

論文

選別主義と格差

太田 肇*

* 同志社大学政策学部

“Selection principle” and disparities

Hajime Ohta*

* Policy Studies, Doshisha University,

There are a lot of disparities that are caused by the institution in Japanese society. In the background, “Selection principle” that evaluates people and selects it exists. The selection principle is not an effective paradigm in the post industrialization society. The “Adaptation principle” that values the adaptation to the market and the society is effective to the post industrialization society. And the role of the government becomes more important to correct the disparities.

Keywords : Disparities Mad by System, Selection Principle, Adaptation Principle, Industrialization Society, Post Industrialization Society

キーワード: 制度がもたらす格差、選別主義、適応主義、工業化社会、ポスト工業化社会

1. 制度がもたらす格差

「格差」問題のポイントは、どのような格差が是認できる / 是認できないのか、格差をどの程度、そしてどのように是正すべきかである。本稿では、筆者の専門領域である企業のマネジメント・システム、ならびにそれと関連の深い大学の教育システムを主な題材にしながら、評価や選別の問題と、そこから生じる格差の問題を考えてみたい。なお、小中学校を含む学校教育全般についての論考は拙著 (2003) を参照いただきたい。

学校教育の場における格差は、主として学力の面に表れる。その学力格差をもたらす要素のなかでも、政策的にとくに問題視すべきなのは入学試験という人為的な選別システムである。どの学校に入学するかによって、教育のレベル、学習環境が大きく左右され、それが学力格差に結びつくからである。さらに学歴・学校歴という形で、後の職業生活にも影響を及ぼしていく。

職業生活における格差は、所得や仕事の質、社会的な地位といった面に表れる。その格差をもたらす根本的な原因は個々人の能力・資質や努力であるにしても、直接格差を決定づけるのは採用試験、人事考課、昇任試験といった制度である。とくにここで留意すべきなのは、花田光世 (1987)

* 〒 602-8580 京都市上京区今出川通烏丸東入 同志社大学政策学部

Correspondence concerning this article should be sent to: Hajime Ohta, Doshisha University Policy Studies, Karasuma Higashi-iru, Imadegawa-dori, Kamigyo-ku, Kyoto, 602-8580, JAPAN. E-mail: hajohta@mail.doshisha.ac.jp

によって明らかにされたようにわが国の伝統的な企業では昇進がトーナメント型で、敗者復活の機会が乏しいことである。それだけ制度の重みが大いことを意味する。

ところで、雇用の格差といえば、代表的なものが正社員（正規従業員）と非正社員（非正規従業員）との格差である。両者の間には給与の格差だけでなく、能力開発やキャリアアップの機会、雇用保障、福利厚生、仕事の質などの面でも格差がある。とりわけ正社員と同一の仕事をしていても処遇に大きな差があることが問題視される。

正社員との非正社員との格差については、利潤追求に邁進する資本の論理、あるいは行きすぎた市場主義や競争の歪みとして理解されている場合が多い。経営の効率化を図ろうとする企業が、コストの大きい正社員から、コストが小さく解雇も容易な非正社員に切り替えようとするのはいわば当然だからである。たしかに現在の社会的制度を前提にするかぎり、それは企業にとって経済原則にかなった行為である。しかし、完全な市場競争のもとでは、給与をはじめとする処遇は連続的な曲線を描くと考えられ、正社員と非正社員に二極分化することはないはずである。

二極分化の背景には、各種法制度をはじめとした制度的な要因が強く働いている。たとえば、正社員を雇用すると企業は雇用保険や厚生年金などの経済的な負担を課されるうえ、「解雇権濫用の法理」によって解雇が厳しく制限される。またほとんどの企業別労働組合は正社員のみにも組合員資格を認めているので、労使関係上においても正社員の雇用は負担が大きい。このように正社員に手厚い一方、非正社員には及びにくい法制度が正社員と非正社員の処遇格差を拡大していることは否めない。

こうしてみると、学校教育の場においても、また雇用の場においても人為的な制度が格差をもたらす要因となっていることがわかる。このような格差を「制度が生む格差」と呼ぶことにしよう。

2. 背後に工業化社会のパラダイム

格差をもたらす制度がつぎつぎに導入され、またそれが積極的に運用されてきた背景には、一つの考え方がある。それは、人が人を評価し選別するのは当然である、という信念もしくは暗黙の前提である。それを筆者は「選別主義」と呼んでいる（太田 2003）。

