

# 「失われた10年」を超えて：学問への招待

一 條 和 生

はじめに

今回は私の専門分野（組織論に基づく労働と経営の問題の研究）にかかわる最近のトピックを糸口として、大学での勉強に対するアドバイスを提供したいと考えている。リベラル・アーツを重視しながらコア・ディシプリンに関する知識を蓄積すること、自分自身のビジョン、ミッションをしっかりと定めること、これがアドバイスの要点である。このようなアドバイスを提供する論拠を、まず以下に説明することにしよう。

「失われた10年」とは何だったのか

日本経済のドラスティックな変化

1990年から2000年にいたる10年間は「失われた10年」であったという言い方が最近よくされるようになった。バブルの崩壊と共に始まったこの10年間、日本経済は長期的な景気の低迷（リセッション）に苦しみ、明るい展望が開かれなかったためにこのような表現が使われている。確かにここ数年は、日本経済に関して暗い話題ばかりが続いた。1996年のいわゆる「金融ビッグバン」を契機として、大手証券会社の倒産、銀行の破綻が続いた。なんとか生き残った企業間でも、従来の財閥系グループを超えるほどの大再編がドラスティックに行われた。10年前には「10大都市銀行」という表現があったが、今やそのすべてが破綻、再編等を通じて独立した存在ではなくなりつつあることを考えれば、どれだけ大きな変化が金融界でこの10年間に起こったかがわかるだろう。

金融業界における大激変は他産業にも及んだ。破綻にまで至らなくても、BIS規定によって自己資本の充実を迫られた銀行は債権の回収に必死になった。大手企業の中にも不良資産の処理に困り、倒産する企業が出てきた。特にバブルの時代に無謀な拡大路線に走った小売業の中には、倒産する企業、大幅な事業縮小によって再建を図る企業が続いた。中小企業に対しては「貸し渋り現象」が起り、社会的な問題にもなった。このように思い出してみると、確かにこの10年間は日本経済に明るい話題はなかった。

### 80年代までの日本の繁栄

過去10年間を「失われた」と捉えるのは、とりわけ1980年代の日本経済の好況さと比べると、90年代の10年間があまりにも低迷した、グレーの色に塗られた世界だったと受けとめられているからである。確かに80年代の日本は勢いがあった。明るかった。日本企業の海外進出は積極的で、海外における日本企業の存在感は非常に増した。とりわけ高品質で価格も相対的に安い日本メーカーの活躍は目覚しく、それが故にかえって貿易摩擦を生じさせることにもなった。ジャパン・バッシング、ダンピングなどの言葉が頻繁に日本と輸出先の国との間で交わされるようになり、政治問題にも発展した。

日本企業の海外市場における成功を、欧米はただ指をくわえて眺めていたわけではなかった。成功の秘密が研究された。たとえば、燃費もよく高品質の日本製小型車のマーケットシェアが拡大していたアメリカでは、MIT（マサチューセッツ工科大学）が中心となって自動車メーカーの競争優位性を徹底的に国際比較研究するプロジェクトが組まれた<sup>1)</sup>。5年間、5百万ドルをも使って行われたこの研究プロジェクトの結果、日本企業の競争優位性は「リーン・プロダクション」という新しい用語で解明された。かつてアメリカはベルトコンベアを使った流れ作業と長期的な「マス・プロダクション」によって自動車を大衆商品化した。1908年から1927年まで19年間にわたり世界各地で1500万台製造されたT型フォードは、「マス・プロダクション」によって自動車を「持てる者」の贅沢品から、労働者でも買える生活必需品に変えたのである。

それに対して日本の自動車メーカーは、経営トップから現場の工場労働者、さらにはサプライヤーにいたるまで一寸の隙もなく作り上げられたシステムによって、消費者の要求にすばやく応え、なおかつ低コストで高品質の自動車を製造することによって自動車産業の歴史に新しいページを加えた。「リーン・プロダクション」とは、在庫を持たない「ジャスト・イン・タイム」生産方式、日常的な製造全般にわたる「カイゼン」、そしてそれを支える経営陣と社員、さらには「ケイレツ」供給業者をも巻き込んだ会社運営など、さまざまなサブ・システムに支えられていた。したがってそれは、単なる生産システムというよりもメーカーとその周囲の地域社会をも含んだ社会システムとも呼ぶことができた。このようなシステムに支えられて製造された車はアメリカの国民にも「信頼できて、高品質な車」として受け入れられ、今やトヨタ自動車1社だけでも1800万台程度のアメ리카国内市場の1割をも占めようとしているほどである。

