

アドミニストレーションと共に

— 企業人、大学生活の4年 —

丹生谷 龍

はしがき

1. 大学人の桃源境
2. 大学の存在理由
3. 大学のアドミニストレーション
4. 大学の自己点検
5. 担当講義とアドミニストレーション
6. 企業統治論の視点
7. 講義の進め方
8. 学生の評価と反省
9. ゼミの運営と指導
10. 学会への研究活動
11. 地元講演活動
12. 学生就職対策委員
13. 地域貢献活動

あとがき

(註記)

別表1. 2.

はしがき

振り返れば、アドミニストレーション、(註1) その旗の下に参集して四年。熊本は、アッと云う間の大学生活であった。そして今、本学部初めての第一期生が卒業して社会に巣立ち、更に上級の大学院が文部省の認可を得て船出する。この良き節目に、幸運にも古稀を迎え定年満期に巡り会えた。

顧見ると、敗戦の年に高等教育(註2)の門を叩き、朝鮮動乱の時代に大学を卒業し、その後は、日本経済の成長と共に企業人生活42年(註3)を経て、今世紀末の4年を再び大学人として職を終える。成人生活50年が、始めと終わりを大学人として結ばれて円環する。今、この時点で思うことは、「教えるとはより深く学ぶこと、学ぶとは終りなき内なる人生の旅路である」と。この平凡な真理に改めて目を開かせて頂いた、学長はじめ内外多くの関係者の方々に、まず心から感謝したい。あわせて、この四年間の小生愚直な足跡を回顧し、素人先生大学人生活手織りの綻びを反省してみたい。

1. 大学人の桃源境

始めて参加した大学教師の生活は、夫々緑なす枝葉を広げた4本の大樹からなる優雅なる桃源境に居住する如く見えた。第1は、自ら設計した教育課程に即して、未だ若年の学生に対して知を与える講義とゼミ指導からなる教育。第2は、よく調った図書館と研究室における自分の好きな専門分野の探究、自分が所属する学会に対する論文の執筆と発表報告の研究。第3は、地域への公開講座、地域依頼の講演と寄稿、県からの委託研究、県の審議会への委員参加、県職員のリカレント教育等の地域貢献。第4は、大学評議会、学部教授会、学内各種専門委員会活動等を通しての大学自治。

先輩先生方の御助言に従い、その全ての大樹に接触し、枝葉の末端につき役割参加した。短い期間ではあったが、得難い経験をさせて頂いた。たまたま小生担当の講義が専門科目であり、3年目スタートとなるので第1～2年目の教育はゼミ指導だけとなる。その余力を活かして、第2の学会発表に主力を置き、

あわせて第3の県委託研究と第4の学内専門委員会に参加することにきめた。第2は、日本労務学会に対する「終身雇用制度」の歴史に関する研究発表。第3は、県企業立地課に対する「企業立地意思決定」調査報告、第4は、本学自己点検委員会に対する国際交流委員としての本学「国際交流の現状と課題」であり、お蔭様で夫々2年度迄に報告を済ますことが出来た。

講義開始以前に仕上げた仕事は、以上の他、勿論講義そのものの準備が中心であり、これはアドミニストレーションがらみで後述する。もう1つは地元依頼の執筆活動である。具体的には、熊日新聞夕刊のコラム記事「きょうの発言」連載13回（註4）がある。これを、専門分野、趣味の領域、大学広報と3つに分けた。第1は、「年功制度、終身雇用、時間短縮、企業市民」等。第2は、「ルオーや漱石の絵画」からの連想、「あゝ玉杯」の一高教育回想、「福沢諭吉の近代化思想」、第3は、本学部のPR「心の庭を掃き清める」「目に見えない歴史の絆」「県大新学部の楽しみ」の3部作である。ミニ・エッセイとしては文章が難しく盛り沢山すぎたかと反省している。（註5）

さて、講義開始後も続行した任務は、当然のゼミ以外にも、県の「私立学校審議会」委員（註6）、県や地元からの講演依頼、県職員リカレント教育の担当。ベンチャー企業フォーラムの本学開催支援等がある。審議会以外は終了した。但し、地域貢献研究事業として継続案件が2つある。県人事委員会事務局委託の「民間企業の人事賃金動向調査」と、県農政部農業団体金融課委託の「農協広域合併効果分析」である。学内自治では、評議会委員、国際交流委員、推薦入学者用入試問題委員（2回）、試験監督委員（その都度）を夫々つとめた。学部就職対策委員幹事は、もっとも重い責任であったが、関係者全員のご努力により現在略、成果を得てその任務終了の段階に来ている。

以上、年令は、学部最長老ではあるが、若い先生方と一緒に大学人としての義務の一端に触れさせて頂いた。精一杯つとめた積りではあるが、初心者力及ばざる点はお許し頂きたい。特に印象に残った点は後述するとして、以上の初体験を通して感じられた大学生活の特色についてまず要約してみたい。

2. 大学の存在理由

第1印象で映じた大学桃源境4本の大樹は、そもそも何の為に存在するのであろうか。確かに、「知の発見・創造・供給」が大学本来の使命であることに異論はあるまい。問題は、それが大学だけの独占ではない処にある。官公庁や産業界の職場や研究所、マスコミの通信教育も、既に有効且つ新鮮な知を供給している。彼等は、知の消費現場にあり、知の質に対するニーズの変化を熟知している。未経験の未だ若い学生ではなく、既知の中年経験者による知の再生産がなされている。しかも、彼等が知の更なるリフレッシュを狙って大学や大学院の門を叩こうとしている。如何にして、大学は彼等にその需要する知を適確に供給できるだろうか。

大学の緑なす大樹は、知の果実を産み続けなければならない。その果実の品質、価格を評価するのは学界だけであろうか。研究は社会、教育の評価も、その成果を活用する社会ではなかろうか。学生は大学の従属者ではない。社会人への卵であり、授業料を支払い将来役立つ知を受取る顧客でもある。公開講座における社会人学生や、政策立案に活用すべき地域貢献研究委託機関は尚更のこと。もし、大学の供給する果実に新鮮な時代感覚がみられず、現場の活躍に役立つ滋養に乏しければ、大学への需要減が生じても不思議はない。まして、少産少死、大学冬の時代である。知の競争市場を軽視した大学の独善教育に未来はない。社会に対し自らを閉ざした真理の殿堂は永続しない。自己満足の平和な桃源境は中世の蜃気楼でしかあるまい。このことが、まず小生第一印象の「桃源境」的見方を反省した第1点である。

まして、本学は熊本県が設置者である処の熊本におけるコミュニティ・カレッジである。卒業後は、大部分地域活性化に寄与する人材として育つように期待されている。更に、地方自治への時代を迎え、地域の問題解決と政策創成に役立つネットワーク型シンクタンクとしての機能が、大学のあり方としてより多く求められてきている。(註7) しかも、本学部は、行政と経営、更にはNGO、NPOも視野におさめたアドミニストレーションを探究する最先端の社会科学を志している。地域の期待に適應できる能力も磨かねばならない。し

かし、そのアドミニストレーションは、そもそも大学統治の中に体験化され、学習され、生きた知力となって蓄積されているであろうか。

旧来から、大学の伝統は、管理統合を忌避し大学の自治を不可侵神聖の王国とする。学問の自由を尊び、教育の責任は「百年河清を待つ」処がある。それ故にこそ、少くとも本学部は、アカデミーの旧守に対する改革の使命があり得る。官民間に「公」を創るアドミニストレーションの楽譜は未完成だが、指揮者の眼差しは21世紀の秩序ある自治に向けられている。

3. 大学のアドミニストレーション

研究、教育のソフトから見る限り、大学組織は縦型のピラミッドではない。横型の水平構造となっている。「真理の探究」が使命であり、それを志向する研究仲間集団の予想以上に平等な会友組織である。しかも、真理は、ますます専門的に分化し、夫々所属する学会の指導教授の仮説に収斂される。学部間はもとより、学部内でも細分化された縦の蝸壺間に共通の橋が架けられ難い。

