

人的資本における日本企業の人材育成の位置づけ

Placement of Human Resource Development of Japanese Companies on Human Capital

草野千秋

〈論文要旨〉

近年、経済低迷を企業の教育訓練費が減少していることに関連づける議論がある。本稿では、これまでの議論を整理して、教育訓練費が減少した本質的な要因を探り、以下のような結論を提示した。まず、教育訓練費の減少は、雇用形態の多様化と訓練機会の格差によるものであると考えた。次に、従業員のOff-JT（他社でも通用する職務の一般的能力の習得）受講を積極的に支援することが、企業にとって優秀な人材の確保と生産性の向上をもたらせる可能性を示唆した。最後に、経済成長に貢献する企業の人材育成を人的資本における学校教育との両輪であると捉え、Off-JTに対しては企業と国の相応な負担を提案した。

〈キーワード〉

人材育成、Off-JT、OJT、人的資本、経済成長

1. はじめに

本稿では、近年の経済状況と雇用環境の変化による企業内教育訓練の問題点を明らかにし、今後の方向性を示唆する。2000年以降、日本企業の業績が停滞しているように映っている。この停滞の原因として、従来の日本企業の強みとされた従業員の能力開発が問題である、との指摘がある。たしかに、高度成長期の大量生産において日本的経営と整合性をもった人材育成システムは、日本企業の発展・成長に大きく寄与したといえるだろう。それゆえ、近年の日本経済の停滞が企業の教育訓練費に結びつけられ、教育訓練の減少が人材の質の低下を招き、企業の生産性が低下しているのではないかと捉えられているのかもしれない。

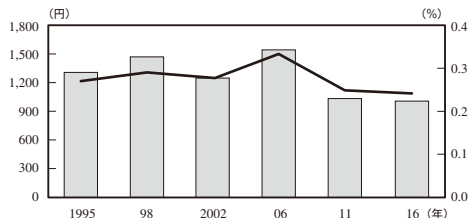
実際に、教育訓練費が企業の生産性や業績、日本経済の停滞に関係があると示す研究は多い。しかしながら、経済成長は企業の人材育成だけで成しえるものではない。そのベースとなる学校教育との関係で捉えなければ、人材の本質的な問題には接近できないのではないだろうか。そこで、人的資本について概観し、OJTを特徴とする日本企業の人材育成について再考したい。

(1) 背景

景気後退後、企業が人材育成費を削減する傾向にある。図1から、教育訓練費が減少傾向にあることがわかる。具体的には、1991年までは上昇を続け、その後は維持しつつ若干の減少となっている。図2では、GDPの成長率が上昇すると、概ね教育訓練費も上昇し経済成長と連動していることを示している。図3は、能力開発費の国際比較である。日本は先進国の中で最も低くなっているが、日本企業では能力開発の大部分をOJTによる教育訓練が担っており、その費用が算出できないため、この数字をもって教育訓練費が少ないとは必ずしも言えない。

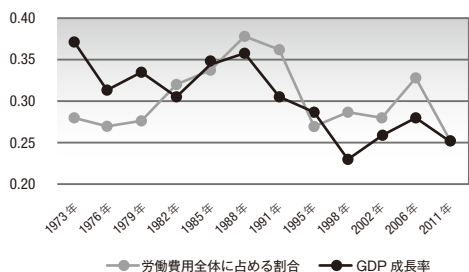
日本企業の強みは、長期雇用の保証を前提にOJTを中心とした教育訓練で従業員の能力開発を行い、職業能力の向上と企業へのコミットメントを高めて、当該企業への貢献を引き出す人材育成と雇用管理制度である。経済成長が示すように、企業は1990年までは時間とコストをかけて育てた人材を、生産性を高めて企業業績につなげることに効果的に活用できていた。人的資本理論に最も適った人材育成の企業内教育システムで優位性を獲得したのが日本企業といえる。今、その根幹である教育訓練が機能変化や機能低下をもたらす可能性が危惧されている（佐藤、2012）。そもそも、企業の人材育成は一国の人的資本の一端を担う取組みである。それゆえ、企業が担うと考えられてきた人材育成は国の経済成長人的資本全体の中で捉え、検討することが必要であろう。

