



本章の POINT

- 人材育成の目的は、社員の能力とやる気の向上で生産性アップ
- 人材育成の課題は、現場リーダーの部下育成力

(1) 企業における人材育成の重要性

企業の経営資源を「人、モノ、金、情報」というが、モノ、金、情報を扱うのは人である。製造業において、「モノづくりは人づくり」というように、企業の成長は人の成長(人材育成)なくしてありえない。上司たる管理者の「部下を育てる」役割、責任は非常に大きいものがある。

(2) 企業を取り巻く環境の変化

最近特に人材育成が注目されている一因は、急激な経営環境の変化にある。厚生労働省の第10次職業能力開発基本計画(平成28年)において、「人口減少社会、グローバル化の進展、AI、ビッグデータなどを背景として、ビジネス環境、就業環境が変化する中、今後の方向性として“生産性向上に向けた人材育成の強化”を日本企業の取り組むべきテーマ」としている。

また、平成30年労働経済白書に記載のアンケートにも、「企業における人材育成の目的として、労働生産性や従業員のモチベーションの維持・向上が最も多く挙がっている」と記されている。

実際に、日本の生産性は国際的に見てもかなり低い。1人当たりの生産性は OECD(経済協力開発機構)加盟36カ国中18位(2018年度)。5位の米国の約7割に留まる。日本全体が環境変化への対応を怠ってきたことは明白である。

また、「従業員のモチベーションの維持・向上」については、効果的な人材育成ができなければ、社員のモチベーションを下げ、離職に繋がるケースもある。人材育成により部下の能力開発を支援

することで、社員の成長意欲を向上させることが重要になる。

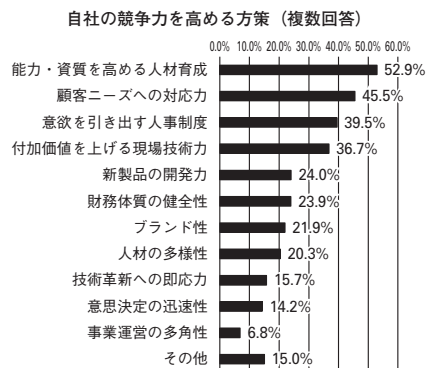
(3) 人材育成は企業経営上の重要課題

目まぐるしい経営環境変化に対応するためには、人材を育成していかなければ、競争に負けていく。図1のアンケートは、企業が競争力をさらに高めるための今後強化すべき施策(複数回答)を集計したものである。

最も多いのが「能力・資質を高める人材育成」となっている。「人材育成」を、競争社会における生き残りをかけた経営の最重要課題と考えている会社が多いことがわかる。

業績が厳しくなった会社の社員から「私たちはまじめに朝から晩までずっと頑張っています！」と言われることがある。この場合、環境が変化しているのに、以前と変わらず同じことを頑張っていることが多い。それでは業績が悪化するのとは当然である。「私たちは、毎日少しでも成長しようと

図1 競争力を高める方策



出典：厚生労働省「労働経済の分析」(平成26年版)から作成

工夫しながら仕事をしています」という話が出る会社は、社員も企業も成長している場合が多い。

今より良いつくり方はないか、ロスを減らせないか、能率の良いやり方を共有できないか、非稼働時間を減らせないかなど、問題解決に向けて工夫や努力の積み重ねを常に行っている人こそが「生産性向上に向けた人材」であるといえる。

(4) 人材育成の大前提

人材育成の大前提を挙げてみよう。

①人材育成には時間がかかる

近年の技術的な進化は早い。だからこそ「早く育てたい」というのが悩みであるが、人材育成は変化を感じられるまでに時間がかかる。長期的な視点が必要である。

②人は皆違う

人は性格も、得意不得意もそれぞれ違うものである。「人は皆違う」を前提としておくと、1人ひとりに合った対応がしやすくなる。

③会社によって異なる

人材育成には「これをすれば100%うまくいく」という正解はない。A社でうまくいってもB社でうまくいくとは限らない。自社なりの、「こうすればうまくいく」を見つけることが大切である。

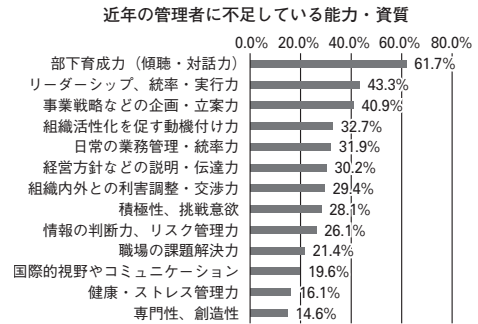
これらのことを前提として人材育成に取り組む必要がある。教育者である森信三氏の言葉に、「教育とは流れる水の上に文字を書くような儂いものだ。だが、それを岩壁に刻み込むような真剣さで取り組まなくてはいけない」がある。部下育成とは、何度も何度も繰り返し伝えて見届けるもの、ということをまず理解しておくことが大切だ。

(5) 人材育成における管理者の課題

企業経営上の重要課題である人材育成を担っているのは、多くは現場のリーダーや管理者になる。彼らは自分自身の能力開発とともに、後輩・部下を育てるという重要な役割を負っている。しかし、団塊の世代の退職、新入社員の減少などにより深刻な人手不足に陥る中、管理者の負担は増大するばかりである。

図2は、管理者の不足する能力・資質をまとめたものである。①部下や後継者の指導・育成力(傾聴・対話力)が最も多く、②リーダーシップ、統

図2 管理者に不足している能力



出典：厚生労働省「労働経済の分析」(平成26年版)から作成

率・実行力、③新たな事業や戦略、プロジェクト等の企画・立案力が続いている。つまり、人材育成は企業の重要課題であるが、人材育成のほとんどを担っている現場リーダーの一番の課題は部下育成力である。

(6) 本章の構成

本章では、現場リーダーにとって最も重要な課題である人材育成を取り上げる。

8-1 研修制度の基本 OJTとOff-JT

現場で行っているOJTと集合研修Off-JTの関係とポイント

8-2 自主研—やる気のある者が集まり改善に取り組む

トヨタ生産方式における改善力を育むための研究会について

8-3 コーチング—対話を通じて部下の行動を引き出す

1対1での対話で部下を支援する際の効果的なスキルとポイント

8-4 権限委譲—仕事の一部を部下に任せる

著しい環境変化の中で注目されている権限委譲の成功のポイント

8-5 多能工化—1人で複数の技術・技能を身につける

効果的な要員計画に寄与し、社員のモチベーションアップにもなる

8-6 人事制度における人材育成

リーダー・管理者が確認しておくべき人事制度上の人材育成について

さらに各自で掘り下げて、部下との人間関係を構築して部下育成の実践に取り組むことが望まれる。