No.179　2021.1.18.　ノイエ・ファーネジャーナル
Neue Fahne Journal
[発行元]株式会社ノイエ・ファーネ
〒101-0046　東京都千代田区神田多町2-7-3　三好ビル2F　TEL. 03-5297-1866　http://www.n-fahne.jp

コロナ禍で企業の人材育成を壊死させてはならない

－企業の育成課題と個人に突き付けた自らの働き方の陶冶－

株式会社ノイエ・ファーネ
代表取締役　本間　次郎（ほんま　じろう）

1954年生まれ。大学在学中より出版・編集業務に携わり、卒業と同時に出版・編集業界にて、主に労働経済関係をフィールドとし取材・執筆、編集業務に携わる。中小企業経営者向け経営専門誌の編集、人材教育・研修ツール等の作成および人事・組織コンサルティング業務を経て㈱ノイエ・ファーネを設立。

コロナ禍で露呈してきたこれまでの人材育成が抱える危惧

全世界がコロナ禍に見舞われて早1年が経過している。2020年に入社した新入社員の育成において、コロナ禍の下で残念ながら満足に「新入社員研修」を施されないまま放置され、現場に配属されているケースが多発している。しかも配属後においても「テレワーク勤務」や「職場内３密回避」などの影響により、上司・先輩から満足な対面での指導や監督がなされていない。

スキルの修得や訓練では「リモート研修」等の対応でも可能だが、対人関係能力を育むためには、俄か仕立てのリモート研修プログラムでは正直にいっておぼつかないのが実態だろう。そうこうするうちにコロナの影響で選考過程の大幅な変更を余儀なくされた2021年採用の新人も入社してくることになる。

コロナ禍での「新入社員」への育成は、2020年採用に留まらず今後の年次にも同様の影響を及ぼすことになるだろう。是非はともかくとしてこれまでの新卒一括採用を前提とした新人の教育・育成では、配属後に先輩・上司によって対面で行われる有形無形の「ひざ詰め的ＯＪＴ」が中心になってきた。何故ならば新卒一括採用は経験・スキルが低いことを前提に採用し、長期的に育成していくことを重視してきたからである。

一昔前であれば「色のついていない新人を企業の色に染めるので、余計な知識を持たない新人の方が扱いやすい」などという表現が公然と語られていたほどだ。つまり新卒一括採用はあくまでも入社後の「ＯＪＴ」による育成を前提にしていた。新人にとってコロナ禍によって企業組織からの様々な学びの機会損失は大きいといわなければならない。しかも、この機会損失は本人による相当の目的意識的な努力がなければ、残念ながら今後のキャリア形成につきまとうことになるだろう。

日本企業においては「ＯＪＴ」「企業の内外での各種研修」、そして「セルフ・ディベロップメント（ＳＤ）＝自己啓発」を人材育成の「三本柱」としてきた。特に各企業が新卒一括採用による定期的な採用を外部労働市場からの人材調達の中心にしている現状では、新入社員に対する入社後の研修と配属後の上司・先輩による「ＯＪＴ」が、長いビジネス人生を歩み始めた新人の仕事観や就労意識・行動の形成に大きな影響を与える。繰り返しになるが経験・スキルが低いことを前提とした新卒一括採用では、新人への不断の育成が企業にとって長期的に重要な課題である。もっとも、この課題がもはや企業にとって足枷となり始めている現実も踏まえなければならない。

しかし、新人への不断の育成はあくまでも現場マネジメントが新人のみならず現場での人材育成課題を十分に認識している場合に限られる。仮に現場マネジメントに人材育成に対する意欲が備わっていなければ、コロナ禍が新人への指導・育成放棄の口実にもなる危険性がある。現実問題として現場での「ＯＪＴ」が有名無実で機能していない企業もある。新卒を一括採用しながら「ＯＪＴ」が機能不全に陥っている現場に新人の育成を託してきた企業にとっては、コロナ禍を契機に人材育成全般に対する弛緩を露呈することになっている。

人材育成課題の再構築

コロナ禍を契機に企業は人材の「入口」としての採用から教育・育成、配置、評価、そして退職及び退職後の処

遇や雇用調整を含む「出口」までの人事マネジメント全過程での諸施策の転換が不可避となる。採用に関しては新卒一括採用偏重から中途ないしキャリア採用とのバランスと組み合わせが必要となるだろう。配置や評価については全員を対象とした研修と選抜研修を並行しながら判断していくことが必要となるだろう。

人材育成も単純に階層や年次別に全員一律に実施するという思考から脱却していかなければならない。人材育成の基本は何よりも自覚化された個人によるキャリアアップを企業が如何に支援していくのかという課題設定が重要となる。そして、人材育成の範疇には「出口」を想定した対応も含めていかなければならない。

