

## ～「優秀な人材の育成をどうするか？」



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㈱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㈱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。

本連載では、第1回で「優秀な人材ってどんな人？」のタイトルで、組織にとっての優秀な人材を「自社の事業で成果をあげられる人」と定義づけました。前回第2回では、「優秀な人材の確保をどうするか？」と題し、その優秀な人材を採用するキーポイントは、第1回で明確にした「優秀な人材の基準（要件）」の伝達・共有化にあり、とお伝えしました。

第3回の本稿では、その採用した人材をどのようにして育成するか、がテーマです。本稿で言う「優秀な人材の育成」というのは、一部の優秀なエリートを育てるという意味ではなく、優秀な人材となる可能性が高い人を採ったからには、それぞれが花開くように育成支援するということです。全員が優秀な人材になれるための育成、と言い換えてもいいかもしれません。

結論から述べると、優秀な人材（になる可能性が高い人）が、その可能性を發揮できる環境をつくることが一番重要なことです。可能性を發揮できる環境づくりとは、仕事の任せ方、いつでも相談できる風土、人をやる気にさせる仕組みの3つです。仕事の任せ方と相談できる風土の具体的な内容は以下の5項目です。

- 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をすること
- ⑤ 職場が相互に関心を持っているチームとなること

①は、まず、会社（職場）に新人が来たら、歓迎し、期待を伝えることです。上司だけではなく、全ての先輩がそうすることです。

②は、会社や仕事を覚えるための導入研修や職場での指導（OJT）を行う際に明確に目的を示すことです。この指導期間中でも、先ほどの期待と共に、半年後、1年後の具体的な目標を明確に伝えることです。

③は、仕事の知識・スキルを教えることと共に本人自身に考えてもらうことです。特に、一つ一つの仕事の意味目的を伝えるだけではなく、自分で考え、実感してもらうことが肝要です。具体的には「あなたはどうか考える？どうすればいいと思う？」と質問することです。

④は、常に上司が仕事の進め方や成果、取り組み姿勢についてのフィードバックを行うこと。フィードバックとは仕事であればその成果や出来栄、進め方を客観的に評価し、いい点は褒める、まだ不十分な点は改善点・課題として具体的に伝えることです。フィードバックは上司だけではなく、先輩・同僚からであれば、さらに効果的です。そして、それは新人に対してだけではなく、今いるメンバー相互についてもいえることです。

また、①～④は上司だけの仕事ではなく、職場の先輩・同僚の仕事でもあります。そのためには、職場を⑤のチームとして機能する場にしておくことです。チームとは、共通の目的・目標を持ち、その実現のために役割を担うメンバーが、意欲を持って協働関係をつくりコミュニケーションがとれ、自由に相談ができる集団です。

さらに、これまで述べた①～⑤の項目の実現のためには、組織としての仕組み（別な表現で言うと仕掛け）が必要です。それについては、次回で述べます。