

## キャリアとしてのOJT——OJT再考

学習院大学経済学部教授 脇坂 明

JILPTは2月17日、学習院大学経済学部の脇坂明教授を講師に迎え、「キャリアとしてのOJT——OJT再考」と題する研究会を開催した。本報告では、故・小池和男氏（2019年6月18日逝去）によるOJT(On-The-Job Training)研究の業績を題材に、今後の能力開発、労働市場研究の方向性を提言している。以下、その概要を紹介する。（構成：奥田栄二）



## 1 OJT概念の混乱

## OJT=企業特殊熟練？

労働経済学の教科書では、OJT=企業特殊熟練として論じられることが多い。これは、米国の経済学者ゲーリー・ベッカーの、いわゆる企業特殊熟練、一般熟練の構図から捉えられたものである。ベッカーは、OJTで学ぶものはその企業でしか通用しないことを前提として、その訓練費用の負担を誰がするか（本人か、企業か）について理論的に説明を行った(注1)。

しかし、小池(1991)では特殊性の説明として、「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」としている。職人を事例にして、企業を転々とする人でも、OJTにより技能を形成する層がいることを示している。

要するに、職場で仕事をしながら訓練し技能向上することと企業固有（特殊）性は関係がない。ドーリンジャーとピオリは、内部労働市場（ILM：Internal Labor Markets）を構成する3要因として、①企業特殊熟練、②OJT、③慣行（先任権）を挙げているが、①=②とはしていない(注2)。

ドーリンジャー・ピオリの内部労働市場論では、特殊熟練の内容について、その代表例として、機械のくせや一緒に働く仲間の人柄を挙げている。しかし、小池(2003)は、この説明では、「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」と批判している。

一方、小池氏は、その著書『職場の労働組合と参加』（1977）において、企業特殊性の内実は、「キャリアの組み方」にあると考えた（図表1）。企業特殊性とは、人間関係や機械のくせではなく、全く同じ職務だとしても、どういう昇進ルートで上がるかで違って来る、と捉えた。

例えば、ケース1の場合、A<sub>2</sub>の仕事の前にA<sub>4</sub>、A<sub>3</sub>しかしていない（Bの職務群の経験がない）。ケース2で

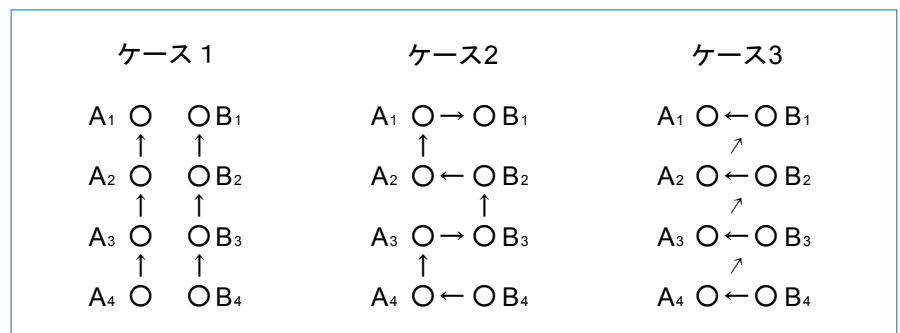
はA<sub>2</sub>の仕事の前にA<sub>4</sub>、A<sub>3</sub>だけでなく、Bの一部の仕事（B<sub>4</sub>、B<sub>3</sub>）も経験している。そのため、ケース1の企業からケース2の企業には簡単に移動できないことになる。

しかし、小池氏がこの点を指摘した1977年当時で、すでにOJT=企業特殊性の構図は普及しており、ほとんどの議論がベッカーの人的資本論の枠組みでなされ、以降、OJTは、「流動化・定着化」に関連して論じられることが多くなった。特に労働経済学では、OJTは企業の定着性・流動化の議論に使うことが多い。しかし、これは基本的に間違っており、OJTは企業特殊性や流動化・定着化の議論とは別個の概念として捉えるべきものである。