本学部は、行政、経営、情報を横に貫くアドミニストレーションの橋を架けた。その中で、専門分野を超えた共同研究も時に試行される。しかし、夫々の講義、ゼミの中味を内側から貫く共通の論理の絆が未だ発見されていない。手島学長や今野教授の開発されたアドミニストレーション一般理論が、行政、経営、情報の個別理論から独立し、個別から一般への内的関連づけの論理構築が未だ出来上がっていない。着手も難しい位、各論専門化の学会市場での競争に多忙すぎるのであろうか。反省点の1つである。

今野教授は、既に、「管理の一般理論は成立するか」の問い掛けに対し、「適応－操作－制御」のシステムの中で「適応」こそアドミニストレーションの原点（－戦略と政策の基点）ではないかと示唆されている。（註8） その点が、組織の使命と政策を軌道修正する入口に位置する、外なる知的市場との接点にある。大学という組織体は、専門分野では知の生産と供給という「操作」機能を果している。しかし、その品質の適否を鑑定する知的市場への感度を示す「適応」力、及び不適格商品である不良知を提供したときに排除是正する「制

御」力が、共に機能不全となっていないか。

しかも尚、学生に対しては、試験の可否判定、卒業の可否、退学処分等の決定等、断手たる権力を行使して誰も怪しむ人はいない。これに比べ、教師としての教育能力の採点評価は無いに等しい。学生諸君による「雨の夜の品定め」の中に空転しているだけではないか。研究と教育は神聖不可侵の神話が未だ生きている。先生方はお互いに相手の領域を侵さずケチをつけない。あたかも相互不可侵条約を締結した主権国家の並列の如くである。「学問の自由」の旗印の下に、研究優先、教育隋行のアカデミー権威主義の残像であろうか。教育における知の市場が、P・ドラッカー教授指摘の様に超保守的なためであろうか。

「時代おくれの古い知が廃棄」され難い。(註9)

そもそも、近代の組織体における管理論は、そのリーダー及び成員のすべてについて、性悪説少くとも性弱説を前提として成立している。しかも、民主的経済社会では、独占は忌避され競争市場のメカニズムが機能する。一定の基準とルールの下での優勝劣敗が、組織機能の活性化に不可欠とみる。組織を支える人材の業績も組織の産出する商品も、組織のルールと基準だけでなく、市場の鑑定により客観的に評価される。これに対し、大学はこれ迄、性善説を前提とする真理の神々が平和共存する別天地とされてきた。研究と教育の組織は、市場成果を配慮して優先順位を貫く「決断－命令－責任」という近代組織体の統御の観念から遙かに遠くに位置している。つまり、大学のアドミニストレーションは、長い間期待可能性がないとみられてきた。

4. 大学の自己点検

確かに、研究は大学の生命そのものである。その意味で学会の役割は極めて重要である。しかし、その学会が果して、世界の知の市場との競争に勝てる戦略に即応しているであろうか。更に、研究者の忠誠心が学会の旧き主任教授だけに偏り、教育者として大学に対する責任感が無いとすれば、大学はもはや組織体とはいえない。研究と教育のギャップ、教育の独善、研究の自己満足、それ故にこそ、最近大学の自己点検運動がその改革を目指して始まったのではな

いか。本学も、昨年、立派な「熊本県立大学の現状と課題」をとりまとめた。一步前進ではある。しかし、その課題解決のための責任体制は有効に機能するであろうか。誰が、誰に対して、何の為に、何時までに、何を解決すべきか。誰がそれを点検するか、その基準、手順ができているか。研究と教育、その実りある成果をあげるための施設、資金、人材、組織、制度、運用、サービス等、ハード、ソフト両面のマネジメント。それは、研究者のまゝでの支援協力では出来ない。必要なのは専門的な管理機能である。最初に紹介した、大学第4の大樹「大学の自治」は、本来、これら管理機能に対する自主参加であろう。先生方の分担と助け合いで支える。その事務局を、県の私学文書課から監督される管理機構専門職員の管理活動が、実務的に担っている。

P・ドラッカー教授は断言している。「知識人の世界は管理者による均衡がなければ、皆が好きなことをするだけとなり、誰も意義のあることは何もせぬ世界となってしまう。管理者の世界も知識人による均衡がなければ、官僚主義におち入り、組織人間の無気力な灰色の世界に墮してしまふ。両者が均衡して始めて創造と秩序、自己実現と任務達成が可能となる。」（註10）と。

従って、第4の大学の自治に参加する場では、教師たる機能でなくマネジメントとしての役割を自覚して果さねばならない。これが、教師達だけの教授会となると、いつの間にか忘れられてくる。組織体運営にとって「責任」ほど機軸に置かるべきものはない。「誰が、誰に対して、いかなる責任を負うべきか」の基本が、しばしば曖昧模糊の霧の中に見失われる。自己責任の自由と管理統合とのアポリア。責任と実行のギャップをどう埋めてゆくか。大学の自己点検という作文に、生命を吹き込み成果ある実践に結びつける統御は、今後の課題に先送りされるべきものではない。今日、正当性の裏付けがあり、優先順位を決断する、目標管理活動過程の中で確証されていかねばなるまい。

大学の教師という職業生活に比較的希薄な要素は「責任」ではないだろうか。せめて少くとも、学生に対する教育責任は、教師として明確に自覚して遂行せねばならない。本学部の学生諸君が果して卒業するとき、「アドミニストレーションなるものを一般論、個別論貫いて自分の知力に蓄えられた」という満足感を抱けるだろうか。他の大学、他の学部に対する本学部の個性をいかに

して学生諸君が自分のものになしうるか。大学桃源境の反省第2点である。講義をその1点に集約するにはどのように設計すべきか。このことが、小生にとり第1の大樹にとり組む最大の難問であった。そこで、次の様に考えた。

5. 担当講義とアドミニストレーション

与えられた講義主題は、労務管理論、監査論と経営責任論という夫々専門を異にする分散した3分野であった。これを如何に、ビジネス・アドミニストレーション論に内的に関連づけてゆくか。企業内は、アドミニストレーションといえば「企業組織体の統御」のこと。ミドル・マネジメントを上から統括するトップ、マネジメントのことを意味する。つまり、「経営」の見地が問われる。更に最近は、企業の外からの「統治」も問題となってきた。

これを「責任」からみると、トップの経営行動における基本任務は3つある。第1に、変化する企業環境にダイナミックに適応しながら、組織体の人的戦力を動かして経営諸資源を活用し、企業成果を達成すること。第2に、重要な意思決定、その過程、成果につき、確証した上で内外の主要な関連先に対し、明確に説明でき且つ行うこと。第3に、経営権力の行使により影響を及ぼした重要な結果に対し、社会の期待に答え、然るべき負担を担うこと。第1が役割達成責任（レスポンシビリティ）、第2が受託説明責任（アカウンタビリティ）、第3が結果負担責任（ライアビリティ）。本3責任の統合主体が企業責任者であり、その統合行動をアドミニストレーションという。これを講義の分野に適用すれば、第1が労務管理論、第2が監査論、第3が経営責任論に連なる。第1は、組織の任務達成の場で、人を活かし活かされ、努力すれば報いられる人材活用が基軸となる。第2は、法規、業務・会計の諸基準並びに社会良識に照らし、経営者行動の合法性、適合性、妥当性の存否とそのレベルにつき、合理的確証を得ながら公正に判定、説明する任務がある。第3は、社会から預からせて頂いた諸資源を公正且つ効果的に活用して、市場を通し成果をあげ、その分配のバランスに配慮する義務がある。

以上、経営活動の場は、もとより現代のグローバルな自由競争市場社会。そ

ここに生き抜く企業の存在理由（レーゾンデートル）は、社会の所得と雇用の増大に寄与する使命達成にある。そのため、新商品、新事業を開発して顧客を創造し、イノベーションとマーケティングにより、企業の挙益力を長期的に向上させねばならない。競争は、創意を刺激し、事業機会への賢明なるチャレンジの成否が、企業の存続とその市場地位の優劣を左右する。

