

## 企業内教育についての一考察 (2)

### A Study of Employee Education in the Company (2)

西川 三恵子

Mieko Nishikawa

#### 〈摘要〉

名古屋経営短期大学紀要第 51 号において、企業内教育の意味や意義について、また、1900 年以降の日本経済における人材育成の歴史的変遷を中心に発表した続編として、本研究では、正社員における「計画的 OJT」「Off-JT」「自己啓発」の 3 項目に着眼し、それらの実態について 2007（平成 19）年度と 2015（平成 26）年度のデータを比較し、考察を加えることとした。

「計画的 OJT」と「Off-JT」の実施は、いずれもすべての業種において大幅な増加傾向が見られ、社会全体が人材育成の重要項目としている点が顕著であったが、自らが将来のキャリアアップのために行う「自己啓発」は増減のばらつきが見られ、必要性は感じているものの、時間的制約や金銭的余裕など個々人の問題をかかえている現状が窺い知れた。

さらに、職業能力開発については従来のビジネスマナーや職能別訓練の他に、企業の CSR やハラスメントに対する研修が多く見受けられるようになったことが現代社会に求められている現実が明らかとなった。

〈キーワード〉 企業内教育 生涯学習 人材育成 職業能力開発

#### I. はじめに

現代が抱える企業内教育の問題点として挙げられるものは、まず長引く不況に起因し大幅なリストラが行われ、日本的経営のひとつの終身雇用制度が薄らぎ、それによる正規雇用のワーカーが削減され、長期的な人材育成が不明瞭になってしまったことが指摘できる。

さらに管理者層が日常業務の負担増により、部下の育成指導にまで時間的・能力的に手が回らなくなったことも要因のひとつである。成果主義による評価が導入されたため、管理者層の当面の課題達成に時間とエネルギーを傾けざるを得なくなった点も実情に即した問題点であると言える。

急激に変化する社会情勢や技術革新の波が押し寄せ、グローバル化や M & A の影響を受

け、企業の理念や経営方針の変更を余儀なくされ、従来知識・技能だけでは上司が部下に十分に指導できない状況も想像に難くない。また、景気・不景気の経済が職場の年齢構成にも影響を及ぼし、理想的な人員バランスとはならず、指導する人材にも事欠く始末である。

また「教えられても、なぜ上司がこんなことを言っているのかということが理解できない。いまの現状ですと育つ人は育つけれども、育たない人は駄目になる<sup>1)</sup>」という内容が厚生労働省の職業能力開発の今後の在り方に関する研究会で意見が交わされていることから、現代のワーカーは向上心に乏しく、上司から単なる業務遂行上の指導や教育を受けているだけにもかかわらず、個人の言動を否定されたように解釈し、指導がまるで注意や小言を受けているかのように受け止め、上司との人間関係を悪くするケースも少なからず存在すると推察できる。

職場の先輩である上司の影響力はきわめて強いと思われる。部下は上司の仕事ぶりを見て理解し、真似てみて、納得して、自分のやり方を体得していくものである。また上司はそんな部下の適性をよく把握し、助言や援助をしながら仕事のやり方を指導し、評価を与える立場であり、人間的魅力を備えた上司は、また魅力ある人材を創り出していくのではないだろうか。

人材育成の核心は経営理念であり経営方針である。その経営理念や経営目標に基づいて「ヒト・モノ・カネ・情報」を効率的かつ効果的に運用していかなければならない。そのため各企業は人材育成を目的としたキャリア教育の計画を立て、ワーカー一人一人のキャリア能力開発プログラムを支援することが求められている<sup>2)</sup>と報告したが、本研究ではその後7年が経過し、その実態がどのように変化したのかについて比較検討し、若干の考察を行った。そのことにより時代の流れに伴い、企業内教育にも新たな領域が加わっていることが垣間見えてきた。

なお、ここで取り上げる企業内教育とは、ただ単に企業固有の職業技術能力の習得のための教育だけではなく、人的資源としての人材開発・人材育成を目的とした教育全般を指すものとする。

