

企業研修のいまとこれから

◎診断士に期待される役割

樋野昌法

トリプルウィンコンサルティング代表
中小企業診断士

〔特集〕

たかが研修、
されど研修

研修する側・受ける側
それぞれのホンネ

はじめに 1

企業にとって、いつの時代でも人材育成は非常に重要な課題である。そのため、多くの企業で、人材育成の1つの手段として研修を実施している。

一方で、研修を実施しても短期的な効果がみえにくいなどの理由で、不況期には研修に対する予算が一番先に削られる場合もある。また、そもそも研修自体の効果に疑問を持つ経営者もいる。

しかし、私は研修という手段自体は、企業の経営活動に必要なものであると考えている。ただし、目的を明確に定め、適切に運営しなければ、単なる時間と費用のムダになってしまうのも事実である。

今回の特集は、研修を有意義なものにするためには何が必要なのか、またその中で中小企業診断士に求められる役割は何かということをテーマにしている。

まず、ここでは、企業研修の現状を明らかにするとともに、これからの研修のあり方について、私なりの考えを述べたい。その後、各筆者が、どうすれば有意義な研修が実施できるかを、具体的な事例を交えて示していく。

自社で研修を実施する立場にある経営者・管理者の方や、講師の立場で研修に関わる中小企業診断士に、何らかのヒントになれば幸いである。

研修の現状 2

(1) 人材育成としての研修の位置づけ

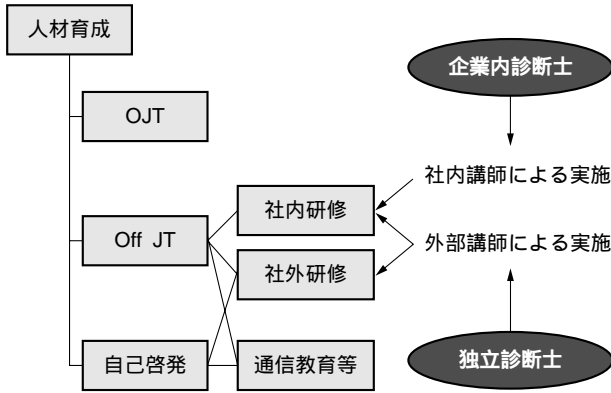
人材育成の方法は、通常 OJT、Off-JT、自己啓発の3つに分けられる。OJTは、日常業務の中で上司から部下に直接指導することであり、Off-JTは企業が指定した各種プログラムを日常業務外で受講させることである。自己啓発は、従業員自らが自由に選択する方法で、能力やスキルを習得することが目的である。

Off-JTには、社員を1ヵ所に集合させて実施する社内研修や、業界団体や民間の教育訓練機関など、外部機関が実施する教育訓練に社員を派遣する社外研修、Eラーニングを含めた通信教育等がある。また、社内研修は、自社の社員を講師として実施する方法と、外部機関（講師）により実施する方法がある（図表1）。

