

WorksUniversity 第2期活動報告

—HRリーダーを生み出すためのしかけ—

森 洋一郎 リクルートワークス研究所

本稿では、人事領域のリーダー（HRリーダー）を生み出すこと目的としたセッションのWorksUniversity HRMコースの活動報告である。また、その結果の分析をもとに、成功の要因について考察した。

キーワード： 能力開発, 人材育成, 人事, 専門性, リーダーシップ

目次

- I. 問題意識
- II. プログラム内容
- III. アンケート結果
- IV. 考察
- V. まとめ

I. 問題意識

日本において、人事の領域で専門性とリーダーシップを兼ね備えた人材（HRリーダー）の知が十分に共有されておらず、これからの企業を背負う次世代の人事の若手において、HRリーダーとなりうる人材が育つ機会が少なくなっているという問題意識のもと、2010年度に人事の若手層向けのセッション「WorksUniversity HRMコース」をワークス研究所が実施した。

グローバル化等、多様性を前提にした人材マネジメントが必要とされる社会が想定される中、HRリーダーを輩出していかなければ、日本企業は競争力を失っていくという危機意識があった。これらの問題を引き起こしている原因として、人事部員として必要なリーダーシップを理解する機会がないことや、人事マンとしての将来に向けたキャリアを積むことに対しての腹くくりをする機会がないことがあると考えた。加えて、対象とした年齢層においては、社外との関わりが少なく、自らの能力を相対的に見る機会が少ないことも、要因としてあると考えられる。

よって、この問題を解決するため、このセッションは、次の3点を目的と実施した。

- 1: 人事の若手が、HRリーダーを理解し、なりたいたいと思えるきっかけの提供
- 2: 人事の若手が、職場において人事マンとして成長を目指す機会の提供
- 3: 切磋琢磨する同世代の人事の同士をつくるネットワーク支援

本稿では、2011年度の第2期WorksUniversity HRMコースを通じ、この目的が達成したか否かを検証し、今後のセッションを改善するための問題発見をしたい。

II. プログラム内容

1) 参加者

人事の若手のメンバーの方（社会年次5年目～10年目、年齢30歳前後、課長候補）を対象とし、14社20名で実施した。業種については、メーカーからIT関連企業まで産業にバリエーション持たせた。その狙いは、自社の人事組織の環境およびその環境における自分自身の状態を他社との比較から理解をし、強み弱みを認識していただくためである。

2) 実施期間

2011年9月～2012年12月の期間に1か月1～2回のペースで実施した。

3) セッションのプログラム

下記の内容を1回約3時間、全7回で実施した。

図表1：Works University プログラム概要

	テーマ	概要
第1回	オリエンテーション	<ul style="list-style-type: none"> これまでのキャリアの棚卸し 人事で高いアウトプットを出していくには、何を学ぶ必要があるか自ら考えさせ今後6回で何を学びたいかを宣言させる。
第2回	信念を貫く人事	<ul style="list-style-type: none"> 人事の本質とは何かをゲストの大切にしている価値観を対話を元に理解する。 また、自らが貫くべき信念、軸とは何かについて考えさせる。
第3回	私のリーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> 自らの信念、軸で人事施策を実施していく人事の事例を紹介。 その方の必要要素を検証し、自分らしいリーダーシップという観点で理解させる。
第4回	人事のプロとして	<ul style="list-style-type: none"> 自身のキャリアについて、考えを深めて頂くヒントを与える。 プロフェッショナルは何か、人事のプロとは何かを理解させる。 またその「プロ」はどのように育っていくのかを理解させる。
第5回	企業戦略と人事	<ul style="list-style-type: none"> 企業の戦略実現において、人事が果たすことができる役割と可能性について理解をさせる。
第6回	企業経営と人事	<ul style="list-style-type: none"> 経営の視点から見た際に、求められる人事の視点を理解させる。 結果的には、経営の視点および人の視点双方の重要性を理解させる。
第7回	ラップアップセッション	<ul style="list-style-type: none"> 全6回のセッションを通じて学んだことをもとに、「人事部長就任演説」を各自5分ずつ実施。 ゲストからのコメントをもらい、成長の糧とする。

