

はじめに

大企業と比較して経営資源の少ない中小企業が生き残っていくには、経営者自らが人材の育成に積極的に取り組み、単なる人材から「人材」への成長を促し、組織の活性化を図っていくことが重要である。しかしながら、多くの中小企業では、時間的な余裕や指導員の不足、更に人材育成の知識やノウハウの不足などから、人材育成があまり進んでいないのが現状と思われる。

公的機関の調査結果等を踏まえながら、人材育成に関する中小企業の現状と課題を整理するとともに、中小企業における人材育成の進め方や人材活用の方法、人事諸制度の充実などについてポイントを解説していく。

1 中小企業における人材育成の現状

1. 狭義の人材育成と広義の人材育成

人材育成は、狭義の人材育成と広義の人材育成に区分できる。狭義の人材育成は、①OJT^{*}、②OFF-JT^{*}（*：主に研修）、③SD（自己啓発、セルフディベロップメント：従業員自らの意思によって能力やスキルの習得を図ること）の三つを指す。

- * OJT (On-the-Job Training)：日常の業務に就きながら行われる教育訓練。直接の上司が、業務の中で作業方法等について、部下に指導することなどがこれに当たる。
- * OFF-JT (Off-the-Job Training)：業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練（研修）。例えば、社内の集合訓練（労働者を1か所に集合させて行う）などや、社外の教育訓練機関が実施する教育訓練に労働者を派遣することなどが、これに含まれる。

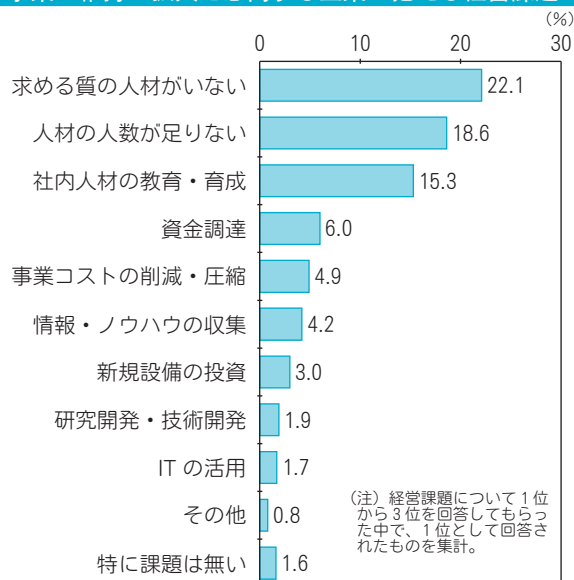
一方、広義の人材育成は、人事諸制度がこれに該当し、報酬制度、目標管理制度（MBO）、ジョブローテーション制度、メンター制度などが含まれる。

2. 中小企業において人材育成は重要課題

当研究所「第169回地元企業動向調査」（2016年9月実施、n=338：南都銀行からの受託事業）によると、経営上の問題点（複数回答）の4位に「従業員の能力不足」30.3%〔1位：「売上（受注）の不振」44.8%〕、重視する経営戦略の1位に「人材育成」46.4%があがっている。

中小企業白書2015年版によると、事業を維持・拡大する意向がある企業の事業活動全般に関する経営課題は、「求める質の人材がない」22.1%、「人材の人数が足りない」18.6%と人材確保に関する課題を挙げる企業の割合が高い。次いで「社内人材の教育・育成」が15.3%を占め、人材の確保に加えて育成も大きな課題となっている。ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源の中で、中小企業・小規模事業者がとりわけ人材を重要な課題として認識していることが伺える。

事業の維持・拡大を志向する企業の抱える経営課題



出典：中小企業白書2015年版【中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、(株)野村総合研究所)】

また、独立行政法人労働政策研究・研修機構「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関

する調査」(2013年)によると、企業が競争力を更に高めるために今後強化すべき事項(複数回答)としては「人材の能力・資質を高める育成体系」52.9%が最も高く、人材育成は企業経営上の重要課題となっている。また、「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」39.5%も高い。

3. 中小企業の人材育成の現状(公的機関の調査結果から)

(1) 人材育成ではOJTを重視

厚生労働省「2015年度能力開発基本調査」によると、正社員への教育訓練でOJTを重視又はそれに近いとする企業は74.0%(従業員規模30~49人:74.4%)〔正社員以外(以下「非」)77.2%〕で、OFF-JTを重視又はそれに近い企業の25.2%(同24.2%)〔非20.7%〕に比べ多い。

*注意:「能力開発基本調査」は、常用労働者30人以上を雇用している企業・事業所を対象としたサンプル調査であり、中小企業(製造業300人以下、小売業50人以下)よりも規模の大きい企業・事業所が含まれている。このため、本稿では参考数値として「30~49人」の数値を記載している。

(2) 「計画的なOJT」「OFF-JT」の実施状況

正社員に対して計画的なOJT(*)を実施した事業所は58.9%、OFF-JTを実施した事業所は72.0%となっている。企業規模別割合をみると、1,000人以上で73.4%と高いが、規模が小さくなるほど実施割合は低下し、50~99人で51.6%、30~49人では42.5%と半数を下回っている。

