

研究会報告No.1
1995年11月

21世紀社会ビジョン研究会報告書
個が生きる多元的社会をめざして

産業技術等に関する国際交流委員会
21世紀社会ビジョン研究会

目 次

1	はじめに	1
2	個人のニーズと高度成長期の企業組織、教育制度	
	(1) 高度成長期の企業組織	3
	(2) 高度成長期の教育組織	3
3	個人の価値観の多様化と企業組織、教育制度、社会的価値観のミスマッチ	
	(1) 企業の組織理論優先による個性の抑制	5
	(2) 有名大学への進学を最優先した教育制度による個性の抑制	5
	(3) 研究者・教育者に対する大学制度における抑制	5
4	21世紀の社会の構築に向けて	
	(1) 個人による情報発信を可能とする基盤の整備	7
	(2) 個人がアクセスできる知識基盤の整備	8
	(3) 多様な競争の場の提供	8
	(4) 多様性を許容する社会意識の醸成(個人の選択機会の拡大)	8
5	むすび	13

21世紀への点検と産学協働

過日、ワシントンポストのオブエッドでニューズウィークのコラムニストのロバート・J・サミュエルソンが話題の「ザ・ロイヤリティ・エフェクト」、「ザ・コネクティッド・カンパニー」という2冊のビジネス書に共通している「長期的な関係を保つ事こそ利益追求には最も有効である」との主張を紹介している。「経営者の同情心などとは無関係に確立しうる」とも論じている。これは、ニューズウィークにも出ただけに、お目にとめられた方も多いと思う。

昨今では、日本経済が回復基調にあるという報告が出されだしている。このこと自体、大変喜ばしい事ではあるが、肝心の21世紀を迎えるための体制づくりという点では不安が残っている。確かに、我が国でも、インターネット、マルチメディア等の本格的な取り組みが始まったし、規制緩和、市場開放の重要性も国民の間に浸透しつつある。しかし、来るべき時代への体制となると、これらだけでは不十分で、基本理念の整備が不可欠と言えるからである。これまで、あまり、我が国では注目されていないが、アメリカでは、70年代の末から80年代にかけての危機感を転機に、その理念の見直しが行われている。それらの中で、先の「長期関係」、あるいは、フランシス・フクヤマが指摘する様に「信」の価値が見出されつつある。また、現在のビジネスでは、「クロスファンクショナルなチーム」、「コラボレーション」、「継続カイゼン」、「パートナーシップ」といったものが定着しつつある。言うまでもなく、他から学ぶ事の重要さも認識され、MITを始めとして、幾つかのラーニングの研究所も出来た。リエンジニア、アジルコンペティション、といった新しいバイブルの原点もすべて、この延長線上にある事を考えれば、アメリカのダイナミズムの復活は、これら再整備なしでは考えられないと言える。

アメリカの産学フォーラムであるBHEFは78年に結成されているが、これらの動きとは密接に関係している。そして、これまで、産学界と学界という全く異質なカルチャーを有したものが、教育、ヒューマンポテンシャル、ワーキングトゲザーといった社会全体にわたる課題について積極的に話し合いを行い、また、双方が学びあってきている。アメリカの理念整備の中で、このフォーラムが果たした役割は看過されるべきではない。幸いなことに、最近、我が国でも産学間でのコラボレーションへの重要性が認識され、本委員会を始め、幾つかのフォーラムも形成された。今後の課題は、これらの場を通じての、いかに我が国の理念再編成を急ぐかである。本レポートは、本委員会最初のものであるが、今後、できるだけ機会を捉えて、いろいろな面での見直しを行ってゆくつもりである。本レポートに対しての率直なご意見を頂きたい所存でもある。

1995年11月

産業技術等に関する国際交流委員会
代表世話人 東京電力株式会社 相談役
平岩 外四

産業技術等に関する国際交流委員会の役割について

我が国の教育は近代化以後、重要な役割を果たしてきた。明治における教育のストックは、初等、中等、高等を問わず、大きく、かつ有効に働いたため、戦争による混乱はあったものの安全性の高い豊かな国という世界的には珍しい国を現出してきた。しかし、最近の状況をみると、明治時代以降におこなわれた、教育投資のストックを消費しこれを実際の経済活動に結びつけるという教育と経済活動のサイクルが危うくなりつつある。特に、高等教育における教育、研究環境の劣化がみられ、大学に限らず、高等教育、あるいは教育全般にとって再投資、再構成が重要との認識が社会的に広まりつつある。

教育の重要性が社会的に認識されるのは非常に好ましいが、重要な課題は現在の状況にあわせ、どのような方向に投資をしていけばよいのかということである。卑近な言い方をすれば、どのような質の教育をすべきなのかが重要となる。100年前と異なり、日本の国際的地位、科学技術の状況、さらに緊密化した国際関係、地球環境問題など、すべては地球的な規模で議論しなければならない。これらを含め、多くの環境条件が変化しているなかで、「教育とは一体どういうものであればよいのか」ということが問われている。

まず第一に、産業という観点からみると、高度成長が終りを告げ、安定成長の時代に移行する中で、高度成長期の主役であった単純な効率主義に限界が生じてきている。また、バブルの崩壊にあらわれたように市場そのものの変質が生じている。この中で、高等教育を受けた若者が専門家としてどのような教育を受け、どのような仕事につくのかを見定めるのは極めて難しい状況にある。例えば、製造業では、生産性向上という効率主義の至上命令が何十年も続いたが、現在のような緩慢な市場拡大のもとでは、生産性向上が直接、失業の増大につながるというジレンマがあらわれる。これは、先進工業国の重要な課題であり、教育に対する深刻な問いかけである。