この経営のダイナミズムは、危機管理と表裏一体となり、経営のアカウントビリティ（註11）とあわせ、経営管理の根幹をなしている。そのための組織体管理の統合が求められる。これこそ経営におけるアドミニストレーションの基幹的期待像である。現代では、これに社会貢献が追加される。

既に50年前、フランスの警世家、A・ジークフリードが、20世紀をアドミニストレーションの時代であると規定した。「技術、機械、規格、複製、量産、速度、広告、集団、組織」という現代産業社会の風景に対し、アドミニストレーションこそ「追求する目的と駆使する手段との間の均衡」を保ち、「組織の要員を企業の生命に結び付けるすべてを心得ていなければならぬ」という。さればこそ、「集団と組織から、精神の自由、人間の教養、個人の創造」を守る必要性を強調している。（註12）この見解は、P・ヴァレリーの「国家は万人の友、個人の敵」に通じる。欧州知識人に共通の近代啓蒙思想がみられる。

6. 企業統治論の視点

これを現代風に解すれば、組織体の秩序と命令の中に自治と参加を浸透させること。企業組織を社会から閉ざすのではなく、社会に向かって開いてゆくこと。プライバシーの保護と情報開示（ディスクロージャー）の均衡をはかること。依存と帰属の組織人間と自律する主体的職業人の両立を可能とすること。これらの動きは、既に我国でも始まっている。その背景には、所有と経営の分離が経営の専門化をもたらし、専門経営の権力増大が経営規模の拡大と共に、企業行動の影響力を組織の内外に高めてきた事情がある。（註13）特に、戦後経済発展の終着駅でのバブルの仇花と崩壊、グローバルな金融ビッグバンにおくれた我国金融、産業界の混迷、続発した企業不祥事件。

これらの現象は、経営権力行使の正当性に対する社会の厳しい批判を惹起した。いわゆる企業統治論（コーポレート・ガバナンス）である。（註14）。その基本的問い返しは3点ある。第1に、経営は何の為に存在するのか。第2に、経営者は誰が任命し誰がチェックし誰が解任するのか。第3に、経営は誰に対し責任を負うのか。第1は、社会の所得と雇用の増大に寄与すること。その遂行主体となる人材活用を提供し継続発展できること。第2は、取締役会のイニシアティブに対する株主総会と監査役会によるチェック・アンド・バランス。第3は、株主、債権者、主力銀行、従業員、労働組合、取引先、顧客、地域社会、政府、自治体等、経営利害関係者グループ（ステークホルダーズ）の利害調整。

以上、企業統治論の第1は、労務管理論、第2は、監査論、第3は、責任論に関連させることができる。いずれも、前述した経営におけるアドミニストレーション論と表裏一体にある。本学部におけるこの3講義は、少くとも次の視角が必要となる。労働組合との労働条件交渉を安定させる古い労使関係論（我国では既にその役割は終了）よりも、組織を動かし目標を達成してゆく過程におけるダイナミックな人材活用を目指す人事管理論へ。監査論は、企業会計論の一部を占める会計監査技術論よりも、そのレビューと基準の国際化は必要だが、更に経営トップの経営行動の正当性を問う経営監査論へ。責任論は、単に不祥事件に対する処罰の加重よりも、社会から預かった諸資源の活用と配分のバランスを期する経営責任論へ。担当すべき3講義の各論は、このように企業統治論を軸として統合可能となる。企業統治論は、企業組織体の統御を社会の場における適合性の視点から、いわば外からみた論点。経営アドミニストレーションは、内からの統合（インテグレイション）と外からの統治（ガバナンス）と両面考察が必要となる。ここ迄考えて講義内容の策定に入った。

7. 講義の進め方

まず、シラバスの作成である。その狙いは、学生が科目選択するときに関心を寄せられ、受講するときの学習における問題意識の形成に点火し易くするこ

と。従って、3講義とも、夫々各13章に分けて、我国現代大企業が直面する基本的な経営課題を分類して位置づけた。次に、講義要旨の作成である。既存市販のテキストにはよることなく、手作り自家製とし、シラバスの各課題に沿って忠実にこれを内容的に展開した。学生学習の便に供するため、毎回講義の席上に配付する講義シート（別表1）を用意した。今野教授のアドミニストレーション総論のシートを参考に勉強させて頂いた。しかし、先生のアカデミックな概念展開の小論風でなく、企業の実態に則したレジメ風とした。レジメは、制度の歴史的経緯や法的規制化の事情を背景として、企業事象の中から経営の基本概念を見出せるよう意図した。又、出来る限り米国と比較し日本の特性をつかめるよう試みた。各章毎に夫々B4 1枚に要約。更に、この講義シートは毎回必ず前回の復習を要約して記載することにした。学生の理解と復習に供するためである。これは、学生の自主的学習に有害であろうか。

内容の次は、講義の方法である。初心者として大先輩の教え方の現場に接することとした。幸い、手島教授の御了解を頂き、そのアドミニストレーション総論の全講義に学生と一緒に参加する機会を得られた。小生大学卒業以来44年振りのなつかしい学生カムバックである。その内容は、古今東西に広がり且つ重厚深遠なる論考であり、方式は、ユーモラスなジョークを随所に散りばめての、悠揚迫らざる名講義である。その深い学識と博覧強記及び周到に準備された展開に感嘆すると共に、初心者の小生にはとても及び得ぬ高嶺の花と観念した。己むなく、素人なりに真摯且つ気力を込めて話しかける以外に手なしと判断。まず律儀に、講義の開始と終了は定刻を厳守、配付した講義シートはその時間内に必ず説明終了させる。このため、赤松先生御助言による中間休憩10分を採る余裕は残念乍らなかった。詰め込みでは学生の理解が不安となり、アンケートを考え学生の評価をトライしてみた。

講義に対する学生の評価は、本学では石橋教授が先達であり、その様式を勉強させて頂いた。更に、秋山教授のお薦めによる米国カリフォルニア大学バークレー校の授業改善の文献を参照にした。この様にして自家製アンケート（別表2）を造り、講義の中間期に配付した。回収した学生の所見を読むと、話し方の速度が早く黒板の利用が少なく且つ下手で理解し難いとの声が少なくない。

これらは出来るだけ改め、加えて専門用語の解説、事例の紹介もふやした。講義シートも狭くて書き込めぬ苦情に対しては、河谷スタッフの協力を得て、余白を広げた用紙とした。今でも、先輩諸先生のレベルには及ぶべくもないと思うが、後期は前期より、2年目は1年目より若干改善されたであろうか。

しかし「盛り沢山で詰め込み過ぎる」との批判がある。今野教授ビジネス・アドミニストレーション講義中「日本型経営論」の代講をつとめさせて頂いたとき、前方席に坐られた先生からのコメントである。有り難く受けとめているが仲々直せない。何しろ、この2年間に企業経験42年のエッセンスを少しでも投入したい。その気持が先走ってゆとりがない。未熟の至りであり反省している。それでも、学生のアンケート回答では、「講義の熱意、迫力、講義への興味、将来役立つ知識」という声が少なくなかった。又、今の3年生の中には、「日本型経営論」をきいて小生の担当講義をとることにした学生も多い。有り難いと思う。しかし、今野教授の「話すことを話したいことの半分に減らせ」との御助言は、ゆとりへの工夫が理解を深めるという教訓であると有難く受けとめている。反省すべきである。

8. 学生の評価と反省

それだけに、期末テストは理解と暗記を確かめる試験でなく、レポート方式とした。予め主題を予告して、その理解を深めて論旨を展開できるゆとりを与えた。出題は2題、A4版2枚。採点は大変だが詰め込み講義の反省である。小論の裏面に、講義出席回数を申告記入させ、更に、先生講義への総括批評と本人学習反省をコメントさせた。成績評価は、レポートにみられる学力成績を基本としたが、中間アンケートや期末のコメント、出席回数における学習参加度も加味した。授業所感の記載で学生の顔が見えてくる。教師と学生の交流に役立つ。勿論、片寄りには注意する必要がある。

