

企業内教育に関する序論的考察

—教育の視点から—

岩田京子

Isagogics of In-Company Education: from the Viewpoint of Education

Kyoko Iwata

(2009年11月27日受理)

はじめに (研究目的)

多くの企業が企業内教育⁽¹⁾に熱心に取り組んでいる。ある企業調査によると、大企業の96%、中小企業の82%が何らかの形で企業内教育を実施しているという⁽²⁾。企業内教育には定型があるわけではなく、「百社百様」である。例えば、世界中のグループ内人材5万人のグローバル人材開発を目指す大手商社では、企業内教育の体系化が整い、組織的な実施は規模も大きい(ハイコンサルティンググループ2007)。その一方で、ワーキングホリデー制度を利用して海外体験を希望する2~3名の入社内定者に、補助金を支給し、グローバル化に対応している地場中小企業もある⁽³⁾。規模の大小にかかわらず、企業内教育には経済的・物理的コストがかかるものだが、経済危機のなかでも実施傾向は衰えない。

企業内教育は、人事労務管理⁽⁴⁾の一領域であると考えられている。人事労務管理とは、企業のもつ経営資源のうちヒトに関わる管理機能を担うもので、財務管理、生産管理と並んで経営管理の主要な要素である。勤労者が保有している潜在的な職業能力=人的資源を活用し、それを顕在化した職業能力=具体的な労働内容、労働サービスを企業に提供していく。一方、企業側は十分な労働サービスを勤労者から得ようとする。そのためには、企業は勤労者の潜在的な職業能力の水準を上げ、それを主体的・意欲的に開発することが必要となる。ここに企業内教育の存在目的がある。企業内教育の一義的目的は、勤労者の労働サービスの質を高めることにある。

勤労者の労働サービスを引き出すための企業内教育は、企業による勤労者のマネジメントであるとの解釈が成立し、その意味で企業内教育は人事労務管

理であるといえよう。しかし、企業内教育を勤労者の立場から見たらどうであろうか。もちろん、受けたくない教育を受けさせられる、強制として捉える勤労者もいるだろう。他方で、企業内教育を学習の機会・手段として積極的に受け入れる勤労者もいるはずである。この場合、企業は勤労者にとって学習の支援者、教育の提供者であるという見方ができる。

そこで、本研究は、企業内教育を「教育」という視点から捉えてみようとする試みである。企業内教育を人事労務管理という視点だけではなく、「教育」に焦点を当てることにより、民間企業の範疇から社会的・公的な存在となる可能性を生み出すことができ、それが今日の、あるいは将来的な日本における企業内教育の意義、展望に繋がるのではないかとというのが課題意識である。なお、本論では企業で働く人材を勤労者あるいは社員と表記しているが、両者はほぼ同じ意味で使用しており、それぞれの文脈で適する方を使用している。

1. 企業内教育の発展

日本における企業内教育の原形は明治時代から始まったものであるが(坂口1992)、ここでは江幡(2000)に依拠しながら、戦後の企業内教育の発展経緯を整理しておきたい。日本は終戦の混乱期を抜け、昭和24年(1949年)頃から復興に向かっていった。その復興も兆しとしては見えたものの、生産増加、職場秩序の回復、管理監督者層の指導力強化、経営の近代化等の経営的課題は山積しており、その解決策として労働省・通産省・GHQ等の指導支援のもとに企業における教育が始められた。当

時、日本企業の経営手法や企業運営が未成熟であったため、この指導支援による教育効果は大きかった。

昭和31年（1956年）の『経済白書』で「もはや戦後ではない」と記されたように、昭和30年代は復興期から発展期への転換点であった⁵⁾。重化学工業化が進み、現場管理制度の改正、臨時工の常用工化、コンピュータの業務利用、事業部制の導入、長期経営計画の策定、中央研究所の設立など、経済・経営がダイナミックに動きだした時期であった。この頃より、「企業内教育」という言葉が使用されるようになる（元木2001）。その背景には、基本、原則、型を社員に徹底させるという「訓練」が主であったそれまでの企業の教育が、社員の資質・能力を引き出し育成するという「教育」の要素を強めてきたことが挙げられる。それは、企業の発展、企業活動の高度化に対応するためであった。

