



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	企業の人事制度の変化と大学へのインパクト
Author(s)	石井, 耕
Citation	高等教育ジャーナル, 5, 57-66
Issue Date	1999
DOI	https://doi.org/10.14943/J.HighEdu.5.57
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/29759
Type	departmental bulletin paper
File Information	5_P57-66.pdf



企業の人事制度の変化と大学へのインパクト

石井 耕^{*}
北海学園大学経済学部

The Change of Human Resources Management in Japanese Company and its Impact for University

Ko Ishii^{**}
Faculty of Economics, Hokkai Gakuen University

Abstract — Recently, Japanese companies try to select earlier new leaders in the companies because of quick change of economic environment and too many university graduates. It changes ladder from broad path in high growth economy to narrow path in low growth economy. It means more strict internal competitive promotion. So, recently young workers have changed the mind about the company or the relation with the company. They need for upward opportunity in the company by the more special knowledge on the job instead of the commitment for the company. Special knowledge is made by not only on the job training same as up to now and but also official certificate from university. The university, especially the faculty of Social Sciences, is expected to educate the special knowledge on professionalism for the students. Also, the university is expected to enlarge the graduate school for the workers like Business school in U.S.. In 1989, Tsukuba university opened first business school in the night. After it, many universities made a various kind of business schools (Aoyama, Hosei, Waseda etc.). In the business school, they learn both theory and practical study that is mainly field study by project base. They are asked research paper in the field. They are expected to become new business elites in Japanese human resources management.

(Received in final form on January 20, 1999)

1. 主要な社会環境の変化

1.1 少子化

日本における主要な社会環境の変化の一つとして、出生率の低下が挙げられる。合計特殊出生率は、1996年に1.43、97年は1.39にまで低下している。その結果、14歳までの年少人口は、1980年の2750万人から1996年の1969万人まで減少している。これは、少子化の問題としてとらえられ、大学にとっては、18歳人口問題としてとらえられている。すでに、90年代以降、労働力人口は横這いとなっており、2005年か

らは、減少しはじめる。少子化と高齢化が同時に急速に進行していることが、日本の特徴であり、このことが、年金・医療・介護などの問題を深刻化させることは確実である。そうした将来の負担増は、財政の問題、家計貯蓄の問題に重要な影響を与えていることは、いうまでもない。

1.2 まanus高付加価値化する経済

永田(1998)によれば、長い不況に突入しているといわれる日本経済であるが、先進7カ国間で比較したときに、そのパフォーマンスは必ずしも悪くはない。

^{*} 連絡先：062-0911 札幌市豊平区旭町 4-1-40 北海学園大学経済学部

^{**} Correspondence: Hokkai Gakuen University, Asahi-chou 4-1-40, Toyohira-ku, Sapporo 062-0911, JAPAN

表 1. 先進 7 ヶ国の実質 GDP 成長率 (1990 ~ 97 年)

	実質 GDP 伸び率	一人当たり実質 GDP 伸び率	人口の伸び率
日本	1.65	1.34	0.30
米国	2.24	1.15	1.07
カナダ	1.82	0.48	1.34
フランス	1.33	0.84	0.49
ドイツ	1.55	1.02	0.53
イタリア	1.11	1.15	- 0.03
イギリス	1.59	1.36	0.22
先進国単純平均	1.48	0.97	0.51

資料：永田 雅啓 (1998)

表 1 にあるとおり，1990 - 97 年の実質 GDP 伸び率で比較すると，アメリカ・カナダよりも低い。しかし，これを，一人当たり実質 GDP 伸び率と人口の伸び率に分解すると，前者はイギリスとほぼ同じ 2 位であり，後者の低さが重要な要因であることがわかる。すなわち，前項にみた少子化の影響であり，労働力人口が横這いから減少となることが確実であることを考えれば，今後ますます足を引っ張る要因であることは間違いない。

一方，一人当たり実質 GDP 伸び率すなわち高付加価値化は，90 年代においても先進国間で上位にあり，こんご経済成長を維持するためには，ますます高付加価値化の方向に進むことが，否応なく迫られる。

2. 企業の人事制度の変化

2.1 ホワイトカラーの人事制度の基本

これまで，日本企業は大学新卒採用の比率を継続的に増加させてきた。1960 年に 7.6% であったのが，1996 年には 37.5% にまで増加している（高専・短大を含むと 56.2%）。これは，「大学のエリートからマスへの変化」と照応している。このようにして増加した大卒ホワイトカラーを，企業はどのような人事制度で管理してきただろうか。一言でいうと，「長期内部昇進競争」というシステムであったととらえられる（以下，2 - 1 から 2 - 3 は，石井（1996）の 29 頁から 36 頁である）。

