

特集 人材開発部門の仕事を見直す

経営に対する 貢献度が 見えにくい

- 研修効果をどう測ればいいのか
- 教育の見える化、
見せる化をしたい

人材開発スタッフが 育たない

- 人員不足でスタッフの教育は後回し
- 事業の現場の知識が不足している
- 研修プログラムの組み方が分からない
- よい講師が見つからない

教育予算が 少ない

- トップの教育に対する
理解が低い

人材開発部門の 課題や悩み

職場の理解が 得られない

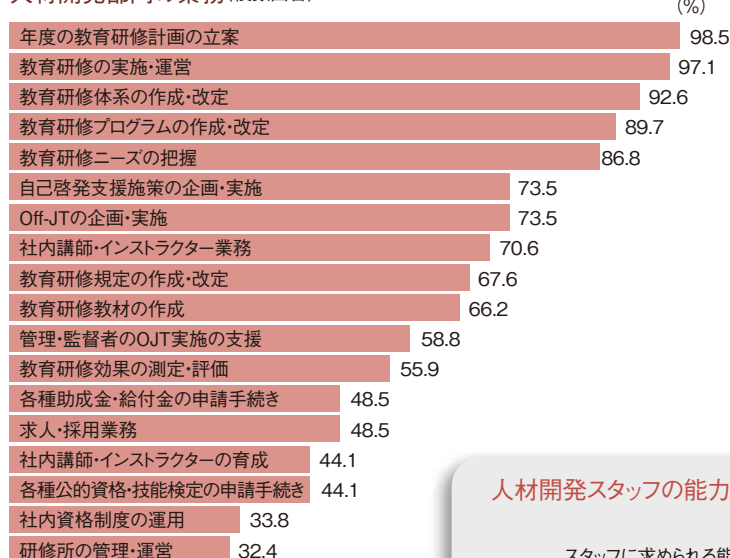
- 忙しすぎて研修に出られない
人がいる
- 管理職が忙しくてOJTに手が回らない
- 社内に適当な講師がいない

人事部や事業部門 との連携がうまくいかない

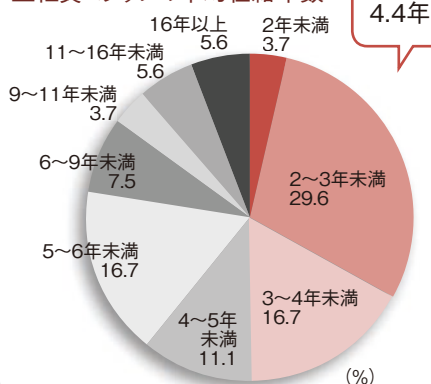
- 人材開発部門が単独で動いている感じ
- 研修と人事制度が連動しにくい
- 研修はあくまでも研修、現実とは違うという意識が現場にある
- 事業部ごと、職種ごとに人材開発部門があり、
研修が多すぎる
- 社員が受け身になってしまう

他社の人材開 発スタッフと 情報交換する 場がほしい

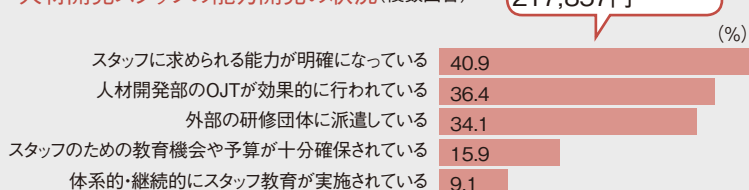
人材開発部門の業務（複数回答）



人材開発部門の正社員スタッフの平均在籍年数

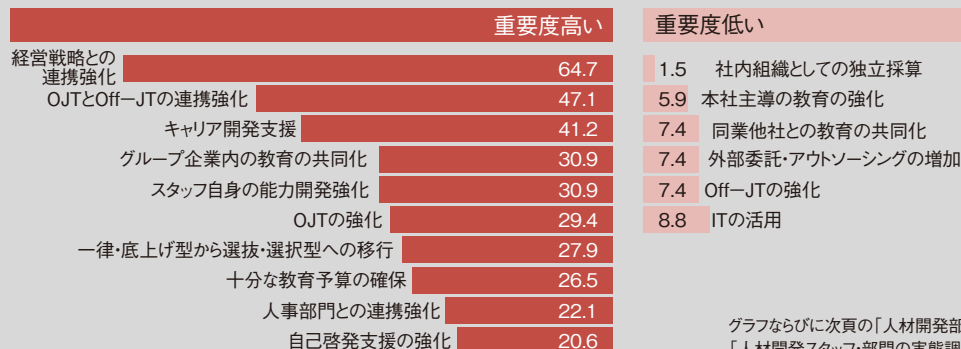


人材開発スタッフの能力開発の状況（複数回答）



正社員スタッフ1人あたりの教育費用 平均額 217,857円

人材開発部門の今後の取り組み課題（複数回答）



グラフならびに次頁の「人材開発部門の理念とミッション」は産労総合研究所「人材開発スタッフ・部門の実態調査」(2007)結果より抜粋

「経営に対する貢献度を実証したい」、「研修効果が会社の利益にどのように反映されているのかわからない」、「受講者やその上司から“実践的”という言葉で即効果がでる研修を求められる」、「研修と人事制度とが連動しにくい」、「研修は研修で、あくまで現実とは違うという意識が社内にある」……。ある研修機関が昨年、人材開発スタッフに対して「人材育成

