
研究ノート

京都企業における人的資源開発と社外教育の実態 — 質問票調査を中心に¹⁾ —

具 承 桓
久 保 亮 一

目 次

- I. イントロダクション
- II. 調査及びデータの概要
- III. 企業の人的資源開発の実態について
- IV. 社会人大学院教育に関するニーズについて
- V. 現在の大学院について
- VI. まとめ

I. イントロダクション

近年、社会人教育に対する関心が高まっている。現在、社会人教育の供給側である大学や民間教育機関は、生涯教育、専門職大学院、MBA コースなど様々な講座を開設している。ところが、こうした動きは、社会、とりわけ企業の要望とマッチングしていると言えるのだろうか。これが本研究の問題意識である。

本研究は、社会人教育の主要ユーザーである企業を対象にして、「社外教育の利用状況」と「企業が社会人教育に求めるニーズ」を調査したものである。具体的には、2004年5月に実施された「京都企業における人的資源開発と社外教育ニーズに関する調査」の結果をまとめたものである。本調査は、京都地域の企業を対象にして、「従業員の人的資源開発」における企業側のニーズ、社内外教育のあり方、大学院に関するニーズについて尋ねたものである。主な調査目的は、社会人教育の需要側である企業の社員に必要・不足していると考えられるスキルや知識、社外教育の現状とニーズなどを把握することである。

質問票調査の結果はII, III, IV, Vの4部から構成される。IIは企業概要と経営状況に関するものである。IIIは、企業が求める人材象と教育投資状況に関するものである。IVとVは、企業および回答者個人の大学院に対するニーズについて聞いている。

1) 本調査の実施にあたって、京都商工会議所のご協力を頂きました。また、質問票調査にご協力くださった京都商工会議所の会員企業にも大変お世話になりました。この場を借りて感謝申し上げます。なお、本調査は京都産業大学 経営学部 専門職大学院調査委員会(代表者柴孝夫)の調査の一環として行われたものである。

II. 調査及びデータの概要

本調査は2004年6月に京都企業(京都商工会議所の会員企業)1501社を対象に郵送質問法で行った。回収できた企業数は263社(有効回答率17.5%)である。

回答企業の業種についてみると、卸・小売業が30%、建設不動産業が12%、電器・電子及び精密機械が9%、物流が6%、繊維・衣服が6%、一般・運搬機械と鉄鋼・金属製品がそれぞれ2%、化学が2%、飲食製造業が3%の比率である。この比率は、京都の伝統的な地域産業と近年成長し続けている製造業の状況が反映されている。

企業の設立経過年数をみると、60年以上21%、50年以上の企業が25%、40年以上が15%、30年以上が17%、20年以上8年、10年以上が9%、10年未満が5%の分布を示しており、比較的、創業から時間が経過した企業が多いのが特徴であると言えよう。

企業規模を資本金(2003年度基準)でみると、1億円以下の企業が74%を占めており、売上高では3億以下の企業が68%、10億円以上の企業は約10%で、中小企業の比重が多い。資本調達面では、ほとんどが非公開企業(247社)で株式上場を行っていない。従業員数を見ても100人以下の企業が約9割を占めている。

近年の事業の成長率(過去3年間の平均値)についてみてみよう。この数値は社外教育に投資可能な状況を間接的にうかがうことのできる重要な指標になりうる。売上高成長率をみると、5%以下もしくはマイナス成長している企業が約5割、50%以上の成長を達成している企業が約2割を占めている。営業利益成長率を見てもほぼ同様の割合である。つまり、成長企業と非成長企業が明確に区別できるようになっていることが分かる。成長に関して質問した結果は、自社の競争力に対する認知度を尋ねた結果と類似している。自社の競争力についてだが、他社よりも「強い」もしくは「非常に強い」と答えた企業が96社(37.5%)であった。自社の競争力は認知レベルでの質問だが、自社の競争力と財務面でのパフォーマンスに関連性があることが予測できる。

一方、過去3年間の新規採用人員数をみると、「採用なし」の企業が8%あるものの、多くの企

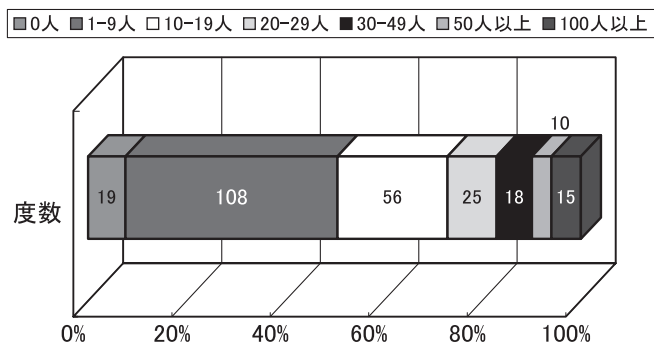


図1 最近3年間の新規社員採用人数

業は新規採用を行っていることが分かる（図1）。過去3年で、1-9人を採用した企業は108社、10-19人が56社であり、20人以上を採用した企業は68社である。1人も採用していない企業は全体の中でわずか19社であることから、企業規模によって人数差はあるものの、新規採用は着実に進められている現状にある。

