

自己決定学習からみた企業の能力開発

藤 埴 智一

(宮崎大学 教育・学生支援センター)

1. 問題の所在

(1) キャリアと生産性

近年、仕事を取り巻く技術的環境の変化は著しい。たとえば、2016年からの第5期科学技術基本計画は「Society5.0」の実現を目標として掲げる。これは狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会の次の段階である人間中心の超スマート社会を意味し、サイバー空間とフィジカル空間の融合によって経済発展と社会的課題解決を両立させることを特徴とする。令和2年度の『科学技術白書』は目標達成に向けて各省庁が連携することの重要性を次のように述べている。

「イノベーションが急速に進展し、技術がめまぐるしく進化する中、第4次産業革命や『Society 5.0』の実現に向け、AI・ビッグデータ・IoT等の革新的な技術を社会実装につなげるとともに、そうした技術による産業構造改革を促す人材を育成する必要性が高まっている。政府においては、AIを取り巻く教育改革、研究開発、社会実装等の観点から、総合的な政策パッケージとして『AI戦略2019』を令和元年6月に策定した。本戦略に基づく取組が、関係府省庁の連携の下、一体的に進められている。関係府省庁の取組としては、内閣府は、『全ての大学・高専生(約50万人卒/年)が、課程にて初級レベルの数理・データサイエンス・AIを習得すること』という目標を達成すべく、文部科学省及び経済産業省と連携し、『AI戦略実行会議』の下、大学・高校・国研・産業界等の有識者から成る『数理・データサイエンス・AI教育プログラム認定制度検討会議』を設置(令和元年10月)し、大学・高専の数理・データサイエンス・AI教育プログラムのうち、優れた教育プログラムを政府が認定する『数理・データサイエンス・AI教育プログラム認定制度(リテラシーレベル)』の創設に向けた検討を行い、令和2年3月に報告書を取りまとめた(文部科学省 2020: 81-82)。」

日本経済団体連合会(2020a)が人材育成の課題として「前例主義的な意識や内向きの組織文化の変革」「会社主義による受け身のキャリア形成からの転換」「デジタル革命を担える能力の向上」の3点を提言するなど、「Society5.0」に向けて企業の動きも本格化している。このように社会全体が大きな転換期を迎え、それにともない労働者の働き方、知識・スキル、そして知識・スキルの習得方法が大きく変わろうとしている。実際に、多くの企業が能力開発の見直しに着手している。

本研究の目的は、このような環境変化の下で新たに求められる能力開発のあり方を労働者の主体性という観点から考察することにある。本研究のデータには主に「能力開発基本調査(令和元年度)」を用いる(厚生労働省 2020)。前半で実態を明らかにしたのち、後半では企業から大学への要望について検討する。企業からみれば大学は、能力開発の強化における重要なパートナーとなる。大学からみれば企業が求める学びのスタイルは、今後の改革の方向を決める重要なファクターである。

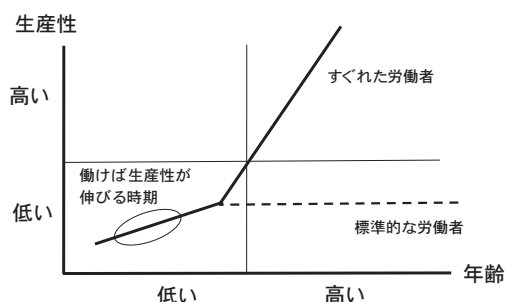
図1は本研究が採用する、労働者の年齢と生産性に関する仮説を示している。入職後しばらくは多くの労働者が仕事を覚えることに集中し、生産性を向上させるが、ある時期を迎えるとその伸びは二手、三手に分かれると考えられる¹⁾。

では、分岐点を過ぎても高い生産性を維持するすぐれた労働者になるために何が必要だろう。本研究では、その要因として能力開発に着目する。たとえば、先端技術者や経営幹部は、広範囲にわたり責任が発生する複雑な業務を担当する。質の高い能力開発は複雑な業務に不可欠な資質・能力を提供しており、それが上位のポジションへのアプローチを可能にしているのではない。

いくつかのデータが能力開発と生産性の間の正の対応関係を伝えている。たとえば、厚生労働省が刊行する『労働経済の分析』(「労働経済白書」)平成30

年版は、「働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について」という特集の中で能力開発の実施率が上位のグループでその後の労働生産性が向上する傾向があること（厚生労働省 2018: 86）、また、能力開発に費用を支出した企業では翌年の売上高の好転が見込めることを明らかにしている（厚生労働省 2018: 128）。

では、能力開発は何から影響を受けるのか。「能力開発基本調査」は業務の専門性、キャリアパスの可視性、能力に対して感じている課題、キャリアコンサルティング²⁾の経験等によって能力開発の実施率を比較している。また、正社員・非正社員の別、年齢、性別、最終学歴、産業分野、企業規模など、労働者の属性の影響も分析している。本研究では、この中でとくに職務と人材の特性に深く関連した、正社員・非正社員の別、業務の専門性、産業分野、最終学歴を取り上げ、それらが能力開発に与える影響、その能力開発が生産性に与える影響という因果の順にしたがって議論を進めていく。



出典：藤埴（2018: 103）。

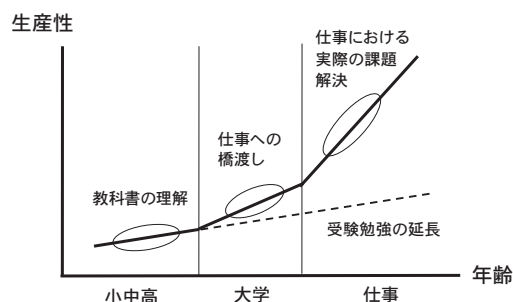
図1 労働者の年齢と生産性の仮説

(2) 教育段階と生産性

図2は、図1におけるすぐれた労働者の生産性と学校教育が育成する能力を連結させたものである。この図は、大学が小中高までの教育と仕事との中間に位置し、両者を橋渡しするには高校までと異なる学習の戦略によって高い教育効果を発揮しなくてはならないことを示している。これが本研究のもうひとつの仮説である。

