

HRカンファレンス2011

人と組織を育てる企業戦略

(講演資料)

リクルートワークス研究所

大久保 幸夫

● 「育つ」環境と「育てる」仕組みづくり

➔ 人材育成のためには両方が必要

「育つ」環境

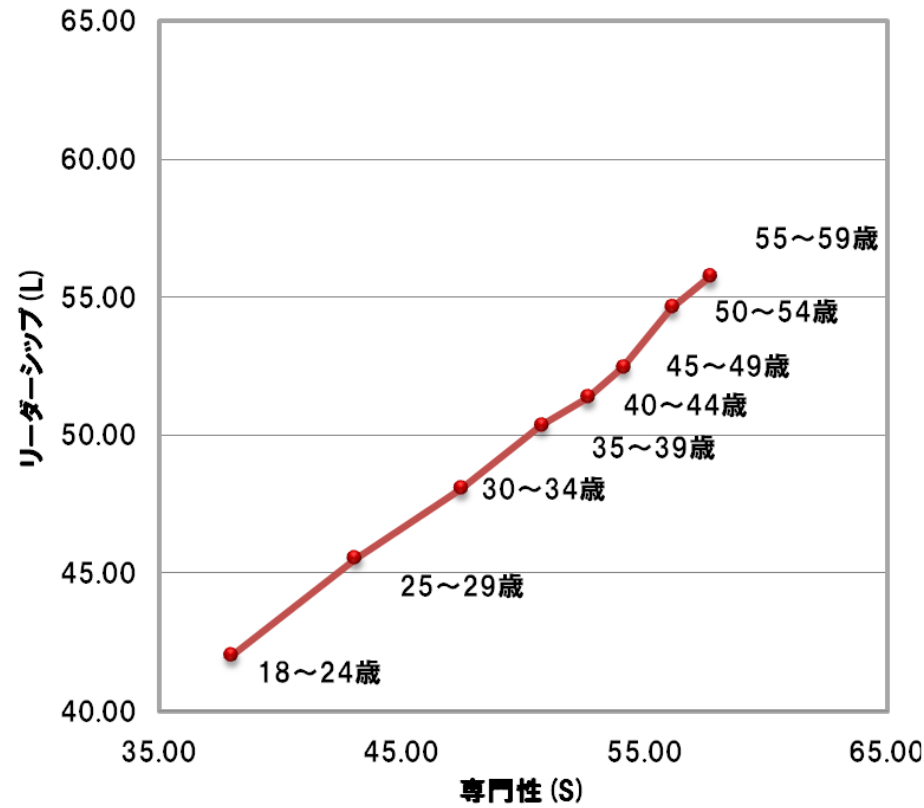
- ◎ 世代継承的組織風土
(マネジャーの意思とスキル)
- ◎ 忙しい現場
- ◎ プロになることを求め
プロが尊敬される風土

