実験に携わる学者などの場合は、別な大学へ再就職するか研究所へでも移れないかぎり、研究実験のフィジカルな場を失うことになる。またわれわれのような文系の研究者でも、大学にでも残らないでいると、つい研究の第一線からは離れてしまうことになり兼ねない。

そういうわけで、私もその頃は、先輩や同僚仲間なみに、どこぞ移れる良いポストがあれば、と考える年齢ラインに達していたのである。もっとも、こういう場合の良いポストの有り無しあるいは運・不運は、まずだいいち当方の専攻分野いかに大きく関わっていて、ある専攻分野の教授は比較的、手近かであつた良い職場に有りつける確率が幸にして非常に高く、他の専攻分野では不幸にして非常に低いといったことが、当然ながらある。また加うるに、学者としての業績が高く、令名の聞こえた教授は、よい椅子に歓迎されるが、そうでない場合には…、といったことも無論大いにある。ご本人の意思とは別にあんまり当人が偉すぎて、却ってどこからも敬遠され、再就職なされなかった大先生などもいらっしゃる。大学教授定年時の悲喜劇ドラマである。

幸いにして私の専攻する経営関係諸学の場合は、比較的世上に大学教授ポストの需要が目下のところ幸いに多くあって、還暦近くの再職場探しも、あれこれ贅沢さえいわなければそれほど困難ではなく、地方へ都落ち（「都落ち」という言い方は、地方の方へは大へん失礼な表現であることは筆者重々承知しているが、ここでは東京人同士が普段平気で使っている言葉を、敢えてそのまま書かせておいていただく。けだし東京人間どもの心理を、最もよく表す言い方である）など敢えて考えずとも、東京圏内の私立大学で受け容れて戴き、70歳くらいまで月給を戴けそうところが複数あった。だから比較的のんびり構えていたのである。また、60歳以降の再就職は、いわば「第2の人生のお勤めだから、わが国大学教師特有の雑務に余り煩わされたりすることの少い、あるいは出来うれば（月給など多少すくなくてもよいから）雑務を全く免除して下さる大学があれば有難いなどと虫のよいことを考えていたものである。それは、その場合

の私のような境涯に立った者ならば、誰しも私と同じような考えになったであろうと思う。

突然の就任要請

そのような時点で、東京の近傍とはいえいわゆる東京圏からやや外れた静岡地方からの俄かのお声がかかりであり、しかものんびり楽隠居とは正反対の・新学部づくりの陣頭に立つ仕事を引き受けよとの注文である。もっとも、定年に関しては、（他の一般教官の方々は公立大学ゆえに65歳とするが）私の場合は、創業に携わることでもあり、特例として70歳まで認めてもよい、というのが県側から提示された、私への条件であった。新大学の発足は、いちおう1986年からということになっているが、（事実上、86年は教員徴募のうえからも無理であろうから）1年おくれの87年発足でも県当局としては構わない。とにかく良い先生方を集めて欲しい。ただ87年開学となる場合には、私個人に関しては、還暦定年後、1年間の就職空白が生ずるので、その間は「大学建設委員」という資格で、学部の建設事務に専心当たってくればよい、という常識的にご尤もで、また十分に好遇の申し出だと私は受けとめた。

ただ私自身大いに迷ったのは「東京都内の或る私大で、還暦定年ののち安楽人生を」と自分の未来図を勝手に描き、それがほぼ具体的に目前に実現できそうな状態になっているところへもってきて、いきなり東京から近いとはいえ転出し、かつ新学部作りの陣頭指揮責任者になれというのは、自分の人生シナリオには全くなかった、寝耳に水の話であった。だいいち折角の年金がお預けになる。ただそのような大仕事を持ち込んで下さるのは、当局が私のその面での潜在能力を事前評価して下さっているわけで、大変有難く光栄の至りではあったが、私自身の客観的能力の有無はさておき、もともと私の個人的な人生計画のなかには組織の「長」の名の付く職に就くことなどは、若いときから一貫して全く絶無であったことも告白しておかなくてはならない。

「八百長」を含め、とにかく「長」の付くことは、どんなことがあっても嫌だと、常に冗談半分で宣言してきた身として、県のこのお申し出は、

お受けすべきでないのが私の信条のはずでなければならなかったのである。しばし考えた挙句とはいえ、永年の信条を全く枉げ、お申し出を受諾することにしたのは、変節と言われることを甘受しなくてはならないが、以下の理由による。

承諾した理由

その理由を述べる前に、日本の大学における学長とか学部長とかの位置ないし立場一般について、手短かに触れておかなければならないが、これらの地位は、外部からみて位階だけは高そうに見えるが、企業の社長などの場合と違って（特に国公立の場合などでは）殆ど実権らしい実権を伴わない「長」的存在だということである。米国の大学の場合には、私立はむろん州立大学といえども、学長はさまざま学校組織行政上の職種があり、また学部長にしても麾下教授層の業績評価権をはじめ経営手腕発揮の余地が大きい。しかし日本の場合は、全くそうでない。

私は、かつて東大勤務時代に、学内での職掌から、総長室へ出仕し、総長の仕事一部を補佐する機会がしばらくあったけれども、学者として位人臣を極める東大総長にして、自分の思っていること、自ら計画したいことの10分の1も実行できないことは、傍にいて肌でよく判った。ことに「大学の自治」というのは「学部の自治」、具体的には学部教授会の自治であり、学長の介入権・指示権は極めて限界がある。少しく大袈裟にいうと、一般大学の学長職の日常は、大学への訪客を接見したり、卒業生・同窓会やその地方支部会などへ顔を出したり、ローカル名士として式典類のゲストに引っぱり出されたり、名誉教授の葬儀で弔詞を読んだりする仕事へ多大の時間を食われるだけで、それらを人生の生き甲斐と思うか、運命として達観するかなら別であるが、そうでない限りとにかく学者・研究者と兼ねて勤まる仕事ではなさそうである。

これに対し学部長の立場は少しく学長のそれと違い、研究教育の現場にあるので、日常生活はいささか学者のそれを外れなくて済むけれども、配下にあるわが国の大学教授連（特に実社会体験がなく、日本の大学社会のなかでだけ暮らしてきた

教員たち）というのは、良きにつけ悪きにつけ「一国一域の主」で、そのなかにはやたらに原理主義的にしか物事を考えることしか知らない変り者がいたりして、世の変化にあわせての（あるいは世に先んじての）学部組織や教育運営の思い切った革新などは思いもよらないのが常となる。学部長というのは、そうなると集団の単なる高等小使いで、雑用や長たらしい会議類に時間を取られるばかりで、前向きの仕事をしようとしても、まったく報いられないのである。ただそれでも、世のなかには、とにかく良くしたもので、学長や学部長を勤めてやろうという奇特的な仁者、あるいは妙に野心的な人物は、大勢の教授連のなかには幾人が必ずいて、それで日本の大学は何とか動いて（あるいは、動かないで）いるのである。

筆者にしてみると、大学のような聖界組織であろうと会社のような俗界組織であろうと、もともと体質的に気乗りのしない「長」のポストである上に、なかんずく大学については上のような事情が大きく加わるとすると、日本の大学の学長や学部長などというものは、どんな事情があろうとも金輪際お引き受けすべきものではない、と永年にわたり考え続けてきた次第である。それを君子豹変で魔が差し、新設の大学の学部づくりと学部長職とを、静岡の地で引きうけてみる気になったのはつぎの2つの理由による。

第1は設置者である県当局から「学部内容についてはとにかく当方全くの白紙で、引き受けて下さったなら、人事、教育内容などすべてを林先生に一任する」と申し出られた点である。学部作りに関し、白紙のカンヴァスをお任せするから、あなたの好きな通りの絵を描けといわれる、こういう機会にめぐりあうことは、冒頭にも記したように大学教師として、まことに稀有で、（とくに願ったわけではないが）仮りに願ってもそう得られるものではない。（「人事その他の準備は当方で全て致しますから、先生にはただ学部長とか学長とかの座を差上げますから、それに就いて下さりさえすればよいです」と慫慂されるケースはままあるが、そうなると「長」の地位はただ据膳にとどまり、部局経営の理想発揮などという「長」としてリーダーシップ面の積極行動は全く実現不可能

になってしまう。) それにもうひとつ加えて、国公立で初の経営情報学部づくりというのは、いままでの商学部や経営学部などと違って、チャレンジしてみても面白そうである。

とにかく私立大学の場合には、とにかく有りがちな、理事長親戚の無能人物を語学の助教授に無理に採れ、などといった人事面の横車を押されることのなさそうなのは、公立や国立大の魅力である。また財政面でも公立は私立大学よりは余裕のある計画が可能に違いない。地方公立大の学部長というのは、老舗の国立大の学部長などよりも地位は低いかも知れないが、今回の場合は、創業の中小企業の親方をやれと言われていたようなもので、何ぞ思い切ってアンビシアスなことがやれるかも知れない。構想したことが100%全部でなくても、8割か6割か、5割でも実現できる機会など、東大総長といえども、会しえないことである。第2には、静岡という土地柄への魅力である。私のように旧制高校までは地方都市で育ったにしても、大学生くらい東京を離れて生活したことの無い人間にとっては、このさいどこか地方へ転出し、そこで新事業に携わってみることは、学問的にも個人として新境地を開く機会を掴むことになりうるであろう。また一介の社会科学徒という立場から言っても、一生を東京だけとか、地方だけとかで送るのは、どうも芸がない。東京人を見る目も地方人として見れば違って来るであろうし、その逆も然りであろう。「都落ち」も、やはり一度は東京人間として進んで体験しておくべきだ。かつ静岡県は、これまで筆者にとって地縁のなかった土地であるし、それゆえ勉強になる。それに幸いにして気候もむろん悪くはないであろう。そのうえなお良いことは静岡市という土地が、地方であることは事実な一方で東京圏にも近く、中央と地方とのいわば接点に位置していることだ。

以上の2つの点、すなわち大学人として何か思い切ったことがやれそうであるという得がたい機会への期待、および東京圏の外へ一旦出てみる体験への期待、それにもうひとつ加えるならば経営情報部という、まだ固まらない世界を体験できるという期待が、「長」のつく仕事には一生付くまいと決心していた筆者をして、思い切って一度だ

け撤回して、「やってみましょう」との返事をさせてしまった。

そして静岡県大学建設室当局は、当初の約束通り、白紙のキャンパスを私へ任せるという約束を最後まで守ってくれた。ということは、その代わり(設備などのハードな面は別として)人事や研究・教育計画については何から何まで、大学発足まで自分独りでやらなくてはならない羽目になった。引き受けてから1986年4月までの1年3ヵ月余りというもの、まったく未経験の荒海へ独りで漕ぎだした船頭のような境地を味わうことになったのである。

いま回顧し、一つしかない学者人生として、この仕事はトライしてみて大変よかったという想いである。そして、この時点で筆者の頭にゆくりなく甦ったのは、さきのⅡ部の末尾にも触れた西堀栄三郎先生の、「つねに新たな目標を立てて、それにチャレンジし、成功することこそ人生の目標」という訓えであった。

内容の定かでない経営情報学部

「やってみましょう」と引き受けることにしてはみたものの、困ったのは肝腎の経営情報学部というものが一体どんな内容のものかが、まず判らなかったのであった。経営学部とか商学部とかいう伝統的な実社会対応の学部の場合ならば、その授業科目などの内容は、これまでの常識で一応理解できるし、かつ文部省の大学設置審議会の分科会の経済学専門委員会というところが定めた「授業科目(主要学科目)基準表」なるものが作られているので、設置計画はそれに準拠すればよい。

別掲の表は、そのうち経営学部・経営学科の場合(1985年当時のもの、現在は多少改訂されている)を示すが、要するに新規に経営学部を設立しようとする者は国公立であろうと私立であろうと、まずこの表にもづいて担当教員採用人事の計画をたて、就任予定教官の名簿ならびに各人の業績リスト、就任承諾書などを揃えて、文部省・大学設置審議会の審査を受け、そこでのOKを取りつけない限りならぬのである。(建物、設備など財務面の審査もむろんあるが、それらの点については、ここでは記述を省略する。)

