

育成体系

構築の秘訣

新時代に求められる

12

の観点



企業にとって人材が 最大・最強の資源である

経済のソフト化に拍車がかかる中で、人材資源に備わるアイデア、モチベーション、ホスピタリティなどのソフト力が企業の命運を握る時代が到来している。

今の時代、人材こそ企業経営にとって、最大・最強の資源であり、その資源の獲得能力と活用能力が真の競争優位性を築く。

企業は従業員の能力を引き出し、伸ばすための仕組みをつくることが求められる。

(1)

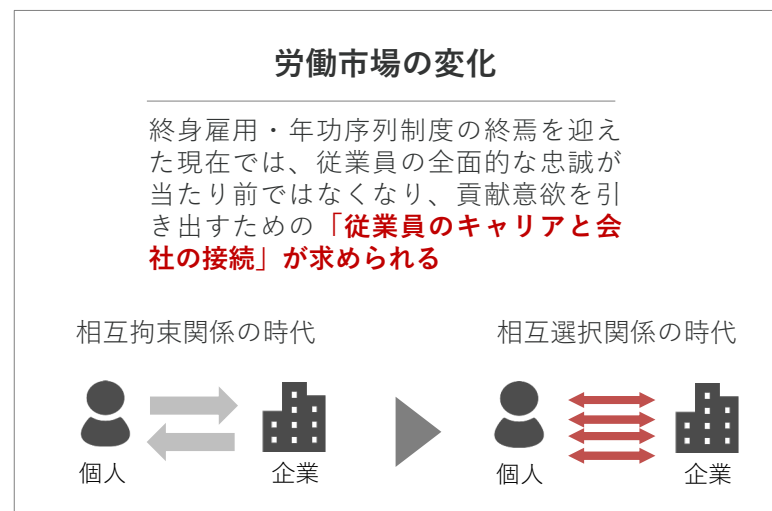
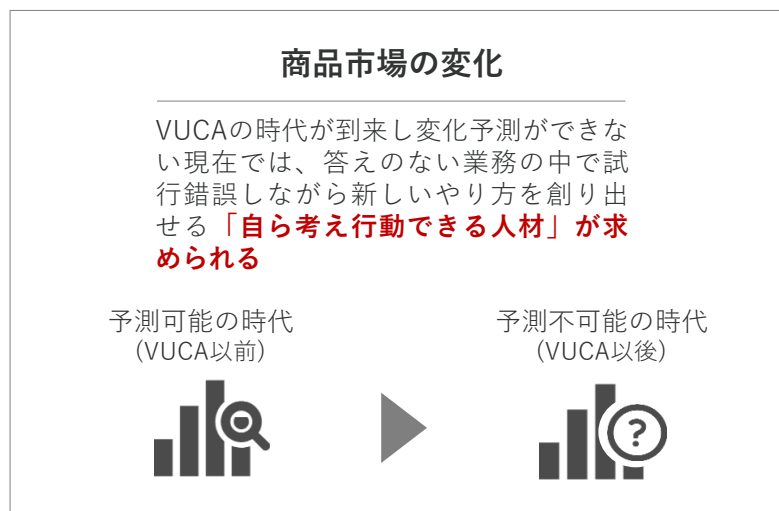
育成体系見直しの重要性と
押さえるべき観点

外部環境の変化

企業の持続的な成長のためには、商品市場と労働市場への適応が不可欠です。商品市場では、VUCAの時代（※）の到来により、予測不可能なビジネス環境になったことで「自ら考え行動できる人材」が、これまで以上に求められるようになります。一方で労働市場では、終身雇用・年功序列制度の終焉に伴い、企業と

組織の関係がお互いに選び選ばれる相互選択関係に変わったことで、「従業員のキャリアと会社の接続」の必要性が高まっています。

企業は、自社の持続的な成長を支える人材育成を実現するために、**商品市場や労働市場の変化を前提として育成体系を構築する必要があります。**



「求める人材像」や「個人と組織の関係性」の変化を前提として、**育成体系を構築することが必要**

(※) VUCAとは、Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) という4つの単語から頭文字をとって作られた単語であり、予測不能な状態を意味する。