「育てる」仕組み

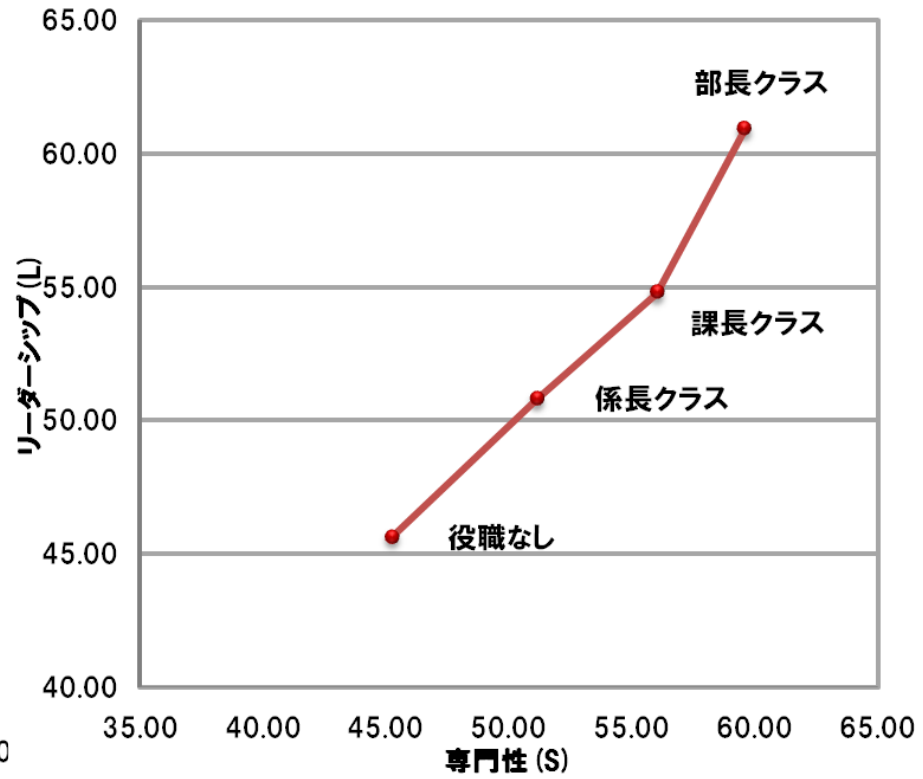
- ◎ 人事ローテーション
- ◎ マネジメントスキル強化研修
- ◎ プロフェッショナル人事制度