## 小池和男氏のOJT論

では、小池(2005)のOJTの定義

図表1 さまざまな昇進ルート



資料出所：小池和男(1977)『職場の労働組合と参加』。

とは何か。小池氏は、OJTについて「幅広く深い実務訓練」と定義し、次のように説明している(以下、下線は報告者)。

「OJTとはよく使われるが、この内容はけっして明らかではない。言葉としては実務につくことが訓練になるという意味で、具体的には現代日本の職場で日常的にみられることにほかならない。…OJTとはこうして実務経験をかさね技能を修得することをいう。

それはけっして新人の間だけではない。…人事の技能の修得とはまさしく実務経験OJTなのである。

だが、OJTとはわかりにくい。まず仕事そのものと区別できない。時間も場所も仕事と重なる。教えても自分の仕事があり指導専任ではない。」

つまり、OJTとは、定量化しにくい概念といえる。定量的・定性的調査でもOJTの中身を知るうえで、研究者の間でコンセンサスが必要なのだが、あるのはイメージでしかない。私見では、OJTは重要であるにもかかわらず、明確な定義がない状態にある。

### インフォーマルOJTの重要性

小池氏は、企業内訓練のタイプとして、OJTとOFF-JTに分け、フォーマルとインフォーマルに分けて分類している。フォーマル/インフォーマルの区別は、予算(人員)がつくか否かで分けられている(図表2)。

そして、次のようにOJTの把握法を整理している(以下では、OJTは「インフォーマルOJT」を意味する)。

「この本の方法はOJTを労働者のキャリアとしてとらえる。キャリアとは「長期に経験する関連の深い仕事群」をいう。…これまでOJTという言葉で個々の仕事への訓練を重視する見解が多かった。それでは…、高度なOJTの真髄をとらえるのはむづかし

い。これにたいしキャリアととらえるならば、OJTの内容はその広がりと深さという指標で測ることができる。

OJTは適切なキャリアを形成するとき、修得コストが最小になる。…そうじて知的熟練の形成は、実際にはそのキャリアすなわち長期の仕事経験にほかならず、その解明は、採用からはじまり、技能の向上するかぎりで経験の内容を究明することになる。」

つまり、小池(2005)では、OJTを「フォーマルOJT」(初期の予算と人員がつくもの。例えば、最初の3カ月、1年、長くても2年の期間)と「インフォーマルOJT」に区別している。そして、小池氏は、フォーマルOJTは、技能・技量を上げるうえで主力とは捉えておらず、技能・技量を上げる本筋はインフォーマルOJTと考えていた。

### インフォーマルOJTの効果

インフォーマルOJTの効果を示す研究としては、米国の新古典派経済学者ケネス・アローが紹介したホンダール効果がある(Arrow(1962))。スウェーデンのHorndahl製鋼所で、15年間、設備投資なしで生産性が年率2%上昇したとする事例である。これをアローは「Learning by doing」の効果とみている。これこそ、インフォーマルOJTそのものの効果と考えられる。ただし、従業員が仕事をしながら学習した効果、すなわち、インフォーマルOJTの効果の研究は長期(少なくとも5年程度)のデータを必要とすることから、その計測は難しい。

### OJTの既存調査

では、我が国の既存研究・調査はど

図表2 企業内訓練のタイプ分け

	フォーマル	インフォーマル
OJT	(A)	(B)
OFF-JT	(C)	(D)

資料出所：小池(2005)。

注) フォーマル/インフォーマルの区別は、予算(人員)がつくか否か。

のようにOJTを定義・把握しているのだろうか。まず、「能力開発基本調査」(厚生労働省)を見ると、OJTの定義として、事業所調査では、「計画的なOJT」について、「日常の業務に就きながら行われる教育訓練(OJT)のうち、教育訓練に関する計画書を作成するなどして教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定めて、段階的・継続的に実施する教育訓練」としている。また、「教育訓練計画に基づき、ライン長などが教育訓練担当者として作業方法等について部下に指導することなどを含む」との例示もある。

