

「外から見た大学、内から見た大学」

井 上 國 世（農学部食品工学教室）

はじめに

冒頭から、個人的な事情を述べることをおゆるし願いたいですが、筆者は本学に任用されるまでの12年間に民間のある石油化学会社の研究員および研究所の中間管理職として過ごした。この時期は、筆者の30歳代と1980年代にほぼ重なり合う時期であり、今から振り返ると、個人的には体力・気力ともに最も充実していたし、わが国は歴史上最も「裕福な」時期であったことがわかる。

大学の教師としては、はなはだ心許ない背景を持っている者として、日頃、大学での教育と研究について感じていることを述べてみたい。

日本の企業は、かつての「藩」にたとえられることが多いように、利潤追求に基づく避けがたい閉鎖性の結果として独特の風土と文化を育んでいる。本稿で述べる筆者の考え方や認識は、筆者が在籍した企業で培われたものである可能性が高く、すべての企業人に普遍的なものではないだろうことを了解願いたい。英才教育の場としての大学の在り方を要求する声があることは重々承知しているが、本稿では、将来ふつうの社会人に成る人を養成する場としての大学における研究と教育を前提に感じているところを記した。

1. 個人のインフラストラクチャとしての教養

ここ何年か、企業に入社してくる新入社員の基礎学力や常識に類する知識に極端なアンバランスがあるように思える。かれらの言い分は、たとえば、入試で生物と化学を取ったので物理は全く勉強していない；入試で日本史を選択したので世界史は全くわからない…である。かれらは、入試で選択しなかった科目の無知は当然であり、正当化しようものと考えているふしがある。そのくせ、入試で選択した科目については驚くほどの知りである。物理を入試で選択しなかったからといって、遠心分離機を常時使用する仕事場では、10万Gにどのような意味があるのかを知らない研究員は困るし、入試で化学を選択しなかったからといって、塩化ナトリウムが食塩のことであることを知らない研究員も困る。

筆者は、教養とは個人におけるインフラストラクチャ（基盤）であると考えている。素養あるいは体質と言ってもよい。仕事をうまく遂行するうえで、あるいは、いま持っている知識や技術よりも高度な知識や技術を学ぶうえで、必要な能力のことである。従来、教養と言うとき、なんとなく高尚で趣味的な印象を受けがちであるが、筆者は、むしろ、社会生活においてより積極的で戦力的な能力であると考えている。大学や企業の研究員を除けば、世間で言われる理系と文系に峻別されるほど厳しい基礎学力の区別は意味がない。とくに、一般の社会人は、それほど専門的ではなくても、中等度に専門的な知識（努力をすれば、高度に専門的な知識を得ることができる程度の知識）を広く持っていることが望ましい。普通の生活においても、ある程度の専門的な知識がないと、お医者さんの指示がよく飲み込めないだろうし、スーパーマーケットに行っても、なにが好ましく、なにがあまり好ましくない食品かということもわからないであろう。特別な研究者を育成するために英才教育でもなければ、生物も、化学も、物理も、地学もまんべんにカバーしている「理科（科学）」や世界史も日本史もカバーしている「歴史」という教科が高校のレベルでなぜ存在しないのか、あるいは、広い分野の知識を問う入試がなぜないのか不思議である。

大学の自然科学系の分野では外国語と言えば英語を指すことが多い。専門の文献も現在では英語で書かれることが大部分であり、日本語を除くと、以前のようにドイツ語やフランス語に触れる機会はめっきり少なくなった。一方、企業活動においては、英語一辺倒ということでは済まなくなっている。企業活動はある面で国境がない活動ではあるが、別の面では厳然と国内の規制に縛られている。たとえば、特許は、日本では日本語で、ドイツではドイツ語で書かれる。外国企業との取り決めも同様であることが多い。特許や取り決めを読み、書く作業は特別な専門職の作業ではない。大学の研究者や企業の一部の研究者の養成には第二外国語の教育はあまり必要でないかも知れない。しかし、

