

人的資源開発に関する準備的考察

持松 志帆*¹

1. 研究の背景

社会環境や市場環境の変化が著しい中、所属組織におけるキャリアの方向性を明確に位置付けていくことは、組織構成員個人にとっても、人材を管理する組織にとっても重要であると考えられる。つまり、キャリアの形成においては、所属組織での戦略に基づいた事業展開がはかれる上で、必要となる人材像が明確化されなければ、どのような人材を採用し育成していくかを判断することは難しいと考えられる。

企業は経営資源としての人的資源（人材）を、その組織が求める人材像と、組織構成員の能力向上とを関連付けて育成し人的資源活用していく必要があるのでなかろうか。

そこで、自己のキャリア形成を指向する個人の能力開発と、組織目標達成を指向する組織開発とを概観する際、能力開発と組織開発のシステムのあり方やその関連性を明確化する必要がある。したがって、本稿では、人材開発と経営プロセスはいかにあるべきかについて、人的資源開発に関する論点の整理を目的として、準備的考察を試行し、その上で関係諸

理論との関連性から考察するものである。

2. 人的資源開発における組織開発と個人開発

組織における人材育成をキャリアの形成という側面から捉えるならば、所属組織自体の方向性と組織を構成する個人のキャリア形成とが相互に作用するという特徴を捉えていく必要がある。つまり、人的資源の開発に際しても、組織は掲げた目標に基づいて、人材の訓練・教育・開発を行うものであり、個人に対して組織としての方向性を提示していくことになる。

そこで、未だ、人材育成に関する明確な定義が定まっているとはいえ、人的資源開発の分野ではあるが、以下に、キャリアの形成について本稿で使用するキーワードを整理しておく。

これら4つのキーワードは、その内容から、「訓練・教育」と「育成・開発」とに二分できる。そのうち、訓練・教育にOJTやOff-JTが該当し、育成・開発は、組織開発の側面に大きく影響されてくると考えられる。前者は比較的どの組織においても実践されており、それぞれの部署や職能に応じてプログラムが用

表1 キャリア形成関連用語の分類

関連用語	内容
訓練	実務上必要とされるもの 従業員のスキルとモチベーションを高める
教育	成長のために教えること 既存の教育のモデルに沿って教える
育成	限られた目的のために育てること 明確に定めた職員像（目標）に向かって導く
開発	将来必要となるニーズ 現在の職務を越えて知識と専門性を計画的に成長、拡大するもの 将来の職務に備えたもの

（出所：『経営行動科学ハンドブック』（2011）より作成）

*1 川崎医療福祉大学 医療福祉マネジメント学部 医療福祉経営学科
（連絡先）持松志帆 〒701-0193 倉敷市松島288 川崎医療福祉大学
E-mail: mochimatsu@mw.kawasaki-m.ac.jp

意されている場合も多い。しかしながら、後者の育成・開発においては、個人のキャリア形成が組織の方向性に沿い、その実践が組織の開発へと直接的な関係性を築いている組織は多いとは言えないのではなかろうか。換言すると、組織の目的を達成するという目標に向かって、人的資源を育成し、効果的に活用できているのかということになる。

そこで、人的資源を管理する企業組織の立場からも従業員個人々の立場からもライフサイクルに沿って柔軟に運用されなければならないとするもので、後者に対応するCDP (Career Development Program) というシステムの在り方が注目される。CDPは、長期的に従業員の能力を計画的に開発するシステムのことであり、入社後から従業員の潜在能力を把握し、その目標職位を設定し、従業員に将来必要となる経験と知識を身につけさせるものであるとされている。

従業員が自身のキャリアを築くことができるように、いくつかの企業ではCDPの中に、主体的に能力開発プログラムを選択し、受講するカフェテリア型研修や個人々のキャリア・プラン、キャリアビジョンの作成と相互啓発を行うキャリア・アップ研修などを活用できるような仕組みを講じており、個人を尊重した能力開発の在り方が注目されている¹⁾。

もともと、組織が求めるニーズに対応していくために構造や戦略などの側面を改革していくという、組織変革の中の一つである組織開発は、米国において、1970年以前までは、組織内の人間関係やコミュニケーション、仕事への動機づけや職場の風土などのプロセスを対象とした組織開発が主流であり²⁾、従来型の組織開発アプローチは、組織内のプロセスや人的要因を対象に問題に焦点を当てる問題解決型アプローチであったとされる。その後、1970年代以降、構造や戦略といった側面も変革の対象となっていく、1990年代に入ると、組織における問題などのネガティブな側面に注目するのではなく、個人や組織の強みや可能性などのポジティブな側面に注目し変革を試みるアプローチへと推移していったとされる³⁾。このように、組織変革から発展した組織開発は、比較的短期的に対応可能な問題解決型から、中長期的なスパンでの対応が求められるあるべき姿を