文部省・大学設置審議会による経営学部・経営学科の場合の授業科目基準表（当時のもの）

	学 科 目	授 業 科 目	備 考
主 要 学 科 目	経営学総論	◎経営学総論（経営学概論） ◎経営学原理 ◎経営学史 ○企業経済論	◎のうち二科目を必 置とする。
	経 営 史	◎経営史 産業史 日本経営史	現代経営史を含む。
	企 業 論	◎企業論 ◎企業形態論 株式会社論 公企業論 公益事業論 協同組合論 中小企業論 多国籍企業論	◎のうち一科目を必 置とする。
	経営管理論	◎経営管理総論 ○経営組織論 ◎労務管理論（人事管理 論 経営労務論） 労使関係論 ◎財務管理論（経営財務 論） 生産管理論 ◎マーケティング論 販売管理論 事務管理論 国際経営論 経営立地論	◎のうち経営管理総 論を含めて二科目を 必置とする。
	管 理 工 学	◎管理工学（経営科学） ○管理統計学 管理数学 ○情報管理論	
	会 計 学	◎簿記原理 ◎会計学原理（財務諸表論） ○原価計算論 ◎管理会計論 経営分析論 ○監査論	
	(演 習)	◎演習	
	(外書購読)	◎外国経営学書購読	
関 連 学 科 目	商 学	商学総論（商学概論） 流通論 貿易論 商品学 金融論 交通論 保険論 銀行論（金融機関論） 証券論 外国為 替論	
	経 済 学	経済原論 経済史 経済政策 国際経済学 産業組織論 財政学 統計学 社会政策（社会保障論） 労働経済論 日本経済論	
	法 学	憲法 行政法 民法 商法 経済法 労働法	
	社 会 学	社会学 産業社会学（経営社会学）	
	心 理 学	心理学 産業心理学（労働科学） 社会心理学	

◎は必置科目を示し、○は準必置科目を示す。

二 専任教員（1学科で入学定員100人～200人の場合、基準14名うち教授7名）は、次のように配置するものとする。

(1) 教授7名、助教授、講師7名のうち、それぞれ5名以上は、主要学科目に配置する。
行略

(4) 経営学科については

イ 主要学科目（6学科目）には、各1名以上専任者を置くこと。ただし、経営学総論、経営管理論及び会計学の各学科目にあっては、必置科目1科目以上に各1名以上の専任教授を必要とする。

ロ 関連学科目については、商学、経済学をAグループ、法学、社会学、心理学をBグループとし、Aグループに3名以内、Bグループに2名以内合計で4名まで専任者として計算する。

三 この審査方針の取り扱いについて

この審査方針は絶対的なものではなく、必要な場合には総合的な判断によって変更することもあり得る。

よって経営情報学部を作るとすると、まずこの「基準表」の経営情報学部版を入手することが必要なのであるが、当時はまだ同表の経営情報学部版が文部省の段階でできておらず、別掲の経営学部・経営学科用の「基準表」を担当お役人の判断裁量で適当に読み換えて使う状況であった。（その後、私どもの静岡県大をふくめ全国あちこちの私立大学が経営情報学部づくりを、にわかによく申請するようになったので、現在では経営情報学部専用の「基準表」ができています。そしてこの「基準表」には、わが静岡県立大学における経営情報学部構想がほとんどそのまま採りいられている。）

こうして、少なくとも引き受けを受諾した時点で、筆者には経営情報学部とは、そもそも

「情報を使ってマネジメントを考える学部」
のことで、経営のほうに力点があるのか、それとも

「経営で用いる各種情報処理などのあり方を考える学部」
のことで、情報のほうにアクセントがあるのか、さらには

「経営と情報との接点を考える学部」
で、両者等しい力点を置いてみるべきものなのか全く見当を付けることができなかった。この点をまず設置者である県当局の大学建設室に訊ねてみたが、県の当事者のお役人もそのところはよく判らぬようで、とにかく「最近そういった名称の学部があちこちの大学にあり、国際化、情報化の世相に沿うべく、新しい県立大学には国際関係、経営情報、食品栄養(科学)、薬の4つの学部を置くことになるのだ」という程度の説明である。このうち薬学部は、現に伝統ある単科大学の県立薬科大学がそのまま新総合大学の一学部として取り込まれる。そして食品栄養と薬の両学部の研究内容は、静岡県の地場産業にも密接な関係をもつ。そして国際化時代の要請に沿うのが国際関係学部であり、情報化のそれに対応するのが、わが経営情報学部だという説明で、かつてこれら4つの各学部は、いずれも既存国立の静大には同一の学部がなく、新しい県大は、その意味でも国立の静大とは一線を画した学部群を設けることで地域社会へ

貢献する方針だ、という。

ただし「経営情報」とはそもそも何かは、この段階では、充分にはまだよく私にも理解できないのであった。

閃いたポイント幾つか

ただ充分には理解しえないながらも、お引き受けを決めた時点で、私の頭にまず閃いたのは、今後の実学型の学部づくりで重要なポイントとしては次のようなことどもが考えられなければなるまいということであった。順不同に記すと

1、伝統的な実学の学部は、戦前から旧くはまず商学部的なそれで、簿記、貿易実務、商業英語など、きわめて即戦実務的なカリキュラム構成であった。また次いで第2次大戦後に米国の影響を受けて続々と生まれた経営学部は、経営組織論やマーケティング管理論、管理会計といった、いわゆる経学者向けの科学体系を旨とした。今後に創るべき経営関連の学部としては、「経営」にウェイトを置くか「情報」にウェイトを置くかは別として、戦略情報あるいは情報戦略に視座を据えたものでなければならないように考えられる。

2、公立の大学という性格を考慮し、私的企業の経営論だけでなく、府県、市町村といった自治体経営論をも研究教育の枠へ取り込むことで、県立大学としての特色を出してみたい。いわゆる政策、科学的な行き方では、筑波大や埼玉大などの行き方が大いに参考になる。

3、社会人（実際界の人びと）を教師陣や学生層へ受け入れて活気ある学園にしたい。例えば社会人学生については3年次編入などの可能性は考えられないか。（夜間教育は企業勤務しつつ通学できることから社会人には歓迎されるように見えるが、昼夜勤務は、教師側、学生側の双方にとって労働過重をきたし、採るべきではない。）

また大学開放ということが近年しばしば言われているが、これは公開講座の類を思い出したようにお座なりに開いたりなどすることよりも、まず大学の一般講義そのものをば、地域社会の聴講者へ（学生に差し支えないかぎり）自由に公開し聴講を許すことにしてはどうか。有線テレビでもバッチ方式でもよいから、県民は誰でも大学の教室

へ出て本学部の教官の講義を聴く権利がある、という開放制度は出来ないものであろうか。そしてさらに全く新しいタイプの「インテリジェント学園都市」のようなものは考えられないか。

4、県が構想し、私へむけて揭示している経営情報学部構想は、教官の人数(助手を除いて17名)、学生人数(一学年100名)ともども極めて小規模である。小世帯ということは大世帯にない長所もあるが、学部としての企画仕事を展開してゆくには不便なところが少ない。それゆえ将来へ向けて付属研究機関とか、シンクタンクなどを大学の内または外部に設け、それとの連繫を考えることで、もう少し「学」と「産」と「行政」との協同研究体制を築いて行けたらよい。

などであった。これら当時の私の直観的な将来構想方針は、大学発足後4年目の現在の状況をふまえても、大筋方向としては間違っていないと考えている。学部運用者の後日の参考のために、ここに書き残しておく次第である。

先発者に経験談をきく

さて問題は、最初に戻って、経営情報学部とは何か、何であるべきかということである。全く同類のものは欧米にはない。

ただ幸いにして当時すでに関東・中部・関西圏などの幾つかの大学で、経営情報学部を看板にかけ、先発しているところがあったので、それらの主なものを取りあえず訪問、見学させて貰い、かつそこでの主だった先生方から新学部のあり方について教を乞うことにした。いずれも親切に経験談を語られ、かつ貴重な指針を頂戴できたのは、いま思い出し、改めて大変感謝に耐えないところである。

なかでも建設者かつ管理当事者の立場から、よくポイントを衝いた話をいただけたのは、A大学のB副学長(工学部出身)であった。同氏は、米国の大学管理者型の学園経営見識をおもちの立派な方で、同氏のそのときの所論は、現在でもそのまま全国各経営情報学部の状況にはほぼ当てはまる勘所の指摘をふくんでいると思うので、当時のヒアリング・メモのままに、その要旨を記させていただくと、それは概ね次のようであった。

「わが大学では経情学部づくりに当たって、経営学界の大御所である故T先生の意見をまず聴いた。T先生言われるには、過去の同先生の経験では、かつてT先生の経情学部で、“経営”と“情報”とに分けて教員人材募集をやったが、やたらに工学部系の人だけが大量やってきて、“経営”がどこかへ飛んでいってしまった。また“経営”ということで(経営プロパーでない)“経済”系の人を採用すると、どうしても彼らは“経営”の水に馴染まず“経済”分離独立運動をやるが、これは警戒しなければいけないことである。」

ここで筆者ちょっと注を挿んでおくと、米国やその制度を殆どそのまま導入した韓国の大学学部システムでは、“経済”と“経営”とは、研究・教育ともに最初から学部編制上、まったく別建てになっていて同一組織をとっていないが、日本の場合には、伝統的にそうではない組織形式が一般的で、両方を同じ傘のもとへ入れたがる。そうして“経済”学部のなかへ“経営”系の学科を含めると、どうしても“経営”グループは当然のことながら“経済”からの分離運動をやるようになり、その逆も同じようなことになるということである。

B副学長の話の続き。「したがって、学部の発足に当たって、事前に3回ほど教員予定者の合宿を行い、意思統一を図ったが、発足してみると、結局だめであった。例えば“経済”の人は(講義はともかく)、金融論とか国民所得論のゼミをやり始めるなどして経営の本流と結びつかず、同じように“工学”系の人も、とかく工学部の電子工学の仲間といっしょになりたがって、“経営”と融和しない傾向がある。

このように、教員の関心が“経済”の人も“工学”の人も“経営”ということから離れてしまうのは、(そういう人事を当初にやってしまった以上)致し方ないことで、自分も発足後はあまり口出ししなくなった。口出ししても無駄だし、どうにもなるものでない。」

ここで、もう一度筆者注を挿むと、このような状況が各大学とも起こるのは、もともと文部省の大学設置審の教員資格審査方針が、学部教員陣全体の

研究・教育面でのチームワーク

ということを全く考慮することなく、教員独り独りをその担当科目に即し、個々人別に業績審査するからで、学部教員層は、グループとしては、どうしても纏まりのつかないものになってしまうのである。

そういうことから当該学部では「教育面が旨く“経営”という中心の柱へ収斂しないだけでなく、研究面の統合は、さらに旨くっていない。“情報”系の教員は、せめてそのソフト面をやってくれなくては困るが、なかにはハードばかりやりたがる人がでる。そういう型の人を採ってしまったことに、そもそも問題があるのだが。逆に本学では、工学部の情報系の教授で“経営”との融和という人がいて、この人は米国の大学を出ていることから、“経営”のことにも理解がある。こういう人は、やはり特別な人材で、例外である…」

教員人事の問題点

以上の論は、筆者などには、まったく十分に想像できる経情学部の内の状況で、またそれに対するB副学長のコメントは全てわが意を得るものであった。

人事面にはついでに氏の意見は、さらに極めて具体的に的を射ていて、若干の煩瑣をいとわず記すと、いわく「文部省による経営情報学部の教員審査基準は〔当該まででは〕経営学部のそれによって実施されているが、規定の最低の専門学部としての教員14名のうち“経営”系と“情報”系とそれぞれ半々7名ずつ割り当てるがよく、かつ教授職は、限定7名のうち、大学院担当の資格を有する者は“経営”系5名、“情報”系に2名とするのが適当であろう。2名に担当する「経営工学」とか「システム工学」とかの科目担当者については、文部省の大学設置審の分科会では、経営学部系ではなく、工学部の情報系の委員たちが審査にあたるので、それをパスするには、教員予定者の博士号取得は絶対必要。また著作物類（単行本のこと）は一切学術業績としては認められず、論文で、それも査読制のある学術誌、学会誌等でチェックを受ける。それに対し経営系は、論文などよりも、纏まった著作物的な業績の有無が、とくに（助教授ならぬ）正教授職予定者に関しては重視

