

第28回能力開発総合大会 プレゼンテーションセミナー

人材育成再構築の方向性

2009年2月6日、HRD JAPAN 2009(能力開発総合大会)において開催されたHRアドバンテージ プレゼンテーションセミナー「人材育成再構築の方向性」には、首都圏をはじめ、四国、中国、中部地域の企業からも参加をいただきました。人材育成を進化させるために考慮すべきポイントと、日本企業にありがちな人材育成上の問題点について、講演の内容をまとめてみました。



HRアドバンテージ
代表取締役社長
相原 孝夫



元マーサージャパン株式会社代表取締役副社長。2006年4月より現職。

マーサー社では、人材の評価、選抜、育成および組織開発に関わるプロジェクト、日系企業海外現地法人の現地化推進等のコンサルティングのほか、コンサルティング・ノウハウのITプロダクト化、提携戦略推進等による新規事業開発に従事。現在は、継続性と実効性を確保できるマネジメント手法の開発および普及に力を注ぐ。著書に「コンピテンシー活用の実際」(日本経済新聞社)、「図解戦略人材マネジメント」(共著、東洋経済新報社)、「Mastering Business in Asia-Human Resource Management」(共著、John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd 2004)ほか、講演等多数。

日本企業において人材育成が現在最も重要な課題であり、しかもその傾向はますます強まっています。2007年の調査によれば、従来より重視するようになった経営課題として約7割が人材育成を挙げています(『経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査』独立行政法人労働政策研究・研修機構)。特に、攻めに入った企業において優先度が高くなっているようです。2008年の調査によれば、3年前に対して売上高・営業利益・従業員数がともに増加した「高業績企業」では、課題重視度において「人材強化」が圧倒的一位に挙げられています(日本能率協会「第30回当面する企業経営課題に関する調査 日本企業の経営課題2008」)

しかし一方では、企業における人材育成への取り組みは壁に突き当たっているような状況に見えなくもありません。というのは、取り組み内容がほとんど進化していないからです。企業は人材を育成したいと思っており、個人は成長したいと思っており、毎年相応の教育投資をしています。にもかかわらず、「人材が順調に育っている」という話はほとんど聞きません。むしろ、「人材が育たない、特にマネージャークラスが育たない」という話はたいへん多く聞かれます。このような場合、その原因の多くは、目的と手段のミスマッチにあります。この

場合の目的というのは、どういう側面を育てたいのかという、人材育成のWHAT、いわば「人材像」のことです。今回は、このWHATと手段であるHOWについて中心に述べてまいりたいと思います。これらは、人材育成を進化させるうえで決して避けては通れないポイントです。

まずWHATについてですが、人材育成にあたって「どんな人材を育てたいのか」という、人材育成にあたってのゴールです。これがなくして手段を講じるというのはいかにも不自然なことです。実際には結構多く見受けられます。「人材が育たない」と連呼する経営者に限って、「では、どういう人材を育てたいのですか?」と問い返してみると、具体的な返答が聞かれない場合が多いものです。それではやはり人材は育ちません。WHATがないままにHOWは考えられないのです。

「人材像」は、育成に関わらず、人材マネジメント全体にとっての“背骨”となるものですので、明確にされ、共有されることが大前提です。そしてもう一点重要なことは、「人材像」をどのように定義するかということです。定義の仕方によって人材育成の方向性が決定付けられることとなります。知識やスキルで「人材像」を定義した場合は、それらの知識やスキルを習得することが人材育成となり、行動で定義した場

合は、そうした行動を発揮できるようにすることが人材育成となります。

次に、人材育成のHOWを考えるにあたって、まずは熟慮すべき3つのポイントについて述べてまいります。これらのポイントは、言い換えるならば、人材育成上突破すべき「3つの壁」とも言えます。

まずは「継続性の壁」です。時間の経過とともに記憶がどのように薄れていくかを示した「忘却曲線」というものがあります。それによると、20分後に42%忘れ、1時間後に56%忘れ、1日後には74%忘れるということです。忘却は直後から急速に始まります。教育研修などにも常にこの壁が付きまといまいます。これをどうするか。企業の人材開発部門の方々などにお聞きすると、3ヵ月後と6ヵ月後に二度もしっかりフォローアップ研修をやっていると胸を張って言われることがあります。しかし、3ヵ月後には研修で学んだことのほとんどは記憶には残っておらず、3ヵ月後のフォロー研修で学んだことも6ヵ月後にはやはりほとんど記憶には残ってはいません。その繰り返しになってしまいます。結局、Off-JTの限界をOff-JTでカバーすることはできないのです。継続性を確保できるのは、職場において他にはありません。

2つ目は「2:6:2の壁」です。組織の宿命として必ずあります。どんな組織も、

優秀層2割、中間層6割、ぶら下がり層2割といった具合に分かれます。たとえば、人事・組織上の問題の解決策として、管理職研修という手段が講じられることが一般に多いですが、これがなかなか奏効しないのも「2：6：2の壁」ゆえです。たとえば、若手のモチベーションや離職、育成不足などの問題があったとします。こうした場合にも多い帰結としては、「ミドルマネジャーがしっかりすればいいんだ。ミドルマネジャーを教育して、若手を育成させ、モチベーションを高めさせよう」ということでマネジャー研修を実施するなどです。しかし、これも確実に「2：6：2の壁」に阻まれます。十分な当事者意識を持って研修に参加し、正しく受け止め、正しく理解できる人は全体の2割です。そして、正しく理解したとして、それをもって部下に対して十分な指導ができる人はやはりその中の2割、2割の2割で全体の4%となってしまいます。ということは、96%はそうはならないということです。