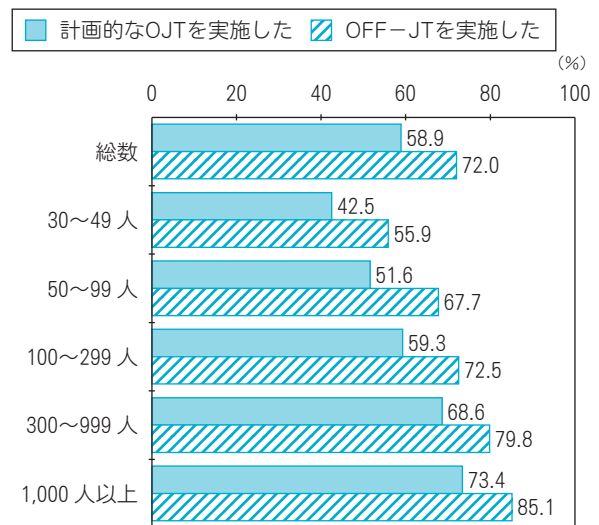
*計画的なOJT:教育訓練に関する計画書を作成するなどして教育担当者、対象者、期間、内容等を具体的に定めて、段階的・継続的に教育訓練を実施すること。

一方、正社員以外に対して計画的なOJTを実施した事業所は30.2%、OFF-JTを実施した事業所は36.6%となっており、正社員のほぼ半分の水準にとどまる。企業規模別割合をみると、1,000人以上で46.5%と半数を下回り、企業規模が小さくなるほど実施割合は低くなり、30~49人では17.9%と低下。正社員以外にする計画的

なOJTがほとんど進んでいないことがわかる。

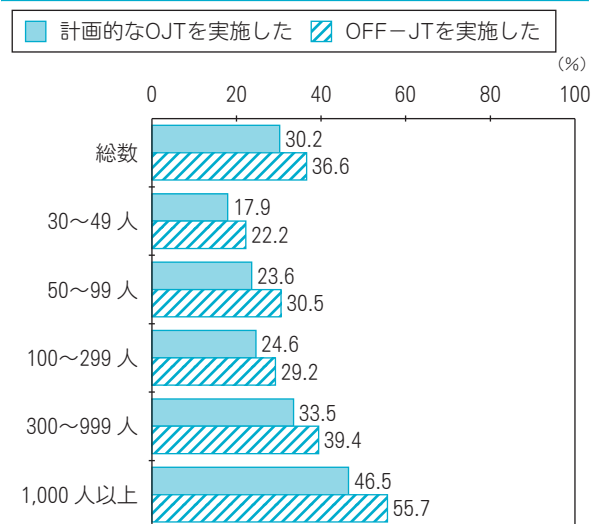
なお、計画的なOJT、OFF-JTのいずれも未実施の割合は、正社員向けが23.0%、正社員以外向けが55.3%となっている。

正社員への教育訓練の実施状況(企業規模別)



出典:厚生労働省「2015年度能力開発基本調査」(当研究所にて加工)

正社員以外への教育訓練の実施状況(企業規模別)



出典:厚生労働省「2015年度能力開発基本調査」(当研究所にて加工)

計画的なOJT、OFF-JTのいずれも未実施の割合(企業規模別)

| (%) | 総数 | 30~49人 | 50~99人 | 100~299人 | 300~999人 | 1,000人以上 |
|---------|------|--------|--------|----------|----------|----------|
| 正社員向け | 23.0 | 38.0 | 27.0 | 20.9 | 14.8 | 12.4 |
| 正社員以外向け | 55.3 | 74.1 | 60.6 | 63.0 | 50.8 | 33.9 |

出典:厚生労働省「2015年度能力開発基本調査」(当研究所にて加工)

一方、「2015年度能力開発基本調査」の個人調査（調査対象事業所の常用労働者向け）によると、OFF-JTを受けた者の割合は、正社員では44.1%（従業員規模30～49人：30.7%）、正社員以外では20.9%（同11.9%）とそれぞれ少ない。

（3）実施したOFF-JTの教育訓練機関の種類等

実施したOFF-JTの教育訓練機関の種類は、正社員、正社員以外ともに「自社」が最も高く、正社員では75.0%（従業員規模30～49人：54.7%）、正社員以外では83.5%（同67.4%）となっている。正社員では、そのほかに「民間教育訓練機関（民間教育研修会社、民間企業主催のセミナー等）」が46.0%（同39.2%）となっているが、正社員以外では、「自社」以外は全て20%以下となっている。

実施したOFF-JTの内容は、「新規採用者など初任層を対象とする研修」が69.2%（同54.5%）と最も高く、「マネジメント（管理・監督能力を高める内容など）」47.8%（同36.7%）、「新たに中堅社員となった者を対象とする研修」45.9%（同28.9%）と続いている。

（4）技能継承の取組状況

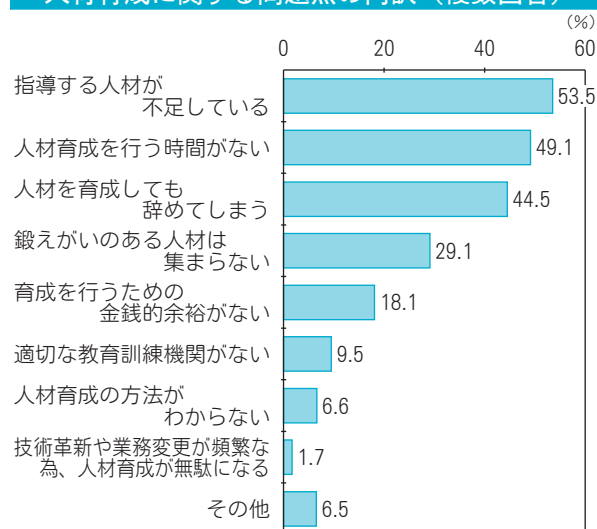
技能継承の取組みを行っている事業所は83.1%（従業員規模30～49人：76.0%）。取組内容は、「退職者の中から必要な者を選抜して雇用延長、嘱託による再雇用を行い、指導者として活用している」48.3%（同44.5%）が最も高く、「中途採用を増やしている」38.3%（同43.7%）、「新規学卒者の採用を増やしている」30.9%（同24.6%）と続いている。

