

国際競争力の観点からみた教育改革の一考察

大坪 彬 良

A Study of the Force of International Competition for the Japanese Educational Reform

Akiyoshi OTSUBO

1. はじめに

現在の日本経済にたいする一般的な閉塞感の原因について、野口一橋大学教授が同氏の持論である昭和16年の戦時体制が戦後50年もの間、引き継がれていまだに存続し、それが制度疲労を起こしていることで説明したのに対して、関本NEC会長が、いまだき日本の会社で終身雇用、年功序列、などのいわゆる日本式経営を続けているところは存在しえず、あるとしたら教育界ぐらいのものだろうと反論されたのが印象的であった。(「戦後50年日本の危機を語る」—名古屋テレビ95年8月13日放映)

教育界に身を置くものとして、時代に対する対応、近づく危機に対する準備の遅さを自省させられることが多いからである。

「かつて」というにはまだ新しいことであるが、「経済一流、政治三流」といわれた時代があった。そしてそれほどの日本経済を作り上げた大きな要因として国際的な競争の圧力の下に「坂の上の雲(世界市場)」を目ざして足下から地道に積み上げてきた日本製の生産技術があったとされている。

一方教育界の方は、1872年の学制をわが国教育近代化の第一の改革とし、第二次大戦後の教育の民主的改革を第二の改革とすると、現在はまさに第三の改革期にあるといわれている。行き過ぎた受験競争、いじめ・不登校、管理教育、無個性、知識偏重などの数々の矛盾を抱えるようになり様々な教育改革論が唱えられているのである。

こうした数多くの問題をその場、その場で対症療法ですませることなく、根本的に解決して行く一つの考え方として経済について成功を収めてきた、国際競争の思想、すなわち、広く世界に競争相手を求めてそれを相手に、組織構成員の上から下までの衆知を集めて集団としての改善を図ることで勝利を収めてきた日本型生産システム論の見地から教育改革論をここに検討してみたい。

2. 教育の国際競争力

わが国の中等初等教育が優れていることはしばしば指摘されており、それがまたわが国の開国以来の急速な経済発展の主要因ともされている。また米国などの留学体験者などから知識面での格差はかなりあるとの経験談話はある。もっとも最近になって中学生数学コンテストの成績はそれほどでもないとの報告もあるものの、中等初等教育については直接に国際競争にもさ

らされにくいので、教育全体に占める重要性は大きいですが、ここでは取り上げないことにして、高等教育を課題とする。

国際競争力から考えるとき、まず目立つのは、昭和58年及び59年に取まとめられた有識者による提言等に基づく「留学生受入れ10万人計画」等により積極的に推進されているにもかかわらず、平成5年5月1日現在でわが国への留学生の受入れ数が52,405人とわが国から「留学・研修・技術修得」の目的で海外に出国した日本人の数136,162人を大幅に下回っていることである。

これにはわが国の大学がまだ歴史的に海外では認められていないとか、日本語があまりに特殊であるとか、最近では円高もあって生活費が高いとか、国連などの国際機関の上位ポストに就任するための条件とされている博士号が取りにくいとかいろいろな理由があり、単純に入ってくる方の人数が出ていく方よりも数が多いことをもって国際競争力を論ずるのは問題ではあろうが、産業界ではよいものは外国にも売れて行き、値段の割に価値がなければ何らかの保護によって国内でしか売れないと見なされてしまうのである。

わが国への留学生のうち、文部省が直接に奨学金を支給する国費留学生は6,408人で、外国政府がそれぞれの国の人材養成を図るため自国の費用で派遣している留学生が1,214人、それ以外の44,783人が私費留学生である。これらの留学生のうち中国が21,801人、韓国12,947人、台湾6,207人でその9割以上がアジア人である。一方わが国から出ていく方を見ると北米83,914人(61.6%)、ヨーロッパ27,640人(20.3%)、アジア16,680人(12.2%)となっていて、地域的にも欧米への流出、アジアからの流入と特色づけられる。

