

## 経営学教育についての私論（思考編）

西園英昭\*

A Study on the Education of  
Management (as a theory)

Hideaki NISIZONO

### Abstract

4 years have passed since I came to teach the class of Management at this newly established Department of Business Administration. In the class activities, I put aim not at the education of "memorizing" but at that of "thinking". In this thesis, I deal with the factors of this education aim from the 4 viewpoints, that is, the purpose of both UTC and its education, the characteristic of Management and the present environment of enterprises.

### はじめに

わたしは企業勤務31年を経て、平成5年から新設された経営情報学科で経営学の教育を担当している。企業勤務時代のわたしにとって経営学の勉強とは、新しい仕事を担当したり、あるいは難しい課題にぶつかった時に、解決のヒントを与えてくれる先人の知恵を学ぶことであった。経営学を勉強することはきわめて実践的な行為であった。ところが『学ぶ』側から、『教える』側に替わって、改めて経営学教育の現状を見ると、『経営学が教養学になっていないか』という印象を強く受けた。MBAマネジメント・ブックの著者たちも、「私をはじめ、本書の執筆者はみな海外のビジネス・スクール（MBA過程）で欧米人とともに経営学の勉強をした経験を持っています。そこで痛感したことは、経営学は象牙の塔で研究される『学問』ではなく、まさにビジネスの最前線で勝ち残っていくための『武器』であるという点でした。しかも、その『武器』は整然と体系化されており、学者ではなくビジネスマンがその習得に必死になっていることにショックを受けたものです<sup>(1)</sup>と、わたしと同じ印象を述べている。

こうした問題意識、あるいはわたしの体験から、わたしは経営学教育の狙いを『覚える（暗記する）』教育でなく、『考える』教育に置いた。そして、学生には、『疑似体験・疑似実験をするように』、『教科書の話・先生の話をも疑ってみるように』、『やじ馬根性をもってあらゆることに興味を持ち、推理作家になる

ように』と説いている。

こうした経営学教育を指向した要因を、①高専の組織目的は何なのか、②教育とは何なのか、③経営学はどんな特色をもつ学問なのか、④経営学が対象とする企業の経営環境の現状をどう認識するか、という4点から整理してみた。この論文は上記4点についての私なりの思考過程を整理したもので、表題を『経営学教育についての私論（思考編）』とした。

### 1. 高専の組織目的

#### (1) 2つの組織論

堺屋太一氏は組織には共同体組織と機能体組織の二つがあると説いている。

「組織には、共同体と機能体がある。本来、この二つは構造も機能も目的も違う。従って組織の管理運営に当たっては、この区分を明確に意識している必要がある。共同体とは、家族、地域社会、あるいは趣味の会など、人の世の摂理によって自然発生的なつながりで生まれ、構成員の満足追求を目的とした組織である。従って、その組織の発展拡大よりも、構成員それぞれの組織に属する目的を満たすことが重要である。（中略）これに対して、機能体組織は、外的な目的を達成することを目的とした組織である。ここでは、組織内部の構成員の満足や親交は手段であり、本来の目的は利潤の追求や競争での勝利、一つのプロジェクトの完成など、組織外の目的を達成することである」<sup>(2)</sup>

堺屋氏の説に立てば、学校は機能体組織であり、組織の設立目的（組織目的）、すなわち外的目的を達成

\* 宇部工業高等専門学校経営情報学科

して初めて存続が認められることになる。

## (2) 教育と研究

高専の組織目的、外的目的を考えると、常に話題になるのに、『高専は教育機関か研究機関か』という議論がある。しかも、こうした議論の多くは、『教育』と『研究』を並列に論じているように思われる。学校の機能、即ち教官の任務として『教育』と『研究』は並列に議論されるのだろうか。

佐々木慎一氏は、高等専門学校教員研究集会の基調講演で、「高専は（中略）昭和32年中教審により『旧制工業高等専門学校の卒業者に相当する技術者を養成するための5、6年制の技術専門学校』と答申が出され、昭和36年学校教育法の一部改正により設置されたという経過を聞いております。（中略）旧制工業高等専門学校は（中略）以前は、高等工業学校といわれ、（中略）所在地の地域の人に敬慕され、特色ある研究を世に送ってきました。（中略）このような旧制高工を思い描いて作られた高専はどうかと申しますと、30年前の発足時『中卒者を対象とした5年制の職業訓練学校』と位置づけた文部行政は、高専の目的は『深く専門の学芸を教授し、職業に必要な能力を養成する』というのみで、高専教員の業務に『研究の義務』は課されていません<sup>(3)</sup>と述べている。佐々木氏が言いたいことは『高専教員には研究義務はありません』ということだけでなく、『深く専門の学芸を教授するには、研究は必須要件です。自信を持って、文部行政に主張すべきです』という、高専教官へのエールである。しかし、それは『教育機能と別に研究機能を主張すべし』ということではない。

桜井邦朋氏は大学での研究と教育の関係について、「教授たちが、自分の研究に基づいて学殖豊かな講義を行ない、学生たちに創造的な思考能力を生み出すきっかけを与え、一人ひとりが社会にでたあと、十分に一人前の人間として、その行動に責任を持てる人間となれるように教育するという責任が課されている」<sup>(4)</sup>と述べ、研究と教育の一体性を説いている。

