

第4章 教育訓練の体制

第4章 教育訓練の体制

第1節 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（図表4-1を参照）。

これを経営特性との関連でみると、第一に、業種に関しては、金融・保険・不動産（保有比率：100.0%）で専門組織の保有比率が高い反面、運輸・通信業（同：77.8%）で保有割合が低くなっている。第二に、規模に関しては、規模が大きくなるにつれて、保有割合が高くなり、3,000人以上の企業では、保有比率は94.0%となっている。

従業員構成との関連でみると、第一に、大卒比率別に関しては、大卒比率が高いホワイトカラー型企業ほど、専門組織の保有比率が高くなり、50%以上の企業では、保有比率は89.0%となっている。第二に、管理職比率別に関しては、管理職比率が高い企業ほど、専門組織の保有比率が高くなっている。

図表4-1 教育訓練を担当する専門の組織

（単位：%）

		件数	社内に専門部署がある	教育訓練担当の子会社・関連会社がある	社内、教育訓練担当子会社・関連会社の両方がある	いずれもない	不明
合計		244	187	12	7	34	4
		100.0	76.6	4.9	2.9	13.9	1.6
業種別	建設業	28	71.4	7.1	0.0	17.9	3.6
	製造業	88	73.9	9.1	2.3	13.6	1.1
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	運輸・通信業	18	72.2	0.0	5.6	22.2	0.0
	卸・小売業（商社を含む）、飲食店	35	74.3	2.9	5.7	11.4	5.7
	金融・保険・不動産業	17	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス業	53	77.4	1.9	3.8	17.0	0.0
規模別	1000名未満	55	70.9	1.8	1.8	23.6	1.8
	1000～3000名未満	135	79.3	3.0	3.0	12.6	2.2
	3000名以上	50	76.0	14.0	4.0	6.0	0.0
大卒比率	0～25%未満	55	65.5	3.6	5.5	25.5	0.0
	25～50%未満	67	77.6	3.0	4.5	13.4	1.5
	50%以上	82	82.9	6.1	0.0	7.3	3.7
管理職比率	0～10%未満	52	61.5	0.0	1.9	30.8	5.8
	10～20%未満	90	78.9	4.4	3.3	12.2	1.1
	20%以上	72	80.6	8.3	4.2	6.9	0.0

第2節 教育訓練担当者

2-1 本社部門の教育訓練担当者（専任）の人数

全社を対象とする教育訓練（本社部門）を担当する者（担当が専任）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（図表4-2を参照）。

これを経営特性との関連でみると、第一に、業種別に関しては、製造業（平均人数4.6名）で担当者の人数が多い反面、運輸・通信業（同2.9名）で、人数が少なくなっている。第二に、規模別に関しては、規模が大きくなるにつれて、担当者の人数が増え、3,000人以上の企業では、12.1名の教育訓練担当者がある。

人事戦略・教育訓練政策との関連でみると、終身雇用を重視しようと考えている企業ほど、あるいは、従業員の教育訓練を行うのは企業の責任であると考え、社内主導型訓練を重視してきた企業ほど、教育訓練担当者の人数が多くなっている。

図表4-2 教育訓練を担当する専任者の人数

		有効数	平均(人)	標準偏差
合 計		240	4.6	11.6
業 種 別	建設業	28	4.2	7.3
	製造業	87	4.6	12.4
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	63.0	83.4
	運輸・通信業	17	2.9	6.1
	卸・小売業(商社を含む)、飲食店	34	3.9	5.4
	金融・保険・不動産業	17	3.9	1.6
	サービス業	52	3.8	6.2
	規 模 別	1000名未満	54	1.9
1000～3000名未満		133	2.9	3.4
3000名以上		49	12.1	23.6
大卒比率	0～25%未満	53	5.2	17.5
	25～50%未満	67	3.3	4.2
	50%以上	80	4.3	6.4
終身雇用 重視度別	重視+やや重視	17	10.1	26.5
	現状維持	103	4.1	12.2
	あまり重視せず+重視せず	114	4.1	6.7
教育方法別 (これまで)	外部委託+やや外部委託	73	3.8	6.6
	やや社内	101	4.4	11.2
	社内	66	5.6	15.9
責任主体 (これまで)	企業	78	6.2	15.3
	やや企業	117	4.2	10.7
	やや個人+個人	44	2.7	2.4

2-2 教育訓練担当者の人数の今後の方針

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（図表4-3を参照）。

これを経営特性との関連でみると、第一に、業種別に関しては、卸・小売業、飲食店（「増減指数」3.54点、指数の算出方法については図表の注を参照のこと）および製造業（同3.53点）ほど、専任の教育訓練担当者の人数を増やしたいと考える企業が多くなっている。第二に、規模別に関しては、規模が小さい企業ほど、専任の教育訓練担当者の人数を増やしたいと考える企業が多くなり、従業員規模3,000名以上の3.18点から1,000名未満の3.44点へと増えている。

