

## 能力開発

佐藤 厚  
(法政大学教授)

## 1 能力開発のとらえ方

能力開発に関連した用語に人材育成、人材開発、教育訓練がある。人材開発は「人材の保有する『能力』の開発を目指し、働きかけること」、教育訓練は「そもそも持っていない能力を与え、習得させるもの、トレーニングなど」とみる見解がある。本稿では、人材開発はHRD (Human Resource Development) にあたるので、同義とみなし、教育訓練はその方法 (OJT やOff-JT, 自己啓発) を指すものとする。

平成の労働市場の変容を主に内部労働市場との関連でとらえようとする本稿の目的からすると、能力開発は、企業が一定の潜在的能力を保有する労働者に働きかける活動及びその方法としての教育訓練活動を指すことになる。一方、能力開発の対象である個人からすると、学習し、成長、発達を遂げていく側面をみる成長・発達の視点があるわけで、これにキャリアという時間軸上の概念を入れると、キャリア開発の視点とキャリア発達の視点が得られる (佐藤 2016)。

本稿での能力開発の考察は、能力開発にフォーカスしつつも、個人のキャリア形成という視点も含めて考察することにした。

## 2 厚生労働省「能力開発基本調査」及び平成版『労働白書』『労働経済白書』にみる能力開発

## (1) 「能力開発基本調査」にみる能力開発の傾向

表1は、企業内能力開発の主要な方法であるOJT、

Off-JTの取り組みについて、平成を通じた傾向を「能力開発基本調査」によりながらみたものである。ここから以下が指摘できる。

第1に、Off-JTの実施状況をみると、1990年(実施割合7割)から90年代の半ば(1996年度5割強)にかけて低下したが、その後2000年代に入ってから増加傾向にあり、2018年度では75.7%である。

第2に、計画的OJTの実施状況についてもこれとほぼ似た傾向を指摘することができる。1990年度には74.2%と高かったが、1996年度には4割を切る水準にまで低下し、その後増加し2018年の実施割合は62.9%となっている。

以上の傾向から、たしかに企業内能力開発の実施状況について衰退しているということとはできない。能力開発の取り組みは平成不況下であって、一度低下したもののその後21世紀に入り回復傾向にあるとってよいだろう。また自己啓発支援についても(データは掲載してないが)、同様の傾向をたどっており、2018年度の実施割合は82.5%であった。

しかしながら、問題はそう単純ではない。たとえば「人材育成に問題がある」と回答する割合は、2018年76.8%であり、10年前の2007年度でも77.3%とこの数値は長期にわたってほとんど変化していない。また正社員と正社員以外に教育訓練実施率に格差があり、2018年度のOff-JT実施率は正社員75.7%、正社員以外40.4%、また同年の計画的OJT実施率も正社員62.9%、正社員以外28.3%と正社員以外の実施率

表1 「能力開発基本調査」にみる能力開発の傾向

(単位: %)

(年度)	1990	1993	1996	1999	2001	2004	2007	2010	2014	2016	2017	2018
Off-JTを実施	70.0	61.2	52.2	60.3	60.2	60.1	77.2	67.1	72.4	74.0	75.4	75.7
計画的OJTを実施	74.2	74.0	37.9	41.0	44.8	48.9	45.6	57.8	62.2	59.6	63.3	62.9

注: Off-JT「通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練(研修)のこと。社内で行う(集合研修)や社外で行う(業界団体や民間の教育訓練機関が実施する教育訓練に派遣することなど)を含む」。

計画的OJT「日常の業務に就きながら行われる教育訓練のことをいい、教育訓練に関する計画書を作成するなどして教育訓練担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定めて、段階的・継続的に教育を実施することをいう」。

資料出所: 厚生労働省「能力開発基本調査」(各年度)

