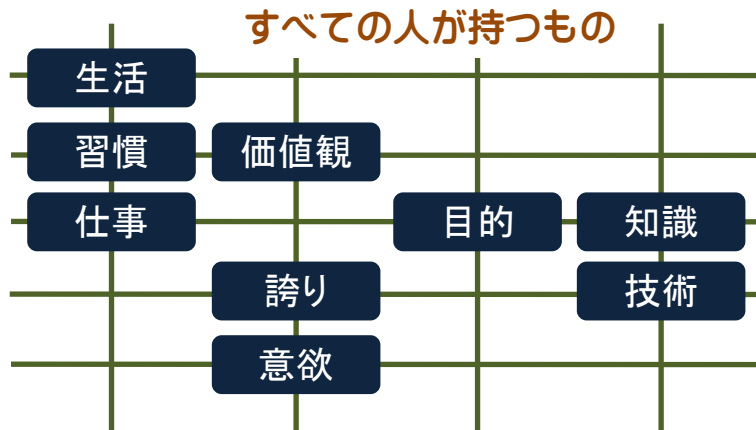
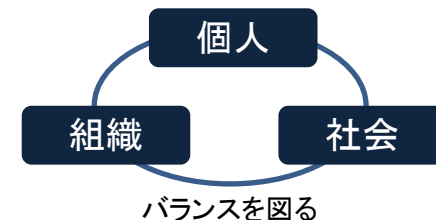


人材の定義、条件

社会で成果をあげる者たちが人材である。



人は、自身であるために、自らを動かすために、自らを生かすために、持つべきものを持っている。

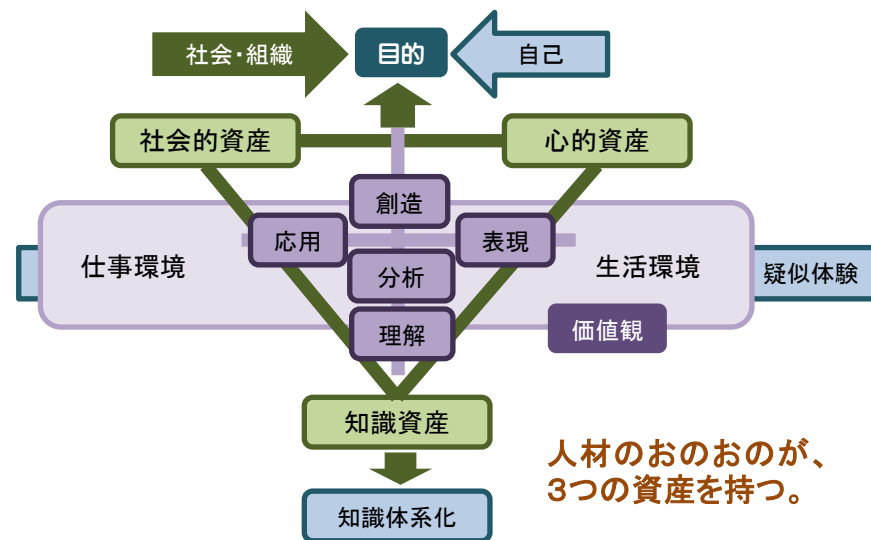
「人材」は組織からみた単語であり、組織と社会で活動する人たちである。

「人材」は、組織、社会において、何かを成し遂げられる人たちである。

組織は、組織に勤めている人たちに成果を上げられるように、育成し、人材に組織システムを提供しなければならない。組織の義務ではなく必然である。育成し、システムが提供できなければ、組織が存在しなくなるだけでなく、社会も機能しなくなる。

求める人材、優秀な人材、組織にとって必要な人材と言うのは容易い。だが具体的な人材を描くのは困難である。人材が育っている環境、必要とする能力、人材の活動姿勢、仕事の環境、等々によって変化する。組織の特異さによって求める人材が違ってくる。

人材に成り得る定義と条件を、組織自体が作りだしているのも間違いない。間違いない事実がある。優秀な人材を求めるならば、優秀な組織にならねばならない。



人材のおのおのが、3つの資産を持つ。

求める人材を明確にする

如何なる人材を求めているかを検討しておかねばならない。「求める人材」があって、結果として「求めた人材」が現れる。仕事をして、成果を上げてくれれば良いでは、人材は人材にはならず、人それぞれのイメージからの人材になる。時代が描いている人材になり、組織の特異性は現れにくくなる。