「成長」ということをシンプルに考えるー多様な言葉は不要

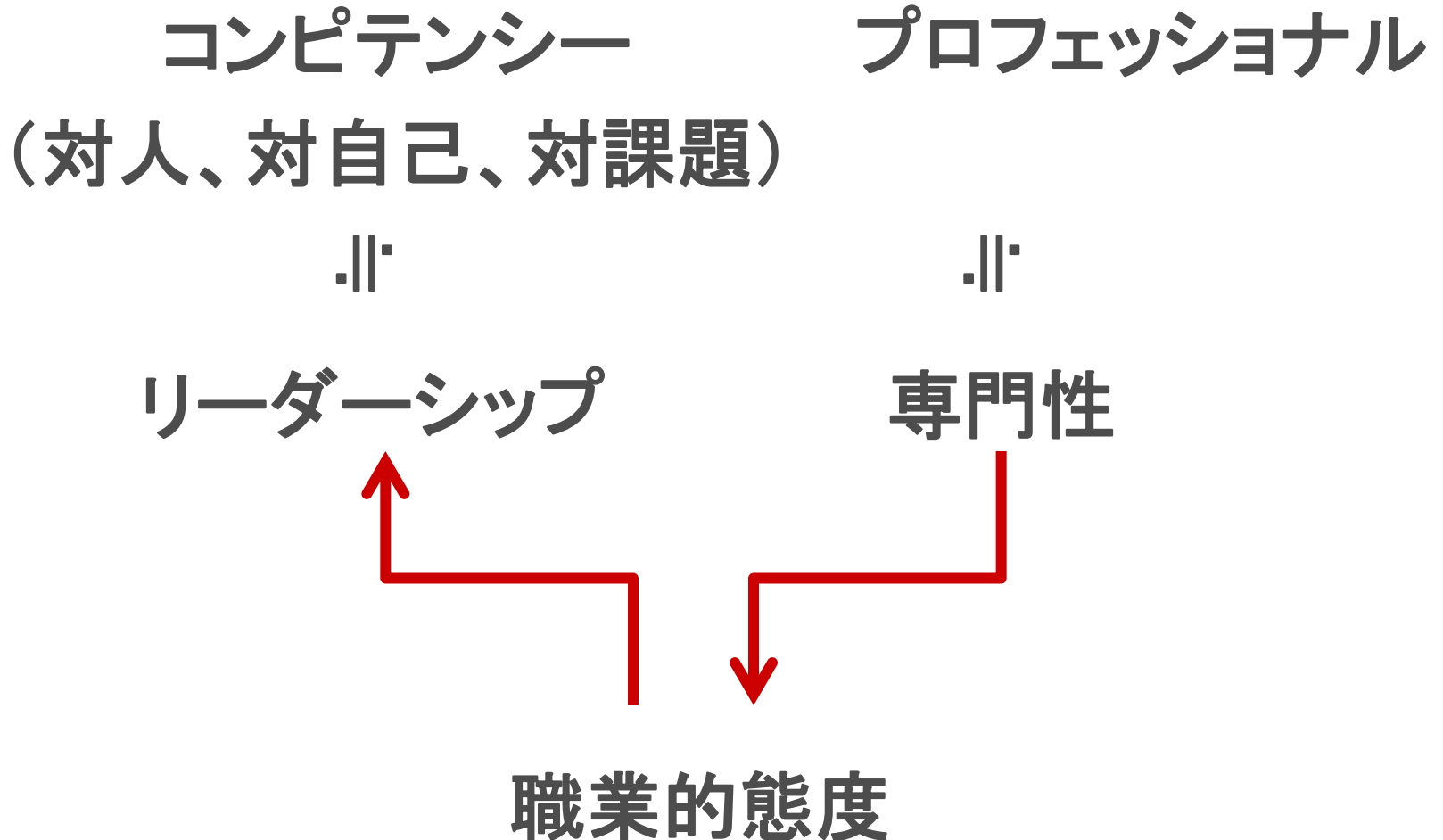
① リーダーシップと専門性(年齢別)



