

100周年記念講演

## 日本社会の再活性化と大学の役割

大阪大学 社会経済研究所 招聘教授  
国際東アジア研究センター 所長  
経済同友会 政策分析センター 所長

八 田 達 夫

ただいまご紹介にあずかりました八田でございます。まずは上智大学経済学部 100 周年、おめでとうございます。私は上智大学経済学部の卒業生ではありませんが、経済学部の先生たちとは昔から様々な型で共同研究をしたり、一緒に勉強会をやってまいりました。その仲間が、私に声をかけてくださったことをたいへん名誉だと思って、すぐにお引き受けした次第です。先ほどのお話にありましたように、上智大学は早い時期から教員の公募制を採用されて、非常に活性化された良い経済学部をお作りになりました。現在もますます上げ潮の経済学部だと思います。そういうところでお話できるのはたいへん幸せです。

今日は、この元気のいい上智大学経済学部をさらに元気にする方法をお話するつもりはありません。むしろ日本全体で、大学があまり活性化していないことと、社会全体が活性化していないことが密接に関連していることをお話しし、そのことへの共通の対策について考えたいと思っております。端的に結論を先に申しあげれば、いずれの不活性の原因も日本の終身雇用制にあると思います。終身雇用制が採用されたのは、それなりの時代背景があったんですけども、その時代背景が消滅した後も、終身雇用制を前提としたさまざまな法律や社会の仕組みが出来上がって、それ以外の雇用方式を採用することがなかなか難しい状況になっている。しかしこれを崩すことが、大学をも活性化させ、社会をも活性化させることにつながる。さらにこれを崩すことによって大学が社会の活性化に本来の役割を果たすことが出来る。そういう趣旨のお話を今日はしたいと思えます。

頂いた題は「日本社会の再活性化と大学の役割」ですが、実際にお話しする内容は、「日本社会と大学の活性化策」という題にした方がふさわしいものになります。

### I 日本社会の硬直性と終身雇用制

#### ベンチャー企業の有無

最初から子飼いを終身雇用する日本では、中途採用はきわめて少ない。したがって、起業に失敗すると中途採用してくれる企業は少ないから、ベンチャーを起こすためのリスクが大きく、ベンチャー企業は起きにくいと考えられます。一方、中途採用が原則で、有為な人材は起業に失敗しても大企業も含めて企業にどんどん雇ってもらえる国では、安心してベンチャーを起こしやすいと考えられます。この予想はデータで裏付けられます。

表 1 は、「起業活動率」というデータです。これは OECD の統計で、18 歳から 64 歳の人口 100 人あたりで、起業の準備を始めている人、あるいは創業後 3.5 年未満の企業を経営している人、要するにこれから企業を起こそうとしているか、企業を起こして始めたばかりだという人の割合を示しています。日本は 3.9 人です。アメリカは 9 人、英国は 7 人というふうに、かなり違いがある。アメリカでは新しい企業を

表1 起業活動率 (Total Entrepreneurship Activity : TEA) 平均値 (2009年～2011年)

国名	(人、即ち%)
アメリカ	9.3
英国	7.1
フランス	5.3
ドイツ	4.6
日本	3.9
北欧4ヶ国平均	5.7

注) 起業活動率: 「起業の準備を始めている人+創業後3.5年未満の起業を経営している人」が18～64歳人口100人あたりに占める割合

やろうとか、起業をやり始めたばかりだという人が10%近いのに、日本では5%ぐらいしかいない(表1)。

よく言われるように、シリコンバレーなどでは小さな会社が、ヘッジファンドなどから資金を得てイノベーションを起こすわけですが、日本の発明というのはほとんどが大企業で行われる。終身雇用で年功序列だから、大会社を去ればすでに獲得した安定的な高い報酬を失うし、ベンチャーで失敗したときにどこかに雇ってもらえる可能性は少ない。これでは、大企業の人発明しても自分の会社から外へ出ていくことを躊躇してしまいます。これでは、自由闊達なイノベーションがなかなか起きにくい。終身雇用制が、日本の社会の活性化を妨げているわけです。

#### 敗者復活戦の有無

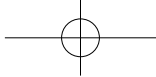
日本の終身雇用制度がいかにアメリカの制度と違う結果をもたらすか、具体的な例を挙げてお話ししたいと思います。

私の友人で、東大の経済学部を出て1970年代の後半に三井物産に勤めて、石油のディーラーとして非常に華やかに活躍していた人がいます。しかし、石油のディーラーとして非常に名をあげたために、アメリカの有名な金融会社から、「日本で石油のディーリングをやる会社を作るから、お前はトップで来てくれないか」と声をかけられました。若かった彼はそれまでの非の打ちどころのない経歴を投げ打って喜んで三井物産を辞めてそこに行きました。給料は3倍くらいになったそうです。

その直後に第二次オイルショックが来まして、アメリカの会社ですから2か月後には「もう閉鎖することに決めた」ということになったんですね。そうすると、文句のつけようのない経歴を持った男でも、一度辞めた三井物産に戻るといことはあり得ない。しかも大企業はどこも雇ってくれない。少なくとも当時の終身雇用の体制では、この男は結局はギャンブルして負けた男になったんですね。

