

組織の成長への、渴望。

2020 SPRING

VOL.
01

ENERGY

[エナジー]



「個」を見る

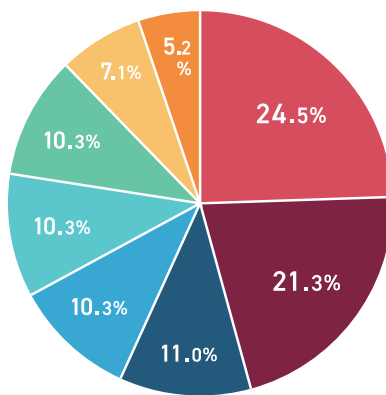
南谷知子「群」



人材育成に取り組む150社のアンケート結果から分析

「イマドキ世代の育て方」における 組織の課題

図表1 | イマドキ世代の育て方の課題^(注1)



— 図表1のアンケートの結果をみると、「体系立った研修ができていない」、「人事と現場の連携ができていない」などといった「組織レベルでの課題」と、「モチベーションが低く、主体性や自主性がない」などといった「個人レベルでの課題」の両方があることがわかります。

この二種類の課題に対して、どちらか一方の解決を図るのではなく、組織レベルと個人レベルの両方にアプローチすることが重要です。そして、インソースでは「エナジーを

- 体系立った研修ができていない
- 育成担当者の指導スキルが不足している
- モチベーションが低く、主体性や自主性がない
- 離職者・休職者が多い
- 早期戦力化する教育がわからない
- 人事と現場の連携ができていない
- 世代間のギャップによりコミュニケーションがうまくいっていない
- その他

図表2 | エナジーが高い人の主な特徴^(注2)

特徴	相関係数
主体性が高い	r = .77
自信がある	r = .53
完遂力がある	r = .53
逆境力(レジリエンス)がある	r = .52
楽観的である	r = .48
他者に対する許容力が高い	r = .43

める」ための施策を行うことが、組織及び個人レベルの課題解決につながるかと考えています。

鍵は、組織及び個人の「エネルギー」を中心とした人材育成

たとえ困難があっても、精力的に行動し、目標を達成する力を身につける

エネルギーを高める 施策とは

エネルギーは「giraffe」[ジラフ]^(注3)というアセスメントツールによって測定することができる概念であり、「たとえ困難があっても、精力的に行動し、目標を達成する力」を指します。組織レベルでエネルギーを高めるには、例えば売上目標の達成が困難な状況にある場合、人材配置の適正化(異動)などの「組織改編や教育体制の見直し」を行うことが効果的です。組織の活性化が図られ、生産性の高い「強い組織」をつくることができます。

他方、個人レベルでは、「新たなスキルの習得」を通じてエネルギーを向上させることができます。「これまでできなかったことができるように

なる」と、仕事にやりがいを感じるようになり、意欲的に仕事に取り組むようになるはずですが、このため、OJTやOff-JTによるスキルアップ機会の提供が有効な手段となりません。加えて、社内のサポート体制が整備されているならば、「困難な仕事」にチャレンジさせることも、エネルギーの向上につながるでしょう。

エネルギーを向上させる ことによるメリット

giraffe「ジラフ」の結果を分析すると、エネルギーが高い人の主な特徴として一図表2のものがあることがわかりました。このことから、従業員のエネルギーを向上させることにより、個人レベルでのポジティブな影響があることに加え、そ

の効果が組織全体に波及した場合には、より「強い組織」をつくることにつながると思われます^(注4)。

また、エネルギーの高い組織は、離職率が低いことがわかっています。実際、ある組織に対するクラスタ分析の結果をみると、一図表3の組織全体ではエネルギーの高い人が約二〇%、中程度の人が約六〇%、低い人が約二〇%であったのに対し、一図表4の離職率の低い部署ではエネルギーの高い人が約四五%、中程度の人が約四五%、エネルギーの低い人が約一〇%となっていました。

