

第1章 経営人材育成について

第1 人材育成の目的と必要性

人材育成は、経営理念・ビジョンに基づく企業等の経営体の経営戦略の実現を目的として行われており、様々な業種で人手不足の深刻化に対応するための生産性の向上や企業の競争力を高めるためにも必要となり、企業の継続性を確保する観点やサステナビリティの重要性の急速な高まりなどからも、近年、人的投資が重要視されている。

こうした中、令和5年1月31日に公布・施行された企業内容等の開示に関する内閣府令に基づき、令和5年3月31日以後に終了する事業年度に係る有価証券報告書等において「サステナビリティに関する考え方及び取組」の記載欄が新設され、人的資本・多様性やコーポレートガバナンスに関する開示の拡充が行われた。具体的には、人材の多様性の確保を含む人材育成方針、社内環境整備方針及び当該方針に関する指標の内容や当該指標による目標・実績の開示等が必須となり、企業において人材育成に取り組むことについて、これまで以上に必要性・重要性が高まってきている。

1 人材育成と経営人材育成とは

「人材育成」は、一般的に「企業の経営戦略の実現に向け貢献できるよう、従業員を職種や階層などでグループ分けを行い、その階層において必要な知識、スキルの習得を促すとともに、意欲を喚起することで人材を育成すること」であり、従業員個人の目標ではなく、企業の目標を達成することをゴールとするものと解されており、本報告書においても同様の定義としている。

一方、「経営人材育成」については、一般的に明確な定義づけがなされていないと考えられるため、本報告書では「農業分野において経営人材（経営者及び経営部門における幹部候補生。以下同じ。）に対して、経営層としての職責・職務を遂行するために必要な知識、スキル、コンピテンシー（高い業績を出すための行動特性）の習得を促進すること」としており、「人材育成」とは明確に異なる定義としている。

2 効果的な人材の育成

人材を育成する上では、一般的に以下の事項について留意して取り組むことで、企業・組織全体における人材育成の効果を高めることができる。

（1）目的を明確にする

人材育成の取組全体での目的だけでなく、個別の育成機会ごとに目的を明確にする。具体的には、人材育成の取組全体の目的は企業・組織の経営戦略と連動し、個別の育成機会の目的は取組全体の目的と連動するよう、明確化して設定する。

(2) 体系的な育成機会を用意する

受講生を職種や職位などに応じてグループに分け、どのような時期にどのような育成機会を設けるのかをあらかじめ体系的に定めておく。

(3) フォロー体制を構築する

受講生が育成プログラムに専念できるよう、研修のために職場や業務を離れている間のフォロー体制を構築し、受講生が担当している業務の関係者で共有する。

(4) 学んだスキルを実践できる機会を設ける

育成機会（研修等）で何を学べたか、今後の自身の仕事にどのように生かしていくか等について、学んだスキルを実践できる機会を設け、企業・組織の経営戦略の実現に寄与できるようにする。特に、外部機関における育成機会を得た場合は、このような機会を設けることで学んだことがより定着する。

(5) 育成担当者への教育を行う

部下や後輩の育成を担当する機会が増えてくる者に対して、部下育成をテーマにした研修（オンライン講座を含む。）の受講、研修等の講師を務める機会を提供するなど経験を伴う教育を行うことにより、育成スキルを向上させる。

第2 人材育成の理論と手法

人材育成に関する理論や人材育成の手法は様々なものがあり、また経営人材に移行させるためには一定の課題があると考えられているが、ここでは主な内容のみを記載する。

1 人材育成に関する理論

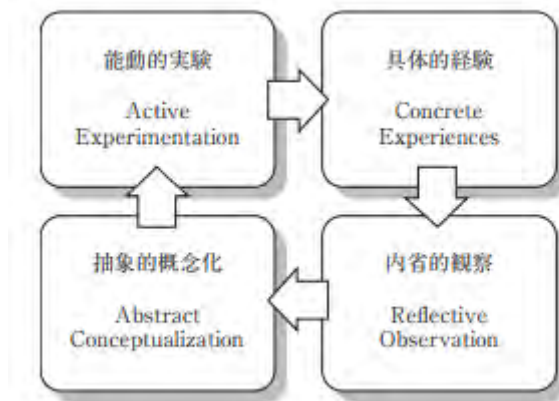
人材育成に関する理論的な枠組みとして、デイヴィッド・コルブによる「経験学習論」、中原淳による「職場学習論」、エンゲストロームによる「越境学習論」を紹介する。

(1) 経験学習論

ジョン・デューイの「経験からの学習」というアイデアをもとに、1970年代にデイヴィッド・コルブによって、経験学習モデルとして図式化（図表1）¹され、企業内教育・人材開発の世界に導入されてきた理論群である。

「業務能力の向上は、本人にとって挑戦的な側面を含む業務経験（ストレッチ）と、それを対象とした俯瞰的な視点からの振り返り（リフレクション）によることを主張するところにその特徴を持つ」²もので、2000年代以降、職場における人材開発やOJTなどを支える理論的基盤として定着している。

図表1 コルブの経験学習モデル



出典 Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice Hall.

