

# 企業の教育訓練投資戦略

## Off-JTとOJT

### 職業能力開発総合大学校能力開発専門学科助教授 大木栄一

#### 1. はじめに、必要性が高まる教育訓練投資戦略

##### 教育訓練投資とは

企業は現在あるいは将来必要とする人材（能力）を育成するために、まず「どの程度の経営資源を」「どの分野に投入するのか」に関わる教育訓練投資の基本計画（教育訓練戦略）を立てる。つぎにそれに沿って、「誰を」（受講者）対象に、「誰が」（指導者と指導体制）、「どのような内容を」（教育訓練内容）、「どのように」（教育訓練方法）訓練するかに関わる「如何に教育訓練するのか」の管理活動を展開する。

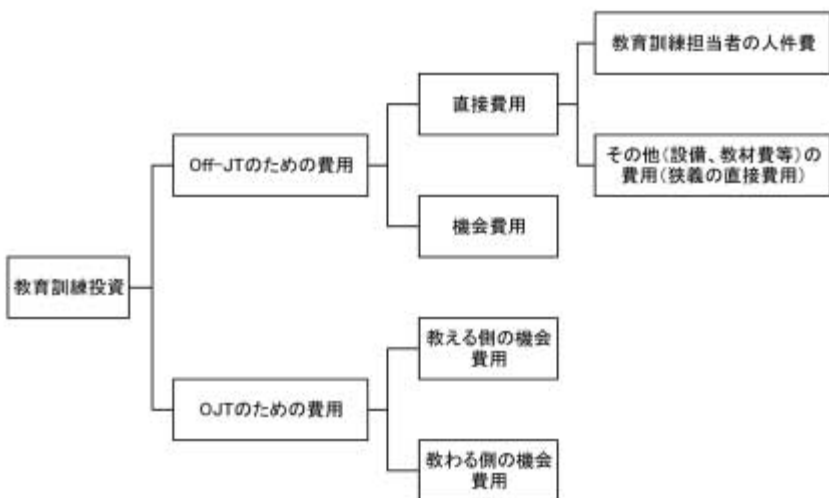
教育訓練の管理行動をこのように捉えると、これまでの多くの既存の研究や調査は、どのような教育訓練のプログラムや方法が有効であるかなどといった「いかに教育訓練するのか」に関する分野に焦点を当ててきた。しかし、今後、企業にとって最も重要な意思決定は、「教育訓練のためにどの程度の資源（カネ、時間、ヒトなど）を投資するのか」という投資量の決定と、「どの分野にどの程度の資源を投資するのか」の資源配分の決定である。

#### 教育訓練投資の構成

ここで教育訓練投資の構成を整理し

た図表1をみてほしい。教育訓練投資はOff-JTのための費用とOJTのための費用からなり、前者は訓練に直接必要とされる「直接費用」と訓練に参加する労働者が訓練期間中に仕事からはずれることから生じる「機会費用」から構成される。さらに「直接費用」は教育訓練部門の社員の人件費と、訓練施設の運営費、外部講師への謝金、教材費などからなる「その他の費用」からなり、ここでは「その他の費用」を「狭義の直接費用」と呼ぶことにする。またOJTのための費用は、教える側の社員と教えられる側の社員が訓練のために仕事ができないことから生じる機会費用から構成される。

図表1 教育訓練投資の構成



(出所) 今野浩一郎・大木栄一(2000)『日本企業の教育訓練投資戦略』『企業と人材』6月5日号

#### 2. 教育訓練投資の規模 || 教育訓練(Off-JT)の総費用

Off-JTに要する費用は直接費用と機会費用から構成されており、教育訓練投資の全貌を知るには機会費用を把握する必要がある。日本労働研究機構(二〇〇〇)『業績主義時代の人事管理と教育訓練投資に関する調査研究報告書』によれば、直接費用とともに教育訓練の機会費用をOff-JT受講期間中の従業員の給与額でとらえており、それを含めた教育訓練費の構成は図表2になる(注1)。まず一九九八年度の正社員一人当たりのOff-JTの平均受講日数は二・二二日、平均年収は五七・一万円であるので機会費用は五・三一万円となる。これに正社員一人当たりの直接費用三・五二万円を加えると、Off-JTのための