対象を，上場・店頭登録クラスの 3300 社程度を想

定すると（中小企業の人事制度はまた別である），基本的には大学新卒採用からこの人事制度はスタートする。

まず，日本企業では従業員の企業への関わり方が強い，ということから議論をはじめたい。この従業員の関わり方を理解することが，日本企業を理解するために重要である。

この従業員の関わり方の強さは，一見すると，日本企業が効率的な経営をするために集団行動に価値を置いてきた結果であるかに見える。確かにチームの中で働くこと，例えば QC サークルは日本企業の競争力を高めるのに重要な役割をはたしてきた。チームスポーツのように，短期的な最適化を達成するためには，このような集団行動は大きな意味を持つ。ただし，短期的な最適化を達成するために集団行動を重視することは，チームスポーツの例にみられるように，どこの国でも共通にみられることである。

従業員の関わり方の強さの背景には，終身雇用，正確に言えば定年までの長期雇用，による仕事の保障があげられる。ここには子会社等への出向・転籍も含まれる。従業員にとって，仕事が保障されているということが重要なのである。保障されているからこそ，その是非はともあれ長時間の労働時間も受容し，ストライキなどの労働損失日数も極端に少ないのである。（ただし，ヨーロッパ諸国も長期雇用である。）

従業員にとって，長期雇用は他の従業員との長期的関係をつくりうるという長所がある。その中で，上司もかつてその仕事を経験したものが多く，さまざま

まな問題に対処するための相談に応じやすい。さらに重要なことは、次節で詳しく述べるが、そうした基本的なことの上に、企業内における昇進というインセンティブが用意されていることである。短所としては、学卒段階で選択した企業で、適職とマッチしていない可能性があるということである。ただ、日本においても、20代前半の転職は思っているより少ない。やはり「適職探し」は存在するのであり、20代前半であれば退職金などの不利益は多くない。経営者選任のデータを見ても、大企業の社長選任者の中に20代での転職経験者が約1割存在する。従って、20代であれば、中途採用後の昇進における不利益も大きくはないと考えられる。企業の中で、約半数は、中途採用を実施している。

長期雇用は、正従業員であれば、ホワイトカラーも工場従業員も保障される。また、企業別組合においても、若年時にはこの両者はともに組合員である。企業も労働組合も、雇用保障のためには「成長志向」という共通の目標を持つ。例えば、企業内の不採算部門を閉鎖するさいには、その部門の従業員を他の部門に異動させることが、日本企業では前提となる。そのために、企業内での職業訓練が行われ、新規事業の開拓に取り組まれる。

長期雇用は、労働力不足の高度成長の時代に、大企業に急速に発達した。その背景には、戦後の労働三法の成立など労働基本権の確立、昭和20年代の混乱期における労働争議の激化とその收拾過程における従業員への雇用保障の付与などの段階があった。高度成長の時代に、長期雇用慣行の確立によって、熟練度の高い内部の従業員に企業にとどまることを求めるのは、企業にとって大きな利益となった。こうした背景から成り立った長期雇用は、必然的に「平等」的価値観を色濃く持っていた。ホワイトカラーと工場従業員を差別しない結果、日本企業の特徴の一つといえる、「工場従業員もホワイトカラー並みの年功賃金カーブをもつ」ようになったのである。また、ホワイトカラーの中でも、平等的な扱いを重視した結果、組合員である「おそい昇進方式」第一段階(小池 1991)においては、賃金格差がほとんどつかないのである。第一段階においては、機会の平等のみならず、結果の平等も追求されたのである。

長期雇用を保障された従業員は、「やや幅広い」専門領域の中で、人事異動、ジョブローテーションを経験する。小池教授の実証研究(1991)によれば、日本

企業の管理者のキャリアは、「やや幅広い」事実上一つの専門領域におさまっている、ことに特徴がある。人事異動、ジョブローテーションは、その中で行われ、若年時に「やや幅広い」範囲の業務知識を習得する。このことは、将来の二つの意味で重要である。一つは、事業の盛衰に対応して、その従業員が事前に知識をもって働く場が広く確保できる。企業内の雇用調整が容易であるということである。もう一つは、管理職の候補者が複数得られるということである。過去にその職場を経験した同一資格の候補者から、それまでの業績評価に基づいて選択できる。候補者の側からみても、自分が管理職になりうる職位は複数存在する。アメリカ企業などにみられるトーナメント移動では、こうしたジョブローテーションの効果はえられない。

長期雇用は、直接的には、法律に依存しない慣行である。また、いうまでもなく従業員からの自己都合による退職はいつでも可能である。実際に自己都合退職はそれほど少なくない。これらの前提を忘れてはならない。法律や制度で従業員を縛り付けているのではなく、新天地で羽ばたきたい従業員にとって、いつでも機会は与えられているのである。