① リーダーシップと専門性(役職別)



● 「リーダーシップ」と「専門性」を重視した人材育成を



● リーダーシップを評価する

P: 目標達成行動

M: 組織維持行動

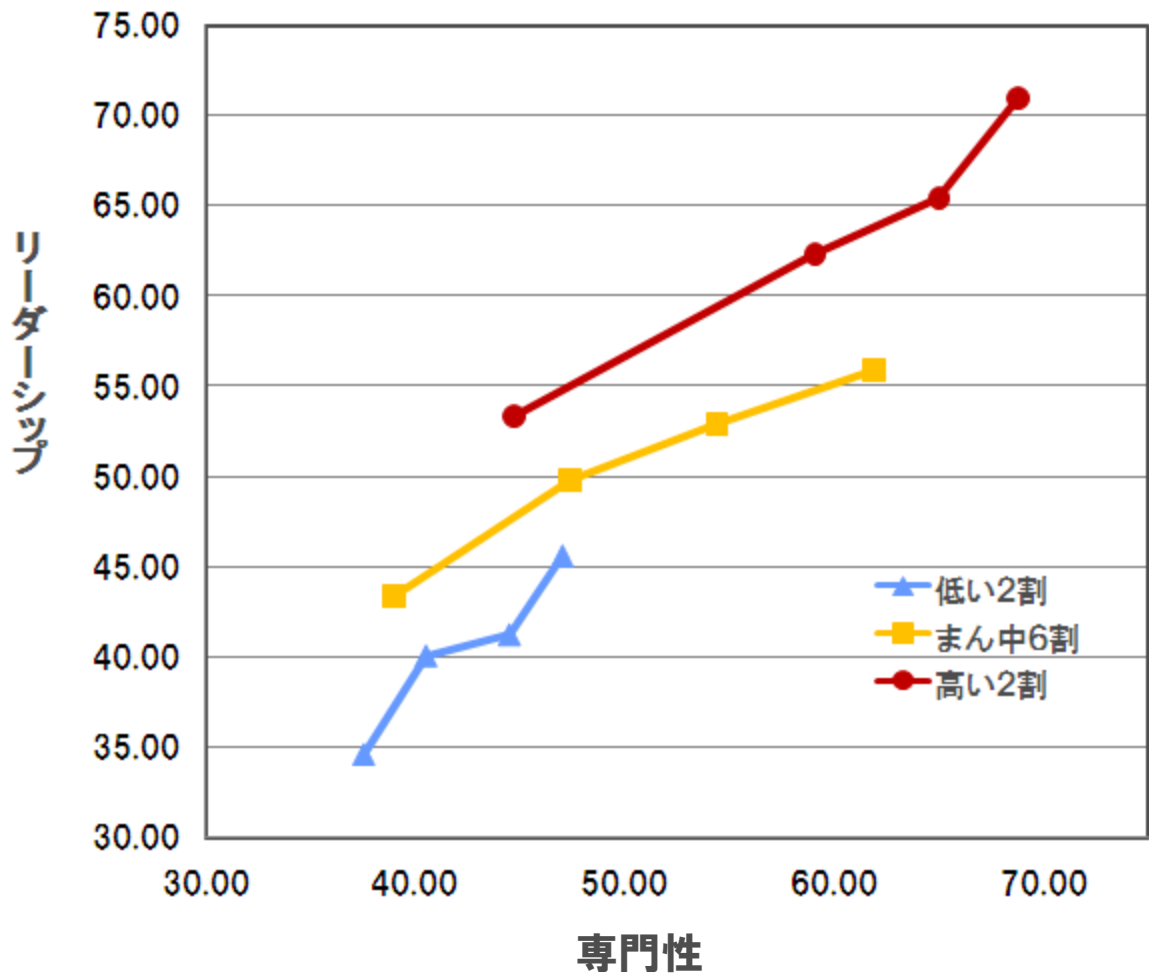


観察法

◎ グループワーク

◎ インターンシップ

立ち上がりのリーダーシップレベルがその後の成長力を決める



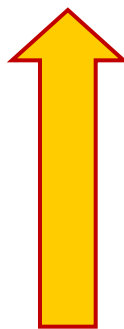
※新卒入社3年以内から50代まで全対象群 回答企業5社ベース(サンプル数:2570)

