



日本企業の人材育成投資の実態と今後の方向性

～人材育成に関する日米企業ヒアリング調査およびアンケート調査報告～

2020年12月

公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター

[目次]

I. 調査の目的1

木内康裕・日本生産性本部 上席研究員

II. 企業の人材マネジメントの実態～日米ヒアリング調査より～4

山尾佐智子・慶應義塾大学大学院経営管理研究科 准教授

III. 日本企業の人材マネジメントの実態～アンケート調査より～27

初見康行・多摩大学経営情報学部 准教授

IV. 今後の方向性49

守島基博・学習院大学経済学部 教授

I

調査の目的

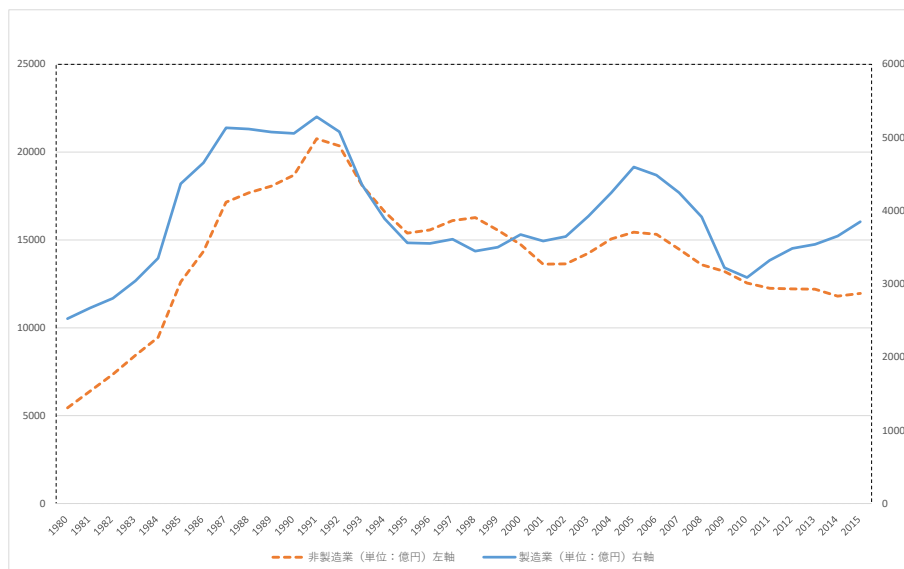
木内康裕・日本生産性本部 上席研究員

日本経済や企業の持続的成長だけでなく、働く人の賃金上昇のためには、生産性向上が欠かせない。こうした認識のもと、多くの企業は、生産性向上の取り組みを様々な形で進めている。日本政府も、2020年度までを「生産性革命・集中投資期間」として位置付け、中小企業の生産性向上に向けた設備投資について税制支援や金融支援を行う他、サービス産業各分野に対して各種の生産性向上支援事業を進めてきた。

生産性を向上させる方法は、イノベーションを生み出す研究開発投資や効率的な生産活動を可能にする各種設備への投資、多くの付加価値を生み出すための戦略的な経営の実践など多岐にわたる。特に、人材の質や能力を改善するための取り組みが生産性向上に重要な役割を果たすことは言うまでもない。内閣府による経済財政報告(経済財政白書)2018年度版では、人材育成の重要性を指摘するとともに、社員教育や社会人の「学び直し」などによる人的資本投資が1%増加すると、労働生産性が0.6%上昇すると試算している。

しかし、日本の人材育成は、かつてほど行われなくなっている。宮川努・学習院

図表1 日本の人材投資額の推移

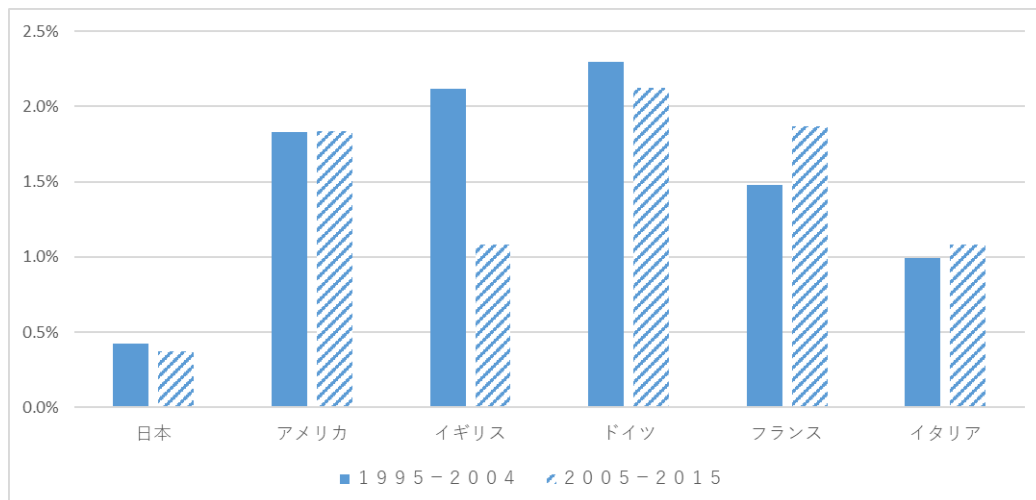


出所)日本生産性本部「生産性白書」(2020)。宮川努・学習院大学教授、滝澤美帆・学習院大学教授、宮川大介・一橋大学大学院准教授により作成。

注) JIP2018・2015より計算。マクロ(住宅・分類不明を除く)の値を製造業、非製造業に分類。

大学教授らによれば、日本の人材投資額¹は2000年代に入って減少傾向にある。足もとをみると、製造業においては、2000年代に低落していた人材育成投資額が2010年代になって増加に転じるような動きもみられる。しかし、就業人口の7割以上を占める非製造業(サービス産業)部門の人材育成投資額は長期低落傾向が続いているためである。

図表 2 人材投資/GDP の国際比較



出所)日本生産性本部「生産性白書」(2020)。宮川努・学習院大学教授、滝澤美帆・学習院大学教授、宮川大介・一橋大学大学院准教授により作成。データ出所)日本：JIP2018 より計算、欧米：INTAN-Invest

また、人材育成投資額を対 GDP 比でみると、日本は、主要国の中でも極めて低い水準にとどまっている。

こうしてみると、かつては日本企業の長所とされてきた企業による手厚い人材育成は、費用面でみると後退しつつあるとみることができる。

とはいえ、もともと日本では人材こそが最大の経営資源であると認識する企業が多く、今でも人材育成に力を入れていると考える経営者が少なくない。そのため、日本の人材育成が減少傾向にあり、それが生産性向上にも悪影響を及ぼしかねないとする意見について、実感と乖離があると指摘する声もある。これは、

1. 統計で把握される人材育成投資額の減少は、いわゆる Off-JT の額が中心であり、OJT の額が十分に反映されているわけではない。人材育成は、人事部だけでなく、事業部門による研修や研修にかかる旅費などを定量的に把握できているのかに疑問が残ること。
2. 人材育成は、金額や時間などの量的側面も重要だが、教育内容や方法、特定層に

¹ 宮川努・学習院大学教授により、厚生労働省「就労条件総合調査(5年ごと実施)」における調査項目「労働費用」から産業別、企業規模別、労働費用の常用労働者1人当たりの費用の中の「教育訓練費」が労働費用総額に占める割合(A)を求め、JIPの人件費データをもとに毎年の教育訓練費(人材育成費)を推計。

集中したものであるのか広範に実施しているのかなど、質的な側面にも考慮する必要があること。

などが主な要因として考えられる。

こうしたこともあり、人材育成が日本企業の生産性向上を加速させる重要な役割を果たすと認識されているにもかかわらず、企業の実態は十分に把握されていない可能性がある。そして、それが経営者の認識とギャップが生じる余地を生んでいると考えられる。企業の競争力を左右する重要な活動として人材育成をとらえるのであれば、人材育成にかかる費用を特定し、投資として総額管理できるようにする必要があるだろう。

また、日本企業の人材育成は、伝統的に集合型のスキル研修に重きが置かれてきた。しかし、働く人によって必要とするスキルが多様化する中、IT 技術を活用した柔軟な教育研修の必要性が増している。組織のパフォーマンスを向上させる上で必要となる「組織開発」の取り組みも重要になりつつある。こうした新しい人材育成のあり方についても検討する必要がある。

そうした問題意識のもと、日米の代表的な企業に対して人材育成の実態に関するヒアリングを行い、人材育成の特徴や具体的な取り組み、統計に表れない人材投資について実態の把握を行う。加えて、企業からだけでなく、日米の企業で働く人の人材育成に対する認識なども併せて調査することにより、人材育成の実情を多面的に把握することとする。その上で、人材育成に対する企業の課題意識などを整理し、今後の日本企業の人材育成のあり方についても検討を行うこととしたい。

II

企業の人材マネジメントの実態 ～日米ヒアリング調査より～

山尾佐智子・慶應義塾大学大学院経営管理研究科 准教授

2019年12月から2020年9月にかけて、東京とアメリカ合衆国カリフォルニア州で合計13社、24名の人事責任者にご協力いただき、ヒアリング調査を行った(図表3参照)。本章ではまず、調査から得られた知見を記す。その後、調査にご協力いただいた各企業から得た情報を、企業ごとにまとめていく。

図表3 調査対象企業

企業	業種	調査地	調査日時	調査方法
A社	総合重工業	本社(東京)	2019年12月4日	対面
B社	日用消費財	本社(東京)	2020年1月16日	対面
C社	ホテル	本社(東京)	2020年1月17日	対面
D社	運輸	本社(東京)	2020年1月28日	対面
E社	IT(グループウェア)	本社(東京)	2020年3月17日	対面
F社	半導体製造装置	本社(東京)	2020年8月3日	遠隔
G社	生活用品小売	本社(東京)	2020年9月18日	遠隔
H社	医療機器	在日拠点(東京)	2020年2月13日	対面
I社	医薬、医療テクノロジー	ビジネスユニット本社(カリフォルニア)	2020年2月26日	対面
J社	ITスタートアップ(ソフトウェア)	本社(カリフォルニア)	2020年2月26日	対面
K社	アパレル	本社(カリフォルニア)	2020年2月27日	対面
L社	エンタテインメント	ビジネスユニット本社(カリフォルニア)	2020年2月28日	対面
M社	人材派遣	在米拠点(カリフォルニア)	2020年2月28日	対面

1

ヒアリング調査から得られた知見

総じて言えることは、マクロ経済学的な国際比較で見た人材育成投資額の大小は、人材育成投資のあり方やその違いの本質を必ずしも反映するものではないということである。調査協力企業から得られた情報からは、日米の違いに関わらず、どんなコストが研修費として会計上記録されているかは企業によって異なると分かった。また、どの企業も全ての人材育成投資額を正確に出すことはできないことが分かった。つまり、

どんなコストが研修費として計上されているか、ひいては、いくら資金が人材育成投資に費やされているか、といったことは問題の本質ではない。むしろ、明らかになったのは、投資金額の違いや会計上の記録の違いがあるとするならば、その背景となる理由や人材育成投資の捉え方そのものが異なるということである。

調査から得られた主な知見には、主に以下の4点がある。

1. 人材育成や人材投資のあり方は、企業所在地の外部労働市場の特徴を色濃く反映している。
2. 外部労働市場の動向に敏感な企業ほど、個々の社員にカスタマイズした人材育成投資のあり方を模索している。
3. 国際競争をどの程度意識しているかや、全体の売上に占める海外売上の大きさによって、人事制度のグローバル統一の度合いや組織開発のあり方に違いがある。
4. 調査協力企業に共通することとして、人材育成投資の費用対効果測定、リーダー育成、企業理念や組織文化の浸透を課題と感じている。

以下、上記4点について簡潔にまとめる。

(1) 労働市場の特徴と人材投資

今回調査地となった米国カリフォルニア州北部と日本の労働市場を比べた場合、特に正規雇用従業員に限って見ると、日本の方が圧倒的に流動性が低いのは周知の通りである。カリフォルニア州北部では、労働者が2~3年ごとに他社へ転職し、昇給とキャリアアップを目指す前提で労働市場が動いている。基本的に労働者一人一人が自分自身のキャリアを考えて、能動的に成長機会を模索するという考え方であり、企業は社員の要求に寄り添って成長機会を提供する。一方、日本ではかつてより転職市場が大きくなってきてはいるものの、サンフランシスコ周辺とは比較にならない。(ただし、非正規雇用に関しては全くこの限りではない。)特に、今回調査にご協力いただいた日系企業はブランド力のある優良企業であるため、新卒時に正社員として入社した社員の大多数がその企業に残る傾向が強い。そのため、社員が能動的に自身のキャリアについて考え行動するというよりも、企業がより主体的に研修内容やキャリアデザインについて社員に提案するという傾向が強い。

このような違いは、企業の人材育成投資のあり方に反映されている。サンフランシスコ周辺では、できるだけ優秀な人を採用し、少しでも長く働いてもらう、あるいは、転職して出て行ってもまた戻ってきてもらうための投資がなされている。居住地から職場まで直通の通勤手段、食費・医療費等の提供、医療サービスや生活サービス(洋服のクリーニング、スポーツジムなど)を会社の敷地内で提供している場合も多く、社員にどれだけ快適に働いてもらい、労働生産性を上げてもらうかに焦点が当てられてい

る。社員はほとんどがキャリア入社であり、スキルや経験が多様であるから、企業が統一した研修プログラムを提供しても高い費用対効果が見込めない。一人一人にカスタマイズされたプログラムを提供する必要がある、コーチング、上長との 1 on 1 によるキャリア相談、キャリア開発のためのアサインメントへの配属といった機会提供を可能にする人事制度設計に注力している。正確な金額は分からないと回答した企業が多いものの、かなりの資金がつぎ込まれているという印象を持った。

(2) 外部労働市場の動向と人材投資

上述のように、日本と米国カリフォルニア州には大きな違いがあるものの、日本国内に目を向けた場合も、外部労働市場の動向をどれだけ意識しているかで、企業の人材育成投資や人事制度のあり方が変わると言えるだろう。例えば、E社は「日本の中のカリフォルニア企業」とも言うべき存在であり、キャリア採用で入社する者が過半数であるため、求職者や業界レポート等から外部労働市場の情報(例えば、特定のスキルを持つ人材の給与水準)を積極的に収集しており、自社の人事施策に反映させている。また、特化した専門技術を有するエンジニアを多く抱える F社も、グローバル競争が激しいことから同業他社や外部労働市場の動向は注視しており、人事制度改革の際にそういった要素を考慮に入れた。このような傾向は、世界中の優れた人材の獲得に動いている GAFAM 等、巨大 IT 企業の動向に、各企業がどの程度影響を受けるのかということと、多少なりとも関係があるかもしれない。国内では E社が IT 企業であること、F社は IT 企業を支える半導体関連企業であること、また、在カリフォルニアのハイテク系企業(I社、J社、L社)が巨大 IT 企業との人材獲得競争にさらされていることは特筆できる。

外部労働市場を強く意識している企業では、日本企業であっても社員一人一人に合ったキャリア開発や成長機会の提供に意識を向けている。日本では E社が特にそういった傾向にあるが、その他の日本企業も 1 on 1 や、個々の社員に合った成長機会創出へと教育の方針を転換しつつあり、少なくとも人事責任者からはそういった声が多く聞かれた(例えば、A社、B社、G社)。これは近年、日本の労働人口が縮小し続けていることと無縁ではなく、若年層の働き方への意識の変化もあるうえ、徐々に外国籍の社員が増える傾向にあるからだろう。逆にこういった傾向から、社員一人一人も漫然と働くのではなく、自分自身のキャリア形成について真剣に考え、能動的に行動していく必要があることが窺えた。例えば A社や D社には社員の手上げによって昇進機会を得られる制度があるが、このような制度が今後様々な企業で展開されるようになるのかもしれない。

(3) 国際競争や海外売上と人材投資

企業がどの程度グローバル競争にさらされているかや、連結売上に占める海外売上の大きさが、人材開発投資や人事制度設計に影響すると言える。この傾向は B 社、F 社、H 社、K 社に強く、これら企業は少なくとも 20~30 年にわたり国際競争を意識しているか(B 社、H 社、K 社)、極端に海外売上比率が高い(F 社)という特徴がある。B 社、H 社、K 社の場合は海外拠点が非常に多く、販売だけでなく設計や生産といった中核機能の多くも海外にあり、長年にわたりグローバル統合とローカル分散のバランスを模索してきた。これらの企業では、グレーディング制度がグローバル統一されている。また H 社は、経営幹部層の登用は、積極的な社内外のグローバル・サーチによって行われていることで知られている。タレントプールなどの次世代経営幹部候補の育成制度をグローバルで整え(B 社、F 社、K 社)、同時にジョブ型の職務制度を整備していつている企業もある(F 社)。グローバルな人事制度設計やジョブ型への移行は、当初は調査の範疇ではなかったが、聞き取り調査から 1 つのパターンとして浮かび上がったため報告しておきたい。

