

## News Release

# 中小企業の人材育成に関する調査研究の結果を発表

- 日本初となる経営者・人事担当者・管理職およびその部下への中小企業の人材育成に関する調査研究
- 中小企業の人材育成は「経験マネジメント」がカギ、「通説」は科学的に検証できず
- 経験をキーワードに「屋根瓦式の人材育成」をいかに実現するかが課題

トーマツ イノベーション株式会社(東京都千代田区、代表取締役社長 眞崎大輔)は、中小企業の人材育成に関する調査研究の結果を発表します。

本調査研究は、中小企業における人材育成手法のイノベーションを目的に、人材育成研究の専門家で大企業や公共領域でのコンサルティング実績のある中原淳氏(東京大学准教授 / NPO 法人 Educe Technologies 副代表理事)と共同で、2014年11月より進めてきました。中小企業 350社 2,800名を対象として2015年3月~2015年5月にアンケートを実施。経営者・人事担当者・管理職およびその部下となる若手・中堅社員(社会人歴2年以上10年未満)の4つの層について多層的・立体的に調査した、日本の中小企業の人材育成の実態に関する日本初<sup>※1</sup>の調査研究です。

※1 外部調査会社調べ

本調査研究の結果、大きく2点が明らかになりました。

### 1. 中小企業における人材育成の「通説」は科学的には検証ができない

中小企業の人材育成においてしばしば聞かれる「社長の考え方や取り組み次第で全てが決まる」、「社内勉強会で成果を出せる人材を育成できる」といった通説は、科学的な検証ができず、個々人の勤と経験に基づく一意見に過ぎない可能性が示唆されました。

### 2. これからの中小企業には人の可能性を伸ばす「経験マネジメント」が重要となる

中小企業の人材育成では、人材の豊富な大企業で可能な「職場に面をつくる(上司、同僚、同期、メンターや OJT 担当者がサポートしあって人材を育てる)」といったことは当てはまらないため、社員の「経験」を貴重な経営資源と捉え、「経験をどうマネジメントするか」が非常に重要となることが分かりました。①若手・中堅社員の育成は「経験ストック」が、②管理職のマネジメント力を伸ばすには「経験フロンティア」が、③社長の右腕となる幹部の育成には「経験ビジョン」が、それぞれポイントになることが分かりました。

## 【調査研究結果の詳細】

### 1. 中小企業における人材育成の「通説」の検証

#### ① 若手・中堅社員の「能力向上」や期待通りの「成果」・「成長」と「社長のリーダーシップ」とは相関がない

中小企業では社長と社員との距離が近いが故に、社長の影響力・存在感はあらゆる面で大企業に比べて大きいと考えられ、人材育成においても例外でないといった意見が聞かれる。しかしながら今回の調査研究では、若手・中堅社員の「能力向上」や期待通りの「成果」・「成長」と「社長のリーダーシップ」とは相関がないことが明らかになった(図表1)。若手・中堅社員のモチベーションには社長のリーダーシップが有効だが、実際の業務遂行においては管理職によるマネジメントが欠かせないことが分かる。

【図表 1】若手・中堅社員の育成と「社長のリーダーシップ」および「管理職のマネジメント力」との相関

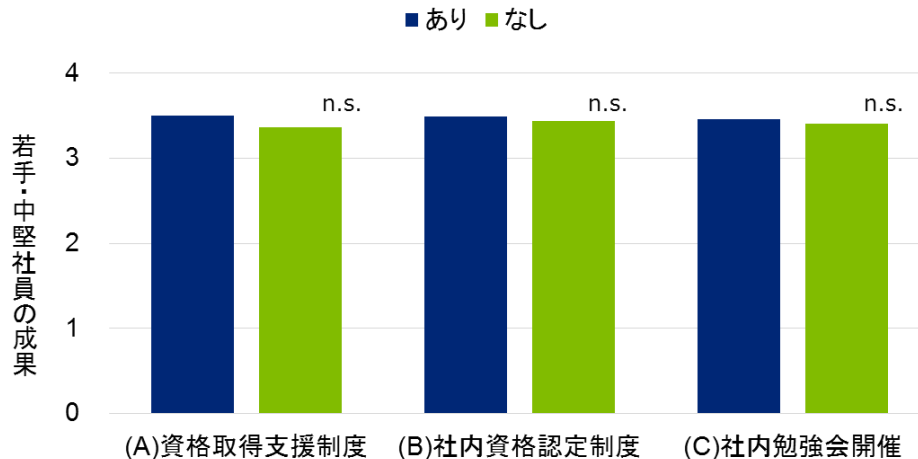
		社長のリーダーシップ	管理職のマネジメント力
若手・ 中堅 社員	能力向上	相関なし	相関あり(r=.297, p<.01)
	期待通りの成果	相関なし	相関あり(r=.276, p<.01)
	期待通りの成長	相関なし	相関あり(r=.245, p<.01)
	自社への愛着	相関あり(r=.265, p<.01)	相関なし

