

第1章 総論 —要約と結論—

第1章 総論—要約と結論—

第1節 調査のねらい

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というのに、「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。その変化には2点あり、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点。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点である。

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）、さらに、「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。

こうした問題意識を踏まえて、本調査研究では、研修対象者（対象者の特性は、組織を横割りにした階層と組織を縦割りにした専門分野の2つに分類できる）と研修方法（研修方法はOJT、OFF-JTおよび自己啓発に分類できる）の2つの軸で形成させる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、通信教育やe-ラーニングを含めた研修技法の動向について、明らかにしている。

第2節 人事戦略と教育訓練戦略

2-1 人事戦略

人事戦略は経営戦略に基づいて策定されており、今後の経営戦略が変更されると人事戦略についても見直す必要性が生じる。本調査では、人事戦略の代表的な策定項目である「経営戦略と人事戦略のより一層のリンケージ」、「終身雇用」、「職種・部門ごとに処遇の違いを認める等の人事管理の多元化」、「社内公募制等の社員の希望を重視した配置政策」、「評価・処遇の成果主義・業績主義化」、「非正社員の活用」の6つについて企業の考えを尋ねた。

その結果をみると、企業は今後「経営戦略と人事戦略のリンケージ」と「評価・処遇の成果主義・業績主義化」を非常に重視しようと考えている。「重視する」と「やや重視する」

の合計比率をみると、それぞれ91.4%、88.1%と、ほぼ100%に近い水準にある。企業は人事戦略を経営戦略の1つと見なしながら、従業員に対しては、厳しい市場競争を勝ち抜くために、「働きの結果」を重視する人事管理を展開していこうとしている。それに対して「終身雇用」を重視しようとする企業は極端に少なくなり（「重視派」合計比率7.0%）、それに代わって「現状維持」（43.0%）や「非重視派」（「あまり重視しない」36.5%+「重視しない」11.1%）の企業が多くなっている。

2-2 教育訓練戦略

(1) 教育訓練対象者の方針—「選抜教育」VS「底上げ教育」

教育訓練対象者の方針は、従業員全員の能力レベルを高めることをねらいとした「全体的な底上げ教育」を重視する方針と、教育投資価値のある従業員を対象とする「選抜教育」を重視する方針との2つに大別されるが、これまで企業はどちらの教育方針を重視してきたのであろうか。「全体的な底上げ教育」を重視（「全体的な底上げ教育を重視」と「全体的な底上げ教育を重視に近い」の回答）していた企業が全体の8割強（同52.0%、同32.8%）を占めている。それに対して、「選抜教育」を重視（「選抜教育を重視」と「選抜教育を重視に近い」の回答）していた企業は2割弱（同1.6%、同13.5%）であり、これまで8割以上が全体的な底上げ教育を重視してきたことがわかる。

こうした教育訓練対象者の方針（「全体的な底上げ教育」）は将来に向かって変更されそうであるが、規模により、今後の教育方針は大きく異なり、規模が小さくなるほど、「全体的な底上げ教育」を今後も重視する企業が増える反面、規模が大きくなるほど、「選抜教育」への変更企業が多くなっており、2極化の傾向を呈している。

(2) 教育訓練主導主体の方針—「本社主導」VS「事業部・事業所主導」

教育訓練の主導主体に対する考え方は「本社主導」と「事業部・事業所主導」とに大別されるが、これまでは「本社主導」が多くなっている。本社主導重視は全体の7割強（「本社主導の教育を重視」29.1%、「本社主導の教育を重視に近い」43.0%）を占めているのに対し、「事業部・事業所重視」は3割弱（「事業部・事業所主導の教育を重視」20.1%、「事業部・事業所主導の教育を重視に近い」7.8%）にとどまっている。

今後についてはこうした状況に変更がみられ、これまでの主導主体と同様に本社主導型の回答が多いものの、その回答率はこれまでの72.1%から56.2%へと15.9ポイント低下している。それに対して事業部・事業所主導の回答が43.0%とこれまでの27.9%と比べて大きく伸びており、時代の変化が著しい今日、現場（事業部・事業所）のニーズに合わせた教育を行おうとする企業の考えがみられる。

(3) 教育実施方法の方針—「社内」VS「外部委託」

研修実施方法に対する考え方についてみると、これまで7割弱の企業が研修を社内を実施（「研修は社内を実施する」42.2%、「研修は社内を実施するに近い」27.0%）しているのに対し、外部委託・アウトソーシングを進めてきた企業は3割弱（「外部委託・アウトソーシングを進める」10.7%、「外部委託・アウトソーシングを進めるに近い」20.1%）である。

