

## 国立大学法人化　－産業界からの期待－

桐村 晋次（古河電工（株）顧問）

今日は、産業界からということで国立大学の法人化に関するお話をさせていただきます。20年ほど前、私は古河電工で人事課長をしている頃に、どういう人を採用したらいいかいろいろ検討する時期がございました。まだ現在ほど国際化をしていない時期です。古河電工というのは、素材メーカーです。銅とか、アルミとか、プラスチックなどからいろいろなものをつくっていきますから、長い歴史の中で会社もたくさん分かれてまいりました。ジーメンスの「ジ」と古河の「フ」をとって富士電機になったり、それから富士通が分かれたり、電線の絶縁のゴムの工場が自動車タイヤの横浜ゴムになったり、そのような関係から人事部門の者同士はしょっちゅう集まって研究会をしておりました。そういう中で、どういう人をとればいいのかという議論ができたことがありました。当社では毎年100人程度の大卒を採用していました。従業員1万人ですから、それがほぼコンスタントに続いてきたのです。その時の調査で、理科系の人材の評価は大学の成績にかなり比例すると思いました。具体的には、入社して10年目の人について会社の中で組織の中核として活躍できているかどうか、アウトプットが出ているかどうかという社内の人事評価と、大学での成績をクロスさせてみると、理科系は大学の成績にかなり比例する。必ずしも大学の銘柄だけに限らず、成績とかなり相関があるということがわかりました。一方文科系は、学校の成績とではなく、大学の銘柄とかなり関係がありそうだとということがわかってきました。

当時、我が社に入りますのは国立大学出身者が多かったのですが、10年位前から相当様子が変わってきました。と申しますのは、国立大学の中が二極分化を始めたのではないかと思います。二極か三極かわかりませんが、国立大学らしいという用語があるかもしれませんが、いろいろな素養をもったグループと、それから「えっ」というようなグループが出てきました。これは、皆さん方が実感としておわかりになると思います。それから、先ほど申しました大学の名前によるランク付けという問題。こんなことを言うと叱られるかもしれませんが、同じ大学の中でも大きな個人差が出てきたわけですね。小間先生がおられますし、私の出身校でもありますので名前を上げても差し支えないと思いますが、東京大学の学生の中にも職業人としてといいますか、社会人として使える、使えないという学生が以前に比べるとはるかにバラツキが出てきたように思います。学生の数が多くなったこともありますが、工学分野でいっても、テーマ設定をきちんと自分でやっていくことができない、ソリューション型の研究を進めることができない人も少なくない。言われたことはやるんです。言われたことを手際よくやる点においては、東大や京都の学生は部下に使うにはすごく使い勝手がいいです。羽目は外しませんし、言われたことはきちんとやります。もちろん個人差が大きく見られるなかでの話で

す。しかし独創性とか、自分の何かを持っているという観点から見ると、私大の中に相当な学生が育ってきたということも事実です。ちょうどその頃から学校名を問わないという採用が一般に実施されるようになりました。この現象の背景には、私大の中に相当な学生が育ってきたという変化があったわけです。多極化が進み、同じ国立大学とはいっても世の中のリーダーとしての使命を果している大学とそうでない大学とが出てきたのではないかと。同じ大学の学生でも学力や意識が多様化してきたのではないかと。そうであるならば、国立大学という十把一絡げの議論がもう終わりにきているのではないかと、という疑問が浮かんで参りました。

先ほど、お2人の講師のお話をお伺いしました。本間さんは国立大学の問題点の話をされました。小間先生は「いやいや、そんなことないぞ」「研究から見るとちゃんと上位にランクしているぞ」「国立大学も頑張っているぞ」というお話でした。これがなかなか、ちょっと私には理解ができない議論なんです。ここで取り上げられているような特定の国立大学は頑張っているのです。けれども、頑張っていない大学もたくさんあるんじゃないかと、という疑問が今回出された問題であろうと私は思います。これは、大学に変革を遂げてもらいたいという要望に答えていくチャンスだと思います。これまでは学長さん方も、自分に自由度がないとか、権限がないとか散々言われてきたわけです。今度はそういうチャンスが増えてくるわけですから、腕の見せ所であろうと思います。そしてさらに言うならば、その学長を選挙する学校の人たちの考え方がどうなのかということが世に問われる絶好の機会になってきたのではないかと思います。