内部環境の変化

近年、「コンプライアンス遵守」や「働き方改革の推進」、「情報セキュリティ強化」への対応など、企業が果たすべき社会的責任への注目が大きくなっており、従業員はその対応に追われている傾向にあります。結果として現場では、守るべきルールや確認、承認す

べきことなど、仕事をする上での制約が増えたことで、育成に注力することが難しくなっています。つまり、現場での教育機能が弱まっていることを前提とした育成体系を会社全体として構築する必要があります。

コンプライアンス遵守

(ex.従業員のコンプライアンス意識の醸成、推進体制の強化)

情報セキュリティ強化

(ex.社内情報共有システムのルール化・運用の徹底)

働き方改革推進

(ex.残業削減のための業務フロー・役割の見直し、勤怠マネジメントの厳格化)



ハラスメント防止

(ex.実態把握のための報告基準の明確化、管理体制の強化)

「現場の教育機能」の弱体化を前提として
育成体系を構築することが必要

育成体系構築 おさえるべき12の観点①

新時代の育成体系構築において、おさえるべき観点を6つのポイント(What・When・Where・Whom・How・Who)、12の観点に分けてご紹介します。

What(何を)は、育成テーマの設定についてです。**バズワードや顕在ニーズへの「偏重」**や、**従業員の「忠誠」**を前提とした育成テーマの設定に注意が必要です。
When(いつ)は、育成タイミングについてです。**従業員**

の課題や役割の違いを無視した「一括」教育や、**昇格時などの節目での「一時」的な詰込み**といった育成機会の提供タイミングに注意が必要です。

Where(どこで)は、育成環境についてです。**役割意識や汎用スキルが身に付きづらい「硬直」型配置**や、**研修内容と現場での指導内容の「乖離」**といった、成長を阻害する育成環境に注意が必要です。

What(何を)




When(いつ)

Where(どこで)

PickUp
※p.9にて詳しく紹介



(1) 脱・偏重
バズワードや顕在ニーズへ「偏重」するのではなく
まずは階層や役職ごとに求められるスタンス(役割意識)を開発すべき

■陥りがちな状態

Aさん  デザインシンキングだ!	Bさん  すぐ使えるスキルを!	Cさん  1on1のコーチングを!
---	--	--




(2) 脱・忠誠
従業員の「忠誠」を前提にした設計をするのではなく
従業員のキャリアと仕事を接続させることで、自律的な成長を促すべき

■陥りがちな状態

経営・人事  成果を高めるためにとにかく成長すべし!	現場  いつまでいようか… そこそこいいな…
---	--

(3) 脱・一括
最適タイミングを無視した「一括」教育ではなく
従業員が、必要な時に必要な知識を学ぶことができる環境を整えるべき




■陥りがちな状態

Aさん  今の業務にあまり役立たない…	Bさん  難しすぎてついていけない…	Cさん  これこの前自分で学んだよ…
--	--	---

PickUp
※p.10にて詳しく紹介



(4) 脱・一時
昇格時など節目での「一時」的な詰込みではなく
従業員が自身の成長に対してPDCAを回し、自主的に学び続ける仕組みを整えるべき

■陥りがちな状態

※昇格時研修実施 	Aさん  うまくいかない…何が問題だ…	Aさん  慣れてきたけどこれでいいのかな…
---	---	--

(5) 脱・硬直
専門知識や経験に頼った「硬直」配置をするのではなく
従業員の汎用的なスキル獲得を目的とした戦略的なローテーションや配置を設計すべき



■陥りがちな状態

Aさん  今の仕事は経験値だけで対応できてしまう	Bさん  ずっと同じ仕事で今更他の役割はしんどい…
---	--

PickUp
※p.11にて詳しく紹介

(6) 脱・乖離
研修と現場での指導を「乖離」させるのではなく
研修内容(人事)と上司の指導内容(現場)を接続させて研修効果を高めるべき

■陥りがちな状態

人事  研修で学んだことを活かしてもらいたい!	上司(現場)  そんなこといいから●●をやれ!
--	--

育成体系構築 おさえるべき12の観点②

Whom(誰に)は、育成対象についてです。参加者に育成機会を提供するだけの単純な「足算」型教育や、役割やレベルによって差をつけない「平等」な育成機会の提供、といった育成対象範囲に注意が必要です。

