

# 長期休暇と能力形成

大木 栄一

(職業能力開発総合大学校助教授)

企業も個人も厳しい環境変化に対応していくために、「原因追究のなぜ」だけでなく「目的追求のなぜ」を習得するような仕組みを協力し作り上げていく必要がある。こうした「目的追求のなぜ」を考えるための能力をつけるための教育訓練活動は「多くの時間」を投入する必要がある。かつ、「将来の能力」への投資であるため、企業と個人にとってもリスクが高い。そのため、こうした活動を推進していくためには、企業と個人が「時間」の負担を分け合う必要がある。とくに、職場での時間や休暇の配慮に関しては、職場の上司の意思や行動が大きく影響するため、短期成果のみを追求する管理システムを改善するとともに、企業と従業員個人を結びつける役割（キャリア形成の仕組み）を職場の上司にあまりにも多く依存している現状を改善する必要がある。上司は現在の職場で必要とされる「いま」の能力開発には積極的であるが、従業員の長期のキャリア（「将来の能力」）を考えたとえでのキャリア開発には積極的にならない恐れがある。職場（上司）だけでなく、企業の従業員に対するキャリア開発支援機能の強化が不可欠である。さらに、企業は従業員に対するこれまでの「カネ」（報酬）、「地位」及び「仕事」というインセンティブから「時間」という新しいインセンティブを用意する必要がある。

## 目次

- I はじめに——問題意識
- II 「時間」からみた教育訓練投資の概況
- III 長期間先行投資型教育訓練と教育訓練休暇・休業制度
- IV おわりに——長期間先行投資型教育訓練の推進にむけて

## I はじめに——問題意識

企業が行う能力開発の目的は、「企業が求める能力と従業員が持っている能力の乖離を埋める」ことであり、この乖離（人材（能力）ギャップ）を能力開発ニーズと呼んでいる。この能力開発ニーズには「能力と仕事の現在の需給ギャップを埋める」ための短期（今、現在、必要な能力）の能力開発と長期的な事業を育成するため、あるいは将来の構造変化に備える「将来の備え」のための長

期的な能力開発から構成され、この二つに求められる能力開発の方法は異なる。前者は問題発生の原因を問う「原因追究のなぜ」<sup>1)</sup>を習得するため、OJT や社内での Off-JT が効果的である。他方、後者は「なぜこれが問題であるのか」を考える「目的追求のなぜ」を習得するため、職場や会社を離れ、さまざまな分野の人々が集まり、議論する外部教育訓練機関での長期間の Off-JT が効果的である。

企業は従業員に「原因追究のなぜ」を習得させるための方法を開発し、積極的に能力開発を行ってきた。その結果、日本の現場（とくに、製造業）のオペレーション効率の良さは「原因追究のなぜ」のおかげである。他方、従業員が「目的追求のためのなぜ」を考える習慣をつけることには消極的である。その理由は、「目的追求のなぜ」は会社や職場の上司の方針を否定することにつながりかねず、こうした行動をとる人は組織から嫌われる

可能性が高いからである。そのため、夜間の大学院等へ通学する場合、勤務先や職場の上司に内緒で通学している人も少なくない<sup>2)</sup>。

しかし、厳しい市場環境に直面している企業は経営の高付加価値化を進めていく必要にあり、こうした経営を進めていくためには、「目的追求のなぜ」を考える習慣をつけるための仕組みだけでなく、「原因追究のなぜ」を習得させるための仕組みをつくり上げていく必要がある。他方、従業員個人にとっても、変化する「労働者に求めること」を的確に捉えて、能力開発とキャリア形成のあり方を戦略的に再設計し、企業内あるいは企業外において競争力を発揮できる能力を磨くためにも「目的追求のなぜ」を考える能力を身につける必要がある。

「目的追求のなぜ」を考えるための能力をつけるための教育訓練活動は「多くの時間」を投資する必要がある、かつ、「将来の能力」への投資（以下、「長期間先行投資型教育訓練」と呼ぶ）であるため、企業と従業員個人にとってもリスクが高い。そのため、こうした活動を推進していくにあたっては、企業と従業員がどのようにしてリスクを分け合うか、あるいは、企業は従業員に対して、どのような新しいインセンティブを用意するかということが、重要な論点となる。

こうした問題意識を踏まえて、まず、第1に、長期間先行投資型教育訓練が「時間」からみた教育投資全体のなかで、量的にあるいは配分の側面からみてどのような位置づけにあり、さらに、どのような特質を持っているのかを「教育訓練休暇」や「休業制度」と関連づけながら明らかにする。第2に、こうした教育投資に対して企業はどのような意見をもち、その意見はどのような背景の基で形成されているのかを、明らかにする。最後に、今後、こうした教育訓練投資を推進していくために企業と従業員個人はどのような協力関係を構築していく必要があるのかを提示し、まとめとする。

## II 「時間」からみた教育訓練投資の概況

### 1 教育訓練投資の構成と規模

#### 教育訓練投資の構成

教育訓練投資を時間の面から整理すると、企業が行う教育訓練投資と従業員が自ら仕事に関する能力を向上させるために行う投資（以下、「自己啓発」と呼ぶ）の二つから構成される。前者は Off-JT のための時間と OJT のための時間からなり、前者は訓練に直接参加した時間と訓練に参加する前後に学習した時間、さらに、訓練に参加する従業員が訓練期間中に仕事からはずれることから生じる時間から構成される。また、教育訓練を企画・実施する従業員の時間も含まれる。他方、OJT のための時間は、教える側の従業員と教えられる側の従業員が訓練のために仕事ができないことから生じる時間から構成される。以下では、こうした構成を念頭において、自己啓発と Off-JT（通信教育を含む）を中心に教育訓練投資について検討していきたい。

