

21 世紀に生き残りをかける社員教育

井上 久子

Career Development: Its Vital Role in the 21st Century

INOUE Hisako

“First-rate people hire first-rate people; second-rate people hire third-rate people.” — Leo Rosten
In Japan today, we often see the expectation of the employers “mismatched” by the inability of the employees. The unemployment problems are sometimes ascribed to the lower mobility and usability (that is, lower “employability”) of labor force. However, if the management are a body of first-rate people, isn’t it natural that employees should also be first-rate people? Who, then, has the responsibility to develop the career of the employees?

失業率が報道されるたびに、「雇用のミスマッチ」という言葉がつきまとう。求人はあるのに、それに見合った能力を持った人材がいない、そして企業が要求している能力の開発を怠った社員がリストラされ、失業者が増えているというのである。「ミスマッチ」が起きるまでに、果たして企業は自らが求める社員像を明確に社員に示してきたのだろうか。また、その必要な人材が育つ環境作りをしてきたのだろうか。自己啓発が求められている今、勤労者の置かれている環境を明らかにすることで、企業も勤労者も 21 世紀に生き残りうる能力開発環境のあり方を考えてみたい。(なお、この中で使用した省庁や団体の呼称は、資料が発表された当時のものを使用した。)

I 進学率と社員教育

社員教育に対する行政の考え方は、進学率と関連して変化してきている。文部科学省は高学歴化社会において、社員教育を成人教育あるいは生涯学習の一形態として捕らえており、産学連携による大学と企業の研究者同士の交流や共同研究、またリカレント教育として学校が企業の人材育成を支援する等、企業と学校との結びつきを強調する答申を多く発表している。

戦後の混乱期をやっと脱出し、復興期と位置づけ

られる時期である昭和 28 年度の「わが国の教育の現状」¹⁾において、文部省（現文部科学省）は既に産学連携について触れている。当時の中学校卒業者の進学率²⁾を見ると、全体で 48.3%（男 52.7% 女 43.7%）と半分にも満たず、中学校を卒業した後は、半分以上が社会で働くという状況であった。そのような中で、「すなわち如何なる技術者を産業界は望むのか、大学の教育が如何なる方針で行われているかについて、相互の認識を深めることが第一の目標である。」とその連携のあり方を示し、具体的には、産業界が新設備利用の便宜を大学の学生や教職員に供与する等の支援をするように要請し、教育界と連携して技術教育を振興しようというものであった。高度な技術を持った人材を育てるためには、大学を産業界が支援する必要があった。

高度経済成長期へと突入していく昭和 33 年 4 月に、文部省中央教育審議会が第 15 回答申として「勤労青少年教育の振興方策について」³⁾を発表した。当時の中学校卒業者の高校への進学率²⁾は、男女とも、やっと半分を超えた（全体で 53.7%、男 56.2% 女 51.1%）が、大学へは全体の 8.6%（男 14.5% 女 2.4%）が進学するに過ぎなかった。その答申において、「勤労青少年の就学を奨励促進するためには社会の理解と協力を深め、修学意欲を盛んにし、あるいは修学を容易にする処置が必要である。」そしてこ

のために、「地方公共団体、会社・工場その他適当な団体等が勤労青少年機関の地域的配置計画に協力して適切な教育機関を設置すること。」と述べた。社会全体で勤労青少年に対し教育をする必要があり、企業における社員教育は、高等教育の一端を担うものであった。

昭和 49 年には、GNP が戦後初のマイナス成長となり、日本経済が低成長期を迎えていた昭和 52 年に、中央教育審議会が文部大臣からの諮問に基づいて、広く我が国の文教の諸問題について検討を始め、昭和 56 年 6 月に生涯教育について答申⁴⁾を発表した。

「今日、変化の激しい社会にあって、人々は、自己の充実・啓発や生活の向上のため、適切かつ豊かな学習の機会を求めている。これらの学習は、各人が自発的意思に基づいて行うことを基本とするものであり、必要に応じ、自己に適した手段・方法は、これらを自ら選んで、生涯を通じて行うものである。その意味では、これを生涯学習と呼ぶのがふさわしい。」答申はこう述べて、初めて学習に対する勤労者自身の意欲という考えを前面に打ち出した。「生涯教育とは、国民の一人一人が充実した人生を送ることを目指して生涯にわたって行う学習を助けるために、教育制度がその上に打ち立てるべき基本的な概念である。」と述べ、これは、ユネスコの生涯教育に対する考え方や、OECD が提唱した義務教育終了後に生涯にわたって教育と労働とを弾力的に行えるリカレント教育の考え方に基づいていると補足している。今後の社員教育については、勤労者の自主学習に対し、休暇や労働時間等の学習環境についての支援体制を検討する必要性を説いている。

この答申の参考資料である「生涯教育に関する世論調査」が、総理府（現内閣府）によって昭和 54 年⁵⁾と、平成 4 年⁶⁾に行われた。高度経済成長期に進学率²⁾は伸び続け、昭和 50 年には高等学校等（通信を除く）への進学率が、男女とも初めて 90%を突破し、昭和 54 年には、94%（男 93% 女 95%）となり、大学・短大等への進学率（浪人を含む）は、37.4%（男 41.5% 女 33.1%）に及び、更に平成 4 年には、高等学校への進学率は通信制を含まずに 95%（男 93.9% 女 96.2%）で、大学・短大への進学率（浪人を含む）は、38.9%（男 37.0% 女 40.8%）と、