4) プログラムにおけるポイント

毎回、人事領域におけるリーダーもしくは人事経験のある役員の方をゲストに招き、彼らのリーダーシップの要素を、対話を中心に理解していくものとした。回を重ねるごとに、学ぶ観点を「人事のリーダーシップを発揮する上で個人において重要な観点」から「経営において果たす人事の観点」に徐々に引き上げていくようにコンテンツを設計した。運営に際して、自身の考えを、ゲストおよび他の参加者にも対して伝える場を必ず設け、押しつけの研修ではなく、セッションの名の通り参加することに重きを置いた。

III. 受講後のアンケート結果の分析

全ての回において、受講後にアンケートを実施した。内容はその回における学び、参加前後での意識の変化を確認するものである。そのアンケート結果を以下にまとめた。なお、一回目はオリエンテーションつき省略する。

第2・3回においては、リーダーシップを実践しているゲストとの意見交換を通し、自分の価値観、軸を持つことの重要性の理解を狙った。結果、参加者からは、次のような意見が出ている。

「経営の視点から人事を見て、本当にやるべきことは何か、自分に不足しているものは何かが明確になった回だった。将来振り返った時にも、ターニングポイントだったと思える機会になりそうです。(メーカー、女性)」

「まず自分の軸をしっかりと固めようと、軸を抽出しました。その軸に反しない様に、行動しています。(メーカー、男性)」

「自分の『軸』は何なのかを意識するようになりました。また、現在の業務の中でもそこに『軸』や『貫き通すべき信念』はきちんとあるか、意識して自問自答するようになりたい(小売、男性)」
上記の通り、自分の価値観および軸を持つことの必要性を非常に感じていただくことができた。結果、受動的から能動的に本セッションを捉える機会となった。

第4回においては、プロフェッショナルおよび人事のプロフェッショナルは何かを理解し、その領域において成長する覚悟をもつことの重要性の理解を狙った。結果、参加者からは、次のような意見が出ている。

「人事の役割やミッションだけでなく、人事フィールドに身を置いている自分自身のキャリアを考えるきっかけになりました。まずは自分の専門性を定義するべく、自分の強み、何をこれからやり続けたいかを再度考えてみようと思いました。(メーカー、女性)」

「人事のプロになるためには採用、育成、制度企画、労務などまずは幅広く経験し、それぞれの仕事でPDCAを実行することが重要 だということ。自分にはまだ練習が全く足りないということ

がわかりました。(メーカー, 女性)」

プロの定義を理解していただいたことにより、今後、人事の領域で経験し、学ぶ範囲がまだまだあることおよびその経験と学びをするためには、まずは人事の領域で成長する覚悟を持つことが大事であることを理解していただくことができた。

第5・6回においては、実際の経営者の方から、経営の視点からの人事の役割を伝えていただき、さらに視点を上げていくことを狙った。結果、参加者からは、次のような意見が出ている。

「人事が経営と現場のコミュニケーション・エンジンとなれるように、『強い人事』『相談しやすい人事』『しかけて実行する人事』について、人事として何をすべきか、人事の役割を今まで以上に意識して考えるようになりました。(小売, 男性)」

「経営者の視点からの人事に期待することを聞くことができ、『人事は経営そのものである』ということを強く意識する機会になりました。人事の機能で主体的に会社を動かしていくという、HRMの役割について更に考えていきたいと思います。

(小売, 男性)」

「経営のトップとして『社員』にコミットするという事の重要性を学ぶことができ、経営と人事の関わり方について考える機会となりました。(情報サービス, 女性)」

経営の視点で人事の業務を考える必要があることを非常に感じていただいた。普段の業務においても変化が期待できる。

全体を通した内容に関するアンケートの結果については、次のような意見が出ている。

「参加前は、目の前の業務を早く効率的にこなすことが仕事の目標になり、価値判断のモノサシが、社内の過去の実績しかなかった。また、自分のキャリアについて主体性がなかった。参加後は、仕事の意味および経営とのつながりを明確に意識しながら日々の業務に取り組むことができるようになった。様々な面で価値判断のモノサシを増やすことができ、結果、自分には勉強が圧倒的に足りないことを痛感した。過去に囚われず、自分の想いを大切に、自分らしいキャリアを築き上げた

いと思うようになった。(メーカー, 男性)」

『今まで』と『これから』の自身のキャリアについて、意識して考えるようになった。『人事のプロ』になることを意識すると同時に、『経営』について関心を持って考えるようになりました。今回、自身のキャリアを考えることの大切さを実感したことで、できるだけたくさんの人にも同じ経験をしてもらいたいとの思いから、従業員が自身のキャリアについて考える『しかけ』を真剣に考えています。(小売, 男性)」