#### 「研修機会」からみた教育訓練投資の規模

長期間にわたり時系列に時間の側面からみた教育訓練投資の規模を明らかにした統計調査はみられない。その代わりに労働省『民間教育訓練実態調査』（『民訓調査』と呼ぶ）および厚生労働省『能力開発基本調査報告書』（『能開調査』と呼ぶ）の二つの調査<sup>3)</sup>を利用し、「研修機会」（従業員の Off-JT の受講率および自己啓発の実施率）という側面から投資規模をみてみよう。

二つの調査の結果によれば（表1を参照）、バブル経済期（昭和63年～平成3年）に各事業所の Off-JT や計画的 OJT の実施率が高く、その後の不況期に低いという傾向を反映して、従業員の Off-JT 受講率（調査対象者に占める Off-JT を「受講した」と回答した者の割合）も平成2年の75.0%を頂点に、減少傾向にあるとあってよい。それでも平成6年から平成10年にかけての5年間の Off-JT 受講率は5割台をキープしていた。『民訓調査』は30人以上の常用労働者を雇用する「事業所」を対象に行われた調査である。これに対し

表1 教育訓練の実施状況

(単位：%)

	企業調査		従業員調査	
	Off-JT 実施	計画的な OJT 実施	Off-JT 受講率	自己啓発実施率
昭和61	80.6	—	昭和61	—
昭和62	—	74.2	昭和62	—
昭和63	73.8	—	昭和63	—
平成元	69.3	—	平成元	54.7
平成2	70.0	—	平成2	50.7
平成3	69.0	—	平成3	63.4
平成4	78.2	—	平成4	—
平成5	61.2	74.0	平成5	54.1
平成6	54.0	54.7	平成6	57.0
平成7	—	—	平成7	55.2
平成8	—	—	平成8	54.6
平成9	51.3	29.4	平成9	59.8
平成10	—	40.3	平成10	56.4
平成12	64.9	41.6	平成12	37.3
平成13	60.2	44.8	平成14	33.2
平成14	48.7	41.6	平成15	35.8

注：1) 「民間教育訓練実態調査」の調査対象は30人以上の常用労働者を雇用する「事業所」。

2) 「能力開発基本調査報告書」の調査対象は従業員規模30人以上の「企業」。

資料出所：昭和61年から平成10年は労働省「民間教育訓練実態調査」。平成12年度は厚生労働省「能力開発基本調査報告書」（日本労働研究機構）。平成13年度～14年度は厚生労働省「能力開発基本調査報告書」（日本労働研究機構）。平成15年度は厚生労働省「能力開発基本調査報告書」（三井情報開発総合研究所）。

て、『能開調査』は従業員規模30人以上の「企業」対象に行われた調査である。したがって、経年比較といっても平成10年までのデータと、平成12年度以降のデータとの単純な比較は不可能である。なお、『能開調査』の3年間だけを取り出し比較しても、Off-JT 受講率は低下傾向にあることがわかる。

他方、自己啓発の実施率はOff-JT 受講率の推移がバブル経済期以降低い割合にとどまっているのに対し、自己啓発の実施状況ではそのようなはっきりした傾向がうかがえない。『民訓調査』のデータでは、自己啓発実施率（調査対象者に占める自己啓発を「実施した」と回答した者の割合）は一貫して5割以上の割合を示しており、平成3年に63.4%と若干他年よりも割合が高くなっているものの、その後の不況期（平成5～10年）でも実施率に大きな変化はない。また、『能開調査』の3年間だけを取り出し比較しても、自己啓発実施率は3割台を維持している。自己啓発実施率はOff-JT 受講率と比べて、経済の状況変動の影響を受けなかったといえる。それは企業からのOff-JT が減少した分を従業員個人が自分で埋め合わせをしたのではないかと推測できる。

表2 時間からみた教育訓練投資の規模と配分 (N=5270)  
(単位：時間)

Off-JT + 自己啓発の総時間	20.2
Off-JT 総時間	11.8
社内研修（自社 + 親会社 + 関連会社）の総時間	3.7
自己啓発の総時間	8.4
全時間に占める Off-JT 総時間割合 (%)	58.2
全 Off-JT 総時間に占める社内研修に係る時間の割合 (%)	31.1

注：従業員調査。

資料出所：厚生労働省「能力開発基本調査報告書：14年度」（日本労働研究機構）。

### 「時間」からみた教育訓練投資の規模

時系列に「時間」の側面からみた教育訓練投資の規模を明らかにした統計調査はみられないが、単年度については、著者も参加した厚生労働省『能力開発基本調査報告書（平成14年度）』（日本労働研究機構委託）<sup>4)</sup>（以下、『能開調査14年度』と呼ぶ）のデータを再集計した結果からみると（表2を参照）、過去1年間に従業員がOff-JT（通信教育を含む）に投資した時間は11.8時間、自己啓発（通信教育を含む）に投資した時間は8.4時間、合計した総投資時間は20.2時間になる。また、全投資時間に占めるOff-JT に投資した時間の割合

表3 教育訓練分野の類型化

訓練時間の長さ		現在	将来
短い	長い		
職能別研修, 目的・課題別研修, 資格取得研修, 語学研修, OA・コンピュータ研修	技能者の養成訓練 (企業内職業能力開発短期大学校等)		仕事に役立つ時期
階層別研修	大学・大学院等への派遣		

は約6割になる。ただし、Off-JTに投資した時間は訓練に直接参加した時間のみで訓練に参加する前後に学習した時間は含まれていない。他方、自己啓発に投資した時間は講座・コースへの参加および通信教育の受講のみの時間であり、社内外への自主的な勉強会・研究会・交流会への参加やラジオ・テレビ・専門書・インターネットなどによる自学自習の時間が含まれていない。そのためこれらの時間が追加されれば自己啓発に投資した時間は大きく増える可能性が高い。