「社長のリーダーシップ」および「管理職のマネジメント力」と、若手・中堅社員の「能力向上」、「期待通りの成果」、「期待通りの成長」、「自社への愛着(組織コミットメント)」の関係を見るために相関分析を行ったところ、社長に関して「社長のリーダーシップ」と「若手・中堅社員の自社への愛着」(r=.265, p<.01)、管理職に関して「管理職のマネジメント力」と若手・中堅社員の「能力向上」(r=.297, p<.01)、「期待通りの成果」(r=.276, p<.01)、「期待通りの成長」(r=.245, p<.01)の間に正の相関が認められた。(r は相関係数; r ≤ 0.2 で極めて弱い相関であり、上記では「相関なし」と記述。p は有意確率; p < 0.01 は「1%水準で有意」であることを示す。)

② 社内勉強会だけでは成果を出せる人材は育てられない

「社内勉強会や研修を実施すれば成果を出せる人材を育てられる」といった思い込みも見られるが、「若手・中堅社員が期待通りの成果をあげている」ことと、それらの実施の有無には相関がないことが明らかになった(図表 2)。社内勉強会等は決して無益ではないが、人材育成において必要十分とは言えないことが分かる。

【図表 2】「社内勉強会等」と「若手・中堅社員の成果」の関係



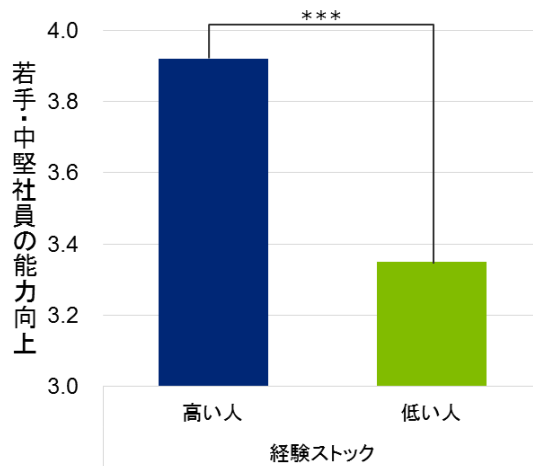
独立変数に「資格取得制度の有無」(A)、「社内資格制度の有無」(B)、「社内勉強会の有無」(C)をおき、従属変数に「若手・中堅社員の社長から見た期待通りの成果」においてそれぞれ独立した t 検定を行った結果、(A)~(C) のいずれも有意差は見られなかった(n.s.)。(t 検定とは独立した 2 群の平均値の差の検定のこと。2 つの群間の平均値に統計的有意な差はなかった。)

