

5/5

2009

vol.42 No.946

人と組織の力を高める人材開発情報誌

# 企業と人材

## “元気な職場”になるための ●仕組みと仕掛け

〈解説〉社員が自立的に成長する「社内コミュニティ」の活用法  
キャリアッジウェイ・コンサルティング 代表 今井 孝

〈解説〉現場で成果が上がる人材育成プログラム  
インテグラス 代表取締役社長 諸橋清貴

〈事例〉アステラス製薬／小野測器／積水成型工業／ファミリーマート

産労総合研究所

# 現場で成果が上がる 人材育成プログラム

— 今、求められているのは成果にコミットする人材開発部門 —

インテグラス

代表取締役社長 諸橋清貴

## 1. 複雑化し、納期に追われる仕事と 多様化する部下

人材育成の方法として、OJT、研修などのOff-JT、個々の自己啓発の3つの主軸がある。日本企業は、従来あらゆる階層の育成をOJTを中心にした能力開発に頼ってきたが、近年そのOJTの機能が低下していると言われるようになった。中には、その要因をミドルの力不足にあると指摘する向きもあるが、私の実体験から振り返っても、今のミドルにその責任を負わせるには酷な環境がある。

私が社会人になったのは、今から25年ほど前の円高不況の時代であるが、当時と比較するとマネジメント職の仕事は明らかに大変になっている。新人時代の私の上司像は、営業拠点に配属されたこともあるが、完全な軍隊式マネジメントであり、成果の出せない部下に対しては、人格や存在をも否定するタイプ、今でいうパワーハラスメントの権化のような印象であった。退社時間も早く、毎晩のように雀荘か居酒屋からお気に入りの部下に呼び出しの連絡が入る、そんな光景であったように思う。

たしかに理不尽な厳しさはあったが、そんな環境に慣れてしまえば、仕事もシンプルであり、上司側も部下側も双方が、時間的にも精神的にもそれなりに余裕はあった。しかし、その後十数年が経過し私

が管理職になった頃には、仕事自体も複雑化し、株主価値向上のプレッシャーから成果の短期志向も助長された。そしてインターネット、携帯電話の普及などによって、グローバル企業などでは、24時間仕事の納期に追われる事態となった。さらに現在の管理職は、自らもプレーヤーとしての成果も求められる。管理職がプレイングマネージャーとして、仕事をこなしながら部下育成の責務を全うするには相当の負荷がかかる。また、多様化している部下の価値観や360度の多面評価による下からのプレッシャー、加えて昨今は、内部統制や情報管理などの新たな業務の負担も大きい。今のミドルは本当に大変であり、“疲れるポジション”となった。

人材の育成の方法としてOJTが優れていることは間違いないが、ただでさえ忙しさとで疲弊している管理職にとって、部下に向き合うことにその時間の多くを割くことは難しい。その上、不況の最中にある日本企業においても、OJTの機能低下を補完し、競争力の源泉となる人材を育成していくためには、必然的にOff-JTのウエイトを高めていかざるを得ない状況にあるのではないだろうか。

## 2. 人材開発部門の役割と課題認識

人を育てていくために、Off-JTの強化を図る必要



profile

1984年、中央大学法学部法律学科卒業。同年、富士ゼロックス(株)入社。2005年(株)富士ゼロックス総合教育研究所入社。同年、法政大学大学院社会科学研究所(MBA)卒業。2006年、人材教育会社のインテグラス株式会社を設立し、同社代表取締役社長就任。  
<http://www.integrus.co.jp/>

があるとしても、やみくもに研修を増やせばよいというものでもない。人材の育成は、経営課題でもあり、現場の課題でもある。人材開発部門は、その立场上、両者の期待に応える必要がある。経営に対してはプレーンとなり、一方、現場に対しては価値あるサポーターとして、時には両者間でもがきながらも、組織に活力と成果を生み出すビジネスパートナーとしての役割が期待される。

