

# 職場における技能形成

— 特殊訓練を受けたイギリス人熟練労働者の事例を中心に —

橋 口 三千代

学校法人敬心学園 職業教育開発センター

## The Effect of Specific Training and Skill Formation on Teaching in the UK Lifelong Learning Sector: A Case Study

Michiyo HASHIGUCHI

Keishin-Gakuen Educational Group Research

Development and Innovation Center for Vocational Education and Training

**Abstract** : The primary objective in this study is to describe the in-firm specific training and skill formation and their effects on productivity at Swarthmore Education Centre in the United Kingdom. Data gathered from the centre during a ten-year period beginning in 2003, and the responses of employees and the managers to questionnaires and interviews, were analysed on the basis of the theoretical framework of Koike and Inoki (1990) . The findings show that the intellectual skills gained through on-the-job training (OJT) acquired by the subject employee was recognised as an incentive by the centre to retain her while her substitution was seen as providing other staff members requiring OJT with an opportunity to acquire new skills. While the programme manager was involved in the specific training in which the centre invested, the specific skills were generalised within the workplace to maintain upward productivity, and hence the team won additional contracts for its educational programme funded by the local government.

**Key Words** : on-the-job training, skill formation, human capital, maternity leave, off-JT

**抄録** : 本研究では、英国北部リーズ市のスオスモア・エデュケーション・センター (Swarthmore Education Centre) を事例として、職場の生産性を支える技能形成方式を検証した。用いる手法は、エスノグラフィー、アンケート、聞き取り、1次、2次資料分析であり、2003年から2013年の間に収集したこれらのデータを分析した。小池・猪木 (1987) の理論で検証した結果、政府拠出金により運営された「代替プログラム」は、組織が訓練費を投資し、従業員が特殊技能で対応したことによって、政府資金が多く投入されている教育分野であっても、英国の事例では民間とは異なる背景の中で、その生産性に正の影響を与えることが示された。また特殊訓練費を投資された労働者への出産休業対応などは、技能形成方式の文脈から経済効率性によって説明可能であり、Becker (1964) ではプレミアムの一部としてしか把握されなかった出産休業時における業務代替への動機を、仲間は訓練機会を得ると説明できることを示した。

**キーワード** : 特殊訓練、教員訓練、生産性、出産休業、福利厚生

## 1. 研究目的

日本の教育分野では、1874（明治7）年に文部省が神田に女子師範学校の設置を決定するなど、他産業と比較して早期より女性の専門職養成が企図されてきた。教育分野における女性教員の育成は、以降も継続的に行われているが、育児休業の利用は、性別を問わずに申請できる時代になっても、女性に偏っている<sup>1)</sup>。少子高齢社会の現代日本においては、女性は労働市場への参加を期待されていると同時に、子育てを含む家事労働を押し付けられているのである。このように、育児休業制度と利用する労働者には性別で偏りがある一方で、国際比較の観点からは、教育・社会福祉サービス分野における労働生産性の低迷も指摘されている。

表1は、1995年から2015年までの日本と英国の労働生産性上昇率を示している。主要7カ国のうち最も高い上昇率を示す英国と比べて、日本の上昇率は約-1.0%と主要国の中で最も低い。OECDによる統計とその分類をもとに上記の数値を掲げた日本生産性本部生産性総合研究センター（2018）は、その理由に関して、政府資金がより多く投入されている公的分野は、民間より付加価値を拡大して生産性を上げるインセンティブが低いという見解を示している<sup>2)</sup>。

英国の教育・社会福祉サービス分野においては、政府が生涯教育に対して、多くの拠出金を投入している。教育分野として女性労働者比率が高い点は日本と共通することから、この見解の妥当性について、生産性を上げるインセンティブを持つ英国の事例をとおしてその仕組みすなわち職場の技能形成方式を検証することには意義があるといえよう<sup>3)</sup>。

本研究では、イングランド北部リーズ市の生涯学習センター（Swarthmore Education Centre、以下、SEC）を取り上げ、政府の拠出金による「代替プログラム」事業を担当した従業員の事例をもとに、職場の技能形成方式の識別から生産性上昇との関連を

明らかにし、「民間より生産性を上げるインセンティブが低い」という見解が妥当か、小池・猪木（1987）の理論を実証することをとおして検討する。

構成は、以下の通りである。まず、本研究において用いる理論と研究手法について述べる。次に、「代替プログラム」の調整員（以下、従業員A）の経験を軸に、職場における技能形成過程について分析する。その際、従業員の異動で説明されるSECの職場慣行や、従業員Aの出産休業前後になされた職場の対応について、直属の上司や同僚（以下、従業員B）の動向にも目を向けつつ検討する。最後に、上記見解の妥当性と理論の適用について若干議論し、まとめる。

## 2. 理論と研究手法

技能と生産性の研究は、技能レベルとその類型化に関して膨大な実証研究の蓄積がある。しかし、Becker（1964：18）の定義する「特殊訓練」を、職場における慣行すなわち、技能形成、出産休業、異動に関連づけながら論じた事例研究は管見のところ存在しない。Becker（1964）の人的資本理論は、訓練生と企業による人的資本への投資の動機を、賃金や雇用に結びつけて論じることで、それまで等閑視されてきた人的資本への経済的価値を理論と実証により説明するものである。彼は、OJT（on-the-job training）を一般訓練と特殊訓練に分類し、前者に関して、「完全なる一般訓練は、訓練を施す企業において、他の企業において施した場合と正確に同額だけ訓練生の限界生産力を増加させる（ベッカー、1976：28）」と定義している。同時に彼は、後者に関して「完全なる特殊訓練とは、訓練生の他の企業における生産性には何の影響も与えないような訓練（*ibid.*）」と定義した。確かに、Becker（1964）は、この理論によって投資が雇用や収入に与える仕組みを示しているが、OJTであれば当然考察の対象とすべきであろう職場における技能形成過程については論