引用：中原 淳 (2013) 「経験学習の理論的系譜と研究動向」日本労働研究雑誌

(2) 職場学習論

職場において、人が仕事に従事し経験を深める中で、他者や人工物との相互作用によって生起する学習のことを一般に「職場学習」としており、これを職場のメンバーらの関わり、支援、対話等によって、人がいかに業務能力を高めていくかに焦点を合わせて考察したものが「職場学習論」である。

業務における学びの達成には、他者からの関わりが必要であり、人間の学習を職場の社会的ネットワークの中で達成するものと把握するところに特徴があり、職場における学習を業務経験だけですべてを説明することはできず、そこに張り巡らされている社会的なネットワークが極めて重要な意味をもつとしている。

(3) 越境学習論

フィンランドの教育学者ユーリア・エンゲストロームによれば、変化の激しい世界において成長するには、特定の領域において体系的な専門知識を習得していく「垂直的な学習」だけでは不十分であり、部門や組織を超えて問題を解決する「水平的な学習」が不可欠になるとしており、このような考えに基づく「異なる共同体のメンバーとともに、専門領域を越えて行われる学習」が「越境学習」として、近年、日本でも注目度が高まっている。

これを理論群としたものが「越境学習論」であり、企業内に勤める人々の能力・キャリア・スキルの伸長は企業内部における能力開発機会、リソースに限局されないという前提に基づき、「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関連する内容について、学習・内省すること」を分析の対象としているものである。

2 人材育成の手法について

人材育成を理論的視座でなく、その手法に着目して区分すると、「OJT」、「Off-JT」、「自己啓発」、「eラーニング」、「ワークプレイスラーニング」の5つに大別でき、その概要は以下のとおりである。

(1) OJT (On the Job Training)

職場における人材育成の一般的な手法で、「上司が部下に対して仕事を通じて計画的に必要な知識、技能、問題解決能力及び態度について教育訓練を行うこと」である。

(2) Off-JT (Off the Job Training)

「業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練（研修）のことをいい、例えば社内で実施する教育訓練（労働者を1か所に集合させて実施する集合訓練など）や社外で実施する教育訓練（業界団体や民間の教育訓練機関など社外の教育訓練機関が実施する教育訓練に労働者を派遣することなど）」3を指す。企業が従業員の能力開発のために行う手法ということではOJTと同じであるが、OJTは職場での実務を通じて研修が行われるというところが異なる。

(3) 自己啓発

自らの意思によって「労働者が職業生活を継続するために行う、職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動」をいい、職業に関係ない趣味、娯楽、スポーツ健康増進等のためのものは含まない4。

(4) eラーニング

パソコンやモバイル機器、DVDなどの電子機器でIT技術を活用して学習することをいい、時間や場所を問わずに学習できることが大きな特徴である。知識を学ぶ教育としてeラーニングがよく利用されてきたが、最近ではVR技術を用いて体験を疑似的に得られるものもあり、多様化が進んでいる。

(5) ワークプレイスラーニング

「働く現場で業績（成果）をあげるとともに、能力開発や知識習得などを行うこと」をいい、一般的には「個人や組織のパフォーマンスを改善する目的で実施される学習その他の介入の統合的な方法」である。

仕事を通じた職業教育ということではOJTと共通であるが、OJTが主に上司・先輩から部下に対する教育訓練であるのに対し、属性に囚われず組織に属する者を対象に研修やeラーニングなどの多様な教育方法がとられることに違いがある。

3 ミドルマネジャーの育成と経営人材への移行について

課長・部長相当職の人物であるミドルマネジャーは、今後経営の一翼を担うこととなるため、人の管理にとどまらず、「事業の未来を描き、組織の仕組み

をつくっていく」視点をもって行動することが求められるため、「部長を課長の延長線上としてではなく、事業経営の当事者・予備軍として捉え、登用や育成を行っていくこと」、「部長登用以前には、高い視座を得る経験が有効である一方、部長登用後には事業経営の方法論を学ぶトレーニングの機会が有効であること」という研究成果⁵も考慮した計画的な人材育成を進めていく必要がある。

こうして育成された課長・部長相当職の人物であるミドルマネジャーが経営人材となる際にも学習課題があると考えられており、田中聡⁶によれば、ビジョナリー思考へのシフト、戦略的意思決定力の獲得及び他者影響力の獲得が課題であると整理している。

一つ目の学習課題としては、「ビジョナリー思考へのシフト」があり、戦略的思考だけでなく、会社の未来を洞察し、ビジョンを掲げて会社をリードする思考方法へ移行することである。二つ目の学習課題としては、「戦略的意思決定力の獲得」であり、会社全体を俯瞰し、中長期的な視野で会社の現状と未来を捉え、リスクをおそれず、最適な意思決定と投資判断を行う力を獲得することである。三つ目の学習課題としては、「他者影響力の獲得」であり、ビジョンの実現に向けて、社員や外部関係者を含めた多様な他者を巻き込む力を獲得することである。

これらの課題に対応するためには、一定期間のOff-JTによる研修では不十分であり、現場の職務経験として「小さくてもいいので一国一城の主を経験させること」、「修羅場を経験させること」、「事業、機能、地域等様々な軸で異なる経験を積ませること」、「保守本流よりも傍流・外部を経験させて外から客観的に自社を観る視点を養うこと」が重要であると指摘されている⁷。