

# 人材育成における選択型研修と選抜型研修

谷 田 部 光 一

## 一 はじめに

ヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源の中で、根幹をなすのは「人」である。モノ、カネ、情報をマネジメントするのは人的資源、人材だからである。グローバル化に伴う国内外企業との競争激化という経営環境の下で、企業が存続し発展するためには、優秀な人材の確保と定着が必須条件となる。優秀な人材の獲得は外部労働市場からとは限らない。わが国の場合はむしろ内部の人材を育成することが優先される。教育訓練、研修、能力開発、それに人事システムなどによる人材育成である。

ここで本稿で用いる言葉を整理しておこう。教育訓練とは、狭義には職務に直接必要な知識や技能を教えて習得させることである。教育と訓練は厳密には異なるが、実態としては一体的に実施、運用される。したがって、本稿では

「教育、訓練」や教育・訓練ではなく、教育訓練と一語で表記する。教育訓練の方法にはOJT (On the Job Training) Ⅰ 仕事を通した職場内での教育訓練) とOff-JT (Off the Job Training) Ⅱ 仕事を離れた行教育訓練) がある。このうちOff-JTによる教育訓練を研修と呼ぶことが多い。研修は座学による集合研修が典型的だが、ワークショップ (参加体験型グループ学習) 形式の研修、アクション・ラーニングによるものも研修に含めることができる。Off-JTとしての研修は、階層別研修、職能別 (部門別) 研修、目的別 (課題別) 研修などに分類することができる。

OJT、Off-JT、それに自己啓発 (Self Development) を能力開発の三本柱というが、ジョブ・ローテーションや出向などによる業務経験、さらには能力開発型の目標管理なども含めて能力開発制度は広く捉えることができる。幅広く職業能力を習得することを本稿では「能力開発」と捉えるわけである。また、人材マネジメントの観点から、経営資源としての人材のレベルアップを図ることを「人材育成」という。狭義の能力開発だけでなく、人事諸制度も絡めたやや長期的な視点による人的資源の向上策である。したがって、観念的には人材育成の方が能力開発より広い概念である。しかし、企業における実際の能力開発制度は、狭義の能力開発手段・施策を系統立てた能力開発体系だけでなく、前述したように人材マネジメントの手法も包含している。したがって、人材育成と能力開発の概念と実態を明確に区別することは難しい。そこで本稿では、人材育成と能力開発をほぼ並列的な概念、近似的な用語として用いることにする。<sup>②</sup> また、本文の記述では能力開発とほぼ同じような意味で「研修」を使用することもあるなど、やや緩やかな用語法になっている。

本稿の構成は次のとおりである。最初に、統計から見たわが国企業の人材育成・能力開発に対する基本スタンスを教育訓練費の推移も含めて把握する。次いで、今日的な人材育成・能力開発のトレンドを選択型研修 (能力開発) と

選拔型研修（能力開発）に注目して検討する。前者は従業員が自ら主体的に選択する研修（能力開発）であり、後者は次世代経営層などを育成するために、企業主導で受講対象者を選別、選抜する研修（能力開発）である。両者とも共通の背景、理念から発想されているのであるが、方向性としては逆の途を採ることになる。各論として、両者のうちまず選拔型研修（能力開発）に関して理念、概要、メリット、デメリットなどを考察する。しかし現在、企業が力を入れてるのは実は選拔型研修（能力開発）であり、次に選拔型研修導入の背景とその理念を確認し、さらに企業事例と統計調査から研修の実施状況と実態をやや詳しく把握する。最後はむすびにかえて、選拔型研修の意義と課題について整理したうえで、人材育成・能力開発体系における選択と選抜の調和が重要であることを指摘する。

## 二 統計からみたわが国企業の人材育成・能力開発

### 1 教育訓練費用

表1は、厚生労働省「就労条件総合調査」の労働費用<sup>③</sup>における教育訓練費とその割合である。実際には教育訓練費の正確な把握は難しい。直接的な費用のほかに、OJT時に指導者と学習者が通常の仕事ができないこと、あるいは能率や生産性が低下することによる機会費用<sup>④</sup>、Off-JTのために従業員が仕事を離れることによる機会費用などがあるからだ。表1の教育訓練費は、これらのうち教育訓練施設の費用、講師への謝礼、講演会等への参加費、国内・国外留学等の費用などの直接費用であり、教育訓練担当者の人件費等の直接費用は含まれていない。

以上のような限定つきだが、表1—①によると従業員一人あたり一ヵ月平均の教育訓練費は千円台であり、構成比は小数点以下にしかすぎない。傾向的には、金額は景気に影響されてかアップダウンしているが、構成比は減少して

表1 常用労働者1人1ヵ月平均教育訓練費と労働費用総額に対する割合

① 調査産業・規模計の推移 (注)

調査年 暦年	労働費用総額 (円)	教育訓練費 (円)	構成比 (%)
1991	459,986	1,670	0.36
1995	483,009	1,305	0.27
1998	502,004	1,464	0.29
2002	449,699	1,256	0.28
2006	462,329	1,541	0.33
2011	434,083	1,120	0.26

② 2011年規模別 (注)

規模計	414,428	1,038	0.25
1,000人以上	477,136	1,469	0.31
300～999人	411,721	984	0.24
100～299人	379,210	736	0.19
30～99人	350,911	691	0.20

出所：厚生労働省「就労条件総合調査」

(2000年以前は「賃金労働時間制度等総合調査」  
から筆者作成。

(注) 2007年以前は「本社の常用労働者が30人以上の民営企業」が調査対象であり、2008年からは「常用労働者が30人以上の民営企業」に調査対象を拡大している。

そこで、「①」では時系列比較をするために「本社の常用労働者が30人以上」の数値を表示し、「②」に現在の調査対象の数値を示した。

いる。一九九一年と二〇一一年の二〇年間を単純に比較すると、0.36%から0.26%まで0.1ポイント減で、九一年の約七割になっている。表1—②は規模別にみたもので、各年とも傾向は同じなので最新の二〇一一年調査のみを示した。規模格差は明確で、金額は規模一〇〇〇人以上企業の平均一四六九円に対して、三〇人～九九人が六九一円で半分以下である。構成比で見ると、一〇〇〇人以上0.31%に対して三〇～九九人は0.20%と0.11ポイントの差があり、後者は前者の約六割五分である。次に表2は、Officerと従業員の自己啓発支援だけに限定されるが、厚生労働省「能力開発基本調査」から企業が支出した費用(年度単位)を時系列的に示したものである。調査対象や企業規模区分が現

表2 Off-JT および自己啓発支援に支出した費用

(単位：万円)

調査年度 ・企業規模	Off-JT			自己啓発支援		
	支出した 企業 (%)	1社当たり 平均額	1人当たり 平均額	支出した 企業 (%)	1社当たり 平均額	1人当たり 平均額
2009	50.1	423.2	1.3	26.4	87.4	0.4
2010	51.7	628.6	1.3	27.2	80.1	0.4
2011	49.6	444.0	1.5	25.6	98.8	0.6
2012	52.1	408.1	1.4	26.9	83.7	0.4
2013年度 規模計	49.4	360.2	1.3	26.0	85.8	0.5
1,000人以上	85.9	5,550.5	1.7	67.9	519.9	0.2
300～999人	77.4	788.8	1.5	51.9	171.7	0.3
100～299人	61.6	196.5	1.2	34.6	74.2	0.5
50～99人	49.1	83.9	1.2	25.2	33.6	0.5
30～49人	37.9	51.6	1.3	16.5	27.5	0.7

出所：厚生労働省「能力開発基本調査」から筆者作成。

- (注) 1. 調査対象は「常用労働者30人以上の民営企業」(以下、表3、表4とも同じ)。  
 2. 費用を支出している企業を対象に集計した1社当たり平均額、労働者1人当たり平均額である。  
 3. Off-JTに支出した企業と自己啓発支援に支出した企業は必ずしも同一ではない。

