

信州大学  
経済学部

“組織は考える”

神林章夫

## 目次

序章	大学と社会 組織は生きている	02
第一章	受験生へのメッセージ	07
第二章	大学のパフォーマンス	21
第三章	客員講師団	32
第四章	大学幻想	60
あとがき		74

## 序章 大学と社会 組織は生きている

信州大学 本部所在地 松本市

経済学部、人文学部、理学部、医学部、付属病院、教養部 以上松本市

教育学部、工学部、長野市

繊維学部、上田市 農学部、上伊那郡南箕輪村

予算（六二年当初） 一二四億六九八万円

経済学部二億九一一五万円

学生数（入学定員） 二〇五〇人

経済学部二二〇人

教官（定員） 九六〇人

経済学部三二人

事務職員 六〇七人

人文・経済学部三〇人

経済学部 スタッフ年齢構成

人 五一歳以上 八人 四一―五〇歳 六人 三一―四〇歳 一人 二〇―三〇歳 三人

### 信州大学経済学部・組織の生成―組織行動の与件―

組織にはそれぞれの生き方があるが、人と同じように年輪をきぎむ。若い時は予測のつかぬ軌道をスリリングに走りまわりますが、それはみるものを不安に陥れる。成熟の期にさしかかった組織は、そのそばにただで心がなごむものである。組織は社会環境のなかで、生きているのだから、環境をつくりかえようとする積極的な努力、あるいは環境の変化に自らの姿をかえ、目立つまいとする生活の知恵もまたそこに読みとることができる。

その動きは組織と社会環境の相互の働きかけ、作用と反作用ともいえるが、この過程をへて、ようやく社会の一部としての存在を確立するのであろう。

信州大学経済学部も組織のひとつである。それをつくるためには人を説得する企画と実行力、組織力、そして運が重なりあった。信州大学経済学部は、針の目を通るようにして十年前に生まれた。戦後生まれた経済学部としては、埼玉大、佐賀大に次ぐものであって、当時は、金沢にも岡山にも新潟にも、経済学部はなかった。

創設に力あった人達の名をあげるより、その時の組織的状况を記しておこう。それは、志を同じくするひとの集まりであった。人文学部のなかで孤立し、その陰湿な妨害をは

ねのけながら、いつさいを学部創設にかけた戦闘集団であった。ある人は、異常であり、考えられる状況ではないといった。イデオロギーの違う人開が学部創設の一点に賭ける、大学の権威が地におちた当時の状況では、考えられないことであったのかもしれない。この組織は学部創設後、一転信じられないような分裂状態に陥り、抗争をくりかえし、たがいに砂のような人間関係になっていた。他人に興味をもたないことが、生活の知恵のようになっていった。

制度は建物と同様、できればそれでよい。通常は、運用のノウハウとマニュアルがあればよい。うまくいかなければ人を代えるか、そこをひきはらえばよい。企業のチェンジ展開のように、大学・学部増設を考える人がいるが、この社会的常識は、たぶん私立大の経営にも通じないであろう。人を代えれば、補充がつかない。そこを逃げて、どこに行くのか。戦線を分断され、戦場に孤立した小部隊の状況を、想定すればよい。あるいは、倒産した某企業のアメリカ支店を考えれば、想像はつくだろう。

冷徹にみれば、経済学部の組織は、ひとつの極端から他の極端へのゆれを、体験したともいえる。そして無秩序、アナキーの状況・ゼロから出発することになる。組織は生きもの、自ら生きる環境をてきぐりに動きだした。当然、創設計画に参画した人々の思惑をはなれて動き出す。偶然は重なる。誕生の次の年に共通一次入学試験が始まり、受験生が激減、この若い組織は信州という社会自然環境になじむ前に、社会変動の波まを泳ぎぬかねばならなかった。

組織から離れ、大学の一成員の立場からみれば、入試は雑事のひとつにすぎない。エネルギーのなかばをこれにそそいだ私たちがさえそう考えている。私学経営の場合、受験料収入は重要な財源であるが、国立の場合はそうではない。また、私立大学の場合でも、教員の資質のレベルの維持と、入試との関係からすれば、入試にエネルギーをつかうことは、さけねばならぬことであろう。いずれにせよ、入試は、成員を動員し、組織の個性を誇示し、組織のアイデンティティを確保する手段になりえないのである。

モチベーション、これは、個人の行動の動機を説明する言葉だが、私たちの行動を説明するになんの役にもたたない。むしろ、これに反して動いたとでもいおうか。あるいは組織の動きを説明するのに、モチベーションという言葉は役にたたないのかもしれない。モチベーションに反して組織が動きだす、この方がぴったりした表現のように思える。

では世論は、社会はどう考えているのか、これは、組織の置かれた環境の変化を示す指標のひとつである。入試改革という言葉が、それを示している。雑事を改革する、といえば簡単であるが、それが思うようにならない。当事者のすべてが、いらいらしている。誰もが馬鹿をいい、馬鹿をしている。巨大なエネルギーの浪費に、むなしさがよぎる。雑事というが、どうもそうではないのではないか。

入試という些細なことに、手をだしたことから大事がはじまるが、それは、環境の変

化に対応する組織の動きとしては、自然のことであった。しかし、それは、一人一人の立場からすれば身がよじれるような体験であった。

受験生の中に大反響、倍率一挙に二倍、私大志向型にも道開く。一科目抜群なら他は○点でも合格、信大経済学部の人試革命——

一科目に飛び抜けた成績を挙げたら他の科目が零点でも合格——。信州大学経済学部（松本市、伊藤喜雄学部長）が、五八年度入試にこんな思い切った改革を打ち出したところ、受験生の間から早くも反応が現れた。大学入試センターの九日の発表によると、同学部の倍率は五・二倍と例年になく高人気。大学関係者は「これで狙い通りに個性的で、意欲的な学生が……」と期待に胸をふくらませる。だが、そこには共通一時試験制度のもとで地盤沈下の著しい地方の国立大学の苦しい姿が——。

「読売新聞五七・十二・一四」

### 共同研究室 — 組織行動の装置 —

なぜ信州大学でできたのか——

こうした大胆な入試改革がどうして可能だったのか。これまでの経過からも読み取れるように、一つには、経済学部が新設学部で教授陣にも若手が多く、教授会が二二人と小ぢんまりしていて風通しが良いため、若手助教授でも思ったことを自由に発言できる雰囲気があるということである。

もう一つ指摘できるのは、「共同研究室」の存在である。経済学部棟の六階建の建物の五階には、約一〇〇平方メートルの「共同研究室」という名の教官のたまり場がある。学生への講義を終えた助教授、研究室での研究に疲れた教授など、次々にこの部屋に顔を出しては、コーヒーを飲み、雑談を交わす。夕方五時を過ぎるとアルコールも出て、毎晩のように夜七時過ぎまで、教授たちの教育談議が続く。

大学教授というと、とかく教室と研究室の間だけを往復し、研究室に閉じこもっている、いわば「たこつぼ状況」の大学を思い浮かべるものだが、この「共同研究室」の存在が、教授たちのインフォーマルな場での情報交換や意思の疎通を保障し、大胆な入試改革に結びつく条件を作り出したと言ってもいいだろう。

「『日本の条件』UNHK取材班日本放送出版協会より」

信州大学経済学部は、信州大学全体から見れば、予算規模二・四%、教職員一、五六七人のうち四七人という小さな学部である。全国でも、経済学部としてはもつとも小さい。ただ、組織の中からみる見通しのよさからいえば、この大きさが限度である。

学部の動きは、建物の一角にある共同研究室を中心にしている。結果的にはここが改

革の源となった。共同研究室はコミュニケーションの場であると同時に仕事の場でもある。

カリキュラムのこと、学生のこと、入学試験をはじめ、こまごまとしたことは共同研究室で、雑談をしながらかたづけしてしまう。大学の日常は、講義がリズムをきぎんていく。研究は個々人バラバラで、難問は山積。現実には、学生や教育というものを間に置かなければ、学部という組織は存在しない。講義が終ると、ここでお茶を飲む。誰もが、きがねなく自由にもが言える雰囲気してほしい、そんな気持ちがこの部屋を創った。黒板には、しなければならぬこと、これからの課題が書き出されてある。机のうえに、メモ書きがある。

誰が言いだしたか最初は分かっている、そのうちに、誰がどのとうい問題ではなくなってくる。無名氏のアイデアのやりとりから、テーマが形をなしたところに、教授会の議題になって出てくる。そのときはほとんど次の段階、即ちだれが中心になって実行するかという態勢に移っている場合が多い。よく言われるように、フォーマルな組織・教授会というのは、どうしても行動しないための議論をくりかえす。そのため、インフォーマルな議論のプロセスを、オープンにするものが必要となる。インフォーマルなコミュニケーションの媒体としては、活字より空中に消えてしまう言葉のやりとりやひとの出入りのはげしい空間、つまり、オープンスペースが必要となる。

教授会では、あまり採決はみられない。実行に移ってから、反対意見の留保は、互いに認めあう。リスクのともなう行動に、多数決原理は役にたたない。動くのはいやだ、ということ前提にした議論にしないためには、意見の対立があつたほうがいい。最後には、強い意見を言うものが実行の中心になりがちであるが、それでも、あえて発言する者がいなければならぬし、対立する意見も、おのずとそのリスクの一半は負うことになる。仕事はほとんど全員参加か、ローテーションを組む。

大学の組織は、教育と研究をたてまえとして編成されている。実際は、研究の組織に学生を参加させ、教育は形ばかりの徒弟見習いのようなもの、というべきであろう。講座制こそその最たるものである。教授、助教授、助手といった昔の身分制は、意味をもたなくなつてきているが、人事権はいまだ教授がもっているところが多い。むろん、私たちのところには、身分上の差はない。一般には、講座ごとの予算の運用であるから学部の裁量の余地はほとんどない。民主化されると、予算も教官個人別に細分化してしまう。予算のうえでは、学部は形だけであり、組織としての行動は、ありえないと考えるべきかもしれない。

信州大学経済学部の創設にあつては、講座制の弊害を極力避けようとした。経済社会のダイナミズムに対応するために、理論・歴史・政策という経済学の通常の編成に従わずに、政策一本に絞った。少ない予算と人材を考えれば、当然のことである。また、あくまでも実証的な研究を積み上げていく必要がある。そのためには、柔軟で機能的な組織のありかたが必要になつてくる。未完成で流動的な学問に、講座制は不向きである。

そこで信大経済学部は、大講座制を採った。いちおう、基礎理論・日本経済社会論・比

較経済体制論・法学とおおまかに区分されているが、そのねらいは二つある。一つはいうまでもなく予算の一括運用、二つは講座制と授業科目を極力切り離して、どの講義をもつか、個人の選択の幅を広げようとしたことである。ひとつの授業科目を複数で担当し、原則一年おきになる。だから、カリキュラムの編成は毎年くりかえされる。

このような経済学部は、他にないのであるから、多勢に無勢、実際の研究活動は、学部の枠をこえた学派、学会、他の官庁、民間の研究所、人脈などに依存し、縦の系列をくずす。横のつながりといっても、共同研究室のありように、辛うじて支えられているにすぎないのかもしれない。しかし、経済、経営、法律、理工など、出身学部の違うものの発想は、雑多な印象を与えるが、課題の相違ごとに組合せが変わり、組織原理がぶつかりあう。「経済」は、過程より結果を重視する。「法律」は、手続きを、過程を重視する。「経営」は、動機づけを強調し、「理系」は、最初のプログラム編成に全力をあげる。一人が一票をもち、少数意見をたえず表明させながら、意見の対立を生かしていくとすれば、組織は動きつづけることが要請される。組織と環境の相互作用は、新たな局面をよぶ。局面の変化は意見の対立に、新しい問題を投げかける。単純な対立のくりかえしをゆるさない。動きながら、問題を解決することになる。そして、外からの圧力に対しては、アメーバーのように柔軟な動きを示す。縦の系列をおさえて、組織を操縦する方策は通じないからである。無定型な組織モデル、これは組織のなかで生活する人の、理想的なデザインとはいえないだろうか。

注一☆——大学の格づけ 俗に大学の格づけに、七帝、旧六、新八、駅弁というのがある。輪切りというのは、これをばらばらにして受験生の学力偏差値により大学を序列化したものであるが、東大・首都圏を中心に他の帝大以下をローカル化し、地方大学化した点では画期的なものがある。いわゆる国立大学の地盤低下とは、七帝・旧六に著しい。ちなみに七帝とは、北海道、東北、東京、名古屋、京都、大阪、九州。旧六は、千葉、新潟、金沢、岡山、長崎、熊本。信州は新八にはいる。国立大学は全国に九五ある。

## 第一章 受験生へのメッセージ

### 六三年入試・推薦か入試か

受験雑誌『蛍雪時代』(六二年八月号)に、「ユニーク入試の元祖、信州大学経済学部で、またもや『究極』の推薦入試制度導入」とある。「信大方式ないないづくしの推薦入試、一、共通一次必要ない。二、高校での成績関係ない。三、高校の学習内容にこだわらない。四、学科試験ない。五、高校の課程別関係ない。六、定数のワク関係ない。七、一校あたりの人数制限ない。八、現役、浪人の区別ない。」

九月二一〜三〇日願書受付、四〇人の定員に対して、志願者一五二九人、七六〇校にのぼった。一〇月一八日、小論文試験、五人欠席、小論文採点結果と自己申告書・調査書の審査から二〇五人に面接者をしぼり、十一月七、八日に面接、十一月一日に九八人(八七校)合格者を発表。「定員二倍の九八人合格、初の推薦入試、人材多く」「読売新聞六二・一一・一三」。全員が入学手続きを済ませた。

二月二八日、二次試験、定員一八〇人、志願者二一七三人。三月一日、二七一人の合格者発表、入学手続き者一四八人。

この二つの入試をあわせれば、定員二二〇人、志願者三四九八人、「信大経済一六・二倍、全国三位」「信濃毎日新聞六三・二・一一」合格者三六九人、入学手続き完了者二四六人、定員を上回った。国立大学の入学手続きは、三月二五日に締め切られたが、総定員の四〇%に近い割増し合格の発表にもかかわらず、およそ一〇〇大学(国公立、一三〇大学)九〇〇〇人の定員割れを生じている。信州大学では、定員を上回ったのは八

<b>■「信大方式」 「ないないづくし」の推薦入試</b>
<b>1 共通1次必要ない</b> 合格発表が11月19日で、共通1次前に決着。もちろん共通1次受験の必要なし。
<b>2 高校での成績関係ない</b> 評定平均値も段階評価も制限なし。高校長の推薦書と調査書、自己申告書(自己PR)だけでOK。
<b>3 高校の学習内容にこだわらない</b> 学業成績だけでなく、スポーツ、クラブ活動、ボランティアの活動歴など自己PRすればOK。
<b>4 学科試験ない</b> 小論文で第1段階選抜、面接で最終決定。
<b>5 高校の課程別関係ない</b> 普通高校に限らない。職業課程・定時制・通信制でもOK。
<b>6 定数ワクの制限ない</b> いちおう40名を基準とするが、優秀な者が多ければ大幅にふえることもある。
<b>7 1校あたりの人数制限ない</b> 高校長が認めるなら高校から何人でもOK。
<b>8 現役・浪人の区別ない</b> 現役だけでなく、浪人でも社会人でもOK。
〈詳細は各高校に送付されている「受験生の諸君へ」参照〉

学部中、繊維と経済学部だけである。

これを昔ふうにいえば、かくかくたる戦果である。しかし、このために私たちはエネルギーを湯水のごとくつかつた。一〇月十一月推薦入試・一月共通一次・二月留学生入試・三月二次試験・私たち学部スタッフ・事務局全員参加の体制である。

共通一次の導入は、各大学の入試事務から共通部分をあつめ、合理化することを眼目とした。私たちの立場から解釈すれば、入試から手をぬいてもよろしいということであった。信大経済は忠実に、二次試験は小論文のみとしたが、これが不評で翌五七年は志願者は一・六倍、入学者は定員を割ってしまった。

入試に手間を省いてはならぬというのは、中曽根前首相の国会発言にみられるが、本来的競争社会を背景とした庶民感覚であろう。これは、受験生の感覚でもある。市場のこちらからお客さま・受験生を相手にしなければならぬのであるが、大学の中にいる私たち以上に、外にいる人たちは受験生本位なのであろうか。受験をめぐる論議は、これまで、受験生本位という世論に主導されてきた。複数受験、受験機会を多くせよ、というのも、その最たるものであった。これは不評であったが、あらたな「改善」が、次々と新しい競争を生む現実を、どうして理解しようとしないのであろうか。受験というのは、大学と高校の境界を当然の前提にするが、この人為的境界に、社会一般の競争原理が浸透する。これは、受験生だけではなく、当事者のすべてを押し退けていく。発言の余地は、残されていないのである。しかし、競争の生み出した大量処理技術への抵抗も、みないわけにはいかない。手づくり入試が、求められるゆえんである。入試であるかぎり、それは解決にほど遠い。私たちの対応は、人海戦術に似ていた。私たちが、なぜ入試に追い回されねばならないのか、この疑問はたえず残るのである。

六三年に私たちが新たに試みたのは独得の、特許出願中ともいべき推薦制度の導入であった。これは、受験生に高校に、直接の回路を設けるべく私たちの行動の開始、いやこれまでの入試活動の総決算のうえにたっていた。

## 揺れる入試・六二年

前年六二年は大荒れの入試であった。複数受験と共通一次結果前の志願から、志願者の数が予想できず、信大経済では、八千とか一万人という予想が流れ、実際は繊維学部に殺到、一五・九倍、受験生の宿泊受け入れに苦慮する始末であった。経済は一三・三倍であった。この入試改革は不評、悪評、新聞を賑わした。「非情さ目立った新大学入試、―複数化、弱肉強食を加速」〔毎日新聞六二・三・二二〕「足りりラッシュ、欠席ラ

ツシユ」〔産経新聞・三・二二〕。ついで合格発表「大学水増し合格者、国立三六%、昨年の四倍」〔読売新聞・三・二二〕。

「一〇万人もの受験生を足きりで、門前ばらいをしておいて、こんどは定員割れと大騒ぎしている国立大学とは何なのか。笑うに笑えない。」〔日本経済新聞・三・二八〕。

信大経済の場合、五八年のユニーク入試の、最初の卒業生を送り出す時と重なった。ユニーク入試の評価が安定しはじめた矢先のことである。辞退率は五八年一七%、五九年一五%、六〇年・六一年一一%、と着実に低下していた。

六一年と六二年の入試の大きな違いは、これまでのような主として国立と私立との競合から、国立同士の競合に変わったところにある。たがいに流動性を高めあう結果となった。志願者の数何人になるか、秋のある全国模試では前年の七倍という予想があった。六一年は一、八〇〇人である。このような騒ぎのなかで、合格者を何人にすれば定員を充足できるかを入試委員会は予測せねばならなかった。これまで追加合格を出したことはなく、欠員があつても埋めないのが学部の方針、心意気のようなものがあつた。

大学が公表をいやがるものに、欠員の数と留年の数がある。この二つは社会的評価・人気のバロメーターのようなものであつた。欠員補充、水増しは私学のやること、国立には、あつてはならぬことであつた。欠員の公表を避ける意味では黙って追加合格しておくことであろう。したがつて水増しも必要はなかつた。だが、複数受験は事態を一変させる。複数受験は入学手続き者の名簿を入試センターにおくり、ダブリをさけることになつたから、欠員の数はしぜんにもれるようになる。欠員補充追加合格か、水増し合格か、このどちらも国立大はやらねばならなくなつた。国立と私立の区別はいまはあとかたもない。

追加合格を私たちが拒んだのは別の理由もあつた。五七年、辞退者が多くでて定員を割つたときに、文部省の圧力に抵抗して学部は追加合格を拒否した。理由は補充は入学後の精神的負目をおうのではないか、というのであるが、今考えれば、これはいささかためにする議論であろう。実際は志願者の合格ラインが低下、どこに歯止めをかけるか、教授会のプライドがかかつていた。偏差値、ランク付けの低下に耐えられないというのが本音であつたろう。ほかには画一的な定員運用にたいする批判がある。経済学部は他の学部と異なり、定員はこれを少しぐらい超過しようが、不足しようが弾力的でなければならぬ、というのである。

入試委員会は万全の体制をとつた。あらゆる筋からの情報の入手、合格者の個別チェック。割り出した数が三六五、定員二二〇に対して一・六倍である。これをフォローするため、手続きの済んでいない受験生に学部長が電話を入れる。結果一九八名充足率

世論の総攻撃のなかで、経済学部は圧力が集中する。信大では経済だけが追加合格を拒んで、頑張っているのである。入試委員会は一〇％は誤差にはならないとして、追加合格などほとんどもないと当然の主張である。私たちの入試改革の出発点は、欠員補充をしないということではなかったか。学生部長がくる、学長がくる、事務局長がくる。定員の弾力的運用というのであれば、超過してもよいではないか。学部長の強権発動に近い教授会メンバーの説得で、追加合格は決まった。朝七時から追加合格者へ電話を入れる。八時までに確約をとる。電話を待っていた受験生が多かった。六三年はこのままではおさまらないだろう。

表1-1 信大方式の原型

I———第2次試験の科目 第2次試験は、英語、数学、小論文の3科目を出題します。そのなかから2科目を選択し解答します。								
II———配点 共通1次試験および2次試験の科目別配点は次のとおりです。								
区分	国語	社会	数学	理科	外国語	小論文	計	考者
共通1次学力試験	200	200	200	200	200	-	1,000	
第2次選抜試験	-	-	数学 300	-	英語 300	300	600	2科目 選択

III———選抜方法 入学者の選抜は、共通1次試験と第2次試験の成績および調査書と健康診断書を総合して行います。  
なお、合格者の決定に当たっては、次の(ア)から(オ)のいずれかに該当する者については、それぞれ定員の10パーセントを限度として優先的に合格者とします。

- (ア) 共通1次試験の高得点者
- (イ) 第2次試験(2科目合計点)の高得点者
- (ウ) 第2次試験の英語の高得点者
- (エ) 第2次試験の数学の高得点者
- (オ) 第2次試験の小論文の高得点者

注———63年度から20%の優先合格。小論文は推薦入学に移る。

九〇％、信大では繊維学部の九五％に次ぐものであった。

### 信大方式・ユニーク入試をどう維持するか

共通一次の得点分布からみて、いいのも、わるいのもとる。『さらば平均点』というのはそのような意味で、共通一次にこだわらないということであった。

これを「ブレンド効果」ともいった。

「信州大学経済学部」の活力の創出である。育種における優性遺伝、コーヒー、紅茶におけるブレンドは交配、調整を通じた質の向上にある。言いかえれば、これまでのどことなく平均点主義で覇気のない同質的な集団を打破して、多様な才能を待つ学生、地方出身と都会出身の如く生活環境などの異なる学生などからなる異種集団を構成して、雑種交配、ブレンドの効果を期待するのである。」（「信州大学経済学部の第二次試験」  
舟岡史雄 大学入試フォーラムNo.6）

