

2010年代の日本企業の人材育成課題

——30社ヒアリング調査から——

石原 直子 リクルートワークス研究所・主任研究員

2010年5月から7月にかけて、30社の日本企業に対して「人材育成に関する課題」についてヒアリング調査を実施した。多くの企業に共通する人材育成上の課題は、「若手に対するOJTの機能不全」「ミドルの活力低下」「次世代リーダー育成の迷走」「グローバル人材の不足」という4つのカテゴリにまとめられた。

キーワード： 人材育成課題, OJT, ミドル, 次世代リーダー, グローバル人材

目次

- I. 本報告の概要
- II. 調査の方法
- III. 分析と考察

I. 本報告の概要

人材育成や人材開発はいつの世にあっても、企業における人材マネジメント上の重大な課題であることには変わらないが、21世紀になって10年経過した2010年時点で、日本企業は、具体的にはどのような人材育成課題を持っているのだろうか。このような問題意識のもと、30社の日本企業の、人事部に所属する方々に、人材育成課題を語っていただいた。本報告はその記録である。

II. 調査の方法

2010年5月から7月にかけて、30社の日本企業人事部に対して、現在もっとも重視している人材育成課題は何であるかについて、ヒアリング調査を実施した。調査対象企業の業種内訳を図表1に、個別回答者の属性を図表2にまとめている。

図表1からわかるとおり、業種の偏りは大きく

なく、まんべんなく日本企業の直面する課題を聞くことができたと言える。なお、創業10年以内の若い企業、従業員100名以下の中小企業は意図的にヒアリング対象から外している。これらの企業の人材育成課題には、その特徴にもとづく特異性が大きく出過ぎるのではないかと考えたためである。

図表2に関連して留意すべきは、回答者のポジション（役職レベルと所属部課）によって、「人材育成」についての視野・視座に差異が発生するであろうということである。全社戦略からの人事課題を念頭に置くべきポジションである取締役や執行役員の方々が語る人材育成課題と、人材育成担当の担当者の方々が語る人材育成課題には、そのおかれたポジションの差にもとづく差異が発生する可能性がある。調査にあたり、依頼時点では「全社的な観点から、人材育成上の課題についてご回答いただける方」との面談を依頼してはいるが、必ずしもそれが実現された企業ばかりではないということを念頭に置いておく必要がある。また、所属部課の違いも、視野や視点、課題の重みづけに影響を与える可能性がある。人材開発セクターに所属する人と、人事企画セクターに所属する人では、重視する人材育成課題の内容や優先度合い

図表1 調査対象企業の業種

業種	社数	()は内数
製造業	10	
重電・総合電機		(2)
機械部品製造		(3)
電子・電気機器製造		(2)
食品等製造		(2)
日用品製造		(1)
交通・運輸・エネルギー	4	
交通		(2)
運輸		(1)
エネルギー		(1)
総合商社	1	
不動産	1	
金融・保険	6	
銀行		(3)
保険		(2)
カード		(1)
流通・小売・飲食	4	
小売		(3)
飲食		(1)
その他サービス	4	
メーカー系列販売		(1)
印刷		(1)
情報サービス		(1)
総合研究所		(1)
計	30	(30)

図表2 回答者の役職レベルと所属部課

役職レベル	所属部課						単位:人
	人事全般	人事企画	人材開発	キャリア開発	採用・人材開発	採用・キャリア開発	
人事担当役員	2	(2)					
部長	8	(2)	(2)	(4)			
課長	15		(6)	(3)	(2)	(2)	(1)
担当者	5		(2)	(3)			
計	30	(4)	(10)	(10)	(2)	(2)	(1)

が異なる可能性は否めない。

調査は、回答企業の事業所を1名または2名の調査者が訪問し、当該企業における優先度の人材育成課とはどのようなものであるかについて、自由口述していただいた。調査内容は、その後、「事業環境・人材育成課題・課題への対策」の3点を中心にまとめた。

実は、調査開始前には、従業員の属性別・課題となる能力別に育成課題の所在をポジショニングできるような「育成課題マップ」(図表3)を準備しており、初期のヒアリング調査では、回答者に実際に図を提示して、図上のどこに育成課題があるか、という問い方を試みた。しかし、実際には、この形式にそって回答して頂くのは困難であった。その理由は以下の2点にあると考える。第1に、

図表3 育成課題マップ(当初)

