

経営および経営教育

石 岡 雅 憲

はじめに

企業経営を私は Business Administration と解し、行政（国家行政ないし地方行政）を Public Administration と解している。アメリカではこの Administration を研究する科学として Administrative Science がすでに存在している。¹⁾ Administration は、命令・指導・統制などによる目的達成のための一連の継続的行為である。この目的の設定とそれを達成するための命令など一連の行為の主体が、国家や地方自治体の場合が Public Administration であり、企業を主体とする場合に Business Administration とよぶ。前者は財源を強制獲得経済によるのに対し、後者、すなわち企業は市場経済によるのである。²⁾ P. F. ドラッカーは、企業経営は「経済行為」だといい、企業経営の本質はマーケティングにあり、マーケティングを行なわない組織は企業ではない、³⁾ というが、私はこれに同調している。

なおここで念のために Management にふれておこう。私は Management を管理と解し、分割され委譲された下位の部署における目的達成の指導に関するものと考えている。

さて上述のことから経営には次の 3 つの特徴があるといえる。第 1 は、経営は必ず主体を前提にしている、ということである。そしてこの主体は、人々の協働に支えられている時だけに存在し、協働が失われた時にはたちまち崩壊するのである。厳然たる実体として主体が存在しているな

どと考えるのは、経営の基本をわきまえぬ者の錯覚でしかない。企業経営とは、協働を行ないうるように主体を盛り立て働かせてゆくことであり、そのために協働する人々に満足のゆくように待遇し、信頼を得なければならぬ。しかし現在では企業目的と個人目的とがかけ離れて、その調和がむずかしい問題になっている。第2は、経営は目的・手段関係の性格がある、つまり政策論的目的論的性格がある、ということである。企業は常に企業内部と外部との環境変化に対応することが要求されているから、新しい事態への対応に常にイノベーションを要求されている、ということである。それは創造性を要求される、といってもよい。第3は主体の個別性を重視し、「普遍妥当性」が特殊だということ。

以上のことを前提として、以下企業における経営とその教育について考察してゆきたいと思う。

- 注 1) 山城章著『現代の企業』, 森山書店, 昭和36年(1961年), 30頁。
2) 安藤春夫著『財政本質学説』, 第4章 財政本質機能説 を参照。昭和46年(1971年), 酒井書店。
3) P. F. Drucker, "The Practice of Management" 1954, Modern Asia Ed. p.7 and p.38.

1 経営の諸問題

(1) 協働への参加と個人動機の問題

企業に参加する者は、すべて二重の人格をもつ。企業の1員としての「組織人格」と1人の自由な個人としての「個人人格」との二重人格がこれである。個人が企業に参加するということは、個人人格を犠牲にして、組織人格として行動することにほかならない。C. I. バーナードはこのことを、企業の側からの誘因と説得が、個人的動機を個人人格を犠牲にさせ、組織人格として行動させるのだ、と説明している。私はバーナードのこの説に同感である。経営者の大切な仕事の一つは、協働に参加した者を満足

させることだが、心情的にも物的にも満足できるものを提供しなければ個人人格を犠牲にすることはない、とすれば、これは容易ならぬ仕事だ、といわなければならない。

ところでこれまで「社員」とか「従業員」とかいわずに、「参加者」と表現しているのには、わけがある。バーナードは、組織を実体概念とは考えずに、関係概念あるいはシステム概念と考えている。従ってしばしば目にするような組織図の示す社員や従業員の集合を念頭におくのではなくて、企業の活動にプラスするような力を寄与してくれる人が、企業への参加者であり、貢献者といういい方も使われている。この故に、参加者または貢献者は、社員や従業員のみならず、出資者、与信者、顧客、ジャーナリズム、地域社会、その他多くのものを含み、この考え方の特徴は、出入りが全く自由で流動的、ダイナミックである、という点にある。このように考えると、経営者は立派な椅子にのんびり座って、部下をアゴで使っている、というわけにはいかなくなる。身を挺して率先垂範し、決断し、指示し、監督する能力のない者は、経営者の座にすることはできないのである。

さてここでは、そのような経営者は何をするのか、また、誘因と説得は具体的にどうするのか、などという一般論的な問題にはふれずに、協働へ参加するための個人動機について考えてみたい。どういう時に個人人格を犠牲にして組織人格として行動するのか、といってもよい。何故なら、個人人格を犠牲にして組織人格として行動するというからには、組織人格として行動する方が、個人人格として行動するよりも、よりよい、または少なくとも悪くはない、と判断したに違いないからである。それは組織人格として行動することによって得られる満足が、その個人の個人人格を犠牲にしてもよい動機として働いた、ということの意味するのである。

その個人動機は、例えば生存の最低限を満たすことに苦勞しているような場合には、金銭的物的な満足を提供すればよいわけだから、比較的簡単に解決することができるといえるだろう。しかし生活水準が向上し、文化

水準が高度化して、最低生活を満足させる程度の収入は簡単に得られるような高賃金社会になってくると、個人人格を犠牲にして組織人格として行動させるのは、むずかしい問題になってくる。このような場合、わが国はすでにそうなっているのだが、個人動機をどのように誘導してゆけばよいのか。さらにはその場合の教育の在り方はどういう問題を孕んでいるのか。ここでは問題提示にとどめて、のちに考察を試みたい。

(2) 主体的状況と意志決定の事後評価

経営（前述した通り、企業経営に限定する）は、企業の維持発展をはかる行為²⁾であるが、これはいうまでもなく、事業の種類や性格、規模の大小、法律的影響、使用する技術の性質、世代差、その他多くの要因により、極めて雑多である。すべての企業において必ず重要視される行為もあるが、ある企業では極めて大切であるが、他の企業にとっては全然考慮に値しない、ということも考えられるのである。具体例をあげれば、資金の確保や損益計算を不用とする企業はまずないであろうが、立派な店舗を確保することは、デパートには不可欠であるが、通信販売業者にとっては関心が薄いのが通例であろう。

このことは、経営の内容は経営主体である企業の行なう事業の種類と性格や規模など前述の諸因によって相違し、一定ではないのだ、ということの意味する。これは次のようにいってもよい。経営は、経営という概念によって説明され、理解されているけれども、その実体は、経営主体の個々の具体的状況に即して、特殊性個別性が極めて顕著なものなのである。それは経営主体たる個々の企業の個別的歴史性ないし企業独自のカラーとよばれるものによって、それぞれ異なるものなのだ、ということを経営してはならないのである。例えば、デパートの同業であっても、三越と西武とは違ひ、高島屋と松屋とは違ひるのである。企業の特異性を考えない経営はありえないということである。

