2012. 4. 20　ESD21「オープンフォーラム」

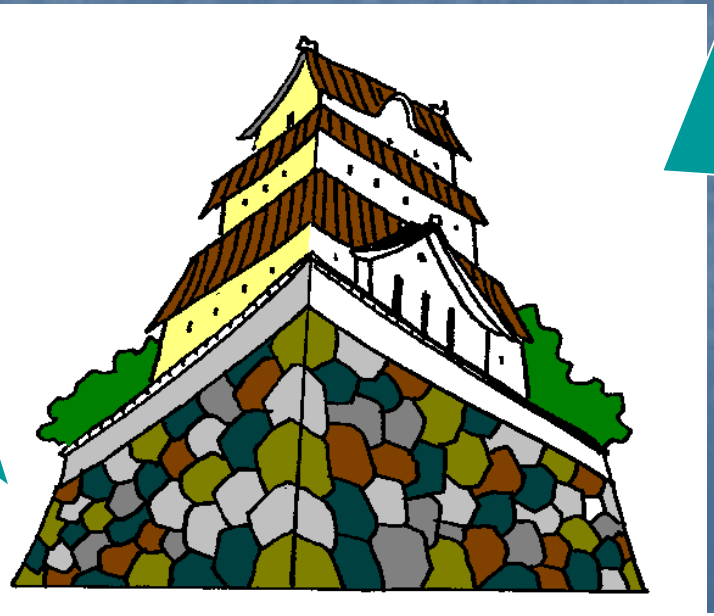
「人財育成」

株式会社経営技術研究所　代表取締役　藤井 春雄

1．良い人材（財）の育つ土壌づくり

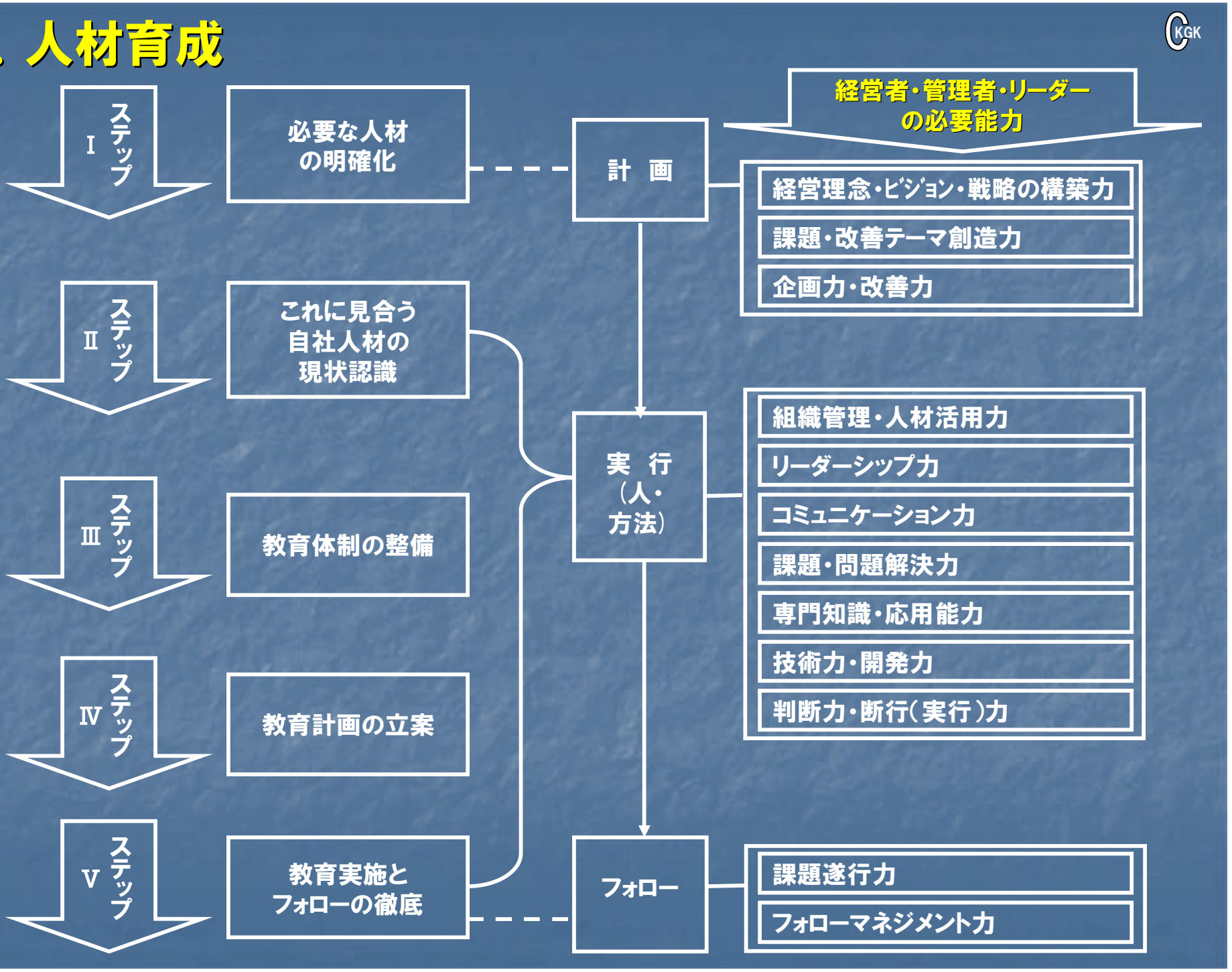
10、20年と見て、人が育ってきたと実感のある経営者、管理者がどれだけあるだろうか？

