

# 企業の現場力を高める若手リーダー育成のための実践的能力開発の展開に向けて

～アビリティガーデン「若手リーダー育成のためのコース開発研究会」から～

生涯職業能力開発促進センター 能力開発部  
(アビリティガーデン)

大天 健一

## 1. はじめに

ビジネス環境がダイナミックに変化していくなか、現場の人材力の低下、いわば現場力の低下が企業の事故やトラブルの要因になっているのではないかと、いう指摘がある。(日本経団連奥田碩会長 月刊経済Trend巻頭)

現場を担う人材の育成こそ、企業が取り組むべき優先課題であるといえよう。

生涯職業能力開発促進センター（以下「アビリティガーデン」）では、H16年度は産業界（社団法人日本経済団体連合会ほか）および学識経験者、キャリアコンサルタント等の専門家の参加を得て「若手リーダー育成のためのコース開発研究会」（座長：慶応義塾大学大学院経営管理研究科 教授 高木晴夫氏）を設置し、若手人材の育成をテーマにした調査研究を進めた。ここでいう若手人材は新入社員を除く職務経験年数が10年以下の人材と仮定し、こうした若手人材を将来の仕事のプロフェッショナル・経営のプロフェッショナルを目指し、若手リーダー人材の育成について調査・研究していくこととした。

研究会の報告は、別に報告書としてまとめているので、ここではその概要を紹介しつつ、若手リーダーを育成していくために役だつ考え方を筆者の視点を入れてまとめることとした。

## 2. 「若手リーダー育成のためのコース開発研究会」の概要

### 2.1 研究会の着眼点

将来の「仕事のプロ」「経営のプロ」を目指していくためには自律的なキャリア開発への取り組みと、チームと協働して価値を創造する力などが求められているであろう。

研究会では若手人材をリーダー人材に育成していくという観点から次の点に着目して検討していくこととした。

- ① 上司と若手人材には意識のギャップがある
- ② 若手人材の目標となる上司や先輩が少なくなってきており、先がみえない状況のなか、自己のキャリアを考える力が求められる
- ③ 若手人材は、知識はあるが思考力や対人関係（チーム構築力や協働する力等）に関する力が不足している

以上の着眼点から、それを検証するためにアンケートおよびヒアリング調査を実施することとした。

①の意識のギャップとは、企業（人事部長）の視点では「仕事の認識が他人任せの傾向が強い。（当事者意識が低い）」や「主体的に考えて仕事ができる人が少ない」といった意識を若手人材に持っているのに対し、若手人材は「ろくな仕事をもらえない」「よい上司に恵まれない（信頼できる先

輩や上司がいない)」といった、逆の意識を持っているのではないかという仮説である。相互に批判しあっている状況を想定している。こうした状況を解消していくための対策としては組織のミッションやビジョンの共有やコミュニケーションの対策が求められることになる。

②は①とも関連しており、意識のギャップから相互に信頼関係を築けなくなり、身近に自分が目標とする人がいないため、自分の将来のかじ取りを自力では考えにくい状況になっているのではないかという仮説である。対策としてはキャリア意識の向上や能力開発目標の設定を支援が考えられる。

③は資格取得などで知識はあるが現場で知識を活用して成果を出せていないのではないかという仮説である。資格取得や語学スキルの向上などは、資格そのものの取得や語学検定で高得点を得るなどの具体的な目標を立てやすいので、取り組みやすい。しかし、問題発見解決力やコミュニケーション力などは、測定が難しいということもあって、重要だと認識していても、具体的に何から手をつけたらよいのかわからないので特に取り組んでいないという方が多いのではないだろうか。対策としては、思考・行動特性に着目した能力開発にいかに取り組むかというのがこの点の解消には必要なアプローチになるであろう。

このような仮説を検証し、現場力を高めるための具体的な能力開発の考え方と支援策を検討していくこととした。

## 2.2 研究会での取り組み

### (1) 調査概要

本研究会では、人事担当者や上司の視点と若手人材の視点に分けてアンケートとヒアリングを併用する形で調査を実施した。

(アンケート調査)

調査は、個人の率直な回答を引き出すため、インターネットを通じて個人へ直接質問する方式を採用し、インフォシーク社の45万人のモニタ会員のうち、会社員（企業規模10名以上の企業に従事する方）で

年齢が25歳から35歳の方を抽出して実施することとした。さらに、サンプルデータを比較するために、あらかじめリーダー人材の要件を想定し、その条件も満たす人材をリーダー人材とし、それ以外の人材を若手人材一般として、データを比較することとした。（調査期間：平成16年9月2日～9月8日）

以下に手順と条件を示す。

表1 アンケート調査実施の手順

- (1) 45万人のモニタからデータの抽出（会社員、年齢等での絞込み）
- (2) 「リーダー人材」と「若手人材一般」のサンプルの抽出（下記の要件参照）
- (3) 該当者に対してインターネット調査
- (4) 目標回収件数に達するまで調査を実施（目標回収件数 800件）

