

戦後わが国企業における人材育成管理の史的展開

—能力概念を中心として—

The Historical Development of Human Resource Development Management of Japanese Companies after the End of World

War II : Concepts of Ability, Skill and Competency

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 幸田 浩文

要旨

われわれは、第二次世界大戦後から現在までの期間を、7つの時代に区分して、当時の教育訓練・能力開発といった人材育成管理が、各時代を象徴する人事管理パラダイムからどのような影響を受けてきたかを考察した。そこから明らかになったことは、人材育成方針・施策が経済環境（景気）に左右されることであった。

個人の能力は、顕在（発揮）能力と潜在（保有）能力からなる職務遂行能力であり、その潜在能力とともに組織能力を向上させる方法は、基本的に次の3つしかない。第1は、職場の上司などによる職場内教育訓練を通じて行われる、face-to-face といった人間系のコミュニケーションを通じての支援である。第2は、集合教育などの職場外教育訓練を中心とした、組織やシステムを通じての支援である。第3は、自己啓発を通じての、個人学習による自らのエンployアビリティ（employability）の向上である。そして何にもまして重要なことは、求める人材像・組織像の基盤となる経営方針・ビジョンや経営哲学・理念が、経済環境に容易に揺らぐことなく首尾一貫していることである。

キーワード (Keywords) : 人材育成制度 (Human Resource Development System)、能力 (Ability)、コンピテンシー (Competency)、教育訓練 (Education and Training)、自己啓発 (Self-Motivation)

Abstract

We considered what kind of influence human resource development management of Japanese companies had received from seven different paradigms in human resource management since the end of World War II. As a result, we found that various economic environment would influence policies and systems of human resource development. As for the ability of individual, there are a visible part and an invisible part. Basically, there are three human resource development ways such as OJT, Off-JT, and self-motivation, in order to improve the potential and invisible ability of individual, and to reinforce the

organizational capability. Nevertheless, nothing is better than the unchangeable and consistent management philosophy of top management for human resource development.

1. はじめに

第二次世界大戦後、わが国企業は、幾度となく好不況の波に洗われてきた。その度に社会経済環境の変化を象徴する人事管理パラダイムが次々と登場してきた。それは、終戦後復興期の生活主義、高度経済成長期の年功主義、経済安定期の能力主義、そしてバブル崩壊後の成果主義などであった。そうしたパラダイムは、賃金ならびに人事処遇制度の設計や運営などに多大な影響を与えた。

わが国企業では、これまで職業能力を十分に保有していない新規学卒者を定期的に一括採用してきたため、入社時に教育訓練を行うことはもとより、市場環境や技術構造の変化に対応した、継続的な人材育成機会の提供が不可欠であった。したがって、従業員の職務遂行能力を公正・公平に評価し、その人事情報を賃金管理や配置管理とともに人材育成管理に役立てなければならなかった。

そこで本稿では、まずわが国企業で必要とする能力概念について、3つの視点から明らかにする。次いで、第二次世界大戦後のわが国企業における人材育成の史的展開を、社会・経済環境や人事管理パラダイムの変化に対応した時代区分を設けて概説し、わが国企業における人材育成管理の方向性を示すことにしたい。

2. わが国企業における能力概念—職務遂行能力

2.1 日本経営者団体連盟による「能力」の定義

日本経営者団体連盟（現・日本経済団体連合会の前身であるいわゆる日経連）は、1969年に「日経連能力主義管理研究会報告」として『能力主義管理—その理論と実践—』の中で「能力」を次のように定義している（日経連, 1969, pp.18-19）。

「能力とは企業における構成員として、企業目的達成のために貢献する職務遂行能力であり、業績として顕在化されたものでなければならない。能力は職務に対応して要求される個別的なものであるが、それは一般的には体力・適性・知識・経験・性格・意欲等の要素から成り立つ。それらはいずれも量・質ともに努力、環境により変化する性質をもつ。開発の可能性をもつものとともに退歩のおそれも有し、流動的、相対的なものである。」と。

つまり企業で把握する必要のある能力とは、

イ. 職務に対応した能力であること。すなわち職務遂行能力であること。

ロ. 業績という形で顕在化された能力であること。

ハ. 開発・伸長可能な能力であること。

ニ. 能力＝職務遂行能力＝体力×適性×知識×経験×性格×意欲（つまりこれら6つの能力形成要素から成り立つ能力である）

この能力形成要素をより具体的に整理してみると、次のようになる（日経連、

1969, p.348)。

- ①適性および性格（いわゆる気質とかパーソナリティといわれるもの）
- ②一般的能力（理解力・判断力・記憶力・分析）といったいわゆる天賦の能力—基礎能力）
- ③特殊能力（②を土台にした専門的知識、技能—業務能力）
- ④意欲（実行力、責任感、バイタリティー—態度）
- ⑤身体的特質（いわゆる筋力や運動神経—肉体的能力）

