

2020年7月10日

## コンサルティングレポート

# 変革の時代を勝ち抜くため人材育成部門のリーダーシップを高めよ

## シリーズ「With&Post コロナの企業内人材育成」第3回

人の育ち支援室 [大阪] チーフコンサルタント 杵本 良平

### はじめに

2020年初頭から急速に問題が本格化した新型コロナウイルス感染症(以下、新型コロナ)の影響で社会、生活、ビジネスが一変する中、いわゆる「With & Post コロナ」においては以前には後戻りできない新しい形態、即ち「ニューノーマル」への適応が求められている。その中で、企業における人材やその育成はどうあるべきなのかについて、シリーズで特集している。

第3回のテーマは「変革の時代を勝ち抜くため人材育成部門のリーダーシップを高めよ」である。

新型コロナをきっかけに、かつてないほど既存の人材育成システムの問題点が露呈し、抜本的見直しが急務となっている企業が多い。本レポートでは人材育成部門が直面している問題点を整理し、自社の成長エンジンとしてリーダーシップを発揮して真の貢献部門となるための考察を行う。

現在、我々は本格的なDX(デジタルトランスフォーメーション)時代を迎えている。これは人材育成分野ではLX(ラーニングトランスフォーメーション)と言えよう。LXとはデジタル技術などを活用して既存の企業内人材育成手法を抜本的に刷新し、事業の革新、成長に結び付けることを意味する。Post コロナではテレワークが普及するとともに、オンラインでの学習機会・手段が広がる。このオンライン学習と、集合研修に代表されるオフライン学習を組み合わせた「ブレンド型人材育成」<sup>1</sup>がLXの1つの形態と言える。自社に最適な「ブレンド型人材育成」をいかに構築し実行できるかが、これからの企業の競争力の一要因となるであろう。

本レポートでは、企業経営者や人材開発に関わる方々にLX時代の人材育成部門のあり方を提言する。

### 1. 人材育成部門が遭遇したコロナ危機

#### 対応に追われる人材育成部門

今年2月以降、我が国で新型コロナが本格的に拡大し始めた。その直後から多くの企業ではあらゆる部門が手探りでその対応に追われたことは記憶に新しい。人材育成部門も例外ではない。その中で筆者が対応した相談案件から3つの事例を紹介したい。

<sup>1</sup>「ブレンド型人材育成」については当社コンサルティングレポート三村宗充著「テレワーク普及で実践すべきオンライン×オフラインの“ブレンド型人材育成”」を参照されたい。

#### 事例 1: 自宅待機に入り新入社員教育が突如変更!

4 月初旬のある日、中小製造業で総務業務を担当する A 氏から電話で相談を受けた。A 氏の話では新入社員向けの導入教育が満足にできていない状態だという。開催中止となった外部機関の新入社員セミナーは総務担当者による社内教育で何とか代替した。しかしその後、新入社員が自宅待機に入ったため、予定していた教育が満足に実施できていない状態となっていた。このまま導入教育の空白期間が続けば、基礎知識・スキルが未熟なまま工場実習や配属先教育に入ってしまうことを懸念するという相談だった。

#### 事例 2: 社員研修が突然コストカットの対象に!

4 月中旬のある日、中堅商社の人事部門マネジャーの B 氏から連絡が入った。年間研修計画をゼロベースで見直したいという相談であった。詳細を訊ねたところ、経営トップから全部門に対して「コストカット策を提示せよ」との命令があり、具体的な目標金額を提示する必要もある。トップの指示を受け、人事部門では年間研修計画の大半を凍結するという。従前から研修業務委託を協議していた我々にはあらかじめ説明しておきたいということであった。

#### 事例 3: 年間研修計画の全面見直し指令!

4 月下旬のある日、大手サービス業の人材開発部門マネジャー C 氏から 1 本の連絡があった。今回の新型コロナが長期化することを受け、経営層から年間研修計画を全面的に見直すよう指示があったという。昨年度後半から時間と労力を費やしてつくった計画が抗弁の余地なく消えてしまうと、嘆きながら助言を求めてきた。詳しく訊けば必ずしもコストダウンが主眼ではないことが分かった。既存の集合研修ありきではなく、3 密回避やテレワークに対応する新たな方策や代替案の提示を人材開発部門として求められていたのだ。