2.2 競争原理による内部昇進

従業員が継続的雇用関係を望むのは、長期雇用の保障という土台の上に内部昇進というインセンティブが設定されているからである。

内部昇進は従業員間の競争である。企業組織がヒエラルキーを構成している以上、上位階層にいくほど、昇進確率は低下する。新入社員として入ってきた従業員は、お互いに共同して仕事をすると同時に、お互いにより上位をめざして競争するのである。「おそい昇進方式」第一段階は、ほぼ全員が昇進し、競争の結果は明確ではない。「おそい昇進方式」第二段階になると、競争は激烈になる。収入も、資格に依存する割合が増えはじめ、上位資格に昇格できないと、格差は拡大する。多くの大卒ホワイトカラーの従業員が企業に貢献するべく努力する一方、上位階層への昇進確率は上位へいくほど低下する。このバランスをどのように経営するかが重要である。一般的にそこには競争原理が働き、競争に生き残れるものの数は徐々に減少する。もし、「はやい昇進方式」であれば、はやく多くの従業員はインセンティブは喪失する。「おそい昇進方式」であるからこそ、キャリアのおそ

い時期まで多くの従業員がインセンティブを維持し続けるのである。

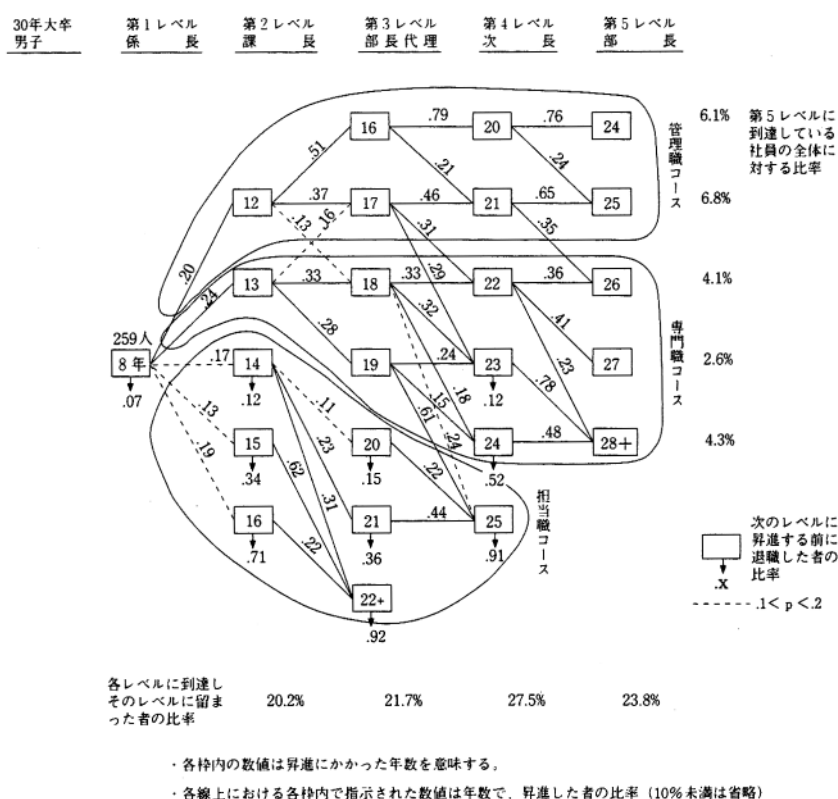
花田(1987)は、日本企業における人事の競争原理について、「日本の大企業の人事制度の実態、とりわけ、昇進・昇格システムにおいては、安定的雇用と年功昇進とは異なる厳しい競争原理が働いていた」として、キャリアトリー法によって、その実態を明らかにしている。その結果、ケースでとりあげた各社によって敗者復活などの点で差異はあるものの、「日本企業各社は実は古くから厳しい競争原理を採用しており、今回のデータは、年功は昇進の必要条件かもしれないが、必要十分条件であるという考えは誤ったものであることを示唆している。」

花田の実証分析によれば、メーカーA社の昇進システムの特徴は次の通りである。(花田の実証研究では、5社のケースがとりあげられているが、2社はA社より「伝統的保守企業」であり、2社は「革新型企業」である。A社を日本企業の標準あるいは中庸と設定していると考えてよいだろう。図1参照)

「この企業で部長に昇進する条件は二つ存在する。一つは最短でも入社後24年かかるという数値。いま一つの条件は、部長になるには少なくとも課長への第一次選抜と第二次選抜に入っていなければならないというものである。第三次選抜以降であると、その後どのように早く昇進しても、次長どまりとなっている。——言い換えるなら、課長への選抜以降に敗者復活の道が閉ざされているという典型的なケースであろう。」

