

## 研究の窓

### 成功は失敗の元？

過去の成功体験が、その後の変化の桎梏となる。こうした見方は、とりわけ高度成長期を支えた「日本的」慣行に向けられる。「遅れている」と見なされた慣行が、別の局面では効率的だ、機能的だと賞賛され、時が経つに従い、今度は時代遅れの遺物、変化の妨げとして批判の対象となる。時間差を伴う毀誉褒貶の典型といってよい。

さらに、日本に特徴的な慣行の場合、時に応じて毀誉褒貶が生じるのは、日本の外側に別の評価基準が設定されることにも対応する。「欧米」に比べて遅れているといわれた慣行が、日本経済が好調の時代には「日本的」であることがかえって優位性と見なされ、経済が下降線をたどると、今度は「グローバルスタンダード」に照らして変化に適応できないと貶められる。こうして時間と空間の二つの次元で、毀誉褒貶が繰り返される。新規学卒者の就職の仕組みを含め、「日本的経営」と呼ばれた人事管理に関する慣行にはこうしたものが少なくない。

しかし、この種の手のひら返しは、決して毀誉褒貶の単調な繰り返しではない。日本経済の好不調の波と、必ずしもそれとの因果関係が確定されないまま、日本に特徴的だと見なされる人材育成や人事管理のあり方とが、その時々を持ち出される外的基準に照らして評価され、さらにはそれに基づく改革案が提案される。こうしたプロセスの中で、とくに人材育成に関わる部分については、その日本の特徴と経済のパフォーマンスとの因果関係を確定することがそもそも困難であることから、いきおい、恣意的に選ばれるその時々海外の基準（脅威といってもよい）に照らして、日本のシステムが評価され、改革の議論が前のめりで行われる。昨今の「グローバル人材」育成論議はその典型といってよい。国内向けの人材育成の従前の仕組みが経済のグローバル化に対応できていないという判断が前提となり、とくにアジア周辺国との競争関係を意識して、日本の遅れが指摘される。

どのような能力を持った人びとがグローバル人材なのか。そうした能力育成に適した方法は何か。グローバル人材の需要はどれだけあるのか。その育成に失敗すれば日本経済のパフォーマンスは低下するのか。こうしたことについてはほとんど明らかにされないまま、前のめりの議論が先行

し、改革が実施され、予算がつき込まれる。スーパーグローバル大学やスーパーグローバルハイスクールといった政策は、経済の再生を謳った政策パッケージの一環であるにもかかわらず、経済のパフォーマンスと人材育成の因果関係についてはブラックボックスのまま、高校間、大学間の差異化（格差化）を促進する政策に終始している。

他方で、新規学卒者の就職の仕組みは、基本的に大きな構造変化を伴わないまま今日に至っている。在学中に教育の多大な時間を犠牲にして行われる就職活動は、日本に特徴的な仕組みだが、それがあつた時期「スムーズな移行」を可能にする一定の機能を果たしていたのは、ほぼ全員が正社員として就職し、就職後に長期にわたるオンザジョブトレーニングを通じて職業能力が獲得されることが日本の前提としてあつたからである。単純化していえば、だから学校や大学においても、一授業時間を犠牲にしても、専門的職業訓練が提供されなくとも—一般的な職業訓練能力の育成を図っていればよかつたのだ。

ところが、その前提は大きく崩れてしまった。にもかかわらず、兩者をつなぐつなぎ目の就職の仕組みの硬直さだけは変わらない。教育の出口と職業の入り口とが「間断なく」結びつく仕組みは、これだけ教育も雇用も多様化しているのにほとんど変化しない。そこから漏れる人びとが増えていっても、セカンドチャンスを保証する仕組みはなかなか機能しない。しかも漏れた人びとは非正規雇用に着く可能性が高く、それが社会の不平等化とも、少子化の原因とも関係していると指摘されている。どこに問題があるのかは明確なのに、ローカルな問題を抱えたローカルな仕組みが維持される。問題の所在が不明確なグローバル人材の育成が、にもかかわらず前のめりに行われるのとは対照的である。だが、いずれも高度成長期に確立した日本の仕組みがいまや桎梏と化し、変化を妨げていると見なされる点では共通する。

成功は失敗の元なのか。変化の実態を冷静にたどることによってしか、安易な毀誉褒貶から逃れる道はない。それはまた日本的であることの詳細な分析によって可能になる。

荻谷剛彦

(かりや・たけひこ オックスフォード大学教授)