

# 人材育成に関するマネージャの意識・実態調査レポート

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

(株)インテリジェンス 人材紹介サービスディビジョン 関西支社 キャリア・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

志水 聡子

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 修士課程2年

小山 健太

## 1. 調査概要

### 1.1. 調査背景・目的

企業内での成果主義の普及に伴い、マネージャが部下の人材育成に関しての時間を割くこと自体が困難な傾向にある。一方、一部の企業では社員のキャリア自律を狙いとする専門スタッフによるキャリア・カウンセリングサービスの提供といった動向も聞かれる。このサービスが、はたして個人や現場のマネージャのニーズに合致しているのかどうか、組織発展に貢献できているのかどうか、十分に検討されているとは言い難い状況下にある。こうした動向や現状の実態を把握し、今後の人事施策やマネージャ支援策に反映する目的から、人材育成に関する現場マネージャの率直な意見を調査した。

### 1.2. 調査時期、調査対象、調査方法、調査票の配布・回収等

平成16年8月から9月にかけて、キャリア・ラボが運営しているCRL研究会コーポレートユニバーシティ参加の14団体（企業13社、地方自治体1）の協力の下、人事から見て日頃から人事・人材開発に関して問題意識の高い、部下を持つ部長・課長クラスのマネージャを対象に“人材育成”に関しての意識・実態調査を実施した。全部で11問からなる記述式の調査票を各団体の人事・人材開発部門経由で配布・回収した。

## 2. 調査結果

### 2.1. 調査結果要旨

総計215名のマネージャから回答があった。全般的に見て、回答者が人材育成に関して問題意識の高いマネージャということもあり、部下育成・指導に熱心で、短期的対応として、OJTもしっかりやろうと努力している姿が明らかになった。また、マネージャの役割変化の特徴としてプレイングマネージャ化が窺われた。一方、短期成果を強く求められている環境下で、中長期の人材育成についての対応が十分でないことも判明した。この点、人事・人材開発部門に大きな期待をしているが、現状では十分なサポートが得られていない。今後の展望として、キャリア・アドバイザーによるサポート・サービスの提供他、人事・人材開発部門の早期な対応が強く望まれる。

### 2.2 主要質問回答結果要旨

予め、次の点についてお断りしておきたい。今回の回答結果の内、問6.「非正社員教育の対応策」、問7.「多様な人材育成機会活用の現状」、及び問9.「現場で教育すべきこと」の3つの質問項目については、今回の調査趣旨とは内容が直接合致しなかったため、本稿では末尾での概要報告のみに留めた。

#### 問2. マネージャの役割変化と人材育成の方針：

「近年、マネージャの役割が変化し、部下の人材育成に関わる度合いが減ってきていると言われています。このような見解に対する、あなたご自身のお考えや人材育成の方針などお聞かせ下さい。」

#### <マネージャの役割変化と人材育成に対する認識>

主な役割変化の特徴として、32%がプレイングマネージャ化を認識している。また、人材育成の方針については、26%がむしろ人材育成につて“最優先事項”、“昔より増えている”、“基本は変わらない”とコメントしている。この事から、人材育成に熱心なマネージャが回答していることが分かり、今回の調査対象者が、協力企業・団体の人事サイドから適切に選抜されたと言えるだろう。

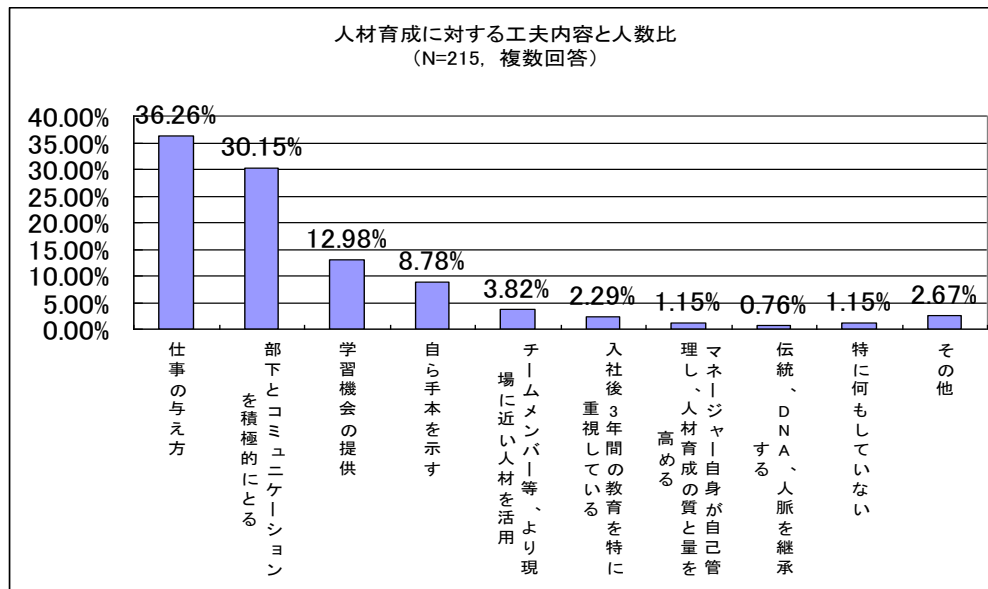
#### <人材育成への主な工夫内容>

図表1のグラフから判るとおり、部下の人材育成への主な工夫内容としては、次の様な回答があった。

- 43%が、個人の自主性を尊重して権限を委譲したり、個の成長を促す業務のアサインや、戦略や求められるスキル・行動に関して個人と組織のベクトルの一致等の工夫をしている。
- 30%が、部下とのコミュニケーション重視の育成に努めている。どんなに忙しくても一人ひとりときちんと向き合い問題を把握、共有し、一緒に解決したり、部下のモチベーションを高めるべく意識的に声かけを行い、自らの成長意欲を刺激したり、部下の現状の能力と課題を明確に伝え、内省を促す等々の工夫をしている。
- 13%が、社内外の教育・学習機会の活用を通して個の成長を促したり、OJTとOff-JTの相乗効果が図れるように工夫している。

- 10%弱が、自分の背中を見せ、手本を示すことにより、部下との信頼関係を構築し、人材育成を円滑に進められる様な指導をしている。

【図表1】 人材育成に対する工夫内容と人数比



### 問3. 成果主義と長期的人材育成のバランス対応策について:

「昨今、成果主義による短期的成果の追求と、中長期的視点からの人材育成のバランスが難しくなっています。あなたご自身はこの難しい局面をどう捉え、対応されておられるか、お聞かせ下さい。」

#### <成果主義と長期的人材育成バランスの意識>

79%が、バランスが取れていないとの認識を示している。短期的成果の追求を強く求められ、中長期的な人材育成までには、なかなか手が回らない実態が視える。人事・人材開発部門としての早期の対応が望まれる。

#### <主な対応策・工夫策>

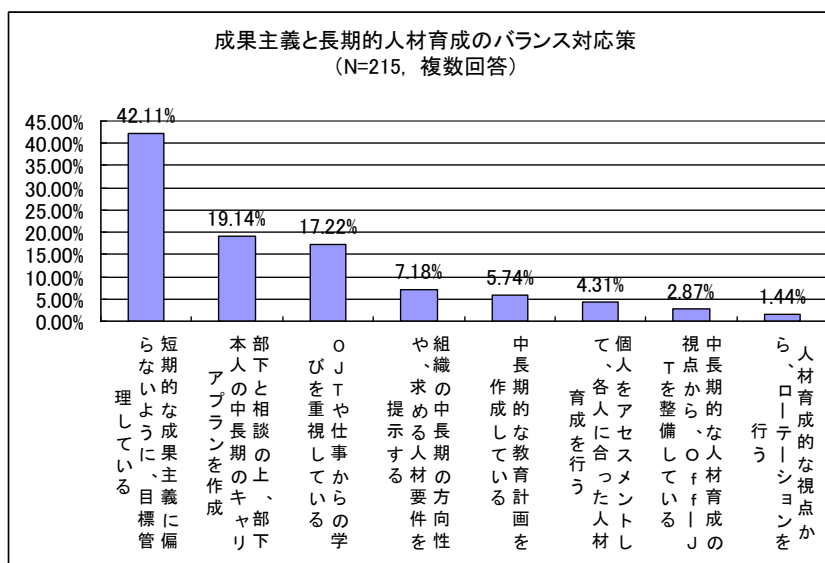
図表2のグラフから判るように、長期的人材育成との両立が困難な状況下でも、次の様な対応策・工夫策が取られている。

- 42%が、人材育成も踏まえた目標設定と管理、短期的な成果だけに偏らない様な評価に努め、成果主義と人材育成を両立させた目標管理の運用に取り組んでいる。
- 19%が、部下の中長期キャリア・プラン作成に取り組んでいる。例として、3年後のあるべき姿と、それを実現させる為のロードマップを作成したり、部下の成長に関して、直接的コミュニケーションにより部下の納得ゆく目標設定をしている。
- 17%が、伝統的なOJTを実践している。例として、中長期的な人材育成の視点から、OJTを行ったり、仕事からの気づき・学びを導き出したり、人材育成の視点からチームで仕事をする