（5）人材育成に関する問題点

能力開発や人材育成に関して何らかの「問題がある」とする事業所は71.6%（従業員規模30～49人：71.5%）。

「問題がある」とする事業所が抱える問題点の内訳（複数回答）は、「指導する人材が不足している」53.5%（同50.4%）が最も高く、「人材育成を行う時間がない」49.1%（同44.6%）、「人材を育成しても辞めてしまう」44.5%（同42.2%）、「鍛えがいのある人材が集まらない」29.1%（同37.9%）、「育成を行うための金銭的余裕がない」18.1%（同26.8%）と続く。

人材育成に関する問題点の内訳（複数回答）



出典：厚生労働省「2015年度能力開発基本調査」（当研究所にて加工）

（6）労働者の自己啓発に対する支援の実施状況

正社員の自己啓発に対する支援を行っている事業所は79.6%（従業員規模30～49人：71.0%）、正社員以外では55.6%（同48.5%）である。内容としては、「受講料などの金銭的援助」が正社員、正社員以外ともに最も高く、正社員では78.9%（同74.2%）、正社員以外では61.2%（同55.5%）となっている。

その一方で、「就業時間の配慮」35.8%（同40.8%）〔正社員以外：38.2%〕、「教育訓練休暇の付与」19.1%（同22.3%）〔同：16.5%〕は低い水準にとどまる。

4. 自己啓発の実施状況等〔公的機関の調査結果から〕

(1) 自己啓発の実施状況

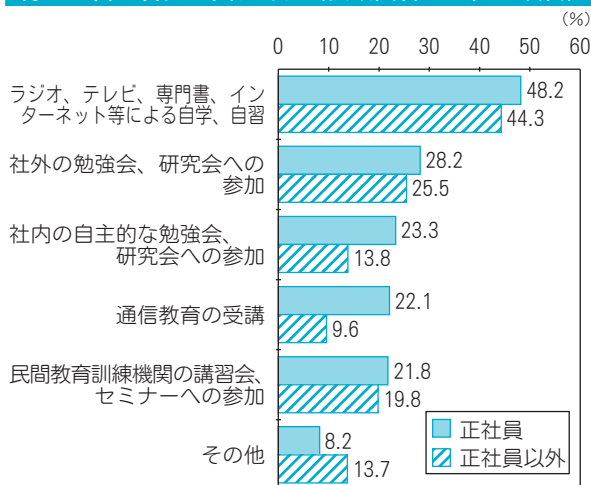
「2015年度能力開発基本調査」の個人調査によると、自己啓発を行った者は、正社員が42.7%（従業員規模30～49人：28.4%）、正社員以外では16.1%（同12.2%）となっている。

自己啓発を行った労働者の延べ受講時間は、正社員では「10時間以上20時間未満」20.7%が最も高い。正社員以外では「5時間未満」22.7%、「5時間以上10時間未満」18.4%の割合が正社員よりも高くなっている。

自己啓発の実施方法（複数回答）は、正社員では「ラジオ、テレビ、専門書、インターネット等による自学、自習」48.2%（同55.0%）が最も高く、以下「社内の自主的な勉強会、研究会への参加」28.2%（同25.6%）、「社外の勉強会、研究会への参加」23.3%（同31.0%）、「通信教育の受講」22.1%（同8.4%）、「民間教育訓練機関（民間企業、公益法人等）の講習会、セミナーへの参加」21.8%（同27.0%）と続いている。

正社員以外においても、「ラジオ、テレビ、専門書、インターネット等による自学、自習」44.3%

行った自己啓発の実施方法（複数回答：上位6項目）



出典：厚生労働省「2015年度能力開発基本調査」（当研究所にて加工）

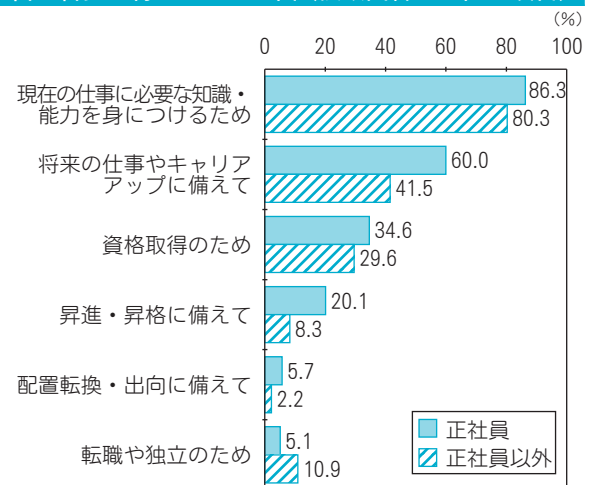
（同40.8%）を挙げる割合が最も高く、「社内の自主的な勉強会、研究会への参加」25.5%が続いている点は正社員と同様である。一方、「通信教育の受講」9.6%は正社員と比べると低く、半分以下にとどまっている。

また、自己啓発を行った者のうち費用の補助を受けた者は、正社員では43.7%（同39.5%）、正社員以外では35.7%（同35.1%）となっている。

(2) 自己啓発を行った主な理由

自己啓発を行った者のうち、自己啓発を行った主な理由（複数回答）を見ると、正社員では「現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため」86.3%（従業員規模30～49人：84.9%）が最も高く、「将来の仕事やキャリアアップに備えて」60.0%（同47.7%）、「資格取得のため」34.6%（同41.2%）と続いている。正社員以外でも同様の傾向であり、「現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため」が80.3%（同76.0%）で最も高く、「将来の仕事やキャリアアップに備えて」が41.5%（同51.3%）、「資格取得のため」が29.6%（同27.6%）と続いている。

