

経営実務者教育におけるリカレント教育の現代的課題

山 代 研 一

1. はじめに

リカレント教育全般に関する問題意識は60年代末期から70年代初めにかけてヨーロッパおよびOECDにおいて高まったとされている。人が社会に出てから学校に再び戻り教育を受けることを生涯教育のなかの狭義のリカレント教育とするなら、就職後一定の職業経験を経て入学することが変則ではない欧米のビジネス・スクールはその意味ではリカレント教育機関に入ると言えるだろう。日本でも就業構造の高度化や職業意識の変化によって経営実務者教育は欧米に少し遅れる形でその流れを追わざるを得ないだろうという予測は成り立つ。さらに今後にかけて経済のグローバル化、情報化などビジネス環境の大変化に焦点を合わせる経営のニューディールが問題となる。したがって欧米と同様このような世界的潮流を乗り切るためのマスのなりカレント教育をどこかに制度化せざるを得ないであろう。一般社会人を対象とする再教育、すなわち人生後期における教養や生きがいのための生涯教育ニーズにさきかけて、経営実務者、すなわち現役生産人口に対する再教育ならびに継続した教育をいかに制度化していくかというところに、教育機関、企業、国家の第一の課題があるのではないかと思う。

従来日本企業、ことに大企業には社内教育と異動を通じた経営実務者教育・訓練制度があり、特殊な場合を除き企業外の高等教育機関を必要とせず、また当てにもしないという風潮があった。他方、経営学部や経営系の

大学院など高等教育機関の側では一部を除きこのような役割の存在自体にさえ疑問を払拭しきれておらず、教育体制に至っては焦点があいまいな対社会人カリキュラムの設定、公開講座の提供などに終始しているのが大勢と思われる。また企業人個人の立場では仕事の任務遂行のなかで既存の知識・技術が有効でなくなり、また昇進とともに企業内に先例、先輩なき非連続的な課題に遭遇することが多くなったことを痛切に感じており、自らの再教育のための機会と余裕が、意識すると否とにかかわらず、必要という状況に次第におかれている。このような個人の必要は管理者層、専門職層、経営者層（以下これらを含めて経営実務者と呼ぶ）というマスとしての必要であり、とりもなおさず企業のニーズでもある。このようなニーズは企業における上記の企業外高等教育機関への無関心を改めさせ、企業の戦力化のための社外教育機関の選別的活用に向かわせる可能性は非常に高いと思われる。

現状では日本の企業、大学、個人は経営実務者リカレント教育という問題に関してまだ一般的に臆病であり、冷淡である。そのことがあたかも経営実務者教育における高等教育機関の役割が存在しないかのような誤解を与え、大学側におけるリカレント教育の意義や目的がともすると平均余命の長い国民の第二の人生や生きがいの追求との結びつきで論じられる傾向にもつながってくる。しかし先に述べた欧米の動向やグローバルな競争の激化によって、経営実務者の再教育ないし継続教育の需要がある日突然日本の大学の頭を通り越し、海外の高等教育機関に向かうことになる恐れは決して少なくないと思われる。

以上のような問題意識が誤りでないとするれば、社会的ニーズから言って現在、経営実務者教育は新しい段階への移行が求められているのであり、高等教育機関側の体制をどのように作り直せばよいか、そのうち特に社会人教育を標榜している経営系大学院の体制にどのような改革を持ち込む可能性があるのか、あるいはないのか（その場合には企業または個人の役割として大学の外におくことになるのだが）ということをも早急に議論する必

要があるということになる。このことを吟味するため、以下諸文献から経営実務者教育における近年の欧米のリカレント教育機関の自己認識、態度変化を整理し、その上に若干の考察を加えこのような議論の必要性の判断材料にしたい。

なお臨時教育審議会の第4次答申(1987年)はOECDの思想を受け継ぎつつ日本の実情にあわせた継続教育というリカレント教育の方向づけをしている。それを受けて中央教育審議会や大学審議会でも大学の生涯教育機関としての活躍を促しているが、その背景にあるのは一般的な社会的ニーズであり、経営実務者に関する差し迫った教育ニーズということがとくに意識されているとは思えない。以下に述べようとすることは生涯教育の一環になることは勿論であるが、国の産業戦略としての側面を重視するものである。