高学歴化の一途を辿っている。

昭和 54 年の調査では、15 歳以上の者 5,000 人の 86.4%が既に生涯教育を大切だと思っている。その理由（複数回答可）は「働くほかに生きがいを」（50%）が一位で、「職業・家庭生活の知識・技能を高める」（33%）が二位である。しかし、平成 4 年には「職業上の必要な知識・技能」は 9.9%に過ぎず、「家庭生活に役立つ技能」も 8.5%で、第一位は「健康スポーツ」の 23.7%、ついで「趣味的なもの」の 23.2%となり、文部省の考え方とは異なり、生涯学習は人生の豊かさや健康のために行われる学習で、職業能力開発とは区別してとらえられている。文部省が平成 8 年に行った調査⁷⁾によれば、民間通信教育で学ぶ人の 44.9%は「職業生活に活かすため」であることから、実際に職業に関する学習も盛んに行われていることがわかる。

昭和 55 年に 2,510 人の勤労者に対して労働省（現厚生労働省）が行った学習要求に関する調査⁸⁾では、現在の仕事のための教育・職業訓練を「是非受けたい」「できれば受けたい」と答えたのは、55 歳以上 60 歳未満を除いた勤労者の 80%以上である。平成 7 年に労働省が発表した民間の教育訓練調査⁹⁾によると、平成 6 年の教育訓練（Off-JT）の受講率は 50.6%で、自己啓発の実施率は 57.0%であった。自己啓発の目的は、「職務内容の高度化への対応」が一位の 54.0%、ついで「基本的な職務内容の習得」が 42.2%、「資格の取得」が 36.4%となっている。

高学歴化するに伴い、平成 8 年¹⁰⁾には、産学連携は一方的に「産が学を支援する」のではなく、「企業に対する研究協力の拡充」となり、科学技術の発展とともに、大学の社会貢献の一つとして、企業との共同研究や企業の研究に協力することも大きな目的となった。

平成 9 年に文部省は、「学習需要に的確に答えていくことは、学習者自身のキャリア向上のみならず、社会システムの基盤である人材育成に資するものであり、社会・経済の発展に寄与するところが大い。」として、従来、企業に負うところであった個人のキャリア・アップ目的も生涯学習の一つとして明記¹¹⁾した。その後も、生涯学習は、学校、社会、企業等、あらゆる学習機会が含まれるようになった。同時に

キャリア・アップ目的の学習は、企業の教育というより、むしろ自己啓発に置き換えられる個人レベルのものとなっている。

文部省生涯学習審議会は、平成9年に「個人主導のキャリア開発を促進するためには、高等教育機関の社会人の受け入れ体制の一層の整備・充実が不可欠である。」¹²⁾との考えを示した。「社会人入学に関する情報提供の拡充、社会人特別選抜の導入や3年次編入学定員の拡大、社会人の学習ニーズ、問題意識に応じた教育内容の多様化、多様なメディアの活用、履修形態の弾力化や夜間大学院の拡充などについての一層積極的な取り組みが求められる。」ここに、職業能力開発の場が従来の企業から専門教育機関へと移っているのを見て取ることが出来る。

平成11年には、「なぜ、今、学習成果を個人のキャリア開発に生かすのか」について、「年俸制の導入など企業において個人の能力・実績を重視した処遇を講じようとする傾向や、通年採用の広まり、転職・出向等の企業間の勤労者の流動性の増大があげられる。」との見解¹³⁾を示している。また、この結果「産業界が必要とする知識や技能の変化、雇用の流動化等に伴い、企業による支援とともに、勤労者の主体的な自己啓発への取り組みが重視されるようになってきている。」として、具体的な支援策は、平成9年の答申とほとんど変わっていないが、より積極的な、費用と時間の援助の拡充を企業に求めている。また、社内資格に触れ、「企業の社内資格はその企業内でしか通用していないところであるが、今後はその汎用性について分析し、社会での活用方策について検討することが必要である。」として、資格認定を公的機関において行う仕組みについても言及した。

現在、厚生労働省は、勤労者の能力として履歴書に記入することで、労働市場での自分の価値を高めることができるとして、ビジネス・キャリア制度に基づいて既に各種認定試験を行っているが、実際に転職目的として、この制度が利用されているとはいえない状況である。そのため、ホワイトカラーの資格制度を今後5年程度かけて整備する計画があると発表した（日本経済新聞 2001年1月29日）。

平成11年、12年とも浪人を含んだ大学（学部）・短期大学（本科）への進学率²⁾は、男女合計して

49.1%に及んでいる。また、大学院への進学率も、大学から直接進学した者のみで、10.3%（男12.8%、女6.3%）と伸び続け、日本経済の低迷にもかかわらず高学歴化傾向は更に進んでいると言えよう。

