

Off-JTが従業員のキャリアに及ぼす影響：企業内 人材育成はいかにあるべきか

著者	佐藤 雄一郎
出版者	法政大学大学院
雑誌名	大学院紀要 = Bulletin of graduate studies
巻	66
ページ	237-254
発行年	2011-03-31
URL	http://doi.org/10.15002/00007627

Off-JTが従業員のキャリアに及ぼす影響 ：企業内人材育成はいかにあるべきか

Influence that off-the-job training exerts on employee's career
：very should?..develop human resources in the enterprise..

政策創造研究科 政策創造専攻
修士課程2年 佐藤 雄一郎

要旨 本研究では、企業における従業員に対する人材育成を行っていく上で、従業員の教育訓練の受講や自己啓発の実施が、OJTやOff-JTの有用途にどのように影響しているのか、そして、それらを含めた総体としてキャリア状況の変化に対してどのような影響をもたらしているのかを特にOff-JTを中心に考察した。結果として、従業員の自己啓発や教育訓練への積極行動は、キャリア状況の変化に対して有効であること、中長期的な視点でのOff-JTを通じた内省やキャリアの棚卸が、キャリア状況の変化に対して有効であること、但し、特に男女差があり、女性は男性と異なり、中長期的な視点でのOff-JTではなく、業務関連の基礎知識に関するOff-JTがキャリア状況の変化に影響を及ぼしていることが明らかになった。

キーワード 人材育成、教育訓練、Off-JT、OJT、自己啓発、キャリア

問題と目的

1. 問題

多くの企業において、研修などのOff-JT (off-the-job training) が実施されているが、Off-JTはOJT (on-the-job training) の補完であり、諏訪 (2003) の通り、理論を重視するフォーマルな教育訓練よりも経験を重視するインフォーマルな実地訓練が選好され、Off-JTの意味づけが十分になされていたかどうかは疑問である。厚生労働省平成21年度能力開発基本調査でも、OJTとOff-JTの比較で、Off-JTを重視すると回答した割合が、平成21年 (今後) は33.6%と、平成19年度 (現在) の23.3%に比べると約10p上昇しているが、それはOff-JTの効果性や意義が見直されたからであろうか。むしろ、加登 (2008) の通り、バブル崩壊後の教育訓練費の削減、新規採用抑制 (中止) と人員削減により、現場のOJTに重大な影響を与え、結果、現場が疲弊し、OJTが有効に機能しづらい環境になったので、Off-JTを活用しようという動きになったと解釈した方が自然である。

片や、Off-JTの位置づけや意味づけが明確でない反面、Off-JT自体は企業内人材育成において、前からやっており、今でも継続して行われている。そして、厚生労働省平成21年度能力開発基本調査でも、受講したOff-JTの役立ち度は正社員で95.5% (役にたった51.1%、どちらかというと役にたった44.4%) にも達している。しかしながら、企業も何らかの目的をもってOff-JTを推進し、結果としても一定の効果や満足度があるにも関わらず、目的も効果も思ったほど実感されていないというのが現状である。それでもなぜ企業においてOff-JTが実施されるのであろうか。企業においてOff-JTはどのような意義があり、どのように意味づけられ、展開しているのであろうか。特に、企業内人材育成システム全体の中でOff-JTはどのように位置づけられるのであろうか。OJTとはどういう関係で、どのような棲み分け・役割分担なのか。企業内人材育成において、OJTが人材育成の中心として位置づけられているが、Off-JTについてもOJTとは異なる特徴を活かした相応の貢献をしているのではないかと。このように、Off-JTの有効性について検討・整理しながら、企業の視点から見た場合のOff-JTの意味づけや活用方法の提言ならびに、従業員の視点から見た場合のOff-JTを通じたキャリア開発に関する提言を行っていきたい。

2. 先行研究

ここでは、主に企業の視点に立ち上記問題の前提となる企業内教育訓練におけるOff-JTの位置づけや長所・短所を中心に先行研究を整理する。まず言葉の定義としては、今野・佐藤（2009）の通り、OJTとは「上司や先輩の指導のもとで、職場で働きながら行われる訓練」であり、Off-JTとは、「仕事から離れて行う訓練であり、教室などで行われる集合研修が典型的な例」である。

(1) 企業内人材育成の施策の変遷

わが国では、戦後、産業復興の動きに伴い、経営の民主化、経営の合理化が図られ、組織管理・人的資源管理の近代化が目指された。その一環として、人材育成の領域では米国からTWI（training within industry for supervisors：現場の第一線で働く監督者向けの訓練プログラム）やMTP（management training program：TWIよりも上位の階層を対象とした指導者向けの訓練プログラム）といった人材育成プログラムが輸入され、1950年代には、（社）日本産業訓練協会がインストラクターの認定機関、個別企業への指導機関となり、特に大手製造業を中心に爆発的な普及を見せた（梶原,1997）。TWIやMTPIは、徐々に企業の実情に応じて教育訓練方法や制度を変更させてきた（高木,2004）。この時期、終身雇用と年功序列という長期の安定的な雇用を背景に、企業における人材育成の仕組みとして、OJTとOFF-JTの2つの教育システムが各企業内で確立された（齊藤・佐藤,2010）。

我が国の職業能力開発の多くは、企業（組織）に任されてきており、内部労働市場におけるキャリア展開の主導権は企業が握っていた（千葉,2009）。我が国による企業内人材育成は、川端（2003）の通り、OJTを中心とする知識、技能、ノウハウの継承による現場教育と階層別研修を中心とした年功序列下での全員横並びの開発策（最低品質を保证する底上げの育成）、集団（チーム）による仕事の推進と職場懇談会や合宿研修などによる人間関係の構築や運命共同体意識、愛社精神の涵養、ジョブ・ローテーション（job rotation）による多様な現場経験を通じての適性発見及びゼネラリスト（generalist）的能力開発、年功制による緩やかな昇進競争（全員が幹部を目指して長期にわたって仕事や能力開発に動機づけられる仕組み）で構成されていた。

また、企業内人材育成の主要な位置づけを占めるOJTについて、小池（2005）によれば、従業員がOJTを通じて身につけるのは、知的熟練、すなわち問題と変化をこなす腕である。OJTを労働者のキャリア（長期に経験する関係の深い仕事群）と捉えている。関連の深い一群の仕事をつぎつぎと経験することでキャリア形成を行っていく。工場労働者を例にとれば、前後の工程を経験して経験の幅が広がれば、異常について一目でおかしいとわかる。知的熟練が高まることは、ふだんと違った作業、すなわち「問題への対応」「変化への対応」ができるようになることを意味している。このように、OJTは現場での仕事経験とローテーションを中心に、知的熟練を高めていくという意味合いを有していた。その意味で、終身雇用と年功序列、そしてジョブローテーションを中心とした人事管理に合致した形でOJTが適用されていた。

一方、OJTを補うものとしてOff-JTは位置づけられ、実務の間にさしはさむ形で実施された。「短い」とは2日程度、「さしはさむ」とは、仕事の合間に不定期に、はじめは半年ごとくらいに研修コースを設け、しだいに間遠になっていく状況をさす。Off-JTの役割は、実務経験を整理・体系化し、問題処理の技能を高める（理論を勉強し、経験を整理分析すること）にあった。仕事経験を整理し問題をこなす技能を高めるのにOff-JTはOJTを補う形で活用された（小池,2005）。こうしたOJTやOFF-JTという教育システムは、日本企業の大量生産を実現し、日本の高度経済成長を支えるなど、日本企業の人材育成の中心的な役割を占めてきた。しかし、1990年代に入ってから企業の教育訓練実施率（OJT・計画的OJT・Off-JT）は低下傾向にある（原,2007）など、終身雇用・年功序列といった長期安定的な雇用形態が崩壊し、そうした特殊な雇用慣行は「平成不況」「失われた10年」の間に徐々に崩壊していった（中原,2010）。特に企業における人材育成施策に影響を及ぼしたこととしては、中原（2010）によれば、成果主義の急速な導入、終身雇用制度の撤廃の動きの中で、企業が人材育成を行う根拠となっていた職能資格制度が崩壊し、新卒一括採用から、職務遂行能力に応じた給与制度による運用上の年功序列賃金が機能できなくなり、結果として正社員の採用を抑制し、非正規雇用を増やし、また、リストラクチャリングが進行し、大量の失業者を生み出した。さらには、職業能力向上のための計画的・段階的な人材育成も、職能資格制度が崩壊する中で実施されなくなった。この他、中原（2010）ならびにJMAM（2010）を中心にこの時代における人材育成施策に関する出来事を整理してみると、人員削減や組織のフラット化の行き詰ま

りは職場の育成力の著しい低下を招いた。具体的には、a.フラット化による管理職の管理スパンならびに負荷増大、b.管理職昇進前のプレマネジメント経験不足、c.プレイングマネジャー化により、管理職のマネジメント業務が手薄になり、職場運営に影響を及ぼしたことがあげられる。また、かつての企業内教育は、入社時、昇進時に誰にでも等しく行われていたが、バブル崩壊後、「経費節減」の圧力のもと教育費が削減され、限られた教育予算を選抜教育に振り向けた。結果として、全体としては教育訓練の実施状況は衰退するとともに、教育を受けない層ができてしまうなど、教育の断絶という状況が生じた。こうした状況に加え、知識の陳腐化の激しいグローバル社会、知識社会が到来した現在、OJTやOFF-JTを中心とした企業内人材育成のあり方は問い直しを迫られている。さらに管理職のマネジメント能力不足や将来の管理職候補者の育成不足、経験不足などにより、階層別教育の再評価や各種コミュニケーション・チーム力強化策が試行錯誤されている(JMAM,2010)ことなどからすると、Off-JTを通じた人材育成の展開も新たなステージに来ているものと思われる。

