

## 第2章 企業の若年者に対する研修実施状況

### 1. 問題の所在

若年者をどのように育成していくかは、企業にとって重要な課題である。第1章では、社会人基礎力と求める人材像の関係の深さを検証していくことによって、業種や従業員数によって両者の関係の深さに若干の差があることが判明したが、次に、求める人材像と若者向けの研修の実施状況について検証していく。

若年労働者を、自社の業務を円滑に遂行し、なおかつ高いパフォーマンスを出せる社員に育成していくためには、体系的な研修プログラムを構築し、OJT、OFF-JTを含めた各企業の人材育成方針に沿った様々な研修の実施が必要である。吉田（2009）は、新入社員研修の意義に触れ、若年労働力の減少を前提とすれば、いったん採用した人材のリテンション（引き留め）の為に新入社員研修の重要性が増していると指摘している<sup>1)</sup>。

ここでは、若者に求める能力と実施している研修のマッチングが図られているかどうかをみていくことで、今後の研修プログラム策定等に対する視座を得たい。

### 2. 調査の枠組み

前出の「社会人基礎力調査 in 北九州」において、若者向けの研修実施状況について尋ねた設問を分析する。有効回答は338社である。

図表8 社会人基礎力調査 in 北九州 研修に関する設問

問9. 貴社(事業所)において若手社員向けの研修の実施状況についてご教示ください。 a~gそれぞれについてあてはまるものに○印を記入して下さい。		
a. ビジスマナーなど、社会人としての基礎的素養を身につける研修	1. 既に実施・実施予定	2. 実施する予定はない
b. エクセルやパワーポイントなど主としてパソコン操作に関する研修	1. 既に実施・実施予定	2. 実施する予定はない
c. コミュニケーション能力向上のための研修(プレゼンテーションも含む)	1. 既に実施・実施予定	2. 実施する予定はない
d. 問題を発見し解決する力を身につける研修	1. 既に実施・実施予定	2. 実施する予定はない
e. 論理的思考や創造的思考など、ビジネス思考法に関する研修	1. 既に実施・実施予定	2. 実施する予定はない
f. 現在の仕事に必要な資格取得を目的とした研修	1. 既に実施・実施予定	2. 実施する予定はない
g. 将来のキャリアを自らデザインしていく力を身につける研修	1. 既に実施・実施予定	2. 実施する予定はない

### 3. 調査結果

#### (1) 若者向け研修の実施意向

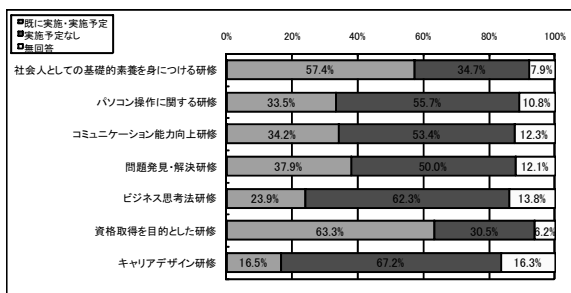
まず、若手社員向けの研修実施状況について、拙稿（2007）に沿って結果を概観してみる。

全体として、「社会人としての基礎的素養を身につける研修」「資格取得を目的とした研修」は「実施予定なし」を「既の実施・実施予定」が上回っている。一方で「コミュニケーション能力向上研修」「問題発見・解決研修」「ビジネス思考法研修」など、求める人材像と関係が深いと推測される能力を向上させる研修の実施状況が芳しくないことがうかがえる。また、「キャリアデザイン研修」を実施している企業は20%に満たないという結果が特徴的であった。

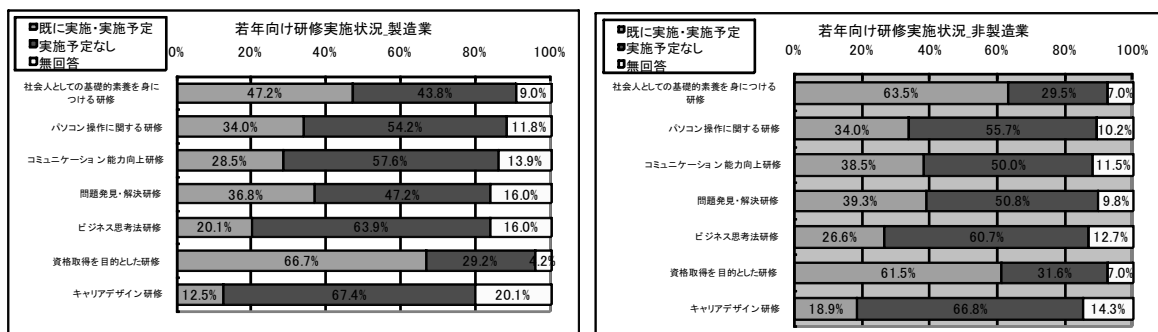
業種別では、全体的に非製造業の方が製造業に比べて若手向け研修の実施意向が強く、特に「社会人としての基礎的素養を身につける研修」は「すでに実施・実施予定」が非製造業の方が16.3%高い。一方で「資格取得を目的とした研修」は唯一製造業の方が実施意向が強い研修であることから、製造現場で必要な資格を若年者に取得させていることが推察される。

