

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～

学習院大学 大学院
経営学研究科 経営学専攻
博士後期課程
関家ちさと

本編 目次

第I編 研究の背景・目的・方法	1
第1部 研究の背景・目的・方法	2
第1章 研究の背景と目的～企業内養成訓練に注目した理由	2
第2章 研究のフレームワーク	3
第3章 調査の概要	4
第1節 調査対象国	4
第2節 調査対象者と調査内容	6
第4章 仕事分析と仕事評価の方法	8
第1節 仕事分析の方法	8
第2節 仕事評価の枠組み	9
第3節 仕事評価の方法と指標	9
第4節 仕事内容の調査方法と、仕事分析・仕事評価の手順	14
第5章 訓練経験と訓練効果の分析方法	19
第1節 訓練経験の分析方法	19
第2節 訓練効果の分析方法	19
第6章 本論文の構成	21
第2部 研究の背景—既存研究を整理する	22
第1章 企業内訓練の経営における重要性	22
第2章 企業内養成訓練の企業内訓練における位置づけと特徴	23
第1節 企業内養成訓練の企業内訓練における位置づけ	23
第2節 企業内養成訓練の特徴	24
第3章 企業内養成訓練の人事管理における位置づけ	29
第1節 資本主義の多様性からみる	29
第2節 戦略的人的資源論からみる	29
第3節 労働経済学からみる	30
第4章 企業内養成訓練に対する評価	31
第5章 既存研究の限界と、本研究で扱う研究課題	32

第 II 編	日仏の企業内養成訓練	34
第 1 部	日本の企業内養成訓練	35
第 1 章	初期能力の特徴～「就業 1 年目調査」からみる	35
第 1 節	調査対象者の属性	35
第 2 節	高等教育機関での教育経験と実務経験	35
第 3 節	1 年目の「仕事の重要度」	37
第 4 節	1 年目に求められる能力	40
第 5 節	まとめ	41
第 2 章	初期キャリアにおける「仕事の重要度」と「訓練内容」～「初期キャリア調査」 からみる	43
第 1 節	調査対象者の属性	43
第 2 節	就職までの教育経験と人事部への配属経緯	43
第 3 節	1 年目～10 年目の「仕事の重要度」	46
第 4 節	1 年目～10 年目の「訓練内容」	53
第 5 節	まとめ	62
第 3 章	課長職の「仕事の重要度」～「課長職調査」からみる	69
第 1 節	調査対象者の属性	69
第 2 節	課長職就任以前の仕事内容	69
第 3 節	課長職の仕事内容	71
第 4 節	課長職の「訓練内容」	77
第 5 節	まとめ	78
第 4 章	日本型企业内養成訓練の特徴	80
第 1 節	各キャリア段階の「仕事の重要度」と「訓練内容」の特徴	80
第 2 節	日本型企业内養成訓練の特徴	81
第 3 節	日本型企业内養成訓練の効果と課題	83

第2部 フランスの企業内養成訓練	85
第1章 初期能力の特徴～「就業1年目調査」からみる	85
第1節 調査対象者の属性	85
第2節 高等教育機関での教育経験と実務経験	85
第3節 1年目の「仕事の重要度」	90
第4節 1年目に求められる能力	92
第5節 まとめ	94
第2章 初期キャリアにおける「仕事の重要度」と「訓練内容」～「初期キャリア調査」 からみる	96
第1節 調査対象者の属性	96
第2節 就職までの教育経験と人事部への配属経緯	96
第3節 1年目～10年目の「仕事の重要度」	101
第4節 1年目～10年目の「訓練内容」	109
第5節 まとめ	114
第3章 課長職の「仕事の重要度」～「課長職調査」からみる	122
第1節 調査対象者の属性	122
第2節 課長職就任以前の仕事内容	123
第3節 課長職の仕事内容	124
第4節 課長職の「訓練内容」	128
第5節 まとめ	130
第4章 フランス型企業内養成訓練の特徴	132
第1節 各キャリア段階の「仕事の重要度」と「訓練内容」の特徴	132
第2節 フランス型企業内養成訓練の特徴	133
第3節 フランス型企業内養成訓練の効果と課題	135

第 III 編 日仏の人事管理	138
第 1 部 日本の人事管理	139
第 1 節 調査企業の属性	139
第 2 節 社員区分制度と社員格付け制度	139
第 3 節 評価制度	142
第 4 節 賃金制度	145
第 5 節 教育訓練	147
第 6 節 人事スタッフの人事管理	151
第 7 節 まとめ	154
第 2 部 フランスの人事管理	157
第 1 章 複数事例からみるフランスの人事管理	157
第 1 節 調査企業の属性	157
第 2 節 社員区分制度と社員格付け制度	158
第 3 節 評価制度	162
第 4 節 賃金制度	164
第 5 節 教育訓練	168
第 6 節 人事スタッフの人事管理	171
第 2 章 個別事例からみるフランスの人事管理	174
第 1 節 社員区分制度と社員格付け制度	174
第 2 節 評価制度	177
第 3 節 賃金制度	177
第 4 節 教育訓練	179
第 5 節 人事スタッフの人事管理	184
第 3 章 フランス型人事管理の特徴	185
第 1 節 社員区分制度と社員格付け制度	185
第 2 節 評価制度	185
第 3 節 賃金制度	186
第 4 節 教育訓練	187
第 5 節 人事スタッフの人事管理	187
<参考> 保険業界の訓練実態と人事スタッフのキャリア	188

第 IV 編 結論	193
第 1 部 企業内養成訓練の日仏比較	194
第 1 章 各キャリア段階の「仕事の重要度」と「訓練内容」の特徴	194
第 1 節 就職以前	194
第 2 節 就業 1 年目～10 年目	195
第 3 節 人事課長在任時	198
第 2 章 両国の企業内養成訓練の特徴	198
第 2 部 人事管理の日仏比較	201
第 1 章 社員格付け制度と社員区分制度	201
第 2 章 評価制度	203
第 3 章 賃金制度	204
第 4 章 教育訓練	206
第 5 節 人事スタッフの人事管理	207
第 6 章 人事管理と企業内養成訓練の関係性	208
第 1 節 日本型人事管理と企業内養成訓練の関係性	208
第 2 節 フランス型人事管理と企業内養成訓練の関係性	209
第 3 部 結論～研究の成果と課題	211
第 1 章 日仏の企業内養成訓練の強みと弱み	211
第 1 節 日本型企业内養成訓練の強みと弱み	211
第 2 節 フランス型企业内養成訓練の強みと弱み	212
第 2 章 本研究の貢献と課題	213
第 1 節 本研究の貢献	213
第 2 節 本研究の課題	214

第 I 編

研究の背景・目的・方法

第1部 研究の背景・目的・方法

第1章 研究の背景と目的～企業内養成訓練に注目した理由

日本企業の経営力低下が叫ばれて久しい。最近では大手電機メーカーのシャープが中国企業の鴻海の傘下に入る¹など、これまで日本経済の成長を牽引し国際的に存在感を誇示してきた企業でさえ競争力の弱体化に直面する例は少なくない。この背景の一つに、人事管理の機能低下があると考えられ、日本企業の競争力を取り戻すには、人事管理の現状と課題を明らかにしたうえで、人事管理の再生の方向を考える必要がある。そこで本研究ではその作業を日本型人事管理の根幹にある企業内訓練、とりわけ企業内養成訓練に注目し、国際比較を通して行うこととする。なお本研究でいう企業内養成訓練とは、若年労働者を一人前の労働者に育成する人材育成策を意味する²。

第2部で詳述するが、ホワイトカラーにとどまらずブルーカラーに至るまでの幅広い従業員層に高度な訓練を手厚くほどこしてきたことが日本企業の競争力の源泉であると言われてきた。その企業内訓練の中核を担うのが、新卒者を社内でOJTおよびOff-JTで長期的に訓練する企業内養成訓練である。この企業内養成訓練を支えるように内部昇進や年功賃金、査定付き定期昇給・昇格などからなる日本型人事管理が機能している。つまり、日本型企業内養成訓練は、日本企業の競争力の重要な源泉であり、日本型企业内訓練と人事管理の根幹をなしているのである。

しかし同じく第2部で詳述するように、近年、企業内養成訓練の有効性が疑問視されている。もし企業内養成訓練が効果的に人材を育成できていないとすれば、それを基盤とする日本型人事管理の改革が求められるため、企業内養成訓練の有効性について検討することは、日本型人事管理の方向性を考えるうえで不可欠な研究課題である。にもかかわらず、これまでの研究では企業内養成訓練の存在は重視されず、その現状を体系的に明らかにしたうえで、有効性を検討した研究は非常に限られる。さらに、企業内養成訓練と日本型人事管理の関連性を明らかにした研究も少なく、このままでは仮に企業内養成訓練の課題が明らかになったとしても、それに対応できる人事管理のあり方を検討することは難しい。

そこで、本研究ではこのような既存研究の限界を踏まえて、つぎの3つの点について明らかにする。

第一に、企業内養成訓練の現状を把握し、その特徴を明らかにする。

¹ 台湾の鴻海（ホンハイ）精密工業は、2016年3月30日、シャープに3888億円を出資して買収することを決定した。シャープは同日の取締役会でこの提案を受け入れ、日本の大手電機メーカーとして初めて外資の傘下に入ることとなった。

<http://www.asahi.com/articles/ASJ3Y011TJ3XPLFA017.html>（朝日新聞DIGITAL「鴻海「シャープを再び世界のリーダーに」正式買収決定」2016年7月17日確認）

² 企業内養成訓練の定義には、職業能力開発促進法の養成訓練で用いられていた定義を参考にした（労働省職業訓練局（1994））。同著では、養成訓練を「①新規に学校を卒業して職業生活を開始しようとする者をはじめとして労働者一般に対し、②職業に必要な基礎的な技能を習得させるために行われる訓練」と定義し、「労働者の職業生活の最初の段階における職業訓練」と位置付けている（p.152）。

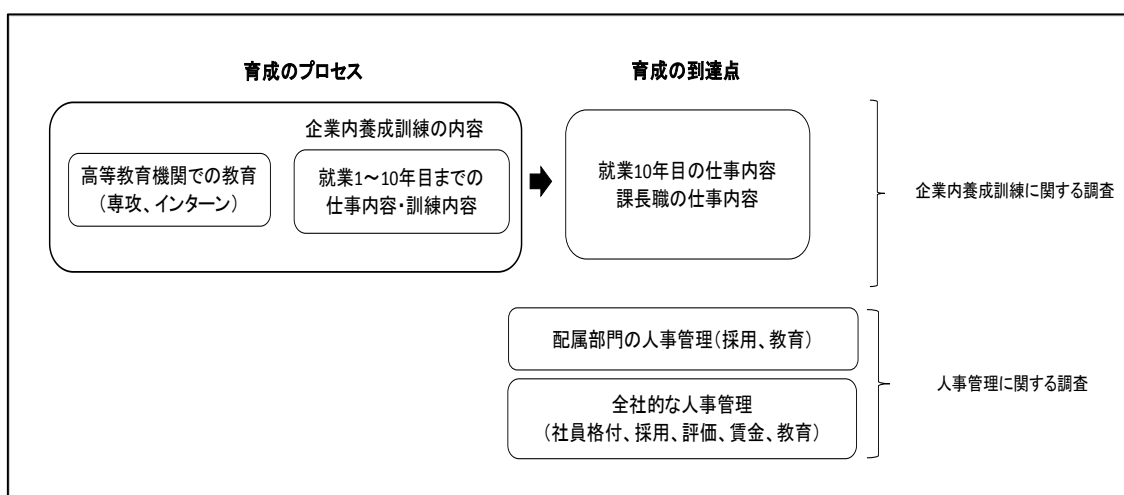
第二に、企業内養成訓練の有効性を評価する。

第三に、企業内養成訓練と人事制度の関係を明らかにする。

第2章 研究のフレームワーク

本研究では、企業内養成訓練の内容と効果を「どのような仕事や訓練を経験して、特定時点でどの程度、重要な仕事を担当する人材に育成されているか」という視点で把握する。研究のフレームワークは図表 I 1-2-1 に示す通りである。

図表 I 1-2-1 研究のフレームワーク



労働者は「高等教育機関³での教育」を受けたのち、「就業1～10年目までの仕事内容と訓練内容」からなる企業内養成訓練によって育てられ、この「育成プロセス」を経て、特定の能力水準（本研究では「育成の到達点」と呼ぶ）へと到達する。この「育成の到達点」は、就業10年目と課長職の仕事内容から測る。

なお、本研究でいう「仕事内容」とは、①その仕事がどのような要素から構成されているのかという側面と、②その仕事が経営にとってどの程度重要なのかという、2つの側面から把握する。こうした作業は人事管理の一般的な手法であり、前者を職務分析、後者を職務評価と呼ぶが、本研究では対象とする仕事の単位がより大まかであることから、前者を「仕事分析」、後者を「仕事評価」と呼ぶ。両者については、第4章で詳述する。

また「訓練内容」は、OJTとOff-JTから構成され、それぞれ①どのような訓練を受けて（訓練経験）、②どのような能力が備わったか（訓練効果）という観点から把握する。「訓練経験」と「訓練効果」の分析方法については、第5章で詳述する。

さらに、以上の「育成プロセス」と「育成の到達点」の基盤にある人事管理についても分

³ 「高等教育機関の教育」を前提としたのは、日本企業では基本的に大学などの高等教育機関の卒業者が、本研究の対象とする基幹的な業務を担当する社員とされるからである。この研究対象となる社員の詳細については第3章 第2節で述べる。

析を行うこととし、「全社的な人事管理」と「所属部門の人事管理」の特徴についても把握する。

調査概要については第3章第2節で詳述するが、「育成のプロセス」と「育成の到達点」に関する調査を「企業内養成訓練に関する調査」、「全社的な人事管理」と「配属部門の人事管理」に関する調査を「人事管理に関する調査」と呼ぶこととし、両調査は聴き取り調査とアンケート調査の方法で行う。

なお、研究のフレームワークを作成するにあたり、以下の2つの点に注意した。第一に、企業内養成訓練の対象とする訓練期間をどの程度に設定するか、第二に「育成の到達点」をキャリアのどの時点に設定するかである。

第一の企業内養成訓練の期間については、つぎの2つの研究成果に基づき、就業1年目～10年目とした。第一に、第2部で詳述する事例調査によると、日本の大企業は入社から9～10年の間に新規学卒採用者を基礎的な能力を有する人材に育成するとの方針を定めている。第二に、日本企業の社員格付け制度の現状を明らかにした今野・大木・畑井(2003)は、新卒者が担当業務を「一人前にできる」水準に相当する一般職5級に昇進するまでの期間を平均8年としている(pp.106-107)。これらの研究から、新卒者が基礎的な能力を有する人材に成長するにはおおむね10年かかると想定されるため、就業1年目～10年目までを企業内養成訓練の期間とした。

第二の「育成の到達点」はつぎのように設定した。すなわち企業内養成訓練の効果を、①訓練の直接効果と、②最終的な人材像から評価することとし、前者は企業内養成訓練の終了年である就業10年目の仕事内容から、後者は課長職の仕事内容からみる。なお、課長職を企業内養成訓練の最終到達点としたのは、課長職が企業内養成訓練を終えた従業員がキャリアの目標とする役職と考えられるからである。

第3章 調査の概要

第1節 調査対象国

研究方法としてまず問題となることは、国際比較の対象国としてどの国を取り上げるかである。日本では新卒者は教育における専門性に関係なく採用され、ゼロから育成される企業内養成訓練を受けてキャリアを積んでいくのに対し、欧米諸国では、新卒者の学歴と職種との関連が非常に強く(Hannan, Raffie and Smyth, (1996) pp.14-15)、高等教育機関で得た知識や経験をもとに、キャリアを積んでいく。こうした異なる養成訓練方法をとる日本と欧米先進諸国を比較することは、日本の企業内養成訓練の特徴と有効性を明らかにするうえで有効な方法である。

しかし、欧米諸国といってもその実態は様々であり、そのなかでどの国と比較すべきかが問題となる。これを考えるうえで、膨大な実証研究に基づき先進5か国(日仏独英米)の雇用システムの分類を行った Marsden (2007) の研究成果が役に立つ。Marsden は雇用契約の

不完備性を指摘したうえで、雇用契約の安定的な履行には①職務の設計方法を特定し（「効率性の制約」、②労働者の職務範囲を特定すること（「履行可能性の制約」）が必要であるとし、雇用

図表 I 1-3-1 Marsden の雇用契約の 4 分類

		効率性の制約	
		生産アプローチ	訓練アプローチ
履行可能性の制約	業務優先アプローチ	フランス・アメリカ	イギリス
	機能・手続き優先アプローチ	日本	ドイツ
出所: Marsden (2007) p.159をもとに筆者作成			

システムを図表 I 1-3-1 のとおり 4 つのタイプに分類している。すなわち、職務の設計方法には、企業ごとの生産システムに基づいて業務を設計する「生産アプローチ」と、外部労働市場で形成された資格制度等に呼応する形で職務を設計する「訓練アプローチ」の 2 つがあり、日本・フランス・アメリカが前者、ドイツ・イギリスが後者に該当する。労働者への職務配分と責任範囲の特定方法には、職務の担当を一人に特定する「業務優先アプローチ」と、個々人の職務の責任範囲があいまいで現場のチームワークを重視する「機能・手続き優先アプローチ」の 2 つがあり、フランス・アメリカ・イギリスが前者、日本・ドイツが後者に該当する。また賃金等の人事管理は以上の雇用システムのタイプに合わせて形成されるとしている（pp.43-55, pp.158-160）。

以上の Marsden の研究成果を踏まえると、国際比較を通して日本型人事管理の特徴を明らかにする際には、どのタイプの雇用システムを比較対象として取り上げるべきかを検討する必要がある。従業員は経営戦略や組織等を介して決定された役割を果たすために働く。この役割に人材を供給し、人材が意欲をもって働くように報酬を提供することが人事管理の役割である（今野・佐藤（2009） pp.4-5）。この原則を踏まえると、まず役割にあたる職務の設計が行われ、それに合わせて人材供給等の人事管理が作られるという関係になるので、わが国企業が人事管理のために職務設計方法を変えるとは考えにくい。また労働市場の現状からしても、日本企業が職務設計方法として「訓練アプローチ」をとるとは考えられない。なぜなら、「訓練アプローチ」を採用するには、職業資格をベースとした職種別労働市場の存在が必要になるが、わが国は内部労働市場を中心とする労働市場を形成しており、それを職種別労働市場に再編することは当面考えられないからである。

以上からして日本はこれからも「生産アプローチ」を前提に雇用システムを選択し、人事管理を構築していくと考えられる。そのため、わが国企業の人事管理の特徴を明らかにし、将来の向かうべき方向の示唆を得るには、同じ「生産アプローチ」をとりつつも異なるタイプの雇用システムをとる国をとりあげ、国際比較を行うことが有効である。そこで本研究では、日本と同じ「生産アプローチ」をとりつつも、「履行可能性の制約」においては「業務優先アプローチ」をとる国であるアメリカとフランスが比較対象となろう。

では、アメリカとフランスのどちらが対象として適当であろうか。Amable（2005）⁴は、21 の先進資本主義経済の労働市場の柔軟性を、①一時雇用に対する制約の強度、②退職金

⁴ 同研究は、因子分析の統計的手続きの詳細について記していないという問題はあるが、OECD のデータを用いて実証的に分析している点で、本分析が与える示唆は大きい。

の総額と解雇予告の猶予期間、③解雇予告期間の長さとの継続的有期労働契約の最大更新回数という3つの因子によって、5つのクラスターに分類している(図表I1-3-2)。クラスター1が最も柔軟な労働市場、クラスター2が1より程度は低い柔軟な労働市場であり、クラスター3以降が硬直的な労働市場である。Marsdenが対象とした日仏独英米の5か国を、その分類にあてはめると、アメリカ・イギリスが最も柔軟性の高いクラスター1に、日本・フランスが硬直的な労働市場であるクラスター3に、ドイツが日仏よりも硬直性の高いクラスター4に分類されている(pp.158-160)。労働市場の柔軟性は、その国の人事管理の在り方を強く規定する。このことを踏まえると、アメリカ・イギリス・ドイツは人事管理を取り巻く外部条件が日本と違いすぎるため、調査対象国として適切でなく、同じ外部条件のもとにあるフランスが適切であると考えられる。

図表 I 1-3- 2 Amable の労働市場分類

労働市場	クラスター	国
	1	アメリカ・イギリス
	2	—
	3	日本・フランス
	4	ドイツ
	5	—

出所: Amable(2005)pp.158-160 を参考に筆者作成。

したがって、本研究では労働市場の柔軟性と企業内の職務設計方法という、人事管理を規定する重要な要素が日本と共通しているフランスを比較対象とする。

第2節 調査対象者と調査内容

① 企業内養成訓練に関する調査

まず「企業内養成訓練に関する調査」では、つぎのことに配慮して対象者を選定した。第一に、原則として従業員規模1,000人以上の大企業の従業員とする。第二に、企業内養成訓練が正社員、とりわけ基幹的な業務を担う社員に集中していることから、基幹職⁵を対象とする。第三に、国や産業を越えて業務内容に大きな違いがない人事スタッフ⁶を対象とする。調査は聞き取り調査とアンケート調査の方法で行ない、聞き取り調査の調査時間は1人当たり1時間半程度である。調査は日本、フランス各国で行い、それぞれの言語で実施する。

調査の概要は図表I1-3-3のとおりであり、「就業1年目調査」「キャリア調査」「課長職調査」から構成される。なお、各調査の調査票は、本論文の最後にまとめられている添付資料を参照されたい。

⁵ 基幹職とは、将来基幹的な業務に従事することを期待されている社員で、日本ではいわゆる総合職が、フランスではいわゆるカードルがこれに相当する。

⁶ 特定職種に注目して、国際比較を行う際には、当該職種が調査対象国において同等の社会的あるいは経営上の重要性を占めていることが必要であるが、残念ながらその点については確認ができていない。ただし、後述する仕事分析表(人事部門の全業務をリスト化したもの)を用いて、両国の複数の人事課長・部長に、同分析表で全人事業務をカバー出来ているか確認を行い、承認を得ている。したがって、両国の人事スタッフの業務の違いはなく、少なくとも両国の人事スタッフは機能面では、同等の役割を果たしていると言える。

「就業1年目調査」は、高等教育機関での教育と就業1年目の仕事内容を把握するものであり、就業3年未満の者で入社1年目に人事部に配属された者を対象に聴き取り調査を行う。調査人数は、日本5人、フランス2人である。

「初期キャリア調査」は、高等教育機関での教育、就業1～10年目までの仕事内容・訓練内容、10年目の仕事内容を把握するものであり、聴き取り調査とアンケート調査から構成される。前者は就業5～10年以上でそのキャリアの半分以上を人事部に従事する者を対象とし、調査人数は日本9人、フランス8人である。後者は、就業10年目に人事部に勤めている者を対象とし、調査人数は日本34人、フランス17人である。聴き取り調査とアンケート調査の両方を行うのは、少数例の聴き取り調査で明らかとなったことを、より多くのサンプルを対象にするアンケート調査で補強するためである。

なお、「初期キャリア調査」に加えて「就業1年目調査」を行うのは、企業内養成訓練の効果を評価するには、企業内養成訓練の開始時点である就業1年目の仕事内容を詳しく把握する必要があるからである。

「課長職調査」は、課長職の仕事内容を把握するものであり、人事部の課長相当職を対象とする。調査人数は日本6人、フランス4人である。

図表 I 1-3-3 企業内養成訓練に関する調査の概要

調査名	調査項目				調査方法	対象者の特性	調査人数	
	育成プロセス		育成の到達点				日本	フランス
	大学での教育	1～10年目までの仕事内容 訓練内容	10年目の 仕事内容	課長職の 仕事内容				
就業1年目調査	○	○ (1年目のみ)	×	×	聴き取り調査	就業2～3年以内で、 1年目から人事部に従事	5人	2人
初期キャリア調査	○	○	○	×	聴き取り調査	就業5～15年以内で、 そのキャリアの半分以上を 人事部に従事	9人	8人
	○	○	○	×	アンケート調査	就業10目に人事部に勤務	34人	17人
課長職調査	×	×	×	○	聴き取り調査	人事部の課長相当職	6人	4人

② 人事管理に関する調査

「人事管理に関する調査」は、原則として従業員規模1,000人以上の大企業を対象とし、基幹職の人事管理について調査する。調査は聴き取り調査の方法で行なうこととし、日本、フランス各国で、それぞれの言語で実施し、全社的な人事管理と配属部門の人事管理を把握する。具体的には社員区分制度、社員格付け制度、採用、評価、賃金、訓練など、人事管理の基本骨格に関わる制度について調査する。聴き取り調査の対象者は、全社的な人事管理を把握する人事部責任者であり、調査企業数は日本7社、フランス7社である。調査時間は原則として1社当たり1時間半程度であるが、フランス企業の調査では1社につき複数の人事担当者から聴き取り調査を行った。

第4章 仕事分析と仕事評価の方法

上述の「企業内養成訓練に関する調査」を構成する「就業1年目調査」、「初期キャリア調査」、「課長職調査」では、図表 I 1-2-1 との関連で説明したように、各キャリア段階でどのような内容の仕事を経験したか（「仕事分析」、その仕事は経営上どの程度重要なのかを評価する（「仕事評価」）。

そこで本章では、「仕事分析」と、「仕事評価」の方法について説明する。

第1節 仕事分析の方法

「仕事分析」を行うにあたり、まず財団法人 高年齢者雇用開発協会⁷が開発した「中高年ホワイトカラーのキャリアデータベース構築に関する研究」（2001）を参考に、「仕事分析表」を独自開発した（図表 I 1-4-1）。同協会は、中高年ホワイトカラーの流動化を促進するとのねらいから、中高年事務系ホワイトカラーの仕事経験を客観的かつ社会横断的に分析するためのツールを開発している。このうちの人事・労務の仕事経験に関するリストを参考に、本調査の目的に合わせて、文章表現を整理し作成したのが「仕事分析表」である。

人事・労務の仕事は、図表 I 1-4-1 のとおり人事戦略や採用など14の「機能」から構成され、各機能は複数の「業務」（計33）からなる。さらに、各「業務」はそれを遂行するうえで必要となる複数の「作業」⁸（計97）から構成されている。たとえば、「採用機能」は、「採用計画・方針の策定」、「採用方法の企画」、「採用の実務」という3つの「業務」からなり、このうち「採用計画・方針の策定」を行うには「各部門の人材ニーズについて把握・調整す

図表 I 1-4-1 仕事分析表（一部抜粋）

機能	業務	作業
人事戦略	人事戦略の策定	自社の人事戦略について現状を分析する
		他社の人事戦略や方針について調査・分析する
		自社の人事戦略を立案する
人員配置計画	人員計画・配置計画の策定	自社の人員構成について現状分析と将来予測をする
		中・長期の労働市場の展望について分析する
		人員計画・配置計画を立案する
採用	採用計画・方針の策定	各部門の人材ニーズについて把握・調整する
		採用計画・方針を立案する
	採用方法の企画	会社紹介資料の企画や広報媒体・業者を選定する
		学校訪問、人材紹介会社の選定等、求人活動を立案する
		採用試験の内容や採用基準を立案する
	採用の実務	採用・広報関連の業者への業務指示や調整を行う
		応募者に対して業務・労働条件・福利厚生等の説明を行う
		会場手配、応募者への通知、面接の実務等、採用試験の運営を行う

⁷ 2011年10月より独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構に名称変更。

⁸ 「作業」は、「中高年ホワイトカラーのキャリアデータベース構築に関する研究」で開発された元のリストでは、「業務遂行能力」と記されていたが、つぎの理由で名称を「作業」と変更するとともに、「～できる」という文章表現を、「～する」という表現に修正した。すなわち、「業務遂行能力」は、各「業務」を構成する個別の作業が「できる」という様式で書かれていたため、能力表現を変更して差し支えないと判断した。

る」、「採用計画・方針を立案する」という2つの「作業」が必要となる。この表を使うことによって、人事スタッフがどのような内容の仕事を行っているかを分析することができる。

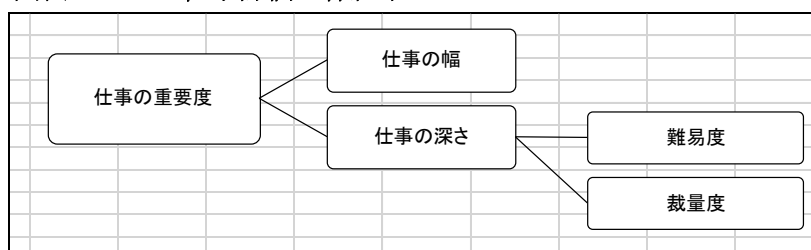
第2節 仕事評価の枠組み

つぎに問題になることは、このようにして内容が明らかとなった人事スタッフの仕事が、企業の経営上どの程度重要であるか（「仕事の重要度」）を評価することである。この「仕事評価」の方法を考えるにあたって、既存研究の成果を参考にした。小池（2008）は、キャリアは企業内での一連の仕事経験から把握できるとし、「どの程度の範囲の仕事で（仕事の幅）、どの程度、問題解決が難しい仕事を（仕事の深さ）経験したか」という点からキャリアの特徴を分析している（pp.29-30）。また原（2014）は、キャリアを「仕事の担当範囲」、「仕事のレベル」、「仕事の責任の大きさ」から把握している（p.174）。

両研究はともにキャリアを仕事の幅（担当する仕事の範囲）と、仕事の深さ（仕事のレベルや責任の大きさ）から把握している点で参考になるが、「仕事の重要度」を客観的な指標に基づいて計量的に評価するという本研究の目的に照らすと、両氏の分析手法は不十分である。そこで、こうした両研究の成果と限界を踏まえ、「仕事評価」の枠組みを図表 I 1-4-2 のとおり再構成した。

同図表が示すとおり
本研究では、「仕事の重要度」を「仕事の幅」と「仕事の深さ」から評価することとし、前者は採用、評価、教育といった担当する仕事の範

図表 I 1-4-2 仕事評価の枠組み



囲から、後者は仕事の難易度を表す「難易度」と、仕事に対する責任の大きさを表す「裁量度」からみる。この枠組みによって、「どの程度の範囲の、どの程度の難易度の仕事を、どの程度の裁量をもって遂行しているか」という観点から「仕事の重要度」が評価できる。

第3節 仕事評価の方法と指標

上述したように「仕事の重要度」を構成する「仕事の幅」と「難易度」、「裁量度」を客観的な指標に基づいて、計量的に評価する必要がある。そこで、各要素の評価手法を開発するにあたって、一般的な職務評価の方法を参考にした。

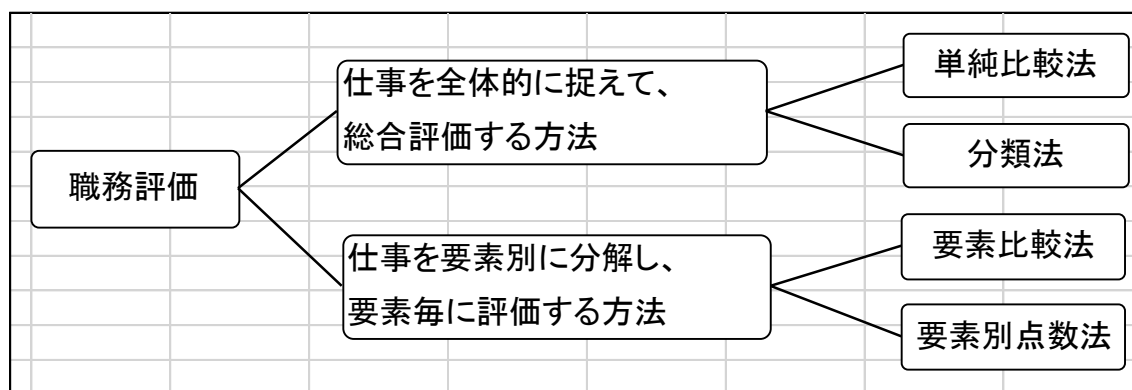
職務評価の方法には図表 I 1-4-3⁹が示すように、大別すると、①評価する仕事を全体的に捉えて総合評価する方法と、②仕事を構成する要素に分解し、要素ごとに評価する方法の2つがある。前者はさらに、単純比較法と分類法、後者は要素比較法と要素別点数法から構成される。単純比較法は、仕事同士を1:1で比較し、どちらの方が難易度が高いかを総合的に評価する方法である。分類法は、①社内で基準となる仕事を選び、それについて詳細な職

⁹ 厚生労働省（2015）p.7を参考に、筆者が作成した。

務分析を行い、レベル定義書を作成し、②これに評価したい仕事を照らして、どのレベルに最も合致するかによって総合的に評価する方法である。要素比較法は、①仕事を要素単位に分解し、②あらかじめ作成していた要素別のレベル定義書に照らして、③要素ごとに評価する方法である。要素別点数法は、仕事を要素に分解し、要素別にレベルに応じたポイントを付け、その総計ポイントで評価する方法である（厚生労働省（2015） p.7）。

以上の職務評価の方法を参考に、「仕事の幅」と「難易度」、「裁量度」の各変数の評価方法と評価指標を開発した。

図表 I 1-4-3 職務評価の 4 つの方法



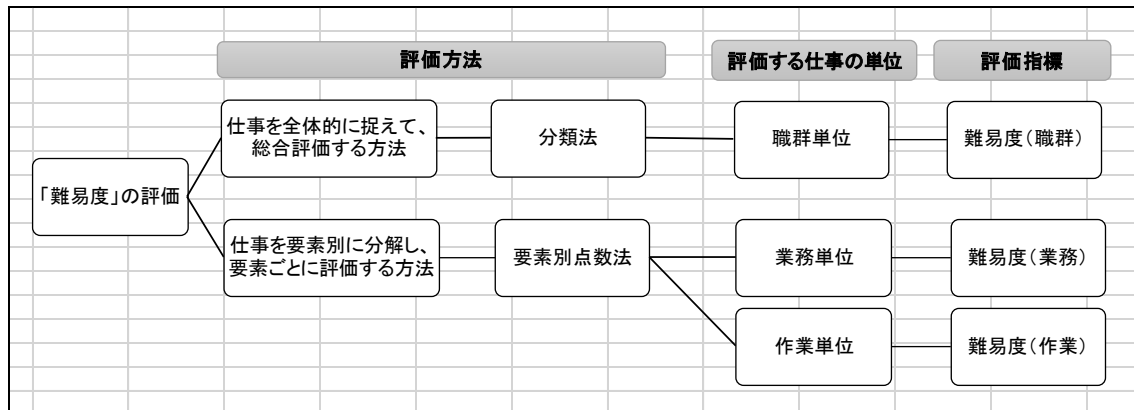
① 「仕事の幅」

「仕事の幅」は、仕事を構成する要素に分解し評価する方法を採用する。そこでは、どの単位まで仕事を分解するかが問題となるが、「仕事の幅」の評価では「仕事分析表」が示す「機能」欄に注目し、14 の人事機能のうち、いくつかの機能を担当しているかという点から評価する。

② 「難易度」

「難易度」評価の枠組みは図表 I 1-4-4 のとおりであり、仕事を全体的に捉えて総合評価する方法として分類法を、仕事を要素別に分解して評価する方法として、要素別点数法を用いる。つぎに問題となるのが、「どの単位まで仕事を分解し（評価する仕事の単位）、それをどのような指標を用いて評価するか（評価指標）」である。分類法の評価単位は、繰り返しになるが仕事全体であり、要素別に分解しない。そこで本研究では、分類法による分析単位を、仕事全体を一つの単位として捉えるという意味合いを込めて、「職群単位」と呼ぶこととする。つぎに要素別点数法を用いた評価にあたっては、「仕事分析表」の「業務」欄と「作業」欄を用いて、仕事を「業務単位」と「作業単位」に分解して、評価する。以上の 3 つの評価単位に対応して、評価指標が作成されている。すなわち、「職群単位」の評価には「難易度（職群）」、「業務単位」の評価には「難易度（業務）」、「作業単位」の評価には「難易度（作業）」という評価指標を用いる。各評価指標の定義はつぎの通りである。

図表 I 1-4-4 「難易度」評価の枠組み



a. 難易度（職群）

「難易度（職群）」は、中央職業能力開発協会が示す、業種共通の4つのレベル区分¹⁰を参考に作成した。同指標は「難易度」を、「定型的な事務作業」、「現状分析・企画業務」、「方針策定」、「機能責任」の4段階にわけらるものであり、各段階の評価基準は図表 I 1-4-5 のとおりである。なお、「定型的な事務作業」から「機能責任」に移るに従って、「難易度」は高度化する。

図表 I 1-4-5 難易度（職群）のレベルと評価基準

難易度レベル	評価基準
定型的な事務作業	実施手順や事務の手続き、社内決済ルート等に沿って遂行される業務
現状分析・企画業務	現状を分析し、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案を行ないながら遂行する業務
方針策定	中長期的な視点に立ち、担当機能の方向性を示す業務
機能責任	特定機能の責任者として、広範かつ総合的な判断及び意思決定を行う業務

b. 難易度（業務）

「難易度（業務）」は、前述の「仕事分析表」の「業務」に注目し、各「業務」の難易度

¹⁰ 業種共通の「レベル区分・キャリア形成例」の指標は、つぎのウェブサイトによる。

https://www.hyouka.javada.or.jp/user/dn_standards_a9.html (2016年12月28日)

ただし、同区分のレベル1とレベル3の定義は、あまりにも抽象的であったため、人事という専門性を鑑みて、同協会が同じく作成している「人事・人材開発・労務管理」を対象とした、主要な業務に関する定義も参考とした。具体的には、定型的な事務作業の定義には、「賃金・社会保険基礎」（レベル1）の定義を、方針策定業務の定義には「人材開発専門」（レベル3）の定義を参考とした。なお、両定義はいずれも下記のウェブサイトからダウンロードした。

http://www.hyouka.javada.or.jp/user/dn_standards_a9.html (2016年12月3日確認)

をレベル1～レベル3の3段階で評価したものである¹¹。各レベルの評価基準¹²は図表I1-4-6のとおりであり、レベル1からレベル3へと数字が大きくなるにつれて難易度も上がっていく。なお、各「業務」と「難易度（業務）」との対応関係は、本章の最後にまとめて記している（図表I1-4-12）。

図表I1-4-6 難易度（業務）のレベルと評価基準

難易度レベル	評価基準
レベル1	担当職レベルの仕事
レベル2	係長層レベルの仕事
レベル3	課長職レベルの仕事

c. 難易度（作業）

「難易度（作業）」は、「仕事分析表」の「作業」欄に注目し、各「作業」の難易度をレベル1～レベル3の3段階で評価したものである¹³。各レベルの評価基準は図表I1-4-7のとおりであり、レベル1～レベル3へと数字が大きくなるにつれて難易度も上がっていく。なお、各「作業」と「難易度（作業）」との対応関係は、本章の最後にまとめて記している（図表I1-4-13）。

図表I1-4-7 難易度（業務）のレベルと評価基準

難易度レベル	評価基準
レベル1	担当職レベルの仕事
レベル2	係長層レベルの仕事
レベル3	課長職レベルの仕事

③「裁量度」の評価指標

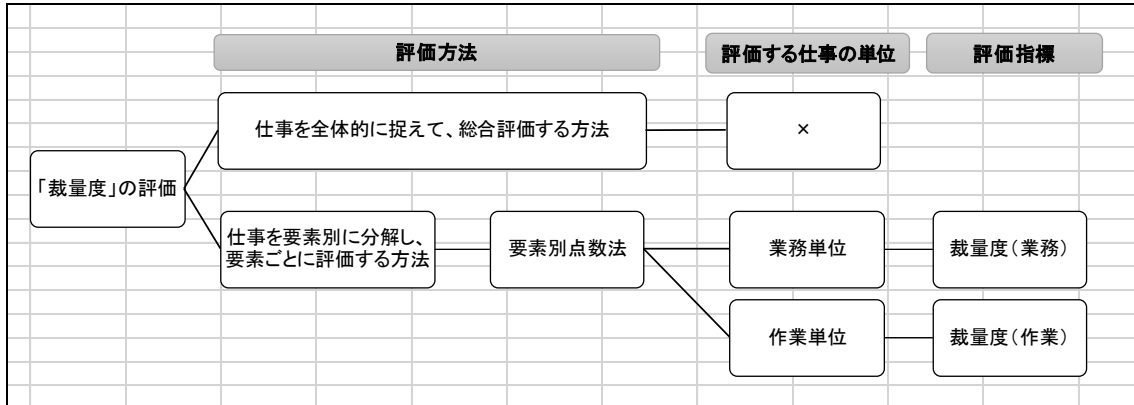
「裁量度」の評価の枠組みは図表I1-4-8のとおりであり、仕事を要素別に分解して評価する要素別点数法を用いて評価する。なお、仕事を全体的に捉えて評価する方法はとらない。要素別点数法では、「仕事分析表」の「業務」欄と「作業」欄を用いて、仕事を「業務単位」と「作業単位」に分解し、それぞれ「裁量度（業務）」と「裁量度（作業）」という2つの評価指標を用いて評価する。両評価指標の定義はつぎの通りである。

¹¹ この評価にあたっては、日本の大企業で長年人事部長を勤めた経験をもつA氏から協力を得た。同氏は、従業員数8,500人以上の民間の大企業に26年間勤め、採用から教育研修の企画・実施、処遇・評価・昇進昇格制度などの人事制度の立案に至る、人事部内の様々な仕事を経験し、長年にわたって人事・人材開発部部長を勤めた。

¹² 各レベルに対応する役職は、日系大企業のA氏の会社を想定して設定したものである。役職と年齢の関係を示すと、同社では、担当職が22歳～26歳、係長が27歳～31歳、課長以上が32歳以上に相当する。

¹³ この評価にあたっては、難易度（業務）と同様に、日本の大企業で長年人事部長を勤めた経験をもつA氏から協力を得た。

図表 I 1-4-8 「裁量度」評価の枠組み



a. 裁量度（業務）

「裁量度（業務）」の評価指標の作成にあたっては、「中高年ホワイトカラーのキャリアデータベース構築に関する研究」の成果と、中央職業能力開発協会が開発した職業能力評価基準を参考にした。前者は、業務への関わり方を3段階¹⁴で、後者は4段階¹⁵で評価している。これらを参考にして、本研究では裁量度をレベル1～レベル4の4段階で評価する。各レベルの評価基準は図表 I 1-4-9 のとおりであり、レベル1からレベル4へ数が大きくなるほど、裁量度は高くなる。

図表 I 1-4-9 裁量度（業務）のレベルと評価基準

裁量度レベル	評価基準
レベル 1	上司や先輩などの指導のもとで、仕事を行った
レベル 2	独力で仕事を遂行した
レベル 3	指導的立場で仕事を遂行した
レベル 4	リーダーとして、全体を統括・指揮した

b. 裁量度（作業）

「裁量度（作業）」の評価指標の作成にあたっては、「裁量度（業務）」と同様に「中高年ホワイトカラーのキャリアデータベース構築に関する研究」の成果と、中央職業能力開発協会が開発した職業能力評価基準

図表 I 1-4-10 裁量度（作業）のレベルと評価基準

裁量度レベル	評価基準
レベル 1	上司や先輩などの指導のもとで、仕事を行った
レベル 2	独力で仕事を遂行した
レベル 3	指導的立場で仕事を遂行した
レベル 4	リーダーとして、全体を統括・指揮した

を参考にした。裁量度はレベル1～レベル4の4段階で構成され、評価基準は図表 I 1-4-10 のとおりである。なお、レベル1からレベル4へ数が大きくなるほど、裁量度は高くなる。

¹⁴ 「上司や先輩などの指導のもとで、業務を遂行した」、「指導的立場で業務を遂行した」、「リーダーとして、全体を統括・指揮した」の3段階である。

¹⁵ 「上司の指示・助言を踏まえて業務を遂行」、「グループやチームの中心メンバー」、「中小規模組織の責任者」、「大規模組織の責任者」の4段階である。

第4節 仕事内容の調査方法と、仕事分析・仕事評価の手順

本節では、仕事内容をどのように調査し、それによって収集した情報を活用して「仕事分析」と「仕事評価」をどのように行うかを、聴き取り調査とアンケート調査に分けて説明する。

① 聴き取り調査

第2節で述べたように「就業1年目調査」、「キャリア調査」、「課長職調査」では、聴き取り調査を行う。いずれの聴き取り調査でも、原則として「どのような仕事を、どの程度の裁量度をもって行っていたか」を質問している。こうして得られた仕事内容の情報に基づいて、人事スタッフの仕事内容を「仕事分析表」を用いて分析し（「仕事分析」）、そのうえで以下の手順で「仕事評価」を行う。

「仕事の幅」は、仕事内容を「仕事分析表」の「機能」単位まで分解し、14の人事「機能」のうち、いくつの人事機能を担当しているかという面から評価する。たとえば、賃金の実務と採用面接という仕事を行っていた場合、人事機能数は「賃金」と「採用」の2機能と評価する。

「難易度」は、以下のように評価する。第一に、聴き取り調査で得られた仕事内容を全体的に捉えて、4段階の「難易度（職群）」基準に照らして「難易度（職群）」を評価する。第二に、仕事を「作業」単位まで分解し、「作業」を3段階の「難易度（作業）」基準を用いて評価する。なお、「作業」のうち最も評価の高い「作業」を、仕事を代表する「作業」と考え、その「作業」の点数をもって、仕事の「難易度（作業）」を表す値とする。

「裁量度」は、仕事を「作業」単位まで分解し、「作業」を4段階の「裁量度（作業）」基準を用いて評価する。「作業」のうち最も評価の高い「作業」を、仕事を代表する「作業」と考え、その「作業」の点数をもって、仕事の「裁量度（作業）」を表す値とする。

なお、「難易度（作業）」と「裁量度（作業）」を正確に把握するには、担当した全ての仕事の平均値を用いるべきであるが、聴き取り調査では主要な仕事し絞って仕事内容を尋ねているため、最も高い評価の「作業」の値を用いる。

② アンケート調査

「初期キャリア調査」ではアンケート調査を実施する。同調査は、就業10年目に人事部に勤めている者を対象に、1年目、5年目、10年目に担当した「業務」と「裁量度」を尋ねるものである。

調査対象者は図表I1-4-11に示した「仕事分析表」¹⁶のなかから、①自分が1年目、5年目、10年目の各年次で担当した「業務」を選び、②4段階の「裁量度（業務）」基準を用い

¹⁶ ただし、図表I1-4-1に示した「仕事分析評価表」が、「機能」欄、「業務」欄、「作業」欄から構成されるのに対し、アンケート調査の「仕事分析表」は「作業」欄を廃し、「機能」欄、「業務」欄、回答欄から構成される。

て、当該「業務」における裁量度を記入する。こうして得られた回答をもとに、つぎのように「仕事評価」を行う。「仕事の幅」は、調査対象者が選択した「業務」をもとに、いくつかの「機能」を担当したかで評価する。同図表を活用してその算定方法を述べると、たとえば「企業年金制度の構築改定」と「福利厚生制度の構築改定」という2つの「業務」を担当していた場合、人事「機能」は

図表 I 1-4-11 アンケート調査における仕事内容の回答方法

<記入方法>

① 入社後1年目、5年目、10年目に担当していた「機能」を選び、具体的な仕事内容を「業務」欄から選んでください。

② その「業務」での裁量度を、以下の1～4の選択肢から選択して下さい。なお、担当していない業務は、空欄にして下さい。

1. 「上司や先輩などの指導のもとで、業務を遂行した」
2. 「独力で業務を遂行した」
3. 「指導的立場で業務を遂行した」
4. 「リーダーとして、全体を統括・指揮した」

機能	業務	裁量度 (4段階評価)		
		1年目	5年目	10年目
人事戦略	人事戦略の策定			
人員配置計画	人員計画・配置計画の策定			
労働時間	労働時間に関する制度の構築・改定			
福利厚生	企業年金制度の構築・改定			
	福利厚生制度の構築・改定			
	社会保険関連の手続きおよび対外折衝			

「福利厚生」の1機能と評価する。

「難易度」は要素別点数法に基づき、①「難易度（業務）」基準に照らして、調査対象者が選択した「業務」の「難易度」の和を算出する。②これを、担当した「業務」の数で割り、当該年次の平均的な難易度を算出し、「難易度（業務）」とする。

「裁量度」は、要素別点数法に基づいて評価する。すでに調査対象者によって、各「業務」の裁量度が自己評価されているため、この全「業務」の「裁量度」の和を、担当した「業務」の数で割り、当該年次の平均的な裁量度を算出し、これを「裁量度（業務）」とする。

図表 I 1-4-12 「業務」と「難易度（業務）」の対応関係

機能	業務	レベル
人事戦略	人事戦略の策定	3
人員配置計画	人員計画・配置計画の策定	2
採用	採用計画・方針の策定	2
	採用方法の企画	1
	採用の実務	1
評価	評価制度の構築・改定	2
	評価の実務	1
昇進・昇格	昇進・昇格制度の構築・改定	2
	昇進・昇格の対象者の選定	1
賃金管理	総額人件費に係る予算の立案	2
	賃金制度の構築・改定	3
	退職金制度の構築・改定	2
	賃金の支給に関する実務	1
	退職金の支給に関する実務	1
教育・研修	教育・研修体系の構築・改定	2
	教育・研修プログラムの企画	1
	教育・研修プログラムの講師	2
	教育・研修の準備・運営	1
労働時間	労働時間に関する制度の構築・改定	1
福利厚生	企業年金制度の構築・改定	2
	福利厚生制度の構築・改定	2
	社会保険関連の手続き、および対外折衝	1
雇用調整	解雇など雇用調整に関する施策の構築・改定	2
安全衛生	安全衛生管理の組織・計画の策定	1
国際人事	海外派遣要員の計画の策定	2
	海外派遣要員の労働条件の策定	2
	海外派遣要員および家族に対する相談対応	2
	危機管理の体制やマニュアルの策定	2
労使関係	労使協議制度の構築・運営	2
	団体交渉の運営	2
	就業規則の制定・改定	2
人事情報システム	人事情報システムの企画	2
	人事情報システムの運用・管理	1

図表 I 1-4-13 「作業」と「難易度（作業）」の対応関係（3分割）

機能	業務	作業	レベル
人事戦略	人事戦略の策定	自社の人事戦略について現状を分析する	2
		他社の人事戦略や方針について調査・分析する	1～2
		自社の人事戦略を立案する	2～3
人員配置計画	人員計画・配置計画の策定	自社の人員構成について現状分析と将来予測をする	1～2
		中・長期の労働市場の展望について分析する	1
		人員計画・配置計画を立案する	2～3
採用	採用計画・方針の策定	各部門の人材ニーズについて把握・調整する	1
		採用計画・方針を立案する	2
	採用方法の企画	会社紹介資料の企画や広報媒体・業者を選定する	1
		学校訪問、人材紹介会社の選定等、求人活動を立案する	1
	採用の実務	採用試験の内容や採用基準を立案する	1～2
		採用・広報関連の業者への業務指示や調整を行う	1
評価	評価制度の構築・改定	自社の評価制度について現状を把握する	1～2
		他社の評価制度について分析する	1～2
		評価制度を設計する	2
	評価の実務	人事評価結果について集計・整理・分析する	1～2
昇進・昇格	昇進・昇格制度の構築・改定	自社の昇進・昇格制度について現状を分析する	1～2
		他社の昇進・昇格制度について分析する	1～2
		昇進・昇格制度を設計する	2
	昇進・昇格の対象者の選定	昇進・昇格者を立案する	1～2
賃金管理	総額人件費に係る予算の立案	自社の総額人件費について課題の分析や将来予測を行う	1
		総額人件費の予算を立案する	1～2
	賃金制度の構築・改定	自社の賃金について現状分析や将来予測を行う	1～2
		他社の賃金について分析する	1～2
		職務分析・業務分析を行う	1
		賃金制度を設計する	2～3
	退職金制度の構築・改定	自社の退職金についての現状把握・問題点の分析、将来予測を行う	1
		他社の退職金について分析する	1～2
		退職金制度を設計する	2
	賃金の支給に関する実務	給与計算を行う	1
	所得税・社会保険料等の計算処理を行う	1	
退職金の支給に関する実務	退職金を算定する	1	
教育・研修	教育・研修体系の構築・改定	経営戦略や人員計画等から中長期の視点で、必要な人材の要件・能力を分析する	2
		各部門の教育・研修ニーズを調査・分析する	1～2
		他社の教育・研修を調査・分析する	1～2
		全社的な教育・研修体系を立案する	2
	教育・研修プログラムの企画	教育研修プログラムの立案、社内外講師の選定、教材・ツールの開発等を行う	1～2
		教育・研修の効果測定の方法を立案する	1～2
		各部門が実施する教育・研修について助言・支援する	1～2
	教育・研修プログラムの講師	テキスト・教材の選定や作成を行う	1～2
		わかりやすい講義、効果的な指導を行う	1～2
	教育・研修の準備・運営	講師の手配、テキスト・教材等の準備を行う	1
対象者の選択、開催通知や事前案内等の連絡、申し込み受付、会場・宿泊・食事等の手配等、教育・研修の運営に関する準備業務を行う		1	
教育・研修実施の運営・進行を行う		1～2	
教育・研修実施後のプログラム、講師、テキスト・教材の見直しを行う		2	

労働時間	労働時間に関する制度の構築・改定	従業員の実労働時間について現状を分析する	1
		労働時間に関する他社の動向を分析する	1
		フレックスタイム制度等の労働時間制度を設計する	2
福利厚生	企業年金制度の構築・改定	年金制度に関する法律や行政から出されている通達・基準等について情報収集・整理を行う	1
		自社の年金制度における課題や労務構成等からみた将来予測を行う	2
		他社の年金制度の状況を調査・分析する	1～2
		保険会社や信託銀行等が提供している商品・サービスについて情報収集・分析する	1～2
		年金制度の改定や導入について立案する	2
	福利厚生制度の構築・改定	自社の福利厚生について現状を分析する	1～2
		他社の福利厚生について調査・分析する	1～2
		福利厚生制度を立案する	2
	社会保険関連の手続きおよび対外折衝	社会保険関連の事務手続きを行う	1
各種の社会保険に関する説明を行う		1	
雇用調整	解雇など雇用調整に関する施策の構築・改定	雇用調整に係る法律や公的な制度について情報収集と整理を行う	1
		雇用調整に関する施策を立案する	2～3
安全衛生	安全衛生管理の組織・計画の策定	安全衛生に係る法律や行政から出されている通達・基準等について情報収集・整理を行う	1
		自社の安全衛生について現状を分析する	1～2
		他社の安全衛生に関する取組みについて調査・分析する	1～2
		安全衛生を推進する組織や体制について立案する	1～2
		安全衛生に関する活動計画や具体的な防止策・推進策、教育・研修プログラムを立案する	1～2
国際人事	海外派遣要員の計画の策定	海外事業戦略を実行する上で必要となる海外要員について分析する	1
		各部門の海外要員ニーズを分析する	1
		海外要員計画を立案する	2
	海外派遣要員の労働条件の策定	現地の物価水準や生活条件を調査・分析する	1
		他社の海外派遣要員の労働条件を調査・分析する	1
		労働条件を立案する	2
	海外派遣要員および家族に対する相談対応	教育・安全・言語など、海外での生活について渡航前に説明・教育する	1
		本人や家族からの各種の問い合わせや相談に対して、適切に対応する	1
		他社の危機管理マニュアルや危機管理体制について調査・分析する	1
	危機管理の体制やマニュアルの策定	海外事業所の安全性や政治状況等について情報収集・分析する	1
危機管理体制を立案する		2	
従業員との代表と信頼関係・良好なネットワークを構築する		1～2	
労使関係	労使協議制度の構築・運営	協議事項について従業員の代表との事前の情報交換・調整を行う	1～2
		協議内容や方針について経営トップと打ち合わせる	2～3
		労使協議の進め方を立案する	2
		労働組合の役員と信頼関係・良好なネットワークを構築する	1～2
	団体交渉の運営	団体交渉事項について労働組合役員と事前に情報交換を行う	2
		交渉方針について経営トップと打ち合わせる	2～3
		自社の就業規則の課題について分析する	1
	就業規則の制定・改定	他社の就業規則について情報収集・分析する	1～2
		就業規則の立案もしくは改定の立案を行う	2
		管理職向けの運用マニュアルの作成や職場説明用の資料の作成を行う	1

人事情報システム	人事情報システムの企画	勤怠管理等のための各種帳票の様式(フォーマット)を設計する	1
		人材データベース構築に必要な情報(従業員の職務経験、能力開発歴等)を整理・選択する	1
		人事情報システム(人材データベース等)の仕様を設計する	2
	人事情報システムの運用・管理	データの保管・修正・集計を行う	1
		保守計画を立案する	2
		仕様の変更・追加を立案する	2
		人事情報システムの使い方について指導する	1
システムのトラブルに対応する	1		

第5章 訓練経験と訓練効果の分析方法

「企業内養成訓練に関する調査」を構成する「就業1年目調査」、「初期キャリア調査」、「課長職調査」では、図表I 1-2-1との関連で説明したように、各キャリア段階における訓練内容を分析する。なお、本研究では「訓練内容」は、OJTとOff-JTから構成され、それぞれについて、①どのような訓練を受け（「訓練経験」）、②どのような能力が備わったか（「訓練効果」という観点から把握する。以下では、「訓練経験」と「訓練効果」の分析方法を説明する。

第1節 訓練経験の分析方法

OJTの「訓練経験」は、「いつ（受講年次）、誰から（教育者）、どのような仕事を通して学んだか（内容）」という観点から分析する。Off-JTの「訓練経験」は、「いつ（受講年次）、どのような研修を（研修内容）、どの程度の期間受講したか（期間）」という観点から分析する。

第2節 訓練効果の分析方法

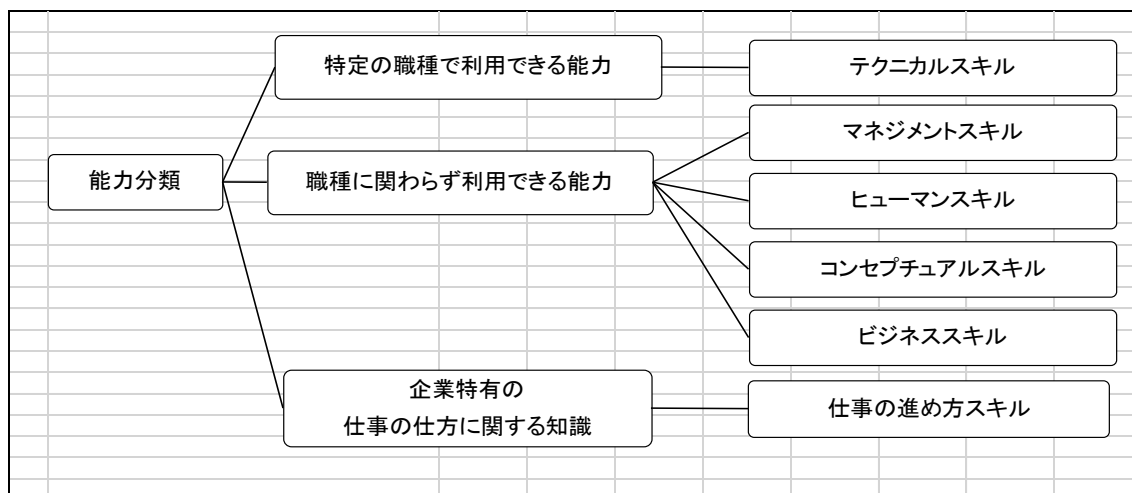
「訓練効果」の分析については、OJT、Off-JTに関わらず、訓練を通して備わった能力を分析する。そこで、つぎの能力分類に関する代表的な研究を参考に、「訓練効果」の分析方法を開発した。

Katz（1955）は管理職に求められる能力として、Technical skillとHuman skill、Conceptual skillの3つの能力を挙げている。Technical skillは、特定の専門分野の知識や技術力である。Human skillは対人関係に関する能力であり、協調性やコミュニケーション力、またチームを効率的に運営するためのマネジメント力などが含まれる。Conceptual skillは、全社的な視点で意思決定するための能力である（pp.34-36）。

しかし、Katzの分類は管理職を対象としたものであり、養成訓練期間中の若手社員の能力を分析するという本研究の目的に照らすと、分類が少し大ざっぱであり、つぎのような限界がある。第一に、Human skillには協調性やコミュニケーション力から部下管理などのマネジメント力まで対人関係の能力全般が含まれているが、若手社員を対象とした本研究では、対人関係に関する一般的な能力と、マネジメント能力は分けて分析する必要がある。第

二に、同分類では IT 能力や、企画力、プレゼン力といった、職種を超えて必要とされる基礎的な能力について言及していない。第三に、同分類では企画書の作り方や、社内システムの使い方、社内手続きの進め方などの、企業特有の仕事の仕方に関する能力について言及していない。以上のことを踏まえて、訓練効果を分析するための能力分類を、図表 I 1-5-1 の通り、捉えることとした。

図表 I 1-5-1 能力分類



同図表のとおり、能力は大別すると「特定の職種で利用できる能力」、「職種にかかわらず利用できる能力」、「企業特有の仕事の仕方に関する能力」からなる。「特定の職種で利用できる能力」に対応するのが「テクニカルスキル」である。これは特定の専門分野の知識や技術力を意味し、Katz の能力分類の Technical skill にあたる。「職種にかかわらず利用できる能力」は、「マネジメントスキル」、「ヒューマンスキル」、「コンセプチュアルスキル」、「ビジネススキル」からなる。「マネジメントスキル」は、部下の指導や管理・監督を行うための能力であり、「ヒューマンスキル」はそれ以外の対人関係に関わる協調性やコミュニケーション力である。なお、両スキルを合わせたものが、Katz の Human skill に対応する。「コンセプチュアルスキル」は、Katz の Conceptual skill に対応するものであり、全社的な視点で意思決定するための能力である。「ビジネススキル」は、これら 3 つの能力以外でどの職種でも必要とされる能力を指し、たとえば IT 能力やプレゼン力、企画力、働くうえでのマナーなどが挙げられる。「企業特有の仕事の仕方に関する能力」に対応するのが「仕事の進め方スキル」である。

本研究では、訓練を通して得られた能力を、これらの 6 つの能力分類に従って分析し、「訓練効果」を明らかにする。

第6章 本論文の構成

以上、本研究の背景と目的、調査方法と分析方法について述べてきた。続く第I編 第2部では、企業内養成訓練に関する既存研究を整理する。

第II編は2部構成で、第1部で日本、第2部でフランスの企業内養成訓練の特徴を明らかにする。第1部、第2部ともに以下の4つの章から構成される。まず第1章は「就業1年目調査」の分析を踏まえて、日仏の就業1年目の仕事内容の特徴を明らかにすることで、企業内養成訓練の開始時点での労働者の能力水準を把握する。第2章は、聴き取り調査による「キャリア調査」の分析を踏まえて就業1年目から10年目までの仕事内容と訓練内容の特徴を明らかにし、労働者がどのような仕事経験と訓練経験を経て能力を高めていくかを把握する。つぎに、アンケート調査による「キャリア調査」の分析から、聴き取り調査の結果を補完する。第3章は「課長調査」の分析を踏まえて、課長職の仕事内容の特徴を把握し、企業内養成訓練を経て最終的にどのような人材として形成されるのかを明らかにする。第4章は、これまでの分析を踏まえて両国の企業内養成訓練の特徴をまとめる。

第III編は2部構成で、第1部で日本、第2部でフランスの人事管理の特徴を明らかにする。第1部では、日本企業を対象とした「人事管理に関する調査」の調査結果を踏まえて、社員区分制度と社員格付け制度、評価制度、賃金制度、教育制度、人事スタッフの採用・評価・賃金・教育について分析し、日本型人事管理の特徴を明らかにする。第2部は3章からなり、第1章でフランス企業を対象とした「人事管理に関する調査」の調査結果を踏まえて人事制度を分析する。さらに第2章で、保険業FG社の個別事例について詳細に分析し、以上の分析を踏まえて第3章で、フランス型人事管理の特徴を明らかにする。

第IV編は3部から構成される。第1部は日仏人事スタッフの就職以前・就業1年目～10年目・課長職の各キャリア段階における仕事内容と訓練内容を比較し、両国の企業内養成訓練の特徴を明らかにする。第2部は両国の人事管理を比較するとともに、両国の人事管理上の特徴が企業内養成訓練とどのように関わっているかを明らかにする。以上を踏まえて、第3部では日仏の企業内養成訓練の強みと弱みを包括的に評価し、本研究の成果をまとめる。そして最後に、本研究の貢献と残された課題を整理する。

なお、各聴き取り調査の内容をまとめた事例集と調査票は附属資料として巻末にまとめられており、その構成はつぎの通りである。第I編が日本、第II編がフランスの聴き取り調査の事例集であり、各4部からなる。第1部が「就業1年目調査」、第2部が「キャリア調査」、第3部が「課長職調査」、第4部が「人事管理に関する調査」の事例集である。第III編はこれまでに用いた調査票をまとめており、第1部が日本、第2部がフランスの聴き取り調査で用いた調査票である。各部は5つの章からなり、第1章が「就業1年目調査」の調査票、第2章が「キャリア調査」で用いた聴き取り調査の調査票、第3章が「課長職調査」の調査票、第4章が「人事管理調査」の「一般調査」で用いた調査票、第5章が同調査の「徹底調査」で用いた調査票である。第3部は「キャリア調査」で用いたアンケート形式の調査票について、第1章で日本語版、第2章でフランス語版を載せている。

第2部 研究の背景—既存研究を整理する

本部では、日本型企业内養成訓練に関連する既存の研究成果を、次の手順に沿って整理したうえで、本論文の研究上の意義を明らかにする。第一に、企業内養成訓練は企業が費用を負担して行う能力開発である企業内訓練の一分野であるので、企業内訓練が企業経営にとって、特に日本を含めた先進国企業にとって、なぜ重要であるかを確認する。第二に、企業内養成訓練の企業内訓練における位置づけを明らかにするとともに、その特徴を事例分析を通して把握する。第三に、企業内養成訓練が人事管理のなかでどのような役割を果たしているかを明らかにするため、資本主義の多様性、戦略的人的資源論、労働経済学という異なる3つの研究アプローチから両者の関係性を整理する。第四に、企業内養成訓練について指摘されている問題点を整理する。第五に、以上の既存研究の限界を指摘したうえで、本研究で扱う研究課題をまとめる。

第1章 企業内訓練の経営における重要性

経営学では、社員を人的資源すなわち投資対象となる経営資源と位置づけ、企業の競争力は人材育成という投資によって高まると考えられてきた。経営戦略論の代表的な理論であるリソース・ベースト・ビュー (Resource Based View of the firm, 資源にもとづく企業観、以下 RBV) がその典型である。浅羽・牛島 (2010) によると、RBV 以前の経営戦略論では、魅力的な産業の選択と、その市場の中での自社の地位が競争優位を生み出すというポーターのポジショニング・スクールが主流であった。しかし同研究アプローチは、個別の事業戦略に焦点を当てたものであり、多角化戦略などの企業全体の戦略 (企業戦略) に関する視点が欠けていた。これに対して、RBV は企業の経営資源という企業戦略と事業戦略双方に関わる要素に注目することで、両者を同じ土俵で議論することを可能にした (pp.24-28)。RBV では、人的資本への投資は企業独自の仕事の進め方や考え方といった企業特殊の技能を組織全体に行き渡らせることで、部門内の生産性向上や部門間の連携を容易にするため、経営力の強化につながるとしている (pp.83-34)。さらに、こうした経営上の強みは、長期的な投資活動を要することから、他社による模倣を困難にし、企業の持続的な競争優位の源泉になる (pp.59-65)。

また労働経済学において、先進諸国の雇用システムの比較を行った Rubeys and Grimshaw (2003) は、人材育成の経営における重要性は、特に日本を含む先進国企業で高まるとしている。すなわち先進国企業は、技能水準の低い労働者でも生産できる製品・サービスでは、人件費が安い発展途上国との競争に勝てないため、高付加価値の製品・サービス市場で競争する必要がある。そのためには、技能水準の高い人材を確保・育成することが重要な経営戦略となるのである (pp.117-120)。

さらに日本企業を対象として、こうした経営力と企業内訓練の関係性を明らかにした代表的な研究に小池と森口の研究がある。小池は、職場で日々おこる変化や異常に対応するた

めのノウハウを「知的熟練」と呼び、OJTつまり企業内訓練がこれを形成するとした。そして、こうした人材がホワイトカラーだけでなく、生産現場で働くブルーカラーまで行き渡ることで、日常起こる様々なトラブルや変化に各職場で対応できるようになり、経営効率が格段に高まるとしている。小池はこれを「ブルーカラーのホワイトカラー化」と呼び、日本の製造業の高い競争力の背景にあるとしている（(1994) pp.36-37; (2008) pp.313-315）。また森口（2013）も、幅広い従業員への企業内訓練と雇用保障が、従業員の能力を向上させるとともに、企業への献身的な働きを促し、日本の高度経済成長のエンジンになったとしている（p.52）。

すなわち、長期的な企業内訓練によって生み出される高付加価値人材は、企業の持続的な競争優位の源泉となるうえ、そうした人材の重要性は、日本を含めた先進国企業において特に高いといえ、このことがこれまでの日本企業の経営を支えてきたのである。

第2章 企業内養成訓練の企業内訓練における位置づけと特徴

このように企業の競争力に多大な影響を及ぼす企業内訓練であるが、本研究ではそのなかでも中心的な役割を果たす企業内養成訓練に注目している。そこで、本章では①企業内養成訓練と企業内訓練の関係性、②企業内養成訓練の特徴についての既存研究の成果をまとめる。

第1節 企業内養成訓練の企業内訓練における位置づけ

次章で詳述するが、日本型人事管理の主要な構成要素について分析した森口（2013）や須田ら（2015）は、新規学卒者の定期一括採用と、それに基づく内部人材育成を日本型人事管理の重要な特徴として挙げている（森口 p.54; 須田 p.82）。日本では、専門スキルのない新卒者の一括採用が人材調達を中心であるため、彼ら・彼女らの訓練が企業内訓練の中心的な課題となることは明らかである。

平成28年度の「能力開発基本調査」をみると、Off-JTは74.0%の企業が実施しており、そのうち最も実施率の高い研修は、新規採用者など初任層を対象とする研修であった（74.2%）。計画的OJTは62.2%の企業が行っているが、その半数以上（50.8%）が新入社員を対象としたものである。また、労働政策研究・研修機構（2007）は、日本企業は中核業務に従事する基幹的従業員に訓練投資を集中させていることを指摘している（pp.271-272）。

さらに、日本における職業能力開発の実態を経済学の視点から明らかにした原（2014）は、年齢や学歴がOff-JTに与える影響を分析しており、①他の年齢に比べて3年以下の新入社員が、②他の学歴に比べて大卒が、Off-JTの受講確率が優位に高いうえ、受講時間も優位に長いことを明らかにしている（pp.119-120）。

以上を踏まえると、企業内訓練は基幹業務を担う若手社員、それもとくに大卒の若手社員を主要な対象としていることが分かり、そのことは、企業内養成訓練が企業内訓練のなかで中心的な役割を果たしていることを示している。

第2節 企業内養成訓練の特徴

そうすると日本企業はどのような企業内養成訓練を行っているのかが問題になるが、その現状を体系的に明らかにした既存研究はない。そこで人事関連の良質な企業事例が多数掲載されていることから、人事に関わる多くの実務家や研究者に活用されている『労政時報』に掲載された事例に基づき、企業内養成訓練の特徴を整理してみる。具体的には、基幹職を対象とした人材育成について書かれた16社の事例¹⁷⁾について、「①どのような戦略に基づき（「育成戦略」）、②どのような訓練を行うか（「訓練内容」）」という視点から分析を行う。この2つの視点は、次のように細分化される。まず「育成戦略」は、「どの程度の期間（「育成期間」）、どのような目標で（「育成目標」）訓練を行なうか」という視点からみる。なお「育成期間」は、企業が訓練制度のなかで企業内養成訓練として明示している育成期間と、人材要件を定義している社員格付け制度からみた育成期間とに分けて分析する。「訓練内容」は、OJTとOff-JTからなり、OJTはメンター制度と職務経験の観点からみる。

① 育成戦略

まず、「訓練制度上」の育成期間をみると（図表I2-2-1）¹⁸⁾、不明1社を除く15社で平均6.9年（標準偏差3.7）¹⁹⁾、「人事制度上」の育成期間は、不明10社を除く6社で平均8.7年（標準偏差1.2）であり、いずれの指標でみても訓練期間は約7年～9年と長期にわたる。

¹⁷⁾ 2006年3月から2016年3月までの10年間に掲載されたものであり、16社の企業名、企業属性、出典は図表のとおりである。業種の内訳はメーカー7社、エネルギー業4社、卸売業3社、保険業1社、情報・通信業1社となっており、ばらつきはあるものの主要な業種をほぼカバーしている。従業員規模では、JX日鉱日石開発を除いた全ての企業が1,000人を超えている。