(2) 企業が人材育成を行う理由

企業内教育の変遷を前節で扱ったが、そもそも企業はなぜ人材育成を実施するのだろうか。今野・佐藤(2009)は、「企業が求める能力と従業員が持っている能力の乖離を埋めることを目的とした経営活動」であるとしているが、このことは、宮川(2010)の通り、「人材開発は、企業の経営目標や経営戦略の達成にとって欠かせない人的資源の育成と能力の開発」を意味する。つまり、人材育成は当然企業目標や目的を達成するための手段として位置づけられる。高木(2004)によれば、「そもそも企業経営者はその置かれている環境で戦略を構築する際に、組織を構成する人間に戦略に必要な活動を行わせたいという要求をもつ。人的資源マネジメントはそのような人材を提供し、維持していく責務をもっている」とし、その責務として2つの責務があるとしている。1つは、経営者の目指す経営戦略の実行に向けて組織が動くために、必要な活動が行える能力をもった人的資源が準備されていること、もう1つは、企業で働く人々の価値観、目的意識、キャリア上の興味に合致する職務を与えることである。人的資源マネジメントは、「経営戦略に基づいて経営しようとする経営者に対し、働く人々を代表する機能を負って」おり、目的実現のために従業員の意思と整合した活動、すなわち経営者の方向性と従業員の意思のバランスを取る責務が人的資源マネジメントにあるということである。このように経営的な意図がまずベースにあるが、従業員の意思をうまく取り込んだ施策が人材育成活動でも求められる。

こうした前提に立つ人材育成施策であるが、人材育成を企業が積極的に推進すべき理由としては、従業員に対するケアや人材育成を通じた副次的な効果を狙っている側面もある。川端(2003)は、自己啓発を超える能力開発、効率的な能力開発の援助、自己啓発の方向付け・動機づけの3点をあげている。組織として組織目標を実現するためには、従業員の自己啓発のみに委ねた人材育成は非効率で、組織が求める方向に導き動機づけしていくことの必要性を説いているが、これは、組織目的達成のためには組織が積極的に従業員の能力開発に関与していく方が合理的であるからである。この他、宮川(2010)は、長期的視点に立つ人材開発にとって重要なことは、「社員の“はたらく場”に対する信頼感」である。また、企業の経営理念・経営方針を日常業務の中で組織全体にまで浸透させるのは難しく、経営者の「人間尊重と人を育てる」姿勢を、各種教育を通じて従業員に伝え、モラルやモチベーションを向上させ、一体感を高め、社員の定着性・質的向上をはかり、ひいては経営全体の質の向上を実現していくべきだと述べている。このことは、人材育成活動を企業と従業員の能力ギャップを埋めることのみならず、人材育成を通じた従業員のロイヤリティ向上をより重視して捉えているものと思われる。

こうしたことも踏まえ、川端(2003)では、長期的な人材開発には次の4つの効果が期待できると述べている。a.社員の能力の向上(社員の知力のレベルを高め、業績の向上と経営の活性化を図ることができる)、b.エキスパートの開発(社員の先人の経験やOJTによって企業内に積み上げられてきた専門力やノウハウ等の能力(expertise)は、その企業の場における問題解決において不可欠である)、c.人的求心力の確保(人材開発に熱心な企業は、社員を重視する魅力的な会社として評価が高まり、人的求心力を強める)、d.人的ネットワークの形成(たとえ社員が転職してその会社を離れたとしても、将来的に好ましいパートナーとして外部ネットワーク形成の協力者になり得る)である。従業員個々の能力向上のみならず、組織全体として専門性や

ノウハウを蓄積させ、組織としての問題解決力を高めることがまず重要である。特に後者については、Pfeffer (1998) も同様に、人材育成によって社員の有効活用が進み、模倣困難な組織、実行力の高い組織の実現が可能になると述べている。人材育成を通じて、個人の学習に加えて、組織における学習の促進も重要な視点である。この他、組織としての人的求心力や人的ネットワークの向上など、従業員のロイヤリティや退職後も含めたネットワーク形成などの要因も意識していることが伺える。

企業の人材育成目的から捉えられる点としては、企業の経営目標や目的がベースでありながらも従業員の意思や志向、キャリアを踏まえたバランスが求められるとともに、人材育成を通じた理念の浸透や従業員のロイヤリティの向上など、人材育成の枠組みが広がってきているものと思われる。こうした目的をもって展開されている企業内教育は、目的や効果を意図的に意識しながら実施されているのであろうか。先行研究では、OJTやOff-JTを中心とした企業による人材育成がどのように企業の育成目的に貢献し、従業員のキャリア形成に影響しているのか、必ずしも十分に明らかになっていないように見受けられる。

(3) Off-JTの内容と特徴

次にOff-JTの内容と特徴をOJTとの対比で整理する。特に、今回主に検討するOff-JTについてみると、Off-JTの長所として、今野・佐藤(2009)は、特定の階層、職種、部門に共通する知識や技能を、多くの人に同時に教育することができること、社内外の専門家から、日常業務では習得できない知識や情報を得ることができること、部門を超えた人材が集まることによる情報や経験を交換し交流を深める機会となることをあげている。特にOff-JTを通じた学習では、上記のような効率的な知識や技能の伝達が長所としてイメージされやすいが、経験学習では学べない深い技術、他の分野の技術、考え方、知識の教授(清水,1997)や、受講者が仕事から離れて研修に専念でき(木原,2000)、リフレッシュした気分新しいスキル・知識・態度を学べる(渡辺,2004)ことも重要な点である。特に、中原・金井(2009)は、「経験は現場でしか踏めないが、できる上司や先輩がときおりちらりと見せてくれる姿勢、言語的ヒント、価値観、自立ため支援などから、人は薫陶を受ける。経験や薫陶から内省しなければ、持論は引き出せない。そして、自分がくぐった経験が自分にもたらしたことの意味を内省するには、やはりオフ・ザ・ジョブの研修の方がふさわしい」と述べている。知識や技能の習得よりも、内省し、自分の中で意味づけをして仕事に活かしていく側面が強調されつつある。

逆にOff-JTの短所として、小池(1997)は、現場の職場でもっとも肝要な技能は、「不確実性をこなすノウハウ」であるが、こなさねばならぬことが不確かであれば、必要とされる技能の性質もまた必ずしも既知ではなく、それを適切に形成するOff-JTコースの構築は容易ではないこと、すなわち、現場で起こる不確実なことを想定してOff-JTを企画・実施するのは難しいこと、渡辺(2004)は、「人材開発部の探索不足から集合研修のプログラムが現場のニーズからかけ離れていたり、多くの人に一齐に教育を行えるという長所が、逆にどの人にも中途半端な最大公約数的な研修になってしまうという危険性もはらんでいる」ことを指摘している。また、渡辺(2004)では、「集合研修は一般的に高コストになりやすい。講師代のほか参加者の交通費・日当・宿泊費がかかるし、業務を休んで研修に参加することから生じる機会損失のコストもある」としている。このように、現場で発生する不確実な事象への対応として、一般論を学ぶOff-JTでの対応の限界や一般論であるがゆえのプログラムの中途半端さ、OJTと比較したコスト高などが指摘されている。Off-JTの短所については、特に、基本的に教え手が1人で受け手側が複数の関係で展開されるため、どうしても受け手側の理解度や取組姿勢がばらつくこと、そして受け手側の個々のニーズを捉えたきめ細かな対応が難しいことが特性としてあげられる。Off-JTについては、こうした受け手側のばらつきを踏まえた施策を講じることと、多数の人に効果的に教えるために、教える内容の理論化・形式知化が必要であると思われる。

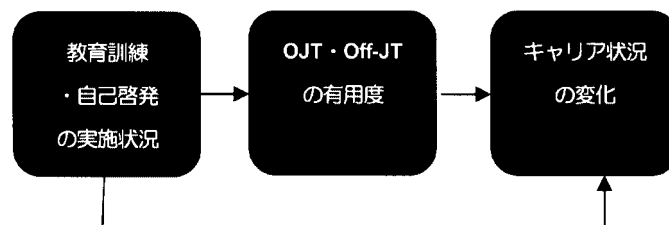
いずれにせよ先行研究を踏まえて、単に知識や技能の伝達といった側面以外に、Off-JTによるどのような学習が企業目的の実現や従業員のキャリア形成に有用なのかを明らかにする必要があると思われる。

3. 目的

本研究では、企業における従業員に対する人材育成を行っていく上で、従業員の教育訓練の受講や自己啓発の実施が、OJTやOff-JTの有用途にどのように影響しているのか、そして、それらを含めた総体としてキャリア

状況の変化に対してどのような影響をもたらしているのかを特にOff-JTを中心に明らかにすることを通じて、企業におけるOff-JTを中心とした人材育成施策の意義を見出し、企業の視点、従業員の視点の双方から今後の活動に有効に役立てることを目的とする（図1）。

図1：分析モデル



本研究では、以下の3つの仮説を提示する。

仮説1：従業員が積極的に自己啓発や会社が提供する教育訓練に取り組むことは、OJTやOff-JTの有用度を高め、キャリア状況にも正の影響を及ぼしているだろう。

従業員の能力開発行動がOJT・Off-JTの有用度やキャリア状況の変化に及ぼす影響をみる。企業の視点に立てば、従業員の自己啓発意欲を高め、教育訓練機会を提供することが、組織力強化につながり、従業員のキャリア形成にも有効になる。従業員の視点に立てば、能力開発行動に積極的になるほどキャリア状況が開けると考えれば、自己啓発の実施や会社が提供する教育訓練機会の活用など能力開発行動に積極的になるのではないかと考えられる。