森田保男・大槻博氏は「大学の教師は『研究者か、あるいは教育者か』という議論は常に繰り返されてきた。（中略）ことさら改めて断る必要もないと思うが、ここでは研究を主体とする一部の大学を除いた、ごく一般的な大学を対象としているのである。世界中のいずれの国の大学においても、教師は同時に研究者であるという議論に異議を差し込む余地は全くない。研究

と教育は表裏一体の関係にあり、研究を推進する過程で発見した新しい事実を講義の中で紹介して、大きな教育効果をあげることができる」<sup>(5)</sup>と『研究』と『教育』を並列に論じる愚を説いている。

高専の組織目的が学生の『教育』にあることは間違いない。『教育』という組織目的を持つ高専という機能体組織の構成員である教官は、組織目的の達成に必要な自己研鑽をする義務がある。それは、利益追求を組織目的とする企業組織に属する企業人が、利益追求のために自己研鑽していることと同じである。研鑽の成果は、業績という結果で測られる。業績を出せない者は組織から排除されている。教育を目的とする学校の構成員の自己研鑽、それが『研究』でないだろうか。自己研鑽の成果を論文という形で示した場合のみを『研究』と言い、自己研鑽と区分する発想から『教育・研究並列論』が生まれてくる。

## (3) 高専の顧客

前項で『高専は教育機関である』とした。次には『高専に課せられた教育とはどんな教育をめざすべきなのか』ということがテーマとなる。このテーマを考えると、わたしは学校を機能体組織の代表である企業組織になぞらえて考える事にしている。企業組織には顧客があり、企業は顧客の要求を満足させることを組織目的としている。学校も『顧客は誰であるか』を明確にすれば、めざすべき教育の内容も決まってくる。

わたしは『学校とは教育サービス業である』『学校とは学生という商品の製造業である』という2つの定義をしている。前者の定義から『学校の顧客は学生である』、後者の定義から『学校の顧客は企業・役所・大学（以下社会という）である』という2つの顧客概念が出てくる。この2つの顧客概念は一体である。

『学生』という顧客は、『社会』という顧客に受け入れられる商品に育てる教育サービスを期待して学校に入学してくる。教育を考えると一番基本となるのは、『学生とは、学校という機能体組織にとって、組織の存続を保証してくれる大切な顧客である』という認識ではないだろうか。『学生という顧客がどんな教育サービスを求めているか』『どんな教育サービスを提供すると、学生と言う顧客が社会という顧客に受け入れられるようになるか』という議論が、教育議論のスタートであろう。

森田保男・大槻博氏はこのことを『学生消費者主義』と称して、次のように訴えている。

「売手市場から買手市場への転換は、大学教育に幾多の新しい変化をもたらすことになる。（中略）買手市場においては、学生は大事な顧客であるから、どのような学生がどのようなサービスを求めているかを、学校の側で進んで調査・分析しなければならない。（中略）消費者としての学生は、大学教育というサービスを通じて、自分を社会に高く売り込むことができるような付加価値を得ることを、その学費の対価として要求するようになる。そうなれば、消費者である学生に提供する教育サービスの質が問われてくる」<sup>(6)</sup>

#### （4）顧客満足の教育サービス

前項で、『学生という顧客の要求を満足させることが教育であり、社会に受け入れられる学生を育てることが学生という顧客の要求を満足させることである』とした。『学生がめざす社会とは何か』という認識が教育サービスの内容を具体化することになる。現在の社会の多数派は企業であり、学生の大半は企業に就職する。従って、学生が要求する『社会に受け入れられる教育サービス』という場合の『社会』とは、『企業』と考えるべきであろう。

森田保男氏はわたしと同じ視点から、「大学が企業社会の期待にそった教育、すなわちニーズに合った学生を育成すれば、企業の側でも大学教育に対する信頼が回復できるのではないだろうか。企業が大学における実務教育に期待していないから、あるいは学生が企業に入ってから企業が独自の教育・訓練をするから、大学での実務教育は必要でないというのでは、大学側の教育の義務と責任の放棄と言わざるをえない」<sup>(7)</sup>と、大学の現状に問題提起をしている。

こうした教育論に対して常に出る反論は「大学は真理探究の場であり、職業訓練の場ではない」<sup>(8)</sup>という意見である。この意見が示す『社会』とは『研究者・教育者の世界』と思われる。わが国では、毎年約80万人の大学生が社会に出ている。<sup>(9)</sup> 真理探究教育論者は、『毎年80万人の研究者・教育者が必要とされている』と考えてるのであろうか。需要のないところに顧客を送り出すのは、機能体組織としての学校の自己否定である。

大学でも実務教育を重視する主張がされている。高専も教育の狙いを再確認すべきであろう。わたしは『企業という社会に進む学生の要求を満足させる教育サービス』が、高専の組織目的であると考えている。企業で学生が直面する課題は、日々応用問題である。

『学校で教わったことは企業では役に立たない』という意見は、一面では正しく、一面では誤っている。学校で学んだことが即、役立つことは少ない。しかし、学んでいないと、応用問題には取り組めない。暗記だけでは応用問題は解けない。そこから、教育サービスの重点を『覚える』ことより、『考える』ことに置くようにしている。