2. ヨーロッパにおける経営実務者リカレント教育のトレンド

ヨーロッパの経営実務者に関するリカレント教育について、国立教育研究所の山田達夫氏¹⁾によればヨーロッパの教育のうちリカレント型の教育で最も発達しているものの一つは経営者の教育ではなかろうかとされている。さらに続けて、イギリスでは経営学修士号(MBA)を出す高等教育機関が10年間に倍増し、イギリスの各大学にはビジネス・スクールが付設されるようになり、以前とは様変わり状態となっているのを初めとして、ドイツ以外のヨーロッパの国々で同様の変化が進んでいることを紹介している。またフィナンシャル・タイムズはビジネス・スクールは今後については増加傾向は弱まると予想されるものの、しかしプレステージの高い大学の中でもビジネス・スクールの地位の向上がみられると指摘しているこ

1) 山田達夫『ヨーロッパにおけるリカレント教育の現状と動向ービジネス・マネジメント教育を中心にー上, 下』(「教育と情報」419/420, 1993.2/3)

とを紹介している。また興味ある指摘としては、ビジネス・スクールで提供されるエグゼクティブ・コースが一般的なコースよりも特定の会社別プログラムの方に傾きつつあり、いわばテーラード・コースが流行になってきているということを述べている。

山田氏はテーラード・コースの先進的事例としてイギリス系のアシュリッジ経営カレッジを紹介している。それによるとアシュリッジは一貫して実業界の要求にあわせたプログラムを作成し、アカデミズムと市場志向を慎重にバランスをとりながら運営されているということである。同校の具体的な特徴の数々は上記の論文に譲るとして、注目すべきことは同校は受講生（すなわち企業から受け入れた研修生）が問題を携えて入学し、アシュリッジではその問題解決のためのプロジェクトが立てられ、それを中心とする研究・教育が行われるということである。これは教育と一種のコンサルティングが合体した高等教育機関と企業間関係の新しい形であるといえることができる。またアシュリッジにくる研修生は30代にある経営ポストに就任し、40才代には上層のポストにつき将来トップになることが期待されるような企業人であるが、彼等は主としてミドルないし上層経営者に到達した段階でアシュリッジの門をくぐるという。

このようなエクステンシブな経営実務者教育は日本には類例がない。しかしこの傾向は名門オックスフォードやケンブリッジにも及んでいて、ケンブリッジの大学院の経営コース、オックスフォードのマネージメント・スクール（ジャッジ・インスティテュート）の学生はすべて企業派遣であるという。以上の例はいずれも過去においてはビジネス教育を一種軽蔑の眼でみてきたイギリスの大学の最近の変わり様を示すものであるが、この動きはイギリスにとどまるものではない。フランスの先進事例としてはインシアード（ヨーロッパ経営学院）が紹介されている。簡単にいえばインシアードは収入の60パーセントをエグゼクティブ・コースから得、50パーセント強が一般に開かれたコース、残りが特定企業向けコースになっているという。

ヨーロッパの大企業における企業内教育は有名であるが、企業内にビジネス・スクールを持つものも多数ある²⁾。しかし山田氏によると、ここにも変化が現れている。すなわちただ一つの企業、産業の経験しかもたないマネージャーをどう伸ばしていくかという問題があり、社員に自社を越えて他の企業や他の文化圏に接する機会を得させるため、アシュリッジのような外部教育機関にマネージャーを送りこんでくることがしばしばであるという。

以上のような諸例からヨーロッパでは広範囲にマネジメントに向けた高等教育機関によるリカレント教育体制が成長発展の時期にはいつていることが伺える。その背景にある社会的ニーズはある部分、ヨーロッパ的なものであるにせよ（例えば東ヨーロッパ市場への対応）大部分世界的潮流を映し出していると考えられるから、わが国においても看過しえないものであると思われる。

3. アメリカにおける経営管理修士教育のトレンド

80年代の終わりにアメリカの経営管理コースへの進学希望者が学部、修士両課程で激減したことはよく知られている。しかしその後どのような変革があったかということについてはあまり知られていないように思われる。そこで以下にカリフォルニア大学アーバイン校のPorterおよびBroesamle氏の論文に依拠して、その特徴をみていくことにする³⁾。

80年代後半のマネジメント教育に対するイメージダウンは卒業生の質、

2) 最近の興味を引く事例としてフォルクスワーゲン社がある。同社は社員の再訓練・教育を支援する法人VWコーチングGMBHを設立したのであるが、この法人は総合経営国際学校ブラウンシュヴァイクを吸収合併した。(Frankfurter Allgemeine Zeitung, 95.1.19)

