



これからの企業内人材育成に求められるもの

これまで日本の職業能力の多くは、学校卒業後の仕事経験を中心とする企業内教育訓練によって形成されてきたといっても過言ではない。これがうまくいっていたときは、あまり問題にならなかったが、しかしこの間の環境変化の中で、リーダーやプロ意識を持った人材が育たない、人材育成のやり方に問題がある、これからはグローバル人材の育成が課題だ——といった声が、産業界からも教育界からも聞こえてくる。

人材育成に関して問題があるかどうかを尋ねた厚生労働省『能力開発基本調査』によると、実に7割強の事業所は「問題がある」と回答しており、またその理由として「指導する人材が不足している」、「人材育成を行う時間がない」が多く挙げられている。つまり、いま多くの日本企業でこの人材育成について課題を抱えているのである。

今号のテーマは企業内人材育成だが、人材育成に関する持論となると人の数ほどあるといえよう。それだけに唯一の正解があるわけでない。

そのなかでわたくしが強調したいのは、日々の仕事を通じての訓練を継続する（換言すれば、フォーマル、インフォーマルを問わずOJT《On-the-Job-Trainingの略。仕事をしながらの訓練》）ことの大切さである（詳しくは拙著『組織のなかで人を育てる』有斐閣2016年を参照）。実際、『能力開発基本調査』によると、事業所の7割強は「OJT重視」か「OJT重視に近い」と回答しており、「Off-JT重視」か「Off-JTに近い」を大きく上回っている。

人材育成に秘策や早道はなく、一見平凡に見えるが重要なことを地道にやり続けることが大切である。OJTのJとはまさに仕事であるから、仕事を遂行する上での計画、実行、評価、さらなる実行といういわゆるPDCA(plan-do-check-action)サイクルを、C(評価もしくは反省)をしっかりと意識しながら回し続けることが重要である。

ここでOJTの比重が高いことは、OJTの主要な教え手である職場マネージャーやリーダーの役割がきわめて重要であることを意味する。

一方、『能力開発基本調査』によると、人材育成に問題がある場合の最大の課題は「指導する人材が不足している」ことにある。つまり、企業内人材育成の多くは、OJTに依存しているが、その教え手

であるマネージャーやリーダーがいない。昨今リーダー人材の育成を課題とする企業が増えているが、それはこのことと深く関わっている。

それはいままなぜ企業内人材育成なのかという問いかけとも深く関わっている。日本企業は社員に対する長期的人材育成という規範を重視してきたが、平成不況以降、長期雇用の保障と能力開発の比重が次第に低下してきた。しかしその後、企業競争力の源泉は人材であり、その維持と向上には人材育成が欠かせないという企業側の認識が次第に高まりつつある。人材育成の要は、日々職場で社員と仕事を共有しているマネージャーやリーダーなのであって、その育成が欠かせない。リーダー育成が課題というのは、こうした要請を受け止めるためのキーワードである。人材育成にまつわる古今東西の名言を紐解くと、リーダーがOJTを通じて後進に物事を教えることの大切さがあることに気づく。たとえば、山本五十六の「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、ほめてやらねば人は動かじ」がある。これは手本をみせ、やり方を教えて、やらせてみる。そしてできたかどうかをみることの意義を説いている。

重要なのは、単に仕事をさせることとOJTとは異なるという点である。しかし筆者の調査経験から実際にはこうした会社は多い。人材開発のプロセスとは、個人が学習し成長していくプロセスでもある。そこで個人の成長や発達の視点、つまり「計画(p)→実行(d)→反省(c)→さらなる実行(a)」のうち反省(c)の契機がとりわけ重要となる。

社員の多くは採用後、研修や職場でのOJTを経験しながら、仕事に必要なスキルや能力を形成していく。だが、多くは失敗を経験する。「どこに躓きがあったのか、同じミスを繰り返さないためにはどうすべきか」振り返りながら仕事というものを学んでいくのである。学習プロセスとは、たくさんの失敗とほんの少しの成功体験と言っても過言ではない。訓練する側が個人の側での学習プロセスをよく見極め、成功体験だけでなく失敗体験と反省も語りながら指導をすることがマネージャーやリーダーには求められるのである。こうしたマネージャーやリーダーを育成していくことが、今後新卒社員の定着対策の面からもますます重要となるであろう。