

絶えず変化する時代の人事制度の捉え方

～企業と従業員の関係はどこへ向かうのか～

第5回 教育・研修制度はどうなっている？(投資の考え方)

はじめに

前回は、時代の変化に合わせた具体的な人事制度設計にかかる考え方・ポイントのうち、報酬制度の部分についてお伝えしました。今回はその次のステップとして、教育・研修制度をどうするかという観点で論じていきたいと思いません。

教育・研修制度と聞いて、読者の皆様は何を思い浮かべるでしょうか？ 教育は会社が成長するために従業員に強いるものであり、従業員は常に受け身であるなどというのは、正直なところ古い考え方です。

前回の連載で、金銭報酬は従業員にとってあくまで仕事に対する不満の解消に過ぎず、従業員のモチベーションにおける十分条件ではなく必要条件に過ぎない、真に従業員を動機づけるのはワークライフバランスや働きがい、自己実現、評価、成長実感だと述べました。

特に、あらゆる企業との報酬の比較が容易になるなど、転職が従業員にとって身近になり、新卒から退職まで一社に勤め上げることが普通でなくなっている現代においては、改めて非金銭報酬を充実させることの重要性が問われています。教育・研修制度も、その非金銭報酬の1つであり、従業員に

とっての会社の価値を高める大変有効な手段です。

教育・研修制度への 株主・会社の建前

なぜ、教育・研修制度が必要なのか？ よくいわれるのは「アジイルな事業活動のための能力育成」や、「政府がリスクリングを推奨しているため」といったものです。確かに、株主・会社側からすれば上記の理由で十分ですが、ここに従業員の視点は含まれていません。このような理由で教育・研修制度を整備されても、従業員はきっと面白くないはずで、教育・研修制度は会社にとっても従業員にとっても、求められているものですから、双方の必要性を理解したうえでの整備が必要です。

改めて従業員目線で、なぜ教育・研修制度が必要なのか考えてみましょう。

教育・研修制度を 従業員が求める理由

従業員から教育・研修制度が求められる理由、それは大きく2つあります。

1つ目は冒頭で説明したものにも重なりますが、以前よりも転職市場が活発化し、自己の能力を高めることと、自身のキャリア構築や報酬の向上に直接リンクしやす

い環境になってきているからです。自社と他社の比較が以前より容易になった結果、自身の能力を高めることで、よい条件、よい職場環境の会社に転職できることを認識できたり、逆に自らの能力・市場価値が社会から見れば低いことが分かり危機感を覚えたりするような機会が増えました。

一人の人間として生活していくためにも、従業員はこれまでよりもさらに自らの能力を高めていかなければならない環境にさらされているのです。ゆえに従業員にとって教育・研修制度は以前に比べ非常に重要になっているといえます。

従業員から教育・研修制度が求められる理由、その2つ目は教育・研修を通じた自己啓発と能力向上が生活に対する満足度につながるためです。

グラフ(図表)を見てください。これは内閣府が令和4年10月に実施した国民生活に関する世論調査の結果です。縦軸が自己啓発と能力向上に関する満足度を示しており、横軸は現在の生活に対する満足度を示しています。全体では「まあ満足している」を含め、現在の生活に満足している回答者は52%程なのに対し、自己啓発と能力向上に関して満足している回答者中、同じ回答をした方は84%程となっています。自己啓発と能力向上に関して満足している回

- ✓ 第1回 43年後のあなたの会社はどうなっている？
- ✓ 第2回 長期計画から人事制度への落とし込み
- ✓ 第3回 等級制度はどうなっている？(等級ピラミッド)
- ✓ 第4回 報酬制度はどうなっている？(年功と職務主義)
- ✓ 第5回 教育・研修制度はどうなっている？(投資の考え方)
- 第6回



■ 平野 雄聖 セレクションアンドバリエーション(株)

大阪大学経済学部卒業後、金融機関を経てセレクションアンドバリエーション参画。企業規模、業種を問わず、ビジネスモデルと財務分析をもとにした、収益向上に貢献する人事制度設計を手掛ける。主なコンサルティング実績としては、鉄鋼加工業、半導体製造業、生命保険業界などがある。

●住所：〒550-0005 大阪市西区西本町1丁目 2-17 サムティ本町グランドビル7階
●TEL：06-6695-7351 ●URL：https://sele-vari.co.jp

