

関家ちさと 著

『日本型人材育成の有効性を評価する』

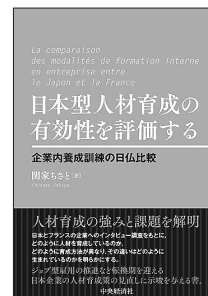
——企業内養成訓練の日仏比較

須田 敏子

1 研究のフレームワーク

本書は日本型人材育成の特色である内部人材育成（本書では企業内養成訓練と記載されているため、以下、企業内養成訓練と記載する）の内容と効果を国際比較から明らかにすることを目的に実施された研究を書籍にまとめたものである。1990年代以降、世界的に非常にユニークな特色をもつ日本型人事はさまざまな面で変化してきており、選抜型人材育成の普及など人材育成面でも変化が進展している。そういった中、国際比較から日本型人材育成の特色である企業内養成訓練の有効性を評価しようという本研究の試みは挑戦的なものであろう。

国際比較で日本の比較対象国となるのがフランスである。比較対象国の選択指標として活用されているのが、Marsden (1999=2007) と Amable (2005=2005) の2つの国際比較研究である。Marsden (1999=2007) は、雇用システム、業績管理、報酬とインセンティブなど幅広い人事分野を対象に国際比較を行ったものであり、本書で活用しているのは、そのうちの職務設計方法（効率性制約）と職務範囲の特定（履行可能性制約）の2軸に基づく技能と労働市場の構造に関する分析フレームワークである。Amable (2005=2005) は、製品市場競争・賃労働関係・金融部門・社会保障・教育の5つの分野から資本主義の形態を5類型に分類し、さらに主成分分析やクラスター分析などの統計分析によって5分類の比較を実証研究している。数多くの実証研究のうち、本書が活用しているのは、雇用保障（本書では労働市場分類）に関するクラスター分析結果である



●中央経済社
2021年11月刊
A5判・216頁
定価4400円（本体4000円）

●せきや・ちさと
研究員
労働政策研究・研修機構

本書の企業内養成訓練が含む内容は、①指導者のいるOJT、②指導者のいない職務体験、③Off-JT、に大別される。もっともこの3つの括りは本書評執筆者による括りであり、本書では、OJTの中に「指導者のいるOJT」と「指導者のいない職務体験」の両方が含まれる。OJTの定義には諸説あり、広義では「職場での職務実践を通じての業務に関する知識・スキルなどの習得」と捉えられ、狭義では「上司や先輩などが部下や後輩などに実際に業務をやりながら業務に関する知識・スキルなどを習得させる」と捉えられるだろう。明確な説明はないものの、本書では広義の意味でOJTを捉えているようだ。

調査は、従業員1000人以上の企業を対象に行われ、企業内養成訓練に関する調査と人事管理全般に関する調査の2分野からなる。研究方法に関する具体的な解説はないが、添付資料に「日仏の聞き取り調査に用いた調査票」との記載があるため、インタビューだと思われる。ただし、聞き取りだけでなく、関連内部資料の収集も考えられるため、ドキュメント分析も実施された可能性はあるだろう。さらにインタビュー方法に関しても具体的記載はないが、同じ「日仏の聞き取り調査に用いた調査票」からは半構造化インタビューが活用されたと思われる。ただし、人事管理に関する調査票からは、非構造化インタビューに近い印象も受ける。企業内養成訓練のインタビュー対象は、高等教育機関卒業後に即、採用された人事スタッフであり、日

本で20人、フランスで12人に対して実施されている。人事管理のインタビュー対象は、全社的な人事管理を把握する人事責任者であり、7社を対象に実施されている。

企業内養成訓練の調査内容は、入社1年目調査（就職までの教育経験、担当業務内容、経験した重要プロジェクトなど）、初期キャリア調査（入社1年目、5年目、10年目の教育経験、職務経験など）、課長職調査（担当業務内容、直近の重要プロジェクト、部下の評価と育成など）である。課長職が調査対象に加えられた理由は、企業内養成訓練を終えた従業員がキャリアの目標とする役職と捉えたためである。人事管理の調査内容は、企業概要、全社レベルの人事制度の概要、人事スタッフの人事管理の概要などである。

以上の内容を日本とフランスで比較し、両国の企業内養成訓練の強みと弱みが分析されている。分析の視点は、調査から明らかとなった仕事の内容を、「仕事の幅」（どの程度の範囲の仕事をしたか）と、「仕事の深さ」（どの程度難しい仕事を体験したか）の2側面で評価するというものだ。さらに、仕事内容の評価結果を、こちらも調査から明らかとなった企業内養成訓練内容との関連が分析されている。

2 調査結果

日本に対する調査からは、Off-JT面での日本の特色である一律型階層別研修と職場での分厚い指導によって、段階的に「仕事の幅」を拡大させ、「仕事の深さ」を深化させる多能型人材育成が実施されていることが発見された。この日本型のやり方には、①一律型階層別研修によって多くの従業員の能力を一定水準まで養成できる、②従業員の多能化によって柔軟な組織体制が構築できる、などの強みが指摘されている。同時に、①一律型階層別研修では必要以上の訓練を行うこととなり、過剰投資の可能性がある、②職場での分厚い指導は職場の負担となり、指導者の指導力によって訓練の質が異なる、などの弱みも指摘されている。さらに、日本とフランスの人事スタッフを比較すると、新卒者を同程度の重要度の仕事が担当できるまでに育成するのに、日本はフランスより5年ほど長くかかっていることが発見されており、一律的な多能化のための教育訓練は効率性の点で問題があるというの