行のようになった二〇〇九年度以降の結果を掲載した。金額に関しては、いずれも費用を支出した企業だけを対象にした集計である。Off-JTに費用を支出した企業の割合を規模計で見ると、例年五〇%前後つまり約半数である。規模別の割合を一三年度調査で見ると格差があり、一〇〇〇人以上は85・9%の企業が支出しているが、三〇〇～九九人規模は37・9%にとどまる。企業規模計でみた1社当たり平均額は一〇年度以降減少傾向にあるが、一人当たり平均額(支出対象でなかった者も含む全労働者数で除した数値)をみると一・三万円～一・五万円であり変化はない。一三年度の一人当たり平均額を規模別にみると、一・二万円～一・七万円の幅でそれほど大きな差はないものの、やはり規模の大きな企業の方が小さな企業よりは若干多くなっている。

自己啓発援助制度によって費用を支出した企業の割合は、規模計でみると例年二六%前後と約四分の一である。規模別の割合を二〇一三年度調査でみるとやはり格差があり、一〇〇〇人以上は67.9%の企業が支出しているが、三〇〇〜九九人規模は16.5%である。自己啓発支援の費用に関しては、規模計の社当たり平均額は年度による差はあまり大きくなく、一人当たり平均額（自己啓発支援の対象でなかった者を含む全労働員数で除した数値）も〇・四万円〜〇・六万円の変動である。Off-JTの場合もそうだが、五年間程度の期間ではあまり大きな変化はみられないといえよう。一三年度の一人当たり平均額を規模別にみると、一〇〇〇人以上が〇・二万円なのに対して三〇〇〜九九人は〇・七万円と〇・五万円多く、その他の規模区分を含めても規模の小さな会社の方が多い傾向にある。自己啓発支援に費用を支出する中小企業の割合自体は低いが、自己啓発支援の対象になる外部研修、セミナー、通信教育、資格試験の費用は同じなので、支出する企業についてみると従業員数の少ない中小企業の方が一人当たり平均額は高くなるためと思われる。

なお、前掲した「就労条件総合調査」も含めて、全国規模の大調査は母集団である日本企業の規模別企業数を反映して、規模計の数値は大企業より中小企業の数値に近くなる傾向にある。「能力開発基本調査」の集計企業数も、母集団である日本の規模別企業数を反映して三〇〇人以上規模の企業数より三〇〇人未満規模の企業数の方が多いため、規模計の数値は中小企業の数値に影響される傾向がある。この傾向は、次に検討する企業の能力開発に対する基本スタンスでも表れてくる。

## 2 能力開発の基本スタンス

### (1) 能力開発の責任主体

表3は、企業における能力開発の責任主体は企業主体か、それとも労働者個人主体と考えるか、企業の基本スタンスに関する「能力開発基本調査」の集計結果である（正社員対象の集計）。毎年度調査しているが、調査対象や企業規模区分が現行のようになった二〇〇九年度以降一三年度まで、トレンドの把握がしやすいように隔年の結果を示した。

企業規模計で時系列的にみると、「労働者の能力開発方針は企業主体で決定する（A）」は33・1%から23・3%へ、「労働者の能力開発方針は労働者個人主体で決定する（B）」は7・8%から4・0%へ減少傾向にある。これに対して「Aに近い」は43・7%から51・7%へ、「Bに近い」は14・7%から20・3%へ増加傾向にある。一方、「A+Aに近い」と「B+Bに近い」の数値にはあまり変動がなく、一〇一三年度時点で「A+Aに近い」が75・0%、「B+Bに近い」が24・3%であった（不明は除く）。つまり「近い」も含めて能力開発方針を企業主体で決定するところが現状では四分の三、労働者個人主体は四分の一で、企業主体が主流といえる。ただ、絶対的に企業主体とするよりはそれに近いとする企業が増え、絶対的に個人主体とするよりはそれに近いという企業が増えている。これは企業主体で能力開発方針は決定するが、従業員の意思や意向も考慮、反映する方向にあるのが今日的な状況であることを表している。そして、後述するような従業員による選択型の研修を企業が導入することにもつながっている。

なお、企業主体（A+Aに近い）が主流ではあるが、規模別みると大企業にその傾向が強く、一方、個人主体（B+Bに近い）とする企業をみると、三〇〇九九人が30・3%で一〇〇〇〇以上は13・4%と、むしろ小企業の方が割合は高い。「Bである」と「Bに近い」別にみても同様なことがいえる。これは、中小企業には従業員の能力開発に注力す

表3 能力開発の責任主体—企業主体か労働者個人主体か

A：労働者の能力開発方針は企業主体で決定する

B：労働者の能力開発方針は労働者個人主体で決定する

(単位：%)

責任主体	Aである			Aに近い			Bに近い			Bである		
	2009	2011	2013	2009	2011	2013	2009	2011	2013	2009	2011	2013
企業規模計	33.1	31.6	23.3	43.7	42.2	51.7	14.7	18.6	20.3	7.8	6.6	4.0
1,000人以上	35.4	34.7	33.2	53.1	49.7	53.4	9.8	11.7	12.7	1.5	3.0	0.7
300～999人	37.6	33.9	25.9	45.4	49.3	58.5	13.6	14.0	14.1	3.4	2.5	1.5
100～299人	36.2	32.7	29.1	46.9	45.6	52.0	12.3	14.6	16.9	4.4	6.5	1.8
50～99人	33.8	32.4	23.8	42.1	39.5	53.0	14.5	20.5	18.1	8.8	7.3	4.3
30～49人	30.2	30.0	19.3	42.6	41.2	49.5	16.4	20.2	24.9	9.7	6.9	5.4
責任主体	A+Aに近い			B+Bに近い			出所：厚生労働省「能力開発基本調査」から筆者作成。 (注) 1. 正社員対象の集計。 2. 「不明」は掲載を省略した。					
調査年度	2009	2011	2013	2009	2011	2013						
企業規模計	76.8	73.8	75.0	22.5	25.2	24.3						
1,000人以上	88.5	84.4	86.6	11.3	14.7	13.4						
300～999人	83.0	83.2	84.4	17.0	16.5	15.6						
100～299人	83.1	78.3	81.1	16.7	21.1	18.7						
50～99人	75.9	71.9	76.8	23.3	27.8	22.4						
30～49人	72.8	71.2	68.8	26.1	27.1	30.3						

る資源（時間、人材、資金、意欲）が不足しており、悪くいえば従業員任せの企業が大企業より多いことを示している。

(2) 能力開発で重視する対象者—全体か選抜か

表4は、能力開発の対象として従業員全体を重視するか、選抜した従業員を重視するかに関する「能力開発基本調査」の集計結果である（正社員対象の集計）。やはり二〇〇九年度以降隔年を掲載した。企業規模計で時系列的にみると、「労働者全体の能力レベルを高める教育訓練を重視する（A）」は20・3%から19・8%へとほとんど変わらず、「選抜した労働者の能力レベルを高める教育訓練を重視する（B）」は15・1%から7・0%へ減少している。一方、「Aに近い」は28・2%から38・2%へ10ポイント増加し、「Bに近い」は35・2%から34・2%で1ポイントだけ減少した。「A+Aに近い」でみると48・5%から58・5%に9・5ポイント増加し、「B+Bに近い」は逆に50・3%から41・2%へ9・1ポイント減少

表4 能力開発で重視する対象者—全体か選抜か

A：労働者全体の能力レベルを高める教育訓練を重視する

B：選抜した労働者の能力レベルを高める教育訓練を重視する

(単位：%)

重視対象者	Aである			Aに近い			Bに近い			Bである		
	2009	2011	2013	2009	2011	2013	2009	2011	2013	2009	2011	2013
企業規模計	20.3	19.1	19.8	28.2	36.2	38.2	35.2	32.1	34.2	15.1	11.2	7.0
1,000人以上	17.4	18.4	23.7	47.4	49.1	45.5	28.2	27.2	28.1	6.2	4.7	2.7
300～999人	21.0	15.5	18.9	31.6	38.6	44.2	34.0	37.2	32.3	13.2	7.9	4.3
100～299人	17.8	18.2	20.2	30.1	39.4	36.3	37.5	33.0	37.0	14.1	9.0	6.3
50～99人	20.1	20.8	18.4	24.3	36.3	37.6	37.9	30.1	33.5	16.3	12.0	9.7
30～49人	21.8	18.9	20.5	28.8	33.6	38.4	32.6	32.8	34.0	15.3	12.5	6.1
重視対象者	A+Aに近い			B+Bに近い			出所：厚生労働省「能力開発基本調査」から筆者作成。					
調査年度	2009	2011	2013	2009	2011	2013						
企業規模計	48.5	55.3	58.0	50.3	43.3	41.2	(注) 1. 正社員対象の集計。 2. 「不明」は掲載を省略した。					
1,000人以上	64.8	67.5	69.2	34.4	31.9	30.8						
300～999人	52.6	54.1	63.1	47.2	45.1	36.6						
100～299人	47.9	57.6	56.5	51.6	42.0	43.3						
50～99人	44.4	57.1	56.0	54.2	42.1	43.2						
30～49人	50.6	52.5	58.9	47.9	45.3	40.1						

