

# 人的資本投資の観点から雇用システムと雇用政策を考える

梅崎修

法政大学キャリアデザイン学部・教授

# 自己紹介

- 聞き取り調査を主たる手法とする経済学者（制度派経済学とも呼ばれる）、詳細な制度やルールの把握を目指すので、人的資源管理論（HRM）・労使関係論とも。
- 労働経済学・労働史を「本籍」としているが、この20年間、「現住所」がキャリアデザイン学部・研究科なので、経営学、心理学、社会学、教育学との合同授業、合同研究も仕事になる。

# 短い時間なので

- 労働調査屋は細かくなる癖があるので、短い時間の中で以下に絞ってお話します。
  - ①人事管理研究の「概略」を紹介。
  - ②**熟練論・人材育成論、キャリア形成**に焦点を絞る
  - ③私が考える「**重要な事例（様式化された事実）**」を紹介。

# 「今般の雇用政策研究会における議論等について」 を読んで

## 以下のキーワードに繋がる情報提供ができれば

「多様な人材が活躍する機会を得るための円滑な労働移動の実現に向けた論点案」

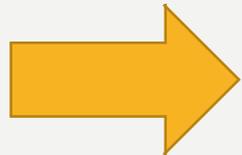
- 産業構造の変化や職業人生の長期化の中で、企業の事業分野や自らの職務が変化する可能性が高まっており、前回の報告書で示したとおり、企業にも労働者にも「変化・危機への対応力」の向上が求められ、人手不足分野での労働力の量的な確保だけでなく、人材を最大限に生かし、様々な業種・職場でイノベーションの創出が求められている。
- 近年では多様な就労ニーズを有する労働者の増加もみられることから、労働者の希望する労働時間・賃金やその動向なども踏まえつつ、企業内や外部労働市場でのマッチングを通じて、個々の労働者が能力を発揮できる機会を確保することが重要。希望するキャリアを形成できるように支援するため、足下で生じている人事管理の変化も踏まえ、どのような課題があり、どのような方向性が考えられるか。

# 前提：HRMの概略

参考文献：梅崎・藤本・西村（**2021**）「日本企業における人事制度改革の**30**年史」**JILPT-DP 21-10**

# 「現在の雇用論議」の起源 1999年の論争（米国）

- Cappelli (1999b) : 「キャリア型雇用は死んだ」  
組織内取引を基礎とした雇用システム（伝統的な内部労働市場）はOld Deal at Work、80年代以降の「市場原理に基づく雇用システム」は **New Deal at Work** と定義（Cappelli, 1999a）
- Jacoby (1999) : 多くの労働者は企業との間で長期的な雇用関係（キャリア型雇用）を結ぶことを希望、多くの米国大企業では、**米国型ウェルフェア・キャピタリズム** という人事方針を支持

