

## 日本における企業内教育の展開 －「自己啓発」を中心に－

張 萃玲

### はじめに

近年、工業社会から情報社会・知識社会への転換、技術革新の進展、グローバリゼーションの進展等の変化は、企業経営に大きな変革を求めるとともに、働く人々の就業価値観や職業能力開発のあり方にも大きな変化を与えている。このようなさまざまな変化がもたらした厳しい経営環境の中に、企業で働く人々の能力開発については、従来の企業主導型の一方的・画一的な人材育成システムだけでは十分に対応できず、労働者が自主的・自発的に自らの職業能力を開発・向上させることがきわめて重要になっている。すなわち、企業の競争力を強化していくために、労働者一人ひとりの自立を促し、他の会社でもやっていくことができる職業能力が求められるようになった。1993年の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及びその実現のための具体的な対応のあり方について、「個」を大切に社会づくりが課題とされると、1995年5月に日経連は「新時代の日本的経営」において、労働者一人ひとりの「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、自己啓発の導入を提言した<sup>1</sup>。

それに対し、今日の中国では、企業において「自己啓発」という概念はあまり一般的ではない。中国の現状と比べると、今日の日本では、企業と労働者は自己啓発およびそれに対する支援に取り組んでいることは否定できないが、自己啓発の実施状況を見ると、企業も労働者も自己啓発の必要性は感じているものの、十分な環境整備がなされているとはいえない。しかしながら、今日の経済活動のグローバル化、企業間競争の激化などの厳しい経営環境の中で、企業内教育が企業の安定と発展にとって重要な役割を果たしていることは注目すべき事実である。

そこで、本稿では労働者個人と企業両方の立場から、日本の企業における自己啓発の現状、課題、意義、及び、今後の各界（労働者個人・企業・国・教育訓練機関・労働組合）に対する期待を明らかにする。そのために、まず自己啓発の各方向性についての論理的な分析をする。つまり、日本の企業において、自己啓発の由来とその言い方の妥当性、教育訓練と自己啓発の新たな類型化、自己啓発の法的基盤、自己啓発における訓練・教育・開発の関係などを明らかにする。

さらに、厚生労働省の統計資料と愛知県労働局へのヒヤリング調査に基づいて、具体的な事例を分析し、自己啓発に対する労働者の実施状況（問題点）と各界（企業・国・教育訓練機関・労働組合）の支援状況、今後の課題を明らかにして、労働者個人を含めてこれからの各界の取るべき姿勢について指摘する。また、様々な事例についての研究を通じて、日本における自己啓発問題の現状と今後の課題を明らかにする。そのことを通じて、中国の企業への有益な示唆も得たい。

### 1. 本論文の構成

本稿のもとになった張の修士論文では、第1章は、これまでの先行研究を踏まえて、日本における企業内教育の由来と展開を概観した。また、日本において従来の企業内教育を支えているOJTとOff-JTの歴史的背景を究明し、さらに日本における比較的新しい概念とされる自己啓発とOJT、Off-JTとの関連性を明らかにした。また、第2章では、主に自己啓発の各方向性についての論理的な分析をおこなった。つまり、日本の企業においての自己啓発の由来とその言い方の妥当性、教育訓練と自己啓発の新たな類型化、自己啓発の法的基盤、自己啓発における訓練・教育・開発の関係などを検討した。第3章では、事例分析を通して、自己啓発に対する労働者の実施状況と企業の支援状況を把握し、また、愛知県労働局へのヒヤリング調査を通じて、国の助成金支援制度についての現状と課題を考察した。

第4章では、労働者個人と企業という二つの方向性から、自己啓発を推進する意義、あるいは自己啓発の有

効性や重要性について論じた。終章では、修士論文で明らかにしたことと残された課題をまとめ、今後の企業の人材育成と労働者のキャリア形成のために、企業内教育としての自己啓発について、労働者個人を含めてこれからの各界の取るべき姿勢について検討した。