これら各諸要素がからみあって、個別的に発揮され、業績という形で顕在化され、そして企業目的に対する貢献となるのである。企業において従業員に求められる能力とは、企業目標の達成に貢献する職務遂行能力であり、人の能力の質と量は、個人の努力や職場の環境によって変化するのである。

2.2 カッツ (Katz, R.L.) による3つのスキル

職務遂行能力を把握する方法として、広く知られているのが、カッツ (Katz, R.L.) による下記の3つのスキル（成果を生み出すために必要とされる能力）に分けて把握する方法である (Katz, 1974, pp.90-102)。

- ①テクニカル・スキル (technical skill) —各分野の仕事の方法、手順、手続などに関する知識や技能。(基礎知識、実務知識、熟練、技能)
- ②ヒューマン・スキル (human skill) —組織の成員として日常接触する他の人と良好な人間関係をつくり、組織のチームワークを盛り上げていく能力。(統率力、指導育成力、折衝力)
- ③コンセプチュアル・スキル (conceptual skill) —ものごとの全体像を洞察し、抽象的な思考から創造力を発揮していく能力。(企画力、判断力、実行力)

この3要素間にみられる関係、とくにテクニカル・スキルとコンセプチュアル・スキルとの間には、職階が上がるにつれて互いの全体（職能）に占める比率が入れ替わるという関係がある点が特徴的である。つまり上へ行くほどコンセプチュアル・スキルが必要とされるのである。

以上、これまで分かったことを整理すると次の2点になる。

- a. 職能は職階によりその質が変わる。
- b. 職能は担当職務であれ、上位職務であれ、いずれにしても職務に対応する。

したがって、職能を把握（評定）するということは、職務遂行能力を分析することである (藤井, 1964, p.9)。ところが能力には、現実に職務遂行上その効能を発揮している場合と、現実には発現の機会を与えられないで潜在している場合の2通りが考えられる (労務管理研究会, 1953, p.227)。ここに適性配置の重要性と職能の判定基準—ものさしの設定の困難性がある。すなわち、職務から離れれば属人的、とくに年功的に運用される恐れがあり、職務とのつながりを強めれば役職・処能の面で問題が生じるといったジレンマが生じる。

2.3 コンピテンシー (competency) 概念の捉え方

1990年代には、アメリカからコンピテンシー (competency) と呼ばれる、一

定の職務において高業績を上げる者の行動特性をモデル化して、採用・育成・配置・選抜・評価・報酬などに応用しようとする人事管理手法が、わが国に入ってきた。元来、コンピテンシー概念は、川喜多（2008, p.48）によれば、「競争優位に立てるための、長く効力を発揮し、容易に失われぬ能力」であり、「当面の仕事にすぐに役立つなくて」よいという能力概念である。換言すれば、コンピテンシーは、高業績者が類似して発揮する行動特性やパターンではあるが、必ずしも顕在的特性だけを指すものではなく、潜在的特性をも含むものである。

しかしながら、それまで人事管理の支柱をなしてきた職能資格制度や職能給体系が、個人の保有能力（潜在能力）を評価・報酬の対象としてきた点に対する反動として、このコンピテンシー概念を、高業績者の「顕在化」された行動特性として捉える向きが出てきた。すなわち、人事システムのグローバル化や機能主義人事から戦略人事へのパラダイムシフトを背景に、職能資格制度をベースとした評価制度の制度的・運用的欠陥を補い、顕在能力を支柱とする成果主義を推し進める鍵概念として、コンピテンシーという概念・用語が、誤用・乱用されるようになってしまったのである（谷内, 2001, pp.52-53; 岩脇, 2007, p.10）。

コンピテンシーは、スペンサー=スペンサー（Spencer, L.M. and S. M. Spencer, 1993）によれば、「人材に備わる根源的な特性」で、「さまざまな状況を超えて、かなり長期間にわたり、一貫性をもって示される行動や思考の方法」である。彼らによれば、コンピテンシーは、人の行動として目に見える表層的な知識や態度といった開発が容易な「ハードスキル」と、目に見えない、隠された自己イメージ・態度・価値観、さらには中核的人格ともいえる動因やパーソナリティといった開発が困難な「ソフトスキル」で構成されている（スペンサー他, 2009, pp. 11-12; 谷内, 2001, p.54）。

すなわち、人材育成とくに教育訓練による能力開発には、それによって可変性の余地のある属性と、余地のないつまり不変性の属性があるということである。とくに管理能力といった場合、性格・能力・知識・技能などは前者であり、頭の働きやシャープさ、性格のうちの気質的側面、洞察力・創造力・認知力・判断力・決断力・意志力・折衝力などが後者である、という説もある（榎田他, 2010, p.7）。要するに、管理能力を向上させようとする場合、教育訓練などにより開発・育成可能な側面と、職務や役職への適性配置で能力発揮可能な側面があるということである。