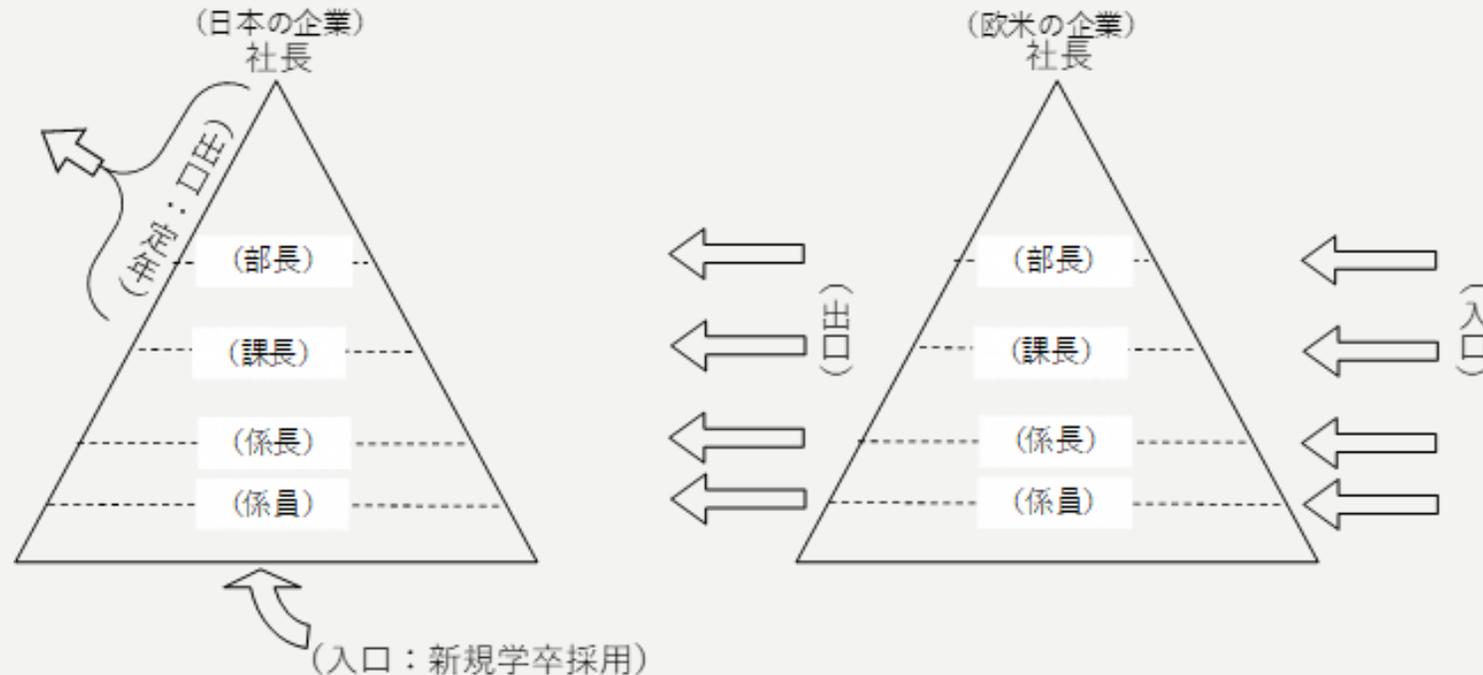


**現在日本の雇用システムについても基本的同じ論争  
どちらへ向かうか。「長期雇用モデル」 or 「雇用流動化モデル」**

ただし日本では、**2国類型**になってしまう。

田中博秀（1980）『現代雇用論』

（一部を書き換えて、筆者転載）



この**概念図**は、石田・梅澤・永野・蔡・石川(2002)や小熊(2019)にも引き継がれる。近年のメンバーシップ型・ジョブ型もこの概念分類が当てはまる。

※田中(1988)『日本的経営の労務管理』→職務(ジョブ)的管理と人的管理

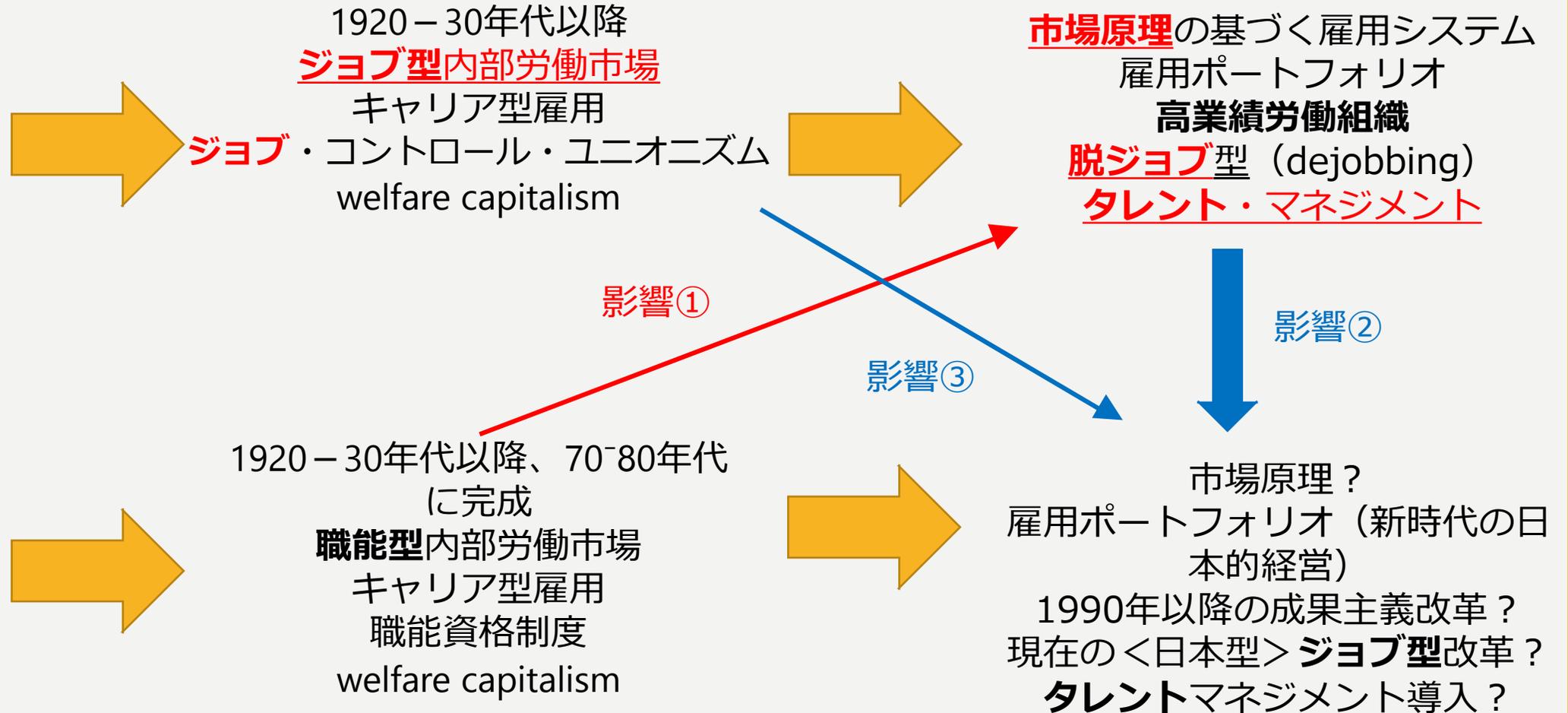
# 2国間比較だけではなく2時点比較も

職人世界・間接的管理体制



# HRM施策の影響とその混乱

職人世界・間接的管理体制



# NEW DEAL AT WORK時代には 「キャリア自律」が願望される

- 知識創造人材の場合、**伝統的な組織内キャリア**に対するアンチテーゼとした転職を含めた**バウンダリーレス・キャリア** (Arthur & Rousseau, 1996)、**プロティアン (変幻自在) ・キャリア** (Hall, 1996) が理想とされる (守島, 2001)。
- 日本では「成果主義」時代からキャリア自律へ。
