

書評

BOOK REVIEW

佐藤 厚 著

『日本の人材育成とキャリア形成』

——日英独の比較

柿沼 英樹

はじめに

本書は、日本における人材育成とキャリア形成の仕組みの特徴を、イギリス・ドイツとの相対比較を通して明らかにしようとしたものである。著者がここ数年の間に公表してきた論文や研究ノートをもとに、複数の観点から比較考察を展開している。本書が確認しようとするのは、日本の人材育成やキャリア形成の特徴が「職業能力を持たない新規学卒者を一括採用し、入社後の企業内教育訓練を通じて職業能力を形成する」点にあるのか否かということである。

本書のねらいと概要について述べる「序」によると、日本の人材育成やキャリア形成の特徴を主張するこれまでの議論は、教育システムとの関連づけや国際比較を通じた独自性の検討に乏しかったという。これに対して本書は、教育システムのひとつである職業教育訓練（VET：Vocational Education and Training）と、労働市場のなかの内部労働市場（ILM：Internal Labor Market）と職業別労働市場（OLM：Occupational Labor Market）の関係性に注目した国際比較を展開するという特色を有する。また、人材育成の苗床機能を持つと考えられる企業コミュニティの形成度合いにも目を向け、職業能力の形成にかかわる諸相をより広範に捉えようと試みるところも特徴的である。



●中央経済社
2022年10月刊
A5判・252頁
定価4840円（本体4400円）

●さとう・あつし 法政大学キャリアデザイン学部教授。

本書の内容

第1章では、雇用制度や職業教育訓練制度の国際比較研究のレビューを通じて、本書が日英独の3カ国比較となっている背景や、想定される各国の特徴が整理されている。本書がイギリス・ドイツに注目する背景には、雇用制度に関する国際比較の類型とVETに関する国際比較の類型とを組み合わせたときに、日本との比較に適した特徴的な立ち位置にある2カ国であったという点が挙げられている。また補論では、企業コミュニティの生成と衰退に概ね対応するかのようにより能力やキャリアの管理主体が組織から個人へと移行しつつあること、それゆえに人材育成やキャリア形成について改めて議論しなおすべき時期が来ていることが述べられている。

第2章では、日本で実施された既存の調査データをもとに、企業コミュニティが持つ人材育成の苗床機能についての検討が行われる。たとえば、企業コミュニティの会員とみなされる正社員の数の推移からは企業コミュニティの範囲縮小がうかがえる一方で、企業や勤労者の見立てとしては「長期雇用、内部昇進志向、OJT中心の企業主導の人材育成」という企業コミュニティの伝統的規範が一定程度は存続しているという。また、これらの伝統的規範は、大企業だけでなく中小企業のなかにも存在しており、そのような中小企業では、従業員の能力開発に積極的であることや、従

業員からみた組織との関係や職場の雰囲気が良好であることがうかがえるとしている。そのほかに、企業コミュニティ性が高い中小企業ではキャリア形成に個人の意向を反映させること、企業コミュニティ性が低い中小企業では従業員の満足度を向上させることが課題であるという指摘もみられる。

第3章・第4章では、日英独で働くホワイトカラー労働者を対象とした著者独自の Web アンケート調査にもとづく3カ国間の比較が行われる。

第3章では、人事管理方針と人材育成との関係に焦点を当てている。具体的には、(1)日本はイギリスやドイツに比べて企業コミュニティ性が高いのか、(2)日本の労働者の勤労意欲の高さは人事管理施策によって引き出されているという「人事管理による勤労意欲引き出し仮説」がイギリスやドイツにも当てはまるのかという2つの点に注目した議論が展開される。前者の議論では、組織内外の壁の強固さや新卒重視、企業主体の長期的視点を持った人材育成、内部昇進志向といった観点では日本の方がイギリス・ドイツよりも企業コミュニティ性が高いといえるが、従業員と組織との関係や職場の雰囲気からみると、イギリス・ドイツの方が日本よりも企業コミュニティ性が高いといえる側面が存在するとしている。また後者の議論では、日本だけでなくイギリス・ドイツにおいても、長期的視点での人材育成や自己啓発への取り組みなどにかかわる人事管理方針が勤労意欲にプラスの影響を与えており、人事管理による勤労意欲引き出し仮説が当てはまることが確認されている。

第4章では、ホワイトカラーのキャリア形成に焦点を当て、先行研究サーベイから導出された8つの仮説の検証を行っている。それら仮説の検証結果を大まかに整理すると、以下ようになる。

