

《論 文》

2000年代における日本企業の人材育成*

—マクロデータからみた能力開発の実態—

宮 本 大

Human Resource Development at Japanese Firms in the 2000s:

Analysis by Aggregated Data

DAI MIYAMOTO

キーワード

能力開発 (Human Resource Development), Off-JT (Off the Job Training), OJT (On-the-Job Training), 自己啓発 (Self-Development), 日本企業 (Japanese Firms)

I はじめに

日本の雇用慣行のひとつとみなされてきた終身雇用（長期雇用）は、雇用の安定だけでなく、企業が長期的な視点から新卒者を一括採用し、様々な職場を経験させることで、またOJTやOff-JTといった教育訓練を通じて従業員の職務遂行能力を評価し、かつ能力開発を促すという優れた人材育成システムの構築に寄与してきた。しかしバブル経済崩壊以降の長期的な不況、IT化の進展、市場競争の激化、さらにはグローバル化に伴うアメリカ型の経営システムの導入などを通じて、日本企業はより短期的な視点から経営を行うようになった。具体的には、企業統治の変化に始まり、人材マネジメントにおいて評価処遇システムの成果主義化がもたらされ、特に人材育成の面では、これまでのようにじっくり時間をかけて全体の底上げ教育を行うことよりも、新卒採用を減らすことで正社員を絞り込み、一方で中途採用を拡大し、教育訓練費用のかからない即戦力を求める傾向が強まったのである¹⁾。これまで従業員の人材育成は企業の責任において行われてきたが、こうした変化を受け、能力開発は従業員個人の責任であると人材育成の立場を修正する日本企業が

少なからず現れることとなる。

短期的な視点に基づく人材マネジメントにおいて、業績・成果が評価されるようになると、評価基準を明確にし、従業員が納得できる評価システムをつくる必要があり、また、評価者と被評者との面談の機会を通じて情報の共有を図るなど、評価によって働く意欲が低下することがないようにシステムを運用する必要がある。しかし、このようなシステムの運用は、取り組むべき課題が多く、かつ複雑であるため2000年代の中盤を過ぎると、そのデメリットが表出してきた²⁾。その結果、近年、短期的な視点は残しつつも、人材マネジメントの極端な成果主義化は転機を迎えており、長期的な視点のもとで、職務遂行能力の向上に取り組み、それを評価することの重要性が、多くの人事・労務担当者によって改めて意識されるようになっていく³⁾。このように、日本企業における人材育成のあり方は、これまでの行き過ぎた短期志向に

* この研究は平成23年度科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）の基盤研究（C）「持続可能な日本型人材マネジメントのあり方についての実証的研究（課題番号：23530489）」よりサポートを受けている。

1) こうした傾向については、久本（2008）、太田（2008）、宮本（2009a, 2009b, 2010）などに詳しい。

2) デメリット等については高橋（2004）に詳しい。

3) 平成22年版労働経済白書より

よって軽視される傾向が強まっていたが、2000年代の後半に入り、過去に多くの日本企業において取り組まれてきた長期雇用をベースとする従業員の人材育成へと揺り戻しが起こっている。実際に、日本企業における一般的な教育訓練であるOff-JTやOJTの企業実施率の推移をみると、バブル経済期の1980年代後半から1990年代初めには約7割の企業がOff-JTやOJTを実施していたが、1990年代前半に、それぞれ実施率は低下し、特にOJTの実施は大きく落ち込んでいる（図1参照）。そして2000年代に入り、徐々に回復し始め、Off-JTについては実施率だけみると、1980年代後半と同じ水準に戻っていることが確認でき、確かに揺り戻しが生じているように見える。

では、その揺り戻しとは、どのような変化なのであろうか。揺り戻しの方向は長期的な視点に基づく人材育成であろうが、現在の日本企業における従業員構成や役割がバブル経済期から大きく変化したことを鑑みれば、当時と同じ形に戻ることは考え難い。そこで本稿では、こうした疑問に答えるために厚生労働省「能力開発基本調査」を中心としたマクロの集計データを

利用し、2000年代における日本企業の人材育成の変化と、その実態を明らかにすることを目的とする。

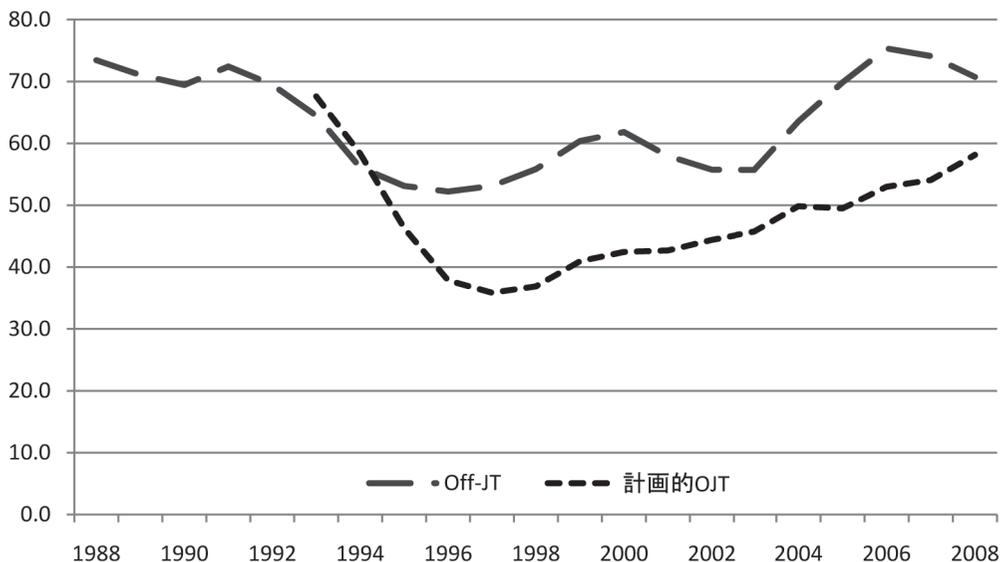
本稿の構成は以下の通りである。次に、関連する先行研究をレビューし、本稿における検証ポイントを示す。3節では、分析データから2000年代の日本企業の人材育成を概観する。4節では、2、3節で示した検証点に基づき分析を行い、その分析結果を示す。最後に、主要な知見と課題を述べ結語とする。

Ⅱ 関連研究と本稿の検証ポイント

本節では、バブル経済期以降の日本企業における教育訓練や人材育成に焦点を当てた代表的かつ本稿と関係深い研究をレビューし、次節以降での検証ポイントを提示する。

まず日本企業における従業員の能力開発の経年的な変化と、現況の様相を検討した研究として、まず戸田・樋口（2005）をみていこう。この研究は、バブル経済が崩壊して以降、日本企業の能力開発がどのように変化したのかという問題意識のもとで分析を行っている。分析は主