高い教育効果のために大学が採用すべき学習の戦略は何か。本研究はこれについて自己決定学習³⁾の可能性に着目する。自己決定学習とは、学習者主導による学習の形態で、ここではとくに「学習者自身が学習ニーズを分析し、到達目標を設定し、教材や学習内容を決定する学習」と定義する。企業における能力開発のもっとも重要な特徴は学習者自身による学習の設計にある。そのため、大学が採用する自己決定学習は、

事前に企業における能力開発を疑似体験する貴重な機会と言えるだろう⁴⁾。



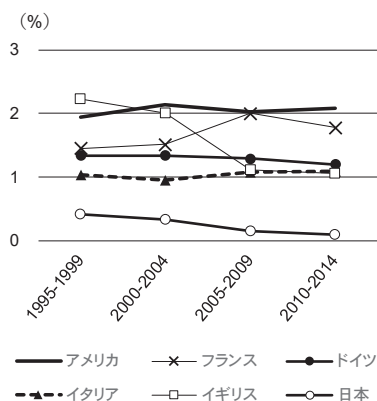
出典：藤埴（2018: 102）。

図2 学校から仕事に至る生産性の仮説

2. 能力開発の実態と課題

(1) 国際比較

ここからは、政府の統計および全国調査にみられる能力開発の実態を見ていこう。まず、国際統計によって日本の特徴を概観する。図3は企業のOFF-JT（集合研修）への支出である⁵⁾。数値はGDP（国内総生産）に占める割合で、1990年代後半、2000年代前半、2000年代後半、2010年代前半の4時点の推移を示している。日本の水準はどの時点でも先進国6ヶ国中最低であり、その数値は減少傾向にある。労働者の生産性向上と経済成長に与える能力開発の影響を考えれば、財政支援の拡充は日本社会全体の課題だと言えよう。



資料：厚生労働省（2018: 89）。

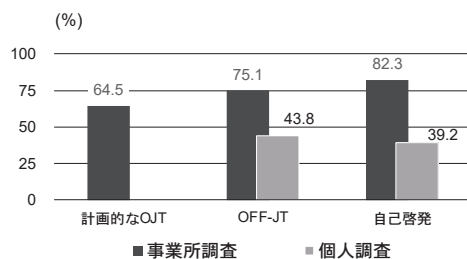
図3 GDPに占める企業の能力開発費

OECDの統計を用いた厚生労働省の独自集計によれば、日本企業のOJT（日常業務の中でおこなわれる教育訓練）の実施率は23ヶ国中男性18位、女性19位と低く

(厚生労働省 2018: 87), 大学で学ぶ社会人(25-64歳)の割合は27ヶ国中最下位の27位(厚生労働省 2018: 281), 労働者の能力不足に直面する企業の割合は81.0%で22ヶ国中1位である(厚生労働省 2018: 88). 国家の成長戦略に関する2018年の内閣府報告書も, これと同様のデータに基づき, 企業で働く労働者への学習機会の提供と能力向上の支援という点において日本が先進諸国から著しく後れを取っている点を指摘する(内閣府政策統括官 2018).

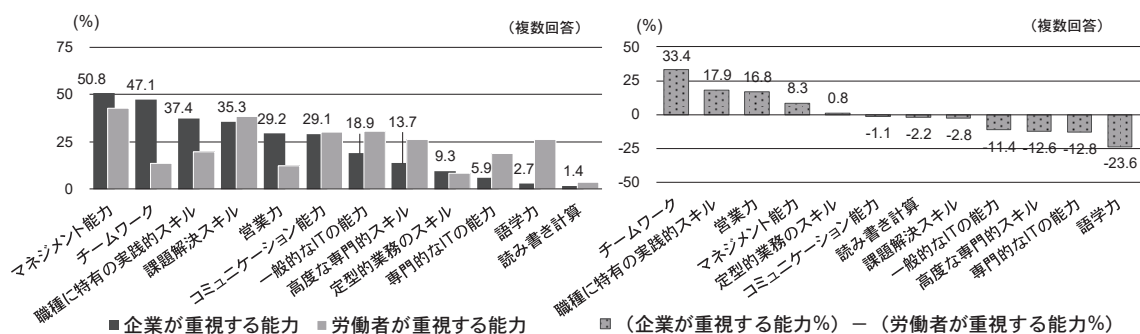
(2) OJTとOFF-JT

続いて「能力開発基本調査」から国内の実態を見てみよう。「能力開発基本調査」は「企業調査」「事業所調査」「個人調査」によって構成されている⁶⁾. 能力開発は大きく「計画的なOJT⁷⁾」「OFF-JT⁸⁾」「自己啓発⁹⁾」に分かれる. 図4は, 正社員に対するそれぞれの実施率を示す. 事業所調査の数値は実施した事業所数であり, 労働者レベルの実施件数は個人調査に反映される. それによると, 正社員の43.8%はOFF-JTを受け, 39.2%は自己啓発をおこなっていることがわかる. なお, 個人調査に計画的なOJTの設定はない.



資料: 厚生労働省 (2020) .

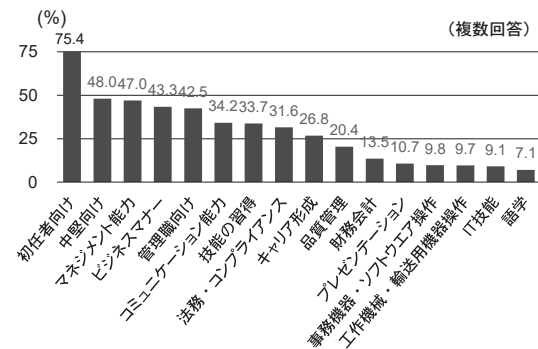
図4 能力開発の実施率(正社員)



資料: 厚生労働省 (2020) .