第二の問題は大学の学問体系の問題である。今日の大学の学問体系は17世紀にできた古典的な構造を持ち、産業構造も18世紀の産業革命以降長い間かかってつくられてきたものである。この両者は少なくとも工学部をみる限り非常に良い対応を持っている。教育と産業が成功した先進工業国では、学校で特定の専門教育を受ければあらかじめ定められた企業の集団に入るという予定調和的關係が存在するのが特徴となっている。しかし、この関係も現在の大きな環境変化のために崩れつつある。例えば、現在の企業、あるいは産業構造のもつ商品提供能力は本当に人々が望んでいるものをつくり得るための最高の状況になっていないのではないかという疑問がある。少なくとも、過去においては最高の状況であったことは間違いないが、状況が変化した現在、消費者の求めている製品をつくるには、現在の産業構造は限定的で、不十分ではないのだろうか。教育側の問題としては、このような状況変化に対処するために有効な知識を持った専門家を教育できていないことがあげられる。

社会の転換期にあつて産業自身も、大学の教育、高等教育も共に変らなければならない。両者には関係があるため、産と学とが腹藏なく話し合うことが重要な意義を持つてくる。従前より産業界と大学は産学共同という形で少なくとも工学系に関しては密接な関係を持ち続けてきた。しかし、現在求められている問題は、研究室レベル、すなわち、個々の先生が研究者として産業界の人と接触する、あるいは共同研究するというレベルに加えて、社会的な存在としての大学と社会的な存在としての企業が相互の主体性を持ちながら、組織あるいは機関として対話することが必要となっている。産業界と教育界が仕組みとしてどのように日本をつくっていくのかといったレベルの議論がなされなければならない。これは従来のテーマ別の産学共同とはかなり違った性質を持ち、そのきっかけとして産学の直接対話の場としての本委員会が重要な役割を果たすのではないかと期待されているのである。また、これらを通じて、次の時代に必要な社会基盤をつくることを目標にし、メッセージを発信できるような作業も必要である。具体的には、産学での21世紀ビジョンづくりとこれの国内外でのコンセンサスづくりである。

さらに、19世紀の一つの価値観は各国が豊かになれば世界が豊かになるという調和的なものであったが、現在は、そうではなく、むしろ意識的な目標を地球を豊かにすることにおくべきである。地球が豊かになることが重要で、一国が豊かになるという19世紀型の努力だけでは不十分ということになる。このように現在の問題が地球規模のものであるため、どの国も同じような問題を抱えることになる。世界の国々は富んだ国から最貧国まで幅広いスペクトルの中に存在し、そのため、各国の取る現実的な政策は異なる。地球的合意が必要ということは、環境問題を例に出すまでもなく、今後、あらゆる場面で重要になるだろう。教育問題の中にも世界各国共通の問題があり、国際交流を通じて地球的な合意が必要となるものも多い。このため、本委員会では積極的に“幅広い国際交流の実現と地球的なコンセンサスづくり”を行おうと考えている。具体的には、産学サミットの開催、パラレルプロジェクトの実施、国際シンポジウムの開催などを通じた交流である。

1995年11月

産業技術等に関する国際交流委員会

主査 東京大学 総長

吉川 弘之

まえがき

いままで必ずしも有機的な連携の取れていなかった産業界と学界の間に、強い連携を構築するとともに、両者の協力により、各種の問題とその解決策について議論を深めていこうという構想のもとに設立されたのが「産業技術等に関する国際交流委員会」

(BUF: Business-University Forum of Japan)である。

その活動の一つとして、同フォーラム内に、「21世紀社会ビジョン」という名前で分科会が構成された。この分科会の主たる活動目的は、現在の日本の持つ問題を多面的に洗い出すとともに、その解決策を求めていこうというものである。

分科会では、現在の日本の問題点を

- 1) 個性育成などの人間的問題
- 2) 性差問題や高齢化問題といった社会的問題
- 3) 大企業大量生産優先といった経済的問題
- 4) 組織対応しかできない日本人の問題などの国際的問題

の四分野にわたって調査審議した。本報告は、この約1年半の結果の一部をまとめたものである。

同様な報告書は、いくつかの政府機関、経済団体等からも出されているが、その多くはどちらかという組織論、つまり産官学の組織を今後どのようにすべきかという立場で議論されたものが多い。これに対し本報告書は、意識的に個人論、つまりまず個人の志向の変化があり、それを受けて、組織はどう変化すべきであるかといった立場から議論している。これは、現在の種々の問題点が、トップダウンでは解決しづらいこと、むしろボトムアップで解決されるというのがこの世紀末の諸問題の本質であるという認識に立ったからである。

したがって、まず、各個人の志向の戦後からの変遷の様子と、何故今、それが動き出しているのか。また、その変化の結果、組織とどのような齟齬が出始めているか。その矛盾を解決するために、各組織はどう変わるべきかといった筋立てで、構成を行っている。

1995年11月

産業技術等に関する国際交流委員会
21世紀社会ビジョン研究会
主査 東京大学 教授
岡部 洋一

ある。マネジメントの大家であるドラッカー博士は約25年前の講演において、個人にとって組織の中での自己実現が重要になってきているとしたうえで、以下のように述べている。(注)

「やや大げさに言うならば、今後10年もすれば、個人を組織のニーズに適応させる手段としての『マネジメント開発』への関心は急速に薄れ、逆に、組織を個人のニーズや意欲、潜在能力に適応させる手段としての『組織開発』への関心が、はるかに高まってくるはずである。」

本「21世紀社会ビジョン」報告書では、「組織の目標の実現」ではなく、「個人の価値観の達成の場の提供」を視点として検討を行うこととする。すなわち、目標の実現の手法として、組織目標を掲げて人々にその実現を求める方法ではなく、個人それぞれの価値観に即した目標の設定及び達成を通じた結果として「21世紀にあるべき社会」が実現する方法を検討する。