3) Lyman W. Porter, William Broesamle: 『Management education in North America』(International Encyclopedia of Business & Management, vol 3, 1996. P. 2819~2838) 3章の原データはすべてこの出典による。

経営の実際面での変化への遅れを問題視した企業、およびジャーナリズムからの批判に始まっている。このような批判は大学における経営管理教育の初期の段階でビジネス教育に対する明瞭な目的の欠如、過度に専門化ししかも見せかけばかりで内容が不足していることが批判されたのに次ぐ、2度めの批判である。この最初の批判を受けてアメリカのマネジメント教育は著名ビジネス・スクールを初めとして大きく変革された。その結果生まれてきたのが確実な数量的かつ行動科学的修行に由来する知識に基礎をおいたビジネス教育であり、会計、マーケティング、財務、経営管理、経済学、定量分析などの機能的科目がコアとして設定されることになった。しかしながら80年代後半における2度めの批判はまさにこのような機能的科目に固定化したことに対するそれであった。

たとえばCAGME⁴⁾の1990年レポートは、技術進歩・複雑性、市場、通信、人材のグローバル化、デモグラフィの多様化、倫理的諸問題の発生、政治プロセスの変化、公的機関の役割、ビジネスと政府の関係が現代経営を大きく左右していることを上げ、アメリカのビジネス・スクール等における経営管理教育に欠けている課題を示した。このことは初期のビジネス教育の改革課題が教育への科学性の導入であったのに対し、現代の課題は急速に変化する経営環境へ教育を関連づけることが中心となることを示している。私見をいれるならば、P. F. ドラッカーが指摘するような多元化社会における企業、官公庁、公益法人など社会的機関のマネジメントの多面性の飛躍的増大にもかかわらず、大学が提供するカリキュラムや知識・情報がそれに追いついていないというより、向き合っていないということであろう。

90年代初期のアメリカのビジネス教育の改革はひとことでいえば、教育目的をそれまでの単純に経営管理を教えることから、マネージャーの開発育成へ転換することであると指摘されている。アメリカの90年代のMBA

4) Commission on Admission to Graduate Management Education

取得希望者の調査⁵⁾でみると、理論を実践に適應する能力 (60%)、コミュニケーション・スキル (57%)、他文化ビジネスの理解 (47%)、組織する能力 (39%)、多様な人と協働する能力 (39%)、変化を事業成功につなげる能力 (39%) などの学習効果を期待している。ここにも単にビジネス社会へ自分を売り込むエントリー資格としての免状や認定を受ける意識よりもオン・ゴーイングなマネジメントの実力を高いレベルで維持するニーズがまさり、少なくともアメリカにおいてはこのニーズへの対応を大学及び大学に設置されたビジネス・スクールが自らのチャンスとして挑戦し始めたといえそうである。

MBAへの出願人口は年20万人といわれるが、これを年齢別にみると26才以下が半数、35才以上が11%で平均年齢は27才ということである。したがってわれわれはMBA取得希望者の上記のニーズの態様にこの人口と年齢分布を絡み合わせて判断しなければならないが、35才以上が11% (実数で2万人以上) ということは、非年功序列社会ゆえにアメリカでは25、6才でもマネジメントの地位につき多くのものが40歳代でトップの地位につくことを念頭におけば、ビジネス・スクールにおける教育のおよそ半分が現役の経営実務者教育であるということを示していると言えよう。そうしてそのことを背景にすれば上記のように、単に資格ではない実践的能力の取得が高い数字を示すことが頷ける。(ただし現役のマネージャー数は優に数百万とすればその特殊な一部であることもまた事実である。)

以上のような動きのなかで教育システムにいかなる改革があったか、すくなくとも指導概念としてどのようなことが打ち出されたかについては以下のように纏めている。

- 1) ビジネスにおける機能と組織の相互関係を深層解明して理解させる。

5) The GMAT (Graduate Management Admission Test) Registrants Survey (McLaughlin and Johnson, 1994)

