

再編が進みつつある企業内教育訓練と 今後の研修技法

労働政策研究・研修機構 副主任研究員 大木 栄一

1. はじめに—変化する教育訓練戦略

経営にとって、「市場のリスク」が確実に大きくなってきており、「投資の誤り」を起こす確率が大きい。うえに、「投資の誤り」が経営に与える影響が大きくなっている。そのため、企業は競争力のある分野に経営資源を集中させるような経営戦略を意識的に進めてきている。加えて、需要に合わせて投資をすることが求められ、市場は「需要がきめる市場」という性格を強めているため、需要（つまり顧客）に近い場で製品・サービスの供給の仕方を決めることが求められている。

それに伴い企業が人材育成の戦略を大きく変えようとしている。その変化は、平等主義的な教育投資から教育投資の効果や成果を厳しく問う方法に人材育成を確実に変化させつつある。その変化の方向は2つあり、1つは、投資効果が望める人材に集中的に教育投資をするという意味で戦略化・重点化の傾向を強めつつある。もう1つは、選択型研修に代表されるように、「やる気のある従業員が訓練を受ける」という意味で自己責任化の傾向を強めつつある。

教育訓練戦略の変化は企業の教育訓練体系の骨格をなす「どのような人に教えるのか」（対象者）、「何を教えるのか」（研修内容）、「どのような方法で教えるのか」（研修の方法）、「教えるときに「どのような技法を使用するのか」（研修技法）、「だれが教育を企画・実施するのか」（研修の実施主体）に大きな影響を及ぼすことになる。

そこで、本稿では、著者も参加した職業能力開発総合大学校能力開発研究センター（2002）『企業内教育訓練の再編と研修技法』（調査研究報告書No.114）を紹介しながら、階層別研修と職能別研修の再編状況とそれぞれの研修分野における研修内容の変化の状況、さらに、研修技法の今後の方向性について、明らかにしよう。

2. 階層別・職能別研修の再編

2.1 階層別研修の再編

階層別研修の再編状況とその内容

最近3年間に、本社が企画・実施した階層別研修を「見直していない」企業は12.7%にすぎず、見直しを行っている企業が8割強を占めている（図表1を参照）。

見直した内容については、コース数の増減（「コースを増やした」30.1%、「コースを減らした」25.2%）やコース内容（「既存のコースの内容に、従業員自身が自分のキャリアを考えるような内容を付加した」24.3%）よりも受講対象者の変更（「一部のコースについて、全員が一律に受講するのではなく、選抜された者が受講する方式にした」40.8%）が最も大きな見直し内容である。

新入社員・中堅社員の研修内容の再編状況

最近3年間に、新入社員研修の研修内容を「見直していない」企業は21.7%にすぎず、見直しを行っている企業が8割弱を占めている。他方、中堅社員レベル（大卒者であるならば、入社5年目程度の標

図表1 階層別研修・職能別研修の再編状況（訓練内容と実施上の変更点）

	再編状況		求める能力										変更事項					
	見直し (%)	指数	知識	技能	多角的に考え理解を深める能力	意思決定能力	問題解決能力	発想力や創造性を豊かにする能力	統率力	部下育成力	自己啓発意欲を増進する能力	研修コース数	研修時間	対象者	講義の割合	演習・実習の割合	討議の割合	
階層別研修	84.4	170.0																
新入社員	72.5	133.1																
中堅社員	68.5	128.0																
係長・主任	64.7	124.9	319.2	281.0	372.0	339.2	382.1	326.6	325.7	365.8	340.0		321.4	320.1	264.0	359.8	372.4	
課長	59.5	118.2	311.1	262.3	371.1	380.4	389.5	336.2	371.2	406.4	334.0		327.9	313.6	281.1	351.6	371.7	
部長	37.7	77.4																
職能別研修	62.3	110.2																
事務系社員	32.4	55.4										362.2	338.2	339.4	296.6	338.9	328.3	
営業系社員	54.6	102.6										378.1	370.1	364.6	314.0	368.2	362.0	
技術系社員	47.1	90.1										365.9	358.6	349.4	299.4	352.4	315.0	
技能系社員	24.9	43.2										339.4	327.9	344.0	300.2	360.5	319.7	