様に課している。

- 7%が、組織が求める人材モデルや、組織の中長期的方向性を示している。
- 少数派ながら、長期的な教育計画の作成や個人のアセスメントを実施したり、中長期的視点で優秀な人材の重点的育成を実施しているマネージャも観られる。

【図表2】 成果主義と長期的人材育成のバランス対応策



問4. OJT への対応策:

「昨今の頻繁なる組織改編や人材の流動化により、OJT の実施が益々、困難となってきています。このような OJT の現状に対して、あなたご自身ではどのような工夫をされておられますか？現状の対応策についてお聞かせ下さい。」

<OJT に対する見解>

全体の傾向として、38%が OJT 重視派、56%が OJT を工夫実施派、4%が OJT あきらめ派といった分布を示している。OJT を実施していないマネージャは僅か4%に留まっており、OJT が実施困難な状況にあっても、殆どのマネージャが、何らかの工夫をして、OJT を実施していることが明らかになった。OJT の形骸化が聞かれる中、本調査に関する限りでは、OJT は重視され実践されている。ここでも、人材育成に熱心なマネージャならではの対応と考えられる。

<主な OJT 工夫策>

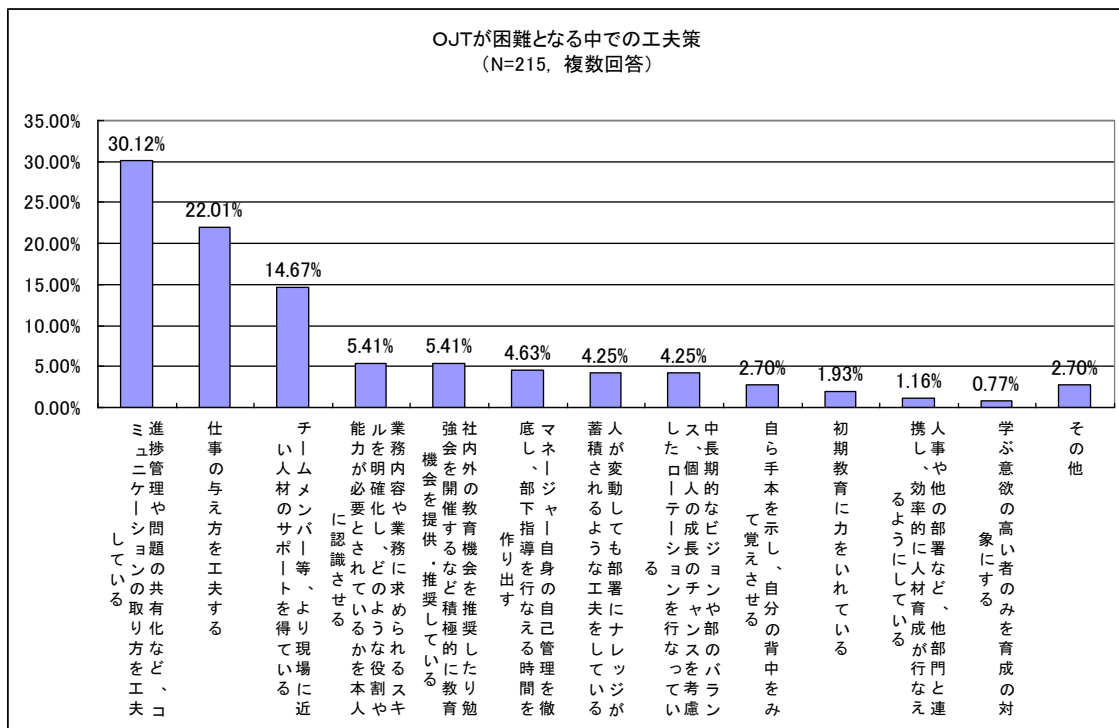
図表3からも判るように、OJT 実施が困難な状況下での工夫策として、次のような回答があった。

- 30%が進捗管理や問題の共有化など、コミュニケーションの取り方を工夫している。例えば、部下とのビジョン、ノウハウの共有化や考え方のベクトルあわせを行ったり、定期レポートの提

出やミーティングの開催により、進捗状況、問題点を把握している。

- 22%が、仕事の与え方による指導を工夫している。例として、日常業務において“自ら考え行動させる”ことにより、自律的に問題解決できるように指導したり、課題をいつも与えることにより、本人の“成長”を促している。
- 15%が、現場により近い人材のサポートを得ている。例えば、経験豊かな先輩社員の活用によりきめ細やかな個別指導ができるようにしたり、多様な人材との関わりから学ばせたり、OJT実施者に対する教育等、幅広く実施している。
- 少数ではあるが、業務に必要なスキルを明確化し、どのような役割や能力が必要とされているかを本人に認識させたり、社内外の教育機会を推奨したり、勉強会を開催するなど積極的に教育機会を提供・推奨している。

【図表3】OJT実施の工夫策



問5. 業務遂行上の部下指導への対応策:

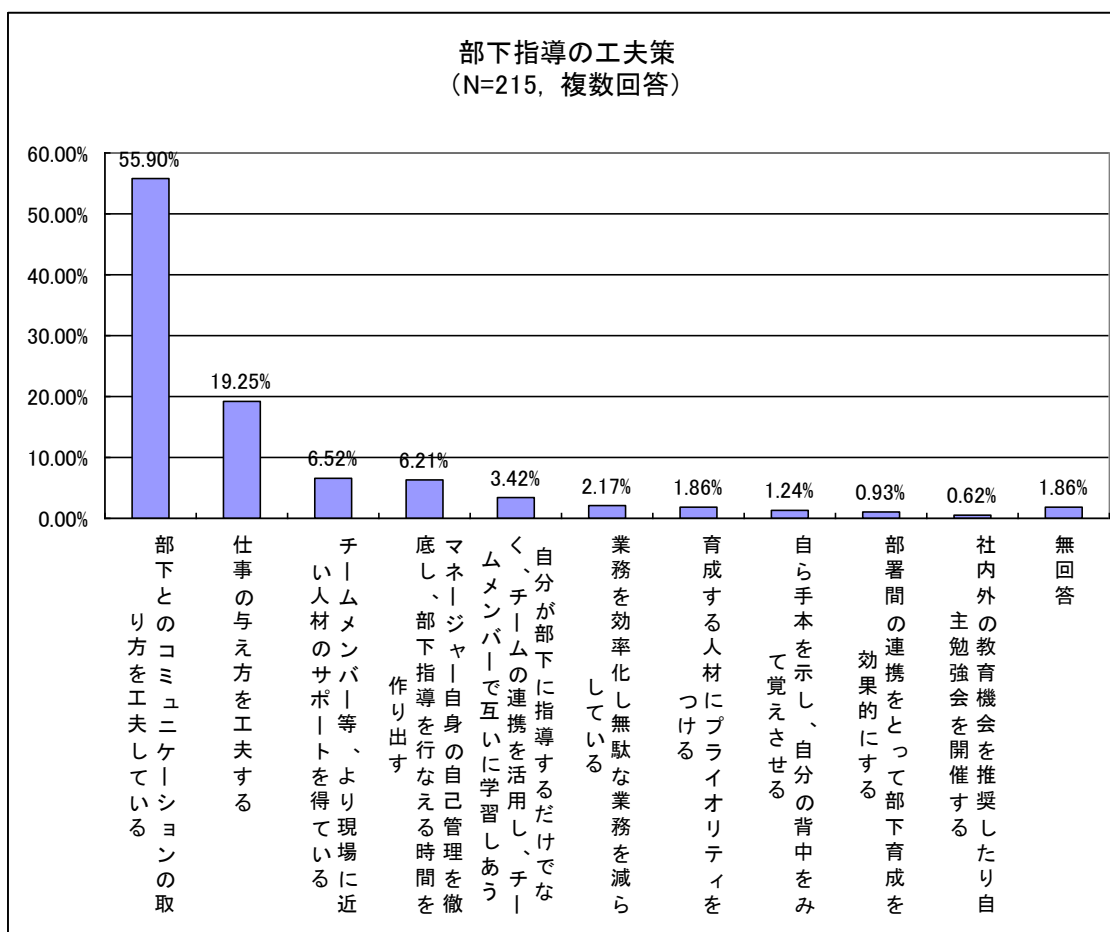
「組織のフラット化や、部付管理者の人数削減等により、日常マネジメント業務が多忙化し、部下の業務遂行のフォローや指導が十分に出来ないという状況を耳にすることがあります。あなたご自身では、部下へのフォローや指導について、どんな配慮をされておられますか。」

96%が何らかの工夫をしている。図表4からも判るとおり、コミュニケーションの取り方や仕事の与え方の工夫で全体の75%を占め、現場からのサポート、マネージャ自身の部下指導への時間の捻出と続

く。主な工夫策として、次のような回答があった。

- 56%が、部下の抱える問題の把握や進捗管理の徹底、効率的な部下指導や、パフォーマンスに対しての明確なフィードバック等のコミュニケーションを取っている。
- 19%が、日常業務の中で“自ら考え行動する”ことの習慣化により自律的な問題解決ができるよう指導したり、モチベーションを高め自ら学ぶ習慣をもたせたり、本人の成長を促すような日常業務でのアサインを工夫している。
- 7%弱が現場からのサポートを得ている。グループリーダー等の現場に近い部下に、OJT 担当者の指導を含め、OJT を一任している。
- その他、チームの連携を活用し、チームメンバーで互いに学習しあう機会を作っている。

