

人材育成型成果主義：

投資型人材育成の活用による組織の活性化を

慶應義塾大学 総合政策学部 教授

SFC 研究所 キャリア・リソース・ラボラトリー 代表

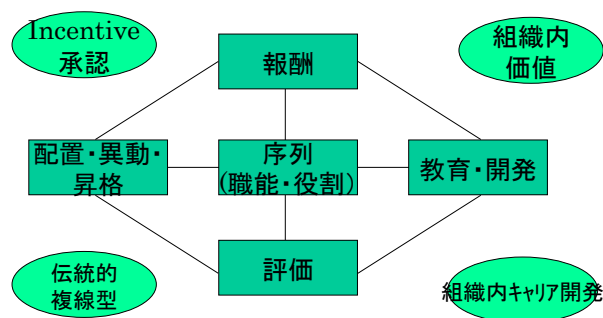
花田 光世

1. 問題意識

いま企業における人材育成が大きな転換点を迎えている。それは従来の組織主導に加えて、個人主導による、人材育成が重要な役割を占め始めてきているという認識である。いわば人材育成の個人主導メカニズムへの回帰である。言うまでもなく、人材育成は人事制度と深く結びついている。人事制度の根幹は仕事・職務・能力などを、組織にとって重要度で序列化し、その序列を組織の根幹においたものである。図表1はこの関係を図式化したもので、「人材教育」誌においても、このモデルをしばしば活用して論じてきた。この組織にとっての必要なランキングは職能資格、職務グレード、仕事級、グレードポイント、コンピテンシー、バリューなど様々な形を伴い人事制度の根幹に位置づけられてきた。人材育成の仕組みはこの人事制度の序列と統合化され、序列に基づいた人材育成の仕組みが提供されてきたのである。それ故その人材育成の仕組みは組織主導のメカニズムに他ならない。

【図表1】

伝統的 HRM Model



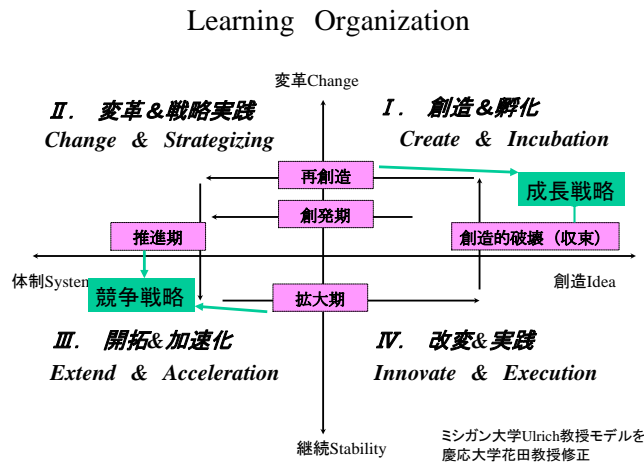
もちろん、私はこの序列ベースの人事制度を否定するものではない。またこの人事制度と深く結びつき統合化された、人材育成のメカニズムを否定するものでもない。企業が他社との競争に打ち勝ち、成果・業績を上げるためには、円滑な組織運営は必要不可欠である。そのため、組織にとり重要な業務を粛々と

実践し、それを円滑に機能させるための人材育成メカニズムを構築することは組織活動の基本である。

しかし組織は生き残るために変革・革新し、成長する。その変革・革新・成長にあたり、組織が必要とする人事のパラダイムは、この序列の維持を基本に置いたものとはならない可能性が高い。それではこの変革・革新・成長を促す人事のパラダイムとはどのようなものであろうか。それは個々人の変革へのエネルギーと、拡散し方向性を失いがちなそのエネルギーをひとつの方向に向かわせる変革コーディネーションの力であろう。この変革への個人のエネルギーをどのように喚起し、組織のエネルギー・ダイナミズムとすることができるのか。いつの時代にあってもそれは組織にとっての大きな課題である。

ところがこの組織の課題が最近新たな展開をみせるようになってきた。変革のスピードの問題である。従来は組織の競争と成長はある一定の時間的なタイムラグを持って生起していた。図表2ではこの競争と成長の関係をモデル化しているが、この競争戦略と成長戦略の展開では、そのタイムラグの活用により、競争戦略と成長戦略の担い手が役割分担をすることが可能であった。組織は競争戦略の時期をなるべく長く保つ努力を行い、そのため組織にとって、最も重要な力を序列を根幹においた人事制度・人材育成制度を構築してきたのである。これに対し、成長戦略に対応する人事制度は過渡期的、一過性のものであり、いわばその場しのぎ的に対応を行い変革に対応してきた。多くの組織において、この過渡期的な成長戦略の時代は、競争戦略の時代に培われた仕組みや制度を抜本的に変革するというよりも、何とか運用でフォローし、厳密な人事制度の適用を避けてきた。そしてまた新たな競争戦略の時代に突入すると、従来の競争戦略で構築された序列体系のベースの見直しを行い、制度の変更を実践し、その変更を固定化するという方式で企業の発展に見合った、人事制度の構築(競争戦略)—運用(成長戦略)—人事制度の再構築(次の競争戦略)がなされてきた。それは競争戦略を乗り切るための、しっかりとした組織の統合と秩序の維持、安定的な企業風土の継続をベースとした人事制度の展開とそれを可能とする人材の育成のメカニズムであった。

