

一人ひとりのユニークポイントを活かした  
人材配置・機会提供を目指す

# 人材育成会議のススメ

無料テンプレートあり



# 人材育成会議のススメ

評価制度の運用において、人はユニークで多様性に富んだ存在であり、個々のモチベーションもさまざまであるという、人間本来の視点に立つことが重要です。この観点から、能力評価や行動評価、コンピテンシー評価などの活用には限界があると感じています。入社1~2年目ぐらいまでは、規律の遵守やマナーの定着などを促す基準が必要ですが、それ以上の社員に対しては、一定の評価基準を適用することが困難な時代になっていると思います。

各社員が持つユニークな特性（強みや優れた能力、価値観・成長志向など）を明確に把握し、それに基づいて適切な役割や成長機会を提供できるとよいでしょう。すでに一定の基準で人を評価する時代は終わるのではないかと考えています。

評価制度のどのような機能を強化したいかについてセミナーなどでグループ討議すると、ほぼ2つの機能に収束します。一つは人材育成の機能、もう一つは適材適所の機能です。ここでは、適材適所に焦点を当てて説明します。

## Contents

弱み克服より「強みを活かす」が大事な理由

適材適所を実現する「人材育成会議」とは？

人材育成会議の前に共有する「人材データ」

人材育成会議用「人材データ」のテンプレート

# 弱み克服より「強みを活かす」が大事な理由

一人ひとりの個性と活躍できる場所のマッチングが大切です。私自身の経験から、強みは伸ばすことはできるが、弱みは克服できないのではないかと感じています。マネジャーだったときに部下の弱みを直そうと、部下にプレッシャーをかけ、自分自身も苦労したからです。

弱みについて、3つの観点から解説します。弱みには大きく分けて、「能力的な側面」「メンタルモデル」「先天的な要因」に分けられると考えています。

## 能力的な側面

例えば、緻密性に欠ける人に対して緻密性を身につけさせるのは難しいと思います。365日24時間体制で支援することも一つの方法ですが、現実的にはビジネス環境においてそこまでの個別サポートは難しいでしょう。

## メンタルモデル

メンタルモデルとは、個人の信念や固定観念のことです。これは幼少期の環境や経験によって形成されることが多いです。例えば、厳しいしつけを受けた人が慎重に行動する傾向があるかもしれません。メンタルモデルの変化は可能ですが、そのスキルを持ったマネジャーは限られているため、その支援は困難でしょう。

## 先天的な要因

生まれつき備わっている特性や能力のことを指します。何かの機能が欠けていたり、逆に過剰に発達していることがあります。これらの特性は改善が難しく、そのままの状態を受け入れる必要があるかもしれません。

