

人材育成が 会社を大きくする

東大阪商工会議所

令和5年度 働き方改革推進助成金事業
(大阪労働局)

CONTENTS

- 1 人材育成の必要性 P3
 - 人材育成とは
 - 人材育成の目的と効果
 - 企業の人材育成における課題
- 2 効果的な人材育成に向けて P6
 - 人材育成の考え方
 - 現状の把握
 - 業務の棚卸しとスキルマップの作成
 - 人材育成の手法
 - 階層別の人材育成
- 3 最後に P13

人材育成の必要性

人材育成とは

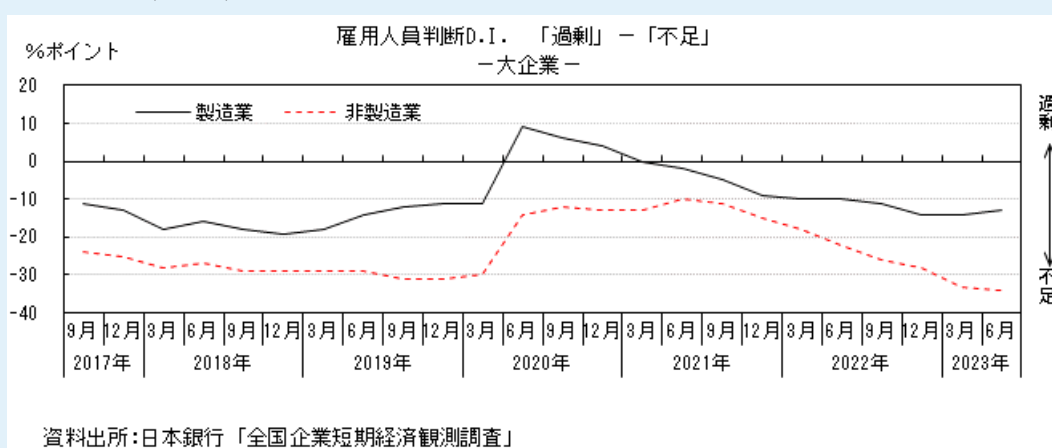
人材育成は、その言葉通り人を育て成長させることです。企業の中で人材育成という言葉を使用する場合、企業が業績を上げて経営目標を達成するために、従業員に必要なスキルの習得を促すなど、従業員を会社が望む方向へと成長させることを意味します。

人材育成の重要度が高まっている背景には、主に以下2つがあげられます。

- テクノロジーの進化による市場の均質化
- 人手不足

テクノロジーの進化により自動化が進んだことで、技術力や価格だけで他社と差別化することが難しくなっています。そこで、企業の競争力を左右する要素として注目されているのが「人材」です。

また、日本銀行の「全国企業短期経済観測調査」における「雇用人員判断D.I.」によると、中小企業だけでなく大企業も現在全業種で人材不足に陥っていることがわかります。



今後も人材不足が続き、人材獲得競争が激化することが予想される中、今いる人材一人ひとりのスキル向上を促し、生産性を向上させることが企業課題になっています。

人材育成の必要性

人材育成の目的と効果

人材育成の目的は主に、次の3つが挙げられます。

- 生産性の向上
- 離職の防止
- キャリア開発・モチベーションアップ

《生産性の向上》

人材育成でスキルアップを図り従業員のパフォーマンスを高め、生産性の向上が期待できます。人材育成は従業員一人ひとりの成長に加え、企業の成長にもつながります。

《離職の防止》

長期的な視点に立ちコア人材を育成することは、経営戦略の達成につながる重要なポイントです。人材育成で個人のスキルを向上させ、能力を発揮できる環境を整えれば、人材が定着し離職防止の効果が得られやすくなることが期待できます。