企業名	三井物産	京セラ	ニチレイ	富士フィルム	住友商事	大阪ガス	JX日鉱日石開発	あいおいニッセイ同和損害保険
業種	卸売業	メーカー	メーカー	メーカー	卸売業	電気・ガス業	石油・石炭・エネルギー	保険業
従業員規模	5,873人 (2006年3月末)	連結63,477人 (2007年3月末)	6,047人 (2007年9月末)	連結6,047人 (2007年9月末)	単体5,159人 (2011年3月末)	単体5,800人 (2011年3月末)	749人	12,909人 (2011年3月末)
出典	第3686号 pp.21-34	第3724号 pp.7-15	第3724号 pp.16-23	第3724号 pp.24-33	第3789号 pp.68-77 第3807号 pp.31-40	第3816号 pp.32-49	第3816号 pp.68-80	第3823号 pp.18-26
企業名	コスモ石油	コニカミノルタホールディングス	日立アプライアンス	丸紅	NTTデータアイ	コクヨ	クボタ	西部ガス
業種	石油・石炭製品	メーカー	メーカー	卸売業	情報・通信業	メーカー	メーカー	電気・ガス業
従業員規模	3,268人 (2011年3月末)	連結35,200人 (2011年3月末)	単体4,800人 (2012年3月末)	4,198人 (2012年9月末)	1,708人 (2014年4月1日)	6,399人 (2013年12月末)	10,679人 (2015年3月末)	1,446人 (2014年3月末)
出典	第3823号 pp.41-48	第3823号 pp.49-56	第3823号 pp.57-79	第3845号 pp.35-48	第3867号 pp.46-55	第3876号 pp.121-125	第3892号 pp.41-55	第3892号 pp.56-76

¹⁸⁾ 同図表の人事制度上の育成期間について、以下の企業では明記されていなかったため、筆者が独自に算出した。①三井物産の事例では社員格付け制度の詳細は不明であったが、3等級まで在級年数管理がされており、入社8年目に一律に3等級に昇進するとされるため、8年目までを育成期間とした。②クボタの新卒の育成期間は、大学卒の初任格付け等級とされるST2から、管理職直前のST5までの昇進に必要な経験年数を足し合わせて算出した。③西部ガスの育成期間は、非管理職層の昇進に必要な経験年数を足し合わせて算出した。

¹⁹⁾ 西部ガスについては学部卒と院卒で育成期間が異なるため、学部卒者を対象とした育成期間を用いた。

図表 I 2-2-1 企業内養成訓練の対象者と育成期間

		三井物産	京セラ	ニチレイ	富士フィルム	住友商事	大阪ガス	JX日鉱日石開発	あいおいニッセイ同和損害保険
期間	訓練制度上	入社から9年間	入社から3年間	入社から3年間	入社から3年間	入社から10年間	入社から15年間	入社から5年間	入社から3年間
	人事制度上	入社から9年間	不明	不明	不明	入社から10年間	不明	不明	不明
		コスモ石油	コニカミノルタホールディングス	日立アプライアンス	丸紅	NTTデータアイ	コクヨ	クボタ	西部ガス
期間	訓練制度上	入社から10年間	不明	入社から5年間	入社から8年間	入社から10年間	入社から3年間	入社から10年間	学部卒は7年 院卒は5年
	人事制度上	入社から8年間	不明	不明	入社から8年間	不明	不明	入社から10年間	学部卒は7年 院卒は5年

この典型例として三井物産の事例を示す。

● 新入社員の育成と処遇（三井物産）

学部卒の場合は入社から9年間が教育期間とみなされ、初期教育期間と基礎教育期間という2段階から構成されている。

この訓練制度上の育成期間と社員格付け制度の関連をみると(図表 I 2-2-2)、1等級の社員を初期教育期間、2～3等級を基礎教育期間と位置付けている。1等級から3等級には1号～3号の号報制がとられ、年に1号昇号する。学部卒

の新入社員は1等級1号に初任格付けされ、それ以降年1回昇号し、9年目に担当職3級3号に昇号する(労務行政研究所(2006) pp.21-22, pp.25-27)。

図表 I 2-2-2 三井物産の社員格付け制度

社員区分	等級・職群					
管理職層	マネジリアルスタッフ群	マネジメント群				
	ビジネスリーダー群	シニアスタッフ群				
担当職	5級					
	4級					
	3級					
	2級					基礎教育期間
	1級					初期教育期間
出所: 労政時報 第3686号 p.25を参考に関家が作成						

つぎに育成目標をみたい。図表 I 2-2-3 のとおり、各社の掲げる「育成目標」をもとに、企業が求めるスキルを第I編 第1部 第5章 第2節で示した能力定義に照らして分析した。

同図表の「求めるスキル」をみると、不明5社を除く多くの企業がビジネススキル(11社中9社)と、テクニカルスキル(9社)の習得を育成目標としている。これにくわえ、半数以上(6社)の企業が、当該企業の社員としての働く姿勢や行動様式といった仕事の仕方スキルの習得もめざしている。すなわち日本企業は、上述の長期の育成期間を基礎固めの時期と位置付け、基礎的なビジネススキル・テクニカルスキル・仕事の仕方スキルを習得させることを目標としている。

図表 I 2-2-3 育成目標

	三井物産	京セラ	ニチレイ	富士フィルム	住友商事	大阪ガス	JX日鉱日石開発	あいおいニッセイ同和損害保険
育成目標	不明	必要な専門知識や、技能・態度の習得	同社の基本的な行動・思考様式と、ビジネスパーソンとしての基礎的な能力を習得	仕事力の基盤と自律的な行動姿勢を習得	経営理念、行動指針の理解とバリューの具現化基礎的素養、業務関連の知識の習得	将来の成長に向けた「礎」となる知識、行動様式、ビジネススキルの習得	全社共通の基礎知識・スキルの習得と、各分野の基本的な専門知識の習得	自ら学び、考え、チャレンジし、成長し続ける社員になるための基礎的なビジネススキル、知識の習得
求めるスキル	ビジネススキル	○	○	○	○	○	○	○
テクニカルスキル	○	○	×	×	○	○	○	○
仕事の仕方スキル	×	×	○	×	○	○	○	×
	コスモ石油	コニカミノルタホールディングス	日立アプライアンス	丸紅	NTTデータアイ	コクヨ	クボタ	西部ガス
育成目標	知識の習得、経営理念の実現、キャリアビジョンの明確化と、業務適正の把握	不明	自立・自律型人材への成長	不明	アプリケーション開発に必要とされる基礎的な知識の習得	グループ共通のビジネスパーソンとして最低限必要な基本的知識・スキル・専門性の習得	不明	社会人としての基礎(姿勢や行動、知識)の習得
求めるスキル	×	○	○	○	×	○	○	○
テクニカルスキル	○	○	○	○	○	○	○	○
仕事の仕方スキル	○	○	○	○	×	○	○	×

② 訓練内容

訓練内容は、いずれの企業も OJT を中心とし、Off-JT によって補完するとの方針をとっている。そのうえで、OJT と Off-JT の特徴をみると以下になる。

<OJT>

OJT については、その骨格は制度的 OJT とローテーションからみることができるので、前者についてはメンター制度、後者については職務経験からみることとし、両者に関する基本方針を分析する（図表 I 2-2-4）。

まずメンター制度についてみると、不明 9 社を除く全社（7 社中 7 社）がメンター制度を導入している。制度の対象年次を明記していない 1 社を除く全社（6 社中 6 社）が入社から最低で 1 年間、最大で 3 年間、職場の先輩社員がメンターとなり、業務や会社生活についてサポートする体制を整えている。

つぎに職務経験に関する方針をみると、不明 6 社を除くほとんどの企業（11 社中 10 社）がローテーションに関する方針を設けている。このうち異動回数などについて明記していない 3 社を除く全社（7 社中 7 社）が、10 年目までに 2～3 職場もしくは 2～3 業務経験させるとの方針を立てている。

すなわち新入社員は、1 年～3 年の間に職場の先輩がメンターとして指導を行う。その後は幅広い業務経験を積むことを目的として、10 年目までに 2～3 回の配置転換が行われる。

図表 I 2-2-4 OJT

	三井物産	京セラ	ニチレイ	富士フイルム	住友商事	大阪ガス	JX日鉱日石開発	あいおいニッセイ同和損害保険
メンター	不明	課の責任者が育成責任者となり、年5回面談する。	配属後9カ月、同一職場の先輩が全面的にサポートする	入社から3年間、先輩が、業務や会社生活全般にアドバイスする	不明	不明	不明	入社から3年間、職場ぐるみで育成指導する。職場の社員が新入社員の育成課題ごとに分担して育成を行う。
職務経験	9年間のうちに2部署・2業務以上の経験を義務付け。	不明	不明	様々な職場・職種を経験させ、多様な価値観を知り、成長していくことを目指す	入社後10年間で、部門を超えた異動も含め、3つ程度の異なる仕事を体験させる	不明	3~4年ごとに異動を行う。ただし、分野毎の専門性が高いため、同じ部門の中での異動を中心とする。	新入社員(全域型)はお客様との接点が多いサービス部門に初期配属する。
	コスモ石油	コニカミノルタホールディングス	日立アプライアンス	丸紅	NTTデータアイ	コクヨ	クボタ	西部ガス
メンター	不明	入社1年目の社員を対象に、同じ部署の先輩が指導する。	入社後2年間、主任クラスが指導員として指導する。	不明	不明	先輩社員が3年間サポート	不明	不明
職務経験	入社後10年で原則3部署(3事業所または3職務など)を経験させる。	不明	不明	・入社7年目までに海外経験(必須) ・事業会社への出向、他部門への異動により現場感覚を鍛える	・5年目までに2つ以上の業務を経験 ・6~10年目までに専門分野の形成と、リーダー・サブリーダーの役割を経験	不明	同一の職場・職務による勤務・担当は5年を超えないこと	貢献分野や地区をまたがる移動を積極的に実施する

<Off-JT>

Off-JTは、新入社員研修と、それ以外の非管理職に対する階層別研修から把握する(図表I2-2-5)。まず新入社員研修は、不明7社を除く全社(9社中9社)が実施している。期間が明らかになっている4社をみると、ほとんどの企業(4社中3社)が1か月以上の長期にわたって研修を行う。つぎに内容について明記されている4社をみると、企業理解からビジネスマナー、業務関連の基礎知識に至るまで、職場配属までに最低限必要な知識を習得としている。それ以外の非管理職に対する階層別研修の数をみると、不明の7社を除く9社で平均3.7回(標準偏差1.7)研修が行われている。

図表 I 2-2-5 Off-JT

	三井物産	京セラ	ニチレイ	富士フイルム	住友商事	大阪ガス	JX日鉱日石開発	あいおいニッセイ同和損害保険
新入社員研修	あり(内容・期間不明)	不明	不明	ビジネスマナーや、同社の社員としての基礎知識を学ぶ、工場・研究所見学などを通して事業内容を理解する(1か月間)	あり(内容・期間不明)	不明	ビジネスマナーや財務分析など同社で必要な基礎知識を学び、中核事業会社の事業所見学を行う(期間不明)	ビジネスマナー、会社の組織、損保業界の基礎知識の習得、施設見学を行う(1か半月)
その他の非管理職に対する階層別研修の数	3	不明		3	3	7	不明	4
	コスモ石油	コニカミノルタホールディングス	日立アプライアンス	丸紅	NTTデータアイ	コクヨ	クボタ	西部ガス
新入社員研修	内容不明(3カ月)	事業内容、諸規則、ビジネスマナーの学習、職場訪問(2週間)	あり(内容・期間不明)	不明	不明	不明	あり(内容・期間不明)	不明
その他の非管理職に対する階層別研修の数	3		2	6	不明	不明	不明	不明

以上から、日本企業は体系的な階層別研修を組み、長期の新入社員研修を行ううえ、その後も非管理職に対して複数回、一律・必須の研修を行なう。この典型例として、富士フィルムの例をみる。

● 育成期間中の社員を対象とした階層別研修（富士フィルム）

同社は入社から 3 年間で基礎的な育成期間と位置づけ、入社直後に新入社員研修、半年後に新入社員 Step2 研修、2 年目にロジカルシンキング法研修、3 年目に成果発表会を実施している。

新入社員研修は 1 ヶ月で、その内容は前半と後半に分かれており、前半では社会人としてのビジネスマナー、同社の行動指針、コンプライアンスなどについて学ぶ。後半では事業内容を理解し、行動指針を習得するため、グループに分かれ事業見学を行ない、その内容をまとめ他グループの前で発表する。

新入社員 Step2 研修は 2 泊 3 日で開催され、配属後に自分が取組んできた課題等についてグループワークで発表し、今後の行動計画を立てる。

ロジカルシンキング法研修は、業務を遂行するうえで必須の論理的な思考力を習得することを目的に行う。

成果発表会は、これまでの 3 年間の業務を振り返り、その内容と成果、プロセス、今後の課題等を発表する。

（労務行政研究所（2008）pp.28-33）。

③ まとめ

以上の事例分析の結果を踏まえると、企業内養成訓練の特徴は図表 I 2-2-6 のようにまとめられる。まず育成戦略をみると、①訓練制度上では平均 6.9 年目、人事制度上では平均 8.7 年目までが育成期間とされ、②この期間中に、基礎的なビジネススキ

図表 I 2-2-6 日本型企业内養成訓練の特徴

育成戦略	期間	訓練制度上	入社から平均6.9年目
		人事制度上	入社から平均8.7年目
	育成目標	基礎的なビジネススキル、テクニカルスキル、仕事の仕方スキルの習得	
訓練内容	OJT	・メンター制度 ・10年間で2~3回のローテーション	
	Off-JT	長期の新入社員研修と複数の階層別研修	

ル、テクニカルスキル、仕事の仕方スキルを習得することが目標とされる。これを実現するため、③OJT を中心とした体系的な研修体制が整備されており、④OJT では、メンター制度等によって、先輩や上司による指導体制を整えるとともに、幅広い職務経験を積むように、入社から 10 年間で 2~3 回の職務・職場間ローテーションが行われる。これにくわえて、⑤長期の新入社員研修にくわえ、複数の階層別研修からなる Off-JT が行われる。

第3章 企業内養成訓練の人事管理における位置づけ

このような日本型企业内養成訓練は、人事管理とどのように関わっているだろうか。本章では両者の関係を明らかにするため、人事管理に係る主要な研究アプローチである資本主義の多様性、戦略的人的資源論、労働経済学における先行研究を整理する。

第1節 資本主義の多様性からみる

まず「資本主義の多様性 (Variety of Capitalism)」(以下、VoC)の観点から、企業内養成訓練と人事管理の関係性をみたい。VoCは、雇用システムの多様性を制度的環境の観点から説明する研究アプローチである。この分野の主要な研究である Marsden (2007)は、本編第1部第3章で詳述したように、雇用システムの分類方法として、雇用契約の不完備性に注目し、①どのように職務を設計するか、②労働者の職務範囲をどの程度特定するか、という観点から、先進5カ国(日仏独英米)の雇用システムを4つのタイプに分類した(pp.43-55; pp.158-160)。

以上のVoCの考え方に基づいた日本企業の人事管理に関する研究成果も蓄積されてきている。その代表的な研究の一つである山内(2013)は、銀行、証券、生命保険の3業種の日系・外資系企業22社への聴き取り調査から、日本企業の雇用システムの形態は製品市場の特性に影響されており、外資系企業に同型化する形で変化しているが、採用については日本の労働市場の影響が強く、依然として新卒一括採用が中心であるとしている。さらに、この外部労働市場の影響力は、日本の外資系企業にも及んでおり、外資系企業でも従来の職種別採用のみでなく新卒一括採用を導入する傾向がみられるとしている(p.127, pp.187-190)。

以上の制度的環境を重視するVoCの研究成果を踏まえると、日本企業の基本的な人事管理の骨格は製品市場に規定されるが、外部労働市場と密接にかかわる採用管理については、外部労働市場の有り様に規定される。すなわち採用管理は特定職務に関わる専門能力をもたない若年労働者が大学などの教育機関から供給されるという外部労働市場の特徴に対応する形で行われる。そうなる採用した新卒者を対象に、専門能力の訓練を施すことが非常に重要な政策になるため、日本型人事管理にとって企業内養成訓練は欠かすことのできない要素といえる。

第2節 戦略的人的資源論からみる

つぎに戦略的人的資源管理論(SHRM: Strategic Human Resource Management、以下SHRM論)における研究成果をみたい。SHRM論は、企業の経営戦略に応じて有効な人事管理のあり方は異なるという主張のもと、戦略と人事管理をいくつかのタイプに分け、両者の最適な対応パターンを仮説として設定し検証するものである(木村(2007) pp.66-67)。

同分野における日本企業を対象とした代表的な研究の一つである須田ら(2015)は、経営戦略が現在の伝統的日本型人事管理を形成した過程をつぎのように説明している。すなわち日本企業は1970年代~1980年代にかけて、製品や技術の自社開発を重視する垂直統合型

の経営戦略をとっていた（澤田（2015）pp.71-76）。この戦略が競争優位を生み出すのは、他社から製品やサービスを購入するよりも、企業内で調達する方が生産コストと取引コストが低くなる場合である（浅羽・牛島（2010）pp.169-172）。したがって企業には、①技術者集団の持続的な学習を支援し、生産技術を向上させることで生産コストを低めること、②企業内の人材交流を活発にし、組織内での円滑な取引締結とモニタリングコストの抑制によって、取引コストを下げる事が求められる（澤田（2015）pp.71-76）。その結果、人材を社内で育成することと、育成した人材を長期的に雇用することが重要な人事課題となった。そのため日本企業では、新卒一括採用を前提にした内部人材育成、それを支える年次管理に基づく年功制と遅い選抜・昇進、職能等級制度とそれに基づく賃金制度を主要な要素とする日本型人事管理が形成された（須田（2015）pp.81-82）。

以上の須田らの指摘は、企業内養成訓練を前提に日本型人事管理が形成されたことを示している。

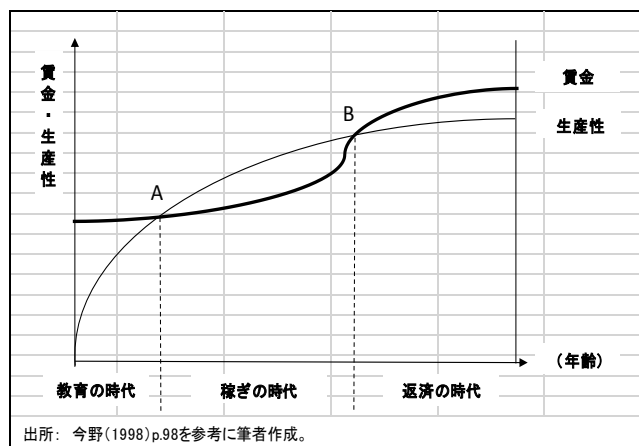
第3節 労働経済学からみる

労働経済学では今野、小池、森口が、企業内養成訓練が人事管理を規定していることを、より具体的に示している。

まず今野（1998）は、日本の賃金制度が、企業内養成訓練の存在を前提として設計されていることをつぎのように指摘している。入社から定年までの累積の生産性と賃金が等しくなるように賃金カーブは設計され、その下では社員の生産性と賃金は年齢とともに以下のように変化することが想定されている。まず社員の生産性をみると、①新入社員の段階は、職務能力が低いため生産性が低い。②その後は、入社後の訓練を通して職務能力が高まり生産性が上昇して行く。しかし、③ある段階になると能力の伸びが止まり生産性が停滞する（pp.97-99）。

これに対して、賃金カーブはつぎのように変化する。①人材を調達するため、職務経験のない新規学卒者に対し、生産性を上回る賃金水準で採用し、訓練期間中は、生産性を上回る賃金を支払い続ける。②その後は訓練期間中の負債分を回収するため、生産性を下回る賃金を支払う。しかし、③ある年齢を超えると、定年まで働き続けるインセンティブを付与するため、生産性を上回る賃金を支払う（pp.97-99）。

図表 I 2-2-7 賃金カーブモデル



以上の生産性と賃金の変化をモデル的に示したのが図表 I 2-2-7 である。同図表は、横軸

に入社から定年までの年齢をとり、細い実線が労働者の生産性、太い実線が労働者の賃金カーブを表す。両者の交点を原点に近い方から順に点 A、点 B とする。原点から点 A まだが、職務能力の低い社員を訓練によって育成し、生産性を上回る賃金を支払う「教育の時代」、点 A から点 B までは生産性が賃金を上回る「稼ぎの時代」、点 B から退職までが生産性が賃金を下回る「返済の時代」と位置づけられる (pp.97-99)。以上のモデルのなかの「教育の時代」が本論文の企業内養成訓練の時期に対応するので、日本企業は企業内養成訓練を前提に賃金カーブを設計しているといえる。

さらに小池 (2008) や森口 (2013) は、企業内養成訓練と人事管理の関係をつぎのように説明する。すなわち新規学卒者に幅広い技能を習得させるためには、彼ら・彼女らが能力向上への高いモチベーションをもつ必要があるため、社員格付け制度には職務能力を基準とした職能資格制度を用いているうえ、職能等級に対応する賃金にレンジを設けることで、同一等級内で能力に応じて昇給する査定付き定期昇給が形成されている。さらに昇格・昇進も、職能資格制度の各等級の能力定義と照らして、能力向上に伴って行われる (小池 pp.93-94 ; 森口 pp.53-54)。

第 4 章 企業内養成訓練に対する評価

VoC、SHRM、労働経済学における企業内養成訓練と人事管理の関係についての研究成果を見てきたが、いずれの研究アプローチも企業内養成訓練が日本型人事管理の根幹にあり、企業内養成訓練のあり様が人事管理のあり様を規定していることを示している。しかし、企業内養成訓練については、近年つぎのような批判がある。

第一に人材確保上の問題である。長期育成・選抜型の人事管理をとる日本企業は、優秀な人材を早期選抜し、若いうちから重要な仕事に挑戦させる外資系企業に比べ魅力のない会社になりつつあり、優秀な学生を採用することが難しくなっている (豊田 (2013) p.20)。

第二に企業内養成訓練の有効性に関する問題である。バブル崩壊後の成長鈍化によって若手社員の成長を促す仕事が減り、職場の要員削減によって現場の教育環境が悪化したため、OJT を中心とした従来の企業内養成訓練が機能不全に陥っている (木村 (2003) p.209 ; 谷内 (2013) p.30 ; 労務行政研究所 (2013a) p.25)。さらに、OJT や一律の階層別研修を重視する従来型の育成方法では、グローバル化に対応できる専門性の高い人材を育成することは難しい (谷内 (2013) pp.29-30)。

第三にコストの問題である。経済のグローバル化が進み、変化が激しい市場環境下では経営リスクは高まっており、新卒者全員をコア人材として長期に育成する従来型の方法は、過剰投資を生み、企業経営の負担を大きくしている (今野 (2013) p.31 ; 労務行政研究所 (2013c) p.22 ; 八代 (2015) p.251 ; 寺崎 (2013) p.27)。

以上のように企業内養成訓練には様々な批判の声が挙がっているが、いずれの批判も、企業内養成訓練の問題点を実証的に明らかにしているわけではない。それにもかかわらず、もし企業内養成訓練が効果的に機能していないとすれば、わが国企業は経営力の源泉とされ

る人材を効果的に育成できていないことになる。そのため企業内養成訓練の有効性を評価することは、喫緊の課題といえる。

第5章 既存研究の限界と、本研究で扱う研究課題

以上の既存研究のレビューを踏まえると、既存研究では主に以下の点が明らかにされている。第一に、日本の競争力の源泉に企業内訓練があり、企業内養成訓練がその中核にある。第二に、企業内養成訓練は、入社から約10年を教育期間とし、体系的なOJTとOff-JTで育成するとの方法をとっている。第三に、社員格付け制度、配置、処遇等に係る人事管理の骨格は企業内養成訓練に整合的に作られていることから、企業内養成訓練は日本型人事管理の根幹を成している。しかし第四に、企業内養成訓練の有効性を疑問視する声が挙げている。

しかし、既存研究は以下の点で限界がある。

第一に、わが国企業の人事管理にとって中核的な存在であるにもかかわらず、企業内養成訓練に焦点をあてた研究はなく、その実態把握が十分ではない。本研究では、労政時報の事例調査から現状分析を試みたが、それは企業内養成訓練に関わる制度を把握するに留まり、企業内養成訓練によってどのように人材が育成されているかを実証的に明らかにできていない。

第二に、企業内養成訓練が人材を効果的に育成できているかについて実証的に明らかにした研究はない。企業内養成訓練は日本型人事管理の根幹をなすため、もしこれが効果的に人材を育成できていないとすれば、日本型人事管理の変革は避けられない。

第三に、企業内養成訓練と人事管理との関係性を明らかにできていない。資本主義の多様性の研究では、制度的環境から雇用システムを説明している。しかし人事管理の枠組みで考えると、制度的環境（製品市場、外部労働市場）によって求める人材像は決まるが、その人材をどう育成・活用していくかが決まらなると人事管理のあり方は決まらな。したがって、資本主義の多様性は制度的環境と雇用システムとの間に介在する人材育成・活用の存在を見落としているため、具体的な制度にまでおりて日本型人事管理の方向性を明らかにできていない。

戦略的人的資源管理論も同様の限界を持っている。同論の問題点を整理した代表的な研究である西村（2010）は、戦略により人事管理が規定されるという従来の戦略的人的資源管理論の考え方に対し、戦略に対応して求められる人材像が決まり、その人材の供給を目的として人事制度が組み立てられる、つまり戦略と人事制度の間をつなぐ媒介項として人材像を考慮する必要があるという新たな視点を提示している(p.10)。しかし、人材像を決めたとしても、そうした人材をどう育成・活用していくかが決まらなければ、具体的な人事制度の構築には至らな。

労働経済学の観点から、今野、小池、森口は企業内養成訓練にあわせて社員格付け制度や賃金制度をはじめとした人事管理が形成されていることを明らかにしているが、人事管理の各要素が具体的にどう機能して企業内養成訓練を支えているかについて体系的に説明す

るには至っていない。企業内養成訓練を支える人事制度の特徴が明らかにされなければ、仮に企業内養成訓練が機能不全を起こしていることが明らかになっても、それを支える人事管理をどう変革すべきか、という新たな人事管理の方向性を示すことができない。

本研究は、こうした既存研究の成果と限界を踏まえて、つぎの4つの点について明らかにする。

第一に、企業内養成訓練の現状を把握し、その特徴を明らかにする。

第二に、企業内養成訓練の有効性を評価する。

第三に、企業内養成訓練と人事制度の関係を明らかにする。

第 II 編

日仏の企業内養成訓練

第1部 日本の企業内養成訓練

第1章 初期能力の特徴～「就業1年目調査」からみる

本章では日本における「就業1年目調査」の結果をまとめた事例集（附属資料 第I編 第1部）に基づいて、企業内養成訓練の開始時期である1年目の人事スタッフが、①どのような高等教育機関での教育経験を経て、②どの程度重要な仕事を担当し、③どのような能力を求められるかを分析する。これによって、企業内養成訓練が開始する時点で人事スタッフが保有している能力の特徴を明らかにする。この能力を、本論文では「初期能力」と呼ぶこととする。

第1節 調査対象者の属性

調査対象者は日本企業の人事スタッフ5人である。対象者には、Js①～Js⑤の識別番号を振っており、これは「日本の就業1年目調査」の調査対象者であることを示している。対象者の調査時点の属性は図表II 1-1-1のとおりである。

「業種」は全員がメーカーであり、「従業員数」をみると全員が900人以上の大企業に勤めている。就業年数は、1年目が1人（Js①氏）、2年目が1人（Js②氏）、3年目が3人（Js③氏、Js④氏、Js⑤氏）である。

図表 II 1-1-1 日本 就業1年目調査

	Js①氏	Js②氏	Js③氏	Js④氏	Js⑤氏
業種	メーカー	メーカー	メーカー	メーカー	メーカー
従業員数	1,140人	5,210人	5,672人	924人	1,178人
就業年数	1年目	2年目	3年目	3年目	3年目

第2節 高等教育機関での教育経験と実務経験

本節では、就職時点でどの程度、人事スタッフとしての能力を備えているかを、高等教育機関での教育経験と実務経験の面から明らかにするため、「学歴（最終学歴）」と「専攻」、「実務経験」をみる。（図表II 1-1-2）。なお、本節でいう「実務経験」とは、インターンシップ等の給与を主な目的とせず、在学中に行う仕事経験を意味する。

図表 II 1-1- 2 高等教育機関での教育経験と仕事経験（日本）

		Js①氏	Js②氏	Js③氏	Js④氏	Js⑤氏
学歴	最終学歴	4年制大学	4年制大学	4年制大学	4年制大学	4年制大学
	取得学位	学士	学士	学士	学士	学士
専攻	学問分野	法学	国際経営学	法学	国際総合科学	国際総合科学
	ゼミ	国際私法	金融論	労働法	都市計画	多文化社会
実務経験		なし	なし	なし	鉄道会社で4日間、 企業理解など	2社で通算7日間、 企業理解など

「学歴」からみると、全員が四年制大学の学士である。「専攻」は、法学が2人、国際総合科学が2人、国際経営学が1人と、様々な学問領域にわたっている。さらにゼミのテーマをみると、国際私法や都市計画など、Js③氏の労働法以外に人事管理に直接関わる専攻の者は見当たらない。ここから、日本の人事スタッフのほとんど（5人中4人）²⁰が、就職時点で人事関連の知識が少ないといえる。

インターンシップなどの「実務経験」をみると、多くが（5人中3人）行っていないうえ、実施した Js④氏と Js⑤氏もその期間は1週間以内と短い。さらに、その内容は企業理解などにとどまり、会社の業務に直接関わる仕事を体験するものではない。

以上から、日本の人事スタッフの就職時点での特徴として、つぎのことが指摘できる。①就職時点で人事管理の知識は少ないうえ、②人事関連業務にとどまらず、会社の業務に直接関わる実務経験はない。③インターンシップを行ったとする者も、その期間は1週間程度と非常に短く、内容も企業や仕事を理解する程度にとどまる。

この典型例として Js④氏の事例を示す。

● 在学中の実務経験（Js④氏）

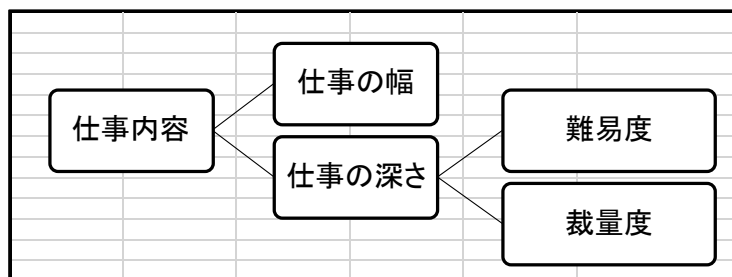
Js④氏は、4年生大学の国際総合科学部を卒業しており、ゼミでは都市計画について学んだ。インターンシップは鉄道会社で行い、4日間の施設見学や研修を通して、同社について学んだ。

²⁰ 本論文では、これ以降特別の断りのない限り、調査対象者の半数以上が該当する特徴を、日本の典型例と解釈し、第3部の日仏比較に用いる。

第3節 1年目の「仕事の重要度」

つぎに1年目に、どの程度重要な仕事を担当したか（「仕事の重要度」）をみる。「仕事の重要度」は、第I編第4章第2節で示した「仕事評価の枠組み」（図表II 1-1-3）にそって分析する。すなわち、「仕事の重要度」は「仕事

図表 II 1-1-3 仕事評価の枠組み



の幅」と「仕事の深さ」から構成され、前者は採用、評価、教育といった担当する仕事の範囲から、後者は仕事の「難易度」と、責任の大きさを表す「裁量度」からなる。

なお、「難易度」の評価にあたっては、つぎの2つの評価指標を用いて評価する²¹。第一に、仕事全体を一つの単位（職群）として捉え、4段階で構成される「難易度（職群）」基準を用いて総合的に評価する。第二に、仕事内容を「仕事分析表」の「作業」単位まで分解して、各「作業」を3段階で構成される「難易度（作業）」基準を用いて評価する。また、「裁量度」は、1年目に行った特定のプロジェクトに焦点を当て、当該プロジェクトでの「作業」を、4段階で構成される「裁量度（作業）」基準を用いて評価する。

① 「仕事の幅」と「難易度」

各調査対象者の1年目の仕事内容は、図表II 1-1-4の「仕事内容」欄にまとめられており、これに基づいて、1年目の「仕事の幅」と「難易度」を評価する。

図表 II 1-1-4 1年目の「仕事の幅」と「難易度」（日本）

		Js①氏	Js②氏	Js③氏	Js④氏	Js⑤氏
仕事内容		・勤怠管理用の人事情報システムの管理 ・雇用保険の申請手続き ・住民税の手続き	・労災関連の諸手続き ・出向・異動者の契約手続き ・長時間労働者の監視などの勤怠管理	・毎月の労務費実績を、人員構成の変動から分析	・社会保険の手続き ・雇用保険の手続き ・中途者の入社手続きなど	不明
仕事の幅		人事情報システム、福利厚生(2機能)	安全衛生、人員配置計画、労働時間(3機能)	賃金管理(1機能)	福利厚生、採用(2機能)	
難易度	難易度(職群)	「定型的な事務作業」レベル	「定型的な事務作業」レベル	「現状分析・企画業務」レベル	「定型的な事務作業」レベル	
	難易度(作業)	レベル1	レベル1	レベル1	レベル1	

まず「仕事の幅」をみるために、上述の「仕事内容」欄に示された仕事内容を、「仕事分析表」に記されている14の人事機能に当てはめて、いくつの人事機能を担当したかを算出した。たとえば、Js①氏は勤怠管理用の人事情報システムの管理、雇用保険の申請手続き、

²¹ 詳しくは第I編第4章第3節を参照。

住民税の手続きを行っていることから、人事情報システムと福利厚生という 2 つの人事機能を担当しているといえる。これらの分析を踏まえると、不明 1 人を除いて、1 機能が 1 人、2 機能が 2 人、3 機能が 1 人であり、ほとんど (4 人中 3 人) が 2 機能以上の複数の機能を担当している。

つぎに「難易度」をみる。まず、「難易度 (職群)」基準に照らして評価すると、不明 1 人を除いて、雇用保険の手続き (Js①氏、Js④氏) や、労災関連の諸手続き (Js②氏) など、「定型的な事務作業」レベルの仕事を行うものが 3 人である。このほか、労務費実績を月ごとに人員構成の変動の面から分析すると、「現状分析・企画業務」レベルの仕事を担当するものが 1 人 (Js③氏) いる。このことから、日本の人事スタッフのほとんどが (4 人中 3 人) 「定型的な事務作業」レベルの仕事を担当しているといえる。なお、本論文では「定型的な事務作業」を「実施手順や事務的手続、社内決裁ルートなどに沿って遂行される」業務、「現状分析・企画業務」を「現状を分析し、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案を行いながら遂行される」業務と定義している。

つぎに、これを「難易度 (作業)」基準を用いて評価する。たとえば、Js①氏の場合、勤怠管理用の人事情報システムの管理という仕事は、「従業員の実労働時間についての現状を分析する」(レベル 1)、雇用保険の申請手続きという仕事は「社会保険関連の事務手続きを行う」(レベル 1) に相当する。ただし、住民税の手続きという仕事は、「仕事分析表」の「作業」欄に合致するものがなかったため「社会保険関連の事務手続きを行う」(レベル 1) と読み替えた。こうした「作業」のうち、最も評価の高い「作業」を仕事を代表する「作業」と考え、その「作業」の点数をもって「難易度 (作業)」を表す値とした。この分析から、不明 1 人を除いて、全員がレベル 1 と、難易度の低い仕事を担当しているといえる。

以上から、日本の人事スタッフは 1 年目に、①2 つ程度の人事機能を担当範囲とし、②「難易度 (職群)」基準でいうと「定型的な事務作業」レベル、③「難易度 (作業)」基準でいうとレベル 1 の仕事を担当しているといえる。この典型例は Js②氏である。

● 1 年目の仕事内容 (Js②氏)

Js②氏は就業 1 年目から、下記の 3 つの業務を行った。

- ① 労災関連の業務：管理職対象の研修の事務局を担った。
- ② 出向・異動の手続き業務：異動の発令、出向者の契約手続きなどを行った。
- ③ 勤怠管理：労働者の出退社時間を管理し、週 40 時間を 45 分以上超過する場合には、その事由を調査し、注意喚起を行った。さらに、四半期ごとに有給休暇取得率や、海外人員数、出向者数などを算出し人事レポートを作成した。

② 「裁量度」

「裁量度」については、1 年目に行った最も重要なプロジェクトをとりあげ、その進め方

から評価する。まず、各調査対象者のプロジェクト内容をみておきたい²²。

- Js①氏

人事情報システムの運用マニュアルを、自社用にカスタマイズするプロジェクトである。プロジェクトの構成員は、Js①氏と先輩 2 人の 3 人である。先輩 2 人と毎日 1 時間ミーティングを行い、システム会社から提供されている既存マニュアルの加筆・修正の内容を決める。これを受けて、Js①氏がマニュアルの文章を作成する。

- Js②氏

人事部が留学生 2 人をインターンシップ生として受け入れるプロジェクトである。プロジェクトの構成員は、Js②氏と先輩社員 2 人の 3 人である。週 1~2 回先輩とミーティングを行い、先輩の指示・指導のもと、インターンシップの内容を企画し、留学生 2 人を 5 日間にわたって引率した。

- Js③氏

上司である課長の指示のもと、毎月の同社単体の労務費実績を従業員構成の面から分析し、報告する。具体的には、毎月の人員変動を確認し、給与構成から先月の労務費の変動を分析する。なお、分析結果と実際の労務費には毎回ずれが生じるため、その理由を経理やユニット別人事の企画部門に問い合わせている。こうして期日までに全分析を終え、事業部別にデータを作成した。

- Js④氏

営業社員に社用のスマートフォンを支給するプロジェクトである。プロジェクトの構成員は、Js④氏、同氏の上司、情報システム部の管理職 2 人、通信会社の担当者 1 人の計 5 人である。同氏は、情報システム部の管理職が作成した導入計画をもとにスケジュールをたて、スマートフォンの初期設定等を行い、個別に社員に支給し、使用方法等を説明した。

- Js⑤氏

昇格試験開催のプロジェクトである。上司が決めた昇格試験開催計画に基づいて、前任者からメールで指示を受けながら、試験実施のための準備を行った。具体的には、受験者を募り、会場を決定し、当日の資料準備などを行い、試験結果を受験者と上司に報告した。

²² 原則として、1 年目に担当したプロジェクトについて調査したが、Js②氏と Js⑤氏は、1 年目にプロジェクトと呼べるような、複数人からなる仕事を担当していなかった。そこで、両者については 2 年目に担当したプロジェクトについてまとめている。

以上の事例を図表 II 1-1-5 のとおり整理すると、全員が上司が企画した計画に沿って、プロジェクトの実務を担当しているうえ、全員が上司や先輩の指示のもと仕事を遂行している。このことから「裁量度（作業）」はレベル1と考えられる。

図表 II 1-1-5 1年目の「裁量度」（日本）

		Js①氏	Js②氏	Js③氏	Js④氏	Js⑤氏
プロジェクト	概要	人事情報システムの運営マニュアルを自社用にカスタマイズする。	人事部のインターンシップを開催する。	毎月の労務費の変動を人員構成の変動の面から分析する。	社用携帯を管理・設定し、営業社員に支給する。	昇格試験の資料、会場準備、結果の通達をする。
	人数	3人	3人	2人	5人	3人
	作業内容	システム会社から提供されている既存のマニュアルの修正箇所を決め、文章を作成する。	人事部のインターンシップを企画し、留学生2人を5日間引率する。	毎月的人员変動を確認し、給与構成から、その月の労務費の変動を分析し、事業部別にデータを作成する。	社用携帯の導入計画をもとに、スケジュールを立て、携帯の初期設定などを行ない、個別に社員に支給し、使用方法などを指導する。	試験の開催を周知し、受験者の情報を管理する。会場を決め、当日の資料等を準備する。試験結果を上司と受験者に報告する。
	裁量度（作業）	先輩2人の指示のもと仕事をを行った（レベル1）	先輩の指示のもと仕事をを行った（レベル1）	上司の指示のもと仕事をを行った（レベル1）	上司の指示のもと仕事をを行った（レベル1）	先輩の指示のもと仕事をを行った（レベル1）

第4節 1年目に求められる能力

本節では、企業内養成訓練開始時に人事スタッフが有している初期能力の特徴を明らかにするため、前節で分析した1年目のプロジェクトに焦点を当て、つぎの点を分析する。①「当該プロジェクトを遂行するために、どのような能力が必要とされたか（プロジェクト遂行に必要な能力）」、②「担当時にその能力を有していたか（プロジェクト遂行時の当該能力の有無）」、③「当該能力を、どのようにして習得したか（当該能力の習得方法）」である。

1年目に求められる能力の特徴は、図表 II 1-1-6 のとおりであり、全員が2つの能力を挙げているので、同図表には10の能力が掲載されている。以下では、一つの能力を一つの事例と捉えて分析する（事例①～⑩）。

図表 II 1-1-6 1年目に求められる能力（日本）

	事例①	事例②	事例③	事例④	事例⑤	事例⑥	事例⑦	事例⑧	事例⑨	事例⑩
調査対象者	Js①氏	Js①氏	Js②氏	Js②氏	Js③氏	Js③氏	Js④氏	Js④氏	Js⑤氏	Js⑤氏
プロジェクト遂行に必要な能力	文章力	人事制度に関する知識	企画力	語学力	計画力	会計の基礎知識	コミュニケーション力	スマートフォンの設定・操作に関する知識	計画力	コミュニケーション力
プロジェクト遂行時の当該能力の有無	なし	なし	なし	なし	あり	なし	なし	なし	なし	なし
当該能力の習得方法	当該プロジェクトの遂行を通して習得した。 (先輩に毎日1時間、文章をチェックしてもらい、論理的で簡潔に文章を書く力をつけている)	当該プロジェクトの遂行を通して習得した。 (労使協定と就業規則に関する書類を熟読している)	当該プロジェクトの遂行を通して習得した。 (週1、2回のミーティングを通して、先輩社員から企画の仕方を学んだ)	当該プロジェクトの遂行を通して習得した。 (留学生2人の引率業務を通して、培われた)	不明	今後、自身で学んでいく	当該プロジェクトの遂行を通して習得した。 (全営業社員に個別に面談を行い、社内の苦情に対応するなかで身に付いた)	当該プロジェクトの遂行を通して習得した。 (通信会社の担当者と働き、700ページにわたるスマートフォン説明書を熟読した)	今後の課題である	今後の課題である

まず「プロジェクト遂行に必要な能力」について、第I編 第1部 第5章で示した6つの能力分類に従って分析すると、企画力や語学力等のビジネススキルが最も多く（10事例中5事例、事例①③④⑤⑨）、つぎが人事や会計の専門知識といったテクニカルスキル（3事例、事例②⑥⑧）、コミュニケーション力のヒューマンスキル（2事例、事例⑦⑩）である。

つぎに「プロジェクト遂行時の当該能力の有無」をみると、「あり」と回答したのは事例⑤の計画力の1事例のみである。すなわち、人事スタッフの初期能力は、ビジネススキルとテクニカルスキル、ヒューマンスキルのいずれにおいても十分な水準にないといえる。

では、これら能力をどのように習得しているのか。「当該スキルの習得方法」をみると、不明の1事例（事例⑤）を除いて、当該能力の習得を今後の課題とするものが3事例（事例⑥⑨⑩）、当該プロジェクトを遂行するなかで習得したとするものが6事例（事例①②③④⑦⑧）である。

以上から、日本の人事スタッフは、①1年目に担当する仕事に必要な能力である、ビジネススキルとテクニカルスキル、ヒューマンスキルを、②就職時点では十分に備えておらず、③仕事を通して徐々に習得する。この典型例はJs①氏である。

- 1年目に求められる能力（Js①氏）

人事情報システムの運用マニュアルを、自社用にカスタマイズするとのプロジェクトでは、同社の人事制度に関する知識と文章力が必要となった。前者については、労使協定と就業規則を熟読することで学んでいる。後者については、毎日1時間の先輩とのミーティングをとおして、論理的で分かりやすい文章の書き方を指導してもらっている。ただし、全ての文章を確認してもらえないわけではないため、以前に修正してもらった文章などを参考に文章を作成している。

第5節 まとめ

以上、日本の人事スタッフの①高等教育機関での教育経験と実務経験、②1年目の「仕事の重要度」、③1年目に求められる能力について分析した。本節では、それぞれの特徴を整理し、人事スタッフの初期能力の特徴を明らかにする。

まず、高等教育機関での教育経験と **図表 II 1-1-7 教育経験の特徴（日本）**

実務経験をみると、図表 II 1-1-7 のとおり、日本の人事スタッフの「学歴」は、4年制大学の学士で、人事に直接関連のない学問を専攻しており、人事について専門的に学んでいない。つぎに「実務経験」をみると、ほとんどのものが実務経験がなく、あったとしてもその期間は1週間程度と短いうえ、

学歴	最終学歴	4年制大学
	取得学位	学士
専攻	人事に直接関係のない専門	
実務経験	実務経験はほとんどない。期間は1週間程度と短く、内容も企業理解などにとどまる。	

内容も企業や仕事の理解程度にとどまり、会社の業務に直接関わるものではない。

こうした背景を踏まえて、1年目の「仕事の重要度」をみると（図表 II 1-1-8）、2つ程度の人事機能を担当範囲として、「定型的な事務作業」レベルの「難易度（職群）」で、レベル1の「難易度（作業）」の仕事を担当している。なお、こうした仕事は、上司や先輩の指示にしたがって遂行されており、これは「裁量度（作業）」基準でいうとレベル1である。

図表 II 1-1-8 1年目の「仕事の重要度」の特徴（日本）

仕事の幅		2つ程度の複数の人事機能	
仕事の深さ	難易度	難易度（職群）	「定型的な事務作業」レベル
		難易度（作業）	レベル1
	裁量度（作業）		レベル1

こうした1年目の仕事に求められる能力をみると（図表 II 1-1-9）、文章力や企画力といったビジネススキルと、人事の専門知識といったテクニカルスキル、コミュニケーション力などのヒューマンスキルであるが、1年目にはいずれの能力も十分には備わっておらず、仕事を通して習得するとの方法がとられている。

図表 II 1-1-9 1年目から求められる能力の特徴（日本）

1年目に求められた能力	ビジネススキル、テクニカルスキル、ヒューマンスキル
上記初期能力の有無	いずれの能力も十分備わっていない
上記初期能力の習得方法	1年目の仕事を遂行する過程で、徐々に習得していく

こうしたことを踏まえると、就業1年目の人事スタッフの初期能力は、ビジネススキル、テクニカルスキル、ヒューマンスキルのいずれも非常に低いレベルにあり、したがって、日本の企業内養成訓練は、新人の人事スタッフに難易度の低い仕事を任せ、OJTで上司や先輩による指導を行い、徐々にビジネススキルやテクニカルスキル、ヒューマンスキルを養成していくのである。

第2章 初期キャリアにおける「仕事の重要度」と「訓練内容」～「初期キャリア調査」からみる

本章では「初期キャリア調査」における聴き取り調査と、アンケート調査の結果を用いて、日本型企业内養成訓練の特徴を明らかにするとともに、その効果を検証する。

本章の構成はつぎのとおりである。第一に日本の人事スタッフ9人への聴き取り調査の結果をまとめた事例集（附属資料 第I編 第2部）を用いて、日本の人事スタッフが、①どのような高等教育機関での教育経験を経て、1年目～10年目に、②どの程度重要な仕事を担当し、③どのような訓練を受けているかという点から、企業内養成訓練の特徴を明らかにする。第二に、上記3つの点をアンケート調査の結果を用いて分析し、聴き取り調査に基づく分析結果を補完する。

第1節 調査対象者の属性

聴き取り調査の対象者は日本企業の人事スタッフ9人である。対象者には、Jc①～Jc⑨の識別番号を振っており、これは「日本の初期キャリア調査」の調査対象者であることを示している。対象者の属性は図表II 1-2-1のとおりである。「業種」は保険業2人、メーカー4人、商社や小売業が3人と主要な業種をカバーしている。

図表 II 1-2-1 「初期キャリア調査」（日本）

	所属		就業年数	
	業種	従業員数	通算	人事
Jc①氏	保険業	69,620人	11年目	5年目
Jc②氏	保険業	15,580人	5年目	5年目
Jc③氏	化学メーカー	6,052人	5年目	5年目
Jc④氏	総合商社	5,213人	11年目	11年目
Jc⑤氏	小売業	3,381人	12年目	12年目
Jc⑥氏	小売業	553人	9年目	6年目
Jc⑦氏	精密機器メーカー	5,335人	6年目	6年目
Jc⑧氏	自動車メーカー	24,240人	8年目	8年目
Jc⑨氏	電気メーカー	33,665人	11年目	11年目

「従業員数」をみると、Jc⑥氏を除く全員が3,000人以上の大企業に勤めている。「就業年数」は「通算」で5年が2人、6年～12年が7人とばらつきはあるが、全員が「人事」の経験年数が5年以上と、本調査が分析対象とする就業10年目までに人事部で5年以上の養成訓練を受けている。なお、Jc①氏とJc⑥氏を除く全員が就職以来一貫して人事部に勤めている。

第2節 就職までの教育経験と人事部への配属経緯

企業内養成訓練の特徴を明らかにする前に、就職時点でどの程度、人事スタッフとしての能力を持っていたかを明らかにしたい。そこで、「高等教育機関での教育経験」と「それ以外の教育経験」からなる「就職までの教育経験」と「人事部への配属経緯」をみる。

① 高等教育機関での教育経験

「高等教育機関での教育経験」は、「学歴」と「専攻」、「現在の仕事に役立っている教育経験」からみる。「学歴」は「最終学歴」と「取得学位」から、「専攻」は「学問分野」と「ゼ

ミ」から、「現在の仕事に役立っている教育経験」はその「内容」と「効果」からなる。これらの調査結果は図表 II 1-2-2 のとおりである。

図表 II 1-2- 2 高等教育機関での教育経験（日本）

		Jc①氏	Jc②氏	Jc③氏	Jc④氏	Jc⑤氏	Jc⑥氏	Jc⑦氏	Jc⑧氏	Jc⑨氏	
高等教育機関での教育経験	学歴	最終学歴	4年生大学	4年生大学	4年生大学	4年生大学	4年生大学	4年生大学	4年生大学	4年生大学	
		取得学位	学士	学士	学士	学士	学士	学士	学士	学士	学士
	専攻	学問分野	経済学	スポーツ健康科学	教育学	経済学	商学	商学	経営学	経営学	社会学
		ゼミ	現代経済論	スポーツ経営組織	社会科	厚生経済学	労働経済学	損害保険	人的資源管理	人事制度・キャリア論	マスコミュニケーション
	現在の仕事に役立っている教育経験	内容	大学の授業全般	ゼミで議論する経験	教育実習で、生徒の興味が湧くような資料作成を心掛けたこと	特になし	派遣社員の流動化、成果主義の弊害、終身雇用の崩壊等を学んだ	特になし	特になし	ゼミの活動・コーチングや360度評価など人事制度に関する講義・社会人向けの人事セミナーへの参加	不明
		効果	一般教養を習得し、経済用語が理解できるようになった	短時間で話を聞き出す力がついた	社内向け資料の作成に役立っている	-	日本の人事管理を取り巻く問題を理解した	-	-	様々な企業の人事制度について学んだ	-

まず「最終学歴」をみると、9人全員が四年制大学の学士を修了している。「専攻」は、経営学・商学・経済学が6人とどまるうえ、人事管理関連のゼミに所属していたものは3人（Jc⑤氏、Jc⑦氏、Jc⑧氏）と少ない。

つぎに「現在の仕事に役立っている教育経験」をみる。不明1人、特に役立つ経験はなかったとする3人を除くと、役立つ教育経験としてゼミの授業（5人中3人）、授業全般（1人）、教育実習（1人）が挙げられている。これらの教育経験の「効果」をみると、人の話を引き出す力といったヒューマンスキルを上げるものが1人（Jc②氏）、一般教養の習得や資料作成などのビジネススキルを上げるものが2人（Jc①氏、Jc③氏）である。このほか人事管理に関する知識を上げるものが2人（Jc⑤氏、Jc⑧氏）いるが、Jc⑤氏は派遣社員の流動化や成果主義の弊害など人事管理を取り巻く問題についての一般的な理解にとどまっており、具体的な人事管理の理解にまで至っているのはJc⑧氏のみである。つまり、ほとんどの人が（8人中7人）、就職時に人事管理に関して専門的に学んでいないといえる。

以上から、日本の人事スタッフの就職時点での特徴として以下のことが指摘できる。日本の人事スタッフは、①四大卒でその専攻は人事管理に関わりのないものがほとんどである。したがって人事部内配属時に人事関連のテクニカルスキルをもつものは非常に限られる。②しかし、ゼミや教育実習を通して、ヒューマンスキルやビジネススキルを身につけるものが一部おり、その典型例はJc③氏である。

● 教育機関での教育経験 (Jc③氏)

教育学部で小学校教育を中心に学び、ゼミでは社会科を専攻した。現在の仕事にも役立っている経験は、教育実習である。教育実習では小中学校で3週間ずつ教えたが、興味があることにのみ集中する子どもたちと接することで、彼らの関心を引く資料や話し方を模索したことは、社内向けの書類作成等に役立っている。

② それ以外の教育経験

「高等教育機関以外での教育経験」は、「インターンシップ」と、「現在の仕事に役立っている経験」からみる。前者は受け入れ先企業の「業種」、「インターンシップ期間」、「仕事内容」から、後者は「内容」と「効果」からなる (図表 II 1-2-3)。

図表 II 1-2-3 高等教育機関以外での教育経験 (日本)

		Jc①氏	Jc②氏	Jc③氏	Jc④氏	Jc⑤氏	Jc⑥氏	Jc⑦氏	Jc⑧氏	Jc⑨氏
インターン	業種	なし	プロバスケットチーム	不明	なし	なし	なし	なし	なし	複写機メーカー
	期間		2週間	1週間						2週間
	内容		観戦チケットの整理などの単純作業	不明						営業の付き添い
現在の仕事に役立っている経験	内容	高校野球のコーチとして20人の生徒をまとめ、監督と他コーチとのパイプ役を担った	特になし	・社会人サッカーサークルで様々な人と交流 ・学園祭イベントスタッフとしてイベントの企画運営	剣道部で4年間、活動したこと	引越しのアルバイト	不明	イベント運営スタッフのバイト	不明	飲食店、塾講師のアルバイト
	効果	中間管理職として部下をマネジメントする力が養われた	-	・社内の人と良好な人間関係構築 ・社内でのレクリエーションの企画運営	組織の中での自分の役割を常に考えるようになった。	組織の動かし方を学んだ	-	優先順位をつけて仕事をすすめる力	-	社会人としての振る舞い方、効果的な伝え方、マネジメント力

まず「インターンシップ」経験をみると、多くの人 (9人中6人) が経験していない。しかもインターンシップを行った Jc②氏、Jc③氏、Jc⑨氏の3人をみると、「業種」はバスケットチームやメーカーと異なるものの、「期間」はいずれも1週間から2週間と比較的短期間にとどまっている。その「内容」も、観戦チケットの整理 (Jc②氏) や、営業の付き添い (Jc⑨氏) など定型業務である。

「現在の仕事に役立っている経験」について、「内容」をみると、不明2人、特になし1人を除いて、3人が部活、3人がアルバイトでの経験を挙げている。「効果」をみると、Jc③氏とJc⑨氏が2つの能力の習得を挙げているため、「効果」の欄には計8つの能力が挙げられている。この8つの能力の内訳をみると、企画力や社会人としての行動といったビジネススキルが3事例 (Jc③氏、Jc⑦氏、Jc⑨氏)、良好な人間関係などのヒューマンスキルが2事例 (Jc③氏、Jc④氏)、マネジメントスキルが3事例 (Jc①氏、Jc⑤氏、Jc⑨氏) である。以下では、マネジメントスキルに関する事例として Jc①氏、ビジネススキルとヒューマンスキルに関する事例として Jc③氏の例をみる。

- マネジメントスキルの習得経緯 (Jc①氏)

大学時代に母校の高校で野球部のコーチを4年間勤めた。野球部ではコーチとして約20人の高校生をまとめるとともに、2学年下の4人のコーチと監督とのパイプ役も担った。この経験は、部下を気にかけて、上司と部下のパイプ役となる現在の中間管理職としての役割に活かされている。

- ビジネススキルとヒューマンスキルの習得経緯 (Jc③氏)

社会人サッカーサークルで様々な社会人と交流したことで、入社後、社内の人と良好な人間関係を築くことができた。また、大学の学園祭で段ボールで巨大迷路を作るというイベントの企画、取りまとめを行ったことで、企画力が身についた。

すなわち日本の人事スタッフは、①インターンシップをほとんど行っておらず、②行っていたとしても期間は1~2週間と短いうえ、定型業務の経験にとどまる。③ただし、部活やアルバイトを通して、ビジネススキルやヒューマンスキル、マネジメントスキルを身につけるケースが一部みられる。

③ 人事部への配属の経緯

人事部に配属された経緯をみることで、配属当初の人事部への関心がどの程度あったかをみる。図表 II 1-2-4 は、人事部への配属を希望したものを○、希望していなかったものを×で表している。

1年目から人事部に配属された者は7人、4年目が1人 (Jc⑥氏)、7年目が1人 (Jc①氏) である。配属当時の人事部への配属希望有無をみると、3人が希望、2人が第二希望、3人が非希望であり、相対的にみて人事部への関心が高いとはいえない。

図表 II 1-2-4 人事部への配属の経緯 (日本)

	Jc①氏	Jc②氏	Jc③氏	Jc④氏	Jc⑤氏	Jc⑥氏	Jc⑦氏	Jc⑧氏	Jc⑨氏
配属年次	7年目	1年目	1年目	1年目	1年目	4年目	1年目	1年目	1年目
希望有無	×	○	第二希望	×	○	×	○	○	第二希望

第3節 1年目~10年目の「仕事の重要度」

つぎに1年目~10年目の「仕事の重要度」を、1年目、5年目、10年目の3時点の「仕事の幅」と「仕事の深さ」からみる。なお、「仕事の深さ」は「難易度」と「裁量度」からなり、「難易度」は「難易度 (職群)」と「難易度 (作業)」の2つの評価指標を用いて評価する。これにくわえて、「転職経験の有無」についても分析する。

まず、調査対象者の1年目~10年目の仕事内容を図表 II 1-2-5 のとおり整理した。以下では、これをもとに「仕事の幅」、「難易度」、「裁量度」を分析する。

図表 II 1-2-5 1年目～10年目の仕事内容（日本）

	Je①氏	Je②氏	Je③氏	Je④氏	Je⑤氏	Je⑥氏	Je⑦氏	Je⑧氏	Je⑨氏
1年目	保険契約の履行の保証管理	業界共通システムの運営、新卒採用の応募者管理	給与の手続き	給与計算ソフトを自社用にカスタマイズ	給与計算システムに社員情報を入力、給与計算の確認、各社員の実労働時間と申請された残業時間とのズレの是正	担当売り場での営業、催事の運営	研修の会場設置、講師の確保などの運営	労働時間の管理、長時間労働の監視、専門研修体系の構築	労働時間の管理、給与の手続き
2年目		新卒採用の面接、新入社員研修の企画・運営	新入社員・中途社員へのガイダンスの企画・運営		毎月の賞金総額の変動額と、変動理由を報告		公的資格所有者のデータ管理	労働時間の管理、長時間労働の監視、専門研修体系の構築	
3年目			評価の事務手続き、緊急管理の確認と長時間労働是正のための注意喚起			担当売り場での催事の企画・運営	女性向け研修の真直しと運営	評価の運営、昇進や異動者の手続き、役員報酬の改定	
4年目		障がい者雇用の一連の業務（求人票作成、募集、選考、入社手続き）	新入社員対象のフォローアップ研修の企画・運営	海外事業所の現地スタッフの日本への受け入れ手続き、訓練の運営	労働基準監督署が指定する書類の準備		公的資格所有者に関する会議の事務局	部門を超えたキャリアパスの構築	異動者への対応、賞与の計算と支給
5年目							2年目・3年目研修の企画・運営、公的資格所有者のための勉強会や資格取得者増加のための企画の立案・実施	部門の改編に関する会議の取りまとめ、企画、海外の現地スタッフの採用戦略の策定から実施、部下の管理	
6年目					確定拠出年金を導入するための企画立案と運営、部下の管理	人事異動、昇進、評価、賞金の業務		評価・報酬制度の企画改定、部下の管理	
7年目						8年目から、上記に管理業務が加わる			
8年目					労働基準監督署への説明、職場の改善、次年度の総額人件費の試算、部下の管理				
9年目						人事上の課題の抽出の管理			組合との折衝、労働基準監督署への対応、就業規則の見直し、部下の管理
10年目					全社員の健康診断受診の計画策定				

就業年数

① 「仕事の幅」

まず「仕事の幅」をみるために、図表 II 1-2-5 に記された仕事内容を「仕事分析表」の「機能」にあてはめ、各年次に担当していた機能についてまとめた（図表 II 1-2-6）。なお、Jc①氏と Jc⑦氏の「営業」は人事以外の仕事である。

図表 II 1-2-6 1年目～10年目の「仕事の幅」（日本）

	Jc①氏	Jc②氏	Jc③氏	Jc④氏	Jc⑤氏	Jc⑥氏	Jc⑦氏	Jc⑧氏	Jc⑨氏
1年目	営業	教育	賃金管理	賃金管理	賃金管理	営業	教育	教育 労働時間	労働時間 福利厚生
2年目			賃金管理 教育					賃金管理 教育、評価、 労働時間	
3年目		教育 採用	教育	賃金管理 労働時間	人員配置計画 評価 昇進・昇格 賃金管理				人員配置計画 賃金管理 労働時間 福利厚生
4年目			教育					採用 賃金管理 福利厚生	
5年目	評価			賃金管理 労働時間 福利厚生	賃金管理 労働時間 福利厚生	人事戦略	教育	人員配置計画 採用、評価 昇進・昇格 賃金管理	労働関係
6年目								賃金管理 労働時間 福利厚生	
7年目		人員配置計画 教育 安全衛生			労働時間 福利厚生 人事情報システム				
8年目									
9年目									
10年目									

まず同図表をみると、他部門を経験して人事部に配属されたものは2人（Jc①氏、Jc⑥氏）のみで、ほとんどが（9人中7人）就職から一貫して人事部に勤めている。なお、Jc①氏と Jc⑥氏は3～6年と比較的長期にわたって営業を経験したのち、人事部へ配属されている。

つぎに1年目・5年目・10年目にいくつの人事機能を担当しているかを見るため、各年次の担当機能数を図表 II 1-2-7 にまとめた。

図表 II 1-2-7 各年次での担当機能数（日本）

	Jc①氏	Jc②氏	Jc③氏	Jc④氏	Jc⑤氏	Jc⑥氏	Jc⑦氏	Jc⑧氏	Jc⑨氏	平均値 (点)	標準偏差 (点)
1年目	/	1	1	1	1	/	1	2	2	1.3	0.5
5年目	/	2	1	3	2	4	1	4	4	2.6	1.3
10年目	3	/	/	3	3	/	/	/	1	2.5	1.0

同図表の各年次の平均担当機能数をみると、1年目が1.3機能、5年目が2.6機能、10年目が2.5機能である。つまり1年目から5年目にかけては、1.3機能から2.6機能と1.3機能増えるが、5年目から10年目にかけては2.6機能から2.5機能と停滞する。たとえば、Jc④氏は1年目には1機能（賃金管理）、5年目には3機能（採用、賃金管理、福利厚生）、10年目には3機能（労働時間、福利厚生、人事情報システム）を担当している。

以上から、日本の人事スタッフの「仕事の幅」は、つぎのように特徴づけられる。①担当機能数は1年目には平均1.3機能、5年目には平均2.6機能、10年目には平均2.5機能であり、②「仕事の幅」は1年目から5年目にかけては増えるが、5年目以降は停滞する。

② 「難易度」

a. 「難易度（職群）」基準を用いた評価

図表 II 1-2-5 に記された仕事内容を「難易度（職群）」基準に照らして評価する。この結果は図表 II 1-2-8²³のとおりである。

図表 II 1-2-8 1年目～10年目の「難易度（職群）」

	Jc①氏	Jc②氏	Jc③氏	Jc④氏	Jc⑤氏	Jc⑥氏	Jc⑦氏	Jc⑧氏	Jc⑨氏	平均値 (点)	標準偏差 (点)
1年目	定型的な事務作業レベル	定型的な事務作業レベル	定型的な事務作業レベル	現状分析・企画業務	定型的な事務作業レベル	定型的な事務作業レベル	定型的な事務作業レベル	定型的な事務作業～現状分析・企画業務レベル	定型的な事務作業レベル	1.2	0.4
5年目	現状分析・企画業務レベル	現状分析・企画業務レベル	定型的な事務作業～現状分析・企画業務レベル	現状分析・企画業務レベル	定型的な事務作業レベル	定型的な事務作業レベル	定型的な事務作業～現状分析・企画業務レベル	現状分析・企画業務	定型的な事務作業レベル	1.6	0.5
10年目	方針策定レベル			方針策定レベル	方針策定レベル				方針策定レベル	3.0	0.0

同図表の各年次の平均の「難易度（職群）」をみると、1年目には「定型的な事務作業」レベル（1.2点）、5年目には「定型的な事務作業」レベル～「現状分析・企画業務」レベル（1.6点）、10年目には「方針策定」レベル（3.0点）で仕事をしている。つまり1年目から10年目にかけて仕事の「難易度（職群）」は一貫して高度化するが、その傾向は5年目から10年目の後半で顕著である。

各年次の仕事の「難易度（職群）」の典型例として、Jc⑦氏、Jc③氏、Jc⑨氏の例をみる。

● 1年目の仕事の「難易度（職群）」（Jc⑦氏）

1年目に若手社員教育と資格者管理の仕事を行った。若手社員教育では、新入社員教育と2、3年目研修の会場設営や講師の確保等の運営を行った。また、資格者管理では、各部署の公的資格取得者の現状把握を行い、何年も使われていない資格を資格リストから外し、新しい資格を入れるなど資格データの更新を行った。

²³ 「定型的な事務作業」レベルを1点、「定型的な事務作業」レベル～「現状分析・企画業務」レベルを1.5点、「現状分析・企画業務」レベルを2点、「現状分析・企画業務」レベル～「方針策定」レベルを2.5点、「方針策定」レベルを3点、「方針策定」レベル～「機能責任」レベルを3.5点、「機能責任」レベルを4点として、平均値と標準偏差を算出した。

● 5年目の仕事の「難易度（職群）」（Jc③氏）

4年目、5年目に入社フォロー研修と、2年目研修、ステップアップ研修という3つの研修の企画から運営までを担当した。

● 10年目の仕事の「難易度（職群）」（Jc⑨氏）

7年目から10年目まで、組合対応を担当した。主任や課長とともに、組合対応の方向性について話し合い、組合との折衝や、労働基準監督署への届け出、就業規則の見直しなどを行なった。

b. 「難易度（作業）」基準を用いた評価

つぎに、「難易度（作業）」基準を用いて仕事内容を評価する。具体的には、各年次で最も難易度の高い「作業」を仕事を代表する「作業」ととらえ評価する。その「作業」と「難易

図表 II 1-2-9 1年目～10年目に行った最も重要な「作業」と「難易度（作業）」（日本）

	Jc①氏	Jc②氏	Jc③氏	Jc④氏	Jc⑤氏	Jc⑥氏	Jc⑦氏	Jc⑧氏	Jc⑨氏
就業年数	1年目	業界共通テストの運営 (レベル1)	給与の手続き (レベル1)		給与計算の実務 (レベル1)		研修の運営 (レベル1)	専門研修体系の構築 (レベル2)	労働時間の管理 (レベル1)
	2年目	新入社員研修の企画 (レベル1～2)	ガイダンスの企画 (レベル1～2)	給与計算ソフトの仕様変更 (レベル2)	毎月の賃金総額の変動額と変動理由の報告 (レベル1)		公的資格所有者のデータ管理 (レベル1)		
	3年目		評価の事務手続き (レベル1～2)				女性向け研修の見直し (レベル1～2)	評価の運営 (レベル1～2)	
	4年目	障がい者雇用 (レベル1)	研修の企画 (レベル1～2)	現地スタッフの日本への受け入れ手続き (レベル1)	労働基準監督署が指定する書類の準備 (不明)		公的資格所有者のデータ管理 (レベル1)		
	5年目	障がいのある社員への個別の教育 (レベル1～2)	入社時研修の企画 (レベル1～2)	現地スタッフ採用の企画 (レベル1～2)	確定拠出年金導入のための企画立案 (レベル2)	評価の実務 (レベル1～2)	2年目・3年目研修の企画 (レベル1～2)	部門を超えたキャリアパスの構築 (レベル2)	賞与の計算と支給 (レベル1)
	6年目							海外の現地スタッフの採用戦略の策定 (レベル1～2)	
	7年目	評価制度の見直し (レベル1～2)							
	8年目				イントラネットの改定 (レベル2)	次年度の総額人件費の試算 (レベル1～2)		評価・報酬制度の企画改定 (レベル2)	組合との折衝 (レベル2)
	9年目	人員計画の策定 (レベル2～3)					人事上の課題の抽出 (レベル2)		
	10年目	人材育成戦略の立案 (レベル2)				全社員の健康診断受診の計画策定 (レベル1～2)			

度（作業）」を図表 II 1-2-9²⁴にまとめた。

²⁴ なお「仕事分析表」の「作業」欄に合致するものがない場合には、以下の通り、同分析表の「作業」と読み替えて、「難易度（作業）」レベルを示している。

Jc④氏の給与計算ソフトの仕様変更は、「(人事情報システムの) 仕様の変更・追加を立案する」、現地ス

同図表を踏まえて、各年次の「難易度（作業）」を図表 II 1-2-10 にまとめた²⁵。

図表 II 1-2-10 1年目～10年目の「難易度（作業）」

	Jc①氏	Jc②氏	Jc③氏	Jc④氏	Jc⑤氏	Jc⑥氏	Jc⑦氏	Jc⑧氏	Jc⑨氏	平均値 (点)	標準偏差 (点)
1年目		レベル1	レベル1	レベル2	レベル1		レベル1	レベル2	レベル1	1.3	0.5
5年目		レベル1-2	レベル1-2	レベル1-2	不明	レベル1-2	レベル1-2	レベル2	レベル1	1.5	0.3
10年目	レベル2-3			レベル2	レベル2				レベル2	2.1	0.3

同図表から、各年次の平均の「難易度（作業）」は、1年目がレベル1（1.3点）、5年目がレベル1～2（1.5点）、10年目がレベル2（2.1点）であり、1年目から10年目までにかけて、「難易度（作業）」は段階的に高まっていくが、とくにその傾向は5年目から10年目までの後半で顕著といえる。

たとえばJc②氏は、1年目に業界共通テストの運営（レベル1相当）を行い、5年目に障害のある社員への個別の教育を行っている（レベル1～2相当）。また10年目をみると、Jc④氏は、イントラネットの改定（レベル2相当）を担当している。

③ 「裁量度」

つぎに図表 II 1-2-5 に記した仕事内容における「裁量度」を整理した（図表 II 1-2-11）。

タッフの日本への受け入れ手続きは、「(教育・研修対象者の) 選択、開催通知や事前案内などの連絡、申し込み受付、会場・宿泊・食事等の手配等、準備業務を行う」、イントラネットの改定は「人事情報システムの仕様を設計する」に相当すると考えられる。

Jc⑤氏の確定拠出年金導入のための企画立案は「退職金制度を設計する」、全社員の健康診断受診の計画策定は「安全衛生に関する活動計画や具体的な防止策・推進策、教育・研修プログラムを立案する」に相当すると考えられる。

Jc⑦氏の公的資格所有者のデータ管理は、「(人事情報システムの) データの保管・修正・集計を行う」に相当すると考えられる。

Jc⑧氏の部門を超えたキャリアパスの構築は「昇進・昇格制度を設計する」に相当すると考えられる。

Jc⑨氏の組合との折衝は「団体交渉事項について労働組合役員と事前に情報交換を行う」に相当すると考えられる。

²⁵ レベル1=1点、レベル1～2=1.5点、レベル2=2点、レベル2～3=2.5点、レベル3=3点とし、平均値と標準偏差を算出した。

²⁶ 仕事配分の関係で、たまたま当該年次に簡単な仕事をしている場合もあるため、このような場合に限って、例外的にそれ以前の最も高い「難易度（作業）」の値を記している。具体的にはJc①氏とJc⑤氏の10年目の「難易度（作業）」について、前者は9年目、Jc⑤氏は6年目の仕事の「難易度（作業）」を用いた。

図表 II 1-2-11 各年次の「裁量度」(日本)

