

人材能力を探る

人材能力は、個人の絶対能力として測ろうとする。

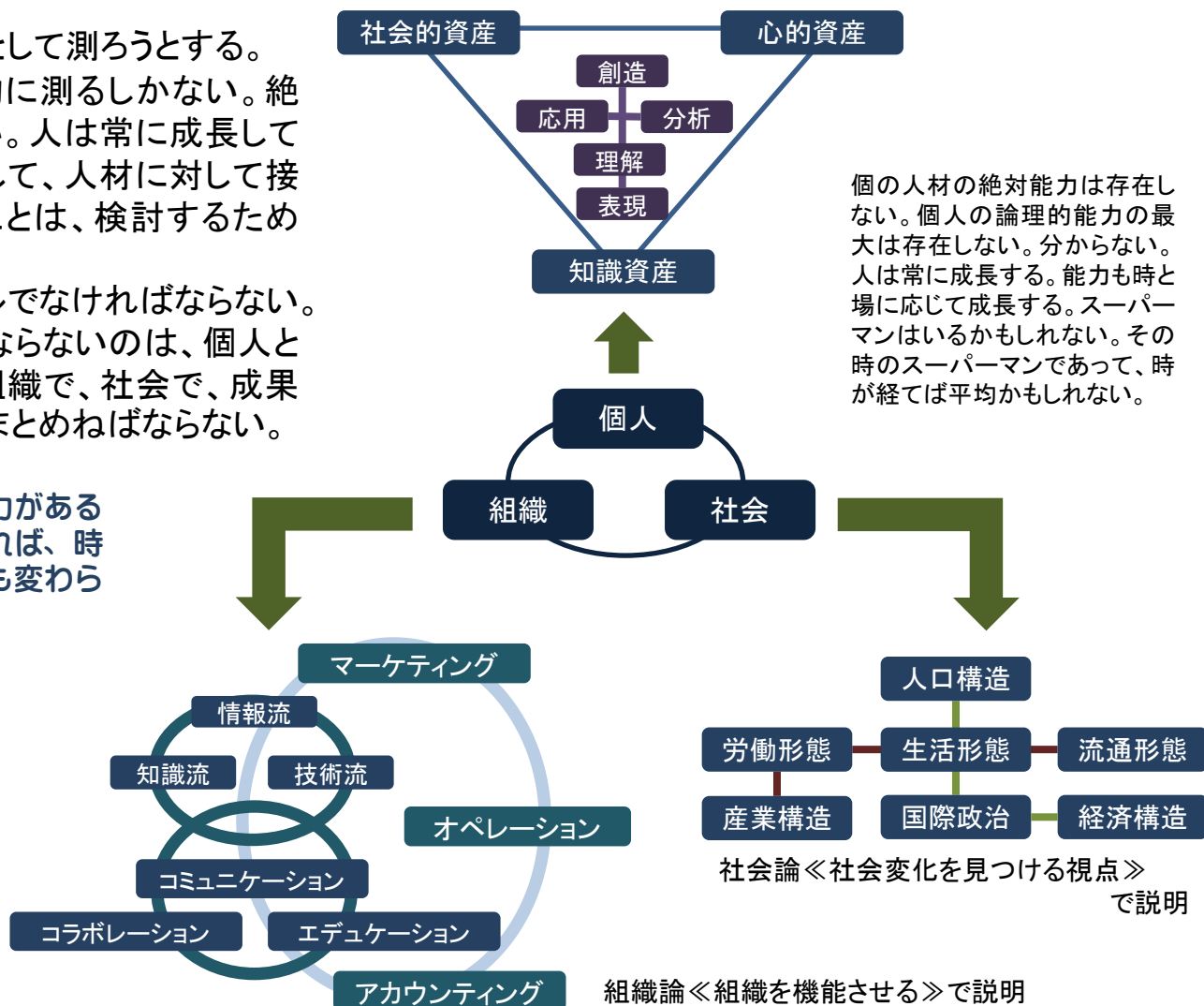
しかし、如何なる能力も相対的に測るしかない。絶対能力などはないし、分からない。人は常に成長している。能力は無限に成長するとして、人材に対して接する。能力について考えられることは、検討するための分類だけである。

