

～「優秀な人材を育成する仕組みとは？」



五十嵐 仁 (いがらし ひとし) (株)インタフェース代表取締役

1958年、樺戸郡新十津川町生まれ。1980年東北大学文学部（心理学）卒業、同年(株)リクルート入社。その後東京と札幌で人材開発関係の会社2社を経て、1999年(株)インタフェース設立、代表取締役。企業・団体のマネジメント研修トレーナー、人事組織コンサルティングを専門とする。

前回「優秀な人材の育成をどうするか？」では優秀な人材に育成するために、本人がもつ可能性を最大限に発揮できる環境をつくる以下の5項目を挙げた。

- ①期待すること
- ②目的と目標を持たせること
- ③常に自ら考えさせ、自ら学ばせること
- ④上司が適切なフィードバックができること
- ⑤職場が相互に関心を持っているチームとなること

以上の項目が、上司や先輩が誰であるかに関わらず実践されるためには、組織としての仕組み化が必要となる。職場によって運・不運があっても困るわけだ。

そのために会社として、まずは上記の5項目をすべての職場で必ず実践される仕組みをつくる事が必要。

①「期待すること」のためには、組織（会社）として、入社して1年目、3年目、5年目までに何をどれ位までできるようになる事が必要かという「期待される能力レベル」を具体化しておく。その内容は、業界や担当する業務（職種）によって異なる部分と、組織としての役割を期待する共通する部分の2つからなる。

②「目的と目標を持たせること」は、上記の期待する内容から目指すべき目的・目標とその他に次の2つの考えるべき点がある。一つは組織（会社）としての理念・使命からの目的である。もう一つは本人自身の視点からの目的である。

前者は、その組織が「何のためにあるのか、誰に、どのような貢献をするのか」という組織自体が目指す目的である。そして、そのためにあるべき行動の具体

化、それが実践できるための目標を持つ。

後者は、本人自身の判断・行動特徴や習慣的行動（性格）そして本人の目指したい姿（キャリア目標）からの目的・目標。社会人経験のない新人の場合には、まずは上司・先輩が客観的に把握し本人と共に必要な目標を設定していくことが求められる。

これまで述べた①、②の仕組み化にプラスして③「自ら考えさせ、学ばせる」、④「適切なフィードバック」までを実践するための仕組みの手法としては『目標によるマネジメント（目標管理）』がある。

入社して半年、又は1年は会社の「期待すること」「果たすべき目的・目標」に取り組んでもらうとしても、仕事を一通り習得したら、次には自ら「目標」をつくり、上司の承認を得て、その具体策（行動計画）も自ら考えて実践・遂行していく③、④の仕組みが必要である。

出来れば毎月、上司とのその目標についての「振り返り面談」を行う。四半期（3ヶ月）や半期では、その職場全員で振り返り、相互にフィードバック、アドバイスをしあうミーティングを実施する。それを会社の仕組みとして行うのだ。これはそのまま⑤「職場が相互に関心を持つチームになる」仕組みともなる。

会社の理念、使命、経営目標・方針そして自らの目指す姿等の実現、必要な能力の向上等、全て「それぞれの目的から考える人材」になることが不可欠。つまり「何のために？何を目指しているのか？」（＝目的）そして「何をなすか？」（＝目標）を土台に仕事をする人材を育成する仕組みを追求することだ。