白鷗大学教育学部論集
2016, 10(２), 593−620

ノート・資料

「会社で働くということ」を教育学部学生にどのように教えるべきか

柳　川　高　行[1]

１．本資料執筆の狙い

教育学部の学生たちの学習内容は、経営学部、法学部とは大きく異なっている。「学士号」取得に必要な単位数を修得し、「学位」を授与され、卒業資格を得ることができるという点においては、３学部共に共通の特質を有してはいるが、教育学部の学生たちは、「学士号」の取得に加え、それぞれの目指す教育職に就くためには、「教職科目群」を必ず修得し、保育士、幼稚園教諭、小学校教諭、中学校教諭、高等学校教諭の「教員免許状」を取得することが必要不可欠であり、そうなって初めて採用試験を受験できるのである。

従って、教育学部の学生たちは、その目指す教職に応じて、かなり「固定的」で「標準的」な時間割を作成し、そこで必要不可欠な科目を履修することが、他の２学部と比べての著しく大きな違いである。

「単一目標関数」を有している教育学部の学生たちとは大きく異なり、多種多様な事業内容を持った会社（企業）への就職を希望する、経営学部と法学部の学生たちは、一人一人が異なった科目を組み合わせた時間割を作成し、多様な科目を組み合わせて単位を修得するので、「多元的目標関数」

[1]白鷗大学経営学部

を所有する学生たちであると言って良いだろう。

しかしながら、本来教職に就くことを目標関数として入学してきた学生たちの中に、目標置換を行ない、教職免許状を取らない（所謂ゼロ免）学生たちと、教職と一般企業とを両方受験することを目標とする学生たちとが少なからず存在している。そのような状況にも拘らず、教育学部には、一般企業で働くことを前提とした科目は、これまで全く用意されてはこなかった。教職に就くことを前提として入学してくる、教育学部学生たちに対しては、一般企業への就職は考えられてはいなかったので、そのような一般企業受験組の学生のニーズに対応する科目を、あらかじめ用意することがなかったことは、当然の大学側の対応であり、何ら責められるべきものではない。

学生たちの学習ニーズと就職をサポートする活動は、「大学の社会的責任（USR）」の最大のものである、と言って大過ないとすれば、教職を目指さない教育学部生たちや、教職と一般企業とを同時に受験しようと希望する教育学部生たちのニーズに適切に対応することは、大学の本来の責務であることが、当然の論理的な帰結であるから、教育学部教務委員会の益田勇一教授から、「教育学部生たちに対する、経営学の入門的な科目を担当してもらえないでしょうか。」という打診をされて、「わたくしのような未熟者で、それでも構わないのでしたならば、喜んでお引き受けいたします。」と即答して、その後しばらくしてから、教育学部教務委員会から、「『会社で働くこと』（半期２単位）を兼担教員として担当してほしい」という正式な依頼を頂いて、開講して３年目を迎えている。

本資料の狙いは、わたくしが殆どまったく経営学の関連知識を持っていない学生を対象として、どのような教育を行なっていく予定であるのかの中間的な報告を行ない、読者の方々からのご高教や、教育上の示唆を賜りたいと考えて、粗雑極まりない、ラフ・スケッチではあるが、あえて投稿させていただくものである。

（注１）　法科大学院のカリキュラムの完全固定制について

司法試験受験の予備校としての基本的性格を有している法科大学院制度は、2004年度から予想以上の74の法科大学院が開設され、７万人以上の志願者が存在し、大学院修了後、３回のみ試験を受験することが認められ、過剰な受験生数と所謂「三振制度」という受験機会の少なさから、合格率は一橋大学、東京大学、早稲田、慶応、中央大学などの老舗大学院の合格率が突出していた為に、他大学院の受験生数は減少の一途をたどり続け、2016年度の受験生は8300人に激減した（読売新聞2016年９月19日社説　法科大学院は再生できるか）。本学法科大学院は、北関東にただ一校のみが存在しているという地理的な条件から、社会的使命（ミッション）として地域社会への社会貢献活動（USR）をささやかながら一学年の募集人数25人という最少の人数で、学生一人一人に丁寧に対応する指導の下で、日本一の少人数教育を徹底して行ない、2011年の募集停止までの間に、合格者が一人もいないということは一度もなく、32名の合格者を世の中に送り出しており、大健闘したと言って良いだろう。

最新の法科大学院の事情については、次の文献を参照されたい。

三宅弘著、2016年、『法科大学院―実務教育と債権法改正・情報法制の研究』、花伝社。

（注２）　大学受験予備校の学習価値の高さ

大手予備校３校のうちのＡ予備校で、学生の人気ナンバー１となり、最高の年俸額を手にしたＦ氏に、数年前に知人を介してお話を伺う機会があった。わたくしがお聴きした質問は以下の４つであった。

①受験生人気ナンバー１の地位を獲得するノウハウを発見したにも拘らず、なぜその後はナンバー２戦略を取り続けたのか。

②予備校での英語の受験教育のキャリアを、どのような勉強の仕方で身に着けたのか。
③１年契約ではあるが、ハイリスク・ハイリターンの大手予備校講師を辞めて、雇用の安定性を重視し、収入は５分の１以下のローリスク・ローリターンの大学の教員の道を選ばれたのは、どのような心境の変化があったからなのか。
④大学の教壇と大手予備校の教壇で教えてみて、両者の一番大きな違いは何だとお考えか。

以下においては④の回答のみを記すこととしたい。

「大学の授業が休講になっても、ものすごく残念がる学生は少数派ではないでしょうか。これに対し予備校で、ある科目が休講になると、ほとんどすべての学生ががっかりして、今日の授業を楽しみにしていたのに、という反応を示します。予備校の授業は、学生に取りその価値が極めて高いのは、大学受験に「直接役に立つ」のが明確だからです。これに対し、大学の授業の中には、何の役に立つのか、その価値が十分に学生に理解されていない科目が多いのではないでしょうか。」という大学教員の仕事しかしてきたことがなかった、わたくしにとり、実に痛烈な真実を突き付けられた思いがした。「お前の授業は大学卒業後に、一体どんな役に立つのか。」という重い問いかけをされた、わたくしは常にそのことを意識しながら教案を創り、講義を行なうように努力してきている。

