

学び直しに関する 企業へのヒアリング概要

人材開発統括官

人材開発政策担当参事官室

企業へのヒアリング結果

2021年9月～11月にかけて、事務局においてヒアリングを実施。

ヒアリング対象企業

過去のグッドキャリア企業アワード受賞企業など、人材育成に取り組んでいる企業を選定の上、ヒアリングを実施。

A社: 東京都、小売業、大企業(従業員規模約57万人)

B社: 京都府、建設業、中小企業(従業員規模100人弱)

C社: 東京都、保険業、大企業(従業員規模数千人)

D社: 山口県、教育・学習支援業、中小企業(従業員規模100人超)、学校法人

E社: 東京都、電気機器業、大企業(従業員規模10万人超)

F社: 東京都、通信業、大企業(従業員規模数千人)

(1) 求められる人材要件やスキルの明確化・共有

- ・経営層が人材育成の方針を明確化。(A社、B社、C社、D社、E社、F社)
- ・それを踏まえ、各事業部門ごとに方向性を検討。その際、取引先企業からのニーズ聴取、各部門の現状や将来見込み等を踏まえた上で方針を決定。(A社、C社、D社)
- ・各部門の者も参加する、社内横断的な委員会において、方向性の検討やスキルの明確化を実施。(E社)
- ・各ポスト等に求められる能力や知識・スキルを職務記述書等により公開し、社内に周知。(A社、C社、E社、F社)

(2) 教育訓練プログラムの開発・提供

- ・教育訓練プログラムの方向性は社内で統一的に示した上で、具体的なプログラム内容は各部門ごとに検討。(A社、C社)
- ・各部門の者が参加する社内横断的な委員会において、各部門が使用する教育訓練プログラムを策定。(E社)
- ・各部門やポストで働くために必要な能力やスキルを身につけるための教育訓練プログラムを会社側から社員に提供。(A社、B社、C社、D社、E社、F社)
- ・各ポストに求められる能力や知識・スキルと紐付けて、それらを身につけるために役立つ教育訓練プログラムを公開。(F社)
- ・一流の技能を学ぶことができるよう、全国の一流技能者を招き、社員への技能教育を実施。外部の企業と協同で、オンライン上で技能を学ぶことができるアプリを開発し、オンデマンドも活用。(B社)
- ・育成プログラムの中に、OJTとOff-JTを組み合わせたものを用意している。(A社、F社)
- ・部下を持つ人の人材養成力を強化するためのプログラムを提供。(C社、E社、F社)
- ・業界内での人材不足解消のため、他社と共同で教育訓練施設及びプログラムを立ち上げ、自社・他社の社員や、同業界内の企業への就職を検討する者に対して、人材育成を行っている。(B社)

(3) 労働者が目標を持ち効果的な学びを進めるための支援

- ・キャリアコンサルタントを活用したセルフキャリアドッグを実施。キャリアコンサルタントによる問いかけが、社員が将来を考えるきっかけにつながっている。(B社、C社、D社、E社、F社)
- ・入社3年目までや異動時などに、希望する社員全員がキャリアコンサルティングを受けられるような仕組みを構築している。(D社)
- ・キャリアコンサルティングは20代から相談を推奨し、40代以降は5年に一回の相談を必須としている。(E社)
- ・社員と上司とで行う1on1ミーティングを通じて、目指すポストに必要なスキル・能力と自身のスキル・能力との間のギャップをキャリア計画書の作成等により把握し、社員に応じた訓練を実施するというサイクルで支援。(C社、E社、F社)
- ・スキル習得の結果を給与に反映するまでの間、定期的に社員との面談を実施。数値化した評価結果(自己評価・上司からの評価)をもとに、前期の評価結果との比較等を通じてモチベーションを維持。(B社)
- ・自己啓発への支援として、金銭的支援の他、担当職務と異なる分野の知識を習得できるプログラムを提供。(A社、C社、E社、F社)
- ・社内が学び直しをする際や、キャリアの現状・在り方を考える際に休暇を取得することができる仕組みがある。(E社)
- ・社内のプラットフォームで、社員1人1人が自分の得意分野、能力・スキルを公表し、他者が閲覧可能。(F社)