こうした各種の要因を理解した上で大きく「国際競争力」という観点で眺めると、わが国の高等教育機関は、少なくとも経営的には、これまでもっばら高度に成長してきた国内需要に支えられて、ほとんど海外に目を向ける必要がなく、その意味ではまだまだこれからの発展の余地が多いように見える。

3. 対外競争力のある教育内容

世界的な教育に対する需要を巨視的にとらえて、全体の中で日本が得意とすべき教育内容はいったい何であろうか。

一つの方向は、西欧の輝かしい科学的合理主義にもとづく文明社会の行く末の矛盾に対抗して、自然との共存、静脈産業、節約の美学、スモール イズ ビューティフル、キラキラした新しいものよりは詫び寂の愛好、など西欧からの文明開化以前の日本式の生き方が一つの魅力あるテーマであろう。しかしながら日本自身が現在こうしたものからはづれて物質文明重視の方向で発展してきていることからすれば、こうした方向の教科内容については、いまさら日本が優れています、どうぞ勉強にきて下さいといえる段階ではなく、まず日本自身のためを考えて、新しい文明を旨ざしての研究を一層高めて行く必要があると考えられる。

具体的に現在わが国に留学してくる学生については、出身地などからみても大部分はこうした文化的面よりはむしろ文明的に優れた国際競争力を持つ日本製品の認識から始まった日本型生産システムにのほうに関心があるのではなからうか。そうであれば、彼らが求める日本型生産システム、あるいは広く日本的経営とは客観的に人々に教えることのできる内容としてどんな姿で存在しているのだろうか。

4. 経営学の内容としての日本型生産システム

銀行の顧客サービスの一環として経営セミナーの手伝いをしていたころ、講師として聴衆サ

イドの希望が多いにもかかわらず、企業人には「他人に話すと実業の方の成績が落ちる」とのジンクスがあってセミナーの実行に苦勞したことがあったが、人が学びたいと思うのは、多くの場合はまず先生となる人に成功の実績があって、それと同じような成功を勝ち取るにはどうすれば良いのかということから始まるのである。

「人間を幸福にしない日本というシステム」のような見方もあるが、日本企業の成功が続くかぎり、それに関する技術論の需要は拡大し、良い循環となって経済全体を成長させることになる。一流のスポーツ選手が体力が落ちてきて自分自身で競技できなくなっても、コーチあるいは監督として生活していけるように、成功の実績のあるものは過去の成功でしばらくは収入を得ることができるのである。

もちろん理論の方は、たとえば実際にトヨタがうまく行かなくなったにしても、「トヨタシステムの成功と失敗」ということでしばらくは生きつづけることも可能ではあろう。最近の同社の動向を始めとする日本政治経済の低迷ぶりは気にかかることであるが、それでも学習対象としての日本型生産システム論にはかなり強い需要がしばらくは続いていくものと思われる。

そこで具体的な教授の内容としては日本型生産システム(ジャストインタイム方式あるいはカンバン方式ともよばれているもの)が考えられる。日本型生産システムについては日本固有の社会的な制度的条件によって、その基礎が支えられてきているといわれてきていたが、日本固有というような絶対的なものではなくて、具体的に外注制度(下請け制度)と労使関係の2要因を変革していくことによって、現実海外への移転が行われ、客観的に教える力強い実例となっているのである。

ただ忘れてならないのは、社会的制度条件といわれるほどのものを外国に伝えて、変革を迫るにはただ単に知識の集積として教えれば済むというのではなく、たとえばトヨタ自動車の米国への最初の工場進出である、GMとの合弁事業として出発したNUMIの場合、現地のチームリーダーとグループリーダー全員がトヨタ生産方式と日本的経営方式一般をより良く理解するために日本で実地研修を受け、トヨタからも200人もの指導員がはりついてきたことである。この事実は日本型生産システムを実現するためには技術の修得とともに生産のための環境条件を適合させることがいかに大切かを示している。