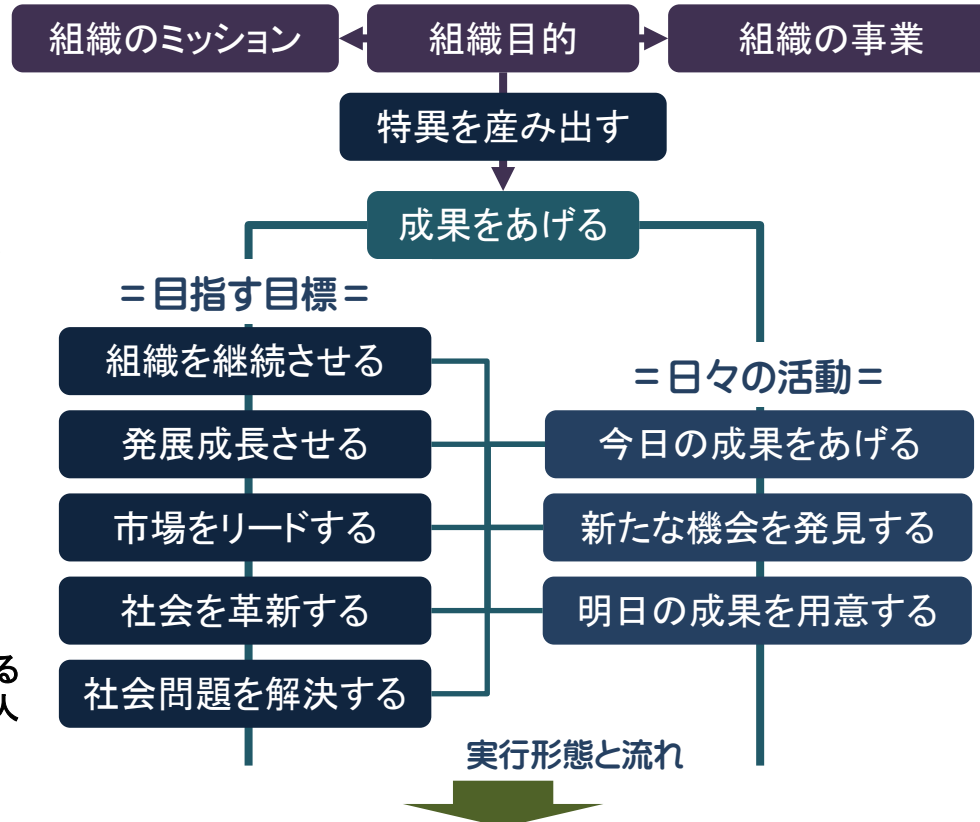
組織トップ層によって確定されなければならない。

組織トップ層、事業部トップ層、部門長等によって確定されなければならない。

組織人材の全員に求められる事柄である。だが、一人材がすべてを実行できるとは限らない。部門毎に実行できなければならない。

「特異」は組織特異と部門毎の特異が存在している。一組織内での特異ではなく、社会全体での特異として考えねばならない。特異は卓越性(オンリーワン)を示す。

これらを的確に実行し、実現できる人材が、「できる人材」「優秀な人材」になる。



組織目的からのミッションと事業が明確になっていなければ、特異性は見いだせない。如何なる専門的知識が必要になるかを定めていかねばならない。

ミッションと事業から特異を確定でき、特異を持てるように人材が成長し、組織が成長する。

事業が明確になって、成果をあげる方法と方向が明らかになる。

目指す目標、日々の活動について、習得すべき事柄、活動対象が明確になり、知識と技術と活動が一体化する。