される。」

上の点に補足説明し、そこから生ずる問題点を指摘しておく、経営情報学部のように、複数の伝統学部際に跨がる人事や教育の布陣をしようとする場合、またその運営を考えるさい、このように既存学部間の文化、慣習の違いが、つねに大きな障害になるということである。それぞれの単一学部のなかでだけ育ってきて、他学部内でのさまざまな慣習になじまないスタッフは、自己の学部流のやり方を黄金律と思い、それを固執するかたちで発言や主張をする者が多くなる。そしてこのことは、経営情報学部をふくむいずれの学際学部でも運営上の難題の種となっているようである。ことに文系と理系との学際をめざすところでは、この問題が深刻である。こういう場合の措置としては、いずれもの旧慣に捕われない全く新しい、そして合理的・普遍的な学部際の新文化を創り出すことが、じつは極めて重要なことである。またそういう新文化を創り出すべき、よい機会でもあるのである。

B副学長はなお、人事面では年齢バランスを予め十分に考慮しておくことの必要性。博士号を有する教員とそうでない教員に関し、定年差をつけるなど、人事一般にメリットクラシー（業績主義）をはっきりさせることの必要。などを強調された。具体的には、例えば文部省の科学研究費の学内版のようなものを実施し、科研費へ応募した人には加給するなどして、外部奨学金などへの積極応募活動を奨励するとか、国際学会でレポートする人へは旅費支給などを考慮している、とされた。（一般の研究予算については、非実験の“経営”系と、実験の“情報”系とでは、教員研究費の面で差をつけないが、研究施設費、設備費では、当然に差をつける。）

また文部省の新設大学教員の資格審査基準に関しては「現行の制度が完全でないのは事実としても、少なくとも文部省のチェックにもパスしないような人は、当方で教員としては願ひ下げにしたい」こと。また「論文業績は、論文名のリストだけで判断するのではなく、必ず実物を取りよせて検討するという審査手続きを省略してはならない」こと。を付言された。これらは、いずれもけだし

学部作りと運営に当たる者は常に必ず心すべき点であると、筆者も考える。

なおA大学だけでなく、当時において経営情報学部を先発させている諸大学は、いずれも総合大学であって、その横並びに必ず工学部が設置されていて、その方面での情報工学系あるいは経営工学系の教授との研究・教育面での相互乗り入れが行われていた。他方、筆者がその建設をまさに担当しようとしているわが県大の場合、一応は総合大学とはいえ、そういった横の連繋の利かないわが学部の立場の不利さを痛感させるるのであった。県大の場合だけでなく、さいきん全国各地で続々発足しつつある単科大学の経営情報学部の場合についてもまた、すべて同様の弱点があることは否定できない。

筆者は、そういったサポートのない孤立無援型の経営情報学部の欠陥を補うものとして、学部の周辺に何らかの付置機関としての研究所ないしシンクタンクの類を置くことで、それらの研究員との教員の人事上の相互乗り入れの可能性を当時期、頭に描いていたので、その点でT氏の意見を求めたところ、「そういう機関はよいが、ただし“経済”の専門家を入れては駄目ですよ、あくまで“経営”人材中心のシンクタンクでなければならない」と釘を刺された。これも経営情報学部の運用上からは、まことにご尤もな意見といえる。日本では、まだまだ学問として経営学と経済学との違いがよく理解されていないのである。理系でいうと、経営学は工学部型に近く、経済学は理学部型に近い。経済学部内へ経営学科を入れておくのは、いわば理工学部という形の虚実混同の学部を許すのと似ている。

上に、やや詳細に全面的に引用したB副学長の意見をもって、いわば中道本来の“経営”系学者の経営情報学部観とするならば、それに対する両極側ともいえる“工学”系、“経済”系それぞれの研究者で、現に経営情報学部にも所属している教授たちの代表的な聴取意見内容を参考までに紹介しておく。

まず前者の“工学”系スタッフの典型意見としては「経営情報学部とは、さまざまな経営問題を定式化し、それらをプログラムに書きうる能力を

備えた学生たちを育てるところでなくてはならない」となる。「しかし現実の経営情報学部は、目標が絶えずぐらついていて“経営”と“情報”との融合がどうしてもできない。その原因（ないし責任）は、何といたってもまず“経営”系の教授たちにある。彼らは“情報（コンピュータのこと）”を知らず、かつ自分は知らなくてもいいんだと公言している。」「その原因には、経営情報学部にたいする文部省の基準科目要請にもとづく必置科目と称するもの（さきの53ページの表を参照）がとにかくあり、かつそれらの多くは、いかにも“情報”とは無関係に成りたちうる科目群である。そういう必置科目担当者として迎えられた教授たちは、自分はそのほうの専門であり、“情報”のことは知らなくてもよいと居直る。これでは“経営”と“情報”の研究・教育面での融合は思いもよらない。」よって経営情報学部に関しては、必置科目の大幅な見直しを迫るべきだ、というのが論のポイントとなる。

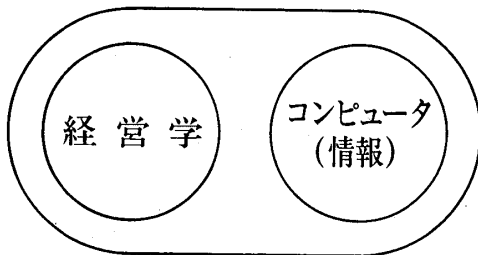
ただ、それはしかし上示の基準表を改訂せずとも、経営諸学を専攻し、かつ“情報”に強い若干の研究者層が将来育ってくれば、問題はやがて逐次解決に向かうであろう。それを短絡的に、経営プロパーの諸科目を排してしまうとすると工学士を育てる「経営工学科」あるいは「管理工学科」などと、経営学士を生み出す経営情報学科との区別点が明瞭でなくなってしまう危惧があるであろう。

これに対し“経済”系の研究者側からの経営情報学部観を代表して紹介すると、「経営情報学部の腰が定まらないのは、ベースないし核となる学問原理が出来上がっていないからで、そういうものがありうるとしたら、H・サイモン型の理論構築か、さもなければOR型の学問あたりであろうが、そのあたりのところで、関係者の間で合意ができ上がっていない」（撰南大の当時の青山秀夫学部長の意見）といった見方が代表的であった。総じて経済学者たちは、経営学そのものを、原理が未だ固まらない怪しげな学問と見ている。

12. 経営情報学部 of 構想固め

経と情との融合に苦心

学部づくりの作業にさきだち、上のように幾つかの先発経情学部を歴訪し、しかるべき関係者の意見に耳を傾けて感ぜられた問題点を要約すると、次の2つの点に帰する。



第1には、“経営”系と“情報=コンピュータ”系という2つの柱が上図に示す2眼レフのように、互いにばらばらで、その間の有機的統合ができていないということである。そしてその背後には、その統合を企てようとする教員人材が至って少ないことがある。現行、文部省の大学設置審の教育審査基準の問題点は、組織としてのこの統合意欲の有無については全く触れず、“経営”は経営系だけで、“情報”はコンピュータ系だけでと、互いに関連なく個々の教員審査を行うシステムになっているところにある。

“経営学(者)”は、“情報”と“経済”との両系からいずれも評判が良くないが、それは真に優れた新時代の経営学研究者が至って数少ないということであって、経営学という学問そのものが悪いのではないように筆者には思える。そういった新時代の、そして新しい手法を体認した気鋭有能な経営学者は、ごく少数の大学に集中していて、その意味では核となるべき経営に関する学問全体の平均水準は、“経済”や“情報”系に較べ、明らかに見劣りがするところに問題がある。

第2には、経営情報学部が、そもそもどんなタイプの卒業生を実社会へ送り出すべきかについて、そのビジョンが十分はっきりしないことである。社会的コンセンサスが未形成なのである。かつて

の商学部とか高等商業学校とかには、「よい商人」を育てるといった、それなりにはっきりした目標があったし、経営学部の場合にも「すぐれた管理職」の卵を作るといった理念が存しているようであるが、新興の経営情報学部の場合、そういった理念がいかにも未確立である。

「経営情報」などという、名前はいかにも現時代向きであるが、そこで作りだすべき商品(=学生)のコンセプトがまだ明瞭でない。人手不足の時代を背景に、“情報”というレッテルが貼られていれば中身はともかく、卒業生が飛ぶように売れてゆくというだけでは、お寒いかぎりと言わなければならない。

そういう点を考えてみると、老舗といわれる私学や国立大学で「経営情報学部」などという、人目だけは引きそうなさもしい名称を付けた学部を有しているところは一つもなく、このような時好を反映した新学部作りに執心するのは、公私を問わず伝統のない新興の大学ばかりであることを思うと、この学部づくりにはよほど確りした考え方をもって望まないといけないという感を深くしたものである。

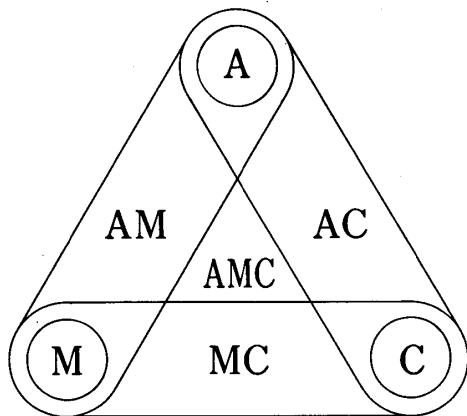
三極構想によるカリキュラム作り

上のように考えた筆者としては、設置者から学部づくりをお引き受けして翌月に、熟考のあげく、当時筆者の親しかった4人の学者の方々を私的なアドバイザーにお願いし、彼らの知恵を借りることにした。その名前を挙げさせていただくと、順不同に

東京大学の土屋守章教授(経営学)、茅陽一教授(電子工学)、公文俊平教授(システム理論)、筑波大学の高柳暁教授(経営学)

である。これらの教授諸氏はいずれも筆者より約十年若く、平素からそれぞれさまざまな点で教えられることの多い人たちであった。多忙なこれらの教授たちに時間をやり繰りして貰って、あれこ

れ議論を重ねたあげく考え至ったのは、さきの2眼並列レフに対する、3眼の有機的な結びつき構想であった。この3眼レフは、その後、私どもの静岡県大のカリキュラム骨格となったもので、人呼んで「林先生のおにぎり」と称するようになったところのものである。



A = 経営・会計
(administration, accounting)

M = 数理・モデル
(mathematics, model-building)

C = 情報処理・情報通信
(computer, communication)

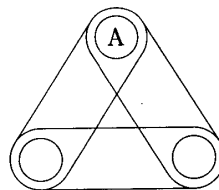
この「おにぎり」はA, M, Cの3つのコアから成るが、それぞれは言うまでもなく、経営科学、数理科学、情報科学を指している。この3つのコアの主核は、言うまでもなく、記号Aで示される「経営・会計」の核である。この主核を下からサポートする2つの副核が記号Mで示される「数理・モデル（各種の社会モデル）」の核と、記号Cであらわされる「情報処理・情報通信」の核である。

経営情報学部へ入学してきた学生諸君は、低学年次において、それぞれの3つの核に属する講義群を聴講し、高学年になるにしたがってAとM, MとC, AとCのような核と核との複合（インテグレーション）領域へ入ってゆく。そして4年次の卒業論文では、AとMとCとの3つの核の総合された領域において作成することが求められる。