すなわち「おそい昇進方式」であり、第二段階において大きな格差がつく仕組みである。このことは、日本企業の大卒ホワイトカラーの人事戦略の研究において、重要な実証分析結果の一つであり、基本的な共通認識を築いた研究である。

ここでは、同じキャリアトリーの図から、次のことを、補足的に指摘したい。すなわち、第一次選抜の部長が入社後24年かかり、以下、第二次(25年)から第五次選抜(28年+)まで存在するということである。すなわち、おそい昇進方式の第二段階において



資料：花田(1987)から引用し、合成して作成。

図1. キャリア・トリーから見た昇進と三つの昇進コースの対応(A社)

も、トーナメントで一度敗れば昇進の機会が与えられなくなる、ということではないのである。第一次に漏れたものも、第五次までの選抜の可能性があり、続くもののインセンティブが維持されるのである。敗者復活(早い選抜のものに追いつくこと)だけが、インセンティブの維持の唯一の方法ではない。図にあるように、第三次から第五次は専門職コースとして、職位と資格の分離による、部下なしの専門職コースとしての設定の可能性が高い。それでも、部長相当の資格が付与されれば、資格に対応した収入はえられる。残されたもののインセンティブをどのように維持するか、それが日本企業の人事戦略の特徴となっている。

2.3 ランクヒエラルキーあるいは職能資格制度

長期内部昇進競争では、「ランクヒエラルキー」(青木(1988))を上昇し、職位・収入を高めていく。ランクヒエラルキーとは厳密な職務分類制に基づかない単なる職位と収入の差別化であり、日本企業の人事制度として一般的に採用されている職能資格制度の実質的機能に等しい。

青木(1988)は、「ランクヒエラルキーはアメリカ企業などに見られるランクオーダートーナメントとは異なる」と指摘する。ランクオーダートーナメントの考え方では、従業員のうち、相対的に高い評価を得たものたちが、次のランクに昇進して、高い収入を得る。ただし、昇進するものの割合および収入はあらかじめ固定されている。この場合には、昇進をめざして競争する従業員は、互いに協力する誘因を持たない。また、トーナメントでは、競争に敗れたもののインセンティブは喪失する。一方、ランクヒエラルキーでは、昇進するものの割合は固定されていない。職務執行能力があると判断されれば昇進できる。従って、従業員間に互いに協力する誘因がある。

また、ランクヒエラルキーでは、一次選抜に次いで、二次選抜、三次選抜がありうる。従って、一次選抜の競争に敗れたものもインセンティブを維持できる。いうまでもなく、このことと全員が無条件で昇進できる純粹の年功昇進とは全く異なる。

ランクヒエラルキーは、その機能から考えて、職能資格制度の実質的な機能に等しい。以後、職能資格制度と呼ぶ。もし、長期雇用という土台がなければ、このような職能資格制度による内部昇進のインセンティブは強まらない。従業員の選択肢は広がるが、企

業への関わり方の度合いは低下する。

こうした職能資格制度の上での内部昇進競争はどのような機能をもっているのだろうか。長期雇用の問題点として、雇用を保障された従業員が、ある資格に安住し、それ以上をのぞまなくなった時に、生産性が低下する危険性がある。しかし、長期内部昇進の基本的な機能は、従業員間の競争を通じて、継続的に従業員の努力を促すということにある。資格に安住・滞留すれば、それ以上収入は上昇しない。業績を反映する賞与を含めた年収でみれば、低下する可能性も高い。さらには、図1の担当職のように、子会社・関連会社への出向・転籍が待ち受けている。そういう意味で、あたかもマラソンレースのように、最後まで競いあうことが求められるのである。ここでマラソンレースというのは、長期間の競争という意味ばかりでなく、それぞれの位置において走り続けるという意味で、比喩的に用いられる。マラソンレースとしての長期内部昇進競争によって、企業は多数の従業員の生産性向上の努力が得られる。マラソンレースとトーナメントの機能は異なるのである。トーナメントでは、少数の勝ち残ったものの生産性向上努力しか得られない。

また、日本企業でも、上位ランクのスカウトはないわけではないが、一般的ではない。ただし、親会社から子会社への出向・転籍は頻繁に行われる。スカウトがほとんどないという条件のもとに、従業員は競争しながらも企業内で昇進する可能性があり、それをめざして、長期的な目標として、企業内での熟練度を高めようとするのである。また、こうした能力向上については、長期間数人の上司によって、観察される。異動により、数人の上司によって観察され、その記録が保存されることを通じて、その人の評価が客観化される仕組みである。