それでどうしたかという、昔三井物産にいたときに研修でアメリカのディーン・ウィッターという金融会社にいたことがあって、その会社が彼のことを見込んでくれて、「お前、将来職でも探そうなことがあったら、ぜひ俺のところへ来いよ」と冗談半分に言われたことをその時に思い出したわけですね。研修の時には考えもしなかったけど、それを思い出して、電話をかけて、「こういうことになったんだけど、雇ってくれないか」と言ったら、「すぐ来い」ということで雇われて、ニューヨークで勤めることになりました。

そこで彼がやったことは、商品先物の投資信託というアメリカで開発されたばかりの、言ってみればデ



リバティブを活用した金融商品を日本の顧客に売ることです。なんとなればこれは日本の会社が販売することは許可されていなかったから、アメリカから日本の顧客に売るという仕事をしたわけです。後には日本でも販売が合法化されたので、商品先物の投資信託について非常に深い知識をもっていた彼は、日本で自分の会社を設立して、その仕事を日本でもやることになりました。

しかし、三井物産を辞めたときに、アメリカで働くというチャンスがなかったら、彼の市場に関わる人生は終わっていたと思うんです。日本の多くの優秀な企業人は、こういうことになるのを恐れてベンチャー企業を起こそうとしないのです。このエピソードは、いかに日本とアメリカの終身雇用に関する考え方が違うかを示していると思います。

日本における敗者復活戦の欠如が、ベンチャー企業の設立を妨げ自由闊達なイノベーションを難しくしています。

### 実力主義 VS 新卒主義

日本では最初の就職に失敗するとなかなか這い上がれません。企業が、中途採用せずに新卒者を終身雇用するからです。しかし、アメリカでは実力さえあれば這い上がれます。日本では小企業に働いている人が大企業に転職することは容易ではありませんが、アメリカでは可能だからです。その例をもう一つ挙げましょう。

私の知っている青年は、アメリカで生れて育ったので、英語はうまい。日本人の親に育てられたから、日本語も出来る。それで、アメリカの大学を出て、日本で働いてみたいということで戻ってきた。非常に気楽に考えて、たまたま実家の近くに見つけた小さなコンピュータ会社でプログラマーとして働くことにした。ただし、アメリカの大学を出た後、日本で従業員30人くらいの小企業に勤めた男が、日本では大企業で雇われるチャンスはまずないと思うんです。彼はそんなことは気にせずに、小企業を選んだわけです。

しかし、2年ぐらい日本で働いて、「さて、アメリカに戻ってみるかな」と考えた。アメリカに戻ることに決めた以上、グーグルから始めようというので、日本にしながらインターネットでグーグルに連絡したら、グーグルから連絡があり、電話で面接試験を受けたそうです。コンピュータープログラムについて「こういう場合には、お前ならどうするか」、「私ならこういうふうにする」、「じゃあ、その先こういう問題があったらどうするか」というようなインタビューを1時間受けて、1週間したら、ニューヨークに呼ばれた。ニューヨークで一日かけていろんな部署の人とインタビューして、その後2週間目にグーグルに採用されることになったそうです。「2か月間はホテルに泊めるから、その間に自分の家を探せ、荷物は全部日本からいくらでも持って来い」と言われて、グーグルの正社員としてやっています。給料は日本に居たときの5倍になりました。

グーグルでの就職には、大学がどうだとか、その前にどんなちっぽけな会社にいたとかといったことは関係ないんですね。「実力があれば採りましょう」という制度になっている。

## II 高質の大学教育への需要の欠如

### 新卒を採用する理由

日本の企業は会社にとって本当に必要な実力のある人を中途採用しないで、慎重に選んだ新規卒業生を採用しようとしています。これには三つ理由があると思うんですね。

まずアメリカでは、必要なら解雇できるから、リスクを取らずに自由な雇用ができるが、終身雇用が世の中で一般的な日本では、ダメだとわかってても解雇できないから、採用に慎重になるという側面があります。

次に、中途採用者の席を作るために、役に立たなくなった社内の中年の人に辞めてもらうことができない。

最後に、誰も辞めさせずに中間管理職に外から雇うと、若い人の昇進のチャンスが少なくなり、士気が下がる。

### 勉強した三流大卒より、勉強しなかった一流大学卒

日本の企業は新卒を採用しようとするだけでなく、一流大学から人を雇おうとします。もっとあからさまに言う、日本企業は、一生懸命勉強して知識を身につけた三流大学の卒業生よりも、何も勉強しなかった一流大学の卒業生を好みます。このため、大学に入ってからどんなに努力しても遅いことを受験生は知っているから、少しでも名前の通ったブランドの大学に行こうとする。それが受験競争の原因です。

日本の企業が、一流大学から人を雇おうとする要因を詳しく述べれば次の通りです。

まず、後で政府で偉くなる人たちが、大企業で偉くなる人たちが輩出している大学の出身者を雇っておくと便利です。必要なときに友達から政府の動向や他業種の情報が入ります。政府や他企業からのひっこ抜きが容易でない状況ではこのことは重要です。言ってみればコネクションの重要性から、一流大学の人間を雇いたいということが、ひとつめの理由です。