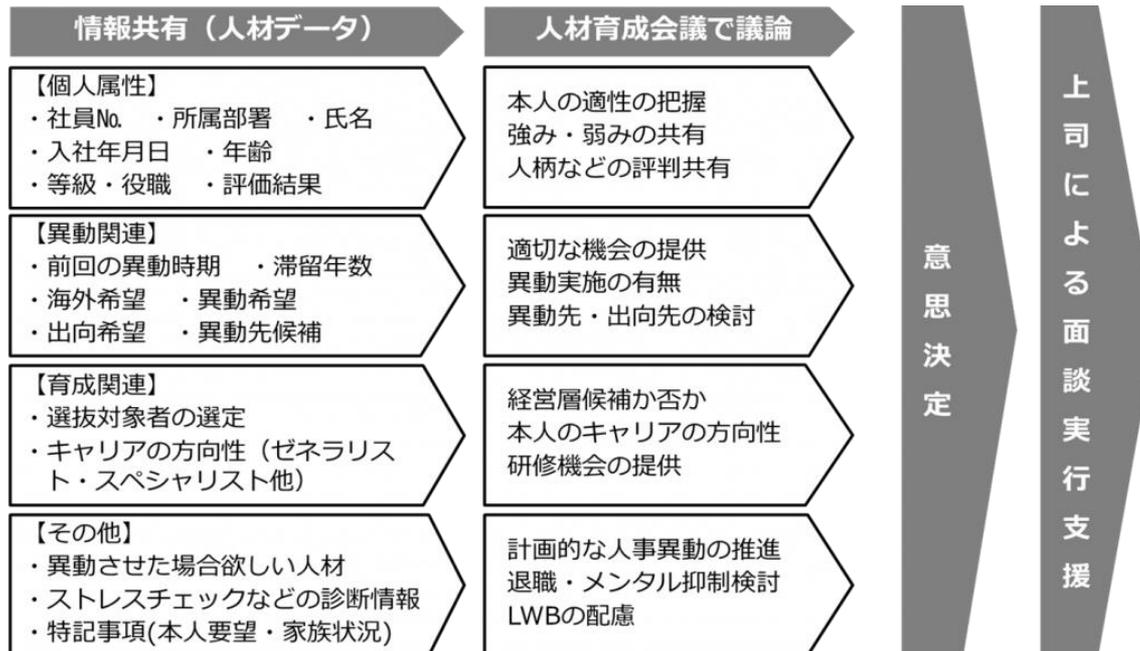
弱みには様々な側面があります。弱みを克服することよりも、個々の強みを見つけることの方が重要だと考えています。特に、大きな弱みを持つ人々こそ、他の人とは異なる価値を持っている可能性があります。だからこそ、個人の強みと弱みをじっくり見極め、最適なポジションを見つけることが組織のパフォーマンスを高める最高の方法だと感じています。そして、強みを発揮できる場が組織内にない場合は、外部にも目を向けて、自身の才能を発揮できる場を模索することも大切な選択肢だと思います。

# 適材適所を実現する「人材育成会議」とは？

組織内で適材適所の実現を図るためには、人材育成会議の導入をおすすめします。

人材育成会議とは、年に1~2回の頻度で、主に一次評価者、二次評価者、および人事担当部門のメンバーが集まり、各個人の強み・弱み、評価結果、今後の育成保身、昇進・昇格・異動の必要性、研修機会の提供、そして本人の希望（自己申告）などについて、綿密な意見交換を行う場です。この会議を通じて、参加者全員が個々の特性を把握し、評判の共有を行い、計画的な人材育成を実現できるでしょう。

## 人材育成会議の全体概要



# 人材育成会議の前に共有する「人材データ」

人材育成会議の前に、適切な人材データの準備が必要です。下図のようにExcelシートを利用してデータ整理を行うことをお勧めします。人事既に人事データが整備されているか、人材管理ツールが導入されている場合は、作業が効率的に進むでしょう。これらのデータを基にして、会社全体で共有したい情報や意思決定が必要な項目を会議で検討します。会議での決定事項は、上司が面談において活用することができます。また、人事部門はこれらのデータを基に異動の決定や教育研修の計画、経営者育成プログラムの設計などを進めることができます。

人材育成会議データ

個人属性							異動関連						
社員No.	所属所課	役職	氏名	入社年月日	年齢	グレード	評価結果			前回の異動時期	現職場の滞留年数	異動希望・理由	異動先候補
							前々年	前年	今年				
自動	自動	自動	自動	自動	自動	自動	自動	自動	自動	発令から引用	自動計算	自動引用	手入力
×××××	△△部◇◇課	主任	〇〇〇〇	1974年4月	40	G4	A	B	A	2004年1月	10年	有・介護のため	〇〇課
育成関連				退職関連		その他							
経営者候補対象者	キャリアの方向性	成長機会	成長の効果	退職予備軍理由	ストレス耐性	異動させた場合欲しい人材	特記事項						
選択	選択	選択	手入力	手入力	手入力	手入力	手入力						
○	海外・生産	海外赴任	〇〇について大きく変化	ポジティブ(海外希望)	仕事の負荷に強い	A部門経験者	父親の介護						