上述のように、直接、若手人材にアンケート調査を実施したため、リーダー人材をどう定義するかというのは難しい問題であるが、本研究会では、次のような定義を行い、若手リーダーのデータを収集することとした。

表2 リーダー人材の要件

下記の各項目について5段階のうちあなたご自身に最も当てはまるところを1つ回答してください。

Q1：現在のお仕事を通じて、自分の成長を実感することができている

Q2：現在のご自身の仕事の達成度合いについて、上司や周りの人から高く評価されていると思う

Q3：上司に対して、ご自分の意見をはっきり言える

1. 非常に当てはまる, 2. まあ、当てはまる, 3. どちらでもない, 4. あまり当てはまらない, 5. 全く当てはまらない

ここでの「リーダー人材」は2項目以上が「1：非常に当てはまる」と回答し、かつ残りの

1項目も「1：非常に当てはまる」または「2. まあ、当てはまる」と回答した者とした。その他の人材を「若手人材一般」と定義した

アンケート本調査では、「リーダー人材」と「若手人材一般」との回答データを集計し、「自己理解・仕事理解・組織理解」の各項目の比較を行ったところ、設問への該当度合いについて顕著な差がみられた。

表3 自己理解・仕事理解・会社（組織）理解の設問

Q1. 次の各項目について、5段階のうち、あなたご自身に最も当てはまると思われるところを1つ、回答してください。

【選択肢】「非常に当てはまる」、「まあ当てはまる」、「どちらでもない」、「あまり当てはまらない」、「全く当てはまらない」

1. 私は仕事をしていくうえで、伸ばしたい自分の「強み」や補強したい「弱み」を理解している【自己理解】
2. 私は自分の担当業務がどのようなものかを自信をもって、人に説明ができる【仕事理解】
3. 私は勤務先の企業理念を理解し、それを意識して仕事をしている【会社（組織）理解】

この結果、自己理解、仕事理解、会社理解のいずれにおいても、「リーダー人材」と「若手人材一般」を比較すると、「リーダー人材」の方が当てはまると回答している割合が高い結果であった。例えば、「非常に当てはまる」と回答した比率を上げると、自己理解においてはリーダー人材49.5%に対し若手人材一般は9.0%、同様に仕事理解ではリーダー人材63.9%、若手人材一般14.8%、会社（組織）理解ではリーダー人材46.5%、若手人材一般2.6%であった。

リーダー育成のための人材育成のイメージを図に表すと次のようになると考えられる。

図1は能力開発にキャリア開発の視点が必要になってくることを意味している。すなわち、自分が担当する仕事に必要な能力を考え、自己の能力の現在地と比較して目指すべき能力目標の設定をして、自

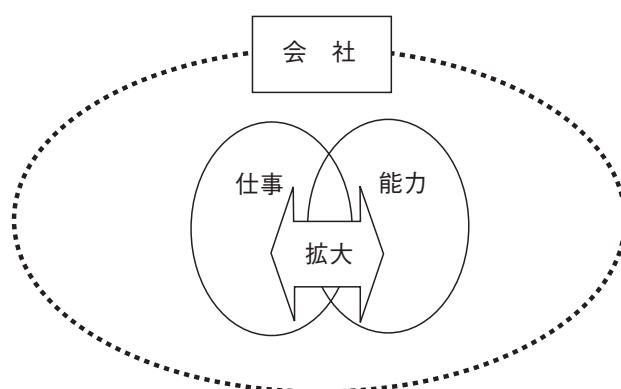


図1 リーダー育成のための効果的な能力開発のイメージ

己に必要な能力を考え、限られた時間と費用を考慮しつつ、目指すべき能力開発に取り組むということである。

ここで重要なのは、とにかく能力開発に取り組んでみるということではなく、仕事と能力をきちんと考えてから能力開発に取り組んでいくということである。企業の担当者から受講指示をされて、受講するというのではなく、自らの現状分析と思考の結果、何に取り組むかという個人の能力開発ビジョンを構築していくということである。

また、その際に欠かせないもう1つの視点として企業（組織）のミッションやビジョンといった企業の大事にしているものを明らかにし、若手人材に伝えていくということである。個人と組織のビジョンを融合させていくという努力をするということである。

自己選択と自己決定という個のキャリア開発への責任がいわれるなか、すべてを個の責任として片付けてしまうのは問題がある。すなわち、やる気のある人は積極的に自己のキャリア開発に取り組み、その結果、力がついたところで、より条件の好い会社に転職をしていくというような事態を招きかねない。

はじめの問題意識にもあったような現場力の低下は、企業側にとって、個人の積極的な能力開発を推奨した結果、人材が離れていくという結果を招きかねないというリスクを持っているということにもなる。

しかし、こうしたリスクを心配するあまり、能力開発に取り組まないということでは、環境の変化に

対応できなくなるというさらに重大な問題が発生することになる。企業（組織）側と若手人材側の双方が成長を通じて、一体感を醸成していくためにはどうすべきかという問題意識を持って能力開発に取り組むことが必要になっているのではないだろうか。

