

人事が抱える構造的問題の解決法

～フレームワーク活用の応用例に学ぶ～

株式会社せんだ兄弟社 代表取締役 専田 政樹

■ なぜ現場で活用できないのか

急激に変化する社会環境のなか、人事部門は様々な問題を抱えています。弊社でも多様なご相談を受けておりますが、その対応にはコンサルタントとして蓄積した経験だけではなく、中小企業診断士として習得したビジネスフレームワークの応用が欠かせません。

一方で、フレームワークを学んではいるが、理論通りにはいかない…という意見が散見されます。有効性がある程度立証されているからこそ、ビジネス理論として成立し、世の中に広がっているわけですが、実際に自身の業務でやってみたところ「いまいちピンとこない」という感想が多いのも事実です。

なぜそうになってしまうのか。その原因にはフレームワークが理論として成立するまでの過程にあると私は考えています。→

目次

1. 社会の変化と人事部門が抱える問題

- 1.1 コロナ前、すでに迫っていた危機
- 1.2 Withコロナ時代の到来
- 1.3 コロナ禍で埋もれた重要課題
- 1.4 企業が勝ち残るための人事の仕事

2. 人事部門に求められる問題解決力

- 2.1 問題解決のスキルとは
- 2.2 ロジックツリーの実践活用ポイント

3. 人事の問題解決のためのフレームワーク活用の応用例

- 3.1 問題の構造化と課題抽出ステップ
- 3.2 問題の分析および課題化ステップ



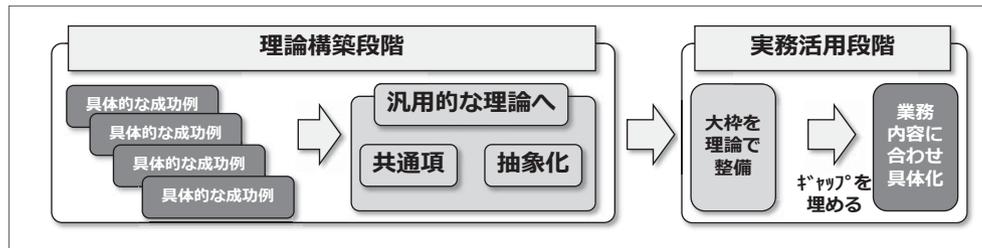
● 専田 政樹 (せんだ まさき) 1975年生まれ / 45歳

株式会社せんだ兄弟社 代表取締役 / 中小企業診断士 著書『働き方改革時代の若手部育成術』7&iグループ出身。職種の異なる専門職集団のマネジメントを経て、事業会社の管理部門長へ。2014年に資格取得し、翌年独立。2017年社会保険労務士の兄とともに企業の人に関する悩みをワンストップ支援すべく法人化。コンサルティング業務（人事評価制度構築、業務改善等）を行う傍ら、企業研修による人材育成分野に力を注ぎ、登壇日数は年100日を超える。特に若手育成には定評があり、教育体制構築支援も行っている。人材育成をテーマにオンラインセミナーを展開中。

住所：東京都中央区築地2-15-15 セントラル東銀座619号 TEL：03-3545-6686
HP：https://kyodaisha.com/ Email：info@kyodaisha.com

→ビジネス理論の多くは、成功企業の事例を具体的に分析し、その成功要因等を抽出し、様々な場面で活用できるように一般化させています。つまり実際に現場でそのまま活用されていたものとは似て非なるものといえるでしょう。そのため、大きな枠組みとしては有効ですが、業務で具体的なアクションを起こすレベルで活用すると上手くいきません。実務で活用するためには、自社の事業や自身の業務内容の特性に合わせ、細部を自分で具体化していく必要があります（図表1）。

図表1：ビジネス理論構築の流れと実践活用時のギャップ



本稿は、「コロナ禍における環境変化」「問題解決フレームワークをうまく活用するためのポイント」について、そして弊社でよく相談を受ける「あるある事例を通じた人事部門の問題解決のケースワーク」というテーマで進めてまいります。その際、問題解決フレームワーク活用の応用例として、その他の様々な理論と掛け合わせて活用していく方法を紹介していきます。理論を掛け合わせて活用することで抽象度の高いフレームワークでも、具体的に活用しやすくなります。「このやり方、いただき！」というものがあれば、ご活用いただけますと幸いです。

1. 社会の変化と人事部門が抱える問題

弊社でご相談を承る内容の多くは、現在の社会環境変化の影響を大きく受けています。そのため、まずは外部環境の変化と、人事部門が抱える問題点を関連づけて整理をしていきます。

1.1 コロナ前、すでに迫っていた危機

新型コロナウイルス感染症が我々を襲ってからすでに多くの月日が経過しています。2020年春、突然やってきた緊急事態で世の中は大きな影響を受けました。マスクを着けた日常生活もかれこれ2年近くに及び、なんだかこの状態が当たり前を感じるようになってしまいました。

企業の「ヒト」に関する面でいえばどうでしょうか。コロナ前において着目されていたことの1つに「働き方改革関連法等への対応」がありました。また「採用活動」や「若手育成」についても、まさに「激変期到来中」という状況だったのではないのでしょうか。

社会構造の変化について、これまでも人口減少時代がやってくるという警鐘が鳴り続けていましたが、「2015年の統計」から実際に減少局面に入りました。また少子高齢化の進行という意味では、出生数は「2010年107万人」から「2015年は100.5万人」へ、「2016年は97.7万人」と遂に100万人を切り、「2019年は86.5万人」となっています（図表2）。私は団塊ジュニア世代の最後尾の生まれですが、こ

の世代のピークである「1973年生まれは209万人」、さらに遡ればその親世代である団塊世代のピークは「1949年生まれの269万人」です。そろそろ社会人デビューを迎える2000年生まれは119万人ですから、そもそも今の若手は、人数そのものが団塊ジュニア世代の6割弱しかいないのです。

こういった状況のなか、若手社員確保に力を入れる企業は年を追うごとに増え、就活市場は売手市場にシフトしていたのがコロナ前です。これまでの就職が厳しかった時代に比べ、「ぜひうちに！」というスタンスの企業が増え、裏返せば学生側が「どの企業に入ろうかな…」と企業を選択することができた状況です。

私も毎年たくさんの企業の新入社員の研修を担当させていただいていますが、年を追うごとにその影響を実感していました。

プラス面でいえば、学生側は希望する企業に入ることができている（個人差はもちろんありますが）ので、漠然としてはいるものの夢を持って目をキラキラと輝かせ社会デビューを果たしていることが挙げられます。

マイナス面では、就活が厳しかった時代に比べると、「業界研究や職種研究」、あるいは「自己分析」や「仕事を通じた自己実現」といった面の掘り下げが、浅い傾向にありました。

その結果、育成側からは「仕事の厳しさや壁を突破する力が弱い」、あるいは「自ら考え行動しない」といった声が多く挙がっていました。「仕事に対する動機づけが曖昧なまま入社まで来てしまっている」ことが原因だったのではないのでしょうか。