(4) 人的投資の費用対効果測定、リーダー育成、企業理念や組織文化の浸透

最後に、日系企業かそうでないかに関わらず、多くの人事責任者が気にしていた共通の問題をまとめておきたい。1 つは、人材育成投資の費用対効果についてである。これはほぼ全員の調査協力者が気にかけていた。ただし、実際に費用対効果を分析しているかどうかは企業によって差がある。外部労働市場の動向やデータを把握しやすいカリフォルニア企業では、HR アナリティクスを駆使し、データアナリストを雇用して実際に分析したり、より本格的な分析フレームワークを全社レベルで展開しようとしている。特にここ数年でそういった傾向が強まったようだ。日本企業ではまだそのような本格的な動きは見られないが、例えば B 社は、従業員サーベイと企業業績との相関を 20 年近く経年で追うなどして、社内の動向の把握に努めているし、多くの日本企業でサーベイが行われてデータが蓄積されている。このような傾向は今後もますます強くなっていくだろう。

また、ほぼ全ての調査協力企業が、リーダー育成が課題と捉えている。タレントプールの洗い出しといった動きは、日本では従来、海外に本社を持つ企業(いわゆる外資系企業)の日本法人がリードしてきた印象があるが、今回の調査で日系企業でも強く意識されるようになってきていると感じた。タレントプール制度を持つと明確に回答した企業もあり(A 社、B 社)、経営人材の育成や獲得に苦慮していることが分かった。また、経営上層部もさることながら、中間管理職層や高度なスキルを持った社員の活躍の場をどのように確保し、成長機会を与えるのかを課題とする声が、日本でもカリフォルニアでも聞かれたのは興味深い(B 社、C 社、K 社)。

組織文化や企業理念の浸透には、どの企業もそれぞれに配慮して様々な活動を展開していることが分かった。そこには非常に大きな資金を投入する場合も、小さな資金で行われる場合もある。しかし、どの企業の人事責任者も、社員にはぜひとも企業理念を理解しそれを日々の行動に反映してほしいという思いがあるようだ。この傾向は、産業特性を反映してか、サービス業や小売業に特に強いようである(C社、D社、G社、K社)。パートタイムやアルバイト社員を多く抱え、こういった社員の回転率は高い傾向にある。しかし、セールスの最前線にいるのも彼らであるため、現場で働く従業員とそれを取りまとめる現場監督者に特に配慮がなされているように感じた。またC社、D社、G社、K社の傾向として、組織開発と人材開発の垣根が低いことも特徴として挙げられる。興味深い取り組みが様々行われており、次のセクションの各企業のサマリーに詳細は記述している。

2 | 調査協力企業の人材開発・組織開発とそのコスト

次に、調査にご協力いただいた各企業について、主として以下の5つの視点から聞き取り内容をまとめていく。なお、この5つの視点は主に日系企業の聞き取りから浮かび上がったものなので、カリフォルニアで調査に協力いただいた企業のサマリーでは5点全てに言及せず、特定のポイントにより大きな比重を置いてまとめている場合がある。

1. 人材開発費とその管理部署
2. 隠れた人材開発費
3. この企業ならではの人材開発の取り組み
4. 組織開発の取り組みとその経費
5. 人材開発・組織開発上の今後の課題

A社(総合重工業)

A-1.人材開発費とその管理部署

本社人材開発グループが実施する研修と、各事業部門(ビジネスユニットや工場、営業所)が行う研修がある。本社人材開発グループは新入社員研修を含む階層別研修や経営人材育成研修を主に管理しており、事業部門は主に技術・技能研修を実施している。

各事業部門の教育訓練費はそれぞれの部門が管理しており、その全てを本社人材開発グループが把握することはしていない。ただし、どのような研修が実施されているかは研修プラットフォームシステムを構築し把握している。各部門の研修予算と本社のそれを合算すると、対外的に公表している数字の6割増しにはなりそうだ。

A-2. 隠れた人材開発費

講師を招いて研修を行う際の謝金は教育研修費としてカバーされるが、例えば社員を外部研修に出したり、本社研修に出したりする場合の交通費は、出張旅費でカバーされるため、教育訓練に関連するけれども研修費には計上されない。この他、事業所特有の Off-JT 関連費用として、社員が学会に参加するための経費や、コンテストに出るための経費やその準備費用も考えられるが、研修費なのか出張費なのかは事業所によっても計上の仕方が異なる。OJT の費用は人件費に含まれているので、個別に教育訓練費用としての計上はない。例えば小集団活動や業務プロセス改善活動なども OJT の一環と捉えられるが、費用が発生する際は教育研修費とは別の費目で賄われることもある。また、事業所によって計上の仕方に違いもある。

A-3. この企業ならではの人材開発の取り組み

社内で培った技術と人材で社会に貢献することが、創業以来の A 社の一貫した企業理念であり、A 社の社内教育は非常に手厚いと言える。本社人材開発グループ主導の階層別研修もさることながら、社内に蓄積された専門技術が多岐に渡ることから、技術開発本部が主導で数々の技術研修を内製している。研修講座数は 250 を超え、年間の受講者数は約 5,400 名に上る。

7年前には新たな人材マネジメント方針を打ち出し、海外を含むグローバル・グループ全体に企業理念を共通の価値観として浸透させ、社員全員が国際競争力のあるプロフェッショナルとなることを目指して、研修制度を含む数々の人事制度改革を行っている。事業構造が大きく転換したことや個人の価値観の変化などから、A 社とその社員の成長のためには、個々の社員の持つ多様な知識、技術力、思考などのダイバーシティを尊重し、新しい事業の創造につなげていく必要があるとの認識からである。

A-4. 組織開発の取り組みとその経費

以前から行われている組織開発活動には、職場のレクリエーション活動や体育大会、事業所のある地域社会との連帯と貢献活動などがあり、福利厚生費が充てられることが多い。この5~6年力を入れて取り組んでいる活動に、女性活躍推進を目的とした女性社員間の相互のネットワーキング活動がある。各事業所の課長職相当の女性社員がリーダーとなり、本社人材開発グループのダイバーシティ担当者や各事業所の総務部と連携しながら、各地域で大卒女性間のネットワークを広げていくための活動である。

ロールモデルや相談相手を得たり、キャリアアップやワークライフバランスのための情報共有を行ったりすることを目的としている。ターゲットは女性社員ではあるが、彼女らの上司や同僚との橋渡しをすることもグループの活動の一環である。この活動には主に、教育研修費が計上されている。

A-5. 人材開発・組織開発上の今後の課題

待ったなしの事業変革期にあり、変革を遂行できる人材が必要である。そのためにはこれまでのような画一的な階層別研修ではなく、社員一人一人が自分のキャリアを主体的に構築できるよう、選択型研修制度への移行を進めている。例えば、上述の技術研修講座は、以前は事業部門ごとに受講できる講座が限定されていたが、現在は部門横断的にどの講座も受講できるようにした。また、昇進意欲のある者が手上げして経営人材育成研修を受講するなどの体制も整えつつある。しかし、自身のキャリアについて具体的な未来図を描けないと悩む社員も多く、今後上長との1 on 1 ミーティングやキャリアカウンセリング等の個別のキャリア開発に力を入れていく方向である。技術革新が急速度で進む中、社員の学び直しとしてデザイン志向、DX、ICT、IoTに強い人材の育成も急務。また、経営人材育成にも力を入れており、選抜メンバーは今後会社を担っていく人材としての自覚を植え付けられる。

B 社(日用消費財)

B-1. 人材開発費とその管理部署

本社教育部が能力開発の方針やプログラム研修の方針策定の中心的な役割を担う。各事業部門、工場、海外拠点にもそれぞれに人事部があり、HR ビジネスパートナー(HRBP)を配するなどして、各部門と本社教育部の間で連携を取っている。全社的な統一プログラムや階層別研修は、教育部で企画・運営されるが、事業部門も各部門に特化したスキル研修やマネジメント研修を実施している。例えば販売会社では、販売スタッフのマネジメント研修が行われている。ただし、こういった各事業部門の教育研修予算は本社で把握しており、グローバル連結で合計年間約 26 億円(連結経常利益の約 1.2%)である。

B-2. 隠れた人材開発費

本社で教育予算のかなりの部分を把握しているこの会社でも、教育研修費以外の経費として計上されているものもある。例えば外部セミナー参加費用は、教育研修費ではなく調査費として計上されることもあるし、研修中の宿泊費や食費も、旅費として計上されている場合もある。また、研修参加中の機会費用は給与の一部(人件費)である。

OJT にかかる予算も、上記の教育研修予算以外の費目でカバーされていることが多

そうだ。例えば、経営人材育成の OJT として部門横断的プロジェクト活動が多く実施されており、海外拠点の社員もこれに加わることもある。これらは人材育成投資と見ることができるが、かかる経費は人件費、旅費に分類される。

B-3. この企業ならではの人材開発の取り組み

将来の経営を担うと嘱望される人材向けの選抜プログラムがあり、リベラルアーツを学ぶ外部研修に出すなどしている。また、サプライチェーンマネジメント部門が、海外拠点から製造現場の核となるマネジャー層を選抜して実施する「グローバルテクノスクール」も特徴あるプログラムだ。国内の主要工場に世界中から人材を集め、座禅、茶道、ヨガ、瞑想、芸術体験を含めた半年間のプログラムで、日本のモノづくりの心と技を伝え、安全教育を実施する。約 30 年の実績があり、海外拠点で卒業生が活躍している。

B-4. 組織開発の取り組みとその経費

組織開発に関する活動は、組織風土の醸成と、社員コミュニケーションの促進の 2 つ。組織風土の醸成に関連し、2 年に 1 度社員意識調査を実施している。1997 年頃に本社社員を対象に始め、2004 年からは各国語で海外拠点の社員も含めたグローバル全体で実施している。組織開発担当者が自由記述のコメントも全て読み込み、部門ごとに経年スコアを分析。各部門のアクションプランにつなげる。

社内コミュニケーションについては、本社人事部門を中心に、年に 2 度全社フォーラムを行い、社長、幹部、社員代表が半日ディスカッションを行ったり、人事と社員代表で懇談会を行ったりもする。また、社長が各地に赴いてラウンドテーブル・ミーティングを行なうこともある。また、企業文化部という部署があり、そこが企業理念(ウェイ)の浸透活動を担っている。特に海外事業所の社員からは、ウェイを体現した人の表彰が喜ばれるためアワードを設けるなどしている。

B-5. 人材開発・組織開発上の今後の課題

教育研修に関しては今後、手上げ式で自ら学びたい者に機会を多く与えたり、社員が自分で必要なスキル習得のプログラムを組んだりできる仕組みを整えたい。また、サステナビリティに着目した社会課題参画型ビジネスを社内で立ち上げるなど、既存ビジネスの枠からはみ出ることができる社員を採用したり育てるのが課題。チャレンジングで働き甲斐のある会社を目指す。

C社(ホテル)

C-1. 人材開発費とその管理部署

この企業には、主に現場を担う専門職(宿泊、調理担当など)と、経営を担う総合職の2職種がある。能力開発を統括するのは人事部内の人材育成室。8名のスタッフは総合職と専門職が半数ずつ占める。各部門(宿泊、レストランなど)も研修予算を持ち、部門内研修担当者もいる。ただし各部門の研修予算は人材育成室で把握している。

C-2. 隠れた人材開発費

総合職は入社後の1年半、ホテルやレストランに配属されOJTを受ける。近年、入社3年を経た社員にアセスメントを実施している。また、30歳前後の意欲ある社員や能力の高い社員には、ビジネススクールの授業を受講させたり海外出張させたりしている。現場でのOJTは全て人件費であり、研修予算には含まれない。アセスメントやビジネススクールは研修費でカバーするが、海外出張は旅費として計上される場合がある。

専門職は、例えば調理師の海外実習を伴う高額研修のような場合、部門予算ではなく人材育成室の研修予算で負担する。外部講師を招いての国内研修は、各部門の研修予算で負担する。研修費ではなく他の経費に計上される研修もある。同業他社での試食や試泊は研修目的で実施されるが調査費に計上される。Off-JTの専門職育成研修の多くは先輩社員が講師となるため、全て人件費(給与)の範囲内。機会費用は算出していない。

C-3. この企業ならではの人材開発の取り組み

月に1度各部門長が集まり、行動基準を着実に実践している現場従事者を表彰する、サービス推進活動という取り組みがある。1999年から行われている。利用客の声を反映する場合もあるが、上司、同僚、他部門の社員による推薦もあり、候補者の中から全部門長の投票で決定する。社長や総支配人が職場に出向き表彰式が行われ、社内報や掲示板に掲載される。年間約50名が表彰され、時にはパートナー企業(業者)の社員が選出されることもある。この中から全従業員の投票で年間大賞が選ばれるが、毎年約97%の投票率があり、大賞受賞は大変誇らしいことと社員に受け留められている。

C-4. 組織開発の取り組みとその経費

サービス推進活動は人材育成の取り組みだが、組織開発活動でもある。表彰者選出のため各部門長が集まる会議は、この企業らしさとは、良いサービスとはについて話し合い、今後の方向性を模索・一致させ、理念を共有する機会となっている。表彰活動は他にもある。例えば各種社外コンクールへ社員を送り出しているが、代表者選出のためにまずは社内コンペを実施し優勝者は表彰される。この他、周年パーティ、ファミ

リーダー、永年勤続表彰制度がある。これらの会場は全て自前なので費用は大きくなく、人件費、福利厚生費として計上される。また、過去 10 年で様々な人事制度改革があったので、今年は 10 年ぶりに従業員満足度調査を実施し、社員のエンゲージメント・レベルを調査した。この費用は業務委託費とした。

C-5. 人材開発・組織開発上の今後の課題

部下を初めて持つ時期に実施する主任管理研修は各部門から集めて行うが、その後は役員レベルになるまで部門横断的な管理職研修がない状況。今後改善していきたい。今の 20～30 代はどんどん活躍していきたいという意識が強く、これまでの人事制度設計の考え方と合わなくなっている。30～40 代の社員の活躍の場をどう確保するかも課題。その上の世代と違い、全員にあてがうことのできる役職がなく、様々な教育を行っても実践で活かしてもらえていない。働き方や業務の効率化は喫緊の課題で、IT 化できる部分とできない部分の洗い出しが急務。IT 部門の人材育成も必要。

D 社(運輸)

D-1. 人材開発費とその管理部署

この企業では、グループ本社の人材開発部が、全体の人材育成方針を策定し、中間管理職層以上を対象とした研修の設計・運営をする。本社人材開発部が持つ教育研修予算は主に中間管理職層以上の能力開発に充当される。パート、アルバイト社員を含む現業スタッフや、初級管理職や一般社員の研修を実施し、それにかかる予算を管理するのは各地域の経営責任者である。各地域拠点で外部委託の教育研修にかけた費用は本社人材開発部とは別枠の予算である。

D-2. 隠れた人材開発費

教育訓練費は厚生福利費の一部として計上されており、教育に特化した勘定科目は設定していない。広義で人材投資と教育訓練費と考えられるもの、例えば研修参加にかかる移動や宿泊、研修会場にかかる費用は、厚生福利費には含まれない。

D-3. この企業ならではの人材開発の取り組み

この企業では昇進は社員の立候補および職場推薦に基づく。学歴や職種に関わらず、年に 1 度、社員全員に等しく管理職への昇進のチャンスが開かれている。経営幹部への昇進の場合、毎年 100～300 名の応募があり、その中から数十名程度に絞り込み幹部養成研修を実施する。

D-4. 組織開発の取り組みとその経費

経営者と社員が直接対話する機会を、本社主導で各地域の拠点長と連携して実施している。各地域にグループ本社から役員や役職者が出席し、ディスカッションを行い意見を吸い上げる。社長や会長が参加することもある。かかる経費は人件費と出張費。全社員対象の取り組みとしては、年に1度従業員サーベイを実施し、約9割の社員から回答がある。内容を分析し改善へのヒントとしている。また年2回、業績表彰会を、ホテル等で実施する。基準項目を満たすチームの表彰と、好事例を表彰する社長賞があり、ボトムアップで応募がある。予選会を開催する地域もある。本社に上げられた案件は役員による選考を経て表彰対象が決まる。懇親会では役員と社員が懇談し、表彰者はモチベーションを上げて帰っていく。

組織開発関連の予算の約半分がサーベイに業務委託費、残りが表彰式の会場レンタルにかかる支出である。ただし、これらイベントへの参加にかかる費用は各支店が出しており、必ずしも組織開発費という特別項目があるわけではない。