(注)

P.F. ドラッカー

(第15回CIOSの国際マネジメント会議における講演 1969年)

「今日、社会は急速に組織社会となりつつある。そのため企業を含むあらゆる組織が、生活の質に責任をもつべき存在となっている。もはや社会の基本的な価値・信条・目的の実現は、あらゆる組織にとって、その組織の主たる機能の外にある制約条件として果たすべき社会的責任ではなく、継続して行うべき本業の目標でなければならない。あらゆる組織が、生活の質の向上を実現することを自らの主たる活動において目指さなければならない。

特に企業においては、マネジメントの力によって、生活の質の向上の実現を企業活動上の機会としてとらえ、利益のあがる事業にしなければならない。

このことは、個人の自己実現にとっても、ますます重要な意味をもつようになっていく。今日、我々にとって最も身近な社会環境は組織である。家族は、重要でないだけではないが、コミュニティというよりは、あくまでも私的な存在である。今コミュニティは、ますます組織のなかに見出されるようになっていく。コミュニティは、一人ひとりの人間がその生計の資を得、かつ機能し、達成し、社会的地位を得ているそれぞれの組織のなか存在するようになっていく。

今後マネジメントにとって、個人の価値観と生きがいと意欲が組織のエネルギーと成果に結びつくようにすることが、ますます重要な仕事となっていく。労働関係論や人間関係論が唱えているような、単に満足感を与えること、すなわち不満をなくすだけのことで、まったく不十分である。

やや大げさに言うならば、今後10年もすれば、個人を組織のニーズに適応させる手段としての『マネジメント開発』への関心は急速に薄れ、逆に、組織を個人のニーズや意欲、潜在能力に適応させる手段としての『組織開発』への関心が、はるかに高まってくるはずである。」

2. 個人のニーズと高度成長期の企業組織、教育制度

(1) 高度成長期の企業組織

日本の高度成長を当時の個人のニーズをうまく取り込んだ組織開発の結果として捉え直すべきである。すなわち、日本人の意識が企業組織向きだったからではなく、企業組織が当時の日本人の生活水準向上願望、欧米キャッチアップ願望、立身出世願望をうまく取り込めたから高度成長は実現できたと考えべきではないか。

例えば、日本の企業の高い品質管理については、生産の場におけるQCサークルの効果(注1)は大きかった。少しでも良いものを作り、人々の生活を向上させたい。この気持ちと、よい提案をしたならば仲間の前で表彰を受け、評価される。当時の日本人の気持ちをくすぐる最高の方法だった。

第一線で開発に携わる技術者を海外の企業に派遣したことも、当時の日本の技術者の意欲を奮い立たせる非常によい方法であった。戦前、欧米先進国と互す国際的地位を得、優秀な研究者(八木、長岡等)を輩出した記憶が残っている戦後直後の研究者には、欧米の技術水準を吸収しさえすれば、再び日本は世界に互して頑張っていけるはずだという強い確信があった。このような技術者にとって、欧米の最先端の産業の現場の訪問は、まさにその思いを実現するための勉強の場であった。欧米の企業を訪問した技術者が多くのこと学べたのは、企業訪問という形式がそのような効果があるからではなく、技術を学びたいという強い思いをもった日本の技術者があったからである。そのような思いをもっていたから、日本の技術者は事前に多くの論文を調べ、自分の知識を高め、そして現場でしかわからないことが何であるかを認識して企業訪問をした。それだけの意欲、事前準備があつて初めて企業訪問から多大の知識を得ることができた。(注2)

終身雇用、年功序列も、ともかく目の前の目標の達成のために頑張つてさえいれば、自分の生活が守られ、会社の発展を通じて生活水準が向上するという安心感を働く人々に与えていたという点で、極めて効果を発揮した組織開発手法であったと言える。(注3)

(2) 高度成長期の教育組織

日本の教育制度も高度成長期の個人のニーズと沿った形で形成されたものと捉えることができるのではないか。

欧米の圧倒的な技術力により敗戦を迎えた当時の人々の多くは、日本の将来(生活水準の向上も含め)は技術力の向上により開かれるものと考えた。このため、多くの人々が技術を学ぶ場を欲し、そして自分の息子や教え子に、技術を学ぶことの重要性を説いた。日本の教育制度は、このような技術を学ぶことを重要と考えた人々の思いに応えるべく、医、学、#工学等の実学の学科を急速に整備していった。(注4)

この結果、日本の大学は、学問の場というより、欧米の優れた技術を学ぶ教育の場としての位置づけが強くなった。

しかし、この教育の場としての位置づけも、高度成長期以降における企業が必要とする技術分野の多様化の中で変質してゆく。すなわち、常に新しい技術を必要とする企業としては、講座制のもとで最先端の分野への対応が遅れがちな大学の研究室における教育への期待は薄れ、入社後のOJTに力を注ぐことになった。この結果、企業が大学に期待するのは、OJTに柔軟に対応できるだけの基礎的能力(いわゆる優秀さ)を有した学生の供給となり、大学もこのような企業の要求に応えるべく、優秀な学生を集めることに主眼を置くようになった。(いわゆる有名大学 有名企業ルートの確立)。そして、卒業生を多数有名企業に入社させることにより、有名大学としてのステータスを確立し、優秀な学生を集めることに努力することとなった。