表1. 教育・社会福祉サービス業における労働生産性上昇率（1995年-2015年）

	1995年以降 <sup>a</sup>	2010年代 <sup>b</sup>
英国	0.0%	0.6%
日本	-0.9%	-1.0%

出所：日本生産性本部生産性総合研究センター編『労働生産性の国際比較2017年版』15-16頁、2018年。

注：a 95-15年の年率平均値。b 10-15年の年率平均値。

じていない。

Doeringer and Piore (1971) は、実際にアメリカの企業75社を訪れ労使双方への聞き取り調査を行い、その結果を踏まえて、これまで経済学の理論で見過ごされてきた企業特殊技能の形成過程について、内部労働市場という枠組みから概念化を試みている。彼らによると訓練内容が特殊であるほど、労働者はその技能を他の企業では体得できないだけでなく、使用もできないため訓練費用の負担を望まない傾向が強い。それゆえ、企業特殊技能は組織が負担する訓練コストの割合を増やすことによって訓練費用を全体的に上昇させる効果を持つ。しかし、小池・猪木 (1987: 15) も指摘するように、彼らが定義する企業特殊技能すなわち機械の癖を把握することや仲間と協働する能力は、どの企業においても程度の差こそあれ見られるものである。

国際比較では、小池・猪木 (1987) が職場の生産性に関する聞き取り調査によって、日本、マレーシア、タイの三カ国における技能の差異を実証している。OJT は、仕事をしながら学ぶため、Off-JT (off-the-job training) より無駄が少なく経済効率的である。また職場における仕事は相互に密接に関連しており、易しい仕事を体得してから難しい仕事に取り組むことによってその訓練コストは低くなる。小池・猪木 (1987: 8) は、このような仕事群の一環を「キャリア」と呼ぶ。キャリアをどのように形成するかは自由度があるし、企業特長的な性格を持つ (1987: 14-15)。彼らは、日本の職場におけるキャリアを概念化したこの理論で分析し、技能レベルの高い熟練労働者による「変化と異常」への対応の差から、日本の職場における生産性がマレーシア、タイより数倍高いと結論付けている。しかし、これらは比較的大規模な組織であり、小規模な組織における特殊訓練や出産休業の検討はなされていない<sup>4)</sup>。

他方 Hashiguchi (2010) は、技能を体得する側である労働者の勤労生活に目を転じて、家族の世話を目的とする休業などの福利厚生制度がどのように利用されているか、イギリスの事例を分析している。その結果、組織レベルにおいては、業務内容や繁忙期、業務代替者の確保など労働者は可能な限り組織の状況を踏まえた利用申請が求められる。これに対して個人レベルでは、Becker (1964) の提唱する特

殊訓練の仕組みに関連させて分析した結果、追加的な支援に関する組織の態度を決める誘因は、組織が行ってきた特定の従業員への支援や訓練への投資であった。しかし、従業員間については、業務代替への動機を数値化することは困難であり、どう捉えるかが課題となっている。

そこで本研究では、SEC の技能と生産性を検討するに際して、労働者と管理者、労働者間の技能形成方式に係る関係の把握を可能とする小池・猪木 (1987: 18) の理論に依拠する。理論の効果的な適用について小池・猪木 (1987: 29-30) は、a) やや規模の大きな企業、b) 操業年数 (技能形成方式に係る慣行の形成には長時間を要するため)、c) 学校教育の普及 (一定の知的習得水準)、d) 企業が立地する国や地域の経済発展、e) 従業員自らがこの技能形成方式を行う働きかけがあることを条件に挙げている。これらをSECに照らし合わせると、SECはa)にはあてはまらないが、b) からe)について、1909年の創立以来、イングランド北部リーズ市を拠点に生涯学習事業を展開する、独立した非営利目的の組織である<sup>5)</sup>。調査時においては、毎年およそ150コースを設け、登録者およそ1800人に対して教育サービスを提供している。従業員Aは大卒者であり、後述するとおり、教員養成の職場での訓練を、労使双方による合意の上で受けている。およそ30人の運営体制である比較的小規模なSECは、a)をのぞく適用条件を満たしているといえよう。

英国の生涯教育分野における職場の慣行について検証する場合、英国では伝統的に政府は資金を提供し、非営利組織はその資金をもとに事業を運営するといった相互依存関係がある点には留意する必要がある。SECは非営利組織の一つである。しかし、法的には有限保証会社 (company limited by guarantee) という会社形態をとっているため、広範で多様な非営利組織を代表する事例とは言い難い。2004年の職場雇用関係調査 (WERS) によると、SECは有限保証会社の2%、あるいは慈善団体4%に位置づけられる。ただし組織形態ではなく規模で分類すると、英国の職場は全体の76%以上が50人以下 (1~9人: 44%、10~49人: 32%、50~249人: 13%) で構成されているから、SECをこれらの職場と同等規模とみなすことで育児休業に関する比較や検討は可

能となる。SECは、従業員の権利と責任を明確に定めた家族ケアに関する福利厚生制度をこれら中小規模の組織と同等かそれ以上に整備している。SECを事例として取り上げる理由には、出産休業など福利厚生制度の充実度が国内の中小規模組織と同等あるいはそれ以上に充実していることによる<sup>6)</sup>。英国では、女性労働者のみが産前産後各26週を合わせた期間を出産休業(Statutory Maternity Leave)として取得するため、本研究では、英国の事例を分析するに際して、出産休業という語を英国の用語法にもとづいて説明する<sup>7)</sup>。