図1 教育訓練費用および労働費用総額における教育訓練の割合



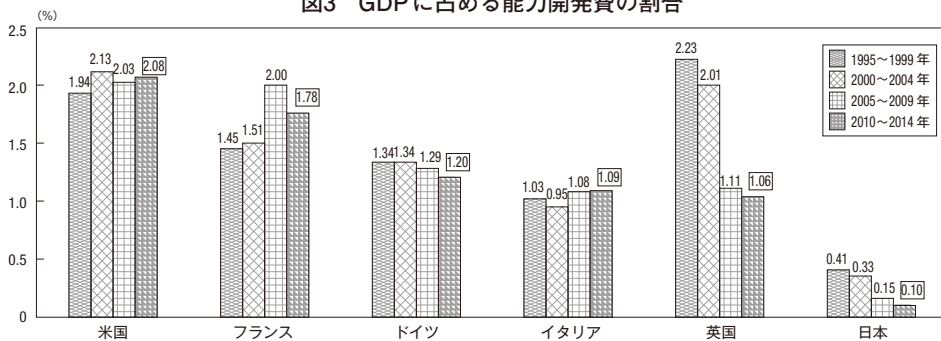
出典：内閣府（2018）『日本経済2017-2018』

図2 教育訓練費の割合とGDP成長率との相関



出典：厚生労働省「平成23年就労条件総合調査」

図3 GDPに占める能力開発費の割合



出典：厚生労働省『平成30年版 労働経済の分析』 注) この費用はOJTでありOJTを含まない。

(2) 本稿の構成

日本の経済成長が鈍化し、停滞しながら緩やかに衰退しつつあるという見解は少なくない。一国の経済成長に多大な影響を及ぼす人的資本も、その源泉となる人口が減少する中で質量とも低下するという限りなく確からしい予測がなされている。経済成長を企業の人材育成だけで捉えるには限界がきている。日本および企業にとって、有限かつ将来的には制限される量的な人的資本を補完しうる質の高い人材を育成することが重要になってくるだろう。そこで、2では人的資本を概観し、人的資本を学校教育と企業の人材育成という2つのステップで捉える重要性を示す。3では2つめのステップとなる企業の人材育成の現状を把握し、4ではOff-JTの重要性和優位性を論じることでまとめとする。

2. 人的資本における人材育成の位置づけ

(1) 人的資本と経済成長

企業の人材に対する教育訓練投資は、経済成長理論や人的資本論に依拠するものである。それは、戦後の1950年～1960年代にHarrod (1943, 1973) やDomar (1959) らが、設備投資、物的資本やインフラの蓄積、つまりモノの量が経済成長の主たる要因と示した成長理論に遡る。次いで、新古典派経済成長論のSolow (1956)、Swan (1956) が労働力を物的資本と並び経済成長要因と捉えた。しかしながら、この時には労働力をまだ量と仮定したうえでモデルに投入し実証していた。1970年代で転換期をむかえ、1980年代以降になると情報、サービス業の牽引などで産業構造が変化し、さらに経済の中心であった製造業に至るまで財・サービスの生産、提供に高度な知識や技術進歩、それらによるイノベーションが不可避になっていった。現代の経済活動では高度な知識や技術がすでに経営資源の基盤となりつつあり、イノベーションが創出できたか否かが経済成長の決定要因である、といっても過言ではないくらいである。経営資源を効率かつ効果的に管理・活用する能力、イノベーションを生み出す創造的な能力、企業のあらゆるマネジメントの隅々まで労働力の質が求められるようになっているのである。

このように人的資本が労働力の質として重要であるとの認識が広まり、内生的経済成長理論では、新古典派経済成長理論で外生的であるとした技術進歩率を内生的に捉えモデルの中に組み込んでいる。新たなモデルでは、成長要因を「知識」(Romer, 1986, 1990)、「技術習得」(Lucas, 1988)として、それらを人的資本と捉えることで資本概念を拡大し、人的資本の蓄積が経済成長に貢献すると示したのである。以降、人的資本の経済成長への効果を示す研究が蓄積され、人的資本への投資は物的資本より有効である (Woodhall, 2001) という見解や、Lucas (1988) は人的資本でも専門的な人的資本の蓄積が経済成長の源泉であるとし、教育をその指標としている。

本来、経済成長は複数要因の組合せで生じる現象である。それにもかかわらず、説明する有意な変数として労働力に教育水準のみを用いる研究が多く、経済成長に対する人的資本の過大

評価であるとの議論がある（Pritchett, 2001）。たしかに、一部の国や地域に目を移すと、教育の普及により経済成長が高まったとはいえない例がある。また、人的資本が経済成長を高めるのではなく、成長することで人的資本への投資が高まり、人的資本の蓄積が促進される（Bils and Klenow, 2000）とも考えられる。細谷（2004）は、人的資本形成プロセスへの貢献度を2つの知識を用いて説明している。人的資本が低水準時には基礎的知識、人的資本水準が上がるにつれ応用的知識の貢献度が高くなることから、低所得国では個人の知識（内部的知識）、先進国のような高所得国ではR&D知識など公共性をもった社会的な知識（外部的知識）の貢献度が人的資本形成に重要となると示している。

日本の経済成長には高度な知識の蓄積、技術進歩を用いたイノベーションが源泉になるだろう。そうであるならば、人的資本の変数として高等教育が有力な変数となるはずだが、これまでのところ十分な根拠が示されているわけではない（根本、2013）。

