

MUFG 株式会社 三菱UFJ銀行
MUFG BizBuddy THE AMERICAS

サイト内検索 [検索ボタン] > 詳細検索 > 検索機能について

トップ マイページ メルマガ登録 スクラップブック ご利用ガイド サイトマップ ログアウト

TOP 投資環境レポート ラテンアメリカ 北米

トップページ > 北米 > 経営管理 > アメリカ人事・労務の最前線より > なぜ今、企業は人材育成に注目するのか？～ポストGreat ResignationにおけるTraining & Developmentの重要性～

アメリカ人事・労務の最前線より

印刷用ページ スクラップブックに登録

なぜ今、企業は人材育成に注目するのか？～ポストGreat ResignationにおけるTraining & Developmentの重要性～

発行:2023/06/27
記事提供:Creo Consulting, LLC (外部サイトへリンク)

概要

Great Resignation(大量離職時代)と呼ばれる採用難の中、求められるパフォーマンス基準に満たない従業員が発生し、企業は組織全体のレベルアップが必要とされ、今まで以上にTraining & Development(人材育成)が注目されています。今回はアメリカでの人材育成に焦点をあて、重要なポイントを説明します。

各国の経営管理
国を選択してください

Most Popular Topics

Great Resignation（大量離職時代）と呼ばれる採用難の中、多くの企業で給与水準が上がった半面、採用基準は横ばい、または下降したという話を耳にすることが増えました。結果として、求められるパフォーマンス基準に満たない従業員が発生し、同時に組織全体のレベルアップも必要となった企業が、今まで以上に **Training & Development**（人材育成）に注目するのは自然の成り行きかもしれません。アメリカの大手企業では、個人の知識・技術・能力、レベル、志向などに応じて、各人に独自のトレーニングプログラムを提供しています。このような企業では、従業員のリテンション率（定着率）もエンゲージメント（自社への思い入れ、やる気）レベルも高いため、長期的視野に立ってトレーニングプランを構築し、**Training & Development Manager** がその任にあたります。しかし、このような恵まれた環境にある企業は、あまり多くないのが実情だと思います。

American Staffing Association (ASA) が、2021年10月28日から11月1日までに2,042人を対象に行った調査によると、雇用主がスキル向上や新たな知識獲得を支援している、との回答が39%にすぎなかったこともこれを裏付けています。

このような状況を踏まえ、今回はアメリカでの人材育成に焦点をあててみました。さまざまな人事業務の中でも、人材育成の分野は非常に奥が深く、ここですべてを語り尽くすことは難しいため、重要なポイントをいくつか絞って話したいと思います。

■ トレーニングを検討する際にまず行うべきこと

トレーニングには、万人に例外なく効果があるメソッドが存在しません。例えば、一口に「従業員のパフォーマンスが悪い」といっても、「悪い」という状況もさまざまであり、その理由もさまざまです。また、対象者の働く業種や職種も違えば世代も異なります。これだけを考えても、出来合いのトレーニングを一方向的に受講させたところで、あまり効果は期待できないことが想像できると思います。

このような事態を回避するために、まずは自社独自の「トレーニングプラン」を設計することが重要です。とはいえ、このようなプランを設計しても、その後トレーニングを構築して運用し、それを評価するまでを自社で行うのは、難易度も高く工数もかかるため、プラン作成後は専門性のあるベンダーを利用することをお勧めします。依頼するにあたっては、下記の点を明確にしておく、ベンダーとのミーティングがスムーズに進行するはずですよ。

1) 対象となる職務にどのようなパフォーマンスを求めているのか？

例：ターゲット企業のニーズを発掘し、適切な自社製品の販売を提案して、新規顧客を獲得する。

2) 対象従業員はその要求に対し、どの程度のパフォーマンスを実行しているのか？

例：ニーズは発掘できるが、適切な製品の選択と効果的な提案ができず、受注につながらない。

3) 要求されるパフォーマンスと実際のパフォーマンスとの差（±）は？

例：製品に関する技術的知識の不足、プロポーザル作成と提案スキルが弱い（マイナス）。

3) がマイナスであれば、ギャップを埋めるためのトレーニングが急務です。上記マイナスの例では、製品と技術的知識の向上、プロポーザル作成と提案スキル改善のトレーニングが求められます。基準値を超えている（プラス）または基準値を満たしている（ゼロ）ならば、さらなるスキルアップ用のトレーニングを提供する、という選択肢もあります。

