

第1回「人材育成に専門性はいらぬ？ 小手先の施策だけで人は育たぬ」

株式会社インストラクショナルデザイン代表

中原 孝子

日本企業における「人と組織の育成」は“危機的状況”

10数年にわたる景気停滞の下、部下を持つことがなかつた人々が急にマネージャーになって戸惑う。新人とその上司となる世代のギャップが大きく、「キャリア開発」に夢を抱く若い新入社員は、育成経験がない上司の下、「9時5時うつ」になる。熟練技術者がどんどん定年を迎えていく中、その技術を継承できる人材もいない。一方で、グローバル化の波はいや応なしに押し寄せてくるが、こと「人」周りのことになると現地に任せっきりで、本社ではまったくコントロールできない。外国企業を買収しても、人事・組織体制については買収された側のほうがしっかりした方針を持っているため、買収先のやり方に飲み込まれてしまう――。

日本企業をめぐる「人と組織の育成」は今、「危機」の様相だ。「人と組織の育成」はますます複雑・複合的になり、現場のマネージャーに育成を任せ、たまに階層別教育をしていれば良かった時代は完全に終わった、といえる。

専門人材の不足も深刻

しかし、いまだに「人材育成部門」や「人材開発」は、トップとなる人もスタッフも、2～3年で変わるケースが多いのが現実だ。上記のようにこれだけ複雑・かつ複合的な課題である「人」の課題に対して、「専門性」を考慮した人材を配置している日本の企業はあまりない。「人」周りのことは、「殊更に専門性がなくても少々勉強すれば誰でもできること」と経営者の方々も思っているところはないだろうか。別の言い方をすれば、人材育成とは「OJTと集合研修」のこと、もう少し広げるとしても「自己啓発＝個人の努力」までと考えてはいないだろうか。

ヘッドハンティング会社の人たちからもよく、「グローバル対応も含め、人材育成や組織開発を『戦略』として企画・実施できる人材が日本企業の中にはほとんどいない」という声を聞く。グローバル企業が求めるスペックにかなう人材、すなわち、日本語も英語もできて、「研修を回す担当者」ではなく、「人材開発を戦略的に企画推進できる」専門性を備えた人材が、日本ではなかなか見つからないということなのだろう。

このような専門性を求めるのは、何も欧米を中心としたグローバル企業だけではない。中国、韓

国、シンガポール、インドなどアジアの企業も、「人事・人材育成」の担当者、とくに C レベル(最高責任者)に対しては、相当の専門性を求めて人材を配している。特にインドでは、人事・人材育成を担う部署は、日本でいうところの企画部門や社長室と同じくらい重要なポジションであり、経営と人事・組織戦略は直結している。人事担当役員は、きちんとした数値や分析に基づき、社長の経営判断を支援するに足る人事・組織戦略をアドバイスすることが要求される。海外のグローバル企業と日本企業との、「人の獲得・育成」でも勝ち抜いていこうとする姿勢の違いを感じるところだ。

経営者は、「人と組織」周りの企画を任せる担当者に、もっと専門性を持った人を充てるべきであるし、もしそれがかなわないのであれば、その専門性をもった人材を育成する必要がある。少なくとも、内部に専門性を兼ね備えた人材が育つまで、短期的な人事異動は控えるべきではないだろうか。そしてその部門のトップは本来、C I O (最高情報責任者) や最高執行責任者(C O O)、最高財務責任者(C F O)と同じように、戦略として人事・人材・組織の課題を担当できる専門性を要求されるポジションであるはずだ。

人材の育成に関わる人に求められる専門性とは

では、人材育成にかかわる人に求められる専門性とはなんだろうか。

ASTD(American Society of Training and Development <http://www.astd.org/>)

という、企業の人材育成に携わる人のネットワーク組織がある。100 カ国以上から、政府機関や大学、コンサルタントなどを含む 7 万人以上が加盟し、年 1 回開催される国際大会には 1 万人(うち米国外から 2500 人)が参加する、人材育成分野で大きな影響力を持つ団体だ。ASTD では、人材育成にかかわる人に求められる要件力として、9 つの主要な項目を提唱している。

- (1)ラーニングのデザイン
- (2)ヒューマンパフォーマンスの改善・向上
- (3)研修の供給
- (4)評価・測定
- (5)組織変革のファシリテーション
- (6)学習機能の運営管理
- (7)コーチング
- (8)組織ナレッジの管理(ナレッジマネジメント)
- (9)タレントマネジメント(キャリアプランニング・人材能力マネジメント)

