

日本における企業内教育訓練の今日的動向とその諸問題 －日本経営者団体連盟の一連の報告書等を中心に－

横山 悦生

三宅 章介

1 はじめに－研究の目的－

1991年（平成3年）にバブル景気が崩壊した。1996年には名目GNP、実質GNPともに前年比は、戦後最低水準になった。我が国の企業経営は、これ以降、長期的不況の下で円高による輸出の停滞とグローバル化の波にもまれて雇用不安と雇用の減少をもたらし、企業と従業員の関係も大きな転換期を迎えることになる。

さらに、2008年には、アメリカに発したリーマンショックの影響も大きかったが、バブル景気崩壊とその後遺症に比べれば、その影響は時間的長さ、企業経営に与えたインパクトは、バブル景気の崩壊ほどではなかった。しかし、その影響は新規学校卒業者の内定取り消し、「派遣切り」などの社会問題が多数発生し社会に大きな動揺を与えることになった。特に「派遣切り」では、東京など大都市の公園内には「派遣村」が作られたことなどは記憶に新しいところである。

バブル景気崩壊後のこのような社会経済的過程は、当然、企業経営の在り方も、大きな影響を受けることになる。すなわち、その影響は「失われた10年」とも呼ばれているように極めて長期間にわたり、終身（長期）雇用制、年功序列など日本的雇用慣行を抜本的に改めざるをえなくなったことなど、我が国の企業経営は大きな変革を余儀なくされることになった。バブル景気崩壊後からそれ以降のほぼ20数年間に対して、「失われた20年間」ともいわれる由縁である。

本研究は、我が国における「企業内教育訓練の今日的動向と諸問題」ではあるが、「今日的」直近ではなく、やや広げて、それをバブル景気崩壊後からリーマンショック後までのほぼ20年間とみなすことは、以下の議論の整合性からみても、差し当たり問題ないことと考える。それは、一貫して、我が国の企業と従業員の関係が、正規従業員と非正規従業員に明確に二分化された過程でもあったからである。そのことは必然的に、企業経営の在り方とその人材育成としての教育訓練¹に大きな変化をもたらすことになった。そのようなことから、本研究では、バブル景気崩壊後から今日までの企業経営と教育訓練の動向と、そのことによって生じた諸問題とその対応策の検討を試みる。

なお、以下の内容については、特に、バブル景気崩壊後に労使関係に対して多くの指針を提言してきた、この分野での業界のリーダー役でもある日本経営者団体連盟（以下「日経連」という。現在の日本経済団体連合会である。）²の四つの報告書を軸に、それを時系列的に検討したものであるが、それだけでは業界の一方的な考え方や提言になり客観性が低下することになる。そのため、必要に応じてその年代に出版された厚生労働省編『労働経済白書』等のデータを援用することにした。

2 「これからの経営と労働を考える」（1992年8月）³の検討

バブル景気の崩壊した1991年に、日経連に「これからの経営と労働のあり方を考える特別委員会」が、「大きな転換期にある世界や日本の中で、これからの日本の企業のあり方を改めて考えてみよう」⁴という主旨で設置され、同委員会によって上記報告書がまとめられた。

このことはいまでもなく、バブル景気が崩壊し、これからどのような社会経済状況になるか将来見通しがつかないという中で「期せずしてこの一年間は日本の経営について多くの問題が出され見解が述べられましたことはこのことの重要性と必要性をものがたっております。」（「発表に当たって」）とあるように、日本の経営の見直しを図ることは喫緊の課題として本報告書を作成したことがわかる。個々の問題の掘り下げとその解決策は、まだなお時間を要するが、ともかく大局的見地から変化に対応することが必要であるという切羽詰まった時期での提言であったと考えられる。

日本における企業内教育訓練の今日的動向とその諸問題
—日本経営者団体連盟の一連の報告書等を中心に—
横山 悦生, 三宅 章介

この報告書はわずか24ページ足らずのものではあるが、これから取り上げていく各種報告書の基本的理念となるべきものである。以下、同報告書の企業経営の理念と人材育成の考え方についてまとめておく。

2-1 日本企業を取り巻く環境の変化について

この報告書では、企業経営に与えた環境変化を「内的要因」と「外的要因」の二つに分けている。まず「内的要因」であるが、一番目に「人余り社会から人不足社会へ」という労働力の変化を掲げている。我が国は、1995年には高齢社会に入り、今後、その傾向は一層進展するため、2010年ごろには女性や高齢者を雇用しても、なおも労働力不足が加速的に生じると予測しており、そのため、企業では雇用の促進策を図るようになる。一方、労働者は、より有利な企業へと転職するようになる。帰属意識は勤続年数が長ければ長いほど高まるが、それに反して短期的な勤続ではその意識は生まれない。若年者は、勤続年数が少なく、帰属意識は低くなり、その結果、一層、定着性が悪くなり、企業を担う人材育成に大きな支障が出てくるようになる。併せて、転職が頻繁になることは、仕事に対する意欲やモチベーションも低下することは当然のことである。「人余り社会から人手不足社会へ」という課題を掲げた理由は、このような懸念であったと考えられる。

次に「ゆとり・豊かさを求める社会へ」なりつつあることを掲げている。我が国は、経済大国になったが、名目賃金は高くても実質賃金は低く、都市部においては住居をもつことさえも難しくなってきた。このような豊かな生活を味わうことが出来なくなっていることから、この解消のための経営課題が、「企業から個人へと移りつつある。」という視点である。この立場は、本報告書以降の基本的立場として一貫していることであり、したがって、企業から見た個人個人の生き方を大事にした企業と従業員とはどのような関係であるかを問題提起として、これ以降の報告書では模索していく。

さらに、バブル景気の崩壊によって見られた一部企業の倫理観の欠如は、社会通念上からも乖離しており、企業も自ら襟を正さなくてはならなくなっていることを指摘している。そこで報告書は、これからの時代は企業も行動を正すが、「働く側にも今までの企業一辺倒の生活態度を反省する機運をもたらし、働きがい、生きがいについて新しい価値観を求める声になりつつある。」⁵⁾ので、この新しい価値観に対応する諸関係を構築することが、今後の企業と従業員との新しい課題であるとする。それには、変化する企業社会においては企業も新しい技術を開発するため、従業員もこれまでのような自らの明確な意見を持たない、集団に順応する「協調参加型」ではなく、「個性と創造力の優れた人材」が求められるようになってきたという。言い換えれば、今後の人材は、集団志向型ではなく個人志向的従業員を求めていると考えてよい。この人間観の変化については、一定の条件を課しているが、これについては、次項で取り上げることにする。

次に「外的要因」であるが、一つには日本企業の系列的な急激な海外進出による自由競争の阻害の問題があり、海外の企業からも指摘されているとおりでということ、もう一つは、日本市場の閉鎖性や不透明性であり、そのような原因は体制的・構造的なものであるという。これらは、いずれも、自由市場経済や自由貿易のルールにそぐわない要因であることは言うまでもない。

以上、日本企業を取り巻く環境変化によって、企業と従業員との関係が労使一体的な参加協調ではなく、一定の距離感が出てきているということであるが、逆説的には、むしろこの方が個性的で豊かな創造力ある人材を確保できることに繋がり、これからの技術革新に有利にはたらくという判断が働いているものと考えられる。もう一つは、企業倫理が重要になることを掲げていた。独創的でありかつグローバルな企業であるためには、公正な国際競争力が求められるのである。

このような前提に立脚し、これからの経営と従業員との関係を次のように提唱する。

2-2 これからの経営と労働との関係について

これまで見てきたように、これからの企業と従業員の関係は、一定の距離感をもつべきであることがその前提である。とはいえ、豊かな経済生活を実現することは大事なことであるが、そのような社会の実現には、一方的な権利の主張と既存の富の争奪戦にならないようにするべきである、という基本的立場をとる。個々人の生き方を大事にした豊かな社会の実現には、既得権益による限られた富の争奪にならないことが前提であり、そのためには、名目賃金と実質賃金との差を解消することは必要である。賃金を上げることによって、物価の上昇や製品単価が値上がりし、国際競争力を失いかねないことになる。これでは不況は脱出できず、一層の貧困社会に陥るとも限らない。

不況を克服し、豊かな生活の確保には、非製造業の生産性の確保、労働時間の短縮、住宅問題の緩和が考えられるというが、一方において労働時間の短縮については、現在の2,008時間を今後5年間のうちに1800時間

まで短縮することは困難であるとする。その理由は、前提となる生産性の伸び率は年5%以上必要であるが、ここ数年は3%程度の伸び率にとどまっていること、非製造業の生産性が低いこと等が挙げられる。このような状況下においては、労働時間の短縮は、生産高に直接的に関係し、それは売上高の減少に繋がり、結果的に利潤の低下をもたらすことになるからである。

このような立場に立って、ゆとりと豊かさある社会の実現には、物質的豊かさやエネルギーの無駄遣いによって豊かになるのではなく、「真にゆとりのある豊かな生活とは、個人個人が自らの価値観を持ち、豊かであると感じる心の持ち方が重要になってくる。」⁶豊かさとは物質的ではなく、個人個人の生きがい感を得ることや生き方の実現こそ、真の豊かさであるという。これまでのような「日本人の伝統的な価値観（横並び意識）、勤労観（仕事だけが生きがいとよるこびを見いだす。）」だけでは、新しいゆとり・豊かさに対応することは難しい。⁷したがって、この論旨によると、これまでの企業と従業員との関係である「参加協調」の中での仕事に対する喜びを感じるのではなく、各々の自由な主体的判断による企業との関係が求められ、そのような関係の中での生きがいや働きがいを求めることになる。

そのため、今後増大するであろう余暇を活用して個人の個性や教養を磨くと同時に、学校教育においても知識の習得のみならず、思考力を高め感性を磨くことを提唱する。併せて（個人化した結果）仕事は生活の手段と割り切るものも多いが、一方において自らの個性やアイデアを仕事にいかそうとする新しい態度も生まれてきつつあるので、教育の仕方によってはこのような個人々人に対して、創造的な職業意識を育てることが可能になるという。個人々の主体的な生き方の条件整備策としての教育課題の整備が、ここで初めてクローズアップされることになる。企業と従業員との新しい関係は、組合等を通じて、まず企業と従業員が主体的に論議し、あるべき関係をどのように構築するのかを検討すればよいのであるが、報告書では、採用する側よりまず教育に求めている。同時に、余暇利用については、ボランティアも挙げている。

このことは何を意味するのであろうか。先に掲げたように、企業にとって今後必要な人材は「個性と創造性にすぐれた」者であったが、そのような者にありがちな利己的な側面に一定の歯止めをかけたものと考えられる。すなわち、「成熟社会ではともすれば権利を増長することに急で、義務を果たすことが忘れがちであり、社会貢献を考えるような人づくりがその前提になる。企業も従業員に企業人であるのみならず、地域社会の一員、市民の一人としての自覚と行動を促す方策を講ずることが、その重要な役割となる。」⁸この文面では「個性と創造性にすぐれた人材」に対して「参加協調型」の一要素、言い換えれば、全体へ貢献する、ということ求めている。ここではまだ具体化されていないが、そのような人材づくりに適うような教育の重要性や在り方を唱えている。

学校教育が、今後、企業経営にとって最も重要な課題になるという主張については、序文に「日本が敗戦のドン底から立ち直り、今日のような大きな経済的発展を遂げることができた最大の要因は、豊かで質の高い人材に恵まれたことであった。いわゆる同質社会で良い人間関係が作りやすいこと、また、初等中等教育制度が日本人の平均的知識水準を高めたこと、などもそのことに大きな貢献をした。」⁹と書かれていることからもうかがえる。すなわち、これからの経営施策とその実現には、報告書流に言えば、しっかりした生き方と価値観を大事にする教育ということになる。ただそれは、集団から一定の距離を置き、自らの生き方を「主体的」に考えて行動するという意味で個人主義的な「自立的」人間だけを意味しているだけではない。集団の中において自らを位置付け、それに沿って管理者（上司）の意図を判断し言われる前に行うという意味での「自主的」、かつ、なすべきことを計画どおりに行うという「自律的」人間像をも念頭に置いているものと考えられる¹⁰。企業経営は、どちらか一方の従業員だけで成り立つことはできないからである。

その上で、ゆとりのある豊かな社会の実現には、家庭生活の充実、単身赴任の問題、住宅の問題等の改善が欠かせないが、これらに対応するためには、「学校教育、企業内教育、家庭教育、社会教育のすべてに亘り、そのあり方を再検討することが必要である。」¹¹と締めくくっている。

これからの企業と従業員の新しい関係の構築には、教育が最も大きなファクターであり、このような教育を受けた学生や若年者を選別的に採用していくことが、今後の企業のあるべき人事施策となる。したがって、その施策の下で、選別化された従業員に対して、企業内教育訓練をそれぞれに対応して行うことが、人材育成の方針になるのである。

2-3 日本の経営とこれからの企業

以上のことから、今後の経営の在り方について、報告書は「変えてはならないもの」を2項目、「変えなけれ

日本における企業内教育訓練の今日的動向とその諸問題
—日本経営者団体連盟の一連の報告書等を中心に—
横山 悦生, 三宅 章介

ばならないもの」を5項目掲げている。

まず、「変えてはならないもの」であるが、一つには「長期的視野にたった経営」である。これまでの日本企業の発展と競争力の源泉は、資本と経営の分離と長期取引を重視する商慣行であったと前置きしている。ただこのことについては、我が国企業は系列の取引あるいは株式の持ち寄りなどにより公正な競争が行われていないという欧米の批判があるが、このことは株主軽視になる可能性があることや、不当に安い価格設定に繋がることなどを懸念している。しかし、このような問題点はあるにしろ、経営者は、今後とも「長期的視野にたった経営」に貢献することが求められると論じている。巻末の「今後求められる新しい経営者像」にあるように、企業社会にだけ通用する経営者ではなく、高い志を持った経営者が期待されるということは、このことを指しているものと考えられる。

また価格設定については、市場メカニズムが十分はたらくことが大切であるという指摘は当然のことである。系列による企業間取引は、欧米企業から常に問題視されていることでもある。親企業である買い手の方が有利に価格設定できることはいうまでもないことであるが、それに加えて欧米企業から日本企業への新規参入が難しいことなどの問題点もある。系列同士や親会社子会社間の取引では、市場メカニズムがはたらかないからである。取引が関係者だけになり、社会への利益配分が損なわれ、結果的に企業の社会貢献が出来ないからである。このことは、「個性的で創造性ある人材」に対して、そのような人間にありがちな権利のみを主張する欠点の是正のために、ボランティア活動を通して社会貢献を行うように求めたが、それと同様に経営者にも社会性を求めている。

もう一つは「人間中心の経営」である。言うまでもなく、我が国は不況時であっても雇用を守ることが企業経営にとって大きな目標でもあった。このことによって、従業員は安心して定年まで雇用され生活することが可能であり、その結果、従業員は企業に高い忠誠心をもって仕事に従事していた。すなわち、ここでの「人間中心の経営」とは雇用を守ることと同義語である。この源は、経営家族主義と考えられるが、報告書ではそのことを、日本企業の経営は「人間関係が経営の基本であるという哲学がある。従業員の企業に対する帰属意識も、その結果生まれる」¹²というのである。なぜなら、「日本の社会には所詮、欧米型のドライな労働市場が形成される土壌がないと思われるので、既に述べた職業教育の新しい形での導入やこれからの述べる複合的な人事管理によって克服できると考える。」¹³

しかし、このことはいくつかの問題がある。かつて、レヴィーン (Levine, Solomon B.) が、自由な西欧の工業の発展をもたらした要因の一つは、人を仕事に合わせることであった¹⁴、この報告書では、そうではなく前近代的な人間関係を優先した経営観であるように理解できる。むしろ、次に述べるような帰属意識の少ない「フロー型従業員」像が、西欧のそれに類似していると考えられる。

次に「変えなければならないもの—一人不足社会の人事管理」を概観する。これまでの雇用慣行は、学校を卒業して定年まで同じ企業で働く、しかも男子中心という生涯雇用が慣例であったが、これからの労働力不足が予想される社会では、このようなシンプルな形の雇用ではなく、「ストック型従業員」と「フロー型従業員」の「分化が起こる」¹⁵と考えている。注意しなければならないことは、自然に「分化が起こる」のであり、「分化を起こす」のではないという意味である。

まず、前者であるが、このタイプは終身雇用ではなくとも相当長期に雇用されて働き、企業の中で中核をなすものである。それは学校卒業者や性別に限らず、また参加協調型ではなく創意と工夫に長けた研究開発型の従業員を指している。後者はこのような従業員ではなく、働く意志はあるけれどもフルタイムで働くことは難しい女性のうち、特に家庭の主婦、高齢者、外国人労働者が対象になるとしている。

このような二つのタイプの従業員の人事管理は、これまでのように、採用以降、管理者を目指すという単線的な人事管理ではなく、新しい人事管理が必要であることはいうまでもないことである。そこで、人事管理制度の四つの工夫を提唱している。第一は、これまでの年功序列賃金の見直しである。多くの企業では1960年以降、職能等級制度を導入し年功賃金から脱却したと社史で述べているが、ほぼ35年経った、(この報告書が発表された)時点でも年功序列から抜け出していない¹⁶。「慣行」は、容易には変えられない例である。ストック型従業員の処遇は、能力給を一層充実させるとともに、研究開発型従業員には実績に応じた年俸制や資格制度、昇進ルートの再検討が必要だとしている。その反面、フロー型従業員に対しては、職務給を基本とする時間給制度の確立を求めている。同じ職場に、仕事と処遇が一致しない職能給者と、一致する職務給者の両者が混在するということになる。

二つ目は、この二つの従業員タイプに対して、一人ひとりの従業員に応じた個別的人事管理が求められる。フロー型従業員の就業形態は派遣社員やパートタイマー、嘱託等多様であるため、それに合わせた人事管理が必要であるとする。三つ目は少子高齢化が進んでいる現在、定年延長をするのではなく、能力と意欲による選択的採用を行うことである。最後は女性の採用は性別ではなく、役割や能力によって地位を決められる社会の構築が必要だとする。ただ女性は母親としての女性本来の役割があるため、仕事と家庭の両立と、家庭生活における男性の協力も欠かせないとする。

「労使関係の新しい展望」や「これからの経営者像」も述べられているが、企業内教育訓練と直接関係のある提言ではないので、このことについては触れないでおく。

2-4 まとめ

最後に、これまでの議論のなかで、企業内教育訓練に関する内容をまとめておく。

この報告書で、これ以降の報告書の提言に影響を与えているものは、バブル景気崩壊後、企業経営はめまぐるしい環境変化の中に置かれたにもかかわらず、今後、企業経営として残すべきものと、変えなければならないものという提言である。前者については「長期的視野にたった経営」と「人間中心の経営」であり、後者は、これまで従業員を一律的に管理してきた終身雇用や年功序列慣行を改めなければならないことである。具体的には、個々人の生き方が多様化してきたため、それに符合するような人事施策の構築が必要である。そのためには従業員を類型化しなければならないが、それが「ストック型従業員」と「フロー型従業員」の2分類になるとする。

このことは基本的に重要である。前者の教育訓練は、これまでのような終身雇用か長期雇用であるため、いうまでもなく長期的に能力を育成しそれを活用しなければならないとする。後者については、個々人の自由な生き方を尊重するため、企業への帰属意識も低く、企業にとっては「フロー型従業員」は、「ストック型従業員」によって指示命令された仕事を遂行するだけでよい。したがって、前者は手厚くかつ長期的な能力開発を行うことが要請されるが、後者は指示命令による仕事を遂行するだけでよいので、単純作業の遂行上、必要に応じての訓練を行えばよい。