Ⅲ. 企業の人的資源開発の実態について

1. 従業員の能力水準と重点開発能力

まず、「社内に能力の高い従業員が多く存在しているか」と自社従業員の能力に関する大まかな質問をしたところ、能力の高い従業員が多いと答えた企業は81社（31%）、能力が少ないと答えた企業は37社で、比較的、自社内従業員は高い能力をもっていると認識している経営者が多い（図2）。また、従業員の能力開発においては、積極的に取り組んでいると答えた企業数は123社（有効回答者の47%）であり、多くの企業は積極的に自社内の人的資源開発に取り組んでいると認識している（図3）。

しかし、従業員能力の満足度についてみると、「満足」と「非常に満足」と答えた企業は24社にすぎず、大半の124社（約48%）が「不満」もしくは「非常に不満」と考えている（図4）。さらに、

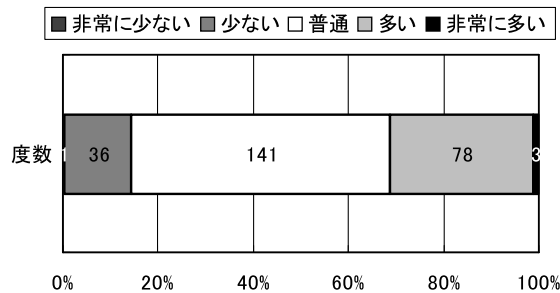


図2 能力の高い従業員の存在

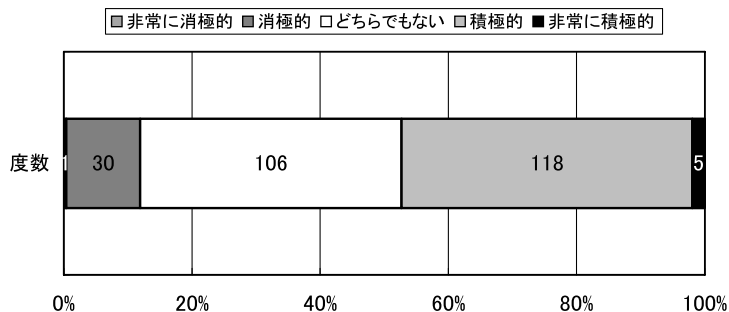


図3 従業員の能力開発への積極性

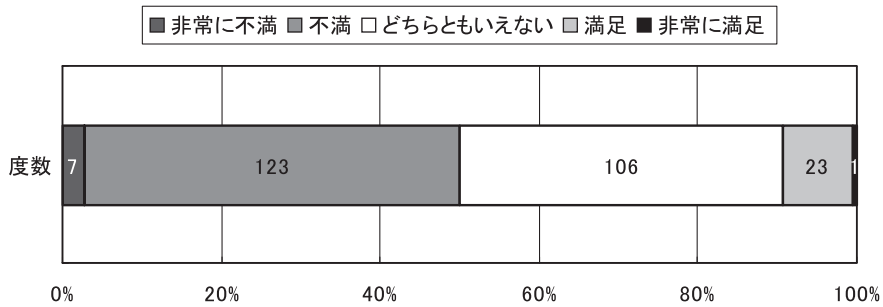


図4 自社の従業員能力に対する満足度

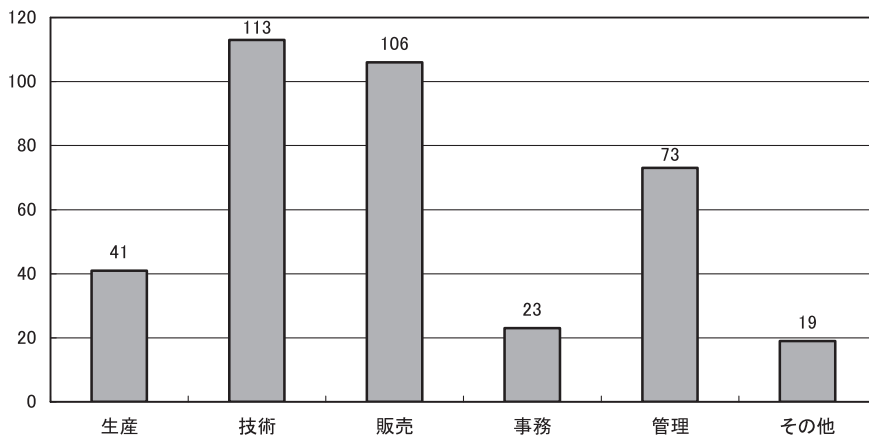


図5 重点能力開発職種

「重点的に能力開発を行う職種（複数回答）」をみると、結果は、技術（113社）、販売（106社）、管理（73社）、生産（41社）、事務（23社）、その他（19社）の順である（図5）。これらから、営業と開発に関連した能力を重視して育成していることが分かる。これに対して従業員に不足している能力と思われるものは、営業・マーケティング（163社）、経営企画（82社）、製品・商品開発（82社）、研究開発・技術関連（73社）、品質管理関係（53社）、人事及び評価制度（46社）、製造プロセス（40社）の順である（図6）。これらの結果を要約すれば、重点的な能力開発分野と不足分野がほぼ重っており、それらの分野を中心とした人的資源および能力開発が要求される現状にある。