## 2 「時間」からみた教育訓練 (Off-JT) 資源の配分戦略

### 教育資源の配分の枠組み

「時間」からみた教育訓練投資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)の観点である。配分戦略は三つの面から把握することができ、一つは、Off-JTと通信教育、自主的な勉強会・研究会・交流会、自己啓発という研修方法からみた観点である。二つめは、「社内で企画・実施する教育訓練に、どの程度の時間を配分するのか」(社内外別資源配分戦略)の観点である。三つめは、「どの教育訓練分野にどの程度の時間を配分するのか」(教育訓練分野別資源配分戦略)の観点である。

### 社内外別資源配分戦略

Off-JT (通信教育を含む)には、「社内で企画し実施する社内主導型訓練」と「企画から実施まで社外機関を活用する外部教育訓練機関活用型」の二つのタイプがあり、前者に投資した時間は3.7時間になり、全Off-JT総時間に占める社内主導型研修の割合は31.1%になる(前掲表2を参照)。

### 教育訓練分野別資源配分戦略

訓練分野を能力開発ニーズと訓練時間の長さで類型化すると表3のようになる<sup>5)</sup>。能力開発ニーズは「能力と仕事の現在の需給ギャップを埋める」ための短期(今, 現在, 必要な能力)の能力開発と長期的な事業を育成するため、あるいは将来の構造変化に備える「将来の備え」のための長期的な能力開発から構成され、さらに、そのニーズを埋めるための訓練時間(時間軸)の長さにより類型化できる。

こうして類型化されたタイプに、訓練分野を当てはめると以下ようになる。第1のタイプは「今の能力」への教育投資で、「訓練時間」が短い「職能別研修」「目的・課題別研修」および「資格取得研修」と、「訓練時間」が長い「技能者への養成訓練」(たとえば、企業内職業能力開発短期大学校<sup>6)</sup>)が該当する。第2のタイプは「将来の能力」への教育投資で、「訓練時間」が短い「階層別研修」と「訓練時間」が長い「大学・大学院等への留学等の派遣」が該当する。

こうした訓練分野の類型化を踏まえて、「どの教育訓練分野にどの程度の時間を配分するのか」(教育訓練分野別資源配分戦略)についてみてみよう。訓練分野別の時間配分については、『能開調査14年度』では明らかにされていないので、1年前の著者も参加した厚生労働省『能力開発基本調査報告書(平成13年度)』(日本労働研究機構委託)(以下、『能開調査13年度』<sup>7)</sup>と呼ぶ)のデータを再集計した結果からみてみよう。表4に示したように、Off-JT(通信教育を含む)の時間は語学やOA研修など特定の経営課題に対応して行われる目的・課題別研修に3割強(32.5%)を、専門的分野の能力・知識を教育する職能別研修に3

表4 時間からみた教育訓練（Off-JT・通信教育）の訓練分野別の構成（N=5,400）

(単位：%)	
階層別研修	15.3
職能別研修	27.4
目的・課題別研修（OA・コンピュータ研修、語学研修を含む）	32.5
資格取得研修	24.1
国内外の大学等への留学	0.1
その他	0.7

注1) Off-JT（通信教育を含む）の総時間は12.5時間。

2) 従業員調査。

資料出所：厚生労働省『能力開発基本調査報告書：13年度』（日本労働研究機構）。

割弱（27.4%）を、資格取得研修に2割強（24.1%）を、2割弱（15.3%）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時間は少なく、0.1%にとどまる<sup>8)</sup>。したがって、短期的な視点で行われる研修に約85%、中・長期的な研修に約15%の資源を配分していることになる。

### Ⅲ 長期間先行投資型教育訓練と教育訓練休暇・休業制度

#### 1 企業からみた長期間先行投資型教育訓練の類型化

長期間先行投資型教育訓練を「誰」が費用と時間を「どの程度」負担するのかという面で類型化すると表5のようなになる。第1のタイプは費用も時間もすべて企業が負担する場合であり（「費用・時間負担大タイプ」と呼ぶ）、このタイプは前節で

明らかにしたように、企業全体の教育投資量からみると配分の割合は小さい。それは企業にとっては、このタイプの教育訓練が「リスクが最も高い」投資であるために、投資対象者を限られた従業員に限定しているからである。第2のタイプは企業が費用を全部あるいは一部負担するが、時間の負担は最小限にとどめるタイプ（「費用大・時間小負担タイプ」と呼ぶ）である。このタイプの典型は、就業時間外に大学・大学院等に通学する場合に受講料の一部あるいは全部を企業が補助する場合が該当する。第3のタイプは企業は時間を全部あるいは一部負担するが、費用の負担は最小限にとどまるタイプ（「費用小・時間大負担タイプ」と呼ぶ）である。このタイプの典型は、時間や休暇に関して、配慮が行われるケースで、教育訓練休暇（有給あるいは無給）や休業制度（無給）を利用して活動を行う場合が該当する。第4のタイプは費用も時間もすべて従業員個人が負担する場合である（「費用小・時間小負担タイプ」と呼ぶ）。このタイプの典型としては企業からの費用援助なしに、企業や上司に内緒で就業時間外に活動を行う場合が該当する。

#### 2 長期間先行投資型教育訓練の特質

こうした長期間先行投資型教育訓練の類型化を参考にしながら、企業は長期間先行投資型教育訓練をどのように展開しているのかについて、富士総合研究所（2000）『能力開発等の活動に取り組むための長期休暇制度の導入促進に向けた調査研究』（以下、『富士総研調査』<sup>9)</sup>と呼ぶ）を再集計した結果からみてみよう。