上の課題」についてたずねたアンケートの結果である。

企業における人材開発部門のあり方が、いま、大きく変わろうとしている。継続して、モレなく確実に研修を提供するという役割から、変わり続ける組織や職場ニーズに対応し、事業目標の達成に向け解決策を示し、変革を進める担い手としての役割が求められている。つまり事業成果に貢献する人

材開発のプロフェッショナルとしてのあり方である。

では、人材開発部門の実態はどうだろうか。上記のグラフはかつて本誌が実施した人材開発部門の実態調査結果である。そのなかから業務内容や取り組み課題、スタッフの能力開発についてのデータを抜粋した。慢性的なスタッフの人手不足や限られた予算、限定された権限、人事や他部門との連

人材開発部門の理念とミッション

業種	従業員数	理念・ミッション	
紙・パルプ	900	理念	何をすべきか考え、それを成し遂げられる自律型人材の育成
化学ー1	3,657	理念	人的資源のさらなる活性化を通じ、全社の競争力強化に貢献する
		ミッション	個人が成長意欲をもって働き、強い組織になるよう、社内の各組織と協力し合い、人材育成活動を行う
化学ー2	550	理念	①企業活動に必要な人的能力を高いレベルで充実させる ②国際的グループとして求められる人的能力を高いレベルで実現させる ③人と人が触れ合い、ともに成長する集団を目指して高い労働生産性を実現させる
		ミッション	「自ら考え、自ら行動し、成果を出すことのできる自律型人材」の育成を目指して、社員一人ひとりに繰り返し働きかけ、意識が行動、考え方を革新する
金属製品	3,875	理念	企業網領のもと各個人のスキルおよびモチベーションの向上を目指し、個人の成長と会社の成長をリンクさせ、ともに発展する
		ミッション	人材を育てる教育環境をつくり、組織全体で戦力化を図り、業績達成ができるように、個人のスキル向上を図る
機械	3,588	理念	チャレンジ精神をもって創意工夫する人材を獲得し、定着させ、モチベーション、実力が最大限発揮できる環境を整える
電機	83	理念	企業は人材にあり、すぐれた人格形成に努める
		ミッション	社員が自由に実力を発揮できる、職場環境、教育時間の提供を実現する
百貨店・スーパー	1,811	理念	一人、一店に全力があげられる組織(人)づくり
		ミッション	①外に出しても恥ずかしくない人材の育成 ②自らの手を挙げ、自分で自分を磨く人材の育成
商業ー1	5,894	理念	①「自由闊達」な風土を活かし、会社と個人の能力を最大限に発揮する ②創造力とバランス感覚あふれる人材を育成するため、自己研鑽と自己実現の場を従業員に提供する
		ミッション	社員の向上心と自己啓発の意欲を助長し、人格の形成、資質の向上を図る
商業ー2	1,400	理念	社員の向上心と自己啓発の意欲を助長し、人格の形成、資質の向上を図る
		ミッション	業務遂行上必要な知識および技能を習得させ、事業の社会的使命を達成し、会社の発展に寄与する人材を養成する
金融・保険	14,300	理念	主体的に問題解決に取り組むことのできる人材の育成
		ミッション	教育重視の企業風土の醸成
運輸・倉庫ー1	5,547	理念	人を活かす経営
		ミッション	①従業員が目標をもっていきいきと働ける職場風土をつくるための支援体制づくり ②従業員の能力開発
運輸・倉庫ー2	551	ミッション	①一人ひとりの適性にあった業務に必要な知識、技能、態度の養成 ②個々人の精鋭化と能力開発
		理念	社員一人ひとりが個性と能力を最大限に発揮し、価値あるサービスを創出し、自己実現をするとともに、良識ある社会人としての行動できる人材を育成する
情報サービスー1	6,274	ミッション	No.1の企業サービスを実践する人材の育成を通して、顧客価値の創造に貢献する
		理念	「構想力」を育てる
情報サービスー2	2,970	ミッション	「クリエイティブな会社」であり続けるために、社員一人ひとりをプロフェッショナルな人材に育成していく
		理念	①知識、技術、品格のある人づくり ②人の能力こそ競争力