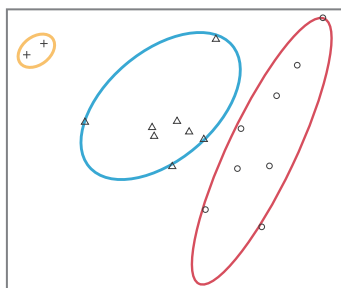
エネルギーの向上という 柱を据えた人材育成

以上より、人材配置の適正化(異動)や人材育成の最上位概念にエネルギーという柱を据え、中位概念としてのスキルや下位概念としての研修を定めることで、効果的・効率的な人材育成が可能であると考えられます。これにより、生産性が高く、離職率が低い組織をつくることができるはずです。

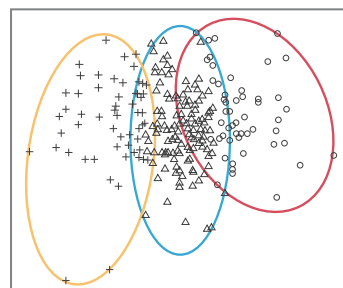
【注】

- 1) 弊社実施の人事担当者向けセミナーのアンケート結果から分析しています(集計：2018年～2019年)
- 2) 相関係数が1に近いほど、エネルギーと強い関連があることを示します
- 3) giraffe[ジラフ]は株式会社インソースの100%子会社である株式会社らしくが提供しています
- 4) 個人レベルでは、エネルギーの高低だけでなく、スキルに応じて仕事を割り振ることも重要です。「活躍できる場」を探すという考え方のもとで異動などの人事施策を行う必要があります
- 5) クラスタ分析は「似ているもの」を集めて、グルーピングする手法です。エネルギーの分析においては、エネルギーが「高いグループ」、「中程度のグループ」、「低いグループ」の3つに区分されることが多いです

図表4 | 特定部署のクラスタ(注5)



図表3 | 組織全体のクラスタ(注5)



この記事の内容は、株式会社インソース独自の調査に基づいて導き出されたものであり、全ての組織に当てはまる結果であることを保証するものではありません

集団ではなく
個
を見る人材育成



神戸大学大学院
教授

上林 憲雄

浸透する「個」の意識

「まじめでおとなしい」「いつも指
示待ち」「すぐにググって正解を求め
る」「自己愛の塊」—— イマドキの
若手・新入社員の特徴として形容
される表現は実にさまざまです。ポ
ジティブに語られることはまずあ
りません。

ただ私はイマドキの新人の最た
る特徴は、何といても「個の意識
の浸透」にあると捉えています。集
団や社会の一部としての意識は薄
く、自分は自分、一人ひとり別々で、
個性ある人間としての私として接し
てほしい：そんな意識がかつてな
く強くなっているのです。

**特定モデルが
当てはまらない**

かつては、職場で働く人たちは集
団で協力するのが当たり前の存在
として捉えられていました。働く人
たちは、皆ある程度共通の特性や心
情を持っていて、マネージャーはそう
した全体特性を念頭に置いて人事制

度や育成メニユーをデザインすればよいと考えられてきました。経営学ではこうした特性のことを人間モデルと呼びます。

例えば、「ウチの職場は何よりも人間関係が重視される家族的な共同体だ」とか、「一人ひとりが自分のやりたいことや目標を実現できる職場だ」とか。人事部の皆さまも我が社のことをいろいろ表現できると思います。かつてなら、そうした共通モデルに依拠して我が社の理念を見直したり、皆が納得できる目標を掲げたりして、職場全体を動機づけていけば済んだのです。

労働から仕事へ

しかし昨今では、職場の中堅クラス以上と若手・新人とでは個の意識の浸透レベルが全く違っていません。経営学の世界でもこうした変化は如実に表れています。

かつて、職場の人たちが働くことを表現するのに、普通に「労働」という言葉を使いましたよね。労働環境とか労務管理とか。しかし最近では

学界でも労働という言葉は、法規面を除くとほぼ使われなくなりました。労働に代わって「仕事」という言葉が好んで使われるようになってきたのです。

ここでポイントのは、労働は集団レベルの概念なのに対し、仕事は個人レベルの概念である点です。

個人の生活の一部

労働と仕事の違いを考えるために、それぞれの対義語（反対語）を考えてみましょう。労働の対義語は経営や資本です。

労使関係とか経営VS労働という対比で語られるのが労働の世界ですね。

これに対し、仕事の対義語は何でしょうか。この語が使われる文脈をみるとわかります。個人の家庭生活や家事などと対になって使われるのが仕事という用語ですよ。若手が好んで使うワークライフバランスという用語は典型的にそれを示しています。