また、戦後直後にアメリカから導入した教育プログラムが、日本の職場に適合せず、具体的な問題を解決するのに必ずしも繋がらないということもあり、各企業が自社独自の教育プログラムを策定するようになった。それが、企業の「社立学校」の設立にも通じていく。日本経済の成長・重化学工業化の推進に関連し問題になったことの一つは、技術者が不足したことである。短期大学レベルの企業内学校を設立することが、大卒技術者を補助する技術人材の育成を行い、同時に若手技能職や高卒事務技術系社員のモラルアップ、中・高卒卒者の採用支援にも寄与する施策ともなった。

さらに、高度成長期（昭和30年代後半）になると、監督者や中下級管理者の人材不足が顕在化し、その候補者になるべき人材の教育が必要となった。これが階層別教育の強化に繋がっていくが、その背景には企業内教育の計画性や継続性が必要であるとの認識が高まったことが挙げられる。昭和30年代は、現在の企業内教育の基礎が築かれていった時期だと言える。

昭和40年代（1960年後半～1970年前半）の企業・経営を取り巻く環境は大きく変化した⁶⁾。企業内教育では、長期的視点に立った人材育成や個人の自己啓発の重要性が強調されるようになり、人事労務管理全体として能力主義や目標による管理が導入された。経済・社会背景の変化は企業内教育の内容も変容させていく。高校進学率の増加に伴い、技術者養成は中卒技能者養成から高卒技能者養成へと移行していった。企業活動の国際化（貿易自由化、海外販売拠点の設置、企業の海外進出等）が進み、英会話教育の推進、海外留学制度が整えられていっ

た。科学技術の進歩から、コンピュータのプログラミング教育やシステム開発教育も行われるようになった。また、企業の「社立学校」をはじめとする Off-the-job Training (Off-JT) の整備も厳しい経営環境のなかで限界を迎え、効率性や実効性が重視されるようになり、Off-JT から On-the-job Training (OJT) を中心に社員教育が進められていくようになった。

昭和40年代の高度成長を終え、昭和50年代（1970年代後半～1980年代前半）は低成長へと逆転、企業はその変化に対応し様々な人事施策を推進していった。そのひとつに、管理者（管理職）教育の重視がある。戦後の企業内教育の最重要課題は新入社員教育であったが⁷⁾、経営諸施策の推進達成のためには、組織の中核を担う管理者の意識改革・管理能力の向上こそが重要だとの認識からである。当然のことではあるが、管理者の力だけで企業という大きな組織を円滑に動かすことはできない。各層社員が何をなすべきかを自主的に考え、主体的に課題の達成に取り組む力を開発することが必要となる。これが「能力開発」という概念の原点である。

それを具現化したのが自己啓発の重視と言える。従来、企業が主体となって行ってきた階層別・職能別教育が、期待する程には成果が上らないという企業側の反省と、昭和40年代からの能力主義人事の一層の推進から、社員各人は自分の能力開発に責任を持つべきであるという考え方が生まれてきた。企業も社員の自己啓発を促進・支援する施策（公開講座の開設、通信コースの導入、公的資格の取得支援等）を制度化していった。能力開発や自己啓発という概念が登場した背景としては、前述の厳しい企業環境を克服するためには、コスト削減や業務効率等の諸課題を実務として着実に達成する力が、各層社員に強く求められるようになったことが挙げられる。

昭和60年代（1980年代後半）は新技術・新商品開発に対する企業努力等が実り、強い国際競争力を獲得し、企業の事業拡大が進んでいった。事業の拡大は、「人材開発」(Human Development) という概念を登場させた。人材開発とは、雇用形態や年齢、性別、階層（管理職、非管理職）を問わず全社員は重要な経営資源であり、企業発展の原動力として確保され育成されなければならないという考え方である。そのため、管理職（課長・部長層）教育の重視、営業要員、研究開発技術者、情報処理技術者等の育成の推進を図った。好況期の人手不足と男女雇用機会均等法（通称）の成立（昭和60年、1985）⁸⁾などがあり、女性社員の活用も人事施策の