もうひとつ注意すべきは、企業経営にあっては、同一行為を評価する場合、その行為それ自体が評価されることはなく、その行為の結果が評価される、ということである。それは、目的・手段関係を考える政策論においては当然のことではあるが、これも同一行為が同一結果を生むという保証のないことを意味しているのである。いわゆる TPO (Time, Place, Occasion) によって、つまり時期、場所、場合によって、同一行為が異なった結果を生むのである。

われわれは「経営学無用論」をしばしば聞いてきた。経営学は実際に役立たない、というのである。だがそうなるのは、上述の経営概念を「理論科学」のものとして、自然科学における「法則性」と全く同様なものと誤解することから生じるものである、と私は考えている。自然科学における「真理」は、「いつでも、どこでも、その原因に対する結果が一定である命題」をいうものとされているが、経営の場合は、そのような意味では妥当しないといえる。しかしよく考えてみれば、自然科学の場合でも、実は理論を現実に応用する場合には、種々の工夫がなされ、個々の状況に合致するように調整されるのであるから、深い洞察をもってすれば、両者が基本的に異質だ、とはいいいきれないといえる。「理論」と「応用」ないし「政策」との間には、認識目的の違いが厳然として存在していることが改めて思われるのである。

いずれにしても、企業経営にあっては、主体たる企業の意味、すなわちその具体化されたものとしての企業目的が極めて大切であって、環境との適応についての客観的妥当性は、その行為の結果として評価されるのだ、ということを理解しておく必要があると思う。

(3) 企業目的と不確実性

仏教のいう「輪廻」の思想は、西欧において「万物は流転する」といい、「エネルギー恒存」という考えと基本的には矛盾するものではないと

思われる。この世に時間が存在し、時が流れ続けている限り、この世に変化のやむことはない。この変化が何らかの秩序のもとに動いているものであるとしても、その行きつくところ、またそこへ到る道筋は、神ならぬわれわれ人間には知りえない。これは万能ではない人間の有限性のしからしめるところであって、無知ないし不可知は、原理的にこれを甘受しなければならないのである。無知ないし不可知の部分を完全に消滅させようというが如きは、全くの妄想といわなければならない。

この人間の認知しうる能力の有限性は、しかしながら、当面の問題である事態の全容を知りつくしえない原因の一面にすぎない。主体としての企業にとっての対策、すなわち企業をめぐる内外の環境それ自体が、恒に変化し、しかもそれが無限といえる茫漠さであるという、もう一つの面が存在しているのである。これもまた原理的なものなのである。

K・ガルブレイスは、BBCの番組名に『不確定性の時代』を選んだ理由として、「前世紀の経済思想の中にあった確実性を、現代のもろもろの問題が直面している抜きがたい不確実性と対比させた³⁾」からだ、といっているけれど、実は前世紀でも、その他の時代でも、原理的には「確実性」など存在しうる筈はなかったし、事実そんなものは存在したためしはなかったのである。それはただ、航空機の未発達な地球は小さかったし、通信のスピードははるかに遅かったし、コンピューターもテレビジョンもまだ存在していなかったし、等々いわゆるハイテク以前のこの世界は万事が単純だった、というにすぎないのである。諸般の事情から、危機の到来する確率が低かった、というにすぎないので、前世紀にはこの世に不確実なことは何ひとつなかった、などということはできないのである。

いずれにしても、このような極めて困難な条件のもとで、各企業は企業目的を設定しなければならない。しかもその目的を企業の構成員が受容し、⁴⁾必要な貢献がえられるようなものでなければならない。なおその上に、その結果が事後において望ましいものとならなければならないのである。こ

れは「不可能を可能にする」といえる程の困難さだ、といっても、決して言い過ぎにはならないであろう。しかしそのことを自覚している経営者は、少ないように思われるし、従業員に至っては、さらに無関心で無知な者が多いのである。

このことは入社志望者の動向をみても立証できる。現在の有名会社や大企業へ希望者は殺到するが、無名企業であれば、その将来は発展が約束されていても、一顧だにしないのが一般的傾向である。実はこれが誤りであることは、すでに一部の人々の間では常識になっているが、それ程広く滲透はしていないといえるであろう。大学生向けの就職指導で、「戦後隆盛であった造船や製糖工場へ入社した人達が、30年のちには斜陽産業に身をおいている」⁵⁾現状を話しても、未来のことはわからないから、信用されないで、わかりやすい現状が永遠に続くものと錯覚されるのである。

従業員の中には、ただ上司の指示に従い、従業員規則に従って働いてさえいれば、給料も退職金ももらえるものだ、と考えている者がいる。勿論、経営者が状況に適合した目的を次々に選択し決定して、また中間管理職がその目的を理解して目的実行のために現場での的確な指導と監督を行なうならば、その企業は安泰である。しかしそうでないならば、すべての骨折は無駄なものになってしまう。国鉄末期の惨状を見るだけで、十分であろう。U. S. スチール会社の販売高のうち、鉄鋼の占める割合が3分の1になってしまっ、同社はU. S. Xと改名した、と報道された。日本でも従来の業種を維持できずに、新製品へ進出して企業の維持をはかっているところは多い。例えばミシンのブラザーがタイプライターその他の事務用機器に進出して活躍しているのに対して、ミシンの専業を続けたリッカーは倒産して、ダイエーの傘下に入ってしまった。目的の設定がいかに大切で、環境変化がいかに激しいか、を示す具体例である。わが国の負債額1千万円以上の倒産は平均すると月約1500件で、多い時は2000件に近づくことすらある。昭和62年8月の倒産件数968件は12年ぶりであるという。

自分の所属している企業を倒産させないための努力をすることが必要であることは、いうまでもない。しかし、倒産させないために必要なことをしなければ、倒産は防げるものではない。そのために必要なことは、たとえいかに不確実性の中であらうとも、適正な企業目的を樹立し、企業関係者全員がその目的を理解し、その実現のために協働の実をあげなければならない。それを指導するのが、経営者の仕事なのである。

- 注 1) C. I. Barnard, "The Functions of the Executive", Harvard University Press, 1938, 1976 27th ed., p.88.
2) 藻利重隆著『経営学の基礎』改訂版, 森山書店, 昭和31年(1956年), 23頁。
3) K・ガルブレイス著, 都留重人監訳『不確実性の時代』, TBSブリタニカ, 1978年(昭和53年), 2頁。
4) op.cit., C. I. Barnard, pp.163~166.
5) 拙稿「中小企業研究の方法論上の問題」, 現代科学論叢, 第12集, 1978年(昭和53年)参照。
6) 日経ビジネス編『会社の寿命—盛者必衰の理』, 日本経済新聞社, 1984年(昭和59年)には, 「企業の寿命30年の法則」がのべられている。