この3眼レフ図の、さきの2眼レフ図と相異なる点は、第1に、（言うまでもないことだが）輪が3つに増えていて、とくにさきの2眼レフ図にはなかった統計的手法とか、経営モデル、心理モデルといったような計量型の模型科学の学習理解が求められていることである。第2の相異点は、3眼レフの図では、各核リングがばらばらに存するのではなく、それらの交わりに関する部分での学習こそが次の目標として重視される点である。すなわちAとC, AとM, CとMといった各核の接合、そして最終的にはAとMとCとの3者有機的な接合が学習目標とされる。そして、その接合部に則して卒業論文の作成が求められるのである。

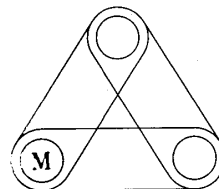
右の三角の「おにぎり」の図式において、それぞれの核部分ならびに接合部分へ属さしむべき諸学科目を試みに具体的に列挙してみると概ね次のようである。

経営・会計コア



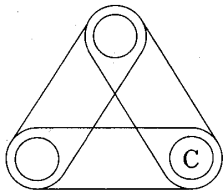
経営（学）総論，経営組織論，経営管理論，人事労務管理論，財務管理論（資金調達，投資計画を含む），生産管理論，マーケティング管理論，研究開発管理論，特許情報等管理論，事務管理論（OAなど含む），経営戦略論，国際経営論，行政管理論，会計学原理，簿記論，管理会計論，経営分析論，会計監査論。

数理・モデルコア



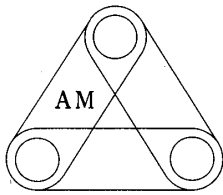
経営工学（管理工学，システム理論を含める。）
経営数学（基礎として線型代数，解析など，応用としてLPなどOR用の数学，べつに特論として数値計算などを必要に応じて設ける），経営統計学（基礎として初歩，経済統計など，応用としてQC, MRなどの統計手法，ほかに多変量解析，実験計画法などを含む），ミクロ経済学，マクロ経済学，経済政策論（財政学を含む），計量経済学，国際経済学，経営社会学，経営心理学（いずれもモデル化を中心に）。

情報処理・情報通信コア



情報処理概論，計算機言語（ベーシック，フォートラン系を中心に），同演習，情報通信概論，人口知能論，（知識工学など）。

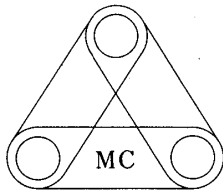
AMインテグレーション



地はある。

企業論（なるべく企業経済学ふう），中小企業論，産業組織論，金融論，国際金融論，地方行財政論，環境理論，別に農業理論・交通理論などを考える余地はある。

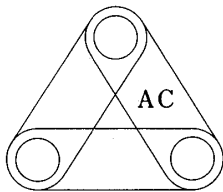
MCインテグレーション



せる。

Mコアをうけて，経営工学の演習，経営数学の演習，経営統計学の演習を行わせる。経済モデル分析，社会数量化分析などをコンピュータに則して学習させる。

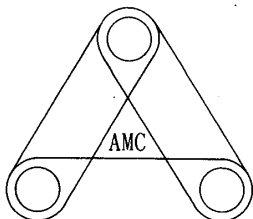
ACインテグレーション



ム論，その他。

経営情報システム論，各種の経営モデル分析（戦略ゲーム，部門管理のシミュレーション，ビジネスゲーム），情報会計論，データベース論，経営支援システム論，その他。

AMCインテグレーション



情報社会経営論，一般組織モデル分析，一般意思決定論，経営計画論，都市計画論（これらは総合シミュレーションとしてやる），実地見学指導，および

卒業研究。

以上のほかに，別に経営史，日本経営史，経営情報史，民法，商法，経済法，商学概論，関連ある教養科目（資源論，現代科学技術論，など）

以上のカリキュラムの殆ど大部分は，上表をそのまま県大の新学部カリキュラムへ採択することとした。

序でに記しておく。今後これらのカリキュラムは，実際の授業経験等にもとづいて，当然ながら徐々に現実的に改訂してゆくべきものであるが，その場合，学部人として心すべきは，まず卒業生の需要先ともいふべき就職企業側の意見要望に十分耳を傾けることであろう。従来ややもすると大学におけるカリキュラムの改訂作業に当たっては大学人は外部の声に耳を貸さず，ただ自分だけの判断意見によって，この種の改革（ないし非改革）を行う嫌いがあった。米国のビジネススクールのカリキュラム意見調査結果などを見ても，大学教師側で重視し，あるいは今後加えるべしとする科目と，学生のユーザーともいふべき卒業生受入れ企業側がビジネススクールに対し強く要望する科目内容とは，必ずしも一致せず，両者の間には大きな開きのあることが判ったりしている。

なお文部省の大学設置審で定めているさきの「授業科目基準表」によると，経営学部や経営情報学部の必置科目として「経営学総論」とか「経営学原理」とかの科目名が見られ，しかもそれらが専任教授職を置くべき必置科目なりと定められているのは，甚だ解し難い。この種の課目は米欧の同類学部には，ふつう存在しない。またわが国でも他の学部たとえば法・文・工・医・農などの他学部の場合をみても判ることだが，そこでは法学総論とか文学原論とか工学概論などといった講義は設置されていない。なぜ経営系学部だけがそういった総論科目をわざわざ設置する必要があるのか，その理由が明瞭でない。

本学としては「基準表」にもあることゆえ，認可の必要上から一言「経営総論」と称する新入生むけの“経営入門”の課目を設けることにして，文部省の形式的規準に何とか表面だけは合わせておいたが，とにかく先の「基準表」上では，経営

系ではとかく「経営学概論」「同原理」「同組織論」「同管理論」と、やたらに原則的な科目を堅苦しく形式てきに列挙しているのには全く首を傾げざるをえないものがある。

「経営史」科目なども、多くの大学経営教育現

13. 基本となる教員人事

極度に払底している人材

新学部づくりの作業に取りかかって、最も苦心させられたのは、何といってもやはり教官採用人事であった。その事情を後のちの関係者の参考のためにも若干詳しく述べておきたい。

しばしば言われるように、大学の値打ちは建物などではなく、スクールないしファカルティを構成している教授陣の質である。もっとも、何事もイメージで動く当節においては、建物外観の気が利いていないと学生の人気がない。

経営情報系諸学の分野は、伝統的な学問分野と違って、極めて新しい領域であることから、適当な人材（ことにこの道を長く勤めてきた年配教授級の人材）が世上にもともと少ないうえに、昨今は全国各地とも経情学部作り流行りなので、この分野の研究者は引く手あまたで、有能な教員候補人材は極度に払底している。地方で、文部省の新大学作り当の「大学設置基準」令は、教授職たるべき者の形式的審査資格を極めて具体的に（例えば博士号を有すること、大学での教育経験歴があること、などのように）明示しており、この節にかけられることを前提とすると、例えば銀行調査畑やシンクタンク系の在籍者などは、相当に知名な研究者といえども、新設大学の教授予定者としては、トテモ危かしくて、声をかけてお願いするのに躊躇せざるをえなくなってしまうのである。（私は、この基準そのものを弛めるべきだと主張しているのではない。）

したがって全国各地（ことに東京や近畿から遠隔な地方）の新旧大学で、経営情報学部づくりを当初企画して置きながら、教員陣が集まりそうもないというそれだけの理由からそれを断念し、伝統的な経済学部とか商学部とかに企画を鞍替えさ

場の意見をヒアリングしてみると、学部科目としての必置はともかく、全ての大学で同科目の専任教員を置くことを義務づけるのは過剰措置だとの意見が、いずれも極めて強いようである。

れたところが複数あることを、その後、耳にした。静大の場合は、公立総合大学として出発することの信用、東京に近い地の利のよさ、また気候のよさなどの理由が加わっていると思うが、幸いに相対的に恵まれた教員人事体制を敷きえた。

経営情報学部の教員として望ましい人材としては、さきの「3眼レフの図」において、それを構成している3つの核の全ての域に普く通暁した研究者が望ましいに極まっているが、新学部作りにさいして、そのような人材で、おいそれと新規就任に応じて呉れそうな人物を探すことは、もとより容易ではない。そこで一步譲って、少なくとも3つの核のうちの、いずれか2つの核に跨る研究者を求めることとなるのだが、年配の教授クラス層では、そういう2極ハイブリット型の人材といえども、新設学部では非常に求め難い。若い助教授クラスの人たちが、他日、育ってくれる時点に期待するほかないのが、各大学とも、斯学部に関し共通な実状であろう。ただし、そういつて若い経営情報学部むきの教員人材に対しては、今後各大学間でスカウト合戦が激化するのであろうと思われるのである。

よって経情学部人事としては、教授クラスでは、経営学専攻者に関してはコンピュータや数学アレルギーのない人材を、また逆に数理や情報系専攻者に関しては実態経営について関心を寄せてくれる人材を、当面のところそれぞれ探す方針を採ることとなる。それなら必ずしも不可能ではない。

教員人事構成の一般準則

いかなる学部作りの場合でもそうであるが、新設学部の教員人事で心すべきは、まず第1に、教員スタッフ全員の年齢構成上のバランスをよくと

って出発することである。経営系の一般論としていえば、すでに学者教育者として評価の定まっている、国公立大学所属の定年まぎわの高年齢層教授級人材の招致は、(新設大学の設置者当局が、当人の停年延長を特に図るなどの措置を考えてくれるならば、かつ募集期間を前広に許されるならば)、当方大学の格にもよるが、比較的困難さが少ない。

また各大学の大学院や助手など世代の若い研究者層についても(2, 3の専門分野を別とすれば)その招致は容易である。ただこの若い世代の人物の、学者教育者としての将来能力は、しばしば未知数である。広義の経営学関係では大学院ドクター級の(有能)有望な人材は全国的にそう沢山いるわけがないから、そういう特定人物に関しては一流大学などが、すでに早いうちに目をつけ誘致人事の引合いをやっているはずで、評価の定まらない地方の新設大学などが簡単に彼らを採用することは難しい。したがって新設校としては、勢いまだ就職先が決まらず大学院研究室の部屋住みでいる連中のなかから人選をすることになるが、そういうresidu集合部分には、なかなか望ましい人材元が見当らず、たまたま論文能力は優れていても人物が我侷だとか、研究者としてはまずまずでも教育者向きではないなど、大学教師として何らかの欠陥ある人物が少なくない。(だからこそ、経営系のように教員人材が拂底な領域にあって、しかもまだ定職を得ず研究室に溜っている院生が多いのである。)

とにかく、上のようにして老、若両年齢層の教員人事は、当方あまり贅沢さえ言わなければ何とか頭数だけは揃えられるにしても、最も誘致困難なのは、40歳代後半から50歳前後へかけての中堅教授層の人たちである。既存大学からスカウトしようとしても、この年代の教授級で、かつ新設大学が招致したいような人物は、概ねその現在の学問地位が安定していて、かつご自身が定年を考えるには、まだまだ先きのことなので、特別に年俸でも積んでお願いでもすれば別として、定年上の優遇ぐらいでは、なかなかというよりも、まず絶対に、理を説き辞を低くしても首を縦に振っては戴けないのである。(自分自身のことを振り返っ

てみてもそうだが、人間は、自分の10年以上さきの運命については、あまり関心を示さないのが常のようである。)

そういうわけで、これも一般論だが、経営など実学系の新設大学の学部などでは、老、中、若のうち、中堅を省き、老と若との両極分布型の教員人事配置で発足するところが少なくないが、そういうやり方を採ったところの経験を各地ヒヤリングしてみると、例外なく失敗人事であったとの答えが返ってくるのであった。つまり、一方で定年後に赴任してきた老教授連は、「第2の人生はのんびりと…」ということ、新設、学部の雰囲気積極的に盛り上げることにに関しては全く情熱が乏しく、かつキャンパスにも講義のとき以外には殆ど寄りつかず、他方で若い助教授や講師連は、一人前の研究者としては余にも能力が不足で、新学部を研究の府としても、教育の場としても、纏め上げてリードする人物が一人もいない、と言ったことがしばしば起こる。

