

New 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

- ①「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

1

「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

今回から、6回にわたり連載を執筆させていただくことになりました。株式会社ベーシックでは、長年人材育成・組織開発・実績向上のためのコンサルティングを手掛けておりますが、今回の連載タイトルである「研修では、なぜ人が育たないのか？」というテーマは、ある上場した企業の経営者に初めてお会いした際、ご質問いただいた言葉そのものです。上場後に、人材育成のため、年間1,000万円以上の費用をかけ様々な研修を行ったそうですが、さほど成果があがらず、そればかりかせっかく費用をかけ育てた人材もポロポロ辞めてしまう状態を、何とかしたいというご相談でした。

企業にとって人材育成は最重要課題であり、本誌の読者である皆様も、何らかの悩みを感じていらっしゃることでしょ。ましてや、これからの経営者や人事部門のご担当者の方々にとっては、今後ますます厳しくなる人材確保、労働総人口の減少によって、正社員、短時間勤務社員、派遣社員、再雇用社員、外国人人材など、様々な人材を柔軟に採用・育成しなくて

はならない局面にきています。こうした状況を視野に入れ、「目の前の人材」を即戦力として育成するためにはどうすればよいかについて、6回の内容でお伝えしてまいります（右上参照）。

まず、今回第1回目は、「研修すれど、人は育たず」というタイトルで、現状のままでは、人は育たない理由について、お話させていただきます。

人は、環境や教育によって育つもの

長年様々な企業のコンサルティングを手掛けていると、人材育成の重要性を日々痛感します。象徴的な例が、1990年バブル崩壊後に人材育成に関する時間や費用が企業内で圧縮されたことによる悪影響でしょう。仕事に必要な基本知識が十分でなく、仕事のやり方が分からないまま、現場で育ててきた人材が、企業内の様々な場面で窮し、悪影響を及ぼし、今もおその影響が尾を引いています。

端的な例が、今の中間管理職を含む中間層の弱体化です。人材そのものはバブル前後で変わりがな

いわけですから、こうした現象も彼ら自身に問題があるわけではなく、「仕事を教わっていない」「マネジメントの仕方を教わっていない」という、環境や教育にこそ原因があります。あの、「失われた20年」を繰り返さぬためにも、今こそ、人材育成には力を入れたいものです。

日本の人材育成方法における課題と、企業や人材の強みを活かす方法

欧米と比較してみると、日本の人材育成方法にも問題があることが分かります。

そもそも欧米では、部門を横断した異動がなく、その部門に特化したエキスパートを育成・採用します。例えば、ドイツでは、小学校4年生で進路が決められ、大学進学・職人（マイスター）等、それぞれが進む分野に必要な専門知識や技能を身につけていきます。職能制度もあり、「その仕事をするには、どのような能力やスキル、知識が必要か」が明確化されています。また、マクドナルドに象徴されるように、誰でも即戦力とな



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®メソッドロジー (全日本能率連盟賞受賞) を開発し、数多くの人材を育成している。

▶仕事のモットー「今この瞬間を大切に、全力投球！」

研修では、 なぜ人が育たないのか？

れるようマニュアルやトレーニングが整えられているところも多いものです。

対する日本では、自分の専門外の部門への異動が日常であり、企業には、一般的な研修はあっても、肝心の業務に関しては、現場のOJT (On the Job Training) が70～80%を占めます。このOJTが曲者で、大半の企業では属人的で、特に効率よいやり方や全社的に統一した方法があるわけではないというのが現状です。すると、現場では、「あの人は、こう教わった」「この人からは、違うやり方で教わった」「いや、教わっていない」といった問題が噴出し、こうした問題に対して、「教える人ごとに異なる”属人的な方法で指導する」という悪循環が繰り返されていくのです。

また、欧米のように各自の業務が明確化されていません (欧米ではジョブディスクリプションという、それぞれの職務の遂行内容・難易度・求められるスキルなどを記述した資料をもとに採用)。さらに、日本では業務自体が見える化・モジュール化 (分化) されておらず、「誰が」「何を」「どこまで」仕事をすればよいかという基準も曖昧です。そのため、「上司が帰るまで、部下が帰れない」といったこともありがちです。

ただし、誤解のないようお伝えしたいのは、単に欧米式の人材育

そもそも、なぜ、人が育たないのか？ ～日本と海外の比較～

日本は、課題が山積み (※業務が見える化・モジュール化されていない)

	日本では	海外では
雇用システム	・終身雇用を前提としたメンバーシップ型雇用 ⇒新人を採用後、育成する 皆で仕事をするので、皆が終わるまで帰れない	・終身雇用ではなく、ジョブ型雇用 ⇒業務の割り振りが明確に決まっているため、必要な人材を必要ときに雇う
スキル・キャリア	・部門を横断した異動が常に発生 ⇒異動のたびに、異なる業務に携わる	・応募者は自分のスキルを見極めたうえで、応募し採用に至る ⇒自分にできる業務を責任を持って行うため効率的
業務	・業務範囲が広く、かつ曖昧 ⇒上司から「これやっという」と依頼されたことが、自分の業務となる	・採用時に業務が明確化されている ⇒業務が明確なので、スキルアップしやすく、ロスが少なく、作業時間短縮につながる
研修・指導・トレーニング	・教え方は、背中を見て学ぶ方式で、OJT中心 (8割) ⇒人によって、教え方も、教える内容もバラバラ	・マニュアルとトレーニング完備 ⇒採用後のトレーニングやマニュアル等が整備されている

ただし、単に、海外のやり方を取り入れてもうまいかない...

日本型雇用システムの良さを活かしながら、「多様化 (誰でも働ける、フレックスな勤務も可能)」に対応し、現状の課題解決する方法を考える (フレーム&ワークモジュール®メソッドロジーを活用)

成方法を取り入れればよいと言っているわけではありません。

日本の企業では、逆に考えれば「様々な部門を経験できる」という強みもあり、それが人材にとっては、「自身の成長に合わせて柔軟にキャリアアップできる」ことにもつながり、企業にとっても個人にとっても、かけがえのない成長のチャンスにもなりうるのです。

研修のあり方と、人材育成方法そのものを、見直すことが必要

この連載では、前掲のように“日本の強みを活かし、グローバルにも対応できる人材育成”をどうすればよいかわ、具体的な育成手法 (弊社で20年の実績があるフレーム&ワークモジュール®メ

ソッドロジー) をお伝えしてまいります。人材不足である今こそ、これまでの研修のあり方と、人材育成方法そのものを、根本的に見直すことが必要なのです。

『事業は人なり』という言葉がありますが、「人使いの名人」として知られ、人を育て人を活かすことによって事業を発展させた秀逸な経営者である松下幸之助は、「松下電器 (現Panasonic) は何をつくるどころかと尋ねられたら、松下電器は人をつくるどころです。あわせて電気器具もつくっております。こうお答えしなさい」と言ったそうです。まさに、“人を、生かすも殺すも人材育成方法次第”。人を育てる切り札は、経営者・人事ご担当者の方々の手にかかっていると言っても過言ではありません。