

会社法務

A^{to}27

8

AUG 2013

気になる

人材育成の 勘どころ!

巻頭インタビュー

「コミュニケーション能力」向上のカギは
教える側の“人財”育成

／美月あきこ

「健全な人材育成」における課題と留意点

～激変する経営環境に適応するために～

／戸村智憲

実務詳説

企業における障害者雇用の留意点

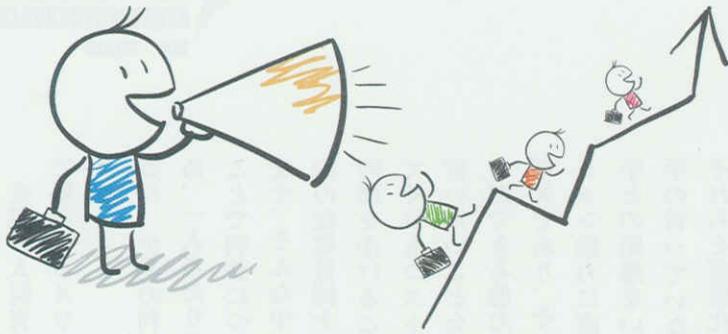
／池野由香里

時事解説

クラウドのメリットと課題

企業が留意すべきポイントとは

／松島淳也



特集

気になる

人材育成

の勘どころ！

人材育成は、企業にとって将来の浮沈を左右する重要なポイントだが、いかに進めていくかは難しいところ。「人材」をどのように育てるのか、経営者や担当者の観点から考える。

「健全な人材育成」 における 課題と留意点

～激変する経営環境に適応するために～

日本マネジメント総合研究所LLC 理事長

戸村智憲

はじめに

筆者は内部統制指導をはじめ、「健全に儲け続けるための仕組みづくり」として、企業経営に関して幅広く指導を行っている。

各部門から要望をいただき指導を行うだけでなく、役員研修や管理職の指導、人事部門から指導を依頼されての人材育成に関する階層別・テーマ別の指導など、新入社員から役員に至るまで、各現場教育について携わることも多い。

その中で、特に人事部門からの依頼において人材育成の問題点を肌で感じることも少なくない。

筆者は常々、内部統制や企業統治は企業としての教育問題や人材育成の問題でもあると考えている。それは、その企業の人材育成・人材教育を経て成長していった者が内部統制や企業統治を担っているからだ。

本稿では、企業統治の退廃を招くような人材育成に関する問題点について、筆者が直面した二つの実例を挙げ、さらに三つの「ワナ」について指摘するとともに、今、そして、これからあるべき人材育成における三つのポイントを、筆者の私見としてまとめてみたい。



筆者が直面した 「人事部の現実」

あらかじめ述べておくが、すべての企業のすべての人事部門が問題ある状況に陥っているわけではない。中には、人事領域からだけではなく、コンプライアンスの観点から見ても、他の専門分野の観点から見ても、理にかなった素晴らしい人材育成を手掛けている企業は少なからずある。

ただ、以下のような企業・人事部門は、読者諸氏から見ても、果たして、どれだけその部門だけの都合として「よい」のではなく、企業経営や社会通念、あるいは法の理念などから見て「よい」あるいは「妥当」と言えるのか、まずは目を通していただきたい。

ケース①

コンプライアンス研修の依頼過程自体が違法性の高い依頼をしてきた企業

ある製造系の大手上場企業A社から、コンプライアンス研修の依頼をいただいたことがあった。「自社のコンプライアンス体制を強化し、不祥事やリコールなどの問題に適切に対応できるようにしたい」とのことであった。

そこで、依頼に沿い、筆者は出講料につき合意して契約し、指導のための日程確保と同時に他社からの依頼を断り、先約確定案件のA社の指導に備えていた。

さて、いざ研修当日間近というころになって、A社の人事部から「出講料は半額である」「提示金額に従えないなら、講師はほかにくらでも手配できる」と一方的な通知が送られてきた。企業規模や状況からすると、下請法違反などに抵触する可能性がかなり高いものであった。筆者としては、法に反する（可能性がかなり高い）依頼であり、しかも、その指導内容がコンプライアンスでもあり、また、筆者の信条として、「（権力者や大手企業やお世話になった人などの）誰に従うか」ではなく、「（法や礼節や道理といった）何に従うか」に沿って対応することとした。



