

中堅・中小企業における 人材育成の推進ポイント

企業規模・特性を踏まえた、育成理念、教育体系、 マネジメント体制の構築、効果的な展開方法

人材育成の重要性は、企業の規模・業種を問わず、ことさら強調するまでもないが、大企業と比べて予算その他のリソースが潤沢でない中堅・中小企業では、個々の社員の能力が企業競争力を左右するといっても過言ではない。大企業以上に腰を据え、かつ効果的な取り組みが求められる一方で、やはりマンパワーの不足等から、"人育て"に十分な体制、ケアを充てることが困難——というジレンマに悩む中堅・中小企業は多い。結果、往々にして"習うより慣れる" "知識・スキルは盗んで身に付ける"といった、個人任せ、放任（放置）主義的な育成スタイルに陥りがちといえる。

そこで本記事では、中堅・中小企業の特性を踏まえた、人材育成の意義と可能性、限られた社内資源の中で育成効果を最大限に高めるための教育研修の在り方、構築・推進のポイントにつき、日本能率協会コンサルティングで多数のコンサルティング経験を持つ伊藤 晃氏に解説いただいた。

関連記事案内は、44ページに掲載。

（ 解 説 目 次 ）

1. 中堅・中小企業における人材育成の必要性 P 113
 - [1] 本稿で取り上げる企業のイメージ
 - [2] 中堅・中小企業における人材育成の重要性
2. 規模等の特性から見た人材育成の考え方と推進ポイント P 114
 - [1] 人材育成の目指す姿と推進の考え方
 - [2] 推進施策ごとのポイント
 - (1) 人材育成理念と社員像の設定
 - (2) 育成マネジメントの確立
 - (3) 教育体系の構築と運用
 - (4) 人材育成文化の創造
 - (5) 人材資産マネジメントの構築
3. 優先すべき三つの着手事項 P 122
 - [1] 社内体制を明確にする（人選）
 - [2] 人材育成展開ストーリーを描く
 - [3] 基盤となる教育を展開する



伊藤 晃 いたう あきら

日本能率協会コンサルティング
経営戦略本部 人づくり推進室 室長 シニア・コンサルタント

1983年日本能率協会コンサルティング入社。「組織の活力と知恵を引き出し高める」人材マネジメント革新が専門。支援業界は自動車、運輸、繊維、製紙、製薬、精密機械、銀行、生命保険、IT、電力、新聞、大学、流通、経済連（経済農業協同組合連合会）等多岐にわたる。主な著書に「キヤノンの人事革新がすごい！」（あさ出版、2005年）など多数。第44回（1993年）全日本能率連盟発表論文で「通商産業省産業政策局長賞」受賞。

1 中堅・中小企業における人材育成の必要性

はじめに

人材育成が企業の経営課題として重要であることに異を唱^とえる人は少ないだろう。しかし、中堅・中小企業においては、予算や人的リソースの不足から、重要と言いつつも十分な取り組みができていない企業が多い。人材育成の責任者・担当者は、他の職務を兼務し、厳しい制約の中で何とかこの重要課題に向き合っているのが実情であろう。

本稿では、中堅・中小企業の実態に基づき、効果的・効率的に人材育成を進めるための考え方や具体的な施策展開のポイントについて、筆者のコンサルティング経験を踏まえて提示する。

[1] 本稿で取り上げる企業のイメージ

まず、本稿で扱う中堅・中小企業のイメージは、以下のとおりである。

社員数は100～1000人規模程度
組織体制の整備や各種制度の構築が必要な段階にきている
オーナー会社であれば、事業継承が課題となっている
人事・人材育成のスタッフが不足しており、兼務者が多い
中途入社者が多い

これまで体系的な教育を行ってきていない
グローバル展開を余儀なくされている

上記は、次のような法的、一般的な定義を踏まえつつ設定した。

中小企業：[図表1]は、中小企業基本法等による中小企業の定義である。資本金（または出資総額）、従業員数のどちらかがここに掲げた条件を満たす会社および個人が該当

中堅企業：中小企業の規模を超えているものの、大企業には該当しない企業を指すが、法的な定めはない。中小企業から規模的には脱却し、組織・制度等がそれなりに整いつつある段階の企業がこれに当たる

もちろん、本稿執筆に当たっては、上記～の項目すべてに該当するわけではなくても、類似の状況が存在する企業にとって最大限参考になる方法論、ノウハウを盛り込んだ。担当者の皆さんへ、人材育成に取り組む上での具体的なヒントを提供できれば幸いである。