How(どのように)は、育成方法についてです。会社の事業戦略・ビジョンと一貫しない問題対処の「積上」や、参加者に一方的に変化を押し付ける「北風」アプ

ローチといった育成方法について注意が必要です。

Who(誰が)は、育成主体者についてです。現場を巻き込まず、人事が「独断」で決定する育成体系設計や、各所への「遠慮」からのチャレンジ不足、といった育成主体者の在り方について注意が必要です。

次ページから、いくつかの観点を詳しくご紹介します。

Whom(誰に)

(7) 脱・足算

参加者が努力するだけの「足算」型育成ではなく
参加者本人への機会提供だけでなく
周囲が相互にサポートしあう環境を醸成すべき

■陥りがちな状態

Aさん

部下



褒めるスキルは分かったけど
今さらやりにくいな…

課長は研修で
何をやってきたんだろう…

(8) 脱・平等

育成機会に差をつけない「平等」主義ではなく
最適な育成投資を行うために、公平性を伝えた上で
対象者によって提供する機会を変えるべき

■陥りがちな状態

Aさん

経営陣



年次は同じだけど今更この内容… 次の経営層や管理職候補が
役割レベルも違うのに… 誰なのかわからん！

How(どのように)

PickUp

※p.12にて詳しく紹介

(9) 脱・積上

一貫性を無視した問題対処の「積上」ではなく
理念・ビジョンから一貫した
育成体系の仕組みを設計すべき

■陥りがちな状態

Aさん

Bさん



メンタルが弱くなって
いるから強化してほしい

シニア向け施策をそろそろ
やったほうがよいのでは？

(10) 脱・北風

変化を押し付ける「北風」的アプローチをするのではなく
まずは「変わりたい」「変わらねば」
という意識を醸成すべき

■陥りがちな状態

研修講師

Aさん



管理者として大事なことは
テキスト●ページの…

言ってることは正論だし、
聞いたことあるよ、退屈。

Who(誰が)

(11) 脱・独断

人事部の「独断」で体系構築を完結させるのではなく
構築のプロセスで現場を巻き込み
育成への当事者意識を醸成すべき

■陥りがちな状態

人事

現場



現場に負担はかけず
自分たちでしっかり考えよう

何か新しいこと始めるの？
どういう意図で？

(12) 脱・遠慮

各所への「遠慮」からチャレンジを躊躇するのではなく
最重要投資セッションとしての
地位・認識を社内に醸成していくべき

■陥りがちな状態

人事Aさん

人事Bさん



研修は費用隊効果が
見えないと言われるんだよな…

プロフィットセンターじゃない
から色々配慮しないとな…

(2)