今後についてはこうした状況に変更がみられそうである。今後についても、社内主導型の回答が多いものの、その回答率はこれまでの69.2%から57.8%へと11.4ポイント低下している。それに対して外部委託・アウトソーシングを進めるの回答が41.8%とこれまでの30.8%と比べて伸びており、研修の効率化を考え、研修の外部委託を考える企業が増えてきている。

(4) 能力開発責任主体の方針—「企業責任」VS「従業員個人責任」

能力開発責任主体について、ほとんどの企業は「企業責任」であると考えている。能力開発を「企業の責任」とする企業が全体の8割強（「従業員の教育訓練を行うのは企業の責任である」32.4%+「従業員の教育訓練を行うのは企業の責任であるに近い」48.4%）を超えているのに対し、「従業員個人の責任」とする企業は2割強（「教育訓練に責任を持つのは従業員個人である」4.9%+「教育訓練に責任を持つのは従業員個人であるに近い」13.9%）にとどまっている。

今後はこうした状況に大きな変化がみられそうである。今後の責任主体について、「従業員個人の責任」とする企業は52.5%と、これまでの回答よりも33.7ポイントも増えている。

2-3 教育訓練資源の配分**(1) 職種別資源配分戦略の今後の方針**

今後企業はどのような職種にどの程度の資源を配分しようと考えているのであろうか。「営業系社員」（「重視ニーズ指標」397.1点）と「技術系社員」（同365.2点）を今後も重視していこうとする企業が多く、次いで、「事務系社員」（同355.7点）と「技能系社員」（同317.6）が続いており、「関連会社・子会社の社員」（同279.9点）に関するニーズは今後も高くない。

(2) 訓練分野別資源配分戦略：現状と今後の方針

それでは、それぞれの研修分野に対するニーズはどのような構造を持っているのか。訓練分野別資源配分戦略の面からみると、企業は教育訓練費用の約4割弱（39.5%）を階層別研修に、4割弱（38.7%）を職能別研修に、2割弱（16.0%）を目的別・課題別研修に

投入している。

今後の方針についてみると、「職能別研修」（「重視ニーズ指標」4.01点）と「目的・課題別研修」（同3.86点）を今後も重視していこうとする企業が多く、次いで、「階層別研修」（同3.59点）が続いており、「国内外の大学等への留学」（同2.82点）に関するニーズは今後とも高くない。

第3節 教育訓練の体制

3-1 教育訓練を担当する専門組織

教育訓練を担当する専門の組織（部、課、研修所等）が「社内にある」企業は76.6%、「自社の子会社・関連会社にある」は4.9%、「両方にある」は2.9%で、合計すると、84.4%の企業が教育訓練を専門に担当する組織を持っていることになる。

3-2 教育訓練担当者

本社部門の教育訓練担当者（専任）の人数と今後の方針

全社を対象とする教育訓練（本社部門）を担当する者（専任）が「いる」企業は77.5%、「いない」企業は21.7%になる。教育訓練を担当する者がいない企業を含め、1社当たりの教育訓練担当者の平均人数を計算すると、4.6名になる。

今後の教育訓練担当者（専任）の人数については、「現状維持」が58.2%で最も多いが、それ以外の企業では、増やしたいと考えている企業（「増やしたい」＋「やや増やしたい」の合計比率：34.4%）が減らしたいと考えている企業（「減らしたい」＋「やや減らしたい」の合計比率：5.8%）を上回っている。

3-3 教育・研修施設の所有状況

教育・研修施設が「社内にある」企業は55.7%、「自社の子会社・関連会社にある」は7.4%、「両方にある」は2.9%で、合計すると、66.0%の企業が教育・研修施設を所有していることになる。

3-4 研修内容の企画・開発と外部機関への依存程度

研修内容の企画・開発を「すべて自社内で（内部主導型）」行っている企業は47.5%、「外部機関の協力を得て（外部機関依存型）」行っているのは52.0%で、大きく内部主導型と外部機関依存型の2つに分かれている。

外部機関の協力を得て、研修内容の企画・開発を行っている企業では、どの程度、外部機関に依存しているのだろうか。「一部任せている」企業が48.0%で最も多く、次いで、「アドバイスを受ける程度」（26.8%）、「ある程度任せている」（21.3%）が続いており、依存割合は企業ごとにかなりばらっている。

第4節 階層別・職能別研修の再編

4-1 階層別研修の再編

(1) 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%に過ぎず、見直しを行っている企業が8割強を占めている。その見直しの程度は、「ある程度見直し」企業が43.0%で最も多く、次いで、「大幅に見直した」(21.3%)がこれに続いている。

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。

(2) 新入社員研修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%に過ぎず、見直しを行っている企業が8割弱を占めている。その見直しの程度は、「ある程度見直した」企業が32.8%で最も多く、次いで、「少し見直した」(25.8%)がこれに続いている。

