

## 「大手企業新入社員教育手薄に 日本の人材育成仕組みに変化」

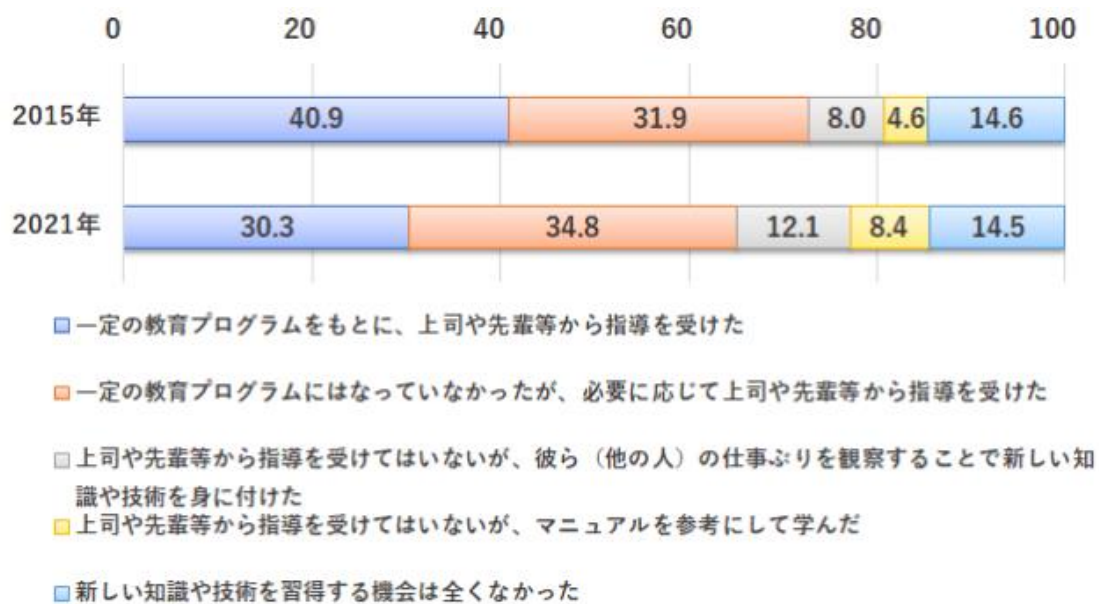
大手企業の若手社員に対する教育機会が減っているという調査結果が、働き方について様々な調査研究を行っているリクルートワークス研究所の研究者によって報告された。新入社員は採用した会社が責任をもって育てる。日本社会に長年、根付いていたこのような認識が変わる時代になりつつある、と研究者は言っている。

『働く』の論点」と題する論考を 12 月 5 日に公表したのは、古屋星斗リクルートワークス研究所主任研究員。古屋氏は、リクルートワークス研究所が毎年実施している全国就業実態パネル調査の中から、2015 年時点の新入社員と 2021 年時点の新入社員に対する調査結果を比較し、6 年間でどのような変化がみられるかを調べた。1,000 人以上の大手企業に在職している入社 1~3 年の大学卒・大学院修士課程修了者正規社員を新入社員とみなしている。

### 減る上司・先輩からの指導

顕著な変化として明らかになったのは、これら大手企業新入社員の教育機会が減少する傾向だった。日本の大企業で長年実施されてきた主要な人材育成法には「現場における教育、指導」(オン・ザ・ジョブ・トレーニング:OJT)と、「業務外の教育」(オフ・ザ・ジョブ・トレーニング:Off-JT)がある。まず、OJT の変化を見ると「一定の教育プログラムをもとに、上司や先輩等から指導を受けた」大手企業新入社員が、2015 年の 40.9%から 2021 年には 30.3%へ大きく減少している。OJT の柱ともいえる「計画的 OJT」と呼ばれる教育・指導を受ける機会が減っているということだ。