(2) 大卒という人的資本の課題

人的資本とは、労働者をもつ能力・知識・技術などの総称である（佐野、2017、2015）。人的資本はこれまでの経済成長（GDP）という指標のみならず、社会の持続可能性を示す新たに開発された新国富（Arrow, et al, 2012）においても人工資本、自然資本と並ぶ資本の一つと位置づけられている。最新の報告では、世界全体の富のうち、教育資本が33%で最も多くを占めている¹（Managi and Kumar, 2018）。人的資本論によると、人的資本を蓄積する手段が教育・訓練であり、高い教育を受けた人は自身の生産性を高めるとそれが賃金に反映される（佐野、2017）。これらの人は、一国の経済においても労働生産性を高め、それが技術進歩や知識、イノベーションの源泉と拡大につながり、経済成長をもたらす（佐野、2017）と考えられている。その際、ミンサー型賃金関数を用いると、教育年数と賃金には正の関係がみられるため、日本でも政策において高等教育の充実を促進し、産業界でもその成果に期待を寄せている。

日本に目を向けると、人的資本の割合は2008年で72%を占め（UNU-IHDP and UNEP, 2014；楊、2016）、他国以上に人的資本に依存していると推測される。人的資本の維持、蓄積、活用が経済成長はもちろん、日本社会の持続的発展に多大な影響を及ぼすことになるのは想像に難くない。世界経済でフロントランナーに位置付けられる日本は、①高度な知識と技術を習得するためのベースとなる学力を高等教育、②それらを応用してイノベーションによる財・サービスを生み出す企業の人材育成、この2つのステップで人的資本の蓄積に取り組まなければならないだろう。では、現状において、高等教育が経済成長や企業の人材育成の基盤づくりに貢献できているのであろうか。

根本（2013）は、太田（2012）の調査結果を踏まえ、日本における大卒労働力の経済成長へ

¹ 世界全体の富のうち、人工資本が21%を占めたのに対し、教育資本は33%、健康資本は26%、自然資本は20%である（Managi and Kumar, 2018）。つまり、人的資本は59%にもおよぶ。

の寄与について分析し、大卒の増加がGDPの増加に寄与すること、それと同時に大卒の供給が過大になっていること明らかにしている。さらに、大卒が需給関係のミスマッチで生産性を発揮できる職についていない、あるいは質が低下している可能性を示唆している。各国の教育に関する調査でも、日本では、大卒レベルの人材が高卒レベルの仕事に従事している割合がOECDの平均を上回っており、大学における質の高い教育の必要性が指摘されている（OECD, 2018）。

日本の高等教育については全入や教育の質に関して多くの課題がある。1985年26.5%であった大学進学率が、2019年には54.67%に増加している。18歳人口が減少している中で、大学数や定員の増加は必然的に教育の質の低下につながっている可能性は十分考えられる。進学率を押し上げているもう一つの要因は女性の高学歴化である。一般的に、学歴と就業に正の相関がある。日本の大卒女性にはそのような傾向が必ずしも見られず、大卒と大卒以外の女性の就業率に諸外国のような大きな差がみられない（不破、2012）。正しくは、日本は先進国の中で大卒つまり高学歴女性の就業率が低いのだが、20代前半では女性労働者全体の中では高く、20代後半～30代にかけて大きく低下し、35～45歳では高卒女性を下回る。これらは出産・育児期に離職する女性が多く（市川、2016；大沢・馬、2015）、その後に労働市場に再参入する女性が少ないからである（草野、2017）。出産・育児期は、組織の中核となる仕事を担ったり、マネジメント能力を培いはじめる時期と重なる。このような潜在的な管理職候補や質の高い人材が離職することは、教育訓練費が回収できないだけでなく、社会的な人的資本の損失といえる。

大学進学率が増加したことで、大卒に見合う教育の質が必ずしも保証されておらず、また仕事の質を高める時期に離職してしまう高学歴女性や転職者も少なくはない。日本の人的資本は、学力と職業能力の双方で「量と質」の問題を抱えており、企業内教育だけに注目しただけでは経済成長という課題解決は難しいと考えられる。

(3) 小括

日本にとってどのような人をどのように育てることが必要なのか。人的資本の議論から、日本は先進国かつ高所得国であり、R&D知識など公共性をもった社会的な知識（外部的知識）の蓄積、それらを応用したイノベーションが経済成長に大きく貢献する国であることが示唆された。それらを担う人材候補を育てるのは高等教育機関であり、経済成長に貢献する労働力の量的な排出と質の保証が求められる。現状では、大学進学率の増加はGDPを押し上げる機能を果たしているが（根本、2013）、過剰供給による質の低下を招いている（OECD、2018）との指摘もある。日本では、人口減少によって大学進学希望者の全入が可能になるだろう。一般に量と質はトレードオフの関係にあると考えられているが、増加する大学進学者に対していかにして質の高い教育を提供し、社会に排出するか一層深刻な課題になる。

職と教育のミスマッチングも生じている可能性がある（太田、2012）。大卒に適した職が大卒進学率と同様に増えたわけではない。学校教育というのは、個人の人生の中で受ける教育の一部

であり、生産性の上昇に結びつく教育のかなりの部分は、企業が提供するOJTで実践を通じて行われる（Blanchard,1997）。大卒の質が低下すると、それをベースにした企業の教育訓練と生産性の関係に影響を及ぼすだろう。それを質に対して労働力の投入という量で対応するには限界がある。人的資本は、社会に出る前に形成されるもの、入職後に企業内で形成されるものに分かれる。日本経済と社会を国内外の現状と照らし合わせると、学校教育と企業の人材育成という2つのステップで連携して、人を育てる綿密な仕組みが議論させなければならないと考える。