2 日本における経営教育

(1) 実践経営学と経営教育

経営学の特殊性に基づき、経営学が実際に役立つ経営学となるために、「実践経営学」の主張がなされてきた。まず存在論を基底にして池内信行¹⁾が、ついで西田哲学を基盤にして山本安次郎²⁾が、また後述する山城章³⁾その他の経営学者が「実践経営学」を説いてきた。これに関しては拙稿⁴⁾もあり、財政学の分野ではフッサールを論理的根拠とする山下覚太郎の研究がある。

山城章は「実践学」を主張しているので、以下引用する。

学問の研究は、その研究をおこなう主体が(1)どのような方法で学問

するかという主体と方法の側面と、(2)なにを学問するかという、学問の対象の側面の両者によって規定される。しかし学問する主体と学問研究の対象とが、主客合一であるような場合の学問が実践学といわれる。ここでの学問の内容は、旧来の用語でいえば、一種のいわゆる教育である。(中略)

つまり、実践学はいわゆる実践教育の内容をもつ。「経営」についての実践学も、経営の学問をする主体と、経営の実践をする対象と主客合一の境地にあるものである。ここでは、経営と学問研究するものが経営実践の当事者である。経営実践者たる経営者・管理者自身が経営の学問をする実学一体のものである。実践経営学は、自己の実践力をたかめる能力啓発——つまり経営力の自己教育（自己啓発）という経営教育そのものである。経営実践学（実践経営学）は経営教育（経営能力啓発）である、と考えざるをえない。⁵⁾

この「実践学」の規定は、私見とは少しく違っている。私見によれば、「実践」は「目的実現のための行為」であり、「実践科学」は「実践を認識対象とする科学」である。それは「実践している主体が、実践している自己を客体ないし対象とする関係において行なう」という特徴をもつ科学となる。だから、私見では「実践即教育」ということにはならない。しかし現実においては、経営能力を啓発することを期待するものである点に、上記引用の山城説と重なる部分がでてくることは当然のことである。しかしここでは、「実践経営学」を「実践学」と解するか、または「実践科学」と解するか、についての詮議は行わずに、当面の問題である「経営教育」を考えてゆくことにしたい。

経営学において「経営教育」を最初にとりあげたのは、故人となられた坂本藤良であるといえよう。極めてユニークな著書『経営学史』（昭和34年刊）で、江戸時代の商人の儉約・信義などの実業道徳や商取引方法、商業技術に関する文献にふれ、石田梅巖の石門心学の商人教育をとりあげたの

ち、明治以後の商業教育の内容にも言及している。⁶⁾しかし最初に体系的に経営教育を論じたのは、同じく坂本藤良著『日本経営教育史序説』である、と私は考えている。

坂本藤良は、それまでの経営教育の定義は諸説あるが、いずれも漠然としているといい、自説として「経営教育は、経営のための教育をさす」、また「厳密にいえば、経営という行為を遂行するために要求される高度な人的能力を形成することを直接目的とした教育である」⁷⁾、と妥当な定義をのべている。

坂本によれば、明治の経営教育は、独裁型の経営者による後継者育成であり、「東洋的な精神教育」と「海外の新知識の吸収」とにあり、これは「和魂洋才」として、以後日本の経営者がスローガンとしたものである。具体例としては、前者は渋沢栄一の「論語主義」、後者は福沢諭吉の「帳合之法」によって代表と考えることができる。

江戸時代の経営教育として、三井家はじめその他商人の家憲を紹介しているが、これらは「日本経営理念」の研究に発展してゆくのである。⁸⁾

明治後期は組織型の経営者による、「組織の中で、権限をまかせ、能力を発揮させながら後継者を育成」してゆこうとしたのが特徴的である。ここでは三井の中上川彦次郎、住友の伊庭貞剛、三菱の岩崎久弥と荘田平五郎らが説明されている。明治期を通じて、商業学校や高等商学校が順次設立され、商業経済学、商業経営学、商業政策論などの学問的研究も進んでいる。

大正期に入ると、経営教育にも変化が見え始める。第1次大戦によって輸出が増大し、株式会社数も急増して、日本近代産業は大きな飛躍をとげたのである。こうなれば、先進国を学ぶことが急務となり、追いつけ追いこせ、と意気込むようになるのは、自然の勢というべきであろう。

この時期に明治期の経営首脳者は交替し、三井には団琢磨が、三菱には岩崎小弥太が登場してくる。三井の益田孝は新時代には欧米の事情を知る

者が後継者によいと想着て、MITで学位を得た団を選んだのである。池田成彬は慶應義塾からハーバードに学び、戦前の三井の指導者となる人だが、彼は海外知識の吸収に重点をおいて後継者の育成を行つた。昔の大名が家老に、大商人が大番頭に仕事をまかせているようなことは、今後は通用しないことを知っていた池田は、昭和4年に、「ドイツのコンツェルン経営の実体を見ても、経営の才能のないものがただ財閥の一族だということだけで、経営の表面に立つということはない。」⁹⁾とっている。彼は海外の経営を日本の産業に導入しようとしたのである。同じ三井の藤原銀次郎は、技術習得に好成績をあげた者を海外留学させる、と約束した。企業経営と製造技術の両面を共に欧米から学ぼうとしていたことがわかる。この大正期に日本独特の「温情主義」に基づく経営教育が行われるようになる。鐘紡の武藤山治はその代表とされている。一方住友では、伊庭のあとをうけた鈴木馬左也が「住友私立職工養成所」を設立して、組織的に教育を行つた。鈴木の後継者小倉正恒もこれにならって人材を育成した。小倉は教え込むよりも自覚にまつべきだ、と想着ていた。要するに、温情プラス能力主義が大正期の経営教育を象徴するということができる。(この大正期に、上田貞次郎による『株式会社経済論』が大正二年に刊行されて世界で始めて日本で経営学の科学的独立が宣言され成立をみることになる。このことは極めて大切であるが、ここでは経営教育の日本企業内における経営者のあり方に焦点を合せてゆくので、深く立ち入らない。¹⁰⁾)

満州事变から第二次世界大戦までの、いわゆる戦時中においては、戦時体制の国家的要請にこたえて、生産コスト切下げのための計数的管理と従業員の士気を鼓舞する人間的 management が行われるようになる。この時期に、いわゆる日本的経営教育が結実するのであるが、それは三菱と出光において特徴がはっきりしている。以下これを概観しよう。

大正期に入ると、三菱の組織化と温情主義・能力主義とは徹底してゆくが、三菱の場合は国家意識がより強く、能力主義も国家目的と組織目的と

につながる範囲で個性が尊重され、その方向で組織型人材が育成された。

この時期の三菱を指導した岩崎小弥太は、イギリスに留学しケンブリッジ大学で学位を得て帰国し、「イギリスにおける自由かつ理想的な学校」を念願して成蹊学園を創立し、三菱各社に多くの人材を送り込んだ。