D-5. 人材開発・組織開発上の今後の課題

今後の課題として、教育体系の見直しが検討されている。若い社員の就労価値観の変化、転職が容易になってきていること、外国人従業員など社員の顔ぶれが多様化していることが背景にある。また、業務改革のためデータサイエンティストを中心としたデジタル人材の獲得・育成が急務。今後の新しいビジネスを創造し業界をリードして行けるような次世代リーダーの育成も必要と認識されている。また、パートやアルバイト含む社員全体にどのように組織風土を浸透させるかも課題となっている。

E 社(IT、グループウェア)

E-1. 人材開発費とその管理部署

本社人事本部で人材開発と組織開発(社内コミュニケーション促進)を担う人員は8名。人材育成は人事本部が計画・運営する部分と、各部(開発、営業等)が実施する部分がある。開発と営業部門は特に所属人数が大きく、それぞれに人材開発を担う部署がある。

E-2. 隠れた人材開発費

研修中の交通費が全て研修費とされているのは、調査にご参加いただいた他の日系企業と異なる点だ。後述する社員の自主勉強会は会社も費用負担するが、例えば飲食代などの会議費である場合が多い。理由は勉強会が社員間で自主的に行われていて、社員が講師である場合が多いからだが、講師、受講者とも、参加者の人件費は機会費用と言える。

E-3. この企業ならではの人材開発の取り組み

この企業の最大の特徴は、報酬を含め、社員一人一人にそれぞれに合った違った働き方が認められている点だ。それを可能にしているのは、社員の給与が市場価値で決まる仕組みである。新規採用者の約 6 割がキャリア採用であり、求職者の年収データ等から外部労働市場の動向をつかんでいる。また、社員の 2~3 割が副業をしていることもあり、各社員のライフスタイルやライフステージに合わせた働き方が可能になるよう、勤務日数・時間に応じて給与が変動する仕組みである。各人の成長や貢献による昇進という認識が共有されており、役職と給与は連動していない。

新卒採用で入社した際のオンボーディング(入社直後の導入研修)も特徴的で、約 1 か月間の集合研修の後、複数のチームを回り、配属面接はオンボーディング中に行う。スキル、経験、チームとの相性、本人の希望等、様々な要素を話し合いながら配属先が決まる。各部署の受け入れ定員等は全社に公開され、定員を超える配属希望がある場合は競争となる。

会社が提供するオンボーディングや管理職研修はあるが、それ以外の大多数の研修は社員の自主性に委ねられている。この企業が開発したチームウェアを活用し、各社員のスキルや他人に教えられるテーマがデータベース化されている。社員が勉強したいこともデータベース化されており、両者がマッチすることで勉強会が開催される。業務に関する勉強会と判断されれば業務時間内に実施できる。

E-4. 組織開発の取り組みとその経費

人材育成と組織開発は密接に結びついている。社員一人一人に合った働き方を実現するため、社員同士のコーチングやメンタリングも盛んに行われており、メンターとメンティーのマッチングも先述の社内データベースで見える化されている。組織開発予算の大部分は、創業祭やファミリーデーなどのイベントや、部活動に充てられる。コロナ以前は 3 か月に 1 度は何らかの全社イベントを行っていた。例えばエンプロイヤー・オブ・ザ・イヤー(従業員優秀賞)が年に 1 度あり、社内で「ありがとう」の声を多く集めた社員が表彰される。受賞者は複数いるため、お互いの国内外の拠点を訪れて交流を深める。従業員サーベイは行われておらず、日々の対話の中から不満や希望を拾い、都度対処していく方針である。これにも自社グループウェアを活用し、社員の声をデータベース化している。

E-5. 人材開発・組織開発上の今後の課題

全体として、東京本社がうまく行っていると感じるが、組織が拡大し拠点が国内外に増えるにしたがって、本社と拠点間の理念の共有度合いに濃淡が出てしまっている。特に海外拠点ではスキル重視の採用活動にならざるを得ないため、今後この企業の理念をより深く浸透させていることが課題である。

F 社(半導体製造装置)

F-1. 人材開発費とその管理部署

本社人事部の人材開発グループ(19名)が経営人材・中核人材の育成や、全社員向けの共通教育(例えば技術の基礎教育)を実施している。グループ傘下の各事業法人、海外現地法人もそれぞれに教育予算を持っている。これらも合わせた全社での教育訓練費が年間いくらからいになるのかもなるべく把握するようにしている。F社の製品・サービスは非常に特殊な技術を要するうえ、顧客のニーズも非常に特殊であったり突発的であったりもする。そのため専門的技術教育は、工場を含む各事業所で行われる。また、各事業所でも必要に応じてマネジャー研修が行われる。

F-2. 隠れた人材開発費

研修のための移動が教育研修費に含まれているかどうかは、現地法人によって異なるため、一部が旅費(出張費)として計上されている。研修参加の機会費用は人件費であり、教育予算としての計上はない。

F-3. この企業ならではの人材開発の取り組み

この2~3年の変化として、ジョブ型への移行、キャリア採用(特に海外人材の採用)の強化、評価と職位階層のグローバル統一、人事データマネジメントの導入など、いくつかの大きな人事制度改革を実行した。数年前に海外の競合企業との経営統合が検討された際、従来の人事制度ではグローバル競争に勝てる人材を育成・獲得できないと気付かされ、制度改革のきっかけとなった。給与水準も見直し、グローバル水準に近づくよう引き上げた。

F-4. 組織開発の取り組みとその経費

ここ3年の試みとして、本社人材開発グループが主催で、各地の拠点に散らばっているエンジニア間のネットワークを作れるよう、ワークショップを実施している。例えば過去にはAIやプラズマをテーマとしたものを実施し、特定の拠点に集めたり、新型コロナウイルス感染拡大を受けて今年はリモートで実施したりした。費用は教育研修予算でカバーしている。個々の拠点でのエンジニアリング力はF社の強みだが、エンジニア間のネットワーク強化による組織力の向上が急務。

また、エンゲージメントサーベイの結果を受けて、F社の理念や価値や経営トップの意向が社員に伝わっていないとの反省もある。社長の全国行脚や社員集会をこの10年くらいは強化し、社員の声を拾うようにしている。

その他、地域によっては地元のマラソン大会に協賛したり、社員が参加したりしている。東京ではあまり盛んではないが、地方の事業所では事業所レベルでの社員交流会が盛ん。福利厚生費が支給されている。

F-5. 人材開発・組織開発上の今後の課題

これまで入社研修以後の人材育成は OJT 任せで体系立っていなかった。現場の技術力やエンジニアリング力を強みとしてきたことが理由だが、現場を仕切る管理職が育っておらず、相対的に組織力に物足りなさがある。このような反省から、ここ 1~2 年でサクセッションプランニングに基づいた経営人材の育成を強化している。例えば、管理職になってからではなく、その 2~3 年前にマネジメントスキル研修に参加させる方へと舵を切った。管理職層のプールを広げていくことが重要。様々な HR データを採取・分析し優秀な人材を見出そうとしている。これまで社員教育にはかなりの予算を割いているが、それが有効利用されているかどうかの測定がされてこなかった部分があり、課題とされている。

ジョブ型への移行に伴い、若い社員たちには自身のキャリアパスを自身で描けるようになってもらいたいが、どのようにその方向へ向かわせるのかは悩みどころである。高度な専門性を必要とする技術分野が多いため、各分野の専門人材をジョブローテーションに乗せることは容易ではない。

G 社(生活用品小売)

G-1. 人材開発費とその管理部署

本社人事総務部内の組織人材開発課(3 名)が全社の研修予算を組んでいる。これに加え営業本部が管轄する店舗スタッフ育成のため、営業本部内の人材育成課も研修予算を持っている。予算全体の管理は経営企画室が行っている。

近年、海外にも店舗を増やしているが、海外の店舗スタッフ育成は予算も含め、海外販社に一任しており、それぞれの国で対応している。日本と海外店舗との連携はでき始めてきてはいるが大きくはない。

G-2. 隠れた人材開発費

後述の役員によるビジョン共有会に関しては、講演者(役員)の時間は人件費。役員の交通費は、取締役の場合は取締役の経費、執行役員の場合は本社人事部が出張費として負担する。参加者のアルバイト・パート社員の時間は店舗の人件費であり、交通費は店舗の研修費に含まれる。G 社では原則として研修に参加する際に発生する交通費は研修費として計上されるため、後述の地域創生研修参加者の交通費も同様。

G-3. この企業ならではの人材開発の取り組み

G 社はブランドコンセプトを大切にしており、会社のビジョンを浸透させていくために「役員行脚」を実施している。半期に 1 度多くの役員が様々な地域を回り、1 時間弱の講演を通じてアルバイトやパート社員に、会社の成り立ちや、現在力を入れてい

る取り組み、今後の方向性などを伝える。

正社員向けのユニークな取り組みとして、特定の土地に足を運び、その地域の住民が気付かない良さを見つけ、地域のためにできることを創造・構築する地域創生研修がある。G社はこれまで、業務基準書に基づき多くの店舗で標準化された商品を取り扱ってきたが、近年地域密着型のビジネスへとシフトしている。「暮らしの編集学校」もそれに沿うもので、社員の思考力を高めたり新規事業につなげる発見を得るために行っている。

G-4. 組織開発の取り組みとその経費

前述の「役員行脚」や「暮らしの編集学校」は人材育成と組織開発の両方として捉えられるであろう。それ以外には、社員同士の交流を目的とした「社員集会」がある。講演会形式だったものを、新型コロナ感染拡大以降はオンラインで双方向に対話できるものへと変えていっている。講演会場までの交通費は出張費扱いだった。組織風土や勤務環境の改善につなげるべく、組織活性度調査(社員サーベイ)も10年前から年に1度実施している。教育費としての計上。

G-5. 人材開発・組織開発上の今後の課題

これまではマネジャーになった社員へのサポートが不十分だった。今後1 on 1のキャリアミーティングを根付かせ、マネジャーのサポート体制を構築し、組織として人を継続的に育てる風土を作りたい。経営層の育成も課題。半期に1度、部門長からなる人材委員会を開催し、部長級社員のキャリア開発や来期の組織の方向性を話し合ってきた。しかし今後は、職位階層ごとの昇格・降格の候補者の決定や、行動評価をもとにした推薦など、より具体的な候補者選定を行っていくことになっている。店舗社員には個店経営者としてのスキルや能力が今後求められる。つまり自分自身が考え動いて、地域社会と密接にかかわりながら店舗を発展させていく能力である。また、管理部門の社員には組織変革に資するマネジメントスキルや、新しいことを開拓していく能力が求められている。

H 社(医療機器)

H-1. 人材開発費とその管理部署

米国に本社を持つこの企業では、人材育成制度は、評価制度、登用制度を含め基本的にグローバルに統一されている。人材育成の8割はOJT、研修(Off-JT)は2割というスタンス。人材投資にかかる費用はグローバルでざっと10億円と公表されている。この金額をグローバル連結社員数30万名で割って、1人当たり年間平均約33万円と言われている。

H-2. 隠れた人材開発費

原則として研修に出る社員の所属先が研修費用を負担する。例えば後述の本社研修所での研修の場合、宿泊費や食費等は全て研修のパッケージになっているが、渡航費などは含まれておらず、別途旅費として計上されていると思われる。研修中の機会費用についても別途計算されているわけではなく、人件費(賃金)として計上されている。

H-3. この企業ならではの人材開発の取り組み

Off-JT に関しては、アメリカ本社が大きな研修所を有しており、経営幹部を目指す部長級の社員は必ずそこで 2 週間のプログラムを受講することになっている。グローバルではまだ欧米が主要マーケットだが、今後成長するマーケットがアジアであることを考えると、域内のリーダー育成は急務。近年はアジア地域の発案で、アメリカ本社を巻き込んだ域内研修を増やしている。

能力のあるものには年齢に関係なく要職を任せるなどのストレッチ・アサインメントを課し、OJT を通じて成長を促す。特に優秀と認められた者にはリーダーシップ・プログラムという昇進の早まる枠があり、約 2 年で 4 つのポジションを経験する。将来の部長クラス、さらには役員クラスの人材を育成するプログラムであり、財務、人事、セールス・エンジニアリング等、職務ごとに社内の異なる事業部門を経験させたり、海外駐在を経験させたりする。こういったグローバル・プログラムに加え、アジア太平洋地域等、地域内で展開するアサインメントもあり、アメリカ本社との行き来も多く、社員には継続的に経験を積ませるようにしている。

また、日本支社独自の新しい試みとして、社員の社外ネットワークを活用し、国内の他企業との間で数週間から数か月間、社員を互いに出向させる「留職」を始めた。

ここ 2~3 年はピープル・リーダー育成というマネジャー研修に力を入れている。これはグローバルな評価システムが変更になり、人事考課のレーティングを無くしたことを受けて始めた。短くてもタイムリーなフィードバックを常日頃から従業員に対して行うことで成長をスピードアップさせる狙いがあるが、以前はかなりしっかりとしたレーティングシステムがあったため、マネジャーが新システムに慣れるため、評価に対する思考を転換させる研修を実施している。

H-4. 人材開発・組織開発上の今後の課題

組織開発として意識しているのは、プロダクト重視の姿勢からカスタマー重視の組織への移行である。先述の評価システムの変更もこの方向性を反映している。また、関連して、基本に立ち返り事業戦略と人材育成の連携をより強化する方向でいる。具体的にはこれまでのタレント・マネジメント、いわゆるポテンシャル人材のプールと育成の強化から、最も強化すべき職務と職位の洗い出し、さらにそのポジションに適し

た人材を育成する方向へのシフトである。この企業では近年、成長や利益の鈍化が痛感されており、IT 企業などと比べると、ビジネスの変化への対応も遅れているという反省がある。変化に対応し顧客重視の組織を実現するための人材戦略が練られている。

I 社(医薬・医療テクノロジー)

I-1. 人材開発費とその管理部署

I 社はヨーロッパにグローバル本社のある企業グループ傘下の医薬品・医療テクノロジー開発企業である。グループ総売上の約 6 割をアメリカでの売上が占めるため、I 社のグループへの貢献度は大きい。

I 社の従業員数は 13,560 名。人事労務担当部署のスタッフ数は 178 名である。その中で、インタビューに応じてくれたのはピープル・アナリティクスの責任者である。彼のチームは 8 名からなり、様々な従業員データを駆使した人材管理の効果測定と分析(ピープル・アナリティクス)を行う。巨大組織であるので、本社人事部門と各事業部との間は HRBP がつないで情報共有が行われている。

I-2. 隠れた人材開発費

I 社の広大な敷地内では最新設備のスポーツ施設、医療センター、カフェテリア、宅配クリーニングサービスなどを提供している。また、サンフランシスコのベイエリアでは通勤手段が少なく、また非常に混雑するため、社員へのシャトルサービスの提供は必須であるようだ。このような、従業員向け福利厚生サービスを非常に手厚く提供している。即戦力になる人材を採用するため、人材開発にコストをかけるよりも、優秀な人材を惹きつけ引き留めるために多くの資金を費やしている。

I-3. この企業ならではの人材開発の取り組み

ピープル・アナリティクスは西海岸の先進企業では珍しいことではないようだが、この企業での導入は比較的新しいようだ。様々な取り組みがあるようだが、一例として、研修プログラムの効果測定があり、研修の前後で離職意図、モチベーション、スランプ(career bump)に変化が出るのかどうか等、過去データを用いて分析ツールを構築しつつあるとのこと。そのため、データ・サイエンティストがピープル・アナリティクス・チームに数名所属している。

I-4. 人材開発・組織開発上の今後の課題

サンフランシスコやその周辺には巨大 IT 企業やベンチャー企業が集積しており、平均勤続年数が 2~3 年と短く、失業率も 2% 台と極端に低いため、企業間で優秀な人材の引き抜き合戦が行われ人件費が高騰している。そのような状況の中、I 社の平均勤続

年数は7年と比較的長い。ITやベンチャーと違いテールの長いビジネスであることもあるだろうが、優秀な従業員の採用と引き留めに苦慮しているとのこと。ただ、多大な資金を投入するに見合うだけの効果が出ているのか、ピープル・アナリティクスによって人材管理の効果分析を行う必要が急務である。

J社(ソフトウェア開発、スタートアップ)

J社はサンフランシスコに本拠地を置くソフトウェア開発会社である。その特徴は、フリーランスのソフトウェアエンジニアを自社プラットフォーム上で組織し、受注案件に合わせて、機動的にチーム編成と開発を行っている点にある。現在、有望なベンチャー企業として **Andreesen Horowitz** など有力なベンチャーキャピタルから複数回の投資を受けており、日本の大手広告会社と協同で日本でも同様のビジネスモデルを展開予定である。

J-1. 人材開発費とその管理部署

登録者はそれぞれが高い専門性を持つプロフェッショナル人材であるため、具体的なスキルの研修等は行っていない。プロジェクトへの参加も基本は手上げ制であり、仕事経験と他のエンジニアとの交流を通して自己学習していく。