【図表2】



いうまでもなく組織の成長・革新にはこのような秩序の維持は往々にして必要とされるものではない。ベンチャー創造や生き残りをかけて企業が古い事業から撤退し、新事業を創造するには従来型の秩序の維持がどれほど組織の変革・革新を阻害しているかは語るまでもない。過去の成功モデルの継続は新事業の創造

を阻むものに他ならない。それゆえ、企業はこの競争戦略と成長戦略をタイムラグをもってうまく役割分担し、成長戦略の時代は過去の成功モデルを意図的に否定したり、人事制度の大胆な運用で対処してきた。成長戦略が一過性である限り、競争戦略から成長戦略への舵取りをバランスよく運用・実践することで対応が可能であったのである。要するに成長戦略に見合った人事制度を本格的に採用するということが手控えられていたのである。ところがこの競争戦略と成長戦略のタイムラグがどんどん短くなり、むしろ並行的に生起し、それがむしろ恒常的に生起するようになるという事態を迎えるにいたって、このバランスよく運用・実践されてきた人事制度の統合メカニズムに大きな変化が起こってきた。会社の寿命が30年(売上高ベースのトップ100社在留期間)といわれた時代から、新会社の寿命7年(株式価値総資産ベーストップ100社在留期間)へと、大きく変わる時代背景の中、変革スピードが重視される21世紀型組織では、成長戦略への一過性的、その場しのぎ的な過渡期的対応では対応が困難になると同時に、単純な競争戦略と成長戦略の役割分担が機能しなくなってきていたのである。変革志向の組織ではむしろ競争戦略と成長戦略を同時並行で進めていくための恒常的なシステムの構築が必要になってきたといえる。それではその場しのぎ的な対応から、変革を恒常的に行うシステムのポイントとはどのようなものであろうか。私はそれを多様な個人の自律的成長にベースを置き、なおかつその個が組織のニーズや期待をしっかりととらえ、それに対応する形で個人のストレッチングを行い、むしろその対応を個の自律的成長に活用するという人材育成成果主義の実践と考えている。

2. 成長戦略を支える人材育成の仕組みとは

従来型の競争戦略をサポートしていた人材育成のメカニズムを筆者はコスト型人材育成とよぶ。組織の日常業務を円滑に回していくために必要なスキルや知識の獲得、あるいは資格の取得。それは企業にとって日常業務をまわしていくための必要コストに他ならない。OJT、各種階層別研修、職能・技能別研修・シックスシグマ、QC、CMMなどの特定の手法別研修などはこのコスト型教育の典型である。コスト型教育は企業にとっての必要なコストそのものであり、成果を出している企業であろうと出していない企業であろうと、組織がうまく回っているときであろうとなかろうと、積極的にコスト型教育は実施してきた。それは組織にとってはマストの教育であり、競争戦略を乗り切るためには必要不可欠のものであった。言い換えるなら、どのような競争状態に企業が置かれても、経営的に苦しい時でも企業はそのコスト型教育を大幅に切り捨てることはできにくかった。

ところが成長戦略フェーズの人材育成では、コスト型教育から視点をかえることが必要となる。筆者はそれを投資型人材育成とよんでいる。この投資型人材育成とはどのようなものであろうか。組織主導の組織にとって必要なスキルや知識の伝授というよりも、個人の主体性・興味をベースとした教育であり、その個人の持っているエネルギー・活力を組織の変革に活用するものである。組織が予定調和に基づき、計画した教育コンテンツで人材育成を行なうのではなく、多様な個人の関心・専門性・活力を積極的に培養し活用できるレベルまでに高める教育施策の実践が成長戦略時代には必要となる。もちろん前述した通り従来はこの成長戦略は一過性のものであったがために、この個人主導の投資型人材育成は企業が緊急避難型で採用したり、余裕のあるときに積極的に採用したり、例外的な教育システムで対応したりという方式で採用

してきていた。この多様な個をベースとした対応は、その前段階の競争戦略時代の組織主導の人材育成とは相容れない、個への傾斜をベースとしていた。

3. 一過性の投資型人材育成から恒常的な人材育成型成果主義へ

ところがこの対応は、成長戦略時代が一過性で、短期間で過ぎ去るものという前提があったときに成り立つ方式である。緊急避難、例外的な教育は一過性が恒常的になるにともない、システムとして確立される必然性がある。筆者は従来からキャリア自律の展開がこれからの組織の投資型人材育成においてきわめて重要であり、組織の中でシステム化されるべきと考えているが、それはこの考えによるものである。言うまでもなく、キャリア自律とは個人が自己の価値観や適性、能力にあわせて自分のキャリアを自分自らデザインする仕組みである。そして、この個人の主体的なキャリア形成が個人の仕事に対する姿勢を本気に変え、仕事にコミットさせ、それが組織にとっての大きな変革エネルギーを生み出すものとなると考えている。