以上を最適に進めていくために、知識、技術、観察視点、価値観、意識、行動力が必要とされる。定められた上記の8項目を合わせて、求められる人材の方向が決められる。

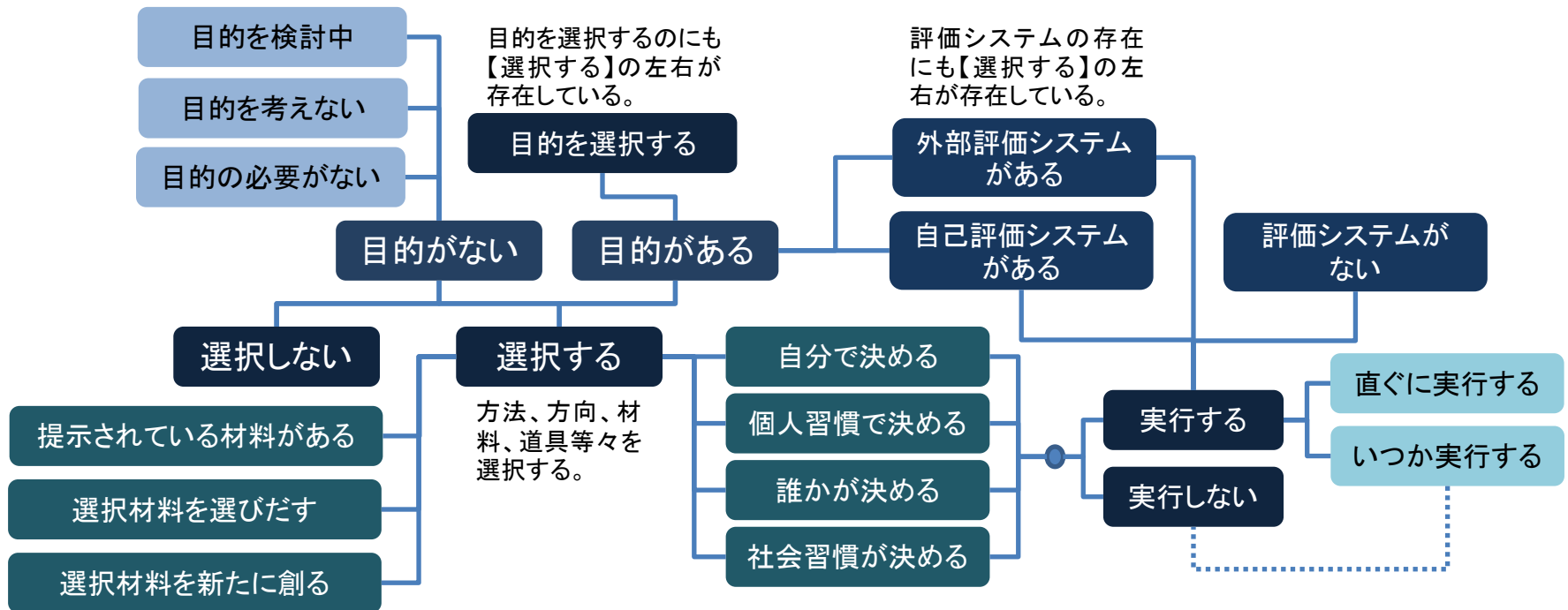
選択からの行動姿勢の確認

人は、休むことなく、常に判断をしている。何らかの基準により、何らかの範囲から選択をしている。一日の行動、一年の行動はすべて「選択」と「意思決定」で進んでいく。

その背景とプロセスを追うと、人材の姿勢が浮かび上がる。

一人の人材を取り出し、下記の流れの中で、「選択」「決定」「行動」を追う。優秀な人材群を選び、テーマ別に「選択」「決定」「行動」を描きだす。組織人全体の共通した部分を取りだす。組織が求めている人材が分かるはずである。

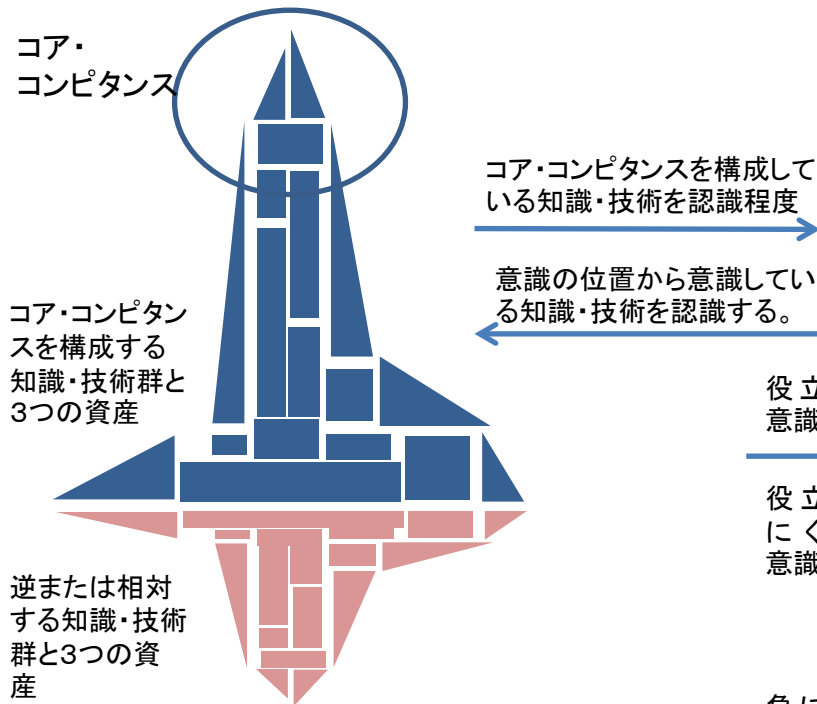
例えば、「選択材料を選びだし」「習慣で決めている」とすれば、維持型であり、収束していく組織になる。「選択材料を選び」「不足材料を創り出し」「自らの意思で決め」「すぐ実行」して、自己評価と外部評価を比較しているとすれば、創造的、挑戦的組織になる。自組織理論(理想)と実際を比較してみる。