しかし、成績優秀の学生のコメントで心の励みとなったこともある。「アンケート結果を学生に発表してその後授業形態を改善されたので、先生と学生が一体となって講義をつくり上げた気がする。時間を忘れる程の中味の濃い講義

で一言一句聞き洩らすまいと真剣に聞いた。先生の授業に対する真剣な態度が私の将来への原動力になった。」と。

更に、社会人学生の感動がある。大勢の若い学生に交って、80才を超えた男性や中年の働く女性の社会人が、皆勤出席し、いつも前の席で熱心に受講して頂いた。その知的関心への眼の輝きを忘れることはできない。前期最後の講義を終えるに当り、その社会人達の名前を1人1人呼びお礼の拍手をすると、万場の学生達から一斉に万雷の拍手が湧いてきた。学生も社会人の熱意に共鳴していたのだ。本学のすぐれた公開講座制のお蔭であると感謝している。

通信教育と異なり教室での講義は、学生の感性に働きかけその学習意欲をかき立てる先生側の熱意が求められるし、それなりの反応を確かめ易い。講義が、やがて忘れられゆく知識の断片ではなく、学生の中に「分析力、判断力、構想力の種」をまき育てゆく気を吹き込めたらと思う。(註15) 社会人となって活躍するときに、自在に応用可能な「知力の泉」となるように共鳴の磁力を発信できないものか。それには、教師自身が感動してエキサイティングな関心をそそげる知の発見と創造に励むことが先決であろう。「教育より研究」というアカデミー伝統的確信の根拠はここにあるのかも知れない。その高峯は霧の中だが、担当した3講義とも2年目の受講登録者は1年目の倍増となっていた。累計600名の受講生は何を学び得たであろうか。

9. ゼミの運営と指導

この教師と学生との知の交流と共鳴は、少人数のゼミでは当然より高い密度で期待され得る。しかし、小生ゼミ指導は初めてのこと。早速、先輩先生方とゼミ運営討議の場を設営して頂いた。結論は、学生の自主的学習養成を基本とするが、具体的運営は各教師の自由にまかせるとのこと。特に、1年の教養ゼミは自由な運営がよいという。

小生担当クラスは、多くて15人、少なくても9人。何回か試行錯誤の結果、次のステップを採用することとした。第1に、成員を3グループに分け、夫々コメンテーターを自主的に選ばせ交替させる。第2に、基本レポーターを輪番

で指名し所与のテーマで学習結果をレポートさせる。第3に、これに対し各グループで討議した結果をコメンテーターに発表させる。第4に、レポーターからコメンテーターに反論又はコメントさせる。第5に、自由討議の上先生がまとめる。題材は、自分たちに自発的に選ばせる方式から始めた。結局は、片岡教授の前例に学び、「論点」(文芸春秋)から、自分の関心をもったテーマを選ばせることとした。この1年ゼミを卒業すると、2年ゼミでは、P・ドラッカーの「未来企業」をテキストとした。主要な章を指定し、その中から担当をどうするかは各人に選ばせた。レポートと討議方式は1年と同じである。ドラッカー説の中から、現代経営アドミニストレーションの諸様相と課題を学ばせた。ゼミで信頼される組織人のあり方にふれ教育責任の一端を果たした。

3年生は、「企業統治」に関する未翻訳の英文の原書の輪読と討論とし、4年生は卒論指導とした。ゼミのテストは全学年レポート制とし、テーマは各自関心深きものを選ばせ、ゼミ所感も書かせた。卒論は特に各自の青春の記念碑となるようコーチした。ゼミ指導で特に留意したことが7点ある。第1は、問題意識を掘り下げること。第2は、常に、何故かと問い掛ける習慣をつけさせること。第3は、論理の展開力に工夫をこらすこと。第4は、挨拶、連絡、報告、正確に聞き理解することなどチームワークのエチケットに留意すること。第5は、同じテーマでは見解が多彩にありうることを認識させること。第6は、自分の意見をまとめて簡潔に発表する力をつけること。第7は、討議と問題提起にイニシアティブをとるようすすめること等である。なお、ゼミの合間に自分の企業経験で参考になりそうな事例も紹介して学生の関心を高めた。

振り返ってみて、討論のレベルは未だ未だではある。しかし、少くとも討議や自己表現への異和感は卒業できたと思う。卒業して社会に送り出すに当り、初心忘れずに社会人として着実な第1歩を踏み出してゆくことを期待してやまない。ゼミ生100名の中で5人の個性ある進退をきめた学生がいた。1年生で1回出席したのみで10ヵ月後に退学。2年生で自らベンチャー企業をおこし3年進学を留保した学生。2年生途中で退学し好きな分野に転出した学生。4年で優雅な留年をきめた学生。心に残る学生達だが大成を祈りたい。

10. 学会への研究活動

研究活動については、全くの新規探索は余裕なく、自分の相対的に研究実績の多い労務管理分野に絞ることにした。講義が始まる前に発表をすませる目標を掲げた。具体的には着任2年目の6月に学会発表を行いその学会誌に対する論文仕上げを2年目の12月にまとめること。学会は日本労務学会、テーマは終身雇用制に関する歴史的解明に焦点をおいた。

まず第1年目の6月に、本学部懇話会第1回のテーマに選ばせて頂き、本件先生方に報告し御意見を賜わり（司会者は今野教授）、その後半年かけて論文をまとめあげて、予定通り2年目の6月に、京大の全国大会で発表することができた。そのベースとなった論文は「いわゆる終身雇用制度の変遷について－日本型経営雇用政策の論理とその歴史思想」というテーマで、今野教授が創設された本学部の紀陽アドミニストレーション創刊号（'94・12月）に掲載させて頂いた。発表当時の日本労務学会長はもと九大の原田教授であった。

学会報告のときは、これを三菱のケースに絞り込み、その結果は、日本労務学会年報第25回全国大会（'96・6）に収録され、熊本県の地域振興研究事業の研究報告（'95・10）にも同文要旨が掲載されている。本学部学会誌創刊号にのせた論文は、学会の一部の先生方にも送らせて頂いたが、20人の先生方から励ましのお手紙（註16）を頂戴した。企業人からの転身と企業の歴史をふまえての論考のユニークさに着目したのであろう。学会発表翌年1月に出版された関口教授の名著「終身雇用制－軌跡と展望－」の中で、小生の論文が尊敬する東大隅谷教授の学説と同じ歴史的系譜の中に位置づけられ、その基本提言が紹介されていた。

小生の論点は、第1に、いわゆる終身雇用は戦後J・アベグレンのLIFE TIME COMMITMENTの訳語であり戦前には概念として存在していない。

（年功はあるが）第2に、終身雇用、年功賃金、企業内組合の三種神器は戦後の一様相であり、大正期財閥企業に形成され出したのは、長期雇用－年功序列－集団参加の選抜型帰属雇用であったこと。第3に、この基本型がその後工業化展開過程で時代毎にその特性が夫々多様に変化したこと。第4に、今後は企

業内に閉じられた帰属型雇用から社会に開かれた活用型雇用に流動化してゆくこと。したがって、もはや、いわゆる終身雇用の魔術から解放されねばならないという提唱にある。尚、アドミニストレーション創刊号に寄稿した論文には、帰属型雇用を契約型雇用と対比し株主より企業人優位の従来の日本型「企業統治」論との関連性からも指摘した。

学会報告は初めての経験であったが、その基礎は若年のとき昭和同人会（註17）という研究会で、産官学の共同研究に参加し、我国年功賃金の歴史を分析し発表した処にある。これに対し、監査論や経営責任論では、監査役や取締役としての実務と経験はあるものの論文の蓄積がない（註18）。監査研究学会や日本経営倫理学会に参加はしていたが、未だ研究発表するまでに熟していない。これも、学者の端くれとしては反省点となる。