ほぼ、同学力水準の学生を集めて、授業の能率をあげる教育は、人工的、人為的なものとして、反省されねばならないのではないか。教える側も、また、同様ないいもの

表1-2——信州大学経済学部入学状況等一覧

	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63
(推薦) 入学定員	180	180	180	180	180	180	180	180	210	220	180
(推薦) 志願者数	1453	587	477	422	294	2229	2238	1409	1814	2935	2173
(推薦) 倍率	8.1	3.3	2.7	2.5	1.6	12.4	12.4	7.8	8.6	13.3	12.1
受験者数	935	567	462	428	274	2040	2016	1318	1674	2569	1974
倍率 (推薦)	5.2	3.2	2.6	2.4	1.5	11.3	11.2	7.3	8.0	11.7	11.0
合格者数 (推薦)	217	198	200	202	194	240	240	220	242	405	271
入学者数	203	177	174	178	157	198	204	194	215	238	148
入学辞退者数	14	21	26	24	37	42	36	26	27	167	123
留年					9	34	30	18	20		
年度以外					2	4	8	11	13		

れば、わるいのもいる”はずである。要は互いに集団を組み、その相互のコミュニケーションの可能性の拡大を計ることである。学生の質だけを問題にするのは、バラバラな教師の集団をたな上げにするだけで、入学後、すぐにでも学生側に足許をみられてしまう。

一科目得点優先合格の枠をとって、総合得点型と一科目得点型（通称「個性型」）のバランスをとること、そして競争倍率をあげることに、この二つでこれまでできたのである。競争倍率を高めるといえるのは、限度があるが、競争に勝つ、耐えたという点で、定着率を高めることになる。受験生の平均偏差値が上昇してくると、ランク上位併願校との競争から“いいの”の移動が激しくなる。それまでは徐々に上昇というのが、六二年には、いつきに加速の状態であった。競争が限度をこえると、総合得点型と一科目優先型が重複して、“わるいの”がはじきだされる。共通一次の得点からみれば、頭がなくなり、足をきることとなる。これではフツターの大学がやることではないか、“いい子”を集めるのもいいが、それだけでは面白くないということではなかったのか。

一科目優先枠を広げる。六一年に一〇%から一五%に拡大した。これには限度がある。英語、数学は客観テストとしての意味あいから、共通一次と似た性格があり、優先枠の拡大は問題の解決にはならない。小論文は少人数の選択に向いているから、枠の拡大に自信がもてない。そもそも、小論文は他の科目と点数を合計するようなものではなかった。採点者の主観・判断が強く出て、対立した場合その処理に困ることもあった。小論文を分離して実施する方が合理性がある。小論文分離の方向は、見えてきた。同時に、他方ではじまったユニーク入試卒業生の追跡調査は、小論文選択の入学者が、比較的良好成績をおさめていた事実をあげている。小論文のよいところを、維持していかねばならない。

これを補うものに、面接がある。小論文は、出題がむずかしい。高校卒業程度というのがあるまいだからである。これを採点者がカバーしなければならぬのだが、会って話を聞いてというのが、どうしても必要となるであろう。小論文だけでは、採点者の主観が強くなりすぎて、無責任な悪い点だけが出てくる。長続きしない。私たちには小論文のみというのも、小論文プラス面接というものも経験済みのことであった。前者は共通一次実施の年に、後者は外国人留学生入試で学部は経験済みのことである。「日常的な“国際化”をめざして」というテーマをとりあげたのは前年六一年であったが、外国人の共通テストを評価するには、そのあとの二、三カ月の急速な日本語の能力の進歩があるため、論述プラス面接は必要なことであった。結果、社会関心、勉強意欲をささえる生活力、集団にとけこむ社交性など、入学後の適性をみることもできたが、なによりもよか

次はいつ実施するかという問題である。趨勢として定員を二回に分けて、A・Bの両日程に分割する——分割入試がある。A日程の関西派が、B日程の東大と同じ日にしたというので、世論の非難をさけるために考えだし、自民党の文教族がこれを支持するというのであるが、これはより競争を激化させることになるはずである。それは便宜的な一時しのぎであるのだから。同じことを二回、問題を変えてということより、Aにこれまでの入試、Bに小論文ということになるが、これでは面接は無理である。三月に論文も面接もというのは、合格者の決定から入学手続きまでの期間を考えれば不可能である。では二月に強行するか。私立入試の時期に割り込む、これは学部年来の主張である。国立大の地盤低下とは旧国鉄の例でいえば競争条件をしばってにおいて、どうにもならぬ状況に追い込む——陰謀のようなもの。しかし、この意見は多勢に無勢、文科系を犠牲に理科系だけで、私大と共存というのが国大協の方針、どこの大学でも同じなのであるから。何か近代化（＝理科・技術系）に固執するどこの国の教育政策と同じであると、ぶつぶつ言ってもはじまらない。二月強行となれば、ともかく受験生の「絶大な支持」を必要とする。疲れ気味の教授会は、まともでないであろう。

つたのは、私たちスタッフがこれに全員参加、留学生問題に熱心なのは留学生係だけという体質を改善する見通しをもったことである。

表2——推薦入試結果

I——志願者					
志願者数	1,529				
受験者数	1,524				
第1次選考合格者数	205				
第2次選考合格者数	98				
II——合格者のタイプ別分類					
小論文成績の段階区分 (人数)	A	B	C	D	合計
第一次選考合格者数 (合格率)	65 (100.0)	98 (100.1)	20 (10.1)	22 (1.9)	205 (13.5)
第二次選考合格者数 (合格率)	41 (63.1)	45 (45.9)	8 (4.0)	4 (0.3)	98 (6.4)

新入試委員会が発足して議論となったのは、推薦の形をかりた入試であった。これならば、一〇月・十一月に実施できる。信大方式の限界から、その変質が予想される。その前に手をうつとすれば、今年か来年か。

表3-1 経済学部外国人留学生

入学年度 国籍	60年度		61年度		62年度		63年度	
	受験者	入学者	受験者	入学者	受験者	入学者	受験者	入学者
韓国			1	1	2	2	3	1
中国(台湾)			5	4	15	3	22	4
中華人民共和国	2		1	1			7	3
香港			1	1	3	1	3	1
マレーシア	2	1	3	1	15	5	11	3
サウジアラビア							1	1
シンガポール					1	1	1	
マカオ							1	
タイ					2	2	1	
ポルトガル			1					
計	4	1	12	8	38	14	48	13

小論文分離方式はいいとして、残された入試はどうなるか。一科目優先枠をふやす(一五%から二〇%へ)としても、英数必須は信大方式のねらい、私大志願者へのアツピールを放棄することにならないか。受験生に「なに様だ」と言われないために、工夫を重ねてきたのではなかったか。私立から国立へのかえたといわれるのは、危険である。気が付いてみれば信大方式とは、その一部を欠いてもくずれるという形式の完結さをもっていたのである。1. 「私立大学市場への参入」英語小論・数学小論選択。2. 「国立の気位の維持」共通一次・英数選択。3 「足ぎり反対、一発逆転、敗者復活戦」一科目優先。この形式はよくいえば、偏差値への抵抗と同時にそれを無視しないバランス感覚の表現。斜めにみれば、妥協の産物である。

表3-2——私費外国人留学生・聴講生、学年別・国別・性別、  
経済学部在籍者数(総数37)

国籍	学年	1年	2年	3年	4年	計	聴講生
韓国		1(0)	3(0)	-	-	4(0)	-
中国(台湾)		4(3)	3(2)	4(3)	-	11(8)	-
中華人民共和国		3(1)	-	1(0)	-	4(1)	1(1)
香港		1(0)	1(1)	1(0)	-	3(1)	-
マレーシア		3(0)	5(3)	1(1)	1(1)	10(5)	-
タイ		-	2(1)	-	-	2(1)	-
サウジアラビア		1(0)	-	-	-	1(0)	-
シンガポール		-	1(0)	-	-	1(0)	-
計		13(4)	15(7)	7(4)	1(1)	36(16)	1(1)

( ) 内は女子の内数 昭和63年4月9日現在

来年やるなら今年やろう。ようやく踏み切ったのが、六月一六日の教授会であった。高校側の顔もたて、受験生の要望も考え、教授会の意見も加え、入試委員会の苦心の作、募集要項ができあがった。「私たちは成績だけにこだわる没個性的な学生よりは、多少学力にアンバランスがあっても、大学で学びたいことをはっきりさだめ、我が道をいく元気で個性的な学生をもとめている」(募集要項より)。

しかし、形式の維持は、偏差値の上昇からの変質をおおうものとなる。形式の完璧さという言い方が出てくることに、失うものがでてきた成り上がりの有産者の立場がみえかくれする。四年前のひらきなおりが、遠い昔のように思われるのである。しかし、である。なぜこうも手間ひまかかることを私たちは考え出すのだろうか。「推薦でない入試というのでは高校側が反発するだろうから、受験生を集めるのは大変だろう」。さらに続く、「秋に試験と面接で二度も松本に来てもらうのは大変だから、問題を高校側に送り、実施してもらえば」「いや受験生は高校側の監視を嫌うのではないか」。三月の入試はらくになるのだから、というのも、気休めに聞こえる。四月、五月、議論の空まわりがはじまった。各高校への、推薦要請の時期がはじまっているというのに。

表3-3 外国人入試志願者

	60年	61年	62年	63年
志願者	6	17	61	51
合格者	3	8	19	16
入学者	1	8	14	13

## 推薦か入試か

推薦に名をかりた入試の強行、この非難は覚悟のうえであったが、推薦を青田買いと  
して、定員確保のための安易な方法とし、推薦の流行を嘆くのが、新聞のほとんどであ  
った。わたしたちも、これとの区別・推薦との区別を無理にしてもしかたがないとは考  
えていたが、次のような記事には注目していた。

「国立大の入試日程・完全自由化のススメ」「定員の半数ぐらいを推薦入学とし、  
面接や小論文を重視した大胆な選抜をやることはどの大学でも可能だ」「毎日新聞六  
二・八・一一「記者の目」」。

さらに「ないないづくしの信大方式」（蛍雪時代）という表現にも世論の支持をみて  
いた。

他方、入試委員会を中心に「推薦ではない、入試である」という宣伝が、精力的に続  
けられた。説明会へ、高校へ、予備校へ。四〇人の募集に一、五〇〇人、一校で三〇人  
をこえるところも数校。

「早くも小論文試験、予想を超す一、五二四人が受験」「朝日新聞一〇・一九」。

さて、この受験生の支持に、どうすればこたえたことになるか。高校側の調査書と、  
志願者の自己申告書に一通り目をおし、受験生にこたえるための、手段を考えださね  
ばならない。六〇年の教官公募に千人の応募があった。そのとき「仕事上の業績と今後  
の抱負についての小論」を書いてもらった経験がある。多彩なキャリアを、どう読みこ  
なすかは大変なことであったが、受験生の場合、単調な学生生活を反映して類型化は簡  
単であった。「大学への抱負」に技巧をこらした屈折をみないだけに、これはストレ  
ートな感動をよぶ。うそでもいい、騙されてもよいではないか。ただこれだけでは小論文  
の成績はいいはずがない。

「入試ではない、推薦である」。この方針変更は、小論文採点のスムーズな進行をはかる入試委員会と、小競りあいをくりかえすようになる。自己申告書をどう処理するかは、誰かが考えねばならなかったから、小論文採点と別のチームをつくることに、異論はなかった。しかし、小論文重視は目に見えている。これに歯止めをかけねばならぬ。従来のような点数評価、合計、上位から何人では意味がない。それは、面接の役割も過小なものになってしまう。採点は外にオープンにしても、第三者を納得させるものでなければならぬ。「オープンにできる採点を考えよう。」

採点には、自己申告書評価のチームを除いて全員参加、数チームに分け、分担して一次の選考に入る。採点者一人でも、支持があれば他が反対しても二次に残す。二次は、一次と採点者が重ならないようにする。一つの答案を六人でみることになるが、一次は一点、二次は二点、これを合計する。二次に関しては、誰が反対しても面接に残すという拒否権の枠を、採点者に与える。

これに自己申告書・調査書の評価を加え、二〇五人が面接に残ったことになる。「合格者のタイプ別分類」からみれば、小論文IV段階一、一六三人は小論文採点推薦者がひとりもいなかったのであるが、自己推薦書の評価から二二人が残り、最終合格者は四人ということになる。小論文I段階六五人は、全員面接に残るが、合格は四一人であった(表2)。

小論文・面接・合格者の決定まで、一〇月一八日から十一月一日まで、ほぼ一カ月を費やした。四年にわたる私たちの実績が、確実に評価されている。この手ごたえが、面接によっても確かめることができた。

### オープンな教育空間を

推薦か入試かという議論は、採点の形式を見つけ出すことで妥協できたが、重点をどちらに置くかは、固定されるものではない。「ないないづくし」の発想は、究極の入試と銘うっていたが、私たちは、そこからなにも決めないで妥協点を探ろう、という発想を引き出したのである。大学・高校・受験生の三者の妥協点をどこに見つけるか。推薦か入試か。推薦にすれば、オープンなあり方が求められねばならない。密室の決定は公正さを欠く。なにか利権の流通を思わせるのは、それで「教育の世界」では失格と言われてもしかたがない。他方受験生の求める公正は、目に見える尺度を求めることから、

競争の激化を、競争そのものを目的とするようなことになりやすい。推薦にせよ、入試にせよ、そこで問われているのは、客観テストを一方にみながら、当事者の主観・選択を互いにどう評価しあうか、ということであろう。私たちの推薦入試の場合、受験生と大学側の間でようやく妥協点のさぐりあいが始まったということである。

高校の頭ごしに始めておきながら、いまさらなにを、高校側の意見をということがあるが、次の一点、試験の時期にかかわることであるが、重要なものと思われる。推薦が一〇月か高校三年のはじめかは別にして、そこに大学と高校の間の、奇妙な間隙が見えてくる。この空白は、推薦がうみだしたというよりは、入試・受験競争がうみだしたものである。高校教育は進学率の高まりから一般教育完成か、専門教育の準備か、大学の教養部と同様な教育内容を問われているのであるが、受験競争の激化は、この問題を一方で放置しながら、他方で強烈な大学教育への関心を呼びおこす。受験への抵抗感、一般にはこの空白がもたらす、「学問」への飢えのようなものである。受験を回避して推薦へ、という迂回作戦も当然である。私たちの今回の経験からすれば、受験生の中学・高校時代の清算は「公正な競争」を回避することなく、避けられぬ受験への抵抗を貫ぬこうとする苦渋に満ちたものであった。また、案をして大学に入りたいというのであっても、その飢餓感にはリアルなものがある。申告がうそであつても、それに騙されてもいいのではないかと。いや、彼らの求める「大学教育」は、そこで、「高校」でなされてもよいのではないかと、私たちは考えるのである。奇妙な間隙は、この高校と大学をまたぐ領域に広がっているのである。もしかしたら、私たちは、教養部を飛びこえて高校の領域に迷い込んだのかも知れない。意識したかどうかは別に、私たちは行動を起こした。次は、あなたがたの答える番だ。

入試改革の歩み、個性ある学生を求めて、——社会と受験生へのメッセージ——  
私たちが思い切った入試方式の改革が必要だという結論に達したのは、一年にわたる深刻な討論を重ねた結果であった。改革の基本となった考え方は、共通一次試験で平均的に好成绩がとれていなくてもいいではないか、小論文でキラリと光るものがあれば、あるいは数学に素晴らしい才能を見せるものがいれば、それも判定基準としてみたい、英語に抜群の成績を見せるものも面白い、もちろん総合的にいい成績を取るものも良い、要するに単一の基準で判断することなく、さまざまな複眼的な基準によって異なる個性を持つ学生を受け入れたい、というものであった。具体的には、他の大学が行っているように共通一次と二次試験の総合点による平均点主義をやめて、共通一次試験のみの上位者、2科目選択の二次試験のうち、小論文、英語、数学の1科目のみの上位者、2

科目合計の上位者、一次、二次を総合した上位者、という複数の判定基準を導入することにしたのである。

「この新しい入試方式は、共通一次試験と強大な受験産業の存在を前提としながらも、私たちがなんとか受験産業による誘導システムを迂回して社会と受験生とに直接に送りたいと考えたアッピールであった。私たちは受験産業によって割り当てられた受験生をそのまま受け取る位置に甘んじたくなかったし、また、画一化された基準で能力の格付けを受けることに甘んじない受験生がいることを確信し、そうした学生に向けて積極的にメッセージを送ろうとしたのであった。信州大学経済学部を持つ個性に対して受験生のさまざまな個性が感応してくれば、というのが私たちの願いであり、巨大な受験誘導システムのなかで学部と受験生の間にはささやかな連携の糸をはろうとしたとも言える。社会や受験生に対する直接的な呼びかけのために、私たちは工夫をこらした学部案内を作成して各高校に送ったり、特大のポスターを作って全国の駅頭に掲示するなどのPR作戦も展開した。

私たちの入試改革の試みはひとまず成功したと私たちは確信している。否、むしろ予期していた以上に社会の側が私たちのアッピールを理解してくれたし、また、何よりも多くの受験生が私たちに呼応してくれたことよって、改革への十分な手ごたえを感じる事が出来た。この新入試方式はその後もさらに改良を加え拡大して用いられており、昭和六二年度には五回目を迎えるとともに改革入試による最初の学生を卒業生として世に送り出すことができた。それとともに新入試方式で選択された学生の資質の変化が次第に鮮明に現れつつある。学生の構成はより個性ゆたかになり、より積極的な方向に変化し、勉強やキャンパス生活の雰囲気を大きく変えつつある。

しかしながら、問題が根本的に解決されていないことはいうまでもない。私たちの入試改革もやむをえずして行ったささやかな自衛的試みにすぎず、学部の意図に対して、大学入試をめぐる全体的な外部環境の重圧はあまりにも大きい。さらにこの問題の根源はたんに入試という次元を越えて根深く広がっていることも今さら言うまでもあるまい。今後も、大学入試をめぐる状況は激動し続けるであろうが、私たちとしては、統一化された巨大な受験者誘導システムに抗しつつ、学部の〈個性〉を社会に、受験生に、メッセージとして送り続けていく他はないように思われる。」「信州大学経済学部九年のあゆみ」より」

本学部は外国人留学生を積極的に迎え入れる方針をとりはじめている。その理由はたんにアジア諸国の若者たちのニーズに応えるというばかりではない。将来にわたって、経済面・社会面での国際化がますます進行していくことが必然であるとすれば、日本人学生にとっても〈国際人〉として異民族・異文化を持つ人たちとの接触・交流のトレーニングが不可欠であろう。まして勉学の技術的な水準はともかくとして、社会的な問題意識、生活態度、異文化への柔軟性、語学など、さまざまな面で、むしろ日本人学生が留学生から学ぶ点の方が大きいように思われる。あるいは、日本社会総体にとっても、アジア諸国の若者たちのうち日本の大学で高等教育を受けるものが増えることは、将来に備えたこの上ない**基礎投資**になるであろう。この点では、欧米諸国がはるか以前に普通のこととして行ってきたことといえる。

本学部では、外国人留学生の積極的な受け入れと彼らに対する教育面、生活面での受入体制の充実に努力しているが、国際交流の面では、たんに留学生レベルにとどまらず、欧米各国はむろん、アジア諸国を中心とする諸外国の大学、アカデミズム機関、経済界、その他の社会機関との積極的な交流を構想している。

これまでの本学の経験からいえば、留学生の受入体制、とくに生活面での支援体制は諸外国に比べて著しく貧困であり、解決していくべき問題が山積している。たとえば、住居の問題、奨学金など生活費援助、地域社会との日常的なコミュニケーションなど、配慮の体制がほとんど整っておらず、一学部としての努力に限界を感じる面も少なくない。だが、困難な問題の存在のゆえに留学生の受け入れや国際交流に消極的になるのではなく、むしろ問題に積極的に直面することによって解決を図っていききたいと考えている。こうした問題に対して大学としての解決の努力が先行すべきことはいままでもないが、地域住民や行政、あるいは経済界の暖かい支援なしには明らかな限界がみえている。とくに、経済界には、留学生の企業における体験学習や技術面でのトレーニング、就職等の面での留学生問題への積極的な関与をお願いしたいと考えている。

（「信州大学経済学部九年のあゆみ」より）

## 第二章 大学のパフォーマンス

### 週刊新潮シヨック

「信大方式ユニーク入試」を維持して五年、猫の目のように変わると評判のわるい入試制度のなかで六三年、推薦の導入までこれを変えないで維持するというのは至難の業であった。実施後一年早々にピンチに陥る。

『週刊新潮』の記事は効いた。ボディブローのような一撃であった。

「信州大「個性派採用入試制度」はなぜ一年で大失敗したか」――

「信州大学経済学部が『個性派採用入試制度』を実施したのは昨年度からのことである。共通一次による偏差値万能の弊害を除去するものとして、大新聞なども好意的に紹介し、大学側も新制度によつて『ユニークな人材が集まった』と自賛していたのだが……あれから一年、今春、二年への進級に際して『ユニークな個性派』第一号の一年生の中から、前年度の約三倍という大量の留年者が出てしまったのである。早くもつまづいた格好の『個性派採用入試制度』。その「失敗」の原因は、いったいどこにあるのだろうか」

――『週刊新潮』昭和五九年四月一九日号

「英語の実力は、なんと中学二年ぐらいのレベル」「特定の科目だけでできるのを個性派というのがおかしいんで、むしろ、はつきりと「偏人」というべき」などとい「教養部」の先生の声も取材されていた。

ユニーク入試最初の入学生の一九八人のうち翌年、教養部から学部に進学したものが六八人、三〇人の留年者がでた。一五％という数字は、〇〇学部の二〇％に比較すればたいした数字ではない。△△学部ですら一〇％。経済学部は、前年度九人であったから、それまでが少なすぎたのである。この数字が問題ではなかった。留年を、「落第」として公表をいやがる大学のアキレスけんをつかれ、反論するに比較する数字はない。他の学部、他大学どこも留年とは流出欠員と同様、国立大学の恥とされていたものである。この土俵・リングのなかでは、学部は留年を「面白くない」教養部のせいにし、教養部は学生の「学力低下」をいい、他に責任をなすりつける構図になる。