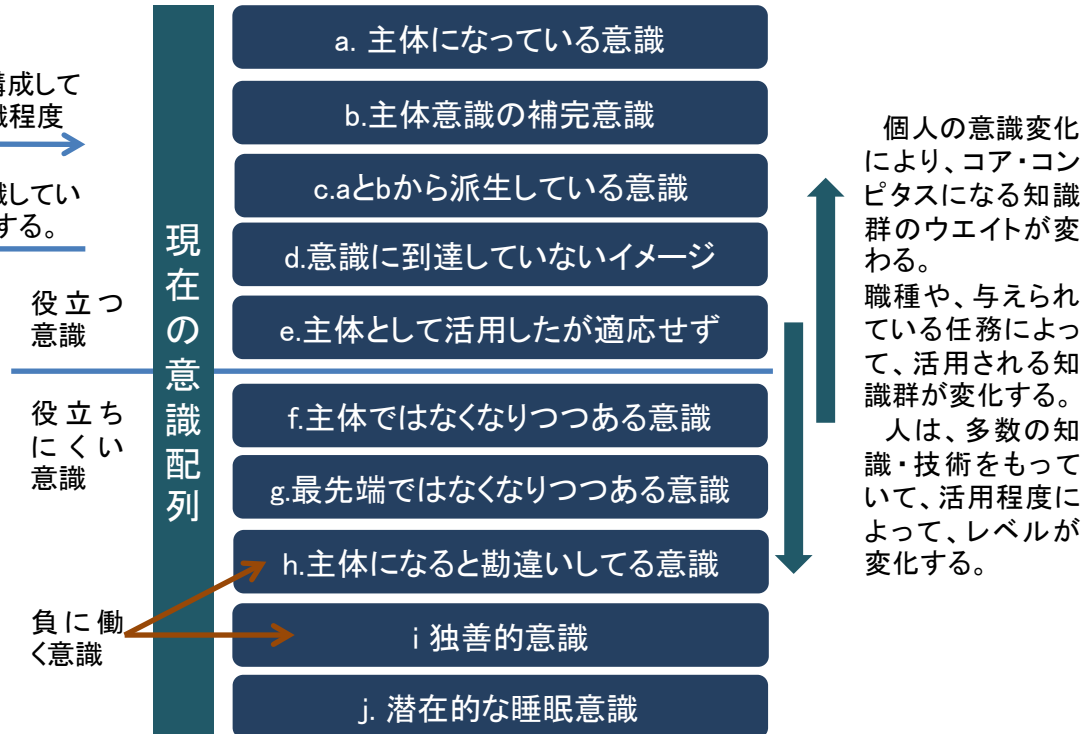
如何なる選択にしても、選択している「意識」が大切であり、選択の根拠への「意識」が重要になる。

知識への意識

各人材のコア・コンピタンスは、必ず存在している。分からないとすれば、意識していないだけである。如何なる職種にも、多数の知識・技術、資産と多面的な意識が相互作用し、得意を作りだしている。



