

## 人材育成について（私論）

木口高志(2017/01/17)

### 1. 人材育成の前提

あるべき人材像の設定が第一歩（組織全体として、部署として）

この前提として、組織としての目標、その結果としての組織としてのコンピテンシーの共有が不可欠

あるべき人材像の設定ができれば、人材育成は半ば完了

あるべき人材像と現状とのギャップを埋めることが人材採用・人材育成

人材育成は採用戦略と表裏一体

人材像はニーズに応じて絶えず見直されるべきもの

あるべき人材像の共有がなく、とりあえずの研修は最悪

人材育成のキーを握るのは上司

マネジャーの役割 問題解決&問題発見 +人材育成

参照：添付 人材のイメージ（山型人材、山脈型人材）

優秀な人材であれば、ほっておいても勝手に育つは真実

ただし、上司は「ほっておく」ことを意思決定すべし

何も考えずにほっておくのは上司の資格なし

### 2. 人材育成の基本

基本は OJT（on-the-job training）、Off-JT（off-the-job training）はサブ

さらに自己研鑽のマインドは不可欠

#### OJT

OJT で最も大切なこと：どんな仕事をアサインするか

個々人のキャリアパスの設計が前提、本人の成長を見ながら常に見直しが必要

OJT としての現場経験は望ましい

OJT にはローテーションを含む、とくに幹部候補生には不可欠

ローテ先：同一部署の異なる仕事、他部署、他事業所、関係会社、社外機関等々  
リターン型、適材適所を考慮した一方通行型、この組み合わせ

## Off-JT の例

(Off-JT として例示するものには業務そのもの (OJT) と区別がつかないものもあり、それらはキャリアパスの一環とも言える)

新人導入教育 (日本語教育も)

階層別研修 (課長研修、部長研修、事業所長研修)

研修所も活用 (1~2週間缶詰、本人が不在でもその職場は廻っていることが必要)

事業所長研修ではビジネスゲームも

ポイントごとの報告会 (研修期間終了時、課長任用前、成果報告会等)

技術研修 (研修機関、社外講習会等も活用)

特許研修

語学研修 (語学研修所での缶詰研修も)

組織人としての研修 (セクハラ、パワハラ、コンプライアンス、メンタルヘルス等)

論文発表・委員会活動などの学会活動

営業活動の側面もあり、リクルートや組織価値のアピール

政府の委員会の委員等

資格取得 (学位、技術士、その他)、社会人ドクターコース

留学 (目的の明確化が大切: 専門性の深化か新分野の開拓か)

社会貢献活動 (大学非常勤講師、ロータリークラブ等)

## 3. マネジャーか専門職か

適切な時点で適性を見極め、キャリアパスに反映

どちらかが上位ということではない、また路線変更はありうる

専門職の最上位: 技師長、フェロー (役員待遇)

## 4. 新人教育について

指標: 彼ら彼女らが、20年後にどこの職場に居ようとも (たとえ転職していたとしても)、初めての社会人として〇〇の職場で鍛えられてよかった、△△さんに鍛えられてよかったと言ってもらえること

目標: ある分野で他人に負けない力量を持つこと

課題解決能力とともに課題発見能力を身につけること

社会人として魅力あること

自己を客観視する指標を持つことは有効 (指標はいずれ飽和、次の指標を設定)

できれば早く成功体験を持たせること

新人に与えるテーマはその職場としての新たな課題がベスト、職場と新人がともに成長

当面の課題解決のための便利屋として使うことは厳禁  
過剰指導、過保護、あるいは放任は厳禁（意図的な放任はありうる）

## 5. 技術伝承

暗黙知の顕現化（知識ベース化）： 最大限の努力をすべき、日本人は不得意であるが  
OJTを通じた伝承： 真の技術伝承はこれしかない  
絶滅危惧種（必要不可欠であるが絶滅する恐れのある技術）の特定と維持施策

## 6. 開発モデルと人材

シーケンス型

基礎研究 → 応用研究 → 製品設計 → 製造 → 製品販売（サービスを含む）

コンカレント型

営業部門

研究部門

設計部門 → 製品設計 → 製造 → 製品販売（サービスを含む）

製造部門

（顧客）

多くはコンカレント型、ただしシーケンス型もある  
いずれも、山形人材と山脈型人材の最適組み合わせが不可欠

## 7. 制度としての裏付け

評価制度が特に重要（単に報酬を決めることではなく、キャリアパスに生かす評価）  
目標管理制度（評価ではなく、本人のキャリアパスを設計するための対話のツールとすべき）  
表彰、留学、資格取得等々の制度

## 8・原子力教育について補足

軽水炉技術はそれなりに成熟し、さらに新規プラントの建設がない・稼働プラントが少ない状況で、プラント全体を俯瞰的に見て設計・建設・運転を体得することは難しい状況  
ローテーション等の OJT により、意識的に幅を拡げる育成が不可欠  
ニーズの変化に対するプロアクティブな対応も不可欠  
大学に対しては、シーケンス型の基礎研究とともに、コンカレント型で活躍できる人材育成を期待