若手人材と上司に意識のギャップが感じられる場合、残念ながら日常の仕事の中で個人と組織ビジョンが浸透できていないと認識したほうがよさそうである。

日常の仕事の中で生じてきた意識のギャップを埋めるのは非常に困難であるが、これを放置していると、企業（組織）・若手個人の成長が期待できないばかりか、危機的な状況を招きかねないと思われる。

その具体的な解消に向けた取り組みはコンサルティングの仕事になってくるだろう。しかし、能力開発にはこの部分の理解を得た上で取り組むべきではないかと考えられる。

なぜなら、能力開発はその効果測定が関心事項になっているからである。

受講者である若手個人と企業（組織）が成長したという実感を得るためには、何らかの基準が本人と企業（組織）に必要となってくる。その基準は若手個人と会社（組織）のビジョンの共有の中から、双方の納得のものである必要がある。それをどう提案し、創っていくかが、これからの課題といえよう。

### 2.3 能力開発のしくみづくり

企業が市場価値を高めた人材がとどまるに値する組織であるかという点も常に意識をしていく必要がある。組織の魅力を高め続ける努力も、あわせて取り組んでいく必要がある。前掲のリーダー人材の要件（表2）では、「現在の仕事を通じて、自分の成長を実感することができているか」を質問しているが、現在の仕事を通じての自己成長を感じることはその企業にとどまる価値を認めるための1つの指標になると考えられる。

能力開発に取り組むに当たって、まず、何のためという目的意識を明確に持つということが重要になる。

ここでは職業能力開発に取り組むということなので、自分の担当する仕事を振り返り、自分自身の能力の現在地を行動レベルでチェックする。職場での行動に着目して、周囲の期待値と自己認識値を比較検討し、乖離状況を確認し、自分に必要な能力はどのようなもので、どの程度目指していくのかという自分なりの目標を設定していくことである。

そのためには周囲の理解と協力が不可欠になってくる。これは若手個人が周囲から「この忙しいのになんで、研修なんかのんびり受けるのか」という雰囲気がある周囲にあって、本人の意欲向上につながらないのはもちろんのこと、組織がバラバラになってしまう要因にもなりかねない。会社（組織）と受講する若手本人の問題意識のすり合わせを行う工夫が必要になる（前掲の「図1」参照）。

会社（組織）と若手個人の関連をつけておく工夫を行う。若手リーダー育成では、平成14年度に実施した「気づき」を活用した教育訓練手法によるコース開発研究会で提案した多面的行動評価を能力開発目標設定に活用することとした。

これは自分自身の行動をチェックするとともに、自分をよく知っている上司や同僚などにチェック（アビリティガーデンでは5段階とした）をしてもらい、自分の認識した行動レベルと周囲の評価する行動レベルの平均値を比較し、その結果を分析する。自己理解・仕事理解をリアルなデータをもとにして深めようとするものであるが、あらかじめ想定した具体的な行動を評価していくというものである（p52参照）。

こうして自己の能力と仕事で求められている能力の乖離状況を認識し、自分なりの能力開発目標を設定し、必要なコースを選択して、受講していくことになる。

ここでもう1つ忘れてはならないのが、会社側の視点である。会社側が従業員に積極的に能力開発に取り組む、その結果、従業員がより条件のよい会社へと移動してしまったのでは、能力開発に取り組む意味がなくなってしまう。能力開発に取り組むに当たって、会社側も企業の魅力を伝える努力が必要になってくる。個人は組織にあって、その力を発揮し

ていく中で、個人と組織の成長を共有化していく努力が必要になってくる。すなわち能力開発は個人が自己の能力開発に取り組むことそのものが目標ではなく、個人の能力開発を組織の能力開発に結び付けていくという努力をしていくことが必要になってくる。集合研修においては、他の組織の人と接する機会を持つことになる。こうした集合研修の場でも、所属する組織の魅力を再確認することも必要であるが、会社（組織）の中での適宜、若手個人とビジョンを共有化していく機会を持っていくことも重要である。

若手人材の能力開発には(1)自己理解と仕事理解といったキャリア開発の視点(2)会社（組織）の魅力を理解するといったミッションやビジョンへの共感のための機会の設定を考え、そのための場を設定していくことの意義を派遣企業の担当者には理解を促進していく努力をしていくことが重要ではないだろうか。

#### 2.4 能力開発の内容の検討

次に能力開発の内容について、アンケートでも平成14年度「気づき」を活用した教育訓練手法によるコース開発研究会で提案された4つのコア能力（ディメンジョン）と設問項目を活用することとした。企業の中核人材としてのミドルマネージャーの育成を考えた研究会であったが、若手人材をリーダー人材として育成していくという目標にもこの4つのコア能力は指標として活用できるのではないかと考えた。その項目と内容を表4に示す。