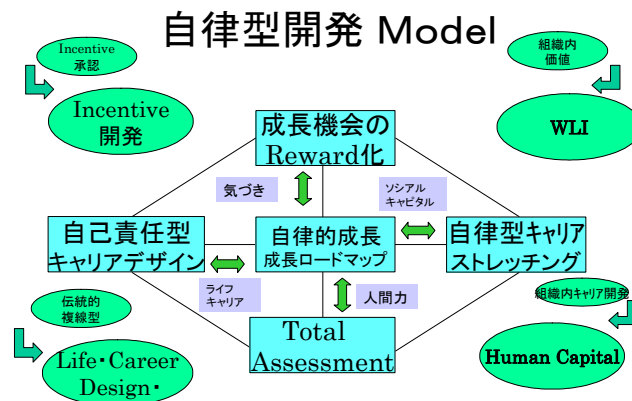
やや視点を変えると企業のモチベーション管理において、外的キャリア・内的キャリアという概念が語られることがしばしばあるが、外的キャリアとは組織の主導で、組織運用に関係する要因を個人に提供し、個人をそこに巻き込むことと考えている。やや抽象的であるが、図表1の序列の周囲にある、人事のサブシステムは個人をそのサブシステムにまきこむことにより、個人にとっては外的キャリアとなっているのである。例えば報酬や組織内地位、重要な人からの評価、組織にとって重要な役割への配属などはいずれも外的キャリアで、この序列の重要性の延長で個人にとってのモチベーション要因となる。ところが一人一人の個を主体とした、多様性をベースとした人事制度の運用ではこの図表1、そして図表1をベースとした外的キャリアによるモチベーションは成り立たない。むしろ新たなメカニズムが必要となるのである。

図表3は個人を主体とした個人の視点から見た人事の仕組みである。モデルの中心に序列が変わって、個人の成長ロードマップが位置づけられている。個々人が自分自身の成長ロードマップを短期・中期・長期の視点から可視化でき、それをベースとして個の成長を行なっていくひとりひとりの個人にとってのシステムである。このとき、成長ロードマップを中心とした周囲のサブシステムは個人の内的キャリアを体系化したものに他ならない。キャリア自律・投資型人材育成は個々人にとって、このモデルを内的キャリアの仕組みとして運用することにより可能となってくるのである。

このような個人の成長ロードマップを軸に人事・教育制度の新たな運用が必要になるいまひとつの背景を考えてみよう。それは従来型の組織にとって必要な基準で、重み付けをした序列をベースとした人事制度に乗り切れないメンバーの増加である。そのメンバーのひとつのタイプはポストオフを実施されたシニア社員。二つ目のタイプは組織内で高度な専門プロフェッショナル職を志向する社内プロフェッショナル。三つ目のタイプは個の自律や成長を優先するこの自律を重視する社員層。そして四つ目のタイプが正社員並みに戦力化された非正社員（有期契約社員や派遣社員、請負や業務委託のマイクロビジネスなど）である。このそれぞれのメンバーはそもそも図表1の組織のシステムを受け入れるというよりは、個の自律の成長をベースとした人事・教育のサブシステムの運用という内的キャリアに、より強く動機付けられる。組織の一般的な経験則として30%のクリティカルマスへの対応というものがある。マイノリティに対応

するのは、そのマイノリティの比率が組織にとって大きなものでない限り、組織の仕組みの例外的な運用で処理することが可能である。ところが、このマイノリティの比率が組織構成員の30%を超え、クリティカルマスに達するようになると、組織は例外でこのグループに対処するのではなく、このグループに対応する仕組みを組織として導入することが必要となるというものである。そして今着実にこの1~4のタイプが組織にとって構成員の30%を超えるクリティカルマスになってきている。組織はこのクリティカルマスに対し、新たなシステムを構築せざるをえなくなっているのである。個人の自律的成長とその成長ロードマップをベースに置いた、内的キャリアをより重視した対応がこれに応えるシステムと考える。

【図表3】



図表3はこの自律的成長ロードマップと内的キャリアをベースにおいたモデルを表したものである。組織のエネルギー、ダイナミズムは、個々人が自分自身のそれぞれの内的キャリアに気づき、それにともない自分が選び、構築した仕事にコミットし、自分自身本気になって仕事を行なうようになった時大きなエネルギーとなって組織を変革する原動力となってくる。そのエネルギーが従来の組織の秩序や古い体質を打ち壊す力となり、組織の成長をもたらすのである。それ故組織はこのようなエネルギーが恒常的に生み出されるよう、この内的キャリアをベースとした成長ロードマップの可視化を助け、それが実践できるようなサポートをシステム化していかなければならない。それには人事制度の裏づけなく、キャリア自律研修を実施したり、個々人を面談場で激励するという場当たりの対応は解決にはならない。自律的キャリア形成の受け皿となる社内公募や社内FAの実践、個人に対する内的キャリア重視の啓蒙教育、キャリア自律にむけた上司のきめこまかい対応、忙しい上司をサポートするキャリアアドバイザーの育成と活用、長期的な成長ロードマップの可視化を可能にする個人選択の余地を大幅に取り入れた人事のフレキシブルな運用システムの構築、これらを個人の活動という視点から見て包含するコーポレートユニバーシティの構築などが必要となってくるのである。

投資型人材育成は、従来成長戦略を実現するため、一過性の、例外的な、その場しのぎ的な対応で対処されることが多かった。しかし、成長戦略のフェーズがより恒常化し、しかも成果主義と緊密な関係をもっている競争戦略と並存するようになると、組織として体系化し、競争戦略とも相性のいい仕組みとして