「長期的視野にたった経営」と「人間中心の経営」の両者は、従業員の能力と生き方をベースにした経営理念の実現こそ、折り合いがつく条件になる。言い換えれば、「長期的視野にたった経営」の下で、現在の職場で能力を磨き長期的に働きたいと考え、企業もそのような従業員こそ長期的に雇用したいと考えるので、その点において両理念は、合致する。一方において、「人間中心の経営」では、「ストック型従業員」と企業との人間関係は帰属意識となって仕事に反映され、それに応じて企業は処遇するが、「フロー型従業員」は従業員個々人の生き方を大事にするから、企業はそれに対応して、自由な判断に任せ、そのような人事施策、例えば非正規雇用、職務給、指示命令による仕事の進め方などを採ることが「人間中心の経営」の実現ということになる。マグレガーの説に従えば、Y理論こそ人間らしいマネジメントの実践であったが、以上の理念によれば、X理論 Y理論のいずれの理論の人間観に基づく経営の実践も、生き方を大事にした「人間尊重の経営」になり、マグレガーの考え方は、その限りにおいて意味は逆になる。「ストック型従業員」はY理論、「フロー型従業員」はX理論とは、一概に言えない¹⁷。

このような経営の実現には、当然、企業経営者も変わらなければならない。そこで報告書は、自由な利益追求や市場経済は自己抑制が無くなるので、自己規制による自浄作用のみならず公共性や倫理性が求められる。「これからの経営者はただ企業のことだけを考え、企業社会だけ通用する経営者であってはならない。高い志と深い哲学をもった新しい経営者像が期待される時代となる。」¹⁸

この報告書は提言書でもあるので、論理的な詰めは見られないが、「フロー型従業員」には個々人の生き方に任せればよいのであるなら、そうならざるを得なかった、あるいはそうせざるを得なかった従業員自身の「短期的状況」のみを評価し、長期的変化を見過ごしていることにはないだろうか¹⁹。教育訓練の立場に立てば、従業員の類型化では、このことが看過されているのではないかと考える。教育訓練の成果は、長期的にわたる職務の遂行と共に身に付くものであるからである。

3 『新・日本的経営システム等プロジェクト』に関するアンケート調査報告（1994年8月5日）の検討

日経連は、続いて1993年12月に「新・日本的経営システム等研究プロジェクト」を発足させ、これからの経営の在り方と従業員との関係を検討するための調査研究を行うことにした。「これからの経営と労働のあり方

日本における企業内教育訓練の今日的動向とその諸問題
 -日本経営者団体連盟の一連の報告書等を中心に-
 横山 悦生, 三宅 章介

を考える委員会」が設立されたのは、1991年（平成3年）7月であるので、この委員会はその2年半後に設置されたことになる。この調査は、我が国が今後低成長経済に移行していく過程において、日本の経営システムのあり方を検討する資料として位置付けられた。具体的には、高齢化、高学歴化、国際化などが進展して行く中で、経営環境、労働の需給の見通し、終身雇用制（長期継続雇用）、年功序列賃金、能力開発等を会員企業がどのように考えているのかを調査したものである。そのため、前節の1991年の委員会提言の裏付けを取る調査であったと考えてもよい。

調査は、1994年3月10日から4月5日にかけて実施され、発表は1994年8月5日である。ここでは教育訓練にかかわる箇所を取り上げておく。調査対象企業は、日経連常任・財務理事会社及び関東経営者協会会員会社2284社である。

3-1 今後の経営の在り方

先に述べたように、これからの「変えてはいけない」経営の在り方として「人間尊重の経営」と「長期的視野に立った経営」の二つがあった。前者では雇用を長期的に守る、ということであり、後者は企業が長期的に成長していくためには社会に有用な財やサービスを継続的に提供することによってこのことが実現される。したがって、この場合は、時間をかけて従業員の能力を育成し、それを活用することが何よりも重要な人事施策となる。またこのことが従業員の雇用を守ること、すなわち従業員も安心して企業のために、あるいは自分自身のために尽くすことになるのであるから、この両者は相即的關係にある。そこでこの節では、教育訓練に関わる調査結果を見ながら、今後、それがどのような方向性を示しているのかを概観してみる。

図表1①と②は、それぞれ「人間尊重の経営」と「長期的視野にたった経営」を示している。前者では「今後とも維持する」82.2%、「経営環境により判断する」16.7%であり、「全面的に変更する」は0.3%しかない。後者については、同様に「今後とも維持する」74.7%、「経営環境により判断する」24.1%であり、「全面的に変更する」は0.6%しかない。このことから、先の報告書の提言にあるように、この両者は「変えてはいけないもの」として回答企業の大多数が理解しているものと考えられる。このような傾向は、規模が大きいほど、非製造業よりも製造業の方が顕著である。

図表1 「日本的経営の長所」といわれる経営の特徴

① 人間尊重の経営					
単位：社（ ）内は%					
	回答社数	今後とも維持する	全面的に変更する	経営環境により判断する	その他
全 体	353 (100.0)	290 (82.2)	1 (0.3)	59 (16.7)	3 (0.8)
500人以上計	234 (100.0)	210 (89.7)	-	23 (9.8)	1 (0.4)
500人未満計	119 (100.0)	80 (67.2)	1 (0.8)	36 (30.3)	2 (1.7)
製造業計	181 (100.0)	154 (85.1)	1 (0.6)	24 (13.3)	2 (1.1)
非製造業計	172 (100.0)	136 (79.1)	-	35 (20.3)	1 (0.6)

② 長期的視野に立った経営					
単位：社（ ）内は%					
	回答社数	今後とも維持する	全面的に変更する	経営環境により判断する	その他
全 体	352 (100.0)	263 (74.7)	2 (0.6)	85 (24.1)	2 (0.6)
500人以上計	233 (100.0)	194 (83.3)	1 (0.4)	38 (16.3)	-
500人未満計	119 (100.0)	69 (58.0)	1 (0.8)	47 (39.5)	2 (1.7)
製造業計	181 (100.0)	142 (78.5)	2 (1.1)	37 (20.4)	-
非製造業計	171 (100.0)	121 (70.8)	-	48 (28.1)	2 (1.2)

一方において、終身雇用や長期雇用ではなく、労働市場を流動化した方が人間尊重に繋がるという意見がある（図表は割愛した）²⁰。これについてどう考えるかという質問に対して、全体では「そう思う」28.9%に対して「そう思わない」と回答した企業は52.9%である。つまり、過半数の企業が従業員の雇用を守るということと人間尊重とは同義語として理解している。そして「そう思う」という回答に対して、「最近の雇用の流動化の流れの中で約3割弱は流動化する方が人間尊重であると思うとしている点は注目される。」²¹と述べている。このことを従業員数別にみると、500人以上が53.2%、500人以下52.1%、業種別では製造業が51.7%、非製造業は54.1%である。

先述したように、「人間尊重の経営」とは、雇用を守るということと同義語であると理解してきた。この回答では、全体では82.2%であったが、終身雇用制を遵守するということが人間尊重に繋がると理解した場合は52.9%であるので、両者間には30%ほどの開きがある。前者は理念的にはそう思っているのであろうが、具体的な人事政策まで検討すると、終身雇用（長期継続雇用）を守るということは難しいと考えていると言える。2003年の日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査（企業調査）」²²を見ても、「原則としてこれからも維持する」36.1%、「部分的な修正は止むを得ない」40.0%であるので、80%弱の企業が、終身雇用制を何とか維持したいと考えている。

これらは企業の考え方であるが、因みに、総理府が行った1995年の「今後の新しい働き方に関する世論調査」²³を見ると、「企業、労働者の両者にとって良い制度だ」は37.8%、「労働者にとっては、よい制度だ」35.7%、「企業にとっては、よい制度だ」6.5%、「企業、労働者の両者にとってよい制度ではない」11.1%である。このデータを見る限り、終身雇用制は、日経連のデータほど残すべき制度であるとは考えていない。企業にとってよい制度であるという割合が6.5%という割合は、日経連のデータに比べてあまりにも低くなっている。この理由は、中小企業などの考え方や、無作為に選んだ回答者の意見が反映しているからであろう。日経連は大企業中心であるので、二つの調査を一概に比較することは無理があるとも言える。

終身雇用（長期継続雇用）を維持していくに当たって、現在どのような問題があるかという質問については、複数回答で、全体では「人件費負担の増加」が73.9%も占めており、この傾向は500人以上の企業が500人以下の企業よりも、非製造業よりも製造業の方がこの傾向が強い。二番目は「従業員の高齢化」が53.8%である。終身雇用や年功序列下では従業員の年齢上がれば給与も上がる。この両者は高齢社会の進展によって密接に関係があるので、従業員の高齢化対策は喫緊の課題であることがうかがえる²⁴。

さらに、終身雇用制は維持できるかどうかについては、「維持できる」30.4%、「一部変更を必要とする」58.0%であるので、両者を合計すると80.4%がそのままか一部変更で維持できるとしている²⁵。そこで「維持できない」と回答した企業7.7%と「一部変更を必要とする」と回答した企業にその理由を聞くと、「人件費負担の増加」が全体で88.4%に及んでいる。因みに、従業員数規模別では500人以上が89.7%、500人以下は86.3%、業種別では製造業87.1%、非製造業90.1%である。

したがって、「人間尊重の経営」は、雇用を守ることと同義語であるから、終身雇用（長期継続雇用）の存続と理解する場合、その維持には人件費の負担増をいかに低く抑えていくかによる。このような状況において、教育訓練をどのようにすればよいかは、企業のおかれた経営環境によって大きな影響を受ける。人件費を抑えながら、従業員の能力をどのように引き出し向上させていくかという教育訓練は、全ての従業員に一律的に実施するわけにはいかないで、必然的に従業員を何らかの基準で類型化し、費用やその時間を調整しなければならないことになる。

その結果が、今後の雇用形態の在り方である²⁶。「長期雇用者と流動化雇用者との組み合わせ」であり、これは全体で88.3%であり、「全従業員を流動化させる」は7.4%であるので、前者は後者の12倍ほどになる。従業員数規模別では、500人以上では同様に91.0%、4.7%である。500人以下ではそれぞれ83.1%、12.7%である。業種別では、製造業では87.8%、8.3%、非製造業では88.8%、6.5%である。従業員を正規雇用と非正規雇用に分けることによって、終身雇用（長期継続雇用）を遵守したいという企業側の立場がよく表れている。

3-2 能力開発の方法

従業員の能力開発をどのように考えているかを見たのが、図表2である。全体では「社内外のバランスをとり教育する」は60.2%、次いで「社内教育を重視する」17.6%、「自己啓発を援助していく」16.7%、「社外教育を重視する」1.4%である。これからの方法は「社内外のバランスをとり教育する」ということになる。しかし、「社内外のバランスをとる」ということは社外の教育を活用する、あるいは自己啓発を支援するなど含まれ

日本における企業内教育訓練の今日的動向とその諸問題
 ー日本経営者団体連盟の一連の報告書等を中心にー
 横山 悦生, 三宅 章介

る。これだけでは不明確であるが、この文脈からは、自己啓発を含めた Off JT が重要視されると理解できる。

そこで、どのような教育訓練を重要視するのかを見たのが図表 3 である。これによると、最も多いのが「OJT」22.5%、「職能別教育」20.2%、「階層別教育」17.1%、「ジョブ・ローテーション」16.8%、「自己啓発」11.0%である。この内、「職能別教育」と「階層別教育」は Off JT であるので、この両者を合計すると 37.3%になる。OJT は職場での仕事を教材にしたマンツーマン的な個別指導であり、また問題解決的な内容でありその指導であるから、新しい知見を付与し企業に長期的に貢献するような能力を付与する方法とは言い難い。Off JT は仕事を効果的に進めるために、前もってその知識を付与する、あるいは新しい専門的な知識の付与、基礎的な知識や技能をリハーサル的に付与することを行う。特に今日では、高度な専門知識の付与は OffJT によることが多い。また、この方法は、従業員は職場から一時的に職場を離れるので、企業は時間的経済的にも負担増になり、人事部などにも専門的スタッフを必要とする。

図表 2 今後の従業員の能力開発についての考え方

単位：社、()内は%

	回答社数	社内教育を重視する	社内外のバランスをとり教育する	社外教育を重視する	自己啓発を援助していく	積極的な社員教育がはむずかる	その他
全 体	347 (100.0)	61 (17.6)	209 (60.2)	5 (1.4)	58 (16.7)	10 (2.9)	4 (1.2)
500 人 以上 計	232 (100.0)	40 (17.2)	146 (62.9)	—	39 (16.8)	4 (1.7)	3 (1.3)
500 人 未 満 計	115 (100.0)	21 (18.3)	63 (54.8)	5 (4.3)	19 (16.5)	6 (5.2)	1 (0.9)
製 造 業 計	179 (100.0)	29 (16.2)	112 (62.6)	2 (1.1)	30 (16.8)	4 (2.2)	2 (1.1)
非 製 造 業 計	168 (100.0)	32 (19.0)	97 (57.7)	3 (1.8)	28 (16.7)	6 (3.6)	2 (1.2)

図表 3 今後の従業員の能力開発の方法

単位：社、()内は%

	回答社数	階層別教育	職能別教育	課題別教育	OJT	ジョブ・ローテーション	自己啓発	その他
全 体	346 (100.0)	59 (17.1)	70 (20.2)	40 (11.6)	78 (22.5)	58 (16.8)	38 (11.0)	3 (0.9)
500 人 以上 計	232 (100.0)	34 (14.7)	49 (21.1)	23 (9.9)	58 (25.0)	45 (19.4)	20 (8.6)	3 (1.3)
500 人 未 満 計	114 (100.0)	25 (21.9)	21 (18.4)	17 (14.9)	20 (17.5)	13 (11.4)	18 (15.8)	—
製 造 業 計	179 (100.0)	34 (19.0)	39 (21.8)	18 (10.1)	37 (20.7)	32 (17.9)	18 (10.1)	1 (0.6)
非 製 造 業 計	167 (100.0)	25 (15.0)	31 (18.6)	22 (13.2)	41 (24.6)	26 (15.6)	20 (12.0)	2 (1.2)

そのため、前節の報告書に従えば、「ストック型従業員」と「フロー型従業員」の選別によって教育訓練を行うということになる。『平成 16 年版労働経済白書』を見ると、「従業員に教育訓練を行うのは、企業の責任である」は 8 割弱と高く、「教育訓練に責任を持つのは、従業員個人である」というのは 2 割ほどしかないが、今後については労働者個人が責任を持つべきと考える企業が増えている²⁷。さらに「企業の長期雇用に関する方針別の能力開発の方針」では、「正規従業員を中心とした長期雇用を維持する（過去 3 年間）」場合、このことに「あてはまる」企業は「会社は積極的に能力開発に関わる」56.2%、「あてはまらない」企業は 38.5%、「会社の行う範囲は最小限とし、個人の自発性に任せる」はそれぞれ 32.9%と 47.1%である²⁸。

このことを年代順にまとめたものが厚生労働省「能力開発基本調査」における「能力開発の責任主体」である²⁹。これは 2001 年～2013 年までの責任主体を正社員と正社員以外（非正規社員）に分けて評価したものである（正社員以外は 2006 年からのデータである）。2006 年では、正社員の場合、「企業主体」は 69.4%、2013 年は 75.5%、正規社員以外は「企業主体」はそれぞれ 54.1%、62.7%であるので、いずれも正規社員の方が正社員以外よりも企業が責任を持って能力開発を行うという立場がよく表れている。

このデータから、同白書は、正規従業員を中心とした長期雇用を維持しようとする企業は、「企業の雇用方針に応じて、能力開発の在り方にも違いが見られるといえよう。」と結論している。この調査は、前者は労働政策研修・研修機構と三井情報開発(株)総合研究所が 2004 年に行ったものであるが、このようなデータをみても、

日経連のみならず企業と従業員の関係が一体的ではなく、選別的になってきており、そのような関係構築の上に教育訓練が実施されているのであり、今後はその傾向が一層、高まっていくものと考えられる。

さらに、次のことを付け加えておかなければならない。それは、このように従業員を選別して教育訓練を行う場合、あるいは雇用が流動化していく場合、一般論として、必然的に従業員が自らの要請によって教育訓練を行うという自己啓発が一層重要になるということを示している。これについては、2000年に行った日経連と日本産業訓練協会の「産業訓練実態調査」における「能力開発部門の重点業務（複数回答）」では、「その他」を含めて18項目の中で、「自己啓発の促進」59.1%、「経営戦略に即した能力開発実施」57.6%、「能力開発・体系の整備」51.2%が上位三者である³⁰。このことから今後、自己啓発が重要視されてくるものと考えてよい。

ただ、問題となるのは、フロー型従業員に典型的に見られるように、非正規従業員は正規従業員と同様な自己啓発が行えるかどうかということである。この点について、日本労働研究機構の「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査（就業者調査）」（2003年）によると、「勤務先の会社で利用できる制度」で「会社で制度があり利用可能」は正社員の回答では52.9%、非正規社員では22.2%である³¹。財団法人雇用開発センターも、高齢化や高学歴化、企業の技術革新、国際化等々によって企業を取り巻く環境は大きく変化しており、それは教育・訓練環境についても同様であるとして次のように述べている。「既に、養成訓練から向上訓練、ブルーカラーからホワイトカラー、OJTからOffJTへとその重点を移行させており、その実施主体も企業から個人へ向かいつつあるように見えます。」³²というのである。したがって、このことから、今後自己啓発が重要視されるといっても、それは正規従業員ほぼ限定されているということである。このことについては、次節でもう少し掘り下げてみる。

なお、このような教育訓練の方法によって、企業では、今後従業員の望む能力として21項目中、上位五者を以下のことを掲げている。管理職では、経営管理能力、意思決定能力、統率力、部下育成能力、企画立案能力であり、専門職では、専門的知識、企画立案能力、情報収集能力、問題発見能力、創造性である。一般職では、事務処理能力、積極性、チャレンジ精神、問題発見能力、行動力、である。

これらの能力は、長期雇用を前提としているので、いずれも抽象的な能力が重要視され、長期的に付与していくものと考えられる。今後、付与していく能力は、経済がグローバル化し欧米企業との競争にさらされている現在、カツのいうテクニカル・スキルのものからヒューマン・スキルやコンセプトチュアル・スキルに重点を移し、従業員の独創性や創造性、問題発見・解決能力、国際性等を育成し、豊かな感性や視野を持つ人材を育成する必要がある³³。

3-3 まとめ

以上の調査結果より、バブル景気崩壊後も企業は「長期的視野に立った経営」「人間尊重の経営」を目指していることがうかがえる。これまでのような従業員を一律に長期的に管理する日本的経営を改善しつつ、伝統的な人間関係を大事にする経営を残そうとしていると考えられる。このための改善策が、個々人の生き方や価値観を重視することによる従業員の選別化である。さらに、自己啓発への取り組みは、それを重視している企業はOJTやOffJTに比べて少ないが、85%の企業が支援していることは注目してもよいのではないかと考える。そしてこの自己啓発こそ、以下示すように、これからの企業内教育訓練の在り方を示している。

4 「新時代の『日本的経営』－挑戦すべき方向とその具体策－」（1995年5月17日）の検討

4-1 基本的理念の再検討

「これからの経営と労働を考える」で提唱された、我が国の企業経営において「変えてはならないもの」として「長期的視野に立った経営」と「人間中心（尊重）の経営」は、普遍的な考えであると提唱されたものであったが、低成長経済への移行、円高に伴う産業構造の空洞化、労働力不足から労働過剰化、従業員の意識の多様化などの変化の中であって、この二つの理念が、今後の我が国企業の基本的経営理念になりうるかどうかを検証するために実施したのが前節の報告書であった。