分類項目は出来るだけシンプルでなければならない。人材の活動について、考えねばならないのは、個人と組織と社会のバランスである。組織で、社会で、成果を上げ続けられる人材の能力をまとめねばならない。

人材に関わる能力は、如何なる能力があるかを絞り込まねばならない。できれば、時代が変化しても、業務が激変しても変わらずに必要な能力である。

業務や環境が変化して能力が変わるとすれば、それは能力としてとらえるのではなく、目的意識に関わる能力の全体である。思考力、行動力であり、人材が持つ体系化された知識の機能化に関わる。

能力、知識、目的、業務環境の組み合わせで発揮される結果と方向が変化する。

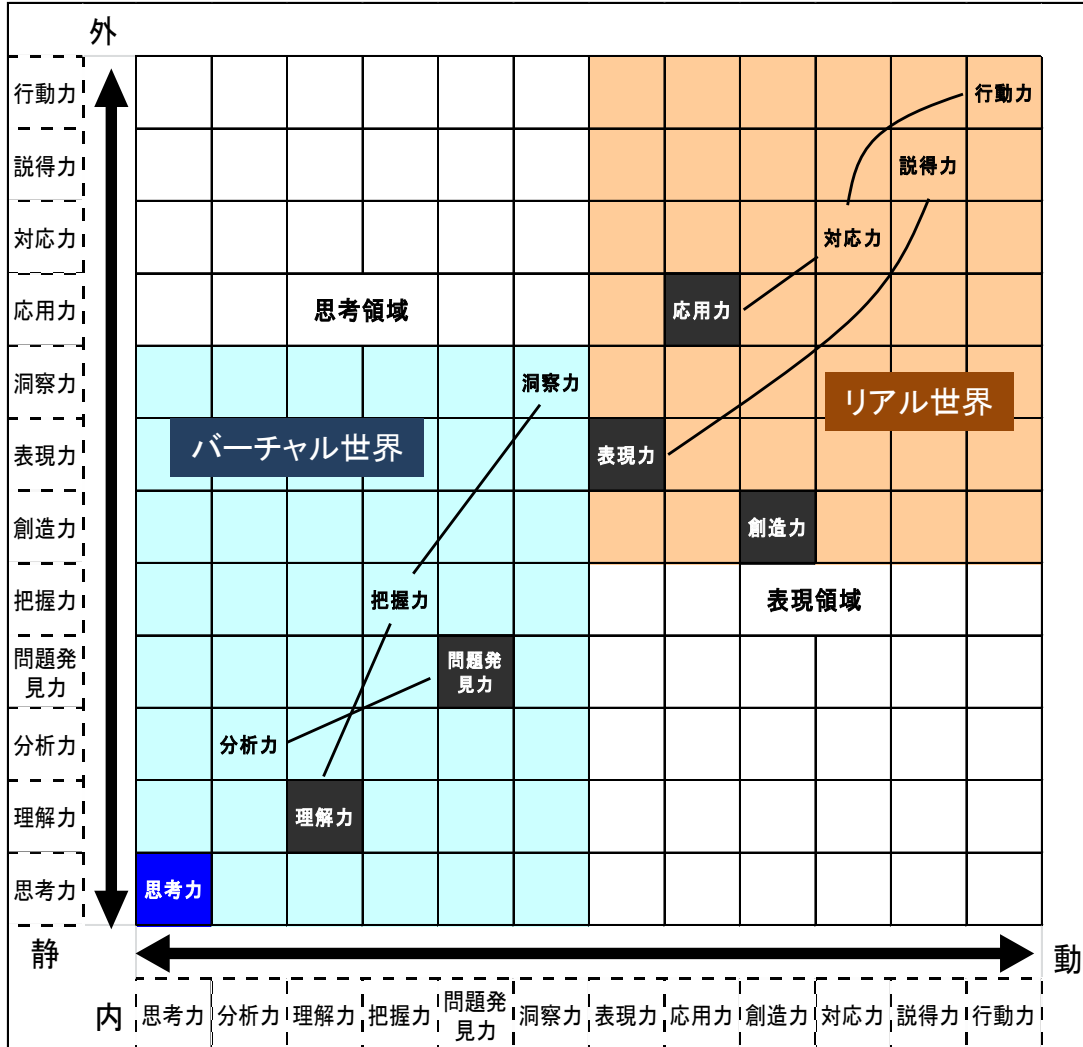


個の人の絶対能力は存在しない。個人の論理的能力の最大は存在しない。分からない。人は常に成長する。能力も時と場に応じて成長する。スーパーマンはいるかもしれない。その時のスーパーマンであって、時が経てば平均かもしれない。

人材の基本能力

長い間、意識され続けてきた能力が11種類ある。これらを基本能力とした。

11の能力をすべてまとめて思考力と言う。



- 表現力**・・・気持ち、感情、見たものの状態、情景等の心的内容、外的状況を伝えることのできる力を示す。
- 説得力**・・・表現力の上に、相手の分析ができ、自分の意志を正確に伝える状態を示している。
- 理解力**・・・見る、聞く等をそのまま素直に対象を認め受け入れ、判断する基準をもっており、その基準に従って意味を知り対象の道理が分かる力を示す。
- 把握力**・・・理解力よりも強い意味を持つ。見る、聞く等を認め受け入れ、判断する基準をもっており、その基準に従って、自分の考えとして取り入れることのできる力を示す。
- 分析力**・・・対象の要点を、自分の持っている基準に従って分類し、その要点の構成を、明らかにすることのできる力を示す。
- 問題発見力**・・・対象を把握し、自分の目的が明確であって、目的を達成するための要件を整理し過不足を見いだせる力を示す。