2. 新しい人材の確保状況

能力の持つ従業員をどのように採用（調達）しているかについて尋ねた。能力の高い人的資源を企業が獲得する方法は2つある。ひとつは内部育成で、もうひとつは外部調達である。結果は、外部採用が135社で、回答企業の約5割が外部、残りはその他の方法で人員を調達している。新規採用の場合、途中採用が99社（73%）、新卒採用が33社（26%）である（無回答3社）。これらの結

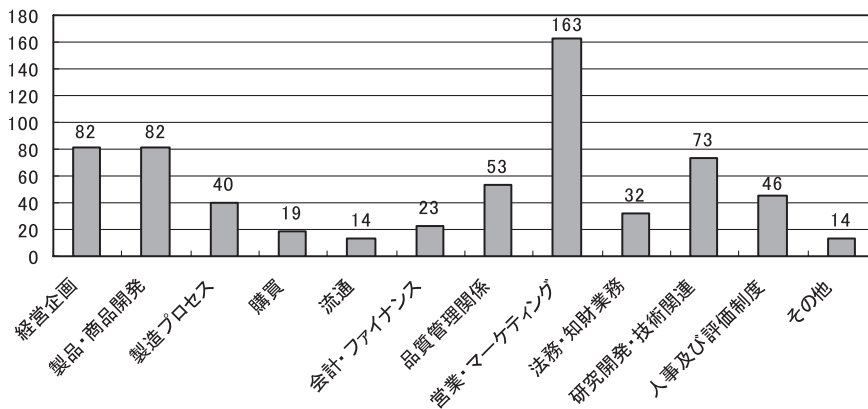


図6 従業員の不足能力

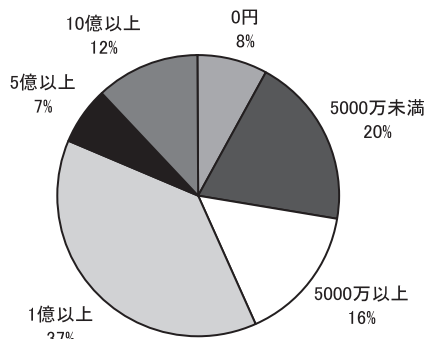


図7 社内および社外教育にかけた予算（昨年度の売上高における配分予算額）

果から人的資源の育成に関する方針が、企業によって異なることが想像できる。

新規採用がなかった企業 121 社に対して、「なぜ採用しないのか」と尋ねたところ、「社内で育成する」と答えた企業が 47 社、「採用したい人材が見つからない」が 39 社、「これ以上必要ない」が 12 社、新規採用のコストが高いが 11 社、「人材対策の余裕がない」が 6 社、その他が 5 社であった。これらから、現状の人員の能力を高めることに注力する企業、外部から採用したいが適切な人材を見つけれない企業、現状で問題ないと考える企業、人的資源について投資する余裕のない企業など、多様な現状が見て取れる。

3. 従業員教育の状況と経路、反映度

図7は社内および社外教育にかけた予算をあらわしている。1億円以上の教育予算を設けている企業が全体の56%も存在しており、従業員の教育を重視していることが分かる。しかしながら、企業規模をコントロールするために、従業員1人当たりの教育費を算出するなどの追加分析が必要だと思われる。

