日本企業の人材投資の未来

≪4≫

多摩大学経営情報学部准教授
初見　康行

マインド面への働き掛け方向性・効果とは？

第3回では従業員サーベイの結果をもとに、日本企業の人材投資の課題・方向性を共有してきた。

ポイントは、従業員の感情・価値観・態度などの「マインド面」への働き掛けが生産性向上のカギになるという点である。今後はスキル面の育成と共に、マインド面への組織的・体系的な働き掛けが、人材投資の一つのテーマになると考えられる。

本示唆については賛否両論があるかもしれない。「肌感覚で感じていたことが定量的にも確認された」と感じる人もいれば、「企業がそこまで行わなければならないのだろうか」と考える人もいるだろう。さらには、「マインド面の在りようが重要だったとしても、具体的にどのような方向に働き掛けていくべきなのか」、「本当に生産性にポジティブな効果があるのだろうか」と疑問を持たれるかもしれない。そこで今回は、具体的なマインド面の在りようとして、生産性に寄与する可能性のある二つの要因を紹介していきたい。

まず一つ目は、「自律的キャリア観」である。近年、社員のキャリア自律支援に注目が集まっている。VUCAな時代において、若い世代を中心に自己のキャリアを自律的に設計していく考え方が広まりつつある。学術分野においても「プロティアンキャリア」という概念が注目され、自律的なキャリア観を持つことの効果が研究されている。

今回の調査においてもプロティアンキャリアの概念をもとに従業員の自律的キャリア観を測定し、効果を検証した。具体的には、「自分のキャリアにおける成功や失敗は自分の責任だ」、「全般的にみて、私はとても自主的・自律的なキャリアを歩んでいる」など複数の項目を聞き、全体の平均値を算出している。次に、平均値を基準にプロティアンキャリア志向が高いグループと低いグループに分け、「ジョブ・エンゲージメント」、「経営理念の共有」、「プロアクティブ行動」、「創造的思考プロセス」、「主観的な生産性」の平均値が有意に高いということである。本結果のみで断定はできないが、自律的キャリア観を持つことが各種の重要指標において差を生み出す要因になっていることが推測される。

マインド面の在りように関する二つ目の要因は、「次世代リーダー候補の自覚」である。今回の調査では、「あなたは現在、所属企業の次世代リーダー候補になっていると思いますか」を聞いている。これに対し、「はい」、「いいえ」、「候補になっているか分からない」の三つから選択してもらった。その結果、「はい」が418名、「いいえ」もしくは「候補になっているか分からない」が1290名であった。

今回、「はい」と答えた回答者を「次世代リーダー候補自覚あり群」、その他を「次世代リーダー候補自覚なし群」として両群の比較を行った。その結果、プロティアンキャリア志向と同様に、全ての項目で統計的な有意差が確認された。「次世代リーダー候補の自覚あり群」の方が、全ての項目の平均値が有意に高いということである。

また、この次世代リーダー候補の自覚については、さらに追加の調査を行っている。具体的には、次世代リーダー候補の自覚あり群に対して、候補であることを「組織から正式に通達されたか」を確認している。調査の結果、418名中、正式な通達があった者が275名、通達はなかった者が143名であった。本調査では、これを「通達あり群」と「通達なし群」として、再度平均値の差の検定を行った。その結果、全ての項目で「有意差はない」ということが確認された。つまり、次世代リーダー候補の通達有無は関係がないということである。

以上の結果から、次世代リーダー候補の自覚については、通達の有無や実際に候補であるかよりも「本人の自覚」が重要であることが推測される。言い方を変えれば、本人が次世代リーダー候補と自覚するだけで、仕事に対するエンゲージメントや主観的な生産性に肯定的な影響を及ぼす可能性がある。

この結果は、今後のタレントマネジメントの考え方や施策にも重要な示唆になるのではないだろうか。いかに多くの社員に次世代リーダー候補の自覚を持ってもらうかが、組織の生産性を左右する一つの要因になるかもしれない。

本記事では、マインド面への働き掛け例として、「プロティアンキャリア志向」と「次世代リーダー候補の自覚」を紹介してきた。今回は平均値の比較のみであるため、背景にある因果関係やメカニズムについては不明確な部分も多い。しかしながら、各種のマインド面の在りようが重要な結果指標において差を生む要因となっている事実は大変興味深い。

日本企業の人材投資においても、今後はこのようなマインド面への働き掛けを組織的・体系的に増やしていくべきではないだろうか。企業におけるスキル面の育成は、例えれば車のエンジンをチューンナップするようなものである。改良を重ねることで80㌔しか出なかったエンジンが100㌔、200㌔出るようになるかもしれない。しかしながら、最終的にアクセルを踏み込むかどうかはドライバーの気持ち次第である。最高のパフォーマンスはエンジンの性能だけでなく、ドライバーのマインド面の在りようにも深く依存するのである。