

Meinan Management Review

1

特集 社員の成長意欲を高める

- 永井晶也のトップインタビュー
- 新人・若手社員が育つOJTのポイント
- 役職者になりたい若手社員を増やす
- ワンポイントアドバイス
- 今後のセミナー案内

激しく変化する働く環境

この春は多くの企業で大幅な昇給となるのでしょうか。多くの企業が新聞紙上で、初任給の大幅な引き上げや、極端なベースアップの実現を表明しています。業績の改善が進む中、将来の人手不足への懸念は大企業ほど深刻でしょう。競合他社に先んじて優秀な人員を一人でも多く囲い込みたいという思惑が見て取れます。すべての企業がこうした昇給を実現できるわけではありませんが、今年の昇給は働く側にとって大きなインパクトであることに違いはありません。

一方で進むもうひとつの潮流は、働き方の多様化という流れです。伝統的な大企業の中でも、ジョブ型雇用や副業を認める動きが進む等、雇用の常識もひと昔前とは大きく異なってきています。もちろん、企業側の適応行動は、働く側のニーズの変化に対応したものでありますので、このようなニュースが増えているということは、働く側の働き方の多様性に関する意識が確実に高まってきているということでしょう。こうした変化は、大企業を志向する人だけの話ではなく、広く働く人達の変化ととらえるべきでしょう。

このように、賃金が大きく変化したり、働き方が大きく変化する中で、人が自分にとって「よりよい方向」を模索するエネルギーは増大します。積極的に仕事を探索し、自分にフィットする企業が見つければ、躊躇なく転職に踏み切るでしょう。

この先、更に雇用の流動化は激しさを増していくと考えるべきです。

成長実感とは

社員の転職理由には様々なものがあります。賃金や賞与、休日日数等は真っ先にやり玉に挙げられますが、上述の通り、働くことに対するニーズは、まさしく多様化しており、すなわち離職の理由も実に多様化していると言えます。その中で、離職の大きなファクターとなっているものに、「成長実感」というものがあります。成長実感とは、自身が実際に成長していると感じることですが、単にスキルの向上だけでなく、心の成長も含まれます。これらを通じて自己肯定感や価値観がより好ましい方向に変化していると感じることが出来る状態といえます。

成長実感が高まれば、より成長したいという成長意欲に繋がります。日常の仕事の中で、こうした成長意欲が高まれば、その仕事はよりやりがいのあるものと感じることでしょう。

一方で、それが不足していると感じれば、その仕事（職場）に魅力を感じなくなります。より自分を成長させる仕事（職場）を求めて、離職していく事になります。

社員にとって魅力のある職場であり続けるために、この成長実感という要素は非常に重要なファクターであると認識すべきでしょう。

成長実感を得るポイント

もちろん仕事の種類によって、成長実感の感じやすさには多少の違いがありますが、多くの職種によって、次のいくつかのポイントを満たすことで、それは得やすくなります。

一つには、現状の仕事において、目標を明確に意識させることです。具体的な目標を定め、それに向かってチャレンジ（セルフマネジメント）するという行為は、その実行状況や達成度によって大きな成長実感を得られるものとなります。

二つ目は、自己啓発（勉強）によって仕事に必要な専門的スキルを高めることです。できなかったことができるようになる、ということも成長実感を感じやすくするポイントになります。現状の仕事の領域を深掘りする、周辺の領域に広げることもよいでしょう。

三つ目は、新しいこと（領域）にチャレンジさせることです。上記のスキルアップにも共通しますが、これまでとは全く異なる新たな領域にチャレンジすることは、知的好奇心を大いに満たすこととなります。

四つ目は、自社のパーパス（存在意義）、経営理念を意識して仕事をするということです。案外、忘れがちな自社のパーパスや経営理念ですが、自身の仕事とこれらとの関わりが強く意識できた時、仕事のクオリティーは一段上がります。そういう実感が、成長実感へと繋がります。

最後に、心身ともに健康であることです。体の健康はもちろんのこと、心の健康も重要です。自分に甘すぎることも、厳しすぎることも、成長実感を得る上では阻害要因になります。周囲とのバランスにおいて適度なハードルを意識して仕事ができるということは、精神的健康の証と言えるでしょう。

いかがでしょう。離職対策だけでなく、企業の成長エンジンとして、人材の能力開発を目的とした「成長実感の醸成」を考えてみてはどうでしょう。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

✓ 新人・若手社員が育つOJTのポイント

4月に新入社員を迎え入れる企業では、今まさに受け入れの準備を進めているところだと思います。そうした中で新入社員の人生観や職業観の「変化」を実感している方も多いことでしょう。リクルートマネジメントソリューションズが2023年度の新入社員に対して実施した「仕事をする上で重視することは何か？」というアンケートでは、「成長」と「貢献」の割合が非常に高くなっています。こうした結果は頼もしいところですが、Z世代は「タイパ（タイムパフォーマンス）」「コスパ（コストパフォーマンス）」を重視する傾向にあり、自身の成長や貢献が、（時間的に）早く、目に見える形で実感できなければ、仕事に対するモチベーションが低下する傾向にあります。ひいては、自らが求める環境を用意してくれない会社に対する不満が募って転職してしまう、といった状況さえ生まれてくる可能性が高いといえます。