図1 教育訓練の企業実施率（％）の推移



注) グラフは全て年度を中心とする前後3ヵ年の移動平均である。

として家計経済研究所が実施した「消費生活に関するパネル調査」および「慶応義塾家計パネル調査」における個人の個票データを利用して。前者は調査対象が女性と限定されるものの1994年から2004年の最長11年間の追跡調査であり、その間の変化を検証できる。また後者は経年的な変化は検討できないもののサンプルサイズが4000を超え、2004年という最近の状況について男性を含めて詳細に検討が可能である。これらを利用して得られた結論の中でも本研究と関連の深いものとして、近年になるほど教育訓練は一部の従業員に集中的に行われる傾向が強くなり、企業はコア人材に対して教育訓練投資を行っている様子が示された。また、こうした選別教育は教育訓練が受けられない従業員が増えることを意味し、そのような人たちは自己啓発という自己責任による能力開発が求められていることを指摘する。さらに教育訓練の内容は一般的技能の性格が強いということが確認された。人的投資理論によれば、一般的技能訓練に対して企業は費用を負担する必要はないが、現実には企業が負担していることから企業の負担感が高まっているものと考えられる。このほか、産業や職種をコントロールすると、教育訓練の受講率に男女間格差は存在しなくなること、また女性のみ高学歴者ほど受講率が高まり、学歴間格差が存在することが示された。

次に、原（2007）をみていこう。この研究も先の研究と同様に、日本企業における能力開発の実施状況に経年的な変化があったのか、そして近年の能力開発の状況はどのような状況にあるのか、という点を明らかにすることを目的とし、2005年に実施された「働き方と学び方に関する調査」の労働者個票データを用いて分析を行っている。このデータは経年的追跡調査ではないが、1970年代以降の能力開発の変化が把握できるように調査設計されている。関連する主要な知見として、まず1970年代前半に比べると、2000年代前半ではOff-JTの実施が減少していることが明らかとなり、この点は戸田・樋口論文の結果と整合的である。また自己啓発を従

業員の能力開発意欲の代理指標とみなしOff-JTとの関係を検証したところ、正の関係が見出され、能力開発意欲の高い労働者ほどOff-JT受講率が高まっていると指摘し、戸田・樋口論文ではOff-JT受講率の低下が自己啓発の増加につながるのと指摘し因果関係の見方が対照的である。このほか、2004年においては、若手社員の仕事上の相談相手を決めていたり、将来的なキャリアデザインについて相談できたりする仕組みがある企業では、仕事上の能力を高めるための指導やアドバイスも積極的になされている。また、先輩が後輩を指導する雰囲気のある企業は、Off-JTへの雇用者の派遣にも積極的であるなど職場環境の整備が重要であることを明らかにしている。この職場環境をOJT環境と読み替えれば、これはOJTとOff-JTの補完的な関係を示す結果とみることができる。

ここからは、代表的な日本企業の人材育成の近況について検証した佐藤（2010）の研究をみていこう。この研究では、まず厚生労働省が実施してきた企業の能力開発に関する大規模調査である「民間教育訓練実態調査」と「能力開発基本調査」には実態把握において限界があることを指摘する。具体的には、両調査は、その調査方法が調査間で変更されているところが多くあり、また同一調査であっても期間ごとに調査内容が変化しているため経年的な変化を把握することが容易でない。またOff-JTや計画されたOJTについて調査されているが、職場で日常的な業務の中で行われるOJTについて十分に調査されておらず、その点を把握することが難しい。さらに能力開発の実施範囲、つまり能力開発の対象となる従業員の範囲が示されていない。確かに個人調査が行われているが、それも事業所規模30人以上で常用雇用から標本の抽出が行われているため、非正規社員や小規模事業所の従業員の把握が困難となり、やはり能力開発の対象把握に限界がある。こうした事情から企業の能力開発を正確に把握するにはそうした限界を補う個人調査が不可欠であると、2005年に「働き方と学び方に関する調査」を行い、

既存の調査で把握できていない点をカバーしている。なおこの調査は先の原（2007）で利用されたデータと同じである。

ここでは正社員の現状での能力開発に関する知見をまとめよう。まず会社が提供する職場を離れた教育訓練機会であるOff-JTは男女とも約25%の受講率であった。また過去1年間に受けた時間が19時間以下の男性が51.7%、女性は44.7%とやや男性の受講時間が少ないことが示唆される。またこうしたOff-JTに対する満足度について、男女ともに不満を感じるものが多く、特に男性の不満感が高いことが明らかになっている。

次に職場内で行われるOJTについてみると、キャリアの初期段階では計画的にOJTが実施され、OJTマニュアルが整備されていることもあるが、初期キャリア以降では、OJTは職場の管理職による部下育成のあり方に依存することが大きく、その実態を把握することは容易でない。それゆえ、この研究では「教え合う職場環境があるか」「上司などによる部下育成環境があるか」「キャリア目標の存在があるか」という3点について質問し、そこからOJTの状況の把握を試みている。結果は、教え合う環境があると回答したのは約25%、また部下育成環境について、女性は男性に比べ環境が整っていないと感じる傾向が強い、さらにキャリア目標の存在があると回答した人は約45%程度となり、OJTでは満足と考える人が多くなっていることが特徴的である。

最後に自己啓発について触れておく。自己啓発の実施率は男性が33.1%、女性が39.1%となっている。また過去1年間の自己啓発が50時間未満の比率は男女それぞれ25.7%、56.0%と実施率とは逆に男性の受講時間が長い傾向がみられた。また自己啓発を行う上での障害についてみると、男性の方が障害を感じる傾向が強く、特に自己啓発の時間がないことが障害となっていた。

次に、佐藤（2010）で限界があるとした「能力開発基本調査」であるが、これを用いて行わ

れた代表的な研究が二つある。これらは、いずれも労働政策研究・研修機構の『企業の行う教育訓練の効果及び民間教育訓練機関活用に関する調査研究』に関する資料作成において行われたものであり、平成13、15、そして16年度版の「能力開発基本調査」の企業および従業員の個票データが分析に利用されている。

まず小杉（2006）は、先行調査によって確認されている教育訓練を行う企業が減少している点に注目し、企業におけるOff-JTおよび計画的OJT実施の減少の要因を明らかにすることを目的とした企業の面からの研究である。教育訓練実施企業が減少してきた理由としては、業績が悪化したこと、教育訓練をよく実施する産業・規模の企業が減少し、逆にあまり実施しない産業・規模の企業が増加したこと、ある雇用管理制度が教育訓練の必要性を低下させたこと、そして外部労働市場が発達したため企業内教育訓練の必要性が低下したこと、などが挙げられる。

さらに理由の特徴としては、企業の業績が低下したこと以上に、外部労働市場の発達の影響が大きいこと、製造業では計画的OJTがよく行われる一方で、知識基盤経済に対応した産業ではOff-JTが活発になっていること、複線型人事制度の導入はプラスの影響を、非正規社員の増加はマイナスの影響を及ぼし、能力開発の対象者が限定的になっていることが示された。

また黒澤（2006）は、Off-JTおよび自己啓発に関する個人の意思決定の規定要因について検討を行ったところ、まずOff-JTについては、その受講率および受講時間の双方について、男性、大卒、役職者、そして大企業であることが強い影響を及ぼしている。Off-JTの受講率は中途採用比率の低い企業や製造業で高いが、受講時間はサービス業や過去5年間に正社員を増やしている企業、そして給与における年功度の低い企業ほど長くなる傾向がみられた。一方、自己啓発については、その受講率や受講時間は、企業規模、中途採用比率、学歴、役職者、職種から影響を受けている。また産業別では「情

報・専門サービス・金融業等」でプラスの効果
が突出していた。さらに企業自体が能力開発投
資に積極的であるほど自己啓発活動が盛んにな
る。特に、Off-JTを受講したもののほど自己啓
発をやすく、またその逆もあてはまり、自己啓
発が各自の能力や意欲を示す代理となることを
示唆する一方で、Off-JTには自己啓発を補完的
に実行させる効果があることをも示唆する。