- コア・コンピタンスを構成している要素を明確にする。
- 自らの意識構成を確認し、整理しておく。



環境、現象が変化する。社会の知識・技術は常に進歩している。その変化に対して、求められるコア・コンピタンスも変化する。意識が先行し、コンピタンスが成長、変化する。

求められる知識群と、個人が意識する知識群のすり合わせと、ギャップを見つめる必要がある。この解が出ていると知識が最適に活用されやすくなる。

意識の対象

人材の意識の対象、意識のウエイトバランスを観察する。価値観、活動姿勢に影響している。



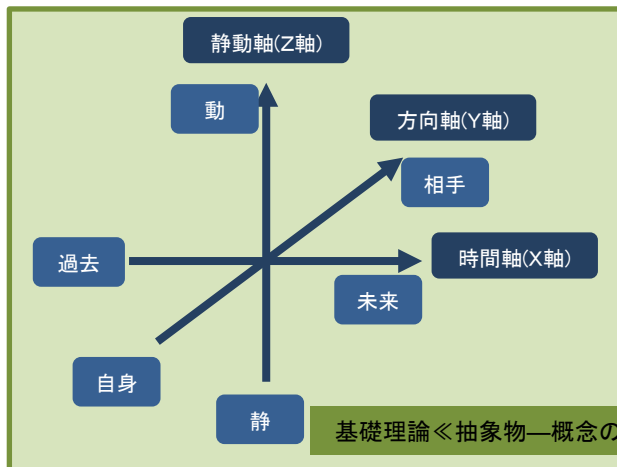
人材の代表的な意識対象を6つあげた。さらに、内向き、外向きに分類し、項目を数個ずつ挙げた。

意識の起点は、内向きから始まるが、考える方向や結果を求めるのは外向きでなければならない。成果は常に外部にあるからだ。

内向きへの意識は必ず存在する。強く存在する。外向きに対して、意識が向かなければ、成果はあげられず、仕事は継続しない。外向きのどこに、どの程度の意識が置かれているかで、人材能力が発揮されているかが推測される。

知識について、学習は常に行われているはずだが、知識活用意識がなければ、学習の意味もなく、知識の効果もない。

自らと周辺人材の意識の位置を仕事の方法、言動、成果から推測してみる。リストを作ってみると、今までに表れている成果との関連が分かるはずである。意識の位置の変更方法が見つかる可能性が出てくる。成果を拡大する方法が現れる。



成果を上げる、実力を十分に発揮させるためには、上記の位置を外向きに向けておく。

考え方、見方には左図の方向がある。

時間軸は未来へ向けて、方向性は相手に対して、行動は共に活動できるように整える。

人材を考える場合、仕事を設計する場合、すべてが、左図のプラスの方向に向ける。

プラスの方向に向ければ、自らも、周辺も活性化される。

変え難い性質と組織姿勢

体質、性質に合った形で業務を進めたとき、能力とされている多くが発達する。指示通りさせると、発揮されない能力が多く出てくる。人材の性質を見極めておくと、無駄なことをせずに、成果をあげやすくなる。下記は、個人の体質、性質によるため、強制したり、評価したりできない内容である。

《人材の性質をつかんでおく》

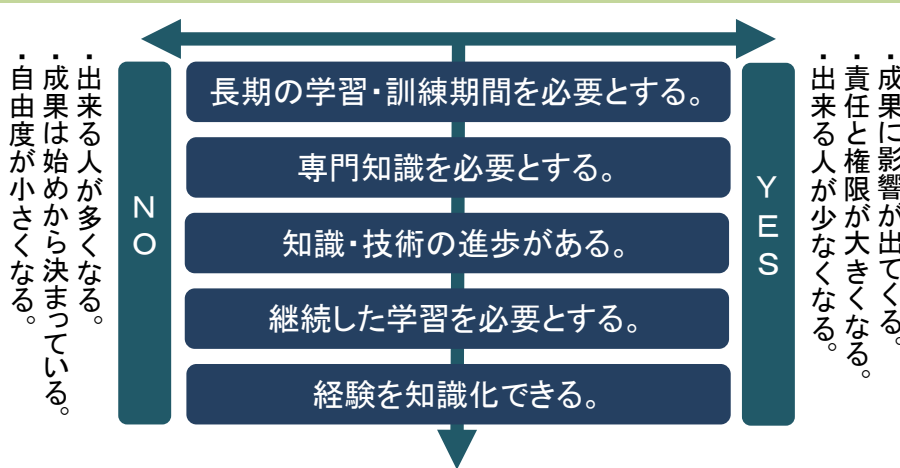
- ①一人でする方が良いか、チームでする方が良いか。
- ②リスクは背負えるか。どの程度までのリスクか。自らが決断するか。
- ③新規性を追うか、同じ繰り返しが良いか。
- ④大組織が良いか、小さい組織が良いか。
- ⑤書く方が良いか、話す方が良いか。(読む方が良いか、聞く方が良いか。)
- ⑥仕事に追われながら進める方が良いか、余裕を持ってする方が良いか。
- ⑦師を仰ぐ方が良いか、一人で考える方が良いか。
- ⑧自分でしないと気がすまないか、他の人に任せられるか。
- ⑨材料を整えてからスタートする方が良いか、整っていないくてもスタートできるか。
- ⑩じっくりと検討し、計画してから仕事を始める方であるか。

