

マネージャの人材育成の使命をHRとしてどうサポートするか

HRD アソシエイツ 代表 人材開発コンサルタント

慶應義塾大学 SFC 研究所 キャリア・リソース・ラボラトリー 研究員

前田 恒夫

1. はじめに

筆者は95年から2000年にかけて、日本HPにおける「キャリア自律」プログラムの立ち上げに関わった。その後、今日に到るまでの間、各企業の人事・人材開発担当者とのキャリア開発関連の研究会やセミナー等において、「個人と組織の“Win-Win”の関係を目指したキャリア開発支援のインフラ作り」の啓蒙・普及に一貫して関わってきた。その経験から、企業内で“キャリア自律”を推進するに際しての最も重要な要素として、「トップのリーダーシップとコミットメント」、「現場マネージャの理解・サポート」等の環境条件が整わない限り、どんな素晴らしい人事施策・制度を構築しても機能しない事を痛感している。只、どの要素が最も大きいかの判断は企業の置かれている様々な状況に左右され、一般化するのは極めて困難である。一方、社員個人がキャリア自律に目覚め、動機づけられ、具体的な行動を起こすとなると、矢張り、上司である現場マネージャの理解とサポートなしでは、一歩足を踏み出すことは現実に不可能に近いと言える。

そこで本論分では、現場マネージャに焦点を当てた自律型キャリア競争力作りを目的としたHRのサポートのあり方についての提言、その問題点・課題に触れ、さらに、それらの解決策について言及する。尚、本論分でのマネージャとは、部下を持つ組織のラインマネージャを指しており、主に彼らを対象とした議論を展開することを予め断っておきたい。

2. 背景:なぜ マネージャに注力するのか?

2.1. マネージャの役割変化:

マネージャの役割・使命が、従来の部下への指示命令型から、部下をリードし、支援するコーチ型にシフトし、部下への指導・育成等の“人材育成”がテーマとなっている。企業によっては“人材育成”をマネージャの人事評価項目の一つに入れたり、その役割・使命の徹底を図る試みが行われている。ところが、現実には、スピード経営（4半期決算）、コスト削減策、成果主義等のプレッシャーから、結果として、機能していないという声がよく聞かれる。IT業界では、特に、その傾向が強く、極端な場合、限界説まで聞かれるが、矢張り、本当に無理なのだろうか。一方、期待通りの役割が果たしている企業があるとすれば、

その秘訣は何であるのか。HRとして、どこまでマネージャを支援可能か。これらの疑問を何とかして解くべく、仮説検証を目的とした複数企業を対象とするベンチマーキング、組織実態調査等により、何とか解決策を見出したい、との強い思いを、ここ数年間、抱き続けている。

それでは、何故マネージャが大事なのか。先ず、「部下の人材育成のオーナーは現場のマネージャにある」ことに尽きる。部下の人材育成に関して、HRや人材開発部門からの支援を受けたとしても、上司として、その育成の責任はマネージャに残る。親が、子供の教育を学校の先生に委ねても、育児・育成の責任は親にあるのと同じ論理である。

2.2 マネージャを取り巻く環境変化:

でも、そのマネージャが、現実には、部下との仕事上の指導・育成を目的としたフェース・ツー・フェースのコミュニケーションや部下からの相談の時間が、何故取れないのだろうか。前述のとおり、マネージャを取り巻く環境は、大きく様変わりしている。確かに以前とは比べものにならない程、厳しい状況下にあるのは事実である。更に、組織のフラット化と階層数の大幅削減化による“span of control”の拡大に加え、派遣社員・契約社員等の非正社員やビジネスパートナーを含めてのバーチャル組織やプロジェクト型組織を纏めるといった、従来とは比べ物にならない程の守備範囲の拡大と責任の重さが挙げられる。現場マネージャから、「目の前の結果を出すことに精一杯で、部下の育成等は頭では分かっているが現実には手が回らない」といった本音の声が聞こえて来そうである。最近の企業の意識調査によると、このような状況を反映してか、マネージャが尊敬出来ないとか、マネージャになりたがらない社員層が増えて来ている。この傾向は、社会的にも将来的にも、大きな問題である。このような現実を目の当たりにすると、いかにしてマネージャの人材育成の使命を、HRとしてサポートするかが重要課題としてクローズアップしてくる。組織崩壊に繋がる前に、何とかして手を打つ必要がある。