人は城、人は石垣、
人は堀、情は味方、
仇は敵なり
　　・・・武田信玄



決裁を受けに来た者に、"ああせい、こうせい"と指示すると、自分で考えようとせず、真の人材が育たない
　・・・安藤 直次

2. 人材育成

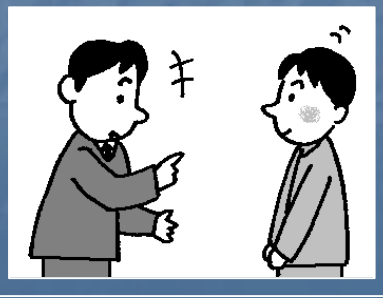

Ⅰステップ
必要な人材の明確化
Ⅱステップ
これに見合う自社人材の現状認識
Ⅲステップ
教育体制の整備
Ⅳステップ
教育計画の立案
Ⅴステップ
教育実施とフォローの徹底
計　画
実　行（人・方法）
フォロー
経営者・管理者・リーダーの必要能力
経営理念・ﾋﾞｼﾞｮﾝ・戦略の構築力
課題・改善テーマ創造力
企画力・改善力
組織管理・人材活用力
リーダーシップ力
コミュニケーション力
課題・問題解決力
専門知識・応用能力
技術力・開発力
判断力・断行（実行）力
課題遂行力
フォローマネジメント力

3. 人材育成の要点

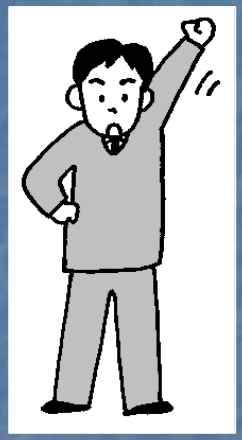
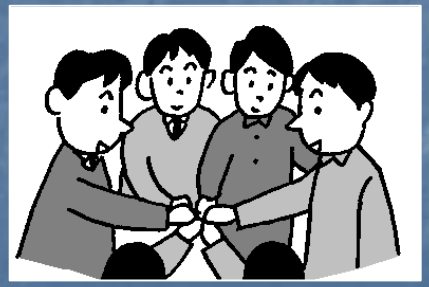
3-1　人間力・指導力の向上

