

## 第6章 研 修 技 法



## 第6章 研修技法

日本経営者団体連盟・社団法人日本産業訓練協会『第9回産業訓練実態調査—2000年度「企業内教育に関する総合アンケート調査」』によれば、集合研修（Off-JT）に用いられる研修技法を階層別に調査し、その特徴を以下のようにまとめている。

第1に、大企業ほど多様な研修技法を併用している。

第2に、「視聴覚機器活用」「ビジネス・シミュレーションメソッド」の使用は、企業規模の大きさに比例する。

第3に、企業規模が小さくなるに従って、「講義・講演会」の使用が多くなる。

今回の調査では、①ある能力等を開発するためにどのような研修技法が役立つかという一般的な傾向をつかみ、②実施比率の高い研修技法、③階層別研修、職能別研修ごとの研修内容の見直しに伴う研修技法の見直し状況や外部講師への依存状況、集合研修用教材の自社作成の状況について明らかにしている。

### 第1節 研修技法とその活用目的との関連

「研修技法は、どのような能力等を開発するのに役立つとお考えですか。」という質問項目について、図表6-1の結果を得た。具体的に、研修の内容やそのレベル等を特定していない質問形式となっているため、あくまで一般的な関連性を主題にしている。実際には、研修担当者の総合的水準・能力、受講者水準・ばらつき、研修に意図的に組み込まれた動機付け等の各要素により、その関連性、効果は大きく変化するので注意が必要である。

図表6-1 研修技法とその活用目的との関連（複数回答）

（単位：％）

| 研修技法             | 活用目的 | 知識を取得する | 技能を取得する | 多角的に考え、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 | 発想力や創造性を豊かにする | 自己を知り態度変容を起こす | 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              |      | 89.8    | 13.1    | 23.8         | 6.6         | 11.9        | 11.5          | 16.4          | 11.1            | 26.6        | 9.8         | 7.4      |
| ②グループ討議          |      | 10.7    | 3.7     | 78.3         | 29.9        | 45.5        | 38.9          | 50.8          | 27.5            | 23.8        | 15.6        | 27.5     |
| ③ケースメソッド・ケーススタディ |      | 20.1    | 11.1    | 44.7         | 36.5        | 68.4        | 31.6          | 17.6          | 20.9            | 9.0         | 14.3        | 11.5     |
| ④KJ法             |      | 2.5     | 4.9     | 38.1         | 10.2        | 41.8        | 41.0          | 4.9           | 5.7             | 2.9         | 1.2         | 3.3      |
| ⑤マネジリアルグリッド      |      | 4.9     | 2.9     | 13.5         | 11.5        | 10.7        | 5.3           | 20.5          | 15.2            | 6.6         | 19.7        | 18.0     |
| ⑥T W I           |      | 10.2    | 17.6    | 4.9          | 6.1         | 10.2        | 2.9           | 7.8           | 16.8            | 6.1         | 29.5        | 17.6     |
| ⑦ロールプレイング        |      | 10.2    | 47.1    | 23.0         | 11.1        | 29.5        | 22.5          | 41.4          | 13.9            | 11.5        | 18.0        | 12.3     |
| ⑧見学・実習           |      | 58.2    | 53.3    | 19.7         | 2.0         | 5.3         | 12.7          | 9.4           | 10.7            | 17.6        | 2.9         | 2.0      |
| ⑨ゲームトレーニング       |      | 10.7    | 11.5    | 35.7         | 25.8        | 27.9        | 50.8          | 18.0          | 10.2            | 11.1        | 4.9         | 11.1     |
| ⑩A V機器活用         |      | 58.6    | 27.9    | 8.2          | 2.5         | 5.7         | 10.7          | 4.5           | 7.0             | 13.1        | 4.1         | 1.6      |
| ⑪課題研究・論文提出       |      | 28.3    | 6.1     | 45.5         | 9.0         | 28.3        | 22.5          | 18.4          | 5.7             | 35.2        | 2.0         | 2.5      |
| ⑫オリエンテーリング       |      | 11.1    | 3.3     | 17.2         | 18.9        | 13.5        | 14.8          | 17.2          | 14.8            | 11.1        | 4.5         | 22.5     |
| ⑬ワークショップ         |      | 20.1    | 14.8    | 30.7         | 12.7        | 16.8        | 23.4          | 16.0          | 21.3            | 16.8        | 7.4         | 6.6      |

■ >70%      70%>= ■ >50%      50%>= ■ >30%

## 1-1 研修技法の主な活用目的

「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%)もある程度役立つと考えられ、他の4つの活用目的も20%を超えるなど、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%)及び「発想力や創造性を豊かにする」(31.6%)が3割を超え、他の2つの活用目的も20%を超えるなど、「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。