J-2. この企業ならではの人材開発の取り組み

本ビジネスモデルの優位性は、自社プラットフォームに登録するエンジニアの質・量に比例するため、エンジニアの働きやすさに注目した多数の施策が実施されている。本インタビューにご協力下さったバイス・プレジデントとエンゲージメント・マネジャーによれば、フリーのエンジニアが求めているものは、「案件の面白さ」と「エンジニア・コミュニティ」であり、両者を揃えることが最優先となる。また、ギグスターへの登録は一定の技術水準を満たさなければならず、登録後もプロジェクトごとに360度評価が実施される。

J-3. 人材開発・組織開発上の今後の課題

J社の従業員は約60名であるが、特筆すべきは年間50%近い離職率である。その背景には、サンフランシスコ・ベイエリアにおける苛烈な人材獲得競争がある。J社においても、人材引き留めを目的とした多様な福利厚生施策(通勤費、昼食代の支給、オフィス環境の整備等)が行われているが、その効果は限定的である。また、従業員の入れ替わりが激しいため、社員を対象とした体系的な人材開発・組織開発が実施できていないことが課題となっている。本インタビューを通して、ベイエリアにおけるスタートアップ企業の実態と、人材の獲得・育成に関する課題を確認することができた。また、

今後日本においても増えていくであろう、フリーランスの組織の仕方、活用、ビジネスへの展開についても貴重な示唆を得ることができた。

K 社(アパレル)

K-1. 人材開発費とその管理部署

K 社は複数のファッションブランドを抱えるアパレルグループである。フィールドと呼ばれる店舗と、エンタプライズと呼ばれる本社機能(人事、財務、デザイン等)の2軸からなるグローバル・マトリックス組織。階段型の階層制度を採っており、それぞれの階層に研修機会を提供している。

全世界のグループ従業員数は約 1 万 4 千名、人事労務担当部署スタッフは 500 名、内タレント・マネジメント(人材育成、従業員キャリア形成)スタッフは 65 名である。人材育成予算はエンタプライズの人事担当部署が持つ部分と、フィールドの各ブランドが持つものがあり、全体でいくらになるかは不明である。ただ、K 社のトップブランドだけでも全世界で年間約 200 万ドル(グループ連結経常利益の約 0.15%)を人材育成に充てており、それとは別にコンサルティング会社に約 100 万ドルを従業員アセスメント費用として支払っている。

K-2. この企業ならではの人材開発の取り組み

K 社は西海岸企業としては比較的伝統的な人材育成アプローチを採っており、エンタプライズの中間管理職や一般社員には、対面や Zoom での集合研修を行っている。フィールドスタッフは特定の場所に集めるのが難しいので、スマートフォンやタブレットでの E ラーニングが主体。2 年前から外部の E ラーニング(LinkedIn Learning 等)を定額利用し、1 万以上のコースから社員が必要な物を選んで受講できるようにした。

バイス・プレジデント級の経営幹部や、そのすぐ下の層(ハイポテンシャル人材)の教育は、かつての集合研修から個別ニーズ対応のためコーチングにシフトした。キャリアは自分で築くのが当たり前なので、研修を提供するよりも経験を得られる機会を提供する方が能力を伸ばせるからだ。かつての集合型研修は参加者からの評判は良かったが、2~5 日間で一人当たり 1 万ドル以上と高額なうえ、研修効果の測定が難しかった。今はコーチングとアセスメントを組み合わせることで効果を確認している。経営層の場合、困難な課題解決後に得られる強烈な気付き(ヒートエクスペリエンス)を可能にするアサインメントや、気付きを促すためのコーチングが有効。

ここ数年で中間管理職レベルにまでコーチングのすそ野を広げた。転職者が多いので、会社の制度や企業文化になじむことと同時並行で、マネジメント能力を向上する必要があり、個別のコーチングが有効。ウェブ会議を通じたコーチングは費用を低く抑えられ効果も上がっている。

K-3. 組織開発の取り組みとその経費

フィールド(店舗)マネジャーを対象としたカンファレンスを毎年行っている。大規模なものになると、米国内だけでなく海外店舗のマネジャーが集まるものもあり、社員がモデルとなってファッションショーを行ったりする。何年か前はヒラリー・クリントンを招いて講演してもらった。費用がどれほどかかるのかは分からないが、かなり大きいだろう。ただ、フィールド・マネジャーは普段他のマネジャーと交流する機会がないため、こういった機会は必要。リテンションのため、イベントで一体感や感動を得て、K社の企業文化を実感してもらいたい。また、CEOも定期的なタウンホール・ミーティングを開催しており、K社の企業文化を浸透させるのに役立っている。

K-4. 人材開発・組織開発上の今後の課題

個別スキル研修で、特に店舗スタッフ向けのものは、近年デジタル化が進んでいる。例えば新しく店舗に配属されるスタッフには、デバイスを使って職務遂行中の必要なときに必要な情報が提供されるようなアプリケーションがある。Eコマースも当たり前の時代、デジタル化傾向は加速するだろう。デジタル技術に馴染みのない社員には、教育が必要。

また、リーダー層ではないが各々の貢献がある社員たちに対し、各人に合ったキャリア開発のカリキュラムが構築できているか配慮している。今後もっと強化していきたい。オンボーディングも部署や店舗によって濃淡があったので、強化する必要がある。基本はやはり社員一人一人と対話し、対話の中でニーズを探っていくことである。

L社(エンタテインメント)

L-1. 人材開発費とその管理部署

L社はエンタテインメント・サービスの開発と販売を行っている。グローバル連結売上は230億ドル。全世界で約1万名の従業員を抱え、うち半分が米国、残りが欧州やアジアの各拠点に分散している。

人材開発予算の総額は明確には分からないが、様々な形で人材開発の機会を提供しており、それぞれにそれなりの経費をかけている。例えば、LMS(Learning Management System)というプラットフォームを通じ、社員は1万9千ものコースから好きなものを選んで受講できるが、この利用料に年間60万ドルを支払っている。また、社員の自費学習に年間30万ドルの補助を出している。この他、コンプライアンス研修、新管理職研修、ダイバーシティ月間、ゲストスピーカーによる講演会なども、ビジネスユニット本社HRの人材育成費で実施している。

L-2. 隠れた人材開発費

HR が金額を把握していない、各事業部門の人材育成費もある。例えば、従業員の仕事に直接関わるような外部研修プログラムの場合、全額が補助されることもあるが、こういった費用は各事業部門が従業員に対して支払っている。

研修費以外の広義の人材投資として、かなりの金額を報酬と福利厚生に投じている。例えば、社内併設スポーツジム、医療保険の補助、子供の送り迎えに必要なタクシーサービスの部分補助。その他、会社の敷地内に洗車、衣料クリーニング等の業者に入ってもらするなど、社員の利便性を少しでも向上できるような工夫を行っている。これら広義の人材投資は、優秀な人材の獲得と、ビジネスの継続性を担保するための人材引き留めが目的。激しい人材獲得競争下では、いかに従業員の要望を受け入れ、仕事に専念してもらうかという視点が欠かせない。

L-3. この企業ならではの人材開発の取り組み

グループ本社が実施する基幹人材プログラム(コーポレート・ユニバーシティ)が、次世代リーダー育成の代表的なものである。各ビジネス部門から年間 3~4 名を選出するので、L 社からも若干名を送り込んでいる。研修費用はグループ本社が負担するため、L 社が負担するのは旅費だけで、社員の派遣元事業部が負担する。

L-4. 組織開発の取り組みとその経費

様々な組織開発やチーム・ビルディング活動も、各事業部門ごとに多く実施されている。特筆すべきものとして、CSR 活動に年間 100~200 万ドルを費やしている。これは従業員の多くが、自分の所属する企業が社会貢献に熱心であることを良しとしているため。CSR も優秀な人材の獲得のために重要である。

L-5. 人材開発・組織開発上の今後の課題

苛烈な人材獲得競争下で、特に巨大 IT 企業ではストックを用いた多額の長期雇用インセンティブが従業員に提供されることが多い。しかし、L 社の株式は 100%グループ本社に所有されているため、マーケット水準に見合った自社株を用いた報酬を、自由に提示することができない。いかんともしがたい点だが、インタビューに応じてくださった L 社の HR バイス・プレジデントは、この点を人材獲得競争における 1 つの課題と感じているようだ。

M 社(人材派遣)

M 社は日本に本社を置く人材派遣企業である。カリフォルニア拠点のプロジェクト・アーキテクトの方に、米国ならびに西海岸地域の労働市場や企業の特徴について、専

門家の視点からお話を伺った。

M-1. 人材開発費とその管理部署

大前提として、西海岸は人材の流動が激しく、平均勤続年数は2年程度(Tech系企業は9か月)である。それゆえ、日本企業のような長期的視野での教育訓練計画というものは実施されていない。必要なスキルを持っている人を外部労働市場から取ってくる、というのが米国企業の基本。

米国企業の一般的な傾向として、マネジメント層には相当お金を投資している。育成する際も、人によってマネジメントスタイルが異なるため、集合研修などはやらない。個別のコーチングやその人のキャリアディベロップメントに合わせた異動・訓練を行うことが多い。

マネジャー層になる手前の人達に対する教育については、まだそこまで熱心にやっている印象はない。素質がある人に対して例外的にやることはあるかもしれないが、やはり基本はスキルセットがある人を外部労働市場から雇うことである。

自主学習については、お金をかけなくても学べるツールが出始めている。PCなどを使用したEラーニングは下火になりつつあり、マイクロラーニング(5~10分のコンテンツをスマホやタブレットで手軽に学習する方法)が主流となってきた(1コンテンツ10ドル程度)。コーチングについても、スマホを使用した簡易なものが出始めている(単価100ドル以下)。仕事を辞めて大学院に行くような自己学習スタイルは昨今少なくなってきた印象。また、教育研修の内容が誘因となって、人が採用できるということはない印象である。

米国は「at will 契約(期間の定めのない雇用契約は雇用者・被用者のどちらからでも・いつでも・いかなる理由でも・理由がなくても自由に解約できるという原則)」の社会であるため、雇用に対する基本的な考え方が日本とは異なる可能性がある。カリフォルニア州では、前職の年収を聞くことも禁止となっている。

近年、西海岸ではHRBPが増えている。人事部と事業部には乖離がある場合もあるので、HRBPを配置するパターンが増えている。

M-2. 隠れた人材開発費

昨今はオンボーディングに力を入れている企業が増えている。オファーが出た瞬間(もしくは面接時)から候補者をフォローするプログラムが整えられている。具体的には、入社前から社内SNSへの参加や情報の提供などが行われている。人事やマネジャーも候補者のアクティビティ記録をチェックし、適時フォローしている。辞める人は入社から90日以内が多いため、最初が肝心である。

また、オフボーディング(辞める人に対するフォロー)も手厚い。米国では前職の企業に戻ることも多いので、「気持ち良く辞めてもらう」ということが重要になっている。

LinkedIn などは退職日にパーティなどもしている。グーグルも OB のネットワークを大切にしており、新しいビジネスやプロジェクトにつなげている。

M-3. この企業ならではの人材開発の取り組み

グーグルのような巨大 IT 企業は、離職を防ぐために社内での転職なども行っている。キャリアディベロップメントシステムが社内であり、社内公募で異動(転職)することもある。1 度社員になっているため、スキルセットさえ満たせば可能である。再度公募するよりもすでに社員となっている者を社内転職させる方が組織文化になじんでおり、コスト面で大きなメリットがある。

M-4. 組織開発の取り組みとその経費

西海岸の企業は、いかに早く「定着」してもらうか、どのように「居続けて」もらうかを強く意識している。企業と求職者が対等の立場であり、企業は採用成功のために「エンプロイーエクスペリエンス」の向上を常に考えている。ただし、報酬や福利厚生は良いのが当たり前なので、それだけではリテンションし続けることはできない。組織文化やミッション、仕事内容が定着において重要になっている。

例えば Slack のような会社は、全世界の新入社員をヘッドクォーターに集めて 1~2 週間研修している。入社時オリエンテーションを専門に行う社員が 3 名いるなど、相当な投資を行っている。組織文化を伝えるカルチャーアンバサダーという役割の人もいる。昨今は、ERGs(Employee Resource Group : 人種など、組織の中で共通の特性や人生経験に基づいて職場で一緒に働く従業員のグループ)を作ることを組織が支援しているようなケースもよく聞くようになってきた。

III 日本企業の人材マネジメントの実態 ～アンケート調査より～

初見康行・多摩大学経営情報学部 准教授

1 | 調査の目的

1. 企業の人材育成投資(能力開発・組織開発・自己啓発支援)が、従業員の主観的生産性とどのような関係にあるのかを定量的に明らかにすること
2. 日系・外資系企業の人材育成投資の相違点を定量的に明らかにすること
3. コロナ禍における組織的サポートが従業員の職務態度に及ぼす影響を探索的に分析すること

2 | 調査概要

本調査では企業の人材育成投資の実態と効果を探るため、日系・外資系企業に勤める20～40代の男女に対してインターネット調査を行った。調査の厳密性を担保するため、同一対象に対して3回に分けて実施している。調査期間、回答者の基本属性は以下の通りである。

調査協力企業：楽天インサイト株式会社

第1回調査：2020年4月24日～30日(回答者数2,300名)

第2回調査：2020年5月8日～14日(回答者数2,206名)

第3回調査：2020年8月27日～9月4日(回答者数1,724名)

回答者の属性(第1回調査より)

<性別>

	n	%
全体	2300	100.0
男性	1201	52.2
女性	1099	47.8

<年代>

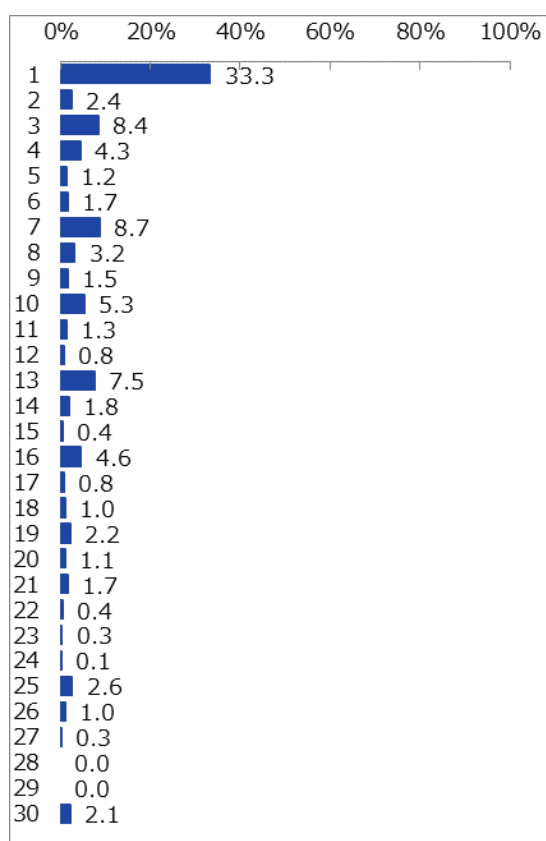
	n	%
全体	2300	100.0
20代	746	32.4
30代	973	42.3
40代	581	25.3

<日系・外資系²>

	n	%
全体	2300	100.0
日系の企業・団体に働いている	1347	58.6
外資系の企業・団体に働いてる	953	41.4

<業種>

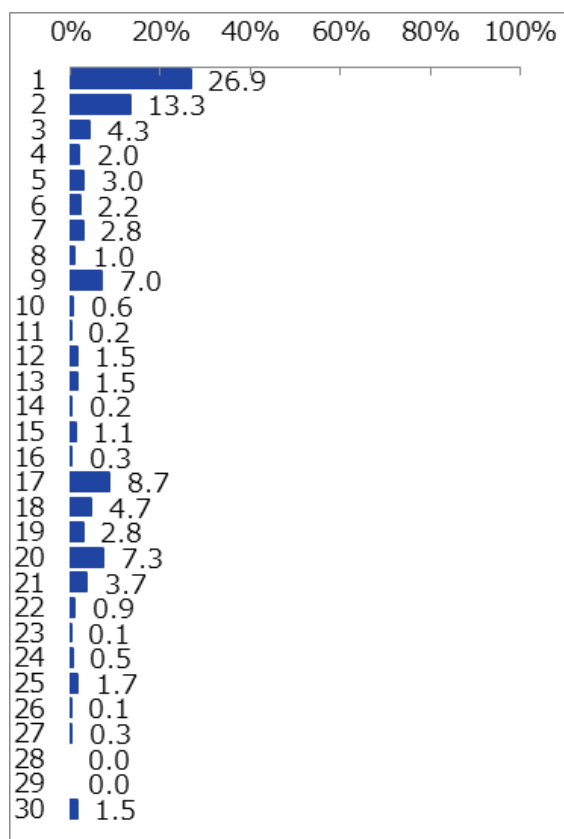
	n	%
全体	2300	100.0
1 製造業	766	33.3
2 建設業	55	2.4
3 流通・小売・卸売業	193	8.4
4 航空・鉄道・運輸・郵便業	100	4.3
5 電気・ガス・熱供給・水道業	28	1.2
6 情報通信業	39	1.7
7 IT・インターネット・情報サービス業	200	8.7
8 Sier・ソフト開発・システム運用	73	3.2
9 商社	35	1.5
10 銀行（都市・信託・政府系）、信金	122	5.3
11 証券・投資ファンド	29	1.3
12 クレジット・信託・リース	18	0.8
13 生命保険・損害保険	172	7.5
14 不動産業	42	1.8
15 介護・福祉業	10	0.4
16 医療・医薬品・医療機器	105	4.6
17 宿泊業	19	0.8
18 飲食サービス業	23	1.0
19 生活関連サービス業	50	2.2
20 レジャー・娯楽・エンタテインメント業	25	1.1
21 人材紹介・派遣	39	1.7
22 マスコミ（放送・新聞・映像）	10	0.4
23 広告代理店・PR・SP・デザイン	7	0.3
24 出版・印刷業	2	0.1
25 コンサルティング・シンクタンク	59	2.6
26 教育・学習支援業	24	1.0
27 調査・リサーチ業	6	0.3
28 農業・林業・漁業・鉱業	0	0.0
29 公務員・各種公共団体	0	0.0
30 その他：	49	2.1