以上は、第2の大樹－研究活動のうち学会報告について触れた。次に、第3の地域貢献と第4の大学自治への参加経験について、若干の補足コメントをいたしたい。

11. 地元講演活動

着任後、諸先輩からは、地元の講演依頼は学部PRになるので、差支えない限り受けられたしとの話しがあつた。当学部には、聴衆を酔わせる名教授石橋先生がおられると伺い、一度阿蘇の南小国に出掛けその講演を聞かせて頂いた。硬軟自在、時に笑わせ時にシンとさせ行くとして可ならざるはない名調子振りに感嘆した。と同時に、とても自分には真似できないと観念した。テーマについても、自分の経験した世界のことに絞った。書物の知識だけでは自信がもてないからである。そこで、お受けするテーマは、「社会が期待する人材像」、「組織開発とリーダーシップ」、「仕事と生きがい」、「職場の活性化とチームワーク」など、42年間の企業経験を活かすこととなった。'94年12月の日赤健康管理センターの職員を皮切りに、'95年度は、紫苑会OBの御婦人、県の行政専門職、テクノポリス田原塾の民間経営者、翌年度にかけては、高等学校・中学校・小学校・専修学校の先生方に。'97年度は、熊本市の女性管理職に夫々依

頼を受けた。大体、平均して年4回程度をこなした。その都度、学部のPRの機会とした。競争市場に生き抜く企業人のあり方など社会の生きた情報は伝えられたと思うが、その効果は必ずしも充分でないと反省している。聞き手の状況に合わせての話し方の余裕とコツは未だ会得できていない。

12. 学生就職対策委員

第4の学内自治参加の中では、学生の就職に対する支援活動が一番気になった。民間企業出身者として、秋山、野村、立山教授、それに公務員試験講座ベテランの石橋教授と一緒に自然に指名された。学部内の専門委員として、米沢前学部長のとき、今の4年生が2年生の頃から布石活動を始めた。総合管理学部発足以来第1回の卒業生の就職は、その成否が後輩たちの就職にとどまらず今後入学してくる学生の質量にも影響する。'95年10月に学部としての就職支援の基本方針を教授会できめたが、更に1年後には、学長を本部長とする全学的支援組織を評議会でも承認して頂いた。その中で、学部ではゼミ担当の全ての先生方にゼミ学生の就職相談をお願いした。

我々5人の就職対策委員は今野学部長を補佐する立場で学部内の就職支援活動の立案推進に当たった。小生はその幹事役をつとめた。学生部の学生課、就職相談室と緊密な連絡をとり教授会にもアピールし、又、個々にも対策を進めてきた。特に、3年生後半から、学生課中心の就職ガイダンス、自己分析、進路調査、業界研究説明会、OG説明会、マナー講座、面接シュミレーション等に協力し、ゼミの先生方との連携につとめた。企業訪問も、ほとんど全ての先生方に御協力をお願いした。以上全学をあげての努力の結果、民間就職希望者の85%、公務員希望者の40%が1月現在で内定をみるに至り、ホッとした処である。まずは、世間並み以上の確保は出来たと思う。

本紙をかりて、中宮学生部長、邑上学生課長、緒方学生課員、福田就職相談室長、本学部のゼミ担当の諸先生方、学部就職対策委員の先生方等関係者の方々に深い感謝を捧げたい。就職先は、圧倒的に熊本県内が多く、全国ベース採用の大手企業内定者は5%（全日空、セガ、日本テレコム、日興証券）。本

学は県が設置者であるコミュニティカレッジであるから、人材の地域貢献という意味では、ほぼその目的を達したと思う。しかし、地元企業で、オムロン、NEC、本田技研への志望受験なく、ベンチャー企業へのチャレンジも少ない等将来への課題は残している。就職対策委員幹事としての反省の1つである。

尚、本学会の活動として、昨年5月米沢もと学部長の発案で東大名誉教授富永健一先生をお呼びして日本の近代化の特別講演がなされたことも銘記される。先生は、たまたま、昭和同人会研究当時の研究先達でもあり、又熊本ゆかりの歴史を背負った社会学の著明な学者である。先生は、熊本藩士池辺吉十郎氏の曾孫にあたる方であり、米沢先生と一緒に相伴して鹿児島県大川にある、吉十郎奮戦の記念碑に詣でたことが思い出される。本学との関連は、紫苑会の会報（'96・4）に「革新と伝統」ということで少し触れておいた。富永先生の主題は、マクロ的にみた我国工業化のアドміністраーションとも解せられ、本学部の若き学生にも良き知的刺激となったと思われる。

13. 地域貢献活動

第3の大樹、地域貢献活動の特記事項としては、経営経済グループ先生方のチームワークによるフィールドサーベイが実施されたことがある。第1は、県内外25社（註19）の進出大企業に対し、企業立地意思決定のメカニズムをヒヤリングによるアプローチで調査したこと。責任者今野、幹事小生、事務局黄先生担当。久間、中宮、森、高野、松尾、井田の各先生が全員参加した。大学が企業の「立地戦略」の実態に触れたことで、アドміністраーションの生きた学習となった。議事録はすべて今野先生がまとめ、県の立地課に対する調査報告要旨は小生が作成、あわせて、'95年8月に正式に報告をすませた。後に、本件学術論文としては黄先生が作成し本学会誌に収録されている。（'96・7）尚、小生の報告は対外秘であり訪問企業に情報還元できず、己むなく95年末に、礼状と学部PR情報を送付させて頂いた。それだけで良かったかは反省の余地がある。

第2は、県の農政部農業団体金融課農協班からの依頼に基き、農協広域合併

効果分析のため、農協の現地にヒヤリングを実施中である。久間教授が責任者、松尾、井田、小泉先生とのチーム。小生は特に経営人事的見地からの参加とし事務局は小泉先生がつとめている。既に、県下は菊池、鹿本、玉名、阿蘇等各JA、先進農協としてはJAとびあ浜松、JA木更津へも出向いて調査した。本部では東京中央会、本県中央会でもヒヤリングと討議を行った。JA問題は、我国農村と農業の地域戦略アドミニストレーションとして農政に強い本県と当学の重要な研究テーマである。ひきつづき、本プロジェクトは来年度も続行される。行政系の市町村合併動向調査との比較も課題たりうる。

第3は、県人事委員会事務局委託の民間企業の人事賃金動向の実態調査である。労務管理担当の小生が責任者となり、メンバーは石橋教授、黄助教授との3名である。第1年度は、全員でソニー、オムロン、本田技研、岩田屋のモデル企業のサーベイヒヤリングを実施した。第2年度は、その終身年功から市場実力人事へ改革しつつある先進モデル成果を参考にし、黄先生中心にこれが県下民間企業へのアンケートを設計実施し目下その集計分析作業に着手している。小生の役割は、この他、人事委員会と県下民間企業経営者（註20）との定例懇談会にオブザーバーとして出席し、人事賃金動向について企業経験を活かしたコメンテーターの任務を果している。この委託研究は本年度末に最終報告をまとめ提出する予定である。

尚、県と大学とのユニークな共同検討としては、県職員のリカレント教育への大学協力がある。米沢－石橋教授の提唱による。県職員自主研究に対する大学側のゼミ助言である。小生の担当は「明日の公務員像研究会」であり、県の中堅処の職員5人が多忙の時間をさき、夕方6時半－7時からの討論－報告会を2年継続した。中味は、官民労働条件の比較を軸としており、小生は競争市場下の民間企業人事管理のきびしさの実態を投映する役割を担った。昨年度末に、メンバーの幹事役をつとめた本学もと松永総務課長が報告書をまとめて提出して終了した。題して「地方公務員給与その他の勤務条件のこれからの姿について」。この報告書もさること乍ら、フリーな自主ゼミの夜の討論過程で得られた相互啓発も意味があり、明日のリカレント教育への捨石になれば幸せと思う。

又、地域開発についてはアジアに開いた経済国際化の研究を欠かすことはできない。これも、久間教授を責任者とする経営経済グループの先生方の9名のチーム（註21）でスタートしたが、小生は、企業立地論と学会報告準備で実質的に参加できなかった。残念な反省点は中国台湾の投資展望関係の研究が未着手に終わったことである。アジアとの関連は、学内国際交流委員として韓国の祥明女子大学生来日したときの教育協力程度にとどまった。

