# 研修では，なぜ人が育たないのか？

株式会社ベーシック　代表取締役　田原 祐子

❶「研修すれど，人は育たず」
…人材育成の重要性と，これまでの人材育成の課題がどこにあるかを知る
②人材育成に必要な，「水やり・枝葉・幹・土」
…人が育たない理由を知り，これまでの研修体系・プログラムを見直す
③「作業」と「仕事」の違いを教える
…「作業」を教えては，「仕事」ができる人材は育たないことを知る
④「仕事」にフォーカスして，人を育てる
…「何を？」「なぜ？」「どうする？」を考えられる人材を育成する
⑤OJTに代わる，仕事を教えるしくみとPDCA
…OJTの弊害を知り，これに代わる現場の仕事の教え方とPDCA実践法を知る
⑥組織を育む！新・チームビルディング
…部門間の連携を強化し，新たに，柔軟で強固な組織を育む方法を知る

## ② 人材育成に必要な，「水やり・枝葉・幹・土」
…人が育たない理由を知り，これまでの研修体系・プログラムを見直す

人材を育成するには，教育や指導が必要です。また，どのような教育を施すかによって，人材の成長のスピードや品質，伸びる方向性も変わってきます。

今，皆様の会社では，どのような研修をなさっているでしょうか？　階層別研修，コミュニケーション研修，ロープレ，ワークショップ等，さまざまな方法で教育を行われていることでしょう。しかし，その成果はといえば，研修後のアンケートの結果は良くとも，現場に戻れば「元通り」で活かせていないということも，少なからずあるでしょう。また，ロープレ等では，トレーニングではうまくできるスタッフが，実際の現場では力が発揮できない等というケースもよくあるものです。

### 4要素のバランスとタイミング

実は，人材育成に必要な要素には，「水やり・枝葉・幹・土」という種類があり，現場で行われている研修の体系やプログラムが，これらの4つの要素に基づいてしっかり組み立てられていないことが，人が育たず研修効果が上がらない理由の一つと考えられます。

まず，「水やり」とは，その業務に必要な知識や情報を与えることです。次に，「枝葉」とは，テクニックを教えることです。例えば，営業ではセールストークを教え，顧客対応では，コミュニケーション方法などの場面で使うテクニックを教えます。「幹」は，仕事そのもの・業務の内容です。人事・総務・営業・開発・研究・設計・企画等というざっくりしたものではなく，具体的にその人が日々携わる業務の流れ・目的・考え方等を教えます。そして，最後の要素「土」は，組織･風土です。これは，個人ではなくチームで仕事をすることや，その企業の経営理念を理解し，行動として具現化することです。

これらの4つの要素は，バランスがとれていなければならず，タイミングによっても必要な要素が変わってきます。例えば，木が種から芽を出したばかりの頃は，あまり水をやりすぎても枯れてしまいますし，逆に幹が太くなってくれば，木自身がたくさんの水を必要とします。また，土の部分もそうで，あまり最初から養分を与えすぎると芽は枯れてしまいますが，幹が太くなると養分を必要とします。枝葉の部分は，最初はヒョロヒョロしていますが，幹が太くなるとともに枝葉も生い茂り，太陽からの栄養を取り込みます。

そして，これら4つの要素で最も大切なのは，「幹」の部分です。幹（芽から木に成長します）を育てることが目的で，水，枝葉，土の存在があり，〝必要なタイミング〟に〝必要な量〟を与えることで，健全な幹が育ちます。

しかし，現実には，これらのバランスが考えられておらず，「研修で人が育たない」「若手の社員が辞めてしまう」「マネジメントがうまくできない」「チームビルディングがうまくできない」と嘆いている多くの職場で若手社員のヒアリング（カウンセリングに近い）を行うと，以下のような状況になってしまっているのです。

### 研修の失敗事例□Aタイプ

× 業界の専門知識が必要であり，一人前になるには，3年かかると言われている業務。新入社員から

**田原 祐子**（たはら　ゆうこ）　http://www.basic7.com/

世界46ヵ国が加盟する，国際公認経営コンサルティング協議会認定コンサルタント（CMC）外資系人材派遣会社にて教育トレーナー，経営コンサルタント会社にて新規事業開発室長を経て，1998年に株式会社ベーシックを設立し20年。斬新な女性視点からきめ細やかなコンサルティングと実践指導には定評がある。「気づき・考える」人材育成と実績向上のためフレーム＆ワークモジュール®メソドロジー（全日本能率連盟賞受賞）を開発し，数多くの人財を育成している。