したがって日本に留学までして学ぶ経営学の内容としては、必要なものを必要なだけちょうどそれだけ生産する、そのためにそれぞれの現場では柔軟な生産体制を確保して、生産の流れの川下からの要求に応じていくというジャストインタイム方式の哲学とも言うべき部分と、それを支えている情報把握密度と取引密度を高く確保している外注企業との取引と、常に現場での改善を図り、小集団による多能工の養成と現場職員による自主管理にみられるような伸縮的な労働体制というような生産のための環境条件を整えていくという、実に幅の広い学問分野が展開しているのである。

5. 日本型生産システムの教育への活用

国際競争力を持つ教育の内容ということで日本的経営を考えては見たが、日本経済が国際競争力を持ったのは研究開発力よりも工程管理技術にあるといわれる意味からすれば、改善の目標は教科の内容に留まることなく、むしろ学習のための工程管理を日本型生産システムにそって実施していくことが考えられる。

生産管理を教育分野に活用することについては、そもそも人間は価値の根源であり、個性と多様性とを尊重する「人作り」と、一定の性能と信頼性とを重視する「車作り」とを比較する

感覚そのものに「人間性」を疑うというのが常識である。さらにまた人間の教育については、何がベストであるのかは極めて決定しがたく、教育に自信を失った教師には「忠臣は乱世に現れ、孝子は病の家に生ず」という暖かい譬えもあり、「反面教師」という便利な言葉もある。

しかしながら国際競争力、すなわち、自分がやらねば他人にやられてしまうという、明確な原理からすれば、教育についても最小の費用で最大の成果をあげるという経済原理に従うばかりではなく、「まず顧客の需要から出発して、製品生産をひっぱりだして来る」という原則を基礎として生産体制を組み上げて、基礎となったものの作りの原則を守るために各分野で努力を重ねていくという日本型生産システムには、今年的女子大生の就職難を目前にしていっそうより深く研究したい魅力を感じるのである。

そこで、大学での教育の出発点は、それぞれの大学にはどんな人間を送り出すことが望まれているのかということになる。

6. 日本の大学卒業生に今、求められていること

不況となった今年は一般的に、大学生には専門的知識が求められたということであったが、数年前までの求人難時代には手足が付いていれば良いということすらあり、求人難が解消されても昨年あたりまでは性格が明るくて健康な人ということで、求人のパターンはそれぞれそのときの需給関係などに影響された時代的風潮を反映したものであろう。もちろん、「一芸に通ずるものは百芸に通ずる」とか「高度の専門的知識なくして教養なし、その逆はありえない」という考え方もあるのは理解できないものでもないが、戦前の旧制大学と専門学校への進学率が2～3%であった時代ならともかく、進学率が45%をこえた今の大学生に専門的知識を求めたいというのは、方向こそ正反対であるが、手足が付いていれば良いというのと同様にあまりに極端過ぎるのではないだろうか。

ということで、ここでまた「国際競争力を持つ」という観点から学生に対する企業側からの需要を現実的に考えるとき、M・ウエーバーの「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」と対比して豊田市出身の鈴木正三が引用されているように、三河の地域が社会的文化的条件としてトヨタ生産方式を確立する上で重要な役割を果たしたことが想起される。

経済の発展とともに多様化する消費者の欲求に答えていく生産方式が多種少量生産であるからには、ジャストインタイムに代表される日本型生産システムは広く世界に普及されていくべき生産方式であろう。そしてそれを海外で実施するためには、何百人という人の交流を必要とする現実を見れば、こうした生産のための基本的な社会的文化的条件、柔軟な生産を行うための環境を作る人材が求められているのだと考えてよいのではないか。さらに今や家庭での基本的な教育すら外部に委ねられてきているという現実を見ると、日本的生産方式の本場において失われつつある日本型生産システムに必要な環境条件としての勤労に対する「躰」までが大学に求められているという前提で教育を組み立てるべきではないだろうか。

