

人材開発の新しい課題



守島基博

Works Review 編集委員
一橋大学大学院 商学研究科 教授

リクルートワークス研究所は、2010年度の研究テーマとして、「人材開発のこれから」を設定し、多様な研究プロジェクトを実施してきた。主要なものが、今回 Works Review Vol.7におさめられた論文である。今年の10本は全てかなり高いレベルに到達しており、大久保所長のリーダーシップの下、リクルートの研究部門としてのワークス研究所が育ってきたことが分かる論文集である。アカデミックなアプローチをしっかりと踏襲しながら、同時に結果のもつ実務への含意を大切にするワークス研究所ならではの研究スタイルが確立してきたのだろう。

私が見る限り、現在人材開発は大きく2つの「課題」を抱えているように思う。ひとつは、人材開発や人材開発の方法に関する検討である。過去20年間、多くの企業が、人材開発に限らず人事管理の方式を変化させ、その結果、気がついてみると人材開発に関する企業内外の環境は、これまでとは大きく異なっている。

なかでも私が危惧しているのは、今までわが国の企業が人材開発の前提としてきたインフラとでもいうべき基盤の変容である。例えば、OJTが順調に行われる職場環境の衰退、成果

主義のもとでの目標未達がもつ意味の変化、事業部制やカンパニー制の進展がもたらす人材開発への影響などである。その意味で今、もう一回人材開発のインフラ自体を問いなおさないとならない場面が多く出現している。

この問題意識は、今回ここに収められた論文のなかにも強く反映されている。例えば徳永論文はこれまでは自然と職場で起こっていた、成長過程での壁の提示とそれを乗り越える経験に光をあてる試みだし、また笠井論文は、異質な仕事への異動という、これも企業が少数精鋭化するなかで優秀な人材に求められることの多いチャレンジがもつ成長への含意を明らかにしようとしている。さらに、豊田論文は、新卒就職という人生の節目をうまく乗り切るために、これまであまり顧みられなかった大学時代に起こる学習に注目している。さらに、萩原論文は、管理職ポストの減少という、ここ20年間で顕著に進んだ人事管理上の変化のなかで、人材が自らのキャリアに対して積極的に向き合い人材として成長するための要因を明らかにしようとしている。兵藤論文（近年増加した社会人大学院のもつ効果）、辰巳論文（ここ暫く実践重視で進んだ高校でのキャリア教育の機能）、中村論文（私の言葉で言えば、ハロ

ワークそのものが獲得してきた人材成長支援機能の検証) 村田論文(フランスにおける仕組みからの学習)なども同様だろう。全て変化しつつある企業の内と外の環境のなかで新たな成長支援のあり方を再び捉えなおそうとする試みである。

確かにこれまで日本の企業が空気のように扱ってきた人材開発の前提やインフラが大きく変化している。そのため今後企業や社会にとって機能する人材開発を行うためには、これまでもっていた前提を意図的に捉え直し、新たな方法を考える必要がある。この問題意識は重要だ。

だが、最近私は、これからの人材開発にはもうひとつ大きなテーマがあることを思い知らされた。思い知らせてくれたのは2011年3月11日に発生した東日本大震災である。これを書いている時点で、未だに多くの方々が避難所で生活され、また福島原子力発電所は決着の糸口も見えない大災害である。被災された方々にはお見舞いを申し上げたい。

この災害は人材開発においては、方法だけではなく、どういう資質や能力をもった人材を組織や社会のなかに確保しておくべきかを戦略的に考えるのが重要だというあたり前のことを再認識させたのである。

なかでも顕著だったのは、日本の現場力の強さとリーダーの弱さである。確かにこれまでわが国の人材開発は、現場において優秀な人材を数多く確保し、緻密なボトムアップと努力によって強い組織を成り立たせることには秀でてきた。その意味で日本の人材開発が目指してきた人材像の中核は、優秀なワーカーと優秀なミドルであったと言えよう。

だが、今回の事態が明らかにしたのは、こうした現場力は、その上にたつリーダーが適切な指令を瞬時にだせない時は実に無力なことである。誤解のないように言うておくと、復興へむけて現場で努力されている方々が効果的な仕事をしていないといっているのではない。リーダーが適切な指示をスピーディに出さない

限り、現場で働く優秀な人たちの努力が分散し、せつかくの現場力が効率的に活用されないことが多いのである。

その意味でわが国はリーダーシップという言葉にいったいどういう意味を込めてきたのだろうか。外国の企業および政府のリーダーたちの素早く大胆な意思決定を見ていると、わが国の一部企業や政府が単なる組織人をリーダーとみなし、こうした人材を確保することに力を注いできた姿が浮かぶのである。私も含めて、わが国にどういうリーダーが必要なのかを真剣に議論することがいかに無かったかが、今回の震災で明らかになったように思う。

もちろんその意味で少し安心したのは、少数の企業の大胆な対応と、瞬時の操業回復である。ここ暫く逆境で果敢な意思決定のできるリーダーを求め、そうしたリーダーの確保に努力してきた企業では、今回の災害への俊敏な対応が可能になったと考えられよう。今回こうしたリーダー開発の努力が功をそうした企業が幾つかみられた。

今回収録された論文でも、リーダーに限らず、今必要な人材像の検討に近づいた研究も幾つかあった。例えば、戸田論文はスペシャリストという人材像のもつ意味をもう一回考え直そうとしたものだし、また石原・白石論文は、今日本企業の再生のために必要な人材像(事業創造人材)を明確にしようとした挑戦的な試みである。

いずれにしても今人材開発にとっての大きな課題は、必要な人材像の検討と変わってしまった環境で必要な人材をどう確保するかに関しての総合的な意識変革ではないかと思う。

もちろん、自企業で必要な人材像が何で、それをどうやって確保するかを考えることの重要性は以前も言われてきた。ただ、今回の震災は、この両者を過去の想定パラメータを超えて考えることの重要性を明らかにしてしまった。残念ながら人材開発の困難さは格段に上がってしまったのである。