- 松岡猛 (2006) 「個別人事管理の進展とコミュニケーションの現状— NECにおける2WAYマネジメントの取り組み」 『日本労働研究雑誌』 No.546 → 「**セルフマネジメント (=キャリア自律)**」と「成果に応じた処遇 (成果主義)」が同時に議論される。

# NEW DEAL AT WORKのジレンマ キャペリ氏の転換

- QC・改善活動 (KAIZEN)、チーム・コンセプト (脱ジョブ的な施策) など、日本製造業が理想とされた**高業績労働組織** (high performance work organization) も導入 (商品・サービス市場と連動)
- **短期業績重視** (資本市場) を強め、さらに市場価値と連動して**人材の流動性** (労働市場) を高めながら、それと同時に**高業績労働組織**を担う**関係特殊的人材**の定着を促すというアクセルとブレーキを同時に踏むような自己矛盾 (宮本 (2002)) 。
- Cappelli (2008) **Talent on Demand**: Managing Talent in an Age of Uncertaintyへの転換
  - 内部育成 (MAKE) か、外部採用 (BUY) かといった二者択一のやり方ではまずうまくいかない。求められるのは両者の併用
- しかし、**引き抜き競争**が行われれば、**社会全体としては、人的投資 (MAKE) が過小になる。多くの企業はBUYに注力する** . . .