図6 向上させたい能力

図5は事業所調査におけるOFF-JTの内訳を実施率の高い順に並べたものである. OFF-JTの多くは初任者向け研修であることがわかる. 他に, 中堅向け研修, 管理職向け研修が上位を占めている. 反対に, 語学やIT技能に関する実施率は低い.



資料: 厚生労働省 (2020) .

図5 OFF-JTの内容(事業所調査)

企業と労働者はどのような能力に関心を持っているのか. 図6は企業調査と個人調査の結果を企業の回答率の高い順に並べたものである. マネジメント能力, 課題解決スキル, コミュニケーション能力は企業と労働者の双方が重要だと考えている. 一方, 労使間のギャップも見られる. 図7の数値は企業の値から労働者の値を引いた差である. チームワーク, 職種に固有の実践的スキル, 営業力, マネジメント能力など現在の部署を管理する上で必要な能力は企業が重視し, 語学力, 専門的なITの能力, 高度な専門的スキルという他企業でも有用な専門性は労働者が重視する傾向にある.

図7 能力観の労使間ギャップ

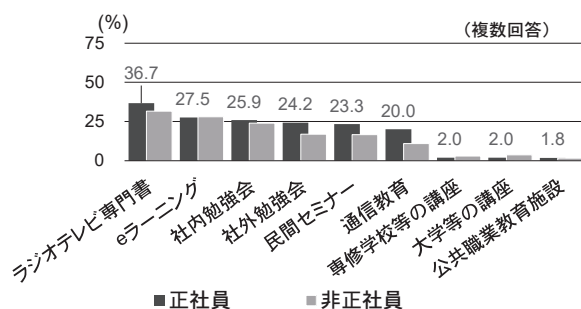
(3) 自己啓発

OFF-JTは企業が計画し、実施するのに対し、自己啓発は労働者が自らの関心にしたがっておこなう学習である。また、少額ではあるが企業によって自己啓発への経済的支援がおこなわれている。図8は個人調査における自己啓発実施率を正社員と非正社員の間で比較したものである¹⁰⁾。テレビ・ラジオ・専門書など経済的負担の小さい自主学習の実施率が高く、大学や職業教育施設の講義など負担が大きいと思われるものの実施率は低い。図9の数値は正社員の実施率から非正社員のものを引いた差である。全体的に正社員の実施率が高く、とくに通信教育、社外および社内勉強会、民間セミナーの受講で差が大きい。

図10, 11はこれを管理職と技術職の間で比較したものである。両者の間にも大きな違いが見られる。図11の管理職から技術職を引いた差では、社外勉強会、民間セミナー、通信教育、大学等の講座など、指導者の設定がある形態で管理職の実施率が高く、eラーニングやテレビ・ラジオ・専門書など、自主学習では技術職の実施率が高いことがわかる。図7, 9, 11からは、正社員が管理職者に昇進すると業務内容が急激に複雑化する、あるいは教育投資への経済的余裕が生まれることから社外教育プログラムへの支出が大きく増加するという実態が垣間見える。

計画的なOJTとOFF-JTが会社主導型の能力開発だとすれば、自己啓発は個人主導型の能力開発である。日本経営団体連合会（2020b: 12）がおこなったアンケートによれば、図12のとおり、多くの企業が今後の能力開発を個人主導型重視の方向で検討している。たとえば、回答率が突出した上位2項目のひとつは、「社員の自発的な意思で受講するプログラムを拡充し、会社の指示で受講するものは縮小する」で、残りのひとつは「特に方針はない」であった。この結果は、企業の能力開発において自己啓発などの個人主導型が主流となることをわれわれに予見させる。

費用負担の実態を見てみよう。「能力開発基本調査」では、労働者1人当たりの年間費用を企業負担のOFF-JT、自己啓発、労働者負担の自己啓発で比較することができる。図13を見ると、企業負担のOFF-JTは産業による開きが大きい。具体的には、情報通信、不動産、電気・ガス・水道では企業負担のOFF-JTが大きく労働者負担の自己啓発を上回っている。医療・福祉、宿泊・飲食サービスでは企業の負担が5,000円以下の低い水準にある。企業負担の自己啓発は1,000円～8,000円の範囲の少額である。これに対して、労働者負担の自己啓発は建設と製造で40,000円前後と非常に大きく、これらの産業では労働者自身の判断で積極的に教育への投資がおこなわれていると考えられる。



資料：厚生労働省（2020）。

図8 自己啓発の実施方法：正社員/非正社員（個人調査）

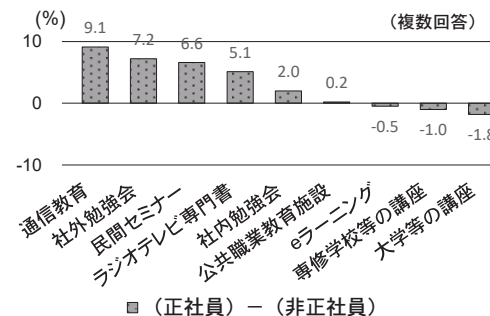
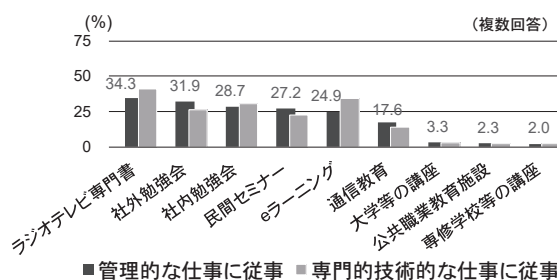