### 日本の驕り

1980年代の日本経済の好調、そしてその先導役としての日本企業の世界的なプレゼンスの高まりは、日本のシステムに対する自信となって現れた。終身雇用、年功序列、企業別組合を特徴としたいわゆる日本的経営に対する関心が世界中で高まった。また日本経済は世界にユニークなシステムであり、欧米、とりわけアメリカの「市場経済」とは一線を画すものであるとも主張された。政府主導のいわゆる「護送船団方式」がこのようなユニークな日本経済の特徴だった。国内市場は規制によって海外の競争力ある企業から守られた。国内企業間では「競争しつつ協調しあう」関係が求められ、それぞれの企業が繁栄を遂げるよう指導された。銀行、生損保の保険会社はどれもみな規制に守られ、横並びに業務を遂行することが義務付けられた。このように閉鎖的なシステムの中で比較的安定的な経営基盤を保証された金融機関は民間企業に資金を貸し出し、彼らの積極的な事業展開を支えた。金融機関はさらにまた機関投資家としてこのような企業の大手株主となり、市場メカニズムが十分に機能しない仕組みを作り上げた。つまり株主利益を尊重したより効率的な事業展開を求める市場の声が、企業経営には反映さ

れにくいメカニズムが作り上げられた。実際、株主の尊重、株価の問題は、後述する「ビッグバン」の実施前には企業界でほとんど話題にのぼらなかった。

このような規制は本来、国内企業を海外の企業から守り、それが消費者の利益にもつながるとの大義名分のもとに実施されたのだが、次第に消費者の保護というよりも企業の保護という側面が強くなった。国民はなぜ保険料率や銀行手数料がどこでも同じなのかを特段不思議とも思わされず（というか他に選択肢を知らなかったのも、それはあたりまえのことであると思って）、言われるがまま均一の保険料を払い、同じようなサービスを受けていた。個々人の趣向や生活事情、資産状況には違いがあるにもかかわらず。

80年代の繁栄によって潤沢になった資金は奢侈や投機に流れた。「バブリー」という言葉が流行になった。金融機関は資金をどんどん企業に貸し付け、土地の買い漁りがおこった。土地はいつまでも上がり続けると信じられた。しかしそれは幻想にすぎなかった。株主市場は無理につき耐えられなくなり、バブルは崩壊した。こうなると「護送船団方式」に支えられた日本経済の崩壊は深刻だった。いわば運命共同体だった金融機関、民間企業の経営は連鎖反应的に一気に悪化し、日本の「失われた10年」が始まった。

#### 「失われた10年」と日本企業界の変化

バブルの崩壊後、低迷する日本経済を改革する道は、かつてあれほどの自信をもって語られた日本特殊論を否定することだった。「ビッグバン」が行われ、日本の金融市場は開放された。一挙に国際的な競争ルールに乗り換えた。「グローバル・スタンダード」（ビジネスを行う上で従わないといけない世界のルールを意味する和製英語）という言葉が企業界で頻繁に交わされ、日本的なルールを廃して世界と共通のルールで企業を運営することが必須であるとの議論が巻き起こった。国際的な競争、国際的なルールにさらされて経営の建て直しが不可能になった企業は市場からの撤退をやむなくされた。97年からは大手金融機関の経営破綻が続いた。そのような企業の経営を引き継いだのは、ビッグバンと共に日本に進出した外国企業だった。たとえば世界ナンバーワン企業のゼネラル・エレクト

トリック（GE）は旧東邦生命、日本リースの経営を引き継ぎ、GEの経営手法を導入して一気に経営の大改革に乗り出した。製造業、小売業等でも、倒産した会社もあれば、他社と合併した企業、外資の助けを得た企業もあった。金融機関と並んで日本企業の大きな変化を象徴するのは、かつては北米市場に積極的に進出し、貿易摩擦の一員となった自動車メーカーであった。企業統治形態（資本所有という観点での統治＝ガバナンス）が10年前と同じなのは、今やトヨタとホンダの二社しかないのである。