II 企業における社員教育の変遷

日本の経済成長と進学率は、当然ながら関連してきた。行政からの期待に応えて、企業は高度成長期において高等教育の一端を担っていた。

日本経済調査協議会は、高度経済成長期における青少年の非行や学生運動が社会問題となる情勢を受けて、昭和43年7月に東京芝浦電気社長の土光敏夫氏を委員長に、国立教育研究所所長の平塚益徳氏を主査として、「新しい産業社会における人間形成——長期的観点から見た教育のあり方——」に関する長期専門委員会を設置し、80回に亘る委員会を開催し、3年半後に報告書¹⁴⁾をまとめた。

その報告書の中で、「企業内の教育訓練はつねに、それが生産性向上に役立つかどうかを基準として評価され、経営の必要性からその意義が認められてきた。『教育訓練は経営の道具である』という言葉にも見られるように、企業内教育においては、個々の従業員の資質の開発とか、ディベロップメントといっても、それは経済的な主目的にそう限りにおいて関心事になるのであって、それ以外の場合には含まなかったのである。」と、経済成長期の企業内教育を総括した。そして、「新しい企業内教育は、人間のための、人間の成長そのものを援助促進することを根本理念とするものであったから、与えられた職務遂行に関する客観的評価の記録はもとより、知識技術の伸長やさまざまな能力・個性の発展に関する評価にもとづいた綿密な『人材開発計画』の作成と管理が必要となる。……このような『人材開発計画』の作成と科学的管理の充実向上は今後の企業内教育の課題である。」と、今後の企業内教育の方向を示した。

企業内教育が人間の成長そのものを援助促進することを目指す理由は、「個の命題に対する正しい取り組み方は、おそらく『生涯教育』の場と時間において、家庭教育—学校教育—企業内教育—社会教育をスルーする立場をもってするのではなくてはかな

うまい。」「それにもかかわらず、われわれが、産業界における人間形成の責務を訴えるのは、国民の約半数に相当する人々が企業の中で生活しており、企業で働く時間が、その人々の生涯時間のきわめて大きな部分をしめているという現実を直視するところから発しているのである。」と、まとめている。

委員会が発足した前年の昭和42年は、日本の自動車生産台数が世界二位となる一方で、「イタイタイ病」等の公害が表面化して、企業のモラルと社会的責任が問われた時期である。教育界も昭和43年には、日本大学で全学共闘会議が結成され、翌、昭和44年は、東京大学安田講堂に全共闘が立て籠もり陥落するという事件がおき、教育の場であるはずの大学が甚だしく荒廃した。そのような中で、産業界が人間形成および教育に危機感を持ち、自らの手で建て直そうという決意を表わしたのもうなずける。

この土光委員会のメンバーであった井深大氏が社長であるソニーが設立した、学校法人ソニー厚木学園は、この委員会の考え方を実現していたと言える。その歴史¹⁵⁾を辿ってみる。

ソニー厚木学園は、ソニーが厚木工場を創設した翌年の昭和36年2月、同工場で2交代制で働く若い従業員のために設置した教養講座である2年制高校講座（高校卒業資格は取得できない）に始まり、その後一層充実した教育を求める生徒達の熱意に応えて、県立平沼高校の通信課程と連携、更に昭和40年には学校法人の許可を得て定時制高校に発展し、教育の実を挙げてきた。教育目標「自分の頭で考えよう。自分の心で感じよう。自分の足で歩こう。たゆみなく真理を求め、みんなで、あすをきりひらくために」の標語に表現されているように、大学進学をねらいとする教育でなく、工場の仕事に必要な知識や技術を授ける実務教育でもなく、ひたすら人間の成長を願い、人間性の開花をめざすものであった。

学校法人ソニー学園が認可され、ソニー厚木学園高等学校が昭和40年4月に発足したとき、当時、ソニーの社長であった井深大氏が次のように挨拶をしている。

「この学校の試みは、会社と直接に関係を持たない、一般的な基礎学科に重点を置いてやろうということで始めたものです。会社と言うものが皆さん一

人一人の集まりである以上、皆さん一人一人が一步一步と前進し、自分の人間形成のために努力してくだされば、それが結果的に会社にもプラスになるわけです。……。」続いて田島道治会長が挨拶をして、

「……会社がこのような事をやろうと決心したのは、産業界全体のレベルをあげるために、少しでも世の中にお返ししようと言う考えに立っているからだと思うのです。……」更に副社長の盛田昭夫氏は、

「この学校で学ぶことによって、ソニーに直接寄与していただきたいとは思わない。あなた方自身がよりよい人間になれることによって、自然にソニーは恩恵を受けるかもしれませんが、それは副産物であって、本来はあなた方自身が、この上ともに立派になれることを望んでいます。……」

ここでの人間教育に関して特筆しておきたいことは、それが高校の授業、クラブ活動等の直接的な教育に限られたものではなく、在学生のみが居住する学生寮での共同生活、人間主体の理念を根幹として運営されている工場での勤労生活の三者に一貫したものであるという事、いわば生徒が活動している場全体に心の通い合いのある教育的配慮がなされている点に特色があると言えることである。

普通高校になってから、昭和44年にソニー研修制度が発足し、45年には理数部となり「定時制普通科」ではあるが内容的には「理数科」を目指すとした。ソニー学園には毎年入学生徒数も増え、昭和45年には1,460名以上になっていた。