● 将来のリーダー候補を採用する時の重視点

- 1) リーダーシップ
- 2) 論理的思考力

中核としての「俯瞰的把握」の力

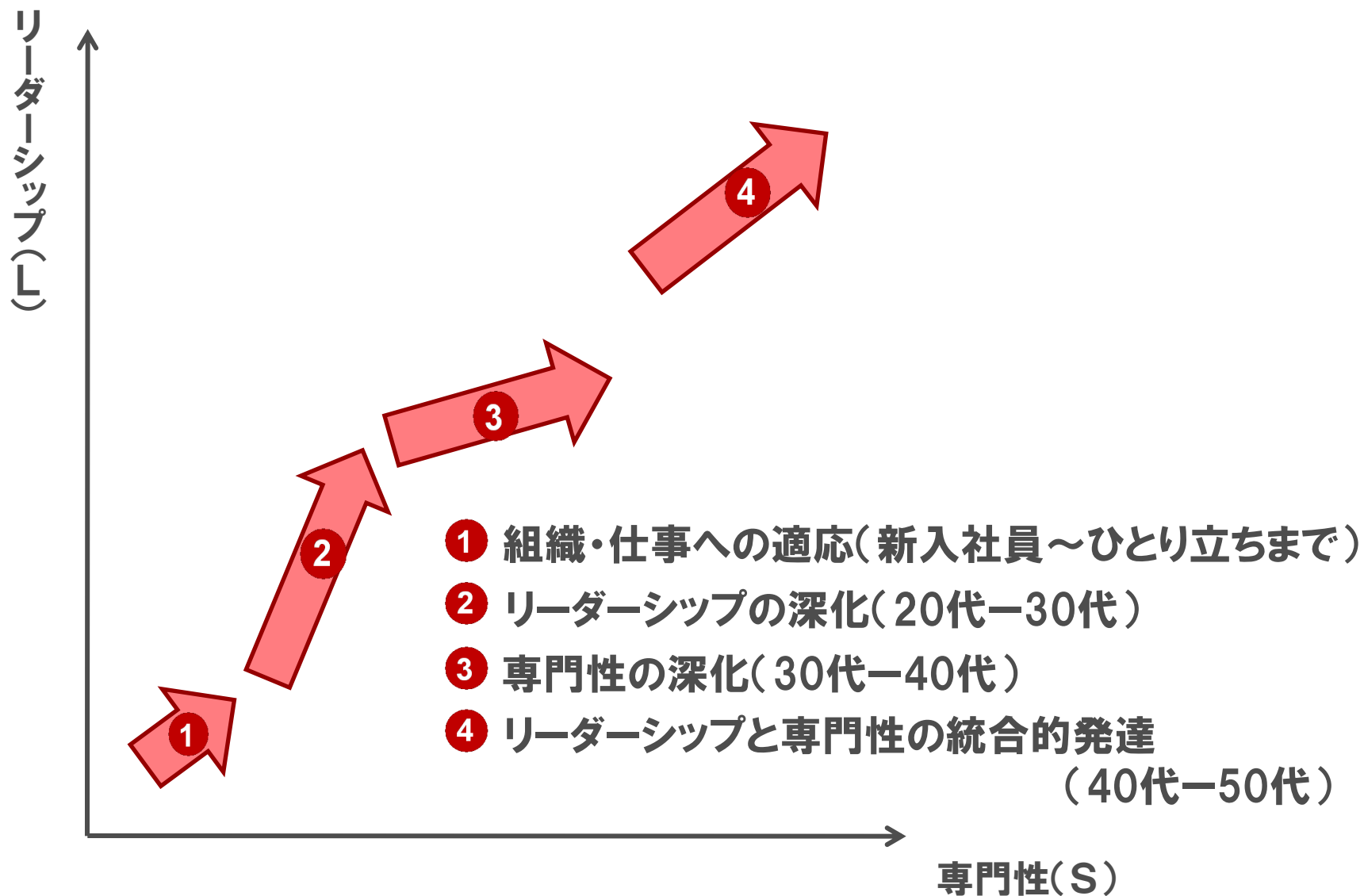
cf. 構造分解、因果関係



◎ 筆記 とりわけ 図式化

(文章を読ませ、1枚の図に書かせる)

● 人材育成の4つのステージ



● 第1段階：組織・仕事への適応(社会化)

● 新入社員～ひとり立ちまで

- 1 仕事と真剣に向き合うことを求め、
支援しながら成功させ、その喜びを味あわせる。
- 2 学生時代の思い込みを修正し、
仕事上の人間関係のつくり方、志向の持ち方を教える。



直属の上司の影響がきわめて大きい。
(配属に工夫を)