自己啓発を行った主な理由（複数回答：上位6項目）

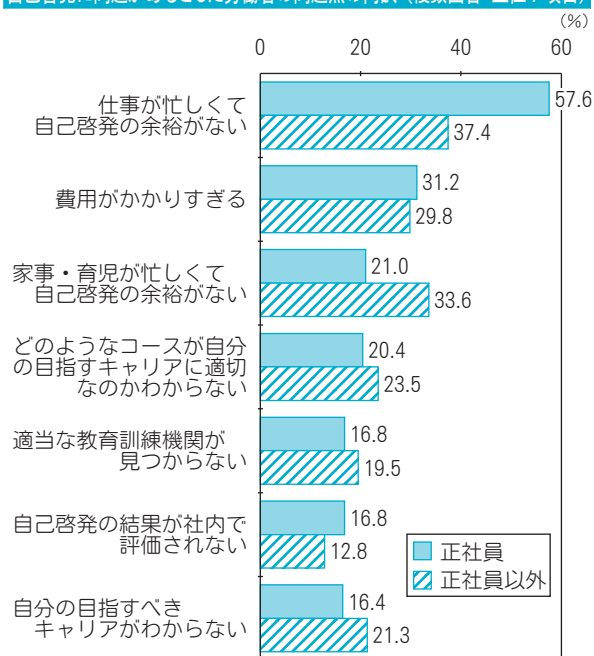


出典：厚生労働省「2015年度能力開発基本調査」（当研究所にて加工）

(3) 自己啓発の問題点

自己啓発について何らかの問題があるとした者は、正社員では78.8%（従業員規模30～49人：76.1%）、正社員以外では71.5%（同62.2%）となっている。自己啓発における問題点の内訳（複数回答）は、正社員では「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」57.6%（同54.9%）が最も高く、

自己啓発に問題があるとした労働者の問題点の内訳（複数回答・上位7項目）



出典：厚生労働省「2015年度能力開発基本調査」（当研究所にて加工）

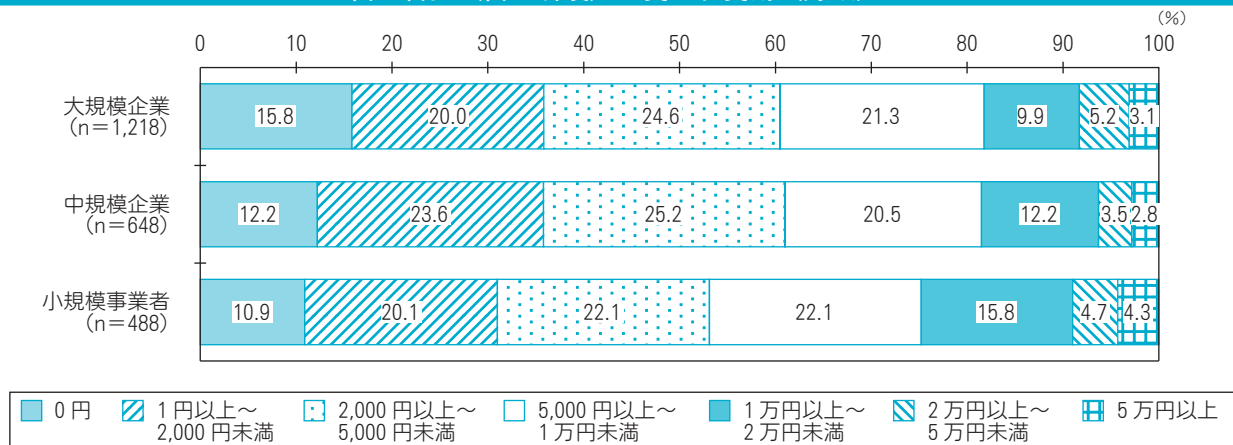
以下「費用がかかりすぎる」31.2%（同26.8%）、「家事・育児が忙しくて自己啓発の余裕がない」21.0%（同22.7%）、「どのようなコースが自分の目指すキャリアに適切なのかわからない」20.4%（同19.4%）が続いている。

正社員以外でも「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」37.4%（同31.5%）を挙げる割合が最も高いことは正社員と同様であるが、正社員に比べると割合は低い。一方、「家事・育児が忙しくて自己啓発の余裕がない」33.6%（同40.9%）は、正社員より10ポイント以上高く、特に従業員規模30～49人で高くなっている。また、「自分の目指すべきキャリアがわからない」21.3%（同19.3%）の割合が正社員より高い。

(4) 自己啓発（自己研鑽）に費やす費用（月額）

中小企業白書2015年版によると、自己啓発に費やす費用（月額）は、「0円」が約1割、「1円以上～2,000円未満」、「2,000円以上～5,000円未満」、「5,000円以上～1万円未満」がそれぞれ2割程度となっている。また、1万円以上も2割前後と多く、外部の教育機関等を利用していると推察される。小規模企業では自己啓発に費やす金額がやや高い傾向がみられる。

自己啓発（自己研鑽）に費やす費用（月額）



出典：中小企業白書2015年版【中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、㈱野村総合研究所）】

2 人材育成の強化・多様化

前述のとおり、狭義の人材育成の方法は、①実際の仕事を通じて実務に必要な知識・技能を身に付けさせる OJT（職場内教育・職場指導）、②職場を離れて行われる集合研修・セミナー派遣などの OFF-JT（職場外教育）、③社員が自らスキルアップを図る SD（自己啓発、セルフディベロップメント）の三つに区分できる。

三つの方法にはそれぞれメリット・デメリットがあり、企業では各社の実情に即して三つの方法を組み合わせ、体系的な人材育成を図っていくことが望ましい。

1. OJT の充実

（1）計画的な OJT の進め方

OJT を行う際もビジネスの基本である PDCA サイクル〔Plan（計画）→Do（実行）→Check（評価）→Action（改善）〕に基づいて段階的・継続的に実施していくことが重要である。

