

効率的な企業内人材育成

～高知の企業の事例を中心に～

1150435 立野 敬博

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要と背景

現在日本は、リーマン・ショックを引き金とする不況や、インドや中国、韓国などの日本にとって生産拠点であった国々の急激な成長によるグローバル化の加速によって、製造業の空洞化による雇用の低下、海外企業の商品・サービスの進出によって、企業同士の競争が激化している。地方経済もそれらの影響を大きく受けており、雇用・賃金の低下等の影響も出ている。加速するグローバル化や終わりの見えない不況に地方の中小企業が対応していくには、海外の企業や大手企業に負けない、独自の商品やサービスを提供する必要があるが、中小企業は資金力に乏しいという現状があるため、低価格商品を実現することも、豊富に研究資金をつぎ込んで斬新な商品開発をしていくのも難しい。そのため、優れた人材育成を行うことで斬新な商品やサービスを提供することや、売り出して行くことのできる人材を育成することが、今後の地方の中小企業には重要になるのではないのかと考えたのが、この研究に取り組むきっかけである。

2. 目的

本研究は、厳しい状況に置かれている地方中小企業の現状を、今よりも優れた人材育成を提案することで、活気づけていく方法を模索することを目的とする。

3. 研究方法

本研究は、始めに、今の企業の人材育成の現状について調べ、今後の時代を乗り越えていくために今の人材育成に何が足りないのか、何が問題点なのかを明らかにする。そうして、明らかになった問題点や人材育成に不足しているものをどのようにして解決していくのか仮説を立て、実際に高知で活躍している企業がどのようにして、浮き上がって来た問題の解決しているのか、どのようにして、優れた人材を育成しているのかをインタビュー調査する。その後インタビュー結果と仮説を照らし合わせることで、今後の地方の中小企業の人材育成について提案を考える。

4. 人材育成・学習機能の崩壊

企業の人材育成の現状については、ポストバブル期に進行した、成果主義の導入と人員削減によって、企業のフラット

化・スリム化が特に進行している。そして、1990年代から2000年代から急激に進行した業務のIT化や2000年代にかけて展開された、個人情報保護法・米国SOX法等の情報管理の加速によって企業は高度情報管理された。このような要因によって、企業に存在した、教育系の役割を果たしていた人材の消失、まだ仕事に不慣れな社員の仕事のフォローやフィードバックを行う機会の喪失、ステップアップのための業務経験付与の機会の喪失、職場に潜在的に存在した学習機会の喪失、これら様々な要因によって、従来の職場に存在した「意図せぬ整合性」によってもたらされていた学習機能は機能不全に陥った。そのため、今後の人材育成を考える上では、まず職場の学習が未だ、「意図せぬ整合性」に頼ったものなのか判断する必要がある。

5. 企業のブラック化

加えて、企業のブラック化が大手企業でも目立つようになっている。昨今では飲食業界で多く、長時間労働によって自殺に繋がるケースが多く存在したが、2012年にJR西日本においても長時間労働によって28歳の男性が精神的にも肉体的にも追い詰められ自殺するという事件が起きた。このことから、企業のブラック化は広がりを見せ始めている。ブラック企業のようにならないことはもちろんだが、留意すべき点はブラック企業のような体質にならないことである。ニュースでも多くブラック企業の問題が取り上げられるようになり、従業員もブラック企業については敏感になっている。「私の会社はブラック企業なのでは？」と思われるようになってくると、育てた人材の流失に繋がってしまうため自社のルールや人材運用に問題がないか、常に見直す必要がある。

6. グローバル化と不況の今、求められる能力

グローバル化の加速と終わりの見えない不況の今、求められる能力として、英語だけでなく幅広い言語能力、高いコミュニケーション能力、事業構想能力、セルフスターター、高い専門的知識等が必要となり、今後さらに求められる能力は変化し、かつ増加をしていこう。このような状況では、自ら考え自ら何を学ぶべきなのかを自分で判断する人材を

育成していくことが求められている。その具体的な人材像は「内省的実践家」になる。

7. 内省的実践家とは

内省的実践家は常にリフレクション（内省）を行う、自分の過去の経験を振り返ることや業務の成果がどのようにして到達したかを改めて自分の中で考える。それをアクション（行動）に上手く繋げ、前よりもさらに良い成果を出すだけでなく、解決できない仕事や問題に出会った時に過去の経験の成功や失敗の経験を内省することで答えを見つけ出そうとする者が内省的実践家になれる。つまり、内省的実践家こそが、自ら考え自ら学ぶ人間の理想像である。内省を促していくためには、他者と自分の経験を共有すること、仕事を離れた場所で他人から受けた薫陶について内省をすることが大切になる。これからの人材育成においては、内省を促す場を提供していくことが重要になる。中小企業で内政的実践家を養成するにはどうすればよいのか。