＜必要な課題＞	＜必要条件＞	＜実施すべき項目＞
・人間力（人格）	・人を動かす力・人間力	率先垂範 信頼関係を築く
	・コミュニケーション力	的確な“ほうれんそう”指導
	・善悪の判断、指導	躾と道徳教育の推進
・指導力 （判断力・実行力）	・先見力の育成	事例に学び、時代を洞察する努力
	・知力を磨く	一般的知識、専門的知識の向上
	・品格ある行動	部下を適切に叱る・ほめる マナー・エチケットの教育





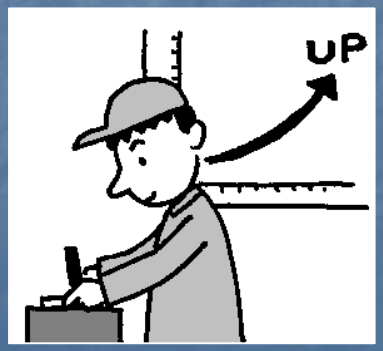
3-2　やる気・チームワークの向上

＜必要な課題＞	＜必要条件＞	＜実施すべき項目＞
・やる気（精気） 	・やる気を引き出す人材育成制度	公平な評価・考課 部下のメンタルヘルスへの気配り
	・やる気を引き出す人間的魅力や態度	適切な叱責と励まし チーム員の気持をなごませる
	・的確な小集団活動の支援	カイゼン活動の活発化 QC7つ道具などの基本の徹底
	・適切な目標管理	目標管理の効果的な活用
・チームワーク 	・全員参加でチームワークの向上	役割、責任分担の明確化と良い協力関係 派遣・パート社員への心配り

3-3 能力向上

＜必要な課題＞	＜必要条件＞	＜実施すべき項目＞
・能力（技術力）	・積極的技術、技能の修得	新入社員の早期戦力化
	・技術、技能の修得の機会設定	技術・技能の効果的伝承
・能力（技能）	・計画的職場異動と教育訓練で多能工化・多技能化	多能工化の積極的推進 多技能化の積極的推進 古参社員の効果的活用
	・各分野のエキスパート育成	長期計画での必要エキスパート育成





