



## 【人事機能：外周(タレントマネジメント)】 人材開発

JSHRM会員 酒井之子 / JSHRM理事長 山崎京子

### ☑ JSHRMとは

日本人材マネジメント協会(Japan Society for Human Resource Management =JSHRM)は、「日本におけるHRMプロフェッショナルイズムの確立」を使命に、2000年に設立されました。以来、人材マネジメントに係る方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。



今回は、前回に引き続いて、HRMナレッジ・マップの「外周」タレントマネジメントにおける「人材開発」について取り上げます。「タレントマネジメント」というと、次世代幹部などのある一部の社員を対象とした育成を想起する方もいると思いますが、ここでは、「タレント＝多様な能力やスキルをもつ一人ひとり」として、組織におけるすべての社員を対象としていきます。

多くの企業では、採用した人材に時間やお金をかけて育成をしていますが、なぜ、一人ひとりの成長に投資をするのでしょうか。学校教育では、個人が投資をし、個人がその利益を得ますが、企業では、組織と個人の両方が主体として関わってくるようになります。人材開発の目的は、1つ目には、経営戦略を達成し、業績に貢献する人材をつくること、2つ目には、将来の変化に対応する新たな経営戦略を生み出す人材をつくることです。どんな能力をどのように開発するかについて見ていきましょう。

### 何を学ぶのか～能力の分類

代表的な能力モデルとしては、アメリカの経営学者ロバート・L・カツが提唱した、①業務上必要となるテクニカルスキル(業務遂行能力)、②人と協力関係を構築する力としてのヒューマンスキル(対人関係能力)、③事象の本質を理解して判断するコンセプチュ

アルスキル(概念化能力)の3つの次元のスキルとマネジメントの階層の関連を表したカツ・モデル<sup>1</sup>があります(図表1)。下の階層の社員ほどテクニカルスキルが、上の階層にいくほどコンセプチュアルスキルが重要になるというモデルです。戦略を構築し判断する層と、それに基づいて実行する層では、必要なスキルが異なるという考え方に基づいています。

階層のフラット化やプレイング・マネージャー化といった組織の変化や、世の中の急速な変化が進む昨今では、現場での判断力・リーダーシップの重要性が指摘されており、広い範囲の層の社員に、両方の能力が必要になってきている側面もあります。DXが進むなか、経営者層にもデジタルスキルが求められてきたことも一例です。

2023年の世界経済フォーラム(ダボス会議)で公開された「2027年に向けて世界のビジネスパーソンが優先的に高めたいスキルトップ10」<sup>2</sup>では、クリエイティブシンキング、リーダーシップや動機づけ、好奇心、柔軟性、技術的リテラシーなどがあげられており、カツ・モデルに共通した要素もあります。

もう1つの分類として、特定の企業のみで通用する能力(企業特殊的能力)と、企業横断的に他社でも通用する能力(一般的技能能力)の2つがあります。後者は、ポータブルスキルと呼ばれることもありますが、

1 Katz, R. L. (1955) "Skills of an effective administrator" Harvard business review, 33, 33-42. 「コンセプチュアルスキル」は、ロジカルシンキング、クリティカルシンキング、分析力、知的好奇心など、「ヒューマンスキル」は、コミュニケーション、リーダーシップ、モチベーションなどがあります。

2 世界経済フォーラム(2023)「Future of Jobs Report 2023 INSIGHT REPORT」

3 マネージャーシップ(管理監督、指示中心、現状維持)とリーダーシップ(ビジョンを示す、変革、未来を創る)の違いに関する議論は、よく聞かれるところです。

図表1 職務・役職によって求められるスキル(カツツ・モデル)

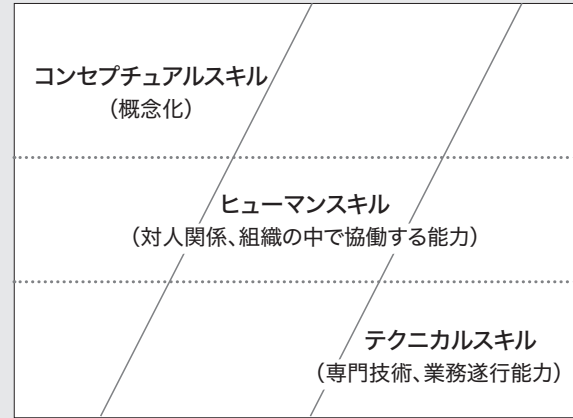
企業がその育成にどの程度投資をするのかどうかに関しては、議論がされているところでもあります。

