

# 県内企業における人材育成 「成長予感」がキーワード

県内企業は中小零細企業が多く、雇用環境に課題を抱えている企業も少なくない。労働条件だけでなく雇用環境全般における課題から早期離職につながっている可能性もある。県内の失業率の改善のためには、雇用創出だけでなく、雇用の安定化も重要だ。つまり、雇用環境の改善を通して、離職率を低減させていくことも大きなテーマ。雇用環境の改善にとってポイントとなるのは「人材育成」だ。

## 重要なテーマである人材育成

経営者や管理職にとって、従業員の人材育成は重要なテーマのひとつであろう。たとえば、従業員の定着率が低くて、仕事の技術の承継や、事業の継続などで困った経験を有する経営者も多いと考えられる。従業員の離職を防ぎ、この会社にとどまりさらにスキルアップし、会社に貢献したくなるような仕組み作りは、会社にとっては重要な課題だ。

一方、従業員も中長期のキャリアを考えると、何度も離職・転職を繰り返すのはデメリット。離職・転職を繰り返すと、なかなかキャリアにつながるようなスキルが身につかない。そのように考えると離職、転職の繰り返しを、多くの従業員はそう望んでいるわけではなく、可能であれば、同じ会社で長く働きたい、と思っている従業員が多いだろう。

昨年度、弊社が沖縄県から委託を受けた県内企業の雇用環境についての実態調査において、従業員20人以上が働いている県内の企業(2,022社)と、それら企業で働いている30代以下の従業員を対象(配布数24,817枚)に、アンケート調査を実施し、県内企業における雇用環境と従業員の定着と成長に関する課題を整理、企業における人材育成にとって必要な点をまとめた。

本稿では、今回は、この調査を筆者なりに解釈しながら、人材育成のヒントになりそうなポイント

をいくつか紹介したい。

## 「働きやすさ」だけでなく「働きがい」も重要

「現在勤めている会社に長く働きたい」と思える企業とは、一般的に「働きやすい企業」のことである。ただ、人材育成をすすめている企業の条件としては、「働きやすさ」だけではなく、この企業で仕事をしていて「働きがい」を感じることができるかどうかも重要だ。

「働きがいのある企業」のポイントとしては、「現在の会社で今後もさらに自分が成長すると思う」(成長予感)、および「仮に、自社で求人があった場合、友人や知人に薦めることができる」(職場への意識)などの気持ちを持てるかどうかの2点があげられる。

従業員アンケートをもとに、「働きやすさ」を横軸に、「働きがい」を縦軸にとって整理したのが図表1である。図表1の第1象限(右上部分)に位置づけられた、「従業員が働きがいもあり、なおかつ働きやすい企業」、つまり、人材を育成しているといえる企業は、県内においては20.8%(33社)となっている。

一方、第3象限(左下部分)に位置づけられる「従業員が働きがいもなく、働きにくいと感じている企業」、つまり、「人材流出企業」は44.0%(70社)にも上る。県内においては、人材を育成する要素が低く、働きやすい職場環境が整っていない「人

材流出企業」の割合が高いことが伺える。

「人材流出企業」で働いている従業員は、可能であれば転職をしたいと考えていると判断できる。「人材流出企業」の多さが、県内における高失業率、高離職率の要因のひとつとなっている。

## 「働きがい」を感じられない事業所が7割も

さらに、人材育成にとって重要な要素である「働きがい」だけを見た場合、全体の7割以上の事業所で従業員が「働きがい」をあまり感じていない状況となっている。つまり、県内においては、人材を効果的に育成できている企業が少ないのが現状である。

県内企業における雇用環境の改善のためには、「働きがい」を感じる事が少ない「人材流出企業」や「人材滞留企業」が、従業員に「働きがい」を感じさせることができるような「人材育成企業」に変化していくことが重要になってくるといえる。