「前提」を踏まえて、技能とその  
キャリア形成を見る

# 小池（2015）の批判

- 1990年代以降、**株主価値や市場価値の重視に基づく短期競争**が**高業績労働組織 + 知的熟練に代表される長期競争**の利点を喪失
- 企業内OJT機会の衰退 = 知的熟練の喪失
- 必要な人材の内部育成（=企業内OJT）の効果測定（証明）が難しければ、株主価値最大化の下では、その長期効果はあまり考慮されない。

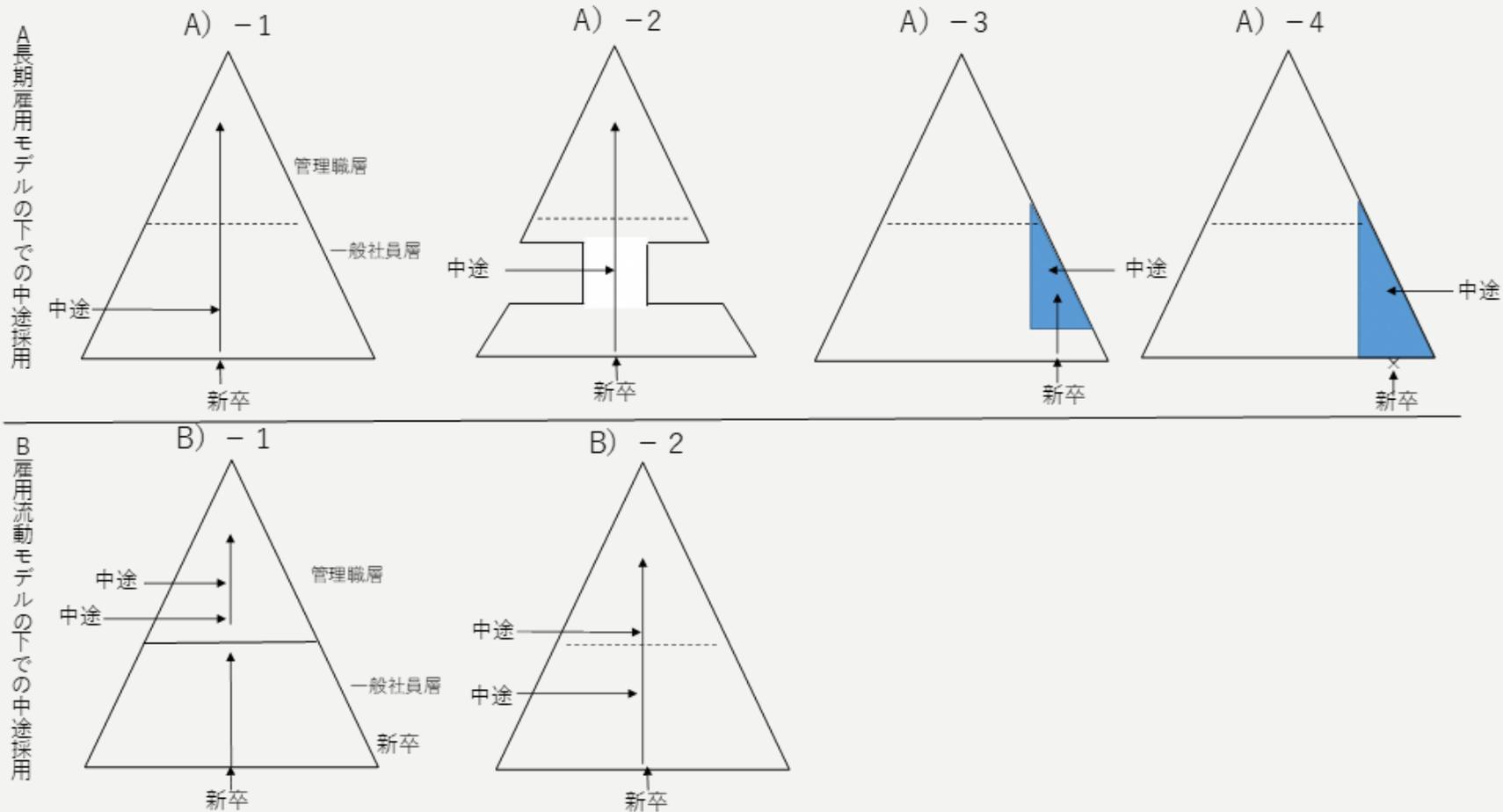
# 構造的問題

構造的問題①：中途採用の非効率性

構造的問題②：従業員の高齢化によって、難しい仕事の担当が「遅すぎる挑戦」になっている。

構造的問題③：非正規化は、正社員の企業内OJT計画を困難にする。

# 事例 1 : 20社の中途採用行動を聞く



出典) 『「長期勤続システム」の可能性—中途採用と新規事業開発に着目して』 JILPT 『労働政策研究報告書』 No.220 (2022年3月)

