

# 人材の育成 (組織内教育)

人材育成の目的は、「成果を継続してあげられる人材にする」である。

## 人材育成の前提

組織は人材の知識、技術、視点、思考、行動をまとめ、活用している。人材にモノとカネ、設備を提供し、人材の力を十二分に発揮してもらうところに、組織成長と発展がある。

## 人材育成の目的

人材像を描くのではなく、何々をする人材と具体化しておく必要がある。組織にとって必要な人材は「成果をあげ続けられる」である。そのために大切になってくる人材資源が「人材能力を探る」であげた7つ人材と、すべての人材に求められる3つの役割であるとした。これらの知識・技術、能力には限度が存在しない。限りなく成長できるはずである。現時点での目標点は存在するが、その位置に達した時、さらに上位を目指し、人材の成長サイクルが現れる。

## 人材育成の方法

3つの育成方法がある。OJT、Off-JTと自学習である。3つの形態はセットし検討されなければならない。それぞれの形態の特徴と育成効果を想定しておく必要がある。いずれの学習結果も、現場での力の発揮が必要である。

産業、業種、職種に直接関係する知識、技術が存在する。これらは専門的知識・技術へと成長する。ここで論じているのは、専門的知識・技術を最適に活用するための知識・技術であり、能力である。自社の知識、技術の特異化とし、組織を発展、進化させるための知識、技術をあげ、多くの組織に共通する部分に絞っている。

本来、人材及び組織の専門知識、技術だけでは、市場、社会に組織として最適化できない。協働を促し、各人材の力を最大限に活かす知識・技術であり、思考の知識、技術である。視点、観察、分析、意思決定に関わる姿勢でもある。

### すべての人材に求められる役割

今日の業務を推進する。

新たな機会を発掘する。

次の業務を作り成長させる。

3つ役割は、すべての人材が、日々に行う。ウエイトをかける比率は違っていても、全員が、心掛けていて、組織は力をつけていく。今日の業務を進めるのは必然である。全員が新たな機会を発掘しておれば、より確かな機会が得られる。最大の機会を見逃すこともない。次期業務を作ろうとおれば、明日を失うこともない。第一に組織内に情報流ができる。組織が活性化する。

