

# 書評

BOOK REVIEWS

中原 淳・保田 江美 著

## 『中小企業の人材開発』

脇坂 明

日本の企業数の99.7%、従業員数の68.8%が中小企業である。しかし研究の多くが大企業を対象としたものが中心であり、中小企業は少ない。能力開発や人材開発についても同じで、中小企業労働者について詳細に扱ったものは少ない。この研究のブラックボックスに、果敢に挑んだのが本書である。著者の得意とする「学習理論」をベースに、良質のデータを構築し、中小企業の実態に定量・定性データを用いて包括的に迫っている。

### 理論的枠組み

3つのタイプの学習理論（経験・職場・越境）以前の先行研究を簡潔にまとめ、「学習理論」の優位性を主張しているのが、「第1章 中小企業の人材開発」である。それまでのOJT, Off-JTという「理論」ではなく「分類」（本書5頁）に基づく枠組みでは、能力開発の中身や課題が具体的にみえてこない。評者も、そのとおりだと思う。もっといえば、OJTとOff-JTは、訓練が行われる場所の違いではない。分類するにしても訓練の内容から行う必要がある（脇坂2019）。経済学者によっては、OJTが企業特殊技能、Off-JTは一般技能を向上させると仮定して、理論化をはかるものもあるが、納得的な証拠があるわけではなく、実態からかなり遠い仮定をおいている。

労働社会学の佐藤厚が、2018年の日本キャリアデザイン学会において、「OJTというブラックボックス」の中身を明らかにするための学際的シンポジウムを開催したのも、同じような問題意識からであった（日本



●東京大学出版会  
2021年5月刊  
A5判・208頁  
定価3740円（本体3400円）

●なかはら・じゅん 立教大学経営学部教授。  
●やすだ・えみ 国際医療福祉大学成田看護学部准教授。

キャリアデザイン研究2019)。

著者らの3つの学習理論にもとづけば、経験から学び振り返りなどの視点からの「経験学習」、職場のメンバーからの関わりを取り入れた「職場学習」、職場からだけでなく、所属組織の境界を往還して学ぶ「越境学習」という道具立てで、中小企業の人材開発を明らかにすることができる。本書の研究目的は、1) 人材開発の実態を、人事施策を含めて、よりミクロに明らかにする、2) 現場の学習メカニズムを明らかにする、この二つである。1) についてはケーススタディなどで細かい実証研究もこれまでであったが、2) の学習理論に基づいた研究であるところが本書の特徴である。

評者もいくつかの中小企業研究に参加してきた（三谷・脇坂1999；佐藤・玄田2003；脇坂2009a, 2009b）。しかしながら著者らの学習理論に直接かかわる項目はなかったもので、これをなされたことは頭の下がる思いである。

### 用いたデータセット

ヒアリングからの定性的データも補足的にあるが、なんといっても中心は定量的データである。2015年に行われた質問紙調査で、対象は、従業員300名未満の350社に勤務する、1) 経営者350名、2) 人事・総務部長350名、3) 上司（管理職）と一般従業員である部下2100名のペアデータである。1) 2) のサンプル数は先行研究とくらべて多いわけではないが、何より

も3)の管理職と部下のデータとセットになっているところが特徴である。また管理職についてはサンプル数も多い。

データの多層的な階層性は、実態を俯瞰的にみるうえで重要で、評者も大企業を中心にいくつかのマッチング・データ(企業と労働者、上司と部下など)を構築してきたが(脇坂 2018)、中小企業では多層的データの構築はなかなかできない。

### 本書の構成

目次と概要は下記の通り。

#### 第1章 中小企業の人材開発

本書の理論的枠組みや研究目的、データの紹介

#### 第2章 中小企業の実態——組織と人の側面から

データからみた調査企業、経営者、管理職、一般従業員の実態

#### 第3章 中小企業における人材開発施策

人材開発施策の公式化を中心に、企業規模による影響や整備と企業パフォーマンスおよび従業員の成長との関連

#### 第4章 一般従業員の現場における学習

理論の確認と分析尺度の説明から、職場学習による影響、経験学習による影響、顧客からの学習による影響の考察

#### 第5章 管理職の現場における学習

理論的考察の確認と、分析に用いた変数および尺度の説明。分析結果から、研修のあり方の影響、挑戦的な業務経験の影響、経営者のサポートの影響を考察

#### 第6章 総合考察

本研究のまとめからの、実践的示唆と学術的貢献として今後の研究課題

### 主たる発見

第4章と第5章が中小企業における豊富なデータからの結果に基づいているので、この2つの章を中心に紹介する。

(1) 第4章の一般従業員の分析結果から、能力向上に正の影響を与えるものは、上司からの精神的支援、経験学習プロセスの具体的経験、内省的考察、抽象的概念化、能動的実験、そして顧客からの学習であるこ