4. 自己評価表 簡略版

人材育成の第１段階

↓

長期・短期計画のもと、必要な人材を明確にした上で、

↓

第２段階

育成対象となる全員が、自分の長所および短所について認識する必要がある。

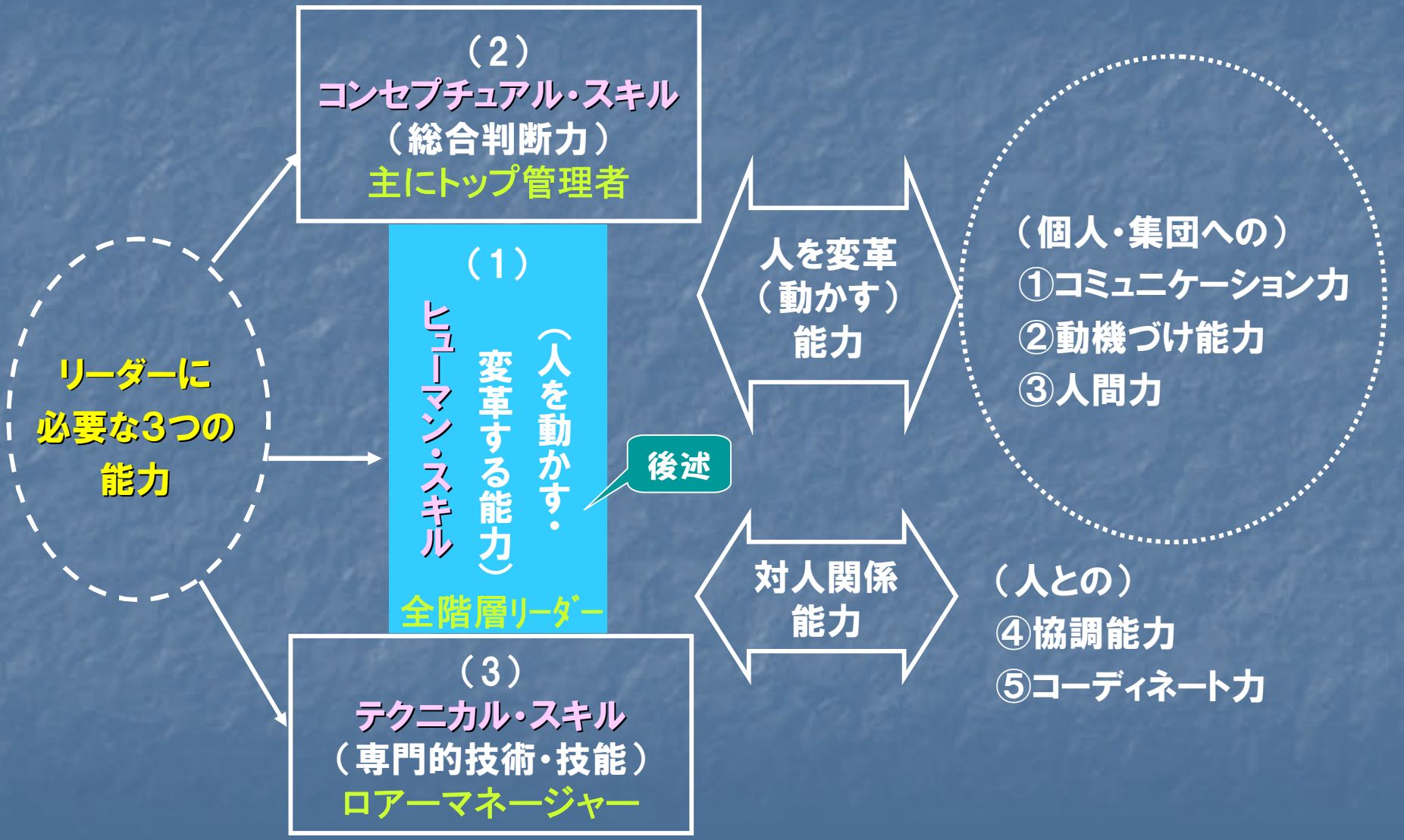
自 己 評 価 表 （201＿年　月　日実施）

	評価項目（目指す人物像）	自己評価	上司評価	１年後の目標（自己）
人徳	① 人の好き嫌いがなく、多くの人を好きになれる			
	② 言動が一致し、誠実で人から信頼される			
	③ 人間的魅力があり、人から好かれる			
	④ 言葉使い・挨拶などマナー・品格にすぐれている			
体力	⑤ 頑強で容易にへこたれない体である			
	⑥ 覇気満ち溢れた心と体の持主である			
胆力	⑦ 高い目標を持ち何でもやりぬく根性と課題遂行力がある			
	⑧ 胆力がありモノに動じない			
判断力	⑨ 理念・ビジョンを理解し周囲の関係者に的確に指示が出せる			
	⑩ 基本的考え方が出来ており、判断力がある			
	⑪ 問題意識旺盛で課題・改善テーマに良く気づく			
断行力	⑫ 決断力・実行力があり、リーダーシップがとれる			
	⑬ 話しに説得力があり、コミュニケーション能力がある			
	⑭ 改善、改革する力があり、それが実行できる			
精気	⑮ 指示待ち人間でなく、積極的に自ら進んでやる			
	⑯ 熱意と燃えるような情熱があり積極的で活力がある			
	⑰ はつらつとした挨拶、態度、笑顔ができる			
能力	⑱ 専門知識が十分で企画力・応用力がある			
	⑲ 創造力があり、技術力・開発力がある			
	⑳ 質問力があり、課題・問題解決能力がある			
合　計				

評価点	1	2	3	4	5
（100点満点で）⇒	不十分（20点以下）	やや不十分（21～40点）	普　通（41～60点）	良　い（61～80点）	非常に良い（81点以上）