仮説2：従業員のキャリア状況の変化に対して、従業員が受けたOJTとOff-JTは、異なる影響を及ぼすであろう。また、Off-JTならではの有用な影響が存在するであろう。

先行研究の通り、Off-JTはOJTと異なり、経験学習を超えた学びや内省の機会の提供など、知識や技能の習得を超えた意味がある。さらに、企業の視点からも理念の浸透やロイヤリティの向上など、Off-JTという機能を超えた範囲での効果も含まれている。このような意味合いがOff-JTにあるのであれば、OJTとは違った意味づけがなされ、キャリア状況の変化にも影響を及ぼすのではないかと考えられる。

仮説3：仮説1・2は、性別差が生じ、特に女性におけるキャリア状況の変化に対する影響は男性のものとは大きく異なるのではないかと考えられる。

特に女性の場合は、非正社員の割合が高く、結婚や出産でキャリアの中断が多いことから、能力開発行動やOJT・Off-JTの実施状況も異なることが想定される。結果としてキャリア状況の変化への影響も異なるのではないかと考えられる。

方法

1. 調査方法

上記の研究仮説を検討するために、定量調査として、法政大学大学院政策創造研究科諏訪康雄研究室で共同調査（2009年10月Web調査）を実施した。2009年10月16日（金）～19日（月）にかけて、調査会社に登録した、全国の20歳から79歳までの男女のうち、学生・公務員を除きランダムに抽出したモニターに対して、メールで案内を出し、先着順に回収した。有効回答者数4036名のうち、現在もしくは過去何らかの形で雇用者として就業経験がある2896名（男性1700名、女性1196名）に対して分析を行った。

2. 設問の構成

本研究に関連する設問としては、「教育訓練・自己啓発の実施状況」「受けたOJTの有用度」「受けたOff-JTの有用度」の3項目群、42項目を中心に設計した。「教育訓練・自己啓発の実施状況」については、「強くそう思

う」/「ややそう思う」/「あまりそう思わない」/「まったくそう思わない」「受けたことがない/該当しない(欠損値として処理)」の5つから選択してもらった。「受けたOJTの有用度」「受けたOff-JTの有用度」については、「役に立った」/「やや役に立った」/「あまり役に立たなかった」/「まったく役に立たなかった」「受けたことがない(欠損値として処理)」の5つから選択してもらった。合わせて、「キャリア状況変化」(5年前と比べた現在のキャリア状況変化)については、亀島(2010)が設計した25項目を、許諾を得て従属変数として利用した。設問については、「大きく向上した」/「やや向上した」/「変わらない」/「やや低下した」/「大きく低下した」の5つから選択してもらった。

結果

1. 回答者の属性

今回対象となった2896名の内訳は、性別は、男性1700名、女性1196名、雇用形態は、正社員1800名、非正社員693名、その他(過去雇用者だった人)403名、年齢階層は、20歳代474名、30歳代1081名、40歳代921名、50歳代377名、60歳以上43名であった(表1)。

表1: 回答者の属性

		サンプル 数	構成比 (%)
性別	男	1700	58.7
	女	1196	41.3
雇用形態	正社員	1800	62.1
	非正社員	693	23.9
	パート・アルバイト	464	
	契約社員	73	
	嘱託社員	9	
	派遣社員	143	
	日雇い・臨時工	4	
	その他	403	13.9
年齢階層	20歳代	474	16.4
	30歳代	1081	37.3
	40歳代	921	31.8
	50歳代	377	13.0
	60歳以上	43	1.5
	合計	2896	100.0

2. 尺度分析の結果

尺度を構成するために、「教育訓練・自己啓発の実施状況」と「受けたOJTの有用度」および「受けたOff-JTの有用度」に二分し、因子分析(主因子法・Promax回転)を実施した。

(1)「教育訓練・自己啓発の実施状況」尺度の因子構造

関係12項目の回答に対して主因子法・Promax回転による因子分析を実施し、次の3因子を抽出した。Promax回転後の最終的な因子パターンと因子間相関を表2に示す。

第1因子は、「過去に自らが行ってきた自己啓発に十分な時間をかけてきた」など4項目で構成され、「自己啓発積極実施」と名付けた。第2因子は、「過去に会社で受けてきた教育訓練は十分である」など4項目で構成され、「教育訓練積極実施」と名付けた。第3因子は、「(仮に失業した場合、)自治体が行っている公共の職業訓練を受けたいと思う」など4項目で構成され、「雇用危機感」と名付けた。各因子を構成する項目の得点平均を算出し尺度得点とし、信頼性係数(係数)を算出したところ、「自己啓発積極実施」は.77、「教育訓練積極実施」は.73と.60を上回ったが、「雇用危機感」は.58と.60を下回った。については、「雇用危機感」については十分な信頼性係数が得られなかったので、分析の対象から外した。

表2：「教育訓練・自己啓発の実施状況」尺度の因子分析結果（Promax回転後の因子パターン）

	I	II	III
過去に自らが行ってきた自己啓発に十分な時間をかけてきた	.77	.07	-.19
今後、自己啓発の時間を増やしたい	.66	-.21	.29
過去に自らが行ってきた自己啓発は現在の仕事に役立つ	.64	.18	-.01
今後、実際の自己啓発の時間を増やすことができる	.59	.01	.01
過去に会社で受けてきた教育訓練は十分である	-.02	.72	-.14
過去に会社で受けてきた教育訓練は現在の仕事に役立つ	-.07	.70	.16
今まで会社で受けた研修は役に立っている	.05	.62	.14
今後、所属する会社では十分な教育訓練を提供してくれそうだ	.21	.43	-.08
（仮に失業した場合、）自治体が行っている公共の職業訓練を受けたいと思う	-.07	-.05	.65
（仮に失業した場合、）求職活動の長期化は就職に不利になると思う	.00	-.06	.53
今後、会社を通じて受講する教育訓練を増やしてもらいたい	.10	.13	.44
資格を取得していると転職に有利だと思う	-.04	.13	.43

因子間相関	I	II	III
I	-	.51	.49
II		-	.40
III			-

（2）「受けたOJTの有用度および受けたOff-JTの有用度」尺度の因子構造

関係30項目の回答に対して主因子法・Promax回転による因子分析を実施し、最終的に23項目から次の3因子を抽出した。Promax回転後の最終的な因子パターンと因子間相関を表3に示す。

第1因子は、「OJT：社内の仕事の流れ・業務フローの理解」など9項目で構成され、「OJT業務遂行」と名付けた。第2因子は、「Off-JT：仕事におけるモチベーションの向上」など7項目で構成され、「Off-JT中長期視野考察」と名付けた。第3因子は、「OJT：資格取得」など4項目で構成され、「OJT・Off-JT顕在的知識・スキル習得」と名付けた。第4因子は、「Off-JT：社内の仕事の流れ・業務フローの理解」など3項目で構成され、「Off-JT業務関連基礎知識」と名付けた。各因子を構成する項目の得点平均を算出し尺度得点とし、信頼性係数（係数）を算出したところ、「OJT業務遂行」は.93、「Off-JT中長期視野考察」は.92、「OJT・Off-JT顕在的知識・スキル習得」は.82、「Off-JT業務関連基礎知識」は.89と.60を大きく上回った。

（3）「キャリア状況変化」尺度の因子構造

本尺度の因子抽出に関しては、亀島（2010）が抽出した4因子を、許諾を得て引用した。亀島が抽出した因子に依拠しつつ、本研究の調査対象2896名に、再度関係25項目の回答に対して主因子法・Promax回転による因子分析を実施し、最終的に24項目から、亀島（2010）の通り、次の4因子を抽出・引用した。Promax回転後の最終的な因子パターンと因子間相関を表4に示す。

亀島（2010）の通り、第1因子は、「仕事での新たな環境に適応していく力」など8項目で構成され、「新たな環境適応性変化」と名付けられている。第2因子は、「社内における自分の重要性や価値」など6項目で構成され、「社内通用性変化」と名付けられている。第3因子は、「転職してもすぐに役に立つ能力・知識・経験」など5項目で構成され、「社外通用性変化」と名付けられている。第4因子は、「福利厚生」など5項目で構成され、「労働環境・条件変化」と名付けられている。各因子を構成する項目の得点平均を算出し尺度得点とし、信頼性係数（係数）を算出したところ、「新たな環境適応性変化」は.90、「社内通用性変化」は.89、「社外通用性変化」は.88と.60を大きく上回り、「労働環境・条件変化」は.76と.60を上回った。