## II. 企業内教育の実施について

厚生労働省が毎年発表している『能力開発基本調査 結果の概要<sup>3)</sup>』の平成19年度と平成26年度のデータより、正社員における「計画的OJT (On the Job Training)」、「Off-JT (Off the Job Training)」、「能力開発」の3項目についての比較検討を行った。

なお、平成26年度の調査対象は日本標準産業分類による15大産業に属する30人以上の常用労働者を雇用する事業所のうちから一定の方法により抽出した事業所とされ、平成19年度には13業種による分類法となっている。

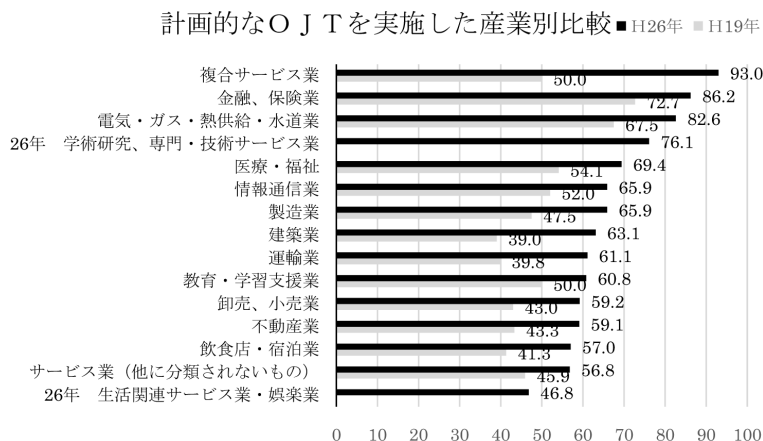


図1 計画的なOJTを実施した産業別事業所比較

## 1. 計画的OJTについて

計画的なOJTとは、上司が仕事を通じて部下を指導・育成していく方法のOJTに、その達成しようとする能力開発の目標レベルが設定され、短期だと週や月、中期で半年、長期になると1～数年間などと期限を決めて指導していくものであり、日常業務の中で偶発的に行われているOJTとは分けて考えられている。

その計画的OJTの正社員の実施について業種別で比較してみる（図1）。平成26年では実施企業数が軒並み上昇傾向となり、「複合サービス業」にいたっては飛躍的な93%の企業が計画的OJTを行っていると回答し、以下、「金融・保険業86.2%」、「電気・ガス・熱供給・水道業82.6%」といずれも平成19年度よりも高い数値での実施が報告され、一番実施の少ない業種は「生活関連サービス業・娯楽業」46.8%であり、唯一50%に届かなかったが、平成19年度の調査では「金融、保険業72.7%」、「電気・ガス・熱供給・水道業67.5%」と続き、実施率50%を超えたものは4業種で、他の9業種は50%から39%内の実施であった。

このことから、企業はOJTの効果的側面を認識し実施へと大きく変化していることが明らかとなった。

さらに、厚生労働省発表の平成26年度のデータ<sup>4)</sup>では、企業の規模が大きくなるにつれて実施率も高くなっていることや、階層別の実施状況も新入社員が中堅社員や管理者層に比べ一番高く、51.4%実施されていることが併せて報告されている。

## 2. Off-JTについて

平成26年度に正社員がOff-JTを実施した事業所の業種別で高いものは「電気・ガス・熱供給・水道業：95.1%」で、平成19年度調査時においても最も高い73.3%であった。次に「複合サービス業：93.9%」、「金融・保険業：89.2%」と続き、平成19年度に2番