それぞれの組織体には、それを取り巻く様々な利害関係の集団があります。企業でいうならば、株主もあるし、銀行もあるし、得意先もあります。大学の場合も、地域社会もあるし、学生もあるし、周りに集団を抱えているわけです。経営学でいうとステークホルダー論というのがあります。国によって、時代によって、どこにウェイトを置いて考えるかということ、ずいぶん変わってきているわけです。アメリカの資本主義は最近危ない要素を露呈してきていますし、日本の企業のやり方が批判的になっていますが、私は日本の経営は優れたところが沢山あるからこそこれまで発展してこれたと思っています。全部いいわけではないんですが、日本的な経営の良さは残そう、改めるところは改めなければいけない、このように思っています。

2年ほど前に大学の経営学の分野の先生と一緒に、日本的経営の何を残すかという共同研究を発表しました。その頃は、日本的経営は袋叩きにあっておりました。国立大学が責められる前に、日本的経営が散々責められたわけです。終身雇用、年功制、企業別労働組合、かつて成長の三種の神器と言われたものが、全部ダメだと言われていたのです。しかし例えば、終身雇用というのは長期にわたって人を育てるという面では大変よいのです。人材育成という面では、日本の企業は優れたものを持っていると思います。1人の上司に合わなくても、上司が変われば他の上司のところで認められるケースは少なくありません。上司が変わると、評価は驚くほどガラッと変わることがあります。それを調整するのが人事部門です。これから大学ではそういうことができるかどうか分かりませんが、仕事はできるけれども評価者として問題があ

るという上司はかなりいます。仕事は非常にできるけれども子育てはうまくないという人もいるんです。そういう時は、人事部門が状況を改善すればいいわけです。そういった仕組みが組織でできればいいのではないかと思います。

配付したレジメを見ていただきたいと思います。のところです。「環境の変化と経営戦略・人材育成」と書きました。先ほど、建学の精神という言葉が本間さんから出てきました。企業も、設立の理念を持っています。私学も、建学の精神を持っています。そして、環境がどう変わっていくか、グローバル化がどう進むのか、市場価値経済がどこまで進むのか、そういうことを考え合わせながら、自分の会社も持っている経営資源、人や調達できる資金などを組み合わせて、経営戦略を作ります。いわゆるプロダクト・マーケットミックスです。国際化という大きな変化のなかで、事業構造の再見直しをして、やめる産業と続ける産業が出てきているわけです。1つの企業の中で、新しく事業を起こしたり、切り捨てたりする場合が出てくる。リストラクチャリングがすすみ経営組織が再編成されると、そこに配属できない人も出てくるわけです。拡大発展する分野では、新たに組織ができて人が配置されるということになります。

配付した資料1を見ていただきたいと思います。この上の図を見ていただきますと、15歳から64歳までの生産年齢の人口は、長期で見ますと向こう50年で4割減ります。日本の労働力は4割減るといことです。それを中国人で補うのか、ブラジル人で補うのか。あるいは生産拠点を移転、すなわち海外に行くことによってカバーするのか。あるいは、もうちょっと皆が慎ましやかに生きることでやっていくのか。そういった問題が出てまいります。下の表を見てもらいたいと思います。昭和31年頃に第一次産業、第二次産業の割合を見ますと、就業人口のうちの4割が農林業です。「もはや戦後は終わった」という書き出しで有名な経済白書が出された、その時代です。これは5年に1回とられる統計です。1番新しいのが平成9年ですが、現在は農林業は5%以下に落ちています。そのくらい大きな変化がありました。産業構造をみても、製造業に分類されるものであっても、相当の栄枯盛衰があります。現在、サービス業が4人に1人です。学生が外に出て、自分はこういう仕事につきたいと思っても、就業構造そのものが変わっていますから、つきたいと思っている仕事につけなくなっている可能性は十分あるわけです。ですから大学でも、社会に出ていく学生をどう育てるかということについて考えていただかないと、一本調子に自分たちがお育ちになった状態で学生を育てていくと、学生は非常な落差感を感じるようになります。自分はサービス業なんかには就いてしまった、と。先生が、そういう内容は大卒の仕事ではないというような言い方をしていた仕事に、学生がつかざるを得なくなってしまうわけです。この現実をよくお考えいただきたいと思います。