### 人材に求める7つの能力&資源

機会生産

革新持続

科学論理生産

ビジョン生産

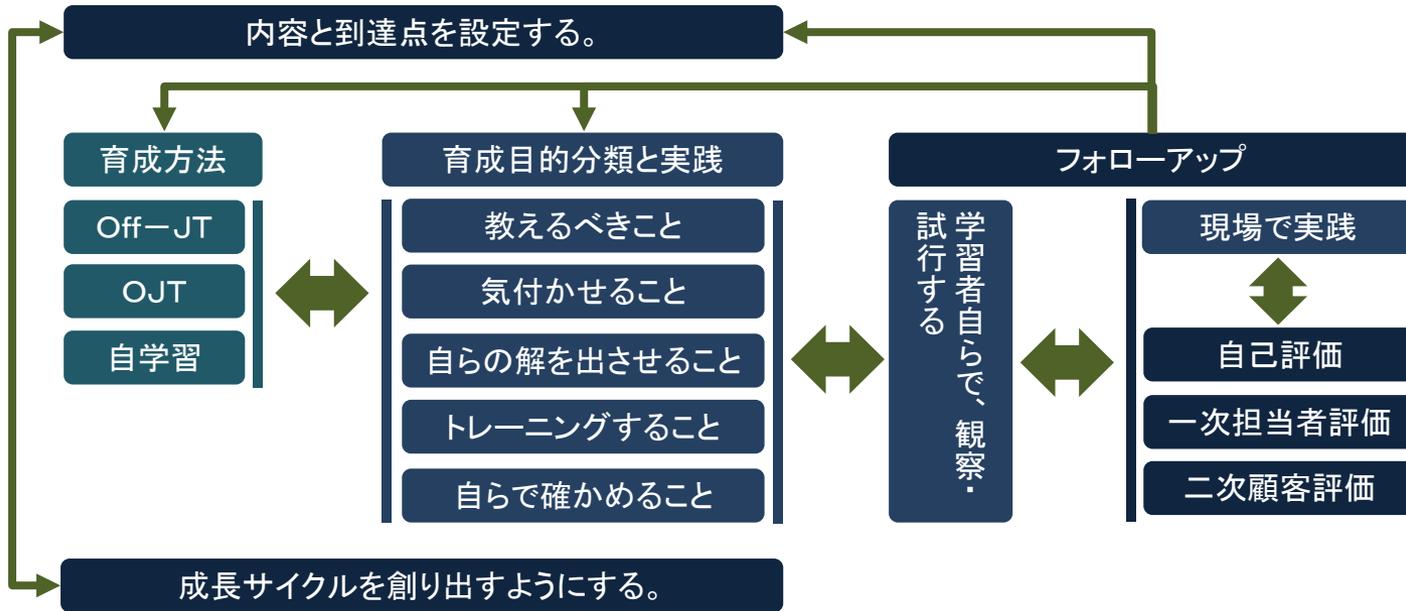
最適化推進

新資源生産

資源人材育成

# 育成設計

育成は、伝えるべきことを伝え、学習者が現場で実践し、顧客評価（顧客満足が）を受けて第一段階を終了する。



如何なる育成であっても、如何なる育成方法をとっても、現場で実践できなければならない。現場での実践だけでは意味がなく、成果を広げ、大きくしなければならない。

育成の目的は現場での実践で、顧客からの良い評価を得ることである。

育成の設計をするとき、途中で止めてはならない。最後まで図式を用意しておく。状況によって中断はある。育成方法を変えられる。現時点で分かりえる最終を描くのが鉄則である。

## 育成設計は フォローアップから始める

- 何を教えるかではなく、何を如何に定着させるかを検討しなければならない。集合研修は知識導入であり、できるようにはならない。技術研修で、技術が仕事に直接関連しているものは、すでにフォローアップ体制が出来ている。
- 組織力アップのために、初めての知識を伝達するとき、フォローできる状態を作り出す。「知った、分かった」だけでは、育成効果（業績効果）は上がらない。活用場面を示し、活用方法と結果のあり様を明らかにしておく。概念的知識導入も同じである。
- 評価できる方法を確立しておく。

## 育成設計は 組織全体内で体系的に組み立てる

- 組織内全体の知識分布を観察しておく。部署が持つ知識群と、共通している知識群を出来る限り明らかにしておく。
- 誰が、どの職位がではなく、如何なる知識、技術が組織内で必要であるかを抽出する。組織にとって必要とされる知識・技術である。固定されているものと、変化に応じて必要なものがある。
- 核になるものを中心に、組み立てる。人材にとっての能力に関わるのと、組織の特異に関わるコア・コンピテンシーである。組織の特異は必ず存在する。知覚しておかねばならない。

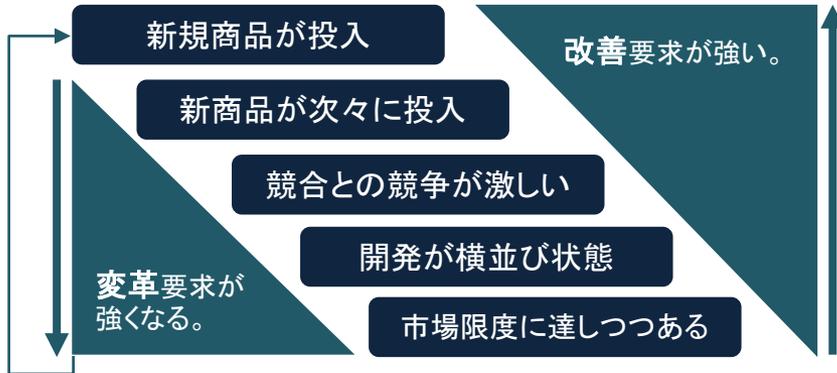
## 育成設計は 情報と知識流を促す仕組みを用意

- 育成目的は組織力の向上である。
- 育成は、組織人全体を対象にしている。集合研修に参加するメンバーだけが対象ではなく、参加者を通して、組織内に浸透する方法を講じておく。
- 予め組織システムとして伝達する方法を決めておくのも良い。学習した者が、伝達設計をするのも良い。学習した者が、他の者への伝達義務を負うようにしておく。
- 伝達する比率は育成内容によって異なるが、浸透臨界線である20%を目標にする。
- 得た知識・技術を活用する場面を検討できる内容を育成段階に挿入しておく必要がある。

# 組織の育成目的

人材育成は組織発展、成長が目的である。  
組織の現状によって、改善、変革のどちらかにウエイトがかかる。

育成活動は半年以上前から先行しなければならない



産業または市場がどの段階にあるかを観察しなければならない。

道具、科学、認識レベルが改善と変革を区分する。

生産等に活用している前提科学が既に完結し、原則であるならば、産業では改善だけが残されている。他と組み合わせさせての変革しか残されていない。



組織内に視点をおく。  
基準は、組織内の現行にある。

PDCAは、事業活動上の生産管理、品質管理、等々の管理業務を円滑に進める手法である。

注意しておかねばならないのは、管理業務になる管理対象がすでに存在しているところにある。業務の是非、業務の転換には、業務目的の転換、変革とは違って来る。業務が転換した後のPDCAは行われるが、転換、変革行為とは異なる性質であり、必要とする視点と行動が異なっている。