小弥太は、会社を一つの人格的団体と考え、従業員の人間的向上こそ事業発展の基礎であると信じ、事業の終局目標は従業員の人間的向上でなければならない、とすら考えていた。小弥太は東洋的教養とイギリス留学による近代的西欧の知性とを併せもつ「和魂洋才」の人物であったが、海外の技術を導入することにも、心血をそそいだ。それと共に経営の科学化、近代化にも見るべきものがあつた。

まず大正6年に計数的管理に「カード・システム」を採用し、帳簿をカード式にきりかえた。大正12年には新固定資産減価償却規定を施行した。技術面では同じ大正12年に、三菱電機がウェスチングハウス社と提携をとりきめ、三菱はウ社の特許の日本における独占的使用権を得た。同時に多数の技術者が三菱からウ社に送られ、教育をうけさせ技術の習得をはかっている。さらに技術面のみならず経営管理、販売制度などのマネジメントも学び、予算統制などの計数管理も三菱はいち早く導入したのである。かくて組織的能力主義が三菱においてみごとに開花し、経営管理の水準を高めたのである。

出光興産の人間教育は極めてユニークである。出光佐三は、「われわれの主義は、一にも人、二にも人、という主義である」といい、「店員は誠意勉励、しかも一同が一致団結している店」を目指すといった。また店員指導は、「店員に対し、徹底的の親切なる心を有すること」「身を以て範を示すこと」に尽きる、ともいった。「親切は徹底せねばならぬ。上下または同僚間に、気兼ねや遠慮があるようでは、親切はけっして徹底していない。肉身の兄弟を鞭打つ以上のうちとけたる親切であらねばならぬ」、というのである。「徳をもって指導せねば真の指導は望まれない。徳をもってな

したることは、はじめてそこに永遠性があるのである。時代が変わったと人はいうが、いかに時勢が変わっても、善が悪となり、正が邪になることは絶対¹¹⁾にない。」、といった昭和13年の佐三のことばが、出光の社風と教育のあり方の核心のすべてを語っていると思われる。昭和15年には、「出光商会は金を儲けようとして出立したのではありません。一生働きぬいてみよう。それも各個がばらばらに働くのではない。一致団結して働こう、これが人間の生まれてきたゆえんであり、国家に対する責務であり、社会人としての道である¹²⁾」、というのである。

ここには精神主義的な面も目につくが、一致団結して働くことが人間として生まれてきたゆえんであり、国家に対する責務であり、社会人としての道である、という考え方は、組織人格と個人人格との合一をはかる哲学であって、勤労を尊ぶ日本的経営教育の原点であるといえるであろう。

三菱と出光について述べたが、他の企業でも企業内の教育には努力をしていた。例えば日立製作所は昭和10年に日立亀戸青年学校を設立し、ここには女子も収容して教育を行っている。翌11年には日立工業専修学校と青年訓練所を合併し、私立日立工業青年学校と改称し、教育を行った。この業務を担当していた児玉憲一は、同校で教育をうけた者が退社して他会社に転職する例が多いので、工場からの苦情に悩まされた。児玉はそのことを小平社長に訴え、社長は、「やめて百姓になるのでは教育の仕甲斐がないが、日本の工業に役立つなら結構だ。教育者は有能な技術者、工業人をつくることを目的とすればよい。」、といったという¹³⁾。小平社長は経営教育を自分一個の企業のためのもの、という狭い範囲で考えるのではなく、日本国に利することを目指していたのであり、これはわが国を指導した経営首脳者に共通した考え方であったといえる。

百貨店の松坂屋では、「生活即教育」であったという。女店員の服装は木綿の双子縞であったが、これは堅実無比な経営を形で示したものであり、生活面でも食事や用便の作法もすべて教育の場とされた¹⁴⁾。契約に従って勤

務する，という労使関係は西欧的なものであり，ここでは日本的な勤労の慣行が生きていたのである。

経営教育は大企業のみに行われていたのではない。中小企業の経営教育においても，科学的経営が論じられ，経営教育に適用されるにいたった。店員学校，朝礼，講話，〇〇デー，店員手帳などが店員教育のために採用されるにいたった。¹⁵⁾

第二次大戦に突入すると，働きざかりの男子は兵役についたため人手不足が深刻化した。昭和14年に「従業員雇入制限令」が公布され，同年「国民徴用令」，翌15年に「移動防止令」，17年に「重要事業所労務管理令」と「労働調整令」がそれぞれ相ついで公布された。このうち「重要事業所労務管理令」は，「全員年1回の昇給」を規定し，今日の年功序列賃金をはじめて法的に確認した。インフレをカバーするための「家族手当」や「実物(現物)配給」などが導入されて，日本の賃金制度は次第に複雑化してゆく。¹⁶⁾

この間労務管理は進められ，教育訓練の実施部門も強化された。しかしこれはもはや本来の意味での経営教育ではなく，国家目的にそう第一線従業員の技術訓練を中心とするものになってしまっていたのである。¹⁷⁾

(2) 第二次大戦後の経済教育

最初は「Ⅰ 個別的導入の時期」で「技能者訓練の出発期」から始まる。すなわち敗戦によって，日本の経営教育は大きな転換を遂げることになった。旧来の価値観は崩れ，前近代的な精神主義は否定されて，新しくアメリカ的プラグマチズムをその中心に据えて再構築が行われることになった。まず作業現場ですぐ役立つ技能者訓練が日本の経営教育にとり入れられた。しかしその具体化は，敗戦後の混乱のおさまった昭和23年頃からやっと開始されているのである。それは，極東の工場として日本を再建させなくてはならない，という進駐軍の方針が明らかにされた結果であった。昭和25年6月には朝鮮動乱が始まり，日本の産業はいわゆる特需景気に湧き立

ち、経済復興は急速に進められたのであるが、この時期に「定型訓練」が徐々に普及しはじめた。昭和30年代に入ると、有名な「もはや戦後ではない」、という経済白書が出て、日本の経済は新しい時代に入る。P. F. ドラッカーの著書が翻訳され、トップ・セミナーの時代が出現するようになる。このような、現場作業者のための技能者訓練から管理に対する定型訓練へ、そして経営者を対象とするトップ・セミナーへと、下から上へ、と次第にその対象を拡大し、ついに昭和33年から「経営学ブーム」の段階に突入してゆく。ここで各種の経営教育が整然とした一つの体系にまとめられて、個別的導入時代から総合的発展時代へ変化していった。そしてこの間に各企業に即した教育への努力が見られ、日本的経営風土に根ざした経営教育の「日本化」¹⁸⁾が見られるようになった。