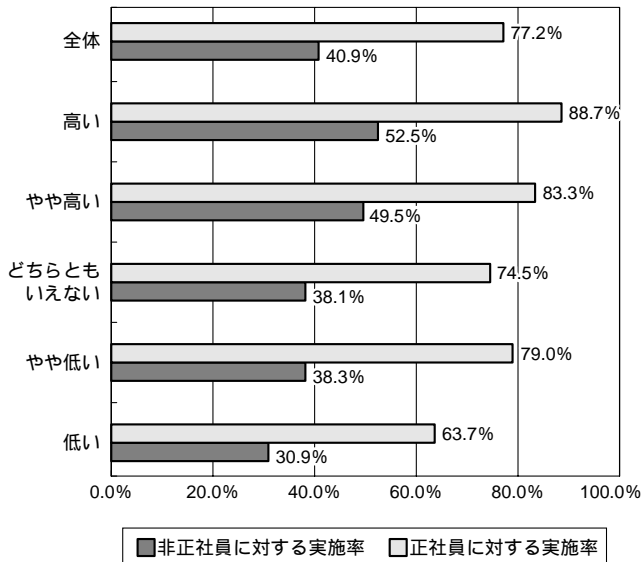
(2) 研修の種類

研修は、「階層別研修」、「職能別研修」、「課題

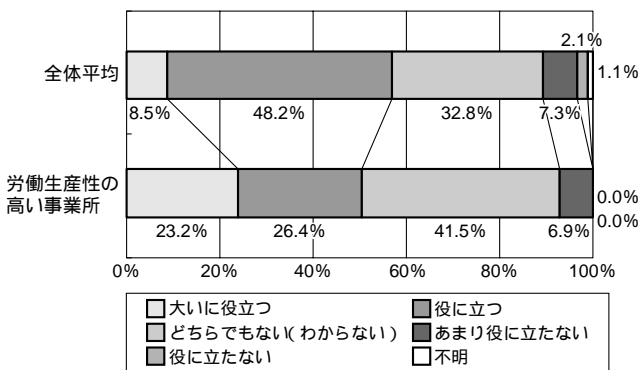
図表1 人材育成としての研修の位置づけ



図表2 Off-JTの実施率



図表3 企業側が捉えているOff-JTの効果



別研修」の3種類に大別することができる。「階層別研修」とは、新任課長研修、新入社員研修など、階層別に行われる研修を指す。「職能別研修」とは、経理、マーケティング、生産管理、安全衛生、CAD/CAMなど、仕事に関係した専門的能力を養成するための研修である。「課題別研修」とは、語学研修、OA、プレゼンテーションの方法など、部門を問わずに特定の目的・課題に対応して行われる研修である。

(3) 統計が示す研修の現状

「平成19年度能力開発基本調査」(厚生労働省)の結果をもとに、研修の現状を確認する。なお、当該調査ではOff-JTを「通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練(研修)」と定義しているため、以降はOff-JTと研修を同義として取り扱う。

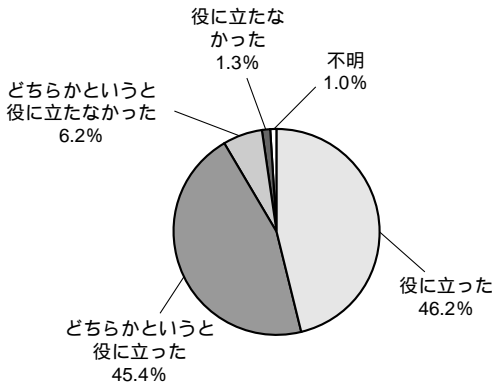
Off-JTの実施状況

労働生産性が高いと認識している事業所におけるOff-JTの実施率は、対正社員88.7%、対非正社員52.5%となっており、いずれも全体平均(対正社員77.2%、対非正社員40.9%)より高くなっている。労働生産性が高いと認識している事業所ほど、Off-JTの実施率は高くなる傾向にある(図表2)。また、Off-JTを受講した社員の年間延べ受講時間の平均は、正社員は43.4時間、非正社員は20.6時間となっている。

Off-JTの効果

正社員にOff-JTを実施している場合において、Off-JTが「大いに役立つ」と回答した割合は、労働生産性が高いと

図表4 社員側が捉えている Off JT の効果



認識している事業所では23.2%であり、全体平均の8.5%を上回っている。

しかし、「大いに役立つ」と「役に立つ」の割合の合計は、労働生産性が高いと認識している事業所では49.6%であり、全体平均の56.7%を下回る（図表3）。

一方、Off-JTを受講した正社員に対するアンケートでは、「役に立った」が46.2%、「どちらかという役に立った」が45.4%となり、肯定的意見が9割以上（91.6%）を占めている（図表4）。

以上の結果から、Off-JTが役に立つと捉えている割合は、企業側が6割弱であるのに対し、社員側が約9割となっており、Off-JTの効果に対し、両者にギャップがあることがわかる。

Off JT の実施主体

正社員が受講した Off-JT の実施主体（複数回答）は、「自社」を挙げる割合が63.7%と最も高く、以下、「民間教育訓練機関」（28.1%）、「能力開発協会、労働基準協会、公益法人、その他業界団体」（19.5%）、「親会社・グループ会社」（18.4%）と続いている（図表5）。

6割以上の企業が自社で研修を実施し

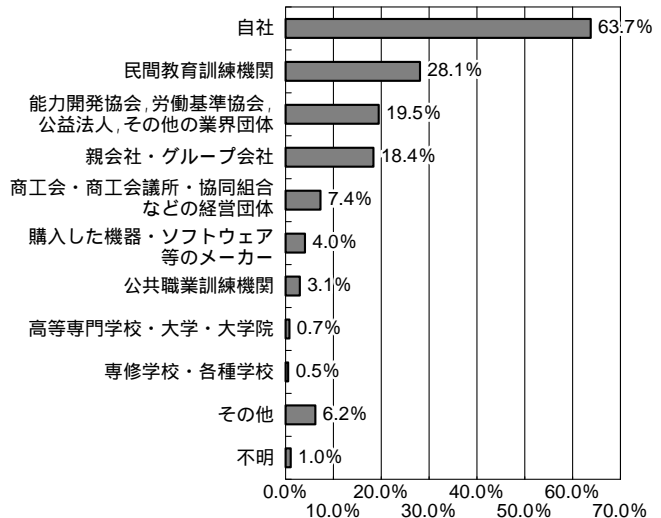
ており、こうした社内研修において、いわゆる企業内診断士が活躍できる余地は非常に多いと判断できる。

