

2020年7月29日

No. 20-206

株式会社 いよぎん地域経済研究センター

企業の社員教育の取り組みの現状と今後の方向性 ～社員教育こそが企業の成長の原動力～

株式会社いよぎん地域経済研究センター（略称 I R C、社長 重松 栄治）では、このたび、企業の社員教育の取り組みの現状と今後の方向性について取りまとめましたので、下記のとおりお知らせいたします。

なお、詳細は2020年8月1日発行の「IRC Monthly」2020年8月号に掲載いたします。

記

【調査概要】

- ・ 「企業は人なり」という言葉が示すように、人材は最も重要な経営資源である。企業が成長していくためにも、従業員の能力開発を図り、生産性を向上させていくことが求められる。
- ・ 社員教育の実施内容は「O J Tの実施」（55.2%）が最も多く、次いで「資格取得の奨励」（54.8%）、「外部研修への派遣」（45.8%）と続いた。従業員規模別にみると、規模の小さい企業ほど社員教育を実施している割合が低い。
- ・ 社員教育を計画的に実施しているか尋ねたところ、全体では「計画的な社員教育を実施している」は39.3%と半数にも満たなかった。従業員規模別にみると、規模の小さい企業ほど、「計画的に社員教育を実施している」割合が低い。
- ・ 社員教育の効果について尋ねたところ、「従業員のスキルアップ」は「効果あり」と「ある程度効果あり」の合計が9割を超えた。他にも「業績の向上」や「従業員のモチベーション向上」など様々な効果があらわれている。
- ・ 社員教育の具体的な課題は、「実施時間の確保」（53.6%）、「教育・指導できる人材の確保」（51.7%）が多い。事業者からは、教える側、教わる側の双方が繁忙でO J Tや研修に十分な時間をかけられない、人手不足で人材が確保できないといった声が聞かれた。
- ・ 社員教育を行うポイントとして、「教育風土の醸成」「計画的な教育の実施」「教育手法の組み合わせ」「外部研修の有効活用」の4点が挙げられる。熱意を持って社員教育に取り組む、自社に必要な人材を育成することで、更なる成長を実現する企業が増えることを期待する。

以 上

はじめに

「企業は人なり」という言葉が示すように、人材は最も重要な経営資源である。企業が成長していくためにも、従業員の能力開発を図り、生産性を向上させていくことが求められる。

社員教育の成果はすぐにあらわれるものではなく、長期的な視点で実施していく必要がある。日本の労働市場は人手不足という構造的な課題を抱えているため、いかに雇用を確保しながら人材育成に取り組むかも重要となる。

今回はIRCの会員企業へのアンケートや取材を通して、社員教育の取り組み内容や課題等を明らかにし、教育を行ううえでのポイントを示す。

1. 社員教育に関するアンケート結果

IRCの会員企業へ社員教育に関するアンケートを実施した。概要は以下の通りである。

実施概要	
調査対象	IRC会員 3,169社
調査方法	郵送によるアンケート方式
調査時期	2020年3月
回答状況	有効回答企業:623社 回答率:19.7%
属性	
業種	製造業:179社(28.7%) 非製造業:444社(71.3%)
従業員規模	10人未満:100社(16.5%) 10~50人未満:265社(43.8%) 50~100人未満:94社(15.5%) 100~300人未満:109社(18.0%) 300人以上:37社(6.1%)

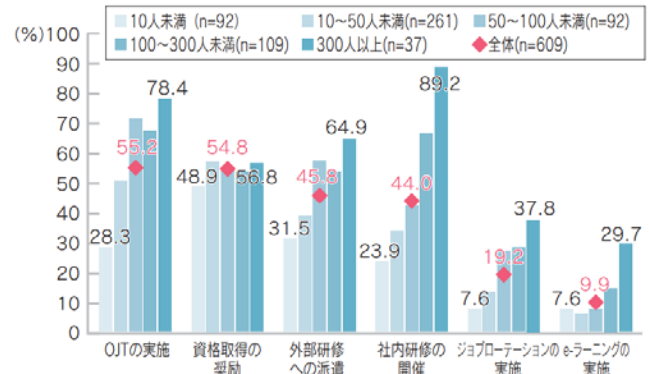
※集計不明分を除く
※四捨五入の関係で合計が100%にならない場合がある(以下同様)

(1) 社員教育の実施内容

社員教育の実施内容について尋ねたところ、全体では、「OJTの実施」(55.2%)が最も多く、人材育成の手法として重視されていることがうかがえる(図表-1)。次いで、「資格取得の奨励」(54.8%)、「外部研修への派遣」(45.8%)、「社内研修の開催」(44.0%)といった自己啓発やOff-JTに関する取り組みが続いた。

従業員規模別にみると、全体的に規模の小さい企業は大きい企業に比べ、社員教育を実施している割合が低い傾向にある。

図表-1 従業員規模別の社員教育の実施内容(複数回答)