いずれにしても、売手市場化が進んだことで「採用活動」と「若手育成」の難易度は上昇傾向にありました。そしてこの先、さらに大きく悩ましい問題となって我々に襲いかかることが想定されました。皆さんも、このビッグウェーブに立ち向かわざるをえない状況に対し一定の覚悟をしていたことでしょう。

1.2 Withコロナ時代の到来

ところが、2020年春の新型コロナウイルス感染症の影響で状況は一変しました。業界によって影響度合いに強弱はありましたが、世の中全体が事業継続や雇用維持といった緊急対応に追われます。持続化給付金や、雇用調整助成金など、様々な支援策の活用も急務でした。

2020年春の新入社員研修は、まさに緊急対応期にあり、ほぼ準備のないなか、オンライン対応を強行せざるをえないという非常に厳しい状況となりました。手探り状態のなか、工夫を重ね、大荒れ

図表 2：出生数の推移

| | 出生数 総数 【人】 | 出生数 男 【人】 | 出生数 女 【人】 |
|-------|---------------|--------------|--------------|
| 2019年 | 865,239 | 443,430 | 421,809 |
| 2018年 | 918,400 | 470,851 | 447,549 |
| 2017年 | 946,146 | 484,478 | 461,668 |
| 2016年 | 977,242 | 502,012 | 475,230 |
| 2015年 | 1,005,721 | 515,468 | 490,253 |
| 2014年 | 1,003,609 | 515,572 | 488,037 |
| 2013年 | 1,029,817 | 527,657 | 502,160 |
| 2012年 | 1,037,232 | 531,781 | 505,451 |
| 2011年 | 1,050,807 | 538,271 | 512,536 |
| 2010年 | 1,071,305 | 550,743 | 520,562 |

(出典e-Stat 政府統計の総合窓口
<https://www.e-stat.go.jp/dbview?sid=0003411595>)

の海原を猛スピードで進んでいったイメージです。皆様、本当にお疲れさまでした。

今となっては、オンライン対応も当たり前となっていますが、コロナ前は、正直いって「オンラインの研修はリスクが高くって…」となかなか踏み出せない状況だったのではないのでしょうか。やれば何とかなるもんだな…という新たな経験でもありました。

かくして社会構造の変化というビッグウェーブは、さらに強烈な横波の発生によって一旦かき消されたような状態になっています。

私事ですが、先日人間ドックに行った時のことです。問診をしてもらっている最中に、医師からコロナについてこんな話がありました。「インフルエンザ並みに落ち着くということは、飲み薬で対応できる状況になる…ということであり、そこまで行くにはまだ少し時間がかかる…」とのことでした。

このあたりは、ご意見様々であることは私も承知しておりますが、「落ち着く」という意味では、確かにそうかもしれない…と思いました。人類がこのコロナの横波をうまく乗り切ったといえる状態が来るまで、もう少し時間がかかりそうな気配です。

1.3 コロナ禍で埋もれた重要課題

さて、コロナが落ち着くまで少々時間がかかる…といっても、改めてこのタイミングで着目し直すべきなのは、そもそも目前に迫っていたビッグウェーブの存在です。一旦は横波の衝撃でかき消されたものの、徐々に目の前に元の大きさとなって戻ってきつつあります。

前述したように、人口統計上も出生数の減少には歯止めがかかるところか、より加速していく状況にあります。率では横ばいでも数では急激に減少しています。この先も予測値の推移に多少のブレはあったとしても、人数が急増する状況は考えにくいのが実態です。人口減少が今後の働き手の数に大きな影響を及ぼすことについては間違いのないでしょう。

コロナ前は覚悟を決めて、サーフボードで沖に出て、「さあ来い！」と待ち受けていたものの、直近は「突然現れた横波対応で、生き残りをかけたサバイバルだった…」というのが実情でしょう。

しかし局面は徐々に次の段階に入ってきています。横波に対応しバランスをとりつつも、この後訪れるビッグウェーブに対応するべく準備を進め、「いつでも来い！」という体制を整えていく必要があります。もっといえばどこよりも早くビッグウェーブに乗り始め、勝ち残りをかけ優位なポジションを確保していく…そんなことを考えていく必要があるタイミングです。

1.4 企業が勝ち残るための人事の仕事

ここまで若手の話を中心にしてまいりましたが、これ以外にも対応すべき問題は山積み…というのが実情ではないのでしょうか。

「労働時間の上限規制」や「有給休暇の消化」、「同一労働同一賃金」といった働き方改革への対応、「生産性を高めた雇用延長への対応」といったコンプライアンス上の仕組みの再整備、働くメンバーのやりがいやキャリアプラン、共働き・育児・介護といった働く環境や価値観の変化、ワークライフバランスへの対応など、弊社で相談いただく内容も実に多岐にわたります。また、テーマは同じであっても企業によって状況は異なり、対応方法も様々です。

こういった困難な状況のなか、今後もあなたの企業が勝ち残るために、今まさに求められているのが「問題解決力」でしょう。しかしこのスキルは難易度がやや高く、使いこなすためには一定のコツが必要です。研修等で学んだだけでは、実践までたどりつけないことが多いのが実態です。次章では問題解決スキルを使いこなすコツについて説明していきます。

2. 人事部門に求められる問題解決力

2.1 問題解決のスキルとは

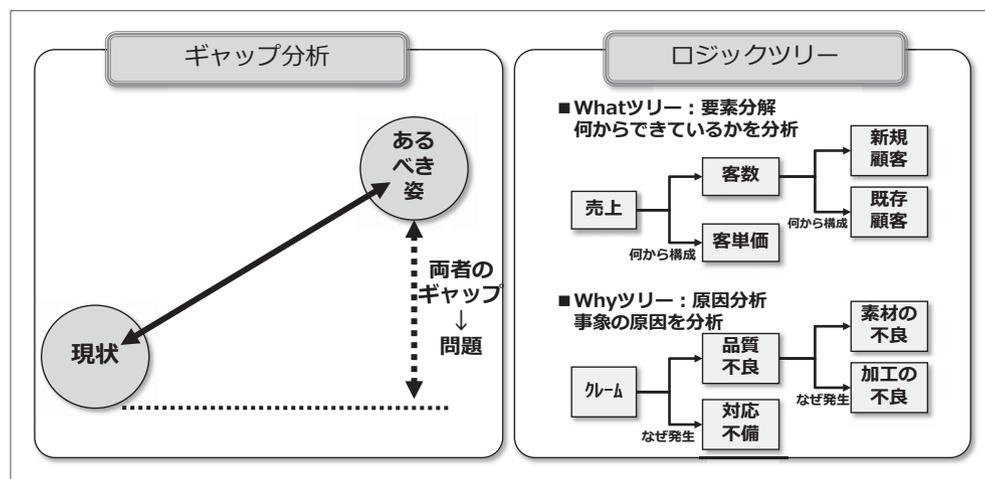
社会環境の変化が激しく、複雑な状況になればなるほど「問題解決力」は重要となり、その注目度も増しています。教育系を担当している方は、理論についてはご存知かと思いますが、応用活用例に入る前にまずは一般論として基本をおさらいしておきましょう。