長期内部昇進競争は、大卒ホワイトカラーだけでなく、工場従業員にも適用される。ただし、その到達点と昇進速度は異なるように、職能資格制度上、異なる職系、たとえば事務・技術系と技能系という職系が適用される。職系の違いは、ホワイトカラーと工場従業員のあいだだけでなく、全国社員と地域限定社員のあいだなどでも適用される。一般的にいて、工場従業員は定年までに職長になることをめざし、労働組合を離脱しない。これに対して、昇進速度の速い大卒ホワイトカラーは取締役位には社長の座をめざし、課長(あるいは係長クラス)昇格によって労働組

合員ではなくなる。

2.4 企業組織における迅速性・弾力性

競争に勝つための企業組織は、意思決定・行動において、どのように迅速性・弾力性を確保するのであるのか。第一に市場・他社・自社の経営資源についての詳細な知識が必要である。「おそい昇進方式」は、長い期間同一企業で働くことによって、市場・他社も含めて企業に特有の知識をもたらす。「経営一般」の知識というのは、実はそれほど多くはないのである。それぞれの現場における市場・競争の知識こそが重要である。また、日本企業の人材育成の基本は、「やや幅広い」専門分野におけるキャリア形成である。関係のないセクションを動くゼネラリストとしてのキャリア形成という通説は正しくない。

第二に、その時々状況にあわせた的確な意思決定・行動を、誰が導くかが重要である。「おそい昇進方式」第二段階において、それまでの企業特有の知識を蓄積し、業績をあげることによって、人事評価を高め、上下左右・周囲の評判も高いミドルマネジメントこそが、的確な意思決定・行動をなすのである。こうしたミドルマネジメントを実権リーダーと呼ぶと、組織の迅速性・弾力性を確保するのは実権リーダーである。年功序列で誰もがリーダーになりうるわけではない。競争環境下では、能力のない人間にリーダーシップを与えてはならないのである。ただし、日本企業は、多数の人達になるべく長い期間インセンティブを与え続ける仕組みを持っている。たとえば、職能資格制度による「職位と資格の分離」や、トーナメントでの昇進ではなく第二次・第三次での選抜がありうることである。

第三に、経営者はこうした実権リーダーを登用・育成することが、いいかえれば「人事」がもっとも重要な仕事となる。そして、人事とともに組織構造を改編する。そこに、経営者としての方針を明確化する。必要なくなった組織は改廃される。人事・組織改編とも、前期の業績によって、単純に行われるわけではない。競争環境において、中長期を見越して、経営者としての判断がなされるのである。しかし、こうして表明される経営者の方針は、企業内のとくにミドルマネジメントたちにとっては、どのような意味を持つかは、ただちに了解される。経営者が間違っていれば、ミドルマネジメントたちはついてこない。経営者は、実権リーダーを登用することが求められている。

2.5 最近の変化

こうした長期内部昇進競争という日本の大企業の人事制度は、現在どうなっているのか。この問題は、次の三つの議論を区別する必要がある。

(1) 実態としての変化を、冷静にとらえる必要がある。

(2) 規範的な議論として、「変わらなければならない」という議論として述べられることが多い。(例えば雇用の流動化)

(3) その場合、この仕組みと日本企業の成果の関係についての説明が、しばしば曖昧である。すなわち、これまでの日本企業の「成功」とこの仕組みを関係があったととらえるのか、無関係であったととらえるのか、関係があったととらえれば、これからどう変化するととらえるのか、これらのことが明確にされることが求められる。

実態としての変化はどのように起きているか。まず、平均勤続年数は、継続的に長期化している(大卒・男子)。また、平均賃金プロファイルも大きな変化はない。すなわち、基本的な人事制度に大きな変化は見えていない。

しかし、この中で、日本企業は、以上述べてきた長期内部昇進競争という経営の仕組みをより先鋭化しはじめている、と考えられる。たとえば、実権リーダーの選抜を早めるために、同一資格への滞留年数を短縮したり(「おそい昇進方式」を早める)、役職定年制を採用しはじめている(若い管理職を登用する)。賃金の面では、資格給や業績給の比重を増したり、管理職への年俸制導入(大企業の1割程度)もその一環と考えてよい。あるいは、30代から、子会社・海外現地法人に出向・派遣し、経営者としてのトレーニングをし、いち早く実権リーダーを育成しようとしている。一方、早期退職優遇制度(大企業の4割程度で採用)や転職援助あっせん制度、独立開業支援制度などを導入している。

ただし、基本は長期内部昇進競争という自社内での人材育成であり、少数の例外企業を除いて、経営者のスカウトは考えていない。そういう意味で、これまでの経営の仕組み・人事制度を堅持しつつ、先鋭化しているのである。こうした先鋭化は、経済環境の変化の早さに対応した企業組織の適応の迅速性・弾力性の確保をめざして進められている。これまで、長期内部昇進競争において、残されたもののインセンティ