その結果、二つの経営理念は我が国の企業経営において普遍的性格をもつものであり、「各企業から具体策を示してほしいという要望が強く」³⁴、一層深化させていく必要があるということを確認することになった。そして、この結果を実際の企業経営に反映させるため、この理念を指針まで具体化する必要に迫られることになった。そこで、調査データに加え、先進的企業の事例や意見交換をしながら随時付け加えて取りまとめたものが、上記報告書である。内容は第I部総論と第II部各論、第III部事例編から成るが、本稿の我が国における教

育訓練の動向を検討するという目的から、従業員の雇用と教育訓練に関わる必要箇所を限定して検討していく。なお、この報告書の内容は、今日の我が国の企業経営の在り方や方針がそのまま生かされているといっても差し支えない。

このような経緯を経てこの報告書は発表されたが、まず、これまでの理念の再検討がなされている。これによれば、前の報告書が発表されて以降、不況下での円高など、経営環境が激変したにもかかわらず、こうした環境変化によっても、結論的には、変えなければならない問題は多くあるが、二つの基本的理念の重要性は改めて認識する必要があると述べている。欧米企業は日本の経営の特徴を、終身雇用慣行、年功賃金制、企業内組合と理解しており、また経営面では系列化、株式の持ち寄りと指摘しているが、そのような制度や雇用慣行が日本的経営の特徴ではなく、「そうした運営の根本にある『人間中心（尊重）の経営』『長期的視野にたった経営』という理念が日本の経営の基本である、と我々は考える。」³⁵この点は、特に留意しておく必要がある。

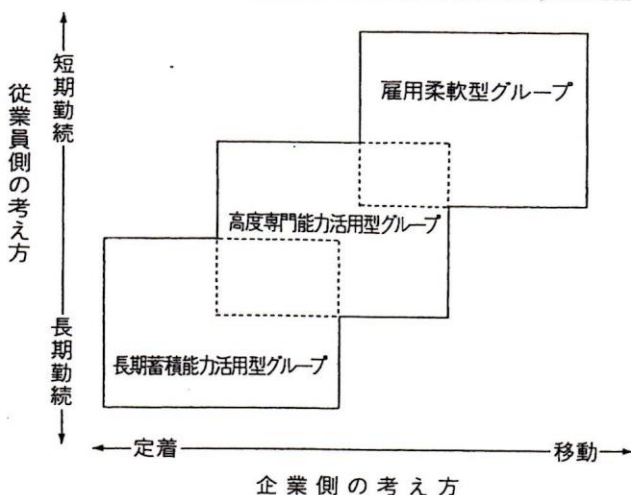
すなわち、日本的経営の特徴は、先の終身雇用制、年功賃金、企業内組合といわれてきたが、ここでは、そのような制度や慣行を支えている理念、「人間中心（尊重）の経営」と「長期的視野にたった経営」こそ、「日本的経営」と考えている。系列や株式の持ち寄りに見られる株主と経営者との関係、経営組織、営業・取引関係等の様々な関係も、この両者に包括されるとする。そこで、「人間中心（尊重）の経営」とは「人間関係が経営の基本であるという哲学を表すもので、わが国企業が雇用の維持に最大限の努力を払い、安定的な労使関係をもたらしている理念である。」³⁶一方の「長期的視野にたった経営」とは、企業経営において発展と競争力を保ってきた源泉であり、これには長期的事業計画や長期的人材育成などであり、この理念も「人間中心（尊重）の経営」と土壌を同じくするものである、としている。この両者は、日本的経営の両輪になっているという。

かつてアベグレン（Abegglen, James C.）は、日本の経営の特徴は、終身雇用制、年功序列、企業内組合といったが、この報告書によれば、アベグレンの指摘は現象面での雇用慣行であり日本的経営の特色ではなく、それを支えている経営理念こそ、日本的経営の特徴であると理解している。

4-2 企業と従業員の関係ー三つのグループの特徴

次に、本報告書で最も特徴的である企業と従業員との関係を見ておく。先の調査では、これからの従業員の雇用形態を「長期雇用者と流動化雇用者との組合せ」が 88.3%占めていたと述べたが、このデータは、これまでのように従業員を包括的かつ一律的な管理では対応できないこと示している。人件費の増加を訴える企業が 88.4%を占めていたことが、最も大きな要因であるからである。「人間尊重の経営」は、人件費の負担軽減によって成り立つのであり、その削減が実現できない限り、この理念は実現しないことになる。

図表 4 企業・従業員の雇用・勤続に対する関係



- 注：1. 雇用形態の典型的な分類
 2. 各グループ間の移動は可

そこで、「企業側の考え方」（横軸）と「従業員側の考え方」（縦軸）の二つの軸を取り、雇用形態を概念化したものが図表 4 である。これによると、まず「長期蓄積能力活用型グループ」が挙げられる。これは、企業としても定着してほしい、従業員も長期勤続をしたいというグループであるので「期間の定めのない雇用契約」

であり正社員が該当する。そのためには、従業員は能力を常に向上させ、それを仕事に発揮しなければならない。一方、企業側の考え方も、そのような能力のある従業員には定着してほしいと考えているのであるから、この点で両者の考え方は一致する。従業員は仕事と教育訓練によって能力を継続的に磨き、それを仕事にいかしていくことによって企業に貢献し、更に長期的に能力を蓄積していくことになる。また、企業側はその能力を有効に活用しなければならないので、能力開発はOJTを中心にOffJT、自己啓発を包括的に実施して従業員の能力開発を行い、仕事を評価し処遇する。

特にOJTは、直接の上司あるいは管理者、経験者等による仕事を教材とした1対1の指導法と定義されるように、個別的な色合いが濃い指導法であるので、人間関係が良好であるということが最も重要な条件となる。「人間中心の（尊重）の経営」は「人間関係が基本であるという哲学を表すもので、わが国企業が雇用の維持に最大限の努力を払い、安定的な労使関係をもたらしている理念である。」³⁷と述べていることと符合する。言い換えれば、我が国の経営は、教育訓練を軸とした「人間中心の経営」ということができる。教育訓練を通じて能力を向上させ、仕事にいかし、その貢献によって長期雇用を労使が遵守する。その対象は、管理職・総合職、及び工場部門の基幹職が相当し、処遇は、能力と職務は一義的には一致しないが、教育訓練によって能力の向上が図られ職能等級制度の等級に位置付けられて職務と階層が決まることになる。

次に、「高度専門能力活用型グループ」である。このグループは、企業側は従業員の定着と移動の中間的な考え方をもち、従業員も長期勤続と短期勤続の中間的な考え方をもちものであるが、基本的には有期雇用契約の社員が対象となる。つまり、企業も従業員も自己都合で労働移動を行うことが前提の関係であるので有期雇用契約を結んだ非正規従業員となる。このタイプの従業員の典型的な例は、専門部門（企画、営業、研究開発等）の従業員であり、比較的業績評価を実施しやすい従業員でもある。報告書には記載されていないが、社内ベンチャーとして社内企業を立ち上げた人事部研修担当者等に代表される従業員や、起業しない場合でも、それまでのラインから外れ、専門職として職務を遂行する従業員が相当する。近年、間接部門は大企業になるほど専門性が問われ、そのため肥大化し、多くの企業で費用の増加が問題となっている。

そこで、間接部門のスリム化や間接費の低減のため、社内ベンチャーを起業することを勧められるわけであるが、それを可能にするのは、課題達成や問題解決のための専門能力や高度な技術技能を有していることによる。彼等の当初の能力は、仕事を通じて身に付けた専門的かつ高度なものであり、いずれにおいても、既に専門能力があり、かつ独立的であるので、このグループは人間関係に基づくOJTは機能しない。そのため、このグループの教育訓練は、必要に応じて親会社のOffJTを活用しながら自らの能力の向上を図ることになる。社内ベンチャーといえども、一企業であり、独立的であるので会社に大きく依存することは現実的ではない。また、そうならないように独立した。

そこで教育訓練は自己啓発が有効な方法になる。しかも、経済的時間的にも自らが自らに投資する自己啓発を採る。ラインから外れているので、処遇は年俸制が中心になる。生涯的な福祉はなく、生活援護施策が福祉施策となる。専ら経済的処遇が行われる。社内ベンチャーを立ち上げた者は、ベンチャー企業の一員であり、それまでの職能等級制度から外れる。

最後に、企業も移動を当然と考え、一方の従業員も短期勤続を前提にしている「雇用柔軟型グループ」である。このグループは、非正規であるので、企業も従業員も職務に応じて専門的な業務から定型的業務まで幅広く対応できる。前の調査において、労働市場の流動化と「人間中心（尊重）の経営」については、回答企業の52.9%が雇用を維持することが人間尊重に繋がるとした反面、労働市場を流動化する方が人間尊重に繋がるとの回答が28.9%であったが、このタイプは労働市場の流動化によって、より良い職場を求めて移動する。報告書「これからの経営と労働を考える」において、「真にゆとりある豊かな生活とは、個人個人が自らの価値観を持ち、豊かであると感じる心の持ち方が重要になってくる。日本人の伝統的な価値観（横並び意識）、勤労観（仕事にだけ喜びを見いだす）だけでは、新しいゆとり・豊かさに対応することは難しい。その意味で、個々人の主体的条件整備が必要になってくる。」³⁸という生き方が、そのままこのタイプの従業員になっており、企業も同様の考え方である。従業員は、技能部門や販売部門の一般職が、多くの場合、これに相当する。

このようなグループの職務は、技能職では作業現場の定型業務や単純作業を担う従業員や、販売部門の従業員であるので販売等の出来高に応じて評価されるのである。就業形態では、パートタイマーやアルバイト、嘱託、派遣社員などが多く占めることになる。そのため専門能力活用型グループと同様に、このグループは有期雇用契約の非正規従業員が中心になる。このような就業形態は、職務と業績に明白な関係があり、移動も多い

日本における企業内教育訓練の今日的動向とその諸問題
—日本経営者団体連盟の一連の報告書等を中心に—
横山 悦生, 三宅 章介

ことから、欧米的な職務給的な賃金支払いが可能になる。したがって、賃金は、時間給・職務給であり、昇給はない。

このような特徴から、教育訓練は必要に応じて企業が実施すればよいのであり、入職後や職務変更時の初期の段階など、必要性に応じて簡単な OJT や Off JT を行えばよいことになる。このタイプの従業員は、職場の人間関係が希薄である。

4-3 教育訓練の考え方

この報告書では、企業と従業員との関係を三つに類型化したのであるが、各々のグループにおける教育訓練の在り方は、企業に所属する身分によって異なっていた。長期的に就業する正社員のほか、派遣社員や契約社員、パートタイマー、アルバイトなど多様な就業形態を持つ非正規社員が同じ職場で業務を行うことになる。また、就業形態が異なることによって、新規学校卒業者のみならず中途入社など採用方法も多様化されるということである。したがって、企業と個人との要請に従って教育訓練を行う場合、これまでのように、OJT、Off JT を全社員に一律に実施するという方法は現実的ではなくなる。それぞれの企業と従業員の雇用関係の中において、最も適切な教育訓練方法を採用するということであり、そのためには従来のような単線型ではなく複線型の能力開発体系が必要になってくる。

それは、「自助努力による能力開発」であり、「企業の行う能力開発に従業員は積極的に参加することはもちろん、自己啓発などにより、より一層の自己実現を図るように自らの能力は自らが高めるとの意識をしっかりとつことが何よりも大切である。それらの意欲を実現するためには、企業は、丸抱えの能力開発から本人希望に基づくものにするとともに、内外諸制度を活用して多種多様なメニューをそろえた自己啓発援助制度を導入し、資格取得やリフレッシュ教育、専門能力の習得などを支援する体制を整える必要がある。」³⁹⁾のである。これは OJT ではなく、Off JT の充実と自己啓発のメニューを提供するということを意味している。

これからの能力開発は、企業内外の教育訓練を活用しながら個人個人の主体的な自己啓発による能力向上をベースとする。その上に、必要に応じて OJT、Off JT を行うことが現実的であり、このことがこれからの効果的な教育訓練システムであると提唱している⁴⁰⁾。自己啓発は、従業員の自由な意思によってカリキュラムを選択することが可能であるからである。自己啓発は、従業員数だけのカリキュラムが存在する。このことは、これまで重要視されてきた、あるいは教育訓練の中心的方法であった OJT の重要性の相対的低下と、それに伴う Off JT の重要性が増してきたということを示している。自己啓発は主として時間外に行われるものであり、また職場から離れて実施する。この形態は、Off JT そのものである。自己啓発を重要視することは、Off JT の重要性が増すことと同じである。

このことは、これからの経営において、「変えてはならないもの」における「人間中心（尊重）の経営」にある「人間関係が経営の基本であるという哲学」⁴¹⁾とは整合性をもたないことになる。

4-4 まとめ

この報告書は、日経連の一連の報告書の内でも特に重要な位置付けにあるので、ここでは三つの問題に集約して項を設けて、やや詳しく検討する。

4-4-1 従業員の類型化の問題

一つ目は、この報告書の最も特徴的なことであるが、企業と従業員との関係を三つのグループに類型化したことによって従業員の「身分化」が行われ、それに伴って教育訓練機会が企業によって選択されるようになった。

平成 8 年の報告書「これからの経営と労働を考える」では、「ストック型従業員」と「フロー型従業員」の二つに分けたが、それとの対比では、前者には「長期蓄積能力活用型グループ」だけが入り、「高度専門能力活用型グループ」と「雇用柔軟型グループ」は「フロー型従業員」に属すると考えてよい。前者は長期継続雇用の正規社員であり、あとの二者は非正規社員であることは言うまでもない。

そこで、三つのグループの間には、移動はできないのかという疑問が生じる。移動するためには、遂行する仕事の内容や教育訓練が大きく影響するからである。もっとも報告書には、「もちろん、こうしたグループは固定したものではない。企業と従業員の意思でグループ相互間の移動も当然起きるであろう(筆者注:図表 4 の「注」にもこのことは記載されている。)。ただ、雇用の動向を全体的にみれば、好むと好まざるとにかかわらず、労働市場は流動化の動きにある。」⁴²⁾と述べており、むしろこのような類型化は、グループ間移動を認めていたとしても、今日的には雇用の流動化は避けられない状況下になっていると理解しているようである。そのため、

多様化した従業員を活用していくためには、企業が求める人材と従業員の生き方や価値観をマッチングさせるような、多様な雇用形態と処遇システムを用意し、従業員の働く意欲と能力をいかすことが大事になる。

つまり、雇用の多様化を労使が受け入れている。この点については検討を要する。なぜなら、この報告書を全体的に貫いているのは、個々人の生き方が多様化しており、それは働き方にも表れているということを抛り所に行っている点である。担当する仕事による能力の向上と教育訓練によって、雇用柔軟型でも長期蓄積能力活用型に入ることも可能である、というような発想や表現はない。事実、「非正社員から正社員への転換制度の導入状況」は、2003年時点では「予定はない」という企業の割合は半数弱の46.3%であり、建設業や製造業の方がサービス業に比べて比較的多いというデータもある⁴³。

これによれば、約半数の雇用柔軟型の社員はそのまま非正規社員にとどまることになる。この理由は、非正社員を採用する理由が、平成15年調査では「労務コスト削減のため」（複数回答）が80.3%にも及んでいることからもうかがえる⁴⁴。このデータにみる限り、従業員の多様な生き方に対応するためではなく、コストの引き下げのために非正規社員を採用していることになり、その身分はそのまま維持される。仕事による能力向上は、低レベルでの現状維持か低下ということになる。単純であり短期的な仕事によっては、能力の向上は図れないからである。

このことは、法制上も大きな影響をもたらしている。1985年（昭和60年）に成立した派遣法の存在である。この趣旨は、専門的職業人が集中しないように、労働移動を容易にしたものであるが、当初は13業種だけであった。ところがその後、その範囲は広がり26業種となり、1999年の不況のただ中において改正された条文では、ネガティブリストとしての除外業務以外はすべて派遣対象として可能になった。その除外業務は、港運送、建設現場、警備業務、病院診療所（平成15年1部解除）であった。そして、物の製造業務については、2004年（平成16年）に認可され、このことによってほとんどの業務が派遣対象となり、今日に至っている。

この結果は、非正規社員の増大という現象をもたらした。例えば製造業では労働人口は1982年には15.0%であったものが、2005年には21.9%に増大している。およそ5人に一人である。この傾向がもっと強い業種はサービス業であり、1982年には17.4%であったが、2005年には45.3%までに上昇している。23年間で2.5倍になり、半数弱が非正規社員になった⁴⁵。

4-4-2 従業員の類型化と人材育成の問題

二つ目は、このように非正規従業員が増大したことによって、人材育成では、手厚い教育訓練によって能力の向上とそれを仕事に反映させて評価され、処遇される正社員と、そうではなく、仕事の性格柄、採用時に簡単なOff JTとOJTを受ける程度の非正規社員というように、教育訓練においても2分類されることになった。OJTによって、指導する者と指導を受ける者という教育訓練における基本的人間関係が職場の中で希薄になることにより、正社員と非正規社員との関係も希薄になり一層の類型化が進むことになる。つまり、「身分化」の後に、教育訓練によって従業員のグループ化とその固定化が一層促進され、能力のある者とならない者との選別が進むということを意味している。このことは、教育訓練という人材を育成する活動が逆機能をきたすのではないだろうか。

従業員のループ化は、賃金の差となって現れる。言うまでもなく、非正規社員の多くの場合、教育訓練の機会が減少する。もともと、非正規従業員はOff JTとOJTを受ける機会が少ない上に、今後、自己啓発の重要性を増すにもかかわらず、その機会も少なくなる。本来の自己啓発は、仕事を離れて自らの時間と費用を用いて能力の向上を図るのであるから、正社員と同じように自己啓発を図ることが困難になる。労働政策研究・研修機構が2004年に行った調査によると、「能力開発を行う上での障害」で、全体では「仕事が忙しくて勉強する時間がない」38.2%であり、次いで「勉強をするためのお金がない」27.0%である。3番目は「会社で勉強の機会が十分提供されていない」19.9%となっている⁴⁶。この資料は労働者に全体の調査であるので、低賃金であり雇用が不安定な非正規従業員についてはこの割合は更に大きくなるものと考えられる。

この質問と回答については、6節でも取り上げるが、自己啓発は自ら学ぶのであるから「自己学習」あるいは「自己開発」などと称される。非正規従業員が、職業人としてこのことをどの程度、実施できるかについては大いに疑問が生じる。例えば、電気溶接の資格取得を考えてみる。この場合、自ら書物を購入して勉強すればよいというものではなく、勤務する企業の設備を借りなければならない。もちろん、勤務日は通常の仕事で用いているので、使用できないことはいうまでもないことである。そこで、職制に申し出て休日を使っての訓練を行うことになる。電気代、材料代等々は企業が負担するのが通常である。また、溶接はコンクールがある。