組織外に視点をおく。  
基準は、組織外の未来にある。

市場から飛び抜ける、市場でリーダーシップをとるためには、改善では達成しにくい。革新が必要である。一般、市場創造、顧客創造と言われるが、これらの視点が革新に変わるのは稀で、市場拡大へと進む場合が多い。革新は機を持って行う。

PDCAを変革に使う場合がある。但し、既成を対象にするのではなく、仮説が対象になる。

組織内の変革は、組織内の事情だけでは出来ない。社外の状況に合わせての変革になる。

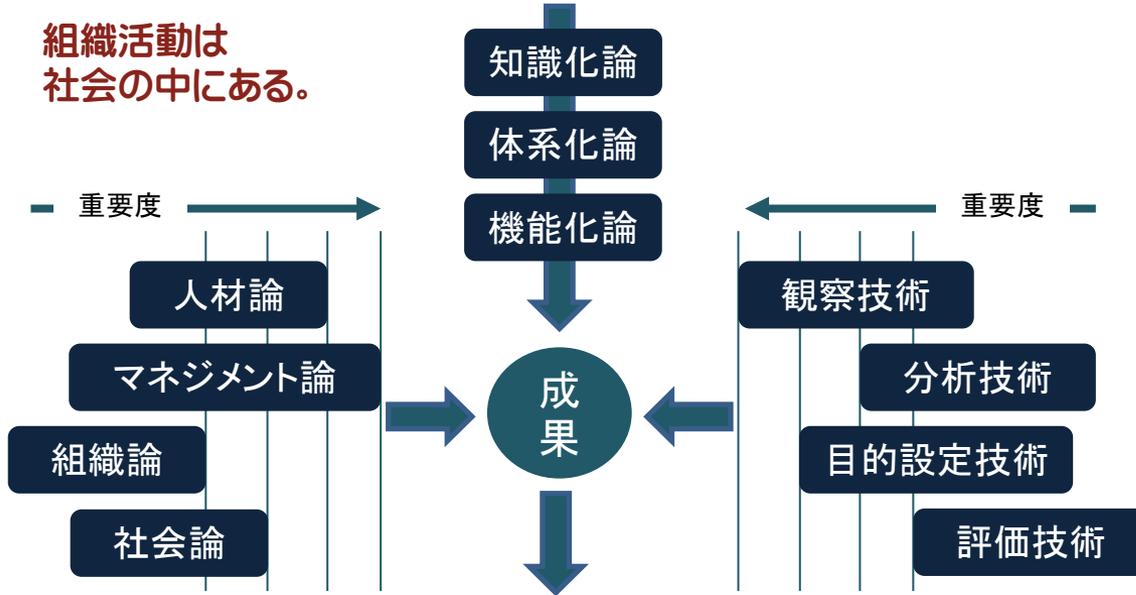


《分析》自組織が所属する産業の状態を分析する必要がある。分析が困難なときは、育成に関わるグループで、自組織の状態をアイデア・ラッシュの手法で洗い出した方が良い。仮に、同業他社と類似行動が行われているようであれば、変革の時期が迫っている状態である。育成は組織の未来のために行う。5年後、10年後を見据えているはずである。

# 組織力向上に必要な知識群

専門知識、組織得意を最大限に発揮するための知識・技術がある。  
 成果を産み出すための知識・技術と機能がある。

組織活動は  
 社会の中にある。



- 採用、昇格、異動、プロジェクト編成等々の基準にしている事柄を明らかにしておく。
- 昇格、異動、育成の第一の目的は、組織成果を常に最大にするである。

●成長サイクルを産み出す理論は「知識化論」「体系化論」「機能化論」による。経験を知識・技術に変え、個人及び組織として体系化する。さらに成果に向けて、知識・技術を機能化させていく。

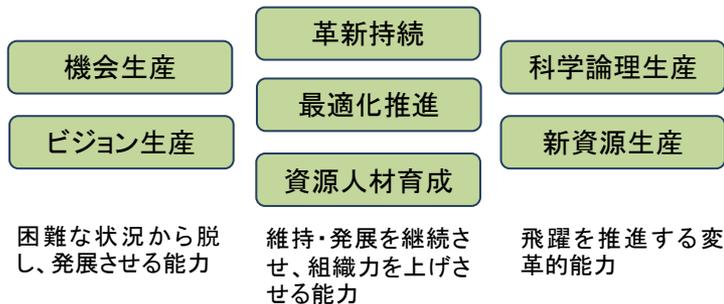
●ミッションを事業を通して明らかにし、目的を最適化させる。組織をまとめ、協働、組織内情報等々の流通を活性化させる理論が「人材論」を含めた4つである。