日本が国際化し、同じように、ヨーロッパや近隣のアジアの国々が国際化しつつあるとき、大学における第二外国語教育の退行は、若干、不可解に思える。

2. 教養の自律的側面

教養は、自律的かつ自己増殖的でなければならない。いったん、教養が身に付いたからと言って、それは数年先にも有効な教養であり続けることは難しい。自らをとりまく環境の変化に対応して、自律的に教養は量的、質的に変化するものでなければならない。20年前に入社したソロバンや簿記が得意の社員が、現在もその特技で会社生活を送ることは困難であり、パソコンやワープロを習得しなくてはならない。このような変化を自らの意志で達成できることが望ましいが、なかなかそうは行かない。企業では、OJT (On-the-job training) と呼ばれる教育体系を社員ごとに細かく設定し、実施していることが多い。これは、個々の社員の将来的な育成計画とも関連して、重要な活動である。すなわち、日常の作業をこなしながら、新しい知識や技術を学ばせるものである。特別に、時間を割いて、パソコンや英会話を学ばせることも含まれるが、むしろ、日々の業務において新しいことを「継続的に」学ばせていくことが重視される。この中には、技術的なことも専門知識も含まれるが、基礎研究に類することも含まれる。配置転換や異動は、ある意味では、新しいことを学ばせる最も有効な方法である。仕事に習熟した社員を配置換えすることは、当人にとっても、職場にとっても大変な非効率である。しかし、その非効率性を甘受しなければ、当人にとっても職場にとっても、新しい可能性を手に入れることはできない。同時に、このことは、当人に代わる若い世代を育てることもなっている。熟練工を頼りにするあまり、かれを同一の作業に縛ることにより、新人が育たないばかりか、かれの肉体と技術が老朽化し、かれ自身にとっても組織にとってもニッチモサッチモ行かぬようになることが案外多い。有能で有用な人材の配置替え（ローテーション）には当人も監督者も消極的になりがちであるが、判断を誤ると痛手は大きい。「熟練」という「静的」状況は危険である。未熟でもよいから学ぶという「動的」状況にある方が実際は安定している。言い換えると、熟練のなかにも常に「動的」状況を実現することが大切になってくる。

3. つぶしが利く社員

ローテーションのタイミングが難しいのは人材のみではない。熟練工により、あるいは熟練した集団により維持されている事業や研究は案外、大きい変化を嫌う。家庭用電化製品の売れ行きのよい時には、電器会社はその生産と販路の拡大に精いっぱいコンピュータの研究開発には手が回らないだろう。家庭用電化製品の参入に出遅れた会社の方が、逆にコンピュータの開発には参入し易かったはずである。昭和30年代にわが国に石油化学が導入されたとき、石油化学への参入に積極的であった企業と消極的であった企業のちがいが同じ様な事情であったろうと推定される。現在関わっている課題の達成度がどれくらいのとき、次の課題に移行すべきか、この判断は難しい。しかし、この判断を的確にできるか否かは柔軟に対応できる人材がいるかどうかにかかっている。ある作業においては完璧であるが、別の作業はサッパリというつぶしの利かない職能集団では、この判断はできない。進軍あるのみである。現在関わっている作業はそこそこ完璧にできるが、別の作業でも違和感なく取り組むことができ、ある程度のトレーニングによりほぼ完璧にこなせる器用な人材が何人かいないければ、次の課題への転進など考えられない。企業において、研究課題が10年20年と持続することはない。長くて、5-6年と考えてよい。大学の研究者がライフワークと呼ぶ意味の研究は企業では存在しない。研究課題が変化するときは、大学においては転学部ほどではないとしても転学科程度の変化を覚悟する必要がある。このような比較的短いサイクルの研究にうまく身を乗せていこうとするためには、新しい課題を短期間にキャッチアップできる能力が要る。色々な分野に対する豊富な知識もさることながら、英語、国語、数学、化学、物理などの「基礎体力」が不可欠であると思える。これは一般的な意味でよりはやや高度な意味での教養と考えてよいかも知れない。人材の「つぶしが利く (adjustable)」かどうかは、基礎体力があるかどうかにかかっている。