- 洞察力**・・・分析力よりも強い意味を持つ。対象の要点を、自分の持っている基準に従って分類し、その要点の構成を、明らかにする。さらに、長所・短所、または正負等の対比ができる力を示す。
- 創造力**・・・論理的に物事を考えていく力に加え、異質のものとの組合せ、または自己の意識との組合せから、新たな論点を持つことのできる力を示す。正確な表現ができ、相手の状況を認識し、自分の目的に従って論旨を展開させることのできる力を示す。
- 応用力**・・・語彙力を必要としている。多くの状況(言葉の意味や、その範囲、言葉の組合せからでてくる新たな論旨等)をつかみ、これを展開させていくことのできる力を示す。
- 対応力**・・・相手を受け入れることと主張する事のバランスを示し、対象の状況を自分の基準で判断し、自分の目的に対して論旨を展開することのできる力を示す。
- 行動力**・・・自己の主張性が明確であり、これに対しての展開方法を持ち、これらを組み合わせて展開させていこうとする力を示す。表現された内容からみる場合は、実際の行動ではなく、行動のための考え方や、方法論を持っているかを見る。

目的別能力と基本能力

学習期間

研究期間

経験(リアル&バーチャル)

基礎知識

専門周辺知識

基本知識

専門知識

基本能力

目的別能力

数と
言葉に
関わる
知識

専門知識を育てるための知識であり、専門知識を活用する知識である。幅広い分野の科学的アプローチを習得する。

—思考力—

- 01.表現力
 - 02.説得力
 - 03.理解力
 - 04.把握力
 - 05.洞察力
 - 06.問題発見力
 - 07.分析力
 - 08.創造力
 - 09.応用力
 - 10.対応力
 - 11.行動力
- 赤字で印した能力が中心になる。

企業で、多く取り沙汰されている能力の一覧を表した。これらの能力と、基本能力で関わりのあるものをいくつかあげ、○をつけた。
創造力と説得力は、言われている程度に比べて、関係している能力はなかった。(説得力、創造力は、組織で意味されている内容が違うのかもしれない。)