ブをどのように維持するかが、人事制度設計上の重要な課題であったが、このバランスを変えていこうとしているのである。すなわち、むしろ選ばれたもののインセンティブをより重視していこうという考え方である。より早く実権リーダーを選抜し、経営戦略を意思決定・実行しないと、生き残れない、という危機感が、企業にはある。

2.6 従業員への期待

長期内部昇進競争の先鋭化は、大卒ホワイトカラーの従業員にどのような変化を要請するのだろうか。前述したように、長期内部昇進競争は、「大学のエリートからマスへの変化」に照応する人事制度として、日本企業に発達してきた。大卒ホワイトカラーであれば、競争にチャレンジする機会の平等は与えられたのである（修士比率が高い理系はやや異なる。また、このことに対して、「大卒間の格差」を主張する強固な異論もある）。しかし、「マスからユニバーサル・アクセスへの変化」が起きている大卒に、もはや「機会の平等」は可能であろうか。あるいは、「大卒」がそのまま「ホワイトカラー」として採用されるだろうか。

これまで、長期内部昇進競争における選抜基準は、職務遂行能力・業績に関する評価であった。「おそい昇進方式」第一段階において累積された査定は、第二段階からの結果の格差につながっていく。先鋭化は、第一段階における年数を短縮することである。ユニバーサルアクセスの大卒に対しての評価・選抜基準に変化が起きる可能性がある。

さまざまな可能性が考えられる（例えば、異動回数、子会社出向歴など）が、ここでは、すでに理系では進行している、学歴を評価・選抜基準に加える動きが、文系においても拡大する可能性を考えてみたい。（「学校歴」問題は従来からあるが、企業の中では、固定的に考えることのマイナス効果を見る向きが強い。「人次第」とされている。）

一方、相当以前から、若い従業員の間では、「企業との関係」が見直されている。いわゆる「会社人間」的な生き方が否定され、専門能力の蓄積が重要な課題となっている。企業も、先鋭化の中で、その促進を図っている。従来のOJTによる専門能力の蓄積の重要性は、むしろ高度化しているが、さらに自己啓発が求められている。15%の大企業で、勤務時間内の自己啓発のための社外講座や研修への参加への支援・

援助制度を持っている。以前から、海外留学制度はあったが、これはごく少数のために行われていた。今進んでいるのは、「広く、うすく」である。

さて、自己啓発の結果としては、公的資格が当然優位を持つ。転職においても、先鋭化した内部昇進においても、公的資格の有無が問われる可能性がある（それだけではない。くれぐれも誤解なきように）。文系の公的資格にもさまざまなものがあるが、代表は大学院修士修了という学歴である^(注1)。

3. 大学の対応（社会科学に限定して）

3.1 大学経営

18歳人口問題は、大学にどのような影響を与えるか。すでに私学短大は、受験者数の減少により、学生規模が縮小し、教員一人当たりの学生数が減少し、人件費比率が上昇している。これは、進学率の頭打ちによって、私学四大にもまもなく到来する事態である。財政赤字の拡大は、このことが国立大学も例外にするものではない可能性を示している。もちろん、大学間競争・学部間競争であるから、すべての大学・学部がそうなるわけではない。

80年代に北米の大学も同様の事態に陥った。北米の大学は、留学生の増加、社会人学生の増加によってこの危機を乗り切った^(注2)。

3.2 高度職業人大学院教育

前節で述べた企業の人事制度の変化やそれに対応した従業員の資格取得志向に、供給者としての日本の大学はどのように対応することが求められているか。多くのことが考えられるが、その一つとして、「高度専門職業人の養成に特化した実践的教育を行う大学院の設置促進」（大学審議会「21世紀の大学像と今後の改革方策について」）が挙げられる。分野としては、「経営管理、法律実務、ファイナンス、国際開発・協力、公共政策、公衆衛生など」となっている。運営については、「教員の資格や教員組織、カリキュラム、修了要件はこれまでの修士課程と区別するが、学位については修士とする。」

概ね文系を中心とした高度職業人養成修士大学院構想である。アメリカでは、法曹・医学などの「専門職」や経営・教育などの「専門職的」修士の比率が、「学問的」修士の5倍強となっている。

日本においても、こうした高度職業人修士大学院は

これまでなかったわけではなく、慶應大学ビジネススクール(1978年度設置)をはじめとして多くの機関が設置されている。官庁・弁護士事務所などの人材に対して「専修コース」で教育する東京大学法学政治学研究科(1991年度社会人受け入れ開始)等、国際開発専門家養成のための名古屋大学国際開発研究科(1991年度設置)等、夜間大学院である筑波大学経営・政策科学研究科(1989年度設置)等、英語による教育を実施している国際大学大学院(1988年度設置)など、様々な形態による大学院教育が始まっている。