筆者が、企業在籍時に入社希望者の面接で最も注意深く見ようとした点は、どんな分野でもよいから一つの専門的技能（知識ではない）と基礎体力の有無であった。そこそこ一芸に秀でた上で基礎体力があることがミソである。専門的技能のある人材は非常に多い。大学の研究課題が横並び的であることを反映してか、優劣付けがたい。（横並び過ぎて、基礎的なある分野、たとえば、蛋白質の精製や有機合成などの研究者を探そうとすると苦労する。）問題は

基礎体力の方であり、つぶしが利くだけの基礎体力のある人材はなかなか見つからない。結局、新しい分野のためのエキスパートをよそから引き抜いてくることになる。エキスパートが自分の専門性に固執して、企業から企業へ涉り歩ける時代であればよい。しかし、研究課題自体の寿命が短い今日、5年前に取った杵柄ではどんな企業でも生きていけない。企業ではOJTが重視される所以であり、筆者が基礎体力に注目した理由である。

4. 定型業務と非定型業務

業務には一定の決まった作業を繰り返し行う定型業務と定まっていない業務を行う非定型業務がある。従来、企業では非定型業務に対応できる人材を優れた人材としてとらえてきたふしがある。すなわち、非定型業務には、専門的知識に加えて、柔軟に対応できる広い教養が必要であり、一般的には、教師、医師、弁護士、科学者、聖職者、政治家などの業務が考えられている。芸術家や作家の活動は著しく非定型と思われるが、一般的な意味での業務（ビジネス）と考えてよいかわからない。

しかし、定型業務と非定型業務の差異は明確ではない。ある一定のシラバスに乗っ取って毎年行われる大学の講義は考えようによっては定型業務であるかもしれない。お医者さんでも、昔の村のお医者さんとは異なり、特定の病気だけを対象に治療する現代の専門医の仕事はある意味で定型業務化していると言えないこともない。「専門化」は非定型業務を定型業務化することであり、専門化すればするほど業務が定型化することになる。生物科学系のひとつの論文の著者数が、最近では、10名を越えるものが珍しくない。これなども、研究の効率化を計るため、作業を専門化して分担する結果ではないかと思われる。困難な作業も、専門化して定型業務化することにより容易になるということである。

矛盾するようであるが、定型業務に比べ非定型業務の方が価値があるとする考え方が強い。会社の製造現場や事務、研究現場においては、定型業務はコンピュータ化あるいはロボット化され、非定型業務がヒトの仕事とみなされる傾向にある。しかし、一方では専門的細分化の遅れた前近代的業務という印象は否定できない。医療や教育の専門化が進んでも、ヒトの仕事がコンピュータやロボットに取って代わられる可能性は低いと思われるが、ヒトの勘や経験に代わって、検査データや偏差値が利用されていることは、一部が定型化されているとみなせないこともない。

今日的な意味で非定型業務を捉え直すと、複雑な業務を専門的に細分化し、細分化された専門的な結果を総合化し、全体的な判断を下すこととなる。これらの作業はそれなりにマニュアル化が可能なのにも見えるが、現実には、高度な教養と判断力を要するものと思われる。このような能力を有する人材を「ジェネラリスト」と呼び、高度な専門家「スペシャリスト」と区別している。日本の企業では、たとえば研究所の組織として、研究室長、研究所長、研究本部長というたて組織と、主任研究員、主席研究員、主幹研究員などの専門家集団をおくところが多い。前者はライン・マネージャーと呼ばれ、命令の流れに対応している。かれらは、研究プロジェクトの設定、推進、総括を資産（ヒト、モノ、カネ）の運用を含めて担当するジェネラリストである。一方、後者は、専門家として、ライン・マネージャーの計画した研究プロジェクトの運営・遂行に関わる。ジェネラリストの方が、スペシャリストよりも非定型度が大きいように思われるが、実は、わが国ではジェネラリストの養成を目的とする大学や学部は明確には存在せず、（東大教養学部や京大総合人間学部などがこれにあたるというヒトもいるが）、各企業のOJTにより養成されているのが現状である。わが国の大学教育は、スペシャリスト養成に適したものになっていると思える。

純粹に非定型的な業務として、ヒラメキや直感に頼る仕事がある。研究を進めるときのアイデアや着想は、研究者の独創性や個性に依るところが大きく、非定型と思われるが、コンピュータが碁を打ったり、将棋を指したりするように、存外定型化できることかも知れない。