² 外資系企業とは、外国法人・投資家が株式の51%以上を所有している企業と定義。また、外資系の企業・団体に働いている者とは、当該企業の日本支社に勤めている者である。

< 職種 >

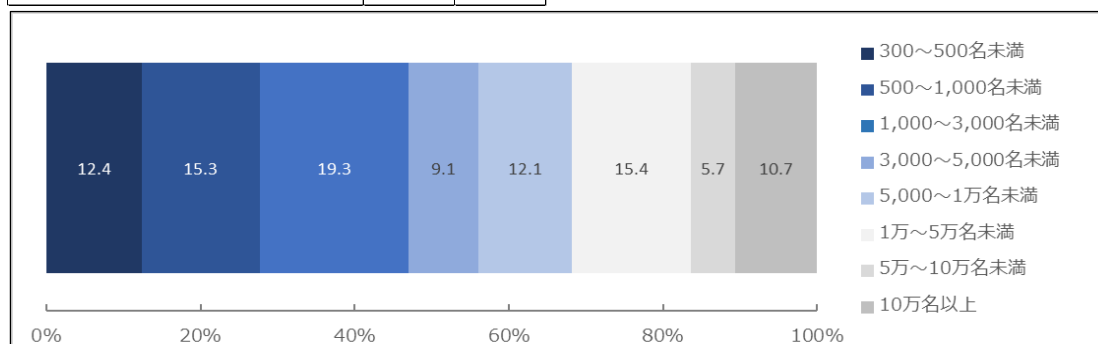
	n	%
全体	2300	100.0
1 営業	618	26.9
2 一般事務	306	13.3
3 商品企画・マーケティング	100	4.3
4 経営企画・事業統括	47	2.0
5 人事・労務	68	3.0
6 総務	50	2.2
7 経理・財務	65	2.8
8 法務・広報・IR	22	1.0
9 接客・サービス・販売	162	7.0
10 店舗運営・管理	14	0.6
11 福祉・介護サービス	4	0.2
12 医療関連	35	1.5
13 金融系専門	34	1.5
14 不動産系専門	5	0.2
15 建築・土木系専門	25	1.1
16 WEB・インターネット・ゲーム関連	7	0.3
17 ITエンジニア (SE・システム開発等)	199	8.7
18 エンジニア (機械・電気・半導体等)	107	4.7
19 専門・技術	64	2.8
20 研究・開発	168	7.3
21 生産管理・品質管理・工場関連	84	3.7
22 運輸・配送	21	0.9
23 出版・編集	3	0.1
24 クリエイティブ	11	0.5
25 コンサルタント	39	1.7
26 調査・リサーチ	2	0.1
27 講師・インストラクター	6	0.3
28 各種学校教員	0	0.0
29 公共サービス・団体職員	0	0.0
30 その他:	34	1.5



< 従業員数³ >

日系企業(グローバル全体)

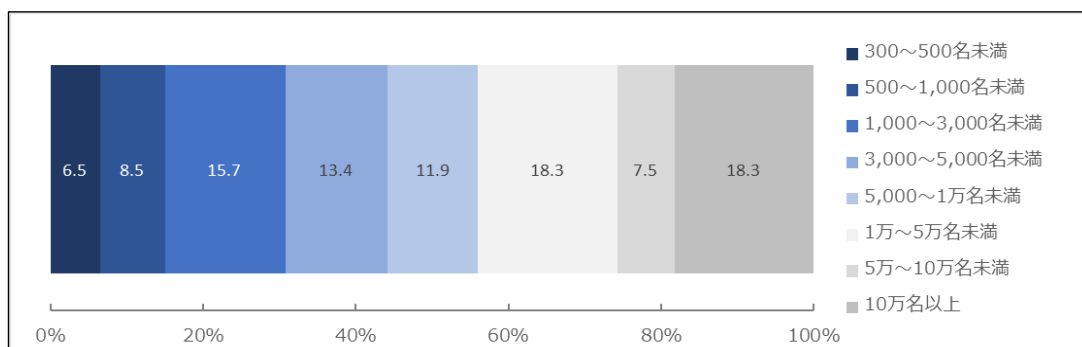
	n	%
全体	1347	100.0
300~500名未満	167	12.4
500~1,000名未満	206	15.3
1,000~3,000名未満	260	19.3
3,000~5,000名未満	122	9.1
5,000~1万名未満	163	12.1
1万~5万名未満	208	15.4
5万~10万名未満	77	5.7
10万名以上	144	10.7



³ 本調査では組織開発の効果を検証するため、300名以上の企業に所属するものを調査対象とした。また、従業員数には、パート、アルバイト社員も含んでいる。

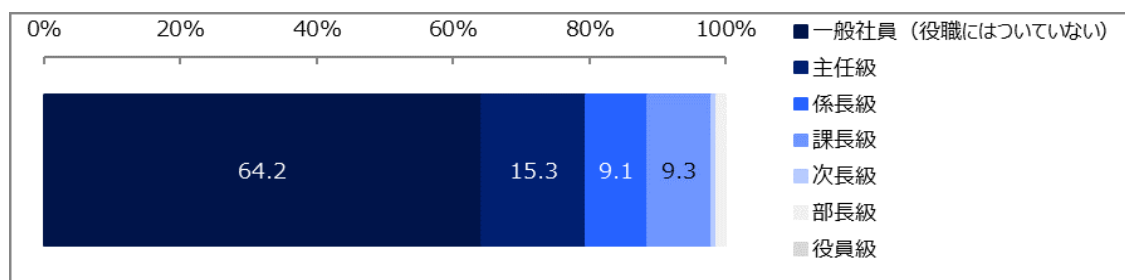
外資系企業(グローバル全体)

	n	%
全体	953	100.0
300~500名未満	62	6.5
500~1,000名未満	81	8.5
1,000~3,000名未満	150	15.7
3,000~5,000名未満	128	13.4
5,000~1万名未満	113	11.9
1万~5万名未満	174	18.3
5万~10万名未満	71	7.5
10万名以上	174	18.3



<回答者の役職⁴>

	n	%
全体	2300	100.0
一般社員 (役職にはついていない)	1476	64.2
主任級	351	15.3
係長級	209	9.1
課長級	215	9.3
次長級	20	0.9
部長級	29	1.3
役員級	0	0.0



⁴ 本調査では、従業員を対象とした人材育成投資、組織開発等の効果を検証するため、役員級は調査対象外とした。

3

定量分析からの考察

(1) 人材育成投資と生産性の関係

定量調査の結果より、企業の人材育成投資と生産性の関係について複数の示唆を得ることができた。以下の【考察1~4】は、その中でも特に重要な示唆と考えられる。

【考察1】

企業の能力開発・組織開発・自己啓発支援は、従業員の主観的生産性に「直接」影響を与えない

図表4 企業の能力開発支援と主観的生産性の関係(重回帰分析の結果)

モデルの要約										
モデル	R	調整済み R2 乗		推定値の標準誤差	変化の統計量			有意確率 F 変化量		
		R2 乗	R2 乗		R2 乗変化量	F 変化量	自由度 1		自由度 2	
1		.274 ^a	0.075	0.068	1.05642	0.075	10.821	12	1597	0.000
2		.280 ^b	0.078	0.070	1.05560	0.003	1.828	3	1594	0.140

係数 ^a										
モデル		非標準化係数		標準化係数		t 値	有意確率	共線性の統計量		
		B	標準誤差	ベータ				許容度	VIF	
2	(定数)	2.861	0.204			14.031	0.000			
	性別ダミー_女性	0.318	0.058	0.145		5.468	0.000	0.825	1.212	
	年齢	0.026	0.007	0.175		3.981	0.000	0.300	3.331	
	学歴ダミー_大学院	0.178	0.078	0.061		2.272	0.023	0.807	1.240	
	日系・外資ダミー_外資	0.123	0.065	0.055		1.889	0.059	0.693	1.443	
	業種ダミー_製造業	0.069	0.059	0.030		1.171	0.242	0.888	1.126	
	職種ダミー_営業職	-0.088	0.063	-0.035		-1.385	0.166	0.887	1.127	
	役職の有無ダミー_あり	0.042	0.065	0.019		0.645	0.519	0.695	1.439	
	勤続年数	-0.016	0.007	-0.091		-2.253	0.024	0.352	2.843	
	年収ダミー_年収600万以上	0.168	0.070	0.076		2.392	0.017	0.567	1.764	
	転職経験の有無ダミー_あり	-0.174	0.071	-0.080		-2.456	0.014	0.550	1.819	
	次世代リーダー候補ダミー_自覚あり	0.225	0.065	0.089		3.480	0.001	0.882	1.134	
	プロティアンキャリア志向ダミー_平均以上	0.129	0.057	0.059		2.279	0.023	0.863	1.158	
	自己啓発の支援	0.014	0.030	0.017		0.483	0.629	0.445	2.249	
	能力開発の支援	-0.024	0.034	-0.026		-0.686	0.493	0.405	2.469	
	組織開発の支援	0.055	0.032	0.063		1.711	0.087	0.433	2.312	

a. 従属変数 個人の主観的生産性

※本調査における生産性とは個人の主観的な生産性である。実際の実験とは異なる可能性がある点に留意

重回帰分析の結果より、企業の能力開発、組織開発、自己啓発に対する支援(人材育成投資)は、個人の主観的生産性に対して直接的な影響を与えていなかった。したがって、各種の能力開発支援や育成投資を行うことは、直接的かつ即時的に生産性の向上につながるものではないことが推測される。

【考察 2】

従業員の主観的生産性に影響を与えるのは、「プロアクティブ行動」と「創造的思考プロセス」

図表 5 プロアクティブ行動・創造的思考プロセスと主観的生産性の関係
(重回帰分析の結果)

モデルの要約										
モデル	R	調整済み 推定値の標				R2 乗変化				有意確率 F 変化量
		R2 乗	R2 乗	標準誤差	量	F 変化量	自由度 1	自由度 2		
1	.274 ^a	0.075	0.068	1.05642	0.075	10.821	12	1597	0.000	
2	.722 ^b	0.521	0.516	0.76111	0.445	740.844	2	1595	0.000	

係数 ^a										
モデル		非標準化係数		標準化係数		共線性の統計量				
		B	標準誤差	ベータ	t 値	有意確率	許容度	VIF		
2	(定数)	0.177	0.149		1.184	0.236				
	性別ダミー_女性	0.218	0.042	0.099	5.181	0.000	0.820	1.220		
	年齢	0.016	0.005	0.103	3.260	0.001	0.304	3.291		
	学歴ダミー_大学院	0.078	0.056	0.027	1.387	0.166	0.810	1.234		
	日系・外資ダミー_外資	0.071	0.046	0.031	1.524	0.128	0.706	1.417		
	業種ダミー_製造業	0.054	0.042	0.023	1.272	0.203	0.893	1.120		
	職種ダミー_営業職	-0.002	0.046	-0.001	-0.038	0.970	0.886	1.128		
	役職の有無ダミー_あり	-0.022	0.047	-0.010	-0.465	0.642	0.695	1.439		
	勤続年数	-0.010	0.005	-0.057	-1.938	0.053	0.353	2.831		
	年収ダミー_年収600万以上	0.024	0.051	0.011	0.466	0.641	0.569	1.756		
	転職経験の有無ダミー_あり	-0.145	0.051	-0.066	-2.831	0.005	0.551	1.813		
	次世代リーダー候補ダミー_自覚あり	-0.040	0.047	-0.016	-0.850	0.395	0.864	1.158		
	プロティアンキャリア志向ダミー_平均以上	-0.058	0.040	-0.027	-1.448	0.148	0.893	1.120		
	プロアクティブ行動	0.662	0.026	0.605	25.783	0.000	0.546	1.832		
	創造的思考プロセス	0.162	0.028	0.137	5.727	0.000	0.522	1.916		

a. 従属変数 個人の主観的生産性

考察 1 の結果を受け、本調査では生産性に影響を与える要因を探索的に分析した。その結果、従業員の主観的生産性に直接影響を与えるのは、「プロアクティブ行動」と「創造的思考プロセス」であることが確認された。両者は、「より良い仕事のやり方を、

頻繁に取り入れようとする」、「会社がより効率的になるよう、新しい方法を導入する」、「問題の本質を理解するために、時間をかけて考える」、「新しいアイデアを創り出すため、多様な情報源を参考にする」など、「通常求められる範囲を超えた思考・行動」である(【参考】を参照)。つまり、日々の業務で必要とされる範囲を超えた「**Extra Behavior**」や「**Extra Thinking**」ができているかどうか、個人の主観的生産性に大きな影響を及ぼしていると考えられる。

【参考】質問項目一覧

【プロアクティブ行動(10項目)】

- ・ より良い仕事のやり方を、頻繁に取り入れようとする
- ・ より効果的に仕事ができるよう、自分の仕事のやり方をしばしば変える
- ・ 自分の職場や部署で、よく仕事の改善策の導入を試みる
- ・ 会社がより効率的になるよう、よく新しい方法を導入しようとする
- ・ 非生産的または効果的でない組織のルールや方針を、しばしば変更しようとする
- ・ 社内のオペレーションが改善するよう、建設的な提案をよくする
- ・ 間違った仕事の手順や慣例を、頻繁に是正しようとする
- ・ 重複的または不必要な仕事の手順を、よく削減しようとする
- ・ しばしば、社内の差し迫った問題の解決をしようとする
- ・ 効率を良くするための新しい仕組み・技術・方法を、よく紹介している

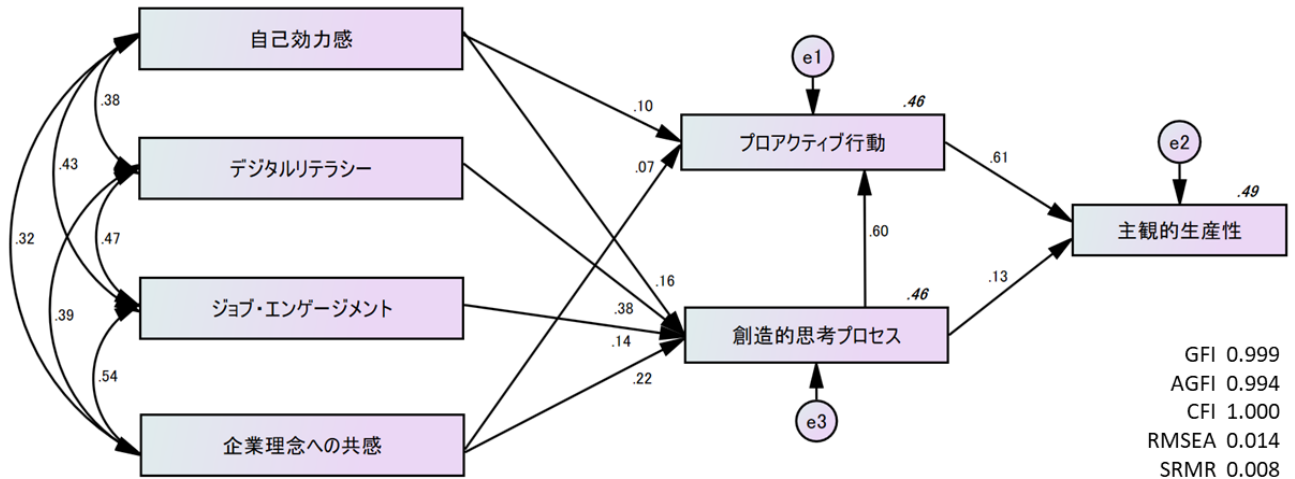
【創造的思考プロセス(11項目)】

- ・ 問題の本質を理解するために、時間をかけて考える
- ・ 問題を複数の視点から考える
- ・ 難しい問題・課題は、複数の要素に分解して理解を深める
- ・ 幅広い多様な情報を参照する
- ・ 自分や他者の経験、記録文書、インターネットなど、複数のリソースから情報を得る
- ・ 将来役立つために、自分の専門分野に関連する詳細な情報をたくさん保持している
- ・ 新しいアイデアを創り出すため、多様な情報源を参考にする
- ・ 関連のなさそうな他の分野で用いられている解決策との関連を探る
- ・ 最終的な解決策を選ぶまでに、数多くの代替案を練る
- ・ 今あるやり方変わる、新しい解決策を試案する
- ・ 新たなアイデア創出に役立つ情報には、時間をかけて目を通す