日本における企業内教育訓練の今日的動向とその諸問題
 ー日本経営者団体連盟の一連の報告書等を中心にー
 横山 悦生, 三宅 章介

溶接の技能者は遠方に出てその技能を競い合うことになるので、交通費を含めてその費用負担は相当なものになる。

このような事情から、自己啓発の費用負担をどうするかは、教育訓練を充実させればさせるほど費用は増大する。そこである機械メーカーは、図表5のように自己啓発の費用負担について、社外セミナーへの参加は「指示・命令の場合」と「任意の場合」に分けており、前者については受講費、教材費、交通費は勤務扱いとして全額企業が負担する。後者については、原則的には個人負担であるが、内容によっては、一部会社が負担する場合もある（例えば通信新教育等）。この例は、溶接の資格取得とは異なるが、基本的考え方は同じである。ここでの問題は、このような手厚い施策が利用できるのは、長期蓄積能力活用型グループの社員であり、正社員であるということである。専門能力活用型グループと雇用柔軟型グループは非正規社員であり、特に後者の二つのグループにとっての必要な能力は、簡単な Off JT と OJT で済むので自己啓発の支援は、得られないと考えてよい。従業員のグループ化は、このような問題も生じてくる。

図表5 自己啓発の取り扱い

区分	取扱い
指示・命令の場合	・参加に要する受講費、教材費、旅費その他の必要経費は会社が負担するものとする。 ・社外セミナーへ参加する場合の時間は通常の勤務扱いとする。
任意の場合	・原則的にはすべて本人負担とする。 ・ただし、内容によっては一部会社が負担する場合もある。(通信教育等)

出典：中央職業能力開発協会『個人主導の自己啓発に関する取組み事例調査報告書』平成12年3月発行。69ページ

正社員と非正社員が自己啓発をどの程度実施しているかについてのデータがある。図表6はそれを示している。このデータは2006年から2011年までのものである。正社員はこの6年間の内、いずれも40%以上、多い年は58.1%も実施したと回答しているが、正社員以外は多い年で37.3%、少ない年では18.4%しか実施していない。

図表6 自己啓発を実施した者の割合

(単位 %)

年度	正社員	正社員以外	就業形態別			
			嘱託	契約社員	パートタイム労働者	その他
2006	46.2	23.4	39.0	-	19.7	49.3
07	56.4	32.7	37.6	44.2	23.7	39.4
08	58.1	37.3	47.8	52.9	29.8	26.2
09	42.1	20.0	34.0	27.1	15.1	19.2
10	41.7	18.4	32.8	26.3	13.1	21.5
11	43.8	19.3	30.0	25.3	14.9	20.8

資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査」

- (注) 1) 正社員及び正社員以外の就業形態別の値はそれぞれ就業形態別労働者数を100%とした場合の割合。
 2) 2006年の「契約社員」のデータなし。また、「アルバイト」については、「その他」を含む。

また、次のようなデータもある。我々は仕事によって生きがい感ややりがい感を持つことができる。それは仕事の達成感やその充実感であろうが、実際、「仕事がおもしろいと感じるとき」「自分の仕事を達成したとき」「自分が進歩向上していると感じているとき」が12項目のうち、上位三者である⁴⁷。このデータは、従業員を正規と非正規に分けているものではないが、非正規社員は、自由な生き方を選択しており、企業もそれに対応した教育訓練を行っており、そのため止むを得ないということは、どこまで妥当性があるかは問題のあるところである。本来の仕事以外に、生きがいややりがい感が持てる仕事や趣味があったとしても、それでは自己充足は図れない。職業は、社会的役割を果たすことであり、そのことによって社会から期待されるのであり、そのために仕事を通じて社会に貢献する。したがって、職業は他者のためのものであり、そこに自己実現感が得られる。非正規従業員ではそのことの実現が難しい。グループ別によって能力差が一層広がる。

4-4-3 自己啓発の類型化と問題

三つ目は、二つ目と関係するが、これからの教育訓練は雇用の流動化に伴い自己啓発に重点が置かれる。そ

これは Off JT と OJT が軽視されるということではない。企業の指示命令系統から離れて、個々人が自らの生き方や価値観を実現できるように主体的かつ自由に学習を行うのが自己啓発の原型であるが、そのような在り方になるということである。そのことによって、組織全体の観点から組織力のレベルアップや多様な能力を持った人材を、全体的に自動的に育成することができる、という特徴を持つことになる。いわゆる、学習組織 (learning organization) ⁴⁸の実現である。そのことは企業にとっては、余分な教育訓練費用を負担しなくてもよく、予算を他の分野に振り向けることができる。その能力を人事部門でファイル化することによって、必要な人材をいつでも活用できることも可能になる。このことは、次節で述べるエンプロイヤビリティを高めることに繋がる。

このような自己啓発は、従業員個々人が自由に主体的に行うことによって成り立つ。自由な学習に対して、指示命令系統によって従業員が私的な時間を用いて学習する場合は、もはや自己啓発でもなく、労働強化につながり法的にも問題が生じてくる。このような自己啓発は、企業が主体的に行うべきことであり、それは Off JT や OJT が担うべきことであり自己啓発とは言わない。そこで、次のような問題が出てくる。それは自己啓発とは何かということである。

一般的には、自己啓発は個々人が自らの意志によって、学びたいことを自由に選び学ぶということであり、それが基本的な方法である。つまり、企業の支援策に頼らず、自分自身で自由に学ぶということである。この場合、仕事と関係するかしないかを問わず、自由に学ぶのであるから、趣味のようなものまで含む。しかしこれでは、仕事に関わる自己啓発ではなく、むしろ趣味や娯楽を学ぶという生涯学習といった意味合いが強くなる。仕事に関する知識や技術技能、資格取得などを学ぶ場合は、その学習は仕事にいかされる。そのため、企業が経済的にも時間的にも、また設備を貸与するといった支援するということが当然な在り方であろうと考えられる。自己啓発によって技術・技能分野を習得する場合は、単に本を読めば済む、通信教育によって資格を取得すればよいというようなものではない。企業の設備を利用しなければ学習ができない。

先に、従業員を三つのグループに類型化した。これに従えば、自己啓発はそれぞれのグループ別によって、その在り方が異なるのではないかという疑問が出てくる。その場合、次のような三つのことが考えられる。それは、まず学ぶ対象が図表 5 で取り上げたように、仕事に直接関係するものなのかどうかということに関する。企業の指示命令を受けずに、自ら自由に学ぶという行為は、個々人が自己啓発のテーマを自由に選択できるということであるが、ここでは、職業能力向上のために自己啓発をするのであるから、現在の仕事に直接間接に関わるものであることを前提とする。

そこで、自己啓発は、学ぶ目標を誰が決めるのかが自己啓発の在り方を決定する。なぜなら、自己啓発は個々人が主体的にテーマを選択して学習するからである。しかしテーマを他から与えられ、それを自ら実行していくということも考えられる。学ぶ意欲があっても具体的に何を学んでよいか分からないこともあるからである。この場合も、学ぶ意志と意欲があるなら自己啓発と呼んでも差し支えない。この両者が、外から与えられるとき、これは職制を通じた教育訓練になる。このようなことから、ここでは自己啓発を「企業主導型自己啓発（能力開発）」「目標管理型自己啓発（能力開発）」「個人主導型自己啓発（能力開発）」の三つに分類して考察をすすめる。

まず、「企業主導型自己啓発」であるが、これは企業が将来の事業展開を策定し（つまり経営戦略の策定である）、そのために能力開発を自己啓発という方法によって、従業員に必要な能力を付けてもらおうとするタイプである。このタイプの自己啓発は、企業が必要な能力を付与するので勤務時間中なら問題ないが、勤務時間以外の場合は法的にも問題が生じることになる。そこで、従業員は企業の能力開発案を自由に選択し、企業は可能な範囲で支援するのであるが、強制することは避けなければならないし、従業員に受け入れられなくてもそのことによって処遇を差別的にしてはならない。一つの例がある。あるスーパーでは薬販売を手掛けている。売り場の販売員には、登録販売士（以前は「薬種商」）の資格が必要であるので、その資格取得を勤務時間中に、関心がある者が自由に勉強会を開催し学習を行うことをしている。（この会社では、正規・非正規従業員を問わず、自己啓発の門戸を開いている。）

次は「目標管理型自己啓発」である。かつてドラッカー（Drucker, Peter F.）は、内面的に仕事をしたい気持ちになることは、強制して仕事をさせることではないと警鐘しているが⁴⁹、それは教育訓練においても全く同じである。企業主導の自己啓発でも程度の差こそあれ、このことは当然のことである。そこで、管理者は経営目標達成に必要な能力を従業員に提示し、また従業員も関心のある能力分野を提示し、両者が話し合いの基に合意し学習目標を決めるのである。これは「目標管理」（management by results）の方法と同じである。このタ

日本における企業内教育訓練の今日的動向とその諸問題
 ー日本経営者団体連盟の一連の報告書等を中心にー
 横山 悦生, 三宅 章介

イブは従業員の意志も入る。企業にとっては、必ずしも直近に必要な能力でない場合もあるので、学習は仕事中でも、私的な時間に自由に行うこともある。

近年、技能向上のために、各社は「技能道場」を設けている。この道場では、基本的には両者の意志の下で行うことが多い。長期的な訓練になること、企業にとって重要な人材になること、技能の訓練等は適不適が左右するからである。また「技能道場」という名称の付け方は、これまでの研修や教育訓練が指示命令によって行われることに對し、自主的に道場の門をくぐる、という学ぶことへの自主性を大事にしていることによる。この例は次節で取り上げる。

最後は、「個人主導の自己啓発」である。この方法は、個々人が自らの関心と価値観によって自由にテーマを選び学習していくものである。したがって、このような方法は、どのような従業員グループにおいても可能であるが、現在の仕事とは関係がないので、企業や仕事とは係わりのない学習内容になる場合が多い。

以上のように、自己啓発は三つに分けられる。そこで、この方法を従業員グループごとに関係付けると、長期蓄積能力活用型グループは「目標管理型自己啓発」に相当する。専門能力活用型グループと雇用柔軟型グループは「個人主導型自己啓発」が相当することは明白である。企業主導型自己啓発は、学習目的は企業の方針に沿うものであるが、従業員はそれを受け入れるが、学習過程においては従業員の自由によるものであるから、企業の支援策を活用しながら学習を進めることになる。したがって、この場合も長期蓄積能力活用型グループの学習方法と同様になる。

報告書「これからの経営と労働を考える」では、従業員は「ストック型」と「フロー型」に二分されたが、本報告書の3分類も、教育訓練の立場から見ても、2分類にすることができる。つまり正規従業員と非正規従業員がこれに対応する。このことから、自己啓発の類型化の特徴は図表7のようになる。

図表7 自己啓発（能力開発）の類型化と従業員グループの関係

自己啓発の類型	従業員グループ	報告書による学習の特徴	自己啓発の特徴
企業主導型	長期蓄積能力活用型グループ (正規雇用)	OJTを中心にOffJT、自己啓発を包括的に積極的に実施	学習目標は企業の必要な能力であるので、企業の支援を得ながら自ら実施
目標管理型	同上(正規雇用)	同上。ただし、自由な判断で個人主導的な面もある	管理者と部下との相談で学習目標を決定して実施する
個人主導型	高度専門能力活用型グループ雇用柔軟型グループ。(非正規雇用)	前者にはOffJTを中心に行うが自己啓発も支援、後者には必要に応じた能力開発を行う。	テーマも実施も自ら決めて学習する。自己啓発支援策が開放されている場合は、それを利用することもできる。

注1. この分類の仕方は、三宅章介「事例から見る自己啓発支援」(『キャリア開発時代の自己啓発ー今なぜ自己啓発か、その方向性と企業支援事例集ー』中央職業能力開発協会発行、平成13年2月初版)143~146ページを参考にした。

5 「エンプロイヤビリティの確立をめざしてー『従業員自律・企業支援型』の人材育成を」(1999年4月)の検討

5-1 エンプロイヤビリティ(employability)をめぐる環境とその考え方

日経連特別委員会・エンプロイヤビリティ検討委員会では、雇用情勢など労働市場を取り巻く環境はダイナミックに変化しており、このことは、エンプロイヤビリティを積極的に検討していかなければならないことを示唆していると考え、各企業が行う人材育成策の指針としてまとめたものが、本報告書である。その意味で、この報告書は、これまでの3本の報告書の総括的な位置にあるといってもよい。

これによると、第一に、アメリカでエンプロイヤビリティが注目を集めるようになった理由を次のように説明している。すなわち、1980年代までのアメリカ経済は好景気であったが、そのような経済情勢下において、品質と生産面で熟練度の高い労働者の価値を認め、長期雇用を維持していた。しかし80年代に入り、市場競争が激しくなり長期雇用を破棄せざるを得なくなったのであるが、そのことは競争に勝ち残っていくために製品のダウンサイジングの実現とそれに伴う人件費コストの削減を余儀なくされたことを意味する。その結果、雇用の遵守ができないため従業員のモラルが減退し、生産性も低下し、生産高も減少するという事になった。

90年代に入り、アメリカの経営者は、従業員との新しい関係を模索し始める。それが「長期雇用」に代わる「新しい社会契約」としてのエンプロイヤビリティである。「経営者は自社における永続的な雇用を保証しない代償として、従業員に対して他社でも通用する高い技術や能力を身につけられるだけの教育・訓練の機会を提供する。」⁵⁰というものである。このことは、経営者は従業員のキャリア形成に対してその責任を放棄するのではなく、企業も従業員も必要とされる能力を従業員自らが選択し、それを企業が支援する、という考え方である。

それでは、我が国のエンプロイヤビリティをめぐる状況はどうであったか。80年代のアメリカの好景気、その後の衰退は我が国の景気と密接に関係しており、我が国のバブル景気に繋がることでもあった。すなわち、アメリカの経済は、特に車の輸入が一段と拍車がかかり、アメリカ経済は不振に陥る。そこで1985年、ニューヨークのプラザホテルで日米が合意した内容が円高ドル安という経済政策であった。この日米の合意は日本の輸出が停滞するというものであり、そのため景気刺激策として金融緩和策を行ったが、景気が持続していたため、過大な金融政策によって有り余った金は土地投機と株式投資に集中し価格インフレを導き、バブル景気が発生した。1991年を境に景気に陰りが見え始め、株価と土地価格の暴落によってバブル景気は崩壊することになる。

我が国のエンプロイヤビリティも、このような中で議論されることになった。このことは、これまでに経験しなかった急激な不況の到来に対して、それまでの日本的雇用慣行と高賃金体質は維持できなくなってきたことを意味する。その打開策として、安い賃金の派遣社員や非正規社員の雇用が増加していくことに繋がった。その結果、従業員のモチベーションは低下し、生産性が低下することはいうまでもないことであった。そのようなことから、日経連はエンプロイヤビリティ検討委員会を立ち上げ、終身雇用制、年功序列、新卒者一括採用、それらによる人材育成システム等の日本的雇用慣行を遵守する範囲内の日本的なエンプロイヤビリティを検討することになった。

それまでの教育訓練に立脚すれば、人材育成は会社依存や上司依存の画一的な受け身の人材育成に陥りがちであり、このことが急激な事業内容の変化に対応できていなかった。すなわち、OJTとOffJTと連携の不十分さ、業務遂行が集团的であり、そこからくる役割の不明確さ、教育内容が会社固有の知識・技能であるため環境変化に対応できないことなどがあげられる。また、自己啓発については、「自己主導による能力開発の重要性の認識について、企業から従業員個人へ十分徹底されておらず、個人の多様な価値観等に必ずしも対応できていない。」⁵¹ということがあげられる。これらは、我が国特有の内部労働市場の特徴であることはいうまでもない。

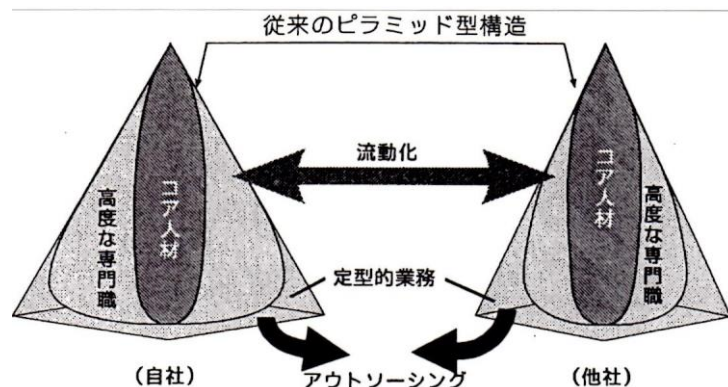
次に、エンプロイヤビリティについて、他の機関はどのように考えていたのか。日経連の傘下団体の一つである愛知県経営者協会が、本報告書より約4年後の2003年（平成15年）に発表した報告書においても、エンプロイヤビリティがとりあげられている⁵²。この報告書は、バブル景気の崩壊によって、その「後始末」が十分につかぬまま10年余が過ぎたが、構造改革も思うに任せぬまま、その上、少子高齢化が進みコスト増に拍車がかかっており、しかも中国などの経済発展は目覚ましく、我が国の国際競争力は大きく順位を下げ、かつての「Japan as No.1」と言われた時期とはまさに隔世の感があるという認識の下で、これからの企業のあるべき方向性を示したものである。そして、報告書「これからの経営と労働を考える」で示された「既存の枠組みを再検討する中で、変えるべき点、これからも残していくべき点を“人間尊重”の原点に立ち戻り、検証していくべきと思う。」⁵³という同様の立論で、これからの経営と従業員との関係を示した。言うまでもなく、ここでいう「人間尊重」とは、これまでの報告書と同様に個人の生き方を尊重するというものである。以下、その概要を参考までに掲げておく。

我が国企業においては、これまでは社内で必要な人材は、社内で養成するということが多かったが、環境変化のスピードが速く、その上、求められる能力も多様かつ高度な能力を必要としてきている。そのような人材を即座に自前で育成することは困難である。そのため、自前で育成できる人材と、そうではなく外部から調達する人材とを明確に区分して、付加価値を生む人材を早期にどのように調達するか、ないしは育成するかの戦略的採用・育成方法を立てておくことが今後、望まれるという。

ところが、一方において、高度な専門性を有した従業員の能力が使われないような場合には、一企業の「低活用資産」として眠らせないように、エンプロイヤビリティをもった個人が企業の枠を越えて移動できる仕組みを作ることが必要となってきたと指摘する。従来のピラミッド型組織の中心には「コア人材」がおり、

それを取り巻くように「高度な専門職」があり、その専門職を支える「定型的業務」の担当者がいるのであるが、この形態を維持しながら、「コア人材」はそのままだ、高度な専門職は「低活用資産」になれば流動化させる。「定型的な業務」担当者はアウトソーシングするという従業員構成にする。したがって、この形態では、「コア人材」は「長期蓄積能力活用型」に入り、「高度な専門職」は移動することが前提であるので「専門能力活用型」であり、「定型業務」担当者はアウトソーシングするので、いうまでもなく非正規か請負であるから「雇用柔軟型」である。このことから同協会の考え方は、4節の報告書に従って、従業員を三つに分類しているといつてよい。これは正規と非正規従業員の2分類の理由にも繋がる。図表8は、その概念図である。

図表8 「育てる人材と調達する人材のイメージ」



このような従業員と企業の類型化の理由は、欧米へのキャッチアップを目標として「男性正社員」を基幹労働力としてきたことが背景にあるが、このことが達成された今日、人々は経済的豊かさから精神的豊かさを求めるようになってきた。さらに、「従来の枠組みの中で生きることを望まない人も多くなってきた。価値観の多様化に伴い、働く人々の就労ニーズも多様化しつつある。」⁵⁴として従業員の生き方の多様性がある一方、企業も経営環境が大きく変化し事業の再編成に伴う業務のアウトソーシング化や事業の海外展開も多様化もその理由であると述べている。また、企業が生き残っていくためには「多様な考え方・価値観の人々が集まり、互いに認め合い相互に刺激し合う多様性あふれる企業・組織づくりが求められる。」⁵⁵