駿台予備校、代々木ゼミナール、河合塾の三大予備校を素材としての優れた小説（フィクション）として、次の書物を参照されたい。

城山三郎著、1971年、『今日は再び来たらず』、新潮社。

２．「会社で働くということ」という専門特講科目が、なぜ教育学部で開講される必要があるのか

第一章では触れなかったが、教育学部の学生たちであっても、履修可能

な経営学部の専門科目が、いくつか全学共通科目として開講されており、教育学部学生たちにとっても、経営学の専門科目の一部分を履修することは可能である。しかしながら、必要不可決な基礎科目である専門特講科目「経営学の基礎」と、常設科目である「商学総論Ⅰ，Ⅱ」（いずれの科目も柳川が担当している）は、経営学部の学生しか受講できない科目となっている。従って、教育学部の学生たちに対して、一般製造業を希望する学生に対する「経営学入門講義」と、小売業や外食業、金融機関や証券会社、などの商業・サービス業を対象とする「商業学の入門講義」を教育学部の２，３年生たちを中心的受講者層と想定して、行なわれる基本中の基本の科目が設定されるべきであり、この科目の学習が、その後のキャリアデザインと就活とに、大いに役立つことが期待されて、開設を見たのは大学側の「学生適応活動」の当然の帰結であったと言える。

この講座を担当する柳川に与えられたミッションは、受講生のエンプロイアビリティ（Employability，就職力）を実際に高めることができるかどうかを、大学側から求められているということは間違いない事実であろう。

３．本講義で直接取り扱わない重要な項目についての参考文献一覧

①「会社で働くこと」という講座名の「会社」とは一般的に英語では、「Company」と表記されることが普通である。Company という用語は、「一緒にパンを食べる人、仲間」を意味しており、日本語の「同じ釜の飯を食う」という表現と実によく類似した概念である。「Companion animal（家族同様に扱われる犬や猫などの小動物）」は、ペットのように飼い主が一方的に餌を与え飼いならす、「飼い主との上下関係」があるのに対して、「伴侶動物」と日本語訳がなされている Companion animal は、飼い主と対等の感情の交流を行なっていて、家族同様の扱いがなされている。

高等学校の英文法の教科書の中で、よく出てくる know という動詞の受動態が、to という前置詞以外の by という前置詞を使う、唯一の例外文と

してよく挙げられている文章の中で、company は「仲間」という意味で使われている。Man is known by his company. がそれである。「その人がどんな人物であるのかは、その人の付き合っている人を見れば判断可能である。」という意味である。わたくしは、「友達バランス論」「恋人バランス論」というふうに意味を拡張して学生に話している。

経営学では会社は「企業（Enterprise）」と呼ばれることが一般的であり、「営利的商品生産の組織体」（人間集団と機械体系とが協力し合って社会的に役に立つモノやサービスという価値を生産する経済主体で、利潤目的最大化と、事業目的の能率的・効果的な生産・販売活動を最適化する、マン-マシーン・システム、あるいはソシオ・テクノ・システムという特徴を有している。）を意味している。

会計学では、企業は「継続事業体（Going Concern）」と呼ばれるのが普通であり、長期間にわたる経済活動が前提とされており、会計原則に「継続性の原則」がわざわざ明示されていることや、「仕掛品の原価計算」や、「減価償却費」の計上などが必要とされるようになってきている。

経済学の二大分野のうち、ミクロ経済学で取り上げられる企業活動と消費者活動の中で、企業は「Firm」と称され、「ファームイコール単独の経営者」という単純化が行なわれており、企業は新しい市場に入りたい時にいつでも入れる、という参入障壁がまったくない、設備投資の懐妊期間もゼロであるという極めて非現実的な仮定の上に成り立っている、「フィクション（仮構）」である。例えば次を参照のこと。

青木昌彦、伊丹敬之著、1985年、『企業の経済学』、岩波書店。

小田切宏之著、2010年、『企業経済学』、東洋経済新報社。

このような現実とかなり距離のある企業の経済学的な研究に対して、より現実を反映した著作の古典的名著として今なお読み継がれている本がある。

千住真理子さんを始めとした千住三兄弟の父親である千住鎮雄氏の以下の著作がそれである。

伏見多美雄、千住鎮雄共著、1967年、『経済性工学：利益拡大の計画技術』、日本能率協会。

伏見多美雄、千住鎮雄共著、1973年、『経済性工学入門:技術者のための経済計算』、朝倉書店（経営工学講座）。

伏見多美雄、千住鎮雄共著、1982年、『経済性工学の基礎:意思決定のための経済性分析』、日本能率協会。

イギリスの経営学者に次の古典的な名著がある。

E. T. ペンローズ、末松　玄六訳、1980年、『会社成長の理論（第二版）』、ダイヤモンド社。

ドイツの経営経済学者シュマーレンバッハは、株式会社が最大でいくらまで借金ができるのかを、論理的に説明した次の本を出版している。

シュマーレンバッハ著、鍋島達訳、1932年、『会社金融論』、同文館。

シュマーレンバッハはさらに、第二次大戦後の西ドイツの経済が、現在の中国経済と二重写しのように「過剰生産能力（ユーバーキャパチテイト）」状態にあることを認識して、そのような過剰生産を生み出さない企業の最適生産量を、「最適有効数」として決定することによって解決できるという提言を述べている。

シュマーレンバッハ著、土岐政蔵、斉藤隆夫共訳、1960年、『回想の自由経済』、森山書店。

②会社の種類について

会社の事を中心的に取り上げる関連科目は、「企業形態論」あるいは、「株式会社経営論」などの科目名で講義がなされてきている。わたくしも白鷗女子短期大学経営科開設の1980年から３年後に、河野重栄獨協大学教授が担当しておられた企業形態論を担当するようになり、「日米独の大規模株式会社の国際比較」というテーマで約10年間講義と研究を続けてきた。