## 人材育成の手法

能力開発の形態には、職場で仕事をしながら行う **OJT (On the Job Training)**、職場を離れて行われる研修などの **Off-JT (Off the Job Training)**、自発的に学ぶ **自己啓発** の3種類に分けられます。能力の種類や優先順位、育成対象、コスト、効果、職場の状態などを吟味して、手法を選択し、組み合わせていくことになります。

## OJT

日本企業は、職場で上司や先輩から学ぶOJTを重視し、強みとされてきました。OJTは日々の仕事に直結し、成果がわかりやすいといったメリットがあります。昨今では、自分が行ってきた方法を“背中を見せる”“教える”スタイルから、一人ひとりの多様な能力を引き出して成長につなげるスタイルへの変革が求められ、上司やメンターのコーチングスキルや、フィードバックスキルの必要性が重視されてきています。OJTを効果的にするために、Off-JTでこれらのスキル獲得を支援することをセットで行なっている企業もあります。また、OJTは、現在の職場に存在する仕事のやり方やスキルを身に付けていくことに向い



ていますが、職場に存在しない新しい仕事や、新しいスキル取得には、難しい側面もあります。

## Off-JT

Off-JTには、職能別、階層別、選抜型、選択型などの種類があります。特に新卒採用重視の企業では、新人、年次、新任管理職、年齢の節目といった階層による研修体系がよく見られてきました。経験者採用の増加や、キャリアや働き方の多様化が進むなかで、今後、年次や年齢といった一律の階層研修は、見直されていくかもしれません。また、新しい価値を多様な人々と創り出すことを目指して、リーダーシップ開発<sup>3</sup>が重視されるようになってきました。

一般的な形式だった集合研修は、コロナ禍を機に、オンラインや、対面とオンラインのハイブリッド型な



酒井之子  
(さかい ゆきこ)

桃山学院大学ビジネスデザイン学部ビジネスデザイン学科 特任准教授。人・夢・技術グループ株式会社 社外取締役。筑波大学卒業後、日本アイ・ピー・エム株式会社で、システム開発、コンサルティング、人事・リーダーシップ開発に従事。その後、コニカミノルタジャパンにて、人材開発、ダイバーシティ推進を担当。人的資源管理、ダイバーシティ・マネジメントを中心に研究活動・教育活動・実践活動を行う。法政大学大学院経営学研究所キャリアデザイン学専攻修了(MBA)。中央大学大学院戦略経営研究科博士後期課程修了。博士(経営管理)。JSHRM会員。



山崎京子  
(やまざき きょうこ)

JSHRM理事長、立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 特任教授。ロイタージャパン、日本ゼネラルモーターズ、エルメスジャパンでの人事実務を経て、アテナHROD設立。現在では社会人大学院MBAで人的資源管理とキャリア・デザインの教鞭を執る傍ら、日本企業や外資企業日本法人での人事コンサルティングや研修講師、さらにJICA日本人材開発センタープロジェクトの教科主任としてアジア7カ国の現地経営者に対して人的資源管理の実務指導を行う。2009年筑波大学大学院ビジネス科学研究科修了、2019年神戸大学大学院経営学研究所博士課程修了。博士(経営学)。

ど、多様な形式ができました。内容や対象者の参加のしやすさなど、効果を見据えて、形式を選択することが求められています。

一方で、研修の効果測定は、悩ましいテーマの1つです。評価・測定方法に関する代表的な「**カークパトリック・モデル**」<sup>4</sup>は4つのレベルを提唱しています。受講生の満足度やエンゲージメント、仕事との関連性を見る「**反応**」(レベル1)、知識・スキル・活用への自信やコミットメントを得ることができたかを見る「**学習**」(レベル2)、この2つは、主に研修を通して測定されます。レベル3の「**行動**」では、職場に戻ったときの活用程度、レベル4「**結果**」は、最終的に期待する組織やビジネスの成果<sup>5</sup>です。カークパトリック・モデルは1975年に提唱され、2016年に改訂されており、新モデルでは、研修プログラム設計に際して、レベル4で期待する成果を決め、その期待成果につながる先行指標を定める点が強調されています。人材育成施策の結果が組織のパフォーマンスへインパクトが出るまでには時間がかかりますし、投資対効果測定自体も難しい点もあるかもしれません。業績が厳しくなると、コスト削減の対象になりやすいのは、研修という企業もあるでしょう。一方で、**人的資本情報開示方針**には、人材育成の項目が含まれており、重要性は指摘されています。「人材育成は投資」という観点に立てば、効果のない研修の継続や、変化に対応したプログラムの開発が行われなといった課題を解決するためにも、育成プログラムの目的・目標と効果検証に取り組んでいく必要があるでしょう。