(注1) 見直し＝「大幅に見直した」＋「ある程度見直した」＋「少し見直した」

(注2) 再編指数＝「大幅に見直した」×3＋「ある程度見直した」×2＋「少し見直した」×1

(注3) 能力指数＝「増やした」×5＋「やや増やした」×4＋「現状維持」×3＋「やや減らした」×2＋「減らした」×1

(注4) 変更事項指数＝「増やした」×5＋「やや増やした」×4＋「現状維持」×3＋「やや減らした」×2＋「減らした」×1

(注5) 空欄はデータなし

(資料出所) 職業能力開発総合大学校能力開発研究センター（2002）『企業内教育訓練の再編と研修技法』

準的な人が対応するレベル)の研修内容を「見直していない」企業は18.9%にすぎず、見直しを行っている企業が8割弱を占めている。

係長・主任レベルの研修内容の再編状況とその内容

最近3年間に、係長・主任レベルの研修内容を「見直していない」企業は20.5%にすぎず、見直しを行っている企業が7割弱を占めている。見直しを行った内容は「問題解決能力」(「増減指数」381.7点)、「多角的に考え理解を深める能力」(同372.2点)、「部下育成力」(同365.8点)を増やした企業が多くなっている。また、変更事項は「討議の割合」(「増減指数」372.2点)、「演習・実習の割合」(同360.1点)を増やした企業が多くなっている。

課長レベルの研修内容の再編状況とその内容

最近3年間に、課長レベルの研修内容を「見直していない」企業は27.0%、見直しを行っている企業が6割弱を占めている。

見直しを行った内容は「部下育成力」(「増減指数」406.2点)、「問題解決能力」(同389.7点)、「意思決定能力」(同380.7点)、「多角的に考え理解を深める能力」(同371.0点)、「統率力」(同371.0点)を増やした企業が多くなっている。また、変更事項について

は「討議の割合」(「増減指数」371.7点)、「演習・実習の割合」(同351.7点)を増やした企業が多くなっている。

部長レベルの研修内容の再編状況

最近3年間に、部長レベルの研修内容を「見直していない」企業は33.2%、「見直しを行った」企業は37.7%である。ただし、「以前より実施していない」企業も24.2%存在している。

2.2 職能別研修の再編

職能別研修の再編状況

最近3年間に、本社が企画・実施した職能別研修を「見直していない」企業は23.4%にすぎず、見直しを行っている企業が6割強を占めている。

事務系社員研修の再編状況とその内容

最近3年間に、事務系社員を対象にした専門能力を養成する研修内容を「見直していない」企業は36.1%、「見直しを行った」企業は32.4%である。ただし、「以前より実施していない」企業も25.8%存在している。

変更事項は「研修コース数」(「増減指数」362.0点)、「対象者」(同339.2点)および「演習・実習の割合」

(同339.2点)を増やした企業が多くなっている。

営業系社員研修の再編状況とその内容

最近3年間に、営業系社員を対象にした専門能力を養成する研修内容を「見直していない」企業は22.5%、「見直しを行った」企業は54.6%である。ただし、「以前より実施していない」企業も17.2%存在している。

変更事項は「研修コース数」(「増減指数」378.2点)、「研修時間」(同369.9点)、「演習・実習の割合」(同368.4点)を増やした企業が多くなっている。

技術系社員研修の再編状況とその内容

最近3年間に、技術系社員を対象にした専門能力を養成する研修内容を「見直していない」企業は31.6%、「見直しを行った」企業は47.1%である。ただし、「以前より実施していない」企業も10.7%存在している。