## 2. 教育と学習

前章で、『高専の組織目的』から、経営学教育のあり方を考えてきた。この章では『教育』について考え、経営学教育のあり方を考える。

### （1）2つの教育論

わたしは、もともと教育者ではないので『教育』についてあまり考えることもなかった。ところが、最近2つの教育論に接した。

太田勝氏は「教育の『教』とは子供にムチ打ちムチ打ち上から強制的に学ばせることであり、『育』とはそだてはぐくむという意味で、本来的に矛盾を内包した言葉です」<sup>(10)</sup>と『教育』の意義を説いてある。

『教』と『育』が矛盾するのならば、『教育』という概念は成立しないのであろうか。この文章は、つづいて取り上げてある『学習』についての議論が主体の文章なので、教育論は語彙の解説以上の意味はないのかもしれない。

桜井邦明氏は「教育という言葉がいけないのかどうかははっきりしないが、我が国では、教育とは学ぶ人に向かって何から何まで教え込むことだ、と考えているように見えるところがある。こうした行き方は、高校における大学受験のための教育において際立ってはっきりと見える。（中略）教育とは本来、学ぶ人々に思考力を養い、独自の創造的能力を植えつけることを目的とした事業である」<sup>(11)</sup>と述べている。

私が描く教育のイメージは桜井説である。それを『考える』教育と称している。

### （2）教育と学習

太田氏にならって言葉の分解をすると、『教育』とは『育』が目的で『教』は手段と考える。『育てる』ことをめざして『教える』ことが教育でないだろうか。『教える』と『育てる』を逆に考えると、『ムチ打つ』

イメージが芽生えてくるのではないだろうか。

『教育』が教える側の言葉なら、教わる側の言葉に『学習』がある。『学習』の『学』は他人から『受け入れる』を意味し、『習』は学んだことを復習し『自分のものにする』ことを意味しているのではないだろうか。『習』には『くり返して慣れる』という意味も含まれると思う。さらに言えば、自分という商品の価値を高めようとする学生の『学習』を助けるのが『教育』ではないだろうか。学生という顧客の要求を満足させることを組織目的とする学校は、けっして教える側の知識を学生に『学ばさせる(覚えさせる)』ことを目的とはしていないと思う。

### (3) 理論学習と体験学習

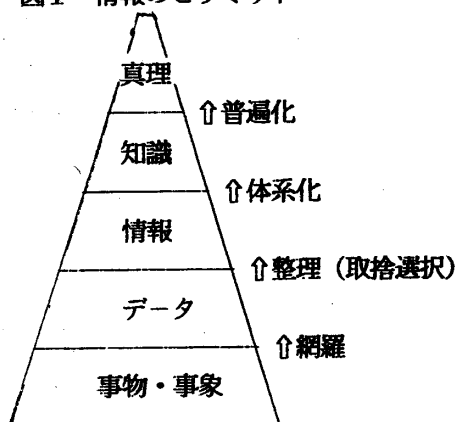
前項では、『教育とは学生の学習を助けることである』とした。

森本三男氏は学習には、理論学習と経験学習の2つあるとしている。

「組織学習によって学ぶ方法には、基本的に2つのタイプがある。1つは、理論を学びその応用方法を学ぶものであり、他は、経験から学ぶ方法である」<sup>(12)</sup> 企業経営では経験による学習の効果が重視されている。「組織がその活動をしてゆくのに経験を積み積むほど、経験による学習をし、より合理的で効率的な活動をするようになる」ことが、経験曲線 (experience curve) , あるいは学習曲線 (learning curve) と呼ばれる事実で実証されている。<sup>(13)</sup>

体験による知識の蓄積を説明するのに、群馬大学の飯塚教授が提唱された図1に示す「情報のピラミッド」が有効である。

図1 情報のピラミッド



(「データベース」小碓暉雄著 啓学出版 3ページ)

「ピラミッドの底辺となる基盤部分には、事物・事象と呼ぶあるがままの現実の世界がある。事物・事象を人間が観察して整理・選択し、記号化してデータという存在になる。(中略) データの中から、人間がそれぞれの特定の価値観で抽出したり、加工したりして得られるものが情報という存在になる。(中略) いくつかの情報が体系化されて精製されていくと、知識というレベルに高められる。多くの人の知識を普遍化していくと真理という頂点に達する」<sup>(14)</sup>

米国の社会学者、ロバート・ジョハンセン氏は、この情報のピラミッドを使って、ビジネスにおける体験の重要性を述べている。「ある状況に適用させるため、『データ』に判断を加えたものが『情報』です。情報をビジネスに活用することで『知識』になる。知識を活用し、ある成功パターンを導き出した結果が『知恵』です。こうした知識や知恵の活用が重要なのです」<sup>(15)</sup> と、情報は活用されて初めて知識を生み、成功体験が知識を知恵にすることを説いている。

『教育』が手助けする『学習』では『体験』が重要である。カリキュラムに実習・実験・演習が多いことは、高専教育が誇るべきことである。ただ、経営学が対象とする企業活動は、実験・実習することが難しい。そこで、わたしは新聞・TVが報じる企業活動の事実・事象に注目し、経営の『疑似体験』をすることを学生に求め、授業では経営学の『疑似実験』を試みている。

他の学校でもいろいろな『体験教育』が試みられている。県立萩商校では、文部省の「専門高校等と産業界との連携推進事業」の研究指定校の認定を受けて、学生が常設店を運営している。<sup>(16)</sup> また、幾つかの大学では、大学と経済団体が連携した「産学連携講座」を開設し、『現場体験教育』を試みている。<sup>(17)</sup>

