

企業主導の自己啓発導入の意義と安定上の課題

金 恵 成

I はじめに

本論文は企業主導で導入される自己啓発の意味付けと企業内の長期的システムになるための課題を考えることを目的としている。具体的には、企業主導で導入される自己啓発が企業においてどのような意味をもち、システム化するための必要な企業内システムとは何かを提案する。分析においては主に厚労省の「能力開発基本調査結果」と朝日新聞データベースを用い、労働市場に長期に存在する正社員を対象とする。結果からは自己啓発主体に関する企業と労働者両方の意識が企業から労働者へ変化したことや、労働者による自己啓発が仕事と関連した学習であることが確認され、自己啓発が労働者の自己実現欲求となる内発的動機へのインセンティブとなるための管理者の役割の重要性と教育の必要性を提案している。

近年、世界経済危機や高齢化、労働者の価値観の変化等を背景に、自己啓発への再認識が求められている。1993年雇用問題政策会議において21世紀において日本の社会が目指すべき方向およびその実現のための具体的な対応のあり方について、「個」を大切に作る社会づくりが課題とされると、1995年5月旧日経連は「新時代の日本的経営」において、従業員一人ひとりの「個」を重視しつつ、企業のニーズに合致する能力開発の方法を構築し具体化するべきとしながら、自己啓発の導入を提言する。

さらに働くことへの労働者のニーズが多様化し、グローバル化の中で有効な人材活用を図ることの重要性・必要性により、ワーク・ライフ・バランス（WLB）が注目されると、企業における仕事および人事の管理システムの改革の必要性やWLBのあり方についての議論において、自己啓発への期待が高まる。仕事（労働）において、人々により大きな自律性を与えることは労働と生活の調和に役立つことから、福利厚生や延長ではない、自己啓発の時間確保等を目指す経営戦略として位置づけるべきか否かの問題である。

これより、自己啓発は日本企業の経営方式の変化として、新たな内部労働市場の仕組みの構築における具体策として意味をもつといえる。すなわち、自己啓発は企業と労働者の両方による集団意識から個人主義への変化と、企業特殊的教育訓練から労働者の望む職業生活を考慮した一般的な技能の修得へ、雇用の流動化を図るものとしてその有効性が期待できる。

したがって以下では企業における自己啓発の意義と課題を明らかにすることを目的とし、まず、企業主導での自己啓発導入の背景を調べることにより、企業における自己啓発を意味付けする。また、自己啓発主体についての企業の意識変化がみられるバブル崩壊後の1990年代において朝日新聞で取り上げられた企業事例を用い、自己啓発が企業内の長期的システムになるための課題を考える。次に、主に厚労省の「能力開発基本調査結果」を用いて、労働市場において長期に存在する正社員を対象とし、自己啓発への企業の支援動向をみる。さらに、これらの結果を用いて自己啓発の課題を再考する。企業における自己啓発の意義と問題点を明らかにする。最後に、研究結果をまとめるとともに、残された課題を述べる。

II 企業における自己啓発の意義と課題

1 能力開発としての自己啓発

(1) 企業主導での自己啓発導入

自己啓発はOJTおよびOff-JTと並んで能力開発の一つの方法である。OJTやOFF-JTは能力に関する問題意識を喚起し、新たな能力開発へ方向付けることを助成するものとして、自己啓発へのインセンティブとなっている(川端、2003)。Off-JTが会社や上司の指示によって受講するものであるのに対し、自己啓発は労働者が自発的に行う能力開発である。自己啓発は労働者個人の積極的な学習意欲によるものであり、OJTやOFF-JTでは扱いきれない特定分野の知識や技能の習得等の多様な教育訓練ニーズ、さらに、知識だけでなく自主性の養成等といった態度の面において効果が期待できる。

企業による自己啓発の積極的導入は1960年代からである。貿易や為替の自由化、国際化の影響を受けて労働市場も売り手市場へと変化し、また、若年労働者の価値観の変化など、企業を取り巻く内外環境が変化するにつれて、教育方針や体系の大幅な見直しが迫られるようになる。また、世界的規模の経済停滞と競争激化の中で、環境変化に適応できる人材育成が求められるとともに、従業員個人の希望も取り入れた上での長期的な人材育成の視点が強くなる。環境変化に適応できる人材育成の観点から、何らかの専門性を高めるといった教育が重視されるようになり、専門職に関連した教育の拡充、多様化が進む中で、個人の希望や業務の必要性に応じた選択的教育システムをとる企業が多くなる。

このように企業内教育の専門化や多様化のニーズによる教育機会の選択制度やコースの多様化が図られる中で、自己啓発による能力向上が強く期待されるようになる。また、現在ニーズを超えた将来の知識や能力の向上が期待できることから、長期的な視点に立った教育として、入社してから退職後の生活までを配慮したキャリア・ディベロップメント・プログラムや生涯

設計援助制度などの多様なシステムが導入されるようになる。その実践には従業員を目標達成や自己啓発へと動機付ける仕組みと機会を提供することが求められる。さらに、制度的整備に伴い、企業内教育における個人の責任もますます強調される。能力開発は労働者本人のためであり、したがって、個々人の労働者もその責任を負うべきであるという企業の考えが強まる。

(2) 労働者の自己実現欲求と自主性

自己啓発は自己実現へ向けて行う活動であり、自己を成長させるための基本的原動力である(川端、2003)。人間のもつ自己実現欲求はマズローの欲求階層説によると、最後に向かう人間の欲求であり、組織で働く場合には仕事を通して自分が何をすることができるかを確認、それを実現する・自分を表現することを意味する。つまり、労働者において労働(仕事)は自己実現の意味をもつ¹⁾。

一方、自己満足である自己実現は個人主義の表れである(杉村、1993)。したがって、自己実現を目的とする自己啓発は仕事を個人化させる。しかし、自己実現はベルのいう快樂主義や個人主義であるがゆえに、労働者は仕事からは満足できないので、その足りない部分を余暇から補おうとするが、その余暇活動がたとえばボランティアであったりする(杉村、1997)。この意味で、自己実現は個人主義と快樂主義の限界を超えて社会的な価値の可能性をもち、このときに労働は人間の生や社会においてバランスのとれた位置として意味をもつ。

