

大企業勤務者の能力開発活動と 勤務先の企業・職場における取り組み ——従業員調査から

JILPT 主任研究員 藤本 真

I はじめに

本稿では、300人以上の企業・組織と、そこに勤務する管理職・一般正社員を対象にJILPTが実施した「企業内の育成・能力開発、キャリア管理に関する調査(注1)」に基づき、大企業勤務者の仕事上の能力開発活動と、その活動に勤務先の企業や職場が与える影響について見ていく。以下では、上記調査を構成する三つの調査のうち、1,871人の一般正社員(注2)が回答した「従業員調査」の結果を主に取り上げる。

II 仕事上の能力向上につながる活動

大企業勤務者は普段の仕事の中で、どの程度、仕事上の能力や知識の向上につながるようなことを経験しているか。2015年1年間(2015年1~12月)の状況についてたずねたところ(図表1)、「よくある」という回答が最も多かったのが、「上司から、仕事上の指導や助言を受けること」で30.7%、次いで「上司や同僚の仕事のやり方を見て学ぶこと」(22.4%)である。

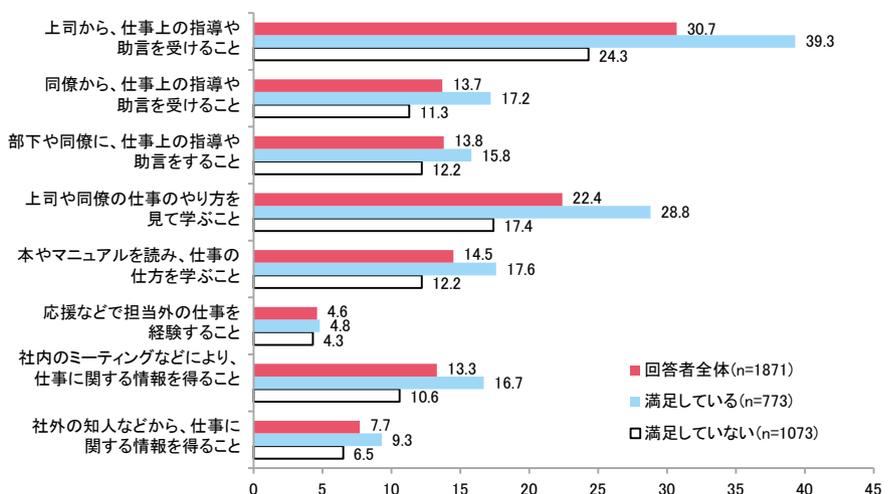
この仕事上の能力や知識の向上につながるような経験の状況を、現在の仕事や働き方において、仕事に役立つ能力や知識を身につける機会(以下「能力習得機会」と記す)に満足しているか否かで分けて集計してみたところ、満足している回答者は「上司から、仕事上の指導や助言を受けること」がよくあったという回答が4割近くに達し、満足していない回答者における回答率を約15

ポイント上回っている。また、「上司や同僚の仕事のやり方を見て学ぶこと」がよくあったという回答の比率も、満足している回答者の方が10ポイント以上高い。

仕事を離れた能力開発機会についてはどうか。2015年1年間に、会社の指示で、普段の仕事から離れた教育訓練(=Off-JT)を受けた回答者は56.7%である。一方、会社の指示によらない自発的な教育訓練(=自己啓発)を、2015年1年間のうちに実施した回答者は44.7%であった(図表2)。自己啓発の実施率は、「経営企画」(59.6%)や「広報・宣伝」(59.4%)の従事者では6割近くに達し、他職種従事者に比べて高いのに対し、「サービス職」(30.8%)や「購買・調達・物流」(33.3%)では実施率が3割程度と、相対的に低くなっている。