3. 日本的人材育成の再考

上記において、学校教育と人材育成という2つのステップで人的資本を捉える必要性があることを指摘した。日本は、高度な知識と技術力を活用したイノベーションで財やサービスを創出しなければ維持、成長が難しい先進国である。経済成長において、人的資本投資とイノベーションの寄与度が量的に大きいからである（森川、2015）。産業界からの要請もあって大学教育の改革が推進され、質を高める教育手法として少人数制やアクティブラーニングを導入し、その効果に関する議論が蓄積されている。ただし、教育は時間がかかるものであり、その解決は容易ではない。企業の人材育成は教育の効果や成果を待つまでもなく、学校教育を補完しながら組み立てなければならないだろう。

(1) 日本における人材育成の重要性と適合性

企業の人材育成を再度、人的資本論で考えてみる。『国富論』の記述を起源とする人的資本論（赤林、2012）では、人は教育で知識や技術を習得すると生産性が向上し、それらが経済成長をもたらす（Becker, 1975）と考える。これに則って、企業は従業員に教育訓練を提供すると、企業の成長につながると期待して、人材育成に積極的に投資する。教育訓練は業務の一環とみなされ、その期間も通常賃金が支払われるが、それに見合った生産性は得られない。したがって、教育訓練費は企業のコストとなる。それでも企業が人材育成に取り組むのは、将来的には従業員の生産性が向上し企業成長につながることで、コストの回収あるいは多大なリターンが可能になると期待するからである。

人材育成は業績に貢献させるため、将来に備えるために（上林・厨子・森田、2018）、お金と時間をかけて実施される。また、従業員に競争力の源泉である企業特殊的能力を蓄積させ、伝承させていく役割がある。さらに、模倣困難な希少な人材の創出、常に変化する経営環境に順応ではなく適応しうる判断力や対応力をもつリーダーを育成する目的もある。一方で、日本の人口構成の長期的予測のとおり、生産年齢人口の減少が現実的になってきている。日本企業は、量的に制限された労働力で最大の成果を創出できる人材をより多く育てる人材育成を視野に入れなくてはならない。

人材育成が効果的に機能する条件は長期的な雇用関係の維持であり、日本企業はこのよう

仕組みに適した雇用システムであったといえる。その特徴の1つが企業別内部労働市場である(佐藤、2012)。企業内には難易度や権威、責任の異なる様々な仕事がある。これらの仕事を社内の従業員とマッチングさせるシステムが内部労働市場である。まず、入職口で最も下のランクに位置するポジションと職務を担う人材を外部から調達する(Doeringer, and Piore,1971)。教育訓練とジョブ・ローテーションによって様々な経験を重ね、権限や責任の高い職務やポジションに配置されて内部昇進をしていく。上位職位の人材を内部から適任者を探して任用する仕組みである内部昇進制は、長期的に働きぶりを評価し、仕事の能力の評価、信頼性の情報を蓄積するとともに、その評価を賃金に反映させることで長期的な雇用関係が維持され、日本の経済成長の原動力の1つになったと考えられる。

Marsden (1999) が提示した雇用システムでも、日本の人材育成と雇用システムが一致することが示されている。雇用した人を管理する仕組みを雇用システムといい、仕事の配分と報酬において、企業と労働者が満足できるルールとして、「効率性」と「履行可能性」の2つをどのように満たすのかで4つのルールを示している²(濱口、2018)。表1では、日本は生産アプローチと機能優先アプローチによる「職能」ルールとされる(Marsden, 1999)。生産アプローチでは、特定の職務を遂行するのに効率よく人員を配置できるように仕事をグループ化する。仕事に人を合わせるため、仕事を通じたOJTがうまく機能する。機能優先アプローチは、労働者と仕事を各々異なるカテゴリで組織化して、双方をマッチングさせていく。「職能」ルールは、職務能力の幅と深さで労働者を分類し、仕事の複雑さの度合いや難しさに応じて、仕事を配分するもので、日本の職能資格制度の仕組みと整合している。

表1 契約上の制約と雇用ルール

履行可能性制約 (透明性と機会主義のコントロール)	生産効率性の制約(能力と仕事の一致)	
	生産アプローチ	訓練アプローチ
業務優先アプローチ	「職務」ルール(アメリカ)	「職域・職種」ルール(イギリス)
機能優先アプローチ	「職能」ルール(日本)	「資格」ルール(ドイツ)

出所: Marsden (1999)

² 企業の雇用した人の柔軟な職務配置を可能にしたい(効率性)、労働者の指示に従う義務の限定を可能にしたい(履行可能性)という2つの問題に対して、Marsden (1999) は、労働者の義務の範囲を限定しながら、雇用者の柔軟性を確保するために4つの類型を提示している。