【図表4】 部下指導の工夫策



問8. 個人のキャリア開発におけるマネージャサポート:

「個々人が中長期的視点からのキャリア開発を自ら考えることの重要性が指摘されています。あなたご自身、部下の長期的キャリア開発をサポートするという視点から、どのような工夫をされておられるか、お聞かせ下さい。」

個人のキャリア開発におけるマネージャサポートについて、工夫して実施しているというコメントが多

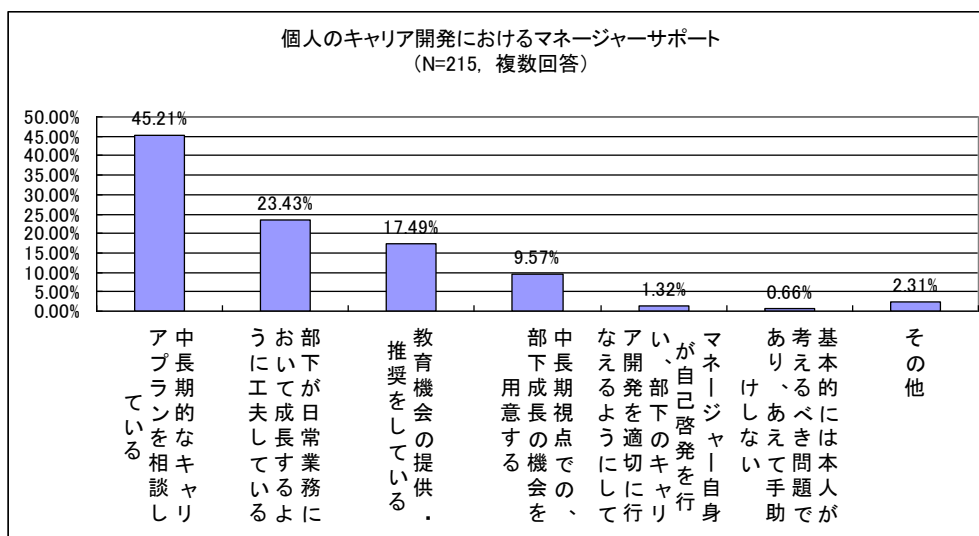
く、キャリア自律に対するマネージャ自身の認識の高さが覗える。図表5からも判るとおり、45%が単なる相談、23%が短期のサポート、17%が第三者への委託、10%が中長期でのサポートといった内容である。

#### <個人のキャリア開発へのサポート工夫策>

マネージャによるキャリア開発サポートへの主な工夫策としては、次のような回答があった。

- 45%と大半を占める中長期のキャリア・プランの相談内容は、部下のキャリア形成に関する参考情報の提供を含む相談そのものであり、会社の仕組みの中で実施しているものと思われる。
- 23%が、日常業務における成長への工夫策として、本人の成長を促すような仕事のアサインをしたり、本人の能力や自主性に基づくチャレンジの機会を与えたり、求められる役割に対する現状の能力、今後の成長課題等を明示している。
- 18%が教育機会の提供や推奨等、第三者による教育に委ねている。
- 10%弱が、日常業務では経験できない多様なプロジェクトへの積極的参画とか、ローテーションによる多様な仕事経験の機会を通じて、個の成長を促している。この様な中長期での成長機会については、人事や他部門のサポートが必要なことは言うまでもない。

【図表5】個人のキャリア開発におけるマネージャサポート工夫策



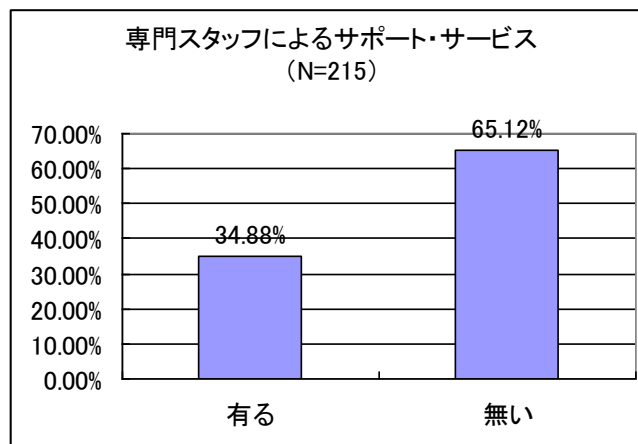
#### 問10. 専門スタッフによるサポート・サービスについて:

10-1. 専門スタッフによるサポート・サービスの有無について:「あなたの会社では、専門スタッフの機能がありますか？」

図表6から明らかとなっており、35%がサポート・サービス有り、65%がサポート・サービス無しとの回答である。ただ、これは各14団体に属する回答者自身の認識レベルの回答結果であり、企業・団体がサ

