

# 労働力人口減少時代を見すえた人材開発制度 ～有能人材を「選ぶ」時代から「つくる」時代へ～

Human Resources Development Systems Focusing on the Declining Labor Force  
- From "Selecting" to "Fostering" Capable Human Resources -

労働力人口は確実に減少傾向にあり、将来的には特に若年層の減少が顕著となることが予想される。そのような労働力人口減少時代にあっても、企業は「ヒト」に関する総合力＝「総合人材力」を維持していかなければならない。総合人材力を決定する重要な要素は「人員充足度」と「人材レベル」である。企業は「人員充足度」の低下分を「人材レベル」の向上で補う「少数精鋭」を目指すことで、総合人材力の低下を防ぐ必要が高まる。その際、今まで以上に注目されるのが、人材開発制度のあり方である。

1990年代の中ごろから今日にかけての人事制度改革の結果、企業における有能人材像＝「期待する人材像」の明確化が進んだ。また、成果主義・能力主義人事制度により、多くの社員の中から有能人材を見出し、報いることのできる仕組みは充実した。

しかし、人事制度だけでは有能人材に「報いる」ことはできても有能人材を「つくる」（人材開発によって増やすことをいう。以下同じ）ことができない。人材が十分充足している状況であれば、多くの社員の中から有能人材を見出し、活用することが可能である。しかし、労働力人口減少時代には、有能人材を積極的に「つくる」姿勢へと転換することが必要である。

本稿では、来るべき労働力人口減少時代を見すえて総合人材力を維持・向上していくために、現在の人材開発制度では何が不足しているのか、さらには、今後どのような制度を、どのように構築していくべきなのかを解説する。



The labor force in Japan is steadily declining. In particular, the expectation is that the decline in the workforce in the younger generation will be prominent. However, even in the era of the declining labor force, companies must maintain the consolidated strength of human capabilities, i.e. the combined strength of all their human resources. The fundamental factors in determining this strength are "sufficient number of personnel" and "quality of human resources". Companies will be more required to avoid deterioration of the consolidated strength of human resources by aiming for a smaller group of highly-talented personnel, with which the declining number of workers is substituted by the high-quality of each employee. Thus, the human resources development system is becoming more important, and beginning to attract more attention.

As a result of personnel system reforms that began in the mid-1990s, the image of the capable employee that the company expects has become clearer. At the same time, the methodology of locating and rewarding capable employees was refined through the adoption of the performance-based remuneration system.

However, a personnel system may be able to reward capable employees, but it cannot create (or increase the number of) talented people through human resources development. When there was an ample supply of human resources, companies could pick up talented personnel and utilize them. However, in the era of the declining labor force, the companies' attitudes need to be changed to those of "creating" capable workers.

This paper discusses the shortfall of the present human resources development system, and what sort of system must be built in order to maintain and enhance the total powers of human resources in preparing for the age of the declining labor force.

## 1 | はじめに

有能人材の獲得は、いつの時代にあっても企業にとって大きな関心事である。多くの企業では、将来の経営幹部となるべき人材の採用・育成・処遇を人事戦略の最重要テーマとして位置づけ、有能人材にとって魅力ある制度づくりに注力してきた。90年代半ばからピークを迎えた成果主義・能力主義人事制度改革による、有能人材への優先的人件費配分ルールもこれに該当する。

ところで、2009年初現在、世界同時不況の影響もあり、企業では一時的に人材は余剰状態である。本稿が発行される時点でも、その状態に大きな変化はないであろう。しかし、我が国では、近い将来、少子高齢化による労働力人口減少時代が待ち受けていることを忘れてはならない。労働力人口減少の問題が再び表面化すれば、当然、有能人材獲得競争も一層熾烈となることが予測される。また、労働力人口減少による社員数減少も避けられないであろう。

そのような時代を勝ち残るために、今から企業はどのような備えをすべきなのか、また今からだからこそ何ができるのか。人事制度や教育制度の構築・運用を支援し続けるコンサルタントとしての立場から解説する。

## 2 | 労働力人口減少の影響と対応の方向性

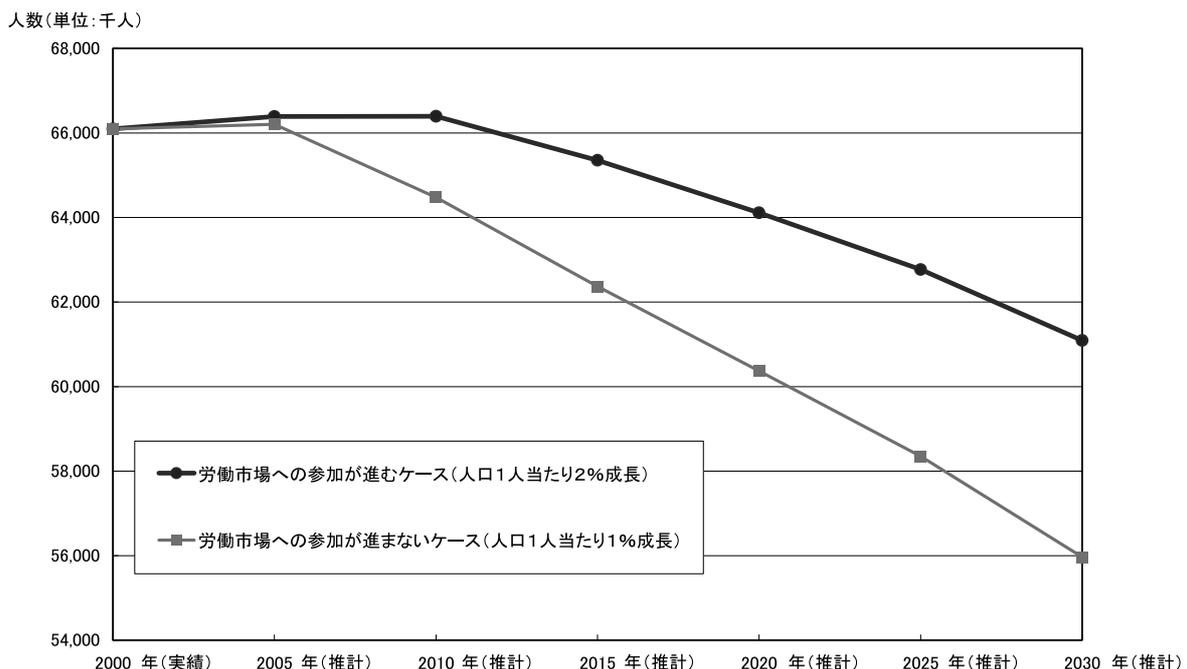
### (1) 絶対数の減少

図表1では、2030年までの労働力人口推移の予測をみることができる。高齢者や女性の労働市場への参加が進まないと仮定した場合、2010年から2030年までの20年間で比較すると、減少率は約13%となる。