Off JT の概算費用

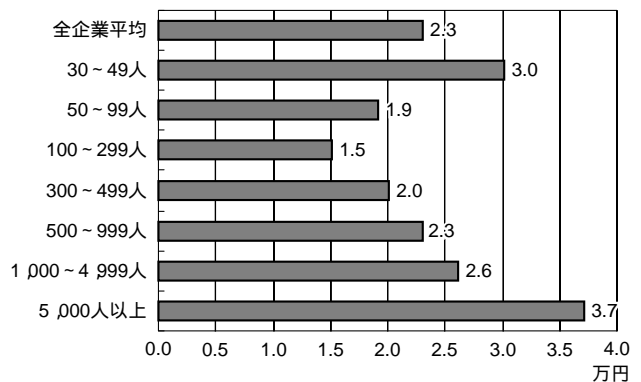
Off-JT に支出した年間費用の労働者1人当たり平均額（費用を支出している企業の平均額）は、全企業平均で2.3万円である。社員数が30~49人の企業および5,000人以上の企業では、3万円以上の支出となっている（図表6）。

Off-JT 費用の内訳別割合をみると、全体では

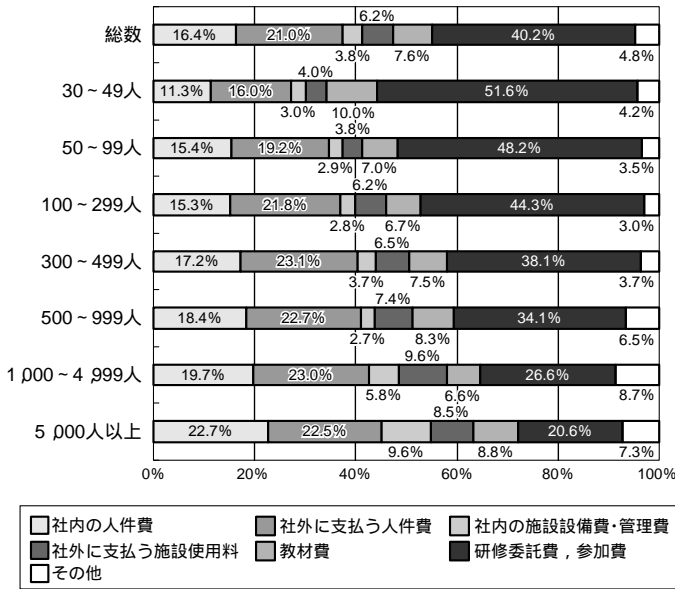
図表5 正社員が受講した Off JT の実施主体（複数回答）



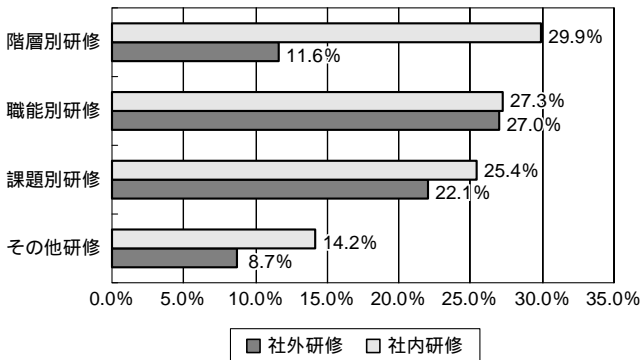
図表6 Off JT に支出した年間費用の労働者1人当たり平均額



図表7 Off-JT費用の内訳別割合



図表8 Off-JTの内容



「研修委託費，参加費」が40.2%ともっとも高く，次いで，「社外に支払う人件費」(21.0%)，「社内の人件費」(16.4%)となっている(図表7)。また，社員規模が大きくなるに従って，「社内の人件費」が増加する一方，「研修委託費，参加費」が減少する傾向がみられる。このことから，社員規模が大きくなるほど，自社で研修を実施する割合が増加すると考えられる。

Off-JTの内容

正社員が受講したOff-JTの内容(複数回答)