「仕事」と聞いて経営者との対峙関

係を思い浮かべる人はまず居ないでしょう。要は、個人のうちに完結した概念なのがこの仕事という語の正体なのです。

仕事、キャリア、モチベーション……これらの用語は学問の世界でも最近とみに使われますが、いずれも働く人たちの集団としてではなく、そもそも個人ごとにその内実が異なっていることが前提なのです。

個をよく見て育成を

従って、昨今の職場でイマドキの若手や新人をちゃんと育てようとするならば、十把一絡げの育成メニユーではなく、個人の特性を見極め、どうすればこの若手が我が社にとつて有意な人材に育つかを一人ずつきっちり観察することが必要なのです。まずは一人ひとりとゆっくりに向き合い、相手を知ることから始めてみてはいかがでしょうか。



Kambayashi Norio

1989年神戸大学経営学部卒業後、英国ウォーリック大学大学院ドクタープログラム修了。2005年から神戸大学大学院経営学研究科教授。専攻は人的資源管理、経営組織。日本労務学会会長、日本経営学会理事長を歴任し、現在、株式会社インソース社外取締役。



DX人材育成のポイント

内部人材のDX人材化で実現する

デジタルトランス
フォーメーション

一般社員のDX人材化が 高品質な仕組みをつくる

社員までDXを正しく理解し、その上で個人の特性を見極めてレベル分けし、育成を進めることで、スピード感をもって内部人材をDX人材化することができま

す。DX人材に求められるITスキルを因数分解すると、**図表2**のように、

①現状把握・分析力、②IT・データ活用の知識、③IT・データの特性を踏まえた設計力、④他者(利用者)視点

でのデザイン力、⑤IT独特のモノづくり力(プログラミング力など)となります。

①④の上流工程のスキルにおいては技術知識はわずかでも問題ないことがわかります。つまり、担

手を短期間で育成できます。加えて、上流工程は高コストのITコンサル

や上流SEに任せるより、業務をよく知る社内人材が自らスキルをつけて

担った方が早くて安く、かつ現場のニーズにびつたりあつた高品質な機

能や仕組みをつくるのが可能です。一方で⑤の勘定系業務やミッション

本格的なIT人材も 一般社員から養成できる

クリティカルな業務、手のかかるプログラミング、テストなどの下流工程は引き続きプロのエンジニアが担った方がトータルコストが低くなります。**図表3**のように、例えばウェブアプリケーションの開発も、分業することで生産性と質の向上が見込めるでしょう。

実は、特性を見極めて育成することで、IT開発を行うエンジニアのような本格的なIT人材を育成することも可能です。例えば小さな点にこだわ

る人や集中力がある人は、プログラミングなどに向いている傾向があり、そ

ういった人材は、意外と社内によく存在する場合があります。加えて、IT

開発の業務は一般的な業務特性と異なる場合も多いので、現状あまり活躍

できていない人材が潜在的な能力を發揮し、本格的なIT人材として活躍

することも考えられます。そもそも内

部人材は業務を熟知しているので、外

部人材と比べて、すぐ的確な設計・開

「**図表1**」のように、経営者から現場

が担うものという誤解や、DX人材には特別な素養が必要と考える企業が多いことがあげられます。人手不足の中、ITやデータを専門にしている人材の採用は難しいのが実情ではないでしょうか。

昨今、デジタルトランスフォーマーシオン(以下DX)が組織経営に欠かせないものとして重要性を増しています。DXとはITとデータを活用した破壊的イノベーションのことを意味しています。AIが様々な分野で導入されつつある現代において、DXの重要性はさらに高まり続けるでしょう。それに比例するようにDXを実現できる人材(以下DX人材)が今以上に必要となります。

しかし、多くの組織がDX人材の確保に課題を抱えています。その背景として、ITやデータは「専門職」

実は、DX人材は既存の内部人材から育成できます。プログラミングなどの高度な専門知識がなかったとしても、ITやデータ活用の基本知識を持ち、事業全般に活用できるならば、DX人材として十分に組織に貢献できるのです。