# 参考書籍：もっと詳しく知りたい方へ

## ダイアログ（対話）型人事制度のすすめ【改訂増補版】

島森 俊央, 吉岡 利之 (著)  
公益財団法人 生産性本部 生産性労働情報センター

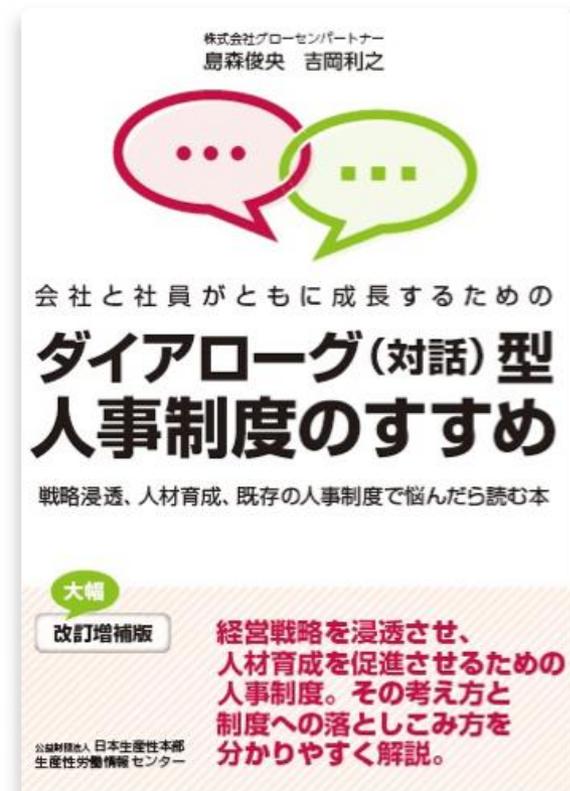
フラット化された組織やプレイングマネージャーの増加、リストラで疲弊した職場では対話の時間が減り、会社の向かう方向や戦略が伝わりにくくなるだけでなく、お互いの理解や信頼関係が不足しています。しかし、対話を通じて方向性が一致したときに組織は力を発揮し、互いに信頼が生まれ、組織の絆が深まります。

そこで本書では、経営者と管理職、管理職と部下、部門間のダイアログ（対話）をベースとした「ダイアログ型（対話）人事制度」を提唱しています。

今回の改訂増補では、初版読者からの、企業組織の現場へのダイアログの組み込み方を具体的に知りたいなどの声を受け、第2章として「戦略浸透会議／人材育成会議のほかのダイアログの場の組み込み」という節を加えました。

また応用編として、本書の内容を活用し、人事制度を意義あるものにするために知っておきたい7つのポイントを加えています。

Amazon：<https://www.amazon.co.jp/dp/4883725227/>



# 株式会社グローセンパートナー

## 個と組織の最大幸福化、人と組織の課題解決をサポートします

### 人事制度構築コンサルティング

企業の業態・戦略に基づく等級制度・評価制度・報酬制度の構築を支援します。人事制度のプロフェッショナルが豊富な経験をベースに、業種・事業規模に応じたコンサルティングサービスを提供します。

### 階層別研修（講師派遣型）

人事制度を構築してきたノウハウから、新入社員～経営層に求められる能力・スキルに基づいた研修を提供します。「能力の成長（新しい知識・スキルの習得）」と「心の成長（気づき・認識の変容）」の視点で人材育成を支援します。

### 社内研修支援サービス

社内で効果的な研修が実施できるように、研修に必要なすべてが揃った研修コンテンツを提供するサービスです。豊富な研修メニューで、新入社員から管理職まで、階層や育成テーマに応じた研修内製化を低コスト・短期間で可能にします。

## お問い合わせ・ご相談はこちらから

✉ [info@growthen.co.jp](mailto:info@growthen.co.jp)    <http://www.growthen.co.jp/>