

組織力強化に向け「長期雇用」を前提に、 OJTを“仕組み化”して人材育成を進める

桐ヶ谷 優 クレイア・コンサルティング㈱
きりがや まさる シニア・コンサルタント

慶應義塾大学文学部卒。日系人材ビジネス企業および外資系IT系企業の人事部門を経て現職。育成制度の設計、M & Aに伴う人事制度統合等を手掛ける。また、若手社員や部課長を対象とした研修講師の実績も数多く持つ。



最近5年間の仕事や職場の変化

この5年間での仕事や職場の変化を見ると、「社員数」について「増加した」に肯定的な回答を示した割合が約60% [図表7] となった。バブル崩壊後、組織のスリム化を経験した企業は軒並み人材採用を控えてきたが、少子高齢化時代を迎え、再び人材の獲得・確保に動き始めており、今後、新卒・中途採用市場での優秀人材の確保やリテンション（引き止め）が人材マネジメントの大きなテーマの一つになると思われる。

次に5年前に比べて悪化している項目に着目すると、「メンタルヘルス不調を訴える社員数」が挙げられる（「増加した」への肯定的な回答が約66% [図表7]）。今回の調査では確認できないが、筆者はこの傾向は特に中間管理職層に顕著にみられるのではないかと推察する。組織のフラット化や成果主義人事制度の導入により、中間管理職層がプレイングマネージャー化し、プレイヤーとしての業績達成とマネージャーとしての組織管理の双方に対するプレッシャーが以前にも増して拡大していると思われる。社会経済生産性本部の調査によれば、「人を育てる余裕が職場にない」「職場とのつながりを感じにくい」「仕事の全体像や意味を考える余裕がない」組織ほど、「心の病」を抱える社員の増加率が高いという結果も出ており、企業側は「心の病」を抱えた社員の早期発見や対処方法の充実だけでなく、組織風土や個々人の仕事の与え方そのものを根本から見直していく必要がある

だろう。

もう1点、着目した項目は「社員の仕事に対する意欲・モチベーション」である。今回の調査では、増加傾向・減少傾向とも約30%、「どちらともいえない」が約41%であった [図表7]。かつて成果主義人事制度の導入時には、多くの企業で「成果に応じて報酬を変動させ、社員の働く意欲を高める」という文句が謳われたが、今回のアンケート結果を見る限り、企業側の思惑ほど社員のモチベーション向上にはつながっていない。金銭的報酬のみに依存したインセンティブの仕組みでは、社員の前向きな意欲を引き出すことは難しい。企業側は職種や階層に応じて社員のモチベーション状態を微細にとらえ、適切なインセンティブの在り方を検討する必要がある。

今後の人事戦略・方針

今後の人事戦略・方針に関して注目すべきは70%以上 [図表11] の回答者が「長期雇用重視」を挙げている点である。ここで誤解をしてはならないのが、あくまでも「長期雇用」重視の姿勢であり、成果主義人事制度の対概念としての「年功主義」ではない。最近「年功主義」への回帰が叫ばれ始めているが、今後右肩上がりの経済成長が望めない状況で「年功主義」を維持し続けることは難しい。厳しい経営環境にさらされながらも多くの日本企業が「長期雇用」を維持し、今後も組織と社員の安定的な関係づくりを基盤にした組織運営を進めようとしている点は注目に値す

る。日本企業の組織力を生み出す要因の一つに「長期雇用」が挙げられるが、経営理念や組織文化の共有、雇用の安心感に基づく組織コミットメントの醸成、長期的な能力蓄積の促進など、「長期雇用」のプラス面を最大限に活用することが、今後の日本企業における人材マネジメントの一つの方向性になると思われる。

また、「新卒採用による人材確保」「非正規社員の活用」「女性活用」が重視される方向にあることも判明した。今後の労働力不足の時代を迎えるに当たり、多くの企業が外部人材の確保と内部人材の有効活用に積極的に取り組み始めている。企業は従来の大学卒男子学生を想定した一律の人材マネジメントからダイバーシティ（多様性）に対応した人材マネジメントにシフトせざるを得ない。そのためには、就労条件等の整備だけでなく、管理職層側の仕事の与え方や能力開発に対するアプローチそのものを見直していくことが必要と考える。

さらに、今後の育成方針に関して「ゼネラリスト重視」か「スペシャリスト重視」を問う設問【図表11】では、「ゼネラリスト重視」が15.2%、「スペシャリスト重視」が38.4%となり、両者を比較すると「スペシャリスト重視」を採る企業が2倍以上となった。専門知識やスキルの強化は確かに必要だが、反面、過度なスペシャリスト志向が、将来の経営層や組織管理者の育成を阻害してしまうのではないかと、という危懼を抱かせる。

今後の人事政策の重視度合い

今後（2013年ごろまで）の人事政策の重視度合い【図表18】についてみると、上位10項目の中に「管理職層の人材育成能力の向上」（91%）、「新人・若手の早期戦力化」（82%）

「若年社員層の定着」（81%）が挙げられた。労働人口が減少する中、若手社員をいかに定着させ、戦力化させるかは重要な経営課題の一つといえる。

最近、我々がインターネットを通じて、働くビジネスパーソン1000人に実施した調査（若手社員1000人の意識調査、08年9月1日発表）では、「若手は自分の実力を知ることが成長に結び付くと認識しているが、上司の指導では頼りにならないと感じている」「正しい自己認識を持っている若手は、そうでない若手に比べ、成長スピード、自律性、モチベーション等の観点で倍以上の開きがある」という結果が得られた。

若手の育成や戦力化に向け、引き続き、管理職層の人材育成能力強化に努める必要があることは言うまでもないが、管理職層の人材育成能力だけに頼ったやり方では、組織的な取り組みとして十分とはいえない。「仕事に詳しい上司が未熟な部下を手取り足取り教える」という環境や価値観が消滅しつつある中、若手自身がいかにして自律的に学習する環境を作るかが重要となる。その第一歩として、企業は若手社員に対して適切な自己認識を持たせることが必要となる。「適切な自己認識を持たせる」とは、会社が求めるレベルと本人の強み・弱みを明らかにし、両者のギャップを正しく認識させることである。そして、従来の暗黙的なOJTではなく、組織的な育成を行うインフラ機能としてOJTを「仕組み化」していく必要がある。「適切な自己認識を持った」若手と「組織が求める人材像を正しく認識した」管理職層が仕組み化されたOJTの下で、ともに能力開発に取り組む姿が、若手育成の一つの方向性になると思われる。