ソニー研修生制度の掲げた主旨は、「この制度は我が国の多くの企業がとっている自社の下級幹部の養成を目的とするものではありません。家庭の状態や地域の環境条件によって、優れた素質を伸ばす機会をもつことなく埋もれる少年達に能力開発の機会を提供したい考えもありますが、真の狙いは学校教育による学習と工場実務による実習と全寮制による人格の陶冶と合わせ行う全人教育によって、人間性とともに関学・技術の基礎をつくり、単にソニーに役立つ人間の養成を考えるだけでなく、我が国の次代の社会、産業を担う人材を育成するにあります。」と、理数部といえども社員の職業訓練所ではなかった。

高校進学率が90%を越え、ソニー学園への入学希

望者がほとんどなくなっていた昭和51年3月ソニー学園高等学校は閉校された。

ソニーは日本経済新聞が行った「2001 年企業イメージ調査」（日本経済新聞 2001 年 2 月 5 日）で「経営者が優れている」と思われる企業として、ビジネスマンからも一般個人からも一位に選ばれている。また、学生の就職したい企業としても常に高い人気を保ちつづけている。

1960 年代は、社員教育は人間教育であり、「社員自身のため」であり、「社会のため」であった。そして人間として育つことが、最終的には「企業のためになる」との信念をもっていた。

バブル経済が破綻し、日本経済の低迷期に陥った平成 8 年と平成 12 年に、経済団体連合会（経団連）は人材育成についての提言を行った。平成 8 年には、「教育界・行政・家庭への 5 つの提言」¹⁶⁾として、個人の個性や能力に応じて、多樣的、個性的な教育を提言している。経団連の役割として、学校への講師派遣や教員の企業研修、施設開放など、学校や地域に対する支援の拡大を会員企業に呼びかけることとして、特に大学に対しては、生涯教育機能の幅ひろい提供、産業界との連携強化による研究・教育水準の向上、教員の意識改革など、オープン化を求めている。人材の育成は教育機関に委ねて、企業は教育機関を支援するという形態をとり、かつて日本経済調査協議会が提言した「企業は、家庭や学校が仕残し仕損じた教育も背負い込んでゆかざるをえない。」という考え方は最早ない。

平成 12 年には、具体的な研修制度について言及¹⁷⁾し、「従来のように企業側の判断で一方的に教育するのではなく、自らのキャリア開発に必要な研修を主体的に選択し受講できる研修制度（自己責任型教育）の拡充を進める」として、企業は、自己啓発による能力開発への支援を行い、社員教育は企業責任から個人責任へと明らかに変貌を遂げている。それに伴い、業務に直接必要な情報や教育は、OJT や Off-JT を中心として、企業が時間も費用も提供するが、自己啓発のための時間も費用も個人持ちというスタンスもはっきりしている。

日本経営者団体連盟（日経連）教育特別委員会は、日本におけるエンプロイヤビリティに着目し、今後

の人材育成のあり方と具体的な方策を検討するために、平成 10 年 5 月に「エンプロイヤビリティ検討委員会」の設置を決定した。そして、討議を重ねた結果、平成 11 年に報告書¹⁸⁾をまとめた。

日経連は日本における「エンプロイヤビリティ」の概念を、「労働移動を可能にする能力」＋「当該企業の中で発揮され、継続的に雇用されることを可能にする能力」と捉えた。そして、従来型の「企業と従業員の相互依存」による「自社に適した人材づくり」から、「従業員自律・企業支援型」への転換を提唱した。個人は、①主体的な自己改革を ②自らを知る ③キャリア開発プラン・ライフプランを描く取り組みを行い、それに対して企業は、自己開発の情報と機会を提供するなどの支援という形で人材の育成に取り組むとしている。この新しいタイプの人材育成を「変化対応型」と捉え、「企業は従業員の雇用の確保を最優先としつつも、経済・社会の変化や、企業の業容・業況の変化にともなって、仕事の内容や雇用形態・雇用条件の変更を個人に求める。」として、米国型の企業間を移動する「雇用流動型」タイプと区別をしている。

更に、キャリア・ステージ別にエンプロイヤビリティ形成の検討をしている。キャリア・ステージは、能力形成レベルに応じて、ヤング層、ミドル層、シニア層、ハイシニア層に分けられ、習熟期、発揮期、拡充期、再構築期と位置付けている。そして、レベルが上がるにつれて、企業による教育よりも、自己啓発の占める割合が増加するようになっている。

経済同友会は、平成 9 年に『学働遊合』のすすめ¹⁹⁾を発表し、その後の提言と共に一貫して「企業はひとり」の考え方を主張している。「『豊かな人間性を持った人が育てば、良い社会になる』という信念と、『次の世代を大切にできない社会は自滅する』という自戒の念を持ち、決して企業のためだけに人を育てるのではないことを確認したい。」と、企業の社会に与える影響を自認している。社会のための人材育成という日本経済調査協議会の考え方の一部を踏襲しているが、その方法については、自己啓発主体で企業は支援するという立場を取っている。

