

JILPT 資料シリーズ

No.13 2006年3月

# 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



独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
The Japan Institute for Labour Policy and Training

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

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

## はじめに

本資料は、厚生労働省職業能力開発局からの要請のもとに、民間企業の行う教育訓練の効果について、これまで行われてきた調査研究の成果と課題について整理し、また、既存の調査の個票データの特別集計等を通じて、企業の行う教育訓練や民間教育訓練の活用についての実態と問題点を明らかにしたものである。

本研究に当たっては、厚生労働省職業能力開発局から特別集計のため、平成 13 年、平成 15 年、平成 16 年の 3 年度にわたる「能力開発基本調査」の個票データの貸与を受けた。改めて御礼を申し上げます。

また、当機構が 2004 年におこなった「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」(調査シリーズ No.1)のデータも再分析しているので、この点も付記しておきたい。

本資料が、この問題にご関心を持つ方々にご活用いただければ幸いである。

2006 年 3 月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 小 野 旭

## 執筆担当者

氏名

所属

こすぎれいこ  
小杉礼子

労働政策研究・研修機構

序 第1部 第3部第1章

くろさわまさこ  
黒澤昌子

政策研究大学院大学

第2部、第3部第2章

いながわふみお  
稲川文夫

職業能力開発総合大学校

第3部第3章、4章、5章

能力開発研究センター

(前 労働政策研究・研修機構)

「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」  
に係る研究会委員名簿

黒澤昌子

政策研究大学院大学 教授

稲川文夫

職業能力開発総合大学校能力開発研究センター

企画調整部 企画調整室長

小杉礼子

労働政策研究・研修機構 副統括研究員

木村陽一

労働政策研究・研修機構 主任研究員（事務局）

オブザーバー

小泉潤一

厚生労働省職業能力開発局総務課基盤整備室 室長補佐

# 目 次

はじめに

序	本資料の作成経緯と資料の性格	1
第1部	結果の概要	3
1.	要請の内容	3
2.	OJT や Off-JT 実施状況及び実施上の問題点	3
3.	教育訓練と業績や生産性向上との関係	4
4.	民間教育訓練機関の訓練コースの状況、活用上の問題点	5
5.	企業の教育訓練の効果把握の目安	5
6.	企業において民間教育訓練機関をさらに活用するために障害となっている 事項等企業の教育訓練活性化のために支障となり改善の必要な点	6
第2部	民間企業における教育訓練の効果にかかわる調査研究のレビュー	7
1.	はじめに	7
2.	企業内訓練の生産性への効果	8
3.	企業内訓練の賃金への効果	15
4.	むすびにかえて	17
第3部	民間企業における教育訓練の実施と効果	21
第1章	企業における OJT および OFF-JT の実施とその問題点	21
1.	既存調査に見る OJT および OFF-JT の実施状況	21
2.	企業が OFF-JT および計画的 OJT の実施を決める要因	24
3.	まとめと考察	34
第2章	個人の Off-JT、OJT の受講を決める要因	36
1.	はじめに	36
2.	属性別の訓練実施状況	36
3.	訓練実施率・訓練期間の規定要因	41
4.	まとめ	54
第3章	教育訓練と労働生産性	56
1.	従業員の能力開発が労働生産性に及ぼす影響	56

第4章 教育訓練プロバイダーが提供する教育訓練サービスの実態と企業の 利用状況及び利用上の問題点 .....	64
1. 教育訓練プロバイダーの組織形態と数 .....	64
2. 教育訓練プロバイダーが提供する教育訓練サービスの規模と構成 .....	65
3. 外部の教育訓練機関の利用状況及び利用上の問題点 .....	71
第5章 企業の能力開発を活性化するために .....	75
1. 企業の能力開発を評価する仕組みづくり .....	75
2. 従業員の能力開発を積極的に行う企業の認証制度について(イギリスの事例) ..	76
3. まとめ .....	82
資料：IiP 基準について .....	85

## 序 本資料の作成経緯と資料の性格

本資料は、厚生労働省職業能力開発局からの要請のもとに、民間企業の行う教育訓練の効果について、これまで行われてきた調査研究の成果と課題について整理し、また、既存の調査の個票データの特別集計等を通じて、企業の行う教育訓練や民間教育訓練の活用についての実態と問題点を明らかにしたものである。

要請元である同省職業能力開発局からは、わが国の職業能力開発において主要な役割を果たしてきた企業において引き続き積極的な職業能力開発の取組を推進することが重要であり、そのためには、①職業能力開発の効果が明確に確認できていること、②民間教育訓練機関においてニーズに沿った訓練コースが設定されているなどの職業能力開発に取り組むための環境が整備されていることが重要であるという認識が示され、本研究を通じて、①企業規模や業種別に各企業の OJT や Off-JT 実施状況及び実施上の問題点、②教育訓練が実施されている企業における教育訓練と業績や生産性向上との関係、③企業の必要とする民間教育訓練機関の訓練コースの状況、活用上の問題点を明らかにし、その結果を踏まえ、①企業の教育訓練の効果把握の目安、②企業において民間教育訓練機関をさらに活用するために障害となっている事項等企業の教育訓練活性化のために支障となり改善の必要な点について検証することを要請された。

この要請を受けるにあたって、同局と研究方法等について合議し、①すでに厚生労働省では「能力開発基本調査」を毎年実施し、民間企業の行う教育訓練の実態把握を進めていること、②趣旨の似通った調査を行うことは昨今の調査への協力が得られにくい状況下では問題があること、から次のような方法で研究を行うこととなった。

- 1) 「能力開発基本調査」の個票データを当機構が借り受け、これを特別集計して、①企業における OJT や Off-JT の実施状況及び実施上の問題点、及び②教育訓練と生産性向上等の関連性、について分析する。
- 2) JILPT のプロジェクト研究「職業能力開発に関する労働市場の基盤整備のあり方に関する研究」の調査結果を活用して、③教育訓練プロバイダーが提供する訓練コースの実態と企業の利用状況、利用上の問題点等を分析する。
- 3) その他の既存の調査研究の成果をレビューし、企業の行う教育訓練の効果についてこれまでの諸研究の成果を明らかにする。

本資料は、この合議に基づいて行った分析の成果である。

なお、個票データの特別集計は、平成 13 年度、15 年度、16 年度の「能力開発基本調査」、および、労働政策研究・研修機構が 2004 年に実施した「労働者の働く意欲と雇用管理のあ

り方に関する調査」について行った。それぞれの調査の概要は次の表のとおりである。

表序－1 本研究において特別集計を行った調査

	時期		対象数	回収数	実施主体
平成 16 年度版 能力開発基本 調査	2005 年 1 月実施	企業票 (30 人以上)	10,000	1,405 (14.1%)	厚生労働省委託： (株) 日本統計セン ター
		従業員票	30,000	3,455 (11.4%)	
平成 15 年度版 能力開発基本 調査	2004 年 1 月実施	企業票 (30 人以上)	10,000	2,077 (20.8%)	厚生労働省委託：三 井情報開発(株)総合 研究所
		従業員票	30,000	5,039 (16.7%)	
平成 13 年度版 能力開発基本 調査	2001 年 11 月実 施	企業票 (30 人以上)	10,000	2,176 (21.8%)	厚生労働省委託：日 本労働研究機構
		従業員票	30,000	5,658 (18.9%)	
労働者の働く 意欲と雇用管 理のあり方に 関する調査	2004 年 1 月実施	企業調査 (100 人以 上)	10,000	1,066 (10.7%)	労働政策研究・研修 機構
		労働者調査	100,000	7,828 ( 7.8%)	



# 第 1 部

## 結果の概要

## 第1部 結果の概要

### 1. 要請の内容

本研究は、次の3点を明らかにすることを要請されて行ったものである。

- ①OJT や Off-JT 実施状況及び実施上の問題点、
- ②教育訓練と業績や生産性向上との関係、
- ③民間教育訓練機関の訓練コースの状況、活用上の問題点

さらにその結果を踏まえて、次の2点の検討が要請された。

- ④企業の教育訓練の効果把握の目安、
- ⑤企業において民間教育訓練機関をさらに活用するために障害となっている事項等企業の教育訓練活性化のために支障となり改善の必要な点

以下、この要請内容に沿って、本研究を通して明らかになったことを整理する。

### 2. OJT や Off-JT 実施状況及び実施上の問題点

90年代初めに比べて、OJT や OFF-JT を実施する企業は減り、OFF-JT にかかる費用は削減され、それを受ける従業員の比率も低下している。こうした事態はすでに国の統計（「就労条件総合調査」および「能力開発基本調査」）によって確認されているところである。

教育訓練を実施する企業が減った背景にある要因として、①業績が悪化した企業が教育訓練をあまり行わなくなった、②教育訓練をよく行う産業・規模の企業が減り、行わない産業・規模の企業が増えた、③何らかの雇用管理制度が教育訓練の必要性を低下させた、④外部労働市場が発達したため企業内での育成の必要性が低下した、の4つの仮説を立て、これを「能力開発基本調査」（平成13,15,16年の各年度版）の特別集計から検討した。

その結果、4つすべての影響が確認されたが、企業の業績低下以上に外部労働市場の発達の要因が大きいのではないかということ、製造業で計画的OJTがよく行われている傾向は変わらないこと、21世紀型といわれる知識基盤経済に対応した産業(大卒比率が高い情報・専門サービス・金融業等を仮にこれを代表するものとした)ではOFF-JTを中心とした能力開発が活発になってきていること、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与えており、能力開発の対象者が限定的になっている可能性があることが示唆された。

能力開発がどのような人々を対象に実施されているかについて、平成15年度版「能力開発基本調査」の企業調査と従業員調査の結果を接合して分析すると、OFF-JTについては、男性、大卒、役職者、専門・営業・生産工程職が対象となる傾向が見られた。さらに、同一企業に勤める従業員が複数含まれるサンプルの特性を生かした分析を行うと、そもそも高学歴者や専門・営業・生産工程職の場合は、企業内訓練を活発に行っている企業に勤めやすいことが背景にあった。また、同一企業内については、大企業や「情報・専門サービス・金融業等」

で女性より男性に訓練資源が配分される傾向があった。

自己啓発を実施した者ほど OFF-JT 実施率が高く、同時に OFF-JT を実施した者ほど自己啓発を実施する傾向があった。また、企業が能力開発に積極的で、従業員が自己に必要な能力を把握していると感じている企業で自己啓発の実施率が高かった。こうしたことから、従業員の自発的な能力開発を促進するためには、企業が職業能力評価制度などを導入するとともに企業主導の企業内訓練の充実も必要であるといえる。

### 3. 教育訓練と業績や生産性向上との関係

教育訓練と業績・生産性との関係については、計量的な分析はこれまでの研究蓄積のレビューによって、定性的な関係については既存の調査の特別集計等によって検討した。

教育訓練が業績・生産性に与える影響を計量的に測ろうとしたとき、最も大きな問題は、訓練の内生性である。たとえば、生産性の高い職場ほど訓練を行うとか景気が悪くなると訓練に人をシフトさせるなどの可能性があるため、訓練の効果を独立して測れないことである。そのほか、訓練量の計測が難しいこと、調査を実際に行うと（調査項目が複雑になるため等で）回収率が著しく低くなることなどがある。

これまでの研究で、最も有効だと思われるのは Dearden ら(1997)によるもので、イギリスにおける産業レベルの 1983～96 年のクロスセクションデータをパネルとして用いた分析である。すなわち、労働力調査 (Labor Force Survey) から得た産業別の訓練、就業経験、学歴等労働者属性と工業統計調査 (Annual Census of Production) から得た産業別付加価値、資本設備、労働コスト等情報を統合して用いることで、前期に投入した訓練と次期の付加価値等との関係を産業別に分析できる。訓練の内生性をコントロールでき、また、訓練量を一定期間の職業訓練への参加の有無から測ることができるよい方法である。この研究では、ある年の訓練参加者比率をサンプル平均である 10%から 5%ポイント高めると、従業員一人当たり付加価値は 4%高まるという結論が得られている。

こうした大規模なパネル・データによる研究に対して、同一産業・同一生産工程をもつ職場に分析対象を限定した上で、より厳密に企業内訓練とその他の人的資源管理策等との補完性に注目した分析も進められてきた。その一つである Ichiniowski ら(1997)の製鉄業の最終工程を対象にした研究では、企業内訓練、とりわけ多能工化訓練 (cross-training) は生産性を高める効果があるが、その効果は革新的な人的資源管理策(HRMP)の採用された職場 (成果主義、安定的雇用、活発な小集団・改善活動など) において顕著であるという結果が示されている。

わが国においては大規模なパネル・データを用いた研究はない。事業所サンプルでの研究では、Ariga,Kurosawa,Otake(2005)があり、訓練を含む HRM(人的資源管理)諸制度、売上げ、原材料、従業員マンアワー、資本設備等の情報を調査票で収集し、OJT (監督者の指導時間で計測) よりも Off-JT (機会費用を含めた費用で計測) や小集団活動に生産性を高める

効果のあることが示されている。ただし、回収率は 4.2%と著しく低い。また、OJT の計測方法が適切でない可能性や、長期にわたる効果が把握されていない可能性、訓練等の内生性をコントロールするための操作変数が有効に機能していない可能性などが指摘されている。

一方、企業アンケート調査等によって、「能力開発の制度（仕組み）が生産性向上に貢献しているか否か」について企業の認識を問う形の定性的なアプローチもある。労働政策研究研修機構（2004）では、多くの企業が、「計画的 OJT」、「Off-JT」、「資格取得への支援」、「自己啓発に関する支援制度」といった従業員の能力開発のための制度（仕組み）は、労働生産性の向上に貢献していると認識していることがわかった。また、その特別集計を行った結果、従業員が会社の経営方針を理解し、また、それと各自の仕事との関係付けが明らかになっているばあいには、従業員の能力開発への取組みが積極的となり、労働生産性を高める効果があることが明らかになった。

#### 4. 民間教育訓練機関の訓練コースの状況、活用上の問題点

労働政策研究・研修機構（2005）「教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査－教育訓練サービス市場の第一次調査－」によれば、民間教育訓練機関には、民間企業、経営者団体、公益法人、職業訓練法人等があり、平均 1 組織あたり 36.3 コースを設置している。コースの内容は専門知識を修得するとい研修が最も多く、資格取得を目的とするものがこれに次ぐ。

企業が民間訓練機関を活用するに当たって問題としているのは、小規模企業では、教育訓練サービス市場に「どのようなコースがどの程度あるのか」というコースの選択に資する基本的な情報の不足であり、大規模企業では、「講師の質、コストパフォーマンス、受講者の声等」のコースの評価に関する情報が不足しているとする割合が高い。

#### 5. 企業の教育訓練の効果把握の目安

さて、こうした現状を踏まえて、教育訓練の効果把握について検討する。教育訓練の効果を計量的に把握するために最も大きな問題である内生性を除去できる方法としては、大規模なパネル・データによるか、分析対象を限定して追跡調査を行うかの 2 通りがある。前者は、国の統計において、一方で個人ベースで（産業別に）訓練、就業経験、学歴等労働者属性をとり、一方で事業所ベースで（産業別に）付加価値、資本設備、労働コスト等の情報をとり、これを数年分統合してパネル・データとし、産業別に効果を測る方法である。後者は産業・生産工程を絞った上で、長期にわたって HRM 情報を綿密にとったデータを構築する必要がある。

定性的に「効果あったか」と事業所に直接聞く方法でも、一定の効果把握が可能である。さらに、能力開発の効果を評価する企業において、どのような雇用管理を重視しているか等の分析から、教育訓練の効果を高めるためにどのような施策が有効であるかの検討ができる。

## 6. 企業において民間教育訓練機関をさらに活用するために障害となっている事項等企業の教育訓練活性化のために支障となり改善の必要な点

企業において民間教育訓練機関をさらに活用するための障害としては、前記3. に述べたような、情報の適切な提供の問題がある。そこで、改善点としては、教育訓練サービス市場で「どのような教育訓練プロバイダー」が「どのような人を対象として」、「どのような訓練コース」を「どの程度」提供しているのかという教育訓練サービス供給側の情報を適切に収集できる環境や仕組みを整備することが重要であるといえる。

そのほかの企業の教育訓練活性化のために支障となり改善が必要な点については、訓練に消極的な企業には、「訓練をする金銭的余裕や時間がない」や「外部から雇ったほうが効率的だ」という判断があることが挙げられる。

この点については、訓練の効果をわかりやすく伝えることで、企業の判断が変わる可能性がある。企業が金銭的余裕が無いから訓練をしないという判断と実際の経常利益の増減との相関は弱かったが、このように企業の判断は多様な要素の下に形成されており、訓練効果を上げる具体的な方法とともに訓練の効果が周知されることで、変化すると考えられる。

そうした企業行動に影響を与える一つの方法が、イギリスにおいて行われているようなIiP 基準による認証制度である。この制度は、従業員の能力開発に積極的に取り組んで、成果を上げている企業を認証する制度である。この発端は、好業績企業を分析すると、企業の事業目標・方針が全従業員に明確に示され、事業目標を達成するための従業員の行動指針と能力開発指針が明示され、かつ、能力開発方針に沿って従業員の能力開発が進められているなどの条件が整っており、そうした企業で従業員が能力開発の積極的に取り組んでいることが明らかになったことにある。そこから、企業が行う従業員の能力開発を評価する指針と基準を開発し、その基準に基づいて人的資源投資に対する認証制度が導入された。わが国でも検討に値する制度であろう。

また、より根本的には、企業内訓練が企業の生産性、延いては社会全体に与える影響を計量的に検証することが必要だろう。これまで行われてきた数多くの実証研究からは、5で述べたとおり、国レベルの統計によるパネルデータの構築や、長期にわたる綿密な企業調査が必要なことが指摘されている。政策論議に耐えうるデータの蓄積が必要である。

## 第 2 部

# 民間企業における教育訓練の効果にかかわる 調査研究のレビュー

## 第2部 民間企業における教育訓練の効果にかかわる調査研究のレビュー

### 1. はじめに

バブル崩壊以降続いた長期的な経済の低迷を経て、日本的な雇用システムにもいくつかの大きな変化が生じている。たとえば、中高年においては正規雇用者の平均勤続年数が長期化するなど、日本的雇用慣行の深まりともいえる現象がみられる一方で、雇用者に占めるパートやアルバイト等の非正規雇用者の割合はあらゆる年齢層で高まっており、女性全般、そしてとくに若年層と高齢層での増加は突出している。さらに、失業率が逡増するなか、入職者に占める中途採用比率も穏やかではあるが拡大を続け、外部労働市場から専門的技術をもつ労働者を積極的に採用しようとする企業も増えてきた。また、企業内訓練の状況を統計的に捉えることは難しいが、職場を離れて行う訓練（Off-JT）あるいは「計画的」に職場で仕事をしながら教わる訓練（計画的 OJT）を受けた正社員割合をみると、90年代の50～55%程度から2003年度には29%にまで低下しており、その低下幅はとりわけ職種経験3年未満の若年層で顕著になっている\*1。

他方、そうした企業における雇用・人材育成戦略の変化に対し、労働者側は企業主導の能力開発が行われなくなるのではないかと危機感と同時に自己啓発への関心を高めてはいるが、実際に自分の人的資本投資を増やすまでには至っていない。

これらの観察事実は、長期的な低成長や人口高齢化、およびグローバル競争の激化といった経済・社会環境の変化が、長期雇用を前提とした豊富な企業内教育に基づく人材育成というこれまでのあり方に変化をもたらしている一方で、個人主体の能力開発には一向に進展がみられない状況を示唆している。

これからの日本の雇用システムはどのような変質をとげてゆくのか、そしてそれをサポートするために、政策は、能力開発にどのように関わるべきなのか。企業内訓練が以前より活発になされなくなったからといって、それ自体が企業内訓練への政策的支援を強化する根拠にはならない。企業が行う能力開発を公的に支援するひとつの根拠は、それが企業を超えた社会的な職業能力の向上に寄与していることであるが、企業内訓練にそのような外部性が存在する場合、個人主導の能力開発を支援することが、企業によって行われる能力開発へのインセンティブを低下させる可能性もある。能力開発への政策的な働きかけがどのようなバランスによってなされるべきなのかという議論を行う上で不可欠なのは、政策的支援の根拠についての統計的検証、すなわち企業内での技能形成が企業内での生産性、延いては社会全体に与える影響を計量的に検証することである。

しかしながら、これまでのわが国における職場での訓練や人的資源管理の手法が労働者や

---

\*1 98年までは『民間教育訓練実態調査』（旧労働省）、2000年からはこの調査を引き継いだ厚生労働省委託の『能力開発基本調査』による。ただし、調査対象や調査主体等の違いのために厳密な比較はできない。

職場での生産性にどのような影響をもっているかについての検証は、主に製造業を中心とする職場レベルの聞き取り調査を中心とした事例研究によってなされてきた\*2。こうした事例研究も重要な研究手法であることにまちがいはない。しかし訓練投資効果の包括的な検証には、それに加えて、職場や個人レベルのマイクロデータ、あるいは産業単位のマクロデータを用いた厳密な計量分析による測定も必要である。とくに、職場・個人レベルのマイクロデータの収集にはさまざまな困難が伴うが、海外では近年になってそうした計量経済学的研究が数多く展開されるようになってきている。

そこで本章では、民間企業における訓練投資の効果検証における枠組みと方法論、そしてその効果について先行研究のレビューを行う。とくに、民間企業での訓練投資が社会的見地からみると過小になされている状況を示す研究にも焦点を当てることを通して、今後のわが国における当該テーマについての研究蓄積に資するだけでなく、訓練施策の方向性に示唆を与えることを目的としたい。次節では企業内訓練投資の生産性への影響を推計した研究のレビュー、第3節では賃金への影響を推計した研究のレビューを行う。

## 2. 企業内訓練の生産性への効果

労働力の「質」を高めるという観点から、能力開発・訓練という活動をみると、それは訓練中に費用を負担し、将来にかけてその収益を生産性の向上、あるいは賃金の増加という形で獲得するという構造をもった一種の投資行動（人的資本への投資行動）であることがわかる。本節ではまず企業内訓練投資の生産性への影響を推計した研究について考察する。

### (1) 生産関数を用いた推計

企業内訓練が生産性に与える影響を計量的に検証した研究には、大きく分けて2つのタイプがある。ひとつは生産性として、上司の評価などの主観的な指標を用いるものであり、もうひとつは付加価値や売り上げなどの客観的な数値を用いるものである。客観的な生産性の計測や生産関数の推計に必要な情報の収集が困難なことから、以前はほとんどが主観的な指標を用いたものであったが、90年代に入り、客観的な生産性への効果を計測した研究もなされるようになってきた。

Bartel(1991)は生産関数の枠組みで教育訓練の効果を推計した初期の代表的研究のひとつである。約400の事業所のデータ(コロンビア大学HRM調査)を用い(うち46%が製造業、50%が900人未満事業所)、従業員一人当たり売上高を被説明変数とし、説明変数に訓練指標のほか、資本設備(有形固定資産額)、従業員規模、組合員比率、産業ダミー、平均勤続年数などを考慮したコブ・ダグラス型の生産関数を推定している。訓練指標には、職場外訓練(Off-JT)プログラムをもつ職種比率を用いたが、資本設備をコントロールすると、そう

---

\*2 こうしたアプローチによる最近の代表的研究に小池・中馬・太田(2000)がある。



した訓練指標の追加的効果は統計的に認められないという推定結果が得られている。

この研究では、客観的な生産性指標への訓練効果の推計に内在するいくつかの代表的な問題点がすでに指摘されている。第一は訓練指標の測定ならびにデータ収集にかかわる問題である。

Bartel(1991)の利用したコロンビア大学 HRM 調査では、訓練費用も調査しているが、その設問に回答した事業所が少なすぎたために、訓練費用を分析に利用することはできなかったという経緯がある。訓練費用には直接的費用だけでなく、その訓練の受講者や指導に携わった従業員の機会費用も含まれるが、そうした情報をアンケートで収集するのは難しい。そのために、以降の研究では費用よりも延べ時間の収集されることが多い。ただし、職場外訓練であれば延べ時間でも把握しやすいが、職務を遂行しながら学習する職場内訓練 (OJT) に至っては、その情報を正確に調査することは大変困難である。

また、Bartel(1991)では、売上高や資本設備については COMPSTAT のデータから別途収集されたものが用いられたが、それでもアンケート調査の有効回答率は 6.4%と低かった。このことは、教育訓練に関する事項の調査への協力を得ることが困難であることはもちろんのこと、それに設備投資や売上高などを設問として追加したアンケートを回収することがいかに困難であるかを物語っている。

第二は訓練の内生性という、より根本的な問題である。本来ならば、同一の職場における訓練量だけの変化が職場の生産性に与える影響を計測すべきであるが、ある期間に訓練を実施した事業所について、その訓練をしなかったら得られたであろう生産性は観察できない。そこで実際は、実施した訓練量の異なるいくつかの異なる職場における生産性の違いから訓練量が生産性に及ぼす効果を推測しなければならない。しかし、それぞれの職場は、どれだけ訓練を行ったかという事実以外についても色々な面で違いがあり、それが生産性にも影響を与えている可能性がある。訓練効果を測定する上での内生性の問題とは、そういった属性を制御 (コントロール) できないことから生じる、いわゆるサンプル・セレクションによる推定値のバイアスという問題である。

たとえば、そもそも技術水準が高く、生産性の高い職場ほど訓練を多く行うかもしれない、そうした職場の違いをコントロールせずに推計を行うと、訓練の効果は過大評価されてしまう。あるいは、景気が悪くなると訓練の機会費用が低下するので、従業員により多くの訓練をさせるかもしれない。その場合は逆に訓練効果が過小に推計される。いずれにせよ、生産関数の誤差項と訓練変数との間に相関が存在する限り、生産関数の推定量は一致性をもたなくなる。こうした問題を緩和するためには、職場間の生産性格差をもたらす属性の違いをできる限りコントロールする必要があるが、Bartel(1991)ではデータの制約上それが不十分であるという問題があった。

その後の Lynch and Black (1998)は、生産関数の枠組みで教育訓練の効果を全米規模のデータを用いて検証した研究である。利用された National Employer Survey (以下 NES) は 1994

年に従業員 20 人以上の民間事業所を対象として実施され、結果的には約 800 の製造業、約 500 の非製造業事業所のサンプルが得られている。センサス局の協力を得て実施されたこの調査の場合、実に 75%という高い回答率を得ることに成功している。事業所属性として、資本設備、原材料費、総労働投入時間をはじめ、労働者の勤続年数や学歴構成、操業率、創業年や従業員に占めるコンピュータ利用比率などの豊富な情報を収集しており、とくに訓練指標としては Off-JT 受講者の延べ時間と訓練目的別の実施状況、ならびに訓練以外の TQM（総合的品質管理）やベンチマーク等、人事管理に関する諸制度についても調査している。

これらの豊富な事業所属性を生産関数の説明変数としてコントロールしたところ、訓練者比率については有意な影響がみられなかったが、製造業では就業時間外の Off-JT 時間が、そして非製造業ではコンピュータ関連の訓練の実施が、それぞれ事業所の生産性を高めることが示された。訓練については、コンピュータ関連以外にもチームワークについての訓練やリテラシー(算数読書き)の訓練、営業・カスタマーサービスの訓練の実施有無をそれぞれ聞いているが、それらについての生産性への効果は認められなかった。また、従業員の平均就学年数は有意に生産性を高める、すなわち訓練をする前の段階から学歴の高い人が多くいる事業所ほど、生産性が高いということも示された。

Black and Lynch(1998)は、大規模サンプルを用い、人材投資戦略以外の人事管理制度を含めた多くの事業所属性をコントロールした分析という点で、それまでの研究における課題の多くを解決しているとはいえ、訓練の内生性が完全に除去されているとはいえない。また、ここでは訓練指標として、調査時点までの 1 年間ならびに 3 年前の 1 年間の訓練状況を用いているが、訓練は人的資本への「投資」であるから、本来ならば調査時点までに蓄積された人的資本のストックも説明変数に加えられるべきである。人的資本の陳腐化などを考慮すれば、投資の内容や量だけでなく、投資のタイミングによって調査時点の生産性に与える影響が異なる可能性を考慮したモデルを推計することが望ましいが、そうした分析は同一事業所を追跡したパネル・データを用いないことには難しい。

## (2) 内生性の除去

データ収集や訓練指標の測定にかかわる問題、ならびに訓練の内生性というこれら一連の問題を、産業レベルのクロスセクション・データ数年分をパネルとして用いることによって解決した研究として Dearden, et al. (2000)がある。この研究では、全国の家計を対象とした労働力調査 (Labor Force Survey) から得た産業別 (3 桁分類) の訓練状況や就業経験、学歴等の労働者属性と、全国の 100 人以上規模の製造業事業所を対象に実施された工業統計調査 (Annual Census of Production) ならびにサービス産業については OECD によって収集された ISDB (Intersectoral Database) から得た産業別の付加価値、資本設備、労働コスト等の数年分 (1983~96) を統合し、産業レベルでのパネル・データを構築している。

このような長期パネル・データの活用は、訓練の内生性除去と訓練量の測定という 2 つの

側面において大きなメリットをもつ。まず、時間と共に変わらない観察不能な事業所属性に起因する訓練の内生性については、産業別のダミーによってコントロールすることが可能となる（固定効果推定）。さらに、景気の変動などの訓練指標の測定誤差と訓練指標との相関に起因する内生性についても、2期前や3期前の労働投入量や資本設備の値を操作変数とした推定を実施することによってコントロールすることができる。本来、企業における人的投資の選択は、資本や労働投入、研究・開発などの企業戦略と同時に決定されているのであるから、厳密にみればそれらはみな内生変数である。クロス・セクション分析では、それほど多くの内生変数に対応する適切な操作変数を見つけることは不可能に近いが、長期に渡るパネル・データがあれば、たとえ誤差項に系列相関があったとしても、十分に遡った時点での先決変数を操作変数として利用することができる<sup>\*3</sup>。

パネル・データには、訓練量をより正確に測定できるというメリットもある。英国の労働力調査では、調査時点までの4週間にその時点で就いている仕事、あるいは将来の仕事に関連するような教育あるいは訓練に参加したかどうか（*taken part in any education or training connected with your job, or a job that you might be able to do in the future?*）を聞いている。このように定期的な調査であれば、1年前や2年前といった過去の状況を回顧する必要がないため、訓練状況についての測定誤差を最小限に留めることができる。加えて年々の訓練量（フロー）のデータから、それまでの訓練の蓄積、すなわち人的資本ストックを表す変数を構築することができるというメリットもある<sup>\*4</sup>。

訓練が生産性に与える影響には、推定方法によってどの程度の違いがみられるのだろうか。図表1は Dearden, et al. (2000)で推計された訓練効果を推計方法別に比較したものである。ここでの訓練変数は前述した労働力調査の設問で定義された、訓練に参加した労働者比率である<sup>\*5</sup>。まず、労働、資本設備、ならびに性別や年齢等の従業員構成、地域や年度ダミーなどの基本的属性のみをコントロールした場合と比べて、従業員の職種構成と有資格者比率をコントロールすると、訓練の生産性への効果は大きく6%ポイントほど低下する。その上で産業ダミーを説明変数に含めても推定値はほとんど変わらないが、操作変数を用いた場合、訓練効果の推定値は1.5%ポイント程度高まる。すなわち、景気が悪くなると訓練を行うといった状況や訓練指標の測定誤差によるバイアスの重要性が示唆される結果となっている。このようにして内生性を可能な限り除去した場合、ある年の訓練参加者比率をサンプルの平均である10%から5%ポイント高めて15%にすると、従業員一人当たり付加価値は4%高まるという推計結果となっている。