ただし、絶対数の減少をにらんで、すでに人材ダイバシティマネージメントに取り組み始めている例も多い。女性、高齢者、さらには外国人労働者の活用が代表的な例であり、その取り組み成果も見込むのが妥当である。

しかし、人材ダイバシティマネージメントへの取り組みが進んだ場合であっても、労働力人口減少のすべてをカバーできるわけではないようである。実際、高齢者や

図表1 労働力人口の推移（全国）



注：2000年実績は国勢調査の数値。

資料：独立行政法人労働政策研究・研修機構「平成18年度労働力需給の推計」より筆者作成

女性の労働市場への参加が進むと仮定した場合の減少率は約8%と推計されており、緩和できる影響度合いは減少数の一部にとどまる。

単純化のため、労働力人口の減少がそのまま社員数の減少につながると考えると、現状よりも少ない社員数で現在の事業規模を維持・拡大していくことが求められる時代がやってくる。当然ながら、社員1人あたりのこなすべき仕事量は相対的に増加する。生産設備等の革新による生産性向上はもちろんのこと、社員自身の生産性向上も望まれる。

**(2) 労働力人口構造の変化**

絶対数の減少と同時に見過ごせないのが、労働力人口構造の変化である。図表2は、2005年から2015年の10年間における、労働力人口の増減を要因分解したデータである。10年間の労働力人口の減数は1,035千人であるが、理解しやすいように労働力人口の減数を「▲100」と置いたときのおおよその内訳は、男性15歳～29歳が「▲118」、男性30歳～54歳が「▲26」、男性

55歳以上が「+94」、女性15歳～29歳が「▲101」、女性30歳～54歳が「▲21」、女性55歳以上が「+72」である。このことからわかるのは、29歳以下の若年層の減少が、全体の減少よりもさらに顕著であるということである。当然ながら、高齢層よりも若年層の減少のほう将来にも影響が継続していくため、影響度合いの大きさは計り知れない。

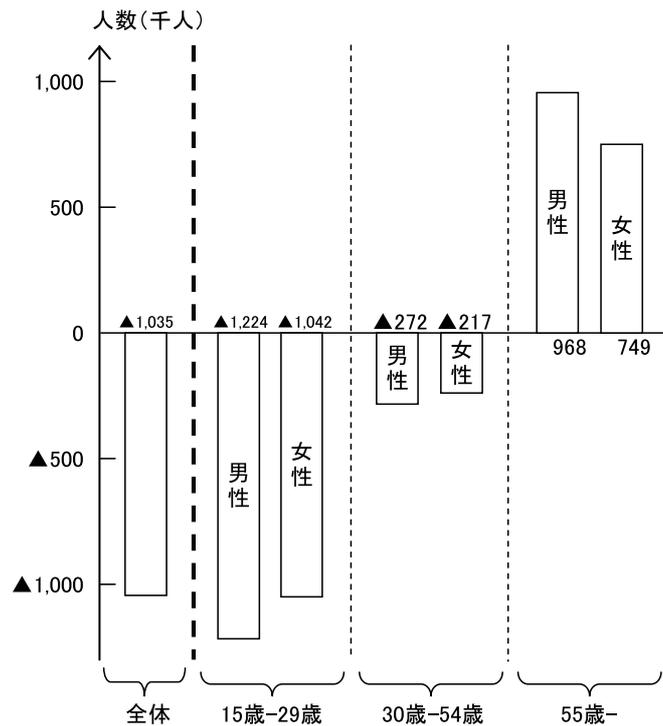
また、2015年時点では増加傾向にある55歳以上の高齢者も、経年により減少傾向に転じていく可能性が高い。

**(3) 総合人材力の維持が重要な課題**

**① 総合人材力とは**

労働力人口の減少による影響を、総合人材力の観点から説明する。ここでいう総合人材力とは、「ヒト」「モノ」「カネ」という企業の三大財産のうち、「ヒト」に関する総合力のことを指す。なお、総合人材力の決定要素は多数あるが、ここでは単純化のため、労働力人口減少と関連の大きい「人員充足度」および「人材レベル」の2要素に絞る。そのとき、総合人材力は、図表3のとおり、

図表2 2005年から2015年における労働力人口増減要因分解（全国）



資料：独立行政法人労働政策研究・研修機構「平成18年度労働力需給の推計」より筆者作成

「人員充足度」×「人材レベル」の面積によって表わすことができる。

「人員充足度」は、当該企業の平均的な量・レベルの仕事をこなすために必要な人員数を確保しているときを「1以上」、不足しているときを「1未満」で表す。「人材レベル」についても同様に、当該企業の平均的な量・レベルの仕事をこなすために必要な専門性・マネジメント力その他能力レベルを、平均的な社員が満たしているときを「1以上」、不足しているときを「1未満」と表す。1を超過・不足する幅は、超過・不足の度合いを表す。

たとえば、「人員充足度」が「1以上」の企業は、平均的な仕事量・レベルを超える人員数を有しているため、「人材レベル」が「1未満」であっても、面積が「1以上」であれば総合人材力は維持できていることになる。反対に、「人員充足度」が「1未満」の企業は、面積が「1以上」になるように「人材レベル」を向上させないと、総合人材力は維持できない。

なお、図表4において、総合人材力の置かれている状況を「人員充足度」と「人材レベル」の到達状況に応じて、「人材力勝ち組」「少数精鋭」「数的優位」「人材力不足」の4パターンに類型化した。

- ◆「人材力勝ち組」…「人員充足度」および「人材レベル」のいずれも「1以上」であるので、さらなる

事業拡大へも打って出やすい状況。

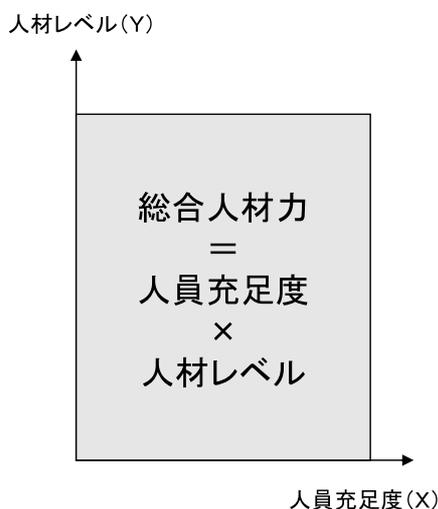
- ◆「少数精鋭」…「人材レベル」は「1以上」、「人員充足度」が「1未満」であり、かつ、面積が「1以上」であるから、事業規模を維持していくうえで最低限必要な総合人材力を確保できている状況。
- ◆「数的優位」…「人員充足度」は「1以上」、「人材レベル」が「1未満」であり、かつ、面積が「1以上」であるから、事業規模を維持していくうえで最低限必要な総合人材力を確保できている状況。
- ◆「人材力不足」…上記の3パターン以外であり、最低限必要な総合人材力を確保できていない状況である。

