

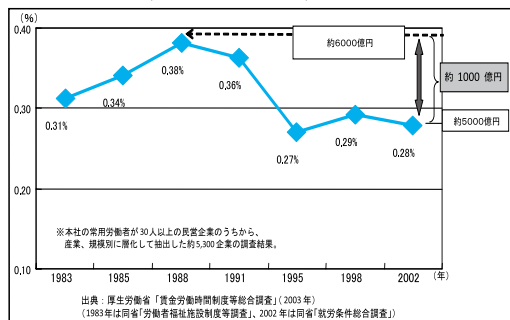
企業内人材育成の再構築へ向けて

守島 基博

(一橋大学大学院商学研究科教授)

過去約20年間、多くの企業はコスト削減圧力の中で人材育成にける投資（お金や労力、時間）を大きく削減してきた。教育訓練費だけをみても、バブル経済崩壊後、1990年初頭から減少傾向にあり、その後10年余りの間に1,000億円減少している（図表1参照）。

図表1 労働費用（現金給与総額を含む）に占める教育訓練費の割合



その縮小均衡の道が今、ようやく終わりに向かいつつある。リーマンショックの影響が顕著な直近はともかく、景気の回復状況に伴い、企業は人材の採用を再開し、育成投資を復活させてきた。それは、人材への即戦力的な期待と、厳しい成果評価だけで人事管理を進め、組織としての能力の継続的向上や蓄積を怠ると、長期的に見て企業の競争力が殺されてしまうとの認識があるためだろう。

崩れつつある人材育成のインフラ

ただ、同じ期間で、人材育成に関する企業内の環境は、これまでとは大きく異なっているのも確かである。なかでも私が危惧しているのは、今までわが国の企業が人材育成のために活用してきたインフラとでもいうべき基盤が大きく変容しており、その再生なくしては、人材育成を効果的に行うことが難しくなっている現状である。

職場機能の変化

まずもっとも重要なインフラの衰退が、職場機能の低下である。図表2のデータを見てほしい。これは、(独)労働政策研究・研修機構で私たちのグループが行った調査（2005年）の結果であり、働く人に、過去3年間で起こった自

図表2 過去3年の職場と自分に関する変化、上位5位

「職場に関する変化」項目	「そう思う」「どちらかといえばそう思う」を選択した割合 (N=2,823)
1. 仕事のできる人に仕事が集まるようになった	55.6%
2. 進捗管理が厳しくなった	41.6%
3. 自己都合で退職する社員が増加した。	39.6%
4. 若年層の育成に手が回らなくなった	27.1%
5. 職場で協力しあう雰囲気なくなった	19.3%

「自分に関する変化」項目	「そう思う」「どちらかといえばそう思う」を選択した割合 (N=2,823)
1. 精神的ストレスが増加した	59.6%
2. 会社全体の業績に関する意識が高まった	56.5%
3. 自分の業績達成を強く意識するようになった	47.4%
4. 仕事に必要な知識の習得に励むようになった	45.8%
5. 仕事上の目標がより明確になった	39.4%

資料出所：(独)労働政策研究・研修機構、『変革期の勤労者意識——「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」結果報告書』労働政策研究報告書、No. 49, 2006. なお、変化項目に関する上記2分類は筆者による。

分や職場に関する変化を聞いた合計24項目中、職場に関係する変化と、自分に関する変化と思われる項目のうち、上位5つずつを抜き出したものである。対象は、ホワイトカラー職場で働く従業員約2,800人であった。

このデータのなかで私が注目したいのは、太字になっている部分である。この時点では少数だが、仕事の厳しさが増す中で、職場の基本機能がやや疲弊しかけている可能性を示唆する数字である。

例えば、回答者の4分の1以上が、自分の職場では若手の育成機能が低下していると答えている。また、5分の1近くが、職場での協力しあう雰囲気が低下していると答えている。

この逆は、職場での競争であろう。ちなみに、上位5位という制限を設けたので、表1には示すことができていないが、職場に関する変化の第6位は、「職場内で社員の間競争意識が高まった」(15.3%)である。

こうしたことは何を物語るのだろうか。私が過度に心配性なのかもしれないが、今、経営のなかで、職場が衰退し、そのなかで職場が果たしてきた基本機能が弱体化し始めているのではないかと思うのである。OJTの根幹である職場での育成が衰退している可能性がある。このことは人材育成の観点からみると、大きな問題を含んでいる。

成長を促す仕組みの衰退

第2点目は、いわゆる成果主義導入を契機と

した「成長へのインセンティブ低下」である。もちろん、成果主義を本来の「仕事の成果に応じて、給与や賞与を決定する仕組み」として捉えれば、人材育成に対して悪影響を及ぼすものではない。人材が能力を向上させ、成果をあげれば、それがきちんと評価され報われる。それが真の成果主義であるからである。