経営系のさる新設学部の話であるが、某一流大学から定年直後に赴任してきた経営学原理の大先生が、たまたま学部内の研究発表会の席上で、若い教員連の研究報告をきき、「どうしてあのような学力不足の助教授ばかりを呼んだのだ」と腹を立て、早速やめてしまわれたという実話がある。むろん全部が全部そうではないのであろうが、筆者のように学部づくりの責任当事者の立場で聞いていると、背中の寒くなるような話ではある。

一番いけないケースは、上のような一般事情に加して、2, 3人のボス級の老先生が、それぞれ自分の大学から部屋住みの弟子若干名ずつを掲げて新学部へ赴任し、新学部内では早速3つの学閥に分かれて暗闘が始まるといった場合である。よって私自身は、少なくとも静岡県大新学部の教員人事では、自分の部下や弟子らしい人物は、敢えて一人も連れてこないことに覚悟を決めた。学部長が、自分の親衛隊を連れこむのは、他の教員諸氏の士気に悪影響を与える惧れが多い。

新設学部の教員人事で第2に心すべきは、直ぐ上にも見たように、将来へむけて教員陣の学閥導入を未然に排除しておくことである。わが静岡県大の経情学部の教員採用人事に当っては、私は各教

員の最終学歴が全員すべて同一大学出身者ではない(総合大学の場合は、同一学部出身者ではない)ことを条件に決めた。この制約条件で学部人事を進めるのは、かなり厳しいものであったが、敢えて実行することにした。その結果、例えば、同志社大、上智大、国際キリスト教大、明大、日大、立教大、東大、東工大、都立大などの他、米国のカリフォルニア、ウィスコンシンなどのMBA出身教員をスタッフとして誘致することができた。

「林さんがご自身で学部長をおやりになるのなら…」と多くの方々が上の条件での人選に協力して下さったのは、今思いだし感謝の念を新たにしているところである。

このように全教員の出身校にバラエティを付けることは、単に学閥を排するという消極的な意味だけでなく、積極的にさまざまな相異なった学風を新学部内にミックスしようという大きな利点がある。総じてわが国の大学は、一流大学になればなるほどに、とかく自学出身校でスタッフを固め、自家受粉で運営をする傾向があるが、これは大へんよくない。

わが学部においては、将来とも、教員人事に関し、右の「一大学出身者は1名」という原則的な精神を守り続けて欲しいものだと私は切に願っている。

学界出身派と実務出身派

経営情報学部のような、いわゆる実学中心的な学部を発足、運営するに当たって、人事面で必要なことは、上に述べたような一般的準則のほかに、各教員の経歴に関し、

「大学などの研究者的、学者的経歴を経てきた者(=学界出身者)

と

「企業などの実務的、実際の経歴を経てきた者(=実務界出身者)」

とを、それぞれ適切な割合でミックスすることが、その研究や教育の活性化にとって重要だということである。

これまでのわが国の諸大学の実学系学部の場合においても、とかく伝統的に、学界出身の教師だけで陣営を固める傾向があったが、近年は米国で

の例のように、企業などの実務経験者層を相当人数教師陣へ加えるようになってきたのは、よい傾向である。ただ大学行政への経験の必要とか、学部活性化の必要ということなどを併せ考慮に入れると、教員全員に占める実務界出身者の割合は、新設大学の場合より、むしろ伝統的な大学の場合のほうが高くある必要がある。しかしそういった必要とは裏腹に、この割合は、新設大学のほうが、現に却って高いのは皮肉な現象という他ない。

ところで学部教員層のなかへ、学界出身者と実務界出身者とを両方混ぜると、両者間で必ず、いろいろな局面で意見が衝突することになるのは必至である。しかしながら、じつはこのような異質体験者の意見ぶつかり合いの起こることこそ、実学系学部の活性化、進歩にとっては、極めて大切なことなのである。

上の点に関し、私は大学における学界出身者をば職業的な「寺坊主」に、企業など実務界出身者をば荒行者の「山伏衆」に、それぞれ喩えて説明するのを常としている。筆者は、この稿の冒頭のI部のなかで大学のことを「学問寺」と呼び、大学を寺存在になぞらえて説明したが、この2つの喩えを重ねてみていただくと判るように、まず大学というところは、伝統的には寺坊主に相当する職業的な学界出身者の手で永年にわたり運営されてきたものである。そして、そういった伝統的な寺院には、これまた永年にわたり先人たちの手で著され、かつ蓄積されてきた「経典」ともいふべき学説や文献が堆く積まれている。したがって、そういった寺内に長年棲みついている寺坊主たちは職業柄そういったお経の巻々には慥かによく通曉しているし、それを利用しての宗門上の法論(=学問世界での論争)にも強い。しかし寺坊主たちは実践的な荒行(=実務体験)の世界へは、みずからそのなかへ飛び込んでそれを体認した経験がなく、したがってどうしても理屈が表面に走りがちとなる。これに対し山伏衆は宗教的体験を毎日、躰で実践上裸に繰り返してきていることから、その面での経験蓄積は寺坊主連の比ではない。ただし彼ら山伏衆は、それのお経ふうへの論理表現には残念ながら全く不得手であり、したがってその貴重な体験も、これをお経という《形式》へ学

理的に体系化する努力には、どうしても欠けるところがある。

筆者は、大学というところは、さきの学問寺の喩えのように、その体質は実学系学部といえども、やはり寺刹であり、観想・学理の場でなければならず、その住人は全員、本質的には寺坊主としての使命に徹しなければならないと考えている。しかし寺坊主衆は、彼ら仲間だけで集まっていると、とかく過去のお経の解釈などの空論に終始し、大学の因習の上にあぐらをかき、それへ安住し勝ちになる。そういう寺の場へ山伏衆のような荒行者の実践的な雰囲気による刺激を外部から導入することは、極めて意味のあることである。

修験道研究者でもあった故・和歌森太郎教授の『山伏』（中公新書）という本を読むと、寺僧と山伏とが感情的に争うさまが興味深く描写されているが、その描写はそのままそっくり大学における学界出身教授と実務界出身教授との争いに当て嵌まり、一読笑ってしまう。筆者自身は、40年以上も大学内の生活を続けてきた根っからの寺坊主人間であるが、とくに経情学部のようなこれからの実学系大学は、一方に学問寺たる本質を見失わないようあるべきは勿論であるが、他方では山伏的な外部の血の導入を常につとめることが必要である。実践者から無視されるようなお経のたぐいを幾ら重々しく読み書きしても意味がない。

筆者は、かつて先輩の尊敬する学者の一人から「大学の経営学系の先生は、実務家に便利がられるだけの存在になってしまつては不可ない。さりとて実務家に無視されるような存在になってしまつてもいけない。大学の経営系の先生は、その意見や学説が実務家に尊敬されるような存在にならなければいけない」という訓えを受け、感銘して今でもよく覚えている。

多くの実学系大学教員連をみていると、実務家に便利がられるだけの教師（会社のコンサルタントなど）にだけ成り下つて多くのサイド収入を得、それで満足している俗山伏や、逆に実務家に何ら注目されない論文づくりだけに力を注ぎそれで自己満足している者が現に余りにも多い。その何れにも陥らないよう、実学系の大学教員はお互いに常に自戒したいものである。

とまれ本学部の場合、伝統的な学界出身者に加え、相当数の優れた実務出身者を教授メンバーとして加わっていただくことにした。単に学部運営に関してだけでなく、大学運営全体に関しても、このような実務出身者たちの意見は、しばしば寺坊主衆を震撼させるところがあって貴重である。

よき学者か、よき教師か

今日の実学系大学人のあり方として「寺僧か、山伏か」という問題の設定と並んで、もう一つ根本的に考えなければならないのは、実学系大学教授たる者は、まず

「学問に奉仕する、よき学者、研究者となる」ことが先決か、それともまず

「学生たちのための、よき教育者となる」ことが先決か、という問題がある。上の両命題が自動的に、あるいは同時に一致する人格となることが最も望ましいことは言うまでもないが、人間はもともと全てに長ずるといふわけにはいかず、ことに今日のように大学の数がふえ、学生が大衆化し、大衆向けサービス機関の様相を呈してくると、その答えは簡単に出しにくくなる。

かつての時代のように、大学がいわゆる「象牙の塔」であり、ごく一部のエリート青年層のためにだけ開かれていた時代にあつては、大学教師は、世間一般にとつても、また角帽学生たちにとつても、いわば雲の上の偉い学者存在であつた。それゆえ往時の大学教授たちは、専ら偉大な学者を行じてみせることそのことによって、同時に学生たちへは立派な教師となることができた。俗にいう父が子へ「背中で教育する」やり方である。そこでは大学教授は彼自身が優れた学者存在であることを学生の眼前にへ直接示すことが、何よりも学生たちへの無言の教育となつていたのである。

しかし無言で背中でではなく、今日のように多くの大衆学生たちへ向い、正対して辯舌や話術で教えなければならないのが多くの大学教師にとつての職務内容になってくると、彼はただ優れた学者、研究者であればよいというだけでは済まされず、優れた教育家（教育に熱心であり、かつ教育技術に長じている人間）になることが要求されるようになってくるのである。

筆者が、本学部の設立に当たってひとつ考えたことは、県立大学級の場合、学者として優れた人材もさりながら、教育面で有能かつ熱心な人材へ重点を置いた教員の人選をすることであった。ローカルな県民要望を前提とするとき、旧制帝大系のように一流の学者を集める必要はなく、かつ集めようとしても現実にそれは叶わない。

ただ人選に当たって、やや困惑したことは、研究者としての能力に関しては、ご本人の論文などその業績を拝見させて貰えばそれで見当がつくが、教育面の能力に関しては、事前にそれを確実にチェックする方法がなかったことである。しかし結果的には、概ね計画の意図通り実現することができたと思っている。

今日のわが国のように、大学が大衆化してきた状況下では、超一流大学の教授人選に関してはともかく、一般大学とか短大とかでは、教師の研究能力面よりも、むしろ教育能力面をそれなりに評価する考え方を、もっと採用してもよいように思われる。米国の大学などでは学部長職とか主任級に当たる教授が、一般教師の講演の仕方について評点するなどの方式が採られているようであるが、わが国では（大学教授の地位や立場は外部不可侵だという旧来の思想がなお根強いことで）そこまでの行き方が採用されていない。

筆者自身は、かつて（上述した）西堀栄三郎先生から、講義のやり方について、臨場実地で意見をいただいた経験があり、大へん恐縮し、かつその後の教師生涯にとっても、自分のために大いに役立ったことを覚えている。社会系の恩師や先輩で、そこまで立ちいって手ほどきしてくれた人が、思い出して一人もいないのは淋しい。

教師は、話術を工夫のこと

上に関連して、序でに述べておくと、教師ないし研究者たる者は、教壇での講義の仕方とか、学会での発表のやり方とか、また文章の書き方とかについて、絶えず自己工夫を重ねる必要がある。気のつくことを幾つか個条書きで言うと

1. まず一度、自分が講義などでしゃべっている様子をビデオ撮りして、それを視聴してみるとよろしい。それによって、なるべく早く悪い癖を

直す。小さい声で下を向いてボソボソしゃべるとか、「エーエー」や「あのですね」をやたらに連発するとか、がすぐ判って反省の材料になる。筆者はかつて四半世紀前ごろ、NHK・TVの経済解説で、いわゆるレギュラーのキャスターを2、3年勤めたことがあるが、あとで自分のビデオを見るのは冷汗ものであるが、話し方の大へん勉強になった。

2. どんな短い時間の話（例えばTVでいうと1～2分間の語り）でも、抽象的表現や一般的な説明だけで語るのではなく、リアリティのある例話、寸語の見聞談、などを混ぜて話すこと。聴き手も余裕をもってきくことができるし、あとで印象に残る。