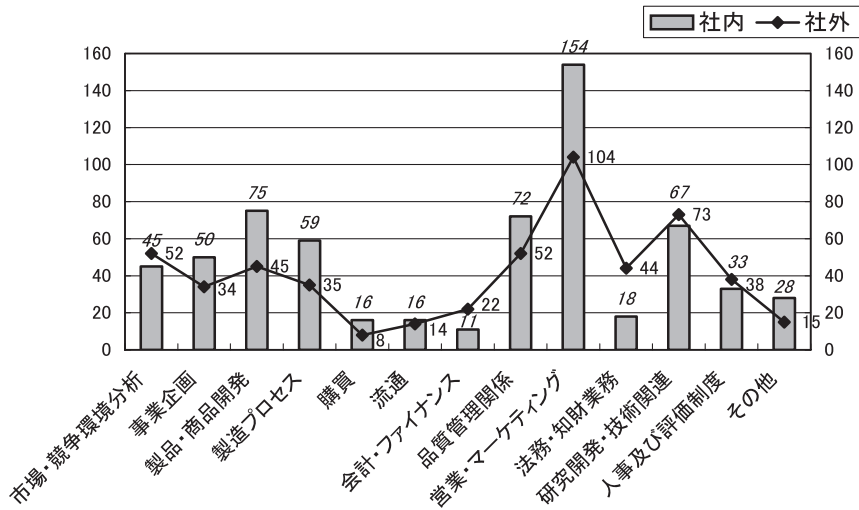


図8 社内外教育で向上を図る従業員能力（複数回答）

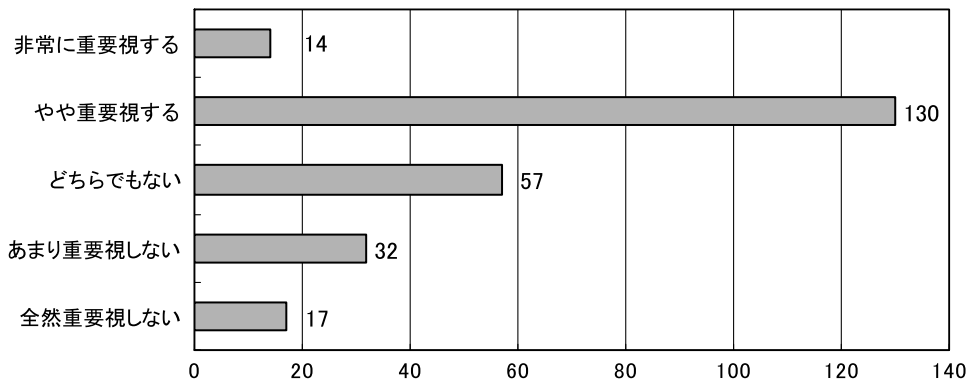


図9 資格の昇進・給料への反映度

従業員の教育に関する教育費の配分率を見ると、社内教育の配分率の平均は43%で、社外教育の配分率の平均は54%である。若干社外教育に掛ける費用が多いものの、二つの方法の両方とも利用していることが分かる。また、企業規模から見ると、規模が小さければ小さいほど社内教育に掛ける割合が高いと思われる。

図8は、社内外における人材教育によって、どのような能力を向上させようとしているかをまとめたものである。社内外ともに、営業・マーケティングに関する能力を向上させようとしていることが、まず見て取れる。他には、企業の事業特性により、製品・商品開発、品質管理関係、研究開発・技術関連の能力を向上させようとしていることが分かる。

社外教育のチャンネルについて尋ねてみると、最も利用されているのは、業界向けのセミナーであった。その次が研究会・勉強会、専門機関である。外部教育機関として大学を利用する割合は極めて

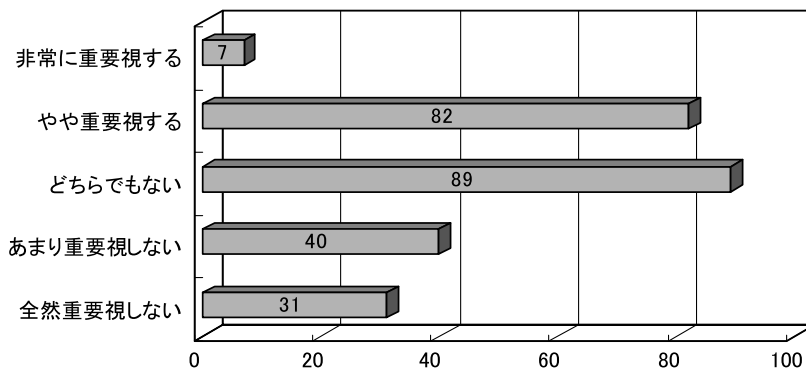


図 10 学歴の有無による昇進や給与への反映度

低い数値であった。

しかし、社外教育を受けた人材に対して、企業はどのように評価し待遇に反映しているのか。今のところ、資格にたいする社内評価は高い。「重視」または「非常に重視」している企業は144社（全体の約56%）が何らかの形で資格を昇進・給料に反映している（図9）。

また、学歴などにおいては資格と比べて、その反映される率は低いが、重要視している企業が多い。全体有効回答数の約3割の企業が学歴を昇進もしくは給料に反映している（図10）。

IV. 社会人大学院教育に関するニーズについて

ここでは企業側の社会人大学院教育に関する考え方や状況について尋ねた結果を示す。設問回答者についてだが、平均勤務年数が約17.5年（標準偏差：13.1年）で、現職位での在職年数が平均約8.2年（標準偏差：8.49年）である。平均年齢から推測すると、今回の回答者は30代後半から40代中ばが大半であると思われる。在職年数を見ると特定の分野で約8年間、一定のノウハウや業務経験を積んでいる。しかし、二つの指標の標準偏差が大きいため、実際にはもう少し幅広く年齢や在職年数が分布しているだろう。たとえば、20代後半から40代後半もしくは50代前半にわたって年齢が広く分布していることが標準偏差から分かるため、追加分析するには注意が必要であろう。

回答者の学歴面でのバックグラウンドを学問領域で分けると、理工学系が46人、医学・科学が46人であったが、半分以上は社会科学系、いわゆる文系である（図11）。

現在、主要担当業務をみると、回答者243人の中で、市場・競争環境分析（12.8%）、事業企画（11.5%）、会計ファイナンス（14.8%）、人事評価制度（17.7%）の順である（図12）。回答者がトップであるという調査の性格上、当然といえば当然であるが、企業全体の戦略分野、部下を評価するHRM分野、財務関連や資金調達に関する会計・ファイナンス分野を担当している人が多く、1人の人物が複数の業務を兼務するケースも多かった。