第1に、費用・時間負担大タイプについて、会社負担による国内への大学・大学院等への留学の

表5 長期間先行投資型教育訓練の類型化

企業の費用の負担			
小	大		
教育訓練休暇制度等の利用や時間・休暇への配慮による大学・大学院への通学	会社負担による大学・大学院（昼間）への通学	大	企業の時間の負担
会社や上司に内緒で夜間の大学・大学院への通学	夜間の大学・大学院への通学の学費等への支援	小	

表6 会社負担での国内の大学等への留学実施の有無とその状況

会社負担での国内の大学等への留学実施の有無 (%)	
合計 (社)	974
実施している	9.5
現在は実施していないが、過去に実施した経験がある	7.3
過去・現在も実施したことがない	82.0
無回答	1.1
導入した時期	
有効数 (社)	150
平均値 (年)	1984.6
これまで派遣した延べ人数	
有効数 (社)	152
平均値 (名)	12.4
制度利用者の在籍割合	
有効数 (社)	148
平均値 (割)	8.4

資料出所：富士総合研究所（2000）「能力開発等の活動に取り組むための長期休暇制度の導入促進に向けた調査研究」（労働省委託調査）。

表7 費用補助や時間への配慮の取組状況（N=974）

(単位：%)	
社外での各種セミナーの受講料補助	55.1
夜間の大学・大学院の社会人コース等への学費支援	3.5
留学以外の海外研修への費用補助	12.1
国内留学を希望する者への時間や休暇面での配慮	5.0
海外留学を希望する者への休暇面での配慮	3.6
有給の教育訓練休暇制度	9.4
無給の教育訓練休暇制度	2.6
通学や勉学の妨げになるような残業をさせない	15.0

注：値は実施率。

資料出所：表6と同じ。

面からみると、こうした取り組みを「現在実施している」、あるいは、「過去に実施したことがある」企業は16.8%、はじめて大学・大学院等へ派遣した時期は1984年、これまで派遣した延べ人数は12.4名で、したがって、およそ1年間に1名派遣していることになる。また、派遣された者が現在までに在籍している割合は約8割になる（表6を参照）。

第2に、費用大・時間小負担タイプについて、受講料の補助という面からみると、「社外での各種セミナーの受講料補助」を実施している企業は55.1%と高いが、「留学以外の海外研修への費用

表8 能力開発のための長期休暇取得への企業の対応と特別休暇制度を利用した人数 (単位：%)

能力開発のための長期休暇取得への対応	
合計 (社)	974
既存の休暇（例えば、年次有給休暇等）を利用するように指導して	37.3
年次有給休暇以外の特別休暇（例えば、有給教育訓練休暇等）を付与している	3.0
休職扱いにしている	6.3
特に何もしていない	51.5
無回答	1.9
特別休暇を利用した延べ人数	
有効数 (社)	25
平均値 (名)	43.4

資料出所：表6と同じ。

補助」の実施率は12.1%、「夜間の大学・大学院の社会人コース等への学費支援」は3.5%に過ぎず、訓練時間が長くなるほど、費用援助を行う企業が減少するという傾向がみられる（表7を参照）。

第3に、費用小・時間大負担タイプについて、時間や休暇への配慮という面からみると、「通学や勉学の妨げになるような残業をさせない」を実施している企業が15.0%で最も多く、ついで、「有給の教育訓練休暇制度」（実施率9.4%）<sup>10)</sup>、「国内留学を希望する者への時間や休暇面の配慮」（同5.0%）、「海外留学を希望する者への休暇面での配慮」（同3.6%）、「無給の教育訓練休暇制度」（同2.6%）となっており、時間への負担については費用負担よりも消極的な企業が多い。また、従業員が自分の能力開発をするために、「長期間の休暇を取ること」について、「とくに何もしていない」企業は半数以上を占め、残りの半数の企業も「既存の休暇（たとえば、年次有給休暇等）を利用するようにしている」企業が37.3%で最も多く、「休職扱いにしている」（6.3%）や「年次有給休暇以外の特別休暇（たとえば、有給教育訓練休暇等）を付与している」（3.0%）は1割にも満たない状況にある。さらに、有給教育訓練休暇等を付与している企業のなかで、その休暇を90年代に利用した者を平均すると43.4名になり、およそ1年間に約4名程度利用したことになる（表8を参照）。したがって、長期間先行投資型教育訓練のなかで、量的にみると、「費用大・時間大負

表9 キャリアアップ支援制度に対する賛否 (N=974)

(単位：%)

	賛成 (奨励) する	どちらかという賛成 (奨励) する	どちらかという賛成 (奨励) しない	賛成 (奨励) しない	不明
キャリア構築休暇制度	5.0	21.4	41.5	27.1	5.0
キャリア開発教育時間確保制度	9.8	42.9	30.3	11.7	5.3
キャリアアップ長期休暇制度 (無給)	4.2	14.4	42.0	34.1	5.3
キャリアアップ長期休暇制度 (有給)	1.6	4.8	35.2	51.5	6.8
休職制度を利用しての長期間の学習活動	1.4	17.9	54.5	23.0	3.2

資料出所：表6と同じ。

担タイプ」が最も少なく、「費用小・時間小負担タイプ」が最も多いタイプであることが推測できる。

### 3 能力開発の自己責任化と長期間先行投資型教育訓練

『富士総研調査』によれば、能力開発の責任主体について、7割近くの企業がこれまで能力開発は「企業の責任」としていた。しかし、今後は、「企業の責任」から「従業員個人の責任」へ、つまり能力開発の自己責任化を進めようとしている。しかし、8割以上の従業員がキャリア形成を主体的に考えているとした企業はわずか7.7%にとどまっている。これに対して、そういう従業員はほとんどいないとした企業は16.1%である。73.9%の企業はキャリア形成を主体的に考えている従業員が半分から4分の1程度であると考えている<sup>10)</sup>。企業は従業員に対して、能力開発の自己責任化を要求すればするほど、従業員に対して、自分のキャリアを考える「場」「機会」「時間」を提供していく必要がある。