2. これからの中小企業の人材育成に求められる要素

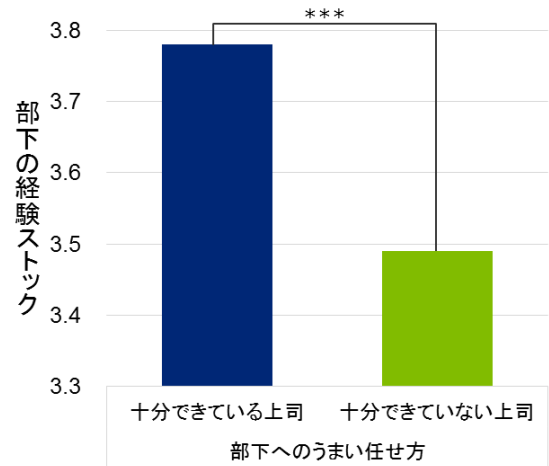
① 若手・中堅社員を伸ばすポイント「経験ストック」

若手・中堅社員の能力向上は、「社員に『背伸びの仕事経験』を意図的に積みせ、振り返りを通じて仕事のノウハウをストックさせること(以下、「経験ストック」と呼ぶ)」の有無との高い関連性が見出された(図表 3)。若手・中堅社員の「経験ストック」の有無は、上司の仕事の任せ方による影響が大きい。「うまい任せ方」ができていない上司とできていない上司では、部下の経験ストックの度合いに有意に差が見られた(図表 4)。上司から部下への仕事の「うまい任せ方」とは、1)仕事の意義づけを行い、2)予想される困難を示し、3)再度意義を確認し、4)部下のコミットを引き出す、という 4 つのステップを踏んで仕事を任せる方法である。この工程に不足があると、言葉足らずで、部下からするといわゆる「丸投げ」となってしまう期待した結果が出ない状況に陥りがちとなる。

【図表 3】「経験ストック」と「若手・中堅社員の能力向上」



【図表 4】「部下へのうまい任せ方」と部下の「経験ストック」



【図表 3】「経験ストック」を平均値から上位群(高い人)、下位群(低い人)の 2 群に分け独立変数とし、従属変数に「若手・中堅社員の能力向上」において独立した t 検定を行った結果、有意差が見られた(\*\*\*) =  $p < .001$ 。

【図表 4】「上司のマネジメント力」を平均値から上位群(うまい任せ方が十分できている上司)、下位群(十分できていない上司)の 2 群に分け独立変数とし、従属変数に「若手・中堅社員の能力向上」において独立した t 検定を行った結果、有意差が見られた(\*\*\*) =  $p < .01$ 。

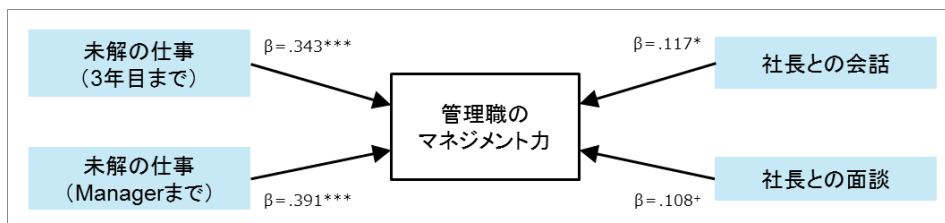
## ② 管理職のマネジメント力を伸ばすポイント「経験フロンティア」

「日常業務ではない『未解の仕事』に若いときから取り組ませ、同時に『社長の薫陶』を実施すること」(以下、「経験フロンティア」と呼ぶ)が管理職のマネジメント力と関連性の高い要素となった(図表 5)。

「未解の仕事」とは、「顧客からのハードな要求への対処」「全社プロジェクト」「新規事業の企画」「部門を横断して協力する仕事」といった日常業務とはかけ離れた「答えややり方を自ら見つけなければならない仕事(未開の土地の開拓)」であり、取り組む人にとって「社長の薫陶」はセーフティーネットとなる。セーフティーネットのない「未解の仕事」は無理難題の押し付けとなり、せつかくの人材を潰してしまうような状況になりかねない。

また調査研究結果の詳細 1-①と照らし合わせると、社長の薫陶が管理職のマネジメント力と関連し、管理職のマネジメント力は部下となる若手・中堅社員の能力等と関連していることが分かる。中小企業の人材育成は上位者が下位者を育成し、下位者がさらに下位者を教えるように、「社長－右腕・中間管理職－若手・中堅社員」の三者が協力して育成の体制をつくることを必要としており、「一枚上の屋根瓦が一枚下の屋根瓦に重なる」ように構成される、いわば「屋根瓦式の人材育成」ということができる。

【図表 5】管理職のマネジメント力と関連のある要素



従属変数に「管理職のマネジメント力」を、説明変数を「未解の仕事(3 年目まで)」、「未解の仕事(Manager まで)」とし、それぞれに単回帰分析を行った結果、未解の仕事(3 年目まで):  $p < .001$  /  $\beta = .343$ , \*\*\*= $p < .001$ 、未解の仕事(Manager まで):  $p < .001$  /  $\beta = .391$ , \*\*\*= $p < .001$  であった。