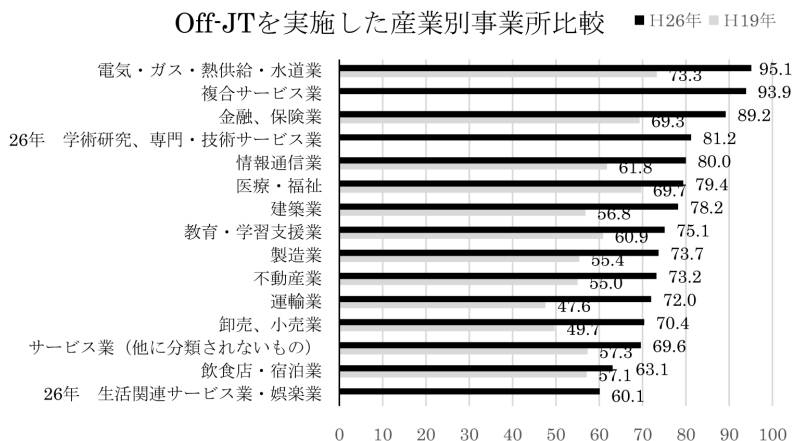


図2 Off-JTを実施した産業別事業所比較

目に高かった「医療、福祉業：69.7%」は平成26年度では79.4%と実施率は増加しているもののOff-JTの実施が相対的に増えたため、全体からみると6番目へと後退していることになった（図2）。

さらにOff-JTの実施は企業規模が高くなるにつれて実施率も高くなり、平成26年度では30人～49人の企業で56.2%に止まっているが、300人～999人の企業で85.1%、1,000人以上の企業で84.3%と高い割合で実施され、階層別に見ると、平成26年度では新入社員に対しては55.6%、中堅社員に対しては59.2%、管理職層に対しては50.1%と半数を超える企業において実施されていることが明らかとなった。

また、平成26年度にOff-JTの訓練機関として回答されたのは「自社：73.7%」の他、「民間教育研修会社、民間企業主催のセミナー等：46%」、「親会社、グループ会社：27.4%」、「職業能力開発協会、労働基準協会、公益法人、その他業界団体：23.5%」をはじめとし多岐にわたっているため、費用面においての問題点も指摘されている。

### 3. 自己啓発

平成26年度に正社員の自己啓発の実施方法として一番多く挙げられていたのは、「ラジオ、テレビ、専門書、インターネット等による自学、自習：47.8%」と半数近い回答が得られており、平成19年度の調査でも41.9%とやはり高い回答が報告され、以下「社内の自主的な勉強会、研究会への参加：28.5%」、「民間教育訓練機関（民間企業、公益法人、各種団体）の講習会、セミナーへの参加：26.5%」、「社外の勉強会、研究会への参加：22.9%」と続く（図3）。

また、自己啓発を行ったもののうち費用の補助を受けた正社員は46.7%と半数に満たないと報告されている。

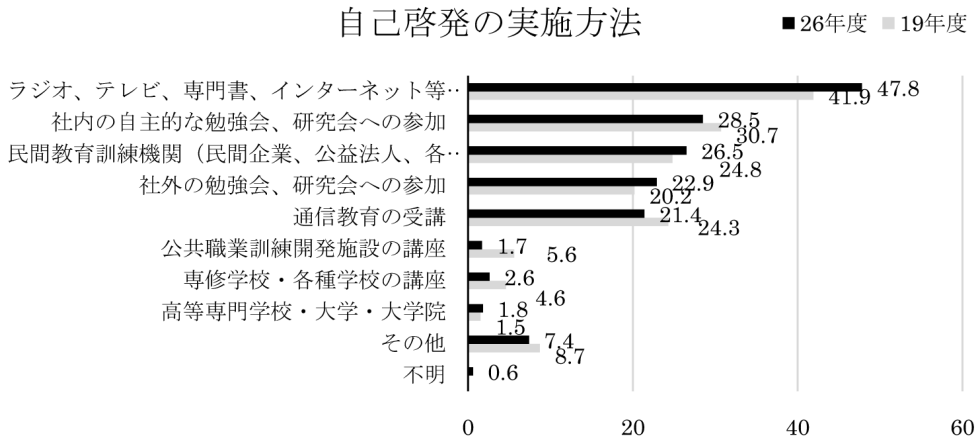


図3 自己啓発実施の方法（複数回答）

これらのことから、自己啓発は現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるためや将来の仕事やキャリアアップに備えるためなどに必要であると考えられ、向上心はあるものの、個人個人の時間的かつ金銭的な制約の問題点を抱えている現状が窺い知れる。

### Ⅲ. 職業能力開発について

社外で行われている研修セミナーは多くのコンサルティング業者などの主催により、まさに枚挙にいとまがないほど林立しているのが現状であるが、今回は以下の4団体について概観してみる。