詳細は省くが、従業員数別に見ていくと、従業員数が多い企業ほど各研修の実施意向が強いという傾向も示していた。

図表9 若者向けの研修実施状況\_全体



図表10 若者向け研修実施状況\_業種別



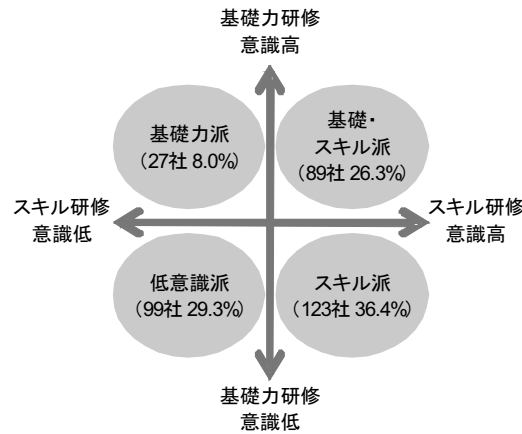
#### (2) 若者向け研修と業種別、従業員数別の特徴

ここでは、企業の若者向けの研修意向をより詳細にみていくために、社会人基礎力の重視度と若者向け研修の実施状況の関係を分析する。

分析を行うにあたって、回答企業を研修の実施意向によって4分類した。

まず、用意した回答選択肢にある7項目の研修のうち、実施意向企業が最小の「g. 将来のキャリアを自らデザインしていける力を身につける研修」を除いた6項目を「基礎力（研修）派」と「スキル（研修）派」に分類した。「基礎力派」は「c. コミュニケーション能力向上のための研修（プレゼンテーションも含む）」「d. 問題を発見し解決する力を身につける研修」「e. 論理的思考や創造的思考など、ビジネス思考法に関する研修」の3項目、「スキル派」は「a. ビジネスマナーなど、社会人としての基礎的素養を身につける研修」「b. エクセルやパワーポイントなど主としてパソコン操作に関する研修」「f. 現在の仕事に必要な資格取得を目的とした研修」の3項目とした。分類方法は、回答「1 既に実施・実施予定」に1点（なしは0点）として、平均点を算出し、その平均点（基礎力派0.385、スキル派0.617）を基準にして4タイプに分類した。

図表 11 若者向け研修タイプ分類



まず、若者向けの研修の実施状況と、企業が求める人材像について独自に文章にて表現しているかどうかとの関係のみてみる。求める人材像を独自に表現しているということは、若者向けの能力要件が明確化していると想定される。しかし、その能力要件が各種資格取得に裏付けられたものであるのか、社会人としての基礎的素養に裏付けられたものであるのかを明らかにすることで、今後の研修計画立案の一助としたい。

図表 12 求める人材像の独自表現と研修意向の関係

求める人材の 独自表現 研修タイプ別		サ ン プ ル 数	はい	いいえ	無 回 答
研 修 タ イ プ 別	基礎・スキル派	89 100.0	43 48.3	43 48.3	3 3.4
	基礎力派	27 100.0	15 55.6	11 40.7	1 3.7
	スキル派	123 100.0	38 30.9	78 63.4	7 5.7
	低意識派	99 100.0	20 20.2	79 79.8	- -

求める人材像を具体的に表現している企業は、基礎力派や基礎・スキル派に多いということが分かった。一方でスキル派企業のうちの6割強が求める人物像の独自表現を行っていないという結果となった。このことから、各企業が独自に表現している求める人材像は、資格等に裏打ちされた能力というより、コミュニケーション能力や問題解決能力、論理的思考といった社会人としての基礎的な素養と関係が深いといえる。つまり、求める人材像は社会人基礎力とも深いことが推察される。

### (3) 若者向け研修実施と社会人基礎力との関係

次に、社会人基礎力12の能力要素について、求める人材像と関係が深い能力と不足していると考えられる能力を問うた設問を研修タイプ別に検討してみる。不足している能力とは、若手社員において「特に不足が見られる能力」は、社会人基礎力の3能力や12の能力要素のどの能力と関係が深いかを尋ねた設問への複数回答可での回答結果である。