端的に言えば、抱える問題を解決するための方法論を示したものです。大きくいうと以下の3ステップで進めていきます。

- ① 「現状」と「理想像」を整理し、「ギャップ」を問題点として炙り出す
- ② 抽出した「問題を分析」し「優先順位」を付けて「課題化」する
- ③ 課題をクリアするための「解決策」を考える

ツールとしては、①でギャップ分析を、②でWhat（要素分解）、Why（原因分析）を、③ではHow（解決策立案）のロジックツリーを活用します（図表3）。③の後は、実践する解決施策の実行計画を立て（Plan）、進捗管理（Do）を行い、結果を検証（Check）し、改善活動（Action）を行い、施策の精度を高めつつ、問題解決活動を推進していきます。

図表3：ギャップ分析とロジックツリー



流れについては「まあそうだよね」という感じでしょう。ここまでは特別なことは言っていません。スキルを習得するための研修も多く存在するため、受けたことがある…という方も多いかと思います。

しかしメンバーに学んでもらった後、なかなか実践に結びつかない…という声を多くうかがいます。「言うは易し、行ふは難し」です。「スキルを習得する」という意味ではまず学ぶことが大切であることが確かなのですが、いつまでも実践につながらないというのもまた問題です。こうになってしまう原因がいくつか存在します。この事象自体を、実際に問題解決スキルの活用を通じて解き明かしてみましょう。

2.2 ロジックツリーの実践活用ポイント

【テーマ：メンバーが習得したはずの問題解決スキルが実践されていない】

◆現状分析と問題抽出

現状：業務上、たくさん抱えている

理想像：1人ひとりの社員が自律的に問題解決を実践することができる

↓

抱えている問題：「メンバーが習得したスキルを実践できていない」

◆問題点の分析と課題化

ここで使うのがロジックツリーです。抱えている問題を分解して掘り下げていきます。ツリーにはその事象が何からできているのか構造を要素分解していくWhatツリーと、その事象が発生している原因を分析するWhyツリーがあります。（解決策を考える際に、方法論を考えるHowツリーがあるので大きくは3種類です。）

ここでは、なぜ実践につながらないかをQ&A方式で考えていきます。実際に当事者にインタビューをすると「いやあ、理屈は分かったけど、現実ではなかなかうまくいかなくて…」という声が出てきます。ここで「なぜ・なぜ…」と掘り下げていきます。

上司：なぜうまくいかないの？

部下：実践だと状況が複雑でうまく思考が整理できません

上司：なぜ状況が複雑なの？

部下：なぜって、実際の仕事ってそういうもんなんで…

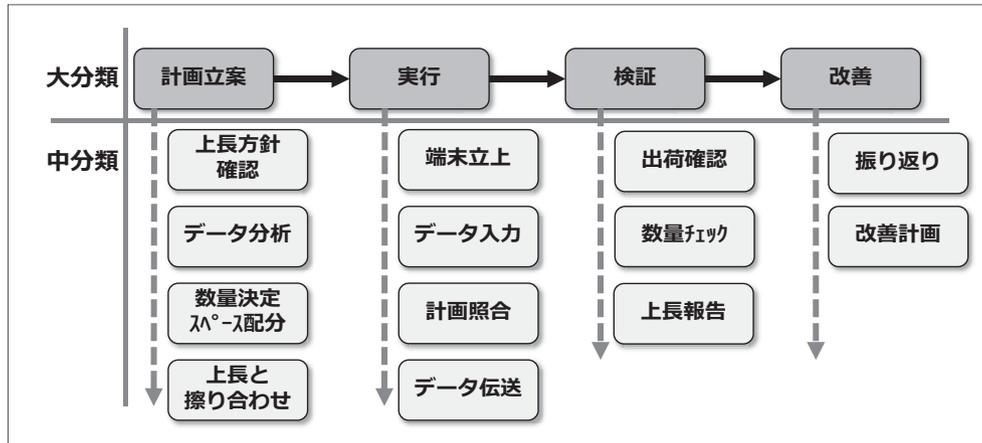
こういったパターンが典型例です。なぜなぜ…と「Whyツリー」を使って原因を掘り下げ真因を追求し、抜本的な解決を図るのが問題解決のポイントですが、ここで止まってしまうケースが多いのが実情です。

この壁を突破するためには、要素分解の「Whatツリー」を間に挟み交互に使う掘り下げていくことが実践につなげるコツの1つです。

上司：ではまず業務の全体像を把握していこうか。そもそもどんな仕事があって、どこの部分で問題を抱えているのかを整理しよう

このあと実践が難しそうであれば一緒に考えていきます。この段階ではWhatツリーの代わりに、手取り早く可視化するため、自社の事業モデルを図式化するビジネスモデル分析や、仕事の流れる見える化する業務フロー分析（図表4）、内部の人間関係や取引先関係などを見る化する人間関係図などの中から抱えている問題にあったものを選定し、現状分析を行います。

図表4：業務フロー図の例

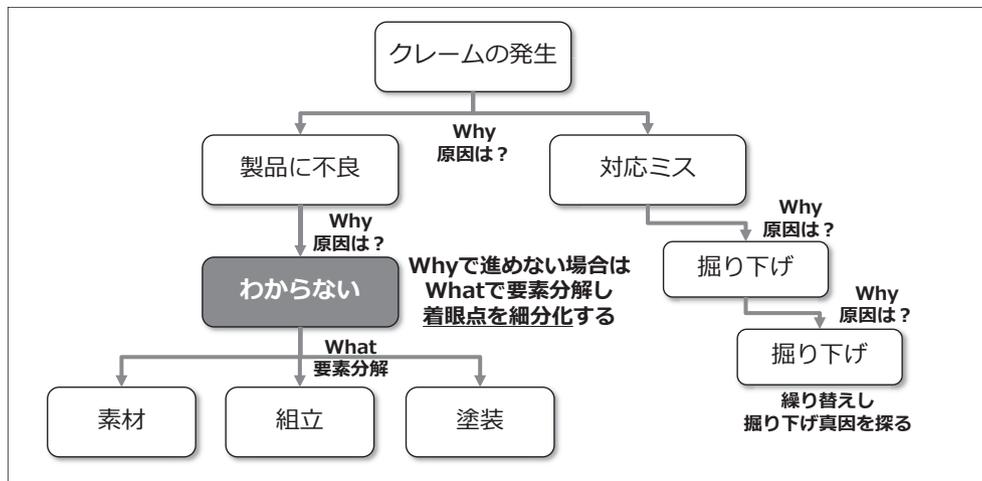


部下：やってみました。問題がないゾーンはここ，うまくいってないのはここと，ここと…うーんやっぱりいっぱいあります

上司：では1つひとつ検討していこうか。なぜこんなことが起きているのか原因が考えられるものは？

すぐ原因を考えることができるものはメモに書き出し，原因の推測ができないものはまだ複雑な状況になっていることを説明し，さらに要素分解をしていきます（図表5）。

図表5：WhyとWhatを柔軟に使いこなす



こういったリズムで要素分解と原因分析を交互に行います。原因を初期思考することができないものは、抽象度が高すぎるのが原因であるケースが多くあります。この場合さらに分解して、何につ