- (1) 日本の管理職は新卒採用から内部昇進した者の割合が多く、逆にイギリスは中途採用された者の割合が多い。ドイツはその中間である。
- (2) 教育の職業的レリバンス（学校で学んだことが現在の仕事に役立つという意味での教育の職業的意義）についての認識は、イギリス・ドイツの方が日本よりも相対的に強い。
- (3) 公的職業資格の取得がキャリアアップや昇進に役立つという認識は、ドイツが最も強く、イギリ

スがこれに次ぎ、日本が最も弱い。

- (4) 仕事経験の範囲（組織内キャリアの横）は、実務経験のパターン（本書内ではパターン）と勤続年数に占める最長職能経験年数の割合のいずれでみても、日本の方がイギリス・ドイツよりも相対的に広い。
- (5) 昇進選抜の時期（組織内キャリアの縦）は、同一年次の社員間で昇進の差が最初に生じる時期や、それ以上の昇進の見込みがなくなる時期のいずれでみても、日本の方がイギリス・ドイツよりも相対的に遅い。
- (6) 日英独の3カ国とも、幅広い実務経験を積んだ者の方が、そうでない者よりも「組織に影響を及ぼす判断業務（＝変化への対応能力が求められる仕事）」に就いている割合が高い。ただし、統計的な有意差が認められたのはドイツだけである。
- (7) リーダーシップの特定と開発のあり方について、日本は「銘柄大卒同期集団」アプローチ、イギリスは「管理された開発」アプローチの性質を相対的に濃く有しており、既存研究の主張と整合的である。他方でドイツは、既存研究で言われる「職能別」アプローチの性質を相対的に濃く有しているとは言い切れない。
- (8) プロティアン・キャリアやバウンダリレス・キャリアなどの議論が主張する自律的キャリア意識は、日本よりもイギリス・ドイツの方が相対的に高い。

第5章では、前章から明らかとなった「仕事と教育との関連性が乏しく、職業資格の取得がキャリア形成に役立つという認識があまり持たれていない」というイギリスやドイツに比した日本の特徴について、教育制度と労働市場を結びつける職業資格制度に目を向けて考察を行っている。たとえば、ドイツでは、職業資格を取得する仕組みが教育制度のなかに埋め込まれていて、かつ職業資格が仕事で求められる能力と対応していることから、仕事と教育が強く結びついているように感じられやすく、職業資格を取得するインセンティブも生じやすい。他方で日本では、学校教育と企業内訓練が独立し相互補完性を持つように実施されることが前提にあり、かつ職業資格では仕事で求められる能力の一部しか証明することができない（＝職業的

無資格性がある) ため、前述のような特徴を持つのではないかとしている。

第6章から第8章では、VETと労働市場との関係性やその近年の変化について、国ごとに1つの章を割いて整理している。これらの章では、スキル形成の集合行動問題(密漁問題)を回避できたドイツ・日本と、回避できなかったイギリスが対照的に描かれている。

ドイツは、VETを学校教育に組み込み、そこで得られた職業資格にもとづく就職やキャリア形成を図るという点で、VETと労働市場とのあいだに制度的な連続性を築いていた。この連続性は、VETでの一般教育と職業教育の混合化や、OLMのILM化といった変化がみられるなかでも、概ね維持されている(第6章)。

日本は、学校での一般教育を終えてから、学校から就業への移行システムを経て、その後企業内教育訓練に取り組むという点で、VETと労働市場とのあいだに制度的な補完性が構築されていた。この補完性は、現在でも概ね維持されていると考えられる。その背景には、キャリア教育やインターンシップの導入、あるいは専門職大学の設置のようなVETと高等教育を混合させる試みが実態として教育と職業との関連性を強めるものでなかったことや、企業側が職業を明確にしない形で採用やキャリア形成を行っていることが挙げられる(第7章)。

そしてイギリスは、OLMとILMがともに「弱い」ことによって、VETと労働市場が連続性や補完性を保つことができなかった。OLMの弱さは、徒弟制(アプレントイスシップ)の衰退や、それにとまなう高等教育者や大卒者の増加によって強化され、現在でもそれが維持されている。またILMの弱さは、リストラクチャリングやダウンサイジングを背景にマネジャー層の昇進機会が減少していることや新規大卒者の流動現象がみられることによって、現在でも維持されている(第8章)。

最後となる第9章では、各章の要約を行いながら日英独間の共通性や差異をまとめたうえで、それらの共通性や差異がみられる歴史的背景について考察を加えている。さらに、全体の総括として、個人主導のキャリア形成の基盤が弱いことが社会人の学び直しやリカ