変更事項は「研修コース数」(「増減指数」366.1点)、「研修時間」(同358.3点)、「演習・実習の割合」(同352.2点)を増やした企業が多くなっている。

技能系社員研修の再編状況とその内容

最近3年間に、技能系社員を対象にした専門能力を養成する研修内容を「見直していない」企業は38.1%、「見直しを行った」企業は24.9%である。ただし、「以前より実施していない」企業も19.7%存在している。

変更事項は「演習・実習の割合」(「増減指数」360.7点)、「対象者」(同344.3点)、「研修コース数」(同339.3点)を増やした企業が多くなっている。

3. 研修技法

3.1 集合研修で使用される研修技法

集合研修で利用している研修技法は「講義」(95.9%)や「グループ討議」(93.9%)が多く、次いで、「見学・実習」(79.9%)、「AV機器活用」(77.5%)、「ロールプレイング」(76.2%)が続いており、大手企業ほど複数の研修技法(「講義」,「グループ討議」,「ケースメソッド・ケーススタディ」,「ロールプレイング」,「見学・実習」,「ゲームトレーニング」,「AV機器活用」,「課題研究・論文提出」,「ワークショップ」)

を集合研修で使用している(図表2を参照)。

3.2 研修技法の主な活用目的

利用率が高い研修技法がどのような能力を開発するのに役だっているのかをみると、「講義」は「知識を取得する」(89.8%)ための研修技法と考えられている。

「グループ討議」は主に「多角的に考え理解を深める」(78.3%)と「自己を知り態度を変容する」(50.8%)ためと考えられているが、「問題解決能力を養成する」(45.5%)や「発想力や創造性を豊かにする」(38.9%)もある程度役だつと考えられ、多目的な能力開発のための研修技法と考えられている。

「ケースメソッド・ケーススタディ」は主に「問題解決能力を養成する」(68.4%)ためと考えられ、「多角的に考え理解を深める」(44.7%)、「意思決定能力を養成する」(36.5%)および「発想力や創造性を豊かにする」(31.6%)が3割を超え、「グループ討議」に次いで多目的な能力開発のための研修技法と考えられている。

「ロールプレイング」は主に「技能を取得する」(47.1%)および「自己を知り態度を変容する」(41.4%)ための研修技法と考えられている。

「見学・実習」は主に「知識を取得する」(58.2%)および「技能を取得する」(53.3%)ための研修技法と考えられている。

「AV機器活用」は他の研修技法で副次的に用いられる可能性も考えられるが、ここでは主に「知識を取得する」(58.6%)ための研修技法と考えられている。

「課題研究・論文提出」は主に「多角的に考え理解を深める」(45.5%)および「自己啓発意欲を増進する」(35.2%)ための研修技法と考えられている。

3.3 研修技法の貢献度と認知度

各研修技法の貢献度についてみると、「グループ討議」が最も汎用的に役だつと企業は考えており、ついで、「ケースメソッド・ケーススタディ」,「ロールプレイング」が「貢献度」の高い研修技法である。汎用性がありそうな「講義」があまり高くないのは予想外であるが、受講者に求められる理解・習熟のレベルが