いて掘り下げていくのか、要素分解を進めないと、うまく先には進めません。

問題解決を実践できずに詰まってしまうケースは、多くの場合、要素分解が甘くテーマの抽象度が高いまま思考しようとしていることが原因です。抽象度が高いままだと私も自力で進むことはできません。そのため、具体的な思考が可能なレベルまで細かく砕いていくのです。

ここをうまく乗り越えることができると、実務力を持った方は、解決策を具体的に考える階層については得意なケースが多いので、話は一気に進みます。

今回のケースではテーマをはっきりさせてから思考をスタートしていますのでWhyから入りましたが、何をテーマに設定するか…から考えなければならないケースのほうが多いのではないのでしょうか。こういった場合もまずはWhatツリーを使って、要素分解を先に行うことがポイントです。このステップを飛ばしてしまうと、論点を見定めることが難しくなります。

複雑な状況を整理しながら進めることができるレベルまでスキルを高めるためにはトレーニングが必要です。特に初期段階は一緒に考えてくれる、あるいは誘導してくれるコーチがいるとよいでしょう。先行して習得した人がコーチとなって浸透させていけば徐々に組織全体の問題解決力がついていきます。

さて、先にも述べましたが問題解決のスキルだけに限らず、様々なフレームワークは、具体的な事例を分析して、成功要因の共通項を探索し、一般化して産まれてくるケースが多くなっています。そのため実務で使いこなすためには、抽象化された理論を、実務で活用できるよう具体的に落とし込んでいくことが重要です。

例えば「職種に合わせて」、さらに「自分の担当業務に合わせて」…といったように2階層ほどアレンジしていくと実践で活用できるようになっていきます。

次に、弊社の相談「あるある事例」を用いて人事部門の抱える悩みにアタックしていきます。皆さんの企業でも似たようなケースがあると思います。問題解決スキルの使いこなしのコツを示していきますので、思考ステップの参考にいただければ幸いです。

3. 人事の問題解決のためのフレームワーク活用の応用例

ここからは弊社で受ける相談「あるある事例」をもとに、問題解決スキル活用の応用例としてアプローチの手順を示していきます。それぞれのステップの中で躓きやすい箇所を中心に、問題解決の基本スキルに、その他様々なビジネススキルを掛け算し分析等を進めていくのが特徴です。理論を組み合わせることで、それぞれの考え方の良さをより効果的に引き出すことができます。まずは初期の状況整理から進めていきます。

3.1 問題の構造化と課題抽出ステップ

【相談内容】

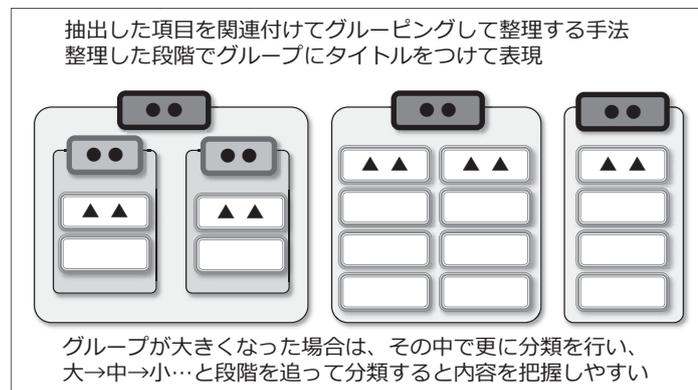
直近で様々な課題を抱えていて、必要なアクションは起こしていきたいと考えているのですが、どのように考えていけばよいのでしょうか？

初期段階ではこのくらいの会話から入っていくことが多いです。もちろん、相談する側も、いろいろと検討を重ねています。そのなかで、どう判断していくかを決めかねているので相談したい…という状態です。

ここからヒアリングを行い、現状を把握し問題点を分析していきます。まずは前述のように要素分解（Whatツリー）から入っていきます。序盤はフリーで説明をうかがいながら要素分解の切り口を探していきます。要素分解をしながら、どんなフレームで整理をしていけばいいのか、仮説を立てつつ分析を進めていきます。「採用・定着などの働き手の確保」「人材育成やメンバーのモチベーション」「将来に向けた人員構成」「経営状況・事業の持続発展」など特に苦労している点を探りながら論点を整理していきます。

この際に、1項目ごとに1枚の付箋にメモをとり、親和図法を用いて分類していきます（図表6）。いろいろなことが複雑に絡み合っている状況を整理していくのです。ここでうまく見える化できれば、互いの意思疎通に成功したといえるでしょう。社内メンバーに整理した親和図を見せて、「確かにこうだね…」と共感してもらえる状態をつくっていきます。

図表6：ジャンル分け～親和図法



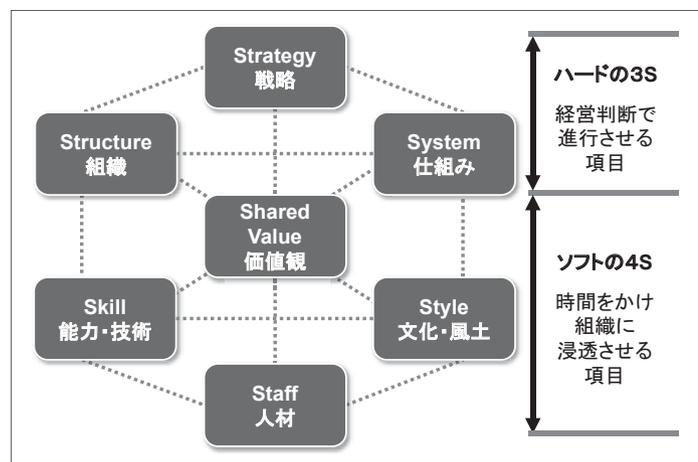
話を一通り聞き取ったなら、次は時間軸の要素を加えて状況を整理していきます。①最優先短期対応問題と、②短期対応問題（1年～2年程度）、③中期対応問題（継続的に取り組むテーマ）の3つに分けていきます。

端的に言えば、①はコンプライアンス対応です。働き方改革関連法などへの対応に不備がないかを確認し、近い将来の労務トラブルの発生リスクへの対応論点がないかを確認します。

どんなに良い事業を展開していても社会のスタンダードを外してしまえば、人は徐々に離反していきます。ネット社会の進展で様々な情報が個人レベルに入ってくる時代です。特に若手は不確かな情報でも「うちってブラック？」という疑念を持ちやすくなっているのが近年の傾向です。

社内規定や仕組みそのものが現在の法律に対応できていない箇所があれば最優先課題に位置づけます。「規定等は整っているが運用ができていない」という場合は、②に位置づけていきます。