では、長期間先行投資型教育訓練を従業員が自分のキャリアを考える機会・時間として、企業はどのように考えているのであろうか。『富士総研調査』では、長期間先行投資型教育訓練を従業員個人のキャリアアップを支援するための休暇制度としての面から、4つの案を提示し、企業に賛成か否かと賛否それぞれの理由を尋ねている。4つの案とは以下の通りである。

第1案は、一定期間ごとに（例えば5～10年ごと）の1カ月連続（有給）で、自分自身のキャリ

アを振り返る機会を持たせる有給休暇制度。勉強、旅行、ボランティアなど、自分自身の職業人としてのこれからの考えるきっかけになるものであれば、休暇期間中にどのような活動をしていてもかまわないという制度（「キャリア構築休暇制度」と呼ぶ）。第2案は、期間は2年までで、5～10年に1回の割合で利用可能。昼間は働いているので、特別な休暇の手当は必要がない。夜間大学院や専門学校などに通って勉強したいという希望を持つ従業員に対して、労働時間の面で配慮（たとえば、残業が極端に多くなるような仕事への配置はしない）をする制度（「キャリア開発教育時間確保制度」と呼ぶ）。第3案は期間は6カ月から2年程度で、無給で会社を完全に休んで、キャリアアップのための勉強等に専念するための休暇制度で、その企業に戻って働くことを前提とするが、別の企業に移ることも妨げない（「キャリアアップ長期休暇制度（無給）」と呼ぶ）。第4案は第3案と基本的に同じであり、無給でなく有給という点だけがことなる（「キャリアアップ長期休暇制度（有給）」と呼ぶ）。

表9はそれぞれの制度に対する賛否をまとめたものである。賛成が多い制度はキャリア開発教育時間確保制度（「賛成する」＋「どちらかという賛成する」の合計：52.7%）であり、これに対して、賛成が少ないのがキャリアアップ長期休暇制度（有給）（同6.4%）である。なお、「代替要員の確保が難しい」が4つの制度に共通した反対の理由として多く指摘されている。また、従業員が自分の能力開発をするために休職制度を利用して、個人負担による留学等の長期間の学習活動をするについて、約2割の企業は奨励したいと考えて

いる。

#### 4 個人のキャリアアップを支援するための休暇制度の規定要因

従業員個人のキャリアアップを支援するための休暇制度の賛否はどのような要因で決められているのであろうか。従業員個人へのキャリアアップを支援するための休暇制度は企業の教育訓練投資行動と従業員個人へのキャリア支援の状況に規定されると考えられる。なお、企業の教育訓練投資は「どのような教育訓練方針」のもとで、「どのような仕事（職種）」に、「誰」（受講対象者の特性）に対して、「どの程度の規模で」（受講対象者の人数）行うかに規定されると考えられる。

それでは、上記のような枠組みに沿って従業員個人のキャリアアップを支援するための休暇制度の賛否は決められているのであろうか。重回帰分析を利用し、この点を明らかにしよう。使用するデータは『富士総研調査』からのデータである。分析により説明されるのは①キャリア構築休暇制度、②キャリア開発教育時間確保制度、③キャリアアップ長期休暇制度（無給）、への賛否と、④休職制度を利用して、個人負担による留学等の長期間の学習活動をするに関する奨励の程度である。なお、キャリアアップ長期休暇制度（有給）は企業の賛成が1割にも満たないので除外した。

説明する変数は「どのような仕事（職種）」に関しては管理職比率と大卒比率を用い、大卒比率で職種構成のホワイトカラー化の程度を見ることにした。「どのような教育訓練政策で」に関しては、①誰が能力開発の責任を持つのかという「能力開発責任主体」（企業の責任か従業員個人の責任か）の政策、②誰を教育するのかという「教育訓練対象者」の政策（選抜教育重視か従業員全員の底上げ教育を重視するのか）、③企業の「支払能力」（教育予算制約）については、今後の教育訓練予算の増減の方針、を採用した。また、「誰を」（対象者の収益性）については正社員全体に占める45歳以上の社員の割合（中高年者比率）を、「どの程度の規模で」（教育訓練の規模の経済性）については正社員数を用いた。さらに、従業員個人へのキャリア支援の状況に関しては、①人事担当部署と従

業員個人との面接の機会の程度、②専門的な知識を持った担当者によるキャリア・カウンセリング（専門的な教育を受けた担当者が個別面談を通して、従業員のキャリア形成に対して、総合的に支援・助言する取り組み）の実施の有無と今後の予定、③企業として、職場の上長に対する評価や面接の際に部下のキャリア形成について話し合うよう指導しているかどうか、を用いた<sup>12)</sup>。

第1に、キャリア構築休暇制度の賛否は教育予算、仕事（職種）、従業員個人へのキャリア支援の状況に規定されている。教育予算を今後増やそうと考えている企業、管理職比率が高い企業、キャリア・カウンセリングを実施している企業、職場の上長に対する評価や面接の際に部下のキャリア形成について話し合うよう指導している企業ほど、この制度に賛成している（表10を参照）。

第2に、キャリア開発教育時間確保制度の賛否は教育予算、教育訓練の収益性（規模の経済性）、従業員個人へのキャリア支援の状況に規定されている。教育予算を今後増やそうと考えている企業、対象者が少ない中小企業、人事担当部署と従業員個人との面接の機会が多い企業、職場の上長に対する評価や面接の際に部下のキャリア形成について話し合うよう指導している企業ほど、この制度に賛成している。