	Jc①氏	Jc②氏	Jc③氏	Jc④氏	Jc⑤氏	Jc⑥氏	Jc⑦氏	Jc⑧氏	Jc⑨氏				
1年目	不明	先輩から指示を受けながら仕事を進めた	上司からの具体的な指示はなく、一人で仕事を進めた	不明	先輩からの指示を受けながら仕事を進めた	不明	先輩からの指示を受けながら仕事を進めた	上司からの指示を受けながら仕事を進めた	先輩や上司からの指示を受けながら仕事を進めた				
2年目													
3年目													
4年目		独力で仕事を進めた	上司や先輩から指示を受けながら、仕事を進めた				上司の指示なしに、自分の裁量で仕事を進めた						上司の指示なしに、自分の裁量で仕事を進めた
5年目			独力で仕事を進めた							上司の指示のもと仕事を進めた	会議の招集や意見の集約など、とりまとめの役割を担った	独力で仕事を進めた	
6年目													
7年目												プロジェクトの取りまとめを行った	
8年目							プロジェクトの統括を行った		労働時間管理の責任者 確定拠出年金の導入プロジェクトのとりまとめを行った				部下2人のとりまとめを行った
9年目		課長補佐2人をとりまとめ、上司から意見を得ながら、仕事を遂行した											
10年目													

同図表をもとに、「裁量度(作業)」基準を用いて、1年目、5年目、10年目の「裁量度(作業)」を図表 II 1-2-12 のとおりまとめた²⁷。

図表 II 1-2-12 1年目～10年目の「裁量度(作業)」

	Jc①氏	Jc②氏	Jc③氏	Jc④氏	Jc⑤氏	Jc⑥氏	Jc⑦氏	Jc⑧氏	Jc⑨氏	平均値(点)	標準偏差(点)
1年目	不明	レベル1	レベル2	不明	レベル1	不明	レベル1	レベル1	レベル1	1.2	0.8
5年目	不明	レベル1	レベル2	不明	レベル2	レベル1	レベル3	レベル2	レベル2	1.9	0.7
10年目	レベル3			レベル4	レベル3				レベル3	3.3	0.5

同図表の各年次の平均的な「裁量度(作業)」をみると、1年目は上司や先輩から仕事の進め方について具体的な指示を受けながら仕事を進めるが(1.2点)、5年目には独力で仕事

²⁷ レベル1=1点、レベル2=2点、レベル3=3点、レベル4=4点とし、平均値と標準偏差を算出した。

を進めるようになり（1.9点）、10年目には部下の指導やとりまとめを行うようになる（3.3点）。つまり1年目から10年目までにかけて、「裁量度（作業）」は段階的に高まっていくが、とくにその傾向は5年目から10年目までの後半で顕著である。この典型例として、Jc②氏とJc①氏の例を挙げる。

● 1年目～5年目の「裁量度」（Jc②氏）

1年目は先輩社員の指示のもと、主に①業界共通テストの運営、②新卒採用の応募者管理、③面接日の設定、④通信講座管理を行なった。

3年目から5年目まで障害者雇用を担当し、各部門が求める人材像をヒアリングし、求人票を作り、ハローワークや障害者支援機関へ訪問し、書類選考と面接を行い、採用予定者について各部に情報を提供し、入社手続きを行なった。なお、これらの業務は、基本的には同氏が独力で進めており、重要な判断が必要な業務のみ、上司の指示を仰いだ。

● 10年目の「裁量度」（Jc⑨氏）

9年目から10年目にかけて、課長補佐2人を取りまとめ、上司の意見を得ながら、現有人材のポートフォリオを見て、5年後、10年後の全社的な人員構成について検討した。

④ 転職経験の有無

転職経験についてみると、日本の人事スタッフは全員が、1年目から調査時点（2013年）まで一貫して同じ企業に勤めており、転職経験のあるものはいない。したがって、日本の人事スタッフは同一企業内で10年目までの仕事経験を積むといえる。

第4節 1年目～10年目の「訓練内容」

就職後の「訓練内容」はOJTとOff-JTから構成される。

① OJT

OJTの特徴は「仕事を通して、だれが（「教育者」）、どのような能力を養成したか（「訓練効果」）」という観点からみる。なお「訓練効果」は、「内容」と「能力」からなり、前者は効果の具体的な内容を、後者は第1編 第1部 第5章で示した6つの能力タイプに照らして分類する。

調査対象者には1年目～5年目、6年目～10年目のOJTで役に立ったと感じるものを挙げてもらった。なお、回答者によってOJTの事例の数が異なるため、これまでの分析と同様に不明を除いた人数中の当該人数を記すとともに、回答者が挙げた総事例のうちいくつかの事例が該当するかも記すこととする。

図表 II 1-2-13 に示す通り、1 年目～5 年目については、Jc⑥氏を除く 8 人が 17 の OJT 経験を挙げている。そこで以下では、1 つの OJT 経験を 1 事例として、計 17 事例（OJT①～⑰）について分析する²⁸。

図表 II 1-2-13 就業 1 年目～5 年目の OJT 経験（日本）

		OJT①	OJT②	OJT③	OJT④	OJT⑤
調査対象者		Jc①氏	Jc②氏	Jc②氏	Jc②氏	Jc③氏
教育者		-	-	上司	-	先輩、上司
内容		副主任でありながら課長補佐の職責を負って仕事したこと	新入社員研修の企画から指導まで全て担当したこと	障害者雇用の面接で、上司の面接の様子をみたこと	障がいのある社員への対応の中で起きた摩擦	メールの出し方などのビジネスマナー、同社社員としてのふるまい方について指導を受けたこと
訓練効果	内容	他の課長補佐と対等に話す力がついた	企画力がついた	効果的な面接方法を学んだ	謙虚な姿勢で接することを学んだ	社会人としての行動が身についた
	能力	ヒューマンスキル	ビジネススキル	テクニカルスキル	ヒューマンスキル	ビジネススキル
		OJT⑥	OJT⑦	OJT⑧	OJT⑨	OJT⑩
調査対象者		Jc③氏	Jc③氏	Jc④氏	Jc⑤氏	Jc⑤氏
教育者		上司	-	-	先輩	-
内容		プレゼンテーションでは明確なストーリーをもって、発表するよう指導された	組織を横断して、入社時研修のとりまとめをした経験	研修プログラムの設計から当日の運営までの一通りの経験をしたこと	給与計算システムの使い方などの指導（半年間）	賃金管理業務に長年携わってきたこと
訓練効果	内容	効果的なプレゼン方法を学んだ	全体をとりまとめる力がついた	効果的な研修の企画・運営力がついた	給与計算の実務に必要な基礎知識が身についた	企画力がついた
	能力	ビジネススキル	マネジメント	ビジネススキル	仕事の仕方スキル	ビジネススキル
		OJT⑪	OJT⑫	OJT⑬	OJT⑭	OJT⑮
調査対象者		Jc⑦氏	Jc⑦氏	Jc⑦氏	Jc⑧氏	Jc⑧氏
教育者		-	上司、先輩	上司	上司	上司
内容		女性活用支援研修で初めて一部企画業務を担ったこと	2年目研修の企画についての指導	毎月開催される教育関連の会議での発表	役員報酬の改定についての指導	同社の人事制度とその背景について教えられたこと
訓練効果	内容	企画力がついた	企画力がついた	わかりやすい資料の作成、プレゼンカ、他部署とのネットワーク	制度改定に必要な社内手続きについて学んだ	自社の人事制度について理解した
	能力	ビジネススキル	ビジネススキル	ビジネススキル、ヒューマンスキル	仕事の仕方スキル	仕事の仕方スキル
		OJT⑯	OJT⑰			
調査対象者		Jc⑨氏	Jc⑨氏			
教育者		-	先輩、上司			
内容		様々な事務作業	人事の仕事について一通り指導されたこと			
訓練効果	内容	自社の仕事の流れを理解できた	自社の人事機能について理解した			
	能力	仕事の仕方スキル	仕事の仕方スキル			

²⁸ なお、同じ「能力」を養成するにも、多様な仕事経験がありうる。したがって、同図表では本節で分析する「教育者」と「訓練効果」にくわえ、どのような状況で「能力」が養成されたかわかるよう、参考情報として「(OJTの)内容」を載せている。

まず「教育者」をみると、不明1人（Jc⑥氏）を除いた多くの人（8人中6人）が、上司や先輩から指導を受ける（9事例）とともに、ほとんどの人（8人中7人）が他者の指導なしに、仕事を通して自ら学んでいる（8事例）。以下では「教育者」別に「訓練効果」をみる。

まず上司や先輩の指導によるOJT経験（8人中6人、9事例）についてみると、メールの出し方やプレゼンの方法といったビジネススキル（9事例中4事例）と、給与計算システムの使い方や、制度改定に必要な社内手続きといった、仕事の仕方スキル（4事例）が習得した主な内容である。このほか、テクニカルスキル（1事例、OJT③）やヒューマンスキル（1事例、OJT⑬）を習得するものも一部いる。

つぎに自ら学んだOJT経験（8人中7人、8事例）についてみると、主に企画力などのビジネススキルを習得している（8事例中4事例）。このほか、ヒューマンスキル（2事例）やマネジメントスキル（1事例）、仕事の仕方スキル（1事例）を習得するものも一部いる。

すなわち1年目～5年目には、①先輩や上司から指導を受け、主にビジネススキルと、仕事の仕方スキルを習得する。②これにくわえ、仕事を通して自らも学び、主にビジネススキルを習得する。この典型例として、Jc②氏、Jc③氏、Jc⑧氏の例をみる。

●1年目～5年目のOJT：上司や先輩によるビジネススキルの習得（Jc③氏）

4年目に、リーダーと上長から手厚い指導を受けた。リーダーからは、メールの出し方など、社会人として必要な行動の仕方について指導があった。上長からは、プレゼンテーションをする際には、プレゼンテーションを聞く側を最終的にどうさせたのかという明確な目標をたて、論理的に話すよう指導があった。

●1年目～5年目のOJT：上司や先輩による仕事の仕方スキルの習得（Jc⑧氏）

2年目に担当した評価制度の運用と役員報酬の改定業務を通して、当時の課長から、同社がどのような人事管理をとり、それがなぜ採用されているかを教育された。また、役員報酬の改定では、同社の方針と販売会社の方針を理解したうえで、両者をすりあわせるという、制度改定に必要な手順を学んだ。

●1年目～5年目のOJT：自身によるビジネススキルの習得（Jc⑤氏）

1年目から5年目まで給与計算の実務を経験したことで、予算を考えて人事施策を企画することができ、企画力がついた。

つぎに6年目～10年目のOJTをみる。不明のJc⑥氏を除いて、ほぼ全員（5人中4人²⁹）が何らかのOJT経験があり、図表II 1-2-14にはJc①氏、Jc④氏、Jc⑤氏、Jc⑨氏4人による4つのOJT経験（OJT①～④）が掲載されている。以下では、この4事例について分析する。

²⁹ 就業5年目のJc②氏、Jc③氏と就業6年目の始めに調査を行ったJc⑦氏を除いた6人で比較している。

図表 II 1-2-14 就業 6 年目～10 年目の OJT 経験（日本）

		OJT①	OJT②	OJT③	OJT④
調査対象者		Jc①氏	Jc④氏	Jc⑤氏	Jc⑨氏
教育者		上司	上司	上司	-
内容		上司のもと、同僚2人とゼロから全社的な人員配置計画・育成の方針を検討したこと	ロンドン本社の上司と現地法人の採用企画を行ったこと	確定拠出年金の導入で、方針決定から運用まで、プロジェクトの上流から下流までを上司とともに担当したこと	組合対応の仕事
訓練効果	内容	全社的な視点で方針を考えると力が身に付いた	自分の仕事の仕方を見直すことができた	プロジェクトを成功させるために必要な社内の手順を学んだ	人事の専門性が高まった自分の職務能力を評価することができた
	能力	コンセプチュアルスキル	ビジネススキル	仕事の仕方スキル	テクニカルスキル、ビジネススキル

「教育者」をみると、OJT 経験のあるもののほとんど（4 人中 3 人）が、上司からの教育を受けている。なお、自身で学びとった OJT 経験を挙げる者は一部である（1 人、OJT④）。

これらの OJT 経験の「訓練効果」をみると、主にビジネススキル（2 事例）の習得が挙げられ、仕事の仕方スキル（1 事例）やテクニカルスキル（1 事例）、コンセプチュアルスキル（1 事例）の習得は一部である。ただし 6～10 年目のビジネススキルと、仕事の仕方スキルは、前述の 1～5 年目で得られた「能力」よりも高度なものと考えられる。

したがって、6 年目～10 年目にも引き続き上司から教育を受け、1 年目～5 年目より高度な、応用的なビジネススキルや仕事の仕方スキルを習得するといえる。この典型例として Jc①氏、Jc④氏の例をみる。

● 6 年目～10 年目の OJT：仕事の仕方スキルの習得（Jc⑤氏）

6 年目に行った確定拠出年金の導入業務において、上司とともに退職給付の構成の方針決定から社員教育の運用まで、プロジェクトの上流から下流までを担当した。上司からはプロジェクトを一つ成功させるために、誰の意見や承認が必要で、どういった手順・手続きを踏まなくてはならないかを指導してもらった。

● 6 年目～10 年目の OJT：ビジネススキルの習得（Jc④氏）

ロンドン本社にて、現地の上司とともに、事業会社の人事担当者の採用の企画から実施までを行った。この際に上司から、効率性を追求するあまり、柔軟な発想力が欠けていることに気づかされ、これまでの仕事の進め方を見直すことができた。

以上から日本の人事スタッフの OJT 経験として、つぎの特徴が指摘できる。①1 年目～5 年目には、先輩や上司の指導により、ビジネススキルと仕事の仕方スキルを習得する。②こ

れにくわえ、自らも学び、ビジネススキルを習得する。③6年目～10年目にかけても、上司からの指導があり、1年目～5年目に比べ、より応用的なビジネススキルと仕事の仕方スキルを習得する。

② Off-JT

Off-JTは「いつ、どのような研修を受け（「研修内容」）、どのような能力が備わったか（「訓練効果」）」という点から分析する。なお、「研修内容」は「研修形態」と「期間」からみる³⁰。また「訓練効果」は、「内容」と「能力」からなり、前者は効果の具体的な内容を、後者は本論文の6つの能力分類に照らして養成された「能力」の種類を示す。

回答者には1年目～5年目、6年目～10年目のOff-JTで役に立ったと感じるものを挙げてもらった。なお回答者によってOff-JTの事例数が異なるため、これまでの分析と同様に不明を除いた人数中の当該人数を記すとともに、回答者が挙げた総事例のうちいくつかの事例が該当するかも記すこととする。

1年目～5年目のOff-JTは図表Ⅱ1-2-15のとおりであり、不明のJc④氏とJc⑤氏を除く、7人による15のOff-JT経験（Off-JT①～⑮）がまとめられている。同図表をみると全員（7人）が何らかの研修を受けている（15事例）。

³⁰ なお、同じ「能力」を養成するにも、多様なOff-JT経験がありうる。したがって、どのような研修を通して「能力」が養成されたかわかるよう、参考情報として「研修テーマ」を載せている。

図表 II 1-2-15 就業 1 年目～5 年目の Off-JT 経験（日本）

		Off-JT①	Off-JT②	Off-JT③	Off-JT④
調査対象者		Jc①氏	Jc②氏	Jc②氏	Jc②氏
研修内容	研修形態	階層別研修	階層別研修	選択型研修	選択型研修
	研修テーマ	タイムマネジメント研修	新入社員研修 (ビジネスマナー、生命保険の知識、現場実習)	ロジカル・シンキング研修(論理的な思考方法を学ぶ)	社内講師養成セミナー、プレゼン研修
	期間	不明	3か月	1～2日	1～2日
訓練効果	内容	時間単位で一日のスケジュールを管理するようになった	社会人としてのマナーと意識、生命保険の知識を習得した	考えをまとめて文書化する方法を身に着けた	効果的なプレゼンテーションの方法を理解した
	能力	ビジネススキル	ビジネススキル、テクニカルスキル	ビジネススキル	ビジネススキル
		Off-JT⑤	Off-JT⑥	Off-JT⑦	Off-JT⑧
調査対象者		Jc③氏	Jc⑥氏	Jc⑥氏	Jc⑥氏
研修内容	研修形態	階層別研修	階層別研修	階層別研修	専門研修
	研修テーマ	新入社員研修 (内容不明)	ビジネス書の要約、ディベートなどを行う	グループ毎に催事を企画し、営業部長の前で発表する	人事管理に関する様々な課題について、専門家が講義する
	期間	1ヶ月	2日	2日	不明
訓練効果	内容	不明	論理的な思考力が鍛えられた	基礎的な業務遂行力が身についた	人事管理を多角的に学んだ
	能力	不明	ビジネススキル	ビジネススキル	テクニカルスキル
		Off-JT⑨	Off-JT⑩	Off-JT⑪	Off-JT⑫
調査対象者		Jc⑦氏	Jc⑦氏	Jc⑦氏	Jc⑦氏
研修内容	研修形態	専門研修	階層別研修	専門研修	階層別研修
	研修テーマ	先輩社員が、自身の専門分野について講義する	ロジカルシンキング研修	人事管理に関する様々な課題について、専門家が講義する	新入社員研修 (ビジネスマナー研修、各事業部での現場実習)
	期間	15日	2日	3か月	3か月
訓練効果	内容	自社の人事課題が理解できた	論理的思考について学ぶとともに、自身のこれまでの業務を振り返ることができた	人事の専門性が身についた	電話応対など、社会人として身に着けるべき作法を学び、社会人へと意識が転換できた
	能力	仕事の仕方スキル	ビジネススキル	テクニカルスキル	ビジネススキル
		Off-JT⑬	Off-JT⑭	Off-JT⑮	
調査対象者		Jc⑧氏	Jc⑨氏	Jc⑨氏	
研修内容	研修形態	専門研修	専門研修	専門研修	
	研修テーマ	自社の人事上の課題について役員と、選抜された数名で議論する	人事部の自主勉強会	グローバル人材の育成についての勉強会	
	期間	1年	2日	2日	
訓練効果	内容	人事制度の改定・企画に役立つ、自社の人事課題を理解した	人事管理全般について基礎知識を身に着けた	海外事業所の人事管理や海外出向者の給与体系について学んだ	
	能力	仕事の仕方スキル	テクニカルスキル	仕事の仕方スキル	

まず「研修形態」をみると階層別研修（7人中5人、7事例）と専門研修（4人、6事例）が中心であり、選択型の研修は一部である（1人、2事例）。以下では、主要な階層別研修

(Off-JT①②⑤⑥⑦⑩⑫)と専門研修(Off-JT⑧⑨⑪⑬⑭⑮)に焦点を当て、「期間」と「訓練効果」をみる。

まず階層別研修(7人中5人、7事例)について「期間」をみると、1カ月～3カ月と長期にわたる研修(6事例³¹中3事例、Off-JT②⑤⑫)と、2日間と短期の研修(3事例、Off-JT⑥⑦⑩)がある。なお、参考情報である「研修テーマ」をみると、前者は新入社員研修であることがわかる。新入社員研修は、日本型企业内養成訓練において重要な要素であるので、その内容を把握しておきたい。内容が明らかになっているOff-JT②とOff-JT⑫をみると、社会人としてのマナーや電話応対などのビジネススキルに関する研修と、自社の事業理解のための現場実習から構成されている。こうした研修によって、社会人としてのマナー(Off-JT②)や計画力(Off-JT①)、思考力(Off-JT⑥)といったビジネススキルを習得している(6事例³²中6事例)。

つぎに専門研修(7人中4人、6事例)について、「期間」をみると不明1事例(Off-JT⑨)を除き、15日～1年と長期に及ぶもの(3事例、Off-JT⑨⑪⑬)と、2日間と短期のもの(5事例中2事例、Off-JT⑭⑮)がある。その「訓練効果」をみると、人事管理の基礎知識といったテクニカルスキル(6事例中3事例、Off-JT⑧⑪⑭)と、自社の人事制度や人事上の課題といった社内で人事業務を行う上で必要な基礎知識である仕事の仕方スキル(3事例、Off-JT⑨⑬⑮)を習得している。

以上から、1年目～5年目のOff-JTの特徴としてつぎのことが指摘できる。①階層別研修として1カ月～3カ月と長期にわたる新入社員研修と、短期のビジネススキル研修を受講し、ビジネススキルを習得する。これにくわえ、②専門研修も受講し、人事管理の基礎や、自社の人事制度・人事課題について学び、人事管理に関わるテクニカルスキルと仕事の仕方スキルを習得する。この典型例はJc⑦氏である。

●1年目～5年目のOff-JT(Jc⑦氏)

入社してすぐ新入社員研修として3ヶ月間、電話応対などのビジネスマナーに関する研修を受けるとともに、営業・工場・メンテナンスの部署で各1ヶ月弱ずつ現場実習を行った。3年目には階層別研修として「考え抜くスキル」をテーマにした研修を2日間受け、問題解決力を向上させた。

そのほか、1年目には約7か月かけて人事部が開催する自主勉強会で、先輩社員から各自の担当する人事機能に関する講義を受けた。さらに4年目には、国立大学で開講している人事関連の講座に3か月間通い、賃金設計から女性社員・高齢社員の活用といった幅広い人事関連の知識を学んだ。

つぎに6年目～10年目のOff-JT経験をみる(図表II1-2-16)。なお、Jc②氏、Jc③氏は就

³¹ 不明の1事例(Off-JT①)を除いて分析した。

³² 不明の1事例(Off-JT①)を除いて分析した。

業5年、Jc⑦氏は就業6年目の初めに調査を行ったため、この3人を除いた計6人による、7つのOff-JT経験が挙げられている。以下ではこれら7事例（Off-JT①～⑧）について分析する。

図表 II 1-2-16 就業6年目～10年目のOff-JT経験（日本）

		Off-JT①	Off-JT②	Off-JT③	Off-JT④
調査対象者		Jc①氏	Jc④氏	Jc④氏	Jc⑥氏
研修内容	研修形態	専門研修	専門研修	専門研修	階層別研修
	研修テーマ	マーケティングセミナー	人事プロフェッショナル研修(人事部門の役割について企業経営の立場から学ぶ)	労働法研修	ロジカルシンキング、マネジメントスキル、法務関連の研修
	期間	3h×5日	1年間	不明	2日間
訓練効果	内容	マーケティングの知識を得るとともに、人的ネットワークが産業を超えて広がった	人事の役割を再認識した	労働時間管理などの労働法について学んだ	現在の部下のマネジメントに役立っている
	能力	テクニカルスキル、ヒューマンスキル	テクニカルスキル	テクニカルスキル	マネジメントスキル
		Off-JT⑤	Off-JT⑥	Off-JT⑦	
調査対象者		Jc⑧氏	Jc⑧氏	Jc⑨氏	
研修内容	研修形態	選抜型研修	階層別研修	選抜型研修	
	研修テーマ	360度評価	課長補佐直前の女性社員同士で情報交換しあう	異なる職種の人と、英語でディスカッションしながらシステムを設計する	
	期間	不明	3日	1週間	
訓練効果	内容	自身を多角的に評価することができた	社内でのネットワークが広がり、仕事と生活の両立について、様々な話を聞くことができた	他の価値観に触れて不足しているスキルを自覚した	
	能力	ビジネススキル	ヒューマンスキル	ビジネススキル	

まず指摘したいのは、6年目～10年目にかけても、不明1人（Jc⑤氏）を除いて、全員が（5人中5人）何らかの研修を受講していることである。

「研修形態」は、専門研修（5人中2人、7事例中3事例、Off-JT①②③）、階層別研修（2人、2事例、Off-JT④⑥）、選抜型研修（2人、2事例、Off-JT⑤⑦）からなる。以下では、「研修形態」別に「期間」と「訓練効果」をみる。

専門研修（5人中2人、3事例）について「期間」をみると、不明の1事例（Off-JT③）を除き、5日と短期のものと、1年間と長期のものがある。この「訓練効果」をみると、企業経営における人事の役割の理解や、労働時間管理などの労働法の理解といった、人事管理の応用的なテクニカルスキルを主に習得している（2事例、Off-JT②③）。なお、このテクニカルスキルは、1年目～5年目にかけて習得した人事の基礎知識といったテクニカルスキルよりも、高度なものと考えられる。

階層別研修（2人、2事例）について「期間」をみると、2日～3日と短期間であり、管理職昇進前の社員に求められるマネジメント手法を学ぶとともに（Off-JT④）、同じ役職の社員同士で交流する機会（Off-JT⑥）を得ている。こうした研修によって、マネジメントスキルの習得（Off-JT④）や、社内ネットワークの拡大といったヒューマンスキルを習得（Off-JT⑥）している。

選抜型研修（2人、2事例）の「期間」は、不明1事例（Off-JT⑤）を除く事例 Off-JT⑦をみると、1週間と比較的長期にわたる。「訓練効果」をみると、360度評価や異なる職種の人とのグループワーク等を通して、自身を多角的に評価することができ、ビジネススキルが向上したとしている。

すなわち日本の人事スタッフは、①6年目～10年目にかけても専門研修と階層別研修を引き続き受講するとともに、選抜型研修も受講する。②専門研修では応用的なテクニカルスキルを、階層別研修ではマネジメントスキルやヒューマンスキルを、選抜型研修では応用的なビジネススキルを習得する。この典型例は Jc④氏と Jc⑨氏である。

● 6年目～10年目の Off-JT：テクニカルスキルの習得（Jc④氏）

6年目に約1年間、「人事プロフェッショナル研修」という研修を受講し、人事という立場で会社にどう貢献すべきかを学んだ。さらに7年目には、労働法に関する研修を受講し、労働時間管理等について学んだ。

● 6年目～10年目の Off-JT（Jc⑨氏）

8年目に、1週間フィリピンで研修に参加した。この研修は、グループに分かれ、英語でディスカッションを行ないながら、システムを設計するというものであった。異なる職種の人とディスカッションすることで、これまでとは違う価値観があることに気づくとともに、日々の業務を離れてスキルを見直し、不足するスキルは何かに気づくことができた。

以上から、日本の人事スタッフの Off-JT の特徴として、つぎのことが指摘できる。1年目～5年目にかけて、①階層別研修として1カ月～3カ月と長期にわたる新入社員研修と、短期のビジネススキル研修を受講し、ビジネススキルを習得する。これにくわえ、②人事スタッフを対象とした専門研修も受講し、人事の専門知識や、自社の人事制度について学び、人事管理に関わるテクニカルスキルと仕事の仕方スキルを習得する。さらに③6年目～10年目にも引き続き専門研修や階層別研修があるうえ、選抜型研修も受講する。④これによって、人事の応用的なテクニカルスキルとビジネススキルを習得する。

第5節 まとめ

ここまで、日本の人事スタッフの①就職までの教育経験、②1年目～10年目までの「仕事の重要度」と③「訓練内容」を分析した。本節では、それぞれの特徴をまとめるとともに、アンケート調査の結果を用いて、これを補完し、日本型企业内養成訓練の特徴を明らかにする。

なお、アンケート調査の対象者は就業10年目に人事部に所属している人事スタッフとした。調査対象者は34人であり、その10年目の属性は図表II 1-2-17³³の通りである。まず、「転職経験」をみると、88.2%が転職経験なしとしており、ほとんどが一企業内で養成訓練を受けている。「企業属性」³⁴をみると、91.2%が従業員数1,000人以上の大企業に勤めており、「業種」はメーカーが約半数（48.5%）を占める。

図表II 1-2-17 アンケート回答者の10年目の属性（日本）

転職経験	あり	11.8	
	なし	88.2	
勤続年数	10年～15年	67.6	
	16年以上	32.4	
企業属性	規模	30～99人	2.9
		300～999人	5.9
		1000人以上	91.2
	業種	メーカー	48.5
		IT	24.5
		卸売・小売業	9.1
		金融・保険業	3.0
		その他	14.9
			(n=34)

① 就職までの教育経験

聴き取り調査の結果から得られた、就職までの教育経験の特徴は、図表II 1-2-18の通りである。まず「在学中の経験」をみると、「最終学歴」は学士で、「専攻」は人事に直接関係がないうえ、「インターンシップ」の経験はほとんどなく、行っていたとしても1～2週間と短期間であるうえ、定型業務の経験にとどまる。このため「初期能力」をみると、就職時点で人事に関する専門知識はない。ただしゼミや部活、アルバイトをとおして、ビジネススキル、ヒューマンスキル、マネジメントスキルを身につけるものも一部いる。「人事への関心」をみると、新卒一括採用で職種を限定せず就職することもあり、相対的に低い。

図表II 1-2-18 就職までの教育経験の特徴（日本）

在学中の経験	最終学歴	学士
	専攻	人事に直接関係のない専攻
	インターンシップ	ほとんど行っていない
初期能力	ゼミや部活、アルバイトを通して、ビジネススキル、ヒューマンスキル、マネジメントスキルを身につけるものも一部いる	
人事への関心	相対的に低い	

こうした特徴をアンケート調査の結果で確認したのが、図表II 1-2-19である。「最終学歴」は、「学士」がほとんどであり（84.8%）、「専攻」も、経営学・経済学が41.2%であるうえ、

³³ これ以降、特別の断りのない限り、アンケート調査の結果に関する図表で用いられる数値の単位は、%で表記しており、サンプル数は、(n=X)で表される。

³⁴ 転職経験者もいることから、いつ勤務していた企業の属性をみるかが問題となるが、本研究は、10年目の仕事の重要度から、企業内養成訓練の効果を検証することを目的としているため、10年目に勤めていた企業の企業属性をまとめている。

「人事関連の教育」を受けたものは26.5%と限られる。さらに、インターンシップを行ったものは、14.7%と少なく、そのうち人事関連の業務を行ったものは20.0%にとどまり、聴き取り調査の結果を支持している。

図表 II 1-2-19 教育経験アンケート結果(日本)

最終学歴(n=33)	学士	84.8	
	修士	15.2	
最終学歴の専攻(n=34)	経営学・経済学	41.2	
	その他の社会科学	38.2	
	人文科学系	8.8	
	自然科学・工学・技術系	2.9	
	その他	8.8	
人事関連の教育有無(n=34)	ある	26.5	
	ない	73.5	
インターンシップ有無(n=34)	全職種	ある	14.7
		ない	85.3
	HR関連の業務(n=5)	ある	20.0
		ない	80.0

② 1年目～10年目の「仕事の重要度」

聴き取り調査の結果から得られた、各年次の「仕事の重要度」の平均値は図表 II 1-2-20 の示すとおりである。

まず「仕事の幅」をみると、平均して1年目には1.3機能、5年目には2.6機能、10年目には2.5機能を担当する。すなわち、「仕事の幅」は

図表 II 1-2-20 「仕事の重要度」の特徴(日本)

			1年目	5年目	10年目
仕事の幅(担当機能数)			1.3	2.6	2.5
仕事の深さ	難易度	(職群)	1.2	1.6	3.0
		(作業)	1.3	1.5	2.1
	裁量度(作業)	1.2	1.9	3.3	

1年目～5年目にかけて拡大するが、5年目以降は拡大テンポが停滞する。

つぎに「難易度」をみる。まず「難易度(職務)」基準でみると、1年目には「定型的な事務作業」レベル(1.2点)、5年目には「定型的な事務作業」レベル～「現状分析・企画業務」レベル(1.6点)、10年目には「方針策定」レベル(3.0点)の仕事を担当する。これを「難易度(作業)」基準でみると、1年目にレベル1(1.3点)、5年目にレベル1～2(1.5点)、10年目にレベル2(2.1点)の仕事を担当する。このことから、いずれの指標でも「難易度」は、一貫して上昇するものの、1年目から5年目にかけては低いレベルに留まり、5年目から10年目にかけて高度化するといえる。

「裁量度」は、「裁量度(作業)」基準でみると、1年目は上司や先輩から仕事の進め方について具体的な指示を受けながら仕事を進めるが(1.2点)、5年目には独力で仕事を進める

ようになり（1.9点）、10年目には部下の指導やとりまとめを行うようになる（3.3点）。このことから、1年目から10年目までにかけて、「裁量度（作業）」は段階的に高まるが、1年目から5年目にかけては低いレベルに留まり、5年目から10年目にかけて高度化するといえる。

以上から、「仕事の重要度」の重要な特徴として、「仕事の幅」は1年目から5年目にかけて拡大するのに対し、「仕事の深さ」すなわち「難易度」と「裁量度」は5年目から10年目にかけて高度化するといえる。なお、これらの特徴は途中から人事部に配属されたものにも共通しており、こうした仕事経験は一企業内で形成される。

上記の特徴をアンケート調査の結果を用いて確認したい³⁵。まず、「仕事の幅」

図表 II 1-2-21 「仕事の幅」アンケート結果（日本）

		機能数の構成 (%)				平均値(点)	標準偏差(点)
		1~2機能	3~5機能	6機能以上	全体		
各年次	1年目(n=17)	58.8	41.2	0.0	100.0	2.6	1.3
	5年目(n=23)	43.5	47.8	8.7	100.0	3.3	1.6
	10年目(n=28)	39.3	46.4	14.3	100.0	3.1	2.0

を見るために、1年目、5年目、10年目の担当機能数の構成と平均値、標準偏差を算出した（図表 II 1-2-21）。各年次の平均担当機能数をみると、1年目が2.6機能、5年目が3.3機能、10年目が3.1機能である。この結果は、担当機能数は1年目から5年目にかけては増えるが、5年目以降は停滞するという聴き取り調査で明らかにした特徴と同じ傾向を示している。

つぎに「難易度」は、第I編第1部第4章で述べたように、「難易度（業務）」基

図表 II 1-2-22 「難易度（業務）」アンケート結果（日本）

		難易度の構成 (%)				平均値(点)	標準偏差(点)
		1点以上	1.5点以上	2.5点以上	全体		
各年次	1年目(n=17)	64.7	29.4	5.9	100.0	1.4	0.4
	5年目(n=23)	39.1	56.5	4.3	100.0	1.5	0.4
	10年目(n=28)	42.9	53.6	3.6	100.0	1.6	0.5

準を用いて評価する。各年次の「難易度」の構成と平均値、標準偏差は図表 II 1-2-22³⁶のとおりである。平均値をみると、1年目が1.4、5年目が1.5、10年目が1.6である。この結果は聴き取り調査の結果を若干下回るものであるが、1年目から10年目にかけて一貫して「難易度」は段階的に高まるという点では、聴き取り調査の結果を支持している。

「裁量度」は、第I編第1部第4章で述べたように、「裁量度（業務）」基準を用いて評価する。各年次の裁量度の分布と平均値、標準偏差は図表 II 1-2-23³⁷のとおりである。構成をみると、1年目は1点以上が94.1%、5年目は1.5点以上が65.2%、10年目は2.5点と3.5点以上合わせて60.7%を占めている。平均値を見ると、1年目は1.1、5年目は1.7、10年目

³⁵ なお、他に比べて極端に高い数値は異常値として扱った。

³⁶ 「難易度（業務）」は、レベル1=1点、レベル2=2点、レベル3=3点とし、回答者が選択した業務の「難易度」の和を、担当した「業務」の数で割って算出した。

³⁷ 「裁量度（業務）」は、レベル1=1点、レベル2=2点、レベル3=3点、レベル4=4点とし、回答者が選択した全業務の「裁量度」の和を、担当した「業務」の数で割って算出した。

は2.6である。

この結果は、お
おむね1年目は
レベル1、5年
目はレベル2、
10年目はレベ
ル3ということ

図表 II 1-2-23 「裁量度（業務）」アンケート結果（日本）

	裁量度の構成(%)					平均値(点)	標準偏差(点)
	1点以上	1.5点以上	2.5点以上	3.5点以上	全体		
1年目(n=17)	94.1	5.9	0.0	0.0	100.0	1.1	0.2
5年目(n=23)	30.4	65.2	4.3	0.0	100.0	1.7	0.5
10年目(n=28)	10.7	28.6	50.0	10.7	100.0	2.6	0.8

ができ、聴き取り調査の結果と一致している。なお、5年目と10年目の結果は、聴き取り調査の結果を下回っているが、これは以下の「裁量度」の算出方法の違いによる。すなわち聴き取り調査では、各年次の主要な仕事において、裁量度が最も高い「作業」の「裁量度」の値を、当該年次の「裁量度（作業）」としているのに対し、アンケート調査では当該年次に担当した全「業務」の「裁量度（業務）」の平均値を「裁量度（業務）」としている。

以上の聴き取り調査とアンケート調査の結果から、1年目～10年目の「仕事の重要度」の特徴として、10年間の前半は「仕事の幅」の拡大が著しいのに対し、後半は「仕事の深さ」すなわち「難易度」と「裁量度」の高度化が進むといえる。これを聴き取り調査の結果を用いて具体的にみると、①1年目は平均1.3機能担当し、担当職レベルで、「定型的な事務作業」レベルの「難易度」の仕事をして、上司や先輩の指示のもと行う。②5年目には平均2.6機能担当し、担当職～係長層レベルで、「定型的な事務作業」から「現状分析・企画業務」レベルの「難易度」の仕事をして、独力で行うようになる。③10年目には平均2.5機能担当し、係長層レベルで、「方針策定」レベルの「難易度」の仕事をして、指導的立場で進める。④なお、こうした仕事経験は、一企業内で形成される。

③ 1年目～10年目の「訓練内容」

a. OJT

聴き取り調査の結果から得られた、OJTの特徴は図表II 1-2-24³⁸のとおりである。1年目～5年目には、先輩や上司から指導があり、ビジネススキルと仕事の仕方スキルが養成される。これにくわえ、人事スタッフ自らも学び、ビジネススキルを養成する。6年目～10年目にかけても、上司から指導があり、1年目～5年目に比べ、より応用的なビジネススキルと仕事の仕方スキルを習得する。

図表 II 1-2-24 OJTの特徴（日本）

OJT機会		豊富なOJT機会がある。
内容	1～5年目	●先輩や上司からの指導にくわえ、自らも学ぶ ○ビジネススキルと仕事の仕方スキルの習得
	6～10年目	●上司から指導がある ○応用的なビジネススキルと仕事の仕方スキルの習得

こうした特徴をアンケート調査の結果で確認する。アンケート調査では、1年目～5年目、

³⁸ 同図表の●がOJTの内容、○が訓練効果の特徴を表している。

6年目～10年目の間で、最も仕事に役立った OJT 経験について、「誰から指導を受け（「教育者」）、どのような効果があったか（「訓練効果）」を尋ねている³⁹。調査結果は図表 II 1-2-25 のとおりであり、左側が1年目～5年目の OJT 経験、右側が6年目～10年目の OJT 経験の調査結果である。

図表 II 1-2-25 OJT アンケート結果（日本）

1年目～5年目までのOJT (n=33)				6年目～10年目までのOJT (n=31)			
教育者	自ら		21.2%	教育者	自ら		16.1%
	上司		45.5%		上司		77.4%
	先輩		57.6%		先輩		29.0%
	同僚		9.1%		同僚		12.9%
	部下		3.0%		部下		3.2%
	社外の専門家		6.1%		社外の専門家		6.5%
	訓練効果	テクニカルスキル	基礎的な専門能力		48.5%	テクニカルスキル	基礎的な専門能力
応用的な専門能力			21.2%	応用的な専門能力	35.5%		
ビジネススキル		基礎的なビジネススキル	33.3%	ビジネススキル	基礎的なビジネススキル	9.7%	
		応用的ビジネススキル	15.2%		応用的ビジネススキル	32.3%	
		語学力	3.0%		語学力	3.2%	
仕事の仕方スキル		仕事の仕方や社内手続きの進め方	57.6%	仕事の仕方スキル	仕事の仕方や社内手続きの進め方	48.4%	
		企業理解	15.2%		企業理解	9.7%	
		指導力	3.0%		指導力	16.1%	
マネジメントスキル		管理・監督力	3.0%	マネジメントスキル	管理・監督力	22.6%	
		ヒューマンスキル	人的ネットワーク		21.2%	ヒューマンスキル	人的ネットワーク
その他		働く意識	12.1%	その他	働く意識	16.1%	
		自己理解	6.1%		自己理解	6.5%	

まず1年目～5年目の「教育者」をみると、「先輩」（57.6%）と「上司」（45.5%）からの指導が多く、「自ら」（21.2%）も一部見られる。つぎに「訓練効果」をみると、「仕事の仕方や社内手続きの進め方」の習得が最も多く（57.6%）、つぎが「基礎的な専門能力」（48.5%）、「基礎的なビジネススキル」（33.3%）である。この結果を本論文の能力分類に照らすと⁴⁰、仕事の仕方スキル 72.8%、テクニカルスキル 69.7%、ビジネススキル 51.5%、ヒューマンスキル 21.2%、マネジメントスキル 6%、その他 18.2%である。この結果は、1年目～5年目には

³⁹ 「OJT の内容」は一つ選択、「教育者」と「効果」は複数選択である。

⁴⁰ アンケート調査における「訓練効果」の選択肢を、本論文の能力分類に照らすと、「基礎的な専門能力」と「応用的な専門な専門能力」がテクニカルスキルに、「基礎的なビジネススキル」と「応用的なビジネススキル」、「語学力」がビジネススキルに対応する。「仕事の仕方や社内手続きの進め方」と「企業理解」は、仕事の進め方スキルに対応し、「指導力」と「管理・監督能力」がマネジメントスキルに、「人的ネットワーク」はヒューマンスキルに対応する。なお、「働く意識」「自己理解」は「その他」とするほか、本論文でいうコンセプチュアルスキルに対応する選択肢はない。この選択肢と、能力分類との対応関係についても、図表 II 1-2-26 にまとめている。

上司や先輩から指導があり、仕事の仕方スキル、ビジネススキルを習得するという聞き取り調査の結果を支持するとともに、テクニカルスキルについても習得していることがわかる。

つぎに6年目～10年目について「教育者」をみると、「上司」が最も多く（77.4%）、つぎが「先輩」（29.0%）、「自ら」（16.1%）である。「訓練効果」は、「仕事の仕方や社内手続きの進め方」（48.4%）が最も高く、これに「応用的な専門能力」（35.5%）と、「応用的なビジネススキル」（32.3%）がつづく。この結果を本論文の能力分類に照らすと、仕事の仕方スキル58.1%、テクニカルスキル51.6%、ビジネススキル45.2%、マネジメントスキル38.7%、ヒューマンスキル9.7%、その他22.6%である。この結果は、6年目～10年目にも上司から指導があり、応用的なビジネススキルと仕事の仕方が向上するという聞き取り調査の結果を支持している。

b. Off-JT

つぎに Off-JT の特徴を整理する。聞き取り調査の結果から得られた、Off-JT の特徴は図表 II 1-2-26 のとおりである。1年目～5年目にかけて、階層別研修として1カ月～3カ月と長期にわたる新入社員研修と、短期のビジネススキル研修を受講し、ビジネススキルを習得する。これにくわえ、人事スタッフを

図表 II 1-2-26 Off-JT の特徴（日本）

Off-JT機会		豊富なOff-JT機会がある。
内容	1～5年目	<ul style="list-style-type: none"> ●階層別研修: 1～3ヶ月程度の新入社員研修と、短期のビジネススキル研修 ○ビジネススキルの習得 ●専門研修: 人事管理全般の理論や、自社の人事制度や人事課題に関する研修 ○テクニカルスキルと仕事の仕方スキルの習得
	6～10年目	<ul style="list-style-type: none"> ●専門研修と階層別研修、選抜型研修 ○応用的なテクニカルスキル、ビジネススキルの習得

対象とした専門研修も受講し、人事の専門知識や、自社の人事制度について学び、人事のテクニカルスキルと仕事の仕方スキルを習得する。さらに6年目～10年目にも引き続き専門研修や階層別研修があり、これにくわえて選抜型研修も受講する。これによって、人事の応用的なテクニカルスキルと、応用的なビジネススキルを習得する。

こうした特徴をアンケート調査の結果で確認する。アンケート調査では、1年目～5年目、6年目～10年目の間で、最も仕事に役立った Off-JT 経験について、「どのような研修を通して（「研修方法」）、どのような効果があったか（「訓練効果」）」を尋ねている⁴¹。調査結果は図表 II 1-2-27 のとおりであり、左側が1年目～5年目、右側が6年目～10年目の調査結果である。

⁴¹ なお、「研修方法」は一つ選択、「効果」は複数選択である。

図表 II 1-2-27 Off-JT アンケート結果（日本）

1年目～5年目までのOff-JT			6年目～10年目までのOff-JT			
研修方法 (n=34)	研修を受けていない	17.6%	研修方法 (n=29)	研修を受けていない	17.2%	
	社内研修	58.8%		社内研修	34.5%	
	通信教育	8.8%		通信教育	6.9%	
	大学、院での短期の研修	2.9%		大学、院での短期の研修	37.9%	
	それ以外の社外の教育 訓練機関での研修	11.8%		それ以外の社外の教育 訓練機関での研修	3.4%	
訓練効果 (n=28)	テクニカル スキル	基礎的な専門能力	53.6%	テクニカル スキル	基礎的な専門能力	21.7%
		応用的な専門能力	10.7%		応用的な専門能力	30.4%
	ビジネス スキル	基礎的なビジネススキル	25.0%	ビジネス スキル	基礎的なビジネススキル	8.7%
		応用的ビジネススキル	7.1%		応用的ビジネススキル	26.1%
		働く意識	10.7%		働く意識	13.0%
	仕事の仕方 スキル	仕事の仕方や 社内手続きの進め方	3.6%	仕事の仕方 スキル	仕事の仕方や 社内手続きの進め方	-
		企業理解	10.7%		企業理解	13.0%
	マネジメント スキル	指導力	3.6%	マネジメント スキル	指導力	4.3%
		管理・監督力	3.6%		管理・監督力	13.0%
	ヒューマン スキル	人的ネットワーク	14.3%	ヒューマン スキル	人的ネットワーク	13.0%
	その他	働く意識	-	その他	働く意識	-
		自己理解	3.6%		自己理解	21.7%

まず、1年目～5年目の「研修方法」をみると、半数以上（58.8%）が「社内研修」を最も役立った研修として挙げている。その「訓練効果」をみると、「基礎的な専門能力」が最も多く挙げられ（53.6%）、つぎが「基礎的なビジネススキル」（25.0%）、「人的ネットワーク」（14.0%）である。これを能力分類に照らすと、テクニカルスキル 64.3%、ビジネススキル 42.8%、ヒューマンスキル 14.3%、仕事の仕方スキル 14.3%、マネジメントスキル 7.2%、その他 3.6%である。この結果は、テクニカルスキルとビジネススキルを主に習得しているという、聴き取り調査の結果を支持している。

6年目～10年目の「研修方法」をみると、多くが「大学や大学院が開催する短期の研修」（37.9%）と、「社内研修」（34.5%）を挙げている。この「訓練効果」として、「応用的な専門能力」（30.4%）、「応用的なビジネススキル」（26.1%）が多く挙げられ、これに「基礎的な専門能力」（21.7%）と自己理解（21.7%）が続く。これを能力分類に照らすと、テクニカルスキル 52.1%、ビジネススキル 47.8%、マネジメントスキル 17.3%、仕事の仕方スキル 13.0%、ヒューマンスキル 13.0%、その他 21.7%である。この結果は、応用的なビジネススキルとテクニカルスキルを習得するという聴き取り調査の結果を支持するものである。

第3章 課長職の「仕事の重要度」～「課長職調査」からみる

第I編 第1部 第2章で述べたように、本論文では、課長職を企業内養成訓練によって養成された最終的な人材像と捉えており、課長職の「仕事の重要度」から、企業内養成訓練の「育成の到達点」を評価したい。そのために本章では、日本における「課長職調査」の結果をまとめた事例集（附属資料 第I編 第3部）に基づいて、①人事課長に就任するまでに、どのような仕事を経験し、②人事課長として、どの程度重要な仕事を担当しているのか。③その仕事をするうえで、どのような訓練が役立っているかを分析する。

第1節 調査対象者の属性

調査対象者は日本企業の人事課長6人である。対象者には、Jm①～Jm⑥の識別番号を振っており、これは「日本の課長職調査」の調査対象者であることを示している。対象者の調査時点の属性は図表II 1-3-1のとおりである。

図表 II 1-3-1 「課長職調査」(日本)

		Jm①氏	Jm②氏	Jm③氏	Jm④氏	Jm⑤氏	Jm⑥氏
就業年数		20年目	17年目	25年目	30年目	21年目	24年目
所属企業	産業	保険業	メーカー	メーカー	メーカー	小売業	小売業
	従業員数	1,300人	1,140人	5,672人	5,210人	84,760人	2,800人
部下の人数		5人	10人	3人	5人	8人	7人

まず「就業年数」をみると、最短で17年（Jm②氏）、最長で30年（Jm④氏）である。つぎに「所属企業」の属性をみると、「産業」はメーカー3人、小売業2人、保険業1人と主要な産業をカバーしており、「従業員数」から全員が1,000人以上の大企業に勤めているといえる。「部下の人数」は、最低3人（Jm③氏）、最高10人（Jm②氏）である。

第2節 課長職就任以前の仕事内容

本節では、①いつ人事課長に昇進したか（「人事課長の昇進年次」）。人事課長に昇進するまでに、②何社で勤め（「転職経験」）、③いくつの職種を経験し（「他職種の経験」）、④人事部ではどのような仕事を経験したか（「人事部での仕事経験」）をみる。なお、「人事部での仕事経験」は、①いつ人事部に配属されたか（「人事部に配属された年」）。②どの程度人事部に勤め（「人事課長になるまでの人事経験年数」）、③いくつの人事機能を担当したか（「人事課長になるまでに担当した主な人事機能」）をみる（図表II 1-3-2）。

図表 II 1-3-2 課長職就任以前の人事の仕事経験（日本）

	Jm①氏	Jm②氏	Jm③氏	Jm④氏	Jm⑤氏	Jm⑥氏	
人事課長の昇進年次	17年目	17年目	25年目	18年目	13年目	15年目	
転職経験	なし	1回	なし	なし	なし	なし	
他職種の経験	営業	なし	総務	なし	営業	総務、営業	
人事の仕事経験	人事部に配属された年	13年目	1年目	3年目	1年目	7年目	2年目
	人事課長になるまでの人事経験年数	3年	16年	22年	17年	6年	13年
	人事課長になるまでに担当した主な人事機能	教育経験 (1機能)	賃金管理 福利厚生 雇用調整 労使関係 評価、採用 教育経験 昇進昇格 労働時間 安全衛生 (10機能)	賃金管理 労使関係 評価、採用 昇進・昇格 労働時間 (6機能)	採用、評価 賃金管理 労使関係 (4機能)	賃金管理 昇進・昇格 人事情報システム、評価 労使関係 (5機能)	教育研修 採用、評価 賃金管理 人員配置計画 昇進・昇格 労働時間 福利厚生 労使関係 (9機能)

まず「昇進年次」をみると、平均 17.5 年目（標準偏差 4.1）に管理職に昇進している。

つぎに人事課長までの仕事経験として「転職経験」をみると、転職経験 1 回とする Jm②氏を除いて、ほとんどが（6 人中 5 人）新卒として入社した企業に一貫して勤めている。

「他職種の経験」をみると、他職種の経験がなく、一貫して人事部に勤めた者は 2 人（Jm②氏、Jm④氏）のみで、営業や経理といった他職種を経験した者が多い。ただし「人事部に配属された年」をみると、営業・経理経験者のうちほとんどが（4 人中 3 人）10 年目までに人事部に配属されている。すなわち、人事課長のほとんどが（6 人中 5 人）、長期（最低 7 年）にわたって人事部で経験を積んだのち人事課長に昇進している。ただし人事部での経験が短く人事課長になるものも一部おり（Jc①氏）、同氏の人事課長昇進以前の仕事経験とその他の人事課長との仕事経験は異なると考えられる。そこで本章では、前者を「人事一貫型」⁴²、後者を「他職種経験型」⁴³と呼ぶこととし、両者の仕事経験を分けて分析したい。

まず「人事課長になるまでの人事経験年数」をみると、「人事一貫型」では平均 14.8 年（標準偏差 5.9）と長期にわたる人事経験を経て、人事課長に昇進しているのに対して、「他職種経験型」の Jc①氏は 3 年と短期間で人事課長になっている。つぎに「人事課長になるまでに担当した主な人事機能」をみると、「人事一貫型」では平均 6.8 機能（標準偏差 2.6）と 14 ある人事機能の約半数を経験しているのに対し、「他職種経験型」の Jc①氏は 1 機能のみと少ない。

⁴² 「人事一貫型」は、初職から人事部に勤める人事課長と、他の職種を経験しているが、人事部に長期間勤めたのち人事課長に昇進した者から構成される。

⁴³ 「他職種経験型」は、他の職種を経験し、人事経験年数がゼロあるいは短期で人事課長に昇進した者を意味する。

以上から日本の人事課長は、①新卒で入社した企業に一貫して勤め、平均すると勤続 17.5 年目に課長に昇進する。②ほとんどが人事部で訓練を受けたのち人事課長となるが、営業などの他職種に 10 年以上勤務したのち人事課長となるものも一部いる。③前者の「人事一貫型」の場合は、人事課長昇進までに平均 14.8 年と長期にわたって人事部に勤め、平均 6.8 機能と約半数の人事機能を経験する。④後者の「他職種経験型」の場合は、人事課長昇進までの人事経験は 3 年と短く、経験機能数も 1 機能と少ない。

「人事一貫型」の例として Jm②氏、「他職種経験型」の例として Jm①氏の事例をみる。

- 人事課長昇進までの仕事経験（Jm②氏）

大手電機メーカーに新卒で入社し、給与・福利厚生・社会保険の運用や、採用、雇用調整、労使交渉、評価、教育研修、昇進昇格者の管理、労働時間管理、安全衛生など様々な人事機能を担当した。14 年目に現在勤める水産・食品メーカーに転職し、17 年目に人事課長に昇進した。

- 人事課長昇進までの仕事経験（Jm①氏）

保険会社に新卒で就職し、営業職を 13 年間勤めた。その後、人事部に異動し、教育研修を 3 年間担当したのち、入社 17 年目に採用機能を担当する人事課長に昇進した。

第 3 節 課長職の仕事内容

本節では、課長職の仕事内容として、「仕事の重要度」の評価にくわえ、部下の評価・育成方法についても分析する。

① 課長職の「仕事の重要度」

まず課長職の「仕事の重要度」をみる。なお、これまでの「仕事の重要度」の分析では、「難易度」について「難易度（職群）」と「難易度（作業）」という 2 つの評価指標を用いてきた。しかし「難易度（職群）」基準を用いると、全ての課長が「難易度（職群）」が「機能責任」レベルと評価され、課長間の違いをとらえることができないので、本節では「難易度（作業）」基準のみを使用する。

まず、「仕事の幅」を担当する機能数でみると、図表 II 1-3-3 に示すように、2 機能が 5 人、8 機能が 1 人 (Jm⑥氏) であり、ほとんどが (6 人中 5 人) 2 つの人事機能を担当している。また Jm⑥氏のみが担当機能数が多いのは、管理する組織単位の違いによる。すなわち、同氏は百貨店の店舗人事に、その他 5 人は本社人事に所属しており、事業所人事か本社人事かによって、担当機能の数 (つまり「仕事の幅」) が異なっている。

図表 II 1-3-3 課長職の「仕事の幅」(日本)

	Jm①氏	Jm②氏	Jm③氏	Jm④氏	Jm⑤氏	Jm⑥氏
仕事の幅 (機能数)	採用 教育研修 (2機能)	賃金管理 福利厚生 (2機能)	人員配置計画 国際人事 (2機能)	採用 人員配置計画 (2機能)	人事戦略 労使関係 (2機能)	賃金管理 人員配置計画 評価、採用 昇進・昇格 労働時間 福利厚生 労使関係 (8機能)

つぎに、「仕事の深さ」をみるため、人事課長として担当した最も重要なプロジェクトを取り上げ、当該プロジェクトにおける人事課長の仕事内容から、「難易度 (作業)」と「裁量度 (作業)」をみる。まず、各人事課長のプロジェクト内容をみておきたい。

● Jm①氏

次年度の新卒採用プロジェクトである。同プロジェクトの構成員は人事部長、Jm①氏、同氏が課長を務める採用グループの部下 3 人の計 5 人からなる。同氏は、①採用活動の現状を分析し、求める人材を定義し、採用方針を立案し、②これをもとに、部下に業務を配分し、進捗状況を管理するとともに、③募集のための大学などへの広報活動を行った。

● Jm②氏

マイナンバー制度の制定に対応した、全社員のマイナンバーデータの収集プロジェクトである。同プロジェクトの構成員は、人事部長、Jm②氏、同氏の部下 1 人、経理部 2 人、法務部 2 人、総務部 2 人、外部コンサルタント 1 人の計 10 人から構成される。同氏は、マイナンバー制度の制定を受けて、①人事部としての対応策を立案し、②これをもとに、メンバーに業務を配分し、進捗管理を行った。これにくわえて、③グループ会社の同制度への対応状況を調査し、必要な場合には指導にあたった。④さらに、同制度に関する就業規則の一部修正を行った。

● Jm③氏

グローバル共通の評価・報酬制度を全ての海外現地法人に導入するプロジェクトで

ある。同プロジェクトの構成員は、同氏にくわえ、ヨーロッパ、南北アメリカ、中国、アジア・オセアニアの4つのエリア内の主要企業の人事部長や課長であり、計21人からなる。同氏は、①エリア担当者から、各エリアにある関連企業の制度導入の現状をヒアリングし、②各関連企業の制度導入までのプロセスを立案した。さらに、③制度導入に関する各関連会社からの、個別の質問や問題に対応した。

● Jm④氏

事業部間の大規模な人事異動プロジェクトである。これまでに約600人の異動を行った。同プロジェクトは、社長、常務2人、事業部長2人、同氏、同氏の部下2人、人事部監査役1人、教育担当者5人の計14人から構成される。

同氏は、①事業部長2人が決めた異動目標人数を踏まえて、異動計画を策定し、②メンバーに業務を配分し、進捗を管理した。さらに、③異動者を選定し、④異動者の情報などを踏まえて受入先選定について担当者にアドバイスした。⑤異動者と受け入れ先との面談を設定し、自身も出席して両者のマッチングがスムーズに進むよう支援した。⑥異動者と面談し、受け入れ先の業務内容を説明するとともに、異動者の課題を明らかにし、必要な訓練計画を策定した。⑦異動後のフォローを行なった。

● Jm⑤氏

人事制度の全面改定プロジェクトである。具体的には、①現行の全社員共通の社員格付け制度を職種別に5つに分離し、②それに対応して人事諸制度や人事情報システム、就業規則を改定するものである。同プロジェクトの構成員は、管理担当役員、総務部長、人事部長、同氏、同氏の部下5人の計9人からなる。

同氏は、現在の要員構成や賃金データをもとに、①人事制度の現状分析と課題の抽出を行い、②新たな社員格付け制度体系を立案した。さらに、③社員格付け制度の改定に伴い修正が必要となる、人事諸制度を洗い出し、その修正作業をメンバーに配分し、進捗管理を行った。これにくわえ、⑥いわゆる総合職を対象とした新社員格付け制度への移行計画の立案と、⑦新人事制度のマニュアルも作成した。

● Jm⑥氏

関西エリアの人事機能を集約化するプロジェクトである。これは各店舗に設置されていた人事機能をエリア毎に集約し、人員の効率化とエリア規模での人材活用の活発化をはかるものである。同プロジェクトは、本社のサポート部門の部長、本社の人事部長、本社の人事スタッフ1人、同氏を含めた関西エリアの基幹店4店舗の人事課長4人の計7人からなる。

同氏は、①担当する店舗人事の業務を洗い出し、現状分析を行い、②他店の人事課長とともに、関西エリアの人事業務の平準化を行なった。③さらに、プロジェクトの

進捗状況等を、本社と自店舗の関係部署、部下へ報告し、組織内での調整を行った。

以上の事例を図表 II 1-3-4 のとおり整理した。これをもとに、「難易度（作業）」と「裁量度（作業）」を評価する。

図表 II 1-3-4 課長職の仕事の「難易度（作業）」と「裁量度（作業）」（日本）

	Jm①氏	Jm②氏	Jm③氏	Jm④氏	Jm⑤氏	Jm⑥氏
概要	次年度の新卒採用	社員のマイナンバー情報の収集	グローバル共通の評価・報酬制度を海外の関連会社に導入	600人以上の人事異動の実施	全社的な人事制度の改定	関西エリアの人事機能の集約化
プロジェクト内容	人数 5人	10人	21人	14人	9人	7人
仕事内容	採用活動の現状を分析し、求める人材を定義し、採用方針を立案する。部下に業務を配分し、進捗状況を管理し、募集のための広報活動も行う。	マイナンバー制度の制定を受けて、人事部としての対応策を考え、業務配分し、進捗管理する。グループ会社の同制度への対応状況を調査し、指導にあたる。就業規則の一部改正を行う。	各関連会社の制度導入状況を把握し、導入プロセスを立案する。導入時の個別の問題に対応する。	異動目標人数を踏まえて、異動計画を策定し、業務配分と進捗管理を行なう。異動者を選定し、受入れ先担当者への指導を行なう。異動者と受け入れ先との面談の企画、異動者の教育計画の策定、異動後のフォローを行なう。	新たな社員格付け制度を立案し、これに付随する評価、報酬、昇進降格制度などの一連の人事制度の改定案も作成する。各人事制度の改定業務を部下に配分し、進捗を管理する。	自身の担当する店舗人事の業務を洗い出し、他店の人事課長とともに、関西エリアの人事業務の標準化を行なう。関係部署や部下へ報告する。
難易度（作業）	採用方針の立案（レベル2）	マイナンバー制に対する福利厚生上の対策案の立案（レベル2）	賃金制度の導入プロセスの立案（レベル2～3）	人員配置計画の立案（レベル2～3）	賃金制度の設計（レベル2～3）	人事部の再編成の立案（レベル2～3）
裁量度（作業）	リーダーとして全体を統轄・指揮した（レベル4）	リーダーとして全体を統轄・指揮した（レベル4）	リーダーとして全体を統轄・指揮した（レベル4）	リーダーとして全体を統轄・指揮した（レベル4）	リーダーとして全体を統轄・指揮した（レベル4）	指導的立場で業務を遂行した（レベル3）

まず仕事の「難易度（作業）」は、以下のように評価できる。Jm①氏の採用方針の立案は、「仕事分析表」の「採用計画・方針を立案する」（レベル2）に相当する。Jm②氏のマイナンバー制に対する福利厚生上の対策案の立案は、合致する仕事が「仕事分析表」にないが、「福利厚生制度を立案する」（レベル2）と同程度と考えられる。Jm③氏の行った、海外現地法人に新たな評価・報酬制度を導入するためのプロセス立案は、合致する仕事が「仕事分析表」にないが、「賃金制度を設計する」（レベル2～3）に相当すると考えられる。Jm④氏の行った、600人以上の人員異動計画の立案は、「人員計画・配置計画を立案する」（レベル2～3）に相当する。Jm⑤氏の賃金制度の改定は「賃金制度を設計する」（レベル2～3）に相当する。Jm⑥氏の人事部門の組織再編の立案は、合致する仕事が「仕事分析表」にないが、人事部門の組織構造に影響する極めて戦略的な仕事であるため、「自社の人事戦略を立案する」（レベル2～3）と同等と考えられる。以上から、人事課長の多くが（6人中4人）レベル2～3の「難易度（作業）」の仕事を担当しているといえる。

つぎに「裁量度」をみると、Jm⑥氏を除くほとんどが（6人中5人）、プロジェクトを立案し、メンバーに業務を配分し、進捗管理を行っている。したがって、人事課長は、リーダーとして全体を統括・指揮しており、「裁量度（作業）」はレベル4である。

以上から、課長職の最も重要な仕事の特徴は以下である。①「仕事の幅」については、本社人事か事業所人事かによって異なり、前者の場合は2機能、後者の場合はより多くの人事機能を担当する。しかし「仕事の深さ」は、こうした組織単位の違いによる影響はなく、いずれの人事課長であっても、②レベル2～3の「難易度（作業）」の仕事を担当し、③リーダー

一として全体を統括・指揮している（レベル4の「裁量度（作業）」）。④こうした「仕事の重要度」については、前節で検討した「人事一貫型」と「他職種経験型」という人事課長になるまでの仕事経験の違いによる差は見られない。

② 部下の評価と育成

課長職の部下の評価と育成における特徴を整理するため、課長職のすぐ下のポジションの部下で、最も経験年数が高い人を思い浮かべてもらい、その人事スタッフに対する評価方法・育成方法をたずねた。

評価は、①どのような評価方法を用いて（「評価方法」）、②どのように目標を設定しているか（「目標設定方法」）をみた（図表 II 1-3-5）。

図表 II 1-3-5 部下の評価の方法（日本）

	Jm①氏	Jm②氏	Jm③氏	Jm④氏	Jm⑤氏	Jm⑥氏
評価方法	目標管理制度	目標管理制度	目標管理制度	目標管理制度	目標管理制度	目標管理制度
目標設定方法	部下の役職に適した目標を設定する。	部門目標を踏まえ、部下自身に目標を設定させ、必要に応じて修正する。	部門目標をもとに、課の目標を設定し、部下の大まかな役割を決める。これを踏まえて、部下が自身の目標を設定する。	目指すべき方向性のみを提示し、部下自身に目標を設定させる。	部下の役職に適した目標を設定する。	部門目標をもとに、部下の目標を設定する。

同図表から、「評価方法」をみると全員が目標管理制度を用いている。「目標設定方法」をみると、部下の役職に適した目標を自ら設定するもの（6人中3人、Jm①氏、Jm⑤氏、Jm⑥氏）と、部門目標を踏まえて課の目標を示し、部下自身に目標を設定させ、必要に応じて修正するもの（3人、Jm②氏、Jm③氏、Jm④氏）がいる。前者の典型例としてJm⑤氏、後者の典型例としてJm③氏の例を示す。

● 部下の評価（Jm⑤氏）

Jm⑤氏のすぐ下のポジションで、最も就業年数が長いのは、1998年入社（就業18年目）のS1職の社員である。同社のS職社員は方針達成契約書という目標管理のための書類を年1回期首に作成している。S1社員については、Jm⑤氏はつぎの2点を基準に方針設定を行っている。第一に、S1社員のレベルは年間売上40億円程の店舗の店長相当とされるため、それと同等のレベルになる課題を設定している。第二に、与える課題の大きさは、どの程度の期間で達成できるかを想定して決める。こうして設定した課題を期首に渡し、その達成プロセスとスケジュール管理は部下個人に全面的に任せている。

● 部下の評価（Jm⑤氏）

同社は目標管理制度を用いており、期初に設定される部門目標をもとに、Jm③氏が課の目標を設定し、各メンバーの大まかな役割を決める。これを受けて、各メンバーが自身の目標を立てるとの方法をとっている。課長代理の部下の評価においては、なるべくグローバル推進課の全体方針に関われるような目標設定を行うよう心がけている。

つぎに育成方法についてみる。

図表 II 1-3-6 部下の育成方法（日本）

	Jm①氏	Jm②氏	Jm③氏	Jm④氏	Jm⑤氏	Jm⑥氏
育成方法	主体的に考え、他のスタッフをサポートできるよう指導する。	特定業務の管理・運営を一任し、必要に応じて指導する。	職務記述書に記されている、等級に見合った能力を習得できるよう育成する。	特定業務の管理・運営を一任し、必要に応じて指導を行う。	なし	業務を遂行するうえで問題があれば、その都度指導を行う。

図表 II 1-3-6 から、特定業務の管理・運営を一任し、必要に応じて指導するものが多い（6人中3人、Jm②氏、Jm④氏、Jm⑥氏）。この典型例として Jm②氏をみる。

● 部下の育成（Jm⑤氏）

部下に対しては、健康管理センターの管理・運営を一任するとの OJT は行っているが、部下も管理職であることから Off-JT での教育は行っていない。同センターの業務には、たとえば精神的な問題により休職していた社員の復職プログラムを、センターの産業医と保健士とともに個別に作成するなどがある。指導方法の例として、つぎのような育成上の課題に対する指導があった。産業医と保健士が Jm②氏の部下に対して、専門家の立場から健康上の問題を抱えた社員への対応について意見を述べ、会社としての考え方を求めたが、部下は答えられず、Jm②氏にも相談や報告をしなかった。同センターから直接 Jm②氏に報告があり、Jm②氏は部下に対し、会社の方針について教えるとともに、そうした社員や専門家と話しをする時の姿勢についても指導を行った。ここで心がけたことは、決して Jm②氏と管理センターの専門家2人のみで話を進めず、かならず部下を間にはさみ、彼に専門家2人への対応を任せることであった。

以上から、日本の人事課長は、自身のすぐ下のポジションの部下に対して、①目標管理制度のもと、②部下の役職に適した目標を自ら設定するか、あるいは課の目標を示し、部下自身に目標を設定させ、必要に応じて修正するとの方法で、目標を設定している。③育成においては、特定業務の管理・運営を一任し、必要に応じて指導している。

第4節 課長職の「訓練内容」

本節では、課長職として仕事をするうえで役立っている「訓練内容」(OJT、Off-JT)について分析する。なお、分析の方法は前章の第II編 第1部 第2章 第4節と同じである。

① OJT

まず図表II 1-3-7の「教育者」をみると、上司を挙げたものは1人(1事例、OJT①)のみであり、ほとんどが(12事例中11事例)これまでの仕事経験を通して、自身で学び取ったOJT経験を挙げている。

つぎに「訓練効果」はファシリテーション力や企画力、思考力などのビジネススキル(13事例中5事例、OJT②③④⑤⑨)と、自社の求める人材像の理解や、制度の改定等に伴う社内折衝といった仕事の仕方スキル(4事例、OJT①⑥⑧⑩)が中心である。

図表II 1-3-7 課長職のOJT経験(日本)

		OJT①	OJT②	OJT③	OJT④	OJT⑤
		Jm①氏	Jm①氏	Jm②氏	Jm②氏	Jm③氏
教育者		-	上司	-	-	-
内容		営業での経験	常に問題意識をもって取組む上司の姿	人員削減のための面談や人事制度改定の際の社員への対応	職種を超えた社内プロジェクト	これまでの人事業務全般
訓練効果	内容	同社の求める人材像の理解	現状にあった採用戦略を立案する力の習得	人事の専門性と、交渉力の習得	企画力の習得	人事の専門性と、語学力、ファシリテーション力の習得
	能力	仕事の仕方スキル	ビジネススキル	テクニカルスキル ビジネススキル	ビジネススキル	テクニカルスキル ビジネススキル
		OJT⑥	OJT⑦	OJT⑧	OJT⑨	OJT⑩
		Jm④氏	Jm④氏	Jm⑤氏	Jm⑤氏	Jm⑥氏
教育者		-	-	-	-	-
内容		事業部人事の経験	これまでの人事業務全般	合併に伴う人事制度の移行業務	人事制度の企画業務全般	これまでの人事業務全般
訓練効果	内容	事業部の業務内容の理解	相手の話を聞き、不安や悩みを理解する力の習得	制度の段階的な移行に必要な関係各所への対応力の習得	精神的な強さと柔軟な思考力の習得	人事の専門性の習得と、関係各所への事前の調整の仕方の理解
	能力	仕事の仕方スキル	ヒューマンスキル	仕事の仕方スキル	ビジネススキル	テクニカルスキル 仕事の仕方スキル

すなわち仕事経験を通して自ら習得したビジネススキルと仕事の仕方スキルが、主に日本の人事課長職の仕事に役立っている。この典型例は、Jm⑤氏である。

● 課長職の OJT 経験 (Jm⑤氏)

7年目に、人事制度を合併先の人事制度へと段階的に移行させるプロジェクトに携わった。この経験を通して、制度の段階的な移行に必要な、各関係者への対応の方法を学んだ。さらに、人事企画の仕事では、経営者や労働組合など上層部の意見一つで、簡単に翻されることが多々あるが、自分が作り上げたものを真っ向から否定されてもくじけない精神的な強さと、すぐに次の一手を考えられる柔軟な思考力も、こうした仕事経験から身につけた。

② Off-JT

図表 II 1-3-8 人事課長の Off-JT 経験 (日本)

		Jm①氏	Jm②氏	Jm③氏	Jm④氏	Jm⑤氏	Jm⑥氏
内容		なし	評価制度の概要と、部下とのコミュニケーション方法の説明	なし	なし	なし	リーダーシップについての講座、目標管理とコンプライアンスの説明
期間			短期				不明
訓練効果	内容		とくになし				部下の評価・育成方法の理解
	能力		なし				マネジメントスキル

図表 II 1-3-8 をみると、研修を受けているのは Jm②氏と Jm⑥氏 2 人と少ないうえ、その「訓練効果」は限定的である。両氏の Off-JT 経験はつぎのとおりである。

● 課長職の Off-JT 経験 (Jm②氏)

新任課長研修を受講したが、会社の評価制度の概要の説明と、社外講師による部下とのコミュニケーション方法などに関する短期の研修であり、特別な効果は得られなかった。

● 課長職の Off-JT 経験 (Jm⑥氏)

中堅社員研修とマネジャー研修を受講し、リーダーシップと、目標管理の手続きやコンプライアンスについて学んだ。

以上から、日本の課長職は Off-JT による訓練はほとんどなく、あったとしても短期の管理者教育にとどまるうえ、その課長業務への効果は限定的である。

第 5 節 まとめ

以上、①人事課長に就任するまでの仕事経験、②人事課長の「仕事の重要度」、③人事課長の業務に役立っている「訓練内容」を分析した。日本の人事課長の特徴は、つぎのとおり

