

# 「働きがい」を高める人材育成

ライフデザイン研究部 主席研究員 的場 康子(まとば やすこ)

## 就労意識の多様化に対応した人材育成

4月。多くの企業では新たに社員を迎えているであろう。

2019年の新入社員に対する調査によれば、ほとんどの新入社員は「社会や人から感謝される仕事がしたい」(93.9%)や「仕事を通して人間関係を広げていきたい」(92.5%)、「どこでも通用する専門技術を身につけたい」(90.4%)と思っている(公益財団法人 日本生産性本部「平成31年度 新入社員働くことの意識調査」)。スキルを磨き、人間関係を広げ、社会に貢献したいという意気込みは、今年の新社会人も同様と思われる。

他方、5年前の新入社員調査と比較すると、仕事や職場へのコミットメントの低下傾向がみられる。例えば、「職場の上司、同僚が残業していても、自分の仕事が終わったら帰る」(2014年度35.1%→2019年度49.4%)、「仕事はお金を稼ぐための手段であって面白いものではない」(2014年度32.7%→2019年度42.3%)、「職場の同僚、上司、部下などとは勤務時間以外はつきあいたくない」(2014年度21.2%→2019年度30.1%)といった項目への回答割合が上昇している。

終身雇用や年功序列などの日本的雇用慣行が見直される中、会社との距離を自分なりに保ちながら、自分らしく自律的に働きたいという社会人がこれからも増えると思われる。

こうした新入社員を迎え入れる企業としては、彼らが意

欲と能力を最大限に発揮して会社の活力となるよう、社員の就労意識の多様化に対応した人材育成に取り組むことが重要である。

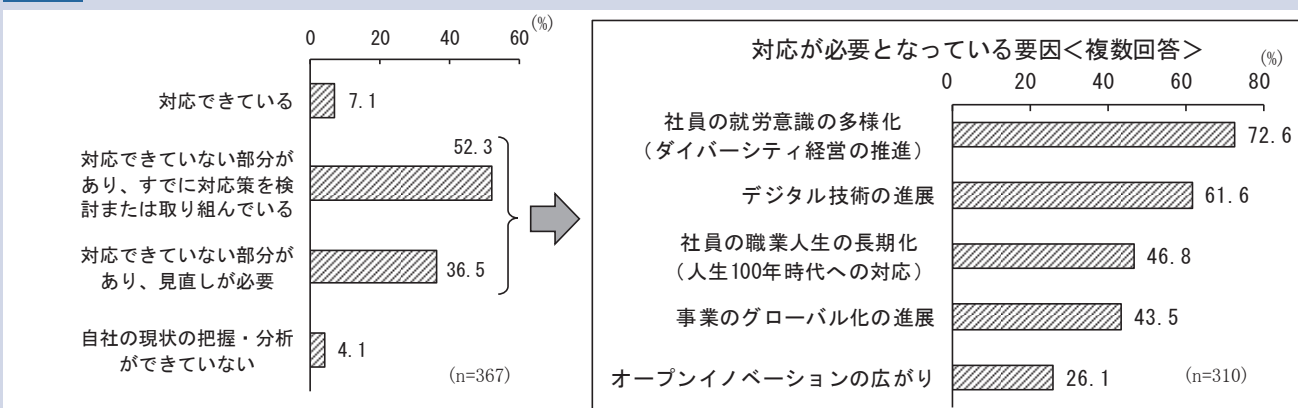
## ダイバーシティ経営の推進と人材育成

だが実際には、多くの企業は社員の価値観の多様化やテクノロジーの進展、グローバル化に対応して人材育成に取り組むべきと感じていながらも、こうした環境変化に対応できていないと認識している(資料1)。中でも、女性や高齢者など、多様な人材の活躍を推進するダイバーシティ経営が求められている中、これに対応した人材育成のあり方を検討すべきと考えている企業が多い。

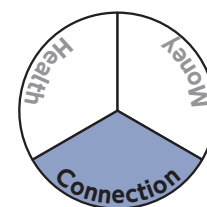
こうした中、どのように人材育成施策を見直そうとしているのか。一つには、これまでの会社主導による育成から、社員の自律性を重視した育成にシフトしようとしている企業が多くなっている(資料2)。具体的には、「OFF-JT」や「OJT」といった伝統的な能力開発を見直し、社員が自発的に学べるような研修プログラムを拡充するという企業も少なくない。

例えば最近、社内勉強会など、社員同士が共に学び合うプラットフォームを作って研修を行うスタイルが注目されている。月に数回など定期的に部門を越えて集まり、社員が講師役となって自分の持っている知識を共有し合う研修である。資料1の経団連の調査によれば、このようなプラットフォームがある企業は約半数にのぼる。