次に「日本の企業経営の変容」というレジメの「番目の話題に移ります。日本の経営の何を改め、何を残すかというのは我々の大きな課題です。国立大学に置き換えても、国立大学が今持っているものの何を改め、何を残すかという課題であろうと思います。時代の変化に対応しない組織体というのは、歴史上存続し得ないわけです。そのことをどう考えていくかというこ

とです。現在たくさんの試行錯誤をやっています。賃金の問題について例をあげますと、たとえば退職金を毎月の給与に上乘せする。それから、住宅の補助やその他の手当ではいらぬから、その分給与に乗せてくれという希望も出てまいります。日本の人事制度は、男性を中心としてできています。男性は結婚すると奥さんに手当が出る、子供が生まれたら手当が出るというのがあります。それには単身者や女性の反対の声が出されてきています。何で私たちシングルの女性が働いて、男性社員の奥さんにお金を払わなければならないのか。時代が変わってきた事に対して、労働組合もなかなか適応ができない。実際、1つの組織というのは出来上がるとなかなか変化することが難しい。大学も労働組合のようなところがあると認識していただいた方がいいと思います。既得権は放そうとしません。ですから何か捨てないと、どこかにウェイトをかけることはできません。

そういう意味では、中期計画が入るということは大変素晴らしいことだと思います。大学は来年、再来年では変わっていかないわけですから、中期を目指して変わっていかないと、そして自力で変わっていくことができる環境が少しずつ増えてきたということが言えると思います。今度は錦の御旗ができたわけです。もっと権限を移譲しなさいということを経済省にも言えるわけです。それに対してどう変わるかという問題です。日本の賃金体系は、社会全体が貧しい時代にできましたから、事実上生計費を前提として成り立っています。30歳になると結婚もするだろう。33歳になると子供もいるだろう。だからこの位の給与でないといけないだろう。そして、住宅ローンも払うようになるのだから、一定の年齢に達したらあるレベルの給与が必要になるだろう。労働組合の要求は、この1~2年変わりつつありますが、30歳、妻、子1人で幾らとか、35歳、妻、子2人で幾らとか、そういうポイント制の要求です。新聞をよくご覧になるとおわかりだと思います。しかし、そのやり方に納得できない人も出てきたということです。それほど急速に変わってきています。

環境の変化によって、企業は大きく影響されるようになりました。キャノンという会社を思い浮かべていただきますと、私の年齢ではカメラの会社だと考える人が多い。しかし会社四季報によりますと、カメラはキャノンの売り上げの、単体ですとわずか10%強なのです。複写機がある、と思われる方もおられると思いますが、複写機も25%程度です。実は、50%以上がコンピュータ周辺機器になっている。そのくらい変わってきました。しかしその一方で、レンズをベースにした事業が売り上げの大半を占める会社もあるわけです。胃カメラのレンズやメガネレンズなど、いろいろな分野の商品があります。これは、戦略のとり方の違いです。大学はそこまで自由にはいかないと思いますが、地域性を生かしてどういう点にウェイトを置くかによって、5年、10年経てみたら、学部の名前は同じかもしれないけれどもやっていることは相当変わったということがあり得ないとおかしい。

この変化の時代に、企業もどんどん変わっています。日立製作所が昨年の総会で在宅介護事業を加えました。今の法律では、総会で定款の変更を承認されなければ新たな仕事を追加することはできません。オリックスが発電、送電事業を加えました。新しい事業を加えるということは、内部の人間を教育して対応してもらうか、あるいは外から採用するか、そういうことが

起こってくるわけです。このようなかたちで、労働の流動化が身近になってきました。生涯学習という、かつては人生を豊かにするという教養的な意味で見られる面が多かったのですが、これからは、生活をしていくために生涯学習を続けなければいけないという面が出てまいります。そしてそれは、大学あるいは専門学校が担わなければいけない役割になると思います。専門学校ではいま、社会に有用な専門性を身につけようという試みのなかで、沢山の学生が大学と専門学校のダブルスクールへ通い、社会人の入学も増えています。

