

スマート HRD をめざして 人材開発部自身が変わる

福澤英弘

アダット 代表取締役

激変する経営環境の中、人材開発部に対する経営層の期待が高まってきている。

まさに今こそ、人材開発部が経営マインドを持って

経営戦略を実現できる人材を育てていくことが求められる。

本稿では、そうした人材開発部を「スマートHRD」と名付け、必要な要件を紹介していく。

人材開発部への 高まる期待

数年前から、経営者が人材開発部について言及することが多くなったように感じる。「経営環境が激変する中で、社員に求めるスキルも急速に変化してきている。現場からも、人材開発部への要望の声が数多く挙がっている。しかし、肝心の人材開発部は、なかなか階層別研修の発想から抜け出せない。どうしたものか」——幾人かの経営者から、このようなお話を伺った。

実は今こそ、経営者は人材開発部に期待をしているのである。企業には、時代時代によって、出世コースと目される部門が存在する。その時期に最も重要だが、不足している資源を司る部門がそれに当てはまる。

たとえばバブル期は、相対的には投資先が不足し、有り余る資金をどう運用するか、また攻めの多角化をどう設計し実行するかが重要な経営課題となった。その結果、財務部門や経営企

画部門の重要性が高まった。

そして、今に続くバブル崩壊後のグローバル競争時代。過去の経験が活かない不確実性の時代になった。変化が異常ではなく常態となっている今、最重要の経営課題は、“変化対応力”の獲得である。変化対応力とは、ヒトやその集合体である組織が、自律的に変化を察知、判断、行動すること。ヒトの能力が最も重要かつ稀少な資源なのである。そして、それを司るのが人材開発部であり、この傾向は急には変わらない。近い将来経営陣となるには、人材開発部での経験が欠かせないものになるだろう。それをまず確認しておきたい。

これは、従来の人材開発部のイメージとは、大きくかけ離れていると感じるかもしれない。そこで、従来との違いを際立たせるために、本稿ではこれから脚光を浴びるべき人材開発部門を「スマートHRD」と呼び、その役割を定義し、備えるべき要件を整理していく。

成果創出のための 4つのドライバー

先に述べたHRDの重要性を、改めて人的資源管理の観点で説明してみよう（図表1）。

企業の目標は、言うまでもなく成果を上げ続けることだ。そのために、さまざまな機能を備え、それを実行する組織をつくる。そして、組織が成果を生み出すには、優れた経営戦略と環境に適合した組織文化が欠かせない。それらが成果創出活動の方向性を示し、エネルギーを生み出す。その際、創出活動を実際に行うのは、ヒトである。

この最も重要なヒトに働きかける成果創出のドライバーは、「採用」「インセンティブ」「配置」「能力」の4つに整理できる。そして各ドライバーの重要度は経営環境によって規定される。たとえば、終身雇用を前提とすれば、好景気時は新卒採用を最優先とすべきで、競争環境が比較的安定していれば、インセンティブと配置を適切に設計・

運用し、組織の安定性と効果性の両立を図るべきだ。しかし、経営環境の不確実性が高く、変化が激しい時代には、ヒトや組織が保有する能力を環境変化に迅速に対応させることが最重要となる。現在がまさにその時だ。冒頭で紹介した経営者の発言は、そのような問題認識に基づいていたのだろう。

このような期待に、スマート HRD は応えなければならない。

経営者が期待する 4つの役割

さて、それでは経営者は具体的に、スマート HRD にどのような役割を期待しているのだろうか。筆者は、以下の4つに定義している。

- ①能力開発の専門家
- ②企業文化の番人
- ③問題解決のパートナー
- ④ナレッジプロデューサー

能力開発の専門家は言わずもがななので割愛し、他の3つを説明しよう。

②企業文化の番人

企業文化とは、その企業の過去の行

動や意思決定によって形成された思考・行動パターンのことである。人に個性があるように、企業にも個性がある。文化と行動は相互依存関係にあり、文化が行動を規定し、その行動がさらに文化を強化する。経営環境が安定していればその強化作用は好ましいが、変化を必要とする時には抵抗要因となる。したがって、企業文化のマネジメントが必要なのだ。企業文化は最終的にはヒト個人に帰属するものであり、個人の意識に戦略的に働きかける必要がある。