以上の議論をもとに本稿における検証ポイント
を挙げていこう。Off-JTやOJTといった教育
訓練は、従業員が選択する余地があろうとも企
業が従業員に対して提供するものである。そこ
では企業の能力開発に対する考え方や方針とい
ったものが影響を及ぼすと考えられる。黒澤
論文では企業の積極性が個人の教育訓練にプ
ラスの影響があるとの結論を得ているが、能力開
発基本調査にはより詳細な能力開発に対する企
業スタンスの情報があるにも関わらず、それら
が利用されていない。さらに他の研究でも、こ
うした能力開発に対する企業スタンスの影響に
ついては明示されていないことから、本研究で
はこれまで十分に検討されているとは言い難い
企業スタンスに関する変数を用いて、その効果
を検討する。さらに、ここでみた全ての先行研
究は2004年が最新の情報である。先述の通り、
能力開発基本調査をみると、Off-JTやOJTは
2000年後半に入り、揺り戻しが生じ、日本企業
における教育訓練のあり方が大きく変化してい
ることが示唆され、最近数年の労働経済白書の
記述もこうした教育訓練の変化を支持してい
る。このように先行研究にて取り上げられてい
ない点は数多く残されており、さしあたって本
研究では上記に挙げた「企業スタンスの影響」
、「揺り戻しの生じた2000年代後半の状況」
を明らかにすることがポイントとなる。

Ⅲ データからみる近年の日本企業に おける人材育成

近年、特に2000年代の後半に入り、過去に日
本企業が行ってきた長期的な視点に基づく人材

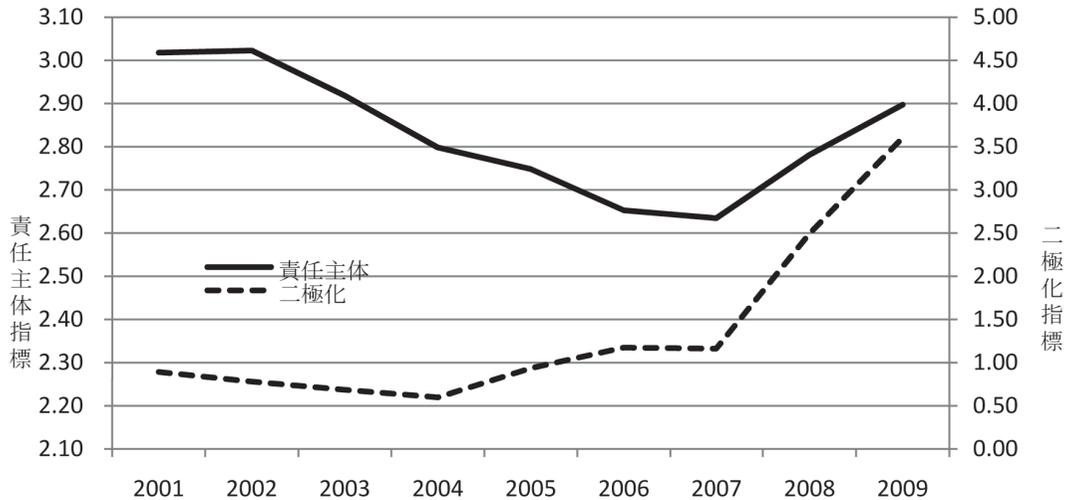
育成が再認識され、その揺り戻しが生じてい
る。ここでは「能力開発基本調査」において公
表されている集計データを用いて、企業の人材
育成の方針や、より具体的な教育訓練の状況の
変化を概観しよう。

3-1 人材育成の責任は誰にあるのか： 企業責任 vs 個人責任

人材育成に対する責任は、企業がもつべき
か、それとも従業員個人が持つべきか、とい
う点を見るために、「貴社の教育訓練の方針とし
て、次のA、Bのうちどちらに近いですか：A
- 従業員に教育訓練を行うのは、企業の責任で
ある、B- 教育訓練に責任をもつのは、従業員
個人である」という質問に対して「Aである」
「Aに近い」「Bに近い」「Bである」の4段階か
らあてはまるもの選択するという設問の回答結
果から責任主体指標を作成した⁴⁾。この指標
は、数値が大きくなるほど企業が責任をもつべ
きであるという方向への変化を示す。まず全期
間を通じて数値は2.5より大きいことから一貫
して、能力開発は企業の責任と考える企業が多
数派である(図2、表1参照)。このことは日
本企業が新規学卒者を大量一括採用し、その新
入社員を企業内教育訓練によって一人前に育て
てきたという従来の特徴を反映しているものと
思われる。しかし、2000年代中盤に数値は低下
しはじめ、2007年には2.6と最低値に達し、企
業責任であるとする企業と個人責任であると
する企業がほぼバランスする状態になった。実
際に、2000~2002年には企業の責任(責任であ
る+責任であるに近い)と回答した企業は75%
以上であったが、2007年には57.7%にまで落ち
込み、約2割の企業が企業責任から個人の責任
へと方針転換している。しかし、その後、数値

4) 指標は、(企業の責任である(%)+4+企業の責任であ
るに近い(%)+3+従業員個人の責任であるに近い(%)
+2+従業員個人の責任である(%)+1)÷(100-無回答
(%))として算出。したがって、企業責任と個人責任の比
率がバランスすると、数値は2.5となり、この値より大き
くなると企業の責任と回答する傾向が強くなる。

図2 企業の能力開発に対する責任の変化



注) 数値は2カ年の移動平均

が上昇する傾向がみられ、2000年代後半に、能力開発に対する企業スタンスに揺り戻しが生じている。

では最近の揺り戻しの中身はどのようになっているのであろうか、新たに二極化に注目して検証してみよう。ここで二極化指標とは、責任に対する立場について「～に近い」から「～である」という企業割合が上昇すると数値が大きくなる⁵⁾。この推移をみると、企業スタンスが企業責任から個人責任へとシフトしていた2000年代前半から2007年までは二極化状況に大きな変化は見られなかったが、揺り戻しが示唆される近年、二極化指標が明らかに高まっている。この揺り戻しは、単に「企業責任である」という企業が増えただけでなく、「従業員個人である」と回答する企業も増加し、前者の増加が後者を上回ったことによって企業責任の傾向が強まった。つまり明確に能力開発の責任は企業であると断定する企業が増加した一方で個人の責

任であると明言する企業も増加するという二極化が鮮明になってきたのである。

3-2 能力開発の方針：

選抜教育 vs 底上げ教育

ここでは先の責任主体に関する質問と同様に「A-選抜教育を重視する、B-社員全体の底上げをする教育を重視する」という設問の回答結果を加工し、方針指標を作成した。方針指標は、数値が大きくなるほど選抜教育の方針を取る傾向が強まる。その推移をみると、2000年代前半は2.5よりやや小さい値で推移し、選抜教育よりも全体の底上げを図る能力開発の方針とする傾向が強い(図3、表2参照)。しかし責任に対する考えが企業から個人へシフトするに伴い、底上げから選抜教育へと転換する企業が増加し、2007年をピークに低下気味となる。ここで方針指標と責任指標との相関関係をみると、相関係数は-0.60と高く、単純相関でみる限り、企業責任である企業ほど全体の底上げ教育の方針を取る傾向にある。しかし表2をみると、直近の3カ年は、選抜教育であると明言する企業および近いと合わせた選抜教育傾向は明らかに高い水準にあることから企業責任と関係しているかは定かではない。この点は後ほど詳