(4) その他

- ・教育訓練プログラムスクールの修了者に希望する分野への配置を認める制度がある。(A社)
- ・社内公募制として、必要なスキルを満たしている者がポストへの配置を応募できる制度があり、配置された場合には処遇に反映される。(C社、E社、F社)
- ・社員が、自社内の別の分野について学び直しを行うことで、その分野で働くことが可能な制度がある。(A社)
- ・社員がスキルアップした場合、手当を支給することで処遇(給与、賞与等)に反映。(A社、B社、D社)
- ・組織全体での学び直しの雰囲気作りのため、社員が参加する定期的なグループ学習を実施。(D社、F社)
- ・訓練情報や社内制度の定期的な情報提供や課題図書の設定、社内LANでの配信などにより、企業の方針を社内に浸透させるための取組を実施。(A社、B社、C社、D社、E社、F社)

1. 人材育成に対する基本的な考え方

- 人材育成は労使共通の課題と認識し、労使共同で取り組んでいる。
- 社員への教育により現場担当者のスキルが向上し、それにより顧客満足度が上がり、そして売り上げが上がり、その結果、社員の所得上昇に還元できるという考え方。
- 人間には探求の心があり、正確なデータと情報共有が大切となる。社内においてデータ格差を生まない仕組みが必要。そのためには、各社員が最低限のITリテラシーやIT利活用のスキルを身につける必要。不確実な社会において、自ら学び、時代にキャッチアップできる人材を求めている。職業人生が長期化する中で、学び直しは大切。
- 多様な人材が集まっているので、各人の特性や希望はバラバラだが、そこで大事になってくるのは、企業の理念に共感できるかという点。人事・人材育成に対する考え方の提示や社員に学ばせたい課題図書指定など様々な形で、社内の方針が社員に浸透していくよう工夫している。

2. 取組内容

（人材育成を含む人事方針の策定）

- 人材育成を含む全体の人事方針の決定にあたり、毎年、グループ全体の政策方針発表会を開催している。
- それを踏まえ、グループ内の事業会社ごとに、方針・施策等を策定（各事業会社の人事担当と部門が関与）。

（人材開発に関する取組内容）

- 人材育成の取組内容として、①Off-JT、②OJT、③自己啓発の3つがある。
新人研修等の必須教育以外に、希望部署・ポストにいくためのプログラムがある。
- 店舗や担当部門ごとに学ばなければならない知識やスキルを一覧化して社員に示しており、育成プログラムの中には、OJTとoff-JTを組み合わせたものを用意している。
- 社員が、自社内外の別の分野について興味を持ち、学び直しを行うことで、その分野で働くことが可能な制度がある。例えば、昨今のデジタル化により、セルフレジができるなど作業の効率化が進む中で、学び直しを行い、違う分野へ異動して活躍してもらった例などがある。
- シニア層に対しては、退職前研修を50代で行うのでは遅いため、もっと早い段階でセカンドキャリア研修を実施。

(人事配置や処遇面での工夫)

- 教育訓練プログラムのビジネススクールの修了者に対して、希望する分野への配置を認める制度がある。具体的には、入社3年目以上の社員本人からの手挙げ制により、社内のビジネススクールにおいて、将来的に自分が進みたい分野に関連する教育訓練を受けることができ、卒業した場合に希望があれば、原則として2年以内に学んだ分野に関係する部署への配置が認められる。
- (年給、日給でない)時間給の社員に対しても社内の試験制度を導入しており、合格した場合には、給与単価の引上げや手当の支給により、処遇に反映。

(労働者の主体的な学びに対する支援)

- 自己啓発については、一人ひとりの意識にもよるが、社員に対し、担当職務と異なる分野の知識を習得できる教育訓練プログラムを提供している。会社として推奨している社外の教育訓練プログラムを受講した場合や資格を取得した場合には、受験料や講習受講料の一部を会社が負担している。
- 変化に対応するために、自分の収入のうちの10%を、セカンドライフの準備や自分磨きのための学びに使うように、という考え方がある。