その代り、国際交流委員のときに、策定した小論がある。「国際交流についての本大学の課題」をまとめる機会を得られた。小生の原案は、国際交流委員会で充分審議され一部訂正の上、全員の合意で採択された。この報告は、「熊本県立大学の現状と課題」（'95年度）に収録された。その中で指摘した「活動の受身性」については、その後大学が米国モンタナ州大学との提携に踏み切り、アジア・ネットワーク・フォーラム開催を重ねる等、積極面に転じ始めている。

あとがき

以上、熊本に赴任してからの4年間。拙い足跡を回顧してまとめてみた。この間大学人として、誠意を以て一所懸命つとめた積りだが、研究・教育プロの目から見れば、その過程と成果に問題もあり得るだろう。せめて、他山の石になり得るか。それ以上に、終始つきまとって離れなかった反省がある。「学生に教える資格と能力が本当に自分にあるのだろうか」と。本人が自分に真の納得ができていないのに人様に教えるとは、何とおこがましいことか。俗に「先生と云われる程馬鹿でない」というが、自分の非力を顧みないお馬鹿さん。それなら何故引受けたか。確かに、新しい学部、アドміністраーションの魅力はあった。しかし、それ以上に、松垣前学長と手島現学長の誠実なお人柄と熱意にひかれたのではないか。企業経験を是非教育現場に活かしてほしいと。その期待にどれ程答え且つ活かせたのだろうか。又、知らずして大学の関係者方々に御迷惑をかけていなかったか。この機会に、まとめてお詫び申し上げたい。と同時に、初心者教師を温かく包んで頂き御指導御協力下さった先生方はもとより、県当局、大学管理職員、スタッフ等関係（註22）の方々に心から

感謝したい。ただ、大学教師の教育責任は、未熟の反省が残る。

本学の、短かい4年ではあったが、熊本の各地を訪れ、多くの方々と出逢い、美しい風景と優しい人情に包まれたことも、他学部とのよき出逢い（註23）と共に、心の土産として大切にしたい。最後に、先生、学生、社会人も熱心に参加して頂いた最終講義での感動を忘れることはできない。（註24）アドミニストレーションの新しい門出を祈念し、主題は「コーポレート・ガバナンス（企業統治）」とした。大学を去るに当たり、今は亡きある西欧詩人が編んだ言葉の花束を贈りたい。「教えるとは共に希望の未来を語ること」そして「学ぶとは心に誠実をきざむこと。」

- （註1） 「会計検査研究」16号（'97,9）手島教授のアドミニストレーション学論。
「アドミニストレーション第4巻第2号」（'97,9）秋山教授の人間組織的集団の
基石等参照。私見では、広く組織体の統御に関する理論で内からまとめる統合論
（インテグレイション）と外から位置づける統治論（ガバナンス論）両面からア
プローチが必要。対象は、行政、経営、NGO、NPOを含む広い範囲の組織体
となる。尚、今野教授「現代経営経済学」（'91, 文真堂）、手島教授「アメリカ行
政学」（'95, 日本評論社）、渡辺教授「行政学のデジャ・ヴュ」（'95, 九大）も主
題に言及。更に渡辺教授は本号（'98.3）にその序説展開。
- （註2） 旧制第1高等学校文科1類に入学。1年担任ドイツ文学竹山道雄先生。校長
は後に文相となった阿倍能成、天野貞祐のドイツ哲学者。旧制東京大学法学部政
治学科では特に政治学者丸山真男先生の影響大。
- （註3） 合織、樹脂の三菱レイヨンで入社以来10年人事労政、16年経営企画、16年経
営役員（執行12年、監査4年）
- （註4） '96, 1, 5 から3,29まで連載。たまたま漱石来熊百年に当たり東京から依頼あ
り、「漱石わが墓の幻画」と「熊本人の気質寸描」は監査懇話会会報にも内容拡げ
て掲載した。
- （註5） 「心の庭を掃き清める」だけは易しい表現。本学毎朝清掃される方への感謝
をこめた1文でゼミの学生にも配付。清掃の弘済会も入手し輪読された由。
- （註6） 任期4年、学識経験者として参加。
- （註7） この分野は、女子大時代から特に米沢教授、石橋教授が開拓の先達。本学部
新設後は、野村、片岡、立山、今川、木原先生はじめ多数の先生方が参加。
- （註8） 本学部ビジネス、アドミニストレーション第1回研究会（'94,10）発表（司
会丹生谷）で報告された。
- （註9） P・ドラッカー「未来企業」終章
- （註10） P・ドラッカー「ポスト資本主義社会」（'93,7）第12章
- （註11） アカウンタビリティについて最初に体系的に解明した文献は、碓氷教授「監
査理論研究」（'92,10）、ダイナミズムとのバランス指摘はたとえば英国のJ.

- CHARKHAM “KEEPING GOOD COMPANY” 第7章。3年ゼミに使用。
- (註12) A・ジグフリード「現代」(’56, 9) 第1章
- (註13) バーリ、ミーンズ「近代株式会社と私有財産」(’58) 原著は’32年
- (註14) 米国の「コーポレートガバナンスの原理—分析と勧告」証券取引法研究会訳’94が我国に紹介された代表作、原著はアメリカ法律協会10年研究の成果’94発表。しかし、定義は必ずしも明確でない。我国では、日本、C・Gフォーラムの’97「コーポレート、ガヴァナンス原則—新しい日本型企业統治を考える」の中間報告あり。我国でも世界的にも未だ論議形成途上
- (註15) 県教育センター通信(平9, 3)に依頼されて教育についてショートエッセイを同通信に掲載(熊本県立教育センター発行 Bridge)
- (註16) 「御論稿は射程長大しかも広く眼くばりを利かせた中味濃密なもので簡にして要を得た文章で思わず読了しました。」「企業第一線におられた方がしかも歴史的見地から書いておられるので迫力あると思いました」等あり。
- (註17) 1936年後藤隆之助主宰の学者・官僚による国策研究会としての昭和研究会の後身が戦後の昭和同人会。官民学の若手研究者政策集団。昭和35年出版の「我国賃金構造の史的考察」のうち第2部「賃金体系の歴史的回顧」を担当執筆した(年功賃金史論である。)
- (註18) 月刊「監査役」(’91, 2)に「EC主要国の経営体制と監査制度」をまとめて発表した程度(90, 11 EC調査報告)
- (註19) 県内企業の訪問先は、東京エレクトロン、九州日本電気、本田技研、アイシン九州、オムロン熊本、井関農機等。県外はトヨタ、松下等。
- (註20) 鶴屋、岩田屋、金剛、オムロン熊本、フンドウタイ、東京エレクトロン、同人化学等
- (註21) 久間、高野、松尾、中宮、井田各先生により、タイ、ソウル、インドネシアの現地調査報告、アドミニストレーション(96, 3・97, 3)に収録
- (註22) 現役はもとより当時の職を退任された方でも、たとえば県は私学文書課の井崎、伊藤氏、事務局長の国津氏、スタッフは、安永、永井、松岡、松田、橋本、香月助手等感謝すべき方々に限りはない。
- (註23) 文学部竹原教授の繊細華麗な三島文学論の詩と真実、加藤教授のアメリカ文学における古典と浪漫、元吉教授のカフカ論、ロランバルト論を通して表現の根源に迫る幽玄と錯乱、カーク、クリヤリ先生の自他融合の日本人意識論、ペインター先生の英国知識人の良識論など、なつかしい思い出となる。
- (註24) 今野教授が担当(ビジネス・アドミニストレーション)の授業時間(’98.1.30, 第5時限)をあけて下さったお蔭である。そして、ゼミや講義で覚えのある学生や社会人の顔、目の輝き、ビデオ撮影(宮園先生)、写真フラッシュ(森、石森先生)、皆さんからの沢山の花束など心のこもった共感に包まれて、本学教師生活最後のひとときを一緒に過ごせたことを心から感謝したい。更に「錦上花を添えて」頂いた今野学部長の讃辞、本学部のほとんど全ての先生方の参加並びに文学部元吉先生の友情参加も頂き、厚く御礼申し上げます。