「KJ法」は、「認知度」の件数(図表6-2参照)がやや多いことも考慮する必要があるが、主に「問題解決能力を養成する」(41.8%)、「発想力や創造性を豊かにする」(41.0%)及び「多角的に考え理解を深める」(38.1%)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%)及び「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%)及び「技能を取得する」(53.3%)ための研修技法と考えられている。「ゲームトレーニング」は、主に「発想力や創造性を豊かにする」(50.8%)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%)及び「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。「ワークショップ」は、主に「多角的に考え理解を深める」(30.7%)ための研修技法と考えられている。

「TWI」は、「認知度」の件数(図表6-2参照)が最も多く、際立った活用目的はないが、「部下育成能力を養成する」(29.5%)が3割近い。「マネジリアルグリッド」は、「認知度」の件数(図表6-2参照)が2番目に多く、際立った活用目的はないが、「自己を知り態度を変容する」(20.5%)及び「部下育成能力を養成する」(19.7%)が2割前後を占めている。「オリエンテーリング」は、研修技法というよりもレクリエーション的印象が強いためか「認知度」の件数(図表6-2参照)が多く、際立った活用目的はないが、「統率力を養成する」(22.5%)が2割を超えている。

## 1-2 活用目的から見た研修技法

「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」(89.8%)、「AV機器活用」(58.6%)、「見学・実習」(58.2%)である。「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。

### 1-3 「貢献度」に関する考察

「貢献度」とは、個々の研修技法における活用目的に付けられた○印の数の累計を回収調査票数(244)で除した値である。調査票で示した11項目の活用目的のために、汎用的にどの程度用いられるかを便宜的に表した数値である。図表6-2に示したように、「グループ討議」が最も汎用的に役立つであろうことを示唆している。その次に、「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。

図表6-2 各研修技法の貢献度及び認知度

|     | ①        | ②          | ③                           | ④    | ⑤                  | ⑥     | ⑦            | ⑧         | ⑨                 | ⑩          | ⑪             | ⑫             | ⑬           |      |
|-----|----------|------------|-----------------------------|------|--------------------|-------|--------------|-----------|-------------------|------------|---------------|---------------|-------------|------|
|     | 講義       | グループ<br>討議 | ケースメ<br>ソッド・<br>ケース<br>スタディ | K J法 | マネジリ<br>アルグ<br>リッド | T W I | ロールプ<br>レイング | 見学・<br>実習 | ゲーム<br>トレー<br>ニング | AV機器<br>活用 | 課題研究・<br>論文提出 | オリエン<br>テーリング | ワーク<br>ショップ |      |
| 貢献度 | 2.31     | 3.52       | 2.88                        | 1.57 | 1.30               | 1.30  | 2.40         | 1.94      | 2.18              | 1.44       | 2.04          | 1.50          | 1.86        |      |
| 認知度 | 244(件数)  | 9          | 7                           | 24   | 68                 | 108   | 113          | 27        | 23                | 44         | 53            | 35            | 78          | 86   |
|     | 100.0(%) | 3.7        | 2.9                         | 9.8  | 27.9               | 44.3  | 46.3         | 11.1      | 9.4               | 18.0       | 21.7          | 14.3          | 32.0        | 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

#### 1-4 「認知度」に関する考察

仮に、調査票の回答における「不明」の件数を、「研修技法の認知度」と関連があるものとしてみると、図表6-2に示したように「TWI」、「マネジリアルグリッド」はかなり認知度が低いことが予想される。他に「オリエンテーリング」、「ワークショップ」も認知度が低い可能性がある。また、「貢献度」の最も高い「グループ討議」は、最も認知度が高いと予想される。「AV機器活用」については、認知度はそれほど低くないのに「貢献度」が低調であることから、他の研修技法を補完するような位置付けとしているのかもしれない。

### 第2節 集合研修で使用される研修技法

図表6-3に示したものが、集合研修で利用している研修技法の実施比率である。「講義」、「グループ討議」の実施比率が高く、「見学・実習」、「AV機器活用」、「ロールプレイング」が次いで高い。

規模別にみると、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」）にわたって実施比率が高い。

大卒比率別にみると、高学歴型企业ほど「講義」、「グループ討議」、「ロールプレイング」の実施比率が高い。

管理職比率別にみると、正社員に占める管理職が多いほど「講義」、「グループ討議」、「ケースメソッド・ケーススタディ」の実施比率は高い。研修内容の企画・開発については、多くの研修技法において外部機関の協力を得ているが、特に、「ロールプレイング」については外部機関への依存が高くなっている。

