

企業研修の現場から

vol.4-3



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

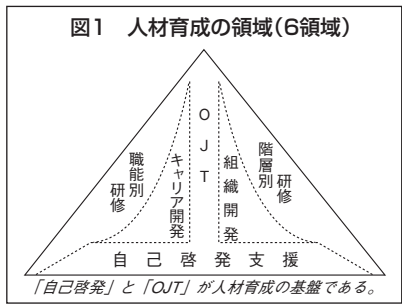
プロフィール
いしい・きよし ●大学卒業後、マーケティング・リサーチ企業にて調査の企画・実施、その後メーカーで人事、経営企画、商品企画等マーケティングに従事。2005年より現職、並びに企業研修や大学等での授業を行ってきた。消費生活アドバイザー、THP心理相談員、産業・組織心理学协会会员。

企業・職場の活性化を図る「組織開発」

企業が必要とする人材の能力は、大別すると営業、技術、経理など各々の専門職務能力と、組織としての成果を高めるマネジメント能力の2つの領域があります。そして、それらの能力を開発する企業内教育の方法としては、「自己啓発」、「OJT (On the Job Training)」、「研修 (Off the Job Training)」の3つがあると考えられています。

私は、これら育成する能力領域と方法を組み合わせて、全体を図1のように整理してみました。こうすることで内容と方法が一覧でき、人材育成の諸施策を有機的に展開しようとしたのです。

この図では、すべての能力開発は、自ら伸びようとする「自己啓発」が土台であり、企業の人材育成施策は、それを支援すると位置づけました。そして、日々の職場での上司や先輩が、仕事を通じて育てる「OJT」を大黒柱としました。図の左側は専門職務能力育成で、右側はマネジメント力を育成する領域としています。専門職務能力育成では、時間的広がりや会社の将来・個人の生涯の視点から育成的異動などを行う「キャリア開発」を位置づけました。一方マネジメント力育成では、企業・職場全体の場



から育成的異動などを行う「キャリア開発」を位置づけました。一方マネジメント力育成では、企業・職場全体の場

空間的広がりや活力ある集団づくりを図る「組織開発 (Organization Development)」を位置づけました。さらに、これらの効果を高めるために、補完的にOJT・研修の「職能別研修」、「階層別研修」を位置づけました。

「自己啓発支援」、「OJT」、「研修」については、さまざまな試みや展開が各企業で行われ、また、それらの紹介も多くなっています。ここでは「組織開発」についてみておきましょう。

「組織開発」とは、文字通りに理解すると組織の能力向上を図るということになり、組織体制のあり方をイメージされるかもしれません。しかし「組織開発」は、そのような組織構造などのハード的側面ではなく、組織が効果的に活動するためのコミュニケーション等のプロセスに焦点を当てたアプローチです。

一言でいえば、従業員がイキイキと働ける健康な職場・企業づくりです。

1960年代、米国で行動科学の研究が活発になり、産業界でも活用されるようになりました。日本では、1970年代に、「センシティブティトレーニング」、「職場ぐるみ訓練」等がブームの後には下火になっていま

した。

近年、激しい経営環境の変化の下で、新たな理論・方法も生まれ、企業変革の有効なアプローチとして活用されてきています。「組織開発」をどの範囲まで含むか、議論もあるようですが、図2が参考になると思います。

「組織開発」のアプローチは、人事・人材開発スタッフの仕事の範囲を超える面もみえますが、常に広い視野から社内外をみて、先を読み、自社の取り組むべき課題を明らかにして、それに相応しい方法で関係部門と連携を図りながら、組織の活性化を図ることが肝要と考えます。

図2 組織開発の領域