年間の教育訓練費用総額は八・八三万円になり、それに占める直接費用は約四割、機会費用は六割ということにな

**教育訓練資源の配分戦略**

教育訓練戦略を明らかにする上で重要なもう一つの点は、教育訓練投資によって「どの分野にどの程度資源を配分するのか」(配分戦略)の観点であり、その特徴は教育訓練投資の費用構成(Off-JTの直接費用)をみると分かる。厚生労働省(二〇〇二)「能力開発基本調査報告書」(日本労働研究機構受託)によれば、「研修委託費・参加費」(五二・八%)が半数を超え、残りの主要な費用項目は「社外に支払う人件費」(一六・七%)、「社内人件費」(二三・六%)、「教材費」(九・一%)である。また、「外部施設使用料」および「社

図表2 教育訓練(Off-JT)費用の項目別構成(回答企業数 1,413社)

費用項目	構成比(%)
(1)社外に支払う人件費 (社外の講師、指導員の謝金等)	16.7
(2)研修委託費、参加費等 (教育訓練を外部機関に委託した場合の費用、各種社外セミナーの参加費、国内外留学のための費用)	52.8
(3)教材費 (教育訓練に使用する教科書代・教材費、教科書・教材の開発費等)	9.1
(4)外部施設使用料 (教育訓練を行うための施設・設備の借上金、共同施設の管理費・利用費等)	3.9
(5)社内人件費 (社内の研修施設および能力開発部門の職員の給与・手当等)	13.6
(6)社内の施設設備・管理費 (建物の減価償却費、光熱費、賃貸料、委託費、保険料、租税公課、補修費、保健衛生費、給食施設費、備品費等)	2.1
(7)その他	1.8
(8)合計	100.0

(出所)厚生労働省(2002)『能力開発基本調査報告書』(日本労働研究機構受託)

図表3 OJTの概況

	部下育成に対する会社の考え方		上司自身が評価する全業務に占める部下育成業務の割合(A)	全業務に占める自分の能力開発に費やしている割合(B)
	全業務の中で部下育成に充てる望ましい割合(会社の方針)	人事考課全体に占める部下育成評価の割合(考課制度)		
部長クラス	27.4%(291社)	21.1%(293社)	28.4%(143人)	22.9%(143人)
課長クラス	29.5%(291社)	20.7%(293社)	27.6%(476人)	24.0%(516人)
係長クラス	23.2%(291社)	14.6%(293社)	23.2%(448人)	25.3%(568人)
一般職	—	—	21.2%(169人)	30.3%(665人)

(注1)アンケート票では、「部下育成」を「業務を通じての上位者が下位者に対し業務を効果的に行えるように指導・助言を与えたり、必要な知識・技術・態度を習得させること」と定義して設問している。

(注2)AとBの設問は「10%未満」「10%以上20%未満」……等の選択肢を選ぶ形式をとっているため、図表中の数値は各選択肢の中央値を使って計算された推定の平均値である。

(注3)表内のカッコ内は有効回答企業数を示している。

(注4)データの出所は野村総合研究所(1997)『職業能力開発及び人材育成に関する調査研究報告書』

(出所)図表1と同じ

**訓練分野別資源配分戦略**

内の施設設備・管理費」の費用は少ない(前掲図表2を参照)。

つぎに、「どの教育訓練分野にどの程度の費用を配分するのか」(教育訓練分野別配分戦略)の面からみると、企業は教育訓練費用の約四割近く(三八・四%)を語学やOA研修など特定の経

**3. OJTのための教育訓練投資**

修に約七割、中・長期的な研修に約三割の資源を配分していることになる。

これまでのOff-JTについてみてきたので、残された課題はOJTに対する教育訓練投資である。しかし、OJTは「仕事をしながらの訓練」であるため、教える側、教わる側のい