以上のような状況は一見すると、日本企業が欧米企業の攻勢にあって駆逐されているという構図である。もちろん、すべての日本企業が駆逐されたわけではなく、トヨタやソニーのように、厳しい国際競争にさらされながらも持続的な成長を達成している企業はある。直面した環境変化にどのように対応できたかによって企業の業績には顕著な違いが生まれ、もはや「日本企業」と一括りにして議論をすることを難しくしているほどである。

しかし、消費者への利益という観点から「失われた10年」を見てみると、決してネガティブなことばかりがあるわけではない。企業は横並びを廃し、独自のサービス、「個」客の違いを重視したサービスを行うようになった。それによって、消費者はそれぞれの事情に応じたサービスを受けられる可能性が開けてきた。自動車保険が誰でも、どこでも同じであるといった話は既に過去のことである。かつて世界と完全なコンパティビリティがないOSが市場を席卷していた国内のPC市場も、DOS-V、さらにはWindowsの導入によって、はるかに機種、サービスの選択肢は増え、値段も下がった。外資、国内資本の別なく、企業は徹底した「個」客志向のもとユニークなサービスを提供し、他社との違いを出さずには、生き残りが難しくなった。「マス」を対象としたサービスから「個」を重視したサービスへの転換が起こった。インターネット等のITの進化がそのような傾向に拍車をかけた。このように考えると、消費者にとって「失われた10年」に起こったことは決してマイナスばかりではなかった。値段、サービスに関して選択の余地は広がった。

また金融ビッグバンは別な形でも新しい変化を日本にもたらした。外国のファ

ンドが日本にも進出し、従来の間接金融とは別に直接金融に基づいた事業運営の道が開かれた。とりわけインターネットがさまざまな新しい事業の可能性を開き、日本企業によるファンドと共に、起業が促進された。いわゆるネット系ベンチャー・ブームが起こった。もちろん、ネット・バブルという言葉があるように、このようにして立ち上げられた企業のすべてが順調な発展を遂げたわけではない。しかしそれが日本の企業界に新たな息吹を与えたことは確かである。とりわけ、若者、女性など、従来は必ずしも企業界ではメジャーな活躍をしていなかった人々にも起業のチャンスが増えた。「失われた10年」からは新しいビジネスのフロンティア、プレイヤーも誕生していることを忘れてはならない。「失われた10年」にはただ喪失しかなかったわけではない。

#### 生き方を問われた個人

確かに「失われた10年」は消費者、つまり国民にとってさまざまな可能性を提供するものであったが、同時に個人としての生き方を、とりわけ働く人々に深く考えさせる契機も与えた。2000年末に発表された日本経済新聞の調査によれば、10年後の会社の状況について、「現状維持」と考える人は34.8%で、「発展している」と考える人は19.1%に過ぎない。「恐らく合併などの動きがある」と考えている人が34.3%もいた。さらに「存続していないかもしれない」という悲観派も1割強いたという<sup>2)</sup>。たとえ倒産にいたらなくても、将来どうなるかわからないという漠然とした不安感を「失われた10年」は働く人々に与えているようである。また経営のあり方も大きく変わりつつある。企業ごとには多少の違いはあるものの、もはや年功序列に基づく処遇は基本的に消滅しつつある。給与は能力給となり、能力重視の抜擢、実力主義は当然のこととなった。このような能力主義に対して「行き過ぎない程度に進めるべきだ」(69.3%)、「もっと進めるべきだ」(22.2%)、「時代の流れなので仕方がない」(7.8%)と、温度差はあるものの、99%の人が肯定している。