また従属変数に「管理職のマネジメント力」を、説明変数を「社長との会話」、「社長との面談」とし、それぞれに単回帰分析を行った結果、社長との会話:  $p < .001$  /  $\beta = .117$ , \*= $p < .05$ 、社長との面談:  $p < .001$  /  $\beta = .108$ , += $p < .1$  であった。

上記の図表は、これらを重ね合わせて書いた略式図である。

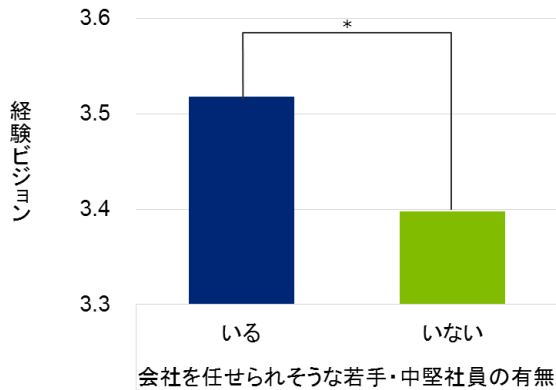
<単回帰分析は 1 つの従属変数を 1 つの説明変数で予測する手法である。βは回帰係数; p 値の水準で有意性あり(説明変数は従属変数の予測に必要である)。>

### ③ 社長の右腕となる幹部を育成するポイント「経験ビジョン」

右腕幹部の育成のポイントは「仕事人としての将来の目標(ビジョン)を持たせ、逆算して今できることを実行させること」(以下、「経験ビジョン」と呼ぶ)であり、若手・中堅社員時代から始まることが分かった(図表 6)。なお、中小企業の経営者からは、将来のビジョンを考えさせることで人材の流出を懸念する声も聞かれるが、むしろ逆に、「経験ビジョン」を持たせた方が自社への愛着が増すことが分かった(図表 7)。

「若手・中堅社員および管理職が期待通りの成果を上げるかどうか」へ関連性の高い要素が「右腕幹部の有無」であることが分かった(図表 8、9)。右腕幹部がいる企業では管理職も若手・中堅社員も成果を出しやすいと言える。

【図表 6】「会社を任せられそうな若手・中堅社員の有無」と「経験ビジョン」



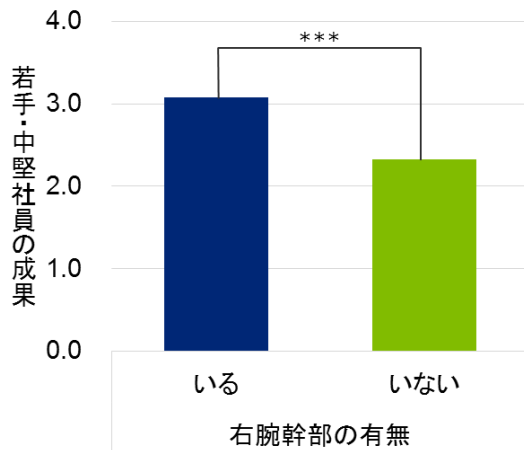
「会社を任せられそうな若手・中堅社員の有無」の群ごとで、「経験ビジョン」に差があるかどうか独立した t 検定を行った結果、有意差が見られた(\*=p<.05)。

【図表 7】「経験ビジョン」と「自社への愛着」の関連

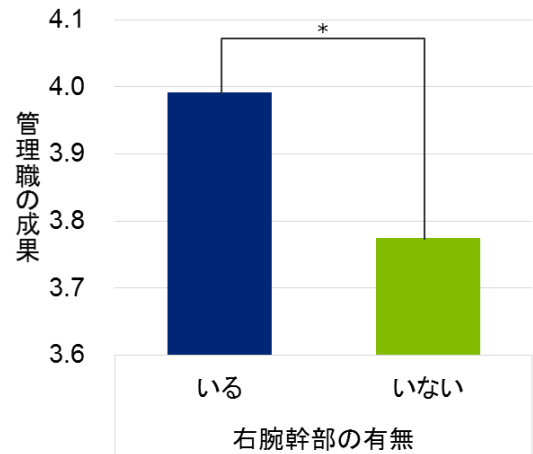


「自社への愛着(組織コミットメント)」を従属変数とし、「経験ビジョン(若手・中堅社員のキャリア計画)」を独立変数とした単回帰分析を行った結果、経験ビジョン:  $\beta = .452$ , \*\*\*=p<.001 であった。