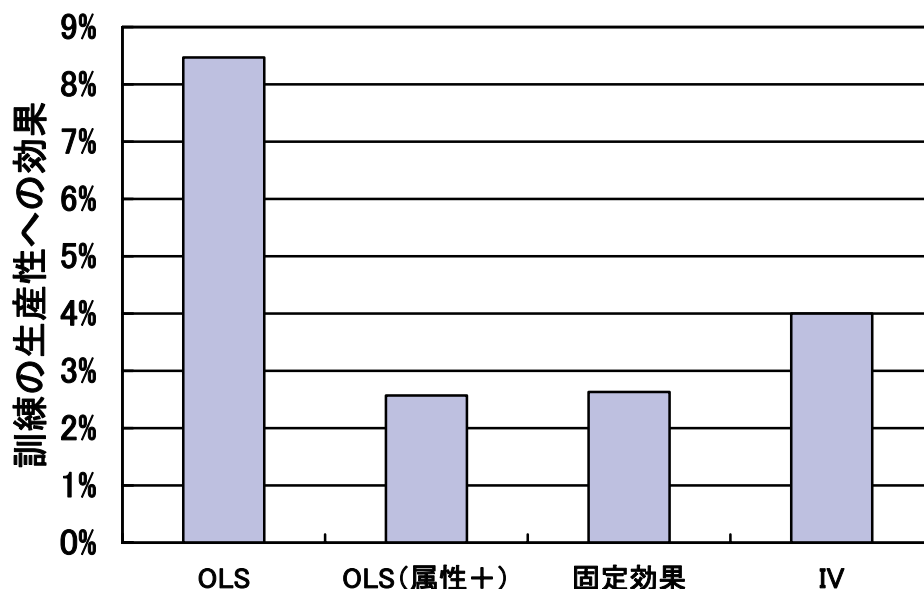
---

<sup>\*3</sup> この場合の操作変数は、訓練実施には影響を与えるが、生産関数の誤差項とは関係のない変数でなければならない。このような条件を満たす変数を用いることによって、内生的な変数が被説明変数に与える効果の一致推定量を得ようとする推定法を操作変数推定法とよぶ。

<sup>\*4</sup> ただし、この換算には産業間の転職率と資本の減価償却率を仮定する必要がある。

<sup>\*5</sup> 訓練のタイミングに季節性はなく、労働力調査が労働者をランダム抽出している限り、この値は当該年の訓練者比率の不偏推定量となる。

図表 1 内生性が訓練効果の推定値にもたらすバイアス



注：「OLS」には  $t$  時の資本、労働、R&D、性別・年齢・勤続年数構成、規模構成、年度・地域ダミー、 $t-1$  時離職率を説明変数に含む。実際は各産業に含まれる事業所サンプル数に起因する不均一分散を考慮した加重最小二乗推定法を用いている。「属性+」は職種構成と有資格者比率を説明変数に追加したもの。「固定効果」は産業ダミーを追加。「IV」は資本、労働、R&D、訓練全ての内生性を考慮した GMM 推定に基づくもの。サンプルは製造業に限定。

出所：Dearden, et al. (2000)

### (3) 企業内訓練の外部効果

Dearden, et al. (2000)から導き出されるもうひとつの重要な含意は、企業内訓練のもたらす外部効果である。労働者の職業能力を求人企業が正確に見抜くことが難しく、労働者も求人企業の実態等について十分な情報を持たないといった労働市場における情報の非対称性がある場合、外部企業で発揮できる生産性（限界生産性）より低い賃金が支払われていても、従業員が外部企業に引き抜かれる危険性は小さい。すなわち、企業が一般的人的資本に投資しても、実際の生産性より低い賃金を支払うことを通して投資収益を回収する余地があるのだから、企業特殊的技能の場合と同じように、企業側にも労働者と共同で一般的人的投資を行う動機が生まれる。

ただし、企業による一般的人的資本への投資活動が行われるとしても、それは社会的見地からすると過小になりやすい\*6。不完全な労働市場では、一般的技能の訓練を受けた労働者の転職後の賃金は、生産性より低くなる。すなわち、転職先の企業はその労働者の雇用から

\*6 この市場の失敗は、資本制約がなく、雇用契約上の問題がない場合にも生じる点で、企業特殊的人的資本投資とは異なる。

賃金を上回る生産性という便益（引き抜きの外部性）を得るのであるが、企業や労働者はそうした第三者に流れる外部性を考慮せず、自分たちだけが得る期待便益に基づいて訓練量を決定するために、企業による一般的人的資本への投資は社会的に最適なレベルに比べて過小になる（Bishop(1994), Acemoglu(1997)）。こうした外部性の存在は、企業内訓練を公的に支援するひとつの理論的根拠となる\*7。

企業レベルでみると、従業員が転職した場合、その従業員に体化された人的資本の収益は途絶える。しかし Dearden, et al. (2000)のように産業レベルのデータを利用すれば、同一業界内で発揮される転職後の生産性向上効果（外部性）も含めた人的資本の収益を推計することができる。それまでの訓練効果の推計値に比べて、Dearden, et al. (2000)に示される訓練効果の推計値が大きいひとつの要因は、こうした外部性を含んでいるからであると考えられる。わが国にも付加価値や資本ストック等の情報を収集した「工業統計」という優れたクロス・セクションデータが存在する。これに「労働力調査」あるいは「就業構造基本調査」に能力開発状況についての設問を含めることによって、同様の分析が可能になる。

企業内訓練の外部効果の存在は、Bishop(1994)においても検証されている。この研究は同一事業所で同一業務に採用された2人の新規従業員の生産性と賃金、訓練費用の差を採用前の職歴や訓練歴等の差で説明したものである。生産性の指標には、同一事業所における同一業務の熟練担当者と比較した直属の上司による相対的評価を用い、訓練費用は、Off-JTだけでなく、OJT（他人の仕事を見ながらの学習や、上司や先輩、同僚から仕事をやりながら教えてもらう学習）時間と各訓練に関わった従業員の相対的生産性に基づき、訓練時間の機会費用を算出したものを用いている。同一企業・同一業務に採用された2人を比較するという分析手法を用いることにより、職場や業務の違いをコントロールしつつ、労働者の職歴や属性が給与や生産性などに与える影響を検証することが可能となるわけであるが、その結果、転職後の仕事に関連する前職での就業経験や訓練は、賃金や訓練コストを差し引いてもなお、生産性を有意に高めるという結果が示されている。

似たような調査設計を日本の成長中小企業を対象に適用した黒澤（2002）においても、前職での就業経験年数が同じであれば、それが現職と関連しているかどうかで転職後の賃金や訓練コストに違いはないが、関連した就業経験をもつの方が生産性は有意に高いという結果が示されている。これらの観察事実は、転職前の企業で受けた就業経験や訓練の便益の一部が、その費用を負担した雇用主にも労働者自身にも回収されずに転職先の雇用主に流れていること、すなわち企業内訓練に正の外部性が生じていることを示唆するものである。

---

\*7 ただし、こうした外部性が主に業界共通の技能に基づくものである場合、業界単位で共通技能の訓練を行うことによって、訓練の費用と収益とを内部化することが可能である限りにおいては、国による直接的な財政支援要請の根拠としては薄弱になる。

#### (4) 企業内訓練とその他の人事管理政策との補完性

企業内訓練が生産性に与える影響についての計量的な検証においては、パネル化・大規模化が進められる一方で、同一産業・同一生産工程をもつ職場に分析対象を限定した上で、企業内訓練の効果をより厳密に、しかもその他の人的資源管理策等との補完性に注目しながら推計するという研究も進められてきた (Ichniowski, et al. (2003), (1997)など)。限定された分析対象についての追跡調査 (パネル) を実施することにより、職場の技術水準や生産工程など、通常はコントロールできない事業所属性や市場環境の違いを取り除くことができる点、そしてなにより、正確かつ確かな生産性の測定や生産関数の定式化が可能となる点がこのタイプの研究 (“insider-econometrics” と呼ばれる) における大きなメリットである。

製鉄所の最終工程 (steel finishing mills) に分析対象を絞った Ichniowski, et al. (1997) では、企業内訓練、とりわけ多能工化訓練 (cross-training) は生産性を高める効果があるが、その効果は革新的な人的資源管理策の採用された職場 (成果主義、安定的雇用、活発な小集団・改善活動など) において顕著であるという結果が示されている。教育訓練と人事管理・組織の工夫とが補完的に生産性を高めているというこの分析結果は、教育訓練だけが生産性に与える効果を計測することの問題を提起している。

企業内訓練を広く人的資源管理策の一環と位置づけ、そうした制度間の補完性、ならびに労働投入量や資本設備などを含めた企業戦略の同時性をも考慮しながら生産関数の推定を行った研究として Black and Lynch (1997)がある。先の 1994 年に実施された NES に基づく事業所の人的資源管理の状況とセンサス局の Longitudinal Research Database から 1987 年から 93 年について収集した売り上げや原材料、従業員数、資本設備等の情報を統合し、それらをあたかも長期のパネル・データとみなして生産関数を推計したものである。Dearden, et al. (2000)と同様、過去の資本設備や労働投入量を操作変数として利用することで、教育訓練を始めとする様々な人的資源管理策とその交差項の効果を、それらの内生性をコントロールしつつ推計している。その結果、訓練指標に有意な効果は認められず、TQM (Total Quality Management、総合的品質経営) と労働組合、TQM と小集団・チーム活動、非管理職にも適用されたプロフィット・シェアリングなどがそれぞれ補完的に生産性を向上させることが示されたが、訓練を含めた人的資源管理策の実施状況は 87 年から 93 年まで変わらないという強い仮定を置かなければならないことに問題があった。

人的資源管理策に関する情報が一時点しか入手可能でないという問題を回避する方法として、Cappelli and Neumark (1999)では、革新的な人的資源管理策は存在しえないほど遡った過去の 1 時点 (1977 年) と 1994 年との比較からそれら施策の生産性への効果を検証している。Kato and Morishima (2000)によれば、人的資源管理策導入の効果が発揮されるまでには 7~10 年はかかることが示されている。もしこの結果が正しいとすれば、教育訓練の効果についても非常に長いスパンで検証しなくてはならず、その場合には Cappelli and Neumark (1999)のような推定方法も有効であろう。

わが国においては、データの制約上、大規模なパネル・データを用いた研究は存在しない。800程度の事業所サンプルを用いて、企業内訓練が全国の製造業事業所（20人以上）の生産性に与える影響を計量的に分析した研究として、Ariga, Kurosawa, Ohtake (2005)がある。訓練を含む人的資源管理諸制度の実施状況、売り上げ、原材料、従業員マンパワー、資本設備等の情報を調査票で収集したところ、回答率はわずか4.2%であり、代表性においては問題のあるデータとなった。同じような内容の調査はJIL(1996)でもなされているが、その研究においても回収率は規模によって11~30%であり、回収された調査票のなかでも生産関数の推計に必要な設問の回答率はわずか22%であり、結果として残ったサンプル数は70程度にまで減ってしまったという経緯がある。英米における経験からもわかるように、能力開発状況についてのデータ整備は、国を挙げて取り組む必要があるといえよう。

Ariga, Kurosawa, Ohtake (2005)では、豊富な人的資源管理指標の決定要因ならびに訓練や生産性との依存関係を推計しており、OJT（監督者の指導時間で計測）よりもOff-JT（機会費用を含めた費用で計測）や小集団活動に生産性を高める効果のあることが示されている。この結果はしかし、小池・中馬・太田(2000)などの聞き取り調査に基づく研究におけるOJTの重要性とは相容れないものである。Ariga, Kurosawa, Ohtake (2005)でのOJTの計測方法が適切でない可能性や、長期にわたる効果が把握されていない可能性、それ以外にも、訓練等の内生性をコントロールするための操作変数が有効に機能していない可能性などもあるが、これらはみな先行研究で明らかにされたクロスセクション・データの限界であり、それを克服するには、やはり大規模な長期にわたるパネル・データの構築、あるいは調査対象を絞った長期パネル・データの構築のいずれかが不可欠である。

### 3. 企業内訓練の賃金への効果

能力開発・訓練といった人的投資が社会全体にもたらす収益（社会的収益）は、将来にわたって得られる生産性の向上であるが、その生産性や生産関数の推計には前節で示したような困難が伴うことから、多くの研究は訓練が賃金に及ぼす影響、すなわち私的収益の計測を中心としてきた。

訓練による（実質）賃金への効果と生産性への効果の関係は、労働市場や生産物市場の構造や訓練の汎用性などに依存する。競争的な労働市場においては、訓練内容が一般的（汎用的）なものである限り、賃金は生産性（限界生産力）と等しくなるが、企業特殊的要素が入り込むと、労働者と企業は負担と収益を分け合いながら人的資本への共同投資を行う余地が生じるために、ある時点の賃金と労働者の生産性との間には乖離が生まれる。労働者と企業とがどの程度費用を分担し、それに応じて収益（生産性向上）を分け合うかは訓練の企業特殊性に依存するが（Becker(1975)）、訓練費用を労働者が生産性よりも低い賃金を受ける形で負担しているとすれば、訓練前後の賃金上昇分は生産性の向上を上回る可能性もある。ただし、パネル・データを用いたParent(1999)の実証分析からはそうした労働者による訓練費

用の負担は観察されていない。

他方、前節で述べたような情報の非対称性などによって労働市場が不完全な場合は、訓練内容が完全に一般的な場合でも、生産性と賃金とが一致するとは限らない。しかしその場合でも、訓練から得られる私的便益（賃金上昇分）は生産性向上の範囲内にとどまる。

すなわち、労働者による訓練中の費用負担が大きくない限り、訓練の賃金への効果は、生産性への効果という社会的収益の下限を示していると考えることができよう\*8。

### （１）企業内訓練の賃金への効果

企業内訓練が賃金に与える影響を計量的に計測した研究は、生産性への研究と違って数多く存在する。代表的なものとして、米国若年層のパネル・データ（NLSY）を用いた Lynch(1992)や、同じく米国の NLS(National Longitudinal Surveys) や CPS (Current Population Survey)、EOPP (Employment Opportunities Pilot Projects Survey) などの異なる調査に基づく訓練状況やその賃金への効果を推計した Lillard and Tan (1992)、英米豪の若年男性について訓練効果を比較した Tan, et al. (1992)などがある。訓練指標の定義に違いはあるが、英米豪の比較研究によると、企業内での Off-JT は、米国では 18%、オーストラリアでは 8%、英国では 7%ほど賃金を高めるという結果が示されている\*9。

企業内訓練が賃金に与える影響の計測においても、訓練の内生性をいかにコントロールするかは大きな問題である。たとえば、そもそも能力が高く、生産性の高い者は訓練から得る期待収益が高いので受講確率が高いと考えられるが、この点をコントロールしないと、訓練効果は過大評価されてしまう。職場と労働者との相性が良いほど訓練確率が高くなるという傾向も同じような方向へのバイアスをもたらす。こうした問題については、同一人物を追跡して得られるパネル・データを用い、訓練受講状況の変化が賃金変化に与える影響を推定するという、いわゆる固定効果推定を行うことで回避することができる。しかし、例えば一時的に生産性の落ち込みが生じたときほど訓練の受講確率が高くなるという関係があると、固定効果推定を行っても一致推定量を得ることはできない。このような場合の対処法として操作変数法等があるが、適切な操作変数を見つけることは困難なことが多い。

固定効果推定や操作変数法等を用いてこうした内生性の問題を回避しようとした研究として、Parent(1999)や Frazis and Loewenstein (2003)、わが国では Kurosawa(2001)などがあ

---

\*8 ただし、従業員の就業意欲を高める等の見地から賃金の後払い方式が顕著な場合、とくにわが国の高年齢層においては、賃金への効果を計測すると、それが社会的収益を上回る可能性が生じる。

\*9 米国の場合は、労働市場へ参入してから調査時点までの 1 年毎（厳密には前回調査以降の期間）に、最も長い訓練として企業内での Off-JT を受けた回数（1966 年時点に 14~24 才であった世代を 1980 年まで追跡した調査）。英国では、高卒以来調査時点までに受けた 14 日以上企業内での Off-JT 回数の効果（調査時点に 24 才に対する回顧調査）。オーストラリアでは、過去 1 年間に受けた企業内訓練の効果（1985 年に 15~26 歳を 88 年まで毎年追跡した調査）。オーストラリアの場合は、他国に比べて短い訓練についても含まれている可能性が高い。



る。Parent(1999)では、米国のパネルデータ（NLSY）を用いて個人の固定効果やジョブマッチ効果に起因する内生性を除去しながら賃金関数を推定したところ、調査時点の雇用主のもとで実施された1週間の訓練（企業内の Off-JT）は賃金を12%高めるという結果が示されている。ジョブマッチ効果や個人の固定効果、ならびに訓練を受けやすい者ほど賃金変化率が高いといった可能性についても考慮し、賃金関数の定式化にも工夫を加えた Frazis and Loewenstein (2003)では、さらに高い訓練の収益率が推計されている（米国の NLSY を利用、1週間の訓練は賃金を40%高めると推計されている）。一方、わが国では Kurosawa(2001)が北九州市内の事業所とその従業員を対象にした独自調査から得られたデータを用いて賃金関数の固定効果推定を行ったところ、1ヶ月間の OJT は翌年の賃金を3%高めると推計している（Off-JT には有意な効果が認められていない）。

Card(1999)などに代表される学校教育の収益率を計測した一連の研究によると、1年間の高等教育（フルタイム）は賃金を5~12%高めるとされている。これに対して、企業内訓練の収益率についての推計結果は、訓練の測定方法や測定期間に違いはあるが、総じて学校教育の収益率よりもかなり高いことを示唆するものとなっている。

こうした企業内訓練の収益率の高さは、訓練効果の高い従業員に限定した人的投資戦略の賜物であるとの評価がある一方で（Frazis and Loewenstein (2003)）、訓練の内生性を完全にコントロールできていないことに起因するという見方もある。Leuven & Oosterbeek (2005)は、内生性の問題を調査設計の工夫によって根本的に回避しようとした最近の研究のひとつである。この研究では、「訓練を受けたかったが、ランダムな事態が生じたために受けられなかった」という従業員を識別できるように調査票を設計し、それらを実際の訓練受講者の比較対照とみなして訓練の賃金への効果を計測している。

興味深いことに、ランダムな事態が生じたという理由以外の理由で訓練を受けなかった者も比較対照に含めて訓練効果を推計したところ、賃金への影響は12.5%であったが、ランダムな事態が生じたために訓練を受けられなかった従業員だけを比較対照にすると、訓練効果の推定値は0.6%まで低下し、統計的な有意性も認められなくなるという結果が示されている。この分析は、学校教育に比べても高いというこれまでの企業内訓練の収益率が、実はセレクション・バイアスによる過大推定の結果であって、企業内訓練の真の効果はほとんど0に近いのではないかという大きな問題を投げかけている。

#### 4. むすびにかえて

これまでのわが国では、長期雇用を前提とした固定的な雇用慣行の下、職業上の技能形成はもっぱら企業内訓練によって行われてきた。その間の職業能力開発における政府の介入も、事業主の行う企業内訓練への援助・助成を、雇用の維持・促進と結びつけて行うというものであった。

ただし、固定的な雇用システムにおいては企業内の職場訓練で培われた労働者の能力情報

を企業外に伝達する必要が少ないために、労働者の能力情報を完備する機能が中途採用労働市場に整備されてこなかった可能性が高い。そうした状況では、互いに満足度の高いマッチングが成立しにくく、質の悪い雇用関係が維持され続けるといった非効率性は生じやすい一方で、市場の不完全性が強いほど企業による一般的な人的資本への投資意欲は高くなる。しかも雇用の流動性が低いと、企業特殊的人的資本への投資レベルも高くなると同時に、引き抜き外部性が減少するのであるから、これまでの日本においては、マッチングの非効率性を相殺して余りある効率性が積極的な人的資本投資によって維持されてきた可能性もある。

ところがわが国をとりまく経済環境の変化が、これまでの雇用慣行に組み込まれた人的資本投資のあり方にも影響を与えている。とくに、企業主導による人的資本投資の機会が失われつつあるとすれば、今後は個人の訓練投資行動を支援する仕組みとして、資金制約や未整備な訓練情報の改善や、労働市場の情報機能の整備などが重要な課題となる。そうした方向性をもつ制度改革・整備は、労働者自身による人的資本投資へのインセンティブを高めると同時に、これまでの職業能力開発の主流から外れてきた人たち、つまり高齢者や女性の雇用機会の平等化を図る上でも有効であると思われる。技能・能力情報の伝達が促進されることを通して、労働市場全体での適材適所配置の効率性は高まるであろう。

しかしながら、労働市場での不完全性が存在する限り、個人主導の人的資本投資やマッチングがより効率的に行われるために必要な市場の整備が、社会全体で行われる人的資本投資の量を必ずしも増やすわけではない。労働市場における情報機能の整備が進められ、労働市場の不完全性が緩和されてゆくと、そうした不完全性の存在がインセンティブとなって労働者に一般的人的資本投資を行っていた企業の投資意欲は減退するからである。その結果、企業内での生産性と市場での評価との乖離が減少すれば、労働者の流動化に拍車がかかるかもしれない。すると、企業による人的資本への投資は一般的なものも、企業特殊なものもより一層減少することになってしまう。そしてそのことが流動性をさらに高めると、引き抜きの外部性の拡大と企業による人的資本投資の減少を促し、それが市場の流動化にさらに拍車をかけるという悪循環に陥ってしまうのではないかということも懸念される。

もちろん、こうしたシナリオはあくまで理論上、「他の条件が一定のもとで」導かれることである。資格等の整備が進展しても、労働市場における情報の不完全性が完全に払拭されることはありえないし、実際に企業が一般的人的資本投資を減らすとも限らない。重要なのは、企業に代わって個人が自らに投資しやすいような環境を整備するという施策と同時に、企業内訓練への支援策もまた続けてゆかなければならないということである。

その望ましいバランスについては、施策が労働者や企業の人的資本投資行動に与えるこれら一連の複雑な影響を鑑みながら、慎重に検討されてゆく必要がある。そのプロセスにおいて、企業が一般的な技能への訓練投資の大勢までをも担っていたと考えられるわが国の場合は、企業内訓練の実態や動向を明らかにし、それが個人の賃金や企業内での生産性、延いては社会全体に与える影響を計量的に検証することはとりわけ重要である。本稿では、これま

で行われてきた数多くの実証研究に基づき、そうした計量分析を政策論議に耐えうるものにするために必要な分析手法、ならびにデータ整備についての若干の考察を行った。

<参考文献>

- Acemoglu, D. (1997) "Training and innovation in an imperfect labour market", *Review of Economic Studies* 64, 445-64.
- Ariga, K., M. Kurosawa, and F. Ohtake. (2005) "Productivity, Training, and Human Resource Management Practices-Disentangling Complex Interactions using a Survey of Japanese Manufacturing Firms", 「教育と訓練に関するコンファレンス」京都大学、Jan,2005、報告論文
- Barron, J., D. Black, and M. Loewenstein. (1987) "Employer Size: The Implications for Search, Train, Capital Investment, Starting Wages, and Wage Growth", *Journal of Labor Economics* 5: 76-89.
- Bartel, Ann. (1991) "Employee Training Programs in U.S. Businesses", in David Stern and Jozef Ritzen ed., *Market Failure in Training? New Economic Analysis and Evidence on Training of Adult Employees*. Springer-Verlag.
- Becker, Gary (1975) *Human Capital*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bishop, John. (1994) "The impact of previous training on productivity and wages", in Lynch L., ed., *Training and the Private Sector: International Comparisons*. Chicago: University of Chicago Press.
- Black, S. and L. Lynch. (1997) "How to Compete: the Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity", National Bureau of Economic Research, WP 6120.
- Cappelli, P. and D. Neumark. (1999) "Do 'High Performance' Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?" National Bureau of Economic Research, WP 7374.
- Card, D. (1999) "The Causal Effect of Education on Earnings", in Ashenfelter, O. and Card, D. eds., *Handbook of Labour Economics*, Elsevier, Amsterdam.
- Dearden, L., H. Reed, and J. Reenen. (2000) "Who Gains when Workers Train? Training and Corporate Productivity in a Panel of British Industries", The Institute for Fiscal Studies Working Paper 04, University College, London.
- Frazis, H. and Loewenstein, M. (2003) "Reexamining the Returns to Training: Functional Form, Magnitude, and Interpretation", Bureau of Labor Statistics Working Paper 367.
- Ichniowski, C., K. Shaw. (2003) "Beyond Incentive Pay: Insiders' Estimates of the Value of Complementary Human Resource Management Practices", *Journal of Economic Perspectives* 17(1): 155-180.

- Ichniowski, C., K. Shaw, and G. Prenzushi. (1997) "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing ", *American Economic Review*, V.87.
- Kato, T. and M. Morishima (2002) "The Productivity Effects of Participatory Employment Practices: Evidence from New Japanese Panel Data", *Industrial Relations* 41(4): 487-520.
- 小池和男・中馬宏之・太田聡一(2000)「もの造りの技能」東洋経済
- Kurosawa, M. (2001) "The Extent and Impact of Enterprise Training: the Case of Kitakyushu City", *The Japanese Economic Review*, vol.52, no2, 224-242.
- 黒澤昌子(2002)「中途採用市場のマッチング：満足度・賃金・訓練・生産性」日本労働研究雑誌、No.499、1月、71-85.
- Leuven, E. and H. Oosterbeek. (2005) "An alternative approach to estimate the wage returns to private-sector training", 「教育と訓練に関するコンファレンス」京都大学、Jan,2005、報告論文。
- Lillard, L.A., and Hong Tan. (1992) "Private Sector Training: Who Gets It and What are Its Effects?" *Research in Labor Economics* 13: 1-62.
- Lynch, L. (1992) "Private Sector Training and the Earnings of Young Workers", *American Economic Review* (March): 299-312.
- Lynch, L. & Black, S. (1998) "Beyond the Incidence of Training: Evidence from a National Employer Survey", *Industrial and Labor Relations Review* v52, n1 October
- 日本労働研究機構(1996)「企業内教育訓練と生産性向上に関する研究」調査研究報告書、No.81.
- Parent, D. (1999) "Wages and Mobility: The Impact of Employer-Provided Training", *Journal of Labor Economics*, 17(2): 298-317.
- Tan, H., B. Chapman, C. Peterson, and A. Booth. (1992) "Youth Training in the United States, Great Britain, and Australia", *Research in Labor Economics* 13: 63-99.

## 第 3 部

### 民間企業における教育訓練の実施と効果

### 第3部 民間企業における教育訓練の実施と効果

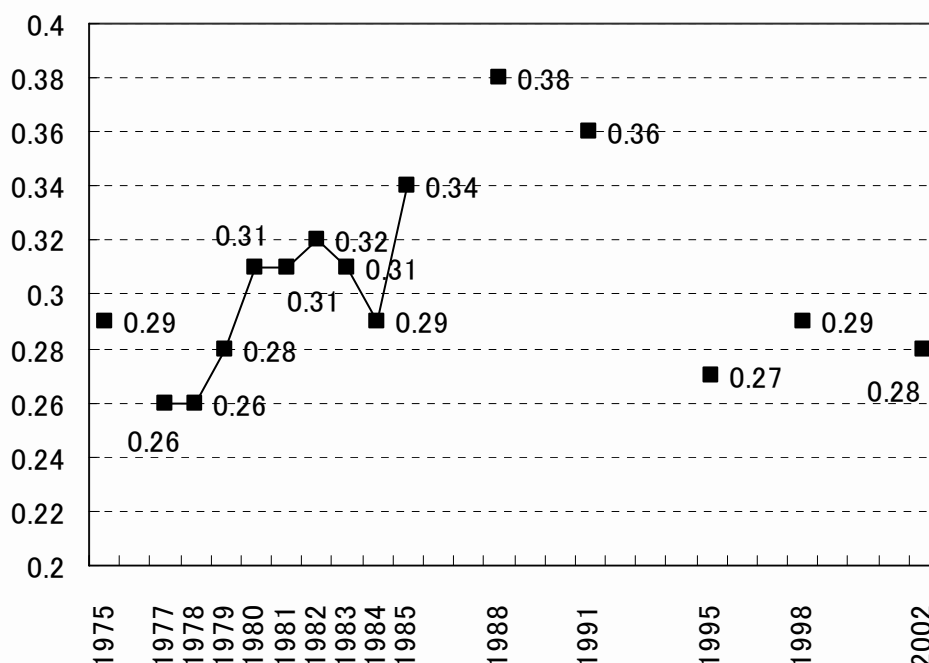
#### 第1章 企業におけるOJTおよびOff-JTの実施とその問題点

##### 1. 既存調査に見るOJTおよびOff-JTの実施状況

我が国において民間企業がどの程度職業能力開発を行っているのか、その増減の把握のために利用されてきた国の統計は、主に次の2つである。

まず、費用の点から把握するデータが、「就労条件総合調査」(厚生労働省・1999年までは「賃金労働時間制度総合調査」)である。長期にわたって同じ形式の質問がされているため、利用されることが多い。質問は、労働費用の総額とその内訳を尋ねるもので、内訳に「教育訓練費」の項目があり、ここから労働費に占める教育訓練費用の割合を計算することができる。この推移を示したのが図表1-1で、現在多くの文献においてわが国企業が教育訓練の費用を削減していることを示す証拠として使われている。この調査では、「教育訓練費」は「労働者の教育訓練施設(一般教養を高める目的で設置された学校は含めない)に関する費用、指導員に関する費用、謝礼、委託訓練に関する費用などの合計額」と定義されている。この定義を見る限り、ここで想定されている教育訓練は、通常の仕事から離れて行う訓練であるOff-JTだといえる。

図表1-1 労務費用総額に占める教育訓練費割合の推移



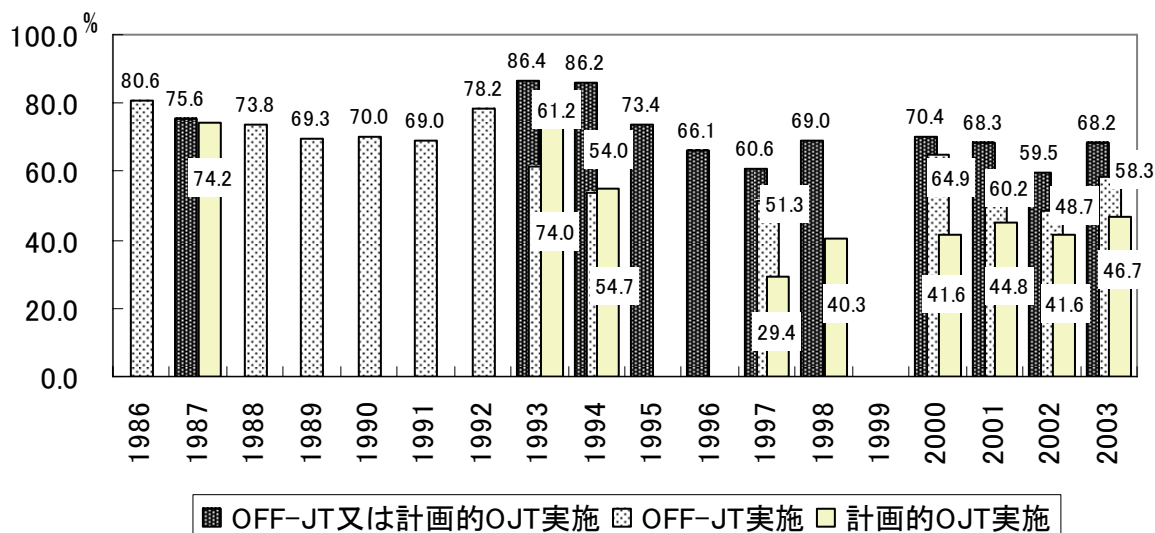
資料出所；労働大臣官房政策調査部産業労働調査課「賃金労働時間制度等総合調査報告」および厚生労働省大臣官房統計情報部賃金福祉課「就労条件総合調査報告」から作成。