レント教育、生涯学習を掛け声倒れにしているのではないかとすることを指摘しつつ、日本の人材育成やキャリア形成に対する提言を述べている。

本書の意義と論点

本書の大きな意義は、日本の人材育成やキャリア形成の特徴をイギリス・ドイツとの相対比較のなかで改めて浮き彫りにしたことだと言えるだろう。すなわち、両国を比較対象としたときに、日本は(1)職業教育訓練への依存が低い、(2)スキルやキャリアの形成に際して特定企業(つまりILM)への依存が高い、(3)人事部主導のキャリア開発システムが浸透している、(4)会社の発展のために尽くす意識や自律的キャリア意識が弱いという独自性を有することを示した点にある。

同時に、既存研究の知見とは必ずしも整合しているとはいえない事実を見出している点も、高く評価されるべきである。たとえば、イギリス・ドイツにもコミュニティ性の高い企業や労働者がみられることや、「会社の発展のために自分の最善を尽くしたい」従業員の割合は日本よりもイギリス・ドイツの方が高いことなどである。ほかにも、各国の雇用制度について、イギリスはジョブ型、日本はメンバーシップ型と呼べそうだが、ドイツは職業型と呼ぶべきではないかと特徴づけ、「欧米はジョブ型で、日本はメンバーシップ型」という一般的な通説とは異なる見方を示している。

翻って、著者の狙いとは異なるであろうものや無いものねだりのものだとは思いますが、評者が考える今後の論点を3つ挙げておきたい。

1つ目は、比較対象が変わると、そのなかでの日本の相対的な立ち位置も変わりうるのではないかとという点である。たとえば、労働市場のタイプはILM的で類似しているがVETシステムの類型では大きく異なる日米仏の3カ国比較であれば、VETシステムの違いから生じる人材育成やキャリア形成の類似性や相違を、本書とは違ったかたちで整理できたかもしれない。また、「欧米と日本」という対比構造が市井で用いられがちであることを前提とすれば、「欧」と「米」のあいだでの類似性や相違を絡めた国際比較の議論を通じて日本の特徴を見出すことにも、一定の価値が

あったように思われる。

2つ目は、国際比較を通じて明らかとなった特徴的な人材育成やキャリア形成の仕組みが、各国において適切に作動して良好な成果を生んでいるのかという点である。本書は、各国の人材育成やキャリア形成の仕組みの異同やそれらが生じた制度的背景や歴史的経緯を丁寧に解きほぐすことに主眼を置いており、各国における仕組みの有効性にはあまり紙幅が割かれていない。何によって成果や有効性を捉えるのかという難しさはあるものの、各国の人材育成やキャリア形成の仕組みに内包される独自の強みや課題を明らかにすることは、さらなる議論を深めるうえで重要なポイントとなるのではないだろうか。

そして3つ目は、人材育成やキャリア形成に関する施策を受容する従業員の視点に加えて、施策を策定する経営陣や人事部門、あるいは施策を実践するライン管理者の視点も交えながら各国の様相を捉えるとどうなるのかという点である。たとえば、「企業側は様々なキャリア自律支援策を講じているが、従業員は仕事の多忙感で自律的キャリア意識を持ってない」というような状況は見出されないのだろうか。あるいは、ジョブ型の導入や中途採用の比率増などの採用面での変化がみられるなか、日本企業は採用後の人材育成やキャリア形成のあり方をどう再定義しようとしているのだ

ろうか。もちろん、企業が整備・運用する各種施策が日英独の企業でどのように異なるのかという点にも興味は湧く。

もっとも、これらの論点は、本書の欠点として挙げたものではなく、本書の議論に刺激を受けて想起されたものであることを強調しておきたい。豊富な資料やデータにもとづいて精緻な国際比較を展開した本書は、人材育成やキャリア形成の「日本らしさ」に立ち返り、その維持や変化を考えるうえで多くの示唆に富む。人材育成やキャリア形成に興味を持つ研究者や実務家には、国際比較研究への関心の有無を問わず、ぜひ手に取っていただきたい一冊である。なお、人材育成やキャリア形成に関して日本と海外諸国の比較を試みた近年の論考には、二神（2020）や関家（2021）などがある。これらを本書と関連づけて読み解くことも併せてお薦めしたい。

参考文献

- 関家ちさと（2021）『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』中央経済社。
二神枝保編著（2020）『雇用・人材開発の日欧比較——ダイバーシティ&インクルージョンの視点からの分析』中央経済社。

かきぬま・ひでき 流通科学大学商学部准教授。人的資源管理論専攻。