能力は能力だけでは発揮されない。知識と目的、活動の方向が重要になる。

各組織は様々な能力定義を持っている。目標とする能力レベルがあげられている。挙げられた能力は、組織が必要とした能力であり、組織内での平均以上が要求されている。

時代、環境に応じて、業態、職種、目的に応じて目標とされる能力が変化する。その中で変わらない能力が、基本能力であり、求められる能力は、基本能力で構成される。下記に基本能力との関わりを表した。

	思考力										
	表現力	説得力	理解力	把握力	洞察力	問題発見力	分析力	創造力	応用力	対応力	行動力
○の件数	7	0	9	5	6	2	9	0	6	7	3
観察力				○			○		○		
学習力			○	○					○		
語彙力	○		○						○		
継続力				○			○			○	
適応力			○		○				○		
判断力				○			○				
コミュニケーション力	○		○							○	
伝達力	○		○						○		
プレゼン力	○				○					○	
協調力			○							○	
推理力				○			○		○		
情報力	○		○				○				
企画力	○						○			○	
リーダーシップ	○				○		○				
決断力					○		○				○
実行力					○		○				○
問題意識					○	○				○	
責任感			○			○				○	
感受性			○								
自発性											○

5つの基本能力の要素

能力は別々に単独で発揮されない。常に全体を含めた思考力と行動力で判断される。

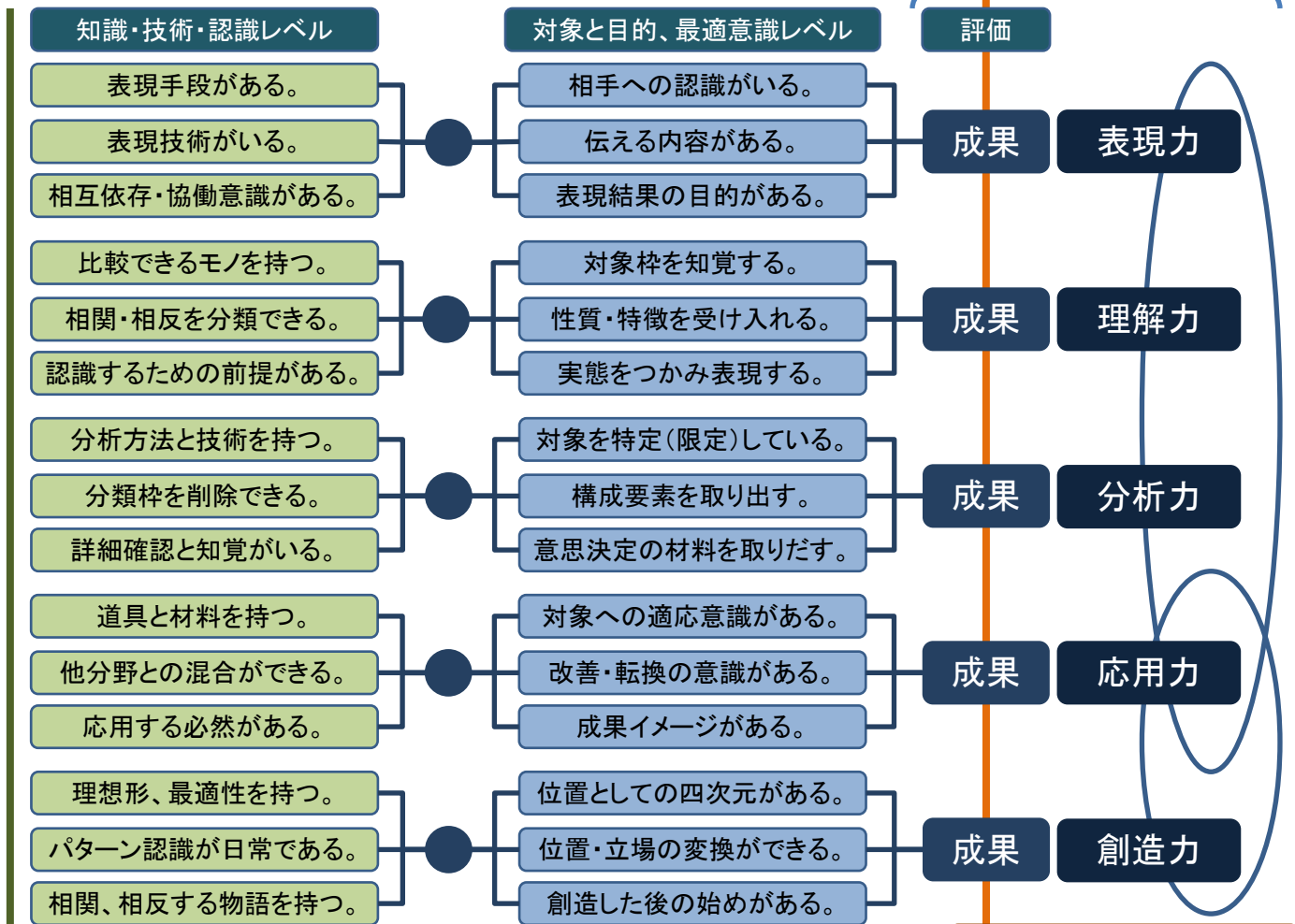
一般には、創造力を除く4つの能力に焦点が当てられていることが多い。

知識、技術、論理化&体系化された経験を増やし、深めていけば、各能力は向上する。

知識、技術の学習なしに、経験に頼れば、固定されたパターンになり、広がりにくくなる。

能力評価をする前に、知識、技術、視点の学習を提供するか、方法を提示しておくべきである。