③問題解決のパートナー

事業部門の現場は、常に競争と変化にさらされている。そこで発生する問題の多くは、ヒトの能力不足に由来するため、スキルギャップを迅速に埋めなければならない。しかし、現場に必要なスキルを十分に満たし、かつ他の社員まで教育してくれるような社員はほとんどいない。いたとしても、最前線で走りまわっているだろう。そこで、能力開発やラーニングの専門家たるスマート HRD の登場となる。HRD スタッフは、社内コンサルタントの役割

も果たすのだ。

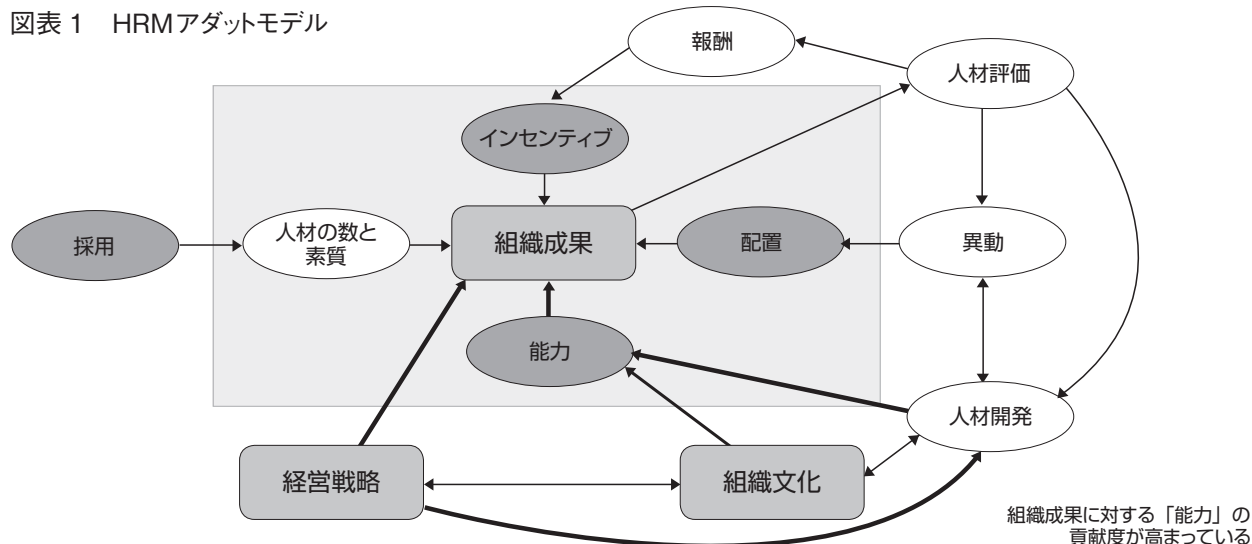
④ナレッジプロデューサー

重要な知識やスキルは、属人化しているのが普通だ。データベース等に簡単に蓄積できるものではなく、各部署に分散している。同じ部署内であれば、ある社員が保有する優れたナレッジを理解し業務に役立てているかもしれないが、それが他部門にまで知れ渡ることは少ない。しかし、もしそのような分散したナレッジをネットワークし、必要なもの同士を連動させられれば、驚くようなアイデアが創造され実現できるだろう。そうしたプロデュースができるのは、各人材の能力に精通したスマート HRD だけである。

スマートHRDの4要件とは

このような経営者の期待に応えることができるスマート HRD とは、いかなる視点を持ち、どのようなコアスキルを基盤とし、どのような活動パターンを取るのか、そして何を判断基準とするのか。それらがスマート HRD の要件であり、以下の4つに整理できる。

図表 1 HRMアダットモデル



- 1) 視点：経営マインド
- 2) コアスキル：ラーニング・エンジニアリング
- 3) 活動パターン：ネットワーク型
- 4) 判断基準：合理性

1) 視点：経営マインド

これらのうち従来の HRD 部門とスマート HRD で最も異なるのが、経営マインドをどれだけ持っているかということだ。職能資格制度を補完するための階層別研修を主業務としていた旧 HRD では、経営マインドを持つ必要などなかった。制度に守られた秩序を維持するための研修を、毎年確実に運営すればいいのだから。