図9 自己啓発実施率の差：正社員/非正社員



資料：厚生労働省（2020）。

図10 自己啓発の実施方法：管理職/技術職（個人調査）

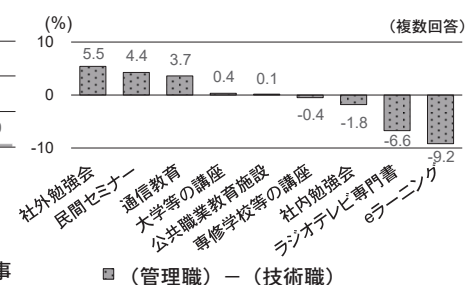
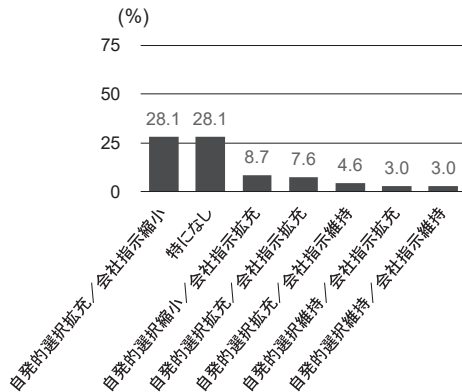
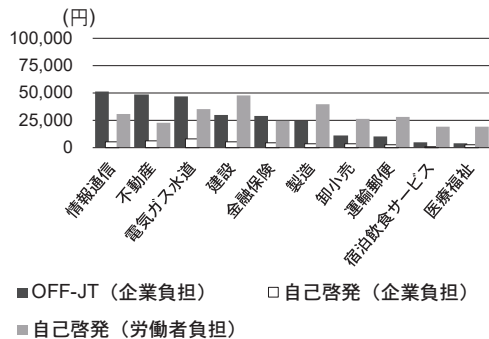


図11 自己啓発実施率の差：管理職/技術職



資料：日本経済団体連合会（2020b）。

図12 能力開発の方針:個人主導型/会社主導型



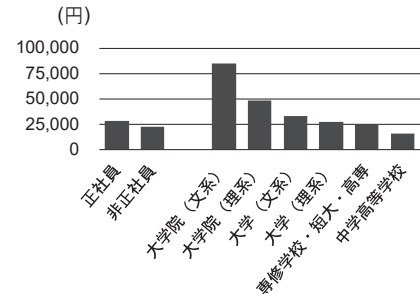
注：グラフが示すのは労働者1人当たりの年間支出額平均。

資料：厚生労働省（2020）。

図13 能力開発の負担額(産業別)

図14を見ると、労働者負担の自己啓発費用は、正社員と非正社員の間ではあまり大きな差がない。一方、最終学歴のカテゴリ間には5倍以上の差があり、学歴が大きな影響を与えていることがわかる。とくに文系大学院卒者が約84,000円と支出額が大きい¹¹⁾。このカテゴリには民間セミナーや大学講義を受講する者も含ま

れるだろう。とくに大学講義となれば、高額な授業料負担だけでなく、時間の拘束も大きい。その反面、すぐに学習成果があらわれるわけではなく、労働者からみればスクの大きいチャレンジと言えるだろう。



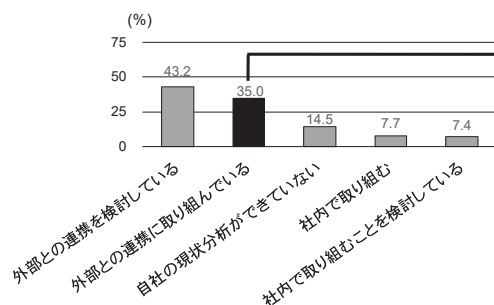
注：グラフが示すのは労働者1人当たりの年間支出額平均。

資料：厚生労働省（2020）。

図14 自己啓発の自己負担額(最終学歴別)

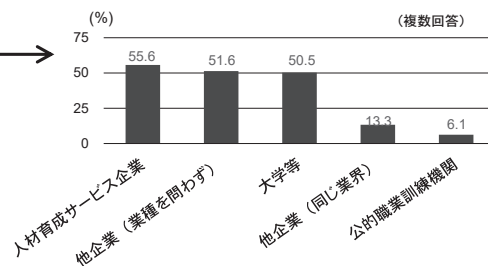
(4) 大学への期待

個人の判断や会社による指示など、大学へは様々な経路から社会人学生が集まってくる。最後に、大学に対する企業の期待について見てみよう。図15,16は日本経済団体連合会（2020b: 22）による人材育成に関するアンケートの結果である。能力開発として多くの企業が社外の組織との連携を検討している。外部と連携している企業は35.0%で、その半数の50.5%はすでに大学や高等教育機関と連携している。これは全体の17.7%に当たる。ここから、大学に対する企業の関心の大きさがわかる。ただし、この高い数値には、本調査における回答企業の69.7%が従業員1,000人以上の大企業であること、また、能力開発の対象が高度専門分野に限定されていることが影響していると考えられる。



資料：日本経済団体連合会（2020b）。

図15 高度専門分野の能力開発における外部との連携



注：「外部との連携に取り組んでいる（35.0%）」の回答に関する内訳。

図16 高度専門分野の能力開発における外部との連携の内容

こうした組織レベルの連携に比べ、企業が個々の労働者を大学に送り出す頻度はそれよりはるかに高い。高等教育に関する日本経済団体連合会（2018: 17-21）の別のアンケートでは、会員企業の半数以上が従業員を大学等に送り出していると答えている。製造業と非製造業を比較すると、製造業の方がより積極的に大学等を活用している。