研究手法に関して、技能は言葉では表せない性質がある。他方、出産休業後の働き方は労使間の交渉によって変わりうるため、インフォーマルな交渉による調整がなされた場合はアンケート調査で収集することは困難であり(Dex and Schible, 2001)、よって変数では測れない要因があると指摘されてきた(Sweet and Moen, 2006)。これらに関する問題を明らかにする際には、質的アプローチが不可欠となるため、筆者はエスノグラフィーとアンケート調査、聞き取り調査、一次、二次文献分析の手法を組み合わせ、それぞれの強みでデータ収集上の困難性を補いつつ、実証分析にのぞんでいる。エスノグラフィーは、組織文化を自然な状態で観察するため、研究の意図を公開しない形で2003年9月から2004年12月までの間にSECにてボランティアとして、さらに2004年3月から2005年12月までSECの理事の一人として活動する中で行われた。こうして理事在任中、筆者がSECを事例に研究を行うことは理事会で承認され、第1回(2005年)の調査を行った。この調査時に特殊技能の訓練を受けていたことが確認された従業員(以下、従業員A)に関して、第2回(2007年)の調査では初めての出産休業、第3回(2009年)の調査では2回目の出産休業を取得していたことが確認される<sup>8)</sup>。

これまでの調査では、無作為抽出によるアンケート調査結果をもとに、労使それぞれの背後にある合理性や因果関係を明らかにすべく、管理職と非管理職に対して、自由形式で一人15分の聞き取り調査を行っている<sup>9)</sup>。しかし第4回(2013年)の調査は、調査の直前に従業員Aと従業員Bの離職が確認されたため、二人については、転職先についての質問をア

ンケート用紙に用意した上で、そこに記述された内容について、一人15分の聞き取り調査を行うこととなった<sup>10)</sup>。

定性分析は不可欠であるが、この手法をとる場合、定量分析とは異なり分析の結果を他の事例に一般化できないという問題がある。組織規模の他は小池・猪木(1987)理論の適用条件を満たしているSECについて本研究では、分析結果を他の事例に一般化するのではなく、OJTの経済効率性を土台に構築された彼らの理論へ一般化することによって、この問題に対応する(Yin, 2003)。理論的な説明が可能であれば、日本の職場におけるキャリアを概念化した理論の通用性のみならず、「民間より生産性を上げるインセンティブが低い」という見解に対して、技能と生産性という観点から示唆を導くことは可能である。

### 3. SECにおける教員の技能形成

組織の構成について、従業員Aが離職する前に行った第1回(2005年)から第3回(2009年)調査までの間、運営に携わる従業員約30名(女性割合80%)を除く大半は、学期中の講義のみを時間単位で担当する教員で構成されている状況は変わらない。管理職は、センター長と会計部門、経営情報システム部門、アートならびに情報・助言・指導部門、情報とコミュニケーション工学部門、生活のための技能(Skills for Life, 以下SfL)部門という五つの部門マネジャーである。センター長とこれらの各部門マネジャーは、運営上の重要事項を協議するマネジメント・チームを構成しているが、全体の協議事項については、その上部組織となる理事会によって承認される。非管理職には、陶芸技術員、IAG調整員、SfL調整員、援助プログラム調整員、情報とコミュニケーション工学技術員、経営管理補佐員、受付/管理、カウンセリングならびに人格開発調整員、カフェ管理者、カフェ補佐員、建物調整員、業務補佐員、そして託児所員が含まれる。

運営に携わる従業員は、業務以外に教員としての役割を持つなど、個人が状況に合わせて二つ以上の雇用形態を選択することも可能である。SECでは、週35時間以上を目安とするフルタイムとパートタイムを分けて募集する。一般に、講義のみを担当す

る教員は、他所で仕事を持つ。公的な団体による拠出金で運営される組織の性格として、予算的制約に毎年従わざるをえない。講義やプロジェクトが廃止される年度の場合など、人によって雇用は不安定という認識が定着している。

このような特徴を持つSECで就労した従業員Aのキャリアを、本研究では小池・猪木（1987）による「ききとりの枠組み」で検討していく。「ききとりの枠組み」の構成要素は、表2に示された項目から成る。SECにおける従業員の技能形成方式を分析するに際しては、「生産労働者」を「SfL 教員 / 調整員」、上位職を「SfL 部門マネジャー」に読みかえ、機械産業を前提とする項目は除いている。

従業員Aの場合、第1回（2005年）の調査時には、SfL 部門で開講する英語、数学、他言語話者のための英語など43コース中、先輩 SfL 調整員が10コースを担当する傍で、「英語ワークショップ」「読み書きスペリングの基本」「油彩画入門」など4コースを担当している。また後述する「代替プログラム」は、全体的なプログラム運営に関してはアート部門、実際のコースに関しては SfL 部門で必要な調整を行うという点において、二つの部門に関連する業務を担当している。こうした講義のほか、複数の開発・福祉プロジェクトや社会活動への参加、地域内の外部施設におけるコース運営を担当するなど、「キャリアの広がり」の各項目に沿った業務を行っていた。

一方、「キャリアのたての広がり」については、SfL 部門の場合、内部から昇進する。第3回（2009年）調査時点で勤続10年になる SfL 部門マネジャーは、外部で6年の教員経験を経た後に「パート」で入職し、支援プログラムの教員 / 調整員となった。その後、SfL 部門が設置されることとなり、初の SfL 部門マネジャーに抜擢されている<sup>11)</sup>。第1回（2005年）と第2回（2007年）の調査時に従業員Aとともに SfL 調整員業務に携わっていた先輩 SfL 調整員はこの時点で勤続10年、SfL 部門調整員と情報・助言・指導部門の調整員業務を兼務している<sup>12)</sup>。A-2の構成要素にある班長、職長、係長に相対する上位の職位が部門マネジャー職一つしかないSECでは、昇進ではなく、より高い技能を求められる業務を兼ねる配置がなされたといえよう。