本稿は、紙数が限定されているので、第1章の内容を省略し、第2章以降の内容を以下に紹介する。

## 2. 「自己啓発」という言葉の検討

### 2.1 「自己啓発」という言葉の由来

日本における「自己啓発」という言葉は英語の「Self-Development」から直接訳されたものである。そして、その概念も欧米から導入されたものである。「自己啓発」は、日本における企業内教育制度の中で、最初から作り出されていたわけではなかった。それでは、日本における自己啓発が、いつ、どのような背景のもとで重視されるようになってきたのであろうか。この点については、増田（1999）の『企業における「自己啓発援助制度」の成立』<sup>2</sup>で詳細に報告している。

#### 1) 1950年代：経営者限定の自己啓発

日本の企業において、自己啓発が強調されたのは1950年代であった。1958年に経済同友会は「経営者啓発についての所見」として、経営者の自己啓発と後継者の養成の普遍化を強調した。この時に、経営者教育に求められていたものは、管理者、経営者としての広い教養を身につけることであった。その手段として、経営者や管理者が自己啓発することが重要であるとされるようになった。

#### 2) 1960年代：自己啓発の労働者層への拡大

1960年代は、労働力の不足が問題となりはじめた。この労働力不足と経済成長、高学歴化の中で「人づくり」の必要性が叫ばれてきた。また、同じ時期に余暇管理も経営管理上の問題の一つとして話題になっていた。この余暇管理のための自己啓発は、必ずしも業務に直接関係していなくても問題はない。経営者の自己啓発と同様、広い教養を身につけることであればいいのである。すなわち、この時期は、余暇時間の増加と「人づくり」ブームの中で、経営者やその候補者でない層に対しても、教養を身につけるという目的で自己啓発を行うべきだとされていた。

#### 3) 1970年代：自己啓発のさらなる拡大

自己啓発は1970年代以降、経済成長の停滞による合理化の時期に、さらなる拡大がみられる。また、産業を問わず自己啓発への言及が見られるようになるのも、1970年代後半から80年代に入ってからのことである。

#### 4) 1990年代：産業不問・労働者全員への自己啓発

1990年代になると、急速な技術革新、グローバル化などの進展に伴い、年功序列と終身雇用という日本的雇用システムから、成果・能力主義的な雇用システムへと移行しはじめた。これまでのOJTやOff-JTによって習得できない知識や技術を身につけるために、産業や職階を問わず、自己啓発への関心がよりいっそう高まってきた。

### 2.2 「自己啓発」という言い方の妥当性

「自己啓発」と言うと、職業に関する能力を開発する活動に限ったものではなく、自ら進んで行う学習に加え、職業に関係のない趣味、娯楽、スポーツ、健康の維持増進などのための教育訓練も含まれるという広義のイメージが強い。したがって、企業内教育訓練の三本柱の一つとして、「自己啓発」という言い方は本当に妥当かどうか、「自己啓発」に代わる言葉があるかどうか、検討する必要がある。

しかし、今までの研究者たちは「自己啓発」という言葉を使用しているのが現状である。「自己啓発」という言葉の妥当性については、先行研究において未だに検討されたことのない問題であり、つまり本論文の論点の一つとなる。

企業内教育のなかで、OJTとOff-JTが、主に職務遂行に必要な知識やスキルの獲得が中心となる「企業主導の職業能力開発」と言える。それに対して、自己啓発は企業が従来行う教育訓練とは別に、個人が自主的にその職業能力の開発・向上のために学習するというもので、「個人主導の職業能力開発」あるいは「自発的職業能力開発」といえよう。なぜならば、「自己啓発」は、広義には「職業に関する能力だけではなく、職業に関係のない趣味、文化活動等に関するものも含まれる活動」、または「学校教育での学生の自主的な学習活動も含まれる活動」であり、狭義には「職業に関する能力を自らが自発的に開発し、また向上させるための活動」である。ここにおいては、二重の意味が出てきて、いわゆる職業能力に関わりない趣味や教養や、学校