2.3. 個人を取り巻く環境変化と意識変化:

一方、社員個々人の視点に立ってみると、目まぐるしいビジネス環境の変化、企業統廃合、頻繁なる組織変更、相次ぐリストラクチャリングと退職者不補充策による負荷の増大等々を目の当たりにしてきた結果、会社や組織にはもはや依存出来ないという危機意識が強く根付いて来ている。終身雇用が保証されなくなった今、自律せざるをえない環境を痛感しているのが実態であろう。その結果、何とかして自己の興味・関心、強み・弱みを踏まえた上で、組織内での自己成長を図りながら、キャリア形成を図りたいといった人達が増えて来ている。ところが、現実には、どの様に進めていいのか判らない人達が多いという声をよく耳にする。

3. 解決策の模索と提言

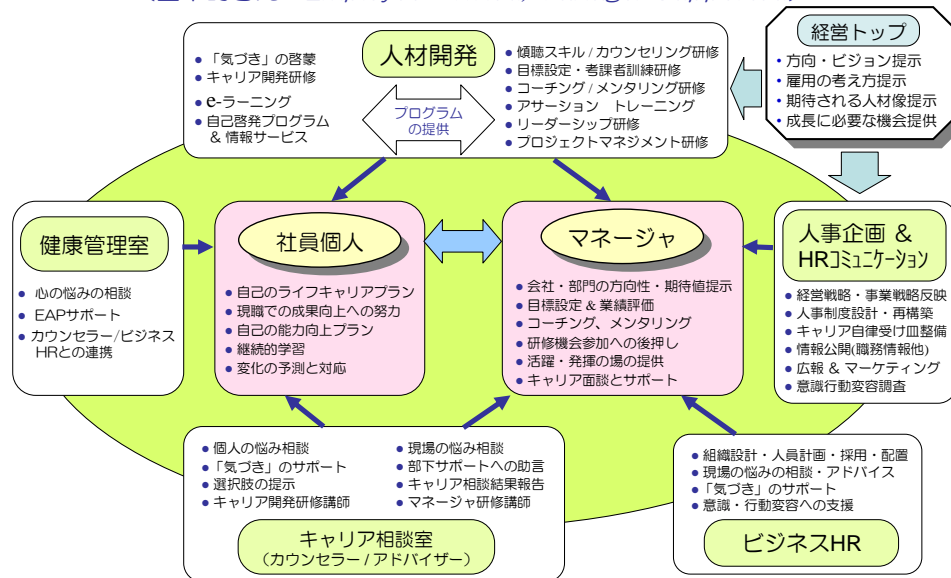
それではどの様にして、この現実の問題に正面から向き合い解決していけばよいのだろうか。筆者は、現場重視の視点から、現場のマネージャを中核とした自律型キャリア競争力モデルの構築を、困難を敢て承知の上で、提言したい。その根底・背景には、前述のとおり、「人材育成のオーナーシップは現場のマネ

一じゃにあって、余人をもって代わることは出来ない」との基本的立場に立脚している。マネージャを取り巻く環境がいかに厳しかろうと、部下を育て、個を強くすることにより組織としての競争力を向上させることこそが企業競争力の源泉であることは言うまでもない。一部の IT 企業ではあるが、この考えを機軸に据え、筆者の考えと同じアプローチを試みる企業が観られるのは歓迎すべき傾向と言える。これらの例にも多少触れながら、この解決策について考えてみたい。

