

複眼で考える「人材育成」

(1) 企業内人材育成担当者が 成果を出すために忘れてはいけないこと



名藤大樹

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング
チーフコンサルタント

なとう・ひろき ●三菱UFJリサーチ&コンサルティング、コンサルティング事業本部チーフコンサルタント。一橋大学商学部卒業。一橋大学大学院商学研究科修了。2017年 MIT Sloan Executive Certificate (Management & Leadership) 取得。1998年に同社の前身である三和総合研究所に入社以降、組織改革・人事制度改革（評価・報酬等）・人材育成の領域を中心にコンサルティング経験を重ねている。現在、同社のコンサルタント採用・育成を統括している。

筆者は、組織人事コンサルタントとして、これまでのべ数十社の人材育成に外部の立場で関与してきた。また、近年は勤務する会社の人材育成も担当している。組織の外部、内部の双方の立場から人材育成を経験し、この分野での経験は10年以上になる。いわゆる「専門家」である。しかし一方で、「人材育成担当」という業務はとても難しいものであることも自覚しており、迷いや悩みを抱えながら日々業務に当たっている。今回から4回にわたり、そんな経験の中で感じていることを紹介していきたい。読者の皆さんの思考の材料にしていただければ幸いだ。

第1回は、企業（組織）内の人材育成担当者が成果を出すために忘れてはいけないこと、について考えてみたい。

近年、特に大都市では、企業を超えた人材育成担当者同士の繋がりは大きく増えた。インターネットによる情報流通の進展や交流イベント、勉強の機会などは筆者がこの世界に入った15年ほど前に比べると大幅に充実している。そうしたイベントに参加すると、そこで出会う人材育成担当の人々には一定の傾向を感じる。私見ではあるが「前向きな良い人」「勉強好きな人」「人間の性は善であること信じている人」が多いように思う。

筆者は天の邪鬼なのか、あるいは、「経営コンサルタント」であろうとしているからか、しばしばある想いが頭に浮かぶ。それは、人材育成担当者に

こうした人々が配置されていることは「経営」という視点から見た時には良いことなのだろうか？ という想いだ。

色々考えてみた結果、次のように思う。前述のようなタイプの人々が人材育成を担うこと自体は悪いことではない。そうした人々同士で交流することむしろ素晴らしいことだ。ノウハウや悩みを共有することができる。しかし、経営的な観点で成果を出そうとするならば、人材育成担当者は「同族同士での交流」から脱皮して、違う種族の人と交わることが重要になる。

課題や悩みを同じくする仲間との交流を否定するものではない。人材育成の業務には多くの専門知識・スキルが必要とされる。それらは個別企業に蓄積された秘伝のタレの部分もあれば、研究活動や体系化活動の成果として、人材育成業界として共有・蓄積されてきた普遍的なものもある。後者を積極的に学ぶことは極めて大事だ。社外に出て勉強し、交流することは多いに役に立つ。

しかし、人材育成業務を「経営」として意味のあるものとするためには、「成長」「勉強」に高い優先順位を置いていない自組織内の人々を動かす必要がある。経験上、大抵の組織ではこうした人の方が多数派であるのが現実だ。こうした「一般的な人材育成担当者傾向とは」異なる思考パターンを持つ人々をどうやったら動かせるか、という課題に逃げずに向き合っ

いくことこそが、人材育成担当にとって重要だと思う。

当然のことだが、育成の対象となる人々の考え方や想いを十分に理解することはとても重要だ。数字目標に追われ続ける営業スタッフ、パワハラは必要悪だと考える現場の管理職、できる限り新しいことの勉強などしたくないと思っている中高年、こうした「人材育成担当者の傾向」とは異なる人々の気持ちを深く理解することを軽視してはいけない。

また、「経営者視点での判断」も常に意識する必要がある。育成担当者が育成を頑張ろうとするときほど、これを見失いがちになる。多くの経営者にとって、人材育成はあくまで業績を上げるための手段であり目的ではない。企業（組織）内の立場で人材育成に取り組むなら、このクールの認識を忘れてはいけない。もちろん、人材育成そのものを目的として歩む「教育の専門家」としてのキャリアは存在しており、企業側からそちらへ転じて充実した仕事を為している人も筆者は沢山知っている。しかし、企業内で人材育成に取り組むなら、手段と目的の混同を起さないような意識が必要だ。

多くの人材育成担当者は「良い人」で仕事熱心だ。だからこそ「自己満足」に陥ることを避け、違う視野・論理を持つ人と交わることで、効果的な仕事を成し遂げて欲しい、と自戒を込めて思う。