3. 戦後わが国企業における人材育成管理の史的展開

3.1 1945～1960年代（第二次大戦後の復興期）—生活主義

1947年に職業安定法と労働基準法が施行されると、技術者養成が積極的に取り組まれるようになった。それは、戦前の徒弟制度の弊害を防止し、産業復興に向けて青少年労働者を技術者として養成することが焦眉の急であったからである（小山田他, 2007, p.9）。

また日経連の調査「戦後復興期における新入社員教育と監督者の普及状況」に

よれば、1946～47年には監督者訓練を開始していた事業所が1.1%とほとんどなかった時代に、すでに新入社員教育を開始していた企業が17.0%もあったという。その後、新入社員教育の普及は続き、1950年代には92.2%にも達していた（ちなみに、監督者訓練は81.9%）（全日本能率連盟人間能力開発センター、1981）。

わが国において、企業内教育が本格的に開始されるようになったのは、朝鮮動乱（1950年）前後のことであった。すでに1946年には、GHQ（連合国総司令部）民間通信局から、わが国の通信工業の改善による経済復興を目的とした、CCS（Civil Communication Section）経営講座が紹介された。次いで、1949年には、第一線現場監督者を対象に、監督能力の発揮・活用を目的とした定型化された、TWI（Training Within Industry）と呼ばれる訓練方式や、1950年代にはいると、MTP（Management Training Program）と呼ばれる管理者訓練プログラムがGHQから提供され、産業界に普及していった。まさに終戦直後から50年代にかけては、アメリカ直輸入の教育訓練技法が、模倣・導入されていった時代であった（小山田他、2007、p.11, 17, 33）。

1960年代に入ると、産業界は、58年頃から急速に進行しはじめた若年新卒労働者不足や、ますます激化する国際経済競争などを背景として、技術革新に対応する組織の再編成や人事労務管理の近代化を促進する必要性を感じるようになった。とくに1955年頃の若年労働力の需給逼迫による初任給高騰により定着した年功序列賃金を、何らかの形で修正しなければならなくなっていた。そこで、日経連は、わが国の経営風土に適合した職務給よりすぐれた賃金体系であるという考え方に基づいて、職能給の本格的な導入に踏み切ったのであった。

ただ職能給は、たんなる賃金形態の1つとして捉えるだけでは不十分である。というのは、職能給は、個々の従業員が有する職務遂行能力の種類と発揮度による賃金支払形態であるため、その前提として、職務遂行能力を格付けし、それに資格名称を付与した、いわゆる職能等級・資格制度を整備しなければならないからである。しかも、顕在能力だけでなく潜在能力の有無も賃金と結びつけるため、能力を開発させる装置が不可欠となる。したがって、職能給は、人事考課（能力評価）ならびに職能等級・資格制度を基盤として、配置（昇進・昇格）管理や人材育成管理（教育訓練・能力開発）と連動した、トータル人事システムの一機能として位置づけられるようになった（幸田、2003b、pp.29-30）。

3.2 1960年代後半～1970年代中頃（高度経済成長期）一年功主義

1967年、日経連能力主義管理研究所が実施した「年功制を修正した新しい人事管理の諸制度・手法に関する実態調査」によれば、現行資格制度の主な狙いは、職務・能力中心の人的秩序の確立と答えたものが65.5%、役職不足の救済が35.7%、職階制の補助的制度が29.2%であった（幸田、2003b、p.38）。

また1972年の『OECD対日労働報告書』では、わが国の能力開発の機会と場が企業内教育訓練によって与えられている実態が、次のように述べられている（経済開発協力機構、1972、p.17）。

「日本では産業訓練の主たる責任は伝統的に事業主にあった。国の役割は、公

共職業訓練校での若年者や成人に対する職業訓練の実施、企業のこの種の職業訓練に対する財政援助のいずれについても、比較的限定されたものであった。」と。

公共の職業訓練施設といえば、技能中心に中高年齢失業者あるいは転職者を対象としてきた。それではなぜ、公的教育機関よりも企業内教育に重点が置かれたかということ、そこには企業外でどんなに職業訓練を積んできても、その企業での社員としての行動様式を身に付けなければ、その会社に貢献できる潜在能力を獲得したことにはならない、とする考え方があからである（山田, 1980, p.11）。

1968年の日経連『賃金白書』は、当時の状況を「高能力化の時代」と呼び、能力主義管理促進のためには、①能力に応じて配置、昇進、待遇ができる環境づくりと、②各人の能力の最高発揮の必要性を強調した（日経連, 1967）。さらに1968年の『賃金白書』では、前年の能力主義管理への移行過程が、次のようにより具体的に述べられている（日経連, 1968, pp.69-71）。