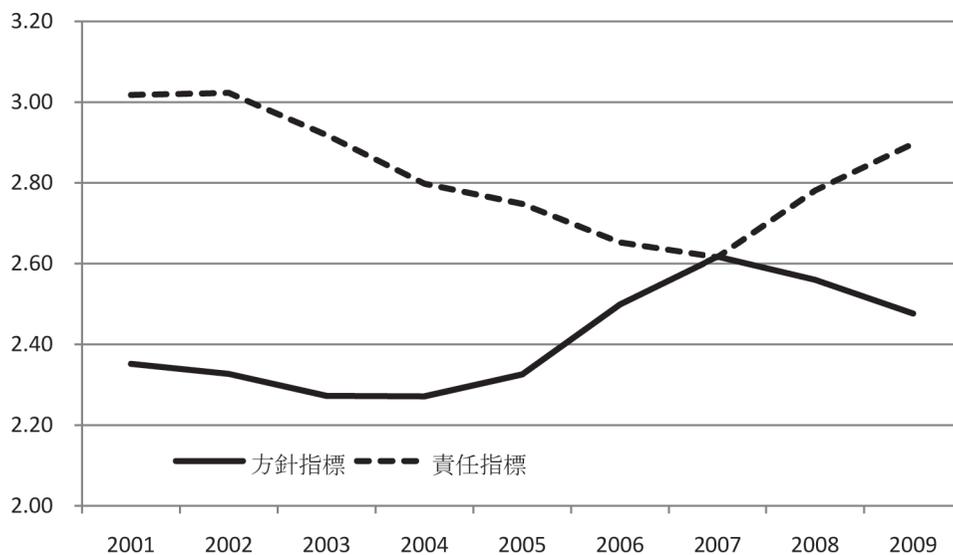
5) 二極化指標とは、企業の責任である(%)×従業員個人の責任である(%)÷100として算出。能力開発に対する責任を「である」と明確に断定する企業が増え、かつそれぞれが50%-50%と企業責任-個人責任のスタンスが完全に二極化するとき、数値は最大となる。したがって、ここでは数値が大きくなるほど二極化傾向が強まることとみなす。

表1 企業の能力開発に対する責任の推移⁶⁾

年度	従業員の能力開発に責任を負うのは						無回答	責任主体 指標	二極化 指標
	企業である	企業である に近い	企業責任	従業員個人 である に近い	従業員 個人である	個人責任			
	(A)	(B)	(A)+(B)	(C)	(D)	(C)+(D)			
2000	27.5	48.1	75.6	16.2	3.9	20.1	4.3	3.04	1.07
2001	23.7	51.9	75.6	18.1	3.0	21.1	3.4	3.00	0.71
2002	26.5	49.5	76.0	15.4	3.2	18.6	5.3	3.05	0.85
2003	13.4	51.6	65.0	25.4	3.9	29.3	5.7	2.79	0.52
2004	16.0	50.8	66.8	26.5	4.2	30.7	2.5	2.81	0.67
2005	14.9	45.2	60.1	29.0	8.1	37.0	2.9	2.69	1.20
2006	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007	12.6	45.1	57.7	32.4	9.2	41.5	0.9	2.62	1.15
2008	32.9	37.8	70.7	14.9	11.7	26.5	2.8	2.95	3.83
2009	28.3	37.8	66.1	19.1	12.0	31.1	2.9	2.85	3.38

注) -はN/A

図3 企業の能力開発に対する責任と方針の変化



注) 数値は2カ年の移動平均

細に検討する。

3-3 企業が実施する能力開発： Off-JTとOJT

次に、企業が実施する教育訓練の状況を概観する(図4参照)。まず職場を離れて行うOff-JTからみていこう。「能力開発基本調査」ではOff-JTの状況は企業と従業員個人の二つの視点から調査されている。まず企業調査によると、

6) 2005年度以降は、正社員と非正規社員に分けて調査が実施されているため、正社員と非正規の数値の平均となっている。それゆえ、データの連続性には問題がある点に注意が必要である。

表2 企業の能力開発に対する責任の推移⁷⁾

年度	能力開発の方針は						無回答	方針指標	二極化 指標
	選抜教育	選抜教育 に近い	選抜教育 傾向	全体底上 げに近い	全体底上 げ	底上げ傾 向			
	(A)	(B)	(A)+(B)	(C)	(D)	(C)+(D)			
2000	9.8	29.3	39.1	38.6	18.0	56.6	4.3	2.323	1.764
2001	10.2	32.8	43.0	37.7	16.3	54.0	3.0	2.380	1.663
2002	7.8	28.0	35.8	40.3	17.9	58.2	6.0	2.273	1.396
2003	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2004	5.2	31.0	36.2	47.0	14.8	61.8	2.0	2.271	0.770
2005	8.2	34.0	42.2	41.4	13.5	54.9	3.0	2.380	1.107
2006	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007	17.0	39.8	56.8	31.0	12.2	43.2	0.1	2.617	2.074
2008	18.7	33.3	51.9	27.6	20.5	48.1	0.0	2.502	3.823
2009	13.9	34.9	48.8	33.6	17.6	51.2	0.1	2.451	2.446

注) -はN/A

Off-JTの企業実施率は、2000年代初めには1990年代から引き続き低い水準で推移していたが、2000年代半ばに改善し2007年度をピークに現在も7割前後を維持し、図1でみたようにバブル経済期の高水準とほぼ同程度で推移している。しかし企業の実施率はあくまでも企業がOff-JTの機会を従業員に提供しているという情報であり、佐藤（2010）が指摘する通り、企業がOff-JTを実施しているからといって、すべての社員がOff-JTを受講しているとは限らない。ここで個人調査におけるOff-JTの受講率をみると、情報期間に制約はあるが、2005年度には50%を超える水準であったが、直近では40%前後にまで低下し、企業の実施率とは異なる推移を示している。つまり企業のOff-JTの実施は改善したが、受講率はむしろ低下し、必ずしも近年の揺り戻しでは、かつての全体的な底上げ教育が復活しているわけではないようである。一方、企業調査による計画的OJTの企業実施率をみると2000年代初めは40%強であった水準は年々上昇傾向にあり、1990年代前半期の70%を超える水準には回復していないものの直近では

