



「人材が育つ会社と育たない会社」



HR Advantage

MERCER

Human Resource Consulting

「人材育成」は、まさしく古くて新しいテーマである。いつの時代でも、企業における最重要課題の一つとして挙げられる。しかし、昨今の状況を見てみると、企業の「人材育成」への取り組み方には明らかに質的な変化が見られる。「人材育成」は第二フェーズに入ったという感がある。たとえば、自他共に認める、某人材育成企業においても、これまで「人材育成」は人事上の課題という域を出なかったが、昨年からはじめて経営課題の一つとして中期経営計画の中に盛り込まれることとなった等である。経営が主体性を持って人材を育成していくという決意表明であり、「人材育成」が人事マターから、経営マターへと格上げされたことを意味する。さて、その背景には、どのような事情があるのだろうか。当セミナーでは、人材育成の重要性が増している要因と、人材育成におけるポイント、特に、パフォーマンス(成果)に結びつく人材育成という点について見てみたい。



人材育成は、 第二フェーズに入った。

「成果主義」「非正規社員」



人材育成への本格的な取り組みは、成果主義の進行とも強く関係している。成果主義の方向が加速し、一人ひとりの貢献度を厳しく見ていくとなった場合、それができるのは唯一、各現場におけるラインマネジャーである。しかし、多くの調査データから見て取れる通り、評価の運用がうまくいかず、それゆえに成果主義が失敗している、という例が跡を絶たない。つまり、ライン・マネジャー一人ひとりを十分に育成しなければ、成果主義は完了しないのだ。こうした事情から、プロフェッショナル・マネジャーを、本腰を入れて育成していかざるをえない状況に、いま企業は置かれている。

また、非正規社員の増加といった事情もあろう。これまで正社員が担っていた役割を、契約社員や派遣社員、パートなどに置き換える場合、品質やサービスレベルの低下が生じる。特に、顧客との接点である、フロントエンドにおけるサービスレベルの低下は、企業にとって致命傷になりかねない。このため、正社員のみならず、非正規社員に対しても人材育成投資をする傾向が年々強まっている。



「ビジネスモデル、戦略、技術」
⇒模倣されやすい

「人材の持つ力、組織風土」
⇒模倣されづらい

“人材の価値を高める競争”



さらに、企業の戦略的な見地から見れば、高度情報化時代にあつて、ビジネスモデルや戦略、技術はすぐに模倣される状況にある。それに比べて、人材の保有する能力や企業風土は模倣されづらい。たとえば、インターネット関連ビジネスなどを見ても、同様のビジネスモデル、同様の戦略のもと、多くの企業が誕生するが、それでも年月の経過と共に淘汰されていくのは、人材力の差、組織風土の差ゆえであると考えられる。人材と組織風土こそが差別化の要因であり、競争力の源泉であるという認識が高まっている。そうした意味において、現代における企業間競争は、「人材の価値を高める競争」とも言えるであろう。労働市場を見れば、人材の流動化は益々進んでおり、人材育成に熱心でない会社からは、自らの価値を高めようとする優秀な人材が流出する事態が起こり始めている。人材が企業に定着するための要因、裏を返せば、離職する際の要因として、「成長の機会」という点は一つの大きな柱となる。人材育成企業のみが生き残る、という状況が益々現実味を帯びてきている。



人材育成のターゲットは 設定されているか？

「人材像」は、 どのように定義すべきか？



企業における従来の人材育成に関しては、どこへ向かっての育成なのかが曖昧であったように思われる。果たして、育成のターゲットたる「人材像」は明確にされていたであろうか。従来型の階層別教育を念頭に考えた場合、各階層共通の主な役割イメージはあったものの、それぞれの仕事におけるパフォーマンスと直結するものではなかった。ビジネスパーソンとしての総合力の強化という側面において、従来型のビジネスモデルに合っていたともいえなくはないが、育成効果という点での非効率性は大きかったものと思われる。

では、人材像はどのように定義されるべきであろうか。定義によって育成の方向が決まるため、定義の中身は極めて重要である。たとえば、人材像を「必要な知識」で定義した場合には、それらの知識を習得させることが人材育成となり、「期待される行動」で定義すれば、それらの行動がとれるようにすることが人材育成となる。このように、人材像の定義は、人材育成のあり方そのものを決定づける。



