慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	「企業内研修を設計するガイドライン」の作成を試みる：日本の終身雇用企業におけるホワイトカラーへの「定型配給型」研修体系をいかにリ・デザインするか
Sub Title	
Author	高多, 利永子(Takata, Rieko) 高木, 晴夫(Takagi, Haruo)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2011
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	(1) 問題意識 日本の終身雇用の企業の企業内人材育成について、経営者の多くが、「企業は人なり」「人材育成が大切である」と口を揃えて言うものの、実際には現在、多くの日本の企業がグローバル競争で苦戦を強いられる中、これら経営ニーズに応えられるような人材育成体系をいかに構築していくべきか頭を悩ませており、依然としてその解決の糸口を見いだせていない。さらにこれらの課題についての大まかな議論については、殆どが1990年代から既に顕在化していたものである。なぜ、日本の企業内人材育成は、20年以上もの間足踏み状態が続いているのだろうか。「戦略にリンクした人材開発を」と言いながらも、経営戦略から生まれたニーズの後追いや現象への対処をしているに過ぎないのではないか。日本企業の今後の人材育成・研修体系をどう変えていくべきか。これら課題を解決するカギは、今日本の人材育成部門で議論にのぼっていない、どこか別のところにあるのではないだろうかと考えた。 (2) アプローチ方法 採用するのは事例研究で、本論文では特色のある違った雇用システムを持つ複数の企業の内部人材育成施策を比較分析する。まずは、日本企業の人材育成の歴史の変遷を考慮に入れつつ、事例として取り上げた各企業の人材育成施策の差異をいくつかの切り口で分析することにより、それぞれの雇用形態における人材育成の合理性を導き出す。同時に、現在の日本企業の人材育成・研修体系では非合理的になっている部分もあぶり出す。そうすることで、長年横たわってきた課題の解決策への方向性を示すことを試みる。 (3) 結論 現在抱え続けている人材育成上の課題の根本的な原因は、日本企業の競争の場が、終身雇用のシステムを維持しながらも、主戦場を非終身雇用の企業との競争の場に移さざるを得なくなったことから来る歪みによるものである。この歪みを最小限に抑えるために、人材育成の領域から何ができるかを考えていかなければならない。 特に研修体系についての議論であるが、ほぼ全階層、全職種の社員に社内教育を施すという従来のやり方は、終身雇用の特性から、企業にとって合理性が認められる。しかしながら、「長期育成計画」に基づいた長年大きな見直しのない各企業横並びの研修体系は、環境変化への適応力が低い。明らさまな右肩上がりの賃金体系は消え、ポスト不足が明らかになった今、「全員が幹部候補生」という画一的なモチベーション向上施策や、「個別ニーズ」と称したキャリア開発や福利厚生施策のようなメニューは、従業員をしらけさせるだけであり、これらの「定型配給型」人材育成投資はもはや非合理的であると言わざるを得ない。 日本の終身雇用の企業がまず始めるべきことは、改めて自社の雇用制度の競争上の特性を認識することだ。人材育成の投資戦略設計を合理的に行うには、中長期の雇用システムとの整合性をとることが不可欠である。そうすることで、自社の企業内人材育成投資のターゲットをどこに置くのか、投資額や優先度が決定されてくる。そしてここまでのプロセスには、資源配分の優先度を確定させるうえでも、経営トップの強いコミットメントが必須である。 次に、弱みの補強である。終身雇用の企業の弱みは「余剰人員発生」の原因でもある①環境・戦略変化に対応し得る人材供給スピード②従業員の自己変革マインドの維持が難しいことである。この弱みを克服する方法として考えられるのが、外部プラットフォームの創出・活用–事業戦略に緩やかにリンクした外部経験機会の創出、および内発的動機づけを高めるためのキャリア教育の継続実施である。これらが、終身雇用が所与のものである（経営判断事項ではない）日本企業が今後人材育成・研修体系を再設計するにあたって、共通して踏むべきプロセスだと考える。
Notes	修士学位論文. 2011年度経営学 第2669号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002011-2669