しかし、次々に起こる倒産、破綻、そして事業の建て直しに伴う解雇、自社の未来に対する不安感、そしてまた社内での厳しい能力主義。こうした一連の事態

が相乗効果をあげて、企業に依存した生き方ではとても生き残れないという思いを企業で働く人々に抱かせつつあるようである。同じく日本経済新聞の調査によれば、前回、同様の調査が行われた1995年時と比較して「帰属意識が薄れた」と回答した人は32.2%で、「もともと薄い」(23.7%)と回答した人を合わせると、会社との距離感を考える人が半数を上回っていた。「帰属意識が強くなった」(5.0%)、「今まで通り強い」(23.7%)はもはや少数派にすぎなくなっている。年齢別にみるとミドルの変化が顕著で、40代の41.3%が「薄れた」と答えていた。30代が37.1%と続き、リストラや能力主義化の荒波をまともに受けている中高年齢（ミドル）ほど意識の変化が大きく出ている。

山一証券、拓銀などが倒産した際には、ジェネラリストで専門能力を持たないミドルの再就職が困難であることが再三報道された。報道を見て他人事ではないとの思いを抱いたミドルは少なくなかったであろう。日本のミドルは長年、「わが社の仕事のやり方」を学ぶことを要請されていた。終身雇用を前提としていたから、そしてまた国内市場は規制によって守られていたから、このような方式でもよかった。「わが社の仕事のやり方」であるから当然、他社にはそのまま通用しないわけであって、会社を替わるのは容易ではない。しかも社内では能力主義人事が推進され、若手も重要なポストに抜擢されつつある。長年、ジェネラリストとして育成され、特定の分野に関してエキスパート的な能力育成を図られてこなかったミドルが、いきなり専門性を求められて困惑している。日本市場がオープンになったために、オープン前の仕組み、そしてその中で活躍していた人材は新しい環境への不適応を起こしているのである。

逆に20代は38.6%が「帰属意識は強い」、12.3%が「強くなった」と回答しており、会社に対する従順さをみせてはいる。しかし彼らにしてもいつまでも同じ会社で働いていようという気は少ない。10年後の自分を想像してもらったところ、「現在の会社にいる」と答えた者は26.4%と、4人に1人。「環境や待遇によっては転職・独立するつもり」(31.2%)が最も多く、「すでに準備をしている」も1割あった。帰属意識の強さをみせた20代だが、この項では転職・独立志向が6割を超えていた。

これまで日本企業では「一族会社主義」とのもとに、会社は社員に雇用と年功での処遇を保証し、逆に社員は企業に忠誠心を発揮してきた。しかし上記のデータはこのような過去の日本を支えていた価値観が変わりつつあることを示唆している。変化の兆しは明らかである。

閉ざされたシステムから開放されたシステムへ

「失われた10年」を経て、いよいよ新世紀が始まった。過去の10年間の教訓は、閉ざされたシステムはもはや機能しえないということである。社会心理学者の山岸俊男によれば、わが国の国際的に開かれていないさまざまな仕組みが機能不全をおこしており、このような「閉鎖的なシステム」を維持し続けていることに伴うデメリットの方がメリットをはるかに上回り出しているという<sup>3)</sup>。日本企業の過去の競争優位性も、そしてそれを支えるマネジメントも、この「閉鎖されたシステム」に基づいていた。たとえば終身雇用、年功序列、企業別組合に代表される日本的経営も、このような「閉鎖的なシステム」の重要な構成要素だった。「閉鎖的なシステム」の中で、集団の凝集性を高めてプロセス・イノベーション(業務の効率性とスピードを高めるために、プロセスを不断に改善していくこと)の強みを磨き上げ、欧米へのキャッチアップを目指したのが戦後日本企業の成長戦略であった。また「閉鎖された市場」を日本企業同士が分け合うことによって、それぞれがそれなりの業績を上げることができた。しかしグローバリゼーションはこのような安定調和的世界を終わりにする。いや、「閉鎖的なシステム」を維持することによって得られるよりも、より多くのメリットが、システムを変革することによって得られるのである。

日本企業に求められているのは「閉鎖された安心社会」で機能していたシステムを創造的に大きく変革し、グローバルに競争力を発揮する開放的なシステムに変更することなのである。しかしそれはまだ途上にある。変革は決して容易なことではない。そしてこの変革でリーダーシップをとる人々を育てるのが、大学の重要な使命なのである。それでは大学でこの使命を達成するためには、何をどのようにして学ぶべきなのだろうか。とりわけキャプテン・オブ・インダストリー