5. 企業での研究の閉鎖性

大学の研究について強烈的な批判が目につく（例えば、米本昌平氏：朝日新聞1996年2月9日）。これらには、大学の教育機能が無視したままで、大学における研究を企業における研究と同列視するものが多い。研究機関として大学と企業を比較すると、自然科学系の分野では、研究費のケタ違いの差とともに研究者の熟練度に決定的な差（大学では4年生と修士課程の学生が主力であるが、企業では修士課程終了後、数年の経験者が多い）がある。もちろん、企業でも質素な研究体制があれば、大学にも研究資金の恵まれた研究者もいる。しかし、大学と企業の研究には、研究

費や研究者の質とは全く異なる違いがあるのではないだろうか。

最近、産学協同を推進しようとする意見が多い。筆者自身も広い意味で産学協同に積極的な意義を見いだそうとしているし、実際、企業に籍時、大学の研究者と共同で研究を行った経験もある。しかし、当初、想定していた程の成果が得られたものはほとんどなかったように思う。一緒に研究をする中で、企業の日論見と大学の研究者の日論見が違いすぎるという印象が残った。研究の二元化である。企業と大学では「研究」が違うのだという気がしてならなかった。研究の進め方についての取り決めが不十分であったためかも知れない。産学協同と言うとき、大学の研究と企業の研究は共通の目的を持ち、同じ座標で討論し、進展するもの（一元化）という印象を持っている。しかし、両者は本当に同じ「研究」という言葉で論じうるものなのだろうか。

わが国の企業の研究費は潤沢となり、大企業の研究所であれば、大学の研究と区別のできない基礎研究に従事し、続々と一流学術誌に投稿する研究者集団を擁している。筆者は、企業に籍を置いた当時、そのような研究は背任のように思えて釈然としなかった。問題は、企業研究者が基礎研究を行うことの可否にあるのではない；プライオリティを得ようとして、誰よりも早く発表しようとする態度にあるように感じていた。

企業は営利団体であり、利潤の追求を目的とする。一方、大学は普通の意味では非営利である。利潤の追求がダメではないと思うが、大学の研究の成果により特定の企業が利潤を上げることがあれば問題であろう。もちろん、国営企業がない以上、大学で開発された公共性の高い技術や製品が特定の企業を通して商品化されることは避けられない。民間企業は、自らの自由意志で経済活動を行う営利団体ではあるが、その商品は現実に社会から要求され、ときには生活必需品であることもある。その意味では、民間企業の活動には公共的側面があることを見落とせない。

企業研究が営利的であるため、企業は研究内容が他人に知られることを極度に避ける。もちろん、権利主張のため特許出願するが、オレはこんなすばらしい発明をしたゾ、見てくれ、見てくれ、というような自己宣伝的態度は極力抑制される。競合他社が自分の特許を読んでくれてもよいが、こちらの手の内がばれることを考えると読んでくれない方がよい、というのが本音である。特許を出願することの目的のひとつは、競合他社がこちらの発明と競合するような発明を出してきたとき、こちらでは既にこんな特許を申請しているのでキミらの特許は二番煎じだよということを出張して、異議や審判を申し立てるときのホコやタテとするためである。こちらの発明が、極めて独創的で、誰もマネも競合もできないことが明らかな場合には、わざわざ特許を出願して他人にこちらの手の内を見せるようなことをする必要がない。特許出願は、こちらの研究目的や達成度、研究環境、研究者名など機密に類することを公開してしまうことになるが、自分の発明により得られる営利的権利を主張し、保護するための背に腹を代えられない行為である。新しい研究成果が新聞などのメディアを通して公にされることがあるが、このことにより研究・開発が進むことはない。それにも拘わらず、研究成果を公にすることの目的は、株主へのアピールと株価上昇への期待であろう。最近では、新入社員のリクルートにおいて優秀な学生から応募されやすいということがあるかも知れない。