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文　2011 年度

論文題名

「企業内研修を設計するガイドライン」の作成を試みる

―日本の終身雇用企業におけるホワイトカラーへの
「定型配給型」研修体系をいかにリ・デザインするか―

主　査	高木　晴夫　教授
副　査	渡辺　直登　教授
副　査	清水　勝彦　教授
副　査	

2012 年　1 月　6 日　提出

学籍番号	81030761	氏　名	高多　利永子

論 文 要 旨

所属ゼミ	高木晴夫研究会	学籍番号	81030761	氏名	高多　利永子

（論文題名）

「企業内研修を設計するガイドライン」の作成を試みる

－日本の終身雇用企業におけるホワイトカラーへの「定型配給型」研修体系をいかにリ・デザインするか―

（内容の要旨）

（１） 問題意識

日本の終身雇用の企業の企業内人材育成について、経営者の多くが、「企業は人なり」「人材育成が大切である」と口を揃えて言うものの、実際には現在、多くの日本の企業がグローバル競争で苦戦を強いられる中、これら経営ニーズに応えられるような人材育成体系をいかに構築していくべきか頭を悩ませており、依然としてその解決の糸口を見いだせていない。さらにこれらの課題についての大まかな議論については、殆どが 1990 年代から既に顕在化していたものである。なぜ、日本の企業内人材育成は、20 年以上もの間足踏み状態が続いているのだろうか。「戦略にリンクした人材開発を」と言いながらも、経営戦略から生まれたニーズの後追いや現象への対処をしているに過ぎないのではないか。日本企業の今後の人材育成・研修体系をどう変えていくべきか。これら課題を解決するカギは、今日本の人材育成部門で議論にのぼっていない、どこか別のところにあるのではないだろうかと考えた。

（２） アプローチ方法

採用するのは事例研究で、本論文では特色のある違った雇用システムを持つ複数の企業の内部人材育成施策を比較分析する。まずは、日本企業の人材育成の歴史の変遷を考慮に入れつつ、事例として取り上げた各企業の人材育成施策の差異をいくつかの切り口で分析することにより、それぞれの雇用形態における人材育成の合理性を導き出す。同時に、現在の日本企業の人材育成・研修体系では非合理的になっている部分もあぶり出す。そうすることで、長年横たわってきた課題の解決策への方向性を示すことを試みる。

（３） 結論

現在抱え続けている人材育成上の課題の根本的な原因は、日本企業の競争の場が、終身雇用のシステムを維持しながらも、主戦場を非終身雇用の企業との競争の場に移さざるを得なくなったことから来る歪みによるものである。この歪みを最小限に抑えるために、人材育成の領域から何ができるかを考えていかなければならない。

特に研修体系についての議論であるが、ほぼ全階層、全職種の社員に社内教育を施すという従来のやり方は、終身雇用の特性から、企業にとって合理性が認められる。しかしながら、「長期育成計画」に基づいた長年大きな見直しのない各企業横並びの研修体系は、環境変化への適応力が低い。明らさまな右肩上がりの賃金体系は消え、ポスト不足が明らかになった今、「全員が幹部候補生」という画一的なモチベーション向上施策や、「個別ニーズ」と称したキャリア開発や福利厚生施策のようなメニューは、従業員をしらけさせるだけであり、これらの「定型配給型」人材育成投資はもはや非合理的であると言わざるを得ない。

日本の終身雇用の企業がまず始めるべきことは、改めて自社の雇用制度の競争上の特性を認識することだ。人材育成の投資戦略設計を合理的に行うには、中長期の雇用システムとの整合性をとることが不可欠である。そうすることで、自社の企業内人材育成投資のターゲットをどこに置くのか、投資額や優先度が決定されてくる。そしてここまでのプロセスには、資源配分の優先度を確定させるうえでも、経営トップの強いコミットメントが必須である。

次に、弱みの補強である。終身雇用の企業の弱みは「余剰人員発生」の原因でもある①環境・戦略変化に対応し得る人材供給スピード②従業員の自己変革マインドの維持が難しいことである。この弱みを克服する方法として考えられるのが、外部プラットフォームの創出・活用―事業戦略に緩やかにリンクした外部経験機会の創出、および内発的動機づけを高めるためのキャリア教育の継続実施である。これらが、終身雇用が所与のものである（経営判断事項ではない）日本企業が今後人材育成・研修体系を再設計するにあたって、共通して踏むべきプロセスだと考える。