

プロ人材の育成を考える

田辺製薬(株)	高井善章
西日本旅客鉄道(株)	梅谷泰郎
(株)大丸	松田弘一
関西熱化学(株)	松田健一
オムロン(株)	鍋谷剛

I. 現状認識について

◇今、企業や従業員を取り巻く状況として、バブル経済が崩壊した90年代以降、「成長の鈍化」「価値観の多様化」・「激しい技術革新」・「グローバル化」・「アウトソーシング」といったキーワードで表されるように、それまでの右肩上がりの高度経済成長をベースとした緩やかな環境から、特に「IT化」の急速な進展を背景に、世の中の変化は加速の一途をたどっている。それに加え、「団塊の世代の高齢化→定年」、「少子化」といった社会的要因もその環境変化の背景にある。

◇このような中、われわれのまわりでは、日常の職場においても、「支払った給料が間違っている、誰も気づかない」、「事故が発生した時、臨機な対応ができずにその復旧に時間がかかる」、「システム導入や制度変更をしようとしても、過去の経緯・つながりがわからずグランドデザインができない」、「製品の品質が上がらない」といった事象が散見される。また、記憶に新しいところでは、大手都市銀行のATMダウン、三菱重工業客船火災をはじめとした多くの産業事故も頻発しており、経済産業省の調査によれば、その約70%以上が誤判断・誤操作等の人的要因によるものだとの報告もある。

II. 問題意識（仮説）

◇上記I. のわれわれが認識する環境変化や事象から、

「何かあったら、困ったらあの人に訊けばわかる」という“あの人”がいなくなっているのではない。また、「何かあっても気がつく人がいない」、「この人にまかせておけば安心」という、“この人”がいなくなっていることに気がつく。今回、われわれは、その“あの人”“この人”に着目し、「その『人』が【プロ人材】と言えるのではないか」という仮説にたって、研究テーマである「プロ人材の育成」についての考察を進める。

1. プロ人材の分類と定義

(1) まず、さまざまな概念や考え方がある中、われわれは、プロ人材について、次の3つに大きく分類した。

- ①いわゆる職人 … 宮大工等の職人、クラフトマン、マイスターと呼ばれる伝統を受け継いできた人
- ②専門知識ベース… 弁護士、会計士等、社会的にも認知された専門知識をもって、それを生業としている人

③組織内プロ人材



今回われわれが、研究対象とする【プロ人材】は、前述の“あの人”“この人”の呼称に象徴される、以前にはどの職場にもいた、“頼りになる人”と位置づけられる組織内プロ人材とする。