である。

①新卒で入社した企業に一貫して勤め、平均 17.5 年目で昇進する。②ほとんどが人事部で企業内養成訓練を受けたのち人事課長となるが、営業などの他職種で 10 年以上養成されたのち人事課長となるものも一部いる。③前者の「人事一貫型」の場合は、人事課長昇進までに平均 14.8 年と長期にわたって人事部に勤め、平均 6.8 機能と約半数の人事機能を経験する。④後者の「他職種経験型」の場合は、人事課長昇進までの人事経験は 3 年と短く、経験機能数も 1 機能と少ない。

課長職の「仕事の重要度」の特徴は以下である。⑤本社人事であれば 2 機能、事業所人事であれば 8 機能を担当し、⑥レベル 2~3 の「難易度（作業）」の仕事について、⑦リーダーとして全体を統括・指揮する（レベル 4 の「裁量度（作業）」）。なお、「仕事の重要度」については、「人事一貫型」と「他職種経験型」という人事課長になるまでの仕事経験の違いによる差は見られない。

こうした仕事にくわえて、部下の評価・育成といった管理業務も行っており、たとえば自身のすぐ下のポジションの部下に対しては、⑧目標管理制度のもと、⑨部下の役職に適した目標を自ら設定するか、あるいは課の目標を示し、部下自身に目標を設定させ、必要に応じて修正する方法で、目標を設定している。⑩育成においては、特定業務の管理・運営を一任し、必要に応じて指導している。

こうした仕事の遂行にあたって役立った「訓練内容」をみると、⑪OJT によるファシリテーション力や企画力、思考力といったビジネススキルと、自社の求める人材像の理解や制度の改定等に伴う社内折衝といった仕事の仕方スキルの習得が挙げられているが、⑫Off-JT による効果は限定的である。

第4章 日本型企业内養成訓練の特徴

本章では、各章の分析結果を踏まえて、①就職以前、就業1年目～10年目、人事課長在任時という3つのキャリア段階における「仕事の重要度」と「訓練内容」の特徴、②日本型企业内養成訓練の特徴、③日本型企业内養成訓練の効果と課題について明らかにする。

第1節 各キャリア段階の「仕事の重要度」と「訓練内容」の特徴

① 就職以前

人事スタッフの最終学歴は学士で、人事について専門的に学んでいないうえ、インターンシップの経験もほとんどない。【就業1年目調査・初期キャリア調査】。

したがって初期能力をみると、就業1年目から求められる人事のテクニカルスキルとビジネススキル、ヒューマンスキルのいずれも非常に低い水準にある。【就業1年目調査】。

② 就業1年目～10年目

まず「仕事の重要度」についてみると、「仕事の幅」は1年目～5年目にかけて拡大するが、5年目以降は停滞するのに対して、「仕事の深さ」は一貫して上昇するものの、その上昇幅は1年目から5年目にかけては小さく、5年目から10年目にかけては大きい。【初期キャリア調査】。

つぎに「訓練内容」をみると、前述したように就職時点ではビジネススキル、テクニカルスキル、ヒューマンスキルの3つの能力はいずれも十分な水準にない。【就業1年目調査】。そのため、1年目～5年目にかけて、先輩・上司の指導と、長期の新入社員研修、階層別研修、専門研修を受け、ビジネススキルとテクニカルスキル、仕事の仕方スキルを習得する。さらに、6年目～10年目にかけても、引き続き上司から指導があるうえ、階層別研修と専門研修にくわえ、一部選抜型研修も受講し、より応用的なビジネススキル、テクニカルスキル、仕事の仕方スキルを習得する。【初期キャリア調査】。

③ 人事課長在任時

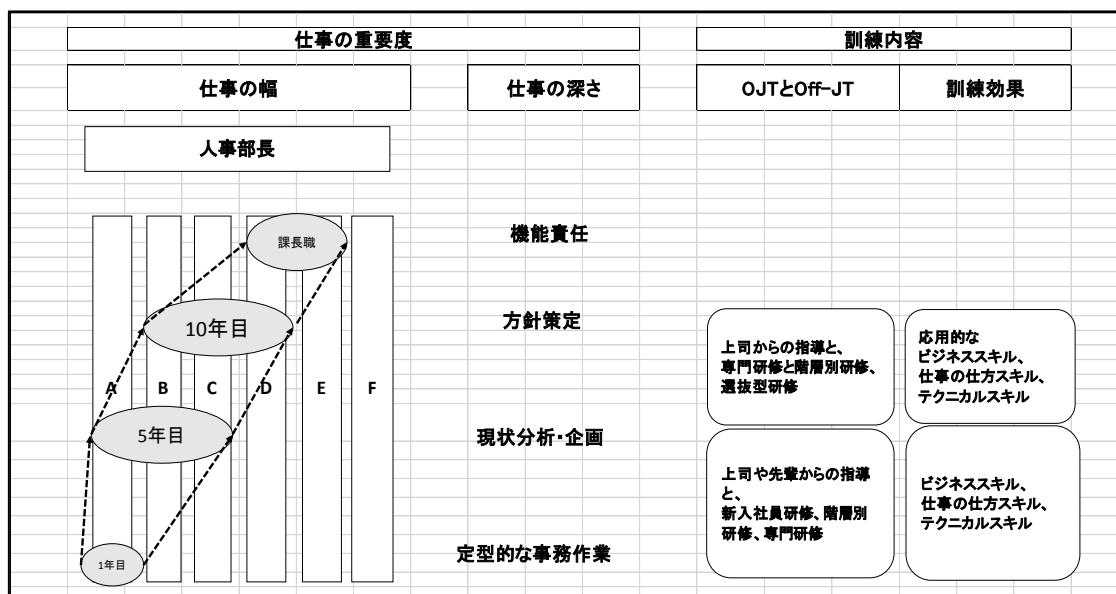
こうした仕事経験と訓練経験を通して、平均17.5年目に人事課長に昇進する。ただし長期間、他の職種を経験したのちに人事課長になるものも一部いる（他職種経験型）。【課長職調査】。

しかしいずれの場合でも人事課長は、本社人事であれば2機能、事業所人事であれば8機能を担当し、「機能責任」レベルの「難易度（職群）」で、レベル2～3の「難易度（作業）」の仕事について、リーダーとして全体を統括・指揮する（レベル4の「裁量度（作業）」）。なおこうした仕事に求められるビジネススキルと仕事の仕方スキルは、仕事経験を通して自ら習得している。【課長職調査】。

第2節 日本型企业内養成訓練の特徴

以上から明らかとなった日本の企業内養成訓練の特徴を、図表 II 1-4-1⁴⁴のとおり整理した。

図表 II 1-4-1 日本型企业内養成訓練の特徴



同図表は1年目～10年目の「仕事の重要度」と「訓練内容」の2つの部分からなる。「仕事の重要度」は「仕事の幅」と、「仕事の深さ」からなり同図表の左側に示されている。「仕事の幅」は同図表の一番左側に記されており、人事部長のもと、A～Fで示される複数の人事機能からなる人事部の一般的な組織図を用いて表している。「仕事の深さ」は「難易度」からみることとし、上述の組織図の右隣に「難易度（職群）」基準の4段階のレベルが記されている。これによって、各年次にいくつの機能を担当し、その仕事はどの程度の「難易度」であったかが表現される。「訓練内容」は「OJTとOff-JT」と「訓練効果」からなり、1年目～5年目、6年目～10年目にわけて、それぞれの特徴が整理されている。

同図表をみると日本の人事スタッフは、入社時に人事関連の知識や実務経験がないため、入社と同時に1ヶ月～3カ月の長期にわたる新入社員研修を受講し、1年目には平均1.3機能⁴⁵担当し、上司や先輩の指導を受けながら、「定型的な事務作業」レベルの「難易度」の低い仕事に従事する。

5年目まで、上司や先輩から指導があるうえ、短期の階層別研修と人事の専門研修を受け、ビジネススキルと仕事の仕方スキル、テクニカルスキルを習得する。そして5年目には、平均2.6機能担当し、「定型的な事務作業」から「現状分析・企画業務」レベルの「難易度」の仕事、独力で進めるようになる。

⁴⁴ 同図表は、「初期キャリア調査」の聴き取り調査結果に基づいて作成している。

⁴⁵ 各年次の平均機能数の数値には、「初期キャリア調査」の聴取調査で得られた数値を用いている。

6年目から10年目にかけても、上司から指導があるうえ、専門研修と階層別研修、選抜型研修を受け、応用的なビジネススキル、仕事の仕方スキル、テクニカルスキルを習得する。こうして10年目には、平均2.5機能担当し、「方針策定」レベルの「難易度」の仕事、独力あるいは指導的立場で進めるようになる。

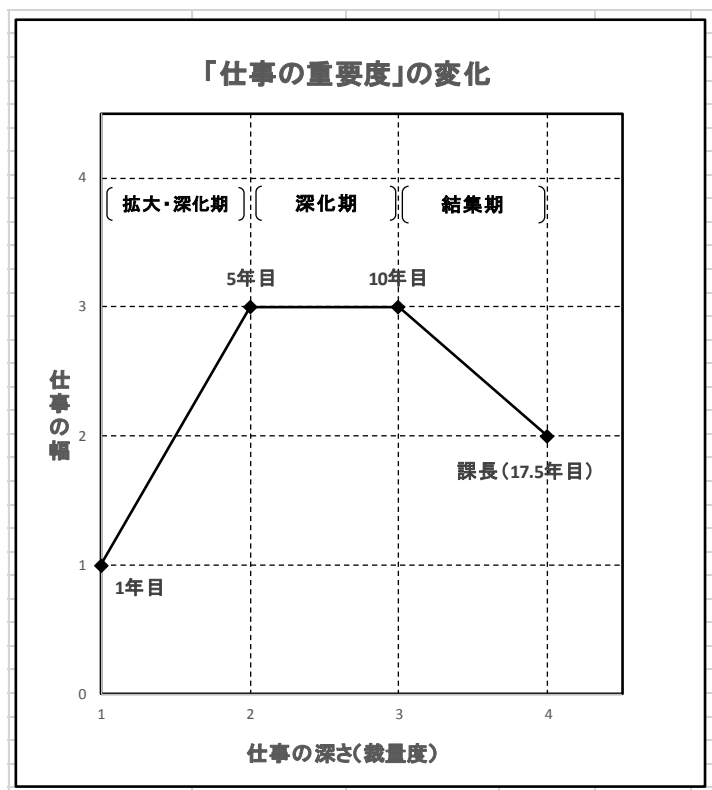
こうした仕事経験、訓練経験を経て、新卒から一貫して勤める企業で、平均17.5年目に人事課長に昇進し、本社人事では平均2機能担当し⁴⁶、「機能責任」レベルの仕事において、リーダーとして全体を統括・指揮するようになる。

以上の結果を踏まえると、企業内養成訓練の特徴は、さらに

「仕事の重要度」の観点から図表II 1-4-2⁴⁷のようにモデル化できる。同図表は横軸に「仕事の深さ」⁴⁸、縦軸に「仕事の幅」をとり、原点に近い方から順に1年目、5年目、10年目、課長職（平均17.5年目）の「仕事の重要度」を示す。

同図表から、1年目から5年目にかけては「仕事の幅」が拡大し、「仕事の深さ」が深化する。つぎに5年目から10年目にかけての変化をみると、「仕事の幅」は停滞するが、「仕事の深さ」は深化する。そして人事課長になると、「仕事の幅」は狭まり、「仕事の深さ」はさらに深化する。

以上の「仕事の重要度」の変化をみると、企業内養成訓練は1年目から5年目の「仕事の幅」「仕事の深さ」とともに拡大・深化する「拡大・深化期」、5年目から10年目の「仕事の深さ」が深化する「深化期」という2つの段階から構成される。さらに10年目から課長職にかけては、これまでに養成された能力を結集して、限定した範囲内で、高い裁量度で仕事を進める「結集期」と呼ぶ段階に入る。



⁴⁶ 事業部人事では平均8機能担当するが、同モデルで想定しているのは本社人事であるため、平均2機能としている。

⁴⁷ 同図表は、「初期キャリア調査」の聴き取り調査から得られた「仕事の幅」と「裁量度」の平均値の小数点以下を切り捨てた数値に基づき、作成した。

⁴⁸ 「仕事の深さ」の指標には、「裁量度」を用いた。

第3節 日本型企业内養成訓練の効果と課題

以上のような特徴がある日本型企业内養成訓練にはどのような効果と課題があるのだろうか。これまでの分析結果から、日本型は初期能力が十分な水準にない新入社員を、段階的な「仕事の重要度」の高度化と、手厚いOJTとOff-JTを通して、10年目には平均2.5機能担当し、「方針策定」レベルの「難易度」の仕事を、指導的立場で進めることができる人材⁴⁹に育てあげている。さらに、平均17.5年目には人事課長として平均2機能担当し、「機能責任」レベルの仕事において、リーダーとして全体を統括・指揮する人材にまで成長している。

これまでの分析結果にくわえて、「課長職調査」のなかで、面接対象の課長に、日本型企业内養成訓練の利点と欠点をたずね、Jm③氏、Jm④氏、Jm⑤氏、Jm⑥氏の4名から回答を得た。図表II 1-4-3はその結果をまとめたものである。

まず利点をみると、複数の人事機能を経験することで、社員の適性がわかり、最適な人員配置が行えること（Jm③氏、Jm⑥氏）が挙げられる。ただし、Jm③氏は部門をまたぐ複数の

図表 II 1-4-3 日本型企业内養成訓練に対する評価

	Jm③氏	Jm④氏	Jm⑤氏	Jm⑥氏
利点	複数の人事機能を経験させることで、本人の適性がわかる。横とのつながりができ、幅広い視野で考えられる。	なし	新卒一括採用は組織全体の新陳代謝を促進する。	柔軟なローテーションを通して、最適な人員配置が行える。
欠点	部門をまたぐ複数の異動は非効率的。	長期にわたるOJT、Off-JTはコストがかかりすぎる。一律の養成訓練では、昇進スピードが遅くなり、海外との競争に打ち勝つためのエンジンとなる管理職層を育成できない。	専門性を軽視した新卒一括採用で、一律に教育するため、30歳台の中間層で専門性が欠けている。	人員削減によって、OJTを中心とした訓練では十分に人材を育成できなくなっている。管理職教育が手薄である。

異動は非効率的であるとも指摘している。これにくわえ、ローテーションを行うことで横とのつながりができ幅広い視野で考えられる人材が育つこと（Jm③氏）や、新卒一括採用によって組織全体の新陳代謝を促進できること（Jm⑤氏）も挙げられる。

これに対して欠点をみると、Jm④氏は長期にわたるOJTとOff-JTはコストがかかりすぎること、Jm⑥氏は人員削減によってOJTを中心とした訓練では十分に人材が育成できなくなっていることを指摘している。さらに、就業年次に沿って企業内養成訓練が一律に行われるため、昇進スピードが遅くなり、海外との競争に打ち勝つための管理職層を育成できない（Jm④氏、Jm⑥氏）ことも課題とされる。

以上から、日本型企业内養成訓練は初期能力が十分な水準にない新入社員を、段階的な「仕事の重要度」の高度化と手厚いOJT、Off-JTによって多能的な人材に効果的に育成できているうえ、適性の発見とそれに基づく最適な人員配置が可能になるという点で優れている。しかしその一方で、①教育投資に過剰なコストがかかるうえ、②人員削減によってOJT

⁴⁹ これらの「仕事の重要度」の特徴は、全て聞き取り調査の結果に基づいている。

による教育が十分に行えていないこと、③一律の企業内養成訓練によって、昇進スピードが遅くなり、競争力のある管理職が育成できていないことが課題として指摘されている。課長のなかからは、こうした課題に対して、新卒一括採用における専門的な人材の採用と中途採用の拡大、早期の選抜による集中的な教育投資の必要性を求める声が挙げられている。

第2部 フランスの企業内養成訓練

第1章 初期能力の特徴～「就業1年目調査」からみる

本章ではフランスにおける「就業1年目調査」の結果をまとめた事例集（附属資料 第II編 第2部）に基づいて、企業内養成訓練の開始時期である1年目の人事スタッフが、①どのような高等教育機関での教育経験を経て、②どの程度重要な仕事を担当し、③どのような能力を求められるかを分析する。これによって、企業内養成訓練が開始する時点で人事スタッフが保有している能力の特徴を明らかにする。この能力を、本論文では「初期能力」と呼んでいる。

第1節 調査対象者の属性

調査対象者はフランス企業の人事スタッフ2人である。対象者には、Fs①～Fs②の識別番号を振っており、これは「フランスの就業1年目調査」の調査対象者であることを示している。対象者の属性は図表II 2-1-1⁵⁰のとおりである。

「業種」はFs①氏がメーカー、Fs②氏がコンサルティング会社である。「従業員数」は、Fs①氏が171,000人、Fs②氏が750人である。「就業年数」は、Fs①氏が10ヶ月、Fs②氏が5年10ヶ月である。

図表II 2-1-1 フランス 就業1年目調査

	Fs①氏	Fs②氏
業種	メーカー	コンサルティング
従業員数	171,000人	750人
就業年数	10ヶ月	5年10ヶ月

第2節 高等教育機関での教育経験と実務経験

本節では、就職時点でどの程度、人事スタッフとしての能力を備えているかを、高等教育機関での教育経験と実務経験の面から明らかにするため、「学歴」と「専攻」、「実務経験」をみる。

① 学歴と専攻

「学歴」と「専攻」は図表II 2-1-2のとおりである。「学歴」は、両者ともグランゼコールの一つである経営大学の修士⁵¹を修了している。「専攻」は、Fs①氏が人事管理、Fs②氏が人材開発で

図表II 2-1-2 学歴と専攻（フランス）

		Fs①氏	Fs②氏
学歴	最終学歴	経営大学	経営大学
	取得学位	修士	修士
専攻		人事管理	人材開発

⁵⁰ なお、Fs②氏はコンサルティング会社に勤めた後、通信業者に転職しているが、本章は就業1年目の初期能力の特徴を明らかにすることを主な目的としているため、同図表は就業1年目に勤めている企業の特徴をまとめている。

⁵¹ フランスの高等教育機関の体系については、次章で詳述している。

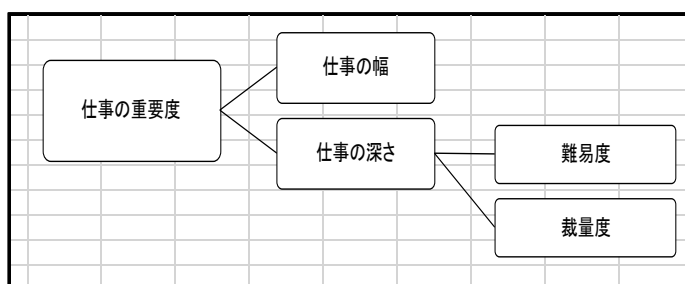
あり、両者は人事管理について専門的に学んでいる。

② 実務経験

つぎに在学中の実務経験を、「インターンシップを何度行ったか」（「回数」）、「どのような企業に」（「勤務先の従業員数」）、「どの程度勤めたか」（「期間」）、「どの程度重要な仕事を担当したか」（「仕事の重要度」）という面からみる。

なお「仕事の重要度」は、第I編第4章第2節で示した「仕事評価の枠組み」（図表II 2-1-3）にそって分析する。すなわち、「仕事の重要度」は「仕事の幅」と「仕事の深さ」から構成され、後者は仕事の「難易度」と、「裁量度」からなる。

図表 II 2-1-3 仕事評価の分析枠組み



まず「回数」、「期間」、「勤務先の従業員数」をみる（図表II 2-1-4）。両者とも3回、在学中に企業に勤めている。「期間」は、Fs①氏が2年1ヶ月で、一貫して人事部に勤めており、Fs②氏は通算1年3ヶ月で、うち7ヶ月間人事部に勤めている。「勤務先の従業員数⁵²」をみると、両者とも1,000人以上の大企業で人事の仕事を経験している。

図表 II 2-1-4 在学中の実務経験の概要（フランス）

		Fs①氏	Fs②氏
回数		3回	3回
期間	通算期間	2年1ヶ月	1年3ヶ月
	うち人事関連業務	2年1ヶ月	7ヶ月
人事スタッフとして働いた企業の従業員数		171,000人	93,300人

では、具体的にどの程度重要な仕事を担っていたのか。在学中に行った人事関連の仕事内容を全て、図表II 2-1-5の「人事部での仕事内容」欄にまとめた。これに基づいて、在学中の「仕事の重要度」を評価する。

まず「仕事の幅」をみるために、「人事部での仕事内容」欄に示された仕事を、「仕事分析表」の「機能」に当てはめ、いくつの人事機能を担当したかを確認したい。たとえば、Fs①氏は採用候補者の情報収集や面接、賃金・教育の実務などを行っていることから、採用、賃金、教育・研修という3つの人事機能を経験した。同様にFs②氏をみると、福利厚生と採用という2つの人事機能を経験している。

⁵² 複数社で人事スタッフとして勤務している場合は、学生最後の勤務先の従業員数をまとめた。

つぎに「仕事の深さ」を「難易度」からみる。第一に「難易度（職群）」基準を用いて評価すると、両者とも採用や解雇の書類管理・手続きや、賃金実務（Fs①氏）といった「定型的な事務作業」レベルの仕事を担当している。さらに、賃金水準の分

図表 II 2-1-5 在学中の「仕事の重要度」（フランス）

			Fs①氏	Fs②氏
人事部での仕事内容			・採用候補者の情報収集、面接 ・賃金、教育の実務 ・社員格付け等級毎の賃金水準を外部労働市場の水準と比較分析	・障害者の採用 ・障害者への差別禁止に関するガイドブックの作成 ・障害をもつ社員の労働環境の見直し
仕事の重要度	仕事の幅		採用、賃金、教育・研修 (3機能)	福利厚生、採用 (2機能)
	仕事の深さ	難易度（職群）	「定型的な事務作業」レベルの仕事を中心に担当し、一部「現状分析・企画業務」レベルの仕事も行う	「定型的な事務作業」レベルの仕事を中心に担当し、一部「現状分析・企画業務」レベルの仕事も行う
		難易度（作業）	レベル 1～2	レベル 1～2
	裁量度		不明	不明

析（Fs①氏）や、障害者の労働環境の見直し（Fs②氏）などの、「現状分析・企画業務」レベルの仕事も行っている。このことから、在学中の人事スタッフは、「定型的な事務作業」レベルの仕事を中心に担当しつつ、「現状分析・企画業務」レベルの仕事も一部担っているといえる。

第二に「難易度（作業）」基準を用いて評価する。Fs①氏の場合、採用候補者の情報収集や面接という仕事は「会場手配、応募者への通知、面接の実務等、採用試験の運営を行う」（レベル1）、賃金の実務は「給与計算を行う」（レベル1）、教育の実務は「講師の手配、テキスト・教材等の準備を行う」（レベル1）、社員格付け等級毎の賃金水準の分析という仕事は「自社の賃金について現状分析や将来予測を行う」（レベル1～2）に相当すると考えられる。Fs②氏の場合、障害者の採用という仕事は「会場手配、応募者への通知、面接の実務等、採用試験の運営を行う」（レベル1）、障害者への差別禁止に関するガイドブックの作成という仕事は「テキスト教材の選定や作成を行う」（レベル1～2）、障害をもつ社員の労働環境の見直しという仕事は「仕事分析表」にない作業であるが、労働環境の現状を分析し、課題改善に向けた提案を行なう判断業務であるためレベル1～2に対応すると判断した。以上の作業のうち、最も評価の高い「作業」を仕事を代表する「作業」と考え、その「作業」の点数をもって「難易度（作業）」を表す値とすると、両者ともレベル1～2の「難易度（作業）」の仕事を担当しているといえる。

最後に「裁量度」をみるが、両者とも詳細は明らかでない。

以上から、フランスの人事スタッフは、①在学中にインターンシップ生として3度の実務経験をもち、②通算で1年以上、人事部には7か月以上勤めている。人事部では、③2つ以上の人事機能を経験し、④「難易度（職群）」基準でいうと「定型的な事務作業」レベルの仕事を中心に担当しつつ、「現状分析・企画業務」レベルの仕事も一部担当している。⑤これは「難易度（作業）」基準でいうとレベル1～2の仕事である。この典型例はFs②氏である。

● 在学中の実務経験 (Fs②氏)

学部生時代に2社で通算して8ヶ月インターンシップ生として働いた。その後、経営大学の修士課程で人材開発を学ぶ傍ら、国有の航空会社（従業員数 93,300 人）にインターンシップ生として7ヶ月間勤務し、障害者の人事方針の作成に携わった。具体的には、つぎの4つの業務を行った。①障害をもつ社員の就業プロセスに関する監査、②Handicap 2009/2011 という協定に則した障害者の労働環境の見直し、③障害をもつ社員への差別禁止などのグループ方針をまとめたガイドブックの作成、④障害をもつ人の採用である。

③ 現役インターンシップ生の仕事内容

これまでの分析から、フランスの人事スタッフが在学中、長期にわたって人事の実務経験を積んでいることが明らかにされた。そこで実務経験の詳細を明らかにするため、経営大学に在学中で人事部に勤めている学生2人 (Fs③氏、Fs④氏) を対象に、追加調査を行った。具体的には両氏が現在勤める企業での直近のプロジェクト内容と、その仕事の進め方について調査した。

両氏の属性は図表 II 2-1-6 のとおりであり、ともに経営大学の修士課程で人事関連の学問分野を専攻している。これまでに3度、企業で働いた経験がある。「期間」は通算して1年以上で、このうち少なくとも8ヶ月以上、人事部に従事している。人事スタッフとして現在勤務している企業は、Fs③氏がメーカー、Fs④氏が電力・ガス業者で

図表 II 2-1-6 現役学生の属性 (フランス)

		Fs③氏	Fs④氏
所属		経営大学 修士 (人事管理、民法 専攻)	経営大学 修士 (グローバル人事、 国際取引専攻)
実務経験	回数	3回	3回
	期間 (うちHR)	1年1ヶ月 (うち人事8ヶ月)	2年4ヶ月 (うち人事2年)
勤務先	産業	メーカー	電力・ガス
	従業員数	9,000人	50,000人
就業上の身分		インターンシップ生	見習生

あり、ともに従業員数 1,000 人以上の大企業である。ただし、「就業上の身分」をみると、Fs③氏はインターンシップ生、Fs④氏は見習生である。

なお、インターンシップ制度 (Stage) と、見習制度 (Alternance あるいは Apprentissage) にはつぎの違いがある。①前者が主に高等教育機関の休暇中に行われるのに対して、後者は週あるいは月の半分を高等教育機関で学び、残りの半分を企業で働くという、座学と実務を両立する方法で実施される⁵³。②1社での就業期間は、前者が原則として最長6ヶ月なのに対して⁵⁴、後者は1年～3年である⁵⁵。③給与については、前者は2ヶ月以上勤務しなければ

⁵³ 下記のサイトに基づいて作成した。

<http://www.contratdapprentissage.fr> (2016年11月1日確認)

⁵⁴ 下記のサイトに基づいて作成した。

<https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F20559> (2016年12月20日確認)

⁵⁵ 下記のサイトに基づいて作成した。

給与が払われないうえ、2016年度の時間当り給与は3.60ユーロと非常に低いのに対し、後者は年齢と学歴に応じて最低賃金を基準に支給される⁵⁶。ただし、両者の間に業務内容による違いはない。

両者の直近のプロジェクトはつぎのとおりである。

● Fs③氏

新入社員を対象とした会社説明パンフレットの作成プロジェクトである。パンフレットは、同社グループの人事方針、事業概要、就業規則などから構成されている。なおグループの人事方針とは、グループ共通の価値観、従業員として身につけておくべき能力、行動様式などから、就業規則は労働時間や通勤規則などからなり、A5で70ページにのぼる。

同プロジェクトは人事課長の監督のもと、Fs③氏が担当している。具体的には①パンフレットに載せる内容と全体の構成を決め、②人事アシスタント2名から同氏にはアクセス権のない社内の人事情報を得たり、③事業部毎に複数の担当者にヒアリングすることで、各事業部の概要など、パンフレットに載せるべき情報を収集している。④パンフレットの文章を考え、読みやすいようにイラストを挿入するなど、パンフレット全体を作成する。

なお、上司である人事課長には、必要に応じて相談はしているものの、Fs③氏はこれまでに別の企業でも同様のプロジェクトを担当したことがあるため、基本的には同氏1人で仕事を進めている。

● Fs④氏

フランス国内の全従業員（600人、うち管理職120人）の評価面談データを期日までに収集するとのプロジェクトである。具体的には、①600人の従業員の評価面談の状況を把握し、②面談を終えていない管理職に個別にメールや電話で連絡をとり、③必要に応じて、提出期日を伸ばすなどの個別の対策を考え、④最終的な期日までに面談データが全て揃ったことを確認する。

なお、同プロジェクトは人事課長の監督のもとに行っているが、仕事の進め方等について上司から特別の指示はなく、Fs④氏の独力で仕事を進めている。

<http://www.contratdapprentissage.fr>（2016年11月1日確認）

⁵⁶ 下記のサイトに基づいて作成した。<http://www.nrj.fr/active/reussir-formation/stage-ou-alternance-c-est-quoi-la-difference-31265652>。（2016年11月5日確認）

これらの実務経験を
図表II2-1-7のとおり整理した。これを「難易度（作業）」基準を用いて評価すると、Fs③氏の会社説明パンフレットの作成という仕事は、「テキスト、教材の選定や作成を行う」（レベル1～2）、Fs④氏の評価

図表 II 2-1-7 現役学生の仕事の「難易度（作業）」（フランス）

		Fs③氏	Fs④氏
プロジェクト内容	概要	新入社員向けの会社説明パンフレットの作成	評価面談のデータ収集と管理
	人数	5人	2人
	仕事内容	パンフレットの内容と構成を決め、必要な情報を収集し、文書からイラストまで、パンフレット全体を作成する。	評価面談を終えてない管理職を把握し、個別にメールや電話で注意喚起を行い、期日までに全評価データがそろったことを確認する。
難易度(作業)		レベル 1～2	レベル 1～2

面談データの収集と管理という仕事は、「人事評価結果について集計・整理・分析する」（レベル1～2）に相当する。この結果は、在学中にレベル1～2の「難易度（作業）」の仕事を担当するというFs①氏、Fs②氏への事例分析の結果を指示している。

第3節 1年目の「仕事の重要度」

① 「仕事の幅」と「難易度」

つぎに1年目の「仕事の重要度」をみる。Fs①氏とFs②氏の1年目の仕事内容はつぎのとおりである。

● Fs①氏

フランス賃金管理課長のもと、フランス、スペイン、ポルトガルの計3カ国、約3,750人の賃金・福利厚生の水準を分析している。具体的には、①国別、社員格付け等級別に全従業員の報酬データをまとめ、2つのアメリカ系大手コンサルティング会社に分析を依頼する。②2社から外部労働市場と比較した、各社員格付け等級の報酬レベルについての分析結果を得る。③その結果を用いて、基本給は市場の中央値、ボーナスは市場の第3四分位の値を等級別に割り出す。④その額の80%～110%の範囲内に当該等級の社員全員が収まるかを確認し、この範囲から外れている者については対応策をまとめる。⑤フランスの分析結果をフランスの賃金管理課長に、スペインとポルトガルの分析結果を在イギリス賃金管理課長に報告する。

● Fs②氏

採用部長の監督のもと、サイバーセキュリティを専門とするコンサルタント30人を採用する業務全般を担当している。具体的には、①採用人数と採用期日から逆算して採用計画をたて、②SNSなどを駆使して、候補者を選定し、③候補者にコンタクトをとり、面接の日程を決め、必要書類を準備する。さらに、④一次面接を行い、⑤採用者に提示する報酬額を、採用部長とともに同社の賃金表と、候補者の経歴を見なが

ら決め、⑥内定者の雇用契約の手続きを行う。

以上から、両者の仕事内容を「仕事の幅」と「仕事の深さ」の面から整理したのが、図表 II 2-1-8 である。まず「仕事の幅」をみると、Fs①氏が賃金管理、Fs②氏が採用と

図表 II 2-1-8 1年目の「仕事の幅」と「難易度」(フランス)

		Fs①氏	Fs②氏
仕事内容		国、社員格付け等級別に、全社員の報酬データをまとめ、外部労働市場の報酬レベルと比較する。一定の水準から外れている者を出し対応策をまとめる。	候補者の選定と書類管理、面接、提示する報酬金額の検討、採用者の入社までのフォローをする。
仕事の幅		賃金管理(1機能)	採用(1機能)
難易度	難易度(職群)	「定型的な事務作業」レベルから、「現状分析・企画業務」レベルまでの一連の仕事も担当する	「定型的な事務作業」レベルから、「現状分析・企画業務」レベルまでの一連の仕事も担当する
	難易度(作業)	レベル1~2	レベル1~2

いずれも特定の一つの機能に特化しており、幅は狭いといえる。

つぎに「難易度」をみる。まず「難易度(職群)」基準を用いて評価すると、両者はともに賃金データの国別の収集(Fs①氏)や、候補者の書類管理(Fs②氏)といった「定型的な事務作業」レベルの仕事を行っている。これにくわえて、Fs①氏は賃金水準の分析や、報酬が一定水準から外れる者の対応策の立案を、Fs②氏は候補者選定や報酬額の検討を行っており、「現状分析・企画業務」レベルの仕事も行っている。すなわち、就業1年目には、「定型的な事務作業」レベルから「現状分析・企画業務」レベルまでの一連の仕事を担当しているといえる。

これを「難易度(作業)」基準を用いて評価すると、Fs①氏の行った、全社員の報酬データを外部労働市場の報酬レベルと比較するという仕事は、「自社の賃金について現状分析や将来予測を行う」(レベル1~2)に相当する。Fs②氏の候補者選定、面接等の作業は「会場手配、応募者への通知、面接の実務等、採用試験の運営を行う」(レベル1)、提示する報酬金額を決定するとの仕事は、「仕事分析表」にない作業であるが、賃金表と候補者の経歴をみて決める判断業務であるので、レベル1~2に対応すると判断した。

以上から、就業1年目の人事スタッフは、①特定の人事機能において、②レベル1~2の「難易度(作業)」で、③「定型的な事務作業」レベルから「現状分析・企画業務」レベルまでの「難易度(職群)」の仕事を担当している。

② 「裁量度」

つぎに「裁量度」をみるために、1年目に担当した最も重要なプロジェクトに注目し、当該プロジェクトにおける仕事の進め方を分析する。プロジェクトとして、Fs①氏は下記のプロジェクトを、Fs②氏は上述のサイバーセキュリティの専門家採用プロジェクトを挙げた。Fs①氏のプロジェクトは下記のとおりである。

● Fs①氏

フランス賃金管理課長のもと、フランス、スペイン、ポルトガルの国別に次年度の賃金総額を試算した。プロジェクトの構成員は、フランス賃金管理課長、イギリス賃金管理課長、経理責任者、Fs①氏、インターンシップ生の計5人からなる。

同氏は下記の業務を行った。①プロジェクトのスケジュールを管理し、部下であるインターンシップ生への業務配分を決め、彼女にプロジェクトの目的を説明し、仕事の進め方について指示を行った。②さらに週2回インターンシップ生と面談し、進捗状況の確認、サポートを行った。③前年度の試算結果と実績の乖離を分析し、これを踏まえて、④インターンシップ生の試算結果が妥当かどうか再分析する。⑤最終的な試算結果を経理責任者と、2人の賃金管理課長に報告する。

なお、同プロジェクトの遂行において上司から特別の指示はなく、Fs①氏の裁量で進められた。

上述の事例の特徴を図表 II 2-1-9 のとおり整理した。Fs①氏は総額人件費の試算において、その試算のプロセスを決め、部下に業務配分し、進捗を管理している。Fs②氏も採用プロセスを自身で決め、期日までに目標人数を採用できるように自身で進捗を管理している。このことから、両者はプロジェクトの方針策定から進捗管理、実務までの全役割を担い、独力で仕事を進めている。これは「裁量度（作業）」基準でいうとレベル2に相当する。

図表 II 2-1-9 1年目の「裁量度」（フランス）

		Fs①氏	Fs②氏
プロジェクト内容	概要	次年度の賃金総額を、フランス、スペイン、ポルトガルの国別に試算する	サイバーセキュリティの専門家30人を採用する
	人数	5人	3人
	作業内容	プロジェクトのスケジュールを管理し、部下(インターン生)に業務配分する。 前年度の試算結果とその実績の乖離を分析し、部下の試算結果を再分析し、最終的な試算結果を報告する。	候補者の選定、候補者へのコンタクト、面接、報酬額の設定、雇用契約の手続きを行う。
裁量度(作業)		独力で仕事を進めている。(レベル2)	独力で仕事を進めている。(レベル2)

第4節 1年目に求められる能力

本節では、企業内養成訓練開始時に人事スタッフが有している初期能力の特徴を明らかにするため、前節で分析した1年目のプロジェクトに焦点を当て、つぎの点を分析する。①「当該プロジェクトを遂行するために、どのような能力が必要とされたか(プロジェクト遂

行に必要な能力)」、②「担当時にその能力を有していたか(プロジェクト遂行時の当該能力の有無)」、③「当該能力を、どのようにして習得したか(当該能力の習得方法)」である。1年目に求められる能力の特徴は、図表 II 2-1-10 のとおりであり、全員が3つの能力を挙げているので、同図表には6つの能力が掲載されている。以下では、一つの能力を一事例(事例①～事例⑥)と捉えて分析する。

図表 II 2-1-10 1年目から求められる能力(フランス)

	事例①	事例②	事例③	事例④	事例⑤	事例⑥
調査対象者	Fs①氏	Fs①氏	Fs①氏	Fs②氏	Fs②氏	Fs②氏
プロジェクト遂行に必要な能力	正確さ	分析力	マネジメント力	正確さ	コミュニケーション力	採用に関する専門知識
プロジェクト遂行時の当該能力の有無	あり	あり	あり	あり	あり	なし
当該能力の習得方法	インターンシップ中に、何度も上司から注意を受けたことで身に付いた	もともと自分に備わっていた	経営大学で、異なる文化的な背景をもった部下を管理する際に注意すべき点や、部下の性格に合わせた効果的なマネジメント方法を学んだ	これまでのインターンシップ経験で身に付いていた	これまでのインターンシップ経験で身に付いていた	入社後3週間で、同社の採用方針などに関する研修と、先輩社員の面接を付き添うなどのOJTを受けた

まず「プロジェクト遂行に必要な能力」について、第I編 第1部 第5章で示した6つの能力分類に従って分析すると、正確さ、分析力というビジネススキルが3事例(事例①②④)、コミュニケーションというヒューマンスキルが1事例(事例⑤)、マネジメントスキルが1事例(事例③)、採用に関する専門知識というテクニカルスキルが1事例(事例⑥)である。

「プロジェクト遂行時の当該能力の有無」をみると、テクニカルスキルの1事例(事例⑥)を除き、ビジネススキルとヒューマンスキル、マネジメントスキルの5事例は全て習得済みとされている。この5事例に絞って、「当該能力の習得方法」をみると、インターンシップでの仕事経験が3事例(事例①④⑤)、経営大学での講義が1事例(事例③)、もともと備わっていたものが1事例(事例②)である。これに対して、テクニカルスキルは入社後にOJTとOff-JTを通して習得したとされる。

以上から、フランスの人事スタッフは、①ビジネススキル、ヒューマンスキル、マネジメントスキル、テクニカルスキルを1年目に担当する仕事で求められる。②このうち、ビジネススキル、ヒューマンスキル、マネジメントスキルは高等教育機関での学習と、長期の実務経験によって既に習得している。③ただし、テクニカルスキルについては十分なレベルに達していないため、入社後にOJTやOff-JTで個別に訓練を受ける。この例として、Fs①氏とFs②氏の事例をみる。

- ビジネススキルとマネジメントスキルの習得経緯(Fs①氏)

総額人件費の試算プロジェクトでは、分析力と仕事の正確さ、マネジメント力が求められた。

分析力はもともと自分に備わっていたと感じているが、現在の仕事をするなかでさらに高められた。正確さは、インターンシップ中に何度も上司から注意を受けたことで徐々に身につけていった。

マネジメント力は、経営大学での講義によって培われた。とくに異文化間マネジメント論（Theory of managing cultural difference）という必修の授業で、異なる文化的な背景をもった部下を管理するさいに注意すべき点や、部下の性格に合わせた効果的なマネジメント方法などを学んだ。インターンシップ生のマネジメントに困った際には、この授業で学んだことを思い出すことで、状況を客観的に分析することができた。

● テクニカルスキルの習得経緯（Fs②氏）

採用プロジェクトを担当するにあたって、採用に関するノウハウがなかったため、入社後 3 週間かけて同社グループの採用方針などに関する研修を受講するとともに、先輩採用担当者の面接に付き添うなど OJT でも訓練を受けた。

第5節 まとめ

以上、フランス人事スタッフの①高等教育機関での教育経験と実務経験、②1年目の「仕事の重要度」、③1年目に求められる能力について分析した。本節では、それぞれの特徴を整理し、人事スタッフの初期能力の特徴を明らかにする。

まず、高等教育機関での教育経験と実務経験をみると、図表 II 2-1-11 のとおり「最終学歴」は、経営大学の修士課程で、「専攻」は人事に関連しており、人事について専門的に学んでいる。これと並行して、3 度の実務経験があり、期間は通算で1年以上、そのうち人事部での就業期間が7ヶ月以上を占める。人事部では、2 つ程度の人事機能を経験し、「難易度（作業）」基

図表 II 2-1-11 教育経験の特徴（フランス）

学歴	最終学歴	経営大学	
	取得学位	修士	
	専攻	人事関連	
実務経験	概要	3度の実務経験 通算1年以上、うち7か月以上、人事部に勤務する。	
	仕事 の重要 度	仕事の幅	2機能
		難易度（職群）	「定型的な事務作業」レベルの仕事を中心に「現状分析・企画業務」レベルの仕事も一部担当する
		難易度（作業）	レベル1～2
裁量度（作業）	不明		

準でいうとレベル1～2の仕事、「難易度（職群）」基準でいう「定型的な事務作業」レベルの仕事を中心に「現状分析・企画業務」レベルの仕事も一部担当している。

こうした経験を踏まえて、1年目から図表 II 2-1-12 のような仕事を行っている。すなわち、特定の人事機能に特化して、レベル1~2の「難易度(作業)」で、「定型的な事務作業」レベルから「現状分析・企画業務」レベルまでの「難易度(職群)」の仕事を担当している。

図表 II 2-1-12 1年目の「仕事の重要度」の特徴 (フランス)

人事 部の 重要 度	仕事の幅		特定の人事機能
	難 易 度	難易度(職群)	「定型的な事務作業」レベルから「現状分析・企画業務」レベルまでの一連の仕事を担当する
		難易度(作業)	レベル1~2
	裁量度(作業)		レベル2

こうした1年目の仕事に求められる能力をみると(図表 II 2-1-13)、正確さや分析力といったビジネススキル、コミュニケーション力といったヒューマンスキル、マネジメントスキル、採用の専門知識といったテクニカルスキルが求められている。このうち、ビジネススキルヒューマンスキル、マネジメントスキルは在学中の座学や実務経験を通して、既に習得している。ただし、テクニカルスキルは十分なレベルになく、入社後 OJT と Off-JT による訓練を受けて習得している。

以上から、1年目の人事スタッフの初期能力の特徴として、ビジネススキルとヒューマンスキル、マネジメントスキルを有していることがいえる。こうした初期能力の背景には、高等

図表 II 2-1-13 1年目に求められる能力の特徴

1年目に求められた能力	ビジネススキル、ヒューマンスキル、マネジメントスキル	テクニカルスキル
上記初期能力の有無	あり	十分に備わっていない
上記初期能力の習得方法	在学中の座学と実務経験を通して習得	入社後、OJTとOff-JTによって訓練

教育機関における専門的な学習と、長期の人事部での実務経験があり、この初期能力を基盤に、「難易度(作業)」基準でいうとレベル1~2、「難易度(職群)」基準でいうと「定型的な事務作業」レベルから「現状分析・企画業務」レベルに至る一連の仕事、自身の裁量で行うことができる(「裁量度(作業)」基準でいうとレベル1)。ただし、特定の業務遂行に必要な専門スキルが欠けている場合には、OJT と Off-JT によって習得する。

このことから、フランスの人事スタッフは、高等教育機関での座学と実務経験によって、在学中に養成訓練を行っているといえる。さらに、前述したように、インターンシップの場合は2カ月間無給であり、見習制の場合も最低賃金を下回る額で働くことを踏まえると、その訓練コストは学生が支払っている。そして、企業はこうした個人による養成訓練を前提として、新入社員に仕事を与え、テクニカルスキルに絞って企業内養成訓練を行っていると考えられる。

第2章 初期キャリアにおける「仕事の重要度」と「訓練内容」～「初期キャリア調査」からみる

本章では「初期キャリア調査」における聴き取り調査と、アンケート調査の結果を用いて、フランス型企业内養成訓練の特徴を明らかにするとともに、その効果を検証する。

本章の構成はつぎのとおりである。第一にフランスの人事スタッフ 8 人への聴き取り調査の結果をまとめた事例集（附属資料 第 II 編 第 2 部）を用いて、フランスの人事スタッフが、①どのような高等教育機関での教育経験を経て、就業 1 年目～10 年目に、②どの程度重要な仕事を担当し、③どのような訓練を受けているかという点から、企業内養成訓練の特徴を明らかにする。第二に、上記 3 つの点をアンケート調査の結果を用いて分析し、聴き取り調査を通して明らかにされたことを補完する。

第1節 調査対象者の属性

聴き取り調査の対象者はフランス企業の人事スタッフ 8 人である。回答者には、Fc①～Fc⑧の識別番号を振っており、これは「フランスの初期キャリア調査」の調査対象者であることを示している。対象者の属性は図表 II 2-2-1 のとおりである。なお、全員が最低 1 度の転職経験があるため、同図表では就業 10 年目に勤めていた企業の「業種」と「従業員数」をまとめている。

図表 II 2-2-1 「初期キャリア調査」(フランス)

	所属		就業年数	
	業種	従業員数	通算	人事
Fc①氏	サービス業	500人	12年目	5年目
Fc②氏	光学機器メーカー	3,600人	15年目	15年目
Fc③氏	不明	3,500人	31年目	27年目
Fc④氏	サービス業	1,300人	14年目	8年目
Fc⑤氏	運送業	10,500人	14年目	14年目
Fc⑥氏	化学メーカー	14,000人	17年目	15年目
Fc⑦氏	運輸業	180,000人	12年目	8年目
Fc⑧氏	情報通信業	700人	13年目	13年目

まず「業種」をみると、サービス業 2 人、メーカー 2 人、運送業 1 人、運輸業 1 人、情報通信業 1 人、不明 1 人とさまざまであるが、Fc①氏と Fc⑧氏を除く多くが、「従業員数」1,000 人以上の大企業で人事スタッフとして勤務している。「就業年数」は「通算」で全員が 12 年以上、そのうち一貫して人事部に勤めるものは Fc②氏、Fc⑤氏、Fc⑧氏の 3 名である。

第2節 就職までの教育経験と人事部への配属経緯

企業内養成訓練の特徴を明らかにする前に、初職に就く時点でどの程度、人事スタッフとしての職務能力を持っていたかを明らかにしたい。そこで、「高等教育機関での教育経験」と「それ以外の教育経験」からなる「就職までの教育経験」と「人事部への配属経緯」をみる。

① 高等教育機関での教育経験

「高等教育機関での教育経験」は、「学歴」と「専攻」、「現在の仕事に役立っている教育

経験」からみる。「学歴」は「最終学歴」と「取得学位」から、「専攻」は「学問分野」と「ゼミ」から、「現在の仕事に役立っている教育経験」は「内容」と「効果」からなる。これらについての調査結果は図表 II 2-2-2 のとおりである。

図表 II 2-2-2 高等教育機関での教育経験（フランス）

		Fe①氏	Fe②氏	Fe③氏	Fe④氏	Fe⑤氏	Fe⑥氏	Fe⑦氏	Fe⑧氏	
高等教育機関での教育経験	学歴	最終学歴 取得学位 (バカロレア 取得後の 教育年数)	経営大学	経営大学	大学	経営大学	大学	短期課程	大学	大学
	専攻	学問分野	財務管理 人事管理	輸出管理 金融取引	人事管理	ツーリズム	管理化学 人事管理	会計学	異文化心理学 臨床心理学 システム分析 労働心理学	経営学
		内容	●財務管理 キャッシュフロー 社会監査など ●人事管理 労働法、採用、 解雇手続きなど	不明	人事管理の 理論	ツーリズムに 関する法律	採用、評価、 報酬、人材育成 など人事管理 全般	会計に関する 幅広い知識	不明	労働法、採用、 人材育成など 人事関連の 知識全般
	現在の 仕事に 役立っ ている	内容	修士での専攻	不明	修士での専攻	修士での講義	修士での専攻	学士での専攻	不明	修士での専攻
		効果	労働関連の法律・ 規則の内容理解 即戦力として 高度な人事実務を 担える知識の習得	不明	労働法の理解	採用や昇進管 理などの人事管 理に関する一般 的な理論	人事管理の 知識の習得に 非常に役立った 分析力が培わ れた	賞金支払い実務 や賃金制度の 改善などに関す る基礎知識	不明	労働法、採用、 人事関連の 知識全般
	人事管理関連の 知識の有無		○	×	○	○	○	○	○	○

まず「最終学歴」⁵⁷は、グランゼコールの一つである経営大学が3人、大学が4人、短期

57 フランスの高等教育は、グランゼコール、大学、短期課程、高等職業学校から構成される。グランゼコール (Grandes écoles) は、フランス革命期から 19 世紀にかけて、官僚や幹部層育成を主な目的として創設され、少人数で実践的な教育が行われる。そのため、在学中のインターンシップと海外経験を課す場合がほとんどである。なお、このうち経営・商業に特化したものが経営学校 (Ecole de Commerce) である。前者に入学するには、後述するバカロレア取得後 1 年間または 2 年間のグランゼコール準備学級 (Classes préparatoires) での学習を経て、コンクール (Concour) と呼ばれる選抜式の入学試験を受験する。なお、グランゼコール準備学級は、複数の専門に分かれており、準備学級の課程を修了した学生には、その専門に対応する大学教育を受けた者に等しい資格が付与される。大学 (Univeristé) は教養を深めることを目的として一般理論の習得や研究活動に力が注がれており、入学にはバカロレアの受験が必須である。短期課程 (Filières courtes) は 2 年間で、企業の要望に応えうる専門的な技術を身につけることが目的とされ、学生は少グループで理論やケースを学ぶとともに、インターンシップを行うことも義務づけられている。高等職業学校は、芸術、医師以外の医療部門、福祉関係、メディアなどの分野を対象とした高等教育機関である。上記の情報は、以下の 3 つの情報源をもとにまとめた。
<http://www.ambafrance-jp.org/article4034> (2016 年 11 月 30 日確認)
<http://www.lefigaro.fr/lefigaromagazine/2009/02/07/01006-20090207ARTFIG00185--grandes-ecol-e-s-universites-.php> (2016 年 11 月 30 日確認)
<http://www.onisep.fr/Choisir-mes-etudes/Apres-le-bac/Organisation-des-etudes-superieures/Les-BTS-et-les-BTSA> (2016 年 11 月 30 日確認)

課程が1人である。「取得学位」をみると、高校卒業資格であるバカロレア⁵⁸取得後の教育年数2年の者が1人、4年が2人、5年が5人である⁵⁹。バカロレア取得後2年の教育経験が短期過程、3年の教育経験が日本の学士、4年・5年の教育経験が日本の修士と対応するため、フランスの人事スタッフのほとんど（8人中7人）が修士修了者といえる。

「専攻」をみると、人事管理（3人、Fc①氏、Fc③氏、Fc⑤氏）と労働心理学（1人、Fc⑦氏）といった人事関連の学問が半数を占めており（8人中4人）、その他の専攻をみても金融取引（Fc②氏）や会計（Fc⑥氏）、経営学（Fc⑧氏）といった経営関連の学問が多い（3人）。これにくわえて、「現在の仕事に役立っている教育経験」をみると、人事管理を専攻していなかったFc②氏、Fc④氏、Fc⑥氏、Fc⑧氏のうち、Fc④氏は採用や昇進管理などの人事管理に関する一般理論、Fc⑥氏は賃金支払い実務や賃金制度に関する理論を、Fc⑧氏は労働法や採用、人材育成などの人事関連の知識全般を在学中に学んだとしている。このことから、人事スタッフのほとんど（8人中7人）が高等教育機関卒業時に人事について専門的に学んでいるといえる。

以上から、フランスの人事スタッフの就職時点での特徴として以下のことが指摘できる。①最終学歴は修士であり、人事管理や、その他の経営関連の学問を専攻している。②さらに、そのほとんどが人事管理の基礎的な理論をゼミや講義を通して学んでいるため、人事部配属時にはすでに人事関連の基礎知識が備わっている。この典型例はFc⑤氏である。

- 高等教育機関での教育経験（Fc⑤氏）

大学で経済科学 (Science économique) の学士を取得後、管理科学の修士と人事管理の修士を修了した。ここでは、採用、評価、報酬、人材育成といった人事管理全般について学んだ。ここで学んだ労働法に関する知識などが、人事の仕事をする上で役立った。また、論文執筆などを通して分析力が養われたことは、人事企画課長として人事情報システムの分析・改編を行う上でも活かされた。

② それ以外の教育経験

図表 II 2-2-3 に示すとおり、「高等教育機関以外での教育経験」は、「インターンシップ」と「現在の仕事に役立っている経験」からみる。前者は「インターンシップの回数」、「通算期間」、「(受け入れ先企業の)業種」「仕事内容」からなる。なお、複数のインターンシップ経験がある場合には、「業種」と「仕事内容」は主要な一つのインターンシップ経験についてまとめている。

⁵⁸ バカロレア (Baccalauréat) は国家試験であり、高校教育の修了を証明するものである。一般的には高校卒業時の18歳で受験する。これについては、以下の情報をもとに作成した。

<http://www.ambafrance-jp.org/article4034> (2016年11月30日確認)

⁵⁹ 先述したようにフランスには様々な高等教育機関があり、卒業資格も多様であるため、本論文では、フランスの慣習にしたがって、バカロレア取得後、何年間、高等教育機関にて学んだかという点から最終学歴を表現している。

図表 II 2-2-3 高等教育機関以外での教育経験（フランス）

		Fc①氏	Fc②氏	Fc③氏	Fc④氏	Fc⑤氏	Fc⑥氏	Fc⑦氏	Fc⑧氏
インターンシップ	回数	なし	1回	なし	4回	5回	2回	なし	1回
	通算期間		2年		9ヶ月以上	9ヶ月	5ヶ月		1年
	業種 (複数ある場合は 主要な業種)		人材紹介		旅行会社	不明	企業の経理 市役所		人材紹介
	内容 (複数ある場合は 主要なインターン シップ経験)		候補者の選定 面接日程の 調整、 採用結果の 通知	ユーロへの通貨 統一に伴う ①現地通貨の ユーロ換算 ②顧客向けの 説明文書作成 ③従業員教育	不明	市役所の支出を管 理・計算するシステ ムの構築		候補者の情報収集、 面接日程の調整 候補者との面接など	
現在の仕事に 役立っている 経験	内容		不明	不明	インターンシップ (Stage Ouvrier) で現場の従業員 として働いたこと	市役所でのイン ターンシップ	運送会社での アルバイト経験 (運送マネジャー として40人の部下 管理)		人材紹介のインター ンシップ
	効果		不明	不明	部下をマネジ メントするうえで役 立った	大学で学んだ知識 を総動員して実務 に応用できたこと で、専門性と実務 能力がついた	問題解決力や マネジメント力が ついた		人材紹介の基礎的 な能力がついた

まず「インターンシップ経験」を見ると、過半数の人（8人中5人）がインターンシップを行っている。なお、インターンシップ未経験者（3人）のうち、Fc①氏はフランス以外の国で修士を修了しており、Fc③氏は人事アシスタントとして働きながら修士を修了している。また Fc⑦氏は後述するように、雇用形態はインターンシップと異なるものの在学中に企業の基幹的業務を担っている。このことから、フランス国内で高等教育を修了した全員が（7人中7人）、在学中にインターンシップを中心とした企業での実務経験を積んでいるといえる。

つぎにインターンシップ経験者（5人）について、その「回数」をみると1回が3人、2回以上が3人であり、通算した就業期間は最低5ヶ月～最大2年と幅があるが、通算9ヶ月以上と長期にわたってインターンシップを行う者がほとんどである（5人中4人）。

その「内容」をみると、不明1人を除き、人材紹介の採用実務（Fc②氏、Fc⑥氏）や、ユーロへの通貨統一に関わる会計業務、書類作成、従業員教育（Fc④氏）、市役所の支出管理システムの構築（Fc⑥氏）と多岐にわたるが、全員が（4人中4人）会社の基幹的業務を行っている。Fc⑧氏から、その内容をみる。

● インターンシップ経験（Fc⑧氏）

インターンシップは、修士1年目から1年間、個人経営の人材紹介会社で行なった。同社では、企業の経営幹部の個人情報収集し、彼ら・彼女らにコンタクトをとり、面接し、求人側との面接の調整を行っていた。

「現在の仕事に役立っている経験」をみると、不明3人、特になし2人を除いて、3人が

インターンシップでの経験、1人がアルバイトの経験を挙げている。なお、アルバイト経験を挙げたFc⑦氏は、在学中に運送会社の特定区間のマネジャーとして40人のスタッフの管理をしており、雇用形態はアルバイトであったが、企業の基幹的業務を行っている点では、上述のインターンシップと同様の実務経験といえる。このことから4人全員が、在学中の実務経験が現在の仕事に役立っているとしている。その「効果」をみると、Fc⑤氏は部下のマネジメント力、Fc⑥氏は会計の専門能力と実務能力、Fc⑦氏は問題解決力とマネジメント力、Fc⑧氏は人材紹介の基礎知識の習得を挙げている。このことから、フランスの人事スタッフは、実務経験を通してビジネススキルやテクニカルスキル、マネジメントスキルを習得しているといえる。この典型例としてFc⑥氏の事例をみる。

- インターンシップ経験 (Fc⑥氏)

インターンシップは2度行っている。1度目は学部1年生の時であり、企業の経理部門において2ヶ月間、預金先の候補を探す業務を担当した。具体的には、複数の銀行に電話で利率を問い合わせ、それらを踏まえてどの銀行に預金することが最適かを分析し、その結果を経理部長に報告するというものである。

2度目は、学部2年生の時であり3ヶ月間、市役所で行った。主な業務は、①市役所の会計管理、②支出管理システムの構築であった。前者では、例えばスポーツ大会の会計管理等を行った。後者では、市役所の支出を特定期間に区切って管理・計算できるシステムを1人で開発した。それまで日々の会計の記録は行われていたが、週・月などの特定期間で総計するシステムが存在していなかった。この業務では、大学で学んだことを総動員して、ゼロからシステムの企画、設計、実施を行った。この経験を通して、実務能力と会計の専門能力が身に付いた。

なお、インターンシップを挙げた3人のうち、Fc⑤氏のインターンシップ経験は、他の2人のインターンシップと目的や内容が異なるため、特筆しておく必要がある。同氏のインターンシップは *Stage Ouvrier* と呼ばれ、上述したような企画業務を含む高度な仕事を行うインターンシップとは異なり、ブルーカラーや事務職として、製造ラインでの作業やレジ打ちなどの定型業務に従事する。これは管理者教育の一環で、将来現場の労働者を管理・監督するために、彼ら・彼女らの立場を理解するとの狙いで行われる。期間は1カ月から2カ月である⁶⁰。Fc⑤氏も、こうしたインターンシップ経験が、管理職となった際に部下をマネジメントするうえで役立ったとしている。

③ 人事部への配属の経緯

人事部に配属された経緯をみることで、配属当初の人事部への関心がどの程度あったか

⁶⁰ *Stage Ouvrier* の内容は以下のフランス求人サイトの情報をもとにまとめた。
<http://www.agrojob.com/stage/ouvrier.asp> (2016年11月14日確認)

をみる。図表 II 2-2-4 は、人事部配属時に人事部への配属を希望したものを○、希望していなかったものを×で表している。

同図表から明らかなように、不明 1 人を除く全員（7 人中 7 人）が人事部への配属を希望しており、配属当初から人事部への関心は高い。

図表 II 2-2- 4 人事部への配属の経緯（フランス）

	Fc①氏	Fc②氏	Fc③氏	Fc④氏	Fc⑤氏	Fc⑥氏	Fc⑦氏	Fc⑧氏
配属年次	1年目	1年目	5年目	7年目	1年目	4年目	5年目	1年目
志望有無	○	○	○	○	○	○	不明	○

第 3 節 1 年目～10 年目の「仕事の重要度」

つぎに 1 年目～10 年目の「仕事の重要度」を、1 年目、5 年目、10 年目の 3 時点の「仕事の幅」と「仕事の深さ」からみる。なお、「仕事の深さ」は「難易度」と「裁量度」からなり、「難易度」はさらに「難易度（職群）」と「難易度（作業）」の 2 つの評価指標を用いて評価する。これにくわえて、「転職経験の有無」についても分析する。

まず、調査対象者の 1 年目～10 年目の仕事内容を図表 II 2-2-5 のとおり整理した。以下では、これをもとに「仕事の幅」、「難易度」、「裁量度」を分析する。

図表 II 2-2-5 1年目～10年目の仕事内容（フランス）

	Fc①氏	Fc②氏	Fc③氏	Fc④氏	Fc⑤氏	Fc⑥氏	Fc⑦氏	Fc⑧氏
1年目				設備修繕に関わる資金の管理・配分、設備修繕プロジェクトの進捗管理、経費の報告	勤怠管理、賃金支払いの事務、人事情報システムを自社の社内規則を踏まえ改編	資金管理と、最適な資金配分についての分析	営業社員向けの研修の企画から実施	候補者情報の収集・データ化、面接、求人側と候補者の面接日程の調整
2年目			秘書			資金調達、予算配分、会計の総まとめ		
3年目							コンサルタントの営業（顧客の課題分析と、提案）	
4年目	外国人労働者の雇用手続き			アニュアルレポートの作成、代表取締役の書類整理、秘書課の管理	賃金管理課の組織再編と、同課の業務プロセスの再構築、課の管理		採用計画の立案、採用課の管理	採用に関わる実務
5年目						賃金支払い、税金関連の手続き		
6年目		採用の企画から実施、賃金管理、海外派遣社員の雇用契約に関する折衝、解雇に関する労使交渉の方針策定						
7年目			人事関連業務（詳細不明）	解雇にかかる全費用を月毎に算出する人事情報システムの構築				次年度の採用戦略の立案、採用課の管理採用の実務
8年目	採用、雇用契約、評価、報酬、保険、解雇などの人事業務全般の方針策定から実務までを担当人事課全体の管理			全社的な人員異動計画と、訓練計画の策定、雇用・教育・社内コミュニケーション課の管理	合併する3社の人事情報システムの統合（現状分析、方針策定、プロジェクトの管理、システム導入、システム使用者の教育）	賃金実務と、解雇に関する労使交渉の方針策定	大規模な人事異動に伴うリスクの整理と、段階的な人事異動の計画策定	
9年目								人事課の管理
10年目		北ヨーロッパ地域の全人事制度の運用管理		トラック運転手の労働時間管理のための情報システムの導入、人事企画課の管理			グループ全体の様々な人事課題について、対策案の作成とプロジェクトの管理	研修体系の構築、労働基準監督署への対応

就業年数

① 「仕事の幅」

まず「仕事の幅」をみるために、図表 II 2-2-5 に記された仕事内容を「仕事分析表」の「機能」にあてはめ、図表 II 2-2-6 に各年次の担当機能をまとめた。なお、Fc③氏の「秘書」、Fc④氏の「経理」、Fc⑥氏の「コンサルタント」、Fc⑦氏の「営業」は人事以外の仕事である。

図表 II 2-2-6 「仕事の幅」(フランス)

	Fc①氏	Fc②氏	Fc③氏	Fc④氏	Fc⑤氏	Fc⑥氏	Fc⑦氏	Fc⑧氏		
就業年数	1年目	採用	採用	秘書	経理	賃金管理	経理	コンサルタント	採用	
	2年目					賃金管理 人事情報システム				
	3年目					賃金管理				営業
	4年目									
	5年目	採用 賃金管理 労使関係 国際人事	不明	秘書	人事情報システム	採用				
	6年目									
	7年目	採用、評価 賃金管理 福利厚生 雇用調整	採用、評価 賃金管理 労使関係	人員配置計画 採用 教育	教育 人事情報システム	賃金管理 雇用調整	人員配置計画			
	8年目							採用、教育 労使関係		
	9年目									人事戦略
	10年目									

まず他職種を経験したのち、人事部に配属されたものは半数の4人である(Fc③氏、Fc④氏、Fc⑥氏、Fc⑦氏)。このうちFc④氏を除く3人は就業4年目までには人事部に配属されており、人事部での就業経験が初期キャリアの半分以上を占めるといえる。

つぎに1年目・5年目・10年目にいくつの人事機能を担当しているかを見るため、各年次の担当機能数を図表 II 1-2-7 にまとめた。

図表 II 2-2-7 各年次の担当機能数(フランス)

	Fc①氏	Fc②氏	Fc③氏	Fc④氏	Fc⑤氏	Fc⑥氏	Fc⑦氏	Fc⑧氏	平均値(点)	標準偏差(点)
1年目	1	1	/	/	1	/	/	1	1.0	0.0
5年目	1	4	不明	/	1	1	1	1	1.5	1.2
10年目	5	4	不明	3	2	2	1	3	2.9	1.3

各年次の平均担当機能数をみると、1年目が1.0機能、5年目が1.5機能、10年目が2.9機能であり、1年目から5年目にかけては0.5機能の増加に留まるが、5年目から10年目にかけては1.4機能増加する。

以上から、フランスの人事スタッフの「仕事の幅」は、つぎのように特徴づけられる。①1年目は平均1.0機能、5年目は平均1.5機能、10年目は平均2.9機能担当する。②つまり、1年目から5年目にかけては特定の人事機能に特化するが、5年目以降「仕事の幅」は拡大する。この典型例はFc⑧氏であり、同氏は1年目から5年目にかけては1機能(採用)に特化していたが、10年目には3機能(採用、教育、労使関係)を担当している。

② 「難易度」

a. 「難易度（職群）」基準を用いた評価

図表 II 2-2-5 に記された仕事内容を「難易度（職群）」基準を用いて評価する。この結果は図表 II 2-2-8⁶¹のとおりである。

図表 II 2-2-8 各年次の「難易度（職群）」

	Fc①氏	Fc②氏	Fc③氏	Fc④氏	Fc⑤氏	Fc⑥氏	Fc⑦氏	Fc⑧氏	平均値 (点)	標準偏差 (点)
1 年 目	定型的な 事務作業 レベル	定型的な 事務作業 ～現状分 析・企画 業務レベ ル	不明	定型的な 事務作業 ～現状分 析・企画 業務レベ ル	定型的な 事務作業 ～現状分 析・企画 業務レベ ル	定型的な 事務作業 ～現状分 析・企画 業務レベ ル	定型的な 事務作業 ～現状分 析・企画 業務レベ ル	定型的な 事務作業 レベル	1.4	0.2
5 年 目	定型的な 事務作業 レベル	方針策定 レベル		定型的な 事務作業 ～現状分 析・企画 業務レベ ル	方針策定 ～機能責 任レベル	定型的な 事務作業 レベル	方針策定 ～機能責 任レベル	方針策定 ～機能責 任レベル	2.4	1.2
10 年 目	方針策定 ～機能責 任レベル	機能責任 レベル		方針策定 ～機能責 任レベル	方針策定 ～機能責 任レベル	方針策定 ～機能責 任レベル	方針策定 レベル	方針策定 ～機能責 任レベル	3.5	0.3

同図表から、各年次の平均の「難易度（職群）」をみると、1年目には「定型的な事務作業」レベル～「現状分析・企画業務」レベル（1.4点）、5年目には「現状分析・企画業務」レベル～「方針策定」レベル（2.4点）、10年目には「方針策定」レベル～「機能責任」レベル（3.5点）の「難易度」の仕事に従事しており、段階的に「難易度」は高度化するといえる。なお、職種の違いによって仕事の「難易度」に差はないと考えられるため、上述の分析では人事以外の職種を経験している場合も分析対象としているが、人事部に所属している場合に限っても、1年目1.3点、5年目2.6点、10年目3.5点と同様の結果が得られた。

各年次の仕事の「難易度（職群）」の典型例として、Fc⑤氏、Fc②氏、Fc⑧氏の例をみる。

● 1年目の仕事内容（Fc⑤氏）

人事情報システムの改編プロジェクトに携わり、労働時間管理にかかわるシステムの部分を社内規則を踏まえて改編した。これと平行して、勤怠管理と賃金支払い実務を行った。

⁶¹ 「定型的な事務作業」レベルを1点、「定型的な事務作業」レベル～「現状分析・企画業務」レベルを1.5点、「現状分析・企画業務」レベルを2点、「現状分析・企画業務」レベル～「方針策定」レベルを2.5点、「方針策定」レベルを3点、「方針策定」レベル～「機能責任」レベルを3.5点、「機能責任」レベルを4点として、平均値と標準偏差を算出した。

● 5年目の仕事内容 (Fc②氏)

法定労働時間を週 39 時間制から 35 時間制に削減する法改正に対応するため、労使双方の要望を聞き、法律の内容を踏まえて、労働時間改正に関する方針を策定した。

● 10年目の仕事内容 (Fc⑧氏)

採用部門の課長として、採用の予算と社会情勢を踏まえて、①どのツールを用いて、②どのようなチーム編制で採用を行うかの戦略を立案した。これにくわえ、フランス国内の採用業務と 6 人の部下の管理業務も担った。

b. 「難易度 (作業)」基準を用いた評価

つぎに、「難易度 (作業)」基準を用いて仕事内容を評価する (図表 II 2-2-9)。

なお、Fs②氏が 9 年目～10 年目にかけて行った、全人事制度の運用管理は、仕事内容が大まかすぎ、「作業」単位まで分解できなかつたため、「難易度 (作業)」は不明とした。また Fc⑤氏が 3 年目～6 年目に行った、賃金管理課の組織再編と業務プロセスの再構築という仕事は、「仕事分析表」に合致する仕事がなかったが、賃金管理課の人事戦略の立案と解釈できるため、「自社の人事戦略を立案する」(レベル 2～3) に相当すると考えた。

図表 II 2-2-9 1 年目～10 年目に行った最も重要な「作業」と「難易度 (作業)」

		Fc①氏	Fc②氏	Fc③氏	Fc④氏	Fc⑤氏	Fc⑥氏	Fc⑦氏	Fc⑧氏	
就業 年数	1年目									
	2年目		採用の企画から実施 (レベル2)			賃金支払いの事務 (レベル1)				
	3年目								採用の実務 (レベル1)	
	4年目	採用手続き (レベル1)				賃金管理課の組織再編と、業務プロセスの再構築 (レベル2～3)				
	5年目						税金関連の事務手続き (レベル1)	採用計画の立案 (レベル2)		
	6年目		解雇に関する労使交渉 (レベル2～3)	不明					採用戦略の立案 (レベル2)	
	7年目							人事異動の計画策定 (レベル2～3)		
	8年目									
	9年目	解雇の立案から実施 (レベル2～3)				全社的な人員異動計画の策定 (レベル2～3)	人事情報システムの構築 (レベル2)	解雇の労使交渉 (レベル2)		
	10年目		全人事制度の運用管理 (レベル不明)					人事課題の対策案の立案 (レベル2～3)	研修体系の構築 (レベル2)	

同図表を踏まえて、各年次の「難易度（作業）」を図表 II 1-2-10 にまとめた⁶²⁶³。

図表 II 2-2-10 各年次の「難易度（作業）」

	Fc①氏	Fc②氏	Fc③氏	Fc④氏	Fc⑤氏	Fc⑥氏	Fc⑦氏	Fc⑧氏	平均値 (点)	標準偏差 (点)
1年目	レベル1	レベル2			レベル1			レベル1	1.3	0.5
5年目	レベル1	レベル2-3	不明		レベル2-3	レベル1	レベル2	レベル2	1.8	0.7
10年目	レベル2-3	不明	不明	レベル2-3	レベル2-3	レベル2	レベル2-3	レベル2	2.3	0.3

同図表における各年次の平均の「難易度（作業）」をみると、おおよそ1年目はレベル1（1.3点）、5年目はレベル2（1.8点）、10年目はレベル2（2.3点）である。たとえばFc⑧氏は1年目に採用の実務（レベル1相当）を行い、5年目に採用戦略を立案し（レベル2相当）、10年目には全社的な研修体系を構築（レベル2相当）している。

⁶² レベル1=1点、レベル1~2=1.5点、レベル2=2点、レベル2~3=2.5点、レベル3=3点とし、平均値と標準偏差を算出した。

⁶³ 仕事配分の関係で、たまたま当該年次に簡単な仕事をしている場合もあるため、このような場合に限って、例外的にそれ以前の最も高い「難易度（作業）」の値を記している。具体的にはFc⑤氏の10年目の「難易度（作業）」については、6年目の仕事の「難易度（作業）」を用いた。

