



企業グループの成長に資する 人材育成のあり方

(株)日本能率協会コンサルティング
 人材・組織コンサルティング事業本部本部長
 シニア・コンサルタント

伊藤 晃

グループ経営においても、人材の獲得・育成・活用は競争・成長戦略の要であり、グループとしての組織力や人材力強化を視野に入れた発想や施策が求められる。人材育成では、グループ各社が抱える課題を把握・共有化し、グループ内の人材育成担当者・責任者が密に連携して課題を解決することが有効であり、それを可能とする環境や仕組みづくりが必要となる。また新たなアプローチとして、人間の3つの心の働き「知・情・意」に目を向け、とりわけ未開拓である「意」を育てる人材育成のプログラムやサイクルを確立することが重要である。

1 グループ経営の充実・強化を図る 人材育成の重要性

現代の経営では、企業グループの全体最適が重要になっている。親会社の経営のみならず、グループ全体の業績、経営の健全性、発展性が問われているのである。

企業グループの構築は、分社化に加えて合併や買収等のダイナミックな動きが増え、グループ内の多様性も拡大している。グループ内各社の業種・規模・企業文化もさまざま、大きな企業グループでは関連会社同士が競合している場合さえある。激変が連続的に起きるこの厳しい環境に対応していくためには、企業グループ内の経営資源を最大限に生かす経営を実現する工夫が必要である。そのため、経営方針・経営計画をグループ全体で統合的に策定する企業グループも多い。企業理念、ビジョン、CSRな

ど、グループ経営方針・経営戦略の浸透・徹底に力を入れ、経営施策の整合性・相乗効果を図り、事業力強化を目指すのである。

グループ経営の視点は、人材育成においても同様に重要である。人材の獲得・育成・活用が競争戦略の要となっており、「経営を支える人づくり」の観点から企業グループ全体の戦略的な人材育成が欠かせない。各社個別の人材力強化から自グループの組織力や人材力強化へと視点を広げた発想による施策展開が求められるのである。

2 グループ人材育成の 基本姿勢

(1) グループ企業に所属しているメリット

普段忘れがちだが、グループ会社に所属しているメリットは大きい。同じグループであるという安心感があり、連携・協力もグループ外他社とは比較にならないほど容易である。一定規模のグループ会社に所属しているのは恵まれていることであり、その利点を生かさないのはもったいないほどだが、現実には意外に活用されていない。

グループ一括採用や親会社の研修に関連会社が参加する、年に数回の交流の場を設ける等の活動は見られるが、逆に言えばその程度にとどまっているケースも多い。規模や事業内容が異なるため自社の参考にならないと思いがちだが、実際は同じ悩みを抱えているグループ内他社は必ず存在するし、参考になる事例もたくさん

ある。たとえば、小規模企業の人材育成担当者は社内に相談できるベテラン社員が不在の場合が多いが、グループ内他社の人材育成担当者がメンターとなって支えるような連携ができれば多くの悩みを解決する助けになる。しかし、そうした枠組みや環境を整備している企業グループは少ない。グループ企業に所属しているメリットと活用余地が大きいことを自覚することが必要である。