なお、次の①・②の事項は Plan 作成の大前提として事前に行わなければならない。

①仕事に必要な能力を分析する（洗い出す）。

まず自分たちの仕事の棚卸しを行い、優先度の高い事項から必要能力を洗い出す。

②部下の現状の能力を把握する。①をベースに「部下にどれだけの能力が必要とされているのか」「何が、どの程度できれば良いのか」という目標レベル（目安）を明確にする。

目安は段階的に設定する。例えば「〇〇の仕組みが理解できる」→「△△のサポートを受けながらできる」→「サポートを受けずに一人でできる」など。

成長段階が把握できるように能力を細分化することも必要。例えば「交渉力・折衝力」の場

合、「部門内の調整」→「社内の他部門との調整」→「取引先等社外を巻き込んだ調整」というように具体的な行動レベルに落とし込み、達成状況に応じて徐々に難易度を上げて仕事を任せていく。

③OJT 計画書を作成する（Plan）。②をもとに、部下の課題テーマ、能力の引き上げ目標（3～5項目に絞る）、指導方法、期間（目安：3か月または6か月）などを具体的に記載する。

④計画に基づいて、仕事を通して経験をさせ、様々な能力を身につけさせる（Do）。

⑤計画通りに身につけなかった能力を身につけさせる処置をとる（Check・Action）。

⑥OJT の期間終了後、結果の分析・評価と部下へのフィードバックを行い、次の計画へと進む（Plan に戻る）。

（2）現場での具体的な指導方法

①「何のためにそれをやるか」という目的を明確に述べる。

②具体的な手順を教える。

③「なぜこの手順でするのか」という理由を説明。

④自分でやって見せる。見本を示す。

デジカメ・スマホなどを利用して画像・映像を撮影し、見て学ぶ機会を増やすことも有効。

⑤新人・部下に同じことをさせてみる。

⑥OJT の中で知ったこと、学んだことなどをすべて書き留めさせる。

蓄積したメモを整理し、後輩へ引き継いでいく（補完事項を追記）ことで、実践的なマニュアルを作り込むことが可能となる。

（3）質問で部下・若手を育成

普段の報告・連絡・相談のコミュニケーションにおいて、①「なぜ？（原因・理由）」、②「一言で言うと（結論から言って）」、③「他には？」、

④「例えば」、⑤「〇〇さんならどうする？」などと質問することを徹底し、相手に考える習慣を身に付けさせるだけでも、部下の成長につながることになる。

(4) 様々な機会を捉えて人材育成の場として活用
様々な機会を捉えて人材育成の場として活用する（人材育成を促進する仕掛けを組み入れる）。

- ①業務報告や会議での積極的な発言を求め、ロジカルかつ創造的に物事を考えるよう仕向ける。
- ②朝礼等で3分間スピーチ（交代制）を実施する。
- ③1か月の中で比較的手すきの曜日・時間帯を選び、短時間の職場内勉強会を定期的で開催する。
- ④営業・販売担当者の育成は、情報交換の場を設け、仕事で学んだ事例報告や提言の場を設定し、社員個人の有益情報を組織に取り入れることで、情報の共有化、ノウハウの蓄積を図る。

(5) OJTを進めるに際してのポイント・留意点

- ①全社的に人材育成を実施・強化することが困難な場合は、営業・販売担当者など、顧客との接点を担う人材の育成を最優先する。
- ②OJTは、指導者側に意欲があり、指導できるほどの能力を備えていることが必要となる。また、部下・後輩の指導、人材育成の進捗状況を指導者の仕事の一つとして評価の対象にし、モチベーションや責任感の向上を図る。
- ③OJTは管理者1人が全てを担当する必要はない。むしろ年齢的に近い先輩社員が指導するほうが、円滑に進みやすい。先輩社員自身も、教えることで学ぶ機会となる。
- ④「指導をする側の管理職や先輩社員が自分の業務が忙しすぎて、部下や後輩の指導ができない」というケースは、OJT以前の問題であり、業務量の調整や時間管理の改善を図る。
- ⑤「『自分でやったほうが早い・危なっかしくて

心配で見えてもらえない』などと言って仕事を任せようとしなない」ケースは、管理者・先輩社員の考え方を根本的に変えさせる必要がある。「多少の失敗はしても、仕事を任せなければ人は育たない」ということを肝に銘じておかなければならない。

2. OFF-JTの充実

OFF-JTは、社内の集合研修と、社外の団体が主催するセミナー等への派遣に分類できる。

(1) 社内でのOFF-JT

1年間の中で業務負担が比較的少ない時期を選び、先輩社員を講師に抜擢したり、外部から専門家を招いたりして社内研修（中長期的なテーマ、全社共通のテーマ等）を行う。社員同士の情報交換やストレス発散などの役割も果たすことから、定期的な実施が望まれる。

新入社員の導入研修は、一般的に数週間の研修期間を設ける企業が多い。学生時代の価値観を一掃し、社会人・社員としての新たな価値観や行動規範を身に付けてもらう必要があり、一定の厳しさが必要である。研修内容は、会社概要・事業内容の理解、ビジネスマナー・業務知識の習得、経営トップの講和などのほかに、工場・店頭での実習や先輩社員との対話など盛り込むこともある。

(2) 社外でのOFF-JT

社内研修の実施が困難な場合は、外部セミナーなどに参加させることにより、本人の動機づけを高めたり、他社の参加者との交流による刺激を受けさせたりする効果が期待できる。