は，職能別研修と課題別研修はいずれも2割台であり，社内研修と社外研修の差はあまりない。

一方，階層別研修は社外よりも社内でするほうが多いことが顕著に表れている(図表8)。

人材育成に関する問題点

人材育成に関して何らかの「問題がある」とする事業所は77.3%となっている。問題点の内容(複数回答)としては，「指導する人材が不足している」(50.5%)がもっとも多く，以下「人材育成を行う時間がない」(47.3%)，「人材を育成しても辞めてしまう」(41.1%)，「鍛えがいのある人材が集まらない」(32.3%)，「育成を行うための金銭的余裕がない」(8.4%)と続いている。

新しい研修のあり方と診断士の役割

3

前述したとおり，Off-JTを実施している事業所は8割弱に達する。しかし，Off-JTが役に立つと捉えている企業は全体の6割弱であり，それほど多いとはいえない。

以下では，企業にとって役に立つ研修とは何か，その中で中小企業診断士にどのような役割が求められるかという点について述べる。

(1) 目的の再認識

人材育成を主な目的とする研修

一般的に捉えられている研修の目的は，いうまでもなく，人材の育成である。経営活動を支える人材の能力・スキルを向上させることによって，さまざまな経営課題を解決するための基盤を強化

しようというものである。つまり、研修の直接的な目的は人材育成であり、経営課題の解決は間接的な目的となる。

しかし、人材育成は時間がかかるものであるため、研修を受講してすぐに社員の能力・スキルが目に見えて向上することはほとんどない。これが、Off-JT が役に立つと捉えている企業が全体の6割弱にとどまっている理由であろう。

経営課題の解決を主な目的とする研修

激変する競争環境の中で企業が生き残るためには、長期的視点に立った人材育成も必要だが、直面する経営課題に対して、迅速に解決策を打ち出し、着実に実行することが第一に重要である。

経営課題のレベルは、全社的な経営戦略から現場の業務改善まで、さまざまであるが、解決策はすべて互いに整合性が保たれていなければならない。そのためには、上下間、部門間のコミュニケーションを密接に図る必要があり、多くの会議や面談が実施されている。

しかし、会議や面談が必ずしも効果的に実施されているわけではない。それは、経営戦略会議や事業戦略会議、目標設定面談など、参加者にある程度の知識・スキルが求められるにもかかわらず、それらが不足している場合にみられる。

私は、このような問題こそ研修という形で解決するのが望ましいと考える。つまり、人材育成というよりも、経営課題の解決や業務の円滑な遂行を主な目的とした研修である。たとえば、経営戦略を実現するための事業戦略は毎年研修という形の中で策定するということである。あるいは、人事考課者研修の中で、本番の人事考課フィードバック面談を実施するということである。そして、そのような場に研修講師が同席し、適宜助言をしながら進行する。講師に力量があれば、研修の場で、実際の経営課題の解決や、業務の円滑な遂行が実現できる。また、社員がそのような体験を繰

り返すことで、結果として人材育成にもつながる。

こうなると、研修はOff-JTではなく、実際の業務に直結したOJTの要素が強くなる。それと同時に、研修講師はよりコンサルタントとしての役割が大きくなる。つまり、研修とコンサルティングが融合した状態となる。これこそが、企業に本当に役立つ「研修」ではないかと考える。

(2) 中小企業診断士に求められる役割

研修で中小企業診断士に求められる役割として、ここでは以下の3点を挙げる。

内容を経営とリンクさせる

中小企業診断士の強みの1つは、経営全般の知識を持っていることである。

研修の目的は、最終的には経営課題を解決することである。したがって、仮に営業力強化研修やプレゼンテーション研修など、職能や課題別のテーマを扱う場合でも、経営と必ずリンクさせなければならない。

たとえば、プレゼンテーション研修において、受講者が自社商品の販売戦略というテーマで発表した場合、単に資料作成や発表の仕方だけでなく、4Pや3Cなどのフレームワークを有効に活用しているかなどをみる必要がある。

“WHAT”ではなく“HOW”を伝える

研修では、「SWOT分析とは である」ということだけを伝えても意味がない。SWOT分析を使って実際に分析するやり方を伝えなければならない。つまり、WHATではなく“HOW”を伝えることが必要である。

経営全体を俯瞰するファシリテーターの役割

経営課題の解決を主な目的とする研修は、いわばファシリテーター（進行役）のいる会議・面談になる。経営全般の知識を持つ中小企業診断士は、経営全体を俯瞰しながら、経営課題の解決に向けて研修を進行することが求められる。