さて、このグラフの 90 年代以降の推移だけを見れば確かに減少が大きいことを示しているが、図の左側、70 年代後半から 80 年代前半の水準と比べれば、それほど低下でないことが分かる。むしろ 80 年代末から 90 年代初めの時期のほうが特別に高かったという見方もできる。こうした視点から、最近の変化を質的な面から捉えるほうが重要だという議論もある。

一方、OJT を含めて把握している調査が、「能力開発基本調査」(厚生労働省・2000 年までは「民間教育訓練実態調査」)である。企業調査(2000 年までは事業所調査)と従業員調査からなる。企業(事業所)調査では、OJT、Off-JT の実施状況を尋ねており、この推移を見たのが図表 1-2 である。調査の実施対象、調査方法もこの間変化があったため、単純につないで変化をみることはできないものの、OJT までふくめて教育訓練の実態を把握する意図は変わっていないし、貴重である。ここでの OJT は、「計画的 OJT」であり、日常の業務につきながら行われる教育訓練であって、教育訓練に関する計画書を作成するなどして教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定めて段階的・継続的に実施することとされている。<sup>\*18</sup>

図表 1-2 で、民間企業における計画的 OJT および OFF-JT の実施状況の推移を見ると、まず、OFF-JT については、1986 年から 92 年までは 70-80%水準であるのに対し、93 年から 2003 年までは 50~60%とこの間に水準が下がっていることが推測される。この変化は、図表 1-1 と共通している。一方、「計画的 OJT」は 1993 年には 74%の事業所が実施しているが、1994 年以降大幅に低くなり、97 年には 30%を切ったが近年は 40%台である。この低下の程度は

図表 1-2 民間企業(事業所)の Off-JT、計画的 OJT の実施率の変化



資料出所：労働省「民間教育訓練実態調査」および厚生労働省「能力開発基本調査」

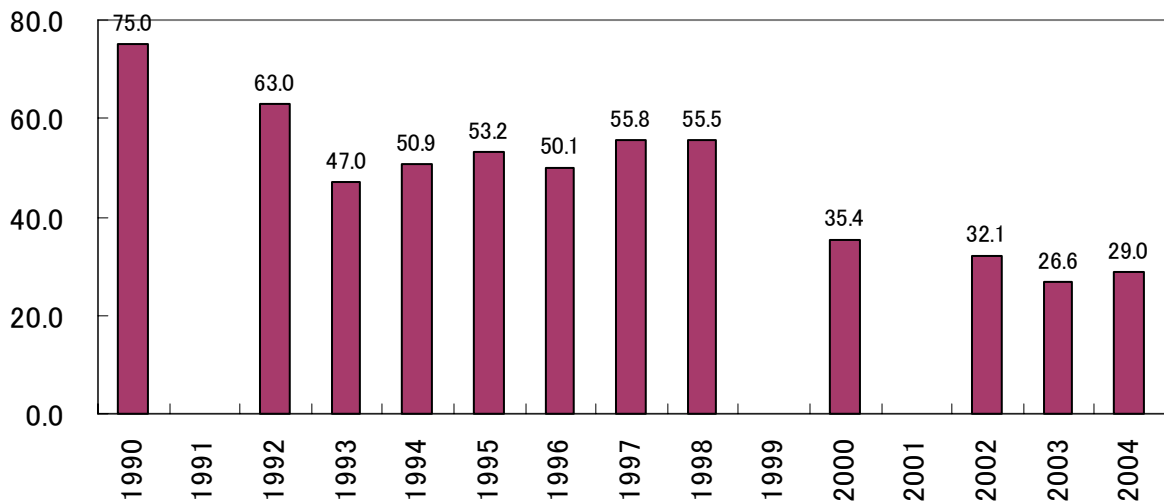
<sup>\*18</sup> 幅広く OJT をとらえ、職場での業務に就きながらの能力開発全般を把握することは、大規模質問紙調査では難しい。幅広く OJT を捉えるなら、「熟練」(小池)や「暗黙知」(野中)の形成・獲得という議論になるのではないと思われるが、この分野は長期にわたる聞き取り調査などの手法で解明されてきたものである。OJT を質問紙によって計量的に把握する試みは、監督者が指導にかけた時間や作業者が他人の仕事を見て学ぶ時間から把握するというアプローチが工夫されているが(第 1 部参照)、また、限定的な範囲でしか行われていない。

非常に大きい。最近4年間の結果については、調査方法の変更（調査対象が「従業員30人以上の企業」となりそれまでの「従業員30人以上の事業所」より小規模企業が多くなった）の影響が考えられるが、97年時点ですでに大幅に低下しており、それ以外の要因のほうが大きいだろう。

なお、「Off-JT または計画的 OJT」のいずれかを行っている企業(事業所)という捉え方をすれば、92年、93年が80%を越える高い実施率だが、その後は70%以下の水準である。

従業員調査ではどうだろうか。ここでも Off-JT の受講状況は問われている。質問は、会社・上司の命令により、または、会社・上司の命令に基づき自らが選択することによる受講であり、自己啓発とは明確に区別されている。図表1-3に示すとおり、この結果も90年時点の

図表1-3 民間企業従業員の過去1年間のOff-JT受講者比率



資料出所：労働省「民間教育訓練実態調査」および厚生労働省「能力開発基本調査」

75%が最も高く、それ以降、減少傾向にある。2000年以降は30%前後と特に低い。ただし、2000年以降の結果には、企業調査同様、調査対象を事業所規模30人以上から企業規模30人に変更した影響があると考えられる、さらに、調査の設計・集計上の変更が少なくなく\*19、

\*19 調査は、1998年までは、調査は産業・規模別に事業所の抽出率を定め、集計時に母集団にウエイトバックする方法がとられていたが、少なくとも93年以降は、従業員調査についてはウエイトバックせず、実数のまま集計していることが明示されている。大企業の抽出率を大きくとる設計であるため93-98年の従業員調査は、大規模企業の従業員の比率が高いサンプルとなっている。これに対して、2000年からは、層化せずに30人規模以上企業から無作為抽出しており、この結果、98年と2000年とでは事業所・企業規模が異なるとサンプル構成となっていると思われる。さらに、従業員調査でのOFF-JT実施の有無を尋ねる質問において、2000年以降は、「会社・上司の命令により、もしくは会社・上司の指示に基づき自ら選択して「OFF-JT」(通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練・研修)を受講しましたか。」という質問であるのに対して、98年までは、「通常の仕事一時的に離れて行う教育訓練・研修(OFF-JT)を受けましたか」という質問文であり、この違いも回答に影響を与えているのではないかと考えられる。



受講者比率の低下については慎重に判断する必要があるだろう。

しかし、全般に言えば、こうした統計からは、バブル景気期以降に民間企業での職業能力開発の実施が低調になっている傾向は認められよう。とりわけ、計画的 OJT の低下は明らかなものがある。

では、その背景要因は何なのか。企業が業績低下により教育訓練にかかる経費を削減しているというのが、最も直接の要因のようであるが、そのほかに、産業構造の変化による影響もあるかもしれない。すなわち、「製造業」の比率の低下が関係しているかもしれない。あるいは、21 世紀型といわれる知識基盤経済への構造変化が職業能力開発のあり方を変えていることも考えられる。さらに、企業の従業員構成の変化や採用している雇用管理の諸制度によって、あるいは外部労働市場の発達など、何らかの理由で企業内教育訓練の必要性が低くなった可能性もある。他方、従業員レベルでの Off-JT 受講者の低下の背景には、企業自体は教育訓練を行っているとしても、OFF-JT の対象者が縮小しているという可能性がある。

この章では、OJT および Off-JT の実施がどのような要因によって左右されているのかを、13 年度、15 年度、16 年度の 3 年度にわたる「能力開発基本調査」の結果から検討する。<sup>\*20</sup>

## 2. 企業が Off-JT および計画的 OJT の実施を決める要因

### (1) 目的変数、説明変数の選定

我が国企業全体として Off-JT および計画的 OJT を行う企業が減少しているという事態は確認されたが、では、なぜその減少が起こっているのか。この節では、その背景を考察する。

減少の背景にはいくつかの要因が考えられる。ここでは、次の 4 つの要因が企業の教育訓練の実施・不実施の決定に影響を与えると考え、その仮説を前記の 3 時点の調査結果により検討する。すなわち、①業績が悪化した企業が教育訓練をあまり行わなくなった、②教育訓練をよく行う産業・規模の企業が減り、行わない産業・規模の企業が増えた、③何らかの雇用管理制度が教育訓練の必要性を低下させた、④外部労働市場が発達したため企業内での育成の必要性が低下した、の 4 つである。

次に、前記の 3 つの調査の調査項目から、これらの要因の変化を示す指標となりうる変数を検討した。この調査は毎年同じ質問内容で行われているわけではなく、調査項目はまちまちである。検討の結果、次に示すとおり、平成 15 年度調査が最も妥当な調査項目を持つ。また、平成 13 年度調査は、一部の質問が平成 15 年度調査と同一で、限定的にだが、変化を考える情報になろう。他方、16 年度調査では、ここで想定した要因の一部が、15 年度調査とは違う形式でとられている。あるいは、能力開発上の問題点や外部労働市場への評価などについて、企業の意見を問う質問があり、これを入れた分析を行うことで、15 年度調査での分析

---

<sup>\*20</sup> 調査の詳細については、序表-1 (P 2) を参照のこと。すべてすでに報告書が公表されている調査だが、ここでは、その個票データを借りて特別集計をおこなう。

の妥当性を考察できるし、また、企業の状況認識が及ぼす影響についても考えることができよう。

### 目的(従属)変数

- ①OFF-JT の実施の有無、
- ②計画的 OJT の実施の有無、
- ③OFF-JT または計画的 OJT の実施の有無

### 説明(独立)変数

#### 平成 15 年度版「能力開発基本調査」

##### ①企業業績の変化

経常利益の増加率

=5 年前と比べて(1=増益、2=やや増益、3=横ばい、4=やや減益、5=減益)

\*「減益」を基準にダミー変数化

##### ②産業・企業規模

企業規模

=正社員数のより(1=30 人未満、2=30~49 人、3=50~99 人、4=100~299 人、5=300 人以上) \*「300 人以上」を基準にダミー変数化

産業

=「製造業」、「情報・専門サービス・金融業等」(=知識基盤経済化を象徴するものとして、大卒比率の高い情報サービス、専門サービス、金融・保険・不動産をまとめた)、「その他サービス業」、「その他の産業」の 4 分類を採用

\*「その他の産業」を基準にダミー変数化

##### ③雇用管理制度、従業員構成

複線型人事制度の導入 (1/0)

社内公募制の導入 (1/0)

年俸制または裁量労働制の導入 (1/0)

##### ④外部労働市場の発達

中途採用比率

=(1=10%未満(90%以上新卒採用)、2=10 から 30%未満、3=30~50%未満、4=50~70%未満、5=70~90%未満、6=90%以上(新卒が 10%未満))

\*「90%以上」を基準にダミー変数化

##### ⑤その他の企業特性

正社員中の大卒比率

=(1=10%未満、2=10 から 30%未満、3=30~50%未満、4=50~70%未満、5=70%以上)

\*「70%以上」を基準にダミー変数化

正社員中の女性比率

=(1=10%未満、2=10 から 30%未満、3=30~50%未満、4=50~70%未満、5=70%以上)

\*「70%以上」を基準にダミー変数化

正社員中の中高年者(45歳以上)比率

=(1=20%未満、2=20 から 30%未満、3=30~40%未満、4=40~50%未満、5=50%以上)

\*「50%以上」を基準にダミー変数化

## 平成 13 年度版「能力開発基本調査」

### ②産業・企業規模

企業規模

=正社員数のより(1=30人未満、2=30~49人、3=50~99人、4=100~299人、5=300人以上) \*「300人以上」を基準にダミー変数化

産業

=「製造業」、「情報・専門サービス・金融業等」(=知識基盤経済化を象徴するものとして、大卒比率の高い情報サービス、専門サービス、金融・保険・不動産をまとめた)、「その他サービス業」、「その他の産業」の4分類を採用

\*「その他の産業」を基準にダミー変数化

### ⑤その他の企業特性

正社員中の大卒比率

=(1=10%未満、2=10 から 30%未満、3=30~50%未満、4=50~70%未満、5=70%以上)

\*「70%以上」を基準にダミー変数化

正社員中の女性比率

=(1=10%未満、2=10 から 30%未満、3=30~50%未満、4=50~70%未満、5=70%以上)

\*「70%以上」を基準にダミー変数化

正社員中の中高年者(45歳以上)比率

=(1=20%未満、2=20 から 30%未満、3=30~40%未満、4=40~50%未満、5=50%以上)

\*「50%以上」を基準にダミー変数化

## 平成 16 年度版「能力開発基本調査」

### ①企業業績の変化

経常利益の増加率

=5年前を100としたときの15年度経常利益(1=125以上、2=125-100、3=100-75、4=75未満) \*「75未満」を基準にダミー変数化

能力開発の問題点として「育成を行うための金銭的余裕がない」(1/0)

## ②産業・企業規模

### 企業規模

=正社員数のより(1=30人未満、2=30～49人、3=50～99人、4=100～299人、5=300人以上) \*「300人以上」を基準にダミー変数化

### 産業

=「製造業」、「情報・専門サービス・金融業等」(=知識基盤経済化を象徴するものとして、大卒比率の高い情報サービス、専門サービス、金融・保険・不動産をまとめた)、「その他サービス業」、「その他の産業」の4分類を採用

\*「その他の産業」を基準にダミー変数化

## ④外部労働市場の発達

「外部労働市場に必要な能力の人がいない」「外部から募集しても良い人材が集まらない」「自社内訓練のほうが効果的」、「外部から雇うほうが効率的」「内部養成では間にあわない」と判断するか否か(1/0)

## ⑤その他の企業特性

従業員中の正社員比率=正社員数/全従業員数

従業員中の団塊世代比率=団塊世代(1947年～1949年生まれ)労働者数/全従業員数

## (2)分析1=平成15年度調査による検討

目的変数が、OFF-JTあるいは計画的OJTの実施の有無であることから、ロジステック回帰分析をもちいる。

ここでは、まず、モデル1として企業規模と産業(その他産業を基準としてダミー変数化)、従業員の構成<sup>\*21</sup>の特徴を投入し、以下、順次、業績の変化を示す5年前と比べての経常利益の増減、外部労働市場の発達をしめす中途採用者比率、及び、雇用管理の諸制度の導入の有無を加えていく方式をとった。3つの目的変数別にそれぞれに作表したが、③は、①と②の特徴を合わせたものであるので、①と②について検討する。

①も②もそれほど当てはまりのいいモデルではないが、影響を与えている要因はわかる。企業規模が大きい企業で、また「情報・専門サービス・金融業等」でよりOFF-JTも計画的

---

<sup>\*21</sup> 従業員構成は採用管理の結果でもあるが、雇用管理の諸制度の導入とは影響の出る期間が異なり、むしろ産業や規模と同様の最も基本的な企業の特徴だと考えられるのでモデル1で投入している。

図表 1-4 企業が行う能力開発の実施に影響を及ぼす要因の検討 1  
(ロジスティック回帰分析)

①OFF-JTを実施したか \*:p<.05,\*\*:p<.01\*\*\*:p<.001

		モデル1 オッズ比 Exp (B)	モデル2 オッズ比 Exp (B)	モデル3 オッズ比 Exp (B)	モデル4 オッズ比 Exp (B)
企業規模	30人未満	0.078 ***	0.084 ***	0.100 ***	0.108 ***
	30-49人	0.116 ***	0.118 ***	0.131 ***	0.150 ***
	50-99人	0.173 ***	0.182 ***	0.198 ***	0.217 ***
	100-299人	0.271 ***	0.275 ***	0.292 ***	0.309 ***
	(300人以上)				
産業	製造業	1.090	1.081	1.061	1.087
	情報・専門サービス・金融等	1.538 *	1.558 *	1.592 *	1.589 *
	その他サービス業 (その他産業)	0.933	0.941	0.970	0.988
大卒比率	10%未満	0.796	0.749	0.828	0.889
	10-30%	1.108	1.069	1.088	1.194
	30-50%	0.895	0.816	0.822	0.913
	50-70%	1.210	1.185	1.178	1.170
	(70%以上)				
女性比率	10%未満	1.139	1.174	1.216	1.183
	10-30%	1.571 *	1.618 *	1.616 *	1.602 *
	30-50%	1.431	1.480	1.491	1.527
	50-70%	1.024	1.007	1.035	1.006
	(70%以上)				
中高年比率	20%未満	1.619 **	1.455 *	1.343	1.327
	20-30%	1.261	1.181	1.101	1.082
	30-40%	1.190	1.151	1.056	1.037
	40-50%	1.322	1.299	1.215	1.271
	(50%以上)				
経常利益増減	増益		1.409 *	1.501 **	1.568 **
	やや増益		1.112	1.122	1.079
	横ばい		1.408 *	1.399 *	1.385 *
	やや減益 (減益)		1.303	1.346	1.349
中途採用比率	10%未満			1.743 **	1.711 **
	10-30%			1.488 :	1.450
	30-50%			2.033 ***	2.092 ***
	50-70%			1.690 **	1.673 **
	70-90% (90%以上)			1.571 **	1.587 **
複線型人事制度の導入				1.874 **	
社内公募制の導入				1.546	
年俸制あるいは裁量労働制の導入				0.994	
Nagelkerke R <sup>2</sup> 乗		0.152	0.157	0.172	0.188
有効ケース数		1876	1814	1790	1734

注：産業については、詳細な分類(15分類)を用いても、ほぼ同様の傾向が確認された。

(以下、図表 1-4②、③、1-5、1-6 も同様。)

## ②計画的なOJTを実施したか

\*:p&lt;.05,\*\*:p&lt;.01\*\*\*:p&lt;.001

		モデル1 オッズ比 Exp (B)	モデル2 オッズ比 Exp (B)	モデル3 オッズ比 Exp (B)	モデル4 オッズ比 Exp (B)
企業規模	30人未満	0.177 ***	0.187 ***	0.216 ***	0.205 ***
	30-49人	0.184 ***	0.191 ***	0.192 ***	0.196 ***
	50-99人	0.278 ***	0.293 ***	0.287 ***	0.293 ***
	100-299人	0.417 ***	0.452 ***	0.426 ***	0.432 ***
	(300人以上)				
産業	製造業	1.339 *	1.315 *	1.313 *	1.351 *
	情報・専門サービス・金融等	1.562 *	1.520 *	1.570 *	1.553 *
	その他サービス業	1.073	1.156	1.265	1.215
	(その他産業)				
大卒比率	10%未満	1.070	0.982	1.091	1.173
	10-30%	1.584 **	1.474 *	1.525 *	1.638 **
	30-50%	1.496 *	1.313	1.294	1.453
	50-70%	1.597 *	1.499	1.481	1.462
	(70%以上)				
女性比率	10%未満	1.385	1.489	1.519	1.497
	10-30%	1.397	1.522	1.472	1.523
	30-50%	0.992	1.038	1.010	1.086
	50-70%	1.330	1.416	1.472	1.502
	(70%以上)				
中高年比率	20%未満	1.628 **	1.445 *	1.303	1.280
	20-30%	1.517 *	1.493 *	1.390	1.360
	30-40%	1.243	1.150	1.037	1.040
	40-50%	1.152	1.150	1.130	1.103
	(50%以上)				
経常利益増減	増益		1.335 *	1.463 *	1.483 *
	やや増益		0.861	0.857	0.817
	横ばい		1.020	1.019	1.000
	やや減益		1.107	1.120	1.155
	(減益)				
中途採用比率	10%未満			1.730 **	1.664 **
	10-30%			2.025 ***	1.902 ***
	30-50%			2.193 ***	2.096 ***
	50-70%			1.551 *	1.512 *
	70-90%			1.549 *	1.498 *
	(90%以上)				
複線型人事制度の導入					1.640 **
社内公募制の導入					0.842
年俸制あるいは裁量労働制の導入					1.234
Nagelkerke R <sup>2</sup> 乗		0.118	0.121	0.147	0.159
有効ケース数		1829	1767	1746	1692

③OFF-JTまたは計画的なOJTを実施したか

\*:p<.05,\*\*:p<.01\*\*\*:p<.001

		モデル1 オッズ比 Exp (B)	モデル2 オッズ比 Exp (B)	モデル3 オッズ比 Exp (B)	モデル4 オッズ比 Exp (B)
企業規模	30人未満	0.044 ***	0.045 ***	0.053 ***	0.053 ***
	30-49人	0.058 ***	0.056 ***	0.060 ***	0.066 ***
	50-99人	0.091 ***	0.093 ***	0.098 ***	0.107 ***
	100-299人	0.161 ***	0.163 ***	0.173 ***	0.181 ***
	(300人以上)				
産業	製造業	1.263	1.248	1.251	1.285
	情報・専門サービス・金融等	1.826 **	1.749 **	1.831 **	1.862 **
	その他サービス業 (その他産業)	1.030	1.063	1.108	1.076
大卒比率	10%未満	0.924	0.881	0.961	1.045
	10-30%	1.311	1.295	1.326	1.451
	30-50%	1.141	1.015	1.026	1.157
	50-70%	1.331	1.304	1.291	1.285
	(70%以上)				
女性比率	10%未満	1.295	1.326	1.382	1.302
	10-30%	1.597 *	1.648 *	1.651 *	1.631 *
	30-50%	1.081	1.085	1.077	1.101
	50-70%	1.112	1.115	1.154	1.106
	(70%以上)				
中高年比率	20%未満	1.899 ***	1.701 **	1.576 **	1.519 *
	20-30%	1.362	1.277	1.180	1.136
	30-40%	1.235	1.170	1.058	1.038
	40-50%	1.307	1.281	1.209	1.201
	(50%以上)				
経常利益増減	増益	7.841 ***	1.495 **	1.617 **	1.657 **
	やや増益		0.973	0.989	0.944
	横ばい		1.146	1.132	1.086
	やや減益 (減益)		1.338	1.384 *	1.396 *
中途採用比率	10%未満			1.520 *	1.443 *
	10-30%			1.638 **	1.552 *
	30-50%			2.206 ***	2.158 ***
	50-70%			1.546 *	1.497 *
	70-90% (90%以上)			1.671 **	1.657 **
複線型人事制度の導入 社内公募制の導入 年俸制あるいは裁量労働制の導入					2.614 ***
					1.041
					1.207
Nagelkerke R <sup>2</sup> 乗		0.170	0.177	0.196	0.219
有効ケース数		1825	1763	1742	1689

OJTも実施される傾向があり、また、「情報・専門サービス・金融業等」で実施されない傾向がある。製造業では、計画的OJTは良く実施されるが、OFF-JTは他の産業とかわらない。

これに企業業績の要因を加えると(モデル2)、OFF-JTの実施には影響があり、業績が悪い

企業で実施されない傾向が見られる。計画的 OJT については有意ではなく、ほとんど影響していない。モデルの当てはまりの良さを表す NagelkerkeR<sup>2</sup> 乗の値も、経常利益の増減の変数を追加したことによってはごくわずかに高まっただけで、最近5年の経常利益の増減が能力開発の実施・不実施に及ぼす影響は大きなものではないことがわかる。

中途採用の比率は高いほど能力開発を実施していない。この項目は比較的大きな説明力がある。中途採用者は企業外で職業能力を獲得しているために、企業内での能力開発の必要性が低いということか、あるいは、企業内での能力開発をしていないために外部から採用する必要があるということだろうが、いずれにしろ、企業外にすでに能力を獲得した人材がいて採用できる環境があることが、近年の企業の能力開発実施率の低下と関連することは確かだろう。また、OFF-JT にかぎれば、中途採用の変数を投入すると、それまで有意だった中高年比率が有意ではなくなる。中高年齢者が多い職場は中途採用者が多い職場であり、OFF-JT をしないのは中高年齢者が多いからというより中途採用者が多いからという理由のほうが大きいということを示唆しよう。

さらに人事制度では複線型人事制度の導入が進んでいるところほど能力開発、特に OFF-JT をよく行っている。複線型人事制度導入が能力開発を促進するのは、特定の能力開発を特定のコースの者が受講する形でより必要度の高いものに選択的に能力開発が行えるからだろうか。としたら、企業全体としては能力開発を行っているとしても、その対象者は限定的になっている可能性がある。

ここでの検討をまとめれば、製造業では計画的 OJT が、知識基盤経済化を象徴するものと捉えている「情報・専門サービス・金融業等」では OFF-JT が実施される傾向があること、複線型人事制度が導入されている企業で能力開発の実施されている傾向が強いが、そこには、対象者の限定の可能性があること、また、中途採用比率が高い企業、5年前に比べて減益傾向のある企業で能力開発が実施されていないことがわかった。企業業績低下は要因ではあるもののそれが決定的というのではなく、外部労働市場の発達や産業構造の変化などの要因も大きいということだろう。としたら、景気回復によって企業の能力開発投資も回復するとは一概には言えない。

### (3) 分析2－平成13年度調査との比較からの検討

つぎに、平成13年度調査についても同様に OFF-JT、OJT の実施の有無を目的変数として、ロジスティック回帰分析を行った。用いた変数は、平成15年度調査のモデル1とは同じである。

使える変数も少なく、あまり当てはまりのいいモデルではないが、企業規模の要因と製造業で計画的 OJT 実施が多い傾向は15年度調査と共通する。13年度調査で異なるのは、まず、「情報・専門サービス・金融業等」で有意差のある特徴がみられないことである。変化としてとらえるなら、こうした産業で OFF-JT を中心にする能力開発が活発になってきたと捉える



ことができよう。また、平成 13 年度調査では、女性の多い企業ほど能力開発を行わない傾向がみられた。それが 15 年度調査でははっきりした傾向でなくなっている。これだけのデータでは何とも言いがたいが、能力開発機会の性差が縮小したのかもしれない。

図表 1-5 企業が行う能力開発の実施に影響を及ぼす要因の検討 2  
(ロジスティック回帰分析)

:p<.05,\*\*:p<.01\*\*\*:p<.001

方程式中の変数		OFF-JTを実施し オッズ比 Exp (B)	計画的なOJTを オッズ比 Exp (B)	OFF-JTまたは オッズ比 Exp (B)
企業規模	30人未満	0.159 ***	0.205 ***	0.118 ***
	30-49人	0.137 ***	0.200 ***	0.112 ***
	50-99人	0.234 ***	0.309 ***	0.207 ***
	100-299人	0.301 ***	0.421 ***	0.263 ***
	(300人以上)	.....	.....	.....
産業	製造業	0.868	1.311 *	1.009
	情報・専門サービス・金融等	1.079	0.909	1.111
	その他サービス業 (その他産業)	1.117	1.071	1.168
大卒比率	10%未満	0.764	0.615 *	0.574 *
	10-30%	1.497	0.950	1.127
	30-50%	1.481	0.704	1.163
	50-70%	1.301	0.835	0.865
	(70%以上)	.....	.....	.....
女性比率	10%未満	2.436 ***	1.670 *	2.498 ***
	10-30%	2.334 ***	1.239	2.217 ***
	30-50%	1.941 *	1.005	1.672 *
	50-70%	1.473	0.962	1.595
	(70%以上)	.....	.....	.....
中高年比率	20%未満	1.164	1.522 **	1.380
	20-30%	1.202	1.200	1.311
	30-40%	1.064	1.137	1.074
	40-50%	1.106	1.070	1.102
	(50%以上)	.....	.....	.....
Nagelkerke R 2 乗		0.117	0.093	0.123
有効ケース数		2006	1933	1929

#### (4) 分析 3 - 平成 16 年度調査との比較からの検討

最後に平成 16 年版でも同様の分析を試みた。企業規模の要因、製造業では計画的 OJT、「情報・専門サービス・金融業等」では OFF-JT が多く実施されている点は平成 15 年と同じである。この傾向は、一貫しており、確かなものと思われる。

平成 16 年度にしかない変数のうち、大きな説明力があるのは、まず、正社員比率である。正社員比率が高いほど教育訓練を行っている傾向は明らかである。逆に見れば、近年の非正

社員の増加が能力開発実施企業を減らした要因の一つであることが示唆される。

さらに、回答者の判断が入った項目でをみると、訓練の問題点として金銭的余裕がないことを挙げた企業ほど、明らかに能力開発を行っていない。この質問と「経常利益の増減」を問うた質問との間には、強い相関はない。この質問を投入しても「経常利益の増減」の及ぼす影響はほとんど変化をせず、最近5年間の経常利益の増減とはあまり関係がないところで「能力開発をする金銭的余裕がない」とう判断が行われているということだろう。そして、この判断と実際に能力開発をするか否かとの相関は強い。もう一つの回答者の判断が入った項目である、外部からの人材の調達については、外部から雇うほうが効率的だと判断している企業ほど能力開発を行っていないことが非常にはっきりしている。

図表 1-6 企業が行う能力開発の実施に影響を及ぼす要因の検討3  
(ロジスティック回帰分析)

\*:p<.05,\*\*:p<.01\*\*\*:p<.001

	OFF-JTを実施したか オッズ比 Exp (B)	計画的なOJTを実施したか オッズ比 Exp (B)	OFF-JTまたは計画的なOJTを実施したか オッズ比 Exp (B)
企業規模 30人未満	0.098 ***	0.209 ***	0.083 ***
30-49人	0.195 ***	0.338 ***	0.171 ***
50-99人	0.289 ***	0.381 ***	0.247 ***
100-299人 (300人以上)	0.387 ***	0.656	0.361 **
産業 製造業	1.159	1.365 *	1.149
情報・専門サービス・金融等	2.104 **	1.364	2.261 **
その他のサービス業 (その他産業)	1.209	0.921	1.216
正社員／従業員	2.672 **	2.047 *	3.086 ***
団塊世代／従業員	1.515	1.260	1.694
経常利益 5年前の125以上	1.272	1.525 *	1.560 *
5年前の100-125	0.935	1.376	0.953
5年前の75-100 (5年前の75未満)	0.952	1.406	1.151
能力開発の問題点＝金銭的余裕がない	0.608 **	0.581 ***	0.605 **
外部市場に必要な能力のものがいない	0.717	0.991	0.871
外部から募集しても良い人材が集まらない	0.928	0.862	0.794
自社内訓練のほうが効率的	0.884	1.029	0.780
外部から雇うほうが効率的	0.522 *	0.544 *	0.481 **
内部養成では間にあわない (その他)	0.850	0.693	0.562 *
Nagelkerke R <sup>2</sup> 乗	0.117	0.104	0.124
有効ケース数	1092	1092	1073

企業業績との関係や外部市場との関係は平成 15 年度調査での分析と同じ傾向であり、これを補完する材料といえよう。

さらに、人の判断が介在する項目のほうが能力開発の実施・不実施に与える影響は大きい。

より直接的な質問であるからだろうが、こうした人の判断と業績の変化などの実勢との間には当然ながらずれがあり、人の判断のほうが結果に影響する。実際に企業が能力開発の実施・不実施を決めるときには、完全情報の下で判断されているわけではない。どのような情報にアクセスできるかで判断は変わるものだろう。

### 3. まとめと考察

近年、我が国企業全体としては、Off-JT および計画的 OJT を行う企業が減少している傾向が各種調査から確認された。その背景要因を、平成 15 年度「能力開発基本調査」の特別集計によって検討し、また、平成 13 年度、平成 16 年度の同調査によっても補完的な分析を行った。