したがって、総合人材力が「人材力不足」になった企業は、「人員充足度」や「人材レベル」を向上させられないとすれば事業規模縮小を図るか、総合人材力を補うために設備投資や業務革新を行うことが求められる。

#### ②労働力人口減少による総合人材力低下

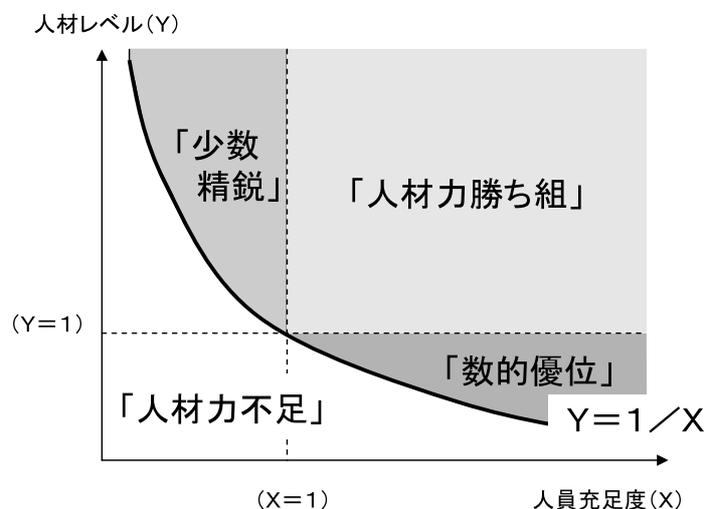
労働力人口減少をふまえると、「人員充足度」については低下していく可能性が高い。そのとき、「人材レベル」を所与とするのであれば、総合人材力は「人員充足度」とともに低下し、現在「人材力勝ち組」の企業は「少数精鋭」または「人材力不足」へ、「数的優位」の企業は「人材力不足」へシフトすることを意味する。

図表3 総合人材力



資料：筆者作成

図表4 総合人材力の分布状況



資料：筆者作成

ここで注目すべきなのは「人材力勝ち組」の位置づけである。

「人材力勝ち組」の企業は、就職人気ランキング等で上位に格付けられるような企業を想像すると分かりやすい。これらの企業では、潜在能力が高い若年者を多数選抜し、採用することが可能であった。潜在能力が高い若年者を多数採用できるということは、有能人材として育つ社員数も多いということであり、平均的な人材レベルも必然的に高くなりやすい傾向がある。いわば、総合人材力について正のスパイラルが成立していたのである。

しかし、「人員充足度」が低下してくると、正のスパイラルを維持しにくくなる。潜在能力が高い若年者の採用競争は一層激しくなる。そうなると、有能人材として育つ社員数も少なくなり、平均的な人材レベルも低下する可能性がある。「人員充足度」の低下により、「人材力勝ち組」企業が「少数精鋭」へ単純にスライドするのではなく、「人材力不足」に陥ることもあり得る。

したがって、現在「人材力勝ち組」である企業も含めて、すべての企業の総合人材力が「人材力不足」となるリスクを抱えていることを認識すべきである。

#### (4) 「少数精鋭」へのシフトがキーワード

労働力人口減少時代であるからといって、「人員充足度」が低下するのを、ただ指をくわえて眺めているわけにはいかない。低下スピードを抑制する取り組みが必要となる。紙面の関係で本稿での詳細説明は避けるが、職場の魅力を高め、採用競争力や退職予防力を向上させていくことで、総合人材力の低下スピードを抑えることは可能である。職場の魅力は、賃金水準等の処遇、人間関係、仕事のやりがいといった要素に影響されるのが一般的である。具体的には、他社に負けぬように賃金水準を引き上げたり、定期的に調査を実施し従業員満足度(=ES)を高める施策を打ち出したりするのも有効である。さらには、組織体制を見直し権限も委譲することで、やりがいを持って働ける環境を整えるという手もある。

しかし、どれだけ施策を打ち出したとしても、労働力人口減少にともなう「人員充足度」の低下を完全に阻止

することは難しい。

現状の「人材レベル」を維持したままでは、いずれ「人材力不足」の状況に陥るだろう。そうであれば、総合人材力を維持し、さらに高めることができるかどうかは、「人材レベル」の向上度合いにかかってくる。

そもそも「人員充足度」は労働力人口による物理的な制約を受けやすいが、「人材レベル」に物理的な制約はない。改善や革新を繰り返すことで、理屈だけで言うならば「人材レベル」については上限なく引き上げることが可能なはずである。そうであれば、「人員充足度」よりも「人材レベル」の向上に軸足を置いたほうが、総合人材力を維持するうえで効果を得やすい。

このように考えると、前述の4パターンのうち「少数精鋭」へ総合人材力をシフトしていくことが、企業の目指すべき方向性として有力な選択肢となる。「人員充足度」の低下分を、「人材レベル」の向上分で補うことで、総合人材力自体は維持する方針である。その場合、「人材レベル」を高めるための人材開発制度のあり方が、「少数精鋭」へのシフトを成功させる鍵となる。

#### (5) あるべき人材開発制度の方向性

##### ①本稿における人材開発制度の定義

人材開発制度としてまず思い浮かぶのは、人材教育であろう。社内外セミナー受講や公的資格取得支援など、従来より「人材レベル」の向上を目的とした人材教育は多くの企業で実施されてきた。それらの人材教育を樹形図化し、教育体系として明示しているケースも多い。もちろん、そのような人材教育は狭義の人材開発制度の一部として間違いではない。

しかし、人材開発に関わる施策はそれだけではない。本稿では、人材開発制度を、人事制度、教育制度およびそれに関連するジョブローテーション制度等を含め、広義に定義することとする。

##### ②有能人材を「選ぶ」時代から、積極的に「つくる」時代へ

これまでの人材マネジメントにおいては、「多くの社員の中から、一部の有能人材を見出し、経営幹部として

登用」という選抜型が一般的であった。ここでいう有能人材とは、会社の期待以上のスピードで成長し、高いパフォーマンスをあげている者を指す。企業は新卒（第二新卒を含む）で複数の社員を採用した後、何年もの実績をみながら、有能人材か否かを見極める。大企業であるほど、新卒社員として採用する社員の数は多くなる。また、中途採用市場から有能人材と考えられる即戦力者を採用することもある。有能人材を「選ぶ」ことができる時代であったのである。

また、成果主義・能力主義人事制度の流行にともない、社員のレベルアップに対する自己責任論が社会に浸透してきた。その結果、自律的にレベルアップへ取り組む有能人材と、それ以外の人材との間で、能力格差が益々拡大していく傾向があった。