また「ふだんとちがった作業」は、担当者が直接「変化と異常」に対処できれば、効率は大きく向上する。従業員Aの業務を中心に「(SfL 教員 / 調整員)が異常の原因推理を行っているか」、「それを行っている人の、職場の人数に対する割合」をみていくこととする。

従業員Aが担当した「代替プログラム」に関して、代替とは、伝統的な学校とは異なる選択を指す。資金提供したリーズ市議会の「行動関連と代替ユニット」が週2回14歳から16歳の若者を対象にアートクラスを開講したのが始まりである。同ユニットとSECは、2003-2004年に2万4000ポンド、2004-

表2. ききとりの枠組み

A-1	キャリアの広がり
a	生産労働者がひとつの持ち場につき他に動かないか
b	三～五つの持ち場の間なら動くか
c	班長統率下の持ち場（大体10前後）の間なら動くか
d	職長統率下の主な持ち場を経験するか
e	関連の深いとなりの職場をも経験するか
A-2	キャリアのたての広がり
a	班長が主に生産労働者から昇進してくるか
b	職長が主に生産労働者から昇進してくるか、それとも資格の高い人によって占められるか
c	係長も生産労働者から昇進してくるか
B	ふだんとちがった作業について
a	生産労働者が検査や不良品のとりだしを行っているか、それとも検査専門の、別の労働者グループが担当しているか
b	生産労働者が異常の原因推理を行っているか
c	生産労働者が小さな修理を行っているか
d	それぞれについて、それを行っている人の、職場の人数に対する割合をみる

出典：小池・猪木（1987：19）

2005年さらに3万1379ポンドの契約を結んでいる。また2006-2007年には、「代替プログラム」と関連する事業に対して、あわせて10万6468ポンドの運営費を拠出した<sup>13)</sup>。こうして「代替プログラム」は、全体的なプログラム運営をアート部門が主導しつつ、各コース運営をSfL部門などで行う形に拡張されながら順調に発展したが、その初期段階は教育方法の確立に向けた試行錯誤が繰り返された。この間、主導していたアート部門マネジャーは、リーズ市郊外で開かれていた「行動管理訓練」に参加することを提案している。この訓練に参加した従業員Aは、以下のように答えている。

「私は行動管理訓練を数回受けました。最初の回は一人40ポンドでしたが、個人では負担せず、代替プログラムの予算から支払われました。残り3回は無料で、来週1回、秋に1回講習が行われます。1年前から参加していればよかったのですが。1月から新たに受け入れた学生への対応を通して、ようやく指導上のコツを掴めたような気がしています。失敗もするのですが、これは我々にとっても新しい試みなので。代替プログラムですが、アートクラスへ参加する若者はほぼおらず、最近になって英語と数学クラスには参加してくれるようになりました。なぜ特定のやり方で反抗する学生がいるのか。それをどう予想するかを知る意味で、行動管理訓練は大変役立ちました。訓練に参加している人の多くは、学校関係者です。訓練の主な狙いは、学校における状況を前提に、訓練参加者がどのように振舞ったら良いかを考えることでした。しかし我々は、そのような状況とは異なり、途中からいなくなる学生が珍しくない環境で働いています。SfL部門の代替プログラムには、異なる4クラスに6名ずつ、そこに作業員が一人付いています。私には、SfL部門とアート部門のマネジャーが付いてくれますし、SfLマネジャーを含め同僚には十代の子供を持つ人がいます。私自身は母親ではないのですが、彼らと話をすることが大きな支えになります<sup>14)</sup>」

代替プログラムは、2005年調査の時点で従業員Aが「我々にとっても新しい試み」と認識した、SfL部門関係者にとっての「変化」への対応を含む。SECでは、資金提供者の要請にこたえることを重視して、これまで受け入れたことのない、就学の機会を失った学習者層に対して十分なサービスを提供すべく、OJTに加えてOff-JTの訓練費を投資した。その結果、SfL部門では拠出額の増額がなされたとともに、教育の質についても改善が見られたが<sup>15)</sup>、事業内容は他組織においても同じような生産性の向上が見込める内容ではないため、これに関する従業員Aの技能は、企業特殊的な技能といえよう。

他方、「仕事の深さ」を規定するもう一つの指標である「異常」について検討する際、従業員Aが「ふだんの作業」と「ふだんとちがった作業」を識別できることが重要となる。従業員Aの、「生産労働者が検査や不良品のとりだしを行っているか、それとも検査専門の、別の労働者グループが担当しているか」に相当する技能は、出産休暇から職場へ復帰した従業員Aによる、以下の対応に示されている。

「第一子出産のとき、私はすべての入学手続き過程に携わった後、新学期の9月から新クラスを担当しました。第二子の時に復帰したのは1月でしたので、9月からのコースはすでに始まっていました。その際、私の担当クラスは同僚たちが教えていました。何人かは前から残っている学生だったのですが、殆どは知らない学生で、それが非常に大変でした。何か正しい例えができるとすれば、それは学生に納得させることの難しさです。教える相手を知らず、そして彼らが他の先生の授業方法に慣れている場合、新たな信頼関係のようなものを築くのに時間がかかります。学生のことを知らずに、何かを学ばせることなどできるでしょうか。その状況は言うなれば、自分の気持ちが落ち着くまで流れに身をまかせながら、新しい事業を立ち上げるようなものでした。ですので、年度の途中だったということと、それらのクラスを自分にどう馴染ませるかという点で、第二子の職場復帰時は本当に大変でした。言うまでもなく、第一子の復帰時は夏季休暇中だったので、より易

しかったです<sup>16)</sup>]