一方、企業調査では、重視する教育訓練がOJTかOFF-JTかの設問を設けているが、ここでのOJTの定義では、「日常の業務に就きながら行われる教育訓練」で「直属の上司が業務の中で作業方法等について、部下に指導することがこれにあたる」としている。この定義では、フォーマルOJT、インフォーマルOJTのいずれも入っていると考えられるが、計画的OJTに限定していないことから、この設問のOJTはインフォーマルOJTを重視するのか、OFF-JTを重視するのか、とも読める。ちなみに、平成30(2018)年度の当該設問(正社員について)では、OJT重視が73.6%、OFF-JT重視が24.5%となっている。経年で見ても、OJT重視は安定的に推移している。

次に、製造業30人以上の企業を対象としたJILPT2017年調査では、OJT指標として、「(ものづくり)人材の育成・人材開発にかかる日常業務における取り組み」(16項目)の質問

を設けている。そのうちOJTの取り組みで注目されるものとして、以下の項目がある（（ ）内は回答割合）。

- ①日常業務のなかで先輩・上司が指導する（76.0%）
- ②個々の従業員の教育訓練計画をつくる（32.4%）
- ③段階的に難しい仕事を経験させる（41.6%）
- ④主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させる（31.8%）
- ⑤専任の教育係をつける（6.4%）

項目のなかで①～④はインフォーマルOJTと考えられ、⑤は計画的OJTと考えられる。

さらに、原（2014）の研究では、JILPT2008年「働くことと学ぶことについての調査」を使っており、その設問では、①上司や同僚から、仕事上の指導やアドバイスを受けること、②部下や同僚に、仕事上の指導やアドバイスをすること、③上司や同僚の仕事のやり方を見て学ぶ、④今の仕事に役立つ担当外の仕事を経験すること、⑤ミーティング等を通じて、仕事に役立つ情報を共有すること——の五つの質問項目を設けている。

この設問では、特に②で、指導やアドバイスを入れている点が特徴的である。人に教える経験は、自ら学んだことの確認ができることであり、この点の把握が可能となっている。

## 2 海外文献のOJT

### 米国では企業内訓練の全てがOJT

それでは、海外ではOJTをどう捉えているのだろうか。

例えば、米国における労働経済学の代表的教科書であるEhrenberg=

Smith, *Modern Labor Economics*, 12<sup>th</sup> ed では、OJTを次のように定義している。

Training on the job can occur through learning by doing (skills improving with practice), through formal training programs at or away from the workplace, or by informally working, under the tutelage of a more experienced worker.

本書のOJTの定義では、learning by doingだけでなく、職場内・外のフォーマルトレーニングプログラムや、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ている。つまり、企業で行われる訓練のほとんど（OFF-JTを含む）がOJTと考えられている。

先述のベッカーの論文は、企業特殊性の議論で、企業定着を説明できるというものだったが、OJTそのものを定義していたわけではない。しかし、ベッカー以降、米国の労働経済学では、企業内で行われる、OFF-JTも含む全ての訓練をOJTと呼んでいるようである。

ただし、振り返って過去の有名な論文を見ると、小池氏のいうインフォーマルOJTを強調しているものも見られる。例えば、先述のArrow(1962)のlearning by doingであり、賃金方程式で有名な米国の労働経済学者ジェイコブ・ミンサーも、learning by experienceを賃金上昇や生産性向上の要因として着目している（Mincer (1962)）。

### OECD・PIAAC調査

一方、ヨーロッパの先行研究に着目すると、OECD『国際成人力調査』（PIAAC調査<sup>(注3)</sup>）を使用した国際比較研究が注目される。例えば、

Squicciarini et al.(2015) では、能力を上げる要因として、Formal、OJT、Informal learning——の三つに分けて集計している。Formalが学歴（教育年数）であり、OJTは過去1年未満にOJTを受けたか（フォーマルOJTに相当）、Informal learning（インフォーマル学習）はインフォーマルOJTと考えられる。