・評価点は左表の1～5のふさわしい点を記入してください

5. リーダーに必要な能力

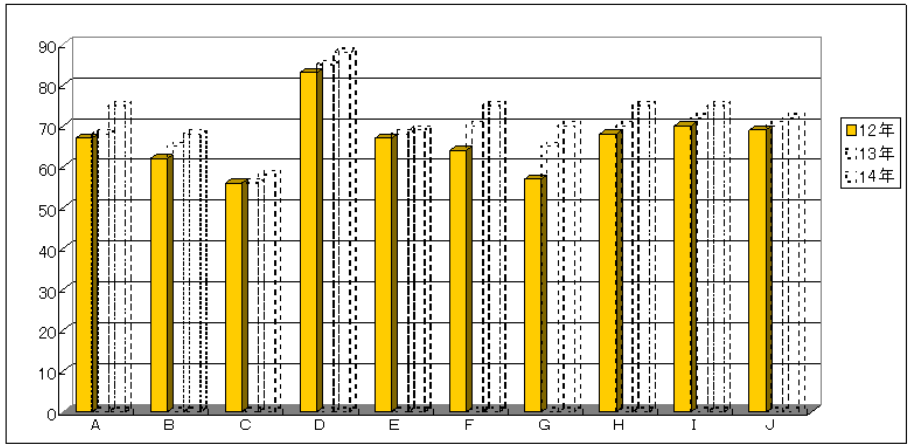


6. 評価結果の「見える化」

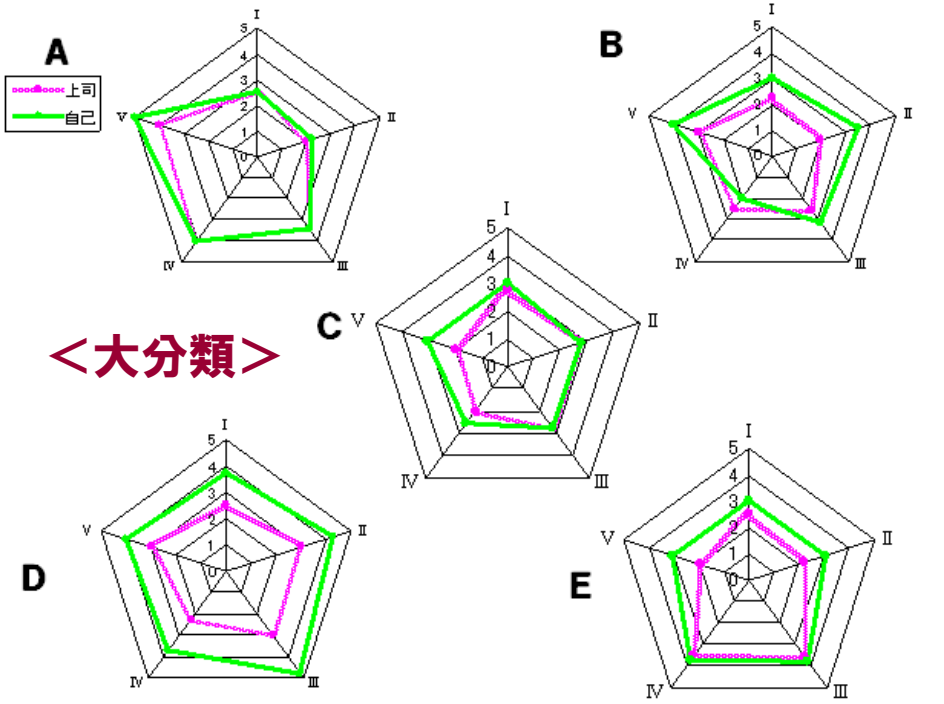
評価結果の問題点がどこにあるのかについてグラフ化し、誰もがわかるようにする。レーダーチャートを作成し、各人の相対評価を行うと、問題点がよりクリアになる。