● 第2段階:リーダーシップの深化

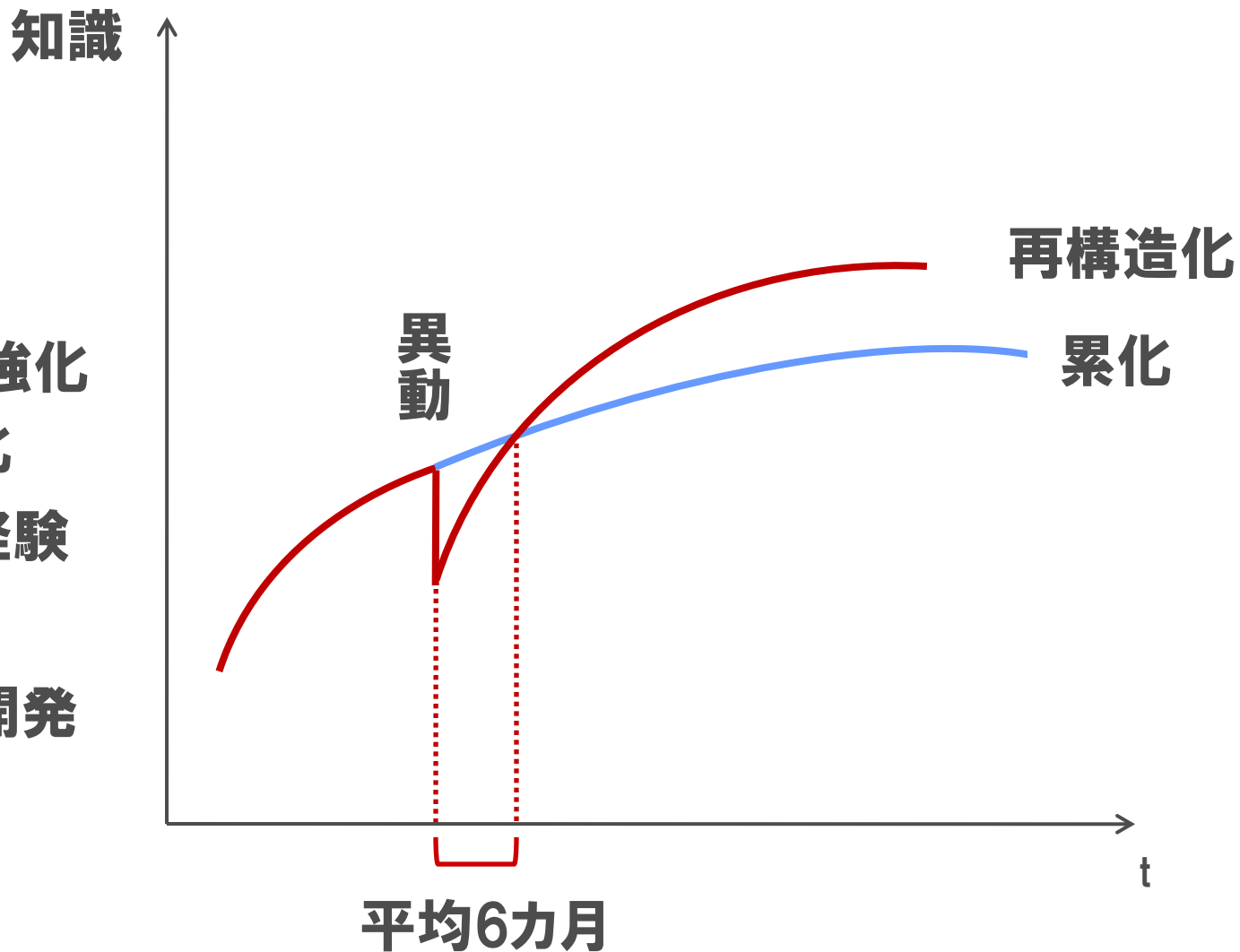
20代 – 30代

- ① ジョブローテーションにより、複数の仕事を体験させる。
- ② 小さな成功の積み上げ、熟達者の観察により
きっとできるという自信をつくりだす。
- ③ チームの協働性の中から
「ある部分で」リーダーシップを発揮することを求める。