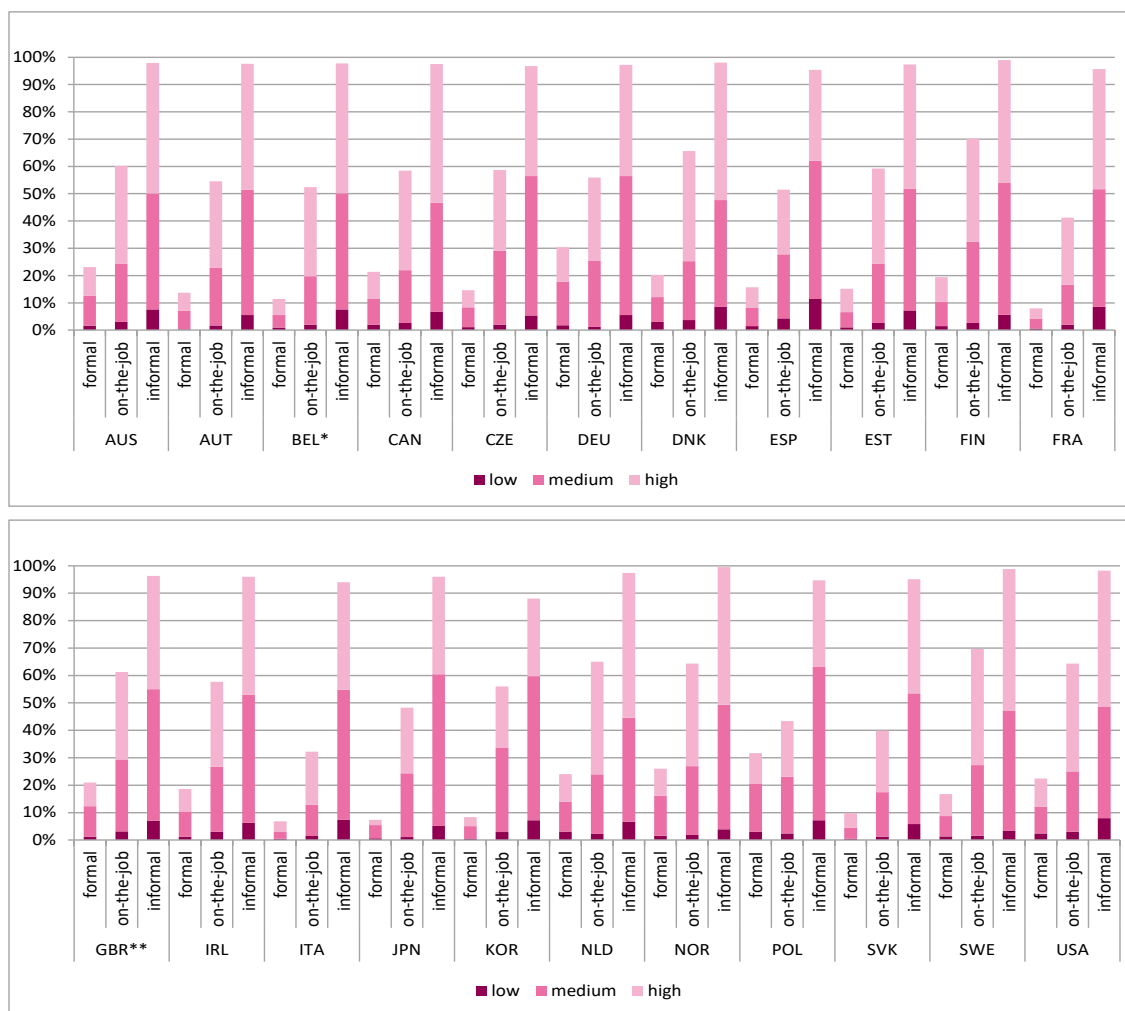
インフォーマル学習の計測方法として、次の3項目の設問を設けている。①同僚・上司から学ぶ（peer learning）、②日常こなす仕事から学ぶ（learning by doing）、③新しい財・サービスへの対応（Knowledge Updating）。これらの設問を5段階で回答したものを、High、Medium、Lowに分けて集計している（図表3）。