### 大手新入社員の OJT の機会 (%)



（古屋星斗リクルートワークス研究所主任研究員提供）

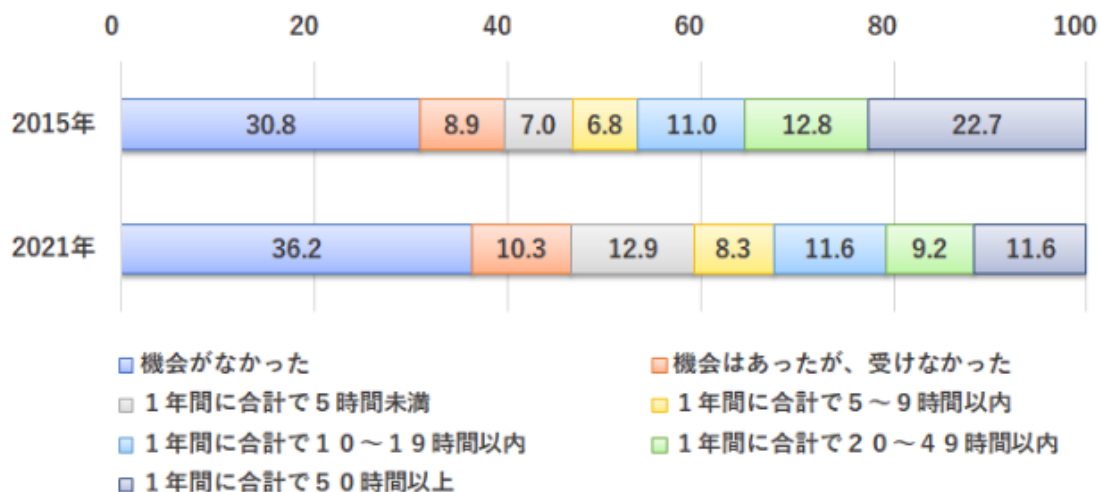
- 一定の教育プログラムをもとに、上司や先輩などから指導を受けた
- 一定の教育プログラムになっていないが、必要に応じて上司や先輩等から指導を受けた
- 上司や先輩等から指導を受けてはいないが、彼らが（他の人）の仕事ぶりを観察することで新しい知識や技術を身に付けた
- 上司や先輩等から指導を受けていないが、マニュアルを参考にして学んだ
- 新しい知識や技術を習得する機会は全くなかった

では「業務外の教育」(Off-JT)はどうか。「機会がなかった」新入社員が30.8%から36.2%へ増加、「機会があったが、受けなかった」と合わせると、Off-JT機会を得られなかった新入社員は、2015年の39.7%から2021年には全体の半数に近い46.5%へ増えていることが分かる。1年間に何時間Off-JTを受ける機会があったかを比較した結果からも、同様な変化が見られた。「1年間に合計で50時間以上」が2015年には22.7%と「機会があった」と答えた新入社員の中で最も多い。ところが2021年には11.6%へと半減していた。代わりに2021年に最も多かったのは「1年間に合計で5時間未満」しか受けられなかった新入社員で12.9%。2015年は7.0%だったから明らかに増えている。

結果として、新入社員一人当たりの年間平均Off-JT時間は2015年の21.5時間から2021年には13.4時間へと減ってしまっている。「業務外の教育」(Off-JT)

を受ける機会もまた、6年間で大幅に減っていることが分かる。

大手新入社員の Off-JT の機会 (%)