《キャリア開発・モチベーションアップ》

人材育成により従業員のキャリアアップを促進することで、従業員自身が自己の成長を実感できモチベーションの維持につながります。

人材育成の必要性

企業の人材育成における課題

実際に人材育成を進めるにあたり、多くの企業が課題を抱えています。

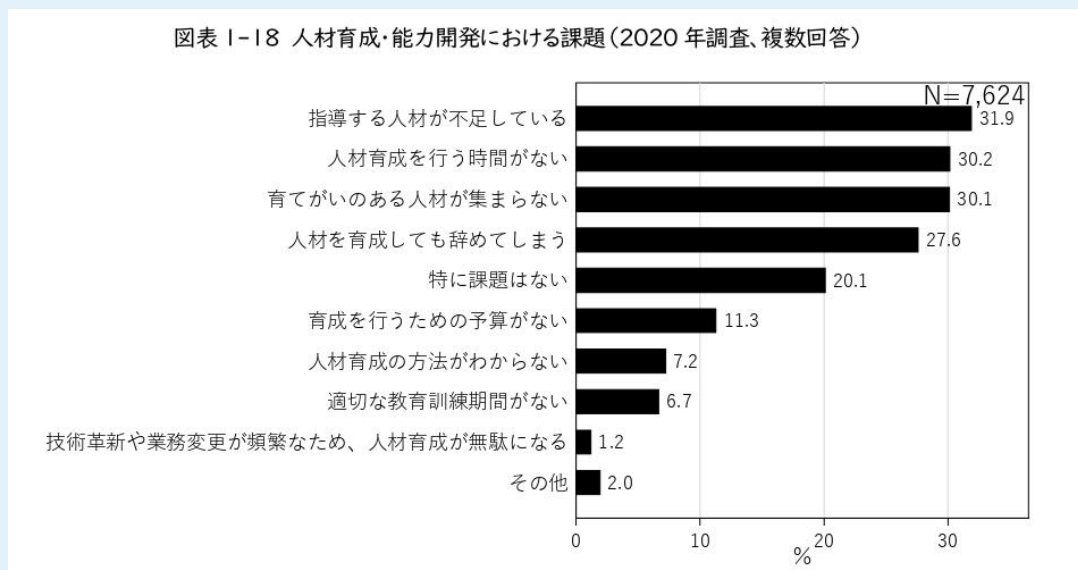
労働政策研究・研修機構の「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査」によると、

- 指導する人材が不足している
- 人材育成を行う時間がない
- 育てがいのある人材が集まらない
- 人材を育成しても辞めてしまう

といった課題を感じている企業が多いようです。

人材採用の強化や、離職率ダウンの施策と並行して取組むことが良さそうです。

図表 1-18 人材育成・能力開発における課題（2020 年調査、複数回答）



独立行政法人労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査」

効果的な人材育成に向けて

人材育成の考え方

人材育成を導入するには、次の考え方がポイントとなります。

- 長期的な視点を持つ
- 必要な人材の明確化
- 従業員一人ひとりが業務と役割を理解している
- 組織全体で成果のフィードバック体制を構築する

人材育成は企業の経営戦略を達成することを大きな目的としています。長期的に人材育成を実施し、従業員が組織内での役割を理解し、やりがいを感じられる環境を整えることが人材育成の成功への近道です。

そのため、人事評価制度と組み合わせて、従業員の成長を待遇に反映させる仕組みを構築するのが効果的と言えます。

現状の把握

次に、自社の人材育成において何が課題なのかを認識します。部署や事業所、役職、年代、職種、社歴など、できるだけ詳細に分類し、状況を可視化していきます。

- 次世代を担うリーダーとなる人材が育っていない
- シニア層の意欲が低下している
- 若手人材の主体性を向上させたい

など、課題を明確にすることで、人材育成の方針が決まります。

効果的な人材育成に向けて

業務の棚卸しとスキルマップの作成

確認した現状と企業の目指すべき未来との間に、どのようなギャップがあるのかを整理しスキルマップを作成します。スキルマップを踏まえて人材育成内容を考えていくと良いでしょう。そのために、現場へのヒアリング等を行うことも有効です。

《スキルマップの例》

区分	スキル
～6ヶ月	・電話対応、来客対応ができる ・仕訳をエクセル入力できる ・指示された業務ができる
～2年	・業務の優先順位をつけることができる ・会議資料の作成ができる ・クレーム対応ができる
～5年	・プロジェクトリーダーができる ・業務の改善提案ができる ・後輩指導ができる

効果的な人材育成に向けて

人材育成の手法

従業員に必要なスキルが明確になったら、従業員がそれらのスキルを会得していくために適した人材育成の方法を検討します。

ここでは、代表的な手法とそのメリット・デメリットを紹介します。

① OJT (On-the-Job Training)

職場で実践的な業務経験を通じて育成する手法です。主な目的は、実践的なスキルの習得や職場への適応、現場での問題解決力や自己改善力の育成です。同時に、職場における人間関係の理解を深める効果も期待できます。