もうひとつ、おそらくもっと重要なことは、企業が、大学で学ぶ専門知識を評価していないからです。定年まで雇うわけですから、それまでいろんな変化が起きる。大学の専門課程の2年間で学んだことなんかは、後の長い期間から見たら、大した情報量ではない。将来会社は様々な新しい状況に直面するのですから、新入社員が今何を知っているかよりも、むしろ、何を知ることができる能力を持っているか、その能力のほうをチェックしようとするのは、会社として当然のことだと思います。非常に当たりはずれがあることも会社だって知っているけれども、ずっと雇い続けなければならないならば、どちらかといえば平均的に後での学習能力のありそうな人を雇う。大学時代どんなに遊んでいてもかまわない。そういうふうに考える。

そうすると結局はコネと潜在的な学習能力の観点から採用するから、日本の企業は一流大学卒を選ぶわけです。

しかしこれらの理由は、あくまで終身雇用が前提です。終身雇用の社会では、企業はそういう行動をとることになるというわけです。

### 大学院への需要の欠如

日本の文系の大学院に進学する人が少ない理由も、同様に終身雇用制によって説明できます。

もし本当に大学院で学んだことが役に立つとしたら、大学院で専門的なことを習った人を企業は採用するはずで、学部卒業後に大学院に進学する人も増えるはずですが。大卒のうちどれだけの人が修士号とか博士号を取るかを表している「全院卒比率」(学部の卒業生数に占める大学院卒業生数)は、人文系については日本は5.8%です。それに対してアメリカは35%、オーストラリアは25%です。要するに文系の大学院が、アメリカやオーストラリアではそれなりに活用されているが、日本では違うということ、数字で見るとすることができます(表2)。

### 終身雇用が職場の代わりに受験を競争の場に行っている

どの社会も、何らかの競争によって人々に社会の様々な役割を配分します。日本では、終身雇用制度のために、その競争の場が、職場や大学院ではなく、大学受験で代替されています。

もし終身雇用がなくなれば、企業に入った後で人々が移動できますから、人々は競争する。働き出しからの競争が起きるはずですが。しかし、終身雇用制度の下では企業間を移るということがなく、年功序列

表2 日・米・豪の人文系大学院生の進路比較（2008年度）

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	学部 卒業生数	人文系修士 卒業生数	人文系博士 卒業生数	人文系 全大学院 卒業生数	人文系 修士比率 ② / ①	人文系 博士比率 ③ / ①	人文系 全院卒比率 ④ / ①
日本	555,690	27,562	4,746	32,308	5%	0.9%	5.8%
アメリカ	1,601,368	510,695	32,282	553,672	31.9%	2%	34.6%
オーストラリア	268,891	62,118	4,692	66,810	23.1%	1.7%	24.8%

注1) <http://www.e-stat.gov.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001015837&cycode=0> 文部科学省「学校基本調査」

2) <http://nces.ed.gov/DepartmentofEducation> [National Center for Education Statistics]

3) <http://www.deewr.gov.au/HigherEducation/Publications/HEStatistics/Publications/Pages/2010StudentFullYear.aspx>  
学部卒業生数としては Bachelor's Pass を採用した。修士の卒業生の中には Honour's Degree の保持者は含めていない。

で給料は決まるから働き出してから競争が極度に抑えられる。その代わりに高校時代の受験競争が代替している。要するに、本当に競争してもらって世の中の役に立ってもらうには、受験勉強でたくさんの古文や漢文の単語を覚えたり、数学の公式を覚えたりすることじゃなくて、社会で実際に競争してもらいたいわけですが、それがさっき言った理由でできないので、非常に間接的な競争を、10代でさせて、それだけで将来の実質的な競争の代替にしていると、そういうふうによ約できるのではないかと思います。

### III 高質の大学教育の供給の欠如

一方、大学自身における教員の終身雇用は、大学の教育や研究の供給を阻害しています。大学は、自身の教員が終身雇用・年功序列賃金であるため、教育や研究に関する社会の需要の変化に十分対応していません。

このことを端的に示す例があります。大阪大学にいたときに、退官される先生たちをお送りする会に出席することになったことがあります。その年に50人くらいの方が退官し、各学部ごとに退官教授達が挨拶をなさいました。おもしろいことに文学部とか法学部とか経済学部の方というのは、63歳で退官されると「その後、こういう大学で勤めます」とおっしゃるんですが、工学部は違っていました。阪大の工学部は、ご存じのように日本有数の工学部ですが、「次は他の大学に転職して教授をやります」とおっしゃる方はだいたい半分。あとの半分は「これからはもう悠々自適で、引退いたします」とおっしゃる。これは文系と工学系の際立った対照でした。私の出席した時がたまたまそうだったのかもしれませんが、工学というのは変化が激しいから、昔フロンティアだった工学部の先生の研究も、今では全く意味がなくなっている。しかし日本の国立大学の制度では、それでも営々としてずっと定年退官までいられるという仕組みになっていることを反映しているのではないかと思います。文系は時代が変っても、世の中で必要とされる度合いはあまり変化しないんですが、工学系の場合は、いくらその当時は最先端の技術だったとしても、昔の古い技術は必要とされなくなってしまう。それにもかかわらず、日本の大学ではその分野の教授は定年まで居続けることが出来る。そういう硬直的なことになっている。アメリカでも教授は終身雇用ですが、給料は競争力によってまるっきり違うからこういう事態は避けられています。