【考察3】

「プロアクティブ行動」と「創造的思考プロセス」に影響を与えるのは、「①自己効力感」、「②デジタルリテラシー」、「③ジョブ・エンゲージメント」、「④企業理念への共感」の4要因

図表6 プロアクティブ行動・創造的思考プロセスを促進する要因群



考察2を前提とした場合、「プロアクティブ行動」や「創造的思考プロセス」を促進する要因は何か、という疑問が残る。共分散構造分析による探索的な分析の結果、図表6のモデルの当てはまりが良いことが確認された。具体的には、「プロアクティブ行動」や「創造的思考プロセス」を促進する要因として、「①自己効力感(自己信頼)」、「②デジタルリテラシー(基礎となるスキル・能力)」、「③ジョブ・エンゲージメント(仕事へのコミットメント)」、「④企業理念への共感(組織との価値観の一致)」の4要因が有意な影響を与えることが確認された。

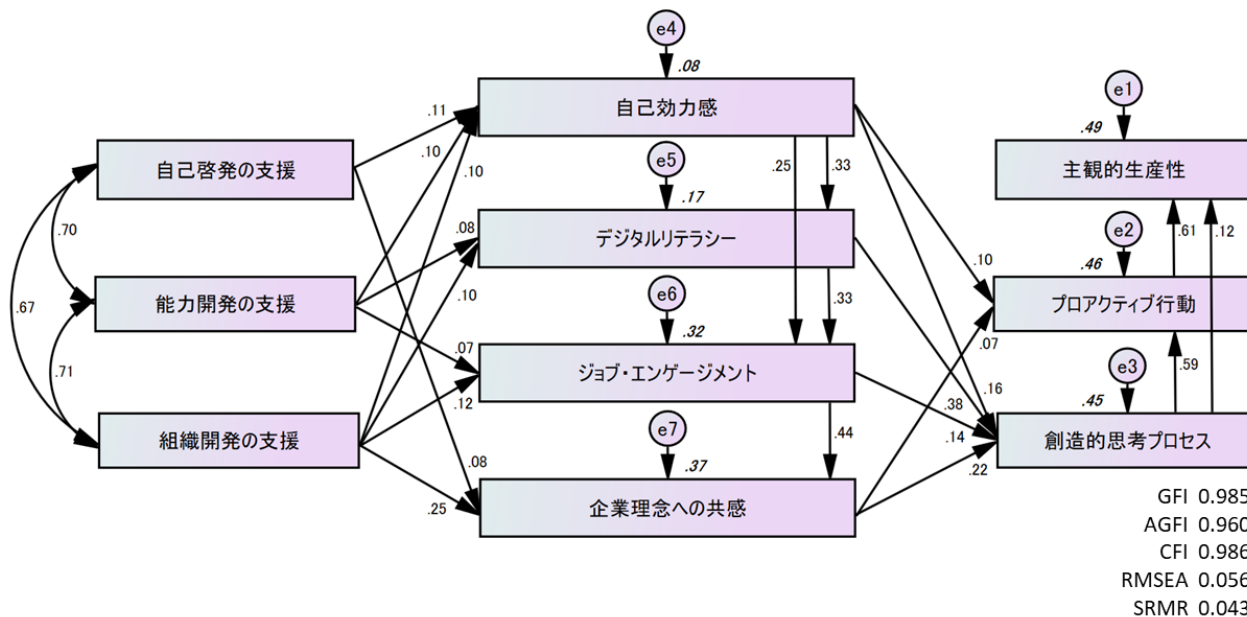
共分散構造分析の結果から、主観的生産性を向上させる最も大きな要因は「プロアクティブ行動($\beta = .61$)」であることが確認できる。また、この「プロアクティブ行動」を促進する主要因が「創造的思考プロセス($\beta = .60$)」である。さらに、「自己効力感($\beta = .16$)」、「デジタルリテラシー($\beta = .38$)」、「ジョブ・エンゲージメント($\beta = .14$)」、「企業理念への共感($\beta = .22$)」が、この創造的思考プロセスに影響を与えている。総合すると、「自己効力感」、「デジタルリテラシー」、「ジョブ・エンゲージメント」、「企業理念への共感」の4要因が「創造的思考プロセス(Extra Thinking)」に影響を与え、それが「プロアクティブ行動(Extra Behavior)」を促進し、個人の「主観的生産性」を高める関係にあることが推測される。

【考察 4】

企業の能力開発・組織開発・自己啓発支援は、従業員の主観的生産性に「間接的」に影響を与える

図表 6 のモデルが(一定程度)妥当であると考えた場合、本研究の目的であった人材育成投資(能力開発・組織開発・自己啓発支援)はどのような効果・役割を担っているのか疑問が残る。分析の結果、これらの人材育成投資は、「プロアクティブ行動」や「創造的思考プロセス」を促進する 4 要因(自己効力感、デジタルリテラシー、ジョブ・エンゲージメント、企業理念への共感)に有意な影響を与えることが確認された。以下の図表 7 は、「能力開発」、「組織開発」、「自己啓発支援」と 4 要因、さらにプロアクティブ行動、創造的思考プロセス、主観的生産性の関係を図示したものである。

図表 7 各種支援の役割と主観的生産性の関係



図表 7 の結果より、能力開発、組織開発、自己啓発支援等の人材育成投資は、「プロアクティブ行動」や「創造的思考プロセス」を促進する 4 要因に影響を与えることによって、「間接的」に従業員の生産性に寄与していることが推測される。ただし、人材育成投資の中でも「自己啓発支援」は複数の要因に対して有意な影響を与えていなかった(影響を与えている要因についても、影響力は相対的に小さかった)。本調査の結果から、人材育成投資の効果は「組織開発>能力開発>自己啓発支援」の順に高いことが示唆される。

また、各種の人材育成投資が生産性に直接寄与しない背景として、現在行われている主流の人材育成投資が「特定のスキル・能力の向上」に主眼を置いていることが考えられる。図表 6 から、デジタルリテラシーなどの基礎的なスキル・能力だけでは、

主観的生産性を高める「プロアクティブ行動」や「創造的思考プロセス」は誘発されにくいことが分かる。これらの業務範囲を超えた思考・行動を喚起するためには、スキル・能力だけでなく、「自己信頼(自己効力感)」、「仕事へのコミットメント(ジョブ・エンゲージメント)」、「組織との価値観の一致(企業理念への共感)」等の要因が重要である。換言すれば、プロアクティブ行動や創造的思考プロセスなどの「業務範囲を超えた付加価値を生み出す思考・行動」を喚起するカギは、従業員の価値観や感情・態度などの「ソフト面」のケアにあることが推測される。本調査の結論として、従業員の生産性向上のためには、スキル・能力の「ハード面」の育成だけでなく、従業員の価値観や感情・態度などの「ソフト面」の形成に、より重きを置いた人材育成投資の重要性が示唆される。

(2) 日系・外資系企業の人材育成投資の違い

上記では、能力開発、組織開発、自己啓発支援に代表される人材育成投資と従業員の主観的生産性の関係について検討を行ってきた。以下では、OJT、Off-JT、自己啓発支援の実施状況をもとに、日系・外資系企業の人材育成投資の相違点について考察していく。

【考察 5】

日系・外資系企業の人材育成投資の相違点は、従業員の価値観・態度形成など「ソフト面」への働きかけ

考察 1～4 では、従業員の生産性向上のためには、スキル・能力面の育成と合わせて、価値観や感情、態度に働きかける重要性が示唆された。また本調査の結果から、日系企業と外資系企業の人材育成投資の違いについても、本部分に差異があることが示唆されている。はじめに、図表 8 は日系・外資系企業の Off-JT の実施状況をまとめたものである。

図表 8 より、日系企業と外資系企業で顕著な差(χ^2 乗検定で $p < .000$)が確認されたのが「ダイバーシティ&インクルージョン」、「コーチング」、「キャリアカウンセリング」など、スキル・能力以外の部分である。「ダイバーシティ&インクルージョン」については、所属企業で実施していると回答した日系企業の従業員が 15.7%、外資系企業の従業員では 35.4%であった。また、「コーチング」については日系企業で 8.8%、外資系企業では 23.9%となっている。「キャリアカウンセリング」についても、日系企業では 7.3%、外資系企業では 15.7%となっており、いずれの施策においても日系企業と外資系企業で 2～3 倍近い差があることが確認された。多様な価値観・考え方を受容すること、指

導を通して自己の思考・行動特性の気付きを得ること、将来のキャリアを専門家と共に検討していくことは、当該社員の価値観や感情・態度形成に大きな影響を与えることが予想される。

また、図表 9 は日系・外資系企業の OJT の実施状況である。Off-JT と同様に、OJT についても、「コーチング・メンタリング」において日系・外資系企業間に統計的な有意差(χ^2 乗検定で $p < .000$)が確認された。本調査の結果のみで判断することはできないが、これまで述べてきたダイバーシティ&インクルージョン、コーチング、メンタリング、キャリアカウンセリングなど、従業員の価値観、感情・態度形成に対する働きかけが、日系・外資系企業の人材育成投資の 1 つの相違点であることが示唆される。本章の前半部でも触れたように、外資系企業では階層が上がるほど個人に合わせた能力開発が行われており、個々人の状況・希望に合わせた人材育成プログラムが組まれている。ポイントは、個人と組織の価値観・方向性の擦り合わせが定期的に行われ、キャリアカウンセリングを通して本人にとって最もやりがいのある仕事が積極的かつ優先的に提供されている点である。また、職務上の困難に対してはコーチングやメンタリングによるフォローが実施されている。これらの活動の結果、個人は組織に対する愛着や共感を深め、仕事への高いコミットメントを通して成果および主観的生産性が向上していることが考えられる。近年、エグゼクティブを中心に日系企業においてもコーチングやメンタリングの重要性に注目が集まっているが、その位置付け、注力の度合いに日系・外資系企業の差異があることが示唆される。

最後に、図表 10 は企業が行っている自己啓発支援の実施状況である。本調査の結果から、日系企業は外資系企業よりも「資格試験の費用補助」、「資格取得に対する報奨金・奨励制度」が多く行われている。一方、外資系企業では「就業時間に対する配慮」、「副業・兼業の許可」が日系企業よりも多く行われる傾向があることが確認された。どちらの支援がより有益かを判断することはできないが、日系企業は資格に代表される特定のスキル・能力向上に対する支援が手厚い一方、外資系企業では自己啓発活動を行うための時間や枠組みを提供し、中身は従業員が判断する形での支援が行われていると考えられる。

以上の点を鑑みると、日系・外資系企業の人材育成投資の相違点とは、ダイバーシティ、コーチング、メンタリング、キャリアカウンセリングを通じた従業員の価値観、感情・態度形成への働きかけ、注力の仕方にあることが推測される。今回の調査では、外資系企業に勤める従業員のジョブ・エンゲージメント、職務満足、主観的生産性等が日系企業の従業員よりも高い傾向にあったが、その背景には、このようなソフト面への働きかけが影響している可能性がある。また、それを実現するための「パーソナライズ」や「柔軟性」という言葉が、日系・外資系企業の人材育成投資の相違点を示すキーワードになると考えられる。

図表 8 日系企業・外資系企業の Off-JT の実施状況

		日系企業		外資系企業	
		度数	列の N %	度数	列の N %
1. 新入社員研修	なし	276	20.5%	337	35.4%
	実施している	1071	79.5%	616	64.6%
2. 中途採用者向けの導入研修	なし	821	61.0%	415	43.5%
	実施している	526	39.0%	538	56.5%
3. マネジメント研修（階層別研修）	なし	605	44.9%	424	44.5%
	実施している	742	55.1%	529	55.5%
4. 社内の業務管理システムの研修	なし	1019	75.6%	682	71.6%
	実施している	328	24.4%	271	28.4%
5. コンプライアンス研修	なし	596	44.2%	387	40.6%
	実施している	751	55.8%	566	59.4%
6. ダイバーシティ&インクルージョン研修	なし	1136	84.3%	616	64.6%
	実施している	211	15.7%	337	35.4%
7. コミュニケーション研修	なし	995	73.9%	654	68.6%
	実施している	352	26.1%	299	31.4%
8. 安全衛生の研修	なし	1022	75.9%	744	78.1%
	実施している	325	24.1%	209	21.9%
9. 業務に必要な資格取得の研修	なし	984	73.1%	721	75.7%
	実施している	363	26.9%	232	24.3%
10. 専門技術・能力を高める研修（法務・会計）	なし	1136	84.3%	797	83.6%
	実施している	211	15.7%	156	16.4%
11. 語学研修	なし	1115	82.8%	674	70.7%
	実施している	232	17.2%	279	29.3%
12. eラーニングなどのオンライン学習	なし	769	57.1%	405	42.5%
	実施している	578	42.9%	548	57.5%
13. マイクロラーニング	なし	1262	93.7%	828	86.9%
	実施している	85	6.3%	125	13.1%
14. 大学院等への派遣	なし	1223	90.8%	894	93.8%
	実施している	124	9.2%	59	6.2%
15. 外部研修への派遣	なし	1142	84.8%	834	87.5%
	実施している	205	15.2%	119	12.5%
16. 外部の有識者を社内に招いて行う講演・勉強	なし	1071	79.5%	740	77.6%
	実施している	276	20.5%	213	22.4%
17. 社員が希望する外部研修の支援・補助	なし	1081	80.3%	737	77.3%
	実施している	266	19.7%	216	22.7%
18. 社員自身が講師となって社員同士が教え合う	なし	1110	82.4%	732	76.8%
	実施している	237	17.6%	221	23.2%
19. コーチング	なし	1228	91.2%	725	76.1%
	実施している	119	8.8%	228	23.9%
20. キャリアカウンセリング	なし	1248	92.7%	803	84.3%
	実施している	99	7.3%	150	15.7%

図表 9 日系企業・外資系企業の OJT の実施状況

		日系企業		外資系企業	
		度数	列の N %	度数	列の N %
1. 上司からの指導・アドバイス	なし	505	37.5%	361	37.9%
	実施している	842	62.5%	592	62.1%
2. 先輩社員からの指導・アドバイス	なし	531	39.4%	424	44.5%
	実施している	816	60.6%	529	55.5%
3. 社員同士の教え合い・学び合い	なし	672	49.9%	448	47.0%
	実施している	675	50.1%	505	53.0%
4. ジョブ・ローテーション	なし	918	68.2%	674	70.7%
	実施している	429	31.8%	279	29.3%
5. プロジェクト・マネジメント任用	なし	1125	83.5%	720	75.6%
	実施している	222	16.5%	233	24.4%
6. 新規事業の立ち上げ	なし	1141	84.7%	843	88.5%
	実施している	206	15.3%	110	11.5%
7. 新組織の立ち上げ	なし	1216	90.3%	829	87.0%
	実施している	131	9.7%	124	13.0%
8. 国・地域間の異動	なし	1185	88.0%	815	85.5%
	実施している	162	12.0%	138	14.5%
9. 事業部間の異動	なし	1045	77.6%	757	79.4%
	実施している	302	22.4%	196	20.6%
10. 関連会社・子会社への出向	なし	1061	78.8%	864	90.7%
	実施している	286	21.2%	89	9.3%
11. 資本関係のない他社への出向・派遣	なし	1247	92.6%	924	97.0%
	実施している	100	7.4%	29	3.0%
12. 行政機関・地域への出向・派遣	なし	1261	93.6%	937	98.3%
	実施している	86	6.4%	16	1.7%
13. コーチング・メンタリング	なし	1248	92.7%	758	79.5%
	実施している	99	7.3%	195	20.5%

