

## 組織の中での人材育成

For Human Resources Development through Job Activities



専務取締役

谷口敏克

T. TANIGUCHI

昨年、株式会社島津製作所の田中耕一氏がノーベル賞を受賞された。当時のマスコミ報道にはやや食傷気味であったが、民間の研究開発者から受賞者が出たことは、同じような世界にいる者にとって、大変誇らしく嬉しい出来事であった。氏の人柄もあって、多くの企業の研究者や技術者が大いに発奮させられたことは想像に難くない。

さて、わが国では、バブル崩壊後の不況から未だ脱し得ず、「失われた十年」などが議論されている。昨今では、それらの要因の一つとして、教育や人材育成についても変革の必要性がクローズアップされ、大学改革などが既に動き出している。

そこで、モノ作りの会社で若手を率いる立場にいる者の一人として、既に会社という組織に組み込まれた人材、いわば、ある程度型にはまってしまった組織人の育成について考えてみたい。

私は、職場での人材育成のポイントは以下の四つではないかと考えている。

### (1) テーマの設定

まずは、組織の役割を果たすためのその時々での最優先課題を理解し合い、組織内個人個人のテーマを定めることが人材育成の第一歩と考える。もちろん、全員に対して設定されなければならない。このことが組織を率いる者の最大の仕事と考える。

### (2) 目標の設定

次は、達成レベルの契約である。組織ニーズから来る目標値の設定が一般的であるが、私は、一人一人への「期待値」という側面を重要視したい。「ノルマ」では人は発奮し難い。期待されることから人はチャレンジの心が生まれると思うからだ。また、目標値は環境の変化や本人の成長状況

に応じて常に見直すことも大事である。

### (3) 場の提供

テーマの遂行には環境の整備が必要である。最も代表的な環境要素はいわゆるリソースである。本人自身の研鑽や自助努力で賄う部分と上司が支援してやることをはっきりさせねばならない。組織変更などは後者の仕事であるが、専門能力を研鑽するのは本人の役割である。手法の工夫や専門家(書)との出会い、ノウハウの伝承もこのプロセスの中で行われるのだろう。社外や海外、他業界にも視野を広めさせる機会付与も大事だ。

### (4) 成果の評価

最後に、結果をきちんと評価しておかなければ次のテーマ設定につながらない。「成果」のみではなく「成長」も大事な評価対象である。自己表現、自己実現の喜びや達成感の中でこそ人材は育つと考えるからだ。成果発表の機会付与も心したい。

以上、組織の中での人材育成について私なりの考えを記したが、最後に付け加えたいのは、率いる側の「危機感」と「実行力」がなければ前述の育成は空論に終わる、ということである。後からついて来る者は先を行く者の背中を語るものをすべて見通していると思いたい。

更に、このことの方がもっと大事なことだと思うが、「人材への信頼」である。人の能力は限りなく伸びるという信念を持って、ことに当たることである。親が子を思う心をもてば、人材育成もそれほど難しいことではないかも知れない。自省の念も込めて「人材育成」に今まで以上の努力を払いたい。