③ 「裁量度」

つぎに図表 II 2-2-5 に記した仕事内容における「裁量度」を整理した（図表 II 2-2-11⁶⁴）。

図表 II 2-2-11 各年次での「裁量度」（フランス）

		Fc①氏	Fc②氏	Fc③氏	Fc④氏	Fc⑤氏	Fc⑥氏	Fc⑦氏	Fc⑧氏
就業年数	1年目	自分の裁量で仕事を進めた	自分の裁量で仕事を進めた	不明	自分の裁量で仕事を進めた	自分の裁量で仕事を進めた	自分の裁量で仕事を進めた	自分の裁量で仕事を進めた	自分の裁量で仕事を進めた
	2年目								
	3年目								
	4年目								
	5年目	フランス人事課長（裁量度不明）	2人の部下を指導した		賃金管理課長として全体を統括・指揮した	採用課長として全体を統括・指揮した		採用課長として全体を統括・指揮した	
	6年目								
	7年目								
	8年目	人事課長として、全体を統括・指揮した	北ヨーロッパ人事課長（裁量度不明）		雇用、教育、社内コミュニケーション課長として全体を統括・指揮した	支出管理課長として全体を統括・指揮した		人員配置課長として全体を統括・指揮した	
	9年目								
	10年目								

同図表をもとに、「裁量度（作業）」基準を用いて、1年目、5年目、10年目の「裁量度（作業）」を図表 II 1-2-12 のとおりまとめた⁶⁵。

図表 II 2-2-12 各年次の「裁量度（作業）」

	Fc①氏	Fc②氏	Fc③氏	Fc④氏	Fc⑤氏	Fc⑥氏	Fc⑦氏	Fc⑧氏	平均値（点）	標準偏差（点）
1年目	レベル2	レベル2	不明	レベル2	レベル2	レベル2	レベル2	レベル2	2.0	1.0
5年目	レベル2	不明	不明	レベル3	レベル4	レベル2	レベル4	レベル4	3.2	1.0
10年目	レベル4	不明	不明	レベル4	レベル4	レベル3	レベル4	レベル4	3.8	0.4

同図表における各年次の平均的な「裁量度（作業）」をみると、1年目から独力で仕事を

⁶⁴ フランスは10年目までに全調査対象者が課長あるいは部長に昇進していることから、管理職を務める年次については肩書を併記している。なお課長は、フランス語で「Responsable」という役職に対応し、部下のいるラインの課長と、部下はいないが課長相当の役職に就くものがあるが、本論文では両者を総合して課長と呼ぶ。部長はフランス語で「Directeur」という役職に対応する。

⁶⁵ レベル1=1点、レベル2=2点、レベル3=3点、レベル4=4点とし、平均値と標準偏差を算出した。

進め (2.0 点)、5 年目には部下の指導やとりまとめを行うようになり (3.2 点)、10 年目には全体を統括・指揮するようになる (3.8 点)。

なお、こうした「裁量度」の変化には、管理職への昇進が影響している。具体的にみると 5 年目には不明 1 人を除き約半数 (7 人中 4 人) が、10 年目にはほぼ全員が (7 人中 6 人) 課長職である⁶⁶。この昇進に伴って「仕事の幅」が急拡大していることから、それと「仕事の幅」との関連性をみておきたい。そこで図表 II 2-2-6 に示した担当機能のうち、管理職が担当する機能を網掛けし、図表 II 2-2-13 を新たに作成した。

図表 II 2-2-13 「裁量度」と「仕事の幅」の関係 (フランス)

	Fc①氏	Fc②氏	Fc③氏	Fc④氏	Fc⑤氏	Fc⑥氏	Fc⑦氏	Fc⑧氏	
1年目	採用	採用	秘書	経理	賃金管理	経理	コンサルタント	採用	
2年目					賃金管理 人事情報システム				賃金管理
3年目					賃金管理				
4年目		採用 賃金管理 労使関係 国際人事	不明	秘書	賃金管理	賃金管理	営業		
5年目							採用		
6年目							採用		
7年目									人事情報システム
8年目	採用、評価 賃金管理 福利厚生 雇用調整	採用、評価 賃金管理 労使関係	人員配置計画 採用 教育	教育 人事情報システム	賃金管理 雇用調整	人員配置計画			
9年目						採用、教育 労使関係			
10年目							人事戦略		

同図表における 10 年目の担当機能を見ると、不明 1 人を除き、多くが (7 人中 5 人、Fc ①氏、Fc②氏、Fc④氏、Fc⑥氏、Fc⑦氏)、それまでに経験していない人事機能を担当する課長に昇進していることがわかる⁶⁷。たとえば、Fc①氏は 1 年目～7 年目まで採用機能に特化していたが、8 年目には人事課長となり採用、評価、賃金管理、福利厚生、雇用調整の人事機能を担当している。また Fc②氏は、1 年目～3 年目まで採用機能に特化していたが、課長に昇進した 4 年目から採用に加えて、それまで担当したことのない賃金管理、労使関係、国際人事の 3 つの機能を新たに担当している。

以上から、フランスの人事スタッフの「裁量度 (作業)」は次のように変化するといえる。
 ①1 年目から独力で仕事を進める (レベル 2 の「裁量度 (作業)」)。
 ②5 年目には特定の人事機能において部下の指導やとりまとめを行う (レベル 3 の「裁量度 (作業)」)。
 ③10 年目には、これまで担当したことのない人事機能も含めた、複数の人事機能を担当する課長となり、全体を統括・指揮する (レベル 4 の「裁量度 (作業)」)。
 この典型例は Fc⑧氏である。

⁶⁶ Fc⑧氏のみ、人事部長である。

⁶⁷ Fc⑧氏のみ、人事部長である。

● 1年目～10年目の裁量度 (Fc⑧氏)

1年目から人材紹介に関わる一連の業務を担当した。業務の進め方などについて、上司から特別の指導はなく、自分の裁量で仕事を進めていた。5年目に6人の部下をもつ採用部門マネージャー (Manager de Recrutement) に昇進した。具体的な仕事内容としては、年度末に次年度の採用の予算と社会情勢を踏まえて、①どのツールを用いて、②どのようなチーム編制で採用を行なうかの戦略を立案し、③採用活動全体を統括・指揮した。9年目に部下15人の人事部長となり、これまで担当してきた採用機能を超えて全ての人事機能の責任者も務めるようになった。

④ 転職経験の有無

転職経験についてみると (図表 II 2-2-14)、Fc④氏1人以外のほとんどの人が (8人中7人)、就業10年目までに2社以上で勤務した経験がある。すなわち、フランスの人事スタッフは、少なくとも1度の転職を経て、上述の仕事経験を積んでいく。

図表 II 2-2-14 10年目までの勤務経験 (フランス)

	Fc①氏	Fc②氏	Fc③氏	Fc④氏	Fc⑤氏	Fc⑥氏	Fc⑦氏	Fc⑧氏
10年目までの勤務経験	2社	3社	2社	1社	4社	4社	2社	3社

第4節 1年目～10年目の「訓練内容」

① OJT

1年目～5年目のOJTは、図表 II 2-2-15のとおりであり、不明のFc①氏とFc③氏を除く6名が12のOJT経験を挙げている。そこで以下では一つのOJT経験を1事例として、計12事例 (OJT①～⑫) について分析する。

図表 II 2-2- 15 就業 1 年目～5 年目の OJT 経験（フランス）

		OJT①	OJT②	OJT③	OJT④
調査対象者		Fc②氏	Fc②氏	Fc②氏	Fc④氏
教育者		上司	弁護士	-	-
内容		雇用契約に関する法制度の教育	週35時間制移行に際しての法律上の留意点の指導	解雇に関する労使交渉	代表取締役秘書の仕事全般
訓練効果	内容	雇用契約に関する法制度の理解	移行において必要な法的手続きの理解	・解雇に関する法律と手順の理解 ・自律的な働き方	経営戦略がどのように立案・決定されているかを理解した
	能力	テクニカルスキル	テクニカルスキル	テクニカルスキル、ビジネススキル	コンセプチュアルスキル
		OJT⑤	OJT⑥	OJT⑦	OJT⑧
調査対象者		Fc⑤氏	Fc⑤氏	Fc⑤氏	Fc⑥氏
教育者		先輩	社外エンジニア	上司	-
内容		勤怠管理や賃金支払い等の業務の進め方	人事情報システムの概要についての説明	部下の管理方法と月末の部門の支出監理報告の方法	複数の事務所の資金管理
訓練効果	内容	担当する業務の進め方について理解した	人事情報システムに関する専門知識が身についた	マネジメントの方法と支出監理報告の方法を理解した	会計関連の専門知識が高まった
	能力	仕事の進め方スキル	テクニカルスキル	マネジメントスキル、仕事の仕方スキル	テクニカルスキル
		OJT⑨	OJT⑩	OJT⑪	OJT⑫
調査対象者		Fc⑥氏	Fc⑦氏	Fc⑧氏	Fc⑧氏
教育者		-	-	-	-
内容		給与や税金の手続きに関する苦情対応	コンサルティング業務	上司の面接する姿を観察	IT業界に特化した採用
訓練効果	内容	・賃金に関する専門知識 ・交渉力が向上した	分析力、提案力、問題解決力が身に付いた	面接のノウハウを習得した	IT業界の構造や求められるスキル、専門用語の理解
	能力	テクニカルスキル、ビジネススキル	ビジネススキル	テクニカルスキル	テクニカルスキル

まず「教育者」をみると、不明 2 人を除いたほとんどの人が（6 人中 5 人）、仕事をするなかで自身が学び取った経験を挙げており（12 事例中 7 事例）、他者から指導を受けているものは少ない（2 人、5 事例）。

つぎに「教育者」別に「訓練効果」をみると、自ら学び取った経験（6 人中 5 人、7 事例）では、解雇関連の法律の理解や、賃金の専門知識、会計の専門知識、面接のノウハウ、IT 業界の専門知識などのテクニカルスキルの習得を挙げるものと（5 人中 3 人、9 事例中⁶⁸ 事

⁶⁸ 一つの OJT 経験から、二つの「能力」を習得しているものが 2 事例（OJT③⑨）あるため、計 9 つの

例、OJT③⑧⑨⑪⑫)、自律的な働き方や交渉力、分析力といったビジネススキルの習得を挙げるものが多い(3人、3事例、OJT③⑨⑩)。

つぎに他者から指導された経験(6人中2人、5事例)をみると、その「教育者」は、上司や先輩(3事例、OJT①⑤⑦)と、弁護士や社外エンジニアといった社外の専門家(2事例、OJT②⑥)からなる。「訓練効果」をみると、雇用契約に関する法制度の理解や、人事情報システムに関する専門知識といったテクニカルスキル(6事例⁶⁹中3事例、OJT①②⑥)と、賃金支払いの方法や、支出管理報告の仕方という仕事の仕方スキル(2事例、OJT⑤⑦)の習得が中心である。

すなわち1年目～5年目に他者からの指導は限定的であり、自ら学ぶことを通してテクニカルスキルとビジネススキルを身につけていく。ただし、上司や社外の専門家から指導を受け、テクニカルスキルと仕事の仕方スキルを習得するものも一部いる。こうしたOJT経験の例として、Fs②氏とFc⑤氏の例をみる。

- 1年目～5年目のOJT(Fc②氏)

4年目にソフトウェア会社で、解雇に関する労使交渉を社長、弁護士とともに担当した。Fc②氏は、同プロジェクトで、同社の経営状況、解雇にかかる費用、解雇による経営の改善計画等の資料をまとめ、組合側に報告した。ただし、収集すべき情報等について社長と弁護士から具体的な指示はなく、彼らと話し合いながら自らの工夫で仕事を遂行するとの方法をとった。こうした経験から自律的に働く姿勢が身に付くとともに、解雇に関連する法律と手順を理解し、解雇関連の専門知識を習得することができた。

- 1年目～5年目のOJT(Fc⑤氏)

2年目に担当した人事情報システムによるデータ管理の業務では、システム会社のエンジニアから同システムについて指導を受け、理解を深めることが出来た。

また賃金管理課の課長となるため、4年目に同課の上司から部下の管理方法と、月末の賃金管理部門の支出報告の方法について指導を受けた。

「能力」のうちいくつが該当するかを記している。

⁶⁹ 一つのOJT経験から、二つの「能力」を習得しているものが1事例(OJT⑦)あるため、計6つの「能力」のうちいくつが該当するかを記している。

6年目～10年目のOJT経験は図表II 2-2-16のとおりである。

図表II 2-2-16 就業6年目～10年目のOJT経験（フランス）

		Fc①氏	Fc②氏	Fc③氏	Fc④氏	Fc⑤氏	Fc⑥氏	Fc⑦氏	Fc⑧氏
教育者		同僚	上司	なし	上司	なし	なし	なし	なし
内容		必要に応じて、不明な点を同僚に教えてもらう（詳細不明）	自社の人事制度についての説明		採用面接の方法、企業内教育に関する法制度についての指導				
訓練効果	内容	円滑に業務を遂行できる	自社の人事制度の理解		面接方法の理解 教育訓練計画の策定が行えるようになった				
	能力	不明	仕事の仕方スキル	テクニカルスキル					

同図表からつぎの2つの特徴が指摘できる。第一に、OJT経験者が8人中3人と少なく（Fc①氏、Fc②氏、Fc④氏）、職場でのOJT機会は限定的である。つぎにOJTそのものの特徴をみるため、3人のOJT経験をみる。

● Fc①氏

8年目に教育サービス会社の人事課長になった。それまで、外国人労働者の雇用手続きに関するコンサルティングを個人で行っていたため、採用以外の人事経験はなかった。しかし、教えあうことが自然とできる職場環境であったため、分からないことがあると、そのことを専門としている同僚に聞き、円滑に業務を遂行できた。

● Fc②氏

9年目に光学機器メーカーにフランス人事課長として転職した。入社時にヨーロッパの人事責任者から同社の人事制度について説明があり、人事課長として必要な業務上の手順等について指導を受けた。

● Fc④氏

7年目に雇用・教育・社内コミュニケーション課長に就任し、採用業務と全社的な人事異動計画・訓練計画の策定業務を担当した。しかし、それまで人事関連の仕事経験がなかったため、配属当初は上司である人事部長から、採用面接の方法や企業内訓練に関する法律などについて直接指導を受けた。

以上の3つの事例の共通点から、OJTの第二の特徴として、特定の業務遂行において必要なテクニカルスキルや仕事の仕方スキルが欠けている場合に限って、上司や同僚から指導があることがいえる。

すなわちフランスの人事スタッフは、①1年目～10年目まで職場での教育は限定的であ

り、②ほとんどが業務遂行を通して自ら学び、テクニカルスキルとビジネススキルを身につけていく。③ただし、特定業務の遂行において必要なテクニカルスキルあるいは仕事の仕方スキルが欠けている場合に限って、上司や先輩、社外の専門家から指導がある。

② Off-JT

1年目～5年目のOff-JTをみると（図表II 2-2-17）、受講経験があるのはFc⑤氏のみ（1事例）であり、ほとんどが（8人中7人）研修を受けていない。

図表 II 2-2-17 就業1年目～5年目のOff-JT経験（フランス）

		Fc①氏	Fc②氏	Fc③氏	Fc④氏	Fc⑤氏	Fc⑥氏	Fc⑦氏	Fc⑧氏
研修内容	研修形態	なし	なし	なし	なし	不明	なし	なし	なし
	研修テーマ					360度評価			
	期間					3日			
訓練効果	内容	なし	なし	なし	なし	管理者としての課題が明らかになり、管理能力が向上した	なし	なし	なし
	能力					マネジメントスキル			

同氏の研修内容は以下である。

● 1年目～5年目のOff-JT経験（Fc⑤氏）

賃金管理課長になって1年後の就業5年目に3日間の360°評価を受けた。これによって、上司として指導的姿勢に乏しいという弱点がわかり、その後のマネジメントに役立った。当時のチームには、同氏よりも年上の部下もおり、人種・性別・年齢も異なるメンバーを組織するのは困難だったが、この研修を受けて以前よりマネジメントスキルが身に付いた。

つぎに6年目～10年目のOff-JT経験をみる（図表II 2-2-18）。

図表 II 2-2-18 就業6年目～10年目のOff-JT経験（フランス）

		Fc①氏	Fc②氏	Fc③氏	Fc④氏	Fc⑤氏	Fc⑥氏	Fc⑦氏	Fc⑧氏
研修内容	研修形態	なし	不明	不明	なし	専門研修	なし	なし	なし
	研修テーマ		評価者面談の方法	上司と部下の間で生まれる摩擦の解決方法		訓練計画策定方法			
	期間		1週間	3日		3日間			
訓練効果	内容	適切な評価方法の理解	コンフリクトの解消方法の理解		全社的な訓練計画の策定の理解				
	能力	マネジメントスキル	マネジメントスキル		テクニカルスキル				

同図表をみると Off-JT を受けたのは 2 人 (Fc②氏、Fc④氏) のみであり、ほとんどが (8 人中 6 人) 研修を受けていない。

両者の研修内容は以下のとおりである。

● 6 年目～10 年目の Off-JT 経験 (Fc②氏)

9 年目に光学機器メーカーに北ヨーロッパ人事課長として就職し、入社時に、評価面談の方法について 1 週間の社内研修を受講した。

さらに同年、Leadership & Essential という 3 日間の社外研修を受講し、上司と部下の間で生まれる摩擦の解決方法について学んだ。この研修で学んだことは、部下管理に役立っている。また受講した内容は、2 回にわたって社内研修を開催し、職場で共有した。

● 6 年目～10 年目の Off-JT 経験 (Fc④氏)

7 年目に、雇用・教育・社内コミュニケーション課長に就任し、採用業務と全社的な人事異動計画・訓練計画の策定業務を担当した。しかし、それまで人事関連の業務経験がなかったため、配属直後に全社的な訓練計画策定方法について学ぶ社外セミナーを 3 日間受講した。

以上のように、Fc②氏は 2 つの研修を、Fc④氏は 1 つの研修を受けているので、以下では両者を合わせた 3 事例について分析する。

まず「研修形態」は不明 2 事例を除き専門研修が 1 事例である。「期間」は 3 日 (2 事例) と 1 週間 (1 事例) である。「訓練効果」は、評価方法の習得や、コンフリクト解消方法の理解といったマネジメントスキル (2 事例) と、全社的な訓練計画の策定方法の理解といったテクニカルスキルの習得 (1 事例) からなる。

以上から、就業 1 年目～10 年目の Off-JT はつぎのように特徴づけられる。①1 年目～10 年目まで一貫して、Off-JT の機会は限定的であり、②マネジメントスキルの習得が中心である。③ただし特定の業務を遂行するうえで必要なテクニカルスキルが不足している場合に限って、専門研修が行われる。

第 5 節 まとめ

ここまで、フランスの人事スタッフの①就職までの教育経験、②1 年目～10 年目の「仕事の重要度」と、③訓練内容を分析した。本節では、それぞれの特徴をまとめるとともに、アンケート調査の結果を用いて、これを補完し、フランス型企业内養成訓練の特徴を明らかにする。

なお、アンケート調査の対象者は 17 人であり、その就業 10 年目の属性は図表 II 2-2-

1970の通りである。まず「就業年数」をみると、10年～15年が23.5%、16年以上が76.5%である。

つぎに「就業10年目の属性」をみると「転職経験」があるものは56.3%であり、半数以上が入社から10年目までに少なくとも一度は転職している。「企業属性」⁷¹をみると、82.4%が従業員数1,000人以上の大企業に勤めており、「業種」は金融・保険業が約半数（47.1%）を占める⁷²。

図表 II 2-2-19 アンケート回答者の10年目の属性（フランス）

就業年数 (n=17)		10年～15年	23.5
		16年以上	76.5
就業10年目の属性	転職経験 (n=16)	あり	56.3
		なし	43.8
	企業属性 規模(n=17)	100～299人	5.9
		300～999人	11.8
		1000人以上	82.4
	業種(n=17)	メーカー	11.8
		金融・保険業	47.1
		サービス業	17.6
		その他	23.5

① 就職までの教育経験

聴き取り調査で明らかにされた就職までの教育経験の特徴は、図表 II 2-2-20 の通りである。

「在学中の経験」をみると、「最終学歴」は修士で、人事管理もしくは、その他の経営関連の学問を専攻している。「インターンシップ」は、9ヶ月以上の長期間にわたり、複数の企業で行っている。就職時点での「初期能力」をみると、こうした経験を通して既に人事のテクニカルスキル、ビジネススキル、マネジメントスキルを習得している。さらに人事部への配属を希望して、人事スタッフとなるものがほとんどであり、「人事への関心」は高い。

図表 II 2-2-20 就職までの教育経験の特徴（フランス）

在学中の経験	最終学歴	修士
	専攻	人事管理もしくは、その他の経営関連の学問
	インターンシップ	長期間(9ヶ月以上)にわたり、複数社で行う
初期能力	人事のテクニカルスキル、ビジネススキル、マネジメントスキルを習得	
人事への関心	あり	

こうした特徴をアンケート調査の結果を用いて確認する。図表 II 2-2-21 をみると、「最終学歴」は、日本の修士に相当する Bac+4 と Bac+5 がほとんどである（87.5%）。「専攻」は、経営学・経済学が約半数を占めるうえ、人事に関する教育を受けたものが半数以上（52.9%）

⁷⁰ これ以降、特別の断りのない限り、アンケート調査の結果に関する図表で用いられる数値の単位は、%で表記しており、少数第二位を四捨五入して記している。サンプル数は、(n=X) で表される。

⁷¹ 転職者もいることから、いつ勤務していた企業の属性をみるかが問題となるが、本研究は、10年目の仕事の重要度から、企業内養成訓練の育成の成果を評価することを目的としているため、10年目に勤めていた企業の企業属性をまとめている。

⁷² 「その他」の業種はIT、運送業、鉄道業などから構成される。

を占める。インターンシップは多くの人が行っているうえ（70.6%）、そのうちの半数以上が（58.3%）人事関連の実務経験を積んでおり、聴き取り調査の結果を支持している。

図表 II 2-2-21 教育経験 アンケート結果(フランス)

最終学歴 (n=16)	Bac+3	12.5
	Bac+4	18.8
	Bac+5	68.8
最終学歴の専攻 (n=17)	経営学・経済学	47.1
	その他の社会科学	29.4
	人文科学系	11.8
	その他	11.8
人事関連の教育有無 (n=17)	ある	52.9
	ない	47.1
インターンシップ有無 (n=17)	ある	70.6
	ない	29.4
うち人事業務 (n=12)	ある	58.3
	ない	41.7

② 1年目～10年目の「仕事の重要度」

聴き取り調査の結果から得られた、各年次の「仕事の重要度」の平均値は図表 II 2-2-22 の示すとおりである。

まず「仕事の幅」をみると、平均して1年目に

は1.0機能、5年目には1.5機能、10年目には2.9機能を担当する。つまり、1年目から5年目にかけては特定の人事機能に特化するが、5年目以降「仕事の幅」は拡大する。

つぎに「難易度」を「難易度（職群）」基準で見ると、1年目には「定型的な事務作業」レベル～「現状分析・企画業務」レベル（1.4点）、5年目には「現状分析・企画業務」レベル～「方針策定」レベル（2.4点）、10年目には「方針策定」レベル～「機能責任」レベル（3.5点）の仕事を担当する。さらに「難易度（作業）」基準で見ると、おおむね1年目にレベル1（1.3点）、5年目にレベル2（1.8点）、10年目にレベル2（2.3点）の仕事を担当する。このことから、いずれの指標をみても「難易度」は1年目から10年目にかけて段階的に高度化するといえる。

「裁量度」を「裁量度（作業）」基準で見ると、1年目から独力で仕事を進め（2.0点）、5年目には特定の人事機能において、部下の指導やとりまとめを行う（3.2点）。そして10年目には、経験のない人事機能も含めた複数の人事機能を担当する課長となり、全体を統括・

図表 II 2-2-22 「仕事の重要度」の特徴 (フランス)

			1年目	5年目	10年目
仕事の幅(担当機能数)			1	1.5	2.9
仕事の深さ	難易度	(職群)	1.4	2.4	3.5
		(作業)	1.3	1.8	2.3
	裁量度(作業)	2.0	3.2	3.8	

指揮する（3.8点）。すなわち、1年目から10年目にかけて「裁量度」は段階的に高まる。

上記の特徴をアンケート調査の結果を用いて確認したい⁷³。

まず、「仕事の幅」を見るために、各年次の機能数の構成と、平均値、標準偏差を算出した（図表 II 2-23）。

図表 II 2-2-23 「仕事の幅」のアンケート結果（フランス）

	「仕事の幅」の構成(%)				平均値(点)	標準偏差(点)
	1~2機能	3~5機能	6機能以上	全体		
1年目(n=2)	50.0	50.0	0.0	100.0	2.5	0.7
5年目(n=6)	50.0	50.0	0.0	100.0	2.7	1.6
10年目(n=14)	14.3	35.7	50.0	100.0	6.7	3.5

図表 II 2-23) 各年次の平均値をみると、1年目が2.5機能、5年目が2.7機能、10年目が6.7機能である。この結果は、1年目から5年目にかけては特定の人事機能に特化するが、5年目以降「仕事の幅」は拡大するという聞き取り調査で明らかにした特徴と同じ傾向を示している。

つぎに「難易度」は、第I編 第1部 第4章で述べたように、「難易度(業務)」基準を用いて評価する。各年次の「難易度(業務)」の

図表 II 2-2-24 「難易度(業務)」アンケート結果（フランス）

	「難易度(業務)」の構成(%)				平均値(点)	標準偏差(点)
	1点以上	1.5点以上	2.5点以上	全体		
1年目(n=2)	50.0	50.0	0.0	100.0	1.6	0.4
5年目(n=6)	16.7	83.3	0.0	100.0	1.7	0.3
10年目(n=14)	7.1	92.9	0.0	100.0	1.7	0.2

構成と平均値、標準偏差は図表 II 2-2-24⁷⁴のとおりである。各年次の平均値をみると、1年目が1.6、5年目が1.7、10年目が1.7であり、聞き取り調査に比べて明確な傾向はみれられないが、「難易度」は段階的に上昇している。

「裁量度」は、第I編 第1部 第4章で述べたように、「裁量度(業務)」基準を用いて評価する。各年次の「裁

図表 II 2-2-25 「裁量度(業務)」アンケート結果（フランス）

	「裁量度(業務)」の構成(%)					平均値(点)	標準偏差(点)
	1点以上	1.5点以上	2.5点以上	3.5点以上	全体		
1年目(n=2)	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0	1.8	0.1
5年目(n=5)	40.0	20.0	40.0	0.0	100.0	2.0	1.1
10年目(n=13)	7.7	15.4	46.2	30.8	100.0	3.0	0.8

量度(業務)」の構成と平均値、標準偏差は図表 II 2-2-25⁷⁵のとおりである。平均値をみると、1年目が1.8、5年目が2.0、10年目が3.0であり、聞き取り調査と同様に段階的に上昇している。しかし、いずれの年次の平均値も聞き取り調査を下回っている。これは両調査で「裁量度」の算出方法が違うからである。すなわち、聞き取り調査では各年次の主要な仕事において、裁量度が最も高い「作業」の「裁量度」の値を、当該年次の「裁量度(作業)」としているのに対し、アンケート調査では当該年次に担当した全「業務」の「裁量度(業務)」

⁷³ なお他に比べて極端に高い数値は異常値として扱った。

⁷⁴ 「難易度(業務)」は、レベル1=1点、レベル2=2点、レベル3=3点とし、回答者が選択した業務の「難易度」の和を、担当した「業務」の数で割って算出した。

⁷⁵ 「裁量度(業務)」は、レベル1=1点、レベル2=2点、レベル3=3点、レベル4=4点とし、回答者が選択した全業務の「裁量度」の和を、担当した「業務」の数で割って算出した。

の平均値を「裁量度（業務）」としているからである。そこで、アンケート調査においても各年次の最も高い「裁量度（業務）」の平均値をみると、1年目が2.5、5年目が2.4、10年目が3.5であり⁷⁶、この結果はおおむね5年目はレベル3、10年目はレベル4という聞き取り調査の結果を支持している。

以上から、聞き取り調査に基づいて「仕事の重要度」の特徴を整理すると、「仕事の幅」は1年目から5年目にかけて狭く、5年目以降拡大するのに対して、「仕事の深さ」は1年目から10年目にかけて一貫して深化する。なお、こうした仕事経験は2社以上での勤務経験を経て形成されるといえる。

③ 1年目～10年目の「訓練内容」

聞き取り調査の結果から得られたOJTの特徴は図表II 2-2-26のとおりである。1年目から10年目まで一貫して、職場での教育は限定的であり、業務遂行を通して自らテクニカルスキルとビジネススキルを習得する。なお特定の仕事を遂行するうえで必要となるテクニカルスキルや

図表 II 2-2-26 OJT の特徴（フランス）

OJT機会		職場での教育は限定的である。
内容	1～5年目	<ul style="list-style-type: none"> ●業務遂行を通して、自らテクニカルスキルと、ビジネススキルを習得 ●特定業務の遂行において必要不可欠なテクニカルスキルや仕事の仕方スキルが欠けている場合に限って、上司・先輩、社外の専門家から指導
	6～10年目	

仕事の仕方スキルが欠けている場合に限って、上司・先輩、社外の専門家による指導がある。

こうした特徴をアンケート調査の結果を用いて確認する。調査結果は図表II 2-2-27のとおりであり、左側が1年目～5年目、右側が6年目～10年目のOJT経験の調査結果である。

まず両期間とも、無回答者が多いことに注目したい。この無回答の理由には、OJTを受けていないため回答を飛ばした、OJTは受けているが回答しなかったの2つがあるが、他の設問への回答状況を見ると主に前者に該当すると考えられる。それを踏まえるとOJTを受けたとするものは1～5年目が17人中7人、6年目～10年目が17人中8人と少ないことが分かる。

訓練内容については、1年目～5年目の「教育者」は「自ら」（85.7%）が最も多く、これに「上司」（71.4%）、「同僚」（71.4%）・「社外の専門家」（42.9%）がつづく。「訓練効果」をみると、「応用的なビジネススキル」の習得が最も多く（85.7%）、これに「自己理解」（71.4%）、「企業理解」（57.1%）、「応用的な専門能力」（42.9%）、「仕事の仕方」（42.9%）が続く。これを能力分類に照らすと、ビジネススキル（128.6%）、仕事の仕方スキル（100%）、テクニカルスキル（71.5%）、マネジメントスキル（71.5%）、ヒューマンスキル（28.6%）、その他（114.3%）である。

つぎに6年目～10年目の「教育者」をみると、「自ら」（66.7%）と「上司」（66.7%）が最

⁷⁶ なお各年次の標準偏差は、1年目（0.7）、5年目（1.5）、10年目（0.8）である。

も多く、これに「部下」(55.6%)がつづく。「訓練効果」をみると、「応用的なビジネススキル」(66.7%)、「仕事の仕方」(66.7%)、「管理・監督力」(66.7%)、「企業理解」(66.7%)が多く挙げられる。これを能力分類に照らすと、ビジネススキル(100%)、仕事の仕方スキル(133.4%)、マネジメントスキル(88.9%)、テクニカルスキル(44.4%)、ヒューマンスキル(22.2%)、その他(88.8%)である。

図表 II 2-2-27 OJT アンケート結果 (フランス)

1年目～5年目までのOJT(n=7)			6年目～10年目までのOJT(n=8)			
教育者	自ら	85.7%	教育者	自ら	66.7%	
	上司	71.4%		上司	66.7%	
	先輩	14.3%		先輩	22.2%	
	同僚	42.9%		同僚	33.3%	
	部下	28.6%		部下	55.6%	
	社外の専門家	42.9%		社外の専門家	33.3%	
	その他	28.6%		その他	22.2%	
	訓練効果	テクニカルスキル		基礎的な専門能力	28.6%	テクニカルスキル
応用的な専門能力			42.9%	応用的な専門能力	33.3%	
ビジネススキル		基礎的ビジネススキル	28.6%	ビジネススキル	基礎的ビジネススキル	33.3%
		応用的ビジネススキル	85.7%		応用的ビジネススキル	66.7%
		語学力	14.3%		語学力	-
仕事の仕方スキル		仕事の仕方や社内手続きの進め方	42.9%	仕事の仕方スキル	仕事の仕方や社内手続きの進め方	66.7%
		企業理解	57.1%		企業理解	66.7%
マネジメントスキル		指導力	28.6%	マネジメントスキル	指導力	22.2%
		管理・監督力	42.9%		管理・監督力	66.7%
ヒューマンスキル		人的ネットワーク	28.6%	ヒューマンスキル	人的ネットワーク	22.2%
その他		働く意識	42.9%	その他	働く意識	44.4%
		自己理解	71.4%		自己理解	44.4%

以上の結果は、1年目～10年目のOJT機会は限定的であり、人事スタッフは自ら学び、ビジネススキルとテクニカルスキルを習得するが、業務上必要な場合に限って上司や社外の専門家から指導を受け、テクニカルスキルと仕事の仕方スキルを習得するという聴き取り調査の結果におおむね対応している。ただし、6年目～10年目にかけてマネジメントスキルを習得するという点では、聴き取り調査の結果と異なる。

つぎにOff-JTの特徴をみる。聴き取り調査によって明らかにされたOff-JTの特徴は図表II 2-2-28とおりであり、1年目から10年目まで一貫して研修機会は限定的であり、研修はマネジメントスキルの

図表 II 2-2-28 Off-JT の特徴 (フランス)

Off-JT機会		研修機会は限定的である。
内容	1～5年目	<ul style="list-style-type: none"> ● マネジメント研修中心 ● 特定業務の遂行において必要不可欠なテクニカルスキルが欠けている場合に限って行われる。
	6～10年目	

習得が中心である。ただし、特定業務の遂行において必要なテクニカルスキルが欠けている場合に限って行われる。

こうした特徴をアンケート調査の結果で確認する。調査結果は図表 II 2-2-29 のとおりであり、左側が1年目～5年目の Off-JT 経験、右側が6年目～10年目の Off-JT 経験の調査結果である。

図表 II 2-2-29 Off-JT アンケート結果（フランス）

1年目～5年目のOff-JT(n=7)				6年目～10年目のOff-JT(n=8)			
研修方法	社内研修		14.3%	研修方法	社内研修		25.0%
	通信教育		14.3%		通信教育		12.5%
	大学、院での短期の研修		14.3%		大学、院での短期の研修		12.5%
	それ以外の社外の教育 訓練機関での研修		42.9%		それ以外の社外の教育 訓練機関での研修		37.5%
	その他		14.3%		その他		12.5%
訓練効果	テクニカル スキル	基礎的な専門能力	14.3%	テクニカル スキル	基礎的な専門能力	11.1%	
		応用的な専門能力	28.6%		応用的な専門能力	44.4%	
	ビジネス スキル	基礎的ビジネススキル	14.3%	ビジネス スキル	基礎的ビジネススキル	22.2%	
		応用的ビジネススキル	71.4%		応用的ビジネススキル	55.6%	
	仕事の仕方 スキル	仕事の仕方	14.3%	仕事の仕方 スキル	仕事の仕方	22.2%	
		企業理解	-		企業理解	11.1%	
	マネジメント スキル	指導力	14.3%	マネジメント スキル	指導力	11.1%	
		管理・監督力	28.6%		管理・監督力	66.7%	
	ヒューマン スキル	人的ネットワーク	-	ヒューマン スキル	人的ネットワーク	-	
	その他	働く意識	28.6%	その他	働く意識	33.3%	
		自己理解	28.6%		自己理解	33.3%	

まず両期間とも、無回答者が多いことに注目したい。この無回答の理由には、Off-JT を受けていないため回答を飛ばした、Off-JT は受けているが回答しなかったの2つがあるが、他の設問への回答状況をみると主に前者に該当すると考えられる。それを踏まえると Off-JT を受けたとするものは1～5年目が17人中7人、6年目～10年目が17人中8人と少ないことが分かる。

つぎに回答者の訓練内容をみると、1年目～5年目の「研修方法」は「社外の教育訓練機関での研修」（42.9%）が最も多い。「訓練効果」をみると、「応用的なビジネススキル」が最も多く（71.4%）、これに「応用的な専門能力」（28.6%）、「管理・監督力」（28.6%）、「働く意識」（28.6%）、「自己理解」（28.6%）がつづく。これを能力分類に照らすと、ビジネススキル（85.7%）、テクニカルスキル（42.9%）、マネジメントスキル（42.9%）、仕事の仕方スキル（14.3%）、その他（57.2%）である。すなわち社外での研修を通して、ビジネススキルやテクニカルスキル、マネジメントスキルを習得している。

6年目～10年目の「研修方法」をみると、「社外の教育訓練機関での研修」（37.5%）が最も

多く、これに「社内研修」(25.0%)がつづく。「訓練効果」をみると、「管理・監督力」(66.7%)が最も高く、これに「応用的なビジネススキル」(55.6%)、「応用的な専門能力」(44.4%)、がつづく。これを能力分類に照らすと、ビジネススキル(77.8%)、マネジメントスキル(77.8%)、テクニカルスキル(55.5%)、仕事の仕方スキル(33.3%)、その他(66.6%)である。

この結果は、1年目～10年目にかけて Off-JT 機会は限定的であり、マネジメントスキルとテクニカルスキルを習得するという聴き取り調査の結果を支持している。ただし、ビジネススキルの習得を挙げている点では、聴き取り調査の結果と異なる。

第3章 課長職の「仕事の重要度」～「課長職調査」からみる

第I編 第1部 第2章で述べたように、本論文では、課長職を企業内養成訓練によって養成された最終的な人材像と捉えており、課長職の「仕事の重要度」から、企業内養成訓練の「育成の到達点」を評価したい。そのために本章では、フランスにおける「課長職調査」の結果をまとめた事例集（附属資料 第I編 第3部⁷⁷⁾に基づいて、①人事課長に就任するまでに、どのような仕事を経験し、②人事課長として、どの程度重要な仕事を担当しているのか。③その仕事をするうえで、どのような訓練が役立っているかを分析する。

なおフランスの「課長職調査」においては、フランス語で責任(者)を意味する「Responsible」あるいはそれに相当する役職に就いている者を対象とした。

第1節 調査対象者の属性

調査対象者はフランス企業の人事課長4人である。対象者には、Fm①～Fm④の識別番号を振っており、これは「フランスの課長職調査」の調査対象者であることを示している。対象者の属性は図表 II 2-3-1⁷⁸⁾の

図表 II 2-3-1 「課長職調査」(フランス)

		Fm①氏	Fm②氏	Fm③氏	Fm④氏	
調査時点	就業年数	17年目	9年目	25年目	35年目	
	企業属性	産業	人事 コンサルタント	メーカー	保険業	メーカー
		従業員数	自営業	9,000人	15,000人	3,000人
分析対象 としている 人事課長時代	企業属性	産業	サービス業	メーカー	メーカー	メーカー
		従業員数	350人	5,000人	10,000人	3,000人
	部下の人数	1人	3人	3人	3人	

とおりである。なお、全員が複数の転職経験があるうえ、複数の企業で人事課長を務めた者もいるため、調査時点と、本章が主な分析対象とする人事課長時代において、対象者の属性を記す。

まず調査時点の通算の「就業年数」をみると、最短で9年(Fm②氏)、最長で35年(Fm④氏)である。「企業属性」をみると、メーカーが2人、保険業が1人、人事コンサルタントが1人で、自営業のFm①氏を除くほとんどの人が3,000人以上の大企業に勤めている。

つぎに人事課長時代の「企業属性」をみると、メーカーが3人、サービス業が1人で、Fm①氏を除くほとんどの人が3,000人以上の大企業に勤めている。なお「部下の人数」は、ほとんどが(4人中3人)3人である。

⁷⁷⁾ 同事例集では5人の人事課長(Fm①氏～Fm⑤氏)の事例をまとめているが、本章では部下をもつラインの人事課長のみを分析対象とすることとし、同事例集でいうFm⑤氏の事例は除外して分析する。

⁷⁸⁾ なおフランスは、全員が人事課長昇進後に転職経験があるため、調査時点での企業属性を記すとともに、人事課長として所属した主要な企業の属性も記す。後者は、本章3節で分析対象とする、人事課長として担当した最も重要なプロジェクトを遂行した際に所属していた企業である。

第2節 課長職就任以前の仕事内容

本節では、①いつ人事課長に昇進したか（「人事課長の昇進年次」）。人事課長に昇進するまでに、②何社で勤め（「転職経験」）、③いくつの職種を経験し（「他職種の経験」）、④人事部ではどのような仕事を経験したか（「人事部での仕事経験」）をみる。なお、「人事部での仕事経験」は、①いつ人事部に配属されたか（「人事部に配属された時期」）。②どの程度の期間人事部に勤め（「人事課長になるまでの人事経験年数」）、③いくつの人事機能を担当したか（「人事課長になるまでに担当した主な人事機能」）をみる（図表 II 2-3-2）。

図表 II 2-3-2 課長職就任以前の人事の仕事経験（フランス）

		Fm①氏	Fm②氏	Fm③氏	Fm④氏
人事課長の昇進年次		7年目	4年目	17年目	4年目
転職経験		1回	1回	1回	1回
他職種の経験		経理・秘書	なし	エンジニア マーケティング	なし
人事 の 仕事 経験	人事部に配属された時期	7年目	1年目	17年目	1年目
	人事課長になるまでの 人事経験年数	0年	3年	0年	3年目
	人事課長になるまでに 担当した主な人事機能	なし	人員配置計画、 雇用調整、 安全衛生、 労使関係、採用 (5機能)	なし	賃金管理、 労働時間、 教育研修 (3機能)

まず「人事課長の昇進年次」をみると、平均で8.0年目（標準偏差6.2）⁷⁹に昇進している。それ以前の「転職経験」をみると、全員が1度の転職を経て、課長に昇進している。「他職種の経験」をみると、一貫して人事部に勤める者（2人、Fm②氏、Fm④氏）と、経理やマーケティングといった他職種を経験した者（2人、Fm①氏、Fm③氏）がおり、前者を「人事一貫型」、後者を「他職種経験型」と呼ぶこととする。

「人事部に配属された時期」は、1年目（Fm②氏、Fm④氏）から17年目（Fm③氏）とばらつきがある。つぎに「人事課長になるまでの人事経験年数」をみると、0年～3年と総じて短い。また、「人事課長になるまでに担当した人事機能」をみると、「人事一貫型」は3～5機能経験しているのに対し、「他職種経験型」は、人事機能を全く経験しないまま人事課長に昇進している。

以上のようにフランス人事課長は、①1度の転職を経て、平均して就業8.0年目に課長職に昇進する。②人事課長には、初職から人事部に勤めるもの（「人事一貫型」）と、他の職種を経験したのち人事部に配属されたもの（「他職種経験型」）がいるが、③いずれの場合であ

⁷⁹ Fm③氏は、マーケティング部門のセールス責任者（課長相当職）に昇進した8年目を「課長職の昇進年次」としている。なお、同氏が人事課長に就任したのは17年目である。

っても、人事課長昇進までの人事経験年数は非常に短く、前者は3年、後者は0年である。
④ただし、前者は3機能～5機能と複数の人事機能を経験しているが、後者は人事機能を全く経験しないまま人事課長に昇進する。

「人事一貫型」の例として Fm②氏、「他職種経験型」の例として Fm③氏の事例をみる。

● 人事課長昇進までの仕事経験 (Fm②氏)

初職から一貫して人事部に勤めており、1社目の健康化学メーカーでは、労務管理責任者としてカードル社員の採用、配置、解雇、退職の責任をもつとともに、工場の生産労働者の安全衛生、組合対応を行った。その後同社は買収され、買収先の2社目で、就業4年目にフランス労務課長に昇進した。

● 人事課長昇進までの仕事経験 (Fm①氏)

就業1年目～6年目まで、宿泊サービス業のグループ本社に設備修繕の予算管理責任者や取締役秘書として勤めた。7年目に、同グループのツアーオペレーション会社に転職し、雇用・教育・社内コミュニケーション課長に昇進した。

第3節 課長職の仕事内容

① 課長職の「仕事の重要度」

まず「仕事の幅」を担当する機能数でみると(図表 II 2-3-3)、「人事一貫型」の2人は5機能と多く、「他職種経験型」の2人は2～3機能と少ない。このことから「他職種経験型」は、「仕事の幅」が狭いと考えられる。

図表 II 2-3-3 課長職の「仕事の幅」(フランス)

		Fm①氏	Fm②氏	Fm③氏	Fm④氏
仕事 の 幅	機能	採用、 人員配置計画、 教育研修	採用、 人員配置計画、 雇用調整、 安全衛生、 労使関係	採用、 人員配置計画	採用、 教育研修、 昇進・昇格、 賃金管理、 労使関係
	機能数	3機能	5機能	2機能	5機能

つぎに、「仕事の深さ」をみるため、人事課長として担当した最も重要なプロジェクトを取り上げ、当該プロジェクトにおける人事課長の仕事内容から、「難易度(作業)」と「裁量度(作業)」をみる。まず、各人事課長のプロジェクト内容をみておきたい。

● Fm①氏

コールセンターに新卒者約50人を採用し、教育するとのプロジェクトである。同プロジェクトは社長、人事部長、同氏、同氏の部下のインターンシップ生、商品開発部の部長6人、コールセンター部長、外部のビジネススクールの担当者2人の計13人で構成される。

同氏は、①採用方針を立案し、②公募活動と面接を行った。さらに、③採用した人

材に求める職務能力を定義し、④訓練計画を策定し、⑤他のプロジェクトメンバーに業務を配分し、プロジェクトの進捗を管理した。

● Fm②氏

工場閉鎖に伴い、従業員 50 人の人員削減を行うプロジェクトである。同プロジェクトは、ヨーロッパ全体の生産部門責任者、フランス人事部長、閉鎖される工場の部長、同氏、同氏のアシスタント 2 人、生産部門課長、品質管理課長、経理課長、教育支援業者、弁護士、就職斡旋業者の計 12 人から構成される。

同氏は、①工場部長とフランス人事部長とともに、組合の責任者との交渉にあたった。具体的には解雇手当と再教育予算、再就職・再教育支援の期間などについて交渉を行った。②就職斡旋業者と教育支援業者を選定した。③労働基準監督署に解雇実施の届け出や報告を行い、解雇による課税額の減額交渉などを行った。④工場閉鎖に伴う警備の強化のため、警察と連携したほか、⑤人員削減の費用を計算し、フランス人事部長と工場部長に報告した。

● Fm③氏

フランス国内にある 20 の事業会社ごとに行っていた採用業務を、フランス本社の人事部門に集約するとのプロジェクトである。同プロジェクトは、グループ全体を統括する人事部長、フランス本社の社長、Fm③氏、各事業部の人材開発課長 20 人、採用担当者 3 人、インターンシップ生 1 人の計 27 人から構成された。

同氏は、①フランス本社の人事部門に、全事業会社の採用機能を担う課を新設し、同課に採用担当者を 3 人採用した。②国内の採用プロセス体系を構築し、これを踏まえて部下 3 人と各事業会社の人材開発課課長に業務を配分し、進捗を管理した。さらに、③統括的な立場で選考基準と、選考時におけるダイバーシティ配慮に関するガイドブックの作成を行った。

● Fm④氏

900 人規模の工場に人事部を設立するとのプロジェクトである。それまで工場の総務担当者が人事機能を 1 人で担当していたが、採用、教育、昇進管理、賃金、組合対応の幅広い機能を担う工場人事を新設した。同プロジェクトは、本社人事部長、同氏、同氏の部下 (3 人)、工場長 (部長相当)、同工場の生産管理責任者 (課長職相当) の計 7 人から構成された。

同氏は、①工場内でセクション毎のキャリアパスの構築、②多能工化を意識した教育体系の構築、③生産労働者の採用基準と採用プロセスの構築、④工場内の就業規則の方針策定を行い、⑤上記①～④の方針の文書化とその従業員への周知に関わる業務を部下に配分し、進捗を管理した。さらに、⑥こうした人事上の変更点について、組

合の代表者と折衝を行った。

以上の事例を図表 II 2-3-4 のとおり整理した。これをもとに、「難易度（作業）」と「裁量度（作業）」を評価する。

図表 II 2-3-4 課長職の仕事の「難易度（作業）」と「裁量度（作業）」（フランス）

	Fm①氏	Fm②氏	Fm③氏	Fm④氏	
プロジェクト内容	概要	コールセンターの社員の採用と教育	工場閉鎖に伴う人員削減	全事業部の採用機能を本社人事に集約	工場人事における採用プロセス、賃金制度、教育体系の新設
	人数	13人	12人	27人	7人
仕事内容	採用方針を立案し、募集の公募活動と面接を行う。採用者の訓練計画を策定し、他のプロジェクトメンバーに業務を配分し、進捗を管理する。	団体交渉を行う。就職支援斡旋業者と、教育訓練プログラムを選定し、各業者との折衝を行う。労働基準監督署への届け出や報告を行う。工場完全閉鎖に伴い警察と連携する。人員削減に係った最終的な費用を計算する。	全事業会社の採用機能を担う課を新設する。国内の採用プロセス体系を構築し、新たな採用プロセスのもとでの業務を配分し、進捗を管理する。統括的な立場で、選考基準と、選考時におけるダイバーシティ配慮に関するガイドブックの作成する。	工場内のキャリアパスの構築、教育体系の構築、生産労働者の採用基準と採用プロセスの構築、就業規則の方針策定を行う。部下に業務配分し、進捗を管理する。組合の代表者へ説明する。	
難易度（作業）	採用方針の立案（レベル2）	団体交渉の方針策定（レベル2～3）	人事部の再編成、採用課の新設（レベル2～3）	人事部の再編成、工場人事の新設（レベル2～3）	
裁量度（作業）	リーダーとして全体を統括・指揮する（レベル4）	指導的立場で仕事を遂行する（レベル3）	リーダーとして全体を統括・指揮する（レベル4）	リーダーとして全体を統括・指揮する（レベル4）	

まず仕事の「難易度（作業）」は、以下のように評価できる。Fm①氏の採用方針の立案は、「仕事分析表」の「採用計画・方針を立案する」（レベル2）に相当する。Fm②氏の人員削減に伴う団体交渉の方針策定は、「交渉方針について経営トップと打ち合わせる」（レベル2～3）に相当する。Fm③氏の全社的な採用プロセスを立案し、本社人事に採用課を新設するという仕事は、合致する仕事が「仕事分析表」にないが、人事部門の組織構造に影響する極めて戦略的な仕事であるため、「自社の人事戦略を立案する」（レベル2～3）と同等と考えられる。Fm④氏の工場内に人事部を新設するという仕事も、合致する仕事が「仕事分析表」にないが、人事部門の組織構造に影響する極めて戦略的な仕事であるため、「自社の人事戦略を立案する」（レベル2～3）と同等と考えられる。

以上から、人事課長のほとんどが（4人中3人）レベル2～3の「難易度（作業）」の仕事を担当しているといえる。

つぎに「裁量度」をみると、Fm②氏を除くほとんどが（4人中3人）、プロジェクトを立案し、メンバーに業務を配分し、進捗管理を行っている。したがって、人事課長は、リーダーとして全体を統括・指揮しており、「裁量度（作業）」はレベル4である。

すなわちフランス人事課長の①「仕事の幅」は、「人事一貫型」が5機能と広く、「他職経験型」が2~3機能と狭い。②しかし、「仕事の深さ」について両者の違いはなく、③人事課長はレベル2~3の「難易度（作業）」の仕事について、④リーダーとして全体を統括・指揮している（レベル4の「裁量度（作業）」）。

② 部下の評価と育成

さらに、ここでは課長職の仕事内容を明らかにするため、部下の評価と育成に関わる業務を取り上げている。その特徴を明らかにするため、課長職のすぐ下のポジションの部下で、最も経験年数が高い人に対する評価方法・育成方法をたずねた。評価方法は①どのような評価方法を用いて（「評価方法」）、②どのように目標を設定しているか（「目標設定方法」）からみた（図表 II 2-3-5）。

同図表の「評価方法」をみると、内容が明らかになっているのは Fm③氏のみであり、目標管理制度を用いている。ただし、後述の第 III 編 第 2

図表 II 2-3-5 部下の評価の方法（フランス）

	Fm①氏	Fm②氏	Fm③氏	Fm④氏
評価方法	不明	不明	目標管理制度	不明
目標設定方法	不明	不明	部門目標から、課の目標を設定し、これを達成するために最適な課題を部下の配分する。	不明

部「フランスの人事管理」で明らかにするように、フランスの大企業では一般的に、評価方法として目標管理制度が採用されている。Fm③氏の「目標設定方法」は以下である。

● 部下の評価方法（Fm④氏）

人事部門全体の目標を受けて、課の目標を設定し、課としてのパフォーマンスが最大になるように部下に目標を設定している。

つぎに育成方法をみる（図表 II 2-3-6）。

特別な教育を行っていないもの（2

図表 II 2-3-6 部下の育成方法（フランス）

	Fm①氏	Fm②氏	Fm③氏	Fm④氏
育成方法	必要に応じた指導が行えなかった。	特別な教育は行っていない。	職務能力とキャリアを踏まえ、部下とともに育成計画を策定する。	不明

人、Fm①氏、Fm②氏）と、部下とともに育成計画を策定するもの（1人、Fm③氏）がいる。

Fm③氏の育成方法はつぎのとおりである。

● 部下の育成方法（Fm③氏）

部下の職務能力と現在の業務、希望するキャリアを踏まえて、今後部下が身につけるべき能力を部下とともに考え、育成計画を立てる。

すなわち自身のすぐ下のポジションの部下に対して、①目標管理制度のもと、②課の目標をもとに、部下の目標を設定している。③育成においては、特別な育成をしていないものと、部下の能力とキャリアを踏まえて、部下とともに育成計画を立てるものがある。

第4節 課長職の「訓練内容」

本節では、課長職として仕事をするうえで役立っている「訓練内容」(OJT、Off-JT)について分析する。

① OJT

OJT 経験は図表 II 2-3-7 の示すとおりである。

図表 II 2-3-7 課長職の OJT 経験 (フランス)

		OJT①	OJT②	OJT③	OJT④	OJT⑤
調査対象者		Fm①氏	Fm①氏	Fm②氏	Fm③氏	Fm④氏
教育者		上司	—	弁護士	—	—
内容		面接の方法と、企業内教育に関する法律の指導	これまでの現場経験	解雇に関する法的手続き	これまでの現場経験	これまでの人事業務全般
訓練効果	内容	面接方法と、全社的な訓練計画を策定するための知識の習得	自社の企業文化の理解	解雇に関する法的手続きの理解	自社に求められる人材の理解	人事の専門性の習得
	能力	テクニカルスキル	仕事の仕方スキル	テクニカルスキル	仕事の仕方スキル	テクニカルスキル

「教育者」をみると、自身で学び取った OJT 経験を挙げるもの (4 人中 3 人、3 事例、OJT ②④⑤) と、上司や弁護士による指導を挙げるもの (2 人、2 事例、OJT①③) がある。

前者では、仕事経験を通して、自社の企業文化の理解や、自社に求められる人材の理解という仕事の仕方スキル (2 事例、OJT②④) と、人事の専門性といったテクニカルスキル (3 事例中 2 事例、OJT⑤) を習得している。

後者では、採用や全社的な教育訓練計画の策定、人員削減といった経験のない業務を担当する際に、上司や弁護士から指導を受け、面接方法や社内教育に関する法知識、解雇に際して必要な法的手続きといったテクニカルスキルを習得している (2 事例中 2 事例、OJT①③)。

すなわち①テクニカルスキルと仕事の仕方スキルを、仕事経験を通して自ら習得するとともに、②テクニカルスキルについては担当する業務に必要な専門知識が欠けている場合に、上司や社外の専門家から指導を受ける。この典型例は、Fm①氏である。

● 課長職の OJT 経験 (Fm①氏)

人事部に配属された 7 年目に、上司である人事部長から採用面接の方法と、社内教

育に関する法律について指導を受けた。こうした指導にくわえ、自社の企業文化を深く理解していたことで、不足していた専門知識を補い、業務を遂行できたと感じている。

② Off-JT

Off-JT は図表 II 2-3-8 のとおりであり、以下では9つの Off-JT 経験 (Off-JT①～⑨) について分析する。

「期間」をみると、不明の5事例を除いて、1日～4日と1週間以内のもの(4事例中3事例、Off-JT①③④)と、3週間と長期間のもの(1事例、Off-JT⑨)がある。「訓練効果」をみると、部下の指導方法などのマネジメントに関する知識や、組織運営に関する知識といったマネジメントスキルがほとんどである(9事例中7事例、Off-JT②③④⑥⑦⑧⑨)。このほか全社的な訓練計画策定の方法や、障がい者の採用に関する専門知識といったテクニカルスキル(2事例、Off-JT①⑤)と、自社のダイバーシティ方針の理解といった仕事の仕方スキル(1事例、Off-JT④)が一部見られる。

ここで、テクニカルスキルの習得を挙げた2事例について注目したい。両事例は、いずれも人事経験がなく昇進した「他職種経験型」の人事課長であり、業務遂行に必要な専門知識を研修によって習得しているといえる。

以上から Off-JT によっておもに、①マネジメントスキルを習得するが、②業務上必要な専門知識が欠けている場合には、研修によってテクニカルスキルを習得するといえる。この典型例として、Fm②氏と Fm③氏の事例をみる。

● 課長職の Off-JT 経験 (Fm②氏)

高等教育機関に在学していた際に、管理者教育を受けているほか、就職後もコーチング(4日間)と評価面談研修を受けており、たとえば後者では面談の方法と、ダイバーシティに関する社内方針について1日かけて学んだ。こうした管理職教育が管理業務に役立っている。

● 課長職の Off-JT 経験 (Fm③氏)

差別禁止に関する研修と、障害者雇用に関する研修で学んだことが、人事課長として、ダイバーシティに配慮した採用基準の策定と、差別禁止等についてまとめた選考方法に関するガイドブックの作成を行う際に役立った。

図表 II 2-3-8 人事課長の Off-JT 経験（フランス）

		Off-JT①	Off-JT②	Off-JT③	Off-JT④	Off-JT⑤
調査対象者		Fm①氏	Fm②氏	Fm②氏	Fm②氏	Fm③氏
内容		全社的な訓練計画の策定方法	経営大学の管理者教育講座	コーチングの方法	評価面談の方法とダイバーシティの社内方針	障害者採用と差別に関する注意点
期間		3日	不明	4日間	1日	不明
訓練効果	内容	全社的な訓練計画策定方法の理解	部下管理に関する知識の習得	部下指導に関する知識の習得	評価面談の方法と、自社のダイバーシティ方針の理解	採用選定基準の策定やガイドブックの作成に必要な専門知識の習得
	能力	テクニカルスキル	マネジメントスキル	マネジメントスキル	マネジメントスキル、仕事の仕方スキル	テクニカルスキル
		Off-JT⑥	Off-JT⑦	Off-JT⑧	Off-JT⑨	
調査対象者		Fm③氏	Fm③氏	Fm③氏	Fm④氏	
内容		組織運営の様々な方法	評価面談の方法	人事評価のフィードバック方法	自己理解と他者理解	
期間		不明(5年に一度、定期的に)	不明	不明	3週間	
訓練効果	内容	組織運営に関する知識の習得	評価面談の方法の理解	フィードバック方法の理解	部下管理方法の理解	
	能力	マネジメントスキル	マネジメントスキル	マネジメントスキル	マネジメントスキル	

第5節 まとめ

これまで①人事課長に就任するまでの仕事経験、②人事課長の「仕事の重要度」、③人事課長の業務に役立っている「訓練内容」を分析した。フランスの人事課長の特徴は、つぎのとおりである。

①1度の転職を経て、平均8.0年目に課長職に昇進する。②人事課長には、人事一貫型と他職種経験型がいるが、③いずれの場合であっても、人事課長昇進までの人事経験年数は非常に短く、前者は3年、後者は0年である。④前者は課長昇進前に3機能～5機能と複数の人事機能を体験しているが、後者は人事機能を全く経験しないままで人事課長に昇進する。

人事課長の「仕事の重要度」の特徴は以下である。⑤「仕事の幅」は、「人事一貫型」の場合は5機能と広く、「他職種経験型」の場合は2～3機能と狭い。しかし、「仕事の深さ」について両者の違いはなく、⑥人事課長はレベル2～3の「難易度（作業）」の仕事について、⑦リーダーとして全体を統括・指揮している（レベル4の「裁量度（作業）」）。なお、以上は前述の「初期キャリア調査」の結果とほぼ整合的である。

こうした仕事にくわえて、部下の評価・育成の管理業務も行っており、⑧評価については、目標管理制度のもと、⑨課の目標に基づいて、部下の目標を設定している。⑩育成について

は、特別な育成をしていないものと、部下の能力とキャリアを踏まえて、部下とともに育成計画を立てるものがある。

こうした仕事の遂行にあたって⑩仕事を通して自ら習得したテクニカルスキルと仕事の仕方スキルと、⑪Off-JT によって習得したマネジメントスキルが役立っている。⑫なお、OJT や Off-JT に関する体系的な研修プログラムはなく、訓練は必要に応じてその都度個別に行われる。⑬そのため人事経験がない「他職種経験型」は、人事課長に求められるテクニカルスキルを、上司や社外専門家による指導と専門研修によって習得する。

第4章 フランス型企业内養成訓練の特徴

本章では各章の分析結果を踏まえて、①就職以前、就業1年目～10年目、人事課長在任時という3つのキャリア段階における「仕事の重要度」と「訓練内容」の特徴、②フランス型企业内養成訓練の特徴、③フランス型企业内養成訓練の効果と課題について明らかにする。

第1節 各キャリア段階の「仕事の重要度」と「訓練内容」の特徴

① 就職以前

人事スタッフの最終学歴は修士で、高等教育機関で人事について専門的に学んでいる。

【就業1年目調査・初期キャリア調査】。

さらにこれと並行して、複数社で長期間にわたりインターンシップ生や見習生として勤め、その期間のほとんどを人事経験が占める（平均3社で通算1年以上勤め、そのうち人事経験が7カ月以上を占める）。その経験の内容をみると、2つ程度の人事機能を担当し、レベル1～2の「難易度（作業）」で、「定型的な事務作業」レベルの「難易度（職群）」の仕事を主に担当し、「現状分析・企画業務」レベルの「難易度（職群）」の仕事も一部担当している。したがって初期能力をみると、就業1年目から人事業務を「独力で行う」程度のビジネススキル、マネジメントスキル、ヒューマンスキルを習得している。ただし、テクニカルスキルは十分なレベルにないため、個別の人事機能に関する専門知識は入社後にOJTやOff-JTを通して習得する。【就業1年目調査】。

また人事部への配属を希望して人事スタッフになるものがほとんどであり、就職時における人事への関心は高い。【初期キャリア調査】。

② 就業1年目～10年目

就業1年目～10年目までの「仕事の重要度」についてみると、「仕事の幅」は1年目から5年目にかけて狭く、5年目以降拡大する。それに対して、「仕事の深さ」は1年目から10年目にかけて段階的に高まる。【就業1年目調査・初期キャリア調査】。

つぎに「訓練内容」をみると、前述したように就職時点でビジネススキルとヒューマンスキル、マネジメントスキルを習得しているため、1年目から10年目までOJTとOff-JTのいずれの訓練機会も限定的であり、仕事を通して自らスキルを向上させる。ただし、OJTは特定の業務に必要なテクニカルスキルや仕事の仕方スキルが欠けている場合に限り、上司や社外の専門家から提供される。またOff-JTはマネジメント研修が中心であるが、特定の業務に必要なテクニカルスキルが欠けている場合に限り、専門研修が提供される。【初期キャリア調査】。

③ 人事課長在任時

人事課長には人事一貫型と他職種経験型がおり、いずれも場合でも就業10年目までには

人事課長に昇進する。【初期キャリア調査・課長職調査】。

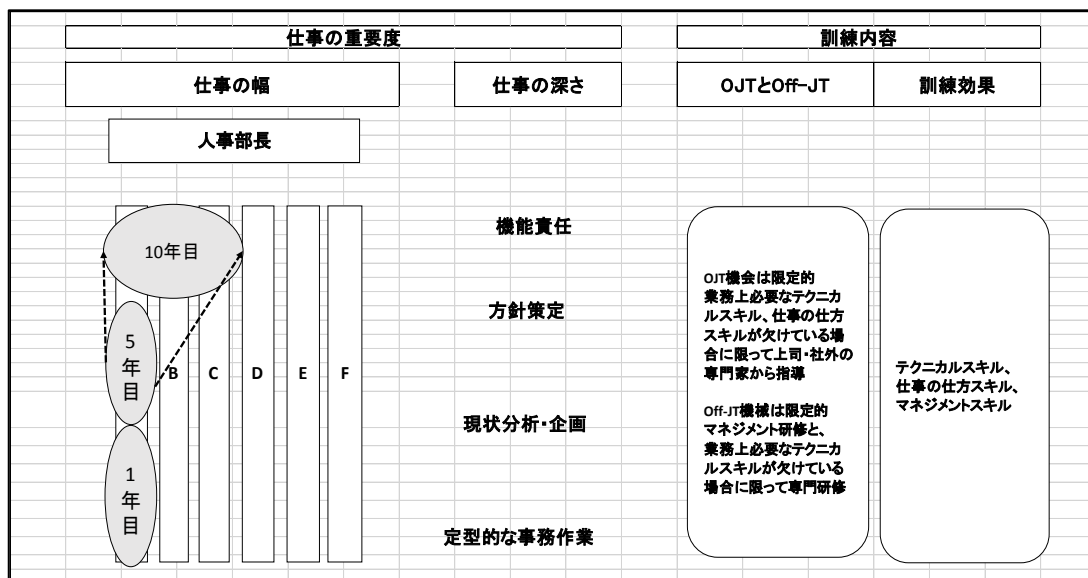
その「仕事の重要度」をみると、「仕事の幅」は人事一貫型では5機能、他職種経験型では2~3機能である。しかし「仕事の深さ」は両タイプに差はなく、レベル2~3の「難易度（作業）」で、「機能責任」レベルの「難易度（職群）」の仕事において、リーダーとして全体を統括・指揮するレベルになる。【課長職調査】。

こうした仕事に役立つビジネススキルと仕事の仕方スキルは、仕事を通して自ら習得するが、マネジメントスキルは Off-JT の受講を通して習得する。さらに、人事経験のないまま人事課長となった他職種経験型の場合は、人事課長に求められるテクニカルスキルを、上司や社外専門家による指導と専門研修によって習得する。【課長職調査】。

第2節 フランス型企业内養成訓練の特徴

以上のフランスの企業内養成訓練の特徴をモデル的に示すと図表 II 1-4-1⁸⁰のようになる。

図表 II 1-4-1 フランス型企业内養成訓練の特徴



フランスの人事スタッフは、在学中の座学と長期の実務経験によって、入社時にはすでに人事業務を「独力で行う」程度のビジネススキル、マネジメントスキル、ヒューマンスキルを習得している。そのため、入社時に特別の研修はなく、1年目から特定の人事機能に特化して、「定型的な事務作業」レベルから「現状分析・企画業務」レベルの「難易度（職群）」の仕事、独力で遂行する。

その後も訓練機会は限られ、テクニカルスキルや仕事の仕方スキルが欠けている場合に限って、個別に OJT や Off-JT による訓練を受ける。

⁸⁰同図表は、「初期キャリア調査」の聴き取り調査結果に基づいて作成している。

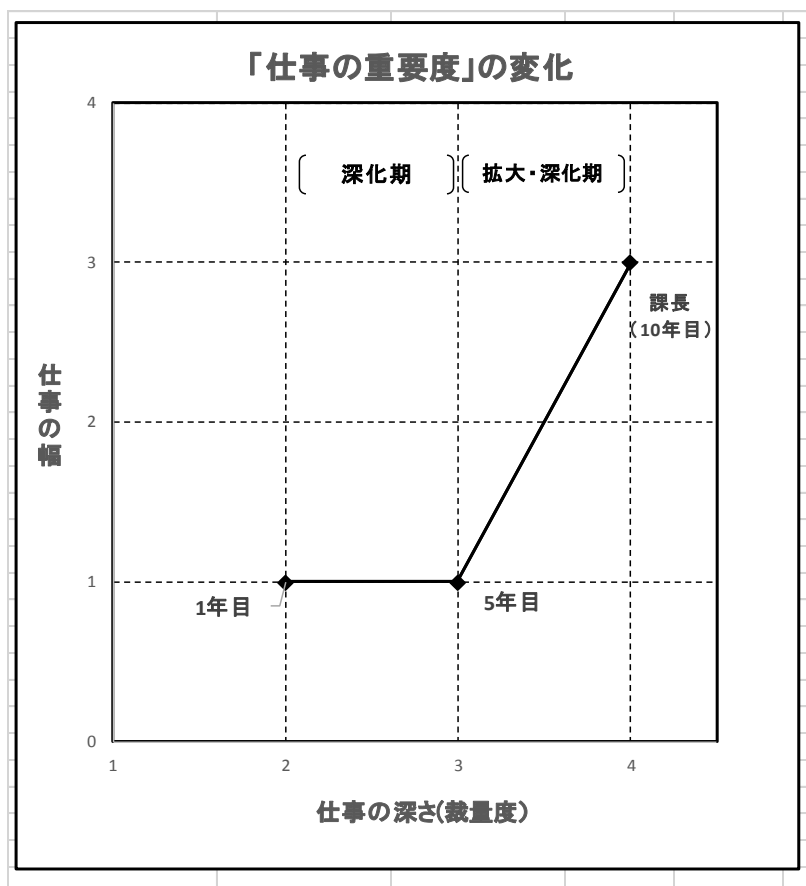
こうして5年目になると、1年目と同じ特定の人事機能に特化して、「現状分析・企画業務」レベルから「方針策定」レベルの「難易度（職群）」の仕事を、指導的立場で遂行するようになる。

5年目から10年目にかけても訓練機会は依然として乏しいが、管理職に昇進したものにはマネジメント研修が行われる。こうして10年目には、平均2.9機能⁸¹を管理する人事課長となり、「方針策定」レベルから「機能責任」レベルの「難易度（職群）」の仕事を、統括的立場で行うようになる。なお、こうした仕事経験と訓練経験は、2社以上での勤務経験を経て形成される。

以上の結果を踏まえると、企業内養成訓練の特徴は、さらに「仕事の重要度」の観点から図表Ⅱ1-4-2⁸²のようにモデル化できる。同図表は横軸に「仕事の深さ」⁸³、縦軸に「仕事の幅」をとり、原点に近い方から順に1年目、5年目、10年目の「仕事の重要度」を示す。なお、10年目には課長に昇進しているため、同図表では課長（10年目）と記してある。

同図表からつぎの **図表Ⅱ1-4-2 企業内養成訓練における各キャリア段階の位置づけ** 特徴が指摘できる。

第一に、1年目は「仕事の幅」は一つの機能を担当するという点で狭いが、「仕事の深さ」すなわち「裁量度」は2のレベルにある。このように1年目からレベル1ではなくレベル2の「裁量度」であるのは、在学中の座学と長期の実務経験によって、就業1年目には人事業務を「独力で行う」程度の初期能力を習得しているからである。第二に、1年目から5年目にかけては



⁸¹ 各年次の平均機能数の数値には、「初期キャリア調査」の聴取調査で得られた数値を用いている。

⁸² 同図表は、「初期キャリア調査」の聴取調査から得られた「仕事の幅」と「裁量度」の平均値の小数点以下を切り捨てた数値に基づき、作成した。

⁸³ 「仕事の深さ」の指標には、「裁量度」を用いた。

⁸⁴ なお就職前の「裁量度」は明らかになっていないため、「難易度」の指標を代用した。

「仕事の幅」は依然狭いが、「仕事の深さ」はレベル2からレベル3へと深化する。5年目から人事課長となった10年目にかけては、「仕事の幅」は1機能から3機能に拡大し、「仕事の深さ」はレベル3からレベル4に深化する。

以上の「仕事の重要度」の変化をみると、フランスの企業内養成訓練は①就職以前に個人の責任で基礎的能力を習得することを前提として、特定機能を「独力で行う」レベルから始まり、②特定機能の範囲内で「仕事の深さ」が深化する1年目から5年目までの「深化期」を経て、③「仕事の幅」・「仕事の深さ」がともに拡大・深化する5年目から10年目までの「拡大・深化期」に至るといふ点に特徴があることが分かる。

第3節 フランス型企業内養成訓練の効果と課題

以上のフランス型企業内養成訓練にはどのような効果と課題があるのか。フランス企業の人事管理に詳しい、フランス警察の人事コンサルタント（以下、コンサルタント）⁸⁵と、フランス保険連合の調査団体の責任者（以下、団体責任者）⁸⁶に対して、フランス型企業内養成訓練の利点と欠点をたずねた。図表II 1-4-3はその結果をまとめたものである。

図表 II 1-4-3 フランス型企業内養成訓練に対する評価

	コンサルタント	団体責任者
利点	即戦力を採用しているため、管理職教育と個別の専門研修に訓練を集中できる。	即戦力を採用しているため、管理者教育を集中して行え、十分な素質を身に着けた管理職を育成できる。
欠点	即戦力を求めるあまり、新卒の採用が限られ、企業としての成長の可能性を閉ざす可能性がある。	特に問題はない。