しかし、ここで着目すべきことは、かつて職能資格制度などの制度に内在していた、いわば「人材の能力は仕事を通じて経年で向上していくもの」という人材育成に必要な考え方が、短期的業績を評価する仕組みの導入を契機として損なわれてしまった可能性がある点である。職能資格制度のもとでは、終身雇用という安定した雇用環境が背景ではあったが、個人に対して、現状の顕在的能力のみならず、キャリアを積んでいく過程での継続的な能力向上にむけてのインセンティブが与えられていた。つまり、職能資格制度は個人の現在だけでなく未来、また顕在的能力だけでなく潜在的能力をも見すえた制度であり、その意味でこの制度は個人に対し成長へのインセンティブを与える仕組みとなっていたのである。

しかし、多くの企業で、成果主義の導入は、単純に成果のウェイトが大きくなるだけでなく、人材評価における能力のウェイトの縮小・廃止という変化を伴っていた。能力評価の縮小・廃止と成果への傾斜は、能力を伸ばすことの直接的なメリットを少なくし、能力向上のインセンティブを減少させる。成果主義の導入に並行して行われた能力主義からの脱却が、人材マネジメントにおける成長インセンティブの低下に繋がったのである。

通常議論されている格差拡大や納得感低下に比べても、まさにこのことが成果主義最大の問題だろう。もちろん、職能資格制度にも問題があり、これをそのまま復活させることが望ましいわけでもないことは確かである。年功的な運用になりやすい職能資格制度の問題点は企業にとっても、働く人にとっても多くのマイナスがあったことも事実であり、単に評価における能力のウェイトを再び高くすればよいというものでもない。

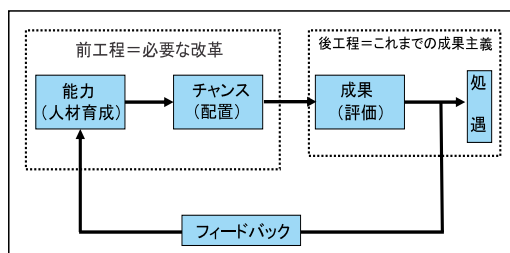
人材育成の再構築

したがって、人材育成の観点からみると、緊急の課題は、育成のためのインフラの再構築である。そのためには以下の2点が重要だと考える。

(1) 成果主義と人材育成機能の連動

人材マネジメントのプロセスを極めて単純化してみると、図表3に示されたような流れになる。①人材の能力を高め、②能力の高まった人材に仕事を割り振り、③仕事の成果を評価し、

図表3 人材マネジメントの基本サイクル



④さらに評価結果を賃金やポストなど処遇と結びつける。この4つのステップを繰り返すことが、人材マネジメントの基本動作なのである。

だが、既に述べたように、これまでの成果主義的な改革は「後工程」、つまり成果の評価とそれを処遇に結びつける仕組みの変化であった。評価基準における成果のウェイトを高め、成果評価の結果を賃金や賞与などの処遇と結びつける仕組みの導入や改革が、通常成果主義と呼ばれてきた内容である。

だが、人材マネジメントには「前工程」がある。人材が成果を出すまでのプロセスである。成果主義とは、本来なら前工程まで含めての変化であるべきなのにもかかわらず、これまで多くの企業で導入された「成果主義」は、評価賃金制度の変化にとまどってきた。企業の中に真の意味での人材マネジメントを組み込むことが必要なのである。

こうした傾向を修正するためには、単純に、職能資格制度などの、能力を重視した評価の仕組みにもどるのではなく、ポテンシャル(潜在能力)の高い人材に能力育成を行い、チャンスを与え、その評価を長期的な成果で行っていくことで、働く人に新しい形の成長へのインセンティブが提供されるように仕組みを再構築することである。本来の意味での人材マネジメントの復活と言ってもよいし、成果主義を本来の姿に戻すと考えてもよい。

(2) 現場力を支えるリーダーへの支援

次がわが国企業の現場力の源泉というべき「現場リーダー」への支援である。組織上のミドルへの投資といってもよい。職場の機能が衰退するなかで、現場の育成における現場リーダーの役割が重要になってきた。いやいつでも職場での人材育成は、リーダーに依存していたところが大きかったのであり、職場の変容のなかで、その機能の重要性が増加しただけなのかもしれない。

だが、コスト・人員削減の中における現有人材のフル活用起因する（たとえば、ミドル層のプレイング・マネジャー化など）現象は、現場リーダーを疲弊させ、自らのリーダーシップ獲得の余裕を少なくした。さらに成果主義の導入は短期的志向を強め、職場リーダーはさらに、若手の育成の余裕がなくなり、成果責任を負う結果になった。

またこれまで現場リーダーの育成能力は、これまで一年後輩に仕事を教えるという経験を通じて、自然と身につけていった。だが、若年層が配属されない職場や、非正規社員の多い職場では、こうした自然な流れが成立しない場合が多かった。その結果、多くの職場で、「後輩の面倒をみた経験のない」管理職が生まれようとしている。今、ここで現場のリーダーがきちんと役割を發揮できないと、職場の人材育成はさらに衰退する可能性がある。現場リーダーへの支援を通じて、職場でのOJTや能力開発を復活させていく必要があるのである。

当たり前のことだが、機能する企業内人材育成は、長期的な競争力の源泉である。だが、今のままでは育成機能の復活は難しい。職場を再生し、成長へのインセンティブを提供する仕組みを再構築し、現場リーダーがもっと育成に注力できる環境を整備することが、企業と労働者双方にとって重要なのである。