

4. 参考：近年の能力開発のトレンド - 基礎統計等の紹介と解説

企業における能力開発・教育訓練の方法には、OJT、Off-JT、自己啓発の3つがある。一般的には、OJT および自己啓発を基本としながら、Off-JT でこれを補完するというのが能力開発・教育訓練の原則とされている。

こうしたことを踏まえ、以下では、基礎的な統計により「企業における能力開発・教育訓練方針の動向」を概観した後、「OJT」、「Off-JT」、「自己啓発」の方法別に、近年の能力開発・教育訓練のトレンドを概観していく。また、最近の企業における、能力開発・教育訓練にまつわるトピック的な話題を整理する。近年の能力開発の傾向や方向性について、参考になれば幸いである。

4.1 企業における能力開発・教育訓練方針の動向

(1) 従業員の育成（成長）は「企業の責任」か、「本人の責任」か

企業に属する従業員の能力開発（育成）の責任は「企業」にあるのだろうか、従業員「本人」にあるのだろうか、あるいは「責任は半々」と考えるべきであろうか。こうした問いかけに対し「企業はどう考えているのか」を調査した結果が、表 4-4 である。

表 4-4 労働者（正社員）の能力開発責任主体（企業調査）⁴

	企業の責任である	企業の責任に近い	労働者個人の責任に近い	労働者個人の責任である
現在	12.9%	51.3%	31.3%	4.6%
今後	14.4%	59.0%	22.9%	3.7%

これによると、正社員に対する能力開発については 64.2%の企業が「企業の責任」（「企業の責任である」12.9% + 「企業の責任に近い 51.3%）」と考えており、また、今後については「企業の責任」とする企業が 73.4%（「企業の責任である」14.4% + 「企業の責任に近い 59.0%）」に増加する。

何かにつけて「自己責任」という言葉が叫ばれる昨今ではあるが、企業が自社の競争力を維持・向上させるためには、企業自身が責任をもって従業員を育成することが必要だと認識されているケースが多いようである。

(2) 従業員の育成（成長）は「選抜重視」か、「全体重視」か

従業員の成長に関して、企業は「伸びそうな人材だけを選抜して育成する（選抜重視）」つもりなのか、あるいは「すべての人材を均等に育成する（全体重視）」なのか。企業はど

⁴ 資料：厚生労働省「平成 20 年度能力開発基本調査」（表 4-2 から 4-13 まですべて同じ）

ちらと考えるべきだろうか。

企業の立場として「選抜重視」型の育成戦略を採れば、教育投資効果を効率的に得られそうである。とはいえ、選抜されなかった人材の能力向上可能性が低くなったり、こうした人材の労働意欲が低くなったりするリスクもあるだろう。

一方、企業が「全体重視」型の育成戦略を採ったとしたらどうなるだろうか。必ずしも成長意欲の高くない従業員にも投資する可能性があるわけだから、投資効率は悪くなる可能性がある。とはいえ、人材を企業全体の視点で考えたときには、底上げ効果が期待できるといえるだろう。

「選抜重視」「全体重視」どちらの戦略も一長一短であるが、実際のところはどちらの戦略を採る企業が多いのだろう。これを調査した結果が、表 4-5 である。

表 4-5 どの範囲の労働者の能力を高める教育訓練を重視するか（正社員）

	選抜した労働者を重視する	選抜した労働者を重視するに近い	労働者全体を重視するに近い	労働者全体を重視する
現在	15.9%	43.6%	29.7%	10.7%
今後	12.0%	37.3%	38.4%	12.2%

これを見ると、「選抜重視」派の企業が6割を占めている（「選抜した労働者を重視する」15.9% + 「選抜した労働者を重視するに近い」43.6%）ことがわかる。ただし「今後」については「選抜重視」派が5割に減少し（「選抜した労働者を重視する」12.0% + 「選抜した労働者を重視するに近い」37.3%）、「全体重視」派と肩を並べる。

「選抜重視」か「全体重視」かは、各企業の事業内容や事業戦略によって左右される面が多いと考えられるが、全体の傾向として今後は「全体重視」派が増えていくということは、すべての従業員に優秀になってほしいという、企業の願いの表れかもしれない。

(3) 従業員の育成（成長）は「本社等主導」か、「ライン部門主導」か

従業員の成長を主導するのは「本社」か「現場」か。本社が主導すれば、企業内で広範に必要とされるスキルを万遍なく高めることができるかもしれないが、各現場個別に必要なスキルを身につけさせるためには、現場主導の育成のほうが効率的かもしれない。この点、企業としてどう考えているかを調査した結果が、表 4-6 である。