育成体系構築の観点
実践のポイント

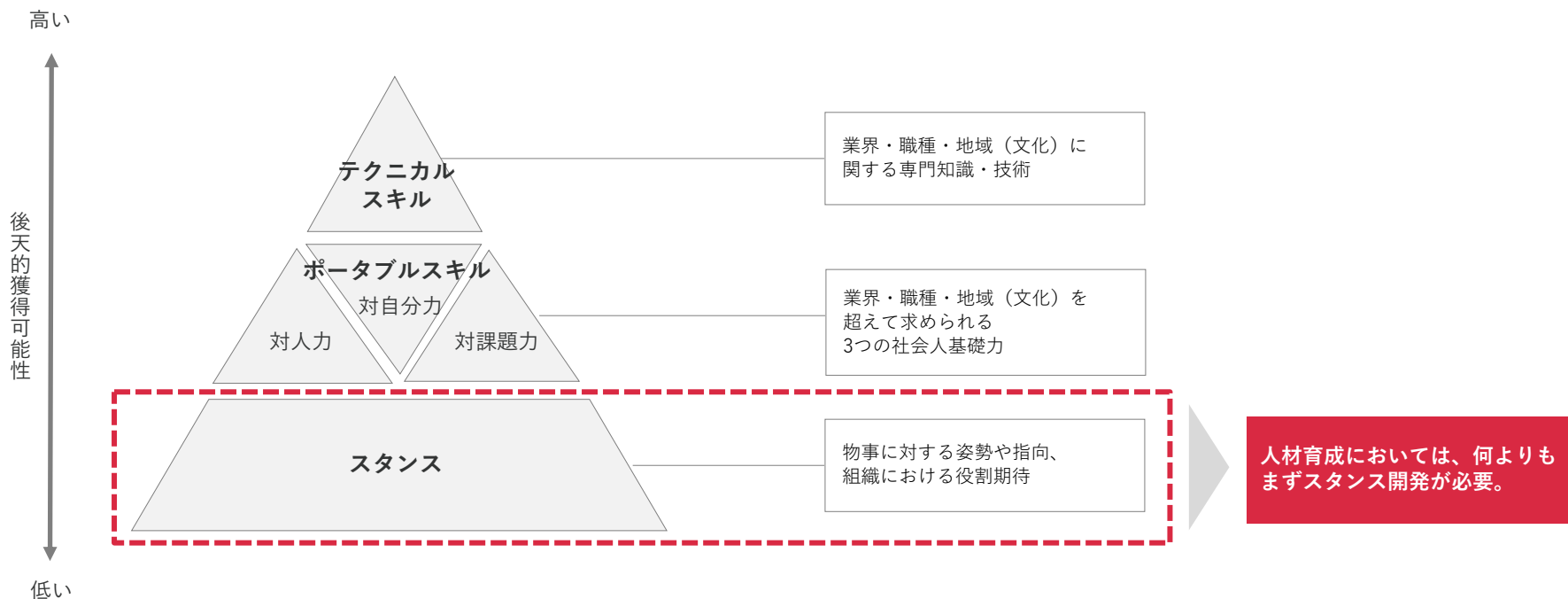
(1) 脱・偏重：第一ステップとして「スタンス」を開発

PickUp

育成で考慮すべき要素は下記のように整理することが可能です。これを「人材要件フレーム(※)」と呼びます。育成テーマに関して、多くの企業はバズワードや顕在ニーズに偏ったテーマ設定をしがちです。しかし、従業員が自身の担うべき役割を認識し、そこに対して成果を出そうという意識が無ければ、スキル獲得の機会

があっても定着することはありません。

育成体系を構築する上では、能力開発の順番がポイントになります。最優先すべきは後天的獲得可能性の低い「スタンス」の開発であり、良いスタンスが無ければ、どんなに他のスキルを身に付けようとしても成果には繋がらないでしょう。



(※) リンクアンドモチベーションは、経済産業省より平成17年度「社会人基礎力に関する調査」を受託し、社会人に求められる基礎力に関する調査、要件定義等を行ってきました。その調査内容を反映させ構築したものが、人材要件フレームです。