## 自己啓発

### ～自ら学習する文化をもつ組織へ

自己啓発は、個人が必要な性を感じて自ら学ぶことで、企業も、さまざまな学習コンテンツを提供したり、金銭的援助を行ったりしています。IT化と共にオンライン教育も充実してきています。しかしながら、厚生

労働省の「能力開発基本調査」によれば、「仕事が忙しくて、ほとんど行っていない」という実態が継続しています<sup>6</sup>。令和4年度調査によると、自己啓発を実施した正社員は44.1%、延べ実施時間は年間で20時間未満の者が半数を占めています。月に平均すると、1時間強程度ということになります。

一方で、労働者の9割は、「向上させたい能力・スキルがある」と回答しています。企業によって実態は異なりますが、見逃せない課題です。Off-JTの研修でも、「研修は、仕事が忙しいなか、人事部門に呼ばれて、やらされるもの」といった声を耳にすることもしばしばあります。企業が豊富なプログラムを提供しても、その目的と社員のニーズや受講環境にギャップがある状態では、効果が望めません。

より価値を生む仕事にする、効率化で仕事の忙しさを改善することにも向けて、社員が「自ら学ぶ、学び合う職場」を作り出すことが大切になってきます。そのためには、組織のリーダー自らが率先して学び、メンバーが学ぶことを支援・促進することはとても重要です。例えば、部下から、「夜間のビジネススクールに通いたいので、残業はできません」と相談があったら、どのように応えるでしょうか。同僚はどう受け止めるでしょうか。学習する文化をもつ組織への変革は、組織開発の取組テーマの1つとなるでしょう。

加えて、前回のテーマの「配置」でも触れましたが、部署異動や職種変更によって育成を行う方法もあります。一人ひとりの育成計画と共に、自ら学ぶ社員への変革と組織づくりがますます大切になっていくでしょう。

## 育成と各人事機能との連携

企業がどのような姿を目指すのか、経営戦略を実行する人材にどんな能力・スキルが必要か、どのくらい必要かが、育成方針・計画につながってきます。

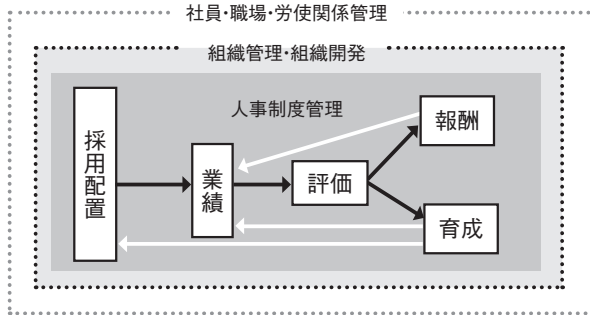
人員計画において、量的側面(必要な人員数と充足)と質的側面(必要なスキル)を明らかにする

4 Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016) "Kirkpatrick's four levels of training evaluation" Association for Talent Development.

5 先行指標例は研修の目的によって、社員エンゲージメント、離職率などの企業内の成果や、新規ビジネス、売上高や顧客数、ブランド認知度などの外部成果と幅広いものがあります。

6 平成18年度から令和4年度調査結果の推移を見ると、同様の傾向が続いています。

図表2 人事部門の機能



資料出所:HRMナレッジ体系 第3回より再掲載

ことが不可欠になることは、前回の「採用」で言及したところ。Buy（外部調達・採用）するのか、Make（内部調達・育成）するのかの人材確保方針とも関連してきます。

また、必要なスキルや需要をオープンにすることは、社員がキャリアプランを立てやすくなることにもつながります。スキルの可視化と獲得（人材開発）、それを活かす仕事へのアサイン（配置）、生み出す価値を適切に評価する（人事評価）、見合った報酬を提供する（処遇）のサイクルをどう回すのかが、タレントマネジメントにおける一連の課題となってくるでしょう（図表2）。DX時代において、デジタルスキルの必要性が増すなか、社員のリスキリング（技術革新やビジネスモデルの変化に対応するために、新しい知識やスキルを学ぶこと）に、どう取り組むかも、日本企業の大きな課題の1つです。