教育訓練実施企業の減少理由として、①業績が悪化した企業が教育訓練をあまり行わなくなった、②教育訓練をよく行う産業・規模の企業が減り、行わない産業・規模の企業が増えた、③何らかの雇用管理制度が教育訓練の必要性を低下させた、④外部労働市場が発達したため企業内での育成の必要性が低下した、の 4 つの仮説を立てこれを検討した。

その結果、4 つすべての影響が確認されたが、企業の業績低下以上に外部労働市場の発達の要因が大きいのではないかということ、製造業で計画的 OJT がよく行われている傾向は変わらないこと、21 世紀型といわれる知識基盤経済に対応した産業では OFF-JT を中心とした能力開発が活発になってきていること、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与えており、能力開発の対象者が限定的になっている可能性があることが示唆された。

また、能力開発の実施・不実施には、「金銭的余裕がない」「外部人材採用が効率的だ」といった企業の判断が大きく働いていることが確認されたが、この判断が企業の業績等と直接リンクしたものでない可能性も考えられた。

能力開発政策へのインプリケーションとしては、第 1 に、外部労働市場と企業主導の能力開発との関連付けをどう考えるかという問題がある。第 2 部で検討したように、企業の行う能力開発を国が支援するのは、その外部性に根拠がある。国が、企業を通じて能力開発を活性化する政策を取る理由の一つは、外部市場に流出する労働力の能力向上を通して 1 つの企業を超えた社会的な職業能力の向上に寄与するからである。外部市場の発達が発達を後退させているとしたら、それは全体のバランスが崩れた状態であり、改めて、国が企業による能力開発の活性化を図る必要が出てくる。

第 2 に、新たな産業分野での能力開発は、製造業と異なり、より OFF-JT の重要性が増す可能性がある。こうした産業構造の変化に対応した能力開発のあり方を検討する必要があるだろう。

第 3 には、企業の行う能力開発が対象者を限定する方向にあるとしたら、国の能力開発政策としては、それを踏まえての対応が必要になる。企業が限定しないような方向付けをするのか、企業では機会を得にくい人が別の仕組で能力向上を図れるようにするかである。

第4には、企業の能力開発実施を促進する情報をどう提供するかである。現在の判断が完全情報下でなされているわけではなく、能力開発を促す情報提供(たとえば、第4章で紹介する能力開発推進企業の認証制度など)によって行動が変化する可能性は十分にある。

## 第2章 個人の Off-JT、OJT の受講を決める要因

### 1. はじめに

90年代以降の長い日本経済の低迷は、わが国の民間企業における職業能力開発のあり方に大きな影響を与えたと考えられる。旧労働省による『民間教育訓練実態調査』ならびにそれを引き継いだ『能力開発基本調査』に基づいて企業での教育訓練の実施状況をみると、Off-JTと計画的 OJT のいずれについても、そうした訓練を実施した企業比率は90年代以降減少傾向にある。また、2000年以降については、労働者に占める実施率の低下も顕著になっており、訓練を実施した企業が訓練対象者を縮小している可能性もある。

一方、『就労条件総合調査』（厚生労働省）からみた、常用労働者一人1ヶ月当たり労働費用総額に占める教育訓練費用比率は、バブル期1988年の0.38をピークに90年代前半に急減しているが、その後は0.28程度でほとんど変わらず推移している\*<sup>22</sup>。前出の『能力開発基本調査』では社内講師の機会費用も含めた訓練費用を調査しているが（訓練受講者の機会費用は含まれていない）、そちらについても2000年以降ほとんど変化はみられない。これらの状況は、訓練を行う職場自体が減っているだけでなく、訓練を行っている場合は対象者を絞り、訓練資源を集中させている可能性を物語っているといえる。

果たして企業はどのような属性を持つ者に訓練資源を投資しているのか。そしてその傾向は、業種や企業規模によって異なるのであろうか。

第1章の企業調査に基づく分析では、90年代以降みられる企業内訓練の実施率低下の背景として、経済状況の低迷以外にも、産業構造の変化や外部労働市場の発達などの要因が明らかにされた。本章では、企業調査に基づくデータと調査対象企業における従業員への調査に基づくデータとの統合が可能な平成15年度の『能力開発基本調査』の個票データ（2219個の企業に属する従業員サンプル数5039）を用い、訓練がどのような企業のどのような人々を対象に実施されているのかについてのより詳細な検証を行う。

### 2. 属性別の訓練実施状況

#### （1）企業属性別の訓練実施状況

図表2-1は製造業、情報サービス・専門サービス・金融・保険・不動産業（以下「情報・専門サービス・金融業等」）、その他サービス産業、その他産業の4つの産業別に企業調査票に基づく過去1年間の訓練実施企業比率と、従業員調査票に基づく訓練を実施した従業員比率とを比較したものである\*<sup>23</sup>。

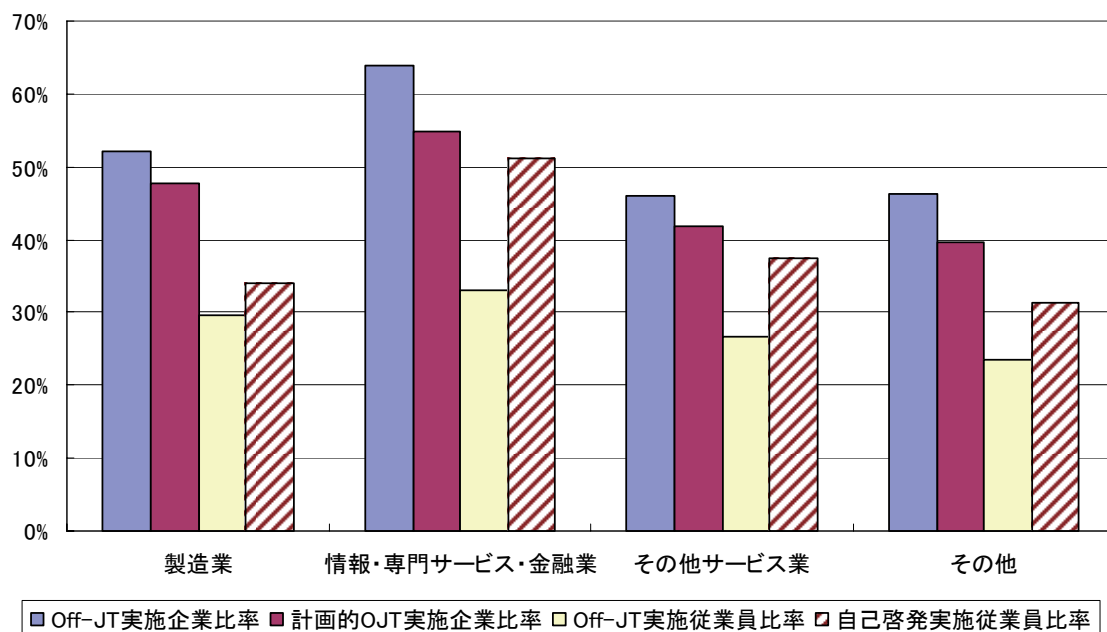
\*<sup>22</sup> 同調査における「労働費用」は現金給与ならびに退職金や法定内外福利費用、現物給与、教育訓練費用、募集費用等を含む。「教育訓練費用」とは労働者の教育訓練施設に関する費用、指導員に関する手当・謝礼、委託訓練に関する費用などの合計であり、社内で訓練を担当した者の人件費は含まれていない。

\*<sup>23</sup> 厳密には、企業調査票の訓練状況は平成14年度について、従業員調査票の訓練状況は平成15年の1年間について聞いているので、対象期間は微妙に異なる。実際、企業調査では Off-JT を実施していないとする企業に勤める従業員サンプルのうち、Off-JT を受けたとする従業員サンプルは13.5%ほど存在している。

ここでの「Off-JT」とは、企業調査では「通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練（研修）のこと」とされ、従業員調査では、その定義に、「会社・上司の命令、もしくは命令に基づき自ら選択して受けたもの」という条件が加えられたものである。一方、企業調査における「計画的OJT」とは、「日常の業務につきながら行われる教育訓練のことをいい、教育訓練に関する計画書を作成するなどして教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定めて段階的・継続的に実施することを指す」ものである。そして従業員調査における「自己啓発」とは、「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、スポーツ、健康の維持増進等は含まない」とされている。

第1章の分析でも明らかにされたように、「情報・専門サービス・金融業等」および製造業において、Off-JT や計画的OJT を実施した企業比率の高い傾向がみられるが、各産業でOff-JT を経験した従業員比率を見る限り、業界間の違いはそれほど大きくなく、実施比率の高い企業でも訓練対象を限定している可能性を示している。たとえば6割強の企業がOff-JT を実施している「情報・専門サービス・金融業等」においても、Off-JT を過去1年間に経験した従業員比率は3割に過ぎず、その比率は製造業とほとんど変わらない。また、Off-JT ならびに自己啓発の産業別平均延べ実施時間（各訓練をしたサンプルのみの平均値）を示した図表2-2によると、Off-JT の受講者については、「情報・専門サービス・金融業等」や製造業よりも、その他サービス業において訓練時間の長い傾向がみられる。

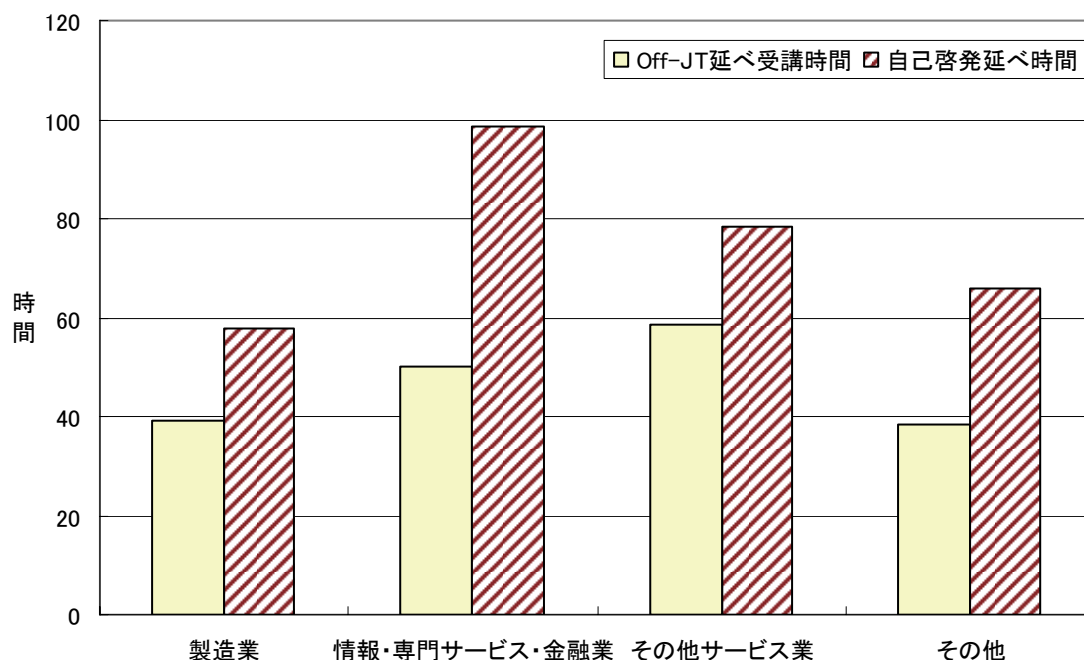
図表2-1 産業別 Off-JT ならびに自己啓発実施率



注：企業比率は企業サンプルに占める実施比率、従業員比率はサンプル企業に勤務する従業員に占める実施率。企業総サンプル数は1982、従業員総サンプル数は4285。以下同様。

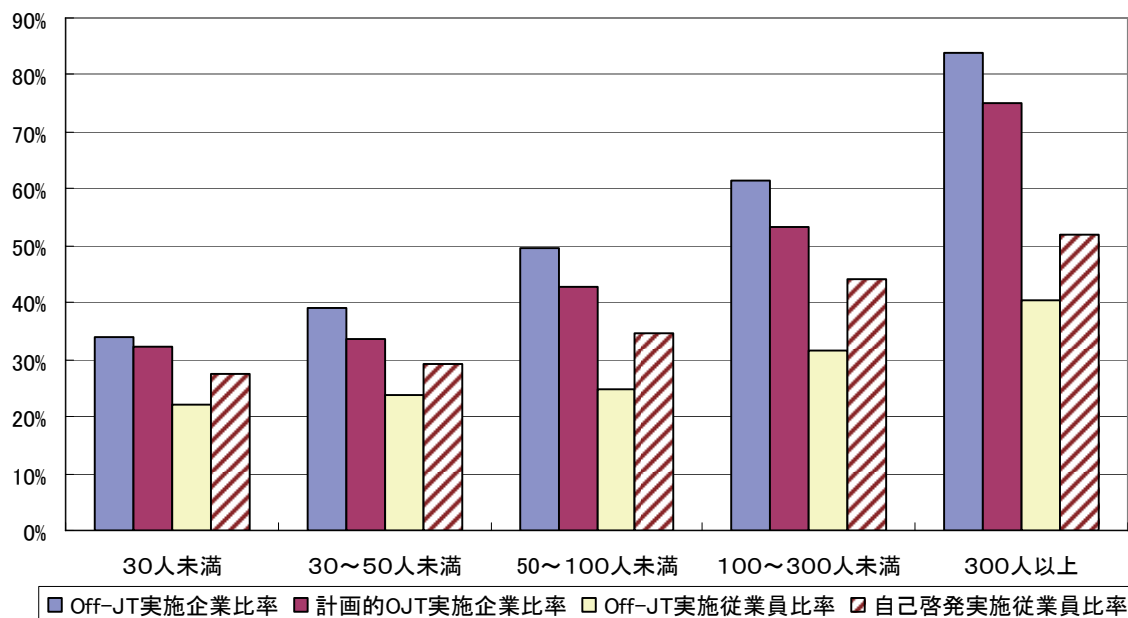
出所：『能力開発基本調査』（2003）、以下同様。

図表 2-2 産業別 Off-JT ならびに自己啓発実施のべ時間

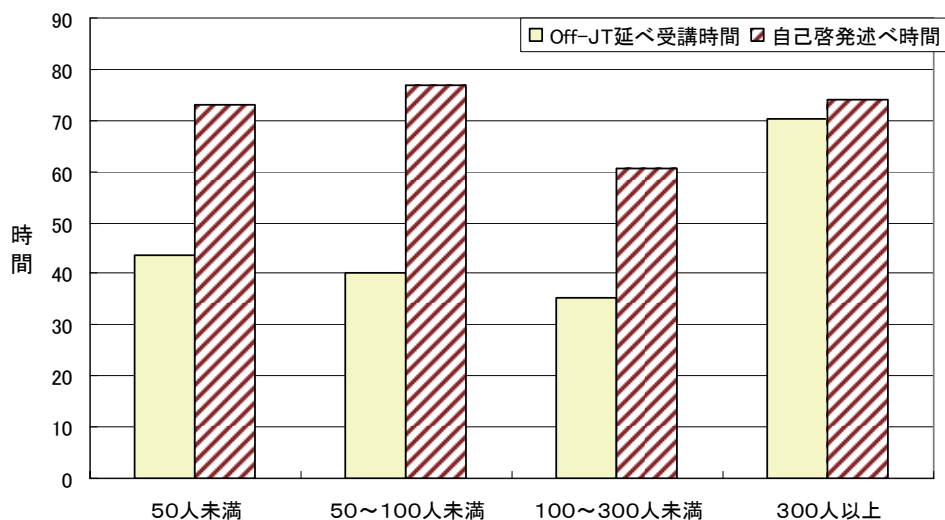


注：各訓練実施サンプルについての過去1年間の実施延べ時間の平均値。Off-JTについては「階層別研修」「技術系職能別研修」「事務系職能別研修」時間の和。自己啓発については、「専修学校・各種学校講座」「大学・大学院の講座」「民間教育訓練機関の講習会やセミナー」「公共職業能力開発施設の講座」「社内の自主的勉強会」「社外の勉強会」「通信教育」「ラジオ・テレビ・専門書・パソコン通信などによる自習」時間の和。第3節以下の分析では、ここで定義された Off-JT のべ時間ならびに自己啓発のべ時間を利用。

図表 2-3 企業規模別 Off-JT ならびに自己啓発実施率



図表 2-4 企業規模別 Off-JT ならびに自己啓発実施のべ時間



また、従業員調査から得られた自己啓発実施率には、Off-JT以上に大きな産業間の格差がみられる。とくに、自己啓発を実施した者における平均時間は「情報・専門サービス・金融業等」において突出して長い。

同様の比較を企業規模別に行ったのが図表 2-3～2-4 である。ここでも、企業規模が大きくなるほど訓練を実施する企業比率は高くなるが、Off-JT の受講者比率には企業実施率ほどの企業規模間格差が見られない。ただし、300人以上の大企業についてみると、訓練受講者の訓練時間は他の企業に比べて突出している。一方、自己啓発実施者の延べ時間については企業規模による格差はほとんどみられない。

## (2) 従業員の属性別訓練実施状況

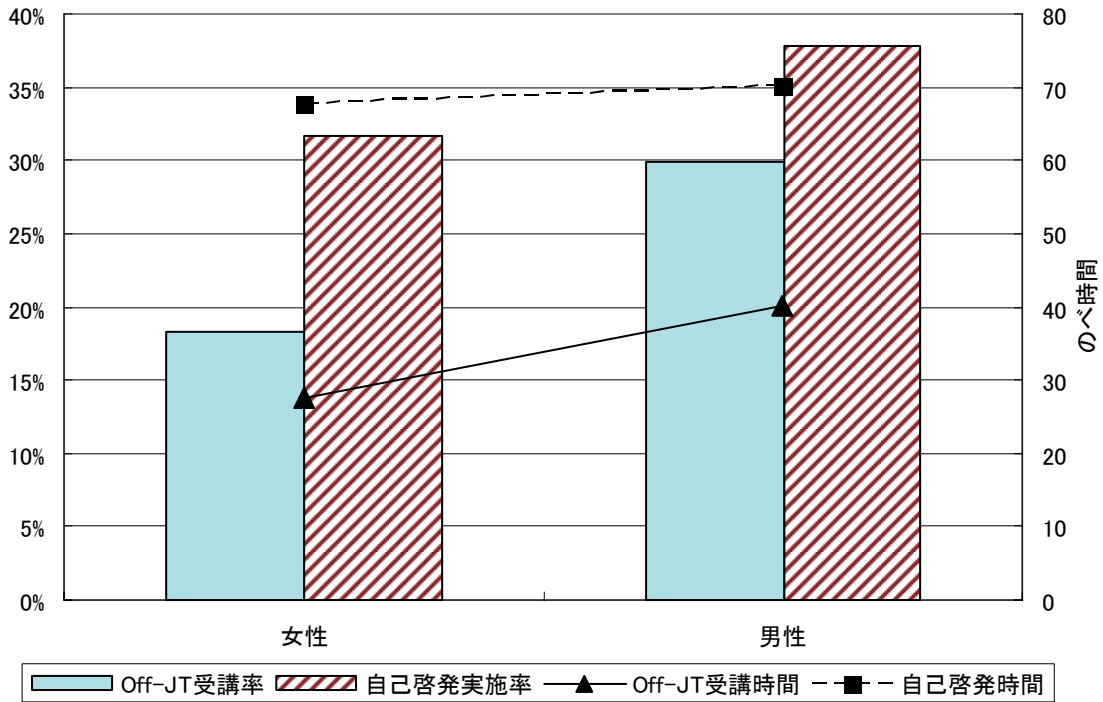
性別や年齢、学歴といった従業員の属性別に訓練の実施状況を見たものが図表 2-5～2-7 である。

Off-JT の受講率は男性の方が 10%ポイントほど、自己啓発については 6%ポイントほど高いが、いずれの訓練についても実施した場合の延べ時間に性別による違いはほとんどない(図表 2-5)。一方、年齢別にみると、Off-JT の受講率は 54 歳まで一定で 27%程度、自己啓発については、25 歳以上の実施率がほとんど同じで 36～38%程度である(図表 2-7)。人的投資の収益を回収できる期間は年齢と共に減るのであるから、加齢に伴い訓練率は減ると考えられるが、少なくとも自己啓発実施率に関してはそうした状況はあてはまらず、Off-JT 実施率についても大きな減少はみられない。ただし Off-JT 時間は、20 代前半において最も長くなっている。

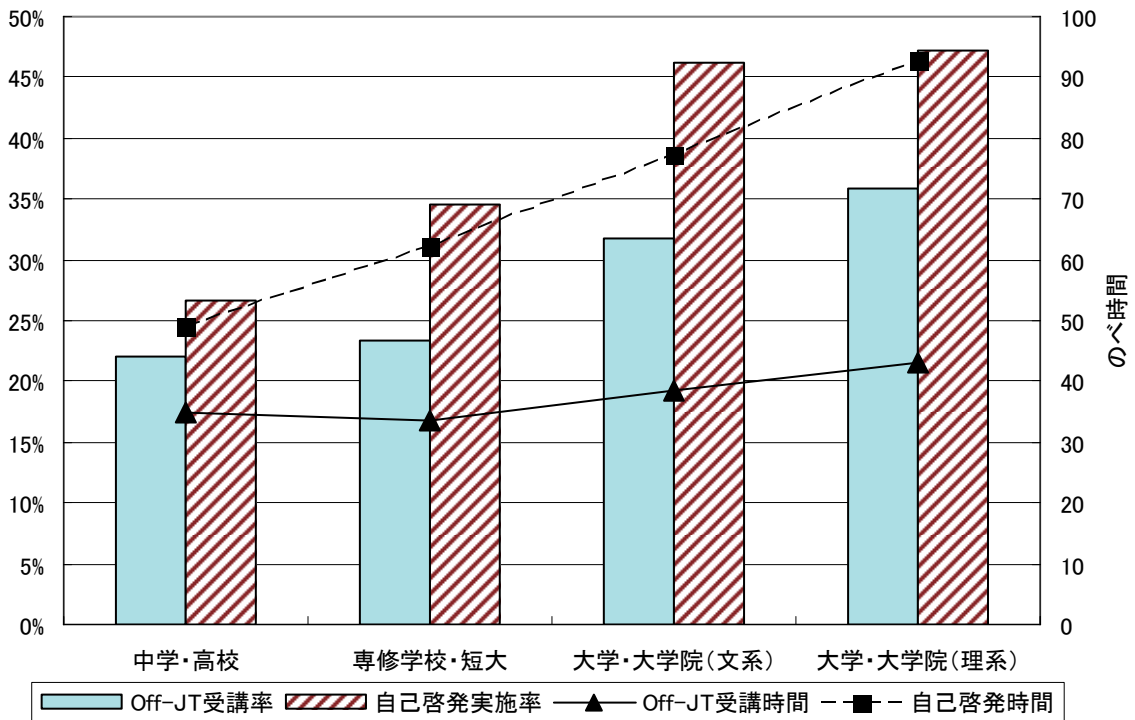
学歴別にみると、年齢よりも訓練状況の格差は大きい。とりわけ自己啓発については大学・大学院卒における実施率が顕著に高く、実施した場合の時間数についても大卒・大学院卒、とくに理系の大卒者が突出している。



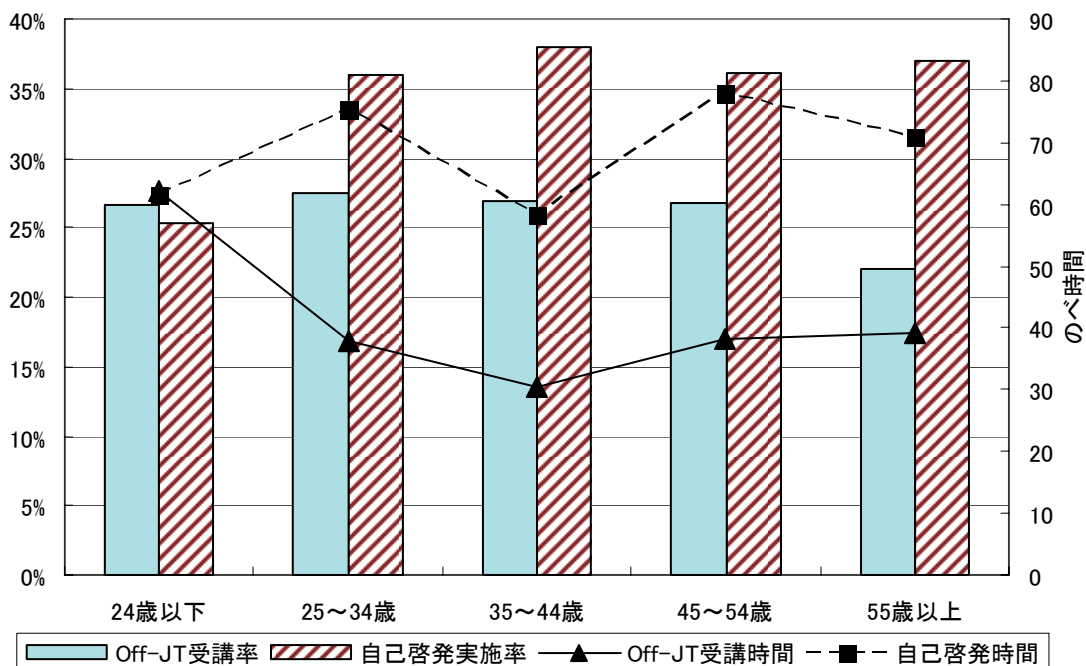
図表 2-5 男女別 Off-JT ならびに自己啓発実施率・のべ時間



図表 2-6 学歴別 Off-JT ならびに自己啓発実施率・のべ時間



図表 2-7 年齢別 Off-JT ならびに自己啓発実施率・のべ時間



このように、企業による Off-JT や自己啓発の実施状況には、企業属性だけでなく、従業員属性による違いもみられる。そこで以下では、Off-JT や自己啓発の実施やその実施強度（訓練時間）が企業規模や業種といった企業属性だけでなく、企業の人事制度や従業員属性にどの程度規定されるのかを回帰分析によってより詳細に検証する。

学歴が高い者や男性にみられる高い企業内訓練の実施率は、そうした人々が訓練機会の豊富な企業に勤めやすい傾向があるからなのか、あるいは同一企業においても、そうした属性をもつ者は企業内訓練を受けやすいのであろうか。今回の分析に用いるデータは平成15年度というある一時点についての状況であるから、時間の経過に伴う変化を検証することはできないが、企業内での訓練がどういった属性をもつ従業員に配分されているのか、そしてそれが業種や企業規模によってどのように違うのかについては知ることができる。また、企業のどのような制度が従業員の自己啓発活動を促進するのであろうか。以下の分析ではこうした問に対する回答を探っていく。

### 3. 訓練実施率・訓練期間の規定要因

#### (1) Off-JT

図表 2-8 は過去1年間における Off-JT の受講確率をロジット・モデルで推定した結果である。表の上半分は企業属性、下半分は従業員属性であり、それぞれの説明変数について、係数の推定値とそれに基づく Off-JT 受講確率に対する限界効果を示している\*24。

\*24 係数は、対数オッズ比、すなわち Off-JT 実施確率を P とした場合の  $\ln(P/(1-P))$  に対する効果を示す。一方、限界効果は各説明変数の標本平均値で計算。

図表 2-8 Off-JT 受講確率の規定要因（ロジット尤度推定法）

	(1)		(2)		(3)	
	係数	限界効果	係数	限界効果	係数	限界効果
<b>企業属性</b>						
大企業(300人以上)	0.6366 *** [0.00]	0.1343	0.6848 *** [0.00]	0.1463	0.5624 *** [0.00]	0.1154
中企業(100人~299人)	0.3407 *** [0.00]	0.0675	0.351 *** [0.00]	0.07	0.2833 ** [0.01]	0.0546
過去5年正社員増	0.1422 [0.22]	0.0271	0.1313 [0.25]	0.0252	0.1017 [0.39]	0.0189
過去5年正社員減	0.0392 [0.72]	0.0074	0.0418 [0.71]	0.0079	0.0869 [0.44]	0.0161
製造業(その他産業基準)	0.2582 * [0.01]	0.0501	0.2367 * [0.02]	0.0461	0.2112 * [0.04]	0.04
情報・専門サービス・金融業等	0.1527 [0.25]	0.0296	0.1789 [0.18]	0.0351	0.0057 [0.97]	0.0011
その他サービス業	0.1319 [0.23]	0.0253	0.1195 [0.28]	0.0231	0.0984 [0.38]	0.0184
中途採用比率	-0.0027 * [0.04]	-0.0005	-0.0032 * [0.01]	-0.0006	-0.0021 [0.12]	-0.0004
給与総額に占める年功給比率	-0.0013 [0.40]	-0.0002	-0.0021 [0.17]	-0.0004	-0.0014 [0.37]	-0.0003
職業能力評価実施	0.3703 *** [0.00]	0.0703			0.3198 *** [0.00]	0.0594
複線型人事制度	0.1366 [0.27]	0.0265	0.2241 [0.07]	0.0444	0.0741 [0.56]	0.0139
従業員の能力分かる			0.226 ** [0.00]	0.0425	0.18 * [0.03]	0.0329
<b>従業員属性</b>						
男性	0.2474 * [0.02]	0.0454	0.2489 * [0.02]	0.046	0.228 * [0.04]	0.041
年齢	0.0044 [0.90]	0.0008	0.003 [0.93]	0.0006	-0.0027 [0.94]	-0.0005
年齢二乗/100	-0.0189 [0.67]	-0.0036	-0.0179 [0.69]	-0.0034	-0.0123 [0.79]	-0.0023
短大(中・高卒基準)	-0.0437 [0.70]	-0.0082	-0.0563 [0.62]	-0.0106	-0.0871 [0.46]	-0.0159
大学・大学院卒(文系)	0.2575 * [0.01]	0.0499	0.2657 ** [0.01]	0.0519	0.1485 [0.16]	0.0279
大学・大学院卒(理系)	0.1085 [0.40]	0.0209	0.134 [0.30]	0.0261	0.0046 [0.97]	0.0008

部長以上(一般基準)	0.6355 *** [0.00]	0.1329	0.6333 *** [0.00]	0.1332	0.5442 *** [0.00]	0.1105
課長	0.4461 *** [0.00]	0.0902	0.4206 ** [0.00]	0.0853	0.3396 * [0.01]	0.0663
主任	0.2212 * [0.03]	0.0428	0.2416 * [0.02]	0.0472	0.1716 [0.11]	0.0323
専門・技術職(事務職基準)	0.5872 *** [0.00]	0.1187	0.5749 *** [0.00]	0.1168	0.5806 *** [0.00]	0.1151
営業・販売	0.4138 *** [0.00]	0.0833	0.4469 *** [0.00]	0.091	0.511 *** [0.00]	0.1025
サービス・保安	0.3835 [0.06]	0.0783	0.4458 * [0.03]	0.0927	0.4521 * [0.03]	0.0919
運輸・通信	0.0166 [0.95]	0.0031	0.0163 [0.95]	0.0031	0.2133 [0.42]	0.0414
生産工程・労務	0.4588 ** [0.01]	0.0946	0.481 ** [0.01]	0.1002	0.6119 *** [0.00]	0.1273
その他	1.1798 *** [0.00]	0.27	1.1442 *** [0.00]	0.262	1.3267 *** [0.00]	0.3037
経験年数	-0.0161 * [0.02]	-0.003	-0.0157 * [0.02]	-0.003	-0.015 * [0.03]	-0.0028
残業時間一月240時間以上	-0.064 [0.56]	-0.0119	-0.0465 [0.68]	-0.0088	-0.077 [0.50]	-0.014
転職あり	0.145 [0.10]	0.0272	0.1453 [0.10]	0.0275	0.1115 [0.22]	0.0205
自己啓発実施					0.9813 *** [0.00]	0.1922
定数項	-1.8377 ** [0.01]		-1.7025 * [0.01]		-2.0441 ** [0.00]	
サンプル数	3808		3734		3712	
擬似R2乗	0.0547		0.0517		0.0903	
Chi2	241.8143		225.117		390.2604	
P値	0		0		0	
対数尤度	-2.09E+03		-2.06E+03		-1.97E+03	

