

企業固有の技能における虚実

協坂 明

(学習院大学名誉教授)

企業固有の技能 (firm-specific skill) に虚実があるとすれば、「虚」には、2つの意味での誤解があると思われる。1つには、日本にのみ存在、2つには、この技能が競争力の源泉となるという思い込みである。企業固有の技能の存在は、内部労働市場の存在とほぼ同義であり、ゲイリー・ベッカーやドーリンジャーとピオリの研究などに明らかなように、先進国共通にみられる。ただその技能の内容については、具体的ものは少なく、小池和男の「キャリアの組み方」がもっとも深く考えられた定義である。その概念を乗り越えるには、2つ目の生産性や競争力との関係が重要だが、それは小池の「知的熟練」の概念と関係する。それが競争力の源泉である可能性はあるが、少なくとも「企業固有の技能」は、それだけで競争力につながっているとはいえない。企業固有技能の「実」は、かなり複雑で、定義にもよるがさまざまなタイプがある。その解明は、小池以降の研究者の課題といえる。

目次

- I はじめに
- II 概念の誕生——ベッカーと氏原
- III 内部労働市場論における企業固有の技能
- IV キャリアの組み方
- V ILM 崩壊論と労働市場の流動化
- VI 小池解釈の位置づけ
- VII 知的熟練を含めた今後の研究への示唆

I はじめに

企業固有の技能 (firm-specific skill) は、その技能が当該企業でのみしか通用せず、ほかの企業では役立たない技能である。企業への労働者の定着性や企業が労働者を抱え込む現象を説明するのに、有効な概念である。ここで「企業固有の技能」と訳したのは、通常「企業特殊熟練」とか「特殊技能」と訳されているものと同じだが、筆

者は、この技能は何も特殊なものではなく、どこかの企業でも通用する「一般技能」と区別するためだけに使用されるもので、日常用語で用いられる「特殊」とはニュアンスが異なる。あえて「企業固有の技能」と訳している。企業固有の技能は、先進国ならばどの業種の企業にもみられるもので、なにも特殊ではない。

本稿では、まずこの概念に関する先行文献を整理し、そのなかで小池和男の解釈がもっともすぐれていることを論じる。彼が洋の東西を問わず、もっとも深く企業固有の技能を考察しているからである。そのうえで、企業固有の技能と密接な関連のある OJT (On-the-Job Training) や「知的熟練」にも言及する。

II 概念の誕生——ベッカーと氏原

経済学を少しでもかじっていれば、この概念

は、シカゴ大学のゲイリー・ベッカーが生み出したことで有名である。米国で、ウォルター・オイがベッカーよりやや早く企業固有技能（準固定的要素）を論じているが、なんといってもベッカーの人的資本論が有名である。彼は技能を企業固有技能と一般技能に技能をわけ、労働者が人的資本を形成する理論モデルを構築した。将来の高い技能（所得）を得るためには、「人的資本投資」を行い、その回収が高い所得につながるという枠組みである。そして企業と労働者の訓練費用の負担割合や、企業固有技能の役割を明示したことが彼の貢献である。

ところが残念なことに、「企業固有技能」の具体的な例示がほとんどない。あげている唯一といってよい例示は次である。

企業固有訓練（特殊訓練）の例として「軍は、ある場合は民間部門にとって格別有用な種類の訓練を提供する。しかし他の場合は、宇宙飛行士・戦闘機パイロット・ミサイル技術者のように民間部門にとってなんの役にも立たないような訓練を行う。このような訓練は、軍においては生産性が上昇するが外では全然（ほとんど）上昇しないから特殊訓練の範疇に入るであろう」（Becker 1975：訳 28-29）。

この例示では現実の企業組織のなかで、なにが具体的に「企業固有」なのか曖昧なままで終わっている。理論家であるベッカーからすれば関心が薄かったのであろうが、理論の発展には実証が伴わなければならない。それには、制度派経済学者のドーリンジャーとピオリ（D=Pと略す）の内部労働市場理論（ILM：Internal Labor Markets）をまたなければならない。D=PのILMは次項で詳しく論じるとして、その前に概念としてはベッカーより早く提示した日本の研究グループをみよう。

東京大学社会科学研究所の「京浜工業地帯調査」の結果から、調査リーダーの氏原正治郎らが提示したものである。彼は1950年代の京浜工業地帯の技能工の調査から、技能序列がみられることを発見したが、これはD=Pの内部労働市場と全く同じ内容である。

氏原（1966）のなかの「大工場労働者の性格」

から詳しく見よう。

京浜工業地帯の職場調査から、熟練の性格を2つの特徴で記す。先輩が難しい勘所を教えてくれないなど「熟練が秘伝的要素が強く、それが経験を通じてうけつがれてゆく」ことが第一の特徴である。第二の特徴は熟練が社会性をもたないことで、その原因は熟練の獲得が受動的たらざるをえず、「工業技術の立ち遅れは、技能を客観化し教育しうるものにせず、いつまでも手工的熟練の段階に止めている」ところにある。