(2) グループへ貢献する意識の醸成

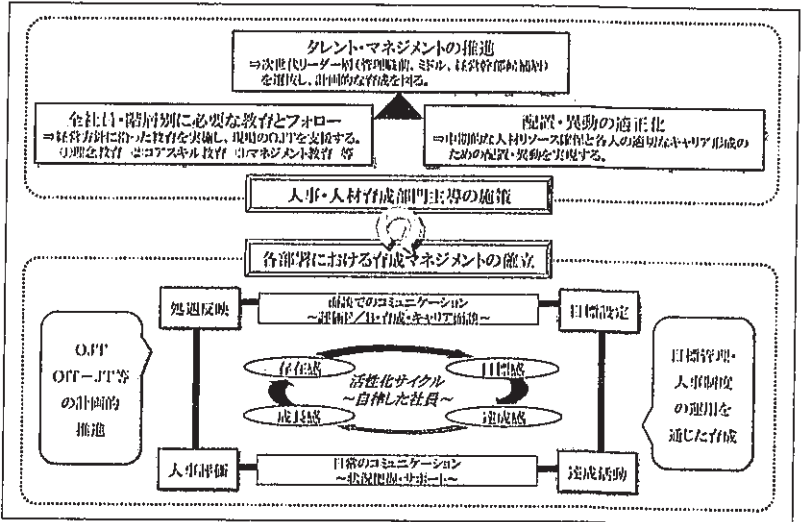
企業グループに所属する人材育成の責任者・担当者には、グループ力を積極的に活用する姿勢が求められる。活用には2つの視点がある。グループ内の経験事例を自社の人材育成課題の早期かつ確実な解決に役立てること、グループ内他社に自社が協力・貢献できることを見出し実践していくことの2つだが、前者はもちろん、後者の視点でグループ人材育成に貢献する意識と行動を醸成していくことが重要である。そのためには、他社に貢献することが自社の一層の発展のためにも役立つという実績の提示や啓蒙が必要となる。

③ 人材育成部門が抱えている課題への対応スタイル

(1) 人材育成マネジメントと課題検討の共通フレーム

図1は、確立すべき人材育成マネジメントの全体像である。人材育成は、所管部署＝人事や

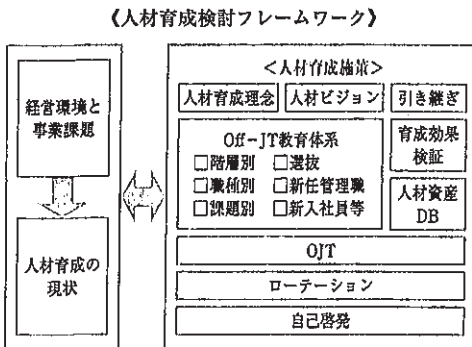
図1 人材育成マネジメントの全体像



人材育成部門が主導する施策と各部署とのリンクで進めていく必要がある。

このような目指す姿を踏まえ、人材育成における自社の課題をしっかりと把握する必要がある。そのためには、図2の人材育成検討フレームワークが役立つだろう。このような共通のフレームワークで各社が課題を整理し共有することで、各社間の協働のきっかけを作ることができる。

図2 人材育成検討フレームワークと着眼点



項目	着眼点	課題
1 人材育成理念	会社として人材育成の基本的な考え方や方針が明確になっているか	
2 人材ビジョン	幹部人材像、職種別の専門人材像(必要な知識、技能、経験含む)が具体化されているか	
3 教育体系	会社として教育の体系(階層別・職種別・課題別等)と重点が明確になっているか	
4 人材資産DB	幹部人材、専門人材等の経験、実績等の情報が集約され、配置・登用に生かされているか	
5 選抜研修	幹部人材の選抜研修の体系があり実行されているか	
6 部門人材育成マネジメント	各部門で、年度ごとに人材育成目標の設定、計画的な育成、結果の検証が行われているか(=人材育成のPDCA)。	
7 階層別教育	資格等級に応じた役割や必要スキル教育が効果的に行われているか	
8 職種別教育	職種ごとに、成長プロセスに沿った段階的な教育が効果的に行われているか	
9 新任管理職教育	係長、課長、部長など、役職に応じた教育が効果的に行われているか	
10 新入社員研修	必要な新人教育が効果的に行われているか	
11 OJT	各職場でOJTリーダーが育成され、意図的・計画的にOJTが実施されているか	
12 Off-JT	教育研修へ積極的に参加し、学習結果が業務に活かされているか	
13 自己啓発	社員が主体的に自己成長のために学んでいるか	
14 引き継ぎ	人材育成担当者が異動しても取り組みが引き継がれているか	
15 育成効果	人材育成の成果が検証され、改善が行われているか	