一方、スマート HRD では、経営者の視点を持って常に業務に当たることが期待される。スマート HRD のミッションは、「ヒトと組織の能力開発によって経営戦略実現を支援する」ことと言えよう。ゴールが経営戦略の実現なのだから、経営者マインドを持つことは当然である。

2) コアスキル：ラーニング・エンジニアリング

先に述べた4つの役割を、なぜスマート HRD が演ずることができるのか。それは、すべての役割に共通する「コアスキル」を保有するのに、最も都合のいい部門だからだ。そのコアスキルを筆者は、「ラーニング・エンジニアリング (LE)」(図表 2) と呼んでいる。

LE とは、“ヒトの思考や行動に関する知恵”を結集・統合した「学びのメカニズム」をベースに、科学的に組織の問題解決を図ること、と定義できる。その専門家がスマート HRD というわけだ。

トレーニング（教育・訓練）とは、知識のない者に知識を与え行動させる、いわば「躰け」である。現代の企業では、躰けることができる知識領域がどんどん狭まっている。OJT が機能しないのは、上司が忙しいからではなくトレーニングできる業務が少なくなっているからだ。

実は必要なのは、(オン・ザ・ジョブ・) トレーニングではなく、(オン・ザ・ジョブ・) ラーニングである。ラーニングは、トレーニングと違って強制することはできない。躰けを強いることができて、自発的な思考や創造活動を強いることはできず、あくまでサポートするだけだ。それによって結果を出させることは容易ではない。だからこそ、ラーニングによって問題解決を図る専門技術が求められているのである。そのためには、ヒトを動かす幅広い領域の知識が必要となるだろう。

たとえば社内、ある専門スキルを持った人材がいないので、それを持つ人材を中途採用したとする。仮に適切な採用ができたとして、それで問題は

解決するだろうか。その専門家がいつ退職するかわからない。採用ではなく、彼の専門スキルを社内の他の社員に伝承させることがゴールなのだ。中途入社専門家は、自分の強みである専門スキルの伝承を嫌がるかもしれない。そのような時、どうすればいいのか。これがまさにラーニング・エンジニアリングを活用すべき場面である。

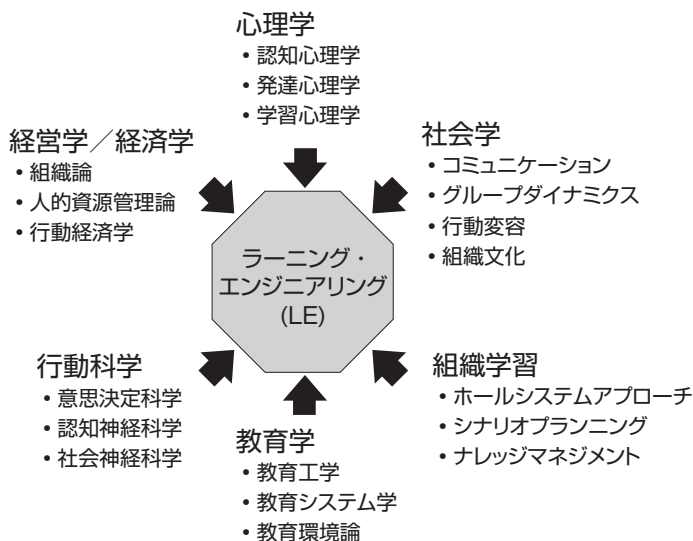
3) 活動パターン：ネットワーク型

経営マインドを持ち、ラーニング・エンジニアリングに精通したスマート HRD は、社内外のナレッジを戦略実現に活かすために、ネットワーク型の活動を取るようになるだろう。

社内では、まず実現すべき経営戦略を打ち出す経営陣と、強固な関係を築く必要がある。そのためには、経営マインドを持って問題を提議し、場合によっては激論を戦わせるべきだ。

もう1つは、事業部門との関係である。仮にスマート HRD が社内コンサルタントだとすれば、事業部門が顧客である。顧客の問題点を探り、ソリューションを提供するためには、顧