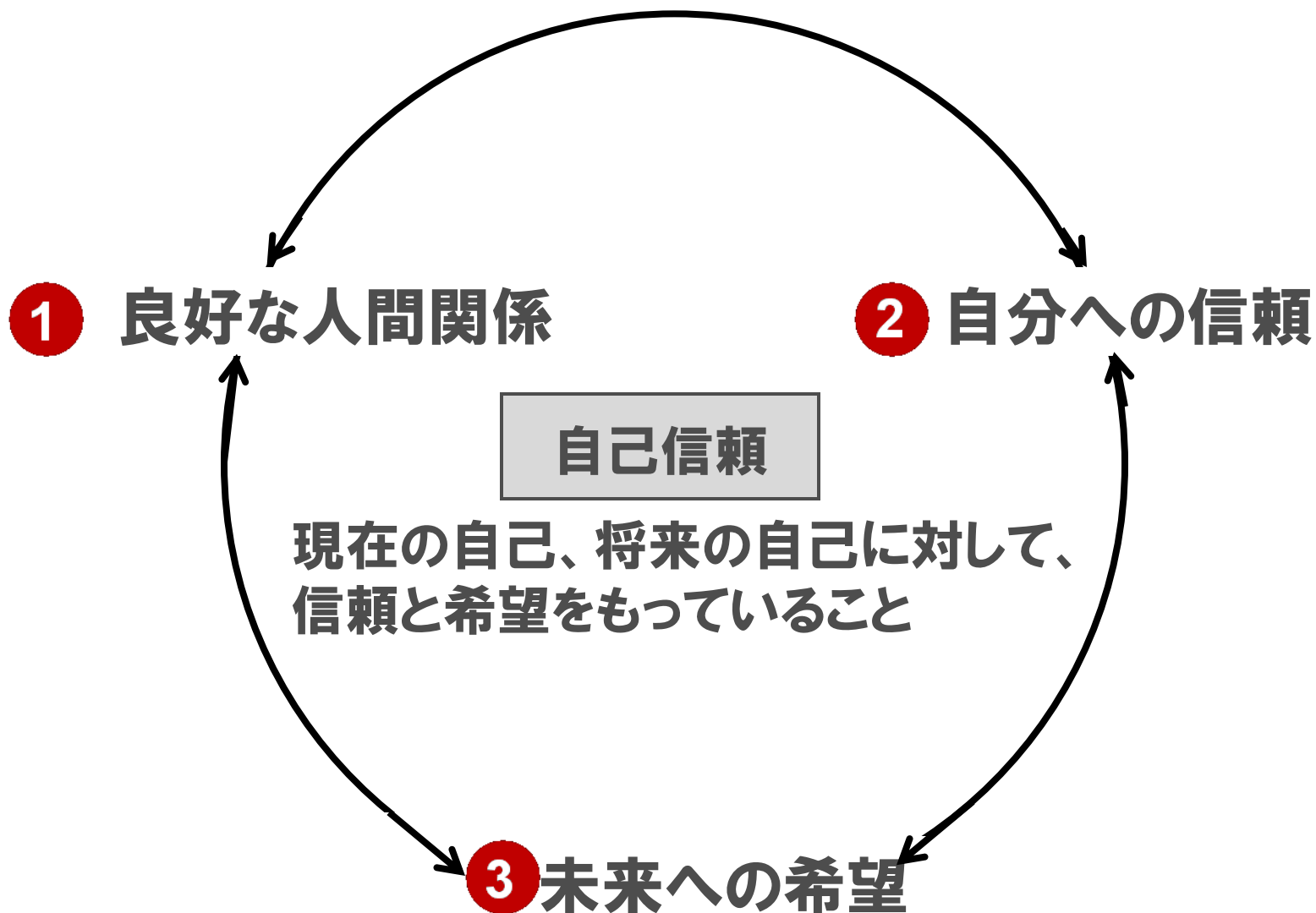
 早期に成長する人には意図的なストレッチも必要

● 人事ローテーションの効果

- 1 学習の促進・
応用力の強化
- 2 仕事の客観化
- 3 多様な場の経験
- 4 社内人脈
- 5 副専門性の開発



● 「自己信頼」という職業的態度



● 第3段階：専門性の深化

30代 – 40代

- ① 自らの専門性を腹決めさせ、
プロフェッショナルとしての自立を求める。
- ② 企業内だけでなく、外へ目を向けさせて
知識・技術の向上や人脈の形成を促す。
- ③ プレイングマネジャーとして、高度なプレイヤーであることと
現場のマネジメントの両方を期待する。

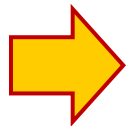


優秀な「師」との出会いが重要

● 第4段階: リーダーシップと専門性の統合的発達

40代 – 50代

- 1 難易度の高い問題解決の責任を与え
クリアしたら、次々に期待レベルを上げていく。
- 2 特定分野で企業を代表するプロになる道か
経営ボードの一員になる道かを明確に期待する。
- 3 変革・創造的行動と結果としてのイノベーションを求める。