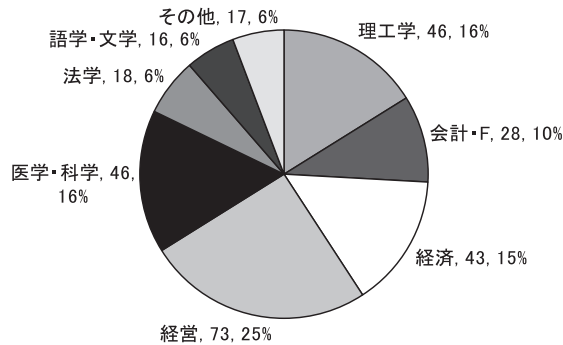


図 11 回答者のバックグラウンド

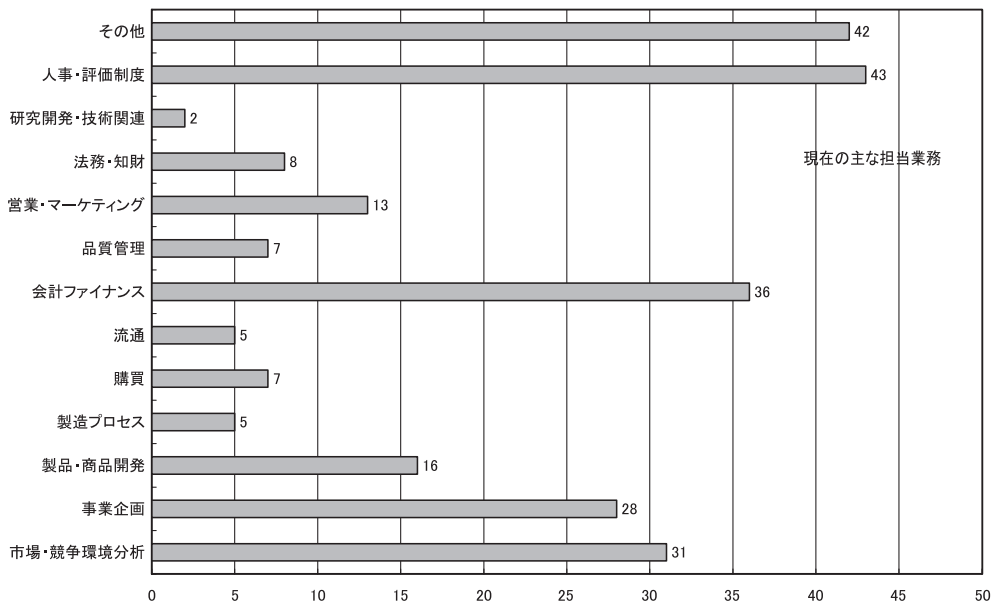


図 12 主な担当業務

能力開発への積極度は、5段階で測定した平均値が約3.5（標準偏差、0.731）であり、積極的に自分の能力の開発に取り組んでいると答えた人が50%であった。回答企業は中小企業・自営業が多いという性格があるにもかかわらず、自分個人の能力開発には、ある程度積極的な姿勢を見せている。そして、もっとも必要とされる能力（複数回答）として、回答者の現在職位とバックグラウンドによるバイアスはあるが、事業計画と人事評価制度、会計ファイナンシャル、市場・競争環境分析へのニーズが高かった。これらから、戦略、HRM、アカウントティングに対して能力向上をはかりたいというニーズがあることがわかる（図13）。

次に、実際に社外教育の形態の中で、現在どのようなものを利用しているのかについて尋ねたところ、主として有料セミナー、各種勉強会、関連機関・業界団体を活用している（図14）。実際に

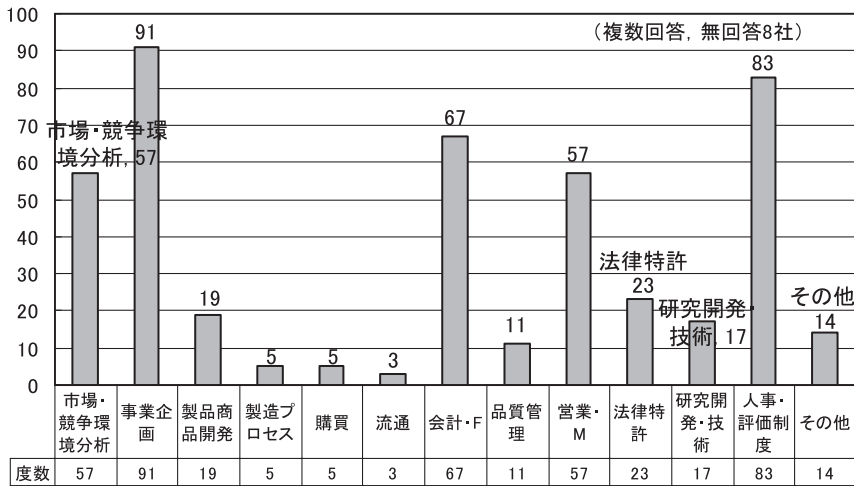


図 13 もっとも必要とされる能力（複数回答，無回答8社）

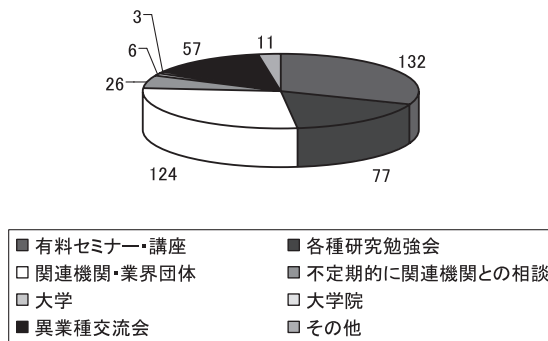


図 14 実際の社外学習形態（複数回答）（計 436：回答企業 246 社）

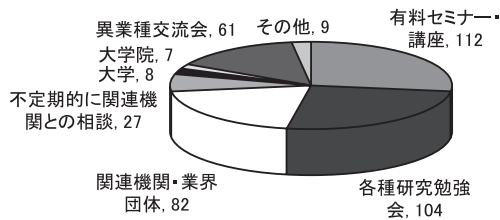


図 15 重要な学習形態

大学・大学院で学んでいる人数が少ないことがうかがえる。

また、最も重要と考える学習形態に関する設問では、実際に利用している社外教育機関とほぼ同様の結果が得られたことが図 15 からわかる。（複数回答 計 410；回答企業 250 社）。すなわち、外部情報や知識源として利用されているのは、アクセスしやすく期間があまり長くないものが重視さ