日本における企業内教育の展開  
 - 「自己啓発」を中心に -  
 張 萃玲

教育での自主的な学習活動が入り、職業能力という面が曖昧、かつ不明確になってしまう、と考えられる。しかも、企業内教育としての自己啓発は、特に職業能力に関するものを取り上げることにして、個人的な趣味、文化活動に関するものではなく、職業能力の開発に自主的に取り組むものであるため、自己啓発の代わりに、「個人主導の職業能力開発」（または「自発的職業能力開発」）と呼ぶべきであると考えられる。

2.3 教育訓練及び自己啓発の類型化

これまでの先行研究における「自己啓発」はさまざまに分類されてきたが、その多くは大まかに分類されていて、細分化はされていない。たとえば、中央職業能力開発協会（2003）では、学習に対する自由度の大きい順に並べるならば、「個人主導型自己啓発」、「目標管理型自己啓発」、「企業（職制）主導型自己啓発」という三種類に分けられている。これはこれまでの先行研究の基本的な分類方法である。

実は、「自己啓発」はこれよりもっと細かく分類できる。教育訓練（OJT・Off-JT・自己啓発）は、「仕事」、「就業時間」、「場所」という三つの要素に関係するので、教育訓練を12の組み合わせで類型化することができる（図1）。その中に、「自己啓発」を細かく分類してみる。

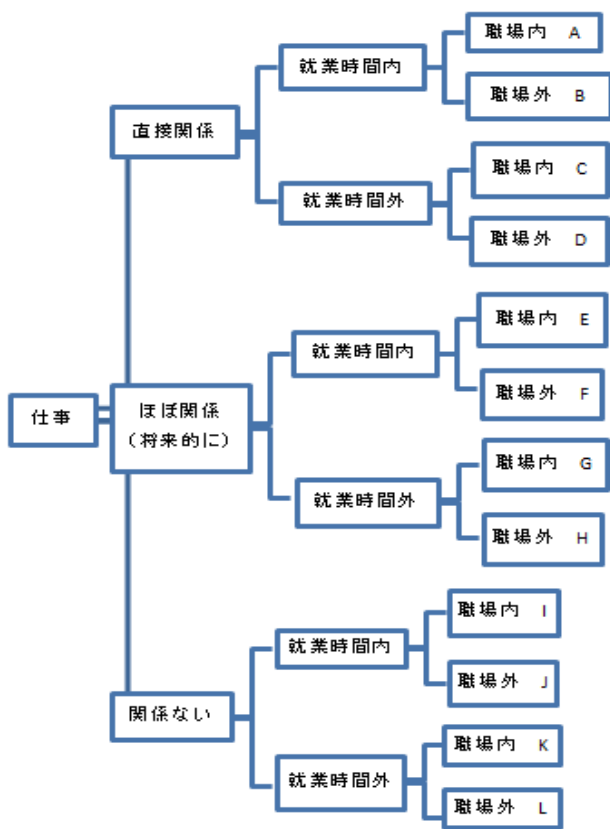


図1 教育訓練の類型化

- A. 典型的な OJT。条件を付ければ、自己啓発になる場合もある。例えば、コンクールに出場する場合で、就業時間内に、会社の設備を使って一人で訓練する場合は自己啓発である。
- B. 研修所等での Off-JT。
- C. 自己啓発。例えば、溶接のコンクールのため、日曜日などに会社の設備を使って訓練すること。また、労働者は勤務終了後の時間や土曜日に、会社の主催する研修会・勉強会に参加すること。
- D. いわゆる企業内教育としての自己啓発。例えば、仕事に直接関係がある資格を取得するために、就業時間外に、自宅で通信教育を受けること。
- E. 自己啓発。例えば、配置転換のために、転換後の仕事に関係のある知識・技能を習得するために、社内研修会等へ参加すること。この場合は就業扱いとしてであること。
- F. 自己啓発。例えば、配置転換のために、転換後の仕事に関係のある知識・技能を習得するため、社外で講習を受け、またこの場合は就業扱いとしてであること。
- G. 自己啓発。例えば、労働者は就業時間外（終業後或いは土曜日等）に、職場内で主催された、今の仕事とほぼ関係のある勉強会に参加すること。
- H. 自己啓発。例えば、労働者は就業時間外（終業後或いは土曜日等）に、今の仕事とほぼ関係のある社外研修会・勉強会に参加すること。
- I. 自己啓発。例えば、瀬戸市にある成田製陶では、労働者は就業時間内に自分の仕事を終えてから、自分の関心を持っていることを職場内で自己啓発することができるということ。しかし、現在ではこういう場合が僅かである。
- J. 自己啓発。例えば、岡山県にある仁科百貨店では、会社は食堂で薬種商についての勉強会を主催し、薬種商に関心を持っている普通の従業員が就業時間内に、参加できる場合。しかし、現在ではこのような例は少ない。
- K. 自己啓発。例えば、会社で元々溶接をしていない従業員が溶接を勉強したい時に、就業時間外に、会社の設備を使って訓練すること。
- L. 一般的な自己啓発。例えば、趣味、娯楽、スポーツ、健康の維持増進等を自ら行うこと。

