この「人的資本マネジメント」の可視化メモは、著者・白井旬が、実際に使用して 「自分がやったほうが早い地獄」 から脱出した経験に基づいて作成されたものです。

長時間労働の規制などもあり、ついつい「自分がやった方が早い」と仕事を巻き取ってしまうと、部下や後輩が育たず、いつまでたっても状況が変わらない ということが起こります。短期的視点の 「人的資源マネジメント」 と長期的視点の 「人的資本マネジメント」 を “らせん階段式” でうまく組み合わせていきましょう。

－「自分がやったほうが早い！」と思ったら、すぐ記録
－仕事を巻き取らずに 成功した要因 を分析
－巻き取ってしまったら 改善策を考え、次回に活かす
－人的資本・社会関係資本・心理的資本の成長 を意識する

このメモを定期的に振り返ることで、「巻き取らない」組織マネジメント が実現できます。

**★「人的資本マネジメント可視化メモ」（記入例：仕事を任せきれた編）**

＜Step１＞現状把握－「自分でやったほうが早い！」と感じた場面を記録する

どのような場面でそう感じたのか？　担当者は誰だったのか？　を記載します。

|  |  |
| --- | --- |
| 日付 | 2024年7月03日（水）15時ごろ　／■仕事を任せきれた／□仕事を巻き取った |
| 内容 | 【担当Ｙさん】社内の部署間交流会チーム編成（座席）の作成 |
| 状況 | Ｙさんから「こんな感じでどうですか？」と仮編成（仮座席）がきたが、全く意図が伝わっていなかった。 |

＜Step２＞振り返り－「自分でやったほうが早い！」と感じつつも、仕事を巻き取らずに担当者に任せきれた対応内容と、その理由について考えて記載します。

|  |  |
| --- | --- |
| 日付 | 2024年7月03日（水）15時ごろ　／■仕事を任せきれた／□仕事を巻き取った |
| 内容 | 【担当Ｙさん】社内の部署間交流会チーム編成（座席）の作成 |
| 状況 | Ｙさんから「こんな感じでどうですか？」と仮編成（仮座席）がきたが、全く意図が伝わっていなかった。 |
| 対応 | 目的・意図を再度、Ｙさんに伝えて、再度、改訂版の作成を依頼した。 |
| 理由 | 【対応できた理由】Ｙさんが早めに進捗を報告・相談してくれたために、時に余裕があった。反省－Ｙさんに「早めの進捗報告ありがとう」と伝えるのを忘れていた。 |

**★ここで重要なのは、「自分で巻き取らずに任せられた成功要因」を振り返り、言語化することです。成功も失敗も、問題がある時もない時も「定期的」に振り返って、「失敗は改善し、成功は再現する」というスタンスをとることです。→Step３へ**

＜Step３＞経験の資本化－今回の経験（出来事）を通して、ご自身やスタッフや部署の「人的本」や「社会関係資本」や「心理的資本」はどのように変化したのか？といった視点で記載しましょう。◆経験の資本化は、書籍の第４章をご参照ください。

|  |  |
| --- | --- |
| 日付 | 2024年7月03日（水）15時ごろ　／■仕事を任せきれた／□仕事を巻き取った |
| 内容 | 【担当Ｙさん】社内の部署間交流会チーム編成（座席）の作成 |
| 状況 | Ｙさんから「こんな感じでどうですか？」と仮編成（仮座席）がきたが、全く意図が伝わっていなかった。 |
| 対応 | 時間（締切と仕事）に余裕があったので、目的・意図を再度、Ｙさんに伝えて、再度、改訂版の作成を依頼した。 |
| 理由 | 【対応できた理由】Ｙさんが早めに進捗を報告・相談してくれたために、時に余裕があった。反省－Ｙさんに「早めの進捗報告ありがとう」と伝えるのを忘れていた。 |
| 変化 | Ｓさんからフォローの申し出あり。人的資本－Ｙさんのスキル向上。仕事の巻き取りを少し我慢できた。社会関係資本－ＳさんとＹさんを中心に職場の雰囲気が明るくなった。心理的資本－「人は役割を与えられるとやる気が出る」と理解できた。 |

**★「人的資本マネジメント可視化メモ」（記入例：仕事を巻き取った編）**

Step１～Step２は変わらず、日付・内容・状況・対応を記載します。そのうえで、次回、同じ場面が発生しないように「改善する」こと、また、人材や組織の育成という視点で、どんな資本が求められるか？改善策を展開すると、どんな効果が見込まれるか？を書きます。

|  |  |
| --- | --- |
| 日付 | 2024年7月13日（金）10時ごろ　／□仕事を任せきれた／■仕事を巻き取った |
| 内容 | 【担当Ｋさん】市場調査をもとにしたグラフ作成と分析コメント |
| 状況 | 提案資料の提出期限が迫っていたため、やむなく巻き取り。実は、Ｋさんが分析方法を知らなかったことが判明（経験者採用なので出来るものと思っていた） |
| 対応 | Ｋさんから巻き取った時点（３割進捗）→自分で追加作業３時間 |
| 改善 | 仕事を依頼する際、事前にスキルなどを確認。ない場合は、1時間程のレクチャー |
| 育成 | 月１度、スタッフ同士の業務勉強会や成功・失敗事例共有会を２時間程度実施人的資本－スタッフ間の知識や経験が標準化され、業務の属人化が減る。社会関係資本－お互いのエピソードを知ることで、心理的安全性が向上。心理的資本－失敗事例を共有することで、挑戦に前向きなチームになれる。 |

＜Step４＞**月次の見直し「人的資本マネジメント可視化メモ」**

月末に、巻き取った仕事に要した時間と、事前にスタッフに投資すれば効果的だった時間（先行投資の時間）を比較して、どれだけの時間を有効活用できたかと明確にします。

|  |  |
| --- | --- |
| 仕事を巻き取って発生した時間 | 30時間（結果として自分の仕事が増加時間） |
| レクチャーなど先行投資の時間 | 12時間（仕事依頼などの際の効果的な時間） |
| （所感）最初の指示を曖昧にしてしまった結果、仕事の巻き取りによって、自身の仕事に２倍以上（30時間or12時間）の時間を要していることが分かった。「時間があればスタッフを指導できる」と考えていたが、「育成への先行投資が不足していたため、時間が創出できなかった」のだと理解できた。半年に1回の60分面談ではなく、毎月15分×６ケ月＝90分に変更することで、投資効果が高まるかもしれない。 |

この可視化メモの活用ポイント
－「巻き取らずに任せた成功要因」を分析し、再現性を高める
－「巻き取ってしまった場合の原因」を特定し、改善策を立てる

－人的資本・社会関係資本・心理的資本の成長を意識し、長期的な組織の発展を目指す
－月次で巻き取り時間と育成投資時間を比較し、継続的な改善を図る

このメモを習慣化することで、「巻き取り型マネジメント」から「育成型マネジメント」へと転換でき、組織全体の成長につながります！