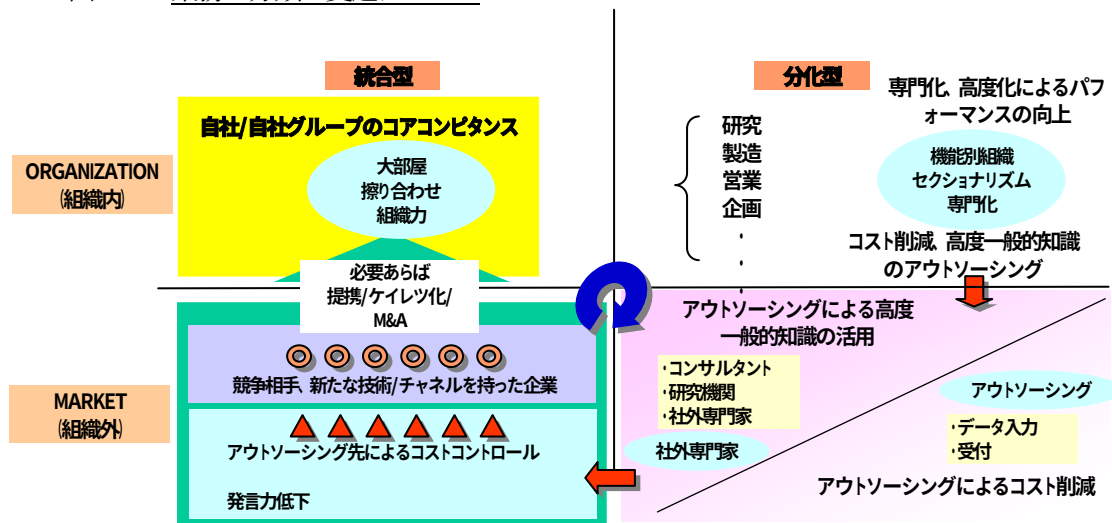
(2) そして、その組織内プロ人材を、次のとおり定義する。

- ◆仕事の本質を理解し、企業に価値を生み出す、あるいは、高めることができる人材
 - ◆会社の目標に沿って、標準化していないものをコストと時間をかけずに処理できる人材
 - ◆高いモチベーションをもって、自分を高め、更に周囲にも良い影響を与える人材
- その特徴としては、①会社の目指す方向を理解している。②おかれた（標準化されていない）状況を理解し、原因を推理できる。③問題をどのようにすればいいか答えを出し、すばやく実行できる人材である。

2. 業務の分類と変遷

次にプロ人材を考察するにあたって、業務の分類（組織の内・外と業務の統合・分化を座標軸に設定）とその変遷プロセスについて、以下のマトリックス<図-1>で整理する。

<図-1>業務の分類と変遷プロセス



第1象限…組織内にあり、機能と構造が錯綜した関係にある統合型の業務⇒自社のコアコンピタンスと呼ばれるもの

第2象限…組織内にあり、機能と構造が1対1の関係にある分化型の業務⇒研究・製造・営業・企画…（高度化、専門化）

第3象限…社外（マーケット）にあり、機能と構造が1対1の関係にある分化型の業務⇒単純業務のアウトソーシング、高度一般知識の活用

第4象限…社外（マーケット）にあり、機能と構造が錯綜した関係にある統合型の業務⇒他に業務が転移（アウトソーシング先によるコストコントロール）

企業が拡大・成長していくに従い、業務は分化・専門化していく。更に近年のアウトソーシング市場の整備等とあいまって、コスト削減や業務の効率化を目指したアウトソーシングが進展してきた。こういった変遷によって、プロ人材の存在、その育成に大きな影響を投げかけているのではないかと推測した。

3. プロ人材インタビュー

組織内プロ人材がいなくなった（少なくなった）理由や所与の要素を知るために、地道なフィールドワークが不可欠であることから、参加メンバー所属の5社（電機、化学、百貨店、運輸、製薬）におけるプロ人材と思われる人（25サンプル）に「誇り、頑張り、喜び、プロのイメージ、育成／後継、貢献、プロがいなくなった理由…」などの項目でインタビューを実施した。

そこから特徴的なキーワードを抽出・分析し、(1) 労働の変質、(2) 職場風土・文化、(3) ロー

テーション、(4) 人事制度の4つの切り口で、「プロ不在の理由、失われたもの」を考察した。

§ プロ不在の理由・失われたもの

(1) 労働の変質

- ◆IT化、機械化、アウトソーシング、派遣が進み、仕事の本質・ルールがわからなくても作業ができる。
- ◆仕事のアソビがなくなり、一人でやらなければならないことが増えた結果、個人プレーで仕事しなければならなくなっている。
- ◆求められるレベル（質・量）が向上し、また、横の連携が求められ、複雑化し、一人当たりの仕事が増えている。
- ◆技術の進歩・変化、変遷スピードが加速度的で、意図せざるOJTがなくなってきた。

(2) 職場風土・文化

- ◆職場等でのコミュニケーションの欠如から、組織学習の機会が失われている。

(3) ローテーション

- ◆ジェネラリスト養成等に主眼が置かれたことにより、キャリアは重ねることができるが、長い経験がつかめない。（専門性を意識したローテーションの欠如）

(4) 人事制度

- ◆処遇・育成上マネジメントができないと昇進できない傾向が強いこと等から、プロを志向する人が少なくなっている。

加えて、「体系的なプロ人材育成システムは以前にもなかった。」という声や、一方では、「組織内で自らの役割を認識し、仕事をしながら達成感を得ている。」「自分を認めてもらえる誰かがいる。」「自らの目標が結果として会社への貢献につながっている。」等、『認知』の大切さを訴える内容も多く見られる。

4. 問題意識のまとめ

プロ人材インタビュー等のフィールドワークを踏まえ、われわれの問題意識をまとめると次のとおりである。

- (1) 以前は、インフォーマルコミュニケーションをはじめとした“背中を見て育つ環境”の中で、知らず知らずのうちにプロ人材が育成されていた。言い換えれば、意図せざるOJTが機能していたとも考えられるが、