また、自己啓発によって習得される知識やスキル等の人的資源はあくまで個人に属する。したがって、企業はそれを企業の目標達成に使わせるための何らかのメカニズムを用意しなければならない。自己啓発の推進にはそれがもつ特性から、労働者にモチベーションとなるシステムが必要である。これには労働者個人の目標を組織目標に同一化させることがあげられる²⁾。

企業は労働者が仕事をする場であり、人間関係を形成する場である。企業で労働者は業務を遂行するとともに学習する。自己啓発の基本は学習にある(川端、2003)。学習に影響を与える要因に学習意欲があるが、これには高い報酬や昇進等の外発的な動機と、必ずしも報酬や名誉につながらなくても知的好奇心を満たすことや望ましい自己を形成したい等の内発的な動機がある。労働者の自主的な学習が求められる自己啓発へのインセンティブは内発的動機と関係している。また、経済的に豊かになり労働者において自己実現欲求が高まったことによって、自分の能力を発揮したい、好きな仕事をしたいなどの内発的動機に応えることが重要になってきている(川端、2003)。したがって、自己啓発へ労働者の自主性をもたせるには労働者の自己実現欲求を満たすことが求められ、内発的動機へのインセンティブが必要である。

2 福利厚生としての自己啓発

日本の企業において、福利厚生は労働者の職場への定着や組織への帰属意識を高める役割を

果たしてきた。例えば、高度経済成長期が始まり労働力の売り手市場であった1950年代後半において日本の企業は若年者の職場への定着を図ることを目的として職場レクリエーションを導入する。企業は研修や支援により、職場レクリエーションの中核であるレクリエーション・リーダーを育成し、彼らによるレクリエーションプログラムを推進する。当時の職場レクリエーションの活動は余暇よりは労働のカテゴリーの中に位置づけられていた。これを園田(1999)は「道徳的福祉」とする。

しかしバブル崩壊後、企業の業績が低迷する中、また、高齢化の背景に、福利厚生の見直しが求められる。リストラの代わりに福利厚生の部分が減らされ、企業への忠誠心や生産性をあげることを目指し、従業員のモラルを保たせるものとして自己啓発が導入される。また高齢化の背景に、法定福利費が増加し、法定外福利費が減少する(図表1)。法定外福利の面においてメンタルヘルスケア対策や自己啓発制度といったソフト面が重視される(図表2)。

このように自己啓発は、福利厚生の見直しが求められる中、従業員に賃金では得られない利便性や満足感、企業のメッセージを伝える等の福利厚生の役割を担うものとして期待が強まられる。ここで企業のメッセージとは賃金だけではなく、福利厚生を通じての働きやすさなどをいう。

図表1 現金給与以外の労働費用に対する福利厚生費割合(常用労働者1人1カ月平均)
(単位:%)

	法定福利費	法定外福利費
1985年	49.7	18.0
1991年	50.1	11.7
1998年	50.7	10.3
2006年	52.9	10.9

資料出所 厚労省「平成18年就労条件総合調査結果」。

(注) ここで、1999年以前は12月末日現在、2001年から1月1日現在である。

図表2 法定外福利における内容別実施(複数回答)

(単位:%)

	文化・体育・ レクリエーション	自己啓発・能力開発		
		合計	公的資格取得・自己啓発 (通信教育等)支援 ²⁾	リフレッシュ休暇
1996年	—	24.1	16.4	7.7
1999年	—	50.1	35.9	14.2
2005年	26.1 ¹⁾	55.1	41.2	13.9
2007年	52.2	59.7	47.3	12.4

資料出所 厚労省「就労条件総合調査結果」(各年)。

(注) 1) は2001年の調査結果であり、「文化・体育・余暇施設」をいう。

2) 2005年以前は「自己啓発のための社外講座等の支援制度」をいう。

3 雇用の外部化としての自己啓発

企業における自己啓発の第3の意味は雇用の外部化を図ることにある。背景には急速な技術革新や従業員の高齢化による OJT に対する企業の訓練意欲の弱まりと組織からの労働者の自立がある。

技術革新が急速に進む中、時間をかけて行う OJT の有効性が弱まり、従業員の高齢化によって人的資本投資の効果があまり期待できなくなったことにより、OJT への企業の訓練意欲が弱まる可能性がある（経済企画庁、1986）。また、企業内教育訓練の中心である OJT が既存の技術やスキル等を学習し人的能力を高めるための方式であることから、人的資源においてより創造的な部分を開発するための多様な方法が求められる。

さらに、1993年の雇用問題政策会議において21世紀にむけて日本の社会がめざすべき方向およびその実現のための具体的対応のあり方として、人間尊重時代にふさわしい「個性や家庭が尊重され、いろいろな働き方が選べる社会システムの構築」が提言されるなど、組織からの労働者の自立が唱えられるようになる。

雇用問題政策会議（1993）では勤労者は職業人であると同時に家庭人であり、多様な価値観をもつ一個の人間であるという認識に立て、個性が尊重され、子供の教育を始め家庭事情や生産の生活設計などそれぞれのニーズやライフステージに応じていろいろなキャリアコースや就業パターンを選べる社会システムを築き上げることを提言している。したがって、これからは個人が組織に過度に依存するのではなく、一人ひとりの個性が尊重される社会へと転換しなければならないとし、個人の意識はこれまでのような組織中心の価値観から、職場、家庭、地域でのバランスのとれた生活を重視する価値観へと変化しつつあるが、社会全体のシステムは必ずしもこうした意識の変化に対応したものとなっていないため、個々人のいろいろな選択を可能とするための社会システムをつくりあげ、「個」を大切にする社会をつくっていくことをこれからの課題とする。

したがって、これまでに企業中心に行われてきた教育は企業特殊的なものが中心であったが、これからは他の会社でもやっていける能力を高めてあげることが企業の責任として認識される。つまり、自己啓発は他の企業に採用されやすい雇用の流動化を促進するものとして導入される。そのための方法として、通信教育の受講や語学講座等の社内外の自主的な学習活動への参加など一般的技能（general skill）の修得のためのものや、学会研究会への参加や大学院の受講といった外部講習会への派遣等の専門的な領域での外部活動が用いられる。また、「個」を大切にする社会は個人が社会や地域との関係を大切にすることによって成り立つことから、文化や福祉といった分野におけるボランティア活動が重視される（経済企画庁、1986）。