これに、信大の場合、経済学部への反感が加わる。ほとんど他学部と議論しないまま、

表4——信州大学経済学部留年者

年度	57	58	59	60	61	62
入学者 (留年者含む)	157	200	204	195	223	252
留年	9	34	30	18	20	24
年度外留年 (二年以上含む)	2	4	8	11	13	8

反論するとすれば、教育の成果は一〇年、二〇年先のものとしかいいえない。入試改革でどのような学生が入ったか、どのように育ったか、卒業生の一〇年先をみてください。これは正当なものだが、この小さな改革の芽を見守ってくださいという懇願であって、リングにタオルを投げているにかりはない。

当時、NHKは特集番組「日本の条件」に信大経済をとりあげ、取材チームを派遣していた。共同研究室を根城に学部スタッフのような顔をして、入試の採点場にも、教授会にもカメラをもちこんでいた。この最終編集の段階で『週刊新潮』の記事がでる。放

教養部に相談なしに入試改革を強行したことから生じた反感である。一科目でもよければというのは、高校教育の否定である、それでは教養部の単位取得は困難であろう。この議論のうらには、まだ国立の権威が見えかくれする。現実には、私学の受験科目は少なくなり、国立は共通一次で五科目を維持していたから、私立なみに受験生に迎合するとはなにごとか、というのが本音であろう。一科目でもよいのは、総合点でもよいはずだと強弁、学部自治を盾にとりつつ「ユニーク入試」を強行した。反動がきても当然ともいえた。『週刊新潮』は、これをうまくオーガナイズする。「あの入試改革は人気取り以外のなものでもない」。

送はボツとなる。

私たちに先行していた宮城教育大は、独特の入試をやめてしまった。小論文、詩の朗読、ダンス振付け、e.g. …… 共通一次のはきだめになったと自嘲する先生が、教育者を養成する学部に出てきては、もうおしまいである。

「信大もやめるそうですよ。」うわさは広まった。

改革の実施よりも、それを維持することの方がむずかしい。成果がでるまでの忍耐力の問題であるが、その間、なにもしないでじっと我慢というわけにもいかないのである。変える・動くは記事になるが、変えない・何もしないは記事にならない。外の社会にむけての、コミュニケーションの手段を見失ってしまったのである。しかし反撃の目標は明快である。信大方式「ユニーク入試」を、変えずに志願者の倍率を維持すること。論争は無用。旗をおろしてはならない。

フラッシュバック1、「信州の旅より」――

松本駅へ降りて通りを正面にみると、美しの山の下ずうつと先のつきあたり  
にヒマラヤスギの林が見えます。一五年前私が信州大学にきた当時、駅前は今  
のようにビルが並んではおりませんでしたから、ヒマラヤスギも大きく見えた  
のですが、そこが人文学部、現在「あがたの森」と呼ばれている旧制松本高  
等学校跡でした。

昭和四七年、大学闘争の余韻がキャンパスにまだ、ただよっており、新校舎  
移転直前のことでしたから、荒れるにまかせるといったところで、あの櫻の大  
木は焼け跡に蒼然と立つかのようでした。追われるように三歳の長男の手を引  
いて、お城のわきの宿舎についたとき、子供は寒さのために口もきけぬありさ  
まで、ウイスキーをあおって子供を抱いて寝たことは忘れられません。

経済学部をつくる話はきいておりました。これをめぐって学部の中は対立が  
激しいというのですが、「経済」がこれほどまでに嫌われているとは思いませ  
んでした。事情をのみこめぬ新入りにとってこれは不条理というものです。歡  
迎されても然るべきという気持ちも幾分でもあればなおさらのこと、思い上が  
りといえばそれまでのことですが、私には漱石の「坊ちゃん」の気持ちがよく  
わかるような気がしました。あの「あがた」の古い校舎での教授会は、赤シャ  
ツや、うらなり、のだいに舞台を提供しておったのです。明治大正の昔に連  
れもどされるようなものでした。

多数派には地元出身の先生が大勢おりましたから、人文学部の中の孤立とい  
うのは、異文化の対立というよりは言葉の通じない外国に生活しているのも同

然で、経済の先生たちは亡命令の集団といった方がより正確であったでしょう。人文の先生たちを軽蔑する気位の高さとはうらはらに、あがたの隅、大学の宿舍に閉じ込められるような毎日の生活でした。私たちの中から誰が松本脱出に成功するか、東京にもどるのは誰か。新しい経済学部をつくるための結末は、裏切りを許さない息のつまるような雰囲気をつくってしまうのです。

唯一子供たちが生活領域を拡大していくのでした。キャンパスは生まれかわって現在のあがたの森文化会館になるのですが、子供たちは伸び伸びとここに育ちました。隣接の源池小学校・松商学園とあがたのキャンパス、垣根のない自然の空間でした。

経済学部が独立したのは昭和五三年、歓迎されざるものでしたが、ようやく私たちはそのところを得たのです。きらいな人文の先生たちを見なくても済むわけですが、これをさかいにばらばらになつてしまいました。クシの歯が抜けるようにとはこのことでしょうか、当時のスタッフの半数は入れ変わってしまいました。なぜ私たちは松本にいるのか、大学にいるのか、これは各々が勝手に考えればよいことで、こんな質問はいらぬお節介というものでした。

しかし共通一次のテスト以来、信州大学の評価は落ちるばかりで、それは大学とは関係のない受験界のこと、腹のたつことは当然なのですが、いざどうするかとなると、アパートに間借りするような大学生活から何も出てくるわけはありません。この自分と大学とのかかわりを考え直さざるを得なくなるわけです。

一科目でもできれば合格ユニーク入試や、ポスターの駅貼、教官公募、一〇〇人の社会人講師団、アグネス登壇、宇宙衛星放送、インテリジェントビル、つぎつぎと打ち出されるアイデアと実行力は世間をあつといわせるに充分なものでしたが、学内・学外をとわず知識人の社会では冷やかな視線を集めるだけでした。私たちは全学に孤立してもがんばることに生きがいを見ていたのかもしれません。学部をつくる時と同じでした。一つ失敗すればどうなることか、はらはらのしどろしどろです。いま一息ついています。

信州だからできた人はいいます。そうかもしれません。信州は教育県だから。しかしそれは皮肉というものではありませんか。私たちは教育の常道に反することをしている確信犯ですから。私たちは、子供たちがやったように、大学の垣根をこわし、あがたの森のような誰もが自由に出入りするオープン・スペースを創造しようとしているのですが、皆さんは、これこそ信州の自然にふさわしいとは思いませんか。

## 一枚のポスター

募集用のパンフレットの作成は、誰でも考えつくことである。改革と同時に、私たちも国立大最初のパンフレットをつくり、募集要項といっしょに発送した。これとは違うものをつくらねばならない。全国の私立大学のもを集めてダンボールにいっぱい、これをもって専門家に相談に行くことになる。『びあ』の販売部の川口さんの紹介でコピーライターの日暮さん・アートディレクターの青葉さんにあった。

旧知の間柄である『びあ』の販売部長の川口さんが、信州大学の神林教授とお見えになったのは今年の六月のことでした。信大経済学部ユニーク入試に対する週刊誌の中傷記事などにより、受験生が動揺している。今後とも批判にめげず、ユニーク入試をダンコ続けることを世間に知らせたい、ついでには学校案内のパンフレットを一新したいのでヨロシク、ということでした。写植代、印刷代、写真、デザイン、コピーを含めて総予算七〇万円。できれば九月の臨検審査発足に間に合わせたい緊急ボランティア仕事だったので、さつそく、ご近所のAD青葉益輝さんのところへ持ち込むと、青葉さん即座に「B倍の駅貼りポスター」をつくらうよ、の爆弾発言。話は一気に盛り上がって、予算度外視のB倍ポスターができあがったが、その間の先生方の努力は大変だったようです。学内外のさまざまな障害や批判を乗り越え、現行の入試制度に風穴をあけ、大学にフレッシュエアーを送り込みたいというみんなの熱意があつて、初めてできた仕事だと思ふ。媒体費がなかったので全国わずか一〇枚程度の駅貼りしかなかったわりには反響も大きく、縮小版チラシも好評だった。信州大学、面白いよ。

〔日暮真三談『ブレーション』誠文堂新光社六〇年五月号〕

“入試はやめるべきだ”と日暮さん。 “入りたい人はみんな入れるべきである”と簡単に言い放つ。 “点数を順に並べて、下から合格者を決めなさい。”と青葉さんも破壊的なことを言う。一枚のポスターをはる、これを話題にさせる。この斬新な発想に、私たちの孤立感、孤独感、悲壮感、みんなどこかに行ってしまった。ポスターもなにもかもみんなまかせてしまう、というのは教授会の決定でもなんでもないが、できあがったポスターに、みんなが反対したらどうしようなどということも考えもしなかった。

大学は、もつとオープンにしなければならない。これは後知恵というものであるか。日暮君青葉の大学観もひとつの像である。大学がこうであらねばならないということとは、教授会が勝手に決めてよいものだろうか。それぞれのもつ大学へのイメージを、大学の

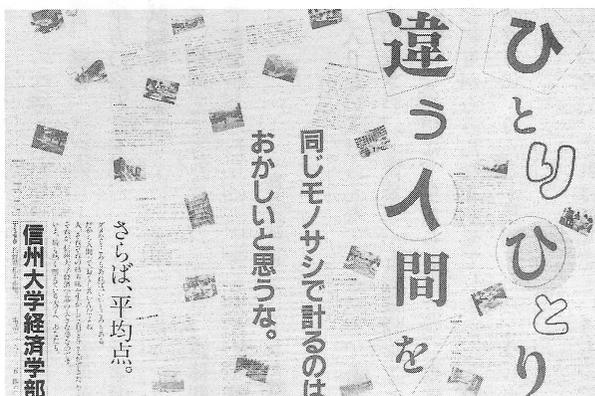
将来にいかすとすれば、そこに大学の内と外との区別、垣根をとりはらわねばならないのではなからうか。しかし、最後は私個人の責任になることにかわりはない。組織を説得するのは、ポスターをどう活用するかが鍵となる。日暮Ⅱ青葉のアイデアをいかすのは、これをフォローする行動力である。アイデアのよしあしは、この行動力を引き出すかどうにかかっている。

ポスターはパフォーマンスの一部である。

〈ひとりひとり 違う人間を 同じモノサシで計るのは おかしいと思うな。〉  
〈さらに、平均点〉

〈ダメなところもあれば、いいところもある。だから人間って、おもしろいんだよね。人、それぞれの持ち味を生かして育てることができたら……それが信州大学経済学部の大きな夢なのです。いま、最も熱く燃えている大学へ、あなたも〉

募集用ポスター



一月二十九日、渋谷駅のホームの隅に登場、TBSがみつけた。翌日、お茶の水、四谷、代々木、虎ノ門に、一二月にはいつてから札幌、名古屋、大阪、福岡。

虎ノ門はよけいかもしれない。本部事務局長によびつけられて、説明を求められた。こちらよりも向こうの方が、言いたいことが山ほどあるということだろう。「同じモノサシではかるのはおかしい」これは共通一次破壊の思想ではないか。「経済学部を支持しているのは、本省でもほんの少数、大多数は怒っているのだ。」「かねは一切面倒みない。」

NHK・NC9に二四秒登場。代々木のプラットホームでポスターを背景に、「受験生諸君に私たち教授会のメッセージを送ります。メッセージを解読してほしい。来年春、松本で会おう」

フラッシュバック2、「北京から戻って」――

二〇年ほどまえ、大学解体が学生運動のスローガンになっていたころ、私の大学へのこだわりがうまれた。これを、「大学幻想」と呼んでみたいような気がする。私の師であつた藤田若雄氏が、赤門前で「石が叫ぶ」という激的な学生支持のビラをまいていた。氏はのちに国際キリスト教大学に移られ、大学改革の継続を志し、みち半ばで病にたおれた。氏の主義思想よりも、その行動力に私は引き付けられた。改革への行動が解体すべき大学の幻想を拡大し、実体をもつ奇怪な存在の根拠となるなら、これを名づけるに何というか。しかし、組織のなかでの生活は、改革への絶え間ない衝動を生証とする。「石がさけぶ」とはこれを言うのではないか。他方、藤田氏の行動を支えたものに、自らの行動を相対化するクールな視線を私は感じていた。大学を、日本の社会組織の原基形態とし「近代化論者」の急先鋒として、東大をもつとも醜いもの、もつとも遅れたものとしていたからである。日本の経営を、氏が最初に指摘したことを私はおもいおこす。

信州に来て、一〇年、藤田著作集の編集を終えた。彼の硬直なまでの日本社会の把握は、よきにつけあしきにつけ、その時代に生きた証ともとれるものであるが、彼の主義思想にこだわらないかぎり、作品の忠実なフォローは、関係のないものには退屈である。私だからできたことかもしれないが、乱暴な編集は数少ない友人を傷つけることでもあつた。大学への決別も当然意中であつた。北京での一年の生活は、大学へのこだわりを捨てるためのものであつたかもしれない。だが皮肉なことに、住んだところが文革の傷跡の痛々しいキャンパスであつた。再開されてまもなくという状態で、軍隊がキャンパスの半分を占拠していたのである。劣悪な研究条件に、体制への義憤が大学へのこだわりとなつて再現する。各地の大学で、初対面の老教授との会話は、言外に日本留学体験の置かれた過酷な状況を涙で表現するものであつた。何があつたのか、東大の正門にかかけられた「造反有理」の額が鮮やかに思い出される。

北京の一年間の生活を終え、松本に帰る。『週刊新潮』対策、再度の入試管理委員にワンポイントリリーフ登用ということになる。

日本はなにもかも珍しかった。帰ってきたというよりは、他の外国に来たよ

うであった。松本キャンパスは、北京中のオートバイが全部集結したように見えた。築地を歩きながら川口さんはいう。「いま若い人のあこがれはコピーライターですよ、『びあ』も志願者が千人をこえるんですから」。日暮さんの事務所はちいさくて、きれいにかたづいていて、しずかに音楽がながれており、青葉さんのアトリエはまんなかに仕事机のピンポン台がどーんとおいてあって、窓いっぱい電通のビルがせまっていて、妙に古い東京に似合う。この日本の風物詩もよかったが、日暮さんや、青葉さんがなぜ金持ちなのか、なぜ私たちは一文なしなのか、興味はつきなかつた。「週刊新潮との正義のたたかい」、強い味方が現れた。まず肩の力をぬいて。

### 反撃開始・教官公募

一月に受験生へのポスターをはる。一二月に教官公募の雑誌広告を出す。このふたつは反響しあつて、三月の入試にはねかえるはずである。入試委員会の説得に応じて人事委員会が動き出す。

「教官を一般公募……学歴、職業、国籍を問わず……激動の社会に対応できる人……  
信州大学経済学部」  
〔日本経済新聞五九・一一・二三〕

公募の募集要項はいう「これまで、経済学部、法学部など社会科学系の大学スタッフの募集や採用は、原則として大学院博士課程修了者（修了予定者）を対象として行われてきました。また、スタッフの募集は担当講義科目ごとに行われ、人を中心にしたスタッフ構成よりも、むしろ大学として消化すべき講義科目に応じた編成が行われてきました。しかし、このような大学の外の社会領域との交流を欠いた内部構成と講義科目中心のスタッフ編成方式が長く続けられてきた結果、近年では、活力に満ちた研究・教育活動を担うにふさわしい人材を見つけることがますます難しくなり、また、組織としても、大学は、若い学生たちに大胆に問いかける創造性や個性、あるいは自由さ、奔放さを失いかけていくように思われます。」

「わたしたちは、今回のスタッフ募集にあたって、従来前提とされてきた資格要件についての制限をすべて取り払うことにしました。性別、年齢、国籍などについて制限しないだけでなく、狭い意味での研究歴、教育歴の有無や「学術論文」の有無を応募資格のうちに加えておりません。」

「研究歴、教育歴や論文など活字で表現された業績に限定せず、応募者がこれまで行なつてこられた有形無形の「仕事」上の業績や経験を総合的に評価する方式をとりたいと考えています。ここで「仕事」とは、研究、調査、分析あるいは教育にかかわるよう

な業績だけでなく、企業やその他の組織のなかの、あるいは個人によるさまざまな有形無形の仕事を含むものとし、そうした仕事において応募者が果された役割、そこで評価された資質、能力、経験、知識、分析力、表現力などについて総合的に評価することにいたします。また、応募者が本学部において、どのような研究・教育活動を行ないたいと考えておられるか、そうした活動に強い意欲と情熱をもっておられるのか、という点も合わせて重要な審査基準といたします。」（信州大学経済学部が広くスタッフを求めています——信州大学経済学部教官募集要項——）より

二月一五日一次締切の時点では一、〇三七名の応募者があった。

「学歴問わず」に「自薦」一〇三七人——六人の枠へ……一九歳から八四歳まで、外国籍も二〇人……

学歴、国籍などを問わず、大学の教官を一般公募していた長野県松本市、信州大学経済学部（伊藤喜雄学部長）は今月一五日に締め切った第一次応募状況を二〇日朝、発表した。六人の欠員に対し、一〇三七人もの応募者があり、「予想以上の反響」という。

「毎日新聞六一・二・二二」

<b>信州大学</b>
<b>経済学部が</b>
<b>広くスタッフを</b>
<b>求めています。</b>

わたくしたちは、これまで、大学院出身者の中からのスタッフ採用を原則としてきました。応募者が少ないわけでは無いのですが、求める人にはなかなか出会うことができません。昨年の例では、応募者は40名で、採用はゼロでした。

これまでの経過の反省のうえにたって、新たな試みをすることにしました。国立大学がこのような募集をするのははじめてのことかもしれません。これが、大学における研究と教育の活性化につながることを期待しています。

〈具体的には〉

- 経済系法律系の大学院に限定せず、その他の系統の大学院出身者および企業、官公庁、ジャーナリズム、国際機関、民間研究機関に現に勤務中の方々等。
- 専攻または従事する分野——経済学に限定せず、経営学、法学、政治学、社会学、国際関係論、社会工学等の広い意味で関連する諸分野。
- 現在の勤務先や経歴を問いません。また、活字の上に表現されたものに限定せず、仕事上の業績や経験を高く評価します。

■募集人員 6名以内

■応募締切日 第1次2月15日、第2次8月31日  
(応募があり次第審査に入ります。)

■応募資格 研究教育歴の種類、年齢、国籍、論文等業績の種類を問いません。

■採用時の待遇 教授、助教または講師

■任用期間 定年は65歳ですが、希望により有期(ただし最低3年程度)も可。非常勤講師も歓迎します。

■提出書類 履歴書、身上調書、業績等又は業績経歴書、研究教育活動に関する小論文(詳しい募集要項は、下記にご請求下さい。)

■応募先 〒390 松本市旭3-1-1 信州大学経済学部人事委員会

■電話による問い合わせ  
Tel 0263-35-4600(大代表)  
内線3330 高山(9:00-17:00)

■応募の秘密は厳守します。  
不採用の場合には書類はただちに返却します。

他方学生は、入学志願者一、八一四名。一二倍。

人気は高し経済学部・地元受験生は迷惑顔——一発逆転ねらってぞくぞく・「狭き門」にやけ気味——

信州大学経済学部の人気は高い。六一年度入試では、二一〇人の定員に一、八四人が志願。四日の二次試験の欠席者は一三二人あったが、実質競争率は八倍ちようど。信大の八学部で最高、全国で見ても高い倍率だ。ユニークな入試制度を利用して、「一発逆転」をねらう受験生が全国から集まるのが最も大きい理由とみられるが、教官公募といった試みにひかれる者もいる。半面、「地元国立大」志向の県勢からは「いい迷惑」といった声も聞かれる。

「朝日新聞長野版六一・三・一六」

ものさしではかつて、ピタリとあわせる。これは結果であって、学部は文部省相手の乱戦を覚悟の臨戦体制であった。教授の資格規定は省令でさだめられており、学部がとやかく言えるものでもない。「論文なし」、よその学部は言うだろう。なにを気が狂ったか、それだけが学者の資格ではないか。

ついでいるとはこれをいうのであろうか。一週間前のポスターのいかりはどこかに消え、省令を改正するから広告は待てというのである。事実二月五日改正通知はいう「大学や研究所のみならずひろく社会に人材をもとめ、その優れた知識及び経験を大学において活用すること」「優れた知識及び経験を有するものについて、学位、研究上の業績または教育の経歴の有無にかかわらず、広く大学の教授または助教授への道を開くものであること」

ついでいるというよりは、文部省の一メートル前に私たちはいる。世間は言うであろうか、文部省の後押しがあるとか、文部省の先棒をかつぐものであるとか。私たちは、社会から大学へのメッセージを受け取ったのである。

注一☆——留年論争 私たちスタッフにも、記事を書いている人たちにも留年の経験者は大勢いる。学部・学科進路の選択に迷い、やはりあの大学に行きたい、「青い鳥症候群」は病気なのであろうか。まず留年は恥ずかしいという大学のたてまえを崩さねばならぬ。しかし、これを当時は口にすることはできなかった。

四年後、次のような記事がある。

：ユニーク「大型留年」——「芸派」入試の信大経済一期生 「一教科でも成績が特に良ければ合格」という独自の入試で四年前に入学した信大経済学部の学生が、同期生の三割以上を留年で積み残したまま一九日、卒業した。例年の留年率は二割でいどだから、かなり多い。入試もユニークなら「大型留年」もユニークだ。経済学部は「独立独立歩の学生たちだからじゃないですか」とおおらかで、大物が育つことを期待しているようだ。 (信濃毎日新聞六一・三・二〇)

注二☆——PRポスター 「えっこれが国立大学のPRポスター？」——国電渋谷駅ホームに二九日、信州大学経済学部の学生募集のポスター(写真)がはり出され、人目をひいている。……「一科目でも優秀な成績なら、他は零点でも合格」というユニークな選抜方法で話題を呼んでいる同学部が、ユニークさをさらに売り込もうと作った。ポスターは縦約一メートル、横一メートル四五で、その道の専門家に依頼したというだけに「さらば平均点」のコピーにキャンパスなどの写真を配したぞん新なもの。……来月一日からは東京のほか札幌、名古屋、大阪、福岡の駅頭などに約五十枚がお目見えするが、今年、競争倍率トップの東京芸大美術学部も「まっ青」のこのポスター、二位の同学部を一位に押し上げることができるか…… (読売新聞五九・二二・三〇)

