

## 1

## 人材育成を計画的に行いたい

**Q.** 人材育成を計画的に行いたいと考えているが、どうすればよいのか？

**要旨** 人材育成を計画的に行うには、自社が置かれている「経営環境」を把握し、今後の「経営戦略」を踏まえた上での「人材育成戦略」を作成することが重要です。

**解説****1. 人材育成の基本**

人材育成の計画を立てるには、経営環境を踏まえ、その環境の中で勝ち抜いていく経営戦略を立て、そこに求められる人材像を明確にし、人材育成の戦略を立てていくことがポイントとなります。

その第一歩として、自社の事業を推進する際に「必要とされる能力や人材像」を明確にして、現有人材を含めて基準レベルまで、いつまでに、どのように引き上げるのかという時期や方法も明確にする必要があります。

具体的な「人材像」とは「自立的に思考し、自立的に行動できる人材」です。社員を「自立型人材」に育成するために、現場において求められる3つの能力（概念化能力、専門能力、対人能力）を確実に体得することを育成基準として、さらにそれを階層別に展開していくことが人材育成を計画的に行うための基本となります。

以下では、人材育成の戦略を立てることができたとしたら、次にどのように目標を設定して、実施計画を立てていくのかを解説します。

など、社会人としての基本的なスキルである【対人能力】と、自分の業務に必要な専門的な知識・経験等の【専門能力】が求められます。

**②中堅社員**

中堅社員になると、指示された業務を遂行してだけでなく、求められている役割の中で「自分自身で考える能力」が求められるようになるので、業務を戦略的に遂行していく【概念化能力】も身に付けることが重要なポイントとなってきます。

**③管理職**

管理職になると、全体を把握して何が組織にとって課題なのかを把握する【概念化能力】や人材を育成する【対人能力】が重要になってきます。更に組織をまとめて、ベクトル合わせができるリーダーシップ、マネジメント能力なども重要です。

まとめると、階層やこれまでの経験年数等によって求められる能力は異なりますので、細分化して人材育成の計画をしっかりと立てると育成基準を定めやすくなります。

**2. 人材育成の考え方****①新卒～若手社員**

一般的には、新卒～若手社員には「コミュニケーション能力」や「自己管理能力」

# 経営戦略とリンクした計画的な人材育成 ～ 10 年後を見据えた人材を育てる～

## <ご提案のポイント>

- ・自社の置かれている経営環境を分析することから始めることで、将来において本当に必要とされる人材を育成できます。
- ・今後、業種業界を問わず必要とされる「自立型人材」を育成するために必要とされる能力を身に付けさせることを大前提に置いて、人材育成計画を立てることが重要です。
- ・自社の状況を踏まえた上で、階層別に人材育成計画を立てることが大切です。

## 1. 「経営環境」を分析する必要性

自社を取り巻く外部環境と自社の現在の人材における内部環境をしっかりと分析することで、今から将来に向けて、環境変化に合わせた人材要件がはっきりと定められます。

さらに、現有勢力を分析することによって、無駄のない人材の採用から配置、育成が確実にできるようになります。

## 2. 「自立型人材」育成の重要性

業種・業界を問わず、「言われてから動く」「言われたことしかしない」というような指示待ち、受動型の人材では、スピード化の時代に生き残る人材にはなれません。さらに、これまで経験したことがないような外部環境において、自分の頭で徹底的に考えることができる人材を育成していなければ、その環境に潰されてしまい、顧客のニーズやウォンツを満たすことができなくなってしまいます。

「自ら考え、決断して、行動し、成果を生み出す」ことができる「自立型人材」を計画的に育てることが急務と言えます。

## 3. 実行のための方策：階層別に体系を立てる

ここまでの内容を踏まえて、計画的な人材育成を立てるには新入社員から若手社員、さらに中堅社員・リーダー職・管理職という階層別にどのような能力が必要なのかを体系的に考える必要があります。一般的には、新入社員研修の後は、役職者になるまで定期的な研修がほとんどなく、OJT に頼り切っている企業が多いのが実態です。OJT を人材育成の核にするのは間違っていないですが、OJT 指導者側の教育が不十分なため、誰が教えるかによって、育成のレベルに大きな差がついてしまうことが散見されます。つまり育成する側の「指導方法」「熱意」「経験」の差から来る「OJT 力」のバラつきをいかに無くすることができるのかが、どの企業でも課題の一つになっているのです。そして、「女性活躍の時代」と言われて久しいですが「女性社員の育成」に関しても、改めて具体的に見直しをして、貴重な人材として「戦力化」を図ることも急務ではないでしょうか。