教育の場としての大学の内容の変質は、学生やその親、教師にとってはこれまでは大きな問題ではなかった。いずれにしろ、最先端の技術に触れるためには厳しい選抜試験を突破した上で良い大学に行くことが必要であったことには変わりがなかったためである。このため、学生及び学生の進路に大きな影響を与える親や教師たちは、初等、中等教育に、よい大学にはいるための教育を求めることとなった。そのような学生の親、教師のニーズに応えるべく、高校、中学は、大学への合格率を高めることにしのぎをけずるようになり、東大、京大等への合格率の高さを誇る有名進学校も出現してきた。このような傾向は、高度成長の結果、日本の企業が一定の成功を納め、有名大学 有名企業 というルートが確立されたところに顕著になった。

このように見て行くと、現在の日本の教育制度も、個人(学生自身よりはむしろ学生の親、教師)のニ

ズに沿って整備されてきたと捉えることができる。しかも学生自身にとっても、有名大学への合格という分かりやすい目的（勲章の獲得）を与えるものであったため、これまでは極めて効率的なシステムとして機能してきた。

注1 ジェイムス・ウオマックらはGM社とトヨタ社のアセンブリーを比較して、後者の方が2倍の生産力、3倍の正確さを持つとしている。その要因としてトヨタの労働者が単なる歯車ではなく、生産工程に関わることによって目的意識を持っていることをあげている。(J.P.Womack, D.T.Jones, D.Roos, "THE MACHINE THAT CHANGED THE WORLD", Harper Perennial, 1990)

注2 「電子立国日本の自叙伝」(日本放送協会出版)には、戦後、十分な材料も機材もない中、日本の将来はエレクトロニクスにかかっていることを確信し、日夜研究にいそしんだ技術者達の声が収められている。ある技術者はその思いを次のように述べている。「日本は経済と技術で負けたんだから、今度は経済と技術で勝つんだ」(上巻 P.159)

また、彼らはアメリカの最新技術を学ぶことに貪欲であり、視察のためアメリカに飛んだ研究者達は必死の思いで情報を持ち帰った。「(ベル研究所やWE社などへの)日本人の訪問者は情報を集めることに一生懸命で・・・何を見て帰るべきか、何を聞いて帰るべきか、学ぶべきポイントを整然と沢山用意してきました。」(上巻、P.249)

注3 日本の企業は、欧米の企業とは違って労使関係が円満で、個人と会社の連帯感が強い(従業員が経営者になれる内部昇進制度、現場の声が経営に反映される現場主義など)。(「ゼミナール日本経済入門」日本経済新聞社、「日本型経営システムの功罪」吉田和男、東洋経済など)この連帯感は終身雇用、年功序列と一体であり、本文のような意識を生み出していた。

注4 理学部と工学部の学生数の構成比について、アメリカ、ドイツ、イギリスがそれぞれ1.84, 0.88, 0.69であるのに対して、日本は6.06と工学重視の傾向が見られる。(「技術者の養成・確保に関する調査2」社団法人日本技術士会、平成6年より)「日本の場合、工学部の定員を増やし続け、欧米先進諸国から導入した基礎技術の実用化に力を注いできた結果ともいえる。」(日経産業新聞94.10.28)

3. 個人の価値観の多様化と企業組織、教育制度、社会的価値観のミスマッチ

前章においては、日本の高度成長が当時の個人のニーズに応じた組織開発の結果として捉えられることを示した。すなわち、日本の戦後の組織は当時の個人のニーズに合致していた。しかし、まさにその成功により社会が豊かになるにつれ、個人の価値観（興味あるいは生き甲斐）は変化し、多様化している。海外青年協力隊等に代表されるボランティア活動への参加、会社以外の人達との積極的な勉強会、多様な趣味、また、自分のライフスタイルにあった働き方を優先する自立型職業人としての生き方など、現代の個人はそれぞれの生き甲斐を求め、活動の範囲を広めつつある。

一方、これまで効率的であった制度、組織及び社会的価値観は、これまで成功してきたが故に、こうした個人の価値観の変化、多様化に沿って自らを変えていくことができず、以下のような問題が生じている。

(1) 企業の組織理論優先による個性の抑制

日本の企業は高度成長期における技術分野の拡大を背景として、社内教育を重視するようになり、必要な人材を新卒男子の一斉採用という形で確保する体制を確立してきた。このような採用は、指定校制度や学校名重視という大学による人材の選別を通じて行われた。すでに専門分野を定めた技術者を採用するよりも、潜在的に能力のある人間を採用し、各企業が必要と思える社内教育を行い、必要な分野に投入するほうが合理的であったためである。このような企業組織にとっての合理主義は、日本人の生活水準がまだ低く、会社の発展を通して自らの生活の向上を図ることが重要という認識が一般的であった時期においては、個人のニーズと大きな齟齬を引き起こすということではなかった。しかし、高度成長期を終え、生活水準が欧米先進国と同等になり、個人それぞれの生き甲斐を求める人が増えてきた現在においては、齟齬を来し始め（注1）、それが産業界や学界での日本の弱さとなってあらわれている。（注2）

(2) 有名大学への進学を最優先した教育制度による個性の抑制

高度成長期後の豊かな生活しか知らない若者にとって、大学の意味は大きく変容している。高度成長期にあった、技術を学ぶ場、生活の手段を学ぶ場という意識は薄れ、それが難関の大学であるが故に合格を目指すという意識のほうが主流になっている。

それと同時に、若者の関心の中心は、勉強よりも音楽、ファッション、スポーツ等多様化してきている。これに、大学を出なくとも特に生活には困らないという現実が、厳しい受験戦争に対する疑問の目を開かせ、成績第一主義に対する反発、無関心を引き起こしている。そして、自らにとって価値あることを実行することを抑圧された若者は、いわゆる落ちこぼれ、非行少年少女として、社会からも弾き出されつつある。