それから今度は官学と私学の間の異動の話です。日本では40歳ちょっと過ぎくらいまでは、私学から



国立に移ったり、場合によっては国立から私学に移ったりという、私学と国立の間の人事の動きがあります。しかし、40歳半ばを過ぎるとそれがピタッと止まるんですね。47、8歳の人が教授でどこかの国立大学に移るという話は聞かない。その一因は退職金の問題です。国立大学の場合、20年間いないとガクンと退職金が減ってしまうから、移るなら40歳の前半までに移らなきゃいけないということがあります。これも硬直性を引き起こしている。

## IV 米国の学部間・大学間競争

### 学生数に比例して学部間予算配分

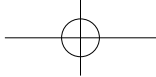
それでは、アメリカではこのへんのところはどうでしょうか。私の最初の就職先はオハイオ州立大学の経済学部でした。1972年です。4万7千人の学生がいる州立大学で、ここでは、各学部が教えた学生の数に比例して、予算を配分していました。競争原理が貫徹しているんです。たとえば経済学部の先生たちは、経済学部の学生にも教えますけれども、他の学部から教養科目として経済学をとる学生にも教えます。それらを全部カウントして、経済学部の先生が教えた学生の数というのを計上する。それに比例して予算を配分する、そういう仕組みです。

もちろん受講生に比べて過大に先生を雇っていて、しかも今もうテニユアがある先生ばかりという学部に対しては、すぐにテニユアのある先生をクビにしろとは言いません。でも、その先生が引退されたときには、その代替はできないよということになっていて、反対に、足りないところは即座に補充をすることができるので長期的には、学生の人数に比例した予算に合う教員数に調整されていくことになっています。いってみれば、社会の需要の変化に合わせて調整されていきます。

この結果、こういったことが起きます。経済学部には金融論のエド・ケインという、当時44、5歳のスター教授がいました。全国に知られた、非常にエフェクティブな話し方の人です。経済学部は、受講生を増やすために、彼を「経済原論」の担当に据えるんです。そして、その先生には、「ほかの科目はほとんど教えなくていい、入門の科目だけ教えればいいです。経済学部の委員会の仕事なんて一切やらなくていいです。あなたはとにかく一般教養の経済学をやってください」とお願いして、そこで学生を集めるわけです。ひょっとしたら社会学を専攻したかったかもしれない学生も、みんな経済学に引き入れる。それを各学科がやるわけですから、大学の入門コースがそれはすごく楽しくなります。もちろん成績のインフレは避けなくてはいけないから、それについては別途コントロールしますが、このようにして大学教育が活性化されます。

### 学部間に競争を促す理由

次に、上智大学の経済学部では、自主的にいろんな新しい仕組みを取り入れられたそうですが、アメリカの大学は言ってみれば学長（President）主導で新しい試みをやるわけです。それはどうしてかという、学長がDean（学術部門長—いくつかの学部を束ねるSchoolまたはCollegeの長）を選び、Deanが学部長（Chairman）を選ぶわけで、Chairmanは選挙で選ばれるわけではないですから、各学部のパフォーマンスに関しては、DeanやPresidentはたいへん鋭い目を光らせています。どうやって鋭い目を光らすかという、客観的な指標や外部による各学部の評価を使用するわけです。評価の基準がたくさんあるわけですね。いろんな大学の学部長がお互いの大学をランキングするとか、いろんな、たとえば自然科学の論文がどの程度出たとか、被引用件数がどれくらいとか、そういうありとあらゆる統計がある。そこで各学部がランキングされていくと、大学のトップは、「君の学部のランキングはどんどん下がっているじゃないか。このパフォーマンスじゃダメだから、Chairmanがんばれよ」とハッパをかける。がんばりよう



によっては、給料も上下する。それから先生たちには、もちろん引き抜き合戦が行われるわけです。いい先生ならば給料を高くして引き止めておこうとする。そういう競争が行われます。

私自身も、他から引き抜きの声があった時に、「これは、どうしたものでしょう」と先輩の先生に言ったら、とにかく **Chairman** のところに持って行けと言われました。外部の大学から「給料これだけで来てほしい」というオファーがあったら、それを **Chairman** のところに持って行く。実は、**Chairman** はそれを歓迎するんです。要するに **Chairman** は **Dean** のところに行って、「これこれ、こういう引き抜きがあった」と言える。それは自分の学部でどれだけ優秀な教員を雇っているかという証拠になる。反対にいつまでたってもどこからも引き抜きの来ないような人たちを置いている学部だと、上からの評価が下がってしまう。そうやって熾烈な競争をして、ランキングを上げていくわけですよね。