表3：「受けたOJTの有用度および受けたOff-JTの有用度」尺度の因子分析結果（Promax回転後の因子パターン）

	I	II	III	IV
OJT：社内の仕事の流れ・業務フローの理解	.86	-.17	-.12	.25
OJT：仕事に関連する知識の習得	.81	-.15	-.07	.23
OJT：仕事上実際の問題解決	.78	.16	.00	-.12
OJT：仕事に関連する知識の体系化・概念化	.76	-.06	-.02	.18
OJT：他者からの学び・気づき	.69	.14	.06	-.09
OJT：人的ネットワークの構築・交流の促進	.66	.29	.01	-.18
OJT：仕事における自らの役割の理解	.63	.38	-.05	-.14
OJT：仕事に必要なビジネスマナー（身だしなみ、コミュニケーションなど）	.61	-.05	.28	-.01
OJT：仕事に必要なビジネススキル（企画力、プレゼンテーションなど）	.60	-.02	.25	-.01
Off-JT：仕事におけるモチベーションの向上	-.03	.83	.02	.00
Off-JT：仕事における自らの役割の理解	.08	.80	-.13	.12
Off-JT：自社・自組織の戦略や方針・基本的な考えの理解	.09	.79	-.08	.05
Off-JT：自らを振り返る機会・内省する機会・キャリアを考える機会	.07	.75	.04	-.01
Off-JT：人的ネットワークの構築・交流の促進	.11	.62	.04	.06
Off-JT：転職に役立つ能力の向上	-.17	.60	.28	.01
Off-JT：仕事上実際の問題解決	.08	.46	.08	.26
OJT：資格取得	.02	.02	.74	-.05
OJT：IT・パソコンスキルの習得	.30	-.16	.69	-.06
Off-JT：資格取得	-.14	.26	.57	.11
Off-JT：IT・パソコンスキルの習得	-.06	.13	.56	.18
Off-JT：社内の仕事の流れ・業務フローの理解	.02	.09	.06	.76
Off-JT：仕事に関連する知識の習得	.06	.08	.00	.74
Off-JT：仕事に関連する知識の体系化・概念化	.09	.24	.01	.57

因子間相関	I	II	III	IV
I	-	.64	.54	.61
II		-	.64	.64
III			-	.51
IV				-

表4：「キャリア状況変化」尺度の因子分析結果（Promax回転後の因子パターン）：亀島2010を基に再計算

	I	II	III	IV
仕事での新たな環境に適応していく力	.87	-.03	-.06	-.01
仕事をするための記憶力・思考力・集中力などの基礎的な精神力	.83	-.03	-.04	-.02
仕事上の急激な変化に対応できる力	.76	.10	.01	-.10
仕事によるストレスへの対応力	.74	.00	-.15	.09
現在とは全く違う仕事に活用できる能力	.74	-.20	.18	.00
経験したことのない仕事に新たに取り組む能力	.61	.06	.15	-.01
仕事に取り組むやる気や根気	.60	.15	-.02	.10
仕事に取り組むための基礎体力	.51	.06	.07	.06
社内における自分の重要性や価値	-.02	.90	.08	-.12
社内での自分の役立ち度	.07	.80	.11	-.16
社内での仕事の成果や能力に対する評価	.05	.70	-.12	.16
会社での地位・役職	-.15	.68	-.05	.23
現在の仕事で必要とされる能力・知識	.04	.48	.37	-.05
仕事での成果・業績	.31	.46	.03	.07
転職してもすぐに役に立つ能力・知識・経験	-.03	-.12	.92	.06
社外でも通用する専門性	-.01	.05	.82	-.02
社外でも評価される能力・知識・経験	-.02	.17	.74	-.01
転職しても、今と同等又は同等以上の労働条件で採用される自信	.14	-.01	.52	.12
リストラ（退職勧告等）の対象とならない自信	.04	.29	.42	.01
福利厚生	-.03	-.03	-.02	.78
教育訓練（研修等）や能力開発の機会	-.04	.10	.11	.62
職場の環境（照明・空調・騒音・レイアウト等）	.10	.05	.01	.54
労働時間・休日等の労働条件	.14	-.19	.07	.52
賃金水準	-.07	.29	-.03	.49

因子間相関	I	II	III	IV
I	-	.63	.67	.49
II		-	.73	.56
III			-	.47
IV				-

3. 「教育訓練・自己啓発の実施状況」「OJT・Off-JTの有用度」「キャリア状況変化」の変数間の関係

「教育訓練・自己啓発の実施状況」において、信頼性係数が低かった「雇用危機感」および本調査との関係性が薄い「労働環境・条件変化」を除いた各変数間の相関関係を表5に示す。各変数の間には正の相関が見出された。自己啓発積極実施は、教育訓練積極実施とOff-JT中長期視野考察との間で.40以上の比較的強い相関が認められた。短期的・顕在的なOJT・Off-JTとの間の相関は.30未満のものが多くそれほど相関は高くなかった。また、教育訓練積極実施と「OJT・Off-JTの有用度」の各変数との相関は.40以上と比較的強い相関関係が認めら

れ、OJT・Off-JTの有用度に関する4つの変数間の相関は.46から.68までの比較的強いあるいは強い相関関係が認められた。「キャリア状況変化」に関する各変数は.65から.76と強い相関関係が認められた。しかしながら、「教育訓練・自己啓発の実施状況」や「OJT・Off-JTの有用度」の各変数とは.30未満のものが多く、それほど相関は高くなかった。

表5：「教育訓練・自己啓発の実施状況」「OJT・Off-JTの有用度」「キャリア状況変化」の各変数間の相関係数

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 自己啓発積極実施	-	.45***	.38***	.43***	.32***	.29***	.29***	.25***	.31***
2 教育訓練積極実施		-	.48***	.55***	.46***	.46***	.26***	.29***	.27***
3 OJT業務遂行			-	.68***	.58***	.62***	.24***	.28***	.24***
4 Off-JT中長期視野考察				-	.66***	.71***	.32***	.35***	.32***
5 OJT・Off-JT潜在的知識・スキル習得					-	.57***	.24***	.24***	.22***
6 Off-JT業務関連基礎知識						-	.18***	.21***	.17***
7 新たな環境変化対応性							-	.67***	.65***
8 社内通用性変化								-	.76***
9 社外通用性変化									-

***P<.001

4. 「教育訓練・自己啓発の実施状況」「OJT・Off-JTの有用度」「キャリア状況変化」の因果モデルの検討

まず、各因子の全体の平均値に関して表6に示す。平均値に関しては、「OJT業務遂行」が2.78、「Off-JT業務関連基礎知識」が2.68と高く、「教育訓練積極実施」が2.33と低い。OJTや基礎的なOff-JTの有用度が高い反面、

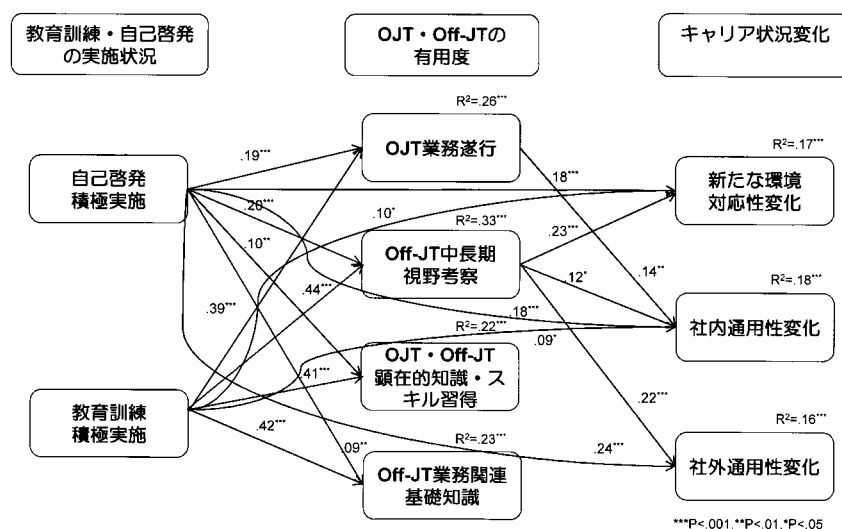
表6：各因子の平均値の一覧（全体）

	サンプル数	平均値	標準偏差	標準誤差
自己啓発積極実施	2481	2.41	.59	.012
教育訓練積極実施	2288	2.33	.55	.012
OJT業務遂行	1408	2.78	.60	.016
Off-JT中長期視野考察	1018	2.42	.62	.019
OJT・Off-JT潜在的知識・スキル習得	953	2.52	.64	.021
Off-JT業務関連基礎知識	1474	2.68	.67	.017

平均値については、「自己啓発積極実施」、「教育訓練積極実施」に関しては、「強く思う＝4」/「やや思う＝3」/「あまり思わない＝2」/「まったく思わない＝1」「受けたことがない/該当しない(欠損値として処理・計算から除外)」、それ以外の因子は、「役に立った＝4」/「やや役に立った＝3」/「あまり役に立たなかった＝2」/「まったく役に立たなかった＝1」「受けたことがない(欠損値として処理・計算から除外)」の得点を合計の上、平均値として算出した。

なお、「教育訓練・自己啓発の実施状況」において、信頼性係数が低かった「雇用危機感」および本調査との関係性が薄い(従属変数として利用しない)「労働環境・条件変化」は除外した。第二段階の各変数を従属変数に第一段階の変数を独立変数として重回帰分析を行い、次に第三段階の各変数を従属変数に第一段階、第二段階の変数を独立変数として重回帰分析を行い、5%水準で有意な標準偏帰係数()が得られたものを参考にパス解析を実施した(図2)。

図2：「教育訓練・自己啓発の実施状況」「OJT・Off-JTの有用度」「キャリア状況変化」の関係に関するパス解析結果（全体）



(1) 全体傾向

まず、図2について、「教育訓練・実施状況」尺度にある「自己啓発積極実施」「教育訓練積極実施」の2つの因子からは、「OJT・Off-JTの有用度」尺度にある「OJT業務遂行」「Off-JT中長期視野考察」「OJT・Off-JT顕在的知識・スキル習得」「Off-JT業務関連基礎習得」の4因子全てに有意なパスが見出された。さらに、「自己啓発積極実施」は「キャリア状況変化」尺度にある「新たな環境対応性変化」「社内通用性変化」「社外通用性変化」の3因子全てに有意なパスが見出された。「教育訓練積極実施」も、「キャリア状況変化」尺度にある「新たな環境対応性変化」「社内通用性変化」の2因子に対して有意なパスが見出された。従業員の自己啓発への積極的な取り組みや教育訓練への積極的な参画は、OJTやOff-JTの有用度を高め、個人状況の変化にも正の影響を及ぼしているといえる。