「能力主義管理には、2つの過程がある。その第1は、能力を発揮するに必要な経営内の諸条件をととのえる段階である。ここでは、年功・学歴主義の打破や、能力を客観的に把握する体制の確立、実力に応ずる処遇、昇進など、環境をつくることが目標となる。・・・その第2は、確立された能力管理の基盤の上に立って、さらに個人能力の開発と発揮に力をそそぐという段階である。そこでは、能力の高低を選別することよりも、むしろ能力を開発し、意欲と熱意に訴えて、最高の力を発揮するという経営の総合的な体制確立が重要となる。」と。

1969年、日経連は、①能力の開発・活用、②年齢・学歴・勤続年数といった属人的要素ではなく能力発揮に応じての平等な処遇、ならびに③少数精鋭主義を目指す人事労務管理を「能力主義」と名づけ、具体的な人材育成施策として、キャリア教育、CDP、スキルズ・インベントリーなどを挙げている（日経連, 1969）。とくに、能力開発については、自己啓発の重要性、その環境づくり（職場風土）、管理者のあり方について言及し、能力開発の最も基本的な手段は、従業員の自己啓発と職場そのものを場とするOJT（On the Job Training；職場内教育訓練）であると位置づけている（日経連, 1969, pp.263-274）。

この時代は、アメリカから直輸入された教育訓練技法や体系を見直し、再点検することで、年功主義から能力主義に脱却しようとした時代であった。その際、自己啓発を促進するとともに、OJTやOff-JT（Off the Job Training；職場外教育訓練）を中心に、管理者教育（討議、講義、講演、ケーススタディ）、ビジネス・ゲーム、マネジメント・ゲーム、問題解決実習、視聴覚、組織開発、職場ぐるみ訓練、ロールプレイング、創造性開発手法（ブレイン・ストーミング、KJ法、NM法）など、さまざまな手法・技法による能力開発が試みられた時代でもあった。

3.3 1970年代中頃～1970年代後半（低経済成長期）－能力主義

1973年10月に石油危機（いわゆるオイルショック）が勃発した。また翌74年には、総需要抑制政策により実質経済成長率がマイナスに転じ、わが国経済を不況へと追い込んだ。経済は低成長期に入り、加えて高齢化社会到来の危機感が

ら年功賃金体系の変更が痛切に叫ばれた。また能力主義管理への強い要請もあり、賃金・人事処遇制度を統合的かつ総合的に管理しなければならなくなった。

そこで、従業員の能力の程度に応じて資格（等級）を決定する職能資格制度が導入されると、賃金制度として職能給が、たんなるポスト不足対策、昇進圧力対策という消極的活用だけでなく、従業員の能力伸長、活性化といった積極的活用のために採用されるようになった。つまり職能給は、職務遂行能力の質によって分類し、能力差を賃金に反映させる賃金体系としての機能だけではなく、職能資格制度の一機能としての役割を担うものとして位置づけられたのである（幸田, 2003b, pp.35-36）。

1970年代以降、わが国は低成長・高齢化社会を迎え、中高年齢者を中心とする過剰労働力を抱えた企業は、能力の再開発を余儀なくされ、企業外では能力再開発訓練を目的とした技能開発センターの活用、企業内ではCDP（Career Development Program；経歴開発計画）、ジョブ・ローテーション（Job Rotation；計画的職務転換）、OJT、Off-JT、自己啓発制度の導入に取り組んでいた（労働省, 1977）。

とくに当時の能力（再）開発の要請を受けて導入されたのが CDP であった。これは、従業員自らの人生計画を達成するという、きわめて個人的な動機を職務遂行に取り込むことで士気（モラル）を向上させ、人材の活性化を図ろうとするものである。したがって、従業員が職務経験を通じて働きがいを見出し、自らの可能性を広げるために自らを動機づけていけるように、いわゆる自己実現欲求を満たせるような職務へ継続的に配置させる必要があった。現在の職務が次の職務への向けての修業の段階となり、従業員は1つの職務に長期的に滞留することなく、計画的に職務を異動させられる。従業員は、OJTにより当該職務に必要な知識・技能を習得するとともに、Off-JT や自己啓発により次の職務に向けて準備しなければならなくなるのである。そして CDP を有効に機能させるために、自己申告制度、ヒューマン・アセスメント、スキルあるいはパーソネル・インベントリー、人材目録、人事カードといった人事データ制度などの管理制度や技法との一体化が行われた。

当時は、企業内教育訓練に比して、公的教育訓練が質量ともに不足していた。たしかに当時でも、公共職業訓練施設では、新たに技能労働者になろうとする者や中高年齢失業者および転職者を対象とし、技能習得に力を入れてはいた。しかし実際には、企業ではライン部門（販売・生産部門）に比べ、相対的にスタッフ部門（事務・技術・研究開発・企画・調査・電算機部門など）のウエイトが高まってきていた（幸田, 2003a, p.21）。そしてスタッフ部門で必要とされる能力（知識・技能）を習得する機関は、民間に依存していたのが実態であった。企業には各種セミナー、通信教育などにかかる費用を負担してまでも、能力開発を推進しようとする姿勢がみられた。