を自認している一橋大学では、学問を学ぶにあたってどのような点に留意しなければならないのだろうか。

### 学問への招待

#### リベラル・アーツ

現在、企業で働いている人々は、何か専門能力をつけないといけないという考えている人が多い。実際にその通りで、従来のようにジェネラリストで通用する時代ではもはやない。このような話をすると「キャプテン・オブ・インダストリー」で学ぶ一橋生としては、経営に関するさまざまな専門知識を学部中にいち早く身に付け、日本企業界を「失われた10年」から脱却させることが自らのミッションであると考えられるかもしれない。しかしそれは間違いであると声を大にして言いたい。何よりも行うべきことは、世界人としてのよき教養を身につけることに力を注ぐことである。リベラル・アーツ (liberal arts) を学ぶことである。リベラル・アーツとは「自由人にふさわしい技芸」を意味するラテン語の翻訳で、独立した人格の持ち主として生きるに必要な知識と見識である。それがなければ自由人としての資格はない。教養を身につけるとは、人類がこれまで蓄積してきた知識に学ぶこと、科学、技術の進歩を理解すること、洋の東西を問わず古典を学ぶこと、こうして自由人にふさわしい技芸を身につけて、人類をさらに進歩させるに必要な、十分な知識と見識を備えることである。

最近の大学教育ではいわゆる教養関連の授業がおろそかにされがちのような感を受ける。教養の授業は片手間にこなし、専門的な授業にばかり時間と情熱を注ぐような傾向があるように思う。東西の古典を読むことをおろそかにして、ビジネスの流行に飛びつく者が少なくない。もちろん、大学生はビジネスのことを考えるのは時期尚早だとか、いわんやベンチャーを起こしたり、インターンシップを行うことがいけないと言うのではない。そのような機会はどんどんと利用して、世界を広げてみるべきである。しかしそれには条件がある。条件とは、インターンシップ等に励む一方で、教養を深めることをおろそかにしないということである。教養をおろそかにしてビジネスの世界に走るのは大間違いである。

教養なき人間はグローバルに生きることはできない。グローバルに生きると、当然のことながら世界中の人々と対話をしなければならない。世界の人々とのコミュニケーション能力が必須である。世界の人々と対話ができるということは、単に外国語を使えるかどうかというだけの問題ではない。話す共通の話題があるかどうか、相手の話す内容を理解することができるかどうか、あるいは相手に話せるような話題があるかどうかということである。欧米の人々と話をしてみると、彼らが実に歴史、文学等いわゆるリベラル・アーツの知見に支えられたトピックに精通しているということに気づくだろう。

ここで自分自身のことを考えてほしい。東西の古典といわれるものできちんと読破した本がどれだけあるだろうか。古典的文学をどれだけ読破しているだろうか。内容を自分の言葉でかみくだいて説明できるだろうか。もしこのような問いかけに対して自信を持って「イエス」と答えることができないならば、外国語ができるかどうかは別として、教養人として世界で活躍するにふさわしい資格、能力は持ち合わせていないと考えるべきである。今、改めて教養の重要性を再認識してほしい。自分にどれだけの教養があるのかチェックしてみるといい。日本の歴史をどれだけ知っているだろうか。世界の歴史をどれだけ知っているだろうか。古典をどれだけ読んでいるだろうか。歴史に残る文学の名著をどれだけ読んでいるだろうか。

そもそも大学とはよき教養人を育てる場であり、高度の専門能力は大学院で身に付けるべきなのである(もっとも大学生になって教養を身に付けろというのも遅すぎる話で、今まで受けてきた教育のすべてが個々人の教養を深めることにつながっているということを忘れてはいけない)。したがって、世の中で、特に企業社会では専門能力のない人物に活躍の場所はないという情報(これは確かに事実である)にあわてて、専門的な勉強に走るのはまちがいである。教養をおろそかにするのはもってのほかである。