れている。有料セミナー、各種勉強会、関連機関・業界団体の他に目を引くのは、異業種交流会である。異業種における情報や知識を自社の業界で利用することの重要性を認めていると判断できる。

実際の形態と同様、大学や大学院を重要な学習形態としては考えていない状況である。その点で、大学または大学院が、さらに利用者のニーズを探り、短時間の講座、有料セミナーの開催を通じて、教育内容に反映させていくことが必要だと思われる。

V. 現在の大学院について

このパートは、回答者個人の意見を聞いた結果である。内容は、社会人教育に関する状況と考え方、要望についてである。

表1 大学院を選ぶ際に考慮する事項（企業と個人）

質問項目	会社派遣の場合		個人の場合	
	度数	平均値	度数	平均値
1. 講義科目の理論性	28	3.54	35	3.49
2. カリキュラムの多様性	28	3.82	35	3.57
3. 実務性	30	4.33	35	3.86
4. 将来に役立つ	29	3.45	35	3.91
5. 即時に役立つ	30	4.23	35	3.77
6. 仕事の点検・分析	29	3.83	35	4.14
7. 説明がわかりやすい	30	4.20	35	4.23
8. 講師の実務経験	30	3.87	35	3.89
9. 講師の知名度	30	2.57	35	2.40
10. 事例研究中心の教授法	29	3.52	35	3.57
11. 多いディスカッション・コミュニケーション	30	3.80	35	3.83
12. レポートに対するフィードバック	30	3.87	35	3.74
13. 適切な授業料	30	4.10	35	3.94
14. 講義時間の柔軟性	30	3.97	35	3.83
15. 学位の有無	29	3.55	35	3.03
16. 短い学習時間	30	3.60	35	3.26
17. 受講生の質が高い	29	3.69	35	3.60
18. 人脈が広がる	29	3.76	35	3.86
19. 大学の知名度	29	3.03	35	2.89
20. 社会的な評判	29	3.17	35	2.86
21. 設備の充実さ	29	3.72	35	3.63
22. 通学距離	30	4.00	35	4.17
23. キャリア	29	3.14	35	3.14
24. 大学の支援体制	29	3.24	35	2.97
25. 社内昇進の可能性	29	3.14	35	2.69
26. 転職の可能性	29	2.59	35	2.46
27. 自ら起業・独立の可能性	29	2.72	35	2.63
28. 大学で教える可能性	29	2.48	35	2.71

注. 5点尺度で測定。1：全然重視しない，3：どちらでもいえない，5：非常に重視する，である。

1. 大学院利用状況

現在、企業レベルで大学院に通っている人は、8人で全体のわずか3.3%に過ぎない。将来に通う予定の人を入れても回答者239人の9.2%に過ぎなかった。この結果は、必ずしも大学院が社会人教育の重要な役割を果たしている、もしくは将来的に期待されているとは言い難い結果であろう。個人レベルで見ると、企業レベルよりも大学院ニーズは少し増加するが、それでも全体の1割に留まっているのが現状である。