[2] 中堅・中小企業における人材育成の重要性

企業における人材は少数精鋭が理想だが、中堅・中小企業の場合は最初から少数であり、個々人が事業（業務）の結果に直接影響を与

図表1 中小企業基本法等による中小企業の定義

区 分		資 本 金 (または出資総額)	従 業 員 数	左記の区分を定義する法律
業 種 分 類	製造業その他	3億円以下	300人以下	中小企業基本法
	ゴム製品製造業		900人以下	株式会社日本政策金融公庫法等の中小企業関連立法
	卸売業	1億円以下	100人以下	中小企業基本法
	小売業	5000万円以下	50人以下	
	サービス業		100人以下	
	旅館業	3億円以下	200人以下	株式会社日本政策金融公庫法等の中小企業関連立法
	ソフトウェア業・ 情報処理サービス業		300人以下	

える度合いが大企業より大きい。すなわち、小規模であるほど精鋭化を目指さざるを得ないといえるのである。この点が、中堅・中小企業において人材育成が重要なゆえんであろう。

中堅・中小企業に特有の課題・問題点として、次の5点が挙げられる。

少数であるがゆえに、1人が何役もこなすようなマルチタスク化の必要性が高い

代替要員も少ないことから、計画的なローテーションも難しい

少数であることを逆に生かして、一人ひとりをきめ細かく育てていければいいが、育てる側の管理職、そして人材育成担当者に余裕がない

しかも、体系的・継続的な育成をそもそも受けてこなかった管理職や先輩社員が多く、部下・後輩をどう育てていいか分からないその結果、成り行き任せ、個人任せの人材育成になってしまう

中堅・中小企業における人材育成は、こうした実情を踏まえての工夫が肝心といえる。

2 規模等の特性から見た人材育成の考え方と推進ポイント

[1] 人材育成の目指す姿と推進の考え方

企業における人材育成の定義も一つではないが、ここでは以下のように定義しておく。

【本稿における「人材育成」】

自分の部下や後輩に働き掛け、「できないこと」をできるようにし（＝訓練）、考え方を変化させ（＝啓発）、社会と自社にとって有用な人間へと成長させること

これをしっかり実現するには、人材育成に関する見方・考え方の軸をはっきりさせ、教育施策等を効果的に推進し、日常の業務遂行の中で人が育つ状態を作り上げなければならない。整理すると、以下の五つの状態を目指して取り組む必要があると考える。

人材育成に関する自社流の根本的な考え方と目指す社員像が設定され、社員に浸透している（**推進施策：人材育成理念と社員像の設定**）

各人の成長（育成）目標が設定され、人材育成のPDCA（Plan - Do - Check - Action）が着実に回っている（**推進施策：育成マネジメントの確立**）

OJT、Off - JT、自己啓発等の教育の仕組みが構築・運用されている（**推進施策：教育体系の整備 [構築と運用]**）

トップから末端の社員まで全員が人材育成を重要と自覚しており、学ぶ姿勢や行動が組織に根付いている（**推進施策：人材育成文化の創造**）

人材の棚卸しを行うことにより、どんな人材がどれだけ存在し、人材のレベルが向上しているかを把握できている（**推進施策：人材資産マネジメントの構築**）

これらの条件は、大企業でも本質的に同じであるが、中堅・中小企業の場合は特に、以下の3点（=三つの発想）に留意して推進する必要がある。

【急がば回れ"発想】

一つは、制度や施策の充実を急ぎすぎて中途半端にならないよう、導入した施策等は着実に浸透・定着を図ることを優先することである。いわば「急がば回れ"発想」である。

【一石二鳥"発想】

また、限られた予算や時間の中で進めるには、1回の機会や一つひとつの場面をすべて人材育成のチャンスとして捉える「一石二鳥"発想」が必要だ。例えば、業務報告や会議等の場面には、必ず何かしら人材育成を促進する仕掛けを盛り込み、自然に育成が進むよう工夫するのである。

【森羅万象、すべてが師"発想】

さらには、トップから末端の社員までが同じ気持ちで「森羅万象、すべてが師"発想」で取り組む姿勢も重要である。ややもすると、「上位者から下位者へ」という育成フローばかり

を考えてしまうが、今や「生涯学習の時代」である。ベテランが柔軟に新しいことを学ぶ姿勢を示すことは、若い社員へのいい手本にもなる。社長が自ら学ぶ姿勢を示していれば、なおさらその効果は大きい。

以上の「急がば回れ」「一石二鳥」「森羅万象、すべてが師」の発想は、筆者のこれまでのコンサルティング経験からも、ヒトモカネも少ない中堅・中小企業にとって、人材育成を成功させる効果的な指針となると確信している。ぜひ取り入れていただきたい。

.....