しかし、労働力人口減少時代の到来によって、事情は大きく変わる。「少数精鋭」へシフトしていくのであれば、選ばれた人材だけがパフォーマンスを高めるのでは不十分である。全員が高いパフォーマンスを上げることができるようになることで、「人材レベル」の底上げをはかることが必須条件となる。そのためには、社員の自律的なレベルアップに頼るという受身の姿勢ではいられない。企業が社員のレベルアップに対して責任を持ち、積極的に関与していくべきである。効率的に「人材レベル」を向上させるためには、社員の自律性を犠牲にして、半ば強制的な姿勢になることもやむを得ない。言い換えれば、有能人材を「選ぶ」姿勢から、「つくる」姿勢へ転換することを要するのである。

### ③有能人材を「つくる」ことができる人材開発制度の要件

有能人材を「つくる」といっても、それがスローガンのみにとどまるようでは、無意味である。きちんとした制度を基盤にして、その制度を有効に機能させることで初めて、有能人材を積極的に「つくる」ことが可能となる。その制度こそが、人材開発制度に他ならない。

有能人材を「つくる」ことができる人材開発制度とするためには、以下のア)～オ)を順にすべて満たしていることが要件となる。

ア)「当社における有能人材とは何か」という基準の明確化

↓

イ)有能人材として社内でレベルアップしていく道筋の明確化

↓

ウ)レベルアップ途中で習得すべきスキル要件の整理・体系化

↓

エ)スキル要件を習得させる手段の明確化

↓

オ)その手段を、タイミングよく、具体的に実行するためのプラン作り

まず、ア)～オ)を通していえることは、人材開発制度によって、どのような人材を「つくる」のか、いわば有能人材開発基準を明確にし、それを計画的に実行することが重要であるということである。

突発的に研修を実施することも、時には必要であろうが、人材開発制度を貫く骨格的な考え方が存在しないと、場当たりの人材開発を繰り返すのみにとどまってしまう。また、最近、人材開発の有効性を検証するために、効果測定を試みるケースも多い。その際、開発基準が明確でないと、何に照らして有効性の有無を検証すればよいのかの判断が主観的となり、測定自体が不可能となる。

また、どのように素晴らしい有能人材開発基準を策定しても、具体的に「つくる」方法までブレークダウンされていないと、机上の空論となる。そのためには、「どのタイミングで」「何を」「どのように」習得させるのかを盛り込んだ人材開発制度とする必要がある。

### ④あるべき人材開発制度の全体像

ここまでくると、将来に向けてどのような人材開発制度を構築し、運用していくべきなのか、全体像が見えてくる。

前述のように、人材開発制度の範囲を、人事制度、教育制度およびそれに関連するジョブローテーション制度等を含めるものとする、それらすべてが密接に連動し

て、有能人材を「つくる」ために最適に機能するものでなければならない。

その際、前述ア)～オ)の要件を満たすことを前提とすると、人事制度が基幹システム、教育制度やそれに関連するジョブローテーション制度等はサブシステムとした人材開発制度とするのが自然であろう。すなわち、自社における有能人材の定義やレベルアップの道筋を人事制度で明確化し、その有能人材を「つくる」ための方法を教育制度等によって具体化するという具合である。もちろん、定められた教育制度等を実施していけば、大多数の社員が、有能人材としてレベルアップすることが可能であるという確信が持てる程度まで、ブラッシュアップされた人材開発制度であることを要する。

ここからは、あるべき人材開発制度に照らした場合の現状と、今から取り組むべき具体策について提言する。

### 3 | あるべき人材開発制度に照らした現状の問題

#### (1) 人事制度改革の総括

1990年代中ごろから今日にかけて、人材開発制度に関する取り組みの中で最も脚光を浴びてきたのは、「人事制度改革」であった。年功的人事制度から成果主義・能力主義人事制度への改革は、企業における有能人材の定義＝「期待する人材像」の明確化に寄与してきた。「期待する人材像」は、中長期的な経営ビジョンに立脚して定義され、人材マネジメント全般の基軸として位置づけられた。「期待する人材像」は、「職種・階層別期待基準」として社員にも明示されるケースが多い。等級制度を採用している企業であれば、等級基準がこれに該当する。企業によっては、さらに一歩進んで、職種・階層別に身につけるべき習得要件や行動要件を詳細に列挙している例もみられる。職種・階層別期待基準は、「公平性」をキーワードとした人事評価制度や、貢献度を反映した賃金制度へと展開されている。

職種・階層別期待基準および人事評価基準の明確化により、社員の成長ベクトルを「期待する人材像」へと方向付けることは成功した。「どうすれば高く評価され、処

遇が向上するのか」を知ることで、自発的に行動できる一部の社員は、「期待する人材像」に近づく努力を開始している。自身のストロングポイント・ウィークポイントを分析し、さらなるレベルアップを実現している。これらの社員に対しては、成果主義・能力主義人事制度のもとで、有能人材として報いることができるようになった。

人事制度改革により、社員の社内でのキャリアアップの道筋（以下、「キャリアパス」）も分かりやすくなった。職種別人事制度や複線型人事制度を採用した企業では、キャリアパスの選択肢の面で、社員にとっての魅力が高まった。同時に会社として多様な人材の活用も可能となった。

以上から、人材開発制度の要件として挙げた『「当社における有能人材とは何か」という基準の明確化』『有能人材として社内でレベルアップしていく道筋の明確化』については、人事制度改革によって一定の成果が得られたと言える。

#### (2) 人事制度による人材開発の限界

人事制度改革の潮流は、多くの企業で試行錯誤を繰り返しながらも、ようやく落ち着きをみせつつある。しかし、人事制度改革の成功をもって、有能人材を「つくる」ことが可能な人材開発制度の準備は完了したとはいえない。

先に述べたように、人事制度改革によって人材開発制度の2要件を満たしたことで、「自身（または部下）に対する会社の期待内容は何か」「自らが有能人材としてキャリアアップするにはどうすればよいか」を理解しながら仕事と向き合えるようになった。それにより一部の社員は、会社の期待内容を理解し、自律的に能力向上や職務拡大に努め、さらなるレベルアップを実現しつつある。

しかし、自律的にレベルアップを実現できる社員は、全体のごく一部に限られているのが実情ではないだろうか。その他多数の社員たちへの人材開発効果を考えると、人事制度だけでは不足である。その理由は以下の通りである。

◆職種・階層別期待基準では、期待内容（期待する成

果や行動)や能力要件を示されているが、その期待内容や能力要件を「身につけるための手段」までは明らかにされていない。

- ◆人事制度で示された期待内容や能力要件を実際に身に付けることができるか否かは、本人の自助努力や現場の上司の指導により左右されてしまう。
- ◆有能人材としてレベルアップすることに対するインセンティブは設定されているものの、レベルアップさせる強制力は働かない。