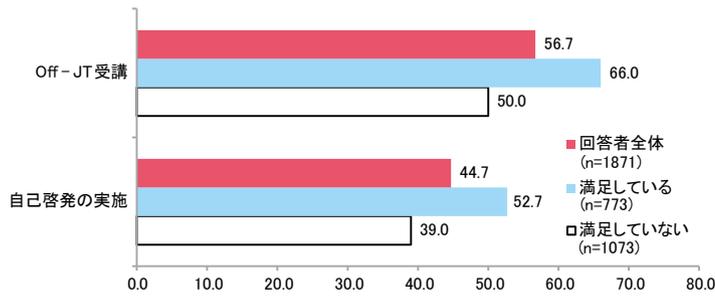
Off-JTの受講や、自己啓発の実施についても、能力習得機会に満足しているか否かによる異同を確認してみたところ、Off-JTの受講率は、満足している回答者が66.0%、満足していない回答者が50.0%で、自己啓発の実施率は満足している回答者が52.7%、満足していない回答者が39.0%で、いずれも満足し

図表1 仕事上の能力や知識の向上につながる経験・2015年1年間に「よくあった」と回答した比率:能力習得機会の満足度による異同(単位:%)



資料出所: JILPT(2016)「企業内の育成・能力開発、キャリア管理に関する調査」従業員調査より作成。
なお図表2~6の出所も本図表と同じである。

図表2 Off-JTを受講した比率・自己啓発を実施した比率(2015年1年間):能力習得機会の満足度による異同(単位:%)



ている回答者における比率の方が高く、満足していない回答者の比率と15ポイント前後の差がある。仕事を離れた能力開発機会を活用できているかどうか、仕事上の能力習得機会に関する満足度にある程度影響を与えていることがうかがえる。

Ⅲ 能力開発・キャリア形成に関連する勤務先の制度の評価

勤務先が実施している、能力開発やキャリア形成に関わってくる、様々な制度や仕組みについて、図表3に回答者の評価をまとめた。「研修やセミナーの受講に関する支援」が、役に立っている(「とても役に立つ」+「ある程度役に立つ」という回答の比率が58.6%で最も高く、以下「資格・検定の取得に対する支援」(47.1%)、「目標管理制度」(35.0%)、「自己申告制度」(31.1%)と続く。「社内公募制度」、「大学院・大学・専門学校/各種学校等への通学に対する支援」、「キャリア・コンサルティング」、「自己啓発のための休暇」、「自己啓発のための残業免除や定時退社」については、役に立っているという回答の比率が10%台にとどまるが、これらはいずれも「会社がない/利用していない」という回答者が50%を超えており、そもそも利用した/できる回答者の比率が少ないため、役に立っているという回答の比率も低くなっている。

能力習得機会に満足している回答者と満足していない回答者を比べると、「研修やセミナーの受講に関する支援」や「資格・検定の取得に対する支援」が役立つ

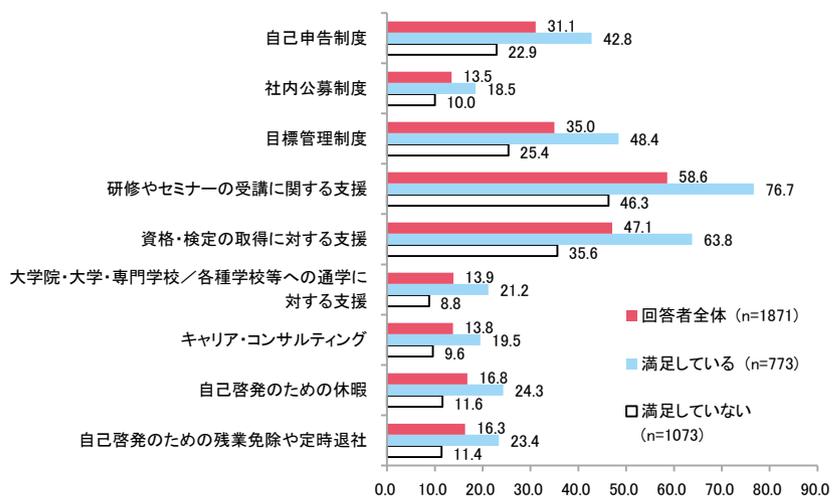
たと回答する比率において、いずれも30ポイント近い、大きな差が生じている。能力習得機会に満足できない勤務者の多くは、ある程度広く普及している能力開発支援策を、十分に活用できていない状況にあることがうかがえる。