### 3. 経営学の特徴

前章までは「高専の組織目的」「教育の意味」という視点から、『考える』教育を考えてきた。今章では『経営学の特徴』から、経営学教育での『考える』教育の重要性を考える。

#### (1) 経営学の特徴

経営学の特徴については、いろいろの人が説いている。代表的な3氏の説をつぎに紹介する。

森田保男氏は経営学の特徴として、①実利性、②学

際性、③情報性、④国際性、および⑤実証性の5つをあげている。<sup>(18)</sup>

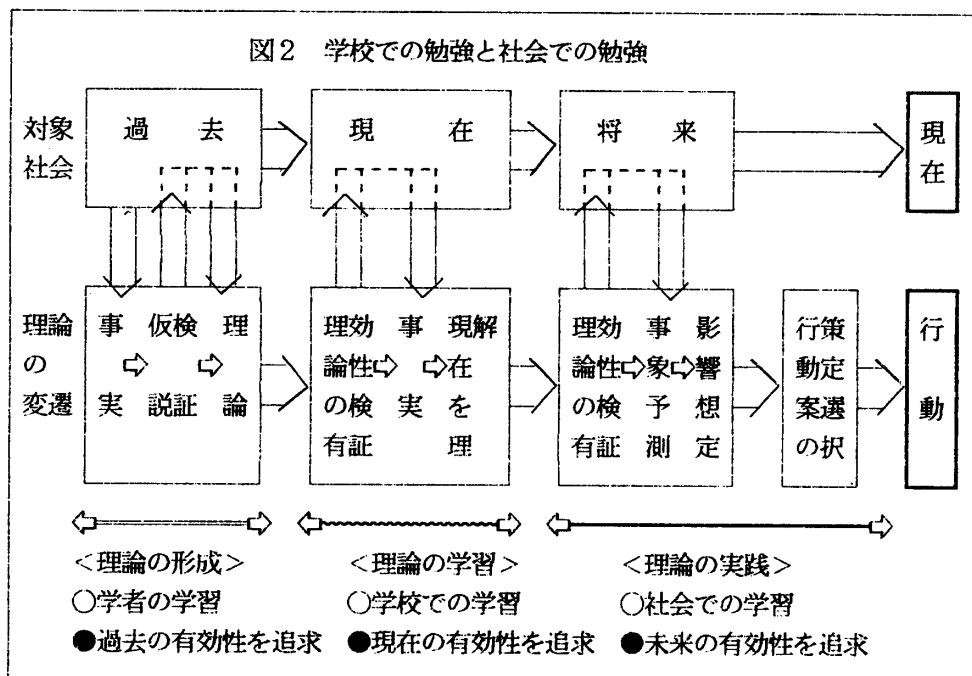
齊藤毅憲氏は経営学学習の特徴として、①企業の実践において新しい試みを行うことの大切さ、②環境変化に対応する知識の創造の必要性、③隣接科学の重要性、および④経験の持つ偉大さの4点を取り上げている。<sup>(19)</sup>

また、村松司叙氏は経営学の特徴として、①学際的な学問、②実践的な科学、および③経験の科学の3点をあげている。<sup>(20)</sup>

わたしは、経営学の特色として、①経験の科学、②実践の科学、および③学際の科学の3点を学生に強調している。この3つの特色から、学生に『疑似実験・疑似体験をするように』、『学んだことを一度疑ってみるように』、『やじ馬根性をもって推理作家になるように』と、『考える』学習の実践を求めている。

## (2) 3つの経営学学習

第2図は、わたしが「経営学総論」の授業のはじめに、『経営学の勉強をすることの意義』を話す時に使う図である。



学生には、経営学を勉強する意義を次のように説いている。

経営学を勉強する立場には3つのパターンがある。まず第1は、企業活動にまつわる事実・事象から普遍的な知恵を導き出す『理論の形成』がある。『学者の

学習』がこれに相当する。第2には、こうした先人の知恵を学び、自分が生きている現在を理解する『理論の学習』がある。『学校での学習』はこの第2の勉強である。この勉強では、先人の知恵を理解するとともに、その知恵が現在も有効か否かを判断する必要がある。経営学が対象とする企業では、過去と同じ事実・事象が現在も起きているという保証はない。事実・事象が変われば理論の有効性も変わってくる。第3の勉強のパターンは、将来を予測する勉強である。これは予測が目的ではなく、現在何をすべきかを判断する『理論の実践』である。『社会での学習』がこれに相当する。『社会での学習』は企業活動そのものである。『学校での学習』は、社会に出たときに『社会での学習』を実践する能力を養成するためである。

## (3) 経験の科学

森田保男氏は、経営学の特徴の1つを『実証性』という言葉で次のように述べている。

「社会科学領域の学問を理論体系的に分類すれば、実証的学問と規範的学問に大別される。実証的学問とは、経験科学とも呼ばれ、感覚的経験によって確認することのできない思考とか推理などによらず、経験的な事実に基づいて証明するものである。(中略)

経営学は企業経営を対象にした学問であり、経営学の研究では、企業経営で経験した事実が『いかにあるか』を実証理論的に証明するものである」<sup>(21)</sup>

経営学が対象とする企業経営の環境は、この数年で『物不足時代』から、『物過剰時代』に大きく変わっている。経営環境の変化は、企業経営の経験を大きく変えている。

われわれが現在学んでいる経営学の知識・知恵の多くは、『物不足時代』の経験の産物である。先人の知恵が、『物過剰時代』の現在では、有効性を失っている事もある。そこで、学生には『教科書の話・先生の話』を疑ってみるように』と説いている。

