

第5章 組織は人をどのように育てるのか

演習問題

- ① 人材育成の方法と内容、さらに日本企業における最近の変化について、まとめてみましょう。
- ② アルバイト先や勤務先の人材育成の仕組みを調べ、短期的な業績と長期的な業績にそれぞれがどのように貢献しているか分析してみましょう。
- ③ 今後、人材育成施策を含め、人的資源管理に関する情報開示が進められることは、企業や個人にとってよいことでしょうか。それらの課題や問題点がないか、議論してみましょう。

さらに進んだ学習のために

- (1) 古屋星斗 [2023]『なぜ「若手を育てる」のは今、こんなに難しいのか——ゆるい職場」時代の人材育成の科学』日本経済新聞出版。

残業が少なく、有給休暇が取りやすくて、上司からの叱責が少ない、そのような働きやすいホワイトな労働環境を整備することが、若手の早期離職を回避することに効果的でした。ところが、そうした組織は、修羅場もなく、成長を感じられない「ゆるい職場」であると不安を感じて辞めていく若者が近年増えつつあること、彼（彼女）らの成長実感刺激する育成について、アンケート調査の分析結果をもとに提示されています。実務的に重要なトピックスですが、これまでの常識とは異なる現象に目を向ける重要さに気づかされる書籍です。

- (2) 中原 淳 編 [2017]『人材開発研究大全』東京大学出版会。

組織参入前・後という「時間軸」、管理職やリーダーシップといった「ポジション」、民間企業とそれ以外という「組織特性」これら大きく3つの切り口から人材開発・育成に関する最新の理論や実証研究が約千ページにわたって網羅的にまとめられています。人材育成を研究しようとする学部生・大学院生だけでなく、人材開発の方法に関する科学的な裏づけを知りたい社会人にとっても有用です。

- (3) 一守 靖 [2022]『人的資本経営のマネジメント——人と組織の見える化とその開示』中央経済社。

人的資本の測定と効果、開示指標にはどのようなものがあるのかについて、先行研究に基づいて詳しく整理されています。学術的な内容だけでなく、本書の後半では人的資本情報の測定・開示を義務化以前からから勢力的に行っていた先進企業の事例が紹介され、前半の理論的な内容が具体的にイメージできるように、実務家出身の著者ならではの工夫がなされています。著者がアメリカに本社を置くIT企業の日本法人に勤務していた時に、アメリカ本社から届いたメールの文面が「はしがき」の冒頭で紹介されていますが、いかに日本が人的資本の見える化に遅れているかを痛感させられます。

演習問題の出題意図と解答のポイント

- ① まずは、第 2 節を読み直し、人を育てる方法には、職場内で行われるトレーニングと職場外で行われるトレーニングの大きく 2 種類があり、前者を OJT と呼び、後者には Off-JT と自己啓発と呼ばれるプログラムがあることを整理してください。OJT は上司や先輩から仕事に直結する知識を教えてもらい、それを仕事で実践しながら習得する訓練方法であること、Off-JT や自己啓発は実践知識を体系的に結びつける原理原則を学習する教育手法であることを、それぞれ理解することがポイントです。また、Off-JT の具体的なプログラム（階層別研修、職種別研修、特定課題別研修）内容については、2-2 (1) の記述内容を参考に、表に整理してみましょう。さらに、第 3 節で説明したように、近年、日本企業において人的資本経営に注目されるようになり、人材育成投資へのリターンが重要視され、「全員一律型の教育研修からの脱却」と「人材育成投資の正当化」が求められるようになっていくことを押さえてください。前者については、本文中で紹介したライオンと富士通の事例、後者は花王の事例を確認するとともに、他の事例も探して両者がどのくらい実現されているかをまとめてみましょう。
- ② 勤務先や就職希望先が発行しているサステナビリティレポートをもとに、投資効果を測定する KPI（重要業績評価指標）を整理してみましょう。加えて、経営戦略、人事戦略、人材育成施策を抽出してください。これらの情報に基づき、図 5-9 の花王のケースのように、「特定の人材育成施策になぜ投資するのか」（経営戦略、人事戦略、人材育成施策の連動）、「どのような効果があったのか」（人事戦略の実現度）の 2 つの側面から、当該企業が人材育成の仕組みの投資に対する効果を正当化するロジックを分析することが重要です。
- ③ 企業は投資リターンを明示するために、今後、多様な情報を公開する必要に迫られます。開示内容が具体的になるほど、競争優位の源泉が見える化してしまうこととなります。「自社の手の内を明かしたくないけど、あらゆるステークホルダーから評価されたい」こうしたジレンマを企業は抱えることになると考えられます。また、コラムで説明しているように、人的資本投資の測定や開示に付随する管理職の負担が増大することが働く個人の問題の 1 つとして挙げられます。第 6 章で述べているように、人事評価の妥当性・信頼性の追求に傾注しすぎることによって、現場管理職が評価に疲弊しているように、管理職はもちろんそれ以外の多くの従業員は測定・開示に向けた取り組みに関する時間的コスト増にますます直面することが見込まれます。