2. 大学院を選ぶ際の考慮する事項

企業や個人が社会人教育の機関として大学院を選ぶとき、どのような要因を重視しているかにつ

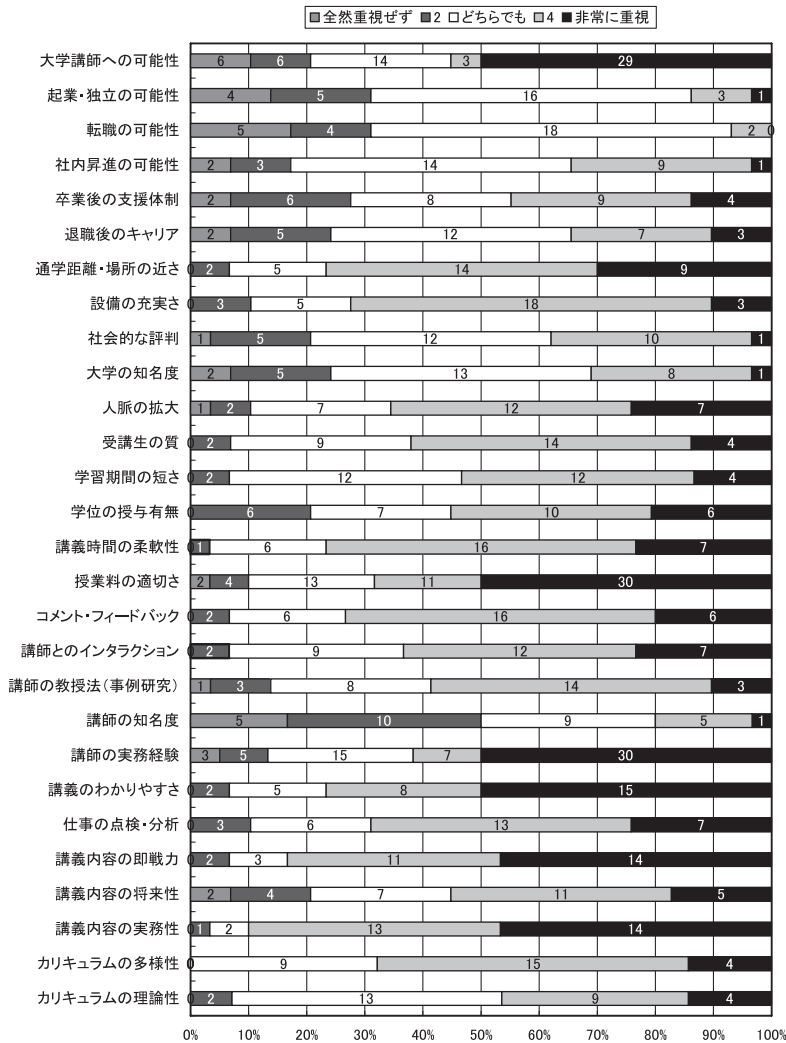


図 16 企業の派遣先として大学院を選ぶ際に考慮する事項

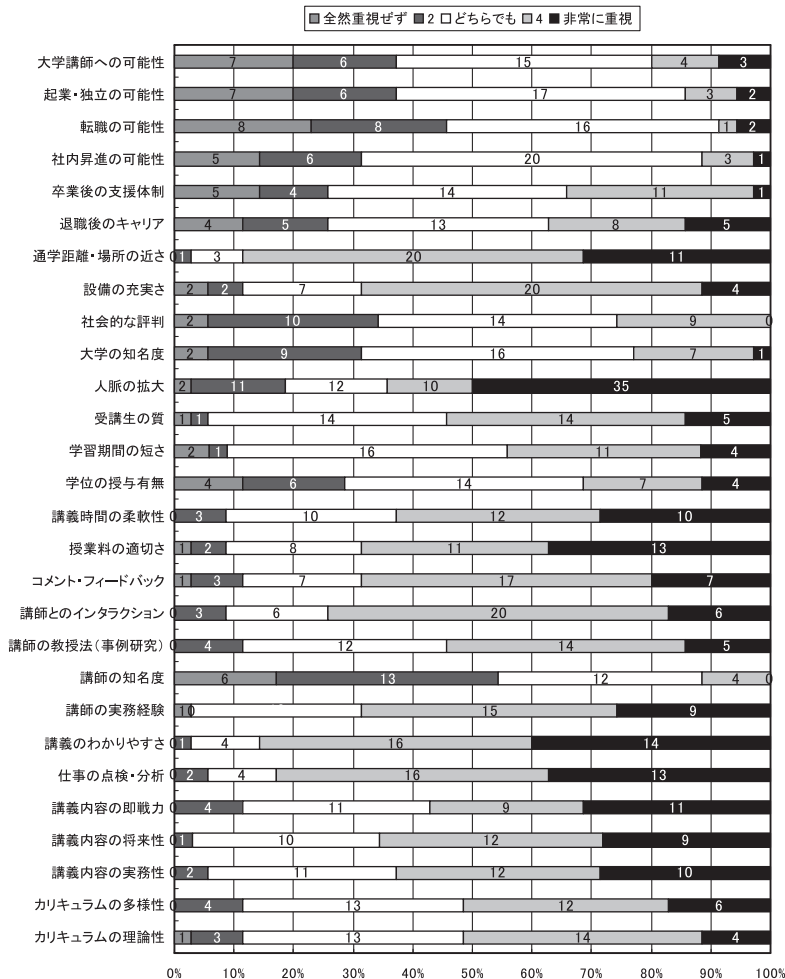


図 17 個人の大学院選定基準

いて尋ね、以下の結果を得た。

まず、それぞれの項目の平均を示したのが表 1 である。また、その分布を図で示したのが図 16 と 17 である。平均値を中心に、企業が派遣先として大学院を選ぶとき何を重視しているかをみると、実務性（設問 3, 4, 5, 6）と授業料（設問 13）、講義時間の柔軟性と通学距離（設問 14, 22）、講師の質と従業内容、教授法（設問 1, 2, 7, 8, 10, 11, 12）である。次に、重視されている項目は、受講生の質（設問 17）である。これは専門職大学院に通う理由と関係があると思われる。つまり、現職から異なる仕事、転職、起業を目的（設問 23, 25, 26, 27, 28）として通うよりも、人脈の形成（設問 18）と現在及び今後の仕事に役に立つことが重要な目的であることがわかる。しかし、世間で言われている常識とは異なり、講師及び大学の知名度（設問 9, 19）に関してはあまり気にしていないことが目立った結果である。