では、実情はどうであろうか。コンサルタントとして、さまざまな企業の人材開発担当者に関わる中で、見聞きしたこと、観察したことを私なりの視点で述べてみたい。

人を育てることは、経営にとっても現場にとっても、そして、もちろん人材開発部門にとっても重要なテーマであるはずである。ただ、それぞれの立場で人材を育成するというミッションを持ちながらも、人材育成の場であるはずの教育研修に対する関わり方には、3者間に微妙な温度差が存在する。人材開発部門は研修を企画運営し、「研修受講者の満足度を上げる」ことに価値を置く。一方、現場は「成果を上げること」に追われ、ただでさえ忙しい最中に研修に呼ばれることに前向きな気持ちは持ちにくい。さらに経営は、「人材育成は重要である」とは発言するものの、具体的な施策レベルでの介入はあまりない。

結果として人材育成は人材開発部門任せになる。そんな3者に研修に対するスタンスの違いがある中、やはり3者間のベクトルの調整は人材開発部門の仕事になる。人材開発部門にとって現場と経営は顧客だからである。

通常、現場の認識は、人材開発部門はあくまでも集合研修を企画運営する部門であり、現場からみれ

ば距離の遠い存在として位置づけされている。人材開発部門はもっと現場へ入り込み、起きている事態を把握し、時には意見を戦わせる場面があってもよいのではないだろうか。人材開発部門には、研修のクオリティを上げるだけでなく、現場が望むソリューションへと関心レベルを移行していくことが今後は求められていく。

一方、本来企業内教育は、経営のニーズに基づいて組み立てられるべきものであるが、そのあたりの連携も十分とは言えない。人材開発部門は、新旧の研修プログラムについては知見を有するが、経営戦略との連携意識に欠け、とくに財務的な視点が弱点であることは多い。また元来、人材開発部門には、革新性というより堅実に仕事を遂行していくことが求められていたが故に、現場サイドには研修を通じて変革していくことをメッセージとして出しつつも、自分たちは変革の推進者になりきれていないケースも少なくない。

### 3. 人材開発部門が目指すべき方向性

それでは、人材開発部門の目指すべき方向性はどこにあるのか。基本はやはり顧客ニーズに耳を傾けるところからのスタートになる。例えば、現場のラインマネジャーの声を徹底的に聞くことなどが実践すべき行動である。現場をヒアリングしてみると、個別の課題も理解できるとともに、人材開発部門としての存在意義を確認する機会としても有意義な時間となりうる。

人材開発部門は、もう一方の顧客である経営のニーズを探ることに注力していく必要がある。企業

図表1 カークパトリック4段階評価モデル

レベル1	反 応 (Reaction)	研修に対して満足したか	受講後のアンケート評価
レベル2	学 習 (Learning)	研修で扱った内容を理解したか	受講後のテストなどで評価
レベル3	行 動 (Behavior)	研修で扱った内容を実務において活用できたか	受講者や上司へのインタビュー 360度サーベイなどで評価
レベル4	業 績 (Results)	研修で扱った内容が業績に貢献したのか	評価は難しい

は、その使命がゴーイング・コンサーンにあるとすると、存続し拡大するために理念やビジョン、事業領域、外部環境、自社リソースなどを勘案して経営戦略を立案しているはずである。

これに対し人材開発部門は、経営理念やビジョンはもちろんのこと、戦略や財務にも精通し、経営的な視点を持つことが本来求められている。そして人材開発部門の責任者ともなれば、経営的な視点で物事を捉えることは必須条件として、場合によっては、「人事」という狭い範疇を超えた経営トップのパートナーとして、広範囲な知見をベースに人材育成の戦略を練っていくべきであろう。

