

# 人材の見える化が可能にする能力開発

CUDBAS手法による能力マップ作成で、効率的な人材育成を実現する

職業教育開発協会  
代表理事

森 和夫

## 人材がたしかに育つ能力開発とは

各企業では、研修や企業内教育などが意欲的に展開されています。しかし、その方法は「相変わらず」という実態もみられ、必ずしも学習者の期待に十分にこたえられている状況とはいえません。たとえば、集合教育の方法がパワーポイントだけとか、はじめから終わりまでしゃべりっぱなしの指導や、目的がはっきりしないワークショップで時間が過ぎていくだけの研修などです。楽しいだけで中味のない研修も、研修とはいえません。

一方、現場ではOJT教育が行われています。OJTは本来、教育目標を設定して指導し、目標に到達したかどうかで評価するものです。仕事をしな

がら教えるわけですが、「教える」が欠落して仕事に終始する、という話はよく聞くところです。

このようにみてきますと、世の中が進歩・発展するのに対して、能力開発だけが遅滞しているように思えます。能力開発だけが変わらないはずはありません。今日、職業教育には、優れた方法が確実に育ってきています。それを知り、活用すればよいのです。

人材がたしかに育つ能力開発には、次の点が揃うことが大切です。

- ・学習者に合わせた目標設定
- ・目標に到達できる指導方法
- ・良い教材
- ・学習者に合わせたプログラム
- ・内容を反映した的確な評価
- ・学習環境・条件の整備

ここで重要なことは、職場人材の求められる姿と現状の把握にあります。

学習者の状況を把握して、教育目標を設定します。そして、目標を達成させます。指導方法は、目標に合わせた最適な方法を選択します。

次に、プログラムです。職場人材の現状に合わせて、最適プログラムを作成することが大切です。よくあることですが、人材の把握と最適プログラムの

### PROFILE



もり かずお

1946年生まれ。1970年より職業能力開発総合大学校教授。徳島大学教授、東京農工大学教授を経て、2006年に株式会社技術・技能教育研究所代表取締役。CUDBAS手法による職業教育の向上と発展のため、2018年に一般財団法人職業教育開発協会を設立。著書「人材育成の見える化」(JIPMソリューション)ほか。

両方で失敗していることがあります。図表1で、このことを考えてみましょう。

「社員の能力把握に基づいて教育企画をしているか」という問いに対して、肯定するか否かによって教育の内容と質が大きく異なります。結果として、成果・効果に影響を与えます。その教育が学習者に合った教育となっているかがポイントです。

## 職場で求められる能力を 明らかにする「CUDBAS手法」

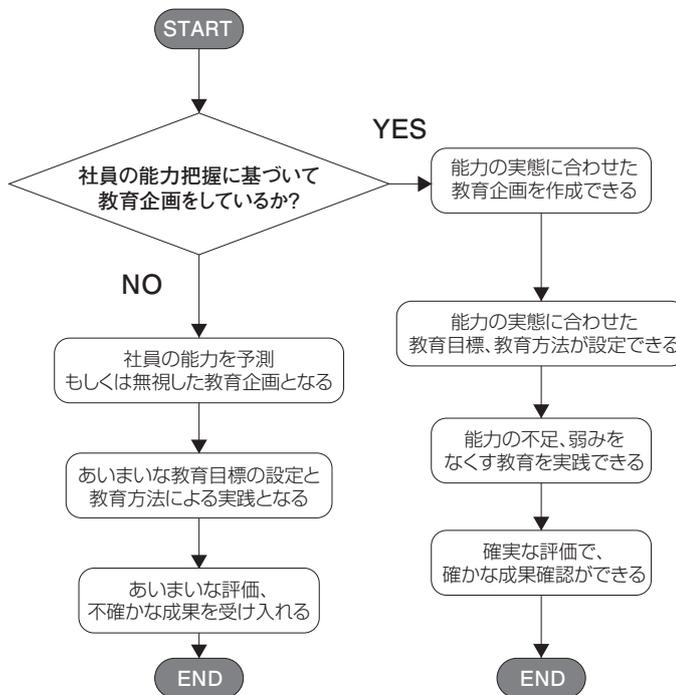
能力開発で大切なことは、その職場に必要な能力を明らかにすることです。何を育てればよいのかがわかっていないのでは、能力開発は困難です。ですから、まず職場に必要な能力項目を書き出すことです。これは簡単なようで、じつは難しいことでもあります。通常、私たちは、どのように仕事を行っているでしょうか。仕事の流れやふだんの作業場面を思い出しながら、会議で書き上げていきます。