「**図表1**」のように、経営者から現場

図表1 | DX人材のレベル分け

レベル(DXの推進に必要なノウハウ)	対象
レベル0 (全社共通) : DXとは何かを知っており、DXの内容、意識を理解し、ITやデータ活用について考えられる	経営陣を含む 全社員
レベル0~2 : 自組織のDX化を推進することができる(最低限、業務改善を主導できる)	全部署の管理職もしくはそれに準ずる者
レベル(DXの実現に必要な開発スキル)	対象
レベル1 : 自部署のDXを具体化できる(システムの要件定義をし、プロトタイプ(画面遷移・帳票)を作ることができる)	本社(非営業部門)の企画職社員
レベル2 : 自部署の簡単なIT化を実現できる(データベースを参照する開発ができる)	DX中核社員
レベル3 : 本格的なIT人材として多様な開発ができる(更新システムの開発ができる)	システム関連部署の社員
レベルX : 自分の業務において、RPAを活用し、改善できる	一般社員(営業職、製造職、研究開発職、総務職など)

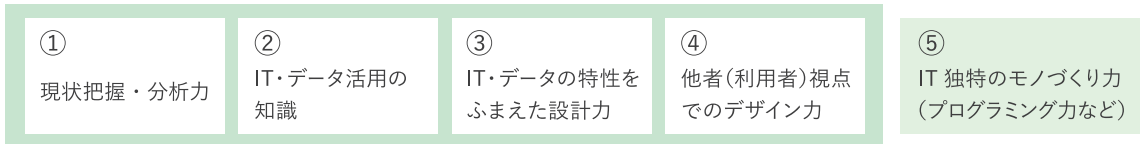
発ができる可能性が大きいのです。IT開発で必要な知識やスキルは習得に時間がかかると思われるかもしれませんが、初級教育であれば、一〜二カ月で習得可能です。

インソース社内におけるIT教育の現状

インソースでは、全社員がITやデータに関する基本的な理解を促す内容の研修を受講しています。自社研修サービス「公開講座」講

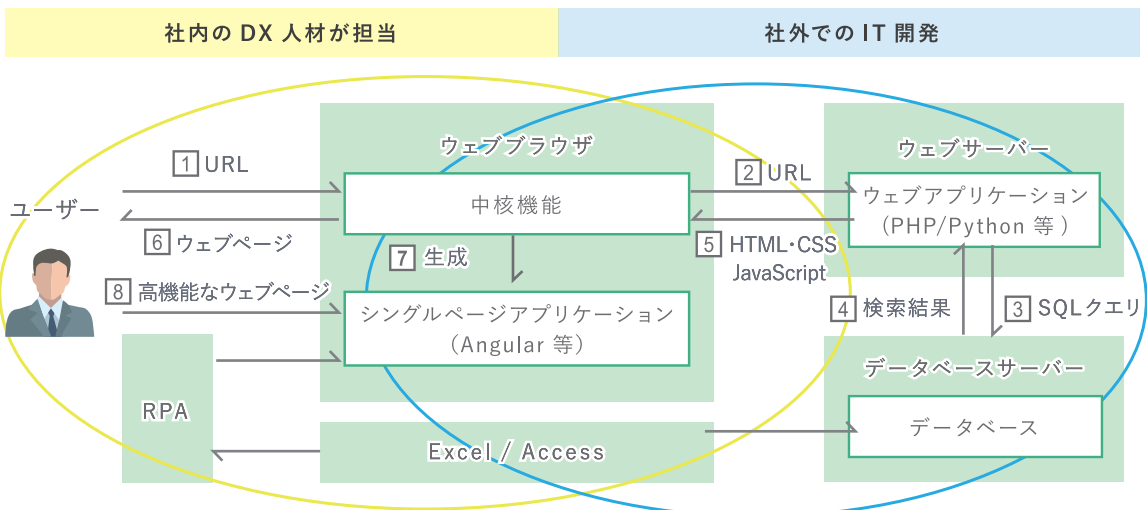
師派遣型研修「eラーニング」を活用して、社員は仕事の空いたタイミングで自由に教育を受けることができ、組織としても効率的に育成を進めることができます。二〇一九年までに、「レベル0」で六名、「レベル1」で三二名、「レベル2」で三九名、「レベル3」で三五名、「レベルX」で五三名、計一六四名の社員をDX人材として改めて教育し、先述の①〜④の上流だけでなく⑤の下流工程まで担える社員も養成しました。