が、本書の筆者の問題認識である。この育成に時間がかかるという問題は、小池・猪木（2002）などが提起した「遅い昇進」という日本型人材育成を、フランスとの比較という Empirical Study（経験的研究）から支持した結果、と本書の筆者は捉えている。

他方、フランスでは多能型ではなく専門職型の人材育成が行われている、入社前の高等教育機関内に実務経験を積むなど入社以前から人材育成が図られている、などの特色が明らかとなった。これらの特色をもつフランスの企業内養成訓練の強みとしては、①新卒者を即戦力として活用できる、②Off-JT面での専門職型育成のため、個別研修が中心となり、真に必要な従業員を対象を絞るため効率的・効果的に育成が図れる、などが挙げられている。同時に、弱みとしては、①個人主導の養成訓練であるため、従業員の能力水準にばらつきが大きくなる、②専門職型の人材育成であるため、急な変化に対応できないなど柔軟な組織体制の構築が難しい、などが挙げられている。

さらに、本研究の貢献として研究面と実務面の貢献を挙げている。研究面については「遅い昇進」の Empirical Study からの支持が中心となるため、実務面の貢献に焦点を当てて紹介する。実務面の貢献面では、①ジョブ型雇用、②人材育成方針の再検討、③訓練対象と訓練施策の再検討、の3つが指摘されている。このうち、近年注目を集める①ジョブ型雇用については、「新卒一括採用から始まる企業内養成訓練をある程度維持しつつ、どの職務階層から対象とするかを考える必要がある」と提案している。

3 本書の貢献と課題

本書の貢献は何ととっても、フランスにおける Empirical Study の実施ということだろう。海外での調査実施は調査対象者へのアクセスが難しい。特に英語圏以外での調査実施は一層アクセスが困難なことと推察される。「はしがき」と「添付資料の質問票」からは、フランスでのインタビューがフランス語で実施されたことが窺え、筆者のフランス語能力が本調査を可能にしたといえる。豊富な現場情報の収集に基づく分析が本研究の貢献であろう。本研究のような定性研究では、妥当性検証のためには「分厚い記述」（Geertz 1973）が不可欠であり、この点で本研究は一流の研究

といえる。

だがどんな研究にも課題はある。本研究も例外ではなくいくつかの課題が存在する。本研究の主な課題は理論面での弱さだろう。たとえば、比較対象国をフランスとした点にはいくつか疑問が挙げられる。Amable (2005=2005) では、教育についても主成分分析とクラスター分析を行っており、クラスター分析の結果では、フランスと日本は異なるクラスターに分類されている。雇用保障タイプは人材育成タイプと補完性があるため、雇用保障を比較対象国の選択基準としたことは納得できるが、教育システムも人材育成と補完性がある。なぜ指標として雇用保障を活用したかを論じてほしかった。

また、最終章にフランスの職業訓練個人口座についての記載がある程度で、フランスの教育・訓練制度や国家資格枠組みなど雇用に影響を与える社会制度の説明がほとんどみられない。万人に開かれた一般大衆型の大学と少数精鋭のエリート教育を行うグランゼコールの存在など、フランスの高等教育機関には大きな特色があるし、学位に連動する国家資格枠組みなども存在する(野田 2019)。各国における人材育成の在り方は、このようにさまざまな社会制度と密接な関係をもつものであり、人材育成に関連を有する社会制度につ

いてもより広範に触れていただきたかった。

本研究には経験的研究による実態調査面での強みがあるため、理論面での補強が図られれば、研究面・実務面での貢献が増すと思われる。

参考文献

- 小池和男・猪木武徳(2002)『ホワイトカラーの人材育成——日米英独の比較』東洋経済新報社。
- 野田文香(2019)「フランスの高等教育と学位・免状・資格制度」藤本昌代・山内麻理・野田文香編『欧州の教育・雇用制度と若者のキャリア形成——国境を超えた人材流動化と国際化への指針』第6章, 白桃書房。
- Amable, B. (2005) *The Diversity of Modern Capitalism*, Oxford University Press. (=2005, 山田鋭夫・原田裕治・木村大成・江口友朗・藤田菜々子・横田宏樹・水野有香訳『五つの資本主義——グローバリズム時代における社会経済システムの多様性』藤原書店)
- Geertz, C. (1973) "Thick Description: Towards an Interpretive Theory of Culture," *The Interpretation of Cultures*, Basic Books.
- Marsden, D. (1999) *A Theory of Employment System: Micro-Foundation of Social Diversity*, Oxford University Press. (=2007, 宮本光晴・久保克之訳『雇用システムの理論——社会的多様性の比較制度分析』NTT 出版)

すだ・としこ 青山学院大学国際マネジメント研究科教授。
人的資源管理, 国際経営比較専攻。