# 中途採用の意図とその理由

中途採用増→雇用流動化ではない場合

「A-1 新卒補充」：新卒がほしいけど、採用できない。

「A-2 年齢構成の歪みの是正」：ある世代だけ従業員が少ない。

「A-3 新卒が育つまでの補完」：新規事業立ち上げ期、必要な人材がいない。急ぐので。

「A-4 補助的なニーズ（「既存事業とは異なる一部の高度な専門職、専門管理職を即戦力として恒常的に中途で活用」および「ニッチな領域を担える専門性の高い人材を中途で補充」）」

→ 中途採用には、採用評価の失敗、採用後の処遇、採用者以外の従業員の動機付けに問題がある。

「B-1 中途管理職を恒常的に活用していく」

「B-2 新卒と中途を分け隔てなく扱う」

産業・職種は限定的

# 事例 2 : 転職してキャリアが尖がる

- 転職で役立つのは、「履歴書 = 自分は、これまで何をしてきたのか」
- 結果的に、**アピールした仕事を転職後も担当する**

レベル 4						
レベル 3						
レベル 2						
レベル 1						
	新卒採用・新入社員教育	評価処遇	福利厚生	労使関係	現場人事	国際人事

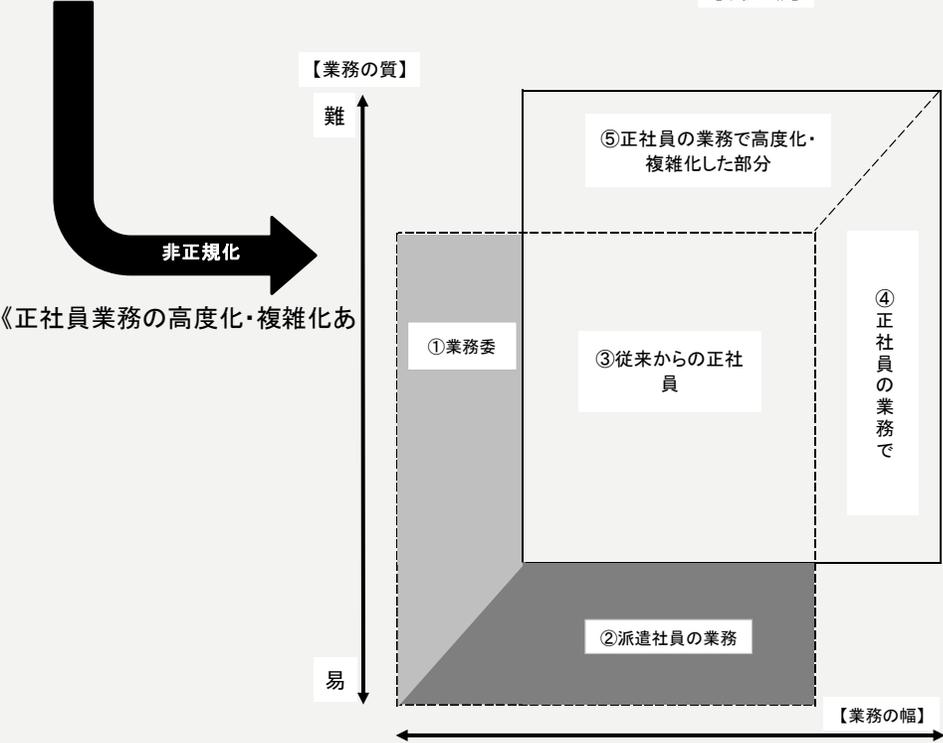
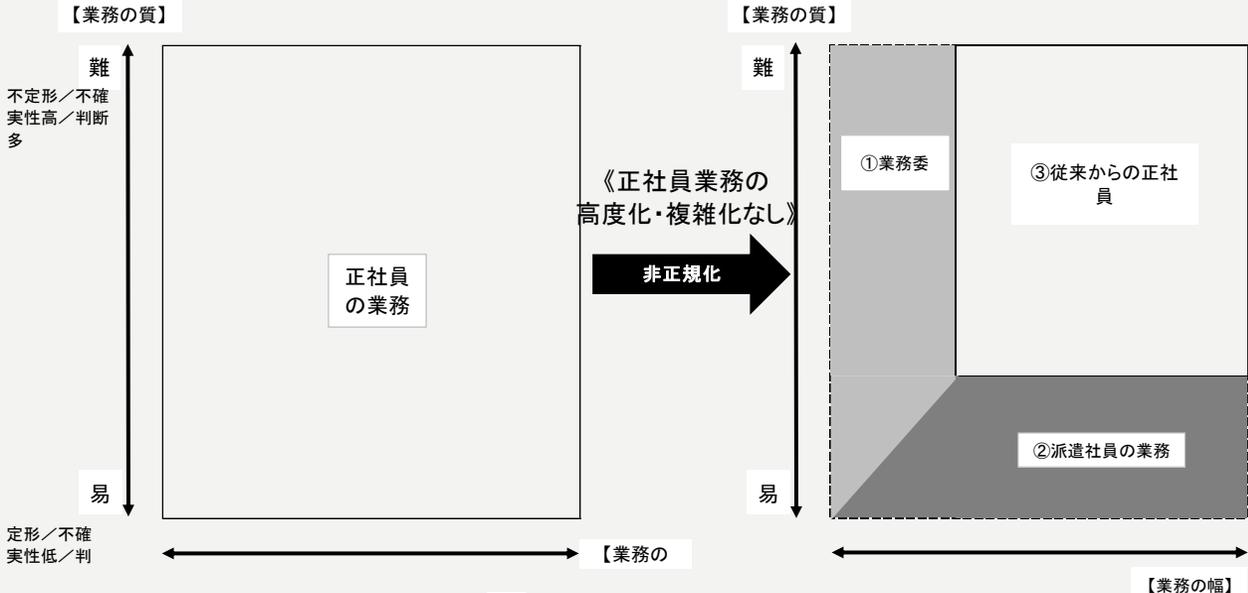
転職

