

小池和男『日本企業の人材形成』

わが国の労働市場の特色として、しばしば長期雇用慣行があげられる。同一企業に長年にわたって勤続し、内部育成・内部昇進によって長期的に技能が蓄積され、職業キャリアが形成されていく。これには優れた点が多くあるが、とりわけ効率的な人材育成という点できわめて優れていたことから、わが国では広く普及するに至った。

さて、その技能とはどのようなものか。どのようなキャリアを通じて形成されていくのか。長期雇用のもとでは、そのほとんどは企業内で行われるため、当然ながら外部からはなかなかみえにくい。著者はこの困難な課題に数多くの職場観察とていねいな聞き取り調査で取り組み、その全貌を「知的熟練論」として明らかにした。これに関する著書、論文は数多いが、本書はそのコンパクトな入門書、ないし解説書といった趣の本である。

第一章では、まず知的熟練の理論が概観される。知的熟練とは、問題と変化をこなすノウハウである。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。もちろん、面倒な直しや検査は専門の保全や検査が担うが、こうしたノウハウを持つ労働者がどれほどいるのかにより、効率の差は甚大となる。変化についても、生産量、製品の種類、生産方法、人員構成などの変化がひんぱんに起こる。職場の中で多くの作業をこなせる労働者が多いほど、こうした変化への対応は効率的に行える。とりわけ生産方法が変化するとき、高度な知的熟練を有する労働者は生産方法の改善について、生産性に大きく貢献するような提案ができる。

知的熟練形成の方法は、おもにはば広く深いOJTであり、それにさしはさむ短いOffJTが補足となる。第二章では、製造現場におけるはば広いOJTについて、実例をもとに解説される。その多くは職場内、さらには関係の深い隣接工程でのローテーションによる。第三章は、ホワイトカラーのOJTをみている。類似・隣接業務を複数経験することで経験の範囲を広げ、問題をこなす技量を形成していく。長じてはさらに関係する他の領域へも異動していく。

第四章では、OffJTについて述べられる。それは非常に多様であり、多くの事例が紹介される。

さて、このような知的熟練の形成をさらに促していくためにはなにが必要か。第五章では政府の役割が述べられるが、その役割は限定的なものとされる。知的熟練の主要な形成手段であるはば広いOJTは企業内部で行われるよりないからだ。政府にはむしろ人材育成の国際協力といった分野での役割が期待されるという。第六章では、企業の人事管理における促進策が述べられる。わが国の人事管理において一般的にみられる職能給、技能レベルに対応した昇進昇格といった制度は知的熟練の形成に効果的であることが指摘される。

第七章以降は、こうした知的熟練の形成がどのように成立してきたか、その歴史的経緯が概観される。第七章でははば広いOJTの生成過程をみる。ローテーションを中心としたはば広いOJTは、1950年代後半にはその萌芽がみられ、1970年代までに従来の仕事序列方式に取って代わったという。それは個別の職場における日々の変化への対応によるものであった。第八章はOffJTの発展をみる。特に注目すべきは第二次大戦後から1950年代にかけて大きく発展した養成工制度で、これこそが日本のOffJTの精華であったが、その終焉後も知的熟練の形成は続いたことから、それが必須の条件とまではいえないという。

第九章は、賃金制度の歴史をみている。この面においては、勤続と技能形成を奨励する年功的賃金、大きな割合を占める賞与といった、欧米ではホワイトカラーのものである賃金制度を、わが国ではブルーカラーにまで拡大したことが知的熟練の形成を促進したと結論づけている。第十章は、長期雇用の生

成過程をたどる。資料が乏しく、したがってこの章は非常に短い、知的熟練の形成が広がった 1960 年代にはすでにその前提としての長期雇用は成立していたという。

そして終章である第十一章では、今後の方策が展望される。1997 年の本だから、その時点における「今後の」方策だ。その基本的な論調は「今までやってきたことをさらに発展させよう」というものである。仕事の対象は多様化し、変化も一段と頻繁に、激しくなるから、それに対応するノウハウである知的熟練はますます重要になる、というのである。

したがって、はば広い O J T の機会を増やすことがまず重要となる。ブルーカラーにおいては、作業安全の確保のために仕事のはばが限定されることへの懸念が示される。ホワイトカラーにおいては、はば広い専門性を意図的に成就できるキャリア形成が必要であるという。ある分野の複数の領域を経験して専門性を高め、さらに近い分野で副専門をも広げる。人事制度は職能資格制度、賃金は職能給を中心とし、査定付きの定期昇給を行い、長期の見通しで賃金を払う。

キャリアについては、内部形成が有利であるとされる。キャリアの効率的な構築のためには、関連の深い仕事群を、やさしい仕事から難しい仕事へと移動することが望まれ、それには断然一企業内での形成が有利である。また、外部労働市場でのキャリア形成には社会的な資格の整備が必要だが、それは技能レベルでいえばせいぜい中の下程度までの適用に終わらさうという。それ以上の高度な技能には個別の要素が大きく、標準化は困難だからだ。

知的熟練論はそれまでみえにくかった企業内での技能形成、キャリア形成をかなりの程度明らかにした点で労働研究に大きな影響を与えた。また、その含意が当時のわが国における「ふつうの議論」、たとえば「職能給ではなく仕事給・業績給」「O J T より O f f J T」「人材育成には政府の役割が重要」「人材の流動化」「社会的に通用する技能の形成と社会的資格制度の構築」といったものとはことごとく異なるものであった点でもインパクトが強かった。そのためか知的熟練論をめぐる毀誉褒貶は激しく、現在でも賛否両論があろう。また、それが相当程度現状肯定的、すなわち企業の人事管理を肯定するものであったせいもあってか、感情的な反発も多く招いた。しかし、紹介者の二十年以上にわたる民間企業での人事管理の実務経験、およびそれに関連した見聞の範囲内では、知的熟練論の妥当性は疑うべくもない。これは研究者ではない紹介者の能力を超えるが、しかし今後のキャリア研究の理論的基礎として、知的熟練論は引き続き重要な位置を占めるのではないかと予想しておきたい。

この本は新書なので、分量的にも内容的にも限界があることは致し方のないところだろう。知的熟練論については著者の他の著作、たとえば『仕事の経済学』（1991、第三版 2005、東洋経済新報社）や『日本の雇用システム—その普遍性と強み』（1994、東洋経済新報社）でもはば広く議論されている。この本以降の著作としては、中馬宏之・太田聡一との共著『もの造りの技能—自動車産業の職場で』（2001、東洋経済新報社）が、入念な聞き取り調査と詳細なアンケート調査を組み合わせることで知的熟練の形成をみごとに描き出している。また、著者が監修し、一部は編集にもあたっているナカニシヤ出版の「シリーズ日本の人材形成」は、主に社会人大学院生が自ら勤務する企業・業界における人材形成を取り上げた修士論文を集めたもので、知的熟練形成の個別事例集として読むこともできる。あわせて紹介しておきたい。