ミニ事例紹介 : A社（IT業・従業員約260人）の「私が教えます^{くらぶ}倶楽部」

誰かに教えることが本人の学びにもつながることは、よく知られている。A社では、これを仕組み化し、人材育成の活性化に役立っている。

テーマは問わず、説明できるテーマを自主的に設定し、テキストの作成から講義までを自分で行う。講義40分、ディスカッション20分が基本。この取り組みにより、人前で話すことに自信をつけた社員も多い。中途入社社員は、原則1年以内にこの役を担うことになっている。前職の経験も語ってもらい、他の社員との交流の機会とするのだ。倶楽部メンバーの定員は毎年10人。気楽に続けるのがモットーである。

【2】推進施策ごとのポイント

以上を踏まえ、ここでは中堅・中小企業における人材育成の具体的な進め方について解説する。[1]でも掲げた、次の五つの柱（推進施策）ごとに見ていこう。

人材育成理念と社員像の設定
育成マネジメントの確立
教育体系の構築と運用
人材育成文化の創造
人材資産マネジメントの構築

社員への浸透を図ることは、軸の通った人材育成のために必要である。

[図表2]は、企業の人材育成における基本的なマインドを列挙した「人材育成のツボ25」である。「わが社で大切にしたい」という考え方が幾つかあるだろうか。もちろん、これらすべてを網羅する必要はないし、例えば自社の風土、考えにフィットするものを絞り込んで、その中で優先順位付けして取り入れるのもよいだろう。貴社における理念検討のヒ

(1)人材育成理念と社員像の設定

人材育成では、その根幹となる考え方も多様である。そこに企業の個性が表れ、トップの考えも色濃く反映される。これを明示し、

図表2 人材育成のツボ25——人材育成の理念・原則を考えるヒント

1. 「自ら育つ」——その姿勢と覚悟が自己成長・人材育成の前提である
2. 人材育成は、会社の将来と本人の人生に多大な影響を与える最重要事項である
3. 管理職は、何を言わずとも、部下・後輩の成長に影響を与える存在である
4. 学べる有り難さ、指摘してもらえる有り難さを共有している組織は育成が前進しやすい
5. 学ぶ機会は一生に一度と思うべし (同じ研修を二度受ける人は、まずいない)
6. 三つの学び (仕事を学ぶ、 仕事で学ぶ、 仕事以外から学ぶ) の違いを知り、自ら実践する
7. もし、もう一度行くとしたら、今度はどんな姿勢で、どんな工夫をするか" をいつも考えよ (教訓抽出)
8. 仕事の成果 = 頭のよさ × 考える回数 (何度も分けて考えることが問題の解決につながる)
9. 現実的な必要性の高いものほど学習が進む
10. 成長の助けになるものは、「気づける情報」「気づける方法」「気づける場」の提供
11. 「他山の石」を含め、森羅万象、皆これ師" の意識が肝心
12. 人材育成では「1 : 1の関係」で放置するのは危険である (第三者の存在が潤滑油となる)
13. 育成関係 (「教える側の方針」 と 「教わる側の期待」) の合致) がなければ、育成努力は空回りする
14. 基本とは、未熟な者はもちろん、ベテランにも必須のものである (基本を軽視し始めると、引退の時期は近い)
15. 一生が学習 (学び続ける素直さ、好奇心、熱意を持ち続ける)
16. 学ぶ者同士では、その姿勢において年齢は関係ない (若者や子どもから学べることも多い)
17. インプット (読む・聴く・見る) は不得手をなくし、アウトプット (書く、話す、動く) は得意技に磨きをかける
18. 「誰かの役に立ちたい」「貢献したい」という気持ちこそ、自己成長のエネルギーとなる
19. まずスポンジの水を絞ろう、そうすれば新しいことを吸収できる (過去を払拭してこそ、新しい学びを始められる)
20. 「どうせ～」「またか…」は、学習において最悪の意識
21. 人材育成は、見えないところで起きている変化 (成長) を信じて行うものである
22. 「言葉を知っていること」と「その意味を分かっていること」は別物である (「分かること」と「できること」も大きく異なる)
23. 小さな失敗を数多く経験している人を専門家という (失敗はチャレンジの証)
24. 成長実感は、本人にとっても育成者にとっても、かけがえのない感動体験となる
25. 「あのときのあの体験」「あのときのあの言葉」が、今の自分につながっている——という思い出を皆が持てる人材育成を目指す

ントになれば幸いである。

なお、社員像は、全社員に共通する「わが社の社員像」以外に、職種や階層別の人材像などを順次描いていくことが望ましい。社員像は、社員が自身の成長イメージを持てるようになり、かつ自己成長の動機付けにつながってこそ生きる。魅力的な社員像は、個々人の中期的なキャリア開発目標として、学習や成長への動機に大きく影響する可能性があるのである。

本来は、人事制度上の資格等級が、個々の社員における成長の道しるべであったが、現在のような事業環境変化が速い中では、上位等級が下位等級者にとってのキャリア目標にはなりにくい側面がある。すなわち、「今の管理職は、自分のキャリアモデルにはならない」ということである。