は低い。

(2) 平成版『労働白書』『労働経済白書』にみる現状及び課題

平成版『労働白書』『労働経済白書』（以下『白書』）では、能力開発、人材育成、キャリア形成についてどのように現状と課題分析がなされてきたのか。『白書』の特集、サブタイトルで「能力開発」「人材育成」が取り上げられているものをピックアップしてみた。表2は能力開発や人材育成の現状や傾向の分析及び課題と対応のあり方について簡潔にまとめたものである。

平成期の『白書』で、人材育成や能力開発関連のテーマを特集にしたのは、平成8年版「人材育成と能力発揮を通じた経済社会の構造変化への対応」、平成26年版「人材力の最大発揮に向けて」、平成30年版「働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について」の3冊である。

『平成8年版白書』では、①国際比較からみた日本の職業訓練の実施及び受講割合を指標にとり、ブルーカラー、ホワイトカラー、技能者を問わず、総じて欧米よりも高いこと、②ホワイトカラー化の進展と職業能力開発の課題として専門性や創造性の育成と発揮が求められていること、さらに、③高齢化や就業形態の多様化に対応した職業能力開発が必要となっていること、などが指摘された。

このうち②③に伴う課題と対応のあり方として、a) 管理職志向、専門職志向に対応した多様なキャリアパスの整備、b) 困難なホワイトカラー転職者の能力評価と円滑な労働移動のための客観的能力指標の整備、充実の必要性、c) 職業能力習得制度（ビジネス

キャリア制度）の活用などが指摘されている。

つぎに『平成26年版白書』では、①中核的人材の育成にむけた課題（経営戦略を理解し、具体的な計画を策定、行動に移すことができ、また自らが職業生涯を通じて獲得してきた知識・経験・スキルを後進に伝えることができる、企業成長の要となる中核的人材の育成に向けた、戦略的なキャリア設計が企業には求められる）、②職業生涯を通じたキャリア形成、が指摘された。

このうちとくに②にともなう課題と対応のあり方として、a) 外部労働市場の整備（公共職業訓練、職業能力評価の見える化（業界検定、技能検定見直し、能力評価と訓練と就職のマッチング）、自己啓発支援）、b) 育児・介護と仕事の両立支援、非正規のキャリアアップの課題（同一職場での就業経験、大学や大学院での講座受講）が指摘されている。

最後に『平成30年版白書』では、①国際比較からみた日本の特徴（G7と比べて労働生産性が低い、OJT実施率が低いなど）、②働き方の多様化の進展（企業内部でのゼネラリストとスペシャリスト、女性の職場進出、高齢化、限定正社員の活用など）が指摘されている。

またとくに②の課題と対応のあり方として、a) 計画的OJTや研修を通じて、向上させたいスキルの労使間での共有、その際のキャリアコンサルタントの活用、b) きめ細かな雇用管理が経営パフォーマンスを向上させるとの考えのもとで、それを担う管理職の育成支援（選抜型研修、自己啓発への企業負担、特別なプロジェクトなどへの配置など）、c) 主体的にキャリア形成できる社会へ向けた対応（転職労働市場の整