『社会での学習』は疑い・迷いの連続である。斉藤毅憲氏は「『人生50年』という時代が長い間つづいてきた。そして、この時代の環境は現在と異なって、相対的に安定した状態であった。『40にして迷(惑)わず』という言葉は、この短いライフと環境の安定性を前提にしてきた。(中略)『人生80年』となった今日、企業をとりまく環境の変化が激しいため、企業に関わっている人間は40にして迷い、そして50にして迷わざるを得なくなっている。さらに退職後に残されたライフの四分の一(20年)の過ごし方も、一人ひとりにとってのおおきな課題となっている」<sup>(22)</sup>と、『社会での学習』は永久につづくことを説いている。

#### (4) 実践の科学

図2に示すように、経営学を学ぶ目的は『現在を理解』し、そこから『将来を予測』し、『今、何をなすべきか』を考えるためである。経営学はきわめて実践的な目標を持った学問である。

斉藤毅憲氏は、はじめて経営学を学ぼうとする人に向かって、「経営学とは何かについて、ひとつだけの答えを用意することは難しいが、ここでは『経営学を学ぶ』ことは『企業の時代を考える』ことであるという立場を一貫させた。激動する今日の社会は企業の旺盛な活動に支えられており、わたしたちの日常生活もこの変化のなかで行動する企業とは切っても切れない関係にある。したがって、企業を理解することはそのまま社会を知ることにつながり、その意味で、経営学の知識は現在を生きるわたしたちにとって、まさに必須の一般教養なのである」<sup>(23)</sup>と述べている。

森田保男氏は経営学教育のあり方について、「経営学は企業を対象とする学問であることは前にも述べたが、企業の経営に関する学説を研究するものではない。とは言っても、経営の実務的技法だけを学習するものでもない。(中略)経営学は、その知識の現実への適用という部分が、非常に大きい特徴がある。したがって、経営学教育とは、基礎理論の教育、問題解決の技法や現状分析の手法の指導、さらにはこれらの経営実務への応用という、一連の実践的訓練だと言える」<sup>(24)</sup>と説いている。

森田氏が指摘するように、『経営学』の研究を対象とする経営学教育も存在する。「ここでもう一度明確にしておきたいことは、『経営学』を研究の対象とするという立場と、『企業経営』を研究の対象とする立場とでは、経営学研究および教育の内容が全く違って

くるということである。『経営学』を研究の対象とした学問は、文献中心の理論研究になり、教育方針も研究者や学者の養成が主な目的となる。一方『企業経営』を研究の対象とすれば、実証的研究となり、当然その教育も経営管理者や職業経営者の養成・訓練になる。

(中略)学者や研究者としての道を選ぶ場合は別として、実践に役立つ経営学を身につけるためには、学説の比較研究や文献研究はあまり意味がない」<sup>(25)</sup>

わたしは、先に触れた『高専の顧客』論から、「経営学教育は『企業経営』の教育であり、『経営学』の教育ではない。『企業人の育成』を目的とし、『学者・教育者の育成』を目的とはしない」という立場をとっている。そこから、「個々の学説を『覚える』ことより、『学説の背景を理解し、その現在での有効性を考える』ことが大切である」と学生に説いている。

#### (5) 学際科学

経営学の第3の特色に、『学際科学』があげられる。経営学が対象とする企業経営は人・物・金・情報という経営資源を有効に活用することをめざしている。『人』を活用するには『心理学』の知識が求められるし、集団としての『人』を対象にすると、『社会学』の知識が求められる。『物』の活用には『工学』、『金』の活用には『金融学』、『会計学』などの知識が必要となる。現在では『情報』という経営資源の価値が高まっており、その活用には『情報処理』、『情報技術(IT)』分野の知識が求められている。

森田保男氏は経営学の『学際性』について、「多くの学問は、限られた学問領域の中で研究が進められ、他の学問領域との接触や交流を避ける傾向がある。社会の仕組みが複雑になり、産業や技術の水準が高度化するにつれて、好むと好まざるとにかかわらず、既成の学問領域を超えた研究・教育が求められてくる。これが学際研究である。(中略)経営学は社会科学系の一学問領域とされているが、社会学、心理学、経済学など同系の学問に比べて、非常に高い学際性が要求される。(中略)たとえば、従業員が最大の生産効率をあげることのできる作業環境をつくるためには、組織における人間行動様式の分析と、人間関係の調和・調整が必要となる。これには、心理学(社会心理学・産業心理学)的アプローチを用いる。また、経営の意思決定のためには、財務資料などから計量(経営数学・経営統計学)的手法によって得られる情報を参考にする。さらに、経営学における基本的な分野であるマー

ケティングでは、新製品開発計画、消費動向調査、需要予測などで、心理学的アプローチや社会的アプローチに加えて、経営統計学の手法も使われる。企業をとりまく外部環境の影響を検証しようとするれば、各種の法律・規制や経済情勢の分析を怠ってはならない。このように、経営学は典型的な学問でなく、隣接諸学を包含した間口の広い学問ジャンルだということを強調したい<sup>(26)</sup>と、その間口の広さを強調している。