### 大学間競争が起こる理由

あるときペンシルバニア大学の経済学部長とゆっくり話す機会がありました。そのときに「アメリカで大学当局がランキングにこんなにこだわるのはどうしてですか？日本の大学はそんなにランキングを気にしません」と言ったら、その学部長が言うには「それは評議会、理事会がうるさいからだ」というわけです。理事会が **President** を選べるわけですから、**President** がちゃんとした業績を上げていなかったらクビにしちゃうし、**President** のマーケットがありますから、いいパフォーマンスを上げている人を外から採ってくるわけです。じゃあ理事会はなんでそんなことに興味があるのか。理事会は卒業生の中で成功した人たちの集まりで、この人たちの関心は自分の出身校のプレステージを上げることだからです。この人たちはとにかくランキングを上げたい。「金はいくら使ってもいい、とにかくランキングを上げる」、それが至上命令で、それが各大学のガバナンスの根源になっているんだというわけです。

私は、それはたいへん優れた競争社会だと思います。質を上げるとちゃんといい学生も来るし、競争が起きます。日本のように大学がブランド化してただ名前だけで勝負するというのなら、中身を良くしようというインセンティブはなくなります。

## V 終身雇用制成立の原因

### 税制

さて、これほどいろんな問題を起こして、競争を起かさせない終身雇用の制度ですが、日本ではなぜ維持されているのでしょうか。その理由はいくつかあります。これに関して、帰国した直後の 1987 年「企業の『終身雇用』を阻む壁—受験勉強と税制」という論文を毎日新聞に書きました（1987 年 3 月 11 日付夕刊）。この論文では、日本の税制が終身雇用制の一つの原因になっていることを指摘しました。

日本の税制では退職金への課税は所得への課税と比べると、圧倒的に優遇されています。同じ額をもらうなら退職金のほうがいい。若いときに高い給料を払うよりは、積み立ててあとで退職金の形でドカンと渡した方が税金は安い。したがって、企業は退職金を積み立てるわけですが、その積み立てには法人税の控除もある。退職金を積み立てることが優遇されているわけです。退職金は一定期間以上の長期に渡って勤めなければたいへんな減額があるので、税制が終身で働くことを奨励する制度になっているわけです。企業が自発的に長期雇用を奨励するのなら、何の問題もないと思いますが、税制でそれが優遇され、奨励されているというところに問題がある。私の 1987 年の論文は、日本のこの税制が終身雇用を守り、ひいては受験競争を作り出しているんだというものでした。

### 雇用法制

しかし終身雇用が採用される理由は、もちろんこれだけではありません。税制のほかにも雇用法制があります。まず、有期雇用で雇うと、4年目で雇い止めをする強力なインセンティブが与えられています。今度の法律で明確化されたように、5年間は有期雇用で雇えるけれども、それを超えて雇用し続けようと思ったら、終身雇用に切り替えなければいけない。これは企業にとって、たいへんな制約です。企業自体がこれから先どうなっていくかよくわからないし、その分野の人がこれから必要になっていくのかもわからない。これから定年までずっとというのは、なかなかギャランティできない。したがって4年で雇い止めする。さらに、終身雇用で雇われた人はクビにできませんから、新しい中途採用者を中途採用するのも難しい。新卒を終身雇用する慣行が、それでガチッと固まってしまっているという面があります。

### 高度成長

この日本の雇用慣行は、それが生み出された1960年代の時代背景の影響を受けています。実際、日本の終身雇用が一般的になったのは60年代からです。その後70年代に確定した。戦前はそんなことはなく、非常に流動的だったんです。

なぜ60年代に一般化したかというのと、私の解釈ではこうです。1960年代には、企業は銀行から金を借りてくるのが、たいへん難しい状況にありました。当時は日銀が融資の窓口規制をしているような時期で、たいていのは会社は、一定限度の中では借りられるけれども、それを超えて借りることは、いかに投資案件が優秀なものであっても難しかった。企業は「歩積両建て」とか、いろんな工夫で実質的に金利を高くしてでも借りようと思っても、制約があった。そこで、自分の社員からお金を借りることにして、社内預金制度を作った大手企業もいくつかありました。

賃金の一部を退職金の積立にあてるのも、このような社員からの借入れであったと見るができます。内部留保された退職積立金は社員が会社に預けたお金で、社員から会社への融資に相当します。社員からの融資に対しては、銀行融資よりも高い金利を支払うこととなりますが、銀行が貸してくれないのだから仕方ありません。

さらに、もっとそれを実効的にしたのは、若い人の給料を彼らの生産性よりは低くして、そのかわり年齢は高くなるがあまり生産性が高くなかった時点で、高く給料を払ってあげて、返してあげる仕組みです。若い人から借りて、彼らが年をとった時に返すという仕組み、いわゆる「年功序列」の仕組みを作っていた。若い人の数が多くて、年をとった人の数が少ない会社が、これからもずっとそのまま伸びていく場合には、若い人から実質的に低利で金を借りて、会社を成長させ、彼らが年をとったときに返すことになると、返却時点では、会社にはさらに多くの若い人がいて、彼らには生産性より低い賃金を払っているので、高齢者の高賃金を払っても、はるかに余剰ができる。その資金を投資に振り向けられる。労働者が、長い人生を通じた契約を会社と結ぶならば、お互いにWin-Winの関係になったわけです。そこで終身雇用と、それから定期昇給・年功序列という組み合わせが生まれました。

