

「変わる企業内教育とキャリア形成支援」

日本労働研究機構 大木 栄一

1. はじめに～教育訓練投資の推移

- ・総労働費用に占める教育訓練費用の割合の推移（図表1）

85年から88年に大幅に増加したものの、90年代には急激に減少して70年代後半に戻っている

2. 教育訓練政策

- 厚生労働省「能力開発基本調査」（日本労働研究機構受託）より

（1）教育訓練方針（選抜教育VS底上げ教育）（図表2）

今後の方針：6割強が「全体的な底上げ教育」重視

：300人以上の企業では選抜教育を重視する企業が増えている

（2）誰が教育訓練の主体を担うのか（本社主導VS事業部・事業所主導）（図表3）

今後の方針：本社主導から事業部・事業所主導へ

：300人以上の企業で顕著に見られる

（3）教育訓練実施方法（社内VS外部委託）（図表4）

今後の方針：社内重視と外部委託重視が1対1

：300人以上の企業では外部委託を重視する企業が増えている

（4）能力開発の主体は企業か個人か（図表5）

今後の方針：若干ながら「従業員個人の責任」が増える

：300人以上の企業では従業員個人の責任を重視する企業が増えている

3. キャリア形成支援

（1）個人のキャリア形成を考えるための視点

- ・これまで以上に「会社が従業員に何の能力を求めているのか」「従業員は何の能力を持っているのか」を正確に把握し、両者を的確に結び付けて、最適なキャリアを組み立てるためのシステム作りが重要になってくる

(2) 「知る」仕組みと「知らせる」仕組みの整備 (図表 6 ・ 図表 7)

- ・ 企業はこれからの経営戦略の方向を考えたときに、「競争力の基盤となる能力は何であるのか」を分析し、明確にする必要がある (能力開発目標の明確化)
- ・ そうした能力開発目標からみて、現在の社内人材はどのようにあるのかの現状の能力を「知る」ことが必要
- ・ そうしたなかで、個人の能力開発にとっては、「企業は何の能力を求めているのか」と、「その目標からみて、個人がどのような能力の状況にあるのか」を企業が個人に「知らせる」こと、個人がそれを「知る」ことが重要

(3) 企業が行う「従業員のキャリア開発」を支援する仕組み

- ・ 支援する仕組みのなかで重要になりつつあるキャリア・コンサルティングの仕組み (図表 8)

4 . おわりに : これからの能力開発の課題

(1) 企業 : 市場の変化に合わせて機動的に訓練内容を変えられることができる教育訓練体制の構築 (能力開発体制の柔軟化)

(2) 社会 : 労働市場のインフラ整備