従業員構成との関連でみると、第一に、大卒比率別に関しては、大卒比率が高いホワイトカラー型企业ほど、第二に、管理職比率別に関しては、管理職比率が低い企業ほど、担当者の人数を増やしたいと考える企業が多くなっている。

教育訓練政策との関連でみると、今後も社内主導型訓練を重視していこうと考えている企業ほど、教育訓練担当者の人数を増やしたいと考える企業が多くなっている。

図表4-3 今後の教育訓練専任担当者の人数の方針

（単位：％）

		件数	増やしたい	やや増やしたい	現状維持	やや減らしたい	減らしたい	不明	増減指数
合計		189	18	47	110	7	4	3	3.37
		100.0	9.5	24.9	58.2	3.7	2.1	1.6	
業種別	建設業	28	0.0	5.0	80.0	10.0	5.0	0.0	2.85
	製造業	88	13.2	29.4	50.0	4.4	0.0	2.9	3.53
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	3.50
	運輸・通信業	18	0.0	20.0	70.0	0.0	10.0	0.0	3.00
	卸・小売業（商社を含む）、飲食店	35	13.8	31.0	48.3	0.0	3.4	3.4	3.54
	金融・保険・不動産業	17	0.0	17.6	76.5	5.9	0.0	0.0	3.12
	サービス業	53	10.0	25.0	62.5	0.0	2.5	0.0	3.40
規模別	1000名未満	55	5.6	33.3	61.1	0.0	0.0	0.0	3.44
	1000～3000名未満	135	12.3	24.5	53.8	4.7	1.9	2.8	3.42
	3000名以上	50	6.8	18.2	65.9	4.5	4.5	0.0	3.18
大卒比率	0～25%未満	55	6.1	15.2	60.6	6.1	6.1	6.1	3.10
	25～50%未満	67	7.5	32.1	54.7	3.8	0.0	1.9	3.44
	50%以上	82	12.9	27.1	55.7	2.9	1.4	0.0	3.47
管理職比率	0～10%未満	52	12.9	32.3	48.4	3.2	0.0	3.2	3.57
	10～20%未満	90	11.5	26.9	52.6	3.8	3.8	1.3	3.39
	20%以上	72	7.1	19.6	66.1	5.4	0.0	1.8	3.29
教育方法別(今後)	外部委託	34	13.0	21.7	39.1	13.0	8.7	4.3	3.18
	やや外部委託	68	5.8	23.1	63.5	1.9	3.8	1.9	3.25
	やや社内	94	3.8	29.5	64.1	2.6	0.0	0.0	3.35
	社内	47	25.7	20.0	48.6	2.9	0.0	2.9	3.71

（注）増減指数＝「増やしたい」×5＋「やや増やしたい」×4＋「現状維持」×3＋「やや減らしたい」×2＋「減らしたい」×1を（合計－不明）で除した値

第3節 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（図表4-4を参照）。

これを経営特性との関連で見ると、第一に、業種に関しては、金融・保険・不動産（保有比率：82.4%）で教育・研修施設の所有比率が高い反面、運輸・通信業（同55.6%）および製造業（同62.5%）で所有比率が低くなっている。第二に、規模に関しては、規模が大きくなるにつれて、所有比率が高くなり、3,000人以上企業では、所有比率は86.0%となっている。

教育訓練政策との関連で見ると、社内主導型訓練を重視してきた企業ほど、教育・研修施設の所有比率が高くなっている。

図表4-4 自前の教育・研修施設の有無

（単位：%）

		件数	社内 に 持 っ て い る	子会社・ 関連会社 の形で持 っている	社内、子 会社・関 連会社の 両方を持 っている	いずれも 持ってい ない	不 明
合 計		244	136	18	7	80	3
		100.0	55.7	7.4	2.9	32.8	1.2
業 種 別	建設業	28	67.9	10.7	0.0	21.4	0.0
	製造業	88	53.4	6.8	2.3	37.5	0.0
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	運輸・通信業	18	44.4	11.1	0.0	44.4	0.0
	卸・小売業（商社を含む）、飲食店	35	51.4	5.7	2.9	34.3	5.7
	金融・保険・不動産業	17	70.6	0.0	11.8	11.8	5.9
	サービス業	53	52.8	9.4	3.8	34.0	0.0
規 模 別	1000名未満	55	43.6	12.7	3.6	38.2	1.8
	1000～3000名未満	135	53.3	5.9	1.5	37.8	1.5
	3000名以上	50	76.0	6.0	4.0	14.0	0.0
教育方法別 (これまで)	外部委託+やや外部委託	75	38.7	9.3	1.3	49.3	1.3
	やや社内	103	62.1	7.8	2.9	25.2	1.9
	社内	66	65.2	4.5	4.5	25.8	0.0