しかし「このような熟練の特殊性格も、技術水準の高度化、作業過程の合理化とともに変質してきている」「今ではゲージをみてロールの間を変えることができるようになったから教えやすい。青写真やプリントを使っても教える。昔は各人まかせであったから、なかなかうまくゆかなかった」（氏原 1966：367-368）。つまり氏原は熟練が企業内性格を帯びる、つまり秘伝的要素がある理由を、わが国「工業技術の遅れ」に求めており、技術が進歩すれば、変化することを示唆している。

また調査結果の要約として次のようにまとめている（氏原 1966：382-383）。「職場内の秩序が、年齢を基礎とする労務者の序列によって支えられている」「労務者たちは、最初、特別の職業的訓練ももたず、職業意識ももたず、いわば偶然によって、職場に入ってくる」「前任古参の労務者の指揮と主導のもとに作業にしたがいながら、漸次『見よう見まね』で技術を修得する」「年功を積むにしたがって、技能を向上すると同時に序列が上がり、後任者の作業指導を行ない、面倒も見なければならなくなる」「このような過程を経て獲得された特殊な技能こそが、ある意味では日本の産業を支えている熟練的基礎であり、職場秩序を維持するところの権威である」。

などと調査結果をまとめ、そこから企業の封鎖性について論じる（氏原 1966：418-420）。労働者の労働移動が難しい理由を転居困難など5つほどあげ、それは一般的原因で、日本の場合、特殊的原因が加わっているとする。それは、わが国特有の労務管理政策である。

「年功的職場秩序を維持するように行われている。いいかえれば長勤続の基幹工を養成し、これ

を経営秩序の支柱にすえようとしている」。

まとめると、企業固有技能の本質を、日本の工業技術水準の遅れにもとめ、おそらく技術水準の高い欧米では、企業固有の技能や熟練、それゆえ年功的技能序列や ILM は存在しないと考えていたのであろう。

Ⅲ 内部労働市場論における企業固有の技能

ドーリンジャーとピオリ (D=P) は、米国 1950-60 年代の大企業ブルーカラーの調査から、内部労働市場 (ILM) を見出した。外部からの採用は最下層の職位でのみなされ、それより上位の職務は、内部から調達される。

D=P は、ILM の成立要因を次の 3 つあげている。

- 1) 企業固有の技能
- 2) 職場内訓練 (OJT)
- 3) 慣習 (custom)

小池 (1991) によると、「OJT でも内部化しない場合もある。職人的な職場では、見習いは OJT で技能を習うが、きわめて流動的な労働市場を形成している」(小池 1991: 94)。ゆえに OJT は、ILM の成立要因としては決定的なものではない。OJT=企業固有性ではないことについては、小池の OJT の定義に基づいて詳しく述べたものは、脇坂 (2020) である。

また先任権に代表される慣習も米国ブルーカラーの特色なので、先進国共通の要因として考察すべきは、1) の企業固有の技能だけである。D=P は、概念としてはベッカーを借用しているが、制度学派らしく、具体例をあげている。それは、職場における機械のクセや人間関係の特殊性である (Doeringer and Piore 1985: 訳 17-19)。

D=P は企業固有技能を、1) 職務の特殊性、と 2) 技術の特殊性から例をあげる。1) としては、たとえば「大量生産された機械でさえも仕事の遂行に大きく影響するような独特の操作上の特性がある。労働者は機械設備の動作音や匂いのわ

ずかな変化から問題を予測してその原因を診断することができることもある」。またチーム作業の例もあげ、「あるチームで作業をするのに必要となる技能が別のチームでの作業で必要となる技能とは決して同じではないという意味で特殊である」。

つぎの「技術の特殊性」としては、「機械設備の特定部分の特性を熟知しているオペレータであればより速く製造でき、また機械の故障を予知することも可能になり、したがって機械設備の停止時間を最小限にすることができる」。「特殊な技術はまた、いくつかの理由で詳細な計画や作業証明書、あるいは修理手引書として正式にはあまり記述されるものではない」。

自らの調査結果に基づく企業固有技能の特徴をあげているが、要するに職場で扱う機械のクセやそれを扱う労働者どうしの人間関係に基づく作業の固有性である。たしかに、この要因が、同業種であっても他企業への移動を妨げるものとなり、定着性を高めると理屈ではいえる。

1 D=P の新版序論による評価

D=P は、1971 年の初版旧著の『内部労働市場とマンパワー分析』の本文は全く変えずに、1985 年の新版では、「再考」として序章に長文の考察を加えた。ポイントは、旧著がベッカーなどに基づく新古典派理論と親和的な面があったので、それを捨て、制度学派らしく有機的制度的社会的要因の ILM における重要性を強調していることである。

ここで問題となるベッカーの企業固有性に対し、D=P の批判のポイントは、理論が適用される対象の限定性である。長くなるが、全文引用しよう。

ベッカーの訓練費用の仕組みは、「その技能が幅広く活用されており、また使用者が（そういった技能を保持する）熟練労働者を獲得するために競争しなければならない場合にのみ機能する」(Doeringer and Piore 1985: 訳 10)。「当該技能が企業固有な場合、熟練労働者は使用者の提示するいかなる賃金でも受け入れるかまたは非熟練労働者の賃金水準で他の使用者のもとで働くしかないことになる。ゆえに、労働者が技能訓練の費用を負