第3に、キャリアアップ長期休暇制度（無給）の賛否は教育訓練の収益性（対象者およびその人数（規模の経済性））、訓練政策、従業員個人へのキャリア支援の状況に規定されている。全社的な底上げ教育を重視している企業、45歳以上の従業員が少ない企業、対象者が多い大手企業、職場の上長に対する評価や面接の際に部下のキャリア形成について話し合うよう指導している企業ほど、この制度に賛成している。

第4に、休職制度を利用して、個人負担による留学等の長期間の学習活動をするに関する奨励の程度は教育予算、訓練政策（能力開発責任主体を「企業の責任で」としている企業）、従業員個人へのキャリア支援の状況に規定されている。能力開発責任主体を「企業の責任で」と考えている企業、教育予算を今後増やそうと考えている企業、人事担当部署と従業員個人との面接の機会が多い



表10 個人のキャリアアップを支援するための休職制度の規定要因（重回帰分析）

	キャリア構築休暇制度 (796 社)		キャリア開発教育時間 確保制度 (794 社)		キャリアアップ長期休 暇制度 (無給) (795 社)		休職制度利用での学習活 動に対する考え (816 社)	
	標準化係数	t 値	標準化係数	t 値	標準化係数	t 値	標準化係数	t 値
(業種ダミー)								
建設業	-0.0517	-1.2410	0.0435	1.0386	-0.0589	-1.4108	-0.0539	-1.3331
製造業	0.0040	0.0849	0.0636	1.3517	-0.0193	-0.4131	0.0750*	1.6519
卸売・小売業	-0.1176***	-2.7067	0.0002	0.0042	-0.0747*	-1.7122	-0.0320	-0.7495
金融・保険・不動産業	-0.0143	-0.3661	-0.0414	-1.0508	-0.0626	-1.5959	-0.0154	-0.4075
サービス業	-0.0718*	-1.7258	-0.0543	-1.2935	-0.0511	-1.2247	0.0318	0.7852
正社員数 (対数)	0.0560	1.5282	-0.0681*	-1.8418	0.0683*	1.8514	0.0456	1.2780
大卒比率	-0.0020	-0.0467	-0.0012	-0.0267	0.0679	1.5563	-0.0027	-0.0631
管理職比率	0.0800**	1.9811	0.0657	1.6130	0.0328	0.8137	0.0635	1.6194
中高年者 (45 歳以上) の比率	-0.0341	-0.8911	0.0553	1.4283	-0.0721*	-1.8685	0.0015	0.0389
能力開発責任主体の方針 (教育は企業の責任一 個人の責任)	-0.0064	-0.1800	-0.0296	-0.8237	-0.0337	-0.9444	-0.0962***	-2.8017
教育訓練対象者の方針 (選抜教育一底上げ教育)	-0.0240	-0.6786	0.0500	1.3986	0.0799**	2.2451	-0.0215	-0.6261
教育訓練予算の今後の方針	0.1176***	3.3085	0.0938***	2.6143	0.0294	0.8230	0.0569*	1.6529
人事担当部署と従業員個人との面接機会の有無	0.0159	0.4398	0.0846**	2.3120	0.0578	1.5883	0.1261***	3.5982
キャリア・カウンセリング実施の有無	0.0891**	2.5035	0.0146	0.4062	0.0566	1.5805	0.0809**	2.3335
直属の上長への指導の有無	0.1112***	2.9854	0.1087***	2.8900	0.0812**	2.1703	0.1526***	4.2155
F 値	4.356***		3.471***		3.846***		6.415***	
調整済み R <sup>2</sup>	0.06		0.05		0.05		0.091	

注：\*\*\*は1%水準有意，\*\*は5%水準有意，\*は10%水準有意。  
資料出所：表6と同じ。

企業、キャリア・カウンセリングを実施している企業、職場の上長に対する評価や面接の際に部下のキャリア形成について話し合うよう指導している企業ほど、休職制度を利用しての長期間の学習活動を奨励している。

以上から明らかにされたことを簡単にまとめてみよう。職場の上司は部下の「今の能力」、とくに、「原因追究のなぜ」への教育投資に対しては積極的であるが、「将来への能力」、とくに、「目的追求のなぜ」への投資には消極的である。長期間先行投資型教育訓練は「将来への能力」で、かつ、長期間の訓練であるため、「原因追究のなぜ」だけでなく「目的追求のなぜ」を考える能力を習得するための教育訓練である。こうした教育訓練を従業員が行っていくためには、企業が「今の能力」だけでなく「将来の能力」を開発していくような仕組みづくり（言い換えれば従業員のキャリア形成に対する支援・助言する仕組み）を全社的に構築するとともに、職場の上司が部下の「将来への能力」開発や「目的追求のなぜ」に興味を持つ仕掛けづくりが必要となってこよう。

#### IV おわりに——長期間先行投資型教育訓練の推進にむけて

##### 長期間先行投資型教育訓練の特質

企業も個人も厳しい環境変化に対応していくために、「原因追究のなぜ」だけでなく「目的追求のなぜ」を習得するような仕組みを協力しつくり上げていく必要がある。そのためには、長期間先行投資型教育訓練を企業も個人も積極的に展開していくことが必要になる。

これまでの分析を通して、長期間先行投資型教育訓練の特質として以下の点を挙げることができる。第1に、長期間先行投資型教育訓練は企業にとってリスクが高いため、こうした訓練へ配分される時間や費用は企業の教育投資全体からみると非常に少ない。第2に、長期間先行投資型教育訓練を「誰」が費用と時間をどの程度負担するのかという面から類型化し、量的にみると、費用も時間もすべて従業員個人が負担するタイプが最も多く、これに対して、費用も時間もすべて企業が負担するタイプが最も少ない。