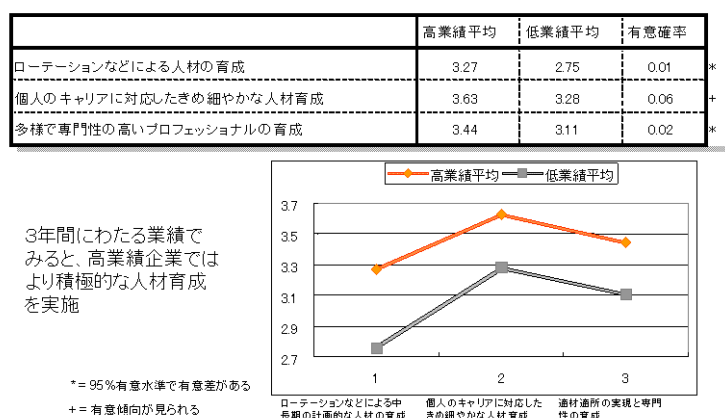
再構築される必然性がある。以下筆者はこの投資型人材育成の再構築を論じるが、投資型人材育成・キャリア自律を組織の競争戦略と成長戦略の並存の中で機能させるという視点から、あえて人材育成型成果主義とよび、一過性の投資型人材育成施策とは一線を画するものとするにしよう。

4. 人材育成型成果主義の意義

この人材育成型成果主義が成長戦略だけでなく、競争戦略においても重要な役割を果たすという視点を論じてみよう。筆者はJMAが昨年実施した成果主義のデータに加工を加えて再分析を行なった（花田2005）。その再分析では、キャリア自律を個々の従業員の価値観・能力・適性に合わせたきめの細かな人材育成の対応。長期的な視点に立った適材適所の実現と操作的に定義した。この定義に基づいて変数を分析すると、キャリア自律即ち投資型人材育成は企業の業績と深く結びついている。図表4はこのデータをまとめたものである。図表4から見ても明らかなように、投資型人材育成を表すとされる3変数はいずれも高業績企業で有意に高い値を示している。すなわち、個人のキャリアに対応したきめ細やかな人材育成、適材適所の実現、中長期の計画的な人材育成は高業績企業でいずれも低業績企業よりも高い値を示している。現データではこの因果関係は必ずしも特定しにくい。要は投資型人材育成は企業に余裕があるときに積極的に活用され、むしろ余裕がないときは切り捨てられている現実を表している。業績が厳しい時の教育費の削減はむしろ投資型人材育成において実施されているという現実である。ところがこのような関係は一般的にコスト型教育にはあまり見られない。日常業務に関連した教育を企業は削るわけにはいかないからである。企業経営の苦しい時、厳しい時、企業はコスト型人材育成に専念し、投資型人材育成を抑える傾向がある。

【図表4】

高業績企業と低業績企業との比較 —3年間の業績



ところが、この投資型人材育成と企業の成果主義の導入評価とは深く関係している。この関係を表した

ものが図表2であるが、図表2からも明らかなように成果主義に前向きで積極的な活用を行い評価されている企業では投資型人材育成がより積極的に活用されている。それ故、この一連のデータは、従来比較的苦しい時、経営状態が厳しい時にその活用が抑えられていた投資型人材育成はむしろ、その活用により企業の競争戦略の展開にもまた個人の能力アップにも大きな影響をもたらしていることを意味しているのである。

【図表5】

人材育成に関する得点と成果主義の実態との関係 (人事部門調査)

		成果主義の導入が、ビジネスの競争力や業務効率の向上などに役立っている	成果主義の導入が、社員個々の能力アップにつながっている	成果主義の導入が、社員の意欲向上につながっている	成果主義の導入が、組織力やチームの向上につながっている
適材適所の実現と専門性の育成	相関係数	0.368	0.277	0.251	0.264
	有意確率	0.000	0.000	0.001	0.001
個人のキャリアに対応したきめ細やかな人材育成	相関係数	0.366	0.379	0.228	0.285
	有意確率	0.000	0.000	0.004	0.001
ローテーションなどによる人材の育成	相関係数	0.282	0.208	0.285	0.289
	有意確率	0.000	0.008	0.001	0.000

		成果主義の導入にあたって、経営トップからの十分な実践が得られた	成果主義は経営トップにも適用されている	成果主義の理念は全社員に浸透している
適材適所の実現と専門性の育成	相関係数	0.168	0.183	0.337
	有意確率	0.033	0.021	0.000
個人のキャリアに対応したきめ細やかな人材育成	相関係数	0.181	0.251	0.375
	有意確率	0.016	0.001	0.000
ローテーションなどによる人材の育成	相関係数	0.108	0.096	0.335
	有意確率	0.175	0.228	0.000

成果主義の実践の認識と人材育成への対応は正の関係にある

成果主義を実践していると人材育成積極的
成果主義の実践に腰が引けていると人材育成も消極的

繰り返しになるが21世紀企業の特徴は競争戦略と成長戦略の同時並行の進展にある。その同時進行状態において、投資型人材育成が競争戦略の展開や企業の業績認識と深く関係する意味は大きい。投資型人材育成、即ちキャリア自律型人材育成は企業に余裕がある時に実施するだけでなく、厳しい時に実施し、組織ダイナミズムを喚起し、競争戦略実行においても重要なエネルギーの提供となるのである。それ故一見矛盾しているように見えるが、成果主義を志向し、既存の枠の中での競争を繰り広げる組織序列主導の体制にあっても個の内的キャリアをベースとした人材育成の体系を導入することが必要となろう。競争戦略が競争戦略として独立して機能するのではなく、成長戦略として同時並行に機能する21世紀型組織の宿命がそこに見える。しかし、重要なポイントはこの内的キャリアを単に個人の個別の思いつき、自分勝手な運用で済ましてしまう大きな弊害である。上司との面談やキャリア自律研修の実施といった運用だけを行なうのでは、この内的キャリア運用は逆効果であろう。むしろ前章で述べたように、この内的キャリアを組織ダイナミズムにまで高めていく一連の組織インフラの整備と運用があって初めて、投資型人材育成が人材育成型成果主義という視点で機能しはじめるのである。