特許出願は誰よりも早くやらねばならない、しかし、できることなら、誰の目にも触れて欲しくない。このような矛盾した願望の現れであるのかも知れないが、特許のタイトルには、「免疫測定法」や「酵素精製法」などそれだけでは内容がよく理解できないものが多い。最近の自然科学系の学術論文のタイトルがアブストラクトのアブストラクトであるかのように極めて具体的であることと対照的である。考えてみると企業の研究には巨額の資金が投じられているし、その研究がうまく行ったときには莫大な利益を上げることができる。このような研究テーマには競争相手が多いし、競争は激しい。企業間の死活をかけた情報戦があるに違いないことは想像できる。企業スパイがニュースになることもある。医薬品の開発・申請を見ても、データの捏造や改ざんなどのニュースは枚挙にいとまがない。競争の過激さの現れである。競合企業のキーマンの引き抜きは珍しくない。競合企業のキーマンに刺客が差し向けられたというニュースを聞いたことがないのは幸いと言わねばなるまい。

6. 大学での研究の自己主張性・解放性

企業研究は本質において閉鎖的であり、それが宿命であり、それでなければ企業益は保持できないだろう。企業の優れた研究が新聞などで紹介される場合、企業名が記載され、研究者の個人名が一般に記載されないのは、問題がないわけではないが当然であり、企業の研究者個人が一個の独立した研究者としてその企業の外部に表現されるのは不自然である。このことは、研究は個人の知的活動であり、成果は個人に帰属するとする意見とは矛盾するが、企業活

動の営利性を考えればやむを得ないものと考えられる。

筆者のような企業での研究経験者が大学において戸惑うことのひとつに「内と外」の境界がわかりにくい点がある。企業では全ての情報は、企業の許可を得て、企業の責任で発信される。特許出願は当然のこと、論文の投稿や学会発表も企業の投稿・発表許可を得てなされる。このような手続きを経ることなく情報が「外」へ流れれば、これは「内部情報の漏洩事件」である。企業では、研究に関する情報は企業の財産であり、厳密に管理されなければならない。大学では、研究成果の情報公開は研究者個人単位あるいはせいぜい研究グループ（講座）単位で行われている。ここでは、大学が組織として研究の公表に介入していない。このことは、われわれ研究当事者にはうれしい事である。「学問・研究の自由」を守るためには重要なことであるのかも知れない。しかし、「大学の機能」としての研究活動において、組織としての大学が、研究の場を提供する以外にどういう役割を担っているのか明確ではない。（企業は研究に関するあらゆる情報管理に極めて神経質であるのに比べて、大学での研究は自由・放縦・野放図である。筆者は、企業での研究が金儲けのためのビジネスであったと改めて実感し、現在の自由を満喫している。識者のお叱りを覚悟して言えば、大学の研究活動における大学の組織としての基本的な役割は、研究の場を提供することだけでよいと感じている。）

大学研究者が、誰よりも早く成果を発表しなければならないのは企業研究者の特許出願と同じであるが、異なる点は、大学研究者がより目立つ雑誌やメディアに発表したがることである。一般に、大学研究者は、早く公表されるのであればどんな雑誌でもよいとは考えない。大学研究は、本質的に自己主張性が高く、その結果として解放的で透明度の高い活動である。それゆえに、研究成果が極度に研究者個人あるいはその比較的少人数の研究者集団に帰属することになっている。ある大学の研究者がノーベル賞を受賞したからといって、それを「わが大学が受賞したのだ」ということはない。企業での研究成果が、企業の研究者のではなく、企業の成果として広報されるのとは大きい違いである。これは、企業だけではなく、一般の官公庁でも同様であるらしい。たとえば、先日の北海道古平町のトンネル崩落事故でも、トンネル内のバスの様子は「自衛隊撮影」として公表され、撮影した個人名は公にされていない。新聞などで著名入りの記事が増えてきたとはいえ、個人名が登場することはそれほど多くない。フリーランサーの記者やカメラマンの場合は別として、組織に属している人間の活動が個人名で広報されるのは大学人に特徴的な点であり、芸能プロダクションや興業会社に所属しているタレントや芸能人に近い状況ではないだろうか。