## 人材育成企業の要件とは

図表1にある通り、県内においては効果的な人材育成を行っている企業は少ないが、人材育成

は、県内の雇用環境の改善にとって重要な課題だ。企業において人材育成をすすめていくための具体的なポイントを把握しなければならない。

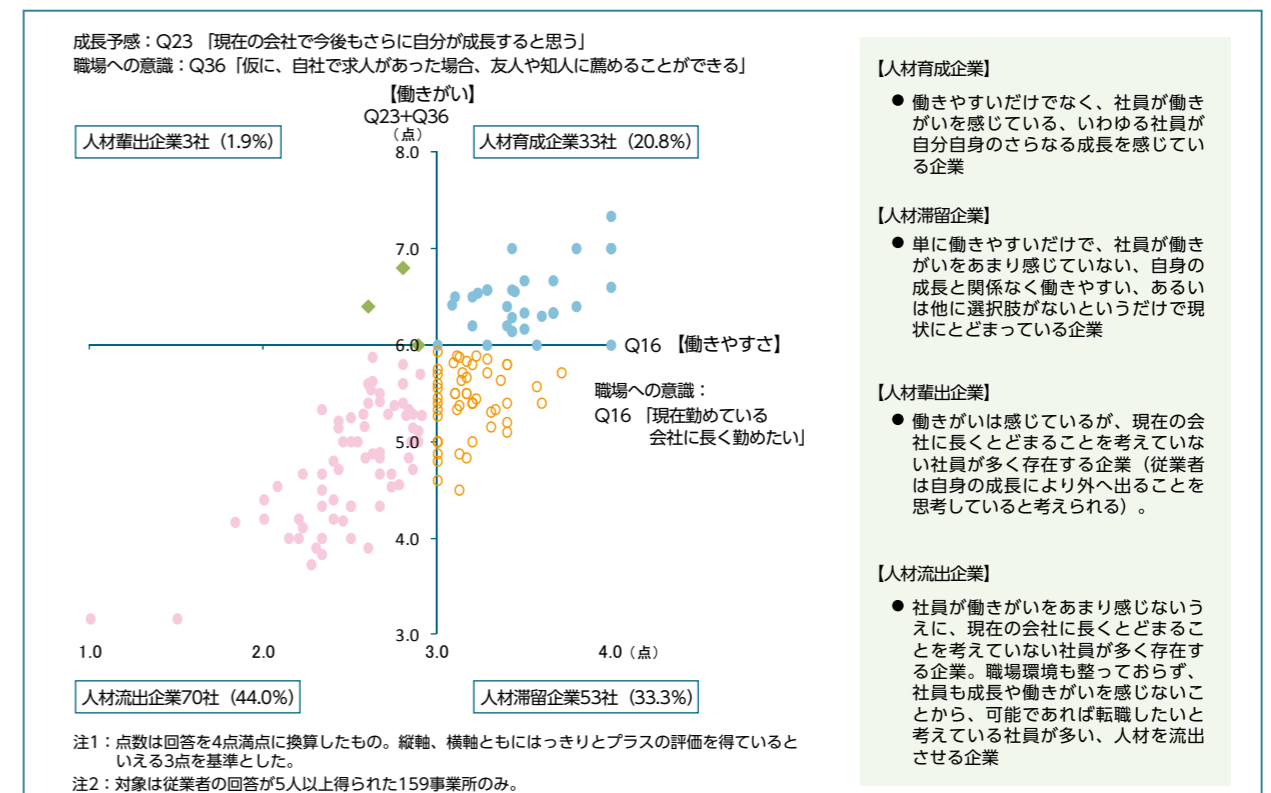
一般的に、「従業員が仕事を通して成長を感じているかどうか」、「従業員が、現在の職場においてさらなる成長を予感できているかどうか」が、人材育成を推進していく企業にとって重要なポイントだ。さらに、従業員が、「現在の職場に長く働きたいと感じているか」、「知人や友人など、他者へ自分の職場を薦められるか」という点についても人材育成企業としては、同時に重要である。

したがって、同調査においては、人材育成企業の要件項目として、①成長実感、②成長予感、③職場への意識(従業員の会社に対する評価)の3

### 《人材育成企業要件項目》

- ①成長実感  
「1年前と比較して、自分は成長したと思う」
- ②成長予感  
「現在の会社で今後もさらに自分が成長すると思う」
- ③職場への意識(社員の会社に対する評価)  
「現在勤めている会社に長く働きたい」  
「仮に、自社で求人があった場合、友人や知人に薦めることができる」