5. 人材育成型成果主義の展開①: キャリア自律の対応に真剣な管理者の確保とサポート

投資型人材育成、キャリア自律型教育を実施していくには現場の管理者が大きな力を発揮する。ところが企業の現場では、このキャリア自律実施をきめ細かく実践していく上での様々な障害が存在している。要はキャリア自律実施は、現場の管理者に多大な負担を与え、その実施を困難にする様々な要因が存在しているのである。例えば従来の報連相型のリーダーではこのキャリア自律に対応するのは困難である。報連相とは組織にとっての必要な情報の伝播であり、個人のニーズの汲み取りとそれに対する積極的な対応とは異なる次元のものだからである。又従業員の価値の多様化が進展し、勤務形態の異なるメンバーが職場に入ってくればくるほど、皮肉なことに多様性への対応というよりも、より標準的・効率的な対応を現場の管理者は志向する。そのほうがより簡便であるからにはほかならない。しかし、投資型人材育成は一人一人の職場のメンバーに対するきめの細かい対応を要求する。現在の成果主義では、職場の管理者は短期的に結果を生み出すプレッシャーにさらされ、また本人自身もプレイングマネージャー化し、本人が望んでもゆっくりと一人一人のメンバーとコミュニケーションをはかるゆとりを持つことができない。

組織が朝令暮改でどんどん変わり、管理者はその対応に四苦八苦し、又部下の時間が参加プロジェクトにとられてしまい、なかなか職制での調整がとれない。OJTで部下指導をしたいのだが、要求される仕事のスキルや知識がどんどん変化し対応が困難。そのような中でどのようにキャリア自律の基礎にあるコミュニケーションを部下ととることができるのであろうか。

いま手元に筆者の研究室が昨年実施した調査がある。筆者らが主催している研究会に参加している14組織で、人事部門の立場から見て、人材育成に熱心な管理者215名に対してアンケート調査を実施した。その結果、人材育成に熱心な管理者はキャリア自律を受け入れ、むしろ積極的にキャリア自律への対応を工夫しているという結果をうることができた。例えばキャリア自律への対応は困難であり、何にも対応ができていないという回答者は全体の5%弱にすぎない。要はキャリア自律に対して何とか対応しようと一生懸命工夫・努力をしている管理者像が浮き上がってきている。ところがその工夫・努力には限界を感じ、何らかのより積極的なサポートを人事・教育部門から提供してもらいたいという考えを持っている管理者が全体の75%にのぼっている。しかもそのサポートは現場の状況を把握し、事情をよく理解している専門家からの上司サポートを欲しているものが全体の92%にのぼり、さらにそれが現在かなっていないのは、キャリア自律に対する組織の準備不足(55%)と専門家の専門能力不足(25%)という回答を寄せている。要はキャリア自律は大事、しかし組織の対応は遅れている。現場で上司の相談にのってくれるサポートを期待しているのだが、それがかなわず個人的な工夫と努力でこの新しい事態に対応しているという現場からの声であった。繰り返しになるが、これは人事が人材育成に熱心と評価した管理者からの生の声である。

6. 人材育成型成果主義の展開②: キャリア自律に対する管理者の施策・努力には

それではこの調査に参加していただいた管理者の努力・工夫とはどのようなものであろうか。対応はいくつかあるが基本的には仕事の与え方とコミュニケーションに尽きる。仕事の与え方をモデル化すると図表6、またコミュニケーションのあり方をモデル化すると図表7になる(本報告書の前田・小山論文)。

【図表 6】

Job Streching

	職務拡大型	職務充実型
個人の視点	② 部下支援型 ソリューション提供	④ キャリア自律型 エンパワーメント
組織の視点	① 仕事の アサインメント	③ 権限委譲型

【図表 7】

コミュニケーションのとり方

	理解	解決
コーチング型	② 気づきの提供	④ 気づき型問題解決
アドバイズ型	① 報連相型	③ プロダクトアウト型 問題解決

筆者はかねがねキャリア自律を行なうには、従来のキャリア理論で主流を占めていた社内公募・応募や転職といったトランジションよりも、日常現場におけるジョブストレッチングが重要という立場をとっていた。しかし、問題は日常現場は組織の意向にそった職務の支配した世界であり、そこでどのように個人の主体性を維持したキャリア自律を展開していくかという工夫が重要となるとコメントしてきた（花田・宮地・大木）。それにはやはり上司の理解とサポートが必要であり、今回の調査に回答を寄せた管理者は部下指導に様々な工夫を行なっている。日常業務において本人の能力や自主性を引き出すための仕事の与え方の工夫、部下の可能性を引き出す工夫を行なっている。具体的なコメントはわたしどものラボの報告書に譲るとして、図表 4 を参照していただきたい。