担するインセンティブは起きず、企業が自ら費用を負担しなければならない。技能訓練費用の回収するに足る期間にわたり従業員が企業に在籍するという保証がないためである」。

訓練費用の労使の負担割合と離職行動について、批判しているようにみえる¹⁾。

ほかに暗黙の契約理論や情報の特殊性の議論に触れるなかで、新古典派的再定義の限界を指摘する。企業固有技能の場合は「他社で得られる以上の賃金を支払うわけだが、その代替的な賃金はどれくらい高くあるべきか、という点は不明」で、労使の交渉プロセスに関する理論を必要とする。そして、「このような窮地に立たされるのかを説明し得たとしても、どのようにそこから抜け出せるのかに対する解答は出し得ないであろう」。

要するに、ILMの企業固有技能の説明について、新版では経済学的研究の進展を期待していないわけである。つまり新古典派と両立する理論の工夫を切り捨てている。そして代替的アプローチとして、社会的集団の要因を強調する議論をしているわけである。

2 小池(2003)の新版序章に関する評価

小池は、この新版序章の記述に関して批判的である。短い字数の制約のある紹介、書評のなかでの議論である。D=P 新版の説明では、「ILM論はどこにでもあてはまりすぎる。それなら ILM は、いつの時代、どのような産業や規模にも普及することになる」(小池 2003)、つまり ILM が理論として有していたどの国でもみられる「普遍主義」が、「いったん否定されてしまうと、一挙に極端な多様性に向かってしまう。それぞれの社会や国、時代に特有な慣行、ルールが主役を演じるという、はなはだしい多様性を強調することになろう」(小池 2003: 10)。

小池の不満は、「配分と価格づけが先任権など米ブルーカラーの慣行や制度による」面をあまりに強調しすぎ、「先進各国にかなり共通してみられるやや普遍的な傾向を軽視している」ことにある。普遍的な傾向とは、いうまでもなく「労働の価格づけとその配分が外の労働市場より企業内を優先する」、いわゆる ILM そのもののことであ

る。たしかに、D=P 以後の研究をみても、オスターマンの米国ホワイトカラー研究や先進各国にも ILM がみられることが示された。

オスターマンは、ホワイトカラーの代表的職種 の 4 つ、販売職、管理職、コンピュータ・プログラミング職、事務職について、アンケート調査を用いて内部化の程度を測っている (Osterman 1984b: 173)。仕事の階段 (job ladder) の最上位の仕事で企業の外部から採用するのが一般的な職場の割合は、それぞれ 25, 10, 40, 25% であった。管理職がもっとも閉鎖的で、コンピュータ職が開放的であるが、ホワイトカラー職種間の違いよりも、ILM の共通性を強調している。ちなみにオスターマンは、その後の米国の変化に応じて、ILM の衰退・崩壊や労働市場流動化を強調しているが、これについては後述する (Osterman 2003)。

なおオスターマンは、編著の冒頭紹介文の章で ILM について詳述しているが、企業固有の技能や訓練に対する関心は薄い。わずかに技能の固有性 (skill specificity) と OJT について、内容を論じずに項目をあげているだけである (Osterman 1984a: 13)。

とにかく ILM を深く解明するには、小池と同じく、できるだけ普遍的な要因で枠組みをつくり、そのうえでの差異をみるのが建設的であると筆者も考える。

企業固有技能の考察における、この観点の重要性を再確認したい。このことは誤解に基づく国際比較の説明を排することにもつながる。

IV キャリアの組み方

さて小池は早くから、企業固有の内容を、D=P のような機械のクセにたよらず、独自の考察を加えている。それが「キャリアの組み方」である。

教科書『仕事の経済学 (第3版)』の説明では以下である (小池 2003: 158-161)。

まず ILM で必須な「キャリアの成立」には 2 つの条件が必要とする。a) 高度の技能、b) 長期の見通しが可能であること。a) について、OJT による訓練コスト、すなわち不慣れによる効率低下、は高度な技能を要する仕事ではきわめ

て高い。そのコストを低めるには、やさしい仕事からより高度な仕事へ経験していけば、訓練コストは下がる。これがキャリアの成立であり長期の見通しが必要とされる。

このキャリアが企業内的性格をもちやすいのは、複数の企業にわたってもキャリアは成立する（傍線は引用者）が、訓練コストを考えると、それを小さくするキャリアを構築する一貫した主体がない（傍線は引用者）。また企業を移動しても損にならないようキャリアを形成するには、どこまで技能を習得したか明瞭でなければならない。ゆえに企業内移動のほうが少ないコストでキャリア形成できる。