している（不明は除く）。つまり全体のレベルアップを重視する企業が増え、選抜者の教育訓練を重視する企業が減り、二〇一三年度時点では全体重視が約六割、選抜者重視が約四割である。

企業規模別にみると、「Aに近い」や「A+Aに近い」は規模の小さい企業の方が増加割合が大きく、「Bである」や「B+Bに近い」は同じく規模の小さい企業の方が減少幅が相対的に大きい。ただし、中堅から準大手である三〇〇人～九九九人規模の企業が、「Aに近い」と「A+Aに近い」の増加幅が大きく、「Bである」と「B+Bに近い」の減少幅も大きかったことが目についた。二〇一三年度時点の規模別の傾向をみると、「Aに近い」や「A+Aに近い」は相対的に規模の大きな企業の割合が多く、「Bである」や「B+Bに近い」は相対的に規模の小さい企業の割合が多い。時系列的にみてもほぼ同じ傾向である。

以上のような集計結果は、大企業の方が全体を対象と

した能力開発を実施する資源(時間的、人材的、資金的)を有していることを示し、中小企業には資源が乏しいことを示している。また、中小企業の方が相対的に選抜者対象の教育訓練を重視しているという結果は、中小企業は費用と人的余裕の関係から特定の従業員、限定的な従業員を対象を絞って社外の専門機関の研修やセミナーに派遣することが多いという実態を表している。それが現象的には選抜による能力開発を重視しているような集計結果になっているが、後に検討する選抜型研修とは似て非なる実態である。ただ、「Aに近い」や「A+Aに近い」という選択肢で規模の小さい企業の方が増加割合が大きい一方で、「Bである」や「B+Bに近い」は規模の小さい企業の方が減少幅が相対的に大きいということは、中小企業でもなるべくなら従業員全体の能力レベルのアップにつながる教育訓練、研修を実施したいという意向の企業が増えていることを示している。<sup>(5)</sup>

### 三 選択型研修(能力開発)と選抜型研修(能力開発)

#### 1 人材育成・能力開発の二つの方向

わが国の中堅・大企業を典型とする人材マネジメント(Human Resource Management ≡ HRM)の基準は、第一次オイルショックを契機に年功主義から能力主義へ重心を移し、バブル経済の崩壊を契機に成果・業績主義のウエイトを高めた。成果や業績は仕事をベースに評価するので、併せて職務主義、あるいは緩やかな職務概念である役割主義<sup>(7)</sup>も人事・処遇基準として普及した。ただ、当初から予想されたように、評価の妥当性をはじめ成果・業績主義の運用には問題点も多く、成果・業績主義からの揺り戻しが起きている。現状では、仕事を基準とする職務主義(役割の要素もここに含める)、職務遂行能力を基準とする能力主義、それに成果・業績主義が人事・処遇基準の要素として併存し

ている。

したがって、今日の人材マネジメントにおける人事・処遇システムの運用基準、決定基準の実態は、「職務・能力主義+成果・業績主義」であると筆者は考えている。①担当する仕事（職務、役割）とその仕事ができる能力（職務遂行能力）を基準にする「職務・能力主義」をベースに、②仕事の成果・業績を基準にする「成果・業績主義」も加味し、従業員の階層（管理職と一般社員）や職種（営業職か事務職か）、処遇の種類（月例賃金と賞与など）に応じて適用する要素を選別しながら、柔軟にウエイト付けして組み合わせるハイブリット（hybrid）型の人事・処遇システムである<sup>(8)</sup>。運用面で残滓が残ることはあっても、年功制、年功主義（勤続年数要素をメインに年齢要素も加味する人事・処遇基準）に戻るとはもうあり得ない。

職務・能力主義と成果・業績主義が人材マネジメントの主たる運用・決定基準になることは、企業と従業員の関係が、大企業で典型的にみられた運命共同体的なウエットな関係から利益共同体的なドライな関係に移行する一つの契機となる可能性がある。職務と成果責任、それに権限の範囲を明確にした契約主義的な関係への移行である<sup>(9)</sup>。もちろん、現状では企業と従業員が全面的にドライな契約主義的関係に転換しているわけではなく、いまだ長い過渡期の段階にあるし、いつ揺り戻しがあるか分からない。しかし、こうした人材マネジメント理念の変化は企業の人材育成・能力開発に関しても影響を及ぼす。大手企業に従来みられたような、やや画一的な教育訓練や研修からの転換である。それはキーワード的にいえば「個」の尊重、個性重視であり、自律性と自己責任領域の拡大であり、多様性への対応であり、キャリア開発・形成の視点からの人材育成・能力開発である。「個」に焦点を当てた能力開発制度として筆者が注目するのは、会社主導ではない従業員選択による教育訓練・研修と、逆に企業が受講対象者を厳しく選別、

選抜する教育訓練・研修である。前者が従業員の意思と自律性を尊重した選択型研修（能力開発）であるのに対して、後者は会社主導で革新的な戦略的人材、とくに次世代リーダー、次世代経営者層を育成する選抜型研修（能力開発）である。両者の方向性は異なるが、個を尊重して個性を重視し、経営環境の変化に対応できる創造的、独創的で強靱な人材を育成するという点では、根幹は同じである。

## 2 選択型研修（能力開発）と選抜型研修（能力開発）の実施割合

表5は、民間の調査機関である一般財団法人・労務行政研究所が三年ごとに行っている人事労務諸制度の実施状況調査から、選択型研修と選抜型研修の実施企業の割合を両項目の調査開始年以降ピックアップしたものである。調査対象は上場企業とそれに匹敵する非上場企業であるから主要企業の調査結果であるが、本稿で検討する選択型と選抜型研修の実施状況をみるにはむしろ適している。通信教育を除く選択型研修の実施率は、調査年により変動しているが（回答企業が入れ替わる影響もある）、主要企業でも約二〇％にとどまり、このところ頭打ちである。一方、選抜型研修は経営幹部候補育成のためと限定しているが、毎調査年ごとに増加し、二〇一三年は28・5％である。本稿が考察の対象とする選抜型研修も次世代リーダー育成、次世代経営者育成であるから、この調査項目と対象は一致する。

さらに表6は、公益財団法人・日本生産性本部が主要企業対象に将来の幹部育成に向けた「選抜人材教育」の実施状況を調査した集計である。幹部育成の選抜人材教育に関心のある企業が回答しているためであろう、実施率は高くほぼ六割弱が実施していると考えてよい。二〇一二年では実施している企業が57・8％、実施の方向で検討している企業が24・8％で、両者を合計すると82・6％と八割を超える。わが国の大手企業における次世代経営幹部の育成に対

表5 選択型研修と選抜型研修の実施率

(単位：%)

項 目	実施率の推移				
	2001年	2004年	2007年	2010年	2013年
選択型研修（通信教育は除く）	12.6	21.2	21.0	13.1	19.2
経営幹部候補育成のための選抜型研修	11.8	23.5	24.9	25.8	28.5
＜集計企業数：社＞	<372>	<260>	<229>	<221>	<214>