以上はこの期間の概要であるが、以下にこれをややくわしく述べてみよう。さきに「定型訓練」についてのべたが、これには各種のタイプがある。まずTWI(Training Within Industry)は、アメリカ政府が熟練工不足の対象に考案したものである。これは主として生産部門の現場監督を対象とし、監督能力を高め、部下に能率的な作業方法を教えて生産力を高め、効果的な人の扱い方を教えて士気を高めることを目的とした。MTP(Management Training Program)は極東空軍における日本人監督の訓練用としてつくられたもので、通産省が普及させた。これは主として中堅幹部と現場監督を対象とした。そのほかCCS(Civil Communication Section)がある。これは最高経営者を対象として、会社の方策の確立、合理的な組織の構成、業務面の管理、協調による会社運営の教育を目的とした。その他は省略するが、まず少数の人々を対象として訓練を行い、この訓練を受けた人々がさらに他の人々に訓練をほどこすというやり方で、短時間に多くの人々を型通りに養成するところに定型訓練の特徴があった。

このような方式での定型訓練は、たちまち日本産業界全般に普及したが、その過程で、この教育訓練方式の限界も明らかになっていった。第1

に、この方式は極めてアメリカ的で、嗜好、感情などで日本経営の風土に適合しないこと。第2に、これらの方式は標準化されたものであるから、特定の企業の特定の必要性に適用できないこと。このことは昭和33年頃になると、明確に認識されるにいたった。¹⁹⁾

これに続いて「経営者啓発時代」がやってくる。昭和30年から33年に至る期間である。昭和30年2月に「生産性向上」を新理念とする日本生産性本部が発足し、同年7月にはトップ・マネジメント・セミナーを開催している。翌31年にはP. F. ドラッカーの“The Practice of Management”, 1955が『現代の経営』の名のもとに翻訳された。この時期の経営教育を推進する中心となったのは、地方銀行協会と日本生産性本部とであった。

地方銀行協会の動きをみると、昭和26年9月に中堅行員教育としての「銀行講座」が実施され、31年9月には「支店長講座」を、さらに33年8月には「トップ・マネジメント研究会」を実施している。このほか男子女子行員を対象とする「得意先係指導者訓練講座」, 「銀行コンサルタント養成講座」, 「企業経営基礎コース」などの諸講座が開設され実施された。ここにも前述した下から上へと経営教育が発展してゆく順序が看取できるのである。

この中で坂本藤良が「経営研究会」の展開過程について、特にコメントしているので、それを抄記しておこうと思う。

この研究会の特色と目的は、新しいマネジメントの基礎知識の修得に重点をおいて開設したが、その後、銀行内におけるマネジメント知識の普及浸透に照応して、この研究会では研究の重点を変え、研修内容、研修方式ともに改善が加えられてきた。²⁰⁾

第1段階は33年7月から35年2月までの期間に、新しいマネジメントの原理原則の紹介に終始した時期である。従ってこの時期はほとんど講義だけが一方的に行われて、共同研究や座談会も講師中心であった。

第2段階は35年6月から37年2月までで、講義中心から参加者の相互啓

発に重点が移行した時期である。この段階では前段階とは違って、午前中に講義を聞き、午後には共同研究を進めるという形をとるようになり、共同研究の比重が高まってきたことが注目される。あらかじめ研究テーマを提出させておいて、これを参加者に配布し、事前にそれを研究した所見を提出させるというやり方は、地方銀行協会の経営研究の重要な特色となった。

第3段階は37年6月から38年2月までで、第2段階をさらに進めて参加者相互の啓発を主体とするものとなり、マネジメントの原理原則の学習から、実践的な考え方、体験の相互交換へと移っていった。このことを坂本藤良は、

一見なんでもないことのようにであるが、地方銀行協会のトップ教育の方式が、このように三つの段階をたどってきたことは、私には、きわめて重要な事実を示唆しているように思われる。²¹⁾

といっているが、これには共感できる。日本へ経営学が導入され経営教育が普及してゆく経過は、まず経営学の原理原則が観念の形で導入され、いわばアメリカ経営学の直輸入の時期が第1段階であり、ついで日本の事例をもとにして参加者が自身で考え討論するようになったのが第2段階であった。講義を体験といかに結びつけるかを問題とした段階であった。第3段階になると、日本の現実、自分達の体験から出発しその悩みを語りあい、それを解決するための理論を自ら考え出そうとするようになっている。ここで経営学が日本化され体系化される時代になったことは明らかである。この坂本説は、日本における経営教育の展開過程を端的にしかも明快に例示したものとして尊重に価する。このほか日本生産性本部によって重要なトップ教育が行われたことが説明されているが、ここでは省略する。

話がやや先走りしすぎたが、坂本藤良によれば、昭和33年から35年は「Ⅱ 総合的発展の時期」の最初の「体系化の段階」に当たる。32年春から日本の国際収支は悪化しており、その対策をたてねばならなかった。現在

はアメリカが貿易赤字国で日本が貿易黒字国になって、資本輸出も行っているが、30年前にはこうなることは夢でこそあれ現実には苦悩に満ちたものであった。この苦悩の時代に、マネジメント技術の個別的導入から基本的理念に基づく体系的な理解へと、経営教育は変化してゆき、「経営学ブーム」の時代になっていった。

この段階になると、先駆的企業が「教育方針」や「教育綱領」を定めるようになった。その代表的企業の一つである住友金属工業では、「教育規定」の第3条「教育の方法」に、「教育の目的があらゆる場所において追求されるためには、職制上の上位者は常に教育者としての自覚をもって職責を遂行しなければならない²²⁾」と定めた。これは他企業でも同様に考えられていた。オリエンタル写真工業は、教育を全社的に計画して、次のような「社長宣言」を行った。

われわれは、仕事を完全に行うためには、一定の知識、技能、態度が必要である。しかしこれらの条件を完全に備えている人は稀にしかいないものだ。だからその欠けている部分をその人に教育することが会社教育のねらいであり、また人材を育て会社の将来に備えることもその目的になっている。……………教育は日常業務を通じて上から下へ計画的に、しかも継続して限りなくということを強調し、教育は企業の体質的改善から繁栄につながるポイントであることを確認して宣言する²³⁾。

この宣言は37年9月1日に行われたものだが、「人材育成は会社の目的である」と明言されているのである。ここにいう「人材」は、会社にとって有能な技能を提供しうる人であると共に、管理能力と経営能力および指導力をもつ人でなければならない。それは人格的にもすぐれた個性的な人を意味し、まさにこの経営教育は「人間能力開発」と称すべきものである。帝人が34年12月に制定した「教育訓練規程」には、その教育の基本目標として想定される人材を次の5項目で示している。