組織としての、目的、方向は明らかにしておく必要がある。明らかにされていなければ、各能力が分散してしまい、人材能力を集中しにくくなる。



能力評価を、能力として評価する傾向にあるが、前提、能力の構成要素を含めなければならない。

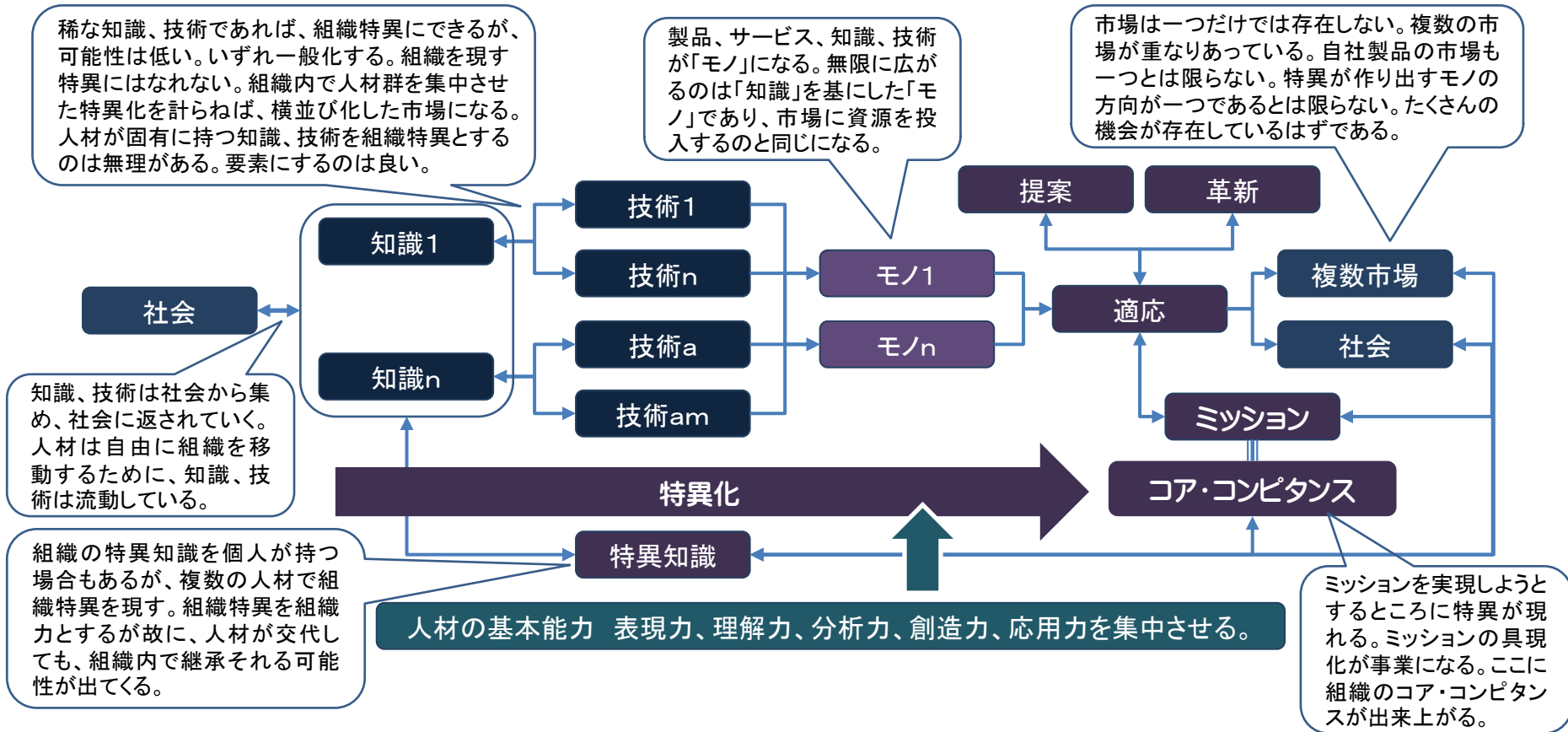
能力評価は、成果評価を中心に実施するのが適切である。但し、能力を構成する知識、技術レベルと目的意識に関わる2種類(30項目)を検討しておく必要がある。表現力等の単独能力は成長を図るための要素としてとらえるのが適切である。

完璧さへのレベルがある。
達成目的のレベルがある。

組織特異を見いだす

自組織の特異が何であるかを見だし、人材の得意を集中させる。

特異は一連の業務の流れに表れてくる。



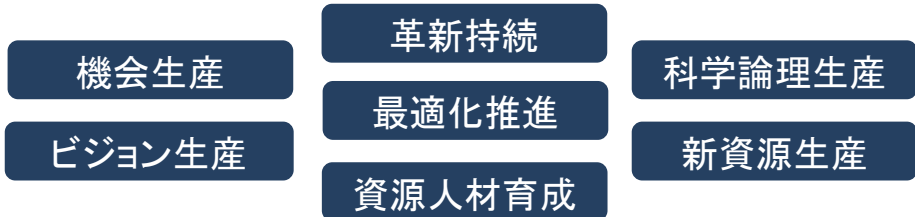
- ・モノづくりを中心にすれば、特異はモノづくりに現れる。
- ・事業を中心にすれば、事業に特異が現れる。
- ・ミッションを大切にすれば、ミッションに特異が現れる。