答者ほど、現在の生活に満足しているということが分かります。

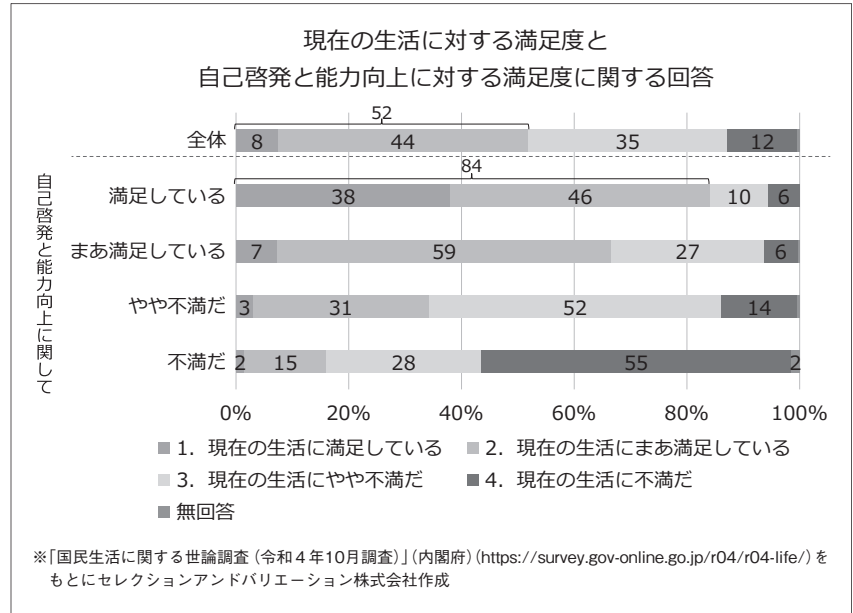
特に興味深いのは、自己啓発と能力向上に関して不満だと回答している方で、半分以上(55%程)が現在の生活に対して「不満」を感じ、「やや不満」を含めると7割を超しているなど、自己の成長への不満が生活への不満につながっているという点です。つまり、教育・研修制度の充実は、従業員の生活への満足度を高める要因となりうるのです。

さて、生活への満足度が高い方とそうではない方のどちらが、転職や退職を考えるのでしょうか？生活に不満のある方のほうが、転職や退職を検討しやすいであろうことは容易に想像できますよね。ゆえに、教育・研修制度は従業員の能力向上だけでなく、満足度向上につながる仕組みといえ、会社側からみれば事業成長とリテンションを同時に行える制度なのです。

■ **教育・研修制度は「費用」か「投資」か？** ■

ここまで従業員目線から見た現代における教育・研修制度の在り方を解説してきましたが、最後に本制度の整備にかかる大前提、会社のスタンスをお伝えします。教育・研修制度は「費用」ではなく、「投資」として考えることを強くお勧めします。

図表 国民生活に関する世論調査(内閣府)



弊社によくご相談をいただく例として、教育・研修制度がなくても優秀な従業員はいるとか、研修で従業員の能力が高まる・高まったかどうかの判断ができないため教育・研修費用はコストであり予算は最小限にしたい、といったものがあります。

確かに上記の意見は理解できますし、大いにそのようなところがあるでしょう。しかし、それでよいのでしょうか？教育・研修費は本当にコストなのでしょうか？

これまで述べてきた通り、教育・研修の機会を減らすことは、従業員の成長の機会を奪うだけでなく、従業員にとって会社の価値を高める機会を失うことにもなります。会社の価値を見出せなくなった従業員は、同額の報酬をもらえ

る他社に転職するでしょう。今後、少子高齢化が進み、人材獲得競争が激化していくことを踏まえれば、会社は目先のリスクではなく、中長期的な目線で教育・研修制度を充実させるというリスクを取るべきであり、教育を人的資本への投資と捉え、無形資産として企業価値に貢献するサイクルを生み出すことが求められてくるのです。

「たかが教育・研修制度で…」と感じる方もいらっしゃるかもしれませんが、時代とともに従業員にとっての教育・研修制度の価値が変わっているのです。従業員に長く会社に貢献してもらうためにも、必要な能力の獲得と同時に、成長実感による生活への満足をもたらす教育・研修制度の重要性が、今、まさに高まっているのです。