表2 『労働白書』『労働経済白書』での人材育成・能力開発関連テーマ

年度（西暦）	副題（テーマ）	現状分析	課題と対応のあり方
平成8年度 (1996)	人材育成と能力発揮を通じた経済社会の構造変化への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国際比較からみた日本の特徴：欧米より高い訓練実施率（BC、WC、技能者問わず高い企業の実施する訓練受講率）</li> <li>・ホワイトカラー化の進展と職業能力開発の課題（専門性、創造性の育成と発揮）</li> <li>・高齢化、就業形態の多様化に対応した職業能力開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職志向、専門職志向に対応した多様なキャリアパスの整備</li> <li>・困難なホワイトカラー転職者の能力評価と円滑な労働移動のための客観的能力指標の整備、充実の必要性</li> <li>・職業能力習得制度（ビジネスキャリア制度）の活用など</li> </ul>
平成26年度 (2014)	人材力の最大発揮に向けて	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中核的人材の育成にむけた課題（経営戦略を理解し、具体的な計画を策定、行動に移すことができ、また自らが職業生涯を通じて獲得してきた知識・経験・スキルを後進に伝えることができる、企業成長の要となる中核的人材の育成に向けた、戦略的なキャリア設計が企業には求められる）</li> <li>・職業生涯を通じたキャリア形成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部労働市場の整備（公共職業訓練、職業能力評価の見える化（業界検定、技能検定見直し、能力評価と訓練と就職のマッチング）、自己啓発支援）</li> <li>・育児・介護と仕事の両立支援</li> <li>・非正規のキャリアアップの課題（同一職場での就業経験、大学や大学院での講座受講）</li> </ul>
平成30年度 (2018)	働き方の多様化に応じた人材育成のあり方について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国際比較からみた日本の特徴（G7と比べて労働生産性が低い、OJT実施率が低いなど）</li> <li>・働き方の多様化の進展（企業内部でのゼネラリストとスペシャリスト、女性の職場進出、高齢化、限定正社員の活用など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・計画的OJTや研修を通じて、向上させたいスキルの労使間での共有、その際のキャリアコンサルタントの活用</li> <li>・きめ細かな雇用管理が経営パフォーマンスを向上させるとの考えのもとで、それを担う管理職の育成支援（選抜型研修、自己啓発への企業負担、特別なプロジェクトなどへの配置など）</li> <li>・主体的にキャリア形成できる社会へ向けた対応（転職労働市場の整備、主体的キャリア形成にむけた自己啓発支援（リカレント教育など大学への社会人の参加）、ジョブカードの活用</li> </ul>

資料出所：厚生労働省『労働白書』『労働経済白書』

備、主体的キャリア形成にむけた自己啓発支援（リカレント教育など大学への社会人の参加）、d) ジョブカードの活用、などが指摘されている。

### 3 国際比較からみた日本の職業教育訓練（VET）の特徴

『平成30年版白書』では、G7諸国と比べて、日本企業は労働生産性が低く、OJT実施率が低いとの指摘があった。もちろん国際比較データの解釈については慎重な吟味を必要とする（脇坂 2019：65-67）。だが日本の職業教育訓練（VET）は企業内能力開発及びそのキャリア形成の仕組みに大きく依存しているという指摘はなされてきた。VETシステムには、IVET（若者を主たる対象とする初期職業教育訓練）への企業の関与が高く、VETへの公的コミットメントも高い企業スポンサー型集団主義のタイプ（ドイツなどコーポラティスト諸国）、IVETへの企業の関与が低く、VETへの公的コミットメントが高い国家ベース型集団主義のタイプ（フィンランドなど北欧諸国）、IVETへの企業の関与が低く、VETへの公的コミットメントも低いベラルタイプ（アメリカ、イギリスなど）、そしてIVETへの企業の関与が高く、VETへの公的コミットメントが低いセグメンタリストのタイプがあるが、日本は最後のセグメンタリスト（大企業モデル）に位置づけられている（Thelen 2014：72）。つまり日本の特徴は、学校教育や公共職業訓練ではなく専ら企業内訓練によって職業教育訓練が行われている点にある。またそれと重複するが学校教育での職業教育訓練の実施率が低い点も特徴として指摘できる（佐藤 2019a）。平成期に関心と呼んだテーマに「若年フリーター問題」があるが、このテーマが関心を集めたのも、学校教育と職業との関連が弱しくみのもとで育った若者が、OJTを中心とする訓練機会の獲得が難しいことが背景にあり、これは見方によっては、日本の職業教育訓練がいかに企業内訓練に依存してきたかを照射しているともいえるだろう。

これらの点を踏まえると企業内能力開発への依存度が高いとされる日本での企業内OJTの実態の解明は、国際比較を含めて検証すべき重要な研究課題となろう（佐藤ほか 2019b）。