まず、従業員属性を見る限り、やはり男性は女性よりも4~5%ポイント Off-JT を受ける確率が高く、学歴でみると、とくに文系大卒で Off-JT 受講確率が高い。そのほか、役職に就いている者、そして職種では専門・技術、営業、生産工程職において Off-JT 受講率が高く、調査時点職種の経験年数が長いほど Off-JT はなされなくなる傾向があるようだ。また、忙しい職場ほど訓練の機会費用が高いと考えられるが、残業時間の多寡が Off-JT 確率に与える影響は統計的に有意ではない。なお、同じ期間（過去1年間）に自己啓発を実施した者の方が Off-JT を受ける確率は約20%ポイントも高く、これは自己啓発を実施するような従業員の高い就労意欲や能力、あるいは Off-JT に自己啓発を補完的に実施させる効果のあることを示唆している（(3)欄）。

これらの従業員属性をコントロールすると、第1章でみられたように、「情報・専門サービス・金融業等」や複線人事制度が Off-JT 実施率を高めるという効果は統計的には認められない。表には示していないが、社内公募制や年俸制にも有意な効果はみられなかった。しかし、やはり企業規模が大きいほど、あるいは中途採用比率が低いほど Off-JT 実施率は有意に

高く、業種では製造業において Off-JT 実施率が 4～5%ポイント高くなっている。また、職業能力評価制度を持っている企業や、従業員の能力を把握していると自覚している企業ほど

図表 2-9 Off-JT 受講確率の規定要因（ロジット固定効果推定法）

	全サンプル (1)	全サンプル (2)	ものづくり産業 (3)	大卒高比率 (4)	100人未満 (5)	100人以上 (6)
男性	0.4021 [0.008]***	0.429 [0.006]***	0.0401 [0.909]	0.9765 [0.034]**	0.3818 [0.047]**	0.6065 [0.035]**
年齢	-0.0449 [0.411]	-0.0578 [0.305]	0.0258 [0.821]	-0.1802 [0.287]	-0.0801 [0.227]	0.0799 [0.494]
年齢二乗/100	0.0512 [0.447]	0.0661 [0.343]	-0.05 [0.723]	0.1825 [0.374]	0.0974 [0.233]	-0.1381 [0.350]
短大(中・高卒基準)	0.0856 [0.623]	0.0901 [0.615]	-0.474 [0.216]	-0.0369 [0.957]	-0.0099 [0.961]	0.3315 [0.418]
大学・大学院卒(文系)	0.2574 [0.124]	0.1833 [0.286]	0.2321 [0.519]	0.4087 [0.470]	0.0938 [0.664]	0.4418 [0.164]
大学・大学院卒(理系)	0.0942 [0.652]	0.0804 [0.710]	-0.1312 [0.736]	0.2494 [0.669]	0.2513 [0.324]	-0.4185 [0.343]
部長以上(一般基準)	0.747 [0.002]***	0.603 [0.014]**	0.9677 [0.077]*	0.7948 [0.320]	0.4163 [0.130]	1.7273 [0.006]***
課長	0.4672 [0.021]**	0.4193 [0.045]**	0.3456 [0.423]	0.7237 [0.316]	0.4251 [0.097]*	0.5766 [0.146]
主任	0.2609 [0.115]	0.1964 [0.252]	0.2235 [0.502]	0.0558 [0.918]	0.3196 [0.129]	0.0645 [0.838]
専門・技術職(事務職基準)	0.205 [0.222]	0.165 [0.339]	0.236 [0.500]	0.0775 [0.890]	0.0478 [0.817]	0.5483 [0.112]
営業・販売	0.486 [0.008]***	0.5264 [0.006]***	0.3392 [0.389]	0.2457 [0.676]	0.4758 [0.046]**	0.6768 [0.054]*
サービス・保安	0.4988 [0.135]	0.5223 [0.125]	-13.5049 [0.985]	1.2071 [0.264]	0.7221 [0.086]*	0.3411 [0.606]
運輸・通信	0.8824 [0.137]	0.95 [0.121]		14.0976 [0.995]	1.0572 [0.121]	-0.7279 [0.643]
生産工程・労務	0.4107 [0.175]	0.2655 [0.393]	0.104 [0.794]		0.3811 [0.298]	-0.117 [0.863]
その他	1.2194 [0.041]**	1.4107 [0.020]**	2.1769 [0.126]	1.1518 [0.400]	1.2614 [0.071]*	1.6334 [0.211]
経験年数	-0.0114 [0.290]	-0.0108 [0.334]	0.0168 [0.464]	0.0164 [0.616]	-0.0043 [0.761]	-0.0296 [0.159]
残業時間一月240時間以上	-0.2748 [0.144]	-0.327 [0.089]*	0.2537 [0.540]	-0.9162 [0.145]	-0.1191 [0.601]	-0.8891 [0.025]**
転職あり	0.36 [0.009]***	0.3331 [0.019]**	0.1827 [0.507]	0.6926 [0.132]	0.3156 [0.066]*	0.54 [0.059]*
自己啓発実施		0.8412 [0.000]***	0.853 [0.002]***	0.6836 [0.073]*	0.7781 [0.000]***	1.0666 [0.000]***
サンプル数	1495	1477	408	198	1016	461
企業数	548	544	149	72	373	171
擬似R2乗	0.058	0.098	0.12	0.14	0.091	0.173
Chi2	62.926	105.142	35.494	20.119	66.842	57.727
P値	0.000	0.000	0.008	0.326	0.000	0.000
対数尤度	-510.162	-482.227	-130.133	-61.742	-334.598	-137.915

Off-JT 実施率は高いが、賃金の年功的な度合いは Off-JT 実施率に影響を与えていない\*<sup>29</sup>。

さて、図表 2-8 に示された分析では、企業規模や業種等のいくつかの企業属性を説明変数に加えてはいるが、企業属性を完全にコントロールしているとはいえない。今回の分析で用いたデータの場合、1500 程度の企業については複数の従業員サンプルが存在するため、同一企業に勤める従業員属性の違いから訓練状況の違いを説明することが可能である。そこでそうした推定手法として、ロジット固定効果モデルを適用した推定結果が図表 2-9 である。

(1) ~ (2) 欄は全サンプルを用いた結果を、そして (3) ~ (4) 欄は業種別、(5) ~ (6) 欄は規模別に推定した結果を示している。数値はすべてロジット・モデル係数の推定値であり、限界効果ではないことに留意されたい\*<sup>30</sup>。ちなみに (1) ~ (2) について、ハウスマン検定を行ったところ、いずれも 1% の有意水準で企業の固定効果の有意性が示された。なお、「情報・専門サービス・金融業等」に限定した推定モデル (4) については、サンプル数が限定的なためか推定式自体の有意性はないが、他のモデルについてはそうした問題はない。

まず興味深いことに、企業を同一とした場合、Off-JT 受講率の男女格差は以前よりも拡大している。その格差はとくに製造業よりも「情報・専門サービス・金融業等」で、そして小規模よりも大規模企業で大きい。つまり、女性は訓練機会において男女格差の小さい企業に勤める傾向が高く、同一企業内に限定すると、大企業や「情報・専門サービス・金融業等」ほど、訓練資源は女性よりも男性に配分される傾向が強いという実態が浮かび上がる。

また、学歴や経験年数は、同一企業内での Off-JT 受講の規定要因にはなっていない。図 2-8 では有意であった専門・技術職や生産工程職の有意性も消えており、そうした属性をもつ人々が、そもそも Off-JT を実施しやすい企業に勤めている傾向の強いことが示唆される。むしろ、同一企業内での訓練資源配分の規定要因として効いてくるのは、性別や役職、そして転職の有無である。転職経験のある者の方が同一企業内でも Off-JT を受ける確率が高い。また、大企業では、とりわけ部長以上の管理職の訓練率が高く、残業時間が長いと訓練率が低下するという傾向もみられる。そしてもちろん、同時期に自己啓発を実施した者ほど Off-JT 受講率も高い。

次に、Off-JT の実施率ではなく、実施強度の規定要因に注目しよう。図 2-10 は過去 1 年間に行われた Off-JT 延べ時間についての規定要因を推計した結果である。(1) ~ (2)、(3) ~ (4) はそれぞれ同じ説明変数を用いたモデルを、前者については TOBIT モデルとして尤度推定法を用い、後者については OLS を用いて推定した結果である。TOBIT モデ

---

\*<sup>29</sup> 「給与総額に占める年功給比率」とは、「従業員全体の給与原資総額『①個人や組織の能力や業績に連動せず、各従業員に保証されている部分（例：年功給）』、『②個人や組織の能力や業績で決定される部分（例：能力給）』に分けた場合の①の割合はどの程度（%）ですか」に対する回答。

\*<sup>30</sup> ロジット固定効果モデルの場合、固定効果を推定できないために、Off-JT 確率に対する限界効果を推定することができない。

ルについては、訓練を受講した場合の平均訓練時間に対する各説明変数の限界効果の推定値を示している\*<sup>31</sup>。

図表2-10 Off-JT 延べ時間の規定要因 (TOBIT 尤度推定法および OLS 推定法)

	TOBIT (1)	OLS (2)	TOBIT (3)	OLS (4)	OLS固定効果 (5)
<b>企業属性</b>					
大企業(300人以上)	10.68416 [0.000]***	9.50572 [0.014]**	8.62292 [0.000]***	8.65681 [0.026]**	
中企業(100人~299人)	4.43037 [0.001]***	1.11829 [0.382]	3.03968 [0.017]**	0.4615 [0.728]	
過去5年正社員増	3.54164 [0.025]**	3.0816 [0.002]***	3.41298 [0.027]**	2.93541 [0.003]***	
過去5年正社員減	1.6901 [0.265]	2.32641 [0.037]**	2.10857 [0.155]	2.48377 [0.028]**	
製造業(その他産業基準)	1.97821 [0.151]	1.42607 [0.253]	2.02167 [0.131]	1.37873 [0.271]	
情報・専門サービス・金融業等	3.7548 [0.033]**	4.33007 [0.084]*	2.61417 [0.120]	3.57382 [0.146]	
その他サービス業	4.02217 [0.006]***	3.93409 [0.043]**	3.72425 [0.009]***	3.65417 [0.058]*	
中途採用比率	-0.00537 [0.755]	0.01968 [0.178]	0.00545 [0.746]	0.02429 [0.103]	
給与総額に占める年功給比率	-0.05452 [0.006]***	-0.05999 [0.019]**	-0.05356 [0.005]***	-0.06181 [0.016]**	
職業能力評価実施	3.73644 [0.000]***	1.09675 [0.256]	3.10416 [0.003]***	0.74567 [0.454]	
複線型人事制度	0.78701 [0.623]	-0.1726 [0.920]	0.32971 [0.830]	-0.45703 [0.792]	
<b>従業員属性</b>					
男性	3.69403 [0.007]***	3.02067 [0.007]***	3.71452 [0.005]***	3.00716 [0.007]***	3.38681 [0.119]
年齢	-0.9731 [0.041]**	-1.42011 [0.057]*	-1.1253 [0.015]**	-1.49339 [0.047]**	-1.5874 [0.024]**
年齢二乗/100	0.84995 [0.146]	1.58095 [0.074]*	0.99086 [0.082]*	1.65393 [0.063]*	1.87729 [0.026]**
短大(中・高卒基準)	-0.46649 [0.760]	-0.88306 [0.367]	-0.52029 [0.726]	-0.93824 [0.337]	-2.1013 [0.176]
大学・大学院卒(文系)	3.73932 [0.008]***	1.5013 [0.360]	2.11062 [0.119]	0.53822 [0.732]	-0.43037 [0.784]
大学・大学院卒(理系)	4.35381 [0.013]**	3.81361 [0.104]	3.2296 [0.055]*	3.05702 [0.174]	3.67655 [0.085]*
部長以上(一般基準)	4.48603 [0.043]**	-0.19077 [0.904]	3.30067 [0.123]	-0.88927 [0.583]	-0.44538 [0.799]

\*<sup>31</sup> この推定値は各説明変数の標本平均で計算している。

課長	5.04767 [0.006]***	1.43619 [0.517]	3.88774 [0.027]**	0.79159 [0.713]	1.63958 [0.389]
主任	1.97395 [0.155]	-0.15202 [0.882]	1.90564 [0.157]	-0.45345 [0.661]	-0.91274 [0.591]
専門・技術職(事務職基準)	6.2925 [0.000]***	3.18656 [0.036]**	5.20476 [0.000]***	2.85307 [0.063]*	-1.91827 [0.464]
営業・販売	4.04815 [0.012]**	3.51262 [0.079]*	4.56493 [0.004]***	3.91945 [0.048]**	3.13496 [0.203]
サービス・保安	-1.05229 [0.717]	-2.58048 [0.198]	-0.50045 [0.860]	-2.26718 [0.254]	-2.15739 [0.350]
運輸・通信	-7.52137 [0.073]*	-2.13963 [0.086]*	-6.42662 [0.126]	-1.35785 [0.259]	-0.67496 [0.679]
生産工程・労務	5.05383 [0.042]**	0.46318 [0.767]	5.56325 [0.023]**	1.01196 [0.508]	-0.09147 [0.967]
その他	7.37776 [0.101]	0.74349 [0.795]	9.79149 [0.028]**	1.81675 [0.519]	0.11502 [0.968]
経験年数	-0.04425 [0.629]	-0.01828 [0.753]	0.00834 [0.925]	0.01035 [0.861]	-0.07198 [0.327]
残業時間一月240時間以上	1.17925 [0.425]	1.26512 [0.477]	0.8829 [0.536]	0.92307 [0.609]	1.81756 [0.426]
転職あり	0.62205 [0.590]	0.671 [0.465]	0.57283 [0.608]	0.67281 [0.465]	-1.07295 [0.313]
自己啓発実施			11.15237 [0.000]***	6.7113 [0.000]***	4.26532 [0.001]***
定数項	-9.82879 [0.274]	27.65064 [0.050]*	-9.12068 [0.296]	27.67309 [0.050]**	34.22263 [0.010]**
サンプル数	3290	3290	3272	3272	3579
擬似R2乗	0.032		0.048		
Chi2	234.547		341.444		
F値		3.562		4.111	2.486
P値	0.000	0.000	0.000	0.000	0.0000
対数尤度	-3496.568		-3414.542		
R二乗		0.029		0.038	0.018

Off-JTの実施確率と同様、実施した場合の訓練時間が長いのは、大企業や能力評価を実施している企業であり、また男性、大卒・大学院卒、課長以上、専門技術や生産工程、営業職などである。一方、Off-JTの実施率は製造業で高い傾向がみられたが、実施した場合のOff-JT時間はむしろサービス産業で長く、過去5年間の正社員が増えた企業ほど、そして賃金の年功度の低い企業ほど長い。

(5) 欄は図表2-9と同様、企業属性を完全にコントロールした上での従業員属性がOff-JT延べ時間に与える影響を、OLSの枠組みにおける固定効果推定法によって推定したものである。(1)～(4)欄との違いで興味深いのは、同一企業の場合、Off-JTの実施時間に有意な男女差がみられない点である。同一企業内では、Off-JTの長さは性別よりも学歴(とくに大学・大学院卒理系)および自己啓発の実施状況に代理されるような各人の能力または意欲、そして年齢に規定されているようである。



(2) 自己啓発

図2-11～12は図2-8の分析を、今度は自己啓発実施確率について実施したロジット・モデルの推計結果である。まず、従業員属性からみると、大卒・大学院卒、役職、短い

図表2-11 自己啓発実施確率の規定要因1 (ロジット尤度推定法)

	(1)		(2)		(3)	
	係数	限界効果	係数	限界効果	係数	限界効果
<b>企業属性</b>						
大企業(300人以上)	0.5424 *** [0.00]	0.1295	0.542 *** [0.00]	0.1295	0.4788 *** [0.00]	0.1135
中企業(100人～299人)	0.4066 *** [0.00]	0.0952	0.3993 *** [0.00]	0.0935	0.3794 *** [0.00]	0.0883
過去5年正社員増	0.1095 [0.30]	0.025	0.1345 [0.21]	0.0307	0.0964 [0.37]	0.0219
過去5年正社員減	-0.098 [0.34]	-0.0222	-0.0914 [0.37]	-0.0207	-0.0776 [0.45]	-0.0175
製造業(その他産業基準)	0.1702 [0.07]	0.039	0.1734 [0.07]	0.0398	0.175 [0.07]	0.04
情報・専門サービス・金融業等	0.5575 *** [0.00]	0.1329	0.5714 *** [0.00]	0.1364	0.5498 *** [0.00]	0.1306
その他サービス業	0.1545 [0.13]	0.0355	0.1511 [0.14]	0.0347	0.1776 [0.08]	0.0407
中途採用比率	-0.003 * [0.01]	-0.0007	-0.0033 ** [0.01]	-0.0007	-0.0031 * [0.01]	-0.0007
給与総額に占める年功給比率	-0.0002 [0.91]	0.000	-0.0006 [0.68]	-0.0001	0.0003 [0.81]	0.0001
職業能力評価実施	0.2368 ** [0.00]	0.0538			-0.4072 [0.24]	-0.091
複線型人事制度	0.252 * [0.03]	0.0587	0.3093 ** [0.01]	0.0725	0.1942 [0.12]	0.0448
従業員が必要な能力把握			0.2104 ** [0.00]	0.0481		
評価結果・理由を開示					0.1279 [0.28]	0.0292
能力評価結果を処遇に反映					0.4691 [0.17]	0.1066
能力評価前に評価項目開示					0.2527 * [0.03]	0.0581
<b>従業員属性</b>						
男性	0.0189 [0.84]	0.0043	0.0557 [0.57]	0.0126	0.0626 [0.52]	0.0141
age	0.001 [0.98]	0.0002	0.0115 [0.73]	0.0026	-0.0061 [0.86]	-0.0014
agesq	0.0043 [0.91]	0.001	-0.0091 [0.82]	-0.0021	0.0155 [0.71]	0.0035
短大(中・高卒基準)	0.1802 [0.08]	0.0415	0.181 [0.08]	0.0417	0.1791 [0.09]	0.0411
大学・大学院卒(文系)	0.6313 *** [0.00]	0.1479	0.6366 *** [0.00]	0.1492	0.6025 *** [0.00]	0.1405

大学・大学院卒(理系)	0.4636 *** [0.00]	0.1097	0.4757 *** [0.00]	0.1127	0.4741 *** [0.00]	0.1119
部長以上(一般基準)	0.6166 *** [0.00]	0.1472	0.5998 *** [0.00]	0.1432	0.5438 *** [0.00]	0.1289
課長	0.5206 *** [0.00]	0.1232	0.5143 *** [0.00]	0.1217	0.503 *** [0.00]	0.1185
主任	0.3509 *** [0.00]	0.0813	0.3443 *** [0.00]	0.0798	0.3238 *** [0.00]	0.0746
専門・技術職	0.1807 [0.07]	0.0415	0.1731 [0.08]	0.0398	0.2117 * [0.03]	0.0485
営業・販売	-0.2207 * [0.05]	-0.0488	-0.2094 [0.06]	-0.0464	-0.2044 [0.07]	-0.045
サービス・保安	0.0671 [0.72]	0.0154	0.074 [0.70]	0.017	0.0704 [0.72]	0.016
運輸・通信	-0.7082 ** [0.01]	-0.1412	-0.769 ** [0.00]	-0.1516	-0.7016 ** [0.01]	-0.1392
生産工程・労務	-0.3854 * [0.03]	-0.0824	-0.3955 * [0.03]	-0.0845	-0.4749 * [0.01]	-0.0993
その他	-0.3705 [0.23]	-0.0789	-0.3859 [0.21]	-0.082	-0.3672 [0.25]	-0.0777
経験年数	-0.0123 * [0.05]	-0.0028	-0.0124 * [0.05]	-0.0028	-0.012 [0.06]	-0.0027
残業時間一月240時間以上	0.0707 [0.51]	0.0162	0.0988 [0.36]	0.0227	0.0979 [0.36]	0.0223
転職あり	0.1033 [0.21]	0.0234	0.1092 [0.19]	0.0247	0.1182 [0.16]	0.0266
定数項	-1.3695 * [0.03]		-1.5416 * [0.02]		-1.3228 * [0.04]	
サンプル数	3790		3722		3693	
擬似R2乗	0.0666		0.0675		0.0682	
Chi2	329.6171		328.7744		328.2274	
P値	0.00		0.00		0.00	
対数尤度	-2.31E+03		-2.27E+03		-2.24E+03	

図表 2 - 1 2 自己啓発実施確率の規定要因 2 (ロジット尤度推定法)

	(1)		(2)		(3)	
	係数	限界効果	係数	限界効果	係数	限界効果
<b>企業属性</b>						
大企業(300人以上)	0.5154 *** [0.00]	0.1227	0.3403 * [0.04]	0.0839	0.4374 ** [0.00]	0.1033
中企業(100人~299人)	0.3938 *** [0.00]	0.092	0.3103 * [0.02]	0.0761	0.3576 *** [0.00]	0.083
過去5年正社員増	0.0897 [0.40]	0.0204	0.0419 [0.80]	0.0102	0.0881 [0.42]	0.0199
過去5年正社員減	-0.0787 [0.44]	-0.0178	-0.1834 [0.24]	-0.0445	-0.1121 [0.28]	-0.0253
製造業(その他産業基準)	0.2227 * [0.02]	0.0512	0.4365 ** [0.00]	0.1071	0.1222 [0.21]	0.0278
情報・専門サービス・金融業等	0.5576 *** [0.00]	0.1329	0.6121 *** [0.00]	0.1513	0.5547 *** [0.00]	0.1317
その他サービス業	0.1904 [0.06]	0.0438	0.3791 * [0.01]	0.0933	0.1371 [0.18]	0.0313

中途採用比率	-0.0027 *	-0.0006	-0.0044 *	-0.0011	-0.0026 *	-0.0006
	[0.03]		[0.02]		[0.03]	
給与総額に占める年功給比率	0.0004	0.0001	-0.0033	-0.0008	0.0002	0.000
	[0.76]		[0.12]		[0.91]	
職業能力評価実施	0.1532 *	0.0348	0.1714	0.0415	0.1715 *	0.0387
	[0.04]		[0.12]		[0.02]	
複線型人事制度	0.215	0.0499	0.1664	0.0408	0.2391	0.0554
	[0.07]		[0.29]		[0.05]	
能力開発消極的	-0.3026 ***	-0.0686				
	[0.00]					
正社員1人当たりOffJT費用(万円)			0.0622 *	0.0151		
			[0.02]			
<b>従業員属性</b>						
男性	0.0261	0.0059	0.2172	0.0522	-0.0216	-0.0049
	[0.79]		[0.12]		[0.83]	
age	0.0062	0.0014	-0.0499	-0.0121	-0.0005	-0.0001
	[0.85]		[0.32]		[0.99]	
agesq	-0.0009	-0.0002	0.0548	0.0133	0.0093	0.0021
	[0.98]		[0.37]		[0.82]	
短大(中・高卒基準)	0.1809	0.0416	0.0461	0.0112	0.2002	0.0459
	[0.08]		[0.76]		[0.06]	
大学・大学院卒(文系)	0.6498 ***	0.1522	0.5412 ***	0.1328	0.6107 ***	0.1423
	[0.00]		[0.00]		[0.00]	
大学・大学院卒(理系)	0.4424 ***	0.1045	0.3435	0.0847	0.4653 ***	0.1097
	[0.00]		[0.05]		[0.00]	
部長以上(一般基準)	0.625 ***	0.1492	0.5294 *	0.131	0.5247 ***	0.1242
	[0.00]		[0.01]		[0.00]	
課長	0.5064 ***	0.1196	0.5687 **	0.1405	0.4578 ***	0.1074
	[0.00]		[0.00]		[0.00]	
主任	0.3365 ***	0.0779	0.2585	0.0632	0.3334 ***	0.0768
	[0.00]		[0.06]		[0.00]	
専門・技術職	0.1489	0.0341	0.0614	0.0149	0.0766	0.0174
	[0.14]		[0.67]		[0.45]	
営業・販売	-0.2199	-0.0486	-0.147	-0.0353	-0.3094 **	-0.0672
	[0.05]		[0.37]		[0.01]	
サービス・保安	0.0353	0.008	-0.027	-0.0066	-0.0006	-0.0001
	[0.85]		[0.92]		[1.00]	
運輸・通信	-0.6963 **	-0.139	-1.3034 *	-0.2561	-0.7501 **	-0.147
	[0.01]		[0.02]		[0.00]	
生産工程・労務	-0.3922 *	-0.0836	-0.3387	-0.0796	-0.5082 **	-0.1055
	[0.03]		[0.19]		[0.01]	
その他	-0.4046	-0.0854	-0.3687	-0.086	-0.6311 *	-0.1262
	[0.19]		[0.39]		[0.05]	
経験年数	-0.0116	-0.0026	-0.0025	-0.0006	-0.01	-0.0023
	[0.06]		[0.79]		[0.12]	
残業時間一月240時間以上	0.0637	0.0145	0.1359	0.0332	0.0872	0.0198
	[0.55]		[0.37]		[0.42]	
転職あり	0.1132	0.0256	0.2219	0.0538	0.0749	0.0169
	[0.17]		[0.06]		[0.37]	
OffJT受講					0.9806 ***	0.2306
					[0.00]	
定数項	-0.7461		-0.094		-1.531 *	
	[0.25]		[0.92]		[0.02]	
サンプル数	3769		1690		3786	
擬似R2乗	0.0733		0.0664		0.0968	
Chi2	361.2371		152.9678		478.9792	
P値	0.00		0.00		0.00	
対数尤度	-2.28E+03		-1.08E+03		-2.23E+03	

図表 2-13 自己啓発実施確率の規定要因（ロジット固定効果推定法）

	全サンプル (1)	全サンプル (2)	製造業 (3)	情報・専門サービス・金融等 (4)	100人未満 (5)	100人以上 (6)
男性	0.08146 [0.548]	0.0337 [0.808]	1.0746 [0.003]***	0.5425 [0.192]	-0.0406 [0.812]	0.1742 [0.491]
年齢	0.01483 [0.756]	0.0188 [0.699]	-0.0172 [0.875]	0.1387 [0.436]	0.0125 [0.824]	0.0299 [0.770]
年齢二乗/100	-0.01292 [0.824]	-0.0147 [0.805]	0.0005 [0.997]	-0.1293 [0.568]	-0.0059 [0.930]	-0.0245 [0.849]
短大(中・高卒基準)	0.31825 [0.045]**	0.3195 [0.047]**	0.465 [0.215]	-0.4241 [0.484]	0.2316 [0.219]	0.601 [0.062]*
大学・大学院卒(文系)	0.60334 [0.000]***	0.589 [0.000]***	0.3587 [0.298]	-0.1502 [0.789]	0.7027 [0.000]***	0.3972 [0.166]
大学・大学院卒(理系)	0.42548 [0.022]**	0.4388 [0.022]**	0.4979 [0.161]	-0.1792 [0.758]	0.5367 [0.020]**	0.2207 [0.539]
部長以上(一般基準)	0.7109 [0.001]***	0.6426 [0.003]***	1.3037 [0.012]**	-0.6001 [0.468]	0.6779 [0.007]***	0.3994 [0.424]
課長	0.58997 [0.001]***	0.5688 [0.002]***	0.9582 [0.021]**	-0.2387 [0.711]	0.5589 [0.013]**	0.5898 [0.103]
主任	0.28079 [0.053]*	0.2886 [0.053]*	-0.0672 [0.831]	-0.0836 [0.871]	0.2808 [0.129]	0.3183 [0.234]
専門・技術職(事務職基準)	0.15419 [0.313]	0.1296 [0.409]	-0.0316 [0.929]	-0.1772 [0.725]	0.1471 [0.445]	0.0959 [0.737]
営業・販売	-0.16778 [0.313]	-0.2473 [0.147]	-0.3764 [0.309]	0.519 [0.407]	-0.2117 [0.299]	-0.363 [0.294]
サービス・保安	0.2526 [0.434]	0.1849 [0.574]	0.43 [0.746]	-0.5031 [0.663]	0.4839 [0.226]	-0.5184 [0.388]
運輸・通信	0.18447 [0.658]	0.0796 [0.852]	16.2503 [0.992]	14.9877 [0.987]	0.0765 [0.875]	0.0638 [0.946]
生産工程・労務	0.38232 [0.157]	0.28 [0.312]	0.3308 [0.409]		0.4683 [0.154]	-0.3507 [0.523]
その他	-0.42107 [0.357]	-0.6094 [0.189]	-1.6003 [0.082]*	-1.9246 [0.184]	-0.717 [0.184]	-0.3591 [0.713]
経験年数	-0.00513 [0.580]	-0.0069 [0.467]	0.0108 [0.587]	-0.057 [0.069]*	-0.0127 [0.287]	0.0131 [0.431]
残業時間一月240時間以上	0.08638 [0.621]	0.1304 [0.467]	0.2148 [0.585]	0.0548 [0.938]	0.1987 [0.347]	-0.0225 [0.949]
転職あり	0.24621 [0.047]**	0.1884 [0.139]	0.33 [0.250]	0.4785 [0.234]	0.221 [0.161]	0.1295 [0.573]
Off-JT受講		0.8098 [0.000]***	0.8997 [0.001]***	0.6709 [0.081]*	0.7497 [0.000]***	0.9979 [0.000]***
サンプル数	1827	1824	477	228	1266	558
企業数	676	675	177	83	467	208
擬似R2乗	0.046	0.078	0.194	0.149	0.081	0.098
Chi2	60.967	103.201	66.812	24.714	74.329	39.361
P値	0.00	0.00	0.00	0.13	0.00	0.00
対数尤度	-630.68	-608.464	-139.153	-70.313	-421.15	-182.07

図表 2-14 自己啓発延べ時間の規定要因 (TOBIT 尤度推定法および OLS 推定法)