知識を使って仕事をする者は、現在では80%を超えていると言われている。今後、その比率は高くなっていく。個人が人材として能力を発揮するパターンは異なる。仕事の方法、スタイルを統一するのは難しくなる。強制しない方が成果があがりやすくなる。

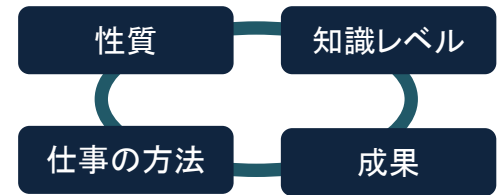
個々の性質を理解し、仕事の性質と組み合わせるべきではない。

自らが自らを理解しているとは限らないから、観察する必要がある。

働き方自体が変化する可能性が出てきている。



人材としての有用度が高くなり、伝承が可能になる。



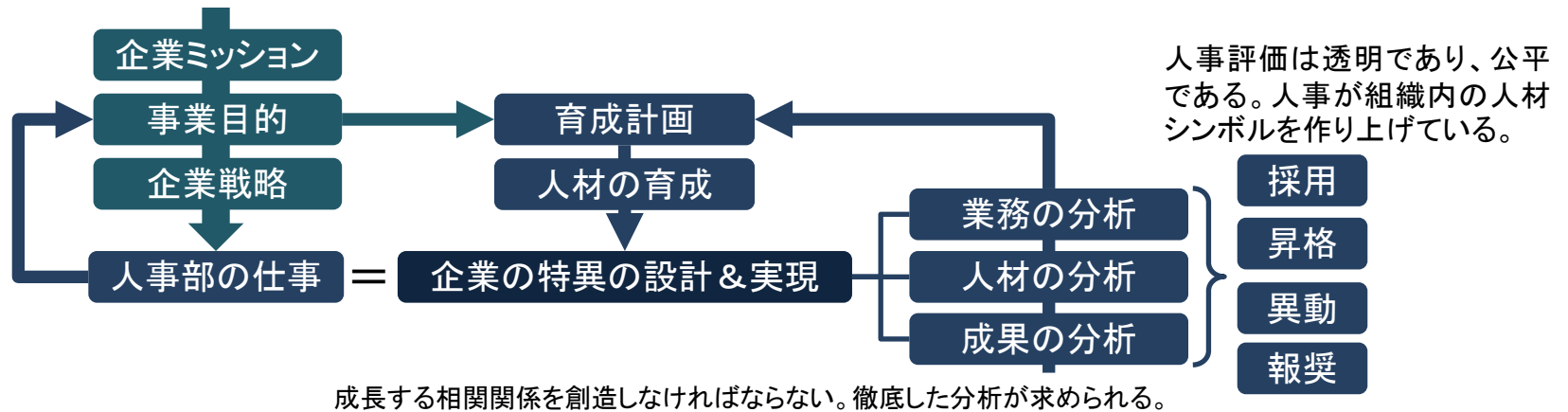
知識レベルが高くなるに従って、性質に応じた仕事の方法が強く現れてくる。自らが最も成果をあげやすい方法になってくる。

知識レベルが高くなると協働の意味を理解する。一人で仕事をする方が良い者も、協働での自らの役割を果たす。

現在の仕事の方法は、工場労働からスタートしている。仕事環境のインフラの発達にともなって、成果をあげるスタイルが多様化する。

人事の仕事

「果たして、人材の定義はあるのか」については、Yesとするしかない。しかし、Yesは、あらゆる組織についての共通する僅かな限られた事柄のみである。素晴らしい人材定義を作成したとしても、人材がその方向へ進むとは限らない。常に、問題からの実態修正のみである。「変革人材」を必要とするならば、組織自体が変革する組織にならなければならない。



