

# 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  
…表面的な手順ではなく、仕事本来の「目的」と「暗黙知」を教える
- 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

### 3

## 「作業」と「仕事」の違いを教える

…表面的な手順ではなく、仕事本来の「目的」と「暗黙知」を教える

職場で人材が育たない理由には、「教える側」の問題もあります。というのは、仕事を教える先輩や上司の多くは、その仕事をすでにやり慣れているために、新入社員や転入社員に仕事をうまく教えることができていないのです。

### そもそも、仕事をきちんと教えられているか？

例えば、私はこうした状況を分かりやすく伝えるため、『マネージャーは、「人」を管理しないでください』（秀和システムズ）という著書の中で、仕事を“カレーの作り方”になぞらえてお伝えしています。カレーは、小学校の調理実習で教わる、とても簡単でポピュラーな料理です。また、作り方もとても簡単で、肉・じゃがいも・玉ねぎ・にんじん等の野菜を煮込んで、カレーのルーを加えるだけです。

しかし、もし初心者にかレーの作り方を教えようとするならば、「肉と野菜を煮込んで、カレールーを入れて、火が通るまで煮て」というような説明では、決して料理はできません。教わる側は、「肉

は、どんな肉でもよいのですか？」「野菜は、どうやって切るのですか？」「どのぐらい煮込むのですか？」と、頭の中は、分からないことだらけになって、質問したいことが山ほど出てくることでしょう。そこで、何度もカレーを作ったことがある教える側は、「肉は、牛・豚・鶏肉など、何でもよい」「野菜はざくざく大きめに切って」「煮込みは、材料に火が通るまで」などという答えにならない答え方をしてしまい、これでは、「肉によって、何か違いはありますか？」「野菜をざくざく切るという、その、ざくざくとは、どのぐらいですか？」「材料に火が通るといのは、どういう状態ですか？」とさらに突っ込んで質問したくなるような、曖昧で不親切、分かりにくい説明をしているものなのです。

その上、この状態では、おおよそ、「料理のコツ」や“おいしく作るポイント”あるいは、“してはいけないこと”などを伝えることはできません。

また、最悪なのは、教える側が面倒がって、「OJTで、他の人が

カレーを作る様子を見て覚えて」などといういい加減な教え方をしてしまうと、教わる側は、たまたまOJTで見たカレーの作り方が、どんなに変な作り方であっても、それをそのまま覚えてしまいます。

これと同じようなことが、職場で仕事を教える際に起こっているのです。これはひとえに、「教える側」の問題です。

### 仕事を教える際に必要な、“プロセスの見える化”と“モジュール化”

仕事を教える際に、私がお勧めしているのが、仕事の“プロセスの見える化”と、“モジュール化”です。

例えば、上記のカレーの作り方なら、1) 材料を揃える、2) 材料の下ごしらえをする、3) 材料を炒める、4) 材料を煮込む、5) 味付けする、6) 盛り付ける、というように料理のプロセスを見える化し、モジュール化（＝分化すること）します。こうすることで、料理の手順を速やかに理解することができます。さらに丁寧に“料



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のフレーム&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、数多くの人材を育成している。

▶仕事のコツ「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？**

理のコツ”や“おいしく作るポイント”“してはいけないこと”を教えるには、これらの手順の中で重要なポイントをより細かく“モジュール化”していきます。

例えば、2) の材料の下ごしらえをする際には、「肉、じゃがいも、玉ねぎ、にんじんは、それぞれの素材によって火の通り方が異なるので、それらを考慮して切る」といったことをあらかじめ教えておけば、「出来上がって見たら、じゃがいもがドロドロに煮溶けてしまっているのに、にんじんは硬いままだった」というような失敗も防げます。また、「玉ねぎをあめ色になるまで、じっくり炒めると、甘味が出ておいしくなる」といった、料理のコツ (=暗黙知) も伝授できます。

これらも、“プロセスの見える化”と“モジュール化”をすることでこそ、教えられ、理解できるものなのです。

そもそも、『仕事ができる人=料理が上手な人』『仕事ができない人=料理が下手な人』の差が生じるのは、人それぞれのスキルや、できるできないといった差以前に、教える側に問題があるのです。

「なぜ」それをするかという、仕事の「目的」を伝えること

また、仕事を教える際に、もう一つ重要なポイントは、『なぜ』

それをするかという仕事の『目的』を伝えることです。

例えば、カレー作りで、「じゃがいもの芽をそのままにしておく」という“してはいけないこと”を教える際、「なぜ、それをしてはいけないのか」という理由や目的を教えなくてはなりません。じゃがいもの芽には、ソラニンという毒素が含まれており、これを取り除かず残したままにしておくと食中毒を起こす可能性があります。こうした理由をしっかりと伝え、「食中毒を起こさないため」「ときには、人命に関わる」という目的や理由を伝えなくては、教わる側は、うっかり忘れてしまうこともあるでしょう。

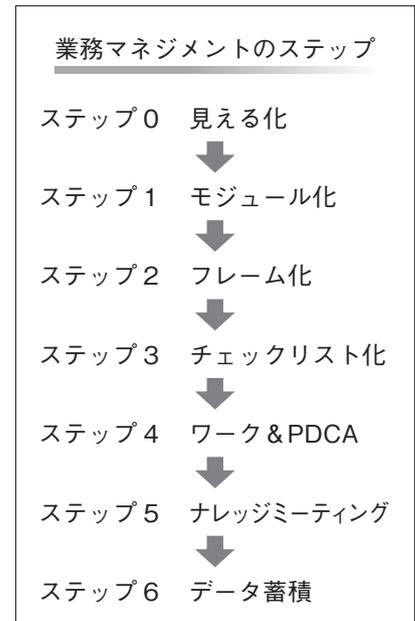
「作業」と「仕事」の違いを教える

このように、料理の教え方でも理解いただけるように、単なる『作業』や『手順』として、「材料の下ごしらえをする」「材料を炒める」ということを教えるのではなく、「なぜそうするのか?」「それをすると、どうなるのか?」「それをしなければ、どんな危険が伴うか?」という『理由』や『目的』を伝えるべきであり、単にカレーを作るという作業でなく、おいしいカレーを作るという、本来の目的を遂行するための『仕事の仕方』を教えなくてはなりません。

また、このようにして、“プロ

セスの見える化”“モジュール化”をして、丁寧に仕事を教わった人材は、目的を踏まえ迅速に最適な仕事をする素晴らしい人材として育っていくものです。仕事のコツや成功するポイントも理解でき、独自の工夫をし楽しみながら、カレーを作り続けることでしょう。

ちなみに、この“見える化”“モジュール化”は『仕事』の基本中の基本で、『業務マネジメント』のステップはここから始まります。



このように考えていくと、教える側の教え方が、その後の人材育成の成否を握る鍵であることが分かります。そして、その前に、教える側自身も、今一度、日々、「仕事でなく、作業をしてはいないか」を問い、仕事の本質を考えてみる必要もあるかもしれません。