企業研修の現場から vol.2-2

7割向けの研修…？

食品メーカー人事部長
山田尚登
プロフィール
やまだ・ひさと●電気メーカー人事部長、人事労務コンサルタントを経て、現在は食品メーカー人事部長。人事、労務、研修など一貫して人事畑を歩む。心理カウンセラーでもある。中学、高校のスポーツクラブの後援会役員もつとめ、子供たちとの交流も多い。

新卒入社の新社会人は職場環境に慣れた頃だろうか。それとも学生から社会人への大きな変化にとまどっている頃だろうか。そろそろ人事担当者はフォロー研修を実施する頃だろうか。

何年か前のことだが、研修担当者が企画したフォロー研修プログラム案の説明を受けた時のことを思い出した。

担当者は、「どうせ受講者の約3割には研修の効果は期待できないのだから、6～7割の人に理解してもらえれば良いほうだ」と言う。「ならば、君の企画は3割ばかり手を抜いたのかい?」と尋ねたところ、「いや、そういうわけではありませんが」と言っていた。

ご存知の方も多いと思うが、働きアリのなかでも約2割のアリが実は働かない怠け者だと何かの本で読んだ。2割の働き者のアリ、6割の平凡なアリ、2割の怠け者のアリがいるらしい、とそのときは単純に知識として理解したが、人間もそうなのか。周囲を見渡すと確かにそんな気がしなくはないが、研修担当者が6～7割を前提として企画してよいものか。

確かに、研修中、眠たそうにしている者もいれば目を輝かせている者もいる。全員に一律的に教育するのは無理なのかもしれない。高校や大学でも授業中に居眠りする者はいるし、私自身、会議中に居眠りしそうになることもある。しかし、私が言いたいのは、計画段階で7割向けの立案が担当者の仕事としてよいのか、ということである。教師が7割の学生向けに講義をしていたら、いわゆる3割のおちこぼれを計画していることになりはしないだろうか。

企業では能力重視の時代から成果重視の時代へと変わってきたからといって、研修効果（成果）は7割の者でOKなどという結果を見通したような仕事をしてよいのだろうか。やはり目標は10割。そんな気持ちで仕事に取り組みたいものだ。しかし現実には10割は無理だろうな、などと堂々巡りの発想をしてしまう。

そういえば最近、ある会社の役員がPDCAを声高に言い始めた。ある管理職は、「今さらPDCAなんて、ずっと昔に学んで当然知っているよ、幼稚園じゃあるまいし」と言って気にも留めない様子。おそらく仕事の進め方の基本として中堅社員時代に学んだことなのだろう。果たして、その知識は仕事に活用してきたのだろうか。もしかすると、研修中、居眠りでもしていて、PDCAの言葉を記憶しただけで実務に生かしていないのではないだろうか。学校教育の場では、教師はなんとかして全員が理解できるように教えるのが前提。一方、企業内研修の場では、本来、受講者が自分の成長のために積極的に学ぼうとする意欲と姿勢が前提。つまり、どちらかというと教える側が能動的に行動する学校教育と、学ぶ側が能動的に行動する企業内研修とでは前提に違いがあるはずだ。この前提の違いに気づかずに、企業内研修では怠けるであろう2～3割を差し引いた7割に向けた企画をしてしまう担当者もいるし、実際にその時怠けていた者がPDCAなんて今さらという反応をするのかもしれない。

横道に逸れるが、このPDCA、そんなの基本中の基本だよ、と言う管理職もいた。そういう管理職にPDCAの説明を求めると〝プラン〟、〝ドゥ〟、〝チェック〟、〝アクション〟と答えるに違いない。では、〝プラン〟とはどういうことか、と尋ねると、「計画を立てることだよ」と。〝アクション〟を尋ねると、「〝アクション〟はアクションだよ、英語知らないの?」と言いそうだ。これも、ある本を読んでなるほどと感じたことだが、「学校では知識を学び、社会に出たら知恵を学ぶ」らしい。実は今、PDCAの知識も覚束ない管理職に向けて研修を計画している。若い社員が先輩や上司に相談したときに、きちんと知恵へと導いてくれる先輩や上司であってほしいし、新人たちが早く一人前になるためにも、先輩や上司が基礎知識や知恵を授けてくれる存在であってほしいと願うのは私だけではないだろう。

新人たちはどしどし先輩社員や上司を質問攻めにしてくれたら頼もしいのに、と思う。