それによれば、いずれの国もインフォーマル学習が高い。他国に比しての日本の特徴は、フォーマル（学歴）が低く、OJTも他国に比して低い。

次に、Fialho et al.(2019) によるPIAAC調査などの研究では、フォーマル（学歴）、ノン・フォーマル（計画的OJT）、インフォーマル学習（過去12カ月のインフォーマル学習）に分けて、これらの訓練の受講率、受講時間、賃金や労働生産性への効果を推計している。それによれば、企業内訓練（フォーマル除く）の受講時間の80%がインフォーマル学習に費やされている。また、インフォーマル学習は、賃金を5%高めるとの推計結果も示している。

その他、オランダのマーストリヒト大学のde Grip (2015) では、経年調査（2004年、2007年、2010年、2013年）のデータを用いて、労働時間の平均35%がインフォーマル学習に費やされていることを示している。しかも、時系列的に増加傾向にある。

図表3 トレーニングの種類・スキルレベル別のトレーニングの発生率  
(各国の雇用全体に対する割合、国別、2011年および2012年の平均)



資料出所：Squicciarini et al. (2015)。PIAACサンプルに関する著者の計算。割合は、PIAACの同じ国の従業員の総数に対する、特定の種類のトレーニングを受けている各スキルカテゴリの個人数を反映している。

\*ベルギーのPIAACデータは、フランダースのみを対象。 \*\*英国のPIAACデータは、イングランドと北アイルランドのみを対象。

年齢別にも見ており、年齢が60歳を過ぎてもインフォーマル学習の割合は高い水準を維持しており、高齢になってもインフォーマル学習が可能であることを示唆している（以上の先行研究については、詳しくは、三谷（2020）も参照されたい）。

以上を踏まえると、米国では、企業内で行われる訓練や学習は、OFF-JTを含め、全てOJTと呼ばれている可能性がある。その一方で、インフォーマル学習（informal learning）、すなわち小池氏のいうインフォーマルOJTに言及する研究が海外では増え

ている。研究の方向性は、小池氏のいうインフォーマルOJT（キャリア）の中身の研究に向かっており、世界的にはOn-the-Job Learningの方向に向かっていく可能性がある。

### 3 仕事表（スキル・マップ）

#### 仕事表の普及度

このようにインフォーマルOJT（キャリア）に対する研究の必要性が高まりつつあるなかで、実際にこれを把握する方法が確立されているわけで

はない。そこでOJTを研究するうえでは、仕事表が重要と考える。

そもそも仕事表は、工場における多能工化から生まれた。主に技能系の職場で普及している。小池氏は多くの仕事表の事例を紹介している。図表4は仕事表の事例だが、通常は、各セルのなかに円を4等分し、該当業務ができれば四半分ずつ塗りつぶしていく。黒丸になれば、その業務をマスターしたことになる。

仕事表こそ、インフォーマルOJTを分析するうえで最適なものである。ジョブ・ローテーションの業務経験の

有無だけであれば、「ヨコ」の範囲しか測れないが、仕事表であれば、その業務（タスク）の経験だけでなく、技能レベルまで測っているからである。

仕事表の普及状況では、製造業30人以上の企業を対象としたJILPT2018年調査で、技能マップを有している企業は21.2%（300人以上規模では34.7%）となっている。製造業全体では2割程度、大企業製造業では3社に1社は仕事表が存在することになる。

技能系の職場に多い仕事表であるが、生産労働者以外でも仕事表がある企業は見られる。脇坂（2018）では、製造業（従業員数250人、半数がパート）の事例を紹介しているが、この会社では、技能職以外（ホワイトカラー）にも仕事表が存在する。「一人三役制度」（たとえパートであっても、最低三つの業務を行えるようにするのが目的）を設けており、各部署に一人三役表が貼り出されている。各業務は、新人、見習、補佐、担当、玄人、達人までの6段階に分かれている。これにより、産休や育休、急な欠勤にも対応できる。