- 1 常に視野を広くし、新しい知識を絶えず世界に求め、指導力をもつ人を育成することを目標とする。
- 2 自己の仕事については常に第一人者たるべく努力し、個性ある社員を育成することを目標とする。
- 3 積極的に仕事にあたり、摩擦を恐れず、常に責任をもちつつ、事にあたる人を育成することを目標とする。
- 4 よいと信じたら、如何なる障害にも負けず、やり遂げる人を育成することを目標とする。
- 5 経験を活用し、経験の中から合理性を見出す人間を育成することを目標とする。²⁴⁾

このように経営教育は会社の大切な業務として、組織的体系的に行われるようになり、新入社員教育と共に役付者管理者教育なども並行して行われるようになっていった。これを日立製作所の「教育体系」にみると、次のようになっている。

- 1 管理監督者教育
- 2 従業員教育
- 3 新入社員教育
- 4 技能者養成教育²⁵⁾

このような経営教育の進展に従い、各社に経営教育を統括する部門が設置されるようになっていった。石川島重工は26年に勤労部に教育課をおいたが、その後播磨造船と合併して32年4月に石川島播磨は人事部に教育課を新設している。32年9月に人事部を教育部に改めて教育組織を一元化した。²⁶⁾

北陸電力は36年10月に企業内教育の仕事を労務課から分離して、新しく教育課を独立させ、さらに翌37年3月には教育課と養成所を、人事管理を担当する社長室に移管し、人事計画と関連させて、企業内教育を強力に推進することにした。(図1参照)

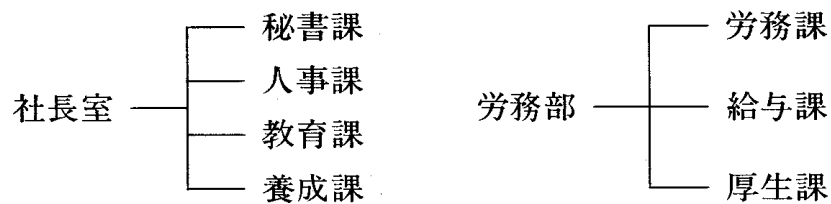


図1 北陸電力組織図²⁷⁾

この経営教育の重大性にかんがみて、日立製作所は昭和34年に教育機関を次のように定めた。

1 教育責任者

- イ 全社教育最高責任者……社長（補佐ならびに実施は勤労人事担当常務）
- ロ 事業教育最高責任者……事業所長（本社においては勤労人事担当常務）
- ハ 教育責任者……全管理者，全監督者（それぞれの部下について）

2 教育担当部課

- イ 会社教育担当部課……（人事部人事課および勤労部教育福祉課）
- ロ 事業所教育担当部課……事業所勤労課（または教育課，庶務課，本社においては本社勤労課，以下単に事業所勤労課という）

3 教育審議会

- イ 会社全般にわたる教育についての社長の諮問機関とする。
- ロ 委員は審議に適任な者の中から数名選んで任命する。
- ハ 事務局は勤労部教育福祉課とする。

4 事業所教育委員会

- イ 事業所の教育についての事業所長の諮問機関とする。
- ロ 委員は事業所の部課長およびその他審議に適任な者の中から数名選んで任命する。
- ハ 事務局は事業所勤労課とする。

5 その他必要に応じて各種教育機関を設けることができる。²⁸⁾

そのほかに高等学校卒業の社員に対して行われていた各社ごとの技術教育を34年1月に全社一本の「実習員教育」に制度化し、年間160時間以上、2年間の基礎学科教育（数学、物理、化学、英語、法律、経済など）を行い、さらにこの実習員教育終了者のなかから適任者を選んで専門技術者育成のための、短大以上で大学に近い教育内容を基準とした日立工業専門学校（日立茨城工業専門学校、日立京浜工業専門学校）を35年1月に設立した。この教育期間は1年3ヶ月で、約2,400時間を全寮制で行うことにした。この卒業生で優秀な者はさらに大学へ研究性として1年ないし2年間派遣する制度も「研究科」として設けられていた。

さらに注目すべきは倉田主税社長がGEの研修所を見て感銘し、35年9月トップ教育機関として設立した「経営者学校」である。千葉県我孫子市に2億円あまりを投じて合宿研修の施設を設けた。37年から副社長クラスまでの300人を対象に2週間16人を4班に分けて行う研修が開始された。教育組織の整備は遂に学校づくりにまで発展したのである。²⁹⁾

教育組織は、①一元的教育部門の設置、②学校、教育センターの設置、③教育記録の整備、の3点において33年から35年の期間に飛躍的に進展した。

これは日立製作所の例であるが、主要企業はそれぞれ工夫をこらして独自の研修を実施していた。その詳細は省略せざるをえない。それよりも、いかなる教育手法がこの研修で行われていたか、を見てゆきたい。

昭和33年頃から教育手法は急速に多様化し、35年5月の経営管理ゼミナール調査によると、①社会セミナーへの参加、②専門協会講習会参加、の2手法が断然多く、以下順次低下しながら、③外部専門団体への派遣、④外地派遣、⑤通信教育、⑥職務交替（計画的配転）、⑦各種委員会への参加、⑧ケース・メソッド、⑨内地留学、⑩課題割当、⑪ロール・ブレイニング、⑫問題解決会議、⑬特別スタッフ任命、⑭代行者訓練制度、が行われ

³⁰⁾ 以下その手法のいかなるものかを坂本の著書によりながら極めて簡単に説明してみようと思う。

- A ケース・メソッド** マネジメントにおいては、「考え方」そのものを講義で教えることはできない。ケース（具体的な事例）について自ら考えることによって体得される，という考え方から自ら判断し，行動することを訓練するのがこの方法である。「経営教育の目的は，真理を教えることではなくて，新しい事態に直面して思考することを教えることにある。この明瞭な自覚をもって，ケースを使用すべきである。」(A. S. デューイング)。「なぜなら，考察力は説明できないからである。」(C. I. グラッグ)。このことばはケース・メソッドの存在理由を的確にのべている。ケース・メソッドは，ケース（経営責任者が現実に対処した経営上の問題を，それを取巻く事実，意見と関連して記述したもの）とクラス討論会（参加者が自らケースの中の経営者として分析し，決定し，討論する）の2方法を用いる。
- B ロール・プレイング** 役割演技法と訳され，例えば，セールス・ドラマをセールスマン教育に使うことがある。接客技術の向上をさせる目的で，店員同士にお客と店員のやりとりを，売場や店頭の場面を設定しながら演じあう。観客も店員であるから，そこはこうした方がよい，などの意見が出され，これを取り入れながら，進行係によって進められてゆく。場面作り法（筋書の通りに演技する）と役割演技法（筋書きなしで自由に演技する）との2方法がある。
- C ビジネス・ゲーム** これには200種類もあるといわれているが，主なものはアメリカ経営管理協会型（AMA），アンドリンガー型（ハーバード・ビジネス・レビューに発表したもの），およびUCLA型（カリフォルニア大学）の3種である。AMAとUCLAのゲームでは，消費材を生産する5組の会社が一つの市場において競

