

「人が育つ組織のつくり方」

4

人材育成担当者の、すべての悩みに答えます！

第4回 最強の組織をつくる研修プログラムの作り方 集合研修とOJM（オン・ザ・ジョブ・メンタリング）

アントレプレナーセンター 福島正伸

人材育成担当者から寄せられた、組織の活性化に関するありとあらゆる質問をまとめ、そのすべてに対して、根本的、体系的、具体的に解答する10回シリーズ

今回のお悩み

組織やシステムなど、どのように 仕組みを変えれば、人は育つのでしょうか？

- ◆ 能力主義にすれば人は育つのでしょうか
- ◆ トップが変わらない限り何をしても無駄なのではないのでしょうか
- ◆ 人材育成のシステムはどのように考えてつくっていけばいいのでしょうか？
- ◆ 最強の組織をつくるための人材育成のプログラムとは
- ◆ OJMとはどのようなものですか？
- ◆ 集合研修とOJMそれぞれをどのように進めていけばいいのでしょうか？
- ◆ 集合研修ではどんなことに注意すればいいのでしょうか？
- ◆ 育成研修とはどのような研修ですか？
- ◆ 育成研修はどのようなプログラムを用意すればいいのでしょうか？
- ◆ 集合研修でやる気にさせても、現場でやる気をなくしてしまいます
- ◆ 現実にはなかなか部下に仕事を任せられません
- ◆ OJMの特徴とはどのようなことでしょうか？
- ◆ 人が育つためには組織風土の問題もありますよね？
- ◆ 人が育つ組織風土の事例があったら教えてください

Q 一質問者 A 一福島正伸

【1】人を育てることができるのは人だけ

Q 「組織やシステムなど、どのように仕組みを変えれば、人は育つのでしょうか」

A 「残念ながら、どのように組織やシステムを変えても、それによって人を育てることはできません。仕組みを変えることによって、一時的に雰囲気を変えることはできても、姿勢を変えることはできないからです。人は仕組みによって、育てることはできません。人を育てることができるのは人だけです。人を育てるためには、人を人が育てる仕組みをつくるのが不可欠です」

Q 「成果主義にすれば、人は育つのでしょうか」

A 「確かに、モチベーションを高める一つの方法として、成果主義は効果がある場合もあります。しかし、それだけに頼ると、社員は皆、本来の企業の存在目的を忘れ、自分の目の成果ばかりを優先するようになっていきます。問題が起きても、それを他人のせいにするようになったり、困難に挑もうともせず、確実に楽にできることしかやらなくなったりします。さらに、自分の成果を重んじるようになった結果、お互いに助け合うこともなくなり、情報などの経営資源が共有化されず、組織力を発揮できなくなってしまいます。このような結果、成果主義によって本物の人が育つことはありません」

Q 「トップが変わらない限り、何をしても無駄なのではないのでしょうか。所詮、トップが変わればすべてが変わるんじゃないですか!？」

A 「トップが変わることで、社員のやる気が変わり、業績も変わることがよくあります。しかし、トップにばかり依存していたのでは、不変的な組織の活性化はできません。トップがどうあれ、人材が育成できるような仕組みや風土を作ることが必要です。確かに、トップによっては、人材育成に理解がなく、そのための活動が制約されることもあるかもしれませんが、しかし、社内で積極的な展開をすることはできなくても、個人として研究し続けることはできます。そして、状況の変化によってトップの意識が変わったり、トップが入れ替わったりする時もあります。その時が、活躍の舞台です。人材育成は企業の永遠かつ最大の課題です。それは、付け焼き刃ではできません。その専門家が、企業を成長させるためにはどうしても必要なのです。トップが変わらなくても、人材育成の準備をして専門家になっておきましょう。トップがどうあれ、まず自ら考え行動することが大切です。チャンスは準備ができた人に訪れるものです」