実務上では、育成プログラムを設計・提供する人材開発部門、人事戦略に基づく制度設計・管理をする部門、事業部門の連携が大切になってきます。具体例をあげれば、事業戦略に沿った必要なスキル、社員の状況、人材課題を把握し、事業部と協業するビジネスパートナー（HRBP）、人材開発部門、さらにプログラム参加者の上司とのコミュニケーションが求められます。この連携がうまくいっていないと、研修を例にあげれば、事業部のニーズに合っていない研修、研修

に参加を命じられた社員や上司でさえも、目的がわからない状況を生み、効果に影響が出てくるのが予想されます。

## これからの人材開発とキャリア開発

人は、どう学ぶのか？ の問いへの答えの1つに、コルブの経験学習モデル<sup>7</sup>があります。具体的な「経験」から、振り返りで「内省」をし、自分がほかでも使える「持論」を引き出し、「実践」をする、のサイクルで成長していくというものです。人材開発の視点からは、どのように成長につながる経験を与えるか、内省を通じて、持論にもって行くかをOJTやOff-JT、自己啓発の仕組みに実装していくことがポイントになってきます。

また、誰と学ぶか？ どこで学ぶか？ に関しては、社内のみならず、社外で学ぶ「越境学習」も、聞かれるようになってきました。手法や事例は、いろいろ出てきており、新しいものや流行を取り入れれば、効果が出るというものではありませんが、今後ますます「多様な人と学ぶ」「経験から学ぶ」がキーワードとなってくるでしょう。

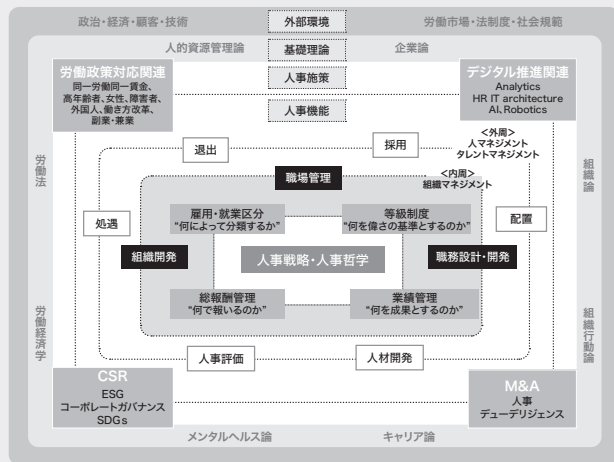
企業が主体で行うタレントマネジメントにおける「人材開発」について述べてきましたが、働く個人の視点に立てば、組織内、組織外も含めて、仕事における「キャリア開発」との関連が出てきます。これまで、長期雇用を重視してきた日本においても、社会の変化と共に、社員が自らのキャリアを主体的に考える「キャリア自律」の必要性が高まってきています。企業は、社員にキャリア自律を支援するという観点から、これまでの制度や施策を見直し、組織変革をすることが求められてきています。

今後、人材の多様化の進展と共に「個人の志向するキャリアの展望と、組織が個人に求める人材開発の両方ができるだけ適合する方向でのキャリア開発」（武石 2023<sup>8</sup>）が大切になってくるでしょう。

7 Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice Hall.

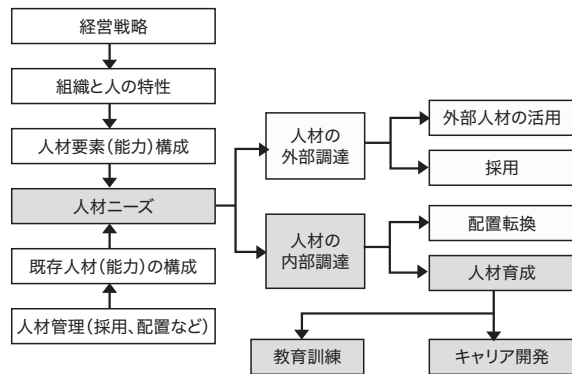
8 武石 恵美子(2023)『キャリア開発論(第2版)「自律性と多様性に向き合う」』中央経済グループパブリッシング。