図表 10 日系企業・外資系企業の自己啓発支援の実施状況

		日系企業		外資系企業	
		度数	列の N %	度数	列の N %
1. 企業からの自己啓発支援は全くない	支援あり	1026	76.2%	707	74.2%
	支援は全くない	321	23.8%	246	25.8%
2. 資格試験の費用補助	なし	661	49.1%	535	56.1%
	支援あり	686	50.9%	418	43.9%
3. 資格取得に対する報奨金・奨励制度	なし	833	61.8%	748	78.5%
	支援あり	514	38.2%	205	21.5%
4. 社員が希望する外部研修・セミナーの受講料	なし	987	73.3%	669	70.2%
	支援あり	360	26.7%	284	29.8%
5. 自主的勉強会のための費用補助	なし	1206	89.5%	843	88.5%
	支援あり	141	10.5%	110	11.5%
6. 自主的勉強会のための社内システムの利用	なし	1212	90.0%	815	85.5%
	支援あり	135	10.0%	138	14.5%
7. 自主的勉強会のための場所・施設の提供	なし	1221	90.6%	866	90.9%
	支援あり	126	9.4%	87	9.1%
8. 就業時間に対する配慮	なし	1199	89.0%	801	84.1%
	支援あり	148	11.0%	152	15.9%
9. 教育訓練休暇の付与	なし	1262	93.7%	892	93.6%
	支援あり	85	6.3%	61	6.4%
10. 副業・兼業の許可	なし	1252	92.9%	816	85.6%
	支援あり	95	7.1%	137	14.4%
11. 職場での新聞・雑誌・専門誌の定期購読	なし	1197	88.9%	845	88.7%
	支援あり	150	11.1%	108	11.3%
12. 書籍・資料の購入補助	なし	1148	85.2%	806	84.6%
	支援あり	199	14.8%	147	15.4%
13. 機材・ツールの購入補助	なし	1266	94.0%	889	93.3%
	支援あり	81	6.0%	64	6.7%
14. 専門・大学院等の教育訓練機関の情報提供	なし	1293	96.0%	919	96.4%
	支援あり	54	4.0%	34	3.6%
15. 専門・大学院等の教育訓練機関の費用補助	なし	1300	96.5%	916	96.1%
	支援あり	47	3.5%	37	3.9%

【考察 6】

キャリア形成に対する自律的姿勢は、従業員の感情・態度・行動等に肯定的な差をもたらす

これまでの結果より、生産性向上には特定のスキル・能力の育成だけでなく、従業員の価値観、感情・態度への働きかけが重要であることが示唆された。しかしながら、具体的にどのような価値観、感情・態度を持つことが重要であるかについては、疑問が残されている。それゆえ、本研究では追加として「プロティアン・キャリア志向」と「次世代リーダー候補の自覚」について探索的な分析を行った。このようなキャリアに対する特定の価値観や自分が組織の次世代リーダー候補であるという自覚・認知が、従業員の行動や主観的生産性にどのような差をもたらすのかを探索的に検討する。

はじめに、プロティアン・キャリアとはボストン大学のダグラス T.ホール教授によって提唱されたキャリア理論であり、その特徴は図表 11 のように指摘されている。本理論のポイントは、①キャリア形成の主体は「個人」であること、②成功の尺度を個人の「心理的成功」に置いたこと、③「何をすべきか」ではなく「自分は何をしたいのか」を、キャリア形成において重視した点が挙げられる。

図表 11 プロティアン・キャリアの特徴

	伝統的キャリア	プロティアン・キャリア
キャリアの主体	組織	個人
価値観	「昇進・権力」を重視	「自由・成長」を重視
姿勢	組織コミットメント	職務満足 専門的コミットメント
成果	「地位・給料」が中心	「心理的成功」が中心
アイデンティティ	他者・組織から認められているか？ 自分は何をすべきか？	自分を尊敬できるか？ 自分は何がやりたいのか？
アダプタビリティ	組織内での生き残りを重視	市場価値を重視

※筆者作成

本調査では、以上のような自己のキャリアに対する自律的姿勢や価値観(例：自分のキャリアにおける成功や失敗は自分の責任だ、私は自分のキャリアを自分で築いている、全般的にみて私はとても自主的・自律的なキャリアを歩んでいるなど 11 項目)を備えた従業員とそれ以外の従業員について、ジョブ・エンゲージメント、職務満足、理念共有、離職意思、主観的生産性等の比較を行った。具体的には、第 3 回の調査対象者全体($n = 1,708$)の平均値を基準としてプロティアン・キャリア志向が平均以上のグループと平均以下のグループに分け、 t 検定による比較を行った。図表 12 は、その結果である。

図表 12 の結果より、「離職意思」以外の全ての項目において、両グループに統計的な有意差が確認された。つまり、プロティアン・キャリア志向の高いグループの方が、ジョブ・エンゲージメント、職務満足、主観的生産性などの各種変数の平均値が高く、逆にストレスは有意に低いということである。グループ間の平均値の比較のみであるため、詳細な因果関係やメカニズムまでは不明確である。それゆえ、本調査の結果のみで判断することはできないが、キャリア形成に対する自律的な姿勢や価値観を備えていることは、従業員の感情・態度・行動等に肯定的な差をもたらすことが示唆される。また、プロティアン・キャリアのような志向、価値観は、一定程度後天的に獲得、育成が可能なものであるため、企業にとっても有意義な人材育成投資となることが考えられる。

図表 12 プロティアン・キャリア志向による比較

		度数	平均値	標準偏差	t 値	有意確率
1. ジョブ・エンゲージメント	平均以上	789	3.82	1.11	9.09	0.000
	以下	919	3.34	1.04		
2. 職務満足	平均以上	789	4.39	1.23	8.44	0.000
	以下	919	3.91	1.12		
3. 理念共有	平均以上	789	4.32	1.17	6.84	0.000
	以下	919	3.96	0.97		
4. 組織コミットメント	平均以上	789	4.02	1.25	4.62	0.000
	以下	919	3.76	1.03		
5. 残留意思	平均以上	789	4.12	1.41	4.02	0.000
	以下	919	3.86	1.16		
6. 離職意思	平均以上	789	3.57	1.63	0.18	0.859
	以下	919	3.56	1.47		
7. ストレス	平均以上	789	3.61	1.26	-5.88	0.000
	以下	919	3.94	1.01		
8. デジタルリテラシー	平均以上	789	4.38	1.09	10.55	0.000
	以下	919	3.83	1.03		
9. プロアクティブ行動	平均以上	789	4.43	1.07	7.84	0.000
	以下	919	4.05	0.90		
10. 創造的思考プロセス	平均以上	789	4.45	0.99	9.72	0.000
	以下	919	4.02	0.81		
11. 協調行動_チーム	平均以上	789	4.53	1.20	7.16	0.000
	以下	919	4.15	0.98		
12. 協調行動_組織・事業部	平均以上	789	4.48	1.17	6.88	0.000
	以下	919	4.12	0.94		
13. 生産性_個人	平均以上	789	4.32	1.18	5.41	0.000
	以下	919	4.03	0.98		
14. 生産性_チーム	平均以上	789	4.43	1.18	5.68	0.000
	以下	919	4.13	0.98		
15. 生産性_組織・事業部	平均以上	789	4.44	1.14	6.51	0.000
	以下	919	4.11	0.95		

【考察 7】

次世代リーダー候補の自覚は、従業員の感情・態度・行動等に肯定的な差をもたらす

本研究ではさらに、「次世代リーダー候補の自覚」についても検証を行った。具体的には、「あなたは現在、所属企業の次世代リーダー・経営幹部候補になっていると思います

ますか」という質問に対して、「はい」、「いいえ」、「対象になっているかよく分からない」の3つから選択をしてもらった。「はい」と回答したグループを「次世代リーダー候補の自覚あり群」、それ以外を「自覚なし群」として、2つのグループの差をt検定によって分析した。図表13は、その結果である。

図表13 次世代リーダー候補の自覚による比較

		度数	平均値	標準偏差	t 値	有意確率
1. ジョブ・エンゲージメント	候補の自覚あり	418	3.93	1.14	7.67	0.000
	その他	1290	3.44	1.05		
2. 職務満足	候補の自覚あり	418	4.40	1.21	5.25	0.000
	その他	1290	4.04	1.17		
3. 理念共有	候補の自覚あり	418	4.38	1.17	5.19	0.000
	その他	1290	4.05	1.04		
4. 組織コミットメント	候補の自覚あり	418	4.17	1.21	5.69	0.000
	その他	1290	3.79	1.11		
5. 残留意思	候補の自覚あり	418	4.17	1.34	3.39	0.001
	その他	1290	3.92	1.26		
6. 離職意思	候補の自覚あり	418	3.55	1.53	-0.28	0.777
	その他	1290	3.57	1.55		
7. ストレス	候補の自覚あり	418	3.70	1.21	-1.85	0.065
	その他	1290	3.82	1.12		
8. デジタルリテラシー	候補の自覚あり	418	4.37	1.09	6.27	0.000
	その他	1290	3.99	1.07		
9. プロアクティブ行動	候補の自覚あり	418	4.53	1.13	6.57	0.000
	その他	1290	4.13	0.93		
10. 創造的思考プロセス	候補の自覚あり	418	4.56	1.00	8.15	0.000
	その他	1290	4.11	0.87		
11. 協調行動_チーム	候補の自覚あり	418	4.59	1.31	5.02	0.000
	その他	1290	4.24	1.01		
12. 協調行動_組織・事業部	候補の自覚あり	418	4.55	1.27	5.14	0.000
	その他	1290	4.20	0.98		
13. 生産性_個人	候補の自覚あり	418	4.35	1.32	3.56	0.000
	その他	1290	4.10	0.99		
14. 生産性_チーム	候補の自覚あり	418	4.49	1.30	4.13	0.000
	その他	1290	4.20	1.00		
15. 生産性_組織・事業部	候補の自覚あり	418	4.49	1.29	4.49	0.000
	その他	1290	4.19	0.96		

図表13より、「離職意思」、「ストレス」以外の全ての項目で統計的な有意差が確認された。つまり、次世代リーダー候補の自覚がある従業員の方が、ジョブ・エンゲージメント、職務満足、主観的生産性等の平均値が有意に高いということである。自分が将

来の組織を牽引するリーダー候補であるという意識が、職務に対する感情・態度・行動等に肯定的な差をもたらしていることが推測される。

さらに、本研究では次世代リーダー候補の自覚があるグループに対して、リーダー候補であることを組織から正式に通知されたかどうかについても調査を行った。具体的には、次世代リーダー候補であることを組織から明確に伝えられた者を「通達あり群」、それ以外を「通達なし群」として、両者の比較を行った。図表 14 は、その結果である。

図表 14 次世代リーダー候補の通達有無による比較

		度数	平均値	標準偏差	t 値	有意確率
1. ジョブ・エンゲージメント	通達あり	275	3.98	1.10	1.36	0.174
	なし	143	3.82	1.20		
2. 職務満足	通達あり	275	4.48	1.20	1.85	0.065
	なし	143	4.25	1.24		
3. 理念共有	通達あり	275	4.40	1.14	0.46	0.649
	なし	143	4.34	1.23		
4. 組織コミットメント	通達あり	275	4.20	1.16	0.81	0.419
	なし	143	4.10	1.30		
5. 残留意思	通達あり	275	4.22	1.33	1.09	0.277
	なし	143	4.07	1.37		
6. 離職意思	通達あり	275	3.58	1.56	0.64	0.524
	なし	143	3.48	1.48		
7. ストレス	通達あり	275	3.67	1.20	-0.55	0.584
	なし	143	3.74	1.23		
8. デジタルリテラシー	通達あり	275	4.46	1.10	2.46	0.015
	なし	143	4.20	1.05		
9. プロアクティブ行動	通達あり	275	4.55	1.17	0.62	0.538
	なし	143	4.48	1.04		
10. 創造的思考プロセス	通達あり	275	4.56	1.03	0.01	0.988
	なし	143	4.56	0.95		
11. 協調行動_チーム	通達あり	275	4.68	1.31	1.99	0.048
	なし	143	4.42	1.28		
12. 協調行動_組織・事業部	通達あり	275	4.59	1.27	0.92	0.359
	なし	143	4.47	1.28		
13. 生産性_個人	通達あり	275	4.43	1.31	1.64	0.103
	なし	143	4.21	1.33		
14. 生産性_チーム	通達あり	275	4.53	1.31	1.06	0.291
	なし	143	4.39	1.29		
15. 生産性_組織・事業部	通達あり	275	4.51	1.27	0.37	0.709
	なし	143	4.46	1.32		

図表 14 の結果より、「デジタルリテラシー」と「協調行動_チーム」以外の全ての項目で、統計的な有意差は確認されなかった。つまり、通達の有無による平均値の差は、ほとんどの項目で「確認されなかった」ということである。この事実は、次世代リーダー候補の自覚は従業員の感情・態度・行動に肯定的な差をもたらすが、それが組織から正式に通達されているかどうかは必ずしも重要ではない、ということを示唆している。換言すれば、「**通達の有無や実際にリーダー候補であるかに関わらず、本人が次世代リーダー候補として認識していることが大事**」と言える。このような従業員の価値観、感情・態度が、実際の職務態度や主観的生産性に差をもたらす可能性が定量的に確認された点は、実務的にも重要な示唆であると考えられる。

【小括】

これまで、日系企業・外資系企業に関わらず、多様な人材育成投資が行われてきた。それらは業務上必要なスキル・能力の向上や円滑な組織運営に役立ってきたことは間違いない。しかしながら、本調査の結果から示唆される重要な点は、特定のスキル・能力の向上を目的とした人材育成投資だけでは、プロアクティブ行動や創造的思考プロセスのような「**業務範囲を超えた付加価値を生む思考・行動**」は引き出されにくいという点である。さらに、従業員の主観的生産性は、この業務範囲を超えた思考・行動ができていないと本人が自覚しているかどうかにより大きく左右されることが確認された。本調査の知見の 1 つは、このような通常求められる業務範囲を超えた思考・行動を促進するためには、自己信頼、理念共有、職務へのコミットメントなど、従業員の価値観、感情・態度に働きかけていく必要があるという点である。日系・外資系企業の人材育成投資についても、このような「ソフト面」に対するアプローチの質・量に相違点があることが示唆されている。どのような教育訓練が有益であるかは時代によって異なるが、新たな付加価値を創造するイノベーションが企業の生き残りに不可欠な時代であることを鑑みると、プロアクティブ行動や創造的思考プロセスを促進するための人材育成投資は、今後ますます重要性が高まることが予想される。スキル・能力向上という「ハード面」と、従業員の価値観・態度形成という「ソフト面」を両輪で回していくことが、今後の企業に求められる人材育成投資のあり方になるのではないだろうか。

(3) コロナ禍における組織的サポートの有効性

本調査では最後に、コロナ禍における組織的サポートの有効性について検討を行った。新型コロナウイルスの感染拡大が続く中、組織からサポートされているという感覚は従業員の感情・態度・行動にどのような影響を及ぼすのだろうか。本調査では、

Eisenberger(2001)の組織的サポート(perceived organizational support)の概念を用いて、コロナ禍の組織サポートに対する従業員の知覚・認知を測定した。具体的な質問項目は、以下の通りである。

【コロナ禍における組織的サポート(6項目)】⁵

- ・ コロナ禍において、所属企業は従業員の仕事を大いに評価してくれている
- ・ コロナ禍において、所属企業は従業員の健康を真剣に気遣っている
- ・ コロナ禍において、所属企業は企業経営に資する従業員の貢献に価値を見出している
- ・ コロナ禍において、所属企業は従業員の目標や価値に大いに配慮してくれている
- ・ コロナ禍において、所属企業は従業員のことを考えてくれている
- ・ コロナ禍において、所属企業は従業員から仕事上の特別な配慮を求められたら、それに応じてくれる

次に、回答者全体($n=1,708$)の平均値を基準として、平均以上・平均以下の2つのグループに分け、 t 検定による比較を行った。図表 15 は、その結果である。

【考察 8】

コロナ禍における組織的サポートは、従業員の感情・態度・行動に肯定的な差をもたらす

図表 15 より、コロナ禍において組織から手厚い(平均以上の)サポートを受けていると感じている従業員は、全ての項目で平均以下の従業員を上回る結果となった。換言すれば、コロナ禍において従業員の仕事ぶりや貢献を積極的に評価することは、ジョブ・エンゲージメントや主観的生産性など、各種の変数に肯定的な差をもたらすことが推測される。差(効果)の大きさを示す Cohen's d (図表 15 右端の数値)の値も全般的に大きく⁶、コロナ禍において組織的サポートを手厚くしていくことは、従業員の感情・態度・行動に有益な効果をもたらすと考えられる。中でも、理念共有や組織コミットメントの効果量が大きく、コロナ禍において組織にサポートされているという感覚が、所属組織に対する愛着や価値観の共有を高めることが推測される。実際、重回帰分析においても、コロナ禍における組織的サポートは、理念共有($\beta = .464$)と組織コミットメント($\beta = .507$)に有意な影響を与えていた。詳細な因果関係やメカニズムについては、不明確な部分も多く、今後の検討課題である。しかしながら、コロナ禍における組織的