縦軸(従業員属性)	横軸(課題となる能力の分類)
新入社員	対業務
若手社員	専門分野の能力技術
中堅社員	戦略的思考力
中高年社員	変化対応
中間管理職	組織変革力
経営幹部候補	企業文化の伝承
経営幹部	対他者
営業職	リーダーシップ
技術職	部下育成力
研究・開発職	コミュニケーション力
専門職	対個人
女性社員	モチベーション維持能力
非正規従業員	社会人基礎力
その他	グローバル
	語学力
	異文化適応力
	その他

人材育成課題は、そこまで細分化した形で個別・ピンポイントで発生しているものではない、ということ、第2に、図を見せることにより、回答者の方々に、実際の優先順位とは異なる、それぞれの属性のそれぞれの能力に関する課題について語らせてしまうようなバイアスを提供してしまうことになる、ということである。

このような試行錯誤を経て、カテゴリを提示することは控え、回答者の自由回答を重視してヒアリングを進めることにした。

III. 分析と考察

III-1. ヒアリング内容の概括

30社のヒアリングを通してわかった企業における人材育成課題を概括すると図表4のとおりになる。

新入社員から若手の人材に関しては、職場からの要請として早く「一人前」にしなくてはならない、というテーマがある。しかし、実際にはここ10年以上にわたる採用抑制やリストラクチャリングの結果として、職場の人員構成はゆがんでおり、仕事を通じて彼らを育成できる人が職場に減っている、という困難に直面している。また、単純な作業はアウトソーシングやITによる作業に置き換わった昨今では、適正なサイズの「任せられる」仕事がなく、結果として「任せられた仕事

図表4 日本企業の人材育成課題

分野	社員カテゴリ			
	新人～若手	ミドル	経営層	その他
職場/ 仕事	<ul style="list-style-type: none"> ・「一人前」になるまでの時間短縮への要求 ・職場の人員構成（先輩が少ない／課長が未熟） ・「任せられる」機会の減少 	<ul style="list-style-type: none"> ・ラインマネジャーの育成力の低下（多忙なライン長、復職位廃止による責任の集中、育て育てられた経験の不足） ・行先のないミドル 	<ul style="list-style-type: none"> ・ミドルマネジャーから経営者への意識改革の不全 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外でビジネス創造できる人材の不足
制度/ しくみ		<ul style="list-style-type: none"> ・ポスト不足・処遇据え置きによる停滞ムード（職務主義、成熟期で見えない組織の拡大） ・専門職制度の限定的機能 	<ul style="list-style-type: none"> ・成長を実現できる「配置」の難しさ 	<ul style="list-style-type: none"> ・外国人中核人材の獲得・育成のための仕組み不在と覚悟の不足

をやり通す」「任せられる仕事のサイズが段階的に大きくなる」という経験をさせられず、成長実感を持たせながら育成することが困難である、という声が聞かれた。

新入社員から若手社員に関する育成課題というところ、一般的には「定着率が低い」「基礎力が低い」「やる気や粘り強さがなく、折れやすい」などが指摘されることが多いように思うが、実際には企業はそうした指摘の一部が真実であるとしても、それを所与としてより高次で課題をとらえ、解決しようとしていると感じられた。

次にミドル層であるが、今回のヒアリング調査の特徴として、ミドル層に対する緊迫した課題感が多くの企業に共通していたと言える。

まずは、現場の長としてのラインマネジャーに対する課題感がある。ラインマネジャーは、膨大な業務に追われる中、「職場」を適切に運営することが困難になってきている、というのが最大の懸案である。この課題の誘因となっている要素に、「副職位の廃止等により、ライン長にすべての仕事の責任が集中していること」や「人員構成のゆがみの中で、自身も育て育てられた経験をほとんど持っていない」というものが見られた。

また、ミドルに関しては、マネジャーの問題だけでなく、ローパフォーマー・ミドルの問題について言及する企業も少なくなかった。職務主義的な人事制度が導入される中、課長にならないミドル、あるいは課長より上位職種に昇進しそうな

いミドルが増えているという企業は少なくない。そうしたミドルが低いモチベーションのまま職場に「居着く」ことが組織全体の活力低下につながっている、という問題があるという。多くの企業では「専門職制度」は限定的にしか機能していない。というのは、専門職になることは、「ラインマネジメントではなく、知識創造やすぐれた業績を出し続けることにコミットメントしたプロフェッショナルになることである」という理解と運用が進まず、結局「課長になれない人」の処遇のためのポジションであり制度である、という意識が組織の中に蔓延しているからである。