#### ① 一般社団法人日本経営協会<sup>5)</sup>

こちらの理念・目的はわが国経済社会の発展と豊かな社会の実現に寄与することと謳われており、中部本部企画研修グループで企画されている研修を例に取ってみても、2015年度に開催予定のセミナーは97件あり、その内訳は人事・人材開発関連27件、総務関連10件、監査・経営企画関連19件、経理・財務・税務関連18件、階層別関連3件、広報・秘書関連7件、その他6件、洋上研修・フォーラム等7件とまさに多種多様である。

研修期間は概ね1日5～6時間であるが、セミナーによっては2日10時間前後のものもあり、費用は会員30,000円から、非会員35,000円からとなっている。

#### ② 名古屋商工会議所<sup>6)</sup>

こちらの事業計画によると、慢性的な人手不足に悩む中小企業のための「人材確保・育成・活用の促進」にも取り組むと謳われており、中小企業・会員支部人材支援グループによる講習会年間スケジュールを見てみると44件が予定され、その内訳は新入社員7件、一般・中堅社員11件、管理者7件、営業・販売9件、財務・管理5件、総務・人事・労務5件となっている。

研修期間は1日または半日で、費用は会員9,260円から、非会員18,520円から設定さ

れている。

44 件の研修の中で特筆すべき事項は新入社員向けのビジネス電話対応マナー基礎講座で 5 回開催されている点である。その他の新入社員向け講座 6 件は、経理実務基礎講座のみが 1 回開催で、その他 5 件は 2～3 回の開催となっている。

### ③ 株式会社日本能率協会マネジメントセンター<sup>7)</sup>

こちらの事業内容に人材育成支援事業があり、その中に集合研修のほか、通信教育事業、eラーニング事業などが準備されている。

通信教育では 8 つの課題や 11 の体系・分類図から目的の学びの項目を選択でき、eラーニングではマネジメント系にマネジメント 10 領域、PC スキル 2 領域、語学 2 領域、技術・技能系に電気・制御、化学など 11 領域があり、それぞれ若手・中堅・管理者、初級・中級・上級などに細分化され、全 154 コースが準備され、そのうち 96 コースがモバイル対応化されている。

eラーニング教材の価格は受講者数で 100 名までは 10 名刻み、101 名からは 100 名刻みで価格が設定され、1 年間いつでも何度でも定額で学ぶことができる。

ここで特筆すべきはマネジメント系に労務・メンタルヘルス領域が設定され、ハラスメント 3 コース、メンタルヘルス 7 コース、管理者向けに労務管理 1 コース準備されている点と、モバイル対応であれば身近で手軽に受講できる点であろう。いずれも新設や改定と記載されており、ニーズの高さが窺える。

### ④ 公益財団法人 21 世紀職業財団<sup>8)</sup>

厚生労働省が平成 24 年 10 月 1 日より運用を開始したポータルサイトで、職場のパワーハラスメントの予防・解決への社会的気運を醸成するために開設されたとされている。

主なコンテンツには職場のパワーハラスメントの概念、予防と解決、17 の対策事例集、規定集の例などが挙げられ、管理者向け研修資料と従業員向け研修資料がダウンロードでき、職場での集合研修や自学自習でも行えるものとなっている。

さらに厚生労働省の委託事業として東京海上日動リスクコンサルティング株式会社が平成 26 年 7 月から全 47 都道府県においてパワハラ対策取組セミナーを事前申込・参加無料で開催している。

## IV. まとめ

厚生労働省発表『能力開発基本調査 結果の概要』<sup>9)</sup> の資料から、正社員における「計画的 OJT」、「Off-JT」、「能力開発」の 3 項目について平成 19 年度と平成 26 年度とで比較して見えてきたものは、計画的な OJT と Off-JT 実施が著しく増加されている点であった。

特に計画的な OJT は飛躍的に全業種の多くの企業で実施されていた。経済低迷期においては Off-JT や新卒採用などにまで経費削減を強いられ、能力主義の社会で仕事に取り

組み、時を経て部下が入社し、先輩・上司となり指導する頃になって初めて仕事についてアドバイスすることに戸惑うという状況に陥っていたが、近年は人材育成も企業戦略であるという認識が浸透され、仕事をしながら人を育てることを重点項目として着目されてきた要因ではないかと推測される。

