

企業における 人的投資の位置付けとその目的



堤 宇一

NPO法人学習分析学会 副理事長

つつみ・ういち●NPO法人学習分析学会 (<http://jasla.jp/>) 副理事長。熊本大学大学院社会文化科学研究科教授システム学博士課程前期修了。専門テーマは「教育効果測定」「インストラクショナルデザイン」。現在、(株)日立総合経営研修所に勤務しながら産業人教育の品質向上を目指し、講演、執筆、コンサルタントとして活動中。著書に「教育効果測定の実践」(編著)、「越境する対話と学び」(共著)など。

企業活動における人材育成の位置付け

企業は社会に貢献し役立つ製品やサービスを提供することを目的に組織化され市場に存在する。そのため企業組織内での最優先活動は、生産やサービス行為であり、残念ながら人材育成ではない。しかし企業は現状維持を死守するだけでは、企業間競争に勝ち残れない。自組織の製造力や技術力、業務ノウハウといった競争力の源泉を高める必要に迫られる。高い競争力を用いて、より優れた製品やサービスを提供し、市場での存在力を高めていく。企業競争力を高める活動の一つが投資活動であり、それらは目的により研究開発投資、技術投資、設備投資、IT投資などと呼ばれる。人材育成は、経営資源であるヒトに対して実施される人的投資である。

人的投資の目的と企業が求める能力

人的投資の実施目的は一般に次のものが挙げられる。一つは組織の問題解決能力の強化である。移り変わる市場ニーズ、多様な競争相手、市場は一瞬たりとも留まることがない。市場で選り抜かれ続けるには、様々な難問にチャレンジし、他社を上回る創造的な製品

やサービスを生み出す組織的問題解決能力は欠かすことができない。また、単なるアイデアを商品やサービスとして世に送り出すには、新しい技術と最先端の技能が求められる。二つ目の目的は技能や技術の陳腐化の阻止である。その他には、優秀人材の定着が挙げられる。技術職や専門職人材の企業選定の基準として、最先端の技術を学べるを挙げる人が増えている。技能や技術向上の支援活動は既存社員の生産性アップだけにとどまらず、優秀人材の定着や確保に大きな影響力を持つようになっていく。

次に、企業が人材に求める能力を検討してみよう。大別すると二つに分類できるだろう。一つは、「人格的に優れ、より広い視野で行動できる能力」(例：決断力、好奇心、リーダーシップ、論理思考力、問題解決能力など)、もう一つは、「職務を高いレベルで遂行できる能力」(例：業務知識・業務ルール、資格、専門知識、操作技術など)である。

この二つの能力は、例に示す通り性質が異なる。質の違う能力は、学習ゴールや開発方法が異なる。前者は生涯にわたり磨き続けていく能力、後者は必要基準が設けられている能力と呼べるだろう。生涯をかけ開発していく能力、

言い換えると「到達点のない能力」は、日々の仕事を通じて学ぶ。長い時間をかけ、多種多様な人と関わり、様々な経験や体験というインフォーマルな学習を通じて、自己の成長と共に開発されていく。もう一方の「到達点のある能力」は、遂行する業務内容や役割に応じて求められる知識やスキルとして明確化しやすく、学習事項や学習時間が見積りやすい。研修などのフォーマルな教育施策を活用し効率的、効果的に獲得していく。

以上のように企業での最優先事項は、生産やサービスを提供することである。しかし、より競争力のある商品やサービスを提供するための活動として、人的投資が行われる。開発される能力は、到達点のあるものと到達点のないものに分類でき、それぞれの獲得方法は異なるのである。

今回はフォーマル学習の典型である研修に焦点を当て、研修に期待できる効果について検討していこう。