また、同アンケートでは「上司に期待することは何か？」についても尋ねており（図表2）、5年前、10年前と比較すると、仕事に対する情熱や厳しさを期待する割合が減少している一方、「一人ひとりに対して丁寧に指導すること」を求める傾向が強くなっていることがわかります。

これらの結果を踏まえると、新入社員を受け入れる企業側としては、OJTを通じて一人ひとりに温かく関心を持って接すると共に、その仕事の意義や目的は何か、どのような成果や効果に繋がっているのか、誰へのどのような貢献に寄与しているのか、といったことを実感できるような工夫が必要になるでしょう。一方で、過度に甘やかす指導は、成長の妨げにもなりますので、より好ましい考え方や仕事に対する姿勢については、外部研修（Off-JT）等も活用し、育てていきたいものです。

✓ 役職者になりたい若手社員を増やす

近年、様々な意識調査により、管理職になりたくない若手社員が増えていることが明らかになっていますが、ここ数年でその傾向は一層強くなっています（図表3）。管理職になりたくない理由としては「責任や仕事が増える」「労働時間が長くなる」「割に合わない」などが挙げられますが、背景には、若者の働くことへの価値観が多様化していることが要因の一つとして考えられます。また、現在の管理職が若手社員に魅力的に映っていないことも大きな要因だと言えます。全ての若手社員が管理職を目指す状況を作ることは現実的ではありませんが、会社の中核となって活躍を期待する人材が、管理職を敬遠する状況が続けば、近い将来、多くの企業で管理職が不足し、マネジメント力の低下による組織力の低下に直面するリスクがあります。

このような状況を打破するためには、若手社員の意識改革も必要ですが、管理職（マネジメントすること）に対する魅力を高める取り組みも必要だと言えます。以下に、「組織軸」と「現管理職軸」で行うことを記載しましたので、自社の取り組みの参考としてください。

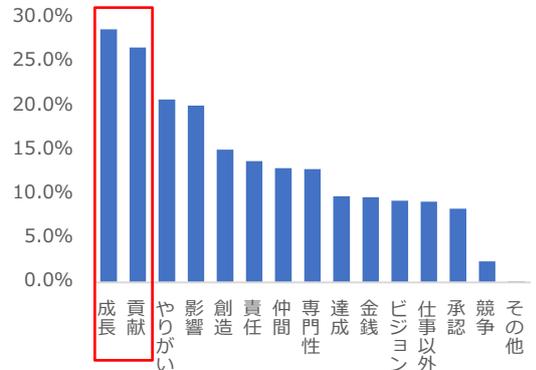
■ 組織軸：管理者の役割と処遇の整備、現管理者の意識改革

- ① キャリアパスの明確化（複数のコースの提示と役割の整備）
- ② 人事制度の見直し
（年功ではなく能力に応じた管理職登用と責任に見合った賃金制度）
- ③ 管理者研修等による管理者の役割認識の醸成

■ 現在の管理職が行うこと（魅力的なマネジメントの実践）

- ④ 日常のマネジメント業務に感謝心と使命感を持ってあたる
（部下に感謝を伝える、部下に愚痴をこぼさない）
- ⑤ 部下の業務範囲を徐々に広げ、組織軸の達成感や責任を持たせる

【図表1】仕事をする上で重視することは何か？

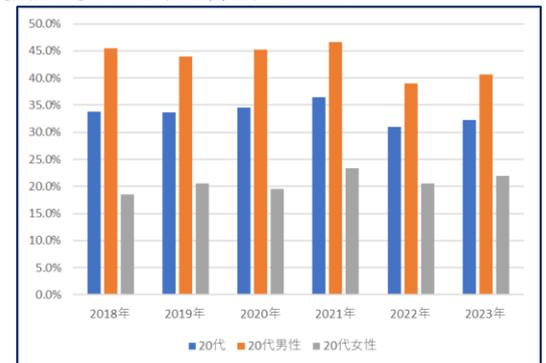


【図表2】上司に期待することは何か？

選択肢	2023年 N=508	5年前の比較	10年前の比較
相手の意見や考え方に耳を傾けること	49.5%	+2.1pt	+3.1pt
一人ひとりに対して丁寧に指導すること	49.1%	+7.4pt	+16.3pt
好き嫌いで判断しないこと	35.2%	+2.7pt	+4.5pt
よいこと・よい仕事をほめること	33.6%	+9.5pt	+12.2pt
職場の人間関係に気を配ること	28.1%	+1.8pt	+1.4pt
仕事に情熱を持って取り組むこと	19.6%	▲7.3pt	▲15.3pt
言うべきことは言い、厳しく指導すること	17.5%	▲11.1pt	▲20.6pt
周囲を引っ張るリーダーシップ	15.5%	▲4.3pt	▲9.2pt
仕事ガバリバリできること	10.4%	▲3.9pt	▲0.1pt
ルール・マナーを守り、清廉潔白であること	9.8%	+0.4pt	+0.3pt
部下に仕事を任せること	5.3%	▲0.1pt	▲0.5pt
その他	0.8%	0.0pt	0.4pt