次に、「OJT・Off-JTの有用度」尺度にある「Off-JT中長期視野考察」から、「キャリア状況変化」尺度にある「新たな環境対応性変化」「社内通用性変化」「社外通用性変化」の3因子全てに有意なパスが見出された。これに対して、「OJT業務遂行」は「社内通用性変化」にのみ有意なパスを示しており、「新たな環境対応性変化」および「社外通用性変化」に対しては有意なパスが見出されなかった。さらに、「OJT・Off-JT顕在的知識・スキル習得」「Off-JT業務関連基礎習得」については、「キャリア状況変化」尺度にある「新たな環境対応性変化」「社内通用性変化」「社外通用性変化」の3因子全てに対して、有意なパスが見出されなかった。

特筆したいのは、共通の設問を用いた「受けたOJTの有用度」「受けたOff-JTの有用度」に関して、対応のあるサンプルによるT検定を実施したところ、「資格取得」と「転職に役立つ能力向上」以外は、OJTの方が0.1%水準（「IT・パソコンスキルの習得」のみ5%水準）でOff-JTよりも有意に高い結果であった。また、Off-JTの中でも比較的平均値が高いのは、「Off-JT業務関連基礎習得」因子を構成するもの（「仕事に関連する知識の習得」「社内の仕事の流れ・業務フローの理解」など）であった（表7）。しかしながら、「キャリア状況変化」尺度、すなわち個人のキャリア状況の変化に対して有意なパスが見出されたのは、Off-JTを通じた中長期的な視野の考察であった。個人のキャリア状況においては、Off-JTを通じた役割や自組織の方針の理解、自らの振り返り、モチベーションの向上など、日常業務に追われてしまうと忘れがちな仕事に対する内省や振り返りなどがキャリア形成上非常に有効であることが示された。4段階評価の平均値はOJTの方がOff-JTに比べて有意に高いものの、キャリア形成には、OJTだけでは不十分であることが読み取れた。

表7：「受けたOJTの有用度」「受けたOff-JTの有用度」に関するT検定結果

		サンプル数	平均値	標準偏差	標準誤差	t 値	
仕事に関連する知識の習得	OJT	1580	3.03	.70	.02	14.768	***
	Off-JT	1580	2.76	.73	.02	(1579)	
社内の仕事の流れ・業務フローの理解	OJT	1517	2.98	.72	.02	15.584	***
	Off-JT	1517	2.68	.73	.02	(1516)	
仕事に関連する知識の体系化・概念化	OJT	1455	2.81	.74	.02	10.583	***
	Off-JT	1455	2.61	.75	.02	(1454)	
仕事に必要なビジネススキル（企画力、プレゼンテーションなど）	OJT	1224	2.59	.78	.02	5.059	***
	Off-JT	1224	2.48	.75	.02	(1223)	
仕事に必要なビジネスマナー（身だしなみ、コミュニケーションなど）	OJT	1355	2.72	.78	.02	4.873	***
	Off-JT	1355	2.62	.77	.02	(1354)	
IT・パソコンスキルの習得	OJT	1129	2.65	.81	.02	2.199	*
	Off-JT	1129	2.60	.78	.02	(1128)	
資格取得	OJT	1064	2.45	.82	.03	-1.909	n.s
	Off-JT	1064	2.50	.81	.02	(1063)	
他者からの学び・気づき	OJT	1384	2.86	.75	.02	11.155	***
	Off-JT	1384	2.65	.76	.02	(1383)	
仕事上の実際の問題解決	OJT	1402	2.87	.75	.02	13.976	***
	Off-JT	1402	2.59	.75	.02	(1401)	
人的ネットワークの構築・交流の促進	OJT	1252	2.67	.77	.02	7.712	***
	Off-JT	1252	2.51	.77	.02	(1251)	
自らを振り返る機会・内省する機会・キャリアを考える機会	OJT	1197	2.58	.76	.02	4.474	***
	Off-JT	1197	2.49	.74	.02	(1196)	
仕事における自らの役割の理解	OJT	1316	2.67	.72	.02	7.253	***
	Off-JT	1316	2.54	.73	.02	(1315)	
自社・自組織の戦略や方針・基本的な考えの理解	OJT	1279	2.62	.71	.02	6.310	***
	Off-JT	1279	2.50	.74	.02	(1278)	
仕事におけるモチベーションの向上	OJT	1290	2.55	.78	.02	4.339	***
	Off-JT	1290	2.47	.75	.02	(1289)	
転職に役立つ能力の向上	OJT	1016	2.28	.79	.02	1.801	n.s
	Off-JT	1016	2.25	.74	.02	(1015)	

***P<.001,**P<.01,*P<.05/※()は自由度を示す

平均値については、「役に立った = 4」/「やや役に立った = 3」/「あまり役に立たなかった = 2」/「まったく役に立たなかった = 1」「受けたことがない（欠損値として処理・計算から除外）」の得点を合計の上、平均値として算出した。

(2) 男女比較

男性・女性それぞれで同様の方法で分析すると、差異が生じた（図3・図4）。男性の場合、「教育訓練積極実施」から「社内通用性変化」に対して有意なパスがなかった点を除けば、全体傾向とほぼ同一である。これに対して女性の場合は、「教育訓練積極実施」から「キャリア状況変化」尺度にある「新たな環境対応性変化」「社内通用性変化」「社外通用性変化」の3因子全てに直接有意なパスが見出されなかった。「自己啓発積極実施」から「OJT・Off-JT顕在的知識・スキル習得」ならびに「Off-JT業務関連基礎知識」にも直接有意なパスが見出されなかった。また、全体および男性で「キャリア状況変化」尺度の全ての因子に対して有意なパスが見出された「Off-JT中長期的視野考察因子」が、女性においては「キャリア状況変化」尺度にある各因子に対して有意なパスが見出されず、逆に「Off-JT業務関連基礎知識」から3因子全てに対して有意なパスが見出された。

なお、「教育訓練・自己啓発の実施状況」ならびに「OJT・Off-JTの有用度」に関する各因子について、男性・女性の平均値の差についてT検定を行ったところ、「OJT・Off-JTの有用度」に関する各因子については、「OJT・Off-JT顕在的知識・スキル習得」ならびに「Off-JT業務関連基礎」については、0.1%水準で、「OJT業務遂行」については1%水準で、「Off-JT中長期視野考察」は5%水準で、男性よりも女性の方が高かった（表8）。特に男女比較のパス解析結果を踏まえると、女性のOJT・Off-JTに対する有用度は高いものの、女性における中長期的な視点でのキャリア開発に課題があることが伺える。女性の場合（n=1196）本サンプルでは正社員比率が40.9%（490名）と低く、非正社員比率が47.4%（567名）が高いことから、教育訓練機会、特に中長期的視点を養う意味での教育訓練機会には恵まれていないことからこうした結果になっているものと推察される。

図3：「教育訓練・自己啓発の実施状況」「OJT・Off-JTの有有用度」「キャリア状況変化」の関係に関するパス解析結果（男性）

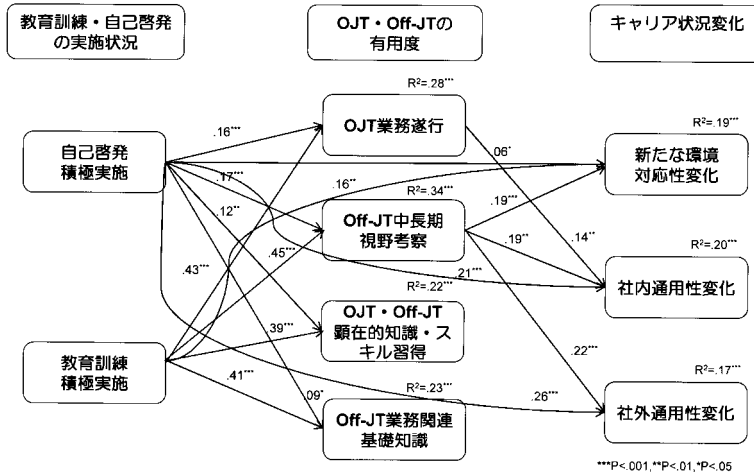


図4：「教育訓練・自己啓発の実施状況」「OJT・Off-JTの有有用度」「キャリア状況変化」の関係に関するパス解析結果（女性）

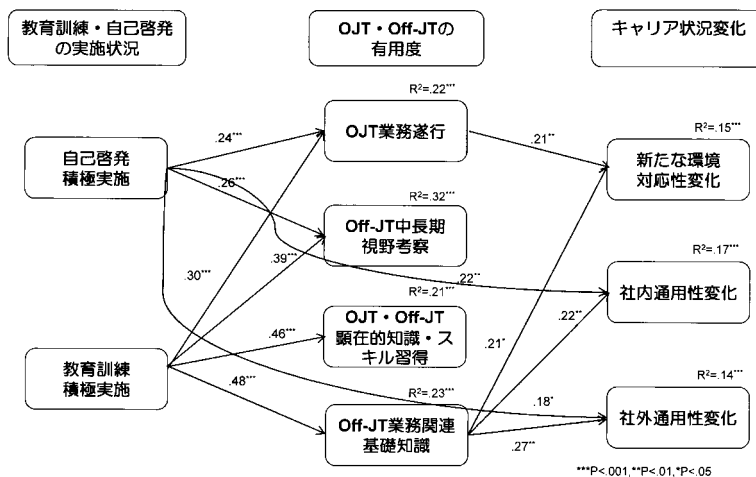


表8：「教育訓練・自己啓発の実施状況」「OJT・Off-JTの有有用度」に関するT検定結果（男女比較）

		サンプル数	平均値	標準偏差	標準誤差	t 値	
自己啓発積極実施	男性	1521	2.41	.59	.015	-.202	n.s
	女性	960	2.41	.58	.019	(2479)	
教育訓練積極実施	男性	1418	2.32	.56	.015	-1.158	n.s
	女性	870	2.34	.53	.018	(2286)	
OJT業務遂行	男性	983	2.75	.59	.019	-3.043	**
	女性	425	2.86	.61	.029	(1406)	
Off-JT中長期視野考察	男性	726	2.40	.61	.023	-2.177	*
	女性	292	2.49	.63	.037	(1016)	
OJT・Off-JT顕在的知識・スキル習得	男性	672	2.46	.62	.024	-4.402	***
	女性	281	2.66	.66	.039	(951)	
Off-JT業務関連基礎知識	男性	1018	2.63	.66	.021	-4.405	***
	女性	456	2.79	.67	.032	(1472)	