3. 物事は、すべて結論やエッセンスだけで語るのではなく、それがそうなった経緯とか、出来あがる順序とかを混ぜて話すことと相手に判りよい。例えば、数学なども、代数（アラビア）、幾何（ギリシア）、微積分（近世）、集合論（現代）のごとく、歴史的に出現する順で物ごとを教えると判る。いきなり集合論が出てくると、バックグラウンドを省いているので、かえってその意味が判らない。

4. 講義案とか講演のシナリオとかは、あらかじめ余り原稿や紙芝居をきちんと作ってしまい、それから一步も離れずに押し通してやると、必ずや結果がよくないことが多い。聴き相手の顔や反応をよく見ながら、話し方のレベルや話題も、途中で臨機応変にすることが肝要。話者と聴者とが一体感につつまれることが大切。

5. 政治演説ならともかく、学問の話は力んで話してはいけない。論理の筋を相手に理性的に判らせるのが目的だからなおさらである。聴き手もそれでは疲労するか、いらだつ。ただしジェスチャーを上手に使うとか、黒板やOHP類を大いに利用して話を図式的に（ヴィジュアルに）纏める工夫などは、必要なことである。

6. 話し方だけでなく、よい文章を書けるような努力を続けること。（日本文だけでなく英文についても。）下手な話や悪文は、聴く気もしないし、読む気も失せる。文章については先人の良い文章を繰り返して読むこと。発音しながら読むのもよい。また文章の上手な先輩や他人に添削して

貰うこと。名文のタイプは一つだけではない。いろんなタイプの名文があるが、簡にして要を得たものが最上。講演とか挨拶なども然り。長たらしい文章や講演、口上などで、読ませる名人、聴かせる名調子もないわけではないが、いずれも例外存在である。古来「文は人なり」と言われるように、その人らしい文体をつくり上げれば最上である。悪文の例は、役人の文章。また役人の説明。個性がない。役人の文章は、あれは文章などではそもそもなく、公文書記録に過ぎない。公文書に個性は必要でないのかも。

以上は、大学教授の話術心得のかたちで述べたが、学生諸君にしてみても、在学中や卒業後の就職さきなどで必要な心得がある。日本の学生は自己表現や説明やプレゼンテーションの下手な連中が多いようだ。推薦入試や就職さきでの口頭試問など、面接の短い時間に、いかに自分を旨く試験官に売り込み印象づけるかが決め手になる。

流動してやまない組織を

話を大学教師論へ戻す。わが国の大学教師の人事が、米国のその場合と異り問題なのは、いったん就任すると、本人が他へ動く意思がない限り、定年まで動かないということである。米国の学界でも、定評を得た教授については、パーマネントな地位が与えられるのを常とするけれども、そうでない若い教師、助教授層は、一般に予め約束の限られた雇用期間に従う。成績、業績によって延長がなされるわけで、それだけ競争が激しく、本人の努力が要請されるのである。

筆者、さいきんわが国の大学教員人事について考えることの一つは、わが国でも、米国なみに、もう少し活発に大学間で大学教師の人事異動が行われるようになり、それを通じて大学研究室の空気が流動化するようにならないか、ということである。私自身、かって同じ職場に30年も居座っていて、そういう人間が今さら勝手なことを言うとお叱りを受ければ、ただただ平らに謝るほかないが、自分自身学部運営の責任ある地位に就いてみて、管理者という立場から、学部の活性化を今後どう維持・持続させてゆくべきかを、真剣に考えさせられる立場になってみると、そのことが痛切

に感じられるのである。

よって筆者がわが学部の、とくに若い助教授諸氏へ向け常に語っていることは「皆さんは、できるだけ、この県大の良い環境を根城に、学者としての成績をあげ、立派な業績を沢山生産し、それによって、より良い大学へスカウトされてゆくよう、上昇志向をもって努力して欲しい」ということである。

「そんなことをしたら、良い先生が、この静岡から一人もいなくなってしまうのではないか」とのお叱りに対しては、逆に次のようにお答えしたい。「組織にとっても個人にとっても、最も怖いのは無為に流れ停滞に陥ることである。各員が上昇志向をもつことにより、学部の空気は、つねに活性を保つことができる。そうすることが、さらに次の時点で、もっと元気で新鋭な教員スタッフをこの静岡の地へ引き付ける引金になるはずだ」と。人事が淀んだ組織でなく、人事が恒に活発に流動している組織へ向けて、わが学部の体質をもってゆきたいというのが、学部創業者としての私の願いである。わが学部からは次々に優れた人材が他へスピンアウトしてゆく、そういう組織体だぞと、他所から評価されるようになれば、それは学部組織としては、最も名誉な評価を、世間から受けたことになる。

わが国には昔から、「ここで骨を埋める」というような言い方があり、そういう考え方が何か美風で賞讃すべきことのように一般には受けとられ勝ちであるが、多くの場合、それが「ここに一生、居座っていれば、何もしないで済む」ということの隠し表現になっていることが多い。常に新しい目標を追い、チャレンジ精神に生きることを、建学部の精神としたいのが筆者の念願である。

メリトクラシーの維持

上述のつづき。学部教員組織を流動化ないし活性化へ導くために、学部管理者として、意欲ある個人の教員を激励するために打つべき手は、限られているとはいえ、一般論的には少なからずいろいろな手が考えられる。

例えば、ある公立大学では、学部教官の海外留学候補者を選定するに当り、留学を命ぜられたら、

必ず留学さきの学会誌へ「査読つき論文」を提出しうる自信があるかを予め自己申告させ、それを選定の目処のひとつに置いている。また、学部間で文部省の科研費に当選した者については、学内研究費面でも別途に優遇のみちをとると規定している大学もある。また学部内での昇進にさいし、論文や著作に点数制を設けている大学もある。

筆者が、上の一般論とは別に、本学部専攻教官全員の研究活動活性化のために、試みに学部間限りで自己規律的に実行することにしたのは、毎学年度の末に、所属全教員に対し、過去1年文の「学術等業績自己申告リスト」を自発的に提出してもらい、これを全員分あつめ学部内限りで、全員がお互いにこの「リスト」を閲読しあうこととした。この申告リストへは、教員全員がそれぞれ自己の過去1年間の仕事について、

1. 学術上の貢献：著作、論文、研究報告、学会（等）発表、その他〔例えば、プログラムの開発、特許など〕
2. 教育上の貢献：内容目は上項とほぼ同じ。ただしここに教育とは、大学教育レベル以上のものを考える。（高校教育以下のそれを含まない）。
3. 公的、社会的な貢献：上の1、2に含まれない啓蒙、普及著作などの貢献。内容目は上々項とほぼ同じい。
4. 学術活動面の貢献：学会（等）の役員（学会会員は含めない）その他、学術上の組織活動など。それによる成果も記す。
5. 教育活動面の貢献：他大学等での委嘱講師。

14. 教育面の特色づけ

前章で主として教官関係のことを記したので、この最終の章では、学生関係（あるいは授業関係、教育関係）の事どもで、本学部の創始に当たり、とくに初代学部長の立場で工夫した特色面とか新機軸面を中心に述べ、同業の各位への参考、また後代への記録ないし今後の関係者の検討材料として残しておきたい。

役職、地位などの活動。

6. 公的、社会的活動面の貢献：各種審議会、委員会などの成員としての活動など。
7. 国際交流上の貢献：海外出張とその具体的成果。その他、国際学術交流と成果。
8. 資格、称号の取得、受賞など。

別に、お互いに開示しあうのである。また、これらの各業績に関し、外部からの何らかの評価（例えば論文などではそれに対する査読の有無、書評の有無受賞の有無など）をも書き添えてもらう。それによって教員同士が学問上、お互いに暗黙裡に励まし合う効果が長期的に出れば、幸いである。と考えたのである。

また学部として定期刊行する、いわゆる学術報文集（いわゆる紀要）にあつては、掲載論文に関し、外部の専門権威者2名による査読（レフェリー）制度を設け、学術成果の客観的評価づけの道を拓くことにした。ただ何でも書きさえすれば、内容のいかんを問わず、自動的に学術論文と見なし、業績と評価するわが国大学文系諸学部の悪い慣習は一応これで断てるものとした。その趣旨の詳細説明については、本学部報『経営と情報』創刊号の「後記」のなかで述べておいたので、ここでは省略する。

結論的にいうと、教員組織の動態的運営に関しては、メリトクラシーの原則だけは、はっきりさせておくことが今後絶対に必要だということである。取りわけ日本的な集団主義で、成員同士がともすればナァナァ主義に陥り勝ちな大学学部組織風土のもとにおいては、

なお本学部の場合、学生定員は100名。男女比は約7：3、県内外学生比は1：1である。

入試面の対応工夫

まず入試方法・内容に関しては、本学部はそれほど特色や新機軸を打ちだすことをせずして発足し、今日に至っている。筆者自身は、駒場勤務い

らい入試仕事との縁が常に切れることなく、かつ文部省大学入試センターの発足にあたっては、その出題計画にもかかわり、また東大時代の最後の2年間は、大学全体の入試制度委（総長直属の入試制度見直し機関）の委員長を勤める機会をもつなど、いわば国公立系入試の問題点については、知りつくした立場にいた。よって本学部入試についても、新規的な意欲的な入試手法については、さまざま事前に頭にも浮かんだが、しかし一般入試に関しては平凡で伝統的なシステムを取りあえず敢えて採らせてもらうことにした。

今日、世上やかましくいわれる入試制度の対策上の妙策はいろいろありうるが、現状のような限られた教官人員とその労働時間をもってしては、実施に二の足を踏むものが少なくない。

まず経情学部としての一般入試課目について。各地の私学系同学部の場合、入試科目としては「英語」を必須、「数学」と「社会」とを選択しているところが大部分のようである。つまり「社会」で受験すれば「数学」は抜きでも入学できる。しかしわが学部としては入学後に、先きにも述べた「A. M. Cの3位一体」教育システムを予定していることから、2次科目としては「英語」と「数学」の両科目は必須科目と指定することにした。よって教官層の採用に当たっては、英・数試験出題のプロ級の先生方を加えておくことにも予め留意した。本学部で毎年、斬新なよい2次出題問題が出せているのは、そういった複数の先生方のご努力に負うところが大きいのである。

なおこれは余談であるが、筆者の過去40年の入試出題現場経験では、入試問題を試作させてみて難問や奇問、あるいは使用に耐えない困った問題（例えば、どんなに良い問題でも採点にあまり手間どるような問題は困る）を試作してくる教師は、大学共同体を構成する組織人間としてもしばしば適性を欠いた人間類型が少ないようである。教師の出題能力というのは、その意味では、総じて本人の社会常識とかバランス感覚と正比例しているように思われる。（ただし学者としての有能さ、はまた別な問題である。偉い大先生が往々にして困った出題をなさるのである。）

話を戻し、わが学部が、上のごとく「英・数」

両科目を必修とし、いずれも可成歯応えのある出題をすることにしたところ、それに対する受験ジャーナリズム側は「静岡県の経情は、理科系のつもりで受験せよ」と指導するようになった。これは有難い指導ではあるが、私どもの学部が、求める学生人材は、

数理的分析的能力に関しては、いわゆる理科型に長けているが、しかし同時に関心としては、社会とか組織とか人間とかの方向へ向いている若者たち

で、是非ともそういったタイプの諸君に学部の門を叩いて欲しいと願っている。学部紹介のパンフレットなどにも、いつもそのことを書き、かつ話している。世上、物理とか数学の好きな学生は総じて社会的関心面が薄く、逆に社会的関心面の強い学生は解析力が弱く数学を苦手とするように思われているが、これはむしろ在来の受験教育指導が、若者たちをばそのように暗示づけ、無理にそう仕向けてしまっている面が強いことの結果であるようにも思うが、いかがなものであろうか。

なお、わが学部では1年生へは、入学直後に、入試成績とは別に、英語と数学との両科目について、それぞれ新生に実力テストを行い、それら科目に弱い者（全体の約3割）へは、取得すべき単位数とは別に1年間、英・数課目の補習を必須的に課し、かつその学年末テストに合格することを2年目に進みうるための条件にしているが、逆に実力ある学生で、自ら進んで補習参加を積極的に希望する者も出ているようである。