また、海外においても仕事表は見られる。脇坂（2019）では、スリランカ企業でのskill map（仕事表）の事例を紹介しているが、仕事表により多能工の育成がなされていた。よく、ジョブローテーションや仕事表ができるのは、日本のような職能資格制度・職能給がある企業に限られると言われるが、スリランカの工場は職務給だが普及していた。仕事の出来・不出来が一目瞭然であり、欠勤対応にも使えることから、利便性の観点で、仕事表が活用されている。

ただし、仕事表の有無だけでなく、仕事表を貼り出すか否かも重要なポイントである。すなわち、仕事表により、

職場での技能の「見える化」がなされているかだ。仕事表普及の一番のネックは仕事表の開示はできないと考える企業があること。例えば、仕事表の作成まではできるが、職長のみ

の扱いの場合（開示していない）もある。開示することで、職場の人間関係に悪影響を与えることを危惧している。

### 仕事表の効果

また、仕事表の効果面を見ても、脇坂（2018）では、JILPT2016年調査を用いて、3年前と比較した労働生産性の変化について推計を行っているが、技能マップの作成が生産性を向上させている可能性を示している。佐々木・山根（2012）も、自動車産業の生産職場の研究で、客観的生産性の指標として、仕事表を使用している。

以上を踏まえると、技能系職場で普及してきた仕事表だが、ホワイトカラーにも適用可能である。また、海外にも存在しており、世界に通用するものである。仕事表は、職場の生産性などの企業パフォーマンスを高める効果が見られる。それゆえ、生産性向上が求められるホワイトカラーこそ、仕事表の普及が望まれる。

今後の研究の方向性としても、仕事表を分析することにより、インフォーマルOJTの核心部分がわかる。これは、定性的分析だけでなく、定量的な分析でも活用可能と思われる。

### OJT習得によるスキルの透明化

脇坂（2019）では、世界の職業能力評価制度（NQFや英国NVQ）にふれ、我が国の「キャリア段位制度」と

図表4 仕事表の例

氏名 \ 業務	業務1	業務2	業務3	業務4	業務5
A			4	4	2
I	4	4	3	3	
IM	3				
WL	3	3		4	2
SL	2		4	4	
MG					3

注) 1: できる、2: 一人でできる、3: 全体を考えてできる、4: 人に教えることができる

して、特に介護業界が作成した「介護プロフェッショナル・キャリア段位制度」を紹介した。

JILPTの藤本真研究員による調査で、実践的スキルの評価基準構成例が示されている（図表5）。介護プロフェッショナル・キャリア段位制度には、評価基準ごとにチェック項目が設けられ、実際に業務をこなせるかが評価される（評価は、アセッサー（評価者）が行う）。

ただし、介護業界は流動性が高い分野であり、この評価基準自体が流動化を促進するツールとして使われる可能性はある（例えば、資格保有者が転職しやすい等）。

しかし、そもそも初期の英国NVQに見られたように、能力評価は労働移動のためだけの道具ではなく、企業内での能力を測り、昇格・昇給の材料にするためのものだった。また、小池氏が示してきたように、仕事の経験（キャリアの組み方の違い）により、その発揮能力が異なることを考えると、能力評価は、必ずしも流動化につながるものとはいえない。「流動化vs定着化」の議論に偏らない制度設計が望まれる。

キャリア段位制度に見られる職業能力評価制度は、仕事表のイメージに近い。職場レベルで仕事表を活用し、スキルの透明化（見える化）をすれば、仕事表の発展が社会的な職業能力評価につながる可能性がある。

図表5 実践的スキルの評価基準構成例

大項目	中項目	小項目	チェック項目数
基本介護技術の評価	1. 入浴介助	1. 入浴前の確認ができる 2. 衣服の着脱ができる 3. 洗体ができる 4. 清拭ができる	2 5 4 3
	2. 食事介助	1. 食事前の準備を行うことができる 2. 食事介助ができる 3. 口腔ケアができる	6 5 4
	3. 排泄介助	1. 排泄の準備を行うことができる 2. トイレ（ポータブルトイレ）での排泄介助ができる 3. おむつ交換を行うことができる	3 6 4
	4. 移乗・移動・体位変換	1. 起居の介助ができる 2. 一部介助が必要な利用者の車いすへの移乗ができる 3. 全介助が必要な利用者の車いすへの移乗ができる 4. 杖歩行の介助ができる 5. 体位変換ができる	4 4 5 3 4
	5. 状況の変化に応じた対応	1. 咳やむせこみに対応できる 2. 便・尿の異常に対応できる 3. 皮膚の異常に対応できる 4. 認知症の方がいつもと違う行動を行った場合に対応できる	3 4 4 3