注 ジョブローテーション:社員に多くの経験をさせるための、計画的な配置転換や職務移動
eラーニング:インターネットを利用した学習形態

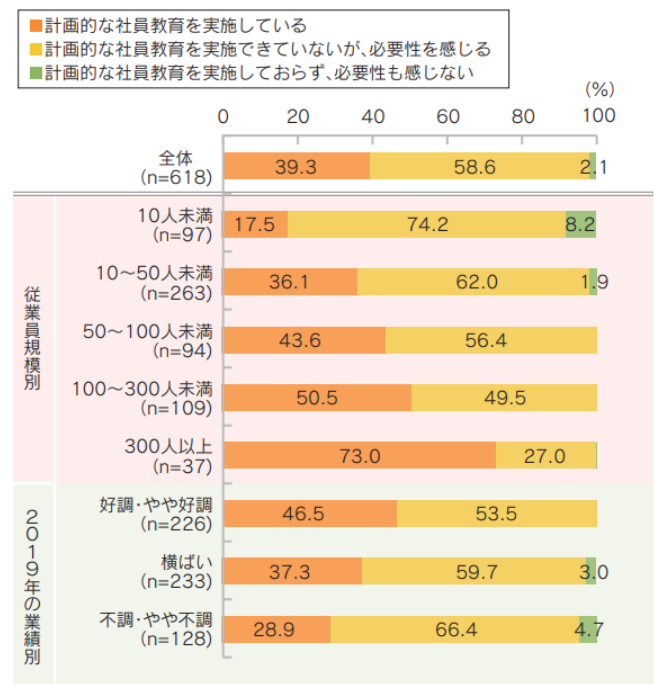
(2) 社員教育の計画性

社員教育を計画的に実施しているか尋ねたところ、全体では「計画的な社員教育を実施している」は39.3%と半数にも満たなかった(図表-2)。

従業員規模別に社員教育の実施状況を見ると、規模の小さい企業ほど、「計画的に社員教育を実施している」割合が低い。

業績別では、業績が良い企業ほど、計画的に社員教育を実施している割合が高い。計画的に社員教育を行うことが、業績の向上につながる可能性がある。

図表-2 社員教育の実施状況

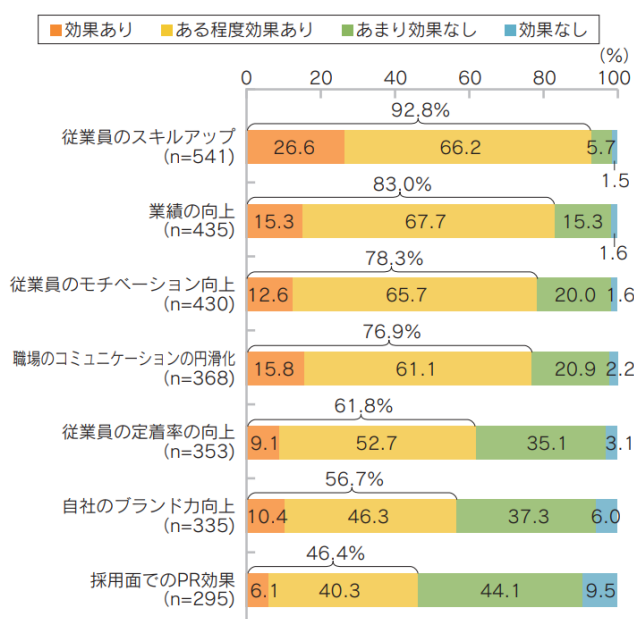


(3) 社員教育の効果

社員教育の効果について尋ねたところ、「従業員のスキルアップ」は「効果あり」と「ある程度効果あり」の合計が9割を超え、「業績の向上」も約8割と多かった（図表-3）。

また「従業員のモチベーション向上」、「職場のコミュニケーションの円滑化」、「従業員の定着率の向上」といった能力開発とは直接関係のない、副次的な効果もあると回答した企業がそれぞれ半数を超えた。社員教育を行うこと自体が、雇用を確保していくうえで重要となる従業員のモチベーションアップや職場の風通しの良さにつながっている可能性がある。

このように社員教育には様々な効果が期待できるが、取材した企業からは一朝一夕では効果はあらわれないという意見が多く聞かれた。そのため長期的な視点に立ち、継続して実施していくことが重要となる。