見出して行く戦略型へとその対応の形を発展させていったと捉えることができる。

3. キャリア開発行動

個人のキャリア形成は組織からの積極的な関与や支援が得られなければ、キャリア開発の実践、つまりキャリア開発行動が継続不可能になることも考えられる。そこで、個人のキャリア形成すなわち個人開発と共に、人材育成のための環境づくりを組織的に行うことによってその実践が結果的に組織開発へと発展していくのではないかと考える。

そこで、学習を行う主体(組織成員)に直接働きかけるのみならず、学習の「場」を整えることによって組織学習を促進し、組織に自己変革や知識創造を実践させようとする実践コミュニティ(communities of practice)の考え方⁴⁾も有効なのではなかろうか。

さらに、このような学習の「場」のようなシステムを整備するとともに、さらなるキャリア形成へ向けての、目標指向行動とその根底にある動機について注目してみる。

将来的な達成目標を見出した場合、その目標達成を目指して動機づけが行われるが、Paul et al.は、そのことを「目標指向行動」と位置づけ、目標そのものにかかわる行動のことを目標行動として動機から生まれる行動を2分類している。この目標に対する指向行動がその達成に至るまで動機は増え続けるということであるが、その目標が何らかの意味を持つためには、相手の欲求がそれに適合するものでなければならないとしている⁵⁾。すなわち、個人の能力開発とともにそれらが組織の目指すべき方向性と一致しているかを認識することが出来なければ、その実践は難しくなると解釈できるのではなかろうか。しかしながら、意欲の強さと努力の程度は成功率が50%を境に下がっていくともされている。つまり、設定された目標が達成レベルからかけ離れており、実現が不可能であると思われたり、反対に、達成レベルが低すぎており、確実に達成できることが明らかであると思われたりすると、動機づけは弱まるというものである。そこで、目標の達成において留意すべきは、個人々の動機づけの程度であり、

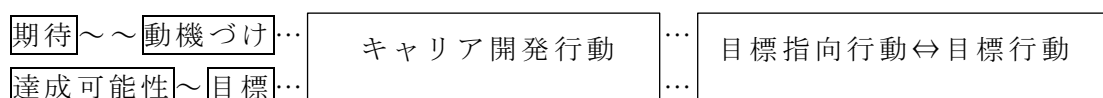


図1 キャリア開発行動と動機、目標との関係
(出所:『行動科学の展開』(2013)より作成)

その適度な範囲での適切な目標設定が必要となるということである。Vroomが主張する「期待理論」においても、欲求の強度に動機の期待説が影響する要因となり、期待は動機や欲求に影響しやすいと論じられている。

組織におけるキャリア形成においても、上に示したように、目標に向けての行動は、期待度に左右される動機づけが影響し、目標自体は達成可能性に影響されるなど、その関係性を意識しながら、確実に目標を達成できるための仕組みを構築していく必要があるのではないだろうか。

4. 人的資源開発の方向性

ここまで、組織開発と個人のキャリア開発について論じてきたが、その内容は組織が将来的にどのような展開を見据えているのかということと関連付けて、個人のキャリア開発を考えていく必要があるということであった。そこで、企業が目指すべき将来像ということと、将来に向けての企業戦略との関係性で、人材開発といった経営プロセスはいかにあるべきかということと共に人的資源開発の方向性を考えていく。

組織は、組織を構成している個々の人材に対して、その人材の持つ潜在能力を引き出すために、人材を教育・育成し、新たなキャリアの開発に結びつくような工夫を必要としている。前述のように、訓練・教育において実践されているOJTやOff-JTは無論、実務能力を高めていく際には必要なものであるが、次代を担う、リーダーの育成という役割がそこに該当するとは言えない。むしろ、人材育成・人材開発の側面で計画的にリーダーの育成を担っていくことが、適切なのではなかろうか。そこでは、将来的に所属組織が経営理念を基軸に取り得る戦略を想定し、どのような人材のキャリア形成をしておくべきであるかを長期的に考えていくことが必要である⁶⁾。