出所：労務行政研究所「人事労務諸制度実施状況調査」

(注) 調査対象は、全国証券市場の上場企業と、それに匹敵する非上場企業（資本金5億円以上かつ従業員500人以上）。

する関心は、かなり強いものであることが分かる。

#### 四 選択型研修（能力開発）の実相

##### 1 選択型研修導入の背景と理念

選択型研修（能力開発）は、正確には従業員が選択する研修（能力開発）であるが、ここでは選択型研修と簡略に表現する。また、拡大すれば能力開発体系に含まれるわけだが、具体的な手法としては研修の形を取ることが多いので、（能力開発）の部分は省略する。

選択型研修が導入される背景や理念について、「三―一」で述べたことと重複する部分もあるが、改めて整理してみよう。根本にあるのは、人材マネジメントにおける理念の変化やパラダイムのシフトである。集団管理から個を重視する個別管理へ、画一性から非画一性つまり多様性へ、企業依存性偏重から自律性重視への変化である。また、表3の分析で指摘したように、今日のが国の企業は能力開発の運用に従業員の意思や意向を採り入れるスタンスを採っている。つまり、人材育成・能力開発の場面で、個を尊重し、従業員の意思と自律性を尊重して、企業が提供する教育訓練、研修の中から従業員が自主的、自発的にメニューを

表6 選抜人材教育の実施状況

(単位：%)

調査年	2004	2005	2006	2007	2009	2012
実施している	53.7	53.7	57.6	58.7	58.5	57.8
実施の方向で検討	26.9	23.9	19.1	26.9	22.0	24.8
実施の予定なし	19.4	22.4	23.3	14.4	19.5	17.4
<集計企業数：社>	<134>	<205>	<257>	<201>	<116>	<230>

出所：日本生産性本部「将来の幹部育成に向けた『選抜人材教育』に関する調査」  
 (注) 調査対象は、2007年調査までが同本部賛助会員企業中心で、2009年以降は従業員500人以上の同本部賛助会員ほか上場企業などで、いずれも主要企業が対象。

選択する方式を採り入れるようになったのである。それが自律型研修としての選択型研修である。従業員本人に興味、関心があり受講したいと思う研修こそ教育効果は高まる。

一方で選択型研修は、能力開発の自己責任化も表現している。また、キャリアの視点からいえば今日、従業員は自律的、自発的なキャリア開発・形成が求められている<sup>10)</sup>。選択型研修は、従業員にキャリア選択の機会、キャリア・デザインの機会を提供するプログラムとして、従業員の自律的なキャリア開発・形成のチャンスを付与し、併せて自己責任領域の拡大も求めているのである。したがって、自律的で意欲的な従業員は能力開発、キャリア開発にチャレンジする機会と捉えるが、そうでない従業員にとってはかえって負担になることも考えられる。

実際には、わが国の企業ではこれまでも通信教育を中心とする自己啓発はもちろん、職能別・専門分野別研修、語学やICT (Information and Communication Technology = 情報通信技術) 関連など目的別・課題別研修の一部の受講に関しても、従業員の希望で選択できる仕組みは存在した。それが、選択型研修として明確に制度化されることで、対象となる講座やメニューが増加し、選択できる研修、講座が拡大され、会社主導型研修の典型であった

階層別研修の全部または一部も対象となったのである。受講対象者も限定的でなくオープン化するのが特徴である。

## 2 選択型研修の類型と概要

選択型研修の仕組みを大きく類型化すると、①受講対象者に限定はなく、本人の全く自由意思で選択、受講する「自由選択型方式（自律型選択方式）」、②社員等級レベルや役職ごと、職種や部門別など、対象に応じて会社があらかじめ指定した特定範囲の講座の中から該当者が選択する「必修選択型方式」とに分かれる。純粹型はこの二つだが、この中間に、③キャリア開発・形成の観点から社員等級や役職、職種や部門などにより受講が望ましい講座、研修について会社が一定の緩やかなガイドラインを示し、それに沿って選択、受講する「ガイドライン型選択方式」、④上司と部下のキャリア面談、能力開発面談の場で、部下の選択に対して上司がアドバイスして受講する研修を決める「面談型選択方式」なども存在する。ただ、個別企業の事例は多様で、研修の講座、メニューによっても異なり、実際にはこれらの類型は複合的に実施されている。また、自己啓発関連は別として、能力開発体系における教育訓練、研修の講座すべてを選択型研修にする事例は少なく、むしろ部分的にとどめて必須型研修を多く残す事例のほうが主流である。

前述したとおり、通信教育やイントラネット上の社内公開講座、それに通学講座なども含めて自己啓発の領域では、昇進・昇格に連動するものを除けば選択型研修は一般的であった。したがって、選択型研修のメルクマールは職能別（部門別）研修、目的別（課題別）研修だけでなく、とくに階層別研修にも選択型を導入したことにある。ただ、企業事例をみると、階層別研修をすべて選択型に変えた例はほとんど無く、新入社員とその後のフォロー段階の研修や上

級管理職層対象の研修は必須あるいは選抜型のままとし、若手・中堅層から初級管理職クラスまでの階層別研修を選択型にしたケースが多い。将来の経営幹部を目指すこのクラスに自発的な意思で能力開発、キャリア開発・形成を行ってもらい、積極的に自ら考え行動する自律型でかつ個性的、創造的な人材に育つことを期待しているのである。通信教育や自己啓発を除き、こうした階層別研修（+職能別研修、目的別研修）を選択型にした場合を「選択型研修」と位置づける企業が多い。

実施範囲としては、特定企業単体ではなく、今日のグループ経営を反映して持株会社を中心に、企業グループ全体で実施するケースが少なくない。企業が社内で独自に設計する講座だけでなく、社外の各種の研修、講座も組み入れるし、時間的な自由度からICTを利用したEラーニング（e-Learning）も活用されている。能力開発の自己責任化ということからなのか、費用の一部を従業員の負担にしている企業の例もある。通常は福利厚生制度とみられているカフェテリアプラン<sup>①</sup>を導入している企業では、メニューに能力開発関連施策を採り入れているし、必須階層別研修以外の教育訓練・研修については、付与された能力開発ポイントの範囲内で選択することになっている企業事例もあり、これらも自己責任による費用負担の例といえよう。

### 3 選択型研修のメリット、デメリットとその対応

選択型研修のメリットはその導入目的である①従業員意思の尊重と自律性や主体性の涵養、②従業員の興味、関心、必要性に応じた講座が受講できることによる教育効果、③従業員の多様性への対応などである。一方で、①企業が受講を期待する従業員が多忙で受講できない、②企業が受講して欲しい講座、コースの受講者が少ない、③能力開発に

つながら体系的な講座の受講がなされないなど、講座の受講を従業員の選択に任せる制度ゆえのデメリットもある。

前述した選択型研修の類型と概要は、一九九七年から二〇一一年の間に発行された労務行政研究所『労政時報』に紹介があった一六社の企業事例からまとめたものである。掲載企業が選択型研修を開始したのは（追加実施も含めて）一九九五年から二〇一〇年。その後に企業間の合併や持株会社化、社名変更、制度そのもの変更・停止などがある。具体的な社名はここでは省略する。一九九五年からの九〇年代後半導入企業が九社、二〇〇〇年代導入企業が七社だが、二〇〇〇年代は前半が多く、最近の導入事例は少なくなる。表5でもみたとおり、このところ選択型研修の導入率は頭打ち傾向にあり、九〇年代後半のブームは一段落したといえよう。従業員の多様な興味、関心、必要性に応えるために多様で多数の講座、メニューを設定する企業側の負担や、前述したデメリットなどがその要因と思われる。

選択型研修にはメリットもあるが、適正に運用するためには工夫が必要である。一つは、実際に実施している企業もある昇進・昇格との連動である。特定の役職・等級に昇進・昇格するために必要な講座、コースを設定し、受講を昇進・昇格の判定要素の一つにするのである。必修選択型はこのタイプとして運用できるが、自由選択型でも複数指定した講座からの選択受講が昇進・昇格ポイントとして加算、累積される仕組みにすることは可能である。さらに昇進・昇格連動以上に効果的なのは、前述した類型③のガイドラインと④の上司支援である。つまり、上司と部下のキャリア面談あるいは能力開発面談の場で、会社が示したガイドラインを参考に、上司が部下の選択にアドバイスしながら受講する研修を決める方式である。上司はあくまでアドバイスや支援にとどめ、強制あるいは強い推薦になることを避ける必要があるが、この方法は自由選択型でも必修選択型でも有効である。