***P<.001,**P<.01,*P<.05/※()は自由度を示す

平均値については、「自己啓発積極実施」、「教育訓練積極実施」に関しては、「強くそう思う = 4」/「ややそう思う = 3」/「あまりそう思わない = 2」/「まったくそう思わない = 1」/「受けたことがない/該当しない(欠損値として処理・計算から除外)」, それ以外の因子は、「役に立った = 4」/「やや役に立った = 3」/「あまり役に立たなかった = 2」/「まったく役に立たなかった = 1」/「受けたことがない(欠損値として処理・計算から除外)」の得点を合計の上、平均値として算出した。

(3) 男女正社員比較

さらに条件をコントロールして、男性正社員と女性正社員で比較した(図5・図6)。

まず、前提として男性正社員のパス解析結果は男性全体とほぼ同様の傾向である。男性の中で非正社員は男性全体に対して7.4%(n=126)しかいないことから、男性全体と男性正社員の傾向はほぼ同じになる。また、女性正社員のパス解析結果は、女性全体と一部異なる項目がある。女性全体の中で、正社員の割合が41.0%、非正社員の割合が47.4%となっていることから、双方の特性が合わさったものと思われる。

図5: 「教育訓練・自己啓発の実施状況」「OJT・Off-JTの有有用度」「キャリア状況変化」の関係に関するパス解析結果(男性正社員)

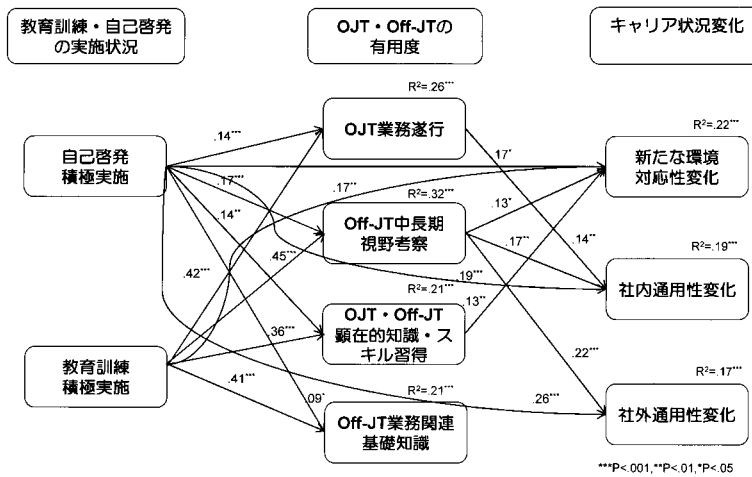
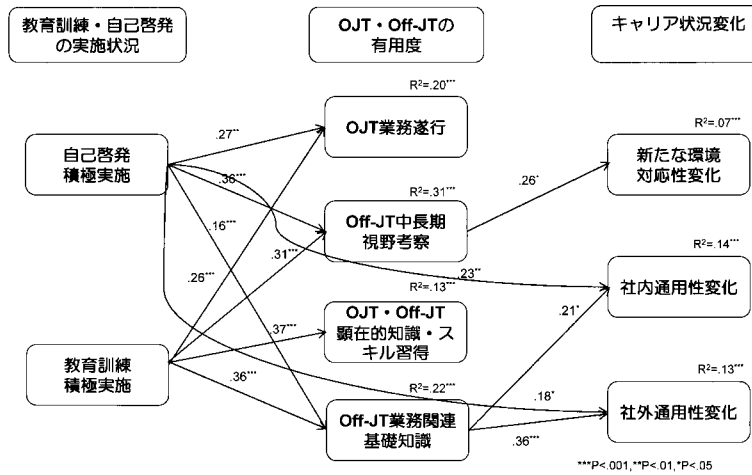


図6: 「教育訓練・自己啓発の実施状況」「OJT・Off-JTの有有用度」「キャリア状況変化」の関係に関するパス解析結果(女性正社員)



その上で、男性正社員に対する女性正社員の傾向をみると、男性正社員は「自己啓発積極実施」から「OJT・Off-JTの有有用度」尺度ならびに「キャリア状況変化」尺度の全ての因子に対して有意なパスが見出されたが、女性正社員の場合は、「OJT・Off-JT顕在的知識・スキル」と「新たな環境対応性変化」には有意なパスが見出されていない。「教育訓練積極実施」については、男性正社員・女性正社員どちらもほぼ同様の傾向である。男性正社員が「キャリア状況変化」尺度の「新たな環境対応性変化」に対して直接有意なパスが存在する以外は、「教育訓練積極実施」から「キャリア状況変化」尺度の各因子に直接有意なパスは見出されていない。「自己啓発積極実施」に比べると、「キャリア状況変化」尺度の各因子に対しては直接の影響は少なく、OJT・Off-JTの有有用度の各因子に影響し、「キャリア状況変化」尺度の各因子にはOJT・Off-JTの有有用度の各因子を通じた間接

的な影響関係を持っているに過ぎない。男女比較で差が生じた「Off-JT中長期視野考察」については、男女全体の比較と同様、男性正社員は、「キャリア状況変化」尺度の各因子に対して有意なパスが見出されているが、女性正社員については、「新たな環境対応性変化」に対してのみ有意なパスが見出され、「社内通用性変化」「社外通用性変化」に関しては、有意なパスが見出されなかった。「社内通用性変化」「社外通用性変化」に対しては、「Off-JT業務関連基礎知識」から有意なパスが見出されており、女性については男性正社員と比較して、より業務に関連した基本的な事項で、かつ、短期的な視点でのOff-JTの方がキャリア状況の変化に対して説明力をもつことが分かった。さらに、「OJT業務遂行」に対しては、男性正社員は、「社内通用性変化」に対してのみ有意なパスが見出されており、女性正社員については、全く有意なパスが見出されていない。男性正社員・女性正社員ともにOJTはキャリア開発に対して十分な説明力を持っていない。

なお、「教育訓練・自己啓発の実施状況」ならびに「OJT・Off-JTの有用度」に関する各因子について、男性正社員・女性正社員の平均値の差についてT検定を行ったところ、「OJT・Off-JTの有用度」に関する各因子については、「Off-JT業務関連基礎」については、1%水準で、「OJT業務遂行」ならびに「Off-JT中長期視野考察」は5%水準で、男性正社員よりも女性正社員の方が高かった(表9)。「OJT・Off-JT顕在的知識・スキル習得」に関しては、男女全体比較とは異なり、統計的な有意差は出なかったが、各因子の平均値の差については、全体で比べても正社員のみで比べても傾向に変わりはないものと思われる。

表9：「教育訓練・自己啓発の実施状況」「OJT・Off-JTの有用度」に関するT検定結果(男女正社員比較)

		サンプル数	平均値	標準偏差	標準誤差	t 値	
自己啓発積極実施	男性	1190	2.41	.59	.02	-.432	n.s
	女性	400	2.43	.58	.03	(1588)	
教育訓練積極実施	男性	1137	2.33	.56	.02	.128	n.s
	女性	375	2.33	.55	.03	(1510)	
OJT業務遂行	男性	795	2.75	.61	.02	-2.013	*
	女性	192	2.85	.60	.04	(985)	
Off-JT中長期視野考察	男性	594	2.39	.61	.03	-2.062	*
	女性	138	2.51	.65	.06	(730)	
OJT・Off-JT顕在的知識・スキル習得	男性	547	2.47	.63	.03	-1.944	n.s
	女性	121	2.59	.63	.06	(666)	
Off-JT業務関連基礎知識	男性	832	2.62	.67	.02	-3.230	**
	女性	217	2.79	.68	.05	(1047)	