以下においては、わたくしの独断と偏見で読むに値する文献を列挙していきたいと思う。

増地庸治郎著、1928年、「経営及び企業の概念」、同文館。

〃　　1930年、「企業形態論」、千倉書房。

〃　　1936年、「我が國株式會社に於ける株式分散と支配」、同文館。

〃　　1937年、「株式會社:株式會社の本質に関する経営経済的研究」、厳松堂書店。

山城章著、1947年、「資本と経営の分離：その経営学的研究」、産業経理協会。

〃　1947年、「資本と経営の分離」、日本評論社。

〃　1950年、「企業体制」、新紀元社。

〃　1951年、「経営体：経営自主体論」、日本評論社。

〃　1954年、「経営学の学び方」、白桃書房。

〃　1955年、「公企業」、改訂新版、春秋社。

〃　1955年、「企業形態」、厳松堂書店。

〃　1961年、「現代の企業」、森山書店。

藻利重隆著、1984年、「現代株式会社と経営者」、千倉書房。

〃　　1969年、「企業と社会」、日本評論社。

〃　　1968年、「企業の経営者支配と資本主義体制:プロ巣の所論を中心として」、日本評論社。

大塚久雄著、1938年、「株式会社発生史論」 有斐閣。

ジェイムズ・アベグレン、ジョージ・ストーク共著、1986年、「カイシャ―次代を創るダイナミズム」、講談社。

ジェイムズ・アベグレン著、2004年、「新・日本の経営」、日本経済新聞社。

本学関係者の著作としては以下のものがある。
本学創立者である上岡一嘉商学博士の次の著作を参照されたい。
上岡一嘉著、1985年、『企業形態発展論』、紀伊国屋書店。

大学院経営学研究科二代目研究科長である、慶応大学名誉教授植竹晃久氏の次の著作も参照されたい。
植竹晃久著、1984年、『企業形態論:資本集中組織の研究』、中央経済社。

③働くことについての参考文献一覧
経営学の分野では次の文献が代表的である。
藻利重隆著、1976年、「労務管理の経営学　第2増補版」、千倉書房。

働くこと・労働についての考え方は、我が国と欧米諸国とは全く異なっている。かつて筆者が1950年代に通学した小学校には、薪を背負いながら本を読む二宮金次郎少年の像が校庭に立っていた。この栃木県二宮町に生まれた二宮金次郎（のちに成人して二宮尊徳と改名する）は、赤字財政に陥っている町や村を「尊徳仕法」という改革案によって黒字化することに各地で成功してきた人である。このように小学生に学問をすることと労働をすることが、同じくらいの大切さを持った子供の義務であるとする教育が徹底的に行なわれ、勤勉で長時間働くことを当然視する日本人労働者たちとは全く異なり、欧米の人たちにとり、労働とは「辛くて苦しくてできればやりたくないことであり、神様が人間に与えた最大の罰である。」ということが一般的な認識であり、欧米人は、１～２か月間の長期間のバカンスを楽しむために仕方なく残りの月日を仕事に費やし、次のバカンスの費用を稼ぐのである。

ロナルド・ドーア著、2005年、『働くということ　グローバル化と労働の新しい意味』、中公新書。

〃　　2014年、『幻滅　外国人社会学者が見た戦後日本70年』、藤間書店。

（ロナルド・ドーア氏は、『イギリスの工場・日本の工場　労使関係の比較社会学』、山之内靖・永易浩一訳、筑摩書房、1987年、を発表以来、日本の工場労働者に対する深い尊敬の念を持つようになられ、親日家としても高名であったが、現在の日本の労働者の置かれている状況に関しては、深い絶望感に囚われていることが読み取れる対照的な本となっている。）

大橋勇雄著、1981年、「労働市場の日米比較」、『季刊　現代経済SUMMER』、100 ～ 113ページ。

大橋勇雄、ほか著、1989年、『労働経済学』、有斐閣。

大橋勇雄著、1990年、『労働市場の理論』、東洋経済新報社。

猪木武徳、大橋勇雄著、1991年、『人と組織の経済学・入門』、JICC出版局。

大橋勇雄、中村二郎著、2004年、『労働市場の経済学：働き方の未来を考えるために』、有斐閣。

大橋勇雄編著。2009年、『労働需要の経済学』、ミネルヴァ書房。

小野旭、佐野陽子編、1987年、『「働き蜂」社会はこう変わる：問われる日本型労働時間』、東洋経済新報社。

小野旭著、1989年、『日本的雇用慣行と労働市場』、東洋経済新報社。

〃　　1994年、『労働経済学』、東洋経済新報社。

〃　　1997年、『変化する日本的雇用慣行』、日本労働研究機構。

〃　　2009年、『日本的雇用慣行の変化と雇用制度の選択』、出版社不詳。

中馬宏之著、1995年、『労働経済学』、サイエンス社。
中馬宏之、樋口美雄著、1997年、『労働経済学』、岩波書店。
中馬宏之研究代表、1998年、「労働市場の構造変化と「日本型」長期雇用慣行」、一橋大学、（科学研究費補助金（基礎研究(B)研究成果報告書；平成７年度―平成９年度）

樋口美雄、ほか編、2009年、『労働市場の高質化と就業行動』、慶応大学出版会。
津谷典子、樋口美雄編、2009年、『人口減少と日本経済：労働・年金・医療制度のゆくえ』、日本経済新聞出版社。
鶴光太郎、樋口美雄、水町勇一郎編著、2010年、『労働時間改革：日本の働き方をいかに変えるか』、日本評論社。
樋口美雄編集、2010年、『労働市場と所得分配』、慶応義塾大学出版会。
鶴光太郎、樋口美雄、水町勇一郎編著、『非正規雇用改革：日本の働き方をいかに変えるか』、日本評論社。