社員を研修に参加させる場合、必ず「研修受講報告書」を提出させ（事前に受講目的を記入）、何を学んだか、今後の仕事にどう活かしていくかなどを整理させる。

報告内容に対して上司が評価を行い、その結果

をフィードバックする。また、他の社員の前で発表する機会を与え、学んだことのフィードバックと共有化を図ることも有効。

毎年、一定の予算を組み、数年に1回、又は採用時、昇進・昇格時などの節目に社員をセミナーに派遣するなど、定例化していくことが大切。

【参加を推奨する OFF-JT の主催団体】

○奈良職業能力開発促進センター（ポリテクセンター奈良）

企業の社員を対象に、業務に必要な技術・技能・知識のレベルアップを図るための短期間の職業訓練（能力開発セミナー）を実施。

○独立行政法人中小企業基盤整備機構・中小企業大学校関西校

中小企業の経営者や管理者クラスの従業員を対象として、総合的な経営管理能力の強化や生産管理・販売管理等の分野別管理能力の向上を目的とした高度で実践的な各種の研修を実施。

* 本研修に従業員等を派遣した場合には、雇用・能力開発機構の「キャリア形成促進助成金」制度や各地方自治体の助成制度の対象となり、教材費や受講期間中に支払った賃金の一部について補助を受けられる場合がある。

3. SD（自己啓発）の充実

中小企業白書 2015 年版によると、自己啓発（自己研鑽）と OJT、OFF-JT を三つとも行っている就業者に対して、どの取組みが最も有効かを聞いた結果、「自己研鑽」77.8%が顕著に高く、日頃から能力開発に向けて積極的な自己啓発を行っている人にとって、その重要性が高いことが明らかになっている〔図表不掲載〕。

自己啓発に取り組むことで、担当している仕事の専門知識だけでなく、広い視野や柔軟な発想、豊富な情報を身につけることができる。

（1）自己啓発の方法

自己啓発には、専門書・インターネット等によ

る自学・自習、自主的な勉強会・研究会への参加、通信教育の受講など色々な方法があるが、社員の個性や生活習慣などによって適した方法は人それぞれである。社員が色々な方法を試し、自分に適した長続きする方法を見つけることができるよう、情報提供や支援を積極的に行っていく必要がある。

【社員が自主的に取り組める活動】

- ①業務に関連した公的資格・社内資格等の取得
- ②通信教育の受講、専門学校等への通学
- ③各種文献、書籍、資料等の読書・学習

読書は自己啓発の最も基本的な方法である。

また、スマートフォンやタブレットの普及により、場所や時間を気にせず講義や電子書籍の閲覧が可能であり、積極活用が期待される。

【企業の直接・間接的な支援が必要な活動】

- ①講演会、セミナー等への自主的な参加
- ②関連法人、同業・異業種他社への研修派遣
- ③異業種交流会、各種研究会等への参加
- ④国内外の視察、見学会などへの参加
- ⑤社内研修・勉強会での講師の担当

（2）自己啓発を促す方法

- ①自己啓発の重要性を訴える。
- ②社員が中長期的な視点から目標を検討できるよう、企業の将来像とそれに必要なスキルを明示する。社員の年齢層や役職、部署に応じて、能力開発を目指すべき項目や水準を提示しておく。
- ③教育訓練給付制度など、社員が活用できる施策等を紹介する。
- ④自己啓発を促す支援策を整備・実施する。
 - ・通信講座の受講料等の金銭的援助
 - ・公的資格等合格時の報奨金・合格祝い金の支給
 - ・特定の資格保持者への特別手当での支給
 - ・自己啓発実績のポイント化と人事考課への

反映

・通信・通学講座や関連書籍等の情報提供

(3) 自己啓発を促す際の留意点

- ①経営幹部や上司が率先して自己啓発に取り組み、部下への見本となる。
- ②社員が学んだことをレポート等の形でアウトプットして社内や取引先等に還元させる。
- ③公的資格等合格時の報奨金や合格祝い金は、名称の有無に関わらず、通常給与所得に該当するので、他の手当と同様に課税対象となる。
- ④公的資格等の取得費用や通学、通信講座の費用を援助するケースで、当該資格が会社の業務遂行に直接必要でない資格の場合、当該資格がたとえ会社にとって非常に有益なもの（例えば税理士や中小企業診断士等のような資格）であっても、その費用は社員の給与として課税される。

3 人事諸制度の充実による人材育成の強化

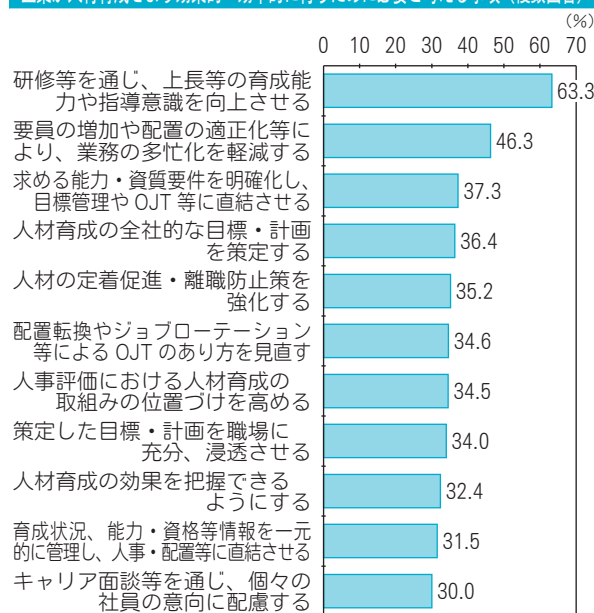
社員のやる気・自己啓発意識などを高めたり、成長機会を提供したりすることに有効な人事諸制度（広義の人材育成：報酬制度や目標管理制度、ジョブローテーション制度等）を整備・充実することで、「育てる」人材育成から、従業員自らが「育つ」仕組みへ組織を変革していかなければならない。