○ 実践による学習効果の高さとモチベーションの向上、教育コストの低さ

× 育成成果がトレーナーの能力や経験に大きく左右される

② OFF JT (Off the Job Training)

職場から離れた場所で行う研修、セミナー、eラーニングなどを通じて、従業員のスキルアップや能力開発を図る方法です。主な目的は、企業の戦略に沿ったスキルの習得や、従業員のキャリアアップ、モチベーション向上です。

○ 新しい知識やスキルを取得しやすい、多様な環境で学べる

× 教育コストが高い、研修の内容が実務に直結しづらい

③ 自己啓発支援

従業員が自発的に学習意欲を持ち、自己成長やキャリアアップを目指すことを支援する取り組みです。企業は、書籍の購入やeラーニング、セミナーへの参加、コミュニティの活動などを金銭・時間的に支援し、情報や機会の提供を行います。

○ 成長を通じて組織への貢献度が高まる、従業員自身が成長を実感できる

× 成果を測定しにくい、個人の意欲次第

効果的な人材育成に向けて

④ メンター制度

経験豊富な社員（メンター）が、新入社員や若手社員の成長をサポートする取り組みです。OJTと似ていますが、メンターは業務内容だけでなく、働く上での相談や社会人生活のサポートも行うという違いがあります。

- | | |
|---|-------------------------------------|
| ○ | 知識やスキルの伝承ができる、組織内の情報共有・コミュニケーションの促進 |
| × | メンターの人選が難しい、メンターとなりうる人材の育成が必要 |

⑤ 目標管理

従業員が設定した目標とその進捗や達成状況を管理し、成果や能力の向上を促す手法です。実行と評価を繰り返すPDCAサイクルや、具体的な数値目標を設定し業務改善を促すOKR（Objectives and Key Results）などがあります。

- | | |
|---|------------------------------|
| ○ | 従業員の自己管理能力や自己成長意欲の向上が見込める |
| × | 目標が達成できないと失敗感やストレスが生じ、逆効果になる |

⑥ 1on1

上司と部下が1対1で短時間の面談を定期的に行い、業務上の課題や問題点の共有、改善策の検討、個人的なキャリアや成長等を話し合う取り組みです。主な目的は、部下の業務や成長状況の把握、問題点の早期発見と改善、個人のキャリアプランの共有などです。

- | | |
|---|----------------------------|
| ○ | 部下とのコミュニケーションが密になる、問題の早期解決 |
| × | 面談の準備や実施に時間がかかる |

⑦ ストレッチアサインメント

現在の実力を少し上回る困難な業務をあえて任せる手法です。無理難題を押しつけるのではなく、チャレンジできる環境や逆境を用意して、社員を奮起させ成長させていきます。

- | | |
|---|---|
| ○ | 仕事に対する当事者意識の向上、現状の打破、リーダーシップの獲得 |
| × | 難易度選択を誤るとプレッシャーに押しつぶされる、目標達成に向けて上司の適切なサポートが必要 |

効果的な人材育成に向けて

階層別の人材育成

年齢や経験年数によって、適した育成のやり方があります。

① 新人・若手層

新人は、業務や社内の環境に不慣れです。

「分からないことが分からない」「このまま言われるまま業務をこなしていて良いのだろうか」と不安になりがちです。

これらを解消するポイントは、以下の2つです。

- 人材育成の目的を明確にし、しっかり理解させる

若手層の社員の場合、できる業務が限定的であるがゆえに、「自分はこの仕事が合っているのか？」「仕事が楽しくない」とモチベーションが下がってしまうことも少なくありません。

このような状態を防ぐには、現在の業務がどのような結果に結びつき、やり遂げることでどのようなスキルが身につくのかを理解させることが大切です。

どんなに単純な業務であってもその仕事が誰かの役に立っていたり、自分の理想像に近づくと分かっているならば、前向きに取り組めるようになります。

- 実践の機会を与える

指導する上司や先輩が、「失敗されると迷惑だから」「自分でやった方が断然早いから」などと、実践の機会を与えずにしていると、新人は学んだ知識を身に付ける前に忘れてしまう可能性があります。

インプットだけでスキルが習得できる人はほとんどいないため、指導や研修の後には学んだ内容を生かした業務を任せるようにしましょう。

効果的な人材育成に向けて

階層別の人材育成

② 中堅・リーダー層

中堅社員は新人と管理職に挟まれて、業務に追われることが増えます。新人の教育を務める一方で、管理職からの育成指導を受けていることもあり、育成する側でありながらも、自身もステップアップが求められる難しいポジションであることをまずは理解しましょう。