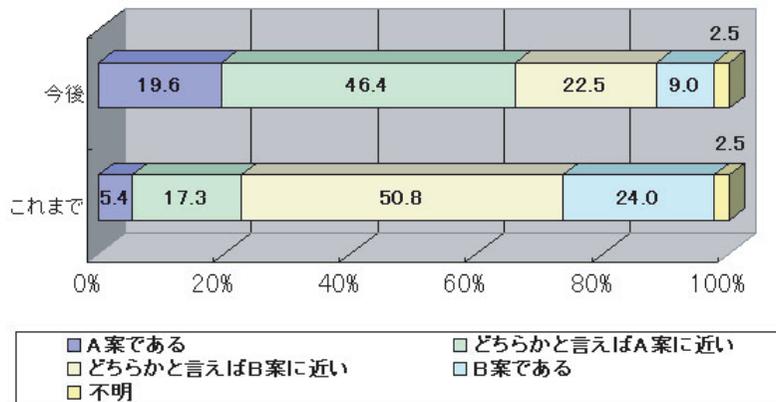
この 10 年間、あるいは 20 年間についてみると、選別主義は社会の各領域で強まる傾向にある。

教育の場、とくに大学においては入学試験に推薦入試や A O（アドミッション・オフィス）入試といった方式を取り入れるところが増え、文部科学省の調査によると推薦入試や A O 入試による大学・短期大学入学者は 2006 年度全入学者の 4 割強に達している（平成 18 年度国公立大学・短期大学入学者選抜実施状況調査）。推薦入試にしても A O 入試にしても、一般入試のように大学によって一方的に選別されるものではないが、最終的な合否が選別する側の裁量に委ねられているという意味では、一般入試以上に選別主義的だという見方もできよう。

教員や一般の公務員採用に際しても、近年は「人間性重視」「人物本位」の名のもとに、面接などの比重が著しく高まり、総合的な視点から合否が決定されるのが普通になってきた。採用する側の裁量がそれだけ入りやすくなったわけである。

入り口だけではない。大学では単位認定や卒業判定を厳格に行い、学生を「品質保証」して世の中に送り出すべきだと声高に唱えられるようになってきた。また企業では、かつて日本企業の特徴であった「全体の底上げ重視」「遅い選別」を見直し、早期に選別した幹部候補生の育成に資源を重点的に投入する姿勢が鮮明になりつつある。たとえば労働省（現厚生労働省）が 1999 年に日本

労働研究機構（現労働政策研究研修機構）に委託して行った企業調査によると、これまでは「全体的な底上げ教育を重視」してきたが、これからは「選抜教育を重視」という企業が多数を占めている（図表1）。



A案:選抜教育を重視する、B案:全体的な底上げ教育を重視する

出典：厚生労働省「業績主義時代の人事管理と教育訓練投資に関する調査」2000年

図表1 教育訓練の方針：選抜教育 VS . 底上げ教育

選別主義は工業化社会、とりわけ少品種大量生産の時代には有効なパラダイムであった。生産現場ではフォードシステムに象徴されるように、規格の定まった製品をいかに無駄なく迅速に作るかが課題だった。事務や販売の仕事も同様であり、効率性、正確さ、迅速さが追求された。したがって労働者は、それに必要な知識と技能を備えているか、答えのある問題を正確かつ迅速に解くことができるかどうか問われた。逆に創造性や個性といった要因は、重視されないばかりか、効率や正確さを脅かす攪乱要因として排除の対象になることも少なくなかったのである。

工業化社会で労働者に求められるこのような具体的知識・技能、それに勤勉性やまじめさといった意欲・態度は、筆記試験や面接などによって比較的容易に評価することができた。また学歴・学校歴、資格などはそれらの代理指標として信頼度が高かった。

このように、選別主義は工業化社会に適していたのである。問題は工業化社会が長く続き、とくにわが国ではその成功体験が強烈だったため、その慣性もまた強いというところにある。そのため、工業化社会からポスト工業化社会へ移行しつつある現在も、前述したように選別主義はむしろ強まる傾向がみられる。