したがって、企業が生き残るためには環境変化への対応が必然であり、そのためには、人材の採用も育成も人々の生き方の多様化に合わせる必要があるということになる。正規と非正規従業員の区分化と言ってもよい。この理由によると、企業から見れば、非正規従業員にならざるを得なかった労働者も、非正規という働き方を彼等が自由に選んだという理由に還元されてしまうというおそれもある。

以上が、日経連とその傘下団体である愛知県経営者協会が、エンプロイヤビリティをとりあげることになった理由である。次に、その内容を検討する。

5-2 エンプロイヤビリティの内容

報告書では、アメリカと日本をめぐる雇用制度や人事制度の比較をしているので引用しておく。

図表9 エンプロイヤビリティをめぐる日本と米国の状況の相違（一例）

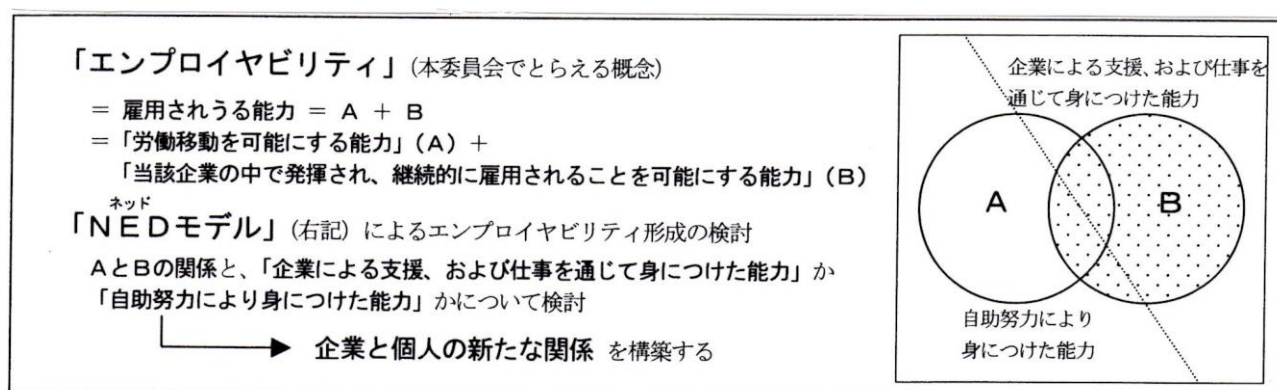
米 国	日 本
猛烈なダウンサイジングの反省として注目	雇用不安に対する予防的措置、労働市場の流動化への対応として注目
キャリア・ディベロップメントに対して従来から前向きな従業員が多い	キャリア・ディベロップメントに対して従業員の意識が低い
職務・職能ごとの教育訓練が主体	入社年次別の教育訓練が主体
「個」の概念を中心とした社会	「集団」の概念を中心とした社会
「契約」を重んじる社会	「人間関係」を重んじる社会

この図表によると、アメリカと我が国との相違は、端的にはアメリカの場合は個々人の自立であり、我が国のそれは集団主義的、言い換えれば人間関係主義的な価値観を重んじる社会であるゆえの「自律」である。報告

書「これからの経営と労働を考える」では「日本の経営とこれからの企業」における「変えてはならないもの」として「人間中心（尊重）の経営」があったが、「その根底には、人間関係が経営の基本であるという哲学がある。」⁵⁶ということを示している。それは端的には雇用を守る、ということである。このことが、アメリカと日本とのエンプロイヤビリティとの相違を生む。

このことを示したのが、図10である。これによると、我が国のエンプロイヤビリティにおける労働移動を可能にする能力は、「A 労働移動を可能にする能力」と「B 当該企業の中で発揮され、継続的に雇用されることを可能にする能力」から構成される。「A」は「狭義のエンプロイヤビリティ」であるのでアメリカのそれを示すが、我が国のそれは「B」も含めるので「広義のエンプロイヤビリティ」になる。エンプロイヤビリティは労働移動に用いる概念であるにもかかわらず、現在勤務している企業においても雇用の維持を目指すということから、このように広い意味に用いているのである。我が国企業が人間関係を大事にする風土を意識しているとはいえ、エンプロイヤビリティは労働移動に関わる概念であることには変わりはない。

図表10 「NEDモデル」によるエンプロイヤビリティの概念図



報告書では、今日の教育訓練の問題は「会社固有の知識、技能となっており、状況の変化に対応できる普遍的な内容となっていない。」⁵⁷と指摘しているのであるが、このことは内部労働市場論から言えば当然のことである。労働移動を可能にするためには、普遍的な能力を身に付ける必要があり、この能力こそ労働移動を可能にするということであるから、言い換えれば、このような能力を身に付けることがエンプロイヤビリティに繋がる。しかし普遍的な能力はベースになる能力であり、それがそのまま個別企業に必要な能力になることを意味していることにはならない。学校教育がそのまま特定企業で役立つのと同様である。

また、普遍的な能力は、誰でも身に付けることが可能であり、開かれた能力であるので、その能力が意味をもつには、その上に十分な教育訓練によって習得した特殊的能力が仕事にいかされて初めて真に職務遂行能力、すなわち企業特殊的能力になるのであり、この能力は普遍的ではないがこれこそ職務を通じてアウトプットを産むものである。この能力は個別的であっても、それが習得された過程は普遍的な能力の育成が必要であるので、普遍的な能力と企業特殊的能力とは互いに関係する。したがって、個別企業によって、あるいは内部労働市場においては、結局のところ、普遍的な能力の習得こそ企業特殊能力に結び付きエンプロイヤビリティを形成し、それには自己啓発が重要な役割をもつ理由になる。なお、企業で行う OffJT や OJT は企業特殊能力の付与に貢献するので、この三つの教育訓練方法は密接に関係する。そのような教育訓練の支援策は、長期蓄積能力活用型グループに限定される可能性が大きい。

そのため、エンプロイヤビリティは、内部労働市場を構成する従業員と横断的労働市場を構成する従業員から職場は成り立つことを意味している。それは正規従業員と非正規従業員から職場は構成されていくことになるから、教育訓練の在り方も企業の支援が得られる従業員と、そうではない従業員に分けられていくことになる。

5-3 エンプロイヤビリティにおける従業員の類型化と教育訓練の在り方

本報告書においては、これまでの従業員の類型化を検討しながら、最終的なモデルを提唱している。またそれに応じて、エンプロイヤビリティ下における教育訓練の在り方を提唱している。ここでは、その相互的關係から検討しておく。

5-3-1 従業員の類型化

本報告書では、企業と従業員との関係及び人事施策が環境変化にどのように対応できるかを基準にして従業員を三つに類型化している。まず、環境変化にフレキシブルに対応でき、これからの人事施策のあるべきタイプとして「変化対応型」、二つ目は従来の企業と従業員の関係ないし人事施策を取るタイプが「従来型」、三つ目はアメリカと同様に、雇用の流動化したタイプである「雇用流動型」である。以下、「NED エンプロイヤービリティ」の人材モデルを説明しておく。

まず、「従来型」であるが、このタイプはこれまでの我が国の基本的関係であった「企業と従業員の相互依存」という考え方である。そのため、企業は従業員の雇用を守るとともにそのキャリア形成に権限と責任を持って企業の側から実施していくのであり、またこのことを保証する。従業員も企業の恩恵によって、企業の望むような教育訓練を受け企業の望むキャリアを形成し、企業のために働く。この過程において帰属意識が生まれる。このような企業中心の関係において、企業は当該企業に即した人材を育成し教育訓練を一律的に実施する。一律でなければ、全社的な意思統一ができなくなり企業経営が機能しなくなるからである。このタイプは、企業の指導力が発揮されることが前提となる。したがって、労使の相互依存関係とはいえ、まず企業の意志が優先することになる。

次は「雇用柔軟型」のタイプである。このタイプは企業と従業員が互いに移動することを認め合っているものである。企業と従業員は互いに独立しており、企業は移動することを前提とした人事施策を設けている。例えば、賃金は職務給にすることなどである。一方の従業員も自由に移動するので、企業に対して帰属意識も持たない。キャリア形成は自らの生き方や価値観によって決められ、その実現のため教育訓練は自らの判断で自らの経済的・時間的な許容範囲で行う。仕事が合わなければ、労働移動するのであるが、この場合、横断的労働市場であるので、移動先の企業においても同じ仕事を担当することが多い。そのため、結果的には企業と従業員の考え方はビジネスライクに一致する。

最後は「変化対応型」である。これまでのタイプは、企業主導的な人事施策であったが、このタイプにおいては、環境変化に対して企業戦略を立て、それに応じた人材を育成することになる。すなわち、企業戦略には市場原理が作用し、それへの対応が可能な人材が必要になる。そのような人材は、企業主導ではなく、従業員の個性的な創造性や能力が必要であることはいままでのことでもなく、そして、それを企業が教育訓練と仕事によって支援し、それを前提に経営戦略を策定し経営計画を実現していく。このモデルは「従業員自律・企業支援」であり、その実現のための教育訓練は個人の意志を尊重した支援になる。個々人のアイデアや創造力の実現のために、このことをまず優先する。このようなアイデアや創造性は個々人に備わった生得的能力によるところが大きい。そのために、このような従業員も移動は前提であるとはいえ、移動しないような良質なマネジメントが求められる。もともと長期雇用を約束するのではなく、重要な能力を持つ個性的創造的従業員であるがゆえに、結果的に長期雇用になるだけである。有能な人材とマネジメントは相即的關係にある。

「エンプロイヤービリティが論じられているときに、むやみに雇用の不安定化と結びつけたり、『何事も個人の自己責任で取り組まなければならない』といった点が強調されているようである。しかしながら、組織に属して仕事を行っている以上、全て自己責任のもとで行うということは現実的には困難である。(中略) 長期的な雇用の確保を前提に企業が人材の育成を放棄するのではなく、育成にあたっての視点を個別従業員にシフトさせ」⁵⁸、個別的に解決できない問題は企業が支援する、すなわち企業対個人の関係によって当該の問題を解決していく。

5-4 まとめ

以上が、本報告書の要旨である。三点に絞って検討しておく。

第一は企業と従業員の類型化の問題である。報告書「これからの経営と労働を考える」では、「ストック型」と「フロー型」の二つに分類した。また、「新時代の『日本的経営』—挑戦すべき方向とその具体策—」では「長期蓄積能力活用型グループ」「専門能力活用型グループ」「雇用柔軟型グループ」の三つに分けた。さらに本報告書では、従業員の類型化ではなく人事施策との目指す方向として企業と従業員を「従来型」と「雇用柔軟型」及び「変化対応型」の三つに類型化した。

そこで次のことが言える。エンプロイヤービリティにおける分類では、従業員の生き方を重要視するため、「変化対応型」においても必ずしも長期雇用を前提としていない。むしろ必要な人材は、とどめておくことが求められる。企業と従業員の関係は、従業員自律・企業支援型であるので、キャリア形成は企業がある程度の支援

を行い、それを従業員が選択する。

「従来型」は相互依存関係ではあるが、企業が従業員のキャリア形成に大きな権限と責任を持ち、そのため従業員はそれに従う。最後の「雇用流動型」は、従業員は自立しており、個々人の企業での仕事は一定の範囲内で行う。将来のキャリア形成は自らが責任を負う。これらをまとめると図表11のようになる。

図表11 従業員の類型化の特徴

項目	従来型	雇用流動型	変化対応型
企業と従業員との関係	企業・従業員相互依存関係	従業員自律型。個人は定められた範囲内の仕事を請け負う。	従業員自律・企業支援型
会社の基本理念等	従業員の生活。キャリア形成等多くの点で企業側が大きな権限と責任を持つ。	従業員の生活・キャリア形成等は従業員が決定	従業員の生活・キャリア形成等は企業の一定のレベルの支援により従業員が主体的に選択
転職	基本的に想定していない。企業はあまり歓迎しない。	従業員・企業の意志により行われ、かなりの流動性がある。	ある程度の流動性がある。

注1. この表は、日経連特別委員会・エンプロイヤビリティ検討委員会報告「エンプロイヤビリティの確立をめざしてー『従業員自律・企業支援型』の人材育成をー」(平成11年4月)12ページにある〈各タイプの特徴〉より、必要箇所を抜き出して作成した。

第二は、これからの教育訓練のあり方である。「ストック型従業員」「長期蓄積能力活用法」もいずれも長期雇用型であり、そのため、手厚い教育訓練が用意されていた。ところが、エンプロイヤビリティの議論から、雇用は全体として流動化していく。そのため、「変化対応型」でさえも企業はその生き方を大事にするが、移動することが前提でもある。したがって、自己啓発が重要視されるが、その自己啓発においても従業員は、企業が定めた支援策を主体的に選択する。その意味において、このタイプは「自律的」であり、雇用流動型の「自立的」とは異なる。教育訓練の選択主体であるというだけである。そのため、変化対応型においてさえも、企業とは一定の依存関係があるものと言える。

第三は自己啓発が注目を集めれば集めるほど、その運用をめぐって多くの問題が引き起こされている。例えば、平成8年に、中央職業能力開発協会は当時の労働省より、「個人主導の職業能力開発の取組の推進事業」を委託され、それ以降、全国ヒヤリング調査とアンケート調査によって、平成12年までの4年間で四つの報告書を作成した。それによると、従来どおり Off JT と OJT、及び自己啓発が企業の三本柱となっていることが分かったが、今後、相対的に自己啓発の重要性が問われることになった。しかし自己啓発が注目されればされるほど、自己啓発の運用が問題視されてきたことも事実である。企業主導型自己啓発では、企業の業務命令によって私的に行わせるというもの、仕事に必要なので従業員が自己啓発でその資格を取得するなどの学習方法をとるものが、21%もあった⁵⁹。

今日、雇用が流動化するに従い、企業と従業員との関係は渾然と一体となっていたものが、次第に両者間に乖離が見られるようになってきた。そのことが前提であるにもかかわらず、従来型や変化対応型に対して、自己啓発の名の下に私的な時間や経済的負担を強いることなど、先に示したとおりである。また、パートタイマーや派遣など雇用流動型に対しては、教育訓練の支援策を行わないなど問題が多発している。同じ職場において、手厚い教育訓練策を受ける従業員とそうではない従業員に二分化される。

6 従業員の類型化と教育訓練の事例

これまでの議論は、企業と従業員の関係が一律ではなく、個々人の生き方を重要視した多様な関係になってくるということであったが、同時にそれは正規従業員と非正規従業員という二つのグループに集約された。

またそれに伴い、教育訓練のあり方も多様化するが、今後の傾向として自己啓発が重要になること、これまでは OJT が教育訓練の基本であったが、今後は Off JT がより重要視されてくる。そこで、本節では、まず、このことを現実化した事例を取り上げ、上述のことを検討する。以下でとりあげる「ものづくり道場」は、長いもので数年間(一時的ではなく)仕事から離れて訓練を受けるため OffJT という形態を採り、指導はマンツ

一人で行う OJT の方法を採用する。

本節では、二つの今日的動向の事例を掲げて、これからの教育訓練の特徴を検討する。

6-1 A社の生産方式としての「歯医者さん方式」⁶⁰と教育訓練

6-1-1 生産方式としての「歯医者さん方式」の内容

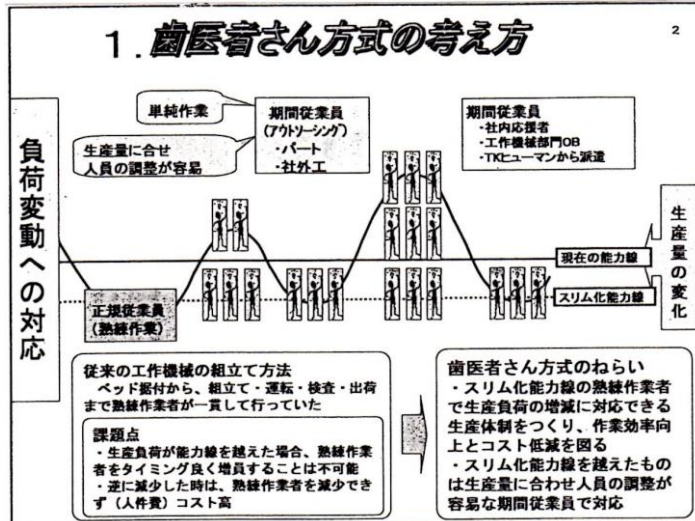
最初に、A社の概要を述べる。当社はトヨタ自動車系列の工作機械メーカーである。研削盤や自動車製造用専用機が主要な製品であるが、自動車部品も製造している。当社もバブル景気崩壊の影響を受け、多くの工作機械メーカーと同様に、コスト競争が厳しく、受注量の変動が大きい、高い人件費などが経営を圧迫していた。その打開策として、1999年より、歯科医院の作業形態に注目して人件費を増やさず、受注の増減に柔軟に対応しようとした生産方式を考案したのが、標記の「歯医者さん方式」である。この方式は、当時の社長が歯科医院に治療に行きヒントを得たということである。以下、資料の必要箇所を引用して順を追って説明していく。

【1.歯医者さん方式の考え方】(図表 12-1)

同社では、従来、ベッド据付・組み立て・検査・出荷までの作業を一貫して熟練作業者が担当していた。このような方式では、生産量が「能力線」を越えた場合は、熟練作業者を配置しているため、急激な需要増に対して熟練作業者をそれに合わせて増員することは不可能である。熟練者の育成には時間がかかるためである。一方、生産量が減少した際には、熟練者は正規従業員でもあり人員の減少は出来ないため人件費によるコスト高になる。いずれにおいても熟練者不足あるいは熟練者余りになり、「負荷変動への対応」が困難になり、経営を圧迫する。そこで同社は、「歯医者さん方式」の導入を検討した。

図表 12-1 にあるように、注引量が減少した際には「スリム化能力線」まで熟練作業者を減少させなければならないが、実際は、そのようなことはできない。そのため、「スリム化能力線」を下回った場合は、生産量に見合った人員の調整が容易な期間従業員で対応しようというのである。期間従業員は非正規従業員であり、同社OB、同社人材派遣事業の作業員、パートタイマー、社外工などから構成される。仕事は単純作業であり、繁忙期に限定して採用する。

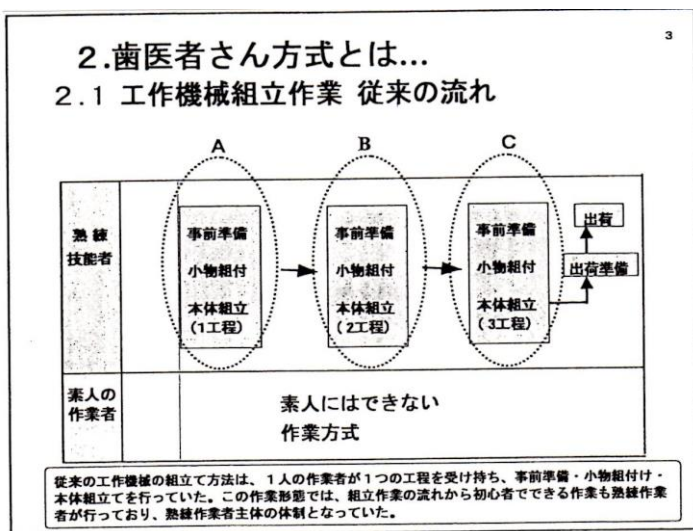
図表 12-1



【2.歯医者さん方式とは】(図表 12-2)