ここで紹介した 3 件の事例は代表的な例であり、他にも類似の相談をいくつもいただいている。

あらかじめお断りしておくと、個々の相談案件は人材育成支援を本業とする我々に大いに関係するものである。そのために単なる助言に止まらず代替案提言や一歩踏み込んで解決策の実現に向けて当事者とともに取り組んでいる。

読者の皆さまの会社では同様の事象は起こらなかっただろうか。事例で紹介した当事者各位はある意味で新型コロナの被害者とも言えるが、それで片づけてしまえば問題の本質は見えてこない。何が本当の問題かを考え、自社への示唆を導くことが必要である。これらの事例を広く我々にとっての教訓とするために、3 つの事例の問題点と、それらに共通する 2 つの大きな問題を次章で確認したい。

## 2. 人材育成部門が抱える問題と解決のための視点

### (1) 事例から見える人材育成部門の問題点は何か

はじめに、先に挙げた 3 つの事例の問題点を整理しておこう。

#### 事例 1 の問題点:「人材育成分野のリソース不足」

事例 1 の問題点は「人材育成分野のリソース不足」だ。同社では総務課が採用から人事、労務、庶務、購買、

経理まで本社業務全般を担っている。当然のことながら人材育成専任者が配置されておらず、総務課長を筆頭に少数精鋭のスタッフが幅広い業務を手分けし多能化を進めている。

しかしながら近年の働き方改革の影響もあり、業務の優先順位づけを行った結果、元来手薄だった人材育成分野に割くりソースが更に減ってしまった。そのため不本意にも人材育成が後手に回り、新型コロナの影響でそのつけが一気に回ってきたのだ。これは同社だけの問題ではない。とりわけリソースに乏しい中小企業の人材育成業務はその課題認識とは裏腹にとかく後回し、改善などに手が回らないことが多い。景気や事業環境が安定している間はそれでもよいが、今回のような激変に見舞われると手を打つ余裕のなさが露呈してしまう。

### 事例 2 の問題点：『人材育成＝コスト』という固定概念

事例 2 の問題点は『人材育成＝コスト』という先入観だ。財務体質の悪化を防ぐためのコストダウン自体は否定すべきものではなく、事業継続のため現金流出を抑えるのは必須である。他方でコストダウンのために年間研修計画をすべて止めてしまうのはやや短絡的という印象を受ける。ご本人の真意かどうかはともかく B 氏の言葉から「研修は不要不急のコスト要因だから削減対象にする」という思い込みが見え隠れする。確かに短期的にはコスト項目に違いないが、中長期的に見れば人的資本への投資活動であることも事実だ。

緊急時ゆえトップの命令に即した回答は必要だが B 氏の役割を考えると、「そもそも人材育成は何のためにするのか？」という視座を高めた進言を期待したい。

### 事例 3 の問題点：「専任部門としての責任意識の不足」

事例 3 の問題点は「人材育成への知見と主体性の不足」である。大手企業ともなれば社員教育や人材開発を担う専門部門が置かれることが多い。大半の日系大手企業では雇用形態はメンバーシップ型であるため人材育成部門担当者もジョブローテーションで入れ替わることが一般的だ。

それ自体は問題ではないが、彼らが「自ら汗をかいて年間研修計画をつくることなく、ただ無難に進めるだけに留まるならば専門機能を担うプロフェッショナルの役割を果たしているとは言いがたい。今回彼らに求められているのは調整役としての事務局ではなく、全社の人材育成を統括する司令塔の役割なのだ。

## (2) 人材育成部門が陥りやすい 2 つの問題

以上、各事例の問題点を挙げたが、これらに共通する 2 つの大きな問題があることにお気づきだろうか。それは「既存の人材育成手法を前提としていること」「経営課題の中における人材育成のプライオリティの低さ」である。

### ① 既存の人材育成手法を前提としていること

新入社員が自宅待機に入ったことは想定外かもしれないが、新入社員が学ぶコンテンツ(研修内容)は定型化されており、前もって準備できることはあったはずだ。PC やタブレット、通信機器があればデジタル世代である新入社員には e-learning が馴染みやすく能動的に個人学習を進める習慣づけも期待できる。

人材育成に係る予算削減が必要ならば「費用を抑えてでも効果的にできる方法を見つける」という発想を広げたい。そのために「人材育成は自社の未来をつくる社員のためにある」という原点に立ち返り、他部門の協力を得て Off-JT<sup>2</sup>の内製化を推進する、テレワークなど働く環境の変化に合わせて OJT を見直し充実す