図表2 研修技法の利用状況と主な活用目的

	集合研修における利用率 (%)	活用目的(複数回答)(%)											各研修技法の貢献度	各研修技法の認知度 (%)
		知識を取得する	技能を取得する	多角的に考え理解を深める	意思決定能力を養成する	問題解決能力を養成する	豊かにする発想力や創造性を	自己を知り態度変容を起す	組織や職場全体の能力を開発する	自己啓発意欲を増進する	部下育成能力を養成する	統率力を養成する		
①講義	95.9	89.8	13.1	23.8	6.6	11.9	11.5	16.4	11.1	26.6	9.8	7.4	2.31	3.7
②グループ討議	93.9	10.7	3.7	78.3	29.9	45.5	38.9	50.8	27.5	23.8	15.6	27.5	3.52	2.9
③ケースメソッド・ケーススタディ	69.3	20.1	11.1	44.7	36.5	68.4	31.6	17.6	20.9	9.0	14.3	11.5	2.88	9.8
④KJ法	30.3	2.5	4.9	38.1	10.2	41.8	41.0	4.9	5.7	2.9	1.2	3.3	1.57	27.9
⑤マネジリアルグリッド	8.2	4.9	2.9	13.5	11.5	10.7	5.3	20.5	15.2	6.6	19.7	18.0	1.30	44.3
⑥TWI	16.8	10.2	17.6	4.9	6.1	10.2	2.9	7.8	16.8	6.1	29.5	17.6	1.30	46.3
⑦ロールプレイング	76.2	10.2	47.1	23.0	11.1	29.5	22.5	41.4	13.9	11.5	18.0	12.3	2.40	11.1
⑧見学・実習	79.9	58.2	53.3	19.7	2.0	5.3	12.7	9.4	10.7	17.6	2.9	2.0	1.94	9.4
⑨ゲームトレーニング	48.0	10.7	11.5	35.7	25.8	27.9	50.8	18.0	10.2	11.1	4.9	11.1	2.18	18.0
⑩AV機器活用	77.5	58.6	27.9	8.2	2.5	5.7	10.7	4.5	7.0	13.1	4.1	1.6	1.44	21.7
⑪課題研究・論文提出	62.7	28.3	6.1	45.5	9.0	28.3	22.5	18.4	5.7	35.2	2.0	2.5	2.04	14.3
⑫オリエンテーリング	26.6	11.1	3.3	17.2	18.9	13.5	14.8	17.2	14.8	11.1	4.5	22.5	1.5	32.0
⑬ワークショップ	26.2	20.1	14.8	30.7	12.7	16.8	23.4	16.0	21.3	16.8	7.4	6.6	1.86	35.2

(注1) 貢献度 = (それぞれの研修技法における活用目的につけられた○印の数の累計) ÷ 244

(注2) 認知度 = それぞれの研修技法における活用目的に○印がつけられていなかった数

■ > 70% 70% > = □ > 50% 50% > = ▨ > 30%

(資料出所) 図表1と同じ

進んでおり、研修成果の評価が研修中から行え、より実践的な受講者評価が可能な研修技法に移行してきているのではと考えられる。

他方、研修技法の認知度についてみると、「TWI」、「マネジリアルグリッド」はかなり認知度が低くなっている。

3.4 研修内容の再編と研修技法の見直し状況

階層別研修の内容を見直す際に、研修技法をどの程度考慮して見直すかについては「大いに考慮する」が3割弱を占め、「ある程度考慮する」(51.6%)および「多少考慮する」(17.6%)を加えると、ほぼ100%に近い状況である。

他方、職能別研修についても階層別研修と同様に、「大いに考慮する」が2割を占め、「ある程度考慮する」(52.5%)および「多少考慮する」(19.3%)を加えると、ほぼ100%に近い状況である。ただし、階層別研修に比べて、「大いに考慮する」が1割ほど低

くなっている。

4. おわりに—研修の再編状況と研修技法の課題

階層別研修・職能別研修の再編

教育訓練対象者の特性からみると、教育訓練は組織を横割りにした階層を対象にする階層別研修と、縦割りにした各専門分野の従業員を対象とする専門別研修に分かれる。前者は新入社員から経営者に至るまでの各階層別実施される研修で、新入社員教育、監督者(主任・係長)研修、課長研修、部長研修などが含まれ、専門分野や部門の違いを超えて当該階層に共通して求められる能力や知識の教育を目的としている。他方、専門別研修には2つのタイプがあり、第1に、営業、生産、研究開発等の職能分野や部門に共通して必要とされる知識や技術を教育する研修(職能別研修)で、これには営業社員研