(2) ネットワーク型の課題解決スタイル

人材育成に関する諸課題に対し、人材育成部門はどのような解決行動を取っているだろうか。3つのタイプを紹介しよう。

1つ目は「世話役タイプ」である。社内の事情、問題、人間関係を含め隅々まで熟知することを心がけ、現場との一体感をベースとして、各種の問題に粘り強く誠実に対応・解決していく課題解決スタイルである。2つ目は「改革推進（旗振り）タイプ」であり、経営者の意図を踏まえた改革構想を立案・推進し、現場とは一定の距離感を持ちラインでの主体的な問題解決を促すスタイルである。3つ目は「ネットワーク（連結・触媒）タイプ」である。トップ、人事、ラインあるいは外部ネットワークをも取り込み、有機的に連携しながら解決に取り組むスタイルである。

企業グループにおける人材育成では、3つ目のネットワークによる課題解決という発想が重要である。人材育成部門が抱える課題は、少子・高齢化、就業意識の多様化、グローバル化等の環境下で、コンプライアンス（法令順守）、メンタルヘルス（心の健康、精神衛生）、ダイバーシティ（多様性、多様な人材活用）、ワークライフバランス（仕事と生活の調和、両立）、キャリアデザイン（経歴の設計）など多くの要素を踏まえた検討が必要になっている。課題は多様化、複雑化し、解決の難易度が高くなっている。解決のためには誰の知恵でも柔軟に活用しよう、という柔軟な発想で山積・複合化する

課題に対応していくスタイルが求められている。

④ グループ人材育成を前進させる仕掛け

グループ内で人材育成の高度化をもたらし仕掛け環境づくりの工夫をいくつか取り上げる。そのポイントは「場づくり」にある。

(1) 人材育成Workshop

これは人材育成の責任者・担当者をグループ横断的に集め、人材育成の現状・課題・解決方向・マスタープランの策定に一緒に取り組むWorkshopである。たとえば半日程度のWorkshopを3～5回設定し、社内での検討結果を持ち寄りながらアドバイスしあう形で進めるイメージである。各回のテーマは、たとえば以下のとおりである。

- 第1回…人材育成の現状と課題認識
- 第2回…他社事例に学ぶ人材育成のポイント
- 第3回…課題の洗い出しと優先順位
- 第4回…マスタープランの策定
- 第5回…成果発表会

この方式は人材育成に関する知識の共有やベクトルあわせに役立つだけでなく、各社の課題をお互いの協力関係のなかで解決していく連携関係を構築するうえでも効果的なアプローチである。

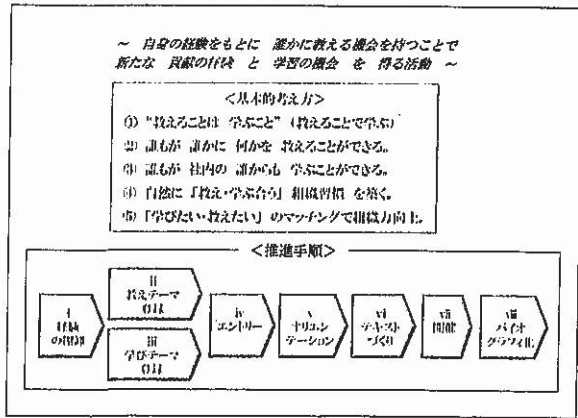
(2) 相互支援ポータル

自社の経験のうち「他社の参考になる」「こういう協力ができる」、あるいは逆に「こうい

う情報、問題解決の支援が欲しい」等の情報を登録・公開し、グループ各社の連携・協力関係を促す仕掛けである。情報がきっかけとなって実際に取り組んでいる事例として、「わたおし（私が教えます）運動」（図3）を紹介しよう。

これは「教えることは学ぶこと、誰でも何かを、誰かに教えることができる」というコンセプトに基づいた人材教育の新しい運動展開で、もともととは特定企業内で「学ぶ姿勢」を植えつけるための施策であった。たとえば、研修への受け身な参加姿勢を「教わる立場」から「教える立場」へ転換することで変化させるのである。管理職研修で紹介すると、自主的に始めるケースが多い施策の1つでもある。職場の活性化・高度化のためにも有効な施策だが、最