「TWI」については、大卒比率別で50%未満及び管理職比率別で20%未満の企業での実施比率が高く、業種別で「製造業」が高いのが特徴である。

教育訓練を担当する専任者数別では、専任者の数が多いほど「講義」、「グループ討議」、「KJ法」、「ロールプレイング」、「課題研究・論文提出」の実施比率が高い。専任者が6～10名で高い実施比率を示す研修技法は、「ケースメソッド・ケーススタディ」、「マネジリアルグリッド」、「見学・実習」、「ゲームトレーニング」、「AV機器活用」である。「TWI」及び「ワークショップ」は、専任者が11名以上で高い実施比率を示しており、研修の運営にかかる負荷が大きいことをうかがわせる。

研修内容の企画・開発に関する外部機関への依存程度では、ほとんどの研修技法が外部機関に何らかの程度依存している。全て自社内で行っている比率が最も高いのは、「TWI」及び「ワークショップ」である。上記専任者数の特徴と併せると、「TWI」及び「ワークショップ」という研修技法は、企業特有の研修内容を反映した技法である可能性がある。

図表6-3 集合研修で使用している研修技法(実施比率)

(単位:%)

|                          |                  | 件数    | 講義    | グループ討議 | ケースメソッド・ケーススタディ | KJ法  | マネジリアルグリッド | TWI  | 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 | オリエンテーリング | ワークショップ |
|--------------------------|------------------|-------|-------|--------|-----------------|------|------------|------|----------|-------|-----------|--------|-----------|-----------|---------|
| 合計                       |                  | 244   | 234   | 229    | 169             | 74   | 20         | 41   | 186      | 195   | 117       | 189    | 153       | 65        | 64      |
|                          |                  | 100.0 | 95.9  | 93.9   | 69.3            | 30.3 | 8.2        | 16.8 | 76.2     | 79.9  | 48.0      | 77.5   | 62.7      | 26.6      | 26.2    |
| 業種別                      | 建設業              | 28    | 96.4  | 100.0  | 67.9            | 17.9 | 21.4       | 14.3 | 78.6     | 85.7  | 39.3      | 82.1   | 64.3      | 28.6      | 21.4    |
|                          | 製造業              | 88    | 94.3  | 94.3   | 72.7            | 38.6 | 9.1        | 30.7 | 70.5     | 85.2  | 51.1      | 81.8   | 69.3      | 27.3      | 31.8    |
|                          | 電気・ガス・水道・熱供給業    | 2     | 100.0 | 100.0  | 100.0           | 50.0 | 0.0        | 0.0  | 100.0    | 100.0 | 100.0     | 100.0  | 100.0     | 50.0      | 50.0    |
|                          | 運輸・通信業           | 18    | 94.4  | 94.4   | 66.7            | 27.8 | 0.0        | 11.1 | 72.2     | 72.2  | 44.4      | 72.2   | 44.4      | 11.1      | 16.7    |
|                          | 卸・小売業(商社を含む)、飲食店 | 35    | 100.0 | 91.4   | 68.6            | 25.7 | 5.7        | 8.6  | 88.6     | 77.1  | 40.0      | 65.7   | 51.4      | 31.4      | 22.9    |
|                          | 金融・保険・不動産業       | 17    | 100.0 | 94.1   | 82.4            | 11.8 | 11.8       | 0.0  | 94.1     | 82.4  | 35.3      | 82.4   | 70.6      | 41.2      | 5.9     |
|                          | サービス業            | 53    | 94.3  | 90.6   | 60.4            | 30.2 | 3.8        | 7.5  | 69.8     | 69.8  | 54.7      | 73.6   | 58.5      | 20.8      | 32.1    |
| 規模別                      | 1000名未満          | 55    | 92.7  | 87.3   | 49.1            | 16.4 | 7.3        | 9.1  | 67.3     | 80.0  | 34.5      | 74.5   | 56.4      | 29.1      | 16.4    |
|                          | 1000～3000名未満     | 135   | 96.3  | 94.8   | 74.1            | 34.1 | 8.9        | 20.0 | 79.3     | 77.0  | 48.9      | 75.6   | 59.3      | 26.7      | 23.7    |
|                          | 3000名以上          | 50    | 100.0 | 100.0  | 80.0            | 34.0 | 8.0        | 18.0 | 80.0     | 88.0  | 62.0      | 86.0   | 78.0      | 26.0      | 46.0    |
| 大卒比率                     | 0～25%未満          | 55    | 92.7  | 87.3   | 56.4            | 25.5 | 1.8        | 18.2 | 67.3     | 81.8  | 49.1      | 81.8   | 54.5      | 27.3      | 14.5    |
|                          | 25～50%未満         | 67    | 94.0  | 91.0   | 73.1            | 38.8 | 11.9       | 22.4 | 74.6     | 77.6  | 44.8      | 79.1   | 61.2      | 28.4      | 32.8    |
|                          | 50%以上            | 82    | 100.0 | 100.0  | 69.5            | 24.4 | 9.8        | 7.3  | 79.3     | 76.8  | 50.0      | 74.4   | 61.0      | 26.8      | 25.6    |
| 管理職比率                    | 0～10%未満          | 52    | 92.3  | 88.5   | 63.5            | 21.2 | 9.6        | 17.3 | 65.4     | 69.2  | 50.0      | 73.1   | 50.0      | 21.2      | 11.5    |
|                          | 10～20%未満         | 90    | 96.7  | 94.4   | 68.9            | 38.9 | 8.9        | 22.2 | 81.1     | 83.3  | 44.4      | 78.9   | 65.6      | 27.8      | 28.9    |
|                          | 20%以上            | 72    | 97.2  | 95.8   | 75.0            | 23.6 | 5.6        | 6.9  | 75.0     | 76.4  | 51.4      | 76.4   | 63.9      | 33.3      | 33.3    |
| 教育訓練の専任者数                | 0名               | 53    | 90.6  | 88.7   | 54.7            | 11.3 | 5.7        | 15.1 | 67.9     | 73.6  | 37.7      | 66.0   | 43.4      | 28.3      | 24.5    |
|                          | 1～5名             | 144   | 97.2  | 93.8   | 71.5            | 34.0 | 7.6        | 16.7 | 76.4     | 81.3  | 49.3      | 78.5   | 65.3      | 25.7      | 23.6    |
|                          | 6～10名            | 26    | 100.0 | 100.0  | 80.8            | 38.5 | 15.4       | 11.5 | 84.6     | 84.6  | 57.7      | 88.5   | 76.9      | 26.9      | 26.9    |
|                          | 11名以上            | 17    | 100.0 | 100.0  | 70.6            | 52.9 | 11.8       | 29.4 | 88.2     | 82.4  | 52.9      | 88.2   | 82.4      | 23.5      | 52.9    |
| 研修内容の企画・開発に関する外部機関への依存程度 | 全て自社内            | 116   | 94.8  | 93.1   | 65.5            | 31.0 | 8.6        | 19.8 | 69.8     | 80.2  | 49.1      | 75.0   | 63.8      | 28.4      | 27.6    |
|                          | 外部機関からのアドバイス程度   | 34    | 97.1  | 94.1   | 79.4            | 38.2 | 5.9        | 14.7 | 82.4     | 76.5  | 58.8      | 79.4   | 61.8      | 14.7      | 26.5    |
|                          | 外部機関への一部依存       | 61    | 98.4  | 95.1   | 68.9            | 26.2 | 6.6        | 14.8 | 80.3     | 85.2  | 47.5      | 83.6   | 65.6      | 26.2      | 21.3    |
|                          | 外部機関にある程度・ほとんど依存 | 31    | 93.5  | 93.5   | 71.0            | 25.8 | 9.7        | 9.7  | 83.9     | 74.2  | 32.3      | 71.0   | 51.6      | 29.0      | 25.8    |