HRMナレッジ・ディクショナリーの内周(組織マネジメント)には「組織開発」という人事機能があり、連載①(9月号)で解説しました。今回のテーマである「人材開発」は外周(タレントマネジメント)に位置づけられ、組織で働く一人ひとりの能力をいかに伸ばしていくのかを考えていきます。本稿の前半では、人材開発の手法として伝統的なOJT、Off-JTに加え、個人の学習を促す組織文化、そしてキャリア開発などを説明しました。HRMナレッジ・ディクショナリーではこれらに加えオンボーディング、リーダーシップ開発、リスキリング、リカレント教育なども主要テーマとしてあげていますが、今回は人材育成の目的と、研修プログラムの開発手法に焦点をあてて解説していきましょう。



人材開発はヒトへの投資にほかなりません。せっかく育成しても、その人材が離職してしまえば投資が無駄になります。そうした理由から人材開発に消極的な企業もあるようですが、はたして育成なくして経営目標を達成できるのでしょうか。図表3では、経営戦略の視点から人材ニーズを導き出し、既存人材では満たせない能力の調達先を外部と内部に分類しています。外部調達には業務委託のような外部人材の活用と新規採用が含まれ、内部調達には人事異動などの配置転換と人材育成が含まれます。このようにそれぞれの関連性を図式化することで、人材育成を行わなければ、人材ニーズを満たすためにすべて外部から調達しなくてはならないことが明らかになります。よって「育成に投資しない」のではなく、「育成した人が能力を発揮できる組織にする」へと発想を転換する必要があります。人材開発の最も簡便な手法は、著名な先生に2時間

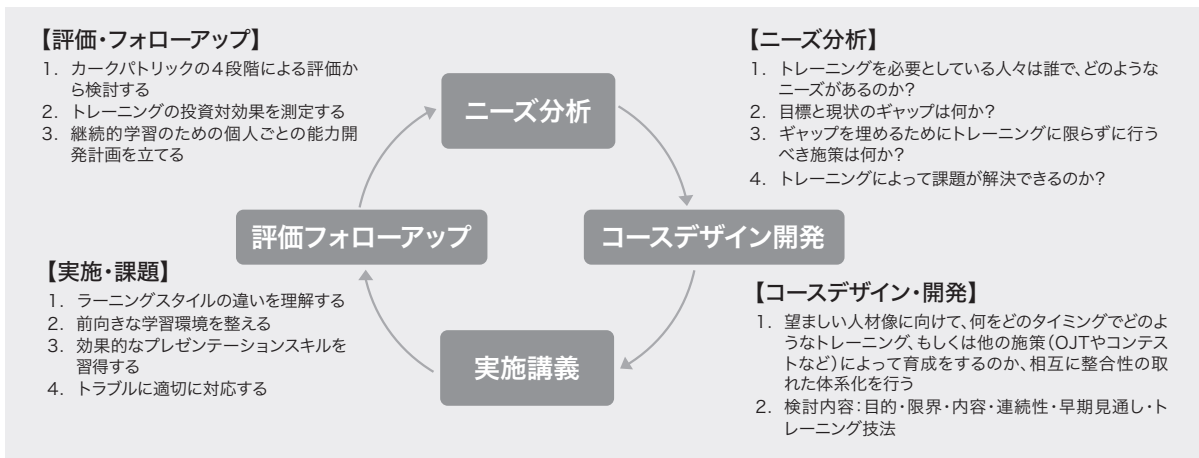
図表3 人材育成の目的



出典: 今野浩一郎、佐藤博樹(2020)『人事管理入門 第3版』p.121より抜粋、一部修正

ほど講演してもらおう、といったものがあげられます。でも、それだけで従業員の能力がいきなり向上するものではありません。そこで、人事担当者はインストラクショナル・デザインと呼ばれるプログラム開発手法

図表4 インストラクショナル・デザイン



資料出所: George M. Piskurich (2002). "HPI Essentials: A Just-the-Facts Bottom-Line Primer on Human Performance Improvement"より抜粋、一部修正

を理解しておくことが望ましいでしょう（図表4）。

最初のステップは「ニーズ分析」となりますが、「従業員がこんな研修を望んでいる」という顕在化されたニーズに振り回されることなく、戦略実現に求められる能力と既存人材の能力とのギャップを埋めるために何が必要か、という視点が必要不可欠です。

