

人材の育成part II

—時間軸を持った達成目標「7・5・3活動」—

(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



2021冬号に「2025のSTC中期ビジョン（骨子案）」を発表し、STCが高度な専門家からなる砂防のシンクタンクをめざし、激化する大規模土砂災害に対応することを公表しました。

2022年冬号では、中期ビジョンを進めるために最も重要な柱である「人材の育成」に焦点を当て、「人材を形成する3つの要素」と「関わる3者の条件」（囲み参照）、「当面の取り組み方」について論じました。

(3つの要素)
○「鋭い洞察力」
○「広い知識と高い専門能力」
○「懐深い人格」

(3者の条件)
○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

2023冬号では、人材育成part IIとして「3つの要素」を伸ばしていくために「時間軸を持った達成目標」について論じます。

格言の一つに「人の一生は、重荷を負うって遠き道を行くがごとし。急ぐべからず」があります。若手と言われていた時期にこの言葉に出会って共感しつつも、重荷を背負って遠い道を歩き続ける自分を想像してぞっとした感覚を今でも覚えています。

現在では、一般的に20代前半に社会人になって、65歳（高齢者）まで働き続けることとなります。さらに、今の若手が晩年を迎える頃には、働き手の減少を補う必要に迫られ75歳（後期高齢者）になるまで、場合によっては第一線で働くことになるかもしれません。そうなれば実に50年間、責任という重荷を背負って歩き続けることになるのです。それであれば、荷を軽くすることは無理でも自身の体力を養い荷の重さを相対的に軽くしていくことが考えられます。

社会人になったばかりの10年間は50年間の基礎体力を高める大切な期間であり、この期間に「3つの要素」をどのようにして芽を出し、育て成長できるかが鍵になると考えています。そのためには、この10年間に節目を小刻みに定めて目標を達成していく、それも手の届くくらいの目標を掲げて進むことが現実的と言えます。

STCでは、OJT（実務を通して行う教育訓練）とoff-JT（職務を一時的に離れて行う教育訓練）を組み合わせを行い、さらには節目を設け、段階的に知識量、応用力の目標達成の度合いを確認していくことにしています。その有益な手法として技術士等の実用的な資格制度を活用することが実利的にも有効です。

10年後に独り立ち出来ることを目標に、10年間で4つに区分して小刻みに設定してみました（囲み参照）。

若手人材育成のための達成目標の例					
経験年数	0～3（3年間）	4～5（2年間）	6～7（2年間）	8～10（3年間）	11～
目 標	専門知識の習得 社会常識の習得	専門知識の定着 周辺知識の習得	習得知識の応用 思考範囲の拡大	管理能力の習得 指導能力の習得	管理職修得 指導能力向上
役 割	担当補助	担当者	重要な担当者	主な担当者補佐	管理職を補佐

まず、社会に入って3年間は、熟語や九九を覚えるように、ひたすら専門知識を吸収する、もちろん社会常識も。そして5年目までの次の2年間では、それらを自分のものにするためにどんどん使い込む。そして7年目となる次の2年間で応用的に活用して自分自身の知識とする。すなわち節目として、3・5・7をチェック年として社会人10年間で独り立ちをすることになります。このことを「人材育成7・5・3活動」と称して親しみやすく取り組むこととしています。

潜在的に優秀な人材を確保し、育てることの重要性はどの組織でも同様で、如何に実現できるかが将来の組織の価値そのものと言っても過言ではありません。その前提として、若手職員が「希望」を持ちつづけられる環境、すなわちチャレンジを尊重し、失敗を活かしていくという懐の深い組織で有り続けることが大切です。

人物評価の順位（囲み参照）の例を前号でも示しましたが、批判だけをするのは無責任で不健全だと考えています。批判には必ず改善策を合わせるか、せめてその理由を明確に示し次につなげるべきです。

(人物評価順位)
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：自らは挑戦しないが、挑戦した人の手助けをした者
4番：何もなかった者
5番：何もせず批判をしている者

過ぎた時間は取り戻せません。その期間をどのように活用するかはきわめて重いのです。まだまだ未知な部分も多い土砂災害現象に立ち向かうために、「人材育成7・5・3活動」として、初期の10年間に設けた節目にそれぞれに設定した達成目標を前述の3者（囲み参照）が力を合わせて進めていきたいと考えています。