エンプロイヤビリティという言葉が、3年ほど前から経済界で言われるようになりました。エンプロイヤビリティという言葉は、1980年代にアメリカで出てきた言葉です。1970年代の終わりから1980年代にかけて、アメリカの産業界が、日本を始めとする後発国に追い上げられたわけです。ダウンサイジング、規模の縮小を目指す経営によって業績回復を目指したが、レイオフが急増し、その結果モラルが下がってきた。それをどうやって改善することができるか。完全に防ぐことはできないのですが、長期雇用契約に変わる新しい契約概念として出てきたのが、「エンプロイヤビリティの形成」であったわけです。日本のジャーナリズムは、アメリカは短期雇用で次々に解雇されるというようなことを報道します。しかし、アメリカは広い国で地域によって違いがあります。東海岸の伝統的な産業領域では、大企業でも生え抜きの幹部が多くいるわけです。ここでは日本とあまり変わらない長期雇用があったのです。ところが西海岸で、スタンフォード大学周辺にできたIT関連の新興企業は、急成長してアメリカンドリームを実現する一方で、どんどん潰れたり、レイオフがあったりするものですから、それがあたかもアメリカの代表のように言われました。実際には、ほんの20年位前はかなり広範囲に長期雇用だったわけです。それが成り立たなくなってきて、企業の中できちんと転職できる力を養成しようということになりました。そのためには、本人が希望する仕事をやらしてもらってチャンスを広げ、勉強するチャンスを広げ、キャリアについて勉強するチャンスをもっとつくり、という動きが盛んになってきました。

続いてヨーロッパがそうになりました。日本も及ばずながら、4年位前に日経連で日本的要素を加味したエンプロイヤビリティという概念についての研究報告がまとめられました。海外進出にともない今までの仕事は国内にはなくなったけれども、転用できる基礎的な能力があれば会社のなかで別途仕事を見つけることができ、失業しなくて済む。「継続して雇用されうる能力」というのはこういうことです。継続して雇用されうる力を何とか習得できないかということです。それから、従業員が会社を辞めたとしても、「他の会社からスカウトされるような力」ということです。日本ではこの分野は未発達でした。なぜならば、会社に入ると本人の希望も少しは聞きますが、人事部門が「あの人は元気がいいから営業に行けるのじゃないか」

「文書を書くのがうまいから文書課がいいんじゃないか」などのような形で決めていたからです。本人の希望を聞いても、入ったばかりの時はどういう仕事がいいかわかりません。技術系の人、やりたい仕事、希望する職種をきちんと持っている人が多いのですが、文系では目標のない人が多数です。

キャリアの選択の機会は非常に増加してきました。アンケートによると、今、キャリアにつ

いて自分はどのような仕事につきたいかという希望を聞く制度を、1000人以上の企業のうち7割がすでに導入しているという回答が出ています。日経連と、(社)日本産業訓練協会が調査したのによると、7割が社員本人によるキャリア選択の機会を年に1回は持っている。それからキャリア・カウンセリングルームなどをつくる場所もこのところ増えてきました。企業の中で上司や仕事とのミスマッチでノイローゼになる人もたくさんいます。そういうことを含めて、転職を社内で図る。それからホワイトカラーの場合なのですが、この分野で人が足りない、こういう勉強や仕事をしてきた人は応募して下さいという社内公募、社内職安の制度が出てきました。異動希望者は上司に断りなしに応募し、面接するのです。そして当事者間で話がまとまったら上司は反対できないというやり方です。土曜日などに、人材募集をする事業部が、大学の先生に来ていただいたりして講演会をやり、いろいろな部署の社員が集まってきます。そして、こういう研究をする部門に来たい人は連絡して下さい、という案内をし、社内の人材を獲得するやり方も出てきています。キャリアアップ、キャリア・チェンジの仕組みが定着し始めています。

私が人事課長をやっていた時は、事業部制といって、企業内企業のように各事業部が利益責任をもつ組織体制をとっていました。この人は入社時の配属でここに入ったけれども、この事業部は伸びないから他の部署へ移動すれば本人も伸びるし会社にもいいと思うことがあるわけです。しかし、そこの部署の上司がなかなか放してくれないのです。仕事ができればできる人ほど「この人材を放したら大変だ。頼りにしているんだから、もう半年在籍してほしい。利益責任を負っているのは事業部長なのだから」というわけです。そのうち時間が経つと上司が変わり、新しい上司は来たばかりだから、もう少し在籍してほしいということになって、結局、本人はずっと残っているケースが出てきます。事業部に何度も足を運んで説得するのですが、無理やり実行するという事はなかなかできません。その説得に要するエネルギーというのはすごいものでした。1番時間をとられます。いまでは、そういうことは電子メールを活用することで変化してきました。電子メールによる社内公募で本人が応募してきたら、本人と募集した事業部の話合いに任せられます。もちろんそれ以前に、会社の戦略を決めるという段階で、各部門がどのくらいの人数を増やすか、資源配分あるいはウェイトづけについてトップの了解はとらなければいけません。