より上方の仕事に移動する場合、個人ごとの技能修得度の情報が必要である。これも企業内キャリアのほうが有利である。ここから「企業固有」の性格が生じる。つまり、「かりに個々の仕事が企業を通じ全く同一としても、それぞれの仕事をどのようにキャリアに組み込むかには自由度がある」（小池 2005：160）。これが小池のいう「企業固有技能」の内容である。なぜ企業で違いが生じるかは、労働力構成の違い、製品構成の違い、機械の新旧など、企業の政策や環境、歴史、伝統の違いによって生じる。この企業固有の程度は、10-20%程度であろうとしている。

b) の長期の見通しが可能という条件は、キャリア形成には長い期間がかかるので「やや安定した市場をもつ大企業」が有利である。職人的技能の分野や小企業では成立しづらい。

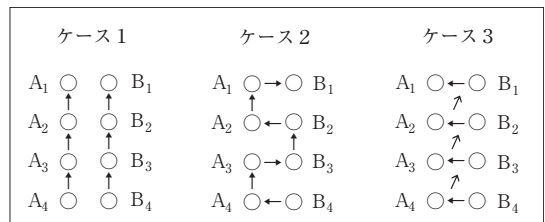
1 図による説明

このキャリアの組み方を、小池が最初に提示したのは、1977年の製造業ブルーカラーの日米比較のなかにおいてである。図入りで説明しており（小池 1977：224）、わかりやすいので長文だが引用する。

「（機械設備や操作が同じとしても）個々の職務が同じになる保証はない。作業単位を少ししか含まぬ職務にするか、その組み合わせをどの程度にするか、なん人で操作するかは自由度がある」「かりに個々の職務の内容が企業をこえて共通だとして。その場合でも、職務群の範囲、そのなかで

の昇進の順序は共通するとは限らない。たとえば図1のごときケースがありうる。ケース1では、 $A_1 \rightarrow A_2 \rightarrow A_3 \rightarrow A_4$ という昇進ルートは、 $B_1 \rightarrow B_2 \rightarrow B_3 \rightarrow B_4$ とはまったく独立している。Aのルートに属する労働者の熟練は、 $A_1 \sim A_4$ の職務をこなせるだけで、B群の職務はこなせない。ケース2となると、労働者はA群もB群もこなせる。明らかに熟練がちがう。ケース3にあっては、キャリア全体としての熟練は、ケース2とかわらないが、その途中ではくいちがう（傍線は引用者）。こうした企業内的性格は、昇進ルートが深いほど、いいかえればキャリアの中でこなす職務が多いほど強いであろう。タイプC（熟練がかなりの期間にわたって高まっていく内部昇進制タイプ）は企業特殊的になりやすい。他方タイプD（比較的短い期間熟練が高まっていく半熟練労働者）はそのキャリアが浅いため、企業内的性格をもちにくいであろう」。

図1 さまざまな昇進ルート



出所：小池（1977）

これ以上「キャリアの組み方」についてわかりやすい説明はないので、長い引用になったが、非常に論理的である。これは製造業ブルーカラーの例をもとに展開されたものである。ゆえにタイプCのように長期間熟練向上するキャリアがどれだけ多く存在するかは疑問符のつくところだが²⁾、少なくとも現代のホワイトカラーの職務であれば、より企業固有技能を説明するのに有効な概念であろう。

小池教科書にある大企業を念頭においているという言明や日米比較の調査対象が大企業職場なので、大企業でキャリアが深くなりやすい、それゆえ企業固有技能になりやすい、ことは説得力のある議論である。

2 他の説明との違い——基本的に小池解釈にしたがう

心理学などに基づいた職場風土論で説明すると、国による差を強調するか、あるいは個別の職場の違いを焦点においた解釈になりがちである。

「日本的」労働市場、あるいは熟練論について、職場風土や雰囲気などを中心に展開すると、どのような規模の企業でも ILM は成立してしまいかねない。人間関係の良い小企業では、独特の職場慣行があり、ほとんど離職せず昇進していくことになる。こういった中小企業の職場はあるかもしれないが、ILM が普及しているのは、洋の東西を問わず、大企業（正確に言えば、ある規模以上の企業）である。D=P が ILM 論を展開した著書で、二重労働市場論概念をつくり、ILM が成立するのは、第一次市場（primary market）、すなわち大企業の労働市場だけであることを発見したのは制度学派らしい。しかし、ILM の基礎となる企業固有技能を、機械のクセや人間関係にその内実を求めると、ややもすると論理矛盾に陥る。

これらの欠点を、小池の「キャリアの組み方」は、かなりの程度、免れていると評価できる。小企業では、キャリアが少なくとも深くは組めないので転職でキャリアをつくっていくしかない。しかし、労働移動したときキャリアを構築する一貫した主体が存在しない。それゆえ企業固有の部分は少ないと解釈できる。

なおキャリアと大きく関係する OJT（On-the-Job Training）について、脇坂（2020）にしたがって少し見ておこう。ベッカーは OJT の内容について定義していないが、その後の米国の標準的な労働経済学の教科書によると、OJT の定義は、Off-JT を含むすべての訓練が含まれている。職場内外のフォーマル・トレーニングのプログラムだけでなく、経験豊富な労働者の後見のもとでのインフォーマルな作業も含まれる。かねがね小池は、「インフォーマル OJT」の重要性を強調してきたので³⁾、範囲が広がることはいいのだが、職場外で行われるフォーマルな訓練まで含まれているので、本稿が対象とする「企業固有の技能」との接点が見出しづらくなってきている。