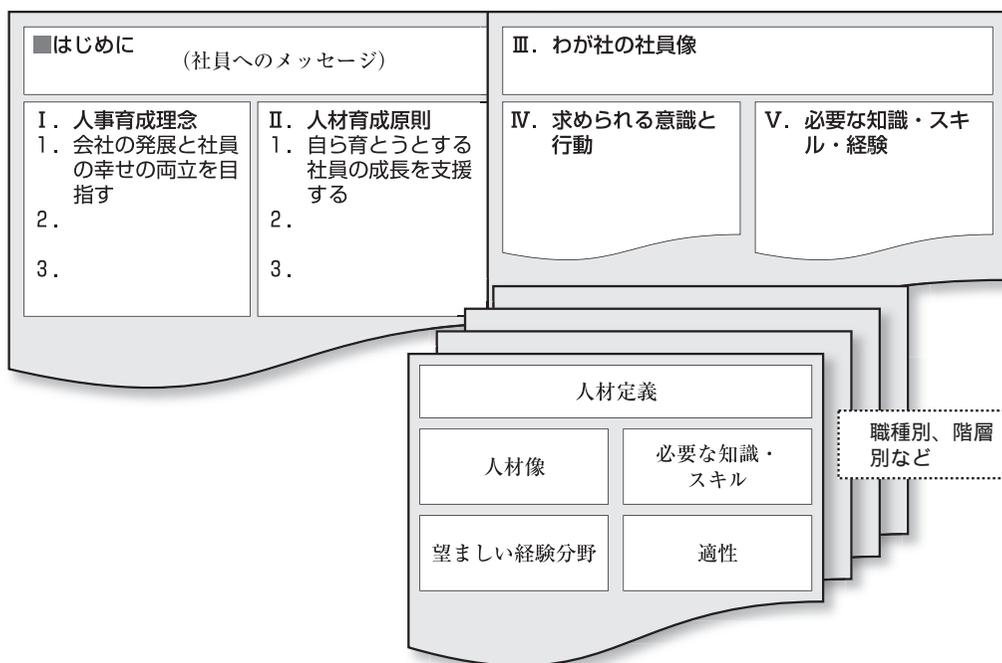
もちろん、人格・人柄が優れている上司、

先輩や、職務の専門性、学習姿勢等でモデルになる人物がいることは否定しないが、それだけでは不十分だと思われる。グローバルな事業展開を想起すれば分かりやすいが、経営環境の変化によって、これまでとは異なるマインドセット・スキルセットが必要になっているのである。

以上から、社員像の検討に社員を巻き込むことは、大いに推奨できるアプローチである。また、一度設定したら、それが唯一絶対・不変と考える必要もない。事業環境の変化と戦略・戦術によって求められる人材も変化するし、何より「どんな人材になりたいか」「どんな社員でありたいか」を個々人が考えること自体に意味があるのである。

なお、人材育成理念および社員像の設定項目のイメージは、[図表3]を参照いただきたい。

図表3 人材育成理念と社員像(人材ビジョン)のイメージ



(2)育成マネジメントの確立

育成マネジメントとは、ここでは「人材育成のPDCAを回す仕組み」を意味している。社員は、自身の成長目標を設定するが、その目標達成を支援する上司や先輩が明確な場合、育成役（上司・先輩）の間で同じテーマを育成目標として設定している企業もある。

目標管理が導入されている場合は、業績目標などと同様に、人材育成についても達成目標の一つとし、人事評価の一項目とする場合もある。ただし、中堅・中小企業では、評価との連動は慎重なほうがよいだろう。人材育成では、過度に評価を気にしての目標設定は望ましくない。業績目標と異なり、社員全員について、上司が成長（育成）目標を示すのは難しいことから、あくまでも内発的な動機付けを重視しつつ、活性化サイクルが回るような運用を心掛けることが大切である[図表4]。

いずれにせよ、育成マネジメントでは、管理職のマネジメント力が欠かせない。まずは評価との連動はさせずに、あくまでも社員個人の自主性から成長目標を考える誘導がよいだろう。