ほぼ60%の実施率水準で推移している。このOJTについては、その内容把握が難しく、個人調査では特に受講傾向などを把握できる情報は見つからなかった。

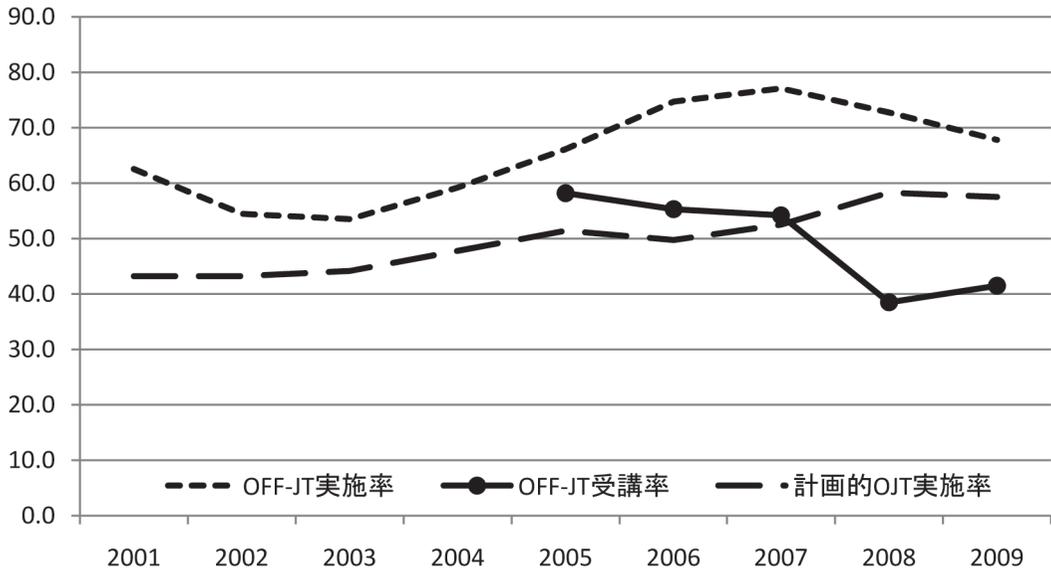
こうした2000年代の企業の教育訓練の推移について、一見すると、Off-JTの企業実施率は企業責任とは逆、選抜教育傾向とは整合的な動きを見せている。また受講率の低下は近年の選抜教育の方針の高まりと整合的でもある。さらに近年、計画的OJTの実施率は改善傾向にあるが、その動きは企業の能力開発方針の揺り戻し以前からのトレンドであり、企業方針が計画的なOJTと連動しているかは定かではない。

3-4 従業員個人が行う能力開発：自己啓発

「能力開発基本調査」における自己啓発とは、「労働者が職業生活を継続するために行う、職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動をいい、職業に関係ない趣味、娯楽、健康増進のためのスポーツ等は含まない」と定義される。つまり、自己啓発は企業が提供する能力開発機会ではなく、職業生活のために個人が自ら行う能力開発である。したがって自己啓発の実施率とは個人が自己啓発を行っている割合のことを意味する。

7) この表も、表1と同じ問題があることに注意が必要である。

図4 企業の教育訓練実施率と従業員のOff-JT受講率の推移



注) 数値は2ヵ年の移動平均

では、その推移をみていくと、これも2005年以降のごく最近の情報しかないが、2007年をピークに直近の2年で実施率が半数を割り込むなど大きく低下していることが確認できる(表3参照)。その一方で自己啓発を実施した人が1年間に行った自己啓発の時間は2005年度の42.7時間から2009年には83.1時間と約2倍に増加している。また自己啓発には費用が掛かるが、その自己負担額は年間約5万円で変動は大きくない。一方、主に企業からであるが、自己啓発には補助が受けられる場合がある。その自己啓発を実施した人の中で補助を受けた人の割合は2007年の29.8%を底として直近の2年は上昇傾向にあるが、正社員全体で見ると、企業等からの補助を受けているものはむしろ減少傾向にあり、かつ補助金額も横ばい、もしくは減少気味であることが見て取れる。この表を見る限り、教育訓練のあり方に揺り戻しがある中で、正社員の能力開発として自己啓発を積極的に利用しようとしている様子は伺えない。

ただし自己啓発が積極的に利用されないのは、その実施に際して、いくつか問題のあることが調査から明らかになっている(表4. 参

照)。2000年以降、一貫して最大の問題は、「忙しくて自己啓発の余裕がない」というものであり、近年では従業員の5～6割超が問題であると認識している。また、次いで自己啓発の「費用がかかりすぎる」も2000年以降、二番目に回答の多い問題点であり、近年では3分の1を超える回答率である。このように自己啓発の実施にあたっては「多忙」と「高負担」が問題となっている。

以上、企業の能力開発のスタンスから実際に行われる教育訓練の実施状況について2000年代の推移をみてきたが、では、企業のスタンスや教育訓練間の関係はどのようになっているのであろうか。また各教育訓練は、どのような要因に規定されているのであろうか。こうした問に答えるために、次節ではややアドホックな分析となるが、関連する変数の関係を見出すために重回帰分析を行う。

Ⅳ 重回帰分析

従業員の能力開発は、主に、企業が実施するOJTやOff-JTと個人が行う自己啓発の取り組み

表3 正社員における自己啓発の実施状況

年度	実施率	受講時間	自己負担	実施したもののうち	
				補助金を 受けた割合	補助額
	%	時間/年	万円	%	万円
2005	46.2	42.7	5.1	46.8(21.6)	—
2006	56.4	55.4	5.3	31.6(17.8)	4.8
2007	58.1	70.3	4.5	29.8(17.3)	3.3
2008	42.1	74.3	5.0	36.4(15.3)	3.9
2009	41.7	83.1	5.2	37.9(15.8)	3.4

注) 補助金を受けた割合の()内の数値は自己啓発を実施し、かつ補助金を受けたものの割合である。受講時間、自己負担は実施したものの平均値、補助額は補助を受けたものの平均値である。

表4 自己啓発の問題

自己啓発の問題点	2000	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	全体	全体	正規	正規	正規	正規	正規	正規
問題あり	84.6	88.5	87.2	85.5	77.1	77.1	80.8	80.9
忙しくて自己啓発の余裕がない	43.0	42.1	47.6	80.5	62.0	59.0	55.8	56.1
費用がかかりすぎる	25.9	31.7	32.3	40.3	34.0	35.0	37.7	36.5
休暇取得・早退などが会社の都合でできない	18.3	19.7	21.6	20.2	17.1	17.9	15.7	16.2
セミナー等の情報が得にくい	15.3	17.5	16.5	23.9	15.6	14.9	12.3	12.0
自己啓発の結果が社内で評価されない	15.2	16.9	15.9	22.6	18.3	16.8	19.3	18.5
適当な教育訓練機関がみつからない	15.0	18.0	20.6	21.5	17.2	15.2	18.0	17.4
コース受講や資格取得の効果が定かでない	13.2	19.4	17.3	21.4	12.6	11.2	13.5	13.8
その他	1.8	1.7	1.9	2.3	4.9	4.8	6.3	6.3

といった方法による。ここでは、これら3つ方法がどのように関係し、そして何によって影響を受けているのかを中心に検証が行われる。分析は、「能力開発基本調査」を中心とした産業別の集計データを利用する。利用データは特に断りがないものについては「能力開発基本調査」から入手したものであり、その他の調査から入手したデータはその都度、注釈で説明する。また分析対象期は調査内容の連続性がある程度確保できる2000、2001、2005、2007～2009年とし、これら6カ年をプールしたデータによる重回帰分析を行う。なお重回帰分析の方法は、被説明変数が企業比率の場合は当該産業の企業数、従業員比率の場合は従業員数を重みとする重み付け最小二乗法である⁸⁾。

まずOff-JT、計画的OJT、および自己啓発に関する企業の実施率や従業員の受講率等のデータを利用して、それぞれの教育訓練方法の相関関係をみると、それぞれの実施率や受講率はいずれも統計的に有意な正の相関が確認できる(表5参照⁹⁾)。特徴的な点をあげると、Off-JTと計画的OJTの企業実施率の間の相関が最も高い。つまりOff-JTを実施する企業は、計画的にOJTによる教育訓練も行う傾向があり、2000年代の日本企業ではOff-JTと計画的OJTを補完的に利用して従業員の能力開発に取り組んでいることが示唆される。次に、Off-JTの従業員受講