図表7：7S分析（ハードの3Sとソフトの4S）



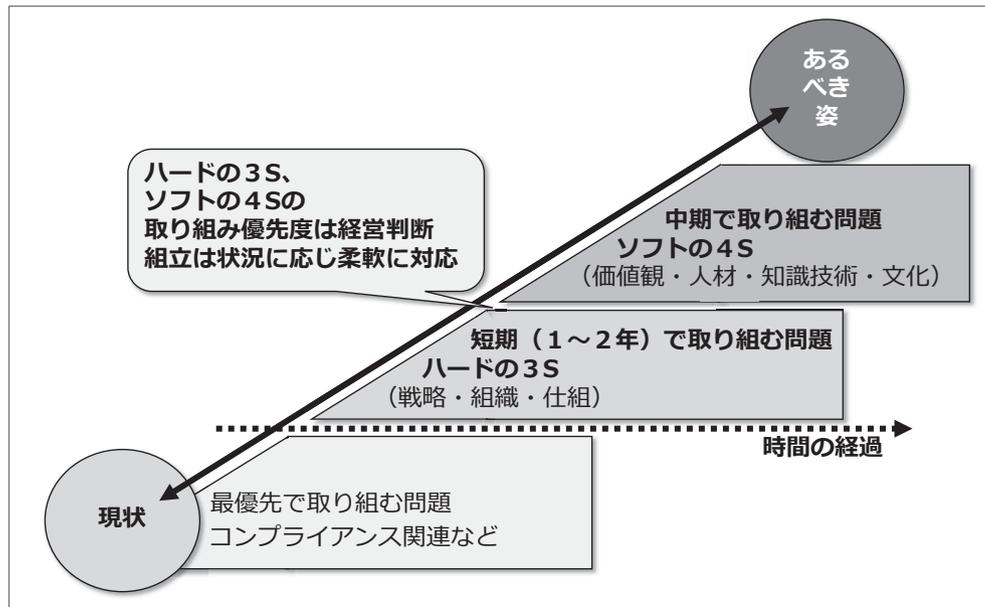
②, ③の段階では7S分析(図表7)を使っていきます。図表のようにSを頭文字とする7つの要素で構成され、相互に関連して組織は構成されているという考え方です。この7つが相乗効果を発揮する統合した形になっていれば、組織は非常に活性化した状態になっているといえるでしょう。

上段のハードの3Sは経営レベルで決定すればできることを示しています。組織変更、制度改訂などが挙げられます。仕組みを整える際に考え方の基軸が必要になるため、戦略表現の見直しなども行います。ハード面は整備するまでに大きなパワーが必要となります。対応期間としては1年超というところでしょうか。

ソフトの4Sは人材面やスキル面、働き方のスタイルや価値観など浸透が必要で長期にわたって取り組みを進めていく内容です。項目を整理したのち着手順を検討し、いつから始めるかを決め、そのあとは長期継続的に実践することが重要な項目です。

①②③を整理してギャップ分析表に落とし込んでいきます。ここまでできると一定程度状況は整理されますので、取り組みの優先順位を考えることができます(図表8)。

図表8：ギャップ分析×7S分析

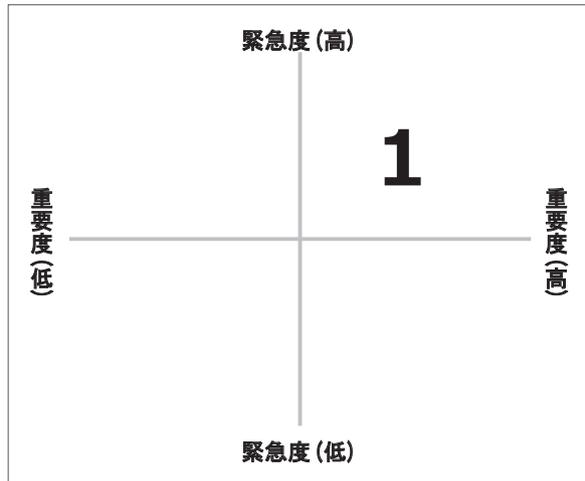


その上で、どこから取り組んでいくか、優先順位を検討していきます。よく活用されるのが「緊急度×重要度」のマトリクス図です(図表9)。今すぐ実践しないといけないものが緊急度の高いものとなります。先に挙げたコンプライアンス対応などが典型例です。

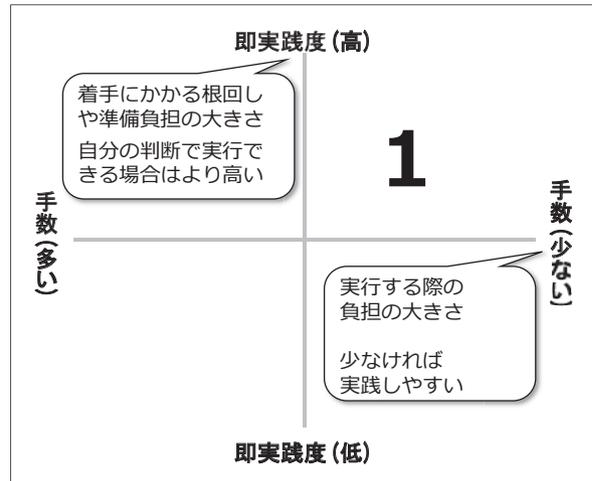
もう1つは効果をスピーディーに出していくために実行可能な小さな問題から先に片っ端からやっつけていくパターンです。うまく進めるためには改善していきたい問題を、要素分解を行い細かく切り刻むことで「小さく」し、判断を「きめ細かく」行い、「少しでも早く」実践することがポイントです。(逆に問題の抽象度が高い状況ではこの方法はうまく活用できません。)

この方法を示したものが図表10となります。縦軸は「即実践度」ですぐに着手できるかどうかを示します。周りの協力や許可を取りつける必要があるものなどは即実践度は下がります。自力ですぐ

図表9：マトリクス1～緊急度×重要度



図表10：マトリクス2～即実践度×手数



に取り組めるものが高い値となります。

横軸は実行する際の負担の大きさを示します。手数がどのくらいかかるか、あるいは費用負担の大小などが判断指標です。右に行くほど簡単にできるものとなります。

図表11は川に落石があって水が流れにくくなってしまった状態をイメージしたものです。もしあなたがこの川の水の流れを改善しなければならぬとしたら、何番の石からどかしていきますか？

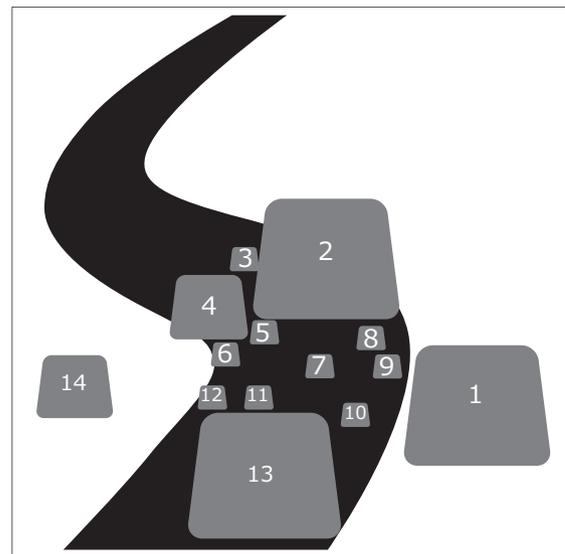
図表9の考え方にある「重要度」から考えるのであれば、「13」や「4」あたりでしょうか。この石をどけることができれば状況は一気に改善することができるでしょう。