図表 2 ラーニング・エンジニアリング (LE)



客とできるだけ多くの接点を持つことが欠かせない。

また、社外にも幅広いネットワークを持つべきだ。外部の専門家(研究者、研修ベンダー、講師、コンサルタントなど)の力を借りる際も、最も確かな専門家を見つけ、しかもその能力を最大限に引き出すことができなければならない。そのためには、常にできるだけ多くの情報に接すると同時に、専門家を使いこなせるだけの能力も必要となる。常に対等な立場で、意見交換できる関係を築いておきたい。

4) 判断基準：合理性

人材育成の効果について、常に2つの論がぶつかる。1つは、教育の成果が出るまでには時間がかかり、設備投資のように合理的に判断できるものではないとの論。もう1つは、研修をするのであれば、その投資効果を測定し費用に見合うかどうか評価しなければならないという論。正反対の論調のようにも聞こえるが、どちらも言っていることの本質は「合理性に基づき説明責任を果たせ」ということだ。

確かに、教育の効果を短期で測定することは難しい。しかし、だからと言って、合理的説明を放棄していいわけではない。企業経営は、すべて合理性で判断されるべきだ。そのためには目標設定が重要である。人材開発計画にしろ研修にしろ、目的があいまいなことが多いのが現状だが、まずは目的を定め、それを目標(できれば計測可能な)へ落とし込み、さらに効果が上がるまでのおおよその期間を定める。そのうえで、具体策を検討すべきだろう。

また、教育効果は、その教育自体が生み出すものと、もしその教育自体が

なかったら失うものの2つの側面から合理的に評価すべきだ。これらの要素を詰めていき、合理的な説明をする。もちろん、すべてを定量化し、合理的に説明できるわけではない。ただ、徹底した合理性追求の姿勢を示すことができれば、最後の最後は担当者の熱意でトップを説得できるものだ。それなくして、ただ教育の投資効果測定は難しいという姿勢を主張すれば、それは人材開発担当者の無知をさらけ出すだけだろう。一見あいまいな分野だからこそ、合理性が重要なのだ。

自らが変わってこそ スマートHRD

このようなスマートHRDが、果たして自分が属する企業において実現できるかを心配されている方もおられるかもしれない。それは、経営陣の意識や、企業組織における人材開発部門の位置づけが、本稿の主張とは異なっていると感じているからだろう。

これまで、日本企業で人事といえば、人事制度や異動を担当する部署というイメージが強かった。職能資格制度の秩序を守り運用するのが人事であったのだ。そのために、労働関連法知識や組合対策のスキルが求められた。教育・研修部署は、職能資格制度を補完する階層別研修を実施する部隊であり、制度を司る人事部に対して、並流のイメージがあったかもしれない。会社によっては、人事部は役員を輩出するが、教育・研修部門には、定年間近のベテランが集まってくるということもあっただろう。

しかし、状況は変化している。2000



福澤英弘(ふくざわ・ひでひろ)
慶應義塾大学大学院経営管理研究科修了(MBA)。富士銀行、CDIを経てグロービスの設立に参加。2007年、人材開発支援を行うアダット設立。多彩な講師とともに研修を創るサイト「Adat.commons」(<http://www.adat-inc.com>)を運営。アドバイザリーサービスおよびスマートHRD養成講座も手がける。著書に『人材開発マネジメントブック』(日本経済新聞出版社)など。

年頃以降、多くの企業でコア人材と目される若手・中堅が、人材開発部へ異動してくることが増えた。背景には、最初に述べたような経営環境の変化がある。営業センスを身につけた新しい担当者は、既存の枠組みにこだわらず、自ら新しい企画を練り実行していく。そして実績を残して他部門へ異動していく。潮の流れは変わりつつあるのだ。

経営陣も、この大きな流れは理解しているに違いない。あとは、企業としてのバックアップと、HRDスタッフの「ラーニング能力」次第であろう。日本企業の強みは、仕事(役割)がヒトを選ぶのではなく、ヒトが仕事を決めていく柔軟性にある。これからの自社に必要な人材開発部の役割を、人材開発部のスタッフ自身が創造してもいいのではないだろうか。それができる時代に入っている。