

厚生労働省では、このほど、平成 24 年度「能力開発基本調査」の結果を取りまとめましたので公表します。

「能力開発基本調査」は、国内の企業・事業所と労働者の能力開発の実態を、正社員、正社員以外別に明らかにすることを目的としています。本調査は、企業の能力開発の方針などを調べる「企業調査」、事業所の教育訓練の実施状況などを調べる「事業所調査」、労働者の教育訓練の実施状況などを調べる「個人調査」で構成しています。「企業調査」、「事業所調査」は、常用労働者 30 人以上を雇用している企業・事業所を対象に、約 7,200 企業、約 7,000 事業所を、また「個人調査」は、調査対象事業所に属している労働者約 23,000 人を、それぞれ抽出して行っています。

本調査は、平成 18 年以来毎年実施しており、今回の実施期間は、「企業調査」、「事業所調査」が平成 24 年 10 月 23 日から同年 11 月 22 日、「個人調査」が平成 24 年 10 月 23 日から同年 12 月 10 日です。

### 「平成 19 年度 能力開発基本調査 結果概要」

＜調査結果のポイント＞

- ・ 労働生産性が高いと認識している企業ほど、能力開発の取組を重視
- ・ 「人材育成に問題がある」とする事業所は約 8 割
- ・ 正社員を大きく下回る非正社員に対する教育訓練実施割合
- ・ 「忙しくて自己啓発の時間がない」など多くの労働者が自己啓発に問題意識
- ・ 団塊の世代の退職等に伴う技能継承の問題があるとする事業所は約 3 割

### 「平成 22 年度 能力開発基本調査 結果の概要」

～事業所での OFF-JT や自己啓発支援の取り組みは全体として低下傾向～

＜調査結果のポイント＞

#### 1 企業での従業員に対する能力開発の方針（P. 1～2）

- ・ 教育方針について、「全体の能力を高めることを重視」と「全体重視に近い」とした企業の割合が、正社員では 5 割を超え（53.5%、前回 49.5%）、「選抜した労働者を重視」と「選抜者重視に近い」の 46.5%（前回 50.5%）を逆転した。正社員以外でも、「全体の能力を高める」が 48.8%（同 46.7%）だった。
- ・ 訓練の方法としては、「OJT（実際の仕事を通じて行う訓練）を重視」「OJT 重視に近い」とした企業の割合が、正社員では 74.5%（前回比 3.7 ポイント増）、正社員以外では 79.2%（同 1.0 ポイント増）といずれも上昇した。
- ・ 一方、「OFF-JT（仕事を離れて行う訓練）を重視」と「OFF-JT 重視に近い」は、正社員で 25.4%（同 3.8 ポイント減）、正社員以外は 20.7%（同 1.0 ポイント減）だった。

#### 2 事業所での教育訓練の実施状況（P. 3～7）

- ・ 計画的 OJT の実施率は、正社員では 57.8%（同 0.6 ポイント増）だったが、正社員以外は 27.7%（同 0.6 ポイント減）で、依然、正社員に比べて低い水準にとどまっている。
- ・ OFF-JT の実施率は、正社員で 67.1%（同 1.4 ポイント減）、正社員以外では 31.4%（同 1.8 ポイント減）といずれも低下した。また、正社員の自己啓発に対して支援している事業所の割合は 62.2%（同 4.3 ポイント減）、正社員以外では 38.0%（同 3.3 ポイント減）でいずれも低下したが、低下幅は縮小した。

#### 3 従業員個人による教育訓練受講状況（P. 8～10）

- ・ 自己啓発を行った人の割合は、正社員で 41.7%（同 0.4 ポイント減）、正社員以外では 18.4%（1.6 ポイント減）。
- ・ 自己啓発を行う上での問題は、正社員・正社員以外ともに「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」、「費用がかかりすぎる」の割合が高い。正社員以外では「家事・育児が忙しくて