一方で、図表10の考え方、「即実践度」や「手数」を考えるとどうでしょう。「13」は自分の力だけでは動かせそうにありません。機材を用意するか、力自慢の助けを呼ぶか…少し時間がかかりそうです。状況を素早く改善していこうとすると、「13」を動かす手配をしている間に、できることからどんどん進めていきたいところです。だとすると、「3」「5」「12」あたりをどかしていけば、効果は小さくても改善していきます。

次の段階では、まだ動かせそうなものに着目していきますか？「8」や「9」を動かしても改善効果はあまりなさそうです。だとすると次は「13」や「4」を小さく砕いていきます。いけそうな部分から小さく砕いて、削っていきます。そうすれば少しずつではありますが状況は改善していきます。

抱えている問題が大きすぎると効果的な手立てはなかなか打てません。そのため、解決が困難な状況であれば、小さく砕いて、やれることからやっていくことが重要になります。状況が改善されてくることで徐々に本丸に近づいていくことができます。

図表11：あなたはどの石からどかしますか？



さて、ここまでできれば、当初の相談内容は見える化ができてきています。あとは内部で討議フィックスできれば第1段階は完了です。社会環境の変化に合わせて状況は異なりますので、定期的に見直して状況を整理していくことを推奨します。

3.2 問題の分析および課題化ステップ

おおそ状況が整理できたところで、内部討議を行っていただき第2フェイズに進んでいきます。

【相談内容】

先日の整理をもとに、いろいろと検討した結果、コンプライアンス部分については詳細チェックを行い、一部改訂を図ることにしました。制度改訂については必要性を感じてはいるのですが、経営判断が必要な論点になるので、今後の検討課題として、部長から問題提起を行うことになりました。先々進展した段階でまたご相談できればと考えています。直近で検討していきたい論点としては人の問題です。前回の話でも挙げた「定着」や「育成」について厳しい状態が続いており、何とかしたいものの、いろいろ複雑に絡み合っていて手をこまねている…というのが正直なところです

【問題点の分析】

着眼点として「どこにスポットを当てるかを見定めることができた」といえますが、「なぜ定着しないのか」「なぜ育成が進まないのか」という階層で対応策を考えようとしてもなかなかうまく整理ができません。手が打てない状況なのではなく論点の抽象度が高すぎるのが原因です。

そのため要素分解を行い、どのような基軸で考えるのがよいかを検討し、論点を対応可能な単位に切り分けていきます。例えば年齢で考えるのか、キャリアで考えるのか、職責で考えるのか、どういった論点で要素を分解すると実態に合うのかを見定めていきます。

図表12は、実態に合わせて年齢・キャリア・職責など、絡み合う複数の要素を紐解き、最終的には【キャリア+職責】と【上位職責候補か否か】の基軸で項目に整理をしたケースです。

図表12：人に関する要素分解

| 区分 | | ①定着 | | ②育成 | |
|-----------------|---------|-----|------------|-----|-------------|
| | | 評価 | 備考 | 評価 | 備考 |
| 上級管理職 ※部長クラス | 執行役員候補 | | | × | |
| | | | | ○ | 新任研修のみあり |
| 初級管理職 ※課長クラス | 上級管理職候補 | × | 直近での離職が目立つ | × | |
| | | △ | | ○ | 新任研修のみあり |
| リーダー層 | 管理職候補 | △ | | × | |
| | | | | × | |
| メインプレイヤー層 | 管理職候補 | △ | | × | |
| | | | | × | |
| 一人前 | | ★ | | ★ | 2年目フォロー研修あり |
| トレーニング中 | | ★ | | ★ | 新入社員研修あり |

定性情報

指導側の声：自分たちもちゃんと教わってこなかったもので、教え方がよくわからず、自己流でやっている
 若手の声：親切に教えてはくれるが場当たり的で、教える人によって個人差が大きい

項目を立てることができたら、次は実態を落とし込んでいきます。問題を抱えているのはどこか、その程度は高いか低いかといった具合です。

図表12は当初「◎○△×」の4段階評価で強弱を付けて分析を試みたものですが、検討の結果、評価方法を変更して着地しました。

若手については、「定着・育成は常に継続してやっていかなければいけないことだ」という解釈になり良い悪いではなく重点項目として★印へ、「定着」について、安定している箇所は「無印」、特に問題を抱えている箇所に×を、最優先ではないが悩みを抱えている箇所に△を付けました。

育成についてはOff-JTが実施されている箇所に○印、実施していない箇所に×印を付け整理しました。OJTについても論じるべきですが、現段階では現場に一任しており、個別にばらつきが大きく論じられる状況にないことから、中期対応（次段階で対応する論点）として除外しました。

定性情報欄にあるのは、若手育成について教える側の声「ちゃんと教わったこともないし、教え方もよくわからないので自己流でやっている」と、教わる側である若手の感想である「親切に教えてはくれるが、場当たり的に感じる、教える人によって個人差がある」という内容が入っています。

この段階で大きくは、①定着面において「初級管理職」と「若手層」、②育成面については「階層別の育成の仕組みがない」ことを着眼点としました。実施されているのは若手の初期研修と、管理職の新任研修だけです。

次のステップでは各論として個々の問題を掘り下げていきますが、その前段階として、事実関係がつかめていない箇所や、問題同士の関連性などについて、追加調査をしていきます。

こちらのケースでは、人事担当者へのヒアリングの中で若手層についての状況と、育成についての状況はおおよそ把握できました。

一方、将来の上級管理職候補に挙がるような、いわゆる仕事ができる初級管理職者が転職してしまうことについては、その原因について事実情報が不足していました。「聞いたわけじゃないけど多分こうなんじゃ…」というレベルです。

届け出書類上は「一身上の都合で…」となっています。デリケートな部分でもあり、退職の本当の理由について聞き出しにくいのも事実です。また要求を何でも飲むわけにもいきませんので、尋ねにくくもあります。しかし、歯止めをかけるためには事実を正しく把握する必要があります。本音がどこにあるかによって打つ手が変わるからです。企業理念や事業内容と、本人の価値観が合わないのであれば仕方ありませんが、働き方など、改善ができるものについてはアクションを起こしたいところです。

本来であれば本人に事実を直接確認したいところですが、退職者に連絡をするのは難しいので、仲が良かった人に何か聞いていないかヒアリングを行います。「なんとか改善していきたいので、普段から何かこぼしてなかったか、なんならあなたの意見も教えてほしい…」といったスタンスです。

ここでは、結論を急がずじっくりとヒアリングをかけていきます。いろいろと話は拡散しますので、あとから整理をかけます。最近の傾向として挙がるポイントは以下の2つが多いです。

1つ目は、そもそも人に対して働きかけを行い目標達成をめざすマネジメント職を好むタイプではなく、自ら直接的に仕事をしていきたい「プレイヤータイプ」だったというパターンです。また、苦勞している先輩や上長を見ることで、「自分は管理職には就きたくない」と考えている若手層が増え

