

第4章 これからの人材育成

第1章は「人材開発・育成力競争時代の到来」というタイトルのとおり、人材育成の重要性が、今日ほど強調されている（されるべき）時代はないという状況の中で、人材と人材開発について、又、人材開発と時代認識、更に中小企業及び中小企業診断士に求められる人材開発の視点について、理論が展開されている。

第2章において、第1章の中小企業診断士に求められる人材開発の視点も踏まえながら、中小企業診断士として人材開発にどう関わっていくかを、人材育成計画やプログラム作成への留意点を示しながら論じている。

第3章において、「中小企業診断士として、中小企業の人材育成支援の方策を探る」というタイトルで、より具体的に人材教育実施の方法や、人材教育を実施していく上でのポイントを論じ、中小企業支援活動のメニューを紹介している。

さて、第4章においては、以上第1章より第3章に至る論述の展開を踏まえて、これからの人材育成はどうあるべきかについてまとめてみたい。

1. 優秀な人材とは

人が会社の競争力を支える時代であるといわれる今日、優秀な人材とはどのような存在なのかを明らかにすることは、これからの人材育成の方向を探っていく場合、きわめて大切なことである。それは、与えられた業務を性格・迅速に処理し、同僚と気持ちよく仕事をし、チームをリードして売上や利益を出し、会社の将来を考え今後のあり方をトップに進言できる等々、優秀であることの定義は様々である。しかし、これらの優秀であることの条件に共通して言えることは、「仕事ができる」ということに集約されそうである。それは、とりもなおさず業務遂行能力に長けていることだといえよう。しかし、この優れた業務遂行能力は、会社経営に安定性が求められる時代には十分に価値があったが、今日、経営に変革が求められる時代には、仕事ができることに加えて現在の事業と会社の将来を見据える能力と、それに向けて行動する力が必要なのである。自分に課された仕事を人並み以上に処理する一方、現場感覚を最大限に活かしながら、会社の将来を洞察できる能力と併せて、人間力のある人材こそが、変革の時代の優秀な人材の条件であるといえよう。

（「経営職を育成する技術」の著者亀井敏郎は、このような人材の職種を「経営職」と名付けている。）

2. 人材育成の現状

人材に求められる要件がいつそう高度化、複雑化している現在、その育成について、企業の対応は遅れているといわざるを得ない。

(1) まず、人材育成は即ち研修（をやればよい）というとらえ方である。確かに研修の実施は人材育成の大きな部分を占める活動であり、人材育成にかかる予算の多くは研修プログラムの作成とその実施に充て

られることが多い。しかし、問題は研修さえ実施すれば会社にとって役立つ人材が育ち、会社に利益をもたらしてくれるだろうという甘い期待と見通しのもとに、それから先を考えていないのではないかという点である。

(2) 次に、会社に於ける人材の成長は、単に教育・育成によるものだけではない。日常業務の中での経験や体験と仕事に対する興味、意欲が成長に大きく作用する。しかし、日常の業務活動と教育・育成活動を明確に区別することは難しい。また、人材育成活動の成果と企業の業績上の効果との間には時間的ギャップがあり、結局、人材育成活動自体の効果を見えにくくさせている。このことをよく認識しておく必要がある。

(3) 人材育成を担当する研修・人材育成部門が直面している問題点が多いということである。カリキュラムそのものに関する具体的な問題から、人材育成に対する会社の基本的姿勢まで、様々な問題があり、これらはいずれも研修・人材育成部門だけでは解決できない。

問題点としては、

- ◆ 人材育成についての基本理念、ポリシーが明確でない。
- ◆ 全体としての人材育成体系をどのように作成したらよいか分からない。
- ◆ 人材育成に使用する自社にふさわしいカリキュラムはどのようなものかよく分からない。
- ◆ 研修に対する受講生の参加意識が低く、理解度や満足度が高まらない。
- ◆ 研修の成果をどのように測定・評価したらよいか分からない。