小池和男著、1981年、『日本の熟練　すぐれた人材形成システム』、有斐閣選書。
〃　1981年、『中小企業の熟練　人材形成のしくみ』、同文館出版。
〃　1991年、『仕事の経済学』、東洋経済新報社。
〃　1994年、『日本の雇用システム　その普遍性と強み』、東洋経済新報社。
〃　1997年、『日本企業の人材育成　不確実性に対処するためのノウハウ』、中公新書。
〃　1998年、『大卒ホワイトカラーの能力開発』、教育文化協会。

働く人たちと企業の関係についての学会機関誌と、いくつかの専門雑誌

を上げておくこととしたい。

日本労務学会機関誌『日本労務学会誌』、年２回刊行。

日本マネジメント学会機関誌（旧称：日本経営教育学会）『経営教育研究』、年２回刊行。

米国学会誌、『Human Resource Management』

独立行政法人労働政策研究・研修機構、『日本労働研究雑誌』―月間

リクルート・ワークス研究所、『ワークス』、月間

４．本講義で取り上げる内容　その１．学生たちが直面する、日本の労働市場の特質と過酷さ

日本の労働市場は、他の諸国と大きな相違がみられる。それは、日本以外の国では、１年を通していつでも会社に採用される「通年採用」が当たり前であり、労働市場は常時開放された状態にある。さらに、求職者は、学校卒業後何年たっても企業の採用試験を受けられるという意味において、労働市場への参入機会は、どの年齢の人たちにも大きく開かれていると言ってよい。

このような通年採用と学卒後の年数は不問であるという諸外国の採用行動とは、日本のそれは、まったく異なっており、「新規学卒定期一括採用」という世界に例を見ない特殊な採用慣習が一般的である。このことは、就職を希望する者は、次年度の３月31日を以って卒業予定の大学４年生、短大２年生、専門学校の３年生、高等学校３年生などの「新規学卒予定者」のみが、生涯ただ一度の就職活動を行なうことができるという意味で、労働市場は生涯に一年間だけそのドアを開ける時間の限られた、半ば閉ざされた労働市場を形成している。そのようなわけで、新規学卒予定者たちの一回限りの就職活動は、「就活」と名付けられ、リクルート・スーツに身を包んだ新規学卒予定者たちが、激しい求職戦争を繰り広げることになる。

そのような状況に直面している大学４年生に対して、たった３～４か月の就職活動で、雇用の安定性と高い生涯所得とを約束された「正規雇用者」

と、雇用の不安定さと生涯所得の著しく少なく、結婚もできない「非自発的非正規雇用者」と企業によって分けられて、非正規雇用から正規雇用に格上げされることはほとんどなく、格差の著しく大きな2種類の労働者に分断され、生活の不安や老後の不安におびえなければいけない確率が、３分の１くらいあるという現実の存在と、その中で正規雇用者の賃金もしだいに低下し、非正規雇用者の賃金がヨーロッパ諸国では正規雇用者の７～８割であるのに対し、日本では６割未満であるという格差の大きさと、その日本の非正規雇用者の低賃金が、なぜ低いままで上昇しないのかということを、学生諸君、諸嬢にわかりやすく説明したいと考えている。

その２．わたくしの講義内容の概要は、次の労働協会雑誌編集部に対するわたくしの手紙に大筋の流れが展開されているので、あえてほぼそのまま掲載しておくこととしたい。

2016年９月５日

『日本労働研究雑誌』　編集部様

侍史

白鷗大学経営学部教授

白鷗大学大学院経営学研究科教授

拝

前略御免下さい。

この度は、貴誌８月号の特集「人手不足の労働市場」に対しまして、ざっと一読した後に、「大きな違和感」を感じた旨をお伝え致しましたところ、大変ありがたいことに９月９日の編集会議前までに、わたくしの感じた「違和感」の内容をメールにて送ってみてくれませんか、というお申し出をい

ただきましたので、大変粗雑で未熟な見解ではございますがお送り申し上げますので、ご検討賜れば幸いでございます。

1．「違和感」と、これまでのわたくしの研究キャリアとの関連についてまず申し上げます。

①柳川高行稿、2005年、「第10章　日本型企業統治の再評価　―雇用維持機能を中心に―」、菊池敏夫・平田光弘編著、『企業統治の国際比較』、文眞堂、所収。

②それらの内容は、組織学会部会や経営哲学学会の全国大会で報告を行なっています。

③「キャリアの自己責任化と、戦略的キャリアデザインの必要性と可能性―大学経営学部の新しい教育の在り方を求めて―」、20013年、第64回日本マネジメント学会　全国大会自由論題報告。

④「セブン－イレブン　システムの経営学的分析―情報創造小売業としてのセブン－イレブンの巨大な進歩と、その光と影―」、第31回経営哲学学会　全国大会自由論題報告。（一見したところ日本の雇用問題とは直接的な関係性は無いように思われるが、セブン－イレブンの必要とする正規雇用者は、個店ごとの最適品揃えを意志決定し、ローソンとファミリーマートの日商を12万円以上引き離す665000円の日商・日販を実現する「情創労働者」としての「OFC（巡回指導員）」が4000名超と、POS情報という形式情報から必ず売れるはずだという新しい飲食物のレシピという形式情報を創造し、協力工場の技術者達と「チーム・マーチャンダイジング」を行なう「新製品開発者（1000名弱）」のみであり、残りの店舗従業員や協力工場の生産ラインで働く人たちはすべて非正規雇用で十分であるという、新しい日本の雇用関係を先取りしている企業、という企業システムを作り上げていることを強調したかった報告である。）

⑤柳川高行稿、2014年、「キャリアの自己責任化と戦略的キャリアデザインの必要性と可能性（改訂新版）」、『白鷗大学大学院経営研究』、第14号、

69～85ページ。

⑥柳川高行報告、2014年、「新規学卒者の階級分化による社会変動―企業勢力による正規・非正規労働者への階級分化と家庭内不労児という三つの階級の誕生―」、（日本労務学会第45回全国大会研究報告論集として４月末日までに投稿した原稿）