4 企業主導の自己啓発における課題

以上のように、急速の技術進歩や労働者の価値観の変化に対応できる「個」を尊重する社会システム構築において自己啓発への期待が高まり、企業主導で自己啓発が積極的に導入される。これは厳しい経営環境の中で競争力を維持し生産性を向上させるための従業員の能力開発や福利厚生、環境に適応できる人材育成の意味をもつ。同時に、労働者個人の一般的技能の修得を支援することにより雇用の外部化を図るものであって、企業からの労働者の自立を意味する。したがって、企業主導で導入される自己啓発は新しい内部労働市場の仕組みづくりの試みであると考えられる。

能力開発としての企業主導の自己啓発の導入は労働生産性を向上させてきている。2006年の厚労省『能力開発基本調査』を用いると、正規労働者に対する企業の自己啓発支援による労働生産性への役立ち度において、「役立つ」52.1%、「役立つしない」8.8%となっている。また、自己啓発と企業業績（売上高・営業利益）との関係について、井上（2008）は比較的に中小企業において従業員の能力開発意欲が高く研修やキャリア開発よりも自己啓発を重視していることや、売上高と営業利益がともに毎年連続して増加していることを確認している。

しかしながらバブル崩壊後の企業業績の悪化や高齢化の背景に、自己啓発は労働者個人の意思によって行うものであるという企業の考えが強まる。1990年代に朝日新聞で取り上げられた自己啓発実施企業例（13社）をみると、1990年代前半において、多くの企業は全社員を対象に、従業員のボランティア活動やリフレッシュを支援するための長期休暇（休職）を認めている（図表3）。また、金銭的な支援も積極的に行っている。しかし1990年代半ばになると、労働者個人を意識した自己啓発が実施され、その対象者を限定する企業が多くみられる。企業業績の悪化や高齢化によるコスト削減や、企業からの労働者の自立を意識したものである。

したがって、今後の企業主導での自己啓発が長期的システムとして安定性をもつには自己啓発への労働者の自主性が重要であり、そのためのインセンティブシステムが必要である。また、企業の自己啓発への支援は労働者の自己実現欲求を満たす内発的動機へのインセンティブとなるものでなければならない。以下では、主に厚労省の「能力開発基本調査」結果を用い、企業の自己啓発への支援動向を調べることにより、それらが労働者の内発的動機へのインセンティブとして機能しているか否かをみる³⁾。その際、労働市場に長期に存在する正社員を対象とする。

図表3 企業の自己啓発制度導入事例

事業内容・会社名	導入年月	対象	制度	内容	備考
精密機器 H 社	1990年	全社員	奉仕休暇「ソーシャル・サービス制度」	職場の活性化のため - 半年から最長2年間の休暇 - 福祉や青年海外協力隊など社外奉仕活動に参加 - 給与や賞与分は「援助金」として支給	
食品 K 社	1990年 2月	全社員	目標マネジメントシステム	- 人事考課に反映	1992年4月にボランティア休暇を導入
水産 N 社	1990年 12月	30歳、40歳、50歳、55歳の社員	リフレッシュ休暇制度	- 55歳の場合「自己啓発のため」という条件付き - 最高30日の休暇 - 30万円の奨励金	- 社内研修制度があるが、対象者は若い人が中心になる。
情報システムに 関する製品 N 社	1991年 1月	全社員	「ボランティアサービス休暇・休職制度」	- 最長2年間の有給休職 - 年間12日の休暇	
ガス O 社	1991年 1月	全社員	ボランティア休職(休職)制度	- 最長2年の休職 - 標準賃金と賞与100%支給	
建設 N 社	1991年 4月	中途採用者(設計、デザイナーや開発技術者など)	労働時間短縮「9カ月社員」	優秀な社員の確保のため - 年間労働時間は1300時間(9ヶ月) - 3カ月休み(海外旅行や学習、趣味)	
百貨店 K 社	1991年 1月	全社員	ボランティア休職(休職)制度	- 社員の自己啓発 - 会社のイメージアップ - 良い人材の確保	
総合電機 S 社	1992年 4月	全社員	ボランティア休職(休職)制度	- 最長2年間休職 - 標準賃金と賞与を100%支給	
輸送用機器 S 社	1992年 6月	社員の勤続年数に依じる	「リフレッシュ」旅行資金制度(SL=サハティイカル・リープ=制度)」	旅行のための休暇が取りにくいことから、制度を改善 - 旅行に限らずに資金を使える。 (各種講習会参加による自己啓発、スポーツ教室) - 有効期間は2年間(繰越可能) - 報告だけで済む。	-15年前にSL制度を導入。 - 共済金が永年勤続者に贈る旅行制度 - 5年ごとの勤続年数に応じ、旅行に限定した資金をプレゼント ・勤続5年約2万円、35年で約30万円になる。 - 全員参加方式だと実際の仕事に生かさないことが多い。
ガス T 社	1996年 4月	主に大卒社員	「マイセルフプログラム」	個人の意思による自己啓発 - 選択型の社員研修制度 - 有給休暇を取得し、受講する。 - 費用は約2割を社員が負担する。 - 評価には結びつかない。	
教育 B 社	1996年 4月	全社員(約1500人)	「スーパーフレックス制」	社員の自由と自己責任を尊重し、仕事の効率を高める。 - 余った時間を自己啓発のため学習時間や地域活動などに使ってもらう。	- 超過労働には残業代が支払われる。 - 選択型福利厚生制度を導入
自動車 T 社	1996年 7月	課長に昇格して3年目の社員	「自己研鑽休暇制度」	創造性やチャレンジ精神を養う - 40万円程度まで会社側が負担	
電気・電子 M 社	1997年 4月	管理職を含む全従業員。勤続10年以上で30歳以上	自己啓発支援特別休暇制度	- 資格取得や国内外への留学、国内での語学研修、実務研修などが目的の休暇に適用する。	- 同時に、社会福祉や介護、ボランティアなどに活用できる制度も導入