企業経営について考えるときには、あらゆる分野の知識・知恵が役に立つ。この間口の広さに対応するために、あらゆる事に興味を持つ『やじ馬』になり、自分で考えてみる『推理作家』になることを学生に勧めている。

#### 4. 企業環境と経営学教育

前章では『経営学の特色』から、経営学教育のありかたについて考えた。この章では、経営学が対象とする『企業経営の環境』の動向から、経営学教育を考える。

##### (1) 『経験の科学』の学び方

(財)山口県産業技術開発機構が主催するテクノサロンの講演会で、東京理科大学の教授が、大学教育の問題点としてこんな話をされたのを思い出す。

「大学の講義で、大学を出て15年位の中堅の先生が、大学で習ったことをそのまま学生に講義されていることがある。もし、その先生自身も大学で同じような講義を受けてあったとすると、現在の学生は30年前の知識・理論を教わっていることになる。30年間には工学内容は大幅に変わっている」

知識・理論は変わっても、工学が対象とする自然現象は30年間変わっていないかもしれない。工学で変わっているのは理論内容だけかもしれない。しかし、経営学が対象とする企業経営は日々変化している。

『経験の科学』である経営学は、対象の変化に合わせて日々変化する必然性がある。先人の知識・知恵が現在でもそのまま有効と考えるのは、『経験の科学』

『実践の科学』の否定である。そのことを、『教科書・先生の話の疑ってみるように』という言葉で学生に説いている。

##### (2) 『選択率需要時代』の経営学教育

バブル景気を境に、企業経営の環境は激変している。既存の経営学が説く知識・知恵の有効性が問われている。先に、「経営学が対象とする企業経営の環境は、この数年で物不足時代から、物過剰時代に大きく変わっている」と述べた。水口健次氏は2つの時代の相違を、『普及率需要から選択率需要へ』という表現で次のように説いている。

「貧しい生活の中で自己形成をした世代と豊かな時代に自己形成をした世代とがいることがわかりました。先の世代がつくりあげた需要構造を、後の世代が、もっと自分たちにぴったりのものにつくりかえていくわけです。ここで問題にしたいのは、顧客の選択、とくに若い世代の選択という点に注目したとき、それがどういう方向性をもっているか、ということです。結論からいうと、『普及率需要から選択率需要へ』の流れだと思います。普及率需要というのは、普及率が高まる需要です。これに対して、選択率需要というのは、相当の成熟市場に入って、普及率は高まらないが、選択だけがすすどくなる需要のことです」<sup>(27)</sup>

佐藤知恭氏は、バブル以降の不況を「単なる景気変動を原因とするものでなく、消費飽和社会の到来による構造上の不況である」<sup>(28)</sup>として、企業経営に及ぼす影響を、「高度消費社会から消費飽和社会への移行が進むことは、普及率需要の時代から選択率需要の時代が変わってきたことを意味する。それは企業を消費者が選ぶ時代、企業が消費者に選ばれる時代になってきたとはこのことをいうのです」<sup>(29)</sup>と述べている。

ここでは、経営環境の変化を説くのが目的ではない。経営環境が変われば、『経験の科学』である経営学の知識・知恵も当然に変わってくることを主張するのが目的である。現在の経営学の多くは、『普及率需要時代』の経験から形成されている。経営学の教育に携わるものは、既存の経営学の知識・知恵が『選択率需要時代』の現在でも有効か否かを検証することが必須条件となろう。少なくとも、30年前の知識・知恵のおうむ返し教育は許されない。

##### (3) 変化の時代の経営学教育

『選択率需要時代』のキーワードは『多様化』と『変化』である。『選択率需要時代』の顧客の要求は、『普及率需要時代』と異なり多様である。『顧客要求の満足』は、現在では『個客要求の満足』に変わっているとさえいわれている。また、顧客の要求は一定せ

ず常に変化する。このことは、過去の経験が参考にならない時代になっていることを指している。企業経営は、過去の経験でなく、現在の体験から将来を考えることが主体になっている。経営コンサルタントの高山達也氏は、現在の情報システムの要件について、「従来のように、『過去を今日見て、明日手を打つ』のでは遅い。『明日を今日見て、今日手を打つ』ことが肝要になる。(中略)過去を見るだけでなく、未来に対する予測ができ、しかも対策が立てられることが経営情報システムの重要な機能となる」<sup>(30)</sup>と述べている。

将来の予測に定説はない。各人が自らの責任で考えることである。変化の時代の経営学教育は、『過去の知識・知恵を正しく理解する』教育と同時に、『自ら、明日を考える』教育が要求される。

## 5. 「選択率需要時代」の高専

いままで、経営学教育についての私見を述べてきた。言いたいことは、

- ①高専は『学生』および『社会』という2つの顧客の要求を満足させる教育サービスを実施することを、組織目的とする機能体組織である
- ②経営学は『経験の科学』であり、経営学が対象とする企業経営は現在大きく変化している。この変化に対応する教育が、顧客の要求を満足させる教育サービスである