「日本の労務関係の変化と新しい失業の出現―常用非正規労働者の激増と格差の固定化―」、2015年８月30日報告当日に追加配布した資料。

２．日本労務学会報告の問題提起の簡単な紹介

―違和感の発生と深くつながっております―

①現在は、若者の労働者間の「処遇格差」が大きく、「階級社会化」している第二次社会変動期であるという事実の認識の必要性。

②団塊の世代を主体とする高齢者世代は、空前の高度経済成長期にほとんどすべての学卒者が、それぞれの「文化資本」（P. ブルドューユ　典型的には学歴）の違いによって所得格差はありながらも全員が正規雇用者になれたという、極めて経済格差の小さい「一億総中流」と称された「平等社会」が生じたのは、第一次社会変動期であった。

③学卒者は、「新規学卒予定者」のみが参加できる就活によって正規雇用者と非正規雇用者に大きく階級分化が行なわれ、ひとたび非正規雇用となった労働者は、次年度の正規雇用者の採用試験には参加することが許されず、upward mobility がまったくと言っていいくらい起こらず階級は固定化する。

④正規雇用者と非正規雇用者の間の処遇格差は、他国と比べて極めて大きく、非正規雇用者は「両親からの経済的援助」を必要不可欠とし、結婚し家庭を持つことも難しく、将来は年金難民、医療難民と化し、両親亡き後は生活保護に頼らざるを得ない階級である。

⑤大卒者になるまで、長期間の時間投資と教育費投資をしてきたにも拘らず、労働市場への参入それ自体を回避する、「無業者（家庭内不労児）」

が毎年出現し、その累積人数は数百万人に及んでいる。両親に100％経済的に依存している家庭内不労児たちは、自ら所得を稼ぐことをしないので、両親の貧困や死亡により、非正規雇用の労働者よりもいち早く生活が破綻してしまうだろうということは、容易に想像がつくことだろう。

⑥だからこそ大学の経営学教育は、卒業生品質を高めることに全力を上げ、学生の希望する職場へ、正規雇用者として就職できることを支援し、最初は少額の所得しか稼げないかもしれないが、ベンチャー企業を立ち上げて、うまく経営が軌道に乗るようなベンチャーの卵を育てる教育を行なうべきではないか。（プログラム委員長の永野仁氏から、最後の大学教育の在り方に関する提言は削除してほしいと強い要請と勧告とが為されたので、報告の予稿集からは削除いたしました。）（当日配布した資料は、民間企業の労務関係の在り方に対して、特に民間部門の企業の在り方に対して、「こう修正するべきだ」という介入を研究者はもとより政府が行なうべきではないという予想される反論に対して、日本企業の真の出資者は、国民の税金を投入しているという事実から、国民が出資者であるという主張と、労働者も退職金をはじめとする後払い賃金を出資しており、時間外のQCサークル活動で、知的財産を出資しているということを申し上げたかった。最近の新聞報道によれば、日本銀行や日本年金機構が大企業の大株主としてその存在感を高めつつある。果たして日本の大企業は、純粋なプライベート・セクターだと言えるのか、というささやかな疑問を提起させていただいた。）

３．違和感の正体

①人手不足を証明するデータは、「有効求人倍率」が近年で一番高いということに求められている。しかしながら、８月24日の朝日新聞朝刊によれば、大企業の採用活動は７月いっぱいでほぼ終了し、中小企業での新規学卒者の採用活動が現在も進行中で、なかなか採用予定数にとどかない中小企業が多数存在しているという報道がなされていた。

②以上のことから、今年の人手不足は、第一に、既卒の学卒者は参加できないという、新規学卒者のみが参加できる労働市場という特性から生じている人手不足だと言えることである。不足している人手とは、あくまでも新規学卒予定者のみに限定されていることが注意されなければならない。

③すでに採用活動が終了している大企業や公務員、さらに大企業の中で鉄道、電気、ガス、水道、航空会社などの「恵まれた雇用機会（well paid job opportunity）」に於いては、求人数を遥かに超える求職者が存在しており、決して人手不足ではない。さらにこのような企業に於いては、バブル時の失敗から学習をしており、質の良い人材でなければ、求職者数を採用者数が下回っていても、そこで採用活動を終了する可能性は極めて高いと予想可能である。したがって、このような企業の実際の求人倍率は、有効求人倍率を下回っていることが推測可能である。過少需要と超過供給の労働市場では、新入社員の賃金が上がらないことが容易に推測が可能である。このようなローリスク・ハイリターンの労働者は、きわめて恵まれた上流階級を形成すると考えられる。

④人手不足の中小企業の正規雇用者は、ミドルリスク・ミドルリターンの中流階級と言えるだろう。慢性的な人手不足に悩んでいる中小企業に於いては、以下で述べるような賃金コストの安い非正規雇用者の採用によって、辛うじてその経営活動が可能となっていると思われる。

⑤正規雇用労働者の絶対数がほぼ毎年変化しないのに対して、非正規雇用者の絶対数は年々増加傾向にあることが政府の統計によって明らかに示されている。

⑥非正規雇用者の平均賃金が、西欧諸国が正規雇用者の７～８割の賃金を受け取っているのに対し、日本は５割少々という大きな賃金格差が生じている。

パート、アルバイト、フリーター、派遣労働者を主体とする日本の非正規雇用者は、「雇用の不安定性と所得の低さ」というハイリスク・ロー

リターンの「下層階級」を形成していると言って大きな誤りはないだろう。

⑦ここで最も私達の関心を向けるべき事実は、なぜこのように非正規雇用の処遇が過酷なのだろうか、さらに、非正規雇用者の賃金上昇を抑制し、より低賃金へと強化する要因は、果たしてなんであろうかという問題である。

⑧日本の非正規雇用者の賃金の安さは、「労働者派遣法」の度重なる改悪によって、製造業も含むすべての産業に於いて、労働者派遣が可能になったことが一番大きな理由だと推測される。