昇格結果を見て、組織人は、如何なる人材が求められているかを知る。人事がシンボル人材を育てている。要領の良い者を昇格させれば、人材は、要領よく行おうとする。コツコツと仕事を進める者を昇格させれば、自らのやり様での真面目さを発揮させる。売り上げにこだわった配置にこだわれば、人材は売り上げにこだわる。人事では、仕事の意味、成果のあり様を明確にしなければならない。人選は、人材定義と人材育成をもっとも際立たせる。

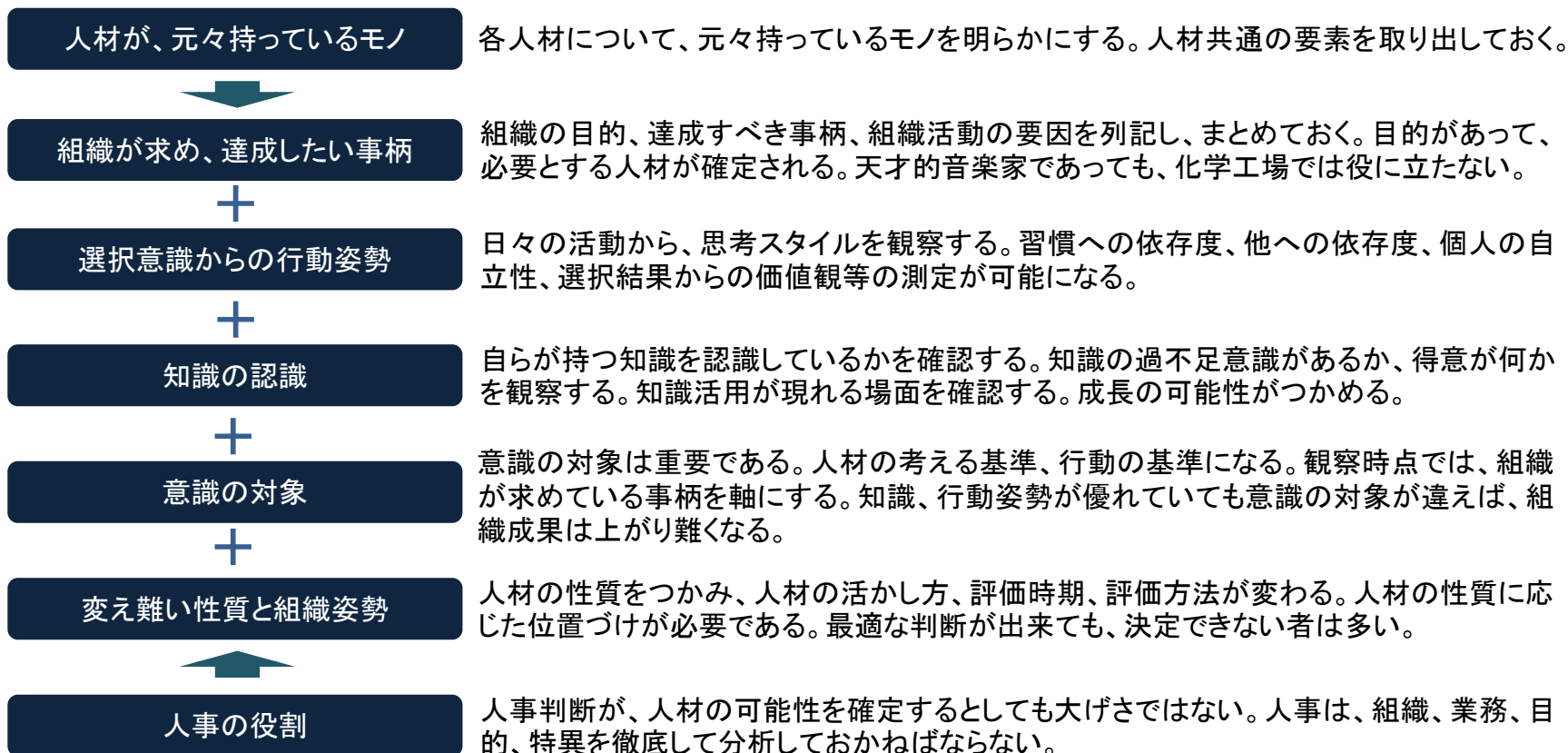
人材を最適に活用したい	は存在しても	人材を適正に活用する	はあり得ない。
活動は間違いではない	は存在しても	活動が正しい	はあり得ない。
最適な組織構造にしたい	は存在しても	正しい組織構造	はあり得ない。