自己啓発の余裕がない」も 30.7%と高い。

### 「平成24年度 能力開発基本調査 の調査結果を公表」

～昨年に引き続き、企業が能力開発に支出する費用は今後上昇する見込み～

<調査結果のポイント>

#### 1 企業による能力開発の実績・見込み（企業調査）（別添参考P.6）

・ 正社員一人当たりに対するOFF-JTの費用について、「今後3年間」の見込みと「過去3年間」の実績を比較すると、昨年に引き続き、今後3年間は「上昇傾向」とする企業割合が高くなっている（31.2%、「過去3年間」と比べて9.8ポイント増加）。正社員以外も同様の傾向。

#### 2 人材育成の課題（事業所調査）（同P.12）

・ 人材育成に関して何らかの「問題がある」と回答した事業所は68.7%である。  
・ 問題点として最も多い回答は「指導する人材が不足している」（51.3%）であり、「人材育成を行う時間がない」（44.5%）、「人材を育成しても辞めてしまう」（40.4%）と続く。

#### 3 自己啓発の状況・課題（個人調査）（同P.34、P.37）

・ 自己啓発を行った人は、正社員では47.7%（23年度43.8%）、正社員以外では22.1%（23年度19.3%）であり、2年連続で上昇。  
・ 自己啓発を行う上で「問題がある」と感じる人は正社員で79.4%、正社員以外で72.7%である。  
・ 正社員が感じる問題点については「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」（56.5%）が最も多く、「費用がかかりすぎる」（34.4%）が続く。正社員以外については「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」（34.8%）が最も多く、「家事・育児が忙しい」（32.5%）が続く。

## MICC 佐藤茂則先生の人材育成の所感

企業が新たな人材育成の時代に入ったことは間違いない。バブル崩壊後、企業は生き残りをかけてリストラ、海外への工場進出、非正規社員の割合を上げるなどして生き残った。その結果として現在のような問題を起こしている。

しかし、ここで注目すべきは「好不況関係なく育成を継続的に行ってきた企業がある」ということであり、そうした企業が勝ち残っているだけでなくさらに成長発展していると言う事実である。

育成はすぐに成果はでない。だからこそ、社会の変化を受けながらその変化に対応できるような人材を社内独自に継続的に体系的にすすめることが大事なのだ。

### 1. 教育は継続しないと成果は得られない

企業が【人】で運営されている限り、その【人】の教育は避けて通れない。しかし、企業の最終目的は「継続企業の実現」つまり、潰れない企業の実現だ。そのために収入が必要だ。しかも、正しい方法で得た収入である。

その考えと方法を共有化するために人の教育が必要である。企業で行う教育には、OJT、OFFJT、SDの3つある。これらは、プロセスである。しかし、教育と言うプロセスを

経てアウトカムを得る事ができるのだ。

教育を体系的に構築する事は重要であるが、例えば以下のような企業の取り組みもある。例えば経営者が朝一番に出社してタイムレコーダーの前で社員に挨拶し始めてそれをきっかけに内部体質改善のきっかけをつかんだ企業。5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）を徹底した企業。朝礼における挨拶練習、お立ち台まで作って声だし練習している企業。インシデントレポート（ひやりとしたことなど）を週1枚義務化した企業。当たり前の行動を人事考課チェック表に落とし評価に結び付けて定着させている企業。早朝に責任者があつまり、MR（モーニングレポート）を週2回行っている企業。

こうした徹底する仕組みをいち早く創り上げたところは良くなるのも速い。その一方で幹部の「研修やっても意味ない」発言で頓挫してしまった企業。飽きてしまう経営者も居る。徹底しきれない企業に限って「研修や会議は意味がない」という発言を聞くことが多い。

## 教育による組織開発の原則

原則1：組織開発（教育）は始めたら続けること！

原則2：変わるまで変え続けること！

原則3：上位者が率先（行動見本を示す）すること！

原則4：風土になるまで徹底しつづけること！

中断したら、その後の様々な施策は不徹底となりやすい！！これは間違いない真実だ。

## 2. 経営は人を幸せにする仕事

人の持っている様々な能力は、年齢によってピークを迎えるものが異なる。生まれてから乳幼児期に最も高くなる代謝能力、20代前後にピークを迎える記憶力、40代前後にピークとなる体力、そして、50代、60代にピークを迎えなかなかに衰えない精神力。