図表 6 の縦軸は従来型の組織（上司）の視点から見た仕事の与え方と個人の視点をしっかり組み込んだ対応、横軸は様々な仕事の役割を工夫して与える職務拡大と、その職務がどれほど本人の適性や価値観とマッチし、本人の存在が他の人にとって役に立ち・意味のある存在かということを理解させるような職務充実の考え方である。この図をベースとすると①の次元は組織（上司）の視点から見た仕事のアサインメント

であり、広い視野や経験、難易度の高い仕事を与える従来型のOJT中心のサポート。②は個人の視点に踏み込み、個人と一緒に議論し、問題改善をはかりながら活動を行なう、部下支援型のソリューション提供型サポート、③は部下のやる気を引き出す権限委譲だが、これは個人のやる気を引き出すための様々な工夫を意味しており、前述の本気レベルへのサポートとはいえない、部下への権限委譲である。それに対して④はキャリア自律型エンパワメントで、むしろ部下本人の適性・自らの自律的な意識・行動を重視し、部下本人の能力を引き出し本気にするためのサポートである。それには部下本人が自ら周囲からの期待や役割を理解し、それに対して能動的に自分の行動を調整し、自らの意思と組織からの役割期待を自律的に統合して自らの人間力を高める仕事の仕方である。このような④の展開を通じて、個人の意識と組織のニーズを統合し、人材育成を図る投資型人材育成が可能となる。

図表7ではキャリア自律にむけたコミュニケーションの取り方の問題である。①の段階のコミュニケーションは報連相型のコミュニケーションであり、これは組織の視点から見た個人の把握と問題の共有化である。②は典型的なコーチングで部下の気づきを誘発し、部下自身に本人の問題を自覚させるコミュニケーションであるが、ここではむしろ、上司が部下が気づく様々な手がかりを与え、部下本人の自発性を誘発し自分自身の理解を深めるコミュニケーションである。ここでは気づきにとどまり、それをベースとした問題解決には必ずしも至らないケースといえる。それに対して、③はCS的な解決策の提供であり、問題・課題解決に至るのだが、それは組織上司の用意した解決策である。それに対して④は部下自身の成長したいという気持ちを刺激し、課題の解決を部下自身が行なえるような支援型のサポートを行なうコミュニケーションであり、いわばCRM的な解決策の発見・実践を意味する。

いずれにしても部下育成に熱心な管理者はキャリア自律という事態に直面し、仕事の与え方も部下とのコミュニケーションのとり方も従来の組織主導のOJTや報連相という従来型の部下指導（それぞれの次元①）からよりキャリア自律をベースとしたエンパワメント型・CRM型への対応を工夫し、努力している。

7. 人材育成型成果主義の展開③:キャリア自律に熱心な上司から心へのこる上司へ

このような努力を一生懸命にしている上司とはどのような上司であろうか。いいかえるならキャリア自律の時代、投資型人材育成に一生懸命努力をしている上司は部下の目にどのようにうつる上司であろうか？現在の組織の状況は前述のごとく職場が朝令暮改で変わってしまう現状。それは残念ながら、いかに部下指導に熱心であっても「部下指導ができにくい」、「短期間で部下がかわってしまう」、「目に見えるところに部下がいない」、「部下と接し、話す機会がどうしてもとりにくい」という現実である。しかし現実には部下の視点からみた部下指導に本気になっている上司とはどんな上司であっただろうか。「モーレツに仕事をするボス」「わがままだったけど、何か憎めないキャラの人」「一生懸命話を聞いてくれたリーダー」「会社の将来を熱く語ってくれた情熱家」「報連相を生真面目に実施してくれた真面目な課長」などなどであろうか。かなり長く一緒に仕事をしたはずなのに、心に残らず、「どんな人だったか記憶に残っていない上司」もいるかもしれない。又「切れ者」「バイタリティにあふれたエネルギッシュな人」「ロジカルに物事を考えて意思決定でき、ぬかりなく、諸事万端に対処できる人」「プロセスをしっかりとおさえられる人」かもしれない。現実には多くの企業で導入されているコスト型人材育成の管理者研修では、このようなスキ

ルを教育しているのが現実であろう。しかし、投資型人材育成における管理者の育成ではキャリア自律に対応できる上司の資質を高めることが必要となる。筆者はそのようなキャリア自律に対応できる上司を「心にのこる上司」と表現し、コスト型教育で育成される現状の仕事を効率的にこなすことのできる「有能な管理者」とは、一線を画している。投資型人材育成・キャリア自律型の人材育成で評価される上司とは、自分を成長させようと本気になって対応してくれた上司。常識的・標準的・一般的な結論や解決法を押しつけるのではなく、自分にとって適切な解決法、仕事の与え方やコミュニケーションのとり方で実践してくれた上司であったのではなかろうか。このような上司のもとでひとりひとりのメンバーは自分自身を理解し、問題の解決に本気になり、そのエネルギーが組織を大きく変えていくのであろう。

仕事の与え方、コミュニケーションのとり方に加えて、この投資育成型の部下指導では本当の部下理解が重要な出発点になるのであるが、筆者はそのような部下理解を次の部下カルテ作りから実践している。