よく行われる方法は、演繹的に上から下へ仕分けしていく方法です。「～ができる」ためには、「〇〇ができる」と「××ができる」必要があるというように、最終的な姿から、それを構成している細かな能力項目を書き上げます。精密に書き出した場合には、1人の作業者の仕事ぶりを追跡して観察し、何が必要かを洗い出します。調査を伴いますから、たいへん時間のかかる方法です。

簡便な方法もあります。作業工程を細分化して書くやり方です。なかには、工程を列挙することで良しとする方もいます。これは正しいのでしょうか。工程は必ずしも能力に一致していません。また、いずれも書き出しに時間がかかり、かつ、実用性のある内容にはならないものです。

それでは、どうしたら良いのでしょうか。本稿で

図表1 社員の能力把握に基づく教育の実践



は、この目的にフォーカスした方法として、「CUDBAS(クドバス)手法」を紹介します。CUDBASは、職業教育で養成しようとする人物の能力を書き出し、それらを整理して、カリキュラムを開発する方法です。職業人としてどんな能力を身につければよいか、その能力構造に着目します。そして、その構造を学習者が早期に習得できるカリキュラムを開発します。CUDBASは、職場に必要な能力をすばやく書き上げる手法であり、各方面で活用されています。3時間程度の作業で職場の仕事と能力のマトリクスを作成します。

図表2は、あるビジネスホテルの受付業務担当者の仕事と能力のマトリクスを示しています。この図を「クドバスチャート」と呼びます。図の左端の欄は仕事を表し、その右欄に能力項目が並びます。左側の仕事を遂行するには、右側の能力があればよいことを示しています。

たとえば、上段の「チェックイン・チェックアウト

図表2 クドバスチャートの例（ビジネスホテルの受付担当者）

仕事	能力																				
	1-1	A	1-2	A	1-3	A	1-4	A	1-5	A	1-6	A	1-7	A	1-8	A	1-9	A	1-10	B	
1 チェックイン・チェックアウト業務をする	チェックイン・チェックアウトの処理ができる	コンピュータによる受付・予約業務ができる	予約を受けることができる	職員間の引継ぎができる	鍵の受け渡し・管理ができる	会計事務を知っている	キャッシュカードの支払いに対応できる	料金の徴収と管理ができる	レジの取り扱いができる	英語が話せる											
2 接客する	笑顔で挨拶ができる	言葉遣いが適切にできる	正しい接客・マナーができる	身だしなみがきちんとしてできる	団体客に対する対応ができる	電話応対ができる	伝言や電話の取次ぎができる	状況、場面に合わせたクレーム処理ができる	ホテルの規則を守らないお客様に毅然とした態度をとれる	お客様に合わせた会話ができる											
	どのようなお客様に対しても公平な態度をとれる	責任感ある態度をとれる	常連のお客様に対して心遣いができる	お客様の顔を覚えることができる	サービス精神とは何かを知っている	最新の新聞記事やニュースを知っている	クレーム内容を報告書にまとめることができる	受験生のお客様への配慮ができる	お客様の不安を取り除く配慮ができる												
3 ホテル館内の案内をする	客室内の設備を知っている	ホテル内の施設設備を知っている	客室の種類を知っている	館内の各種サービスをご案内できる	FAX や インターネットなどのご案内できる	ホテル内のレストラン・売店などの営業時間・営業内容を知っている	自動販売機などのご案内ができる	館内の店舗のセールストークができる	ホテル内の催事、会議について知っている												
4 各種サービスをする	いろいろなお客様のニーズに対応できる	ホテルが提供できるサービスを知っている	手荷物の一時預かりができる	ホテルへの道案内ができる	満室の場合、他のホテルをご案内できる	タクシーの手配ができる	宅急便の取り扱いができる	お土産品の紹介ができる	クリーニングの取り扱いができる												
5 地域の情報を提供する	周辺のレストランなどを知っている	ホテル周辺の地理を知っている	ホテル周辺の交通機関の案内ができる	ホテル周辺や県内のイベントを知っている	この地域の楽しみ方のガイドが出来る	観光名所の案内ができる															
6 非常時の対応をする	急病人の対応ができる	火事や災害時の対応ができる	不審客に気づく、犯罪の予防ができる	盗難等の対応ができる	設備が壊れたときの処置ができる	扱いづらいお客様に対応できる															
7 業務の改善をする	ホテルの方針を知っている	ホテル内の業務分担を知っている	コスト意識をもっている	仕事のムリ、ムダをなくすことができる	チームワークで仕事を進めることができる	得意先を知っている	就業規則を知っている														

