

## 「考える社員」育成法

—課題を発見し行動できる自律型人材を増やすには!?!—

エム・アイ・アソシエイツ(株) 代表取締役社長 松丘 啓司

### ■ “考えない社員”は組織が作り出している？

「少しは自分で考えたらどうなんだ」と部下を叱り飛ばしたい管理者は多いことだろう。実際、人事部でも「人材の思考力低下」を最近の課題に挙げる声は少なくない。しかし、そこで拙速に「思考力を高める研修」などを打ち出そうとすると、罠に陥る危険性がある。真意や実態をよく見極めるプロセスを経ずに、解決の手段を経験や出来合いに頼るとき、「浅さ」に拍車がかかってしまうのだ。

そもそも効率を重視し、深く考えなくても済む仕事の仕組みを作ってきたのは会社である。また、いちいち説明しなくても分かるという程度に同質化が進んだ組織では、工夫の必要に迫られないのだから、普通は考えなくなって当然だ。“考えない社員”は組織が作り出してきたとも言える。

では、「考える社員」を増やすにはどうしたらいいのか。部分的、一時的にでも効率最重視の発想を切り替え、会議などでのコミュニケーションスタイルを変え、中長期的に取り組む必要がありそうだ。要するに組織を変える覚悟がある。よく考えながらテコ入れ策を探りたい。

(編集部)

### CONTENTS

1. 「考える社員」は少なくなったか
  - (1) 知識・技能の伝承に課題がある場合
  - (2) 考えるという行為自体に課題がある場合
2. 「考える社員」とはⅠ  
～自ら課題を設定できる社員～
  - (1) 自ら課題を設定する力の不足
  - (2) 「内の軸」がなければ課題は分らない
  - (3) 課題設定力の低下を招く要因
3. 「考える社員」とはⅡ  
～多様な観点を活かせる社員～
  - (1) なぜ考えが浅くなるのか
  - (2) 他者の真意を深く理解する姿勢
  - (3) 原因は個人よりも組織にある
4. 考える社員を組織的・計画的に育てるには
  - (1) 「考える社員」像を明確にする
  - (2) 「考える社員」を育てるための取り組み
    - 取り組み1：教育プログラムの策定と実施
    - 取り組み2：リーダーシップの機会提供
    - 取り組み3：強みを作る目標管理の展開
    - 取り組み4：対話型の会議の実施
    - 取り組み5：ダイバーシティの推進
5. 「考える社員の育成」を戦略課題に

### ■ 松丘啓司

1986年東京大学法学部卒。アンダーセンコンサルティング(現:アクセンチュア)入社。本社、本社部門、営業部門、IT部門などの組織・業務改革プロジェクトを多数遂行。人・組織の変革を支援するチェンジマネジメント事業を立ち上げた後、ヒューマンパフォーマンス・サービスライン統括パートナーを経て、2003年に退社。同年、人と組織の潜在力の発揮を支援するエム・アイ・アソシエイツ(株)設立。現在、企業内キャリア開発、リーダーシップ開発、営業力強化などの領域で教育研修、コンサルティングを推進中。著書に『論理思考は万能ではない』『人を変え、組織を動かす25の鉄則』『金融業の人材・組織モデル革新』『組織営業力』ほか。

### ■ エム・アイ・アソシエイツ(株)

〒107-0052 東京都港区赤坂4丁目9番17号 赤坂第一ビル10F  
TEL: 03-5772-5100 ホームページ: <http://www.mia.co.jp/>