注三☆——教員資格は弾力化の方向 国立大学の教員は「大学の自治」原則に基づき、各学部の教

授会が候補者を選考、決定し、それを文部大臣が任命することになっている。昨年、東京医科歯科大医学部の教授選考をめぐる汚職事件をきっかけに、文部省が医学部のある国立大学四二枚を対象に教授選考状況を初めて調査したところ、公募制を全くとっていないのは東京大学だけ。北海道大学は九学部、名古屋大学は六学部、京都大学は理、医の二学部、大阪大学は五学部、九州大学は七学部がそれぞれ公募制をとり、地方大学の大半は公募制を採用していた。

ただし公募はしても、文部省の定めた大学設置基準の教員資格が厳しかったため一般からの応募は少なく志願者は各学部教授の推薦する門下生にほぼ限られているのが実情。公募方法も学内に張り紙をしたり学会誌に小さく掲載する程度だった。東大をはじめ主要大学の人文科学、社会科学系学部では「信頼できる後継者を養成する」建前から助手―講師―助教―教授と学内で順次、階段を上っていく体制が支配的だった。

しかし各大学で「社会に開かれた大学づくり」が唱えられ、帰国子女や社会人の入学、公開講座などが盛んになる中で「一般社会人にも大学教員への道を開くべきだ」との声が高まっている。このため文部省は大学設置基準の教員資格を弾力化する方針を決め、今秋、大学設置審議会（会長・石川忠雄慶大学長）の了承を取りつけたうえ、現在、基準改正作業を進めており、今年度中には改正に踏み切る。改正内容は、大学設置基準の一三条（教授の資格）、一四条（助教の資格）に「専門分野に関して経験豊かで、教授歴がなくても知識、教養面でふさわしく、教育研究上の能力があると認められる者」といった旨の「弾力化」条項を新たにつけ加えることになりそう。信州大学の試みは、こうした大学教員資格の弾力化の方向に沿って、従来の建前だけの公募制を実質的なものにすると思われる。文部省も「聞かれた大学づくりのユニークな試み」（高等教育局）と注目している。

（日本経済新聞社六二・一二・一三）

### 第三章 客員講師団

#### 二兎を追う。客員講師団構想

教官公募までは、何が目的であるか明確であった。この先、手段が独り歩きを始める。百人の講師団がそれである。

千人をこえる応募者（常勤希望者七六九名、非常勤二〇二名、その他六六名）をどう審査するか。記録には、人事委員会二月一八日、二五日、三月一日、一二日、教授会一四日、人事委員会一八日、教授会二〇日、三月二五日には第一・第二段階審査結果通知とある。非常勤を除いて約二五〇名残った。精力的な活動であるが、通常では考えられないスピードである。「人事委員会四月八日、教授会九日、人事委員会・教授会二三日、二五日に第三・第四段階審査結果通知、同時に「客員講師団」構想に基づき、講師団参加の要請」（信州大学経済学部教官一般公募と結果について）この段階から、審査は教授会全員参加の体制に入った。常勤スタッフ採用の面接・一四名は四月二七日、五月一〇日、一一日、一二日、東京で行う。客員講師団の構想とスタッフの採用は、平行していたことになる。教授会五月一四日、二一日、常勤スタッフ任用候補四人決定。三〇日、講師団一二二名決定通知。この後、八月から一〇月にかけて二次募集の審査が続く。

狂気の三カ月、私たちは自分たちが何をしているかの意識よりも、大変なことをしてしまったという意識のほうが鮮明に残っている。次々と処理されていく書類の山を見ながら、これでスタッフの採用ができるのだろうか、というおそれと、大切なものを捨てているのではないか、という危惧と、動揺をかさねる。応募者に書いていただいた「仕事上の業績と今後の抱負についての小論」はひとつひとつ切り離せば別であるが、全体としてこの社会が、大学にせまってくるともいえようか。当時、インタビュー構成の『仕事』という大部の本が評判になっていたが、雑然としたカタログ風のものとは違い、基調として個々の大学観を背後にひかえ、主体の立場を明確にしていたから、事実の迫力を増幅する力があつた。スタッフの採用が失敗したときの言い訳に、客員講師団をつくったといえ、事実の半分を言いあてていたであろう。夕刊フジは、スタッフ採用の失敗と、客員講師団結成を同時に報道していた。報道の主流は、客員講師団にあつた。「開かれた大学へ加速」「日経新聞六〇・五・一八」。しかし、事態の推移はこの二つの区別をできぬほどのものとしていた。教授会は、本気になって二兎を追ったのである。六月一八日常勤スタッフ候補四名と「客員講師団構想」を発表した。

第三章 客員講師団

表5— [信州退学客員講師団の顔ぶれ] (年齢順)

現在の職業	年齢	居住地	最終学歴 での学部
1— 企業教育センター	29	千葉	文学部
2— 会社員	30	長野	人文学部
3— 建設会社員	34	埼玉	国際
4— 学校職員	35	北海道	環境学
5— 団体事務局長	37	東京	農学部
6— 著述業	37	東京	文学部
7— 団体研究員	38	千葉	文学部
8— 内科医	38	東京	医学部
9— 会社員	38	東京	商学部
10— 村総合センター長	38	愛知	経学
11— 会社役員	38	神奈川	法学部
12— 新聞社編集委員	39	東京	経済学部
13— 会社役員	39	長野	(不明)
14— 新聞記者	40	大阪	経済学部
15— 会社員	40	京都	文学部
16— 会社員	41	不明	商学部
17— エンジニア	42	千葉	経済学部
18— 会社役員	42	東京	商学部
19— ジャーナリスト	42	神奈川	経済学部
20— 美術ディレクター	42	千葉	美術
21— 新聞社営業部	43	東京	経済学部
22— 会社役員	43	東京	経済
23— 経営評論家	44	東京	法学部
24— 大学院講師	44	神奈川	商学部
25— 会社役員	45	神奈川	法学部
26— 専門学校講師	45	東京	法学部
27— 設計士	45	愛知	工業高校
28— 学習塾自営	45	長野	美術短大
29— 会社員	45	東京	商学部
30— 新聞記者	46	大阪	経済学部
31— 団体職員	46	千葉	経済学部
32— 県庁職員	47	長野	文学部
33— 会社員	47	東京	商学部
34— 業界紙編集長	47	長野	高校
35— 著述業	48	東京	社会学部
36— 建設会社部長	48	東京	社会学部
37— 会社社長	49	米国	法学部
38— 会社役員	49	神奈川	外国語
39— 会社員	49	神奈川	工学部
40— 市議、大学講師	49	千葉	経済
41— 会社役員	50	長野	経済学部
42— 新聞記者	50	東京	法文学部
43— 会社員	50	神奈川	教育学部
44— 百貨店	50	東京	人文科学
45— 新聞記者	50	東京	社会学部
46— TVディレクター	50	福岡	文学部
47— 随筆家、農業	51	京都	法学部
48— 国際問題評論家	52	神奈川	経済学部
49— 経済評論家	52	神奈川	商学部
50— 自由業	52	長野	経済学部
51— 会社役員	53	東京	経済学部
52— 会社役員	53	東京	経済学部
53— 作曲家	53	東京	音楽学部
54— 会社員	53	埼玉	政治
55— 会社員	53	東京	法学部
56— 金融機関部長	53	東京	法学部
57— 外資系会社員	54	東京	経済
58— 経営評論家	54	東京	商学部
59— 会社役員	54	神奈川	経済学部
60— 会社役員	54	山口	政経学部

61—	新聞論説委員	54	東京	文学部
62—	銀行参事	54	埼玉	経済学部
63—	会社顧問、著述業	54	埼玉	法学部
64—	新聞広告審査委員	55	茨城	法学部
65—	会社役員	56	兵庫	法学部
66—	会社役員	56	兵庫	商業学校
67—	会社各員	56	滋賀	(不明)
68—	ジャーナリスト	56	神奈川	(不明)
69—	新聞編集委員	57	東京	外国語
70—	労働経済研究家	57	東京	経済
71—	新聞支社長	57	東京	経済学部
72—	商事会社参事	57	兵庫	専門学校
73—	専門学校講師	57	東京	商科大学
74—	会社顧問	58	兵庫	経済学部
75—	会社経営	59	長野	(不明)
76—	TV支社長	59	神奈川	法学部
77—	映画監督	59	大阪	経済学部
78—	老人大学講師	60	千葉	政経学部
79—	会社社長	60	滋賀	政経学部
80—	町長	60	宮城	政治学
81—	会社顧問	61	神奈川	法文学部
82—	美術館長	62	長野	航空部
83—	大学教授	63	福岡	法文学部
84—	会社役員	63	東京	経済学部
85—	団体嘱託	64	東京	(不明)
86—	労働組合顧問	64	東京	高等商船
87—	会社嘱託	65	東京	法学部
88—	団体参与	67	神奈川	電気工学部
89—	無職	67	東京	経済学部

[注]名簿搭載者で判明分のみ。

「昨年五九年一二月『信州大学経済学部が広くスタッフを求めています』と題する教官募集要項を公表いたしましたところ、大きな反響を呼び、昭和六〇年二月一五日の第一次締切日には、常勤スタッフ、非常勤スタッフを併せて、一〇三七名の方から応募をいただきました。この数は、私たちの予想をはるかに超えるものでありました」

「そして、この教官募集の新しい試みを通じて、私たちは、大学や研究機関の外のさまざまな領域で、すぐれた能力と活動実績を示されている方々が数多くおいでになることを知りました。また、このような方々が大学における研究教育活動に強い関心と意欲を持つておられることに、あらためて感銘を深くいたしました。しかしながら、今回の試みにとつての大きな制約は、常勤スタッフの募集定員がきわめて少なく(最大限六人)、このレベルからみるときわめて限定された小さな範囲でしか大学の内と外との交流をはかりえないという点にありました」

「審査をおこなわせていただく過程で、多くの魅力ある考え方や実績、そして研究教育活動に向けられた積極的な意欲や姿勢に接するにつれて、私たちは、こうしたエネルギーに積極的にお応えすべきではないかという思いをふかめるようになりました。当初は、常勤スタッフを募集するという形から始まったわけですが、この寄せられたエネルギー

ギーの方向を何とか具体的な形あるものへと結晶化していきたいと願うようになりました。また、皆様の今回のご応募のお蔭をもちまして、大学外のこうした方々の具体的なご支援ご協力を受けることにより初めて将来に向かつて前向きな新たな大学づくりを進めていくことができるのではないかと、という自信めいたものが私たちのなかに生まれてまいりました」（「信州大学経済学部講師団〈仮称〉をめぐる構想」より／一九八五年六月一八日）

官民から新風。教官4人内定。信大経済学部

全国に先駆け大学教官の一般募集に踏み切っていた信州大学経済学部（神林章夫学部長、松本市）は十八日、教授三、助教授一の四人の採用を内定したと発表するとともに、百十九人の非常勤講師団の編成も明らかにした。

四人はジャーナリスト、一部上場の製造業会社員、中央官庁の国家公務員、地方自治体職員。現職を円満に退職し次第、任用を申請、文部省の発令を受けて赴任する。早ければ来春にも教壇に立つ。

〔信濃毎日新聞六〇・六・一九〕

「あなたがメインキャストです。」

一〇〇人の講師団をかかえて、当惑したのは、非常勤講師という肩書であった。任用の基準は、常勤の場合変更されたにもかかわらず、旧態依然たるままであるし、なによりも予算の枠は大学全体一本であつて、経済学部が増えれば他学部は減るのであるから、つぶされるのは目に見えている。それに非常勤講師というのは、世間の理解するものとは異なり、薄給のうえ常勤になるために教育経験を積むためのものであつて、通常講義の補助として大学の中では、普通は嫌われている身分である。私たちのいう講師とは、スタッフとは同等に、講義を主とすることなく、それ以外のところでお付き合いをしたいというのである。

Q——「非常勤講師の職務をお願いするのは、学部の裁量によるのですか？」

A——「現行制度では、非常勤についても大学の任用基準と、予算的に学部割り当てられた枠があります。ですから、当然、従来の慣行との摩擦が出てきます。／今回は従来の制度とも違うわけですが、もつといろんな意味で多様な制度の在り方をつくっていくような方向にしたいというふうにも考えています」

Q——「今の基準では、こうした制度の実現は難しいのではないですか？」

A——「その通りかもしれません。／＼我々としては、現行の基準を改正して多様化してくれるように申請活動をするともに、従来の非常勤の肩書も使いながら、講師集団の内部で差別を設けず、二、三年の間、一緒につきあってほしい…、ということなのです。誤解されるかもしれませんが、全員が発令を伴った講師団というように最初から考えれば、この構想は実現しないかもしれません。——社会に対して、我々大学は門戸を解放しようとしています。その隙間は、みなさまに埋めてほしい。我々は活動を開始したのだから、ぜひみなさまにも活動を開始していただきたい…。／＼この企画については、今後、できるなら、大学の外にいる方たちと主役を交替したいという気持ちです」

Q——「結果として、かなりムシのいい話になったという気もしますが…？」

A——「そうかもしれませんが、けれども、これまでになんかこうしたこと考えた大学が他にもあったかもしれませんが、思いきって踏みだしはしなかった。私たちも、今の状況の中で安住していようと思えば安心していることができたわけだけども、あえてこういう実験に踏み出したわけですよ」

Q——「お金の問題ですが、みんなで一回顔を合わすということだけでも、随分多額の費用がかかるわけで、その辺の予算措置の方はどう考えているのですか？」

A——「七年前の学部発足時に、若手研究者の海外留学資金などに使わせてもらっているものがあります。そこから一部を使わせていただこうと思っっています。後は、講師の方にも手弁当がある程度お願いしなくてはならないでしょう」

Q——「当面は文部省の予算の裏付けがあるというのではなく、現時点で使えるものを使っていこうということですね」

A——「そうです。我々としては、まず予算をとって企画を考えると、ということではなく、実験を積み重ね、拡大していきながら予算をお願いする、というふうに考えていきます。ムシがいいと言われるかもしれないが、そうしたやり方でしょうか。何事も始まらないんですね。特に大学というところでは…」

「『講師通信』三号より」

これがある記事は「身分なきスタッフ」「ボランティア」と揶揄した。この記事への反感が、客員講師の本意を不鮮明にしまった。客員講師も非常勤講師も同じ様なもの、だが客員講師というのは苦心の作、非常勤講師制度の枠をかくくぐるといよりは、それとはまったく違うもの、講義中心の大学、その付属物非常勤講師に対立するはずのものであった。

あなたがメイン・キャストです。私たちは、具体的役割をこちらから明示して、古くさい大学の殻に入っていたかどうかとは考えていません。舞台の上で自由に振る舞っていただくことが基本であり、大学にいる私たちはここでは脇役にすぎないのです。この過程で、問題を発見し、問題意識を磨き、何かを生み出すことができればと考えています。もちろん、重要だと信じていたことが何でもないことだと気付くこともあるでしょう。

研究会といつても、ドップリと大学社会に浸った人間が Planning を担当すれば、できあいの殻の中に押し込め、せつかくの「活力」を奪うことになってしまい、今回のようなことの価値の大半は失われてしまいます。Planning は実際に多くのものを切り捨てることにより可能となりますから、明確・詳細につめる前に Plan をたてる段階からみなさまの活躍を期待したいのです。何を議論し、研究したら面白いかという好奇心のぶつかり合い、ここにこそ価値があると考えます。

目標の山と登山口が決まれば、登山道は大概決まり、登山の楽しみも決まってしまう。山を捜し、入口を決める段階で自由な発想・着想を見たいというのが私たちの願いです。

失礼な言い方かもしれませんが、舞台上上がっていた方々は精選させていただきます。いただきました。その際の基準は何か期待できそうな方々、私たちが会ってみたいと思う方々ということになりましょうか。

面接もしないで何か精選だ、という声が聞こえてくるような気がしますが、そんなに固く構えられても困るのです。大学社会にドップリ浸った人間が面接をすると、「大学人」らしさを要求する結果になりそうで正直なところ気乗りがしないのです。むしろ、研究会の場が相互面接という役割を実質的に果たすことになるのかもしれませんが。 「講師通信」第二号、六〇、六月二四日

共通する問題関心やテーマにそって、講師団の中にいくつもの核となる活動グループをつくる。これをプロジェクトと呼び、これに学部スタッフがコーディネイターとして参加する。プロジェクト間の調整には、学部が事務局としての役割を受け持つ。活動として考えられるものは講義のほかにも共同研究、成果の発表、調査活動、コンサルタント、イベント企画、他大学との交流、産官学交流、社会人のための公開講座、移動講座、地域開発、村おこし、国際流通……。

とりあえず作られたプロジェクトは「地方論」「国際経済」「社会政策・国際関係論」「現代企業経営論」「商品開発」「現代日本経済論」「情報メディア論」であった。

自由なパレット・ワークでいくつかの研究プロジェクトをたて、みなさまのいずれかへのご参加をお願いすることになりますが、これはいつてみればクラスのようなものだとお考えいただきたい。一応の共通の関心事になりそうな「の」を私たちの方で捜してみたというのが実のところであり、舞台をいろいろな色で塗り分けてみたというところでは、あとは、すべて各プロジェクト・メートと話し合っただけで決めていただくというわけでは、プロジェクトを移られる方、「独立宣言」をされる方もおいでになるかと思いますが、その点についても創意を發揮していただこうと考えております。 「「講師通信」二号より」

直ちに批判がかえってくる。「テーマが縦割、いささか平凡」「学部でなく外部スタッフをつくれ」「新機軸をうちだせ」「ネーミングに工夫を」

九月四、五日、合同ミーティング、松本で開催。一二一名中八七名出席、各紙は講師団名簿をのせ、NHKはミーティングをNCナインでとりあげた。

一〇月一五日、講義はじまる。

「国際経済」「地方論」を中心に一月までに二四人登壇。

六一年度は火曜日の午後の、現代経済論特論一、二、現代社会論特論一、そのほか産業経済論一、三のゲストスピーカーとして、延べ五三人。九月「せぶてんぼー・ふおーらむ」は盛り上がりのピークをつくった。「経済政策・大内力」、「経済史・岡田与好」、「国際金融・深尾京二」、のレギュラー、客員講師の「政治史・大久保啓三、岡本愛彦、川口博之、国岡政利、猪瀬直樹」、「商品開発・杵淵健一、吉野りゆう一、高見俊一、野田正道、当間ひかる、川部重臣、竹内こわし、瀬谷重信、小杉恵、箕浦秀圓、湯沢明」 「ヴィジュアル日本社会論・清水薫、西井一夫、山川浩二、内藤孝、池田直樹、杉原文治、金子美齡、篠田正浩」。満席の教室にテレビカメラがすえつけられ、スタジオでの授業のようであった。つぎつぎに登場する先生、雑然とした情報の洪水、いつもより熱心な学生。

講義室あふれるほど信大経済学部「開かれた大学」好評で幕――

信大経済学部は「開かれた大学」をめざして二十五日から客員講師団による「ヴィジュアル日本社会論」と題した講義やシンポジウムを行ってきたが、最終日の二十七日は映画監督の篠田正浩氏とタレントのアグネス・チャンさんの二人が熱弁をふるった。三日間で客員講師七人がそれぞれ持ち味を生かしてレクチャーをしただけに、学生の関心は強く、大学側は「大成功だった」と満足

げ。

二十七日の講義は同学部大講義室（二階）で行われたが、約五百人の学生が詰めかけ、あふれた学生たちは一階の同時放送ビデオを見ながら聴いた。

午前中の篠田氏は前半でソ連の映画監督、エイゼンシュテインがつくつたロシア革命の映画「十月」を見せ、後半、同映画を解説しながら言葉を使わずに、いかにつくる側の意思を伝えるかについて、内容の濃い話をたっぷり披露した。NHKのテレビ番組「はね駒」にもふれ「ナレーターがなければ、理解できないような番組は、よくない」と厳しく批判していた。

午後二時からアグネスさんが登場、講義が始まって二十分近くは雑誌社などのフラッシュをたて続けに浴び、学生から文句も出たが、アグネスさんはコミュニケーションに必要な八要素を黒板に書き「ここに来られない人たちのために、媒体も必要だから……」と報道陣につこり。

〔毎日新聞六一・九・二八〕

六二年度、現代経済特論三（情報メディア論）、現代経済特論四、現代社会論特論二（労働時間は何故短縮できないか）同三（企業社会をどう生きるか）、現代財政金融論（地域問題特集）、商品開発論二、講義参加講師延べ七十二人。

### 一〇〇人の講師団

「講師通信」は客員講師と学部をむすぶものであった。六月九日に第一号を発行、六月二四日、七月二日、二三日、一〇月一四日、十一月一二日（臨時）、十二月一日。六月一年一月に第七号を発行、ここで中断した。プロジェクトごとの会合が定期化するにしたがい、コーディネーターはその運営に力をとられるようになる。情報はプロジェクト・グループ内に閉じ込められる。グループを横断する情報の必要性よりも、グループ内でお互いに知り合うというメンバーシップの確認に時間をとられた。「通信」の内容が形式的な報告になり、おもしろくなくなる。グループからはなれ、個人と学部の契約関係Ⅱ講義に中心をおく人たちは、講師相互の交流に興味はなく、団の結成そのものに反対していた。講義ですら学部に一方的に利用されている、「信大の名を有名にさせたのはわれわれではないか、その見返りに学部は何をしてくれたのか」。彼らに「通信」は必要なものであったが、それは学部からの情報の一方的な流れを受けとればよいのであって、逆のながれを期待する学部の負担と疲労感を増大させるだけであった。その対極にグループの枠をこえてより積極的に動き、横断的なコミュニケーションをもとめる人た

ちもあつた。そのひとつに、一〇〇人の特性を引き出すには、様々な組合せとそこから浮かび上がるテーマ、それぞれにふさわしい行動と組織のありようを見つけることができるはずだという提案があつた。画一的なプロジェクト会合の進行に、いらだちを感じ、「とりあえず」というままに固定するのではないか、という不安をもつのである。具体的にはアンケートをとり、各人の特技と関心を中心にカード化を試みるというものであつた。学部はこの点で資料をもっている。応募の時の申告書であるが、これを使うわけにはいかない。プライバシーの問題であつて、書類の管理は極度にきびしくしていた。また、このうえでのアンケートには多大の抵抗は予想される。「学部に一方的に利用されるのではないか」。

プロジェクトが、あたりさわりのないネーミングとでたらめなグルーピングであつたことがかえつてよかつた、というのは後で気が付くことである。それは一〇〇人のうち組合せいかんでは、グループから商品化できるアイデアが出てくる可能性がある。もしかしたら、学部の狙いはそこにあるのではないか、いや、素人の先生をうしろで操るのがいるのではないか、という商売人の勘のようなものである。