●「観察技術」を含めた4つの技術は最適化と最適化維持のための重要項目である。仮説に基づく「観察技術」「分析技術」は、視野と結論を狭めてしまう可能性がある。

●二組の理論と一組の技術が、人材の7つの能力を高めていく。

## 人材育成目的

人材に求める7つの能力&資源



7つの人材資源を挙げたが、これらに長けた人材がいるだろうか。一人で難しいならば、チームで達成できるだろうか。達成するための知識と技術を持っているだろうか。まず、資源人材なる者たちへの意識が必要である。

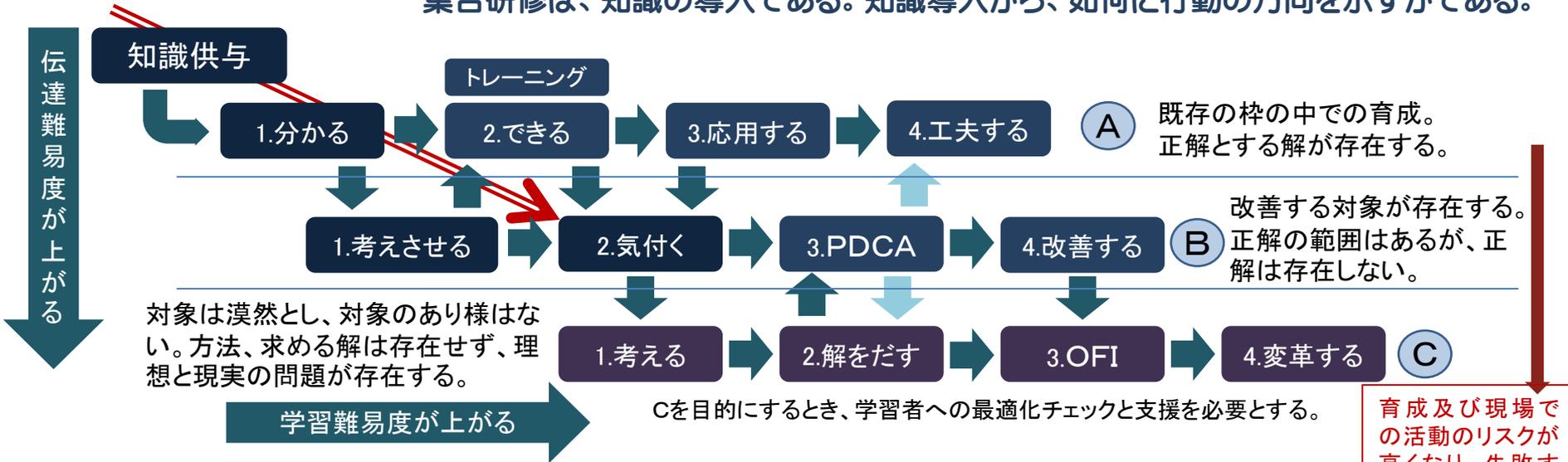
果たして、7つの資源または能力を必要とする必然があるのだろうか。不要だとする理由は何だろうか。逆に必要とする理由は何だろうか。資源人材がおれば、実現できる事柄は何か。いなければ達成できない事柄は何か。

人材を資源としてとらえるべきなのか。その必要はないのか。資源としてとらえる必要がないとすれば、人材に求めるべきものは何か。経営者層の育成とは、何を持って経営者層とするのか。経営者層と他の区別は何になるのか。

# Off-JTの実施意図を確定する

育成の目標は3段階に分かれる。「A.工夫する」「B.改善する」「C.変革する」である。

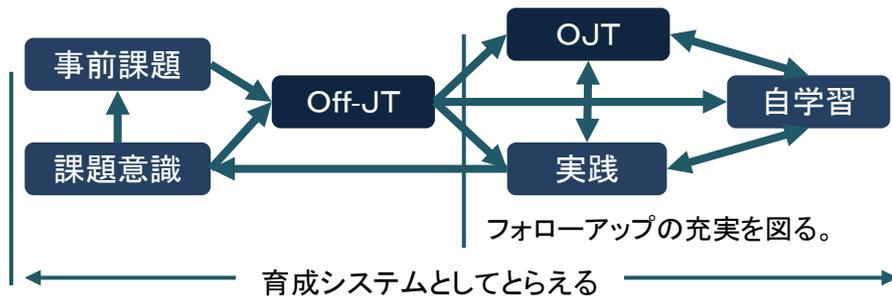
集合研修は、知識の導入である。知識導入から、如何に行動の方向を示すかである。



育成及び現場での活動のリスクが高くなり、失敗する確率が上がる。

組織内教育の目的が「変革する」であれば、1回1日程度のOff-JTでは、B-2の「気付く」までが限度だが、目標にするべきである。改善する、変革するレベルによって異なるが、⇒「気付く」まで持って行けるのは困難である。継続してOff-JTを行うか、丁寧なフォローアップが必要になる。