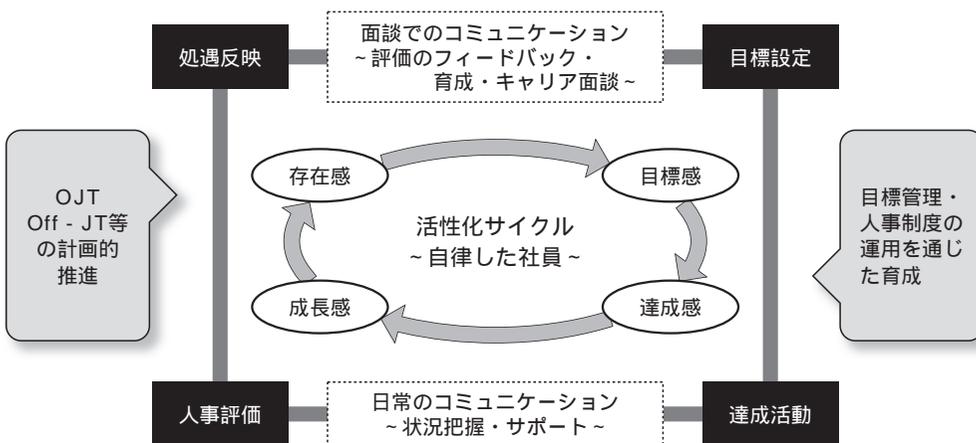
育成マネジメントの運用では、育成関係の適正化が大変重要である。教える側・学ぶ側の関係を「育成関係」と呼ぶが、両者の意識ギャップが大きいと、育成努力は空回りしやすい[図表5]。

ミニ事例紹介 : B社（オフィス用品販売業・従業員数約700人）の「心をつなぐマニュアル化」

B社では、入社5年になると、業務マニュアルの作成を目標の一つとして設定する。5年間の経験を振り返り、業務遂行ポイントを整理するのだ。マニュアルは、任意の誰か——お世話になった先輩、これから業務を覚える後輩——へ贈呈されることになっている。

マニュアルの1ページ目には、読み手に対してのメッセージを書く。手間の割に活用されないのがマニュアルだが、これは「気持ちをつなぐ記念マニュアル」。こうして同社では、「仕事を覚える」「ノウハウをナレッジ化する」等の学習文化が受け継がれるようにしているのである。

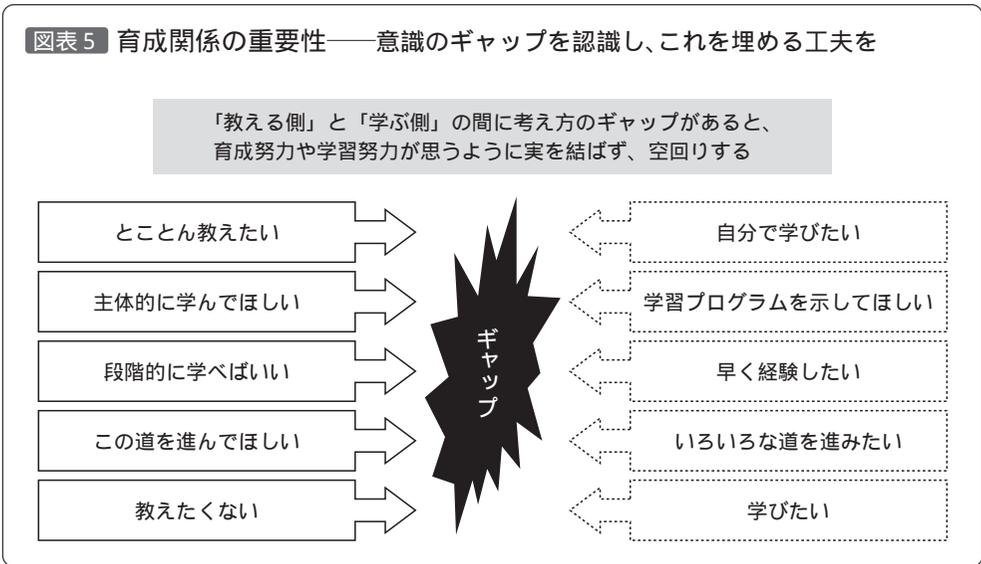
図表4 人材育成マネジメントの確立——活性化サイクルが回るような運用を心掛ける



(3)教育体系の構築と運用

教育体系とは、OJT、Off - JT、自己啓発等の育成施策を体系化し、計画的に推進していくこうとするものだが、中堅・中小企業では、大掛かりな体系を描いて実行しようとする、ほとんどの場合うまくいかない。

[図表6]は教育体系の例だが、体系を描いても、コストの面、運用実務の負担等から、すべての研修を実施することが困難なケースが出てくる。いたずらに社員側の期待を高めても実行できないと、逆に失望につながることもある。体系的な発想は必要だが、実施し



図表6 教育体系の例(Off - JT / OJT / 自己啓発支援)

Off - JT (Off-the Job Training) = 研修				OJT (On the Job Training) = 職場での育成	自己啓発支援	
研修カテゴリー		基礎コース (意識・知識・基本動作)	応用コース (実践・ノウハウ化)			
マネジメント研修 (役職別) (選抜型)	プロセス別	マネジメント基礎研修 (新任向け)	ビジョン 目標設定 人事評価 人材育成	職務拡大 (業務経験範囲の段階的拡大)	語学・資格取得・一般教養 など	
	テーマ別	戦略・革新発想 (リーダーシップ含む) コンプライアンス コーチング メンタルヘルス キャリア開発	財務 など			
部門別研修 (階層別) (選択型)	各部門に必要な能力向上のための研修 (企画・開発・製造・営業・サービス など)					職務充実 (自力遂行レベルの段階的向上)
共通スキル研修 (階層別) (選択型)	全社員に共通するテーマ (業務改善、コミュニケーション、タイム・マネジメント など)					