A社に問題点を伝え、それでも人事部の方は強硬な姿勢だったため、依頼を断りすることになった。与信管理は企業の財務よりも「人」および人事部を見るべきだと痛感した事案であった。

ケース②

公益通報制度の指導で公益通報をさせないよう指導してほしいとの依頼

ある独立行政法人Bの人事部から、公益通報制度とコンプライアンスについての指導依頼をいただいたこともあった。その依頼で筆者が気になっていたことは、事前のメールで「通報のあり方の指導については特にご留意いただきたいので、研修当日に口頭でお打ち合わせをさせていただきたい」との連絡があったことだ。

B法人の人事部が事前打ち合わせの場で筆者に要請してきたのは、「人事部が通報先窓口となっており、ただでさえ多忙で通報なんかに関わりたくないの、極力、社員に公益通報をさせないよう、徹底して押さえつける方向で役職員に指導してほしい」とのことであった。

筆者としては、それは到底受け入れられない依頼であり、その要請どおりに研修を行うことはできない旨を伝え、「どうしても公益通報者保護法に反する指導

をお望みなら、本日は辞退しますので他の講師を手配してください」と返答した。人事部はしぶしぶ、筆者のやり方で研修をすることを了承したが、研修中は人事部の方が後方で鬼の形相で腕組みをして、筆者の公益通報に関する講義を監視する状況もあった。これも、問題ある人事部の一例である。

実例から見えてくる 問題点

拙著(注)でも詳しく繰り返し指摘してきたことだが、各部門の不正・不祥事・問題行為は、社内の部門トラブルとして葬り去れるものではなく、それが経営陣の使用者責任や善管注意義務などの問題として、株主や報道陣、証券アナリストの評価にまで影響する。単なる一従業員の問題の枠を越えて波及する「越境不正」を起すものである。

昨今、企業内部の不正は社会での問題となり得るし、経営陣のコーポレート・ガバナンス上の問題に発展するものもある。

金融庁の「監査基準の改訂及び監査における不正リスク対応基準の設定に関する意見書」(不正リスク対応基準)は主に監査法人をターゲットに据えたものであ



るとしても、一般企業や各団体・組織において、同基準でも「不正の予兆」の宝庫として重要視される内部通報をないがしろにしているケースは多い。経営陣の意をくみ空気を読んで動いているはずの人事部そのものが企業統治を崩壊させてしまうような状況になっては残念だと感じる次第だ。

また、人事部に肩入れして内部通報の敷居を高めようと指導している専門家などを見ていて筆者が思うのは、人事労務や法律系の専門家はあくまでも依頼者のために最善を尽くすという姿勢で活動する存在であり、必ずしも、コンプライアンス(法令遵守+社会的規範の積極的尊重)や法を司る者ではない(法を巧妙に

利用する者になりやすい)ようである、ということだ。

人材育成において 企業が陥る三つのワナ

ほかにも、企業が陥りやすい、人材育成における三つのワナについて以下にまとめておく。たとえ「わが社はうまくいっている」と感じていても、今一度、自社の健全な企業統治を支えるための人材育成という視点に立つて見つめ直していただきたい。

第一のワナ

人事権を握る者への批判なきまま進む人材育成

まず、研修の講師などで企業に赴いた際に、研修実施から研修後に至るまでのやり取りの中で特に違和感を抱くことがある。

それは、①監査部門や法務部門に配属する人事権を持つ人事部の特別な意識や、②批判されにくい部門として、とにかくテーム数と回数をこなしておけばよいと思いやすい状態や、③人事権を握るワンマンな社長が「オレに学べ」と独りよがり



独演会ならぬ「オレさま勉強会」を開いている状態であつたりすることだ。

筆者は不健全な研修担当者に対して、必ずしも「人事部に都合のよい講師」ではないのかもしれないが、人事部が主催する研修の中で、いくつかの研修を見てみると、講師が人事部に気に入られようと講義している様子が見て取れた。

人事部が研修会場の後方に陣取って講師をじっくり吟味しつつ、そこでの講師は、社会的・経営的にも必要な突っ込ん

だ専門的内容は話さず、不健全な人事部が心地よく思う内容(受けがよく、人事部が理解可能な範囲と、少しだけ背伸びびした内容)の話をしている、目の前の、各部門から参加している受講者が必要とすることを指導するというより、人事部に気に入ってもらえるような内容の講義に終始するということがあつたりする。

