

個人の成長と企業の成長

組織開発コンサルティング
能力開発インストラクター

平山 豊

研修で見える組織の素顔

研修講師という仕事に就いて10年余りになる。講師経験は初めてではなかったが、最初の頃は、心の余裕もなく、無我夢中で仕事をこなしてきた。何事でもそうだと思うが、経験を重ねるにつれて、今まで見えなかったことが見えるようになる。その一つが人と組織である。

研修という仕事は、企業と受講者と講師の三者の協働で成り立つものである。しかし、それぞれの思惑が噛み合わないこともある。企業側の真意が受講者に通じていなかったために、日頃の不満が噴き出す場に出くわすこともある。また、議論が過熱して、受講者同士が険悪な状態になることもある。まさにファシリテータとしての技量が試される瞬間である。企業の意図をしつかりと自分たちの腹に落とし、わずかな休憩時間を惜しんで課題研究に取り組む受講者の姿は感動的だ。ある企業の中堅社員研修の終了間際に一人の受講者が手を挙げて立ち上がり、仲間の前で自身の抱負を述べられた。その行動に感激して、心がぐっと熱くなった。「この仕事をしていて本当に良かった！」と感じた至福の瞬間であった。

数多くの企業や地方自治体の方々と一緒に感じていることは、組織によって、受講者の姿勢、モノの見方・考え方、議論の進め方に違いが見られることである。例えば、挨拶の仕方から始めなければならぬ研修もあれば、意見を求めても発言する人が少ない研修

もある。また、親会社からの受託業務だけで経営が成り立っているところでは、革新的な課題や方策はなかなか出てこない。セクシヨナリズムに凝り固まって、顧客満足・市民満足のために、部門を横断した問題解決が出せないところもある。

このように研修の場は、組織や従業員の普段の素顔を知るための絶好の機会である。

このありのままの素顔を、是非、経営トップや管理者にもご覧いただきたいところである。

育成は組織風土づくりから

研修の事前打ち合わせで、いろいろと注文をいただくところもあれば、すべてお任せしますので、自由にやってくださいというところもある。研修の内容、進め方について詳細な打ち合わせを希望される場合は、私にとって望むところである。それは、研修の二スズだけでなく、企業の想いを把握することができからである。そして、研修の場で双方の想いと受講者のニーズがピタッと一致したとき、うまく表現するのは難しいが、燃えるような研修になる。終わった後、心は充実感で満たされる。しかし、すべての研修がこちらの期待通りに行くとは限らない。

何回も執拗に念押しされることが、終了時間の厳守だけだと気持ちが悪えてくる。決まった研修を予定通りこなすことが目的であるかのように錯覚しているように思われてならない。失礼だが、参加されている受講者の姿勢は言

わずまがなである。このような状況に遭遇すると組織風土という言葉の重さを強く感じる。

健全な組織風土は、育成の基盤となる。「言いたいことが言えない」、「率直なコミュニケーションが行われていない」、「信頼関係が希薄」、「意見の対立を避けようとする」、「公平・公正な評価が行われていない」組織では、たとえ見かけは立派であっても、砂上に立つ楼閣のようなものである。長い目で見ると、このような組織には優れた人材は育たない。

だが、組織風土とは、家の匂いのようなものであって、長年そこに住んでいる人は慣れてしまっていて気づかないものである。初めて訪れた家の玄関に入った時に感じる匂いを思い出してほしい。中途で入社された人や外部の人の意見を聴くのも一つの方法だろう。是非、慣れてしまっていて気づきにくい我が企業の匂い、我が職場の匂いに関心を持っていたきたい。

個人の成長があつてこそ組織の成長があることは、今更言うまでもないことだが、それを実現するために、立場や仕事の内容に関係なく、一人ひとりが働くことに対する「誇り」と「働き甲斐」が持てる組織風土づくりを目指すところである。

最後に、2年間にわたる本連載も今回をもって最終回とさせていただきます。長い間、辛抱強くご覧いただいた読者の方には、心から感謝する次第である。