ながら少しずつ体系を整備していくのが望ましいといえるだろう。

会社は、自社における必要性や効果性を考えて、必要な教育機会を用意するが、個々人に対しても、会社によるそうした機会の多寡にかかわらず、自己成長に取り組む主体性を持つように仕向けていくべきである。会社は、教育体系を整備することで、逆に社員の「学び・自己成長」に対する受け身の姿勢を助長しないよう留意が必要といえる。

ミニ事例紹介 : C社 (広告業・従業員数約100人) における研修参加者の「バイオグラフィー」

同社では、研修やプロジェクトの節目等で、参加者がバイオグラフィー (印象的な出来事や教訓のストーリー化) を提出する習慣がある。以下は、ある研修参加者のバイオグラフィーの一部で、研修の過程に適切な振り返りの機会を織り込むことで、本人の主體的な内省や気づきを促している。

Aさん...「リレーコミュニケーション研修」なんて聞いたこともなかったし、忙しいときに2日間も時間を取られるのは、正直苦痛でした。「研修の合間に内職でもしようか」と書類を幾つか持っていったぐらいです。しかし、事前課題の「経験の振り返り」をグループ内で紹介しているうちに、過去のいろいろなことが思い出され、気持ちがりフレッシュしましたし、他の人の過去の経験も聞けて、いい刺激になりました。

Bさん...職場に戻ってディスカッションするのは面倒でしたが、普段話したことのないYさんやWさんとディスカッションすることで、研修時の作品が少し充実したと思います。

Cさん...Yさんから研修結果のフィードバックも受けました。この研修は、みんなで次々とアウトプットを受け渡しながら、最終的にはリレーのように全社員がつながることが目的だそうです。普段の仕事も、一つの会社の中で全部つながっているはずだし、意識的に「つなげていく」ことが大切だと気づいた研修でした。

(4)人材育成文化の創造

中堅・中小企業において、効果的・効率的な人材育成を実現するためには、育成文化の創造アプローチが最も有益であろう。教え・学ぶ"ことが当たり前で、それが積極的に行われる意識や組織習慣は、手問いらず、金いらず"の施策といえるからである。

育成文化の構築には、幾つか工夫が必要だが、最も重要な点は、育成コミュニケーション習慣を根付かせることだ。例えば、若い社員の育成では、「質問する組織習慣」が極めて有効だと考える。特に、

- 「例えば」
- 「他にないか」
- 「一言で言うと」
- 「なぜ」(原因・理由)
- 「君ならどうする」

——の五つの質問は有効だ。この中の一つでも徹底できれば、人材育成上、大変大きな効果を生むだろう。

ミニ事例紹介 : D社 (IT業・従業員数約50人) の「FDワークショップ」

「自分たちの未来を描いてみよう！」——社長の提案で同社の「FDワークショップ (Future Design Workshop)」はスタートした。会社

の未来、看板製品の未来、新商品のアイデア、組織の理想像、自分の将来...テーマは多岐にわたる。

ルールは簡単。「未来像を必ず絵や図に残すこと」、そして「自身の頭の中で、実現した状態を5分以上味わってみること」だ。日々の制約から頭と心を解き放ち、将来の展望を描くこのワークショップは、同社では毎年欠かせない場になっている。

(5)人材資産マネジメントの構築

「人材育成の成果をどう考え、どう測るか」は、これまでもいろいろ検討されてきた。

「人材資産マネジメント」とは、社内の人的資産を定期的に棚卸しし、必要な人材強化が進んでいるかを把握する仕組みのことである。

やや難しく感じるかもしれないが、例えば、業務上必要な資格の取得者を想定してみよう。

現在の資格取得者の洗い出し（資格取得者数、所有資格の種類把握等）ができた段階で、各資格の取得者について、今後増やす必要性の有無を明確にする。増やす場合は、育成施策と関わってくるが、1年後に資格取得者が増えていれば、この視点での人材資産は拡充されたことになる。

つまり、人材資産マネジメントとは、こうした発想で人材資産をカウントする区分を設け、育成目標の設定、育成施策の実施と連動させながら、人材育成の成果を高めていくアプローチである。

このような人材区分（人材資産を洗い出す単位）の例を幾つか挙げておこう。

海外勤務経験人材：海外勤務年数、勤務場所、主な職務や貴重な経験等

革新プロジェクト経験人材：リーダー経験、メンバー経験

新工場等の立ち上げ経験人材

外部研究活動経験人材：官庁・他企業メンバーとの共同プロジェクト経験等

トレーナー（講師）経験人材：経験年数、トレーニングテーマ等

教育体系づくり等と同様、人材資産の洗い出しを大掛かりに行おうとすると、手間が掛かってしまう。「今後どのような人材群や職務経験者を増やす必要があるか」など、ビジネス戦略から照らして、最低限現状と今後の変化を把握したい人材資産に絞るのが現実的である。

.....

