

本論文は

世界経済評論 2019年11/12月号

(2019年11月発行)

掲載の記事です



世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込 17%
送料無料
OFF



富士山マガジンサービス限定特典 ※通巻682号以降
定期購読期間中 デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読

24時間・年中無休
☎0120-223-223

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp
雑誌のオンライン書店

過去2回のコラムで「米国大学生の就職活動」(2019年3/4月号)と「米国企業の社員採用時の選抜方法」(2019年9/10月号)を取り上げて説明した。米国での雇用制度の話をついに完結する意味で、今回は米国企業内での社内研修制度を取り上げてみたい。その動機となるのが、かつて日本企業を代表した終身雇用制度というものが実質上崩壊した環境の中で、日本企業がもともと終身雇用制度のない米国の企業と比較してどのように変化して来ているかを記したいからだ。

最初に簡単に理論的な説明をしよう。

安定成長する企業は自社内でより重要な仕事を提供することができるので長期雇用が可能になり優秀な人材を保持し、更に(企業特有な)知識・技術を身につけ、磨き上げるために長期的に社内研修を提供するようになる。基本的に、社内研修とは「やって見せる→説明する→やらせてみる→補修指導をする」プロセスで、社内人材の継続性が前提にある。つまり、安定成長雇用の環境の中で、人事育成のための研修が「内製化」(Internalization)されるわけだ。裏を返せば、成長していない企業は社内で優秀な人材を維持することができず、他の企業に引き抜かれてしまうため、長期社内研修の益よりも費用が高み意味が無くなり、人事育成のための研修が「外注化」(Externalization)される。つまり、経営・技術等は外部の大学とか大学院に行って身に付けてくれば、その特定の知識を持った人材が企業に採用されることになる。1950年以降1990年初頭まで高度成長を経験した日本企業は実質上、長期雇用を可能とし、同時に社内研修が常識となったわけだ。

日本経営研究者として著名な米国出身のジェイムズ・アベグレン (James Abegglen) が1958年に出版した「日本の工場」(The Japanese Factory) という本の中で年功序列、終身雇用、社内

研修 (In-company training) (On-the-job training ないしは OJT と呼ばれる)、そして社員の企業への忠誠心に触れたのを切っ掛けに、日本企業の社内研修制度というものが、あたかも日本企業のユニークな経営管理の特性かのように世界に紹介された。実はユニークでもなんでもなく、米国でも成長率の高かった IBM, Nike, そしてひと頃世界を風靡したゼネラル・モーターズ (GM) 等も高度成長期にあった日本企業と同様に、長期(終身)雇用や社内研修というものが確立していた。当時は IBM で働く人達は IBMers と呼ばれ、また GM で働く人達は GMers と呼ばれ、また Nike で働く人達は Nike の会社のロゴの入れ墨をするくらい企業への忠誠心が高く、実質上の終身雇用、充実した社内研修を実行している会社の一員であることに誇りを持っていた。

ところが1980年代に入り、日本企業の勢いに押され成長が脅かされた米国企業は、徐々に社内の人材への投資を減らし、企業利益を中心とした財務志向へと移っていった。それと同時に、米国では経営修士号 (MBA) を出す経営大学院の数が急激に増加していった。つまり、今まで経営教育が企業内で社内研修として提供されていたものが、経営大学院へと外注化されていったわけだ。

最近、永く経済成長が低迷し、実質上、終身雇用制度の無くなった日本国内でも同じ様な現象が起こっている。いわゆる社内研修の外注化である。経営大学院等の専門大学院は、以前は慶応、早稲田等の名門私立校に限られていた。しかし、最近では一橋、京都、筑波、神戸、名古屋商科、立命館、同志社、南山、国際、立教、九州大学を始め多くの国立、私立、ないしは県立大学で経営大学院のような社会人教育を提供する大学が増えている。また海外発の McGill, Temple, GLOBIS 大学等の経営大学院の展開もその傾向を象徴して

いる。

研修（経営教育）が外注化されればされるほど、従業員の企業への忠誠心が薄れることはよく知られている。実質的に終身雇用制度が無くなったとは言え、日本では永らく終身雇用、そして年功序列が制度化していたので、現状でも日本企業で働く全ての従業員が企業への伝統的な忠誠心を無くした訳ではない。その傾向は隠しきれないが、離職率は米国のそれと同じように高くは未だになっていない。過去のデータが無いので、日本企業の社内研修費が下降現象にあるのは知られているのだが、絶対額がどれ程下がったかは定かでない点には触れないことにする。日本内閣府の2018年度の日本経済財政年報によると、日本企業の社内研修費（社外のトレーニング、研修費を含んで）は年間平均で28万円との報告がある。米国でも同じ様なデータが幾つかあり、平均すると大体1000ドル前後（現行為替率で10万円強）である。

米国では社内研修費が著しく少ない。そのため、特に1980年代中期のレーガン大統領時代以来、米国政府は企業の社内研修に代替する目的で、いろいろな形で連邦職業訓練法を施行している。ところが現状は、国際競争に負け、そして急激な技術変化に対応していけないブルーカラー労働者のための職業訓練への助成金となってしまう、なかなか職業訓練と言っても実の結ぶ結果に繋がっていない。企業としても、一般に大学卒のホワイトカラーの従業員は社内研修で必要技術を習得する可能性が高いため、データで示すように多少の社内研修は提供されているとは言っても、

米国での経営研修は基本的に外注化され、多数の経営大学院がそれを担っていると言って過言ではない。前述したように、日本でもその傾向が明らかになりつつある。

アメリカでも日本でも社内研修が低下してきていることは同様だが、社内研修に正の経済的効果があることも研究で明らかになっている。独立行政法人・経済貿易産業研究所（RIETI）が2019年に発表した研究によると、社内研修費が1%増加するごとに労働生産性が0.02%高くなるという。また日本内閣府の2018年度の日本経済財政年報によると、分析結果は更に好ましく、社内研修費が1%増加するごとに労働生産性が0.06%高くなり、また更に従業員の自己啓発活動を支持すると、企業の生産性がさらに0.68%上昇するとの結果が出ている。現在、世界競争力の重要な決め手になっているのが情報技術（IT）である。特に日本は米国や英国の労働人口と比較してITの専門家の割合が少ない。米国が3%、英国が5.2%、そして日本が1.8%である。その上、日本のIT専門家の7割がハイテクの会社に務めているが、米国や英国の割合は3~5割ほどで、ITの技術を持つ従業員がいろいろな産業に幅広く分散している。その点を強調すると、日本企業でIT関係の社内研修が企業の生産性を高めるばかりか、日本企業の世界競争力の強化にも繋がることであろう。また過度な離職率を避けるために企業への忠誠心を高めることも良いことであるに違いない。

こたべ まさあき テンプル大学フォックス経営大学院教授