すなわち、人事制度だけでは人材開発制度の5要件のうち後半の3要件を満たすことができないのである。

等級制度を採用している企業を例として、不足している点を取り上げてみる。

- ◆各等級の職種・階層別期待基準は明示されていても、上位等級へ昇格するためのレベルアップは、どのような経験や機会を経て実現すべきなのかが明らかにされていない。
- ◆また、同一等級内においても、人事評価結果をワンランク(例: B→A)上位に引き上げるためには、どのようなスキルを、どのように身につけ、どのように発揮すればよいのかは、ブラックボックスのままである。
- ◆仮に一步進んで職種・階層別のスキル要件を列挙してある場合であっても、身につける機会獲得は上司の裁量や社員自身の自律性にゆだねるところが大きい。

以上からも分かるように、人事制度はあくまでも人材開発を進める際の基軸にはなり得るが、まだ有能人材になることができていないその他多数の社員を有能人材まで引き上げる機能を持ち合わせていない。

### (3) 現状の教育制度はOJTに依存

#### ①教育制度とは

教育制度も、人材開発制度のサブシステムの中では最も認知度が高い制度である。教育制度と言われて思い浮かぶのは、新入社員研修や管理職研修といった「階層別研修」、または実際の職務に関連した「専門技能研修」、

特定テーマについて見識を深める「テーマ別研修」など、いわゆる「机上の研修」かもしれない。

企業で実施されている教育制度は、大きく2つの系統と3つの方法により成り立っていることが多い。

2つの系統とは「トレーニング系」「人材開発系」をいい、3つの方法とは「OJT」「OFF-JT」「自己啓発」をいう。

まず、系統区分のうち、「トレーニング系」とは、目の前にある仕事を、より高品質かつ効率的にこなせる作業スキルを身につけるための教育をいう。「トレーニング系」の教育では、キャリアアップの観点よりも、熟練の観点が優先される。

一方の「人材開発系」とは、有能人材として活躍できるようになるために、将来必要となるスキル要件を列挙し、それらを計画的に習得させていくことを目的とした教育をいう。「人材開発系」の教育では、キャリアアップの観点が重視される。たとえば、階層別研修を、この目的により実施している企業も多い。

次に、方法区分について説明する。まず、「OJT」は「On the Job Training」の略であり、まさに実際の仕事を通じて教育を行う方法である。代表的なのは職場の上司や先輩から部下や後輩へのアドバイスである。「OJT」のメリットは、従事する仕事に直結する知識・技能を補うことで即仕事に活かせる点や、明文化されていない熟練技能であってもベテランから若年層へ伝承できるという点である。

「OFF-JT」は「Off the Job Training」の略であり、「OJT」とは逆に職場を一步離れて教育を行う方法である。机上の研修のほか、ミーティング形式の勉強会も「Off-JT」に含まれる。「Off-JT」のメリットは、近視眼的になりやすい「OJT」のデメリットを補い、物事を体系的・理論的に習得できるという点である。

残る「自己啓発」は、会社として実施する正規の教育ではないものの、自身のレベルアップのために、業務時間外に自発的に実施する勉強をいう。なお、企業としても「自己啓発」を推奨し、費用の一部負担を行ったり、

自己啓発内容の例示をしたりするケースもある。

## ②教育制度の整備状況

ここまで述べてくると、既に多くの企業で採用している教育制度で十分ではないかととらえられるかもしれない。事実、企業規模が大きくなると、「OJT」はもちろん、「OFF-JT」や「自己啓発」のメニューも充実させ、それらを視覚的にとらえることができるように「教育体系図」として体系化している例も珍しくない。

では、現状の教育制度により、前述の人材開発制度の残り3要件を満たすことができるであろうか。

ある程度、人材開発に関心がある企業であれば、『レベルアップ途中で習得すべきスキル要件の整理・体系化』については、実施済みの企業も少なくないであろう。人事制度改革と同時に実施しているケースも多い。『スキル要件を習得させる手段の明確化』や『その手段を、タイミングよく、具体的に実行するためのプラン作り』についても、一応の形は存在しているかもしれない。

しかし、有能人材を「つくる」という目的から考えた場合、十分といえる内容であるのかを以下のポイントから再度確認する必要がある。

- ◆整理・体系化されたスキル要件は、有能人材を「つくる」うえで必要なスキル要件を網羅しているか。
- ◆スキル要件を習得させる手段は、その実施によって有能人材を「つくる」ことが期待できるか。
- ◆スキル要件を習得させる手段は、「トレーニング系」の「OJT」に偏りすぎず、「人材開発系」や「OFF-JT」も充実しているか。
- ◆「トレーニング系」の「OJT」についても、「OJT」の仕方やそれにより習得すべきスキル要件が明確になっているか。
- ◆社員の自律に任せすぎず、一定の強制力が働くようになっているか。

一部の先進的な企業を除き、上記ポイントのすべてを十分整えている企業は稀であろう。そうであるならば、人材開発制度を充実させ、「人材レベル」を向上させる余地は大きい。

なお、大多数の中堅・中小企業については、事態が一層深刻であり、実質的に人材開発制度の残り3要件を満たすことができるような教育制度は不在といってもよいであろう。仮にそれに類するものが存在しているとしても、汎用的な教育制度を真似ただけで自社の実情からかけ離れていることも少なくない。実際には「トレーニング系」の教育を現場の「OJT」に任せきりにしているケースがほとんどである。経営者から「上司が部下を育成できない」という言葉を頻りに耳にするが、そもそも整備すべき人材開発制度の要件が満たされていない以上、当然といえば当然といえることができる。

## (4) 人事制度と教育制度の非連動

人事制度と教育制度は人材開発制度の一部であり、両制度の構築・運用は一体不可分であるべきである。その場合、両制度の関係は、人事制度が基幹システム、教育制度はサブシステムとするのが自然であろう。

しかし、人事制度と教育制度の連動を意識せず、個別に構築・運用しているケースが少なくない。極端な例では、人事担当部門と教育担当部門が分離されており、人材開発のあるべき論や有能人材の定義をそれぞれの担当部門で独自に実施しているケースもある。

このように、人事制度と教育制度が連動していない状況では、有能人材を「つくる」ための人材開発制度の5要件を満たすことができていないことはもちろんのこと、有能人材を目指す本人や、それをサポートする現場の上司にも混乱が生じる恐れさえある。

# 4 | 今後取り組むべき具体策

## (1) まずは人事制度改革をやり切る

繰り返しになるが、人事制度は人材開発制度の基幹システムとして位置づけられる。人事制度が確実に機能していない状況では、どのようなサブシステムを充実させても所期の成果を得ることは困難である。