厚生労働省は企業の支援体制を明確化するため、職業能力開発促進法を改正し、企業に対し職種ごと

に必要な職業能力や資格を明確にしたり、従業員の将来設計についての相談に応じる体制を整備し、企業主導の従業員教育ではなく、従業員による資格取得などの支援を努力義務として盛り込んだ。この改正された法律は平成 13 度中に施行される。

特に、職業能力や資格の明確化は、能力開発の方向性を定めるため欠くことができない。「あなたの能力は求められている能力に達していません」と、単に雇用のミスマッチと片付けられリストラされてしまう。では、「求められている能力」とは何だったのかという明快に示されることはなく、曖昧さが残っていた。社員にして見れば、「長年勤めていたのに今更言われても」と、割り切れない気持ちが残る。

一般的に技術系と呼ばれる勤労者は、第三者からも専門能力が分かりやすい。しかし、事務系や営業といったいわゆるホワイトカラーについて専門性を判断することは難しい部分がある。例えば、いかに人脈を持っているかとか、いかにコミュニケーション力があるかの客観的判断は困難である。性格検査や、適性検査にしても主観的に回答するため正確とは言えまい。また、現在のところ能力判断の基準は企業ごとに独自で定めているので、社内の評価がそのまま社外で通用するという保証もないため、社員は公的な資格を取ることで、自分の専門能力をより客観的に示そうとしている。自分の能力を認定して欲しいという要求に答えるため、国／公／民でさまざまな資格試験を行っている。ホワイトカラーは、自分の仕事に直結するものとして、例えば、金融・財政・経営・営業・法務関係者は、中小企業診断士、社会保険労務士、宅地建物取引主任者、証券アナリスト、ファイナンシャル・プランナー、司法書士、行政書士、税理士、公認会計士、弁理士などの国家資格を取り始めている。

勤労者は、このような資格取得で自己の能力を示す目的もあるが、独立目的も大きい。リストラ対象とされた中高年が再就職する際に、今度は「年齢のミスマッチ」で門前払いされるケースが多い。そのため様々な資格を取得し、独立開業を目指さざるをえない。2000 年度の新規開業者²⁰⁾の内訳で、45 歳から 60 歳の割合は 37.9%を占め、上昇し続けている。

Ⅲ 自己啓発の環境

社会情勢に鑑みて、社員は望むと望むまいと「転職」を頭の片隅に置いている。平成 12 年の完全失業率は前年度と同じ 4.7%であった。完全失業者数は増加して 320 万人である（前年 317 万人）。平成 12 年上半期における離職者数²¹⁾は 356 万人で、延べ労働移動率は 17.3%(前年同期 16.8%)である。延べ労働移動者は約 718 万人（前年同期約 696 万人）であった。

社会経済生産性本部が 2001 年 4 月に発表した「新入社員の意識調査」（963 人が回答）では、「今の会社で一生勤めようと思っている」と回答したのは、23.1%で前年比で、2.6 ポイント増加しているとはいえ、入社当初から転職を考えている者が 51.2%と、過半数を占めている。日本経済団体連合会の「平成 13 年度新入社員意識調査」でも、サンプル数は少ないが（128 名が回答）、「定年まで勤めたい」は 10.9%であった。

現実には、雇用先によって転職環境は大きく違っている。リストラ対象となったとしても、大手の企業の社員は恵まれていると言える。平成 12 年に労働省は中高年労働者の進路選択に関する退職管理等の諸制度について調査²²⁾している。

企業規模	全企業	関連会社等への転籍出向制度がある	早期退職優遇制度がある	転職援助斡旋制度がある	独立開業支援制度がある
企業規模計	100.0	2.5	6.8	0.7	1.7
5,000 人以上	100.0	35.2	58.2	26.4	17.3
1,000～4,999 人	100.0	16.6	43.0	7.6	7.6
300～999 人	100.0	4.9	24.3	3.2	4.5
100～999 人	100.0	3.1	10.1	0.5	0.7
30～99 人	100.0	1.7	3.0	0.2	1.5

（平成 12 年雇用管理調査結果速報²¹⁾ より抜粋）

この表からも明らかなように、1000 人以上の規模の企業となると、そのフォローアップ体制が中小企業と格段の差がある。転職斡旋制度については、新しい形のアウトブレースメントが登場してきている。企業がこの種の人材紹介会社と契約をして、リストアップ対象者を送り込むと、そこで本人の能力と適性をチェックする。必要であれば職能訓練も行い、本人の能力に合った別の企業に売り込む。この間の費用は全て送り込んだ企業側持ちとなる。通常は人材を紹介された側が紹介料を支払わなければならないのが、紹介料「0」で必要な知識や訓練が既になされた人物を採用できるのであれば、採用する側にとってメリットがある。しかし、費用を考えれば、やはり大手企業や体力のある企業に勤めている社員しか、この恩恵に浴せないのである。現実には、このような人材紹介会社と契約をしているのは 100% 大手企業である。