組織が、社会の一つの機能を果たしているとなれば、自然に答えは、明らかになる。

組織の特異を創り出すのは人材である。特異を継続させ、発展させ、進化させるのも人材である。

能力を活動に焦点を合わせる

日々、行うべき事柄がある。



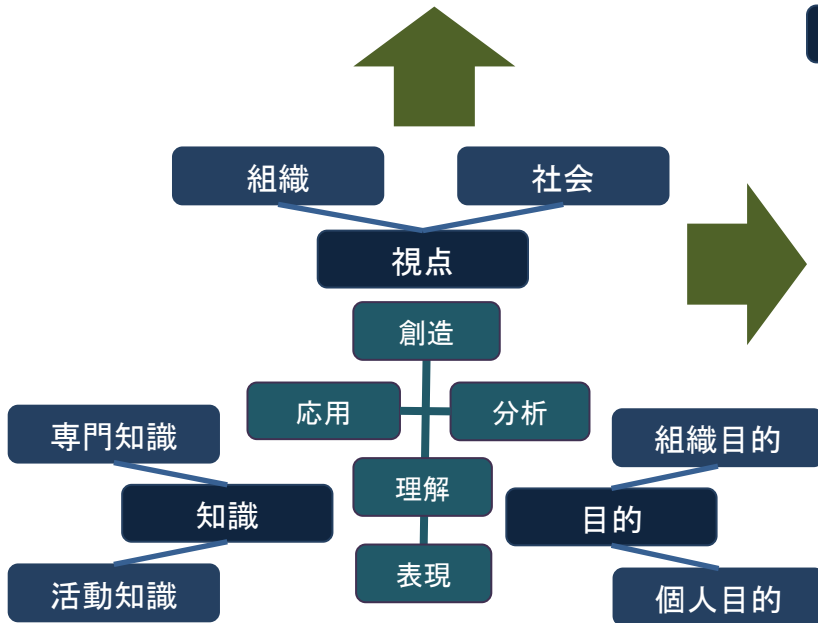
現在の状況から脱し、発展させる能力

維持・発展を継続させ、組織力を上げさせる能力

飛躍を推進する変革的能力

人材に求める7つの能力&資源

マネジメント考『7つの知識資源を目指せ』参照 <http://www.seedwin.co.jp/management.html>



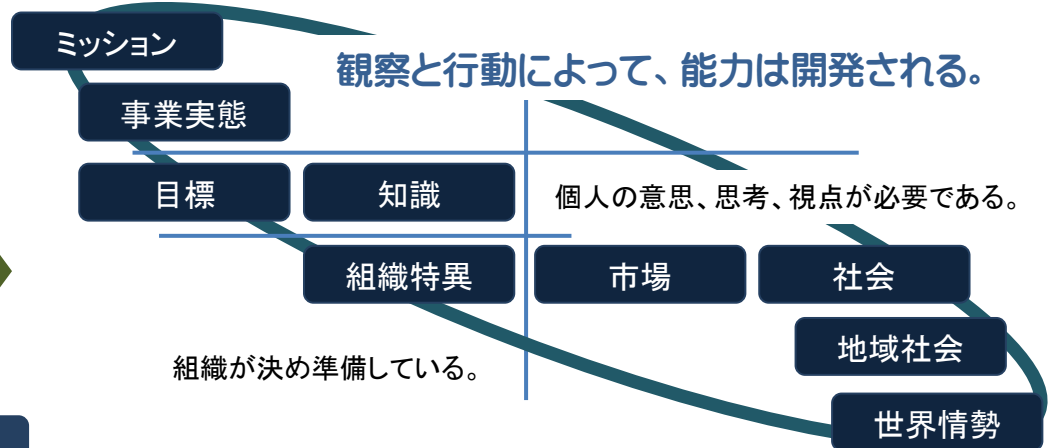
組織は活動成果に焦点を合わせるしかない。

成果を上げ続けるために、行わなければならない事柄がある。

行なうべきことを行うために、必要なものを挙げる。

組織の特異を作り出す原動力が、7つの人的資源である。組織を維持し、発展させていくための資源である。全部署が、直接に7つの資源に影響している。今の売り上げに集中すれば、多くの部署が間接になる。次の瞬間の発展には全人材の能力が必要である。

観察と行動によって、能力は開発される。



個人の意思、思考、視点が必要である。

組織が決め準備している。

能力は、能力だけで発揮できない。知識、目的、視点を必要とする。知識、目的、視点の一部分が欠けても、十分な能力が発揮できない。組織と人材が、ともに、それぞれ内容と意味を明らかにしていかなければならない。