当課題に対応して行われる目的別・課題別研修に、三割強(三二・八%)を専門的分野の能力・知識を教育する職能別研修に、三割弱(二六・八%)を組織人としての基礎的な知識・態度を教育する新入社員教育や管理のための基礎的な知識・スキルを養成する管理者研修などの階層別研修に投入している。また国内外の大学等への留学に配分される費用は少なく、〇・二%にとどまる。

れについても、仕事のどの部分が訓練的な性格をもっているかを確認することが難しく、そのため投資額を直接把握することはできない。そこでここでは、野村総合研究所（一九九七）『職業能力開発及び人材育成に関する調査研究報告書』のデータを整理した今野・大木（二〇〇〇）から、その手がかりとなる調査結果について紹介しよう。

まず従業員が業務のどの程度の割合

を自身の能力開発のために費やしているのかをみると（図表3を参照）、その割合は下位の従業員ほど大きく、一般職で三割、最上位の管理者である部長で二割強である。

つぎに、教える側（管理職）についてみると、会社側は部課長クラスでは全業務の三割弱を、係長クラスでは二割強を部下の訓練に充てねばならない方針をとっており、管理者自身もほぼ同様の認識をもっている。なお、

こうした状況に合わせて、会社は管理職を評価するに当たって、部下育成の評価項目が部課長クラスで二割、係長クラスで約一割五分の比重を占めるような人事考課制度をとっている。

このようにみてくると、部課長クラスの上司とその部下である一般職を比べてみると、上司は全業務の三割程度を部下育成に、部下は全業務の三割程度を自身の能力開発のために投資している。もちろんこの中にはO

ff—JTによる教育訓練も含まれるが、その多くはOJTであると考えられ、会社はOJTを通して従業員に膨大な額の投資をしていることが分かる。

#### 4. おわりに 〜これから能力開発

これまでの能力開発には「とにかく訓練することはよいこと」と考える傾向があったように思える。しかし、企業にとって個人にとつても能力開発のリスクは格段に大きくなってきている。費用をかけて能力開発しても役に立たないかもしれない、あるいは予想したような効果があがらないかもしれない可能性が大きくなってきている。

教育訓練は投資活動であるが故に、また、市場環境の変化のなかで、投資活動のリスクが大きくなってきているが故に、これまで以上に、「どのような人材、能力が将来必要になり、それを育成するためには、どの程度の資源を投入すべきであるのか」について意識しながら、教育訓練を展開していくことが必要不可欠になってきている。

と同時に、企業が効率よく教育訓練活動を展開していくためには、「教育訓練投資に関する調査」をより体系的かつ継続的に実施していくことが求められている。こうした調査が整備されれば、企業が教育訓練戦略を立案する際に、投資規模のベンチマーキングとして活用できる貴重な情報を提供することができるといえる。

（注1）教育訓練（Off—JT）費は本社の能力開発部門で実施しているOff—JTに限り、各事業部門・事

業所、職場で独自に実施しているOff—JTは含んでいない。また、教育訓練（Off—JT）の費用総額の定義は2つの調査とも定義は同じである。（注2）より詳しくは大木（二〇〇三）を参照。

#### 【参考文献】

- ・今野浩一郎・大木栄一（二〇〇〇）『日本企業の教育訓練投資戦略』『企業と人材』六月五日号
- ・大木栄一（二〇〇三）『企業の教育訓練投資行動の特質と規定要因』『日本労働研究雑誌』第22号（二〇〇三年五月号）
- ・大木栄一（二〇〇三）『業績主義と教育訓練投資』今野浩一郎編『個と組織の成果主義』中央経済社
- ・職業能力開発総合大学校能力開発研究センター（二〇〇三）『企業内教育訓練の再編と研修 技法』（大木栄一・平山正巳）

#### ＜プロフィール＞

大木栄一（おおき・えいいち）  
職業能力開発総合大学校能力開発専門学科助教授（前労働政策研究・研修機構副主任研究員）。主な著書に『能力・仕事基準の人事・賃金改革』（共著、社会経済生産性本部生産性労働情報センター、二〇〇三年）、『現代の人的資源管理』（共著、学文社、二〇〇四年）等、専門分野は人的資源管理、職業能力開発等。