能力開発支援体制が十分でないにもかかわらず、勤労者の意識は高く、自己啓発は盛んである。勤労者の能力開発の大きな問題は、費用と時間である。雇用保険の教育訓練給付は限度額が 2001 年 1 月 1 日より 20 万円から 30 万円に変更されたことにより、各種学校が受講者を取り込もうと宣伝を始めたため知名度は増した。しかし、この教育訓練給付は、誰でも受けられるわけではない。対象者としては、雇用保険の一般保険者（離職した場合は、教育訓練を開始する日が離職して 1 年以内）として 5 年以上保険者期間があることで、講座は厚生労働大臣が指定したものでなければならない。最高限度が 30 万円であるが、受講した講座が 375,000 円以上の場合が 30 万円受け取ることができ、それ以下であれば実費の 80% となる。また、10,000 円以下の講座に対しては支給されない。このため例えば、30,000 円の講座を受講すると、終了後に 24,000 円が支給され喜んでいると、その後 5 年間は支給要件に当てはまらないため、自己啓発は全額自己負担となってしまう。また、あくまで個人に対する給付であっても、現実には、この給付金制度ができたため、それまでの補助金制度を無くした企業が多く、社員は勤務先あるいは上司の勧める講座の受講に給付を受けることになり、自分自身で自由に給付制度を利用することは難しい。

また、経済的に余裕の無い入社 5 年前までは受給資格はなく、かといって自己啓発をしなくてよいことには繋がらず、自己負担で能力開発することになる。

日本経営者団体連盟の調査²³⁾では、支援する対象やその内容を「企業の支援」「自助努力」「行政のサポート」に分け、更にそれぞれについて、職務経歴年数を「10 年程度まで」、「10～20 年程度まで」、「20～30 年程度まで」、及び「30 年程度以上」に分け、2 つを選んでもらっている。職務経歴 10 年程度までの層に対しては「企業の支援」が最も高く、10～20 年で既に「企業の支援」と「自助努力」が逆転している。20～30 年で「行政サポート」「自助努力」「企業の支援」の順になり、30 年以上では、専ら行政頼りである。平均的な社員像として、仕事が一番忙しく、個人的にも家族や家にかかる費用が多くなる「職務経歴 10～20 年」の時期に自助努力を迫られるのは、辛いといえるかもしれない。

また、厚生労働大臣の指定する講座は、職業訓練に限定され、期間も 1 年以内に限られているので、人気が高まりつつある社会人を対象とした大学院などのリカレント教育には適用されない。企業が必要としている「目的意識を持った行動力」や「問題発見・解決能力」等は、職業訓練教育で身につくものではなく、むしろ一般教養の分野と言えよう。大学、大学院等で行われるリカレント教育は、文部科学省、厚生労働省ともに必要性和その拡大を提唱し、生涯学習審議会の答申では、職業訓練と称される能力開発は生涯学習の一部と捉えられて久しいが、このような費用と時間がかかる教育に対する支援体制は整っていない。

リカレント教育費について、現在利用できる国のシステムは「教育ローン」である。年間収入が 1,210 万円（事業所得者は 990 万円）以内であれば、子供のためだけでなく、本人でも利用可能である。一回一人につき 200 万円以内で、返済期間は 10 年以内である。

自助努力を求められ始める職務経歴 10 年～20 年以上の勤労者は、自分の子供の教育費負担が増大していく時期でもある。平成 12 年度に関して、国民生活金融公庫総合研究所が国の教育ローン利用世帯で高校以上（予備校も含む）の学校に入学・在学する

子供の世帯 12,573 件（回収率 4,294 件）を調査²⁴⁾した結果、勤務者が 76.2%で、その中で主たる家計維持者の年齢は 45 歳から 49 歳が一番多く 40%を占める。その子供の数は 2 人が一番多く 49.5%で、世帯の年収（平成 11 年）は、600 万円以上 800 万円未満が一位で 30.4%である。

高校入学から大学卒業までにかかる費用は、一人当たり、国立大学に進学した場合が 772.7 万円、最も高い私立大学理系の場合は 1,110.0 万円となっている。AIU 保険（東京）がまとめた試算（日本経済新聞 2001 年 5 月 15 日）では、最も安い場合で幼稚園から大学までの教育費は 1,179 万円で、私学や医・歯学部に入學した最も高い場合が 4,621 万円となり、養育費を含めると総費用は最大で 6,301 万円となっている。

これに住宅ローンのある世帯が全体の 62.5%を占め、教育ローンと二重の返済をすることになる。このような状況で、勤労者が子供の教育費とともに、自己啓発のために費用を捻出したり、自分のために教育ローンを利用することが可能なのだろうか。

労働省は日本労働研究機構に委託して、平成 11 年 11 月から 12 月に従業員規模 1,000 人以上の大企業ホワイトカラー職場を対象として、本社の経営企画部門、総務・広報・秘書部門、経理・財務部門人事・労務・教育部門、及び営業部門に勤務している課長クラスの管理職（各部門 1 人）と社員（各部門 3 人、内 1 人は女性）にアンケートを行っている。577 社を対象とし、有効回答数は、企業の課長で 1,236 票（回収率 47%）、社員で 3,365 票（回収率 43.0%）であった。その結果を報告書²⁵⁾としてまとめている。