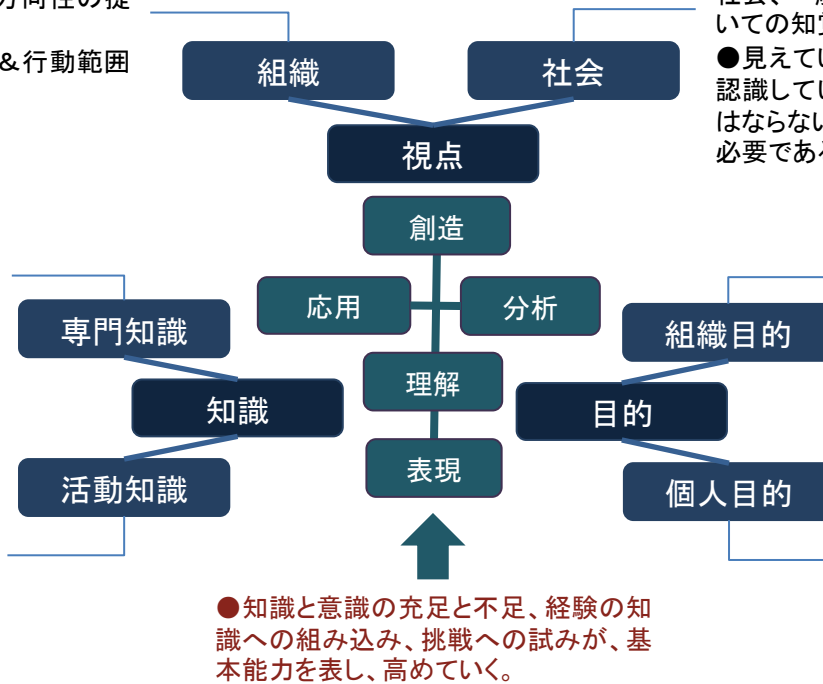
人材分析への視点

人材分析は評価するためではない。成長余地の発掘がポイントである。

- 組織のミッション、事業、特異を理解し、活動にブレをなくすための思考&行動軸が必要になる。
- 個々の人材をまとめ、成果をあげる方向性の提示を最適にしなければならない。
- 集権と分権がある。それぞれの思考&行動範囲がある。自由と責任がある。

●必ず、活用している得意な知識がある。認識していないだけかもしれない。専門分野として積み上げている知識がある。経験を知識化している知識がある。自らの知識の認識が、人材能力を高めていく。

●自らの力、周りの人材の力を十分に発揮させ、まとめていく知識がある。代表される知識はマネジメントである。組織や社会との関わりを示す知識がある。発想法、理論化法などもある。活動に関わる知識群である。



- 社会を視ていなければならない。自らが適応するために、組織で力を発揮するために、社会を知らねばならない。
- 仕事を中心にして見える社会、個人として見える社会、一般認識としての社会がある。それぞれについての知覚が必要になる。
- 見えていない社会がある。分からない社会がある。認識している以外の社会について無関心であってはならない。知らない社会の存在を認識する姿勢が必要である。

●組織目的は、ミッションによる目的、事業としての目的がある。ミッションと事業による目的は同一線上にある。

●各部署があり、部署の役割がある。部署の目的が、ミッション等の目的と同一線上にある必要がある。

●組織人としての個人目的がある。個人に求められている役目を、その個人ならではの目的と成果を理解していなければならない。

●個人が生涯に成し遂げたい目的があるのが良い。その目的と組織人としての目的が重なっているのがよい。仕事をしながら、個人目的を見いだせるようにする。

知識不足は補える。視点不足、視点違いの修正はできる。知識と技術の種類と内容は示す必要がある。視点の方向と方法を見せる必要がある。各人材が目的を把握できるようにしなければならない。

評価の第一は実績の重視である。第二は人材得意への期待である。第三は、挑戦機会提供のための条件抽出である。知識と技術の提供と提示を常に試みるのが大切である。

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。