8. 中小企業における人材育成の問題点

中小企業における人材育成の問題点とはどのようなものがあるのだろうか、労働政策研究・研修機構が製造業、サービス業の中小企業の人材育成・能力開発についての先行調査によると以下のような結果であった。

従業員が忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない	49.1%
外部の教育訓練機関を使うのにコストがかかりすぎる	25.0%
従業員のやる気が乏しい	18.5%
一人前に育ててもすぐにやめてしまう	17.9%
特に問題はない	16.2%
従業員に必要な能力を明らかにすることが難しい	12.6%
従業員に必要な能力を明らかにできても、従業員にうまく伝えることができない	8.0%
適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない	7.6%
教育訓練に関わる国の助成金の申請手続きの方法がわからない／煩瑣である	6.7%
無回答	6.4%
どこにどのような教育訓練機関があるかわからない	3.1%
その他	1.9%

（上記の図は労働政策研究・研修機構（2011年）労働政策研究報告書 No. 131 中小製造業（機械・金属関連産業）における人材育成・能力開発を元に作成）

この研究によると、多くの中小企業では時間、コスト、やる気が人材育成を行う上で問題となっている。しかし、時間やコストといった問題は中小企業にはどうしても付きまとう課題であり、簡単に解決していくことは難しい、時間やコストを削減しすぎてしまうと人材育成によって教育したい

能力や技術が損なわれてしまう可能性もある。

9. 学習者・労働者のモチベーション

では、今まで中小企業における学習者・労働者のモチベーションはどのように考えられてきたのだろうか。労働者のモチベーションは人の飢えや傷害を回避したといったような生理的動機、仲間に存在を認められ、仲良く行動をともにしたいという欲求の親和的動機、目標に向かって何かを成し遂げたいという欲求の達成動機の三つがあるが、今、働く意欲として最も重視されているのは達成動機になる。いわゆる、「仕事のやりがい」や、「仕事で自己実現したい」という欲求である。しかし、三つの動機のどれか一つが突出しているだけではモチベーションは上がらない、これら三つをバランス良く考えて行く必要がある。

もう一つのアプローチとして、人が仕事そのものを感じるやりがい、おもしろさといった人から与えられるものではなく、自分自身から発露する動機づけである、内発的モチベーションと報酬や懲罰といった外部、人から与えることができる動機づけである、外発的モチベーションの二つの視点で人のモチベーションを考えるとというものがある。デシ、ライアンの先行研究によると、人は内発的モチベーションによって動機づけられている方がより学習や仕事に対して継続的かつ高いモチベーションを持つようになる。

加えてセリグマン、マイヤー、ワイナーら多くの心理学者の先行研究によると、人のやる気は自分が環境をコントロールできるのか、結果をどの程度コントロールできるかどうかによって左右される。長く、自分が結果も環境も動かすことができない状況下に置かれれば人は無気力になってしまう。これらを防ぐ為にも自分の行動次第で環境や結果が変わるということを認識させることが必要になる。このように認識することを「随伴性の認知」といいやる気を促していくにはこれを学習者に認識させることが必要になる。

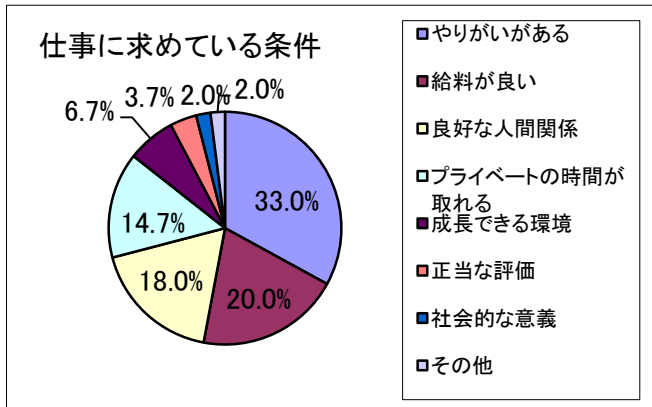
人のモチベーションは様々な視点で考えられてきたが、では実際に企業では、どのようにして人材の仕事・学習に対してのモチベーションを高めているのだろうか。