その後 OECD などの研究では、職場でのインフォーマル学習の研究に焦点が移っており、ILM、つまり企業内キャリアとのつながりが希薄化しているようにみえる。あるいは ILM を前提とする議論になっているのかもしれない。

3 キャリアの組み方と企業内分業

この節の冒頭で、キャリアの組み方がなぜ企業によって違いが生じるかを説明した。そのなかの労働力構成の違いに着目して、企業内分業を考えよう。アダム・スミスの分業論につながるからである。彼は、古典派体系を築いた『国富論』（1776 年）を分業論（第 1 章）からはじめる。そこでは、ピン製造業の実例をあげる。ピンは、衣服製作に不可欠な生活必需品であり、英国では 17 世紀に工場生産方式が導入され、18 世紀半ばには、あらゆる地方都市で 200 人を上回る大規模な工場があった。

その実態を観察していたスミスは、針金を引き伸ばす、それを真つすぐにする、切断する、尖端を尖らす、ヘッドを支えるために反対を削る、など約 18 の作業工程に細分化され、その作業を個々別々の労働者によって遂行される工場もあるし、同じ人間が、時に応じて、そのうち 2 つか 3 つ行う工場もある。企業により労働力編成が異なり、分業も異なっている。

そしてスミスはいう。この工程をすべて 1 人で遂行すると、1 日 1 本もつくれなかったであろうが、これを 10 人で分業したら、10 人で 4 万 8000 本、1 人平均 4800 本以上、製造できるという。たしかに 1 日 1 本と 4800 本では、圧倒的な差である。

なぜこれだけ生産性が向上するかといえば、1) 1 つの作業に特化することによる個々の労働者（職人）の技能の向上、2) 1 人で行うときの作業移動などの時間節約、3) 作業内容の繰り返しにより、道具や機械の発明が促進される、ことをスミスはあげる。

労働者の目線にたつて 1) に着目しよう。分業により技能が向上するか否かである。スミスの例ではこれ以上わかりづらいので、突飛ではあるが、プロ野球選手の大谷翔平における「二刀流」

の分業に及ぼす効果で考えよう。脇坂（2025）では、投手も野手も1人がこなす「二刀流」がチーム内の分業体制を変える可能性を指摘した。やや専門的になるが、指名打者制度（DH）のもとでそれが可能なことを示した。

しかし、もともとDHは、野球の分業を推進してきた制度である。それをどのように考えるか、である。

野球の分業まで広げて二刀流やDHを論じたのは筆者だけだと思っていたが、1人だけいた。元CIA工作員で『ニューズウィーク』のコラムニストであるグレン・カールである。そのタイトルも「二刀流大谷とDHとアダム・スミス」である（カール 2025）。

カールは、アダム・スミスの例をあげ、野球の中にDH制度が導入されると、野手と投手の分業が進展する。それによって、生産性が高まる。それなのに、大谷のパフォーマンスはスミス以前の世界、つまり強靱な「一人親方」の世界だとする。

筆者の関心とよく似ているが結論は大きく異なる。たしかにDH制度の導入により、チームの生産性は、強さという面で高まったことは間違いない。脇坂（2025）では、日本シリーズやセパ交流戦の結果から、それを示した。相対的に守備は下手だが、打撃がよい選手が加わることによって、チームが強くなるというルートが分かりやすい。

しかし、筆者の見方では大谷は決して「一人親方」ではない。他の選手も含めた形でチームに貢献している。チーム全体でみると、二刀流選手が加わることによって、投手陣の層が厚くなる。また打撃でも貢献すれば、報酬額にもよるが、人件費あたりのパフォーマンスは大きく向上する。また二刀流を続けることにより、その選手（大谷）の投打の能力が向上する可能性もある。石田（2024）によれば、「投手は、相手打者の気持ちになって弱点をつく投球ができる」「打者としては、投手としての自分の経験から相手投手の投球パターンを推測しやすくなり、打撃パフォーマンスがあがる」。これが大谷の理想であり、めざすものである。

ゆえに一人親方というより、現代の用語でいえば、すぐれた「多能工」に近い。

分業の形が変化すれば、キャリアのルートも変わることを、野球に詳しい人であれば、理解してもらえるだろう。ただ大谷翔平のケースは、企業（球団）内固有性をもたず、むしろ他球団にも通用する技能形成であるが、具体的な事例をみるために、あえて記した。

V ILM崩壊論と労働市場の流動化

わが国では、事実の検証というより、望ましい労働市場という意味での議論で、終身雇用崩壊論、流動化論が、かなり早くから主張されてきた。

米国では、ミクロ経済学者は労働移動が活発な市場を前提に理論化がはかられてきたが、現実に基づいた制度学派は、ILMを軸に議論されてきた。

その米国でも大きな構造変化、とりわけ西海岸での技術革新とその担い手の登場を背景に風向きが変わる。世紀の変わり目ごろから、いわゆる「バウンダーレス・キャリア」、1つの企業にとどまらずキャリアを形成していく姿が推奨されるだけでなく、研究の注目もあびる。