「ト業務をする」という仕事には、「1-1（チェックイン・チェックアウトの処理ができる）」から「1-10（英語が話せる）」まで、10の能力項目が属しています。能力項目は、左から重要度の高い順に並んでいて、末尾番号が「-1」のカードが最も重要ということになります。このようにして、図表2では7つの仕事と計67の能力項目が書き上げられています。

それでは、このクドバスチャートは、どのように作成されたのでしょうか。

まず、これらの業務についてよくわかっている職員5～6人に集まってもらいます。作業時間は3時間程度で、必要資材としては、名刺大のポストイット、模造紙、A4上質紙、A3上質紙、サインペン、パソコンがあれば実行できます。

図表3は、図表2が完成するまでのプロセスを示しています。大きくは4つの作業で構成しています。

①準備、②打ち合わせとカード書き、③カードの分

類と並べ替え、④模造紙貼り付けとエクセルの入力です。

①準備とは、参加者の日程を調整し、当日の場所と資材を用意することです。②打ち合わせとカード書きでは、明らかにしようとする人材のイメージを同じくするために打ち合わせを行い、能力項目をカードに書きます。一人30枚記載します。③カードの分類と並べ替えでは、書き上げたカードを読み上げながら、仕事ごとに分類して集めていきます。能力の重要度の順に並べ替え、さらに仕事の重要度の順に並べ替えます。④模造紙貼り付けとエクセルの入力では、並べ変えたカードを模造紙に貼り付けて固定します。次に、パソコンでエクセルに入力します。

このようにして作成したクドバスチャートは、次で述べる能力マップを作る作業の土台となります。

## 能力マップで職場人材を把握する

完成したクドバスチャートは、職場で求められる能力のリストです。この能力項目リストについて、職場人材の一人ひとりがどの程度の能力を保有しているかを評価して書き入れていけば、職場人材の能力の様子が把握できます。これを「能力マップ」と呼びます。

図表4は、ビジネスホテル職員の能力マップです。左欄は能力項目で、重要度の高い仕事の順に、かつ、重要度の高い能力項目が上に来るように記載しています。図の上欄のA～Sは職場人材の名前で、左からベテラン、中堅、新人の順に並んでいます。

それぞれのマス目の数字は、各人の能力保有状況を評価したものです。5は「優れて知っている、もしくは優れてできる」、3は「一人前に知っている、もしくはできる」、1は「まったく知らない、もしくはできない」を示しており、4は5と3の中間、2は3と1の中間ということになります。

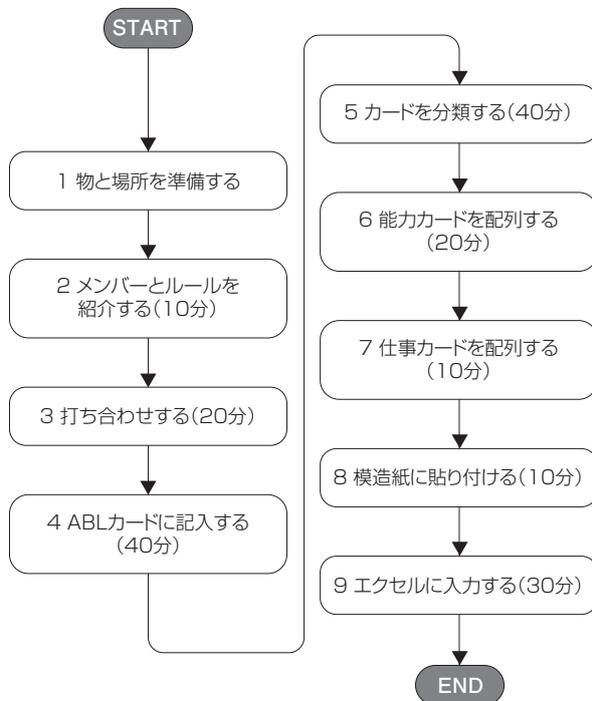
図表4のように能力保有状況を彩色すると、能力項目の一つひとつについて、誰が優れていて、誰がそうでないか、誰が教育の対象者となるべきかがわかります。つまり、誰から誰に、どんな能力を移転すべきかを明らかにすることができます。