図表13 研修タイプ別の求める能力、不足している能力（12能力要素）

12能力要素		サン	主	働	実	課	計	創	発	傾	柔	情	規	ト	無
研修タイプ		プル	体	き	行	題	画	造	信	聴	軟	況	律	ス	回
		数	性	かけ	力	発	力	力	力	力	性	把	性	ト	答
				力		見						握		レ	
				カ		力						力		ス	
														コ	
														ン	
求める能力	基礎・スキル派	89	44	9	41	37	24	34	28	30	30	32	32	14	34
		100.0	49.4	10.1	46.1	41.6	27.0	38.2	31.5	33.7	33.7	36.0	36.0	15.7	38.2
	基礎力派	27	13	6	15	12	8	12	8	8	10	8	10	7	9
		100.0	48.1	22.2	55.6	44.4	29.6	44.4	29.6	29.6	37.0	29.6	37.0	25.9	33.3
不足能力	スキル派	123	23	11	32	20	26	21	17	26	22	24	30	19	77
		100.0	18.7	8.9	26.0	16.3	21.1	17.1	13.8	21.1	17.9	19.5	24.4	15.4	62.6
	低意識派	99	19	3	18	11	11	15	9	8	17	16	12	7	70
		100.0	19.2	3.0	18.2	11.1	11.1	15.2	9.1	8.1	17.2	16.2	12.1	7.1	70.7
不足能力	基礎・スキル派	89	55	20	21	41	24	31	25	14	16	24	20	19	4
		100.0	61.8	22.5	23.6	46.1	27.0	34.8	28.1	15.7	18.0	27.0	22.5	21.3	4.5
	基礎力派	27	11	7	10	13	5	9	7	2	7	10	1	3	2
		100.0	40.7	25.9	37.0	48.1	18.5	33.3	25.9	7.4	25.9	37.0	3.7	11.1	7.4
不足能力	スキル派	123	62	34	42	47	31	47	34	26	35	39	32	14	5
		100.0	50.4	27.6	34.1	38.2	25.2	38.2	27.6	21.1	28.5	31.7	26.0	11.4	4.1
	低意識派	99	43	22	36	34	35	34	18	16	18	29	25	18	11
		100.0	43.4	22.2	36.4	34.3	35.4	34.3	18.2	16.2	18.2	29.3	25.3	18.2	11.1

求める人材像と関係が深い社会人基礎力と実施している研修タイプには正の関係がみられる。つまり、「基礎力派」「基礎・スキル派」企業が「スキル派」「低意識派」を上回り、求める人材像と社会人基礎力12能力との関係が深いという結果となった。求める人材像に近づけるように人材を育成するための研修がマッチングしていると言えるだろう。

次に、企業が若者に対して「不足している」と考えている12の能力要素と研修実施の関係を検討する。社会人基礎力が「不足している」ということは、「基礎力派」「基礎・スキル派」企業で研修実施意向が高まっていると考えることができる。企業が不足していると考えられる社会人基礎力と研修タイプの関係を見ることで、ニーズに沿った研修がなされているかどうかを考えてみたい。結果としては、若者に「不足している」と回答した社会人基礎力と実施している研修には必ずしも正の関係が見られないものもある。サンプル数の関係で「基礎・スキル派」と「基礎力派」を合わせた数と、「スキル派」両者に注目したとしても、「主体性」「課題発見力」「ストレスコントロール力」の3つの能力要素のみが前者を後者が上回っているものの、その他の能力要素については、「スキ

ル派」企業の方が不足感が強いという結果であった。これらの能力要素は、企業にとって若者に不足している能力という感覚が強いものの、実施している研修はマナーや PC スキル、資格取得といったスキルを重視しているのである。このことに対する解釈としては、「基礎力派」の研修の成果によって社会人基礎力が身についたため、相対的に「スキル派」企業の方が能力の不足感が強いということも考えられる。そのように考えるならば、「主体性」「課題発見力」「ストレスコントロール力」は「基礎力派」企業の方が能力の不足感が強いので、基礎力を開発する研修では身につけにくい能力であると考えることができる。しかし一方で、不足感と研修の実施意向がマッチしていないことも考えられる。能力に対する不足感は強いものの、研修ではスキル獲得を重視しているという可能性である。もし、後者であるならば、若年者に不足している社会人基礎力の養成を行う研修の実施が必要となってくるであろう。

いずれにしてもこれらの点については、今後の精緻な分析が必要である。

## 4. まとめ

北九州企業の研修の実施状況として、社会人基礎力を重視した研修よりも、資格やスキル等の獲得を目的とした研修の実施、実施意向が強いことがわかった。次に、社会人基礎力のニーズと不足感と研修の実施、実施意向の関係については、求める人材像と関係が深い社会人基礎力 12 能力要素と研修の実施については、適合している関係がみられた。しかしながら、不足感のある 12 能力要素と研修の実施との関係については、必ずしも適合しない関係がみられた。自社で育成すべき人材像と、その人材像に必要な能力を定義し、その能力育成に即した研修を実施することが重要であろう。

### 《参考文献・論文》

- ・「企業と人材 2009 年 12 月 20 日号」産労総合研究所 2009 年
- ・「若者はなぜ 3 年で辞めるのか」 城繁幸 光文社 2006 年

---

1) 「不況期だからこそ人材育成投資に注力する」吉田寿 企業と人材 2009 年 12 月 20 日号 産労総合研究所 8 ページ