### 第3節 研修内容見直しに伴う研修技法の見直しの状況

#### 3-1 階層別研修の内容見直しに伴う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ということに関して、「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%)及び「多少考慮する」(17.6%)を加えると、ほぼ100%に近い状況である(図表6-4参照)。

これを業種別で見ると、卸・小売業(考慮指数2.27、指数の算出方法については図表の注を参照のこと)、規模別にみると、大手企業ほど、大卒比率別にみると、高学歴型企業ほど、階層別研修における研修技法を見直した企業が多くなっている。

教育訓練を担当する専任者数別では、専任者数が多いほど研修技法を見直している。



図表 6 - 4 階層別研修見直しにおける研修技法の考慮度合

(単位：%)

|           |                  | 件数           | 大いに考慮する    | ある程度考慮する    | 多少考慮する     | 考慮しない    | 不明       | 考慮指数 |
|-----------|------------------|--------------|------------|-------------|------------|----------|----------|------|
| 合計        |                  | 244<br>100.0 | 67<br>27.5 | 126<br>51.6 | 43<br>17.6 | 2<br>0.8 | 6<br>2.5 | 2.08 |
| 業種別       | 建設業              | 28           | 21.4       | 53.6        | 25.0       | 0.0      | 0.0      | 1.96 |
|           | 製造業              | 88           | 30.7       | 45.5        | 20.5       | 1.1      | 2.3      | 2.08 |
|           | 電気・ガス・水道・熱供給業    | 2            | 100.0      | 0.0         | 0.0        | 0.0      | 0.0      | 3.00 |
|           | 運輸・通信業           | 18           | 22.2       | 66.7        | 11.1       | 0.0      | 0.0      | 2.11 |
|           | 卸・小売業(商社を含む)、飲食店 | 35           | 28.6       | 62.9        | 2.9        | 0.0      | 5.7      | 2.27 |
|           | 金融・保険・不動産業       | 17           | 23.5       | 52.9        | 23.5       | 0.0      | 0.0      | 2.00 |
|           | サービス業            | 53           | 26.4       | 49.1        | 18.9       | 1.9      | 3.8      | 2.04 |
| 規模別       | 1000名未満          | 55           | 20.0       | 58.2        | 14.5       | 0.0      | 7.3      | 3.06 |
|           | 1000～3000名未満     | 135          | 27.4       | 51.9        | 19.3       | 0.7      | 0.7      | 3.07 |
|           | 3000名以上          | 50           | 34.0       | 44.0        | 18.0       | 2.0      | 2.0      | 3.12 |
| 大卒比率      | 0～25%未満          | 55           | 20.0       | 54.5        | 18.2       | 1.8      | 5.5      | 1.98 |
|           | 25～50%未満         | 67           | 28.4       | 53.7        | 14.9       | 1.5      | 1.5      | 2.11 |
|           | 50%以上            | 82           | 32.9       | 46.3        | 18.3       | 0.0      | 2.4      | 2.15 |
| 管理職比率     | 0～10%未満          | 52           | 26.9       | 48.1        | 19.2       | 1.9      | 3.8      | 2.04 |
|           | 10～20%未満         | 90           | 27.8       | 56.7        | 11.1       | 1.1      | 3.3      | 2.15 |
|           | 20%以上            | 72           | 27.8       | 45.8        | 25.0       | 0.0      | 1.4      | 2.03 |
| 教育訓練の専任者数 | 0名               | 53           | 17.0       | 54.7        | 22.6       | 0.0      | 5.7      | 1.94 |
|           | 1～5名             | 144          | 29.9       | 50.0        | 18.1       | 0.7      | 1.4      | 2.11 |
|           | 6～10名            | 26           | 26.9       | 61.5        | 7.7        | 3.8      | 0.0      | 2.12 |
|           | 11名以上            | 17           | 41.2       | 41.2        | 11.8       | 0.0      | 5.9      | 2.31 |

(注) 考慮指数＝「大いに考慮する」× 4 + 「ある程度考慮する」× 3 + 「多少考慮する」× 2 + 「考慮しない」× 1 を (合計 - 不明) で除した値