また、図の右端には、能力項目ごとの評価点の平均値が示してあります。これを見ると、1-1、1-2、1-4などは、平均値が3.0を下回っているので、職場全体の「弱み」と指摘できます。1-3、1-8、1-9などは3.0を上回っており、「強み」といえます。また、1-1と2-11については5のレベルの職員がいないということもわかります。

この図を基に、ソート分析をしてみましょう。図表5はその一例です。

まず、能力項目ごとの平均値に注目してソートすると、一番上に平均値が2.16の2-5が、一番下には3.42の1-3が並びます。このまま、今度は一番

図表3 クドバスチャート作成のフローチャート



下の欄にある平均得点(各人ごとの評価点の平均値)の低い順にソートすると、左端にSさんの1.00が、右端にAさんの4.93が並ぶことになります。

こうすると、職場で必要とされる能力項目のうち、弱みとなっているものは図の上のほうに、強みとなるものは下のほうに配置されることになります。上から順に教育必要性の高い能力項目がランキングされていると考えることもできるでしょう。

また、教育の必要性が高い人は、図の左側に並んでいる職員だということもわかります。

## 能力マップ分析から教育企画へ

### (1) 職場人材の強み／弱みを明らかにすれば、最適な能力開発ができる

この能力マップを使って、教育企画を立案します。まず、平均値の低い能力項目から優先して教育を企画します。早く立ち上げることで、作業ができるスタッフを育成することが可能です。図表6のように、

図表4 ビジネスホテル職員の能力マップ

番号	重要度	能力	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	平均値	
1-1	A	チェックイン・チェックアウトの処理ができる	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2.58
1-2	A	コンピュータによる受付・予約業務ができる	5	5	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2.37
1-3	A	予約を受けることができる	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	1	1	1	3.42
1-4	A	職員の引継ぎができる	5	4	5	4	4	4	3	3	2	3	3	2	3	2	1	1	1	1	1	1	2.74
1-5	A	職員の受け渡し・管理ができる	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	2	2	1	1	1	1	3.05
1-6	A	会計事務を知っている	5	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	1	1	1	1	1	2.74
1-7	A	キャッシュカードの支払いに対応できる	5	5	5	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2.89
1-8	A	料金の徴収と管理ができる	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	3.21
1-9	A	レジの取り扱いができる	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	3.21
1-10	B	英語が話せる	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	3.00
2-1	A	笑顔で挨拶ができる	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	1	2	1	1	1	1	2.74
2-3	A	正しい接客・マナーができる	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	2.89
2-5	A	団体客に対する応対ができる	5	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2.16
2-6	A	電話応対ができる	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	3.00
2-7	A	伝言や電話の取次ぎができる	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	3.11
2-8	A	状況、場面に合わせたクレーム処理ができる	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2.37
2-9	B	ホテルの規則を守らないお客様に毅然とした態度がとれる	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3.42
2-10	B	お客様に合わせた会話ができる	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	1	2	1	1	1	1	1	2.84
2-11	B	どのようなお客様に対しても公平な態度がとれる	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	2.21
2-13	B	常連のお客様に対して心遣いができる	5	4	4	4	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2.37
2-14	C	お客様の顔を覚えることができる	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2.63
2-15	C	サービス精神と何かを知っている	4	5	4	4	4	4	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2.53
平均得点			4.93	4.79	4.67	3.98	3.86	3.83	3.26	3.02	2.83	2.98	2.83	2.83	2.62	2.69	1.95	1.86	1.69	1.10	1.05	1.00	

