

2010 年度ワークス研究所の研究活動について

大久保 幸夫

リクルートワークス研究所 所長

リーマンショックから徐々に景気回復が進む中で、今こそ人材育成を徹底的に議論しておきたい、という思いがあった。景気後退局面は一旦教育研修費も削られ、成長を促す実践機会も減るが、景気回復によって改めて人材育成に興味が向く、と考えたからである。

人材育成は古くて新しいテーマである。これまでに繰り返し議論され、研究されてきた。果たして私たちにそこに一行を付け加える力があるのか。不安もあったが、ワークス研究所も設立して10年が経過し、機関誌である「Works」も100号を迎えた。やりがいのあるテーマに全員でチャレンジする時期に来ていると思い、あえて壮大なこのテーマを掲げることにしたのである。テーマは「人材育成・成長」である。

問題意識としてはひとつに「人は育つのか？それとも育てるのか？」という問いかけを置いた。これは「Works」100号記念号のメインテーマでもある。

言い換えれば、これまでの日本では、人材の成長は「育てた」結果というよりは、勝手に「育った」結果なのではないかという疑問があったのである。経済が成長して、新しいビジネスが次々に生まれ、組織がピラミッド型に膨らんでいく時には、日々の仕事の実践の場がなよりの育成の場になる。反対に経済が成熟化し、成長が鈍化して、逆ピラミッド型の組織構造になると、日々の仕事だけでは人は成長できなくな

る。そのような転換点をすでに超えてしまったのではないかと危惧したのである。いよいよ意図的に人を「育てる」時代がやってきた。それができるかどうか企業が命運を握っているのではないだろうか。

もうひとつの問題意識は、人材育成を科学的に考えたいということである。

人材育成ほど数字に基づいて行われていないものはないと思う。人が成長したか否かは短期的には計測しにくいものであるし、施策と効果の関係性も、あまりにも複雑で因果関係がわからない。

しかし、意図的に人材育成を進めるとなれば、根拠のある何か(理論やその結果として生み出したモデルなど)に基づいてしくみをつくらなければならない。「人材育成に科学を持ち込む」ことの必要性である。たまたま上司となった人の経験則に基づく育成マネジメントだけにすべてをゆだねてはいけない。人事部にもやるべきこと、考えるべきことはたくさんあるということである。

これらの問題意識を共有したうえで、各研究員が研究テーマを設定したわけだが、本年度から研究の進め方を変えてみた。プロジェクトによる研究活動をまず行い、そこで収集された情報や議論を踏まえて、最終的にその一部を論文としてまとめるという手順を導入したのである。研究プロジェクトには、多くの企業の人事部門の方々に参加していただき、活発な議論を

展開していただいた。またデータ収集にも快くご協力いただいた。私たちの研究は机上のものでなく、あくまでも実践に対して示唆を与えるものでありたいと考えているので、このような実務家の参加・協力は欠かせない。協力いただいた皆様に紙面を借りてお礼を申し上げたい。本当にありがとうございました。

なお本年度に開催したプロジェクトは以下のとおりである。

① 事業創造人材研究会

(優秀賞になった白石論文、石原論文はこの成果から生まれている)

② 21 世紀のキャリアを考える研究会

(萩原論文はこの研究会の成果のひとつである)

③ 自己信頼プロジェクト

(自己信頼の再定義と尺度作成を行った)

④ 新卒採用手法プロジェクト

(社会的思考力の研究・開発を行った)

⑤ 新卒一括採用研究プロジェクト

(昨秋に提言書を発表した)

多くのプロジェクトではまだ論文の形にまとまるのはこれからであり、①②についても、論文になったのはほんの一部にすぎない。はじめての取り組みであったが、期待以上に大きな成果を残すことができた。

とりわけ 21 世紀のキャリアを考える研究会は、ワークス研究所と慶応大学キャリアリソースラボラトリーの共同研究であり、日本のリーディング・カンパニー 14 社にご参加いただき、大きな研究資産を得ることができた。業種の異なる 14 社に、社員を対象として共通のキャリア調査を行うことに快くご協力いただき、いくつかの企業については社員への個別インタビューも実施することができた。7000 名を超えるアンケート回収の調査結果は研究者にとって宝の山である。

そのなかで出てきたものに、「人材育成の L S モデル」と私が名付けているものがある。

これは長期継続雇用する企業について、業種を超えて適応できる人材育成の 4 つの段階を示したものであり、第 2 番目の問題意識に基づいて進めてきたものである。人材の成長は、シンプルに「リーダーシップ」と「専門性」で表すことができるのではないかという仮説のもと、7000 人超の回収データをもとに、検証したのである。詳細な結果はいずれ近いうちに別の場で発表することになるだろう。ワークス研究所の HP でも掲載するのでご期待いただきたい。

また自己信頼プロジェクトの成果も有意義なものになっている。このプロジェクトでは自己信頼を「自分への信頼」「良好な人間関係」「未来への希望」という 3 つの要素で構成されることを明らかにし、それぞれが補完しながら安定に向かうことが明らかになっている。若年期にこれらの要素を築いて自己信頼を高めておくと、さまざまな障害や加齢に伴う変化を経験した時にも、強い基盤として個人を支えてくれるのである。自己信頼はストレスへの対処とも一定の相関関係があることが見えているため、メンタルの強さをいかに作っていくかという人材育成の難問にも答える可能性がある。

新卒採用手法プロジェクトによる「社会的思考力」の研究は、論理的思考力と社会性の 2 つを測定可能にするチャレンジである。河合塾やリアセック、リクルートマネジメントソリューションズとの共同研究となっているが、特に河合塾の積み重ねた経験や意識を最大に活かして、「将来リーダーになりうる人材を採用する」というテーマに答えるものにまとまりつつある。採用と育成とは人材開発という名のひとつの領域である。新卒採用からリーダー育成までを通して見た取り組みが今後進むうえで、大きな参考材料となるのではないだろうか。

幸いにしてこの冊子には収まりきれない成果を「人材育成・成長」の研究で上げることができたのではないかと思う。しかし 1 年間で区切るには重すぎるテーマであった。