具体的には、以下のポイントを人事制度改革で実現していることが重要である。

- ◆職種・階層別期待基準をみれば、有能人材像＝「期

待する人材像」が自ずと浮かび上がること。

- ◆有能人材になるためのレベルアップの道筋が明示されていること。
- ◆社員のストロングポイント・ウィークポイントを把握しやすい人事評価基準（評価項目・ランク判定基準）が整っていること。

ここまで整備されていれば、人材開発制度の5要件のうち、『「当社における有能人材とは何か」という基準の明確化』および『有能人材として社内でレベルアップしていく道筋の明確化』の2要件は満たしていることになる。

仮に、まだ人事制度改革の途中段階または上記ポイントが未整備である企業は、早急に改革に着手し、やり切る必要がある。人事制度改革には、それなりの期間を要する。ゼロから着手した場合、導入・定着まで最短でも1年間は要することも念頭に入れておくべきである。

なお、職種・階層別期待基準で有能人材像＝「期待する人材像」を定義する際、現状重視の期待内容だけにとどまるのでは夢がない。将来における自社の到達目標を想定しながら、未来志向の期待内容も盛り込んでおきたい。

## （2）人事制度と連動させた教育制度の再構築

### ①スキル棚卸表の作成

人事制度と教育制度の連動を確保するうえで、その橋

渡しをするのが「スキル棚卸表」である。スキル棚卸表とは、図表5のように、有能人材となるために習得すべきスキル要件を職種（または部門）・階層別に列挙するシートである。

スキル要件は、以下の3ステップで導き出す。

- ◆ステップ1…職種・階層別期待基準および人事評価基準の内容を、各部門の業務に置き換え、有能人材のとるべき行動を想定する。
- ◆ステップ2…その行動を確実に遂行するうえで求められる知識・技能等の要素を列挙する。
- ◆ステップ3…人材のレベルアップ段階にしたがって、スキル要件を階層別に整理する。

人事制度と教育制度の橋渡し役として機能するスキル棚卸表とするためには、以下の点に留意することがポイントとなる。

- ◆上位階層で重要となるスキルでも習得に年月を要するものは、下位階層のうちからスキル要件として列挙しておくこと。
- ◆テクニカルスキルだけでなく、マネジメントスキルも網羅して列挙すること。
- ◆テクニカルスキルは、極力具体的な知識・技能で定義すること。
- ◆ベテラン社員の発揮する「コツ」も一種のテクニカルスキルとして認識すること。

図表5 スキル棚卸表のフォーム（例）

区分 階層 (等級)	全社共通スキル要件	部門別スキル要件			職種別スキル要件		
		〇〇部	××部	…	◇◇職	△△職	…
3等級	.....	.....	.....	...	.....	.....	...
2等級	.....	.....	.....	...	.....	.....	...
1等級	.....	.....	.....	...	.....	.....	...

資料：筆者作成

◆階層間の要件レベルの違いは、あいまいな修飾語を使わずに、明確に定義すること。

◆当該スキルを発揮すれば、人事評価でも期待レベルの実績につながるが見込めること。

なお、列挙したスキル要件は、さらに以下の「全社共通スキル要件」「部門別スキル要件」「職種別スキル要件」のように区分して管理できるようにすれば、スキル棚卸表としての体を成してくるだろう。

◆「全社共通スキル要件」…部門や職種に関係なく、当社の社員であれば共通して習得すべきスキル要件。

◆「部門別スキル要件」…当該部門に在籍する社員のみが習得すべきスキル要件。

◆「職種別スキル要件」…当該職種の社員のみが習得すべきスキル要件。

## ②スキル要件の優先順位付け

スキル棚卸表が完成すると、次は各スキル要件を習得する手段を検討する段階に入るわけだが、スキル棚卸表に記載されたすべてのスキル要件に対して手段を検討すべきなのかという問題が発生する。もちろん、すべてのスキル要件に対して手段を設定できればそれに越したことはない。しかし、スキル要件が多岐に渡る場合には、はじめからいきなりすべてをカバーしようとする、教育の焦点がぼやけてしまうだけでなく、構築や運用が複雑になり結局中途半端な効果しか得られなくなってしまふ懸念もある。

あくまでも、有能人材を「つくる」という目的に立って考えるのであれば、まずは相対的に優先順位の高いスキル要件を選出し、それに対応する手段を中心に検討・実施すべきと考える。なお、スキル要件の優先順位は、以下の「ウィークポイントの認識・克服」および「経営ビジョンへの直結性」の観点から検討することが妥当である。

### a)「ウィークポイントの認識・克服」の観点

有能人材像＝「期待する人材像」と自社に在籍する人材の実際状況を比較すると、多くの社員がクリアーできているスキル要件がある半面、多くの社員がクリアーできていないスキル要件もあるだろう。多くの社員がクリ

アーできていないスキル要件は、自社のウィークポイントであり、人材開発の優先順位も高い。このウィークポイントは、必ずしも現時点のものに限定されない。将来に発生し得る事象をみすえたうえで想定されるウィークポイントを認識し克服することも重要である。

たとえば、将来においてマネジメントを担うべき年齢層の社員について、現時点ではプレイヤーとして仕事をこなす力は充実していても、マネジメント力や高度課題解決力が不足しているのであれば、これらの力に関するスキル要件の優先順位は上位とすべきである。

### b)「経営ビジョンへの直結性」の観点

有能人材像＝「期待する人材像」は中長期的な経営ビジョンに立脚して定義されているが、経営ビジョンそのものも、個別項目でみれば重要性に差があるのが通常である。達成を必須とする項目もあれば、必須ではないものの努力目標とする項目もあり、これらを一律に扱うことは適当ではない。

そうであれば、有能人材像として想定している内容についても、重要性に差があってしかるべきである。当然、達成必須な経営ビジョンと直結する事項に関連するスキル要件であればあるほど、習得する必要性も高くなると考えられるため、企業として手段を講じる必要性も高まる。

特に、これまで教育制度が十分整備されていなかった企業であれば、まずは「全社共通スキル要件」に範囲を絞る方法も採用し得る。「全社共通スキル要件」は、自社の有能人材像の核心部分が集約されていることが多いからである。それ以外のスキル要件については、「全社スキル要件」を習得する手段の実施状況をみながら、「職種別スキル要件」、「部門別スキル要件」の順に追加するということであってもやむを得ない。なお、「職種別スキル要件」については、スキル要件が多数に及ぶ可能性が高いため、優先順位付けが必須となるであろう。

### ③スキル要件を習得する手段の設定

手段の設定にあたっては、当該スキル要件を習得するために、会社としてどのような「機会」を提供できるのかという視点に基づき検討することが望ましい。なお、

手段の設定は、「OJT」「Off-JT」「自己啓発」の3つの方法から検討する。ただし、単に3つの方法に振り分けるのが目的ではない。たとえば、「OJT」であるならば、「どのような機会に、誰が、どのように教えるのか」という内容まで踏み込んで考えるべきである。