本来、このような個人のニーズの変化は社会組織自身を変革する契機となるはずのものである。しかし、教育制度については、その被益者であるはずの若者のニーズはあまり重視されず、若者の親の世代のニーズが重視されるという傾向がある。すなわち、自分の子供の将来のためには、良い大学に入ることが重要であり、そのための教育をしてくれる教育機関がもっとも望ましい、という親の世代のニーズに沿って、現在の教育制度は形成、維持されてきている。

教育の現場で若者に接する教師も、成績第一主義のもとで学生生活を過ごしてきた結果、現代の学生の意識の変化を共有することができない者が多く、教育制度の変革はなかなか進んでいない。

(3) 研究者・教育者に対する大学制度における抑制

大学は大きく分けて、研究機能と教育機能の二つの機能を有している。しかし前述したように、戦後、日本の大学においては、教育機関としての機能が重視され、全ての大学職員に教育機能の分担が求められてきた。この背景としては、優れた研究者であれば教育を行いながらも優れた研究ができるはずとの考えがあったものと思われる。実際、戦後しばらくの間は、大学の研究が欧米の研究のキャッチアップ中心であり、それぞれの研究者が自らの研究目的のために欧米の研究手法、成果を吸収する一方、同時に学生に伝授（教育）していくことで、大学は研究機能を果たしながら、高度成長を支えた技術者の教育にも一定の成果を上げてきたと言える。

しかし、日本の研究開発水準が世界のトップレベルに達した現在、個々の研究者にとってそれぞれの研究分野で世界の最先端での試行錯誤に専念することが不可欠となってきている。また、教育においても、教育

対象分野の拡大及び教育手法の発展に伴い、高等教育の効率的実施のためにはそれに専心することが必要になってきている。

このため、最先端の研究に従事する者にとっては、教育機能の分担が重荷となってきていると思われる。かれらが研究に専念できるようにするためには、大学の中で教育に専念する者が存在し、研究と教育の分業体制が確立されることが必要であるが、大学の職員採用方針が研究能力を評価基準としているため、教育に専念するような者は大学に採用されず、結果的に分業体制の構築が困難な状況となっている。

注1 例えば、メーカーにいる技術者は夢がない、ともすれば一種の飽和状態に陥った息苦しささえ感じている、と言われる。個人個人に能力はあっても、組織になるとそれが生かせない。予算主義、平等主義がはびこり、「次の次の技術が探せず、閉塞感が漂う」と訴える研究者も出てきている（日経新聞1995.1.4）。個人の能力を十分に発揮させる機会を与えていない大企業は多く、結果的に企業組織自身のパフォーマンスを悪くすることとなっている。

アメリカの技術者はプロジェクトが成功すると会社として上場し、金を貯め、資産を作る。これを元手にさらに自分がやりたいことをしていく。自分の努力が成果として自分に返ってくる世界がある。こういう世界の間人からは、日本の大企業の技術者は自転車操業で退職金目当てに働いているとしか見えない。

個々の能力が評価されない以上、それぞれに見合った給与を払うこともできず、年功序列に基づいた画一的な給与システムができあがり、仕事の量・内容に関係なくみな平等な給与をもらうことになる。業績に応じた給与システムが確立しておらず、これが個人のモチベーションを阻害している。例えば、ゲームソフトの大手スクウェアでは27才の若者が、同年代では大手メーカーの二倍以上である1500万円の年収をもらっている。「優れたソフトを開発しても2000円の現金と最高8万円程度の図書券だけというのは開発の志気が上がらない」と大手企業の担当者が人事部に掛け合ったが、他部門とのバランスから不可能であったという（日経新聞1995.1.8）

注2 現在の日本においてソフトウェア産業がなかなか育たないのはまさにその結果である。ソフトウェアの制作能力が個人の能力に極めて依存するという性格を持っているため、各個人が発揮できる環境の整備の状況が大きく成果に影響している。残念ながら、従来型の日本の組織にはこれに対応する環境が組み込まれていない。

ソフトや機器の規格を決める国際的な標準化委員会でも、日本企業から出される人は企業名が後ろについており、異動があれば別の人が出ることになる。逆にアメリカ等からは、その規格化に興味を持つ人が個人として出てくるので、例えば会社が変わっても同じ人が出てくる。その結果、こういう人々が委員会のイニシアティブをとることになり、日本はいつまでも国際的なリーダーシップをとれないということになっている。

また、大学でもこうした組織論理が独創的な研究の発露を妨げている。例えば、大学の研究に関して、人のやっていないことをしようとすると予算がおりず、自由な研究活動ができない、という指摘がされている。独創性のある仕事か否かを大勢で評価すると本当の独創性は潰されてしまい、すでに誰かが手を付けている安全なものにしか予算がおりない。この結果、海外から見れば日本の研究は真似ばかりだ、ということになる。

4. 21世紀の社会の構築に向けて

第2章で、高度成長期においては、各組織が個人の自己実現をサポートする方向で組織開発を実施してきたことを示し、第3章で、その組み上げられた結果の組織が、現代の個人の価値観の変化、多様化に対応できないため、個人の閉塞感が高まったり、結果として組織目標の達成すら危うくしていることを示した。本来組織は個人の価値観の変化に基づき変わっていく性格のものである。しかし、現代の組織においては、様々な制約から個人の価値観の変化が明確な形で表明されず、結果として組織の対応が遅れているというのが本報告書の基本認識である。

21世紀の社会を便利なものとするための技術開発、情報ハイウエー、国際空港の整備も、安心できるものとするための保険制度の整備も、心豊かなものとするための学問・芸術・スポーツの活発化も、全て、高度成長期と同様、個人の（自己実現のための）努力の結果として達成されるものである。更に21世紀に向けて一体何を成すべきかということ自身も、個人の創造的な（自己実現のための）努力の結果として初めて生じるものである。