7. 求められている人材育成のためのプロセス

Education とは引っ張り出すことであって決して型にはめることではない。「独走型に募る恋慕、産業界に秀才いらぬの声」との見出しを経済紙に見るように、大学に求められている人材は人生に対する行動姿勢あるいは「躰」を体得している人間といえないだろうか。そうだとすればこれを達成するために、どこよりも少ない資源で目標を果たさねばならないと考えるのが国際競争力からする考え方である。このさい、資源とは大学側のものだけではなく学生からの

投入分も含めることが肝要である。

行動姿勢の定着あるいは躰をするためには具体的にどんな学習をさせながらということになるが第1には、先にあげた生産のための基礎的な科学的、文化的知識がある。第2には学歴あるいは資格が社会的に認知されている現実に対応して、学歴あるいは資格のための学習であり、第3には高校の補修校的役割が現実的に求められ始めていることに対応した基礎的な学科である。さらにくだって、公務員試験、入社試験などでどのようなことが問われているかを分析し、そこから学習を設計することも学生のためには大きな意味を持ってくることになる。

教育の経済学の基本問題は教育に要するコストと教育によって得られる効用との対比に始まるとすれば教育の経営学が目標を達成するための最適なプロセスの探求にあることも論理の一貫性がある。

8. 教育プロセスへの提言

日本型生産システムの大きな美点はそれぞれの現場が自発的に持続して改善を図っていくことにあり、現場を離れての一般的な提案は危険であるが、それを承知でいくつかの見本を画いて見たい。

(1)各層における経営への参加と常時の改善

日本型生産システムを実行していくために、現実的には各段階で将来の設計変更や発注の内示と実際の発注との違いによるリスクに備えて頭脳をしぼって情報を集め勇気を持って決断を下している。つねに現在の教育内容に対する評価検討を行なったうえ、そこから生まれる改善を実行に移して行くシステムが働くように工夫されている。

(2)多能工を旨ざしての人材開発と仕事バンク

教員にも単能専門工であるよりは多能工であることが求められることになる。実際には基礎科目の部分が多いので頻繁に専門を変えていくことは不必要であろうが、少なくとも新規の分野に取り組んでいく姿勢が大切である。これについてはGMとUAWとの間で1984年に締結された新労働協約で導入された「仕事バンク」の設置が有効と考えられる。これは先任権のある組合員が、新技術の導入、資材の外部調達化などによって雇用の機会を失いそうになったときには、「仕事バンク」で引き受けて、従前と同等の賃金を与えながら様々な仕事をさせたり、職業訓練をさせるというものである。教員の場合は特に「仕事バンク」を新しい可能性に挑戦する誇り高きポストとする必要がある。

(3)大学以外での教育の活用

日本型生産システムの特徴である親密な外注制度との関連では、大学以外での教育の活用も必要である。最近では自校以外の大学での単位の認定も始まっているが、それに加えて、教育の場所についても教室に限定されることなく「医学部の学生には、付属病院での診療によって医学に対する実地研修の機会があるように、経営学専攻の学生には付属会社や実験工場の設置が必要」との日本経営教育学会での提言に沿って産学協同など社会に開かれた教育活動を重視していくべきである。

9. 教育についてのグローバル的思考

これまで国際競争力という観点で割り切って教育改革を検討してみたが、生産現場の方では、

国際競争力の強化のためには、国境を越えて地球的規模での日本型生産システムを進めてきている。教育の現状を理解する一手段として留学生の流入数と流出数をとりあげてきたが、教育については今後ますます国際化が必要であり、なにも海外から来日して学んでもらうというばかりでなく、日本型生産システムによる部品調達のように、在日の学生について、語学以外のカリキュラムについても、今やどこで教育を実施すればもっとも効果的になるのかという観点で教育改革を論ずべき時代となっている。そのため教育機関の海外進出もいっそう盛んになるであろうが、その際には日本型生産システムの経験が有益であろう。

10. 海外進出のための心得

生産のための日本企業の海外進出は天津や上海の紡績業を始めとして戦前から行われており、欧米企業に比べて本国から派遣されるスタッフが多くなる傾向もあって現在海外在留邦人はいまや約100万人といわれ、具体的には香港の日本人学校の1年生だけで7組に達するというように拡大している。