<sup>2</sup> テレワークにおける OJT、Off-JT については、当社コンサルティングレポート三村宗充著「テレワーク普及で実践すべきオンライン×オフラインの“ブレンド型人材育成”」を参照されたい。

る、ICT環境を活用してオンライン型の学習機会を確保する、などの選択肢も用意したい。

大手企業ならば既存の Off-JT を抜本的に見直す好機であろう。毎年様々な研修を受講する社員が多い大手企業では、研修慣れの結果、受動的な人や仕事とは別の用事として研修を片づける人が散見される。彼らは研修というものにさほど期待していないが、評価が下がらないよう卒なくこなすことに長けているのだ。他方で彼らの中には自己成長への関心が高い方も多い。彼らに集合研修以外の有効な学習機会を提供すれば、それがきっかけとなり潜在的意欲を引き出すことができよう。

## ② 人材育成に対するプライオリティの低さ

3つの問題点を俯瞰すれば、「社内における人材育成のプライオリティの低さ」という根本的な問題が浮かび上がるだろう。これは人材育成部門だけではなく会社全体の問題と捉えるべきだ。しかし人材育成の位置づけや目的が曖昧な状態では不要不急の施策として安易に処理されてしまいかねない。

そのデメリットは実務知識・スキルの停滞、管理職のマネジメント能力の低下などボディブローのように現場の弱体化として現れる。これを放置しておけば、正しい危機感を持ち成長意欲の高い社員は自社を見限り、ぶら下がり気質の内向き社員ばかりが残るといふ悲劇も起こり得る。このような事態を防ぐために人材育成部門には自分たちの仕事は経営の中で高いプライオリティがある、ということ強く認識して欲しい。そのために日常から経営層と社員の間に入って人材育成に関する双方の要望を集めたり、タイムリーな情報や施策を提供したり、社内で活発なコミュニケーションの場を設けるのが有効である。

## (3) チャンクアップで思考を一段高める

以上の2つの大きな問題を解決するために自分たちの本来業務を高次から捉える習慣を持つことをおすすめしたい。自分の思考レベルを高めることを「チャンクを上げる(チャンクアップ)」という。チャンクとは「ひとつの塊」という意味で、ビジネス・コーチングで用いる技術のひとつである。チャンクを上げることで、我々はより高い視座で自身の業務を捉えることができる。そうすれば物事をより大きく捉えられ、一般化(抽象化)できるのだ。

先の例で言えば、「集合研修は何を得るために行っていることなのか？」と改めて問い直してみるとよい。集合研修を自己満足のために企画実施する人材育成担当者は皆無であろう。大抵は受講者の一体感醸成や相互の交流機会を目的としているはずだ。受講者に得てほしい効果を起点にすれば、有効な代替案は集合研修以外にも広がるだろう。

一般化することで本来それをするこの意図を明らかにすることができる。これを「メタ化」という。「メタ」とはある事象に対してより高い視点や立場を意味する。チャンクを上げれば自分たちの本来業務はコンテンツ(研修手法やプログラム内容)にこだわるのではなく、人材育成の本来目的に照らしてコンテンツを選択し最適なコンテキスト(枠組み、組み合わせ)をつくることだと理解できる。この気づきこそが「メタ成果」なのだ。

普段、我々は「手段の前に目的を考えよ」「仕事の全体像を常にイメージせよ」という言葉を繰り返す。そのことを知りながら、つい、先が見通しにくい状況に遭遇すると自分たちが築いた過去の実績や手法に固執しがちなのだ。

人材育成担当者が思考上の罫に陥らないために、新型コロナ問題という未経験の事態の中だからこそ「我々の仕事の目的は何か？」という問いを自身に立て続けてほしい。高次の発想を身につけることで、自分たちの役割がこれまでとは異なることに気づく。次章ではそのことを詳しく考えてみたい。



### 3. 高い志をもつ人材育成部門であるために

#### (1) 人材育成部門は人材開発の統括責任部門である

最終章では、より複雑化するビジネス環境の中で自社が競争力を高め持続的成長を実現するため、人材育成部門に期待されるリーダーシップを提言する。

はじめに、人材育成部門の仕事は集合研修などの能力開発施策を手堅く実施するだけではないことを明言しておく。人材育成に熱心な方々の一部には、「研修はこうあるべし」と細かな教育手法にこだわる方や会社の方針・戦略と人材育成を結びつける意識が希薄な方が今もなおいるように思われる。