▶仕事のモットー「今この瞬間を大切に，全力投球！」

数年間は，自分がこの会社の役に立っているかすら分からず，先輩から指導やアドバイスを受けても，断片的でよく理解できない。（営業，技術，設計等では）失敗も多く，「失敗しながら成長する」と社内では言われているが，現実的に企業側もコストロスで厳しくそうも言っていられない状態。

**分析**：幹を教えぬ状態で，水やり研修（水やり＝知識や情報を詰め込むのが先）が過多。しかし，知識を覚えても，それが自分の「仕事そのもの＝幹」にどう紐づいているのか分からないし，幹が出来上がっていない状態では，水を大量にやっても，ほぼ吸収できず流れてしまう。

## 研修の失敗事例□Bタイプ

× 顧客対応や営業部門で，セールストークやロールプレイング研修がメイン。繰り返しこれらの研修を行い，セールストークやロープレ自体は徐々に身についてきた。しかし，ロープレがうまくできる人材が，実際の現場では使い物にならないケースも多く，研修時とは別人の様相。

**分析**：枝葉であるテクニックを教えているために起こる現象。いくら話し方がうまくとも，そのトーク自体を，どのようなお客様の，どんな場合に使えばよいかという，「判断」の軸になる，「幹＝仕事そのもの，本質」が分からないため，〝そのケースと少し違うケース＝現場ではほとんどが想定とは異なる〟にどう対応してよいか分からない。また，営業トークはうまくとも，全くお客様の心に響かないことも多々ある。

## 研修の失敗事例□Cタイプ

× マネジメント者向けのコーチング研修。部下を育てるために，傾聴法等を習得した。しかし，肝心の部下を目の前にすると，これまで通りの旧態依然とした指導法になってしまう。頭では分かっているが，実際には難しい。また，コーチングテクニックが使えても，部下とのコミュニケーションには，進化が見られない。

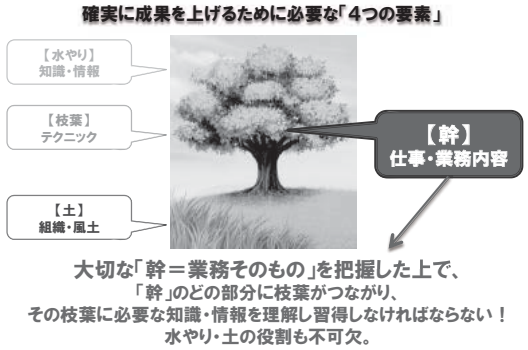
**分析**：コーチングは優れたコミュニケーションテクニックだが，枝葉の部分。まず，幹を中心に，「その幹に必要な枝」，「その枝に必要な葉」を成長させなくてはならない。幹の部分である実際の業務に紐づいて，そこに最適な「枝葉＝コーチング」を有効に使えなくては，桜に竹の葉がついたようなもの。実際には，使えない。

## 研修の失敗事例□Dタイプ

× 課題解決とチームビルディングのために，ワークショップを実施し，その職場の課題を洗い出して解決し，チームの絆を深めようとした。しかし，現実には，上司同席の場では，肝心の業務のボトルネックをあぶり出す（言い出す）ことができず，当たらず触らずの結果になり，チームでは諦めモードになってしまった。

**分析**：土をいくら掘り起こしても（組織や風土を改革しても），幹は変わらない。まず，幹自体の剪定が必要なため，業務そのものを題材に，ワークショップを計画しなければ効果は期待できない。

研修に必要な４つの要素を木の成長に合わせて省みれば，〝現状のままでは，研修成果が上がらない〟理由が理解できるものです。

また，最も重要な幹の部分である，仕事の教え方自体にも問題があります。単なる作業手順を教えるだけでは，まるで心を持たない機械のような人材が育ってしまいます。

**人材を育てるために必要な研修要素**