社会が求める能力というのは、レジメに列挙しました。皆さんよくご存じのことです。トヨタ看板方式を開発された大野耐一さんが書かれた本の中に、「なぜ」というのを5回繰り返してみろ、というのがあります。これは企業の中でよく問われることです。何が問題かということを探すのに、「なぜ」というのを5回問いなめという発想法を習得していない若者が沢山いるということです。ですから、わざわざこういうことを本に書かれたのだと思います。資料にある「3. 社会が求める能力」のなかで、!"#までは従来も言われてきましたが、%自己啓発、をこれからはどうやって持続していくか、自分で勉強する習慣をどうやって持続していくか。それから、&組織化能力というのは、人的ネットワークを持つ力のことです。自分がない力をもっている人がどこにいるか、リファーできる相手がどのくらいいるか、それを組織

化するということです。法律問題であればこの人に聞けばいい。この技術の問題だったらこの人に聞けばいい、というリファアできる相手をどのくらい周辺に抱えておくことができるか。それから、利害がいろいろ対立する時に、どれだけ合意形成ができるか（合意形成能力）ということが、いまの変化の時代に求められると思います。アメリカの学者ですが、「調整は最高の創造的活動である」ということを言っています。日本流に根回しというと、あまり響きがよくないんですが、調整は最高の創造的活動であるという言葉を知ってから、私も調整業務は引け目を感じなくていい仕事なんだ、と思うことができるようになりました。調整というのは、足して2で割るわけではありません。第1の案があって、第2の案があって、まとまりませんから、第3の案をもって行って折り合いをつけるわけです。結局、調整者の案で決まるといことです。それをやらないと、本当の足して2で割るだけのただの根回しになってしまいます。そうではなくて、第3の案を出していくという能力、これが合意形成能力です。

「番目に、大学、大学院への要望についてお話をしたいと思います。私は経営者を10年やりましたが、経営というのは片手間ではできないと思います。24時間、土曜日でも、日曜日でも、どこに資源（人や金）のウェイトを移していったらいいか、どうしたらいいのか考えます。アメリカのあの会社はどう出てくるだろう。ドイツの会社はどう出てくるだろう。日本の多くの企業の経営者は皆それを考えています。想定する相手はみな社外にいますから、どう勝てるかということをしていろいろ考えていくわけです。大学の場合、これまで、私学もそうですが、学生が増えてきて財源にはそんなに困らない時期が続いたと思います。ですから、教学中心にやっても大学は成り立ったと思います。しかしこれからは、経営は片手間ではできず、経営のプロが必ず必要になると思います。中長期計画を組める人がいないところで、5年後、10年後に大学がどう変わっていくかについて、責任が持てるのかどうかという問題です。今の人達がきちんとやっていたら、5年後、10年後の人が苦勞することになります。そんなに急に体質が変わったりできるわけではありません。

それから、国立大学が独立法人化するというところで、私学側も大変関心を持って研究しています。7月に私学の人事とか、財務の担当理事が下田で合宿研究会を持たれ、そこに招かれました。その合宿の2泊3日のスケジュールを見て驚きました。夜中の10時までグループディスカッションが入っているのです。かなりご年配の方が多いので、体力が続かないのではないかと思います。そのくらいハードな会合です。こんなことをやられているんですかと聞きましたら、しょっちゅうやっていますということなのです。昼休みなどに話をされている内容も、国立大学の独立法人化にどう対抗できるかということです。すごく危機感をもっておられ、私学の3割くらいはつぶれるでしょうと言いながら議論されています。国立大学はその点、金がなくなるわけではないですから、かなり安心です。けれども、長期的に衰退してきたら全く誇りが持てない職場になります。首になるか、ならないかということだったら、あまり問題は生じないでしょう。しかし、自分が生涯をかける職場になるかどうかというところで、大きな違いが出てくると思います。これはプライドにかかわることです。