さらに、人的資源開発においていかにリーダーを養成するのかという側面から、Sashkinは、必要な人材を企業の将来にむけて育成していくことの重要性を論じており、その条件として、あくまで自発的な参加意識を促し、経営を担う人材として主体的に関わるような仕組み・評価・風土を形成していく必要があることを論じている⁷⁾。つまり、個々人が自発的にキャリア開発を行う過程では、先に挙げたキャリア形成に関する4つのキーワードには提示していなかった、個人が最先端の知識を獲得したり、創造するため人材のキャリアを通じて、長期的・継続的に行われる活動としての、学習 (learning) が

該当するのではないかと考える。このように、自律的学習の必要性について論じてはきたが、組織としてはその学習に対する促進や支援活動という側面は機能させていくべきである⁸⁾。

戦略的な人的資源開発においても、組織の目指すべき将来像と組織を構成する個におけるキャリア形成の目標を摺合せ、動機づけを行うなど、中長期的にわたるキャリア開発の支援を組織の責任として捉えていく必要がある。つまり、必要な人材を長期的なスパンで育成していく人事戦略が必要なプロセスとなっていくのである。具体的には、その過程は、企業が戦略目標達成のために必要なスキル、能力、コンピテンシーなどを確定するなど、人的資源を計画的に支給するための活動や仕組みが求められるようになる^{9,10)}。

5. まとめ

本稿では人的資源開発に関するキーワードを中心に、個人開発と組織開発の側面からどう実践に結び付けていけばよいかを人的資源開発に関する理論を援用し整理してきた。

組織内で人材を育成していく際に、研修制度等、教育制度やシステムを整備するのみで、解決するとの認識をもつのではなく、導入した制度や研修内容が、個人のスキルや能力の向上・発展に結びつくだけでなく、個人のキャリア構築と組織の発展の方向性とが合致していく必要があることを確認してきた。また、人的資源開発の方向性として、将来に向けて戦略的に組織を担うリーダーの育成の在り方について、組織として、個人としてどのような位置づけであるべきかについて論じてきた。

なお、本稿で論点整理を行った理論を基軸に、今後、一般企業組織だけでなく、医療組織においても、人的資源開発が組織の発展と有機的に関連づけられて実践されているかについて、研究を発展させていきたい。

文 献

- 1) 中村和彦：組織開発（OD）とは何か？ 南山大学人間関係研究, 6, 1-29, 2007.
- 2) 亀田速穂：組織開発と組織変革. 経営研究, 37 (5・6), 89-105, 1987.
- 3) デビット・クーパーライダー, ダイアナ・ウィットニー著, 市瀬博基訳：AI「最高の瞬間」を引き出す組織開発— 未来志向の“問いかけ”が会社を救う—. PHP エディターズ・グループ, 東京, 2006.
- 4) エティエンヌ・ウェンガー, リチャード・マクダーモット, ウィリアム・スナイダー著, 野村恭彦監修, 野中郁次郎解説, 櫻井祐子訳：コミュニティ・オブ・プラクティス—ナレッジ社会の新たな知識形態の実践—. 翔泳社, 東京, 2002.
- 5) ポール・ハーシイ, ケネス・ブランチャード, デューイ・ジョンソン著, 山本成二, 山本あづさ訳：行動科学の展開人的資源の活用. 生産性出版, 東京, 2013.
- 6) 三上登, 西野浩子：経営戦略と HRD（人的資源開発）のあるべき姿. オペレーションズ・リサーチ経営の科学, 49 (10), 641-648, 2004.
- 7) Sashkin M : Management and leadership in HRD, Neal E. chalofsky, Tonette S. Rocco, Michael Lane Morris, *Handbook of human resource development*. Wiley, Hoboken, NJ, 62-79, 2014.
- 8) 守島基博, 経営行動科学学会編：経営行動科学ハンドブック. 第1版, 中央経済社, 東京, 496-497, 2011.
- 9) 橋本諭：中小企業における HRD 研究に関する基礎的調査. 産業能率大学紀要, 36(1), 59-71, 2015.
- 10) Hall DT : Human resource development and organizational effectiveness. In Fombrun C, Tichy NM and Devanna MA eds, *Strategic human resource management*, Wiley, New York, 159-181, 1984.

(平成28年5月11日受理)

Preliminary Considerations on the Human Resources Development

Shiho MOCHIMATSU

(Accepted May 11, 2016)

Key words : Human Resources Development, expectancy theory, career development program, individual development, organization development

Correspondence to : Shiho MOCHIMATSU

Department of Health and Welfare Services Management

Faculty of Health and Welfare Services Administration

Kawasaki University of Medical Welfare

Kurashiki, 701-0193, Japan

E-mail : mochimatsu@mw.kawasaki-m.ac.jp

(Kawasaki Medical Welfare Journal Vol.26, No.1, 2016 139 – 143)