

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
HR第4部マネージャー

森 淳氏



もり・じゅん 鉄道会社や個人事業主、組織人事コンサルティングファームを経て2020年より現職。自律型人材の育成や組織活性化に従事し、近年は人材アセスメント、次世代経営幹部の選抜・育成に注力。

新型コロナウイルス禍で企業は人材育成に向けた取り組みの見直しを余儀なくされ、対面型の集合研修などもほぼ中止になった。オンライン型の研修が導入されつつあるが、まだ多くの日本企業が本質的な人材育成、すなわち次世代を担うリーダー輩出へ確固たる手法を見いだせないでいる。本稿では、経営層が真剣に取り組みべき伴走型の人材育成について考察する。

業種や職種の差はあるが、多くの企業がテレワークを採用して通勤時間の削減やワークライフバランスの実現といったメリットを享受している。一方、リアルなコミュニケーションが分断されたことで関係性の希薄化や社員の孤独化、生産性やエンゲージメント（組織への愛着心）の低下に問題意識を持っている。そもそもテレワークで生産性を向上できるのは、セルフコントロールにたけた自律型の人材だ。場合によってはメリハリや優先順位をつけられず、生産性が低下するリスクもある。

コロナ禍ではオフィス縮小を進める動きもあるが、グーグルやアマゾン、米国のオフィス増床を続行すると2020年8月に相次いで表明した。アップルの最高経営責任者（CEO）は21年9月から、従業員に週3日出社するよう要請した。これらGAF Aに代表される米国の企業のアクションは、リアルな場に入社が集うことの重要性や効能を多義的に捉えているといえる。

日本企業も信頼関係の醸成や共創

伴走型の人材育成に活路

HR Human Resources
Managementを考える

を基盤とした生産性向上や創造性の発揮に向けて、デジタルとリアルそれぞれの価値を統合し、生かすことが必要だ。人材育成でいえば、eラーニングの活用による効率化、リアルを軸にした「伴走型プログラムの導入」である。

伴走型の人材育成は①アクションラーニング、②各種人材アセスメントの実施、③組織開発的アプローチの3つで構成する。

①は「経験学習の継続実践および自走体制の確立」を指す。学びながら職場で実践し、実践しながらさらに学びを深めることを目的として各種知識やスキル、フィードバックを提供する。そのためには、プログラムの冒頭や検証フェーズで②の各種人材アセスメントを実施し、客観的な評価を加えることが有効だ。

③は組織全体におけるコミュニケーションの活性化、リーダーシップの強化、人間関係の構築などを目的に、受講者だけでなく上司や経営層、組織を巻き込んで育成プログラムを遂行することである。

この3つの要素に優先順位はなく、全てを有機的に連携してプログラムを設計する。息の長い取り組みによって企業が求める人材を多く生み出す可能性を高め、経営層や組織の本気度を従業員に伝える。組織風土にも良い影響を及ぼすだろう。

伴走型の人材育成は手間がかかる。自社の明るい未来像を創造するには、どのような人材が必要なのかというゴールを明確に見定め、言語化することが求められる。

具体的には「外部環境がどう変化しよう」と、働き続けたいと思える魅力的な会社か、「自社のビジョンやミッションは従業員が求める生きがいや働きがい、価値観とマッチしているか」といった問いを、経営層が深く考え抜くプロセスから始まる。

恒久的な人材育成を重要な経営課題の一つと捉え、真摯な取り組みで未来に向けた道筋を見出したい。