【2】最強の組織を作るための、人材育成のプログラム

Q 「人材育成のシステムは、どのように考えてつくってあげればいいのでしょうか？」

A 「はじめに人材育成のポイントを、もう一度まとめておきましょう。人材育成のポイントは次の四つです。第一は、ビジョンを共有することです。明確な社会的な意義があるビジョ

ンを掲げ、その共感集団をつくることです。第二は、自立型人材を育成することです。いかなる環境に置かれても、自ら考え、行動して、道を切り開いていくことができる姿勢を体得することです。第三は、相互支援のための仕組みと風土をつくることです。他の社員、つまり同僚、職場の上司・部下のみならず、トップや他部署、関連会社などの人々と、助け合いながら、一体感を持って仕事に取り組めるようになることです。人は、他人との信頼関係の中でこそ、強い意志を持つことができます。第四は、見本となる上司、メンター（自立型リーダー）を育成することです。管理職とは自己管理職であり、支援職です。特に現場においては、上司の部下に対する影響力は、極めて大きいと言えます。上司が見本になっているかどうか、問題です」

Q 「それでは、人材育成研修のあり方は、どのように考えればいいのでしょうか」

A 「まずは、指導と育成を取り入れた研修のあり方を構築します。指導と育成については、覚えていらっしゃるでしょうか？」

Q 「指導とは、知識や技術、問題解決法などを教えることで、育成とは、それらを最大限に活かす自立の姿勢を身に付けさせ、やる気にさせることです」

A 「そうでしたね。指導と育成を、集合研修とOJMで実践していけばいいのです」

Q 「OJMとは、どのようなものですか？OJTならば、オン・ザ・ジョブ・トレーニングですね？」

A 「OJMとは、オン・ザ・ジョブ・メンタリングの略です。いままでのOJTとは、根本的な考え方がまったく違います」

Q 「どのように違うのでしょうか？」

A 「これまでの人材育成は、教えることを主眼においていたため、指導はできても、育成をすることができていませんでした。OJMは、企業のビジョンを常に念頭において、上司が見本となって考え、行動することで、部下のやる気を引き出しながら、教えていくものです。つまり育成しながら指導していくということです」

Q 「集合研修とOJM、それぞれをどのように進めていけばいいのでしょうか？」

A 「まず、集合研修で基本的な考え方を体系的に理解します。自分の中にある考え方を整理し、自立型姿勢を体得します。そして、さまざまな事例やケーススタディなどを通して、やる気を醸成します。さらに、OJMによって、上司の姿に共感し、自ら体験して、感動するのです。そのうえで、必要に応じて集合研修によるフォローをすることで、人材を育成することができます」

Q 「集合研修では、どんなことに注意すればいいのでしょうか？」

A 「集合研修では、指導研修と育成研修を分けて実施します。わかりやすい表現にすれば、スキルアップ研修、マインドアップ研修と呼んでもいいでしょう。もちろん、指導研修とは、基本的なマナーから、必要とされる知識や技術、問題解決法、マーケティングなどの経営手法、リスクマネジメントなどを教える研修であり、育成研修とは、チームとして結束して、ビジョンの達成に向かう自立型姿勢を体得させる研修のことです。指導研修については、こ

れまで多くの企業でかなり積極的に取り組んできたと思います。問題は、育成研修のあり方です」

Q 「そうですね。私の会社でも、技術研修をはじめとして、スキルアップにはとても力を入れています。ところで、育成研修は、どのようなものなののでしょうか？」

A 「まず、育成研修では、講師の生き方、つまり自立型姿勢が問われます。姿勢を伝えるためには、講師がその見本になって、日常において本気で行動していることが不可欠です。その上で、講師は自分の体験をストーリー化して、受講者に語り伝えるようにします。講師はその人の生き方が、すべて相手に伝わってしまいます。うわべの話はまったく相手の心には届きません。自分が本心から思っていることしか、相手には伝わらないものなのです。そして、講師自身が体験したこと、本心から感動したことなどが研修事例になります。自分が体験したことは、誰も否定することはできません。ただし、それらは必ずしも成功した事例でなくともかまいません。現在、チャレンジ中のことでも、あきらめない自分の姿勢を語るのです。それは教えるというよりも、自分の思いを伝え、感動させることと言った方がいいかもしれません。できれば写真やサンプルなども用意して伝えるといいでしょう。理屈よりも、五感で感じてもらうのです」