	TOBIT (1)	OLS (2)	TOBIT (3)	OLS (4)	TOBIT (5)	OLS (6)	OLS固定効果 (7)
<b>企業属性</b>							
大企業(300人以上)	13.97124 [0.000]***	12.22799 [0.031]**	11.62458 [0.000]***	11.01236 [0.049]**	10.87479 [0.001]***	10.67364 [0.070]*	
中企業(100人~299人)	6.03368 [0.009]***	1.07402 [0.731]	4.52522 [0.044]**	0.28763 [0.927]	4.24927 [0.062]*	0.13123 [0.967]	
過去5年正社員増	0.74236 [0.772]	-0.00266 [0.999]	0.28462 [0.910]	-0.36812 [0.912]	0.83583 [0.744]	0.82754 [0.806]	
過去5年正社員減	-2.59548 [0.292]	-2.93082 [0.310]	-3.08727 [0.203]	-3.15344 [0.274]	-2.05483 [0.406]	-1.81944 [0.528]	
製造業(その他産業基準)	0.50254 [0.826]	-0.89254 [0.727]	0.32954 [0.884]	-1.17349 [0.643]	0.10981 [0.962]	-1.55432 [0.531]	
情報・専門サービス・金融業等	11.04998 [0.000]***	15.05687 [0.022]**	10.79156 [0.000]***	14.76214 [0.023]**	10.4492 [0.001]***	14.55643 [0.029]**	
その他サービス業	0.82542 [0.739]	1.70029 [0.557]	0.73535 [0.763]	1.47708 [0.612]	1.36665 [0.583]	2.01079 [0.498]	
中途採用比率	-0.05108 [0.077]*	-0.01846 [0.616]	-0.0451 [0.113]	-0.01427 [0.699]	-0.05053 [0.081]*	-0.02244 [0.550]	
給与総額に占める年功給比率	-0.0376 [0.266]	-0.03305 [0.520]	-0.02767 [0.407]	-0.02944 [0.561]	-0.02677 [0.430]	-0.0335 [0.516]	
職業能力評価実施	2.74706 [0.129]	-0.84012 [0.723]	1.73843 [0.330]	-1.55043 [0.519]	-10.87196 [0.202]	-6.17008 [0.356]	
複線型人事制度	0.55464 [0.847]	-3.14427 [0.316]	0.36319 [0.898]	-3.36689 [0.284]	0.12263 [0.966]	-3.39023 [0.303]	
評価結果・理由を開示					1.98079 [0.481]	5.53014 [0.105]	
能力評価結果を処遇に反映					10.75002 [0.220]	3.75516 [0.563]	
能力評価前に評価項目開示					3.06506 [0.278]	-1.77668 [0.587]	
<b>従業員属性</b>							
男性	-0.02112 [0.993]	-0.72375 [0.823]	-0.95127 [0.676]	-1.18562 [0.713]	-0.19786 [0.932]	-0.9102 [0.783]	-0.65259 [0.878]
age	0.05244 [0.949]	-0.20271 [0.844]	0.00627 [0.994]	-0.25829 [0.802]	-0.04022 [0.961]	-0.3527 [0.738]	-0.34479 [0.797]
agesq	-0.19927 [0.842]	0.25272 [0.841]	-0.08408 [0.932]	0.35137 [0.781]	0.00487 [0.996]	0.4844 [0.709]	0.81402 [0.633]
短大(中・高卒基準)	3.25418 [0.215]	1.72369 [0.440]	3.45554 [0.182]	1.87103 [0.402]	4.14685 [0.116]	2.22939 [0.327]	6.18603 [0.031]**
大学・大学院卒(文系)	15.4069 [0.000]***	12.89412 [0.000]***	14.47933 [0.000]***	12.24355 [0.000]***	14.61902 [0.000]***	12.61473 [0.000]***	10.43678 [0.012]**
大学・大学院卒(理系)	17.75464 [0.000]***	20.94678 [0.000]***	17.49855 [0.000]***	20.6229 [0.000]***	18.48 [0.000]***	21.70754 [0.000]***	27.1413 [0.000]***
部長以上(一般基準)	7.88291 [0.037]**	2.03374 [0.659]	6.22015 [0.091]*	1.04646 [0.819]	4.86488 [0.189]	-0.11214 [0.980]	-7.82726 [0.245]
課長	9.31753 [0.003]***	0.48001 [0.884]	7.7043 [0.011]**	-0.49845 [0.879]	7.7631 [0.012]**	-0.04581 [0.989]	-3.7442 [0.477]
主任	4.50087 [0.061]*	-2.07853 [0.458]	3.79341 [0.108]	-2.63747 [0.351]	3.62094 [0.128]	-2.51865 [0.382]	-3.60497 [0.319]
専門・技術職	5.19114 [0.032]**	5.5528 [0.095]*	2.90861 [0.221]	4.24654 [0.200]	3.39397 [0.160]	4.72893 [0.168]	-1.78691 [0.742]
営業・販売	-2.88932 [0.273]	0.88622 [0.841]	-4.27905 [0.098]*	0.09823 [0.982]	-4.25487 [0.104]	-0.34425 [0.938]	0.17252 [0.966]

サービス・保安	-3.07342 [0.533]	0.29197 [0.963]	-3.57852 [0.459]	0.01072 [0.999]	-3.71366 [0.453]	0.12074 [0.986]	-15.32372 [0.028]**
運輸・通信	-14.03448 [0.020]**	-4.29559 [0.228]	-14.40719 [0.015]**	-4.52125 [0.208]	-14.06922 [0.018]**	-3.74454 [0.301]	3.877 [0.371]
生産工程・労務	-4.04789 [0.325]	-2.9921 [0.318]	-5.91615 [0.143]	-4.00081 [0.187]	-6.32073 [0.126]	-3.63593 [0.235]	2.11736 [0.585]
その他	-6.07304 [0.391]	-6.69728 [0.162]	-8.93435 [0.189]	-9.34057 [0.060]*	-9.17208 [0.193]	-9.74267 [0.049]**	-6.67604 [0.247]
経験年数	-0.20922 [0.172]	-0.07088 [0.667]	-0.15096 [0.317]	-0.02934 [0.860]	-0.13689 [0.374]	-0.04084 [0.808]	-0.41051 [0.065]*
残業時間一月240時間以上	0.06491 [0.980]	2.09113 [0.534]	-0.00574 [0.998]	1.96036 [0.560]	-0.20245 [0.939]	1.3586 [0.685]	-0.92821 [0.756]
転職あり	1.58511 [0.424]	1.4751 [0.554]	1.31333 [0.501]	1.44105 [0.564]	1.53491 [0.439]	1.55337 [0.544]	0.69609 [0.821]
Off-JT受講			15.9678 [0.000]**	12.06131 [0.000]**	15.1121 [0.000]**	11.20129 [0.000]**	9.95941 [0.024]**
定数項	-37.18778 [0.018]**	14.20705 [0.473]	-38.21036 [0.013]**	13.53457 [0.490]	-39.02952 [0.013]**	14.54299 [0.469]	12.57493 [0.600]
サンプル数	3074	3074	3072	3072	3001	3001	3249
擬似R2乗	0.023		0.029		0.03		
Chi2	225.833		286.952		286.876		
F値		4.357		4.384		3.913	2.235
P値	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002
対数尤度	-4870.112		-4839.134		-4702.806		
R二乗		0.038		0.044		0.046	0.031

経験年数、そして運輸・通信や生産工程以外の職において自己啓発の実施率は有意に高く、Off-JTと違って男女による差はみられない。企業属性では、大企業で中途採用比率が低いほど、そして「情報・専門サービス・金融業等」ほど自己啓発実施率は高い。

企業の制度的要因では、複線型人事制度や、職業能力評価制度、従業員自身が自己に必要な職業能力を把握できていると自覚している企業において従業員の自己啓発が促進されている。とくに、職業能力評価を実施している企業のなかでも、評価前に評価項目を開示することは有意に従業員の自己啓発実施率を高めている。

評価結果や理由を従業員全員に開示する、あるいは評価に既存の資格を利用するといった工夫の有無は、それぞれが従業員の自己啓発確率に有意な影響を与えているわけではないが、それらを実践している企業では「従業員が必要な能力を把握できている」と感じる確率が高い。すなわち、やはり職業能力評価だけでなく、それを実施する上での色々な工夫にも従業員の自己啓発行為を促進させる効果があると考えられよう。

さらに、企業による従業員の能力開発への積極性が従業員の自己啓発行動を促進している傾向も窺われる。たとえば図2-12(1)欄の「能力開発消極的」という変数は、「貴社では従業員の能力開発を積極的に行っている方だと思うか」に対する回答として、「非常に積極的」を1、「消極的」を4とした順序変数であるが、その値が高い、すなわち従業員への能力開発に消極的な企業ほど、そうした企業で働く従業員が自己啓発を実施する確率が低まるという結果が示されている。次の「正社員1人当たりOff-JT費用」は、本社の人事教育

部門が管理する社内外の Off-JT に関する設備費や人件費を含む総額を正社員数で割ったものであるが、その費用が 10 万円増えると自己啓発確率は 15%ポイント高まるとされる。また、企業全体の能力開発投資体制だけでなく、従業員本人が会社・上司の命令に基づいて Off-JT を受講した場合にも、同時期に自己啓発を実施する確率は 23%ポイント高まる（図 2-12（3）欄）。企業による Off-JT を受ける従業員ほど能力や意欲が高いことの現れかもしれないが、Off-JT が自己啓発を補完的に実施させる効果をもっている可能性もある。

次に、Off-JT の場合と同様、同一企業に勤める従業員属性の違いから自己啓発状況の違いを説明する、固定効果ロジットモデルを推定したものが図 2-13 である。図 2-11 とそれほど大きな違いはみられないが、興味深い点としては、製造業では男性で自己啓発実施率が高いこと、そして学歴間の自己啓発実施率の違いは、どちらかといえば中小企業でより顕著にみられる点が挙げられる。

最後に、過去 1 年間の自己啓発のべ時間について TOBIT モデルおよび OLS による推定結果を示したのが図 2-14 である。図表 2-10 と同様、TOBIT モデルの推定値は、自己啓発が実施された場合の平均自己啓発時間への各説明変数の限界効果が示されている。自己啓発時間は実施率と同様、大企業、「情報・専門サービス・金融業等」、そして中途採用比率が低いほど、また大卒、役職者ほど長い。

ただし、同一企業内の自己啓発時間を規定するのは、そのほとんどが学歴である（（7）欄）。サンプル数が少なく、モデル自身の有意性がないため、図表には示していないが、自己啓発実施率と異なり、学歴による格差はとりわけ「情報・専門サービス・金融業等」において顕著であり、中小企業よりも大企業において顕著になっている。

#### 4. まとめ

本章では、平成 15 年度の『能力開発基本調査』の個票データを用い、調査時点から過去 1 年間に行われた Off-JT および自己啓発の実施状況の規定要因について、企業属性のみならず、従業員属性も加味した検証を行った。

その結果、Off-JT については、頻度（受講率）および強度（受講時間）の双方について、男性、大卒（とくに文系）、役職者、専門・営業・生産工程職などで、そして大企業において有意に高いという特徴がみられた。人事制度面では、職業能力評価を実施している企業や各従業員の身につけている職業能力内容が分かると感じる企業ほど Off-JT を実施しているが、賃金の年功度や年俸制、複線型人事制度などに有意な影響はみられなかった。

Off-JT 受講率は中途採用比率が低い企業や製造業で高いが、受講した場合のべ時間はむしろサービス産業や過去 5 年間に正社員数を拡大している企業で長く、給与における年功度の低い企業ほど Off-JT 受講時間の長い傾向がみられた。年功度の低い企業においては、従業員定着率が低くなりやすく、企業内訓練投資のインセンティブは低くなるとも思われたが、そうではないようだ。

ただし、同一企業に勤める従業員属性の違いから訓練状況の違いを説明するモデルを推定したところ、高学歴や専門・技術・生産職にみられた高い企業内訓練の受講率は、そうした人々がそもそも企業内訓練の活発な企業に勤めやすい点に起因していることが示唆された。また同一企業の場合、Off-JTを受講した場合の受講時間の男女差は有意ではないが、受講率の男女格差は一層拡大した。女性の場合、企業内訓練機会における男女格差の小さい企業に勤める傾向が強いが、同一企業内では、とりわけ大企業や「情報・専門サービス・金融業等」ほど、女性よりも男性に訓練資源の配分される傾向が強いという実態が浮かび上がった。自己啓発を実施した者ほどOff-JT受講率が高く、延べ時間も長いという結果は、企業内訓練が自己啓発の実施状況に代理されるような各人の高い能力や意欲に規定される部分の少ないことを物語るものではあるが、企業内訓練の資源配分には依然として大きな男女格差が残っている。

一方、自己啓発についても、やはり企業規模、中途採用比率、学歴、役職、職種は実施率ならびに実施時間に影響を与えていたが、Off-JTと違って男女による差はみられなかった。また、Off-JT実施率は製造業で高かったが、自己啓発実施率も延べ時間も、「情報・専門サービス・金融業等」において突出して長かった。同一企業内における自己啓発実施率をみると、製造業では男性や役職者で有意に高い傾向が、大企業では大卒者や役職者に高い傾向がみられたが、「情報・専門サービス・金融業等」においては、経験年数以外の学歴や役職、性別、職種による違いはみられなかった。

なお、企業の制度的要因としては、複線型人事制度や、職業能力評価、そして従業員自身が自己に必要な職業能力を把握できていると感じる企業において従業員の自己啓発が促進されていた。とくに、評価前に評価項目を開示する、あるいは評価結果や理由を従業員全員に開示し、評価に既存の資格を利用するといった工夫は従業員の自己啓発活動を促進する効果があるようだ。

また、こうした人事制度以外にも、企業自体が従業員の能力開発投資に積極的であるほど、従業員自身が自己啓発活動を行いやすいこともわかった。とくに、Off-JTを受講した者ほど自己啓発を実施しやすく、またその逆もあてはまるという推定結果は、自己啓発の実施状況が各人の能力や意欲を代理している可能性を示す一方で、Off-JTに自己啓発を補完的に実施させる効果のあることを示唆するものでもある。このように、従業員の自発的な人的投資活動の促進には、企業側の職業能力評価制度の実施を中心とした制度面での充実・工夫と共に、企業主導による企業内訓練の充実自体も重要である。



### 第3章 教育訓練と労働生産性

第2部では、企業における教育訓練が生産性に及ぼす影響について、近年の計量的なアプローチを紹介し、一定の訓練の効果が測定されているものの、問題点が少なからずあり、さらにその計測、推定の方法が検討される必要があることを見た。

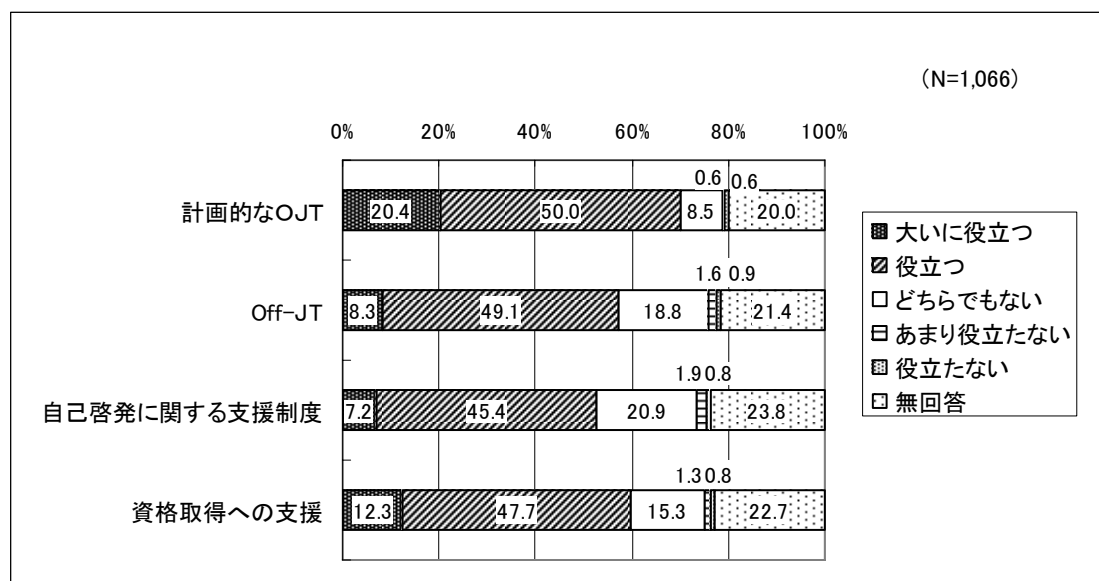
本章では、定性的なアプローチから、能力開発が労働生産性にどの程度貢献しているかを測ったデータを用いて、その関係を分析する。用いるデータは、JILPT 調査シリーズ No.1 2004年11月「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」\*34である。\*35

#### 1. 従業員の能力開発が労働生産性に及ぼす影響

##### (1) 能力開発のための制度の労働生産性への貢献

企業が取り入れている従業員に対する能力開発のための制度が、労働生産性にどのように貢献しているのかを図表3-1に示す。

図表3-1 能力開発のための制度の労働生産性への貢献



「計画的な OJT」が労働生産性の向上に貢献していると認識している企業は 70.4%（「大いに役立つ」+「役立つ」の合計割合）で、多くの企業が OJT の効果を肯定的に評価している。

\*34 調査の詳細については、序表-1(2P)を参照のこと。個票に基づき、再分析を行った。

\*35 能力開発と労働生産性については、こうした質問紙調査のほか、個別の企業に対するヒアリング調査により、製造現場に絞って生産性（1人当たりの生産高）、製品の歩留まり、不良品率といった指標を取り上げて、その増減量を数値で回答してもらうアプローチもある。

また、「資格取得への支援」（同 60.0%）、「Off-JT」（同 57.4%）についても約 6 割の企業が労働生産性の向上に貢献しているとしている。

一方、従業員の能力開発が労働生産性に及ぼす影響を否定的に評価している企業は非常に少なく、「計画的な OJT」が労働生産性の向上に寄与しないとする企業は 1.2%（「あまり役立たない」+「役立たない」の合計割合）、「資格取得への支援」（同 2.1%）、「Off-JT」（同 2.5%）、「自己啓発に関する支援制度」（同 2.7%）である。

つぎに「計画的な OJT」、「Off-JT」及び「資格取得への支援」と労働生産性との関連を産業（業種）別、企業規模（従業員数）別にみよ。

図表 3-2 は、「計画的な OJT」、「Off-JT」及び「資格取得への支援」が労働生産性の向上にどの程度貢献しているのか、産業別、企業規模別に企業の認識割合を示したものである。

図表 3-2 能力開発のための制度の労働生産性への貢献（産業別、企業規模（従業員数）別）

		計画的な OJT	Off-JT	資格取得への支援
業種	建設業	71.8	57.1	83.9
	製造業	73.7	56.9	50.5
	卸売・小売業、飲食・宿泊業	71.3	58.9	40.3
	金融・保険業、不動産業	79.6	66.7	67.2
	運輸・通信業	60.7	46.9	59.4
	サービス業	67.5	57.2	60.2
従業員数	100人未満	68.0	36.0	68.0
	100～299人	63.0	48.7	66.4
	300～499人	72.7	56.6	62.1
	500～999人	76.4	65.6	58.6
	1000人以上	80.2	75.0	51.5

数字は、「大いに役立つ」+「役立つ」の合計(%)

「計画的な OJT」は労働生産性の向上に貢献していると認識している企業の割合は、「金融・保険業、不動産業」で 79.6%（「大いに役立つ」+「役立つ」の合計割合）、「製造業」で 73.7%と高く、「運輸・通信業」（同 60.7%）と「サービス業」（同 67.5%）では低い。企業規模（従業員数）との関係では、規模が大きい企業ほど「計画的な OJT」は労働生産性の向上に貢献しているとする割合が高く、「従業員数 1000 人以上」の企業では 80.2%の企業が貢献しているとしている。

「Off-JT」と労働生産性の関係についても同じような傾向を示している。

「Off-JT」が労働生産性の向上に貢献しているとする企業の割合は、「金融・保険業、不動産業」で 66.7%と最も高く、「運輸・通信業」では 46.9%と最も低い。企業規模との関係では、規模が大きい企業ほど「Off-JT」は労働生産性の向上に貢献しているとする割合は高く、「従業員数 1000 人以上」の企業では 75.0%の企業が貢献しているとしている。

「資格取得への支援」が労働生産性の向上に貢献しているとする企業の割合は、「建設業」

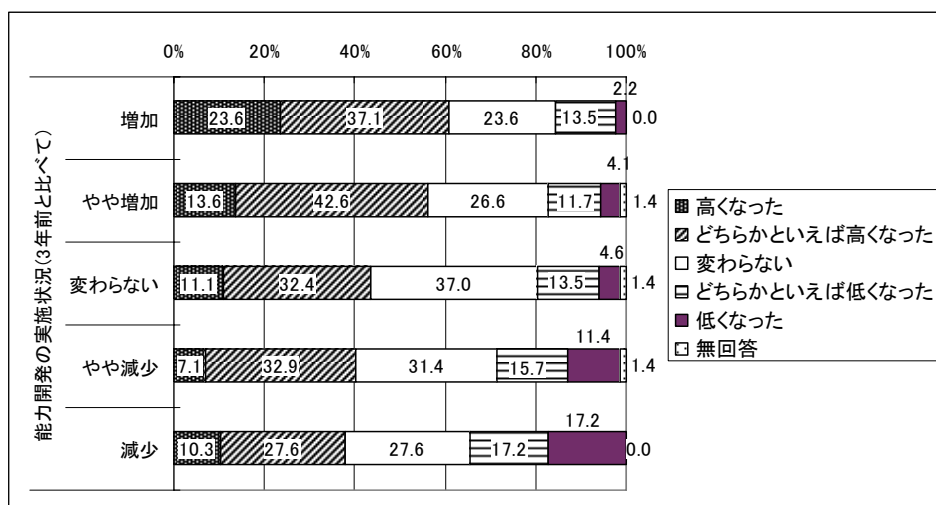
(同 83.9%) で最も高く、「卸売・小売業、飲食・宿泊業」(同 40.3%) が最も低い評価となっている。企業規模との関係では、規模が小さい企業ほど「資格取得への支援」が労働生産性の向上に貢献していると認識している割合が高く、「従業員数 100 人未満」の企業では 68.0% が肯定的に評価している。

以上のデータを要約すると、全体として、「計画的な OJT」、「Off-JT」、「資格取得への支援」等による従業員の能力開発が労働生産性の向上に大きく貢献していると認識している企業が多いことを示している。しかし、産業(業種)や企業規模(従業員数)によって、「計画的な OJT」、「Off-JT」及び「資格取得への支援」が労働生産性の向上に貢献していると評価の度合いが異なっており、「金融・保険業、不動産業」、「製造業」では「計画的な OJT」、「Off-JT」が労働生産性の向上に貢献していると評価する企業の割合が高く、「建設業」では「資格取得への支援」を肯定的に評価する企業の割合が高い。また、企業規模が大きい企業ほど「計画的な OJT」、「Off-JT」が労働生産性の向上に貢献していると評価する割合が高く、小規模企業ほど「資格取得への支援」を肯定的に評価している割合が高い。

## (2) 能力開発の実施状況と労働生産性

図表 3-3 は、3 年前との比較で従業員の能力開発の実施状況と労働生産性の変化を示す。3 年前と比べて従業員に対する能力開発の実施量が「増加した」とする企業では、労働生産性が高くなったとする企業の割合(「高くなった」+「どちらかといえば高くなった」の合計割合)は 60.7% を占めている。以下、従業員の能力開発の実施量が「やや増加」したとする企業で(同 56.2%)、「変わらない」(同 43.5%)、「やや減少」(同 40.0%)、「減少」(同 37.9%) となっており、従業員の能力開発を減らしたとする企業ほど労働生産性が高くなったとする割合は減少している。

図表 3-3 能力開発の実施状況と労働生産性



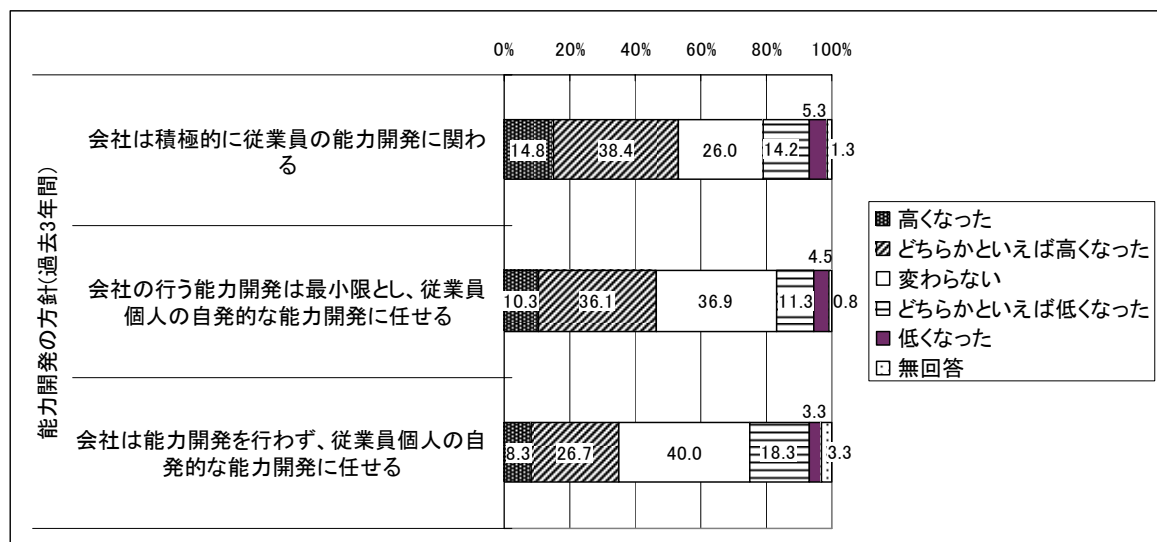
このことは、従業員に対する能力開発の実施量が労働生産性に大きく影響を及ぼしていることを示しており、従業員の能力開発を増やしている企業ほど、労働生産性が高くなったと認識していることがうかがえる。

### (3) 能力開発方針と労働生産性

次に、企業の能力開発方針と労働生産性の関係を試みる。

会社が従業員の能力開発に対してどのような方針を持って関わっているのか、その度合いと労働生産性との関係を図表3-4に示す。

図表3-4 能力開発の方針と労働生産性



過去3年間について、「会社は積極的に従業員の能力開発関わる」とした企業では、労働生産性が高くなったとする企業の割合（「高くなった」+「どちらかといえば高くなった」の合計割合）は53.2%である。続いて、「会社の行う能力開発は最小限とし、従業員個人の自発的な能力開発に任せる」（同46.4%）、「会社は能力開発を行わず、従業員個人の自発的な能力開発に任せる」（同35.0%）となっており、従業員の能力開発に会社の関わる度合いが薄くなるにしたがって、労働生産性が低下していることを示している。

結論的にいえば、従業員の能力開発に対しては、会社は積極的に関わって実施することが労働生産性を高める上で大切なポイントであるといえる。

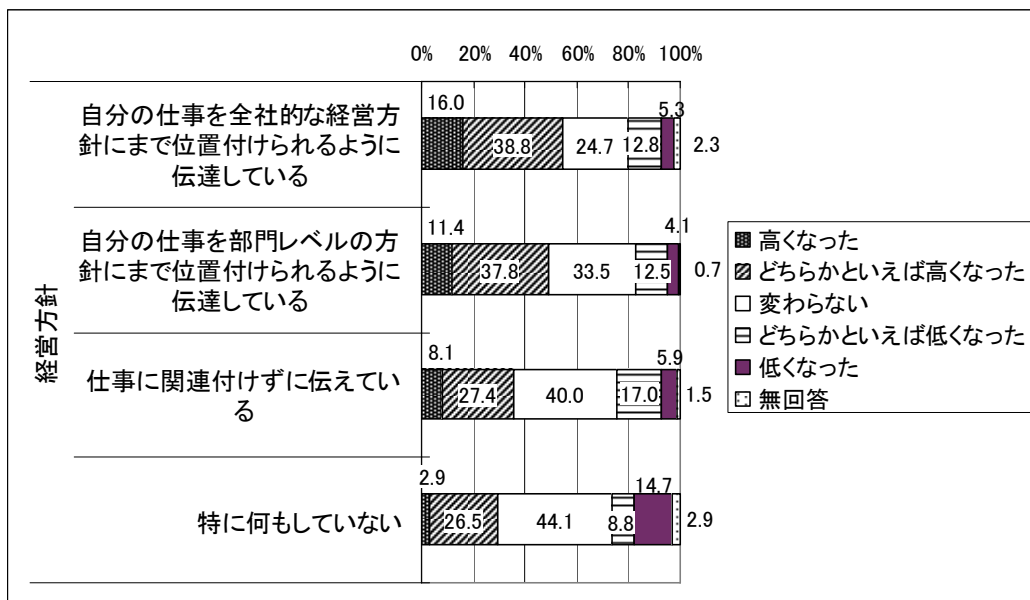
### (4) 経営方針と労働生産性

経営方針が従業員に対してどのように伝えられているのか、そして、彼等がどのように理

解しているのか、その度合いが、労働生産性や従業員の能力開発への取組み姿勢にどのように影響を及ぼしているのかをみる。

従業員に対する経営方針の伝達の度合いと労働生産性の関係を図表3-5に示す。従業員が「自分の仕事を全社的な経営方針にまで位置付けられるように伝達している」としている企業では、労働生産性が高くなったとする企業の割合（「高くなった」+「どちらかといえば高くなった」の合計割合）は54.8%である。一方、「自分の仕事を部門レベルの方針にまで位置付けられるように伝達している」（同49.2%）、「仕事に関連付けずに伝えている」（同35.5%）、「特になにもしていない」（同29.4%）であり、伝達の程度と具体性が薄くなるにしたがって労働生産性が高まったとする企業の割合は減少している。

図表3-5 経営方針と労働生産性



このことは、労働生産性を高めるためには、会社の経営方針や事業方針が、仕事と関係づけられるように明確にかつ具体的に従業員に伝えることが大切であることを示している。そして、この一連の伝達するという行為は、従業員に対して事業や仕事を遂行する上で、どんな能力、実力が必要であるか期待度を明示することが重要であることを示唆している。

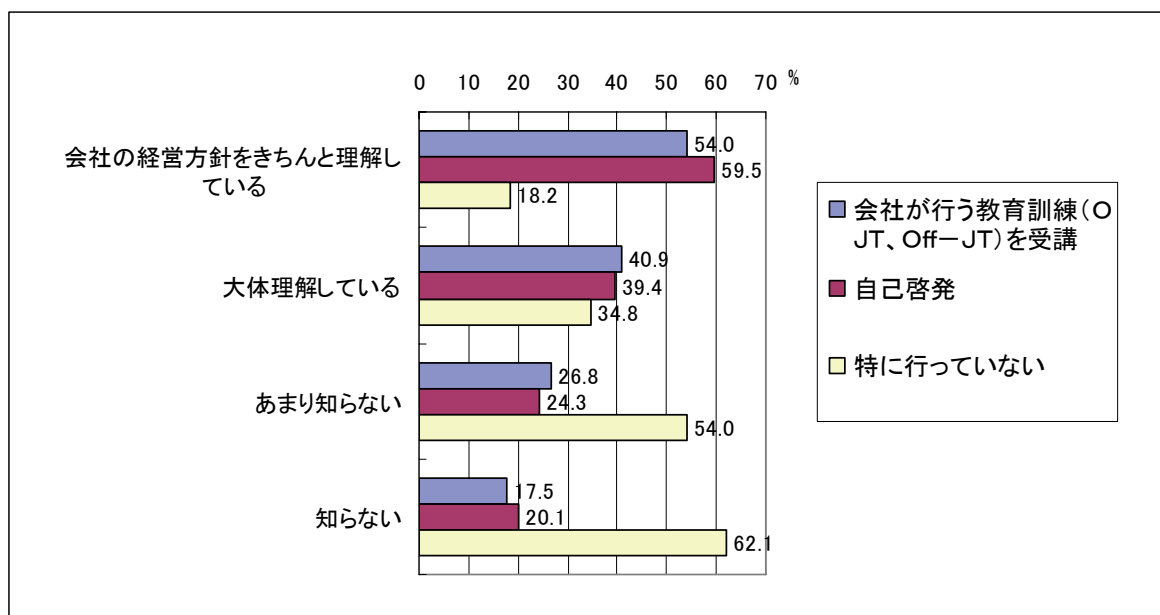
次に、従業員個人の側からみて、経営方針をどの程度理解しているのか、また、経営方針がどのように伝えられていると感じているのかによって、従業員個人が能力開発に取り組む状況（能力開発に取り組む意欲）にどのように影響を与えているのかをみる。

