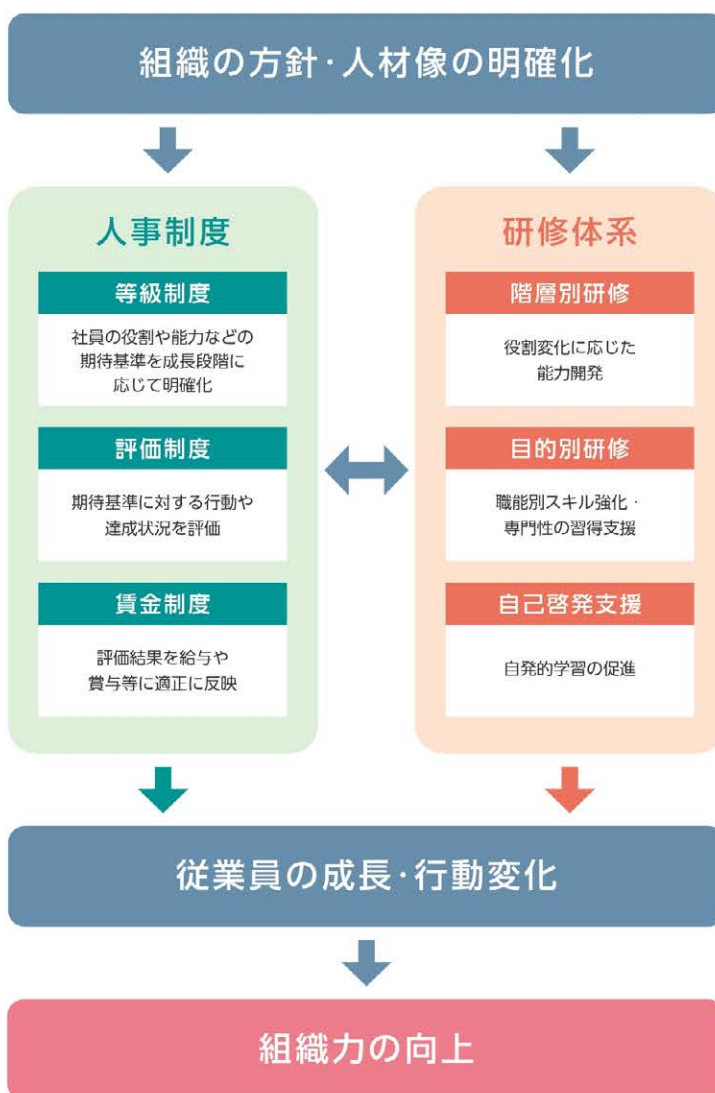


■人材育成を機能させるための課題と方向性

項目	現状(多くの企業に見られる傾向)	目指すべき方向性
育成の担い手	現場の上司の属人的な対応	制度と役割に基づく育成体制
育成の計画性	個人の経験・裁量による	研修体系に基づいた計画的な育成
評価との連動	不明確	評価結果を次の育成に活用
教える側の負荷・責任	時間的・精神的な余裕がなく、育成が後回しにされがち	育成が上司や先輩社員の重要な役割として位置づけられている
組織としての再現性・継続性	低い	高い

株式会社百五総合研究所作成

■人材育成を支える仕組み



株式会社百五総合研究所作成

いう点である。企業が持続的に成長していくためには、事業戦略と人材育成の方針を一致させ、その実行を支える制度の整備が必要になる。

人材育成は、人事制度や研修体系といった「仕組み」を通じて、組織として意図的に行われるべきものである。制度や仕組みがなければ、どれほど育成の必要性が認識されていても行動にはつながらない。

「2 人材育成を支える「制度」と「仕組み」

人材育成の課題が表面化する背景には、「人を育てるための基盤」が整備されていないという組織的な問題がある。ここで言う基盤とは、

だからこそ今、制度設計や育成体系の整備が、多くの企業にとって必要とされている。

人事制度と教育・研修体系といった、人材の成長を中長期的に支える仕組みのことである。

人事制度には、職務や等級、評価、報酬といった複数の構成要素がある。これらが一貫性を持って設計されることで、従業員は自らの役割や期待される行動を理解しやすくなる。特に、成長の方向性や目指すべき姿が明