サービス機能を提供しているかどうかという客観的な情報ではないことに注意が必要である。

【図表6】 専門スタッフによるサポート・サービスの有無

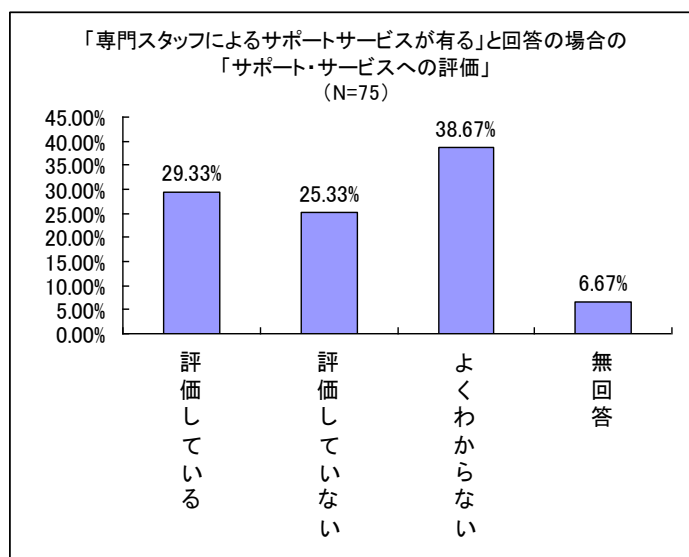


10-1-a. 10-1.で、「1. 有る」と回答された方のみ回答下さい。

現状のサービス内容について、現場のマネージャから見ての評価はいかがですか？あなたご自身のご意見をお聞かせ下さい。

図表7に示すとおり、30%が“評価している”、25%が“評価していない”、39%が“よく判らない”との評価分布となっている。

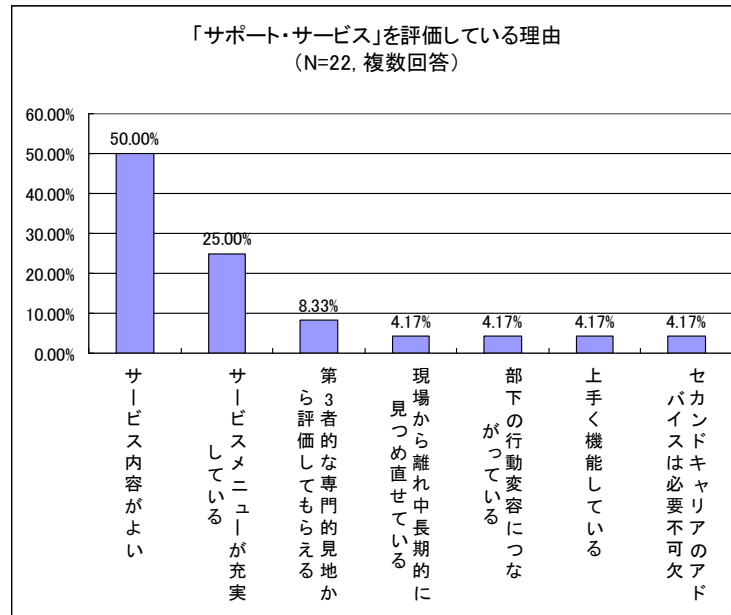
【図表7】 サポート・サービスへの評価



そこで、夫々の評価理由を掘り下げてみると以下のとおりになっている。まず、「サポート・サービスの評価理由」の内訳を図表8に示す。

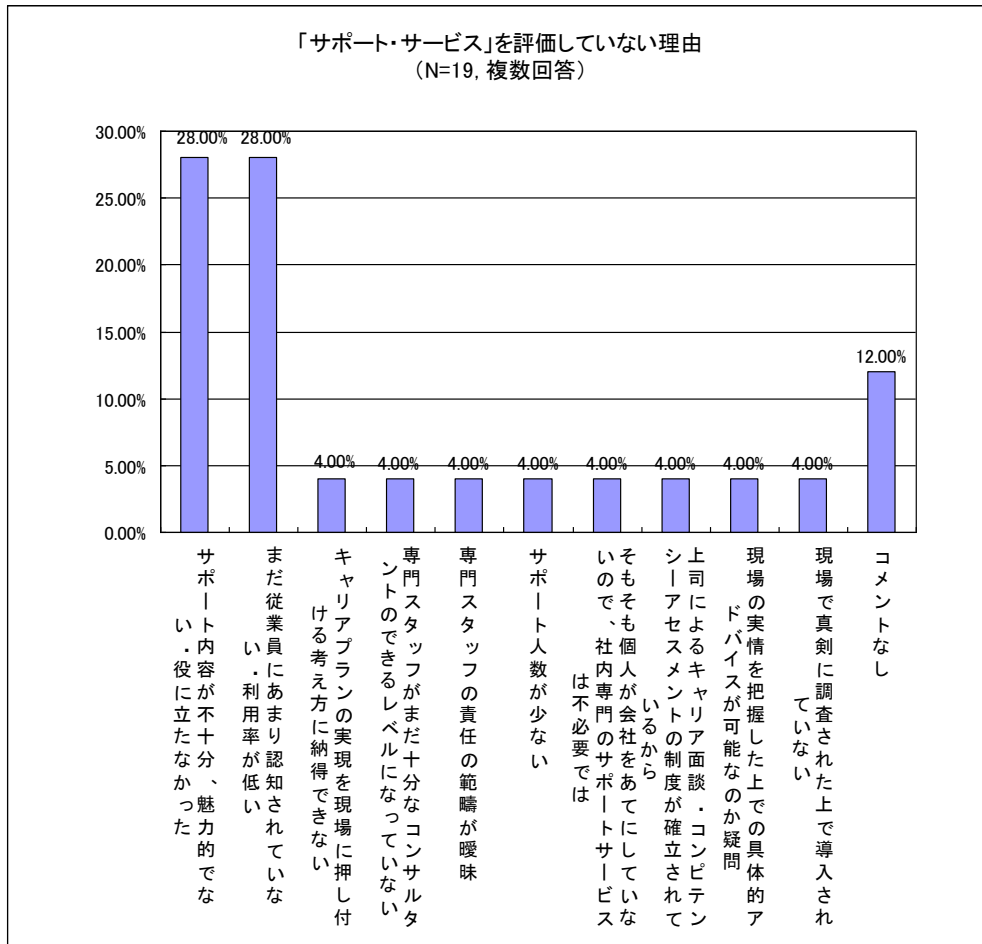


【図表8】 サポート・サービスの評価理由



図表8からも判るとおり、50%が“内容が良い”、25%が“サービスメニューの充実”、8%が“第三者的な専門的視点からの評価”を挙げている。概ね非常に良い評価結果ではあるが、回答母数が22と少なく、全体の趨勢としての評価は難しい。只、サービス提供を受けた社員・マネージャからは重宝がられている側面が覗える。一方、「サポート・サービスを評価していない理由」の主な内訳を図表9に示す。

【図表9】 サポート・サービスを評価していない理由



図表9からも判るとおり、回答母数は少ないものの、28%がサポート内容の質やレベルへの不満、他の28%が認知度の低さを挙げている。このことから、サポート・サービスの質やプログラムマーケティングの課題が示唆される。その他、少数のコメントながら、現場のマネージャのニーズが反映されていないといった、現場とのコンセンサス作りが不十分な側面も視える。

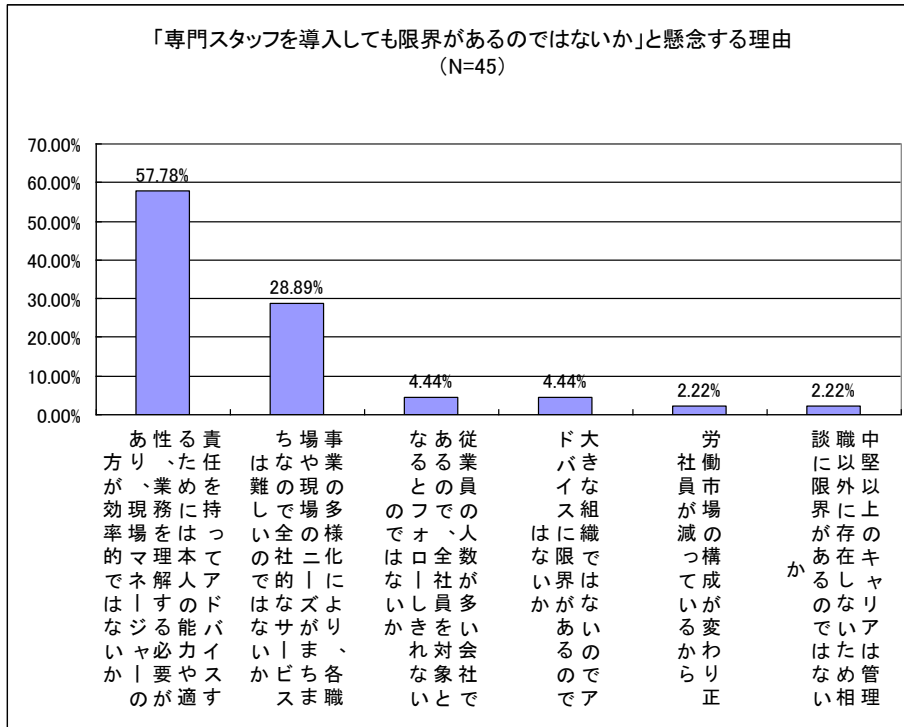
問10-1-b. 10-1.で、「2. 無い」と回答された方のみ回答下さい。:

あなたの会社で現在、専門スタッフによるサポート・サービスが無い理由や背景について、あなたご自身のご意見をお聞かせ下さい。

図表10からも判るとおり、33%が効用の限界への懸念を、26%が導入に際しての組織内の物理的弊害を、19%が“分からない”、そして、14%がサービス不要を夫々表明している。全般に、サポート・サービスの導入を正当化する明確な理由が見当たらない側面が視える。

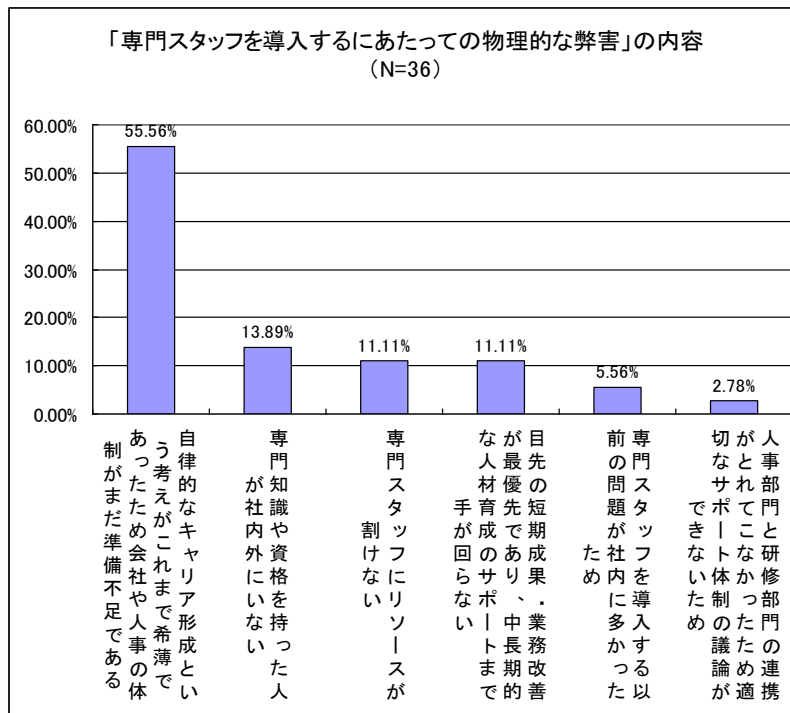


【図表11】 サポート・サービス導入限界の懸念理由



次に、専門スタッフ導入に際しての物理的弊害の内容について、図表12に示す。

【図表12】 サポート・サービス導入に際しての物理的弊害



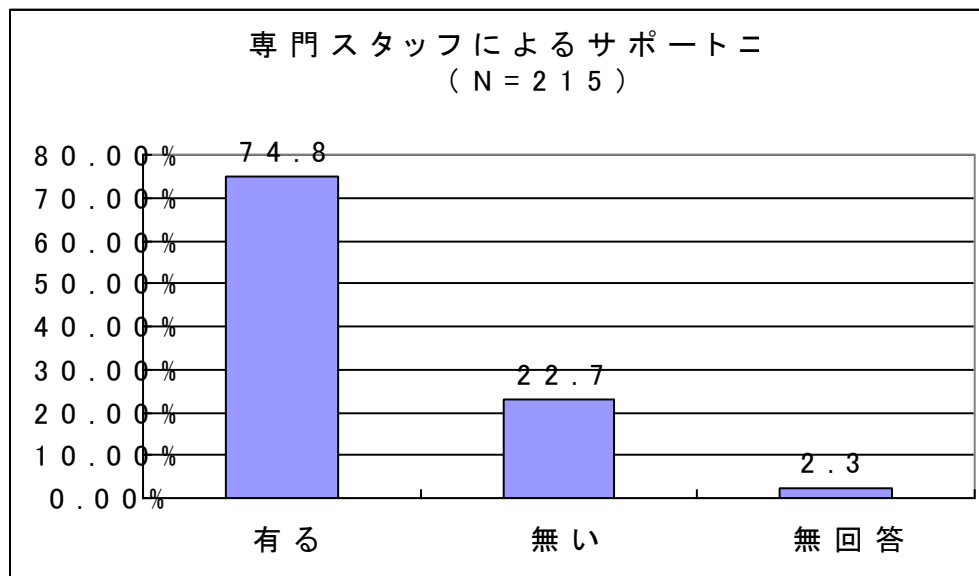
図表12から明らかなように、56%が、キャリア自律の考えが組織内に十分に浸透していない点や人