***P<.001,**P<.01,*P<.05/※()は自由度を示す

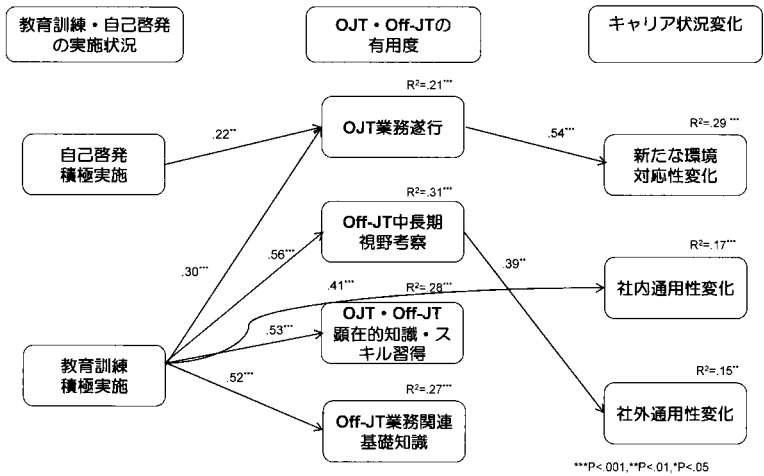
平均値については、「自己啓発積極実施」、「教育訓練積極実施」に関しては、「強くそう思う=4」/「ややそう思う=3」/「あまりそう思わない=2」/「まったくそう思わない=1」/「受けたことがない/該当しない(欠損値として処理・計算から除外)」、それ以外の因子は、「役に立った=4」/「やや役に立った=3」/「あまり役に立たなかった=2」/「まったく役に立たなかった=1」/「受けたことがない(欠損値として処理・計算から除外)」の得点を合計の上、平均値として算出した。

(4) 女性正社員・女性非正社員比較

(3)と同様に条件をコントロールして、女性正社員と女性非正社員で比較した(図6・図7)。女性正社員と女性非正社員の間で一番大きな差は、「自己啓発積極実施」が非正社員では、「OJT業務遂行」を除き有意なパスが見出されていないことである。女性正社員の場合は、「OJT・Off-JT顕在的・知識スキル習得」と「新たな環境対応性変化」以外の各因子には有意なパスが見出されていることと対照的である。女性非正社員の自己啓発行動が「OJT・Off-JTの有用度」尺度や「キャリア状況変化」尺度の各因子に対してはほとんど説明力がないということが分かった。現状、結婚・出産等を機にキャリアの中断を余儀なくされる割合が高い女性にとっては、その後非正規雇用で復職して、自己啓発を仮に行っても、結果としてのキャリア開発に寄与していないことが想定される。

「教育訓練積極実施」に関しては、女性正社員・女性非正社員での差はあまりなく、教育訓練の受講を通じてOJT・Off-JTの有用度を高めている。「OJT・Off-JTの有用度」尺度の各因子が「キャリア状況変化」尺度の各因子に与える影響については、女性正社員と非正社員では有意な項目が若干異なっているが、全体として有意なパスは男性と異なりほとんどない。女性の場合は雇用形態を問わず、キャリア状況の変化に対して、OJTやOff-JTは十分な説明力を持っていないことは課題である。

図7：「教育訓練・自己啓発の実施状況」「OJT・Off-JTの有用度」「キャリア状況変化」の関係に関するパス解析結果（女性非正社員）



なお、「教育訓練・自己啓発の実施状況」ならびに「OJT・Off-JTの有用度」に関する各因子について、女性正社員・女性非正社員の平均値の差についてT検定を行ったところ、統計的な有意差はなかった（表10）。女性の中における雇用形態の違いは、平均値の差には影響していないことが確認できた。

表10：「教育訓練・自己啓発の実施状況」「OJT・Off-JTの有用度」に関するT検定結果（女性正社員・非正社員比較）

		サンプル数	平均値	標準偏差	標準誤差	t 値	
自己啓発積極実施	正社員	400	2.43	.58	.029	1.043	n.s
	非正社員	456	2.39	.56	.026	(854)	
教育訓練積極実施	正社員	375	2.33	.55	.028	-.632	n.s
	非正社員	415	2.35	.52	.026	(788)	
OJT業務遂行	正社員	192	2.85	.60	.043	.022	n.s
	非正社員	183	2.85	.60	.044	(373)	
Off-JT中長期視野考察	正社員	138	2.51	.65	.055	.578	n.s
	非正社員	115	2.46	.64	.059	(251)	
OJT・Off-JT顕在的知識・スキル習得	正社員	121	2.59	.63	.057	-1.876	n.s
	非正社員	125	2.74	.66	.059	(244)	
Off-JT業務関連基礎知識	正社員	217	2.79	.68	.046	.182	n.s
	非正社員	186	2.77	.67	.049	(401)	

***P<.001,**P<.01,*P<.05/※()は自由度を示す

平均値については、「自己啓発積極実施」、「教育訓練積極実施」に関しては、「強く思う＝4」/「やや思う＝3」/「あまり思わない＝3」/「まったく思わない＝1」「受けたことがない/該当しない（欠損値として処理・計算から除外）」、それ以外の因子は、「役に立った＝4」/「やや役に立った＝3」/「あまり役に立たなかった＝2」/「まったく役に立たなかった＝1」「受けたことがない（欠損値として処理・計算から除外）」の得点を合計の上、平均値として算出した。

考察

1. 仮説の検証

本研究で設定した仮説について、今回の調査結果から検証する。

仮説1については、全体としては従業員の「教育訓練・自己啓発の実施状況」尺度を構成する「自己啓発積極実施」ならびに「教育訓練実施」が「OJT・Off-JTの有用度」ならびに「キャリア状況変化」尺度のほとんどの因子に有意なパスが見出されたことから、仮説は概ね支持された。よって、自己啓発や教育訓練への積極的な取り組みは、OJT・Off-JTの有用度を高める上に、キャリア状況の変化にも正の影響を与える。

仮説2については、全体でみると、OJTとOff-JTおよびOff-JTの種類によって明らかにキャリア状況の変化に及ぼす影響が異なることが分かった。特に、有用度を比較すれば、ほとんどの項目は0.1%水準でOJTの方がOff-

JTよりも有用度が有意に高いにも関わらず、「キャリア状況変化」尺度の全ての因子に対して有意なパスが見出されたのは、「Off-JT中長期視野考察」のみであり、「OJT業務遂行」は、「社内通用性変化」にのみ有意なパスが見出された。さらにIT・パソコンスキルや資格取得などの顕在的知識・スキルや仕事を進める上での基本を学ぶOJT・Off-JTは、「キャリア状況変化」尺度の全ての因子に有意なパスが見出されなかった。このことは、OJTのみに頼った人材育成では、日々の業務を円滑に遂行し、能力開発を行う上では有効であるが、キャリア形成という観点から見ると、社内で通用する能力への貢献に留まり、新たな環境対応ができ、社外でも通用する人材育成を行う上では不十分であることが見出された。また、Off-JTの実施については、基礎的・顕在的・短期的なテーマでの実施も業務遂行上は必要であるが、むしろ、組織の戦略・方針・期待役割や自らの振り返り・内省・キャリアを考える機会の提供といった中長期視点でのOff-JTが従業員のキャリア開発にも有効であることが非常に重要なポイントである。

仮説3については、まず、仮説1の性別差についてみると、女性全体でみると、特に、「自己啓発積極実施」および「教育訓練積極実施」から直接「キャリア状況変化」尺度の各因子に対しては有意なパスが見出されなかった。女性においては、教育訓練や自己啓発への積極的な取り組みは、OJTやOff-JTの有用度を高めることにつながるが、結果としては教育訓練の内容に満足し、役立つと感じるにとどまり、キャリア状況の変化にまでは直接的にはつながっていないことを意味している。また、結婚や出産でキャリアの中断の多い女性の場合は、男性と異なり、正社員・非正社員を問わず、教育訓練や自己啓発が直接的にキャリア状況の変化につながることを意味しているのではないかと推察される。さらには、女性の中でも女性非正社員は女性正社員と比べて、自己啓発行動から他の因子にほとんど有意なパスが見出されていないことから、女性非正社員の自己啓発行動を阻害する要因があるものと推察される。

仮説2の性別差についてみると、女性の場合は、「Off-JT中長期的視野考察」は、「キャリア状況変化」尺度の全ての因子に有意なパスとなっておらず、逆に「Off-JT業務関連基礎知識」が上記の全ての因子に対して有意なパスとなっている。業務に関する基礎知識がキャリア状況の変化につながっているという意味では、女性はOff-JTの成果を短期的に有効に活用しているという解釈もできるが、雇用形態やキャリアの中断等女性の置かれている状況を考慮すると、中長期的視点でのOff-JTがそもそも難しいというのが現実的な解釈であると考えられる。なお、女性正社員と女性非正社員では、「OJT・Off-JTの有用度」尺度の各因子と「キャリア状況変化」尺度の各因子との影響関係については、一部の項目で差異はあるが、全体としてはキャリア状況の変化にOJT・Off-JTは十分な説明力を持っていない。

2. 本研究を通じての提言

本研究を通じて、特に有益な知見として得られたことは、従業員の自己啓発や教育訓練への積極行動は、キャリア状況の変化に対して有効であること、中長期的な視点でのOff-JTを通じた内省や棚卸が、キャリア状況の変化に対して有効であること、能力開発行動やOJT・Off-JTのキャリア状況への影響に男女差が存在し、特に女性における中長期的な視点での人材育成・キャリア開発に課題を見出したことの3つである。

特に、については、企業としては従業員に対して教育訓練機会を積極的に提供することが、従業員のキャリア開発につながることはもとより、従業員の積極的な自己啓発行動を引き出すような情報提供や職場での学びの促進などを通じた支援を行うことが重要ではないかと考える。については、注目すべきは、中長期視点でのOff-JTを通じた組織の戦略・方針理解・役割認識・振り返り・内省など日常業務からは得られない思考や刺激が人材育成・キャリア開発上重要であることである。企業の視点に立てば、「Off-JT中長期視野考察」因子を構成する組織の戦略・方針理解、仕事における役割理解など、組織が求める考えや期待を階層に応じて適切に伝えていくことで、階層別の教育が体系的・計画的に行われるのみならず、従業員のキャリア開発にもプラスの影響がでることを意味する。また、従業員の視点に立てば、「Off-JT中長期視野考察」因子を構成するモチベーションの向上、自らを振り返り内省する機会、キャリアを考える機会などを自分自身で意味づけをして、教育訓練機会を活用し、自己啓発を行うことがキャリア開発に有効であることを意味する。その意味で組織と個人のWin-Winの関係を作り上げる意味でも、まずもって企業がOff-JTの実施意図を明確にして、従業員のキャリア開発を意図した戦略的な展開が効果的であるともいえる。従業員の能力開発意欲を促進しつつ、OJTや基礎的