これからは意識的にプロ人材を育成していく必要がある。
- (2) 仕事の変質、組織風土の変遷によってコミュニケーションがとりにくくなっており、しかも膨大な量の情報が溢れているという環境の中にあっては、

これからは意図的にコミュニケーションの場をつくっていく必要がある。
- (3) 細分化された組織、複雑なマネジメント、スピード社会の進展等により、職場／組織の中で自らの役割、位置づけ、関係性を認知しにくくなってきており、

これからは組織内に構成員が役割を認知できる仕組み、居場所を提供する必要がある。

III. われわれの提言

1. プロ人材の『課題解決プロセス』と必要とされる能力の考察

- プロ人材は、会社全体の動きや情報、自らの仕事の役割・位置づけ、自らの仕事を取り巻く環境／トレンドといったあるべき姿や方向性を理解した上で、あるべき姿と現状のギャップ（課題）を認識することができる。⇒ 場を読む能力

■次に、その課題を解決するために、仮説を設定し、これまでに蓄えられた知（経験・知識・技術）をベースに課題解決の具体的な手順・方法論を考え出すことができる。⇒ 自己能力

■その考えた手順・方法論を、場に合わせて口頭表現（概念形成力）し、周囲を巻き込み（社内外とのネゴ）ながら、解決策を実行に移し、具体的なアウトプットを産出することができる。

⇒ 自己表現能力

2. プロ人材育成のために何をすべきか

【提言1】⇒ コミュニケーションの場を提供

■職務が細分化され、自らの役割や位置づけがわからにくくなってきた組織には特に必要とされる。社員間（上司と部下、同僚、他部署）のコミュニケーションを活発化させることにより、社員につながりや協力、信頼や帰属意識を促し、その結果、創造性を生みだす。併せて統合的な視点を持たせる仕掛けも重要と考える。

e x. C F T（クロス・ファンクショナル・チーム）、タスクフォース、GEのワークアウト

【提言2】⇒ 職務に必要な要件（知識・技能・経験等）の洗い出と意図的、計画的な教育

■自社のコア・コンピタンス（維持すべき技術力）を明確にした上で、IT化、機械化、アウトソーシング、マニュアル化等により失った、仕事のベースとなる知識・技能を身につけるために、何がその職に必要な要件（知識・技能・経験等）なのかを洗い出すとともに意図的、計画的な教育（OJT、オフJT、自己研鑽ツール等）を充実させていく必要があると考える。

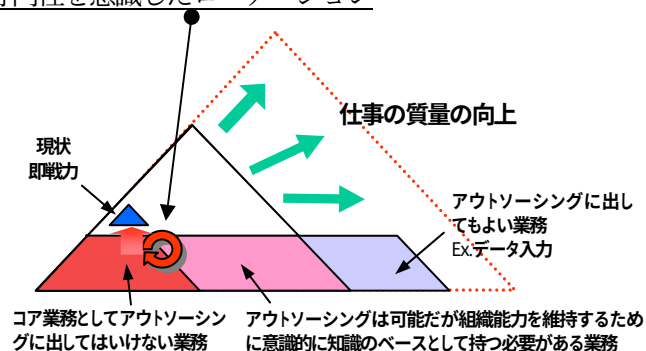
e x. 外に出した業務・IT化した業務を自ら行う訓練、敢えてマニュアルをなくす・考えさせる取り組み

【提言3】⇒ 専門性を意識したローテーション

■IT化、機械化、アウトソーシング、マニュアル化等により失った、仕事ベースとなる知識・技能（仕事の本質）を身につけるためには、教育だけでは不十分であり、現場からの経験を積みさせる等、専門性を意識したローテーションが必要であり、併せて統合的な視野を持った人材の育成も考えておく必要がある。

e x. 教育出向、選抜人材に対してのローテーション、C F T組成

＜図－2＞専門性を意識したローテーション



【提言4】⇒ 役割・居場所を認知する仕組みの提供

■専門性を高めるためのモチベーションを向上させるために、自らの仕事がどのような価値をもち、どこに位置しているのか、それがわかる言わば“個人が寄って立つ場”を提供する必要があると考える。

e x. 百貨店業界プロ認定制度、オムロンのプロ認定制度

以 上