3. 課題

- 会社として、如何にすれば、これまで以上に社員の教育訓練機会を作り、サポートできるのかという課題がある。

B社（京都府、建設業、中小企業（従業員規模100人弱））

1. 人材育成に対する基本的な考え方

- 業界の人手不足は深刻で、人材獲得に苦勞している中で、社内の人材育成に力をいれていかなければならないという認識。
- 同時に、技能伝承の面では、高齢化の問題があり、高度な技能を持っている世代があと数年程度で引退してしまうので、人材育成のチャンスは今しかないと考えている。
- キャリアを断絶させないことは、人材育成の効率アップにつながる所以重要。
- 人材獲得の観点からダイバーシティも重視しており、女性が働きやすい環境を整えたり、高齢者でも教える側（人材育成する側）として働くことができる環境を整備することが重要。
- 人材育成とは別に、人手不足の解消策として、塗装ロボットの開発・導入が必要と考え、社長自ら大学院に通い、塗装ロボット開発について研究中。

2. 取組内容

（人材開発に関する取組内容）

- 一流の人に教わると、教わる側の労働者の納得感が格段に得やすくなることから、一流の技能を学ぶことができるよう、全国の一流技能者を招き、社員への技能教育を実施。また、外部の企業と共同で、オンライン上で技能を学ぶことができるアプリを立ち上げ、スマホなどでも一流の技能を学べる環境を整備。オンデマンドも活用。
- 職人の「10年で1人前」という建設業の常識を打破するため、独自の育成制度と明確なトレーニングプログラムを作成し、未経験者でも入社3年以内に技能が習得できるようにした。
- これまで、AI人材・RPA人材はいなかったが、高齢者の活用・人材育成により、AIやRPAに対応できる人材を確保。
- 業界内での人材不足解消のため、他社と共同で教育訓練施設及びプログラムを立ち上げ、自社・他社の社員や、同業界内の企業への就職を検討する者に対して、人材育成を行っている。

(キャリアコンサルティングの活用)

- キャリアコンサルタントと顧問契約し、キャリアコンサルタントを活用したセルフキャリアドッグを実施。面談だけでは実態が分からないので、キャリアコンサルタントに、社員が働いている現場にも足を運んでもらい、会社の一員として課題と改善と一緒に取り組んでもらうようにした。これが、社員に自分のことを話してもらうためには、効果的だった。

(人事配置や処遇面での工夫)

- 労働者に建設業界に留まってもらえるよう、同じ業界の中で、職種の転換も含めスキルをどう活用していくかということを考えている。
- 社員がスキルアップした場合、手当を支給することで給料に反映。生産性向上により、時間に余裕ができ、企業の利益が増えたら、それをスキルアップするための学びの時間に充て、スキルアップした人に対して金銭面で報いていくことが重要。
- ただ、給料への反映にはタイムラグがあるため、6ヶ月に1回、社員と面談を実施し、モチベーション維持。面談において、25評価項目について、数値化した点数をもとに、自己評価と上司からの評価の両方をレーダーチャートにして見せ、前期の評価結果との比較等を通じて、社員本人のモチベーションを維持している。今後、顧客が重視している評価項目を検討し、評価に含めていく予定。

C社（東京都、保険業、大企業（従業員規模数千人））

1. 人材育成に対する基本的な考え方

- 現在、人財マネジメント制度改革を行っており、既に職務等級制度を管理職に導入。来年1月から一般社員にも拡大し、全社員に導入予定。社歴や年齢・性別に関係なく意欲・能力のある人財を登用し、多様な人財の主体的キャリア形成を支援していきたいと考えている。

2. 取組内容

（人材開発に関する取組内容）

- 以下の①～④の流れで人財育成に関するサイクルを回し、社員のキャリア形成を支援

- ① 職務記述書の策定・公開によるキャリアの明確化
- ② 目指すポストに必要なスキル・能力と、自身のスキル・能力との間のギャップの明確化
（キャリア開発計画書を策定し、上司との1on1ミーティングを通じてギャップを把握）
- ③ 能力開発プログラムの実行（トレーニング・業務の発注等）
- ④ （②に基づく③を踏まえての）評価・フィードバック

- ①については、全社員がいつでも閲覧可能な社内ポータルサイトに、各部門のすべてのポストについての職務記述書を公開。そのポストについて、どのような知識・能力・経験・対人関係が求められるかを各部門ごとに検討し、職務記述書に明記している。（現在は管理職のみの導入だが、2022年1月から全社員に導入予定）。

- ②については、社員は、職務記述書を踏まえ、自分が就きたいポストに行くためには、何を学んで行く必要があるのかをイメージして、どこにギャップがあるか等を上司と1on1ミーティングで相談しながらキャリア開発計画書を作成すること等により確認し、自分の行きたいポストに向けた計画的な能力開発を行う。

