

人材の育成

(一財) 砂防・地すべり技術センター
理事長
みなみのりゆき
南 哲行



「人は城、人は石垣、人は堀、情けは味方、仇は敵」、社会人になったら一度は聞く言葉でしょう。「才のある人、情のある人」の集まりが地域を守り発展させる、すなわちそういう素質を持った人を確保・育てることが組織の基本であり、社会に貢献する上で最も重要であるとされています。

砂防のシンクタンクを目指す砂防・地すべり技術センター（以下、「STC」という。）でも同様と考えています。2021年春に公表した中期ビジョン（骨子案）でも、「潜在的能力を有する人」を確保・育成し、優れた「人材」にすることが、「STC強靱化」そのものであり、主な3本柱でも第一としています（sabo Vol.129 2021 Winter掲載）。

「技術の伝承と移転」が「人材の育成」ととらえられがちになりますが、それは技術力向上の一部でしかありません。ここでは、「才のある人、情のある人」に育つ・育てることを「人材の育成」として、管理職員が力を合わせて取り組んでくれることを願って、基本的な考えや方法について述べます。

(3つの要素と3者の条件)

「人材」を分解してみるとおおむね次の3要素からなると考えられます。

- 「鋭い洞察力」
- 「広い知識と高い専門能力」
- 「懐深い人格」

そして、人材を育成するためには、次の3者にも一定の条件が必要となります。

- 本人：育ちたいという意思
- 管理職：育てることのできるアドバイザーとしての意識と能力
- 管理者：育つための環境（制度）の整備

(取り組み方)

3要素とも芽は出せても、伸ばしていくことはそう容易ではありません。そこで次のことくらいから少しずつでも進めることを提案します。

まず、管理職は、STCのあらゆる業務・活動を「人材の育成」の機会としてとらえ、最優先課題として取り組む姿勢で臨んでもらいたいと考えています。なお、最優先とは、部内業務執行上のあらゆる場を活用することを意味します。

3要素のうち「鋭い洞察力」は、外部向け資料の作成、例えば、プロポーザル資料作成を若手の論理的思考の訓練の場としてとらえ、参加を促していくことが必要です。また、資料作成時の弱部については、勉強会を開催し、専門性の高度化を図ることが有効です。また、その実行に際しては、「丁寧に問いかけ辛抱強く待つ」、決して「答えを急がない」ことが大切と考えています。

「広い知識と高い専門能力」については、まず「広い

知識」を身につけるために外部研修や組織外への出向等、異なった環境に入って発想の角度を広げることが必要です。また、「高い専門能力」を身につけるには、専門分野における組織的研修、業務実施上の議論、学会誌への投稿等に取り組むことが有効と言えます。

「懐深い人格」は、最も難しい要素です。形成されていく人格は千種万様と言えます。まず、組織人として信頼を得ることが入り口となりますが、その支えとなるのは、「責任感を持った仕事」、「周囲への配慮」、「他者の言うことを理解しようとする姿勢」です。その上で、個性を尊重して穏やかに育つよう助言していくことが大切です。

そして、若手職員が「希望」を持ち続けられる環境を確保し続け、その上で、何よりも上司自身が常に「懐深い人格」を目指していることがポイントとなります。

さらに、人材の育成のためには、新技術の開発と業務効率を上げることも必要です。特に、若手職員が日々の業務の中で、「こうなれば早くできるのに・・・」とか、「これは二度手間じゃないか・・・」と思うようなことを拾い上げ、貪欲に改善していき、そのことで生まれた時間を若手が「自分の楽しみ」、「自分の研鑽」、「自分の担当業務の品質向上」に使ってほしいと願っています。

(発展、維持、化石化)

組織は、その行動によって次の3つの結果に分かれると考えています。

- 現状の業務や社会の流れ等を常に冷静に分析して、リスクを把握しながら先を見越して活動をする → 発展（先頭を走る者）
- 社会の流れに合わせて変化していく → 維持（生き残る者）
- 過去の成功体験を引きずり現状に満足して立ち止まる → 化石化（取り残される者）

少子化と言われるようになってから、30年になります（1992年生活白書）。今を生きる我々が貴重な人材をしっかり確保し、伸ばしていくことが、まさに将来の生き残りを懸けた課題といえます。

最後に再生を目指す企業の研修会に用いられている人物の評価順位を紹介しておきましょう。

- 1番:何かに挑戦し、成功した者
- 2番:何かに挑戦し、失敗した者*
- 3番:自らは挑戦しなかったが、挑戦した人の手助けをした者
- 4番:何もしなかった者
- 5番:何もせず批判だけしている者

*2番の繰り返しと反省から1番になる

厳しい時代に生きた人達の味わい深い様々な格言が残されています。気分をちょっと変えてみたいときにもネットで検索されることをおすすめします。