## 2.4 自己啓発における訓練・教育・開発の関係

「自己啓発における訓練・教育・開発」は英語で言えば、それぞれ「self-training」, 「self-education」, 「self-development」である。実際には、言葉本来の意味にしても、企業内教育での使い方にしても、三者は各々の偏りの意味をもっている。

まず、ここでは三者各々の辞書による定義を紹介する（オックスフォード、1978）<sup>3</sup>：

訓練（Train）：ある独特の技芸，専門，職業或いは練習を教示し，訓練すること。このような教示と練習を通して熟練に達していること。

教育（Educate）：習慣，マナー，知力と身体的適性を形成するために育てること。

開発（Develop）：十分に広げ，潜在的なものをすべて引き出すこと。

「開発」（Development）は非常に重要な基本的な過程であり，個人と組織の発展を通して，彼らの最大の潜在能力が達成できる。「教育」（Education）はその発達過程への主要な貢献者であり，なぜならば，それは知識とアビリティだけではなく，個性，文化，志向，業績なども直接および継続的に影響するからである。つまり，「心身両面にわたって個人の持つ能力を育成し，知識や技能を教え育てること」。「訓練」（Training）は事前に決まった水準に達成するために，個人に限定された仕事や領域に関するスキルと知識を身に付けさせるという短期的，系統的な過程である。つまり，「教え練習させて，技能を伸ばし，習熟させること」。また，「訓練」はある特定のスキルのパフォーマンスを期待し，将来のスキルの獲得が必要なものではない。それに対し，良い「教育」は個人の最高のアビリティを開発し，さらにこれからどの新しいスキルが獲得できるのか，についての理解をも教える。

自己啓発における開発，教育，訓練も同じである。将来性からみると，個人と組織上の実質的な発展を実現かつ維持するために，組織の中では訓練と教育と連続的な開発，その三つの統合が必要となる。

## 3. 自己啓発の事例分析及び国の助成金制度

本章では，主に厚生労働省の平成23（2011）年度の「能力開発基本調査」と中央職業能力開発協会が編集した平成11（1999）年の『個人主導の自己啓発に関する取組み事例調査報告書』に基づいて分析する。

### 3.1 自己啓発に対する労働者の実施状況

平成23年度の「能力開発基本調査」によって，平成22年に自己啓発を行った者は，正社員では43.8%，正社員以外では19.3%となっている。

1) 自己啓発の動機：個人の意志か？企業からの業務命令か？

表1 自己啓発の動機<sup>4</sup>

個人の意志により <sup>5</sup>	150 <sup>6</sup>	69% <sup>7</sup>
企業からの業務命令 <sup>8</sup>	46 <sup>9</sup>	21% <sup>10</sup>
両方 <sup>11</sup>	22 <sup>12</sup>	10% <sup>13</sup>