つまり、企業の人材育成課題においてはコロナ禍にたじろぐのではなく、個別企業の現状を踏まえながら、従来の施策を再検討しながら自社に即した育成手法を再構築していく姿勢を積極的に従業員に提示していく必要がある。同時に従業員に対しては、あくまでも“学ぶ意欲のない者に企業は学びの場を提供する義務はない”という原則的な立場を発信し続けなければならない。さもなければ従業員は企業による育成課題と自らの成長に向けた不断の意欲との相乗関係を曖昧にしてしまうことになる。

これは結果に対する「自己責任」論を陳腐に説くことではない。あくまでも日常の業務行動を通して職務能力の向上やスキルの蓄積、さらには自らのキャリア形成に一人ひとりが責任をもって取り組んでいく必要性の強調である。

迫られる仕事への姿勢と行動の問い直し

人は過去の自分の経験・体験から自由になることはなかなかできない。そこで、これまでの経験・体験とは異なることを実践することに非常に臆病になる。それは過去の自分の成功や経験・体験を否定することにつながるからだ。この傾向はその成功体験が大きければ一層である。また、成功体験に限らず「慣習」からも逃れることは難しく、意識や行動を規定する澱のようなものだ。とりわけビジネスシーンではこれらは「現状維持バイアス」「認知バイアス」「確証バイアス」となりあらわれる。

例えば何処の職場の中にも、誰が始めたかは不明だが経験則として「なにげなく」繰り返し行われているルーチン業務が存在している。これらの事柄は昨年来のコロナ禍にともなう「俄かテレワーク」の実施に伴い露呈した面白おかしなドタバタ実例が、本質的には現場におけるマネジメント不在にあることを示している。

ドラッカーは「昨日を捨てよ!」と喝破する。それはいつまでも過去の成功や経験、慣習に固執していては、変化の激しい時代に個人も組織も立ち行かなくなるからだ。戦後の日本では幾多の転換期があったが、新型コロナウイルスによる世界的パンデミックは、これまでと質の違った転換期をもたらすことになった。そして、この転換過程は現在進行形である。日本を牽引してきた「経済成長」という暗黙の前提が崩れたといっても過言ではないし、企業統治のルールも書き換えられつつある。

折しも2020年11月に日本経済団体連合会（経団連）が発表した『。新成長戦略』では、失われる雇用から新たに生まれる雇用へと円滑に労働力を移動できるよう、企業に対して従業員のリスキリングを推し進めることを提唱している。リスキリングとは「新しい職業に就くため、あるいは今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために必要なスキルを獲得する」ことである。しかし、リスキリングが強調されるということは、とりもなおさず「今までの仕事が無くなる可能性がある」ということを宣言しているということでもある。因みに『。新成長戦略』の「。」には、“これまでの成長戦略の路線に、いったん終止符を打つ”という意味が込められているということだ。

今までは常に成長を前提にして企業も個人も「今日よりも明日は成長する」「成長しなければならない」という表現で自らを鼓舞することができた。しかし、これからは「自らを変えなければ企業も個人にも成長や未来どころか現在もない」という時代に入った。「これまでも従来通りでずっとやってきたことに不都合は無い…」と思った途端に、自分の成長も組織の存続もおぼつかないことになる。現状に留まるということは後退や退化しているのと同じであることを肝に銘じなければならない。

人も組織も昨日、今日と同じことを繰り返すことで安定と安心感を見出しがちだ。しかし、いくら自分たちが「前例」に従い、安定・安心して仕事をしていたとしても、他の視点からみれば、全く変化なく、同じことを繰り返しているだけに過ぎないと見えているものだ。コロナ禍による企業や社会を取り巻く環境の変化は、自分自身の仕事や企業に対して「居心地の良さ」を求めることの危険性を明確にした。

細分化された業務においては自分の日常業務の合目的性を自分で検証することが非常に難しい。入社した時点から習慣的に行われている業務を担当している者は、その業務を「自分の仕事」として一所懸命に行うことに疑いを持つことは稀である。

ところが、同一企業内においても他部署の者から見たならば、「全く意味がない」と思われる業務かもしれない。あるいは、職場の慣習として毎回の会議のたびに長時間かけて作成される「資料」ですら、“実際にここ何年も会議で活用された事がない…”等々のこともある。こうした職場のアルアル的な「怪奇現象」のような惰性的な仕事をあげればきりがないだろう。

コロナ禍で改めて強調され始めたＤＸ（デジタル・トランスフォーメーション）では、企業を取り巻く市場環境のデジタル化に対応するため、企業が行うあらゆる経済活動やそれを構成するビジネスモデル、ならびに組織・文化・制度といった企業そのものを変革していくことになる。この変革では個々の企業に存在している「怪奇現象」やこの現象を放置する「居心地の良さ」に安住している者を一瞥することになるだろう。つまり「怪奇現象」を黙認している者は企業組織と諸共に社会から一瞥されるということだ。