この仕組みの前提は、もちろん、パイが大きくなっていくこと、すなわち労働者の数が増えていき、若い人の賃金が上がっていくことです。高度成長のときには誰もそれを疑わなかったから、ごく自然にできた。それがひとつの時代背景です。

### 解雇規制の背景

それからもうひとつの背景は、司法が労働者に次々と保護を与えていったことです。終身雇用・定期昇給・年功序列という雇用慣行は、「若い時には低い賃金しか払わないけど、あとでちゃんと優遇するんだ



から我慢してよね」という意味です。それが途中でクビにされたら、労働者にとってはたまったもんじゃない。あとでもらえると思ったから低い賃金で我慢したのに、雇用契約を企業側が一方的に打ち切るのは「ひどい」というんで、裁判所が同情して、労働契約法には書いてない保護を判例によって労働者に与えていった。こうした背景から、みんな実質的にそういう長期契約をしているんだから、それをきちんと守らせろということになった。

しかし、判例ができてしまい、そしてそれを支援する税制が、先ほど述べたようにできてしまった後では、日本の社会は引くに引けない状態になってしまった。終身雇用・年功賃金以外の雇用契約をするのがきわめて難しくなっていました。

## VI 終身雇用の前提の崩壊

ところが、今は、労働者が少なくなり、若い人の賃金が低くなったので制度の大前提が崩れてしまいました。しかし判例や法律は昔のままですから、企業側も苦しい。「正社員」という年功序列のシステムを守らざるを得ず、年寄りはやめないでずっといる、だから若い人を雇えない。社会が非常に閉塞的な状況になったのだと思います。今はまさに転換期なんだと思います。

しかし、こうした背景に基づいて成立した終身雇用制は、今崩壊しつつある。崩壊しつつあるなら、むしろスムーズに崩壊させて、有期雇用の人たちの権利をどんどん増やしてあげて、待遇を改善し、この人たちの給料が上がっていくような仕組みを考えていくべきだろうと思います。

たとえば、有期雇いで雇われた人を5年で雇い止めにしなきゃいけないという現状では、企業は有期雇用労働者に人的な投資をしません。しかし5年を超えても何年か雇える、10年くらい雇えそうだというなら、いろんな部署で経験を積んでもらい、能力向上のために投資しようとしています。それが今はできないものだから、非正規の人の給料が低くなっている。これは自然に低いわけじゃなくて、契約のあり方が制限されているために、十分な投資ができずに低くなっているというふうに考えられます。従って、今の非正規と言われる人たちの待遇をできるだけ良くするような仕組みをこれから考え、契約の自由を増やしていくような方法を考えていくべきではないかと思います。

近年、政府の規制改革会議だとか、国家戦略特区だとか、産業競争力会議だとか、いろいろところで、さまざまな改革が行われようとしています。私自身は今、特区のワーキング・グループの委員をやっているんですが、これまでの各官庁との折衝の感触では、農水省は農業についてはかなり踏み込んだ改革を、少なくとも特区ではやろうとしています。医療に関しても、病院の新設だとか、病床の増加を厚労省はやろうとしています。労働に関しては「岩盤」です。事前の契約で、「5年後に終身雇用への転換を主張することはしません。放棄します」というようなことを、したい人にはさせたらどうだろうか。その対価として、当然給料を高く要求するだろうけれども、給料を高く払ってでも、やりたいという人には自由にさせたらどうだろうかと言ってみるのですが、「それは企業が強要する可能性があるからだめだ」というんです。特区の中では、外国から来た企業にだけでもやらせたらどうだろうかと言っても「いや、やっぱり強要するからだめだ」。強要する恐れがあるなら、監督機関を必ず特区に設立して、そういう恐れがないことを担保するようにしたらどうだろうかと言っても、「やっぱりだめだ」と。使用者と労働組合の両方が承認しないと雇用法制は変えられないし、ましてや特区だけ変えるなんてありえないと言います。しかし正規雇用者中心の労働組合と有期雇用労働者では、利害が180度対立をしているから、これではもうまったく動かない。ここが動かないことが、日本でさまざまな改革ができない原因になっていると思います。

## VII 労働市場の流動化と大学間競争

しかし、終身雇用が崩れつつあるのは我々の目に見えているとおりです。終身雇用の強制が終わり、活力ある流動的な労働市場ができたときにどうなるか。その時には、大学は競争を始めると思います。人々は実力を得るために大学に行くようになると思います。名前を得るためではなく、実力を得るために大学に行くようになるから、大学は工夫をするし、大学の中の学部間の予算の配分にも、当然競争のインセンティブを作っていくことになると思います。