次に「コースデザイン・開発」に進みます。ここでは、目的や目標に合ったさまざまな技法を検討してカリキュラムを設計します。例えば、リーダーシップ開発であれば、CCL（Center for Creative Leadership）<sup>9</sup> であげられるアセスメント、チャレンジ、サポートの3要素を整えるために、リーダーシップ・コンピテンシーの360度フィードバック（上司、部下、同僚からの評価）を実施し、新規事業のビジネスプランの策定や実装に関与させ、1年間のメンタリングの機会を提供する、といった全体設計を行うのです。

こうした計画を基に「実施・講義」に進むのですが、一方的な講義形式では知識量は増えるかもしれませんが、ビジネス上の効果はあまり期待できません。なぜなら、「カークパトリック・モデル」でも説明しているように、レベル3の行動変容がレベル4である組織やビジネスの成果をもたらすからです。よって、コルブの経験学習モデルに基づき、経験を内省し、概念化し、実装計画を考える、というサイクルをカリキュラム内に組み込むことが望ましいのです。さらに、大人になってからの学習スタイルは子どもとは異なることを理解しておくといいいでしょう。ノールズ（1980）は、「成人学習（アンドラゴジー）」という概念を提唱し、成人は自己決定的なので子どもの学習のように普遍的な知識を一方的に押しつけられると拒否反応を示すとしています。この成人学習の特徴について中原（2006）<sup>10</sup> は、「P-MARGE」という頭文字を用いて6項目を挙げています（図表5）。

こうした原則から、研修プログラムは実践的で双方向性のある進め方が効果的だとされるのです。そこで講師にはプレゼンテーション・スキルに加え、参加者同士の活発な意見交換を促進させるファシリテーション・スキルも求められます<sup>11</sup>。インストラクションにおけるファシリテーションのコツとして、**図表6**を

**図表5** 効果的な「成人学習」の法則

- 成人学習は **実践的** (Practical) である
- 成人学習は **モチベーション** (Motivation) が必要である
- 成人学習は **自律的** (Autonomous) である
- 成人学習は **関係性** (Relevancy) が必要である
- 成人学習は **目的志向** (Goal-Oriented) である
- 成人学習は **人生経験** (Life Experience) がある

**図表6** ファシリテーションのコツ

- 参加者を促すためにオープン・エンド（「何が」「どのように」など）の**質問をする**
- 1つのテーマから次のテーマに移行する際の**ブリッジをかける**
- ディスカッションが拡散しすぎないように**コントロールする**
- 参加者同士の意見の対立があっても**中立性を保つ**
- **脇道に逸れない**
- どのようなコメントでも、評価できる点について**肯定する**
- **ボディランゲージ**（不満、腑に落ちないなど）に注目して、それに対応する
- 参加者が思考しているときは、その**沈黙を恐れない**
- セッションの終わりには学習ポイントを明確にする**ディブリーフィング**を行う

資料出所：  
ドナルド・マイケン&デボラ・デビス・トビー（2015）『ラーニング・ファシリテーションの基本－参加者中心の学びを支援する理論と実践』より抜粋、一部修正

あげておきます。

さて、インストラクショナル・デザインの最後のステップは「評価・フォローアップ」です。企業内における研修の成果は最終的には経営戦略の実現にどれだけ貢献したか、になりますので、人事担当者は受講者満足度の高さだけで満足しないようにしましょう。また、ワークプレイスラーニングの考え方では、公式の研修プログラムより、非公式な職場での学びのほうが学習への影響力が大きいとされています。例えば、研修プログラムに参加してモチベーションの高まった参加者が、職場に戻り研修で学んだ手法を実践しようとしたところ、上司から「そこまで高度なことは求めていない」と言われたらどんな気分になるでしょうか。人事担当者はこうした事態も想定して、直属の上司によるフォローアップを含めたプログラム全体の設計を構築することで、より効果的な人材開発が実現します。

9 詳細は、マッコレー、C.D.、モクスレイ、R.S.、& ヴェルサ、E.V.（編）（金井壽宏監訳、2011）『リーダーシップ開発ハンドブック－The Center for Creative Leadership:CCL』白桃書房

10 中原淳 ほか（2006）『企業内人材育成入門：人を育てる心理・教育学の基本理論を学ぶ』ダイヤモンド社。

11 参考となる図書に、堀谷俊（2016）『ファシリテーション・ベーシックス：組織のパワーを引き出す技法』日経BPマーケティングがある。