そのため「グローバルゼーション研究コース」とか「技術管理法研究コース」などクロス・ファンクショナルな問題別セットにカリキュラムを再構成する。

- 2) グローバルな視野とクロス・カルチュラルな視野の養成のため、あらゆるコア科目をグローバル化およびクロスカルチャーの視点から書き直す。
- 3) マスとしての人間・行動理論でなく学生自身の人間・行動能力に人間関係論、コミュニケーション論、リーダーシップ論などの科目の焦点を置き換える。
- 4) 実際的問題解決能力のためケース学習、フィールド実習、実験・シミュレーションなどの時間を増やす。

その結果、各校にどのような変化があらわれたかは調査を要するであろう。しかしひとつの参考材料として新しいAACSB⁶⁾の承認モデルがある。これによると学部および修士課程プログラムはともにビジネスのコンテキスト（グローバルゼーション、政治社会法規などの規制要因、デモグラフィックなインパクトの根本的理解をあげている）を理解させるプログラムであることが審査基準となっているのであるが、従来のコア科目であった会計学、行動科学、経済学、数学、統計学などは新カリキュラム体系における基礎科目として配置され、またたとえば金融市場におけるディーリングなど特定職業に付帯する高度なスキルや、先進的コンピューターの利用技術など一般的応用技術は選択的に配置されることなどを含んでいることが伺われる。そうしてこの承認基準に基づき約300のビジネス・スクールが承認されたということである。

Porter及びBroesamle氏の結論はマネージャーとしての生涯キャリアを通じた教育、40～50歳代における教育を含む複合的需要者層への非卒業資

6) American Assembly of Colligiate Schools of Business

格的な教育プログラム, また企業に対するテラー・メード・コースの必要性であり, より強い大学・企業関係を支持するということである。また大学はより選択的な特徴を持つ大学にならざるをえないことを指摘している。

4. 大学, 企業, 個人にとっての現代的ニーズはなにか

ヨーロッパやアメリカの経営実務者教育の動向からはつぎのことが言えるのではあるまいか。すなわち現代の経営実務者への教育ニーズが社会的ニーズであること。その正確な意味は個人の理解能力や学習意欲の不足のゆえに, 本来個人が自力開発しなければならない責任を棚上げにして, これを大学等に求めてきているということではなく, 社会が作り出した新しい課題ゆえに個人ではいかんともし難い普遍的問題ということである。これに対応するのに3つの選択肢があるであろう。一つはあくまでも個人の問題として教育機関も企業も変革しようとせず, ただ優秀な経営実務者が現れるのを待つというやり方である。二つめは企業内教育システムを再構築してそのなかに取り込むということである。この場合は第一の受益者である企業が投資し社会的教育機関となることを意味する。第三はその責任を企業ではなく大学等が引き受けるということである。生涯学習審議会はその答申⁷⁾において「個人や企業等では対応することが難しい基礎的な教育や先端的な理論・技術の理解, 評価, 長期的な予測・判断などの新たな情報の創造」の場として高等教育機関を想定しているが, そのような意味づけを行うことである。

つぎに現代の経営実務者教育が世界的な国家間の競争のコンテクストのなかで問われるべきであること。なぜならこのニーズは国家特有の社会的, 歴史的ニーズというよりも地球的, 時代的なニーズであるからである。国に

7) 生涯学習審議会『今後の社会の動向に対応した生涯学習の振興方策について(答申)』(1992)

よってこのニーズのマグニチュードは変わり得るし、対処の方式も上に述べた3つのいずれをとるかが異なってしかるべきである。しかし日本なら日本という国はどのような対応をとるべきかを考えるには、良き経営実務者層の再教育ないし継続教育が自国においてこそなされるべきであり、そうするにはどうしたら良いかという視点が必要である。またその教育の水準比較が国際的な需要選択に関係することも勿論である。

以上の2つの論点を踏まえて現代日本の状況をふりかえってみたい。現在の日本の大学と企業は大部分、ここで取り上げた問題を軽視していると筆者には思える。ヨーロッパの場合にはEUの成立、東ヨーロッパの統合、米日に対して遅れた産業の競争力、発展する市場としてのアジアの再発見など、国際競争に曝されるなかで直接的には企業が経営のパラダイム転換を強力に要請され、その一つの表出がトップから中間管理者までの入れ替えと国際的ビジネス・スクールや自社内ビジネス・スクールによる再教育の形をとって生まれてきていると考えられる。ここで肝心なことは、これはヨーロッパというコップのなかの嵐としては終わらないということである。例えば異文化や異なる制度を統合する経営という意味で、ヨーロッパの経営管理は世界的共通基準を求めるグローバルな経営に向かう過程での先進事例として注目すべきである。すなわち小地球としてのヨーロッパという経営環境がいかなる経営システムや経営実務者を生むかということは、次世代の経営実務者のショーウィンドーをみるようなものではあるまいか。