事体制の不備を、10%強が、専門スタッフ養成の不備や専門スタッフへのリソース配置の困難等、人的リソース不足を夫々指摘している。

問10-2. 専門スタッフによるサポートニーズの有無について:

あなたの会社では、専門スタッフによるサポート・サービスのニーズがあると思いますか？

【図表13】 専門スタッフによるサポートニーズの有無



図表13のグラフからも明らかなおおり、75%が専門スタッフによるサポート・サービスの提供を必要としていることが判る。

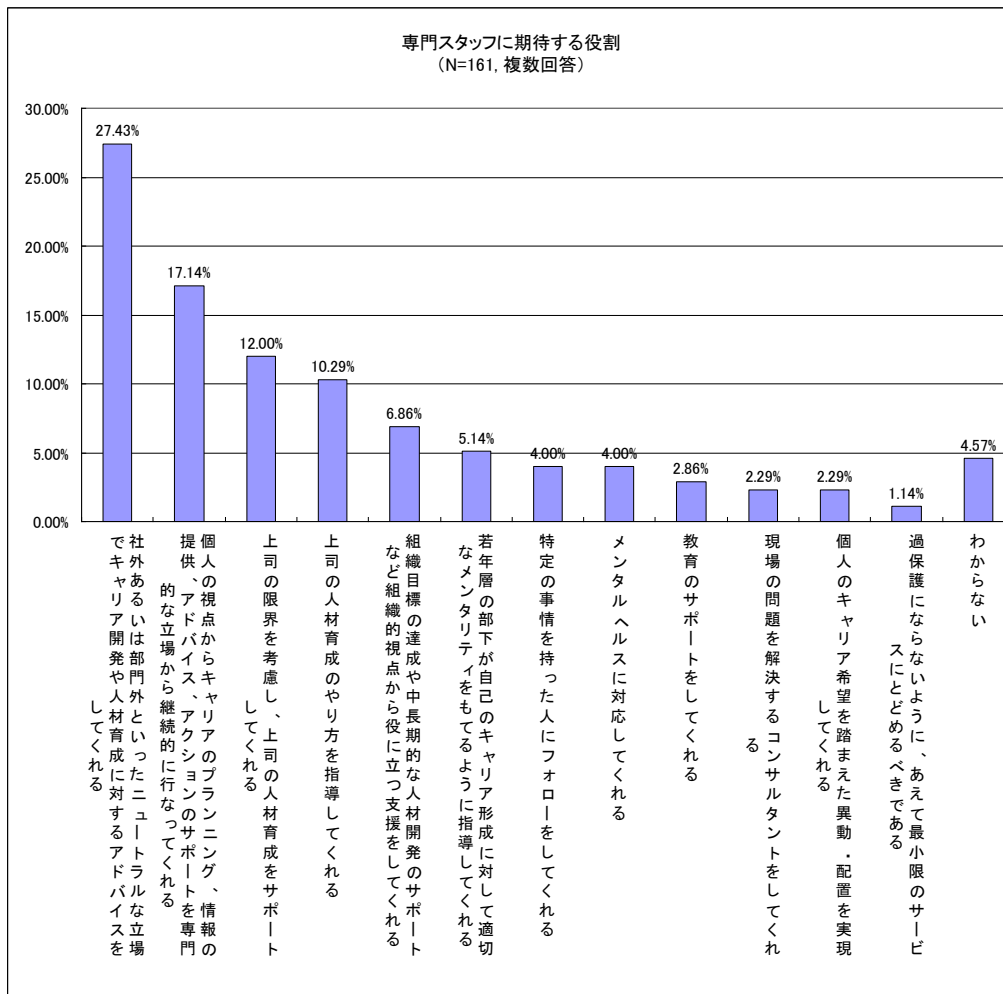
10-2-a. 10-2で、「1. 有る」と回答された方のみ回答下さい。

専門スタッフに期待される役割とは具体的にどんなことでしょうか？ 人事との連携、現場との協力のあり方を含めて現場の視点から、その期待役割についてあなたご自身のお考えをお聞かせ下さい。

そこで、その際の専門スタッフに期待する役割を図表14に示す。

27%がニュートラルな客観的立場での、17%が個人の視点での、それから12%が、組織の視点での夫々の専門的なアドバイスやサポートを夫々期待していることが判る。上司の人材育成のやり方への指導希望まで含めると、全部で22%がマネージャへのサポートを希望しており、これらの期待に応えるには現場のことを良く理解した専門家によるサポート・サービスの提供が強く望まれる。

【図表14】 専門スタッフへの期待役割



主な期待役割の具体的な内容として、以下の様な回答があった。

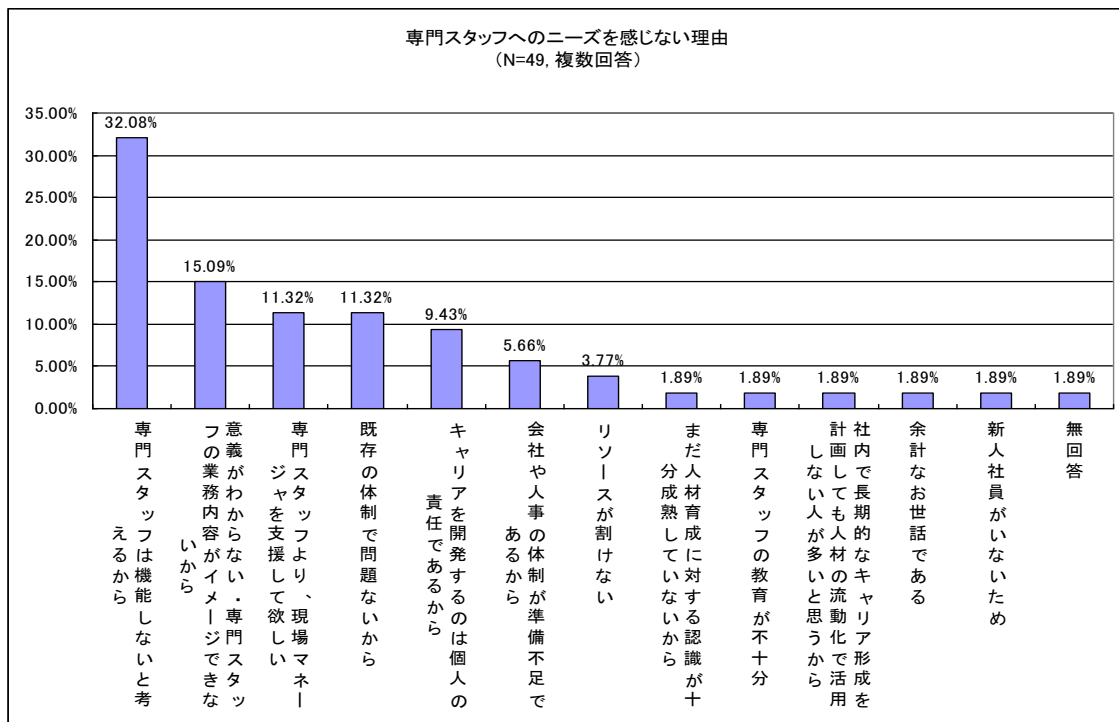
- 27%が人事や現場とは独立した個と組織の架け橋としてのニュートラルな立場でのサポートや、キャリアに関して社内と社外のギャップを解消するような情報提供やアドバイスをしてくれる。
- 17%がキャリア・プランニングのサポートだけでなく、プランを実行していく上での継続的フォローや、様々な可能性を踏まえてのキャリアの選択肢を提示してくれる。
- 12%が上司や現場の視点では見え難い広範囲の人材育成や中長期的な人材育成上のサポートを行なってくれる。
- 10%が現場での部下育成の問題点を指摘したり、部下育成のコンサルティングをしてくれる。

何れも現場マネージャの時間的制約を理解した上で、上司としての人材育成の役割を専門的にサポートしてくれるスタッフが望まれている。

10-2-b. 10-2で、「2. 無い」と回答された方のみ回答下さい。

専門スタッフによるサポートニーズが無いとお考えの方は、なぜサポートを必要としないのか、その理由・背景について、あなたご自身のご意見をお聞かせ下さい。

【図表15】 専門スタッフへのニーズを感じない理由



図表15からも明らかなおおりの、主な理由として、32%が機能しない、15%が存在意義のあいまいさ、11%が現場マネージャへの支援希望、既存体制でも問題なしとの回答分布である。前述のサポート・サービスがあっても評価していない理由や、サポート・サービスがない理由との共通点が視える。