「効率性」を満たす方法は職務(仕事)と労働者の能力を一致させることである。仕事とヒトを結びつける2つの方法として、①生産重視(1つの仕事を完成させるのに必要な業務を集めてグループ化して、仕事にヒトを当てはめる)、②訓練重視(労働者のもつ技能を集めて、それに合わせて業務をグループ化し、ヒトに仕事を当てはめる)に分けている。「履行可能性」を満たす方法は、仕事の配分のルールを透明にすることである。割り当てた仕事が労働者に受け入れられる配分を、①仕事基準(仕事の内容を明確に定義し、ヒトを配置することで、仕事とヒトを1対1で対応させて仕事と労働者の結びつきが直接的になる)、②職能基準(企業の求める職務能力に応じてヒトを配置することで、仕事と労働者の結びつきが間接的になる)の2つ方法に分けている。

このような雇用システムと整合し効果的に機能した人材育成が、日本企業の成長に少なからず貢献した。いま、この人材育成が過渡期を迎え、長期雇用を前提としたシステムに少しずつ変化が見えはじめている。特に、若年世代に早期離職や転職志向がみられるようになり、「職能」ルールが十分に機能しなくなりつつある。さらに、雇用形態や労働者の構成が多様化しているため、「職能」ルールで雇用できる母集団が小さくなっていく可能性もある。次では、人材育成がどのような問題に直面しているのかを概観する。

(2) 人材育成の過渡期

2000年以降の日本企業に関して、必ずといってよいほど取り上げられる議論がある。競争力が低下しているのはイノベーションが創出できていないからである。それは人材に問題があり、産学官で連携しながら研究開発人材や高度な知識と技術を有する人材を育成することが急務である、というものである。実際に数十年前前から、政府は経済成長を持續させるために「科学技術立国」を掲げて人的資本政策に取り組んできた。学校教育では大学新設、大学院卒者を増やす政策を打ち出してきた。しかしながら、大学教育では質の低下、大学院卒では高学歴者のフリーター、非正規雇用といった新たな問題が懸念されている。経済に目を向けると、GDPが停滞しつつ緩やかに低下し、加えて、企業の教育訓練費が減少しているため、人材育成と生産性とを結びつけて考えられる傾向になっている。

日本の高度成長は、内部労働市場、「職務」ルールに整合した人材育成の貢献が大きい。企業にとってこのシステムは、正社員として雇用した従業員を教育訓練とジョブ・ローテーションによって企業に貢献できるように育て、従業員が雇用保障による企業へのコミットメントを高めてくれるという成功例である。それゆえ、教育訓練費の減少は経済の停滞と結びつけやすい。教育訓練費の減少に関して検証した須賀（2009）は、正社員には従来同様、それ以上の教育訓練が提供されていることを明らかにしている。日本経済の現状と教育訓練費を直接関連づけてしまうのは、企業、政府、社会がエクセレントカンパニーと賞され、時間とコストをかけた人材育成が高く評価された1970年代から1990年から抜け出せていないからかもしれない。

日本の高度成長期が長期にわたり経済成長率が突出してのは稀有なことだったとは考えられないだろうか。例えば、1955年からの神武景気、岩戸景気から、1970年いざなぎ景気まで平均9%という経済成長率であった。1974年にはマイナス成長率に転じているが、1990年までは平均4%以下で推移してきた。その後、現在まではマイナス成長率も含め平均1%となっている。近年はマイナス期が増えて、それ以外は低成長率で推移し、全体として経済の停滞および緩やかな衰退と評価されている。この間、世界経済だけでなく国内で大きな災害等も発生し、マイナス経済の中で雇用の抑制や教育訓練費の削減などが余儀なくされ、それでも現状維持ができていたとも考えられる。そこで、教育訓練費用という視点だけではなく、教育訓練の内容や構成を検討してみる。

(3) OJTの意義

人材育成は、企業が採用した人材を組織に貢献できるように、さらに将来に備えるために育てていくことである。そのために、勤務時間内に企業がコストを負担して能力開発を行う。それが企業内教育³であり、OJTとOff-JT、重要性が増している自己啓発⁴の主な3つの方法に集約される。一般に、能力開発の教育訓練はこの3つで構成され、多くの日本企業はOJTを軸にOff-JTを補完機能と位置づけた訓練体系になっている⁵。諸外国との比較において少ないと指摘されている教育訓練費は、対象がOff-JTで客観的に把握しやすいが、OJTの費用把握は難しく(佐藤、2012)、OJTが主な企業内教育である日本企業は教育訓練費が自ずと少なくなる。

能力開発によって従業員が修得する能力は、企業特殊的能力と一般的能力の2つである。一般的能力は汎用性のあるスキルで、所属企業だけではなく転職など他社に異動しても有用なスキルになり、主にOff-JTによって訓練される。育てた従業員が離職や転職すると、企業は教育訓練費が回収できなくなるうえ、優秀な人材を失うことで、二重の損失になってしまう。一方、優秀な人材とは時代や環境で異なるが、当該企業に貢献する能力である企業特殊的能力を保有する従業員を指し、彼らの能力はOJTによる職場の訓練により形成される。企業特殊的能力を身に付けた人材は、企業特殊的人資本として「経済的競争力」の構成要素の一つである(Fukao, Miyagawa, 2009; 森川、2018)とされ、教育訓練費以上のリターンを生み出す可能性が高い。従業員は訓練した企業でしか通用しないスキルと働き方を身につけて賃金に反映される仕組みのもとで、企業特殊の職務への功利的コミットメントを高め、同時に、長期的な勤続によって所属企業への情緒的コミットメントとロイヤルティを高めていく。また、所属企業では役に立つが他社では役に立たないため、転職を抑制する効果をもつ。このようなOJTを軸とした教育訓練が高度成長期の日本企業の原動力であり、今なお強みとなっている。