争し、その結果はIBM650を用いて計算される。アンドリンガーのゲームでは、乱数表とサイコロによって決定される。

- D **視聴覚教育** スライド、映画、テレビ、テープなどを用いて一般教育、営業教育、事務教育、女子教育、特別教育、新入社員教育などを行う。
- E **社外セミナー** 経営教育専門団体の主催するセミナーに参加するもので、最も話題になったのはP. F. ドラッカー、S. B. レヴィン、V. パカードらのセミナーであった。
- F **通信教育** 産業能率短大、生産性本部、商工会議所その他で実施した。
- G **工場見学** 他社の工場を見学する。
- H **留学（出張）** 海外留学と内地留学、および出張。
- I **提案制度** 人間関係の諸手法を取り入れる。
- J **ブレン・ストーミング** 例えば「日常の工場生活において改善すべき点は何か」、「上下のコミュニケーションをよくするにはどうしたらよいか」、「中堅幹部にはどのような教育が必要か」などのテーマについて考えさせ、よいアイデアを生ませるようにする。
- K **職務交替** 社内の専門的業務にだけついて、他の業務について知識も経験ももたぬ社員は、幹部として登用できない。その欠点をなくすために、部長、課長を1年交替で組織的に異動させたコンソリデテッド・エジソン社の例になったもの。
- L **組織（権限委譲・作業長制度）** ワンマン経営から、権限を委譲した分権的組織へ移行し、人材育成を目的とする。「主任には係長の仕事を、係長には課長の仕事を」という野村証券の奥村綱雄会長のことは、権限委譲による人材育成を目指すものであり、第一線で生産活動の中心となる作業長の訓練受講者を選定教育した住友軽金属の例は作業長制度を代表するものである。

M ジュニア・ボード 「青年重役会」で従業員から選ばれた「青年重役」が、正規の重役会に提案を行うもので、明治屋、森下仁丹その他各社に採用されている。

N 研究会・読書会

O 自己啓発

以上15種について列挙した。次は「教育効果」の測定をいかにするか、の問題がある。教育を受けた者に対する教育効果の測定には「試験制度」が行われたが、一般的なのは「アンケート調査」である。教育の実施者に対しては、どのような教育がもっとも効果的であるかという調査を行った。その他「士気調査」を実施し、教育訓練とモラルとの関係が探究された。³¹⁾

このように、経営教育は全社的に、計画的に、そして極めて綿密に行われているところに注目される。

昭和35年以降は、坂本によれば「日本化への胎動」の時期である。戦後日本の経営教育は昭和35年前後に体系化が確立し、その過程で日本の経営風土の独自性が認識された。これは主体性をもった体系的理解というべきである。その経過はすでに前に見た通りである。その中で注目されるのは、経営教育に「精神教育」が現われてきたことである。

「精神教育」の類型は、①人生講話、②参禅、③精神鍛練のための合宿（必ずしも禅寺や僧房を利用するわけではなく、「青年の家」を利用したりするが、もっとも典型的なのは自衛隊「入隊」である）の3型である。

中小企業においても、経営教育は「日本化」した。親会社が主催し、傘下の子会社の社員に対して経営教育が実施され、日本化した経営教育が30年代、殊に35年以降本格的に滲透していった。³²⁾

このような経営教育の進展につれて、その内容は体系化のなかに分化され、専門化されていった。例えば数学やオペレーションズ・リサーチ、統計学、品質管理、経営戦略、安全管理、セールス技術、その他各企業がそれぞれ工夫をこらして選択した研究テーマは、多様で、その企業にとって

は時宜を得たものなのであった。

経営教育の日本化傾向は、顕在的に潜在的に進行したが、その最後の道標は、経済審議会人的能力部会の討議と答申である。これに従い、日本経営の特徴とされた年功賃金と年功人事を徹底的に「能力主義」に革新することが主張された。①技術革新により年功と技能との調和関係が破れた。②新技術を導入した職場において、全く同作業をしている若年層は、年配者の年功賃金や年功昇進の恩恵に強い不満を抱くのは当然である。③労働力需給の逼迫にともなう賃金負担の増大。④国民経済全体の生産性を高めるためには、労働力の円滑な移動と企業経営における積極的な中途採用の活用が望まれるが、年功秩序はこの障害となっている。これがその理由づけである。

このように見ると、「日本的経営教育」は、「精神教育」などの表面的にとらえるべきものではなく、近代的能力主義への途を具体的に摸索してゆく³³⁾、「真の日本化」の経営教育といわなければならないのである。

- 注 1) 池内信行著『経営経済学史』，理想社，1949年(昭和24年)。
 2) 山本安次郎著『経営学の基礎理論』，ミネルヴァ書房，1967年(昭和42年)。
 同著『経営学本質論』，森山書店，1971年(昭和46年)。
 3) 拙稿「実践科学の性格 —実践経営学の基礎」，現代科学論叢，第9集，1975年(昭和50年)。拙稿「経営の本質としての『創造性』」，現代科学論叢，第10集，1976年(昭和51年)。
 4) 山下覚太郎著『「財政社会学」研究 —財政学の方法と体系』，東洋経済新報社，1962年(昭和37年)。同著『経済学的方法的反省』，ミネルヴァ書房，1974年(昭和49年)。
 5) 山城章稿「実践経営学と経営教育」，経営教育年報，第1号巻頭論文，1982年(昭和57年)，日本経営教育学会。
 6) 坂本藤良著『経営学史』，ダイヤモンド社，1959年(昭和34年)，251～260頁。
 7) 坂本藤良著『日本経営教育史序説』，ダイヤモンド社，1964年(昭和39年)，3～4頁。
 8) 日本経営政策学会編坂本藤良責任編集，『経営資料集大成』経営理念集，社は社訓集，日本総合出版機構，1967年(昭和42年)。土屋喬雄著『日本経営

理念史』, 1964年(昭和39年)。同著『続日本経営理念史』1967年(昭和42年)。共に日本経済新聞社。J. ヒルシュマイア著, 土屋喬雄・由井常彦訳『日本における企業者精神の生成』, 東洋経済新報社, 1965年(昭和40年)。山城章著『現代の経営理念(実態編)』, 1967年(昭和42年)。同著『現代の経営理念(理論編)』, 1969年(昭和44年)。共に白桃書房。