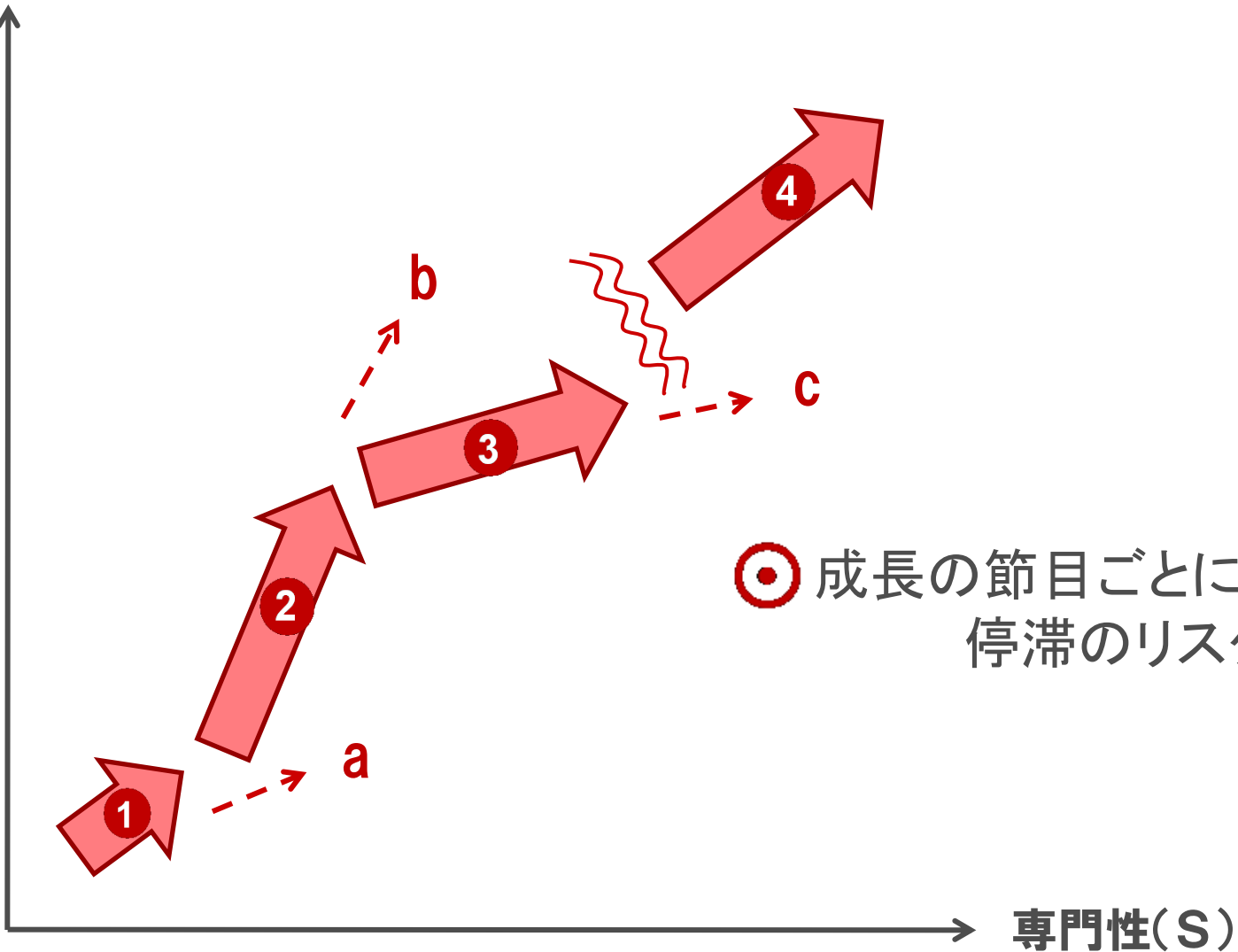


「育てる」というより「育つ」段階

本人の個性と強みを考慮して委任する

● 成長のジレンマ

リーダーシップ(L)



◎ 成長の節目ごとに
停滞のリスクがある。

● プロになることが持続的成長の鍵

◎ 入社後特に成長した時期

(%)

| | 20代 前半 | 20代 後半 | 30代 前半 | 30代 後半 | 40代 前半 | 40代 後半 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| プロフェッショナル | 8.3 | 40.1 | 47.0 | 32.8 | 14.9 | 7.6 |
| プロ以外 | 10.6 | 43.2 | 49.6 | 23.3 | 7.8 | 2.0 |

※30代と40代に成長した時期を最大3つまで選択してもらった

● ● プレイングマネジャーの「塩漬け」リスク

成長実感