受講者も、人事部の行う研修では、あまり批判的なことや問題提起や、人事部の機嫌を損ねるような内容を研修アンケートには書かない傾向にあり、人事部がよいと思つたら、受講者が内心は不満足でも継続して同じ講師に研修依頼が寄せられる傾向があるようだ。

第二のフナ

自分の器を超える人材に

苦戦する傾向

企業にとってよい研修講師とは、研修回数を消化する上で都合のよい講師ではなく、経営者や人事部を含め、たとえ自社にとって耳の痛いことであつてもそれを指摘し、研修を通じて組織文化や各自の意識に変革を促す講師である。

しかし、各チームの専門性よりも人事・研修担当者の理解範囲内の研修を求める傾向にあることも少なくない。そして、専門的にも、また社会の要請にこたえてい

く企業になる上でも役立つ講師より、自社の経営者と人事部を苦言なく支えたり、従業員にのみ灸を据えてくれる講師を多用したくなるような思いの企業も少なくない。

マネジメント系の研修などを担当する際に管理職の方々に指導することの一つに、「自分より有能な部下を、いかに、健全に社会への貢献を果たしながら自社のために活躍する社員へと育てるか」ということがある。

自分の器の中で「井の中の蛙」を大きく育てるよりも、井の中から部下を引き上げ、大海に自ら羽ばたいていけるよう導き、見守りつつ、そつとサポートしていくことが、人材育成を行う部署として重要だと筆者は思っている。

第三のフナ

「期待どおり」の金型にはめた人材を大量生産したがる心理

人材を人事部の「期待どおり」の金型にはめて大量生産するような企業が少なくない。また、そのような企業でよく見受けられる傾向としては、人材育成の場を社会化(ソーシャライゼーション)ではなく、教育のつもりで教化(インドクトリネーション…洗脳の刷込み)の場としてしていることである。

金型にはめようとして、その金型からはみ出る者を異端児やトラブルメーカー扱いして遠ざけることも少なくない中で、いざ、今までどおりには経営が立ち行かない経済環境の激変期において、「なぜわが社には革新的な人材がいないのか」と嘆く自己矛盾した人事担当者がいたりする。

自社の「企業内異端」が次世代のメイストリームになることに気づかなければ、経営のパラダイムシフトに適応できずに市場から撤退するか、M&Aをお願ひする行脚に出るかの選択にさいなまれることになる。

また、人材育成の一環として人員配置を見直す際、ワンマン経営者や人事部署の言う「適材適所」が企業統治の退廃の源であったりする。「適材適所」といえば、それだけで素晴らしいことという意味解釈を行う方もいるだろうが、必ずしもそれが正しく行われているわけではない。企業統治不全で大問題を起こした企業内の「適材適所」とは「不正を隠し共謀してくれる意味での」適材を、(経営者の不正を助けやすい部署という意味での)適所に配置すること、不正な「絆」を強めていくことであつたりする。

この「絆」もそれ単体では必ずしもよき意味を成すとは限らず、「不健全なる絆」は共謀そのものである。今、社会で

求められているのは「絆と手綱」であり、行きすぎた状況を制御して健全化に向かうための基盤を人材育成の場で整えることである。

これから本当に必要な 人材育成の 三つのポイント

さて、これから役員としてであれ、各部門の従業員としてであれ、健全なる企業統治を支える人材育成を行うために必要だと筆者が思う三つの留意点についてまとめておきたい。

「これが答えだ」としてある種の固定観念や、一見して正しそうに見える絶対解のようなものを提示すれば、まとめとしてわかりやすいだろう。しかし、人材育成や研修、制度設計に唯一の答えや模範解答、まして都合のよい金型のようなものはないのである。よって、ここでは「ポイント」という述べ方に留めておく。

ポイント①

「自制心」+「懐疑心」 の基礎力の習熟

いわゆる倫理研修であれ、コンプライアンス研修であれ、ダイバーシティやそ

の他の研修であれ、共通してお伝えしていることは、「自制心」+「懐疑心」をどうバランスよく発揮するか、また習得するかということである。

「自制心」については、共謀に加担しないよう踏むべきブレーキとしての自制心もあれば、見て見ぬふりをしたいというよからぬブレーキを踏みたくなる自らを制して通報すべきことは通報するという、恐れを制して勇気を振り絞る自制心もある。