図表1：働きがいがあり、働きやすい事業所は全体の約2割



(出所)「2011年度県内企業における雇用環境実態調査報告書」より作成

つ（質問は4つ）が重要だと仮定し、その4つの質問と、そのほかの質問との相関関係について分析を行った。

つまり、「成長実感や成長予感を感じさせるための項目」、「職場への意識を高めるような項目」など、企業において人材育成を推進していく上で、具体的に重要な点を明らかにすることを目的として調査・分析を行った。

### 重要なのは「成長予感」

企業において、仕事の技術継承や事業の継続などを考えた際、最も気になる点は、将来有望とみなしている従業員が、「継続的にスキルアップし、現在の職場に長く勤めてくれるかどうか」であろう。つまり、具体的な企業における人材育成の目標は、

①スキルアップができる仕組みづくり

②長く勤めたいと思わせることができるか

という2点となる。

今回の調査において、「現在、勤めている会社に長く勤めたい」という質問と最も相関のあった質問は、「現在の会社で今後もさらに自分が成長すると思う」（成長予感）であった。従業員がこの会社で今後もスキルアップが可能だと判断している限りは、長く働き続ける傾向がある。

つまり、人材育成の目標である、「①スキルアップができる仕組みづくり」を達成することができれば、「②長く勤めたいと思わせることができる」のである。

従業員に対して、成長予感を与えることができる会社であれば、従業員はその会社に長くとどまる傾向があるのだ。

#### 【現在勤めている会社に長く勤めたい】との相関が高い上位3つの質問（括弧内は相関係数）

- 現在の会社で今後もさらに自分が成長すると思う (0.56)
- 仮に、自社で求人があった場合、友人や知人に薦めることができる (0.52)
- ひとりひとりの社員の人間性が尊重される雰囲気がある (0.46)

### 成長予感を与えるためには…

将来有望とみなしている従業員に長くとどまってもらうためのポイントは、「成長予感」を与え

られるような仕組みづくりだ。今回調査の従業員アンケートにおいて、「現在の会社で今後もさらに自分が成長すると思う」という項目と、比較的高い相関があった項目は以下のとおりである。

職場内において、目標となる先輩が存在するか、次のステップについて自分でイメージできているか、上司が考えてくれているかなど、**仕事を通しての自己達成度に関する項目や、職場におけるコミュニケーションなど職場環境に関する項目**などが、「成長予感」に大きな影響を与えていることがわかる。

#### 【現在の会社で今後もさらに自分が成長すると思う】との相関が0.5以上の質問（括弧内は相関係数）

- 目標となる上司や先輩がいる (0.64)
- あなたが目指す、次のステップが具体的にイメージできている (0.62)
- 現在勤めている会社に長く勤めたい (0.56)
- 社員としての成長や次のステップについて、経営者や管理者が具体的に考えてくれている (0.56)
- 経営者や管理者は、仕事の結果だけでなく、あなたの仕事に対する姿勢や取り組みなどを的確に評価している (0.56)
- あなたの仕事ぶりに対して周囲の人々の反応（褒められる、アドバイスなど）から、仕事上のヒントや啓発を得ている (0.51)
- やる気のある社員には、チャンスが多く与えられている (0.51)
- 経営者や管理者は、社員の意見に対し、明解に回答するなど、積極的に対応してくれる (0.50)

### 従業員の企業評価のポイント？

ところで、従業員は、さまざまな要因に基づいて会社を評価している。県内の30代以下の従業員が、具体的にどのような考え方に基づいて会社を評価しているのかを明らかにするために、従業員アンケートにおける36の質問について因子分析を行ったところ、おおよそ以下の5つの要因によって会社を評価していることがわかった。

#### ①職場環境に関する因子

職場における人間性の尊重、意見交換等の職場におけるコミュニケーション、仕事のチャンスなどに関連する要素

#### ②自己達成度に関する因子

成長予感、成長実感、目標となる上司や先輩の存在、次のステップのイメージの有無など、仕事を通しての達成度に関連する要素

#### ③衛生的要因に関する因子

給与水準や定着率、会社の利益の従業員への還元度合いなど、給与など関連する要素

#### ④将来性に関する因子

自主的な学習や資格取得、転職意向など現在の職場以外での将来的なステップに関連する要素

#### ⑤労働環境に関する因子

有給休暇の取得状況や定休（シフト休）などの取得状況など、労働環境に関連する要素

#### 《従業員の企業評価ポイント》

- 職場におけるコミュニケーションが快適かどうか
- 仕事を通して自己達成感を得ることができるかどうか
- 給与水準などは、どの程度か
- 将来的に、現在の職場以外でのステップをどの程度、考えることができるか
- 有給の取得など、労働環境はどの程度か