ここで重要なのは、ひとつのスキル要件に対して「OJT」および「Off-JT」それぞれ少なくともひとつずつ手段を設定するという点である。「OJT」は実務的な視点からの即効性のある教育効果を、「Off-JT」は体系的・理論的な理解を促進する教育効果を期待できる。それぞれの教育効果はいずれを欠いても不十分になってしまう。

また、会社としての機会提供は困難なものの、自律的な勉強を期待するものについては、「自己啓発」に位置づけても構わない。ただし、これからの人材開発制度では自律性よりも強制が要件となることは先に述べた通りである。したがって、手段設定は極力「OJT」または「OFF-JT」で検討し、「自己啓発」のウェイトを低くすることが望ましい。

なお、ひとつのスキル要件を身につけるための手段は必ずしもひとつとは限らない。複数の「OJT」による機会を経て身につくスキルもあるはずだ。反対に、複数のスキル要件を1つの手段で同時に習得することができるかもしれない。必ずしも1:1の関係にとらわれすぎず、まずは考え得る限りの手段を列挙してみることを望ましい。

#### ④教育体系図の策定

前段階で設定したスキル要件を身につける手段も、それぞれを個別・場当たりに実施したのでは、有能人材を「つくる」効果は期待できない。人材開発制度の最後の要件である『その手段を、タイミングよく、具体的に実行するためのプラン作り』を可能とするように、手段を体系化する段階に入る。手段の体系化は、教育体系図の策定によって実現するものとし、以下の5ステップで実施する。

##### a) 第1ステップ…「対象スキル要件の同一性」に基づく「教育テーマ」の設定

前段階までは、スキル棚卸表を作る段階で、同一の能

力であっても階層別に区分し、異なるスキル要件として定義してきた。しかし、この段階では、区分したスキル要件を「教育テーマ」として再度統合する。たとえば、同じ「高度課題解決力」であっても、スキル棚卸表の段階では、階層別のレベルが異なるため、スキル要件も階層別に設定してきた。しかし、この段階では、同じ高度課題解決力という教育テーマとして再度統合して取り扱う。

##### b) 第2ステップ…教育テーマ別の手段集合

教育テーマを設定すると、それに属するスキル要件ごとに設定した手段を集合することが可能となる。これにより、バラバラに設定された手段を教育テーマごとにまとめることができる。

##### c) 第3ステップ…教育テーマ別に集合した手段の並び替え

第2ステップで集合させた手段を、レベルアップの段階に合わせて並び替える。この並び替えは、テーマ別にそれぞれ実施する。階層区分によりスキル要件が分かれている場合には、手段も相対的に低い階層から順に並べることになる。また、同一階層内で複数の手段が設定されている場合には、スキル要件自体のレベルが相対的に低いものから並べる（同順番も可）。

##### d) 第4ステップ…教育テーマ別の手段実施時期の設定

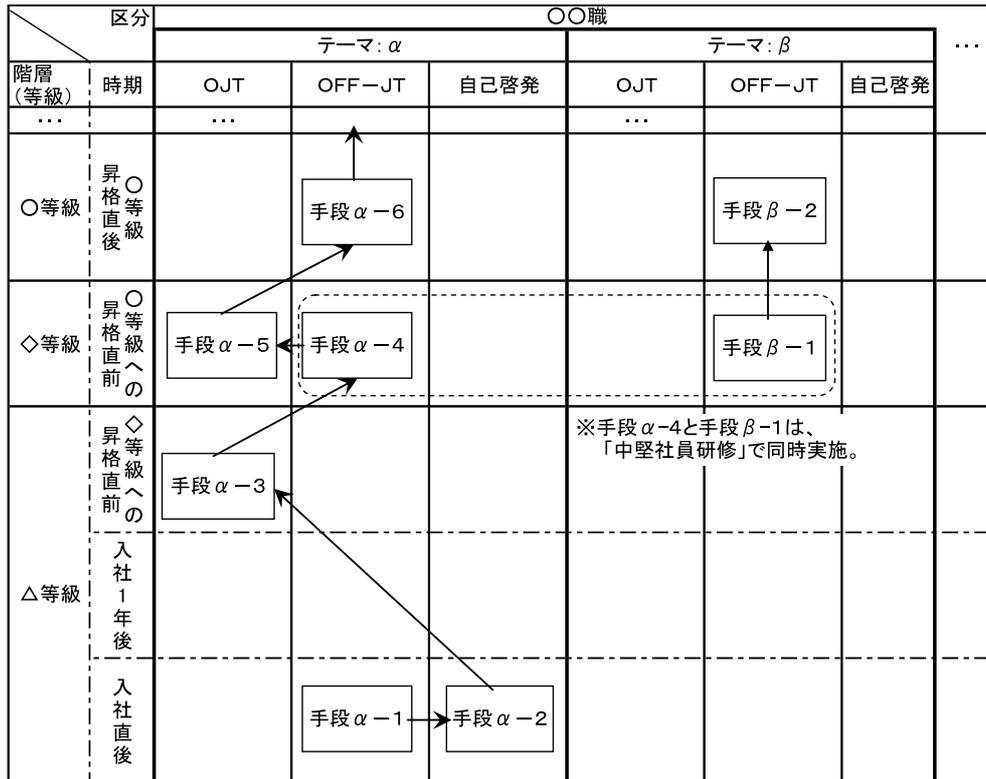
第3ステップで並び替えた教育テーマ別の手順について、各手順を、どの時期に実施すべきかを確定する。たとえば、あるテーマについて、a→b→cという手順であるとするならば、「aは新卒入社1ヵ月以内（新入社員研修時）」「bは〇〇の役割を課す前」「cは主任への昇進前」というような具合に最適な時期を決める。

##### e) 第5ステップ…教育体系図の完成

すべての教育テーマについて手段実施時期を設定すると、最後に教育テーマ間の手段実施時期を調整するのみとなる。特に「OFF-JT」を机上の研修により実施する場合、複数のテーマを同一の研修で取り扱うことも多いため、時期調整が必要となる。

それらの調整を終えると、図表6の教育体系図を完成

図表6 教育体系図のフォーム（例）



資料：筆者作成

させることが可能となる。

教育体系図は、縦軸に大区分として階層、小区分には時期（経験年数や何らかのタイミング等）を置く。また、横軸に大区分として部門・職種、小区分として教育テーマを置く。その区分にしたがい、ここまで設定してきた手段を転記すれば、そのまま教育体系図として活用可能となる。