2) 情報の入手

情報は様々な方法，手段によって入手できるが，その報告書（平成11年）によれば，労働者個人で情報を収集することの方が多。個人で情報を収集する場合は，主に雑誌，新聞，書籍，インターネット，DM，知人などの方法により，その他，外部教育機関のパンフレットからも入手できる。勤務している事業所から入手する場合は，主に通信教育講座，社内外勉強会・研究会などについての情報である。

3) 自己啓発の目的

「能力開発基本調査」によって，「自己啓発を行った理由」について，「現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため」という理由が最も多い（正社員 86.3%）。続いて二番目は「将来の仕事やキャリアアップに備えて」という理由（正社員 61.4%）である。三番目は「資格取得のため」（正社員 35.9%）である。

4) 自己啓発の実施方法

「能力開発基本調査」によって，実施方法について，「ラジオ，テレビ，専門書，インターネットなどによる自学，自習」が最も多い（正社員 50.2%）。二番目は「社内の自主的な勉強会，研究会への参加」（25.2%）

日本における企業内教育の展開  
 - 「自己啓発」を中心に -  
 張 萃玲

である。続いては「民間教育訓練機関の講習会，セミナーへの参加」（21.9%）である。

5) 自己啓発を実施する際の障害

「能力開発基本調査」の「自己啓発に問題があるとした労働者の問題点」についての調査結果によって、「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」というのが 57.3%（正社員）で、最も高い。続いては「費用がかかりすぎる」（正社員 33.6%），「家事・育児が忙しくて自己啓発の余裕がない」（正社員 18.9%）ということである。

3.2 自己啓発に対する企業の支援状況

厚生労働省の平成 23 年度の「能力開発基本調査」によって、平成 22 年に、正社員の自己啓発に対して「支援している」事業所割合は 66.7%，正社員以外の割合は 41.5%となっている。また、支援内容については、「労働者に対する自己啓発への支援の内容」の調査結果によれば、以下のとおりである。

正社員に対しての支援内容は、「受講料などの金銭的援助」が 80.7%と最も高く、以下、「教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供」（43.9%），「社内での自主的な勉強会等に対する援助」（42.0%）と続いている。

さらに、平成 11 年の『個人主導の自己啓発に関する取組み事例調査報告書』<sup>5)</sup>に基づいて、具体的なデータは以下のとおりである。

1) 専任スタッフは配備されているか

有	75	73%
無	28	27%

2) 目標管理・指導を行っているか

有	78	76%
無	25	24%

3) 時間的支援の有無

有	43	42%
無	60	58%

4) 人事的評価の有無

有	50	49%
無	53	51%

5) 手当等支給の有無

有	35	34%
無	68	66%

4. 国の助成金支援施策についての現状と課題

本章では、主に自己啓発に対する国の助成金支援施策の現状と問題点について論述する。それを究明するために、愛知県労働局に対するヒヤリング調査を実施した。以下は、そのヒヤリング調査の結果と厚生労働省の資料に基づいて、筆者自身の理解を加えてまとめた内容である。

4.1 事業主等に対する助成制度の現状と課題

国からの事業主等に対する自己啓発関係の助成制度は「キャリア形成促進助成金」しか存在しない。また、それに関する問題や課題は以下のようなものである。

- ① 助成金の周知度はまだ不十分である。
- ② 事業主も一部の経費を負担するので、厳しい経営状況のなかで、この助成金を利用して自己啓発を支援する事業主はそれほど多くない。
- ③ 「キャリア形成促進助成金」を利用する際の手続きが複雑で、利用しづらいという事業主からの声も少なくない。

4.2 労働者に対する助成金支援制度の現状と課題

国からの労働者個人の自己啓発に関しての助成金制度といえば、「教育訓練給付制度」しかない。この制度の有効性は否定できないが、それとともに、以下のような問題点も存在している。

これまで教育訓練施設が突然なくなる場合があった。それにより、受講生は残りの授業を続けて受講できず、さらに修了することもできないので、結果として、この制度を生かせない。このような問題の発生を防止するために、厚労省では教育訓練施設をきちんと事前に調査した上で、認定するかどうかを決めることが非常に重要である。厚生労働省はこうした努力を日々行っているが、まだ充分とはいえない。