次に浮上するのが、「経営層」の問題であるが、これは言い換えれば「次世代経営人材」をどのように育むかという問題である。前述したとおり、ラインマネジャーたちは、眼前の業務課題に追われており、組織のメンテナンスと業績の追求に必至である。こうした彼らの視界を引き上げ、「全社の経営」というマインドを持たせることに、多くの企業が従前から困難を感じており、その解決の方策はまだ見えていないようである。曰く、次世代経営者「候補」人材を選抜することは多くの企業で実施されており、座学での研修や知識付与は手厚く実施している。しかし一方で、そのような研修に参加した「候補」たちが、数年以内に、より困難かつ上位の職務に抜擢され、実地で経営者としての手腕を獲得できるような「配置」が実現できているか、という点については心許ない、と

いう企業が多いのである。ある企業では、次世代リーダー育成のための選抜研修の対象となる人には所定のプログラムをすでに全員に実施したので、他のマネジャーにも拡大している、というが、これでは本末転倒とも言える。また、座学で知識付与し、意識変化を促したとしても、その後の登用が進まないため、受講者たちが「あれは何だったのか」とモチベーションの低下を起しているというケースもあった。実際に経営手腕を開発し向上させていくためには、現場において、不確実な中での意思決定を行い、組織の向かうべき方向性を示すリーダーシップの発揮を何度も経験することが不可欠である。せつかく研修等への参加で高まった意識や経営人材候補としての自覚のあるうちに、困難な現場に送り出すことが望ましいのは言うまでもないことである。

「次世代経営者育成」を担当するセクションや担当者と、「役員等の基幹人材の人事」を担当するセクションや担当者が異なっていることも、スムーズな次世代経営者育成が行えていないことの一因であるようだ。

最後に大きなカテゴリを形成しているのが「グローバル人材の育成」である。多くの企業が、今後の成長市場を海外に求めざるを得ない中で、「海外でビジネスを展開できる人材」の必要性を強く感じている。ただし、ここでは2つの課題グループが分化している。1つは、メーカーなどに多く見られた「すでに相当な海外展開を行っており、外国人の活用の実績もある」企業群である。これらの企業では、ライン（課長クラス、部長クラス、現地法人役員クラスを含む）ではすでに外国人の登用の実績もあり、今後の課題として「更なるグローバル展開を見据えた場合に、本社の中核人材として外国人を迎えられるか」というテーマが一番の問題となっている。すでに海外にいる外国人の上位役職層を本社に招へいしての研修等を始めている企業もあるが、それでも本社の経営幹部に外国人を登用している例はごくわずかしか見られなかった。日本企業が真に「グローバル化」できるのかどうか問われているとも言える。

もう1つのグループは「グローバル展開が端緒についたばかり、あるいは今後のテーマであり、どのように海外の事業を推進する人材を獲得するのか」という問題に直面している企業群である。これらの企業では「日本人社員が海外に出て、ビジネスを推進するための能力をどうやって獲得させるか」という問題と、「海外の優秀な人材をどのようにして採用するのか」という2つの大きな課題を持っている。

そして、グローバル人材に関する課題では、どちらのグループも共通して「どうすればこれを解決できるか」という処方箋を、今のところ持っていないようである。他の3つのカテゴリにおける課題にもまして、緊急度は高いが、解決のための参考になる情報が少なく、手探りで進んでいる状態である、という印象を受けた。

III-2 考察とまとめ

以上、日本企業の人材育成課題を概括してきた。カテゴリごとにまとめると以下のように表現することが可能であろう。①若手に対するOJTの機能不全、②ミドルの活力低下、③次世代リーダー育成の迷走、④グローバル人材の圧倒的な不足、である。

これらの課題は独立個別ではなく、それぞれの要素（特に前の3つ）は互いに絡み合い、連続した課題であると考えられることができる。ここで重要になるのは、「職場」をいかに豊かな成長の場として整備することができるか、ということではないだろうか。適正な人材構成で、「現在」のものと「将来」のものの両者に、どの階層の人材もがリソースを投入し、「企業の将来」と「自分の将来」を合わせて考えられるようになっていることが、「人が育つ」場であるためには重要であると考えられる。

その意味では、「戦略的人材マネジメント」の枠組みの中で徐々に失われてきた「職場」管理の視点を、人事が再獲得する必要があると考える。その先に、一人ひとりが生き生きと働ける職場と企業が生まれるのではないだろうか。