これらの項目は思考特性・行動特性に着目した指標となっている。若手リーダーは管理者ではないが、若手人材をまとめたり、牽引したりする人材像である。こうしたリーダーシップの発揮を期待される人材は、すなわち仕事の専門知識はもちろん必要であるが、知識を前提としつつ、それらを活用して成果を達成していくための思考・行動力をいかに高めていくのが求められることになる。

詳細な調査結果を紹介するのは紙面の関係からのここではできないが、主な部分を紹介すると次のとおりであった。

表4 4つのコア能力と内容

触媒力	他者理解と連携	社内外に良好な信頼関係を構築し、常に部下育成に取り組み、組織活性化の原動力を作ることができる
推進力	実行と反省	的確な現実検討を行い、価値創造の方向性を示し推進していくことができる
挑戦力	主体性と向上	経験から学習し、新たな挑戦を積極的に行うことができ、経営社の右腕として行動できる
創発力	思考と伝達	協力して知恵を共有できる環境を構築し、創造力を自発的に育て発揮できる、活力ある組織を開発できる

回答をリーダー人材と若手一般人材に分けて比較してみたところ、例えば触媒力にある「上司の意向の理解」という項目で、「非常に当てはまる」と回答したリーダー人材が35.1%いたのに対し、若手一般人材では3.3%にとどまった。実践度合いを倍率に直すと、 $35.1/3.3=約10.6$ 倍の差がついているとみることができる。リーダー人材と若手一般人材で、実践度合いの差が大きい項目にはこのほかに、「周囲からの信頼（約10倍）」「問題から逃げない勇気と行動力（約9.7倍）」といった項目があった。4つのコア能力別にみると、実践度のギャップが最も大きかったのは触媒力で、倍率は約7.7倍、ついで、推進力（6倍）、挑戦力（約5.5倍）、創発力（約4.2倍）と続いた。

（ヒアリング調査）

ヒアリングでのポイントは下記のとおりである。（調査期間：平成16年9月～平成16年12月 企業規模15名から2,000名程度の企業11社 製造業3社、卸・小売業5社、その他3社）

- ① コミュニケーション能力不足の問題。連携力の不足にも影響している。
- ② 受身の姿勢、仲間内の顔色をうかがいすぎる姿勢など主体性の欠如の問題。
- ③ 上司との関係では世代間ギャップなど意識の問題である。
- ④ 若手社員への期待項目には多様な意見があっ

たが、複数聞かれた意見には「結果志向」「対話」「折衝」「伝える」能力を高めてほしい」「会社への帰属意識」「自らを律する」等

- ⑤ リーダーの人材像は「連携を通じて成果をあげている人」「組織内外を縦横につなぐ、信頼関係などネットワーキング能力を発揮する人」「成功と失敗を適切に繰り返している人」「全体がみえている人」「部下、仲間などへの人間的影響力を発揮する人」「目的意識、目標意識を強くもっている人」等
- ⑥ キャリア開発の視点は重要だと考えるが、企業内での実践が難しい。
- ⑦ 外部研修への希望としては「体験型の内容」「他企業との交流」「チームワークを意識した内容」等

### 3. 具体的なコース企画と運用

以上の調査結果を踏まえて、具体的な能力開発セミナーの企画・開発に取り組むこととした。特にコース開発に当たっては研究会では若手リーダーに期待される役割として、チームビルディングやチーム推進力などは落とせない視点であることが指摘された。調査と研究会意見をもとに、組織を巻き込んで取り組む能力開発として、平成14年度に実施した「気づき」を活用した教育訓練手法によるコース開発研究会で提案された運用を参考にして、次の図のような運用を提案した（図2）。

- ① **自己・仕事・組織理解**：能力開発目標の設定を支援する。想定した理想の行動を自己評価と上司や同僚からみた評価データを取り、行動評価を行う。そのうえで、強みを伸ばす能力開発に取り組むのか、弱みを補う能力開発に取り組むのかを検討し、自己決定をしていく。自分からみた自分と他人からみた自分の乖離状況を把握し、その原因を究明し、自らの行動を反省し、次の行動改善に向けた決意をする。組織の構成員からの期待や自己の役割を理解して、自律的なキャリア開発に取り組んでいくためのマクロの気づきを得る。

講師は産業キャリアカウンセラーで、受講者は行動に着目したサーベイレポートを会社で作成し、それを活用して参加者同士で話し合っていく。この場合、同じ会社の人と同じチームにならないように配慮して、グループ編成を組んでおくことがポイントである。外部研修に派遣する企業のねらいの大きな部分はこうした、他企業の人との交流であり、特に行動評価を行う研修にあっては、グループ編成は配慮しておくべきであろう。

これに対応するコースとして「環境変化に対応する自己・仕事理解力向上」コースを開発している。

#### ② **課題解決**：設定した目標と職場の課題をにらんだコースの受講

ここでは「4つのコア能力（触媒力、推進力、挑戦力、創発力）」でコースを目的別に分類されており、その中からコースを選択・受講する。受講前には職場と集合研修を結びつけるための「評価・記録シート」（p53）を準備して参加する。