図表2 | ITスキルの分解



▶ ①〜④のスキルを持つ社内人材の育成がDXの実現には欠かせない

図表3 | ウェブアプリケーション開発の分業イメージ



PLAN 01

1年で新人を育てる 仕組みをつくり、 風土を醸成するプラン

新人の育成には、
OJT担当者を主として
組織全体で育成する
仕組み・風土が必要

新人の育成は、多くの組織で直面
する課題ではないでしょうか。

近年の新人は、会社から大事にさ
れたいという気持ち強い傾向に
あり、組織からの支援不足が離職へ

とつながる一つの大きな要因とな
ります。また、組織の一員としての
意識が薄く、特性や個性がないがし
ろにされる扱いがあれば、モチベー

ション低下につながる要因となりま
す。

実際、新人の入社後三年以内の離
職率は三十%以上と高いことに加
えて、現代の人口減少に伴う労働力
不足が懸念される状況下では、新人
の離職防止は、あらゆる組織で存続

にかかわる重要な課題となってい
ます。

これは、新人の指導を任せられるO
JT担当者だけで解決できる問題
ではなく、組織全体で取り組むべき
課題です。
例えば、「管理職が人を育てる意

実績豊富な人材育成のプロ、
インソースが
これまでの経験・知識を総動員した
渾身のソリューション

パッケージ プラン

研修に限らず様々な
アプローチを駆使し、
本質的な課題を解決

数カ月から3年以上の
実施期間で、
きめ細かな教育計画を実現

各業界・テーマ・階層に
特化したプランを、
50種類以上ご用意
(カスタマイズ可能)

対象業界・業種

全業界

対象者

新入社員
OJT担当者
管理職

期間

1年間
3階層に計6研修を
実施

第一回 テーマ

「個」の
スキルを伸ばす

識が低い」「OJT担当者が忙しく、指導する時間がない」など、改善すべき風土や仕組みに対して、組織の全メンバーが現状の問題点を都度把握し、全社で新人を育成していく意識をもって、その対策を行うことが必要です。

課題

- ・現場で人を育てようという意識が低い
- ・入社三年以内の離職率が高い
- ・OJT担当者になりたいという若手社員が少ない

課題の要因

- ・OJT担当者が我流の教え方をしているため、伸びる新人と伸び悩む新人がいる
- ・OJT担当者をフォローする体制がないため、OJT担当者が新人指導と自分の業務で忙しくなり、手が回らなくなっている
- ・その結果、OJTの制度はあるが、形骸化している

解決策

- ・一年間を通して、新人、OJT担当者、管理職と三階層それぞれに対して教育を行うプログラムを構築する
- ・OJTの制度は重要だが、日常業務も忙しいため、システムで人事と現場が連携する仕組みを構築する。現場の負担を少なくすると同時に、新人・OJT担当者へのこまめなフォローを行う体制をつくる
- ・OJT担当者だけでなく、管理職への教育も行うことで、現場が一体となり、新人を育てる職場をつくる

【注】

参考：厚生労働省「新規卒就職者の離職状況（平成28年3月卒業者の状況）を公表します」
https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177553_00002.html（最終アクセス：2020/2/27）

本プランの具体的な内容

新入社員、OJT担当者、管理職、人事担当者の四位一体の体制を組み、研修実施とシステムでの情報連携を通じて、新入社員とOJT担当者の育成を支援します。

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
人事担当者	研修情報を連携する	すべての報告を受ける					新入社員・OJT担当者の情報を連携する					
新入社員	新入社員導入研修(2日間)	OJTキックオフMTG		日報と月次報告で振り返りを行う			新人フォロー研修(1日間)	2年目社員として立ち立ちできるよう、さらなる成長を目指す				
OJT担当者	OJT担当者研修(1日間)	育成目標設定・計画策定共有など		新入社員から報告を受ける			OJTフォローアップ研修(1日間)	新入社員の成長を後押ししつつ、自身の指導力を磨く			OJT振り返りワークショップ(1日間)	
管理職	OJT監督者研修(1日間)	新入社員、OJT担当者から報告を受ける										
		育成風土醸成と支援・助言などを行う										