## 五 選拔型研修（能力開発）

### 1 選拔型研修導入の背景と理念

企業主導で従業員を指名して教育訓練、研修を行えば一般的に選別型研修、選拔型研修といえるわけだが、本稿で対象として想定するのはもう少し対象を限定した研修である。具体的にいえば、次世代リーダー育成、次世代経営者（層）育成、将来を担うコア人材育成、グローバル人材育成のための選拔型研修（能力開発）である。とくに、次世代リーダー、次世代経営層を中心に以下では検討する。これらの人材を育成するには研修にとどまらず能力開発体系全般、さらには文字どおり「人材育成」という視点までに拡大する必要があるが、選別型研修と同様ここではそれらも含めて選拔型研修と簡略的に表現し、（能力開発）の部分は省略する。

次世代リーダーや次世代経営者などの育成はこれまでも行われていたわけで、かつてはわが国の特徴である長期的な人材育成システムの中で、企業内昇進競争に勝ちぬいてきた経営層候補者の中から任用していた。ところが、冒頭で述べたようにグローバルな企業間競争が激化し、常に変動して予測不能な経営環境の下で、明確で先見性のあるビジョンを提示し、的確な経営戦略を構築して会社を牽引していける経営層が今まで以上に必要とされるようになった。変革的経営人材の必要性とその継続的な育成の重要性である。優れた経営者は自然に育つのではなく育成するものだという前提に立ち、しかもこれまでとは異なり候補者の早期発見と意図的、計画的な育成を目指しているのがここで考察する選拔型研修である。

表1や表2で、教育訓練費用、能力開発費用の減少傾向をみたが、そうした状況の中でも次世代経営層の育成には

力を入れる企業が増加しているのである。もともと、前掲・表4の分析では、能力開発の基本スタンスにおいて全体の能力レベルを高める教育訓練を重視する企業の割合が増えてきており、二〇一三年時点で全体のレベルアップを重視する企業は規模計で約六割、選抜重視は約四割であった。規模別にみると大企業で全体重視が多い傾向にある。本稿で考察する選抜型研修を実施するのは主に規模の大きな企業であるが、そうした企業では、前掲・表5や表6の結果も併せて考えると、全体のレベルアップを基本にしながらも次世代経営層育成のための選択型研修に力を入れているといえよう。

選抜型研修の導入は、「三ー一」で述べた人材マネジメント理念の変化を反映した人材育成・能力開発における個人の尊重、個性重視にも関連している。同一役職在籍者を満遍なく対象にする画一的な階層別研修から、将来の経営幹部としての潜在能力を備えた候補者に絞って選別し、独創的にかつ革新性に富む人材に育成するのが目的である。個別の人材に焦点を当て、次世代経営層としてのキャリア開発・形成を計画的に実現するねらいがある。なお、選抜型研修を導入しているような企業では、選択型研修も併せて実施している例が決して少なくない。個を重視した人材育成・能力開発としては理念が共通だからである。

ところで、選抜型研修の対象は次世代経営者、次世代経営幹部という表現のほかに次世代「リーダー」と表現する企業が多い。この場合のリーダー（およびリーダーシップ機能）はマネジャー（およびマネジメント機能）と対比され、機能的に異なるものだ<sup>12</sup>とコッターはいう。コッターの主張を筆者なりに整理すると、リーダーはリーダーシップ（変革をリードする力）を持った変革推進者であり、マネジャーはマネジメント（経営管理）力を持った経営管理者である。組織の変革にはリーダーシップもマネジメントも必要だが、変革を牽引するのはリーダーシップであり、経営トップ

層にはリーダーが不可欠だという。リーダーシップを備えたマネジャーも当然存在するのであり、リーダーとマネジャーをコッターのように対比的に区分するのが妥当かどうかは疑問であるが、今日の企業実務では、リーダーについてコッターが概念規定した意味で用いることが一般的なので、本稿もそれに沿って使用する。

## 2 企業事例からみた選抜型研修の実施状況と研修の概要

### (1) 企業事例の導入状況

前掲『労政時報』を中心に、株式会社・産労総合研究所発行の『企業と人材』、同『人事実務』に二〇〇〇年から二〇一四年半ばまでに掲載された次世代リーダー、次世代経営者育成のための選抜型研修を実施している企業事例は、筆者の基準で取り上げれば重複掲載を調整して四〇社であった。いずれも大手企業である。選抜型研修の実施企業と同じ理由で具体的な社名は省略する。実際の導入年次は一九九一年から二〇一一年と幅があるが（複数の研修を逐次導入する企業もある）、参照した専門誌が二〇〇〇年以降だったためもあり、一九九〇年代は四社と少ない。二〇〇〇年代は毎年コンスタントに導入企業が出ており、今に続いている。『労政時報』では継続的に次世代リーダー育成、次世代経営幹部育成の企業事例を特集しており、選抜型研修の特集が最近無いことに比べ、企業実務では次世代経営層の育成の方に注目が集まっていることがうかがわれる。前掲・表5や表6で確認した、着実に増加傾向にある選抜型研修の実施率とも合致する。

### (2) 企業事例からみた選抜型研修の概要

参照した企業事例にみる次世代経営者（候補）育成のための選抜型研修は、各社各様、多種多彩である。しかも、

一社に複数の制度、コース、仕組みがあるケースも少なくない。それを前提に、企業事例からみた選抜型研修のごく大まかな枠組を整理する。

### ① 対象となる従業員層と年齢層

事業部長クラスや役員など文字どおり経営トップ寸前の層を対象とする例もあるが、通常は課長クラス、次長クラス、部長クラス、次期部門長候補などを対象とすることが多い。長期的な次世代経営者育成という観点から、管理職候補の若手・中堅社員を対象に含める企業もある。部長などの単一階層を対象にする例のほか、やはり長期的育成のために、たとえば若手課長、次期部長クラス、部長といったように対象を複数階層に分け、それぞれに相応しい研修を段階的に実施する事例も少なくない。年齢的には、若手社員を対象にする場合は三〇歳前後、部門長クラス対象の場合は五〇歳ぐらいになることもあるが、結果的に三〇歳代前半から四〇歳代半ばが中心となる対象層である。

### ② 選抜方法

選抜方法は、部長推薦、部門（長）推薦、事業部長推薦、担当役員推薦、社長推薦など、対象階層によっても異なるが基本的に各部門からの推薦が多い。人事部門が指名するケースもある。また、持株会社が運用する場合はグループ企業全体に拡大して実施する事例が多く、グループ企業の社長推薦という形もある。選抜型研修ではあるが、公募枠を設けたり自薦も認める例がある。推薦があればそのまま受講対象者にするケースが多いものの、公募・自薦の場合には当然厳格に審査を行い、その他の推薦方法でも一定の基準を設定して審査、選抜する企業がある。

### ③ 研修期間と研修機関

研修期間は長期で、最低でも六カ月間が多く、一年間あるいはそれ以上実施する企業もある。月に一度、研修施設

に集まって受講する形態が多いが、後述するように単なる講義だけでなくグループワークもあるので、一泊二日、二泊三日など合宿の形を取ることもある。しかも、グループ単位で研修日以外でも自主的に研究会、勉強会の時間を作っている。

研修機関は、社外の専門機関が実施する次世代経営者育成コースに派遣する少数の企業を除けば、ほとんどは社内の研修機関・部署が担当する。社内に設立した「〇〇経営塾」や「企業内大学」(Corporate University ≡ CU)で研修する企業もある。経営塾といっても施設ではなく、次世代経営者の育成であることを強調した研修名、コース名、プログラム名である。企業内大学(CU)も物理的な施設ではなく、機能面を表現した研修システムのことをいう。

二〇〇〇年代に入ってからが多いが、わが国でも一部の大企業で企業内大学が設立されるようになった。企業内大学は大学といっても単位や学位を付与する機関ではなく、あくまで企業内の研修機関である。それまでの教育訓練体系、研修体系を経営戦略と緊密に連携させ、戦略的な人材育成・能力開発機能として再構成したものである。単なる研修(施設)を大学と読み替えた例もあるが、多くはより高度な研修体系を構築している。本稿で対象にする次世代リーダー、次世代経営層の育成を目的にした講座やカリキュラムのほか、特定の高度な専門知識・技術を育成するための講座・コース、さらには全社員を対象に企業価値や理念の浸透を目的とした講座・コースなど、特色のある複数の研修を併せて開講していることが多い。<sup>13)</sup>