3.1. 「自律型キャリア競争力サポートモデルと HR の役割」

先ず、「自律型キャリア競争力サポートモデルと HR の役割」について言及したい。基本的には、【図表①】に示す様な、「個人と組織の“Win-Win”の関係を目指したキャリア開発支援のインフラ作り」をベースとしたサポートモデルである。経営トップを始めとして、社員個人、マネージャの夫々の使命、及び HR の各ファンクション別の役割が定義されており、夫々の役割が期待値どおりに発揮されることを前提とする。この前提は、自律型キャリア競争力を組織内に育み、根付かせるのに極めて重要な仕組みであり、ガイドラインの一つと言える。

【図表①】 自律型キャリア競争力サポートモデルとHRの役割
(基本的考え: *Employee Owned, Manager Supported*)



All Rights Reserved by HRD Associates

先ず、このモデルの根底にある基本的考え方について触れておきたい。それは、キャリアのオーナーは社員個人にあること、会社はマネージャを通じて部下のキャリアプランを支持し、必要なサポートを行う。ここでも人材育成のオーナーはマネージャにあるとの終始一貫した考えが貫かれている。“Employee Owned, Manager Supported” という英語の標語には、シンプルで誰にでも分かり易いメッセージとして、この考えが見事に集約されている。

理論的には、このモデルを忠実に運用し展開していけば、我々が目指す、キャリア自律の組織風土方向

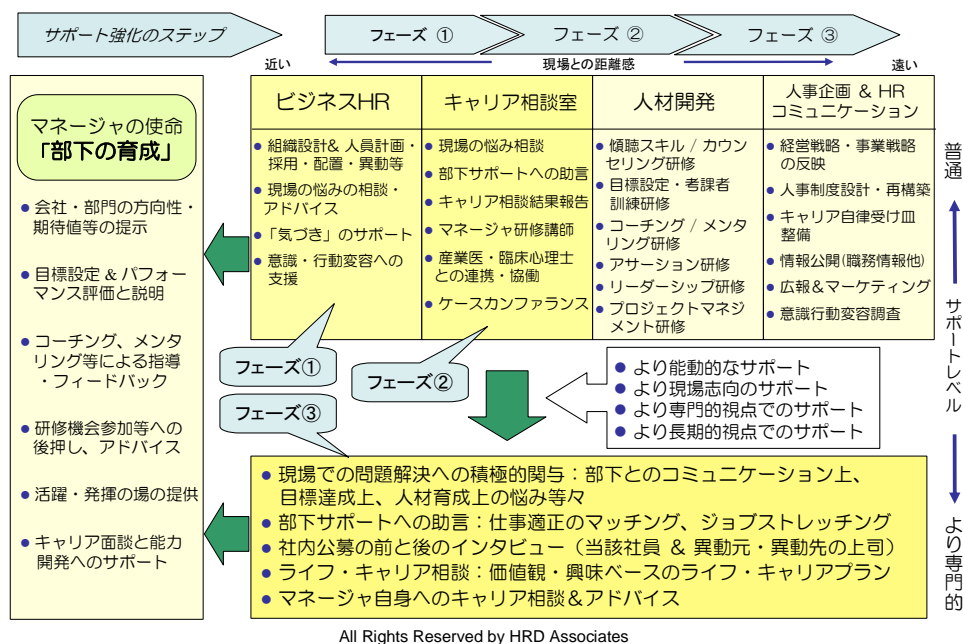
に向かう筈である。ところが、現実には、これまでに繰り返し述べたとおり、マネージャを取り巻くビジネス環境の変化の影響から、マネージャの上司としての部下へのサポート機能が崩壊しつつあるのが現状である。組織として、この問題と全面的に対峙して解決していかない限り、究極の自律型キャリア競争力は組織内にはなかなか定着しないと考えている。