3. ポスト工業化社会の能力観

それでは、ポスト工業化社会においてはどのような能力・資質が必要とされるのかを考えてみたい。

ポスト工業化社会は「情報化社会」、「知識社会」ともいわれる。とりわけIT（情報通信技術）の発達、仕事の中身、そして仕事に求められる能力・資質の内容を大きく変える。ひところ「デジタル・デバイド」という言葉が流行した。それは、インターネットやパソコンなどデジタル技術の普及によって、それらの知識があり機器を使いこなせる人とそうでない人との間に、就業機会や

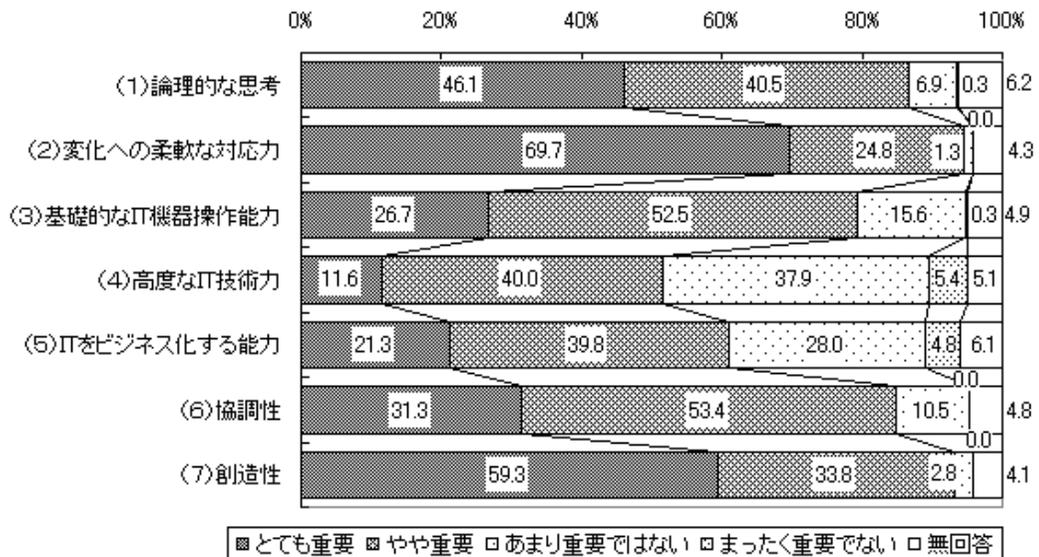
仕事の質に格差が生じるという意味でも使われた。

ところが最近では、このような問題はそれほど深刻に語られなくなり、「デジタル・デバイド」という言葉も使われなくなった。それは、大多数の労働者が知識や技能を身につけ、デジタル機器を使いこなせるようになったためでもあるが、他方では製品の進化により素人でも使えるほど操作が簡単になったからでもある。社会・技術システム論で説明するなら、技術システムが社会システムに追いついてきたということである。

ITの普及にともなって、それまで人間がこなしてきたデジタル的な仕事はつぎつぎと機械に取って代わられる。最後まで人間に求められるのは、勘やひらめき、創造性、判断力、共感性、対人能力など、人間特有の能力である。これらはいずれもアナログ的な能力、あるいは暗黙知に属する。デジタル化が進めば進むほど人間にはむしろアナログ的な能力が求められる、という逆説がそこにある。そして、アナログ的な能力の源泉として大きな役割を果たしているのは、いわゆる個性である。極論すれば、個性がなければ新しい価値は生まれないといてもよい。工業化社会では排除の対象であった個性が、ポスト工業化社会では価値の源泉へと変わったのである（当然ながら、あらゆる個性が価値を生むわけではない）。

一方では、IT化が進んでもこれまでの基礎学力の重要性は変わらないという見方がある。たしかに読み書きや計算、それに基礎的な知識が不要になることはなかろう。しかし、必要な「学力」の内容は変化していることも事実である。たとえば暗記科目に代表されるような細かい知識より、アバウトであっても体系化された知識が重要になる。細かくて正確な知識はコンピュータの力を借りればよいからである。要するに、人間にはITと補完し合えるような能力が求められるようになると考えられる。

ちなみに、IT革命の影響について、厚生労働省が2000年に企業2000社を対象に行った調査では、コア人材にとって重要な能力として、多くの企業が「変化への柔軟な対応力」、「創造性」を



出典：厚生労働省『『IT革命』が我が国の労働に与える影響についての調査研究』2000年

図表2 コア人材について重視する能力(企業)