図表5 ビジネスホテル職員の能力マップのソート分析結果

番号	重要度	能力	S	R	Q	P	O	N	L	M	K	I	J	H	G	F	E	D	C	B	A	平均値	
2-5	A	団体客に対する応対ができる	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	5	2.16
2-11	B	どのようなお客様に対しても公平な態度がとれる	1	1	1	1	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	2.21
1-2	A	コンピュータによる受付・予約業務ができる	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	5	2.37	
2-8	A	状況、場面に合わせたクレーム処理ができる	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	2.37	
2-13	B	常連のお客様に対して心遣いができる	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	2.37	
2-15	C	サービス精神と何かを知っている	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	5	2.53	
1-1	A	チェックイン・チェックアウトの処理ができる	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2.58	
2-14	C	お客様の顔を覚えることができる	1	1	1	1	2	1	2	1	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	2.63	
1-4	A	職員の引継ぎができる	1	1	1	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	2.74	
2-1	A	笑顔で挨拶ができる	1	1	1	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	2.74	
1-6	A	会計事務を知っている	1	1	1	1	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	2.74	
2-10	B	お客様に合わせた会話ができる	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	2.84	
2-3	A	正しい接客・マナーができる	1	1	1	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	2.89	
1-7	A	キャッシュカードの支払いに対応できる	1	1	1	1	2	2	2	3	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	5	2.89	
1-10	B	英語が話せる	1	1	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3.00	
2-6	A	電話応対ができる	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3.00	
2-7	A	伝言や電話の取次ぎができる	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3.11	
1-5	A	職員の受け渡し・管理ができる	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3.05	
1-8	A	料金の徴収と管理ができる	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3.21	
1-9	A	レジの取り扱いができる	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3.21	
2-9	B	ホテルの規則を守らないお客様に毅然とした態度がとれる	1	1	1	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3.42	
1-3	A	予約を受けることができる	1	1	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3.42	
平均得点			1.00	1.05	1.10	1.69	1.86	1.95	2.62	2.69	2.83	2.83	2.83	2.98	3.02	3.26	3.83	3.86	3.98	4.67	4.79	4.93	

図表6 得点の高い人が低い人を指導する

番号	重要度	能力	学習者																	指導者	平均値		
			S	R	Q	P	O	N	L	M	K	I	J	H	G	F	E	D	C			B	A
2-5	A	団体客に対する応対ができる	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	3	4	4	4	2.16
2-11	B	どのようなお客様に対しても公平な態度がとれる	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	2.21	
1-2	A	コンピュータによる受付・予約業務ができる	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	2.37	
2-8	A	状況、場面に合わせたクレーム処理ができる	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	2.37	
2-13	B	常連のお客様に対して心遣いができる	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	2.37	
2-15	C	サービス精神とは何かを知っている	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	2.53	
1-1	A	チェックイン・チェックアウトの処理ができる	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	2.58	
2-14	C	お客様の顔を覚えることができる	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	2.63	
1-4	A	職員間の引継ぎができる	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	2.74	
2-1	A	笑顔で挨拶ができる	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	2.74	
1-6	A	会計事務を知っている	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	2.74	
2-10	B	お客様に合わせた会話が出来る	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	2.84	
2-3	A	正しい接客・マナーができる	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	2.89	
1-7	A	キャッシュカードの支払いに対応できる	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	2.89	
1-10	B	英語が話せる	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3.00	
2-6	A	電話応対ができる	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3.00	
2-7	A	伝言や電話の取次ぎができる	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3.11	
1-5	A	鍵の受け渡し・管理ができる	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3.05	
1-8	A	料金の徴収と管理ができる	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3.21	
1-9	A	レジの取り扱いができる	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3.21	
2-9	B	レジの取り扱いができる	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3.42	
1-3	A	予約を受けることができる	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3.42	
平均得点			1.00	1.05	1.10	1.69	1.86	1.95	2.62	2.69	2.83	2.83	2.98	3.02	3.26	3.83	3.86	3.98	4.67	4.79	4.93		

得点の高い人が指導者となり、得点の低い人を指導すればよいのです。

当面の教育企画としては、得点が1もしくは2の職員を対象に、3のレベルにまでアップさせる教育を行うことです。とくに、弱みのランキングの上位にある能力項目は、早めに実施するとよいでしょう。該当する職員の数も多いので、集合教育で行うと効果的です。

また、弱みランキング上位の能力項目は、得点が4や5の職員が比較的少ないこともわかります。したがって、得点が3や4の職員を引き上げて、4や5にするための教育企画も必要となります。5レベルを養成するには、外部から専門家を呼ぶことも必要になるでしょう。