アメリカの場合にはビジネス教育が中間管理者層を含めて主に大学の役割であった。したがって経営環境の急激な変化にともない企業の不満は固定化された機能的カリキュラムでマネージャー層を教育しているビジネス・スクール等への不満となって直ちに顕在化したのではないかと思われる。また最近ジャーナリズムにも取り上げられているように⁸⁾、アメリカの

8) たとえば『制度を輸出する米国—アジアですすむジャパンバッシング—』(Nikkei Business 1996.7.15)

基準の世界輸出にアメリカの経営実務者教育が一役買っているのであるが、グローバル化の過程で世界基準の標準化が進む傾向をわが国の経営実務者教育面でどう捉えるかも重要な視点である。

ヨーロッパとアメリカに共通な点は経営実務者教育に関して企業の外部教育機関が重視されていることであるが、ヨーロッパのアカデミズムの伝統がすくなくともこの分野と共存し始めたこと、またアメリカではビジネス・スクールを見限るほど企業内教育への回帰がみられないことは注目に値する。このことはおそらくアカデミズムとビジネスの人材が互いに「異人種」でなく相互交流があることは勿論、どちらの世界にも頭を切り換えることができる人材の層があることによって調整される結果であろう。その結果、現代的経営実務者教育のクロス・ファンクショナルな問題別セットの設定やそのなかへの基礎科目の配置などに関するリーダーシップが容易にとれるということであろう。

5. 日本の経営実務者リカレント教育の方向

90年代の日本企業はいろいろな意味において経営政策の曲がり角にきているが、人材の採用と育成もその一つである。すでに経営管理に関する教育の重点は社内的な企業特殊的教育から普遍的かつマーケット・オリエンテッドな教育へと移動し、OJTからOff-JTへの依存度が高まっており、また職位が上昇するほどOff-JTの必要度が高まっているという指摘がある⁹⁾。日本企業で重視されるもう一つの教育形態は「自己啓発」であるが、これは文字通り自己のみによる教育ではなく、いわば時間的、経費的にいくらかの配慮が企業より与えられている学習を多分に含んでいる。このような「自己啓発」の必要性は個人、企業ともに強く自覚され、「リフレッシュ

9) Yoko Sano 『Management Education in Japan』 (International Encyclopedia of Business & Management, vol 3, 1996. P. 2808)

メント休暇」を制度化している企業は近年多い。

経営実務者教育に関するOff-JTの一面はOJTと同様、本来は社内の教育資源を活用し、しかし配置の異動を伴わない定期的集合教育である。しかし当然のことながら社内資源の偏りや不足から、社外の教育資源を社内に引き込む形でも行われている。例えばビジネス・スクールのスタッフを招き、そのノウハウをいれた特製コースをOff-JTプログラムに組み入れて実施するなどがそれである。Off-JTの他の一面は社員を階層別・主題別セミナー形式のマネジメントスクール等に派遣することである。また「自己啓発」という形をとる教育も実は後者型のOff-JTの別の姿であることも多い。

日本生産性本部の那須野弘司氏によれば、すでに90年の調査時点においてOn-JTからOff-JTへの移行が顕著にみられるとしている¹⁰⁾。この調査は経営実務者教育の動向に焦点を絞っているわけではないので、これをもって直ちに経営実務者教育の社内教育離れを論ずることは軽率であろう。しかし同氏が引用している企業活力研究所の85年の調査¹¹⁾で、企業の国際化要員の教育において社外の民間機関を利用している企業が調査対象の47.6%、大学などが15.6%、管理職教育においては民間機関利用が86.0%、大学などが11.6%で、大学などの教育・研究機関、つまり社外に対するニーズが極めて高かったことが示されている。このようにOff-JT、ことに企業外の高等教育機関に向けられる経営実務者教育(ないし再教育)のニーズの起りは相当に古くかつ顕著である。

ここで企業の社外教育機関に対するニーズと試験的に提供されつつある大学のリカレント教育が現実にもどのような具合になっているかをみておく必要がある。広島大学の佐々木正治氏らの『高等教育機関における社会人