人材育成部門は企業で最も重要な財産づくりを担う「人材開発の統括責任部門」なのだ。企業の発展や業績創造はそこで働く社員がつくり出すものである。それゆえ自分たちが携わる社員の能力開発や育成支援は、自社の戦略や方針にもとづく必要があり、それらを実現するためにあることを改めて認識してほしい。

#### (2) 人材育成部門にこそ「ビジョン・ミッション・バリューズ」が必要である

人材育成に関わる読者の皆さまが本気で社内の人材開発の統括責任部門にしようと覚悟を決めたなら、自部門の主体性や目指すものを明確にするため、「ビジョン・ミッション・バリューズ」の策定をおすすめしたい。

これらは一般的に企業組織全体でつくるものだが、部門単位でも有効である。社内で自部門の存在意義と社内外との関わりを明らかにするために「ビジョン・ミッション・バリューズ」を考え、策定する意義は大きい。人材育成部門においても自分たちの役割や責任の大きさを明確に定義し、メンバーの力の方向（ベクトル）を一致させることが大切だ。ここで「ビジョン・ミッション・バリューズ」の意味を整理しておこう。

図表 1 「ビジョン・ミッション・バリューズ」の意味

ビジョン (Vision)	「自分達が将来に実現を目指すありたい姿、世界観」「メンバーのベクトルを揃えるもの」 「私たちは何者なのか」「私たちは何を成し遂げたいのか」という問いに対する答えである 「ビジョン・ステートメント」とはメンバーがビジョンを共有するために明解で共感を得られる声明である
ミッション (Mission)	「私たちの存在理由」「現在行っていること」 「私たちの本当の使命は何か」を表すもの 「ミッション・ステートメント」とは組織における自分達の仕事の目的を表し、ビジョンへと向かう原動力となる声明である
バリューズ (Values)	「組織独自のルール、行動基準、価値観」「日常の判断基準」 言い換えれば「この組織の一員である以上はメンバー全員が守らねばならないこと」である 「バリューズ」は複数項目で構成されることが多い。定期的に見直し必要に応じて追加、入れ替えをする

(出所) 当社作成

#### (3) Post コロナを勝ち抜く人材育成部門の「ビジョン・ミッション・バリューズ」とは

「ビジョン・ミッション・バリューズ」は自分がしようと決めたことをピンチや困難を乗り越えて高いレベルで成し遂げようとする時に有効だ。共に取り組む仲間が増えれば、それはより重要になる。「社内の人材開発の統括責任部門となる」という壮大なテーマを実現するには、自分たちの想いを込め、魅力あるものとするのが不可欠だ。それではこれからの人材育成部門の「ビジョン・ミッション・バリューズ」にはどのような観点が望まれるのだろうか。

ビジョンを描く際に大切にしてほしいことは「プロフェッショナルとしての矜持」である。プロフェッショナルとは単なる専門家に止まらない。企業活動に関わる高い見識を有しつつ、特定分野に卓越した知見、技術を持つ者を意味する。矜持とはその業務を担う自身の力を信じて抱く自負のことだ。雲を掴むような印象を持つかもしれないが、ビジョンは現状維持や現在起点では描けない。人材育成部門のマネジャーやスタッフには、自社全体の未来をつくり発展に寄与する中核部門としての決意を表現することを推奨する。

ミッションはビジョンと相互作用の関係にある。ビジョンが高尚であるほどそれを実現するためのミッションもハードルは高くなる。しかし安易に妥協せず人材育成のプロフェッショナルを目指すために社内全体に対して毅然としたリーダーシップを発揮してほしい。そして社員の成長が自社の収益向上につながることを明確に示すことをおすすめる。

バリューズはミッションを牽制する位置にある。つまりミッションがあらぬ方向に逸脱しないためにバリューズが存在するのだ。高いレベルにあるビジョンとそれを実現するためのミッションであれば、おのずとバリューズも高度なものになる。それを実現する社内リソースに限界があるならば、外部専門家の知見をうまく活用するという手もある。