人材育成の課題に向き合う

—制度と仕組みから考える組織づくり—

株式会社百五総合研究所
コンサルティング事業部
主任研究員 皆川 素一郎



1 人材育成をめぐる企業の現状と課題

「人が育たない」「若手が定着しない」。これは、私たちが支援する企業の現場から、日々寄せられる率直な声のひとつである。企業規模や業種を問わず、育成に対する悩みは尽きない。特に近年は、少子高齢化や採用競争の激化を背景に、育成力の強化が、これまで以上に重要なテーマとなっている。

当社が三重県内企業を中心に実施したアンケート調査では、「人手不足」「人材（技術者・技能者）不足」を経営上の問題として挙げる声が多く見られた。採用が難しい今、既存の社員をいかに育て、戦力化していくかは、多くの企業にとって喫緊の課題である。こうした現状からも、「人材育成の重要性は理解しているが、実際にはうまく機能していない」という姿が浮かび上がる。

背景には、育成は本来、組織として取り組むべきもので

あるにもかかわらず、多くが現場でのOJT（職場での実務を通じて行う指導・育成）に委ねられており、計画的・体系的に進められていないという構造的な問題がある。現場の上司や先輩社員の経験や裁量に任される部分が大きく、その結果、育成の進め方にばらつきが生じることも少なくない。また、教える側にも時間的・精神的な余裕がなく、「育てることが仕事」として十分に位置づけられていない現実もある。

さらに、育成と人事評価が連動していないことも、従業員の成長意欲を削ぐ要因となる。スキルを身につけても、それが適切に認められず、処遇に反映されない。こうした状況では、学ぶ意欲が維持されにくく、結果として「育成がうまくいかない」という状況に陥ってしまう。

重要なのは、こうした課題が単に人材の「質」や「意欲」の問題だけではなく、「育成を支える仕組み」の不在によって引き起こされていると



長は促され、組織全体としての育成本も強化される。制度と育成は別々のものとして捉えるのではなく、互いに補い合う関係にある。このため、「人事制度」と「研修体系」を連動させて運用することが、組織的な人材育成を進めるうえで重要なポイントとなる。単発の研修や形だけの制度にとどまらず、両者を一

人材育成の在り方は、企業を取り巻く環境の変化に応じて形を変えていく必要がある。かつては、OJTや年功的な昇格制度の中で、時間をかけて組織内で人材を育成するスタイルが主流であったが、社会や働き方の多様化、人材の流動化といった外部要因の影響により、育成に対する企業のアプローチも変化させていく必要がある。

たとえば、従来型の画一的な集合研修だけでは、個々のキャリア志向や習熟度に対応しきれなくなっている。近年、「キャリア自律支援」や「リスキリング」といったキーワードが注目されるように、社員自身が自分のキャリアや専門性についての将来像を主体的に考えると同時に、企業として

も事業の方向性や求めるスキルを明確にし、その実現に向けた環境を整えることが望まれる。

また、育成の視点から制度設計を見直すことも必要である。等級制度においては、単なる序列づくりではなく、業務遂行に必要な能力や行動特性を明示する「役割定義」の機能を持たせることで、評価と研修が連動しやすくなる。評価制度についても、目標達成度だけでなく、日々の取り組みやスキルの変化など、成長の過程に対するフィードバックを通じて、本人の成長を支援する姿勢を重視し、評価面談における上司と部下の対話も、評価結果を伝えるだけでなく、次の成長に向けたアドバイスや方向づけを行う機会として見直ししていくことが望ましいのではない。

