

働き手に選ばれる企業人事 (5)

日本企業が社内研修を整備する際、人事制度上の等級に合わせた仕組みにすることが多い。いわゆる階層別研修体系だ。その主たる目的は全社員の役割認識の醸成や能力・スキルの底上げに置かれる傾向にある。また、OJT（職場内訓練）の補完的な位置づけにあるためか、他の先進国の企業に対し、投下される費用も著しく低い。階層別研修体系の存在を否定するわけではないが、働き手から選ばれる企業を目指すには少し物足りない。全社員を対象にするがゆえに、研修内容をロジカルシンキング（論理思考）などの汎用的なものにとどめ、難易度も標準レベルに設定する必要があるからだ。成長意欲の高い社員にとって決して魅力的とはいえない。

いまや、国内外の様々な教育機関・研修業者がオンライン研修や動画コンテンツの配信事業を展開しており、ビジネスパーソンは個人個人の専門性・興味分野・希望難度にマッチしたサービスを選択することができる。階層別研修はそういったオンラインサービスと比較される立場にあり、自社で研修を企画・開催することの意義を日本企業は働き手の視点から改めて問い直すべきだ。

例えば、優秀な人材から見ると、今の研修は担当業務に直結しない「息抜きの時間」にすぎないかもしれない。従来の汎用的かつ標準レベルの内容は社外のオンラインサービスに任せ、社内研修の

多くは業務遂行に真に役立つスキルや特定分野の専門性習得の支援にかじを切ってもいいだろう。

また、対象を絞った選抜型の研修開催が許されるのであれば、将来の経営幹部への登用に向けた高難度かつ中長期の人材開発プログラムを適用できる。こういったプログラムに選抜されること自体が、優秀人材の動機付けと離職防止につながる。

中途入社者から見ると、状況はやや深刻だ。階層別研修体系は新卒入社を前提とする仕組みであり、中途採用とは相性が悪いからだ。実際、中途入社者に対する研修は手薄な企業が多い。今後、中途採用の増加が見込まれることを考えると、中途入社者向けの研修を拡充するか、あるいは階層別研修の教材や動画をアーカイブ化するなど、社員が必要に応じて参照できる仕組みが求められる。

また、中高年社員から見ると、状況はさらに深刻になる。階層別研修は上位等級への昇格が主な受講契機であるため、昇格率が高めに設定される若手・中堅の頃はまだしも、その後も係長格、課長格、室長格、部長格と昇格し続けない限り、いずれは研修に呼ばれる機会がほとんどなくなる。

最後に研修を受けてから定年退職まで20年以上、会社による育成施策が適用されないケースも珍しくない。久々の研修が老後に向けたライフプランセミナーという50代社員も多いだろう。中高年の活躍にとって重要な過去の成功体験の学習棄却や生産性向上のためのリスキル（能力の再開発）は1990年前後の大量採用世代を抱える日本企業にとって喫緊の課題だ。

仏教に「啐啄同時（そったくどうじ）」という言葉がある。鳥の雛が卵から生まれ出ようと内側から殻をつついたまさにその時、親鳥がすかさず外からついばみ、ふ化を導く様を示す表現だ。何かを学ぼうとする者の気持ちの高まりとそれを導くタイミングが合致することの重要性を意味する。企業の研修も啐啄同時を目指したい。

研修、専門的で高度な内容に

GDPに占める企業の能力開発費の割合