8) この重みは、財務省「法人企業統計」から得たデータである。

率と自己啓発の従業員実施率の間にも高い正の相関がみられ、Off-JTを受けたことのある従業員は自己啓発に取り組む傾向が強いということである。これは、原(2007)が指摘するように、能力開発に積極的な従業員がOff-JTを多く受講しているということもあるかもしれないが、逆に、Off-JTを受けたことで自分の足りない部分を知り、それを補うために自己啓発を行う一方でOff-JTを受けたことのない従業員は、自分の足りない部分がどこで、どのように補う必要があるのかを認識していないために、自己啓発を行わないということを反映しているとも考えられる。

単純な相関でみる限り、Off-JT、計画的OJT、自己啓発は、計画的OJTの代わりにOff-JTを行ったり、Off-JTや計画的OJTを企業が実施してくれないので自己啓発を行ったりという代替関係ではなく、それぞれ補完関係にあると考えられる。では、これから行う重回帰分析では、次の6点を考察する。

- ①能力開発方針と責任主体の関係
- ②計画的OJTの規定要因
- ③Off-JTの企業実施に関する規定要因
- ④Off-JTの従業員受講に関する規定要因
- ⑤自己啓発の実施に関する規定要因
- ⑥自己啓発の受講時間の決定要因

ここで変数について説明しておこう。まず被

説明変数は、先の①から⑥として挙げた題目に記載しているものである。ただし①は能力開発の方針を被説明変数とする。

次に各分析に共通する説明変数について、②-⑥の各教育訓練に関する要因分析では、各教育訓練間の関係についても検証ポイントとなっていることから、被説明変数以外の各教育訓練の実施率や受講率を利用する。また、すべての重回帰分析では、中分類および大分類の混在する産業別の集計データを利用するため、産業特性による影響を排除する必要がある。それゆえ、産業属性のコントロール変数として、まずは大分類産業ダミー（基準は製造業）を用い、また中分類間や大分類との特性の違いを考慮するために、各当該産業における企業の平均従業員規模、平均資本装備率、平均常用雇用比率も利用する¹⁰⁾。さらに、近年の変化の状況は年度ダミー（基準は2009年度）を利用して考察する。最後に、企業のスタンスも本研究の重要な検証点であることから、それらを示す変数として、3節で考察した「責任主体指標」および「方針指標」を説明変数として利用する（ただし①は責任主体を被説明変数とするため、利用するのは方針指標のみ）。そのほか使用した変数については個別に説明を加える。分析結果は表6に示した。

①教育訓練方針と責任主体との関係

3節での産業計の単純相関をみると、選抜教

表5 各教育訓練間の相関関係

	相関係数 (N=118)			
	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) 計画的OJT	1			
(2) Off-JT実施率	.825**	1		
(3) Off-JT受講率	.517**	.704**	1	
(4) 自己啓発実施率	.542**	.685**	.748**	1

9) 業種等をコントロールした偏相関も見たが結果は大きく異なるない

10) 企業の平均従業員規模および平均資本装備率は財務省「法人企業統計」、平均常用雇用比率は厚生労働省「労働力調査」からのデータを利用している。

育か、全体の底上げ教育かという教育訓練方針と、従業員の能力開発の責任は企業にあるのか、従業員個人にあるのかという責任主体との間には負の関係があり、企業責任と考える企業は全体の底上げ教育という方針をもつ傾向が示唆された。しかし、産業や他の属性をコントロールして重回帰分析を行うと、教育訓練方針と責任主体の間の負の関係は消失し、逆に正の関係が示され、近年、企業責任であると考えられる企業では選抜教育の方針をもつことが示唆される。つまり過去では従業員の能力開発は、企業

責任のもと全体的な底上げを図る教育が行われていたが、近年の揺り戻しでは企業責任との認識は戻りつつあるが、能力開発の方針は選抜教育へと向かい、単純な揺り戻しではない。また経年的な変化については、2009年に比べ、2000年は負の影響、2005年度以降は正の効果が示されたことから、2009年度は全体の底上げ教育方針へと振れてはいるが、2000年代初めに比べ、後半に選抜教育方針をもつ傾向が強まり、ここでも近年の変化は選抜教育指向であることが示唆される。

表6 重回帰分析の結果

被説明変数:	能力開発 方針指標	計画的OJT 企業実施率	Off-JT 企業実施率	Off-JT 従業員受講率	自己啓発 従業員実施率	自己啓発 受講時間数
能力開発責任主体指標	0.227 **	0.138 +	0.037	0.035	-0.210 **	-0.489 **
能力開発方針指標	-	-0.271 **	0.188 *	0.135	-0.038	0.136
Off-JT企業実施率	-	0.768 **	-	-	-	-
Off-JT従業員受講率	-	-	-	-	0.387 **	-0.021
計画的OJT企業実施率	-	-	0.746 **	0.180 *	-0.069	0.104
自己啓発従業員実施率	-	0.010	0.425 **	0.545 **	-	-
総労働時間	-	-	0.180 *	-0.018	-0.352 **	-0.233 *
月間給与額	-	-	-	-	0.262 **	-0.180
自己啓発費用企業支援率	-	-	-	-	0.193 *	0.453 *
自己啓発時間企業支援率	-	-	-	-	0.200 *	-0.395 *
産業ダミー：基準は製造業						
建設業	-0.396 **	-0.340 **	0.302 **	0.024	-0.103	0.091
電気・ガス・水道・熱供給業	-0.046	-0.029	0.041	-0.090	-0.063	-0.274
卸・小売・飲食・宿泊業	-0.550 **	-0.333 **	0.322 **	-0.127	-0.108	0.161
情報通信・運輸業	-0.329 **	-0.143 **	0.028	-0.021	0.055	0.144
金融・保険・不動産業	-0.596 **	0.020	0.046	-0.112 +	0.015	-0.094
サービス業	-0.503 **	-0.266 **	0.257 **	-0.099	-0.147 +	0.035
資本装備率	0.184	-0.198	0.040	0.133	-0.038	0.142
常用雇用比率	-0.100	-0.068	0.209 **	-0.086	-0.273 *	-0.272 *
従業員規模	-0.038	0.158 *	-0.102	0.026	0.003	0.058
年度ダミー：基準は2009年度						
2000年度	-0.127 *	-0.535 **	0.315 **	0.055	-0.135	-
2001年度	-0.004	-0.253 **	0.115 *	0.003	-0.131 *	-
2005年度	0.222 **	-0.306 **	0.263 **	0.562 **	-0.322 **	-0.890 **
2007年度	0.852 **	-0.016	-0.063	0.057	0.272 *	-0.479 *
2008年度	0.198 **	-0.045	-0.009	-0.151 **	0.147 **	-0.112
標本数	107	107	100	93	93	81
残差平方和	9.91E+04	1.85E+08	1.35E+08	3.34E+09	2.17E+09	1.48E+10
調整済決定係数	0.7706	0.8560	0.8736	0.9021	0.9138	0.7873