話は変わるが、100年に一度と言われる不況下において、各企業の教育予算は削られている。なぜ教育予算が削られるかということ、企業研修の多くは、やりっぱなしで定着のためのフォローも弱く、その成果が見えにくいからであると理解している。投資に対する効果の見えないものは、真っ先にコスト削減の対象となる。裏を返せば、経営にとっても投資に見合うリターンの見込める教育研修であれば、その予算を削るはずもない。また現場にとっても、業績向上に直結する研修は望むところである。

しかし現実の企業内研修は、スキル、知識の習得、あるいはマネジメントの原理原則など、企業人としての人格形成的なものがまだまだ主流であり、業績向上のための人材育成といった要素を取り入れている事例は多くない。研修を通じて、1つでも2つでも気づきがあればよいとする考え方もある。ただ、この不景気な世の中では、財務的にも時間的に

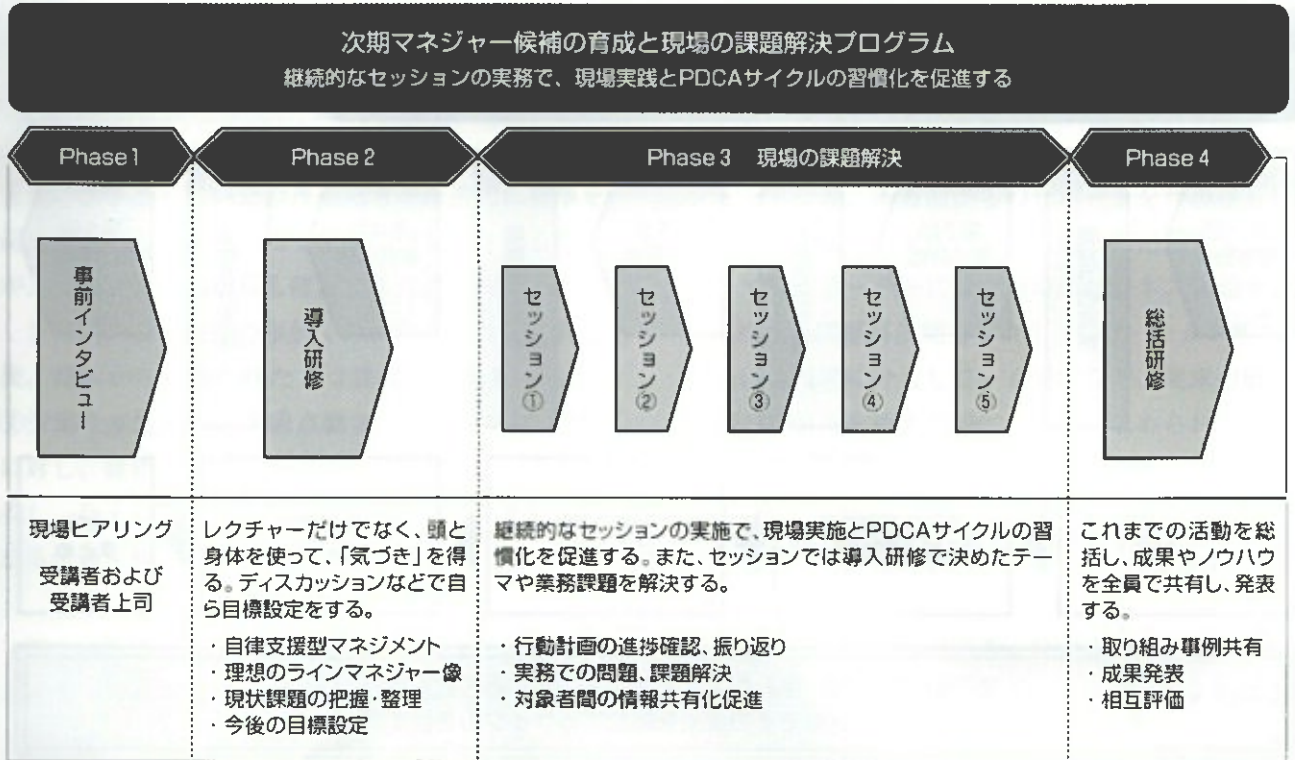
もそんな余裕はない。今は投資に対する効果をもっと追求していくべき時期にある。近年、組織や個人のパフォーマンス向上を目的としたワークプレイスラーニングという概念が脚光を浴びるようになったのもそんな風潮からくるものであろう。