＋ 人事サポートシステム Leaf で、情報把握・現場との連携など、人事の全体管理を支援

パッケージプラン

PLAN 02

管理職に危機感を抱かせ、 変革マインドを 醸成するプラン

対象業界・業種

全業界

対象者

3階層
係長、課長、部長級

期間

1カ月
各階層に2日間研修を
実施

急激な社会の変化に
適応できるリーダーが
求められている

現代におけるビジネスの世界は、
目まぐるしいスピードで変化して
おり、まさにVUCA時代^(注)に突入し
ています。

VUCA時代を生き抜くために、
リーダーが柔軟に組織を牽引し、業
務改善や変革を率先して推進して
いくことが求められています。

しかし、あらゆる企業のリーダー
がもつ課題として、「自分が変革の
中心にならなければ組織が衰退す
る」という危機感が薄い、「組織の現
状や今後を具体的に数値などで考
え、表現する習慣が不足している」
などがあり、変革をうまく推進でき
ていない組織が多いのが現状です。
変革をうまく推進するために、リー
ダー一人ひとりの意識やスキルを
向上させることが重要となります。

課題

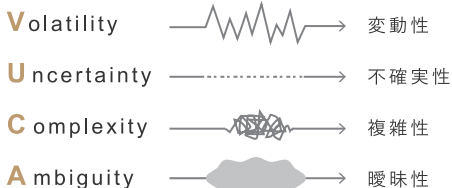
- ・今まで堅調だった売上の伸びが鈍
化している
- ・トップは状況に危機感を感じてい
るが、役員・部長以下は危機感を
持っていない
- ・新規事業(変革)や働き方改革を推
進するリーダーがいない

課題の要因

- ・今までは組織の売上基盤が安定し
ていたため、社員が未来への安心
感を持っている
- ・管理職層が外部環境の変化に対し
て、正しい認識ができていない(中
長期視点が欠如している)
- ・働き方改革推進などのプロジェクト
が立ち上がるものの、現状を変えたく
ないという社内の反発の動きが大き
(現場の効率化と利益の拡大を両立
させようという意識が欠如している)

【注】

外部環境の変化が激しい現代を「複雑で予測不能な時代」として表す言葉。Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字を取っている



「ビジネススタイルの変革を実現できる管理職へ」というコンセプトを掲げ、管理職の意識やスキルを高めるプログラムを構築する

- 管理職三階層の役割に応じて、視座を高める研修と変革・業務改善スキルを強化する研修を実施する
- 研修内で、「危機感」「五年後」「数字表現」というキーワードを講師から投げかけ、中長期視点や数字で考える癖を持つ訓練をする

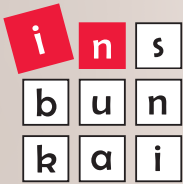
研修で投げかけるキーワード

危機感	外部環境分析から世の中の動きの速さを認識	正しい答えがすぐに出ない状況の中で考え続ける(日常のアンテナを張る)
5年後	5年後の外部環境は？ 5年後に必要な人材は？	中長期の視点に立って、今何を行うべきかを考える(会社を変えるのは自分)
数字表現	研修内のすべての議論で、数字で意見する癖をつける	口頭・文書を問わず、すべてのコミュニケーションに具体性を持たせる

本プランの具体的な内容

部長級を中心に変革を推進し、課長級と係長級を中心に働き方改革を実現できるよう、各階層2回ずつ研修を設計しています。ビジネススタイルの変革を実現できる組織づくりを支援します。