注) 重回帰分析は、企業比率の場合は当該産業における企業数、従業員比率の場合は従業員数を重みとする重み付け最小二乗法にて行った。数値はすべて標準化係数。有意水準について、**は1%、*は5%、+は10%である。

②計画的OJTの企業実施に関する規定要因

従業員の能力開発における企業のスタンスについて、責任主体指標は弱いながらも正の影響を、また方針指標は負の影響を示した。つまり企業責任と考える企業ほど、また全体の底上げ教育の方針をもつ企業ほど、計画的OJTを実施する傾向が強いのである。次に、各教育訓練との関係を見ると、自己啓発の実施との関係は見いだせなかったが、Off-JTの企業実施率は正の影響を示した。2000年代以前には日本企業において、こうした関係が存在していることがいくつもの先行研究によって指摘されているが、教育訓練のあり方が変化しつつある2000年代後半でも依然としてOff-JTとOJTの補完的關係は維持されている¹¹⁾。また経年的な変化をみると、2000、2001、2005年ダミーは負の影響が検出され、2000年代後半に計画的OJTの実施率が高まっていることが確認できる。この点は図1や4の推移と整合的な結果である。そのほか従業員規模が正の効果を示し、大企業ほど計画的OJTが実施されていた。

③Off-JTの企業実施に関する規定要因

ここではOff-JTとは労働の場を離れて受ける教育であることから、忙しい企業ほどOff-JTを実施することが難しくなるのではと考えられる。それゆえ、忙しさの指標として当該産業における総労働時間の平均値(月間)を説明変数として加え検討する¹²⁾。

まず企業スタンスの影響について、責任主体指標の影響はなかったが、方針指標は正の影響が示された。つまり近年の企業責任への回帰はOff-JTに直接的に影響を及ぼしていない一方、選抜教育を方針とする企業ではOff-JTが実施される傾向が高まっている。次に、各教育訓練との関係は、計画的OJTの実施も自己啓発の実施もOff-JTの実施に対して正の影響を及ぼしている。つまりOff-JTは計画的OJTのみならず、自

己啓発とも補完的な関係にある。また経年的な変化は、計画的OJTとは逆に、2005年以前のダミー変数が正の影響を示し、2000年代後半にOff-JTの実施が減少している。そのほか、常用雇用比率は正の効果を示し、相対的に正社員の働き方の従業員が多い企業ほどOff-JTの実施傾向が強く、この結果は、人的資本理論による長期間働くことを前提とした社員に対する教育投資が増加する、という指摘と整合的である。また、この分析で新たに用いた総労働時間も正の効果を示した。忙しい企業ほどOff-JTを実施するという当初の予想と反する結果であるが、忙しい企業ほど、より効率的に仕事をする必要性が高く、そのために教育訓練を実施している、もしくはOff-JTを実施しているため通常の仕事時間がとられ、結果として残業時間が増え、総労働時間も増加したのかもしれない。この点については今後の課題とする。

④Off-JTの従業員受講に関する規定要因

分析枠組みは③と同じである。企業スタンスの影響からみると、責任主体指標、方針指標ともに有意な影響を及ぼしておらず、企業の実施率が選抜教育の方針をもつ傾向とリンクしていた結果とは大きく異なる。次に、他の教育訓練との関係は、企業の実施率と同様に、計画的OJTの実施率と自己啓発の実施率の双方が正の影響を及ぼしていた。また経年的な変化は、2005年度が正、2008年度が負の影響を及ぼしているが、トレンド的な変化は見いだせず、その時々で変化し不安定な状況であった。そのほか影響を及ぼした変数はなく、総労働時間は正の効果が消失していた。このように実際に受講する従業員の視点と教育訓練機会を提供する企業の視点ではかなり規定要因が異なっていることが明らかとなった。

11) 代表的な研究としては、小池(2004)、佐藤(2010)などがある。

12) 総労働時間は、厚生労働省「賃金構造基本調査」からのデータを用いている。

⑤自己啓発の実施に関する規定要因

ここまで企業が提供する教育訓練機会であるOff-JTと計画的OJTを中心に検討してきたが、近年の揺り戻しでは企業が能力開発に責任をもつという認識を強めている一方で教育訓練は選抜教育の方針が勢いを増している。事実、Off-JT実施率のトレンドは低下し、かつOff-JTの受講率も低下気味にあることから、企業の教育訓練の対象が狭まっていることが予測される。戸田・樋口（2005）が指摘したとおり、その対象から漏れた従業員の能力開発にとって自己啓発の重要性が増すものと考えられる。自己啓発は3節で議論したとおり、その実施には時間と費用の問題が横たわっており、そうした影響を検討するために以後の分析では新たな説明変数を導入する。まず時間問題に対して、忙しさの指標として総労働時間を、またその解消のための企業サポートの状況について、自己啓発の時間的な支援を行っている企業割合（以下、自己啓発時間支援率）を、そして費用問題に対して、当該産業で働く従業員の月間平均給与額と自己啓発の費用補助を行っている企業割合（以下、自己啓発費用支援率）を採用する¹³⁾。

まず企業スタンスは、方針指標の影響はみられなかったが、責任主体指標は負の影響が確認でき、企業責任の傾向が強まると自己啓発の実施率が低下する。これは企業が教育訓練機会を提供することで個人が自己啓発を実施する必要性が低下するものと解釈できよう。次に、各教育訓練との関係は、計画的OJTとの関係は見いだせなかったが、Off-JTの受講率との間には正の関係が存在し、Off-JTと自己啓発の間には補完的な関係が示唆される。また経年的な変化は、2005年度以前は負の影響、2007、2008年度は正の影響が検出されたが、2000年代後半のトレンドはおおむね上昇傾向にある。さらに自己啓発の実施の問題について、総労働時間は負の効果が、自己啓発時間支援率は正の効果が示され、やはり多忙によって自己啓発が妨げられる可能性は高く、企業の時間的な支援は問題の解消に効果的である。そして月間給与額、自己啓

発費用支援率はともに正の効果が示され、所得が高いほど、また企業の費用支援が自己啓発にかける金銭的な余裕を生み、効果的であることが確認できた。

そのほか常用雇用比率は負の影響をもち、正社员的な働き方をする従業員が多いほど時間的な問題で自己啓発が妨げられているという本結果は、佐藤（2010）による正社員よりも非正社員のほうが活発に自己啓発を行っているという事実発見と整合的である。

⑥自己啓発の受講時間の決定要因

ここでは自己啓発を実施している従業員が1年間にどれくらいの時間受講しているのかという自己啓発の量的な面を検討する。基本的な枠組みは分析⑤と同じであるが、自己啓発の受講時間は2001年以前は情報がないため、2005年度以降のデータで分析されている。

まず企業スタンスは受講率と同様に、責任主体指標が負の影響を示し、企業責任の傾向が強まるほど受講量が減少する。次に、各教育訓練との関係は見いだせなかった。また経年的な変化は、最近になるほど受講時間数は増加する傾向がみられる。さらに総労働時間は負、自己啓発時間支援率も負、自己啓発費用支援率は正の効果がそれぞれ得られた。自己啓発の時間支援が強まると受講量が減少する点はやや解釈が難しいが、時間支援が効果的なのは忙しい時ほど支援の効果が高まると予想され、忙しい状況の中、長時間自己啓発を行うことは周囲に多大な気を使うこととなり、逆に時間が使えなくなるのかもしれない。いずれにせよこの点については別途詳細な検討が必要となろう。最後に、そのほか常用雇用比率は弱いながらも負の効果を示した。