4. Off-JTへの注目：OJTの補完的役割からの脱却

OJTを中心とした教育訓練は依然として日本企業的能力開発の特徴であるが、変化が見られるようになってきている。OJTは職場で上司や先輩の指導や教育を通して学ぶが、指導者や教育者の経験やカン、思考が反映されるため、訓練の内容、期間、量や質、プロセスで統一性に欠け、加えて学習到達度や効果の測定が難しい。また、OJTは日常的な活動であり、上司や先輩との人間関係が影響することもあり、主観的な側面をもつ訓練といえる。日本ではOJTによる企業の人材育成が経済成長の要因の一つと考えられているが、教育訓練の生産性への効果を分析した実証研究は少なく、ようやくOff-JTの効果を示す研究が増えつつある(森川、2018)。

³ 企業内教育、企業内訓練、企業内教育訓練など様々な名称が用いられているが、本稿ではすべて同義と考える。

⁴ 個人が自分の意思で、修業時間外で費用を負担して行う仕事に関わる学習を自己啓発という(原、2013)。

⁵ 仕事経験を整理し問題をこなす技能を高めるために、OJTを補う形で活用していた(小池、2005)。

(1) Off-JT の効果に関する研究

教育訓練が生産性に対する効果を持つことを示す研究は従来からある（Barron, Black, and Loewenstein, 1989 ; Brown, 1989; Lynch, 1992; De grip and Sauermann, 2012; 森川、2108）。日本でもようやく教育訓練の効果に関する研究が蓄積されつつある。多くの分析では教育訓練投資と生産性や賃金の関係を定量的に測定しており、Off-JT、計画的なOJTが生産性に効果があることが明らかにされている。直近の研究である森川（2018）の調査では、以下の点が明らかになっている。

- ①大規模で正社員比率が高い企業ほど公式的な教育訓練を実施し、人材育成に積極的に投資する傾向がある。
- ②製造業より非製造業で教育訓練の生産性への効果が大きい。特に、サービス産業は顕著である。
- ③海外では生産性の効果が賃金への効果よりも大きいとする結果が多いが、日本では企業が投資した教育訓練費のリターンの大部分は労働者が得ている。

これらは、Off-JTが生産性に効果があることを示したものである。また、大企業ほど従業員が積極的にOff-JTを受講しているという調査結果がある。大企業では、先輩や上司が指導やアドバイスを積極的に行う職場の雰囲気や雇用管理制度があり、これらが能力開発を補完する役割を果たしていると推測される（原、2007）。OJTの補完機能と位置づけられてきたOff-JTが教育訓練における範囲を拡大する可能性や潜在性があり、これまでの教育訓練体系の見直しが必要となるかもしれない。

(2) OJT と Off-JT の再考に向けて

日本企業の人材育成は正社員を対象に、訓練可能性のある新規学卒を一括採用して、企業内のOJTによって、やや幅広い職能の開発を長期のキャリアを通して行うものである（佐藤、2012）。それが近年では、これまでの人材育成に変化が見られるようになっている。例えば、雇用形態の多様化による従業員構成比率の変化によって、日本企業を下支えしたシステムが機能しなくなりつつある。そこで、従業員構成の側面から、近年の採用で増加している中途採用について概観する。図4、図5から、中小規模の企業では従来から中途採用が多くを占めていること、大企業で中途採用が増えていることがわかる。これは転職者の増加であり、図6と呼応しているといえるだろう。中途採用の増加は、大規模な企業が雇用ポートフォリオにおいて中途採用の枠を大きくしていること、労働者が以前のように転職に関して負のイメージが薄くなり、違和感をもたなくなっていることが影響していると考えられる。

図4⁶ 中途採用者比率の推移

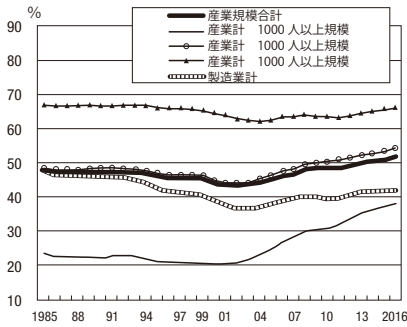
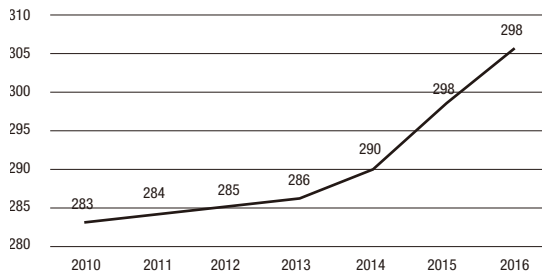