3.4 1980年代～1990年代初頭（経済回復・安定期～バブル経済期）－職能主義

1980年代に入ると、オイルショックによる低経済成長期を脱し、わが国の経済

は回復基調をみせるようになった。またこの時期は、ME (Micro Electronics ; マイクロエレクトロニクス) 化の進展により、わが国産業は情報化の波にさらされ、産業の空洞化を伴う産業再編成が急激に進行した時代でもあった。このME化の進展は、労働環境の変化を引き起こし、1980年代中頃から政府や労働組合、専門家によってME化がもたらす労働問題が大きく取り上げられるようになった(幸田,1987, p.63)。

ME化は、生産現場(ブルーカラー労働者)にはFA(Factory Automatio)化、また事務現場(ホワイトカラー労働者)にはOA(Office Automation)化として現れ、そこで形成されてきた熟練技術・技能を変容させた。したがって、必然的に産業での技能教育や企業内教育も再編成を余儀なくされ、多くの企業において、ME化に伴う教育訓練プログラムが整備・体系化された。具体的には、職場の代表者にME教育を施し、その者がインストラクターとなって職場内での普及に努める方法や、専任のインストラクターによる階層別・職種別の方法が取られた。教育訓練の期間や時期は、一般的に、基本コースで1~3日間が一番多く、入社時や2年次の場合と適宜に行う場合がみられた(幸田,1985, p.67)。

1980年代は、こうしたME化といった技術革新とともに、国際化・グローバル化や高齢化が進展することで、「ミスマッチ」が一般化し始めた時代であった。ミスマッチには、現在話題になっている、求人者である企業と求職者のニーズが合わないために、採用できない、就職できないという雇用のミスマッチや、企業が求める仕事・役割と従業員が保有する技術・能力が合わない仕事と能力のミスマッチがある。この時代はとくに後者のミスマッチが問題となった。

わが国では、一時期を除き、過剰労働力を前提とし、その労働能力を最大限に発揮させるための施策・方法が検討されてきた。賃金制度の構築においても同様に、過剰労働力に対していかに賃金支払い形態に公平性・納得性をもたせるかに腐心してきた。しかし、中高年従業員の職務遂行能力とその処遇(賃金・役職等)のミスマッチ、つまり過剰支払いが企業にとって深刻な問題となっていた。また80年代後半以降、OA化・国際化へ対応できるミドル・マネジメントに対する能力開発施策と集合研修に引き続き力が注がれるとともに、自己啓発計画づくりなどを行う参加型研修が導入されるようになった(小山田他, p.194, 202)。

1980年代の人材育成管理は、上述したように、技術革新や国際化・グローバル化、高齢化といった企業を取り巻く環境の変化に対応していかなければならなくなった。能力主義といった曖昧な職務遂行能力の処遇施策から、顕在能力の発揮と潜在能力の開発に向けて、より職能資格制度を中心とした職能主義をベースに、人材育成管理もトータル人事システムの一機能として、賃金管理・配置管理などの他の機能と有機的関連をもって運営されていた時代でもあった。

3.5 1990年代初頭~2000年代初頭(バブル崩壊・平成不況期)ー成果主義

バブル経済崩壊後の平成不況期に猛威を振るったリストラの嵐により、正規従業員本来の職務・仕事が、急激に非正規従業員に取って替わられた。未曾有の不況が長引くにつれ、それまでの潜在・保有能力をも評価する年功主義や能力主義

から、個人的にも組織的にも、顕在・発揮能力といった実績を評価する成果主義へのシフトがみられるようになるのは、1990年代中頃のことであった。

それまでの年功主義的賃金・人事処遇制度は、①ぬるま湯的な体質、②自己啓発・能力開発の停滞、③人件費の固定費化、といった課題を抱えていた。それぞれの課題に対しては、成果主義の導入により、①ショック療法による意識改革、②能力発揮を促す刺激策によるインセンティブ効果、③人件費の流動費化によるコスト圧縮・削減、が期待できた。

わが国企業では、未曾有の不況下における高齢化の進展、技術革新、経済のソフト化・サービス化、国際化などの急速な社会環境の変化により、より高度で専門的な能力を保有した人材の育成・開発が急務となった。しかし、それまでホワイトカラー層の職業能力開発の代表的手段であったOJTやジョブ・ローテーションでは、こうしたニーズに十分に対応できなくなっていた。また企業で求められる専門的知識も体系化されておらず、各種教育訓練機関でも体系的な教育訓練を実施していなかった。したがって、Off-JTと自己啓発を組み合わせることにより、高度な専門的能力を習得できる環境整備が必要となっていた。