以上、人事制度と連動させた教育制度の構築を紹介してきた。

職種・階層別期待基準や人事評価制度とスキル棚卸表を関連づけ、スキル棚卸表をベースにしながらか教育体系図を完成させることによって、目指すべき有能人材は共通となる。教育制度を運用することで有能人材になることができれば、成果主義・能力主義人事制度によって厚く報いられ、さらなるレベルアップを促進するインセンティブ効果も働く。当然、企業としては「人材レベル」の向上により、総合人材力を高めることができる。

### (3) ジョブローテーション制度の体系化

教育体系図の完成をもって、教育制度の構築は概ね完了する。最後に、人材開発制度のサブシステムの1つであるジョブローテーション制度についても触れておく。

日本企業においては従来より、職種や部門をまたいだ人事異動が頻繁に行われてきた。その目的のひとつとして、「将来の経営幹部として必要な幅広い視野を身につける」というものが挙げられてきた。しかし、残念ながらその目的に対して、人事異動が有効な手段か否かは、必ずしも明確になっていない。人事異動を経験しなくても有能な経営者となる人材は多数存在するし、難易度や規模を問わずにどんな仕事でも一流の成果をあげられる人材は求めにくい。

そうであるならば、なぜあえてジョブローテーション制度の体系化について述べる必要があるのか。その理由は、「有能人材を育てるうえでの理想的な機会提供ルール」を検討することにある。

すべての社員について、採用してから退職するまで、理想的なジョブローテーションを経ながらレベルアップをすることができるわけではない。実際には、組織の必要性や人員の過不足により、ジョブローテーションは左右されやすい。

しかし、今後、人材開発制度を十分機能させ、効率的に有能人材を「つくる」ためには、機会提供の意味でのジョブローテーションも計画的に実施することが求められるはずである。特に「OJT」により習得することが可能なスキル要件のうち、特定の仕事を実際に経験しなければ習得不可能なものがある場合には、ジョブローテーションで機会提供する以外に有効な手立てはない。

したがって、少なくとも理想的なジョブローテーションパターンを複数設定しておき、それを人事制度や教育制度と連動させて体系化しておくことをおすすめする。それにより、実際のジョブローテーションにおいても、理想に近い形で配置を考える材料にもなり得る。

**(4) 人材開発制度としての5要件の確認**

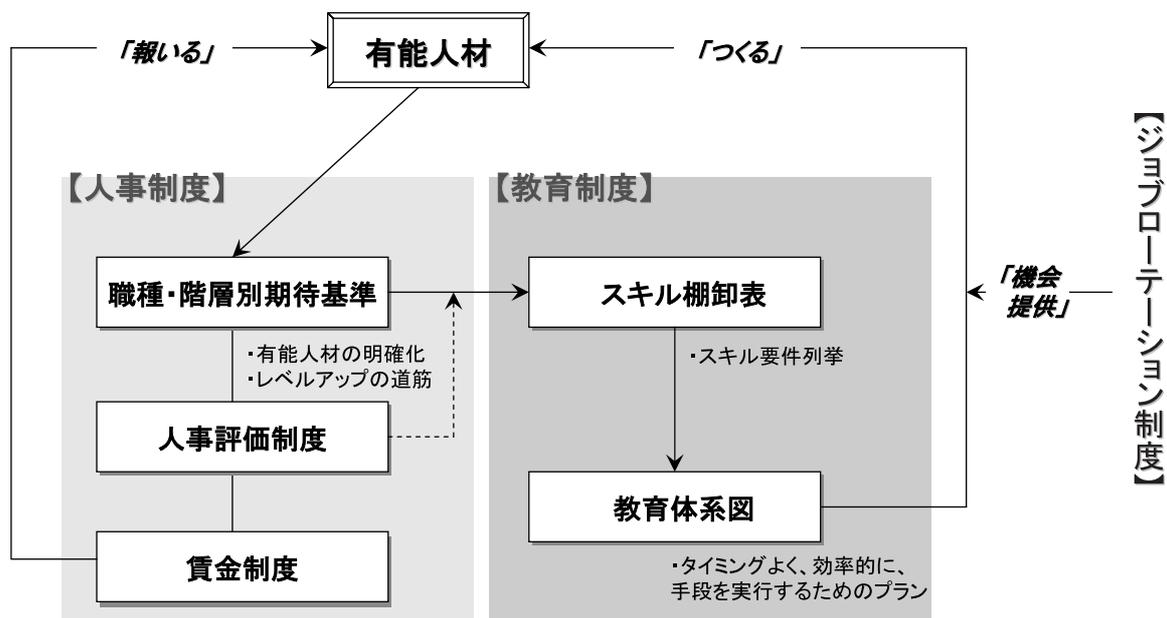
以上により、人事制度および教育制度を中心とした人材開発制度の構築が完了する。また、この人材開発制度

を、有能人材を「つくる」ための5要件に照らすと、以下のとおり、すべての要件を満たすことが確認できる。

- ア) 「当社における有能人材とは何か」という基準の明確化  
→人事制度の「期待する人材像」として設定。職種・階層別期待基準として明示済み。
- イ) 有能人材として社内でレベルアップしていく道筋の明確化  
→人事制度において実施済み。
- ウ) レベルアップ途中で習得すべきスキル要件の整理・体系化  
→教育制度のスキル棚卸表によって実施済み。
- エ) スキル要件を習得させる手段の明確化  
→教育制度の構築過程において実施済み。
- オ) その手段を、タイミングよく、具体的に実行するためのプラン作り  
→教育体系図の策定によって実施済み。

この結果をふまえると、構築してきた人材開発制度は、有能人材を「つくる」ことができる制度であるといえることになる。

図表7 人材開発制度の全体像



資料：筆者作成

なお、この人材開発制度の全体像を一覧に表すと、図表7のようになる。

## 5 | まとめ

以上、将来を見すえた人材開発制度のあり方について具体例を交えながら説明してきた。

本稿では、特に「少数精鋭」へのシフトに力点を置いて「人材レベル」の向上方法を解説してきたが、「少数精鋭」を指向しない場合であっても実施する意味のある内容である。

ちなみに、今春大学を卒業し、22歳で新卒入社する社員も、たとえば2025年時点では37歳である。そのころは当然管理職として各部門・部署の中核となって活躍することが期待される年代である。

そう考えると、あるべき人材開発制度の構築は急がな

ければならない。まだまだ先の話といって先延ばしにしている余裕はない。将来において活躍し得る有能人材を「つくる」ためには、今から人材開発制度を充実させても遅いくらいである。

好景気で多忙な時期において、経営幹部や管理職が人材開発制度の構築に対して十分な時間を割くことは難しいだろう。しかし、その意味で、現在の不況期であれば余力も作りやすく、人材開発制度の構築に絶好の機会といえる。

来るべき労働力人口減少時代においても、総合人材力を維持し続けることができるか、または総合人材力が低下して事業規模の縮小を余儀なくされるのかは、まさにこれから数年の取り組みにかかってくるといっても過言ではない。