

## 中堅・中小企業の効果的な人材開発のために ～ビジョンの必要性～

株式会社ヒューマナイズ 代表取締役

吉 次 潤 氏



企業の規模に関係なく、人材育成の重要性を唱える経営者は多い。しかし、中堅・中小企業においては、いざ人材育成を進めたくとも、大企業と比較すると、人材育成そのもののノウハウ、投資できる費用や時間といった内部資源が限定されているために、思うように進められないという声も多い。

筆者は、主に中堅・中小企業対象に人材開発(採用・育成・制度等)の仕組みづくりを支援しているが、効果的に展開できている組織とそうでない組織の違いとして、人材開発に関するビジョンの有無が大きいと感じている。

ビジョンとは、あるべき姿の状態のことである。経営ビジョン同様に人材開発においても、ビジョンが具体的に描かれているか、共有されているかが重要である。

投資できる資源が限定されている中堅・中小企業においては、経営環境の変化と共に採用や研修が中断されることも珍しくない。その際に挙げられる理由として「効果が見えない」と言われることが多い。効果が見えないとは、言い換えれば、経営側の期待(ニーズ)に合致していないことを示している。

例えば、「マネジメント力の強化」が経営課題として挙げると、すぐにマネジメントに関する研修が企画・実施されることが多い。具体的には、「何を学ぶか」「どのように学ぶか」という方法論に議論が移っていくことが多い。一見、何も問題がないように思われるが、こういうケースほど、実行した後に「効果が見えない」という話題が出てくる可能性が高い。大切なことは、「何を学んだか、身につけたか」ではなく、「学んだこと、身につけたことをどう発揮して、どう現場が変わったか」という点である。「どう現場が変わったか」=つまり現場がどう

なっているべきかというビジョンを描く必要がある。トップの期待は、何を学んだかではなく、現場の変化であると言える。

人材開発の具体的な展開を企画する段階で、「課題→解決策」ではなく、「課題→ビジョン作成→現状分析→解決策」というプロセスが望ましい。しかし、効果が見えないと判断され、中断されるケースでは、前者の進め方が圧倒的に多い。

前述の「マネジメント力の強化」の場合においても、すぐに対策を検討するのではなく、先に「マネジメント力が強化」された状態を描くことが必要なのである。マネジメント力が強化された状態をビジョン化し、例えば「課長クラスのメンバーが自主的・定期的に会議を開き、毎月一回新しいサービス体制に関する企画を提言している」という状態を描くことができれば、解決策も変わってくるであろう。ただ単に研修を実施するのではなく、自主的・主体的に会議が開催できるような環境を作ることから検討されるかもしれない。ビジョンを描く、共有することによって対策が増えてくるのは言うまでもない。

ビジョンをしっかりと描くことができれば、経営ニーズにあった施策を展開できる可能性が高くなる。実行された施策の効果は、ビジョンに近づいたかどうかで評価されることになる。

言葉でビジョンと言うのは簡単であるが、ビジョンは本来映像であり、言語化することは容易ではない。具体化・共有化するためには対話や会話に時間をかける必要も生じる。しかし、ここで一手間かけることで、人材開発は大きく変わる可能性が高い。人材開発の効果は?という議論がある場合は、まずはビジョンを描くことに取り組みされることをお勧めしたい。