### 成長予感との関係が強い因子は

5つの要因で従業員が会社を評価しているとはいえ、企業にとって最も重要な、従業員の「成長予感」と関連が強い因子は、①職場環境に関する因子と②自己達成度に関する因子の2つである。

職場におけるコミュニケーションを円滑化させるよう職場環境を整備し、仕事を通して従業員が自己達成感を得ることができるようなしくみを構築することができれば、多くの従業員が会社にとどまり、さらにキャリアアップしていく可能性を有しているのである。

### 経営者と従業員の間にはギャップが存在

ただ、事業所調査と従業員調査でコミュニケー

ションなどに関する点について、経営者、従業員双方の評価結果の比較を行ったところ（図表2）、コミュニケーションの部分などで、経営者が従業員に積極的に働きかけているつもりでも、従業員はそれほど実感しておらず、ギャップが存在するようだ。また、次のステップを可視化することについても、ギャップが存在している。経営者もそれなりに、人材育成に向けたさまざまな対策を行なっていると考えられるが、従業員には充分には伝わっていないのが現状だ。

さらに、給与水準など衛生的要因に関する因子も、職場に対する意識（仮に、自社で求人があった場合、友人や知人に薦めることができる）に大きく影響を与えている。したがって、職場環境の整備、自己達成感を得られるような仕組みづくりだけでなく、給与面など待遇についても利益が出た場合は、しっかりと還元していくことが重要だ。

人材育成は、経営者にとっても、組織改革の手法として即効性があるわけではなく、また手間もかかることから、日常の経営においては、後回しになるテーマになっている可能性も高い。しかし、コミュニケーションの改善や、社員の適切な評価などを行なっていけば、最終的には現在の従業員がスキルアップし、これまで以上に企業にも貢献することになると考えられる。

企業ごとに、さまざまな課題は存在するが、企業の発展や、従業員の「働きがい」を向上させるために人材育成に取り組んではいかがだろうか。

（海邦総研経営企画部研究員／島田尚徳）

図表2：コミュニケーションなどで経営者と従業員とのギャップが大きい

事業所調査	事業所 平均(点)	従業員 平均(点)	従業員調査	点数差(点)
経営者や管理者は社員に対して、必要なときはアドバイスをしたり、相談にのっている	3.3	2.9	経営者や管理者は社員に対して、必要なときはアドバイスをしたり、相談にのっている	0.4
社員の意見に対し、明解に回答するなど、積極的に対応している	3.3	2.7	経営者や管理者は、社員の意見に対し、明解に回答するなど、積極的に対応してくれる	0.6
ひとりひとりの社員の人間性を尊重している	3.3	2.7	ひとりひとりの社員の人間性が尊重される雰囲気がある	0.6
年齢・役職に関係なく、仕事に対する発言ができる雰囲気がある	3.1	2.7	年齢・役職に関係なく、仕事に対する発言ができる雰囲気がある	0.4
社員の役割や仕事の配分、人員の配置が適切に行われている	3.1	2.5	社員の役割や仕事の配分、人員の配置が適切に行われている	0.6
やる気のある社員には、チャンスが多く与えられている	3.3	2.7	やる気のある社員には、チャンスが多く与えられている	0.6
仕事の結果をふくめ、社員の仕事に対する姿勢や取り組みなど、的確に評価している	3.1	2.7	経営者や管理者は、仕事の結果だけでなく、あなたの仕事に対する姿勢や取り組みなどを的確に評価している	0.4
社員の成長や次のステップについて、具体的なイメージを持っている	3.0	2.6	社員としての成長や次のステップについて、経営者や管理者が具体的に考えてくれている	0.4
自社の理念やビジョンを社員に伝えている	3.2	2.8	自社の経営理念や将来ビジョンを把握している	0.4

注1：点数は回答を4点満点に換算したもの。  
（出所）「2011年度県内企業における雇用環境実態調査報告書」より作成