繰り返しになるが、従来の企業研修は、研修内容が現場で活かされない。研修が終わって現場に戻ると、学んだことをすっかり忘れてしまい、何の行動も起こさないといった類のものが多かった。課題は、現場(OJT)と集合研修(Off-JT)の連携ができていないことにある。研修の評価は、「カークパトリック4段階評価」(図表1)の“レベル1”段階、すなわち研修に対する受講者アンケートの結果で、その善し悪しが判断される。

そして、それがそのまま人材開発部門の業績評価となる。本来、現場に戻った受講者が高いパフォーマンスを発揮してくれる研修こそが、価値のある研修であるはずである。人材開発部門は、カークパトリック4段階評価の“レベル3”にあたる行動変容を促す取り組みにもっとコミットしていくべきである。

具体的には、受講者満足の高い研修をデリバリーするだけにとどまらず、受講者上司の巻き込みや行動定着、習慣化までのフォローアップも必要になってくる。現場のリアルな課題を扱うアクションラーニングの手法を用いることや、行動定着を促すITツールの活用、またプロコーチによるマンツーマン・コーチング、受講者同士のペア・コーチングなど、さまざまな方法が考えられる。

図表2 外資系企業A社の事例



さらに人材開発部門には、研修を企画運営するという従来のミッションの枠組みを超える活動も期待される。会議の生産性向上のために、自らが現場に足を運び、会議のファシリテーション役を務めることや、コーチング技法を身につけ、現場での部下育成の実践アドバイスをするなどが、その活動例である。

#### 4. 各社にみる現場で成果が出る教育プログラム事例

現場に経営の期待する成果と活力を持たらすことを目的に、人材開発部門が仕掛けた事例をここで紹介したい。2事例とも受講者の行動変容を促し習慣化させることを狙いとし、研修と実務との連動を意識して設計された教育プログラムである。