これからは現状の業務を常に「意味」と「目的」から捉え返して見直していくという視点が必要となる。また、現状で自分が行っている仕事の存在意味

を鋭く問い直し、恐れることなく、仕事内容を他の視点から見直すことが重要だ。当然その過程で自分自身の業務が「不必要である」という結果が出てくることも覚悟しなければならない。しかし、今の仕事がなくなれば自分が不必要であると短絡的に錯誤するのではなく、“新たな仕事の芽を探せばよいだけの話だ”という割り切りも必要となる。

人材育成とは経営理念の実践

企業はあくまでも利益を追求しなければならないが、これは目的ではなく存続の条件である。そして、企業には社会的存在として社会に貢献するという責任がある。つまり企業の諸活動が社会へ与える影響に責任を持たなければならない。一方で企業が社会的な存在を意識することを「企業が行う諸活動の一つ」と狭く位置づけてはならない。また、いくら企業として「社会的な責任」を強調しても、そこに働く従業員一人ひとりがその意味を理解せずにいたならば、「仏作って魂入れず」ということだ。

企業は創業の時点から社会的な存在であるから存続している意味がある。企業の行う事業活動それ自体が社会から求められる自発的な活動でなければならない。そして自発的な活動こそ、企業が永続性を実現し持続可能な未来を創りだす社会的な責任ということだ。この自発的な活動の中身は同時に社外だけに向けられるものではない。そこに働く従業員の全てが、“自ら属する組織の活動に自ら責任を持ち、しかもその責任を一人ひとりが分担して負う”という意識と行動を個々の従業員に促し、実践させていく諸活動も企業が行う人材育成の範疇である。企業の行う人材育成とは経営理念の実践でなければならない。

企業が行う人材育成とは、従業員の一人ひとりが企業のあるべき姿や進むべき方向を自分の頭で考えることができるように導くことである。同時に企業組織と自分自身の関係性に折り合いをつけながら業績に貢献していく行動を主体的にとれるようにすることである。端的にいえば“企業の方向性を考え決するのは経営陣であり、それに自分は従うだけである”という思考を払拭させていくことだ。そして、こうした思考に留まっているならば決して自らの職務能力を向上させることができないし、キャリアアップも望めないという道理を理解させていくことである。

育成のポイントは「あるべき姿」への“こだわり”

企業は事業を通して自らの目指す方向や思いを実現するための組織体である。この「目指す方向や思い」は事業の進捗にともない、ある時はより大きく膨らみ、ある時は縮小を余儀なくされる。そして、事業の展開で発生してくるさまざまな課題や経営環境の変化への対応が必要になる。

しかし、「あるべき姿」の軸心にズレを生じさせてはならない。これが企業のもつべき矜持でもある。そこで職位・役職を超えて一人ひとりの従業員が自社の「あるべき姿」を常にイメージして、それに向かって企業組織と自らの行動が合致しているのか否かを検証する必要がある。

時にはやむを得ない事情で企業の「経営方針」が揺らぐ場合もある。「あるべき姿」と現実の乖離ということが起こる場合もある。こうした状況に陥った時こそ、一人ひとりの従業員の真価が問われるのだ。仮に「会社の方針だから…」で済ませてしまうのか、それともあくまで「あるべき姿」のイメージを忘れず、現実を受け止めつつ「あるべき姿」にこだわりをもつかが大きな分岐点にもなる。“山積する日常の業務や目の前の仕事をこなすことで精一杯で忙しい”という現実に埋没して逃げてはならない。一人ひとりの「あるべき姿」へのこだわりが、現状に流されない自らの働き方を構築するとともに組織全体を強くしていくことにつながる。

技能の向上においては当然のことながらすぐに何事も上手くいくわけではない。しかし、上手くいかない事柄をことさらあげつらう必要もない。あくまでも「訓練」を繰り返していくことである程度の熟達は可能である。しかし、「価値観」は単なる反復訓練によって形成されるわけではなく、主観能動的なものの見方、考え方が必要になる。

自分自身の「価値観」が未成熟のままでは「現状維持」の仕事スタイルから一歩も前に出ることができない。さらにいえば、年齢に関係なく「将来の自分」を能動的にイメージすることができなければ、日ごろ自分に欠けている事柄を反芻して改善していこうとする意欲も生まれない。人材育成では自らの「価値観」を確立させ「あるべき自分の姿」に向けて、自らが努力を惜しまないという姿勢と行動を貫かせることがこれからのポイントになる。

『Act』（アクト）

社内での新入社員、若手社員研修用テキストとしてご好評を頂いています。是非ご活用ください。

これまでの働き方、仕事の仕方、ものの見方を検証し「仕事の進め方」の指針となる社員育成のための冊子シリーズ『Act』（アクト）。

■「vol.1」「vol.2」「vol.3」発売中

vol. 1 『常に忘れてはならない仕事の進め方』

vol. 2 『反復して身につける会社での仕事常識』

vol. 3 『“学びの姿勢”を貪欲に貫く』

[お申込先]⇒http://www.n-fahne.jp/booklet.html