組織と自己の問題や課題解決を目指して、目的・目標にあった能力セミナーを受講する。受講に当たっては、上司と問題意識のすりあわせを行い、上司と受講者（若手）の問題・課題意識の内容の確認を行い受講前に箇条書きにした「評価・記録シート」を持参し、受講中に得られる問題や課題解決に向けた気づきの内容を記載していく。こうした気づきは職場の構成員の間では当たり前と考えられているようなものを見方を変えるようなものや「そういう工夫をすると効率的な仕事ができそう」といったものまであり、組織や受講者にとって役だつ内容を箇条書きに記載していく。文字化していくことは受講者の記憶に残すだけでなく、職場で報告し、実践における理解者を周囲に増やすことにも役だつと考えられる。ミクロの気づきを整理するのに役だつ。

なお、開発したコースは次のとおりである。

表4 4つのコア能力と内容

触媒力	他者理解と連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創造的交渉力向上</li> <li>・相互理解の仕事相談力向上</li> <li>・創造的会議リーダーの育成</li> <li>・価値創造のためのチーム構築力向上</li> </ul>
推進力	実行と反省	<ul style="list-style-type: none"> <li>・図解思考による課題提起力向上</li> <li>・職場の創造的問題解決力向上</li> </ul>
挑戦力	主体性と向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ケースに学ぶリーダーの行動力向上</li> <li>・キャリアビジョン設定力向上</li> </ul>
創発力	思考と伝達	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実践ロジカルシンキング</li> <li>・目標の共有化とチーム推進力の向上（振り返り）</li> </ul>

③ 試行：能力開発セミナーの内容を職場で共有化し実践する。集合研修は職場の問題や課題を解決するために取り組んだものであり、いかに

周囲に研修内容を伝達していくかが重要になってくる。ここでは職場の問題や課題の解決に向けて、集合研修での「気づき」を実践していく部分になるので、能力開発セミナーの効果として評価されやすいステップといえよう。マクロの気づきは問題や課題解決に向けて自己研鑽に励むための大きな方向を定めていくものであり、外部の人材との交流を前提とした集合研修（グループワーク、ディスカッション、プレゼンテーションなどを多用した研修）では、職場実践に結びつけるためのアクションプラン（行動を職場で実行していくための決意や行動計画などを）を作成する。職場で実行していくためには職場の上司や同僚の理解も必要になる。実は、ここからが重要で、受講者の「気づき」をどれだけ職場の人が理解・協力するかというのが問題となる。①や②のステップもこの実践