図表3-6は経営方針の理解度と能力開発の取組み状況を示す。

「会社の経営方針をきちんと理解している」という従業員個人が、能力開発に取り組んでい

る割合は「会社が行う教育訓練（OJT、Off-JT）を受講」が 54.0%、「自己啓発」が 59.5%で最も高い。続いて、「大体理解している」という従業員では、「会社が行う教育訓練（OJT、Off-JT）を受講」が 40.9%、「自己啓発」が 39.4%、「あまり知らない」とする者の場合は、それぞれ 26.8%、24.3%で、「知らない」という従業員では 17.5%、20.1%と最も少ない。逆に、会社の経営方針を「知らない」という従業員の場合は、能力開発を「特に行っていない」とする者が 62.1%を占めており、この数値は「会社の経営方針をきちんと理解している」とする従業員（18.2%）の 3.4 倍に上っている。このことは、会社の経営方針の理解度によって、従業員個人の能力開発の取組み状況が大きく異なり、経営方針をよく理解している従業員ほど能力開発を積極的に行っていることを示している。

図表 3－6 経営方針の理解度と能力開発の取組み状況

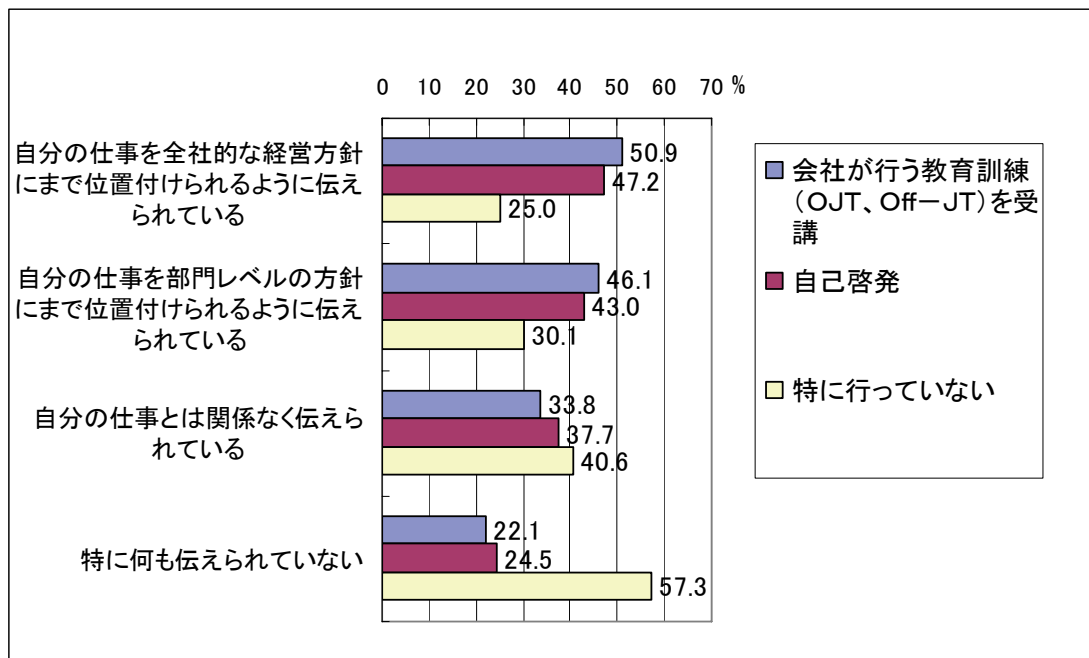


したがって、情報を知らせる仕組みが構築されていて、それが効果的に機能している企業ほど、従業員個人による能力開発が活発化しているといえる。図表 3－7 は、従業員の経営方針の伝達の度合いの受止め方と能力開発の取組み状況を示す。

「自分の仕事を全社的な経営方針にまで位置付けられるように伝えられている」と感じている従業員個人が、能力開発に取り組んでいる割合は「会社が行う教育訓練（OJT、Off-JT）を受講」が 50.9%、「自己啓発」が 47.2%である。続いて、「自分の仕事を部門レベルの方針にまで位置付けられるように伝えられている」と感じている場合は、「会社が行う教育訓練（OJT、Off-JT）を受講」が 46.1%、「自己啓発」が 43.0%、「自分の仕事とは関係なく伝えられている」と感じている場合は、それぞれ 33.8%、37.7%である。とりわけ、「特に何も伝えられていない」と感じている従業員の場合は、「会社が行う教育訓練（OJT、Off-JT）を受

講」が 22.1%、「自己啓発」が 24.5%で能力開発に取り組んでいる割合が大変低くなっている。

図表 3-7 経営方針の伝達度の受止め方と能力開発の取組み状況



会社の経営方針や事業方針等の情報が何も伝えられていないということは、事業方針に対する仕事の位置付けや仕事をする上での目標設定及び能力を向上させる上での目標設定等ができないことを意味し、結果として、向上意欲を失わせ、能力開発をする上での積極性を失わせているものと考えられる。

したがって、従業員個人が能力開発に積極的に取り組む状況を作るためには、従業員に対して会社の経営方針を明確かつ具体的に伝えることによって、従業員が経営方針を自分の仕事のレベルにまで落とし込んで理解をし、自分に何が期待されているかが伝わるようにすることが重要なポイントとなる。

#### (5) 能力開発と労働生産性に関するまとめ

「計画的 OJT」、「Off-JT」、「資格取得への支援」、「自己啓発に関する支援制度」といった従業員の能力開発のための制度（仕組み）は、労働生産性の向上に貢献していると多くの企業が認識している。しかし、能力開発への企業の取組み、例えば、能力開発に対する会社の関与の仕方、経営方針等の基本的な情報の従業員への伝達の仕方、経営方針等に関する従業員の理解度等によって従業員の能力開発が労働生産性に及ぼす影響や従業員が能力開発に取り組む意欲に大きな違いがでることを、これまでのデータは明らかにしている。従業員の能力開発によって労働生産性を高める際のポイントは、要約すると次のようになる。

- ①従業員の能力開発の実施状況（実施量）と労働生産性との間には密接な関係があり、従業員の能力開発を積極的に行っている企業ほど労働生産性を高めている。
- ②従業員の能力開発によって労働生産性を高めるためには、能力開発に対する会社の方針や係わり方、経営方針や事業方針といった必須情報に関する伝達の仕方、それらの情報の共有の度合い、理解度等について一定の決まりがある。
- ③従業員の能力開発を実施するにあたっては、会社が明確な方針を持って積極的に関わることが大切である。
- ④従業員に対して、会社の経営方針等の全従業員にとって必須の基本的な情報は、彼等の仕事を会社の経営方針にまで位置付けられるように明確かつ具体的に伝えること。そして、このことによって、個々の従業員に対して何が期待されているかが伝わるようにすること。
- ⑤情報を伝える仕組みが構築されていて、それが効果的に機能していること。
- ⑥従業員がそれらの情報を自分の仕事のレベルにまで落とし込んで理解をし、自分の能力開発目標が見出せるようにすること。



## 第4章 教育訓練プロバイダーが提供する教育訓練サービスの実態と企業の利用状況及び利用上の問題点

本章1及び2については、主として「労働政策研究報告書 No.24 2005,教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査－教育訓練サービス市場の第一次調査－」\*36の調査データに基づいて、教育訓練プロバイダーが提供する教育訓練サービスの規模と構成について述べることとし、3においては、「平成14年度 厚生労働省委託 能力開発基本調査報告書（平成15年1月調査）」及び「平成16年度 厚生労働省委託 能力開発基本調査報告書（平成17年1月調査）」の調査データに基づいて、企業がOff-JTで利用した教育訓練機関の実状と利用上の問題点について述べる。

### 1. 教育訓練プロバイダーの組織形態と数

教育訓練サービス市場において、社会人を対象とした教育訓練サービスを提供している教育訓練プロバイダーは、組織形態の観点から国、地方自治体等で構成される「公共部門」、大学等と専修学校等で構成される「学校部門」、公益法人、職業訓練法人等、経営者団体及び民間企業で構成される「民間部門」に分類される。

そして、それらの数は、全体で16,157であると推定される（公共部門の教育訓練プロバイダーの数除く）\*37（図表4-1参照）。

その内訳は、組織形態別に「大学等（大学、短大、高専）：812」、「専修学校等（専修学校、各種学校）：2,142」、「公益法人（財団法人、社団法人）：2,261」、「職業訓練法人等（職業訓練法人、NPO法人、任意団体）：598」、「経営者団体（商工会議所、商工会、協同組合、商工組合）：6,005」、「民間企業（株式会社、有限会社、合資会社、合名会社）：4,340」である。

企業が従業員の能力開発で外部の教育訓練（教育訓練機関）を利用する場合、上記の教育訓練プロバイダーが教育訓練サービス市場において、「どのような内容」の教育訓練サービスを「どの程度の規模」で「誰を対象として」提供しているのかという情報は、教育訓練サービスを選択し、決める上で必要不可欠のものといえる。

---

\*36 当該調査は、社会人を対象とした教育訓練サービスを提供している教育訓練プロバイダーから「大学等」、「専修学校等」、「公益法人」、「職業訓練法人等」、「経営者団体」、「民間企業」を無作為に10,000組織を抽出して行われている。結果は、3,493組織から回答を得ており、その内、実際に社会人を対象とした学校教育以外の講習会・セミナー等の教育関連事業を実施している組織（「教育訓練実施組織」と呼称している）は1,939件であった。本稿の図表4-2～図表4-8は、教育訓練実施組織のデータに基づいた分析である。

\*37 「労働政策研究報告書 No.24 2005,教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査－教育訓練サービス市場の第一次調査－」のデータに基づいて復元した数である。なお、当該調査では、公共部門の教育訓練プロバイダーについての調査は行われていないので除いている。

図表 4-1 教育訓練プロバイダーの組織形態と数

教育訓練サービスを提供する機関（教育訓練プロバイダー）							
公 共		学 校		民 間			
国	地方自治体	大学等	専修学校等	公益法人	職業訓練法人等	経営者団体	民間企業
				大学・短大・高専	専修学校・各種学校	財団法人・社団法人	職業訓練法人・NPO法人・任意団体
—	—	812	2,142	2,261	598	6,005	4,340

## 2. 教育訓練プロバイダーが提供する教育訓練サービスの規模と構成

### (1) 講習会・セミナー事業の開設状況

教育訓練プロバイダーは、講習会・セミナー（懇談会、勉強会、研究会を含む）といった通学型の教育訓練と通信教育の二つの方法で教育訓練サービスを提供している。それぞれの方法を通して、「どの程度の規模」の、「どのような内容」の教育訓練サービスが、「誰を対象として（誰が主な利用者か）」、「どのような教育訓練プロバイダー」によって提供されているのか。これらの情報は、教育訓練サービス市場の実態を把握するうえで重要な項目である。講習会・セミナーについてみると、教育訓練実施組織の中で「昨年度、講習会・セミナーを開設した」組織は 98.3%である。一方、「通信教育」を開設した組織はわずか 7.2%で、通学方式をとる組織が非常に多い（図表 4-2）。

図表 4-2 講習会・セミナー、通信教育の開設状況

(単位:%)

	件数	セミナー・講習会			通信教育		
		開設している	開設していない	無回答	開設している	開設していない	無回答
【全体】	1,939	98.3	1.7	0.0	7.2	91.3	1.5
【組織形態別】							
民間企業	313	97.1	2.9	0.0	16.9	83.1	0.0
公益法人	497	99.0	1.0	0.0	8.2	91.8	0.0
経営者団体	478	98.7	1.3	0.0	2.7	97.3	0.0
専修学校等	215	94.9	5.1	0.0	9.8	76.7	13.5
大学等	271	100.0	0.0	0.0	3.7	96.3	0.0
職業訓練法人等	161	98.8	1.2	0.0	1.2	98.8	0.0

資料出所：労働政策研究・研修機構（2005）「教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査－教育訓練サービス市場の第一次調査－」、以下、図表 4-8 まで同じ。

## (2) 教育訓練プロバイダーが提供する教育訓練サービスの規模

講習会・セミナーによる教育訓練サービスの規模を、開催したコース数と受講者数の二つの面からみてみる。講習会・セミナーを開催した組織が開催した年間延べコース数は、平均すると1組織当たり36.3コースである。これを組織形態別にみると、民間企業が80.3コースと最も多く、公益法人(43.5コース)、職業訓練法人等(32.0コース)がこれに続き、専修学校等(8.7コース)が最も少ない。民間教育訓練組織について、従業員規模の面からみると大規模組織ほど延べコース数が多く、そして教育訓練事業収入割合が多い組織ほど延べコース数が多い。また、受講者の主な職種の面からみると、「職種に

図表4-3 開催した延べコース数及び延べ受講者数(講習会・セミナー)

		件数	延べコース数	延べ受講者数
統合版	【全体】	1,906	36.3	1,517.1
	【組織形態別】			
	民間企業	304	80.3	1,699.3
	公益法人	492	43.5	3,034.0
	経営者団体	472	24.5	741.4
	専修学校等	204	8.7	249.2
	大学等	271	21.0	887.0
	職業訓練法人等	159	32.0	1,393.5
大学等	【全体】	271	21.0	887.0
	【従業員規模(正社員)別】			
	小規模(29人以下)	24	5.3	273.0
	中規模(30~99人)	89	13.6	815.5
	大規模(100人以上)	153	26.1	990.3
民間教育訓練組織(大学等以外)	【全体】	1,635	39.0	1,627.8
	【従業員規模(正社員)別】			
	小規模(9人以下)	797	25.4	1,051.5
	中規模(10~29人)	565	44.9	1,900.0
	大規模(30人以上)	195	79.7	3,355.1
	【教育訓練事業収入割合別】			
	1%未満	344	15.7	516.8
	1~10%未満	483	28.6	1,151.6
	10~50%未満	306	53.0	2,626.4
	50%以上	253	85.1	3,684.5
	【受講者の主な職種別】			
	管理職	141	39.1	1,497.4
	事務職・営業職	195	48.9	1,148.5
技術職・研究職	236	39.5	1,256.7	
現業職	189	28.3	2,129.7	
医療職・看護職・福祉職	90	20.4	1,880.8	
その他	90	25.8	2,167.9	
職種に特徴はない	485	52.3	2,018.5	

特徴はない（受講者が特定の職種に偏っていない）」あるいは「主な職種は事務職・営業職」とする組織ほど延べコース数が多く、「主な職種は医療職・看護職・福祉職」で少ない。大学等については、大規模組織ほど延べコース数が多い（図表4-3）。

つぎに年間延べ受講者数は平均すると1組織当たり1,517名であり、組織形態別には、公益法人が最も多く（3,034名）、民間企業（1,699名）、職業訓練法人等（1,394名）がこれに続いており、専修学校等（249名）が最も少ない。これを民間教育訓練組織についてみると、従業員規模との関連では、大規模組織になるほど延べ受講者数は多い。そして、教育訓練事業収入割合が多い組織ほど多くなっている。また、受講者の主な職種の面からみると、「受講者が特定の職種に偏っていない」あるいは「主な職種が現業職」である組織ほど延べ受講者数多く、「主な職種は事務職・営業職」で少ない。大学等については、大規模組織ほど延べ受講者数は多い。

### （3）教育訓練プロバイダーが提供する教育訓練サービスの内容

以上の年間延べ受講者数を100とした場合の各コースの内訳は、「専門知識を修得する研修（営業研修、技術研修、マナー研修、医療・看護・福祉研修等）」（専門研修）が35.2%で最も多く、「資格取得を主目的とする研修」（資格取得研修）の20.0%、「OA・コンピュータ研修」（OA研修）の14.7%がこれに続く。それに対して「語学研修」（2.3%）、「新入社員研修」（3.3%）は最も少なく、「マネジメント研修（管理者・監督者研修等）」（9.0%）と「教養・趣味研修」（11.3%）がそれらの中間にあるコースである（図表4-4）。

図表4-4 講習会・セミナーの各コースの構成割合

(単位:%)

	階層別研修		専門知識を修得する研修	語学研修	OA・コンピュータ研修	資格取得を主目的とする研修	教養・趣味研修	その他	件数
	新入社員研修	マネジメント研修							
【全体】	3.3	9.0	35.2	2.3	14.7	20.0	11.3	3.9	1,906
【組織形態別】									
民間企業	6.4	13.2	26.6	4.4	16.1	26.0	4.0	3.1	304
公益法人	3.3	10.7	46.8	1.5	5.9	22.1	3.8	5.1	492
経営者団体	4.5	12.7	41.4	0.5	19.5	12.7	4.1	4.6	472
専修学校等	0.9	1.6	28.7	1.2	23.2	27.4	15.5	1.3	204
大学等	0.4	1.5	21.1	6.6	8.0	10.0	48.4	4.1	271
職業訓練法人等	2.1	6.9	27.7	0.7	25.2	30.5	3.3	2.4	159

これを組織形態別にみると、まず階層別研修（新入社員研修とマネジメント研修）は、民間企業、公益法人、経営者団体で14%～20%程度を占めているのに対して、大学等及び専修学校等では2%～3%にとどまる点に特徴がある。つぎに階層別研修以外に注目す

ると、民間企業は多様なコースを満遍なく手がけていること、公益法人と経営者団体は専門研修に特化していること、専修学校等及び職業訓練法人等はO A研修と資格取得研修に特化していること、大学等は教養・趣味研修に特化していることに特徴がある。

#### (4) 教育訓練サービスの主な利用者

教育訓練実施組織が提供する教育訓練サービスの主な受講者の構成をみると、「職種に特徴はない」(33.6%)とする組織が最も多い。これに「技術職・研究職」(12.6%)、「事務職・営業職」(10.9%)、「現業職」(10.2%)が続き、「医療職・看護職・福祉職」(5.7%)と「管理職」(7.4%)が少ない(図表4-5)。

図表4-5 受講者の主な職種

(単位:%)

	管理職	事務職・ 営業職	技術職・ 研究職	現業職	医療職・ 看護職・ 福祉職	その他	職種に 特徴は ない	無回答	件数
【全体】	7.4	10.9	12.6	10.2	5.7	6.9	33.6	12.7	1,939
【組織形態別】									
民間企業	11.5	16.0	10.9	5.1	3.5	4.2	34.5	14.4	313
公益法人	8.2	6.0	26.0	17.1	11.1	4.0	20.7	6.8	497
経営者団体	12.6	17.4	5.9	10.3	0.6	5.2	30.8	17.4	478
専修学校等	0.0	9.8	8.4	3.7	9.8	14.0	44.7	9.8	215
大学等	0.7	3.7	2.6	0.4	7.0	14.8	59.0	11.8	271
職業訓練法人等	2.5	9.9	18.0	23.6	0.6	3.7	23.0	18.6	161

これを組織形態にみると、大学等及び専修学校等が提供する教育訓練サービスは、受講者の「職種に特徴はない」とするものが多く、特にその傾向は大学等において顕著である。それに比べて、経営者団体が提供する教育訓練サービスは「管理職」と「事務職・営業職」の受講者が、公益法人と職業訓練法人等が提供する教育訓練サービスは「技術職・研究職」と「現業職」の受講者が多い。さらに公益法人の場合には「医療職・看護職・福祉職」の受講者も多いのが特徴である。

#### (5) 今後の教育訓練事業

##### 1) 教育訓練事業の方針

今後の教育訓練事業(講習会・セミナー、通信教育)の方針については、「現状維持」とする組織が53.6%と最も多く、次いで「やや拡大」する(26.7%)、「拡大」する(11.0%)となっている。これを組織形態別にみると、民間企業(拡大:23.6%、やや拡大:31.6%)が最も積極的で、これに大学等(拡大:15.9%、やや拡大:35.8%)が続いている。一方、経営者団体(拡大:4.6%、やや拡大:17.6%)が消極的な方針を示している(図表4-6)。

図表 4-6 今後の教育訓練事業の方針

(単位：%)

	拡大	やや拡大	現状維持	やや削減	大幅に削減	無回答	件数
【全体】	11.0	26.7	53.6	5.7	1.5	1.5	1,939
【組織形態別】							
民間企業	23.6	31.6	35.8	5.4	1.6	1.9	313
公益法人	7.2	27.2	56.1	7.0	1.2	1.2	497
経営者団体	4.6	17.6	65.3	10.0	1.5	1.0	478
専修学校等	13.5	27.0	52.6	1.9	2.8	2.3	215
大学等	15.9	35.8	45.8	0.4	0.0	2.2	271
職業訓練法人等	5.6	26.7	60.2	3.1	3.7	0.6	161

## 2) 重視したいコース分野

さらに教育訓練機関が今後重視したいと考えているコースは専門研修(55.9%)であり、これに資格取得研修(44.0%)、OA研修(30.9%)、マネジメント研修(25.8%)が続き、最も重視していないコースは語学研修(6.5%)である。これを組織形態別にみると、民間企業は新入社員研修を、公益法人は専門研修を、経営者団体は階層別研修(新入社員研修とマネジメント研修)、専門研修、OA研修を、大学等は語学研修と教養・趣味研修を、職業訓練法人等は資格取得研修を今後重視したいと考えている(図表4-7)。

図表 4-7 今後重視するコース

(単位：%)

	新入社員研修	マネジメント研修	専門知識を修得する研修	語学研修	OA・コンピュータ研修	資格取得を主目的とする研修	教養・趣味研修	その他	無回答	件数
【全体】	12.0	25.8	55.9	6.5	30.9	44.0	16.2	6.0	3.4	2,175
【組織形態別】										
民間企業	17.2	31.8	47.3	9.5	21.8	46.7	13.8	7.7	3.2	349
公益法人	13.4	31.1	65.7	2.0	15.6	38.0	5.3	7.3	3.3	508
経営者団体	17.6	39.1	66.5	2.2	50.9	40.1	7.6	5.8	2.0	501
専修学校等	4.8	3.3	49.8	5.1	28.7	53.8	20.8	2.7	2.7	331
大学等	2.6	12.3	41.4	20.7	29.8	35.3	51.1	6.8	7.1	309
職業訓練法人等	11.6	26.6	50.9	4.0	42.2	63.6	6.9	4.6	3.5	173

## (6) 教育訓練サービス内容からみた教育訓練プロバイダーの特徴

つぎに、研修コース数(講習会・セミナーの場合)を内容別にみると、最も多いのは専門研修(35.2%)、次いで資格取得研修(20.0%)とOA研修(14.7%)、少ないのが語学研修(2.3%)と新入社員研修(3.3%)、両者の中間がマネジメント研修(9.0%)と教

養・趣味研修（11.3%）という構成であった（図表4-4参照）。

また、提供している教育訓練サービス内容を、教育訓練プロバイダーの主要な受講者の職種構成の観点からみると、特定の職種を受講者としていない（受講者の職種に特徴はない）組織が全体の1/3を占め、残りの中では受講者の主な職種を「技術職・研究職」（12.6%）、「事務職・営業職」（10.9%）、「現業職」（10.2%）とするものが多く、「医療職・看護職・福祉職」（5.7%）と「管理職」（7.4%）を主な受講者対象とするものが少ないという構成であった（図表4-5参照）。

こうした教育訓練サービス内容からみた特徴を教育訓練プロバイダーの組織形態別に整理すると図表4-8のようになる。それによると、教育訓練プロバイダーは幾つかのタイプに分かれる。第一のタイプは、事務・管理系労働者（管理職、事務職）を主要な受講者とし、階層別研修を重視する民間企業と経営者団体である。後者の場合には加えて専門研修を重視しているが、これはマナー研修や営業研修などの事務系専門研修等が中心であると考えられる。

図表4-8 教育訓練サービス内容からみた教育訓練プロバイダーの特徴

	主要な受講者の職種別構成	研修コースの内容 (講習会・セミナーについて)	
		階層別研修	階層別研修以外の研修
民間企業	管理職、事務職	重視型	多様型
公益法人	技術職・研究職、現業職、医療職・看護職・福祉職	重視型	専門研修重視型
経営者団体	管理職、事務職	重視型	専門研修重視型
専修学校等	職種無関係	非重視型	OA研修、資格取得研修重視型
大学等	職種無関係	非重視型	趣味・教養研修重視型
職業訓練法人等	技術職・研究職、現業職	中間型	OA研修、資格取得研修重視型

第二のタイプは、現業の専門職系労働者（技術職・研究職、現業職、医療職・看護職・福祉職）を主要な受講者とする公益法人と職業訓練法人等であり、とくに前者は医療職・看護職・福祉職を重視している点に特徴がある。両組織は技術的な内容を重視する教育訓練サービスを提供していると考えられるが、重視する具体的な研修コースの内容は異なり、公益法人では専門研修重視型、職業訓練法人等は資格取得研修重視型をとっている。

最後のタイプは専修学校等と大学等であり、特定の職種を主要な受講者としていない点に特徴がある。研修コースの内容では、階層別研修をほとんど行わない点では共通しているが、大学等では趣味・教養研修といった職業に関係しない一般的な研修を、専修学校等ではOA

研修と資格取得研修といった職業能力を開発するための研修を重視している点に違いがある。

### 3. 外部の教育訓練機関の利用状況及び利用上の問題点

#### (1) 外部の教育訓練機関の利用状況

平成 15 年度の 1 年間に Off-JT を「実施した」と回答した 819 企業（全体の 58.3%）が Off-JT で利用した教育訓練(教育訓練機関)を図表 4-9 に示す（厚生労働省「平成 16 年度能力開発基本調査」\*39）。

企業が Off-JT で利用した教育訓練（教育訓練機関）は、「自社内の施設」が 46.0%でもっとも多く、次いで「民間教育訓練機関」（43.8%）、「商工会・商工会議所・業界団体・協同組合」（39.7%）、「親会社・関連会社」（25.4%）である。また、「公共職業訓練機関」を利用する企業も 16.2%あるが、「専修学校・各種学校」（2.0%）、「大学・大学院」（1.7%）を利用する企業は少数にとどまっている。

図表 4-9 Off-JT で利用した教育訓練（教育訓練機関）（属性別）

（単位：％）

		自社内の施設	民間教育訓練機関	商工会・商工会議所・業界団体・協同組合	親会社・関連会社	公共職業訓練機関	通信教育	e-ラーニング	設備・コンピュータなどを有している企業	専修学校・各種学校	大学・大学院	その他	総数
	合計	46.0	43.8	39.7	25.4	16.2	15.3	10.7	7.1	2.0	1.7	7.1	819
業種別	製造業	44.0	54.8	38.2	24.9	25.7	19.5	11.2	8.7	2.5	2.5	6.6	241
	建設業	41.5	60.6	47.9	13.8	25.5	4.3	7.4	6.4	1.1	1.1	3.2	94
	卸売・小売業・飲食店	44.5	36.4	30.0	42.7	2.7	13.6	10.0	6.4	0.9	2.7	4.5	110
	金融・保険業・不動産業	64.3	32.1	35.7	28.6	-	50.0	3.6	3.6	-	-	14.3	28
	運輸・通信業	37.0	29.6	51.9	25.9	14.8	1.9	1.9	3.7	1.9	-	13.0	54
	サービス業	49.6	35.4	41.5	21.2	11.9	15.8	14.6	7.7	2.7	1.5	8.8	260
従業員規模別	30人未満	28.6	35.7	71.4	14.3	14.3	-	7.1	14.3	-	7.1	-	14
	30～49人	32.1	32.1	43.5	18.5	22.0	4.2	8.9	6.5	1.8	0.6	7.7	168
	50～99人	41.5	46.6	38.7	24.9	15.8	13.0	8.3	6.7	0.4	1.2	5.9	253
	100～299人	46.0	44.0	41.1	29.4	15.7	16.9	10.9	6.9	4.0	2.0	8.5	248
	300人以上	73.7	54.9	31.6	29.3	10.5	32.3	18.0	8.3	1.5	3.0	6.0	133

資料出所：厚生労働省（2005）「平成 16 年度能力開発基本調査報告書（平成 17 年 1 月調査）」

業種別にみると、「金融・保険・不動産業」と「サービス業」は「自社内の施設」を、「製造業」、「建設業」は「民間教育訓練機関」を、「運輸・通信業」は「商工会・商工会議所・業界団体・協同組合」を利用する割合が高い。

従業員規模別にみると、従業員規模が大きい企業ほど「自社内の施設」を利用する割合が高く、「300人以上」の企業では 73.7%となっており、大規模企業では自前の訓練施設・設備

\*39 表序-1（2P）参照。



がよく整備されていることを裏付けている。また、従業員規模が大きい企業ほど「通信教育」や「eラーニング」を利用している割合が高く、従業員の能力開発に多種多様な教育訓練を活用していることがうかがえる。

一方、従業員規模が小さい企業ほど「商工会・商工会議所・業界団体・協同組合」を利用する割合が高く、「30人未満」の企業では71.4%が利用している。

企業がOff-JTで利用する外部の教育訓練機関としては、「民間教育訓練機関」と「商工会・商工会議所・業界団体・協同組合」が大きな役割を果たしており、とりわけ中小企業にとっては、「商工会・商工会議所・業界団体・協同組合」が重要な教育訓練機関となっている。

## (2) 利用上の問題点

企業が外部の教育訓練機関を利用する上での問題点を、「利用する際にはどんな点を重視しているのか」及び「利用するに際してどんな情報が不足していると感じているのか」の2つの観点から整理してみる。

外部の教育訓練機関を利用する際に重視した項目として、「カリキュラム」（「とても重視した」+「ある程度重視した」の合計割合：83.6%）、「費用」（同78.2%）、「訓練コースの期間・延べ時間数」（同65.2%）、「訓練コースが実施される曜日・時間帯」（同62.5%）、「得られる資格や免許」（同61.2%）をあげている（図表4-10）。

図表4-10 外部の教育訓練機関を利用する際に重視した項目（N=1,358）

(単位：%)

	とても重視した	ある程度重視した	あまり重視しなかった	重視しなかった	無回答	重視指数
カリキュラム	41.4	42.2	5.4	2.1	8.8	3.35
得られる資格や免許	37.6	23.6	18.6	12.4	7.8	2.94
担当する講師・インストラクターの質	15.3	35.9	28.6	8.8	11.3	2.65
コースの評判や社会的	9.1	44.0	26.5	8.0	12.3	2.62
利用する教材	5.3	31.1	39.4	11.0	13.1	2.35
立地・交通の利便性	11.6	39.1	28.4	10.1	10.8	2.58
曜日・時間帯	17.3	45.2	20.6	6.7	10.2	2.89
期間・延べ時間数	14.3	50.9	18.7	4.4	11.7	2.85
費用	26.4	51.8	9.9	2.8	9.1	3.12
コースの定員数	3.4	21.9	42.6	18.2	13.8	2.12
資格取得状況などの実績	9.8	27.8	31.9	18.2	12.3	2.33

資料出所：厚生労働省（2003）「平成14年度能力開発基本調査報告書（平成15年1月調査）」

とりわけ、多くの企業ではコース内容であるカリキュラムと受講費用を重視して、コース選択をしていることが伺える。

また、外部教育訓練機関を利用するに際して、「特に不足している情報はない」と回答している企業は 37.0%で、平成 14 年度（同 18.1%）に比べると情報の提供と収集に関する環境が大きく改善されていることが伺えるものの、63%の企業では依然として情報が不足していると感じている。不足している情報としては、「コースの選択肢（どのようなコースが、どの程度あるか）」（26.0%）、「各コースの評価（講師の質、コストパフォーマンス、受講者の声）」（25.0%）、「各コースの内容（カリキュラム、レベル、訓練目標、取得を目指す資格等）」（23.1%）を上位に上げている（図表 4-11）。

これを企業規模（従業員数）別にみると、「コースの選択肢」に関する情報は、企業規模に関わらず全ての企業で不足しているとする割合が高いものの、「30人未満」の企業では特に高く 39.6%を占めている。「各コースの評価」に関する情報については、企業規模が大きくなるにしたがって不足しているとする企業が多くなり、「300人以上」の企業では 37.2%にのぼっている。「各コースの内容」については、不足している割合と企業規模との間に関係はみられないものの、21.3～27.1%の企業が不足しているとしている。