### 3 - 2 職能別研修の内容見直しに伴う研修技法の見直しの状況

職能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ということに関して、「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%) 及び「多少考慮する」(19.3%) を加えると、ほぼ 100% に近い状況である (図表 6 - 5 参照)。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。

これを業種別でみると、卸・小売業 (考慮指数 2.27、指数の算出方法については図表の注を参照のこと) で職能別研修における研修技法を見直した企業が多くなっている。規模及び大卒比率と研修技法の見直しの間に関連な関係はみられない。

教育訓練を担当する専任者数別では、専任者数が多いほど研修技法を見直している。



図表6-5 職能別研修見直しにおける研修技法の考慮度合

(単位：%)

|           |                  | 件数           | 大いに考慮する    | ある程度考慮する    | 多少考慮する     | 考慮しない    | 不明        | 考慮指数 |
|-----------|------------------|--------------|------------|-------------|------------|----------|-----------|------|
| 合計        |                  | 244<br>100.0 | 51<br>20.9 | 128<br>52.5 | 47<br>19.3 | 6<br>2.5 | 12<br>4.9 | 1.97 |
| 業種別       | 建設業              | 28           | 7.1        | 60.7        | 25.0       | 3.6      | 3.6       | 1.74 |
|           | 製造業              | 88           | 22.7       | 45.5        | 22.7       | 5.7      | 3.4       | 1.88 |
|           | 電気・ガス・水道・熱供給業    | 2            | 50.0       | 50.0        | 0.0        | 0.0      | 0.0       | 2.50 |
|           | 運輸・通信業           | 18           | 22.2       | 61.1        | 16.7       | 0.0      | 0.0       | 2.06 |
|           | 卸・小売業(商社を含む)、飲食店 | 35           | 34.3       | 51.4        | 8.6        | 0.0      | 5.7       | 2.27 |
|           | 金融・保険・不動産業       | 17           | 17.6       | 58.8        | 17.6       | 0.0      | 5.9       | 2.00 |
|           | サービス業            | 53           | 17.0       | 54.7        | 18.9       | 0.0      | 9.4       | 1.98 |
| 規模別       | 1000名未満          | 55           | 14.5       | 60.0        | 12.7       | 1.8      | 10.9      | 2.98 |
|           | 1000～3000名未満     | 135          | 23.7       | 48.1        | 23.0       | 2.2      | 3.0       | 2.96 |
|           | 3000名以上          | 50           | 20.0       | 58.0        | 16.0       | 4.0      | 2.0       | 2.96 |
| 大卒比率      | 0～25%未満          | 55           | 23.6       | 47.3        | 21.8       | 1.8      | 5.5       | 1.98 |
|           | 25～50%未満         | 67           | 17.9       | 56.7        | 19.4       | 3.0      | 3.0       | 1.92 |
|           | 50%以上            | 82           | 24.4       | 50.0        | 15.9       | 1.2      | 8.5       | 2.07 |
| 管理職比率     | 0～10%未満          | 52           | 21.2       | 53.8        | 17.3       | 3.8      | 3.8       | 1.96 |
|           | 10～20%未満         | 90           | 25.6       | 53.3        | 13.3       | 3.3      | 4.4       | 2.06 |
|           | 20%以上            | 72           | 16.7       | 47.2        | 27.8       | 0.0      | 8.3       | 1.88 |
| 教育訓練の専任者数 | 0名               | 53           | 15.1       | 52.8        | 17.0       | 3.8      | 11.3      | 1.89 |
|           | 1～5名             | 144          | 20.1       | 52.8        | 22.2       | 2.1      | 2.8       | 1.94 |
|           | 6～10名            | 26           | 26.9       | 53.8        | 11.5       | 3.8      | 3.8       | 2.08 |
|           | 11名以上            | 17           | 35.3       | 47.1        | 11.8       | 0.0      | 5.9       | 2.25 |