資料出所 朝日新聞データベースより作成。

Ⅲ 自己啓発における企業のインセンティブシステム

1 自己啓発主体の移行

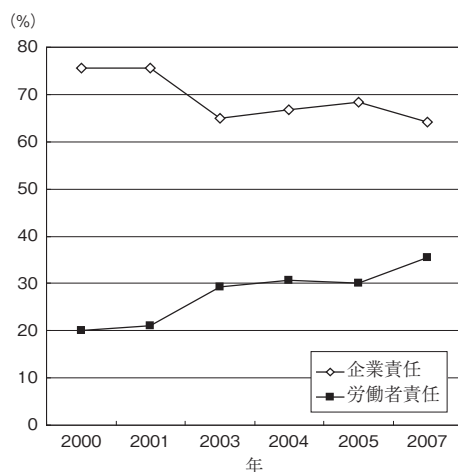
企業主導で自己啓発が導入されると、長期的なシステムとしてその安定性や頑健性をもつ（川端、2003）。しかしそのためには自己啓発への労働者の自主性が重要である。図表4によると、企業は能力開発について「企業の責任」と認識している。しかし、このような企業の意識は弱まり、労働者責任へと転換している。

また、自己啓発の実施・活動において、企業と労働者との格差は縮小している（図表5）。企業による自己啓発の実施率は約80%とOFF-JTや計画的OJTの実施率に比べて高いが、やや減少している。これに対し、労働者による自己啓発活動は2002年と2007年において倍増している。企業と労働者との実施格差は2004年と2008年において倍以上縮小している。

さらに、このことは労働者の自己啓発方法からも確認できる。図表6によると、「参加型」や「受講型」が減少していることに対し、「自学・自習型」が増えている。他に、「その他」が増えていることから、自己啓発の方法が多様化していると考えられる。

したがって、自己啓発に対する労働者の自主性が高くなっているといえる。これは特に若年

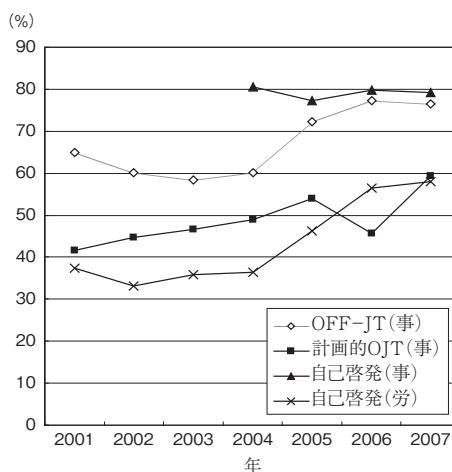
図表4 能力開発主体に関する企業の考え



資料出所 厚労省「能力開発基本調査（各年）」より作成。

(注) ここで、「企業責任」＝「企業の責任である」＋「企業の責任に近い」
「労働者責任」＝「企業の責任である」＋「企業の責任に近い」

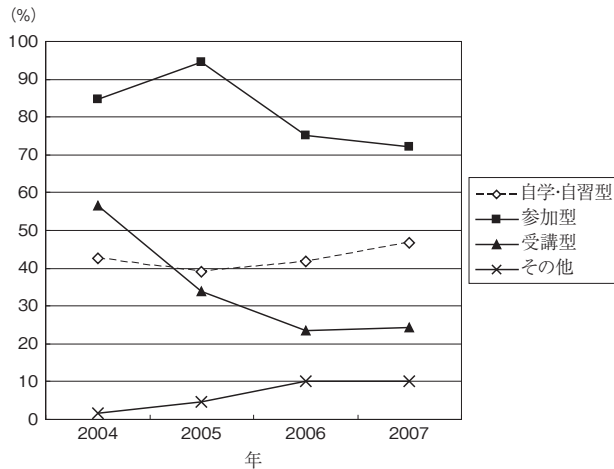
図表5 自己啓発における企業の実施と労働者の活動



資料出所 厚労省「能力開発基本調査（各年）」より作成。

(注) ここで、2005年以降は事業所調査の結果である。また、2004年以降は正社員である。

図表 6 労働者の自己啓発方法別タイプ（複数回答）



資料出所 厚労省「能力開発基本調査（各年）」より作成。

- (注) 1) 自学・自習型はラジオ・テレビ・専門書・インターネットなどによるものを指す。
 2) 参加型は社内の自主的な勉強会・研究会や民間教育訓練機関の講習会・セミナー、社外の勉強会・研究会への参加を指す。
 3) 受講型は公共職業能力開発施設や専修学校・各種学校、高等専門学校・大学・大学院の講座をいう。

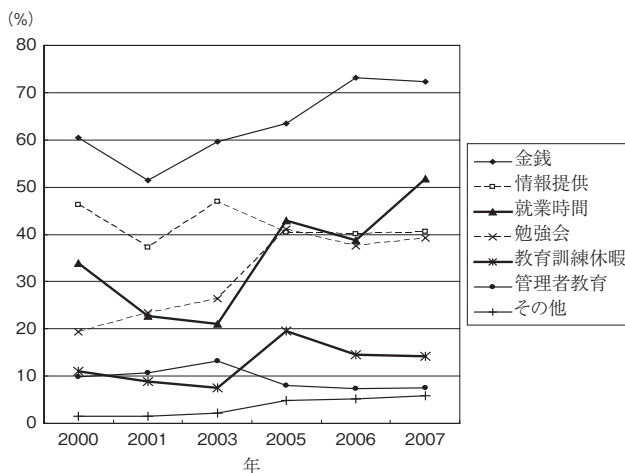
層においてその傾向が強まっている。新入社員を対象とした社会経済生産性本部と日本経済青年協議会「働くことの意識」調査結果によると、余暇を生涯教育や自己啓発の時間として活用する場合の方法について、「自分で勉強する」という自学・自習型が1986年において26.5%であったが、2000年には31.8%へと増加している。また、「今のところ考えていない」および「わからない」が同年において、それぞれ35.6%から21.2%へ、6.8%から5.5%へと減少している。

2 自己啓発への企業支援とインセンティブ性

まず、自己啓発への企業の支援動向についてみる。図表7を用いて自己啓発への支援内容についてみると、金銭的支援が最も多く、2001年以降増加し続けている。また、2000年に比べて2007年において就業時間の配慮や勉強会の提供が増加している。これに対し、情報提供や管理者教育は減少している。したがって、自己啓発への企業の支援は企業が直接に行うより労働者が自己啓発を行いやすい環境を整えることによって、労働者の自主性を促すものになっているといえる。