⁵ Eisenberger(2001)の POS 尺度に「コロナ禍において、」という文言を追加して作成

⁶ Cohen's d の効果量の目安は、一般に効果量小(0.2~0.5)、効果量中(0.5~0.8)、効果量大(0.8 以上)である

サポートが従業員の感情・態度・行動に有益な差をもたらすことが定量的に確認された点は、厳しい状況の中で従業員のサポートを行う企業にとって、さらなる推進とその根拠を提供するものになるだろう。

図表 15 コロナ禍における組織的サポートの有効性

		度数	平均値	標準偏差	t 値	有意確率	効果量(d)
1. ジョブ・エンゲージメント	平均以上のサポート	779	3.96	1.02	14.55	0.000	0.71
	平均以下	929	3.23	1.04			
2. 職務満足	平均以上のサポート	779	4.60	1.09	15.98	0.000	0.77
	平均以下	929	3.74	1.13			
3. 理念共有	平均以上のサポート	779	4.64	0.91	20.02	0.000	0.97
	平均以下	929	3.70	1.02			
4. 組織コミットメント	平均以上のサポート	779	4.40	1.02	19.01	0.000	0.91
	平均以下	929	3.45	1.06			
5. 残留意思	平均以上のサポート	779	4.53	1.15	17.52	0.000	0.85
	平均以下	929	3.52	1.21			
6. 離職意思	平均以上のサポート	779	3.18	1.48	-9.58	0.000	0.46
	平均以下	929	3.88	1.53			
7. ストレス	平均以上のサポート	779	3.73	1.21	-2.07	0.038	0.10
	平均以下	929	3.84	1.09			
8. デジタルリテラシー	平均以上のサポート	779	4.43	1.03	12.55	0.000	0.61
	平均以下	929	3.79	1.05			
9. プロアクティブ行動	平均以上のサポート	779	4.49	0.97	10.45	0.000	0.51
	平均以下	929	4.00	0.97			
10. 創造的思考プロセス	平均以上のサポート	779	4.51	0.88	12.38	0.000	0.60
	平均以下	929	3.98	0.88			
11. 協調行動_チーム	平均以上のサポート	779	4.63	1.07	10.71	0.000	0.52
	平均以下	929	4.07	1.07			
12. 協調行動_組織・事業部	平均以上のサポート	779	4.58	1.05	10.80	0.000	0.52
	平均以下	929	4.04	1.02			
13. 主観的生産性_個人	平均以上のサポート	779	4.39	1.09	7.98	0.000	0.39
	平均以下	929	3.97	1.05			
14. 主観的生産性_チーム	平均以上のサポート	779	4.53	1.08	9.17	0.000	0.45
	平均以下	929	4.05	1.05			
15. 主観的生産性_組織・事業部	平均以上のサポート	779	4.53	1.04	9.78	0.000	0.48
	平均以下	929	4.04	1.02			

IV

今後の方向性

守島基博・学習院大学経済学部 教授

本章では、日米企業13社に対して行ったヒアリング調査と、日本国内で日本企業および外国資本の企業で働く従業員(対象約2,300名)に対する定量調査から得られた知見に基づき、わが国企業の人材育成に関する提言をまとめたい。

1 | 冒頭の問題意識に関して

まず本報告書冒頭にある問題意識(日本の人材投資額-Off-JTとして計上された額-が近年低下傾向にあり、また主要国の投資額に比べて低いという点が現場の実感と乖離しているという点)に関して、確かにわが国の企業では、多くが人材育成費用を網羅的に把握してはいなかった。インタビュー対象企業に主観的な推定をしてもらった結果、実際の人材育成投資は、教育訓練予算として計上された額の、おおよそ1.8~2.0倍程度になっていた。

ただ、人材育成投資額、より正確には、人材投資額の全体像を把握していないという意味では、米国西海岸(サンフランシスコ周辺)の企業も同様であり、機会費用(研修中の賃金など)や旅費、事業所で行われている育成の費用などを正確には把握できていなかった。またそのことを特に気にしている様子も見られなかった。

だが同時に、今回の調査からは、日本企業と米国西海岸企業を比較した場合、人材育成に関する、いやより正確には人材マネジメントに対する根本的な考え方に違いがあることが分かってきた。そのため、私たちの暫定的な結論は、わが国の企業が人材育成投資を把握できているかどうかは本質的な課題ではなく、人材育成または人材マネジメント一般に関する考え方、いわば思想のようなものの違いが、わが国企業にとって、重大な課題を提起しているということである。

もちろん、この違いは、各企業群が置かれている労働市場状況の違いや、個別企業の業種、生い立ち、グローバル化の程度などへの適応の結果であり、どちらが良い、悪いということではないのかもしれない。外部環境要因または企業特性によって説明がつく違いなのである。

それでも、私たちは、わが国企業がさらされている経営環境が変化し(消費者嗜好の変化、AIなどのIT技術の経営への応用、経済と経営のグローバル化など)、また働く人の価値観も変化し、多様性が増大するなかで、今後、比較対象の企業から学ぶべきことも多いと考える。以下では、わが国の企業が今後、人材育成・人材マネジメントにおいて考慮すべきだと考えられる点を述べたい。

2 | OJTの可視化

わが国企業が、OJTを人材育成の中核的な方法と位置付け、特に若手育成に関して重視していることは、いくつかの調査などから明らかである。例えば、平成29年度の厚生労働省「能力開発基本調査」では、正社員の能力開発について、OJT重視またはそれに近いと答えた企業は、合計71.4%であった。今回の調査でもほぼ同様の傾向が得られた。

ただ、OJTとは現場での仕事遂行を通じての人材育成であり、本社の人事部からは把握しにくい。また業務遂行を通じての訓練なので、どこまでが育成投資なのかも分かりにくい。さらに、教えられる内容の選択も、現場に任される傾向がある。その結果、機能しているのか、人が育っているのかの評価もしにくいタイプの育成手法なのである。

つまり、OJTというものは、外から見て極めて見えにくい存在なのである。今回の企業ヒアリングでも、予算や投資額に限らず、OJTは現場や事業所任せという傾向が強くみられ、また多くの日本企業で、それは“合理的”であることが主張されていた。現場の業務内容は、現場が最もよく知っているので、本社や人事部門が口を突っ込む必要は無いという考えが根底に見られた。

だが、これまでしばしば指摘されているように⁷、現在OJTを取り巻く環境は大きく変化している。教える人は高齢化し、若手とのコミュニケーションが困難になっているし、また教えるべき内容も、経営課題の変化とともに変化し、先輩や上司が教えることが不可能な状況も増えている。働く人のOJTに対する向き合い方も変化している。結果として、現在のOJT研修に課題を感じている企業が、9割以上という調査もある。

西海岸の企業では、専門性を既に身につけた人材の採用が主な人材確保の手段であり、OJT重視という話は全く聞かなかった。これに対し、わが国では、若手を採用して、OJT等を通じて育成し、貢献できる人材に育て上げるという形がここ暫くは、続くこと

⁷ 職場の最近の変化については、守島基博『人材の複雑方程式』(日本経済新聞出版社、2010年)に詳しい。

が予想される。そのため、OJTの効果を検証し、望まれる人材の確保につながっているのかを把握していくことが必要だろう。またそれに基づいたOJTの変革も必要である。後述するように、米国西海岸の企業では、OJTに限らず、特定の育成プログラムが期待された効果を挙げているのかに関して強い関心をもち、常に改革を行っている様子が伺われた。

また定量調査からは、わが国にある外資系企業では、OJTを行う場合、単に職務経験を与え、スキルを学んでもらうだけではなく、コーチング、メンタリング、キャリアカウンセリングなどを使って従業員の考え方、感情、態度などに働きかける施策をOJTと併用する形で取り入れている状況が読み取れた。人材の多様化や価値観の変化が進む中、働く人のマインドを育成するこうした方法をわが国の企業もとりいれていくべきなのかもしれない。OJTの可視化と改革は、わが国の企業にとって、1つの大きな課題である。

3 | 生産性への執着

インタビュー調査からは、わが国と米国西海岸の両方で、人材育成や人材マネジメントの費用対効果に強い関心があることが明らかであった。そして費用対効果をどう把握にするかについて、どちらの国も明確な答えが無い点も共通していた。研究者の間でも、人材マネジメントの費用対効果を検証する方法が確立されているわけではない。

だが、1つ違っていたのは、西海岸の企業でみられた「人材生産性への執着」とでも呼ぶべき、生産性の高い人材を確保することが経営上極めて重要であるという強い認識である。ここで言う生産性は、単なる効率だけではなく、創造性などを含む、広い意味で用いられている。

言い換えると、西海岸では、経営上必要な専門性や技術、能力をもち、成果を上げる人材を確保することが、人材マネジメントの究極の目的であることを強く意識していた。会社全体で統一化した指標を用いているわけではないが、常にその人材の生産性や成果が、その人材に期待される成果と比較して、どういう位置付けにあるかに強い関心があるようだった。

また人材育成や人材マネジメントのプログラムなどについても、求める人材の確保の視点から見て機能しているのかを常に評価し、疑問がある場合には、プログラムや内容を修正する、または他のプログラムを導入することに躊躇がないようだった。生

産性や費用対効果を正確に測る方法に悩むのではなく、常にプログラムの効果や人材の生産性を高めることに努力しているようだった。

4 | Make から Make & Buy への転換

高度に流動的な労働市場を背景に、米国西海岸では、人材確保の方法として、市場からの調達(採用)が主な方法であり、育成は重視されていなかった。育成をしても、結局は他社に移ってってしまうので、無駄なコストであるという認識もあるのだろう。人事制度というものは、労働市場の状況によって大きく影響を受ける。国内企業のインタビュー調査でも比較的流動的な労働市場に直面する企業では、同様の傾向がみられた。

これに対し、わが国の企業は、生産性の高い人材を確保する方法として、過度に育成に依存しすぎているようにも思われた。もちろん、わが国では労働市場の流動化の程度が違うので、私たちが西海岸で見たように、全て採用による人材確保とはならないと考えられる。当然、新卒一括採用も今後もある程度継続することが期待される以上、育成による人材確保はこれからも大切な手段である。

だが、わが国でも、職種や業界によっては流動性が高まっており、また企業内部には存在しないスキルや能力をもった人材が必要になる戦略転換も増えている。結果として、採用による人材確保が増大しており、採用の機能不全は、企業の競争力にとって、大きな課題をつきつけることになるだろう。米国西海岸の企業は、ここ暫く流動性が極めて高い労働市場に直面し、採用に関する知見を積み上げ、多くのノウハウを蓄積していた。

同時に、リテンション(人材つなぎ止め)力の強化も必要である。多くの国内企業でキャリア採用した人材の定着が好ましくない状況が報告されている。人材紹介会社エン・ジャパンの調査(2019年)によると、回答した企業(約)700社の約4割が、「中途入社者の定着率が低い・とても低い」ことを課題として挙げている。

こうした状況を打開するために、(キャリア)採用者が定着し、成果を上げるための人事ノウハウの蓄積が重要である。米国西海岸の企業は、いわゆるオンボーディング施策や従業員経験(エンプロイーエクスペリエンス)の重視など、どう人材をつなぎとめるかに関して様々な工夫をしていた。

わが国企業も採用が重視されるようになるにしたがって、採用活動とリテンションに対し、早期の投資とノウハウの蓄積が必要だろう。さらに、人材の確保という視点か

ら、採用と育成を相対的に評価することが必要である。調達分野で言う、**Make**と**Buy**の相対的有効性に関する比較である。人材確保の方法としての、採用をもっと戦略的に位置付けるべき時のように思える。

5 | 育成の個別化

米国西海岸で際立ったのは、育成の個別化である。たとえば、経営リーダー層の確保に関しては、個別アセスメント、コーチング、上長との1 on 1、適性や能力、ニーズ等に合わせた職務経験やヒートエクスペリエンス(修羅場経験)などの、候補者ごとの個別プログラムでの育成が多くの企業で行われていた。一人一人を個別に丁寧に育て、強みを伸ばし、弱みに対処する育成戦略が採られていたのである。

もちろん、こうしたアセスメントやコーチングなどは、膨大なコストがかかる。調査を通じて、そうした話もしばしば聞かれた。だが、個別の育成は、こうしたコストに見合う結果をもたらすというのが多数の企業の見解で、逆に集団での育成は、効果が弱いというのが共通した見方であった。

また、経営層候補ではない、組織運営よりは自分の職務に対する責任を負っている人材(individual contributorと呼ばれていた)に対しては、選択式のオンラインプログラムが提供されていた。専門性も異なり、バックグラウンドやスキル、経験などが多様性をもった人材が対象であり、ここでも集団的な育成プログラムはあまり意味がないと考えられている。選択できる講座は、数千にも上り、自分で自分のキャリアニーズに合わせて、自律的にカスタマイズできる仕組みである。さらに、このような選択式プログラムの提供は、人材リテンションのための、福利厚生的な位置付けもあるようだった。

わが国では、未だ育成はキャリアを段階に区切って、段階ごとに集団で育成していくというやり方を踏襲している企業が多い。新卒一括採用で、入社後一斉に社内のキャリアを歩みだすことが前提とされている間は一定の合理性がある仕組みである。だが、中途(キャリア)採用も増加し、経験やスキルの多様性が高まり、仕事ごとの専門性が極まるようになると、こうした仕組みは合理性を失うだろう。平均的なパターンに当てはまらない人材が増え、結果として、方々に無駄な投資が増えてくる。

米国西海岸では、もはや集団で育成することのほうが、コストがかかるのである。当たり前かもしれないが、一般論として、人の育成は、個別にカスタマイズした教育が最も効果が高い。わが国の企業も、人材の多様化、少数精鋭化がすすむなか、育成の個別化を進めるべき時だろう。

6 | 人材ソフト面への投資

最後が、定量分析で、能力やスキルだけではなく、従業員の価値観や感情・態度など「ソフト面」への投資、つまりマインドの育成が、創造性やプロアクティブ行動なども含む、広い意味での生産性に良い影響を与えることが示された点である。またインタビュー調査でも、米国西海岸企業では、働く人のエンゲージメントや主観的経験(エンプロイーエクスペリエンス)を重視した人材マネジメントを行っていることが強調されていた。極めて流動性の高い労働市場で、人材のココロを捕まえておくことの重要性を認識しているのだろう。

通常、こうしたソフトな側面への投資は、育成の一部として考えられないことも多い。だが生産性や創造性などの重要な成果を人材から引き出していくには、ココロへの働きかけが極めて重要なことが今回の定量調査からは示唆されるのである。組織内で心理的安全性を感じ、自律的に挑戦していく人材が求められる時代なのである。企業として、人材のココロに働きかけることは、スキルや能力を高める伝統的な育成と、同じぐらい、いや状況によってはそれ以上に重要な人材投資である可能性が高まってきている。

また米国西海岸の企業でしばしばみられたのは、会社としてのビジョンや価値観、パーパス(存在意義)などを共有するための多額の投資である。こうした活動は、通常、組織開発(組織づくり)の一部だと考えられており、米国西海岸の企業では、会社の存在意義や方向性を共有することで、社員のエンゲージメントや一体感を高めようとする活動がとても盛んだった。

これもソフト面への投資である。多様性が極めて高く、また自律した個人が集まっている組織では、ビジョンやパーパスの共有でしか、一体感は生まれず、社員がエンゲージする対象も定まらないのだろう。流動性と多様性の高い状況での1つの解決策なのかもしれない。企業としてできる働く人のココロをつかむ方法の1つである。

もちろん、わが国の企業でもこれまで組織づくりは行われており、飲み会や運動会などの伝統的な方法を使っている企業は多かった。実際、こうした活動が従業員のココロをひとつにし、組織としてのまとまりを作り、社内コミュニケーションを円滑にしてきた。

だが、わが国でも、従業員が多様化し、専門性が際立つようになり、さらに今後はポストコロナの時代に入り、テレワークなど分散的な働き方が推進されると、飲み会など集合して行う、伝統的な組織づくりは難しくなる。働き方も自律的となり、いずれキャリアも自律的になるだろう。ちなみにこうした社員の自律化を促進することは、

生産性や創造性などの好ましい行動につながることも、今回の定量調査は示唆している。

こうしたなかで、企業は、組織のまとまりを作っていないかなくてはならないのである。今回の調査からは、多くの企業が、組織開発やソフト面への投資を重要だと考えていたが、実際に予算を組み、人員を配置し、計画的に行っている企業は少なかった。エンゲージメントサーベイを行っている企業は多かったが、結果を組織づくりや従業員のココロをつかむ具体的活動につなげている企業はあまり見られなかった。マインド面や組織開発における、これまでとは違った施策の展開と、それを可能にする投資が求められる。