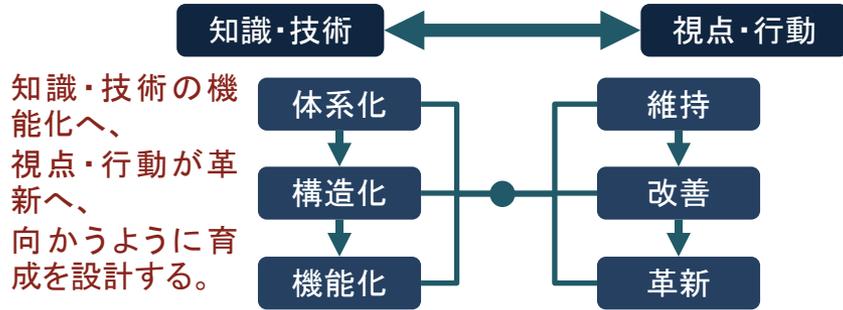
人材の知識、経験、意識によって、目標とするA、B、Cの位置が変わってくる。目標とするA、B、Cの位置を混在させない方が育成効果が高い。



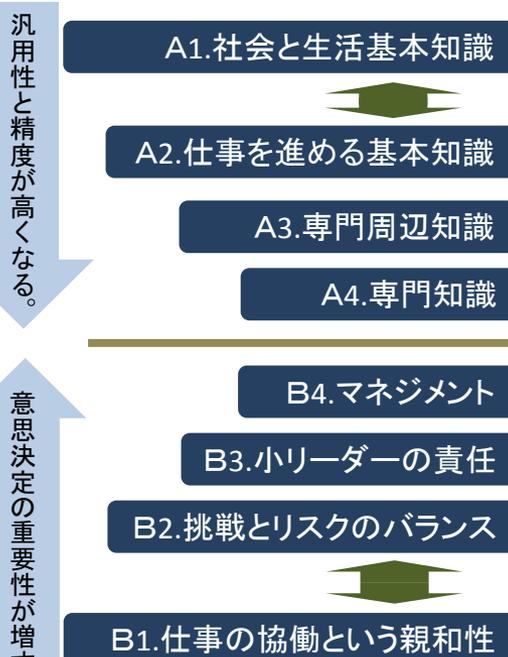
変革、革新は教えられない。教えられる変革はすでに存在しており、正解らしきものがある。変革とは言わない。  
 革新への手がかりがある。すでに、革新の為の兆候が現れて、兆候を見つけ出し、兆候を機会に転換できる。人材育成は、革新への方向と革新リスクの低減を図る。  
 どこかに、正解としての答えが出ているはずだとする。その解を探そうとする習慣がついているところに発展を阻害する傾向がある。状況、自らが持つ環境、現在の位置から、自らの解を見いだそうとする姿勢が大切である。自らの解を探そうとする姿勢を育てねばならない。

# 成長サイクルを図る

学習に終わりは無い。常なる成長を目指す。  
 成果をあげる経験させる試みを行い、育成システムに組み込む。

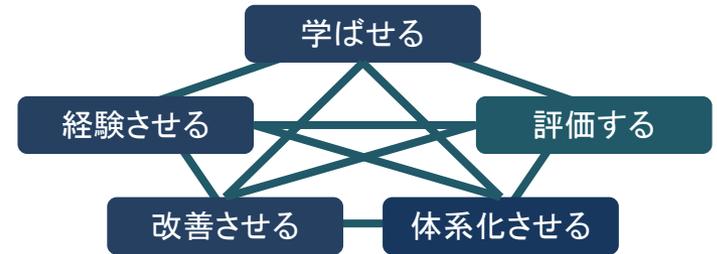


- A1とB1の位置は、仕事を始めたとき、または、仕事に慣れるまでの導入部分である。誰もが適応しやすい。
- BよりもAが先行する。Aは見えやすく、Bは分かり難い。
- Aは、仕事の結果として速く現れるが、Bが、表面に出てくるには時間がかかる。
- 目標を持たない者、成果を社外に見ようとする者は、A1、A2、B1、B2の位置で止まり易い。
- 小さなリーダーを目指すようにする。小さな組織の経営戦略要素を含むリーダーである。リスクと成果のバランス、戦略と成果レベルの関係を学ぶ。



専門とする分野でのリーダー性が高くなる。組織と社会の両方が視えれば、経営者層になる。

## 人材を活用し育てるサイクル



仕事では、学ぶは5つが連動しているはずである。

- 「学ぶ」と「評価する」は一対になっている場合が多いはずである。知識供与の教育機関ではこの二つの組み合わせのみしかないかもしれない。
- 教育機関であっても、スポーツ、芸術、技術系では「体系化」を除く4つが連動している。秀でた者を輩出しているところは、「体系化」(技と思考の連動)を組み込んでいる。
- 組織での集合研修では、「学ぶ」のみで終わる場合が多く、「講師を評価する」方向を向き、学習者を評価する機会が少ない。「経験させる」では、決められた枠内でのトレーニングがあるが、現場での汎用性と比較すれば極小範囲にたどらざるを得ない。