本来、「労働者派遣法」の立法主旨は、フジテレビの人気女子アナの高島アナや、加藤アナのような卓越した能力を持った人が安定した雇用を捨ててフリーとなり、ハイリスク・ハイリターンの生活スタイルを選ぶことを可能にするためのものであった。それが全産業の単純労働者へと法律の規定が拡大された結果、仲介業者としてのパソナやテンプスタッフなどによる多額の「中間搾取」によって、派遣労働者は構造的に低賃金に抑えられている。

⑨就活に敗れて、不本意ながら「非自発的非正規雇用者」とならざるを得なかった新規学卒者に加え、その年に不本意ながら正規雇用者となった若者たちの３分の１が、「石の上にも三年」という諺が表すような、必要とされる辛抱期間を我慢することができず、結果的に退職して、「自発的非正規雇用者」となり、非正規雇用者が過剰な状態を生み出している。

⑩日本の若いシングルマザーは、元夫からの約束通りの養育費や生活費を支払われず、その２分の１以上が年収300万円以下の貧困層であり、より過酷な労働条件でも非正規雇用者として働いているという現実が存在し、その事実が非正規雇用者の賃金の下方硬直性を強化していると言って良い。

⑪「隠れた移民労働者」の多数の存在

外国人研修生や15万人以上の多数の外国人留学生は、「内外の賃金格差」

の存在ゆえに、相対的に日本人の非正規雇用者よりも低賃金で単純労働に就業しており、この人たちの低賃金労働が日本の労働市場の人手不足を補うとともに、日本の非正規雇用者の賃金の下方硬直性を強化していると言って良い。

さらに、密入国者や、オーバー・スティしている違法就労者の数は明確なデータはないが、かなりの数に上るのではないかと想像できる。栃木県のローカル線に乗車すると実に多数の外国人を見かける機会が多数ある。すぐ近くの特殊トラックの工場では、一時期は工場用地を半分売却し、工場稼働率も下がっているようだったが、最近は外国人が夜の10時半ごろにぞろぞろと出ていくほど活況を呈している。

わたくしの知人に鳥取県出身の人がおりますが、鳥取県の海岸線をドライブすると「拉致に気を付けろ」という看板がたくさん並んでいるのに対し、秋田県、青森県の海岸線をドライブした時には、「許すな密航者」という立て看板がずっと並んでいた、ということを教えてくださったので、密航者は非常に目立っているのだと想像される。

⑫日本人の非自発的非正規雇用者と自発的非正規雇用者に加え、貧しいシングルマザーの増加という労働者たちが年々増加傾向にあることに加え、合法的、非合法的な外国人労働者の増加に伴う低賃金構造の常態化と、人手不足の解消とが同時に進行し、ハイリスク・ローリターンの労働者階級が増加しつつあることが、日本の労働市場の特質を成しているのではないかと考えている。

以上の考察はすべて仮説にすぎず、今後先行研究を検索し、国際比較の研究成果も取り入れて、それぞれの仮説に対する証拠（エビデンス）とデータとを収集し、より正確な研究成果を得たいと考えている。

不一

5．本講義で取り上げる内容　その２．大学におけるキャリア教育としての、メタ・キャリア・デザイン能力（自己学習能力）を身に着けさせる実践的教育の内容

①非正規雇用者にならないために学生にはどのような教育を行なうべきか
―戦略的キャリアデザイン論の内容と限界―

わたくしは、1990年代から戦略的キャリアデザイン論の必要性を主唱し、自らの講義でもゼミナールでも、大学を卒業してからも一人で自らのキャリアの積み上げ、つまり「キャリア拡大（career enlargement）」と「キャリア充実（career enrichment）」とを実践していくことができる、自己学習能力（活字から学ぶ能力、映像を見て課題を発見しそれに対する回答を自分で考える能力、経営者の講演や有名人の講演を聴いて学ぶ能力、相手から話を聴き出すインタビュー能力）を身に着けさせるように努力してきた。会社側が新入社員に最も期待するコミュニケーション能力の磨き上げ方については、経営学部専門特講科目「企業内コミュニケーション学」として半期15回の講義を行なっているので、その内容については別稿にて内容を報告していく予定である。

②しかしながら、ここ数年にわたり、大卒の３分の１近くが非正規雇用となり、女子学生の場合は、２分の１の非正規雇用者が当たり前となってきた現実を見据えて、一人で食べてゆくことができて、上手に経営をしていけば結婚することも夢ではなくなるベンチャー企業の起こし方と、経営破たんをしない方法とを学生に教えることを意識して心がけるようになった。以下においては佐野日大出身者で慶応大学経済学部卒、京都大学大学院、オックスフォード大学大学院を修了し外資系金融機関で夏のボーナス300万冬のボーナス500万というお金をためて、35歳の時にインドネシア産のカカオを、それまでの倍の価格で購入し、一粒400円の高級チョコレートを手

作りで作り、京都市内の百貨店にもおいてもらえるようになった若手ベンチャーの吉野慶一氏のテレビ東京の「ガイアの夜明け」のビデオを見てもらい、学生たちに次のような課題を与え、映像から学ぶ力とベンチャー企業の成功条件とを考えてもらうという講義を行なってきた。以下にその時配布した学習課題を一つの例として情報開示しておくこととしたい。

映像を「観て考える」ことの実践

「ガイアの夜明け」のビデオを30分間くらい、メモを取りながら観てから、次の質問に、十二分に時間をかけて答えてください。（空白のままの提出は認めません）

１．全体を見終わっての感想を自由にお書きください。

２．慶応大学、京都大学大学院、オックスフォード大学大学院を国以外の財団からの給付型奨学金を受給して、多くのブランド大学の憧れの的である外資系金融機関に就職し、30歳で辞めた時は、夏のボーナス300万円、冬のボーナス500万円で、大学教授の約３倍でした。これからも上がり続ける給料を放り出して、インドネシア産のカカオ豆から超高級チョコレートを生産、販売するベンチャー・ビジネス（それは同時に典型的ソーシャル・ビジネスでもあるが）、を立ち上げた。成功するかどうかの保証の全くないビジネスに挑戦した吉野慶一氏の「心を突き動かした原動力」は、一体何だったと、学生の皆さんは考えますか。