ミニ事例紹介：E社（機械部品業・従業員数約800人）の「グローバル人材の見える化」

同社は、取引先の要請を受け、10年ほど前から海外へ進出してきたが、ここに来て各拠点の後継者の配置が問題になってきた。そこで本社人事部では、今回初めて、拠点ごとの人材の洗い出しを行った。

年齢、勤続年数、主要職務など、人事データベースで確認できる事柄だけでなく、具体的な職務内容、必要な知識とスキル、

課題解決やトラブル対応の事例と対応者リスト、拠点ごとの勤務上の特性と赴任上の留意点、後継者が必要なポストや職務とその緊急度——等の情報について、拠点のマネジャー、ベテラン社員に直接提供を求めた。

また、本社の人事担当者は、アジアの各拠点を訪問して、現地的人事担当者とディスカッションを行った。手間は掛かったが、これで人材が「見える」ようになり、補充計画の具体化がしやすくなった。

3 優先すべき三つの着手事項

中堅・中小企業の人材育成の取り組みは、いきなり総合的・体系的に力をかけて進めるのは難しく、また現実的ではない。そこで、これまで述べてきたポイントを踏まえ、本格的に人材育成を強化したい企業にとって、重要な第一歩となる三つの着手事項、

社内体制を明確にする（人選）

人材育成展開ストーリーを描く

基盤となる教育を展開する

——について触れておきたい。

[1] 社内体制を明確にする（人選）

まず、大事な判断となるのは、人材育成の推進責任者・担当者の任命である。

責任者は、管理担当の役員、総務や人事を担当する管理職が実質のリーダーになるのは

当然だとしても、できれば20代後半から30代半ばぐらいまでの中堅社員を加えるのが望ましい。全社に関わるテーマだけに、管理職の率先垂範は欠かせないが、自分自身が成長しながら周囲を引っ張る次世代リーダー候補を巻き込む意義は大きい。

人材育成の取り組みは、日々の意識・行動習慣こそが大事であり、中堅・若手社員でも、自ら成長しようという強い気持ちと実行力のある人材なら、全社にいい影響を与えることが可能である。総務・人事部門以外から、期間限定で参画してもらう形もあり得るだろう。

人材育成という、短期的にも長期的にも重要な課題に対して、自身の成長と合わせながら本気で取り組む意思のあるスタッフに、ぜひ参加してもらいたい。

図表7 「人材育成展開ストーリー」の例

< 理念づくり 資産づくり ブランド化 >			
	1年目	2年目	3年目
ステージ	理念の構築	資産の拡充	ブランド化
狙い	人材育成のマスタープラン（3カ年）を描き、管理職の意識改革を進め、推進の意志固めを進める	理念の浸透に加え、人材資産の「見える化」を実現し、事業戦略に沿った人材像の拡充施策を重点的に展開する	自社流の人づくりの定着を図り、人材育成ブランドを確立する
取り組み内容	(1) 3カ年マスタープランの策定 人材育成理念の明確化 自社の社員像の明確化 3カ年展開計画の立案 (2) 管理職の意識改革の推進 人材育成Workshopの展開 (3) 次年度推進計画の具体化 会社主導の施策 部門主導の施策	(1) 会社主導の施策 管理職以下の層への理念浸透 人材育成重点施策の検討 タレントマネジメント ローテーションルール 重点教育テーマの設定 等 (2) 部門主導の取り組み 意図的・計画的なOJTの実践 実践的なOff-JTの実施 (アクション・ラーニング：中計とリンク)	(1) 重点施策の選定と推進 (2) 自社流の人づくりの総括 (3) 外部発表
成果イメージ	経営幹部が主体的に本気で人材育成を進める意志が醸成される	人づくりの各種施策展開により、人的資産の拡充が実感できる	「自社の強みは人づくりにあり」という内外の認知が高まる

[2]人材育成展開ストーリーを描く

中期計画を立案している企業であれば、それに合わせて、例えば3年先までの展望を描きながら、各施策に着手するのがベターである。自社流の人材育成の「目指す状態」と「見通し=ストーリー」を常に描きながら、焦らず少しずつ進めていくアプローチが効果的だろう。