転職を繰り返すと、職能の中で一つのタスクに特化する。部全体のマネジメントは難しい。ただし、転職市場では一定の需要がある。

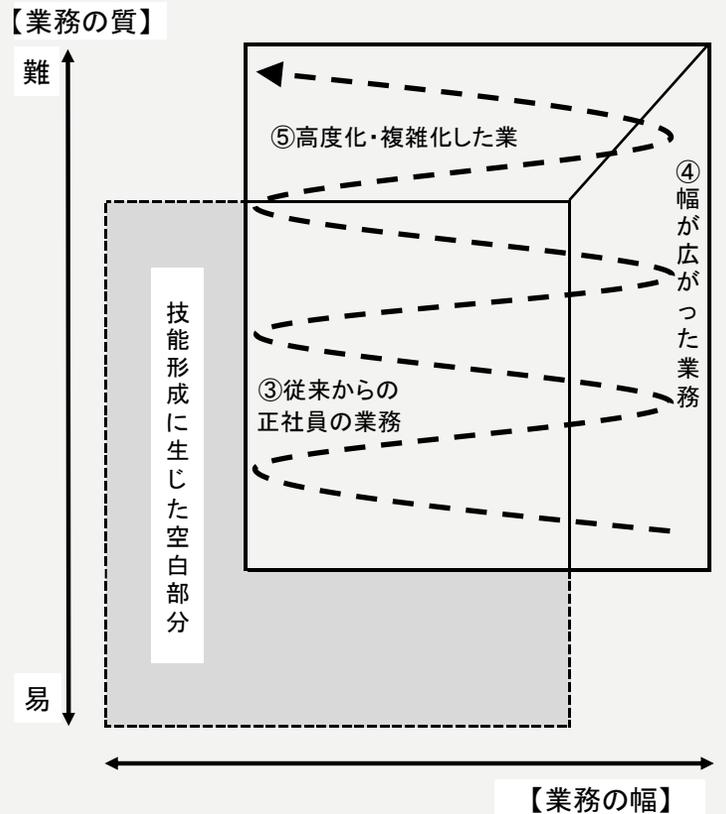
レベル 4						
レベル 3						
レベル 2						
レベル 1						
	新卒採用・新入社員教育	評価処遇	福利厚生	労使関係	現場人事	国際人事