図17は企業が大学等に従業員を送り出す目的を経済学・経営学、化学、電気・電子の専攻分野間で比較したものである。上位5項目を見ると、全体的に専門知識、最先端技術を重視していることがわかる。また、経済学・経営学では2位のマネジメント能力に、化学では3位の学位取得に、電気・電子では5位の異文化交流に各分野の特徴があらわれている。特筆すべきは、人的ネットワークがすべての専攻分野で上位5位以内に入っていることである。

日本経済団体連合会（2018: 6）の同調査では、企業が望む大学の改革について聞いている。結果は、1位がイノベーションを起こすことができるリーダーの育成（52.8%）、3位が企業と連携した実践的な教育プログラムの推進（46.5%）、5位が地域活性化を担う中核人材の育成（42.4%）、6位が留学プログラムと留学のための奨学金の拡充（41.2%）など（複数回答）、教室での講義や従来の制度的枠組みを越え、より実践的でよりアクティブな学習を求める内容が上位を占めた。また、ここから国家の経済を牽引し得るリーダーの育成に企業が大きな関心を寄せていることがわかる。

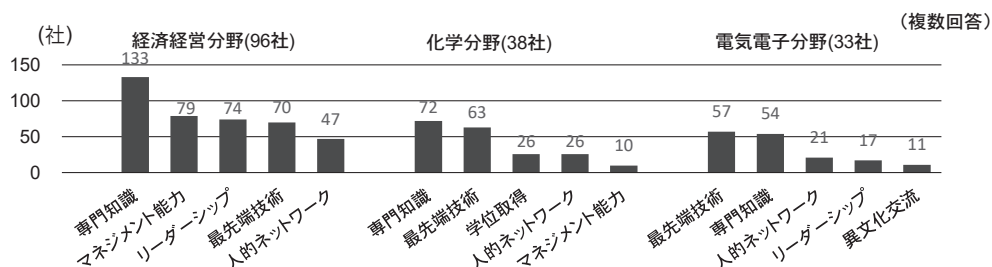
その後の日本経済団体連合会（2021）によるリカレント教育に関する調査では、回答企業数は83社と少ないものの、大学への要求がより鮮明にあらわれた。た

えば、社会人を受け入れている教育プログラムへの期待の上位3項目は、専門知識・技能の習得（69.4%）、先端知識・技能の習得（66.7%）、人的ネットワークの構築（65.3%）であり、制度的な改善要求の上位3項目は、社会人に配慮した時間帯での開講（77.1%）、オンライン授業の拡充（74.7%）、企業側の要求をふまえたオーダーメイドカリキュラムの実施（44.6%）であった（複数回答）。

『IT人材白書2020』は「デジタルビジネス推進企業」を対象とした2019年の調査結果を報告している。その中で、デジタルトランスフォーメーションに対応したプロダクトマネージャーには「社会や異種を巻き込む力」と「不確実な未来への創造力」がもっとも強く求められている（複数回答でともに67.7%）ことを明らかにした（情報処理推進機構社会基盤センター2020: 186）。企業は、自社だけでは解決できない複雑な課題や異業種合同事業においてこれまでになく高い次元の資質・能力が求められるとき、これらの担当者を大学へ送り出し、再訓練させるのだろう。

そして、人的ネットワーク構築およびオーダーメイドカリキュラムへの企業の期待から、教育のパートナーとしての大学が果たす役割は今後ますます大きくなることが予想される。つまり、これからの能力開発では、単に既存の教育サービスを受け入れるのではなく、大学との連携によって教育プログラムを共同開発し、その過程で大学の持つ強みと労働者のニーズを調整していくことが改革の中心となると考えられるのである。

日本経済団体連合会の報告書に掲載された以下の自由記述は、企業の限界、大学と連携する理由、業界や行政によるサポートに触れている。



資料：日本経済団体連合会（2018: 20-21）。

図17 労働者を大学へ送り出した目的(企業調査)

「人材の流動化、ジョブ型雇用制度の普及、リタイア年齢の延長等、キャリアに関する環境が大きく変動している中、ひとりひとりのスキルアップのサポートを企業がすべて見ることが難しくなっており、これを自律的に行うことができるリカレント教育プログラムの拡充の重要性が増していると考えている。これは社会全体で推し進めていく必要がある。（略）今後は、企業団体・業界団体や、政府、大学等、幅広く連携しながら、このさらなる推進に協力していきたいと考えている（日本経済団体連合会 2021: 26）。」

企業と大学の新しい関係に関する経営者の見解がここによくあらわれている。そして、企業は今後大学との連携によって、異業種を巻き込みながら事業を展開する力、あるいは不確実な未来に向けて新しい価値を創造する力の育成にますます注力していくことだろう。

3. まとめと考察

(1) 能力開発の類型化

ここでは、能力開発に関するこれまでの実態をふまえ、自己決定学習の観点から今後を展望してみたい。厚生労働省の「能力開発基本調査」では、能力開発を計画的なOJT、OFF-JT、自己啓発の3つに分けた。労働者1人当たりの年間支出は産業全体で、図18が示すとおり、企業負担の計画的なOJTとOFF-JTが19,000円、企業負担の自己啓発が3,000円、労働者負担の自己啓発が約28,000円である。企業負担のほとんどが計画的なOJTとOFF-JTに関するもので、自己啓発への支出は14%に過ぎない。また、企業負担と労働者負担との比較では企業負担22,000円に対して労働者負担が約28,000円と、労働者の支出が約6,000円、比率にして30%近く多い。



資料：厚生労働省（2020）。

図18 1人当たりの年間能力開発費(労働者総数の平均)

科学技術の進展、労働者の多様化など、仕事の環境が急速に変化する中で、高い教育効果をもたらす能力開発とは、会社が準備し、社員に受講を指示する従来の会社主導型ではなく、労働者が自分で計画する個人主導型の能力開発だと現在では考えられており、多くの企業が個人主導型への転換を進めている。とりわけ、自己決定学習は、労働者のやる気、能力、生産性を高める有効な方法である。