10. 事例研究

中小企業における人材のモチベーションを知るために私は、高知で活躍しているサンシャインチェーン本部、山本貴金属地金の二社に対して、企業の基本的な人材育成についての質問をすると同時に人材のモチベーションをどのようにして高めているのかについて、それぞれ人材育成担当者1名と学習者（従業員）1～2名を対象にインタビュー調査を行った。

10.1 仮説

そもそも、人材は仕事に何を求めているのだろうか、「あなたが一番仕事に求めている条件は何ですか?」という質問内容でマイナビが社会人に300人から取ったアンケートでは、次のようになっている。



(上記の図は、社会人が仕事に求めている条件(マイナビ学生チューデント(2012年)【社会人編】「あなたが一番、仕事に求めている条件はなんですか?」-就職後は「給料」「余暇」などの待遇も大切に。

(http://student.mynavi.jp/freshers/column/2012/03/_30_300_367_230_120.html)を元に作成)

このことから人材は「仕事のやりがいがあり、人間関係が良好で、給料が良い」職場を望んでいると考えられる。これに加えて、私は事例として扱う二社の業種である製造業と小売業に分けて仮説を立てた。

10.2 小売業の仮説

仮説を考えるためにとある小売業のR社の店長のモチベーションについて日経ビジネスオンラインの菊入みゆきさんのコラムを紹介する。

「R社は全国の百貨店やスーパーマーケットに200近いインテリア雑貨店を出店、運営している。ここ数年業績は頭打ちで、対策が必要とされていた。出店計画や品揃えの見直し、運営コスト低減など一連の施策の1つに、店長の育成を掲げた。店長は30~40代が中心で、女性が7割近くを占める。モチベーションは全体的に低く、特に店長としての職歴が長いほど、マンネリ感が高い傾向があった。キャリアの次のステップが見えないまま何年間も同じ店舗を管理するうちに、目標を見失い、店舗運営にもスタッフの指導にも「現状を維持すればよい」という気持ちになっていたと思われる」

このことから、小売業ではある一定のキャリアに到達すると日々の業務が変化に乏しくなる場合が多いため、「仕事のマンネリ化」が起きるといふ仮説が立てられる。そして、先

のキャリアが見えないと「目標を見失う」ことが多くなるであろう。つまり、企業の対策仮説としては、この二つの要因を人材に感じさせないような工夫が小売業では行われなければならない。

10.3 製造業の仮説

仮説を立てるために、とある製造業の製造と販売の掛け持ちをしている方の次の悩みをNCネットワーク 技術の森のQ&Aから取り上げる。

「私は現在、中企業メーカーの工場と購買の管理を掛け持ちしております。営業とは違い、工場は“お客様”という意識が少ないと思います。それは、お客様との距離が遠い為、ある程度は仕方のない事だとは思っております。しかし、それでは納期遅れ・クレームなど、マイナスの部分ばかりが肥大していき、顧客離れに繋がりがかねません。昨年はリストラもありました。そして、工場内の社員だけ半分になりました。

“いつかは自分も…”と心のどこかで思っていると思います。そういう中で生産して、上記のマイナスの部分が良くなるとは思えません。そこで、私としてはどのようにしたらモチベーションが上がるのかを模索している最中です。経営からは人員増員は出来ない、工場からは人員不足とどちらの意見も間違えではないので私としても説明に困っています。人員が足りないのも事実です。しかし、売上が上がらない以上、経営としては増員は出来ないという意見もよくわかります。そういう全くベクトルの違う者同士が話し合いをする為、時間が無駄に過ぎてさらにモチベーションも下がります」

彼の悩みから読み取ると、製造の現場と営業の現場との意識の乖離、つまりは自分では少しどうしようもないと感じている部分でモチベーションが下がることが、製造業においては多いと考えられる。そのため、製造業において人材のモチベーションを考える場合は、「営業と製造の相互理解」が重要になり、この対策仮説が立案される。

さらに実際に企業でどのようなモチベーション施策が行われているのだろうか。JTBモチベーションズ、ワークモチベーション研究所の「企業の『モチベーション向上施策』に関する調査」によると、次のように述べられている。

「収集された293の施策を内容別に集計した結果、最も多かったのは、「キャリア・成長の支援」30.0%、次いで「知識・能力・スキルの向上」28.7%、「コミュニケーション促進」26.3%でした。この三つが、企業におけるモチベーション向上施策の三大カテゴリーであると言えます。逆に少なかったのは、「社会貢献」「家族への働きかけ」などでした。」