<p>部長級</p> <p>◆</p> <p>中長期での変革を推進し、5年後10年後の会社基盤を作る</p>	<p>部長級 1回目</p> <p>部長研修</p> <p>経営者視点を身につけ、「稼ぐ力」を向上させる</p> <p>経営マインドを強化し、研修の中で利益感覚を持って仕事ができているか振り返ることで、利益に対する危機意識を高める。</p>	<p>部長級 2回目</p> <p>変革リーダー研修</p> <p>人数を増やさず今のメンバーで変革を実現する</p> <p>変革を「5年後、10年後の将来を見据え、組織に有用な新しいことを実現すること」と定義し、「変革実現の4ステップ」を学び、自組織の変革企画書を作成する。</p>
	<p>課長級 1回目</p> <p>中級(課長級)管理職研修</p> <p>課長としてのあり方・現場力編</p> <p>「労務管理」「現場の組み立て方」「部下指導・育成」の3つの観点から、課長としての「あり方」と「現場の動かし方」を学ぶ。</p>	<p>課長級 2回目</p> <p>業務改善研修</p> <p>否定派に対処しつつ強かに改善を実践する</p> <p>業務改善テーマの選定方法や、活動に投じる人的リソースの捻出の仕方、効果的な活動推進のための部内展開手順など、実践的な内容を習得する。</p>
<p>課長・係長級</p> <p>◆</p> <p>働き方改革を実現し、足元の収益を確保する</p>	<p>係長級 1回目</p> <p>段取り研修</p> <p>管理職としての基本的マネジメントスキルを理解する</p> <p>管理職に求められる役割を改めて認識し、成果をあげる管理職として必要な「部下育成」「業務改善」「目標管理」「リスク管理」の4つのマネジメントスキルを習得する。</p>	<p>係長級 2回目</p> <p>業務改善研修</p> <p>変化に対応し、働き方改革を実現する</p> <p>労働者の多様化に伴い、様々な働き方を前提とした業務の進め方へと変化を求められている、現代の「業務改善の在り方」について理解し、具体策の立案スキルを習得する。</p>



多様性を力にして
成長し続けるインソース。
個性あふれるメンバーを
様々な切り口でご紹介します。

第一回

人材育成の現場を走る営業担当者にきく
「イマドキ世代」の育成

個々のメンバーの性格や状態に合わせて 働きかけを変える柔軟性が求められる

浜松町事業所 所長

帰山 智幸

現代の会社組織では、一人ひとりの仕事観や雇用形態、勤務形態が多様多様に渡っているため、管理職やリーダーが適切に対応することが難しくなっています。かくいう私自身、メンバーの性格やスキル・経験・モチベーションを見極めて、ベストパフォーマンスを引き出すにはどうしたら良いかと沢山失敗もしながら試行錯誤してきました。ですので、お問合せをくださるお客さまの心情にはとても共感できます。お客さまの負担を減らして、ビジネスを少しでも前進させるお手伝いが出来れば嬉しいですね。

最近では、「異なる人々や視点を受け入れ、組織に生かす」というダイバーシティ&インクルージョンの考え方が広まってきていますが、マネジメントや部下指

導・育成に関わる上では、「個々の把握」、「適切な業務分担」、「密な対話と改善」が仕事の成果に大きく影響します。

「人を見て法を説け」と言われるように、個々のメンバーの性格やその時の状態に合わせて働きかけを変えろといった柔軟性がより求められる時代になってきています。

管理職やリーダーに求められる要素が以前より増えていることもあり、今後、管理職研修やリーダー研修を企画する際には、マインド面の働きかけに留まらず、知識・スキルのインプットも充実させていく必要があるのではないのでしょうか。



▲浜松町事業所メンバー



Kaeriyama Tomoyuki

株式会社インソース執行役員 兼
営業本部 浜松町事業所 所長



INSOURCE news

東京セミナールームリニューアル！～コンセプトは「Art Museum」

この度、東京セミナールーム(第2 龍名館ビル)をリニューアルいたしました。

コンセプトを「Art Museum」とし、まるで美術館のような高級感のある落ち着いた雰囲気のある空間となっております。ウイルス感染症対策など、安全確保のための取り組みも万全です。皆さまの学びの空間がより良いものとなりますように、引き続き社員一同サービスの質向上に努めて参ります。



お問合せはこちら



0120-800-225



株式会社インソース(本社) 〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-19-1 神田橋パークビル 5 階

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved. 「insource」「Leaf」「Plants」「WEBinsource」の名称およびロゴは株式会社インソースの登録商標です。 AA031_200310G