第4節 研修内容の企画・開発

4-1 研修内容の企画・開発の方法

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）」行っている企業は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（図表4-5を参照）。

これを経営特性との関連で見ると、第一に、業種に関しては、金融・保険・不動産は内部主導型（内部比率58.8%）の企業が多い反面、サービス業は外部機関依存型（外部比率58.5%）が多い。第二に、規模に関しては、大手企業になるほど、外部機関依存型が多い。

従業員構成との関連でみると、管理職比率が低い企業ほど、教育訓練政策との関連でみると、教育訓練を行うのは企業の責任であると考え、社内主導型訓練を重視してきた企業ほど、内部主導型訓練を展開している企業が多くなっている。

図表4-5 研修内容の企画・開発

(単位：%)

		件数	すべて自社 内で行なっ ている	外部機関の 協力を得て いる	不明
合計		244 100.0	116 47.5	127 52.0	1 0.4
業種別	建設業	28	50.0	50.0	0.0
	製造業	88	45.5	54.5	0.0
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	50.0	50.0	0.0
	運輸・通信業	18	55.6	44.4	0.0
	卸・小売業(商社を含む)、飲食店	35	54.3	42.9	2.9
	金融・保険・不動産業	17	58.8	41.2	0.0
	サービス業	53	41.5	58.5	0.0
規模別	1000名未満	55	50.9	47.3	1.8
	1000～3000名未満	135	49.6	50.4	0.0
	3000名以上	50	36.0	64.0	0.0
管理職比率	0～10%未満	52	55.8	44.2	0.0
	10～20%未満	90	51.1	47.8	1.1
	20%以上	72	41.7	58.3	0.0
教育方法別 (これまで)	外部委託+やや外部委託	75	38.7	60.0	1.3
	やや社内	103	45.6	54.4	0.0
	社内	66	60.6	39.4	0.0
責任主体 (これまで)	企業	79	54.4	45.6	0.0
	やや企業	118	47.5	51.7	0.8
	やや個人+個人	46	37.0	63.0	0.0

第5節 外部機関への依存程度

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、ついで、「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よりばらばらである(図表4-6を参照)。

これを業種別にみると(件数が少ない運輸・通信業および金融・保険・不動産業を除く)、製造業(外部依存度指数2.21点、指数の算出方法については、図表の注を参照のこと)で外部機関への依存度が高い反面、卸・小売業、飲食店(同1.60点)で依存度が低くなっている。なお、規模と外部機関への依存程度の間には有意な関係はみられない。

従業員構成との関連でみると、大卒比率別に関しては、大卒比率が低い非ホワイトカラー型企業ほど、外部機関への依存度が高くなっており、大卒50%以上の1.91点から25%未満の2.16点へと増加している。

教育訓練政策との関連でみると、外部主導型訓練を重視してきた企業ほど、外部機関への

依存度も高くなっている。

図表 4 - 6 研修に関する外部機関の依存程度

(単位：%)

		件 数	アドバイ スを受け る程度	一部は任 せている	ある程度 任せてい る	ほとんど 任せてい る	不 明	外部依存 度指数
合 計		127	34	61	27	4	1	2.01
		100.0	26.8	48.0	21.3	3.1	0.8	
業 種 別	建設業	14	21.4	64.3	7.1	7.1	0.0	2.00
	製造業	48	22.9	35.4	35.4	4.2	2.1	2.21
	電気・ガス・水道・熱供給業	1	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	2.00
	運輸・通信業	8	50.0	25.0	12.5	12.5	0.0	1.88
	卸・小売業(商社を含む)、飲食店	15	53.3	33.3	13.3	0.0	0.0	1.60
	金融・保険・不動産業	7	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	2.00
	サービス業	31	22.6	61.3	16.1	0.0	0.0	1.94
規 模 別	1000名未満	26	23.1	38.5	34.6	3.8	0.0	2.19
	1000～3000名未満	68	30.9	50.0	14.7	2.9	1.5	1.90
	3000名以上	32	18.8	53.1	25.0	3.1	0.0	2.13
大卒比率	0～25%未満	25	20.0	48.0	28.0	4.0	0.0	2.16
	25～50%未満	37	27.0	40.5	29.7	0.0	2.7	2.03
	50%以上	43	30.2	53.5	11.6	4.7	0.0	1.91
教育方法別 (これまで)	外部委託+やや外部委託	45	20.0	37.8	37.8	4.4	0.0	2.27
	やや社内	56	21.4	60.7	16.1	0.0	1.8	1.95
	社内	26	50.0	38.5	3.8	7.7	0.0	1.69

(注) 外部依存度指数=「ほとんど任せている」× 4 +「ある程度任せている」× 3 +「一部任せている」× 2 +「アドバイスを受ける程度」× 1を(合計-不明)で除した値