まず利点をみると、コンサルタントは、高等教育機関などでの座学と、インターンシップ等での実務経験を通して即戦力の初期能力をもつ人材を採用できるため、企業内養成訓練では管理者教育と個別の専門研修に集中できる点を利点として挙げている。団体責任者も同じことを指摘しており、集中的に管理者

教育を行うことによって十分なマネジメントスキルを身に着けた人材に養成できているとしている。同氏の指摘はつぎのとおりである。

- 団体責任者

人事課長には、就職から一貫して人事部に勤める者と、キャリアの途中から人事部に配属された者がいるが、いずれの場合でも担当課の全業務を理解しているわけではな

⁸⁵ 同氏は複数の民間企業で人事部長を勤めた経験をもち、現在は（2016年時点）パリの大学2校で、修士の学生を対象に人事管理と教育訓練について指導するとともに、フランス警察庁で人事コンサルタントを務めている。

⁸⁶ 保険連合には、保険業界全体の訓練実態調査を行う団体があり、同氏はその団体の責任者を務めている。同氏への聴き取り調査の結果は、「事例集 第II編 第4部 第7章」の最後のページに記されている。

い。しかし、人事課長にとっては、課のパフォーマンスを最大化する部門目標を設定し、部下をマネジメントする力が最も重要であり、集中的な管理者教育⁸⁷によってこうした人材を十分育成できている。

これに対し、欠点としてコンサルタントはつぎの点を指摘している。

- コンサルタント

即戦力を求めるあまり、採用ポストの業務を既に経験した者を採用する傾向があり、新卒者の採用が限られている。これでは、企業としての成長の可能性も閉ざすことになると懸念している。

以上 2 人の専門家の言説と前節までの分析結果を踏まえると、フランス型企业内養成訓練の功罪を次のように整理することができる。

まず養成訓練は実質的に高等教育機関在学時から始まっており、この段階で個人の責任で即戦力としての初期能力をもつ人材に養成されている。企業はこれを前提に人材を採用するため、基本的に入社後も能力開発は個人の責任で行われ、OJT と Off-JT は業務上必要な場合に限って個別に提供される。そのため、養成訓練期には狭い範囲の業務のなかで能力を高め、仕事を高度化させるといったキャリアが形成される。そうした養成訓練期を終え課長職に昇進すると、「仕事の幅」は急に拡大することになるが、管理者教育を重点的に行うことによって管理職としての能力を十分に備えた人事課長が育成される。このようにしてフランス企業は、効率的な養成訓練と管理者育成の仕組みを構築しているといえるだろう。

しかし問題点として、即戦力となる人材を求めるあまり新卒者の就職口が限られるうえ、企業全体としての成長の可能性も閉ざしてしまう恐れがある。

⁸⁷ 保険連合における 2014 年度のカードルの総訓練時間のうち、最も割合が高かったのは保険関連、2 位がマネジメント関連、3 位が IT 関連の訓練であった（同氏が所属する団体の報告書（Rapport ROFA 2015 (p.95)）による）。

第 III 編
日仏の人事管理

第1部 日本の人事管理

本章では日本における「人事管理調査」の結果をまとめた事例集（附属資料 第I編 第4部）を用いて、日本の人事管理の特徴を明らかにする。本調査は、企業内養成訓練と人事管理の関連性を明らかにすることを狙いとしていることから、企業内養成訓練の主な対象とされる基幹職の人事管理について調査している。なお基幹職とは、将来基幹的な業務を遂行することが期待されている社員のことであり、日本ではいわゆる総合職がこれに相当する。したがって、本章では、以下の手順で総合職の人事管理を分析する。

第一に、人事管理の基本骨格をなす①社員区分制度と社員格付け制度、②評価制度、③賃金制度、④教育訓練を分析する。第二に、それらが具体的に各部門でどのように運用されているかをみるために、人事部門における⑤採用と、⑥評価・賃金制度、⑦教育訓練をみる。

第1節 調査企業の属性

調査対象は日本企業7社である。対象企業には、JA社～JG社の識別番号を振っており、これは日本の調査企業であることを示している。各企業の属性は図表 III 1-1-1 のとおりである。

「業種」 図表 III 1-1-7 日本 人事管理調査

は、メーカー3社、小売業2社、卸売業1社、

	JA社	JB社	JC社	JD社	JE社	JF社	JG社
産業	保険業	メーカー	メーカー	卸売業	小売業	小売業	メーカー
従業員数	69,620人	33,665人	6,052人	5,213人	3,381人	553人	5,335人

保険業1社である。「従業員数」をみるとJF社を除き全社が3,000人以上である。

第2節 社員区分制度と社員格付け制度

まず社員区分制度と社員格付け制度について分析する。なお社員区分制度とは、社員をある一定の基準に基づいてグループ化するための制度である。本節では正社員の社員区分制度に焦点を絞り、①正社員をどのような基準（「区分の基準」）に基づいて、②いくつのグループ（「区分の数」）に分類するかをみる（図表 III 1-1-2⁸⁸）。

⁸⁸ なお参考情報として、「区分の内訳」も掲載する。

図表 III 1-1-2 社員区分制度（日本）

	JA社	JB社	JC社	JD社	JE社	JF社	JG社
区分の基準	転勤範囲	転勤範囲	不明	転勤範囲	転勤範囲	なし	不明
区分数	3区分	2区分		2区分	3区分	1区分	
区分の内訳	総合職、CS総合職、業務職	総合職、専任職		基幹職、事務職	社員A、社員B、社員C	一般職	

同図表の「区分の基準」をみると、社員を1つのグループにまとめているJF社と不明2社（JC社、JG社）を除き、全社が（4社中4社）転勤範囲に基づいて社員をグループ分けしている。「区分数」はJF社と不明2社を除いて、平均2.2区分（標準偏差0.8）であり、社員はおおむね全国転勤のある総合職（以降、「総合職」と呼ぶ）と、転勤のない社員（以降、「一般職」と呼ぶ）から構成されている。前者は「区分の内訳」でいう、JA社の総合職、JB社の総合職、JD社の基幹職、JE社の社員A、JF社の一般職に対応する。後者はJA社のCS総合職や業務職、JB社の専任職、JD社の事務職、JE社の社員Bと社員Cに対応する。以上の典型例としてJD社をみる。

● 社員区分制度（JD社）

社員は総合職型の基幹職と、一般職型の事務職の2つの職掌に分類される。前者は全国転勤があるのに対し、後者は採用した地域内に勤務地が固定されている。

つぎに総合職の社員格付け制度をみる。同制度は、社員をある基準に基づいてランキングするための制度である。非管理職と管理職それぞれについて、①どのような基準に基づいて（「格付けの基準」）、②いくつの等級に格付けされるか（「等級数」）をみる。さらに、学士と修士という学歴別に、③新卒者がどのランクに格付けされるか（「初任格付け等級」）もみる（図表 III 1-1-3）。

図表 III 1-1-3 社員格付け制度（日本）

		JA社	JB社	JC社	JD社	JE社	JF社	JG社
非管理職	格付けの基準	職能等級と、役割等級	職能等級	役割等級	職能等級	職能等級	職能等級	職能等級
	等級数	4等級	5等級	3等級	2等級	5等級	7等級	5等級
管理職	格付けの基準	職能等級と、役割等級	職能等級と、役割等級	役割等級	役割等級	役割等級	役割等級	役割等級
	等級数	5等級	4等級	5等級	1等級	5等級	3等級	5等級
初任格付け 新卒者の	学士							
	修士	最下位の等級	最下位の等級	最下位の等級	最下位の等級	最下位の等級	最下位から3つ目の等級	最下位の等級

まず非管理職の「格付けの基準」をみると、多くの企業が職能等級を用いており（7社中5社）、そのほか一部で、職能等級と役割等級を併用する企業（1社、JA社）と、役割等級を用いる企業（1社、JC社）がみられる。「等級数」は、平均4.4等級（標準偏差1.6）である⁸⁹。

つぎに管理職の「格付けの基準」をみると、多くの企業が役割等級⁹⁰を用いており（7社中5社）、そのほか一部で職能等級と役割等級を併用する企業がみられる（2社、JA社、JB社）。「等級数」は、平均4.0等級（標準偏差1.5）である。なお、非管理職と管理職を合わせた、総合職全体の等級数は平均8.4等級（標準偏差2.5）である。

学士と修士の「新卒者の初任格付け」をみると、学歴による差はなく、一律に社員格付け制度の最下位の等級に初任格付けする企業がほとんどである（7社中6社）⁹¹。なおJF社は唯一、学士・修士を最下位から3つ目の等級に格付けているが、これはその下に高卒・短大卒を対象とした等級を設けているためであり、高学歴化によって学士未満の採用者が減少していることから、実質的には同社もその他の企業と同様に、学士・修士を一律に社員格付け制度の最下位等級に格付けているといえる。

すなわち総合職の社員格付け制度は、①非管理職と管理職から構成される。②両方で格付け基準は異なり、前者は能力（職能等級）、後者は役割（役割等級）に応じて格付けられる。

⁸⁹ JA社は職能等級と役割等級を併用しており、両制度で等級数が異なるが、同図表では職能等級の等級数を使用している。JC社は総合職の非管理職層を職種によって細分化しており、等級数も職種で異なるが、同図表では人事スタッフを含むコーポレート系スタッフの等級数を使用している。

⁹⁰ 職務を序列の基準とする社員格付け制度には、職務等級と役割等級がある。前者は職務記述書によって職務内容を厳格に定義するのに対し、後者は前者よりも職務を大きくりとらえ、大まかな仕事内容すなわち役割を果たすために必要な行動を、等級毎に定義する（今野（2007年）p.62）。日本の社員格付け制度をみると、等級毎の職務の定義が緩やかであるため、役割等級を採用していると考えられる。

⁹¹ JE社の職能等級は1等級～5等級からなり、新卒者は最下位の5等級より1つ上の4等級に初任格付けされるが、同社では5等級をパフォーマンスの悪い社員を降格させるための等級と位置付けている。したがって、4等級が実質的な最下位等級と考えられる。

③等級数は前者が平均 4.4 等級、後者が 4.0 等級であり、総合職全体の等級数は平均 8.4 等級である。④新卒者は学士と修士の学歴に関わらず、一律に非管理職の職能等級制度の最下位ランクに初任格付けされる。この典型例は JE 社である。

● 社員格付け制度 (JE 社)

同社の社員格付け制度は図表 III 1-1-4 のとおりである。総合職は非管理職と管理職からなり、前者は職能等級に基づき職務グレード 5～1 の 5 等級に、後者は役割等級に基づき役割グレード 5～1 の 5 等級に格付けられる。

図表 III 1-1-4 社員格付け制度 (JE 社)

	等級	格付けの基準
管理職	役割グレード1	役割等級 (果たすべき役割と 大きさにより決定)
	役割グレード2	
	役割グレード3	
	役割グレード4	
	役割グレード5(降格者用)	
非管理職	職務グレード1	職能等級 (職務に必要な知識・能力により決定)
	職務グレード2	
	職務グレード3	
	職務グレード4(新卒社員)	
	職務グレード5(降格者用)	

非管理職を対象とした 5 つの等級は、9 つの職種別に作成された職務要件書によって定義されており、例として人事スタッフを対象とした職務要件書を見る (図表 III 1-1-5)。なお、管理職の等級は職種別の等級定義を設けていない。

職務グレード 5 は、パフォーマンスが悪い社員を降格させる目的で設置されており、新卒者は学士・修士に関わらず、職務グレード 4 に初任格付けされる。

図表 III 1-1-5 非管理職の各等級の定義 (JE 社)

職務グレード1	部長またはマネジャーの一般的な指示の下、全社的あるいは部門別の課題を解決する。または解決を支援するための課題を設定して、業務を企画・立案・実施する。これに加えて、担当グループの業務計画および業務配分を立案し下級者の業務管理・指導を行なう。
職務グレード2	上司や上級者の一般的な指示の下、全社的あるいは部門別の課題を解決する。または解決を支援するための課題を設定して、業務を企画・立案・実施すると共に下級者の指導を行なう。
職務グレード3	上司や上級者の一般的な指示の下、部門方針を担当業務の課題にブレークダウンして、業務を企画・立案・実施すると共に下級者の指導を行なう。
職務グレード4	上司や上級者の具体的な指示の下、部門方針に従って人事労務関係業務を企画・立案・実施する。
職務グレード5	上司または上級者の具体的な指示のもと、事務処理基準や手順が定まった業務を行ない、一部業務改善を行なうとともに上級者の補助業務を行なう。

第 3 節 評価制度

評価制度の特徴は、上司が①何を基準に (「評価基準」、②どの程度の頻度で (「評価回数」、③どのような評価方法を用いて評価し (「評価方法」、④その結果を配置や賃金等に

どのように反映するか（「評価結果の反映方法」）という面から分析する（図表 III 1-1-6⁹²）。

まず同図表をみると、「評価基準」は非管理職と管理職で異なる。非管理職に対しては、業績と能力の両方を評価する企業が多く（7社中5社）、業績のみの企業は少ない（2社、JA社、JD社）。管理職に対しては、業績と能力両方を評価対象とする企業（7社中4社）と、業績のみを評価する企業（3社）がある。以下では、これらの評価基準別に分析する。

業績評価の「評価回数」をみると、年1回の企業（7社中4社）と年2回の企業（3社）がある。「評価方法」として、全企業が（7社中7社）目標管理制度を採用している。「評価結果の反映」をみると、全社が賞与に（7社中7社）、半数以上が昇給に（4社、JA社、JB社、JC社、JE社）反映している。なお、昇級に反映する企業は一部である（2社、JB社、JE社）。

能力評価の「評価回数」をみると、能力評価を実施している全企業が（5社中5社）年1回実施している。「評価方法」には、目標管理制度（5社中3社、JE社、JF社、JG社）と、行動プロセス評価（2社、JB社、JC社）がある。「評価結果の反映」をみると、ほとんどの企業が昇級に（5社中4社）、半数以上が昇給に（3社、JB社、JC社、JE社）反映している。なお賞与に反映するのはJC社1社のみである。

⁹² 参考情報として「評価手順」も掲載する。

図表 III 1-1-6 評価制度（日本）

		JA社	JB社	JC社	JD社	JE社	JF社	JG社
評価基準	非管理職	業績	業績、能力	業績、能力	業績	業績、能力	業績、能力	業績、能力
	管理職	業績	業績、能力	業績、能力	業績	業績、能力	業績	業績、能力
業績評価	評価回数(年)	1回	2回	1回	1回	2回	2回	1回
	評価方法	目標管理制度	目標管理制度	目標管理制度	目標管理制度	目標管理制度	目標管理制度	目標管理制度
	評価手順	年初に目標を設定し、全目標の和が100点となるよう点をつける。できる限り目標は数値化する。	定量的な目標を設定し、期末に各目標を5段階で評価し、総合的な評価を行う。	年初に目標を設定し、中間面談を経て、最終的にどの程度目標を達成できたかを評価する。	年初に目標を設定し、その成果を目標の難易度とその達成度の2つの側面から評価する。	半期毎に業績目標を設定し、目標の難しさと達成度を踏まえて、5段階で評価する。	半期ごとに目標を設定し、その達成度を評価する。	年初に3つ以上の目標を設定し、その達成度を7段階で評価する。
	評価結果の反映	賞与、昇給	賞与、昇級・昇給	賞与、昇給	賞与	賞与、昇級・昇給	賞与	賞与
能力評価	評価回数(年)	/	1回	1回	/	1回	1回	1回
	評価方法		行動プロセス評価	行動プロセス評価		目標管理制度	目標管理制度	目標管理制度
	評価手順		年度末に、自社の掲げる10の行動指針をどの程度具現化して業務遂行できたかを、項目別に評価する。	年初に自社が掲げる7つの行動指針から、その年に実現したい行動をいくつか選び、その具現化の方法も含めた目標を設定する。		等級別に定義された職務要件書に基づいて、知識・スキル水準を5段階で評価する。	等級ごとに定められた能力定義に基づいて、上司と本人が評価する。	等級別に定義された職務要件書に基づいて、目標を設定しその習得度合いを評価する。
	評価結果の反映		昇級・昇給	賞与、昇給		昇級・昇給	昇級	昇級

以上のように、①非管理職には業績評価と能力評価両方が行われるのに対し、②管理職になると業績がより重視され、業績評価のみ実施する企業も増える。③業績評価は年1回あるいは2回で、目標管理制度が用いられ、その結果は賞与に反映される。④能力評価は年1回で、行動プロセス評価か目標管理制度が用いられ、評価結果は昇級に反映される。⑤さらに両者を合わせた評価結果が昇給に反映される。

この典型例は、JG社である。

● 評価制度（JG社）

評価は、業績評価と能力評価の2つから構成され、年1回実施される。両評価とも目標管理制度を用いており、その手順はつぎのとおりである。第一に、期初に目標を設定し、その目標の最終的な評価指標を明記する。目標数は主要目標が3つ以上とされ、最終的な目標の達成度は評価指標に基づいて評価される。第二に、各目標には優先順位、業務量、緊急度に応じてウェイトが設定される。第三に、目標ごとにウェイトと達成度評価点（1～5点）を掛け合わせ、その点数を全目標について足し合わせることで最終評価点が算出される。第四に、その最終評価点を相対評価して7段階の最終評価とし、業績評価の場合は賞与に、能力評価の場合は昇級に反映する。

第4節 賃金制度

賃金に関しては、①「賃金の構成要素」、②「基本給の決め方」、③「賞与の決め方」、④「昇給の方法」、⑤「新卒社員の初任給の決め方」をみる。なお「基本給の決め方」と「賞与の決め方」は非管理職と管理職に、「新卒社員の初任給の決め方」は学士と修士に分けて分析する（図表 III 1-1-7）。

同図表の「賃金の構成要素」をみると全社が（7社中7社）基本給と賞与で賃金を構成している。つぎに「基本給の決め方」をみると、非管理職ではほとんどの企業が（7社中6社）職能等級に対応する範囲給を用いている。ただしこのうちJA社は、役割等級に対応する範囲給も併用している。これに対して管理職の基本給には、役割等級に対応する範囲給を用いる企業（7社中4社、JA社、JC社、JE社、JG社）と、役割等級に対応する単一給を用いる企業（3社、JB社、JD社、JF社）がある。

「賞与の決め方」をみると、非管理職の賞与は、不明の3社を除くほとんどの企業において（4社中3社、JC社、JD社、JE社）、個人業績反映部分と事業業績反映部分、等級に応じた基本賞与部分から構成されている。それ以外のJB社は事業業績と個人業績のみから構成される賞与制度をとっている。管理職の賞与も同様であり、不明の3社を除くほとんどの企業は（4社中3社、JB社、JC社、JD社）、個人業績反映部分と事業業績反映部分、等級に応じた基本賞与部分からなる賞与制度をとり、それ以外のJE社は個人業績のみからなる賞与制度である。

「昇給の方法」をみると、不明2社を除くと、半数以上の企業が（5社中3社、JB社、JC社、JD社）等級毎に昇給レンジを設定し、業績評価と能力評価の総合点に基づいて、昇給額を決めている。JA社は直近2、3年の業績評価の結果に基づいて昇給を決めるが、これは継続的な業績評価によって能力を評価していると捉えることができるため、前述の3社と同様に業績と能力に基づいて昇給する方法であるといえる。この一方で、JD社のように勤続年数に基づいて昇給する企業も一部見られる。

「新卒社員の初任給の決め方」をみると、学士の初任給については、不明の2社を除く全社が（5社中5社）社員格付け制度の最下位等級に対応する給与としている。これに対して、修士の初任給は、不明2社を除く全社が（5社中5社）学士とほぼ同じ等級にも関わらず、学士より給与水準を高くしている。

図表 III 1-1-7 賃金制度（日本）

		JA社	JB社	JC社	JD社	JE社	JF社	JG社
賃金の構成要素		基本給と賞与	基本給と賞与	基本給と賞与	基本給と賞与	基本給と賞与	基本給と賞与	基本給と賞与
基本給の決め方	非管理職	年功給、職能等級と役割等級に対応する範囲給、直近の賞与査定を反映した給与の総和	職能等級に対応する範囲給	役割等級に対応する範囲給	職能等級に対応する範囲給	職能等級に対応する範囲給	職能等級に対応する範囲給	職能等級に対応する範囲給
	管理職	年功給、職能等級と役割等級に対応する範囲給、直近の賞与査定を反映した給与の総和	職能等級に対応する範囲給と、役職に応じた一律の給与	役割等級に対応する範囲給	役割等級に対応した一律の給与	役割等級に対応する範囲給	役割等級に対応した一律の給与	役割等級に対応する範囲給
賞与の決め方	非管理職	不明	事業業績と、個人業績	事業業績、個人業績、役割等級に応じた基本賞与	事業業績、個人業績、等級に応じた基本賞与	個人業績と、等級に応じた基本賞与	不明	不明
	管理職		事業業績と、個人業績、役職に応じた職位加算部分	事業業績、個人業績、役割等級に応じた基本賞与	事業業績、個人業績、等級に応じた基本賞与	個人業績		
昇給の方法		直近2, 3年の業績評価の結果を反映	等級ごとに3段階の昇給レンジが設定されており、業績評価と能力評価の結果を統合した評価結果(7段階)を踏まえて、昇給上限が決まる。	等級ごとに3段階の昇給レンジが設定されており、業績評価と能力評価の結果を統合して、昇給上限が決まる。	非管理職は、年功的な昇給に応じて、昇給する。管理職は役割等級に基づき、昇進に応じて昇給する。	業績評価と能力評価の結果を総合して、部門・等級別に相対評価し、等級毎の昇給レンジに照らして、昇給額が決まる。	不明	不明
初任・新卒の社員の方	学士	不明	社員格付け制度の最下位等級に対応する給与	社員格付け制度の最下位等級に対応する給与	社員格付け制度の最下位等級に対応する給与	社員格付け制度の最下位等級に対応する給与	不明	社員格付け制度の最下位等級に対応する給与
	修士		等級はほぼ同じだが、学部卒よりも高い給与水準	等級はほぼ同じだが、学部卒よりも高い給与水準	等級はほぼ同じだが、学部卒よりも高い給与水準	等級はほぼ同じだが、学部卒よりも高い給与水準		等級はほぼ同じだが、学部卒よりも高い給与水準

以上から賃金制度について、つぎの特徴が指摘できる。①賃金は基本給と賞与から構成される。②非管理職の基本給は職能等級に対応する範囲給に基づいて決められる。これに対して、③管理職の基本給は役割等級に対応する範囲給と単一給が混在している。④すなわち非管理職と管理職で基本給の決め方は異なり、前者は能力、後者は役割に応じて基本給が決ま

る。⑤賞与は、非管理職・管理職にかかわらず個人業績反映部分と事業業績反映部分、等級に応じた基本賞与部分から構成される。⑥昇給額は、業績評価と能力評価の結果を総合した評価点を、等級毎に設定した昇給レンジに照らして決める。⑦新卒社員の初任給は学歴で異なり、学士は社員格付け制度の最下位等級に対応する賃金であるのに対して、修士は学士とほぼ同じ等級にも関わらず、学士より給与水準が高い。この典型例はJE社である。

- 賃金制度（JE社）

非管理職の基本給は、職能等級に対応する範囲給である。賞与は、等級に基づく基本賞与と業績評価によって決まる業績賞与からなる。管理職の基本給は役割等級に対応する範囲給であり、賞与は個人別業績賞与のみから構成される。

昇給はつぎの手順で行われる。①業績評価と能力評価の結果を、部門・等級毎に相對評価する。②等級毎に設定された昇給レンジに、評価結果を照らしあわせ、昇給額が決まる。

新卒者の初任給は、学士の場合は社員格付け制度の最下位等級に対応する賃金であるが、修士の場合は同じ等級に格付けられるが、学士より高い水準に設定されている。

第5節 教育訓練

企業内の教育訓練については、①入社1年目～3年目の新入社員、②その他の非管理職、③管理職というキャリア段階別にみる。なお、教育訓練はOJTとOff-JTから構成されるが、OJTは新入社員を対象とした計画的OJTから把握する。Off-JTは全社的な研修体系を把握するとの目的から、全社員を対象とした階層別研修に焦点を当て、各キャリア段階で、①いくつの研修があり（「研修の数」）、②どのような内容でどの程度の期間行われるか（「研修内容と期間」）をみる。なお、研修内容は第I編第1部第5章で示した6つの能力タイプに照らし、いずれの能力を養成するための研修であるかをみる。また、企業によって研修の数が異なるため、これまでの分析と同様に不明を除いた企業数中の当該企業数を記すとともに、総事例数のうちいくつの事例が該当するかも記す。そのため、1つの研修を一事例ととらえ、各研修に①～④の識別番号を振っている（図表III 1-1-8）。

図表 III 1-1-8 教育訓練（日本）

		JA社	JB社	JC社	JD社	JE社	JF社	JG社	
1年目～3年目	OJT	不明	専属の指導員が指導に当たる(2年)	不明	専属の指導員が指導にあたる(1年)。	不明	専属の指導員から、売り場の業務について学ぶ(3ヶ月)。	上司が、各等級の職務能力要件と照らして、OJTを中心に育成する(111等級)。	
	階層別研修 それ以外の研修	新入社員研修	不明	不明	①内容は不明(1ヵ月)	②社会人としての意識転換を行う(2週間)	不明	③社会人としての意識転換、自社の業務の基本知識を学ぶ(期間不明)	④ビジネスマナー研修、事業理解のための現場実習(3ヶ月)
		研修の数(合計14)	1	1	3	2	2	3	2
		ビジネススキル	—	—	—	⑤メンタルヘルスの基礎知識を学ぶ(半日)	⑥考える力研修(2日)	⑦2年目に、ビジネス書の要約・ディベートを行い、問題解決力、論理的思考方法を学ぶ(2日) ⑧2年目に、グループ毎に催事を企画し、営業部長の前で発表する(2日)	⑨3年目に、今後のキャリアについて考え、自身の課題を整理する(2日)
		ヒューマン	—	—	—	—	⑩ロジカルコミュニケーション(2日)	—	—
		その他	⑪3年目にこれまでの業務内容をまとめ発表する(2日)	⑫2年目に、これまでの業務内容をまとめ発表する(不明)。	—	⑬これまでの業務内容を振り返り自身の課題を整理する(2日)	—	⑭入社後の成長度合いを確認する(2日)	⑮2年目に、1年目の業務の振り返りとストレスチェック(2日)
不明	—	—	⑯入社フォロー研修(不明) ⑰2年目研修(不明) ⑱ステップアップ研修(不明)	—	—	—	—		
その他の非管理職	研修の数(合計24)	5	不明	不明	2	9	5	3	
	ビジネススキル	—	—	—	—	⑲交渉力 ⑳ロジカルプレゼンテーション ㉑ファシリテーション ㉒㉓㉔考える力研修×3 全て2日間	—	㉕III級昇進時に、プレゼンテーションについて学ぶ(2日) ㉖V級昇進時に問題解決力について学ぶ(2日)	
	ヒューマン	—	—	—	—	㉗アクティブコミュニケーション(2日)	—	㉘IV級昇進時に360度評価を受け、コミュニケーションにおける自身の課題を整理する(2日)	
	マネジメントスキル	㉙5年目に受講者訓練(2日) ㉚10年目にリーダーシップなどの組織マネジメント研修(2日) ㉛13年目に評価面談と部下のマネジメント、経営戦略の方法について学ぶ(2日)	—	—	㉜主任昇進時にリーダーシップについて学ぶ(2日)	㉝リーダーシップ ㉞チームビルディング 全て2日間	㉟リーダーシップやマネジメントに関する基礎知識を学ぶ(月2回×6ヶ月) ㊱リーダーシップについて学ぶ(2日) ㊲マネジメントの基礎知識を学ぶ(2日)	—	
	その他	㉟7年目に総合的な人材評価を受け、自身の課題を整理する(2日) ㊳13年目に総合的な人材評価を受け、自身の課題を整理する(2日)	—	—	㊴4年目に自身の課題を整理する(2日)	—	—	—	
	不明	—	—	—	—	—	④外部派遣研修(2日) ⑤ブラッシュアップ研修(2日)	—	
管理職	研修の数(合計7)	なし	不明	不明	2	なし	5	なし	
	階層別研修 研修内容と期間	—	不明	不明	④管理職昇進時に評価面談や、自社の経営戦略・経営理念について学ぶ(2日) ⑤チーム長就任時に組織運営や職場管理について学ぶ(2日)	—	⑥新任課長研修(2日) ⑦新任部長研修(2日) ⑧外部派遣研修×2 ⑨ブラッシュアップ研修 全て2日間	—	

まず「1年目～3年目」の新入社員をみると、計画的OJTとして、不明3社を除くほとんどの企業が(4社中3社、JB社、JD社、JF社)新入社員に専属の指導員をつけ一対一で指導しており、その期間は最短で3ヵ月(JF社)最長で2年(JB社)と長期にわたる。この

ほか、JG社のように上司が各等級の職務能力要件と照らして不足している能力を、主にOJTによって育成するとしている企業もある⁹³。

「階層別研修」は「新入社員研修」と「それ以外の研修」から構成される。まず「新入社員研修」をみると、不明の3社を除く全社が（4社中4社、JC社、JD社、JF社、JG社）実施しており、図表には4事例が掲載されている（事例①～④）。不明の1事例（②）を除き、研修内容は社会人としてのビジネスマナーを学ぶ研修と（3事例中3事例、②③④）、自社の事業理解のための研修（2事例、③④）からなる。期間は不明の1事例（③）を除き、最短で2週間（②）最長で3カ月（④）とばらつきがあるが、比較的長期に渡っている。

「それ以外の研修」をみると、全社が（7社中7社）何らかの研修を行っており、「研修の数」は計14事例で（事例⑤～⑱）、平均して2.0回（標準偏差0.8）行われる。その内容をみると、不明の3事例（⑯⑰⑱）を除き、論理的思考力や企画力などのビジネススキルに関する研修（11事例中5事例、⑤⑥⑦⑧⑨）と、これまでの業務内容を振り返り自身の課題を整理する研修（5事例、⑩⑪⑫⑬⑭⑮）が大半を占めており、そのほかヒューマンスキルに関する研修が一部みられる（⑩）。期間は不明4事例（⑫⑯⑰⑱）を除き、ほとんどが（10事例中9事例）2日間と短期である。

つぎに「その他の非管理職」の階層別研修をみると、不明2社（JB社、JC社）を除き全社が（5社中5社）複数の研修を行っている。「研修の数」をみると計24事例であり（事例⑲～⑳）、平均して4.8回（標準偏差2.7）行われる。研修内容をみると、不明の2事例（⑳㉑）を除き、ビジネススキルに関する研修（24事例中8事例）とマネジメントスキルに関する研修（9事例）が大半を占めており、そのほかヒューマンスキルに関する研修（2事例、㉒㉓）や、これら以外の研修（3事例）も一部みられる。ビジネススキルに関する研修は、問題解決力（㉔㉕㉖㉗）やプレゼンテーション（㉘㉙）、交渉力やファシリテーション（㉚㉛）といった特定のビジネススキルに焦点を当てた研修（8事例）からなる。マネジメントスキルに関する研修は、リーダーシップやチームビルディング、評価面談の方法などのマネジメントにおける基礎知識を学ぶものである。ヒューマンスキルに関する研修は、いずれも効果的なコミュニケーション方法について学ぶものである。これら以外研修は、いずれも（3事例中3事例、㉜㉝㉞）**Human Assessment**と呼ばれる職務適性を評価するための研修である。なお、研修期間はほとんどが（24事例中23事例）2日間と短期である。

管理職のOff-JTをみると、不明2社（JB社、JC社）を除いて階層別研修を行っていない企業（5社中3社、JA社、JE社、JG社）と研修を行っている企業（2社、JD社、JF社）が混在している。「研修の数」をみると計7事例であり（㉟～㊱）、研修のない企業も含めて平均すると1.4回（標準偏差2.2）行われる。内容をみると、不明の3事例（㊲㊳㊴）を除き、全ての研修が昇進直後の社員を対象として、評価面談の方法や組織運営方法などについて学ぶマネジメントスキルに関する研修であり（5事例中5事例、㊵㊶㊷㊸㊹）、期間は全て（7

⁹³ 同社では社員格付け制度の最下位等級とその1つ上の等級（I等級とII等級）を、こうした計画的OJTの対象者としている。各等級の平均在級年数は、I等級が5年、II等級が3-4年である。

事例中7事例) 2日間と短期である。

以上から、教育訓練についてはつぎの特徴が指摘できる。

まず1年目～3年目の新入社員に対しては、①OJTと新入社員研修にくわえ平均2.0回研修が行われる。その内容をみると、②OJTとして3ヶ月～2年と長期にわたって専属の指導員がつき、一対一で指導が行われる。さらに、③新入社員研修として2週間～3ヶ月と長期にわたり、ビジネスマナーや自社の事業内容などについて学ぶ。④これにくわえ、2日間と短期のビジネススキル関連の研修と、これまでの業務内容を振り返り自身の課題を整理する研修を受講する。

⑤その他の非管理職に対しては、2日間にわたってビジネススキルとマネジメントスキルを習得するための研修が平均して4.8回行われる。⑥管理職に対しては、2日間にわたってマネジメントスキルを習得するための研修が、平均1.4回行われる。

以上の各キャリア段階の平均研修数と研修期間を踏まえると、⑦教育訓練は新入社員と非管理職に集中している。この典型例として、JF社、JA社、JD社の事例をみる。

● 新入社員に対する教育訓練 (JF社)

同社の入社1年目～2年目の新入社員を対象とした研修は図表 III 1-1-9 のとおり、マンツーマン研修というOJTと新入社員研修、短期のビジネススキル研修、これまでの業務を振り返り今後の課題を整理する研修、海外研修からなる。

マンツーマン研修は、配属後3ヶ月にわたり、専属の先輩からOJTで業

務を学ぶものである。新入社員研修では社会人としての自覚を醸成するとともに、自社の事業などについて学ぶ。ビジネススキルに関連したFBS研修とFBSフォロー研修は、2日間かけてビジネス書の要約やディベート、グループワークを通して課題解決力や企画力などを習得する。これにくわえ新入社員フォロー研修では、入社からこれまでの振り返り、成長度合いを確認し今後の課題を整理する。さらにニューヨークセミナーという海外研修がある。

図表 III 1-1-9 新入社員の教育訓練 (JF社)

カテゴリー	研修名	内容
OJT	マンツーマン研修	配属後約3ヶ月間、マンツーマンリーダーに任命された売り場の先輩からOJTで業務を学ぶ。
新入社員研修	新入社員集合研修	社会人として、自社の事業などについて学ぶ。
ビジネススキル関連	FBS研修	1年目の社員を対象とし、2日間かけてビジネス書の要約、ディベート等を行い、問題発見能力、課題解決能力、論理的思考の醸成を目指す。
	FBSフォロー研修	2年目の社員を対象とし、2日間でグループごとに催事を企画し、営業部長の前で発表する。
業務の振り返り	新入社員フォロー研修	入社後の成長度合いを確認し、今後の課題を整理する。
その他	ニューヨークセミナー	最先端の商業地区であるニューヨークのマーケット動向や店舗の取り組みをつかみ、店づくり・売り場づくりに反映する。

- その他の非管理職に対する教育訓練（JA 社）

階層別研修は3年目、5年目、7年目、10年目、13年目の社員を対象に実施しており、その内容は図表 III 1-1-10 の通りである。

3年目の社員は、現在担当している仕事の課題を分析し、レポートにまとめ発表する。5年目の社員は、課長補佐への昇進を見据えて、初級マネジメント研修と考課者訓練を受講するとともに

Human Assessment を受ける。7年目の社員は、Human Assessment を受け、5年目と比べた成長度合いを確認し、今後の自身の課題を整理する。10年目の社員は主事への昇進を見据えて、主事の役割やリーダーシップなどの組織マネジメントについて学ぶ。13年目の社員は、課長に昇進することを見据えて、課長職の役割や面談方法、部下のマネジメント方法、自社の経営戦略などについて学ぶ。なお、いずれの研修も期間は2～3日である。

図表 III 1-1-10 その他の非管理職に対する教育訓練（JA 社）

対象年次	研修内容
13年目	評価面談の方法や、部下のマネジメント方法、自社の経営戦略について学ぶ。 人事部と、各部の部長による面談。
10年目	リーダーシップ等の組織マネジメント研修。
7年目	5年目からどのくらい現在価値がのびているかをHuman Assessment ではかっている。
5年目	次年から副主任のマネジメント業務が始まるため、初級マネジメント研修と、考課者訓練を行なう。 Human Assessment
3年目	現在担当している仕事の課題を抽出し、分析をする「業務研究レポート」を作成し、発表を行う。この発表は事前に各職場で練習している。

- 管理職に対する教育訓練（JD 社）

管理職に対しては、新任基幹職研修と新任チーム長研修という2つの階層別研修を行っている。前者は、評価面談の方法や、基幹職として期待される役割、経営戦略、経営理念について再確認し、組織運営について学ぶもので、半日研修2回と1泊2日研修1回から構成される。後者は組織運営や職場管理について学ぶ2日間の研修である。

第6節 人事スタッフの人事管理

以上の人事管理が、具体的に各部門でどのように運用されているかをみるため、人事部門に焦点を当て、人事スタッフを対象とした①採用、②評価・賃金、③教育訓練を分析する。

① 採用

人事スタッフの採用は、①どのような人材を募集し（「募集対象」）、②どのように採用するか（「採用方法」）をみる。なお、「募集対象」は学歴と専攻からなる（図表 III 1-1-11）。

図表 III 1-1-11 人事スタッフの採用（日本）

		JA社	JB社	JC社	JD社	JE社	JF社	JG社
募集の条件	学歴	学士・修士	学士・修士	学士・修士	学士・修士	学士・修士	学士・修士	学士・修士
	専攻	なし	なし	なし	なし	なし	なし	なし
採用方法		新入社員の採用は行わず、社内の他部門から採用	一括採用した内定者から採用	スタッフ職として一括採用した内定者から採用	一括採用した内定者から採用	スタッフ職として一括採用した内定者から採用	新入社員の採用は行わず、社内の他部門から採用	スタッフ職として一括採用した内定者から採用

同図表の「募集対象」をみると、全社（7社中7社）が学士と修士を対象としているが、専攻を特別に定めている企業はない（7社中7社）。「採用方法」をみると社内の他部門から選ぶ企業（2社、JA社、JF社）を除き、管理スタッフ職として採用した者のなかから人事スタッフを選ぶ企業（5社中3社）と、職種を限定せず一括採用した者のなかから人事スタッフを選ぶ企業（2社）がある。しかし、いずれの場合も人事部門に限定した採用ではなく、採用後に配属が決定する点では共通している。

すなわち、①人事スタッフは学士・修士を対象としているが、大学での専攻は問わず、②職種を限定しない新卒一括採用によって採用した者のなかから選ばれる。この典型例は、JD社である。

● 人事スタッフの採用（JD社）

学士・修士の最終学歴をもつ新卒者を対象に採用を行い、内定者への配属面談のなかで人事部で必要とされる適性を備えた社員を選定している。なお、専攻に関して、特別な規定は設けていない。

② 評価・賃金

人事部門特有の評価・賃金制度の有無を確認する（図表 III 1-1-12）。

図表 III 1-1-12 人事部の評価・賃金制度（日本）

	JA社	JB社	JC社	JD社	JE社	JF社	JG社
特有の評価・賃金の有無	なし	なし	なし	なし	なし	なし	なし

同図表が示す通り、人事部門の評価・賃金制度は、全社的な評価・賃金制度に従っている（7社中7社）。

③ 教育訓練

人事スタッフを対象とした教育訓練について、①研修の有無（「研修の有無」）と、②どのような内容でどの程度の期間行われるか（「研修内容と期間」）をみる。なお、研修内容は上述の「第5節 教育訓練」と同様に分析する（図表 III 1-1-13）。

同図表の「研修の有無」をみると、不明1社（JC社）を除き、多くの企業が（6社中4社、

JB社、JD社、JF社、JG社) 人事スタッフを対象に研修を行っており、同図表に計9事例(事例①～⑨)掲載されていることから、研修を行わない企業を含め、平均すると1.5回(標準偏差1.5)研修が行われるといえる。「対象者」は人事部配属直後の社員(4社中4社)と若手社員(3社)である。その内容をみると、人事の基礎知識を学ぶもの(4事例、①④⑥⑦)と、人事の専門性に応じて各分野の最新トレンドを学ぶもの(3事例、③⑤⑧)がある。このほか一部に、自社の人事課題を学ぶ研修(②)や経営戦略を学ぶ研修(⑨)もみられる。期間は不明の3事例(④⑤⑧)を除き、3日と短期のものが多いが(6事例中4事例、①②③⑨)、3カ月と長期にわたるものも一部みられる(2事例、⑥⑦)。

図表 III 1-1-13 人事部の教育訓練(日本)

		JA社	JB社	JC社	JD社	JE社	JF社	JG社
研修の有無		なし	あり	不明	あり	なし	あり	あり
対象者			人事部配属直後 若手・中堅社員 課長就任前		人事部配属直後 若手社員		人事部配属直後	人事部配属直後 若手社員
研修内容 と期間	テクニカル スキル		①人事の基礎知識を学ぶ(3日) ②自社の人事課題を理解(3日) ③人事の専門性に応じて社外セミナーを受講し、最新トレンドを学ぶ(不明)		④各人事課長が自身が担当する課の役割などを説明し、人事部門について学ぶ(不明)。 ⑤人事の専門性に応じて社外セミナーの受講(不明)		⑥社外セミナーで人事の基礎知識を学ぶ(3カ月)	⑦社外セミナーで人事の基礎知識を学ぶ(3カ月) ⑧人事の専門性に応じて社外セミナーの受講(不明)
	その他		⑨経営戦略などについて学ぶ(3日)		—		—	—

以上のように、人事部は①配属直後の社員と若手社員に対して、②人事の基礎知識を学ぶための研修と、人事の最新トレンドを学ぶ研修を提供している。この典型例はJG社である。

● 人事スタッフの教育訓練(JG社)

同社は非管理職層をI～Vの5つの等級に格付けており、等級別に以下のような教育を行っている。I・II級は、等級別の能力定義書に基づいて、上司が社員の特性をみて主にOJTによって教育を行うとともに、3カ月間にわたって社外の人事管理セミナーに派遣して人事管理の基礎知識を学ばせる。III級は、人事制度の運用や改定を行うようになるため、賃金制度について深く学ぶ外部セミナーへ派遣する。IV級・V級では、基本的には本人の自主性に任せるが、社会保険労務士やキャリア・コンサルタント、産業カウンセラーなどの資格取得を奨励している。

第7節 まとめ

① 社員区分制度と社員格付け制度

社員区分制度と社員格付け制度の特徴は図表 III 1-1-14 のとおりである。「社員区分制度」をみると、正社員は転勤範囲に基づいて、総合職と一般職の2つの区分に分けられている。

図表 III 1-1-14 社員区分制度と社員格付け制度の特徴（日本）

社員区分制度		正社員を転勤範囲に基づき、総合職と一般職の2つに区分する
社員 格付け 制度	非管理職	職能等級に基づき、平均4.4等級に格付ける
	管理職	役割等級に基づき、平均4.0等級に格付ける
	新卒の初任格付け	学士・修士の学歴に関わらず、一律に非管理職の最下位に初任格付けする

総合職の社員格付け制度は、非管理職と管理職から構成される。両方で格付け基準は異なり、前者は能力（職能等級）、後者は役割（役割等級）に応じて格付けられる。等級数は前者が平均 4.4 等級、後者が 4.0 等級であり、総合職全体の等級数は平均 8.4 等級である。新卒者は学士と修士の学歴に関わらず、一律に非管理職の職能等級制度の最下位ランクに初任格付けされる。

② 評価制度

評価制度の特徴は図表 III 1-1-15 のとおりである。「評価基準」をみると、非管理職は業績評価と能力評価の両方が行われるのに対し、管理職になると業績がより重視され、業績評価のみ実施する企業も現れる。業績評価は年 1 回あるいは 2 回行われ、目標管理制度が用いられ、その結果は賞与に反映される。能力評価は年 1 回で、行動プロセス評価あるいは目標管理制度が用いられ、評価結果は昇級に反映される。さらに両評価結果を合わせた総合的な評価結果が昇給に反映される。

図表 III 1-1-15 評価制度の特徴（日本）

評価基準	非管理職	業績と能力
	管理職	業績のみ あるいは業績と能力
業績評価		年1回あるいは2回 目標管理制度が用いられ、 結果は賞与と昇給に反映される。
能力評価		年1回 行動プロセス評価あるいは 目標管理制度が用いられ、 結果は昇級と昇給に反映される。

③ 賃金制度

賃金制度の特徴は図表 III 1-1-16 のとおりであり、賃金は基本給と賞与から構成される。「賃金の決め方」をみると、非管理職の基本給は職能等級に対応する範囲給である。これに対して、管理職の基本給は役割等級に対応する範囲給あるいは単一給をとる。すなわち、非管理職は能力、管理職は役割に応じて基本給が決まる。ただし賞与は非管理職・管理職で違いはなく個人業績反映部分と事業業績反映部分、等級に応じた基本賞与から構成される。

「昇給の方法」をみると、等級毎に設定した昇給レンジ内で、業績評価と能力評価の結果を総合した評価点に基づいて昇給額が決まる。「新卒社員の初任給の決め方」をみると、学士は社員格付け制度の最下位等級に対応する賃金である。これに対して、修士は学士とほぼ同じ等級に初任格付けされるが、初任給は学士を上回る水準に設定される。

図表 III 1-1-16 賃金制度の特徴（日本）

賃金の構成要素		基本給と賞与
賃金の決め方	非管理職	<ul style="list-style-type: none"> ●基本給：職能等級に対応する範囲給 ●賞与：個人業績、事業業績、等級に応じた基本賞与
	管理職	<ul style="list-style-type: none"> ●基本給：役割等級に対応する範囲給 あるいは役割等級に対応した一律の給与額 ●賞与：個人業績、事業業績、等級に応じた基本賞与
昇給の方法		業績評価と能力評価の結果を総合した評価点を、等級毎に設定した昇給レンジに照らして決める。
新卒社員の初任給の決め方		<ul style="list-style-type: none"> ●学士：社員格付け制度の最下位等級に対応する給与 ●修士：学士とほぼ同じ等級だが、学部卒よりも高い水準

④ 教育訓練

総合職を対象とした教育訓練の特徴は図表 III 1-1-17 のとおりである。

「入社1年目～3年目の新入社員」の教育訓練は計画的OJTと階層別のOff-JTから構成され、Off-JTはさらに長期の新入社員研修とそれ以外の短期研修からなる。OJTは、3ヶ月～2年と長期にわたって専属の指導員がつき、一対一で指導が行われる。新入社員研修は2週間～3ヶ月と長期にわたり、ビジネスマナーや自社の事業内容などについて学ぶ。これにくわえ、2日間と短期のビジネススキル関連の研修と、業務経験を振り返り自身の課題を整理する研修を平均2.0回受講する。

「その他の非管理職」は、2日間のビジネススキル研修とマネジメントスキル研修を、平均4.8回受講する。「管理職」は、2日間のマネジメントスキル研修を平均1.4回受講する。なお、研修の数と期間を踏まえると、教育訓練は新入社員と非管理職に集中しているといえる。

「その他の非管理職」は、2日間のビジネススキル研修とマネジメントスキル研修を、平均4.8回受講する。「管理職」は、2日間のマネジメントスキル研修を平均1.4回受講する。なお、研修の数と期間を踏まえると、教育訓練は新入社員と非管理職に集中しているといえる。

⑤ 人事部の人事管理

人事部が行う人事管理を採用、評価・賃金、教育訓練の面からみた。それぞれの特徴は図表 III 1-1-18 のとおりである。

図表 III 1-1-17 教育訓練の特徴（日本）

入社1年目～3年目	OJT	専属の指導員による一対一の指導(3ヶ月～2年)
	Off-JT	<ul style="list-style-type: none"> ●新入社員研修(2週間～3ヶ月) ビジネスマナーや自社の事業等を学ぶ ●それ以外の研修(平均2.0回): ・ビジネススキル関連の研修(2日) ・これまでの業務内容を振り返り自身の課題を整理する研修(2日)
その他の非管理職		平均4.8回 <ul style="list-style-type: none"> ●ビジネススキル関連の研修(2日) ●マネジメントスキル関連の研修(2日)
管理職		平均3.5回 <ul style="list-style-type: none"> ●マネジメントスキル関連の研修(2日)

人事スタッフの「採用」については、専攻は問わず学士・修士を対象に募集し、職種を問わず一括採用された者のなかから採用する。

「評価・賃金」については、人事部門特有の制度はなく、全社的な評価・賃金制度に従っている。

「教育訓練」については、平均して1.5回研修があり、配属直後の社員と若手社員に対して、人事の基礎知識を学ぶための研修と、人事の最新トレンドを学ぶ研修が行われる。

図表 III 1-1-18 人事部の人事管理の特徴（日本）

採用	学士・修士を対象とし、専攻は問わない。職種を限定しない一括採用の内定者のなかから採用する。
評価・賃金	全社的な評価・賃金制度に従う。
教育訓練	対象：人事部配属直後の社員と若手社員 ●人事の基礎知識に関する研修 ●個別の人事制度に関して最新トレンドを学ぶ研修

第2部 フランスの人事管理

本部ではフランスにおける「人事管理調査」の結果をまとめた事例集（附属資料 第II編 第4部）を用いて、フランスの人事管理の特徴を明らかにする。本調査は、企業内養成訓練と人事管理の関連性を明らかにすることを狙いとしていることから、企業内養成訓練の主な対象とされる基幹職の人事管理について調査している。なお基幹職とは、将来基幹的な業務を遂行することが期待されている社員のことであり、フランスではいわゆるカードル（Cadre）がこれに相当する。したがって、以下の手順でカードルの人事管理を分析する。

第一に、人事管理の基本骨格をなす①社員区分制度と社員格付け制度、②評価制度、③賃金制度、④教育訓練を分析する。第二に、それらが具体的に各部門でどのように運用されているかをみるために、人事部門における⑤採用、⑥評価・賃金制度、⑦教育訓練をみる。

この分析手順にそって、以下の第1章ではフランス企業7社の事例分析を行い、第2章ではそのなかのFG社の人事管理について詳しくみる。これらを踏まえて、第3章でフランス型人事管理の特徴を整理する。

第1章 複数事例からみるフランスの人事管理

第1節 調査企業の属性

調査対象はフランス企業7社である。対象企業には、FA社～FG社の識別番号を振

図表 III 2-1-1 フランス 人事管理調査

	FA社	FB社	FC社	FD社	FE社	FF社	FG社
産業	メーカー	メーカー	メーカー	ガス	小売業	通信	保険業
従業員数	200,000人	9,200人	102,400人	1,875人	329,000人	21,000人	1,500人

っており、これはフランスの調査企業であることを示している。各企業の属性は図表 III 2-1-1 のとおりである。

「業種」は、メーカー3社、ガス事業者1社、小売業1社、通信業1社、保険業1社である。「従業員数」をみると全社が1,500人以上である。

第2節 社員区分制度と社員格付け制度

社員区分制度は、①社員をどのような基準（「区分の基準」）に基づいて、②いくつのグループ（「区分の数」）に分類するかという点からみる（図表 III 2-1-2⁹⁴）。

図表 III 2-1-2 社員区分制度（フランス）

	FA社	FB社	FC社	FD社	FE社	FF社	FG社
区分の基準	仕事のレベル キャリア見通し	仕事のレベル キャリア見通し	仕事のレベル キャリア見通し	仕事のレベル キャリア見通し	仕事のレベル キャリア見通し	仕事のレベル キャリア見通し	仕事のレベル キャリア見通し
区分数	2区分	2区分	2区分	2区分	2区分	2区分	2区分
区分の内訳	非カードル カードル	非カードル カードル	非カードル カードル	非カードル カードル	非カードル カードル	非カードル カードル	非カードル カードル

同図表の「区分の基準」をみると、全社が（7社中7社）明記はしていないものの、実質的に社員を仕事のレベルと、キャリア見通しに基づいてグループ分けしている。すなわち、仕事のレベルに基づき、基幹的な業務を担う社員とそれ以外の業務を担う社員に、キャリア見通しに基づき、将来の経営幹部候補とそれ以外の社員に区分している。そこで「区分数」と「区分の内訳」をみると、全社が（7社中7社）社員を基幹職であるカードル（Cadre）と非カードル（Non Cadre）の2つに大別している。

つぎに以上の社員区分制度を踏まえ、カードルと非カードルに分けて、社員格付け制度を分析したい。具体的には、①どのような基準に基づいて（「格付けの基準」）、②いくつの等級に社員が格付けられるか（「等級数」）、③新卒者がどのランクに格付けられるか（「初任格付け等級」）をみる（図表 III 2-1-3）。

⁹⁴ なお参考情報として、「区分の内訳」も掲載する。

図表 III 2-1-3 社員格付け制度（フランス）

		FA社	FB社	FC社	FD社	FE社	FF社	FG社	
非 カ ー ド ル	格付けの基準	役割等級	役割等級	役割等級	役割等級	役割等級	役割等級	役割等級	
	等級数	等級数は不明だが、Employéと、Agent de Maîtriseの2つの職層からなる。	3等級	Employéと、Agent de Maîtriseの2つの職層に大別され、両者を合わせて計7等級からなる。	Exécutionと、Agent de Maîtriseの2つの職層に大別され、前者は5等級、後者は5等級からなる。	Employéと、Agent de Maîtriseの2つの職層に大別され、前者は3等級、後者は2等級からなる。	Employéと、Agent de Maîtriseの2つの職層に大別され、両者を合わせて計4等級からなる。	Employéと、Agent de Maîtriseの2つの職層に大別され、両者を合わせて計4等級からなる。	
カ ー ド ル	非 管 理 職	格付けの基準	役割等級	役割等級	役割等級	役割等級	役割等級	役割等級	
		等級数	3等級	2等級	3等級	不明	2等級	2等級	1等級
	管 理 職	格付けの基準	役割等級	役割等級	役割等級	役割等級	役割等級	役割等級	役割等級
		等級数	6等級	4等級	6等級	不明	2等級	2等級	2等級
	等級数の合計		9等級	6等級	9等級	8等級	4等級	4等級	3等級
新 卒 者 の 初 任 格 付 け	修士 (Bac+4,5)	カードルの最下位等級あるいはその1つ上の等級	カードルの最下位等級	カードルの最下位等級	カードルの最下位等級	カードルの最下位等級	Bac+4は、カードルの最下位等級 Bac+5は、その1つ上の等級	カードルの最下位等級	
	学士 (Bac+3)	不明		不明	Agent de Maîtriseの下から3番目の等級	Agent de Maîtriseの2つの等級のいずれか	カードルの最下位等級	採用していない	
	学歴による差	不明	なし	不明	あり	あり	あり	非該当	

まず非カードルの「格付けの基準」をみると、全企業（7社中7社）が役割等級⁹⁵を用いている。「等級数」をみると、ほとんどの企業（6社）が非カードルを、事務職やブルーカラー、営業職といった現場で実務を担当する職層（Employé）と現場で指揮・監督を行う職層（Agent de Maîtrise）の2つの職層に大別しており、両職層を合わせた等級数は、不明のFA社を除き、平均で5.5等級（標準偏差2.6）である。なお、本研究では前者を「事務・現業スタッフ職層」、後者を「事務・現業スタッフ監督職層」と呼ぶこととする。

カードルは、非管理職と管理職から構成される。両者の「格付けの基準」をみると、全社（7社中7社）が非管理職・管理職の両者に役割等級を用いている。「等級数」は、非管理職が平均2.2等級（標準偏差0.8）、管理職が平均3.7等級（標準偏差2.0）であり、両者を合

⁹⁵ 職務を序列の基準とする社員格付け制度には、職務等級と役割等級がある。前者は職務記述書によって職務内容を厳格に定義するのに対し、後者は前者よりも職務を大きくくりにとらえ、大まかな仕事内容すなわち役割を果たすために必要な行動を、等級毎に定義する（今野（2007年）p.62）。フランスの社員格付け制度をみると、等級毎の職務の定義が緩やかであるため、役割等級を採用していると考えられる。

合わせた等級数は平均 6.1 等級（標準偏差 2.5）である。また、非カードルとカードルを合わせた、社員全体の等級数は平均 11.2 等級（標準偏差 4.6）である。

「新卒者の初任格付け」⁹⁶について、まず全社のデータがある修士（Bac+4,5）をみると、多くの企業（7社中5社）が、カードルの最下位等級に初任格付けしているが、FA社とFF社のように、最下位等級あるいはその1つ上の等級に初任格付けするという企業もある。学士（Bac+3）の初任格付けについては、不明のFA社・FC社と、学士を採用していないFG社を除く4社（FB社、FD社、FE社、FF社）が回答企業である。この4社の学士と修士の初任格付け等級を比較すると、ほとんどの企業が（4社中3社、FD社、FE社、FF社）学士を修士より下の等級に格付けており、学士はおもに（3社中2社、FD社、FE社）非カードルの「事務・現業スタッフ監督職層」に対応する等級に格付けられている。

以上から非カードルとカードルの社員格付け制度について、つぎの特徴が指摘できる。

両者とも役割等級制度をとるが、非カードルは、事務・現業スタッフ職層と事務・現業スタッフ監督職層という2つの職層に区分され、両者を合わせた等級数は平均 5.5 等級である。これに対しカードルは、非管理職と管理職の職層に区分され、等級数は非管理職が平均 2.2 等級、管理職が平均 3.7 等級である（カードル全体では平均 6.1 等級）。なお非カードルとカードルを合わせた社員全体の等級数は平均 11.2 等級である。

新卒者の初任格付け等級は、学士が非カードルの事務・現業スタッフ監督職層に対応する等級、修士がカードルの最下位等級である。

この典型例はFE社である。

● 社員格付け制度（FE社）

同社の社員格付け制度は役割等級制度の形態をとり（図表 附 III 2-1-4）、食品小売・卸売業の労働協約に従い、非カードルを2～6の5等級、カードルを7～9+の4等級に分類している。

非カードルは事務職や店舗スタッフなどの事務・現業スタッフ職層（Employé）と、売り場責任者や、店舗のラインマネージャーといった管理業務を担う事務・現業スタッフ監督職層（Agent de Maîtrise）という2つの職層に大別され、前者は2～4等級、後者は5～6等級のなかのいずれかの等級に格付けられる。

⁹⁶ なお、「第II編 第2部 第2章 初期キャリアにおける仕事の重要度と訓練内容」の章で述べたように、フランスにはグランゼコール、大学、短期課程、高等職業学校といった様々な高等教育機関があり、卒業資格も多様である。そのため、学歴の記述に関しては、フランスの慣習にしたがって、「Bac+X」と記述する。これは「高等教育修了試験であるバカロレア取得後、X年間、高等教育機関にて学んだ」ことを意味する。Bac+3が日本でいう学士、Bac+4とBac+5が修士に相当する学歴である。

これに対してカードルは、非管理職と管理職という 2 つの職層に大別され、前者は 7～8 等級、後者は 9～9+等級のいずれかの等級に格付けられる。

新卒者の初任格付けをみると、学士（Bac+2、Bac+3）は非カードルの事務・現業スタッフ監督職層に対応する 5～6 等級に、修士（Bac+4、Bac+5）はカードルの最下位等級である 7 等級に初任格付けされる。

図表 III 2-1-4 社員格付け制度（FE 社）

社員区分		等級	
カードル	管理職	9+	
		9	
	非管理職	8	
		7	修士
非カードル	事務・現業スタッフ 監督職層 Agent de Maîtrise	6	学士
		5	
	事務・現業スタッフ 職層 Employé	4	
		3	
		2	

第3節 評価制度

評価制度の特徴は、上司が①何を基準に（「評価基準」）、②どの程度の頻度で（「評価回数」）、③どのような方法を用いて評価し（「評価方法」）、④その結果を何に反映させるか（「評価結果の反映方法」）という面から分析する（図表 III 2-1-5⁹⁷）。

図表 III 2-1-5 評価制度（フランス）

	FA社	FB社	FC社	FD社	FE社	FF社	FG社	
評価基準	業績	業績、能力	業績、能力	能力	業績、能力	業績、能力	業績	
業績評価	評価回数(年)	1回	1回	1回	/	1回	2回	1回
	評価方法	目標管理制度	目標管理制度	目標管理制度		目標管理制度	目標管理制度	目標管理制度
	評価手順	3～5の目標を設定し、その達成度を5段階で評価する。	3つの目標を設定し、その達成度を100%で総合評価する。	4つの目標を設定し、その達成度を評価する。		目標を設定し、その達成度を評価する。	半期毎に目標を設定し、その達成度を評価する。	5つ～8つの目標を設定し、その達成度を100%で評価する。
	評価結果の反映	昇給	昇給、賞与	賞与		昇級、賞与	賞与、昇給	賞与
能力評価	評価回数(年)	/	1回	1回	1回	1回	2回	/
	評価方法		行動プロセス評価	目標管理制度	目標管理制度	目標管理制度	行動プロセス評価	
	評価手順		業績評価の目標をどのように達成したかを聞き、同社の提唱する行動指針をどの程度具現化でき態を評価する。	職種別の能力要件と、全カードル共通の行動指針に基づいて、専門性と	能力目標を設定し、その習得度合いを評価する。	目標を設定し、その達成度を評価する。	職務に求められる基本業務の遂行度を評価する。	
	評価結果の反映		昇給、賞与、能力開発	賞与、能力開発	昇給、賞与、能力開発	昇級、賞与、能力開発	賞与、昇給	

まず同図表の「評価基準」をみると、半数以上の企業が（7社中4社）業績と能力の両方を評価しており、業績のみ（2社、JA社、JD社）や能力のみ（1社、FG社）の企業は一部である。以下では、これらの評価基準別に分析する。

業績評価の「評価回数」をみると、業績評価を行わない1社（FE社）を除き、年1回の企業がほとんどであり（6社中5社）、全社が（6社中6社）目標管理制度を採用している。

「評価結果の反映」をみると、ほとんどの企業が賞与に（6社中5社）、半数の企業が昇給に（3社、FA社、FB社、FF社）反映している。なお昇級に反映するのは1社（FE社）のみである。

⁹⁷ 参考情報として「評価手順」も掲載する。

能力評価の「評価回数」をみると、能力評価を行わない2社（FA社、FG社）を除くほとんどの企業（5社中4社）が年1回実施している。「評価方法」には、目標管理制度（5社中3社、FC社、FD社、FE社）と、行動プロセス評価（2社、FB社、FF社）のいずれかが用いられている。「評価結果の反映」をみると、全社（5社中5社）が賞与に、ほとんどの企業が能力開発（4社、FB社、FC社、FD社、FF社）と昇給（3社、FB社、FC社、FD社）に反映している。なお昇級に反映するのは1社（FE社）のみである。

以上のように評価制度は、①業績評価と能力評価から構成され、いずれも年1回実施される。②前者は目標管理制度が、後者は行動プロセス評価あるいは目標管理制度が用いられ、③両評価結果を合わせた総合的な評価結果が賞与と昇給に、能力評価の結果が能力開発に反映される。この典型例は、FB社である。

- 評価制度（FB社）

評価は業績評価と能力評価からなり、年1回実施される。前者は目標管理制度、後者は行動プロセス評価を用いている。

評価手順はつぎのとおりである。年初に上司と部下で3つの目標を設定し、年度末にその達成度とその達成プロセスについて評価する。なお、目標達成プロセスは同社が掲げるプレゼンや交渉スキルなどに関する行動指針を、どの程度具現化できたかという観点からみる。業績評価と能力評価のウェイトを1:1とした総合的な評価結果が、昇給と賞与に反映される。これにくわえ能力評価の結果は、能力開発にも反映される。

第4節 賃金制度

賃金については、①「賃金の構成要素」、②「基本給の決め方」、③「賞与の決め方」をみる（図表 III 2-1-6）。なお基本給は、就職時や昇進時の最初の給与（以下、スタート給与と呼ぶ）の決め方（「スタート給与の決め方」と、その給与からどのように昇給していくか（「昇給の方法」）をみる。「スタート給与」はさらに、中途採用者、新卒者、昇進者に分けて決め方をみる。

図表 III 2-1-6 賃金制度（フランス）

		FA社	FB社	FC社	FD社	FE社	FF社	FG社
賃金の構成要素		基本給と賞与	基本給と賞与	基本給と賞与	基本給と賞与	基本給と賞与	基本給と賞与	基本給と賞与
基本給の決め方	基本給制度	等級毎に最低基本給額を設定しているが、上限額は設けていない	不明	不明	等級別の賃金レンジを設定している	不明	等級毎に最低基本給額を設定しているが、上限額は設けていない	等級毎に最低基本給額を設定しているが、上限額は設けていない
	中途	①対応する役割等級が決まる ②その等級の最低基本給額を上回る水準で、職務内容に基づき個別にスタート給与が決まる	不明	不明	役割等級に対応する範囲給与と、年功等級に対応する単一給与でスタート給与が決まる	不明	①対応する役割等級が決まる ②その等級の最低基本給額を上回る水準で、職務内容と年齢に基づき個別にスタート給与が決まる	①対応する役割等級が決まる ②その等級の最低基本給額を上回る水準で、職務内容に基づき個別にスタート給与が決まる
	新卒	①対応する役割等級が決まる ②その等級の最低基本給額を上回る水準で、職務内容と出身大学に基づきスタート給与が決まる	①対応する役割等級が決まる ②その等級の最低基本給額を上回る水準で、職務内容と出身大学に基づきスタート給与が決まる	不明	①対応する役割等級が決まる ②等級毎の賃金レンジ内で、出身大学に基づきスタート給与が決まる	不明	不明	不明
	昇進者	不明	不明	不明	役割等級に対応する範囲給与と、年功等級に対応する単一給与でスタート給与が決まる	不明	新等級の年齢別平均基本給額と、現行給与との差に基づき、現行給与額の3%~10%以内で昇給する	企業業績に応じた部門別昇給予算に基づき、現行給与額の2%~3%以内で昇給する
	昇給の方法	制度的な昇級上限はない a. 市場価格との差 b. 総合的な評価結果に基づいて昇給する	制度的な昇級上限はない a. 市場価格との差 b. 総合的な評価結果に基づいて昇給する	不明	等級毎に賃金レンジがある a. 評価結果に基づき、その範囲内で昇給する	不明	制度的な昇級上限はない a. 同一等級内の平均基本給額との差 b. 総合的な評価結果に基づいて昇給する	制度的な昇級上限はない a. 市場価格との差 b. 同一等級内の平均基本給額との差 c. 総合的な評価結果に基づいて昇給する
賞与の決め方		個人成果反映部分と、企業業績反映部分から構成	個人成果反映部分	不明	個人成果反映部分	個人成果反映部分と、企業業績反映部分から構成	個人成果反映部分と、企業業績反映部分から構成	個人成果反映部分

「賃金の構成要素」をみると全社（7社中7社）で、賃金は基本給と賞与から構成されている。

まず「基本給制度」をみると、不明3社を除くほとんどの企業（4社中3社）が等級別の

最低基本給額を設定するにとどまり、上限額を設定していない。FD社のように等級別の賃金レンジを設定している企業は1社のみである。

つぎにこの基本給制度のもとで、賃金がどのように決められているかをみたい。まず中途者のスタート給与の決め方をみる。不明の3社を除くほとんどの企業（4社中3社、FA社、FF社、FG社）が、非管理職・管理職に関わらずつぎの方法をとっている。第一に、役割等級を決める。第二に、その等級が定める最低基本給額を上回る水準で、職務内容に基づき個別に基本給額を決める。なおFF社は、職務内容にくわえ、年齢も加味して基本給額を決めている。

新卒のスタート給与の決め方をみると、不明4社を除くほとんどの企業（2社中3社、FA社、FB社、FD社）が、つぎの方法をとっている。第一に、役割等級を決める。第二に、その等級が定める最低基本給額を上回る水準で、職務内容と出身大学に基づき基本給額を決める。

昇進者のスタート給与の決め方をみると、不明4社を除くほとんどの企業（2社中3社、FF社、FG社）が、昇進先の等級の最低基本給額を上回る水準で昇給率を個別に決めている。ただし、その昇給率の決め方をみると、FF社が新等級の年齢別平均基本給と現行給与との差、FG社が当該年の部門別昇給予算に基づいて昇給率を決めており、その方法は企業によって異なるため一般化できない。

つぎに以上のスタート給与後の「昇給の方法」をみる。不明2社を除き、ほとんどの企業（5中4社）が、①市場価格と現行給与の差（4社中3社）と、②総合的な評価結果（4社中4社）に基づき、昇給額を決めている。これにくわえ、同一等級内の平均基本給額と現行給与との差（4社中2社）を考慮する企業もある。ただし、FD社のように等級毎に賃金レンジを設け、その範囲内で評価結果に基づき昇給させる企業は1社のみである。

「賞与の決め方」をみると、賞与は不明の1社を除く全社（6社中6社）が非管理職と管理職に同一の制度を用いており、個人成果反映部分のみで構成される企業（3社、FB社、FD社、FG社）と、個人成果反映部分と企業業績反映部分から構成される企業（3社、FA社、FE社、FF社）がある。なお個人成果反映部分は、多くの企業（6社中4社）が業績評価と能力評価を合わせた総合的な評価結果を反映させており、FD社とFG社のように業績評価あるいは能力評価の一方の評価結果しか反映させない企業は一部である。

以上から賃金制度について、つぎの特徴が指摘できる。①賃金は基本給と賞与から構成される。②基本給は等級に対応して決まるが、基本給制度は等級別の最低基本給額を設定しているのみで、上限額は設けられていない。この基本給制度に従い、③非管理職と管理職に関わらず、中途者のスタート給与は、対応する役割等級が定める最低基本給額を上回る水準で、職務内容に基づき個別に決められる。④新卒者のスタート給与は、対応する役割等級が定める最低基本給額を上回る水準で、職務内容と出身大学に基づき決められる。⑤昇進者のスタート給与は、昇進先の等級の最低基本給額を上回る水準で、昇給率が個別に決められる。⑥スタート給与後の昇給は、市場価格と現行給与の差と、総合的な評価結果に基づいて行われ

る。なお、これにくわえ、同一等級内の平均基本給額と現行給与の差を考慮する企業もある。⑦賞与は、非管理職と管理職に関わらず、業績評価と能力評価を合わせた総合評価の結果を反映した個人成果反映部分のみからなる企業と、個人成果反映部分と企業業績反映部分からなる企業がある。

この典型例はFF社である。

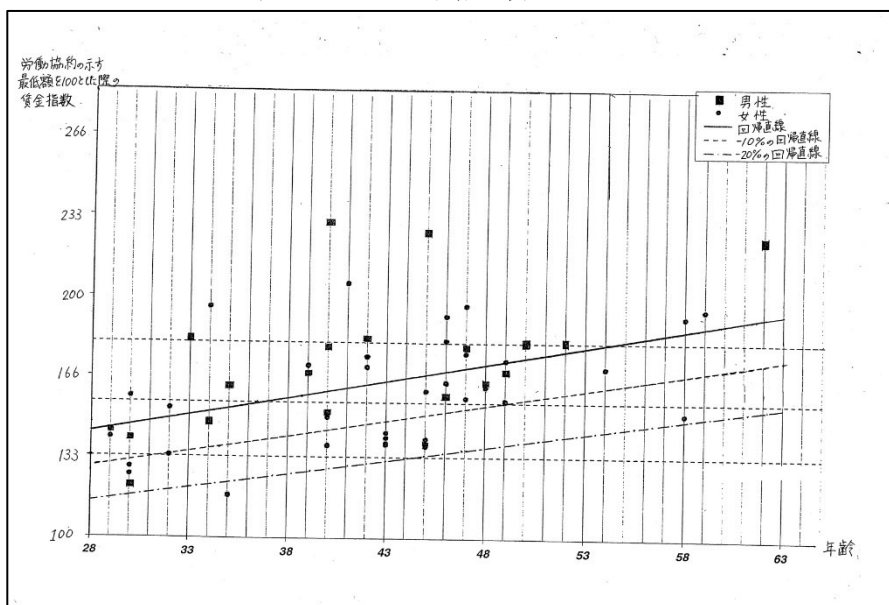
● 賃金制度 (FF社)

カードルの賃金は、職務内容と年齢を反映した基本給と賞与から構成される。

基本給は、テレコミュニケーション産業の労働協約によって等級毎に最低額が定められており、同社はこれを上回る最低基本給額を設定している。ただし労働協約も同社も、各等級の上限額は定めていない。そのため、同一等級内の基本給額には大きなばらつきがある。これを是正するため、等級毎に年齢別の平均基本給額を算出し、原則として基本給額がこの平均値の±15%以内にとどまるように調整している。

具体的な例として、同社の特定職種のE等級(カードル)の基本給の分布をみる(図表III 2-1-7)。

図表 III 2-1-7 FF社における基本給の分布



同図表は、横軸に28歳～退職年齢の63歳までの年齢をとり、縦軸に労働協約が示す最低基本給額(年収ベース)を100とした際の賃金指数をとっている。■が男性社員、●が女性社員の年収である。同図表を斜めに横切る実線は、年齢と賃金指数との関係を示す回帰直線であり、そのすぐ下の細かい点線が回帰直線を10%下回る直線、その下の目の荒い点線が回帰直線を20%下回る直線である。