とを検証している。たとえば職場学習の観点からでは、職場メンバーからの発達支援(業務支援、内省支援、精神支援)を独立変数とし、若手・中堅の従業員の自己評定による能力実感を従属変数にして分析し結論を導いている。

能力向上に正の効果をもつ影響の順番は、本人の行う経験学習>本人の行う顧客からの学習>上司の行う職場学習(精神支援のみ)であることが示唆されたとする(181頁)。

(2) また気になる大企業との比較、すなわち中小企業の特徴については、直接的に比較できるデータではないので、言い回しには慎重である。著者らの先行研究の結果とくらべて、中小企業のほうが職場学習の効果は限定的であるとしている。大企業の場合は、内省支援の効果が際立っているのに対し、中小企業ではこれが認められない。なお大企業と中小企業の比較については、最後のコメントで触れる。

(3) 第5章の管理職の分析では、管理職の育成には、研修などの教育プログラム、挑戦的な業務経験、上司のサポートが必要であることが先行研究からわかっているので、これらに焦点をあてている。

分析の結果から、管理職のマネジメント能力を高めるものとして、研修後に社内のメンバーとの学びの共有や仕事に生かす経験、4年日以降の挑戦的な業務経験であることが明らかとなった。また経営者との高い会話頻度、面談頻度、面談1回あたりの時間が、さまざまなマネジメント能力に資することを論じている。

なお、分析枠組みと結果をふまえた概念図(図4.6 127頁、図5.6 168頁)はわかりやすかった。

### コメントと今後の研究の展望

最終章で本書の学術的貢献と今後の展望が記述されているが、これを中心にコメントしたい。

(1) まず細かい点であるが、疑問と意見を述べたい。このデータセットは、〈経営者、人事部長〉、〈上司〉、〈その部下〉という、いわゆるマッチング・データになっている。とすれば、その利点を十分に生かした分析も可能なはずである。評者の理解不足かもしれないが、分析の手続きや変数に、マッチング・データを利用した記述や分析は、読み取れなかった。

さまざまなタイプの人材開発施策をもつ企業のなか

で、どの企業の管理職そして従業員が、能力向上しているか、あるいは、どういった部下育成行動をとった上司が、その部下の自己認識した能力向上に良い影響与えているか、などである。結果は、おそらく従業員調査のみを分析したものと大枠では同じであろう。たとえば部下育成行動に熱心な上司のもとにいる部下は、実際に能力向上しているであろう。しかしながら一定割合において、必ず上司と部下のギャップが出てくるであろう。上司が部下育成に時間を費やしているのに、部下はその効果を感じていない。このようなケースは、その原因を探れば、建設的な提言にもつながるであろう。その意味で、以上のような上司-部下の認識ギャップは、研究に価する。

(2) さて著者らの今後の研究展望としての、「中範囲の理論」(182頁)、そして「臨床的な人材開発研究」(185頁)についてである。グランド理論と現場の詳細調査をつなぐ「理論」の重要性と必要性である。それについては、名付け方はべつとして、評者の考えに近い。現場を知らない、あるいは無視した理論化は、ときどきの流行に左右される危険性がある。逆に、現場の事例や事実と埋没し、そこからの仮説化・理論化をおこたると本来の研究の意味が忘れがちになる。

この必要性に完全に同意したうえで、留意点として指摘しておきたいのは、上位の理論にならざるをよめるかによって、中範囲の理論がこれに引きずられる可能性がある。現場からのフィードバックは、既存の仮説をくつがえし、たえず新しい理論化をはかる性格をもつものでなければならない。

(3) 本書のいくつかの箇所を試みられている、大企業と中小企業の本格的な比較に研究が進む場合の留意点である。我が国の伝統的なスタイルである「二重構造」論あるいは「二重労働市場論」の枠組みで研究そして解釈がなされてしまう危険性がある。平均値だけを比較すると、さまざまな統計やスコアにおいて、大企業が中小企業を上回り、なかなか後者が前者を上回ることがない、という姿を描くことになり、それこそ「構造」と名付けられてしまう。

実態は、さまざまな尺度をもってしても、大企業のばらつきは少ないのに対し、中小企業のそれは大きく、多様であろうということである。評者は女性管理

職比率などでそれを明らかにしたことがある。本書でも第2章にいくつかの分布がのっており、中小企業全体の特徴とは言えず、ある指標がかなり高いグループと低いグループに分けられる。つまり、平均でみると大企業より劣るが、指標の値が高い企業だけとると、大企業並み、あるいは上回ることもありうる。そこから中小企業の成長や変化を読み取る手がかりになることが予想される。

1980年ごろに発表された小池(1981)では、中小製造業における人材の内部形成のヒアリング調査から、大企業並みのキャリアをもつ幹幹労働者と、持ち場の移動が狭い労働者がいることを見出している。ゆえに「中小企業労働者を平均化して論じては危い」、平均すれば「中小企業労働者は大企業に劣る。賃金の規模間格差を平均から議論する危険」(75頁)を警告している。賃金にかぎらず、多くの指標について、平均だけに頼らず、多様性を意識した解釈が必要とされる。