３．フェア・トレードを行なう、カカオの輸入会社はなぜ少ないのでしょうか。「情報の非対称性」と「パワー・アンバランス」に注意の焦点（Focal Point）を合わせて考えてください。

4．なぜ吉野氏は、大学院修了後、すぐにベンチャー企業を立ち上げず、現代の大金貸しとしての外資系金融機関で、数年間働くことを選んだのでしょうか。

5．ソーシャル・ビジネスの「ソーシャル」と経営学と企業で大流行中（猫も杓子も）のCSR（Corporate Social Responsibility・企業の社会的責任）の「ソーシャル」とは、同じ意味なのでしょうか。もし違うとすれば、どこが違うのでしょうか。

6．女性が結婚相手を選択する場合、最も重視することは、「経済力」が圧倒的一位ですが、なぜ吉野氏の奥様は、「安定裕福な黄金の椅子」から、ご主人が飛び出すことに賛成したのでしょうか。

7．吉野慶一ご夫妻のように、安定した社会的地位と高い所得を捨てて、未知の世界でのインドネシア産カカオでのチョコレート作りというイノベーションに取り組み、軌道に乗せつつあるお二人に対して、励ましのお手紙をハガキ1枚分くらい書いてください。（コピーしたものをお送りしたいと考えています。）

さらに、約20年位前に、集中的に行なったベンチャー企業の経営者たちの高い志と地道な努力について、わたくしの取材を丁寧に説明しながらベンチャー起業の勧めを行なった。

ケースその1．宇都宮市を餃子の街にした宇都宮市役所商工労働観光部課長沼尾氏

沼尾氏は、宇都宮市内の餃子店主に一人で一軒一軒お店を回って熱心に説得し続けて、年1回の無料で餃子が食べ放題という「宇都宮餃子祭り」をイベントとして開催し続け、宇都宮市民に十分に定着したころを見計

らって、ＪＲ宇都宮駅の西口階段の下に餃子像を設置し、当時テレビの人気番組であった、タレント山田邦子さん司会の「山田かつてないテレビ」の番組で、山田さんをはじめとする出演者が宇都宮餃子祭りに参加する様子が、メディアで報道され、その広報効果は驚くべきものであり、宇都宮イコール餃子というイメージがすっかり定着し、宇都宮駅ビル内のM店には毎日夕方からウエイティングの行列している極度の人気店となっている。餃子店は、店で食べる客の他に、お土産の焼き餃子を買う人や、友人や知人に冷凍を宅配便で送る客もたくさんおり、利益率が極めて高い外食業である。黙っていてもお客さんが並んでくれる、宇都宮餃子のブランド力の上に胡坐をかいている餃子店が多い中で、数年前に駅前に野菜系の宇都宮餃子と外見から中身とたれとを工夫した新しいタイプの餃子を売る店と、まったく宇都宮餃子とは異なる肉系の、餃子の皮ももちもちとした異なった味わいに加え、工夫した新しい餃子のたれにマヨネーズをつけて食べるというもう一つの店舗を並べて駅前で起業したベンチャー経営者がいる。これらのお店には夜８時過ぎてもウエイティングの客が後を絶たない。平均年齢68歳という高齢者を雇い100万円の家賃を払っても、900万円近くの売り上げがある超優良店に育っている。わたくし自身は８月から９月にかけて宇都宮餃子のお店食べ歩いてみたが、この新しい２店舗の味は際立って高かった

ケースその２．とちおとめを開発し日本一のいちご王国を作り上げた栃木県農業試験場の石原さん（現栃木県いちご研究所所長）。

高い志を持った公務員によるベンチャー活動により、県内にはたくさんのいちご御殿が建つまでになっている。石原さんは当時日本一のいちごとして評判の良かった福岡県産の「博多豊岡（とよのか）」を開発した、福岡県農業試験場に研修留学を行ない、そこで苦労に苦労を重ねて、おいしいイチゴ栽培の秘密を洞察し、それを県内に持ち帰って、それまではあまり人気のなかった栃木県産イチゴの改良に乗り出した。まず甘くて

大きな粒となるイチゴをどのようにして育てたらよいのか、という当然の疑問に対して、石原氏はいちごの苗から数本出る将来実となる芽のうちの、どの一つの芽を残して、残りの芽を摘んで、一つの芽だけに栄養が集中して大きくなるのかについて、まだ芽の小さい段階で、どの芽を残すべきかの判別方法を発見し、その発見通りに、一番大きな実がなるかどうかを、確認する作業に夢中になっていった。次にいちごの皮が柔らかいので配送途中で傷みやすいという欠点を持っていたので、傷みにくい表皮のとちおとめを選別して品種改良に力を注いだ。さらにいちごの栽培土壌を台形にして高く盛り上げると、いちごの根が深くまで這って、たくさんの栄養を吸い上げると、より大きくて甘い、とちおとめができることを発見した。このような台形の土壌を作る特殊な農機具を、栃木県内の関東農機が開発し、この農機具を用いて、下仁田ネギに匹敵する高級ねぎを、大田原ネギとしてブランド品化することにも成功している

ケースその３.「東海メディカルプロダクツ」

娘さんの心臓病の治療の痛みを和らげるためにプラスチック工場の利益をすべて注ぎ込んで､日本人の血管の太さに適合的な「心臓カテーテル」を開発

ケースその４.「サラダコスモ」

本来真っ黒いもやしを漂白剤や鮮度保持剤を用いないで、白くて長持ちするもやしを開発

ケースその５.「シャボン玉石鹸」

おとうさんの残してくれた石油を原料とした合成洗剤の会社から８年間も赤字を続けながら湿疹やかぶれのおきない天然石鹸の通信販売のベンチャーを興した

その５．経営学は役に立つのか、という疑問に対する、わたくしなりのお答え

わたくしは、経営学は、経営者や中間管理職の人たちなどの企業のリーダーだけに、役に立つ学問だとは考えていない。今、目の前で講義を受けている学生たちや、わたくしの大学外部での講演を聴いてくださっている「普通の人々」にとっても十分に役に立つと信じている。以下に、経営戦略論において配布した、経営戦略論の役立ち度についてのプリントを提示しておくこととしたい。