前述したように、企業においても自己主張性の強い研究に従事している研究者もいる。とくに、余力のある大企業に多いように見える。本来徹底的に無駄を省いて研ぎすまされているはずの企業の体質において、こういう研究が許される理由が正直なところよくわからない。一流の学術誌にわが社の研究員の論文が掲載されることで、一定の自己満足と士気の高揚、あるいは知的な企業イメージの醸成が得られるのかも知れず、このことが、とくに大企業では全社員をひとつの方向へ引っ張っていく牽引力として重要であるのかも知れない。すなわち、わが社はエライのだという全社的自己暗示効果である。常に先頭を走り、テレビに映してもらえるマラソン選手を抱えることの効用と同質のものであるだろうか。この論でいくと、今後、人文学者や作家、芸術家などを社員として抱える企業が現れることになるかも知れない。

外に向かって自己主張する（あるいは自己主張しても企業にとって差し障りのない）研究者は、本来、企業活動において戦力となる研究者ではない。自己主張しない（あるいは自己主張を許してもらえない）研究者こそが、研究開発力を通して将来、その企業の屋台を支えるはずの研究者である。自己顕示欲の強い性格を持った大学研究は企業研究とうまくやっていけるだろうか。同じ企業においてさえ、自己主張する研究（マラソン研究）と自己主張できない研究（戦力研究）はうまくやっていけないのではなからうか。筆者は不勉強でわからないが、大学研究を批判する論調の中に、毒にも薬にもならない研究ではダメだ、米国では軍産学協同により効率的な科学技術の開発を達成した、大学に競争原理を入れる必要あり、などと言われる。これは本当に正しい批判なのだろうか。軍産学協同で行われた研究は、大学研究者の自己顕示欲のままに公表されたのだろうか、あるいは、軍事機密として扱われたのだろうか。これらの批判の中では、教育はどういう位置づけになっているのであろうか。

7. 研究の種（シーズ）探しの場としての大学

企業研究は、ニーズ（needs）指向性が高く、適切に設定された目的を達成するには優れているが、研究の原点（シーズ）（seeds）探しには決して強くない。シーズ探しには、当面の課題から来る呪縛を離れて、自由に遊ぶ意識が必要であり、この意識がないとシーズ探しのつもりがニーズ探しで終わることが多い。明確な目的なしに研究をなしうとは思えないが、目的遂行のために金縛り状態で行われる研究からシーズが見つかるとは思えない。社会のニーズに応じた研究は緊急で要求度の高いものが多い。考えようによれば、それは企業研究に相応しい。このような研究は、研究採算性のよいものであることが多く、企業にとっては好都合である。大学での「研究の実用性を国民が問うとき」（米本：前掲）、社会は大学に具体的で緊急の課題を突きつけがちである。エイズ、ガン、アルツハイマー、地球温暖化、食糧問題などなど。果たして、大学が、このような分野で企業と競争して相応の成果を挙げられるだろうか。筆者には、大学研究の究極の在り方は、極度に非定型な業務であるシーズ探しであると思える。それは、「無から有」のプロセスであり、定まった目的に向かって一を一億にすることではない。企業においても、前述した基礎的研究（マラソン研究）の存在意義のひとつにシーズ探しがあるのかも知れない。

大学での研究には「競争の原理」を導入することが重要だと言われる。とくに、企業の研究者にはこの論を持つ者が多いように見える。しかし、大学の研究における競争とは、何を意味し、それは、何をもたらすのだろうか。企業には明確な価値観があり、儲かるということが絶対であり、それ以外の価値は見だしにくい。すなわち、売れる商品の開発が全てであり、今年度の収益に対して最も寄与の大きい研究が最も優れた研究である。研究は金儲けの方便であり、金儲けのできる研究者は優れている。どれほど学術的に優れた研究でも、金儲けにつながらない研究はダメ研究である。ここには、当然の事ながら、プロ野球選手に見られるような筋のとおった論理があり、競争の原理も容易に理解できる。それでは、大学の研究において、すなわち、教育を一方で主要命題にすえた研究機関での、究極の価値は何であるのか。あるいは、教育という機能を暫時忘れて、大学の機能として研究のみを考えるとしても、どこに価値があると考えればよいのだろうか。大学とはどういう研究をするところなのか。この点が明確にならなければ、どこへ向かって走る競争なのかははっきりしないままである。