同じ職能の中でタスクの幅を広げる。部署のマネージャーになる。部門外の経験はキャリアの後半に。

# 事例3：非正規化と人材育成の変容 梅崎（2021,4章）



## 非正規化後：次世代の技能形成



助走なきOJT  
難易度の高い企業内OJT

## 補足

キャリア支援政策は流動性が高い労働市場を前提にして**OFF-JT**サポートに偏ってしまう。

- ミクロ経営学の領域では「**経験学習論**」の研究が多く、知的熟練論の影響力が限定的になった後も「**経験を通じて学ぶ**」ことは、圧倒的に多数の研究者の関心の中心、社会人の実感である。**企業「外」OJT（支援）**に注目すべき。

	長期雇用	短期雇用
OJT中心	知的熟練論	→ <b>企業「外」OJT</b>
Off-JT中心		→ <b>職種別Off-JT</b>

# 日本的内部労働市場の問題点

# 知的熟練論への批判

## 批判① 「不確実性への対応」以外の熟練論を！

例えば、構想力、集团的創造性の能力を概念化しないと、知識創造人材が分析できない。

「両利きの経営」論から見て、知的熟練は、知識の「活用」には当てはまるが、「探求」ではない。イノベーションを創出する人材が育っていない。

※「両利き」とは、漸進的なイノベーションと**非連続的なイノベーション**の双方を同時に追求すること (Tushman & O'Reilly, 1996)

## 批判② 企業「内」OJTよりも、**企業「外」OJT**で伸びる人材も対象にすべきではないか。

バウンダリーレスやプロティアンキャリアで成功している人材は少ないが、いる。

企業内キャリア管理が、その一部の人々のキャリアにとっては非効率。

→ 統計的に小さな数値である。が、そのようなスター社員が活躍できないことが、日本企業の大きなイノベーションを止めているのかもしれない。

# 事例4 同じ会社に2種類の人材 (中途採用Bタイプ企業の典型人材) 高橋・梅崎 (2020)

- 大手コンサルティング企業における「戦略コンサルタント」と「スタッフ人材」
- **なぜ、戦略コンサルタントがプロボノ活動を行うのか。**
- **プロボノとは、「転職しない、転職経験」とも言える。**
- 一般的にアナリストで2~4年程度の経験でコンサルタントに昇進する。アナリストからコンサルタントへの昇進率は比較的高く、7~9割程度は遅かれ早かれ昇進する。その後、コンサルタントは平均3~4年程度でマネージャーに昇進するが、**管理能力や折衝能力が求められるマネージャー昇進の個人差は大きい。**キャリアの壁を乗り越えなければ、昇進が停滞するか、もしくは企業内に仕事がなくなってしまう。

# 知的熟練論 ≠ 拡張的学習モデル ENGSTRÖM (1987)

- 拡張的学習モデル：少なくとも二つ以上の活動システムの相互作用の中に生まれる創造的な学び。

	OJT経験の概念	具体例
知的熟練論	易しい仕事から難しい仕事へ（知的熟練論）	難しい機会を担当、難しい営業先を担当
	周辺の仕事から中心的な仕事へ（正統的周辺参加） (Lave・Wenger, 1991)	業務サポートから、自立的判断業務へ
	一つの仕事から「関連する」複数の仕事へ（知的熟練論）	複数の機械・営業先を担当
横断的学習	<b>現在の仕事から「異なる」仕事へ</b>	<b>職種間異動・子会社出向（転職なし）、転職、副業・越境学習、プロボノ経験</b>

Step1～7		内 容
Step1	<b>第1の矛盾</b> <b>欲求状態</b> 1. 疑問	ある集合的活動に参加する諸個人が、自らが日常的に経験している既存の実践に対して、疑問を投げかけていくこと。
Step2	<b>第2の矛盾</b> <b>ダブルバインド</b> 2A. 歴史的分析 2B. 実際の経験の分析	実践の現在の状態に関して、個人ならびにコミュニティを「ダブルバインド」と呼べるような矛盾に直面させる。しかし、この疑問こそが、高次のレベルの議論や矛盾の分析をもたらす。
Step3	3. 新しい解決策をモデル化する	矛盾を乗り越えていくための学習の行為、すなわち活動の新しい形態や発達のモデル化が生み出される。
Step4	4. 新しいモデルを検証する	新しいモデルが検証される。
Step5	<b>第3の矛盾</b> <b>抵抗</b> 5. 新しいモデルを実行する	新しいモデルが、実践の中で漸進的に実行される。同時に、抵抗も表れる。
Step6	<b>第4の矛盾</b> <b>隣接するものとの再編成</b> 6. プロセスを反省する	新しい実践は反省的に評価される。必要に応じ、隣接するものとの再編成が行われる。
Step7	7. 新しい実践を統合・強化する	新しい実践を統合したり、強化したりする。