流動化必然の議論にはさまざまなタイプがあるが、注目すべきは技術進歩が流動化を促すというものである。過去にもさまざまな技術と労働の議論があった。単なる機械化だけでなく、ロボット化、マイクロエレクトロニクス化、オフィス・オートメーション化、最近ではAI普及の労働に対する効果である。一言でいえば、多くの労働が単純化、標準化され、企業固有の部分が消え、労働市場は流動化するというものである。

オスターマンもILM崩壊論（正確にはILM衰退論）を打ち出し、新しい労働市場に米国の繁栄を見出そうとする（Osterman 2003：第2章）。

彼らによると、戦後の米国企業は、「家族としての企業」あるいは「キャリアの内部化」として労働市場を形成したが、世紀の変わり目ぐらから、それらが崩壊したという。その証拠として勤続年数の短期化（1983年→1998年）などから流動化をみているが、実証根拠としてそれほど強いものは見当たらない。

オスターマンたちに限らない点だが、新規産業勃興期の企業には、当然ILMはなく、ベンチャー企業などが成長し落ち着いてくれば、ILMが普及してくる可能性が大きい。

なお雇用システムの国際比較のモデルをつくったロンドン大学のマースデンは、日米だけでなくヨーロッパ諸国の文献を渉猟し、4つのタイプを導き出している。製造業ブルーカラーを念頭においた文献研究だが、大きくいってすべてILMを前提にしている (Marsden 1999)。ILMについての国による違いに基づいた雇用システム論である⁴⁾。

VI 小池解釈の位置づけ

小池の「キャリアの組み方」の吟味に入る前に、彼がいつも強調していたILMの先進国共通性を確認しておこう。というのは、すぐれた経済学者・社会学者でも間違えることがあるからである。雇用・教育・福祉をトータルにとらえ、『日本社会のしくみ』という新書にまとめた小熊英二は、1点をのぞき、とても丁寧に調べ貴重な学術貢献をしている。

その1点とはILMの国際比較の部分である。ふつう図2のように、労働市場はおおきくいえばILMと外部労働市場に分かれる。小熊は採用慣行を説明するのに、左のILMが日本で、右の外部労働市場が欧米企業とした (小熊 2019: 103)。これほど優れた学者でも、D=Pなどの議論まではいきつかなかったのであろう。図の引用文献は、田中博秀の1980年の著書である。田中は旧労働省出身で、行政官として活躍されたが、当時の官庁の雰囲気からなのか、ILMの共通性には全く無視されていた。トヨタ自動車について触れ

ていても、彼の図式は、トヨタはもちろん先進国の大企業の分類になじまない。小熊はそれを前提として「日本」を論じているので、彼の議論は国際比較のところをスキップして読まねばならない。

さすがに労働プロパーの研究者は間違えないと思うが、以上のように、いまだ過去の事実とは異なる日本企業の負のイメージから脱却できない人が多い。

小池はそこを若いころいち早く脱却し、ILMや技能、そしてOJTの深いところまでせまっている。

さて小池「キャリアの組み方」論の少し弱いところと思える点は、先の引用文 (IV1) の下線部の箇所にある。ケース3とケース2は、職務経験は全体として同じだが途中では違うという点である。ポイントは、先の図1で、すべての職務を経験するのに、どのくらいの期間を想定するかにある。途中で労働移動を妨げる企業固有性が生まれるには、最低10年、もしくは20年程度の深いキャリアのある仕事 (OJT) であろう。ところがその期間をすぎれば、A社でもB社でも労働者は同じ職務経験しているので、移動の障壁はなくなる。青壮年期の定着性は説明できても、全て職務をこなしてからの中年期は説明できない。論理的にはある年齢、勤続年数から離職率が高くなるはずだが、事実は逆である。

おそらく昇進にしたがって、レベルの違う段階の職務が発生するので、その固有性を論理に加える必要がある。ただ組織はピラミッドだから、上位の職務やポストは少なくなっていく、選別されなかった労働者が離職していくストーリーが考えられないわけではない。

これまでの議論をまとめると表1のようになる。小池の議論がユニークにみえる理由がかいまみえる。節をあらためて述べよう。

VII 知的熟練を含めた今後の研究への示唆

繰り返すが、企業固有の技能は日本特殊なものではない。多くの論者がほかの図式にのっとって「企業特殊熟練」という用語を使用しているので、

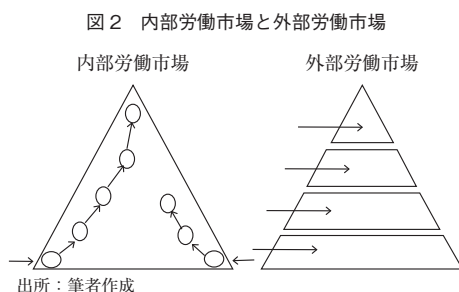


表1 企業固有技能の概念

	機械のクセなど	キャリアの組み方	知的熟練
日本特有	(1) 氏原 (労務管理)	(3) (J1)	(5) (J2)
先進国共通	(2) D=P	(4) 小池	(6) 三谷 (フランス)