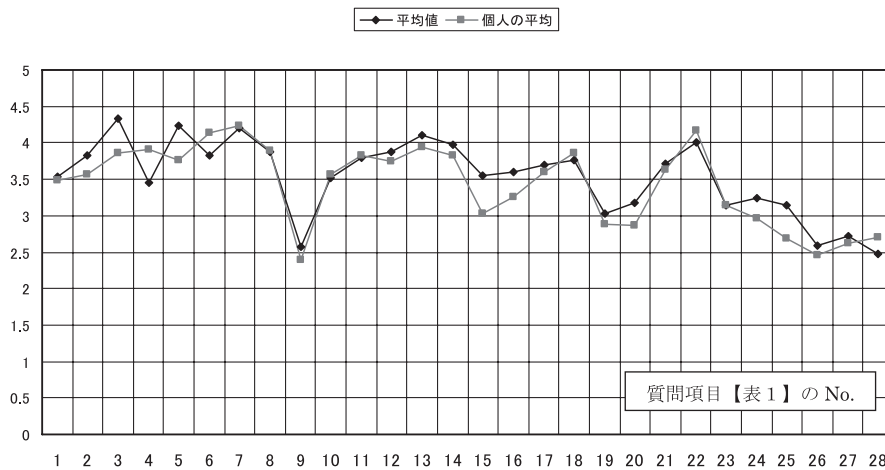


図 18 企業と個人の大学院選定基準の比較

表 2 大学および大学院で勉強しようとする理由
(複数回答)

社外教育機関を利用する理由	度 数
スキル・知識の向上	32
人的ネットワークの拡大	8
仕事経験の体系的な整理	11
新しい分野の知識の習得	29
その他	1
回答数	42

個人の場合も、企業と大きな差は見られない。特に、学位の有無（設問 9）と短い学習時間（設問 15）に関してはあまり重視されていないことが予想外の結果である。また、企業の場合と同様、大学及び講師の知名度、社会的な評判（設問 20）についてもあまり重視されていない。企業と個人の大学院の選定基準の差を図 18 で示す。

上記の内容を要約すると、大学院を選定する際、企業と個人レベルのニーズは基本的に同傾向にある。最も重視される点は、「講義の内容、教授法など大学院側の講義内容面」と「学んだ内容を日常業務にどれだけ活かせるかという実践力」である。学位の有無と修了期間に関してはあまり重視されておらず、さらに講師の知名度に関しては予想以上にウェイトが低い。また、将来に何か役立つようなワンステップとして大学・大学院を考えているウェイトも少なかった。

社外教育機関を利用する理由について尋ねると、もっとも高いのがスキル・知識の向上、新しい知識の習得であった（表 2）。外部知識の吸収が主な目的である。ところが、アメリカなどでよく見られる人的ネットワークの拡大が目的であると答えた人は少なかった。この結果は先ほどの大学院の選定基準とはかみ合わない結果である。これは人的ネットワークの拡大が第 1 の目的ではなく、副次的なものとして解釈できる。

VI. まとめ

本調査結果をまとめると、次のようになる。

- ① 京都地域企業は、外部機関を知識やスキルの習得手段として考えている企業が多い。大半の企業は、外部教育機関として有料セミナー・講座、関連機関・業界団体、各種研究勉強会を利用しており、大学あるいは大学院に依存している例はごくわずかである。
- ② 京都地域企業における従業員に不足している能力は、営業・マーケティングが最も多い。次に、経営企画、製品・商品開発、研究開発・技術関連、人事および評価制度などのスキルである。
- ③ 大学もしくは大学院に通うメリットを社内在が認識していない。そのため、実際に、社外教育機関として大学もしくは大学院を利用しているケースは少ない。
- ④ 専門職大学院に求められるニーズは、主に現在の仕事や業務と関連のある実務性である。しかし、将来の転職や昇進を目的としたものではない。
- ⑤ 専門職大学院の設定で重要になる基準は、大学や講師の知名度よりもむしろ、講義内容と教授法を優先すべきであり、通学距離や柔軟な授業時間の編成が求められている。

分析対象の制約性（規模、地域性など）があるものの、今回の調査から大学が社会人教育市場に参入する場合、考慮すべきポイントを具体的に把握することができた。社会人教育の供給側としては、社会人という地理的、時間的な制約の中で通学の容易さ、実務に役立つ科目やカリキュラムの編成、講義内容と教授法という実際のオペレーション上の工夫など、複数の次元を同時に考えながらの運営が必要とされるだろう。

Investigation of Human Resource Development and Education Outside the Company in Kyoto Area

Seunghwan KU

Ryoichi KUBO

ABSTRACT

This paper investigates the conditions of education outside the company and the needs of graduate school education. This survey is done for companies in Kyoto Area by the questionnaire survey. The result is as follows.

First, in Kyoto area, there are many companies thinking about an outside organization as acquisition means of knowledge and skill. Most of education outside the company are a pay seminar, a related organization and industry group, and various research study meetings. However, there are very few cases using the university or the graduate school to acquire knowledge and skill.

Second, they understand that the ability of their employees is very insufficiently in business planning and marketing. Next, it is a product development, R & D, and human resource management etc.

Third, companies don't so much evaluate the advantage that their employees study at the university or the graduate school. So, the university or the graduate school as the external education channel are little used.

Forth, they mainly request skills and knowledge that are much help on business from the professional school and the graduate school. However, it is not a thing aimed for future change of job and promotion that go to school.

Finally, an important point to emphasize is the fact that the future customers of professional school or the graduate school demand rather the content of the lecture and didactics than university and lecturer's eminence. And when they choose professional school, they make much of the school location and flexible school hours.