# 「わかったこと」と「わからないこと」

- 多くの人材にとって企業内OJTの効率性は高いと考える。転職回数が多くて、キャリアの横の形成を成功させるのは難しい。ただし、その結果として、少数でも優れた人材（イノベーション創出人材）を育成できなければ、「拡張的学習」が生まれる仕組みが必要なのではないか。
- 「拡張的学習」= 転職が多い、ではない。企業内キャリアでも、「抜擢」があれば、部署間異動、新規プロジェクト参加、子会社立ち上げなどで拡張的学習は生まれる。
- **横断（しすぎて）失敗することもある。** 関連度と横断度のあいだ。
- 「関連性が高い仕事」「周辺から中心へ」というキャリアの横と、「異なる仕事への横断」というキャリアの横を比較する、詳細なレベルで仕事を聞き取りした実証研究が必要であろう。
- 企業「内」「外」OJTの支援の仕組みづくりが、雇用政策になると考える。

# 補論：ホワイトカラーのOJT分析は難しい キャリアの「ヨコ」はポイント

- **キャリア把握の難易度**は、以下の通り。

タテ（昇進・昇格） < ヨコ（移動・異動） < 仕事内容（分業関係）



という順番で難しくなっていく。

- キャリアの「横」（移動と配置転換）は、「**育成のための異動・配置転換**」と、その異動・配置転換によって引き起こされる「**調整のための異動・配置転換**」がある。ところが、両者を識別することが難しい。
- 典型的な日本的内部労働市場では、はやい昇進組は、キャリアの前半は職能間異動は少なく、後半に職能間異動は多い。つまり、最初は職能内で異動し、徐々に職能を越える（梅崎,2021,3章）

# 参考文献

- 石田英夫・梅澤隆・永野仁・蔡苙錫・石川 淳（2002）『MBA人材マネジメント』中央経済社
- 梅崎修（2021）『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
- 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
- 小池和男（2015）『なぜ日本企業は強みを捨てるのか 長期の競争vs短期の競争』日本経済新聞出版
- 高橋宏明・梅崎修（2000）「プロボノプログラムがコンサルタントの技能形成に与える影響」イノベーション・マネジメント 17 (0),
- 宮本光晴（2002）「第4章 セーフティーネットの罫—市場の補完か社会の自己防衛か」佐伯啓思・松原隆一郎編著『〈新しい市場社会〉の構想—信頼と校正の経済社会像』（新世社）pp.147-194.
- 守島基博（2001）「内部労働市場論に基づく21世紀型人材マネジメントモデルの概要」『組織科学』34（4）
- Arthur, M.B., & Rousseau, D.M.(1996)The Boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era, Oxford University Press.
- Cappelli,P.（1999a）The New Deal at Work: Managing the Market-Based Employment Relationship, Harvard Business School Press., (=2001若山由美 訳『雇用の未来』日本経済新聞社）.
- Cappelli,P.,（1999b）“Career Jobs Are Dead” California Management Review, Vol. 42 No1 pp.146-167.
- Cappelli, P.（2008=2010）Talent on Demand - Managing Talent in an age of Uncertainty, Harvard Business School Press.（若山由美 訳『ジャスト・イン・タイムの人材戦略—不確実な時代にどう採用し、育てるか』日本経済出版社）
- Engestrom,Y.,1987,Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research.,Orienta-Konsultit (山住勝広他 訳『拡張による学習—活動理論からのアプローチ』,新曜社,1999).
- Hall, D.T. (1996) “Protean careers of the 21st century,” Academy of Management Executive, 10, pp.8-16.
- Jacoby, S. M.（1999）"Are Career Jobs Headed for Extinction?" and "Reply: Premature Reports of Demise" California Management Review, No.42, 123-145 and 168-179.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A.（1996）“The ambidextrous organization: Managing evolutionary and revolutionary change.”California Management Review,38, 1-23.