ひとつになった。

この時期に企業内教育に関連して特筆すべきことは、プラザ合意（昭和60年、1985年）以降円高が進み、企業の海外事業の展開が進んだことにより、国際（海外）要員の育成が急務となったことである。企業の海外進出は、昭和30年代後半の「海外駐在所作り」、昭和40年代後半の「海外販売拠点作り」、昭和60年代「海外生産拠点作り」へと展開していった。昭和60年代（1980年代後半）の海外事業展開は、輸出が海外事業の中心であった時代と異なり、国内外において多くの要員・職種を必要とすることが特徴である。国際要員の育成について問題になることは、その量的な必要性だけでなく、質的な幅広さ（職務能力・語学力・異文化理解等）が求められるため、育成には比較的長い期間がかかるとされることである。そのため国際要員の候補者を人選し、計画的に育成するシステム（国際・海外要員登録制度）を策定する企業もあった。

昭和60年代は日本経済の活況の時代（バブル景気）であり、企業は人材の量と質の両方の確保が必要な時代であった。しかし一転して、バブル崩壊（平成2年～3年、1990年～1991年）後、平成5年以降（1993年～）はグローバル化が進行し、地球レベルの企業間の競争が激化し、売上・企業収益の低下、設備・人員・債務の過剰、コスト削減、リストラクションが進んでいった。「失われた10年」（1990年代中期～2000年代前半）を通り抜けてもなお、リーマンショック（2008年9月）の影響など企業環境は決して楽観視できるものではない。経済・経営の不透明な先行きは、次々と登場する人材育成の新しい概念—自立（自律）⁹⁾、エンプロイアビリティ¹⁰⁾、コア人材¹¹⁾、コンピテンシー¹²⁾などに表れていないであろうか。

さらに、現在は、それまで企業が主として企画・立案して実施されてきた企業内教育（企業主導型キャリア開発）から個人主導型キャリア開発への転換が起きている。企業主導型では、発想力・想像力が豊かで、企業家マインド・開拓者マインドの気質に富む人材を育成することは難しいのではないかという反省から、メガ・コンピテンション時代の企業間競争に勝ち抜くため、企業家能力に富んだ経営管理者の育成が課題となり、早期に人選し、主要職務の経験や研修を積み重ねていく選抜型研修の導入が、大企業を中心に行われている。また、企業はもはや終身雇用制を維持することが困難で、社員各人が自らの目標を設定し、キャリア開発に努め、企業がそれを支援するという形が望ましいと考えられている。そのため、社員各人が個人主体でキャリア開

発に努めることができるように選抜型研修（カフェテリア方式の研修）を実施し、社員の自己啓発を支援している企業も多い。

以上、江幡（2000）に依拠しながら、戦後から現在までの企業内教育の発展経緯を概略的に見てきた。その時代の日本経済と歩調を合わせながら、さらには将来的展望からその一步を先んじながら、企業は経営・人事戦略を基に、企業内教育を実施してきたことがわかる。企業内教育は、経営目標に沿った人事戦略を具体化した人事労務管理システムの一分野であり、今後も厳しい経営環境のなかにあっても、企業が経営戦略を担う人材を育成するという方針を完全に投げ出すことはないであろう。一方で、目を社員に転じてみると、日々の業務のなかで知識・経験を積み上げ、時には業務を離れたなかで学習を行い、将来を見据えながら自己啓発に勤しむ姿が見られる。企業内教育は企業の目的から言えば人事労務管理だが、社員にとっては学習の場であり、企業は教育を提供しているという役割を見出すこともできよう。企業内教育は人事労務管理であると同時に、社員の学習・教育でもあるという複眼的視点から論じられるべきだと考える。

2. 先行研究から見る企業内教育

企業内教育は「企業内」という概念的・組織的・空間的限定性が伴う「教育」と捉える場合、教育諸領域の先行研究では、どのように企業内教育にアプローチしてきたのか。

学校教育、家庭教育と並ぶ社会教育は教育界における主要な位置にあり、社会教育学研究は質と量ともに長年に渡って蓄積され、着実な実践が積み重ねられてきた成熟した学問領域である。その依拠する「社会教育法」は1949年に施行され、「学校の教育課程として行われる教育活動を除く、主として青少年及び成人に対して行われる組織的な教育活動（体育及びレクレーションを含む）をいう」（第二条）と社会教育を定義している。これは、社会教育が対象とする年齢（青少年から成人に至る）も、活動範囲（文化的活動からスポーツ、そして余暇も含む）も広範であることを想定している。