そこで、本モデルをベースに、組織の中核を担う第一線の現場マネージャに焦点を当て、「あくまでも社員の人材育成の使命はマネージャにありき」の大前提から、彼らの上司としての人材育成の使命を支援する為のHRサポートのあり方について考えてみたい。マネージャに、この使命を何とか全うしてもらう為、企業として、HRとして、どのような工夫・仕組みでサポートが可能かについて考えてみようというものである。

3.2. 「マネージャ向け人材育成サポートHR役割モデル」の提言:

そこで、ここに、組織長としてのマネージャ本来の存在感をもっと高めるべく、多面的、効果的にマネージャを支援することを目的としたサポートのモデルを提言したい。基本的な考え方として、企業の置かれている状況、目指す方向性・戦略に応じた段階的なリソース（人的資源）の投入、配置が可能なサポートモデルを【図表②】に示す。

【図表②】 マネージャ向け人材育成サポートHR役割モデル



【図表②】に示すとおり、ラインマネージャの人材育成の使命をHRとしてどの様にサポートしたら良いか、より効果的に行えるかを目的にHRの各ファンクション別に、夫々の役割を定義してみた。このモデルは自律型キャリア競争力向上を目指したHRの組織体制のあり方の一つとして、特に、キャリア相談室の機能強化を大前提としている。その根底には、キャリア自律の組織風土実現こそが、企業生き残り戦略の重要な選択肢の一つとして位置づけられているからに他ならない。ここでは現場重視の視点から、よ

り現場に近い所にリソースを厚く、或いはサポートを厚くの考えの下、具体的には、より現場に近い HR 機能として、「キャリア相談室」に次のような方向性を目指したサポートを狙っている。

- より能動的なサポート
- より現場志向のサポート
- より専門的視点でのサポート
- より長期的視点でのサポート

このモデル実現の為には、リソースプランが絶対不可欠である。筆者としては、次の様な3年計画位のタイムスパンでの、ステップを踏んだフェーズアプローチを提唱したい。具体的には【図表：②】に示すフェーズ別の内容のサポート提供を段階的に行う。

- ⇒ フェーズ ①：キャリア相談室の設置を前提に、人事機能的には、現場に近い「ビジネス HR」に人材育成、キャリア相談等の対応をしてもらう。この間に、キャリアカウンセラーやアドバイザーの養成を併行して行うのは言うまでもない。
- ⇒ フェーズ ②：「キャリア相談室」のオープン。組織規模や社員への物理的サービスの範囲を考慮した上での人員配置計画の下、最小限のスタッフで先ずスタート。機能強化を図りながらカウンセラー、アドバイザーのスタッフを徐々に増員する。
- ⇒ フェーズ ③：カウンセラー、アドバイザーの専門性の強化を図りながら、前項で述べた方向性のゴールを目指した内容のサポート、サービスを行う。

このアプローチの特徴として、次の様な利点が考えられる。

- 企業の置かれている個別事情に応じたリソースプランでの実施が可能。
- イザという場合には、軌道修正が可能につき、リスクが少ない。
- 段階を踏む過程での評価が可能なので、経営トップの理解と支持が得られ易い。
- 段階を踏むことにより、現場マネージャからも受け入れ易い。

このモデルが機能し、HR として提唱するサポートが、きちんに行えるようになると、マネージャにとっては、当然有り難いと言える。懸案の部下とのコミュニケーションや OJT、コーチング等にも徐々に時間が取れる様になり、動機づけられた部下の仕事への取組姿勢を目の当たりにすることにより、部下を通じて組織目標を達成するマネージャ本来の行動が徐々に可能となる。結果として、マネージャ自身のモチベーションアップに繋がる。

只、このあるべき姿を実現するには、次項で述べるいくつかの課題や前提条件をクリアしなければならない。

4. 課題と対応策

4.1. リソース配分の優先順位と課題:

前項で、あるべき姿の一つとしてのモデルを提唱してきたが、果たして、モデルの前提となるリソース（人的資源）の確保は確実なのだろうか。現実には、企業トップの考え方、方向性、業績等の要素に左右されるのが実態で、確実にリソースが保障されるとは限らない。各企業は当該参入市場、業界相場、企業文化、企業サイズ等々の個々の置かれている状況の違いから、目指す方向のモデルに対して投資可能なリソースの有限性があり、結果として提供可能なサポートレベルに差が生じる。つまり、“投資先優先度”、“リソース有限性”、“費用対効果”、等々の理由から企業間での HR 投資額に温度差を生じるのは現実問題として避けられない。

この課題への対応策としては、次項で述べる、本モデルを機能させる為の「前提条件」を満たし、経営トップに対して、いかに効果的な説得材料を示せるかに懸かっている。同時に、本モデルの「評価の仕組み」をきちんと構築し、費用対効果や ROI をいかに示せるか、にも懸かっている。人員計画の決済を仰ぐには、この辺の周到的な準備が投資へのコミットメントの鍵を握っており、人事企画を始めとする HR スタッフや経営企画室スタッフの知恵と手腕に懸かっていると云っても過言ではない。

4.2. モデルを機能させる為の前提条件:

本モデルをきちんと機能させる為には、次の様な前提条件や要素が必要条件として満たされていないければ、当初の期待される効果は薄いと考えている。

<必須科目としての研修>

①マネージャ向け:

マネージャ自身が部下の指導や相談に応じるには、コミュニケーション上必要な対人折衝スキル他の基本的なスキルをきちんと習得しておく必要がある。例えば、部下のパフォーマンスを最大化する目的とした「目標設定・考課者訓練研修」、部下とのコミュニケーションを目的とした「傾聴スキル研修」、「カウンセリング研修」、「アサーション研修」、部下への OJT を目的とした「コーチング / メンタリング研修」、及び、組織求心力を高める目的での「リーダーシップ研修」等が期待される。出来れば、非正社員やパートナーを含むバーチャル組織を効果的に運営する目的で「プロジェクトマネジメント研修」あたりまで必須科目として受講しておいてもらいたい。

②ビジネスHR、キャリア相談室スタッフ向け:

一方、本論分のテーマである HR としての能動的なサポートを行うには、当該スタッフであるビジネス人事、キャリアカウンセラー、キャリアアドバイザーには、それなりの専門性に裏打ちされた知識・経験が求められる。先ず、クライアントであるマネージャと同じ目線で対峙する以上、マネージャ向けの必須科目の研修は、HR 当該スタッフとして、当然、受講すべきと考える。更に、カウンセラーやアドバイザー認定資格の取得は必須。出来れば、代表的な性格テスト実施認定資格の取得、及び EQ、ホスピタリティ等の研修を受講しておくこ

とが望ましいと考える。

<評価体系の構築>

次に、本モデルを実際に運営していく場合、期待される役割・使命がキチンと果たされ、効果に繋がっているかどうかの客観的な評価の仕組みを構築しておく必要がある。具体的には大きく分けて、次のような主な項目が考えられる。

①マネージャの人事評価:

マネージャが、本来の使命である部下の指導や育成にキチンと関わり対応しているかどうか、を観るプロセス系の評価項目として、例えば、「必須研修コース受講率」、「部下との面談実施率（目標面談、評価面談、キャリア面談）」、「部下へのフィードバック件数」及び、結果系評価項目として、「部下のパフォーマンス達成度」、「従業員満足度」、「当該マネージャへのフィードバック件数と内容」、「当該部門離職率」等々が考えられる。

②キャリア相談室の機能評価:

キャリア相談室の場合、プロセス系評価項目として、例えば、「月平均来談者数」、「月間相談件数」、「相談案件クロージング率」、「マネージャへのフィードバック件数と内容」、及び、結果系評価項目として、「クライアント満足度」、「クライアント上司評価」、「HR パートナー評価」、「経営トップ、スポンサー評価」等が考えられる。只、カウンセラーやアドバイザーの活動に対する客観的な評価体系は、未だ社会的にも確立しておらず、模索段階と言える。