別表1 (例示1)

第9回要約	6 資金管理は費用、水準、格差 (制度) が基本
	7 名目、実質、基準内外、賞与、福利費等区分必要
	8 日本賞金は、世界一高く付加価値生産性向上へ
	9 年功から職能賞金へ、実力主義賞金へ進む
	10 管理職責任重視へ年功性は必至

第10回 労務管理講義 - 福利厚生 (6.24)

日本の福利厚生は集団参加型として戦前から普及したが、戦後は労使共同運営とC.I.的企業福祉を経て、負担の合理化と多様選択化へ向かう

第9回要約	1 賞金は労働用役の価格として生産性対応
	2 賞金は労働者には所得、企業には費用
	3 賞金は雇用、時間、地位とも相関。
	4 付加価値労働分配率と社会的バランスへ。
	5 資金管理3原則は生産性、安定性、公平性。

Ⅰ 戦前の福利厚生 (家長的恩恵的施設と運用)	1. 明治期 (明治36年 - 職工事情)	Ⅱ 戦後の福利厚生	Ⅲ 米国における福利厚生
(1) 教育その他慈善の施設 幻燈会、社内報「工手之母」 運動会 (福引茶番)、共同販売店等	(1) 長崎 (病院、職工救護法、 社倉制 - 米麦販売等 - (明 30) (明 44)	1. 労働基準法、労働組合法、労災法制定 2. 失業保険法、最低賃金法制定 3. 健康保険法、厚生年金法の充実 4. 民主教育普及、労使協議の浸透	EMPLOYEE BENEFITS=MEMBERSHIP BASED REWARDS PERFORMANCE B.R. ○ ATTRACT & KEEP EMPLOYEES ○ VERY LITTLE IMPACT ON MOTIVATION ○ FAILURE ON BENEFIT → MORALE ↓ ○ FLEXIBLE BENEFIT → VARIETY ↑ ○ NEW TREND - PARENTAL LEAVE, CHILD CARE, ELDER CARE, HEALTH BENEFITS
(2) 本社 (使用人共済補助組規則 (明 28) 幸福増進基金、退職手当 (大正 6)	(2) 本社 (使用人共済補助組規則 (明 28) 幸福増進基金、退職手当 (大正 6)	(給付構成)	(B LEGALLY REQUIRED BENEFITS 11.5% / PAYMENTS FOR TIME NOT WORKED 11.5% W HOSPITAL & MEDICAL 5.5% PENSION PLAN 8.5% 九 SERVICES 4.5% 八 小計 (1955年 B/W=20%) 一 年 B=MEMBERSHIP BASED, NONFINANCIAL REWARDS OFFERED TO ATTRACT & KEEP EMPLOYEES
(3) 長崎 (社宅、合宿所、食堂、浴場、文庫、 労力新聞、クラブ、慰安会、運動会、病院 動機表彰、法律相談所、金融支援 (大正 8)	(3) 長崎 (社宅、合宿所、食堂、浴場、文庫、 労力新聞、クラブ、慰安会、運動会、病院 動機表彰、法律相談所、金融支援 (大正 8)	現金給与 W 23,967円 昭和31年 492,587円 平成3年 17,517円 昭 31 100% 平 3年度 100% 福利厚生 B 3,505 77,091 24,744 6 100% 15-100	④ 最近米国の福利厚生
3. 協働会「本邦産業福利施設概要」 (大正13)	3. 協働会「本邦産業福利施設概要」 (大正13)	健康保険 755 216 21.5% 22.5% 厚生年金 216 24,744 6% 32% 雇用保険 183 4,464 5.5% 5.5% 労災保険 283 2,695 8% 3% 児童手当 - 305 0% 0% 船員保険 13 9 0% - 法定補償 13 15 0% - 身障納付 - 116 - 0%	1. 福利厚生一法 (国家) + 組合 + 企業 企業福祉 - 1970年代 (法と組合を除く) 生涯総合福祉 - 1985年 (退職後 + 文化) 画一給付 → 多様選択カフテリア方式 (社会保険と企業福祉の調整) 3. 健康 ↑、自己啓発援助 ↑、施設ブール ↑ コスト / 給付の再設計
(1) 教育、慰安娯楽 (演芸、活動、遠足、花火、 運動、趣味の会)、修養 (社内報、図書)	(1) 教育、慰安娯楽 (演芸、活動、遠足、花火、 運動、趣味の会)、修養 (社内報、図書)	法定福利費 1,463 49,865 41.5% 64.5%	
(2) 保健 (更衣、浴場、健診、災害予防)	(2) 保健 (更衣、浴場、健診、災害予防)	住宅保険 691 14,062 19.5% 18.5% 医療保険 354 1,987 10.5% 2% 生活保護 752 4,404 21.5% 5.5% 慶弔共済 - 2,100 2% 文化、体育 159 2,364 4.5% 3% その他 86 2,309 2.5% 3%	
(3) 扶助経済 (傷病見舞、貯金、金融)	(3) 扶助経済 (傷病見舞、貯金、金融)	法定外福利費 2,042 27,226 58.5% 35.5%	
(4) 住宅新居、日用品供給、ミルクホール	(4) 住宅新居、日用品供給、ミルクホール		
4. 工場法 (大正 5 施行)、健康保険法 (大11)	4. 工場法 (大正 5 施行)、健康保険法 (大11)		
労働者災害扶助法 (昭 7)、厚生行政 (戦中)	労働者災害扶助法 (昭 7)、厚生行政 (戦中)		

WELFARE WORK → EMPLOYEE SERVICE → BENEFITS ADMINISTRATION → TOTAL COMPENSATION PACKAGE

別表1 (例示2)

第2回 監査論講義 - 歴史過程 (97/10/8)		第1回 要約	
1	監査の欧洲語源は「聞き見て比較」	6	監査役監査は取締役に対する経営監査
2	証拠と基準に基づく客観的意見表明	7	監査方針、計画、三様監査連携で健全経営へ
3	被監査対象から監査者の独立性が必要	8	期中監査は、会議、報告、閲覧、往査を重ねる
4	本講では、大会社の監査役監査を対象	9	中間及び期末の決算監査の決定
5	C P Aは外部会計監査、内部監査とは独立	10	監査調査に基づく監査報告書作成と報告

日本の監査役は明治にドイツ型を起源としつつも三権分立(総会、取締役、監査)をとり、戦後一旦は米国型(会計監査型)に切替えられたが、昭和49年改正以降経営監査が復活し、逐次充実してきた。ドイツ型、英米型とも異なる第3の型となっているが、更に独立性強化の方向にある。	
---	--