「能力開発とキャリア」の項目において問題点を尋ねているが、OJT に関しては、時間の問題を挙げている。「仕事が忙しく部下育成のための時間が取れない」（36.4%）で、「部下が忙しく、育成に結びつくような仕事をさせられない」（21.8%）、さらに「新人が配属されないので、中堅が新人を育成する機会がない」（25.7%）と人員削減の影響が現れている。実際に実働時間が増えたと感じているのが、課長で 39.2%、社員で 33.7%である。産業に特定すれば、規制緩和・競争激化業種の金融・保険業で 45.8%、

電気・ガス・水道・熱供給業で 44.8%が増えたと感じている。能力開発への自己投資の費用総額の平均は、課長 9.6 万円、社員 10.5 万円、期間の平均は共に半年程度、頻度は週一回程度である。

中小企業に関する人材育成については、日本商工会議所が通商産業省（現経済産業省）の委託で調査²⁶⁾を行った。対象企業 5,000 社は、常用雇用者数が 100 人未満であり、過去 1 年間（1998 年 9 月から 1999 年 8 月）に正規社員の中途採用を実施した企業で、日本商工会議所が 3,500 社、全国商工連合会が 1,000 社、全国中小企業団体中央会が 500 社を担当した。対象企業は業種の偏りがなく、成長企業優先の配慮があり、経営者の回答と同時に従業員の意識調査も行った。

経営者の従業員能力開発への積極度に対する回答では、「非常に積極的」と 5.7%が回答しており、「積極的な方だ」と思うは 50.1%ある。従業員数が多くなるほど積極的に取り組んでいるが、小規模な企業（従業員 4 人以下）であっても、全体の半数が能力開発に積極的と回答している。その一方で、従業員が採用されてから 3 ヶ月間で受けた教育訓練（OFF-JT）は、11.8 時間（1 日 8 時間として約 1.2 日）という短期間であることも事実である。

従業員の能力開発に積極的でない企業は理由として、指導する人材の不足を挙げている。時間の不足に関しても、積極的でない企業の 49.1%が挙げている。積極的な支援方法として（複数回答）、「自己啓発に関する情報を提供している」（45.9%）、「資格取得などに手当を支給している」（40.7%）、「自己啓発の費用を援助している」（43.5%）と、回答している。

従業員（基幹的人材）の能力に満足しているかについては、全体の 50.1%が非常に満足か、ほぼ満足であるが、その内訳を見ると、能力開発に「非常に積極的である」と答えた企業については、「非常に満足している」と「ほぼ満足している」を合わせると 66%に達しており、「積極的である」と答えた企業でも 55.7%に達する。反対に「あまり積極的でない」と「消極的である」と答えた企業は、その満足度も 50%に満たない。優秀な人材が欲しいが教育訓練には積極的でない、そのため人材が育たないという悪

循環が起きていると言ってよい。

一方、従業員で実際に「職業能力を身につける上で困っていること」は「ない」と答えたのは、39.2%で、「問題がある」と答えているのが、半数以上の55.6%（無回答 5.2%）あり、「仕事が忙しくて勉強する時間が確保できない」（25.8%）が一位である。回答者の学歴は大企業と同様に高く、専門・専修学校以上大学院卒業までが、40%を占めている。また、今後受けた教育・研修についても、非常に具体性を持っている。しかし、勤務先の企業の業種、規模や経営者の考え方によって、その扱いに不公平が生まれている。

経営者がその従業員に望む「基幹的人材に求められる能力」と「育成したい能力」は、「発想力・判断力・行動力」である。このような能力は、直接業務に関係した職能訓練では獲得が難しく、一般教養的な能力開発となり、企業からの費用援助を頼ることは困難と思われる。

日本商工会議所は「平成 13 年度中小企業関係施策に関する要望」を平成 12 年 5 月 31 日²⁷⁾と 9 月 20 日²⁸⁾に政府に提出し、中小企業の雇用支援等で、「給与所得者が現在の職務とは直接関係無く職業能力の開発・向上を行った場合の費用（自己啓発費用）等について、税制上の（給与所得から控除する）措置を講じられたい。」と、特定支出控除として企業に代わって国の個人的支援を望んでいる。行政も、厚生労働省が大学院での学位取得など、働く個人が自らの終業能力を高めるために投じた費用を、経費として認める税制面での優遇措置を要望する（朝日新聞 2000 年 10 月 21 日）など、税制改正の動きが出ている。

時間に関しては、経済同友会が、1996 年 12 月 17 日から 1997 年 1 月 10 日まで実施した教育に関するアンケート調査¹⁹⁾にも現れている。三種類のアンケートに対し、それぞれ、経済同友会会員（912 名）、経済同友会の会員がいる企業の人事担当部署（912 名）、及び経済同友会の会員がいる企業の社員で 20 代、30 代で学歴・職種・地位・性別は問わず（5,472 名）に回答を依頼した。

企業が人材を育てる環境に関する質問で、自己啓発のための休暇制度のあるところは、315 社中 49 社

のみで、残りの 266 社（84.4%）は「なし」と回答している。資金面の援助にしても「ある」と回答したのは 315 社中 137 社（43.5%）に過ぎず、日本商工会議所が中小企業から得た同様の質問への回答の 43.5%と全く同様の数字である。