[図表7]は、「理念の構築 資産の拡充 ブランド化」と段階的に挑戦する場合の3カ年マスタープランの例である。ただし、こうしたプランに正解はないため、頭を柔らかくして自由に描くのがいい。

「実現したい!」という気持ちになる姿をイメージすることが大切だ。推進しながら見えてきたものがあれば、修正を加えながら、目指す姿へ着実に近づけていくのが望ましいと考える。

[3]基盤となる教育を展開する

体制を整え、先の展望を描いた上で、最初に着手すべき取り組みとして、[図表8]のような「学び方を学ぶ」研修を推奨したい。

予算や体制面が不自由であればあるほど、体系的な仕組みやOff - JTの充実に頼ることが難しくなる。したがって、現場で自然に育成が進む土台づくりが重要なのである。社員が学び方を身に付けてくれれば、業務上の経験を自分で血肉とし、自己成長していけるであろう。管理職が学び方を指導できれば、なお効果的であろう。

学びの実践には[図表9]の七つの視点がある。「学んだことは必ず「実践」する」実践したら「教訓」を抽出する「反復」実践の中で学びを確実にする」などの学びにつながる行動が、「組織習慣として浸透・定着する = 当たり前になる」のが理想である。

そのための工夫として、[図表10]のような、

図表8 「学び方」研修プログラムの例

時刻	項目	内容
9:00	オリエンテーション ・ 学び方の基礎 1. 学びの七つの要素 2. 学びの心得	研修の目的、プログラムを確認する 学びについての基本的な考え方を習得する
12:00	実習 : 経験の振り返り	職務経験を振り返り、自己成長の要因を確認する
13:00	・ 学びの技術 1. 学びのサイクル 2. 教訓抽出のポイント 実習 : ケーススタディ 個人ワーク グループディスカッション ・ 自己成長計画の立案ポイント 1. 自己成長課題の発見 2. 成長のための方法 実習 : 自己成長計画の作成	効果的に学ぶ技術の基礎を習得する ケーススタディを通して、学びのポイントを研究する 自己成長計画立案のポイントを理解する
17:00	全体まとめ・質疑応答 (終了)	自らの成長を考えて成長課題を抽出し、自己成長計画を作成する

できるだけ簡単な推奨行動を「学び方研修」の中で紹介し、強制するのではなく、あくまで自発的な動きを促していく。筆者のこれまでの経験によれば、必ず意欲を出して取り組んでくれる社員が出てくるものだ。こうして、

実績ができてから、会社の標準行動として徹底あるいは定着を図るのが着実な手法である。ぜひ試していただきたい。

こうした地道な行動を増やし、「学び」の組織習慣を確立できれば、事業展開上の出来事がすべて学びのプロセスとなり、強靱な人材育成文化の創造につながり、大きな効果が期待できる。

図表9 「学び」を実践するための七つの視点



おわりに

大企業に比べて不利な状況に感じられる中堅・中小企業の人材育成だが、個性的な取り組みを創造しやすいのも中堅・中小企業の特徴である。少数であることの利点を生かし、「人材育成がしっかりしているがゆえに、業績も堅調で持続的成長を実現しており、それが社会にもいい影響を与えている = 社会貢献にもつながっている」という企業が1社でも増えていくことを期待し、筆を置くこととする。

図表10 「学び」の視点別に見た推奨行動の例

区分	推奨行動の例
学びに関わる七つの視点	実践 研修で習ったことは必ず職場（仕事）の中で試す 先輩、上司が推薦した本を読む 大事だと思ったことは5～7項目のチェックリストにする
	教訓 成功したらその理由を三つ書き出す 失敗したら、もう一度やるならどうするかを三つ以上書き出す 仲間や後輩と成功・失敗の理由や気づきを話し合う
	反復 会議を説明や議論の反復場面と捉えて意図的に練習する 上司への報告（口頭・文書）を反復場面と捉えて毎回何らかの工夫をする 月、週、日単位での時間の使い方のいい習慣づくりに取り組む
	原則 いい仕事をするための「10の原則」を自分で作る 難題にぶつかったときに有効な工夫や対処法を七つ発見する 充実した生活のための自分のモットー（座右の銘）を一つ決める
	共有 仲間や後輩と最近の成功・失敗の理由や気づきを話し合う 上司や先輩から大事にしてきた考え方や行動を聞き出す 仲間や後輩に役立つ仕事上のミニ・ケーススタディを作る
	伝承 後輩に仕事のやり方だけでなく、なぜそうしているかを説明する 自分の経験の中から後輩に伝えたいことを選んでおく 先輩から習ったことで自分が後輩に受け継ぐものをまとめておく
	触発 他社の事例等から自社と異なる見方ややり方を発見する 自分の“当たり前”を疑い、普段と違う選択をしてみる 共感や反発などの感情が湧いたら、その理由を考察してみる