次に、ユーザーのニーズを考えてはどうかということです。会社の場合、品質のいいもの、

安いものをつくったら売れるかといったらそうではありません。ビデオのVHSとβのマーケット競争で皆さんおわかりのように、相手が使ってくれるか、使ってくれないかによって売れたり、売れなかつたりします。ですから、自分はいい講義をしていると思っても、学生がそれを理解できなければ意味がない。つまり、ラボラトリー・オリエンテッドではなくて、マーケット・オリエンテッドになるということです。マーケットというのは、この場合は学生です。このように考えていただかなければと思います。関係者の方もいらっしゃっているようですが、独立法人化の前段として、国立の教育系大学のあり方に関する学部・大学院のあり方について検討する委員会がありました。その時に、教育系大学の事務部門の人の意見を聴取したところ、凄まじい回答が出てきました。事務部門の人は、あまり先生達に言えない、けれども言いたいことが一杯あるのです。例えば教授会を開いてみても、流会することがしばしばあるというのです。定員に達しない、時間通りに始まることはまずない、自分のことしか考えない先生も少なくない。

それから、高齢者や社会人の受け入れシステムの開発をぜひお願いしたいと思います。先ほどご紹介いただきましたように、私は筑波大学の夜間大学院の卒業生です。平成5年から7年に会社の役員をやりながら夜通ったのですが、本当に胸ときめくような素晴らしい2年間でした。カウンセリング学科というのは今いろいろなところになりましたが、当時はあまりありませんでした。北海道から九州まで、10数倍の倍率の応募者が試験を受けにきて、合格すると仕事を辞めて上京して通学するのです。優秀な人が沢山いました。ですから、議論をしていると本当に楽しくて、茗荷谷の駅を降りて疲れているんだけれども、大学の明かりが見えると、本当に生き生きとして走り出していました。例えば老人心理学の授業だと、東京都の老人問題研究所から来られた先生が、70歳以上の人に3回会って話を聞いていらっしゃいというわけです。聞く項目は30項目位指定されます。僕のクラスは24名で、8名が私のように産業界から来た人で、8名が福祉系で、精神病棟の婦長さんもおられるし、老人ホームのケースワーカーもおられた。あとの8名が学校の先生で、小、中、高校、大学の先生がおられる。私がここに通うようになったのは、企業の人事部門の仕事をしていて心理学を学ぶ必要を感じていた時に、法学部の先生をしている大学の同級生から、ここにカウンセリングコースというのがあると聞いたからです。先ほどの老人の問題ですと1人ずつがレポートします。すると先生が、この人に対してどういうサポートをしてあげたらいいと思いますかと聞くのですが、職業によって答えがずいぶん違います。学校の先生をやっている人や私のような産業界人は、欠点をどう補ってあげるかということを考えます。福祉系の人はそうではなくて、その人の残っているいいところを徹底的に誉めていく。すると寝たきりの人が立ち上がってしまうのだそうです。外から見ると奇跡に見えるようなことが一杯あるのですね。僕等だと「お孫さんが来るのだから頑張って歩く練習しようね」何て言いますけれども、それで練習できるくらいなら、そんなこと言わなくても歩く練習を自分でしますよね。ところが福祉系の人ですと、「お婆ちゃんの髪、黒々として私より若いみたい」とか「今日、髪がツヤツヤしているけれど、昨日、旦那さんの夢を見たんじゃないの」とか、誉めるのがうまいのですよね。そうやって誉められると