あげる一方、IT関係の技術や能力、それに協調性などをあげる企業は少ない(図表2)。ここからも、IT化にともない企業が社員に対して人間特有の能力をいっそう強く求めるようになっていくことがうかがえる。

そして重要なことは、このような段階に入ると格差論も新しいステージに移るということである。

IT化はソフト化と結びついているだけに、ソフトウェアの性質がそこに表れる。ソフトウェアはハードウェアと違って、個人の能力格差が増幅された形で成果に反映される。たとえばモノづくり、とりわけ少品種大量生産の現場では、仕事ができる人とそうでない人との間に成果で大きな差がつくことはない。ところが、研究開発、デザイン、企画、コンサルタントといった仕事では、できる人とそうでない人との間に著しい成果の差が生じる。そして、成果の格差が拡大すれば、処遇に大差をつけない従来型の人事制度はかえって不公平だという見方が広がる。さらに、市場価値のある人材は転職したり独立したりする機会が増えてくるので、企業が優秀な人材を確保するためには処遇に格差をつけざるをえなくなる。

このように、IT化の進展によって、IT化そのものがもたらす格差が問題になる段階から、むしろ人間特有の能力の格差が問題になる段階へとシフトするのである。

4. 選別の限界

このような仕事や能力観の変化を踏まえたうえで、選別主義にはどのような問題点、あるいは限界があるのか。いくつかの視点から指摘しておきたい。

第一は、選別の妥当性の問題である。

前述したように工業化社会とポスト工業化社会とでは、人間に求められる能力に大きな違いがある。ポスト工業化社会で人間に求められる、勘やひらめき、創造性、判断力、共感性、対人能力といったアナログ的な能力は筆記試験、面接など従来の選別システムで評価することが難しい。それらの能力を評価するシステムも開発されているが、そこには自ずと限界がある。

たとえば、企業の採用試験で創造性に秀でた者を選抜しようとしても、仕事で創造性が発揮される環境やタイムスパンと、試験で実際に試されるそれらとが著しく異なる以上、正しく評価することはできない。普通の試験は外部環境から閉ざされた特殊な空間で、ごく短時間の間に創造性が発揮できるかどうかをみることはできないが、現実の仕事場面では外部の情報を自由に利用することができるし、仕事によっては何年、何十年といった長期のスパンで創造的な成果をあげる者もいる。

また最近では、従来の人事評価に代えて、行動評価(コンピテンシー)と呼ばれる手法を取り入れる企業が増えているが、その効果も限定的である。行動評価は、優れた業績をあげている社員に共通する行動特性を抽出し、それを社員の評価基準に用いようとするものである。この手法は、成果につながる行動がパターン化できることを前提にしているが、前述のような暗黙知、アナログ的な能力はパターン化することが困難である。仕事のコアになる部分は人間の頭のなかで行われているといってもよい。したがって、表面に表れた行動で評価してもあまり意味がないことになる。

要するに、人為的な評価と選別になじまない能力・資質が大きな価値をもつ時代に入ったのである。

第二に、社会的正当性の問題があげられる。

学校の推薦入試やAO入試、それに企業等における採用時の面接試験、採用後の人事考課などのように、個人の利害を大きく左右する評価・選別を特定の評価者の裁量に委ねることは、評価の正

当性という面で望ましくないと考えられる。とりわけ近年のように人物や人間性といった個人の人格に直接関係する部分を評価し、選別に用いることは人権上も問題がある。とくにそれが大学入試や教員、公務員の採用試験などの公的性格の強い選別に用いられる場合には、いっそう問題が大きいといえよう。

第三に、正当性とも関係するが、評価・選別の背後にある「無謬性」の前提に問題がある。

入試制度にしても採用試験にしても、受験者は可否の決定に対してクレームをつけたり、判定結果の開示を求めたりすることは原則としてできない。それは、妥当性や正当性の面で上述のような問題があるにもかかわらず、選ぶ側としては誤りがないことを前提にしているためと解釈できる。そして、それが選別の結果生じた格差を正当化することにつながる。

