

【人材育成12ヵ月】第8回

来し方を思い、行く末を問う

平成29年5月よりスタートした本連載では、月ごとにテーマを設けて社員教育のポイントを紹介してきた。年が改まるこの時期は、人材育成の意味について今一度考えてみたい。あなたの会社では、一体何のために社員教育を行っていますか。



松下 直子
株式会社オフィスあん
代表取締役

人材育成の責任を社員に問う

弊社の取引先に、年末になると、その年度に年齢的に節目を迎える従業員（30歳、40歳、50歳）を対象にキャリア・デザイン研修を実施する会社があります。

十数年前に、日本の人材育成界にも「キャリア・デザイン」の概念が紹介され、各社ではトレンドに乗っかるように、こぞって「キャリア・デザイン研修」が実施されました。しかし、「あなたは、あなたの人生で何を為すのか、あなたの人生はあなたに何を期待するのか、あなたは何のために働くのか……」などと、いきなり個人のアイデンティティーを問いかけたために、「私がやりたいことはこの会社にはなかった……」と中途半端な気づきを従業員に与え、優秀な従業員を会社から離脱させるような本末転倒のキャリア・デザイン研修となってしまった、笑い話のような例が本当にあります。

個人のアイデンティティーの前に存在するのは、あくまで組織のアイデンティティーです。「私たちは、こういう経営理念のもと、こういう仕事を為すことでお客様から支持されて存続し続けてきました。さあ、このフィールドで、あなたは何を為しますか」と問うのがキャリア・デザイン研修の醍醐味で

はないでしょうか。会社が提供する研修なのですから、問いかけるのは、自己理解の前に、あくまで組織の理解です。

また、キャリア・デザイン研修では、未来を描かせるだけではなく、「これまでやってきたこと」にきちんと向き合い、そこから得た経験や能力、哲学や考え方、人間関係を再確認することが大切です。未来にその人らしさはありません。その人らしさは、「やってきたこと＝過去」にしかありません。もしくは今日この日の自分が、ただただ「過去の結果」なのですから、今日この日の自分にしっかりと向き合わせることを。キャリア開発の主人公たる自分の、自己選択、自己決定、自己責任を問うことです。

人材育成の責任を自らに問う

私の師匠のひとりであり、ビューティフルエージング協会の前会長でもある澤田富雄先生が、その40年以上もの人材育成の経験から導きだした、社員育成に必要な10大要素と言われるものを図表2に掲げています。

会社組織の人材育成・研修の現場で半生を生きてこられたような方が、この10要素に「研修」を入れていないという事実。泳ぎの本を読んだところで、上手に泳げるようにはならないように、毎日研修を受けたところ

■図表1 節目におけるキャリア・デザイン [VSOP]

	20歳代 V (Variety)	30歳代 S (Specialty)	40歳代 O (Originality)	50歳代 P (Personality)
キーワード	試行する	絞り込む	物事を成し遂げる	後輩に引き継ぐ 今後の人生を考える
テーマ	目立/目律を意識する 主体性	選択と集中 コミットメント 自己責任	市場価値を高める (意識する) 仕事での成果 転機への対応	生涯現役 後進への継承

で、仕事は一向にできるようにはなりません。仕事ができるようになるためには、仕事をするのみです。

もちろん研修も否定はしません。いきなり海に放りこまれるよりは、最低限の泳ぎの型くらい教えて欲しいですし、それが研修の意味のひとつでもあるでしょう。

しかし、澤田先生は、私にこのような言葉を投げかけてくれました。

「人を育てるのは『仕事』です。でも、『気づき』を与えたり、『頭の中や心や魂まで揺さぶり』を掛けたりするのは『研修』しかないのです。『研修』が人を育てる割合はせいぜい1～2割と論文に書きましたが、その『重み』は残りの8～9割とは比較にならないのです。人材育成は手間の掛かる仕事ですが、だからその反面に『大いなるやり甲斐』というご褒美が付いている訳で、そういう『手間の掛かる作業』を『面倒くさい』と感じる人は、従事してはいけない仕事です」

最後に、私からみなさんへの質問です。正解のない質問。答えられますか？

- ・人材育成担当者のお客様は誰ですか？
- ・そのお客様に、あなたはどんなサービスを提供していますか？
- ・人材育成担当者の大切な資質は何ですか？
- ・人は性善でしょうか、性悪でしょうか？
- ・御社の従業員は毎日、何にエネルギーを使っていますか？
- ・あなたには人を見抜く力がありますか？
- ・自分のことは自分がよく知っているといえますか？

■図表2 人が育つ主な条件、要因

- ①仕事：日常業務、難易度の高い業務
- ②経験：複数の業務経験、勤務地経験
- ③先輩・上司：教える、良さを引き出す、最も身近なモデル
- ④自分：自己啓発
- ⑤ライバルと仲間との存在：相互啓発
- ⑥必要性、切迫性、強制力：せっぱ詰まること、期限、試験
- ⑦対話：双方向のコミュニケーション、納得性
- ⑧環境づくり：チャンスを与える、チャレンジさせる
- ⑨周囲の期待と激励：スポーツ競技における応援同様の効果
- ⑩時間：人材はすぐには育たない



- ・従業員をプロフェッショナルに育成していますか？
- ・人が育つとは、具体的にどういうことですか？
- ・どうすれば、優秀な人材がきて、定着してくれますか？
- ・あなたは人材育成担当者として「何段」ですか？

*

人材育成とは何か。何のために従業員に対して教育を行うのか。人材育成はあくまで手段であって目的ではありません。年が改まるこの機会に、自問自答してみてもいいでしょうか。