1. 企業が人材育成をより効果的・効率的に行うために必要と考える事項

独立行政法人労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」（2014年）によると、企業が人材育成をより効果的・効率的に行うために必要と考える事項（複数回答）は、「研修等を通じ、上長等の育成能力や指導意識を向上させる」63.3%が最も多く、次いで「要員の増加や配置の適正化等により、業務の多忙化を軽減する」46.3%をあげる企業が多い。

また、3位以下の事項には「求める能力・資質要件を明確化し、目標管理やOJT等に直結させる」37.3%、「人材育成の全社的な目標・計画を策定する」36.4%、「人材の定着促進・離職防止策を強化する」35.2%、「配置転換やジョブローテーション等によるOJTの在り方を見直す」34.6%、「人事評価における人材育成の取組みの位置づけを高める」34.5%、「人材育成の効果を把握できるようにする」32.4%、「育成状況、能力・資格等情報を一元的に管理し、人事・配置等に直結させる」31.5%などがあがっている。

企業が人材育成をより効果的・効率的に行うために必要と考える事項（複数回答）



出典：(独)労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」（2014年）

これらの事項は直接的・間接的に人材育成につながるものであり、中小企業においても段階的に採用していくことが望まれる。

2. 人事部門等が担うべき役割

各部署・職場が行う人材育成は、短期の業績向上が目的でOJTが中心となる。一方、人材育成において人事部門等（専門部署が無い場合は経営

者)が担うべき役割は、中長期的に育成していくべき能力(全社共通のものが中心)が対象となる。また、人材育成施策の全体像・進捗状況を把握し、適切に制御していかなければならない。

(1) 人材資産のマネジメント(人材の棚卸し等)

社内にどんな人材がどれだけ存在し、どれだけ人材レベルが向上したか。また、中長期的にどのような人材の確保・育成が必要かなどを検討する。

理想的な社員像を定義し、育成すべきスキル・能力や態度について具体的な言葉で表現する(人材育成計画の策定)。また、経営者はどのように成長・活躍してほしいかというメッセージを日常的に社員に伝える努力を忘れてはいけない。

(2) 最初の配属先の職場・上司を厳選する

最初の3年間は長期的なキャリア形成において極めて重要な時期であり、良くも悪くも上司の影響を全面的に受けやすい。何よりも優れた上司の元に新人を配属することを優先すべきである。

一方、新人を預かることは管理者にとって名誉なことである(指導力を評価された)という認識を全社的に共有していくことが必要。

(3) 管理者層の計画的な育成を図る

一般社員としての仕事は優秀でも、管理者・指導者に向かない人材も散見される。業績貢献のみで昇進させるのではなく、非管理者のままプロジェクトリーダーのような役割を期待し、期待通りの実績をあげた場合に管理者に昇進させるというステップを踏むことも有効である。

部下を適切に育成できるよう、管理者を計画的に育成することが重要である。一般社員としての感覚をリセットし、管理者にとって部下の人材育成がいかに重要な仕事であるかを理解させなければならない。

また、評価制度の中で人材育成の成果を測れる

ように設計したり、人材育成を含むマネジメントスキルを高めるための外部セミナーに参加させたりしていく必要がある。

なお、管理者のプレイングマネージャー化が進み、人材育成の重視を求めても絶対的な時間が不足しがちである。人材育成の役割分担により、ベテラン社員や専門職のメンバーも人材育成に参画する仕組みを作る必要がある。

(4) 人材育成を現場任せにしない

配属後の新人が職場に馴染めず悩んでいないか、計画的なOJTが適切に行われているかなどを定期的に確認する。定期的なフォロー研修の場を用意し、新人の状況を的確に把握する。

(5) 学習習慣を身に着けさせる

新卒を採用する場合、入社式までに指定図書の見学感想文の提出や、通信講座の受講斡旋など、仕事をしていくには常に学習が必要であるという環境を作っていかなければならない。

日常業務の中でも常に学習が必要であると社員に自覚させるような業務の割り当て・指示等を行っていく必要がある。同じ仕事を担当している場合でも、例えば営業目標を引き上げる、納期・期限を短縮する、コストを削減するなど、能力を適度に上回る仕事をしている間は、成長が継続する。

人は安易な道・やり方を求めがちのため、成長のための施策として、組織は常に挑戦環境を与え続けなければならない。

(6) 社内提案制度等の導入

新規事業開発を公募し、優秀な提案をした企画担当者に事業立ち上げを体験させる。また、業務改善や業績伸展等に関して小さなことでも提案・提言できるような制度を導入する。

同制度を適性に運用・実行していくことは、新しい発想が歓迎されることを社員が肌で実感する

機会になるとともに、前向きな発想・取組みを行う社員の育成につながっていくと期待される。

(7) 次世代リーダー、後継者候補の育成

成長を期待する優秀な社員には、海外や子会社への派遣、不採算事業の立て直し、新規事業の立ち上げなど、難易度の高い課題に挑戦させることも重要。厳しい状況と向き合い、自分の限界までとことん仕事に取り組むことで、仕事の本質が見えたり、大きく成長できたりするものである。

(8) 個人情報を整理・活用する

人事異動の履歴、社員の考課結果、研修・自己啓発の記録、昇進・昇格検討時の議論内容など、人材育成に関連するデータを収集・蓄積し、今後の人材育成・考課・異動等に活用する。

また、「自己申告制度」(所定の用紙に記入して面談)により最低年1回以上、今年度の成長目標、仕事の満足度や異動希望の有無、経験したい部門や職種の把握、自己啓発の取り組み姿勢・状況などを把握するとともに、同データを蓄積・活用する。