##### (1) 外資系企業A社の事例

外資系企業A社で実施したプログラムは、学習す

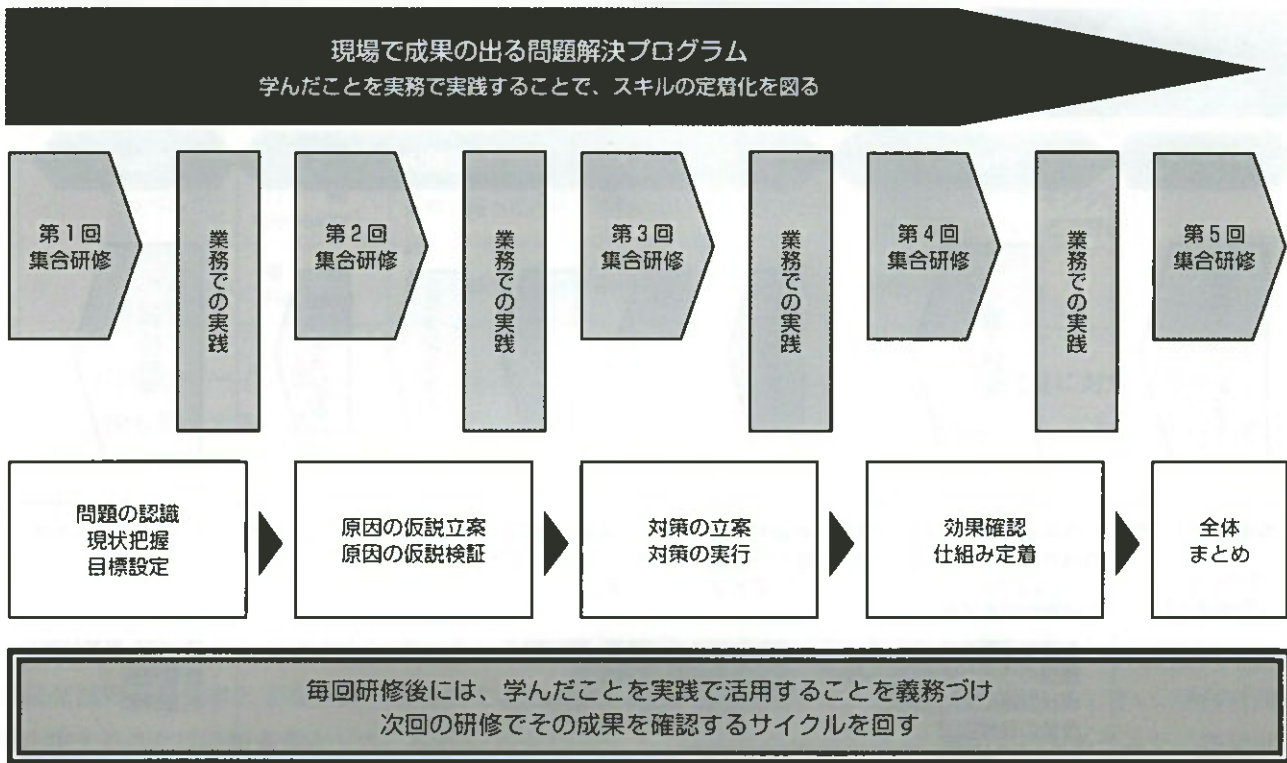
るだけではなく、研修やセッションで立てた行動計画を受講者に現場で実践してもらうことで、学習効果と実務での成果といった同時に2つの効果を狙った、いわゆるアクションラーニング型のプログラムである(図表2)。研修の狙いは以下の4点にある。

- ① 対象者自身による理想のマネジャー像の構築
- ② 現状の自分の強み、弱みを分析し、理想像とのギャップを認識する
- ③ リーダーシップ力の養成、強化
- ④ 現場で抱えている課題の明確化と課題解決による事業基盤の強化

この研修の実施期間は、約4カ月間。導入研修と最後の総括研修の間に、1回当たり4時間程度の5回のセッションを挟んだ計7回のプログラム構成となっている。最後の総括研修では、成果発表の場として、現場の課題解決の提案を統括部長に対して行った。

導入研修では、チーム・ビルディングを行うことで受講者同士が何でも話し合える雰囲気とチームワ

図表3 人材サービス業B社の事例



ークの醸成を行い、その後、理想のマネジャーについてディスカッションすることで自身とのギャップを認識させる。そして、最後に、この4カ月間で取り組むチームと個人の目標を設定してもらった。また途中5回のセッションでは、導入研修で設定した個人テーマと現場で抱えている課題を講師が問題解決のためのファシリテーターとして機能することで解決していった。

受講者の中には、通常行われているような研修を想定して参加した人もいて、戸惑いを見せていた。ただ途中からは、チームメンバーからの働きかけもあり、自らが意思を持って課題解決に取り組んでいくという姿勢へと行動の変容がみられた。また4回目のセッションでは、部門間にまたがる課題解決のため、関連部門に呼びかけ、その部門の責任者にセッションに同席してもらうことで、課題解決のための道筋を見いだす場面もあった。

最終的には、当初の狙いはほぼ達成でき、メンバー間の信頼関係も強化され、プログラム終了後も他

事業部も巻き込み、事業部間に介在する課題解決に取り組んでいくといった自主的な活動にもつながった。

### (2) 人材サービス業B社の事例

人材サービス業B社は、業界の拡大とともに行動力と前向きなコミュニケーション力を武器に売上げを伸ばしてきた企業である。しかし、昨今の不況で、業界全体が急激に縮小する中、事実に基づく判断や仮説の検証等の問題解決スキルを、次期マネジャー層に対して補強する必要があるとの課題認識があった(図表3)。