## 5. 自己啓発を推進する意義

### 5.1 労働者個人に対する自己啓発の意義

#### 1) エンployアビリティ形成と自己啓発

従来の狭義のエンployアビリティとは、現在働いている企業等から他の企業等への労働移動を可能にする、外部に通用する市場価値のある能力を示す。それに対し、広義のエンployアビリティとは、上記の狭義のエンployアビリティに、現在働いている企業等の中において発揮され、継続的に雇用されることを可能にする、当該企業等内部での価値を有する能力を加えたものを示す<sup>6</sup>。

現在の急激な社会変化の中で、自分自身が常に自己啓発の高い意欲を持ち、その変化を先取りし、対応する姿勢が求められている。その自己啓発の積極的な実践がエンployアビリティの形成と向上に繋がる。

#### 2) キャリア形成と自己啓発

従来のキャリア形成の在り方は単線型であり、また従来の人材育成も企業依存、上司依存の傾向が強い。それは日本型雇用の影響を受けていたからである。長期にわたってその企業内教育を受けると同時に、企業の中で自分のキャリア形成を実施し、定年退職までその企業で働く。これは従来のキャリア形成の典型といえる。

しかしながら、現代社会では、企業間競争が激化し、大企業といえども倒産のリスクを避けられず、誰も突然失業する可能性や、技術革新の急激な進展やニーズの変化により、労働者は従来のキャリア形成のもとで、長年にわたって蓄積してきた職業能力が無くなるような事態に陥る可能性に直面している<sup>7</sup>。したがって、企業に全面的に依存したキャリア形成方式を脱却し、より自発的、自律的で、創造的なキャリア形成方式を確立することが求められており、そうした文脈の中で自己啓発が注目されているのである<sup>8</sup>。

#### 3) 生涯学習と自己啓発

生涯学習といった場合の学習内容は、仕事や業務に関する知識、技術、スキルの習得と向上だけではなく、趣味や教養、スポーツ分野、レクリエーションなどの活動も含まれ、非常に幅広い内容である。これらはすべて労働者の自己啓発を通して獲得できるものである。つまり、生涯学習活動は主に自己啓発により実現されるものである。さらに、生涯学習活動において、基本となるのは他人から押し付けられたものではなく、自己の意志によって、主体的に能力を開発したり、生活を充実させたり、生きがいを創出したりするなどのことである。この点においては自己啓発と共通ではないかと考えられる。

### 5.2 企業に対する自己啓発支援の意義

#### 1) 企業全体の人材力の向上と自己啓発支援

企業はOJTとOff-JTを通して労働者を養成する一方で、労働者個人に焦点を当て、個々のニーズや特性に応じて、主に自己啓発支援を通じて労働者の「強み」を伸ばし、また状況の変化に対応できるフレキシブルな能力を養成するという人材育成が必要となる。その結果として、労働者個人が自らの能力を最大限に発揮することが可能となり、その発揮された能力の総和である「企業全体の人材力」を最大限にすることも可能となる<sup>9</sup>。

#### 2) 労働者の士気・モチベーションの向上と自己啓発支援

企業はできるだけ、労働者の特質や個性を考慮して、情緒的に会社と一体的感情をもたせ、自己啓発を積極的に支援することを通して、労働者の士気・モチベーションを喚起するとともに、また向上させることができ、それにともなって、仕事の効率的な進展と企業の生産性の向上を図れるであろう。

#### 3) 福利厚生と自己啓発支援

バブル崩壊以降、金融危機を契機に、ほとんどの企業は厳しい経営環境に置かれていたため、費用削減へ方向を転換し、福利厚生費もその削減の対象になっている。具体的に言えば、「独身寮」、「社宅」、「余暇施設の利用補助」などのこれまでの「ハコもの」施策からの減退傾向が明確に現れてきた。その一方で、「メンタルヘルス」、「保健衛生施設運営」などの健康関連サポート、「リフレッシュ休暇」、「公的資格取得支援制度」などの自己啓発支援等、といったいわゆる「ヒトもの」施策に注目が集まってきているという傾向がある<sup>10</sup>。