日本人の価値観の変化及び多様化の中で、組織がどのようにしたら自らの構成員たる個人の自己実現の方向と組織として目指す方向を合わせることができえるか。これが、本章のテーマである。

個人の自己実現を促進するためには、自らがチャレンジする機会が与えられることが重要である。このため、まず、各個人が自分の主張、パフォーマンスを発信できる基盤の整備が必要である。

（1）個人による情報発信を可能とする基盤の整備

この個人により発信される主張、パフォーマンスが素晴らしいものになるためには、発信者たちが必要な情報、経験を得ることが必要である。

（2）個人がアクセスできる知識基盤の整備

さらに、情報発信者は、自分が発信した情報の価値がどの程度のものであるか確認し、次なる目標へのステップとする必要がある。すなわち、自分の主張、パフォーマンスが評価される場が提供されることが重要である。現代の個人の価値観は多様化しているため、その評価体系も多様化することが不可欠である。

（3）多様な競争の場の提供

しかし、このような条件が揃ったとしても、各個人が生活して行かなければならないという事実を考慮する必要がある。それなりの成果を出している以上、その個人が生活していくことが可能な生活環境が提供される必要がある。これは、単に雇用という問題だけではなく、社会の中での位置づけの点からも考慮する必要がある。

（4）多様性を許容する社会意識の醸成（個人の選択機会の拡大）

上記4点について、以下にその目的とする方向とともに、達成される組織上のメリット、具体的提案を示す。

（1）個人による情報発信を可能とする基盤の整備

<目的とする方向>

現在の企業組織が持つ階層構造を見直し、情報の流通を効率的なものとする。特に、組織構成員それぞれが自らの意志に基づき情報発信が可能となるよう、情報インフラ及び企業内環境の整備を図る。最終目標は、上司との意見の齟齬等により自らの主張を組織内で表明できないような個人への抑制の除去。

<達成される組織上のメリット>

組織内の個人が、そのポジションにかかわらず意見を表明することを可能とすることにより、組織内において多様な意見の収集が可能となる。例えば、かなり専門知識をもった消費者モニターとして社員を活用できるようになる。また、組織の全体方針に対する意見を表明することを通して、社員一人一人の問題意識が高まり、組織目標の達成へのプラスの効果が期待できる。

< 具体的提言 >

- ・各個人への情報発信端末の提供、情報流通基盤の整備（注1）
- ・意志決定の分散化（分社化、権限委譲）

（2）個人がアクセスできる知識基盤の整備

< 目的とする方向 >

現在、個人が自由に入手できる情報は物理的にも時間的にも限られている。個人が様々な情報を入手し自らに与えられている選択を知ることが、個人の活性化の可能性を喚起することになる。これまでのように「組織を通じて」ではなく、個人が直接、自由に知識基盤へのアクセスを可能とすること、そして様々なニーズに応える知識基盤の整備をめざす。

< 達成される組織上のメリット >

企業では、個人が得た情報がフィードバックされ、これまで組織としては入手できないような情報を獲得することができる。また外部の知識基盤との交流によって高度な研究成果を利用できる。大学等の教育機関は様々な層を学生として迎えることにより、学際的な研究、地域に根ざした研究が盛んになり、より一層の社会への貢献が可能となる。

また、各組織が自らに関する情報をだれでもアクセスできる情報として発信することにより、テレビ・出版物等のマスコミを通さず無料で広報活動を実施することが可能となる。

< 具体的提言 >

- ・生涯教育基盤の整備（注2）
- ・情報提供基盤の整備、積極的な公開情報の提供（注3）

（3）多様な競争の場の提供

< 目的とする方向 >

現在の組織を中心とした競争の場は硬直的であり、また新しいものを受け入れる土壌とはなっていない。個人の価値観の多様化に則した様々な競争の場をつくりだし競争原理を作用させ、切磋琢磨する場を提供することによって、多くの個人が自己実現を図れるようにする。

< 達成される組織上のメリット >

多様な評価制度の確立によって、これまでコストや効率性が曖昧だったところに対してきちんとした評価が可能となり、効率化が期待される。能力・意欲がある人々が最大限に生かされ、また既存の研究分野の枠組みを超えた研究が許容され、研究水準の高度化及び創造的研究の促進が期待される。また、大学はより自由度の高いカリキュラムを組むことによって特色と魅力を打ち出すことができる。（注4）

< 具体的提言 >

- ・各個人の権限及び責任範囲の明確化
- ・個人の能力をベースにした評価制度の導入
 - ・年俸制等新たな給与評価制度の導入（注5）
 - ・報奨金制度の導入（注6）
 - ・外部評価制度の導入（注7）
 - ・様々な学会の設立（注8）
- ・個人能力発揮のための制約条件の解消
 - ・社外秘の範囲の明確化、限定化

（4）多様性を許容する社会意識の醸成（個人の選択機会の拡大）

<目的とする方向>

組織内では個人のやりたいと思うこと、得意とすることと、実際に与えられるポジションが適切にマッチすることは希であり、これが個人の活性化を阻害していた原因の一つと考えられる。個人が選択できる機会を広げ、さらに個人の多様な選択（価値観）を許容する社会を構築することにより、個人の自己実現をできる限り行いやすくする。

<達成される組織上のメリット>

どのポストについた者が優秀な者との意識がなくなることにより、適材適所の人事が可能となる。ポストの貴賤がなくなるとは、全ての個人にやる気を持たせ得る可能性があり、組織全体の活性化・効率化が期待される。従来の組織の論理により制約を受けていた意欲のある女性・高齢者にも働く場を提供することができ、彼らの能力を活用できるようになる。