#### ④ 研修方法

研修方法は講義、ケーススタディ、グループ討議、ワークショップなどが一般的であったが、最近は冒頭に述べたアクション・ラーニングを採り入れているところが増えている。単に知識を得るだけでなく、現実の経営課題に取り

組むことで、より実践的な能力を高めることが目的である。そのほかに、他社との異業種交流や海外視察を実施しているところもある。最終的には、自主的に設定した組織課題に関する研究成果や経営課題の解決案などについて、経営トップの前でプレゼンテーションを行って修了することになる。提言が実際に採用されるケースもある。

#### ⑤ 研修後の異動、出向、海外派遣、抜擢

受講しただけで修了ではなく、研修後は戦略的な部署に異動させる企業が多い。チャレンジングな部署・ポストに異動させ、修羅場を経験させることによって、研修の結果を踏まえた経営能力の具現化が目的である。国内外の関連会社に必ず出向させる事例も多い。とくにグローバル人材に焦点を当てる企業は、海外の現地法人に派遣する。さらに、研修後は高評価者を上位役職に抜擢したり、他部門や関連会社の幹部として優先的に任用つまり昇進させる企業がある。企業によってはその後の計画的異動による育成をむしろ重視している。この場合は次世代経営幹部用のCDP (Career Development Program = 職歴開発制度) になるわけで、個人別に定期的にモニタリングしフォローしている。

#### ⑥ 対象者の見直し

対象者の選抜は、毎年同一階層から数人ずつ行う企業と、一定の役職や年齢の範囲内で人材のプールを設定する事例など様々である。ただ、いちど次世代経営幹部の候補者としてリストアップされても、将来とも必ず経営幹部候補としての位置づけが継続されるとは限らない。異動、配置、抜擢昇進のプロセスで評価し、毎年あるいは定期的に見直し、入れ替えが行われる。数段階の選抜研修を行っているところでは、それぞれの研修段階で対象者に変動がある。

### 3 調査結果からみた選抜型研修の概要

次に、統計調査の結果から選抜型研修の概要をみる。参照するのは産労総合研究所調査（表7）、日本生産性本部調査（表8）、産業能率大学総合研究所調査（表9）である。<sup>14</sup>それぞれ調査対象が異なり、設問項目やその表現も異なるが、なるべく横断的比較が可能ないように整理し、回答割合上位の選択肢をピックアップして示した。詳しくは各表を参照願いたい。ここで企業事例でみた枠組と対比しながら概略をみておこう。

#### ① 対象となる従業員層と年齢層

対象者の選抜要件は役職、人事考課の結果、年齢である（表7、表8）。選抜対象の役職は課長クラス、次長クラス、部長クラスであるが役職に就いていない社員も対象にしている（表7、表9）。対象者の年齢層を限定しない企業もあるが、四〇代前半と三〇代後半が中心である（表9）。いずれも企業事例とほぼ同じ結果である。

#### ② 対象者の選抜方法

対象者の選抜方法は、上司、部門長など所属組織の責任者による推薦、役員、社長による人選・指名のほか人事部の人選（表7、表9）であり、これも企業事例と一致する。また、回答割合が上位ではないので各表には掲載していないが、各調査結果とも公募による選抜方式を採り入れている企業が存在する。なお、非選抜者に対するフォローはとくに行われていない（表8）。

#### ③ 研修期間と研修機関

研修期間は六ヵ月～一年程度であり（表9）、社内で研修するだけでなく社外の研修機関に派遣している（表7、表8）。これらは企業事例と同じであるが、事例でみるよりは社外の研修機関に派遣している割合が高かった。

表7 産労総合研究所「選抜型の経営幹部育成に関する実態調査」

[2011年10～11月実施、集計社数106社（1,000人以上54社、999人以下52社）]

※ 回答割合上位の選択肢から筆者が適宜ピックアップした。

(1) 制度の導入状況（n=106社） 導入企業：37.7% 導入予定・検討中：11.3%
(2) 選抜対象になる社員の要件（複数回答、以下同。n=47社） 役職（78.7%） 年齢（38.3%） 一定レベル以上の人事・業績評価（38.3%）
(3) 選抜対象になる役職（n=37社） 課長クラス（62.2%） 次長・部長クラス（54.1%）
(4) 選抜方法（n=43社） 人事部の推薦（46.5%） 上司の推薦（44.2%） 通常の人事・業績評価の結果（37.2%） 経営トップの指名（32.6%）
(5) 育成方法—教育研修プログラム（n=44社） 社内の経営塾・スクール・特別講座（70.5%） 社外の教育研修機関のコース等受講（47.7%）
(6) 育成プログラムの具体的内容（n=44社） 経営に関する知識の習得（81.8%） 経営課題のアクションラーニング（63.6%） 経営戦略づくり（61.4%） リーダーシップ（61.4%） 論理的思考演習（50.0%）
(7) 研修後の実務経験を通じた育成施策（n=37社） 社内の重要ポストの経験（62.2%） 子会社・関連会社への出向（24.3%）
(8) 経営幹部候補者選抜に関する情報公開（n=38社） 教育・育成プログラムの内容（41.0%） 選抜された人の氏名（30.8%） すべて非公開（33.3%）
(9) 対象者見直し制度の有無（n=38社） 何らかの見直し制度がある（60.5%） 必要に応じて不定期（18社） 一定年数ごと（5社）

人材育成における選抜型研修と選抜型研修（谷田部）

- ④ 研修のテーマ・メニュー
- 具体的な研修内容は、経営管理に関する知識、経営課題のアクション・ラーニング、自社組織課題の解決、経営戦略づくり、事業戦略の策定・提言、リーダーシップ研修、経営トップとの対話（表7⑨）などである。企業事例のまとめでは取り上げなかったが、参照した各企業では、実際にはこの統計調査結果と同じような研修内容を実施している。
- ⑤ 研修後の異動、出向
- 企業事例でみたとおり、研修後に育成の観点から異動を行っている企業は多く（表9）、社内の重要ポストの経験や出向による実務経験を通じた育成策を実施している（表7）。「社内の重要ポストの経験」は、異動のほか昇進も含むと思われる

表8 日本生産性本部「将来の経営幹部育成に向けた『選抜人材教育』に関する調査」

[2012年4～5月実施、集計社数232社(3,000人以上61社、1,000～2,999人83社、1,000人未満85社)]

※ 回答割合上位の選択肢から筆者が適宜ピックアップした。

(1) 選抜人材教育の実施状況 (n=230社) 実施企業: 57.8% (133社)
(2) 対象者の選抜基準 (複数回答、以下(7)を除いて同。n=133社、以下同) 資格・役職 (94.7%) 人事考課・人事情報 (66.2%) 年齢 (54.1%)
(3) 対象者の選考方法 役員が人選 (53.4%) 人事部が人選 (51.9%) 各部門の責任者が人選 (50.4%) 社長が人選 (24.1%)
(4) 非選抜者に対するフォロー とくに何もしていない (67.7%) 再選抜の機会を与える (19.5%)
(5) 教育の実施形態 社内での集合研修 (35.3%) 社外プログラムへの派遣 (21.1%) 両方 (43.6%)
(6) 教育の具体的メニュー・テーマ 経営実務に関する知識 (55.6%) 経営課題へのアクションラーニング (42.1%) 経営トップとの対話 (33.8%)
(7) 選抜人材教育の存在のオープン化 オープンにしている (66.2%) オープンにしていない (25.6%) その他 (8.3%)

る。

⑥ 対象者の見直し  
対象者について何らかの見直し制度がある企業は、企業事例でみたときおり少なくはなく、その場合は必要に応じて不定期に実施する企業が多い(表7)。しかし、厳密に人材プールの管理、つまり優秀なコア人材を個別に把握(登録)して、定期的にフォローし、見直しを図り、常に一定の次世代経営幹部候補者の質と量を管理することを行っているのは、次世代リーダーの選抜教育を行っている企業の五割に満たない(表9)。