機会がなかった

機会があったが、受けなかった

一年間に合計で5時間未満

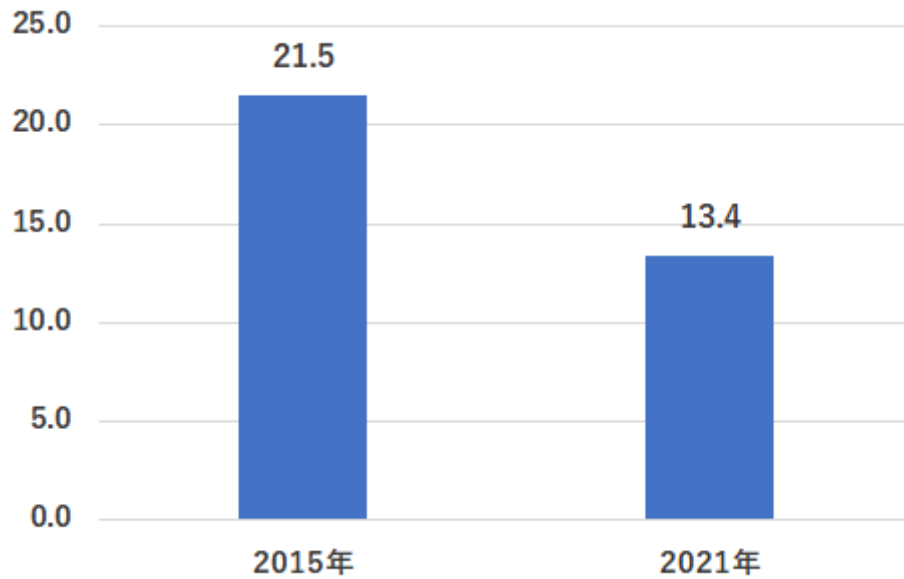
一年間に合計で5～9時間以内

一年間に合計で10～19時間以内

一年間に合計で20～49時間以内

一年間に合計で50時間以上

大手新入社員 年間平均 Off-JT 時間 (時間)



(古屋星斗リクルートワークス研究所主任研究員提供)

大手企業の新入社員の教育機会が減少している、つまり大手企業の若手社員に対する育成投資が減少して傾向は今後も続くのだろうか。古屋氏は日本経済団体連合会（経団連）の動きを挙げて、この可能性は高いとみる。経団連が中途社員採用（経験者採用）を促す考えを明らかにしているからだ。「極言すれば、日本で若者に職業能力を最も付与しているのは大手企業である」と、氏は大手企業の若手社員に対する育成投資が減っている現状に大きな懸念も示した。

### 増える「自分で育つ」新入社員

一方、若者の育成時間の減少を補う新しい動きが出てくる可能性と期待も古屋氏は示している。勤務時間や働く場所を自分で選ぶことができる大手新入社員が増えていることに注意を促している。「勤務時間を選ぶことができた」人間に自分が「あてはまる」と答えた新入社員は2015年の12.8%から2021年には27.0%に増えた。また「働くことを選ぶことができた」人間に自分が「あてはまる」と答えた新入社員も4.9%から22.9%に増えている。こうした調査結果を示し、新入社員が「自分で育つ」ことがしやすくなっている変化に注視している。入社してからも仕事をしながら社内外で学んだり、副業や兼業をして外部で経験を得たり、さまざまな分野で師匠を見つけたりすることが、飛躍的にしやすくなる、と氏はみている。

若手人材育成に対する大手企業の役割の大きさは今後も変わらないが、その力は過去と比較して相対的に低下している。若者を、会社だけ・上司先輩だけ

で育てる時代は終わった。今後の企業の若手育成の命題は、「若者をどう育てるか」ではなく「若者が育つのをいかに支えるか」に変わらざるを得ないだろう、というのが古屋氏の結論だ。

### 新しい人材育成法探る産業界

人材育成の在り方は、すでに日本の産業界の大きな課題となっている。日本経済団体連合会（経団連）は、Society 5.0(注)時代の人材育成のあり方について検討するため、2019年7月から9月にかけて経団連企業会員 1,412社を対象に調査を実施している(有効回答数 368社、回答率 26.0%)。自社の人材育成施策が環境変化に「対応できていない部分がある」と回答した社が9割弱(88.8%)に上るという結果が得られた。対応が必要となっている要因としては、「就労意識の多様化(ダイバーシティ経営の推進)」を挙げた社が最も多い72.6%に上る。