更には、大企業・東京至上主義がなくなることにより、中小企業及び地方の活性化が期待される。また、個人が国際的に活動することによって「日本の顔」が見えるようになり、対外的なイメージの向上が期待される。

<具体的提言>

- ・評価基準の明確化
- ・新たな就職機会の拡大
 - ・新たな採用方法の導入（注9、注10）
 - ・ポストク制度、TA（ティーチング・アシスタント）制度の拡充（注13）
 - ・起業しやすい環境の整備（注11）
- ・組織内での選択機会の拡大
 - ・プロジェクト社内公募、社内ベンチャーの促進（注12）
- ・転職、就職障壁の低減
 - ・年金・退職金の前倒し、年金が会社を変わっても不利にならない制度の整備
 - ・男女出産休暇や保育園等の養育サービスの充実（注14）
- ・個人の多様な活動を許容する制度の導入
 - ・ボランティア活動の評価（海外青年協力隊参加者の許容等）（注15）
- ・社会意識醸成のためのデモンストレーションと広報活動
 - ・分社化、M&Aによる参加組織の変更による職員の意識改革
 - ・権限の地方委譲等による中央至上主義の否定
 - ・中小企業の評価、大企業優位イメージの破壊
 - ・マスコミの地方分散（BSチャンネルの地方分散（注16）等

注1

最近のパソコンネット、社内電子メールの拡充により、意志決定者（社長、教授、行政、政治家、マスコミ等）への情報伝達は容易になってきている。社長が直接社員と電子メールのやり取りをするということではマイクロソフト社が有名であるが、日本の組織でもそのような例はでてきている。これにより、いわゆる中間管理職といわれる意志決定の仲介者による情報の歪みや遅れが少なくなり、適切な情報が真の意志決定者に正確に届くこととなる。

行政においても、郵政省、通産省はインターネットにつながった端末が一人に一台配布されており、電子メールで省内のみならず省外、海外と連絡できる体制ができあがっている。

パソコンネットにおいては、すでに新聞への投書コーナーのみならず、政治家との意見交換を目的としたフォーラム（会議室）も作られている。

日本ではまだ電子メールのアドレスが刷られた名刺は少ないが、現在のパソコン価格及び電子メールサービス価格の低下動向からみれば、数年内に普通のこととな

るであるう。

注2

学部レベルでは大阪外国語大学(73人)、滋賀大学(60人)、大阪市立大学(51人)、立命館大学(403人)、専修大学(339人)が、大学院レベルでは筑波大学(200人)、上越教育大学(153人)、東京都立大学(36人)、早稲田大学(119人)、慶應義塾(95人)等が社会人学生の受け入れを行っている。また、長崎県立大学(「ハウステンボスは佐世保に何をもちたか」)、龍谷大学(「京都市の交通問題」)等地域に根ざしたユニークな講座を設けている大学もある。(文部省高等教育局大学課大学改革推進室「大学改革の進捗状況について」平成7年3月)

注3

テキサス・インスツルメンツ社は学生を対象としてインターネットを使った会社案内のサービスを始めた。パンフレット等の印刷費用の削減とインターネットを使える能力のある学生を絞り込めるという利点があり、かなり多くの反響があったという。

注4

以下はカリキュラム改革を実施した大学の例である。

1) 東京大学教養学部

一般教育を「基礎科目」「総合科目」「主題科目」に改編。理系・文系を通じ少人数の実験又は演習と情報処理教育を必修化。独自のテキスト、ビデオの使用と少人数授業の拡充による英語教育の改善。

2) 千葉大学

教養部を改組し、高年次での教養科目の開設など4年一貫のカリキュラムを編成。人間と文化など4つのテーマに基づき「総合科目」を設置。少人数、コース別の外国語教育。

3) 大阪市立大学

教養課程と専門課程の区分の廃止。一般教育を「総合教育科目」「基礎教育科目」などからなる「全学共通科目」に改編。Semester制を実施。

4) 東京理科大学

4年一貫のカリキュラム編成。卒業単位数を平均4.6単位削減(131.6→127)。専門領域での「基礎科目」の設定。ネイティブによる英語授業を必修化。

5) 東海大学

一般教育を「基礎教育科目」等に改編。卒業単位数を124単位に統一。他学部等の科目履修の促進。全学で授業計画の作成と学生による授業評価を実施。(文部省高等教育局大学課大学改革推進室「大学改革の進捗状況について」平成7年3月)

注5

能力給・年俸制の導入：1992年6月に本田技研が管理職以上の年俸制を導入以来、多くの企業で能力給・年俸制の導入が報告されている。

1) 西友は1995年3月から年功序列や終身雇用を前提とした現在の人事・賃金制度を廃止、マネジメント職以上に対する年俸制の導入や職位毎に賃金を決定する能力主義の制度を段階に導入する。40歳前後でマネジメント職への昇進の資格が打ち切られ、同時に40歳以上の社員を対象とした早退職優遇制度を導入する。(日本経済新聞1995.1.10)

2) ダイエーは今後3～5年間の間に現在管理職を対象に実施している年俸制をグループ会社全社員に拡大していく。年俸制を実施して、必要なときに必要な人を採用し、いらぬ人はやめていってもらうような仕組みを考えている。(日本経済新聞1995.1.9)

3) 新日鐵は4月から「新業績評価システム・給与制度」を導入する。現在、50代

の管理職に適用している年功性をなくした月俸性の対象を30代後半まで拡大する。このため、8000人の管理職の内約半数が年俸制になる。業績評価の方法としては、上司と本人が業務目標を設定、目標達成度を上司が査定し、賞与に反映させる。（日本経済新聞1995.1.12）