上の一般入試とは別枠の推薦入試（本学の規定では県下高校から1校1名ずつ推薦可能。定員の15%が枠）に関しては、本学部は、かなり特色ある送別法を実行してきた。それは教官グループ3名ずつで、全受験生1名につき、2段階で計30分近く面接し、学力、人物について詳しく聴聞する方式である。本人の特技はむしろ、学力なども、英語は、短文を与え、試験管の面前で発音させ読ませてみれば、それだけでも実力のほどはすぐ判るし、数学も高校時代の教科書を予め持参させ、そのなかで学生本人がアンダーラインや赤線など引いてある個所について、簡単な問題を小黒板でちょっとやらせ質問してみると、およその学力は

判るというものである。

推薦入試で面接してみても判ることだが、当今は女子学生のほうが男子学生より総じてはきはきし、目的意識も明瞭であるのは、やはり時代の変化を思わせる。この点はすでに述べた。

工業高校などの実業高校へも推薦を求め、毎年1、2名ずつ試みに受け入れてきたが、そういった傍系からの入学者のなかから人物、成績とも優れた学生が多く出ているのは、実業高校全体への励みにもなっているはずで、うれしいことである。

実業人・成人の受け入れ、また外国人学生の受け入れなどを含め、入試の面でわが学部として今後検討すべき課題は多い。

経情学部は単一学科で

世の経営情報学部の多くは、学部内の学科あるいはコースを、「経営学科」と「情報学科」とに両分しているが、わが県立大学の場合は、「経営情報学科」ただ1本である。

これは、ひとつには公立のゆえに学部定員が僅か100名の小世帯であるという理由にもよるが、本来的に、経情学部をタテ割りのように2つに分けることは、学部研究組織上からも、また経情教育といううえからも、望ましいことではない。さなきだに経と情とは二眼レフ(58ページ図)的に分裂し勝ちなところへもってきて、制度でこれを分断すれば、なおさら経と情とは互いに水と油の離れ物になってしまう。なお経と情とに学科を両分している大学での既往の経験をきくと、学生の人気は経よりは情のほうに圧倒的に集まっているところが少なくないようであるが、それが全ての傾向とも言えない。

静岡県大のように、1学年が僅か100名という小人数だと、教師全員17名を挙げて卒業論文指導制が可能で、理想に近い社会系教育ができるが、もし何らか事情で学部収容学生人数を増員したような場合、どうしても学部内に2つの科、コースを設置しなければならないような必要が生じたときには、上述のように経と情とにタテ割りしてしまうのではなく、例えば

「私経営情報(企業経営情報)」と「公経営情報(行政経営情報)」

とか、あるいは

「一般経営情報」と「国際経営情報」とかのように、ヨコ割りに持ちこむことが望ましいと筆者は考える。

なおただし「経営情報学部」を単一学科で運用するとしたとき、(経営ということを離れ)純粋に情報に特化深化した学習を希望する極く少数の特異能力の学生層が出現するような場合、小コース的に別途指導のみちを開くことは教育上の措置として考えておいてみてよいかも知れぬ。

先にもちょっと述べたところであるが、多くの私立総合大学系で経情学部をもつところでは、別に横に工学部の情報工学等が存在していて、そこと経情学部との教師や講義の相互乗り入れが適時可能であるが、本学のように傍系からの助けを現状まったく期待しえないところでは、そういった面の不利さを改めて痛切に感ずる次第である。

小クラス制の試み

経情学部のような社会科学系の諸学部における学生教育は、いわゆる大部屋教育方式で、学生個人間同士の小グループ的同志的なコンタクトは、別に部活動、サークル活動などに待たなければならぬ。(いわゆるゼミナール制はそれに代わるものであろうが、新入生早々にゼミをやる大学は余りない。)

そこで私は、開学部年度からひとつの試みとして、新入生たちに小クラス制の導入を企画してみた。すなわちそれは、冒頭のガイタンスの機会を利用して、新入生全体をアトランダムに約10人ずつの小クラスに分け、学部学生同士の各クラスごとに一人の顧問教官を付け、小クラスごとに自由に何か行事を企画し、新学生諸君同士がいきなり親密になって貰おうというシステムである。すなわち小クラスでコンパ、ハイキング、スポーツ、工場見学など何を企画してもよいが、ただしゼミナールとはその性質が違う集まりであるから「勉強をしてはいけない」というルールである。現在では小クラス対抗の球戯なども行われ、この小クラス制度は、他学部にない学生同士のコミュニケーション手段として、当初予想していた以上に、学生諸君には好評のようである。

小クラスの担当顧問教官としては、年齢の若い教官たちのほうが、父親世代の教官よりも、クラス運営が総じて旨いのは、いささか致し方ないところである。

学年制を排し学期制で

本学部カリキュラム編成の特色として強調しておいてよいと思われるのは、半年単位制（学期単位制）についてであろう。

わが国社会・人文科学系の諸学部では、すべての専門科目について、一律に

「1週1回、90分ずつの授業通年で4単位」という通年学年制をルールとして定めているところが大部分のようである。私は、本学経情学部のカリキュラムを当初編成するに当り、米国の諸大学や筑波大学などが、すでに実行して成果をえている60分授業の採択を構想してみたのであるが、県大を構成する4学部の授業時間帯をキャンパス間で横ならび揃える必要があるという行政側の要請から、90分授業のほうは、わが新学部としても受けいれざるをえなかった経緯がある。（これなどは総合大学の不便な点である。）

しかし4単位通年授業のほうは原則として採択することなく、経情学部の全ての授業は原則的に「1週1回90分授業として、半年（つまり1学期）で2単位」（やむなく4単位のものは可能な限り1週2回90分授業で、半年で4単位）のごとく、全授業を学年単位ではなく、学期単位でカリキュラム配置することに決めて実行にふみ切った。

したがって、わが学部の時間割としては、例えば「マーケティング管理」は、これを「同A」、「同B」と2つに2単位ずつに分け、前者を例えば夏学期へ、後者を冬学期へ配し、かつ前者は「総論」として成るべく必修の内容へ近づけ、後者は「各論」としてなるべく選択的内容に近づけるようにした。学生は、前半、後半ごとに、それぞれ自由に履修し、かつ単位も2単位ずつ別々に取得することができるシステムである。

こうすることで学生は、全ての主要科目群は、半年2単位の範囲ではあるが一応くまなく、総論的に聴講し、かつそれらのうちで興味を覚えた科目に関しては、各論的にさらに半年2単位を追加

して聴くことができるようになった。

このような学期制システムの、学年制システムに較べての利点は、すぐ上に述べたもののほか、次のような幾つかの長所がある。

第1には、教師や学生など学部人が海外交流・往来するうえの利点である。こんにち世界中で、学年の切れ目を春3月と4月の間に置いている国は日本、韓国など7つしかなく、あとの100余国はすべて秋に置いている。この事実を考えると、わが学部人が海外留学などする場合、また逆に外国からの来往の場合などを考慮すると、春4月よりも、秋10月を同様な学部行事の区切り点としておくことのほうが、お互いに何かと便利である。なぜなら例えば、当方の教授が第1年目の10月から第2年目の9月まで1年間海外出張しようとする場合、彼は第1年目の夏学期と、第2年目の冬学期とにその授業を集中実施するようにしておけば、全く休講せずに、気兼ねなく1年間を海外へ出かけることができる。またわが学生も海外へ留学し帰国すれば、さっそく秋からの新現学部授業には間に合う。

第2には、春4月から年間を通しての授業制だと、どうしても秋の後半に至って授業雰囲気全体にダレ勝ちになることである。すなわち年間通し制の場合4月の開講頭初には、一応熱心に教室に顔を出す学生たちでも、秋になると、面白くない講義や、ついて行けない授業にはとかく欠席し勝ちになり、その結果大学へ全く顔を出さずアルバイトのほうへ精を出したりするようになる。これに対し春4月と同じく、秋10月を改めて新講義の一斉開講時点と定めておけば、そういった年度後半のダレ気分を未然に防ぐことが可能になる。

また第3に、教師側にとっては、年間4単位制だと授業回数が通年で約25回となり、どうしても授業内容全体が薄まり、進行もダレ勝ちになるが、圧縮した半年2単位制だと、講義の中味をどうしても濃密に圧縮せざるをえず、間伸びした授業などもやりにくくなるといった長所がある。じっさい「4単位の授業を3種類担当」するのと「2単位のそれを6種類担当」するのでは、総時間数は同じでも、後者のほうがそれだけ教師にとっても学生にとっても、内容の濃い授業雰囲気を演出

できるのである。

学部建設の時点で「半年2単位制でやります」と文部省に申請したところ、同省の担当官が申請書類をしらべて、「これは先生方にも、学生にも、ロードがかかりますね」と一言感想を漏らしたことが思い出される。

なお序でに、将来の検討参考のために、授業時間の時間割上の配置仕方に関し私見を述べておくと、例えば、同じく13回の講義でも、これを「週1回ずつ半年間にわたって通しでやる」のと、「週2回ずつ3カ月に纏めてやる」のと、「4日間に集めて、朝から夕方まで集中的にやる」のとでは、それぞれその意味や効果が可成り違うであろうことから、授業の種類や性格ごとに、それらの長短につき、あらかじめもう少し積極的に時間割配置を抜本的に研究し直してみてもはどうかということである。かつて法学部の某教授から聞いた説だが、「民法」や「商法」などの授業は低学年で毎週1回ずつ、年間を通して、ゆっくり進めるのがよいけれども、「民訴法」とか「刑訴法」などの授業は、高学年で或る程度集中的にまとめてやったほうが親切だという、大へんもっともな論であった。

それと同じく経情学部などの授業でも、タテ書き型の「概論」ふう内容の授業とか、「数学」「統計学」などはマトメ講義ではよくないが、「コンピュータ」とくに実習系の講義とかある種の「特論」などは、ある月次に集中的に（例えば、4、5月の平日の午後は「コンピュータ」授業に集中させる、など）教えることにしたほうが、学生のためにもよいのではないかと思う。

また全ての講義を2単位とか4単位とか平板に齊一的に決めてしまわず、講義内容の多寡密疎を勘案して、ある講義は4単位だが、別な講義は3単位とか1単位の範囲でやるなどしたほうがよいように思われる。こういう点は工学部など理系では既に当然のこととして実行されているけれども、文系の諸学部では、保守的でそういった自由な発想が仲々に入り難いようである。

なおまた、履修要目に発表してある全ての授業科目を毎年店開きする必要は必ずしもなく、内容の重要度などに応じ隔年に実施するものなどあってよいこと勿論である。

卒業論文制の導入

経済とか経営とかの社会科学系の学部では、伝統的に「卒業研究制（卒業論文制）」よりも「セミナー制（セミナー論文制）」を採用している大学が多いようである。私どもの経情学部では、当初からあえてセミナー制を採用せず、全員卒業論文制を採用することに踏み切った。その理由と背景は次の通りである。

まず世上のいわゆるセミナー制というのは、特定の1人の教師のもとへ学生10ないし20人ずつくらいが小人数で分属するかたちを採ることで、在学中の1年間ないし2年間を、何か特定の研究テーマでインテンシヴに学習しようという制度である。このような制度が法系など社会科学系の学部で採用され普及するに至った理由は、けだし文学部や理工系の学部の場合と違って、社会科学系では、教育の場が大教室に偏し、教師と学生あるいは学生同士との人格的接触の場がどうしても少なくなり勝ちなことから、その欠点を補うために、教育的見地から設けられたものと考えられる。

大教室型教育の欠陥を補うものとして、多くの大学でセミ制度が採用せられてきた経緯を辿ってみると、概ね次のような次第となろう。(1)まずセミ制度の長所としては、優れた1人の教師のもとに1年間ないし2年間つくことで、学生たちは学問的にも人間的にも、その教師から直接的な薫陶の機会を得ることができる。(2)そしてこの制度は旧帝大の経済学部あたりが、古くから採用し来たもので、それを新制の多くの大学が、範として継承するに至ったということのようである。さらに(3)ある特定の教師のセミ出身の学生たちは、その教師のセミの「同窓生」あるいは先輩、後輩関係づくりを通じ、生涯にわたって一種の人脈を形成することで強固な人間的「組織」をつくることになる。