十分な準備を行った後に9月の新学期を迎えるクラスの状況を「ふだんの作業」とするとき、年度の途中からクラスを教える状況は「ふだんとちがった作業」になる。従業員Aは、その主な原因について、他の先生の授業方法に慣れている学生の、興味や能力の個人差から示される要求にあり、それらに応える上で新たな信頼関係を結ぶ必要があるが、それには一定の時間を要すると理解し、より複雑な仕事をこなす能力によって柔軟に対処したのである。

また「ふだんとちがった作業」に関して、「それを行っている人の、職場の人数に対する割合」という項目は、「それを行っている人」である調整員と、第3回(2009年)調査時のSfL部門人員は、マネジャー1名、調整員2名、教員、学習支援補佐員、そしてボランティア数名という職場の人数15名から割り出される。そこで、「ふだんとちがった作業」への調整員対応を、二人の技能から概観していく。

まず従業員Aは、2003年1月に入職した際に教員の経験はない。学士号を持つ訓練生として職場の仕事を覚えながら経験を積みつつ、生涯教育の分野で若年層を対象とする有資格の教師になった。職務上必要とされる教員資格はPGCEと呼ばれ<sup>17)</sup>、この時期、教員増を図っていた生涯教育分野の公的団体が、従業員Aの1年間の短期特別PGCEコースにかかる訓練費と給与に関する全額を助成している。教員養成訓練は大学で開講されるPGCEコースと職場における訓練を合わせて行われるものであり、学生の習熟度は大学と職場それぞれに観察される。SECではこうした訓練生に対して、直属の上司が中心となって訓練生を指導し、助言を与える。2007年までに従業員Aが受けた訓練内容には、英国手話、デジタルデザインを含むコンピュータ操作に関するもの、救急処置、行動管理訓練が含まれている。訓練を終えた後は、SfL教員/調整員(通年18時間/週)に加えて、「代替プログラム」の調整員(通年18時間/週)としての業務をあわせた週36時間のフルタイムで就労している。

一方、従業員Bも従業員Aと同じく学士号取得者で、2006年9月に入職した際に教員経験はない。地方自治体の訓練費助成(自己負担額は6分の1程

度)を受けてPGCE生(2年間)となり、週2時間、学習支援補佐員として従業員Aのクラスに入る形で教員養成訓練を受けている。この間に受けた訓練は、コンピュータ操作に関するものや衛生安全等、仕事に関連する基本的なものから、学習困難/障がいにより学習支援を必要とする高齢者のためのプログラムに関連する内容まで幅広い。まだ訓練生であった頃、従業員Bは従業員Aが出産休業に入る際にこのクラスに関する業務を代替している。さらに、従業員Aの第二子出産に際しても同じクラスの業務を再び代替する。こうして第3回(2009年)調査時には、援助プログラム調整員(学期中のみ6時間/週)とSfL教員(通年18時間/週)を兼務する形で就労している。

従業員Aと従業員Bの場合を比較すると、入職時に教員経験はなく、大学に通いながら職場で教員養成訓練を受けた点など概ね共通している。しかし両者のキャリア形成には、相違点もある。それは、従業員Aが行動管理訓練を受けるなど、従業員Bにはない特殊技能を要する仕事、すなわち「代替プログラム」を担当していた点である。従業員Aが担当する若者と、従業員Bが担当する高齢者は、SfL部門のカリキュラム構成で重視する学習者層であるため、SECは採用時から計画的に担当分野を振り分けられてきたと考えられるが、このことによって、担当分野が異なる従業員Bが「代替プログラム」業務を代替することはなかった。したがって、従業員Aが出産休業に入る前の「それを行っている人の、職場の人数に対する割合」は15分の1となる。

#### 4. 出産休業をめぐる職場対応と転職

すでに述べたように、「代替プログラム」には、特別な技能を要する。SfLマネジャーは、従業員Aの休業中、企業特殊技能の習得を望むSfL部門の人員を代替業務の中心に配置した。Becker(1964)の定義によると、特殊訓練は、企業が投資した訓練費により体得した技能を持つ労働者が離職するのを止める誘引を持つ。特殊訓練を受けた従業員A(投資対象)は、彼の理論で説明されるように、出産休業を取得する際、SECより個別の支援(プレミアム)を受け、職場復帰(リターン)している<sup>18)</sup>。

従業員 A の技能：

「確かに、我々全員が持っている『職務記述書』を見ると、あなたの業務はこうこうとありますが、実際には記載されていないことも行います。センター運営に必要とされるすべてのことを書き記すことは不可能だからです。ですので、必要とされることを正当に遂行するという心構えが各人に必要とされます。そういう意味で、何か我々に特別なことが起こった場合、彼女は勤務外の日でも週末でも、なるべく出勤して遅くまで対応するよう努めるでしょう。彼女にはアート、手工芸、識字、数学など多くの技能があります。数学も教えますが、それは専門分野ではありません。しかし、チームの同僚と話をし、どのように教えたらいかがを見出し、それを行うのです。もしよい教師を雇えば、ほとんど全教科を教えます。つまり、彼女は良い教師なのです。周到に計画を立てるので、引き継ぎさえも効率的です。学生のことをよくわかっているため、学習計画を立てるし、彼らに何を学んでほしいか明確なビジョンを持っています。誰かが彼女のクラスを引き継ぐ場合には、そうした視点も含められるでしょう<sup>19)</sup>」

支援する理由：

「彼女が多くの業務を請け負えないことに対して、時に寛容かつ理解を示す必要に迫られます。ただ、週23時間の就労時間内における彼女は、時々同僚のクラスを代替し、その他の業務を行うなど可能な限り柔軟に対応する姿勢をみせています。この意味で、我々はそれ以上のことを現段階では何も期待しないのです。時々みせてくれるそれ以上の対応は、素晴らしい。しかし時が経てば、彼女にも親業とキャリアの両立に関する明確な考えが出てくると思うのです。彼女はいい人材なので、我々もこうした働き方を認めておりますし、できればその時まで私もこの職場で働き続けていきたいです。