修士課程全体の学生数は、1990年の61,884人から、1998年の123,220人へと倍増している(このうち社会科学は、1990年の6,009人から、1997年の15,380人へと2.6倍の増加。比率は12.9%である。また、私立が10,210人と3分の2を占める)。このうち、社会人入学者数は、1990年度の1,647人(国公立1,166人、私立481人)から、1997年度の4,305人(国公立2,369人、私立1,936人)へと、2.6倍(国公立2倍、私立4倍)へと急増している。まだ、比率は低いものの、これからの大学院学生数の増加にとって、社会人入学者は無視しえないものがある。社会人特別選抜を実施している大学院研究科数は、1990年度の73(国公立52、私立21)から1997年度の478(国公立235、私立243)へと増加している。夜間大学院及び昼夜開講制大学院(夜間主コース)の在学者数も、1990年度の309人(国公立195人、私立114人)から1997年度の1,564人(国公立463人、私立1,101人)へと、5倍(国公立2.4倍、私立9.7倍)に増加している(いずれも文部省「学校基本調査速報」などによる)。

このように供給(大学)・需要(学生)とも増加しているものの、受け入れ学生数の比率はまだそれほど多くはない。また、その中で幾つかの問題点も浮かび上がってきている。

(1)会社派遣か自己負担か。昼間や全寮制(例えば国際大学)の場合には、会社派遣の学生か、退職・休職した学生に限られる。前者はそれほど数にはならない。後者は、学生にとってリスクも大きく、負担も大きい。日本労働研究機構(1997)では、フルタイム就労(31%)、一部派遣(労働時間の一部免除、11%)に対して、全派遣(19%)、退職・休職(20%)である(他に、パート・アルバイト、専業主婦、定年退職などがある)。

神戸大学大学院経営学研究科(1998)における青井倫一教授の説明によれば、慶應大学ビジネススクー

ル(昼間フルタイム)においても、98年入学者に占める企業派遣学生数は37人(43%)まで低下し、自費学生数の比率が増加している(1978年の開校時には、ほぼ100%が企業派遣であった)。

退職して大学院に入学した学生にとっては、修了後の再就職が課題となる。この点について、法律実務分野では、現在法曹養成制度の見直しが始まっている。修了者に円滑に法曹への道を開いていこうということである。教員養成分野における専修免許も、将来の校長・教頭昇格の資格要件となる可能性がある。

経営の分野では、税理士試験の一部免除の対象となっているが、その希望者の比率はそれほど高くない。今後も退職者のリスクは大きい。

(2)夜間(昼夜間も含む)の場合、退職・休職をせずに通学可能であるが、交通の至便性が問題となる。「自然環境豊かな」大学に夜間通うことは難しい。背後人口を考えると100万人以上の人口を持つ都市以外で継続的に開講することは、学生を確保することに大きな困難を伴うであろう。逆に、東京のように、そもそも通勤・通学の移動時間の長い地域においても、困難は多い。

神戸大学大学院経営学研究科(1998)によれば、社会人コース対象に、毎週金曜日午後6時半から、大阪市内で講義を行っている。98年度の社会人コースの学生65人のうち9割近くの仕事場や居住地が、大阪近辺であることへの対処である。しかし、こうした遠隔地拠点の設置は、例えば大学教官の二重の勤務を要求し、両勤務地間の移動に多くの時間を要することになる。

また、事務サイドで、夜間および土曜の執務体制がない大学には、夜間授業の拡大への対応は難しい。現に国立大学では、土曜の開講が少ない。また、夜間開講を唱いながら、そのコマ数が少ない大学院も見受けられる。

社会人学生の需要に適應すれば、供給側の大学に大きな負担となるのである。

(3)夜間の場合、学生の仕事との両立が最大の課題となる。セメスター・秋入学、パートタイマー制の導入や、ネットワークの充実(例えば、深夜、インターネットを通じて図書館システムにアクセスすることなど)など時間対応の施策が必要になる。さらには、一年制コースや長期在学コースの制度化が課題となる。

(4)特に、私学の場合、自己負担の学生に、どの程

度の授業料負担が可能であるかが問題になる。公的補助、会社の援助を受けたにしても、交通費・教科書・パソコンなどの費用もかかる。授業料にしても、年間200万円を超える大学院もあれば、社会人入学生は一般入学生の半額とし、国立大学(74万円)よりも安い大学院もある^(注3)。

社会人大学院が継続的に発展していくためには、こうした課題は、すべてクリアする必要があるが、それが可能な大学院はどの程度あるだろうか。また、こうしたことは、設置申請段階での根本的な課題であるが、さらにカリキュラムなどについても、多くの検討課題がある。