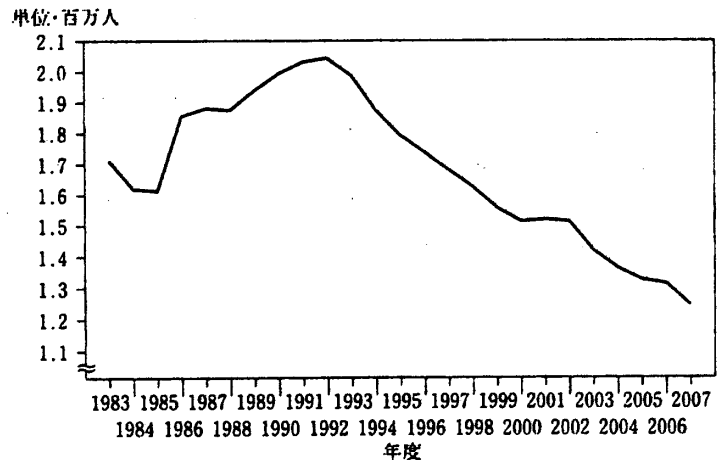
という2点である。このことは、経営学教育だけのテーマではなく、高専の教育、ひいては高専という機能体組織の存続に関連するテーマでもある。

先に、企業経営をめぐる環境は『普及率需要の時代』から、『選択率需要の時代』に変わったと述べた。このことは、高専を巡る環境にも言える。今や、高専は『選択率需要』の環境の中で生きていくことを求められている。

森田保男・大槻博氏は図3を示して、「わが国の大学制度が始まって以来、常に増加を続けてきた大学進学潜在人口は、第二次ベビーブームに生まれた子供が大学へ進学する時期の1992年の205万人を境に急激に減少し、2000年には151万人になると予測されている。大学社会のマーケットは、これまでの売手市場から買手市場へと大きく転換し始めたのである。その結果、大学のサバイバル競争は一挙に激しさを増しつつある。折しも大学設置基準が大綱化され、わが国の大

学社会にもようやく市場原理と競争原理の働く市場経済の原則が導入され始めた」<sup>(31)</sup>として、先に触れた「学生消費者主義」<sup>(6)</sup>の台頭を論じている。

図3 18歳人口(3年前中卒者)の推移



(森田保男・大槻博「実践的教授法」PHP出版p39)

中村忠一氏は、表1の試算表を示して、「15年後には計算の上では大学・短大志願者は浪人を含めて全員合格の時代になる。そこでは『入れる大学に入る時代』から『受験者が大学を選別する時代』になる。この時代は低競争率・無試験の『誰でも入れる』『いつでも入れる』多くの大学の中から進学する大学を選ぶというのではない。自分が進みたい『より選択的な大学』に目標を設定し、その大学に照準を合せて選抜競争に勝ち抜くということになる」<sup>(32)</sup>と、大学選択率需要時代の到来を予測している。このことは、大学固有の問題ではない。高専進学潜在人口は既に減少に向かっている。高専でも市場原理・競争原理が働く時代へと突入している。学生という顧客に選択される時代を迎えている。<sup>(33)</sup>

今までは、『学生』という顧客に学校が選択される時代の到来について論じてきた。もう一つの顧客である『企業』との関係でも『選択率需要時代』に入っている。この数年の高専に対する求人減少は単なる景気変動の影響でない。『選択率需要時代』に突入した企業では、人材の採用でも『選択的採用』に変わっている。量の確保から、学生を選択採用する方式に変わっている。<sup>(34)</sup>『企業』という顧客の要求を満足させる教育サービスを実施し、『学生』という顧客の要求を満足させる事が、『選択率需要時代』の高専に求めら



れている。

表1 15年後の大学・短大志願者80万人  
全員合格時代の定員割れ

・18歳人口	120 万人
・高校進学者（進学率 95%）	115 万人
・高校卒業者（卒業率 95%）	109 万人
・大学・短大志願者	80 万人
・現役（新高卒の66%）	72 万人
・浪人	8 万人
・希望する大学・短大に入れず 自発的に浪人するもの（10%）	8 万人
・希望する大学・短大に入れず 進学を断念するもの（6%）	5 万人
・大学・短大進学者実数	67 万人
・大学・短大の定員（注*）	80 万人
・大学・短大の定員割れ	13 万人

（注\*）臨定の50%が削られても、新しい  
大学・学部・学科の新設は続くし、  
大学・短大の定員は約80万人と予測  
して問題はない

（中村忠一 「冬の時代の大学経営」東洋経  
済新報社 p63）

## おわりに

子供の減少時代を迎え、『大学選択率需要の時代』  
『大学冬の時代』の到来が叫ばれている。人口の予測  
ほど確実な予測はない。『選択率需要時代』に突入す  
ることは間違いない。しかし、『冬の時代』につながら  
るか否かは一律には言えない。日本経済新聞社が実施  
した大学学長アンケートでは、「『全員入学時代』が  
大学に及ぼす影響」について、プラス・マイナス両方  
の評価が示されている。<sup>(35)</sup>

大学は『選択率需要時代』に向けて、いろいろの改  
革を試みている。高専のもう一つのライバルである高  
校でも、いろいろの改革が試みられている。<sup>(36)</sup>高専  
をめぐる環境は変化している。過去の経験は参考にな  
らない。『明日を今日見て、今日手を打つ』しかない  
『選択率需要の時代』とは、『顧客』の要求を満足さ  
せえた組織体にとって、決して『冬の時代』の到来で

はない。

いま、われわれがなさねばならないことは、「『企  
業』という顧客が高専に何を求めているか」を考え、  
「『学生』という顧客にどんな教育・サービスを提供  
することが、学生の要求を満足させることになるか」  
を考えることではないだろうか。それに成功すれば高  
専『春の時代』を迎えるであろう。『私論』でない、  
『学科』あるいは『学校』としての『高専経営論』が  
求められている。『経営学の実践』が求められている。