九月のミーティング以後、松本で数回の会合をもつ。これを交流サロンとして定期化する予定であつた。これもまた長続きしなかつた。プロジェクトの会合は順調に続くが、それ以外は散発的な個人の動きは孤立する。

パートナーシップ——講師団のコミュニケーションづくりや運営について  
は、旧年中は学部側スタッフがほとんどを担つてきましたが、一月からは月例運営ミーティングが動き出しましたので、少しずつ講師団（正確には講師の運営ボランティアの方ということになりました）に移していきたいと考えています。差し当り講師通信の編集を委ねることや、講師団創案の研究会や、講師団側の運営委員会を明確化することなど始めたらよいと思われまふ。そして、これら様々のプランを実行に移す場合、プロジェクト横断的なワーキング・グループを結成していただき作業を進めることになりました。

教官一般公募方式を開始してから一年余、学部スタッフもそのエネルギーを過酷に消費してきた（？）ような感が否めませんが、本年も、旧年同様に自己責任の原則（？）の下で各自適宜に充電作業を行いながら、運営委員会および各プロジェクト・コーディネーティングの作業に務めてまいりたいと思います。振り返つてみますと、旧年は講師の方々を「お客さん」として遇する傾向が濃かつたという印象をもちますが、本年は、できるだけ同じ「仲間」として活動できる環境をつくるように心掛けてまいります。講師の方々も、学部スタッフ

に気兼ね(？)せずに、是非とも大胆な自己主張と自主的実践を育んで欲しいと思います。そこではじめて、対等なパートナーとして、「大学」と「社会」の共同作業を進展させることができましょう。

「『講師通信』七号・六一・一・二」

財政の先は見えはじめた。プロジェクトごとの均等な配分でも、どんどんつかつてしまふところ、大事につかうところ、そんな差を無視しても打ち切らねばならぬかもしれない。ともかく二年分の講義にかかるものは、最低確保しなければならぬ。いや、それよりも講師の負担を軽減するためには、東京に連絡場所をつくらねばならぬ。そこにプロジェクト情報が集まり、ファックスで松本に送られれば、つぎに編集が講師のもちまわりでできる体制に移行させる。そして講義を終わった人たちとの共同の場・講師団経済学会の設立準備に向けて動きださねばならない。……ねばならない。……ねばならない。三月には講師団の運営委員会をひらいて、講師の事務局運営への参加をきめねばならない。

プロジェクトの枠をはずれた散発的な動きは孤立する。それは、講師にかぎったことではない。私たち学部スタッフのなかでもそうであった。狙いましたように、『朝日ジャーナル』の一撃が加わる。採用にもれた人の投稿という形をとっているが、非難の要点は学部はただで講師を使おうとしているという点にある。狙いは学部長個人であっても、『週刊新潮』と同様、組織の分裂を見透かした第二弾が準備されているだろう。不等価の交換というのであるが、学部の全力投球をあざわらうのは、一部の客員講師の常識でもある。「かねと身分の取引で解決しようとしなのは、まったくの世間知らずか、詐欺である。」このためだけで教授会が開かれた。黙殺するが、おまえもほどほどにしろ、これがいうところの組織決定であった。この次はもう面倒をみない。「不等価交換とは私たちのいいたいことではないか、むしろただ同様で大学をつかっているのはあなたがたではないか。」

「皆さんそうカリカリせずに、この際『ホビー講師団』の気持ちで気楽に大学とおつきあいしようじゃありませんか。」『講師団報告 八六・七』というのもあった。

六月三日・客員講師団運営協議会(麹町グリーンパレス)資金集めに対する反対が強く、講師団活動は最低限度に抑えねばならなくなった。七月五日・経済学会設立総会(神田学士会館)。

発足してのちすぐ冬眠。翌六二年、一〇月三日経済学会「研究集会」、国際経済研究所設立構想発表。

客員講師団の活動の延長線上に、大学と民間の交流の場をつくる。人の流れの中心の

ひとつである。それを保証する組織と財政。このような構想は、だれもが考えつくことであろう。もしかしたら、この先生たち、おかねを集めることができるかもしれない。それをつかって何をしようというのだろうか。組織運営に客員講師の権利を保證せよ。この「もしかしたら」が信大経済にまわりついてはなれないのである。面白い、ひとつやってみようじゃないかというかわりに、先生世の中あまくない、とんでもない野郎がごろごろしているんですよ。どうもとんでもないというのが、すぐ近くにいらっしゃる。ここでやめたのが正解であった。おかねで解決しない、これを最後までやりぬくしかないのである。制度が、組織が先にできて、あとから人を捜す、ではなく、人がいて、それにあう組織を作らねばならないのであろう。教育界からひとがいなくなつて久しい。どんな人か？ それを見つけて出すネットワークがほしい。左から右にものを動かす、左と右を組み合わせる、コーディネーターの集積が最初であろうが、これはあくまでも底辺を広げる仕事であつても、それ以上のもの、アクション・プログラムはみんなの知恵を出すにしても、それ以上のもの、組織の核となる思想を執ように求めねばなるまいが、これをオーガナイズできる人が求められている。私たちは初心に戻る。

### 講義総括

客員講師団の活動は、講義に集約されていった。私たちは、大学Ⅱ講義という観念は俗人のものと言いたいのであるが、講師団の自壊、分解をくいとめたのは、学生諸君の暗黙の支持であつた。講義といえば、教師と学生のディスコミュニケーションの代名詞であるが、講師団Ⅱ講義を問において、私たちは学生とのコミュニケーションを回復したのである。

客員講師制度に対する学生諸君のアンケート回答を通読しての印象であるが、この企画に対する評価という問題それ自体と同時に、あるいは、それ以上に、その回答プロセスにおいて、大学や学部に対する見方、専任の教官とその講義に対する姿勢、あるいは自分たち学生自身や学生生活にたいする捉え方などが表現されていることが重要なものではあるまいか。この意味では、客員講師制度への反応を通して、学生諸君の〈大学像〉そのものが語られているのであり、学部に対して投げかけられている問題は、大規模社会人講師団のカリキュラムへの投入に対する学生の反応という問題以上に深いものがあるように思われる。学生諸君の意見をこのような視角から読むことは、我々の客員講師制度の導入目的からいっても当然に要求されることだといえる。なぜなら、どこにも例

を見ないこの制度を構想するにあたっての中心的な発想は、学生、教員、職員を含めての大学というシステム総体の日常的な回転に対して〈外部から新鮮な衝撃を加えてみることに、その衝撃によって、「大学」の内側にある我々自身のあり方を浮かび上がらせてみることに〉、にあったからである。だから核心的な問題は、社会人講師を大学の日常的な回転のなかに組み込むということよりも、まずは、その企画が教員と学生にとって、また、大学の日常的な回転にとって、〈どれだけ衝撃になりうるか〉、あるいは〈大学の日常生活をどれだけ切り裂くことができるか〉にあった。客員講師をめぐる学生意見集を読んでもれば、当の客員講師や専任スタッフにもまして学生諸君がこのことを感性的なレベルで鋭く感じとっていたことがわかる。多くの客員講師が講義を通して大学の〈日常生活〉に入り込もうと試みたのとは対象的に、学生諸君が客員講師に期待したのは、大学の〈日常性〉を破るような非日常的な「衝撃」であった。やはり彼らが大学の日常的な秩序のなかにもつとも深く組み込まれた受動的な存在であるからだろう。

上のような視点から、学生意見のなかに表れた論点をランダムに拾い上げてみよう。

客員講師の講義について、面白い、面白くないという基準での判断や、講師の「講義技術」の上手下手についてのテクニカルな評価がきわめて多い。講師の肉面的内面にまで立ち入ろうとした評価は皆無に近いが、講義技術については冗舌すぎるほど語られている。客員講師の講義について、プラス評価にせよマイナス評価にせよ、学生諸君はクールで第三者的な批評家、ことに講義に対する技術論的な批評家の立場に立っているようだ。教壇に立つ者に対して〈絶対的な距離〉を保ち、肉面的な交流にまで踏み込もうとはしない。少なくとも〈教室〉という場所で〈講義〉という媒体を通しては……。〈教室を離れて個人的な交流を望んでいる者も結構いたのだが。「構造化された講義の場としての教室」にたいする絶望的な意識が学生のなかに定着しているといえないか……〉

受講生である学生にとって教壇からの一方通行は当然の前提になっている。教壇との間の〈交流〉には最初から期待していない。あきらめているということではないだろうか。教壇から聞き手へと近づこうとする努力、ことに見えなかった態度には冷やかでシニカルな姿勢が浮かび上がっている。講義における熱心さもそれだけではアピールしない。あるいは時に講師がとつてみせる挑発的な姿勢も話し手から聞き手に対して交流を求めるサインであるはずだが、そんなサインはたやすく見すかされ反発を受ける。

〈教壇においてなにを表現するのか〉〈表現できる限りを表現してみよ〉という主張が聞き手から教壇に積極的にぶつけられる最大限であり、それ以上でもそれ以下でもない。講義として外的に表現されるものがすべてで、その〈裏〉にあるものまで見ようとしたり、まして、それを引き出してやろうとはしない。「その分野のことについてはもう好き勝手にしゃべりまくってもらいたかった。私たちはその中から自分に関係あるな、と思うことだけ頭にとどめればよい」という言い方は、聞き手が教壇との間におく冷静な距離をよく表現している。聞き手から講義する者への働きかけと意思表示は、ただ講義の場への出入りによつて表現されるのみで「興味のある講義内容の時だけ出席し」、「面白くなければ途中退出してしまう」だけである。

多くの意見は「聴講者の数」で講義を〈測定〉している。テレビの視聴率のような感覚だ。したたかな受動性というべきか。「シビアといえれば実にシビア」である。

上のような数多くの意見とは異質な視角として、たった一つ〈教える者〉と〈教えられる者〉の間の「人格的相互影響関係」にふれた意見があった。教える者と教えられる者との間のズレ違いをついた鋭い興味深い意見であるが、教える側の土俵に立つて教えられる側の主体性を見いだそうとする旧タイプの学生の意見であろう。現在、このタイプの学生がまったくなくなつたわけではないが、やはり絶対的な少数派になつている。ちなみに、この書き手は社会人体験を持つ留学生であることを指摘しておきたい。この意見と、「投手が素晴らしい球を投げるからこそ打者は燃える」という別の意見にあらわれた比喻とはかなり異質であるように思われる。

以上のような意見から浮かび上がるのは、教師⇨教壇から講義形式によつて教えようとする存在から絶対的な距離を置こうとするクールな聞き手としての学生の姿である。かれらは自らが受動的な聞き手であることを自覚しているし、それを多少は気にもしている。しかしながら、基本的には、そうした受動的存在としての自らを積極的に肯定しているものが多いとみるべきであろう。客員講師批判の締めくくりを「ビリヤードをやりに行こうと思う」と結んでいる者と、「『今の学生』がどうしようもないことは自明の理である…（それは）認識するに足りるだけの状況であり、そこからしか自己認識の方策は生み出されない…」と述べている者はまったく同じことを表現しているように思われる。

大学の外側から初めてその内部に立ち入つた客員講師が教室で遭遇したのは上のようなタイプの聞き手であつた。おそらく、ほとんどの講師はこのような

〈聞き手〉を予想していなかったものとおもわれる。むしろイメージにあるのは、「教える者」と「教えられる者」との相互関係を説くような旧タイプの聞き手ではなかったか。いうまでもなく、外部の社会人講師であるゆえに学生がこのような聞き手として現れたのではない。客員講師が教壇に登場する以前に、すでに、かれらはそのような姿で存在していたのである。このような視角からみると、学生の客員講師の講義評において陰面として浮かび上がっているものは、構造化された伝統的な大学の教室、講義、それを担当する専任の大学教員たち、そして、その構造のなかに否応なくはめ込まれた学生の姿ではないだろうか。

学生を教壇との交流をこぼみつつ、教壇で表現されるものを適当に聞き流すというしたたかな聞き手に仕立てたのは何であろうか。かれらが生まれながらのオーディオ・ビジュアル世代として、一方的な情報を受動的に受け取るだけの姿勢にならされ続けてきたという説明や大量の情報が氾濫する現代情報社会のなかで、大学の講義も雑多な情報のなかの一つ以上のものとは受けとめなくなっている、といった説明もできよう。たしかに、こうした社会状況からの接近も可能であるが、大学としての主体的立場からは、学生をこのようなタイプの情報の受け手に仕立てあげたのは、やはり大学の伝統的な講義構造であるといわねばなるまい。教壇からの距離を保つ、気ままな姿勢は、学生側の自然な自衛手段であったともいえよう。同時にそれは、講義外の活動にエネルギーを転化出来ない現在の学生たちの閉塞状況をも表現している（専任の講義を含めて、講義出席率は〈昔〉に比べて低くはなく、むしろきわめて高いくらいなのである）。

客員講師の試みは、大学の講義にわずかでも彩りを添えるものであったなら、どんなものであってもよい……というレベルで学生たちから歓迎された面すら感じられる。そして、この場合、念頭に置かれているのは、「観念的な話ばかりで、難しいだけで現実味というものが全く感じられない教授さんたちの話」、「机上の理論」、「教授の方々の〈どうでもいいや〉みたいな、ただ勝手にしやべりまくる講義」、「おもしろ味というか、人間の欲望である好奇心というものを満たす要素に欠ける講義」、「論理のみを説くみたいな、形式ばった講義」。「一方通行である普段の講義」といった専任教員による大学の日常の講義イメージである。ただし、ここにはそうした講義に対する反発の気配よりは、「大学の講義とは所詮、そんなものなのだ」とする諦念のようなものが漂っている。だから、新たに導入された客員講師制への当初の関心も、すでに大学の

講義を体験している在校生にとつては、能動的なエネルギーに満ちたものではなかった。「講義」を軸としたあまりにも構造化された大学の日常秩序のなかで、〈変化〉は最初から期待されていない。客員講師制も、企画の進展とともに「結構、学部もやるじゃない」という評価にかわっていったようだ。「客員講師の企画には、当初、なんの期待も抱かず、軽くみていたので正直いつて驚きもした」という意見は平均的な感想であるように思われる。この点では、受験生として志望大学の選択時に客員講師制度に興味をもった二年次生の評価は少し違うようだ。

以上のような学生意見に投影された〈講義〉像が、現在の大学、ことに社会科学系の学部に掲げかけている問題はなんだろうか。まずは講義の〈改革〉が緊急性を帯びているということであろうが、しかし、はたしてそれだけにとどまるのか。むしろ、ここには、たんなる〈改革〉を超えて、現在の構造化された講義そのものを解体していくような新たな大学活動の領域を拓いていくという課題が浮かび上がっているように思えるのである。

一つのステップを踏み超えた現在ほど鮮明ではなかったにせよ、この点は客員講師制度が構想されたときにすでに強く存在した問題意識であったと思う。明確な形を伴うものではなかったが、大学という場、あるいは大学の外側の場での〈講義〉以外の多方面にわたる客員講師の活動、大学と社会の交流の広がり期待されていた。この企画は、たんに既存の日常講義の秩序のなかに〈彩り〉を持ち込むというだけの構想ではなかったのである。しかし、結果としては、〈講義〉が客員講師活動の中心になってしまった。マネジメントの限界のせいもあるが、根源的には、〈講義活動〉がなおも大学の日常活動の中心を占め、その構造を深く規定しているという大学の内的な要因に原因を求めねばならない。まず我々大学の専任教員の体質が講義活動とその秩序に深く寄生しているということであり、さらに、学生諸君自身がこの秩序のなかに組み込まれており、消極的な抵抗以上の変革のエネルギーを持っていないということであろう。さらに、今回、大学の外から来ていただいた講師の多くは、旧世代的な〈大学〉観を持つておられたという要因もある。そこでは、〈講義〉が絶対的な価値を占めていたのである。「大学の名に負けて抽象的な学問をやろうとした人の講義はつまらない」という学生の皮肉な批評は〈大学観〉の世代的なズレを表現している。

学生側からは、客員講師制度が構想・企画段階ではらんでいたさまざまな広がりが見えなかった。学部としても、この点で学生に対する積極的な広報活動

は意図的に行わなかった。学生諸君が客員講師についての印象を形成したのは、もっぱら〈講義〉を通してであった。「(この制度は) 大学関係者と企業人(講師)との関係の方が深いシステムではないか」という指摘は、少しばかり制度の内幕を知る学生によるものだろうが、ここには、自分たち学生とは関係の薄い企画という受けとめ方があるようだ。この点に関連して、「芸能人を起用するなどしてマスコミ受けを狙った企画だ」という批評もあるが、これも学生とは縁の薄い、別のことをねらった企画だとキメつける感じがある。これも学部に対する一般的拒絶反応の表れであろう。学部としては、こうした意見が考えているような形ではマスコミを意識してはいない、というほかはない。むしろ、これらの意見も客員講師そのもののプラス評価はしてくれているようである。一部での意見に表れた〈芸能人〉への差別的な意識が少し気になる。大学のなかのもっとも古い感覚を若い世代の諸君のなかに見たくない。

学生諸君には、この企画の構想時のふくらみを情報としてあたえなかったために、客員講師制度は、講義という大学の日常秩序のなかに多数の社会人講師を組み入れるという企画としてのみ映った。その限りでは、企画の衝撃性は限られたものになってしまふことは必然であり、学生諸君の意見はこの点を鮮明に見抜いたものになっている。とくに一部の学生、おそらく熱心なタイプの受講者をいらだたせたのは、客員講師の講義が専任教員のそれと変わらないようなスタイルであったときだ。そういった講義秩序には、もう、うんざりしているのに、なぜ、またわざわざ聞かせられるのか、というわけだ。「大学の講師をするというので……いかにそれらしく見せようかなどと考えすぎておられないだろうか」、「大学の講義とはそういうものだ」と意識的にそうなさっているのだろうか」、「大学の講義という場に合わせようとして……」といった表現は、多くの講師と学生との間の〈講義〉観の根源的な違いを物語っている。講師があたえようとしたものは、「講義らしい講義」であったのだが、学生の期待したものは、「講義らしくない講義」であったのだ。ある意見は、明瞭に「講師の伝えたいことと、私がかれらに求めたものが……スレ違ってしまった」と指摘している。

学生が期待した「講義らしくない講義」とは、なんであったのか。多くの意見がくりかえし述べている点がある。「もつと個性を表現してほしかった」「本音を聞きたかった」という意見である。

多くの聞き手が「物足りなさ」を覚えたのは、「もつと語られない本音の部分が多くあったはず」、「もつともつと経験的本音を、より現実味のある話を

語ってほしかった」、「隠してしまっているところがある」と感じたからだ。 「私の職業、職務は他とここが違う……自分だけの自己流だ……というふうな、人それぞれの光る個性をむき出しにした講義をしてほしかった」というのは、かなり平均的な意見であるとみられる。

ここに、専任教員の〈講義〉の対極に、学生諸君が客員講師に期待しようとした〈情報〉の性格が鮮明に浮かび上がっているように思われる。かれらが求めるものは、個人という視点からの情報、私的な体験のスクリーンを通じた社会情報なのである。これこそ、かれらに消化できる質の情報である。かれらは〈理論〉として組織化され体系化されたような情報、あるいは〈私的な眼〉を欠いた結論的情報を感性的にうけつけようとしていない。現在まで〈社会科学〉として蓄積されてきたような〈情報〉の質とその流通のチャンネルと、現在の大学生たちが慣れ親しんでいる〈情報〉の質と流通のチャンネルとは次元を異にするともいえる。かれらより上の世代の学生は、容易に〈私的立場〉を離れて〈社会的視点〉（あるいは〈国家的支視点〉）に立つてみる、あるいは、そのようにふるまってみることが出来たが、現代の大学生はそのことを理性的ではなく感性的に拒絶する体質を持つ。したがって、客員講師の講義に対しては、話がかれらの〈情報チャンネル〉に同調した部分にだけ反応し、〈面白い〉と感じたのではあるまいか。

この解釈からは、「自分たちと同じ世代の若い講師の話を書き聞きたかった」「大学のOBの話は親しみを感ずる」という要望がよく理解できる。〈論理〉〈社会意識〉というチャンネルを媒介する交流なら、世代間の交流の障害はあるまい。こまやかな私的な感性をチャンネルに交流しようとするからこそ、〈同一世代〉やOBという手がかりが必要になるのである。十分に配慮すべき要望であると思われるが、たんに便宜的手法としての問題ではなく、この問題は今後の大学教育のあり方をめぐっての本質的な論点の一つとみるべきではないか。上の意見と並行しつつ、もう一方では、客員講師の話は「主観的で、いま一つ普遍性に欠ける」、「グローバルな見地に欠ける」という批評も多かった。だが、この批評はおそらく上の意見と対立するものではないように思われる。〈私的な感性〉を媒介したかれらの情報チャンネルは、同時に、ごつごつした主観性を受け付けない繊細さを持っているようなのだ。むきだしの自己主張は嫌われ、それ自体、聞くに値する情報とは考えられない。おそらく、そこには、ある種の〈普遍性〉を帯びることが要求されているのだ。この点も我々に一つの大きなヒントをあたえているように思われる。

最後に、さまざまに多様な意見にかかわらず、圧倒的多数の回答者が、客員講師制度と客員講師にきわめて好意的であったことは十二分に強調しておく必要がある。とくに改まったアンケート方式ではなく、カジュアルな形で意見を引き出す方式を用いたにもかかわらず（むしろ否定的な意見を出すことを示唆さえした）、数多くの回答者が制度の存続を積極的に要望していたことは、企画した側にとって、予想以上の反応であり大きな喜びであった。少なくとも、信州大学経済学部が推し進めている大学改革に対して、ともすれば無関心でクールな反応を示していた学生諸君がある種の共感を持ち、支援の姿勢を持ち始めてくれていることにわずかだが自信を深めることができた。

「「学生意見に対する若干のコメント」下田平裕身」

### 講師団解散

六三年三月二〇日解散集会・経済学会総会、六七人参加。講師団の解散にみなさんは不満足であった。三年間のシナリオの最後を考えれば、私たちの中から、大学のそとにスカウトされスピン・オフするものがでる。講師団のなかから、学部スタッフに仲間入りするものが現れる。これが大団圓というものではないか。しかしである、ここまで私たちはやる必要があつたのであろうか。もつと率直に言えば、みなさんの考える大学を舞台に、みなさんの考える役回りを演じられる役者が、大学の内・外は別にして、いたのだろうか。