図5⁷ 2018年度新卒・中途採用実績比率

規模別	社数	2018年度 中途採用 増減率	【参考】1社当たり 中途採用人数(人)	
			2017年度	2018年度
			全体	3111
5~299人	1608	12.1%	1.16	1.31
300~999人	847	2.2%	11.12	11.37
1000~4999人	524	7.9%	21.63	23.34
5000人以上	132	6.1%	73.08	77.55

図6⁸ 転職者の推移



依然として大企業を中心に内部労働市場が堅持されているが、その範囲は狭くなり、人材育成は「選択と集中」へと変化している。そのような中で、教育訓練費は、費用の大部分を占める新規学卒採用の抑制で自ずと生じたともいえる。したがって、企業が取り組む課題は、正規と非正規の人材育成や訓練機会のバラツキ傾向（佐藤、2012）、人材の流出入におけるOJTの不透明な効果と損失を見据えた能力開発を検討することであると考えられる。佐藤（2012）は、バラツキに関して、教育訓練が全員底上げから選抜や自己責任へシフトしつつある現状において、能力開発の形成を企業に任せておくことには限界があり、学校教育や公共訓練機関、その他の教育機関との連携で補完する必要があることを指摘している。

人材の流入出は今後も不可避な変化であり、これに対しては教育訓練体系の見直しが必要ではないだろうか。OJTは長期的な雇用関係を前提に企業と従業員の双方にメリットがあるものとして成立してきたが、その前提が崩れつつあるからだ。経団連の提示した雇用ポートフォリオを参考にする、企業は、新規学卒者を一括して正社員として採用する構成から、従業員を3つに分類し、定着してほしいと望む当該企業にとって優秀になるであろうという人材を、長期蓄積能力活用型グループ（正社員）として採用する方向になっている。しかしながら、優秀

⁶ 出所：日本労働組合総連合会（2017）『連合・賃金レポート2017』

⁷ 出所：リクルートワークス研究所（2019）「中途採用実態調査（2018年度実績）」『Works flash』

⁸ 出所：総務省統計局（2011~2017）『労働力調査』より作成

な人材に育つことで従業員が離職・転職する可能性が高くなるというリスクが発生する。一方で、流動化によって企業に優秀な人材が流入してくる可能性もある。流出<流入が成立すれば、企業にとって人材の流動化は好ましい状況になる。優秀な人材にとって魅力的なのは、職業能力を成長させる仕事と教育訓練、自己学習の環境が提供できる組織である。OJTによる企業特殊的能力を訓練させるだけでなく、他社でも通用する汎用的な一般能力を習得させるOff-JTおよび自己啓発の支援に積極的である企業は、人材の流入による生産性効果が高まる可能性が期待できるのではないだろうか。

最後に、転職者が増加しているにもかかわらず、企業が中途採用で人員を確保するのが難しく、企業が採用したい人材を採用することに苦戦していることが調査で明らかになっている（リクルートワークス研究所、2019）。その中でも、大企業では中途採用者が確保しやすくなっている。リクルートワークス研究所（2019）の調査によると、従業員5000人以上の企業は各世代で採用される平均値より中途採用者数が多い。さらに中途採用者における未経験者の比率が13.1%で他の規模別企業と比べて顕著に低く、中途採用者の多くが経験者で構成されている。森川（2018）によれば、大規模で正社員比率が高い企業ほど公式的な教育訓練を実施し、人材育成に積極的に投資する傾向がある。大企業では先輩や上司が指導やアドバイスを積極的に行う職場の雰囲気や雇用管理制度があり、従業員が積極的にOff-JTを受講している（原、2007）。

人材育成に積極的に投資をすることは、生産性が向上するだけではなく、人材の流動化でも、優秀な人材の流入を促す可能性が高く、訓練した人材の流出を防ぐ効果も期待できると考えられる。企業特殊的能力は経済競争力の源泉と言われているが、一般的能力は優秀な人材を惹きつける源泉になる可能性がある。Off-JTはOJTの補完として活用する企業が多いが、今後は教育訓練においてOJTとともに主軸として検討する時期がきているのかもしれない。Off-JTは職務一般能力を習得するもので、汎用的なスキルである。発揮される場が特定されないものであるならば、経済全体つまり経済成長に貢献する能力と考えることができる。このように捉えると、教育訓練費、特にOff-JTや自己啓発は国と企業で相応に負担することも検討課題になるであろう。

参考文献

- 赤林英夫(2012)「人的資本理論」『日本労働研究雑誌』No.621, pp8-11.
- Arrow, K., Dasgupta, Goulder, H., Mumford, K.J., and Olson, K(2012) “Sustainability and the Measurement of Wealth,” Environment and Development Economics, Vol.17, pp.317-353.
- Becker, G(1975) Human Capital. 2nd Ed. University of Chicago Press(佐野陽子訳『人的資本理論』東洋経済新報社、1976)
- Doeringer, P.B., and Piore, M(1971) Internal Labor Markets and Manpower Analysis, Lexington, Mass: D.C, Heath(白木三秀監訳『内部労働市場とマンパワー分析』早稲田大学出版会。