## 長期間先行投資型教育訓練の推進にむけて

長期間先行投資型教育訓練を積極的に展開していくためには、訓練時間が長いこと、企業と個人が「時間」の負担を分け合うタイプである「企業の費用負担は少ないが時間を全部あるいは一部を負担するタイプ」を機能させるための仕掛けづくりが必要になってくる<sup>13)</sup>。

今後の仕掛けづくりについて考えると、第1に、職場での時間や休暇の配慮に関しては、職場の上司の意思や行動が大きく影響するため、短期成果のみを追求するような管理システムを改善するとともに、企業と従業員個人を結びつける役割（キャリア形成の仕組み）を職場の上司にあまりにも多く依存している現状を改善する必要がある。上司は現在の職場で必要とされる能力向上には積極的であるが、従業員個人の長期のキャリア（将来の能力）を考えたうえでのキャリア開発には積極的にならない恐れがある。そのため、職場（上司）だけでなく、企業の従業員に対するキャリア開発支援機能の強化が不可欠である。

第2に、教育訓練休暇や休業制度を利用して長期間先行投資型教育訓練を行う場合に関しては、配置・異動や社内人材公募制度と教育訓練休暇や休業制度を組み合わせることが必要である。元の職場に戻るのではなく、新しい職場に異動するために必要な能力を習得するための教育訓練という性格を明確に位置づける必要がある。その場合、能力開発の目標を「仕事」までおいて明確に把握し、従業員に個別に提示する必要がある。

第3に、企業は従業員に対して、これまでの、「カネ」（報酬）「地位」（ポスト）および「仕事」というインセンティブから「時間」（休暇）という新しいインセンティブを用意する必要がある。成果を上げた従業員に対して、長期休暇を与えるというような新しい仕組みづくりが必要であろう。

\* 本稿を作成するにあたり、学習院大学今野浩一郎教授、法政大学藤村博之教授、みずほ情報総研江淵弓浩研究員、労働政策研究・研修機構下村英雄副主任研究員には多くの有益な助言をいただいた。記して謝意を表したい。しかしながら、本稿に関する責任はすべて著者にある。

1) 「原因追究のなぜ」「目的追求のなぜ」については伊丹敬之・沼上幹・関満博・加護野忠男（2004）を参照。

2) 社会人大学院生の現状については、労働省職業能力開発局能力開発課監修・労働問題リサーチセンター編（1996）および日本労働研究機構（1997）を参照。

3) 『民訓調査』ではOff-JTを「通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練・研修で、社外の教育訓練機関等への派遣によるものも含む」、自己啓発を「職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動」と定義して、受講率および実施率を継続的に調査していた。『民訓調査』を引き継いだ『能開調査』では、Off-JTを「会社・上司の命令により、もしくは会社・上司の指示に基づき自らが選択して、通常の仕事を一時的に離れて行う訓練・研修」、自己啓発を「職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動（職業に関係ない趣味、娯楽、スポーツ、健康の維持増進等のためのものを含まない）」と定義して、受講率を継続的に調査している。

4) アンケート調査は企業調査と従業員調査の2種類行われ、従業員調査は企業調査の対象となった企業（帝国データバンクの企業台帳から従業員規模30人以上の企業1万社を無作為に抽出）に企業票と一緒に3通同封し、特定の部門や職位に偏らないように配布してもらった。従業員票の配布枚数は3万票であり、有効回収数（率）は5353枚（17.8%）である。Off-JTの時間は、①勤務している会社、②親会社・関連会社、③設備機器・コンピュータ・コンピュータソフトなどの導入会社、④専修学校・各種学校、⑤学位取得を目的とする教育機関、⑥公共職業訓練機関、⑦工業技術センター等、⑧業界団体・協同組合、⑨商工会・商工会議所・経営者団体、⑩学術団体、⑪民間教育訓練機関、⑫その他の機関、⑬通信教育、が開設しているコースを受講した時間である。なお、Off-JTを受講していない者、あるいは自己啓発を実施していない者については時間は「0」時間として、通信教育は時間を月単位で答えてもらっているが、1カ月を10時間として計算した。なお、調査メンバーは、八幡成美（主査）（法政大学）、上西充子（法政大学）と著者である。

5) こうした枠組みを考えるに際して、今野・佐藤（2002）の第6章を参照した。

6) 詳しくは日本労働研究機構（1994）を参照。

7) 調査方法については『能開調査14年度』と同じである。有効回収数（率）は5658枚（18.9%）である。Off-JTの時間は、①社内、②民間教育訓練機関、③商工会・商工会議所や同業組合、④業界団体、⑤親会社・関連会社、⑥設備機器メーカー、⑦公共職業能力開発施設、⑧工業技術センター、⑨専修学校・各種学校、⑩大学・大学院、⑪その他の機関、⑫通信教育、が開設しているコースを受講した時間である。なお、Off-JTを受講していない者については時間は「0」時間として、通信教育は時間を月単位で答えてもらっているが、1カ月を10時間として計算した。なお、調査メンバーは、八幡成美（主査）（法政大学）、上西充子（法政大学）と著者である。

8) 費用からみた配分でも0.2%にしか過ぎない。詳しくは大木（2003 a, b）を参照。

9) このアンケート調査は帝国データバンクの企業台帳から従業員数1000人以上の企業を2000社、500～999人の企業を2000社、100～499人の企業を1000社を、さらに、東洋経済新報社「有力ベンチャー企業一覧」より500社を無作為抽出し、有効回収数（率）は1099社（20.0%）である。今回の再集計に際しては、ベンチャー企業の125社を母数から除外