- 9) 前掲坂本『日本経営教育史序説』, 85頁。
- 10) 同書, 110頁。
- 11) 同書, 120頁。
- 12) 同書, 121頁。
- 13) 同書, 123頁。
- 14) 同書, 126頁。
- 15) 同書, 130~131頁。
- 16) 同書, 135頁。
- 17) 同書, 137頁。
- 18) 同書, 143~144頁。
- 19) 同書, 152~171頁。
- 20) 同書, 174頁。
- 21) 同書, 176頁。ただし原著の傍点は削除した。
- 22) 同書, 184頁。
- 23) 同書, 188頁。
- 24) 同書, 186頁。
- 25) 同書, 190頁。
- 26) 同書, 207頁。
- 27) 同書, 211~212頁。
- 28) 同書, 216~217頁。
- 29) 同書, 217~218頁。
- 30) 同書, 225頁。
- 31) 同書, 227~258頁。
- 32) 同書, 259~275頁。
- 33) 同書, 276~286頁。

3 現在の問題点——おわりに

「和魂洋才」をスローガンとする明治以降のわが国の経営教育は、戦後の廃墟から「高度成長」を遂げて、毎月貿易黒字を数十億ドルも蓄積して、今ではその強力な国際競争力が問題となり、内需拡大に努めている。この期間に日本の人口は農村から都市に移動し、それにつれて核家族と第三次産業ブームが実現した。賃金は上昇し、日本史未曾有の「豊かな社会」が実現して、生活水準は急上昇した。そして「生活をエンジョイする社会」が目標とされるようになった。生活の最低限は容易に維持できるので、労働を耐え忍ぶ必要はない、と考えるわけである。この状態では、個人人格を犠牲にして組織人格として行動することは簡単ではない。これが第1の問題である。

第2は「教育不在」があげられる。企業のほかに教育をする場はない。社会制度、産業技術、生活様式、価値観や嗜好が急速に変化すると、教育は保守的ですぐに古くなってしまう。そこで親は子に対して家庭教育に自信がもてなくなり、生活水準を高めるための高収入の手段として共働きが一般化すると、家庭教育の時間が奪われる。学校は上級進学のための予備校化し、塾と共に教科、試験科目の学習に限定されて、個性、人格、情操などは二次的なものとみなされる。社会は社会の変化に対応することに追われて、十分な社会教育も行いえない。自由と我侭は区別されず、放任されるままである。いじめや家庭内暴力、校内暴力、少年非行など、例はいくらでもある。知育ばかりで徳育はなくなり、本当の意味での人格を育てることは問題にならずに過ぎてきた。要するに、戦後のおとなは子供を叱り育てることをしなかった。

第3は出生率の低下により、1人か2人の子供が各家庭で大切に育てられ、すべて自由気侭に、すべてを親が代行するために自ら判断し決断し行動する子供は減少した。また苦勞に耐えて向上しようとする気概も薄れた。

家庭は社会だといわれるが、核家族では社会性は乏しい。自己中心的で他人を思いやることもできず、利他的な奉仕の精神の尊さなど見向きもされない。食糧事情の好転によって体格は向上したが、体力は低下し、骨折しやすく、集会ではすぐに倒れ、噛む能力も低下してしまった。自己主張はするが無責任を恥とも思わなくなる。かくて「恥の文化」と呼ばれた日本文化から「恥」は薄れていった。

第4に生産を知らぬ消費生活の中で成人してゆく現象がある。昔は家業をもつ者が大部分であったから、農家も工場も商店も、毎日これらの活動を見ていた。いな、生産活動に参加する生活をしていたのである。しかるに現在は大部分は俸給生活者で、しかもその給料は銀行口座に振込まれてしまう。生産活動を見ないで成人してしまうのである。経営学を学ぶにしても、具体的な実際は体験の中に存在しないのが実情なのである。消費生活のことはよくわかるが、生産の現場はイメージにすらなりえない。これは人間として極めて不均衡な成長過程である。

第5は競争の激化である。それは競争からの逃避をとまなっている。生まれた時から大学卒業まで競争は続き、社会人になっても止むことはない。レジャーすら競争の対象になる。そこで家庭にも学校にも社会にも、安らぎは失われてしまう。日本の高校生が漫画に逃避するのは、社会のプレッシャーも一因をなしている、という報告もある。アメリカでは早くおとなになりたいと願うが、日本では責任を負わねばならないおとなになりたがらず、気取な子供でいたいと願う。そこでは努力、犠牲、正義といった絶対価値は崩壊し、「自分なり」でいいという、「相対化の時代」になったという。¹⁾これは激しい競争の暗い影といえるであろう。

さて以上みてきたことは、教育の困難さばかりであるが、しかし悲観材料ばかりがあるわけではない。「和魂洋才」の理念をかかげ西洋文明に追いつけ追い越せと努力してきた日本も、今や西洋文明をお手本にしていればよい時代ではなくなった。今までのやり方は「一斉画一授業」であっ

た、と反省して生まれた「オープンスクール」の主張もある。それは「生徒たちこそ学習の主体者である」と考え、生徒は自らデータを求め、図書館やコンピューター室、さらに学習センターに足を運んで自らの力で学習課題を追求する、主体的かつ創造的な学習活動を実践するものである。²⁾

この「オープンスクール」の主張は、根本的には前述の日本の経営教育で実践してきたものと同一である。企業は放置すればすぐに倒産する。企業も従業員も、一身同体である。生存してゆくためには、そして生存し続けてゆくためには、全力をつくし現在の環境に適応し、未来に対処しなければならない。これは人間の仕事である。協働し、研究し、工夫考案するうちに、潜在能力は開発され、人間的に成長してゆく。人材育成に失敗すれば、その企業の未来はない。このいわば「背水の陣」は、甘えを拒否し、生きることの大切さ、協働生活の有難さを社員1人1人に教えることになる。

ここで私は、P. F. ドラッカーのことばを想起する。すなわち、「経営者は、人的・物的資源を活用すること、すなわち組織的に経済を発展せしめる責任をとくに社会から託された機関である」³⁾、というのである。日本の経営者は、日本の人的・物的資源を活用し、経済のみならず国家を活性化させる機関として、英知を出し、その努力をみごとに結実させるだろう。日本の経営教育の歴史は、そのように確信させてくれるのである。

注 1) 千石保稿「漫画に逃避、日本の高校生」、日本経済新聞、62年9月12日、教育欄。

2) 加藤幸次稿「広がるオープンスクール」、日本経済新聞、62年9月19日、教育欄。

3) P. F. ドラッカー著、現代経営研究会訳、『現代の経営』上巻、ダイヤモンド社、昭和40年、4頁。