弱みのランキングの下位にある能力項目については、個別指導やマンツーマンの指導で、徐々にアップさせることも考えられます。

(2) 職場で起きている課題との関連で使えば、課題解決ができる

最近起きている職場の課題との関係性に注目すると、効果的な教育の企画ができます。

図表7は、図表5から弱みランキングの上位項目(左上の部分)を切り取ったものです。この職場で

図表7 職場課題との関連で教育を企画する

番号	重要度	能力	平均値
2-5	A	団体客に対する応対ができる	2.16
2-11	B	どのようなお客様に対しても公平な態度がとれる	2.21
1-2	A	コンピュータによる受付・予約業務ができる	2.37
2-8	A	状況、場面に合わせたクレーム処理ができる	2.37
2-13	B	常連のお客様に対して心遣いができる	2.37
2-15	C	サービス精神とは何かを知っている	2.53
1-1	A	チェックイン・チェックアウトの処理ができる	2.58
2-14	C	お客様の顔を覚えることができる	2.63

は、最近クレームが多く発生しており、とくに団体客やお得意客の方々から指摘されることが多くなってきていたのです。

これに関連する能力項目とその重要度をみると、次の5つをあげることができます。

- ・2-5、Aの「団体客に対する応対ができる」、
- ・2-11、Bの「どのようなお客様に対しても公平な態度がとれる」、
- ・2-8、Aの「状況、場面に合わせたクレーム処理ができる」、
- ・2-13、Bの「常連のお客様に対して心遣いができる」、
- ・2-15、Cの「サービス精神とは何かを知っている」

そこで、これらの教育が有効と考え、実施することにしました。まとまった時間を取り、とくに中堅、ベテラン層を対象にした研修を実施することにした

のです。このように、いま起こっている課題との関連で能力マップを再度点検しますと、有効な能力開発の手がかりを得ることができます。

### (3) 能力マップをフル活用しよう

ここまで、能力マップの主要な使い方について述べてきました。ほかにも、能力マップは、次のような観点から分析を行い、教育企画に落とし込むことができます。

- ①個人別にみて、不足点は何かを明確にして学習させる
- ②不得意・未習得項目を明確にして、それらを習得する学習を計画する
- ③職制、階層別にみた傾向性を明確にし、問題を解決させる
- ④年代別にみて、年代ごとの弱点を学習させる
- ⑤事業所、部署別にみて、抱えている職場課題を解決させる
- ⑥管理、リスクマネジメント、顧客サービス、品質問題、災害・安全対策などのテーマ別にみて対応する
- ⑦その他、重点的に行うべきテーマに対応する

能力マップは、共通の項目で評価していれば、部署や事業所間の比較検討もできます。全社的に展開している企業では、配属先が変更になった場合、事前に当人の能力マップを確認して、必要となる能力項目をピックアップし、研修を実施します。こうすることによって、着任時にはすぐに活躍できる状態にすることができます。

### (4) 新しい能力はすぐにマップに反映させる

能力マップは、常に最新のものに更新しておくことで、利用価値が広がります。教育研修によって高められた能力については、能力マップに即時反映することが有益です。

能力マップはまた、効果・成果のエビデンスとしても活用することができ、次の教育企画の基礎となります。能力マップの評価をめぐって、上司・部下

間で意見調整を行ったり、意識のブレを是正するミーティングを実施することは、有益な時間となります。CDP(キャリアディベロップメントプログラム)と呼ばれるこの方法と、教育訓練サイクルをまわすことで、確実な教育の展開に結実できます。

## まとめ

人材の見える化は永遠の課題ではありますが、徐々に明らかになり、具体化できるようになってきています。このことが生み出す能力開発は、無限の可能性を秘めています。能力マップ作成によって効率的な人材育成を実現することは、その入り口に過ぎません。しかし、その効果・成果はきわめて大きいものがあります。

各人の能力を見える化するものとして、スキルマップ、力量考課表などがありますが、まだ実質的な活用には至っていないといえます。本稿で紹介した能力マップは、スキルだけでなく知識や態度も含めてリストアップし、教育企画に反映できる点も特長です。

能力マップも含めCUDBAS手法は、まず教育担当者がセミナーなどで学習することで、より効果的に活用することができます。そうした取り組みを通じて、企業の教育研修がより効果的になることを期待しています。

(注) 一般財団法人職業教育開発協会はCUDBASなどの職業教育手法の開発と普及を行っています。協会では定期的にセミナーを開催し、「CUDBAS マニュアル」とエクセルソフトウェアを配布しています。CUDBAS手法、能力マップ等に関する情報は、一般財団法人職業教育開発協会のホームページ ([vedac.or.jp](http://vedac.or.jp)) をご参照ください。