自己評価　推移

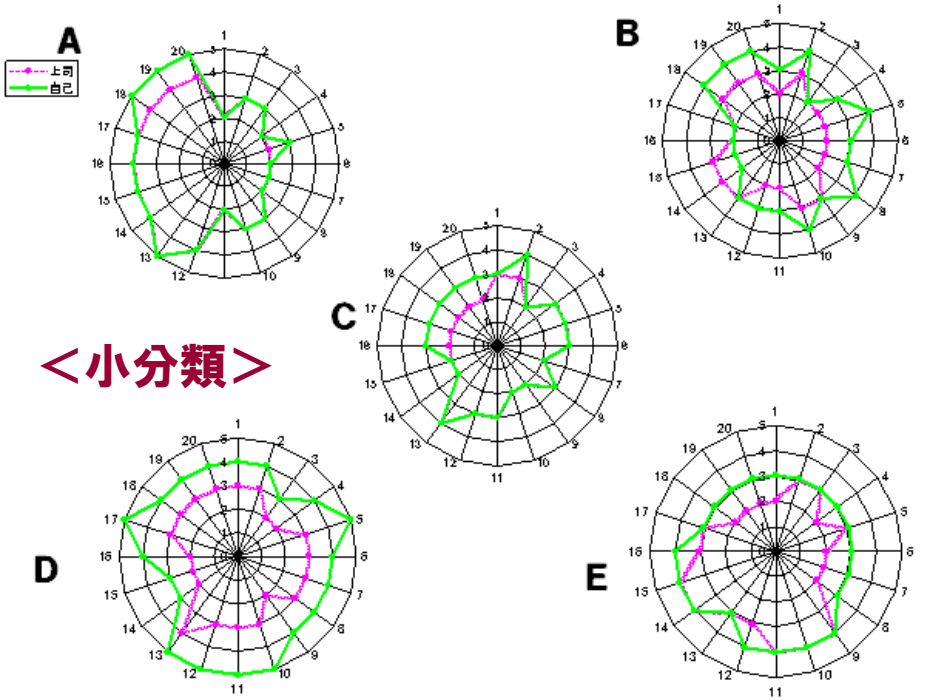
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
12年	67	62	56	83	67	64	57	68	70	69
13年	68	65	56	85	68	70	65	70	72	70
14年	75	68	58	88	69	75	70	75	75	72



＜評価推移＞



＜大分類＞



＜小分類＞

7. リーダー養成コース

（参考1）

2011年後期実施

A社、B社（事例）

定期教育とグループ別活動推進で人材活性化。

毎年、焦点を変えながら定期教育を継続。

一方的教育ではなく、ディベートなどを活用し、全員参加と活性化を工夫。

回	日付	テーマ	内容		参考資料
1	/（）	①リーダー養成の意義について	・何故この教育を始めるのか ・教育の進め方について		ワタミの行動基準
		②ワタミの行動基準	・行動基準について → 我々にとって何が重要か、	各自意見交換と評価	
2	/（）	例○○○の 基本方針とリーダーシップ	・リーダーシップとは何か ・指導者としての仕事 ・リーダーの資質	各自意見発表と評価	○○○社基本方針、他
3	/（）	日本人であること 人間として大切なこと	・大震災、原発事故より日本人を見直す ・一通のメールから 日本人の良さ、又人間としてあるべき姿を見直す	各自意見交換	メール文
4	/（）	リーダーシップを発揮する	・理想的なリーダーシップとは ・決断するということ ・仕事を任せるということ	各自、リーダーのタイプ評価と自己の長所短所評価	（A） P124
5	/（）	自己評価と目標の設定	・リーダーとしての自己および他己評価	各自の評価とありたい目標の設定	評価表
6	/（）	部下の叱り方・ほめ方	・良い叱り方 ・やる気の出るほめ方	各自の経験談発表と批評	（A） P22
7	/（）	工場管理の基本 ４Ｓができていますか？	・リーダーが重要性を自覚していますか ・躾と４Ｓ	各自の評価と問題点について意見交換	（B） P75
8	/（）	「見える化」してますか？	・治工具、材料 ・作業の進捗	各自の評価と改善について	（B） P83
9	/（）	部下のメンタルヘルスに気を配る	・温かく対応できる人間関係を構築する、他	各グループ問題点について意見交換	（A） P42
10	/（）	愛情を持ち毅然とした態度で叱る事ができますか？	・怒るのではなく叱る ・叱るタイミング	各自のやり方意見交換	（B） P219
11	/（）	ホウレンソウを実行し、実行させる	・自ら実行する場合 ・実行させる場合	最低必要なホウレンソウ	（A） P14
12	/（）	残業管理は労務管理の基本	・残業管理の管理不在 ・残業の判断を個人に任せない	残業計画と判断基準	（A） P16