パフォーマンス(成果)に結びつくファクターとは

知識・スキルレベルの高い人
≠ハイパーフォーマー（高業績者）

知識やスキルを、
成果にうまく結びつけられる人
＝ハイパーフォーマー

成果に結びつける振る舞い、行動特性
＝コンピテンシー

Mercer Human Resource Consulting

4



「パフォーマンスを引き出す人材育成」を行なおうとする場合、その定義は、パフォーマンスにつながるものでなければならない。では、どのようなファクターが、パフォーマンスを決定付けるファクターとなるのか。周囲のハイパーフォーマーを見てみよう。彼らは、企業が提供してきた教育研修のみで、高い業績を挙げられるようになったのであろうか。それも重要な一つであろうが、それだけではないに違いない。なぜなら、同様の教育研修を受けた全員がハイパーフォーマーとはなっていないからである。こう考えると、教育研修で身に付く知識やスキルは、人材育成における補助的手段に過ぎないことが分かる。パフォーマンスを上げるためには、一定の知識やスキルは必要であるが、それがそのまま業績を上げることにはつながらない。そして、それらの知識やスキルをうまく業績に結びつけることができている人たちが、ハイパーフォーマーなのである。知識やスキルを業績に結びつけるファクターとは、人の態度や振る舞い、行動など、「コンピテンシー」として捉えられる点である。



人材育成 ≠ 教育研修

- バリューの浸透
- 評価制度
- 配置



人材育成に関して重要なもう一つの点は、育成だけを切り離して、育成を考えてはいけないという点である。人材育成≠教育研修ということだ。人材育成は人材マネジメント上の様々な機能が組み合わされてはじめて実現されることであり、教育研修だけを施して効果の挙がるものではない。教育研修以外にも、バリューの浸透や、評価、配置なども同様に、人材育成上不可欠な要素である。

バリューの浸透は、組織のパフォーマンスという点において特に重要である。従業員の組織へのコミットメントを高め、信頼関係を醸成する。バリューの浸透なしに、個々人の育成のみが行なわれた場合には、個人主義に至る可能性が高く、組織全体としては十分なパフォーマンスにはつながらない可能性が高い。また、評価制度は本来、育成のための最良の仕組みである。ゴールを示し、そこへ到達するための望ましいプロセスが評価制度の中に埋め込まれているのならば、それはそのまま、人材育成のための強力な支援ツールとなる。そして、身に付けたことを実際に発揮する場、試す機会、訓練する機会として、配置がある。



人材を育成するためには...

『人を育てられる人材を
育てなければならない。』



人材育成に関しては、OJTが基本となることは言うまでもない。ゆえに、育成責任者は各現場のラインマネジャーということになる。しかし、多くの場合において問題となるのが、マネジャーによる個人差である。人を育てられるマネジャーと、そうでないマネジャーとの差は一般的に大きい。人材が育つかどうかはマネジャー次第と言っても過言ではない。「人材を育成するためには、人を育てられる人材をまずは育てなければならない」という、当たり前の原理である。生徒を教育する前に、教員を育てなければならない。どんなにお金をかけて有名な外部講師を呼んで話をしてもらったとしても、日頃教えている教師に指導する力がなければ、生徒は育たない。逆に、良い教師を育てることさえできれば、自ずと生徒は育つ。「人材育成企業」といわれる企業では、優秀なマネジャーが育ち、それらのマネジャーがメンバーを育て、そのメンバーたちが優秀なマネジャーとなる、という好循環が出来上がっている。



人が育つ会社では、

- 人を育てるカルチャーがある
- 従業員の躰が十分になされている
- 小さな当たり前のことを積み重ねている



最後に、「人材育成企業」と言われる企業に共通に見られる特徴点を見てみたい。たとえば、トヨタ自動車や花王など、これらの企業に共通する点が多い。まず最初に挙げるべきは、そのカルチャーである。トヨタでは「モノづくりは人づくり」としており、花王では「会社は教育機関である」と言っている。遺伝子とも言えるような、人材育成に対する強いカルチャーが存在する。また、両社共に、会社の考え方というものを従業員に十分に伝えており、それは育成というよりもむしろ「躰」という言葉がしっくりくるようなものである。従業員は十分に躰けられており、会社の考えを理解し、共通言語を使い、共通の思考フレームワークを使って考え、議論するのである。こうした企業の生産性は高い。さらに、一人の天才に頼るのではなく、集団として戦っていくという理念が色濃くある。それゆえ、日々の当たり前なことの積み重ねを極めて重視しており、その裏には、平凡の積み重ねが大きな競争力の格差を生み出すという確信がある。

(文責＝相原孝夫)