(注) Society 5.0: 狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会に続く未来社会の姿として第5期科学技術基本計画(2016~2020年度)で提唱された。サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する人間中心の社会とされている。

この調査に先立つ2019年3月には経団連と日本学術会議共催のシンポジウム「Society5.0に向けた産学共創のありかた」が開かれ、産業界と学界の代表から、産と学の人々の交流を抜本的に見直し、大幅に拡大する必要や、「選択と集中」を掲げる政府の科学技術政策を見直す必要などが提言された。翌2020年3月に経団連はこうした調査、検討の結果を踏まえた「Society 5.0時代を切り拓く人材の育成」と題する報告書を公表している。経団連はこの報告書の中で、多様性を活力とする組織文化の醸成や自律的なキャリア形成・能力開発への支援など人材育成施策の刷新に着手する必要を会員企業に求めた。併せて働き手にも、企業が用意する環境を自身の成長の場として最大限に活かし、自身のキャリアビジョンの実現と、組織や社会への貢献に取り組むことを求めている。

### 若手支援学界も大きな課題に

一方、学界側も若手研究者の育成が深刻な問題となって久しい。2021年6月に科学技術・学術政策研究所が公表した「修士課程(6年制学科を含む)在籍者を起点とした追跡調査」は、修士課程修了後、就職を選択した人たちの38.3%が、「進学すると生活の経済的見通しが立たない」を博士課程に進学しない理由に挙げていることを明らかにしている。

工学者や科学技術に関心の深い人々を会員とする日本工学アカデミーは、同年5月に「博士後期課程大学院生に対する支援の強化にあたって」と題する緊急提言を公表した。欧米主要国に比べ、日本の若手研究者、特に博士課程大学院生に対する経済的支援が著しく見劣る現状に対する強い危機感に基づいた行動だ。緊急提言は、政府に対し「博士後期課程大学院生を研究者としてきちんと位置づけ授業料の徴収は行わない」、「生活費相当額を標準修業年限の間、支給する」具体的施策を求めている。

日文 小岩井忠道 (科学記者)

#### 関連サイト

リクルートワークス研究所「[若手へのOff-JTが38%減。はじまる大手企業の育成力低下 - 古屋星斗 | 「働く」の論点 | リクルートワークス研究所 \(works-i.com\)](#)

経団連「[人材育成に関するアンケート調査結果 \(keidanren.or.jp\)](#)

経団連「[経団連：Society 5.0 時代を切り拓く人材の育成 \(2020-03-17\) \(keidanren.or.jp\)](#)」

科学技術・学術政策研究所「[「修士課程（6年制学科を含む）在籍者を起点とした追跡調査」 NISTEP-RM310-FullJ.pdf](#)

日本工学アカデミー「[緊急提言 - 博士後期課程大学院生に対する支援の強化にあたって Teigen-20210519r.pdf \(eaj.or.jp\)](#)

#### 関連記事

2022年05月30日「[確保人才和时间恢复研究实力，日本的政府支援劣于韩台等国家与地区 - 客观日本 \(keguan.jp.com\)](#)

2021年07月08日 [调查：日本博士升学率下降的理由主要是经济原因 - 客观日本 \(keguan.jp.com\)](#)

2021年04月09日「[日本国会议员与年轻科学家交换意见，加深共同制定政策的理解 - 客观日本 \(keguan.jp.com\)](#)

2020年07月08日 [日本将开启国会议员与学术界共同制定政策 - 客观日本 \(keguan.jp.com\)](#)

2019年03月20日 [日本产学联合研讨会：对日本的人才培养和利用充满危机感（上） - 客观日本 \(keguan.jp.com\)](#)

2019年03月22日 [日本产学联合研讨会：对日本的人才培养和利用充满危机感（下） - 客观日本 \(keguan.jp.com\)](#)

2017年08月02日 [专访日本工学学会阿部会长：请教遏止科技能力下滑的对  
策 - 客观日本 \(keguan.jp.com\)](#)