

企業研修の現場から

vol.4-1



東京都職業能力開発協会
人材育成コンサルタント

石井 潔

プロフィール
いしい・きよし ●大学卒業後、マーケティング・リサーチ企業にて調査の企画・実施、その後メーカーで人事、経営企画、商品企画等マーケティングに従事。2005年より現職、並びに企業研修や大学等での授業を行ってきた。消費生活アドバイザー、THP心理相談員、産業・組織心理学会会員。

人材育成といえば、研修？

現在、私の主な仕事は、厚生労働省の委託事業の一環で東京都職業能力開発協会から委嘱を受けて、都内の企業や団体の事業所を訪問し、人材育成の相談に応じることです。この仕組みは、各都道府県にある職業能力開発協会に、数人の人材育成コンサルタントが配置されており、無料相談を行っているものです。ささやかですが、人材育成について、組織的・計画的・段階的・体系的に効果のある進め方が効率的に展開されるよう支援するのが使命と理解しています。

仕事柄、様々な業種・規模の企業等を訪問することになり、お会いする方々も経営者、部課長、担当者と様々です。相談の多くが、研修をどのようにしたらよいか、他社ではどのようにしているかということとです。ある意味では当然かもしれませんが、私にはやや違和感があります。このようにご相談は、「人材育成は研修であり、研修は集まって行う集合研修で、コース化されたもの」ということが、半ば無意識でしうが、前提となっているように思います。特に、研修専任の場合は、この傾向が強いように感じます。相談相手のお訊ねに端的にお応えするのも大事なのですが、なぜそのような相談になるのか、少し背景や狙いを探索させていただけます。カウンセリングで来談者の主訴の解決には、真の課題を理解することが大切であるのと同じ発想です。企業・組織が置かれている経営状況や、人事関連に限定しても様々な課題があります。着手する優先順位や費用対効果からの方法の検討もされなくてはなり

ません。

ある団体で、電話に出るのが遅い、来客と出会うとも会釈もしない、マナーがなっていない、とトップから指摘があり、ビジネススマナーの研修を実施したいというご相談がありました。知的レベルの高い中堅スタッフの多い団体ですので、その方々に社外の講師がビジネススマナーの研修を行ってもほとんど効果はないと思われ、職場を見せていただきました。電話や通信ネットワークなど設備上の問題もありましたが、主任・係長クラスのCS（顧客満足）プロジェクト編成を提案いたしました。プロジェクトで、業界の競争が、単に仕事の質だけでなく、CSにはビジネススマナーが影響しているとの認識を深め、対応を検討されました。マナー向上には、自社の「ビジネススマナーマニュアル」が必要とされ、コンプライアンスの視点も入れ、社内文書の様式までも含めたものが作成されるに至りました。さらに、これを使って、プロジェクトメンバーが講師となり研修会が開催されました。

この事例の場合、対症療法的なマナーのハウツー訓練でなく、なぜ何をすべきかと課題を捉え直し、職場の中堅リーダーがプロジェクト活動で育った点も大きい成果です。プロジェクトメンバーの意識とコミュニケーションスキルが高まると共に、模範的行動が職場の中で展開され、波及していくことになりました。

人事の問題は、経営層・中間管理職・一般従業員といった階層、あるいは職種、更には勤務場所などによっても異なって意識されています。何が取り組む

べき重要課題なのか、まず関係者間で、問題の関連性、位置づけ、実現したいこと等、ある程度の合意が必要です。その上で、何から着手し、どのような方法で行うかを検討することになります。

問題・課題の全体を思い描き、関係者間の認識の違いをも意識しながら進めることが重要です。関係者間で、問題意識や価値観が大きく異なる場合は、会議のファシリテーションの工夫や、「ワールド・カフェ」、「A- Appreciative Inquiry」など組織変革の新しいアプローチの活用も有効です。

研修方法についても、On-JobとOff-Jobと分けるのではなく、これらをどう有機的に組み合わせるか、更には、eラーニングや業務システムに業務手順を組み込み、訓練をするような融合が考えられます。事業計画など業務上の検討会を「アクションラーニング」や、先程の新たな手法を援用して行うことも可能です。

「人材育成＝研修＝集合研修＝定型コース＝講義」ではなく、自社の課題を多面的な視点から明らかにし、テーマに相応しい方法を工夫して取り組むことが重要と考えています。