図3 「わたおし（私が教えます）運動」



近では企業グループ内の人材育成担当者同士の連携強化のためにも導入されている。

(3) 会社間メンター制度

人材育成責任・担当者の経歴（経験・特長等）を収集・整理し、各種の相談対応が可能なネットワークを作るアプローチである。自社だけでは解決できない課題をグループ総合力で解決していく。たとえばベテラン・若手の組み合わせを設定し、ベテランがメンターになってさまざまな相談に応じる方法がある。社内に頼れる先輩がない場合、専門知識や経験の伝承だけではなく、他社の客観的な意見が役立つなど、多様なメリットが期待できる。

企業グループの事業的成長は、グループ内の人材の成長と軌を一にしている。その実現には、人材育成部門がグループ内で相互に連携し、人材育成施策が的確に推進できるよう知恵を結集できる仕かけが重要であり、これからもさまざまなアプローチが模索される必要があると考える。

5 企業グループにおけるこれからの人材育成

(1) 「知・情・意」への着目

最後に、人材育成において今後急所となる視点を紹介しよう。人材育成施策の巧拙により、経営を支える人づくりの成果は大きく上下する。人材の獲得・育成競争がますます激化するなかで、人材育成の新たなコンセプトとアプローチが探索されている。この問いに答えるた

めの切り口として、人間の持つ3つの心の働きである「知・情・意」に目を向けてみよう。

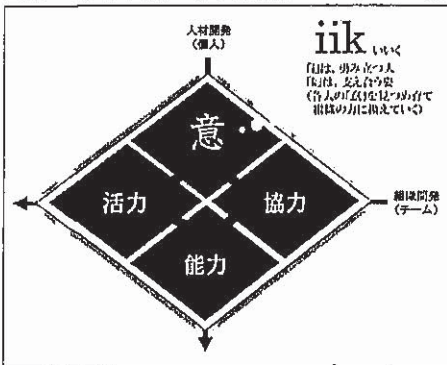
「知」に関しては知的生産性の向上、「情」に関してはコミュニケーション等の改善などを目的として、すでにさまざまな取り組みが行われてきた。知的生産性の向上は主にIT技術を駆使したワークスタイル変革が続いており、コミュニケーションの改善に関しては、たとえばコーチング等の手法が牽引してきた。しかし、残る「意」についてはどうだろうか。すべての営みの起点として「意」は重要であるにもかかわらず、「意」を育てるアプローチは曖昧なままである。実際、自分の「意」が見出せない、目標を自分で描けず右往左往している社員が増えていくという実感も強い。

(2) 「意」を育てる人材育成iik(いいく)

以上の背景を踏まえ、これからの人材育成のあり方として取り上げたいのが「個と組織の連環開発」と「意」を育てるiik(いいく)というコンセプトである(図4)。

個人の能力をただ伸ばすという発想ではなく、個人の「意」を引き出し、組織のなかの「協力」関係のなかで「能力」が鍛えられるよう導き、組織の「活力」につなげる育成サイクルを回す発想が「個と組織の連環開発」である。その起点となるのが意の教育iikを育てることであり、これをiik(いいく)と呼んでいる。

図4 個と組織の連環開発とiik(いいく)



iikは単に意志を鍛えるアプローチではない。意志の開発と意欲の醸成、そして特に意味づけを重視している。すなわち自分や組織活動における目標や活動、そして結果を未来志向で解釈するiik有益に意味づけることは前向きな学習態度を確立することでもあり、人材育成の急所である、という発想である。

個と組織の連環開発は、個別の企業における新しいマネジメントでもあるが、そのまま企業グループ全体の人材育成文化、人材育成マネジメントに適用が可能である。すなわち、個iik社、組織iikグループと位置づければ、各社が自社の「意」(iik人材育成理念や戦略・目標)を持ちつつグループのなかで「協力」しながら人材育成力を磨き、企業グループ全体の「活力」向上に結びつけるアプローチを描くことができる。この発想が、企業グループ全体の人材育成を進化させるうえでも有益と考えている。

伊藤 晃(いとう あきら)

昭和58年入社。専門は知恵と活力を高める人材マネジメント革新。支援業界は製薬、銀行、運輸、大学等多数。iik(いいく：意を見つめて育てる人づくりコンセプト)を提唱。