★「学ぶ」と「経験する」が重なり合うように知識供与を構成する。経験は、研修時と現場との連動を必然にし、評価によって、改善が促される必要がある。「評価」は3種類がある。第一が自己評価、第二が講師または上司評価、第三が市場または顧客評価である。第三の評価が導き出されるのが望ましい。

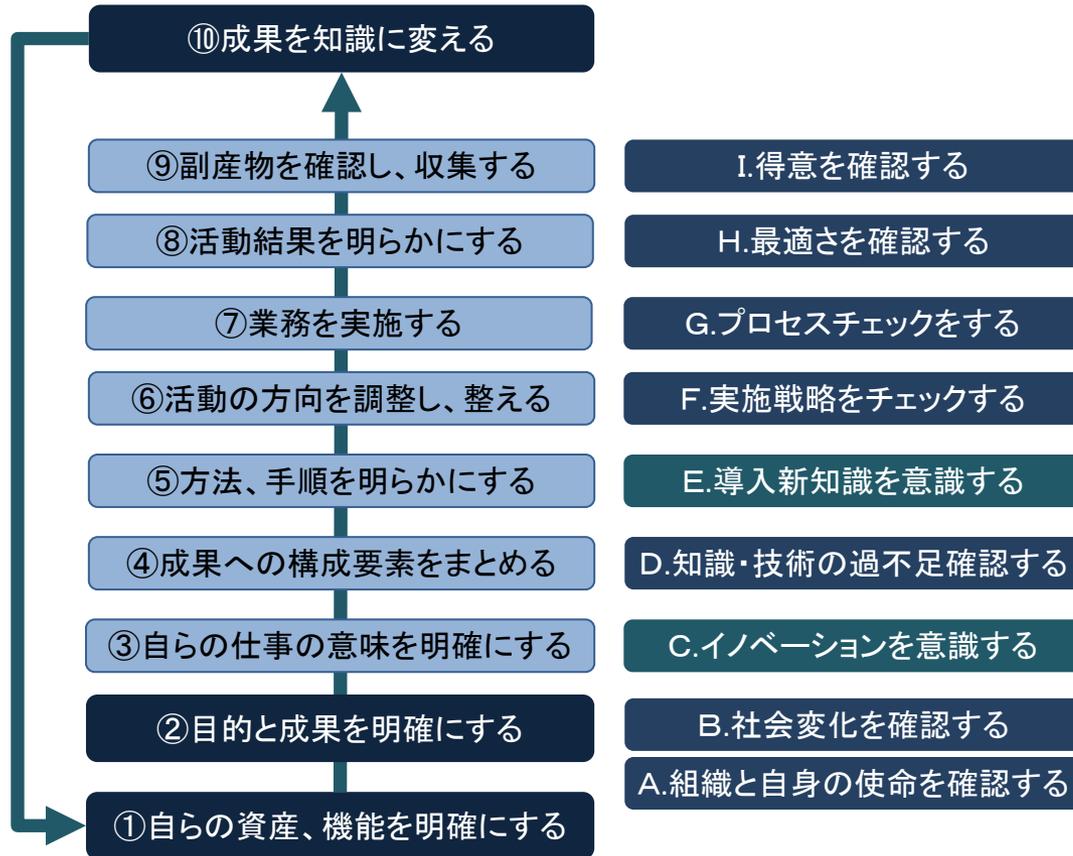
★Off-JT(集合研修)から、現場へと進め、経験と改善が組み込まれたとき、体系化が可能になる。改善は一つの要素、知識ではできない。体系化へ行動(応用と工夫)が現れて、体系化の意識ができる。体系化するための知識を別に育成に組み込んでおかねばならない。異なる分野の知識・技術の構造化である。

# OJTプロセス&伝達設計

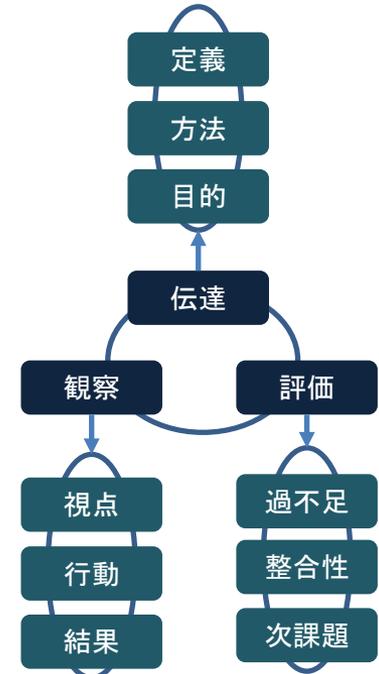
一つ一つの業務が教育と挑戦になっている。少しの工夫と、評価システムで成長を促せる。