表 4-6 教育訓練の主導者（正社員）

	本社等重視	本社等重視に近い	ライン部門を重視するに近い	ライン部門を重視する
現在	30.7%	36.1%	25.7%	7.5%
今後	28.9%	34.2%	28.4%	8.4%

これを見ると、「本社主導」派の企業が7割近くを占めており（「本社等重視」30.7% + 「本社等重視に近い」36.1%）全体の中では多数派であることがわかる。ただし「今後」については「本社主導」派が6割程度へと若干減少（「本社等重視」28.9% + 「本社等重視に近い」34.2%）する。

「会社全体としてなるべく一律に人材を育成したい」という思いが強い企業が、わずかながらではあるが減少傾向を示すということは、「本当に必要な（事業目的を達成するための）スキルは、現場で個別に判断するほうが合理的」という時代を迎えつつあることの証左といえるかもしれない。

(4) 人材育成に関する問題

企業における人材育成の問題点は、どこにあると認識されているのだろうか。これについての調査結果が表4-7で示されている。

表4-7 人材育成に関する問題がある事業所の問題点の内訳（複数回答）

指導する人材が不足している	人材育成を行う時間がない	人材を育成しても辞めてしまう	鍛えがいのある人材が集まらない	育成を行うための金銭的余裕がない	適切な教育訓練機関がない	人材育成の方法がわからない	技術革新や業務変更が頻繁なため、人材育成が無駄になる
49.6%	47.2%	38.7%	30.3%	20.8%	9.3%	6.9%	2.3%

上記表4-7は、自社における能力開発や人材育成に「問題がある」とした企業が、何を問題視しているのかをランキングしたもので、トップ3は「指導する人材が不足している」（49.6%）、「人材育成を行う時間がない」（47.2%）、「人材を育成しても辞めてしまう」（38.7%）となっている。

余計な人数をかけずに効率的な組織・チーム運営で仕事を完遂することが求められているのであろうか、上位2つの問題点「指導する人材不足」と「人材育成の時間なし」は、現在の厳しい経営状況が垣間見られるようである。3番目の問題点「育成しても辞めてしまう」について、本編「企業編」でも触れたように、「育成しても辞めてしまう」→「だか

ら育成には注力しない」→「成長意欲に満ち溢れた人材は『この会社では成長できない』と判断してやめてしまう」という悪循環に陥らないよう、注意したい。

(5) 「従業員に求める能力」の周知状況

企業として、従業員にどのような能力を求めるかを明らかにし、それをしっかりと伝えることが、教科書的には「人材育成の基本」のひとつである。しかしながら、市場や顧客が求めるニーズが時々刻々と変化する今の時代、これに対応して「求める能力」も変化していく。企業の立場とすると、「求める能力」を周知する以前に、正確に把握することに難しさを感じているのかもしれない。

表 4-8 は「労働者に求める能力の周知状況」に関して調査をした結果である。

表 4-8 労働者に求める能力の周知状況（正社員）

知らせている	ある程度知らせている	あまり知らせていない	全く知らせていない	不明
46.3%	42.2%	8.2%	3.0%	0.3%

これを見ると、9 割近い企業が「従業員に求める能力」を周知していると認識している。一方で、しばしば耳にするのは「会社が自分にどのような能力を求めているのかわからない」という嘆きである。調査結果と嘆きの狭間に何があるのか。真剣に考えてみたいテーマである。

4.2 近年の能力開発・教育訓練のトレンド

(1) OJT

計画的な OJT の実施状況

定義にもよるが、OJT に計画性がなければ、「それはトレーニングではなく、単に仕事を任されただけではないか」と従業員に言われかねない面は否定できない。逆にいえば、「計画的であって初めて OJT」なのかもしれない。

表 4-9 は「計画的な OJT を実施した事業所」の割合に関して調査をした結果である。

表 4-9 計画的な OJT を実施した事業所（正社員）

平成 20 年度調査	平成 19 年度調査
59.4%	45.6%

これを見ると、平成 19 年度には 5 割に満たなかった「計画的な OJT」の実施率が、平成

20年度にはほぼ6割にまで増加している。両時点の調査はそれぞれサンプルが異なることもあるため、単純に「計画的なOJTの実施率が1年で1割も増加した」とは言い切れないが、長引く不況の中「教育訓練にかかる金銭的成本を節約する」という企業が増えている可能性は否定できない。こうした企業が「教育訓練費（ここでは主にOff-JT受講費や受講料補助等の自己啓発支援経費）を削ったぶん、見た目の費用は発生しないOJTに注力しよう」という思いに至ったとしても、それは決して不自然ではない。