第14回　経 営 戦 略 論 講 義 用 資 料

経営戦略論は、企業トップのみならず、私達一人一人の人生設計戦略の策定と実行とに大きく役立ちます

（日時）2015年11月27日２時限10：40～12：10

（場所）115教室

（講義者）

白鷗大学経営学部教授

白鷗大学大学院経営学研究科教授

柳川　高行

１．人生はデザイン可能だろうか

―人生は自分の意志で設計できるか、できないか

１－１．できないと考える人たちとその理由

ａ）美空ひばり　秋元康　詞　「川の流れのように」

ｂ）テレサ・テン　「時の流れに身を任せ」

１－２．できるという考え方と、できないという考え方の間で、**引き裂かれる自己**の存在

シェイクスピア、「Hamlet」の有名なセリフ
to be, or, not to be, that is the question.
「このままでいいのか、このままではいけないのか」 小田島雄志　訳、白水社。

①**to be型人間**は、現状肯定（受け入れ）

このままで良い、何をしても変わらない、自己変革は何度もしてきたが、いつも失敗に終わった。どうせ私は「**バカだから**」、**仕方がない、しょう（仕様）がない**（別の生き方はない）

②**not to be型人間**（現状否定、新しい生き方を探す）

努力すれば変わることが、できるという「希望」を持つことができる。**小さな成功体験を持っていて**、それが自信につながる。努力を続けるという才能の持ち主。

「**才能とは努力の別称である**」（柳川の恩師藻利重隆先生の言葉）

２．人生は自分の意志でデザインできる

２－１．音楽の中に現れたセルフデザインの勧め

ａ）岡村孝子 「**あなたの夢をあきらめないで**」

ｂ）ドリカム 「未来予想図」

２－２．夢や未来は、「こんな人間になりたい」「こんな人生を送りたい」という「**mental picture 私の将来像**」と呼ばれます。

２－３．mental pictureの３種類

①歌舞伎や能の家の子供は、当然のように跡を継ぐことを期待されます。「**跡継ぎ**」というmental pictureは「**予定アイデンティティ**」と呼ばれます。

②あの人のようになりたい。（柳川の恩師藻利先生と、**同期生の才能**

の輝いていた榊原清則先生）これを**アイデンティフィケーション、「identification、同一化、一体化」**と呼びます。

③一体化、同一化したい人と自分は好みや関心、研究方法、教育方法が「かなり異なる」ことにやがて気付き、そういう尊敬すべき人々との生き方とは**かなり違った、mental picture**を描き実現することを**「その人らしさ」、個性的存在**として、**アイデンティティ identity**とよびます。

鑪幹八郎著、「アイデンティティの心理学」、講談社現代新書。

④私は「藻利離れ」、「榊原離れ」をして、すべて自分で調べて、インタビュー調査を何度も行ない、すべて柳川オリジナルな100% made by Yanagawaのストーリーを創っています。

⑤**人生はアイデンティティ探しの旅**だと言って良いでしょう。

3．identityを目ざす時、不安をどう克服するか

3－1．経営学の教育

①経営学辞典の「通説」や他人の書いた教科書を用いる「**商人型教育**」

②全部自分で調べたことを話す時には、高コストで、誤りが残っている可能性を否定できないハイリスクの「**メーカー型教育**」です

3－2．経営学の研究

①学界の主要問題、コーポレート・ガバナンス、企業倫理、CSR、キャリアデザイン、などにtrend riderとし、流行に乗る。みんながやっているという安心感。でも**自分が研究したいと選んだテーマ**ではない。

②学界の「ファッション（流行事）」とは全く別のテーマで、10年から35年継続して行なう「個別企業の経営戦略史」（セブン－イレブン、任天堂、少年ジャンプ）、「コーポレート・ガバナンスの日本的独自性」、「日本的経営はなぜ中進国のワナに陥らず、先進国となれたのか」、「非正規労働者の常用工化と絶望と老後破産社会を、なぜ日本政府、企業、そして国民は容認するのか」、**データとエビデンス（証拠を示した研究）**

③identityを確保できる人の条件

⑴ 自分自身のメンタル・タフネス

⑵ 無償の愛で励まし続け、悩みを聴いてくれる人の存在

メンター（mentor）ギリシャ神話の貴族の家庭教師のメントールが語源

ａ）キャリアサポートメンタリング（仕事の悩み）

ｂ）サイコ・ソシオ・メンタリング(人間関係や心の悩み)

⑶ メンターの存在を示す作品

①山本周吾郎、『さぶ』

②スタンド・バイ・ミー（映画）

③藤沢周平、『蝉時雨』

⑷ 心の折れかかった人とメンター達

①柳川は、先輩たちのバッシングの嵐の中で、藻利先生、平田先生、山岡先生、榊原先生の励まし、で頑張れました。

②**学生達**の**面白い**という励ましと**笑顔**

③引退の決意をしていた天才ヴァイオリニスト**千住眞理子**さんは**ホスピスの人々の拍手**に励まされ、もう一度ヴァイオリニストとして生き返すことを決意します。（千住眞理子著、『聞いて私のヴァイオリンの唱』）

④フルール・ショコラの**鈴木恵美**さんも、自殺したいと思い詰めた時に、**スイートピーの花に救われ**、花を見て元気になって、美しい花で幸せ・喜びを人々に与えたいとベンチャーを始めました。

⑤**小比類巻かほる**「**I'm here**」（安心して、私はいつも側にいるわ）

ゼミ生、木村一成君が卒論を仕上げた時、お父さんがすごく喜んだことと、小比類巻さんのコンサートに必ず行くと語ったことからわたくしも聴くようになりました。

2016年９月20日成稿