(注) 考慮指数＝「大いに考慮する」×4＋「ある程度考慮する」×3＋「多少考慮する」×2＋「考慮しない」×1を(合計－不明)で除した値

#### 第4節 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かに関して、「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%)及び「一部作成している」(26.6%)を加えると9割を超える(図表6-6参照)。

これを業種別で見ると、卸・小売業(自社作成指数3.15、指数の算出方法については図表の注を参照のこと)、規模別にみると、大手企業ほど、集合研修用の教材を自社で作成している比率が高くなる。また、正社員に占める管理職比率が低いほど、自社で作成している比率が高い。大卒比率と集合研修用教材の自社における作成の間に有意な関係はみられない。

教育訓練を担当する専任者数別では、専任者のいない企業よりも、専任者のいる企業のほうが自社で作成している比率が相対的に高い。

図表 6 - 6 集合研修教材の自社作成

(単位：%)

|           |                  | 件数           | ほとんど作成している | ある程度作成している  | 一部作成している   | 作成していない  | 不明        | 自社作成指数 |
|-----------|------------------|--------------|------------|-------------|------------|----------|-----------|--------|
| 合計        |                  | 244<br>100.0 | 56<br>23.0 | 102<br>41.8 | 65<br>26.6 | 9<br>3.7 | 12<br>4.9 | 2.88   |
| 業種別       | 建設業              | 28           | 21.4       | 50.0        | 21.4       | 0.0      | 7.1       | 3.00   |
|           | 製造業              | 88           | 19.3       | 42.0        | 31.8       | 2.3      | 4.5       | 2.82   |
|           | 電気・ガス・水道・熱供給業    | 2            | 50.0       | 50.0        | 0.0        | 0.0      | 0.0       | 3.50   |
|           | 運輸・通信業           | 18           | 22.2       | 33.3        | 33.3       | 0.0      | 11.1      | 2.88   |
|           | 卸・小売業(商社を含む)、飲食店 | 35           | 37.1       | 37.1        | 17.1       | 2.9      | 5.7       | 3.15   |
|           | 金融・保険・不動産業       | 17           | 29.4       | 52.9        | 17.6       | 0.0      | 0.0       | 3.12   |
|           | サービス業            | 53           | 18.9       | 37.7        | 28.3       | 11.3     | 3.8       | 2.67   |
| 規模別       | 1000名未満          | 55           | 20.0       | 36.4        | 30.9       | 3.6      | 9.1       | 2.80   |
|           | 1000～3000名未満     | 135          | 20.7       | 44.4        | 26.7       | 4.4      | 3.7       | 2.85   |
|           | 3000名以上          | 50           | 32.0       | 42.0        | 20.0       | 2.0      | 4.0       | 3.08   |
| 大卒比率      | 0～25%未満          | 55           | 27.3       | 32.7        | 27.3       | 3.6      | 9.1       | 2.92   |
|           | 25～50%未満         | 67           | 13.4       | 49.3        | 29.9       | 1.5      | 6.0       | 2.79   |
|           | 50%以上            | 82           | 29.3       | 35.4        | 26.8       | 4.9      | 3.7       | 2.92   |
| 管理職比率     | 0～10%未満          | 52           | 32.7       | 34.6        | 25.0       | 1.9      | 5.8       | 3.04   |
|           | 10～20%未満         | 90           | 20.0       | 41.1        | 32.2       | 1.1      | 5.6       | 2.85   |
|           | 20%以上            | 72           | 19.4       | 40.3        | 26.4       | 8.3      | 5.6       | 2.75   |
| 教育訓練の専任者数 | 0名               | 53           | 13.2       | 28.3        | 43.4       | 7.5      | 7.5       | 2.51   |
|           | 1～5名             | 144          | 23.6       | 49.3        | 20.1       | 2.8      | 4.2       | 2.98   |
|           | 6～10名            | 26           | 26.9       | 34.6        | 38.5       | 0.0      | 0.0       | 2.88   |
|           | 11名以上            | 17           | 29.4       | 41.2        | 17.6       | 5.9      | 5.9       | 3.00   |

