

【人材育成12ヵ月】第4回

研修を目的に照らし見直そう

研修が、前例と同じようにこなすだけのものになっていないだろうか。そんな研修をいくら行っても、時間とお金の無駄遣いでしかない。新入社員の受け入れを始めとする人事事務がひと段落するこの時期、今一度研修の目的を見直しておきたい。



松下 直子
株式会社オフィスあん
代表取締役

その研修を通じて得たい 「成果」とは

採用や新入社員の受け入れが一段落したこの時期は、各階層別の研修や目的別の研修、職種別研修を実施する企業も多いでしょう。

そこで、改めてそれぞれの研修の目的や目標に立ち返って考えてみませんか。人材育成担当のあなたが、前例踏襲で研修を実施することを目的にしていなくてもいいでしょうか。



U社は、不動産販売業を営む中堅企業。関東圏を中心に20営業所があります。それぞれの営業所には所長以下10名ほどの営業マンと営業支援の女性スタッフが1名ずつ配置

されています。女性の管理職はまだ不在。支店の女性スタッフの育成は所長任せで、これまで全社的に統一された女性育成はなかったそうです。まずはこの女性スタッフを育成することから始めようということになり、弊社に「全営業所の女性を集めるから1日の研修をして欲しい」という依頼がありました。

とはいえ、今まで女性スタッフに対しては「何も」してこなかったのに、突然1日拘束されて、初めて会った外部講師から期待を伝えられたところで、女性の方々はどう受け止めることでしょう。

そこで、「午前中の2時間だけでいいから、所長にも研修に同席いただけないでしょうか」とお願いしました。名付けて「カップリング研修」。営業所長と女性スタッフにそれぞれ2人1組で座っていただいていた研修を実施したのです。2時間だけですが、ペアで相手の立場に立ったロールプレイングをしたり、営業所目標を共有化したり、男性上司から期待を伝えていただいたり……。また午後からは、多忙な所長にはお帰りいただき、女性スタッフだけで、営業マンを支えるために必要なスキルやテクニックの伝授、女性スタッフ同士の横の繋がりの形成に時間を投じました。すると研修後、女性の方々からこんな声が聞かれました。



「所長とこんなに長時間、話をしたのは初めて」「所長は忙しそうで普段あまり声をかけられないが、ちゃんと私のことを見ていてくれたんだとわかった」「支店に戻ると女性1人ですが、女性スタッフが横の繋がりを持つことで、営業所間をもっと繋げていくことができる」「研修は男性ばかりで、女性は期待されていないのかと思っていましたが、私たちがしっかりと笑顔で仕事をすることで、もっと現場を変えられると思えるようになった」

一方、午前中だけ立ち会ってくださった所長たちからも、

「女性の部下への接し方がわからなかったけれど、男性同様、普通に向きあえばいいということがわかった」「自分の娘と変わらない年頃の“女の子”だと思っていたが、じっくり話をしてみると、実にしっかりしている。もっと仕事を任せられそう」

といった声があったそうです。

研修後、職場で所長と女性スタッフとの会話の量が格段に増えたとも聞きました。女性の育成は、ちょっとした「きっかけ作り」から始められるのかもしれないと思います。

「愛するということは、おたがいに顔を見あうことではなくて、いっしょに同じ方向を見ることだ」(サン＝テグジュペリ)

事件は現場で起こっている！ だから現場単位の研修が功を奏する

これに似た事例ですが、B社は関東を中心に13の営業所を構える中堅の建築メーカーです。営業所ごとに、管理部門・営業部門・工事部門がそれぞれ30名ほどずつ在籍しています。それぞれの営業所のコミュニケーション不全を問題視した教育担当者から、



「13名の営業所長を対象にしたコミュニケーション研修を実施して欲しい」との依頼がありました。

しかしです。いくら影響力がある営業所長とはいえ、営業所長一人が「コミュニケーションスキル」を体得したところで、残り29人の所員にどれほどの変化が与えられるのでしょうか。そこで、「一番コミュニケーション不全に陥っている営業所の全メンバーの3時間ほどを私に預けてください。営業所の新入社員から所長に至るまで全員でコミュニケーションの研修を実施させてください。半日、全所員で同じ情報を共有化し、明日からの行動を全員で約束してもらおう方が、たった一つの営業所かもしれませんが、明日から何かが変わるのではないのでしょうか」と研修担当者をお願いをしてみました。提案を受け入れていただけ、今ではその営業所での事例が、他の営業所に水平展開されています。

私の経験上、最近、比較的成果をあげている研修は、階層別研修でも目的別研修でもなく、職場別（現場単位）の研修かもしれません。問題は職場で起こっています。その問題を解決するためには、誰に対して何を提供すれば、真に問題解決に繋がるのか。過剰気味だった人事業務がひと段落するこの時期に、今一度、それぞれの研修の目的を見直してみたいはいかがでしょうか。ましてや、目標達成の方法はひとつではありませんよ。

「どうかな、リーダーが優秀なら組織も悪くない」(『踊る大捜査線 THE MOVIE 2』青島俊作のセリフより)