また、企業の福利厚生としての自己啓発の実施は図表2でみたように増加しているが、その支援においては金銭面が最も高い（図表8）。また、リフレッシュ休暇やボランティア活動に比べて情報提供や勤務時間、時間外労働の制限・免除への配慮も高く、考課や人事異動での評

図表7 自己啓発への企業支援



資料出所 厚労省「能力開発基本調査（各年）」より作成。

(注) ここで、企業調査結果である。

図表8 法定外福利厚生に関する支援・援助内容（複数回答）

(単位：%)

	休暇の付与	情報提供	金銭的支援	勤務時間内参加の許可	時間外労働（残業）の制限・免除	考課や人事異動での評価の対象 ³⁾	あっせん・その他
自己啓発 ¹⁾							
1999年	10.4	44.8	79.8	—	—	—	—
2005年	16.8	44.9	72.1	58.1	10.4	17.8	12.2
リフレッシュ ²⁾							
1999年	79.3	6.8	30.1	—	—	—	17.7
2005年	88.4	12.1	31.4	0.5	—	0.5	6.0
ボランティア							
1999年	53.0	22.2	18.8	—	—	—	27.5
2005年	52.4	13.8	13.5	36.3	6.6	2.9	14.3 ⁴⁾

資料出所 厚労省「平成17年就労条件総合調査結果」より作成。

(注) 1) 自己啓発のための社外講座や研修への参加をいう。

2) はリフレッシュ・ゆとり活動をいう。また、それに対する支援・内容において「時間外労働（残業）の制限・免除」は入っていない。

3) は1999年の調査では「あっせん・その他」に含まれる。

4) は「表彰制度」と「その他」をあわせている。

評価対象としている企業の割合も高い。一方、リフレッシュ休暇およびボランティア活動はともに休暇の付与が最も多いが、ボランティア活動においては比較的に勤務時間の配慮が多く行われている。また、ボランティア活動はリフレッシュ休暇に比べて考課や人事異動での評価対象になっている。

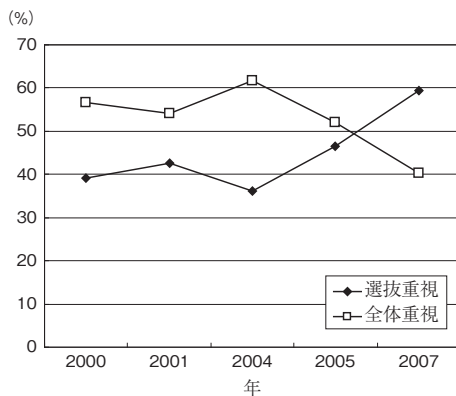
これらの結果より、自己啓発は企業が、リフレッシュ休暇やボランティア活動においては労働者が主に費用を負担しているといえる。また、企業は就業時間や休暇の付与、考課や人事異動の評価対象にすること等により、労働者が自主的に活動しやすい環境整備に力を入れていると考えられる。

自己啓発が内発的動機へのインセンティブになるには、従業員に対してどのような能力開発をするべきかという方向性や目標を提示することが必要である。組織の方向や目標と労働者個々人のもつ目標が一致する場合、それは内発的動機へのインセンティブとなり、自己啓発の効果を高める。

自己啓発の対象として、企業は労働者全体を重視してきたが、2005 年以降労働者を選抜している（図表 9）。また、企業が労働者に求める能力について知らせていることと労働者が知らされているとの周知度においても格差がみられる（図表 10）。2006 年と 2007 年において、労働者に求められる能力を知らせている事業所は約 90% であり、知られている労働者は約 80% である。「周知あり」において企業と労働者の周知差は 2.8 ポイントであり、「周知なし」においては 2.4 ポイントである。これより、自己啓発の実施において、企業は労働者能力を重視する傾向にあり、労働者に求める能力についてほとんどの企業が労働者に知らせている。しかし、そのことを労働者に知らせていない企業も 10% 強あり、企業と労働者との周知度に格差がみられる。

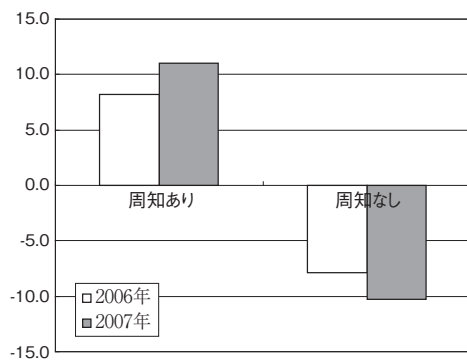
また、労働者の自己啓発の内容をみると、それは現在のためであり、仕事の関連したものが

図表 9 企業の自己啓発対象



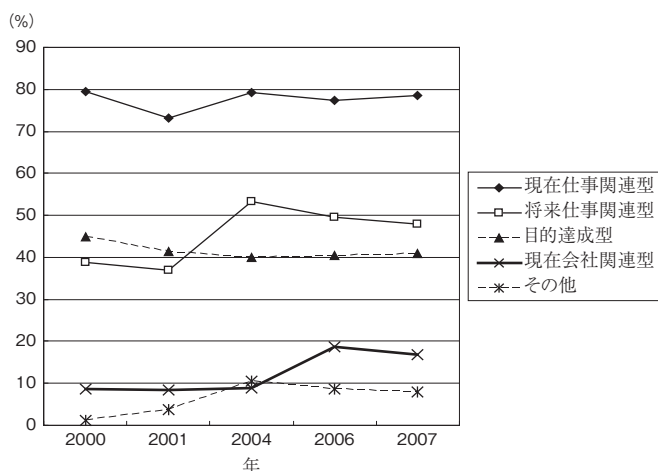
資料出所 厚労省「能力開発基本調査（各年）」より作成。
 (注) ここで、企業調査結果である。

図表 10 企業と労働者の能力周知差



資料出所 厚労省「能力開発基本調査（各年）」より作成。
 (注) ここで、「周知あり」=「知らせている」-「知られている」。
 「周知なし」=「知らせていない」-「知られていない」。