### 4 企業内能力開発をめぐる主要テーマ ——管理職と専門職の育成と職業能力評価

ところで2での『白書』のサーベイから浮かびあがる主要なテーマとはなにか。ここでは、主要テーマとして内部労働市場での管理職と専門職の育成問題を

とりあげよう。

『平成8年版白書』でみたように、内部労働市場でのテーマとして、「多様なキャリアパスの整備」問題がある。類似の用語として昭和期から平成期にかけて「複線型雇用（キャリア）管理」という言葉も用いられた。これは企業内でどのような人材を育成したいのか明確にすべきという課題とも重なっている。その背景には事務、技術問わず管理職がキャリアのゴールであり、管理職の能力要件が曖昧で、職能資格制度の年功運用の結果管理職が生み出されているという問題意識があり、専門職の問題もそれと関わっている。実際、社内で本格的専門職を育成したいが、高度プロフェッショナルが育成されない（専門職制度がうまく機能しない）という指摘は、昭和期からなされてきた。

この問題はその後にも形を変えて企業内コア人材の育成課題としても浮上してくる。『平成28年版白書』のいう「戦略を理解し行動に移すことのできる」中核的人材の育成やリーダー育成、さらには『平成30年版白書』でいう「きめ細かな雇用管理が経営パフォーマンスを向上させるとの考えのもとで、それを担う管理職の育成」という問題とも通底するものだ。

こうした管理職、専門職、中核的人材、きめ細かな雇用管理のできる管理職といった、いわゆる内部労働市場でのコア人材の育成が繰り返す課題として指摘されるのはなぜなのだろうか。小論では内部労働市場での職能（職務遂行能力）の定義が職業のような企業横断性を有したものでない点に求めたい。つまり職能資格の要件は（社会的通用性を持つ）職業資格と違って、企業内部にのみ通用性を持つものであり、それは職業資格制度の職業能力の評価基準の曖昧さに起因する。それは職種共通の定義（指示があれば遂行できる能力レベル→単独で遂行できる能力レベル→指導できる能力レベル）となっており抽象的で「曖昧」になる。もちろんこの曖昧さには利点もあり、異動・ローテーションを通じた「幅広い」技能形成が可能となる点が強調されてきた。しかしこの職能基準の曖昧さは、年功運用を許し、結果「高度な職能をもたない高資格者の輩出」という問題を平成期に表面化させることとなった。

平成期にもう一つ表面化した問題は、平成不況の只中（90年代半ば頃）に現出した中高年ホワイトカラーの雇用不安であり、端的に管理職層をも標的にしたりストラクチャリングの多発であった。企業内部に雇用不安のないときには表面化しなかったが、雇用不安が生じると、職能資格制度の職能基準の「曖昧さ」にまつわる企業横断性や社会性の欠如は、その問題性を

露呈し、円滑な労働移動や転職を損なうことになる。『平成8年版白書』で、ホワイトカラーの失業なき労働移動や円滑な転職を支える政策課題として、企業間通用性を有する職業能力習得制度（ビジネスキャリア制度）の整備、さらに『平成30年版白書』のいう主体的にキャリア形成ができる社会へ向けた対応（転職労働市場の整備、リカレント教育等の自己啓発支援など）が課題とされたのにはこうした背景があった。

### 5 ホワイトカラーの能力開発とキャリア形成をめぐる研究の蓄積

能力開発に関する政策課題とその背景についてみたが、能力開発の研究面ではどのような蓄積がみられたのか。平成期に入って研究者の関心を集めたテーマにホワイトカラーの能力開発とキャリア形成があった。

a) まず事務系管理職への能力開発とキャリア開発に関する研究の代表例としては、知的熟練論がある（小池・猪木2002）。知的熟練論は、ホワイトカラーの「不確実性をこなす技量」に注目し、その技量の形成のしくみとしての「幅広い専門性」の内実を明らかにした。こうした高度な技量は、OJTつまり実務経験がベースとなって形成される。ここで個々人の仕事経験が重要という点では個人のキャリア発達に関する研究と変わらないが、しかしこれらの研究は、組織の側がその仕事経験をどのように積ませるか（つまりキャリアの組み方）、能力伸長をどう促すか（つまり促進策としてのインセンティブ）のしくみに関心を寄せる点で異なる。