<部下育成カルテ>

■部門を異動しても持っていける部下のきめ細かいカルテを作成しよう

●部下の強み・弱み

強みは対外的に部下が自分を売り込むために作成するものであり、部下の単なる過去の職歴の羅列ではない

弱みは部下が自分の能力を向上させるための視点で理解するもの

●部下のバリュー・価値観の理解

単なる興味、好きなものではない、部下自身の価値感の広がりや深みというストレッチングを念頭において

●部下が過去に動機付けられた活動の把握

単なる活動の記述理解ではなく、活動結果、結果が生み出した価値、活動にいたるプロセスや対人関係などでどのような特色があったか

●部下が持っているネットワークの質・広がりやの把握を

ネットワークの構成員は？彼らの持っている情報・関係性は？

部下はどの程度構成員のニーズを理解しているか

●部下がベンチマークしているキャリアのモデルとなる人・仕事など

自分が必ずしもモデルではないことの理解、モデルに近づく努力の支援を

●個人カルテには個人のトータルアセスメント・人間力評価が重要

部下の職場・仕事の役割・役割遂行に必要なスキルやコンピタンスを超えた、トータルな部下の対応力などの理解をしっかりと

8. 人材育成型成果主義の展開④:期待される役割への意識の培養

人材育成型成果主義を円滑に機能させるには個の自律的成長意識をどのように組織の期待とマッチ

ングさせるかという課題が重要となる。自律的成長意識を組織の競争戦略に基づいて機能させるには、組織が必要とする仕事・職務・役割やそれに必要なスキルや知識の獲得にどう、個々人の意識を誘導していくかがポイントとなる。それにはメンバーが信頼する上司の存在がまず第一。この上司は自分のことをわかってくれている。この上司なら自分のことを悪いようにはしない。自分のキャリア自律型の成長にとって、サポートをしてくれるという信頼をもたれた上司の存在である。そしてその上司が個人の成長と組織の現状を念頭において、ジョブストレッチング（図表6）やコミュニケーション（図表7）を活用し、組織で現状活用できる場を通して職務充実や職務拡大に向かわせる工夫を行うことが重要となろう。

それを実践していくには組織の場を使ったり、現状の仕事の役割遂行に必要とされるスキルの獲得などが、組織の意向のおしつけではなく、むしろ個人のキャリア自律と矛盾しないという保障・担保が必要となる。それにはキャリア自律研修で普段に実践されている3年程度を念頭においたキャリアビジョンの構築、1年後のキャリアゴール、そしてそれを達成していくためのアクションプランの実践を、キャリア自律研修といった教育場面ではなく、職場・現場で実践していくことが重要となる。現場のスキル獲得や現場の人間関係などをベースとしたアクションプランが、個の自律と深くかかわりあうキャリアビジョンと連動して、はじめて、個のキャリア自律が保障・担保されるようになる。筆者はこの中でも特に、キャリアビジョンの策定が重要という立場をとっている。キャリアビジョンという目標をしっかりとつことが、キャリア自律に対する不安解消になるし、また具体的なアクションプラン構築を可能にすると考えているからである。

このような一連の対応を現場で実践するには、現場の上司がそれを実践する力をもつことが重要であろう。しかし現場の上司はスーパーマンではない。ひとりひとりの部下の育成に強く関心をもっていたり、それをうまく実践できる上司ばかりではなからう。部下育成が不得意な上司もいれば、むしろサポートがないとまったくそれができない上司も現実に存在する。そのような状況の中で、部下のコーチングを行うには上司に対し、こういった部下サポートに関する研修をしっかりと実践することが重要であろう。最近の管理者研修は成果主義のフォローなどに関する一連の教育が重視される傾向にあるが、むしろ部下の視点に立った、仕事の与え方やコミュニケーションをとることのできる「心にのこる上司」をターゲットにおいた管理者研修の実施が必要である。またこの上司をサポートするキャリアアドバイザーの役割も重要である。部下指導に熱心でない、あるいは不得意な上司をサポートするキャリアアドバイザーの存在なくキャリア自律をベースとした人材育成成果主義の実践は不可能であろう。

9. 人材育成成果主義の展開⑤: キャリアアドバイザーの役割

従来の組織変革・革新ではチェンジリーダー・トランスフォーメーションリーダーの存在が重要といわれていた。しかしそのリーダー達は、競争戦略のフェーズから一過性の成長戦略に入り、そこを駆け抜け又次の安定的な成長戦略のフェーズを構築していく流れの中に現れる、短期決戦型のリーダーともいえる。そのようなリーダーはいわば、個性あふれた強いリーダーであった。それはリーダーの魅力・カリスマで強引に組織を引っ張り変革・革新を組織に引き起こすリーダーである。しかし、いま競争戦略と成長戦略が並行的に生起し、日常の現場の中で、恒常的に変化が起こる状況の中では、このカリスマ型のリーダーよりも「心にのこる上司」の役割がより重要となろう。キャリア自律をサポートし、部下のジョブストレッチ

ングを行い、組織と個人のニーズを統合し、部下が組織から求められる役割を部下自ら発見し、部下自身が組織や他のメンバーにとって価値ある存在という認識をもたせられるようなリーダー。それが心にのこる上司であり、部下の視点に立ち、一段深いレベルで部下を理解し、問題解決をともにを行い、部下を本気にさせるリーダーである。