ふりかえってみれば、前半は皆さん半信半疑のようすであった。私たちは、この部分で力みすぎた。言うところの、力の配分に失敗したのである。後半は、みなさんのうち全力投球のウォーミングアップをはじめたのも現われ、その気になつてきた。そのとき私たちは、戦線から後退しはじめていたのである。広がりすぎた前線に孤立し、支援をもとめる声を黙殺した。たとえば豊科町のフィールド・ワークのように、もし敗戦ということになれば、それだけで戦犯に値するものだ。わたしたちはまだ降伏してはいない、旗を巻いたわけではない。「大学から社会へ、そして社会から大学へ」これは誇大広告ではなく、わたしたち学部の伝統の基礎をつくるであろう。

誰かが、大学とは器のようなものだといった。誰もが自由にこれを使う。この安曇野に死んだ岡村昭彦氏は、かつてこの教壇で次のような話をしておられた。「ケネディ、アイルランド移民のルーツを訪ねて、ダブリンの大学を訪ねた。図書館で親切なアドバイザーをうけ、やまのような書物のなかでひとときをすごしたことがある。私はオーケストラの指揮者のようであった。民族の歌声が次々に重なりあいハーモニーをつくつてい

く」。

大学を使う、いや大学は、使って魅力のあるものでなければならぬのではないのか。私たちは、最初の出発点にもどった。

あの出発点の熱気は、社会の流動への予感、大学と社会のあらたな関係への予感、それでいっぱいであった。これが、私たちと皆さんとの出会いではなかったか。いささか社会の動きの先を急ぎすぎたのであろう、期待が大きかっただけに結果に失望が追い打ちをかける。しかし、この出会いを私たちは忘れない。みなさんも忘れないでほしい。さようなら。

**注一★ 二次募集**

八月三日 二次募集締切り(当日消印有効)

二四〇名応募あり、

内容 常勤希望者……………一六八名  
非常勤希望者……………五八名  
女性……………一〇名  
外国人……………七名

九月 二日 人事委員会  
三日 人事委員会

教授会。経済学部客員講師に関する内規を定める人事に関する教授会

第一・第二段階審査結果通知(応募者各人宛)

〃 一七日 人事委員会人事に関する教授会

〃 一九日～二〇日 常勤任用候補者六名面接懇談(於東京)

一〇月 八日 人事に関する教授会

〃 一四日 第三段階審査結果通知(第一・第二段階経過者各人宛)

〃 三〇日 臨時教授会

一 一月二日 人事に関する教授会。常勤任用候補者決定(二名)

〃 一三日～一九日 第四段階審査結果通知(第三段階経過者各人宛)

客員講師団第二次分参加の要請(一四名)

〃 一三日 第五段階(面接)審査結果通知(各人宛)

〃 三〇日 客員講師団参加者第二次分一三名決定

**注二★**——**非常勤講師ドノ大量一〇〇人誕生、信州大「公募教授」六人に絞れず路線転換今月中旬発表。ビジネスマン、ジャーナリスト、高校教師…応募者は一、〇三七人「学識経験豊富な人多く」** 教授を一般公募して話題を集めた国立信州大経済学部では、一、〇三七人の応募者から選抜した約一〇〇人を非常勤講師として採用することが五日までに明らかになった。当初、六人の教授採用を目指していたが「学識経験豊富な応募者が多く六人に絞り込めない」というのが、その理由。

六月中旬、発表される非常勤講師の顔ぶれは、ビジネスマン、ジャーナリスト、高校教師ら多種多様とか。大学側の予測大外れ辞退者は一割しかなく（夕刊フジ六〇、六、六）

**注三☆**——**提言と質問客員講師の一人として**——**山を捜し、入口を求める段階で**——**今、考えている事、お聞きしたい事** 九月四〜五日の合同顔合わせミーティングは、大学サイドとしては一つのイベントとして、対外的に成功だったと思います。一方、参加者の実感として、大會議そのものは、各人各様の参加スタンスの違いが明らかになるだけで、論議以前、実りの少ないものでした。

會議の最初に、女性講師から、「私たちの課題は、これ迄の実績を結晶する事なのか、新しい研究に取り組む事なのか？」という極めて基本的な問いかけがありました。会場では一応、その両方であるとの答弁がなされましたが、実は、前者については「講師枠」後者については「展開システム」、いずれも予算の裏付けに問題があり、本格的には両方とも無理、これが実相と理解されました。

九月四日夜、宿に入ってからのお話は実に面白く、充実した時間でした。そこでは講師団のあり方そのものが、非公式であるだけに、ザックバランに論議されたからです。要約すると、

① 財源がない以上、はつきり最初からボランティアで、教育論議をメインに打出していくべきだった。  
② それでは隠居仕事だ。

② それも、高齢化社会に向かって、存立価値がある。

③ 有能な人材を集めるには、第一に金、第二に事業そのものの質、結局いずれも金が必要。

④ 文部省を当てにしない金の作り方がある。

大学内では無理。大学と社会の接点がポイントで、大学人だけでなく、社会人を入れた組織を作る事から始まる。

⑤ 学校の中からの視点で、社会への突出を展望しても、見えてこない。外からの目で、大学機能の突出ポイントを設定、財源づくりからアクションプログラムを組み立てていく必要がある。

翌、五日は、またまた、公式建前論に逆戻りです。その基本的要因は、参加スタンスが、全く異なる場合、問題意識そのものが、かみ合っていない虚しさからです。

今回の募集に応募した私たちの参加モチベーションは、

A 開かれた大学、新しい創造への参加。

B 経済的には、ミニマム条件の前提。

C 社会的実績を学生に伝えたい。

と、その基本的ペースは大体一致しているものの、問題は、その対応のスタンスが様々で、敢えて、大きく分けると、

I 静的、自然体——大学サイドの動きのままに、

II 動的、積極体——問題意識をもって挑戦したい。

III 流動体 今、I の状況で、テーマによつてはIIへ、

と三タイプに分流されます。

⑥ 最初にふれた様に、客員講師団は、テーマ別に第一ステップに入っています。このままではIIIタイプはもちろん、IIタイプも、Iタイプになり、それなりに課題をこなしていく事になります。

⑦ 実は、それでも、それなりに仕事は出来る。その出来る事にこそ問題”はあります。結局、このままでは、誰も別の入口はさがさない。見えるはずの山も見えない。

「相互交流の中から、可能性を組立てていく」という講師通信一号の意欲は既に満足されたのでしようか。

**注四☆**——「労働時間」「企業社会をどう生きるか」で集中講義 「社会政策・国際関係プロジェクト」は八五年九月の発足当初は一八人のメンバーであったが、その後八六年一月に六人のメンバーが新たに加わり総計二四人となった。

そして、一年半のプロジェクトの講義設計のためのミーティングの後、我々プロジェクトは、八七年六月～七月にかけての集中講義「労働時間は何故短くならないのか」と八七年九月の集中講義「企業社会をどう生きるか」の二つの集中講義を行った。

三回の合宿でコンセプト作り

当プロジェクトが最初に実施したのは、各プロジェクトメンバーの業績をお互いに理解し合う「等価交換」であった。なにせ、プロジェクトメンバーが大世帯であり、かつ各々の専門分野が多岐にわたっているため、お互いの研究業績を相互に理解し合うことなしには講義の設計ができないからである。そこで、当プロジェクトはメンバーの各々の業績を理解し合うために、これまで発表した論文、著書を全員に相互に交換し合うことにした。これが「等価交換」であり、プロジェクト発足当初の八五年一〇月末から一月にかけては、各々メンバーの著書・論文を大量に交換した。まず、それらを読みこなし、メンバーの業績と専門分野を知ることが、当プロジェクトの最初の作業となった。その上で、毎月のミーティングで各々のメンバーの紹介と関心のあるテーマについての意見交換がなされた。

作業の過程で、メンバー相互のキャラクターがつかめ始めてきたので、八六年二月に一泊二日の松本合宿をおこなうことにした。この合宿での論議を進め易くするために、自分の関心や希望、講義したい内容のレポートを提出することにした。キーワードとして「日本の現象」という言葉が述べられた。また、松本合宿では、全体討論から個別作業グループとして、①労働グループ、②国際・異文化グループ、③ジャーナリズム・情報グループの三グループに分け、討論を深めた。その結果、講義の設計の基本的な考え方は、現代社会・国際関係をマクロからとらえるのではなく、自己体験や、ミクロ問題から出発し、エピソードを重なり合わせて全体を投影するのがよいのではないかという方法論を生み出していた。いわば、自己認識としての現代社会論というべきもので、そこから国際社会からみた日本社会批判、日本社会の発見という形の「社会政策論」を作成しようということになった。

そして、松本合宿のまとめとして、再度、次の三月のミーティングまでにプロジェクトメンバーがイメージをつかみ易くするためにレポートを提出することにした。レポートの項目は、一取り上げたいケース(エピソードなど、多彩な事実表現)、二、その選択したケース(またはエピソード)から今後掘り下げて考えていること、三、そのケースのどの部分を「日本の現象」としてとらえるのか(また、「日本の現象」のコンセプトをどのように他のメンバーのコンセプトとつなぎあわせていきたいか)、であった。こうした作業と五月、六月のミーティングを経て、八六年七月に講義設計のために、二度目の合宿を「崖の湯」でおこなった。この「崖の湯」合宿にむけて、すでに「等価交換」以後のミーティングやレポートの提出などによって各プロジェクトメンバーのキャラクターとミクロケースから、講義設計のテーマは、二つのテーマはしばらくいられた。それは、一、日本人は(日本社会では)何故、労働時間を短縮できないか、二、企業社会をどう生きるか、の二つであった。「崖の湯」合宿では、この中でも二番目のテーマである「企業社会をどう生きるか」ではげしい議論の応酬があった。それはプロジェ

クトメンバーの、社会での、とくに企業での生き方（各々が真剣に関わっていく生き方だけに）が大きく違っていたことや、企業社会での生きる目的や生きがい異なっていたことによる。そこで、当プロジェクトとしては、たんに、きれいなことで「企業社会」を講義のテーマとして出すのではなく、むしろ、こうした対立や相違を学生の前に明らかにした方がよいのではないか、この論争を生のままで突き出した方がよいのではないか、「希望に胸ふくらむ就職」などというよりも、サラリーマンの光と陰を明らかにした方がよい、ということになった。

こうして二つの講義テーマが決定されていった。しかし、具体的内容と各メンバーの分担は次の課題となった。

そして、八七年六月と九月の講義設計のために三度目の合宿を箱根でおこなうことにした。しかし、箱根合宿の前に思わぬ問題が持ち上がった。「労働時間」の方でも「企業社会」の方でも主要な構成員として考えられていたメンバーが会社との関係で講師団を辞任することになったのである。テーマを体現している主要な構成員が欠けることはこれまで作り上げてきた講義設計に狂いが生じることであったが、これまでのプロジェクトの議論を継承し、この辞任問題を乗り越えることにした。

箱根合宿では当プロジェクトの二つの講義を「現代社会論特論A」「同B」とし、具体的な八七年の日程を設定した。さらにテーマを最終的に確認し、「特論A」を八七年六月～七月の毎週金曜日に、「特論B」を九月の一六、一七、一八の三日間の集中講義とすることにし、八七年三月の東京ミーティングまでに「特論A」のカリキュラム及び「特論B」の内容を煮つめることにした。

パフォーマンスによる集中講座へ

八七年三月の東京ミーティングの結果、「特論A」の「労働時間は何故短縮できないか——日本人の労働を考える」では、労働時間の概論から講座が始まり、国際的風景から日本の労働時間を考えていく視点と日本的特質を描く日本的風景の二つの視点をテーマにして、最後にシンポジウムとしてまとめの討論をすることが確認された。

また、学生の労働観について調査をした方が講義が一方通行にならない、との考えから学生にアンケートを実施することにした。さらに、当プロジェクトとしてこの「労働時間短縮」問題を契機に日本社会論を打ち出すべく、それを書籍として刊行することにし、その基礎となる座談会をプロジェクトメンバー六人及び教授を含めておこなった。

次の課題は前年の「崖の湯」合宿での論争をひきずって来た特論Bの「企業社会をどう生きるか」の構成であった。サラリーマンの光と陰、企業社会での生き方、就職採用にあたっての会社の考え方と人事採用の仕組み、これからの雇用市場と構造の変化、それらをどう講義の形式で作りあげられるかについて率直な議論を交わした。

そこで得た方向は、たんに一方通行の講義でなく、それらを包含した一つの演劇・舞台を作ってしまうてはどうか、ということであった。講義を一つの舞台のシナリオで構成しプロジェクトメンバーが俳優になり企業社会人を演じて見せるということである。思い切つて旧来の講義の仕方をうち破つてパフォーマンスしてしまおう、ということになった。しかし、これも独創的であるが、できるのか、できないのか、シナリオをどうするのか、キャストは、リハーサルは、などの問題があった。プロジェクトの総意は「せっかくなのでここまでできたのだからパフォーマンスしよう」ということになった。そこで、シナリオは特論Aがおわる七月一〇日まで練り上げることにし、そこでシナリオを渡し、キャストを決定、「特論B」に集まる時にリハーサルをおこなうなどの骨子を決め、シナリオを作成した。

シナリオの概要は次のように決められた。ある従業員二〇〇〇人の上場中堅電機メーカーの新卒雇用会議の光景を五幕の舞台仕立てで構成する。その内容は企業をめぐる内外の政治経済情勢、会社組織の問題、中高年対策、団塊世代対策、パート問題などを論じながら解決し、どう新規採用を決めていくか、というもの。第一幕は組合代表及びパート代表との経営協議、二幕は雇用戦略会議、三幕は人事部採用計画会議、四幕は公開模擬面接、五幕は採用決定公開パフォーマンスであった。公開模擬面接には下田平ゼミから六人の学生が応援に参加してくれることになった。

以上のような作業を経て「特論A」と「特論B」が実施された。なかでも力が入ったのは演劇でずぶの素人であった講師団メンバーが取り組んだパフォーマンスであったといえる。いままでのような一方通行でない講義のあり方を追求していた当プロジェクトにとって一つの問題提起をしたと自負している。

また、メンバー自身も未知の分野に挑戦し新しいものを創り上げることができたことは貴重な体験であった。(客員講師団活動三年間の記録より) 村上剛志「社会政策・国際関係論プロジェクト」

**注五★**——**その他にメリット(デメリット)として残ったこと** 「なんかあつけない二年六か月でしたね。」

「あつけないなんてもんじゃなくて、何もなかったと思うこともあつてね」

「そもそも、六〇年九月の段階でそれは判ってたんじゃないの。」

「それはないよ。だつて松本まで是非来てくださいだもの。またパーティの席で今にして思えば、予感めいたものはあつたのかな、と思うけどね。」

「併し、我らが属していた情報メディア論的に、何らかの解説を試みるのもここまで来たら時間のムダかもしれないけど……。」

「まあ、二年六カ月のムダだという持たされた期待の時間に比較すればどうつてこともないから、取り敢えず客員講師団を組織してどこが儲かったか。」

「そうそう、情報の伝達と言った内容の前に儲かったか、損したか」

「一回目のパーティの時の学部長の静観論的な発言を考えれば、信州大学は全体として一〇億近いパブリシティ効果はあつたのではないか。」

「一〇億はオーバーにしても、その半分くらいのパブリシティはあつたと思えるね。大学側と学部側は、パブリシティを考えれば仕事の量が増えたとか、そんな問題はあまり関係ないと考える方が良いのではないか」

「あなたの言い方だと客員講師側は、一体どうなるのか」

「これは社会人講師に応募した側の『純』な部分を学部側が結果として上手に利用した、という表現はどうかね。」

「ということね。」

「まあ、結果をみればあなたの言う通りかもしれないが、学部側もこんな尻切れトンボに終わるとは考えていなかったのではないか。もつと言えば、アイデアがあつて企画の肉付けの対応・対策を考えてる内に時間切れ——。」

「そんな無責任なことはないでしょう。一応皆さん東大を卒業されていて頭デッカチだというのはよく判るけれど、私なんか今回のこの結果を見て、さすが国立大学なさることは違うな。『お金』がない。」

自分たちの無定見さは取り敢えず置いておいて：最初から六三年三月三十一日です—とか文部省が云々という具合に、私ら社会人よりも余程世なれた言動で、むしろ象牙の塔が私の方ではないかと考えておられますけれど。」

「あなたは最後言いたいことで終わったとして情報メディア論としては、個々の意見を言ってそれで二年六カ月は終わりでは「情報」「メディア論」が泣きますが、私らのチームからは花嫁がでた。これが客員講師団が発足して、唯一の効果を学部側にもたらしたのではないかと考えます。」

(一同賛成の拍手) (講師団活動三年間の記録より) 山崎栄一 「情報メディア論プロジェクト」

**注六★**—— **信大経済客員講師の心意気 交流の拠点に2つの研究所** 信州大学経済学部の客員講師団は、来年三月の任期切れによる解散後も研究を続け、信大とのかかわりを持ち続ける場として「信大経済学部経済研究所」を設立したことが、三日開かれた信大経済学会で明らかにされた。同時に、「国際経済経営研究所」も設立されており、同学部が進めてきた「大学と社会の交流」が新たに経済学会—研究所に拠点を移して展開されることになる。

客員講師団は六〇年九月発足。営民とりまぜた学外の約一三〇人をメンバーに、講義、研究活動を展開。講義は広く市民にも開放されてきた。

経済研究所は一人一科の研究課題をもって自主的に参加する組織で、既に昨年七月から活動に入っており、これまでに地方論、商品開発論などのプロジェクトに所属する客員講師二〇人が参加している。研究活動の交流、蓄積、発表の場づくりが具体的活動で、それらの研究を何らかの形で地域社会に役立てていくのが狙い。

この日の経済学会では、研究活動の中間報告の形で、既に着手している共通研究課題の「里山総合開発研究」と「新業態開発研究」について報告した。

一方、国際経済経営研究所は、国際的プロジェクトのメンバー一九人で構成。海外長期滞在の経験をもとに、各国の現状をとらえ直すとともに県内企業を対象に国際的経済活動のノウ・ハウを伝えていく。留学生の世話役など国際交流にも一役買う。

客員講師回は、企業経営者、行政関係者、金融マン、ジャーナリストなど他に、「本業」を待つ多様な顔ぶれ。講師団が主体となつて両研究所を設立、研究活動を続けることにより客員講師制度の趣旨が長く引き継がれるものと期待されている。(信濃毎日新聞六二、一〇、四)

**注七★**—— **研究会の運営、特別講義の経験**

豊科でフィールド・ワーク調査信大経済学部歴史や教育、文化、食生活：九月ごろから開始

信大経済学部(神林章夫学部長)の客員講師団(二二九人)の「地方論」グループが、豊科町を対象に野外での実地研究「フィールド・ワーク調査」を行うことになり、二六日、神林学部長が笠原貞行町長に協力要請を行った。同講師団が目指す「開かれた大学作り」活動第一号で、町側も「外側の人たちがどんな調査、診断を下してくれるか楽しみ。視点の違う調査結果を参考に、町の基本計画にも採り入りたい」(笠原町長)と歓迎している。(読売新聞六一、四、二七)

「逆境の経営論」という名の研究会メンバーは、なかなか面白い経験を持った人たちが集まっていたが、まず、この二年半にわたり勝手気ままなメンバーたちを手を変え、品を変えてお世話していただいた三輪、舟岡両助教授、そして途中から東大に転出された三輪助教授に代わって参加された若杉助教授

のご苦労は、察するに余りあるものがあつたと考えられる。ここで、われわれ研究会メンバーを代表して、厚くお礼申し上げる。

この研究会の運営は、結果的には、ほぼ三期に区分される。

第一期は、このテーマに関連して、自らの経験や関心を基にした発表や検討の時期、第二期は、何冊かの本の内容を批判的に検討した読書会の時期、そして第三期は、各メンバーが作成したレポート発表（テーマは自由）の時期ということになる。

会合は、毎月一回、東京で土曜日の午後集まり、関西在住の方々も含め、メンバーの皆さんには大変熱心に参加していただいた。但し、第一、第二期は、レポートの負担がそれ程でもなかったためか、割合定期的かつスムーズに開催されていた。特に六一年初夏に乗鞍の信大寮で開催した研究会には、メンバー全員が集まるという盛会ぶりであり、われわれの最大のイベントであった。しかし第三期（六二年以降）にはいると、一応まとまった形で提出することになっていったレポートが出てこなくなつたため、そのうちに段々と会合の頻度が少なくなり、遂に昨春秋、中房温泉で開いた勉強会、今年二月開催の最終集会を締め括りにして、遂に消滅してしまつた。

この研究会に出席して、印象に残つたことを幾つか拾つておこう。

その第一は、会社勤めの経験のある人たちは、勤務先企業や自分の周辺企業で大なり小なり逆境を体験して、このテーマにつき強い問題意識を持つておられたことである。

第二に、経営論や企業成長論を論じる学者や評論家が書いたレポートを、改めて逆境という問題を意識しながら読み直してみると、苛酷な実態を経験した者からすれば、そこに横たわる理屈と現実との間のギャップが極めて大きいことを痛感した点であつた。

第三に、学術論的なレポートの作成にはコツというようなものがあるらしく、雑文書き程度のものに慣れているわれわれにとつては、至難の技であることが判明した点だつた。

第四に、勤務する会社も、経歴も、また専門分野も異なる上、問題意識もバラバラな人たちの集まりだけに、研究会での交流を契機にしてもっとコミュニケーションを深めたい人も多かつたが、時間不足などが原因でスレ違いに終わつてしまつたことである。

この勉強会を総括してみると、大学側の様々な配慮、ご尽力にも拘わらず、結果的には、どうも同好会的な集まりで終わつてしまつたようである。「逆境の経営論」というテーマは時宜に適したものであり、折角様々な分野の経験者が集まつて戴いたのに、単に机の上の論議に終始したのは誠に残念である。何分にも多種、多様な経験、能力の持ち主ばかりで、各人の境遇、問題意識が全く異なり、かつ時間的にも制約があつたためであろうか、十分に突つ込んだ討議もできなかったし、研究グループとしてまとまつた結果ないし成果を上げられなかつた点が、心掛かりとして残つている。しかも自分の貴重な体験を基に、多忙な時間の合間をみつけて取りまとめて発表された優れたレポートが多かつたのに、これらが日の目をみるに至らなかつたのは痛恨に堪えないの一言に尽きる思いである。

せめて勉強会の発足段階で、このグループの目標や専門分野に応じた分担などを決めて、二年掛かり位で作業を続けていったならば、現時点ではユニークな成果も期待できたのではなかつたかと、今になって悔やんでいる。