などである。

(4) 研修担当部門の社内でのポジショニングが低いとすれば、それは問題である。会社を支えているのはヒトであり、その育成は何をさておいても優先されるべきである。にもかかわらず、研修担当部門が軽視され、人を評価する人事部門が花形であるのは何故か。考えてみると非常におかしなことである。ヒトの将来に係る育成を行う部門が軽んじられている現状がありはしないかということである。

3. 人材育成の目指すべき方向

(1) 人材育成とは、個人の能力を開発して、業務に成果をもたらすための活動である。しかし、これがなかなか困難なことなのである。その最大の原因は、個人の能力開発と、業務上の成果を生み出すことが切り離されている場合があることである。

能力開発はできても、開発した能力が業務において生かされないのでは成果に結びつかない。逆に、業務成果向上への取組が能力開発と無関係に行われるために、個人のモチベーション向上につながらないのである。教育の成果を業務で活かしてゆく工夫が求められるのである。更には、業務そのものを人の成長に合わせて新しく設計し直していく等の方針変換も必要かもしれない。

OFF-JT的活動の延長線上にOJTがあり、教育成果を業務に適用する段階で、新たな問題意識が芽生えて、その解決に向けて再びOFF-JT活動がなされていくような、教育と業務が相互に影響を及

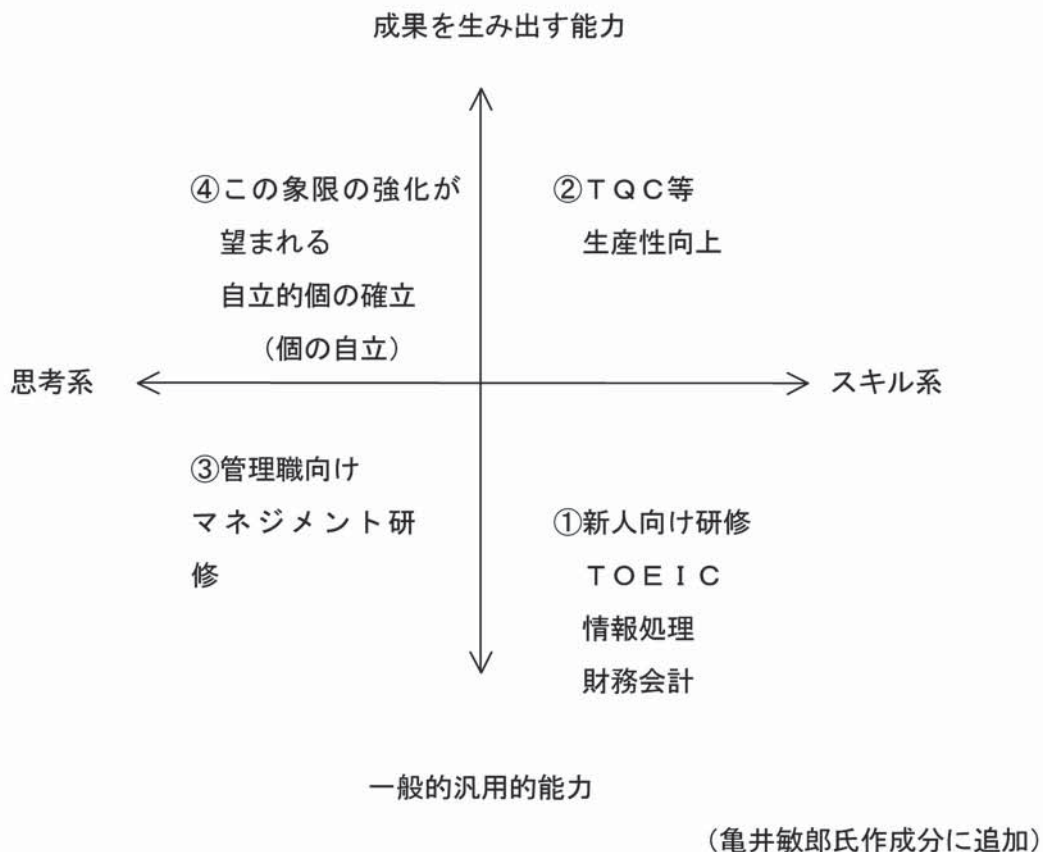
ぼし合うような人材育成体系の整備が望まれる。

(2)研修担当部門の社内での位置（ポジション）が低いことの問題点は述べたが、その解決には、研修・人材育成部門の責任者乃至メンバーにトップクラスの人材を充て、組織としての権限を強くしてゆくのも一法である。そしてそのことが会社の業績向上に繋がらなければならない。今日、勝ち組といわれる企業では、教育について相当以前からこのような考え方を実行しており、それを更に充実させているのである。

これからは、人材教育を（会社の）意志決定の中核機能とリンクさせていく動きが、更に強まると考えられる。

(3)人材育成活動において大きな部分を占める研修関連プログラムについて述べると、現在では汎用的な能力向上を目指すものが多い。それはそれで良いのだが、汎用性を重んじるが故に、そこで身につけた思考方法やスキルが、会社内部更には現場で生かされないという、いわゆるお勉強型研修になるケースが多い。一般論としての学習でも、職場という現実の場で活用されるような工夫されたプログラムの作成が望まれる。

ここで、全体としての人材育成プログラムを検討するために、人材育成メニューをマトリックスに表してみる。