このような経緯で創設されたのが、1994年4月にスタートした「ビジネス・キャリア制度（職業能力習得制度）」であった。この制度は、①ホワイトカラーの職務遂行能力に必要な専門的知識の体系化、②教育訓練の認定による具体的な学習手段の提示、③受講者に対する学習履歴の証明を行うことで、ホワイトカラーの段階的・体系的な専門的能力の開発・向上の促進を目的としていた。一定の基準に合致した民間や公共の各種教育機関ならびに企業で実施している教育訓練コースを、労働大臣が認定し、その学習を終えた者を対象に修了認定試験を実施し、合格者には修了書を授けるというものであった。

しかし、バブル崩壊後 10 数年を経過し、やがて景気に明るい兆しがみられるようになると、この成果主義がもたらした弊害が出始めるようになってきた。その1つが、熟練技術をもった人材の育成不足あるいは欠如である。能力の向上には、個人の努力もさることながら、組織の施策・システムによる支援が不可欠である。加えて、リストラあるいは定年により、ベテランのエキスパートやスペシャリスト、熟練技術者などが企業の外部に退出してしまった。コスト面から教育訓練費を削減した結果、企業における教育訓練・能力開発の施策・システムは、効果的・有効的に機能しなくなってしまったのである。

3.6 2003年頃～2008年頃（景気回復期）ーポスト成果主義

2002年より、経済産業省は、国際競争力が低下したわが国の製造企業の復活を目的に、技術経営（Management Of Technology ; MOT）人材の育成を促している。それではなぜ、こうした MOT 人材といった新しい人材が求められるようになったのであろうか。そこには、厳しく急激な経営環境の変化にともない、企業業績を維持・向上させるために、新たな人材を獲得・開発・育成するとともに、活用・運用するための仕組みやシステムを構築する必要性に迫られたからであった。つまり、企業内に分散・偏在している知識を結びつけて新たな価値を創造す

る「マネジメント人材」と、特定分野の専門家として新たな価値を創造する「プロフェッショナル人材」をそれぞれ育成するとともに、2つの特性をあわせ持つ技術経営（MOT）人材を育成することが、産業界のみならず、国にとっても喫緊の課題となったからである（中小企業金融公庫総合研究所, 2006）。

2005年には、日本経団連が、企業内の若手社員の育成に焦点を当てた「若手社員の育成に関する提言」を行っている。人材育成に関する提言は次の通りである。

- (1) 経営者は人材育成にもつなげる企業理念を明確に打ち出す
 - ①長期的な視点の「人材育成」と「成果主義」の両立を図る
 - ②管理者の「人材育成責任」を明確化する
- (2) 将来を担う人材を長期的視点で育成する
 - ①チャレンジングな仕事を与え、「職場」主体で育成する
 - ②自主的・選択的キャリア形成を支援する
- (3) 個々に合わせた成長の機会と環境を提供する

若年労働力減少時代の到来、若年者層の失業率の高止まり、有期雇用者の増加、そして若年者の職業観等の多様化といった現状を鑑み、国や教育界はもとより、企業は「競争力の維持・強化のために、将来を担う若手社員を養成し、人材の質的水準を向上させることが必要」だというのである（日本経団連, 2008, 概要）。

2007年には、『中小企業白書』において、新しい人材ポートフォリオという考え方が示される。これは、企業が事業戦略を遂行する際の職務に適した人材の最適な組み合わせを、4つの人材のタイプ（①プロデューサー型人材、②スペシャリスト型人材、③熟練スタッフ型人材、④スタッフ型人材）に分けて図示したものである（中小企業庁, 2007）。

さらに、『中小企業白書』では、野村総合研究所の調査データをもとに、「業況感が『非常に良い』『良い』企業の人材ポートフォリオ」を取り上げ、現在の非正規雇用を減らし、正規雇用では、①プロデューサー型人材と②スペシャリスト型人材を増やし、③スタッフ型人材と、とくに④熟練スタッフ人材を大幅に減らすよう提案している（野村総研, 2006）。

バブル経済崩壊後、顕在化された能力つまり業績だけが企業目的の達成に貢献するものとみなされるようになった。しかし2002年以降、景気が回復するにつれて、こうした顕在能力のみを重視する成果主義に対して疑問が投げかけられるようになる。企業は、組織力の強化を目的とした、中長期的な視点に立った人材育成を目指すようになったのである。

3.7 2008年頃～現在（リーマンショック後の不況期）—新しいパラダイムの模索

2007年は、アメリカ経済のサブプライムローン問題や石油価格の急騰・高騰といった不安定要因があるとはいえ、日本経済は依然として景気拡大基調にあった。しかし、2008年9月のアメリカで起こった、いわゆるリーマンショック（Lehman Schock）を境に、わが国経済に再び不況の波が押し寄せてきた。

2007年の『国民生活白書』から、1986年から2004年までの「職業教育訓練の実施率の推移」をみると、Off-JT または計画的OJT、Off-JT、OJTの順で