将来的には私も退職しますが、センターにはこうした人々による運営が必要とされます。ここは私一人のものでも、その他数人だけのものでもないで、どのように運営するか人々に理

解される必要がある。とにかく継続させなければなりません。ですので、いい人材を見つけた時には、運営する側の一員として役割を担ってほしい。センターの将来はありますが、昇進に類する機会が限られるため、彼らにとっても居続けるのが難しく、また我々にとっても、いい人材を引き留めることは困難です。しかしこのセンターは働くことに息を吹き込む場所なので、多くの人々が犠牲を払い、長期にわたって支えるでしょう。そうした後に、彼らにも雇用の機会が訪れるのです。

この職場にきた当時、私はマネジメントについてよく知りませんでした。特定の分野に集中して正当に業務を行っていました。しかし、この10年余りで多くの知識を得ると、仕事を通して成長するということが分かるようになったのです。こうしたことは『職務記述書』には記せないものです<sup>20)</sup>」

上記の内容は、従業員 A の雇用維持や労働時間の調整に示される理解と協力体制を得る上で、SfL マネージャーによる観察が如何に重要かを示している。従業員 A の技能や働きぶりは直属の上司の観察によって把握されるとともに、組織レベルで将来の幹部候補とみなされ、二回目の出産休業後も短時間勤務が認められていた。一方、従業員 B への聞き取り調査からは、従業員 A の一回目、二回目の出産休業の際に2時間の枠を代行した際、従業員 B は入職当初より学習支援補佐員として従業員 A の絵画と素描クラスに入っていたことから、この代替業務についてさほど困難と感じていなかったことが示された<sup>21)</sup>。

このように、SfL マネージャーにとっての従業員 A の出産休業は、人員の技能を把握しつつ配置や休業後の仕事や時間的調整を行うことであり、従業員 B にとっては、従業員 A の休暇中に自身の技能を広げる訓練機会であった。従業員 A は出産・育児に際して離職することはなく、また短時間労働が認められるなど、雇用保障に関して優遇されている。この状況を理論で説明する場合、Becker (1964) は他人から受ける教えるコストとみるため、従業員 B が従業員 A の休業中に業務を代替する誘因を説明できない<sup>22)</sup>。一方、労働者間、労働者と管理者の関係把握

を可能とする小池・猪木（1987）の理論によると、従業員 A と Sfl マネジャー、従業員 B の関係は、それぞれが易しい仕事からより複雑な仕事を担当していくことをとおして蓄積された技能として、個人、あるいは職場における小集団の生産性増として説明される。担当分野が異なる従業員 B ではなく、「代替プログラム」に関する企業特殊技能の習得を望む Sfl 部門の人員が代替を行ったマネジャーがそうした労働者の配置を行ったことで、生産性は維持されたのである。

以上のような分析から、「キャリアの広がり」と「ふだんとちがった作業」の項目を満たす第 3 回（2009年）調査時の従業員 A は、熟練労働者といえよう。その技能形成方式は主に OJT であることから、日本型の技能形成方式と共通する。一方で、「キャリアのたての広がり」の要素である昇進に関しては、従業員 A が一回目の出産休業を取得する際に引き留めるほどの働きぶりを認めるのに SEC が要した期間は 3 年ほどであり、終身雇用の企業が幹部候補選抜にかかる観察期間より短い。SEC が中長期に技能向上を支える仕組みとして報酬に働きぶりを反映しない理由は、組織が小規模で、日本型のようにたてに広がる職位（昇進に類する機会）を設けられない事実と関連しているといえよう。

このように特殊技能を体得した後に短時間労働が認められていた従業員 A と、その同僚であった従業員 B は、第 4 回（2013年）調査の現地における準備時、すでに離職していたことが確認された。従業員 A と従業員 B は転職によってキャリアの継続的向上がなされたか、職場における訓練を重視する日本型にも共通する問題として、検討していく。

表 3 は、2013年12月時点の従業員 A と従業員 B の

現職に関する状況である。前職においても新卒採用ではなく、転職に際し年齢や性別、子の有無によって、教員としての専門性が失われていない。雇用形態や労働時間については、従業員 A の労働時間が転職 1 年目より増したように、勤続年数に沿って今後も見直される可能性がある。二人は、地域内の施設におけるコース運営を担当するなど、前職在任中から外部との接点をもっており、転職先のことも前職をとおして知っていた。技能については、従業員 A の場合、前職在任中に識字教員として資格を増し専門性は高めた一方で、仲間と共に生産性を上げるような働き方ではないため、特殊技能は生かされていない。従業員 B の場合は、教える対象となる学習上困難な状況にある学習者の年齢層が、高齢者から若者変わったが、新たな挑戦としてやりがいを感じるという。つまり、第 4 回（2013年）調査時には、従業員 A、従業員 B とも教員としてキャリアの継続的向上の可能性はある。

## 5. 考察と結論

こうした調査結果を踏まえると、退学・不登校となった若者を対象とする「代替プログラム」に関しては、SEC がこれを事業戦略上に捉えて訓練費を投資し、担当した従業員が職場における訓練や特殊訓練をとおして対応能力を高め、生産性を向上させている点で、公的分野は民間より付加価値を拡大して生産性を上げるインセンティブが低いという見解はあてはまらない。プログラムの継続的運営に際しては、每期ごとにその内実に対する資金提供者の評価を受け続けなければならないという事情があるため、SEC ではより高次の技能を必要とするし、生産性の向上に取り組むインセンティブを持つのであ