そして3つ目が「実践の壁」です。知っていることと、できることとは違う、というごく当たり前のことです。これはスポーツの世界と同様です。泳げない人に泳ぎ方の理論をレクチャーし、プールに飛び込ませても泳げないのと同じです。企業の中でもこれと似たことは多く行なわれています。管理職になったとたんに新任管理者研修を受けさせ、リーダーシップやコミュニケーション等に関する理論を学ばせ、「それでは職場へ戻ってやってください」というような具合です。やはり泳げずに溺れてしまいます。

しかし、教育研修が役に立たないということではありません。知識を身に付けるのには向いた手段ですが、行動面の改善を図るうえでは向いていないということです。当然ながら、目的によって手段は異なります。比較的初期の段階で、まずは業務知識や商品知識の習得が必要という場合には教育研修がフィットするでしょう。一方、マネジ

メントスキルやヒューマンスキルの類を身に付けるうえでは、職場における日常的なフィードバックや指導、それに基づく実践、反復が向いています。

日本企業における人材育成上の問題は、手段があまりにも教育研修に偏っていることです。米国ではすでに10年近く前に「人材育成＝教育研修」というのは古い時代の人材育成の考え方だということが結論付けられています。日本企業においては、未だこの構図から脱却できていないところに問題があります。「人材育成＝教育研修」の構図から脱却できなければ、リーダーシップやコミュニケーション等の側面は養われることはありません。そろそろ日本企業でも、この構図から脱却し、人材育成を進化させるべき段階に来ていると思われます。

企業における人材育成とは、知識を身に付けてテストで良い点数をとればOKというわけではなく、成果に結び付く行動が発揮されるようになるまでを指します。行動が改善されるためには、知識を学んだ後に、職場において実践し、反復し、習慣化するというプロセスが必ず必要となります。ここをどうするかが育成上避けては通れない重要な点です。

人材の成長プロセスに沿って言えば次のようなこととなります。まずは、重要性を意識もしていないので能力も身につけていないという「無意識の無能」という状態から始まります。人材像などが示され必要性が認識されれば、「有意識の無能」という必要性を意識しているが、実施する能力は身に付けていないという状態へ移ります。そこで、教育研修等のOff-JTにより、どうすればできるのかを学びます。ただ、これだけでは安定的に行動が発揮されるには至りません。意識すればなんとかできることもあれば、できないこともあるという「有意識の有能」という不安定な状態になります。このまま放置されればすぐに「有意識の無能」の状態に逆戻りしてしまいます。この状態から、意識せざるとも必要な場面において確実に発揮されるという「無意識の有能」という状態へ移行させるためにどうするかが問題です。

効果を確認済みの一つ的手段として、一定期間360度フィードバックを繰り返し実施するという方法があります。なぜ360度で行なうのかといえば、行動の変容度合いは周囲の人たちの観察によって把握することが最も妥当性が高いからです。上司が見えている行動はほんの一面でしかないということ

は、360度フィードバックの結果、上司の見方が部下や同僚の見方と乖離していることが一般的であることから分かります。こうした取り組みには、「行動の定着化を促す」という点以外にも重要な効果が二つあります。一つは「周囲巻き込み型」であるということです。これは「2：6：2の壁」を突破し、組織へ波及効果を出すうえで極めて重要な点です。そしてもう一つは、結果として「育成効果」がデータとして把握できるということです。

「育成効果」を把握することはいろんな意味で重要です。まず、育成効果をデータとして把握できなければ、今後どんな育成手段を講じていけばよいかも明確になりません。それでは必要な予算を経営に提示することすらままならないでしょう。そもそも、経営会議などでもデータを示して取り組み内容を説明できなければ説得力は持ちません。欧米企業では、CLO（チーフ・ラーニング・オフィサー）というポジションが設置されているという状況などから分かる通り、人材開発部門は企業の競争力を決定付ける、極めて重要な役割を担うコアな位置付けです。育成効果なども含め、人材価値をデータとして測定し、経営会議等で人材価値の状況を報告するというような取り組みも徐々になされ始めています。日本企業において人材開発部門が必ずしも重要な位置を占めていない、あるいは経営に対して十分な発言力を持っていない原因の一つは、データを持っていないという点にあると思われます。日本企業における人材力、組織力のレベルアップのためにも、今後は人材開発部門においてもデータを用いた「エビデンス・ベース」の方向が望まれます。

以上述べてきたように、人材育成を阻む「3つの壁」を突破するためには、「職場において、巻き込み型の、継続的な働きかけをおこなう」ということとなります。ソリューションの一つとして、一定期間360度フィードバックを繰り返し実施するという方法をご紹介します。「実践の壁」を突破するためには、職場における取り組みとしていく必要があります。「2：6：2の壁」を突破するためには、職場内の多くの人たちへ直接的に働きかける、巻き込み型の手法が必要となります。そして、「継続性の壁」を突破するためには、一時のイベントに終わらせず、少なくとも6ヶ月間くらいの一定期間、継続的に実施していくことが必要となります。（完）