こうした制度や仕組みはあくまで手段であり、その根底には、組織として「人を育てることに正面から向き合う」という姿勢が求められる。



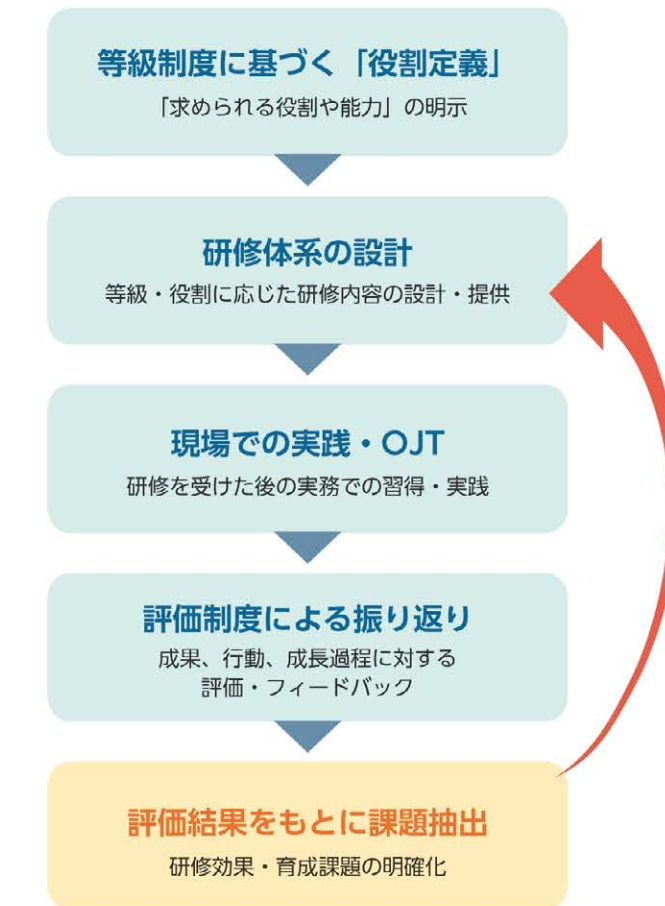
。制度や研修は、育成を後押しする役割を果たせるが、それをどう活かすかは現場のマネジメントや組織文化に左右される。

今後、企業が人材育成に取り組む際には、短期的な即戦力確保だけではなく、中長期的に自社の将来を支える人材の育成という視点が一層重要になるだろう。そのためには、制度や仕組みを構築し、組織全体が一体となって育成に取り組み体制を築いていく必要がある。

■人事制度と研修体系の連携のポイント

等級制度	各等級に求められる役割や能力に応じた研修内容の設計
評価制度	評価結果をもとに育成や次の研修機会に反映
賃金制度	成果や成長が処遇に反映される仕組み

■人材育成が制度と連動して機能するサイクル



株式会社百五総合研究所作成

示されていないければ、従業員は自らの成長イメージを持つことが難しく、結果として育成の方向がつかみにくくなる。また、等級や評価制度が曖昧なままでは、育成の成果が処遇に適切に反映されず、学び続けるインセンティブも生まれにくい。逆に言えば、人事制度が成長と処遇の関係を示す仕組みとして機能すれば、従業員は自らの成長に対して前向きに取り組むようになり、組織全体の能力

開発力も向上していく。

一方、研修体系は、制度によつて示された方向性に対して「学びの機会」を具体化するものである。特に階層別や目的別の体系的な研修は、従業員が段階的にスキルを高めていくうえで重要な役割を果たす。これにより、OJTに頼りきりだった育成が、組織全体で計画的に支える形へと変わっていく。

もちろん、制度と仕組みを導入するだけで人が育つわけ

ではないが、「どのような人材を、どのように育て、どう活かすか」という方針を組織として共有し、それを制度と研修によつて裏づけることで、育成の基盤は着実に強化される。人材育成を組織として継続的に進めていくには、個々の努力や現場任せにせず、育成を支える仕組みを整えることが必要である。

3「人事制度」と「研修体系」の連動性がもたらす効果

「人事制度」と「研修体系」は、それぞれ独立した仕組みとして存在するのではなく、相互に連動することで人材育成において本質的な成果を生み出す。等級制度によつて明示された役割や期待行動が、研修設計の起点となり、評価制度によつて把握された課題が、次の育成施策に活かされる。こうしたサイクルが形成されることで、制度と育成が結びついた形で組織内に定着していく。

たとえば、ある等級において求められる能力や役割の要件を明示し、それに基づいた研修プログラムを配置することで、社員自身が「自分が今、何を身につけるべきか」を明確に把握できるようになる。また、評価制度が研修受講後の行動変化を捉える手段となれば、育成施策の実効性を検証しやすくなる。このような仕組みのなかで、社員の成