(4) 脱・一時：能力開発における「PDCA体制」の構築

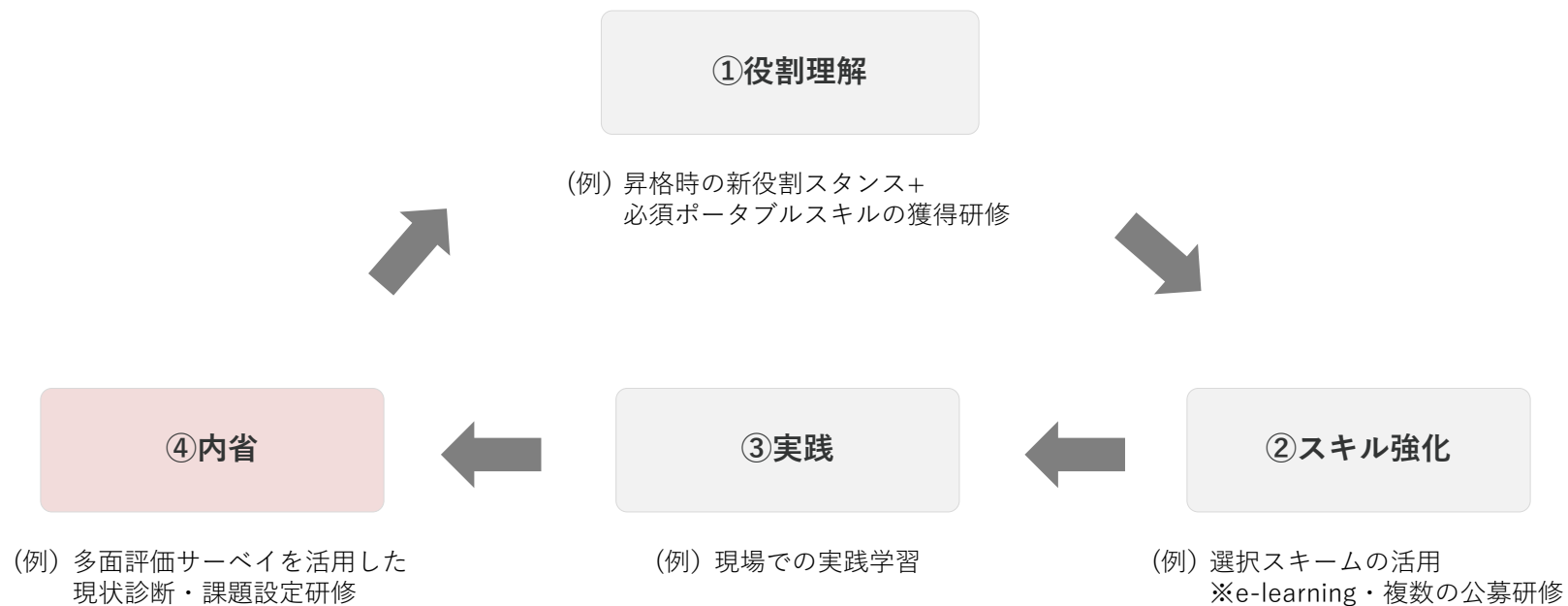
PickUp

育成タイミングに関して、多くの企業は昇格時などの節目で、従業員への一時的な詰込み教育をしてしまいがちです。しかし、従業員が自身のスタンスやスキルの獲得度合いを点検する機会が無ければ、効果的に能力を開発することはできません。

育成体系を構築する上では、能力開発におけるPDCAを

回す仕組みがポイントになります。

人事は、従業員に対して、「④内省」による自己点検の機会を設け、能力定着に向けた改善のサイクルが回る仕組みを構築することが重要です。また、自己点検の精度を高めるために、多面評価などの客観的な指標を提供することが有効です。



(6) 脱・乖離：「研修内容」と「現場の指導内容」の接続

PickUp

育成環境に関して、多くの企業では、「研修内容」と「現場での指導内容」の間に乖離が発生しがちです。しかしこの場合、従業員はどちらを信じて良いかわからず混乱し、モチベーションを下げる原因になってしまいます。