- 職務記述書は、社員の目標につながり、このポストに就くには、このような知識や経験が必要ということが分かるようになる。社員の認識も変化してきており、自分のキャリアを主体的に考えていかないと考えるようになってきた。（新制度導入1年未満ながら、キャリア開発計画書の策定を社員の50%以上が希望）

- ③については、人財育成プログラムの軸は、「（会社の）コアバリューの理解と実践」をベースとし、新たに定義した社員に求めると「意欲と能力」をもとに設計。全社共通の能力開発プログラムに加え、各部門において、どのような人財を育成するか、どのようなプログラムを作成するかを検討して、必要な教育訓練プログラムを提供。また、e-Learningも含めた幅広いテーマの外部の教育訓練プログラムも活用。

- 加えて、部下を持つ人の人材養成力を強化するためのプログラム（1on1ミーティング含む。）を提供。

- 社内で人材育成をする仕組みを構築するためには、経営層が方針の明確化をすることが一番重要。管理職の人事考課では人財育成の実践度が問われており、経営方針に沿うこととなる。また、人財育成の重要性が現場の職員に浸透するよう、各部署の取組の相互共有、情報発信等を実施。

(人事配置や処遇面での工夫)

- ポストの職務経歴書に記述されている必要な能力やスキルを満たしている者が、そのポストに任命される。全社的な社内公募制により、社歴や年齢に関係なく、全ての社員が手挙げで目指すポストに応募することができる。そのポストに配置された場合には、そのポストの処遇(等級に応じた給与)が反映される。
- なお、職務等級が下がった場合であっても、直ちに給料が下がることがないように、激変緩和措置(セーフティネット)を講じている。

3. 課題

- 新たな人財マネジメント制度というハードの仕組みが構築できても、社員一人ひとりの意欲・覚悟・意識が理念実現には重要。如何にして主体的なキャリア形成を促進し、意欲と能力ある人財を育成していくかがこれからのチャレンジ。

1. 人材育成に対する基本的な考え方

- 教育サービスを主とする学校法人という性格上、また、地方で人手不足である状況下で、人は財産であり、限られた資源と考えている。人が人をどう育てていくかが重要であり、人材育成は投資だと捉えている。
- 時流に応じて求められる能力が多様に変化しており、この変化に対応する人材が必要。
- 教育訓練機関としてリカレント教育に係るプログラムを提供することで、様々な企業との間に接点生まれ、色々な事業に関わることができている。
- 地方では、指導できる人材確保が難しいという問題があるため、組織内部で社会のトレンドを把握し、会社内部の人材を活用した育成プログラムを実施することが重要。
- 学ぶ組織づくりには、個人のキャリア形成を考慮した上で、組織の支援策としてどのような方向性で人材育成をしていくのかを決めて進めていくことが重要。また、学ぶことについて組織内の上司や仲間からの理解を得た上で進めるという仕組み作りが重要。
- 労働者は、主体的に学ぶことの必要性や将来に対するキャリアプランを考える機会を提供することが必要。

2. 取組内容

（人材育成方針の策定）

- 人材育成の方針は、毎年、理事会で決める。ただし、理事会だけでなく、常に企業と接点を持つスタッフからも企業ニーズを汲み取った上で決定することとしており、スタッフは企業を多数回り、ニーズを取材。

（人材開発に関する取組内容）

- 組織全体での学び直しの雰囲気作りのため、社員が参加する定期的なグループ学習を実施。
- 研修受講・資格取得・履修(大学・大学院等)に関する規定を設けており、自己申告に基づき、資格試験の受験料等への金銭的な支援を行っている。
- 実施したヒアリングを元に、階層別に、教員として必要な資質を明確化してモデル化している。
- 学び直しの促進のため、上司との定期的な面談を実施するほか、希望者には別途面談を実施している。
- DXやグローバル化への対応として必要な能力開発を進めるため、労働者に対して、情報提供やプログラムの受講案内を頻繁に実施している。

(キャリアコンサルティングの活用)