参考資料　【A】＝現場リーダースキルアップノート　【B】＝工場長集成塾

（参考2）

2012年前期実施

	ヒューマン・スキル　チェック内容	評価	
		小区分	中区分
コミュニケーション力	①命令・報告は原則（常に決まった一人の上司から指示）通り実行されているか	（平均）1.7	2.0
	②方針徹底のために、状況に応じた適切な打合せなど実施しているか	2.2	
	③部下から必要な情報をタイムリーに収集しているか	2.1	
動機づけ能力	④動機づけの理論（ハーズバーグ・マズローなど）を理解し活用しているか	1.7	1.9
	⑤部下の労働条件・環境改善について関心を持ち、改善しているか	1.7	
	⑥部下を適切に叱ることができているか	1.9	
	⑦“人を見て法を説け”で、部下の人・状況に応じた管理ができているか	2.1	
	⑧部下に課題を与え、長期的観点から育成しているか	2.0	
人間力	⑨常に部下の人間性を理解するよう務めているか	2.6	2.2
	⑩部下の内面にまで気配りをし、一人ひとりの特徴を的確に掴んでいるか	1.9	
	⑪上司との人間関係が良く、上司の性格・癖を十分理解しているか	2.2	
	⑫人情の機微に秀で、公私ともに適切なカウンセリングをおこなっているか	1.7	
	⑬部下の評価は公平で、えこひいき無く、よい方向へ指導しているか	2.6	
人との調和力	⑭部下・担当者間の対応時には適時適切に調整できているか	2.2	2.2
	⑮チームワークが良くなるよう工夫は怠りないか	1.9	
	⑯自部門（タテ）のみでなく、他部門（ヨコ）との協力関係はうまくいっているか	2.5	
コーディネート力	⑰部下に困難な仕事をさせる場合、十分に説得し熱心に指導しているか	2.5	2.1
	⑱説得または調整には精神論のみでなく、論理的な話ができるよう勉強しているか	1.9	
	⑲部下の能力に合った権限委譲と、その育成に努めているか	1.7	
	⑳部下に任せた仕事は、任せっぱなしでなくチェックフォローは十分か	2.3	

評価点

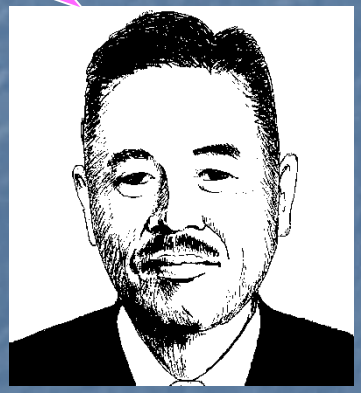
1	2	3	4	5
不十分 （20 点以下）	やや不十分 （21～40 点）	普通 （41～60 点）	良い （61～80 点）	非常に良い （81 点以上）

大区分 → 2.1

8. 良い人材育成の古今事例

大野 耐一 （おおの たいいち）トヨタ自動車工業(現 トヨタ自動車)元副社長

名言集



- モノづくりは人づくり
- 死ぬほど困れば智恵は出る
- 部下はがんばらせるな
- 徹底的に追い詰め困らせ、智恵を引き出す
- 答えは部下に見つけさせろ
- 整理と整頓
- チェックとは反省である
- 「なぜ」を5回繰り返せ
- 動くと働く
- わかったということは、実行することである
- 上司の言う通りにやるやつはバカだ
- 百聞は一見にしかず 百見は一行(行動)にしかず
- 個々の能率より全体の能率を考えろ
- ゼロを一つ取って発想しろ
- 100mを何時間もかけて歩け！
- 言い訳を考える頭で実行しろ
- 丸描いてチョン！

課題を与え→自分で考え実践→本当に困ったときのみヒントを与える



「工場管理」4月臨時増刊号

ただ今、書店、ネット書店にて

発売中！

著者：藤井 春雄、他