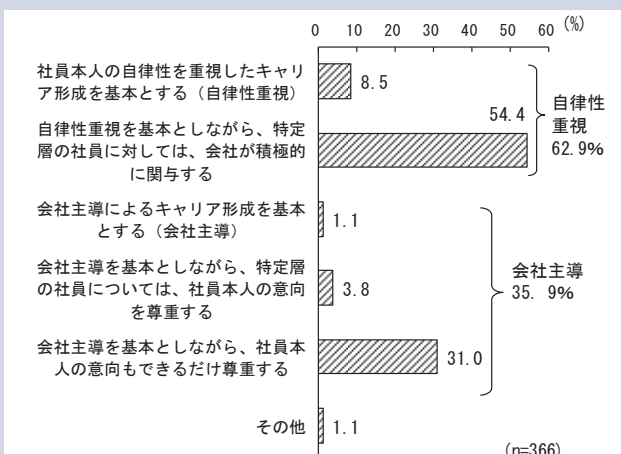
### 資料1 人材育成施策の環境変化への対応状況とその要因



(注)「対応が必要となっている要因」については、対応できていない部分があり、「すでに対応策を検討または取り組んでいる」と「見直しが必要」と回答した企業が回答。  
(出所)一般社団法人日本経済団体連合会「人材育成に関するアンケート調査結果」2020年1月をもとに第一生命経済研究所作成



## 資料2 社員のキャリア形成に向けた今後の方針



(出所)資料1と同じ

講師役の社員にとっては、教えるための準備が「学び」になる。様々な部署から集まってくる年齢や経験が異なる多様な人々に、わかりやすく伝えるためにどうしたらいいかを考えることで自分自身の成長につながるし、そのような経験は仕事にも活かすことができる。

また、部門横断的に開催することで、社内の様々な人とのつながりもでき、組織のコミュニケーションの活性化も期待できる。

## ワーク・エンゲージメントと人材育成

このような社員同士の学び合いの場は、情報をシェアしてお互いにフィードバックし合うことで、社員個人の成長のみならず、職場の活性化にもつながり、人材育成の新しいスタイルとして注目されているが、そればかりではない。個人の成長と組織の活性化を同時追及する人材育成の取組は、「働きがい」のある職場風土づくりにもつながるものと考えられる。

厚生労働省「令和元年版労働経済の分析」では、「ワーク・エンゲージメント」の概念を活用して「働きがい」について分析している。ワーク・エンゲージメントとは、「仕事から活力を得ていきいきとしている」(活力)、「仕事に誇りとやりがいを感じている」(熱意)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(没頭)の3つが揃った状態と定義されている。ワーク・エンゲージメントが高い人は、仕事から活力を得

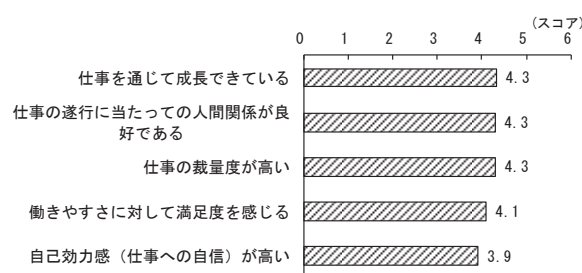
て、やりがいを感じながら、熱心に取り組んでいる人であり、そのような状態を「働きがい」をもって働いていると表現している。

ワーク・エンゲージメントが高い人、すなわち働きがいをもって働いている人の特徴をみると、主に「仕事を通じて成長できている」「仕事の遂行に当たっての人間関係が良好である」「仕事の裁量度(仕事を進める手段や方法を自分で自由に選べる程度)が高い」と感じながら仕事をしていることが示されている(資料3)。仕事をすることで成長実感が持てて、人間関係が良好であると感じられることが「働きがい」に関連しているようだ。しかも、ワーク・エンゲージメントが高いほど、新入社員の定着率(入社3年後)が上昇した企業の割合が高い(資料省略)。「働きがい」がある会社であるかどうか新入社員の定着にも関連していることが示されている。

## 「働きがい」の向上のための人材育成

希望をもって新しい世界に歩みだした新入社員がその意欲と能力を十分に発揮して、ワクワクしながら生き生きと熱心に「働きがい」をもって働ける環境づくりを用意できるかどうか、これからの企業の成長に関わってくると思われる。働き方改革により、多様な働き方に合わせて働きやすい環境の整備も必要であるが、多様な価値観、就労意識を踏まえ、人材育成のあり方を自律性重視へ見直すことが、社員のためのみでなく、組織の活性化のために重要である。

## 資料3 ワーク・エンゲージメントの高い人の仕事に対する認識



(注)ワーク・エンゲージメントが高い人とは、活力、熱意、没頭(文中)への回答が「いつも感じている」「よく感じている」に相当する人。仕事に対する認識のスコアは、「いつも感じる=6」から「全く感じない=0」までの平均値  
(出所)厚生労働省「令和元年版労働経済の分析」より第一生命経済研究所作成