以上が、調査結果の主な報告である。尚、今回の調査趣旨とは直接合致しなかった次の質問への主な回答結果の概要は以下のとおりである。

#### 問6. 非正社員教育の対応策:

まず、現状認識として、非正社員にも正社員と同等の成果を求めてしまう傾向がある。その為、正社員と分け隔てなく接し、出来る限り、必要最小限のトレーニングは実施している。また、能力の高い人材については、正社員への登用を視野に入れて、責任ある仕事を積極的に任せるようにしている。一方、非正社員の定着率向上策の一案として、非正社員向けの教育体系構築、教育マニュアルの整備、正社員登用への評価基準の整備等が挙げられている。

#### 問7. 多様な人材育成機会活用の現状:

組織外との交流を通して多様な考えに触れることによる視野の拡大、様々な役割を意図的に体験させる

等の機会を工夫し提供している。中でも、組織横断的プロジェクト、タスクフォース、各種委員会への参画、及び異業種交流、工業会や規格委員会等への社外参加機会等へのアサインメントが特に多い。また、一段高いレベルの役割や仕事、重要顧客への意図的な体験等のアサインメントが挙げられる。

#### 問9. 現場で教育すべきこと:

現場でしか提供できないもの、又は現場の方が効果的と思われる主な教育としては、コミュニケーション教育が圧倒的に多い。特に、コミュニケーション教育に関しては集合研修より、むしろ、職場のスタッフを交えた現場での研修の方がより実践的であり、効果的との意見が多い。また、“自分で考え提案する力”や部下の”強み・弱み”を生かした指導・教育も、やはり、現場の方が効果的とのコメントが多い。

### 3. 考察

今回の調査結果では、短期的な人材育成への取組みについては比較的熱心に対応・実践されていることが判明した。【問2】～【問5】、及び【問8】の結果に共通する人材育成への対応策として、「仕事の与え方」と「コミュニケーション」の2点が挙げられる。一方、殆どのマネージャが中長期的な人材育成には十分な対応が出来ていないことも明らかになった。そこで、これらの工夫策をベースに、短期から中長期への人材育成のあるべき姿を概念化してみたい。尚、ここでは、人材育成モデルを考える際の流れとして、個の可能性を視野に入れながら、仕事をアサインし、組織目標達成の為にコミュニケーションという流れで考えてみた。

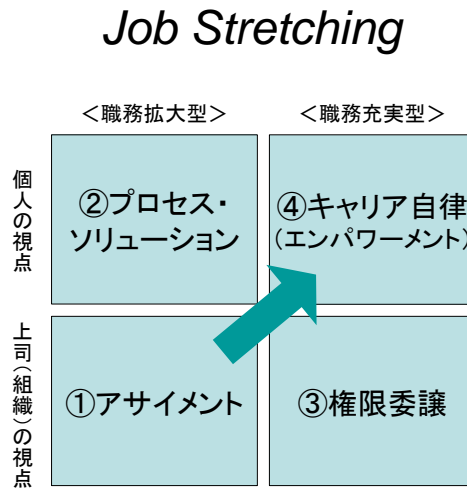
#### 3.1. 仕事の与え方

成果主義の下では、一般に、結果を出した人に仕事を与えるといった傾向が観られるが、「仕事の与え方」については、部下のポテンシャルを念頭において、仕事を任せるかどうかがキーポイントである。結果は出していなくても、その人の可能性に賭けることが大きなテーマと言える。

まず、今回の調査で判明した仕事の与え方についての工夫策を層別してみると次の様なモデルが考えられる。仕事を与える際に重視する視点として、「上司（組織）の視点」と「部下の視点」の2つが考えられる。また、仕事の与え方の質的な違いとして、広い視野をもたせる為に職域を横に広げていく「職務拡大型」と、個人の内面的なところまで入る、深堀的な「職務充実型」の2つが考えられる。これらを軸に、図表16に示す「仕事の与え方モデル」を考えてみたい。縦軸に仕事の与える際の立場や視点の違いを、横軸に与える仕事の質的な違いを取ると、上司の視点で職務拡大型が「アサインメント」(①)、個人の視点で職務拡大型が「プロセス・ソリューション」(②)、上司の視点で職務充実型が「権限委譲」(③)、そして、個人の視点で職務充実型が「キャリア自律（エンパワーメント）」(④)と夫々定義できる。長期的な人材育成を実現する仕事の与え方として、今後は上司の視点から個人の視点へ、職務の量から質への転換を図るべきと言える。以下に夫々のドメインの詳細について、これをサポートする当該コメントを引用しながら中身を掘り下げてみたい。



【図表16】仕事の与え方モデル



### ①アサインメント

「アサインメント」は、本人の成長を意識しながらも、どちらかと言えば、上司都合上での仕事の与え方と言える。一般に、業務を通じたストレッチングやタスクを与えるケースが多い。具体例として、次の様な回答があった。

- ◆ 仕事をとにかく振り、絶えず課題を部下に与える。
- ◆ とにかく、経験を積みせ物の見方を養わせる。
- ◆ 広い視野をもたせる為に職域を広げるような仕事のアサインメント。
- ◆ 高度な仕事や難易度の高い仕事へのチャレンジ。
- ◆ プロジェクトや業務のとりまとめを経験させる。

ジョブストレッチングによる多様な仕事経験を通じての成長が期待されるものの、現実には、上司からの指示に基づくものが多いと言える。

### ②プロセス・ソリューション

「プロセス・ソリューション」は、プランニングや課題解決の段階から部下を巻き込むもので、コミュニケーションを通じて、部下と一緒に解を求めて模索するフェーズと言える。これをサポートする具体的な例として、次の様な回答があった。

- ◆ 情報やノウハウ、ビジョンの共有化と共に考え方のベクトルあわせを行う。
- ◆ 個々人の目標をもたせ、それを上司と共有化しサポートする。
- ◆ 部下と一緒に試行錯誤・議論する。
- ◆ プラン段階の議論から参画させる。

この様に部下を巻き込むことにより、部下のオーナーシップを触発し自主性を育む効果が期待される。

### ③権限委譲

このフェーズでは、部下の能力を信頼し、最大限の権限委譲を通じて仕事を行なうものである。これをサポートする具体例として、次の様な回答があった。

- ◆ 能力に応じて権限を委譲したり個人の自主性を尊重するなど日常業務のやり方を工夫する。
- ◆ 権限委譲し、自分で色々考えさせ、判断させ行動させてみる。
- ◆ 任せられることは徹底的に任せ、本人に考えさせる。何かあれば上司が徹底的にフォローする。
- ◆ 業務や人間関係に関して出来る限り自分で考えさせ行動させる。

この様に、部下を信頼し任せることにより、部下のモチベーションを刺激する。キャリア自律への一歩手前の重要なフェーズと言える。

### ④キャリア自律(エンパワメント)

「キャリア自律」とは、部下自身が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意識や行動を調整できるレベルで、エンパワーされた状態を言う。この為には、部下自身の価値観、興味・関心、仕事動機等の持ち味や成長課題を自分なりに理解、それによる成長を目指すことになる。上司はこれを育むべく積極的にサポートする。この様なサポートの具体例として、次の様な回答があった。

- ◆ 個人の主体的なキャリア目標を考慮に入れて目標を設定し、目標達成を支援する
- ◆ 本人の興味や専門が活かせる仕事、本人のキャリアを考慮した仕事のアサインをする。
- ◆ 同一職種への長期滞留により成長のチャンスをつぶさないよう、ローテーションを促進する。
- ◆ 課題を自分なりに消化、それによる本人の成長を促すために業務のアサインの仕方を工夫する。
- ◆ 日常業務において自ら考え行動させることにより、自律的に問題解決できる様にする。
- ◆ 業績よりも自分の能力アップの為に何をされていて、どの程度ランクアップしたのかを定期的に確認する

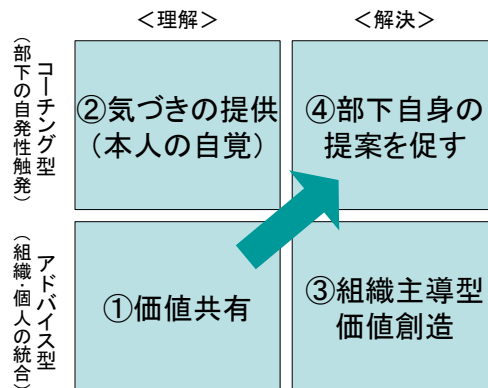
企業内組織がプロジェクト型からネットワーク型にシフトしていく中、「キャリア自律」の醸成は今後益々重要となる。ただ、上記のキャリア自律をベースにした仕事の与え方のコメントは、現状では未だ少数派のマネージャからのもので、やはり、専門家のサポートが不可欠と言える。

## 3.2. コミュニケーションの取り方

本調査結果では、部下育成上でコミュニケーションが非常に重要な位置づけとなっている。今回判明したコミュニケーションの工夫策を参考に、組織目標達成や部下指導を目的としたコミュニケーションの取り方として、次の様なモデルを考えてみたい。コミュニケーションの流れとして「理解」と「解決」のフェーズが考えられる。一方、部下指導のスタイルとして、組織と個人の統合を意図した「アドバイス型」と部下の自発性の触発を意図した「コーチング型」が考えられる。そこで、縦軸に部下指導のスタイルの違いを、横軸にコミュニケーションの流れを取ると、理解のフェーズでのアドバイス型が「価値共有」(①)、理解のフェーズでのコーチング型が「気づきの提供」(②)、解決フェーズでのアドバイス型が「組織主導型価値創造」(③)、そして、解決フェーズでのコーチング型が「部下自身の提案を促す」(④)と夫々定義できる。自律型人材育成がゴールとすると、①→④にいくに従って、「組織の視点重視・理解のみ」から「個