資料出所：労働政策研究・研修機構（2017）「対人サービス職等の分野における能力評価の試み」資料シリーズNo.193（藤本真「シルバーサービス振興会」）。

[注]

- ベッカーは、一般訓練と企業特殊訓練の2分類をし、完全競争の下では、一般訓練の費用は全て労働者が負担し、企業が負担しないことを示している。
- ドーリンジャー・ピオリのOJTの規定では、その特徴が「非公式性」にあると述べているように、新米作業員への委譲や配置転換、上位者不在のときの穴埋めなども含めて実に様々な要素を含めて論じている。
- PIAAC調査の目的は、読解能力や数学的能力、コンピュータを利用した問題解決能力といったスキルをテストによって調査し、社会に参加し、経済を進展させるために必要なスキルを明らかにすることにある。調査の第1ラウンドは、OECDの加盟33カ国が参加して、2008年～2013年に実施された。世帯調査で、各国のサンプルサイズは約5,000である。

【参考文献（最小限にとどめた）】

小池和男（1977）『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社  
 小池和男（2003）「ドーリンジャー＝ピオレ『内部労働市場』」『日本労働研究雑誌』513号  
 小池和男（初版1991、第2版1999、第3版2005）『仕事の経済学』東洋経済新報社  
 原ひろみ（2014）『職業能力開発の経済分析』勁草書房  
 三谷直紀（2020）「日本のOJTとPIAAC調査」『日本労働研究雑誌』716号  
 労働政策研究・研修機構（2018）「ものづくり産業における労働生産性向上に向けた人材育成と能力開発に関する調査結果」（2017年調査）調査シリーズNo.183  
 労働政策研究・研修機構（2020）「ものづくり産業における技能継承の現状と課題に関する調査結果」（2018

年調査）調査シリーズNo.194  
 労働政策研究・研修機構（2017）「対人サービス職等の分野における能力評価の試み」資料シリーズNo.193（藤本真「シルバーサービス振興会」）  
 佐々木勝・山根承子（2012）「職場訓練の効果の検証方法——自動車産業の場合」『日本労働研究雑誌』No.618  
 脇坂明（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  
 脇坂明（2019）「OJT再考」『学習院大学経済経営研究所年報』33巻  
 Arrow, K. J.(1962) “The Economic Implications of Learning by Doing,” *The Review of Economic Studies*, Vol. 29, No. 3.  
 Becker, G.(1964)*Human Capital*, University of Chicago Press.  
 de Grip, A.(2015) “The Importance of Informal Learning at Work”, *IZA World of Labor* 162.  
 Doeringer, P.B. and M. J. Piore(1971) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath.  
 Ehrenberg, R. G. and R.S. Smith(2016) *Modern Labor Economics, 12th ed.*

Abington:Routledge.

Fialho P., G. Quintini and M. Vandeweyer (2019) “Returns to Different Forms of Job-Related Training: Factoring in Informal Learning,” *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 231.  
 Mincer J.(1962) “On-the-Job Training: Costs, Returns, and Some Implications,” *Journal of Political Economy*, Vol. 70, No. 5.  
 Squicciarini M., L. Marcolin and P. Horvát(2015) “Estimating Cross-Country Investment in Training: An Experimental Methodology Using PIAAC Data,” *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*.

<プロフィール>

脇坂 明 学習院大学経済学部 教授  
 主な著書に、『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）がある。本書は、令和元年度（第42回）労働関係図書優秀賞を受賞している。労働経済学専攻。