### ビジネス・スクールの必要性和雇用の流動性

日本ではビジネス・スクールがあまりうまくいっていません。ビジネス・スクールというのは基本的には、一度社会に出て働いて、企業で働くとはどういうことかを感じた人が戻る学校です。しかしそれは日本の雇用制度にはなじまない。おそらく日本でビジネス・スクールがあまり発達せず、アメリカで発達している根本的な理由は、そこにあるのだと思います。言い変えると、流動的な雇用システムになっていくとビジネススクールに意味が出てくる。ビジネスの最先端で働いている人たちも教員に入れたビジネス・スクールの役割が重要になります。

### 政府採用における競争と大学教育

それから、もうひとつは政府です。日本の政府には、修士号を取っている人とか、博士号を持っている人が、文系では極めて少ないです。さきほどオーストラリアやアメリカと比べて一般的に低いと言いましたが、それが政府にも反映されている。もちろん政府の部署にもよります。たとえば生活保護を支給する部署では、そんなに高度な社会学がいるわけでもないし、経済学がいるわけでもなくて、かなり事務的な能率を求められている。しかし、生活保護をどう設計すべきかとか、国際金融のシステムをどうすべきかというようなところは、実に高度な専門性が要求される。大学でそれなりの専門を勉強した人が入っていくべきなのに、今はジェネラリストが全部やっている。法学部卒業生の、学部で法学だけを勉強した人がやっているわけです。これはやはり憂うべきことです。キャリアのスタートのタイミングで公務員試験に受かった人だけが公務員になっていくというシステムは改めて、途中からいくらでも専門性の高い人材を採用していけるような仕組みにすべきではないかと思います。

アメリカでは、ご存知のように大統領制で、政治的任用が非常に多いですから、日本とあまりに違いすぎる。それに対してオーストラリアは議院内閣制で、政治的任用はありません。キャリア官僚として任用されます。従ってオーストラリアと日本を比べてみるのがいいのではないかと思って、オーストラリアに行って、人事院の総裁とか前総裁とかにインタビューしてみました。それでわかったのですが、オーストラリアでは、20年くらい前に国家公務員試験で官僚を採用するのはやめたとのこと。その代に、役所ポジションがどこか空くと、そのポストを埋めるべく、ジョブ・ディスクリプション（職務記述）をした上で公募する。同じ省だけではなくて他の省からも、さらには民間からも公募する。だから、もしも私が課長で、課長補佐の優秀なやつを自分の後任にしたいと思って、それはできない。あくまで、課長が辞めたなら、そのポストのジョブ・ディスクリプションを書いて、公募して、最も優秀な人が選ばれる。だから国中の人が虎視眈々とこのポジションを狙って、勉強したり、経験を積んだりする。自動的な昇進というのはないから、上に行こうとすれば能力を磨くしかない。あるポジションに就くにはどういう勉強をすればいいかはみんなわかっていて、たとえば通信教育で大学院の教育を受けたり、2年間アメリカに留学して修士号を取ったりという教育投資をする。次官になっているような人は、オーストラリア政府の

海外留学奨学金の試験に通って、海外で学位を取って戻ってきたような人です。結果的に、キャリア官僚の次官はほとんどが博士号をもっていました。

オーストラリアの例は、日本と基本的に同じ政治的フレームワークでも競争的な仕組みが可能で、大学で学ぶ本当の専門知識を活かせる仕組みを実現できることを示唆していると思います。

### 教養課程の質の管理

それから、これはあまり注目されていないのですが、教養課程における大学間競争ということも、日本では必要ではないかと思います。私が大阪大学にいたときに、いわば文部省の命令で、教養課程が廃止されたわけです。一年生、二年生を各学部の先生たちが教えるようになった。それでなにか起きたかという、経済学部の先生が全学共通の一般教養の経済を教えるときに、「ラグランジュの未定乗数法」なんて、工学部の学生だって一年生のときには習わないような数学を一年生から教えるんですよ。学生のことも考えていなくて、先生が自分のやりたいことを教えるという仕組みになってしまった。

しかも、経済学部の一年生に教える場合には、経済学部の上級科目の先生がみんな見えていますから、一種のクオリティ・コントロールがあるのですが、他の学部の一年生に教えるとなると誰も後から見ないので「あとは野となれ山となれ」です。クオリティ・コントロールがないんですよ。他の分野でも、例えば物理は物理で自分の専門の難しいことを教えたりしている。学生の意見を反映した、本当の切磋琢磨が教養教育ではおこらない。

### 教養科目の分類

教養科目については、私もいろんなところで議論に参加してきましたが、日本中の先生方が考えている教育科目の理想は、人それぞれでまったく違います。そこでここでは、まったくの私見ですが、教養科目を分類してみようと思います。

まず、いわゆる「導入教育」があります。高等学校の教育に問題があったりして、数学なんかほとんど予備的な知識がない。大学によっては英語の知識も弱い。そういうときに大学に入ってから高校レベル、時には中学のレベルを教える。これはけっこう必要なんじゃないかと、私は思います。私も漢文とか古文とかはあまり好きじゃなかったから、ほとんど勉強しなかったのも、もし大学にそういう高校レベルの古典の授業があったら、けっこう楽しかったかもしれないと思います。導入教育というのは、それなりに意味があると思います。