従来の組み立て作業方式では、熟練作業員が「事前準備」「小物組付」「本体組立」を一人で担当していた。このような組み立て方法では、ABCの三つの組立を行い、出荷準備を経て出荷するため、三つの組立がある場合は三人の熟練作業員を必要とした。このような組み立て方法では「事前準備」である「初心者」でも作業ができるが、これを熟練作業員が行っていた。これまでの生産方式においては、工作機械の組立作業は熟練作業員が担当すべきであり、「素人の作業員」には出来ないものと考えられていた。

図表 12-2

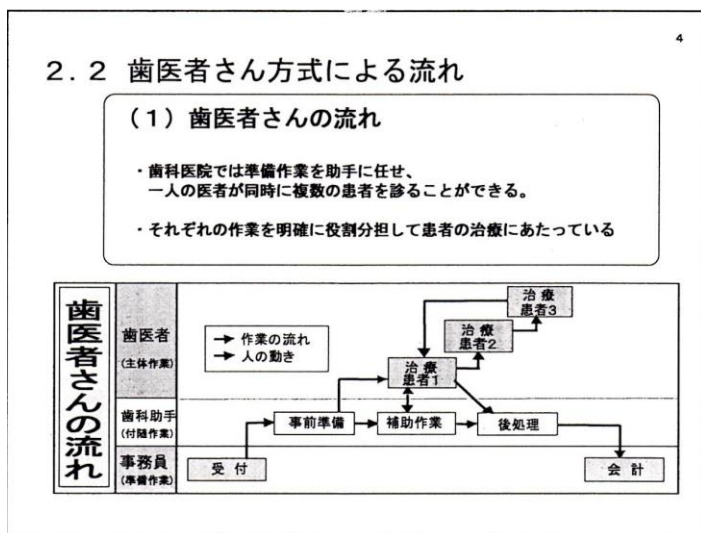


【2.2 歯医者さん方式による流れ】（図表 12-3）

「1. 歯医者さん方式の考え方」では歯科医院は、一人の歯科医が「主体作業」である治療を担当している。それに対して、非正規従業員である事務員は「準備作業」である「受付」と「会計」を担当し、治療患者を受け付けた事務員は歯科助手にその患者の状況を伝達し、同助手は「付随作業」である「事前準備」を行って歯科医師にその患者を回す。

一人の歯科医師で、治療患者（この場合は三人の患者である）の治療に専念し、その間に治療を終えた歯科医師より歯科助手は指示を受け「補助作業」「後処理」を行って、あるいは「後処理」を行って事務員にカルテを渡して会計処理をする。これで一連の治療は終了する。歯科医院では、このような役割分担が定着している。この場合は、歯科医師は国家試験合格者であり、治療は彼一人にしかできない。正社員は一人である。

図表 12-3



【2.2 歯医者さん方式による流れ】（図表 12-4）

【2.2 歯医者さん方式による流れ】を参考にして「歯医者さん方式」を工作機械組み立てに導入したのが、新しい生産方式である。従来は、それぞれの組立を熟練作業者が自ら全ての作業を行っていたが、新しい方法では役割分業化して「素人の作業」が部品や工具を準備する「準備作業」を担当する。準備が終了すると、次に「1 か月経験者」が「付随作業」としてそれを用いて「小物組付」を行い、熟練作業者が主体作業である最終の「本体組立（1工程）」を行い終了させる。

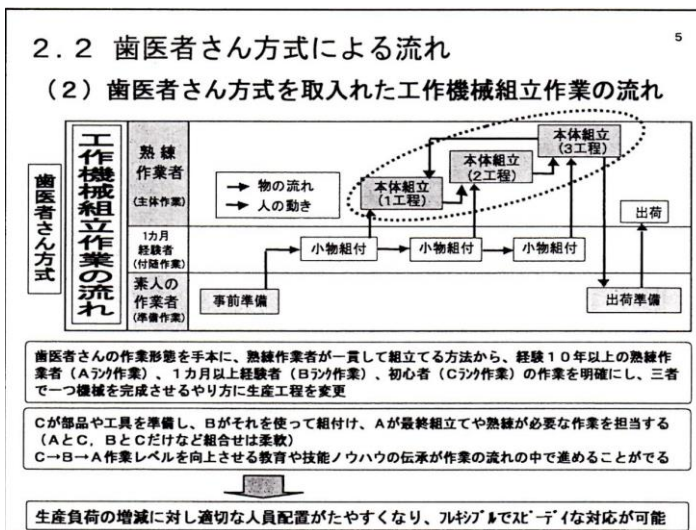
その間に別の「小物組立」が終了すると、「1 か月経験者」からそれを受け取り、「本体組立（2工程）」を終了し、同様にして3工程を終えて組立を完成させ、完成品を「素人の作業」に送り、彼は「出荷準備」を行

う。熟練作業者は「出荷」作業を行い工作機械は完成され、一連の組立から出荷まで終了する。また、再び「本体組立（1工程）」に戻る。

この場合の熟練作業者は10年以上の経験者であり、組立は難易度Aランクの作業であり、彼等は当然正規従業員である。「1か月経験者」の作業はBランク、「素人の作業者」は「初心者」であり、その作業はCランクである。従来の組立作業は一人の熟練作業者によってそれぞれの組立作業を担当していたが、この方式では三人による分業体制となつて一台の機械を完成させる。いわゆる熟練の程度による分業である。このことによって、生産負荷の増減に対して、正規従業員である熟練作業者以外は増員するか、雇止めを行つて人員調整を行うのである。雇用の調整によって、需要の増減に対してフレキシブルに対応することができるようになった。

この方式が機能するためには組立作業のみならず、作業の難易度の分析、作業改善、「素人でも部品準備できる部品表」の作成などが必要となる。

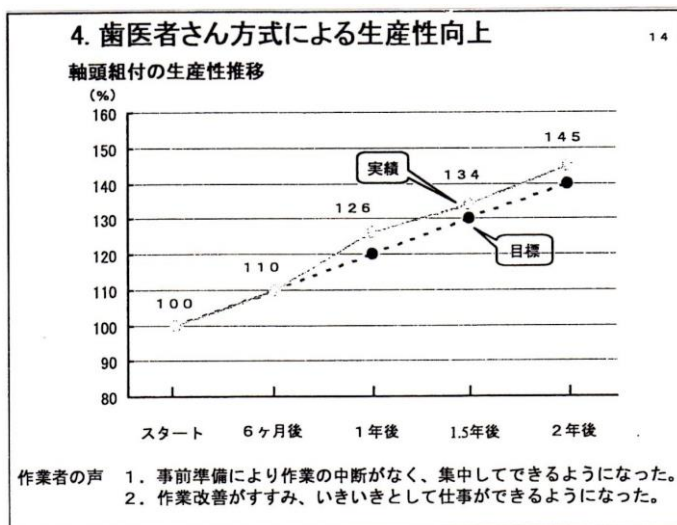
図表 12-4



【4.歯医者さん方式による生産性向上ー軸頭組付の生産性推移】 (図表 12-5)

「5.歯医者さん方式によるコスト低減ー台当たり労務コスト指数 (軸頭本体組立ライン)」: 生産性は、1999年のスタート時点をもとに100とした場合、1.5年後の目標であり130を4ポイント上回り134になり、2年後には140の目標が145までに向上した。作業者の声として、「事前準備により作業の中断がなく、集中してできるようになった。」「作業改善が進み、生き生きとして仕事ができるようになった。」としている。

図表 12-5

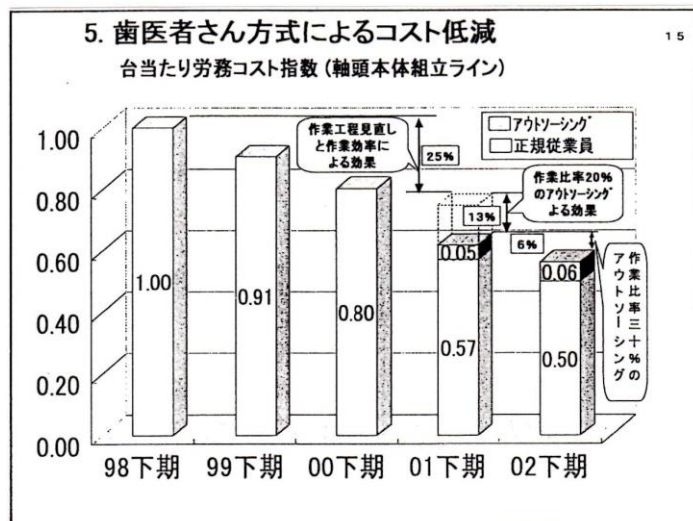


【5.歯医者さん方式によるコストの低減】 (図表 12-6)

コストの低減では、1998年下期 (歯医者さん方式を導入する前年) を1とした場合、2002年下期は全コ

ストは0.56になり、その内訳は、正規従業員コストで0.5まで半減し、「作業比率30%のアウトソーシング」の導入で、アウトソーシングコストは0.06になっている。この図では、アウトソーシングの導入は2001年下期からである。

図表 12-6



6-1-2 まとめ

従前では、正規従業員としての熟練作業者が工作機械の全組立を担当していたが、これでは一台ごとに熟練作業者を当てなければならなかった。熟練作業者は高度の技能を持っており、その育成には10年以上かかる。これでは需要の増減に対応することが難しかった。そこで「歯医者さん方式」を導入したが、それは労務コストの安価な未熟練労働者である非正規従業員に周辺作業に就いてもらうことであった。これまでの議論に即して言えば、同社は「ストック型従業員」と「フロー型従業員」によって生産活動を行うようになったのであり、また「長期蓄積能力活用型グループ」と「雇用柔軟型グループ」に分けたことでもある。従業員の身分は、これによって固定されることになった。「素人の作業員」はいつまでも素人のままになりかねない。

教育訓練は、作業担当別では「熟練作業員（主体作業）」「1か月経験者（準備作業）」「素人の作業員（付随作業）」、雇用形態では「期間従業員」「パート」などが採用されることになり、その業務のレベルに応じて行われることになる。したがって、教育訓練も雇用形態ごとに固定化されることになり、能力の向上が可能な者とそうでない者とに分かれることになる。

6-2 技能訓練の場としての「ものづくり道場」の概要とその考え方

6-2-1 「ものづくり道場」設置の必要性

近年、製造業における技能養成で顕著なことがある。それは、多くの企業で「研修所」という名称を用いず、「技能道場」という名称を用いて「徒弟制度」的に高度な技能を養成している。この制度は、戦前の技能養成や今日でも伝統芸能の伝授において見られる。それは暗黙知の習得のため、訓練者が親方に弟子入りして共に生活をしながら次第に技能を「盗み」習得するが、この慣習は技能習得の名目によって親方の私生活まで仕えることもよく見られてきた。そのため、人権上、多くの問題点が発生し、戦後はこのような慣習は、近代化されつつ一部芸能分野以外では見られなくなった。ヨーロッパにおいては *apprenticeship* (徒弟制度) の下で、制度化され今日でも技能習得に大きな効果を上げている⁶¹。ここで取り上げる技能道場は、これまでの徒弟制度でもなく、ヨーロッパのような制度化された技能習得の方法でもなく、訓練者が長期的（数年間）に仕事から離れて自主的に研修機関に入り、つまり自主的な自己啓発の形を採り、表面的には「道場入門」というような形態を採っている。

さて、これまでの議論から、ストック型従業員ないし長期蓄積能力活用型グループに属する従業員は、行き届いた OJT, Off JT, 自己啓発支援制度によって能力開発を行うことができる、あるいはそれを求められる。また、そのための学習方法は、従業員の主体性を重要視した自己啓発的学習方法を採用する傾向が強くなり、この方法は、三つの自己啓発のうち、「企業主導型の自己啓発」ないし「目標管理型の自己啓発」の形態をとるものといってもよい。

日本における企業内教育訓練の今日的動向とその諸問題
—日本経営者団体連盟の一連の報告書等を中心に—
横山 悦生, 三宅 章介

あるトヨタ系の自動車組立メーカーでは、リーマンショック後の2008年に、急激に不況になったこと、技能レベルの低下傾向が見られるようになったことから「ものづくり道場」を開設し、技能の向上を図ることにした。研修所と名付けず、「道場」とした理由は、研修所という名称を用いる場合、人事部からの指示命令や、研修後の評価を嫌い、学ぶための主体性がそがれるという理由からであった。

技能は、暗黙知を伝達することであり、その訓練はいわゆる言葉とコーチングであり、指導者と学習者との1対1の人間関係と人格と人格の触れ合いが基になり、徒弟制度的な訓練の厳しさや、適性、指導者の指導力と訓練者の適性などのシナジーがその成否を決める。そのため、今日における高度かつ専門的な技能伝達においては、指示命令系統を通じた技能訓練は大きな限界があるといえる。また、全社的に重要な技能を習得させ伝達していくためには、企業の生存競争や製品品質に関わる課題でもあり、自己理解を十分認知した技能者の自主的な学習意欲によることが効果を上げる最も大きな要因となる。この点が形式知の伝達である技術の学習と、技能の習得との大きな相違点といってもよい。

先のトヨタ系企業の技能道場の場合も、研修名ではなく「道場」用いた最大の理由もこの点にあった。高い意欲を持ち、適性がある訓練者を高度な専門的な技能者として育成するには、日常業務から離れて、必ずしも直近の業務に必要な技能という目標ではなく、将来に必要な技能として、したがって、訓練と業務目標は直近では一致しないが、そうであるからこそ長期的に意欲を持たせながら、自主性を重んじた自己啓発的な訓練になるのは、この意味においてである。これまでのような生産ラインでの作業や機械工作に必要な技能を伝達するのではなく、高度に進んだ生産ラインや機械設備の製造、その補修といった分野の技能は、形式知が高度になればなるほど、メンテナンス時と問題発生時における暗黙知は比例的に増大し、その場合の補修が不能になる恐れがあるためである。現在、その技能者が大きく不足している。

先のトヨタ系企業よりほぼ10年前には自動車会社のマツダは、1999年より定年退職が迫った熟練技能者の優れた技能を伝承していくために、かつての徒弟制度に似た技能伝承システムを本社工場に設置し、次世代の技能者を同年7月より養成し始めた⁶²。生産の自動化が進み、作業者が不良品の生産に気が付かなかったり、機械が故障しても修繕が出来ないなどの多くの問題点が発生し、ものづくりに危機感がではじめたためである。問題解決能力の低下がそれである。

そこで当社は、溶接工程や金型仕上げなど機械化の困難な七つの技能分野で、第一人者が「師匠」となり、会社が選んだ中堅の技能者数人を職場から離して2年から3年かけて訓練を受けさせることにした。技能を習得すると、今度は彼らが師匠となり次の若手に技能を伝承することにした。この報道では、自主的な判断ではなく、会社が訓練者を選別しているが、現在の仕事から離れて「徒弟制」に似た制度で技能者養成を開始したことは、新しい技能者養成の方法として注目してよい。

本節において、技能道場をとりあげた理由は、この点にある。ここでの「ものづくり道場」は、新しい技能者の育成方法であり、かつ「徒弟制度」的である。なお、我が国においては既に使われなくなった徒弟制度を、あえて「徒弟制度」的であるとしてこの言葉を用いた理由は、雇用労働者であり、OffJTのように実際の仕事から離れて、親方と徒弟との関係を擬似的にした形態を採り、熟練者から訓練者がマンツーマンで指導を受けるというOJTの訓練方法によるためである。したがって、「注57」のようなヨーロッパにみられる厳密に定義した「徒弟制度」ではないので、「的」を付けた。

以下は、この点から、三菱自動車工業の「ものづくり道場」の概要を取り上げることにする⁶³。

6-3 三菱自動車におけるものづくり道場

6-3-1 ものづくり道場の理念

三菱自動車工業株式会社は、2006年5月現在で、社員数は12000名、売上高は2兆1000億円である。本稿でとりあげる水島製作所は、主として軽四輪自動車・ワンボックスカー等を制作しており社員数は4600名である。同社は本社のほか、水島製作所、パワートレイン製作所（京都工場、滋賀工場）、名古屋製作所の四つの工場があるが、「ものづくり道場」は、同年、この四つの工場全てに設けられた。その先鞭をつけたのがここでとりあげる水島製作所である。

さて、ものづくりは、品質が最も重要な目標値であるが、それは総合的品質管理(TQC: Total Quality Control。以下「TQC」という。)に典型的にみられるように、全社的品質目標を設定し、その品質目標を各部門別目標に分割して落とし込んでいき、各部門は全体目標と連携しながら部門目標を達成するとともに、全体目標達成に貢献していくというシステム的方法を採る。例えばTQCの生みの親といわれるファイゲンバウム(Feigenbaum,

Armand V.)は『総合的品質管理』で、「TQCは、全ての顧客に満足を与えるように、経済的レベルでマーケティング、技術、品質開発、製造、サービス業務を可能にするために組織の全ての部門の品質開発、維持、保証を統合していく効果的システムである。」⁶⁴という。ものづくりは各部門が、それぞれの権能を与えられ、全社的に作りこんでいくのであるが、技術部門において顧客を満足させるようなより良い物が設計できても、現場のものづくり部門が、技能レベルで製作できなければ空理空論になってしまいかねない。そのため、ものづくりは、全社的な総合的な活動になる。フィゲンバームはこのことを述べている。

三菱自動車も、これまでは、全社目標とそれに近接した部門目標については品質目標に摺り合わせができたが、それらと離れた現場部門の目標は分業により乖離しがちであった。言い換えれば、現場目標に対して全社目標が浸透しないためその目標は曖昧になり、ものづくりの主体性は定着せず、現場作業は「チェック&リペア」になりがちであった。全社目標と現場目標を一体化させるために、設計部門作成の作業標準書どおりにすればよいというアメリカ的なトップダウン方式にならざるを得なかったことによる。それは設計部門が現場を信頼しないということに繋がるのであり、これでは現場の主体性は確保されない。

当社のものづくりには、大なり小なりこのような傾向があったという。しかし、これからは顧客の品質に対する要望は厳しく、かつ多様であり、しかもグローバル化した多様な顧客に対応するためには、これまでのような現場の主体性が問題視されるようでは、市場において勝ち残っていくことが難しくなってきた。つまり、「品質はライン内でつくり込む」というように、技術の進歩は速いが、その進歩に技能を合わせることによって現場重視の姿勢が採れるようになる。現場を「信頼する」「任せる」「依存する」ことによって、より良い品質の製品を市場に提供できるようになる。現場が優れている、ということは現場が主体的であり、任せられるから技術と技能が連携できる。養成校制度が存在していたころには、養成校出身者が、技術と技能を、事務と現場の連携役であったが、今日ではその制度は廃止され、このような連携が機能しにくくなってきた。その代役づくりが「ものづくり道場」になる。

技術部門と技能部門の連携は、次のことから言える。すなわち、製造工程で生じる様々な問題は、技術で解決できないものが多く、技術が進歩すればするほど、この傾向も多くなる。また、設計どおりに加工しているにもかかわらず、設計どおりにならないという現象も出てくるようになった。これが形式知の限界であり、ものづくりが完全に自動化できない原因でもある。そのため、現場より技術部門に問題点をフィードバックすることによって、このことが改善される。技術と技能が互いにコミュニケーションしながら品質問題を未然に防止し、優れた製品を市場に提供することが可能になる。従来のOJTでは、単に問題発生を解決する、技能を指導するというにとどまっていたが、ものづくり道場での技能訓練では、このような能力を持った技能者の育成を目指している。単なる教育訓練としてのOJT、OffJTではない。