⑦ 経営幹部候補者選抜に関する情報公開  
選抜人材教育の存在自体をオープンにしている企業は、オープンにしていない企業より多い(表8)。情報公開する項目は、教育・育成プログラムの内容が多く、選抜者の氏名

表9 産業能率大学総合研究所「次世代リーダーの選抜型育成に関する実態調査」

[2012年6～7月実施（規模300人以上の企業対象）、集計社数239社]

※ 回答割合上位の選択肢から筆者が適宜ピックアップした。

(1) 選抜型教育の実施状況 (n=239社)
実施企業：51%
(2) 選抜対象者の階層 (複数回答、以下特記ない限り同。n=121社、以下同)
課長クラス (64%) 部長クラス (48%) 一般社員クラス (39%)
(3) 選抜対象者の年齢
40代前半 (49%) 30代後半 (43%) 年齢限定せず (38%)
(4) 選抜方法・基準
ライン (所属組織長) による推薦 (67%) 過去の人事評価 (50%)
(5) 教育期間 (単数回答)
6ヵ月～1年未満 (38%) 3～6ヵ月未満 (20%) 1～3年未満 (18%)
(6) 教育の内容・手段
リーダーシップ研修 (76%) 経営管理知識の教育 (74%)
自社事業戦略の策定・提言 (58%) 自社組織課題の解決 (55%)
トップマネジメントとの対話 (50%)
(7) 育成の観点からの異動 (単数回答)
行っている (63%) 行っていない (37%)
(8) 人材プールの管理 (単数回答)
行っていない (55%) 行っている (45%)
(9) 社員に公開している情報
教育の内容 (53%) 選抜者の氏名 (34%) 選抜基準 (26%)
すべて非公開 (29%)

人材育成における選抜型研修と選抜型研修 (谷田部)

も三割以上の企業で公表するが、すべて非公開つまりオープンにしていない企業も三割程度存在する (表7、表9)。

## 六 選択と選抜の調和—むすびにかえて

1 選抜型研修の意義—選抜の顕在化と早期化

これまで見てきたように、企業実務では次世代経営者層、次世代リーダーの育成が人材育成・能力開発の最重要課題になっている。しかし、主要企業でも実施していないところがある。前掲・産労総合研究所調査によると、導入しない理由は (n=54社、複数回答) 「選抜が難しい」40.7%、「育成のための適切なプログラムがない」35.2%、「他の人事制度との連携が難しい」31.5%、「選抜されなかった社員のモチベーションの低下」24.1%だった。選抜が難しいということは、非

選拔者のモチベーション低下にも関係するわけだが、モチベーション低下自体を導入しない理由に挙げている企業はそれほど多くない。ただ、選ばれた従業員と選ばれなかった者の間に溝が生じる、いったん選ばれながら脱落した従業員は、選ばれなかった者以上にモチベーションを低下させるといった指摘もある<sup>15)</sup>。

ところで、わが国企業の教育訓練・研修はこれまで従業員に対してあまねく機会均等であり、平等だったのだろうか。もちろん、キャリアデザイン研修、定年退職準備セミナーなどは年齢・勤続等で平等に受講できるし、自己啓発の多くは機会均等である。しかし、新入社員教育でも総合職と一般職とは格差がある。総合職だけの階層別研修に限定しても、その後の中堅社員研修はともかく、初級管理職研修あたりからは同期でも受講時期に差が出てくる。というのも役職昇進時期には当然差が出るからである。係長クラスの監督職昇進ぐらいまではあまり同期の間に差を付けない企業でも、管理職昇進では差を付ける。適性・能力には差があるし、一方でポスト(役職)には限りがあるから、だれでもほぼ同じ時期にそろって昇進することは不可能である。適性や能力を無視して平等に昇進させたのでは、企業の発展どころか存続も危うい。したがって従来から、階層別研修だけに限っても機械的に平等ではないのである。わが国におけるいわゆる「遅い昇進」においては、多様な部署(職種、職務)を経験させながら長期的に人材を育成し、その間に多数の上司によって長期的かつ多面的に評価がなされていた<sup>16)</sup>。しかしその結果は長期間表面化させず、かつては四〇歳ぐらいになって初めて会社の評価が顕在化して、それまで現象的には平等(年功的)に昇進していた同期に役職昇進の差が顕在化し、昇進できる人数が絞られ、昇進スピードに差が付くことになる。次世代経営者候補に対する早期の選抜型研修は、企業は実は早い時期から時間をかけて従業員の能力、適性を多面的に評価しているということを明示し、しかも三〇歳あるいは三五歳から既に差が出ていることを表明したことになる。人材マネジ

メントにおける選抜の顕在化と早期化がその要点である。

実際に企業で働いている従業員からすると、選抜された者もそうでない者にとつても現実に差の出ている状態の再認識になる。選抜されなかった者のモラルダウンも、賛否はあるものの成果主義的処遇になじんできた今日においては、それほど危惧する必要はないと思われる<sup>17)</sup>。もちろん、再挑戦、リターンマッチの機会を付与することは不可欠である。なお、表4で能力開発の基本スタンスは全体のレベルアップ重視とする企業が多いことを確認したが、全体の底上げを行いながら重点的に選抜型研修を実施することは矛盾するものではない。表4の「能力開発基本調査」のように、全体か選抜か対比させて設問すること自体が疑問である。

## 2 選抜型研修の問題点と課題

企業事例によると、選抜型研修の受講者から実際に役員など経営幹部が任用されており、次世代経営幹部の選抜・育成制度導入の成果は上がっている。では、問題点や課題はないのだろうか。選抜型研修の問題点なり課題を調査結果からみてみよう。前掲・産労総合研究所調査の自由記述では、「研修や国内留学実施後の活用・処遇に問題があった複数の退職者が出たので現在は中止している」「人選が課題である」との意見があった。前掲・産業能率大学総合研究所調査（n=121社、複数回答）で次世代リーダー育成の問題点として回答割合が高かったのは、「育成の成果が見えにくい」55%、「組織の体制が整っていない」55%、「教育後の施策が不十分である」44%、「育成のゴールが明確になっていない」43%であった。また同調査で育成的な観点からの異動・配置を行う上での問題点は、「現所属部門の理解が得られない」43%、「育成意図に適したポジションが確保できない」34%などである。前掲・日本生産性本

部調査では、選抜人材教育の見直しの必要性について（n＝130社）、「大いに感じている」は12.3%、「やや感じている」が50.8%であり、見直しの必要がある点は（n＝82社、二つまで回答）、内容自体の見直し（68.3%）、選抜方法・基準の見直し（41.5%）であった。

次世代リーダー育成、次世代経営者層育成のための選抜型研修は、選抜して研修し、さらに戦略的に配置・異動を行い、抜擢・昇進を行うという「選抜―研修―配置・異動（抜擢・昇進）」という一連のサイクルが円滑に回ることによって効果を上げることになる<sup>18</sup>。調査によると、選抜方法と基準、研修の内容、配置・異動それぞれに問題点や課題を抱えているということである。それでも次世代幹部育成の必要性から、企業では前述したアクション・ラーニングに重点を置いたり、経営トップの関与を強めたり（経営塾）、研修後の異動、出向、抜擢配置・任用による実務経験の広がりや深まりを重視するなど、試行錯誤しながら精度と実効性を高めようとしている。

なお、次世代リーダー育成、次世代経営者層育成のための選抜型研修は、見方を変えればタレントマネジメント（Talent Management）<sup>19</sup>の一部を構成すると捉えることができる。また、同じくタレントマネジメントの一部に位置づけられるサクセッションプラン（Succession Plan＝後継者育成計画）と連携したり、同プランに次世代経営層育成制度を組み入れる工夫をしている企業がある。サクセッションプランにも広狭いろいろなパターンがあるが、<sup>20</sup>企業事例からみた次世代経営層育成のケースでは、主要なポストの後継者としてリストアップされた人材をさらに絞り込み、これまで概観したような選抜型研修、選抜型人材育成を実施していた。