#### コア・ディシプリン

大学ではリベラル・アーツに関する勉強を進めつつ、コア・ディシプリンの

研鑽に努めなければならない。コア・ディシプリンとは学問上の専門分野である。経済学であるとか、法律であるとか、各学部はコア・ディシプリン別に大きく分かれている。大事なことは、自分は何をコア・ディシプリンとして選んだのかという自覚を持つことである。あなたのコア・ディシプリンは何なのかと問われて答えられないようでは、大学で何を勉強しているのかまったく自覚がないということであり、それでは大学で学んでいる意味はない。大学ではリベラル・アーツの素養を深めながら、コア・ディシプリンの専門領域で自分の知識をさらに磨き上げていくことになる。

一橋大学では、コア・ディシプリンに関する勉強は3年からゼミナールを中心にさらに集中的に進められていく。したがってゼミナールの選択はきわめて重要である。一橋大学ではゼミナールが非常に重要な役割を果たしているといわれているが、その理由の一つはそこがコア・ディシプリン学習の場になっているからである。ゼミナールでは、教官やゼミ生との密なインターアクションによってもたらされるさまざまなベネフィットも、もちろん大事である。ゼミナールは同じコア・ディシプリンに関心を持ち、その専門分野での知識を深めていく仲間との共同生活の場であるし、そこで生まれた関係は卒業後も続いていく。しかしゼミナールは雰囲気がいいからとか、楽しいからとか、いわんや有名だからというだけの理由では選んではいけない。自分は何をコア・ディシプリンとして選ぶのかという深い思索がゼミナールの選択には不可欠なのである。したがって選択は慎重に行わなければならないし、重要である。もちろん、大学卒業後に、大学で勉強をもう一度やり直したり、大学院に入学することによってコア・ディシプリンを変えたり、複数持つことは可能であるし、それは決して間違ったことではない。しかしゼミナールで学ぶコア・ディシプリンがすべてのスタートになることを忘れてはならない。

このように考えると、ゼミナールの選択も3年になってあわてて行うのではなくて、長期的な展望をもって行わなければならない。具体的にどのゼミナールに入るのかまで決めないにしても、どのようなコア・ディシプリンを勉強するゼミナールに入るのかは早めに考えておくとよい。このように考えるプロセスはと

でも重要で、後述するように、その中で自分とは何なのか、自分はどのような強みを持ち、どのようなミッションを持ち、どのような世界で活躍したいのかが見えてくる。ゼミナールには定員があるので、選考にもれて希望するゼミナールに入れないという可能性もある。そのような事態を避けるためにも、早めに自分のコア・ディスziplinを考えておくことが必要である。このように長期的な展望をもって大学生活を送ることが大切で、それは自分のビジョン、ミッションを考えて行動するということなのである。

### ビジョンとミッション

大学生活を有意義に過ごすために大切なことは、自分のビジョンを明確に定め、それを達成するためのアクション・プランを作成し、それに沿って行動することである。ビジョンとは自分の未来像である。どのような場所でどのようなことを、どのような人々と共に、どのようにして行ってみたいのかという未来のイメージをまとめたものである。ビジョンは desired outcome、つまり達成したいと思う結果である。ビジョンは10年単位で考えてみるとよい。10年というと何か遠い先のように感じるかもしれないが、そのようなことはない。大学の一年生であれば、10年後といえは30歳前である。学者であれば大学院を出て、いよいよ研究生生活をスタートする時にあたるし、卒業後、就職した場合には卒業してから七、八年経過することになる。就職の場合、従来であれば一つの会社に働き続けるのが大多数だったかもしれないが、今は違う。転職もあるかもしれない。大学院に再び入学するかもしれない。多様な選択肢がある。しかしこうした選択肢から適切な選択を行うためにはビジョンが不可欠なのである。長期的な展望が必要である。転職もあくまでもビジョン達成のために行われるのならば意味があるが、そうでなければ(つまり行き当たりばったりの転職であれば)決して薦められない。

先程、大学で身に付けるべきは教養とコア・ディスziplinであると論じた。特にコア・ディスziplinに関してさらに専門的な勉強をしたいのならば、専門分野に関する高度の知識を付けたいのならば、たとえ研究者になるのではなくても大学院に進むのがよい。卒業してからすぐに進む場合もあるかもしれないし、