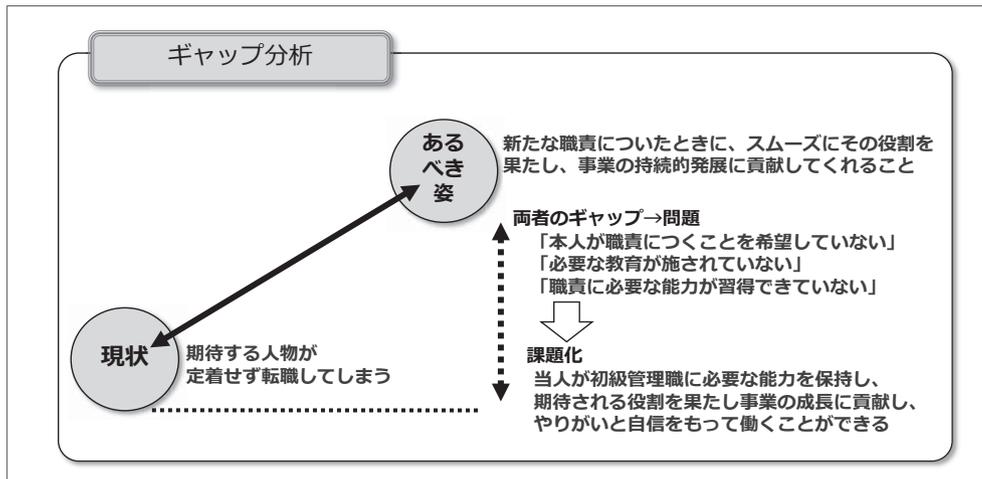
ています。

2つ目は、本人も期待されて職責に就いたからには、「頑張ろう」という意欲を持っていたものの、「もっと戦略をはっきりさせろ…」、あるいは「中期計画を立案して先の見通しを立てろ…」といった要求にうまく応えることができず、「どうしたらよいか分からない」と悩んでしまうタイプです。

初級管理職層は、自身も担当業務を持ちつつチームの管理にあたるプレイングマネージャータイプとなるケースが増えています。そのため、実態はマネジメント業務が単純にプラスオンされている状況も散見されます。要求レベルが急激に上がり、メンバーの面倒も見なければならず、実務負担はこれまでとあまり変わらないという状況が続き、いつしか元のプレイヤーに戻りたいという気持ちが高まります。こんな時に隣人から転職成功情報が入ってきたりすると、心は一気に傾いてしまいます。

あるべき姿としては期待する人物が、「新たな職責に就いた時に、スムーズにその役割を果たし、事業の持続的発展に貢献してくれること」といったところでしょうか。現状は現象面として「期待する人物が定着せず転職してしまう」といった状態です。問題解決のスキルを活用し、まずは両者のギャップを問題点として抽出します（図表13）。

図表13：ギャップ分析～初級管理職

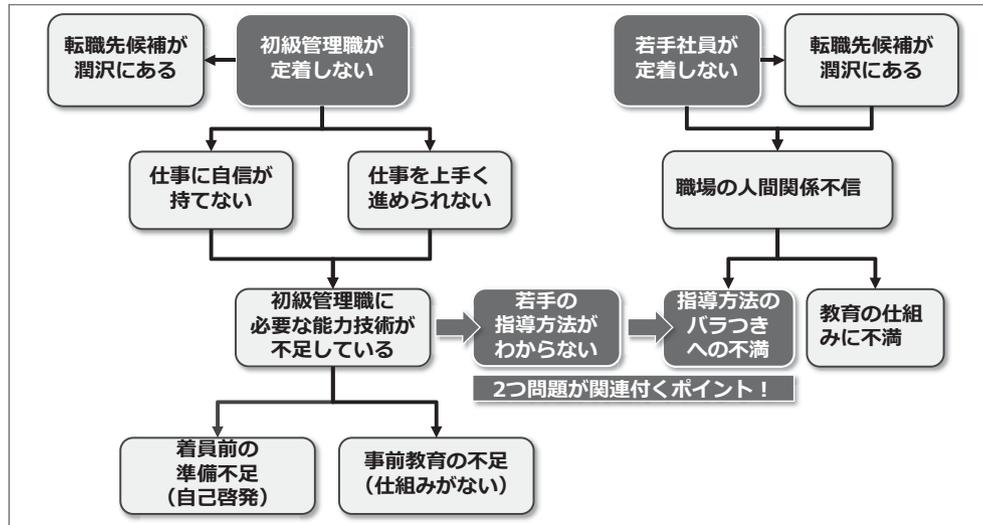


1つ目の論点からは「そもそも本人が職責に就くことを希望していない」という問題が挙げられます。また、2つ目の論点からは「必要な教育が施されていない」「職責に必要な能力が習得できていない」といった点が挙げられます。また、先々職責に就くことを期待されているという説明がなく、本人が気持ちの面でも、能力の面でも必要な準備をしていない」といったことも推測されます。

欠落していた情報を補完したところで、改めて図表12で定着について×印が付いた2つのポイント「初級管理職」と、「若手」の問題についての関係性を整理します。ここでは連関図（原因の関連性を掘り下げる手法）をアレンジした方式で図示してみます（図表14）。

これも「あるある事例」ですが、就職氷河期といわれた厳しい時代においては、やっと入れた会社で喰らいついて頑張るしかない…という状況でした。辞めて他の会社に…といっても良い条件はなかなかありません。まだ人数が多い世代で、若手が辞めても必要ならまた採ればよいという時代だったこともあり、手取り足取り教えてくれたかというところではありません。

図表14：連関図



そのため自分自身も計画的な指導育成をされた経験がなく、初級管理職になって育成をしなければならなくなった時に「どうしたらよいか分からない」という状況に陥りやすくなります。

この論点で教える側、教わる側が抱える問題は関連づけられます。ここを何とかしないと2つの×印は解決に向かいません。

このケースで行ったインタビュー（対象者：初級管理職）の場合は、着任時には本人もやる気を見せていたという証言もありますので、本人の事前準備や、会社からの教育の仕組みなど、やり方を変えれば改善する余地は十分にあるでしょう。

【着眼した問題点の課題化】

A：定着の論点

次の段階では、論点として見定めた後の課題化です。ピックアップした問題点が、あるべき姿に向かって解決した状態をイメージしていきます。

1つ目の初級管理職が定着しないという問題について、単に辞めなくなることが課題ではありません。

ここでは「あるべき姿」に向かって問題が解決された状態を描きます。例えば「当人が初級管理職に必要な能力を保持し、期待される役割を果たし事業の成長に貢献し、やりがいと自信を持って働くことができる」といった感じです。あるべき姿が辞めなくなることであれば、残ってくれさえすればよいわけです。もしそうならば、極端にいえば離職率ゼロが目標となり、パフォーマンスは関係ありません。

目指す姿はそうではないでしょう。そもそも目的は何なのかを踏まえて課題化し、解決策の方向性を指し示すことが重要です。

2つ目の若手の定着についてはどうでしょうか。こちらも単に辞めなくなることが目指すゴールではないでしょう。「仕事を正しく覚え、チーム一丸となってお客様に貢献することに、やりがいを感じ取れるようになること」…でいかがでしょうか。解決策として、教育ツールの整備と、教える側へ