そのように多くの人々が「もの作りは心作り、生産の第一歩は整理整頓、掃除に始まる」というような日本型生産システムによる国内での成功体験に基づく指導と信念の圧力を本国から受けながら、それぞれの国での生産のための社会的文化的条件の改革に日々取り組んでいるのである。

わが国の社会的文化的条件をそのままそっくりではなく、生産に必要とされる範囲で外国に定着させる(外国にとってはまさに革新)必要は大きい、これが国によっては大東亜共栄圏のカンバンの下に海外進出(侵略?)したわが国の歴史からすれば禁句に近いものもあるであろう。それを簡単に心得などという形に纏めるのは、誠におこがましくはあるが聞いたところ読んだところをここに整理をしておきたい。

(1)教える内容を客観的にせよ

伝統的な仕事の学び方は学ぶより盗め、習うよりは慣れろということであった。Practice Makes Perfect という格言が英語にもあるように外国では理解できないというような概念ではないが、特定の人種、特定の地域にのみ当てはめると思わせないためには、科学的な再現性が欲しい。この観点からするとトヨタ生産システムについて多くの文書が外国語で書かれていることは心強い。

またこの心がけにより、回教徒の女性に肌をさらさせるようなユニフォームを強制するような、日本的な風俗や習慣を文化だとして不必要に強制してしまうことを避けられることになる。

(2)相手に強い学習の欲求をもたせよ

さきに「4. 経営学の内容としての日本型生産システム」でふれたが、人が学びたいと思うのは、多くの場合はまず成功の実績を見て、それでは成功するにはどうすれば良いのかということから始まるのである。したがって実業において成功すれば、教育にも成功して良い循環を生じ、実生活において失敗すればその反対になるという厳しさがある。実益のあることが何より強いが、教育については失敗に学ぶということもあるので、教育の投資と収益というような一般的な教育の経済効果で説明していく方法もあるし、それも限界に達してしまえば、資格、学歴などの制度的な魅力にすぎたって実業界の一時的な失敗であればカバーすることは不可能ではない。ともかく相手の側に好奇心を起こさせることが肝心である。

(3)進出地を選べ

社会的条件の改革とはいっても、永年にわたる人間の習性はなかなか変えるのが困難である、とすれば進出に当たっては、先方の政治的熱意や税制の優遇などに惑わされず、できる限り改革の必要が少ないところを選ぶのが肝心である。たとえば豪州でさんざん苦勞したトヨタ自動車は何よりも地域の住民の風土文化に重点を置いて慎重にケンタッキーを選んだ過程などはこれを表している。

(4)相手に教えるのではなく共に創れ（作れ！ではない）

それぞれの地域にはいままでこれによって生きてきたというパラダイムがあるのだから、大学に対する考え方ももちろん文化・歴史・宗教的なものは短期的には変えようがない、しかし日本的な生産システムに適合するような新しい慣行を相手と折合を付けて創造することは可能である。これはかつて日本が大東亜共栄圏を目指して行ったような押しつけではなく、戦後に現場で働くものの創意を引き出す形で行ってきた経営の展開を紹介して、むしろ受入れ側の自発性を引き出す形での社会的条件の革新である。相手に教えるのではなく、この地域での成功のために最も良い方法をここに創造するのである。

(5)学んだ方法は日本に持ち帰れ

「人間を幸福にしない日本というシステム」のような本が日本で大量に売れているし、「働いて円高にして首を締め」というような川柳もある、日本企業の成功にも必ず光の部分と影の部分とがある。教えるためには教育の内容は固定させなければならないが、実業の世界では進歩をやめれば必ず競争に負けるのである。不易流行という言葉で表現されている昔からの矛盾した要請ではあるが、理論と現実との調和のために海外で創造されたシステムには日本国内でも、謙虚にみれば必ず日本のシステムを反省させるなものがあるはずである。