また、利用した/できる回答者の比率が低い制度・仕組みについても、能力習得機会に満足しているか否かで評価を集計してみると、明らかに差が生じている。「社内公募制度」、「大学院・大学・専門学校/各種学校等への通学に対する支援」、「キャリア・コンサルティング」、「自己啓発のための休暇」、「自己啓発のための残業免除や定時退社」のいずれについても、能力習得機会に満足している回答者は、役立ったという回答の比率が、満足していない回答者の比率の2倍前後に達している。現状では、広く普及しているとは言い難いこれらの制度や仕組みも、勤務者の能力習得機会の充実に寄与していることがわかる。

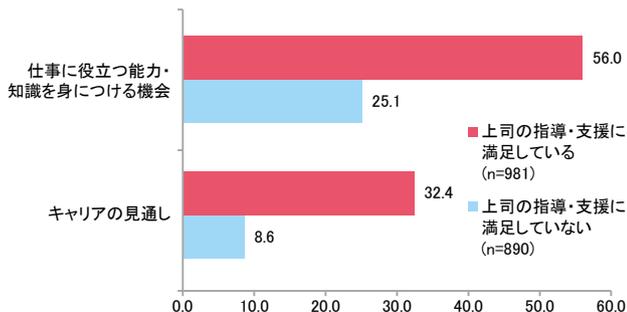
Ⅳ 所属する部門の管理職の取り組みと能力開発

大企業勤務者の仕事上の能力開発やキャリア形成において、勤務する職場や所属する部門が与える影響が大きいことは想像に難くない。なかでも所属部門の上司は、能力向上を大きく左右していると考えられ、実際、能力習得機会に満足している回答者は、満足していない回答者に比べて、「上司から、仕事上の指導や

図表3 能力開発・キャリア形成に関わる自社の制度・仕組みに対する評価:能力習得機会の満足度による異同(単位:%)



図表4 現在の仕事や働き振りにおける、能力習得機会・キャリアの見通しに満足する回答者の比率：所属部門の上司による支援・指導の評価別



助言を受けること」や「上司や同僚の仕事のやり方を見て学ぶこと」を頻繁に経験する比率が目立って高かった。

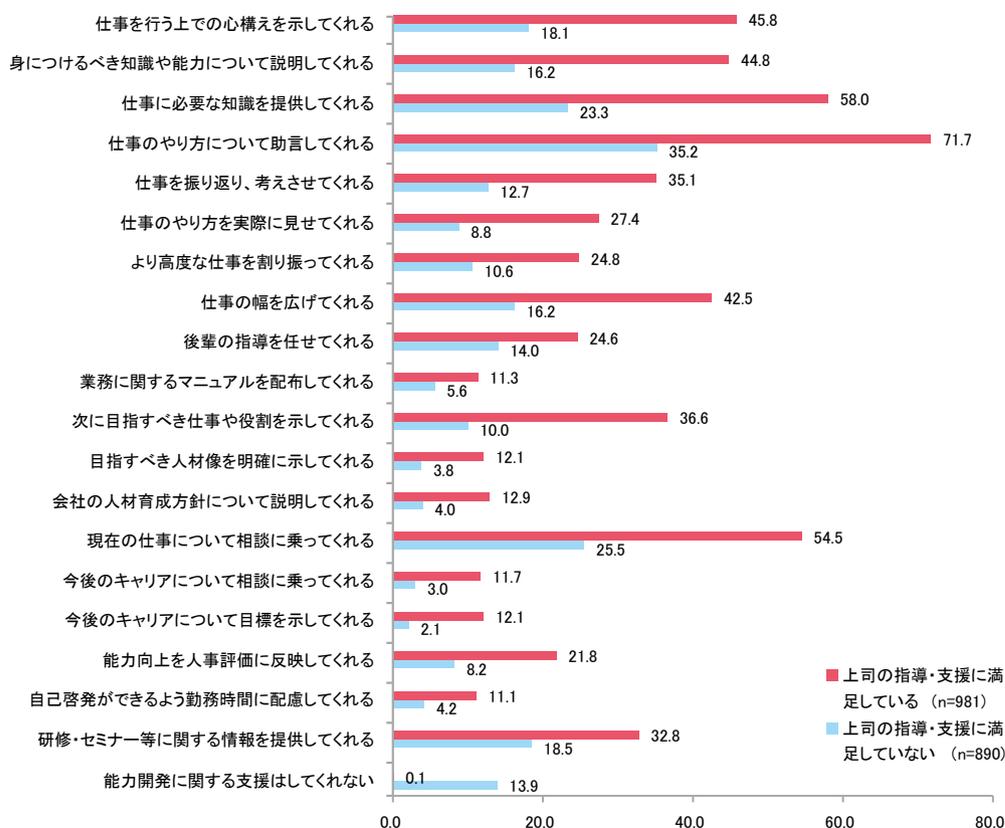
図表4は、現在の仕事や働き振りにおいて、能力習得機会とキャリアの見通しに満足する人の比率を、それぞれ、所属部門の上司による支援・指導に満足する人とそうでない人に分けて算出した結果である。能力習得機会に満足しているという比率は、所属部門の上司の支援・指導に満足している回答者では半数を超えているが、支援・指導に満足していない回答者では2割台にとどまる。また、キャリアの見通しに満足している人の比率は、上司の支援・指導に満足している回答者では約3割であるが、支援・指導に満足していない回答者では10%にも充たない。大企業勤務者の能力開発やキャリア形成に対する上司の影響力の大きさを、改めて確認することができる。