の教育活動が連動していきます。

この「あるある事例」の場合、「どこから手を打つか」という意味では、「①初級管理職者およびその手前のリーダー層に対する管理職に必要な能力習得を目指した教育（若手指導方法を含む）の仕組みづくりとその実践」ならびに「②若手指導用のツール（OJTの円滑化に資するもの）整備」の2つを同時進行で進めていくというのが合理的でしょう。

B：人材育成の論点

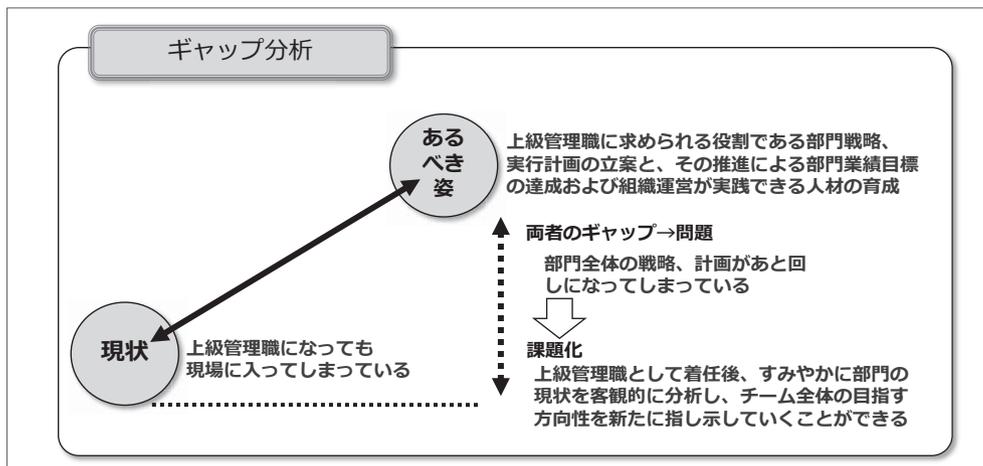
図表12をもう一度ご覧ください。ここからは、「全階層に対する育成の仕組みが必要となる」と分析するのが素直な見方でしょう。このポイントは、定着の問題で挙げた「初級管理職等への教育強化」および「特に若手に向けて指導教育ツールを整備」を実践することで、現場教育を徐々に形づくることができます。この施策は定着にも育成にも効能を発揮します。7S分析に出てきた、ソフトの4Sに相当する箇所なので、そもそも浸透するには時間がかかります。粘り強く取り組みを進めていくことがポイントです。

一方で、別途手を打ちたいのが、上級管理職の育成活動です。部門長クラスになっていくと求められる役割がより戦略寄りになります。特性として現場力が強い業種・職種であるほど、上級管理職に求められる業務と乖離が大きく、極端に言えば転職したかのようなギャップを感じます。

図表12からも、この階層まで来ると、離職問題は挙がっていません。一方で「あるある事例」という意味では、上級管理職となっても仕事の仕方がなかなか変わらず、期待する役割を果たすことができないケースが散見されます。現場実務と成果創出力に秀でたエースプレイヤー型のままの上級管理職です。

では、実際にギャップ分析を行ってみましょう。図表15をご覧ください。

図表15：ギャップ分析～上級管理職



現状分析としては「上級管理職になっても現場に入ってしまった」、問題は「部門全体の戦略、計画が後回しになってしまっている」といったケースが典型例でしょう。

一方、あるべき姿としては、「上級管理職に求められる役割である部門戦略・実行計画の立案と、

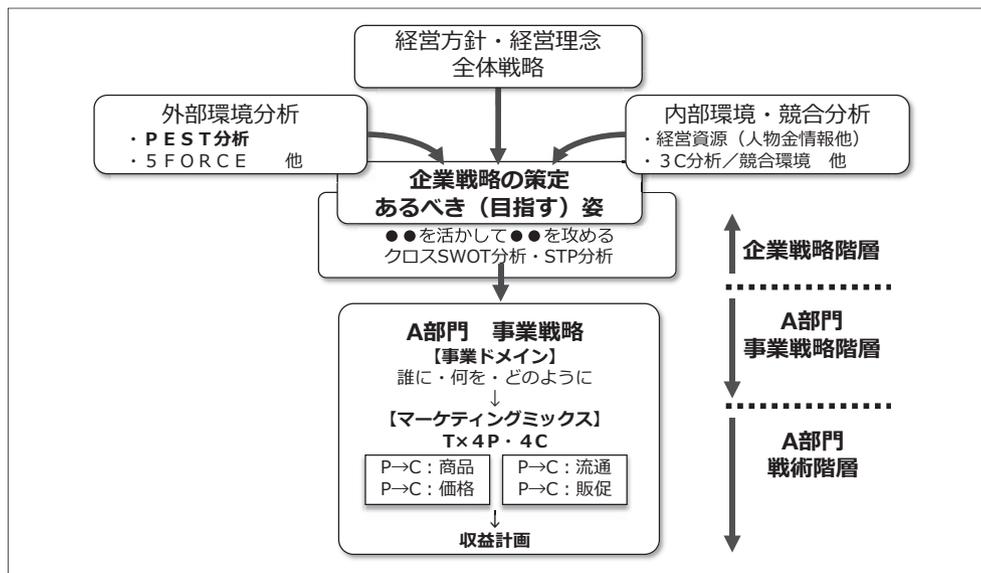
その推進による部門業績目標の達成および組織運営が実践できる人材の育成」といったところでしょうか。

これを課題化するなら、「上級管理職として着任後、すみやかに部門の現状を客観的に分析し、チーム全体の目指す方向性を新たに指し示していくことができる」というイメージです。

上級管理職者に対し、所属するメンバーは、部門長がどんな方針を出すのだろうと、注目し期待もしています。「方針ってどう立てたらいいんだろう…、とりあえず前任者の方針を踏襲しよう…」「方針は業務に全力で打ち込むこと！目の前の仕事をとにかく頑張る！」これでは台無しです。

この課題の解決策としては自分が上級管理職として、「こうしよう！」というビジョンを描く力の習得を支援する仕組みをつくっていくことです。状況によっては、企業全体の戦略表現を見直し、その戦略に沿って部門に落とし込めるよう体制整備をするケースもあります（図表16）。

図表16：企業戦略と事業戦略



具体的にはそれぞれの職種や個々のキャリアによって様々な方法があるでしょう。中期継続的に、意図して推進を図っていく施策が打たれていることが重要です。

組織のピラミッドからいえば、人数構成も少ないため見逃されがちですが、将来の経営層の候補としての期待も含め、意図的に育成をしていく必要があります。戦略論の習得はもとより、外部環境に対する情報収集や社外ネットワークの構築など、先々必要になる要素を着任する前から少しずつ準備していくことが必要です。

* * *

本稿では、問題解決スキル活用の応用例として、人事部門の抱えるテーマを想定し、弊社で日々活用している様々なビジネススキルと掛け合わせた方法論をお伝えしてきました。

この先、間違いなくやってくる社会環境の構造的変化に対し、先んじて取り組みを進め、組織の発展につなげていくヒントとしていただければ幸いです。このパターンの分析は使えそうだな…という箇所があれば、ぜひお試しく下さい。