また Off-JT には時間・場所・費用などが必然的に発生する。しかし中小企業においては自社の専門スタッフでは十分な研修開催にも問題をかかえ、新入社員研修ですら各事業所では行えず、各地の商工会議所などが主催する合同マナー研修に参加し、その後は OJT の中で指導していく企業も見受けられるほどであった。さらにワーカー個々人が備えている能力・知識や今後のキャリアデザインなどにも大きな差があり、従来どおりの画一的な教育プログラムでは十分に対応しきれない現状もあるのではないだろうか。

計画的な OJT や Off-JT は学生時代のように与えられる受身の教育であるが、自己啓発は与えられた学習ではなく、自らが進んでビジネスの知識や能力を身に付け、キャリアアップにつなげたいという 1 歩前進した行動と言えるであろう。

さらに、企業の CSR やハラスメントに対する研修が企業内外で広く行われるようになってきたことは興味深いことである。

平成 18 年に改正された教育基本法第三条<sup>10)</sup>では、生涯学習の理念として、「国民の一人一人が自己の人格を磨き、豊かな人生を送ることができるよう、その生涯にわたって、あらゆる機会に、あらゆる場所において学習することができ、その成果を適切に生かすことのできる社会の実現が図られなければならない」とし、誰もが強制されることなく、学習の機会が与えられる社会の創造が謳われている。

企業はワーカーに対してエンプロイアビリティを求める以上、ワーカーの自主性を育てる施策を行なうなど、ワーカー一人ひとりがキャリア形成などの自己啓発が主体的に取り組めるよう、奨励・支援する制度を取り入れるべきであろう。

19 年度の調査時には多くの企業の HP 上に人材育成の項目で研修の実態が報告されていたが、26 年度の企業の HP 上には詳細な人材育成の内容は明記されず、ポリシーとして掲載されるに留まり、詳細な実情をつかむことはできなかったので、今後は具体的なヒアリングを含めた事態調査を行い、幅広くからの考察を試みたい。

#### 引用文献

- 1) 厚生労働省 第 11 回職業能力開発の今後の在り方に関する研究会 <http://www.mhlw.go.jp/shingi/2005/03/txt/s0329-3.txt> 2009.12.12 参照
- 2) 西川三恵子 企業内教育についての一考察 (1) 名古屋経営短期大学紀要第 51 号 2011.6
- 3) 厚生労働省 能力開発基本調査：結果の概要 [http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/104-1\\_kekka.html](http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/104-1_kekka.html) 2015.10.13 参照
- 4) 3) に同じ
- 5) 一般社団法人日本経営協会 NOMA セミナー NAGOYA2015 <http://www.noma.or.jp/seminar/info/2015chubu.pdf> 2015.10.13 参照

西川三恵子

- 6) 名古屋商工会議所 平成 28 年度講習会年間スケジュール  
[http://www.nagoya-cci.or.jp/jinzai/shain\\_kenshu\\_schedule28.pdf](http://www.nagoya-cci.or.jp/jinzai/shain_kenshu_schedule28.pdf) 2015.11.9 参照
- 7) 株式会社日本能率協会マネジメントセンター eラーニングコース一覧  
[http://www.jmam.co.jp/hrm/elearning\\_lib/course/mapma.html](http://www.jmam.co.jp/hrm/elearning_lib/course/mapma.html) 2015.12.22 参照
- 8) 厚生労働省 あかるい職場応援団 みんなで考えよう！職場のパワーハラスメント  
<http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/training-material> 2015.10.13 参照
- 9) 3) に同じ
- 10) 教育基本法 平成 18 年 2 月 22 日法律第 120 号

#### 参考文献

- 阿部 實 (1985) 人材こそ企業存続の条件 産業能率大学出版部  
桐村晋次 (2005) 人材育成の進め方 日本経済新聞社  
小池和男 (1994) 日本の雇用システム 東洋経済新報社  
新海英行・武市良成 編著 (2003) 生涯学習概説 勉誠出版  
高木春夫 (2004) 人的資源マネジメント戦略 株式会社有斐閣  
中村健壽編著 (2003) ビジネスワーク総論 同文書院