(3) 中堅社員レベルの研修内容の再編状況

最近3年間に、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%に過ぎず、見直しを行っている企業が8割弱を占めている。その見直しの程度は、「ある程度見直した」企業が29.1%で最も多く、次いで、「少し見直した」(24.2%)がこれに続いている。

(4) 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、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20.5%に過ぎず、見直しを行っている企業が7割弱を占めている。その見直しの程度は、「ある程度見直した」企業が32.4%で最も多く、次いで、「少し見直した」(18.4%)がこれに続いている。

見直しを行った企業に対して、見直しを行った内容について「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」の9つの能力について、それぞれの割合をどの程度増減したのかを尋ねた。

その結果によれば、「問題解決能力」(「増減指数」指標の算出方法については図表の注を参照のこと 381.6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。

見直しを行った企業に対して、「研修時間（1人当たりの研修時間）」、「対象者」、「講義の割合」、「演習・実習の割合」、「討議の割合」、5つについて、どの程度増減したのかを尋ねた。その結果によれば、「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。

(5) 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。その見直しの程度は、「ある程度見直した」企業が28.3%で最も多く、次いで、「少し見直した」（16.0%）がこれに続いている。

見直しを行った企業に対して、見直しを行った内容について「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」の9つの能力について、それぞれの割合をどの程度増減したのかを尋ねた。

その結果によれば、「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。

見直しを行った企業に対して、「研修時間（1人当たりの研修時間）」、「対象者」、「講義の割合」、「演習・実習の割合」、「討議の割合」、5つについて、どの程度増減したのかを尋ねた。その結果によれば、「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。

(6) 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。

4-2 職能別研修の再編

(1) 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%に過ぎず、見直しを行っている企業が6割強を占めている。その見直しの程度は、「ある程度見直し」企業が29.9%で最も多く、次いで、「少し見直した」（23.4%）がこれに続いている。

(2) 事務系社員研修の研修内容の再編状況と実施上の変更点

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。

見直しを行った企業に対して、「研修時間（1人当たりの研修時間）」、「対象者」、「講義の割合」、「演習・実習の割合」、「討議の割合」、5つについて、どの程度増減したのかを尋ねた。その結果によれば、「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。

(3) 営業系社員研修の研修内容の再編状況と実施上の変更点

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。

見直しを行った企業に対して、「研修時間（1人当たりの研修時間）」、「対象者」、「講義の割合」、「演習・実習の割合」、「討議の割合」、5つについて、どの程度増減したのかを尋ねた。その結果によれば、「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。

(4) 技術系社員研修の研修内容の再編状況と実施上の変更点

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。

見直しを行った企業に対して、「研修時間（1人当たりの研修時間）」、「対象者」、「講義の割合」、「演習・実習の割合」、「討議の割合」、5つについて、どの程度増減したのかを尋ねた。その結果によれば「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。

(5) 技能系社員研修の研修内容の再編状況と実施上の変更点

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。

見直しを行った企業に対して、「研修時間（1人当たりの研修時間）」、「対象者」、「講義の割合」、「演習・実習の割合」、「討議の割合」、5つについて、どの程度増減したのかを尋ねた。その結果によれば「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。

第5節 研修技法

5-1 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%)、「A V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」、「A V機器活用」、「課題研究・論文提出」、「ワークショップ」)を集合研修で利用している。

5-2 活用目的からみた研修技法

「知識を取得する」ための研修技法として役立つと考えるのは、「講義」(89.9%)、「A V機器活用」(58.6%)、「見学・実習」(58.2%)である。「企業が技能を取得する」ための研修技法としては、「見学・実習」(53.3%)、「ロールプレイング」(47.1%)が5割前後である。

「多角的に考え理解を深める」ための主な研修技法は、「グループ討議」(78.3%)であり、他に「課題研究・論文提出」(45.5%)、「ケースメソッド・ケーススタディ」(44.7%)、「K J法」(38.1%)、「ゲームトレーニング」(35.7%)、「ワークショップ」(30.7%)が3割を超え、複数の研修技法が役立つと考えられている。

「意思決定能力を養成する」ための主な研修技法は、「ケースメソッド・ケーススタディ」(36.5%)、「グループ討議」(29.9%)である。「問題解決能力を養成する」ための主な研修技法は、「ケースメソッド・ケーススタディ」(68.4%)であり、他に「グループ討議」(45.5%)、「K J法」(41.8%)が4割を超えている。「発想力や創造性を豊かにする」ための主な研修技法は、「ゲームトレーニング」(50.8%)であり、他に「K J法」(41.0%)、「グループ討議」(38.9%)、「ケースメソッド・ケーススタディ」(31.6%)が3割を超えている。