10) 那須野弘司『On-JTからOff-JTへ—企業内教育の動向とリカレント教育—』(特集 職業とリカレント教育; 「教育と情報」388, 1990.7)

11) 企業活力研究所調査『人材開発と企業外教育 (一部二部上場企業268社)』(1985)

再教育に関する研究—広島地域「リカレント学習コース」の成果と課題—¹²⁾によると一般企業人、企業代表者、リカレント教育受講者を対象として行った調査で、リカレント学習の参加目的として「教養指向」と「道具指向」があったことが報告されている。すなわち学習すること自体の楽しみ、あるいは自己を知識的に強化することにより雇用保障を強めるといったあたりに、現実にはリカレント教育ニーズが意識されているということであろう。

しかし同調査によると一般企業人、管理職からの回答では社会科学系の学問領域が理工学、人文科学、教育学系を凌駕して最もニーズが高いとされている。ところが受講者からの回答では語学を最高に機械工学、歴史学、教育学、医学といった社会科学以外の学問領域にニーズがあると回答され、全く異なる結果となっている。一方受講者が習得したかった内容が何であったかという設問に対しては、「実用に適する具体的な知識や技術」を最高に「新しい課題意識を啓発する知識や視点」、「現代社会に適応していくための知識や技術」がより強いニーズとして上がっており、真の動機は個々の講座選択の奥にある現代の何ものかに適応する、あるいはそれを乗り越えるという「課題」であることを伺わせている。

これらのある意味では不透明さを含む調査結果は、リカレント教育ニーズの多面性と同時に、別のところで同報告自身指摘しているように、リカレント教育に対する社会の評価のギャップを物語っているのではないかという印象を受ける。すなわちこの調査によれば受講者と所属企業との関係において、受講者は学習成果に対する職場の対応の面でも職場に対する期待の面でも低い満足度しか感じていないという結果が出ている。これに対して同報告は企業の支援システムや評価システムの欠如を指摘しているが、筆者はむしろリカレント教育に対する現代企業ないし職場の最優先動機と

12) 佐々木正治 [他] 『高等教育機関における社会人再教育に関する研究—広島地域「リカレント学習コース」の成果と課題—』 (広島大学教育学部紀要 第一部 教育学 43, 1994, P.105~115)

リカレント教育の実態との乖離がそのような結果をもたらしているのではないかと疑いたい。

このように日本の現実にはOff-JTおよび「自己啓発」の需要や期待が、ストレートに社外の高等教育機関に向かっているとまでは言えないであろう。とはいうものの、日本企業の4年制大学の新卒者(技術系においては修士卒に移行)の質に重点をおいた採用と入社後の社内資源を中心とする経営実務者教育は過去のものとなりつつあり、その形骸化の一方で、重点部門や重点スタッフに関するものから徐々に社外の高等教育機関における再教育や継続教育の意義が増していることを看過すべきではない。ことに教育投資への資金負担が経営の圧力となることから、人材の層別管理とあいまって一般的な社内集合教育の廃止、目的的な個別教育の強化へ向かうであろうことを見落すべきではない。

日本的経営の行き詰まり観を持ち出すまでもなく、地球規模の経営環境の変化に対応する経営モデルの模索は国際競争という形で進行している。2. および3. でみたような欧米の高等教育機関、企業および個人を巻き込む経営実務教育の変化は、この環境変化と決して無縁のものではない。この比較からみて日本企業の行動の起こし方は非常に遅れているという印象を免れず、またリカレント教育に対する日本の高等教育機関の目線もこの面ですれていないのではないかとと思われる。両者はこの分野についてまだ必要なコンセンサスを持たないゆえに、リカレント教育について曖昧な模索を続けるばかりなのであろう。そろそろ経営実務者教育における現場現物主義と大学のアカデミズムの曖昧な関係から、現代を見据えて役割分担を明確にし、再出発する必要があると考える。

(後記)

このテーマに関し筆者は古くから関心を持っているが、他用にかまけて実情把握はまだ不十分である。本文は下記の引用・参考文献に依拠しつつ、筆者自身の企業における人事管理の経験、ビジネス・スクールへの短期の

入学経験を踏まえて記した。

参考文献

上記のほか、朝倉祝治『リカレント教育機関としての大学』（特集 生涯学習時代の大学「社会教育」46(11), 1991.11, P.10~16) をあげておく。(1997.2.7)