そんな中堅社員を育成するポイントは、以下の2つです。

- 努力をしっかり評価する

若手時代に比べてほめられることも少なくなる一方で、様々な責任を負う立場となることでのプレッシャーや責任感に押しつぶされがちになります。

管理職や経営者からの労いや感謝を言葉で伝えることで、「頑張れば評価される」と感じてもらい、業務に前向きに取り組むことが期待できます。

- ステップアップのステージを用意する

必ずしも出世などポジションを与えることなく、キャリアアップにつながる機会・要素を用意することを指します。「将来の自分の姿」がイメージしやすくなることで、ゴールが明確になりやる気が引き出されます。

業務に対するマンネリ化を防止するためにも、新たな仕事や役割を与えたり、将来のビジョンを再認識してもらうことが有効です。

効果的な人材育成に向けて

階層別の人材育成

③ 管理職層

経営者と部下の間に挟まれた管理職には、多くの役割が求められます。しかし、現実にはその役割を十分に果たせていないという声が多く聞かれるのも事実です。その主な理由に、実務や部下育成の負担が大きいことが指摘されています。

そんな管理職層を育成するポイントは、以下の2つです。

- 管理職が抱える負担を軽減する

管理職は大きな責任を担っていますが、中小企業においては実務の負担も大きく抱えています。その状態で多人数の育成を課されても、十分にパワーを割くことができなくなってしまうです。

人手不足の状態であるからこそ、獲得した貴重な人材を定着させるために、上司が一度に同時に多人数の育成をしなくてよいように採用計画を調整しましょう。

- マネジメントやコーチングなどのOFF JTを強化する

マネジメントやコーチングなどの能力を育てるには、専門的な知識と豊富な経験が必要です。

社内の経験や実績のない上司が講師だったり、ただ皆でテキストを読んだりするだけでは効果は期待できません。そういった専門家の力を借りることをお勧めします。

最後に

人材育成の手法に正解はありません。

ご紹介したように多様な進め方がある上に、社員一人一人の成長スピードも業務に対する姿勢も違う以上、会社それぞれに合うベストな手法を作り上げる必要があります。

人材育成は難しいと考えがちですが、実は育成する側も同時に成長ができる貴重なチャンスでもあります。

人材育成を効果的に行っていくことは、売上を伸ばすことと同じ価値のあるものといえ、経営者の経営手腕、上司の人事管理能力が問われる取り組みです。

安定的な経営のため、試行錯誤を重ねながら前進していきましょう。

「働き方」が変わっています！

2019年4月1日から働き方改革関連法が順次施行されています

1

時間外労働の上限規制が導入されます！

時間外労働の上限について、月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な特別な事情がある場合でも、年720時間、単月100時間未満、複数月平均80時間、休日労働含むを限度に設定する必要があります。

(施行:2019年4月1日から ※中小企業は2020年4月1日から)

2

年次有給休暇の確実な取得が必要です！

使用者は、10日以上[※]の年次有給休暇が付与されている全ての労働者に対し、毎年5日、時季を指定して有給休暇を与える必要があります。

(施行:2019年4月1日から)

3

労働時間の客観的な把握を企業に義務付けます！

健康管理の観点から「裁量労働時間制が適用される人」や「管理監督者」も含め、全ての労働者の労働時間の状況が客観的な方法、その他適切な方法で把握されるよう法律で義務づけます。

(施行:2019年4月1日から)

4

月60時間超の時間外割増賃金率が引上げられます！

中小企業においては、現在月60時間超の時間外労働割増賃金率は25%以上ですが、改正後は、中小企業の割増賃金率を引上げ、大企業・中小企業ともに月60時間超の時間外労働割増賃金率は50%以上になります。

(施行:2023年4月1日から)

この他にも「勤務間インターバル制度」の導入促進「フレックスタイム制」の拡充「高度プロフェッショナル制度」の創設「産業医・産業保健機能」の強化について改正されています。

お困りのことは今すぐ商工会議所へ！

東大阪商工会議所 TEL 06-6722-1151

〒577-0809 大阪府東大阪市永和2丁目1-1

執筆・監修：社会保険労務士法人 おぎ堂事務所

編集：東大阪商工会議所