5. 選別から適応へ

選別主義にこのような限界や大きな問題点があることを考えれば、それに代わるパラダイムが必要になる。選別主義が選ぶ側、すなわち組織とその意思を代表する者の論理にもとづくのに対し、社会、顧客、市場といった外部環境への適応を重視するパラダイム。それを筆者は「適応主義」と命名した（太田 2003）。適応主義のもとで個人は、顕在的・潜在的な環境の要求に自ら主体となって適応し、適応の度合いに応じて有形無形の報酬を受け取る。「報酬」というと誤解を招く恐れがあるが、金銭的・物質的な報酬や社会的地位だけでなく、社会的な承認、利他的な動機の満足なども含むと解釈すれば納得が得られよう。

適応主義の利点は、選別主義の欠点をほぼ裏返しにしたものといえる。

第一は、妥当性の面にある。学校教育においては将来生きていく一般社会、企業においてはステークホルダーの要求にどれだけ応えたかが、有形無形の報酬という形で直接本人にフィードバックされる。したがって、組織とその代表者の評価が介在する面接や人事考課はもちろん、客観性は高いが人為的なシステムである筆記試験にくらべても、（少なくとも論理的には）妥当性が高いと考えられる。そのため、選別主義がもたらす格差より容認できるという見方もできる。

第二は、正当性の面にある。特定の評価者の主観や裁量が入りやすい選別主義と違って、適応主義では不特定多数によって評価される。したがって選別主義よりも公平かつ客観的であり、社会的正当性が高いといえる。前述した「人物」や「人間性」についても、特定の人によって評価されるのではなく、評価しなくても結果的に仕事の成果などパフォーマンスに反映されるという考え方をとる。そのため、個人の人格や人権が直接侵害される恐れは少ない。

「再チャレンジ」の可能性についていえば、人物や人間性を理由に選別で排除された者は人格が変わらない以上、再チャレンジが不可能という理屈になる。それに対し、適応主義のもとでは人物や人間性は一要素にすぎないため何度でもチャレンジすることができ、格差が固定化することはない。

第三に、選別主義と違って無謬性の前提はおかない。市場にしても世論や社会的な評判にしても無数に近い人が「評価」に参加する。これは、一人ひとりの評価には誤りがあるということを暗黙の前提にしている。その点、市場にしても世論や社会的な評判にしても、ベストでないにしても「よりました」評価だといえるのではなからうか。

6. 適応主義をどう実践するか

それでは、適応主義をどのように実践するかについて考えてみよう。

顧客や市場の評価を尊重するというとすぐに連想されるのが、大学における学生の授業評価や企業の行っている顧客満足度調査である。しかし、それらが顧客や市場の評価を正しく反映しているかとなると疑問も残る。

それは、評価制度そのものに限界があり、それがさまざまなバイアスをもたらすからである。まず技術的な問題点として、減点評価に陥りやすいことがあげられる。また、項目を立てて点数化することで、評価の網にかからない無数の情報が抜け落ちてしまう。さらに、辛めの評価をすることで相手が改善してくれるのではないかという期待が評価を歪める場合もある。実際に大学ではアンケートの評価は低いが受講生は多い科目があるし、マーケティングの世界では顧客満足度は低いがよく売れる商品（あるいはその逆）もある。この場合、調査結果と学生・消費者の行動のどちらを「評価」として重視すべきかであるが、単なるアンケートへの回答よりもリスクを冒した選択の方が信頼度の高い評価だといえるのではなかろうか。

このように適応主義の考え方からすると、逆説的だが評価しないことが正しい評価につながる場合が多い。

前述したように大学では近年、単位の認定や卒業判定を厳格にする傾向にあるが、個人の能力は市場や社会によって評価されるという適応主義の立場に立つなら、極論すれば単位の認定も卒業判定も必要がないことになる。荒唐無稽な主張と思われるかもしれないが、現実には中高年の社会人学生や聴講生、学士入学者のように学ぶことそれ自体、あるいは知識や能力を高めることを主目的にしている学生も少なくない。

かりに能力の代理指標として学歴・学校歴が必要だとしても、第3節で述べたように能力の価値が大きく変化していることを踏まえた場合、入学や卒業、単位認定のハードルは低くして、「入りやすく、かつ出やすい」大学にする方が時代の要請にかなうのではないか。過渡的現象として、学生がいっそう勉強しなくなる恐れがあるが、シンボルとしての学歴・学校歴の価値が低下し、逆に学んだ内容が実社会でこれまで以上に厳しく問われることを知れば、いずれ学生はより真剣に学ぶようになるはずである。また、大学やそこで行われる授業は内容本位で選択されるようになるので、そこに競争原理も働く。

