

論文審査の要旨及び担当者

論文題名

企業内人材育成策の日仏比較～日本型の有効性を評価する～

論文審査の要旨

(1) 本論文の問題意識と目的

わが国企業では、専攻を問わず採用した新卒者を長期の OJT と Off-JT を通して育成する人材育成策（本研究では企業内養成訓練とよぶ）が企業内教育の中核にあり、人事管理はこれを前提に形成されている。これまでの研究では、この日本型の企業内養成訓練がわが国企業の競争力の源泉であるとされてきたが、近年、その有効性を疑問視する研究が出てきている。もし、日本型の企業内養成訓練の有効性に問題があり再編が避けられないとすると、それを基盤に形成されてきた日本型人事管理は大きく変化することになる。

このようにみえてくると、わが国企業の人事管理の将来を考えるうえで、日本型の企業内養成訓練の特徴と有効性を明らかにする研究上の意義は大きい。しかしながら先行研究をみると、日本型の企業内養成訓練とくに基幹職（将来管理職等の経営幹部に昇進することが期待されている「総合職」等で呼称される社員）に焦点を当てた研究は限られ、①企業内養成訓練の実態が十分に把握できていない、②企業内養成訓練の効果が実証的に明らかにされていない、③企業内養成訓練と人事管理との関係性が十分に検討されていない、という現状にある。

以上の点を踏まえて本論文は、基幹職としての人事スタッフに焦点をあて、日本とフランスの国際比較を通して以下の点を明らかにすることを目的としている。

- ①両国における企業内養成訓練の特徴と人材育成上の効果
- ②両国における企業内養成訓練と人事管理の関係
- ③日本型の企業内養成訓練の有効性と課題

(2) 本論文の構成

本論文は、本編（第Ⅰ編～第Ⅳ編）、附属資料の事例集（第Ⅰ編～第Ⅱ編）、添付資料からなり、本編は以下の構成になっている。

第Ⅰ編は、第1部で本研究の背景、問題意識、分析枠組みを提示し、それに沿って設計された調査・分析の方法について論じている。調査方法との関連では、人事スタッフを研究対象として選択した理由が説明されているとともに、日本とフランスの国際比較の必要性が「資本主義の多様性」研究の成果に基づいて理論的に明確にされている。第2部では、戦略的人事管理

論、経営戦略論、労働経済学、「資本主義の多様性」研究の観点から、企業内教育と経営との関連、企業内教育と企業内養成訓練との関連、企業内養成訓練と人事管理との関連に関わる先行研究の成果を整理し、既存研究の限界とそれを越える本研究の重要性を明確にしている。

第Ⅱ編と第Ⅲ編は、日本とフランスでの個人と企業を対象としたインタビュー調査とアンケート調査によって収集された1次データを用いて、各編の第1部では日本、第2部ではフランスの企業内養成訓練と人事管理の現状を詳細に記述し、その特徴を体系的に明らかにしている。なお、インタビュー調査票とアンケート調査票は添付資料に、1次データは付属資料の事例集に所収されている。

第Ⅳ編は、日仏間の比較分析に関わる前半と結論部分にあたる後半の2つの部分からなる。前半では、第Ⅱ編と第Ⅲ編で明らかになった日本とフランスの現状を比較分析し、第1部が両国の企業内養成訓練の特徴と有効性を、第2部が両国において人事管理がどのように企業内養成訓練と関わっているかを明らかにしている。後半の第3部は本論文の結論部分にあたり、前半の日仏間の比較分析結果を踏まえて、わが国の企業内養成訓練の特徴を体系的に整理したうえで、その強みと弱みを包括的に評価している。最後に、こうした研究成果の学術上の貢献を明らかにするとともに、残された課題を整理することによって今後の研究の方向性を提示している。

(3) 本論文の貢献

本論文は3つの面で大きな学術上の貢献がある。第一の貢献は、これまで明らかにされてこなかった日本型の企業内養成訓練の特徴と有効性を国際比較分析を通して実証的かつ体系的に明らかにしたことである。企業内養成訓練が日本型人事管理の中核的な部分を占め、有能な人材の育成を通して日本企業の競争力を支えてきたことは通説として広く定着している。しかし広く定着しているが故に、その現状を体系的に把握し、国際的にみて、どのような特徴を持ち、どの程度有効な人材育成方式であるかを明らかにする研究は極めて限られている。本論文はこの研究上の空白を埋める貴重な研究成果をあげている。

第二の貢献は、本論文が、わが国企業における基幹職のキャリア形成に関わる既存研究を補完するという点で大きな貢献をしていることである。これまでの研究では、日本における基幹職のキャリア形成の特徴を「遅い昇進」等のコンセプトで理論化した小池和男の研究が代表的である。本論文の研究成果は、この小池理論をあらためて検証するとともに、「なぜ遅い昇進になるのか」等の同理論では明らかにされていないことを実証的に明らかにしていることである。このことから、既存研究に新しい重要な知見を追加した点で本研究の貢献は大きいといえる。

第三の貢献は、企業内教育の効果を評価する方法を新たに提案したことである。企業内教育の効果を客観的に測定することは難しい。この困難に対応するために、本論文は、企業内教育の結果として労働者が従事することになる「仕事の重要度」によって企業内教育の効果を評価するという方法を取り、基幹職が担当する仕事を職務レベルに分解したうえで「仕事の重要度」を測定する手法を開発している。これは企業内教育の成果を評価する新たな方法の方向性を示している。

最後に強調したいことは、人事管理の実務上の貢献も大きいことである。わが国企業は競争が激化しグローバル化する市場環境のなかで経営の高付加価値化を進めることが、そのために社員の能力の高度化をはかることが求められている。このことを背景にして、企業内教育とくに企業内教育の中心にある企業内養成訓練をどう変革するかは、現在、企業にとっての重要な経営課題である。本論文の研究成果は、企業が企業内養成訓練の現状を評価し変革の方向を考えるさいに参考にすべき情報を豊富に提供している。

以上の貢献に関わらず、残された課題も多い。とくに重要なことは、日仏比較研究から明らかにしたこと、人事スタッフを対象にした研究から明らかにしたことが、国を超えて、職種を超えて、どの程度一般化できるのかについては問題が多いことである。学位申請者が、この課題に応える方向で研究を発展させることを期待したい。

(4) 結論

以上のように、本論文は、国際比較研究を通して「日本の人事管理の根幹をなす企業内養成訓練の特徴と有効性を実証的に明らかにする」という重要で困難な研究課題の解明に成功し、人事管理研究に大きな貢献をしたと高く評価することができる。よって、博士（経営学）の学位を授与するにふさわしいと考える。

論文審査主査	内野 崇	教授
	脇坂 明	教授
	今野浩一郎	特別非常勤講師 (学習院大学名誉教授)
	野原 博淳	特別非常勤講師 (山梨学院大学教授)