人材育成の視点で業務を眺めると、①～⑩、A～Iの項目が考えられる。一つ一つの業務を始めるとき、行っているとき、終わったとき、意識をするだけでも、次の業務のあり様が変わってくる。意識し、注意をするだけで進歩が始まる。

日常、組織として慣れている業務は、⑦だけを行う。Gの確認もないかもしれない。個人として初めて行う業務は、⑤～⑧を行うだろう。組織として初めて行おうとするとき、②～⑧を行うかもしれない。一度、上手くできた業務は、次第に⑦だけになり、安心する。このときは、成長、発展、改善、進化すら起こらない。人材の成長もない。如何なる業務も⑧～⑩は大切である。特に⑩を忘れてはならない。慣れている業務ですら、周りの環境、社会変化があるのだから、何かが変わっているはずである。⑨の副産物は必ずある。意識しなければ、折角の副産物も現れない。仕事を始める前に、育成担当者も含めて、①から確認する習慣をつけるようにする。OJTでの育成では、①～⑩を組み込めるように検討してみよう。



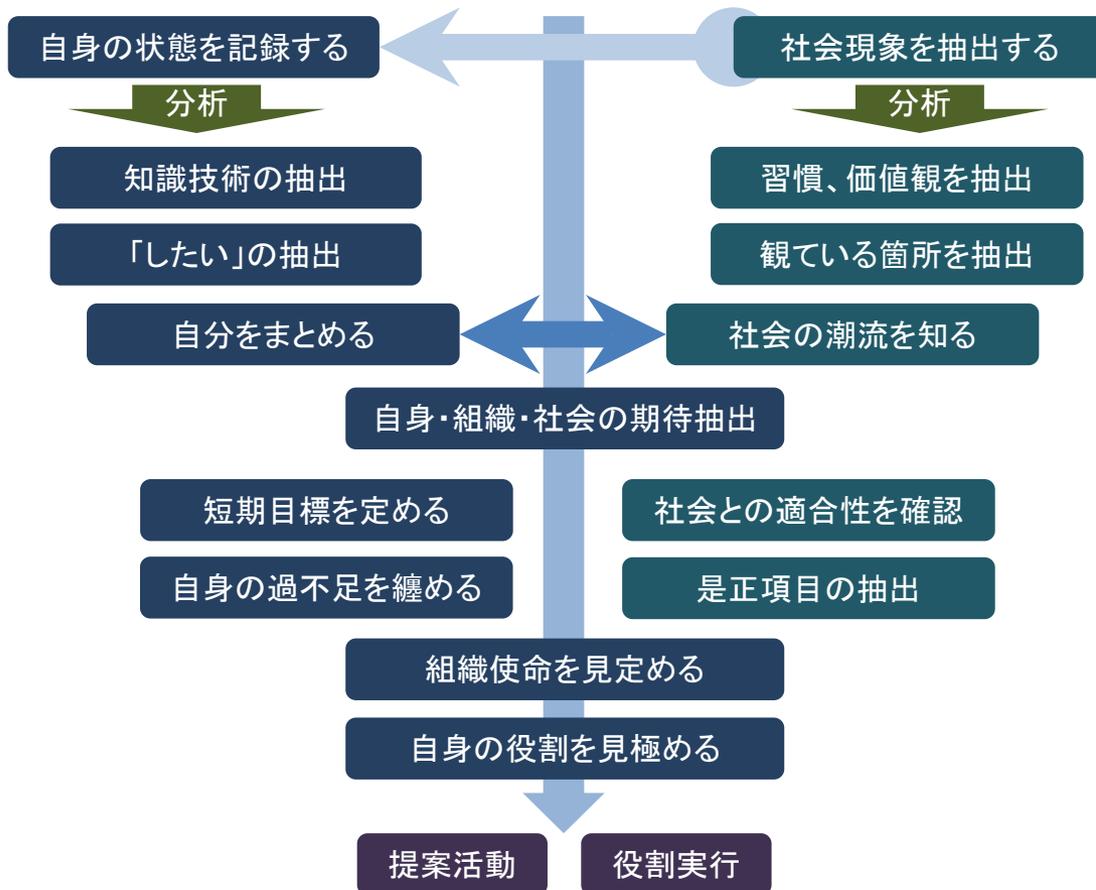
A～Iは、確認し指摘する事柄である。熟練者は、F～Iを確認しているはずである。成長する者は、C～Eを実施している。上位職の者たちは、AとBを行っている。A～Iは、OJT評価軸の基準になる。