修、技術系社員研修などがある。もう1つのタイプはコンピュータ研修、国際化研修、高齢者の能力再開発研修など、企業にとって特に重要な経営課題に対応して作られる目的・課題別研修である。

こうした階層別研修や職能別研修は企業の支払い能力（教育予算の制約）が厳しくなるなかで、大きな再編に巻き込まれている。特に、その再編は職能別研修よりも階層別研修で大きく、その再編の内容は、受講対象者の変更であり、全員が一律に受講するのではなく、選抜された者が受講する方式（訓練対象者の限定）への変更と研修内容をこれまでの自分のキャリアを振り返り、能力・スキルを客観的に認識して具体的なキャリア・プランの設計を考えるような内容への再編である。

階層ごとの研修のなかでは、新入社員研修で大きな再編が起こっている。それが教育投資効率を高めるうえで問題となる1つの重要な領域だからである。これまでの日本企業は入社から何年かの間は教育期間と考え、新入社員に対して膨大な投資を行ってきた。この期間を短縮化し、一人前の社員に早期に育成することが重要な課題になってきており、こうした点が新入社員教育の再編にも大きな影響を及ぼしているからであろう。

他方、職能別研修のなかでは、営業系社員研修が最も大きな再編が行われ、その再編内容は、他の研修と比較して、研修コースや1人当たりの研修時間を増やすことから始まり、演習・実習の割合や討議の割合を増やすなどかなり幅広い再編が行われている。それは顧客ニーズが不透明で商品による競争ができていくなか、顧客満足度を高めて顧客ロイヤリティを向上していくことに最大の関心が高まっていることによる。今日、商品の技術的な格差がつけにくくなってきており、商品そのものによって顧客を支援するというよりは、商品も含めたより広範囲で組織的なサービスで、顧客を支援することが求められてきているからである。

これからの研修技法と今後の課題

研修技法は研修内容（習得すべき能力）に合わせて用いられるのが基本であり、研修内容が変われば、当然、用いられる研修技法も変わらざるを得ない。

係長・主任研修と課長研修で習得すべき能力として、共通的に、多角的に考え理解を深める能力と問題解決能力の割合を増やした企業が多くなっており、こうした能力を習得するための研修技法としては、ケース・メソッドやケース・スタディが有効であると考えられている。加えて、研修内容の見直し内容として、討議の割合を増やした企業が多くみられ、効果的な討議を進めていくためにもケース形式の方法は欠かせない方法である。

法曹界や法学部（ロースクール）で利用されてきたケーススタディ（判例研究）をビジネス教育に初めて適用したのは、1908年に創設されたハーバード経営大学院（ハーバード・ビジネス・スクール）であり、アメリカでは方法論的にもしっかりと裏打ちされたケースメソッドであるが、日本での位置づけは量的にも質的にもまだまだというのが現状である（特に、日本企業を題材にしたビジネスケースの蓄積がまだまだ十分とはいえない状況にある）。それはビジネスケースの選び方が事象の面白さだけにひっぱられて、そのケースを通じて、どのような分析理論や手法が有効であるのかを理解させるという教授法との関連が弱いからである。

加えて、ケーススタディの中心的手法はケース・ディスカッションであり、ディスカッションを良質なケースがあり、参加者が周到にケース分析を事前に行い、意思決定の背後にある経営資源や経営環境を明らかにしたうえで発言を行う、さらに、ディスカッションをリードする指導者にスキルがあるという、3つの変数に依存するため、できが良いときと悪いときのばらつきが大きくなる。そのため、講義形式に対してリスクが高く、充実したディスカッションにするためには、指導者の細かいことにまで常に目配りをする必要がある。議論を引き出すきっかけを作るのもケースリーダー役に不可欠なスキルとなる。しかし、こうしたケース・メソッドに不可欠なケースリーダーとして経験豊富な人材は不足しており、こうした人材を育成していくことも産業界全体としてみれば、今後に残された大きな課題の1つである。