つぎに、企業における人的資源管理の各プロセスについて考えてみたい。

「予め評価し選別するのではなく、適応の度合いに応じて報いる」という適応主義の考え方をとるなら、社員を採用する際には発揮された能力や適性に基づいて本採用することが望ましい。中途採用のほか、インターンシップ、紹介予定派遣、トライアル雇用などはこのような考え方に沿ったものといえよう。

採用後の配属や異動はこれまで、企業側が「適材適所」を判断し、企業主導で行ってきた。しかし組織の論理に基づいた「適材適所」が環境への適応という面での最適化、ならびに個人主導のキャリア形成と調和しないことがある。そこで、配属や異動においてもF A（フリーエージェント）制や社内ドラフト制など、擬似的な市場メカニズムを取り入れることが必要になる。

能力開発も、従来の企業主導で画一的な制度から、個人の選択を重視する自主参加型、もしくはカフェテリア型へと比重を移さなければならない。また集合研修などの off-JT(off the job training) よりも、むしろ OJT(on the job training) や質の高い実務経験の重要性が高まる。

なお、採用、異動、能力開発（OJT 重視は除く）については、日本企業でも概ねここで述べたような方向に推移しつつある。

報酬制度において、適応の度合いに応じて報われるという考え方をもっとも徹底したものが歩合

制や出来高給である。ただ、それが適用できるのは仕事が個人完結型で、しかも貢献度を金銭で表せる営業などの一部職種に限定される。また、職種によっては個々人の市場価値に基づいて給与額を決めているケースもある。しかし、労働市場が未成熟なわが国では、個々人の市場価値そのものの信頼度がまだ低い。そこで金銭以外の報酬、たとえば承認や仕事のやり甲斐など無形の報酬が重みをもつことになる。なお、市場や顧客への適応によって承認で報われる仕組みについては拙著(太田 2007 a, b)に譲りたい。

7. 格差をどう是正するか

自由主義社会である以上、個人の能力・資質、努力とそれらの反映である成果によって格差が生じるのは当然である。問題は、成果をあげる機会の平等をいかに実現するか、そして結果の不平等(格差)をどのように、またどの程度是正するかである。

第1節で述べたように、現実に存在する格差のなかには「制度がもたらす格差」が少なくない。機会の平等という面から、それらの制度を見直すことが第一の課題である。さらに、制度の背後にある「選別主義」の限界と問題点にもメスを入れる必要がある。

第二の課題は、結果の不平等を是正することである。

すでに述べたように、個々人の能力格差が増幅された形で成果に反映されるポスト工業化社会では、放置すると給与や所得といった経済的な格差が拡大しやすい。したがって、それをいかに、そしてどこまで是正していくべきかという議論がこれまで以上に必要になる。

また市場や顧客、社会への適応を重視するようになれば、企業をはじめとする組織の枠を超えた格差の問題がクローズアップされる。政府の役割に注目するなら、「小さな政府」よりむしろ「大きな政府」が必要になるという考え方もできる。

まず、格差が拡大すれば、富の再分配による格差是正がいっそう強く求められる。格差をどの程度まで是正するかは最終的には政策的判断の問題であるが、住む地域や所属組織などの境界を超えた格差是正が求められるという意味で、セーフティネットはより広く張らなければならない。

また、いわゆる「ナショナル・ミニマム」の問題が再び浮上する。ナショナル・ミニマムはすでに達成されたという見方があるが、「ミニマム」の基準は時代とともに変わる。ソフト化、情報化、グローバル化が進んだ今日、情報や教育の格差は仕事や生活に決定的な格差をもたらすことがある。したがってこれまでとは違った視点から「ミニマム」を再定義する必要がある。

そのほか、実質的な機会平等を実現するための弱者支援や、再チャレンジのための教育・能力開発支援を進めることも課題であるといえよう。

主要参考文献

- 太田肇『選別主義を超えて』中央公論新社、2003年。
 太田肇『お金より名誉のモチベーション論』東洋経済新報社、2007年(a)。
 太田肇『承認欲求』東洋経済新報社、2007(b)。
 花田光世「人事制度における競争原理の実態」『組織科学』第21巻第2号、1987年。