OJTを実施する側は、技術の流れを示す場合が多い。核になるのは、「伝達」「観察」「評価」の繰り返しになる。それぞれには、意味があり指摘内容を明確しておく必要がある。知識が含まれる場合は、使われる技術選択にも意味がある。上に挙げた要素はOJTの基本である。

# 成長のための自学習

個人は一人だけで成長しない。必ず周辺、組織、社会が存在し、個人と比較し、個人が適応して成長する。自らと社会を分析し比較するところから始める。



## 成長するための自己努力の工夫

第一の方法 自らの目的、目標をもって毎日を活動しよう。

自らの思考、行動のプレを小さくする。振り返りがしやすい。

第二の方法 毎日、確実にを行う事柄or特定時間を作り、一日のヘソにしよう。

自分だけの時間を一日の中に設ける。自らを考える時である。

第三の方法 常に完璧を目指すようにしよう。

常に完璧をめざし、成長する。完璧であろうとして、自分に対しての偽りがなくなる。

第四の方法 一年から三年の周期を持って新しいものを学んでいこう。

新分野の科学の学習は、考える方法、行動の方法のアプローチを増やしていく。より多くを視るようになる。

第五の方法 自らが求められている事柄、役割を徹底して考えよう。

与えられた役割であっても、自らだけが成しえる事柄を知る。成果が大きくなっていく。

第六の方法 大切な事柄を行おうとするとき、必ず書き留めておこう。

やりたいことと出来ることは違う。得意になるものを探す。

第七の方法 自らを超える人材を育てるようにしよう。

自らを超える人材を育てようとする限り、自らは成長を続ける。

第八の方法 気付きは意識に留めて置くために必ずメモを取ろう。

気付きをメモに取る習慣は、視る習慣を養っていく。

# 人材の育成に関わる分析

組織特異を見いだしておきたい。組織の中軸になる知識・技術群である。人材が持つ知識群が分かると、育成内容や手順だけでなく、仕事の幅が変わる可能性が高い。

組織内の知識分布は調べておく必要がある。

**A.** 中心に使われている知識、補足的に使われている知識、あまり使われていないが必要な知識に分類される。

一般に中心に使われている知識は直ぐに出てくる。だが、その知識群は同一の業界であれば、共通している場合が多い。そこから発展している知識群、補足的知識群が大切である。

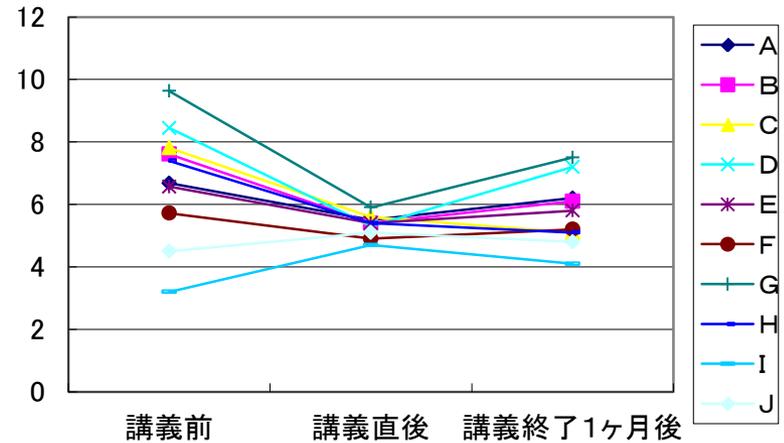
**B.** 知識の種類が出てきたら、技術化されている知識群を引き出し、技術レベルに分類する。

**C.** 部署別の知識群を抽出する。業界と直接関わりのない知識群も含めて抽出する。

一般に間接的知識群は、整理されていない場合が多い。他部署で重複している場合もある。

**D.** 人別に保有している知識群を表す。人材別の得意が探れるのがもっとも良い。

**E.** 人材の得意が表されれば、複数の人材を組み合わせ、新たな得意の出現可能性を分析する。

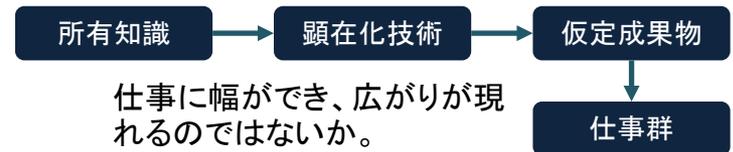


研修テーマについて、研修前と研修直後、終了1ヶ月後について、意識調査をすると、グラフのようなバラツキがでる。研修直後ではまとまるが、1ヶ月後ではバラツキが大きくなる。A～Jは受講者を表す。

現在ある仕事から考えると



人材の知識群から考えると



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。