研修全体の設計としては、2週間程度間隔を空けた全5回コースとし、あえて受講者に負荷がかかるよう毎回研修で学んだ内容を実際の業務で活用することを義務づけ、次回その成果を確認するというサイクルを回していった。また、講師は毎回、受講者に対して一方的に教えることは極力少なくし、対話の繰り返しによる論点の深まり、視点の広がりをも

たられるようファシリテーションに専念した。

もともと、モチベーションの高いメンバーを公募で選出したこともあり、学んだことを素直に吸収し現場で実践していったことで、仕事の実成果につながったとのうれしい報告も少なからずいただいた。また、苦手としていた論理的思考や構造的に物事を捉えることも、回を重ねるごとに習慣化される様子が、受講者の言動からも確認できた。

さらに、この会社の事例では、全5回コース終了後、経営から与えられた3つ課題（①売上げ向上、②労働生産性向上、③重点顧客でのシェアアップ）に対し、課題単位に3つのプロジェクトチームを構成し、与えられた経営課題を解決すべく半年間にわたる活動を現在も継続中である。

\* \* \*

以上、紹介した2事例に限らず、現場で成果の出る教育プログラムを推進するために鍵を握るのが、ファシリテーターの力量である。ファシリテーターには、従来からある企業研修における講師とは異なるスキルとマインドが求められる。企業研修で頻繁に行われていたスタイルは、与えられた課題に対してグループ単位で検討を加え、講師が“妥当解”と“よりどころ”になる理論を示し、最後に個人、グループで振り返りを行うというデザインのものが多かった。

この従来型のスタイルは、ちょっとした小道具などを使い、課題解決のエッセンスを身につけさせることを狙ったものであるが、このやり方で学んだことが現場の課題解決に直結することは想像しにくい。また、それとは別に実事例を扱ったケーススタディなども従来から存在するが、過去から学ぶという視点においては一定の効果が見込めるものの、しょせん他人事のケースでは、受講者に当事者意識やリアリティは芽生えにくく、単なる知識習得で終わってしまうことは、私も経験済みである。世界的な不況下で、未来に向けての課題解決力を養うには、やはり実際の現場が直面している課題を題材にして学び続けるよりほかはなく、それをサポートするのがフ

ァシリテーターの役割になる。

事例2で取り上げたB社の事例でも、経営から与えられたリアルな課題に対して、ファシリテーターがプロジェクトチームの意思決定支援や他社ベンチマーキング手法の紹介、コミュニケーション・マネジメントなど、多方面からのサポートを今現在も行っている。研修と実践の垣根を超えた活動を支援するファシリテーターには、自身のビジネス経験を通じて培った問題解決能力やコミュニケーション能力、さらには現場に介入していく姿勢など、従来の研修講師の枠組みを超えた幅広い力量が求められる。

## 5. 経営者の関与と経営人材の育成について

以上、現場で成果が出る人材育成プログラムについての私見を述べたが、企業内人材育成は、経営者のスタンスに大きく影響を受ける。経営者は、人材育成の重要性、あるいは人材育成計画の趣旨を各部門に対して十分に理解させるとともに、可能なかぎり人材育成の現場に関与すべきである。

具体的には、HRDが企画した研修の場に足を運び、現場の人材に対して直接のメッセージを送るなど、双方向の対話を繰り返すことが重要になる。紙媒体の社内報のほか、現在ではイントラネット、eメールなど、経営からのメッセージを伝える手段は増えている。ただ、現場は相当な情報過多の状態にある。情報の送り手である経営者の真意は、情報技術の進化とともにむしろ伝達しにくくなっている。直接の対話がなければ現場の共感は得られず、思いは伝わらない。組織人は、どうしても上長の動向をみて、自身のよりどころを探る習性がある。経営者の影響力は何にも増して大きいことは言うまでもない。

(もろはし きよたか)