〔株〕リクルートマネジメントソリューションズ 新入社員意識調査2023」をもとに作成

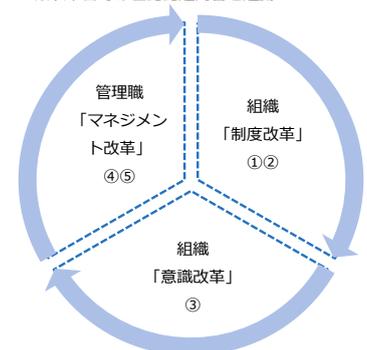
【図表3】今の会社で管理職になりたい



出典 (株)パーソル総合研究所「働く10,000人の就業・成長定点調査」

【図表4】管理職を目指す人を増やすためのサイクル

※以下番号は左記記述内容と連動



✓ ワンポイントアドバイス

成長意欲を高める評価制度

社員の成長意欲を高めるために、どのようなことに取り組むとよいでしょうか。ハーズバーグの「動機付け・衛生理論」によれば、「目標の達成・周囲からの承認・責任の譲渡」などは、社員の積極的満足感を高める動機付け要因であるとされています。

その中でも、自らの成長によって「目標を達成すること」「その成長や成果を評価される（認められる）こと」は、社員を強く動機付けする要因と考えられており、これらの動機付けを継続的に行うために、人事制度を有効に活用すると良いでしょう。

人事制度では、社員に期待される能力や行動・成果などを等級や役職毎に整備した上で、期待要件を満たしているかどうかを定期的に評価し、本人へ伝え、更なる成長へ繋げる「評価制度」を整備する流れが比較的一般的です。これらは、整備するだけでは期待するような効果は得られません。適切な運用ができる体制をつくることが重要です。運用にあたって特に留意すべき点は「継続性」と「一貫性」です。当初は定期面談を行っていたものの、途中から面談がされなくなったり、評価者が変わると評価が変わったりといったことがないよう、評価者の育成にも力を注ぎたいものです。

賃上げ促進税制のポイント

令和6年度の税制改正の中に「賃上げ促進税制の拡大及び延長」が盛り込まれています。具体的に中小企業においては以下の項目が該当します。

- 繰越控除制度（5年間）の創設
- 人的投資に対する上乗せ要件の見直し
- 子育て支援・女性活躍支援をした企業の上乗せ
- 教育訓練費の適用要件の変更

このうち、人的投資に対する上乗せとは、特定の要件を満たした企業について税額控除率が上乗せできるというものです。

また、教育訓練費に関する上乗せ要件は以前からありましたが、前年からの増加割合「10%以上」が「5%以上」に変更になっています。一方で、適用事業年度の教育訓練費の額が、全雇用者に対する給与等支給額の0.05%以上であることが求められており、この点に関しては注意が必要です。

賃金が上昇基調にあり、中小企業にとっては負担が大きくなっていますが、税額控除に限らず人材開発に伴う各種助成金などを有効に活用し、効果的、効率的な人材投資を進めていくことが大切です。

✓ 今後のセミナー案内

今後予定されているイベント

詳細、お申し込みはこちら⇒



【有料研修】

- 4月 2日（火）～ 3日（水）
2024年度 新入社員研修 前期 B日程
- 4月23日（火）／5月28日（火）
管理者パワーアッププログラム 第1講／第2講
- 5月 8日（水）
2024年度 新入社員研修 後期 a日程
- 5月 9日（木）
2024年度 新入社員研修 後期 b日程

【無料セミナー】

- 4月22日（月）
MBC公開講座
経営者のための“人を活かす仕組みの作り方”
- 5月13日（月）
成功事例から見る営業DXのポイント
営業DXでインフレに打ち勝つ

【無料相談会】

- 4月18日（木）／5月23日（木）
営業DX個別無料相談会2024
インフレ時代における売れる仕組みを構築する
- 4月22日（月）／5月21日（火）
プライバシーマーク 取得更新無料相談会

Meinan Management Review Vol.133

令和6年3月20日発行（通巻第133号）

発行人：永井晶也 編集：水谷マミ

執筆：永井晶也、三軒佳、渡邊圭蔵

五十嵐勇人、村野文洋

名南コンサルティングネットワーク

マネジメントコンサルティング事業部

〒450-6334

名古屋市中村区名駅一丁目1番1号

JPタワー名古屋34階

TEL 052(589)2784 FAX 052(589)2781