また「懐疑心」については、「私は正しい、あなたが間違っている」といった自己中心的な考えや、「人を見たら泥棒と思え」といったような、悪者探しに終始するような猜疑心(が)が人材育成において重要なのではない(監査人の育成でも同じ)。自他ともにその存在や妥当性をいろいろな角度から検証して的確な対応を見出す、という物事の疑い方をする懐疑心を養うことが重要なのである。

ちなみに、筆者がよく思うことは、日本企業が失ったのは「モノづくり」ではなく「ヒトづくり」と職人氣質(かたぎ)ではないかということだ。

自らの人生を技と匠(たくみ)で体現する職人の氣質が高く保たれていれば、不良品や偽装品を正規品として不誠実に顧客に納品するようなことはないのではないかと思うのである。



ポイント②

「和して同ぜず」+「信賞必罰」の気風づくり

不健全な人事部やワンマン経営者などの空気を読んで、身を処するだけの「同じて和せず」の従業員づくりでは、健全な企業統治は心もとない。コンプライアンス教育は組織文化づくりそのものであり、不正を許さぬ風土づくりが統制環境としても重要である。

また、人材を枠にはめるような実態があつては、独自性や個性も埋没し、次世代を切り開く人材を育成し、抱えていけるだけの企業の懐の深さは生まれない。「和して同ぜず」という協調性を持ちつつ、空気を読まないながらもプロとしての務めを果たす人材の育成が、特に、これからの指導の現場に求められているポイントである。

また、不正防止策や再発防止策、監査指導などでは、とかく厳罰化や「必罰」に偏った人材育成・指導が行われがちである。医療で例えれば、即効性のある抗生物質を安易に投与し続け、気づいたときには耐性菌が出て抗生物質が効かず、という深刻な状況になるように、厳罰化がより巧妙な不正を誘発するという、不正対策の逆機能が働きかねない。人材育成においては、物事のバランスを考慮しておくべきである。

また、先に触れた統制環境においては、

明確な判断基準を各現場や役員などが理解し思考軸とできるよう、必罰に偏るだけではなく、よい行爲を行った者を褒めるといった、ごくシンプルなバランスと一貫性ある信賞必罰に沿った監査や人事処遇、そしてインセンティブ（善行への吸引力のようなもの）が必要である。

ポイント③

「腑に落ちる」+「隣接分野への踏込み」の組み合わせ

相手に物事を「伝える」と「伝わる」ことは別物である。難しいことを難しく教えるのではなく、基本的に当たり前のことを当たり前にこなせるよう、また、その当たり前が妥当かどうかを常に見つめ直せる力がつくように指導することが、人材育成において重要である。

また、あるテーマ単体の研修としてぶつ切りにいろいろ取り合わせる研修ではなく、あるテーマについて学ぶ際に横糸思考で隣接・関連テーマと連携づけ、踏み込んで複合的に学ぶことも、さまざまなスキルや見解が問われる実務・実践での成果につながる。その意味では、ぶつ切りの研修ラインナップ化を避けるべきであるとも言えよう。

以上につき、筆者の私見・実体験から、

人材育成についてのポイントをまとめてみた。本稿が読者諸氏において、何か少しでもお役に立っているようなら、筆者としては幸甚である。



とむら・ともりのり

早稲田大学卒業。米国MBA修了。博士後期課程(Ph.D)中退。国連勤務にて国連内部監査業務専門官等を担当。民間企業役員や、経営行動科学学会理事、(株)アシスト顧問、JA長野中央会顧問、岡山大学大学院非常勤講師等を歴任。現職のほか、日本ERM経営協会会長、日本クラウドユーザー協会会長、「勇気ある監査役大賞」「勇気ある通報者大賞」の主宰・企画運営等を務める傍ら、NHK「クローズアップ現代」出演、テレビ朝日「そうだったのか!池上彰の学べるニュース」の番組監修等も担当。代表的な著書に『企業統治の退席と甦生』(中央経済社)など多数。公認不正検査士、米国連邦航空局自家用パイロット、日本取締役協会会員、ICGN会員、防災士等、幅広く活躍中。