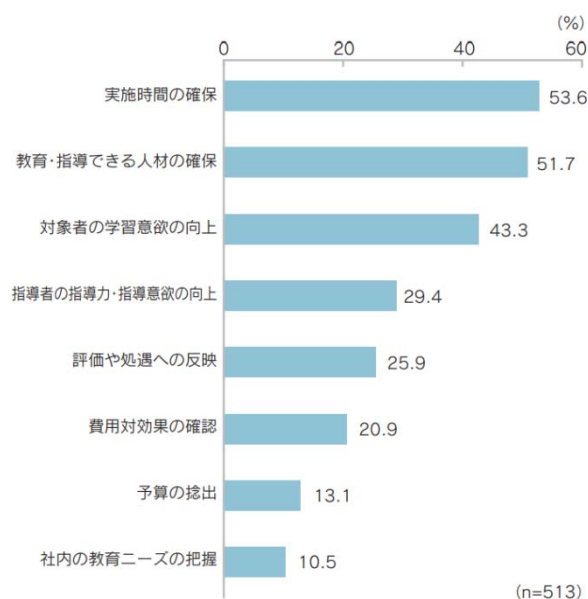
図表-3 社員教育の効果について

(4) 社員教育の課題

社員教育の具体的な課題としては、「実施時間の確保」(53.6%)、「教育・指導できる人材の確保」(51.7%)が多い（図表-4）。事業者からは、教える側、教わる側の双方が繁忙でOJTや研修に十分な時間をかけられないといった声や、人手不足で人材が確保できないといった声が聞かれた。そのため限られた時間や人員でも教育を行うための工夫を凝らす必要がある。

次いで、「対象者の学習意欲の向上」(43.3%)や「指導者の指導力・指導意欲の向上」(29.4%)といった、対象者・指導者双方の意欲に関する課題が続いた。

図表-4 社員教育の具体的な課題（複数回答）



2. 社員教育のポイント

<アンケートや取材を踏まえて>

アンケート結果や事業者への取材から、中小・零細企業ほど、十分な社員教育を実施できていないことがわかった。しかし、社員教育を十分に実施できないと、自社の成長・発展はおろか、必要となる人材・人員を確保していくことも難しくなる可能性がある。

以下では、特に中小・零細企業に向けて、社員教

育を行う上でのポイントを示したい。

ポイント① 教育風土の醸成

トップの人材育成への熱意が、幹部から、若手従業員にまで伝わり、職場全体で前向きかつ継続的に教育を行う土台を作ることが重要だ。

取材で社員教育に力を入れていた企業は、自社の理念や自身の思いを共有するため、経営者が人材育成について熱心に勉強し、従業員一人ひとりと対話することに努めている。こうした教育風土の醸成に向けた取り組みは、従業員数が少ないからこそ実施できる。

教育風土を醸成し、従業員が自身の成長につながる職場だという認識を持つことができれば、従業員のモチベーションアップや離職の防止にもつながる。また取材では、「社員教育の優先順位が上がったことで、外部研修の受講時間を確保するために、受講者の周囲が進んで業務をフォローするようになった」という効果も聞かれた。

ポイント② 計画的な教育の実施

社員教育は、自社の成長や課題の解決に必要な人材像を明確にしたうえで、実施していくことが重要だ。取材した企業の中には、自社の企業理念や存在意義を踏まえ、将来必要となる人材像をキャリアパスとして示すところもあった。目指す人材像と現有能力とのギャップを把握することで、従業員はキャリアアップのために何を頑張ればいいのか、そのために上司はどう関わればいいのか明確となる。

社員教育の目的や目指す人材像があいまいなまま教育を行っても、期待する効果は得られない可能性が高い。まずはいつまでに、どのようなことができる従業員を、どうやって育成していくのかを考えることが、計画的に社員教育を行う第一歩となる。

ポイント③ 教育手法の組み合わせ

社員教育には大きくOJT、Off-JT、自己啓発の3本の柱があり、それぞれの特徴を踏まえ、使い分けて実施していくことが重要だ。

例えば、OJTは仕事で使える実践的な技術や知識を学ぶのに適しているが、業務の繁忙や指導員の意欲・能力に左右される面があり、思うように成果が出ない場合がある。そこで、あらかじめOff-JTによる体系的な教育を行うことで、業務に対する理解度を高め、OJTによるスキルの習得スピードを早めることが期待できる。

また、Off-JTでの学びを深めるために、セミナーや研修の関連書籍を斡旋するといった自己啓発の支援も教育効果を高める方法の1つだ。

ポイント④ 外部研修の有効活用

人手が限られ、自社で研修を内製化することが難しい企業は、外部研修を有効活用すると良いだろう。外部研修への投資は、「教育の実施時間の確保」や「教育・指導できる人材の確保」といった課題への対応策にもつながる。また講師や社外の従業員との交流が受講者への刺激となり、モチベーションアップのきっかけにもなる。

ただ外部研修は単発で終わるものが多く、受講させるだけでは大きな効果は期待できない。学習内容の振り返りや日常業務への活用を促すなど受講者への働きかけも重要となる。

おわりに

社員教育は人材への先行投資だ。すぐに効果があるわけではないが、長期的な視点で改善を重ねながら実施していくことで、様々なリターンを得ることができる。

熱意を持って社員教育に取り組み、自社に必要な人材を育成することで、更なる成長を実現する企業が増えることを期待する。

(渡辺 勇記)