(1)現在の多くの「専修コース」は、従来の研究者養成と同じ教育をしている。「高度職業人」養成のニーズは、そうではない。学生は、企業の現場の問題意識を持ってくる。高梨(1994)は次のように述べている。「大学院等の社会人への教育機会の開放に当たっての最大の課題は、ビジネス系の大学の教授陣が必ずしも実際社会の動向や仕事の変化について十分な専門的知識を保有していないものが大勢を占め、抽象的観念的教育の伝統が根強いことである。大学院レベルのビジネス・スクールの場合は、実際の産業界のケース研究が中心となるが、これに応え教授できるスタッフの蓄積は十分とはいえない。」外部の実務家を非常勤講師として活用するケースも目立つが、大学院としての体系的な教育カリキュラムという観点からは、疑問がある。

(2)カリキュラムのポイントは、

- ・フィールド・スタディ(慶應のケーススタディが代表例)
- ・プロジェクトベース(チーム構成の学習、入学段階での研究テーマごとの計画書等)
- ・リサーチ・ペーパー(青山学院大学大学院国際政治経済学研究科等のように修士論文は必ずしも必要ない)

と考えられる^(注4)。

また、研究者養成コースのカリキュラムとは質を異にすると考えられる。しかし、研究者養成と高度職業人養成の両カリキュラムを独立して成り立たせうる大学院はほとんどないであろう。さらには、高度職業人カリキュラムから、博士後期課程への進学を望む学生にどう対処するのも難しい問題である。

注

1. 黒羽(1993)など一般的には、修士大学院学生の就学目的は、「現在と近未来の修士大学院進学者の属性は、およそ(ア)研究者・専門職業人(主に工学系)志向(イ)就職予備者(ウ)モラトリアム青年(男女)(エ)転職・転身志向社会人(オ)教養志向の中高年齢者」と分類される(他に留学生がいる)。本稿では、社会科学の分野において、これらに加えて、企業内の内部昇進の資格要件の可能性を挙げた点が、これまでの説と異なっている。そして、この可能性が開けた時に、大学院に対するニーズは従来とは比べものにならないほど拡大するのである。

2. 筆者が、カナダの商学部・ビジネススクールで教えた時(1994 - 1995)に、その学生は、世界各国からの留学生と社会人学生で半数が占められていた。国際交流担当者は、世界中の学生を誘致してくるため飛び回っており、ESLコース、留学生向けの施設は完備していた。休職中の40代の学生、キャリアアップを狙うフリーター、多くのパートタイマーがあふれていた。キャンパスは、深夜まで稼働しており、図書館のネットワーク化は進んでいた。

3. 労働問題リサーチセンター(1996)によれば、「大学院に通学することでの平均費用は約195万円であり、勤務先からの援助等の額は平均して約29万円であるから、家計出費増は平均すると年間166万円になり、かなりの高額である。高額になるのは、約100万円に上る大学院の入学・授業料だけでなく、交通費の差額が出ること、教材などの購入が必要になること、さらには残業代など大学院に通学していなければ入ったであろうと予想される所得が失われること、などのためである。」

4. 具体的にどのようなカリキュラムを組むのかということについては、各分野ごとに異なる。筆者の専門である経営学についての具体的なカリキュラムの組み方に関しては、別の機会に示したい。また、アメリカのビジネススクールの評価、日本への適用可能性なども重要なテーマである。神戸大学大学院経営学研究科(1998)、倉光(1998)に実践的な提言がある。

参考文献

青木昌彦（1988）『日本経済の制度分析』筑摩書房
（1992年，原著 Information, Incentives and Bargaining in the Japanese economy. 1988. Cambridge University Press, New York. ）
石井 耕（1996）『現代日本企業の経営者』文眞堂
倉光弘己（1998）「社会人大学院「新規事業開発コース」への一考察」『国民経済雑誌』178,3号
黒羽亮一（1993）「修士課程の多機能化をいかに考えるか」『現代の高等教育』7月号
小池和男（1991）『仕事の経済学』東洋経済新報社
神戸大学大学院経営学研究科（1998）『特別シンポジウム 日本型MBA教育の確立を目指して－社会

人大学院教育の現状と課題』
高梨昌（1994）「ホワイトカラーの職業能力開発－大学・大学院に期待されるもの－」『現代の高等教育』9月号
永田雅啓（1998）「90年代の日本経済のパフォーマンス」『ITI季報』春 32, 国際貿易研究所
日本労働研究機構（1997）『大学院修士課程における社会人教育』（調査研究報告書 No.91）
花田光世（1987）「人事制度における競争原理の実態－昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略－」『組織科学』21巻2号
労働問題リサーチセンター（1996）『社会人大学院生の実像発見－大学院等における社会人の自己啓発の現状及びその支援のあり方－』