出所：筆者作成

今回の主たる先行研究をまとめてみよう (表1)。

縦軸は、日本特有か先進国共通か、をあらわす。横軸は、企業固有技能の内容で、機械のクセ (ほかにさまざま) か、キャリアの組み方である。2×2で4つのタイプがある (表1には知的熟練の欄も加えている)。

氏原に代表される日本的熟練がセル (1) になり、このカテゴリーには、ほかの論者を含めれば、その内容についてさまざまなものがある。セル (2) はD=Pの旧版における議論そのものであり、米国特有でなく先進国どこでもみられる。セル (4) は、小池の「キャリアの組み方」の議論である。そしてセル (3) の (J1) は、日本にだけ特有にみられるキャリアの組み方の議論である。本稿では扱わなかった「ジョブ・ローテーション」あるいは多能工が、日本で多くみられ他国にはない、というタイプの議論である。このカテゴリーにはいる論者は、キャリアの組み方という用語ではなく、「柔軟性」など別の用語を用いたり、(特に製造業ブルーカラーにおいて) 日本では普及しても、海外では困難であると議論している。

(J1) は、ある意味、事実発見としては小池 (1977) の日米比較で強調されたところだが、論理的には (4) が小池の企業固有技能そのものである。

さいごに、小池を世界的に有名にした概念に「知的熟練」 (intellectual skill) がある。これとの関係を見ておこう。知的熟練については、小池 (1997) がもっとも入手しやすく、わかりやすいので、それにしたがって説明しよう。小池 (2005) の教科書も内容はほぼ同じである。

「知的熟練」とは、問題と変化をこなすノウハウである。「問題」とは製造現場でいえば、品質不良などの問題が起こったときに、それを検出し、その原因を推理し、さらにその原因を直すことをいう。「変化」とは、生産量、製品の種類、生産方法、人員構成などの変化である。その作

業に対応することのできる労働者の技量が「知的熟練」である。ホワイトカラーの場合は (小池 1997: 3章)、専門領域のなかで多くの業務を経験することにより、問題と変化に対応する技量をたかめる。

この知的熟練により、キャリアを、タテ (昇進)、ヨコ (ジョブ・ローテーション) だけでなく、深さを含めてとらえることに成功した。この知的熟練の内容をみると、やはり企業固有のものにならざるをえない。とくに問題や変化が多い職場では、ほかの企業と同じような問題や変化が起こる可能性が小さいと考えられるからである。

明らかに先進国の職場では、知的熟練の企業固有性が増すと思われるが、日本特有か世界共通かは、研究が少なくわかりにくい。ただ元神戸大学の三谷直紀の研究から、フランスでは相当、知的熟練がみられることがあきらかになっている。

三谷 (1999) では、1992年の国立統計経済研究所 (INSEE) の「労働費用および賃金構造調査」を用いてフランスの賃金制度について迫っている。そのなかに作業組織についての設問があり、持ち場の移動、多能工、部門間協力のほかに、「異常への対応」という項目がある。その内容は、「生産あるいはサービスの過程で小さい事故が発生したとき、労働者自ら問題を解決するように仕向けますか? それとも労働者は何より先に職制のところに告げに行くことを要求しますか?」である。フランスの製造業で、前半の「異常への対応で自ら問題を解決するように仕向ける」と回答した割合は、全体で63.1%である。500人以上の大組織で79.1%とやや高いが中小規模でも半数を超える (三谷 1999: 68-69)。この「異常への対応」は、それができれば、小池の「知的熟練」そのものである。知的熟練が日本独自のものでないことは、ほぼ確実である。そこで先の表1では、セル (6) に三谷の名を挿入した⁵⁾。

この知的熟練が世界的に有名になったのは、生

産性向上や競争力に直結すると解釈されたからである。小池の議論には、そこへの言及はある意味抽象的にしかなく、法政大学の梅崎修が、その欠点？を補充した（梅崎 2022）。

梅崎（2022）の研究は、小池の知的熟練の指標が受け身なもの（反応）になっているので、改善や生産性向上と熟練の関係が論理的につながっていないと批判する。調査事例から、生産性向上につながったポイントは、技能者の「工程設計力」だとする。こういった研究は小池の議論を非常に建設的に批判したもので、工程設計力をも含めて「知的熟練」とよべば、むしろその重要性を再確認したものともいえよう。ただし生産性向上に資するかどうかの議論の結論には、まだ慎重でなければならない（脇坂 2023）。今後の研究課題である。

企業固有の技能に虚実があるとすれば、「虚」には、表1から明らかなように、2つの意味での誤解があると思われる。1つには、日本にのみ存在、2つには、この技能が競争力の源泉となるという思い込みである。うえで説明した「知的熟練」が競争力の源泉である可能性はあるが、少なくとも「企業固有の技能」は、それだけで競争力につながっているとはいえない。