注6

日本の企業では技術者の成果は会社に属するという考えが強く、発明にしても涙ほどの見返りしかないのが通常である。1994年秋にパテントを50件とった技術者に報奨金を出す「パテントマスター制度」がリコーで導入された。

注7

平成4年度に学生による評価を行っていた大学は38大学（国立9 公立0 私立29）であったが、平成6年度には138大学（国立39 公立6 私立93）に大幅に増加した。また東京大学教養学部は「教育・研究評価報告書2」（H6.7）を作成し、平成5年に実施したカリキュラム改革について、学生に対するアンケートを行い、それをもとに自己評価を行っている。（文部省高等教育局大学課大学改革推進室「大学改革の進捗状況について」平成7年3月）

注8

今の学会の多くは研究的なレベルでとどまり、応用面となると数も少なく、弱いと言われている。例えば、行政官、大学教授、市民運動の人々等が参加する行政に関する学会の創設など、様々なレベルの学会の創設が求められる。

注9

中途採用：日本電信電話は社員の中途採用と年俸制による外国人社員の採用も始める。NTTは今まで純血主義を守り、毎年4月の新卒の定期採用のみであった。今回の方針転換はこれまでの電話事業で育ってきた社員だけでは非電話事業が主となるマルチメディアに対応しきれないという危機感からである。（日本経済新聞1995.1.12）

注10

教官の約60%が外国人という大学も現れている。例えば会津大学では100人中の60人程度が外国人であり、その国の数も18カ国に及んでいる。

注11

ベンチャーキャピタルの整備、特許申請手続きの簡素化などのベンチャーをしやすい環境をつくる必要がある。また、日本でベンチャーがしにくい理由として、「一度失敗すれば落伍者とみなされてしまう」日本の風土が原因。ベンチャーが盛んなアメリカでは最終的に成功すれば、それまでの失敗は相殺されるという。このような意識改革も必要である。

注12

社員のやる気を起こし、新市場の開拓につなげるために、個人の商品や事業のアイデアを公募し、社内にプロジェクト・チームを作る制度。NECのパソコン事業はもともと半導体事業部の「社内ベンチャー」から始まったものである。少人数の社員が自由な発想で事業戦略を立て、機動力を発揮したからこそ、伸びたといわれる。この制度を採用しているところは多いが、成功している例は少ない。これは大企業の組織の中で、折衝や根回しに時間をとられ、仕事に傾注できないからだという。（日経コンピュータ 1994.10.17）

富士ゼロックスが社内ベンチャー制度の先駆け（1988年）である。日本IBMでは、1989年に第一号の社員によるベンチャー会社が誕生、94年7月までに17社が設立さ

れたが、これは定年退職者で、中高年社員への早期退職優遇制度の一環である。日本IBMの出資比率は2社を除けば、いずれも35%以下である。(週間東洋経済 1994.11.19 P18-19)

注13

ティーチング・アシスタント制度は258大学で行われ、16036人(平成5年度)がTAとなっている。(文部省高等教育局大学課大学改革推進室「大学改革の進捗状況について」平成7年3月)

注14

多くの保育園は5時までしか子供を預かっていない。これが7時くらいまでになれば、多くの女性にとって働きに出るきかとなるのではないか。

一方で、「給与の大部分が子供を預ける費用にかかってしまう」という女性からの声もある。早急な養育支援サービスの充実が求められる。

注15

63の大学がボランティア活動等を取りいれている。授業科目の例として「ボランティア実習」(北海道教育大学)、「産業論・社会論実務」(信州大学)、「福祉ボランティア活動」(東北福祉大学)、「ボランティア論」(亜細亜大学)等がある。(文部省高等教育局大学課大学改革推進室「大学改革の進捗状況について」平成7年3月)

注16

一極集中是正との関係で、次期放送衛星のチャンネルの割当を地方自治体に任せ(例えば、NHK2チャンネル以外は、北海道、東北、中部、四国、中国、九州の中の希望する道県に任せる)こととし、放送会社及び地方版ニュースの比率の条件をつけ、全国放送させる。これが実現できると、地方にいても簡単に全国に紹介されることとなり、東京と地方の情報発信機能の格差が縮まる。このことは、個人の価値観の実現における「情報集中都市東京」の価値を相対化し、地方に居たままでの自己実現の可能性を拡大させることになる。

5 . むすび

バブル崩壊のころから、あらゆる分野で起き上がりつつある種々の問題に対し、日本の組織が硬直化していること、それを解決しようとしても、すべてが複雑に絡み合っとうまい解答が得づらいという議論がある。しかし、これはトップダウン的思考の閉塞状態を示すものである。つまり、日本の未来はかくあるべきである、そのためには各組織はどうすべきである、その結果各個人をどうすべきかという発想そのものが新しい世紀の社会形成にそぐわない考え方であると言えよう。

すでに日本の国内において、個性の重視、個人の多様化といった用語は、それなりの地位を獲得しつつあり、これからの日本にとって欠くべからざる概念とされている。しかし、豊かな個性という概念とトップダウン的思考には本質的な矛盾があるのではないかと、むしろ豊かな個性を生かす立場からボトムアップ的に組織を作り替えるべきである。そうした試みの集積から、自然に組織論も形成されていくのではないかと。

本報告書でも述べたように、すでに個人のレベルでは多様な価値観ができあがりつつある。これを大事に育て、さらにこれをバネにボトムアップで、個人を取り巻く環境を整備し、組織を改変していけば、自然に諸問題は解決できるのではないかと。こうした考え方によって、日本の明るい未来を構成していこう、いや構成すべきであるというのが、本報告書の骨子である。