育成体系を構築する上では、研修と現場の接続がポイントになります。

人事は、参加者の上司やメンターに対して、育成方針や研修内容の展開をすることによって、現場との間で共通認識を持つことが重要です。



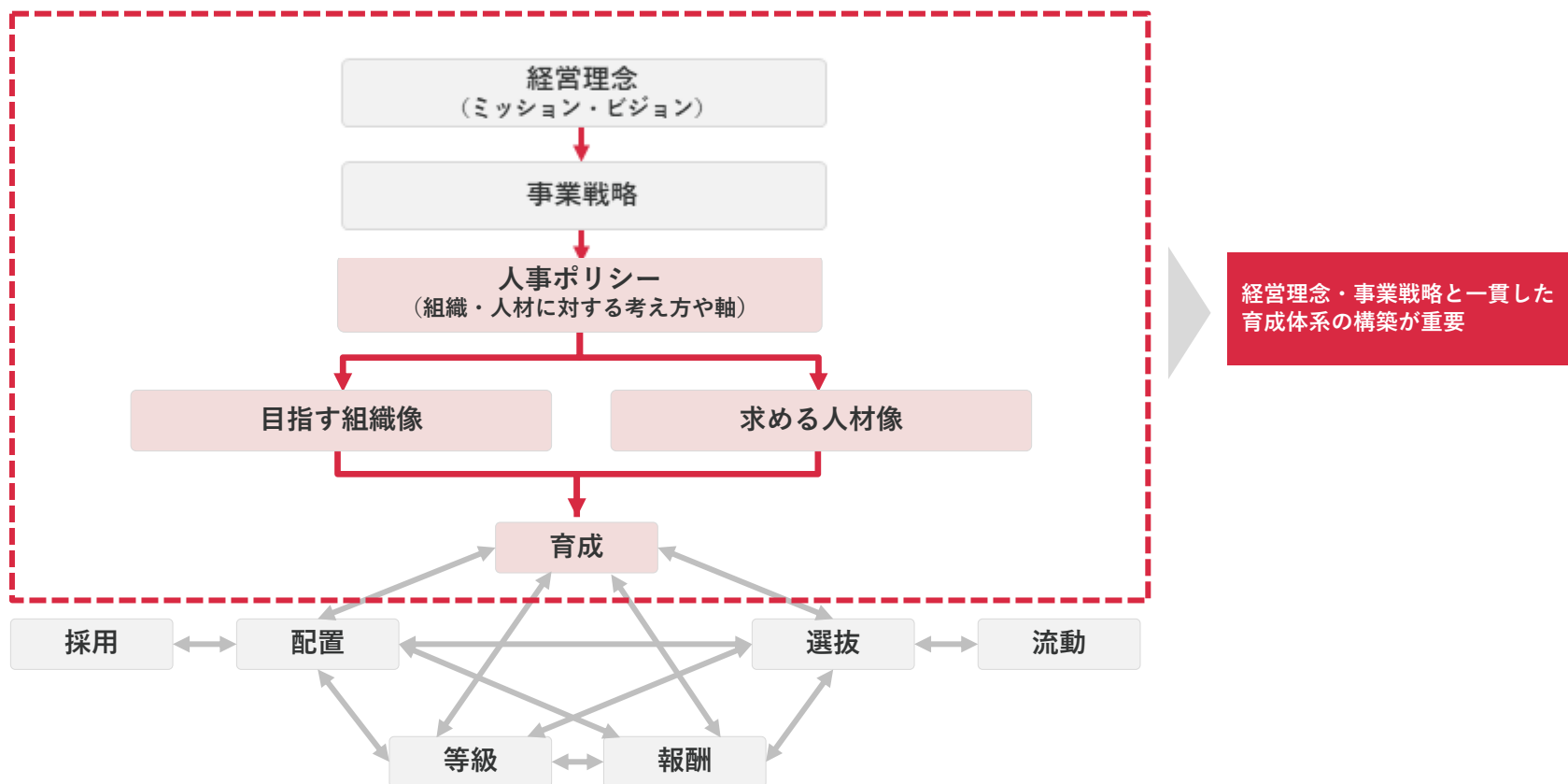
(9) 脱・積上：「理念・戦略」と一貫した育成体系の構築

PickUp

育成体系の構築方法に関して、多くの企業では、今起きている問題対処の積み上げに陥りがちです。しかし育成とはそもそも、会社全体の方針実現や成長のためにあるべきです。

育成体系を構築する上では、「理念・戦略」と一貫した落とし込みがポイントになります。

人事は、企業の理念や戦略を前提とした人事ポリシー（組織や人材に対する考え方や軸）を明確にした上で、一貫性のある施策を検討することが重要です。



(3)

リンクアンドモチベーション
サービスのご紹介

リンクアンドモチベーションの「育成体系構築コンサルティング」では 経営理念・事業戦略と一貫した体系構築のご支援を行います



組織に関すること、何でもお問い合わせください

無料セミナー一覧を見る



※現在開催しているものと異なる場合がございます。

問い合わせをする



社名	株式会社リンクアンドモチベーション (Link and Motivation Inc.)
上場市場	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード：2170)
創業	2000年4月7日
資本金	13億8,061万円 ※2020年12月31日現在
売上高	381億円 (グループ全体) ※2019年12月期