3. 人事諸制度の整備・充実

(1) 報酬制度による動機づけ

急激な賃金制度の変更は、将来の不安から社員に混乱が生じる懸念がある。成果主義を採用する場合は、まず賞与の一部からの導入を考え、更に成果に連動した賃金制度が必要な場合に月給の一部への導入を検討していくのが良い。

営業部門等を対象に期間ごとの業績評価によって支給する業績手当を設けたり、月給や賞与とは別に報奨金制度を導入したりすることも有効。

なお、報奨金の金額は僅かでも良いが、現金支給が効果的であり、朝礼等多くの社員の前で結果を発表し、名誉を与える演出を行うことも良い。

(2) 目標管理制度による動機づけ

社員の目的意識や動機づけを高めるには、業績

考課の基準を明確にして社員にもその内容を知らせることが望ましい。業績考課の基準を明確にするためには目標管理制度の導入が不可欠であり、以下に注意点を示す。

- 数字で表せない定性的な項目を等級別に設定。
- 個人業績と組織業績のバランスを考慮する。
- 目標設定が一方的な指示にならないよう、目標設定時や結果のフィードバックの際に、必ず社員一人ひとりと面談の場を持つようにする。
- 目標設定は職務階級によって項目を変えていく。課長クラスは業績向上や経営戦略の実行など短期のテーマが主となるが、部長や役員等は中長期で取り組むべきテーマを目標に設定する。

(3) 職業能力評価基準を活用する

中央職業能力開発協会のホームページにおいて、人事制度の見直しや社員教育制度の導入、キャリア・パスの提示など様々な目的に活用できる「職業能力評価基準」のデータを無料でダウンロードすることができる。しかも、同データは自社に適した内容に加工も可能である。

同基準は、従業員としての仕事の成果につながる行動「職務遂行のための基準」や「技術・技能」「知識」について具体的に記載されている。業種横断的な事務系職種をはじめとして、製造業からサービス業関係に至るまで、幅広い業種・職種の職務分析を基に54業種275職種の約6,860の能力ユニット(平成28年5月現在)が揃っている。

(4) ジョブローテーション制度(人事異動・配置転換)

ジョブローテーションは、社員の能力開発を目的として、多くの業務を経験させるために定期的に異動させること。同じ職場で同じ業務を担当させておく方が仕事の効率も高く、上司にとっても楽ではあるが、中長期的な人材育成の観点からはジョブローテーションは必須である。同制度の計

画的な活用により、次のような効果が期待できる。

- ①異なる事業分野・職種を経験することで、会社全体の理解促進につながる。
- ②新戦力の加入により組織が活性化する（知識・ノウハウ等の社内移転など）。
- ③社内ネットワークの開拓につながる（社内人脈の拡大、業務のスムーズ化）。
- ④異動による環境変化は、新しい環境に適応する訓練になる（適応力の向上）。
- ⑤未経験の事業分野・職種を担当することにより、新たな学習が必要となる（学習習慣）。

なお、ジョブローテーションの問題は、「誰をどこにいつ異動させるか」という判断、目利きが重要である。社員個人人の適性を踏まえながら、可能な限りの最適解を求める努力が望まれる。

特に中堅社員が管理者に昇進するまでは、経験させる職務や海外・地方勤務、出向などの経験をどこで盛り込むかの検討が重要となる。

（５）メンター制度

メンター制度は、利害関係のある直属の上司とは別に、指導・相談役となる先輩社員（異なる職場が一般的）が新入社員をサポートする制度。

年齢の近い、経験豊かな先輩社員（メンター）が、後輩社員（メンティ）のキャリア形成上の課題解決や悩みの解消を援助して個人の成長をサポートする役割を果たす。定期的に面談（メンタリング）を重ね、信頼関係を育む中で相談に乗る。

（６）若手の育成と再雇用シニアの職務開発

ポスト不足の組織で中高年社員の意欲を維持・向上させるには、社員の強みを明確化し、活躍できる専門分野を発掘・提供していくことが重要。

製造現場などでは、若い世代に技術を伝えていく職務にベテランを配置し、蓄積した経験を活かしてもらおうとともに、若手や中堅社員の相談相手

となってもらうようにする。また、高齢者と若手による混成チームを編成し、互いの得手・不得手を補い合う体制づくりを行うことも有効である。

おわりに

人材育成は、お金や時間（手間）・人材（指導者・支援者）の投資でもあり、そのプロセスや結果を評価・反省し、次に生かすことが重要だ。また、管理者や指導者だけに任せるのではなく、経営者自らが積極的に関与し、会社全体として人材育成に取り組む姿勢・仕組み作りが大切である。

ただ、注意しなければならないのは、成長できるかどうかの責任はあくまで社員自身にあると認識させなければならない。自ら主体性をもって新しい仕事・難しい仕事に挑戦しよう、成長しようという社員を企業が支援するというのが本来の姿であることを忘れてはいけない。（島田清彦）

【ご参考：人材育成に関する当研究所の活動のご案内】

当研究所では人材育成の支援に向けて以下のような活動を行っております。いつでも気軽にご相談下さい。詳しくは当研究所の Web サイトをご覧ください。

- ①企業や団体等が行う研究会・講演会・社内研修等に当研究所の研究員を講師として派遣いたします（有料）。
- ②社内の勉強会等で活用できる「研修用ビデオ貸出し」を実施（無料）。
- ③経営者・管理者向けのほか、営業、財務関連等のテーマについて、南都銀行主催の「ナントビジネスセミナー」（年間 12 回）を開催しています。
- ④能力開発・人材育成のための通信講座（受講対象：奈良県内の企業にお勤めの方）をご紹介します。当研究所の斡旋で通信講座を受講していただくと、各コースとも割引受講料が適用されます。また、修了された方にはお祝いとして記念品（図書カード）を当研究所から進呈いたします。