ところが、実際は、文部省民間教育事業室（1995）が「『社会教育とは、公立の公民館・図書館・博物館などにおける活動や、財団・社団などが実施する非営利事業のことである』という誤ったイメージが形成されてしまったようである」（傍点筆者）と指摘しているように、主として地方自治体の教育委員会が関わる活動こそが、社会教育であると

長年考えられてきた。そのために、一般の私企業が行う企業内の訓練・教育などは、社会教育法に言う「成人に対して行われる組織的な教育活動」と解釈できても、社会教育学の研究対象からは外されてきた。

「社会教育学と類似するところが多い」（元木2001）という「産業教育」を元木は「産業社会のための教育 education for industrial society」と定義し、「生涯教育（学習）の産業・労働の側面を強調した概念であり」、「なかでも経済や労働の諸活動と密接な関連をもつこと、またその研究が、生産の場における教育訓練の実践、その現実を離れてあり得ないという特色を有している」と述べている。この元木の言葉に依れば、企業内教育はまさに産業教育であり、その研究領域であるはずだが、「企業内教育という研究課題は、第二次大戦後のわが国の教育学界において多くの研究者から忌避され、多くの学会で真正面から取り上げられることのない課題であった」としている。産業教育研究においても、企業内教育の研究が進展していないこと認めているのである¹³⁾。

現在までのところ、企業内教育は関連する諸教育分野において、関心を集める研究課題とは言い難い。それは、「官」が関わることのない「民間企業」の教育は社会教育の範疇ではないという誤解や、企業内教育が人事労務管理上の理由から行われており、「産業資本家に利するような研究を教育学者が為すべきではない」という反体制的な立場があることが企業内教育への学問的無関心さの裏側に見える（元木2001）。

しかしながら一方で、日本において企業内教育が果たしてきた功績を評価し、その将来的展開に期待を寄せる研究者も存在している。瀬沼（2001）は、企業内教育は終身雇用体制の崩壊や近年の厳しい経済状況の中でも継続して行われ、ほぼ100%の企業で何らかの企業内教育が実施されている現状を指摘し、企業内教育は勤労者の「教育機関」のひとつとして日本では定着しており、企業を「教育の提供者」と認め、「企業内教育は世界に冠たる日本型生涯学習のひとつである」と述べている。瀬沼は企業内教育を生涯学習の教育機関として位置づけられると主張する。

同様に、佐々木（2009）も「わが国には、学校形態の教育方式とは別の体系として、働く人の教育方式としての、企業内教育という優れたキャリア開発の歴史と実績が存在するのであるから、これを今後どのように維持・発展するべきかを、国家的課題として検討すべき時である」とし、日本における

学校教育と並ぶ教育体系として、企業内教育の重要性を指摘している。瀬沼、佐々木ともに、教育制度としての企業内教育の有効性・将来性を積極的に見出し、研究を発展させる方向で一致している。

戦後から現在までを考へても、企業内教育は絶えることなく実施されてきた。それにも関わらず、意図的かあるいは無意識的か、教育界は企業内教育を長年見過ごしてきた。しかし、企業内教育を学校教育と並び、あるいは継続する生涯学習の教育機関として、日本の教育システムのなかに位置づけることができれば、遅れがちだと言われる日本の成人教育への新たな展開となると考えられる。その第一段階としても、企業内教育の理論的・実践的研究が進捗することが肝要である。

3. 「教育」としての企業内教育

上述したような理由から、企業内教育を教育の視点から学問的に検討することは、あまり行われてはこなかった。しかし、企業内教育は長年途切れることなく存在・実践しており、その意味で「伝統的な日本の教育制度」のひとつと言えるかもしれない。また「制度」としての実施年数の長さ、実施率の高さだけではなく、教育内容も拡充している。