このような観点を盛り込んだ人材育成部門の「ビジョン・ミッション・バリューズ」は次のようなものになるだろう。

図表 2 人材育成部門の「ビジョン・ミッション・バリューズ」例

ビジョン (Vision)	「私たちは当社におけるリーダーシップ開発に貢献するとともに、仲間とともに当社の未来をつくる人材開発のプロフェッショナル・チームである」
ミッション (Mission)	「私たちは当社の人材開発に責任を負う主導者であり、仲間の成長を通して将来の繁栄の源泉をつくる」
バリューズ (Values)	「私たちは7つの価値観を共有するチームである」 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 優れたインテリジェンス(本質を掴むための探求心と高度な情報収集と解析力を磨く)</li> <li>■ 戦略企画遂行力(情報をもとに自社の方針を実現するための人材育成計画を策定する)</li> <li>■ リソースの活用(自助とともに社内外の協力者と良い関係を築く)</li> <li>■ 経営トップへの提言力(本気で考えた人材育成を論理と情熱で提言し実現する)</li> <li>■ 逆境に負けないグリット(いかなる事態においても社員を鼓舞し決めたことをやり抜く)</li> <li>■ 新技術に対する造詣と理解(自社の学習生産性を高めるためデジタル技術を学び活用する)</li> <li>■ 現場実務への関与(社員あつての人材育成を忘れず現場への理解と適度な介入を行う)</li> </ul>

(出所) 当社作成

#### (4) 課題に挑戦するリーダーが人材育成部門を強くする

これからの人材育成部門のあり方を考えるうえで参考となるひとりのリーダーを紹介したい。その人物(以下、D氏)は筆者が長く担当する中堅企業の管理部門管掌役員を務めている。同社はある大手企業のグループ再編でできた子会社であり、経営陣の多くは親会社出身者で構成されている。その中でD氏は20代で同社に中途入社して以来、ほぼすべての職能を経験し昇進してきたプロパー組のエースである。

一般的には親会社からの転籍組のポストとされる管理部門トップになぜD氏が就いたのか。人材育成コンサルティングの相談依頼を受け初めて訪問した時にその答えがはっきりと分かった。それはD氏が社内の誰よりも自社のことを熟知しており、社業の発展と社員の成長を真剣に考える人物であることだ。D氏は補佐役として経

営トップを献身的に支える一方で、自身の所信を臆することなく述べる直言居士でもある。それでもこれまでトップに煙たがられなかったのは、D氏が多くの社員の意見に耳を傾け、私心なく自社にとって本当に正しいことを考えているからである。

このような人物であるから当社への人材育成支援依頼は、容易に応えられるレベルのものではなかった。しかしながら厳しい要求の一方で我々に期待を寄せ、信頼できるパートナーとして接してくれるD氏は、同社の社員のみならず我々にとっても魅力あるリーダーであった。合宿研修で受講者たちと自社の未来を語り合うD氏から私自身も薫陶を受けた。

D氏のように幅広い知見を持ち、率先垂範して課題に挑戦するリーダーを責任者に任命することが自社の人材開発部門を強化する有効な方策の1つである。

## おわりに

かの松下幸之助翁の慧眼を示す言葉に「好況よし、不況さらによし」がある<sup>3</sup>。これを今回のテーマに当てはめ筆者なりに解釈すると次のようになる。好況時には計画どおりに実施できた研修が不況になると様々な制約が生まれてしまう。これまでと同じことをしようとしてもできず、成果にもつながらない。そうであれば不況時こそこれまでの方法を見直し、これからの自社に必要な人材育成を根本から考え直すチャンスになる。その一つとして自社に適したLXを取り入れることで、新常态に適応するため人材育成の変革を進められる。

このような時期だからこそ経営者や人材育成部門の面々には、対症療法に止まらず原因追究による根本的解決により、これからの人材育成の課題に本腰を入れて取り組んでいただきたい。本気の姿勢で対処することが人材育成部門にとって鍛錬の場となり、経営者にとって頼もしい存在になるのだ。

筆者が知る限り、好不況の波を乗り越え発展する企業には共通点がある。それは経営者自らが人材育成に高い関心を持ち、自社に必要な人材開発投資を中長期的な視点で継続するということである。

このような企業には「人材育成を尊ぶ風土」がある。経営者だけでなく各部門の役職者は部下の育成に責任を負い、新人や若手は自身の成長に意欲的に取り組む。このような風土を醸成し、組織全体に根づかせていく旗振り役となることが人材育成部門に求められているのである。

### － ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。

<sup>3</sup> 出典：<https://konosuke-matsushita.com/>（2020年6月9日）