大学とは企業と同じ価値観を持ち、同じ方向へ走る研究機関として存在するのがよいのだろうか。大学人がそれぞれ考えるべき問題であるように思える。（研究というものは、本来、研究者の各人各様でよい。どこへ向かって走ろうが構わない。全体的に見て、走る方向が多様な方が好ましい。生物進化の芽はあらゆる方向に起こりうる。環境や状況に合致した芽が選ばれて伸びるだけである。価値観を固定し、一定方向を指向する研究は、一見強力に見えるが、底が浅く、ひ弱である。企業研究が金儲けに向かって邁進する研究であることを肯定すると、大学で行われる研究は、全体としては、むしろ明確な価値観がなく、非定型・未分化の方がよいように思える。）

おわりに：大学の属性としての多様性・不均一性・非定型性

筆者が、かつて大学の外から眺めていた大学の印象と、現在、大学の内側から眺めている大学の印象を、思いっくままに記した。多少屈折したものになった気がする。外から見ていた大学に比べて、内側のそれは全く異なっている。最近の中学校や高等学校を、もし内側から見る機会があれば、ふだん外から見ている印象とはおそらく月とスッポンぐらい違っているのではないかと思えるようになった。

最近では、企業でも積極的に社員教育を行っている。あたかも生涯教育の場と言ってもよいくらいである。古い言い方かもしれないが、人は石垣であり人は城であり、社員が会社である。社員の幸福なしに企業の繁栄はありえないからである。研究については、多くの先端分野で大学よりウンと先へ行ってしまった。企業でバイオテクノロジーが盛んになった1970年代後半から1980年代前半、わが国の大学では今日ほどバイオテクノロジーが盛んではなかった。逆に、現在ではむしろ企業でのバイオテクノロジー熱は退潮気味である。大学の研究が企業の研究を先導する時代ではなくなっている。

個人的な願望であるが、大学は可能な限り「多様な価値観のプール」であって欲しい。企業は自律的に社員の教育も研究も行える組織であり、その意味では大学に対峙する組織であるが、価値観が単一的に過ぎる。例を挙げると、筆者は、企業在籍時、病気の診断に用いられる臨床検査薬や装置の研究開発に従事した経験があるが、開発対象にな

りやすい検査項目は、薬価（保健点数）の高いものや検査数（患者数）の多いものであった。ここでは、検査数は少ないけれど研究対象として興味を持てる項目（個人的興味としての価値）や人道的あるいは社会福祉的使命感から開発してみたい項目（人道的価値）などは研究開発の対象として選択することがなかなか困難であった。企業の営利性からすればやむを得ない。研究や教育には営利性以外に様々な価値観があり、このような価値観をプールする場は大学以外にあり得ないように思える。

言い換えると、大学には可能な限りあらゆる多様性・不均一性が保存されることが望ましい。それは、研究課題や教育内容、学生の国籍、教員の構成などにとどまらない。この願望は、筆者が、あまりに均質的な、そして、その均質性を存分に生かそうとして努力している日本の企業で多感な時期を過ごしすぎたことへの反動かも知れない。均質性・単一性が支配している企業論理は分かり易く、多くの識者が口にする「競争の原理」も受け入れやすい。とりわけ、1980年代のバブルの時代には、後先を考えずとにかくわれがちに走りさえすればよかった。ガムシャラに走りすぎた結果がバブルの崩壊と大量のリストラである。冒頭、企業をかつての藩にたとえ、企業活動を武家風なものと感じる雰囲気があると述べた。この論でいくと、大学には、懐の深い、外的状況に右顧左眄しない、熱容量の大きい公家風とでも言うような雰囲気を期待したい。外からは、大学にもっと武家風を望む声があるように聞こえるが、現実には、日本の企業も多様性が新たな力であることに気づき始めている。筆者は多様性・不均一性・非定型性こそが大学の属性として最も大切なことのように考えている。

末尾ながら、筆者のごとき大学における教育と研究の未熟者に執筆の機会を与えて下さった石村雅雄先生（京都大学高等教育教授システム開発センター）に感謝いたします。