表1は、費用負担と指導者の設定によって能力開発を類型化したものである。個人主導型の能力開発を実線で囲み、自己決定学習をグレーで示した。本研究では、企業によって計画、指示された能力開発を会社主導型、それに対して労働者が主体的に取り組む能力開発を個人主導型と分類してきた。個人主導型の中で、とくに労働者自身が学習のニーズ、目標、リソースを決定するものは自己決定学習と定義した。

表1 能力開発の類型化

		指導者の設定	
		あり	なし
		内容決定の主導権	
		指導者	労働者
費用負担	企業	計画的なOJT, OFF-JT	<div>自己啓発 (民間セミナー、大学講義等)</div> <div>自己啓発 (自主学習等)</div>
	労働者		<div>自己啓発 (民間セミナー、大学講義等)</div> <div>自己啓発 (自主学習等)</div>

□ = 個人主導型の能力開発 ■ = 自己決定学習

出典：筆者作成。

企業負担による能力開発は計画的なOJTとOFF-JTを含む会社主導型と、自己啓発という個人主導型に分かれる。自己啓発には、会社からの指示ではなく労働者が自発的に選択した民間セミナーや大学講義と、自主学習が含まれる。自主学習では自己決定学習がおこなわれていると考えられる。身につけようとする知識・スキルに応じて労働者自身が学習内容や教材を決定しているからである。また、労働者負担による能力開発はすべて個人主導型であり、ここでも自主学習は自己決定学習だと言える。

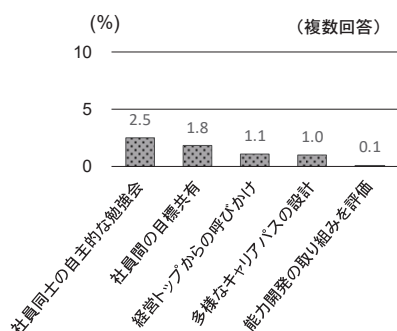
言い換えれば、企業負担による計画的なOJTとOFF-JT以外、自己啓発に含まれるものはすべて個人主導型で、個人主導型のうち自主学習は自己決定学習である。

(2) 相互学習と学習の軌道修正

自己決定学習には企業からの強い要望がある。そのことは多くの調査が伝えている。ここではとくに、自己決定学習の発展形として相互学習と学習者による軌道修正の意義について述べる。

図19は労働政策研究・研修機構（2018）の調査によって得られたデータを厚生労働省（2018）が独自集計した結果である。この図が示すのは能力開発強化に向けた取り組みである。数値は、社内において多様な人材の能力が「十分に発揮されている」と答えた優良な企業グループの数値から「十分な発揮には課題がある」と答えたグループのものを引いた差である。今後の予定について2つのグループの間に大きな差が認められた上位5項目を取り上げた。結果はいずれも正の値で、注目すべきは1位の社員同士の自主的な勉強会である。この結果は、社員の相互学習が今後の改革のキーワードとなることを示唆している。

先述の2020年における日本経済団体連合会の調査報告によれば、会社指定の研修を社員本人の意志で受講した場合、55.2%の企業がそれに対する経済的支援をおこない、そうした研修の65.8%において受講者が現在の職務だけでなく将来の職務に関する内容を合わせて学んでいた。同調査によれば、社内勉強会など社員同士が学び合うプラットフォームを形成している企業は50.7%に上り、78.9%が外部機関主催の研修を労働時間として扱い、32.0%が社員同士の学び合いも労働時間として扱っている（日本経済団体連合会 2020b: 9-11）。これを見ると、日本経済団体連合会の会員企業では、相互学習がすでに制度として定着しつつあることがわかる。相互学習は学習者が同時に指導者となるところに特徴があり、自己決定学習の中でも学習者の主導権が非常に強い学習形態だと言える。



資料：厚生労働省（2018: 152）

図19 人材育成強化策として予定している支援（企業調査）

もうひとつの未来のキーワードは学習の軌道修正である。筆者らがおこなったインタビュー調査の中で、あるIT技術者が先の読めない状況下で学習計画を修正することの意義と難しさについて次のように述べている。

「未来の職務についてビジョンがあれば、どのような技術を身につけるべきか理解できる。未来について予測が外れれば無駄をとまなうが、その無駄への抵抗をなくし、予測の確率を上げる努力を惜しまないという考え方が重要となる（藤埴2018: 114）。」

ここから、職場では一連のタスクが求められていることがわかる。すなわちそれは、不確実な状況の下で将来必要となる知識・スキルを予測し、その学習に取り組む、予測が外れた場合は自己の責任において修正プランを立て、それに着手するというものである。仕事における自己決定学習とは、軌道修正を含むこうした学習プロセス全体のマネジメントを意味する。これに加えて、目標設定能力、分析力、リスク管理能力、自己管理能力、チャレンジ精神、個人としての自立と責任、生涯学習能力といった資質・能力が自己決定学習の継続を支えていると解釈することができる。

反対に、能力開発におけるもっとも深刻な問題のひとつは学習内容を自分で決められないことである。労働者に学習を予測する主体性がなければ、修正すべき軌道も存在しないことになる。「能力開発基本調査」では、8.8%の事業所が人材育成の問題点に人材育成の方法がわからないことをあげている（厚生労働省2020）。同労働者調査では、自己啓発の問題点の4位がどのようなコースが自分の目指すキャリアに適切なかわからない（26.0%）、5位が自分の目指すべきキャリアがわからない（21.6%）であった（いずれも複数回答）。労働者個人のレベルでも学習内容を自分自身で決定することは容易ではないことがわかる。事業所がキャリアコンサルティングをおこなう目的の2位は労働者の自己啓発促進（67.1%）である（複数回答）。つまり、企業がキャリアコンサルティングを活用する目的は、仕事の目標を明確にすると同時に、労働者による主体的な能力開発の支援にある。