- Domar, E.D., (1957) *Essays in the Theory of Economic Growth*, Oxford University Press, New York (宇野健吾訳『経済成長の理論』東洋経済新報社, 1959)
- 不破 麻紀子 (2012)「就業環境の地域差と高学歴女性の就業」『社会科学研究』64(1), pp.114-133.
- 濱口佳一郎 (2018)「この国の労働市場 横断的論考」『日本労働研究雑誌』No.693, pp.2-10.
- 原ひろみ (2007)「日本企業の能力開発」『日本労働研究雑誌』No.563, pp.84-100.
- 原ひろみ (2013)「職業能力開発」『日本労働研究雑誌』No.633, pp.22-25.
- Harrod, R.F., (1948) *Towards a Dynamic Economics: Some Recent Developments of Economic Theory and Their Application to Policy*, Macmillan (高橋長太郎・鈴木諒一共訳 (1953)『動態経済学序説』有斐閣)。
- Harrod, R.F., (1973) *Economic Dynamics*, Macmillan, London (宮崎義一 (1976)『ハロッド 経済動学』丸善)。
- 細谷圭 (2004)「人的資本形成と教育政策」『国民経済雑誌』190, (3), pp.1-17.
- 上林憲雄・厨子 直之・森田 雅也 (2018)『経験から学ぶ人的資源管理[新版]』有斐閣ブックス。
- 小池和男 (2005)『仕事の経済学』[第3版]東洋経済新報社。
- 厚生労働省編 (2018)『平成30年版 労働経済白書』勝美印刷。
- Lucas, Robert E., Jr. (1988) “On the Mechanics of Economic Development,” *Journal of Monetary Economics*, Vol. 22, No. 1, pp. 3-42, July.
- Managi, S., Kumar, P (2018) “Inclusive Wealth Report 2018: Measuring Progress Towards Sustainability”, Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/e/9781351002080>
- Mankiw, N.G., D. Romer, and D. Weil (1992) “A Contribution to the Empirics of Economic Growth.” *Quarterly Journal of Economics*: 107 (May) : 407 – 38.
- Marsden, D (1999) *A Theory of Employment Systems, Micro-Foundations of Societal Diversity* (宮本光春・久保克行訳『雇用システムの理論』NTT出版, 2007)
- 森川正之 (2018)「企業への教育訓練投資と生産性」、RIETI Discussion Paper Series, 18-J-201.
- 内閣府 (2018)『日本経済2017-2018』https://www5.cao.go.jp/keizai3/2017/0118nk/pdf/n17_2_3.pdf
- 根本二郎 (2013)「第1章第2節 我が国の経済成長率への大学進学率の寄与」『学術振興施策に資するための大学への投資効果等に関する調査研究報告書(科学研究費補助金(特別研究促進費))文部科学省科学研究費補助金研究成果報告書。
- 日本労働組合総連合会 (2017)『連合・賃金レポート2017』
- OECD (2018) “Education at Glance 2018 OECD INDICATORS” <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/eag-2018-en.pdf?expires=1570345104&id=id&acname=guest&checksum=8A3253C2A8B9FA41E-5211378500AEBA2>
- 太田聡一 (2012)「大卒就職率はなぜ低下したのか」『日本労働研究雑誌』No. 619, pp.29-44.
- Pritchett, L (2001) “Where Has All the Education Gone?”, *World Bank Economic Review*, 15, pp.367-391.
- リクルートワークス研究所 (2018)「中途採用実態調査(2017年度実績)」『Works Flash』。
- Romer, Paul M. (1990) “Endogenous Technological Change,” *Journal of Political Economy*, Vol. 98, pp. S71-S102. Romer, Paul M. (1990) “Endogenous Technological Change,” *Journal of Political Economy*, Vol. 98, No. 5, pp. S71-S102, October.
- 佐野晋平 (2015)「人的資本とシグナリング」『日本労働研究雑誌』No. 657, pp.4-5.
- 佐野晋平 (2017)「学力とは 経済学の観点から」『日本労働研究雑誌』No.681, pp.49-51.
- 佐藤厚 (2012)「企業における人材育成の現状と課題」『社会政策』社会政策学会誌、(3)3 pp.9-24.
- Solow, R. (1956) “A Contribution to the Theory of Economic Growth,” *Quarterly Journal of Economics* 70: pp.65 – 94.

須賀優(2009)「1990年代における日本企業の教育訓練支出に関する考察」、RIETI Discussion Paper Series, 10-J-002.

Swan, T.W. (1956) “Economic Growth and Capital Accumulation,” *Economic Record* 32: 334-361

UNU-IHDP and UNEP (2014) *Inclusive Wealth Report 2014. Measuring progress toward sustainability*. Cambridge University Press.

楊 珏(2016)「包括的富指標の日本国内での応用(一) 人的資本の継続とその示唆」『富士通総研研究所、研究レポート』、No431、June, pp.1-27。