同図表から、同社の基本給額の設定方法について4つの特徴が指摘できる。①指数

は最低が約 110 点（35 歳の最低額）であり、いずれの労働者も労働協約が示す最低基本給額を大幅に上回る賃金が支給されている。②等級毎の最高基本給額は設定されておらず、同一等級内での基本給額のばらつきが大きい。③ほとんどの基本給が回帰直線の周辺に分布しており、先述の基本給額は平均基本給額の±15%以内にとどまるという原則に従っている。しかし、回帰直線から最も乖離している 40 歳の最高賃金指数（約 233 点）と、同年齢の回帰直線上の指数つまり同年齢の平均水準（約 155 点）を比較すると、最高指数は平均水準を 50%上回っており、原則から著しく外れたものもある。④回帰直線が右上がりに描かれていることから、同一職務でも年齢が上がるにつれて基本給額が上がるように設計されている。以上から、賃金決定については、労働協約の制約が緩く、年功的な要素がかなり考慮されているといえる。

では、こうした賃金制度の下で、どのように昇給は行われるのだろうか。

まず昇進に伴う昇給をみると、昇進した等級の年齢別平均基本給額と現行給与の差に基づいて、最低で現行給与の 3%、最大で 10%昇給する。

昇進を伴わない昇給は年 1 回行われ、a. 同一等級内の平均基本給額と現行給与の差と、b. 業績評価・能力評価の結果を合わせた総合的な評価結果に基づいて決まる。すなわち、基本給額が平均値を下回っているほど昇給率は高くなる。なお、評価結果がよくとも平均値を大幅に上回っていれば昇給は行われない。

賞与は、企業業績反映部分と個人成果反映部分からなり、年 2 回支給される。なお、個人成果反映部分は前述の能力評価と業績評価の結果を合わせた総合評価に基づいて決まる。

以上の FF 社の事例にくわえ、新卒者の初任給の決め方として、FA 社の事例をみておく。

- 新入社員の初任給の決め方（FA 社）

新規学卒者のカードルの初任給は、出身の高等教育機関に応じて 4 段階に分けられ、最上位の教育機関はグランゼコールの *Ecole Polytechnique*, *Ecole Central*, *HEC*, *ESCP*, *Science Po* などである。また各段階の賃金は市場相場を参考に決定される。

第5節 教育訓練

教育訓練については、①入社1年目～3年目の新入社員、②その他の非管理職、③管理職というキャリア段階別にみる。なお、教育訓練はOJTとOff-JTから構成されるが、OJTは新入社員を対象とした計画的OJTから把握する。Off-JTは全社的な研修体系を把握するとこの目的から、全社員を対象とした階層別研修に焦点を当て、①いくつかの研修があり（「研修の数」）、②どのような内容でどの程度の期間行われるか（「研修内容と期間」）をみる（図表III 2-1-8）。

図表 III 2-1-8 教育訓練（フランス）

		FA社	FB社	FC社	FD社	FE社	FF社	FG社
1年目～3年目の社員	OJT	なし	なし	なし	なし	他部門の先輩社員が指導員として指導を行なう（1年間）。	なし	なし
	数	2	なし	2	2	3	2	1
	研修方法	現場見学、役員面談 E-learning		講義	役員主催の説明会、E-learning 講義	現場実習 講義	現場実習、役員主催の説明会	役員主催の説明会
	仕事の仕方スキル	①配属部門・配属地域以外の事業を見学し、その部門・地域の役員と面談する（2日～5日） ②E-learningで自社の歴史や経営理念、製品、組織について学ぶ（不明）。		③同社の行動指針について学ぶ（不明） ④歴史、企業理念について学ぶ（不明）	⑤E-learningと役員の主催する集合研修を通じて、自社の文化、事業、課題について理解する（2.5日） ⑥各事業部の担当者が、自身の所属する事業部について説明する（14時間）	⑦最低3店舗周り、各店舗で様々な仕事を体験する（4週間） ⑧自社のCSR活動へ参加する（不明）	⑨営業現場で現場実習を行なう（1日） ⑩役員から自社の組織体系、戦略などについて説明をうけ、20人程度の参加者と交流・議論する（1日）	⑪役員から自社の事業内容、業績、組織、文化等について説明をうけ、交流・議論する（1日）
	マネジメン	—	—	—	—	⑫部下やプロジェクトのマネジメントについて学ぶ（5日間）	—	—
その他の非管理職	数	なし	3年に一度	なし	なし	不明	なし	なし
	研修内容と期間		⑬企業文化と、自社の掲げる行動方針について学ぶ					
管理職	数	なし	なし	なし	4	なし	1	1
	研修内容と期間				⑭新任マネジャーを対象とし、チームマネジメントの基礎を学ぶ（4日） ⑮E-learningで管理職の役割を学ぶ（期間なし） ⑯自社の健康・安全管理に関する方針を学ぶ（2日） ⑰管理職が一堂に会し、自社の課題・戦略について社内外の講演者と議論・交流する（毎年1回、1日）		⑱人事評価の方法や、マネジメント方法について学ぶ（不明）	⑲10人程度のグループで、特定のマネジメント課題について、ディスカッションやロールプレイを行う（毎年1回、半日）

まず「1年目～3年目」の新入社員を対象とするOJTをみると、ほとんどの企業（7社中6社）が行っておらず、専属の指導員による指導を行うのはFE社のみである。これに対してOff-JTは、FB社を除くほとんどの企業（7社中6社）が実施しており、同図表には12事例が掲載されている（事例①～⑱）。まず「研修の数」をみると、実施していない企業も含

め平均すると 1.7 回行われている（標準偏差 1.0）。「研修方法」をみると、多くの企業（6 社中 4 社、FA 社、FD 社、FF 社、FG 社）が役員主催の交流会や役員面談を、半数が現場実習や現場見学（3 社、FA 社、FE 社、FF 社）、講義形式の研修（3 社、FC 社、FE 社、FE 社）を行っている。このほか E-learning を取り入れている企業が一部みられる（2 社、FA 社、FD 社）。「研修の内容」をみると、ほとんど（12 事例中 11 事例）が自社の事業内容や事業戦略、組織体制、歴史、企業文化といった仕事の仕方スキルに関するものであり、マネジメントスキルに関する研修は 1 事例のみである（⑫）。研修期間は不明 4 事例（②③④⑧）を除き、1 日～2 日と短期のものが中心であり（7 事例中 5 事例、⑤⑥⑨⑩⑪）、それ以上の長期にわたるものはまれである（①⑦）。

「その他の非管理職」をみると、不明の 1 社を除くほとんどの企業（6 社中 5 社）が階層別研修を行っておらず、FB 社のように定期的に研修を行う企業はまれである。

「管理職」への研修をみると、階層別研修を行っていない企業（7 社中 4 社）と行っている企業があり、両者を合わせて平均 0.9 回（標準偏差 1.5）研修が行われる。その内容をみると、チームマネジメントや人事評価といった管理職として必要な知識を身に着けるための研修（6 事例中 4 事例）と、管理職が一堂に会し、自社の経営課題や戦略について議論するための研修（2 事例、⑰⑱）がある。研修期間は、不明 1 事例（⑱）と E-learning の 1 事例（⑮）を除き、ほとんど（4 事例中 3 事例）が半日～2 日以内である。

以上の分析から、いずれのキャリア段階でも階層別研修は限られ、訓練はもっぱら個別に提供されるといえる。そこで個別研修の提供方法をみると（図表 III 2-1-9）、不明の 2 社（FA 社、FB 社）を除く全社が（5 社中 5 社）評価面談で明らかとなった能力課題と今後のキャリア見通しなどを勘案して個別に行っている。

図表 III 2-1-9 訓練の主な提供方法（フランス）

	FA社	FB社	FC社	FD社	FE社	FF社	FG社
訓練の主な提供方法	不明	不明	能力評価の結果に基づき、個別に実施する	能力評価の結果に基づき、個別に実施する	評価面談で明らかとなった能力課題や今後の業務目標、キャリア展望を勘案して個別に実施する	評価面談で明らかとなった能力課題を踏まえて、個別に実施する	評価面談で明らかとなった能力課題と今後のキャリアを勘案して個別に実施する

こうした研修の実施方法について FD 社の事例をみておく。

● 訓練の実施方法（FD 社）

訓練はつぎの手順で提供される。①評価面談の際に、上司が部下と受けるべき訓練内容について話し合い、育成計画を作成する。②これを踏まえて上司は、人事部に対して、翌年度の部下の特定研修への受講申請を行う。③人事部はこれを受けて、翌年度の全社的な育成戦略と訓練予算を踏まえて、誰が何の訓練をいつ受講するかについて訓練計画を立てる。④人事部は、この全社的な訓練計画を役員と従業員委員会に報告し、承認を得る。⑤これに従って個々の社員に対して訓練が行われる。

以上から、教育訓練についてはつぎの特徴が指摘できる。

訓練はおもに、①評価面談を通して明らかとなった個人の能力課題やキャリア見通しなどを勘案して個別に提供される。したがって、②一律・必須の研修は極めて少なく、新入社員と管理職を対象とした階層別研修がわずかに提供されるのみである。その内容をみると、③新入社員には OJT による教育は行われず、Off-JT の階層別研修は 1 日～2 日程度の役員主催の交流会と現場見学が平均 2.0 回行われるのみである。また④管理職の階層別研修については、人事評価等のマネジメント関連の研修や、管理職が一堂に会し自社の課題や戦略について議論するための研修が平均 0.9 回行われるにとどまる。

この典型例として FF 社の事例をみる。

● 教育訓練 (FF 社)

同社の教育訓練は図表 III 2-1-10 のとおりであり、全社員共通の階層別研修と職種別研修からなる。前者は受講必須の新入社員研修と管理職研修からなり、後者は受講必須の組織理解研修と企業特

III 2-1-10 教育訓練 (FF 社)

区分	名称	内容	対象
階層別研修	新入社員研修	1回の参加人数は約20人で、同社グループの役員から、グループの組織体系、グループの戦略などについて説明を受け、役員への質問や参加者同士の交流が行われる。	全新入社員
	現場見学	営業現場に1日だけ派遣され、現場実習を行なう。	カードルの全新入社員
	管理職研修	部下の評価方法などマネジメントの方法について学ぶ。	全管理職
職種別研修	組織理解研修	職種毎の組織体系を理解する。	各職種の全新入社員
	企業特殊研修	同社グループ独自の仕事の仕方を理解する。	各職種の全新入社員
	専門研修	専門知識を習得・向上する。	特別な対象者を設けていない

殊研修、評価面談を踏まえて個別に提供される専門研修からなる。

・ 新入社員研修：

同社グループで初めて働く社員全員を対象とした研修である。1 回の参加人数は約 20 人で、同社グループの役員からグループの組織体系、グループの戦略などについて説明を受け、役員との質疑応答を行い、参加者同士で交流する。なおカードルの新入社員は、営業現場に 1 日だけ派遣され現場見学を行う。これは将来、管理業務を担うカードルとして現場の実態を知ることが目的としている。

- ・ 管理職研修：部下の評価などのマネジメントスキルについて学ぶ。
- ・ 組織理解研修：職種毎の組織体系を理解するための研修である。
- ・ 企業特殊研修：同社グループ独自の仕事の仕方について学ぶことを目的としており、たとえばマーケティング部門では同社製品についての研修、人事部では賃金・人事情報システムの使い方についての研修などが行われる。
- ・ 専門研修：配属職務に求められる専門知識を習得した人材を採用しているため、必須の研修はなく、評価面談で明らかとなった社員の課題を踏まえて、個別に提

供される。

第6節 人事スタッフの人事管理

以上の人事管理が、各部門でどのように運用されているかをみるため、人事部門に焦点を当て、人事スタッフを対象とした①採用、②評価・賃金、③教育訓練をみる。

① 採用

人事スタッフの採用は、①どのような人材を募集し（「募集対象」）、②どのように採用するか（「採用方法」）をみる。なお、「募集対象」は学歴と専攻からなる（図表 III 2-1-11）。

図表 III 2-1-11 人事スタッフの採用（フランス）

	FA社	FB社	FC社	FD社	FE社	FF社	FG社
募集対象 学歴	修士	修士	修士	/	修士	修士	修士
募集対象 専攻	人事管理あるいは経営学	人事管理あるいは経営学	人事管理あるいは経営学		人事管理あるいは経営学	人事管理あるいは経営学	人事管理あるいは経営学
採用方法	自社の人事部のインターンシップ生から採用	自社の人事部のインターンシップ生から採用	人事スタッフ職の公募によって集まった候補者の中から採用	新入社員の採用は行わず、社内他部門から採用	自社の人事部のインターンシップ生から採用	人事スタッフ職の公募によって集まった候補者の中から採用	人事スタッフ職の公募によって集まった候補者の中から採用

同図表の「募集対象」をみると、新入社員を採用しないFD社を除き、全社（6社中6社）が人事管理あるいは経営学を専攻した修士を募集対象としている。

「採用方法」をみると、新卒採用を行っていないFD社を除き、自社の人事部のインターンシップ生から採用する企業（6社中3社、FA社、FB社、FE社）と、人事スタッフ職の公募によって集まった候補者の中から採用する企業（3社、FC社、FF社、FG社）がある。

すなわち、①人事スタッフは人事管理あるいは経営学の修士が対象とされ、②自社の人事部のインターンシップ生から採用されるか、人事スタッフ職の公募によって集まった候補者の中から採用される。この典型例は、FA社である。

● 人事スタッフの採用（FA社）

新卒の人事スタッフは、同社人事部のインターンシップ生のなかから採用するのが一般的であり、人事管理あるいは経営学の修士修了者がカードルとして採用される。

② 評価・賃金

人事部門特有の評価・賃金制度の有無を確認する（図表 III 2-1-12）。

図表 III 2-1-12 人事部の評価・賃金制度（フランス）

	FA社	FB社	FC社	FD社	FE社	FF社	FG社
特有の評価・賃金の有無	なし	なし	なし	なし	なし	なし	なし

同図表が示す通り、人事部門の評価・賃金制度は、全社的な評価・賃金制度に従っている(7社中7社)。

③ 教育訓練

人事スタッフを対象とした教育訓練(Off-JT)について、①研修の有無(「研修の有無」と、②どのような内容でどの程度の期間行われるか(「研修内容と期間」)をみる(図表 III 2-1-13)。

まず「研修の有無」をみると、多くの企業(7社中5社、FA社、FC社、FD社、FE社、FF社)が人事スタッフを対象に研修を行っている。同図表には10事例(①～⑩)が掲載されており、研修を行わない企業も含め平均して1.4回(標準偏差1.3)研修が行われる。つぎに「対象者」をみると、研修を行わない2社を除く全社(5社中5社)が人事部配属直後の新入社員に対して、半数以上の企業(3社、FA社、FD社、FE社)が人事課長や人事部長といった上級役職に対して研修を行っている。研修内容は、仕事の仕方スキル(①～⑥)と、テクニカルスキル(⑦～⑩)からなる。前者は全て(6事例中6事例)新入社員を対象としたものであり、自社の人事制度や人事方針、安全衛生といった、自社特有の制度や仕事の仕方について学ぶものである。期間は不明の3事例を除き、5.5時間～1日(①、②)と短期間である。後者のテクニカルスキルは、全て(4事例中4事例)人事課長や人事部長を対象としており、特定の人事機能や自社の人事課題について学ぶものである。期間は不明の2事例を除き、2.5日間(⑨)から、数カ月にわたり週1日受講するもの(⑩)までばらつきがある。

図表 III 2-1-13 人事部の教育訓練(フランス)

	FA社	FB社	FC社	FD社	FE社	FF社	FG社
研修の有無	あり	なし	あり	あり	あり	あり	なし
対象者	人事部配属直後 中堅社員 役員候補		人事部配属直後	人事部配属直後 人事課長・部長	人事部配属直後 新任人事部長	人事部配属直後	
研修内容 と期間	仕事の 仕方 スキル ①新入社員は、 E-learningで 自社の人事制度 について学ぶ (5.5時間)		②新入社員は、 E-learningと面談を 通して、自社の人 事制度の概要を理 解する(1日)	③新入社員は、公衆 衛生、健康安全など について学ぶ(不明) ④新入社員は、自社の 人事制度上の方針に ついて学ぶ(不明)	⑤新入社員は、 自社の人事制度 上の方針につい て学ぶ(不明)	⑥賃金計算シ ステムや人事情報 システム等の、 自社固有の仕 事の仕方やルー ルについて学ぶ (不明)	
	テク ニカ ル ス キ ル ⑦中堅社員は、 人事の専門性に 応じて一対一の 面談方式で専門 性を高める (期間不明) ⑧役員候補は、 人事戦略の立案 方法について学 ぶ(期間不明)			⑨人事課長・部長は、 戦略的人事管理の 観点から自社の人事 課題を考える(2.5日)	⑩新任の人事部長 は、労働法と労働 協約、組合対応に ついて学ぶ (週1日×数ヶ月)		

以上のように、人事部は①人事部配属直後の社員に対して、自社の人事部特有の制度や仕

事の仕方について学ぶ 1 日程度の研修を行う。これにくわえて、②人事課長・部長に対して、人事の専門性を高めるための研修を行う企業もある。この典型例は FE 社である。

- 人事スタッフの教育訓練（FE 社）

人事スタッフの必須研修には、新任人事スタッフを対象としたグループ方針研修と、新任の人事部長を対象とした特別研修がある。グループ方針研修は、同社グループの昇進管理とダイバーシティに関する方針を学ぶためのものである。たとえば採用や昇進を差別なく行なうにはどうすべきかなどのガイドラインについて学ぶ。特別研修は、法律と労使協議、組合対応等に関する研修であり、数カ月にわたり週 1 日受講する。

なお、その他の人事スタッフは、評価面談の際に自身の能力や今後の業務目標、キャリアの展望等を上司と話し合い、予算の範囲内で、グループ内大学が提供する研修の中から必要な研修を受ける。

第2章 個別事例からみるフランスの人事管理

これまで7社の事例分析から、フランス型人事管理の特徴を明らかにした。そこで本章では、各人事制度の特徴をより詳しくみるため、FG社の事例⁹⁸をみる。

同社はフランスを代表する多国籍保険グループの事業会社であり、航空、船舶、宇宙といった特殊マーケットで活動する企業向けに、生命保険と損害保険を提供している。ヨーロッパを中心に、ラテンアメリカ、オーストラリア、中国など150カ国で事業を展開しており、2015年度の従業員数は国内外合わせて約1,500人、フランス国内では約800人である。

第1節 社員区分制度と社員格付け制度

同社の社員区分制度、社員格付け制度は図表 III 2-2-1 の通りである。社員は非カードルとカードル、等級外という3つの社員区分に分けられる。非カードルとカードルの等級数と等級の定義は、後述するように保険連合の労働協約⁹⁹にしたがって設定されている。非カードルは、Class 1 から 4 の 4 等級からなる。カードルは Class 5 から 7 の 3 等級からなり、Class 5 は担当職層、Class 6 と 7 は課長職・専門職に対応する等級である。等級外の社員区分は、CEO や役員、部長といった経営幹部を対象としているが、その格付け制度の詳細は明らかでない。

図表 III 2-2-1
社員格付け制度の概要(FG社)

社員区分	等級	役職の例
等級外	Haut Catégorie	CEO・ 役員・部長
カードル	Class 7	課長・専門職
	Class 6	
	Class 5	—
非カードル	Class 4	—
	Class 3	
	Class 2	
	Class 1	

新卒者の初任格付けをみると、日本の学部卒・修士卒に相当する者（Bac+ 3,4,5）は、Class 5 に初任格付けされることとなっているが、高学歴化により現在 Class 5 に格付けされる新卒者のほとんどが修士卒（Bac+5）である。

つぎに協約による各等級の定義をみたい。非カードルとカードルの各等級は図表 III 2-2-2 のとおり、①学歴、②問題解決力、③コミュニケーション力、④自律性、⑤貢献度の5つの基準によって定義されている。すなわち①学歴は、当該等級に求められる学業レベルを示している。②問題解決力は、分析の難易度、提案内容の革新性などから定義されている。③コミュニケーション力は、交渉や取引相手の多さやその内容といったコミュニケーションの

⁹⁸ FG社の事例はつぎの複数の聴き取り調査に基づき作成した。

- ・人材育成部門 責任者（Responsable du Développement des Ressources Humaines）2014年11月25日実施。
- ・人事企画・グローバル人事責任者（Responsable Pilotage Etudes RH et Mobilité International）2014年12月12日、2016年10月6日実施。
- ・職務評価 責任者（Responsable de Classification et évaluation des postes）2016年10月7日実施。
- ・企業委員会 責任者（Secrétaire du Comité Européen du Groupe）2016年9月23日実施。

⁹⁹ FG社を含め、保険連合に加盟する全保険事業者が遵守すべき人事制度は、労働協約によって規定されている。労働協約は毎年その内容を労使協議のもと更新するものであるが、人事管理の基本的枠組みについては、1992年5月27日に締結された内容が現在も用いられているため、以下の本文ではこの労働協約をもとにして同連合の社員格付け制度の枠組みについてまとめている。

複雑性から定義されている。④自律性は、業務目標の設定や進捗管理などにどの程度関与しているかという観点から定義されている。⑤貢献度は、担当業務の成果が企業の業績と社会的評価に与える影響などから定義されている。

なお Class 7 の等級については、業務の独自性が高いため、全職種共通の定義は設けられていない。

協約が示す社員格付け制度の枠組みに則って、企業はどのように新設ポストの職務評価を行うのか。その手順はつぎの通りである。

- ① 企業の職務評価責任者（*Responsable de Classification et évaluation des postes*）が、新設ポストの職務内容に精通する者にヒアリングし、上述の 5 つの基準に沿った職務記述書を作成する。
- ② 職務評価責任者は、この職務記述書に基づいて職務を 5 段階で評価し、各基準の評価点をアメリカ系大手コンサルティング会社と協同で作った評価システムに打ち込む。
- ③ 評価システムが自動的に計算し、当該職務が該当する等級を提示する。

なお、労働協約では職務評価の計算方法や基準の比重が規定されていないため、具体的な職務評価の方法は各企業にゆだねられている。このため、同一職務であっても企業によって異なる等級に格付けられる可能性がある。なお、どの職種も職務評価に基づいて図表 III 2-2-1 に示した等級のフレームワークのなかに格付けられる。

以上みたように、産業別の労働協約は等級数、等級の定義という点から社員格付け制度を規定しているが、職務評価法などを規定していないため、社員格付け制度の具体的な運用については個別企業に多くの裁量を与えられているといえる。

図表 III 2-2-2 保険組合が協約で定める各等級の定義

	学歴	問題解決力	コミュニケーション力	自律性	貢献度
Class 1	中学校卒業レベル もしくはそれに相当する学歴	単純な情報を扱い、既存の手法を用いて問題解決できる	組織にとけこむことができる	既存の手順に則って、単純な仕事を遂行できる	仕事の影響する範囲は非常に限定的であり、すぐに特定され、修正可能な仕事である
Class 2	高校中退 もしくはそれに相当する学歴	単純な複数の情報を扱い、予測できない問題に対しても、これまでの仕事経験をもとに最適な解決策を導きだせる	チームで協力したり、社外の関係者と情報交換できる	既存の手順を変え、範囲内で、決められた計画の範囲内で、手順を選ぶことができる	一つのチームの業務遂行に貢献し、その成果は短期間のうちに活用される
Class 3	高校卒業（バカロレア） もしくはそれに相当する実務経験	性質の異なる複数の情報を扱い、通常の仕事と異なる新しい問題に対しても解決策を導きだせる	上記の能力にくわえ、近い同僚とコミュニケーションがとれる	仕事の目標設定や計画策定に関わり、ある程度の裁量をもって仕事を遂行する	一つのチームの業務遂行に貢献し、その成果は比較的短い期間で活用・評価される
Class 4	高校卒業後2年間、高等教育機関で学業を修めた者（Bac+2） もしくはそれに相当する実務経験	特別な技術を用いて、調査・分析し、様々な要素を勘案して革新的な解決策を提案できる	同僚や顧客、社外の関係者など様々な相手に対して、指導や交渉を行なえる	業務目標、達成方法などを決め、最終的な実行段階での意思決定が行える	一つもしくは複数のチームの業務遂行に貢献する すぐに特定できるが、その成果は比較的長期にわたって活用・修正される
Class 5	高校卒業後3年～5年間、高等教育機関で学業を修めた者（Bac+3,4,5） もしくはそれに相当する実務経験	様々な状況において、複雑な技術を用い、企業に重要な変化を及ぼす提案ができる	社内外の人を交渉の場で、説得・同意させることができる	業務目標、達成方法などを決め、最終的な実行段階での意思決定が行える	ひとつもしくは複数の部門の運営に貢献する
Class 6	博士課程修了者 もしくはそれに相当する実務経験	全社的な視点で分析・提案する目を持ち、企業の方針の作成やその実行を支えることができる	社内外の上級役職と対話・交渉することができる	プロジェクトの方針決定、進捗管理、計画立案、組織構成について決定する	中長期的な企業の経営パフォーマンスや企業の社会的な評価に貢献する 企業の様々な方針策定に関わる

出典：Société d'assurances(1992) *Convention Collective Nationale Du 27 mai 1992*, pp.68-76より筆者作成

第2節 評価制度

評価は目標管理制度による業績評価を年1回実施している。評価結果は、賞与に反映される。

具体的には、1月から3月の間に上司と部下の間で面談を行い、前期の業績評価のフィードバックを行なったのち、5つから最高8つの業務目標を設定し、各目標の優先順位、期限、達成方法、必要な教育訓練について話し合う。部下は面談で決まった業務目標を人事評価システムに入力し、上司がその内容を確認したうえで承認する。目標内容に修正が必要な場合は、部下に修正を求めることで、業務目標の明確化と共有化を図る。なお、業務目標は業務に関わる具体的な内容を掲げることとされている。7月から9月の間に中間面談を行ない、目標の達成度を確認し、計画に比べて遅れがある場合はその原因をフォローし、優先順位の再検討が行なわれる。そして翌年の1月から3月に、業績評価と翌年度の目標設定を行う。達成度は目標別に0～100%の範囲で評価し、その結果を人事評価システムに入力すると、全目標を総合した達成度が算出される。

なお、評価の基準などをまとめた評価表は作成されておらず、業績目標が達成されたかどうかは評価者が総合的に判断している。

第3節 賃金制度

非カードルとカードルの賃金はともに、基本給と賞与から構成される。

① 基本給の構成と決め方

労働協約によって、賞与を除く年間の給与は、①月ごとに支払われる12ヶ月分の基本給、②月給1カ月分に相当する13ヶ月目給与、③月給の50%に相当する休暇手当(Prime de vacances)から構成されることが定められている。

基本給の決め方をみると、社員格付け制度の各等級の最低基本給額は産業別労働協約で定められている。これを受けて同社では、これを上回る最低基本給額が設定されている。しかし、労働協約も同社も各等級の最高基本給額を定めておらず、等級別の賃金レンジはない¹⁰⁰。

そのため、同一等級内での基本給のばらつきは大きい。人事部はこれをa.市場相場からみた競争力、b.同一等級内での公平性という観点から管理している。もしこのいずれか、あるいは両方の基準から逸脱した基本給額の社員がいる場合には、人事部はその上司に是正を勧告する。これは後述するように、昇給予算が管理職に配分され、管理職はその予算の範囲内で部下の昇給額を決めるからである。したがって、たとえば同一等級内の公平性や市場相場からみて著しく高い基本給額の社員がいた場合には、その社員の昇給を見送ったり、昇給

¹⁰⁰ なお、労働政策研究・研修機構(2016)が金属メーカーへの聴き取り調査結果から指摘しているとおり、かつて基本給算出のために用いられていた賃金係数(Coefficient hiérarchique)は用いられていない。1992年以前は、等級の賃金レンジは賃金係数に基づいて定められており、賃金係数に指数を掛け合わせることで基本給が決定されていた(pp.104-105)。

額を低くするよう管理職に指導がある。

② 昇給の方法

昇給は、昇進を伴わない昇給と、昇進に伴う昇給に分けてみる。

まず、同一等級内の昇給（つまり昇進を伴わない昇給）をみると、非カードルとカードルで異なる方法がとられている。すなわち、非カードルには、組合との協議（NAO）¹⁰¹に基づく集団での昇給と個別昇給の2つがあるのに対し、カードルは個別昇給のみからなる。個別昇給はつぎの手順で、昇給額が決まる。

- ① 業績に応じて事業部門の昇給予算が決まる。
- ② 事業部門は、部下の人数にしたがって管理職に昇給予算を配分する。
- ③ 事業部門の管理職間で、予算を再配分する。たとえば、当該年に非常にパフォーマンスの高かった職場には多くの予算を与え、新入社員を雇ったばかりの職場には予算を少なめにするなど、管理職同士で職場の状況を話し合い、各職場に最適な予算額を決める。
- ④ 管理職は、a.市場相場からみた競争力、あるいはb.同一等級内での公平性からみて基本給に問題のある部下について、人事部から情報提供されるので、これを受けて当該社員の基本給額を調整する。
- ⑤ 上記の調整が必要でない社員については、管理職が当該年の目標達成度と、今後活躍して欲しい人材であるか、という点から総合的に評価し、基本給の3%～11%の範囲内で、昇給額を個別に決める。なおこの際には、予算を職場全員に等しく配分するのではなく、特定の人材を優遇するように配分しなければならない。
- ⑥ 管理職は、昇給予算の配分とその背景にある部下のパフォーマンスなどについて部門長と人事部の担当者に説明する。もし配分に問題がある場合には、人事部が管理職を指導し、配分計画が修正される。
- ⑦ 人事部が最終的に承認したうえで、社員の昇給額が決まる。

つぎに昇進に伴う昇給方法をみる。原則として、昇進者の基本給額は、新等級の最低基本給額の150%の水準と定められている。これを受けて、管理職が昇給額を決め、最終的に人事部が承認する。

③ 賞与の配分方法

賞与の配分方法は非カードルとカードルで異なる。

¹⁰¹ Négociation annuelle obligatoire (NAO)は、従業員数50人以上の雇用者に、組合との協議の場を年に一度もうけ、決められた協議内容について話し合いを行なうことを労働法により義務づけている。協議必須の事項には、たとえば賃金、労働時間、男女の平等、障害者雇用などがある。
<http://www.journaldunet.com/management/pratique/divers/14330/negociation-annuelle-obligatoire-nao.html>（2015年4月28日確認）

非カードルの賞与は集团的賞与と、個別賞与から構成される。前者は社内の労使協議によって企業業績に応じて職場単位の原資が決まり、これを職場内で等配分するとの方法がとられる。後者は目標管理制度による個人の業績評価の結果を反映して支給される。

これに対してカードルである Class 5～7 と等級外の賞与は、個別賞与のみから構成され、Class 5～7 では賃金全体の 10%～12%、等級外では 30%～45%を賞与が占める。

なお、非カードル、カードルに関わらず、業績評価における目標達成度が 50%未満の場合は、個別賞与は支給されない。

第4節 教育訓練¹⁰²

① 教育訓練の構成

教育訓練は、教材と研修を通して提供される。

教材は、同社グループ共通のイントラネット上からダウンロードが可能であり、社員は関心のある教材にアクセスし、独自に学ぶことができる。教材の種類は、マネジメントやビジネススキル、保険関連知識、職種別の専門知識など多岐にわたる。たとえばマネジメント関連の教材は、後に詳述するように評価面談の手引きや事業計画書の書き方等の 9 つの手引書と、評価・人材育成・部下管理における 14 のベストプラクティス集から構成される。なお、いずれの教材も同社グループの全社員に公開されている。

研修は、語学研修、職務研修、ビジネススキル研修、マネジメント研修、保険関連知識研修、ディプロム取得、IT 研修、事務研修、新入社員研修、社内情報システム研修の 10 種類

図表 III 2-2-3 FG 社の研修体系と概要

研修タイプ	概要
語学研修	英語の習得を主な目的としたレベル別の研修である。
職務研修	業務上の専門的な技能を高めるための研修である。
ビジネススキル研修	タイムマネジメント力、問題解決力、交渉力、プレゼン力といったビジネスに必要な能力を高めるための研修である。
マネジメント研修	管理職を対象とした研修である(具体的な内容は後述)。
保険関連知識研修	保険関連の知識を習得するための研修である。
ディプロム取得	高等教育機関で学び、学位を納める。
IT研修	多くの場合IT部門の社員を対象とし、IT業界で必要となる一般技能を習得するための研修である。
事務研修	ExcelやWord、Power Pointの使い方などを習得する研修である。
新入社員研修	同社に入社した全新入社員を対象とした集合研修である(内容は後述)。
社内情報システム研修	同社固有の情報システムの使用方法について習得する研修である。

出典：従業員委員会への報告書である、同社の2015年度の訓練計画をまとめたCommission Formation du 8 décembre 2014の情報に基づき筆者作成

¹⁰² 本節の内容は、同社の人事企画・グローバル人事責任者への 2014 年と 2016 年の 2 度に渡る聴き取り調査の内容と、同氏から頂いた従業員委員会への報告資料である 2015 年度の訓練概要 (Commission Formation du 8 décembre 2014) に基づき作成している。なお、同報告書がフランス国内の従業員約 800 人を対象として作成されていることから、特別の記載のない限り、同節では 2015 年度のフランス国内の従業員約 800 人の訓練計画・実績についてまとめる。

で構成される。各研修の概要は図表 III 2-2-3 の通りである。

このうち新入社員研修と、マネジメント研修のうちのひとつである **Club des Manager** 研修の2つを除く、全ての研修が選択・選抜型の研修であり、社員の業務内容と今後のキャリアを勘案して個別に実施されている。人事部としては教育は強制されて受けるものではないと考えているため、必須研修は少ない。必須研修の概要と選択・選抜型研修の実施手順は以下の通りである。

必須研修

- 新入社員研修：

新入社員全員が入社から3ヶ月以内に受講する1日の集合研修である。研修では、同社グループの歴史、組織、経営状況などを学んだのち、役員から事業戦略などについて説明を受け、質疑応答を行う。

なおOJTについても触れておくと、多くの場合チューターが新入社員のサポートを行なうが、これはとくに体系化されているものではなく、新入社員の配属先の上司が、その社員の能力と自律性に依拠して判断する。

- **Club des Manager** 研修：

全管理職を対象に毎年1回行われる半日の集合研修である。約130人の管理職を、10～12人程度のグループに分け、マネジメントに関わるその年の主要テーマについてディスカッションやロールプレイを行う。テーマは毎年人事部が決めており、たとえば、職場内のコンフリクト解消方法、モチベーション管理、ダイバーシティマネジメントなどがある。

選択・選抜型研修の実施手順

- ① 管理職は担当部門の教育課題と、評価面談で明らかになった部下の能力開発上の課題をまとめ、人事部に報告する。
- ② 人事部は全社的な経営戦略に基づき、各部門の育成課題に優先順位をつけ、年間の全社的な訓練計画を作成する。
- ③ 人事部は、この訓練計画を12月に開催される従業員委員会（Comité d'entreprise）で説明する。なお、ここでの主な報告事項は、その年の教育投資の総額人件費に占める割合、受講者の男女比、受講者のカードル・非カードルの割合、教育訓練費の研修タイプ別の内訳などである。
- ④ 人事部は従業員委員会との調整を経て、1月に個々の従業員の訓練内容を承認あるいは否認する。承認した場合は外部の教育プロバイダーや企業内講師を選定し、訓練を実施する。

② 2015 年度の訓練実態

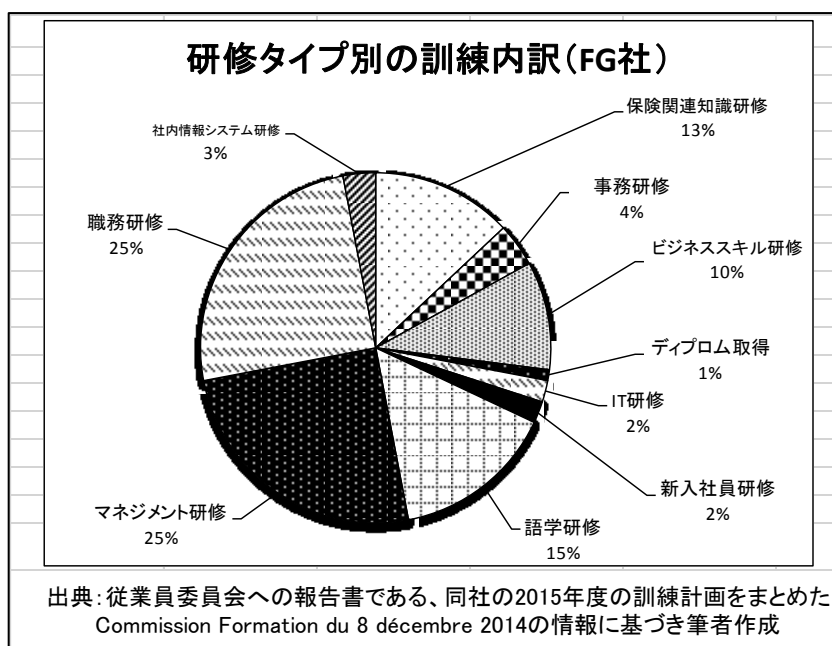
2015 年度の訓練予算は 611,000 ユーロであり、全社的な訓練課題として①同社グループの価値観を踏まえたマネジメント力の向上、②営業力の向上、③業務改革に伴う再教育、④グローバル化への対応を掲げている。

なお訓練予算は、つぎの手順で決定される。①国が総額人件費に対する法定訓練予算比率を決める（2015 年度は 1.6%）。②これを受けて保険連合が業界の水準を決定する（2.2%以上）。③これを受けて同社グループの訓練予算比率の目標水準が（4%以上）、さらに FG 社（4.5%）の水準が決定される¹⁰³。

2015 年度の訓練実績をみると、フランス国内の従業員約 800 人のうち、570 人（71.3%）が何らかの訓練を受講している。受講者に占める非カードとカードの割合をみると、前者が約 17%、後者が約 82%であり、受講者はカードに偏っている。なお、同社では等級別の訓練体系を組んでいないため、等級別の訓練受講者比率は明らかではない。

つぎに研修タイプ別に訓練内容をみたい。ただし 2015 年度の実績値がないため、同年度の訓練計画をみる。予定していた研修数は 1,068 コースであり、その内訳をみると（図表 III 2-2-4¹⁰⁴）、第 1 位が管理職を対象としたマネジメント研修（25%）と専門スキルを高めるための職務研修（25%）、第 3

図表 III 2-2-4 研修タイプ別の訓練内訳（FG 社）



位が英語習得を目的とした語学研修（15%）、第 4 位が保険関連知識研修（13%）である。なお 3 位の語学研修は、経営のグローバル化に伴い国際的なマネジメント業務の必要性が高まっていることが背景にあるが、受講者のほとんどが年配社員である。若い社員の多くは高等教育機関在学中に、海外でのインターンシップ経験があり、基本的な英語力が備わっているため、語学研修を必要としていない。

以上から、同社の教育訓練はマネジメントスキルと個別のテクニカルスキルが中心であ

¹⁰³ 最終的な訓練比率は、毎年国に報告することが義務づけられている。ただし、具体的な訓練内容や受講者の内訳などについて申告する必要はない。

¹⁰⁴ 同社の 2015 年度の訓練計画資料（Commission Formation du 8 décembre 2014）に基づき筆者が作成した。同資料は、人事部が翌年度の訓練計画について従業員委員会に説明するためのものである。

るといえる。そこで最後に、管理職を対象とした教育訓練について、その内容をみておきたい。

③ 管理職を対象とした教育訓練

管理職を対象とした教育訓練は、23 種類の教材と 16 種類の研修からなる。

教材の概要は図表 III 2-2-5 の示す通りであり、9 種類の手引書と 14 種類のベストプラクティス集¹⁰⁵から構成される。両者とも、同社のイントラネット上に掲載されており、全社員が閲覧・ダウンロード可能である。手引書は評価面談の準備や方法といった評価関連の手引き書と、新入社員の受け入れ準備や、事業計画の書き方といった、その他のマネジメント業務に関する手引書からなる。ベストプラクティス集は、評価、人材育成、職場マネジメント、職務記述書の作成方法などについての好事例を紹介している。

研修の概要は図表 III 2-2-6 の通りであり、マネジメント業務全般、評価、人材育成、チームマネジメントに関するものからなる。い

ずれの研修も最低 8 人から最大 12 人で行うグループワークである。このうち、全管理職必修の研修は前述の Club des Managers 研修のみであり、その他は全て選択・選抜型の研修である。

さらに対象者を限定している研修として、Réussir sa première expérience de Management と Cursus Managérial の 2 つの研修がある。前者は管理職に初めて就任した者を対象とし、管理職として求められる能力、役割について学習する研修である。後者は熟練管理職を対象としており、同社の経営方針を踏まえて管理能力の向上をめざすものである。

図表 III 2-2-5 管理職向けの手引書
ベストプラクティス集 (FG 社)

手引書(計9)	
評価	評価面談の準備、評価面談の手引き、能力評価の手引き、行動評価の手引き、業績評価の手引き
その他	新入社員の受け入れ準備 事業計画の書き方 職務記述書の書き方、職務の説明方法
ベストプラクティス集 (内容が不明な2つの例を除く計12)	
評価	目標設定の方法、中間面談の方法
人材育成	様々な教育方法、職務能力の評価 訓練計画の策定、部下のキャリア管理 見習い(Alternance)の育成方法
職場マネジメント	困難な状況への対処 モチベーションの維持と向上
その他	新入社員の迎え方 他の管理職とのネットワーク 職務記述書の作成
出典: FG社の社内イントラネット上の管理職を対象とした訓練カタログページを参考に筆者が作成	

¹⁰⁵ ベストプラクティス集については、内容が不明な 2 つを除く 12 種類の教材の概要をまとめている。

図表 III 2-2-6 管理職を対象とした研修の概要 (FG 社)

グループワーク研修(計16)		
マネジメント業務全般	Réussir sa première expérience de Management	管理職に初めて就任した者を対象とし、管理職として求められる能力、役割などを学ぶ。
	Club des Managers	全管理職、必須の研修。 当該年次に注目されているマネジメント上の課題などについてグループワークで学ぶ。
	Adapter son style de management	自身のマネジメントスタイルを明確にするため、10～12人のグループワークを行う。
	Développer sa capacité à influencer	同僚や他の利害関係者に影響を及ぼしうる具体的な戦略を提案する方法について、10～12人のグループワークで学ぶ。
	Cursus Managérial	すでにマネジャー経験のある管理者を対象として、同社のマネジメントスタイルを踏まえつつ、さらなるマネジメント業務の発展のために、グループワークを行う。
評価	Fixer les objectifs et conduire un entretien d'appréciation efficace	明確な目標の設定、その達成方法の指示と、必要なデータ、ツールの付与など、効果的な評価を行ううえで必要なことを、8～10人のグループワークで学ぶ。
	Détecter et accompagner une performance partiellement réussie ou non satisfaisante	部下のパフォーマンス上の問題を見つけ、手助けするための効果的な面談方法について10～12人のグループで学ぶ。
	Donner et Recevoir du Feedback	さらなるパフォーマンスの向上を促すようなフィードバックの方法について10～12人のグループワークで学ぶ。
人材育成	Construire un plan de développement pour vos collaborateurs	部下の訓練計画の策定方法について、10～12人のグループワークで学ぶ。
	Identifier et développer les talents de son équipe	部下の能力を見極め、伸ばす方法を、10～12人のグループワークで学ぶ。
	Manager en posture de coach	コーチングの方法について10～12人のグループワークで学ぶ。
	Tuteur d'alternant	見習い制の基本的な規則と、見習いへのチューターの方法について学ぶ。
チームマネジメント	Renforcer la performance de son équipe	チーム全体のパフォーマンスを向上するため、チームの業績を客観的に評価し、その向上において積極的に働きかけるための方法を、10～12人のグループワークで学ぶ。
	Responsabiliser et motiver son équipe	チームのメンバーが自身の力を十分に発揮できていると感じ、自律的で裁量度のある働き方が可能な環境づくりをする方法を、8～10人のグループワークで学ぶ。
	Accompagner son équipe dans le changement	新たな考え方や、働き方、目標達成方法をチームに導入する際のマネジメント方法を、10～12人のグループワークで学ぶ。
	Manager une équipe de télétravailleur	在宅勤務者のマネジメント

出典：FG社の社内イントラネット上の管理職を対象とした訓練カタログページを参考に筆者が作成

第5節 人事スタッフの人事管理

① 採用・配置

採用においては、まず人事スタッフが、空ポストの職務内容を当該職務の上位管理職とともに定義する。そのうえで、グループ内で適任者を探し、グループ内で見つからない場合に外部から採用する。

新入社員の採用にあたっては、人事管理修士（Bac+5）の学位を修めていることが必須条件である。採用基準は、①自己開示力・協調性が高いこと、②思考力が高いこと、③顧客の利益最大化に取り組めることの3つである。3つ目の基準は、ビジネスパートナーとしてコスト意識をもって事業に貢献する態度を重視しているために採用している。なお、同グループでのインターンシップ経験は特に重視していない。

② 評価・賃金

人事部特有のものではなく、先述した全社的な仕組みが適用される。

③ 教育訓練

人事スタッフ必修の研修はない。特定の職務に関連した専門的な知識・技能を習得したい場合には、外部教育プロバイダーが実施する研修に派遣している。

第3章 フランス型人事管理の特徴

以上、複数事例に基づく分析と、FG社における個別事例を踏まえて、フランス型人事管理の特徴をまとめたい。

第1節 社員区分制度と社員格付け制度（図表 III 2-3-1）

「社員区分制度」をみると、社員は仕事のレベルとキャリア見通しに基づいて、基幹職に対応するカードルと、事務職やブルーカラーといった現業スタッフに対応する非カードルの2つの社員区分に分けられる。

図表 III 2-3-1 社員区分制度と社員格付け制度の特徴（フランス）

社員区分制度		正社員を仕事のレベルとキャリア見通しに基づき、カードルと非カードルの2つに区分する	
社員格付け制度 正社員の	非カードル	事務・現業スタッフ職層と、事務・現業スタッフ監督職層からなる。両者は役割等級に基づき、平均5.5等級に格付けられる	
		カードル	非管理職
		管理職	役割等級に基づき、平均3.7等級に格付ける
新卒の初任格付け		学士	事務・現業スタッフ監督職層に対応する等級
		修士	カードルの最下位等級

社員格付け制度はカードル、非カードルともに役割等級制度をとる。その下で、非カードルは、事務・現業スタッフ職層と事務・現業スタッフ監督職層という2つの職層から構成され、等級数は両者合わせて平均5.5等級である。カードルは非管理職と管理職からなり、等級数は非管理職が平均2.2等級、管理職が平均3.7等級である。

「新卒者の初任格付け」をみると、学士は非カードルの事務・現業スタッフ監督職層に対応する等級に、修士はカードルの最下位等級に初任格付けされる。

なおFG社の事例によると、社員格付け制度の基本枠組みは、産業別の労働協約によって規定されている。しかし、労働協約は等級数、等級の定義、等級ごとの最低基本給額を規定するにとどまり、職務評価の方法や賃金レンジについては規定がないため、社員格付け制度の具体的な運用については個別企業に多くの裁量を与えられている。

第2節 評価制度（図表 III 2-3-2）

「評価基準」をみると、非管理職、管理職によらず業績評価と能力評価が行われる。業績評価は年1回行われ、目標管理制度が用いられる。能力評価も年1回行われ、行動プロセス評価あるいは目標管理制度が用いられる。両評価結果を合わせた総合的な評価結果が、賞与と昇給に、能力評価の結果が能力開発に反映される。

図表 III 2-3-2 評価制度の特徴（フランス）

評価基準	非管理職	業績と能力
	管理職	業績と能力
業績評価	年1回 目標管理制度が用いられ、 結果は賞与と昇給に反映される。	
能力評価	年1回 行動プロセス評価あるいは 目標管理制度が用いられ、 結果は賞与と昇給、能力開発に 反映される。	

第3節 賃金制度（図表 III 2-3-3）

「賃金の構成要素」をみると、賃金は基本給と賞与から構成される。

基本給は等級に対応して決まるが、基本給制度は等級別の最低基本給額を設定しているのみで、上限額は設けられていない。この基本給制度に基づき、中途者のスタート給与は、非管理職と管理職に関わらず、対応する役割等級が定める最低基本給額を上回る水準で、職務内容に基づき個別に決められる。新卒者のスタート給与は、対応する役割等級が定める最低基本給額を上回る水準で、職務内容と出身大学に基づき決められる。昇進者のスタート給与は、昇進先の等級の最低基本給額を上回る水準で、昇給率が個別に決められる。

上記のスタート給与後は、市場価格と現行給与の差と、総合的な評価結果によって昇給額が決められる。これにくわえて同一等級内の平均基本給額と現行給与の差を考慮する企業も一部ある。なお、総合的な評価結果には、業績評価と能力評価を合わせた評価結果を反映する企業もあれば、FG社のように管理職が部下の業績や業務態度を総合的に評価した結果を反映する企業もある。

賞与は、非管理職と管理職に関わらず、業績評価と能力評価を合わせた総合評価の結果を反映した個人成果反映部分のみからなる企業と、個人成果反映部分と企業業績反映部分か

図表 III 2-3-3 賃金制度の特徴（フランス）

賃金の構成要素		基本給と賞与	
基本給の決め方	基本給制度	等級別の最低基本給額が設定されているが、上限額は定められていない	
	スタート給与	中途	①対応する役割等級が決まる ②その等級の最低基本給額を上回る水準で、職務内容に基づき個別にスタート給与が決まる
		新卒	①対応する役割等級が決まる ②その等級の最低基本給額を上回る水準で、職務内容と出身大学に基づきスタート給与が決まる
		昇進者	昇進先の等級の最低基本給額を上回る水準で昇給率を個別に決める
昇給の方法		制度的な昇級上限はない a. 市場価格との差 b. 総合的な評価結果に基づいて昇給する	
賞与の決め方		個人成果反映部分のみ あるいは、 個人成果反映部分と企業業績反映部分	

らなる企業がある。

第4節 教育訓練 (図表 III 2-3-4)

訓練はおもに、評価面談を通して明らかとなった個人の能力課題やキャリア見通しなどを勘案して個別に提供される。したがって、一律・必須の研修は極めて少なく、新入社員と管理職を対象とした階

図表 III 2-3-4 教育訓練の特徴 (フランス)

訓練の主な提供方法		評価面談で明らかとなった個人の能力課題と、今後のキャリアを勘案して個別に実施する
階層別研修	入社1年目～3年目の新入社員	●OJT :なし ●Off-JT :新入社員研修(1～2日×平均2.0回) 役員面談や現場見学を通して、仕事の仕方スキルを習得する
	その他の非管理職	なし
	管理職	平均0.9 研修 ●マネジメントスキル関連の研修(半日～2日)

層別研修がわずかに提供されるのみである。その内容をみると、新入社員には OJT による教育は行われず、1日～2日程度の役員主催の交流会と現場見学が平均 2.0 回行われるのみである。また管理職には、人事評価等のマネジメント関連の研修や、管理職が一堂に会し自社の課題や戦略について議論するための研修が平均 0.9 回行われるにとどまる。

なお FG 社の事例を参考にすると、訓練はマネジメントスキル研修と個別のテクニカルスキル研修に集中している。

第5節 人事スタッフの人事管理 (図表 III 2-3-5)

「採用」をみると、人事管理あるいは経営学の修士が募集対象であり、自社の人事部のインターンシップ生あるいは、人事スタッフ職の公募の応募者から採用される。

「評価・賃金」については、人事部門特有の制度はなく、全社的な評価・賃金制度に従っている。

「教育訓練」については、人事部配属直後の社員に対しては、自社特有の人事制度や仕事の仕方について学ぶ1日程度の研修を行う。これにくわえて、人事課長・部長に対して、人事の専門性を高めるための研修を行う企業もある。

図表 III 2-3-5 人事部の人事管理の特徴 (フランス)

採用	人事管理あるいは経営学の修士修了者を対象とし、自社の人事部のインターンシップ生あるいは、人事スタッフ職の公募で集まった候補者のなかから採用
評価・賃金	全社的な評価・賃金制度に従う。
教育訓練	●人事部配属直後の社員： 自社の人事部特有の制度や仕事の仕方について学ぶ ●人事課長・部長： 個別の人事制度に関して学ぶ

<参考> 保険業界の訓練実態と人事スタッフのキャリア¹⁰⁶

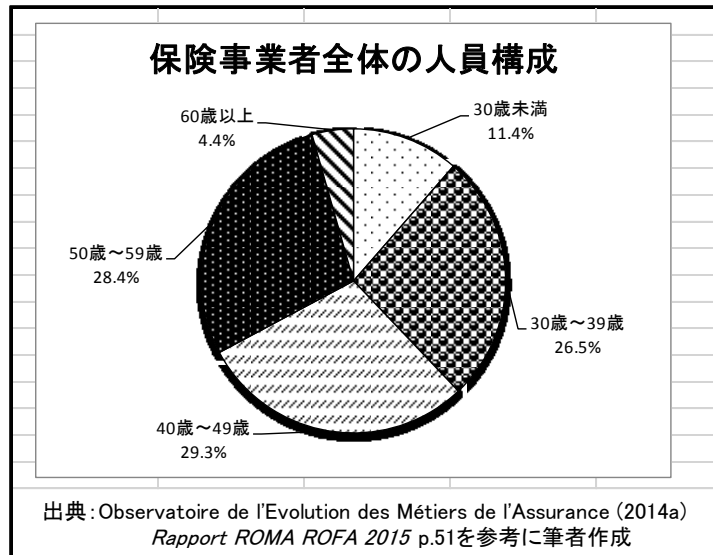
参考情報として、保険業界全体の企業内訓練と人事スタッフのキャリアの実態についてみておきたい。

1. 保険業界の人員構成

2014年度の保険業界全体の従業員数は146,600人であり(2014a, p.9)、その社員区分別の構成をみると、非カードルが54.2%、カードルが45.8%である(2014a, p.70)。

年齢別構成をみると(図表参考-1)、総従業員数に占める30歳未満の割合は11.4%、30歳～39歳は26.5%、40歳～49歳は29.3%、50歳～59歳は28.4%、60歳以上は4.4%である¹⁰⁷。30歳未満の若手従業員が1割程度にとどまり、年齢構成は高い。

図表 参考-1 保険事業者全体の人員構成



さらに本研究が養成訓練期の若手従業員に焦点を当てていることから、30歳未満の若手従業員の構成についてみておきたい。カードルの割合は、26歳未満では10.3%、30歳未満では20.2%である(2014a, p.19)。つぎに2014年の

図表 参考-2 30歳未満の社員の学歴

	Bac以下	Bac+2	Bac+3/4	Bac+5
2014年 (2004年)	18.7% (21.5%)	37.6% (46.3%)	23.0% (15.7%)	20.6% (16.4%)

出典: Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance (2014a) Rapport ROMA ROFA 2015 p.20を参考に筆者作成

学歴構成をみると(図表参考-2)、短大卒に相当するBac+2が37.6%と最も多く、次いで学部卒に相当するBac+3と修士1年に相当するBac+4が合わせて23.0%、修士2年卒に相当するBac+5以上が20.6%である。これを10年前の2004年と比較すると、Bac+2は46.3%から37.6%へ減少し、代わりにBac+3/4が15.7%から23.0%、Bac+5が16.4%から20.6%に増加している(2014a, p.20)。

¹⁰⁶ 本節の内容は、保険連合の訓練実態調査団体である Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance の責任者への聞き取り調査(2016年10月12日実施)と、同団体が発行している以下3つの訓練実態調査レポートに基づいてまとめる。

・ Rapport ROMA ROFA 2015 (以下、2014a)

・ Rapport ROFA 2015 (以下、2014b)

・ Métier de l'assurance 14. Ressources humaines (以下、2014c) <http://www.metiers-assurance.org/metiers-de-lassurance-4/14-ressources-humaines/> (2016年11月1日確認)

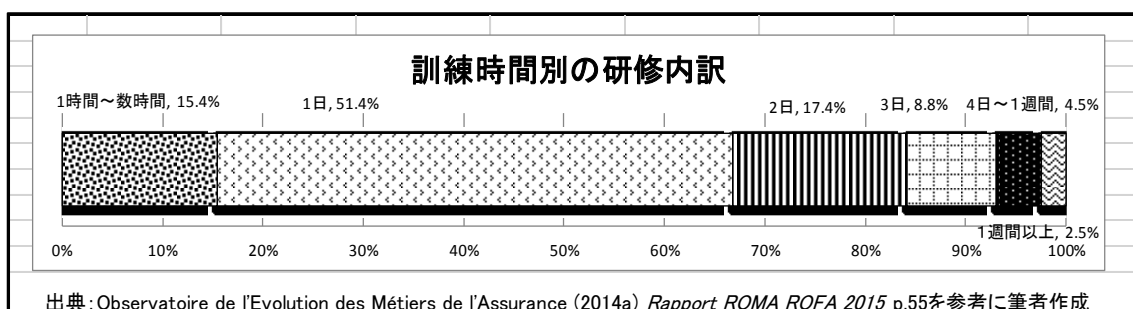
¹⁰⁷ なお見習い生として働く従業員は除外している。

2. 保険業界の訓練実態

2014年度の訓練受講者比率は78.4%であり(2014a, p.45)、多くの従業員が何らかの訓練を受けているといえる。

訓練時間の内訳をみると(図表 参考-3)、1日未満が15.4%、1日が51.4%、2日が17.4%、3日が8.8%、4日～1週間以内が4.5%、1週間以上が2.5%であり、約7割(66.8%)が1日以内の短期研修である(2014a, p.55)。

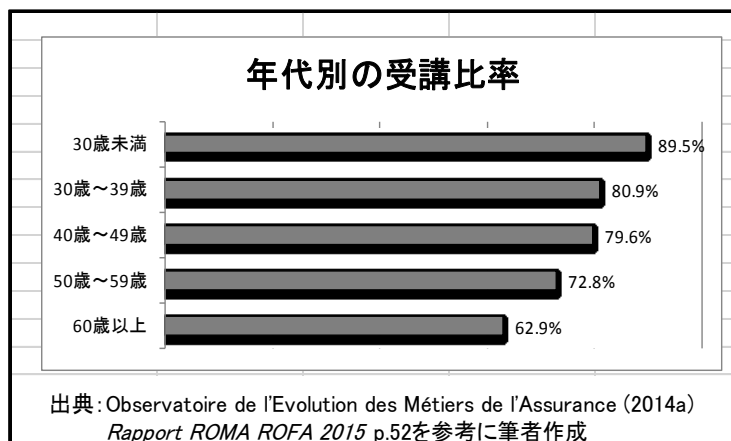
図表 参考-3 訓練時間別の研修内訳



社員区分別に受講比率をみると、非カードルが79.1%、カードルが77.6%であり、社員区分による違いはほとんどみられない(2014a, p.49)。

年代別にみると(図表 参考-4)、30歳未満89.5%、30歳～39歳80.9%、40歳～49歳79.6%、50歳～59歳72.8%、60歳以上62.9%であり、30歳未満の受講者比率が最も高

図表 参考-4 年代別の受講比率



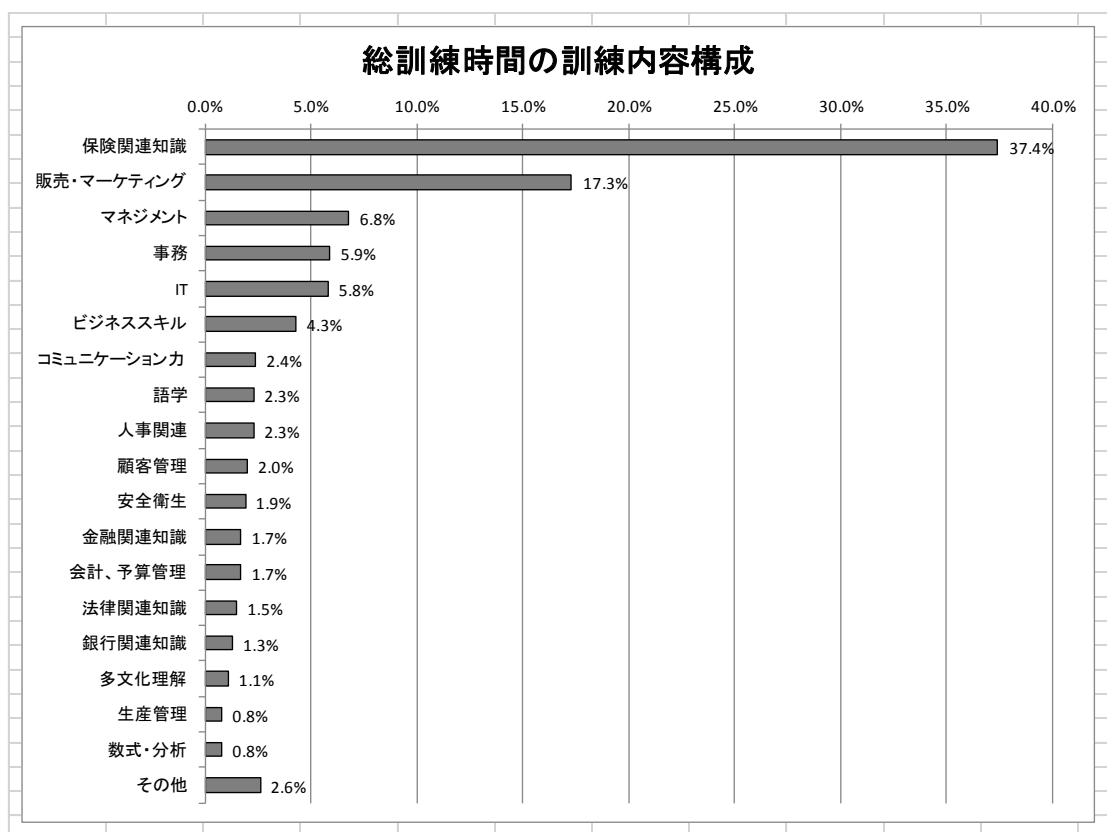
い。これは、保険商品の販売に関する研修を全新入社員に実施することが業界で義務づけられていることが主な要因であり、30歳未満が受講する研修の実に3分の1がこの販売研修である(2014a, pp.51-52)。

総訓練時間の訓練内容別構成をみると(図表 参考-5)、第1位が保険関連知識(37.4%)、第2位が販売・マーケティング(17.3%)である。このように保険関連知識と販売・マーケティングが半数以上(54.7%)を占めている背景について、同報告書を発行する調査団体の責任者は、いずれの事業者も現場スタッフの営業力強化を訓練の優先課題としていることを指摘している。

つぎに社員区分別に主要な訓練内容をみると(図表 参考-6)、非カードルでは、保険関連知識(45.5%)、販売・マーケティング(23.5%)、事務(10.3%)の順に多くなっている。こ

れに対して、カードルの主要な訓練は、保険関連知識（23.9%）、マネジメント（15.9%）、IT（10.3%）である（2014b, p.95）。

図表 参考-5 総訓練時間の訓練内容構成



図表 参考-6 非カードル・カードルの主要な訓練内容

	1位	2位	3位
非カードル	保険関連知識(45.5%)	販売・マーケティング(23.5%)	事務(10.3%)
カードル	保険関連知識(23.9%)	マネジメント(15.9%)	IT(10.3%)

出典: Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance (2014b)
Rapport ROFA 2015 p.95 を参考に筆者作成

3. 人事スタッフの訓練とキャリア

① 人事スタッフの訓練実態

2014 年度の保険業界の人事スタッフ総数は 3,289 人であり、全従業員の 2.3%を占める（2014c）。社員区分別構成をみると、72.5%をカードルが占めており（2014a, p.71）、カードル比率の高い職種といえる。

訓練状況を見ると、81.5%が何らかの訓練を受けている（2014a, p.71）。総訓練時間の訓練内容別構成は図表 参考-7 の通りであり、人事管理の専門知識（31.9%）、マネジメント（11.8%）、保険関連知識（9.8%）、事務（7.9%）の上位 4 つの訓練が、全体の 6 割（61.4%）

を占める (2014b, p.113)。

図表 参考-7

人事スタッフの主要な訓練内容

1位	人事管理の専門知識	31.9%
2位	マネジメント	11.8%
3位	保険関連知識	9.8%
4位	事務	7.9%

出典: Observatoire de l'Evolution des
Métiers de l'Assurance (2014b)
Rapport ROFA 2015 p.113 を参考に筆者作成

② 人事スタッフのキャリア¹⁰⁸

2014 年度の人事機能別の異動割合をみる。同団体では、人事部門を①人事実務、②雇用管理、③人事企画、④教育、⑤安全衛生の5つの人事機能に分類し、機能別に異動者の割合を分析している。各人事機能の主な職務内容はつぎのとおりである。①人事実務は、雇用契約の締結や全社的な人員構成の管理、予算管理やその他の事務などを行う。②雇用管理は、採用やキャリア管理、能力開発などを行う。③人事企画は、人事制度の企画や組合対応、社外向けの人事レポートの作成などを行う。④教育は、訓練体系の立案や訓練の実施、訓練結果の評価・フォローなどを行う。⑤安全衛生は、従業員の健康管理などを行う。

人事スタッフに占める新規配属者の割合を人事機能別にみると(図表 参考-8)、人事実務 14.4%、雇用管理 17.1%、人事企画 24.3%、教育 12.6%、安全衛生 10.3%であり、いずれの人事機能でも1割から2割にとどまっている。新規配属者に占める人事経験者の割合をみると、人事実務(17%)、教育(16%)、安全衛生(18%)は人事未経験者が多く、雇用管理(67%)と人事企画(80%)は人事経験者が多い。

つぎに人事部内を含む他部門への異動者の割合をみると、人事企画(31.4%)を除く、人事実務(14.9%)、雇用管理(14.6%)、教育(15.5%)、安全衛生(6%)のほとんどの人事機能で、1割程度にとどまっている。このうち、他の人事機能に異動した者の割合をみると、人事実務は40%、雇用管理は48%、人事企画は64%、教育は64%、安全衛生は72%であり、人事スタッフの異動の4割から7割が人事部内の異動である。

¹⁰⁸ 本節のデータは全て2014cに基づいている。

図表 参考-8 人事機能別の新規配属者・異動者の割合

	人事実務	雇用管理	人事企画	教育	安全衛生
新規配属者 (うち人事経験者)	14.4% (17%)	17.1% (67%)	24.3% (80%)	12.6% (16%)	10.3% (18%)
異動者 (うち人事経験者)	14.9% (40%)	14.6% (48%)	31.4% (64%)	15.5% (64%)	6.0% (72%)

注： 図表中の%は全て、無期雇用者に占める割合を示している。

出典：Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance (2014c) を参考に筆者作成

第 IV 編

結論

第1部 企業内養成訓練の日仏比較¹⁰⁹

「第II編 日仏の企業内養成訓練の特徴」において、「就業1年目調査」「初期キャリア調査」「課長職調査」の調査結果に基づき、両国の企業内養成訓練の特徴を明らかにした。本部では、これまでの分析結果を総合し、就職以前、就業1年目～10年目、人事課長在任時の各キャリア段階における「仕事の重要度」と「訓練内容」の特徴を比較し、企業内養成訓練における両国の共通する点と異なる点を明らかにする。

第1章 各キャリア段階の「仕事の重要度」と「訓練内容」の特徴

第1節 就職以前¹¹⁰

両国の就職以前の教育経験と実務経験の特徴は図表IV 1-1-1のとおりである。

まず「学歴」をみると、日本の人事スタッフは、「最終学歴」が4年制大学の学士で、人事に直接関係のない学問を専攻しているため、就職時点での人事関連知識は少ない。これに対して、フランスの人事スタッフは、経営大学にて人事関連の修士を修了しており、就職以前に人事について専門的に学んだ経験がある。

「実務経験」をみると、日本はインターンシップなどを通して実務経験を積むことはほとんどなく、あったとしてもその期間は1週間程度と短いうえ、内容も企業理解などにとどまり、企業の実務を経験するものではない。これに対して、フランスは3社で通算1年以上の実務経験をもち、そのうち7カ月以上は人事部に勤務している。さらに、人事部勤務時の仕事内容を見ると、2つ程度の人事機能にわたって、「難易度（作業）」基準でいうとレベル1～2で、「難易度（職群）」基準でいうと「定型的な事務作業」レベルの仕事を中心に、「現状分析・企画業務」レベルの仕事も一部担当している。

つぎに1年目に求められる能力をみると（図表IV 1-1-2）、日本は就業1年目からビジネス

図表 IV 1-1-1 高等教育機関での教育経験と実務経験（日仏）

		日本	フランス		
学歴	最終学歴	4年制大学	経営大学		
	取得学位	学士	修士		
	専攻	人事に直接関係のない専門	人事関連		
実務経験	概要	実務経験なし あったとしても、1週間程度で 企業の業務に直接かかわるもの ではない	3度の実務経験 通算1年以上、うち7か月以上、 人事部に勤務する		
	仕事の重要度	仕事の幅	/	2機能	
		人事部門での 難易度		定型的な事務作業レベルの仕事を 中心に現状分析・企画業務レベル の仕事も一部担当する	
				難易度（職群）	レベル1
				難易度（作業）	レベル2
裁量度（作業）					

¹⁰⁹ 本部は「初期キャリア調査」の調査結果に基づき執筆した下記の論文の内容を、追加調査（「就業1年目調査」「課長職調査」）の分析を踏まえて加筆・修正したものである。

関家ちさと(2015)「<<査読付き論文>> 企業内教育の日仏比較—人事スタッフの企業内養成訓練から見る」日仏経営学会『日仏経営学会誌』第32号, pp.47-59

¹¹⁰ 本節で用いるデータは、「就業1年目調査」の分析結果に基づいている。

スキル、ヒューマンスキル、テクニカルスキルを求められるが、いずれのスキルも十分に備わっていない。これに対してフランスは、上記のスキルにくわえマネジメントスキルも求められるが、在学中の座学と実務経験によってビジネススキル、ヒューマンスキル、マネジメントスキルを既に習得しており、十分な水準にないのは個別の人事機能に関するテクニカルスキルのみである。

図表 IV 1-1-2 就業1年目に求められる能力とその水準（日仏）

	日本	フランス
ビジネススキル	×	○
ヒューマンスキル	×	○
テクニカルスキル	×	×
マネジメントスキル	-	○

以上から日本は高等教育機関在学中に十分な水準まで初期能力を養成できていないが、フランスは座学と長期の実務経験によってテクニカルスキル以外の必要なスキルを十分な水準まで養成できているといえる。すなわち、フランスの養成訓練は高等教育機関在学時から開始されるといえ、その訓練主体はもっぱら学生個人である。この養成訓練開始時期の差が両国の初期能力の乖離を生み出している。

第2節 就業1年目～10年目¹¹¹

① 「仕事の重要度」

両国の1年目～10年目の「仕事の重要度」の特徴は図表 IV 1-1-3 のとおりである。

図表 IV 1-1-3 1年目～10年目の「仕事の重要度」（日仏）

	1年目				5年目				10年目			
	機能数	難易度		裁量度	機能数	難易度		裁量度	機能数	難易度		裁量度
		(職群)	(作業)			(職群)	(作業)			(職群)	(作業)	
日本	1.3	1.2	1.3	1.2	2.6	1.6	1.5	1.9	2.5	3.0	2.1	3.3
フランス	1	1.4	1.3	2.0	1.5	2.4	1.8	3.2	2.9	3.5	2.3	3.8

まず日本についてみると、10年間の前半は「仕事の幅」の拡大が著しいのに対し、後半は「仕事の深さ」すなわち「難易度」と「裁量度」の高度化が進む。具体的には、1年目は平均1.3機能担当し、「定型的な事務作業」レベルで(1.2点)、担当職レベル(1.3点)の「難易度」の仕事をして、上司や先輩の指示のもと行う(1.2点)。5年目には平均2.6機能担当し、「定型的な事務作業」から「現状分析・企画業務」レベルで(1.6点)、担当職～係長層レベル(1.5点)の「難易度」の仕事をして、独力で行うようになる(1.9点)。10年目には平均2.5機能担当し、「方針策定」レベルで(3.0点)、係長層レベル(2.1点)の「難易度」の仕事をして、指導的立場で進める(3.3点)。

これに対してフランスは、10年目の前半は「仕事の幅」を特定範囲に限定して「仕事の深さ」が進化し、後半になると「仕事の幅」が拡大するとともに「仕事の深さ」も深化する。

¹¹¹ 本節で用いるデータは、「初期キャリア調査」の聴取調査から得られた分析結果に基づいている。

具体的には、1年目は平均 1.0 機能と特定機能に特化して、「定型的な事務作業」レベル～「現状分析・企画業務」レベルで (1.4 点)、担当職レベル (1.3 点) の「難易度」の仕事、独力で遂行する (2.0 点)。5年目には、平均 1.5 機能担当し、「現状分析・企画業務」レベル～「方針策定」レベルで (2.4 点)、係長層レベル (1.8 点) の「難易度」の仕事において、部下の指導やとりまとめを行う (3.2 点)。10年目には、平均 2.9 機能と「仕事の幅」が拡大し、これまで経験のなかった機能も含めた広い範囲の機能を担当する人事課長となり、「方針策定」レベル～「機能責任」レベルで (3.5 点)、係長層レベル (2.3 点) の「難易度」の仕事、統括的立場で進める (3.8 点)。