とくに、炉物理（核反応の基礎的理解から核熱水力設計まで）は他学科出身者にはハードルが高く、原子力の学科としてしっかり教育していただきたい

以上、すべての前提として、福島第一原発事故の反省と教訓（私としては、深層防護の徹底の発想と最新知見に基づく普段の改善の努力が不十分であった）を忘れずに

#### **参考文献**

独立行政法人原子力安全基盤機構，“独立行政法人原子力安全基盤機構における人材育成の在り方について”，平成 25 年 6 月

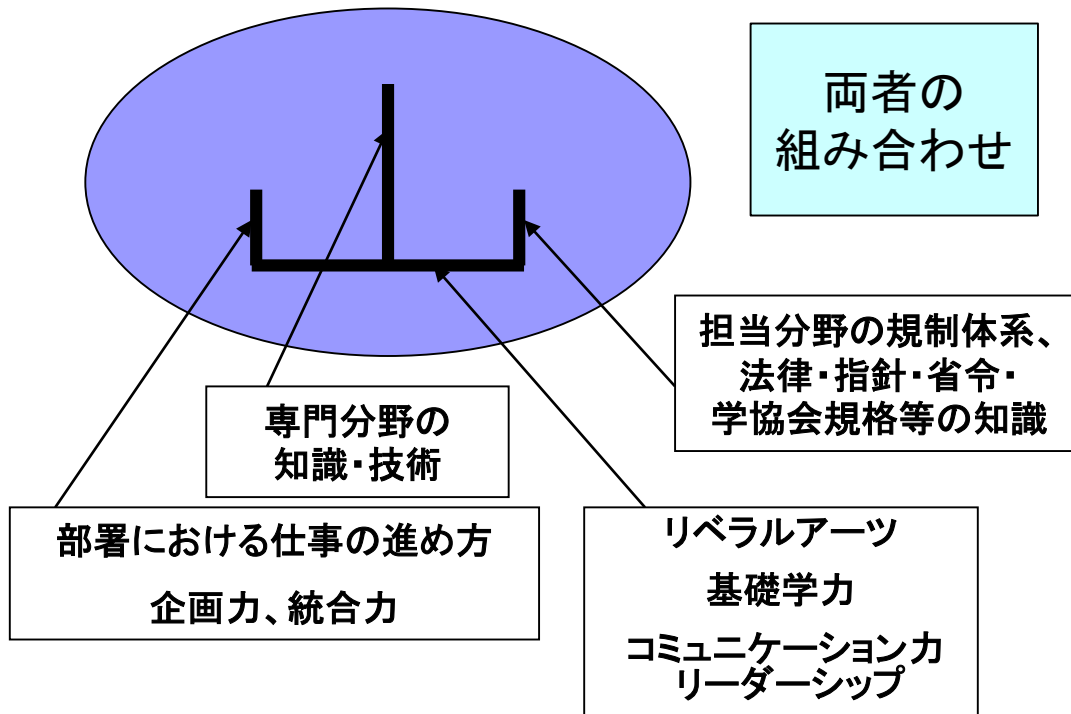
# 人材のイメージ(技術系の例)

木口高志(2017/01/17)

## 山型人材(富士山)

工学部卒業生は「T型」(Technologyの頭文字)であるべき、すなわち幅広い基礎力の上に高い専門力を持つ人材であるべきと言われている。「T」を逆さにし、底辺の両側にさらに柱を加えると「山」という字になる。

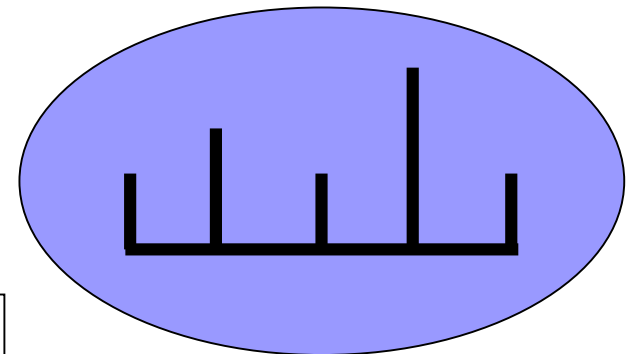
下記は例示であり、個々の職場で定義すべきもの。



## 山脈型人材(八ヶ岳)

さらに、ニーズの変化に合わせて、新たな山を築いてゆく人がいて欲しい。ただし、全員に望むわけではない。

有している専門分野の隣に新たな柱を立てるのが普通であるが、飛び地に柱を立てる必要があるかも知れない。ある対象分野で山を築き、方法論を身につけていれば、新たな分野への展開もできるのではないか。



### マネージャー

課題解決(決められたことを確実に実行)

- ・ルールに基づき業務を実行
- ・指示・命令されたことを実行

課題発見(例外を自らつくる)

- ・自ら問題を発見し、課題を設定
- ・その課題にチャレンジ

マネージャーの和訳は、「管理者」ではなく「経営者」  
課題解決のみでは不十分、課題発見が必須

「人材育成」はマネージャーにとって必須項目