図表 11 労働者の自己啓発内容別タイプ（複数回答）



資料出所 厚労省「能力開発基本調査（各年）」より作成。

(注) 1) 現在仕事関連型は現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるためのことをいう。

2) 将来仕事関連型は将来の仕事やキャリアアップに備えて行うことをいう。

3) 目的達成型は資格取得や転職・独立、退職後に備えて行うことをいう。

4) 現在会社関連型は昇進・昇格や配置転換・出向、海外勤務に備えて行うことをいう。

高い。図表 11 によると、「現在仕事関連型」が横ばいであるが最も高く、「現在会社関連型」は増加している。また、「将来仕事関連型」が 2004 年以降減少しているものの、「現在仕事関連型」の次に高くなっている。これは従業員の仕事または組織との一体化への志向が強くなっていることを意味している。

仕事との一体化志向は特に若年層においてみられる（谷内、2005）⁴⁾。若年層は自分の専門性に対する市場価値に強い関心があり、自分の仕事を一体化し、仕事を通して自分の目的を達成するとともに、会社に貢献しようとしている。つまり、スペシャリストやプロフェッショナルへの志向が強い。

これについて、新入社員を対象とした社会経済生産性本部と日本経済青年協議会の「働くことの意識」調査結果を用いると、1986 年から 2000 年において「どのポストまで昇進したいか」という質問に対して、「専門職（スペシャリスト）」が最も高い。また、2007 年において会社の選択理由として、「自分の能力、個性が活かせるから」（29%）が最も高く、次いで「仕事がおもしろいから」（21%）の順になっている。これらの会社選びの基準は 1971 年の同調査結果ではそれぞれ 19%、16% である。さらに、2007 年において、職場で感じる生きがいについて、「仕事がおもしろいと感じたとき」（24.3%）、「自分の仕事を達成したとき」（23.3%）、「自分が進歩向上していると感じるとき」（19.1%）、「自分の仕事が重要だと認められたとき」（12.2%）の順になっている。

したがって労働者の自己啓発は仕事の延長性を持ち、労働者において仕事のおもしろさや仕事の達成感などが生きがいとなっていて、仕事から得られる充実感や自分中心の充実感が重視されている。

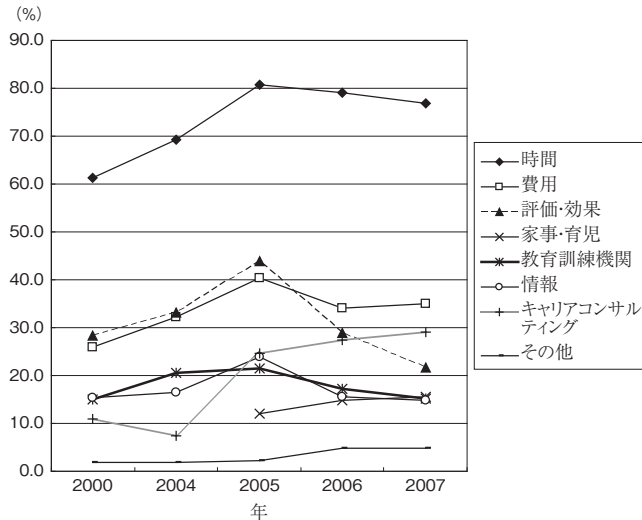
Ⅳ 企業主導の自己啓発課題に関する分析結果考察

能力開発は基本的に労働者の自己責任で行われるべきであるが、企業が積極的に推進すべき理由として、川端（2003）は次の3つの点をあげている。まず、範囲の問題である。労働者に求められる能力が自己啓発の範囲を超えるものがある。たとえば、経営理念やビジョン、戦略の理解等は組織責任の下で情報の提供や積極的な教育活動が不可欠である。次に、効率性の問題である。特に業務遂行に必要な能力開発において、個々の労働者にまかせ各人の経験や試行錯誤に基づいて行われるよりは、現場経験の豊富な上司や当該分野の専門家によって適切に指導、援助するほうが効率性が上がる。さらに、モチベーション維持と方向付けの問題がある。自己啓発に対して労働者が自己責任を自覚し維持できるようにするため、組織があらゆる機会を与えることが必要である。労働者の自己啓発の方向（目標）が組織の必要とする人材を目指すものと同一であることがよい場合、組織が積極的に関与するべきである。

また、木村（2008）も本来、労働者個人の問題である自己啓発までも企業を活性化するために人材育成の制度として導入し、自己申告制度や目標管理と連動して競争力を高めようとする企業の取組みであるとしている。企業の目標管理制度の導入は2002年の厚労省「雇用管理調査結果」を用いると、50%であるが、「自己啓発に関する目標」を重視する企業は5%にすぎない。これは他の重視する目標である「日常業務」（58%）や「業務改善」（28.7%）に比べて非常に低い。しかし、2005年においては労働者のキャリア形成に影響すると思われる諸制度の導入において、正社員に対して目標管理制度を導入している企業は41.1%と最も高い。また、労働者のあげる自己啓発の問題点において、「評価・効果」は減少している（図表12）。したがって、自己啓発は企業主導による能力開発や職務を与えることによるものから、労働者主導の目標管理による能力開発やキャリア形成に移行する傾向にあるといえる。

しかし、企業から労働者主導への移行においては課題もある。図表12によると、労働者の自己啓発活動の問題点は、「時間」が最も多く、「費用」、「キャリア・コンサルティング」の順となっている。これらは2000年に比べて2007年において増加している。しかし「時間」や「費用」の問題は図表7と8でみたように企業の支援が増加しているためか、2000年半ばからはやや減少している。これに対し、「キャリア・コンサルティング」問題は高まっている。労働者は自己啓発の機会やそれに関する情報等が提供されたとしてもやるべきことがわからない