では、上司の指導・支援に満足している勤務者、満足していない勤務者は、それぞれ上

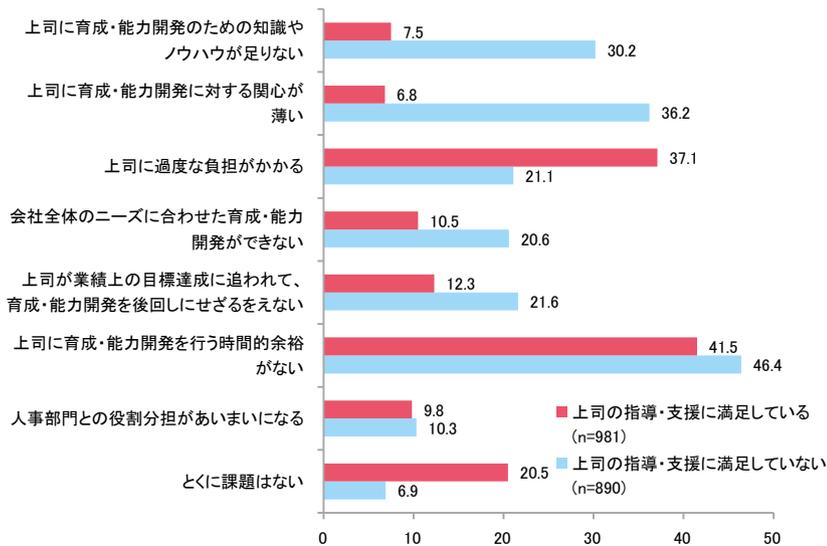
司の育成・能力開発に関わる活動をどのようにみているのか。上司が自らの能力開発をどのように支援してくれているかという質問に対する回答結果を、上司の支援・指導に対し満足しているか否かで回答者を分けて集計してみた(図表5)。いずれの項目も、上司の支援・指導に対する評価による回答率の開きが目につくが、とりわけ回答傾向の違いが顕著であるのは、「仕事のやり方について助言してくれる」(回答率の差・36.5ポイント、以下同様)、「仕事に必要な知識を提供してくれる」(34.7ポイント)、「現在の仕事について相談に乗ってくれる」(29.0ポイント)、「身につけるべき知識や能力について説明してくれる」(28.6ポイント)、「仕事を行う上での心構えを示してくれる」(27.7ポイント)といった項目である。現在の仕事を行う上で外せない知識や基本的な姿勢を伝えてくれているか否か、あるいは仕事を行う中で勤務者が抱く課題や悩みに対処してくれるか否かが、上司に対する評価を分けていると見られる。

