

# 『人材育成のあり方』

公益財団法人 日本生産性本部  
主任経営コンサルタント 山崎 俊

## はじめに

皆さんこんにちは。日本生産性本部の山崎です。今回は連載の第4回目で、最終回になります。これまでの連載では制度論の話が中心でしたが、今回は企業における人材育成のあり方について考えます。

## 企業における人材育成

大企業はさておき、中堅中小企業では、「うちの会社には人材がない」、「うちの社員はレベルが低い」といった声をよく耳にします。では、そうした企業でどれほど人材育成に費用や労力を費やしているかと言うと、ゼロに等しい場合が少なからずあります。

なぜ、このような状況なのでしょう？

中堅中小企業では、人材育成に回す資金や人材に余裕がないということもあるでしょうが、つぎのように考えられます。

多くの企業では、人材育成は社員の能力向上のために行うと理解されています。能力向上であれば、それは本来、社員個人の問題です。また折角、費用や労力をかけて社員を育てても、育ったと思ったら辞めてしまわれては、人材育成にかけた費用や労力が無駄になります。そのため、人材育成への投資に躊躇するわけです。

しかし、人材育成を社員の能力向上のために行うという理解は、間違っていないかもしれませんが、正確ではありません。企業における人材育成とは、単に社員の能力を向上させることではなく、経営戦略の達成に寄与する人材を育成することです。そうであればこそ、各企業が、それぞれの事情に応じて人材育成をする必要があるわけです。

## 人材育成の目標

経営戦略の達成に寄与する人材育成という考え方によれば、当然ながら、まず経営戦略を明確にする必要があります。第1回目の『経営戦略と人事管理』で述べましたが、「経営戦略」とは、勝ち抜くための計画と方法のことです。この経営戦略が明らかにされることで、その達成に必要な人材像やスキルなどが明確になってきます。これにより、初めて社員をどう育成するかという目標が明確になります。人材育成を能力向上と捉える考え方では、なにを、どこまでやれば能力を向上させたことになるのかゴールが明らかではありませんし、必要以上に、あるいは不要な能力向上を行うことにもなりかねません。

人材像やスキルが明確になったら、それを目標に社員をどう育成していくか、具体的な育成方法を考えなければなりません。これには、人材育成体系と取組体制の二つがあります。

## 『人材育成のあり方』

### 人材育成体系

人材育成の体系とは、人材育成のためのプログラムのことです。図表1. に人材育成体系の概要を掲載します。

人材育成体系は、大きく3つに区分されます。集合研修(Off-JT)、OJT、自己啓発です。

図表1. 人材育成体系

集合研修(Off-JT)			OJT	自己啓発
階層別研修	職種別研修	課題別研修		

#### 【集合研修】

集合研修(Off-JT)とは、職場を離れて行う人材育成であり、これには階層別研修、職種別研修、課題別研修があります。

##### a. 階層別研修

階層別(通常、等級別)に期待役割の認識を目的として実施する集合研修です。各等級の昇格時に実施するのが一般的です。主に人事部門が企画・運営しますが、外部機関を利用することもあります。

##### b. 職種別研修

各職種別に専門知識、技術、技能の習得を目的として実施する集合研修です。受講対象となるのは、一般職層の人達です。企画・運営は各職種を司る部門に任せます。内容によっては、外部機関を利用することもあります。

##### c. 課題別研修

職務遂行上、必要となる個別の課題解決やキャリアビジョンの形成を目的として実施する研修です。主に人事部門が企画・運営しますが、外部機関を利用することもあります。

#### 【OJT】

OJTとは、各職場において、上司・先輩が、日常の業務を通して部下・後輩を育成・指導するものです。部下・後輩毎に育成計画を作成し、計画的に実施します。全社的な人材育成という観点から、人事部門が関与することもあります。

OJTで注意していただきたいのは、単なる業務指導ではないということです。つまり、単に日常の業務で部下・後輩ができない点をできるように指導するというのではなく、計画的に、業務を通して部下・後輩の知識、技術、技能を向上させるのがOJTです。特に、計画的に行うという点が大事です。

## 『人材育成のあり方』

### 【自己啓発】

自己啓発とは、職業人としての専門知識、技術、技能を高めるための自己啓発に対する支援を行います。具体的には、社外の教育機関への通学あるいは通信教育に対する金銭的な援助、業務に関連する資格取得の奨励と金銭的な支援、推薦図書 の配布などの施策があります。

ただし、自己啓発だからと無制限に認めると経費負担が膨大になってしまうため、支援の内容・範囲を明確にする必要があります。

### 人材育成への取組体制

民間企業の教育訓練の実施状況を紹介すると、つぎのようです。

#### ①正社員のOff-JTおよびOJTの実施状況(厚生労働省「能力開発基本調査」(06年))

- ・Off-JTの実施状況 …… 72.2%
- ・OJTの実施状況 …… 53.9%

#### ②1社当りのOff-JT費用(厚生労働省「能力開発基本調査」(06年))

- ・従業員300人未満 …… 189.7万円
- ・従業員100人未満 …… 54.6万円
- ・従業員50人未満 …… 33.5万円

#### ③教育訓練を担当する部署を持つ企業(労務行政研究所「教育・能力開発に関する実態調査」(05年))

- ・従業員300人未満 …… 18.8%
- ・非製造業(規模計) …… 48.2%

#### ④教育担当スタッフの数(労務行政研究所「教育・能力開発に関する実態調査」(05年))

従業員300人未満の企業の場合で、割合の多い順に上位3位まで

- ・教育担当者2人 …… 36.6%
- ・教育担当者3人 …… 26.8%
- ・教育担当者5人 …… 12.2%

上記の調査結果を見ても、各社ともそれぞれの事情に合わせて教育訓練を行っていることが理解できます。

中堅中小企業の場合は、なかなか大企業のように人材育成に費用や人材を投入できないのが実情でしょう。しかし、人材の成長なくして、企業の成長・発展は望めないことを再度、認識し、可能な範囲でも構わないので、計画的・体系的に人材育成に取り組むようにしたいものです。