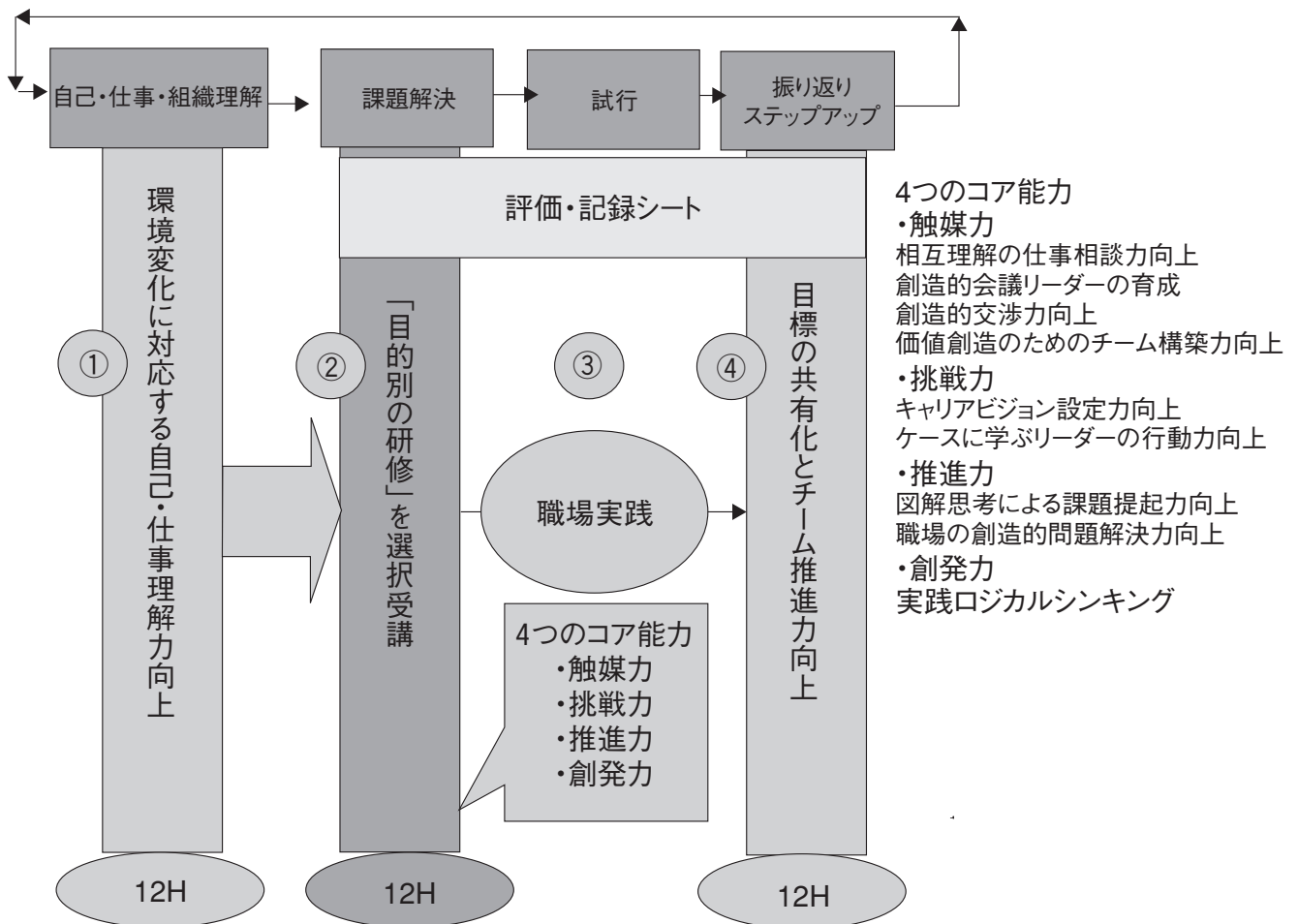


図2 若手リーダー育成の効果的な能力開発実践のために

を滑らかにできるようにするための下準備といってもよいかもしれない。

- ④ **振り返り**：試行の結果、新しく発見した課題の整理とステップアップとして、試行の結果を振り返る「場」を持つ。これは職場内で行うのもよいが、外部の人材との交流の中で振り返りを行うといった機会を持つことは、新しい発見にもつながると考えられる。この段階では実際に試行をしているので、より具体的に「うまくいった点」や問題点が明確となっている。

個人の能力向上を組織の能力向上と連動させる。すなわち、個人が得たさまざまな「気づき」を職場で共有化してさらにその組織にとって価値のある内容に高めていくという取り組みを行うということである。

したがって、振り返りは受講者個人だけで行うのではなく、上司や同僚など周囲のメンバーとともに行う。これによって、研修の成果を職場に浸透させるのに役だつと考えられる。

#### 4. 能力開発の期待効果と組織への浸透のために

企業が行う能力開発は何らかの問題や課題があって、それを解決するために行うというもので、目的がなく個人の能力開発に取り組むというのは考えにくい。まず、能力開発の目的を明確にし、次に目標を掲げ、その結果どうだったかを反省するというのは当然のことであろう。

これを実現していくための能力開発として、(1)自己理解・仕事理解・会社（組織）理解 (2)目的別の能力開発 (3)反省の機会確保と次へのステップアップの検討 という流れを能力開発のしくみとして提案してきた。

若手人材の効果的な能力開発の実践に向けてポイントを4点挙げておきたい。

##### 4.1 職場の雰囲気づくり

若手リーダーの育成に当たっては、職場の問題や

課題の解決に向けて具体的に取り組んでいくことが有益である。いわゆる仕事の壁に取り組み、それを乗り越えていく努力を経て、実現をしていく達成感を味わうことは思考・行動特性の向上への効果が期待できると考えられる。こうした経験によって、これまでの仕事の進め方や考え方を見直し、よりグレードアップを図っていく「きっかけ」になる。

そのためには若手人材が挑戦しやすい雰囲気を職場にいかに作り出すかというのが重要なテーマとなるであろう。そのため派遣企業の担当者をはじめ、関係者の能力開発の目的など十分な理解が求められる。そのための十分な説明が必要になる。

##### 4.2 交流による「気づき」効果

外部研修の最大のメリットは組織内ではできない組織外の人材との相互の交流による学習である。いわゆる「気づき」を生み出すきっかけになるこうした交流はそこでの「気づき」を職場に持ち帰り、仕事の改善に結びつけることが重要である。セミナーの開発に当たっては、こうした「気づき」を促進するような工夫を取り入れる。「気づき」には自分自身の目標設定に関するもの（自己理解・仕事理解・組織理解）と目標に沿って実践的な能力開発に取り組むなかで得られるものである。能力開発目標を明確にして、目的別の能力開発に取り組む。この場合、それぞれ同じ目的意識をもった外部人材と交流し、そこで得られる質の高い気づきを持ち帰って実践につなげていく。もう少し具体的にいうと、講師は問題設定や解決の仕方をする力はあるが、それを個々に解説して終わっていたのでは、単なる経験話をしただけの話で終わってしまう。そのこと自体には意味があるだろうが、それに気づいて自らのものとして行動できる人はむしろ少ないだろう。講師に経験談のスピーカーよりは、生きた経験に基づく、実践を目指して参加者が活発に思考し発表しあう場を作り出すカリキュラムを担当するファシリテーターとしての役割を期待したカリキュラムを構成する必要がある。常に参加者が職場実践を意識できるように、「評価・記録シート」（別掲）のようなシートを準備しておくのもよいのではないだろうか（アビリティ