技能は暗黙知が多く、それを可能な限り形式知に変換しなければならないが、技術が高度になればなるほど、また、暗黙知もそれに伴い増加するので、それを更に形式知に変換していくが、このことをものづくり道場で技能を身に付けることによって解決していく⁶⁵。形式知の限界を技能が包み込むのである。そのことがものづくりであり、ものづくりはこの連続である。そして、その力を組織全体で作らなければならない。これがチームワーク力でありマネジメント力である。ものづくり道場は、技術部門と連携しながら主体的によりよい物を作り上げていく「現場力」の育成を目指す「場」でもある。

6-3-2 ものづくり道場の設置と技能訓練

以上のような理念のもとで、ものづくり道場を設置したが、その由来は、当社によれば、日本的なものづくりの技術・技能の伝承であり教育の「場」という意味である。技能の習得には、まず人格の向上が大事であり、それを教育することが求められる。例えば、品質は、会社だけではなく協力会社や外注先、サプライヤーなどを含めた全ての関係者によって作り込んでいくのであり、その中心的存在が現場技能者である。その中心者である技能者が、関係者に対して購入者である立場から「買ってやる」という上からの目線の姿勢を採ることによって、その姿勢は関係者から反発され、その結果、製品の品質に影響が出ないとも限らない。このことは「後工程はお客様」である次の業務に影響が及び、結果的に不良品の連鎖が生じることになる。つまり、現場技能者の人格が高ければ高いほど、より良い製品ができる。それは顧客に対して、より良い品質の車を提供することに繋がる。

既にみてきたように、技術が高度になればなるほど、言語に変換できない暗黙知は高度になりかつ増加する。この修得は技能者自身の人格が可能にしていく。なぜなら、暗黙知の習得は形式知の習得のように、思考によ

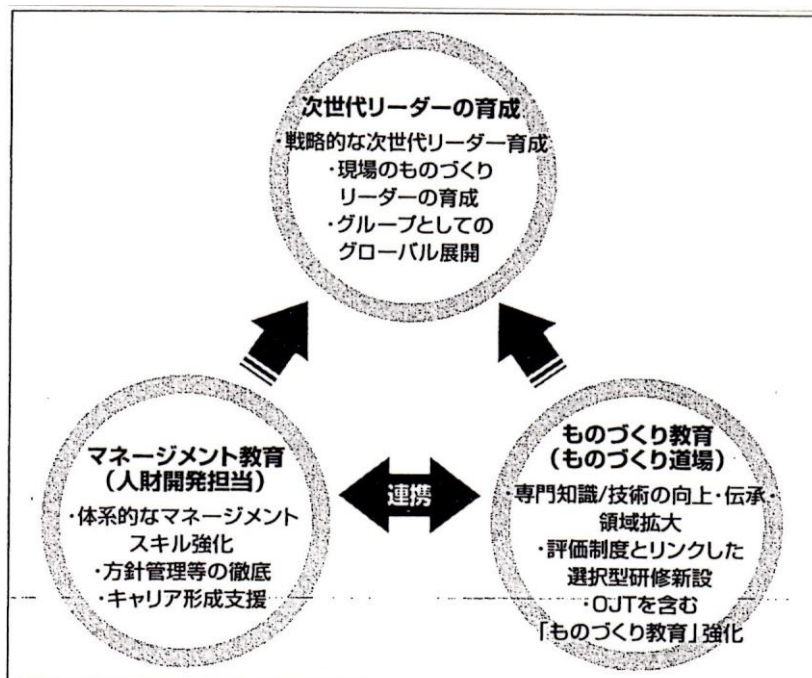
って、指導者の知識と言葉によって、あるいは机上において習得できるものではなく、伝達することが困難である。そこで訓練者は忍耐強く、行為を繰り返して身に付けるという方法を探らざるを得ないのであり、その訓練過程に人格や強い意志が投影される。技能の獲得は「技」と「知識」と「人格」の三つの要素によってシナジー的に身に付く。「品質は現場でつくり込む」のであり、それは同時に「人も現場でつくり込む」。当社の「ものづくり道場」の「道場」は、古めかしく聞こえるが、この二つの意味において「技能の道」は極められ、このどちらかが欠落しても真の技能は獲得されず、それは製品に反映されない。

次に、ものづくり道場を通しての教育訓練としての技能教育をとりあげておく。ものづくりは、一人ひとりの能力が高ければよいのではなく、高い技能をもつメンバーがその能力をベクトル的に合成することによって成立する。入社1年目の新採用者から入社30年のベテラン技能者までがその能力を目標に向かって合成するので、その目標を各人が各人のレベルで体現する必要がある。例えば、改善活動はムダ・ムラ・ムリの三つのロスを排除することであるが、そのためにはまずムダとなる原因を突き詰め、それを取り除くことが求められる。つまり「問題解決」をすることである。ムダはアウトプットよりもインプットが大きい場合に見られるが、生産性の向上は、ムダの排除にはインプットを少なくするか、アウトプットを大きくするかで可能となる。ところが、改善活動は、インプットを少なくすることによって可能となるが、それを一定量を超えると現場に過剰な負担を強いることに繋がり、このことが逆に製品品質に大きな影響を与える。

このようなことから、同社ではこの手順によるムダの排除ではなく、作業第一・安全第一こそ品質の向上に寄与すると考え、まずムリな作業をなくして、その次にムラ、最後にムダを排除して生産性を向上させることにした。これが「三菱生産方式」である。三菱生産方式は、現場重視の生産方式でもある。そこで、図表13にあるように、この方式を習得するため、現場担当者の育成は、「(次世代)リーダーの育成」「マネジメント教育」「ものづくり教育」から成り立ち、そのうち、「マネジメント教育」と「ものづくり教育」が互いに連携しながら技能や技術を向上させながら、併せて現場管理手法やマネジメント能力の向上をはかりながら次世代のリーダーを育成していく。前者は人事・労政部が担当し、後者は「ものづくり道場」その役割を担う。

次に、これらを実践する技能教育の「構成」をみておく。

図表 13 現場担当者の育成方法



6-3-3 ものづくり教育の構成と組織

製造現場には、管理的業務が得意な者、技能が得意な者でも高度なレベルの持ち主、中間的なレベルの者、あるいは高度な技能の持ち主であるとともに管理的業務も得意な者、更に管理的業務や技能面で潜在的な能力を持っている者など多様な人材が混在している。「ものづくり道場」は、このような人材に対して実習を通じて技能を養成し、磨きをかけていく場でもあり、その効果を上げるためには、技能者が独自に作成したテキスト

(「製造バイブル」という。)を用い、かつ暗黙知が習得できるように工夫した実習を通じて五感で習得していく。ものづくり道場以前には、このような訓練課程はなかった。

以下は、そのような考え方によって構想された「ものづくり教育の構成」である。

基礎技能教育:入社から10年目までの技能者に対して業務に必要な知識と技能を、配属先の現場でOJTによって教育するが、一般的知識は「製造バイブル」を用いて道場で教える。職場固有の基礎技能はOJTで指導する。

中堅技能教育:入社10年目から15年ないし20年目の技能者に対して複数工程や班内の全般的作業を習得させ仕事の幅を持たせる、技能と知識も向上を図るなど、多能工化を図る。

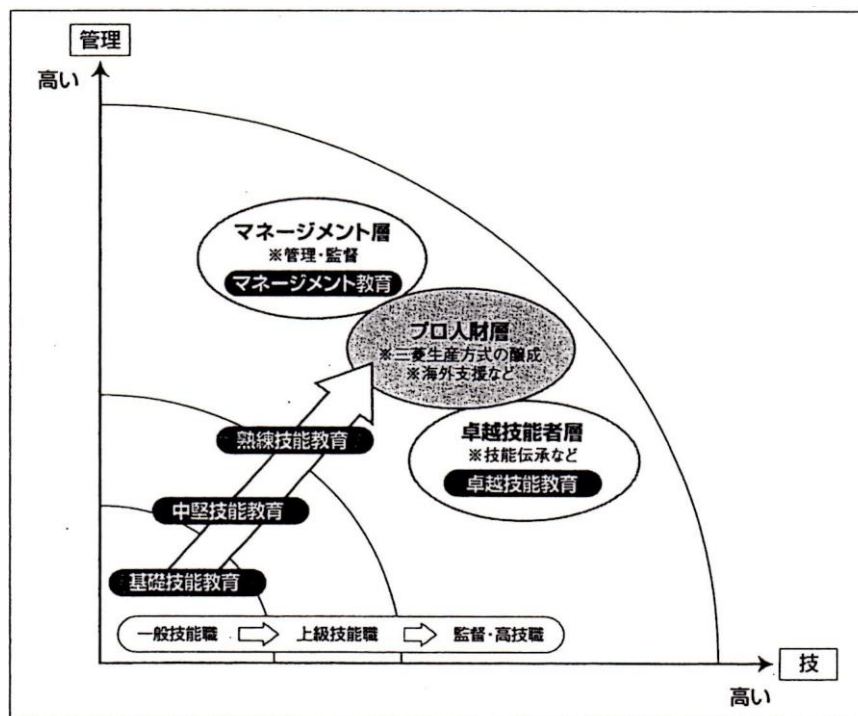
熟練技能教育:入社20年目以降の作業長や副作業長を対象に最上位の技能と知識の習得を目指す。この段階より、次から示す人材を養成する。

卓越技能者教育:指導上、標準化出来にくい高度な技能を習得させ、それを伝承していく指導者を目指す。

マネジメント教育:作業長、副作業長、あるいは係長・課長になるために管理技法や問題解決技法を学習するとともに、人事・労政主催の各種マネジメント教育に参加してその能力やスキルを修得する。

プロ人材層教育:優れた技能と管理技法を備えた人材として教育し、三菱生産システムを指導し、かつ海外の工場の支援にあたるスペシャリストの育成を図る。

図表14 ものづくり道場でのものづくり教育の構成



図表14は、「ものづくり教育の構成」を示している。その目的は、基礎技能教育から始まり、「技」と「管理」の共にバランスの取れた技能者である「プロ人材層」を育成することである。

次に、「ものづくり道場」の組織であるが、その最高責任者は所長であり、その方針を具体化し推進するのが、管理部エキスパートが勤める「道場取りまとめ」である。その下に五つの道場があり、その責任者が専従の「道場主」であり、係長・主任クラスの技能に秀でた技能者が担当している。五つの道場の開講講座は、以下のとおりである。

- 溶接道場(道場主) : アーク溶接, スポット溶接, 外板凹凸
- 塗装道場(道場主) : 中・上塗り, シーリング, 焼付け手直し
- 組立道場(道場主) : 締め付け, 配線・配管, 自動車機能
- 保全道場(道場主) : 電気一般, 機械一般
- 治工具道場(道場主) : フライス加工, 旋盤加工, 型仕上げ

6-3-4 道場での訓練事例—締め付け訓練と溶接訓練

最後に、ものづくり道場で行われている五道場 14 の開講講座の内、基礎技能教育の「締め付け」と「アーク溶接」「スポット溶接」の三つの例をとりあげる。

【締め付け】自動車産業は組立産業とも言われる。エンジンの組立、トランスミッションの組立、ボディーの組立などがあり、それを更に完成品まで組付けていかなければならない。この組立作業に不可欠な部品がボルトとナットであり、それをを用いて部品を組み立てていく作業が「締め付け」である。同社の主力製品である軽ワゴン車の最終組み立ては 650 本ものボルトとナットを用いているが、これは最終組み立てに使用されている数量であり、エンジンの組立、トランスミッションの組立など、全ての組立に用いるボルトとナットは 1 万本近くにもなる。エンジンは 1 分間に数千回転の高速で回転する。車は、道路では相当なスピードで走行する。このような動きをする自動車のどこかに締め付けが不十分な箇所があるなら、大きな事故につながりかねない。

自動車会社にとって締め付け作業は安全を保障する重要な作業であり、それが保安部品であれば一層重要な作業になる。そのため、今日では締め付けは自動化されるようになったが、未だに、手作業で多くの締め付けで行われている。ものづくり道場において「締め付け」が教育訓練になっている理由は、このことによる。

さて、締め付け訓練は「組立道場教育資料」に基づいて実施されている。それによると、「ボルト、ナット、T スクリュー、アースボルトなどの種類・用途」「締め付け工具の種類」「トルクレンチの種類、使用要領」「締め付け不良基礎の実体験」「締め付け実技訓練」から成り、これを 6 時間かけて行う。締め付け実技は、材料力学によればボルトの弾性域ではトルク値（回す力）が増すに従い軸力（応力）も増すが、言い換えれば、弾性域では外力をかけて変形しても元に戻る関係域であるが、その最大点が上降伏点である。それを越えてトルクを増しても軸力は下降し（下降伏点）、更にトルクを掛けると軸力は低下し続け、最後にボルトは破断する。下降伏点より高いトルク値を採る範囲を塑性域という。この材料の変形過程について、まず、座学で塑性学の理論を学び、つまり形式知を習得し、その後でトルクレンチを用いて、締め付けから破断までの応力変化を体感で学ぶ。このようにして、形式知で解決されない暗黙知の部分を実技で解決する。

この二つの学習を通して、締め付け作業を習得する。

【CO₂ 溶接】自動車部品の多くは薄板鉄板をプレス加工し、その部品を「締め付け」と溶接作業で部品同士の組立を行う。以前は、天井から吊るしたスポット溶接機のガンを手で支えて溶接していた。その作業は、火花が飛び散り、危険な作業である上、重労働であった。そのため、夏でも安全服に身を固めて汗を出しながら作業をしていた。今日では、この作業の殆どは溶接ロボットによって自動化され、重労働から解放されることになった。

自動車生産では、ラインに不具合が生じた場合、直ぐにラインを停止させる。溶接作業では、その問題個所をチェックしなければならない。自動車の安全性に問題が生じることになりかねないからである。溶接作業は、材料面では、材料の板厚、材質の異なる物、メッキした物など、溶接の種類からいえば、スポット溶接、アーク溶接、CO₂ 溶接など様々なものがあり、しかもその組み合わせによって溶接条件は全て異なってくる。さらに溶接作業は、温度によって溶接条件は異なり、高電圧、高電流のため危険と隣り合わせの作業である。そのため「ものづくり道場」では、テキストの「CO₂ 溶接」によれば、「溶接作業心得え」を冒頭に掲げて安全作業を喚起している。

因みに、それを掲げると、「基本をマスターし安易な作業はしない」「後工程はお客様の理念を持って作業を行う」「自分の技量を把握し、苦手な項目は日ごろから技量の向上に努める」「日常の業務において問題の発生時はリーダー、作業長に相談し対処する」の 4 項目である。このことを遵守することによって、より良い品質の製品が生まれる。

教育内容は、先のテキストによれば「溶接作業の心得」「安全上の注意」「CO₂ 溶接とは」「CO₂ 溶接機の仕組み」「CO₂ 溶接運転準備」「溶接ワイヤの取り換え手順」「溶接の種類」「トーチの当て方（溶接条件設定の目安）」「まとめ」の 9 項目である。教育時間は学科と実技が各 1 時間、実技には器具説明と溶接時間が各 1 時間、理解度テストが 0.5 時間、まとめが 0.5 時間の計 5 時間である。実技は師範の下で指導を受け、学んだ実技は終了時に「ガスシールドアーク溶接実技テスト判定基準及び判定表」により、「溶け込み及び脚長」「スタート及び端末処理」「気孔」「ビード外観」「アンダーカット及びオーバーラップ」「クレータ」「クラック」の七つの分野で判定を受け、さらに、レントゲン写真による「マクロ検査」を受け学科で 70 点以上取ることによって道場を修了し、現場に復帰する。学科で 70 点以下の場合は、合格点に達するまで訓練することになっている。

6-4 まとめ

以上が、ものづくり道場の訓練の概要である。訓練方法でいえば、座学による形式知を Off JT で、実技による暗黙知を OJT で学ぶのであるが、全体から言えば職場を離れての訓練であるので Off JT になる。これからの充実した訓練は、Off JT が重要な役割をもつという理由はこのためである。同社の現場作業者全員はものづくり道場に入門し、知識と技能を身に付け現場に戻り、またより高度な技能と知識を獲得するために再入門する。このことを繰り返し、最終的には高度な技能者として三菱生産方式の唱道者となり、あるいは海外支援を担当する「プロ人財層」（注：傍点筆者）になる。

7 考察

日経連の調査報告書を中心に、バブル景気崩壊後の企業内教育訓練の状況を概観してきた。その結果、これまでの日本的雇用慣行から脱却するためには、従業員を区分して、その特徴に応じて教育訓練を行うという主旨が貫かれていた。そのため、手厚い教育訓練によって能力が向上し、それでもって企業に貢献するとともに自己のキャリア形成を促進させることができる従業員グループが存在する一方、企業の立場から見て、従業員として自らの生き方や生活を考えればよい、企業のあり方や立場まで考える必要ないというグループを分けたのである。一覧表にすると図表 15 のようになる。

図表 15 各報告書にける従業員の類型化とそのための教育訓練

報告書	経営の在り方	従業員の類型化	人事管理と教育訓練
「これからの経営と労働を考える」（1992年（平成4年）8月）	○「変えてはいけないもの」としての「長期的視野にたった経営」と「人間中心の経営」 ○「変えなければならぬもの」としての「人不足社会の人事管理」	○ストック型従業員：雇用期間が相当長期にわたることを前提として入社し、企業の中核になる者。性別や新規学卒に限らない。個性と創意のある研究開発型の従業員	○ストック型：能力給化仕事と能力が結び付く能力給化。研究開発型従業員には年俸制など
		○フロー型：働く意志はあるが、フルタイムで働くことが難しい労働力。女子特に家庭の主婦、高齢者、外国人労働者	○フロー型：職務給を基本とする時間給制度の確立
『新・日本的経営システム等プロジェクト』に関するアンケート調査報告（1994年8月5日）	○「人間尊重の経営」82.2%、「長期的視野にたった経営」74.4% ○「雇用を維持した方が人間尊重につながる」52.9%、「労働市場を流動化するが人間尊重につながると思う」28.9% (注：この調査ではこれからの経営と労働を考える（1992年8月）を確認している。)	この調査では、従業員を類型化していない。	○従業員の能力開発は、「社内教育と社外教育のバランスをとり教育する。 ○特に重視するものとして「OJT」「職能別教育」「ジョブ・ローテーション」