表 3. 従業員 A と従業員 B の転職

	従業員 A	従業員 B
自身と（子）の年齢	41歳、1子（7歳）、2子（5歳半）	42歳、1子（11歳）、2子（9歳）
転職年月（調査時の労働時間）/ SEC の勤続年数	2012年 9 月（週28時間）/10年	2013年 9 月（週30時間）/ 6 年
現職名（雇用形態）	成人識字教師（正規）	アート /16歳以上を対象とする教師（期間の定めがない臨時雇用）
現職務	某市成人教育委員会に所属する教師として、一つの担当地域に点在する教育施設を移動しながら講義する	セカンダリースクールの特殊クラスでアートを担当

出所：従業員 A と従業員 B に対する調査内容（2013年12月現在）

る。また SEC は理論の適用に不利な条件を持つが、私企業であれば外的要因とみなされる政府、産業レベルの問題関心を組織の活動に内包しつつ、外部とのネットワークを構築している<sup>23)</sup>。従業員の転職先もその一つであったことから、SEC のキャリア形成は企業内にとどまらず産業レベルの労働市場への広がりを示唆しているし、小規模であっても、百年以上の存続を支えた側面になっているといえるだろう。

従業員 A の特殊技能は転職によって無駄になったか。教員としての技能形成時にさかのぼると、そもそも従業員 A の教員養成訓練費は公的機関の負担によるものであり、またこの機関によるコース運営との兼ね合いから、SfL 部門における若年層は、2007 年から2012年まで SEC が経営戦略的に重視する層とされていた<sup>24)</sup>。このこととの兼ね合いによって SEC が従業員 A へ投資した分は2012年までに回収されたとみる場合、従業員 A の離職は自然な動きとなる。従業員 A 個人からみると、奨学金によって訓練費や給与が賄われたことで、短期間で技能形成が可能となったのみならず、習得した技能が出産時の雇用保障への交渉力となった。従業員 A への奨学金を拠出（投資）した上記の公的機関は、従業員 A が有資格の教員となり、その教育によって人々の生活や雇用水準の向上がなされることをもって、成果（回収）とみることが推察されるし、国民経済的視点からみれば、熟練を發揮しうる人材の機会が喪失されずに済んだのである。こうして、技能形成の初期に公的機関の助成を受けつつ職場における技能形成方式で有資格の教員となった従業員 A と従業員 B の技能は、転職によって教育分野で一般的に通用することが示された。技能形成にかかる経費が同一機関による補助金によって賄われていることは、すなわち産業政策に一貫性があることを示唆している。イギリスにおける生涯教育のこうした在り方や背景は、日本に存在すると限らない。そのため、「付加価値を拡大して生産性を上げるインセンティブが低い」という見解は、海外の事例と比較するとき、民間に偏った、国内では妥当な見解と捉えうる。

本研究では、イギリス・リーズ市の生涯学習センターを事例に、小池・猪木（1987）の理論を通して職場における労働者の技能形成方式を実証した。そ

の結果、以下の点が明らかとなった。まず、政府の拠出金により運営された「代替プログラム」は、SEC がこれを事業戦略上に捉えて訓練費を投資し、従業員が必要とされる技能で対応したことによって2003年から2007年間にその拠出金額は増額され続け、かつ SfL 部門の教育にかかる質の向上がみられるなど、継続的に発展している。

次に、SEC における主な技能形成方式は、SfL 部門の従業員の経験によって、「キャリア」の「タテ」の要素を構成する職位は限定的であるが、「ヨコ」に幅広く形成されるという特徴があり、OJT の仕事群の一環を「キャリア」と定義した小池・猪木（1980）による経済効率性で説明された。

さらに、小池・猪木（1987）の理論適用に問題はなく、むしろ Becker（1964）の特殊訓練の理論ではプレミアムの一部としてしか把握されなかった従業員 A の出産休業時における業務代替について、業務代替は他の従業員への新たな技能習得機会として、またマネージャーにとっても SEC が投資した特殊訓練に監督者としてかわりながら生産性を保ちつつ、労働者の配置にかかる管理能力を向上させる訓練機会があったという点で、技能形成上の説明を与えた。

規模や形態に関わりなく、事業を継続することはすべての組織にとって最重要の課題であり、組織は限られた資源を有効に活用しながら事業の継続をはかりつつ、生産活動を支える人材を育成する。SEC の特殊性が、上位の職数が限られる一方で、転職後の従業員のキャリアを支えるネットワークを持つなど明らかになったことで、「キャリアをどのように形成するかは自由度があるし、企業特殊的な性格を持つ」という点が実証されたこともまた、国際比較フレームワークとしての小池・猪木（1987）の頑健性を示しているといえよう。

残された課題としては、事例の数を増やして労働生産性を比較検討する前に、産業レベルで技能形成にかかる一貫した政策が個人、組織の技能形成を支えているか、この点の把握が挙げられる。企業特殊的な性格を超える、他組織にも共通する内実があれば、その点は実証分析の前提条件に加味するよう検討する必要があるだろう（小池・猪木、1987：27-31）。

[注]