経営者にとっては最も重要なのは神力。厳しい状況下にあって、今ここが磨きどころ。それを何で磨くか、その答えが日々の経営なのだ。「心技体」という言葉は、初代若乃花が言って言葉であるが、心⇒技⇒体、この順番が分かるのが60代以降かもしれない。どうだろう。

経営とは元々人を救う道筋（経世済民）を表した仏教用語。つまり、社会に貢献し、人々を救い幸せにする道筋を、経営という場を通じて実現するのが経営者なのだ。その手段として自分の志した業界（業種分野）を選んでいるはずだ。その志を忘れずに自分の経営に活かすために経営理念を掲げ、環境変化に適合した経営方針を打ち出す。社員はそれを実現する仲間（実行部隊）だから、良い経営者は何よりも社員を大切にす。また、こうした厳しい時こそ社員もそうした経営者への帰属意識（貢献意欲）を明確にするべきである。

経営は人を幸せにする仕事である。その「夢」を年代にあわせてひも解くと次のようになる。

10代は夢を見る。漠然としていて現実的ではないが、この世代に見る夢が未来を創り出す。

漠然としていても夢を描くことは良いことなのだ。夢をみない若者が増えているだけにその意味をしっかりと啓発すべき。夢を描くことは素敵なことだと若者に教えるべき。

20代は夢を持つ。10代に比べると、より具体的になってくる。

30代はその夢を具体化し目標となって活動を展開していく。

40代は一定の成果が出てきくる。その結果に基づき修正強化を図りながら夢をさらに拓く。

50代は夢力を信じてさらに奮起する。

60代は転換期を迎えて夢を創り直す時期。老け込むのはまだまだ早い。最近嬉しいのは自分もその年齢になって、老け込むどころか、「これからだ」という人が増えている。

70代は夢を持つことの意義と実現の方法をその経験を元に若い世代に教える。これからの時代70代の果たす役割は大きいものがある。

80代は夢を祈り、願う。

90代は夢と共に安らかに過ごし、そして100歳夢の中に入っていく。

こうした夢実道（ゆめみどう）が経営だと思ふのだが、いかがだろうか。

### 3. コミュニケーションの基本的考え方

人は社会に帰属しながら生きている。そして、そのためにどこかの職場に帰属して生活の糧を得ている。そうした帰属なくして生きられないのが人間という存在である。帰属の仕方をみると本当に人様々である。生きがい働きがいを仕事に見出して貢献意欲を持っている人もいれば、指示待ちの人、お金を得るためだけに働いている人、積極的に夢実現のために働いている人などいろいろである。

人の生きがいのもとは「有用感」ではないだろうか。関わる人に役立つ行動を通して、自分がまわりに役に立っていると感じる有用感、必要とされているという実感こそ「生きがい働きがい」の原点である。

- ① 受容希求の原則（尊厳重視）人は自分を認め、受け入れてくれた人を信頼する。  
リーダーは認めること、社員は期待に応える根拠を明確にすること！
- ② 問題所有の原則（問題解決の主体は、問題を認識している人という原則）  
リーダーは問題を明確にすること、社員は「自分のこと」として動くこと！
- ③ 目標協働の原則（目標は自分以外の誰かと一緒に行っているという実感で安心）  
一人に抱え込ませないこと、一人で抱え込まないこと！ チームです！！
- ④ 確認評価の原則（関係の中での最も強い欲求である。これを刺激されて元気がでる！）  
人は期待（要望）・目標・評価の3点セットでより良く活動を展開します！！
- ⑤ 時間共有の原則（質の良い時間を過ごすことが出来れば信頼感わいてくる）  
一緒に話す、一緒に動く、一緒に考える、この感覚が連帯感を強める！！