日本における企業内教育訓練の今日的動向とその諸問題
 ー日本経営者団体連盟の一連の報告書等を中心にー
 横山 悦生, 三宅 章介

「新時代の『日本的経営』ー挑戦すべき方向とその具体策ー」 (1995年5月17日)	○「長期的視野にたった経営」 ○「人間中心(尊重)の経営」	○長期蓄積能力活用型グループ：雇用形態は、期間の定めのない雇用契約	OJTを中心にOffJT, 自己啓発を包括して積極的に行う。処遇は職務と階層に応じて考える。自己啓発は、企業主導・目標管理型・個人主導のいずれも可能
		○高度専門応力活用型グループ：有期雇用契約	OffJTを中心に能力開発を図るとともに自己啓発の支援を行う。処遇は成果と処遇を一致させる。年俸制。自己啓発は企業主導型か個人主導型
		○雇用柔軟型グループ：有期雇用契約	必要に応じて能力開発を行う。処遇は職務給。自己啓発は個人主導型
「エンプロイアビリティの確立をめざしてー『従業員自律・企業支援型』の人材育成を」 (1999年4月)	○これまでの日本的雇用慣行である長期的継続雇用, 年功賃金制, 新卒一括採用の見直し ○この見直しのためエンプロイアビリティの導入	○従来型：企業と従業員が相互依存。従業員の生活・キャリア形成に多くの点で企業が権限と責任を持つ。長期継続雇用。転職は想定していない。 ○雇用流動型：授業院自立型。個人は定められた範囲内の仕事を請け負う。従業員の生活・キャリア形成等は従業員が決定 ○変化対応型：従業員自律・企業支援型。従業員の生活・キャリア形成等は企業が一定レベルの支援により従業員が主体的に決定	この報告書では、「変化対応型」従業員の能力開発を提唱している。 ○「求められる能力」：自立性, 人間関係能力(感受性, 対人折衝力), 人間的魅力, 新しいものを学習する能力, 高度な専門性, コミュニケーション能力, 自己理解(自己分析, 自己認識, 自己否定, 自己革新) ○「企業の具体的施策」：育成ー仕事ー評価ー育成, という一貫した人事システムの構築, 個人の希望した人事システムの提供, 自己啓発の情報と機会の提供, 「キャリア開発プラン作成・実行支援プログラム, キャリア開発プラン・ライフプラン・カウンセリングシステム, 外部教育機関(大学院, 大学, 専修学校, その他)との連携及び公的諸制度の活用
「個人の生きがい, 働きがいを育む成果主義を」愛知県経営者協会 (平成15年5月)	○これから「変えるべき点, これからも残していくべき点を人間尊重の原点に立ち戻り, 検証している。 ○長期雇用, 長期人材育成, 年功賃金など従業員の定着を図るためにしくみである「自前主義」の脱却 ○成果主義へのシフト, 専門性の強化, 自立した「個」の尊重	○コア人材：付加価値を生む人材として社内で育てる。戦略的な採用と育成方針の確立 ○高度な専門職：従業員が獲得した高度な専門性が「低活用資産」であるなら, 無駄にならないように雇用の流動化を図る。賃金は職務教。社外で調達 ○定型的業務：アウトソーシング。社外で調達	教育訓練については, 従業員の類型別に詳しく論じていない。なお, どの報告書も共通であるが, 従業員の類型については, 個々人が自らの生き方を重要視してきた, 従来の枠組の中で生きることを望まないものが増えてきた。したがって, 類型化して, それぞれの生き方に応じた雇用とそのため教育訓練が必要であるとしている。この報告書も同様である。

注1. 『新・日本的経営システム等プロジェクト』に関するアンケート調査報告「第1章調査結果の概要」1～4ページを参考に作成した。

確かに、そのような方法によって従業員を区分し、能力があり企業も従業員も雇用したい、雇用されたいという人材を育成することが、一見、理に適っているようには見える。ところが、教育訓練によって能力を付与することは、高度な知識や技術、技能になればなるほど、企業の中において育成することになる。なぜなら、書物から知識を学ぶ、資格を取得する学習ならそれで十分であるかもしれない。技能や技術の習得は、設備や器具の使用を必ず必要とする。非正規での就労は、その利用が適わないことを意味する。問題は、そのことによって、類型化された従業員の区分が固定化することではないと断ってはいるが、教育訓練のこのような現実から能力が向上せず、そのまま固定化してしまのではないかとということである。

エンプロイアビリティにおいては、長期的に企業に貢献する従業員でさえも、労働移動を促進させるようになった。したがって、OJT、OffJT、自己啓発の三つの教育訓練のうち、今後は自己啓発が一層重要になると考えられる。仕事が忙しいという理由によって、仕事に必要な資格を自己啓発によって取得させることがよくあるが、これでは自己啓発ではなく、企業による教育訓練であり、労働強化になる。

（自己啓発によって自らの）「能力開発を行う上での障害」（複数回答）を見ると、「無回答」を含めて11項目のうち、上位三者は「仕事が忙しくて勉強をする時間がない」38.2%、「勉強するためのお金がない」27.0%、「会社で勉強の機会が与えられていない」19.9%である⁶⁶。このデータは、労働者全体のデータであるので、非正規労働者がどのように考えているのかは分からない。非正規従業員の仕事は、正規従業員と比べて単純作業も多い。「非正社員を活用する上での課題」（複数回答）では、「無回答」を含めて14項目のうち、上位三者は「責任性を求められない」32.9%、「職域や職務が限定されている」26.7%、「正社員ほど仕事に対するモチベーション向上意識が高くない」26.0%である⁶⁷。その一方で「正社員以外（筆者注：つまり非正社員）の労働者を活用する理由」（複数回答）では、13項目のうち、上位三者は「賃金節約のため」51.7%、「1日、週の中の仕事の繁忙に対応するため」28.0%、「景気変動に応じて雇用量を調整するため」26.5%である⁶⁸。

このような現実の中に非正規社員は置かれており、したがって、非正規従業員の教育訓練機会は必然的に少なくなる。自己啓発によって能力を付けることも困難になることが予想される。「高度専門能力活用型」と「雇用柔軟型」のグループにおいては、多くの場合、請負であり派遣でありパートタイマーであるので、非正規従業員である。そのため、自己啓発に必要な会社の設備も使用できない、支援も受けられない、費用が掛かるなどのことにより、結局は何かを切り詰めて行うか、行わない、ということになると考えられる。

これらのグループは、働き方が自由であるというメリットを積極的に利用する者もいるが、大多数の非正規従業員は、自らの教育訓練は困難であり、仕事による能力向上も難しく、新しい差別の温床になるように思われる。実際に、リーマンショック後は、派遣労働者の雇い止めが多数発生し、公園内にテントの「派遣村」ができ、生活に困窮したことは、それほど古い話ではない。

最後に、自己啓発が促進されるにつれて、企業によって、仕事に直接的に一義的に関係のない能力を習得させ、向上させることも多数出てきている。自己啓発の多様化によって、何が企業内教育訓練か、あるいはそうでないのかの「領域」が曖昧になってきている。教育訓練の範囲や境界は何かという、新しい問題が生まれてきているのではないかと。明治期に、鐘紡などの紡績工場においては、小学校を企業内に設けたが、これは国として小学校教育が国民に十分いきわたることができていなかったためであり、企業が自らの必要に応じて公教育の肩代わりを行ったものである。卒業生が全員入社することはあっても、それは公教育に変わりはない。この場合は、企業内教育ではない。

これまで企業で行う教育訓練は、いわゆる企業で行うものであるから、当然のこととして企業内教育訓練として論じられてきた。雇用の流動化と、そこに必然的に生じてくる教育訓練としての自己啓発は、企業内教育訓練とは何かという新しいテーマを投げかけている。また、従業員の区分が明確になればなるほど、学校教育のみならず企業内教育においても教育訓練を受けたものとそうでないものととの差別化が、言い換えれば格差が広がるのではないだろうか。

このため、厚生労働省の「教育訓練給付金」や公的職業訓練機関（高等技術専門学校など）の利用も考えられるが、これらの制度が多くの人たちに開かれているとは言い難い。「ものづくり道場」にあるように、職業能力は、理論とそれを実習することによって、あるいは仕事に活用して最も向上する。形式知と暗黙知は、実技を通して統合され、知識や技能が身に付く。非正規従業員には、このための機会が少ないか、ない。教育訓練の

日本における企業内教育訓練の今日的動向とその諸問題
—日本経営者団体連盟の一連の報告書等を中心に—
横山 悦生, 三宅 章介

差別化が、一層の格差社会を形成するのではないかと懸念するものである。

以上

注

- ¹ 「企業内教育訓練」には同義語として「人材育成」「能力揮発」「研修」「訓練」「教育」など多岐にわたるが、要は企業経営に必要な人材を育成するということである。ここでは、このことを念頭に、ひとまず「教育訓練」という語を用いた。人材育成は、大学・大学院等への留学から、工場での技術や技能の習得が含まれていることによる。
- ² 日本経営者団体連盟（日経連）は、戦後、業界として労働問題への対応のために設立されたが、2002年に、経済団体連合会（経団連）と合併した。これが今日の日本経済団体連合会である。この団体には我が国の大企業のほとんどが加盟しており、政治や経済界あるいは教育界に大きな影響を及ぼしている。合併当時の加盟企業数は1650社に上る。本研究において、特に日経連の報告書を取り上げた理由は、このような事情にもよる。
- ³ これからの経営と労働のあり方を考える特別委員会編著「これからの経営と労働を考える」（日本経営者団体連盟発行、平成4年8月20日）の「発表に当たって」より。なお、この委員会は「就任されたばかりの永野新会長の発想によるもので」とあるように、これからの新会長の下で経営課題を提言することにしたものである。
- ⁴ 「これからの経営と労働のあり方を考える特別委員会」編著「これからの経営と労働を考える」日本経営者団体連盟発行、平成4年8月20日、「発表に当たって」。なお、この委員会は「就任されたばかりの永野新会長の発想によるもので」とあるように、新会長の下で「大きな転換期にある世界や日本の中で、これからの日本の企業のあり方を改めて考え見よう」という主旨であります。」というように、この難局をどのように切り抜けていこうとするのかの中で、この報告書はまとめられたものでもある。
- ⁵ 『前掲報告書』4ページ
- ⁶ 『前掲報告書』9ページ
- ⁷ 『前掲報告書』9ページ
- ⁸ 『前掲報告書』10ページ
- ⁹ 『前掲報告書』1ページ
- ¹⁰ ここでいう「主体的」とは自らが中心になって、という意味である。次に、「自主的」という言葉であるが、この言葉は、我が国の多くの企業が行っているQCサークル活動のキーワードの一つとなっている。「自主ということは、強制されなくても自らの方向性を決め、しかもアクションをとり、結果として管理者の意図に同調し、」（QCサークル本部編『QCサークル綱領』日本科学技術連盟、1981年5月16日、第40刷発行、40ページ）というように、集団内において管理者（上司）から言われたから行うのではなく、言われる前に行うということである。そのため、場合によっては、管理者より命じられたこと以上のことを行うことになるので、問題が生じたときにはいずれかの責任の所在を問われることになる。QCサークル活動ではこのことが見られ、裁判になることもある。
- ¹¹ 『前掲報告書』11ページ
- ¹² 『前掲報告書』13～14ページ
- ¹³ 1999年の中教審答申で、初めてキャリア教育の導入が提唱されたが、同様のことを日経連でも学校教育の改革のためにこのようなことを述べている。
- ¹⁴ S.レヴィーン著、藤林敬三・河田 寿訳『日本の労使関係』ダイヤモンド社、昭和37年2月25日、4版発行、222ページ
- ¹⁵ 『前掲報告書』14ページ
- ¹⁶ この報告書は、1992年に発表されたが、それより22年後の2014年10月10日（金）付けの中日新聞朝刊は、「年功序列の要素をなくし、職務の内容や成果に応じて給与を決まる動きが、大企業の間で目立ってきた。」と報じている。紙上では、日立製作所などである。大手企業の社史を見ると、既に1960年ごろより職能等級制度の導入を図り、年功序列の修正あるいはその廃止、実力主義によって仕事に応じた給与体系にしていこうとしている。例えば、前記の日立製作所は1966年（昭和41年）には職群制度の改定に従い、「同一労働同一賃金の考え方により実力主義の徹底と勤労意欲の向上を図ったものである。」としている。（日立製作所編集『日立製作所史3』昭和46年1月20日発行、108ページ）
- ¹⁷ Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise-25th Anniversary Printing, McGraw-Hill, 1985, pp.33-34, 47-48
- ¹⁸ 『前掲報告書』23ページ
- ¹⁹ 『平成26年版労働経済白書』（202ページ）には、1999年と2010年の「非正規雇用の働き方を選んだ理由」（複数回答）が掲載されている。1999年は、時期的には、この報告書の発表より5年遅れるが、これを見ると「自分の都合のよい時間に働けるから」1999年は32.8%、2010年は38.8%、「家計の補助、学費を得たいから」34.2%、33.2%、「家庭の事情（家事・育児・介護等）や他の活動（趣味・学習等）と両立しやすいから」29.4%、24.5%、「通勤時間が短いから」30.5%、25.2%、「正社員として働ける会社がなかったから」14.0%、22.5%などとなっている。「注2」によると、非正規雇用の労働者とは「契約社員」「嘱託社員」「出向社員」「派遣労働者」「臨時的雇用者」「パートタイム労働者」「その他」を指している。
- ²⁰ 『新・日本の経営システム等プロジェクト』に関するアンケート調査報告（1994年8月5日）14ページ
- ²¹ 『前掲報告書』14ページ

- 22 『平成17年版労働経済白書』340ページ
- 23 『平成15年版労働経済白書』311ページ
- 24 『前掲報告書』11～12ページ
- 25 『前掲報告書』12ページ
- 26 『前掲報告書』13～14ページ
- 27 『平成16年版労働経済白書』237ページ
- 28 『平成16年版労働経済白書』124ページ
- 29 『平成26年版労働経済白書』271ページ
- 30 『平成15年版労働経済白書』351ページ
- 31 『前掲書』360ページ
- 32 雇用促進事業団・財団法人雇用開発センター「企業と能力開発（Ⅱ）－職業訓練から職業能力開発への展開－」平成10年3月。〈1〉ページの「はしがき」を参照のこと。
- 33 新・日本的経営システム等研究プロジェクト編著「新時代の『日本的経営』－挑戦すべき方向とその具体策－」日本経営者団体連盟発行、1995年5月17日、10ページ
- 34 『前掲報告書』7ページ
- 35 『前掲報告書』23ページ
- 36 『前掲報告書』23ページ。「欧米の企業では、機能的な組織に人を当てはめるが、わが国ではそうではなく、個々人の能力を最大限に引き出すために組織を動かすとしている。このことが人間中心（尊重）であり、働く生きがい、内部昇進を基本とする考え方が良好な労使関係をもたらしている」と述べている。長期的経営であるので、内部労働市場による内部昇格であり、外部から人間関係の薄い管理者を招聘しても反発があり、かえって人間中心にならないということである。教育訓練は教えるものと、教えられる者との間に信頼関係がなければ成立しない。我が国の教育訓練が、特にOJTが普及しているということはこのような事情にもよる。
- 37 『前掲報告書』23ページ
- 38 日本経営者団体連盟、これからの経営と労働のあり方を考える特別委員会「前掲報告書」平成4年8月、9～10ページ
- 39 新・日本的経営システム等研究プロジェクト編著「前掲報告書」48ページ
- 40 「前掲報告書」31ページ
- 41 「これからの経営と労働を考える」13ページ
- 42 『前掲報告書』33ページ
- 43 『平成15年版労働経済白書』328ページ
- 44 『平成15年版労働経済白書』328ページ。「正社員以外の労働者を活用する理由」として2003年では「賃金の節約のため」51.7%、「一日、週の中の仕事の繁閑に対応するため」28.0%、「景気変動に応じて雇用量を調整するため」26.5%というように、非正規社員は好むと好まざるを得ず、このような経営判断の中で働いている。非正規社員は雇用の調整弁になっているのである。（『平成25年版労働経済の分析』257ページ）
- 45 『平成18年度版労働経済白書』参46ページ
- 46 『平成16年版労働経済白書』239ページ
- 47 『平成17年版労働経済白書』300ページ
- 48 Mike Redler, John Burgoyen, Tom Boydell, *The Learning Company-A Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill Book Company, 1991, p.1, 3. 本書では、「学習組織」(learning organization) はメカニカルであり抽象的な意味をもつので、人間が企業の仕事に従事しているという意味で古くからある「企業」という言葉を念頭に「学習企業」(learning company) を用いたと述べている。ここでいう「学習企業」とは、組織の全メンバーの学習を促進させ、常に組織を変革していくような企業である、と定義している。（この考え方は、労働省においても、既に昭和61年（1986年）5月発表の「職業能力開発基本計画－新時代の職業能力開発－」の「第3部 職業能力開発に関する実施目標と基本的施策」で、第一番目に「①企業における職業能力開発を促進し、『学習企業』への移行を奨励すること。」と述べ、そのための政策を「強力に推進こととする。」としている。（10ページ参照のこと）
- 49 Peter F. Druker, *The Practice of Management*, Happer, 1993, p.128（初版は1954年である。）
- 50 日経連教育特別委員会・エンプロイヤビリティ検討委員会報告「エンプロイヤビリティの確立をめざして－『従業員自律・企業支援型』の人材育成を－」日本経営者団体連盟教育研修部発行、平成11年4月、1ページ
- 51 『前掲報告書』6ページ
- 52 「新しい働き方」研究委員会「個人の生きがい、働きがいを育む成果主義を」愛知県経営者協会、平成15年5月、15ページ
- 53 『前掲報告書』の「はじめに」より引用。
- 54 『前掲報告書』16ページ
- 55 『前掲報告書』16ページ
- 56 「これからの経営と労働を考える」13ページ
- 57 『前掲報告書』7ページ
- 58 『前掲報告書』10～11ページ
- 59 中央職業能力開発協会編「個人主導の自己啓発に関する取組み事例調査報告書」平成12年3月発行、223ページ

日本における企業内教育訓練の今日的動向とその諸問題
—日本経営者団体連盟の一連の報告書等を中心に—
横山 悦生, 三宅 章介

- ⁶⁰ ここで説明に用いた資料は2009年8月25日に、A経済団体で入手したものであり、研修に用いたパワーポイント用の原稿である。
- ⁶¹ 若者の失業率が低い理由として、ドイツ、スイス、オーストリアなどでは徒弟制度の存在があるといわれている。それによると、徒弟制度（apprenticeships）の特徴として、工場と教育訓練機関との相互での学習、公的な教育訓練制度、学習者は公的な資格と証明書を授与される、徒弟は賃金が支払われる雇用労働者である、雇用者と学習者は契約と同意に基づいている、状況により教育訓練機関とも契約を結んでいるなどが指摘されている。（Briefing Note, European Centre for the Development of Vocational Training, May 2014, p.1）
- ⁶² 朝日新聞朝刊（1999年9月1日、日）は「熟練工の“技”徒弟制度で継承—機械任せが進み危機感—。マツダ」として報道している。なお同様な危機感は、ホンダやダイハツもあり、既に技能伝承を進めていると記してある。
- ⁶³ この内容は、中央職業能力開発協会発行『能力開発21』2006年12月号の三宅章介「ものづくりの原点を目指して—三菱自動車工業株式会社の取組事例（1）」（8～11ページ）、2007年1月号の「同（2）」（20～23ページ）について、内容を変えない範囲内で適宜文献を引用しながら要約した。
- ⁶⁴ Feigenbaum, Armand V., *Total Quality Control*, McGraw-Hill International Editions, 1986, p.6（初版は1951年である。）
- ⁶⁵ 暗黙知の教育について、マイケル・ポラニー（Polanyi, M.）は「こうした外観が言葉では記述することができなくても実習訓練によって教え伝えることはできる（中略）。我々が外見の特徴を人に教えることができるのは、教師が示そうとしていることの意味を生徒がつかもうとして努力する知的協力が、生徒の側に期待できる限りにおいてである。」と述べている。ここでは実習（訓練）と生徒側の意欲が暗黙知の指導上の条件となっている。マイケル・ポラニー著、佐藤敬三訳、伊藤俊太郎序『暗黙知の次元—言語から非言語へ—』紀伊国屋書店、1998年7月20日、第21刷発行、17ページ
- ⁶⁶ 『平成16年版労働経済白書』239ページ。「今の働き方のデメリット」（三つまでの複数回答）では、「給与が低いこと」では「いわゆる正社員」32.5%、「多様な正社員」48.2%、「期間的非正社員」57.4%、「その他非正社員」56.8%、「雇用が安定しないこと」では、それぞれ3.5%、4.1%、29.2%、28.8%となっている。「基幹的非正社員」とは「担当する仕事と同じ正社員がいる非正社員をいう。」（『平成26年度版労働経済白書』270ページ参照）。この調査は2011年度である。
- ⁶⁷ 『平成24年版労働経済白書』390ページ
- ⁶⁸ 『平成25年版労働経済白書』257ページ