- 社員の10人に1人がキャリアコンサルタントの資格を所有。早い段階で、労働者本人も納得するような今後の人材育成のプランを立て、20年程度かけて育成していく。
- 入社3年目までや異動時などに、希望する社員全員がキャリアコンサルティングを受けられるような仕組みを構築している。自ら振り返り、考えることで学びもあり、キャリアコンの良さを感じている様子。
- キャリアコンサルティングを含めたセルフキャリアドックを行うことにより、社員が将来を考えるきっかけを作ることが大切。また、その問いかけが重要であり、それができる人はキャリアコンサルタント。

(人事配置や処遇面での工夫)

- 社員からの毎年の学習目標に関する申請を元に、その後どのような学習をしたかを人事が確認し、取得した資格やスキルに対して500～2500円程度の職能に見合った手当を支給する仕組みがある。
- 社員のスキルアップは会社の資産価値の向上に繋がる。一方で、スキルアップした社員の流出を防ぐためには、金銭面の評価だけではなく、働くことの意味づけ、学ぶビジョン、学んだことへの評価を提供できるかどうか重要。

(教育訓練機関としての取組内容)

- トレンドを常に踏まえながら、教育訓練プログラムを提供している。これまでの人材育成の枠に収まらない新しい分野に常にチャレンジし、アプローチすることで、人材の質が向上すると考えている。
- 社員は自分の専門分野(講師として指導できる分野)をもっている。その本人の専門分野とは違う分野を勉強してスキルを習得したことを高く評価していくことで、次の新しい分野へのチャレンジにつなげている。
- 自他のキャリア形成理解を深めるため、社員は全員、キャリア開発に関する研修を受講している。

3. 課題

- 社内でスキルを身につけた労働者の転職を防ぐことが課題であり、そのような労働者が活躍できる場をどのように作っていくかが課題。

E社（東京都、電気機器業、大企業（従業員規模10万人超））

1. 人材育成に対する基本的な考え方

- 「人」は最大の資源と考えている。
- 挑戦する社員を支援し、組織と人材の力を最大限活かすため、現在、人と組織の改革を行っている。
- 人材の獲得、育成、活用、開発という観点から、社内で統一的な人材育成の基盤構築を行っている最中。
- リスキリングは、①異動に伴う新しい職場への適応のため、②組織の変革に伴う学び直しのため、必要。

2. 取組内容

（人材開発に関する取組内容）

- 各部門の者も参加する、社内横断的な委員会において、方向性の検討やスキルの明確化を実施。各ポストごとに、職務記述書を作成し公表。職務記述書により、各ポストに求められる能力・スキルが明らかになることで、社員の目標設定がしやすくなる。
- 上記委員会において、各部門が使用する教育訓練プログラムの策定を行っている。このプログラムを通じて、社員が各ポストに求められる能力・スキルを身につけることを目的としており、職務記述書と合わせて社員に公開している。
- 社員からアジェンダを提示して、上司との1on1ミーティングを実施する仕組みがある。1on1ミーティングの中で、最低年1回は、「スキルアセスメント」と「キャリアレビュー」を実施することにしており、それを通じて、社員は自分の能力・スキルと必要な能力・スキルとの差分を把握し、プログラムを受講してスキルアップにつなげることができる。「スキルアセスメント」では、自己評価と上司の評価を照らし合わせてその差分について相談し、「キャリアレビュー」では、中期的にどのようなキャリアを歩みたいかについて相談している。
- Off-JTとしての教育訓練プログラム以外に、社員の自己啓発のためのプログラムも提供。また、社員が自ら学びたいと考える内容の多様性・柔軟性を大事にしており、社員向けの福利厚生制度の一メニューとして、社員が自ら教育訓練を受ける際の金銭面での支援を用意している。
- 社内が学び直しをする際や、キャリアの現状・在り方を考える際に休暇を取得することができる仕組みがある。

(キャリアコンサルティングの活用)

- これまでキャリアについてあまり考えてこなかった人に、自分のキャリアについて考えてもらえるよう、キャリアコンサルタントを活用したセルフキャリアドッグを実施。
- キャリアコンサルティングは20代から相談を推奨し、40代以降は5年に1回のキャリア研修受講後にキャリアコンサルタントへの相談を必須としている。シニアへはセカンドキャリア支援を行うなど、年代を分けながら施策を実施。
- キャリアコンサルタント資格を持つ職員20名以上を有する子会社を設立し、上記のような、社員へのキャリアコンサルティングを実施している。

(人事配置や処遇面での工夫)

- 社内公募制として、必要なスキルを満たしている者が、当該ポストへ応募できる制度があり、配置された場合には処遇に反映される。

(その他)