まず、社会人としての最低限の常識・知識等習得のための新人向け研修は必須である。(①の象限)

次に、自社の業務全般の理解と並行して、製造業であれば現場に必要な基礎知識の習得、機器やシステムの操作、業務処理法の習得の研修が必要であるのは言うまでもない。(②の象限) その後、部下を持ち、組織を運営する立場になった段階で、マネジメント全般の知識や現実の問題点・課題に対応するためのスキルの習得が必要である。(③の象限)

これまでの企業内研修のメニューは、この③の段階で終了しているケースが多い。即ち、第④象限に位置する中長期レベルで自社内に於いて成果を生み出すことが期待される領域でのメニューが貧弱であり、この分野の学習が強化される必要がある。

③の段階に止まっていたら、経営・事業に関する知識や能力・スキルを実践レベルで活用していく水準には至らないのである。この象限での人材育成メニューの開発が必要不可欠である。

(4)人材育成が、名のとおり、個人の能力を開発して、企業に利益と成果をもたらすための活動であることは、くりかえし述べてきたところである。ここで、原点に立ちかえるというか、人材育成の対象たる人というものについて考察すると、人、とくに企業内の人間は現実のしがらみや規則にしばられた組織の中では、極めて弱い存在であることを十分に理解しなければならない。

高邁な理想、経営理念が高らかにうたわれている企業でも、日常的な業務では、短期志向、部分最適思考が強く支配し、個人は自分の理想と仕事の現実とのギャップに悩みながら日々を過ごしている。

従って、会社の中で、従来とは異なる行動を個人に起こさせようとするなら「性弱説」を前提にすべきである。(この「性弱説」という表現は、D. マグレガーの提唱した労働に関する性善説〔Y理論〕を例にして、人の企業内に於ける弱い存在を象徴的に表現した前述亀井敏郎氏の造語であると思われる。又、第2章 3.人間力向上のための人材育成の中で経営者の人間観として、X理論、Y理論に触れている。)そして、企業は、個人の斬新で前向きなアイデア発想を組織内で活かすような環境を醸成し、片や個人も言いつばなしでなく、責任をとる覚悟を持つことにより、人と組織の望ましい関係が作られなければならない。

個人の覚悟を鍛えること、言いかえれば、逆境に耐え抜く機会を持たせることも広義の人材育成と考えるべきである。自立的個の確立、個の自立を目指すと言い換えることもできる。

組織は組織、個人は個人ではなく、組織と個人のぶつかり合いがあつてこそ、個人が成長し、組織も変革されていくのではないだろうか。

参考文献：亀井敏郎著「経営職を育成する技術」