企業内教育は、その目的、専門領域、対象者、教育方法・手段により多様性がある。教育の目的別としては、マナー教育や英語教育など一般性を持った教育を目的とするものや、その企業・職場でしか通用しないような特殊な技術・技能を身につける訓練・教育に大別されるだろう。また、専門分野・領域別（職能別）では、生産、販売、安全、経営・管理など、企業活動を支える各専門領域が教育の対象となっている。職制・階層別教育には、新入社員教育、中堅社員教育、第一線監督者教育、中間管理者教育、上層経営者教育などがある。企業で働く人材の入社直後から数十年に渡る長期の中で、それぞれのキャリアの節目に対応できるようになっている。

企業の主要な教育方法・手段は、「On-the-job Training (OJT)」、「Off-the job Training (Off-JT)」、「自己啓発」の3種類がある。OJTは実地訓練と言われるように、実際に働き日々の業務を遂行することが最も具体的かつ実践的な訓練・教育になるという理解から行われており、最もポピュラーな教育方法である。ただし、OJTは実際に社員を働かせておくだけという単純なことではなく、厳密なOJTは、目的、期間、方法、評価の4点を備える総合的な教育方法である。

OJTで得た知識や経験を基に、さらに能力を開発

しようという目的で行われているのが、Off-JTである。職場を離れて社内外で行われ、社内あるいは社外からの講師を招いての研修が多い。Off-JTはOJTと比較してコストがかかるものの、日々の業務経験と知識の整理という意味があり、OJTとOff-JTの効果的組み合わせが企業内教育では必要であると言われている。

Off-JTと同じように、業務経験と知識の関連性を高めるものとして効果的なのが「資格取得」であるが、自己啓発のひとつとして資格取得に取り組む社員も多い。自己啓発は、社員自らが長期的な視野に立って、自分の望む仕事と現在の能力のギャップを明確にしたうえで、目標を設定し、スケジュール化し、実行するというものである。自己啓発は個人の自主的な意思によるものであるが、企業は自己啓発を促進するための様々な支援を行っている。社員の自己啓発に向かうような動機づけ、学習情報の発信などがあるが、中心的なものは、多い順に、経済的援助（「受講料等の金銭的援助」）、情報提供（「講座・図書等による情報提供」）、時間的な支援（「就業時間の配慮」）、自己啓発向け研修の設置（「社内講座・セミナー等の開催」）となっている（今野&佐藤2002）。

企業内教育の対象となる社員は、新入社員から管理者・経営者に近い社員までと幅が広く、訓練・教育内容も企業活動に必要な全てを網羅する領域であり、教育手段も多様である。企業内教育の体系的・組織的な実施状況を考え¹⁴⁾、なおかつ瀬沼（2001）の「勤労者への教育は、実質的に企業内教育のみである」という言説を考慮すれば、現代社会において、企業は社員への教育の提供者という重責を担っていることになる。

坂口（1994）は、「生涯学習が、憲法で保証する国民の『教育権』を具体化したものであるとするならば、企業における教育訓練活動も生涯学習振興法に連動する生涯学習の一分野であり、企業における教育訓練のあり方も『教育権』を保障するという視点から、あらためて『社会的責任』という問題意識から検討されなければならない」と指摘している。社員の教育権を保障する一手段が企業内教育であり、それを行うのは企業の社会的責任であるとの主張である。

さらに、ユネスコの「学習権」の視点も忘れてはならない。1985年パリ、第4回国際成人教育会議で採択された「学習権宣言」は、学習権を定義し¹⁵⁾、「“学習”こそはキーワードであり、人間的発達や農業、工業、地域の健康増進、生活水準の向上、世界平和への道筋への重要事項である」と宣言

している。学習権は基本的人権の一つであり、成人教育は企業内教育と無関係ではない。

企業内教育は社員の「教育権」「学習権」とも関わる極めて教育的、社会的に意義あるものだと考えられる。坂口（1994）が「企業における教育訓練活動は、生涯学習活動の重要な一翼であることへの自覚」を促しているように、民間企業にとって企業内教育の一義的意義は「人事労務管理」であるという認識が強く、教育の主体・提供者の自覚は乏しいだけなのかもしれない。しかし、実際は、（社）経済団体連合会や（社）経済同友会は、積極的に人材開発・教育に関する提言を行ってきたし¹⁶⁾¹⁷⁾、学校への教育支援事業や学校と企業・経営者の交流活動にも力を入れている。さらに、多くの企業が小学校から大学までの教育機関と連携しながら、教育活動も行っている¹⁸⁾。企業の「教育力」は評価され、社会的意義も大きい。