- 社内LANでの配信や社内報などにより、社員に、会社の人材育成の方針や最近の研修プログラムなどの必要な情報提供を行っている。

3. 課題

- 人と組織に関する改革の途上にあり、試行的に進めている取組の効果も踏まえて、今後の人材育成や人事配置等の方針をさらに検討していくことが必要。
- 社員に、学びたいという気持ちを如何にして持ってもらうか、という点は課題。

F社（東京都、通信業、大企業（従業員規模数千人））

1. 人材育成に対する基本的な考え方

- 事業戦略を実行していくためには、人が重要。競争力の源泉になると考えている。
- 内部・外部環境が日々変化していく中で、社員と会社、両者のための人材育成を行い、両方の成長の好循環を実現したい。

2. 取組内容

（人材育成方針の策定）

- 毎年作成している事業計画に、人材育成に関する内容も盛り込んでいる。人材育成は会社としての目標を達成する一要素と捉えており、目標達成のためにどのような人材が必要か、現状どの程度不足しているかを考慮し、人材育成方針を決定している。

（人材開発に関する取組内容）

- 業務分野を40種類以上（デザイン、セキュリティ等）に分け、業務分野ごとに必要な能力・スキル、そのレベル（4段階）を規定。また、能力・スキルやそのレベルに応じたおすすめの教育訓練プログラムを提示。また、会社として取得を推奨する資格も規定。これらを、社員が見ることができるプラットフォームにて公開している。
- 社員は、得意な分野や、特定の業務分野における上記能力・スキルについて、自分がどのレベルにあるかを上司と相談の上決定し、上記プラットフォームにおいて公開。他の社員がどのようなレベルの能力・スキルを持っているか確認することができ、ロールモデルの発見にもつながる。また、社員の目標設定のためのツールとしても活用。
- なお、上記プラットフォームでは、現在の能力・スキルだけでなく、今後どのような人材像（〇〇のプロフェッショナル等）を目指しているかについても記載することが可能であり、キャリアについて議論するためのツールとしても活用。
- 定期的な1on1ミーティングやキャリア面談を通して、目標と現在のギャップを社員自身に理解してもらい、スキルアップにつなげている。
- ハード面での仕組みはあっても、社員の学習に対する優先度が上がらないと意味がないので、ソフト面で学習意欲を喚起する仕組みが必要と考えており、学び合いの風土を根付かせるために、個々の学びの状況を共有し、社員同士が学びに関して刺激を与え合えるような仕組みを構築しようと検討中。

- 学び直しを効果的に行うため、社員インタビューや満足度調査を行っている。
- 自己啓発のためのプログラムを、外部のプログラムも含めて千種類ほど提供しており、一定数学んだ場合は、プログラムの受講にかかる費用を補助している。

(キャリアコンサルティングの活用)

- 上司には相談しにくいことも相談することができるよう、キャリア形成に関する相談を行う専門の部署を設置しており、キャリアコンサルティングを受けることができる環境を整えている。

(人事配置や処遇面での工夫)

- 社内公募制があり、必要な能力やスキルを満たしている者が、そのポストに手挙げできる。応募者間の競争の結果、受入れポストとの人事面談で合格となった場合は、そのポストに異動・配置されそのポストの処遇が反映される。
- 新しいプロジェクトチーム策定の際など、公表されている個々の社員の能力・スキルをもとに、必要な能力・スキルを持つ社員に声がかかる。他部門からのスカウトや社内での人材マッチングに活用。
- 昔は、自己啓発の一環で資格取得した場合に社員へ金銭の支払いをしていたが、金銭目的の学びではなくスキルアップのための学びとなるよう、制度を変更し、現在は、一定程度プログラムを受講した場合に、当該受講費用の一部を会社が負担する仕組みとしている。

(その他)

- 毎月1回、人事部長から、会社の人材育成方針等について説明した5分間動画を社員に配信。その他、キャリア開発・研修等に関する情報を社内イントラ等を活用して社員に発信。

3. 課題

- 社員の学習意欲を如何にして喚起するか。
- 人材育成は中長期的な視点で進めていく必要がある一方で、現場では売上げ等の短期的な成果を求められる。この両者のバランスを取りつつ、如何にして現場の上司や社員に、人材育成にコミットしてもらうかが課題。