以上の両国の特徴を比較すると、日本は 10 年目の前半で「仕事の幅」を広げるのに対し、フランスは前半は「仕事の幅」が狭く、人事課長に昇進する後半で「仕事の幅」が拡大する。こうしたキャリアの作り方の違いには、人材育成上の考え方の違いが影響していると考えられる。すなわち、日本は養成訓練期の前半から幅広い人事機能を経験させる多能型の人材育成をとっているのに対し、フランスは特定の人事機能に特化した専門職型の人材育成をとっているといえる。

さらに両国の各年次での「仕事の重要度」を比べると、1年目～5年目にかけては、「仕事の幅」は日本が広く、「仕事の深さ」はフランスが深い、10年目になると、「仕事の幅」と「仕事の深さ」のいずれの指標でもフランスが日本を上回る。すなわち、日本型企業内養成訓練では 10 年目までにフランスほど重要な仕事を遂行する人材には育成できていないといえる。

② 「訓練内容」

「訓練内容」は、OJT と Off-JT から構成され、両国の OJT の特徴は図表 IV 1-1-4 のとおりである。

同図表が示すように、日本では 1 年目～5 年目にかけて、先輩や上司から指導があり、ビジネススキルと仕事の仕方スキルを習得する。これにくわえ、人事スタッフ自らも学び、ビジネススキルを習得する。6 年目～10 年目にかけても、上司から指導があり、1 年目～5 年目に比べ、より応用的なビジネススキルと仕事の仕方スキルを習得する。

これに対してフランスは、1 年目から 10 年目まで一貫して、職場での教育は限定的であり、業務遂行を通して自らテクニカルスキルとビジネススキルを習得するという方法が主流である。そうしたなかで行われる上司・先輩、社外の専門家による指導は、特定の仕事を遂行するうえで必要となるテクニカルスキルや仕事の仕方スキルが欠けている場合に限られ、その内容は特定の労働法の解釈や採用面接の方法など個別的である。

図表 IV 1-1-4 OJT の特徴（日仏）

		日本	フランス
OJT機会		豊富なOJT機会がある。	職場での教育は限定的である。
内容	1～5年目	●先輩や上司からの指導にくわえ、自らも学び、ビジネススキルと仕事の仕方スキルを習得	●業務遂行を通して、自らテクニカルスキルと、ビジネススキルを習得
	6～10年目	●上司から指導があり、応用的なビジネススキルと仕事の仕方スキルを習得	●特定業務の遂行において必要なテクニカルスキルや仕事の仕方スキルが欠けている場合に限って、上司・先輩、社外の専門家から指導

つぎに Off-JT をみると（図表 IV 1-1-5）、日本は1年目～5年目にかけて、階層別研修として1カ月～3カ月と長期にわたる新入社員研修と、短期のビジネススキル研修を受講し、ビジネススキルを習得する。これにくわえ、人事スタッフを対象とした専門研修も受講し、人事の専門知識や、自社の人事制度について学び、人事のテクニカルスキルと仕事の仕方スキルを習得する。さらに6年目～10年目にも引き続き専門研修や階層別研修があり、これにくわえて選抜型研修も受講する。これによって、人事の応用的なテクニカルスキルと、応用的なビジネススキルを習得する。

これに対してフランスは、1年目から10年目まで一貫して研修機会は限定的であり、マネジメント研修が中心である。ただし、特定業務の遂行において必要なテクニカルスキルが欠けている場合に限って個別に研修を受ける。

図表 IV 1-1-5 Off-JT の特徴（日仏）

		日本	フランス
Off-JT機会		豊富なOff-JT機会がある。	研修機会は限定的である。
内容	1～5年目	●階層別研修：1～3ヶ月程度の新入社員研修と、短期のビジネススキル研修を通して、ビジネススキルを習得 ●専門研修：人事管理全般の理論や、自社の人事制度や人事課題に関する研修を通してテクニカルスキルと仕事の仕方スキルの習得	●マネジメント研修中心 ●特定業務の遂行において必要なテクニカルスキルが欠けている場合に限って行う
	6～10年目	●専門研修と階層別研修、選抜型研修を通して、応用的なテクニカルスキル、ビジネススキルを習得	

以上から、両国の「訓練内容」について3つの特徴的な違いが挙げられる。第一に、日本の人事スタッフは初期能力が十分な水準にないため、就職後に豊富な訓練機会が提供されるのに対し、フランスは個人による在学中の養成訓練によってテクニカルスキル以外の十分な初期能力を有しているため、就職後の訓練機会は限定的である。したがって、第二に日本では企業が主体となって養成訓練を行うが、フランスでは就職後も業務遂行を通して自律的に能力向上をはかる個人主体の方法が養成訓練の中心である。第三に、日本は全ての新入社員が同程度の初期能力にあることから、勤続年数などに応じて一律に訓練を行うが、フ

ランスは十分な初期能力を備えていることを前提として業務遂行において必要な能力が欠けている場合に限って個別に訓練する。

第3節 人事課長在任時¹¹²

こうした企業内養成訓練を経て、両国とも人事一貫型あるいは他職種経験型のいずれかのキャリアをたどり、日本は平均 17.5 年目に、フランスは平均 8.0 年目に人事課長に昇進する。

両国の人事課長の「仕事の重要度」は図表 IV 1-1-6 のとおりであり、日本は平均 2.0 機能¹¹³担当し、機能責任レベルの「難易度(職群)」で、レベル 2~3 の「難易度(作業)」の仕事について、リーダーとして全体を統括・指揮している(レベル 4 の「裁量度(作業)」)。

図表 IV 1-1-6 人事課長の「仕事の重要度」(日仏)

			日本	フランス
仕事の幅(担当機能数)			平均2.0機能	人事一貫型: 平均5.0機能 他職種経験型: 平均2.5機能
仕事の深さ	難易度	(職群)	機能責任レベル	機能責任レベル
		(作業)	レベル2~3	レベル2~3
	裁量度(作業)	レベル4	レベル4	

これに対してフランスは、人事一貫型の場合は平均 5.0 機能、経職種経験型の場合は平均 2.5 機能¹¹⁴担当しており、日本よりも「仕事の幅」は広いが、「仕事の深さ」ではいずれの指標も日本と同じ値を示している。こうした仕事にくわえ、両国とも部下の評価・育成の管理業務を行っている。

このように「仕事の深さ」は同程度であるが、「仕事の幅」はフランスの方が広いのは、フランスでは専門職型の人材育成によって人事機能ごとに専門職がおり、人事課長は彼ら(彼女ら)の管理業務に集中でき、一つの課が担当する人事機能数が多くなるからと考えられる。

人事課長として業務を遂行するうえで役立つ訓練経験をみると、日本は業務を通して習得した仕事の仕方スキルとビジネススキルを挙げているのに対し、フランスは業務を通して習得した仕事の仕方スキルとテクニカルスキル、Off-JT によるマネジメントスキルを挙げている。このことから、フランスは少ない訓練機会を管理者教育に集中させることで、これまで経験していない人事機能も含めた広範囲の人事機能を束ねられる人材を育成しているといえる。

第2章 両国の企業内養成訓練の特徴

以上の比較分析に基づき、両国の人事スタッフのキャリアパターンを、人事部内の一般的な組織形態のうえに示したのが図表 IV 1-1-7 である。

¹¹² 本節で用いるデータは、「課長職調査」の分析結果に基づいている。

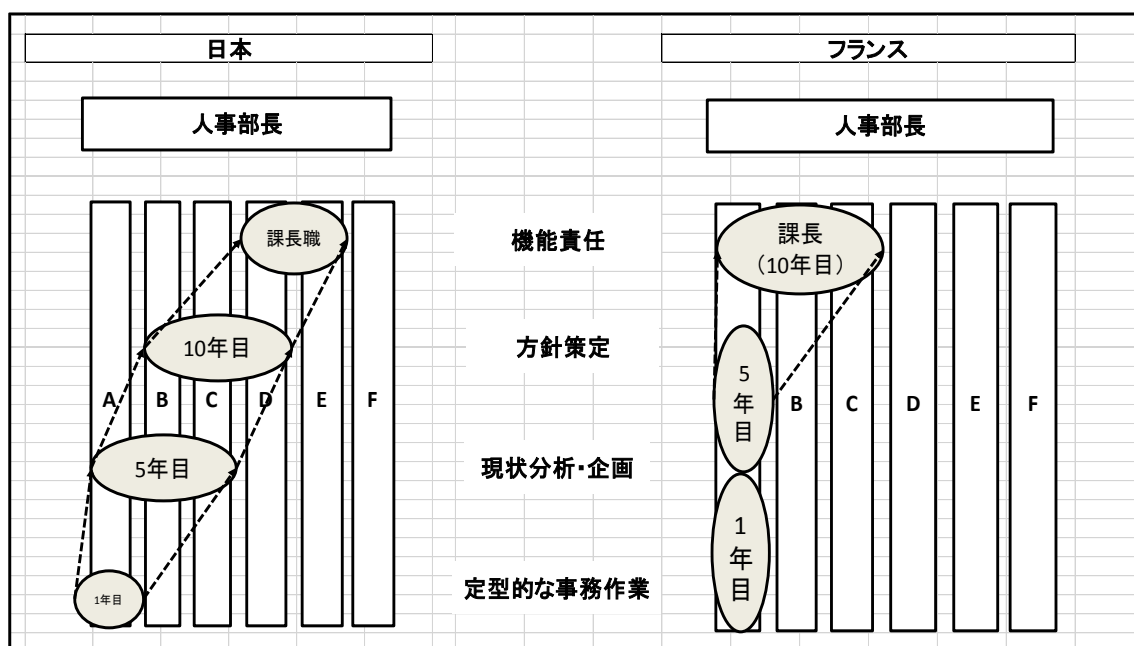
¹¹³ 「仕事の幅」は本社人事と事業部人事で異なるが、本節では本社人事における平均値を用いている。

¹¹⁴ なお、フランスは本社人事、事業部人事による「仕事の幅」の差はない。

同図表が示すように、日本型企业内養成訓練は初期能力が十分な水準にない新入社員を、段階的な「仕事の重要度」の高度化と手厚い OJT、Off-JT によって多能的な人材に育成する。

これに対してフランスは、在学中の個人による養成訓練を前提として、即戦力となる人材を採用し、養成訓練期には狭い範囲の業務のなかで能力を高め、仕事を高度化させるという専門職型の人材育成方法をとっている。したがって OJT と Off-JT は業務上必要な場合に限り、個別に提供される。そうした養成訓練期を終え課長職に昇進すると、「仕事の幅」は急に拡大することになり、それに伴って管理者教育が Off-JT によって集中的に行なわれる。これによって管理職として十分な能力を備えた人事課長が育成される。

図表 IV 1-1-7 企業内養成訓練の特徴（日仏）



以上の結果を踏まえると、企業内養成訓練の特徴は、さらに「仕事の重要度」の観点から図表 IV 1-1-8 のようにモデル化できる。同図表は横軸に「仕事の深さ」¹¹⁵、縦軸に「仕事の幅」¹¹⁶をとる。実線が日本、点線がフランスの「仕事の重要度」を示しており、前者は原点に近い方から順に 1 年目、5 年目、10 年目、課長職（平均 17.5 年目）、後者は 1 年目、5 年目、課長職（10 年目）の「仕事の重要度」を示す。

まず各年次の「仕事の重要度」を比較する。1 年目をみると、「仕事の幅」は日仏で同程度であるが、「仕事の深さ」はフランスの方が深い。これは初期能力の差によるものであり、フランスはすでに即戦力として求められる能力を有していることから、日本よりも「裁量度」

¹¹⁵ 「仕事の深さ」の指標には、両国の違いが顕著に表れている「裁量度」の指標を用いた。同図表のデータは、本章第 2 節の図表 IV 1-1-3 で示した「裁量度」の数値を小数点第一位で四捨五入し、算出したものである。

¹¹⁶ 同図表のデータは、本章第 2 節の図表 IV 1-1-3 で示した「機能数」の数値を小数点第一位で四捨五入し、算出したものである。

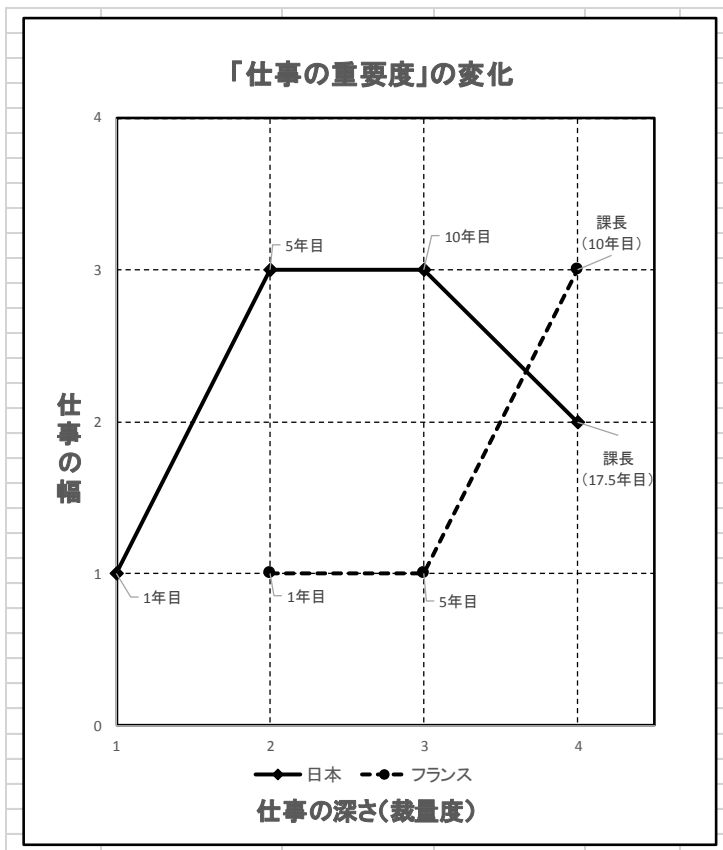
の高い仕事を狭い範囲で担当する。5年目をみると、「仕事の幅」は日本の方が広いが、フランスの方が「裁量度」の高い仕事をしている。10年目をみると、フランスはすでに人事課長に昇進しており、日本と同程度の「仕事の幅」で日本より高い「裁量度」の仕事を担当している。日本の人事スタッフが、フランスの10年目と同程度の「裁量度」の仕事を担当するのは人事課長に昇進する平均17.5年目である。

以上から、両国の企業内養成訓練の特徴的な違いとして、つぎの3つが指摘できる。第一は養成訓練の開始時期の違いであり、日本は就職後から養成訓練が始まるのに対して、フランス

は高等教育機関の在学中から個人による養成訓練が始まる。第二は人材育成方針の違いであり、日本は多能型の人材育成策をとり、10年間の前半に「仕事の幅」が拡大するが、フランスは専門職型の人材育成をとり、前半は特定の範囲に限定してキャリアを築き、人事課長に昇進する後半に「仕事の幅」が急拡大する。第三は訓練主体、訓練機会、訓練方法の違いであり、日本は初期能力が十分な水準にないため、企業が主体となり豊富な訓練機会を一律に提供するのに対し、フランスは在学中の養成訓練を通して即戦力に育った人材を採用するため、就職後の訓練機会は限定的であり、基本的には個人による能力開発が中心で、訓練は業務上必要な場合に限って個別に提供される。

最後に「仕事の深さ」に注目すると、日本の5年目とフランスの1年目、同じく10年目と5年目、課長（17.5年目）と課長（10年目）が同じ水準にあり、日仏間に一貫して概ね5年の格差がある。つまり日本型企业内養成訓練は、初期能力が十分な水準にない新入社員を、段階的な「仕事の重要度」の高度化と手厚いOJT、Off-JTによって多能的な人材に育成できているが、フランスと同程度の「深さ」の仕事を実行する人材を養成するスピードに課題があり、その主要な原因は初期能力の低さにある。

図表 IV 1-1-8 「仕事の重要度」の変化（日仏）



第2部 人事管理の日仏比較¹¹⁷

「第III編 日仏の人事管理」において、全社的な社員区分制度と社員格付け制度、評価制度、賃金制度、教育訓練と、人事部門における採用、評価・賃金制度、教育訓練について分析した。そこで、本部では各人事制度の特徴を日仏で比較し、①日本型人事管理の特徴を明らかにするとともに、②日本型人事管理がどのように企業内養成訓練と関係しているかを明らかにする。

第1章 社員格付け制度と社員区分制度

図表 IV 2-1-1 社員区分制度・社員格付け制度における特徴（日仏）

		日本	フランス
社員区分制度		異動の地域的範囲（転勤の有無）に基づき、総合職と一般職の2つに区分する	仕事のレベルとキャリア見通しに基づき、カードルと非カードルの2つに区分する
基幹職の社員格付け制度	非管理職	職能等級を用い、平均4.4等級に分類する	役割等級を用い、平均2.2等級に分類する
	管理職	役割等級を用い、平均4.0等級に分類する	役割等級を用い、平均3.7等級に分類する
新卒の初任格付け	学士	学歴に関わらず、一律に非管理職の最下位に初任格付けする	事務・現業スタッフ監督職層に対応する等級
	修士		カードルの最下位等級

図表 IV 2-1-1 が示すように、日本は社員を異動の地域的範囲（具体的には、転勤の有無）に基づいて総合職と一般職の2つに区分している。総合職の社員格付け制度をみると、非管理職は職能等級制度によって平均4.4等級に、管理職は役割等級制度によって平均4.0等級に分類される。この社員格付け制度のもと、新卒者は学士・修士の学歴に関わらず、一律に非管理職の職能等級の最下位ランクに初任格付けされる。なお、総合職と一般職の社員格付け等級は、重複型となっている。

これに対してフランスは、社員をキャリア見通しと仕事のレベルに基づいてカードルと非カードルの2つに区分している。カードルの社員格付け制度をみると、非管理職・管理職に関わらず役割等級制度の形態をとり、前者は平均2.2等級、後者は平均3.7等級に分類される。この社員格付け制度のもと、学士の新卒者は非カードルの事務・現業スタッフ監督職層を対象とした等級に、修士の新卒者はカードルの最下位等級に初任格付けされる。

以上から両国の社員区分制度・社員格付け制度における共通点と相違点を指摘したい。まず社員区分制度においては、日本の総合職と一般職、フランスのカードルと非カードルのように、両国とも社員をキャリア見通しに基づいて区分している。

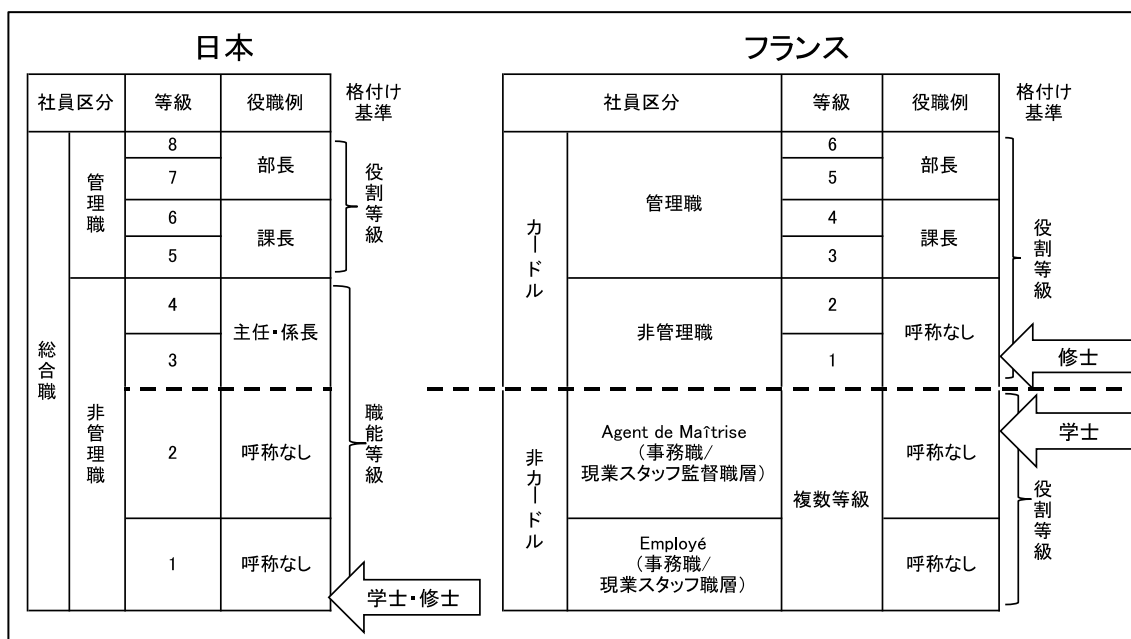
¹¹⁷ 本部は「初期キャリア調査」の調査結果に基づき執筆した下記の論文の内容を、追加調査（「就業1年目調査」「課長職調査」）の分析を踏まえて加筆・修正したものである。
関家ちさと(2016)「<<査読付き論文>> 人材育成・活用方針が決める人事管理の構造—日仏比較を通して—」日仏経営学会『日仏経営学会誌』第33号, pp.61-76

その一方で、両国は2つの点で重要な違いがある。第一に、日本は異動範囲を区分の基準とすることで、実質的には柔軟な人事異動に 대응する社員を、幹部候補としてのキャリアを踏む総合職としているが、フランスは異動範囲を社員区分の基準としていない。第二に、フランスはカードルと非カードルの職域を明確に分けており、両者の間に仕事レベルにおける重複はないのに対し、日本は総合職と一般職で職域が重なっている部分があり、両者を仕事レベルによって明確に区分することはできない。

つぎに社員格付け制度については、管理職に役割等級制度を用いている点で共通しているが、つぎの相違点がある。①非管理職の社員格付け制度として、日本は職能等級制度を用いているのに対し、フランスは役割等級制度を用いている。②新卒者の初任格付けについて、日本は学士と修士を区別せずに社員格付け制度の最下位等級に格付けるのに対し、フランスは学歴に基づき、学士を非カードルの事務・現業スタッフ監督職層を対象とした等級に、修士をカードルの最下位等級に格付ける。

以上の分析をもとに、両国の社員区分制度と社員格付け制度をモデル的に示すと図表 IV 2-1-2 のようになる。なお、基幹職の社員格付け等級の対応関係をみるため、日本は総合職の社員格付け制度を、フランスは日本の総合職との対応がわかるよう、非カードルまで含んだ社員格付け制度を示している。

図表 IV 2-1-2 日仏企業の社員格付け制度の対応関係



日本の総合職は非管理職と管理職からなり、前者は職能等級制度に基づき4等級に、後者は役割等級制度に基づき4等級に格付けされる¹¹⁸。等級と役職の対応関係について、メーカ

¹¹⁸ 全7社で各職層の等級数の平均値を算出し（非管理職4.4、管理職4.0）、小数点第一位を四捨五入した。

一JG社を参考にすると、1等級は、先輩の指導のもと定型業務ができる能力レベルであり、役職上の呼称はない。2等級は、定型業務を上司の指導なしに行える能力レベルであり、役職上の呼称はない。3等級～4等級は、後輩の指導や企画業務、小グループのマネジメントなどが行える能力レベルであり、係長や主任に相当する。5～6等級が課長、7～8等級が部長に対応する。この社員格付け制度のもと、新卒者は学士・修士を問わず、一律に非管理職の最下位の1等級に初任格付けされる。

フランスでは、社員を仕事のレベルとキャリア見通しに基づいて、非カードルとカードルに区分している。非カードルはさらに事務職・現業スタッフ職層と、事務職・現業スタッフ監督職層から構成され、両者は役割等級制度の形態をとり、複数の等級に分類される。カードルは非管理職と管理職からなり、役割等級制度に基づき、前者は2等級、後者は3等級に分類される¹¹⁹。等級と役職の対応関係について、メーカーFA社を参考にすると、事務職・現業スタッフ職層は定型業務を行う職層であり、役職上の呼称はない。事務職・現業スタッフ監督職層は事務職・現業スタッフ職層の管理・監督を行う職層であり、役職上の呼称はない。カードルの1～2等級は企画業務を中心に担当する等級であり、役職上の呼称はない。3～4等級は課長に、5～6等級は部長に対応する。この社員格付け制度のもと、学士の新卒者は事務職・現業スタッフ監督職層に対応する等級に、修士の新卒者はカードルの1等級に初任格付けされる。

このようにみえてくると、両国の社員格付け制度の対応関係はつぎのようになる。日本の定型業務を担当する総合職1～2等級が、フランスの事務職・現業スタッフ職層と事務職・現業スタッフ監督職層に、企画業務を担当する総合職3～4等級がカードルの1～2等級に、課長に対応する総合職5～6等級がカードルの3～4等級に、部長に対応する総合職7～8等級がカードルの5～6等級に対応すると考えられる。

第2章 評価制度

日本について「評価基準」をみると(図表IV 2-1-3)、非管理職は業績評価と能力評価の両方が行われるのに対し、管理職になると業績が重視され、業績評価のみ実施する企業も現れる。業績評価は年1回あるいは2回行われ、目標

図表 IV 2-1-3 評価制度における特徴(日仏)

		日本	フランス
評価基準	非管理職	業績と能力	業績と能力
	管理職	業績のみ あるいは業績と能力	業績と能力
業績評価		年1回あるいは2回 目標管理制度が用いられ、 結果は賞与と昇給に反映される。	年1回 目標管理制度が用いられ、 結果は賞与と昇給に反映される。
能力評価		年1回 行動プロセス評価あるいは 目標管理制度が用いられ、 結果は昇級と昇給に反映される。	年1回 行動プロセス評価あるいは 目標管理制度が用いられ、 結果は賞与と昇給、能力開発に 反映される。

¹¹⁹ 非管理職と管理職の等級の内訳が不明のFD社を除く全6社で、各職層の等級数の平均値を算出し(非管理職2.2、管理職3.7)、小数点第一位で四捨五入した。

管理制度が用いられ、その結果は賞与に反映される。能力評価は年1回で、行動プロセス評価あるいは目標管理制度が用いられ、評価結果は昇給に反映される。さらに両評価結果を合わせた総合的な評価結果が昇給に反映される。

これに対してフランスは、非管理職、管理職にかかわらず業績評価と能力評価の両方が年1回実施される。業績評価には目標管理制度が、能力評価には行動プロセス評価あるいは目標管理制度が用いられる。両評価結果を合わせた総合的な評価結果が賞与と昇給に反映される。

以上から両国の評価制度は、①評価の基準として、非管理職に業績評価と能力評価の両方を行う点、②評価方法として、業績評価には目標管理制度を、能力評価には行動プロセス評価か目標管理制度を用いる点、③評価結果の反映方法として、業績評価と能力評価を合わせた総合的な評価結果を、昇給に反映させる点で共通している。

ただし、評価と昇給の関係は両国間で異なり、その傾向はとくに非管理職で顕著である。つまり、日本は職能等級制度のもとで能力評価の結果が昇給に反映される。これに対して、役割等級制度をとるフランスは管理職、非管理職にかかわらず能力評価が昇給に反映されることはなく、昇給には役割の変化が必要である。もう一つの相違点として、日本は業績評価の結果のみを賞与に反映させるのに対し、フランスは業績評価と能力評価の結果を総合して賞与に反映させる点が挙げられる。

第3章 賃金制度

図表 IV 2-1-4 賃金制度における特徴（日仏）

		日本	フランス	
賃金の構成要素		基本給と賞与	基本給と賞与	
基本給の決め方	基本給制度	<ul style="list-style-type: none"> ●非管理職：職能等級に対応する範囲給を用いる ●管理職：役割等級に対応する範囲給あるいは単一給を用いる 	<ul style="list-style-type: none"> ●非管理職、管理職等級毎に最低基本給額を定めているが、上限額は定められていない 	
	スタート給与	中途	<ul style="list-style-type: none"> ①対応する等級が決まる ②等級の賃金レンジ内で能力や職務内容に基づいて決まる 	<ul style="list-style-type: none"> ①対応する役割等級が決まる ②その等級の最低基本給額を上回る水準で、職務内容に基づき個別にスタート給与が決まる
		新卒	<ul style="list-style-type: none"> ①最下位等級に対応する給与となる ②修士は最下位等級の賃金レンジ内で、学士に比べ、高い給与水準に設定される 	<ul style="list-style-type: none"> ①対応する役割等級が決まる ②その等級の最低基本給額を上回る水準で、職務内容と出身大学に基づきスタート給与が決まる
		昇進者	旧等級の給与水準を考慮し、新等級の賃金レンジ内で決まる	昇進先の等級の最低基本給額を上回る水準で、昇給率を個別に決める
	昇給の方法	等級毎に設定された賃金レンジ内で、業績評価と能力評価を合わせた総合的な評価結果に基づき昇給する	<ul style="list-style-type: none"> a. 市場価格との差 b. 総合的な評価結果に基づいて個別に昇給率が決まる 	
賞与の決め方		個人成果と企業業績に基づく業績反映部分と、等級に応じた基本賞与部分から構成	個人成果反映部分のみ あるいは、個人成果と企業業績に基づく業績反映部分から構成	

図表 IV 2-1-4 から日本の賃金制度をみると、賃金は基本給と賞与から構成される。「基本

給の決め方」を「基本給制度」からみると、非管理職の場合は職能等級に対応した範囲給、管理職の場合は役割等級に対応した範囲給あるいは単一給が用いられる。こうした「基本給制度」のもとで決まる基本給を、「中途者」のスタート給与の面からみると、対応する等級の賃金レンジ内で、非管理職の場合は能力、管理職の場合は役割の大きさに応じて決められる。「新卒者」のスタート給与は、初任格付け等級である最下位等級に対応して決まるが、修士の場合は学士と同じ等級に初任格付けされるにも関わらず、その等級の賃金レンジ内で、学士を上回る給与水準に設定される。「昇進者」のスタート給与は、旧等級の給与水準を考慮して、新等級の賃金レンジ内で決まる。以上のスタート給与後は、格付け等級に対応する賃金レンジ内で、業績評価と能力評価の結果を総合した評価点に基づいて昇給する。賞与は非管理職・管理職に関わらず、業績評価に基づく個人成果と企業業績に基づいて決まる業績反映部分と、等級に応じた基本賞与部分から構成される。

つぎにフランスの賃金制度をみると、賃金は主に基本給と賞与から構成される。「基本給制度」をみると、等級毎に最低基本給額が設定されているが、上限額は定められていない。

「中途者」のスタート給与は、非管理職・管理職に関わらず、対応する役割等級の最低基本給額を上回る水準で、職務内容に基づき個別に決められる。「新卒者」のスタート給与は、対応する役割等級の最低基本給額を上回る水準で、職務内容と出身大学に基づき決められる。「昇進者」のスタート給与は、昇進先の等級の最低基本給額を上回る水準で、現行給与に対する昇給率が個別に決められる。スタート給与後は、市場価値と現行給与の差と、総合的な評価結果に基づいて昇給する。賞与は、非管理職と管理職に関わらず、業績評価と能力評価を合わせた総合評価の結果を反映した個人成果反映部分のみからなる企業と、個人成果と企業業績に基づいて決める企業がある。

以上から、両国の賃金制度についてはつぎの共通点と相違点が指摘できる。まず共通点として、①両国とも賃金は主に基本給と賞与から構成される。②新卒のスタート給与は、両国とも学歴別の市場価格を反映して決まる。

相違点は、まず基本給の決め方からみる。①非管理職においては、日本は職能等級つまり職務能力に対して基本給が支払われるのに対し、フランスは役割等級つまり役割の大きさに対して基本給が支払われる。②日本は等級毎に賃金レンジを設けているのに対し、フランスは等級毎の最低基本給額を設定するにとどまり、上限額を定めていない。③昇給方法については、日本は業績・能力評価の総合的な結果に基づいて昇給するが、フランスはこれに加えて現行給与と市場価値との差も考慮して昇給率を決める。

つぎに賞与の相違点をみる。④賞与の構成要素に注目すると、日本は個人成果と企業業績に基づく業績反映部分と、等級に応じた基本賞与部分から賞与が構成されるのに対し、フランスは基本賞与がなく、業績反映部分のみから賞与が構成される。これにくわえて、⑤フランスは個人成果が一定水準を下回ると賞与が支払われないため、日本に比べて個人成果が賞与に与える影響が大きい。⑥個人成果反映部分の成果の基準として、日本は業績評価の結果のみを反映させるのに対し、フランスは業績評価と能力評価の結果を合わせた総合的な

評価結果を反映させる。

第4章 教育訓練

図表 IV 2-1-5 キャリア段階別にみた OJT と Off-JT（階層別研修）（日仏）

		日本	フランス
入社1年目 ～3年目	OJT	専属の指導員による一対一の指導(3ヶ月～2年)	なし
	Off-JT	<ul style="list-style-type: none"> ●新入社員研修(2週間～3ヶ月) ビジネスマナーや自社の事業等を学ぶ ●それ以外の研修(平均2.0回): ・ビジネススキル関連の研修(2日) ・これまでの業務内容を振り返り自身の課題を整理する研修(2日) 	●新入社員研修(1～2日×平均2.0回) 役員面談や現場見学を通して、 仕事の仕方スキルを習得する
その他の非管理職		平均4.8回 <ul style="list-style-type: none"> ●ビジネススキル関連の研修(2日) ●マネジメントスキル関連の研修(2日) 	なし
管理職		平均3.5回 <ul style="list-style-type: none"> ●マネジメントスキル関連の研修(2日) 	平均0.9 研修 <ul style="list-style-type: none"> ●マネジメントスキル関連の研修(半日～2日)

図表 IV 2-1-5 から、日本の教育訓練（OJT と Off-JT）をキャリア段階別にみると、つぎのような特徴がある。なお、Off-JT は一律・必須の研修である階層別研修から把握する。まず「入社1年目～3年目の新入社員」に対しては、3ヶ月～2年と長期にわたって専属の指導員による指導（OJT）が行われる。Off-JT は、2週間～3ヶ月の新入社員研修に加えて、2日程度の短期研修が平均 2.0 回行われ、主にビジネススキルについて学ぶ。「その他の非管理職」に対しては、2日間のビジネススキル研修とマネジメントスキル研修が平均 4.8 回行われる。さらに「管理職」に対しても、2日間のマネジメントスキル研修が平均 1.4 回行われる。なお、研修の数と期間を踏まえると、階層別研修は新入社員と非管理職に集中しており、その内容はビジネススキルが中心である。

つぎにフランスをみると、「入社1年目～3年目の新入社員」に対し、OJT による教育は行われず、仕事の仕方スキルの習得を目的とした1日～2日程度の役員主催の交流会と現場見学を平均 2.0 回行うのみである。「その他の非管理職」に対しては、一律・必須の研修はない。「管理職」に対しては、人事評価等のマネジメント関連の研修や、管理職が一堂に会して自社の課題や戦略について議論するための研修が平均 0.9 回行われるのみである。すなわち、フランスでは特定の等級や職層を対象とした階層別研修は極めて少なく、ほとんどの研修が評価面談を通して明らかとなった個人の能力課題やキャリア見通しなどを勘案して個別に提供される。なお、FG 社の事例や保険連合の訓練実態調査の結果を参考にすると、階層別研修を含めた Off-JT 全体の訓練内容は、マネジメントスキル研修と個別のテクニカルスキル研修が中心である。

以上から、日仏の教育訓練について3つの相違点が指摘できる。①新入社員への訓練内容

を見ると、日本は長期の計画的 OJT と長期の新入社員研修に加え、短期研修も複数回行うのに対し、フランスは計画的 OJT は行わないという新入社員研修も 1 日～2 日と短い。②日本は、新入社員やそれ以外の非管理職、管理職といった全職層に対して、複数の階層別研修を行っているのに対し、フランスはそうした一律・必須の研修は極めて少なく、訓練は個人の能力課題やキャリア見通しなどを勘案して主に個別に提供される。すなわち相対的にみて、日本は階層別研修が多く、フランスは個別研修が多い。③研修内容をみると、日本は新入社員と非管理職を対象としたビジネススキル研修が中心であるのに対し、フランスは管理職を対象としたマネジメントスキル研修と個別のテクニカルスキル研修が中心である。

第 5 節 人事スタッフの人事管理

図表 IV 2-1-6 人事スタッフの採用・評価・賃金・教育訓練における特徴（日仏）

	日本	フランス
採用	学士・修士を対象とし、専攻は問わない。 職種を限定しない一括採用の内定者から採用	人事管理あるいは経営学の修士修了者を対象とし、 自社の人事部のインターンシップ生あるいは、 人事スタッフ職の公募で集まった候補者のなかから採用
評価・賃金	全社的な評価・賃金制度に従う	全社的な評価・賃金制度に従う
教育訓練	平均1.5回 ●人事部配属直後の社員： 人事の基礎知識に関する研修 ●若手社員： 個別の人事制度に関して最新トレンドを学ぶ研修	平均1.4回 ●人事部配属直後の社員： 自社の人事部特有の制度や仕事の仕方について学ぶ ●人事課長・部長： 個別の人事制度に関して学ぶ

図表 IV 2-1-6 から、まず日本の人事部における採用方法をみると、専攻を問わず、学士・修士を対象に募集し、職種を問わず一括採用した者のなかから配属される。「評価・賃金」については、人事部門特有の制度はなく、全社的な評価・賃金制度に従っている。「教育訓練（Off-JT）」については、平均して 1.5 回研修があり、その主な内容は人事部配属直後の社員を対象とする人事の基礎知識を学ぶための研修と、その他の若手社員を対象とする人事の最新トレンドを学ぶ研修である。

つぎにフランスの採用方法をみると、人事管理あるいは経営学を専攻する修士修了者を対象に募集し、人事スタッフ職として採用する。「評価・賃金」については、人事部門特有の制度はなく、全社的な評価・賃金制度に従っている。「教育訓練（Off-JT）」をみると平均して 1.4 回研修があり、その主な内容は人事部配属直後の社員を対象とする自社特有の人事制度や仕事の仕方について学ぶ研修と、人事課長・部長を対象とする人事の専門性を高めるための研修である。

以上から、両国とも人事部特有の評価制度や賃金制度はなく、全社的な制度に従っている。それに対して、相違点としては、つぎの 3 点が指摘できる。①採用については、日本は専攻を問わず、職種を限定しない新規大卒者を対象とする一括採用であるのに対し、フランスは職務に関連する専攻の修士修了者を対象とする職種別採用である。②両国とも配属直後の

社員に対して研修を行っているが、その内容をみると日本は人事のテクニカルスキルに関する研修であるのに対し、フランスは自社の人事制度といった仕事の仕方スキルに関する研修である。③その他の人事部内での訓練として、両国とも人事関連の専門研修を行っているが、その対象者については日本が新卒以外の若手社員、フランスが人事課長・部長といった管理職を対象としている。

第6章 人事管理と企業内養成訓練の関係性

以上から明らかとなった両国の人事管理の特徴は、どのように企業内養成訓練と関係しているのだろうか。なお、企業内養成訓練は養成訓練期にある非管理職層を対象としていることから、以下では主に非管理職を対象とした人事管理に注目する。

第1節 日本型人事管理と企業内養成訓練の関係性

日本型企业内養成訓練は、初期能力が十分な水準にない新卒者に、職場での手厚い指導と、一律の階層別研修を行い、段階的に「仕事の幅」・「仕事の深さ」を拡大・深化させる多能型の人材育成策をとる。こうした人材育成では、多能型人材に職務を当てはめる人材活用方法をとるため、人事管理はつぎのような特徴を有する（図表 IV 2-1-7）。

図表 IV 2-1-7 企業内養成訓練に関わる人事制度（日本）

採用	専攻を問わず、職種を限定しない新卒一括採用
社員区分制度	転勤範囲に基づいて社員を区分
社員格付け制度	職能等級制度を用い、新卒者は学士・修士に関わらず、最下位等級に初任格付け
評価	業績評価と能力評価から構成 前者は賞与に、後者は昇進に、両者を合わせた総合的な評価結果を昇給に反映
賃金	基本給は、職能等級に対応する賃金レンジ内で決まる範囲給 その後は、賃金レンジ内で総合的な評価結果に基づき昇給
教育訓練	新入社員にはOJTと、長期の新入社員研修、複数の短期研修を実施 非管理職層には、ビジネススキル関連の階層別研修を多数実施

すなわち、「採用」は、社員の多能化を目的として、新卒者の専攻を問わないうえ、職種を限定しない新卒一括採用の方法をとる。「社員区分制度」は、多能型人材を将来の幹部候補と位置づけているため、転勤範囲を用いて、「仕事の幅」をどの程度広げることができるかを基準に社員を区分する。「社員格付け制度」は、柔軟に「仕事の幅」を拡大させられるよう職能等級制度が用いられ、新卒者は学士・修士に関わらず、社員格付け制度の最下位等級に一律に初任格付けされる。「評価」は、業績評価と能力評価からなり、前者は賞与に、後者は昇進に、両者を合わせた総合的な評価結果が昇給に反映される。フランスと異なるの

は、職能等級制度にしたがって、能力評価の結果に基づき昇進させる点である。「賃金」をみると、基本給は職能等級に対応した賃金レンジ内で決まる範囲給であり、職務能力に対して報酬は支払われる。「教育訓練」は、初期能力が十分な水準にない新卒者を多能型人材に育成することを目的として、新入社員には専属の指導員をつけ計画的に OJT を実施するうえ、長期の新入社員研修と複数の短期研修を行う。その後も非管理職層には、全職種に共通して必要なビジネススキル関連の階層別研修を多数実施し、全総合職を多能化する。

第2節 フランス型人事管理と企業内養成訓練の関係性

フランス型企业内養成訓練は、初期能力が十分に備わった新卒者に、業務上必要な場合に限って個別研修を行い、特定の「仕事の幅」に限定して「仕事の深さ」を深化させる専門職型の人材育成策をとる。こうした専門職型の人材育成では、特定の職務に人を当てはめる人材活用方法をとるため、人事管理はつぎのような特徴を有する（図表 IV 2-1-8）。

図表 IV 2-1-8 企業内養成訓練に関わる人事制度（フランス）

採用	専攻に基づく職種別採用
社員区分制度	仕事のレベルに基づいて社員を区分
社員格付け制度	役割等級制度を用い、学士は事務・現業スタッフ監督職層に対応する等級、修士はカードルの最下位等級に初任格付け
評価	業績評価と能力評価から構成 両者を合わせた総合的な評価結果を賞与と昇給に反映
賃金	基本給は、等級毎に設定された最低基本給額を上回る水準で個別に決定 その後は、市場価格と総合的な評価結果に基づき個別に昇給
教育訓練	新入社員研修は短期で、OJTは行わない 非管理職層への階層別研修はまれで、個別研修が中心 管理職層に豊富なマネジメント研修を実施

すなわち「採用」は、特定の職務に人を当てはめることを目的として、専攻を加味した職種別採用の方法がとられる。「社員区分制度」は、仕事のレベルに応じて社員を明確に区分する。「社員格付け制度」は、職務の重要度によって社員の序列（格付け）を決める役割等級制度をとる。新入社員は、学歴・専攻に基づき職務に当てはめられるため学士と修士では初任格付け等級が異なり、前者は非カードルの事務・現業スタッフ監督職層に対応する等級に、後者はカードルの最下位等級に初任格付けされる。「評価」は、業績評価と能力評価からなり、両者を合わせた総合的な評価結果が賞与と昇給に反映される。日本と異なるのは、能力評価の結果が昇給のみでなく賞与にも反映される点である。職務内容が変化しない限り昇進しない役割等級制度では、社員の能力向上への意欲が希薄になるため、賞与にも能力評価の結果を反映させると考えられる。「賃金」をみると、基本給は職務に対して支払われるため、等級毎に設定された最低基本給額を上回る水準で職務内容に基づき個別に決められる。さらに昇給も、当該職務の市場価値と、業績・能力評価の総合的な評価結果に基づい

て、個別に決められる。「教育訓練」をみると、初期能力が十分に備わった新卒者を採用することを前提としているため、新入社員研修は短期間で、OJTによる指導もない。さらに、それ以外の非管理職層に対する一律必須の階層別研修はまれであり、職務に必要な能力が欠けている場合に限って、個別に訓練する。ただし管理職には、これまで経験していない機能も含めた、広範囲の人事機能を束ねられる人材に育成する必要があるため、豊富なマネジメント研修を行なう。

第3部 結論～研究の成果と課題

第1章 日仏の企業内養成訓練の強みと弱み

本編 第1部では日仏の企業内養成訓練の特徴を明らかにするとともに、就業10年目と課長職の「仕事の重要度」の比較から、両国の企業内養成訓練の有効性を評価した。その結果、新卒者を同程度の重要度の仕事が担当できるまでに育成するのに、日本はフランスより5年程長くかかっていることが明らかにされた。この事実からすると、わが国の企業内養成訓練の有効性に問題があるということになるが、企業内養成訓練は広い視点から評価される必要がある。そこで両国の企業内養成訓練の強みと弱みを整理する。

第1節 日本型企业内養成訓練の強みと弱み（図表 IV 3-1-1）

図表 IV 3-1-1 日本型企业内養成訓練の強みと弱み

	企業	労働者
良い点	<ul style="list-style-type: none"> ●手厚いOJTと一律の階層別研修によって、社員の能力水準を一定に保つことができる。 ●ローテーションによって、社員の職務適正を判断でき、適材適所に人員を配置できる。 ●多能工化によって、急な欠員に対応できる。 ●現場の実態や、部門全体を踏まえて意思決定できる人材が育つ。 	<ul style="list-style-type: none"> ●労働者は、ほとんど費用を負担することなく、企業内で養成される。 ●OJTによって、初めての仕事も円滑に行える。 ●訓練は主に一律に提供されるため、社員の間に公平感が生まれる。
問題点	<ul style="list-style-type: none"> ●手厚いOJTは職場に大きな負担となるうえ、指導者の指導力によって訓練の質も異なる。 ●一律の階層別研修は、過剰投資の可能性がある。 ●育成に時間がかかりすぎ訓練効率が悪い。 	<ul style="list-style-type: none"> ●上司や先輩の指導力によって、労働者の能力開発が左右される。 ●すでに習得している能力に関する研修であっても、受講しなければならない。 ●企業が主体となってキャリアを決めるため、労働者自身で専門性を高めるのは難しい。 ●業績がよくとも、一定期間まで同期との昇進スピードが変わらない。

日本型企业内養成訓練は、初期能力が十分な水準にない新卒者に、職場での手厚い指導と、一律の階層別研修を行い、段階的に「仕事の幅」を拡大させ、「仕事の深さ」を深化させる多能型の人材育成策をとる。

この企業内養成訓練は、企業にとってつぎの点で優れている。①手厚い OJT と一律の階層別研修によって、社員の能力を一定水準に養成できる。②ローテーションによって、社員の職務適性を判断でき、適材適所に人員を配置できる。③社員の多能化によって、急な欠員に対応できる等によって柔軟な組織体制を構築できる。④現場経験を積ませ、「仕事の幅」を段階的に拡大させるため、現場の実態や、部門全体の状況を踏まえて意思決定できる人材を育てることができる。しかし、以下のような問題点もある。①手厚い OJT は職場に大きな負担となるうえ、指導者の指導力によって訓練の質が異なる。②一律必須の階層別研修では、既に十分な能力水準にある者にも訓練を行うこととなり、過剰投資の可能性がある。③フランスと同程度の重要な仕事を遂行する人材に育成するまでに、5年ほど長くかかっており、訓練効率が悪い。

他方、労働者側から評価すると、同政策はつぎの点で優れている。①労働者はほとんど費

用を負担することなく、企業内で養成される。②手厚い OJT によって、初めて担当する仕事も上司や先輩のもと円滑に進めることができる。③訓練は主に一律に提供されるため、社員の間には公平感が生まれる。しかし、つぎのような問題もある。①上司や先輩の指導力によって、能力開発が左右される。②一律必須の階層別研修では、既に習得しているスキルに関する研修であっても受講しなければならない。③企業が主体となって労働者のキャリアを決めるため、労働者自身で専門性を高めるのは難しい。④業績が良くとも、一定期間まで同期との昇進スピードが変わらない。

第 2 節 フランス型企业内養成訓練の強みと弱み (図表 IV 3-1-2)

図表 IV 3-1-2 フランス型企业内養成訓練の強みと弱み

	企業	労働者
良い点	<ul style="list-style-type: none"> ●新卒者を即戦力として活用できる。 ●OJTが希薄であるため、職場の負担が小さい。 ●個別研修を中心とすることで、研修の受講者を絞り、効果的に訓練できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ●在学中の実務経験を通して、個人は自身の職務適性が判断できる。 ●個人が、自身の専門性を高められる。 ●就業年数に関わらず、業績に応じて昇進できる。
問題点	<ul style="list-style-type: none"> ●個人が主体となって養成訓練を行うため、社員間の能力水準のばらつきが大きい。 ●専門職型の人材育成であるため、急な欠員に対応しにくい。 ●現場経験のないまま専門職化させるため、現場の実態や部門全体を踏まえて意思決定できる人材が育ちにくい。 	<ul style="list-style-type: none"> ●養成訓練における労働者の負担が大きい。 ●訓練機会が社員間で異なるため、不公平感が生じる。 ●自身の専門性が不要になった場合、新たな専門性を身に付ける必要がある。

フランス型企业内養成訓練は、初期能力が十分に備わった新卒者に、業務上必要な場合に限って個別研修を行い、特定の「仕事の幅」に限定して「仕事の深さ」を深化させる専門職型の人材育成策をとる。ただし管理職には、豊富なマネジメント研修を行い、これまで経験していない機能も含め、広範囲の人事機能を束ねられる人材に育成する。

この企業内養成訓練は、企業にとって以下の点で優れている。①在学中に実務経験を積み、自身で養成訓練を行った新卒者を採用するため、新卒者を即戦力として活用できる。②OJTが希薄であるため、職場の負担が小さい。③個別研修を中心とすることで、研修の受講者を絞り、効果的に訓練できる。しかし、つぎのような問題がある。①個人主体の養成訓練であるため、社員間の能力水準のばらつきが大きい。②専門職型の人材育成であるため、急な欠員にも対応しにくい等によって柔軟な組織体制を構築できない。③現場経験のないまま専門職化させるため、現場の実態や部門全体を踏まえて意思決定できる人材が育ちにくい。

他方、労働者側から評価すると、同政策はつぎの点で優れている。①在学中の実務経験を通して、個人は自身の職務適性を判断できる。②労働者主体の養成訓練であるうえ、専門職型の人材育成であるため、労働者自身で専門性を高めやすい。③就業年数にかかわらず、業績に応じて昇進できる。しかし、つぎのような問題もある。①労働者は在学中から無給や低賃金で実務経験を積み、就職後も必要なスキルは仕事を通して自身で学び取る必要があり、養成訓練における労働者の負担は大きい。②社員間で訓練機会にばらつきがあり、不公平感が生じる。③自身の専門性が不要となった場合、新たな専門性を身に付ける必要性がある。

第2章 本研究の貢献と課題

最後に、本研究で明らかになったことを整理し、それらは研究上あるいは実務上、どのような貢献をもたらし、今後どのように発展させる必要があるかをまとめたい。

本研究では主に、つぎのことが明らかとなった。第一に、日仏の企業内養成訓練の特徴として、日本の企業内養成訓練は若手社員を多能型人材に、フランスは専門職型人材に育成することを目指しており、そのため両国のキャリア形成の仕方は異なる。さらに、日本の企業内養成訓練は、企業が主体となり豊富な訓練機会を一律に提供するのに対し、フランスは就職以前に個人の責任で専門知識の習得と実務経験を積むため、企業における採用後の訓練機会は限定的であり、業務上必要不可欠な場合に限って個別に提供される。第二に、企業内養成訓練の有効性について、採用後の育成スピードに注目すると、日本がフランスよりも5年ほど遅く、日本の企業内養成訓練は養成にかかるスピードに課題がある。第三に、企業内養成訓練と人事管理の関連性についてみると、日本は多能型、フランスは専門職型の人材育成方針と整合的に人事管理が設計されている。

第1節 本研究の貢献

① 研究上の貢献

研究上の貢献としてつぎの2つが挙げられる。

第一に、小池（2002）が行った研究への貢献である。小池（2002）は、大卒ホワイトカラーのキャリアがどのように形成されるかを明らかにするため、日・英・独・米の4カ国を対象に調査を行っている。本研究に関わる指摘として、つぎの点が挙げられる。①どの国も、社員の担当部門を特定し、その部門内で複数の小領域を経験させており、「仕事の幅」は幅広い1職能型である。②昇進のプロセス（本研究でいう「仕事の深さ」）をみると、日本は第一選抜出現期とよこばい群出現期が、他国に比べて遅い「遅い昇進」である（pp.22-33）。

上記の小池の指摘に対して、本研究から得られるインプリケーションをまとめたい。まず「仕事の幅」についてみると、日仏両国の人事スタッフは、人事部内の複数の機能を担当するため、小池の幅広い1職能型という指摘を裏付けている。ただし両国では「仕事の幅」が拡大する時期に違いがあり、日本は1年目から管理職昇進以前まで徐々に「仕事の幅」が拡大するのに対し、フランスは管理職に昇進してから「仕事の幅」が急拡大する。

「仕事の深さ」についてみると、日本はフランスより5年ほど遅い「遅い昇進」であり、この結果も小池の指摘を裏付けている。ただし、小池は「遅い昇進」の理由について実証的に明らかにしていないが、本研究ではその理由として、①就職時点での初期能力の違いと、②人材育成方針の違いがあることを明らかにした。すなわち、日本は就職時点で初期能力がフランスより低いうえ、多能型人材を育成するとの方針に基づき、「仕事の深さ」を段階的に深化させるため、フランスより「遅い昇進」となる。

以上から本研究は、小池（2002）の大卒ホワイトカラーのキャリアに関する指摘を実証的に裏付けるとともに、「仕事の幅」については、その拡大の仕方に日本の特徴があること

を、「仕事の深さ」については、その深化が遅い（つまり「遅い昇進」の）理由を明らかにした。

第二に、キャリアや人材育成に関する研究手法への貢献がある。本研究で用いた「仕事の重要度」の分析フレームワークとその評価方法は、客観的な測定が難しいキャリアや人材育成に関わる研究において、一つの方向性を示すことができた。

② 実務上の貢献

実務上の貢献は、つぎの2点である。第一に、フランスとの比較から、日本の企業内養成訓練が、養成スピードの面で課題があることを初めて実証的に明らかにし、日本企業に現状の企業内養成訓練を再検討することの重要性を示した。

第二に、フランスにおける企業内養成訓練と人事管理の特徴を明らかにしたことで、日本企業が具体的な改革策を作成する際の素材を提供した。

第2節 本研究の課題

① 調査研究の方法上の課題

調査研究の方法上の課題として、つぎの4点がある。

第一に、調査対象国の拡大である。フランス一国との比較から、日本の企業内養成訓練と人事管理の特徴と課題について最終的な判断を下すことは、日本企業の人事管理の将来を考えるうえで極めて重要な問題であるなどから慎重でなければならない。そこで今後はドイツ・イギリス・アメリカといった他の主要先進国に調査対象を拡大する必要がある。

第二に、調査対象職種の拡大である。本研究は人事スタッフに焦点を当て、日仏の人事スタッフの比較から両国の企業内養成訓練・人事管理の特徴を明らかにした。しかし、こうして見出された特徴が、他の職種にも共通してみられるものかは明らかでない。したがって今後は、本研究の成果をより一般化した知見とするため、人事以外のスタッフ職でも、同様の研究を行う必要がある。

第三に、対象とするキャリアタイプの拡大である。本研究は大卒基幹職を対象とし、主に高等教育機関卒業後、基幹職として採用された者の企業内養成訓練について研究した。しかし、基幹職のなかには、上記の外部労働市場から直接基幹職として雇用された者以外に、一般職から内部昇進して基幹職となる者もいる。したがって、後者の企業内養成訓練が、前者の企業内養成訓練と同様の特徴を示すかについて、検証する必要がある。

第四に、「育成の到達点」の測定方法の改善である。本研究では「育成の到達点」つまり能力の水準を、「仕事の幅」と「仕事の深さ」で測定している。しかし、これでは個人の業績を考慮していないため、「育成の到達点」を十分に測定できていない。そのため、測定方法の改善が必要である。

② 理論的な貢献からみた課題

第一に、Marsden (2007) の理論への挑戦がある。本論文の「第 I 編 第 1 部 第 3 章 調査対象国」で述べたように Marsden (2007) は、雇用契約の不完備性を指摘したうえで、雇用契約の安定的な履行には、①職務の設計方法を特定し（「効率性の制約」、②労働者の職務範囲を特定すること（「履行可能性の制約」）が必要であると示し、雇用システムを図表 IV 3-2-1 の通り 4 つのタイプに分類している。すなわち職務の設計方法は、企業ごとの生産システムに基づいて業務を設計する「生産アプローチ」と、外部労働市場で形成された資格制度等に呼応する形で職務を設計する「訓練アプローチ」に大別される。労働者への職務配分と責任範囲の特定方法は、職務の担当を一人に特定する「業務優先アプローチ」と、個々人の職務の責任範囲があいまいで現場のチームワークを重視する「機能・手続き優先アプローチ」に大別される。

以上を踏まえ Marsden は、日本を「生産アプローチ」と「機能・手続き優先アプローチ」に、フランスを「生産アプローチ」と「業務優先アプローチ」に分類している（pp.43-55, pp.158-160）。

ただし、上記の分類はすべてブルーカラーに関する実証研究に基づいて行われたものである。Marsden は、ホワイトカラーでも上記の分類が適用できると主張している（pp.viii-ix）が、それについて実証的に明らかにしていない。したがって、大卒基幹職を対象とした実証研究から、この分類の再検討ができれば、理論研究に与える意義は大きい。そこで、上記の分類方法にしたがって両国の再分類を試みたが、その結果は上記の分類に疑問を呈するものとなった。

まず「効率性の制約」は、職務設計をする際に、外部労働市場で修得した一般的スキルをどの程度考慮するかを基準に各国を分類しているが、本研究からフランスは大学などで、日本は社内で基本スキルを取得しているものの、人事スタッフの業務内容に日仏で有意な違いはなく、この面から日仏の雇用システムを区別することはできない。つぎに「履行可能性の制約」は、個人の業務範囲をどの程度特定するかを基準に各国を分類しているが、日仏とも基幹職は広い範囲のスキルをもち、業務と個人との関係は概括的であり、この面から日仏の雇用システムを区別することはできない。

以上のことは、Marsden の雇用システム分類のホワイトカラーへの適用可能性に対して疑義を残すものとなった。このことは、国や業界を超えて業務内容が共通する他のホワイトカラー系スタッフ職でも同様と考えられる。ただし、本研究では十分な情報を収集できていないため、同分類のホワイトカラーに対する適用可能性についての結論を得るには、職務編成の仕方に日仏間で違いがあるか、両国は何に基づいて職務を編成しているか、その職務に個人をどのように配置しているかについて、改めて実証的に明らかにする必要がある。した

図表 IV 3-2- 4 Marsden の雇用契約の 4 分類

		効率性の制約	
		生産アプローチ	訓練アプローチ
履行可能性の制約	業務優先アプローチ	フランス・アメリカ	イギリス
	機能・手続き優先アプローチ	日本	ドイツ
出所：Marsden (2007) p.159をもとに筆者作成			

がって、今後はこのことを念頭において、国際的な実証研究に取り組みたい。

第二に、企業内養成訓練と外部労働市場との関連性を明らかにする必要がある。本研究では、企業にとっての企業内養成訓練の有効性として、その育成スピードに注目し、フランスとの違いを指摘した。しかし、企業内養成訓練は外部労働市場と密接に関連し、それらと整合的に形成されている。したがって、今後は外部労働市場にまで視野を広げて国際比較を行い、各国の企業内養成訓練がどのように外部労働市場と関わっているかを明らかにする必要がある。

両者の関連性を明らかにすることは、各国企業をとりまく外部労働市場の特徴を整理することにつながり、雇用システムの多様性などの理論研究に貢献する。さらに、仮に現状の企業内養成訓練に課題がある場合、企業内養成訓練と外部労働市場との関連性を明らかにしなければ具体的な解決策は提示できないため、両者の関連性の整理は実務面でも重要であると考えられる。

参考文献

- 浅羽茂・牛島辰男（2010）『経営戦略をつかむ』有斐閣
- 今野浩一郎（1998）『勝ちぬく賃金改革』日本経済新聞社
- 今野浩一郎・大木栄一・畑井治文（2003）『能力・仕事基準の人事・賃金改革～職能資格制度の現在と未来～』財団法人 社会経済生産性本部 生産性労働情報センター
- 今野浩一郎（2007）『ビジネス・キャリア検定試験標準テキスト 人事・人材開発 3 級』中央職業能力開発協会
- 今野浩一郎・佐藤博樹（2009）『マネジメント・テキスト 人事管理入門（第 2 版）』日本経済新聞出版社
- 今野浩一郎（2013）「多様な人材の力を生かすカギは、客観性の高い「人材調達と配置」の仕掛け作り」『労政時報』第 3843 号, pp.30-35.
- 木村琢磨（2007）「戦略的人的資源管理論の再検討」『日本労働研究雑誌』No.559, pp.66-78.
- 木村保茂（2003）「企業内教育の今日の特徴：転換期の人材育成システム」『北海道大学大学院教育学研究科 紀要』第 89 号, pp.183-210.
- 小池和男（1994）『日本の雇用システムーその普遍性と強み』東洋経済新報社
- 小池和男・猪木武徳（2002）『ホワイトカラーの人材形成ー日米英独の比較』東洋経済新報社
- 小池和男（2008）『仕事の経済学（第 3 版）』東洋経済新報社
- 厚生労働省（2015）「パートタイム労働者の納得度を高め能力発揮を促進するために～要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン～」
- 厚生労働省（2016）「平成 28 年度 能力開発基本調査」
- 財団法人 高年齢者雇用開発協会（2001）「中高年ホワイトカラーのキャリアデータベース構築に関する研究」
- 澤田直宏（2015）「第 4 章日本型戦略の特色と変化：第 1 部「日本型」の経営戦略」須田敏子編著『「日本型」戦略の変化 経営戦略と人事戦略の補完性から探る』東洋経済新報社 pp.69-81
- 須田敏子（2015）「第 4 章日本型戦略の特色と変化：第 2 部 日本型人事戦略の特色と変化」須田敏子編著『「日本型」戦略の変化 経営戦略と人事戦略の補完性から探る』東洋経済新報社, pp.81-93.
- 寺崎文勝（2013）「現場が求める人材を適時に提供していくためゼネラリスト中心主義から脱却を」『労政時報』第 3844 号, pp.26-29.
- 豊田義博（2013）「多様な人材を獲得するために、採用活動の時期・方法を多様化すべき」『労政時報』第 3857 号, pp.18-21.
- 西村孝史（2010）「戦略人材マネジメント研究の精緻化に向けて：分析レベルの問題と企業内の雇用区分との関連性」日本企業研究センターディスカッションペーパー, No.118.
- 原ひろみ（2014）『職業能力開発の経済分析』勁草書房

- 森口千晶 (2013) 「日本型人事管理モデルと高度成長」『日本労働研究雑誌』 No.634, pp.52-62.
- 八代尚宏 (2015) 『日本的雇用慣行を打ち破れ—働き方改革の進め方』 日本経済新聞出版社
- 谷内篤博 (2013) 「変革期における人材育成の在り方」『労政時報』 第 3846 号, pp.28-37.
- 山内麻里 (2013) 『雇用システムの多様化と国際的収斂 グローバル化への変容プロセス』 慶応義塾大学産業研究所叢書.
- 労働省職業能力開発局 (1994) 『改訂版 職業能力開発促進法—労働法コンメンタール 8』 財団法人 労務行政研究所
- 労働政策研究・研修機構 (2007) 『第 1 期プロジェクト研究シリーズ No.5 日本の企業と雇用—長期雇用と成果主義のゆくえ』 「第 5 章 企業における人材育成の現状と課題」 pp.261-289
- 労働政策研究・研修機構 (2015) Business Labor Trend 2015 年 5 月号 「フランス 職業訓練個人口座制度 (CPF) の施行—労働者個人の意思をより尊重する制度へ」 pp.36-37
- 労働政策研究・研修機構 (2016) 「労働政策研究報告書 No.184 現代先進諸国の労働協約システム—まとめと論点」
- 労務行政研究所 (2006) 「特集 話題の人事制度改革を追う 2.三井物産」『労政時報』 第 3686 号, pp.21-34.
- 労務行政研究所 (2008) 「特集 若手社員の定着・育成策」『労政時報』 第 3724 号, pp.7-33.
- 労務行政研究所 (2011a) 「人事制度改革—その後を追う」『労政時報』 第 3789 号, pp.68-77.
- 労務行政研究所 (2011b) 「先進企業の人材育成戦略」『労政時報』 第 3807 号, pp.10-89.
- 労務行政研究所 (2012a) 「育成を重点テーマとした制度改革」『労政時報』 第 3816 号, pp.10-80.
- 労務行政研究所 (2012b) 「若手社員を育てる体制づくり」『労政時報』 第 3823 号, pp.10-78.
- 労務行政研究所 (2013a) 「次代の「人財」をどう獲得するか」『労政時報』 第 3843 号, pp.21-34.
- 労務行政研究所 (2013b) 「特集 1 社員を育てる人事制度 “人材育成” を主眼に制度改革を行った 3 社の取り組み」『労政時報』 第 3845 号, pp.31-48.
- 労務行政研究所 (2013c) 「「多様な正社員」の可能性と課題—「正社員」の構造改革は進むのか」『労政時報』 第 3847 号, pp.18-24.
- 労務行政研究所 (2014a) 「特集 1 IT 業界の処遇、育成制度事例」『労政時報』 第 3867 号, pp.16-55.
- 労務行政研究所 (2014b) 「企業 ZOOM IN⇔OUT コクヨ」『労政時報』 第 3876 号, pp.121-125.
- 労務行政研究所 (2015) 「特集 1 役割・貢献に応じた処遇を徹底 新人事制度事例」『労政時報』 第 3892 号, pp.12-76.
- Amable, B. (2003) *The Diversity of Modern Capitalism*, Oxford: Oxford University Press

- (山田鋭夫・原田裕治他訳『五つの資本主義—グローバリズム時代における社会経済システムの多様性』藤原書店, 2005年)
- Hannan, Damian F., Raffe, David, and Smyth, Emer. 1996. *Cross-National Research on School to Work Transitions: an analytical framework*. Paris: OECD
- Katz, Robert L. "Skills of an effective administrator", *Harvard Business Review*, Vol.33, No.1 (January- February 1955), pp.33-42.
- Marsden, D. 1999. *A theory of Employment Systems*. Oxford: Oxford University (宮本光晴・久保克行訳『雇用システムの理論—社会的多様性の比較制度分析』NTT出版, 2007年)
- Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance (2014a) *Rapport ROMA ROFA 2015*
- Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance (2014b) *Rapport ROFA 2015*
- Rubery, J., & Grimshaw, D. (2003). *The organization of employment: An international perspective*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan
- Société D'assurances (1992) *Convention Collective National Du 27 Mai 1992*

謝 辞

本研究を進めるにあたり、多くの方々から温かいご支援・ご指導を頂きました。ここに深く感謝の意を表します。

研究活動全般にわたり格別なるご指導を賜りました学習院大学 今野浩一郎名誉教授に、心よりお礼申し上げます。何とか4年間で博士論文を形にすることができたのは、今野先生が不器用な私の成長を温かく見守り、忍耐強くご指導くださったからに他なりません。博士前期課程から進学を悩んでいた私に、研究者の道を示し、研究の面白さと厳しさを教えてくださいました。現場の方々の声を大切にし、頂いたご意見に誠実に向き合い、高い視座で研究に取り組まれる姿を、深く尊敬しています。私にはあまりにも大きすぎる目標ですが、これから一歩ずつでも今野先生に近づけるよう努めて参ります。

学習院大学 内野崇教授には、修士課程の頃から副指導教官として、今野先生ご退官後は博士論文の主査として、ご指導頂きました。ゼミで発表する機会を何度も頂き、先輩方と議論するなかで、本研究を進める上で重要な気づきをいくつも得ました。3度目のフランス調査時に、テロ事件が起き、今後の研究見通しも立たぬまま帰国した私に、この経験をしっかりと受け止めて、研究を続けるよう優しく背中を押してくださったことは忘れられません。本当にありがとうございました。

副査の学習院大学 脇坂明教授、山梨学院大学 野原博淳教授には、お忙しいなか本論文に目を通していただき、本研究を今後発展させていく上で重要なご助言を頂いただけでなく、論文を少しでも良いものとするために、真剣に議論を交わして頂きました。誠にありがとうございました。

調査票作成にあたっては、当時、学習院大学 特別客員教授を務めておられた秋場隆先生に格別のご協力を頂きました。長年大企業で人事部長を務められたご経験をもとに、何度もご指導頂き、本研究の大きな特徴である仕事分析表と、それを使った分析手法を開発することができました。本当に、ありがとうございました。

国土舘大学 仁田道夫教授、法政大学 中村圭介教授、作新学院大学 日高定昭教授には、日本労使関係研究協会、日仏経営学会での研究発表の際に、貴重なご教示を賜りました。先生方のご助言により、本研究の調査・分析方法を改善し、研究内容を深化させることができました。また日仏比較研究という試みを評価し、激励のお言葉を頂いたことは、研究を進める上で大きな励みとなりました。誠にありがとうございました。

早稲田大学 鈴木宏昌名誉教授には、フランス社会の構造や文化的特徴といった、フランスの事例分析を行ううえで重要な視点をご教示頂きました。誠にありがとうございました。

日本での調査実施にあたっては、日本人材マネジメント協会の皆様を始め、多くの方々にご協力頂きました。調査先をご紹介下さった皆様、調査にご回答いただいた皆様に、心よりお礼申し上げます。また、人事管理について学び始めたばかりの私に、日本企業の抱える人事管理上の課題について丁寧にお教え頂き、フランスの実態について率直なご意見を頂いたことは、本研究の意義を自覚し、日仏両国の実態について分析を深めるうえで、非常に参考になりました。誠にありがとうございました。

フランス調査でも、沢山の方の優しさに支えて頂きました。毎年約1ヶ月に及ぶ現地調査を、4年に渡り実施しましたが、初年度は調査先が3社しか決まらぬまま渡仏し、とてもハラハラしたことを覚えています。そんな私を温かく受け入れ、現地の方々のネットワークに引き入れて下さったフランスの方々に、心よりお礼申し上げます。皆様のご尽力によって、50人を超えるフランスの方々と出会い、議論を重ね、少しずつ互いの国について理解を深めることができたことは、何よりも楽しく嬉しい経験でした。

フランス語での調査にあたっては、フランス語教師のイレヌ・ボグダノヴィック氏、リディ・フランカール氏に格別のご指導を頂きました。日本語からフランス語への翻訳作業は、理論の曖昧な箇所をさらけ出すことであり、両氏から次々に投げかけられる疑問に、頭をひねりながら一つ一つ答えていくことは、私自身が本研究について理解を深める上で欠かすことのできない大切な時間となりました。ありがとうございました。

生涯の師と仰ぐ今野先生のもとに導いてくださった先生方にもお礼を申し上げます。研究者となる最初のきっかけを下されたのは、当時、立教大学大学院 特任教授を務めておられた山極清子先生でした。フランス人のワーク・ライフ・バランスに関心のあった私は、立教大学 異文化コミュニケーション学部2年次後期に、フランスに留学し、共働き夫婦30組に見よう見まねで作った調査票を使って、独自にインタビューを行いました。帰国後、今後の方向性が見いだせずにとどまるところ、山極先生にお会いし、フランスでまとめたレポートをお渡ししたその日に、当時、東京大学で行われていたワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトの座長 佐藤博樹教授をご紹介いただきました。二十歳の私に、広い世界を見せて頂き、多くのチャンスを下された山極先生には、どれだけ感謝してもしきれません。佐藤先生には、同研究会で学ぶ機会を与えて頂き、心から感謝致しております。同研究会でお会いした法政大学 武石恵美子教授、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 矢島洋子主席研究員、PwC コンサルティング合同会社 松原光代主任研究員には、日仏の仕事の仕方について研究したいという、私の想いを受け止めて、将来について考えて頂き、今野先生をご紹介いただきました。皆様のご支援のおかげで、かけがえのない研究生活を送ることができました。深くお礼申し上げます。

研究活動費においては、学習院大学から安倍能成記念教育基金奨学金を平成26年度と28年度に、公益財団法人 労働リサーチ問題センターから研究助成を平成27年度に頂きました。大変感謝しております。

また、研究を進めるにあたり、ご支援、ご協力を頂きながら、ここにお名前を記すことが出来なかった多くの方々に、心よりお礼申し上げます。

途中何度も挫けそうになりながらも、博士論文を取りまとめることができたのは、友人たちや家族が私を信じ、期待してくれたお陰です。これから少しずつ、皆様の信頼に応えられる研究者になれるよう邁進します。最後に、最大限の学びの機会を与え、絶え間ないエールを送ってくれた祖父母と両親に、心から感謝しています。仕事を愛し、仕事を楽しむという我が家の家訓を胸に、これから歩んでいきます。

2018年2月

関家ちさと