(注) 自社作成指数=「ほとんど作成している」×4+「ある程度作成している」×3+「一部作成している」×2+「作成していない」×1を(合計-不明)で除した値

## 第5節 外部講師への依存の状況

### 5-1 階層別研修における外部講師への依存の状況

階層別研修を実施する際、外部講師にどの程度依存しているかに関して、「なし」(11.1%)が1割強あり、9割近い企業では何らかの程度外部講師に依存している(図表6-7参照)。

これを業種別でみると、サービス業(外部依存度指数1.76、指数の算出方法については図表の注を参照のこと)で外部講師への依存比率が高くなっている。正社員に占める管理職比率が高いほど、外部講師に相対的に依存している。規模及び大卒比率と外部講師への依存の間に有意な関係はみられない。

教育訓練を担当する専任者数別では、専任者のいる企業と比較して専任者のいない企業のほうが外部講師に依存しており、専任者のいる企業では数が多いほど依存している。これは、管理職比率、研修の高度化・細分化といった要因が考えられる。

### 5-2 職能別研修における外部講師への依存の状況

職能別研修を実施する際、外部講師にどの程度依存しているかに関して、「ほとんど依存」(10.2%)が1割ほどあり、「ある程度依存」(30.3%)及び「一部依存」(38.1%)を加えると

8割近い企業では何らかの程度外部講師に依存している（図表6-8参照）。

これを業種別でみると、サービス業（外部依存度指数1.72、指数の算出方法については図表の注を参照のこと）で外部講師への依存比率が高くなっている。規模別では、大手企業ほど依存の比率が低くなる。大卒比率と外部講師への依存の間に有意な関係はみられない。

教育訓練を担当する専任者数別では、専任者のいる企業と比較して専任者のいない企業のほうが外部講師に依存している。階層別研修と比較すると、職能別研修のほうが外部講師に依存していないのは、ある程度社内の人材で講師を手当てできていると考えられる。

図表6-7 階層別研修における外部講師への依存

（単位：％）

|           |                  | 件数    | ほとんど依存 | ある程度依存 | 一部依存 | なし   | 不明  | 外部依存度指数 |
|-----------|------------------|-------|--------|--------|------|------|-----|---------|
| 合計        |                  | 244   | 39     | 88     | 86   | 27   | 4   | 1.58    |
|           |                  | 100.0 | 16.0   | 36.1   | 35.2 | 11.1 | 1.6 |         |
| 業種別       | 建設業              | 28    | 17.9   | 25.0   | 39.3 | 17.9 | 0.0 | 1.43    |
|           | 製造業              | 88    | 18.2   | 43.2   | 29.5 | 6.8  | 2.3 | 1.74    |
|           | 電気・ガス・水道・熱供給業    | 2     | 0.0    | 50.0   | 50.0 | 0.0  | 0.0 | 1.50    |
|           | 運輸・通信業           | 18    | 27.8   | 27.8   | 33.3 | 11.1 | 0.0 | 1.72    |
|           | 卸・小売業（商社を含む）、飲食店 | 35    | 5.7    | 28.6   | 54.3 | 11.4 | 0.0 | 1.29    |
|           | 金融・保険・不動産業       | 17    | 5.9    | 23.5   | 29.4 | 41.2 | 0.0 | 0.94    |
|           | サービス業            | 53    | 18.9   | 41.5   | 30.2 | 5.7  | 3.8 | 1.76    |
| 規模別       | 1000名未満          | 55    | 14.5   | 36.4   | 25.5 | 18.2 | 5.5 | 1.50    |
|           | 1000～3000名未満     | 135   | 17.8   | 34.8   | 39.3 | 7.4  | 0.7 | 1.63    |
|           | 3000名以上          | 50    | 12.0   | 38.0   | 38.0 | 12.0 | 0.0 | 1.50    |
| 大卒比率      | 0～25%未満          | 55    | 14.5   | 30.9   | 36.4 | 14.5 | 3.6 | 1.47    |
|           | 25～50%未満         | 67    | 19.4   | 41.8   | 32.8 | 4.5  | 1.5 | 1.77    |
|           | 50%以上            | 82    | 17.1   | 29.3   | 39.0 | 13.4 | 1.2 | 1.51    |
| 管理職比率     | 0～10%未満          | 52    | 13.5   | 32.7   | 34.6 | 13.5 | 5.8 | 1.49    |
|           | 10～20%未満         | 90    | 13.3   | 36.7   | 40.0 | 10.0 | 0.0 | 1.53    |
|           | 20%以上            | 72    | 23.6   | 31.9   | 30.6 | 12.5 | 1.4 | 1.68    |
| 教育訓練の専任者数 | 0名               | 53    | 30.2   | 39.6   | 18.9 | 7.5  | 3.8 | 1.96    |
|           | 1～5名             | 144   | 11.8   | 34.7   | 39.6 | 12.5 | 1.4 | 1.46    |
|           | 6～10名            | 26    | 11.5   | 38.5   | 38.5 | 11.5 | 0.0 | 1.50    |
|           | 11名以上            | 17    | 17.6   | 35.3   | 41.2 | 5.9  | 0.0 | 1.65    |