携の難しさなど多くの課題が浮き彫りになってくる。そんな状況にあって部門の理念・ミッションの実現、ひいては事業成果の達成に向けて自らの仕事を変革し、どのように新たな役割に取り組めばよいのだろうか。

今号ではそうした人材開発の仕事を見直すための考え方と実践事例を紹介した。鹿野尚登氏には、成果重視の人材開発部門の仕事の

進め方について、パフォーマンス・コンサルティングの考え方を紹介していただいた。また、富士ゼロックス 人事本部教育部部長の芳澤宏明氏には同社の教育理念とミッション、そして教育部の人材育成のプロフェッショナルになる取り組みについて伺った。同社の事例は、教育部シニアコンサルタントの遠藤裕隆氏が本誌に連載中である（教育スタッフ PLAZA「事業

戦略を実現する人材育成のグランドデザイン」2011年10月～）。

事例は、「ストラテジックビジネスパートナー」という新たな役割を人事内に設け戦略的に組織能力開発を行う日本コカ・コーラ、合併間もない日立システムズ、シェアードサービスという立場で事業会社の人材開発を支援するテクノプロ・ホールディングスの3社である。

解説と事例4社の「人材開発」の取り組みのポイント

解説

- ① 従来の「よい研修をたくさん実施すれば従業員の行動と成果は改善する」という前提を見直そう
- ② 事業成果に貢献しようと思うのであれば、①事業ニーズ、②パフォーマンスニーズ、③職場環境ニーズ、④能力ニーズを把握しよう
- ③ 事業成果に貢献していくために、人事・人材開発にかかわる組織、部門間の連携、人材開発部門の仕事の進め方や能力開発を再考しよう

富士ゼロックス

- ① 人材開発部門の使命は、オール富士ゼロックスに対して、現場連携による事業戦略実現のための人材育成、現場の活動を成果につなげる組織力の強化支援、従業員一人ひとりの成長の実感と喜びの実現を通じ、次の50年に向けた持続的成長に貢献する
- ② ビジョンは、2013年度末までに、事業戦略実現のための、「人材育成のプロフェッショナル組織」になること
- ③ 教育機能の組織統合により知恵を結集し、事業成果に直結する人材育成のフレームワークの構築を進める

日本コカ・コーラ

- ① 人材開発については、70/20/10の個人能力開発モデルがベース。とくに70%を占める「業務を通じて得られる経験」のデザインを重要視し、人材開発フォーラムなどの場を活用しながら最適な配置を進める
- ② 組織の能力開発に関しては、5つの組織能力開発要素からなる組織能力開発モデルをベースに、組織の業績向上のために多様なアプローチを展開
- ③ SBP(戦略的ビジネスパートナー)の役割は、経営層や部門のビジネスリーダーと協力して事業ニーズをつきつめ、組織の業績向上に貢献する。そのためには、「適切な課題設定」が重要
- ④ SBPが役割を果たすためには、現場から信頼されうる人事プロフェッショナルとしてのスキル・経験に加えて、ビジネス全般や事業戦略についての理解や見識が不可欠

日立システムズ

- ① 教育部門は研修の企画・実施のほか、パフォーマンス・コンサルティングの考え方を取り入れ、成果につながるアプローチを模索
- ② 現場からの研修依頼に対し、時間をかけて現状把握、原因分析を行い、研修だけでなく業務プロセスについて解決策を提案
- ③ 現場任せにせず、研修・改善提案の終了後にも定期的に現場をたずね、インタビューなどで効果が出ているかフォローを行う

テクノプロ・ホールディングス

- ① 人材開発に関するサービスを提供していく部門。事業会社に真に効果があり満足いただけるサービスを提供することがミッション
- ② 研修商品の開発にあたっては、関係者の声を聞き、汎用性、クライアント先のニーズ、スピードなどバランス感覚がもとめられる
- ③ 研修はソリューションにならないこともある。それゆえに人材開発部門は社内コンサルタントの役割を担う。事業会社の求めるソリューションを提供するために、先に顧客ありきというマーケットアウトの視点が欠かせない

人材開発部門の仕事を見直す 本誌特集記事一覧

- 人材育成のいまとこれからを考える 2012年1月号
 - 本誌調査 教育研修費用の実態 毎年9月号に掲載
 - 5年後の人材開発部門の重要課題 2008年2月5日号
 - 先進企業の人材育成戦略と教育体系 2008年8月5・20日合併号、9月5日号
- 【事例】住友商事／パナソニック／東京ガス／リコー／富士通／岡三証券／三井住友海上火災保険／コクヨ／日本ロレアル／キッコーマン／小林製薬／クラレ／日産自動車／マイクロソフト／古野家