(3) 自己決定学習による産学の接続

本研究によって得られた知見とそれに基づく提言をまとめておきたい。日本企業の能力開発への支出は先進国の間でもっとも低い水準であり、とくに経済的

負担の大きい能力開発の機会が社員に十分行き届いていないことが懸念される。国の政策レベルの課題は、まずこれを国際的標準まで引き上げることであろう。企業の戦略レベルの課題は、従来のOFF-JTに加え、労働者の多様な関心に対応した教育プログラムを社外の組織と連携しながら開発することである。労働者個人のレベルでは、自己啓発における労働者負担への依存の改善と、労働者による社外の教育プログラムの選択と受講の促進である。このタイプの能力開発は、高度な専門知識の習得だけでなく、人的ネットワーク形成やモチベーション向上など多様な学習成果をもたらす可能性があり、多くの労働者が抵抗を感じることなくアクセスできる環境の整備は改革の優先事項と言えよう。

企業能力開発から大学へと目を転じたとき、在学中に学生が経験しておくべき取り組みは、何と言っても個人主導型の学習である。さらに、自己決定学習であり、相互学習だろう。調査結果が示すように、企業は大学に対してイノベーションを起こすリーダーや地域活性化を担う中核人材の育成を期待している。そこで、たとえば産学連携のプロジェクト型学習のように、教室を飛び出し、キャンパスを飛び出し、現実の題材の中に自ら学習の課題を見出し、働くことと学ぶことを同時に意識しながら、様々な指導者と異なるタイプの学生とともにイノベーションや地域の課題に取り組むことは、アカデミックな意味でも、職業準備という意味でも、たいへん意義深い。

こうして身につけた学習のノウハウは就職後の能力開発の質を高め、質の高い能力開発は生産性を向上させるだろう。また、学習をめぐる企業と大学がこのような綿密なコミュニケーションを取ることで、産学共通の関心があぶり出され、大学教育の職業的レリバンスが向上する。

同じ理由から、自己決定学習は企業から派遣された社会人学生に対しても効果の高い学習方法だということができる。企業能力開発は労働者により大きな主導権を与える方向で改革が進んでいる。これは自己決定学習の基本的性格そのものであり、それ故、自己決定学習は、高校からそのまま進学する伝統的學生と豊富な職業経験を持つ社会人学生との協働に適している。学生の交流は相互学習の重要な前提となる。こうして自己決定学習は、伝統的學生と社会人学生など異なるタイプの学生間の相互学習を促進し、学生の主体的態度をさらに発展させるだろう。

では最後に、表1に戻り、これまでの提言を要約して

おこう。今後の能力開発の改革のポイントは次の3点である。すなわち、(1) 労働者負担から企業や社会による負担へ、(2) OFF-JTから自己啓発へ、(3) 自主学習中心の自己啓発から自己決定学習を取り入れた社外の教育プログラム(表1の個人主導型であるが自己決定学習ではない領域)の開発と活用へと、従来の重点を新しい目標に向けてシフトさせることである。この3つの方向転換に共通する関心は、財源の多様化と自己決定学習の積極的な導入による能力開発の機能強化である。

注

- 1) 生産性の分岐点が訪れる時期について、非常に困難な仕事の場合、熟達化には最低でも10年かかるというエリクソンの仮説はひとつの基準となる(Ericsson 1996)。松尾(2006)、楠見(2012, 2020)は日本企業でこの10年ルールについて検証をおこなった。
- 2) 「能力開発基本調査」の用語解説によれば、キャリアコンサルティングとは職業能力開発促進法第2条第5項に規定する労働者の職業の選択、職業生活設計、職業能力の開発及び向上に関する相談に応じ、助言及び指導を行うことを指す(厚生労働省2020: 65)。
- 3) ノールズ(2005: 23)は自己決定学習(self-directed learning)を「学習ニーズの自己診断、学習の到達目標の設定、学習のための人的・物的なリソースの特定、適切な学習方法論の選択・実施、学習成果の評価について個人が主導権をもっておこなうプロセス」と定義している。本研究では、とくに前半の学習ニーズの分析、到達目標の設定、リソースの特定に関して学習者が主導的に決定するものを幅広く自己決定学習ととらえる。
- 4) 拙著「IT産業のキャリアからみた大学教育の課題」ではこれと同じ、自己決定学習が大学教育と能力開発を結びつけるという仮説を採用し、IT企業の人事担当者とエンジニアを対象としたインタビュー調査によってその検証を試みた(藤埴 2018)。
- 5) 『平成30年版 労働経済の分析』には掲載されたグラフにデータと集計方法に関する以下の解説が付されている。「内閣府『国民経済計算』、JIP データベース、INTAN-Invest database を利用して学習院大学経済学部宮川努教授が推計したデータをもとに作成。能力開発費が実質 GDP に占める割合の5箇年平均の推移を示している。なお、ここでは能力開発費は企業内外の研修費用等を示す OFF-JT の額