(2) Off-JT

Off-JTの実施状況

先に、不況を背景に「教育訓練にかかる金銭的成本を節約するという企業が増えている可能性は否定できない」と述べたが、この点、データで確認してみよう。

表 4-10 Off-JTを実施した事業所（正社員）

平成 20 年度調査	平成 19 年度調査
76.6%	77.2%

表 4-10 は、「Off-JTを実施した事業所」の比率を、平成 19 年度と平成 20 年度で比較したものである。この調査についても前述調査同様、両時点でそれぞれサンプルが異なるため正確な比較はできない。「Off-JTを実施した事業所」の比率は、「微減」とも「横ばい」とも読めそうである。ただ少なくとも、大まかなトレンドとして「Off-JTの実施が増えていく」ことはないだろう。

(3) 自己啓発

自己啓発への支援とその内容、従業員が感じる問題点

平成 19 年度と平成 20 年度で、従業員に対する自己啓発の支援を行っている企業の比率は、ほとんど変わらず 8 割程度である（表 4-11）。

自己啓発への支援の内容について調査したのが表 4-12 であるが、これを見るとトップの項目が「受講料などの金銭的援助」（72.4%）で、「就業時間の配慮」（51.8%）と第 2 位になっている。企業としては、従業員の自己啓発に対し「カネ」と「時間」を融通しているということである。

一方、従業員側に同種の質問をしたデータがある。「自己啓発に問題がある」と考えている従業員が何に問題を感じているか、調査した結果が表 4-13 である。

従業員が感じる自己啓発の問題のトップは「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」（59.0%）、第 2 位は「費用がかかりすぎる」（35.0%）となっている。

企業は「自己啓発のためにカネと時間は融通している」と認識し、従業員は「時間とカネの問題が自己啓発のネック」と考える。企業と従業員の間にある「溝」を埋めることはできるのだろうか。

表 4-11 労働者に対する自己啓発への支援を行っている事業所（正社員）

平成 20 年度調査	平成 19 年度調査
79.2%	79.7%

表 4-12 労働者に対する自己啓発への支援の内容（正社員、複数回答）

受講料などの金銭的援助	就業時間の配慮	教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供	社内での自主的な勉強会等に対する援助	教育訓練休暇の付与	キャリアコンサルティングの実施
72.4%	51.8%	40.6%	39.2%	14.2%	7.5%

表 4-13 自己啓発に問題があるとした労働者（正社員）の問題点（複数回答）

仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない	費用がかかりすぎる	休暇取得・早退等が会社の都合でできない	自己啓発の結果が社内で評価されない	家事・育児が忙しくて自己啓発の余裕がない	適当な教育訓練機関が見つからない	セミナー等の情報が得にくい	やるべきことがわからない	どのようなコースが自分の目指すキャリアに適切なかわからない	コース受講や資格取得の効果が定かでない
59.0%	35.0%	17.9%	16.8%	15.6%	15.2%	14.9%	14.7%	14.3%	11.2%

(4) トピックス・関連用語解説

インストラクショナルデザイン

学習者の自由度を保ったまま、高い学習効果が生じるように計画を立案することを「インストラクショナルデザイン（Instructional Design: ID）」という。具体的には、学習を支援する様々な活動（インストラクション）たとえば教材活用・グループディスカッション・演習等を、細切れにせず一貫して組み立て、高い学習効果を導くなどである。教材設計・開発や研修設計・開発時に用いられる方法論である。

学習する組織（ラーニング・オーガニゼーション）

所属しているメンバが、自らがおかれている状況から自律的に学び続け、組織として継続的な成長を遂げることで、競争力を向上させるような組織（企業）のことをいう。

ワークプレイスラーニング

文字通り「働く場における学習」のことであり、学習と実務を連携させて業績向上を目指す企業内教育のことをいう。具体的には、

- ・ コーチング・メンター制等を取り入れた OJT
 - ・ eラーニングを通じた学習プログラムの提供
 - ・ ナレッジ・マネジメント
- などがこれにあたる。