六〇年暮れの研究会席上、われわれメンバーに、「日本経済論特論」という講座で順番に講義してもらいたいという話が、学校側からでた。たまたまその頃、自分の体験を基にして、「企業の業績悪化のプロセスとその再建を巡る諸問題」についてまとめるため、時間の許す限り資料やデータを集めてい

た時期だったので、早速エントリーして、講義の時期は六一年五月下旬に決定した。

何に限らず初体験というのは左も右も分からず大変なもので、今から考えると噴飯ものであるが、二、三か月にわたり準備を重ねていたら、結局、講義用ノートは二冊になってしまった。三、四時間にわたって、勝手なことを脈絡もなしに喋りまくった経験はいくらでもあるが、大学で講義という名のついた話をするのは初めてで、どの程度の準備をして、その内容をどのように時間配分すればよいかなどは、全く検討がつかなかった。

自己採点すれば、初講義の結果は散々の成績で、終わってから穴があれば入りたいようなものだった。まず、与えられた三、四時間は、瞬時に過ぎ去ってしまった。一〇〇人前後の学生諸君を前にして話を始めたのはよかったが、喋っていることに対する反応が、さっぱり掴めない。雰囲気如何によつては、別の話題に移つたり、脱線したいとも考えていたのだが、そのタイミングも掴めない。その上彼らが、このテーマについてどの程度の関心を持っているのか、また、たとえば経常収支比率とか会社更生法などの用語を使つても、どの程度専門知識があるものかも、こちらにはさっぱり分かつていない。黒板に書き込む時間も、専門用語を簡単に説明する時間も、前もつてほとんど頭に入れていなかった。

従つて次に、二冊ものノートを用意したものの、時間は待つてくれないので、時計をみながら、後半は脱兎のごとく突っ走つてしまい、恐らく聞いている人にはこの辺の筋書きはほとんど理解できなかつたであろう。

また、話を始めて暫くすると、もう興味がないと思つたのか、何人かの学生が席を立てて去つていった。前以て先生方から、途中で退席する学生もいますよと注意されていたのだが、実際に彼らの後ろ姿をみるとまごついてしまった。表面的には去るものは去れとマイ・ペースで続けていたつもりであるが、内心は平穩ではなかつた。ただし、真面目に聞いてくれた学生もいて、質疑応答の際に、「バカな社長」というのは、どのような社長か」と質問されて困つた。

しかし、何事も経験である。

二度目の講義のチャンスが訪れた。

六二年一月中旬、「ハンバーガーとパソコン」という妙な取り合わせの話をした。ベンチャー・ビジネスから巨大企業にのし上がった特徴あるアメリカの成長企業を調べていたので、その典型としてマクドナルドとアップル・コンピュータとを、ケース・スタディとして取り上げてみた。たまたま、両社の過去、現在の会長、ロイ・クロックやジョン・スカリーの自叙伝も読んだり、資料も集めていたので、このようなテーマならば学生も興味を持つてくれるのではという期待もあつて、選んだものだった。

聴講してくれた学生数は前回よりも多く、かつ女性が目立つたのが印象的で、退席する人もほとんどいなかった。やつぱり、話題とその内容だったという結論である。

この客員講師の特別講義については、恐らく大学内でも賛否両論があつたに違いない。

素人が、余り体系化されてもない経験を中心とした切り売り知識を並べ立てて、学生諸君にとつてはむしろ迷惑ではなかつたのか、毎週、別々の講師が各々全く関連のないコマ切れ講義を続けていくのも、学校の運営上からも問題であつたと考えられる。また実社会のニュアンスも、一度や二度の教壇からの接触程度では、学生に理解できる筈もない。しかし個人的経験としては、なかなか愉快な行事だったの一語に尽きる。講義のために、久しぶりにテーマを決めてじっくり勉強できたこと、さらに仕事の忙しい合間にでも、問題意識を持ち、テンションを張り詰めていれば、或る程度の事はできるものだと、

自信を深めた。唯一の残念なことは、学生諸君とヒザを交えて対話できる機会が持てなかったことである。(丸川晃「現代企業論プロジェクト」三年の活動より)

**注八★**——「豊科」とのかかわり 昭和六一年八月、豊科町役場に於て町長を始めとした町幹部とフィールドワーク代表者との正式顔合せを行なった。大学からは神林学部長と又坂助教授が出席された。町長のリーダーシップ故か町幹部のフィールドワークに対する反応はすこぶる好意的であり、新鮮な町行政への提言を切望するとまで言われた。当然、地元の新聞には紹介された。顔合せ会が終了後、豊科町にある法蔵寺という寺でメンバーは二泊三日の合宿に入った。地元在住の水上巖氏には大変なお骨折を頂いたこともあり、合宿はそれなりの充実感と達成感を残して終わった。

マイクロバスで町内を案内してくれただけでなく寺の庭でバーベキューを作ってくれた町役場の対応にじかに触れた私たちは純粋な気持ちで是非これは成功させたいと燃えたのである。学部との相互不信

大学とプロジェクトがもし発注、下請という役割機能であったならば、指示の明確な仕事に対し品質で応えてゆくという信頼関係は機会さえ多ければ、構築できたかもしれない。しかし、プロジェクトが現状に飽き足らず、主体性と自立心に芽ばえフィールドワークをスタートさせた頃から両者の関係はすこぶるむずかしいものになった。

「大学の看板を背負って活動する以上、それを汚さないものができる自信があるのか。万一失敗した時に、どうやって責任をとるのか」という大学側の思いと「社会を知らない大学教授が、それなりの社会的地位と実績を持つ客員講師を馬鹿にしてほしくない」というフィールドワーク有志の思いは、理性的な見解の相違と議論を超えて感情の対立にまで至った。活動を是非成功させたいという熱い思いから豊科町ならびに県の関係者と精力的に連絡調整を図ってくれた某有志の動きに対し、学部関係者を大学を無視していると怒らせたあたりから相互の反感は不信へと変わっていった。その後のフィールドワークのミーティング、集まりがあるたびに座長の水原氏は、コーディネーター又坂助教授に連絡をして頂いたが、先生もほとんど顔を出されなかった。

「私は、もう出ない方がよいのではないか」という気づかい、もしくはあきらめの気持ちではなかっただろうか。

フィールドワークメンバーの方も「ここまで来たらもう学部の関与を受けず、最後まで我々だけで進めようという思いが主流を占めるようになった。そして現在まとめつつある豊科町に対するフィールドワークレポート(調査と提言)は、講師団が解散する三月二〇日までに水原座長から笠原町長に手渡し、同時に学部にも提出する予定である。

#### 組織論的(?) 考察

「責任と権限」は組織論に於て必ず出てくるキーワードである。また最近の活力ある組織の研究に於ては、①ビジョン、目標の共有 ②「個」の尊重 ③相互信頼 ④Stay Small ⑤遊び心、が活力のキーファクターだと言われている。

一〇〇人を超す客員講師団を組織したことの目的と期待を神林学部長は六〇年九月のセレモニーで次のように述べられたと思う。

- ① 閉鎖的な国立大学に新風を巻きこんでほしい。

② 学部と協同でいくつかの新しいテーマを推進したい。  
③ 個人の活動に客員講師の名前を有効に使ってほしい。

つまり、「対等でオープン」を示された以上、実際に民間から客員ではなく正式に教官として大学に入られた方は別として、本業を別を持つ客員講師団組織と学部の位置関係は微妙なバランスコントロールの上に成立せざるを得なかったのは宿命であろう。

組織が未成熟の段階に於てはコーディネーターとしての学部の「統制的リーダーシップ」は有効であった。しかし徐々にプロジェクトがグループとして存在できるようになると相互の関心事、期待値の差異が微妙な心理的ストレスを生んだ。

これは企業組織に於ても特命を受けたプロジェクトの中で総責任者とメンバーとの間でも起こりうることである。ただ違うのは、

- ・総責任者が強い権限と予算を有している。
- ・プロジェクトメンバー六く七名サイズで納得ゆくまで議論が可能である。
- ・同志的結合ではなく同一企業人としての連帯がある。
- ・物理的にメンバーは常に顔を合わせられる距離に集められる。
- ・活動成果に対しての明快な評価が下される。

などにより、前述の「差異」は段階的に解消し、心理的コンフリクトを超えた者同士が体験できるより強い絆で結ばれ、テーマにチャレンジしてゆくのである。

今、講師団名簿の地方論プロジェクト欄を見ると全員で二八名。私がまだ会ったことのない人もいる。今さら言うまでもなく講師団プロジェクトは大胆な実験であった。大学改革に燃える民間人のマインドが、コーディネートする学部とCo- Operateして、金も名誉もなくどこまでできるかという日本の大学教育への挑戦であったと私は受けとめている。

組織論の考慮が甘かった学部のランドデザインをとにかく言う前に、そこに参画させてもらった私が、その場と関係を本当に利用したかと問うてみる時に、私自身の反省は大である。

常識を超えた大学の大胆な試みに対して、やはり我々は、発想と行動が旧来の企業人、社会人の枠組みを超えられなかったのである。(山口弘之「地方論プロジェクト」三年間の記録より)

## 第四章 大学幻想

### 企業社会と大学

大学と社会を結ぶというテーマは、「聞かれた大学」として語られてきた。これは、閉鎖的な組織への外からの批判であった。内側からこの批判に応ずるとすれば、大学の自治、学問の自由、そのための外部からの干渉の排除ということになる。いわゆる産学共同批判である。争われているのは、経済界から学内に導入された資金の用途をめぐってのことであるが、これはあくまでも理系、技術系の話で文系、社会科学系のことではない。資金の流れが、民間を中心に技術革新をめぐって激しく動いていたのであって、大学もそれと無縁ではなかったことである。民間主導型は、どうしても応用技術に偏り、基礎研究が取り残される。とすれば「学の独立」というのは、あまりに貧弱な予算措置が問題の核心にある。資金の流れは、大きく技術系に傾いている。技術立国が大勢とはいえ、この資金配分の不当さ、目先にこだわる余裕のなさ、これは誰の目にも明らかなことであろう。誰もが納得する論理、批判は容易であるが、それは現実の勢いをとめるものではない。現在の研究条件をかえることには役には立たないだろう。誰も口にしないが、貧乏人のひがみではないかといわれてことは終わる。金があればよいという話ではないが、もちろん、あればそれに越したことはない。むしろ金がないということ、私たちの行動の有利な条件にかえねばならない。私学のできぬこと、親方日の丸もまんざらではないではないか。金は使うもの、使えば後からついてくる。これは呪文のようなもの、自分に言いつて聞かせるばやきのようなものかもしれない。このばやきの効用といえば、こわもての議論の背後に、イデオロギーと無縁な打算を見てとり、これがかえってひとの行動をしぼる現実をみぬく。湯水のようにかねをつかっている某新型大学をみればよい。あんなの誰が大学というものか。研究の奴隷のような卑屈な存在より、ひとは行動の自由を求めるものだ。誰かが自嘲気味に「貧乏人の哲学」と名づけたが、それもよい。大学の条件というのは、それが自由な思索と実験的行動の空間であるということである。それを保証するものは、互いに何をしているかがオープンになっており、それをお互いに認めあっている組織である。大学のなかにいる者同士の関係、メンバーシップの確認であるが、それは組織内の私的なことではなく、社会的なものである。彼が大学の先生であるというのは、教授会が彼をメンバーの一員であると認めたからだけではなく、社会もそれを納得するものでなければならぬ。組織が、

社会に公認されることもそうであるが、個人の業績もそれに大きく貢献する。個人の業績が、組織の評価と切り離されるとすれば、それは異常なものと言わねばならない。組織が死んでいるといわねばならない。それは彼が、別の組織空間に生きていたというだけのことである。組織が、社会的環境との相互作用のなかで生きていくこと、これときりはなしてメンバーシップの確認はありえない。

私たちの意図したことは、死にかかった組織の再生を、社会とのオープンな交流にかけることであつた。メンバーの動きを、互いに見やすくすること、活動環境を拡大すること、外に出ることであつたが、それはすさまじい組織状況をつくり、外からの働きかけを容易にするはずのものであつた。結果としてみれば、大学のなかに異質な集団を形成すること、キャンパスに社会の一部を、取り込んでみせるという結果となつた。いささか人工的・人為的で、どこか不自然なものがある。

大学の外と内を隔てるものは、私たちの生活意識と外との差にもある。社会人講師は、一方で一地方大学が何を言うかという昂然たる態度と、他方で、大学であれば何でもどうでもという、御用聞きのような卑屈な態度との交錯に、私たちはとまどつた。契約のなかみのないまま、これからどうするというのが対等な関係であると考え、自分たちは小さな存在であるが、志は大きく、協力していただければというのが、裏も表もないものであつたが、人事、採用の権限が、大学側にあるという現実を度外視し人のつながりを、ネットワークをつくりだそうとした点に無理があつた。私たちは小さな集団であるといつても、背後に大きな組織を背負つていた。社会人講師の一人一人は、ばらばらに大きな大学を相手にしていたのである。ここに、対等な関係はない。親企業と下請けのような関係である。無償に近いことを要求し、何も見返りがないとは常識外のこと、大学にだまされた、マスコミに暴露してやると、たびたび脅迫にも似た言動に脅かされた。私には、「契約不履行」という言外の意味を理解するに「ずいぶん時間がかかつた。週刊誌においかけられたが、何かスキヤンダルであるのか、その足が遠のいてから、漠然と感ずるしまつであつた。その背後に、組織をもたぬ組織人、社会人の生きざまに、瞬間足をすくわれたとでもいおうか。そのいたけだかな態度に、彼我の立場の差に、逆の関係を錯覚したのである。現在の企業組織からみれば、戦線離脱に似て、おおつぱらにできることではない。弱みをにぎっているのは、あなたがた大学の方ではないか、というのが非難の内容である。だが、無理矢理に講師になつてもらつたのでもない。逆に、これを機に企業のなかに地歩を築いたひともいる。人さまさま、世論はわれわれの味方ではないか、ともいいかえすこともできよう。しかし互いに積然としない。大学のなかで、学生を間において、ようやく講師と私たちとの関係が、均衡を保つようになる。大学の外に出れば、不安定なことこのうえない。互いに相手を理解しながらも、その距離

を縮めることのできないもどかしさがある。大学と企業社会の関係からすれば、あくまでもプライベートな関係というのであろう。

しかし、同様なことは大学のなかでもあった。企業との関係、官庁との関係、これを隠すのが、大学のなかのしきたりであった。公然とふるまうのは、組織のなかでの発言力が、極度に落ちてしまうことを覚悟せねばならなかった。大学の身分は、肩書として利用させていただく代わり……というのが、いわば暗黙の了解として成り立っていたといえよう。組織相互の関係のよそよそしさが組織の内外での行動をしぼる。大学内の学習性ともいえる社会的行動の自粛・相互規制の関係を開放しえたとしても、難問は、大学を対等な相手として扱わぬ企業社会である。

大学と企業社会との関係からみれば、大学の閉鎖性がいわれる以上に企業社会の閉鎖性が問われてもいい。これまで企業社会は、大学を無視することで大学を批判しようとしてきた。実学に無縁な大学を批判し専門教育をとるのであるが、専門学校を育てるというのでもない。幹部教育の仕上げは、海外のビジネススクールである。これまたポーンナスに等しいものであつて、教育とは何であるかを、無視する点では一貫している。また、教育こそが日本を救うというのが財界主流の一貫した主張であるが、それは口先だけのこと。トップと組織の動きには明らかな違いがあつた。ともかく大学とは、企業に有用な人材を確保するための機関であつた。産学共同も、企業のための人材確保の一点に集約できた。

企業社会と大学との関係は、新規学卒者の労働市場を間においての関係でしかなかつた。供給の側に大学が、需要の側に企業が、というのであるが、本来ここに姿を見せるのは卒業生なのであつて、なぜ大学がここに登場するのであるのか。当事者双方、大学という場を借りているというのが事実であろう。新規の卒業生という、なぜ中途ではよくないのか、四月採用という限定もおかしい。経済学という市場というには、時間空間の広がりはない。ある時ある場所という瞬時の関係が、毎年年中行事のようになりかえされる。これにみあうのが、年に一度の賃闘・春闘である。労働市場の閉鎖性というか、企業社会の閉鎖性というか、これを抜きにして大学と企業社会の関係が語れようか。

この関係は、見方を換えれば、次のようにもなる。新しい就業人口の流れを、大学卒業のときに振り分けることは、大学を、あたかもレールが何本にも分かれる操車場のような仕組みにしているのであつて、社会編成のシステムの中に、大学はがっちり組み込まれているということにほかならない。大学と企業社会が互いによそよしい関係にあるといつても、それはシステムとしては安定した分業関係にあるからにはかならない。

とすれば、私たちは（社会人講師もそうであるが）何を考えていたのであるのか。新しい時代の予感があつたといえれば大げさになる。あらたな流動のはじまりの予感である。

大学進学率の上昇は大学の存在理由そのものを問うている、その社会的機能に疑いの目が向けられている。情報の流れは、人の流れを変えるとひと言い、情報化社会の到来を、目前のように描き出す。商品開発のフロンティアはもの・生活からひとの意識へと広がり、大学は、海に浮かぶ孤島のような存在であったが、これを、今までのように無視することはできなくなっている。企業社会がそうであるように、大学もまたそうであったが、硬直した組織の外に別の自由な空間があるように思えた。そして、飛び出そうとした。私たちと社会人講師との出会いは、こうしたものであった。

高度情報化社会、それは、情報の流れをネットワークに編み上げていく技術の発展から展望される。組織と組織のつなぎめが問題になる。組織の内と外、境界領域があるときはあいまいになり、あるときは堅く扉をとぎす、細胞膜のような境界をこえて、情報が活発に動きまわる。これは、組織の内部構造の問題にもつながる。閉鎖的な企業社会のタイトな関係は、情報の流れにそって流動化する、人の流れもまた必然である。激しい競争がはじまり、無数の組織が生まれては壊れていく。

情報の流れ・ひとの流れはそれを媒介する機関・別種の組織をおのずとつくりだしていく。

第二の人生を大学に、と言われれば、この大学に生涯をかける若い人材は、集まらなくなってしまうであろう。われわれも組織、企業もまた組織であるとすれば、その間にオープンな人事交流があつてもいい。ひとをどう生かすかは、組織が相互に関係を結び社会を構成する、暗黙の了解事項ではないか。トレードといえば、また何を言いだすかという向きもあるかもしれないが、これほどに大学の数が増え、「産業」の一部を構成するようになれば、異才、逸材の教員を抱える大学が脚光をあびるのも、遠いさきの話ではない。

高度情報社会というのは、組織内の人材の総点検となろうが、それはその陽にさらすことを前提とする。その相互の淘汰のなかで、大学と企業は分離しよう。大学は、あらゆるものを蓄積する容量をもたねばならない。動いてはならない、人の流れの中心にならねばならない。他方、企業は本来身軽な組織なのであつて、社会にかわつて身のほど知らずの責任を負い、おおきな身体をもてあますのは、おかしな話ではないか。大学が人の流れを自由に媒介するかどうかは、現実から飛躍した話かもしれないが、そのプロセスは、試行錯誤、創っては壊し、壊しては創る、しかし、組織の自己増殖にまかせるわけにはいかない。社会人講師が、大学に風穴をあけるボランティアであれば、私たちに企業社会を風通しのよいものにするための行動が要求されていたのかもしれない。「壊れやすい組織」を、組織の外にたくさんつくらなければいけない。社会が、無意識にやることを意識しなければならぬのではないか。

### 公的・社会的な組織

企業と大学が、同じ平面で向き合うというのは、普通想定される市民社会のモデルにはないものである。大学は、教育制度の中心にあつて、企業が同一平面にネットワークを広げるとすれば、教育制度は縦の軸に展開する、それは私的なものではない。後継の世代の育成と社会の存続を意図する限り、あくまでも公的社会的なものであり、権力の非強制的一面を表現するが、立体的な社会構造の外枠を維持している。企業が企業社会と呼ばれるように戦後社会の縦軸にそつて大きく力を伸ばすことと、教育がその社会的公的性格を薄めていくことと、直接の関係があるかどうか、議論の多いところと言わねばならないが、教育の側からみれば、次の事実だけは明らかである。現在の教育は社会制度として、形骸化しており、体系を組織する理念を欠き、組織としてのまとまりがなく、小学・中学・高校・大学と分断され、同じ平面にばらまかれている。

企業と大学が同じ平面で向かい合うとは、かような組織状況の反映でもある。

日本の近代化と教育が結びついたものとしては、戦前の複線化の制度があつた。職業教育と普通教育を早い時期に分離し、教育の投資効率をあげようとするものであつた。これは社会的身分の固定化につながり、普通教育は「エリート」の専有するところとなつた。戦後は、この近代化路線に対抗するものとして、単線型普通教育一本の動きが表面化する。戦後の経済復興は、「大衆」の参加を必要としていたから、身分差別廃止は普通教育の機会を、「大衆」へ開放することになる。これは、戦後改革の前提でもあり、結論でもあつた。教育の機会均等が、革新勢力結集のスローガンとなつたのは、革新勢力が戦後改革の実を守る側にあつたからである。

保守か革新かの戦後政治の対立の構図に、教育問題は重要な位置を占め、文部省と日教組の対立は抗争の主軸をなしていた。しかし、この対立の構図が社会の動きを主導した時期がすぎれば、対立は社会的意味を失う。転機は政治が社会変化の主導権を、経済に引き渡しつたあつた時期、昭和四〇年頃であろうか。高度成長の第二期にさしかかるころ、日本経済の将来をどう描くか、「転形期」論争は二重構造の評価をめぐつてわかれ、甚だ暗い見通ししかなかった。二重構造の底辺は前近代的であり、日本経済発展の死鍾であり、それは後進国の宿命のようなものといわれていた。これを突破して登場したのが、新たな経営者層である。中堅企業という言葉は大企業・大組織のエリート集団に対するもう一方での有力な社会階層の出現を意味していた。高度成長の第二期は「大衆の反撃の時代」ともいえる。教育のエリートからの解放は既成事実となつた。

職業教育がここに技術者を供給するはずのものであつた。しかし、職業教育は職業選

註1——工学部定員、国立と私立の比較

	定員	志願者	倍率
経済・経営・商	13,866 (13.0%)	100,767 (17.6%)	7.3
法	6,182 (5.8)	26,402 (4.6)	4.3
人文・分・外語	10,723 (10.1)	60,076 (10.5)	5.6
教育	20,356 (19.1)	103,197 (18.0)	5.1
医・歯・薬・看護	7,345 (6.9)	45,376 (7.9)	6.2
理	7,355 (6.9)	33,669 (5.9)	4.6
工	27,309 (25.7)	131,136 (22.9)	4.8
農・畜・水・鉱・織	8,795 (8.3)	43,846 (7.6)	5.0
芸術	1,722 (1.6)	15,499 (2.7)	9.0
体育	400 (0.4)	1,680 (0.3)	4.2
家政	1,032 (1.0)	6,342 (1.1)	6.1
商船	350 (0.3)	1,906 (0.3)	5.4
図書館情報	150 (0.1)	671 (0.1)	4.5
社会福祉	50 (0.05)	445 (0.08)	8.9
総合科	490 (0.5)	2,750 (0.5)	5.6
計	106,415	570,397	5.4