して集計している。回答企業の規模（正社員数）別の分布は「300人未満」が24.8%、「300人以上1000人未満」が35.7%、「1000人以上」が33.5%である。なお、著者はこの調査研究に協力したため、この調査研究プロジェクトの主査である法政大学藤村博之教授よりもこのアンケート調査のローデータの提供を受けた。藤村教授には記して謝意を表したい。報告書の執筆メンバーは藤村博之（法政大学）、江渕弓浩（みずほ情報総研）、田口和雄（高千穂大学）、畑井治文（福島学院大学）である。

- 10) 厚生労働省『就労条件総合調査』によれば、有給教育訓練休暇を実施している企業の比率は平成6年が9.1%、平成9年が4.7%、平成14年が4.5%と低下傾向にあったが、平成16年には若干増え、5.1%となった。
- 11) 三和総合研究所（2000）によれば、従業員に対して、職業生活（キャリア）の設計にこれまで以上に自分自身で考えてほしいと「思う」企業が58.8%、「ややそう思う」は29.2%と9割弱の企業がそう考えている。
- 12) 被説明変数については、「賛成（奨励）する」を4点、「どちらかという賛成（奨励）する」を3点、「どちらかという賛成（奨励）しない」を2点、「賛成（奨励）しない」を1点として得点化して被説明変数とした。他方、説明変数のうち、「正社員数」（1999年12月末）、「正社員に占める大学卒以上の比率」、「正社員に占める管理職（課長相当以上）の比率」、「正社員に占める45歳以上の中高年社員の比率」は実数値をそのまま説明変数として使用し、「教育訓練対象者の方針」（「選抜教育を重視する」1点、「選抜教育を重視するに近い」2点、「社員全員の底上げをする教育を重視するに近い」3点、「社員全員の底上げをする教育を重視する」4点）、「能力開発の責任主体の方針」（「従業員に教育訓練を行うのは企業の責任にある」1点、「従業員に教育訓練を行うのは企業の責任にあるに近い」2点、「教育訓練に責任を持つのは従業員個人であるに近い」3点、「教育訓練に責任を持つのは従業員個人である」4点）、「教育訓練（Off-JT）予算の方針」（「大幅に増やす」6点、「やや増やす」5点、「現状維持」4点、「やや減らす」3点、「大幅に減らす」2点、「予算はない」1点）、「人事担当者と従業員個人との面接の機会の程度」（「毎年実施している」4点、「2～3年に1回実施している」3点、「必要に応じて実施している」2点、「実施していない」1点）、「専門的な知識を持った担当者によるキャリア・カウンセリングの実施の有無と今後の予定」（「実施している」3点、「実施していないが今後実施する予定」2点、「今後も実施する予定なし」1点）、「会社として、職場の上長に対する評価や面接の際に部下のキャリア形成について話し合うよう指導しているかどうか」（「指導している」2点、「指導していない」1点）については、得点化して説明変数とした。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示されている事柄に該当する場合に1、そうでない場合を0とした。
- 13) 費用の面については、国（行政）からの企業への助成金や「教育訓練給付金」の拡充等が考えられる。

参考文献

伊丹敬之・沼上幹・関満博・加護野忠男（2004）『ビジネス

スクール流知的武装講座』プレジデント社。

- 今野浩一郎（1995）「職業能力の開発と生涯学習」日本労働研究機構『生涯学習社会を考える』（資料シリーズ No.53）。
- 今野浩一郎・佐藤博樹（2002）『人事管理入門』日本経済新聞社。
- 今野浩一郎編（2003）『個と組織の成果主義』中央経済社。
- 今野浩一郎・大木栄一・畑井治文（2003）『能力・仕事基準の人事・賃金改革——職能資格制度の現在と未来』社会経済生産性本部生産性労働情報センター。
- 遠藤政夫（1974）『教育訓練休暇——その理論と実際』日本労働協会。
- 大木栄一（2003a）「業績主義と教育訓練投資」今野浩一郎編（2003）収録。
- 大木栄一（2003b）「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』No.514。
- 小池和男編（1986）『現代の人材形成——能力開発をさぐる』ミネルヴァ書房。
- 高年齢者雇用開発協会（2001）『65歳年金世代ホワイトカラーのキャリア形成に関する調査研究報告書』。
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史（2003）『新しい人事労務管理（新版）』有斐閣。
- 三和総合研究所（2000）『職業能力に関する調査報告書』（労働省委託研究）。
- 職業能力開発総合大学校能力開発研究センター（2003）『企業内教育訓練の再編と研修技法』（調査研究報告書 No.114）。
- 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』。
- 日本労働研究機構（1994）『企業内における技能者の能力開発に関する実態分析——企業内職業能力開発短期大学校の実態』（資料シリーズ No.38）。
- 日本労働研究機構（1996）『企業内教育の現状と課題』（資料シリーズ No.59）。
- 日本労働研究機構（1997）『大学院修士課程における社会人教育』（調査研究報告書 No.91）。
- 日本労働研究機構編（1998）『リーディングス日本の労働⑦ 教育と能力開発』。
- 日本労働研究機構（1998）『企業内における教育訓練経歴と研修ニーズ』（調査報告書 No.108）。
- 日本労働研究機構（2000）『技術者教育の現状と課題』（資料シリーズ No.104）。
- 富士総合研究所（2000）『能力開発等の活動に取り組むための長期休暇制度の導入促進に向けた調査研究』。
- 藤村博之（2003）「能力開発の自己管理——雇用不安のもとの職業能力育成を考える」『日本労働研究雑誌』No.514。
- 労働省職業能力開発局能力開発課監修・労働問題リサーチセンター編（1996）『社会人大学院生の実像発見』大蔵省印刷局。

おおき・えいいち 職業能力開発総合大学校助教授。主な著書に『現代的人的資源管理』（共著、学文社、2004年）など。人的資源管理・職業能力開発専攻。