ガーデンではこのシートを活用して能力開発セミナー「ビジネス改善力シリーズ」を実施している。「場」を行きかうことにより、学習が促進されること、特に企業（組織）外の人と交流することにより、より効果的な「気づき」効果が期待できる。また、職場の強みや弱みを改めて認識することもできよう。裏返して考えれば、集合研修ではこのことを意識して、より多くの交流ができるようなカリキュラムを構成しておく必要がある。それがコースの魅力になってこよう。

#### 4.3 実際に試して反省する

職場実践により、うまくいった点や問題点などを整理していくことにより、新しい「気づき」が得られる。頭の中の理解と実践の現場では、異なっていることは以外に多い。気づきを実践するのは研修での学びを職場に生かすことになる。また、反省の「場」を職場に持つことにより職場の協力者へのフィードバックになり、周囲の理解の促進に役だつと考えられる。反省は職場における反省はもちろんであるが、同じ目的意識を持った他の会社の人との交流を前提とした反省の場を設定することも有効であろう。

新しい視点からの問題や課題解決に取り組んで、さまざまな気づきを得られたはずである。しかし、その総括が古いパラダイムに拘束されていないかを再度確認する場を設定することも考えておきたい。

実際の取り組みを発表し、相互に質問をするような場を設定するとよいのではないだろうか。アビリティガーデンではこの内容を反省した能力開発セミナー（「目標の共有化とチーム推進力の向上」）を開発している。

#### 4.4 行動面に着目した職業能力開発

能力は実践してこそ価値がでる。取得能力や潜在能力は単に保有し続けているのでは意味がない。具体的な行動の形で顕在化させて本人と周囲の人が相互に率直に行動を評価しあうことができる職場になれば、「学習する組織」に近づいたといえよう。

こうした実際の行動面に着目して評価するという

ことは、ともすると「人物評価」という誤解を招きやすいので、社内だけで実施するには難しい問題があるかもしれない。会社（組織）とは違う「場」でこそ抵抗感が少なく実施できる内容なのかもしれない。行動改善への意識づけなどの「きっかけ」づくりのために、相互に行動改善に取り組める組織づくりを意識することが重要である。

## 5. 終わりに

企業を取り巻く環境は常に変化している。企業にとって変化はチャンスにも危機にもなる。

変化を敏感に読み取り対応していくためには、変化に対応して人材も高度化、成長していく必要がある。そのためには企業も個人も共に変革し続ける努力が必要である。

「人材投資をしてもすぐにやめてしまう」とか「会社のために努力しても報われない」などと相互のマイナス評価が続けば多くのチャンスを逃し、より企業存続にかかわるような危機を招くことになるであろう。

このような上司と若手人材の意識のギャップを埋める努力をし、自然に部下の問題や課題を相談するような時間を気軽にとっていくことも重要である。

思考力や対人関係力、自己理解・仕事理解・組織理解などは本来、仕事を遂行するなかで身に付いていくものである。しかし、質的・量的にも仕事のレベルが高まってきているなかで、変化に対応していく力を維持していくことは難しくなっている。

アビリティガーデンでは、将来に向けて、若手人材を仕事のプロフェッショナル・経営のプロフェッショナルに育成を目指した能力開発を提供することとしている。

※「若手リーダー育成のためのコース開発研究会報告書」はアビリティガーデンがとりまとめている。

※若手リーダー育成者向けの能力開発セミナーについては、アビリティガーデンにて11コースを実施中である。（ビジネス改善力（若手リーダ

一) シリーズ)

※組織力の向上のため、あわせてビジネス改善力  
(ミドルマネージャー) も実施している。

いずれのお問い合わせも、下記アビリティガーデン  
ン能力開発部まで

東京都墨田区江東橋 2-19-14

TEL03-5624-8038/FAX03-5624-8076

http://www.ab-garden.ehdo.go.jp

<参考文献>

- 1) リチャード・L.ダフト, Richard L.Daft: 『組織の経営学』, 高木 晴夫 (訳) ダイヤモンド社
- 2) ピーター・M・センゲ: 『最強組織の法則—新時代のチームワークとは何か』, 守部信之 (訳) 徳間書店
- 3) 野中郁次郎・竹内弘高: 『知識創造企業』, 東洋経済新報社
- 4) 知識社会構築と人材革新 (主体形成) 日科技連
- 5) 平成14年度「気づき」を活用した教育訓練手法によるコース開発研究会報告書 生涯職業能力開発促進センター (アビリティガーデン)
- 6) 平成16年度若手リーダー育成のためのコース開発研究会報告書

【リーダーシップ サーベイレポート】(記入例)

①サーベイをつけてもらった人の人数

②①への総で記入してT

③折れ線グラフを作る(本人...実線、他者の平均...点線)