2, 3年働いた後に大学院に入学する場合もあるだろう。たとえば、もしビジネスの世界で活躍するためにさらに専門能力をつけたいのならば、就業経験のある方が望ましい。やはりビジネスの世界を知った上で勉強した方が、学習効果は高いからである。神田にある国際企業戦略研究科（略称 ICS）は日本企業界のリーダー育成を目指して設けられた専門大学院であるが（卒業によって MBA つまり経営学修士号が得られる。欧米の企業界では MBA をもった人々がリーダーとして活躍している）、同大学院で入学資格に就業経験を求めているのもそのためである。ICS に入る場合にはこのように就業経験が求められるし、GMAT（大学院受験のための資格試験）、TOEFL（英語を使って大学、大学院で勉強する場合に必要な資格試験）のスコア提出が義務付けられている。したがって入学には十分な準備が必要である。就職してから最短でも3年は必要になるだろう。そもそも自分は将来どのようなキャリアを積みたいのかという点に関してビジョンがなければ、ICS への入学も意味はない。ICS への入学がゴールではなくて、その後に展開されてくるキャリアがゴールなのだから。

大学に入学したならばすぐにビジョンを作るべきである。ビジョンは現状をベースに考えない方がいい。大きく背伸びをして（ストレッチして）考えるといい。自分ではとても達成できないような大きなビジョンを作り、その実現を目指して努力するなかで、現状を打破するブレイクスルーが生まれてくる。現状とビジョンとの間に差があることが大事で、その差を埋めることを目指して大学生活も送られなければならない。

ビジョンは人まねではない、自分の行動能力上の強み（このような独自の強みはコア・コンピタンスと呼ばれている）を十分に発揮できるものでないといけないし、その人のミッションを実現するためにあるということを忘れてはいけない。人それぞれには独自の強みがある。ライブラリーでの緻密な分析が得意な人もいるかもしれないし、フィールドワークが得意な人もいるかもしれない。クリエイティブにアイデアを考えるのが得意な人もいるかもしれないし、逆にそのようなアイデアを具体的な形にするのが得意な人もいるかもしれない。自分は何が得意かを知ることはビジョン作りでは欠かせない。自分のコア・コンピタンスを確認

する中で、自分がどのようなファンクション（職能領域……たとえば研究部門であったり、教育部門であったり、営業部門であったりする）が見えてくる。そうするとビジョンがより具体的になってくる。

ビジョンは自分のためのユニークなものであるということをおぼえてはならない。自分を知るということは自分と他との違いを理解することであり、そこから自分自身のミッションが見えてくる。ミッションとは自分の使命、世界における自分の存在意義である。それは自分自身がどのような「代替不可能な強み」(irreplaceable competence)を持っているのかを考える中で見えてくる。自分はそのような強みを生かして人類の進歩に貢献しないといけないというミッションを担って、この世に生まれているということをおぼえなければならぬ。ビジョンはそれをいつ、どのような形で、どのような方法で達成するかを具体的に描き出したものなのである。

#### 最後に

人類の進歩は真理の探究を目指し、知を生み出す中で達成されてきた。大変化に遭遇したならば、そこからそれを乗り越えてさらなる進歩を遂げるためには、真、善、美を目指して社会の矛盾、問題を解決し、そこからの脱却策を見つけたす以外にはない。人間の人間たるゆえんは、知を生み出すことである。個々人が自立した人間として知の探求に努めているかどうか、鋭く問われなければならない。個人が自らの知力の研鑽に努め、真摯に生き方を問い続ける時、個人には魅力が生まれ、そのような個人が集う組織の魅力も高まる。一橋大学はこうした魅力的な人々が集まる魅力的な組織であったと思うし、これからもそうならないといけない。

- 1) その結果は次のようにまとめられている。James P. Womack et. al., *The Machine That Changed the World : Based on the Massachusetts Institute of Technology 5-Million-Dollar 5-Year Study on the Future of Automobile*, October 1990.

- 2) この調査はサラリーマン1000人を対象にアンケート調査を実施，価値観や意識の変化が探られた（『日本経済新聞』，2000年12月28日）。
- 3) 以下の山岸俊男の議論に関しては，山岸俊男『信頼の構造』東京大学出版会，1998年を参照のこと。

（一橋大学大学院社会学研究科助教授）