## おわりに

今後の企業の人材育成と労働者のキャリア形成のために、企業内教育としての自己啓発に関して、労働者個人を含めてこれからの各界の取るべき姿勢について、以下のように指摘することができよう。

日本における企業内教育の展開  
－「自己啓発」を中心に－  
張 萃玲

- 1) 労働者個人：
  - ① 労働者全員は自己啓発活動への認識と意欲を整備し、また実施するべきである。
  - ② 企業からの業務命令というよりは、個人の意志によって自発的な職業能力開発を行うことが必要である。
  - ③ 自己啓発に関しての視野は資格取得だけに拘束されてはならない。
- 2) 企業：
  - ① 労働者の自己啓発活動が企業にもたらした効果や重要性をきちんと認識する必要がある、積極的に支援することが求められる。
  - ② 経済的支援をするとともに、時間的支援をも徹底する。
  - ③ 現在の業務以外の知識・技術の習得を自己啓発援助の対象にする。
  - ④ 人事面で評価される仕組みを構築する。
  - ⑤ キャリア・カウンセリング制度を導入する。
  - ⑥ 自己啓発に関して、事務担当者に対しても多くのチャンスを提供する。
- 3) 国（行政）：
  - ① 情報の周知徹底が必要、さらに、行政機関、教育訓練機関等との密接な連携を図りつつ、諸般の施策の推進が重要である。
  - ② 助成制度を利用する際に、行政上の簡素化が求められ、支援策がわかりやすく使える努力をする。
  - ③ キャリア・コンサルティングの推進が広く図られるように、コンサルタントの養成等の体制を、より一層整備する。
  - ④ 教育訓練施設をきちんと事前に調査した上で、認定する。
  - ⑤ 教育訓練機関等との連携により、地域レベルでの取組みを推進する。
- 4) 教育訓練機関：
  - ① 講座内容、演習問題、講師のバリエーションが求められる。
  - ② 社会人の自己啓発を支援するように、現在の大学は改革を迫られている。「在籍期間のフレキシブルな設定」、「夜間、土日、夏期休暇中等の開講」、「入試の工夫」、「社会ニーズに即した多様な学科の開設」等の要望が挙げられる。
- 5) 労働組合：
  - ① 自己啓発活動の促進を図るために、企業内における推進者としての主体的な役割を果たすことが重要である。
  - ② 教育訓練に関する各種情報を積極的に提供するほか、行政上の諸援助策の周知徹底、啓発活動等の努力も重要である。

注

- <sup>1</sup> 金恵成「企業主導の自己啓発導入の意義と安定上の課題」大阪観光大学開学10周年記念号 2010 59頁
- <sup>2</sup> 増田泰子「企業における『自己啓発』概念の成立」『大阪大学教育学年報』第4号 1999 33～34頁
- <sup>3</sup> Rosemary Harrison『Training and Development』Institute of Personnel Management 1988 5頁
- <sup>4</sup> 資料出所：中央職業能力開発協会『個人主導の自己啓発に関する取組み事例調査報告書』1999 7頁
- <sup>5</sup> 中央職業能力開発協会『個人主導の自己啓発に関する取組み事例調査報告書』1999年3月 5～6頁
- <sup>6</sup> 日本経営者団体連盟教育特別委員会『エンployヤ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-』日本経営者団体連盟教育研修部 1999 8頁
- <sup>7</sup> 厚生労働省「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」報告書 2002年7月  
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2002/07/h0731-3.html>
- <sup>8</sup> 連合総合生活開発研究所『創造的キャリア時代のサラリーマン』日本評論社 1997 125頁
- <sup>9</sup> 日本経営者団体連盟教育特別委員会『エンployヤ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-』日本経営者団体連盟教育研修部 1999 18頁
- <sup>10</sup> 西久保浩二「福利厚生制度の現状と課題」成城大学経済研究所研究報告 2008 5頁