「企業内教育は一企業に限定された人事労務管理のひとつの領域」であるとするのは、企業内教育の狭義の解釈であると考えられる。「教育」という視点から企業内教育を捉えた場合、それは勤労者である社員の生涯学習のための教育制度であり、企業は社員の「教育権」「学習権」を保障する成人教育の主体者・提供者という広義の見方も可能となる。そして、この後者の捉え方こそ、企業内教育の今日的意義や発展に繋がる可能性を示しているものと言えるだろう。

おわりに

戦後から60年以上、企業内教育は時の日本経済と連動しながら発展してきた。現在も企業規模の大小を問わずに実施率は高く、組織的・体系的に社員の教育に取り組んでいる企業も数多い。企業内教育は、勤労者の知識・技能向上に貢献し、ひとつの学習機会を提供してきた。にもかかわらず、長年、企業内教育は学校教育や社会教育、産業教育の向うに隠れた存在であった。しかし、本論文で企業内教育を「教育」という視点から見る時、企業内教育は民間企業の人事労務管理の範疇を越え、生涯学習機関、成人教育機関、あるいはそれらを支える教育制度であるという捉え直しができるのではないだろうか。そして、この捉え直しこそが、企業内教育が社会的・公的な存在となる可能性を創出し、今日の、あるいは将来的な日本における企業内教育の意義、発展に繋がるのではないか。

具体的な例を挙げよう。経済連携協定（EPA）に基づき、インドネシア人とフィリピン人の看護師・

介護士候補が来日している。病院や介護施設での実習を行いながら、国家試験の合格を目指す。かれらは日本語という壁を乗り越えなければならない。かれらの指導は、基本的にはそれぞれの病院や介護施設が担うことになっており、日本人看護師や介護士が「院内教育」や「施設内教育」を行っている。

これらの院内教育や施設内教育（民間企業で言えば企業内教育）は重要である。ひとつには外国人労働者が知識を得て、技術を高めることができるからである。もうひとつには、外国人労働者の総合的な社会統合政策が求められるなかで、日本の多文化共生社会の実現に繋がるからである。つまり院内教育・施設内教育は、一病院や一施設の問題だけではなく、日本全体が関わる社会的課題へのアプローチともなっているのである。

外国人の例を挙げたが、日本人にとっても同じである。21世紀の日本は知識基盤社会⁹⁾であると言われるが、そのような社会では、人は時と場面に応じて学習を継続することが必要不可欠である。学校教育だけで、国民の教育を完結させることは不可能な社会なのだ。企業内教育が、「学校」卒業後の勤労者の継続教育としての社会的地位を獲得するのは、十分に現実的で効果的であると考えている。

最後に、本研究は教育という切り口から「企業」の施策を議論したものであるが、企業内教育のもう一方の当事者である「勤労者・社員」についての検討を行っていない。そのため、本論は研究目的を十分に達成できたとは言えず、故に、まだ「序論的考察」に留まっているのである。