上司が行う育成・能力開発について課題に感じてい

図表5 所属部門の上司による能力開発に対する支援：上司の指導・支援に対する評価別 (単位：%)



図表6 所属部門の上司が行う育成・能力開発の課題：
上司の指導・支援に対する評価別（単位：％）



ることを、上司に対する評価別にまとめたところ（図表6）、上司の指導・支援に満足していない回答者は、部下の育成・能力開発に対する上司の関心の薄さや、上司の知識・ノウハウ不足を指摘する傾向が、指導・支援に満足している回答者と比べて、目立って顕著である。反面、上司の指導・支援に満足している回答者は、「上司に過度な負担がかかる」ことを4割近くが懸念しており、指導・支援に満足していない回答者の指摘率を大きく上回っている。また、上司の指導・支援に対し満足しているか否かに関わらず、「上司に育成・能力開発を行う時間的余裕がない」ことを課題として指摘する回答者が最も多いことは、日本企業における能力開発の問題状況を端的に表していると思われる。

V おわりに

以上、本稿では、大企業勤務者の能力開発活動と、その活動に影響を与えると思われる勤務先企業、所属部門の状況について、勤務者自身の能力開発に対する評価を踏まえながら、調査結果を概観してきた。まず、調査結果から改めて確認できたのは、仕事の間、仕事を離れた場の双方において、仕事上の能力を伸ばす機会をより多く享受できた勤務者が、充実した能力開発を行っているという点である。勤務先企業が設けている、能力開発やキャリア形成に関わる様々な制度や仕組みは、より多くの機会を活用することを可能とした

り、あるいは活用しようとするきっかけになつたりして、勤務者の能力開発活動に寄与しているものと推測される。

そして調査結果の概観から、いまひとつ確認できた点は、勤務者の能力開発やキャリア形成における、管理職（上司）の重要性である。ただ、上司が手がける育成や能力開発に関わる活動に満足していない勤務者は少なからず存在し、彼らが指摘する現状や課題は、管理職における育成・能力開発に関する知識・ノウハウの不足や、関心・意欲の不足により、勤務者の育成・能力開発が十分に行われない事態を示唆している。不足する知識・ノウハウの内容、あるいは関心や意欲の不足をもたらすような管理職

を取り巻く環境に即した、対応策の検討が必要だろう。また、部下からの評価が高い管理職においても、様々な責務をこなすなか、何とか時間や機会をやりくりして、部下の育成・能力開発にあたっているというケースが珍しくないと推測され、こうした状況を見過ごすことなく対処していくことも急がれる。

【注】

- この調査の実施時期や対象については本号に掲載されている、藤本真「人材育成・能力開発・キャリア形成のマネジメント」の本冒頭や注1を参照のこと。
- 調査に回答した1,871人のうち、男性は59.9%、女性は39.2%である。年齢層別の分布は、30歳未満が21.7%、30歳台が38.1%、40歳台が28.0%、50歳台が8.6%で、30歳台以下が約6割を占めた。最終学歴で最も多かったのは「大学・文系学部」で45.5%、これに「高校」（15.9%）、「大学・理系学部」（12.2%）と続く。現在従事している仕事は、回答の多い順に「人事・労務」（21.6%）、「一般事務」（15.3%）、「経理・財務・予算」（12.7%）となっている。

プロフィール

藤本 真（ふじもと・まこと）

JILPT主任研究員

専攻は産業社会学、人的資源管理論。人材育成・キャリアディベロップメントに関する企業のマネジメント、中小企業セクターで働く人々（経営者・従業員）の意識や行動、公共職業訓練などの能力開発政策を主なテーマとして、調査研究活動に従事している。近時の業績としては、『日本企業における能力開発・キャリア形成』（労働政策レポートNo.11、2014年）、『企業における資格・検定等の活用、大学院・大学等の受講支援に関する調査』（JILPT調査シリーズNo.142、2015年）、『日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理』（労働政策研究報告書、近刊予定）などがある。