実施率が高く、景気変動に対応して実施率が増減している。また、1983年から2006年までの「労働費用計に占める教育訓練費の割合」は、バブル経済期、平成不況、ITバブル崩壊、サブプライムローン（Subprime Loan）やリーマンショックを契機として、増減を繰り返している。つまり、教育訓練費は好況時には増大し、不況時には減少するということである（内閣府, 2007）。

2009年の厚生労働省「能力開発基本調査」によれば、Off-JTは、2007年、2008年とそれぞれ1人当たり2.2万円、2.5万円と微増したが、2009年には1.3万円とほぼ半減した。同様に、自己啓発支援も同じく0.7万円、0.8万円と微増したが、0.4万円と半減した。また、上述したように、日本経団連によって標榜・重視されてきた選抜重視の人材育成が、ここへきて労働者全体を重視する傾向に変化した。とくに注目すべきは、自己啓発やOff-JTの実施率がともに低下し、有効な能力開発手段としてOJTが重視されていることである。「これまで」ならびに「今後」の「能力開発の主体は『企業か個人か』」という問いに対しては、2000年と2004年を比較してみると、それぞれ企業の責任が6、7割、個人の責任が3、2割と企業の責任の割合が多いが、年度ともに、個人の責任の割合が増えている。

また労働者の半数が、自らの職業能力開発の方法として、「自発的な能力向上のための取組を行うことが必要」と答えている一方で、「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」、「費用がかかりすぎる」と答えている。その点から、労働者はこれまでの経験から、次第に企業での人材育成をあてにしなくなっていることが窺える（厚生労働省, 2009）。

最近の大企業の人材育成事例を概観すると、たとえば、スキル選択型研修、チューター制度、社内ブログ、社内SNS、シミュレーション研修、ケース・フォーラム、メンター制度、社内資格認定など、新しい人材育成方法を模索しながらも、OJTとOff-JT（集合研修）、自己啓発支援（援助）を中心に、人事制度、人材育成体系ならびに現場のOJTの一貫性・整合性の構築に腐心していることが分かる（労務行政研究所, 2005, 2009）。

4. むすびにかえて―首尾一貫した経営哲学と人材育成方針

われわれは、第二次世界大戦後から現在までの期間を、7つの時代（①第二次大戦の後復興期、②高度経済成長期、③低経済成長期、④経済回復・安定期～バブル経済期、⑤バブル崩壊～平成不況期、⑥景気回復期、⑦リーマンショック後の不況期）に区分して、当時の教育訓練・能力開発といった人材育成管理が、各時代を象徴する人事管理パラダイム（①生活主義、②年功主義、③能力主義、④職能主義、⑤成果主義、⑥ポスト成果主義、⑦新しいパラダイムの模索）からどのような影響を受けてきたかを考察した。

そこから明らかになったことは、人材育成方針・施策が経済環境（景気）に左右されることであった。すなわち、①層別教育視点あるいは個別育成視点、②指名参加研修方式あるいは選択的な研修参加方式、③短期人材育成あるいは長期人材育成のいずれかへのシフトがみられた。たとえば、低成長経済になると、企業が提供す

る教育機会を減らし、個人主体の学習機会に期待するといった具合である。

バブル崩壊後には、①労働費用に占める教育訓練費の削減、②全員参加型から選択型研修へのシフト、③自己啓発の促進（その一方で自己啓発支援（援助）費用の削減）がみられた。2003年よりの景気回復期には、経営者からは①企業ならびに管理者の人材育成責任、②個々の成長に合わせた育成管理の必要性、③長期的視点での人材育成などが標榜された。多くの企業では、これまでのように OJT と Off-JT と自己啓発支援・援助を中心に、新たな人材育成手法・技法を取り入れて従業員の能力向上に努めているのが現状である。問題なのは、すでに述べたように、人材育成の責任を自己に置き、企業を当てにしない傾向がみられてきたことである。

新しい人材育成管理は、MOT 人材をはじめとするマネジメント人材やプロフェッショナル人材あるいはプロデューサー人材や専門スタッフ人材といった新しい価値を創出する人材を育成しなければならない責務を負っている。個人の能力は、顕在（発揮）能力と潜在（保有）能力からなる職務遂行能力であり、その潜在能力とともに組織能力を向上させる方法は、基本的に次の3つしかない。

第1は、職場の上司などによる職場内教育訓練を通じて行われる、face-to-face といった人間系のコミュニケーションを通じての支援である。第2は、集合教育などの職場外教育訓練を中心とした、組織やシステムを通じての支援である。第3は、自己啓発を通じての、個人学習による自らのエンプロイアビリティ（employability）の向上である（幸田, 2010, pp.92-93）。そして何にもまして重要なことは、求める人材像・組織像の基盤となる経営方針・ビジョンや経営哲学・理念が、経済環境に容易に揺らぐことなく首尾一貫していることである。