(4) 学習理論と流動化・定着化の議論との関係について、触れたい。日本企業、とりわけ大企業における変化を論じるときに、経済学者は、労働市場の流動化が定着化を軸に研究されることが多い。ほとんどが流動化の兆しを探るという視点からのものである。大湾・佐藤(2017)は、良質なデータを用いた過去の研究をサーベイし、いわゆる長期雇用や右上がりの賃金カーブを、全体的に「大きく」変化させる事実はみられないことを明らかにしている。評者のみるところ、学習理論は、流動化をおし進めるかどうかの議論に中立的であるようにみえるので、ぜひこのスタンスで研究が展開されていくことを望む。

転職の研究の重要性はいうまでもないが(中原・小林 2021) 学習理論の見地から能力開発の具体的な内容と関連づけるべきだと思う。できれば、同一労働者の転職以前の能力開発と転職後の能力開発がトータルで分かると、流動化の議論に資するであろう。

離職率をみると、中小企業のほうが平均としては大企業より高いことがわかっている。その要因を平均的な中小企業の職場の要因に求めてしまうと、二重構造を再検証するものになってしまうし、変化を見逃しがちになる。

以上のコメントや希望は、本書の学術的貢献をいささかも害すものではなく、新たな研究の展開への「展望」を期待するためのものである。

#### 参考文献

- 大湾秀雄・佐藤香織 (2017) 『日本の人事の変容と内部労働市場』川口大司編『日本の労働市場——経済学者の視点』有斐閣。  
 小池和男 (1981) 『中小企業の熟練——人材形成のしくみ』同文館。  
 佐藤博樹・玄田有史編 (2003) 『成長と人材——伸びる企業の人材戦略』勁草書房。  
 中原淳・小林裕児 (2021) 『転職学——人生が豊かになる科学的なキャリア行動とは』角川書店。  
 日本キャリアデザイン学会 15 回研究大会シンポジウム (2019)

- 「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」『キャリアデザイン研究』第 15 号。  
 三谷直紀・脇坂明編 (1999) 『マイクロビジネスの経済分析』東京大学出版会。  
 脇坂明 (2009a) 『中小企業におけるワーク・ライフ・バランス』『学習院大学経済論集』第 45 巻第 4 号, pp. 337-367。  
 —— (2009b) 『WLB の定着・浸透——制度・実態ギャップと中小企業』『日本労働研究雑誌』No. 583, pp. 4-13。  
 —— (2018) 『女性労働に関する基礎的研究——女性の働き方が示す日本企業の現状と将来』日本評論社。  
 —— (2019) 『OJT 再考』『学習院大学経済経営研究所年報』33 巻, pp. 59-89。

わきさか・あきら 学習院大学経済学部教授。労働経済学専攻。

今井 順 著

## 『雇用関係と社会的不平等』

——産業的シティズンシップ形成・展開としての構造変動

森山 智彦

### 1 本書の特徴

1990 年以降の 30 年間で日本の雇用を取り巻く環境が大きく変化したことに異を唱える人はいないだろう。非正規雇用は拡大し、正規雇用にも成果主義が導入されるなど、さまざまな雇用労働改革が行われてきた。同時に、これらの変化が格差・不平等にもたらす影響についても、多くの研究が蓄積されてきた。評者も主に計量的な研究から知識を得て、関連する分析を行うこともあった。しかし、計量研究は、複雑なメカニズムを説明するには、しばしば限界に直面する。

本書は、文献や交渉過程を記した審議会等の記録、独自調査のデータを丁寧に分析することにより、雇用関係が形成・維持・変化する過程で、政府、企業、労働者の間にどのような相互作用が生じ、社会的不平等が再生産され続けてきたかを明らかにしている。そして、雇用労働改革と不平等の関係を、産業的シティズンシップ（労働者、使用者、そして国家との間でな



●いまい・じゅん  
 学部社会学科教授  
 上智大学総合人間科

●有斐閣  
 2021 年 1 月刊  
 A5 判・374 頁  
 定価 5940 円（本体 5400 円）

れる交渉が作り出す労働者（各層）の地位を定義する権利と義務の規範：p. 15）という概念によって捉えることで、個別の制度改革と不平等の関係に、実は一貫した論理があること、ある労働者群にとっての平等と公正の原理が、他の労働者群の排除を正当化する論理になっていること、国家や使用者のみならず、労働者自身も不平等を維持する担い手になっていることを説明する。このように、雇用関係と不平等の複雑且つ動的なメカニズムを論じている点が 1 つめの特徴である。

もう一つの特徴は、このダイナミクスを説明するため、経済社会学理論による議論を貫徹している点である。雇用関係が持つ側面を、フォーマルな「契約」、