### 3 選択と選抜の調和を図る

企業が期待する人材像、人材ビジョンを明確化した上で人材育成・能力開発の体系を構築し、企業が主体となって教育訓練・研修の講座、カリキュラムを設計する。全社的な底上げ型の能力開発を理念としながら、基本的に企業の実別と指名により階層別研修、職能別（部門別）研修、専門能力研修、目的別（課題別）研修を従業員に受講させる。その一方で能力開発に対する従業員の自主性、自律性を高めるべく、自己啓発以外の教育訓練・研修にも選択型研修を取り入れる。さらには、次世代リーダー、次世代経営層として次世代の中核人材を育成するために、企業主導を強めて優秀な人材に絞り込んだ選抜型研修を実施する。しかしこの選抜型研修にも従業員からの自薦、公募枠を設けて従業員の意思も反映する。これまで本稿で明らかにしてきた人材育成・能力開発に関して、選択型研修と選抜型研修を中心にまとめると以上のような枠組が描けるであろう。

今日的なキャリア開発・形成における自律性の要請、自己責任性の拡大という状況の中で、従業員がエンプロイアビリティ（employability）<sup>21</sup>（労働市場価値を含む就業能力）を高めるためには、能力開発に対する主体的な取り組みの機会を与える必要がある。その一つの形態が選択型研修であり、まさにこれからの企業と従業員の契約主義的關係を現している。「従業員自律・企業支援」<sup>22</sup>の關係である。ただし、企業内人材の育成、能力開発の最終的な責任を負うのはやはり企業である。職業能力が高まった人材が挙げた成果を直接的に享受するのが企業だからである。企業主導の教育訓練・研修をベースに置きながら、自己啓発支援など選択の自由度が高い施策を能力開発体系の中に位置づけ、さらに階層別や職能別の選択型研修を部分的に導入し、もう片方で企業の選別度をより強めた選抜型研修にも注力するのが、今日の人材育成・能力開発の在り方である。

このように企業の人材育成・能力開発体系には、従業員による選択と企業による選抜の両要素とも不可欠である。そこにおいては従業員の選択と企業の選抜を併存、両立させることが必要で、平凡で常識的な結論だが、いかに選択と選抜のバランスを図るか、<sup>(23)</sup>調和を図るかが人材育成・能力開発システムに与えられた課題となる。

- (1) 講義形式でなく、参加者が所属する組織の現実的な経営課題にグループで取り組み、課題の解決策を実践するプロセスを通して学習する研修技法をいう。
- (2) 谷田部光一『キャリア・マネジメント―人材マネジメントの視点から―』（晃洋書房、二〇一〇年）七四頁―七五頁参照。
- (3) 労働費用とは、使用者が労働者を雇用することによって生じる一切の費用をいう。就労条件総合調査では、現金給与額のほか、現物給与の費用、退職給付（一時金・年金）等の費用、法定福利費、法定外福利費、教育訓練費、募集費、その他の労働費用に区分して調査している。
- (4) 通常のように働いていたなら得られたであろう価値、利益。
- (5) 谷田部光一「企業における人材育成・能力開発の現状と課題」（『政経研究』第四十二卷第四号、二〇〇六年）三八頁―四〇頁では、二〇〇〇年代前半の「能力開発基本調査」を基に、「選抜教育か底上げ教育か」について分析をしているが、当時は大企業が選抜教育に比重を移していく考えを持っていたことが指摘されている。
- (6) 一般的には成果主義という言い方がされるが、筆者は「成果・業績主義」という用語を用いている。谷田部光一『改訂版 成果・業績賃金の実務』（経営書院、一九九九年）参照。
- (7) 「役割」は必ずしも確立した概念ではなく、企業実務上では多様な捉え方がなされている。筆者自身は、「①役割とは成果責任との関連でみた組織上の役割分担あるいは機能であり、企業に対する業績貢献の態様である。②その範囲は実際の担当者によっても変動する緩やかな職務概念である。」とやや抽象的だが定義づけている。
- (8) 谷田部光一『専門・プロ人材のマネジメント』（桜門書房、二〇一三年）四五頁および一四七頁―一四八頁、谷田部光一

- 「これからの人材マネジメントの使命」(『政経研究』第四十八巻第一号、二〇一一年) 六九頁―七三頁参照。
- (9) 谷田部・同上論文、六〇頁―六一頁参照。
- (10) 谷田部・前掲『キャリア・マネジメント―人材マネジメントの視点から―』。
- (11) 従業員に毎年一定の利用枠(持ちポイント)を付与し、その範囲内で従業員自身が必要と考える福利厚生制度・施策(制度・施策によって必要ポイント数は異なる)のメニューを選択し、組み合わせる制度である。谷田部光一「わが国における福利厚生の現状とこれからの方向」(『政経研究』第五十一巻第一号、二〇一四年) 一〇三頁―一〇七頁参照。
- (12) ジョン・P・コッター、梅津祐良訳『企業変革力』(日経BP社、二〇〇二年)。
- (13) 企業内大学に関しては、大嶋淳俊「企業における自律型人材育成プラットフォームの構築に関する一考察」(『情報文化学会誌』第十五巻第一号、二〇〇八年)、三木佳光「何故、企業内大学を必要とするのか―日本における長期刷り込み方式の選抜型研修の導入・定着の歩み―」(『文教大学国際学部紀要』第十四巻二号、二〇〇四年)、労働政策研究・研修機構『コーポレート・ユニバーシティに関する調査研究』(労働政策研究報告書No.8、二〇〇四年)、産労総合研究所『企業と人材「特集」企業内学校・大学で戦略的に人材を育てる』第八三三―三三三号(二〇〇四年三月五日)など参照。
- (14) 産労総合研究所調査の結果は『企業と人材』第九八九号(二〇一二年三月)、日本生産性本部調査の結果は同本部ホームページ掲載の資料からまとめたが、産業能率大学調査に関しては『労政時報』第三八三四号(二〇一三年四月一二日)の掲載資料からまとめた。
- (15) 安藤史江『コア・テキスト人的資源管理』(新世社、二〇〇八年) 一三六頁―一三七頁。
- (16) 小池和男『日本の熟練』(有斐閣、一九八一年) 二八頁―三五頁参照。
- (17) 福澤英弘『人材開発マネジメントブック』(日本経済新聞出版社、二〇〇九年) 一一二頁。
- (18) 守島基博「総合的人事・育成施策としての早期選抜型の経営者育成」(『企業と人材』第八五二号、二〇〇五年二月五日) 二八頁―三三頁、日沖健「次期経営幹部は社内鍛える」(『企業と人材』第九九四号、二〇一二年八月) 一四頁―一九頁。
- (19) タレントマネジメントは、組織目標を達成するために人材の採用・定着から人材の育成・能力開発、評価、処遇など広範

な人材育成・活用施策を戦略的に推進する活動であり、次世代経営幹部の育成だけがその内容ではない。下山博志「タレントマネジメントによる人材開発・活用戦略の再構築」（『労政時報』第三八四二号、二〇一三年三月二二日）七〇頁―八五頁参照。

(20) 『労政時報』第三八八二号（二〇一二年五月二五日）の特集「注目される後継者確保策サクセッションプランの実際」の事例と解説参照。

(21) 筆者は、エンプロイアビリティを一般的な訳である「雇用され得る能力」よりは、厚生労働省『エンプロイアビリティの判断基準に関する調査研究報告書』（二〇〇一年）のように「労働市場価値を含んだ就業能力」と解すべきだと考えている。なお、エンプロイアビリティに関する最近の研究としては、山本寛『働く人のためのエンプロイアビリティ』（創成社、二〇一四年）が参考になる。

(22) 谷田部・前掲『キャリア・マネジメント―人材マネジメントの視点から―』三二頁、六九頁、九二頁、日本経営者団体連盟教育特別委員会「エンプロイアビリティの確立をめざして―『従業員自律・企業支援型』の人材育成を―」（エンプロイアビリティ検討委員会報告、一九九九年）九頁―一二頁参照。

(23) 上林憲雄他著『経験から学ぶ人的資源管理』（有斐閣、二〇一〇年）一〇五頁―一一頁。