【参考文献】

- 岩脇千裕（2007）「日本企業の大学新卒者採用におけるコンピテンシー概念の文脈—自己啓発理解支援ツール開発にむけての探索的アプローチ—」『JILPT Discussion Paper』series 07-04, 労働政策研究・研修機構, pp.1-35.
- 小山田英一・服部治・梶原豊（2007）『経営人材形成史—1945年～1995年の展開分析—』中央経済社.
- 川喜多喬（2008）「キャリア支援を重視した人材育成へ社内資源の再投資を」『これからの人材育成研究』（労政時報 別冊）, 労務行政研究所, pp.47-51.
- 経済開発協力機構編（1972）『OECD 対日労働報告書』（労働省訳）, 日本労働協会.
- 厚生労働省編（2009）「能力開発基本調査」.
- 幸田浩文（2010）「新しい人材像と人事部門の役割」『人的資源管理』（平野文彦・幸田浩文編）学文社, pp.76-96.
- 幸田浩文（2003a）「戦後わが国にみる賃金体系合理化の史的展開（3）—職能給の特質と問題点—」『経営論集』第61号, 東洋大学経営学部, pp.11-26.
- 幸田浩文（2003b）「戦後わが国にみる賃金体系合理化の史的展開（2）—職能給の形成過程にみる職能概念と類型化—」『経営論集』第59号, 東洋大学経営学部, pp.29-41.
- 幸田浩文（1987）「OA 技術と VDT 労働—オフィス生産性とそれに伴う弊害—」『日本労務学会

- 年報』第16回全国大会, 日本労務学会, pp.63-69.
- 幸田浩文 (1985) 「日本生命保険 (相)・日本航空 (株)・大成建設 (株) の OA システム」『オフィス・オートメーション』第20号、オフィス・オートメーション学会, pp.58-67.
- 全日本能率連盟人間能力開発センター編 (1981) 『戦後企業内教育変遷史—職階別・職能別・テーマ別産業教育—』全日本能率連盟人間能力開発センター.
- 中小企業金融公庫総合研究所編 (2006) 『中小企業の技術経営 (MOT) と人材教育』中小企業金融公庫総合研究所.
- 中小企業庁編 (2007) 『中小企業白書 2007年版』ぎょうせい.
- 内閣府編 (2007) 『国民生活白書』時事画報社.
- 野村総合研究所 (2006) 「キーパーソンの育成や確保に関するアンケート調査」野村総合研究所.
- 日経連能力主義研究会編 (1969) 『『能力主義管理—その理論と実践—』日経連; 日経連能力主義研究会編 (2001) 『『能力主義管理—その理論と実践—』(復刻版) 日本経団連出版.
- 日本経営者団体連盟編 (1980) 『新職能資格制度』日本経営者団体連盟弘報部.
- 日本経営者団体連盟編 (1968) 『激動する国際環境と日本経済』日本経営者団体連盟弘報部.
- 日本経営者団体連盟編 (1967) 『自由化の新段階と賃金問題』日本経営者団体連盟弘報部.
- 日本経済団体連合会 (2008) 「若手社員の育成に関する提言—企業は今こそ人材育成の原点に立ち返ろう—」(概要).
- 藤井得三 (1964) 「現段階における職能給の役割と方向」『労務研究』日本労務研究会, 第17巻第3号, pp.8-11.
- 榎田仁・伊藤隆一・小林和久・荒田芳幸・伯井隆義・岡耕一 (2010) 『管理能力開発のためのインバスケケット・ゲーム 改訂版』金子書房.
- 谷内篤博 (2001) 「新しい能力主義としてのコンピテンシーモデルの妥当性と信頼性」『経営論集』第11巻第1号, 文京学院大学経営学部, pp.49-62.
- 谷内篤博 (2002) 「企業内教育の現状と今後の展望」『経営論集』第12巻第1号, 文京学院大学経営学部, pp.61-76.
- 山田雄一 (1980) 『社内教育入門』日本経営者団体連盟弘報部.
- 労働省編 (1977) 『雇用管理調査報告』労働大臣官房統計情報部.
- 労務管理研究会編 (1953) 『賃金管理ハンドブック』ダイヤモンド.
- 労務行政研究所編 (2009) 『これからの人材育成研究—多様な事例・解説から探る教育・研修の在り方—』労務行政研究所.
- 労務行政研究所編 (2005) 『人事担当者のための次世代人材育成の手引き』労務行政研究所.
- Spencer, L.M. and S.M. Spencer, (1993) *Competence at Work*, John Wiley & Sons, Inc. (梅津祐良・成田攻・横山哲夫訳 (2009) 『コンピテンシー・マネジメントの展開—導入・構築・活用—』生産性出版.)
- Katz, R.L. (1955) "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review*, Vol.33 No.1, Harvard Business School Publishing, pp.33-42; (再掲載) Katz, R, L, (1974) "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., Harvard Business School Publishing, pp.90-102.

受付日：2011年1月6日 受理日：2011年1月26日