もちろんそのようなリーダーが組織の中に全くいないというわけではない。しかし残念ながら現在、現場でそのような活動を行なえるリーダーがどれほどいるかとなると、管理者全体の1割2割の世界ではなかろうか。当然既存の管理者研修にこのような「心にのこる上司」研修を加えて育成することは重要であるが、現場のリーダーを「心にのこる上司」にむけたサポートする専門職の存在はきわめて重要であろう。筆者は人材教育誌上でもこの専門サポートスタッフをキャリアアドバイザーと呼び、キャリアカウンセラーとは異なり、単に内的キャリアを志向する個人へのサポートにとどまらず、職場の活性化のサポート、とりわけ職場のリーダーのサポートが重要と述べてきた(花田 2004)。キャリアアドバイザーの役割・責任、キャリアカウンセラーとの相違などは2004年の「人材教育」の8月号を参照していただくとして、人材育成型成果主義を円滑に機能させ、恒常的に変化を起し続けるメカニズム構築のため、個人のエネルギーを活用し、組織にダイナミズムをもたらさせる役割として、今後企業は本格的に「心にのこる上司」の育成とキャリアアドバイザーの育成と活用に乗り出す必要がある。

多くの企業でキャリア自律が採用されはじめているが、まだまだキャリア自律の実施は困難と考えている人事スタッフや現場リーダーは少なくない。キャリア自律研修を実施していれば、なんとか従業員の内的キャリア志向の目をそらすことができるという後ろ向き対応を行なっている組織も数多く、もしかしたらこれらの組織の方がマジョリティかもしれない。しかしこれらの考えはむしろ人材育成型成果主義の実現を困難にするものである。経営者自らが、恒常的な変革に本気になり、現場のリーダーをキャリア自律支援にむけて意識変革を行いそのサポートをしっかりと提供し、それらの活動をしっかりと支えるキャリアアドバイザーの育成を行い、それをばらばらの活動でエネルギーを分散させることなく、個の自律という視点から包括的に対応する場を提供することがこれからの企業にとっては何より重要である。

10. 人材育成型成果主義の展開⑥:まとめ

これら一連の関係をまとめたものが図表8になる。

図表8は上記の人材育成型成果主義の実践において重要となるポイントを個人の視点、職場の管理者の視点、そして組織の視点からまとめたものである。そしてこの3点は、キャリア・リソース・ラボラトリーの活動方向でもある。いうまでもなく、キャリア自律は人材育成型成果主義の根幹にあり、それを啓蒙・普及・実践・フォローそしてそれを体系化するインフラづくりに関する一連の活動をキャリアラボは実施している。そのキャリア自律をしっかりと現場で実践するには、その重要性を理解し、それが組織の競争戦略と成長戦略に役に立つという認識をもった上司の存在とサポートが必要不可欠となろう。私はこの上司を「心にのこる上司」と位置づけ、この上司の役割や責任、行動を学ぶ「心にのこる上司」研修を実践している。成果主義では「記録に残る上司」が評価されがちである。もちろんその上司の存在がなく、組

組織の発展はないが、それのみではひとり一人の社員の心の崩壊や内的キャリアの仕組みの崩壊が進行し、組織が内部から崩壊していく可能性がある。「心にのこる上司」と「記録に残る上司」のバランスが何よりも重要なのである。この「心にのこる上司」が組織の中にどれほどの人数がいるかどうかで、組織の体質・風土が変化してくる。組織はできるだけ多くの心にのこる上司を育成し、キャリア自律にむけた行動変容を促し、それを通して組織風土を変革・革新していくことが重要となる。キャリアラボとしては、「心にのこる上司」研修の実施にとどまらず、キャリア自律サポートにむけた行動変容と組織の体質・風土改善を促す、組織開発に対するサポートを積極的に行っていきたい。

最後の組織としての視点。成長ロードマップをベースとした人材育成成果主義の導入が組織にとって重要である。それにはひとり一人の個人や上司の対応を超えた組織としての対応視点が重要となる。人材育成成果主義の必要性を経営者・人事担当責任者がしっかりと認識し、長期にわたり、個々人が自分のキャリア自律に基づいたキャリア形成を組織内で行うことのできるさまざまな受け皿を組織として構築することなくして、キャリア自律の実践・活用は不可能であろう。前述したが、社内F A、社内公募のしっかりとした運用、ジョブマッチング・キャリアマッチングの仕組みの導入、社内専門職やプロフェッショナル職の構築と活用、そしてこれらの一連の仕組みのサポートを行うキャリアカウンセラーやアドバイザーの育成と活用、それらの活動がひとつの場として機能するよう教育サポートの仕組みなどが重要であろう。

筆者はかねがねこのようなサポート機関として生き方研究所、ライフキャリアサポートセンター、コーポレートユニバーシティといった組織インフラを構築することが重要と述べており、またその実践に向けた活動も行ってきた。今後キャリアラボの活動として、キャリア自律研修の実施や「心にのこる上司」研修の実施に加え、人材育成成果主義に組織として対応できる、このようなインフラづくりに取り組んでいきたいと考えている。

【図表 8】 人材育成成果主義へのキャリアラボの対応

関心領域: 開発(かいほつ)の仕組み			
	個人	管理者	組織
コンセプト	キャリア自律のコンセプト	人間力開発 心にのこる上司	コスト型教育と投資型人材育成のバランス
実践	キャリア自律プログラムの実践	人間力・心にのこる上司研修	人材育成成果主義のカリキュラム開発と実践: 成長ロードマップ
フォロー	キャリア・カウンセラーの育成	上司の行動変容のフォロー・コーチング	キャリアアドバイザーの育成
インフラ	ライフキャリアサポートセンター・コーポレートユニバーシティ構築	組織開発・組織変革運動・組織風土	個々人の長期的成長ロードマップの仕組みインフラ