

人事戦略における 人事制度と 企業内教育



友成英隆

ともなり ひでたか

㈱日本経営協会総合研究所(NOMA 総研)
組織人材開発部 次長

1990年にNOMA 総研に入社。人事アセスメント部を経て、現在は組織人材開発部において、お客様の人事制度構築支援や教育研修の企画設計を行う。「人と組織の相互進化のために、人と組織がともに成長する絵を描く」プロデューサー集団のリーダーとして、シナリオのプランニングから、講師・コンサルタントの選出、人事制度構築や教育研修の実施までを支援する。機関誌「Co-Evolution」では「この人に解あり」を担当、さまざまな業界のオピニオンリーダーにインタビューを行う。

人事戦略を支える柱は、 人事制度と企業内教育である。

人事制度とは、組織の使命・存在目的を実現するために、働き手の役割や貢献、それに対する報酬など「ありたい人材像」を示したものだ。人事戦略において、働き手の仕事のやりがいや組織の発展に連動するようにした仕組みが「人事制度」といえる。

働き手が、その方策に共感し、自らの成長イメージを重ねる割合が高いほど、働き手と組織の一体感は強くなるといえるだろう。いわば、人事制度とは、働き手と組織の結び目であり、それが強固であるほど、働き手の成長が組織の発展に貢献する。

また、企業内教育とは、そもそも「人事制度」における「ありたい人材像」を実現するための具体的な能力開発や実現に向けての気づきの機会である。いわば、人事制度における方策を実現するために必要なスキル・知識・ノウハウを習得し、実践で発揮することが組織の発展に貢献するよう、つなぐための手段だ。

教育が、組織が求める「ありたい人材像」に強く連動することで、成長の速度が増し、事業発展につながる。いうなれば、教育とは、働き手と組織の結び目をより太くし、つながりを深くする役割がある。

したがって、人事制度とは、組織の使命・存在目的の実現に向けた「ありたい人材像」を意識化させるためのものであり、教育とはその意識を行動へと変換していくためのものといえるだろう。

人事制度の中核となる 人事評価制度

人事制度の中でも重要なものが人事評価制度である。

人事評価制度とは、各等級（階層・役割）に応じて、どのような能力の発揮を求めるのか、いうなれば、経営を推進するために「ありたい人材像」を示したものであり、それを働き手に「意識化」させるためのツールである。

最近では、クライアントから人事評価制度の公平性・納得感を得るための運用強化について相談をいただく機会が多い。もちろん人事評価制度を維持していくために必要なことではあるが、何よりも重要なのは、そもそも人事評価制度の内容が「ありたい人材像」を描けているかどうかなのである。

そして、意識化を促進させるための一つに人事評価制度における面談がある。面談は、評価結果をフィードバックするためだけのものではない。メンバーに求める発揮行動についての部下の「課題」を、上司と当人が共に「考える」機会なのだ。本来は、評価面談ではなく、考課面談が正しいと私は考えている。

企業内教育の役割

社員が人事評価制度等を通じて意識化した発揮能力を、実践につなげる機会が教育である。言い換えれば、人事制度の運用を支える仕組みが企業内教育なのだ。

例えば、「変革」「チャレンジ」「自律」をキーワードに人事制度を改定したある企業では、企業内教育においても、このキーワードを軸に教育体系を見直した。

特に「課長クラス」への昇格前研修を2日間の知識中心のインプット教育から半年間のインターバル研修へと変更し、「知っている人材」ではなく「できる人材」を目指すこととした。名称も「次世代幹部研修」とし、管理職に求められるスキルや行動を、多面観察診断やアセスメントセンター方式を取り入れて、具体的かつ振り返りに十分な時間をかけることで、「変革」「チャレンジ」「自律」の実行に向けて、「職場や業務の課題の変革に挑戦する タスク・チャレンジ" (課題への取り組み)」を行った。

この企業では、目標管理制度のチャレンジ項目の一つとして、タスク・チャレンジを設定することによって、より実務と連動した形で課題を設定し、達成する仕組みを構築した。課題達成に向けて周囲を巻き込むことで、組織が活性化するとともに、各階層教育においてもタスク・チャレンジを導入することで、教え学び合う「学習する組織」が醸成された。

中でも一番の効果は、受講者が、実行の振り返りとしての成果発表会を行うことで、計画から実行、振り返りまでのマネジメントサイクルを意識して主体的に展開し、その経験を通じて「変革」「チャレンジ」「自律」を体感することで、管理職という次のステージに向かって自信を持てるようになったということだ。受講者が、半年の間に、めきめきとスキルを向上させ、また課題達成を通じて、自信をみなぎらせて研修を修了していった姿を見るにつけ、人は成長機会を提供することで、大きく変わることを実感した。

企業内教育のポイント

先に、教育とは、組織の使命・存在目的の実現に向けて「ありたい人材像」を示した人事制度と連動し、働き手の「意識化」を行動へと変換していく機会であると述べた。ここでの重要なポイントは、教育は「目的」ではなく、人事戦略における「手段」であるということだ。

学生時代の教育と大きく異なる点は、知識のインプットが目的ではない。インプットした知識・スキルを、どう実行につなげられるかに比重が置かれている。また、企業内教育は、就業時間に企業が場とお金を負担して行う。つまり、企業にとって、組織の発展のために、最も大切な経営資源の一つである働き手に「投資」をして行うものなのだ。

よって、その教育の機会に欠席者が多いというのは、本来の教育の目的が浸透していないか、あるいはその教育内容が「ありたい人材像」とずれているかのどちらかである。

前者であるならば、教育の担当者には、企業内教育の目的を、今一度社員に説明することが必要だ。また、後者であるならば、教育内容自体の見直しが必要になってくる。

以前、慶應義塾大学名誉教授 関本昌秀先生からいただいた次の助言は、これからの人事、教育の在り方の本質を突いたものとして印象的だった。

「これからの人事および教育担当者の役割は、経営の問題と(連動して)人事の問題を考え、トップマネジメントとともに、働き手の先頭に立って、変革の旗を振る。挑戦こそが人事戦略を考える上での出発点である」

つい日常の忙しさにかまけ、自分自身の目の業務が目的化しがちであるが、常に経営全体を考えて、人事戦略上の手段として教育を考えることが重要なのではないだろうか。普段、教育の企画設計をする身として、自らの戒めも含めて提案とさせていただく。