## 参考文献

- (1) 株式会社グロービス編著、「MBAマネジメント・  
ブック」、ダイヤモンド社、1997年、p i
- (2) 堺屋太一、「組織の盛衰」、PHP研究所、  
1996年、p103-107
- (3) 岐阜工業高等専門学校編、「平成7年度 高等専  
門学校教員研究集会議事録（第三班）」、1995年  
p4-5
- (4) 桜井邦朋、「大学教授—そのあまりに日本的な—  
」地人書館、1996年、p52
- (5) 森田保男・大槻博、「実践的教授法—どうす  
れば、真の教育ができるのか—」、PHP研究所、  
1995年、p24-25
- (6) 森田保男・大槻博、「実践的教授法」（前掲  
書）、p41-42
- (7) 森田保男、「経営学事始め」、同文館、1990年、  
p93
- (8) 森田保男、「経営学事始め」（前掲書）、p93
- (9) 「日経ビジネス」、1997年6月9日号、p126
- (10) 宇部工業高等専門学校 白鳥寮寮生会文化部発行、  
「しらとり」、平成9年3月（第28号）、p4
- (11) 桜井邦朋、「大学教授」（前掲書）、p43
- (12) 森本三男、「経営組織」（最新経営学基礎講座3）  
中央経済社、1996年、p72
- (13) 森本三男、「経営組織」（前掲書）、p73
- (14) 小碓暉雄、「データベース」（情報処理人間シリ  
ーズ）、啓学出版、1993年、p3
- (15) 「日経情報ストラテジー」、1997年6月号、p95
- (16) 「毎日新聞」、1997年5月23日、「萩商の模擬店  
オープン」  
店名「FIND NEW WAY」、萩市東田町  
商店街にオープン、商業・情報処理科の3年生十  
数人が、販売や在庫管理、売上げ集計を担当。

- (17) 日本経済新聞1997年 8月 3日、「経営者、「志」を指南 大学が単位認定」  
岡山大学経済学部・岡山商科大学、広島大学経済学部、新潟大学経済学部、日本文理大学・別府大学短期大学部の4事例を紹介
- (18) 森田保男、「経営学事始め」(前掲書)、p41-49
- (19) 斉藤毅憲、「スタディ・ガイダンス 経営学を楽しく学ぶ」、中央経済社、1992年、p18-21
- (20) 村松司叙、「現代経営学総論」、中央経済社、1991年、p2-4
- (21) 森田保男、「経営学事始め」(前掲書)、p48
- (22) 斉藤毅憲、「経営学ゼミナー——ビジネスマンおさらい講座——」、日本実業出版社、1993年、p198-199
- (23) 斉藤毅憲、「スタディ・ガイダンス 経営学を楽しく学ぶ」(前掲書)、pはじめに
- (24) 森田保男、「経営学事始め」(前掲書)、p57-58
- (25) 森田保男、「経営学—生きた知識をどう学ぶか—」同文館、1996年、p94-95
- (26) 森田保男、「経営学事始め」(前掲書)、p43-45
- (27) 水口健次、「マーケティング戦略の実際」(日経文庫)、日本経済新聞社、1994年、p18
- (28) 佐藤知恭、「顧客満足を越えるマーケティング」日本経済新聞社、1995年、p74
- (29) 佐藤知恭、「顧客満足を越えるマーケティング」(前掲書)、p76
- (30) 「日経情報ストラテジー」、1997年4月号、p240
- (31) 森田保男・大槻博、「実践的の大学教授法」(前掲書)、p38-39
- (32) 中村忠一、「『冬の時代』の大学経営」、東洋経済新報社、1997年、p64
- (33) 1997年7月31日朝のNHKニュース  
前日開催された山口県教育委員会主催の「'県立高校のあり方'協議会」についてのニュースの中で、山口県の中学卒業生数の見通しを次のように紹介  
・ピーク：1988年3月卒業  
・今年：1997年3月卒業 1800万人  
・15年後：2011年3月卒業 1300万人  
ピーク時の半分
- (34) 日本経済新聞1997年7月21日、「広がるインターン制度」  
学生が一時的に企業で実際の仕事を体験する「インターンシップ制度」を導入する企業が増加し、

学生・企業の双方に「適性選択」の要求が高まっていることを紹介

- (35) 日本経済新聞1997年 8月 3日、「『全員入学時代』に危機感—大学学長アンケート—」  
・全国の582大学の学長・総長に郵送でアンケート用紙を送付。7月下旬に回収。回答431大学(回収率74%)  
・質問『全入学時代にはどのようなことが起こりうるか』(複数回答)への回答概要

デメリット評価	回答率
(a)一部有力大学とその他大学の格差が広がる	51.3%
(b)大学全体の質が低下する	42.5%
(c)統廃合や合併、倒産も起こりうる	40.1%
メリット評価	回答率
(d)各大学が大学院重視の傾向を強める	32.9%
(e)社会の学校間格差意識が軽減し、教育内容が問われる	24.8%
(f)受験偏重の教育が改善される	12.1%

- (36) 1997年7月31日朝のNHKニュース(前掲)  
「'県立高校のあり方'協議会」は、高校教官、大学教授、市民代表で構成。来年春までに数回の会合を開いて、「県立高校の学校・学科の統廃合」を協議する

(平成9年9月24日受理)