それぞれ補足すると、

- (1)のラーニングデザインの分節はいわゆるインストラクショナルデザインの分野、
 - (2)が今回紹介するHuman Performance Improvement、
 - (3)が研修(OJTやe-ラーニングを含む)の提供機能、
 - (4)様々な個々の施策も含め統合的な人材開発施策の評価・指標の特定や測定ができること
 - と
 - (5)は変化の激しい社会における組織開発や変革のファシリテーション
 - (6)はナレッジ共有を促す仕組みの提供なども含めた組織としての学習環境の整備、
 - (7)は社内コンサルタント、社内の人材育成やリーダーシップに対してのコーチングの機能、
 - (8)は組織の財産としての「人」が持てる「知」を「ナレッジ」として共有し組織としての「知」の形成、発展を促すこと、
 - (9)は組織人材のもてる能力を最大限に生かすことができる体制を整え、組織としての統合的、戦略的な「タレント戦略」を実施できるタレントマネジメントを行うこと
- となる。

少なくとも、企業の人材育成担当者は、これらの内容を押さえ、どこをアウトソースすべきか、どこに外部コンサルタントの力を借りるべきかを判断できる専門性を持つことが求められているということだ。

場当たりの、小手先の施策だけで、「人」は育たない

この連載では、上記9つの能力の中でも、日本にまったく定着していないヒューマンパフォーマンスの改善・向上(Human Performance Improvement)の考え方を中心に、グローバル基準となりつつある人材育成のフレームワークの構築について、紹介していきたい。

一般的に、日本企業の人事・人材育成の施策は、場当たりの、制度間の連携が弱いことが多い。例えばこんなことはなかっただろうか。

数年前、景気過熱に伴って現場で人材不足感が高まったとき、各社は一斉に翌年春の定期採用枠の拡大に走った。人事部門としては、なんとか現場の要求する人数は確保できた。しかしホツとしたのもつかの間、現場から「こんな新人では使い物にならないから研修して鍛えてくれ」と言われ、急きょ、研修担当者に依頼してフォローアップ研修を実施した。すると新人からは「研修で教わったことと、現場でのやり方が違うので困る」とアンケートが出てきた。そこで現場の2~3年目クラスの若手社員にコーチング研修を行った。しかし、結局1年のうちに2~3割もの新人が退職してしまった。現在に至るまで、新人の退職率は一向に改善しないままである。その一方で、来年は景気の先行きが不透明なので採用抑制を考えている――。

これはあくまでもひとつの象徴的な例である。そこで、改めて考えてみよう。わが社には、必要な人材像・人材要件(コンピテンシー)があるだろうか？ わが社の採用方法はそれに見合った方法で行われているだろうか？ 入社後の育成体系、キャリア開発の方法ははっきりしているだろうか？ 集合研修の評価は「受講者アンケートだけ」に頼ってはいないだろうか？ 人事部門・研修部門・現場部門には、人材に関する統一的なポリシーと役割分担が決まっているだろうか？ 現場の中間管理職に、人材育成の手法と目標が設定されているだろうか？

伸びる企業は「人を育てる仕組み」ができています

人の育成や組織活性化のため仕組みづくりを通してパフォーマンス向上を支援する「パフォーマンスコンサルタント」として、私が訪れる企業で、業績が伸びているところは例外なく、社員がやりがいをもって本当にいきいきと働いている。そうした企業には、人を育て、組織を活性化するしっかりした仕組みがある。社員がいきいきと働ける仕組み、モチベーションが高まる仕組みがしっかりしているのである。

本連載でこれから述べる内容が、本気で人を育てたいと考えている企業にとって、これまでの人材育成のあり方を見直すきっかけになってくれればと思っている。そして、**グローバルにも対応・対抗できる人材が増えること、個人の成長とともに組織の成長があるというごく当たりまえの「組織と個人のあり方」**が少しでも良い方向に変わっていく一助になれば幸いである。

人材の育成を考えると、最終目的は人と組織のパフォーマンスの向上であるはずだ。次回は、「人のパフォーマンスって何？ ——人のパフォーマンスを支える仕組み」と題し、「パフォーマンス」という概念をどうとらえるべきか、考えたい。