(6)経営責任者を派遣せよ

海外に日本の大学の一部を移して、その特色を生かしていくためには、日本の大学の社会的文化的条件の少なくとも一部は持っていかなければならない。社会的文化的条件の革新については上記のように、まず相手にその気にさせることが必要である。そのためにはまずは日本型生産システムが成功してきたことを客観的・総論的に示しやすい大企業の生産方法から始めることが自然である。

しかしその次には一般人が表面的に憧れを持つ、大企業による経済発展の影で、それぞれ特色を持ったオーナー経営者がそれぞれの自発性を大企業内の画一性や官僚性と、どのように折合を付けてきたのか、経済発展による社会的文化的条件の変化の中で、どの部分をどのように活用して生きてきたかということは日本型生産システムを裏から支えるもう一つの柱であり、進出相手国側から見ても、興味が強く、さらにきめの細かい案内が求められているいわば各論の領域である。

総論の部分の教育の内容面については国家あるいは大企業や学界にまかせざるを得ないが、最も関心が強いにもかかわらず、なかなか建前上教えにくい各論の部分は現地での学校の運営を任される責任者によって柔軟に対応されなければならない部分なのである。こうした動きを製造の世界で巧みに実行しているのが、従業員の派遣ではなくオーナー自身が進んで海外に乗り出している場合であり、この中にはすでに、特定の系列に属することもなく、数千人の従業

員を抱えて現地の証券取引所に上場をはたして立派に現地の企業として活動しているものもでてきている。

大学が海外進出する場合は、日本国内の本校のブランド力を維持するためにも最初は特定の科目のみ提携校あるいは分校で行うことから始まることになるだろうが、その段階でも教室以外での人間どうしの社会的活動分野が大きくなってくる。そしてそれをスムーズに取り扱わねばならないのが派遣責任者であるから、責任者には強い責任感と権限が必要になり、オーナーでないにしてもオーナーと同等の感覚が求められるのである。

11. 結 言

教育については従来からも経済学的な分析が試みられてきているが、人間性の本質からんで損得の問題で論ずべきでない聖域とされる部分が多く、改革への提言に結び付けられなかった傾向があまりに大きかったのではなかったかと考えられる。その意味では最もエコノミカルな(エコノミックアニマル的な?)「自分がやらなければ人にやられてしまう」という国際競争力の尺度で割り切った結果、ただいま、現在すでに国内の学生を対象にしても海外への進出を考えざるを得ない時期に来ていることを知らされることになり、教育改革の必要性に圧力を加えることができたのではないかと考える。さらにまた改革の方向についても海外への進出を考えてみることにより、一つの質的な目標を立てる基礎になると思われる。さらにこの方面での研究の必要を感じ、先輩からのご指摘、ご指導を希望している。

参考文献

国際工業配置論〔下〕	宮川 泰夫	大明堂	1989
新トヨタシステム	門田 安弘	講談社	1991
ゼミナール経営学入門	伊丹・加護野	日本経済新聞	1989
経営の知識	工藤 秀幸	日本経済新聞	1985
経営学総論	長坂ほか	同文書院	1994
人間を幸福にしない日本というシステム	ウォルフレン	毎日新聞	1994
大学の未来へ	ロゾフスキー	TBSブリタニカ	1992
教育の経済学	マルハープ	春秋社	1976
教育の経済学	隈谷 三喜男	読売新聞社	1970
資格の経済学	今野・下田	中公新書	1975
学歴産業	スチュワート・スピル	玉川大学	1990
日本の大学はやめなさい	レイモンド・オータニ	本の木	1990
徳川初期経済の発展構造国際化の研究	神谷満男	拓殖大学	1994
仕事と暮らしの経済学	島田・清家	岩波書店	1992
私の大学論	奥島 孝康	早稲田大学	1995
学校	森 毅	作品社	1995
わが国の文教施策	文部省		1994
円高の鉄人・トヨタの謎		4/29 週間東洋経済	1995
Japan's New Identity		4/10 Business Week	1995
南下するトヨタの伝導師、「企業移民」の誕生		7/31 日経ビジネス	1995
戦後教育を語る		8/5,12,19,26 日本経済新聞	1995