を指し、OJTに要する費用は含まない（厚生労働省2018: 89）。」

- 6) 「能力開発基本調査」は、国内の能力開発の実態把握のため毎年10月に実施されている。企業の教育訓練費用などを調べる「企業調査」、事業所の教育訓練状況などを調べる「事業所調査」（常用労働者30人以上が対象）、労働者の能力開発状況などを調べる「個人調査」の3つの調査から成り立つ。「個人調査」は調査対象事業所に属す労働者を対象にしている。令和元年度調査の時期は令和元年10月～11月で、厚生労働省から「企業調査」「事業所調査」の質問票を対象の企業および事業所へ郵送し、「個人調査」は事業所を通じて配布し、郵送、調査員、オンラインで回収した。令和元年度の調査対象数は「企業調査」7,386企業、「事業所調査」が7,138事業所、「個人調査」が23,101人で、有効回答率は「企業調査」が57.6%、「事業所調査」が62.1%、「個人調査」が50.9%であった（厚生労働省2020）。データは政府統計の総合窓口「e-Stat」に公表されており、本研究ではそれを用いた。（<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00450451&tstat=000001031190>）（2020年12月20日）
- 7) On-the-Job Trainingの略。「能力開発基本調査」はOJTを「日常の業務に就きながら行われる教育訓練のこと」で、「直接の上司が、業務の中で作業方法等について、部下に指導することなど」と定義する。OJTのうち、「教育訓練に関する計画書を作成するなどして教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定めて、段階的・継続的に実施する教育訓練」は計画的なOJTと定義される。たとえば、ライン長が教育訓練担当者となり、教育訓練計画にしたがいながら部下におこなう作業方法の指導がこれに該当する（厚生労働省2020: 65）。
- 8) Off-the-Job Trainingの略。「能力開発基本調査」はOFF-JTを「業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練（研修）」で、例えば、労働者を1か所に集合させて実施する社内の集合訓練や「業界団体や民間の教育訓練機関など社外の教育訓練機関が実施する教育訓練に労働者を派遣することなど」と定義する（厚生労働省2020: 64）。
- 9) 「能力開発基本調査」は自己啓発を「労働者が職業生活を継続するために行う、職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動」で、「職業に関係ない趣味、娯楽、スポーツ健康増進等のためのものは含まない」と定義する（厚生労働省2020: 64）。

- 10) 「能力開発基本調査」では、正社員を「常用労働者のうち、雇用期間の定めのない者であって、企業又は事業所で定められている1週間の所定労働時間で働いている、企業又は事業所で正社員・正職員として処遇されている者」と定める。非正社員は「能力開発基本調査」において「正社員以外」と表記され、常用労働者のうち、正社員以外の嘱託、契約社員、パートタイム労働者などを指す。なお、派遣労働者は非正社員に含まれない（厚生労働省2020: 64）。
- 11) 日本経済団体連合会は、会員企業について企業から大学への「送り出し先を見てみると、国内・海外を合わせると、MBA取得が一番多く、根強いニーズがあることがうかがえる。学修している専攻分野を聞いたところ、経済学・経営学がもっとも多くなっている。国内・海外を比較してみると、社会人を受け入れる大学や大学院の整備を国内では課題意識を持って推進しているにもかかわらず、最近5年においても海外大学に派遣する企業が一定数ある（日本経済団体連合会2018: 18）」と報告している。文系大学院卒者にはこうした国内外のMBAプログラムの修了者が含まれると考えられる。彼ら彼女らの社会人大学院生の経験は、その後の自己負担によって積極的に学び続けるという習慣形成に影響を与えているのかもしれない。

参考文献

- Ericsson, K.A., 1996, *The Road to Excellence*, Lawrence Erlbaum.
- 藤埴智一, 2018, 「IT産業のキャリアからみた大学教育の課題」吉本圭一編『職業資格・高等教育資格枠組みを通したグローバルな専門人材養成のためのコンソーシアム—職業教育における学修成果とコンピテンシーをめぐる分野別アプローチ』（平成29年度「専修学校による地域産業中核の人材養成事業」報告書 18）九州大学第三段階教育研究センター, 102-115.
- 情報処理推進機構社会基盤センター, 2020, 『IT人材白書2020』（<https://www.ipa.go.jp/files/000085255.pdf>）（2020年12月20日）
- ノールズ, M. S. (渡邊洋子監訳), 2005, 『学習者と教育者のための自己主導型学習ガイド—ともに創る学習のすすめ』明石書店.
- 厚生労働省, 2018, 『平成30年版 労働経済の分析: 働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について』.

- (<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/18/18-1.html>) (2020年12月20日)
- 厚生労働省, 2020, 「能力開発基本調査(令和元年度)結果の概要」(<https://www.mhlw.go.jp/content/11801500/000633235.pdf>) (2020年12月20日)
- 楠見孝, 2012, 「実践知の獲得」, 金井壽宏・楠見孝編著『実践知—エキスパートの知性』有斐閣, 33-57.
- 楠見孝, 2020, 「熟達したホワイトカラーの実践的スキルとその継承における課題」, 日本労働研究雑誌, 62(11), 85-98.
- 松尾睦, 2006, 『経験からの学習—プロフェッショナルの成長プロセス』同文館.
- 文部科学省, 2020, 『令和2年版 科学技術白書』(https://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpaa202001/1421221.html) (2020年12月20日)
- 内閣府政策統括官(経済財政分析担当), 2018, 『日本経済2017-2018—成長力強化に向けた課題と展望』(<https://www5.cao.go.jp/keizai3/2017/0118nk/keizai2017-2018pdf.html>) (2020年12月20日)
- 日本経済団体連合会, 2018, 『高等教育に関するアンケート結果』(<https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/029.html>) (2020年12月20日)
- 日本経済団体連合会, 2020a, 『「Society 5.0時代を切り拓く人材の育成: 企業と働き手の成長に向けて」』(<https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/021.html>) (2020年12月20日)
- 日本経済団体連合会, 2020b, 『人材育成に関するアンケート調査結果』(<https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/008.pdf>) (2020年12月20日)
- 日本経済団体連合会, 2021, 『大学等が実施するリカレント教育に関するアンケート調査結果報告』(<https://www.keidanren.or.jp/policy/2021/017.pdf>) (2021年3月10日)
- 労働政策研究・研修機構, 2018, 『多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査・労働者調査)』(調査シリーズ No.184) (<https://www.jil.go.jp/institute/research/2018/184.html>) (2020年12月20日)