「実」は、やはり複雑である。小池が、それを解明する道具立てはしたが、それに従って解明した研究はほとんどない。筆者を含め今後の研究者の課題である。

- 1) 大橋（1990：第2章）では、理論モデルから、もし労働者が企業の雇用政策について正確な情報を持ち、合理的な期待をするならば、熟練労働者の賃金がその限界生産性を上回るような事態がたとえ発生したとしても、企業は必ずしも彼らを解雇しないことを示している。このことは「労働の準固定的生産要素としての性格を強め、日本の終身雇用制や米国の先任権制度の1つの経済的基盤をなす」（大橋 1990：58）としている。D=Pは賛同しないかもしれないが、新古典派のアプローチから、このような研究がいくつかあらわれた。訓練費用の負担割合が労使ともにゼロでない場合、「共同投資」の契約といえる。それが準固定的性格につながる。
- 2) 製造業ブルーカラーであっても、企業内で長いキャリアを歩むものは多い。たとえばトヨタ自動車では、通常は「工長」が最高のポストだが、ホワイトカラーとされる管理職にも昇進し、最後は副社長になった事例もある（野地 2018）。
- 3) 小池のインフォーマル OJT の概念やその後の OECD などにおけるインフォーマル学習については、脇坂（2019, 2020）。
- 4) マクロデータの国際比較に関しては、『平成 25 年版労働経

済白書』がよい。年齢別平均勤続年数などが算出、掲載されており、日本がとりわけ長期雇用の国ではないことがはっきりする。

- 5) 三谷の先駆的研究以降、OECD の PIACC 調査で 2020 年代に似た研究がある。三谷直紀氏による指摘で、筆者のこれからの研究課題である。

参考文献

- 石田雄太（2024）『大谷翔平野球翔年Ⅱ——MLB 編 2018-2024』文藝春秋。
- 氏原正治郎（1966）『日本労働問題研究』東京大学出版会。
- 梅崎修（2022）『日本のキャリア形成と労使関係——調査の労働経済学』慶應義塾大学出版会。
- 大橋勇雄（1990）『労働市場の理論』東洋経済新報社。
- 小熊英二（2019）『日本社会のしくみ——雇用・教育・福祉の歴史社会学』講談社新書。
- カール、グレン（2025）「二刀流大谷と DH とアダム・スミス」『Newsweek』2025 年 11 月 4・11 日号。
- 小池和男（1977）『職場の労働組合と参加——労資関係の日米比較』東洋経済新報社。
- （1991）『仕事の経済学（初版）』東洋経済新報社。
- （1997）『日本企業の人材形成——不確実性に対処するためのノウハウ』中公新書。
- （2003）「ドーリンジャー＝ビオレ『内部労働市場』」『日本労働研究雑誌』No. 513, pp. 8-11。
- （2005）『仕事の経済学（第3版）』東洋経済新報社。
- 野地秩嘉（2018）『トヨタ現場の「オヤジ」たち』新潮新書。
- 三谷直紀（1999）「フランスの賃金決定制度について」『国民経済雑誌』第 179 巻第 6 号, pp. 61-75。
- 脇坂明（2019）「OJT 再考」『学習院大学経済経営研究所年報』33 巻, pp. 59-89。
- （2020）「キャリアとしての OJT——OJT 再考」『Business Labor Trend』2020 年 4 月号。
- （2023）「書評：梅崎修『日本のキャリア形成と労使関係——調査の労働経済学』」『日本労務学会誌』24 巻 1 号, pp. 71-74。
- （2025）「計画的偶発性と創造的対応——大谷翔平のキャリアに着目して」『学習院大学経済論集』第 62 巻第 3 号, pp. 65-81。
- Becker, G. S. (1975) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Second Edition*, New York: NBER. (=1976, 佐野陽子訳『人的資本——教育を中心とした理論的・経験的分析』東洋経済新報社)
- Doeringer, P. B. and M. J. Piore (1985) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, D. C. Heath and Company. (=2007, 白木三秀監訳『内部労働市場とマンパワー分析』早稲田大学出版部)
- Marsden, D. (1999) *A Theory of Employment Systems: Micro-foundations of Societal Diversity*, Oxford University Press. (=2007, 宮本光晴・久保克行訳『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)
- Osterman, P. (1984a) "Introduction: The Nature and Importance of Internal Labor Markets," *Internal Labor Markets*, MIT Press.
- （1984b）"White-Collar Internal Labor Markets," *Internal Labor Markets*, MIT Press.
- （2003）*Securing Prosperity: The American Labor Market: How It Has Changed and What to Do about It*, Princeton University Press. (=2003, 伊藤健市・佐藤健司・

田中和雄・橋場俊展訳『アメリカ・新たな繁栄へのシナリオ』ミネルヴァ書房)

Smith, A. (1977) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, University of Chicago Press. (=2020, 高哲男訳『国富論』講談社学術文庫)

わきさか・あきら 学習院大学名誉教授。主な著作に『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, 2018年）など。労働経済学専攻。