【図表 8】「右腕幹部の有無」と「若手・中堅社員の成果」



【図表 9】「右腕幹部の有無」と「管理職の成果」



「右腕幹部の有無」を独立変数とし、従属変数に「若手・中堅社員の成果」(図表 8)、「管理職の成果」(図表 9)において独立した t 検定を行った結果、有意差がみられた(それぞれ[\*\*\*=p<.001]、[\*=p<.05])。若手・中堅社員や管理職の成果とは、それぞれ「直属の上司から見た若手・中堅社員の期待通りの成果」、「社長から見た管理職の期待通りの成果」のことを示す。

## 調査研究の背景

日本企業の99.7%※2が中小企業であるにも関わらず、人材育成において定石と言われるものは経営資源の少ない中小企業では実現が難しいものが多く、長らく中小企業を対象とした人材育成のノウハウが求められています。しかし中小企業の人材開発・人材育成を対象とした調査研究はほとんどなされていないのが実情です。

本調査研究の結果を受け、トーマツ イノベーションでは「人材育成イノベーションフォーラム」を11月9日の第一回を皮切りに、今後継続的に開催していきます。加えて、賛同企業とともに人材開発の様々なテーマを題材としたさらなる調査研究や、調査研究から得られた成果を基にした新たな人材育成サービスの開発を行う予定です。 ※2 2015年版 中小企業白書

## 調査概要

調査対象	正社員数20名以上の企業350社、2,800名 ただし各企業について、経営者(1名) / 人事担当者(1名) / 管理職と若手・中堅社員のペア(3組、6名) 計8名を対象とする (「若手・中堅社員」は社会人歴2年以上10年未満の社員)
調査方法	Webフォームまたは紙面アンケートで回答
調査期間	2015年3月～2015年5月

## 共同研究者 中原淳氏 プロフィール

東京大学 大学総合教育研究センター 准教授、NPO法人Educe Technologies 副代表理事。東京大学大学院 学際情報学府(兼任)。東京大学教養学部 学際情報科学科(兼任)。大阪大学博士(人間科学)。北海道旭川市生まれ。東京大学教育学部卒業、大阪大学大学院 人間科学研究科、メディア教育開発センター(現・放送大学)、米国・マサチューセッツ工科大学客員研究員等を経て、2006年より現職。「大人の学びを科学する」をテーマに、企業・組織における人々の学習・コミュニケーション・リーダーシップについて研究している。専門は経営学習論(Management Learning)。

単著(一般書)『研修開発入門』(ダイヤモンド社)、『駆け出しマネジャーの成長戦略』(中公新書ラクレ)など多数。働く大人の学びに関する公開研究会 Learning bar を含め、各種のワークショップをプロデュース。民間企業の人材育成を研究活動の中心におきつつも、近年は、最高検察庁(参与)、横浜市教育委員会など、公共領域の人材育成についても、活動を広げている。一般社団法人 経営学習研究所 代表理事、特定非営利活動法人カタリバ理事。

## トーマツ イノベーション

トーマツ イノベーションは中堅中小ベンチャー企業を中心に人材育成・人材戦略に特化したコンサルティング会社です。定額制研修「Biz CAMPUS(旧イノベーションクラブ)」、最新の教育手法モバイルラーニング・反転学習を取り入れた「モバイルナレッジ」など、業界初※3の人材育成サービスを開発・提供し続けています。「人材育成」という観点から様々なサービスを提供し、「Biz CAMPUS」のクライアント数は8,000社以上、業界トップクラスの支援実績があります。 ※3 東京商エリサーチ調べ

## <本資料についての報道関係の皆様からの問い合わせ先>

トーマツ イノベーション株式会社

マーケティング・コミュニケーション部 池内

Tel: 03-5222-5111 / 090-6658-5901

Email: [ti-info@tohatsu.co.jp](mailto:ti-info@tohatsu.co.jp)

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人および DT 弁護士法人を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,500名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約220,000名を超える人材は、“making an impact that matters”を自らの使命としています。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。