A	B	C	平成9年 自民党の 商法改正案
<p>戦前我國の監査役制度</p> <p>1. 明治14年公布、会計検査院章程「監査」</p> <p>2. 明治23年公布、旧商法「監査役」</p> <p>3. 2草案起草者ドイツ人 H.ROESLER.</p> <p>4. 2 = ドイツ制基本 + 日本型調整</p> <p>5. 明治32年施行時商法 = 3権分立思想</p> <p>6. 取締役の業務執行 + 株主総会の監督 + 監査役の監査</p> <p>7. 監査役監査はドイツBETRIEPRÜFUNG (経営監査) を踏襲、但しドイツ式取締役任免権等をもつ AUF SICHT RAT に非ず。 ↓ AUF SEHEN</p> <p>8. 大正期財閥本社(持株会社)による子会社監査の統括(大株主として)</p> <p>9. 三審大正8年 - 監理課(会計 + 業務監査 + 社外投資監査 + 予算決算金融) - 大物監査役時代</p> <p>10. 三井合名本部監理部 + 監査部(監査役)</p> <p>11. 昭和13年商法改正 - 監査役は株主資格を免除された(所有経営分離)</p>	<p>戦後の商法改正と監査役制度</p> <p>1. 米国型に転換</p> <p>2. 取締役会を新設し、株主総会の監督権移管</p> <p>3. 業務執行は代取、監査役は会計監査のみ</p> <p>4. 昭和26年頃より証券法に基づく会計監査発足(CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANT)</p> <p>5. つづいて、業務監査の内部監査制度普及が始まる</p> <p>1. 監査役の業務監査権復活</p> <p>2. 旧法の社内全般への無制約調査権復活</p> <p>3. 監査役が取締役出席の権利と義務</p> <p>4. 監査役は取締役会の職務執行を監査</p> <p>5. 取締役の監査役への報告義務(著しいリスク)</p> <p>6. 親会社の監査役による子会社の調査権</p> <p>7. 商法特例法で大会社はC.P.A. 監査義務</p> <p>1. 大会社監査役の複數制 + 常勤新設</p> <p>2. 監査役の調査権は支配人、使用人にも及ぶ</p> <p>3. 特株株主への利益供与禁止</p> <p>4. 取締役会の監督義務、P. L. B / S 確定(大会社)</p>	<p>平成5年改正</p> <p>C (西独)</p> <p>(フランス)</p> <p>(EC)</p> <p>(英米)</p>	<p>1. 監査役の任期の延長 2 → 3年</p> <p>2. 社外監査役制の導入と定員増加(大会社)</p> <p>3. 監査役会の新設(大会社)と関連整備</p> <p>4. 株主代表訴訟改正(82000円の手続料へ)</p> <p>1. AUF SICHT RAT (監査役会)が取締役(VOR- STAND)の業務執行を監督(ÜBERWACH)し、取締役の任免権を行使し、経営の重要事項は事前承認権をもつ。 監査役会に従業員代表も参加可能。</p> <p>2. 従来の一元型では取締役会(CONSEIL ADMINI- STRATION)に監督権(2/3社外取締役)と執行権(社長)あり。 新しい二元型では、執行のDIRECTOIRE と監督 CONSEIL DE SURVEILLANCE と二分化</p> <p>3. SUPERVISDRY BOARD と MANAGEMENT BOARD の二元制(西独型か、英米型かの選択は各国にまかせ)</p> <p>4. 英米は一元型。取締役会の中で非常勤(社外)取締役が常勤取締役(社内)の執行を審査する。 (監査役なし。AUDITOR はC.P.A. の任務)</p>

別表1 (例示3)

第12回要約	1 米国では市民がコミュニティ改善の最初の主役
	2 社会公共はまず市民関与、官はあと立法が多い
	3 寄付や慈善も企業でなく市民個人が主役
	4 1953. N. J. で、高等教育へ企業助成承認判決
	5 60年代公民権運動、公害等社会問題浮上

第13回 経営責任論講義 - 企業統治 (98/1/20)

近時、大企業の不祥事件が世界的に多発し、内外の利害関係者STAKE HOLDERS に影響。そこで強大な経営権の正当性が改めて問われ、責任論、憲制論が議論されている。
米国のCORPORATE GOVERNANCE 企業統治論が世界のトレンドテーマとなった。
達成 - 負担 - 説明の3責任の統御が求められる。

第12回要約	6 利益のみ志向する企業への社会的非難増大
	7 M. フリードマンの学芸が企業責任の古典学説
	8 しかし、企業も社会の一員、企業市民の自覚普及
	9 社会貢献が良き企業として競争上も優位に
	10 米国連出日本企業も責任ある企業市民活動へ向かう

A 米国家律協会の企業統治 (92/12)	1. 会社の目標 = 会社の利潤PROFIT及び株主の利益GAINを増進させるよう営業活動する。但し法令は遵守の義務あり。道徳律と慈善寄付 (公共目的、人道目的、教育目的、慈善目的) は相当の範囲内なら、会社の資源を使用して可。尚、利潤とはLONG-RUN PROFITABILITYである。(取引先の信頼確保、従業員の勤労意欲の向上・・・) 2. 会社の構造、行動 (1) 経営者に対する監督機能は取締役会及びその内部委員会、特に監査委員会AUDIT COMMITTEEが担う。A.C. は、独立した社外取締役で構成する。 (2) 経営者は、善悪で私利関係なく (慎重な注意で合理的判断を下し、法令を侵さない基準) で決定し行動する。 - (DUTY OF CARE) - (所謂 経営判断の原則が適用される) (3) 公正取引義務 (4) 救済 REMEDIES - 代表訴訟 3. CORPORATE GOVERNANCE 定義はしていないが、会社は誰の利益のためにあるのか。経営者行動を適正にするための組織、行動の基準、救済措置。
B 英国キヤドベリー委員会の企業統治 (92/12)	1. CG = 会社が指揮監督されるシステム 2. 取締役会をCGの中心的な担い手とし、その機能を高めるため、主として業務を担当しない独立した取締役によって構成される監査、指名、報酬委員会の提言を重視する。 3. 秘書役は取締役会が適正な手続を遵守するようチェックし見直しする任務あり。 4. 会計監査人は、内部監査の実効性の判定基準、監査手続様式化、監査報告の適確化等 5. 模範的経営慣行規程化し、選択は自由
C ドイツ企業統治	1994. 1. メタルゲゼンシャフト大幅赤字などドイツでは監査役会AUFSICHTRATの統制機能不全への懸念から改革の動き。 1. 監査役 (非常勤) の他社業務数制限 2. 米国式AUDIT COMMITTEEを監査役会内に法定常置強化 3. 株式持合制限し会社統治の不透明性と閉鎖性から脱皮へ。(一方、ダイムラーベンツ、ヘキスト社がNYで上場、SEC方式で財務作成) 4. 機関投資家による外部からの監査強化
D 日本経済同友会CC	1. 取締役会の活性化 - 戦略決定機能強化 (執行と決定の分離)、取締役人数制限 (実質討議)、情報開示・共有、社外取締役導入、ストックオプション制導入 2. 監査役会、監査役 - 妥当性監査まで経営者に助言、経営トップ経験の社外監査役を導入、監査役人事事前承認権の付与、情報自由アクセス・・・ (96.5.21 企業白書)
E 企業統治・利害関係者論	1. GOVERNANCE IS CONCERNED LARGELY WITH RELATING TO THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT WITHIN WHICH IT FUNCTIONS. ISSUES OF GOVERNANCE INCLUDE THE LEGITIMACY OF CORPORATE POWER, CORPORATE ACCOUNTABILITY, TO WHOM AND FOR WHAT THE CORPORATION IS RESPONSIBLE, AND BY WHAT STANDARDS IT IS TO BE GOVERNED AND BY WHOM. 2. TRADITIONALLY 6 STAKEHOLDER GROUPS HAVE BEEN IDENTIFIED. STOCKHOLDERS, EMPLOYEES, CUSTOMERS, MANAGERS, SUPPLIERS, AND THE LOCAL COMMUNITIES. STAKEHOLDER THEORY IS STILL IN ITS EARLY DEVELOPMENTAL STAGE.

(註) E. 1. THE LEGITIMATE CORPORATION, B. SUTTON '93 P. 8
(註) E. 2. ETHICAL THEORY AND BUSINESS, T. L. BEAUCHAMP '93. P. 54 - 5
(註) D. 別述、自民党、経団連案 A. PRINCIPLES OF C.G.: ANALYSIS & RECOMMENDATIONS

別表2
(提出期限'97.6.3)

('97.5.27配布)

丹生谷教授講義への感想意見
- 労務管理論 (火) 4 時限 -

④は右半の尺度に沿って評価点○をマークする。
③④は自由に記入して下さい。

学 籍 番 号	
学 生 姓 名	
3年ゼミ先生名	

④	講義の話し方・中味・資料について	大変良い	やや良い	普通	やや悪い	悪い
1	話し方は聞き取り易いか。					
2	話し方に熱意が感じられるか。					
3	話の中味は理解し易いか。					
4	話の中味に興味を持てたか。					
5	貴方の将来に役立つと思うか。					
6	回を重ねる度に問題意識が明確になるか。					
7	シラバスはテーマ・イメージに役立つか。					
8	講義シートはまとめに役立つか。					
9	中味の書き方は理解し易いか。					
10	労務管理に理解が順次深まっていくか。					

③ その他の 感想意見	
③ 講義への 質問ポイ ント	
④ 講義を受 けた動機	