

公に考える

どで人材の新たな芽を育て活かす教育・マネジメ 考え方を踏まえ、 る頃。企業においても新入社員や各階層の研修な 桜の季節も過ぎ、木々の青々とした新芽が萌え盛 ントが気になる時節に、 人材育成のあり方を解説する。 前回の多様化・適応力の



合同会社 理事長

日本マネジメント総合研究所

新緑のまぶしい季節

う。 め、 望を抱かせる力強い季節です。 放つこの時期は、人々に活力や勇気と新たな希 たのではなく、春から初夏の新しい芽生えのた 冬の間、 じっと耐え忍び、力を蓄えていたのでしょ 山野の木々の新緑がまぶしく美しい輝きを 花も葉も落としていた木々は、 枯れ

イメージが漂います。その一方で、上場企業各 いう言葉に象徴されるように、 からりと晴れた「さつき晴れ」 5月には爽快な p

> うことなく、イキイキと育てていきたいもので 員や新任役員・管理職の新しい芽を摘んでしま る時期ですが、企業の人材育成面では、 漂いがちな時期なのかもしれません。 社では株主総会に向けて慌ただしく、 せよ、新たな展望がひらけそうな季節です。 十八夜を迎える茶畑では、極上の新茶を摘み取 いずれに 緊張感も

す。 場では、 しかし、日本各地の企業における人材育成 新芽を摘む残念な対応が見受けられま

に来られたりします。

新芽を摘む 人材育成の残念な状況

もしれません。 解できていなかったり、多様性を活かすマネジ メントができていなかったりすることが要因か が避けられがちな点です。これは、上長となる で残念なのは、様々な個性を伸ばす研修や指導 バーシティ経営で求められる多様化を正しく理 にできる人材を求めがちなのと、上長側がダイ 人や会社全体が、言われたことを言われた通 日本企業の人材育成・人材開発マネジメント

とに各社員を金型にはめて個性を削り取り、 各企業の人材育成の現場では、 横行しがちです。 的な人材を大量生産するような研修・指導が 新鮮な「新戦力」をせっかく手にしながら、 もったいないこ

型どおりのマンネリ化した新入社員研修や階層 にチャレンジする社員がいないのか」とご相談 別研修を繰り返した挙句、2、3年後になって おすすめしておりません。 相談が寄せられますが、筆者としてはまったく その会社の旧来からの人材像にあてはまるよう な社員を育ててほしいというようなご依頼・ご なぜわが社には既存の枠をこえて新たなこと 往々にして、そういった人事担当者の方は 筆者のところにも、人事部門の方などから、

ほど多くないようです。 とに気づいている人事担当者や企業経営者はさめたことによる当然の結果なのですが、そのこめたことによる当然の結果なのですが、そのことに気づいている人事担当者や企業経営者はさとに気づいている人事担当者や企業経営者はさまど多くないようです。

新入社員の中には、上長にとっての「常識」新入社員の中には、上長にとっての「常識」がら外れる人材も少なくないことでしょう。そこから抜け出せずに応用力に欠ける指導をしてしまうと、応用力が必要な際にはまた研修や指導があるだろうから今は言われたことだけやっておこうと考える指示待ち・研修待ちの受けり型人材を生み出しかねません。

にしてしまうのです。がちで、その結果、多様な個性ある人材を無駄がちで、その結果、多様な個性ある人材を無駄からか、画一的な指導スタイルを続けてしまい上長側も、普段からの多忙や自身の能力不足

望ましい人材育成の3つの観点

■部下の多様な個性を活かす上司のマネジメンませんが、本質的には以下の3点が関わります。における部下の教育を思い浮かべがちかもしれにおける部下の教育を思い浮かべがちかもしれる財子のである。

ト力強化の必要性

いかに多様性や能力・スキルが豊富な部下を

上司の意識変革と日々の言行を改めることからき方も実現できませんので、部下の育成はまずっかくの人材も活かされようがありません。画一化された上司の下では多様な生き方、働ったのできませんので、部下を取りまとめ業育成できたとしても、その部下を取りまとめ業

2経営者自身が日々の学びや専門的な学習で自 らの多様性・適応力・経営力を高める必要性 経営者は往々にして、研修や教育は部下に受 けさせるものであると思いこみがちです。しか し、経営者自らが積極的に学ぶ姿を示すことが、 企業全体の研修への意欲や姿勢にプラスの影響 を与える、最も良い取り組みであると筆者は考 を与える、最も良い取り組みであると

3良質な指導者による教育の必要性

低く抑えられているようです。

「はく抑えられているようです。

「は、企業がありますが、筆者が調べたところでは、企業がありますが、筆者が調べたところでは、企業がありますが、筆者が調べたところでは、企業

そのように安い対価で、どれだけ優秀な講師をして質が良いとはいえない方々が、あらか師として質が良いとはいえない方々が、あらかいめ決められるのか、はなはだ疑問です。また、どめ決められたカリキュラムと教材をもとに、とても講ののな様子もうかがえました。

疑問を感じざるを得ません。

型どおりのことを行えば良いとするアリバイ
を頼すれば良いのでしょうが、はたしてそのよ
な頼すれば良いのでしょうが、はたしてそのよ

3つのポイント

始めるべきであると筆者は思っています。

びの場を設けるというではなく、良質な研修を厳選して意義のある学の数多く研修を「乱発」して自己満足するので

実際に会って見定める

③ある単体のテーマだけの個別最適化ではなく、全体最適化を見据えて、経営視点と現場感覚の両方を備えた講師と教育内容を選定するこれら3つのポイントを押さえるだけで、人材を育て、その人材を活かし続けることのできる企業へと転換しやすくなると筆者は考えています。

きでしょう。 劇薬でもありますので、十分気をつけておくべにはなるものの、企業の大事な将来を左右する