

守島基博・初見康行・山尾佐智子・木内康裕 著

## 『人材投資のジレンマ』

安藤 史江  
(南山大学経営学部教授)

コロナ禍という、当初想定もしていなかった世界規模の大激震を経て、今、私たちの多くは企業環境をはじめ自らの価値観や行動原理に関する大きな変質を実感する毎日を送っている。ただし、日本企業および社会を取り巻くこうした変質は、必ずしもコロナ禍によるものではない。実際には、それ以前からわれわれの足元に静かに忍び寄り、じわじわと浸透・拡張していた。それがコロナ禍を経て一気に顕在化しただけに過ぎない。

本書は、こうした徐々に、しかし確実に変質していく日本企業の内外環境と、それに伴う既存の人材戦略との間のミスマッチやジレンマについて取り上げた問題提起的な一冊である。まず、労働人口の減少、働く人々の価値観の変化、フラット化する賃金プロファイル、ビジネスの国際化・デジタル化などのよく指摘される環境変化をあげたうえで、日本企業の人材マネジメント、人材投資戦略は時代遅れになっていないか、という問いかけから始める。非常に重たいテーマだが、全体的に淡々とした平易な語り口のまま、その後の具体的な議論は進んでいく。

本書では、4名の執筆陣によるインタビュー調査や質問票調査の結果をもとに、一つのメッセージが繰り返し発せられている。それは、キャリア・オーナーシップをもった従業員が自律性を十分に発揮できる仕組みづくり、人材育成の場づくりこそが、これからの日本企業の成長・発展には不可欠である、ということである。特に、これまで日本企業の多くがそうであったように企業内部に閉ざされた形ではなく、外部労働市場に開かれた形で取り組むことが



●日本経済新聞出版  
2023年2月刊  
四六判・256頁  
定価3300円(本体3000円)

●もりしま・もとひろ 学習院大学経済学部教授。  
●はつみ・やすゆき 多摩大学経営情報学部准教授。  
●やまお・さちこ 慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授。  
●きうち・やすひろ 公益財団法人日本生産性本部生産性総合研究センター上席研究員。

必要であると主張するのである。

ここで従業員個人ではなく、組織への投資に焦点をあてるのには理由がある。個人への投資はもちろん大切である。しかし同時に、個人は組織の中で互いに切磋琢磨したり模倣し合ったりして学習を深めていく存在である。そうした相互作用が不十分な場合には、たとえ過剰な投資を行っても、期待する成果をあげることは難しい。むしろ、組織に投資し、従業員が主体的に成長する機会をサポートしたほうが、より効果的に個人にその成果を還元できるという考え方がされている。当然ながら、その前提には企業側の努力だけでなく、従業員個人も受け身の姿勢から脱し、自ら能動的に考え行動することが必須となる。

こうした十分に納得できる主張とは別に、個人的に本書の最大の読みどころと感じたのは、日系・外資系企業に勤める正社員の調査結果の比較である。諸外国と異なり、日本企業の人材投資金額や投資効果の実態が十分に把握されないまま、半ば放置されているのはよく知られたことで、正直そこに新しい驚きはなかった。もちろん、組織として求める学習成果をあげるには、PDCAのサイクルを何度も回転させることは基本中の基本であるため、それが成立していない現状は確かに憂うべきで、見直す必要が大いにあるだろう。

一方で、これまでの日本企業の得意分野として比較的誇りうる、教育訓練や組織開発の取り組みが外資系に遠く及ばないこと、特に、環境変化の中で重

---

---

要度が高まっている取り組みほど、予想以上に手薄であることを、データによってまざまざと見せつけられたのは、かなりの衝撃であった。この分析結果を踏まえると、筆者たちが主張するように、可及的速やかに人材育成のパラダイム・シフトが求められることに異論はない。

もっとも、筆者たちはすべての日本企業に画一的

なパラダイム・シフトを求めているわけではないだろう。各企業の求める人材のスキルや方向性には違いもある。したがって、それを冷静に見極めたうえで、今、自分たちに必要なこと、そのためになすべきことを自らの頭でとことん考え抜き、行動に移していくことを求めていると考えられる。