- 1) 『平成29年度雇用均等基本調査』によると、教育・学習支援業における育児休業取得率は、女性95.5%に対して男性4.5%である（厚生労働省、2018）。
- 2) 主要7カ国は伊、加、独、仏、日、米、英の各国（日本生産性本部生産性総合研究センター、2018：15-6）。
- 3) 付加価値を「付加価値額」で捉えると、民間企業を柱とする製造業23.8%（男女比は70.1対29.9）が教育・学習支援業2.5%（同48.7対51.3）を大幅に上回るが、これを「付加価値率」で見ると、教育・学習支援業47.0%が製造業17.4%を抑えて全産業中第1位になる（総務省・経済産業省「平成28年経済センサス 活動調査結果の概要」、2018：3、13、31）。
- 4) 小池・猪木（1987：14）は、「ある仕事の訓練内容を仮に100とすれば、特殊性はせいぜい10～20%」であると考えている。
- 5) SEC 設立以降の経緯については、Steele（2009）を参照。
- 6) Hashiguchi（2010）。
- 7) Hashiguchi（2010）。
- 8) イギリスの労働市場における SEC の位置づけや組織図、一次資料との関連は、Hashiguchi（2010）を参照。
- 9) 各調査の質問項目および回答数は異なる。
- 10) SfL マネジャーの取り計らいにより、SEC で開催された公式行事に彼らが参加した際に行われた。
- 11) SfL マネジャーに対する聞き取り調査内容（2013年12月）。
- 12) 第二回（2007年）調査。第三回（2009年）調査時の仕事内容は、識字専門教員（Subject Specialist Literacy Tutor）兼情報・助言・指導部門調整員（Coordinator for IAG Service）。
- 13) リーズ市議会（Behavioural and Attendance Unit）が SEC を強制や威嚇のない場と評価していることや、アート部門に加えて情報・コンピュータ技術部門、SfL 部門分野を含みながら発展していることを、公的に報告している。Swarthmore Education Centre, *Report and Financial Statements for the Year Ended 31 July 2005*. p5.
- 14) 従業員 A に対する聞き取り調査内容（2005年6月）。
- 15) 「代替プログラム」を含む SfL 部門のプログラム全体の到達値（Hashiguchi, 2010: 443）
- 16) 従業員 A に対する聞き取り調査内容（2009年12月）。従業員 A は第一子の出産休業（2006年12月～2007年6月/26週）後は、週3日（18時間/週）、その後週4日（24時間/週）と時間を増やす方向で調整しながら就労した。第二子出産に際しては、出産休業（2008年8月～2009年1月/26週）後、週3日（23時間/週）就労している。
- 17) PGCE は Postgraduate Certificate in Education の略。2007年に法改正（Further Education Teachers' Qualifications (England) Regulations 2007）があり、新たな資格（Diploma in Teaching in the Lifelong Learning Sector）が導入されている。センター長への聞き取り調査によって、教員のうち数名が PGCE、数名が新たな資格の訓練を受けていることを確認した（2009年12月）。
- 18) 注16を参照。
- 19) SfL マネジャーに対する聞き取り調査内容（2009年12月）。
- 20) 同上。
- 21) 従業員 B に対する聞き取り調査内容（2009年12月）。SfL マネジャーによると、学習支援補佐員は教育訓練を受ける必要はなく、彼らが必要とする場合のみ訓練を奨励して支援を行う（2009年調査時点）。
- 22) Becker（1964：9）は、「費用の中には、訓練を受ける者の時間や努力に対する価値、他人から受ける「教え」、訓練に使用する設備や原材料が含まれる（ベッカー、1976：19）」と述べている。
- 23) 猪木（1995）は、技能形成方式が企業内の時間的要因に左右される点を踏まえた上で、操業年数や企業規模、産業を外的要因とみなし、こうした諸要因が企業の人材育成方式に与える影響について分析している。
- 24) Hashiguchi, 2010: 443

[参考文献]

- 猪木武徳（2001）『企業規模と「歴史」からみた人材育成』猪木武徳・連合総合生活開発研究所編著『「転職」の経済学』東京：東洋経済新報社，pp. 167-185.
- 小池和男・猪木武徳編（1987）『人材形成の国際比較—東南アジアと日本』東京：東洋経済新報社.
- 小池和男（1977）『職場の労働組合と参加—労使関係の日米比較』東京：東洋経済新報社.
- 厚生労働省編（2018年）『平成29年度雇用均等基本調査—事務所調査結果概要』5月.
- 総務省・経済産業省編（2018年）『平成28年経済センサス—活動調査結果の概要』6月.
- 日本生産性本部生産性総合研究センター編（2018年）『労働生産性の国際比較2017年版』1月，15-6頁.
- Becker G. (1975) *Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. (2nd edn), New York: Columbia University Press. (ゲーリー・S・ベッカー著，佐野陽子訳 1976年『人的資本』東洋経済新報社.)
- Clark, J., D. Kane, K. Wilding, and J. Wilton. (2010) *The UK Civil Society Almanac 2010*. London: NCVO.
- Dex, S. and Scheibl, F. (2001) 'Flexible and Family-friendly Working Arrangements in UK-Based SMEs: Business Cases'. *British Journal of Industrial Relations* 39(3): 411-31.
- Doeringer, P. B. and M. J. Piore. (1971) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington: DC Heath. Chapter 2.
- Hashiguchi, M. (2009) 'Correlation between Worker Demographics and Worker Access to Firm-provided Family-friendly Policies in Japan'. *Economics Bulletin* 29(4): 2770-2782.
- Hashiguchi, M. (2010) 'Flexible Working Arrangements and Specific Training in the UK Voluntary Sector: A Case Study'. *Economic and Industrial Democracy* 31(4): 431-447.
- Steele, T. (2009) *Swarthmore's Century—A Leeds Experiment in Adult Education 1909-2009*. Leeds: Swarthmore Education Centre.
- Sweet, S. and Moen, P. (2006) 'Advancing a Career Focus on Work and Family: Insights from the Life Course Perspective',

pp.189-208 in Pitt-Catsouphes, M., Kossek, E. and Sweet, S.  
(eds) *The Work and Family Handbook: Multidisciplinary  
Perspectives, Methods, and Approaches*. Mahwah, NJ:  
Lawrence Erlbaum Associates.

Yin, R. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. (3rd

edn) *Applied Social Research Methods Series 5*. Thousand  
Oaks, CA: Sage Publications.

受付日：2021年 9 月 6 日

受理日：2021年11月24日