以上の点を要約すると、企業が外部の教育訓練機関を利用するに際して、小規模企業では、教育訓練サービス市場に「どのようなコースがどの程度あるのか」というコースの選択に資する基本的な情報の不足を強く感じていることが伺える。一方、大規模企業では、「講師の質、コストパフォーマンス、受講者の声等」のコースの評価に関する情報が不足しているとする割合が高く、大規模企業ほど費用対効果を判断する上で必要な情報を重視していることが伺える。

図表 4-11 外部の教育訓練機関を利用するに際して、不足している情報の種類  
(複数回答)

(単位：%)

	コースの 選択肢	各コース の概要	各コース の内容	各コース の評価	各コース の実績	その他	特に不足 している 情報はな	合計	
<b>平成14年度</b>	28.4	19.2	37.8	39.8	22.5	1.2	18.1	1,358	
<b>平成16年度</b>	26.0	18.3	23.1	25.0	11.5	1.0	37.0	1,045	
従業員数	30人未満	39.6	16.7	27.1	16.7	6.3	0.0	29.2	48
	30～49人	25.2	19.1	23.5	19.6	10.3	1.8	37.0	341
	50～99人	25.1	18.2	21.3	21.8	9.1	0.2	41.1	450
	100～299人	26.6	18.3	24.6	29.7	15.5	1.0	34.8	394
	300人以上	25.0	17.7	23.8	37.2	13.4	1.8	33.5	164

コースの選択肢：どのようなコースが、どの程度あるか  
 各コースの概要：日程、場所、費用等  
 各コースの内容：カリキュラム、レベル、訓練目標、取得を目指す資格等  
 各コースの評価：講師の質、コストパフォーマンス、受講者の声等  
 各コースの実績：修了率、資格取得状況等

資料出所：厚生労働省（2005）「平成 16 年度能力開発基本調査報告書（平成 17 年 1 月調査）」

したがって、企業が **Off-JT** で外部教育訓練機関を有効に利用するためには、教育訓練サービス市場で「どのような教育訓練プロバイダー」が「どのような人を対象として」、「どのような訓練コース」を「どの程度」提供しているのかという教育訓練サービス供給側の情報を適切に収集できる環境や仕組みを整備することが重要であるといえる。一方、教育訓練プロバイダーにとっては、提供している教育訓練サービスについて企業が不足していると感じている項目（コースの選択肢、各コースの評価、各コースの内容）を盛り込んだ情報発信が求められており、このような情報提供は教育訓練サービス市場の機能を高める上でも重要な広報戦略といえる。

## 第5章 企業の能力開発を活性化するために

### 1. 企業の能力開発を評価する仕組みづくり

「企業は人なり」という言葉に代表されるように、企業活動の興隆は従業員の能力によるところが大きく、従業員の能力開発と労働生産性とは密接に関連していることも、一般に認識されているところである。企業もその点を重視して、従業員の能力開発に力を入れているところが多い。しかし、能力開発を積極的に行っている企業を社会的に評価する雰囲気は薄く、人々の関心も低いのが実状である。そのため、これらの企業へ優秀な人材が集まるとか、これらの企業に学生の関心が向いて応募が高まるといった、企業にとって能力開発活動が求人面でインセンティブとなるような状況にはない。

今後も、日本が継続的な経済発展を実現していくためには、今まで以上に、労働力の質の向上を重視していく必要がある。そのためには、企業が能力開発に積極的に取り組むことを支援するとともに、それらの企業が社会的に評価され、能力開発活動が企業にとってインセンティブとなるような仕組みを整備することが重要である。

企業の活動が社会的に評価され、人々の関心も高い制度として、JIS 認定工場の認証制度、ISO14000 シリーズの認証制度等がある。

JIS 認定工場の認証は、1949年に制定された制度で、1960年代、多くの企業がその取得に熱心に取り組んだ経緯があり、企業の認証取得への関心は今日でも高いものがある。日本工業標準調査会によると、今日までに国内外の約 13,500 の企業がこの認証を取得しているとのことである（平成 17 年 3 月末時点での数である）。この認証を取得した企業は、そこで生産される製品の品質が評価され、売上に好影響を与えるとともに、高い技術力を備えている企業として、社会的に高い評価を得ている。

一方、ISO14000 シリーズの認証取得企業は、環境にやさしい企業であるとか、地球環境を守ることに貢献している企業である等、企業の印象度、好感度を高め、大きな PR 効果を上げていることは周知のとおりである。また、ISO14000 シリーズの認証取得や環境情報を正確に公表している企業に対しては、欧米の有力金融機関が優先的に投資や融資を行うといった動きや国際的な企業格付け機関による環境格付けと呼ばれるランキング化の動きが強まるなどの事情もあって、企業にとって事業を展開する上で、大きなインセンティブとなっており、多くの企業が ISO14000 シリーズの認証取得に熱心に取り組んでいる。

これらの認証制度は、第三者機関によって厳格な基準のもとに運営されており、認定作業は書類審査のみならず、現場での実態調査とヒアリングを含む厳正なもので、そのことによって認証の信頼性、公明性を高め、認証の価値や評価を一層高いものにしていく。

企業の能力開発を評価する仕組みを構築するにあたっては、これらの認証制度の運営の仕組みは参考になる。また、イギリスにおいては既に、企業の能力開発活動を評価する仕組みをつくって企業が行う能力開発を推進している。このイギリスの事例は、日本が企業が行う能

力開発を評価する仕組みを構築する際に多くの示唆を含んでいると思われるので、イギリスにおける認証制度の運営の仕組み、設定している認定基準を含めてその実状を紹介することとする。

## 2. 従業員の能力開発を積極的に行う企業の認証制度について（イギリスの事例）

イギリス IiP 協会（Investors in People UK：以下、「IiP-UK」と略記）によると IiP 認証の最大の売りは、IiP 基準に基づいて従業員の能力開発を進めれば、企業の業績、生産性が改善されるという点であるという。企業調査に基づいて開発された IiP 基準に照らして、企業が行う従業員の能力開発を評価（審査）し、認証するという制度は、多くの企業がその取得に関心を寄せて取り組んでいる。

以下、IiP 認証制度の推進に向けた取組みと IiP 認証を取得したことによる企業のインセンティブ等について述べる。

### （1）従業員の能力開発と IiP（Investors in People）認証制度

イギリスにおいて、企業が生産性や競争力を高めていくためには、従業員に対する訓練機能を企業自身が持っていることが重要であるという認識は、1980 年代後半において政府、産業界、労働組合の間で共有されており、これら三者の関係者によって人材育成に係る取組みが検討されていた。そして、1990 年、当時の雇用省の支援を受けた全国訓練専門委員会（National Training Task Force：以下「NTTF」と略記）が、イギリス産業連盟（Confederation British Industry：CBI）、労働組合会議（Trade Union Congress：TUC）、人事開発機構（Institute of Personnel and Development：IPD）の協力を得て、企業の従業員教育の実態調査を行うこととなった。

毎年、高い業績を上げて優良企業の上位に格付けされている 20 社を見ると、いつも同じ企業が名前を連ねていて、企業の顔ぶれも決まっていることがわかった。そこで、NTTF は、これらの優良企業とその他の企業との違いは何であるのかを調査した。その結果、従業員の能力開発への取組みに大きな違いがあって、業績優良企業には、次の点で共通していることがわかった。

- ①企業の事業目標・方針が全従業員に明確に示されていること。
- ②事業目標を達成するための従業員の行動指針と能力開発指針が明確に示されていること。
- ③従業員が会社の事業方針をよく理解し、仕事の関連付けができていること。
- ④能力開発方針に沿って従業員の能力開発が進められていること。
- ⑤能力開発方針に沿って従業員が教育訓練に取り組める支援体制が確立されていること。

結果として、上述のような明確な戦略（方針）の基で従業員の能力開発を進めれば、企業の生産性や業績を高めることに寄与することが確認されたことを受けて、NTTF ではこれらの調査結果で得られたデータに基づいて、企業が行う従業員の能力開発を評価する指針と基準

の開発に着手した。その結果、開発されたのが IiP 基準である。そして、この基準に基づいて人的資源投資に対する認証制度が 1991 年に導入された。いわゆる IiP 認証制度（従業員の能力開発に積極的に取り組んで、成果を上げている企業を認証する制度）である。

IiP は、事業主側（管理者側）と従業員側双方が、能力開発の重要性を認識して組織的に従業員の能力開発に取り組み、その活動プロセスと成果が IiP 基準を満たしていると判断された場合に、取得できる認証である。企業及び組織にとっては、IiP 基準に設定されている活動指針に沿って、従業員の能力開発を進めることによって、企業の競争力、生産性を高めることが期待できる。また、IiP の認証は事業主が自らの従業員の能力開発を積極的に行っていることを示す一種の社会的なステータスであり、取得した企業は顧客や社会から従業員の能力開発を積極的に進めて業績を上げている優良企業であると評価され、企業イメージの向上や宣伝効果に威力を発揮している。また、人の採用にあたっては、従業員のキャリア形成を積極的に支援している企業であるということが評価されて、優秀な人材が多く応募してくるということで、IiP 認証を取得した企業は、新聞の人材募集広告、企業の紹介パンフレットやホームページ上に、こぞって IiP 認証マークを載せている。このように IiP 認証マークは、企業の印象度や好感度を高める効果があり、企業にとっては PR 活動の面で大きなインセンティブとなっている。

## （２）IiP 活動の運営体制

IiP 活動を運営するにあたっては、いろいろな機関がそれぞれの役割を果たしており、中でも評価者、アドバイザーといわれる専門家が重要な役割を担っている。

図表 5-1 に IiP 活動の運営体制と関係機関の係わりを示す。

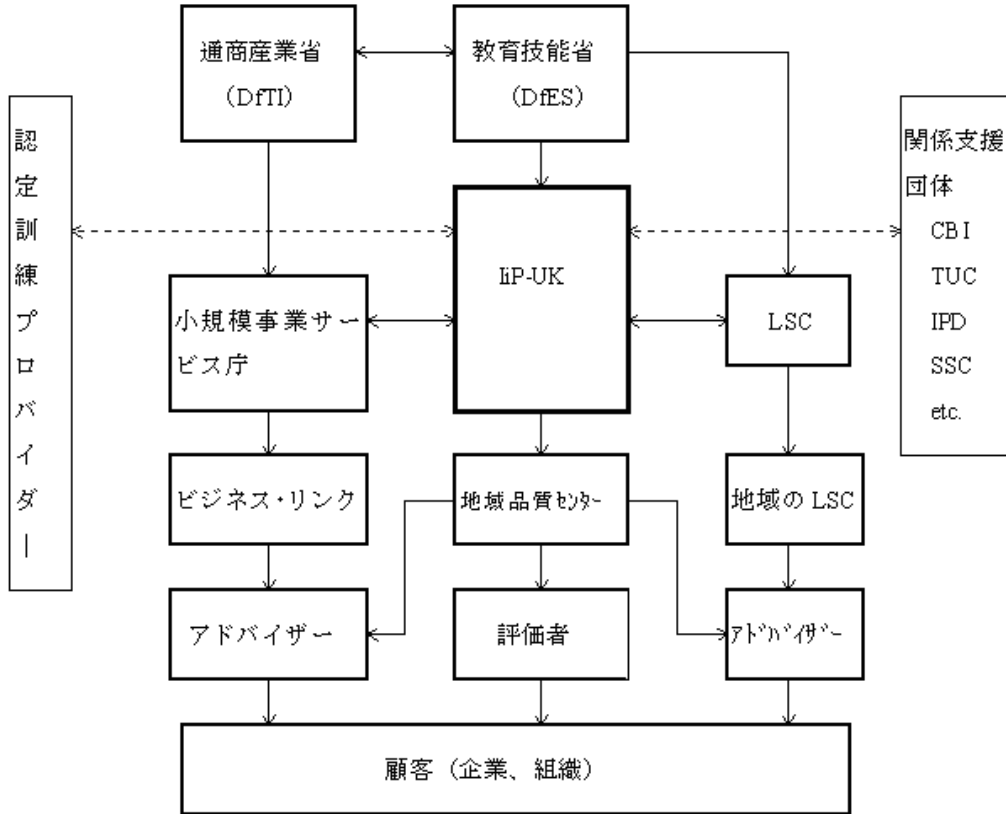
IiP に関する広報活動及び IiP の認証取得に取り組む企業や組織への支援は、通商産業省 (Department for Trade and Industry: 以下「DfTI」と略記) と教育技能省 (Department for Education and Skills: 以下「DfES」と略記) が連携して行っている。

DfTI ルートでは、小規模事業サービス庁 (Small Business Service) によって認可されたビジネス・リンク (Business Link) がこれらの支援活動を担当する。ビジネス・リンクは全国に 45 ヶ所あり、中小企業に対してマーケティング、新製品の開発、市場へのアクセス等に関する相談支援をしており、併せて IiP の認証制度に関する情報提供と取得に向けた支援活動を行っている。

一方、DfES ルートでは、地域 (全国に 47 ヶ所ある) の教育技能委員会 (Learning Skills Council: 以下「LSC」と略記) が窓口となって企業 (主に大企業) への広報と支援活動を行っている。

IiP-UK は、IiP 活動の運営を統括している機関で、IiP 基準等に関する著作権を持っており、全国にある 12 の地域品質センター (Regional Quality Center) を通して、IiP 基準及び IiP 認証の品質保証、IiP 事業のマーケティング、企画開発等の事業を推進している。

図表 5-1 IiP 活動の運営体制



IiP-UK が行うマーケティングや IiP 基準の見直しの際には、関係支援団体と協働したり、参考意見を求めるなど、関係支援団体から側面的な支援を得ている。

地域品質センターは、IiP-UK によって認可された機関で、IiP 事業の促進と IiP 認証の可否判定を行うところである。地域品質センターは評価者(Assessor)を抱えており、評価者が行った企業の IiP 活動の評価結果を受けて認定審査委員会(Recognition Panel)が設置される。そして、この委員会で評価者が行った評価結果に基づいて審査が行われ、IiP 認証の可否が決定される。

アドバイザーと評価者は、IiP 活動の普及、IiP 基準と IiP 認証の品質保証を図る上で、重要な役割を担っている。そのため、彼等は地域品質センターによって認定されているが、必要に応じて IiP-UK は認定訓練プロバイダーに彼等の訓練を委託するなどして、アドバイザーと評価者の資質の維持・向上に努めている。

### (3) IiP 基準と認証のプロセス

IiP は、従業員の能力開発を通して組織の業績を向上させるための好事例の基準を定めたもので、企業が行う能力開発の全国的な品質規格となっている。

企業や組織が IiP の認証を得るためには、IiP-UK によって設定されている IiP 基準を満たすことが条件となっている。

IiP 基準には「公約」、「計画」、「実行」及び「評価」の4つの原則があり、取り組む順序の4段階（第1段階：公約、第2段階：計画、第3段階：実行、第4段階：評価）を構成している。そして、それぞれの原則ごとに「活動指針」と「活動の成果」に関する項目が細かく規定されている\*40。

IiP 認証の取得を申請した企業等は、評価者によって4つの原則ごとに評価を受ける。その際、評価者は企業のトップマネージャー（経営管理を担う者）、マネージャー（業務／実務／現場責任を担う者）及び一般作業者の3つのグループ（3階層の従業員）に対して、「活動の成果」に規定されている項目をヒアリングして、情報や資料を収集するとともに、現場で企業の取組みについてのプロセスと結果を調査する。企業活動や企業の人材育成に関して3つのグループ（3階層の従業員）が同じ認識や意識を持って取り組んでいること、成果が確実に認められることが評価のポイントとなる。企業は1つの段階がクリアできた場合は、次の段階に活動を進める。クリアできなかった場合は、アドバイザーの助言を得て、不具合な事項を修正して取組みを進めることとなる。「公約」、「計画」、「実行」及び「評価」の4つの段階で評価者の評価を受け、評価結果が認定審査委員会で基準を満たしていると判断された場合に IiP の認証を得ることになる。

### (4) 企業等の IiP への取組み状況

IiP 認証を取得済みあるいは取得へ向けて取り組んでいる企業及び組織の状況を図表 5-2 に示す。IiP 認証を既に取得している企業・組織の数は 37,035、IiP 認証の取得に向けて取り組んでいる企業・組織の数は 24,220 である。そして、これらの企業・組織 (61,255) で就業している労働者の割合は就業人口 (24,994,000 人) の 37.96% を占めており、就業者の 2.6 人に 1 人が IiP 活動に関わりをもっていることになる。

---

\*40 IiP 基準の詳細については、本報告書資料編 P85 を参照されたい。



図表 5-2 IiP 認証の取得状況 (2004 年 8 月末時点)

IiP認証の取得状況	数
IiP認証を取得した企業・組織の数	37,035
IiP認証の取得に向けて取り組んでいる企業・組織の数	24,220
就業者へのIiP活動の浸透度 (IiP活動に取り組んでいる就業者の就業人口に対する割合)	37.96%

出典：Management Information Report 10/11/2004(IiP-UK ウェブサイトより)

産業別、企業規模（従業員数）別にみた、企業の IiP 活動への取組み状況を図表 5-3 に示す。

図表 5-3 企業の IiP 活動への取組み状況 (単位：%)

取組み状況 企業規模等	IiPを取得 済み	IiP取得に向 けて取組み 中	IiP取得を 考慮中	IiP取得を考 えていない	IiPを知ら ない
企業規模(従業員数)別					
5～24人	15	10	9	56	10
25～99人	31	11	9	42	8
100～199人	37	15	12	31	5
200～499人	45	13	12	26	4
500人以上	50	14	9	22	5
産業別					
製造業	10	7	9	66	8
農業、鉱業、公共事業、建設	11	10	10	62	7
流通、消費者サービス	17	9	9	52	14
金融、ビジネスサービス	12	11	10	58	9
輸送、公共管理及び その他のサービス	31	12	10	41	5
全体	19	10	10	52	9

出典：Learning and Training at Work 2002 survey

企業全体では、19%の企業が既に取得しており、10%が取組み中となっている。しかし、IiPの取得を考えていない企業は52%もあり、9%の企業がIiPを知らないという状況である。

その中身を吟味すると、従業員数 500 人以上の大企業では、取得率は 50%、取組み中のものが 14%でかなり浸透していることがわかる。この傾向は、従業員数 200 人以上の企業にもほぼ当てはまる。一方、従業員数 25 人未満の小規模企業では、取得率は 15%、取組み中のものは 10%、そして、「取得を考えていない」あるいは「IiP を知らない」とする企業は 66%にのぼり、企業規模が小さいほど IiP の浸透率が低くなっている。これは、小規模企業では事業主、従業員双方において、教育訓練の意義を認識している度合いが低く、その必要性を感じていないことに起因していると言われている。そのため政府や IiP-UK は、従業員数 50 人未満の企業に焦点をあてて、①従業員への教育訓練投資は生産性の向上に貢献している（これまでの調査データによる）、②業績を伸ばしている企業や優良企業といわれる企業に共通している能力開発方針と戦略に基づいて開発された IiP 基準による従業員の能力開発は、企業の事業成果の向上に寄与している（IiP 活動に取り組んでいる企業の実績データによる）、という事実をデータに基づいて説明し、企業への啓蒙活動と IiP 活動の普及に力を入れている。

なお、小規模企業（従業員 50 人未満の企業）の IiP 活動への取組みを支援するために、小規模企業開発助成金（Small Firm Development Account）や小規模企業施策（Small Firms Initiative）等の支援策が講じられている。

#### （５）訓練効果の認識

図表 5 - 4 は、従業員の教育訓練が生産性に及ぼす影響に関する企業の認識度を示したものである。

従業員の能力開発の結果、生産性が向上したと認識している企業は、「非常に向上した」、「少し向上した」をあわせると 65%である。一方、「少し下がった」、「わからない」とする企業は合わせて 8%で、多くの企業は、従業員への教育訓練投資が生産性の向上に反映されているととらえている。

この認識の度合いは、企業規模、産業区分を問わず、だいたい同じようなレベルにあり、従業員訓練を実施している多くの企業は、生産性を高める上で従業員訓練は重要であり、その効果は十分にあると理解している。

これらの数値は、従業員への教育訓練投資は生産性の向上に十分寄与することを示しており、IiP 活動は企業の生産性を高める上で有効な施策であるという裏付けになっている。

そして、政府や IiP-UK は、企業の生産性を高めて競争力を強化するために IiP 活動は有効であると判断して、中小企業に対して支援策を講じて IiP 活動を奨励し、積極的に推進している。

図表 5-4 従業員の教育訓練が生産性に及ぼす影響 (単位：%)

生産性への影響 企業規模等	非常に向上した	少し向上した	変わらない	少し下がった	わからない
企業規模(従業員数)別					
5～24人	22	42	28	2	6
25～99人	26	45	21	1	7
100～199人	26	45	16	1	12
200～499人	31	46	13	1	9
500人以上	28	46	10	--	15
産業別					
製造業	19	45	29	1	6
農業、鉱業、公共事業、建設	13	42	38	4	4
流通、消費者サービス	24	43	26	2	4
金融、ビジネスサービス	22	42	26	2	8
輸送、公共管理及び その他のサービス	26	41	23	1	8
全体	23	42	26	2	6

出典：Learning and Training at Work 2002 survey

### 3. まとめ

多くの企業が従業員への能力開発に対する課題として挙げている項目に、①指導できる人材が不足している(49.1%)、②能力開発を行う時間がない(43.8%)、③能力開発を行うための金銭的余裕がない(22.6%)、④能力開発を行っても従業員が辞めてしまう(14.1%)等<sup>\*41</sup>がある。項目①と③については、訓練指導者の養成コース等によって指導人材の育成や指導能力を付与する訓練施策、能力開発に利用できる助成金制度を充実させる等の支援策を講じることによって、比較的解決しやすい問題であるといえる。しかし、項目②に関しては、

\*41 従業員への能力開発に対する課題(企業調査)の詳細については、JILPT調査シリーズ No.1 2004年11月「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」を参照されたい。また平成17年1月に実施された能力開発基本調査(企業調査)においても、従業員の能力開発や人材育成の問題点として同じような傾向が示されている。

企業側の意識の問題があり、能力開発の効果が目に見える形で労働生産性の向上に直結するような成果をもたらしていないという認識や思い込みが企業側にあるように思われる。

企業側のこのような状況を改善するためには、一定の決まりや戦略に基づいた従業員の能力開発は生産性等を高める上で大きな効果があり、時間を割いて能力開発を実施したとしても時間と資金を投入した以上の成果があるという事例を提示して、従業員の能力開発に対する企業側（事業主）の意識を転換させる取組みなり啓蒙活動が必要であるように思われる。そのためには、企業に対して従業員の能力開発が大きなインセンティブとなりうることを納得させる基準やデータが必要である。

その一例として IiP 基準による認証制度が参考となる。

企業に対しては、IiP 基準のように、この基準に基づいて従業員の能力開発を行えば必ず生産性が向上するというように、投資をしただけの効果があることを企業側（事業主）に納得させる仕掛けが必要である。

一方、社会に対しては、職業生涯を送る上でキャリア形成は非常に重要で、自己責任でキャリア形成をすることが今後ますます大切になっていくこと。その際に、従業員のキャリア形成を積極的に進めている企業は、個人のキャリア形成を進める上で有効で、人材育成に前向きな企業であることを評価する意識を高める PR 活動を進めること。そして、就職紹介や求人募集の活動に際して、求職者の選択基準として能力開発への企業の取組みが評価され、機能するような仕組みを作ることが考えられる。

要は、このような枠組みを作ることによって、企業にとっても社会にとっても能力開発は重要で、その行為を評価する土壌を作ることが大切である。

能力開発を積極的に行う企業を認証する仕組みを作る際には、評価（審査）基準として、①事業方針に関して知らせる仕組みが構築されているか、②事業目標を明確にして能力開発戦略が立てられているか、③組織内（企業内）において能力開発が機能しているか、④事業戦略や能力開発に関して、企業側と従業員側が同じレベルの意識付けと動機付けがされているか、⑤組織内（企業内）に能力開発システムやプロセスが確立されているか等の項目を盛り込んで認証の適否を判定するという工夫が必要である。

また、基準の運用にあたっては、当該認証が信頼性を得て広く普及するように、認証の審査（書類審査、企業側及び従業員側を対象としたヒアリング、現場調査等を含む）は第三者機関によって基準に基づいて厳正に行い、認証の品質保証に努めることが大切である。

なお、当該認証制度の運用にあたっては、JIS 認定工場の認証や ISO14000 シリーズの認証に係る運用の仕組みが参考になる。

そして、この基準に基づいて従業員の能力開発を実施すれば、必ず労働生産性が向上し、企業が納得するような成果が得られるという仕組みを作ることが重要である。このような仕組みが構築できれば、時間がないという理由で従業員の能力開発に消極的な企業の意識と意欲を能力開発に向けさせることが可能であると考えられる。

(参考文献)

1. JILPT 調査シリーズ No.1 2004 年 11 月「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」
2. 労働政策研究報告書 No.24 2005「教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査－教育訓練サービス市場の第一次調査－」
3. 平成 16 年度 厚生労働省委託 能力開発基本調査報告書 (平成 17 年 1 月調査)
4. 平成 14 年度 厚生労働省委託 能力開発基本調査報告書 (平成 15 年 1 月調査)
5. JIL 資料シリーズ No.136 2003「教育訓練制度の国際比較調査、研究－ドイツ、フランス、アメリカ、イギリス、日本－」
6. 「Overview of the Investors in People」 September 2002 IiP UK
7. 「The Investors in People Standard」 September 2002 IiP UK
8. 「The Investors in People Standard」 Summer 2004 IiP UK
9. 「Statistics on Standard」 July 2005 IiP UK

## 資料 IiP 基準について

IiP 基準を図表 5-5 に示す。

IiP 基準は「公約」、「計画」、「実行」及び「評価」の4つの原則があり、それぞれに「活動指針」と「活動の成果」に関する項目が細かく規定されている。そして、IiP の認証を取得するための一連の活動は、この規定に基づいて実施されている。

図表 5-5 Investors in People の基準

原則	活動指針	活動の成果
1 公約 参加企業は、組織の目標を完結し、目的を達成するために従業員の能力開発をすることを公約する。	1. 組織は従業員の能力開発を支援することを公約する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ トップマネージャーは、企業の業績向上のために設定した従業員の能力開発戦略について説明することができる。</li> <li>・ マネージャーは、従業員の能力開発のためにこれまで実行した活動及び現在実行中の活動について説明することができる。</li> <li>・ 従業員は、トップマネージャーやマネージャーが説明した戦略と活動が実際に行われたことを証言できる。</li> <li>・ 従業員は、組織が自分達の能力開発を支援することを真に公約していると確信している。</li> </ul>
	2. 従業員は、自分自身の業績向上だけでなく、お互いに向上し合うように奨励されている。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従業員は、自分達が業績を上げるためにどのように奨励されたか、実例を上げることができる。</li> <li>・ 従業員は、他の従業員の業績も同時に上げるように奨励されたか、実例を上げることができる。</li> </ul>
	3. 従業員は、組織が自分達の仕事を認めていると確信している。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従業員は、組織がどのような形で自分達の仕事を認めているかを説明できる。</li> <li>・ 従業員は、組織が自分達の仕事を認めていると確信している。</li> <li>・ 従業員は、適切で建設的なフィードバックを適時、定期的を受けている。</li> </ul>

	<p>4.組織は、全従業員の能力開発の機会を公平に確保することを公約している。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トップマネージャーは、従業員の能力開発の機会を公平に確保するために取られている戦略について説明することができる。</li> <li>・マネージャーは、従業員の能力開発の機会を公平に確保するために行った活動及び現在実行中の活動について説明することができる。</li> <li>・従業員は、トップマネージャーやマネージャーが説明した訓練戦略や活動が実際に行われ、異なる従業員グループのニーズを理解していることを証言することができる。</li> <li>・従業員は、組織が従業員の能力開発の機会を公平に確保することを真に公約していると確信している。</li> </ul>
<p>2.計画</p> <p>組織は、明確な目的と目標を持ち、その達成のためには従業員にとって何が必要であるかを明確に理解している。</p>	<p>5.組織は、明確な目的と目標を掲げた計画を持ち、それが全員に理解されている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織は明確な目的と目標を掲げた計画を持っている。</li> <li>・全従業員は、組織の目的と目標を自分の立場に適切なレベルで説明することができる。</li> <li>・組織の目的と目標に関して、それぞれのグループの代表者が相談を受ける。</li> </ul>
	<p>6.従業員の能力開発は、組織の目的と目標に沿っている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織は、組織全体、チーム、個人の各レベルで、従業員の能力開発を組織の目的と目標に結びつけるために何を優先させるべきか明確な意識を持っている。</li> <li>・従業員は、自分自身と組織の両方のために、能力開発活動で何を達成すべきかを明確に理解している。</li> </ul>
	<p>7.従業員は、組織の目的と目標達成に自分達の仕事がどのように貢献しているか理解している。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員は、組織の目的と目標達成のために自分達が果たすべき役割は何であるか説明することができる。</li> </ul>

3.実行 組織は、組織の業績を上げるために効果的に従業員の能力開発をする。	8.マネージャーは、従業員の能力開発を効果的に支援する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織は、マネージャーが従業員の能力開発に必要な知識、技能を持っていることを確認する。</li> <li>・全レベルのマネージャーは、なぜ従業員の能力開発を支援する必要があるのかを理解している。</li> <li>・従業員は、自分達の能力開発支援のためにマネージャーが何をすべきかを理解している。</li> <li>・全レベルのマネージャーは、従業員の能力開発支援のために行った活動と現在実行されている活動の例をあげることができる。</li> <li>・従業員は、自分達の能力開発をマネージャーがどのように効果的に支援したかを説明することができる。</li> </ul>
	9.従業員は効果的に学習し、能力開発をしている。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しく採用された従業員及び新しい仕事について従業員は、効果的な導入指導を受けたことを証言できる。</li> <li>・組織は、従業員が効果的に学習し、能力開発していることを証明することができる。</li> <li>・従業員は、自分達が能力開発活動に参加した理由と、その活動の結果として達成すべき成果を理解している。</li> <li>・従業員は、能力開発活動から習得した知識、技能及び態度の例を上げることができる。</li> <li>・能力開発は、必要に応じて外部の資格や基準と結びついている。</li> </ul>
4.評価 組織は、従業員への投資がいかに関与の業績に重大な影響を及ぼすかを理解している。	10. 従業員の能力開発は、組織、チーム及び個人の業績を向上させる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織は、従業員の能力開発が組織、チーム及び個人の業績を上げたことを証明することができる。</li> </ul>
	11.従業員は、能力開発が組織、チーム及び個人の業績向上に与える影響を理解している。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トップマネージャーは、従業員の能力開発の経費とその利益及び業績に与える影響の全体像を理解している。</li> <li>・従業員は、自分達の能力開発が自分自身及びチームと組織全体に与える影響を説明することができる。</li> </ul>



	12.組織は、従業員の能力開発活動に次第に熟練してきている。	・従業員は、能力開発活動に適時に加えられた適切な改良の例をあげることができる。
--	--------------------------------	---

注) トップマネージャーとは「経営管理」を担う者、マネージャーとは「業務／実務／現場責任」を担う者をいう。

出典：JIL資料シリーズ No.136 2003「教育訓練制度の国際比較調査、研究—ドイツ、フランス、アメリカ、イギリス、日本—」

---

JILPT 資料シリーズ No.13

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

発行年月日 2006年3月30日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

研究調整部研究調整課 TEL 03-5991-5102

印刷・製本 株式会社 コンポーズ・ユニ

---

©2006

\*資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL : <http://www.jil.go.jp/>)



独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
The Japan Institute for Labour Policy and Training