こうした研究を、組織による人材開発の視点を重視する研究に対応していると本稿がみなすのは、高度な技量の形成には、組織による異動・ローテーションをルール化し、技能向上を評価し、伸長した場合にはインセンティブを与えることで、まさに高度技量の組織だった形成を促進させるためのしくみに注目していることによる。

b) 次に専門・技術的職種への能力開発とキャリア開発的アプローチとしては、ソフトウェア技術者（今野・佐藤1990）や技術者キャリアに関する国際比較研究がある（日本生産性本部1990；Shapira1995）。これらの研究からは、管理職系列と専門職系列のキャリアパスが未分化であり、管理職をゴールとする組織内キャリア管理が主流であることから専門職（ローカル）である技術者のコスモポリタンのキャリア指向性との間に緊張が生じるという含意が導出されている。

c) 一方、事務系ホワイトカラーへの個人の経験学習とキャリア発達の視点からのアプローチとしては、リーダーシップ開発（金井・古野2001）や職場学習論（中原2010）などがある。これらの研究を個人の発達に注目した研究に位置付けるのは、いずれも、個人が仕事を体験し、そこからどのように仕事に必要な能力を学習しているか（あるいは職場でそれを支援しているか）を明らかにしようという方法を重視していることによる。たとえば、リーダーシップは、研修プログラムなどではなく「修羅場経験」などの仕事経験からリーダーシップに必要な要素を学習しているとされる。

d) 最後に、知識労働者や専門・技術的職種に個人の経験学習とキャリア発達の視点からアプローチしたものに、ソフト技術者やコンサルタントなどを対象に自律的学習や組織間キャリアの実態を解明した三輪（2011）などがある。紙幅の制約上研究の詳細な紹介は出来ないが、経験学習とキャリア発達の視点からの研究は、平成期に入って蓄積が進んだ分野といってい

### 参考文献

今野浩一郎・佐藤博樹（1990）『ソフトウェア産業と経営』東洋経済新報社。  
 金井壽宏・古野庸一（2001）『「一皮むける経験」とリーダーシップ開発』『一橋ビジネスレビュー』第49巻1号。  
 小池和男・猪木武徳編（2002）『ホワイトカラーの人材形成』東洋経済新報社。  
 佐藤厚（2016）『組織のなかで人を育てる』有斐閣。  
 ——（2019a）『職業教育訓練（VET）の国際比較』『キャリアデザイン学部紀要』第16号。  
 佐藤厚・中村恵・中原淳・藤本真・武石恵美子（2019b）『人材育成とキャリア形成を考える——OJTへの多様なアプローチ』日本キャリアデザイン学会『キャリアデザイン研究』Vol. 15。  
 中原淳（2010）『職場学習論』東京大学出版会。  
 日本生産性本部（今野・八幡・佐藤・シャピラ）（1990）『研究開発技術者のキャリアと能力開発』。  
 三輪卓己（2011）『知識労働者のキャリア発達』中央経済社。  
 脇坂明（2019）『OJT再考』『学習院大学経済経営研究所年報』第33巻。  
 Shapira, Philip (1995) *The R&D Workers*, Quorum Books.  
 Thelen, Kathleen (2014) *Variety of Liberalization and the New Politics of Social Solidarity*, Cambridge University Press.

さとう・あつし 法政大学キャリアデザイン学部教授。  
 最近の主な著作に『組織のなかで人を育てる』（2016年、有斐閣）。人的資源管理論・産業社会学専攻。