経済同友会会員がいる企業の社員を対象とした質問は、リカレント教育に関するものである。第一番目の「あなたは、再び学校で学びたいと思いますか」の質問に対する回答では、「思う」が 1,674 人中 687 人（41.0%）、「条件次第」780 人（46.6%）と、非常に関心が高いことが窺える。その人たち（1,567 人）の「では、学びたい学校はどこですか」の質問への回答は、「専門・専修学校」の 368 人（25.1%）、「国内大学」が 344 人（23.4%）、「国内大学院」288 人（19.6%）の順である。次いで「海外大学院」の 148 人（10.1%）である。ここでの専門・専修学校が一位であることから見て取れるように、「どのような学習内容を希望しますか」では、「職業に関した教養（例：法律・経済等）」が 466 人（33.1%）で一位である。

その授業形態は、「講義」が 1,423 人中 489 人（34.4%）、「ゼミナール」が 457 人（32.1%）、次いで「留学」が 384 人（27.0%）で、「パソコン通信」の 27 人（1.9%）と「通信教育」の 32 人（2.2%）で、直接、教えを請う形態を望んでいる。学ぶ時間帯については、「平日の夜間」461 人（32.4%）と土曜日の 197 人（13.8%）が多い。しかし、「平日の昼間」の希望が 353 人（24.8%）おり、留学の 386 人（27.1%）の希望者も多く、できれば職務時間内という希望も捨ててはいないが、企業の教育訓練休暇制度の整っていない現状もあり、プライベートの時間を使い、業務に支障が出ないような社員自身の仕事に対する配慮が窺える。社員は自己開発時間の捻出にさえ、遠慮し、苦勞しているのである。

社員に自己啓発を行うための費用と時間をサポートするシステムがうまく機能しないと、21 世紀に必要な人材を育てることができず、そのような企業が生き残れるかは自明であろう。また、能力開発に対する企業間の姿勢の違いは、勤労者の能力開発意欲を減退させたり、不公平を生み出すことになる。企業が優れた人材を選抜する一方で、優秀な人材ほど

自分を伸ばせる職場環境を求めて企業を選択する。
人を育てることのできる企業が21世紀に生き残る。

注)

- 1) 「我が国の教育の現状」 文部省 昭和28年12月15日発表
- 2) 「学校基本調査」 文部科学省 平成13年5月1日現在
- 3) 「勤労青少年の振興方策について」 文部省中央教育審議会 昭和33年4月28日発表
- 4) 「生涯教育について」 文部省中央教育審議会 昭和56年6月11日
- 5) 「生涯教育に関する世論調査」 総理府 昭和54年調査
- 6) 「生涯教育に関する世論調査」 総理府 平成4年調査
- 7) 「学習ニーズの高度化と新しい学習課題に関する調査研究」 文部省 平成8年3月調査
- 8) 「職業能力の開発向上に対する調査」 労働省 昭和55年調査
- 9) 「民間教育訓練実態調査」 労働省 平成7年2月調査
- 10) 「産学の連携・協力の在り方に関する調査研究協力者会議」「中間まとめ」 文部省 平成8年2月発表
- 11) 「平成9年度我が国の文教施策」 文部省 平成9年12月発表
- 12) 「生涯学習の成果を生かすための方策について」 文部省生涯学習審議会 平成9年3月発表
- 13) 「学習の成果を幅広く生かす ―生涯学習の成果を生かすための方策について―」 文部省生涯学習審議会 平成11年6月9日発表
- 14) 「新しい産業社会における人間形成」 日本経済調査協議会編 東洋経済新報社
- 15) 「ソニー学園の歴史 ―高等学校・十年の歩み―」 学校史編集委員会編
- 16) 「創造的な人材の育成に向けて」 経済団体連合会 1996年3月26日発表
- 17) 「グローバル化時代の人材育成について」 経済団体連合会 2000年3月28日発表
- 18) 「エンプロイアビリティの確立をめざして」 日本経営者団体連盟教育特別委員会 平成11年4月発行
- 19) 「『学働遊合』のすすめ」 経済同友会 1997年3月24日発表
- 20) 「2000年度新規開発実態調査」 国民生活金融公庫総合研究所 平成12年7月実施
- 21) 「平成12年上半年期雇用動向調査結果速報」 労働省 平成12年12月12日発表
- 22) 「60歳台前半層への雇用延長の課題は賃金体系」 (平成12年雇用管理調査結果速報)
労働大臣官房政策調査部産業労働調査課 平成12年6月21日発表
- 23) 「人事・人材教育に関するアンケート調査」 日本経営者団体連盟教育部 1999年1月実施
- 24) 「家計における教育費負担の実態調査」 国民生活金融公庫総合研究所 平成12年11月14日発表
- 25) 「新世紀のホワイトカラーの雇用実態と労使関係―現状と展望」 労働省 平成12年8月8日発表
- 26) 「総合的人材ニーズ調査報告 成長する中小企業における人材の確保と育成」 日本商工会議所(通商産業省〈現経済産業省〉委託) 平成12年3月発表
- 27) 「平成13年度中小企業政策に関する要望」 日本商工会議所 平成12年5月31日発表
- 28) 「平成13年度中小企業政策に関する要望」 日本商工会議所 平成12年9月20日発表