注

- (1) 元木（2001）は企業内教育を「企業が主体となって、その従業員に対して行う各種の教育の総称」「必ずしもその企業の内部で行う教育のみでなく、たとえば、大学に派遣したり他の企業へ派遣したりする教育も、その企業内教育の一部」と定義している。
- (2) 『企業内教育訓練に関するアンケート調査（99年度）概要』
- (3) 筆者のインタビュー調査による（2009年8月28日実施）
- (4) 戦前は、「人事管理」（ホワイトカラー対象）と「労務管理」（ブルーカラー対象）は区別されて取り扱われてきたが、戦後はこのような区別がなくなり、近年は両者を合わせて「人事労務管理」と呼ぶのが一般的である（黒田他2003）。
- (5) 神武景気（昭和30年～昭和33年）、岩戸景気（昭和34年～昭和36年）の好景気が続く。
- (6) いざなぎ景気（昭和41年～昭和45年）、第一次オイルショック（昭和48年）がある。
- (7) 社会的混乱や対立的労使関係等が、若年層社員に及ぼす影響を最小限にしたいという企業の思惑があった。
- (8) 昭和47年（1972年）に「勤労婦人福祉法」が制定・施行されたが、女子差別撤廃条約批准のため、昭和60年（1985年）に「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律」（通称：男女雇用機会均等法）として改正された。
- (9) 自立（自律）とは、自己の職業人生を企業にまかせずに、人生目標・職業目標を自ら設定し、その達成に必要な能力開発に主体的・積極的に取り組むことをいう。
- (10) エンプロイアビリティ（employability）とは、現在勤務する企業内で、あるいはそれ以外の労働市場でも通用するような職務能力をいう。
- (11) コア人材とは、企業の各事業において中核となって支える人材、経営をリードする側の人材をいう。明確な定義はない。
- (12) コンピテンシー（competency）とは、職務において持続的に高い成果をあげている人の行動特性をいう。
- (13) 企業内教育に関する研究が皆無であったわけではなく、坂口（1992）、永田（1995）のような貴重な研究も散見される。
- (14) 企業内教育は企業により千差万別である。大企業と比較して、中小企業の実施率は低く、OJTに頼りがちである。
- (15) 「学習権とは、読み書きの権利であり、問い続け、深く考える権利であり、想像し、創造する権利であり、自分自身の世界を読みとり、歴史をつづる権利であり、あらゆる教育の手だてを得る権利であり、個人的・集団的力量を発達させる権利である」としている。
- (16) 経団連が発表した「グローバル化時代の人材育成について」（2000年3月28日）などがある。
- (17) 経済同友会が発表した「第16回企業白書～「新・日本流経営の創造～」」（2009年7月3日）などがある。
- (18) 「ケーススタディ先進30社の取り組み 最強CSR経営」（週刊東洋経済 臨時増刊2005年12月7日）
- (19) 平成17年（2005年）の中央教育審議会の答申「我が国の高等教育の将来像」で示された言葉で、「知識基盤社会」とは、「新しい知識・情報・

技術が政治・経済・文化をはじめ社会のあらゆる領域での活動の基盤として飛躍的に重要性を増す社会」であると定義している。

引用文献

- 今野浩一郎, 佐藤博樹 (2002) 『人事管理入門』 日本経済新聞社
- 江幡良平 (2000) 「勃興期の企業内教育—戦後における企業内教育の発展を中心に—」 『産業教育研究』 30巻2号 5-19
- 黒田兼一, 関口定一, 青山秀雄, 堀龍二 (2003) 『現代の人事労務管理』 八千代出版
- 坂口茂 (1992) 『近代日本の企業内教育訓練 上巻・下巻』
- 坂口茂 (1994) 「企業における『社会的責任論』と『社会貢献活動』—企業内生涯教育との関連について」 『産業教育学研究』 24巻2号 25-34
- 佐々木透 (2009) 「技術教育, 職業教育研究の進歩のために—『産業教育研究』の誌面にみられた論点に注目して—」 『産業教育研究』 39巻2号 13-22
- 佐藤博樹, 藤村博之, 八代充史 (1999) 『新しい人事労務管理』 有斐閣
- 瀬沼克彰 (2001) 『日本型生涯学習の特徴と振興策』 学文社
- 永田萬年 (1995) 「リストラクチャリング下の鉄鋼労働の変化と企業内教育—鉄鋼大手新鋭製鉄所を事例として」 『産業教育学研究』 25巻2号 1-16
- ヘイコンサルティンググループ (2007) 『グローバル人事 課題と現実 先進企業に学ぶ具体策』 日本経団連出版
- 元木健 (2001) 「産業教育と企業内研究」 『産業教育研究』 31巻1号 1-6
- 文部省民間教育事業室 (1995) 「民間営利社会教育事業—その位置付けと関係施策—」 『社会教育』 50巻2号 12-16
- 「企業内教育訓練に関するアンケート調査 (99年度) 概要」 (2001) 『技能と技術』 2巻2号 29-32
- 「ケーススタディ 先進30社の取り組み 最強 CSR 経営」 (週刊東洋経済 臨時増刊2005年12月7日)