それから多くの大学でやっている「現代常識の教育」。とくにメディアの出身の先生などが、今新聞に書かれていることについて詳しく説明したりします。社会のことだけでなく、サイエンスのことについても、話してくれる人がいます。これは楽しいから、こういう科目にも需要があります。ちょっとカルチャーセンター的な教養ですね。

さらに、これも本当に教え方はいろいろあると思うんですが、「古典と歴史教育」というのがあります。これもやはり意義を認められると思います。私はたまたま ICU の時に、斎藤勇（たけし）さんという、当時すでにお年寄りのシェークスピア学者から、一般教養でシェークスピアを習いました。ひと月の間にシェークスピアの原書を何か 1 冊読む。私の時は『ジュリアス・シーザー』だったのですけれど、ともかくひと月はそれ漬けになる。寮の中でもシェークスピア言葉が飛び交う。市河三喜という人の訳注の本も教えてもらって読んだ。その後アメリカへ行って、シェークスピアの劇を観るときには、市河三喜の訳注本を読んでから見ました。最初に『ジュリアス・シーザー』漬けになっていなかったら、とてもじゃないけど他の作品は理解できなかったらと思う。もちろん普通に新聞を読んでも、シェークスピ

ア的な言葉はいくらでも出てきますから、それを理解するうえでも役に立ちました。古典教養がどの程度大切かについては意見が分かれるかもしれませんが、もっと別の教え方もあるかと思いますが、少なくともこうした経験は役に立つ。

また、歴史では、たとえば明治維新についてきちんと教える授業は必須でしょう。さらに、第二次大戦前の日本が戦争に入っていったプロセスについての授業も重要でしょう。みんなが戦争を始めることはバカバカしいと思って、おそらく海軍の人も陸軍の人も「こんなことうまくいくわけないよ」と思いながらも、「でも、まあしょうがない。ギャンブルしろってみんなが言うから、俺がやめろとは言えないよ」といって戦争に入っていった、そのプロセスについて教えられることは、やはりその人の専門分野を超えて必要だろうと思います。

それから「専門のための基礎教育」。私はこの4番目が非常に重要だと思います。すごくいい経済原論やすごくいい社会学原論の授業などです。中身が非常に充実していて、質が高い専門への導入教育。最後にはその分野の最先端のところまでチラッと見せてくれる授業は、やはりある種の興奮を呼び起こしますし、どの分野を専攻するか学生に改めて考えさせる。ひょっとしたらある学科に入っても、転科しようということを考えさせるかもしれない。

それから最後に、「発奮教育」。とにかく一年生に大興奮させる。たとえばクリエイティブな心とはどういうものかを体感させるとか、物理でも化学でも最先端のことを勉強させるとか。基礎的なことを、きちんと立派な教え方で教えれば、学生はその学問の美しさに感激して、興奮するだろうという考え方もあると思います。

こういう教養課程に関する特色を、各大学が考えて、そして大学間で競争する、学部間で競争する、あるいは同じ大学の中の違った種類の科目を用意するというようになれば、最終的には学生が大学を非常にシビアな目で選ぶようになるといった事態が起きるのではないかと思います。大学は将来の職業を得るための準備を行う場であることは当然否めないのですが、もう一方で、大学は自分自身の腑に落ちた教養の修練をする場でもあると思います。学生には、その両面で大学を選択してもらいたいと思います。

## VIII 多様な労働契約形態を認める制度に

### 大学間競争を妨げている終身雇用制

ここまでの議論を振り返ってみると、日本社会と日本の大学を活性化させるために必要なのは雇用の流動化であり、競争です。それを妨げているのが日本の終身雇用の制度で、それは崩壊しつつあるとはいえ、日本の税制と雇用政策、とくに労働契約法によって非常に強く守られている部分がある。こういう社会的なシステムをこれから変えていくことが、日本の真の活性化、日本の大学の活性化につながると思います。

ただし、ここで強調しておきたいのは、日本型雇用システムを選ぶ会社があってもよいということです。多くの企業も労働者も、終身雇用や定期昇給のシステムにそれはそれなりのメリットを感じていますから、こういったシステムを採用し続けるのは当然です。

問題は、日本の解雇法制や税制などの国の制度が、それ以外の選択肢を許さないようにしたり、あるいは著しく不利にしてきたことにあります。要するに、今までのやり方にメリットを感じる企業はそのまま続ければ良いが、企業がほかの形も選択できるような制度に国がしていくべきです。したがって変革を要求すべき対象は、個々の企業や大学ではなく、国です。税制や雇用法制など国の制度を雇用形態に関して中立化することが、日本の社会と大学を活性化するための鍵だと言えるでしょう。



八田 達夫 氏

大阪大学社会経済研究所招聘教授・国際東アジア研究センター所長・経済同友会政策分析センター所長  
国際基督教大学教養学部卒業。

1973年ジョンズ・ホプキンス大学経済学博士 (Ph.D.)。

オハイオ州立大学助教授、埼玉大学助教授、ジョンズ・ホプキンス大学助教授・准教授・教授、  
大阪大学教授、東京大学教授、国際基督教大学教授、政策研究大学院大学学長、学習院大学特別  
客員教授等を経て、2013年より現職。