

複眼で考える「人材育成」

(4) 日本型組織における「選抜型教育」強化を考える視点



名藤大樹

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング
プリンシパル

など・ひろき●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。

日本の組織における「選抜型教育の充実」は古くから議論されてきたテーマだ。過去数十年、日本の組織は「新時代の組織を率いるリーダーの育成には時間と費用を要する。すなわち、選抜型教育の強化が必要だ」という想いと「選抜型を強化すると大多数の非選抜社員のモチベーションを下げってしまう危険性がある」という想いの間で揺れ動いてきた。

結果として、「選抜型教育」を強化はしつつも、表向きにはそのことを声高には言わない、という方向での対応を多くの企業が採ってきたように筆者には見える。

実際、海外の企業においては育成投資を選抜者に傾斜配分する傾向は強い。日本ではあまり知られていないことではあるが、海外ビジネススクールが開催している企業幹部向け短期研修の費用はインフレ要因もあり、かなりの高額になっている。数日間の一人あたり参加費用が100万円近くになっていることも珍しくない。海外企業はそれを当然のこととして選抜された経営幹部を派遣してきている。一方で、日本企業は「部長一人の数日間にそんな費用は掛けられない。贅沢だ」という判断で参加を見送ってしまうことも少なくない。

単に「海外企業」が選抜型重視だからそれを真似しよう、という議論は短絡的に過ぎる。「選抜型教育の強化が

良いのか悪いのか」という論点は、企業の競争力の成り立ち、あるいは今後の競争力の決定要因を含めて考えることが必要だ。

原則はシンプルだ。組織内の平等性(一人の歩よりもみんなの歩)が強みの源泉である組織であれば、あからさまに選抜型教育を強化することは負の影響が大きい。非選抜者のモチベーション低下が組織の強みを損なうからである。逆に、一握りの経営者・設計者の才覚が強みの源泉である組織であれば、選抜型教育をしないと、組織自体が衰退することになってしまう。

組織の競争力という視点から見れば話はこれだけだと思うのだが、実際にはここに「文化」的な要素も加味して判断する必要がある。ある社会はそもそもが「平等性(格差が少ないこと)」に重きを置いている。別の社会では、そもそもが「不平等」であることに慣れており、ある種の割切り感覚を持っている。これらの違いは良し悪しではなく、違いである。日本の組織はおそらく過去数十年、前者の感覚を持ってきたと思うし、これからはすぐには変わらないという気が筆者はしている(なお、現実の日本社会の中には、既に大きな不平等が発生しているとも言えるが、本誌の読者が所属するような組織の正社員の中において言えば、依然として格差は相対的に見れば少ないという意味で、組織は依然として「平

等志向」と言っている)。

以上のように競争力と文化の観点から考えると、多くの日本の組織は「競争力を維持するためには選抜型の育成が必要なので、やるべきことは既に始めているが、依然としてコアメンバーは平等を愛しているという現実があるため、あからさまには行わない」という対応を採っていると整理可能である。これは現実的な対応だ。あとは選抜型強化のスピード感、程度の問題という議論になってくる。この「程度」の判断は当該組織の「競争力」の源泉と、その将来をよくわかっている人が行うことが重要だ。逆に言えば、そこへの理解が薄い年長の役員層や外部の人間が行うべきことではない。

また、ここ数年で浮上した人手不足というファクターも考慮に加えるべきだ。この状況により、単に「選抜型」に力を入れる、その分、他の社員への教育には手を抜く、という再配分対応だけでは不十分と言える状況になっている。組織にコミットしてくれている社員全体への育成投資レベルを底上げすることも、従来以上に必要になっていると言える。

以上をまとめると、競争力の源泉・構成員の文化・人材需給の状況、の三点が選抜型教育を考える上での重要要素と言える。これらそれぞれが時代とともに状況が変わることに注意して、自身の組織なりの解を考えてほしい。