以上(1)ないし(3)は、これをそのまま裏返して見ると、同じくセミ制度の大きな弊害とも見なすことができる。私が、本学部のカリキュラムで、セミ制度よりも、必習的な卒論制度を敢えて採用に踏み切ったのも、そうした表裏の事情を併せ考慮しての結果による。

すなわち、まずセミ制度というのは、幸いにし

て1人の真に優れた学者教師（上来の寺の比喻でいうなら、高僧）がそこにいて、その膝下で小坊主である学生たちが訓育を受けうるとすれば、それは学生の生涯にとってまことに幸いなことに違いないけれども、それは、真に立派な学者教師がどの大学にも数多くいると設定しての話で、もしそうでないならば、特定の1人だけの凡俗な三流教師のもとで師弟的に学ぶセミ制度などは、益よりも害のほうが却って大きく、悪しき意味でそれは「教師の縮少再生産人間」のような若者を作るだけのこととなる。

顧みると、かつての旧制帝大などの場合には、その点では大へん優れた教師に恵まれていた。筆者が学んだ本郷の経済学部には当時、大内、矢内原、上野、有沢、脇村、土屋、馬場、山田、大河内、大塚といった、学問業績の上でも第一流の教授連が綺羅星のように並んでいて、学生たちは思いのままに、それら教授の研究室のドアを叩くこともできたし、それら大教授のセミナリステンとなることで、学問上人生上の指導を受けることができ、それが学生どもの一生涯に大きな影響を与えたものである。

尤も、正しくいうとそういう大先生たちの多くは、必ずしもいちいち学生の手を取って指導などしてくれたりしなかったが、逆に学生たちのほうが先生の学殖を畏敬し、セミに入るほどの者は、自主的に積極、学問に励んだといっても過言ではなかったと思う。ただしそうした大先生方も、何かのおりに学生どもへ頂門の一針的な教示を垂れて呉れたものである。またそういった学府では、高僧ともいうべき大先生たちのほかに、若い助手や研究生クラスの気鋭の連中（寺でいうと血気盛んな先輩坊主ども）が研究室に大勢巢を喰っていて、接する学生たちへ学問上の痛棒などをしばしば喰わして威張っていたもので、そういう目に合うことも、学生には大へん勉強や刺激になるのであった。

東大ばかりでなく、一橋、京大、それに慶応、そして当時の早稲田といった大学にも、それぞれ一流の教授たちがいて、セミナー制度は、そういう厚い教師層あってのうえでは、非常に大きな教育上の意味が慥かにあったと考えられる。

したがって、そういうセミ制度を、今日のわが国の数の膨れ上がった法経系大学の学部などで、そのまま広く実行してみても、期待できる効果は必ずしも挙げえないと考えて不思議ではない。特定のただ独りだけの大学教師の下で指導を受けるということは、その先生の良い面も学ぶこと以上に、その先生の悪い面をも学んでしまうことに通じることを考えなければならない。大学の教師などというものは、学生の前では、やたらに専門大家ぶっているけれども、じっさいはモノを見る間口が狭く世間知らずで（それも文学部などでは許されるかも知れないが、社会科学の実学系では、それでは困るのである）旧い知識やドグマティックな教理を引けらかして生きている輩が甚だ多いものである。

以上のように見てくると、今日の社会科学系大学は、単一人の教師の指導では駄目で多くの教師の集団指導体制によることが望ましい。ことに経営情報のように、経営・数理・情報とさまざまな分野が錯綜相交わる新しい学問の場では、さまざまなタイプの教師たちが協同して一人の学生の指導に当ることは必須である。またそうすることで教師同士も、自分がこれまで疎かった分野や方法論についての勉強を、いわば学生を通じ外部から強制的にさせられる好結果にもなるのである。

筆者自信の体験を告白すると、筆者はかつて駒場時代に相關社会科学科で教室主任を数年間つとめ、その間に毎年職務として学生会員の卒業論文を通読させられる立場に置かされたことがあった。毎年2月ごろになると、40篇ぐらゐの論文作品を積み上げ、一週間くらい毎日研究室に籠ってそれらを通読し、教室主任としての立場で評点を付ける（一作品ごとに他に2名の評点官が付く）作業に従事するのであるが、これがじつは筆者自身にとって、大へんな勉強になるのであった。なんとすれば学生たちの卒業論文のテーマは、当然のことながら非常に広い範囲にわたっており、筆者がふだん専門柄あまり勉強したことのない他分野に広く及んでいる。それらを半ば強制的に読まされるのであるから、学問知識をバランスよく広めさせられる結果になる。

以上のような考え方をもとにして、本学部の学

生卒業論文課業は学生会員が必須とし、卒業論文作成の許可を得た最上級生たちは、自らの責任で論文テーマをきめたうえ、正副2名の顧問教官を選んでその下につく。学生は2名の顧問教官のうち、どちらか一方が経営系（タテ書き系）ならば、他の1人は情報・数理系（ヨコ書き系）を選んでその下で指導を受けなければならないというシステムである。

学生の卒業論文指導としては、学生各員は3年次までに概ね必要な専門単位数を取得をせるように指導し、4年次の生活カレンダーは、就職活動と卒論作りとに主として専念させることとする。卒論の内容は経営情報と呼びうる範囲ならば自由ということにして、かつ原則的な上述のA. M. Cの3コラムにわたった内容（または方法）のものが約束の骨子である。また各学生の卒業内容の評価（評点づけ）は、上述の顧問教官以外の複数教官が与える評価点を重視することとした。つまり顧問教官による身内評点でなく、客観的な外部評価を重視するという考え方である。

学部教官たちのなかからは、筆者の定めた評点規則ルールは厳し過ぎるという意見も出たが、筆者の考えの基本は、教師自身の業績（論文など）の評価にしても、学生などの論文にしても、およそ学問業績の評価は、利害関係のない第3者的なレフェリーの判定を得ることが必要ということである。セミ論文の場合と違って、卒業研究は、それによって卒業生に学士号を与え、かつ卒業論文の実物は、爾後製本して永く保存し、万人の閲覧に公開して供するのであるから、その評価は取りわけ厳正、公正であることが求められるのである。

ビジネススクールの構想

最後に、本学部に関係した大学院計画のことに触れておきたい。その点については、県立大学としては、すでに県当局の「県大大学院新研究科設置検討委」の報告答申のなかで、今後の長期計画のなかには、本学部とは独立したビジネススクール型のそれを設置すべきことを、申し合わせとして定めている。

上記とは別に選択として、本学部そのものの直ぐ上に、お神楽式に経営情報大学院を設ける案も

考えられなくはなかったが、筆者は（本学部としての小乗的利害とは別に）県民の大局的立場、大乘の利害を考慮して、上述の報告答申に盛り込まれているような案を、当初から主張してきた。以下の文章は1988年8月に筆者が個人の立場で（学部長職としての立場でなく）、筆をとった「静岡県立大学ビジネススクール型大学院設置構想」と題するものである。さまざまな立場の各位にとって今後参考になるかと思うので、その全文を掲げておく。

1. 県立大学として設置すべき大学院経営学関連研究科の性格および内容。

既存の経営情報学部組織から切り離した独立研究科（仮称「経営管理研究科」（通称マネジメントスクール）とし、社会人を中心に入学を受け入れる。なお当面は、修士課程2年のみとする。

理由。経営管理研究の現状ならびに総合的管理能力を身につけた社会人養成の必要上から、専門研究者養成を主たる狙いとした従来型の大学院でなく、独立研究科型のいわゆるビジネススクール型大学院を設置することが、県立大学の場合、最も時宜にかなうと判断せられる。ビジネススクール型の大学院は、米国はじめ先進国経営管理関係大学の近年共通の傾向で、わが国でも上述の慶応大、国際大について筑波大、早稲田大、産業能率大などが、その方向をめざし現在計画をすすめている。また社会的需要もこのところ急速に高まりつつある。わが県立大の場合も、このさい国内のみならず国際的に開かれた上述の型の大学院を志向することが必要である。授業も日本語と英語との併用が求められる。（国際大の場合は英語のみ、慶応大の場合は一部に英語授業を設ける。）また外国のビジネススクールと提携して教員の定例交換が求められる。さらにわが県立大の場合、公立大の特徴を加味し、政策科学型の管理研究科（同類のものは、一橋大でも構想中）を志向し、自治体経営に関連した研究と人材養成を併せ図ることが望ましい。

既設学部を基礎としたいわゆる従来型の大学院は、東大の経済学研究科（経営学コース）をはじめ、全国の国公私立大学が、旧来からすでに多く設置しているが、本学の場合は、現在の経営情報

学部の上に置く形の従来型大学院は設置すべきでない。

理由. 東大はじめ基幹諸大学の大学院経営学研究科は、主として研究者の養成を目途としており、大学院を置くことが当該学部のプレステイジを高めることには役立っているが、ビジネススクールのような社会人教育を狙って、社会的に貢献しているものではない。しかも従来型大学院の経営管理関係では、大学卒業からすぐそのまま大学院へ移り研究を志す者の適格者が極めて少なく、主大学の経営関係大学院在学生の数は、つねにおおむね1、2名ないし多くても5名前後にとどまり、現に在学者数ゼロで開店休業も少なくない。これを要するに専門研究者の養成は、大局的見地からは東大、一橋大のようなごく一部の伝統的な大学の従来型大学院に任せることで十分と考えられる。

2. 上記の経営学大学院を設置すべき立地場所。

研究・教育環境を考え、県内からも、東京都心からも、ともに交通便利な県東部に、現在の谷田キャンパスとは独立に立地すべきものとする。

理由. わが国の首都である東京首都圏の国際都市化は、近年きわだっており、外国企業の首都圏立地も、このところ急速に増加している。筑波大の場合も、四年制学部は筑波に本拠を置くとしても、そのビジネススクールを都内に設置した理由は、もともと大学の土地資産が大塚の旧地にあったこともあるが、より積極的な理由としては、第1に、非常勤をふくむ教員人材に絶対的良質の人材を得られること、第2に、社会人の身分のまま在学する首都圏学生にとって通学便宜なこと、にあった。またビジネススクールの場合は、運動場や一般教育科目などとの関連がなくて済むため、小面積の土地でも適地を都心に求めやすいなどの点がある。静岡県の場合、その県東部は、県下各地からも東京都心からも、ともに交通に至便で、東京所在の内外ビジネスマンや県内二世若手経営者なども、在社勤務のまま通学しやすく、県内社会人にとっても国際交流の実を挙げやすく、勉学環境としても優れている。専任、兼任の教員としても、在京圏にあたるため良質の人材を誘致しやすい。また県東部には、わが国一流のコンピューターメーカーの研究所はじめ、多くの優良企業が進出して

おり、研究環境条件がとりわけよい。

3. 大学院設置の時点、その他。

臨教審第2次答申(1986年4月)においても、わが国高等教育にあっては、「大学院の飛躍的充実と改革」とが求められたが、そういった折から、上の1、2の点をふまえたビジネススクール型大学院の新設が、わが県でも切に要望される。県東部に、独立研究科としてのビジネススクール型大学院の設置が期待されない場合、本学として大学院経営学関連研究科を別に敢えて谷田キャンパスないしその近傍に設ける必然的意味は、これを見出し難い。発足時点としては、幸いにして従来型の四年制大学直結型の大学院ではないため、無理に昭和1991年度の必要なく、遺漏のない準備を積み昭和1992年以降に発足することも可能である。以上が、当時に筆者の覚え書きであるが、本学部の卒業生諸君のうちから、いずれ発足するであろう「県大ビジネススクール」へ、再帰来して学問を楽しんでくれることを切に願うものである。