『リーダー』を目指す覚悟ができました。またそのプロセスを楽しめるようなマインドが形成されたと思います。一方で、ロジカルさ・説得力・想像力・考え抜く力など自分に足りないものを日々意識するようになりました。(情報サービス, 女性)」

以上のように、変化が見られるコメントを多く得られた。

IV. 考察

以上のアンケート結果より、本セッションの成果を再度まとめる。

目的1の効果は、「HRリーダーを目指したい」というコメントが多く出ており、達成できた。

目的2の効果は、「自分に何が不足しているのか」「何を学んでいく必要があるのか」を自ら言語化し、かつ仕事に活かしたいというコメントが多くでており、達成できた。

目的3の効果は、セッション以外での自律的な勉強会が実施されたことや、継続的な情報交換されている等の状況を鑑みると、達成ができた。

その達成の要因を以下に分析した。目的1が成功した要因は以下の2点と想定される。1点目は各回において、ゲストと参加者が同じ問い(例:「あなたが思う人事のリーダーシップとは何でしょうか?」という問い)について考え、意見交換を行うことにより、HRリーダーの価値観、思考を理解できたことである。2点目は、具体的な人物像

を元にHRリーダーとは何かを理解することである。ロールモデルの発掘をしていく必要が今後もある。

目的2が成功した要因は、HRリーダーに必要なコンピテンシーを、目的1の考察でも記載したよう、具体的な人物像で理解できたことが大きい。その人物像と自分自身を比較し、不足する点を常に埋めることを意識し、行動をする変化がうまれていることがアンケートおよびコメントからも想定される。

目的2が成功した要因は、各回において、自らの意見を参加者同士でも議論する場を設けたことにより、参加者同士の価値観および思考の理解、競争環境が生まれたこととである。また、毎回の学びをアンケートにて全員に共有をしたことにより、さらに理解が深まった。結果、互いの違いを理解し、自分の強みおよび弱みを把握できたことも、成長につながる要素の一つとなっている。

さらにアンケート結果に表れていないが、本セッションについては、各参加者の上司から参加の指示があった受身の要素の強いものではあったものの、回をかさねるごとに積極的に参加をしていただき、終盤には、このセッションに対する取り組み姿勢の変化があった。自らの発言が多いものほど、講師や参加者同士からの意見をもらえ、インプットを得たことが大きいと想定される。その成功の要素としては、まとめると「具体的な理想像の提示」、「理想像と自身のGAPの認識」「切磋琢磨する仲間の創造」が重要だったと想定される。

V. まとめ

第3期となる来期に向けては、次の点を改善していきたい。1点目は、参加者が自分自身の状況を客観的に捉え、不足する点に対して危機意識をもつような仕掛けづくりである。この危機意識があることがセッションに能動的に参加するきっかけとなる。セッションの対象をより広げ、一般的な対象者むけにしていく場合は、より自身の過不足

を認知するようなことを検討していきたい。2点目については、ゲストによらないプログラムの検討を行いたい。2010, 2011年度は各回においてHRリーダーとして理想像となるようなゲストの方をお呼びした。結果的に、考察でも記載したような効果があったものの、よりゲストによらず学びが得られるようなセッションとなることを検討したい。

今後のこのセッションの他の職種への展開の可能性について、意見を述べたい。

人事の能力として、「専門性」および「その会社において専門性を発揮するためのコンピテンシー」という内容に分解した際、本セッションはそのコンピテンシーの獲得に大きく寄与したと想定される。

この研修のフレームは、特にスタッフ部門におけるコンピテンシーの育成に汎用的に活用できると仮説を持った。スタッフ部門の育成については、「ライン部門とスタッフ部門のローテーションによる育成」と「スタッフ部門の領域軸での育成」の大きく2種類があり、それぞれ、次のような課題感をもっているとヒアリングベースで認識している。

- ・ローテーションによる育成：専門性の習得のレベルとスピードが不足することが課題
- ・スタッフ部門の領域軸での育成：ラインとの距離があるため、その会社におけるコンピテンシー（経営視点等）を身につけることが難しい。

特に今後、スタッフ部門の専門性の要望の高まりからは、スタッフ部門の領域軸での育成に軸足を置く企業が増えると想定される。その状況では、ますますコンピテンシー（経営視点等）を身につけるための仕掛けが必要となり、このフレームによる能力開発の可能性があると思われる。