人の自発性重視・課題解決まで」という高レベルの育成概念になっている。この実現に向けては、やはり、専門家によるサポート・サービスが必要となってくる。以下に、夫々のドメインの詳細とこれをサポートする当該コメントを引用しながら内容を掘り下げてみたい。

【図表17】 コミュニケーションの取り方モデル



### ①価値共有

今回の調査で最も多くのコメントがあった部分で、組織と個の双方向の価値共有はコミュニケーションの第1ステップとして、たいへん重要である。その中の典型的なコミュニケーションの取り方の分類として、“基本方針、課題やノウハウ等の情報共有”、“進捗プロセスの確認”、“上司と個人の考えや気持ちの共有化”等に分けられる。いずれのケースも“face to face”の対面でのコミュニケーションを重視している点特徴的と言える。夫々のケース別に当該回答例を挙げると次の様になる。

- 基本方針、課題やノウハウ等の情報共有：
  - ◆ 運営方向・事業戦略の積極的な情報開示と共有化を行なう。
  - ◆ ビジョンの共有化と共に考え方に関して個人と組織のベクトルを一致させる。
  - ◆ MLなどIT活用によるコミュニケーションの効率化・情報共有の促進。
- 進捗プロセスの確認：
  - ◆ 仕事のPDCAをきっちり回し、徹底した進捗管理を行なう。
  - ◆ クレームや問題に対する上司への報告・連絡・相談を徹底させる。
  - ◆ 定期的同行訪問や、共に活動できる時間を作り状況をフォローする。
  - ◆ 定期レポートの提出、ミーティングの開催等により、進捗状況・問題点を把握する。
- 上司と個人の考えや気持ちの共有化：
  - ◆ 忙しくても“face to face”のコミュニケーションで納得いくまで話し合う。
  - ◆ 部内会議などの定期的なミーティングを活用し、本人が何を考え何を悩んでいるかを積極的に理解するよう心がけている。

この様に、組織と個人の価値共有による部下指導は、個の理解の側面において、組織との統合を図るという点に特徴がある。その意味で、コミュニケーションによる指導策の基礎的な段階だと考えられる。

## ②気づきの提供

上司からの建設的フィードバックにより、「気づき」を与え、部下の自発性を触発することによる主体的行動の発揮を意図したものである。具体例として、次の様な回答例が挙げられる。

- ◆ チームへの貢献度、成果への貢献、周りの声を本人に率直にフィードバックする。
- ◆ 気づいた事は常にその場で、直接、本人にアドバイス・フィードバックを与える。
- ◆ 部下の能力や強み弱みを考慮して褒めたり叱ったりする。
- ◆ 苦言は直接本人に話す。
- ◆ 気づいた時に、即アドバイスをする。
- ◆ 仕事に必要なスキル・行動能力と本人の保有能力とのギャップを明確にする。

この様に、気づきの提供による部下指導は、個の理解の側面において、自発性を触発するという点に特徴がある。

## ③組織主導型価値創造

組織目標達成上の問題点や課題解決に向けての上司と部下のアイデア創出が大きな狙いで、次の様な実践例が挙げられる。

- ◆ 部下一人一人の仕事にきちんと関心を持ち、フォローやアドバイスを極め細かく行なう。
- ◆ 組織目標達成上の問題点や課題解決に向け部下と一緒に挑戦し、成し遂げる。
- ◆ 1対1の面談を頻繁に実施し、アドホックにコーチングを行なう。

この様に、組織主導型価値創造による部下指導は、問題解決の側面において、組織の視点からアドバイスを行うという点に特徴がある。

## ④部下自身の提案を促す

部下自身の自発的な考えやアイデア創出を積極的に奨励する。「キャリア自律」の視点からも最も重要な点である。具体例として、次の様な実践例が挙げられる。

- ◆ 打ち合わせ・定例会会議で個人だけでなくグループ全体の問題とその対応策を共有する。
- ◆ 成長したいという個人の気持ちを刺激し、意識付けを行う。
- ◆ 個人の目標、仕事スタイル、価値観、必要性、やる気など個人の特性に気を配りながらサポートする。
- ◆ 業務改革の提案、アイデアを求め、よい場合は実行させる。

この様に、部下自身の提案を促すという指導方法は、問題解決の側面において、個人の自発性を触発する点に特徴がある。しかし、今回の調査では残念ながら、実践例としてサポートするコメントが極めて少なかった。これはやはり、成果主義の背景から中長期的な視点での部下育成までには未だ手が十分回っていないという現場の状況を物語っていると思われる。この点からも、専門家によるサポート・サービスの提供が強く望まれる。

## 4. 今後の展望

今回の意識・実態調査では部下の人材育成や会社の人事施策について比較的関心の高いマネージャを対象に実施したお陰で、示唆ある建設的な意見を聞くことが出来た。これらの貴重なフィードバックを今後の人事施策や人材開発に反映する趣旨で、以下に、課題と提言の流れで今後の展望を述べる。

### 4.1. 課題

今後を展望しての課題として、3つ挙げたい。まず、中長期人材育成やキャリア自律の重要性についての経営トップの再認識とスポンサーシップ、次に新しいパラダイム転換・変革に伴う社員とのコミュニケーション、そして人事・人材開発部門の現場支援への具体的行動である。特に、今の短期結果主義型の成果主義から人材育成型の成果主義へのシフトが求められる中、成長をキーワードとするパラダイム転換と組織風土改革が大きなテーマとなる中、将来に向けてのビジョンや明確で分かり易いメッセージの社員への提示とコミュニケーションが重要となる。特に、現場のマネージャや社員との同じ目線での密なコミュニケーションが大きな課題となってくる。ちなみに、今回の調査では、成果主義運用と中長期の人材育成のバランス策やキャリア自律サポートのサービスについての会社のメッセージが曖昧で、「よく分からない」と回答している人達が4割近くにも上ることが判明した。図表7のデータからも言えるとおり、社員の為に会社側が良かれと思って提供している筈のプログラムやサービスが、残念ながら社員に十分理解され、利用されていないのが実態である。人事・人材開発はこの事実を真摯に受け止め、今後のビジョン実現に向けて現場との信頼構築に真剣に取り組む必要がある。

### 4.2. 提言

今回の調査結果での現場マネージャからの貴重なメッセージを踏まえて、今後の課題解決に向けて、以下の様な提言をしたい。

#### (1) 中長期の人材育成と成果主義へのしっかりした考えの提示

現場からの成果主義への最大の不満は、マネージャ自身が結果追求に追われ部下指導へのゆとりがなくなってきている点にある。この影響から、日本企業の伝統的強みであった上司が部下を育て、チームの一員としてお互いがサポートしあって組織目標を達成するという組織風土までが崩壊し、結果として士気の低下を招いている。そこで、成果主義と人材育成の関係が二律相反化とならない、バランスした新たな人事施策に向けて転換を図ることが急務である。基本的には、個を尊重し成長しあうパラダイム転換と組織風土改革が大きなテーマとなる。

この人材育成と成果主義のバランスの取れた人事施策の実践企業例の一つとして、日本ヒューレット・パカード社の例を紹介したい。「人は男女を問わず、良い仕事、創造的な仕事をやりたいと願っていて、それにふさわしい環境に置かれれば、誰でもそうするものだ」という信念に基いた方針であり、行動規範と言えます。」これは、創業者の一人、ビル・ヒューレットがハーバード大学でスピーチをした時の言葉である。HPの全ての戦略はこの考えをもとに立案され、実践されている。その企業カルチャーHP Wayの根幹となる「組織としての信条」は以下の通りである。

- 私たちは社員一人一人を信頼し、尊敬しています。(trust & respect)
- 私たちは高いレベルの成果と貢献を重視しています。(achievement & contribution)
- 私たちは誠実をモットーとしたビジネスを行っています。(uncompromising integrity)
- 私たちはチームワークを大切にしてお互いの共通目標を達成します。(teamwork)
- 私たちは柔軟性と革新性を奨励しています。(meaningful innovation)

会社は、本当に社員が働きやすい環境・制度を整備する。社員は、そうした会社の姿勢に応えるべく責任と義務を要する。こうしたお互いの“Win-Win”の関係をHPでは大事にしており、HPの人事制度は、全て「個人の尊重と自己責任」の理念に基づいたものになっている。以下に、その一部を紹介する。

◆Career Self Reliance(キャリア自律):

HPでは、社員が自ら「将来どうなりたいか」、「どうすればそうなれるか」を考え、上司と相談しながらディベロップメントプランを作って実行している。成長意欲の高い社員には、“キャリア自律ワークショップ”、“社内公募制度”やトレーニング、キャリアカウンセリング等、様々なプログラムやサポートを提供している。

◆Diversity(多様性):

