

企業研修の現場から

vol.4-2



東京都職業能力開発協会
人材育成コンサルタント
石井 潔

プロフィール
いしい・きよし ●大学卒業後、マーケティング・リサーチ企業にて調査の企画・実施、その後メーカーで人事、経営企画、商品企画等マーケティングに従事。2005年より現職、並びに企業研修や大学等での授業を行ってきた。消費生活アドバイザー、THP心理相談員、産業・組織心理学协会会员。

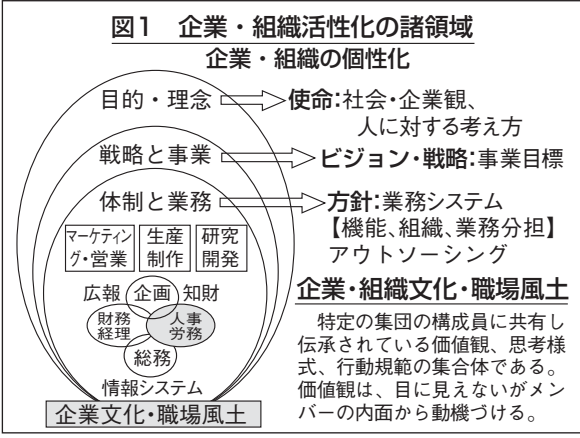
人材育成は、企業戦略

今回は、企業における人材育成の位置づけなど、基本的なことについて考えてみましょう。

そもそも企業は学校や大学と異なり、教育機関ではありません。なのに、企業において、人材育成が議論され、様々な施策が試みられています。なぜなのでしょう。

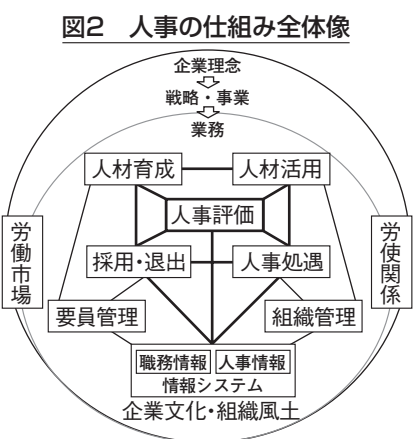
企業の目的は、「人」、「物」、「金」、そして「情報」を社会から調達し、その活動によって、調達した資源の総価値より、より大きい価値をもたらす商品を仕立て、社会に提供することにあります。近年は、社会に受け入れられる商品だけでなく、「企業市民 (Corporate citizen)」と言われるように、企業も社会の良き一員として、地球環境にも貢献する活動なども求められています。

企業数は日本だけに限っても400万に及び、各々の企業が自・他の利益、短・長期の視点から考えをめぐらして活動をしています。激変する環境の中において、企業経営は、暴風と荒波の中で、目的地を目指してバランスを図りながら航海しているヨットのような感じです。企業が成果を上げるためには、図1のような領域が絡んでいます。社会動向を読み、誰を顧客として、どういう期待に、どのような方法で、他社より優位に立てていくかが課題です。それには、自社の存在意義（「使命」）に照らし、戦略・事業、体制・業務のタテの整合性を取りながら、マーケティング、研究・開発、生産・制作な



どヨコの連携を基に、絶え間なく改善・改革を進め、着実にマネジメントサイクル【Plan: 計画【Plan】→実行【Do】→検討【See】】を回していくことになります。

企業における人事の全体像を図2に示しました。人材育成には、人事機能の中でその企業の、人に対する考え方が端的に表れます。給料を払ってプロに仕事をしてもらっているのだから、教育とか育成とかはおこがましい、必要な時に必要な人材を採用していけばよいとする考えもあれば、逆に商品を作る前に人材育成を、という考え方もあります。自社の発展のために、数年後の自社の姿をイメージして、どのような人たちのどのような関係において実現できるかを、経営全体（図1）、人事全体（図2）を念頭に置き



ながら、社会環境、業界での位置など様々な要因と関係性を考慮し、優先させる重要課題を設定して展開することになります。ですから、人材育成の議論は多様であり、企業戦略の一環であるのです。

企業における人材育成は、一人ひとりの個人の成長それ自体が目的ではなく、基本的には組織全体の能力向上が課題であり、知識・技能の向上だけでなく、自主的な気付きや相互啓発により、人材が育つ組織風土づくりが重要と私は考えています。

社員に事業企画をさせ、可能性のある企画には、企画者本人を年齢が若くても事業責任者にする企業も出てきました。これは、変化の激しい時代の経営のリスクヘッジでもありますが、経営ができる人材の育成を狙ったものでもあります。学校教育をモデルにした研修体系がいまだ多くの企業で見られますが、ここから脱皮して、再構築が必要と考えます。