（注）外部依存度指数＝「ほとんど依存」×4＋「ある程度依存」×3＋「一部依存」×2＋「なし」×1を（合計－不明）で除した値

図表 6 - 8 職能別研修における外部講師への依存

(単位：%)

|           |                  | 件数           | ほとんど依存     | ある程度依存     | 一部依存       | なし         | 不明        | 外部依存度指数 |
|-----------|------------------|--------------|------------|------------|------------|------------|-----------|---------|
| 合計        |                  | 244<br>100.0 | 25<br>10.2 | 74<br>30.3 | 93<br>38.1 | 37<br>15.2 | 15<br>6.1 | 1.38    |
| 業種別       | 建設業              | 28           | 0.0        | 17.9       | 42.9       | 35.7       | 3.6       | 0.81    |
|           | 製造業              | 88           | 10.2       | 38.6       | 28.4       | 15.9       | 6.8       | 1.46    |
|           | 電気・ガス・水道・熱供給業    | 2            | 0.0        | 0.0        | 50.0       | 50.0       | 0.0       | 0.50    |
|           | 運輸・通信業           | 18           | 22.2       | 16.7       | 55.6       | 5.6        | 0.0       | 1.56    |
|           | 卸・小売業(商社を含む)、飲食店 | 35           | 8.6        | 22.9       | 48.6       | 17.1       | 2.9       | 1.24    |
|           | 金融・保険・不動産業       | 17           | 5.9        | 17.6       | 52.9       | 17.6       | 5.9       | 1.13    |
|           | サービス業            | 53           | 15.1       | 37.7       | 32.1       | 3.8        | 11.3      | 1.72    |
| 規模別       | 1000名未満          | 55           | 12.7       | 29.1       | 36.4       | 12.7       | 9.1       | 1.46    |
|           | 1000～3000名未満     | 135          | 12.6       | 31.9       | 37.0       | 14.1       | 4.4       | 1.45    |
|           | 3000名以上          | 50           | 2.0        | 28.0       | 46.0       | 18.0       | 6.0       | 1.15    |
| 大卒比率      | 0～25%未満          | 55           | 14.5       | 30.9       | 34.5       | 16.4       | 3.6       | 1.45    |
|           | 25～50%未満         | 67           | 11.9       | 34.3       | 32.8       | 14.9       | 6.0       | 1.46    |
|           | 50%以上            | 82           | 7.3        | 23.2       | 43.9       | 17.1       | 8.5       | 1.23    |
| 管理職比率     | 0～10%未満          | 52           | 15.4       | 30.8       | 32.7       | 15.4       | 5.8       | 1.49    |
|           | 10～20%未満         | 90           | 8.9        | 30.0       | 38.9       | 16.7       | 5.6       | 1.33    |
|           | 20%以上            | 72           | 9.7        | 26.4       | 40.3       | 15.3       | 8.3       | 1.33    |
| 教育訓練の専任者数 | 0名               | 53           | 20.8       | 37.7       | 17.0       | 13.2       | 11.3      | 1.74    |
|           | 1～5名             | 144          | 7.6        | 27.8       | 43.8       | 17.4       | 3.5       | 1.27    |
|           | 6～10名            | 26           | 7.7        | 34.6       | 42.3       | 3.8        | 11.5      | 1.52    |
|           | 11名以上            | 17           | 5.9        | 23.5       | 47.1       | 17.6       | 5.9       | 1.19    |

(注) 外部依存度指数 = 「ほとんど依存」× 4 + 「ある程度依存」× 3 + 「一部依存」× 2 + 「なし」× 1 を(合計 - 不明) で除した値