調査対象(上司含む) 〇...本人 ●...他者(上司・同僚・部下) (各項目ごとの平均(項目名を合計し、平均値を)

最も 1 2 3 4 5 最も

	評価 平均		1 ← 2 3 4 5 →				
	本人	他者					
動 員 力	4.8	3.1					
運 轉 力	4.7	3.7					
管 理 力	3.8	3.8					
協 働 力	4.8	3.2					

項目	評価 平均		1 ← 2 3 4 5 →				
	本人	他者					
1	4.8	3.1					
2	4.8	3.1					
3	4.8	3.1					
4	4.8	3.1					
5	4.8	3.1					
6	4.8	3.1					
7	4.8	3.1					
8	4.8	3.1					
9	4.8	3.1					
10	4.8	3.1					
11	4.8	3.1					
12	4.8	3.1					
13	4.8	3.1					
14	4.8	3.1					
15	4.8	3.1					
16	4.8	3.1					
17	4.8	3.1					
18	4.8	3.1					
19	4.8	3.1					
20	4.8	3.1					
21	4.8	3.1					
22	4.8	3.1					
23	4.8	3.1					
24	4.8	3.1					
25	4.8	3.1					
26	4.8	3.1					
27	4.8	3.1					
28	4.8	3.1					
29	4.8	3.1					
30	4.8	3.1					

④自分でつけた点数  
⑤他者のサーベイ結果の平均 (記入例では本人分を合計し、平均)

記載例

評価・記録シート

「気づき」を活用した教育訓練手法による能力開発システム

①セミナーコース名		創造的会議リーダーの育成		受講者氏名 上司等氏名		受講番号 〇〇-〇〇	
②業務上の課題など		③集合研修最終日（集合研修で気づいた内容を職場実践に向けて箇条書きでもよいので記入する）		月		日	
<p>○当社においては広告収入は売り上げに大きく貢献しているが、今後は、顧客に提案できる力が求められたいと考えている。</p> <p>○顧客への提案力は職場のメンバーの力を集結したアイデア出しが不可欠である。</p> <p>○そのためには創造的な会議を重ねていく必要があると認識しているが、伝達会議に終わってしまっている。</p> <p>○何か工夫をしていく必要があるとは認識しているがその具体的な内容がわからない。</p>		<p>会議メンバーの力を最大に引き出すために、会議リーダーの役割が重要であること認識した。特に、事前準備や構想については今まで、いきあたりばつりであり企画をしていった思い付きに進んでいたことを反省する。会議の目的を明確にし、メンバーに会議目的をきちんと理解させる必要があることを認識した。また、会議での工夫をする仕掛けについても理解できたので、それをこれから具体化させていきたい。</p>		<p>1 講師講師欄</p>		<p>1. 集合研修の開始前に記入。 本人が記入する。 2. 業務上の課題などを箇条書きにしておく。 3. その他、業務上の悩みや疑問点を記述する。</p>	
<p>本人記述欄</p>		<p>1 本人記述欄</p>		<p>1. 研修終了後に記入。 2. 気づいた事項、これからの課題などを記入。</p>		<p>1. 講師講師等で、参考になる内容をご記入下さい。 2. 講師等から気づいた事項、これからの課題などを記入。</p>	
<p>2 上司等記述欄</p>		<p>2 上司等記述欄</p>		<p>1. 上記の本人記述に対してコメントを記入する。上司等とは、上司および本人にアドバイスできる、同僚管理職等。 2. 単なる激励、はげましではなく、どのようにしてもらいたいかなどを記入。 3. 実施したことに対して、この点が評価できるなどを記入。 4. コース終了後に上司等が記入。 5. これから期待することなどを記入。</p>		<p>コンサルティング営業を実現するために、営業部門のみならず、システム開発部門の協力が必要である。このためビジョン構築にあたっては、情報システム部門も巻き込んで構築するように努力してもらいたい。</p>	
④今後の目標		⑤強みの発展(上段)弱みの克服(下段)		⑥能力開発ビジョン		⑦直近1年間の実行項目	
<p>伝達会議から生産的な会議に転換していくためには会議メンバーへの日ごろからの円滑なコミュニケーションをこころがけていく必要がある。リーダーとして、メンバーの信頼を高めていくための努力をあらわして取り組むと、さらに効果が期待できる。</p>		<p>仕事の問題の明確化と解決案の提案をしていく力 メンバーへの継続的なコミュニケーション</p>		<p>周囲の人とのきめの細かい連携を維持しつつ、積極的な提案のできるリーダーに脱皮していきたい。</p>		<p>①メンバーとの意識の共有化 ②顧客の分析力の向上 ③対面コミュニケーションの量を増やす（メールコミュニケーションの割合が多すぎる）</p>	
<p>記入日： 〇月〇日</p> <p>1. 上記の研修システム終了後に上司等と相談して目標を記入。 2. 目標は次に優先して取り組みたい能力を記述。</p>		<p>1. 左記の今後の目標を決めて、記入。 2. 今後の目標をふまえ本人が記入。</p>		備		考	