

いまさら聞けない 人事用語辞典

株式会社グローセンパートナー 執行役員・ディレクター 吉岡利之

第29回 「社員教育」

人事労務管理は社員の雇用や働き方だけでなく、経営にも直結する重要な仕事ですが、制度に慣れていない人には聞き慣れないような専門用語や、概念的でわかりにくい内容がたくさんあります。そこで本連載では、人事部門に初めて配属になった方はもちろん、ある程度経験を積んだ方も、担当者なら押さえておきたい人事労務関連の基本知識や用語についてわかりやすく解説します。

今回は**社員教育**について取り上げます。用語解説するには、いまさら感の強い用語ではありませんが、高齢者の就業確保を考えるうえで注目されているテーマでもありますので、ここで解説しておきたいと思います。

社員教育の実施方法は多岐にわたる

社員教育とは、従業員のスキル・能力の向上や成長のために企業が教育を実施する、または学ぶ機会を提供することです。まずはわかりやすく実施方法からみていきましょう。

① **OJT (On the Job Training)** : 職場の上司や先輩が部下や後輩に対し、具体的な仕事の実践を通じて教育することです。特に新入社員に対しては近い年次の先輩を **OJTリーダー** に任命して、仕事の指導に加え相談役としての役割をになわせることで、新入社員のみならず **OJTリーダー** の育成にもつなげているケースがよくみられます。

② **Off-Job (Off the Job Training)** : 職場を離れて、研修やセミナーなどを通して知識の付与や考え方を教育することです。受講生が一堂に集まり講師と対面して学ぶ**集合研修**や、オンラインで動画を視聴することで学ぶ**eラーニング**が代表的な手段といえます。

③ **自己啓発支援** : 社員の自主的な自己啓発活動に対し、時間面、経済面での援助や手段の提供などを行うことです。企業が支援する公的または民間資格の取得や研修のコンテンツの項目や手段を指定し、その条件に合致する取り組みを社員自らが行った場合に支援されるものです。

④ **キャリア開発支援** : 職務や関連する活動による経験を通じて、継続的にスキルや能力の向上を図る支援をすることです。計画的に部署や職務を変更することを通して、経験や能力の幅を広げ、適性を見極める**ジョブローテーション**もこれに含まれます。

⑤ **内省支援** : 自分自身の心の動きや、自分自身が経験したことを客観的にふり返り、新たな行動へつなげる機会やきっかけを設けることです。業務に関する取組みや行動について、上司から本人に伝える**フィードバック面談**が代表的ですが、短いサイクルで実施し、より対話や本人の自主性を重視した **1 on 1 (ワン・オン・ワン)** ミーティングも実施する企業が増えていきます。

この五つは各々別々に実施するのではなく、**OJT**と**キャリア開発支援**、**内省支援**を一体として行うなど、体系立てて行うことでより一層大きな効果が期待できるといわれています。

社員教育の意義は大きい

社員教育の意義としてよくあげられるのは、主に次の三つです。

- ・業務に必要な知識やスキルの習得による労働生産性※1の向上

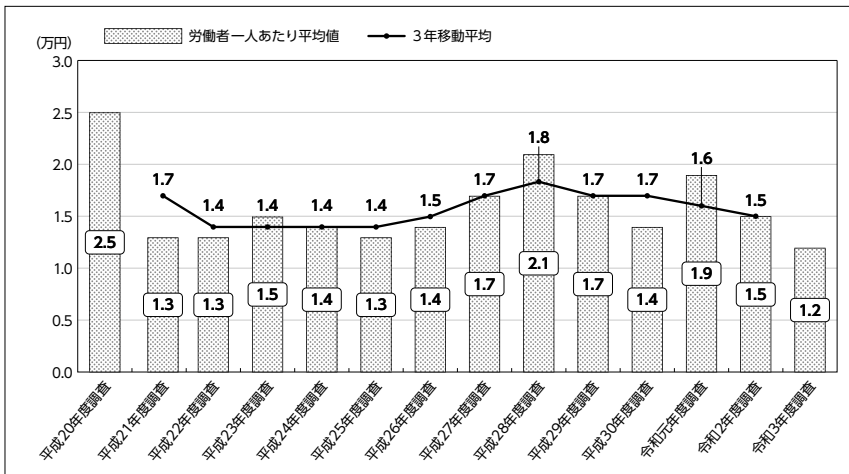
- ・社員のモチベーションの維持・向上

- ・環境変化への対応力の強化

企業としては労働生産性の向上やモチベーションの維持・向上に関心を持つ傾向がありますが、多くの企業が費用をかけてまで実施するほど重要視しているかは疑問です。厚生労働省の「能力開発基本調査（令和3年度）」の企業調査をみても、OFF-JTまたは自己啓発支援の両方に支出した企業は19.7%の一方で、いずれにも支出しない企業は49.0%に上り、同調査のOFF-JTに支出した費用の労働者一人あたり年間平均額（図表）は1.2万円、自己啓発支援では0.3万円となんと同程度の状況にあります。また、景況悪化によって最初に減らされるのが社員教育費といわれる通り、図表の一人あたり平均額をみると、2008年のリーマンショックや新型コロナウイルスの影響が色濃い時期には平均額が低下しています。

一方、政府は労働生産性の向上と、環境変化

図表 OFF-JTに支出した費用の労働者一人あたり平均額



出典：「能力開発基本調査（令和3年度）」 厚生労働省

対応の強化面から、社員教育の意義について重視しています。内閣府が発行している『経済白書（年次経済財政報告）』（平成30年）の第2章第2節に「人生100年時代の人材育成」というパートを設けています。このなかで、企業における教育の効果として「平均的には一人あたり人的資本投資※2額1%の増加は、0.6%

程度労働生産性を増加させる可能性が示唆される」と数値的に示すことで積極的に教育投資することへの有効性について説いています。また、技術革新という環境変化に対応していくために、技術革新をになうための情報処理・通信にたずさわるIT人材の育成、技術革新に代替されるのが困難な能力獲得、リカレント（学び直し）教育の重要性について述べています。

リカレント教育は最近メディア等でもみかけ、高齢者の就業確保とも関係の深い用語であるため、触れておきたいと思います。リカレント教育とは、学校教育からいったん離れたあとでも継続的に学び直し、仕事で求められる能力を磨き続けていくことをさしています。大学等の教育機関への通学や通信講座なども含めた自己啓発による学び直しを行うことにより、従事している業務またはそれ以外の分野や最新の知識・スキルを習得していきます。これにより社内でのさらなる活躍や新たな仕事や職場への挑戦など、長い職業人生に対応しやすくなることが期待できます。高齢者雇用においては、高齢者の知識・スキルのアップデート不足や新たな業務に柔軟に対応できないといった点が課題としてあげられますが、リカレント教育はこれらの課題解決に有効な手段として注目されています。

今回は、「終身雇用」について取り上げます。

※1 労働生産性……労働者1人1時間あたりに生み出される付加価値

※2 人的資本投資……人材を「資本」としてとらえ、その価値を最大限引き出すために投資をすること