■日本企業に欠けているトレーニングにおける ROI の観点

トレーニングに関しては、投資利益率（Return on Investment：ROI）、つまり、投資した分どの程度元が取れたのか？という意識が希薄な企業が多いようです。原因は、現状起きている問題に対し、何らかのトレーニングを提供することで事態が改善するであろう、という希望的観測があり、発生したコストを回収するという意識が不足しているためです。

ハラスメント防止トレーニングのような比較的画一的な商品と違い、オリジナリティーが高いほど、一般的にトレーニングプロダクトは高額になります。そして、内容と方法が適切でない限り、大きな効果は期待できません。また、最も効果が期待できるのは、リテンション率向上、生産効率の改善、従業員エンゲージメントの向上などであり、直接的・短期的な財務効果が少ないことも理解しておく必要があります。言い換えれば、的確に ROI を考えて設計しないと、単にお金の無駄遣いとなってしまう可能性が高いのです。

ROI を考える際に重要なことは、何をもって成果とするか、という点です。つまりトレーニングの前後に的確な評価を行い、受講後に何が改善されて、改善された結果がどのように業務に反映されたかを比較する調査を行うことが極めて重要です。この結果によって、はじめて ROI を計算することが可能になるからです。

また、トレーニングで学んだことを受講者が身につけることは重要ですが、身につけた知識や方法がどの程度実務に反映されているかはさらに重要です。最終的に実務に反映されて効果を生んでいなければ、トレーニングが成功したことにならないからです。

■画一的なトレーニングスタイルで成果は期待できない

【世代ごとに好まれるトレーニングスタイルと傾向】

世代	好まれるトレーニングスタイルと傾向
ベビーブーマー(1946-1964年)	専門能力の開発と昇進がトレーニングへの大きなモチベーションとなる。ハードコピー形式のトレーニングマニュアルを好むが、オンラインコースワークにも適応できる。承認欲求が強いため、トレーニングには昇格や資格取得、ボーナスなど何らかのリワードが重要となる。
X世代(1965-1980年)	懐疑的な世代なので、トレーニングに関しては率直なアプローチが重要となる。自主学習や自分の予定に合わせて学習可能なプログラム等を好むため、できるだけ多様なトレーニング選択肢が必要。
ミレニアル世代(1981-1996年)	テクノロジーと一緒に育った世代なので、デジタル形式のオンデマンド情報を重視する傾向がある。多様性、社会的協力、自主的な学習オプションを提供することが重要。一方的にトレーニング予定を決めず、ライフスタイルに合ったトレーニングによる能力開発が効果的である。
Z世代(1997-2012年)	ビデオ会議などの個人的な体験を好み、ゲームやゲーミフィケーションを通じた学習などを好む。オリエンテーションのペースが速く、競争力があり、独立心が強いため、トレーニングにもこれを反映させる必要がある。

出所：WebCE

これを読むと、画一的で一方的なトレーニングスタイルが、いかに効果的ではないかを理解できると思います。Z世代から遠い世代の人たちは、トレーニングと聞いてホワイトボードと目の前で語りかける講師の姿を想像しますが、Z世代の人たちは、オンラインによるレクチャー、スマートフォンやタブレットを使った学習、時にはゲーム感覚で学ぶ姿を思い浮かべるのです。

■刻々と変化するトレーニングスタイルを理解する

【トレーニングにおける新技術の使用比率】

- ・ トレーニング時間の **15%**はバーチャルクラスで実施され、**31%**はオンラインで実施される。
- ・ 学習時間の **41%**にテクノロジーベースのトレーニング方法が含まれている。
- ・ **86%**の企業が学習管理システムを使用している。
- ・ 大企業の **54%**がオンラインでトレーニングを実施しているのに対し、中小企業では **27%**。

出所：Employee Training & Development, 8th Edition

上記は米国の「トレーニングにおける新技術の使用比率」のデータを示したものです。これをみて、皆さんはどのような印象を持ちましたか？「トレーニングはもはや講義形式で行うものではないのか」と思われたかもしれません。しかし現在でも、最も多いトレーニング方法は、レクチャーと呼ばれる講義