事例として扱う二社の業種の一つ小売業においては「顧客

志向向上」が、製造業においては社員同士の「コミュニケーション促進」がモチベーション向上の施策として多く行われているという結果が出ている。これらと仮説を踏まえた上でインタビューを行い、調査結果と仮説を照らし合わせて考察し、今の時代に求められる中小企業の人材育成を提案する。

10.4 調査結果と考察

調査結果を仮説と照らし合わせた結果、サンシャインにおいては座学よりも、実際に県外の優れたスーパーに行つての実地の研修やグループワーク、実習研修を多く取り入れることで、モチベーションの向上やより深い知識の定着を促すだけでなく「仕事のマンネリ化」を防いでいる。さらに、年齢別の役職分布表や人事評価を用いて行うことで従業員に自分の今後のキャリアを明確に伝えることで「目標を見失う」ことがないようにしている。

山本貴金属においても営業部門の方に実際に製造工程を見せることによって、「営業と製造の相互理解」と仕事に対するモチベーションを促していたことから、実際の企業においても私が考えた仮説と該当する部分が多いということが結果として得られた。

次に二社にモチベーションを促すために、共通して重視している要因が存在した。まず、二社とも業務と研修の乖離を埋めようとしている点である。研修が仕事の効率の向上や、仕事を成功させる上で必要になるということを学習者に伝えること、研修で学んだことが今、学習者が従事している仕事に繋がるように、常に人材育成においても学習や仕事のモチベーションを保つためにも意識しているという結果が得られた。業務の結果や自分の能力がどのように評価されるのか、その評価がどのようにして給与や昇進に繋がって行くのかを明確にすると同時に、キャリア・アップに不足している能力、求められている能力を明確に人材へ伝えていた。このことから、この二つの要因は人材のモチベーションを高めるために重要となる。

そして、仕事に求めている条件に関してだが、やはりどちらの企業においても、仕事のやりがいが一番モチベーションに繋がっているという結果が出た。そして興味深いと感じたことは、二社とも人材評価は能力や結果によって評価することを重視しているという点である。研修や検定を修めたからと言って昇進や給与に直結するというものはなく（一時金としての形で報奨金が出る場合は存在するが）、修めた上で実際に成果や業務に繋げてこそ評価することを重視していたのである。そして、人材もそうやって評価されることに納得していたし、モチベーションにも繋がっていた。むしろ

研修や検定を修めたからと言って評価されても、あまり嬉しいとは感じないという答えも得られたのである。さらに、二社とも人材には、自ら積極的に学ぶようになって欲しいと考えていた、今の仕事に何が必要なかを自分で考えて、自ら学んで行くように最終的にはなって欲しいと、求めている。これらの調査からわかったことは、実際の企業でも「内省的実践家」を育成することを目指していたという事実である。

6. 結論

今回ヒアリングしたのは二社のみであるため、データ不足は否めない。そのため、次のように結論づけるのは不十分だが、以下の結論を述べる。

結論として、人材の仕事と学習のモチベーションを高めに行くには、仕事のやりがいを感じられる職場を作り上げるだけでなく研修と仕事の乖離を埋め、研修がどのように仕事に繋がるかを人材に伝え、業務の結果や自分の能力がどのように評価されるのか、その評価がどのようにして給与や昇進に繋がって行くのか、自分のキャリア・アップに不足している能力や企業が求めている能力を明確に人材に伝えることが、人材育成において重要になる。そして、モチベーションを高めながら他者との経験を共有することや他者から受けた薫陶を内省する場や機会を設けて、内省を促すことで自ら考え、自ら学ぶ「内省的実践家」を育成していくことが、今後さらに加速していくグローバル化と終わりの見えない不況を乗り越えて行くためには必要になる。

主要参考文献

- 中原淳・他（2004年）『ここからはじまる人材育成～ワークプレイスラーニング・デザイン入門～』中央経済社
- 中原敦・他（2006年）『企業内人材育成入門 人を育てる心理・教育学の基本心理を学ぶ』ダイヤモンド社
- 金井壽宏（2006年）『働くみんなのモチベーション論』NTT出版
- NC ネットワーク 技術の森 Q&A ナレッジのNo. 34497 モチベーションの上げ方より
(<http://www.nc-net.or.jp/knowledge/morilog/detail/34497/>)
- （菊入 みゆき（2012年）現状維持に精いっぱい「マンネリ店長」
(<http://business.nikkeibp.co.jp/article/skillup/20120305/229481/>)
- JTBモチベーションズ ワークモチベーション研究所
(2014年) 企業の『モチベーション向上施策』に関する調査