「適正」には正しい結果が存在する。正しい解があるとしている。正しい解は、確定している事柄、決められた事柄に対してである。または、真理、原則、普遍的なものに対してである。組織活動について、普遍に近いミッションがあっても、活動に真理として適正はない。最適のみである。

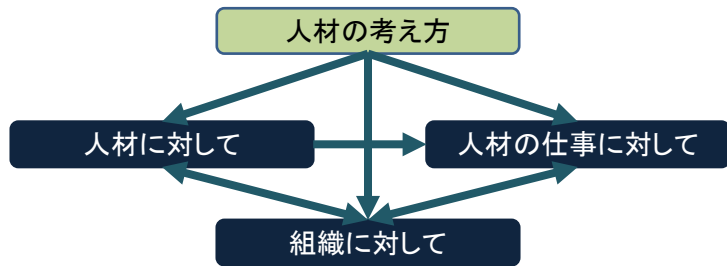
人材を確定するもの

組織がどこへ行こうとしているのかをまず決めなければならない。

人材定義があっても、実践と成果が、人材を確定する。



人材への意識確認分析



人事部を中心にして、経営者層の人材への考え方をまとめておくべきである。如何なる人材を求めているかを、認識し、各人材を見て求めるべき事柄を引き出しておこう。

採用、昇格、育成に大きく関わってくる。人材に対する意識が変われば、経営戦略が変わってしまう。もし、経営戦略に人材への意識がなければ空疎な計画になり、活動チェックができなくなる。

人材を考えると、人だけを見ても意味がない。仕事に対し、組織に対しての人材の関わりがあり、成果を産み出し、成果を継続させ、組織を変革していける人材を見いださねばならない。そのための材料を洗い出しておかねばならない。

仮に、言われたことだけが出来れば良いとするならば、人材労働は道具である。少し高級な機械と同じ扱いになる。してもらいたい事柄ができれば、人材に成長を期待する必要はない。与えている仕事について熟練化してもらえば良い。大した知識基盤を必要としない。人材を経営のパートナーと考える必要はない。人材が組織変革を行い、新たな機会を発見し、成長させていく能力を必要とするならば、人材に期待する事柄を列記し、すべての人材に示すべきである。そうでなければ、人材は与えられた仕事しか見ない。人材群によって、組織は成長し、変革し、発展していく。重大な意思決定も、現場の働きがあって機能する。

人材への意識の分析対象者

中間管理職以上のすべて、(課長以上に昇格する場合は、人材への意識を明確にしておく必要がある。)

人材意識レポートのテーマ

仕事の場面について、思いつく所を挙げてみよう。

如何なる人材を求めているかを箇条書きにしてみよう。

- ・人材に実行してもらいたい事柄を列記してみよう。
- ・大きく4つ、5つの部署に分類し、当該部署で達成してもらいたい事柄を列記してみよう。
- ・必要としている知識群を挙げてみよう。
- ・中長期の組織目標を直接と間接に分けて列記してみよう。

- ・これら进行分析すれば、人材への共通認識が現れる。キーワード群として抽出される語句が、各問いに対して整合性があるかを確認する。
- ・業務と知識、求める人材の姿勢、組織目標との間の矛盾がないかを確認する。(矛盾があっても、矛盾に気づかない場合があるので注意！)
- ・データの文章分析後、統一した見解を抽出する。組織目的を達成するための要素を取り出し、要素に対するシンボル人材をあげる。
- ・出された人材定義と実態との比較を試みる。

人文組織工学の各項目で論じている内容は、ドラッカー氏著書『経営論集』を軸にして『経済人の終わり』『企業とは何か』『創造する経営者』『経営者の条件』『断絶の時代』『マネジメント』『ポスト資本主義』等々の20数冊を参考にしている。平行して、企業人多数の論文、新聞社説を文章分析システムで分析し、思考と言語、行動と表現の関係性を組み立てている。文章分析から論理を組み立て、さらに他の文章分析を加え、検証を行っている。