

グローバル・サラリーマンを育てるんですか？

～グローバル時代のHRD部門の役割に関する私見

株式会社キャリアサイエンス研究所

代表取締役所長 奈良雅弘

HRD部門の役割とは、自社の経営戦略を踏まえて、将来の人的資源のポートフォリオを最適化することである。もちろん、採用や評価などはHRDの範囲外と見なされることが多いので、現実には能力開発面からの機能に限定されるかも知れない。しかし、それでも矜持としては、「最適化」の中心にみずからがいて考えねばならない。HRD部門は、本来的には、きわめて重要な戦略部門なのである。

しかし、HRDの世界に足を踏み入れて四半世紀(!)を超えたいま、上記のような「あるべき論」と、その間の現実のHRD部門の動きとを対比してみると、正直、残念な印象が否めない。もちろん、HRD担当者の皆さんが、一生懸命に仕事をしてきたことに、何の疑念もない。だが、その活動内容はといえば・あまりに多くの時間が「研修の立案と実施」という業務サイクルを回すことに費やされ、「戦略」という言葉から果てしなく遠いところにあったように見える。実務的ではあっても、戦略的ではない。私の感覚では、少なくともこれまで、それが日本企業におけるHRD部門の現実であった。

こうした私の感じ方が、勘違いであったならば、それはそれでいい。しかし、もしその感覚が正当なものならば・この先、HRD部門は非常に多難だと感じる。環境変化が激しく、人的資源の質が企業存続の成否を握るような時代に、HRD部門が単なる「研修運営部門」であることなど、あってはならないことだからである。

経営のグローバル・シフトは、日本企業の最重要の経営テーマであり、その担い手となる人材の育成は、HRD部門として必ずコミットが求められる課題であるが、しかしそれは研修運営型のHRD部門にとって、きわめて厳しい課題でもある。複雑度の高い、従来とは異質な課題であるだけに、これまでのような「研修運営サイクル」で仕事を済ませることはできない。教育テーマや手法など、その多くをゼロベースから見出すことの必要な、まさに戦略部門として力量が問われる課題なのである。

では、その「戦略部門としての力量」とはいかなるものなのだろうか。

必要なことを挙げればキリがないが、もっとも重要なのは、求められる「人的資源の質」を解明し、本質的な開発課題、すなわち「人材開発のコア」を明らかにする力量である。最小の資源投下で、最大の効果を生み出せる「戦略的な1点」を探り当てる力と言い換えてもよい。開発課題が適切でなければ、どのような教育方法を採用しようとも、空振りになる恐れが高いのだから、当然である。

では、経営のグローバル・シフトに資する、その「人材開発のコア」「戦略的な1点」と

は、いったいどのようなものなのだろうか。もちろん、その解は各社が自力で見出すべきものであり、第三者が口出しすることではないが、それではあまりに無責任な気がするの
で、一般論ではあるが、私見を述べておこうと思う。

私見では、「戦略的な1点」とは、苛烈なビジネス志向というか、泥臭い経営マインドを、
社員に徹底することである。ビジネスとは、すでにあるものではなく、みずから創り出す
ものであること。いかなる困難の中にあっても、自力で活路を切り拓かねばならないこと。
そうした姿勢を、社員に徹底するということである。

グローバル経済の本質は「激烈な競争経済」ということに尽きる。ライバル企業が、世界
中に無数に存在し、ちょっとした油断が、すぐに取り返しのつかない事態を招来するよう
な時代。好むと好まざるとにかかわらず、それが世界の現実である。

しかるに、日本企業の人材の現実はというと…よく言われることだが、若手社員でさえも、
組織への依存性が強く、ビジネス的な挑戦志向や創造志向は、きわめて弱い（いわゆる「サ
ラリーマン化」である）。その傾向は世界でも断トツであり、それが世界市場での競争にお
いて、致命的な弱点となる可能性は高い。

英会話の学習を推奨すれば、得意な社員は増えていこう。しかし、英会話のできる「日
本型サラリーマン」を量産したところで、世界での競争力が高まることなどない。めざす
べきは、いかなる条件をもビジネス的優位性に変換できる「グローバル・ビジネスマン」
であって、「グローバル・サラリーマン」ではないこと。HRD部門の役割とは、第一義的
には、その1点を社内に強いメッセージとして発信し、浸透させることであろう。

教育方法などの問題は、それからの話である。

(早稲田大学トランスナショナルHRM研究所・会報第7号所載)