図表 12 労働者における自己啓発の問題点（複数回答）



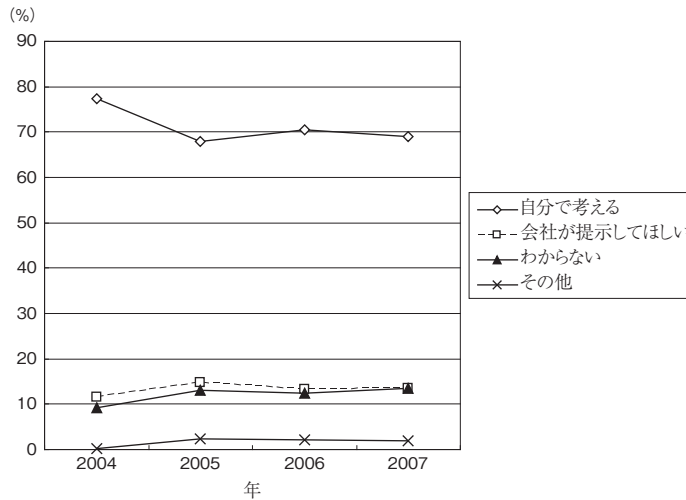
資料出所 厚労省「能力開発基本調査（各年）」より作成。

- (注) 1) 時間とは「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」と「休暇取得・早退等が会社の都合でできない」をいう。
 2) 評価・効果とは「自己啓発の結果が社内で評価されない」と「コース受講や資格取得の効果が定かでない」をいう。
 3) 教育訓練機関は「適当な教育訓練機関が見つからない」をいう。
 4) 情報とは「セミナー等の情報が得にくい」をいう。
 5) キャリアコンサルティングとは「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」、「やるべきことがわからない」をいう。

か、あるいは、自分の目指すキャリアがわかっていてもどのコースが適切であるかわからない状態にいる。したがって、「時間」や「費用」の問題は企業の支援が増えているにもかかわらず依然として労働者の問題となっているといえる。また、自己啓発への労働者の自主性が求められる中、労働者の意識も高まっているが、その実践にはやるべきことや自分の合ったコースを選択できないといった問題を抱えている。

したがって、労働者に対する自己啓発への方向や目標提示が必要である。このことをより明確にするため、職業生活設計についての労働者の考えをみると、「自分で考える」労働者が最も多いが、横ばいであることに対し、「会社が提示してほしい」や「わからない」がやや増えている（図表 13）。これに関する企業の支援をみると、2007 年において企業の 67.5% が職業生活設計を考える場を提供していると回答している。方法においては図表 14 を用いると、「上司との面談」が最も高く、増加している。また、「人事部門の担当者との面談」や「その他研修」がやや増えている。これに対し、「キャリア・コンサルティング制度」の導入は低く、減少している。この制度を導入していない理由においては、2007 年の同調査結果によると、「その他」(26.5%)、「制度導入のメリットを感じない」(26.2%)、「労働者からの制度導入の要望

図表 13 職業生活設計に関する労働者の考え



資料出所 厚労省「能力開発基本調査」(各年)より作成。

- (注) 1) 「自分で考える」=「自分で職業生活設計を考えていきたい」+「どちらかといえば、自分で職業生活設計を考えていきたい」
 2) 「会社が提示してほしい」=「どちらかといえば、会社で職業生活設計を提示してほしい」+「会社で職業生活設計を提示してほしい」

図表 14 職業生活設計を考える場の提供 (複数回答)

(単位：%)

	上司との面談	自己申告制	階層別研修	キャリア・コンサルティング制度	人事部門の担当者との面談	キャリアプランの策定のための研修	その他の研修
2006年	65.1	64.4	26.4	7.3	17.2	4.5	10.4
2007年	83.0	39.8	27.4	4.0	18.0	6.2	13.8

資料出所 厚労省「能力開発基本調査」(各年)より作成。

(注) ここで、事業所の調査結果である。また、「キャリア・コンサルティング」とは、労働者が、その適性や職業経験等に応じて自らの職業生活設計を行い、これに即した職業選択や能力開発を効果的に行えるようにするための専門的な相談のことをいう。

がない」(23.7%)の順となっている。

これより、労働者は人生や組織において労働者は自分で今後の職業能力の開発や向上について計画していきたいが、その取り組みがわからないままである。これについて、企業は主に管理者または上司との面談の場を提供しているが、この支援方法が効果的に機能していないように見える。

これらの結果より、自己啓発主体に関する企業の意識は企業から労働者へ変わりつつあり、自己啓発に対する労働者の意識は高まっていて、自学や自習によって行われているといえる。

しかし、労働者は何をすべきかがわからない、または自分のめざすキャリアに関する適切なコース選択に悩んでいるといった問題を抱えている。労働者による自己啓発は多様化しているが、レディネスは十分ではないといえる。

したがって、今後、企業や社会は労働者一人ひとりのニーズに合った選択型自己啓発プログラムや、各労働者のキャリアートを明示化できるアドバイザー等のシステムを整える必要がある。後者のアドバイザーの必要性においては組織における管理者または上司の役割は重要であるといえる。しかしながら、図表7でみたように自己啓発への企業の支援内容において、「管理者教育」は減少している。「管理者教育」が最も高かった2003年と比べると、2007年において5.7ポイント減っている。

前述のように労働者が自主的に学習を励むことが求められる自己啓発へのインセンティブは内発的動機と関係している。内発的動機へのインセンティブには人間関係における期待 (pygmalion) の効果によるものがあり、上司が部下の潜在能力を認めて将来を期待していれば、それに応えようとして学習へのモチベーションは強まる (川端、2003)。自己啓発の支援としての管理者教育や職業生活設計を考える場として上司との面談を設ける企業の期待はこれにあるといえる。

また、若年者において自己実現欲求が高まっていることから、ビジョンや目標の価値の共有により求心力を高める管理者または上司のリーダーシップが重要であるといえる。リーダーシップとは人間的魅力や組織力によって、他人がある目標へ向かうよう影響を及ぼす能力である (川端、2003)。その中心をなすのが、部下やメンバーの心に働きかけてモラルを喚起するモチベーションである。上司についていけば自分の望むビジョンや目標達成等の自己実現が果たせるという実感が、上司の高いリーダーシップを示すことになる。

したがって、企業主導での自己啓発が長期的システムとして安定性をもつには、部下との人間関係形成やリーダーシップ向上に関する管理者教育が不可欠である。

IV おわりに

本論文の目的は企業主導で導入される自己啓発が企業においてどのような意味をもち、長期的システムとして安定性をもつにはどのような企業内システムが必要であるかと考えることにある。最近の企業における自己啓発の動向は厚労省の「能力開発基本調査結果」と朝日新聞データベースを用い、労働市場において長期に存在する正社員を対象として調べている。結果としてはまず、バブル崩壊後、自己啓発の主体において雇用や人材に関する企業の意識や労働者の価値観の変化により企業から労働者へ移行がみられる。企業と労働者両方において企業から