13) 月間給与額は、厚生労働省「賃金構造基本調査」からのデータを利用している。

V まとめ

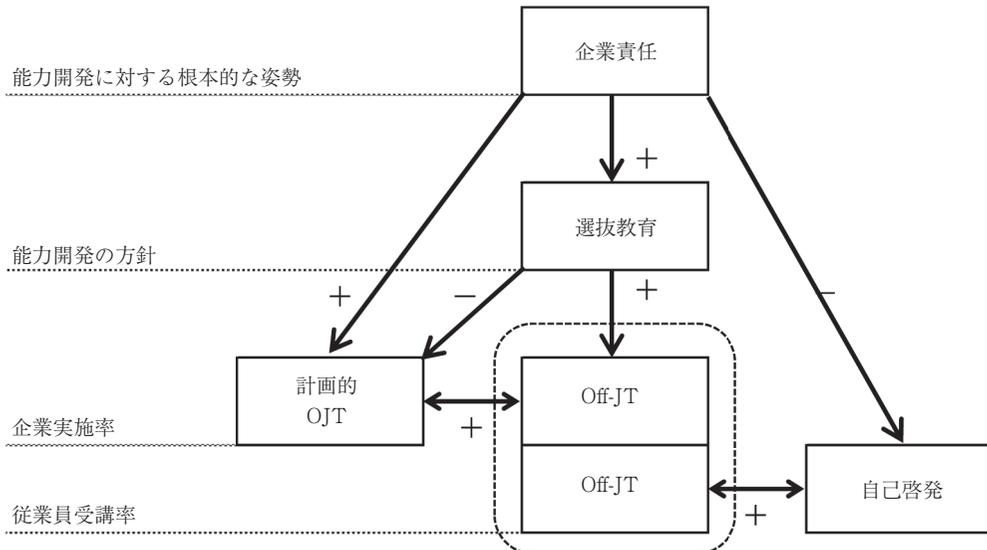
本研究は、2000年代後半に生じた日本企業における教育訓練の実態を明らかにしてきた。より具体的には1990年代から2000年代前半に生じた教育訓練の抑制・軽視の変化に対する揺り戻しが2000年代後半に生じているが、その揺り戻しとは、どのような変化なのかという点についてである。得られた主要な知見は以下の通りである（図5参照）。

まず日本企業における従業員の能力開発に対する根本的な考えは2000年代前半までに能力開発は従業員個人の責任であるという方向に振れていたが、2000年代後半に入り、かつての考え方の主流であった企業責任であるという方向へ揺り戻しが生じている。しかし、その揺り戻しは全体的に元の企業責任という考えへ振り戻したのではなく、企業責任であるという考え方を明示した企業が増大する一方で個人の責任であると明示する企業も増加するという二極化を伴うものであった。こうした根本的な考えの揺り戻しは、能力開発の方針に影響を及ぼし、それ

は従来の全体的な底上げ教育にリンクしているのではなく、選抜教育とリンクしていたのである。また企業責任の根本的な考え方は選抜教育の傾向を強めることで間接的に企業が実際に行う能力開発の方法である計画的OJTとOff-JTに対しそれぞれマイナスとプラスの影響を及ぼしている。ただし企業責任という考え方の強まりは直接的に計画的OJTに対してプラスの効果をもたらし、相反する影響が計画的OJTに及んでいた。さらには個人の責任で行う自己啓発の実施と受講量に対してはマイナスの効果をもたらし、実際の運用上、企業内での教育訓練を促す効果も見られた。

次に、各教育訓練の方法間における関係も明らかとなった。基本的には各教育訓練の間には補完的な関係のみ存在し、Off-JTは計画的OJTと自己啓発の両方と補完的な関係にあるが、計画的OJTと自己啓発の間に補完的な関係は存在していなかった。ただし計画的OJTとOff-JTの実施の間には企業の能力開発の方針を通じて代替的な動きが存在する。選抜教育では対象を絞る、教育訓練内容も焦点を絞ったもの、例えばMBAを取得させるなどより専門的な知識・

図5 本研究の主要な知見



注) 矢印は効果もしくは関係を示す。また符号は効果もしくは関係の方向を示す。

技能習得が求められることからやや実践的なスキル習得のOJTよりもOff-JTが志向されると考えられる。そのほか細かな知見は重複となるのでここでの記述は割愛する。

最後に課題を述べて本稿を閉じることにしよう。まず各教育訓練の実施は様々な変数にコントロールされているにもかかわらず、依然として経年的な影響は残り、計画的なOJTと自己啓発の実施率は上昇トレンド、Off-JTの実施率は下降トレンドという相反する動きがみられる。この結果は、こうしたトレンドを生み出す重要な変数が含まれていないことを示唆する。たとえば教育訓練に対する責任を企業は表明しているが、ではこれまで以上にコストをかけて人を育てることまで表明したわけでない。つまり教育訓練費用の抑制は未だ継続しており、費用を掛けずに人材育成に責任をもつために、直接的なコストの安いOJTや自己啓発支援に傾き、コストの高いOff-JTが抑制されているのかもしれない。また本研究は各種調査において公表されている集計データを利用しているため個別企業や従業員の行動を直接的に取り扱った訳ではない。それゆえ、政策的な含意を提示するためには個票データによる詳細かつ頑健な検証が欠かせない。これらを含め多くの課題が本研究には残されている。今後の課題としたい。

【参考文献】

太田肇 (2008) 『日本の人事管理論』中央経済社。

黒澤昌子 (2006) 「第3部第2章 個人のOff-JT, OJTの受講を決める要因」『企業の行う教育訓練の効果及び民間教育訓練機関活用に関する研究結果』労働政策研究・研修機構, pp.36-55.

小池和男 (2005) 『仕事の経済学 (第3版)』東洋経済新報社。

小杉礼子 (2006) 「第3部第1章 企業におけるOJTおよびOFF-JTの実施とその問題点」『企業の行う教育訓練の効果及び民間教育訓練機関活用に関する研究結果』労働政策研究・研修機構, pp.21-35.

佐藤博樹 (2010) 「第1章 働くことと学ぶこと—能力開発の現状と課題」『働くことと学ぶこと—能力開発と人材活用』ミネルヴァ書房, pp.1-31.

高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のススメ』日経BP社。

戸田淳仁・樋口美雄 (2005) 「第6章 企業による教育訓練とその役割の変化」『労働市場設計の経済分析—マッチング機能の強化に向けて』東洋経済新報社, pp.251-281.

原ひろみ (2007) 「日本企業の能力開発—70年代前半～2000年代前半の経験から」『日本労働研究雑誌』No.563, pp.84-100.

久本憲夫 (2008) 「第三章 能力開発」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版, pp.107-161.

宮本大 (2009a) 「第5章 技術者の能力開発と好業績」中田喜文・電機総研編『高付加価値エンジニアが育つ—技術者の能力開発とキャリア形成』日本評論社, pp.105-123.

宮本大 (2009b) 「能力開発と成果主義：電機・電子・情報関連産業の技術者のケース」『流通経済大学論集』Vol.44, No.3, pp.31-44.

宮本大 (2010) 「技術者の職務遂行能力に関する一考察—職種別にみた技術者に必要な能力とは—」『流通経済大学論集』Vol.45, No.3, pp.9-19.