「組織や職場全体の能力を開発する」ための研修技法は、全体的に低調であるが、「グループ討議」(27.5%)が3割弱である。

「自己を知り態度変容を起こす」ための主な研修技法は、「グループ討議」(50.8%)、「ロールプレイング」(41.4%)である。「自己啓発意欲を増進する」ための主な研修技法は、何らかの動機付けを含んでいるのか不明であるが、「課題研究・論文提出」(35.2%)が最も役立つと考えられている。

「部下育成能力を養成する」ための主な研修技法は、「T W I」(29.5%)である。「統率力を養成する」ための研修技法は、全体的に低調であるが、「グループ討議」(27.5%)が3割弱である。

5-3 研修内容の再編と研修技法の見直しの状況

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みると、「大いに考慮する」(27.5%)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みても、階層別研修と同様に、「大いに考慮する」(20.9%)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。

5-4 集合研修用教材に関する自社作成の状況

集合研修の教材をどの程度自社で作成しているのかについてみると、「ほとんど作成している」(23.0%)が2割強であり、「ある程度作成している」(41.8%)および「一部作成している」(26.6%)を加えると9割を超え、大多数の企業は程度の差はあれ、自社で集合研修用の教材を作成している。

5-5 外部講師への依存の状況

階層別研修を実施する際に、外部講師にどの程度依存しているかをみると、9割近い企業では程度の差はあれ外部講師に依存しており、こうした傾向は職能別研修についても同様に見られる。ただし、依存の程度は職能別研修（「ほとんど依存」＋「ある程度依存」の合計比率：40.5%）よりも階層別研修（同52.1%）で外部講師への依存度が高くなっている。

第6節 通信教育とe-ラーニング

6-1 通信教育

(1) 通信教育に対する情報提供・資金提供

従業員に対して、通信教育（e-ラーニングを除く）に関する情報・資金の提供を「している」企業は84.4%、「していない」企業は14.8%である。している企業の内訳は「情報提供を行っている」が23.4%、「資金提供を行っている」が5.7%、「情報・資金提供の両方を行っている」が55.3%となっている。

資金の提供をしている企業のなかで、過去1年間に資金提供をした従業員が「いる」企業が95.3%、「いない」企業が4.0%である。また、過去1年間に資金提供をした従業員の人数は平均すると、179.8人になり、会社が負担した費用は、受講者1人当たり平均すると、年間で20,535.9円になる。

(2) 通信教育の受講状況と今後の方針

最近1年間に、会社が推薦した通信教育を受講した従業員が「いる」企業は74.6%、「いない」企業は20.9%である。

利用している通信コースの提供機関のなかで最も多い機関は「民間教育訓練機関」(70.9%)で7割強を占めている。これに「業界団体」(19.2%)が次いでいる。

受講した通信教育の主な内容は「業務に必要な基礎的専門能力を高めるための内容」(31.9%)が最も多く、次いで、「公的資格等取得するための内容」(22.5%)および「業務に必要な応用的専門能力を高めるための内容」(14.3%)がこれに続いている。また、通信教育の受講期間は平均すると4.3か月になる。

通信教育の今後の方針についてみると、「現状維持」が6割強を占め、残りを現在よりも重視する企業（「現在よりも重視する」＋「現在よりもやや重視する」の合計比率：33.5%）が大多数を占めている。

6-2 e-ラーニング

(1) e-ラーニングの導入状況

従業員の教育訓練にe-ラーニング（パソコンやインターネット等のITを活用した学習形態）を「導入している」企業は18.4%、「導入を検討中」企業は37.7%であり、導入と検討を合わせると56.1%になる。

(2) e-ラーニングの主な内容とコンテンツの作成

受講したe-ラーニングの主な内容「業務に必要な基礎的専門能力を高めるための内容」(34.3%)が最も多く、次いで、「OA・コンピュータの技能・知識を高めるための内容」(18.2%)および「業務に必要な応用的専門能力を高めるための内容」(10.2%)がこれに続いている。

e-ラーニングのコンテンツを自社で「作成している」（「ほとんど」＋「ある程度」＋「一部」の合計比率）企業は46.0%、「作成していない」企業は40.9%である。

第7節 おわりに～簡単なまとめと今後の課題

7-1 階層別研修・職能別研修の再編状況

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いた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、第一に、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、企業にとってとく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（図表1-1を参照）。とくに、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も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。

図表1-1 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		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

7-2 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えない。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（とくに、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、ディスカッションは、①可能な良質なケースがあり、②事前に参加者が周到にケース分析を行い、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い、加えて、③ディスカッションをリードする指導者に参加者の自主的行動を啓発するスキルがある、というこれら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（ケースリーダー）が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。