やっぱり元気がでますよ。言われてみたら、そうだなあと思いました。そのような、目から鱗という感じの授業がたくさんありました。

次に、産学連携のための学内情報の開示ということです。大学内の情報が私たち企業人にあまり伝わってきません。僕は今、学会に4つ入っています。昨日も古河電工の人事の若いスタッフが集まって話をした時に、学会にたくさん入るようにといいました。学会の大会があると、優秀で若い先生がいろいろな研究発表をするから、それを聞いて歩くだけでも相当なヒントになるわけです。新聞や雑誌を読むよりも余程レベルが高い。大学で公開されている情報を見ると、教授陣がどういう科目を教えておられるか、専門はどのような分野かということまではわかります。けれども、この先生のところに訪ねていけばどういう問題が解決できるのだ、ということまではわかりません。あるいは、この先生はどのような問題を解決してきたのかということもわからない。そのような情報を開示してもらいたいと思います。例えば、どここの生産方式についていろいろなアイデアを提供した、という情報を公開してください。そうしたら、その先生のところに話を聞きにいきたいと思います。今、企業経営がこんなに困っているにもかかわらず、経営学の先生のところにあまり訪ねていった話を聞きません。適切な情報が開示されていないからです。経営学部をもっていない国立大学というのは少ないでしょう。そのあたりについて、謙虚に考えていただかないと困るのではないかと思います。

私学では、情報関連あるいは福祉関連の学部や大学院がどんどん増えています。なぜここが伸びていくのか。時代の要請もありますが、同時にここでは先生方と学生が一緒になって学問もいろいろな実践もやるわけです。例えば、福祉機器がいろいろな企業で開発されたら、その福祉機器の会社から無償で提供を受けて実際に動かしてみる。そうすれば、ここに問題がある、こう変えたらどうだという、学校発の提案がどんどん出てくるのです。知と実践が結びついた領域では、大学発の研究やアイデア、提言が出てきているのです。ですからこの分野は伸びていくだろうし、産業界もまた大学を必要とします。学問はそういうことができるようにならなければいけないと思います。

次に、大学と学生の新しい関係の創造という要望です。まず第一に、学生に対する生涯学習システムの提供についてです。一言でいうと、何度でも勉強したい時には卒業生や社会人が学校に帰ってこられる関係が求められています。単位がもらえればなお励みになると思いますが、2年間来ないといけない、論文を書かないといけないなどということではなくて、役立つことを勉強したいと思ったときに学生が帰ってくるができる。役に立つというのは、もちろん儲けになるということに限りません。国立大学で学んでいる学生のうち、学者になるのはごく一部で、大半は社会に出て働くわけです。大学院に行って勉強する学生はまた別にとらえようがあると思いますが、大学に関して言えば、即戦力になることは求めませんが、社会に出る人たちに役に立つような勉強、社会人として通用する能力を習得できる授業でなければ、やはり独りよがりではないでしょうか。幾度でも学校に帰ってきたくなるような、そういうシステムを開発してもらいたいと思います。

それから、キャリアデザインをベースにした学習計画、支援ということをお願いします。お

手元に資料があると思いますが、大学の先生も入っていただいて昨年の秋にまとめたものです。24ページを見てもらいますと、レポートのなかでこういう議論が行われたのです。本当は高等学校段階からでなければいけないと思いますが、アメリカで相当進んでいるように、自分はこういう方向に向かって行きたいということの大枠でいいからまず決める。僕等の頃は世の中が貧しかったから、日本の人々が食べていけるにはどうしたらいいかを考えるというのが当時の大学生に課せられた使命と考えていました。ですから、役人になるにしても、産業界に行くにしても、ともかく日本が食えるようにするにはどうしたらいいか考えなくてはならなかった。中学校の卒業生の半分位は家が貧しくて中学卒業後すぐに就職しました。集団就職列車が走ったのは昭和30年から昭和50年です。昭和40年代半ばに、まだ南米向けの移民船が出ています。産業界の変化と合わせて、どれほど社会が大きく変わってきたか考えてみて下さい。そのような大きな社会の変化に対して、大学はうまく合わせられてきたか。これから社会はもっと変わります。それに対して大学はどのような準備ができていますでしょうか。

キャリアデザインも難しくなっています。戦前まではほとんど家業を継いでいけばよかったからです。昭和20年代から30年代にかけて、サラリーマンは3人に1人に過ぎません。その後、高度成長で昭和30年から始まった集団就職を皮切りとして、多くの若者がサラリーマンになっていくわけです。今、サラリーマンがサラリーマンを育てる第二世代に入ったばかりで、いまだにサラリーマンを育てる方法というものが見つかりません。そのため、上級の学校に進学させて、選択の幅を広げておこうということになります。そうではなく、子供自身ももっと自分のことを考えるようにして、選択の幅を決めていく。好きな授業をとる、好きな科目について関連する本を読む、「なりたい自分」になるために、生きていくために何をしたらいいか、そういった学習に対する動機づけを育てるようにできたらいいと思います。