の労働者の自立の意識が強まっている。これは自己啓発が企業の雇用の流動化を促すものとして用いられていることを意味する。この場合、企業や仕事へのコミットメントを向上させることが課題となるが、自己啓発は福利厚生として導入される。また、自己啓発の対象において全体から選抜へ移行し、自己啓発の内容においても仕事関連したものが主となる。すなわち、自己啓発は企業内人材の能力開発として導入される。したがって、バブル崩壊後の自己啓発は能力開発や福利厚生、雇用の外部化の意味をもち、新たな内部労働市場の仕組みづくりの試みであるといえる。

自己啓発が企業内の長期的システムとして安定するには労働者のモチベーションが重要であり、労働者の自己実現欲求となる内発的動機へのインセンティブが必要である。しかし調査結果によると、労働者は職業生活設計においても自分で立てたいという考えをもっているが、やるべきことがわからない、自分の適したコースの選択が選択できないといった自己啓発の活動において問題を抱えている。つまり、労働者において自己啓発は仕事の延長性をもつが、自己啓発の活動における労働者のレディネスは十分ではない。管理者の役割が重要であり、積極的な管理者教育が求められる。また、労働者の職業生活計画を考える場として上司との面談を多く設けているが、企業の管理者教育実施は減少している。上司（管理者）の部下への期待は労働者（部下）にモチベーションとなり、管理者の高いリーダーシップは労働者（部下）個人のもつビジョンや目標達成といった自己実現の可能性を高める。

したがって今後の研究課題としてまず、自己啓発における管理者の役割を明らかにする必要がある。管理者の労働倫理を特徴づけ、それが自己啓発への労働者の自主性にどのような影響を与えるのかを調べる。

また、経営理念や経営ビジョン、経営者の労働観から自己啓発のあり方を考えることも意義がある。これらは企業の求める人材像と関連し、従業員の考え方や行動の指針となる。また、経営者の人材に対する考え方は自己啓発の方向付けに大きな影響を及ぼす。したがって、このような作業は労働者に対して自己啓発の方向付けを示すことになる。

注

- 1) 意味の概念は、満足（または不満）の概念に重なりうる。誰かが、自分の労働を、それがたとえば、創造的だから満足だと思うときに、このことは、労働が彼にとって意味があるという言い方なのであって、労働を行う目的を自分が認めうるということであり、しかもまた自分自身がこの目的に同意するということでもある。他方労働者は、自分の仕事に不満であるかもしれない。なぜなら彼は、彼の貢献がどこで調和するかを理解せず、また（高度に断片的な労働の場合には）何がその貢献であるかを知りさえもしないという意味で、彼は労働を無意味と感ずるからである（パーカー、1975）。
- 2) 目的の同一性は経営者の理念や目的が従業員の目的に入り込めることによって高まる（伊丹・加護

野、2007)。そうすると、経営者と従業員、それぞれの間で目的自体が似てくることによって、それぞれが取る決定も相互につじつまが合いやすくなるだろう。あるいは、目的が類似していると互いに理解すると、心理的にも一体感が生まれ、やる気が供給されるやすくなるだろう。つまり、組織の中の従業員が経営者の理念や目的に合った意思決定を行いやすくだろうし、そのためのやる気を出しやすくなる。

- 3) 厚労省の能力開発基本調査において、自己啓発は「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をいう（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）」と定義される。
- 4) これに対し、中高年層においては組織との一体化志向がみられる（谷内、2005）。中高年層は帰属意識が高く、自分の専門よりも組織との一体化を強く志向する。したがって、組織内部における昇進に強い関心を持ち、組織との一体化が強く求められる管理職やゼネラリスト志向が強い。

引用・参考文献リスト

- 秋山憲治著、『誰のための労働か』学文社、2004年
- 井上俊・上野千鶴子・大澤真幸・見田宗介・吉見俊哉著、『岩波講座現代社会学 20 仕事と遊びの社会学』岩波書店、1995年
- 伊丹敬之編著、『リーディングス日本の企業システム第Ⅱ期第4巻組織能力・知識・人材』有斐閣、2006年
- 伊丹敬之・加護野忠男著、『ゼミナール経営学入門（第3版）』日本経済新聞出版社、2007年
- 川喜多喬著、『人材育成論入門』法政大学出版局、2004年
- 川端大二著、『人材開発論－知力人材開発の論理と方策』学文社、2003年
- 正岡寛司監訳、『家族の時間と産業の時間』早稲田大学出版部、2001年
- 佐藤博樹・佐藤厚編、『仕事の社会学－変貌する働き方』有斐閣、2008年
- 杉村芳美著、『脱近代の労働観』ミネルヴァ書房、1993年
- 、『「良い仕事」の思想－新しい仕事倫理のために』中公新書、1997年
- 園田碩哉著、『余暇学への招待』遊戯社、1999年
- 武谷嘉之（2007）、「日本人の労働観－勤勉の始原と終焉（上）」『産業と経済』22(2)、pp.111-124
- （2008）、「日本人の労働観－勤勉の始原と終焉（下）」『産業と経済』22(4)、pp.241-250
- 谷内篤博著、『大学生の職業意識とキャリア教育』勁草書房、2005年
- 野沢浩・高橋祐吉訳、『労働と余暇』TBS出版会、1975年
- 山口正春（1965）、「アダム・スミスの労働観」『政経研究』33(1)、p.85-108
- 吉本佳一（1996）、「日本青年の労働観とその比較」『青少年問題』43(3)、p.28-35

データベース

- 朝日新聞「聞蔵」<http://database.asahi.com/library/>
- 経済企画庁「昭和61年次経済報告」<http://wp.cao.go.jp/zenbun/keizai/wp-je/86/wp-je/86-00304.html>
- 厚生労働省「就労条件総合調査結果」<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/11-20.html>
- 「能力開発基本調査結果」<http://www.mhlw.go.jp/houdou/>
- 社会経済生産性本部「働くことの意識」<http://activity.jpc-net.jp/detail/lrw/>