な内容を学ぶOff-JTと組み合わせた形で、中長期的視点のOff-JTを組み込むことにより、企業にとっては、階層別に体系化された従業員のキャリア開発支援を行い、結果として企業へのロイヤリティの向上につなげることができるものとする。

但し、 については、女性にとっての人材育成・キャリア開発施策のあり方は今後転換が必要であると思われる。今回導き出されたパス解析結果は、全体では男性正社員の影響が強く出た形となり、男女別に分析することによって違う傾向が現れた。つまり、従来の男性中心型のモデルで、中長期的なキャリア開発を意図した人材育成施策の実施やキャリア開発支援を行っても、女性の場合は、キャリアにおける環境が異なるということを念頭に置く必要がある。女性の現状は、キャリアを中断されることを余儀なくされる場合がまだ多いことを考えると、今後ワークライフバランスやダイバーシティを意識した新しい人材育成施策を進めていくことが企業には求められる。本研究から得られた知見をベースにすると、女性のキャリア状況変化に有意なパスを見出したのは、「Off-JT業務関連基礎知識」などの短期的なものである。これは、そもそも企業が提供する教育訓練の受講割合が男性に比べて低く、受講した講座が短期的かつ基礎的なテーマに偏っていることがその要因である。今回の調査の中で個々の研修テーマごとに受講の有無と役立ち度について確認した設問の男女比較の結果を表11に示す。

表11：「教育訓練・自己啓発の実施状況」「OJT・Off-JTの有用度」に関するT検定結果（男女正社員比較）

		サンプル数	平均値	標準偏差	標準誤差	t 値		受講割合(%)
新入社員研修	男性	1194	2.50	.76	.022	-4.101	***	71.4
	女性	605	2.65	.78	.032	(1797)		51.9
中堅社員研修（例：5年目社員研修、3年目社員研修など）	男性	995	2.42	.74	.023	-1.561	n. s	59.5
	女性	332	2.49	.73	.040	(1325)		28.5
階層別研修（例：部長・課長・係長・主任研修など）	男性	841	2.39	.75	.026	.797	n. s	50.6
	女性	193	2.35	.76	.054	(1032)		16.6
経営幹部研修（例：企業内ビジネススクール、経営塾など）	男性	578	2.33	.75	.031	.585	n. s	34.6
	女性	149	2.29	.72	.059	(725)		12.9
キャリア開発研修（30代、40代、50代研修等）	男性	596	2.30	.71	.029	-.956	n. s	35.7
	女性	156	2.37	.74	.059	(750)		13.5
コンプライアンス・リスクマネジメント研修（安全衛生、個人情報）	男性	948	2.49	.73	.024	-1.680	n. s	56.8
	女性	405	2.56	.73	.036	(1351)		35.0
ビジネスマナー研修（身だしなみ、コミュニケーションなど）	男性	992	2.58	.74	.024	-5.959	***	59.4
	女性	612	2.81	.73	.030	(1308)		52.6
ビジネススキル研修（企画力、プレゼンテーションなど）	男性	773	2.46	.75	.027	-1.389	n. s	46.6
	女性	272	2.54	.77	.047	(1043)		23.5
マネジメントスキル研修（リーダーシップ研修、評価者研修など）	男性	788	2.45	.75	.027	-.731	n. s	47.2
	女性	214	2.50	.75	.051	(1000)		18.5
経営戦略・マーケティング研修	男性	610	2.40	.74	.030	.275	n. s	36.7
	女性	167	2.38	.74	.057	(775)		14.5
財務・計数研修（財務諸表の読み方・財務分析など）	男性	578	2.46	.71	.030	1.288	n. s	34.9
	女性	191	2.38	.77	.056	(767)		16.6
部門別研修（営業部門研修、管理部門研修など）	男性	684	2.41	.73	.028	-1.041	n. s	41.2
	女性	200	2.47	.69	.049	(882)		17.3
語学研修（英語他各種言語）	男性	549	2.32	.75	.032	-.564	n. s	33.0
	女性	215	2.36	.73	.050	(762)		18.7
IT・パソコン研修	男性	768	2.60	.77	.028	-5.153	***	46.1
	女性	424	2.84	.80	.039	(1190)		36.8
資格取得・検定取得研修（公的資格、技能検定など）	男性	940	2.64	.75	.025	-3.182	**	56.5
	女性	513	2.78	.83	.037	(1451)		44.2

***P<.001,**P<.01,*P<.05/※()は自由度を示す

平均値については、「とても役に立った=4」/「やや役に立った=3」/「あまり役に立たなかった=2」/「まったく役に立たなかった=1」「受けたことがない(欠損値として処理・計算から除外)」の得点を合計の上、平均値として算出した。

男性で得られた「Off-JT中長期視野考察」の各因子の内容を踏まえつつ、女性のキャリア状況を意識した形で、女性に適合した中長期視野を考察する機会の提供を行っていくこともしくは、基礎的なOff-JTの中に中長期的な視点の内容を盛り込むような工夫を行うことで、企業の人材育成と連動した形で女性のキャリア開発が促進されるのではないかとと思われる。

3. 今後の課題

本研究で得られた成果を踏まえつつ、以下のような点は今後の研究課題であると考えられる。

- ・分析モデルにおける、従業員の自己啓発および教育訓練に対する行動の背景となるキャリア意識や仕事に対する考え方・価値観、就業環境など、一連の行動の前提となる要素を踏まえたより広い概念でモデルを捉え、分析をする必要があること（今回のモデルは背景となる要素に関する因子が抽出できなかった）
- ・本研究で用いたパス解析（階層的重回帰分析）については、今回紹介した属性のみならずより様々な属性で比較をし、属性ごとの課題を抽出する必要があること
- ・インタビュー調査などの質的分析を交えて、今回の調査で得られた知見をより複眼的に整理していくこと
今後、これらの知見を補いながら、企業内人材育成や従業員のキャリア開発に対するOff-JTの有効性や意味づけを考察していく所存である。

引用・参考文献

- [1] 今野浩一郎・佐藤博樹（2009）『人事管理入門 第2版』日本経済新聞社
- [2] 梶原豊（1997）「監督者訓練の変遷 - TWIの導入から情報化時代までの監督者訓練を中心として」『企業と職業能力開発 - 戦後における教育訓練の胎動』 雇用促進事業団
- [3] 加登豊（2008）「第4章 日本企業の品質管理問題と人づくりシステム」青島矢一編（2008）『企業の錯誤 / 教育の迷走』 東信堂
- [4] 亀島哲（2010）「職業生活満足とその形成に関する研究」産業カウンセリング学会発表資料（2010.9.18～9.20）(PowerPoint)
- [5] 川端大二（2003）『人材開発論』学文社
- [6] 木原すみ子（2000）「組織におけるOJTに関する研究 - 情報機器操作を中心として - 」九州龍谷短期大学
- [7] 小池和男（2005）『仕事の経済学』[第3版] 東洋経済新報社
- [8] 小池和男（1997）『日本企業の人材育成 - 不確実性に対処するためのノウハウ - 』中公新書
- [9] 厚生労働省（2010）「平成21年度能力開発基本調査」
- [10] 齊藤弘通・佐藤雄一郎（2010）「社外に広がる社会人向け学習コミュニティの実態と社会教育の今後の課題」日本社会教育学会投稿論文
- [11] 佐藤博樹・玄田有史編（2003）『成長と人材 - 伸びる企業の人材戦略 - 』勁草書房
- [12] ジェフリー・フェファー / 佐藤洋一訳（1998）『人材を生かす企業：経営者はなぜ社員を大事にしないのか？』トッパン出版
- [13] 清水龍瑩（1997）「能力開発と企業成長」三田商学研究第40巻第1号
- [14] 諏訪康雄（2003）「能力開発法政策の課題 - なぜ職業訓練・能力開発への関心が薄かったのか？」 - 日本労働研究雑誌514号
- [15] 高木晴夫（2004）「第1章 企業経営と人的資源マネジメント」, 渡辺直登（2004）「第8章 人的資源開発」慶応義塾大学ビジネススクール編・高木晴夫監修『人的資源マネジメント戦略』有斐閣
- [16] 千葉登志雄（2009）「自発的学習を促進する公助」[第2特集]これからのキャリア・職業能力開発 法政大学大学院諏訪康雄研究室編 季刊労働法2009/秋 226号
- [17] 中原淳（2010）『職場学習論』 東京大学出版会
- [18] 中原淳・金井壽宏(2009)『リフレクティブ・マネジャー』光文社新書
- [19] 日本能率協会マネジメントセンター（JMAM）「21世紀初頭10年の人づくりを振り返る：Part1データから振り返る事業環境と教育が激変した10年」 - 人材教育2010年12月号
- [20] 原ひろみ（2007）「日本企業有能力開発：70年代前半～2000年代前半の経験から」『日本学術労働雑誌』No.563
- [21] 宮川正裕（2010）『組織と人材開発』税務経理協会