教授方法の向上ということについても、いろいろなところで言われています。私が東大法学部に在学していた時は550人もの学生がいました。それにもかかわらず、憲法の小林先生や、刑法の団藤先生の授業では、まるで一対一で教えていただいているように感じる瞬間がありました。先生が階段に足を一歩かけられた途端に教室はシーンとしていました。まさに名講義です。おそらく相当の時間をかけて準備してやってこられたのだと思います。そういう講義に触れられたというのは、すごく幸せだったと思います。

それから、組織化能力の養成ということもあります。これは、ゼミなどを通じてできるのではないかと思います。私も私大で教えたりしていますが、私大だとゼミの学生が20人くらいいます。学期の始めにどんなことをやりたいかと聞くと、工場見学とか、他のゼミと交流したいとかいろいろ言います。そういった中で、それぞれのゼミ生が、工場見学係とか、合宿研修会の担当とか、皆がやりたいことに関わって行って、例えばその係2人でゼミの20人を動かすことをやると、相当力がついてきます。自分たちが言ったのですから、やらざるをえません。夏合宿をするということになっても、何日かけてどの予算で行くかという点は結構難しいものです。その日はアルバイトがある、旅行を予定している、というそれぞれの都合があります。それをなんとかまとめていくことで、初めて組織についての理解が深まっていきます。ゼ

ひ、そういうトライをさせてみて下さい。

最後ですが、社会に対する関心と使命感の育成ということを提案します。自分は何をやらなければいけないかという課題は、やはり、国立大学の学生の基盤であろうと思います。私学と違うところは、各県に1つずつ置かれたことの意味は何だったのかということです。全部が東大を目指そうということではなかったはずで、それぞれの大学の特徴は何だったのかということについて、まず考えていく必要があると思います。企業もそうですが、集団はそれぞれ独自の規範を持ちます。歴史的に見ても、平安の貴族社会がもっていた社会規範、鎌倉の武士がもっていた社会規範、江戸の町人がもっていた規範、我々が今もっているサラリーマンの規範とは大分違うわけです。その時代、その時代で、正しいとされた事が変わってきているわけです。男女の性差別の問題、性的役割の問題にしても、時代とともに明らかに変わってきています。ですから集団規範というのは、いい点と悪い点があり、我々は余程注意していかないといいけません。企業においても然りです。例えばサラリーマン社会は分業で成り立っています。それはすなわち、総合的に力を発揮するのが非常に難しいということです。それから標準化が進んでいます。これはマニュアル化ということです。そうすると、マニュアル化と創造性の開発とはどうつながるのか。企業はヒエラルキー構造からなっています。階層構造ですから、秩序は整いますが、その中では指示されないと自分の仕事になりにくいということがあります。その代わり、あまり特別な力をもっていない人が多くても、たくさん集まって一糸乱れず仕事ができるとか、大きな仕事ができるとか、そういう特徴があるからそれを採用しているわけです。こういうサラリーマン社会にもいろいろな問題が出ています。我々の年代などは、自営業の子弟が多かったから、サラリーマン社会がもっているいい面も見ているけれども、問題もあるということがわかっているわけです。ですからそのことを考えながらバランスをとります。豊臣秀吉だって百姓の子供だから、農家の育ちと武家の社会とのバランスをとりながら、いろいろ考えることができたと思うのです。三代の家光将軍位になると、もう武家の社会しか知りませんから、そこにある規範しか考えられなくなってしまうのです。

このところでもう一度、大学がもっている集団規範とは何だったのか、いい点は何だったのか、間違っている点は何だったのかということをよく吟味する必要があるのではないかと思います。大学に大幅な権限が移ってきます。そして、大学のなかで民主的にリーダーが選出されるわけですが、競争がない社会では、集団は自分たちにとって楽なリーダーを選びます。そのところは、よく気をつけないといけないと思います。競争社会になってくると、この組織が生きていくために必要なリーダーを選ぶようになってくると思います。これから初めて、選挙民のレベルが問われるようになってくると思います。自分たちにとって楽だけのリーダーを選んだら、5年後、10年後大変だということを皆が認識し始めるようになるのではないかと思います。

いろいろと述べましたが、この辺りで私のレポートを終わらせていただきます。どうもありがとうございました。