HP Wayの基本理念である、社員の個性を尊重し多様性を認める考えの下、性別・年齢・障害の有無・人種等にとらわれない同質的な組織ではなく、異質な人々の融合するダイナミズムを、HPでは尊重している。特に、キャリア自律の側面では、個の持つ多様な価値観による創造性発揮の奨励に繋がり、内的キャリアを育む意味でも重要な考えと言える。

◆Performance Management:

年初の直属上司との面談で、一人一人が会社の目標に結びついた達成目標と年間の職務内容、仕事の進め方や目標達成のためのトレーニング計画、成果に対する評価基準を含めて話し合う。半年毎にそれまでを振り返り、必要な改善計画や職務内容の見直し・再確認をし、最終的に年度末の面接で1年の成果を話し合い、評価を決定している。HPでは成果に応じた処遇とマーケットで競合力のある給与・福利厚生制度を提供することで、有能な社員の確保に努め、ビジネスへの貢献度を高めている。

以上、このような施策の実践例が何らかのヒントや指針の参考の一助になれば、幸いである。

## (2) 日常の部下とのコミュニケーション改善へのサポートプログラムや仕組み提供

今回の調査結果から判明したとおり、現場マネージャは必死になって部下とのコミュニケーションに努めている。人事・人材開発部門では、この実態を真摯に受け止め、マネージャへの支援をしてもらいたい。例えば、マネージャは意識的に現場に足を運び、部下の仕事振りや顔色から何に動機づけられ、何にどう悩み、どうしようとしているのかを把握し、激励したり、相談に乗る。このような行動を仕組みとして習慣化させる。例えば、HP社ではHP Wayをマネージャ自身が率先して実践するよう、MBWA (Management by Walking Around) という全社的プログラムを奨励・展開している。人事・人材開発部門スタッフも、こ

の慣習をヒントに、組織現場に意識的に足を運び、現場で何が起き、社員は何を悩み、何に喜びを感じて仕事をしているか等を直に観察する。このような人事スタッフの出前サポートとも言える人事版 MBWA の実践を通じて、マネージャや社員の相談相手になることにより深い信頼関係が醸成されると思う。

### (3) 業績評価と人事考課のバランス

成果主義の誤用の一つとして、社員個々人の達成目標の達成度評価が極端に重視され、中長期の社員の成長をサポートする人事考課の方がややおろそかになっている傾向が伺える。この人事考課を適切に運用するには、マネージャによる日頃から極めの細かいサポートが前提となり、これを実現するには、個人の強み・弱み、価値観、興味・関心等をベースに部下の過去の動機付けられた活動やタスク等の情報やコーチングの履歴を個人カルテとして日常的に個別管理する必要がある。これをベースに、社員個々人の潜在能力評価や中長期の能力開発プラン、育成プランに活用していく。このような極めの細かいサポートが習慣化できるよう、人事部門はこれを制度化し、仕組みとして運用していく。

### (4) OJT 専任スタッフの養成と配置

今回の調査結果では、OJT 専任スタッフの必要性が指摘されている。特に現場での新人教育の際に、この専門スタッフによるサポートを必要としている。従来、新人が職場に配属されると面倒見の良い職場の先輩社員が上司によりアサインされ、ブラザーやシスターとして新人へのマンツーマン教育を担ってきた。今でもこの風潮は続いてはいるものの、適性や能力を含めてリソース不足の背景から十分な新人サポートが出来ていない状況となっている。そこで、相応しい人材を公募で募り OJT 専任スタッフとして育成し、新人が一人前になるまでの最低3年間、徹底した指導を行なうものである。

### (5) キャリア・アドバイザーの育成と配置

#### キャリア・アドバイザーの定義と役割:

一方、今回の調査結果では、キャリア自律を専門的立場からサポートする専門家の育成と配置が急務であることが、繰り返して示唆された。この専門家として、既に一部の企業内ではキャリア・カウンセラーやキャリア・アドバイザーと呼ばれる専門家が社員のキャリア開発のサポート役として活動中である。実は、このキャリア・カウンセラーやキャリア・アドバイザーには、その基本的役割に大きな相違があるが、一般には、その相違を明確に区別して活用している企業は未だ少ないと言える。その違いであるが、一般的なキャリア・カウンセラーの役割は、個人のキャリアと心の整合性を対象としたサービスの提供にあるのに対して、本稿で定義するキャリア・アドバイザーの役割は組織目標達成上の様々な問題や課題解決と個人のキャリア自律の整合性を図る為のサービスを提供するものである。つまり、キャリア・カウンセラーのサービス対象は個人のキャリアであるのに対し、キャリア・アドバイザーのそれは組織の活性化にあると言える。組織と個の双方に対して中長期の人材育成を専門家の立場からサポートするには、このキャリア・アドバイザーのサポートが不可欠となってくる。

そのキャリア・アドバイザーの基本的な役割としては、現場の仕事の流れ、上司と部下の関係、職場や他部門との関わりの中での人間関係、仕事やタスクで必要とされる知識やスキルのダイナミズムとその変化等を十分理解した上で、特にストレッチングという視点から個の成長をサポートする。

このキャリア・アドバイザーの主な活動の例としては、個人カルテをベースとしたきめの細かい成長ロ

ードマップ作りと日常の仕事現場におけるサポート、マネージャ研修やキャリア自律研修のファシリテーション、マネージャや社員の悩みとか相談への個別対応、キャリア・プランのサポート、さらには、社内公募やFA制度の利用の前後での当該応募者や当該上司、及び異動先の新しい上司との面談による制度活用と運用活性化の為のサポート等々、個と組織の成長を専門的にサポートしていく等々の幅広い領域での活動が考えられる。

#### キャリア・アドバイザーの育成・配置:

高い専門性を求められるキャリア・アドバイザーを育成し配置するには、それなりの準備を必要とする。留意点を含む詳細は、別項に譲るとして、基本的には、適性要件を満たした人材を社内公募で募り、カウンセリングやコーチングを始めとする専門知識やスキルを養成機関等で修得させた後、現場に配置する必要がある。さらに、キャリア・アドバイザーの配置のあり方や行動指針、活動評価のあり方等も併行して検討し整備しておく必要がある。

### (6) 強化すべき教育

#### ①初期配属後の新人教育:

内定から3年間の一貫した教育が最も重要とのコメントが目立った。初期配属から3年間位を目処に、先述のOJT専任スタッフによるマンツーマンサポートを行う。更に、リソースが可能であれば、ヘルプデスクによるオンラインサポート等の仕組みを作り、極めの細かい指導・育成をすることにより新人の立上げを加速、サポートする。

#### ②キャリア自律教育:

キャリア研修の導入企業も一般化してきているが、ターゲットとして30代、40代、50代といった節目の社員を参加対象としている企業が一般に多い。今後は、これらの特定ターゲット層に加えて自ら手を挙げて自発的な参加を希望する社員にも門戸を広げ、自律型人材の育成を加速する必要がある。この様な自発的に参加する社員を認め、主体的行動を奨励することにより、徐々にその層の社員が増え、キャリア自律組織風土の醸成の加速に繋がる。

#### ③ブレインングマネージャ、プロジェクトマネージャ教育:

マネージャのブレインングマネージャ化、さらにはプロジェクト型組織、ネットワーク型組織へシフトしていく方向性を踏まえてのマネージャ研修の企画実施が望まれる。特に、部下一人ひとりの気持ちや多様な価値観を理解し、それぞれの持ち味を生かした指導・育成がテーマとなる中、多面診断フィードバック等のツールを使ったコミュニケーション研修や人間力研修、ダイバーシティ研修、等々のプログラムの実施が必要となる。尚、研修スタイルとしては、行動変容にフォーカスした研修となるよう、ロールプレイや演習を主体とする体験型の研修スタイルが望ましい。

### (7) 人材採用と人材開発部門の緊密な連携プレイ

人事の機能分業化により、採用と人材開発部門が分離され、夫々の分野での機能の専門化が進んだ結果、人事部門として採用から教育までの一貫した切れ目の無いサービスの提供が困難となっている。

特に、採用業務の通年化により年中繁忙感がある中、新人教育と採用のピークの重複等により採用と人材開発部門の連携プレイが希薄化してきている。一方、現場ではメンタルストレスを感じる社員の増大が



ら、現場ではストレス耐性の強い人材採用を望む声も多く、採用基準の見直しや新人研修の成果レビュー等々、採用と人材開発部門の密な連携プレイが期待される。

## 5. 終わりに

繰り返しになるが、現場のマネージャは周囲を取り巻く様々な厳しい環境や困難にも関わらず、キャリア自律の重要性を十分認識し、積極的なサポートを実践しようと日夜努力している。一方、マネージャの役割変化としてプレイングマネージャ化の傾向が観られ、部下への中長期的人材育成には十分な手が回らずマネージャも社員も先行きに大きな不安を抱いている。この現場からのホットな声に応えるべく、中長期の部下育成やキャリア自律に対する専門的なサポート・サービスの提供に向けての人事・人材開発部門の具体的な行動を期したい。

ポスト成果主義の潮流として、マネージャ研修ブームである。多面診断のフィードバック結果を用いての行動変容研修、人間力研修等が実施されるようになったのは歓迎すべきことであり、このような潮流の加速に本調査報告が一助となれば幸いである。