形式です。ただ、以前と異なるのは、講義を収録した **DVD** を使用したり、オンラインで講義を配信するスタイルが増えたことです。これにより、講師や企業ではなく受講者の都合によって受講することが可能になります。トレーニングスタイルは、技術の発展とともに今後も変化し続けることが予想されます。

■テクノロジーの発達に伴い多様化するアメリカのトレーニングメソッド

下表は、現在アメリカで認知されているトレーニングメソッドです。初めて目にするものも含まれていると思うので、トレーニングを検討する際に重要な点をいくつか補足します。

【アメリカで認知されているトレーニングメソッド】

eラーニング	ソーシャルメディア	MOOC(無料オンライン講座)
モバイル学習	共有ワークスペース	AR(拡張現実)技術
ウェブキャスト	RSS フィード	アダプティブトレーニング
ポッドキャスト	ブログ	AI(人工知能)
通信教育	ミニブログ	機械学習
ブレンド型学習	ウィキ	チャットルームとディスカッション掲示板

出所：Employee Training & Development,8th Edition

・eラーニング

よく目にするので知っている人も多いと思います。eラーニングは、トレーニングコンテンツとの対話や他の受講者との共有、インターネットリソースの使用を通じた学習に重点を置いています。タブレットやスマートフォンなどを使って受講できるため、時間や場所による制約がなく、受講者のスケジュールに合わせた学習が可能です。半面、受講者の学習意欲が高くない場合や、進捗確認や効果測定を怠ると、成果を得るのは困難になります。

・ブレンド型学習

トレーニングメソッドの名称ではなく、オンライン学習、対面指導、その他学習コンテンツと指導を組み合わせた方法を指しています。ブレンド型学習は、対面での指導とテクノロジーベースの指導方法（オンライン学習、遠隔学習、タブレットやスマートフォンなどのモバイルテクノロジー）双方の長所を受講者に提供する一方で、双方の短所を最小限に抑える効果を持っています。

・ソーシャルメディア

トレーニングにソーシャルメディアが関連することを意外に思った人もいるかもしれません。しかし、新しい学習コンテンツに関連するウェビナー（インターネット上で配信するセミナー）、ビデオ、記事などのリソースへのリンク提供、受講者間のコミュニティ構築、ビデオの共有や作成など、さまざまな形で利用されています。ウィキ、ブログ、**Facebook**、**MySpace**、**LinkedIn** などのネットワーク、**Twitter** などのマイクロ共有サイト、**YouTube** などの共有メディアがよく知られています。

■適切な人材育成によるメリットとは

最初に「奥が深い」といった通り、いつになく長くなってしまいました。やや複雑な話が多かったかもしれませんが、最後に、適切な人材育成を実施することによって得られるメリットについてまとめます。

1) 生産性向上につながる

新たな仕事の進め方、より効率的なテクノロジーの習得などは生産性の向上につながり、結果として、受講した従業員と提供した雇用主双方のメリットとなります。

2) 従業員エンゲージメントの向上につながる

各従業員の現状と理想のギャップを把握し、それを改善するトレーニングを最適な方法で提供する。また、現在のスキルをさらにブラッシュアップするためのトレーニングを提供する。これらの機会は仕事の重要性和価値を再認識させ、それがやがて自信へと変化し、エンゲージメント向上を促進します。

3) 従業員の能力を育成し成長させることができる

適切なトレーニングを提供し、従業員を育成することは、個別の能力を特定して強化することにつながります。これにより、従業員の新たな可能性を発見することができ、後継者育成計画も容易となります。

M000387-32

(2023年6月22日作成)

Profile



永岡 卓 Takashi Nagaoka

Creo Consulting, LLC, クレオコンサルティング・ジャパン (株)
代表取締役社長/人事・労務コンサルタント (SHRM-SCP)

大手就職情報誌出版社勤務後、留学を経て日系人材会社米国法人スタッフィング部門責任者を歴任、2004年起業。中西部・南部の自動車関連製造業、商社、物流企業等への人事・労務管理コンサルティング、米国進出企業支援、人材紹介・派遣などを行う。提携する米系の弁護士事務所やコンサルティング会社と共に、日系企業で発生する多様な労務問題の解決にあたる。日米双方の人事経験を活かし、机上論ではない現場の「最前線」で得た体験を基に、理解しやすいコンサルティングをモットーとしている。