③従業員意識調査・満足度調査:

全社的な仕組みとして、会社や組織が目指す「キャリア自律」に向けての従業員の意識や行動がどのように変化したか、満足度はどうであったか、等の調査・分析による評価の仕組みを作り、最低年1回、定期的継続的に実施していく必要がある。結果から得られる意識・行動変容のトレンドを把握し、経営トップや組織長からのフィードバックや、今後の方策等について社員にきちんと報告することが、大切である。

④総合評価:

併行して、業績との相関関係を含めてのトータルな評価の仕組みが必要。例えば、B.S.C、HR スコアカードの一部として、「社員年間トレーニング総時間数」、「必須コース受講率」、「社内公募応募率・合格率」、「内部補充職務率」、「起業率」、「退職率」等の指標を継続的にモニタリングしてみるのも有意義と考える。さらに、ROI 的指標の一例として、「退職者補充採用コスト」や「アウトプレースメント」等の費用が減少方向にあるかどうかを観るのも、経営トップにとっては非常に重要と言える。

5. 最後に

5.1. IT 企業における試み(NEC、日本 HP のケース):

筆者が述べてきた試みと同じ方向性で模索中の IT 系企業 2 社について触れておきたい。先ず、NEC の

場合、経営トップのコミットメントを背景に、HR 主導の下、組織風土改革を展開中である。IT 業界で、グローバルベースでの成長を続けていくには、これまでの受動的組織風土では存続が困難との危機意識から、「輝く個人」をキーワードに社員の“自律”を求め、組織の長たるマネージャには、自律を積極的にサポートすることを期待役割として表明。この為の施策の一環として、役割グレード制の人事システムを導入し、成果主義に基づく評価制度と社内流動化策を連動させ、改革に取り組んでいる。これまでにキャリア・アドバイザー10名を養成・配置し、社員へのキャリア研修実施や個別相談に対応。前期実績で、年間510件の相談に応じている。今後は、社員自身への対応に加えて、懸案のマネージャに部下への指導やアドバイスを促す為の組織的支援を行うと共に、マネージャ向けに、来期からは、キャリア研修を必須コースとして導入する予定である。

一方、コンパック社との合併後の新生日本 HP では、マネージャの部下への指導・育成に関しての重要度が再認識され、マネージャ向けのリーダーシップ教育始め、マネージャ教育が強化されて来ている。合併後の背景として、従業員の半分強が中途入社で占められている状況下で、マネージャにはリーダーとして組織求心力を高め、成果を上げ続ける事が求められている。特に、旧コンパック出身のマネージャには、HP 伝統の人材育成や教育重視のカルチャーに早く馴染み、人材育成の期待役割を早期に発揮して部下への指導をきちんと行ってほしい、という切迫した事情がある。この為、HR ではビジネス HR、人材開発、キャリア相談室等の各 HR ファンクションが協働でマネージャへの組織的サポートを目指しての支援活動を強化中である。

5.2. 終わりに:

自分の人生やキャリアは自分でデザインし、自己実現を図りたい機運が、ここ数年、急速に高まってきた。組織内で個人のライフキャリアの実現を図ろうとする場合、前述のとおり、上司であるラインマネージャの理解と支援が絶対不可欠である。同時に、自律型キャリア競争力の組織風土作りが企業としての競争力の源泉である限り、この実現に向けても第一線の組織長たるマネージャの意識と行動変容が成功への鍵を握っている。この状況を踏まえ、キャリア・ラボのミッションでもあるキャリア自律に関する研究活動の一環として、本テーマとして採り上げた「マネージャの役割と意識・行動の実態」についても、継続的に調査・研究を進めていきたい。