扱の幅をせばめるものとして嫌われ、社会的身分の上昇を誘発し、供給不足にあるにもかかわらず、需要をみたすどころか、みずからの足元をほりくずす結果をまねいた。教育の側から戦後の技術革新の波をみれば、職業教育はそれに追いつくことよりも、これをあきらめて、技術の普遍性を考え、社会基盤との結び付きを考えて、狭い実用主義から離れるのは当然であった。役に立つのは短い間というのでは社会から孤立する。実際企業社会の評価は職業高校から、高専へ、そして大学へと移っていった。早晩大学の再編は必然と思われる。社会的な需要は職業選択の幅を拡大し、相互に転換可能な、互換性のある技術の開発を要求している。それは同時に職業高校から大学へ、専門学校、高専、短大から大学専門学部へと進学のコースを容易に変更できる制度・複線型から単線型への圧力となっている。

また次のようにも言えよう。複線型の教育は、分業を中心とする組織編成・ラインとスタッフの分れる大組織・大組織が環境をその力によつてある程度左右できる時代、を前提にしている。しかし、環境への対応に追われ、小回りのきく小さな組織が注目を集めるとすれば、職業教育と普通教育がなぜ対立するのか、別の視点、組織を構成するための教育という視点からの検討が始まる。これは実用主義、教養主義の対立ともいえるが、短期的、長期的な教育のシステムの違いにも表現される。それぞれの教育体験が組

織における地位・身分を固定化するとすれば、組織の官僚化につながるのであるが、互いに他を前提とし教育体験の相互の互換性に着目すれば、ライン・スタッフとしての編成は、相互に流動が可能であり、共生しうる状況となる。組織が複眼の型を持つだけではなく、成員もこれをもった時、柔軟活発な組織の展開がある。企業内の教育訓練は、複線型の教育制度のかかえる問題をとりあげ、これを批判せざるをえない。複線型の教育構想は、大組織のネットワークを社会編成の中心にすえており、近代化の短期達成を戦略とするものであった。戦後の高度成長の社会は、その戦略の転換をせまっているのとみてよい。複線型の一方は崩れた。逆説的であるが、革新側の単線化構想が、企業社会の展開により適していたことになる。革新側の政治的な力の結集が、この結果をもたらしたわけではない。だれが勝利したというわけではないが、制度を維持する行政の混乱も、予想外のこの結末からひきおこされる。予想外とは、政策転換は自らの近代化政策の結果よびおこされたものでもあるからである。複線型にせよ、単線型にせよ、そこに争われたのは、近代的市民社会にいたる道筋をめぐるのであったが、かような発想は明治以来の教育をささえた近代化の理念が、大きくゆらいだのである。

### 私的な組織・その閉鎖性

教育、それは大きくいえば政策ともいいかえることができる。これは到達のモデルに近代的な市民社会を置いた。対象とした現実の社会は、このモデルとの差異を一方ではひろげ、他方では限りなくこれに接近するかのようである。差異というのは企業が社会の一部を直接担い、私的というよりは、社会的・公的な存在となっていることである。これは社会的な存在として、個人成員に分解できない組織の自立性を明らかにしている。あるいは、公私の接近、公私を区別する境界、灰色のゾーンの拡大ともいえる。他方、運動編成の原理は市場に求められ、激しい競争が社会のすみずみに浸達している。社会の圧力が教育制度に加わるのは、相反する二つの力、企業社会の編成の原理の変化から説明ができるが、それは市民社会のモデルと現実の差を指摘するだけであって、翻弄される政策を傍観することには変わりはない。評論もそれがわが身におよぶ時どうなるか、大学の現実がそれを示す。

教育の機会均等は、ほかならぬ競争原理の教育への導入、につながった。教育機会の解放は、競争条件の平等化として現れ、入学試験をめがけて奔流のような勢いを示している。競争条件が変わらないとすれば、到達目標にいかにも早く到達するかが争われる。共通一次・共通テストの採用が競争目標を明確にしたことから、受験技術の進歩・問題解法取得のマニュアル化が目に見えるようになった。予備校は浪人から現役に市場を広

げる。私学は中高一貫教育から、教育年限の短縮をはかる。競争は高校入試から中学入試に広がり、結果からみれば、小中高をつないで教育年限の実質的な短縮がみられる。競争は分極化を伴うのであるから、他方での脱落が問題となるが、高校と大学の間大きな間隙をうみだす結果となっていることに変わりはない。

これを受験生の側からみれば高校時代の空白期間となるが、大学に入ればその延長のような教養課程が待ちかまえている。高校は大学・専門学校の前段をなすものでもあるが、大学教養課程とは何か、専門学部に進む前の段階での一般教養とは何か、はいつも問題になっていた。他方、進学率の上昇は義務教育の締めくくりのような位置に高校をたたせる。大学の前段ではなく、教育の一応の完成が要請される。高校もまた中途半端なものとなる。受験生活を圧迫するのはモラトリアムの不安定な心理であるが、これを根拠づけるのは大学と高校の間の制度上の壁（なぜ一八歳にならねば大学には入れないのか）、そして高校Ⅱ大学を結ぶ教育理念の喪失、教師集団の閉鎖性、あげればきりがない。ただモラトリウムというのは学生の側だけでなく、教師の側にもある。大学の教養課程は高校ではじめていいのではないか。

戦後の教育改革を高等教育の場にもれば、教養部、教養学部の創設をあげることができ。アメリカの一般教育の導入であった。

これは、多民族を一つに铸造するものとして、合衆国民主主義の根幹をなすものであったが、戦後民主改革の一環をなすものとしては、日本への導入は甚だ機械的なものであった。多くの場合、旧制高校を引き継ぐものであったから、戦前のエリート養成・教養主義に接ぎ木する結果となった。とはいえ戦後民主主義の制度的表現としても、イデオとして大学Ⅱ高校教育に大きな影響を与えたのである。帝国大学の狭い専門性を批判し、教養学部は学問の総合性、自立性を強調した。それは教育の機会均等の要請に答え、旧制高校Ⅱ大学を解放するものでもあった。各府県に少なくともひとつの大学ができたのである。大学はこうして社会形成のイデオを教育にふきこみ、時代精神の表現者としての役割をはたした。新制の高校と大学を結びつけたのである。

学問の自由、思想信条の自由は、改革の精神を軸にして、大学の自治として結晶するが、時代精神の命脈がつきるとともに、専門的・職業的利害とむすび閉鎖的な集団をつくりあげる結果となった。一般教育は、専門分野を総合するイデオを見失いバラバラになってしまった。大学は高校との結び付きを自ら絶った。そして針鼠のように外にむかう。受身にまわった大学は、外圧に対して抵抗の一線をひく。受験競争の激化から身を守ることに、競争・市場原理の浸透をその入口・入学で阻止することである。大学の中からみれば、大学の格づけ・輪切り現象はたとえば株の相場のようなもの、上場したあとはあまり現場とは関係のないことである。これを嫌うのは、当然のこととはいえ、こ

れは上場をきめる特権を保持した上での発言である。

教師の選考につながるものへの抵抗、教師の供給を独占している地位を危うくするものへの警戒心。市場原理への抵抗は、自治・同業組合の組織原理でもある。

大学と企業社会が同じ社会レベルで向かいあい、異なった組織意識で対立する。この大学の抵抗の結果、市場は大学四年間を迂回して就職に働きかけるようになる。需要の側⇨企業は企業内再教育のコストを最小にすること、これを下限に、組織の長期的な展望から異質な人材の確保・訓練をコストの上限とみて採用を考えるであろうが、長期的にみれば、大学ブランド志向が大勢となろう。ここで供給の側、学生の大学ブランドの選択とが一致すれば、大学四年間を飛び越して、需要と供給は入学時にその価格を決めてしまうことになる。入試⇨大学の選択が就職を決める。大学の格づけは、大学とは関係のないところで決まってしまう。これは、競争原理が大学の入口にとどまることの意味である。多分、競争原理が教育を編成するイデーにとつてかわることはありえないであろう。それはあくまで私的なものである。しかし、古いギルド規制、同業組合的規制が社会的な教育再編の軸にかわることはないであろう。これも私的な自治であり、社会と隔離したところで、組織内成員に強制力をふるうにすぎないのであるから。

## 大学幻想

競争の激化は高校から中学へ、そして就職にこれが結びついて、高校⇨大学の部分を無用の長物にしてしまった。しかし教育への投資は増大する。子供たちの将来を守る保険のようなものであるが、これが最低生活費にくりこまれていく。

教育のコスト、その回収は卒業の後である。この猶予の期間をモラトリアムと名づけるのは親の考えることである。何もしなかった、したいことをしなかった、この心理的負担は子供たちに言わせれば少年期の投資であった。大学入学後、すぐさま回収がはじまる。大学が無用の長物であることは、彼らにとつての効用を増大させることであっても、減少することにはならない。大学は幻想をはぐくむ。それが幻想であるのは、この自由な空間を利用する主体の力量が、教育投資に反比例して、衰弱しているからである。同じ理由から、この幻想の空間は商品化される、商品が埋め尽くす。大学はレジャーランドから、消費市場のパイロット市場へと変化し、都市空間を飾る流行の開発、テスト市場となった。子供たちが一人前の大人として認知されるのは、これが最初かもしれない。それまでは、親のすねをかじる消費者であった。いまは、自ら開発に加わって、その力量を身につけるといっているのである。

この空間のデザイン、大学の設備投資は教育の中身とは関係がなくなる。よくいわれ

る国立大学の地盤低下は、市場に供給する卒業生の質量にこだわるからである。大学は生産者ではない、単なる消費空間にすぎないのである。私大の場合、その立地条件、都市空間の一部であることが、彼らのひらぎを生むのである。先に市場原理は大学の人口でたちどまるといったが、別の入口をみつけたのである。これは労働市場ではない。消費文化のパイロット市場であり、幻想もまた商品となり、市場をつくることを示している。

そして、教師は空間をかざる小道具となる。わたしたちは、モノとしてあつかわれる。互いに背中をあわせて、他と無関心に遊ぶ子供たちを想像してみよう。遊び相手ではないが、他人の存在は遊びの空間にかかすことはできない。教師と学生のコミュニケーションの断絶が言われて久しいが、学生も互いに、空間を占めるモノとしての関係を取り結ぶことになる。大学が都市空間の一部であり、学生の生活空間の一部にすぎないとすれば、これもひとつの風俗としての存在と言えなくはない。大学をどのように使うか、上手に利用する法、カタログが存在してもおかしくないのである。私たちもかように学生と同様に大学とかわかることも可能であろう。だが学生と違うのは、どこかに生活と仕事の場を求めねばならないという点であろう。この立場からみれば、大学は砂漠のような景觀にかわる。

### 組織は考える

大学において一つの人格であることを主張するためには、大学の外での評価を無視するわけにはいかない。学生はその評価をたよりにするが、それは視聴率をたよりにテレビのチャンネルをきりかえているのに似て、それも市場の評価の一つである。組織の成員としての大学内での評価を無視するわけにはいかないが同時に外の評価を無視することもできない。生活の場としての確保という意味でいえば、組織から離脱すること、これを動かそうとすることとの両極の間を動く。そして組織も動きだす。市場に解体された教育の理念に代わるものとは何であろうか、解体し尽くした後にはこのころものが重要なのではないか、現実の否定と肯定の間を動揺する。組織は、動きながらその存在意義を考える。教育の組織と企業の組織との区別を探ろうとする。学生が大学をどのように利用するか、大学がその意志に反して、どのように消費社会の空間に組み込まれて行くか、このような言い方ができるのは、本来の大学があり、これは市場原理をこぼむものと想定しているからであろう。教育制度の編成の要は、市場とは異なるもう一つの社会編成、共同体の編成を直接志向するイデオロギーにある。たとえば日本の近代化一〇〇年の歴史に、官僚制度と教育制度は欠くことのできぬものであった。イギリスの階級社

会の存続に知識階級の意識、社会への責任感は欠くことのできぬものであろう。大学の存在はその再生の必須の条件となる。大学は社会的編成、階層変動にかかりをもとうとするのではないが、その社会の特性・民族・歴史性を保持し、社会が存続するうえで自己意識の再生に重要な役割をはたす。これがあつてはじめて、国際的な交流の媒体が生まれてこよう。戦後日本を支えた時代精神Ⅱ戦後民主主義の衰弱は、市場原理の浸透がうみだしたものであるが、これにかわるもの、を社会編成のイデーをうみだすものでなかった。たとえば、海外進出をはかる企業は自らのアイデンティティをどう確保するかに苦心するところとなる。国籍にたよるだけでは、日本の母斑をみせものにさらすだけである。戦前の海外進出、侵略と自らを区別するものが問題となつていくときに、市場の原理、自由貿易をたよりにするわけにもいかない。正直に、民族の解体状況を相手に伝えたいということのだが、侵略の仮面・あの大東亜共栄圏と同様、民族の解体を誰が信じるであろうか。国際社会にあつての閉鎖的集団の形成が非難されるのは、組織の核となる思想・イデオロギーを隠すからである。戦後の企業経営は組織の技術開発に力をそそいだ。イデオロギー過剰を排斥するに急なあまり、市場機構への過信から思想の解体を見過ごしてきた。国境をこえての競争市場ではじめて、組織はその核となる思想をさぐりはじめた。教育組織がみうしなつたものに気づくのである。

「しかし」とここから動きは反転する。大学はその社会的規定を自ら維持しなければならぬというのは、いいすぎではないか。それは権力を背後にして、強制力をふるうことを意味するにすぎないのであり、反権力こそは教育の守らねばならぬ一線である。大学の社会的な規定とはむしろ、大学社会に住む人間とは関係のないことである。無用の長物とは反権力と裏腹の自嘲をふくむ大学人特有の表現であるが、社会的権威とは形式的なものであるかぎり、その内実との差異は私たちにとっては重要なものであつても大学の外の人には関係のないことである。社会人講師の誰もが私たちの「みじめな生活」に関して一切無関心であつた。「社会的権威とは世論を大衆に強要するために専門家の談話として利用されているにすぎない。資金も人材も大学の外に流れだし、調査研究は、大学外の調査機関が全盛をほこっているのではないか。」これに同情する人がひとりでもあればという私たちの期待を裏切つて、彼らは冷酷にこの世に無償のボランティアは存在しないという。先生たちの業績にみあつた報酬ではないか。しかも大学の先生は金集めのようなことはすべきではないというのである。大学の現実の問題にならない、彼らの大学が現実なのである。

時代精神の衰退は大学をばらばらにし、形骸化させてしまったといったが、それとは関係なく大学は存続している。幻想は現実によって叩き壊されるものではない、自壊するものでもない、むしろ現実から離れて自立する。東大卒を頂点とする学歴社会も東大

の現実とは関係なく存続している。東大卒がエリートである証明は必要としない。むしろ力のあるエリートでは困る場合が多いはずである。社会はこれを知っていて、肩書の流通をみのがしている。一方でエリート養成の東大を必要とし、他方で怨念のようなこれを否定する感情をかくそうとしない。大学が軸となって階層の編成がみられ、社会に流動性が与えられるのは、この虚実いりまじった教育への幻想があるからである。

大学とは社会に有用であるだけが、求められているのではない。社会とは無関係な空間と時間を維持し、実学の幅のきかず世の中を冷徹にみなければならぬ。かつて戦乱の中に、大学には社会とは別な時間が流れていた。

ユニーク入試↓教官公募↓客員講師団↓留学生受け入れ↓推薦入試、次々にでてくる行動の流れは、大学の虚実をその両極にして揺れ動く組織の様態を示している。それは、たくましくして自然の流れとなった。ひとつひとつの行動は独立しているが、相互に他を目標に自分を手段にして、つながりあう。そこに意識的なものはない、無理に言えば、目標を固定しないこと、制度化・ルーティン化になじむ思想を意識的に排除したことである。大量であることにこだわることが結果としてそうなたと言ってもよい。大量であることは大衆社会への対応を考えたのかもしれない、あるいはラディカルに少数教育の幻想をたたきこわすための逆説的行動であったかもしれない。動機はともあれ、マネージメントできるかできぬかのぎりぎりの数字をたえず追求していたことになる。無理を承知、何時バラバラになるか、誰もが納得して動いていたわけではない、スリルと緊張によく耐えたというだけではなく、好運の連続ともいえた。組織は冒険する。

その結果、私たちは教育の再編をリードする思想をみいだしたとはいえないが、解体しつくしたあとに確実に残るであろう教育組織の核を手にしたという実感がある。これは企業社会を一方にみながら、これとは異なる組織編成の原理として結実するものと思われる。

### 活動環境の虚実

「組織を動かす」というのではなく、「組織が動く」のである。動かすというのであれば、主語が誰かということになる。実行の主導権をとる人がいれかわりはじめると、予想外のメンバーが活躍する、日本シリーズに優勝するチームのように。結局のところ誰がMVPかとはかくということに落ち着く。

しかし「組織」を主語にするのでは責任の所在が明らかではないのではないか、という疑問も当然である。よくもわるくも組織というものに責任をおわして、逃げをうつと批評されても仕方がない。とはいえ、社会学・経営学という組織の体験、組織の学習、

組織の内部資源などこれを記述する場合、個人の寄り集まりから独立した組織―人格をもつ組織がよりリアルであると思えてならない。この四年間責任の所在からすれば、組織を代表する私個人に大きな負担がかかった。綱渡りの連続、よくやるという評判は冷笑にしか聞こえない、私の体力・忍耐力の限度を超えていた。それでも私をひきずったものは、組織の体験する感触・環境の変化への反応に同化しているのではないかという自信のようなもの、好奇心であった。手探りで動く組織に私は乗った。

真偽入り乱れる情報のなかで、感触として確かなものは情報の質・量というより行動に対しての反応、環境からはねかえるものである。真偽をみわけ、虚が実となり、実が虚となる市場の変化、これは組織全体を触角とした組織の体験・学習が起点となる。情報の收拾分析は、行動の開始と同時に始まる。組織の緊張が予測を生み、次の行動を調整する。普通ひとの行動は、環境の変化の虚実をよりわけ、対象認識をもとに行動プランをたてる。しかし組織は行動と認識を区別しない。行動的組織的マーケティングと名づけてもいい。私たちの行動が教育の端正な形を無視し、市場に迎合したとして、売名、金儲けというスキャンダラスな印象を与えたのは、行動そのもの、「無責任な組織」というだけではなく、市場の性格にもよるであろう。ある時は「大衆」に媚び、あるときは「知識人」らしくふるまい、「文化人」のかざかみにもおけぬ代物。教育幻想を軸に展開する市場の性格も組織体験の得たものといえる。別の言葉でいえば、展開しはじめた情報化社会を私たちは目の前にしている。この体験からすれば幻想を実とするこの市場に大学は翻弄されるだろう。

信州大学経済学部は結果として何を体験したかといえば、個々の組織成員の素晴らしい才能、異能を発見したことである。異質な集団構成を、といえば、まず私たち自身のことをいわねばなるまい。

「財界は政治、教育に口をだすなというのが堤さんの持論でしたね、」という質問に、教育については言いたくも言うべきではないと、堤清二氏はつぎのように答えている。

「経済同友会の教育問題委員長をおおせつかった当時、ハードロックミュージックの全盛時代でした。レコードを買い込んでみんなで聞きましたが、年配の方は本能的に反発してしまう。感覚的嫌悪感を排除するのは非常に難しい。感性の構造を変えた原因は自分たちで作っておきながら、けしからんと言うのは、怒っている人にとっても悲劇です」

ある大手スーパーが予備校の経営に乗り出すというので世論の非難をあびたことがあるが、これはその経営者が臨教審の委員であることに原因があるだけでなく、底流には堤氏のいうような見解が財界の内外に根強くあることをしめしている。財界人が教育界にどのようなスタンスをとるか、個性というより世代の差がこれからめだつことになる。

堤氏も戦後世代の限界を指摘される時がこよう。「新人類」の財界への進出もめにみえている。いうところの感性の構造変化は、経営の組織変革をうながすにちがいないからである。

社会に開かれた組織——これは大学に求められているだけではない。企業社会の閉鎖性が問題となろう。

## あとがき

本の製作は客員講師団構想の最初に考えたことであった。

記録を残すというのではなく、信大経済の試みは失敗に終わるであろうが、その先にみえるものを描き出すこと、それも一度限りの組織の企てとして。

また、組織を集団を群像として描き出すことは、私達にできることではなかったから、講師団のなかに数人の書き手を想定していたのである。これは、ことごとく計算違いにおわった。醒めた目でこの一幕をみてくれるひとはいなかった、誰もが主演のひとりであることを主張していたのである。

予定を変更するとすれば、記録を残すことであるが、これはたくさん新聞記事と私達の書いた文章の整理となるだろう。その解説を私がする。しかし私の独白にちかい文章が最初の構想の痕跡の一部を表現する結果となるであろう。それは私が幕をひくことであるが、私の想い入れ客員講師・社会人講師へのラヴコールは余韻を残すことになる。この点私の同僚の賛成はえられないであろう。本の制作は私の決断・独断にかかわることになった。

私は製作を客員講師の一人でもある哲学書房の中野幹隆氏にお願いした。出版は第一法規に、経済学部の十年を静かに見ていただいた前の長野県経営者協会会長、第一法規社長田中重弥氏、出版企画局長峰村治氏の手を煩わせることになった。この二つは最初に立てた構想のうち変更しなかった唯一の点である。

次々と変化する製作意図に振り回され大変なご迷惑をかけたアルシーヴ社の佐藤真氏、第一法規板倉秀男氏に感謝。多くの善意にささえられた私たちの好運を思い——合掌。

一九八八年十二月記

## 神林章夫

昭和十三年一月に生まれる。茨城県土浦小学校、土浦一中を経て、国立市の桐朋高校を卒業。

昭和三二年東京大学理科Ⅱ類入学。教育学部を卒業の後、四〇年経済学部を卒業。

昭和四二年東京大学経済学部大学院修士課程修了。東京大学社会科学研究所助手となる。

昭和四七年信州大学文学部講師。助教授を経て教授。

昭和六十年信州大学経済学部長となり現在に至る。