Q 「講師は、たいへんそうですね！」

A 「講師が本気でなければ、相手を本気にさせることはできません。もともと相手にやる気がない場合、どれほどやる気を醸成することができたとしても、自分以上に相手がやる気になることはないからです。もちろん、このような講師の姿勢は、育成研修のみならず、指導研修においても重要なことだと思います」

Q 「具体的には、どのようなプログラムを用意して、進めていけばいいのでしょうか？」

A 「育成研修のプログラムは、大きく三つに分けることができます。一つ目は、誰もがワクワクするような明確なビジョンを描き、浸透させる『ビジョン構築、共有プログラム』。二つ目は、自立型姿勢を学び、体得する『自立型人材育成、および相互支援プログラム』。三つ目は、自立型人材を育成するリーダーのための『自立型リーダー（メンター）育成プログラム』です。それぞれの詳細については、今後の連載の中でお話しいたします」

Q 「しかし、いままで集合研修でやる気にさせても、現場でやる気をなくしてしまいます。気持ちがすぐに元に戻ってしまいます。効果を維持させるためには、どうしたらいいのでしょうか？」

A 「気持ちが戻ってしまうのは、戻ってしまう環境があるからです。ほとんどの場合OJMができていないことが、その大きな要因になっています。私たちは職場の身近な上司から最も大きな影響を受けます。集合研修とOJMが連動していないと、集合研修でせっかくきっかけを得たにも関わらず、現場では違う教育をされることになってしまうのです。戻るのではなく、教育し直されてしまうと考えた方がいいでしょう」

【3】OJMの進め方

Q 「それでは、OJMについて教えてください」

A 「OJMにおいて最も大切なことは、上司が仕事に取り組む姿を見せることで、部下を共感、感動させることです。特に、問題が起きた時は、どのような姿勢で問題に取り組むかを見せる絶好の機会です。あきらめずに、ありとあらゆる工夫をすることで、解決できない問題はないことを見せることができます。問題から逃げず、むしろそのことをチャンスに変えることで、より飛躍していくところを部下の目の前で見るようにすればいいのです。職場では、上司は楽をするのではなく、仕事を楽しみ、仕事を通して成長して行く姿を見せなければなりません。上司が仕事を通して成長するからこそ、部下も仕事を通して成長することができるようになるからです。もちろん、上司が楽をすることばかり考えていれば、部下も楽をすることばかり考えるようになってしまいます。そして、その上で相手を信頼して、ポイントを教えながら仕事を任せていきます」

Q 「なるほど・・・しかし現実には、なかなか部下に仕事を任せることができないのではないのでしょうか。実際の現場では、上司はいつも仕事に追われていると思います」

A 「上司が、時間がないから、心配だからと、すべて上司が決めたことをやらせるようにしたのでは、やはり人材を育成することはできなくなってしまいます。仕事を終わらせることも大切ですが、仕事ができる人材を育成することは、もっと大切なことです。日々の仕事に追われる中でも、人材を育成することを常に心掛けながら、状況に応じた対応をすることが上司には求められるのです」

Q 「目の前のことに追われないようにしなければ、人材の育成はできないということですね」

A 「忙しい時にこそ、精神的な余裕が必要です。その余裕が人を育てると言ってもいいでしょう」

Q 「OJMの特徴とは、どのようなことでしょうか？」

A 「OJMには、『共感』『体験』『感動』という三つのキーワードがあります。つまり、共感させて、体験させて、感動させながら育成するということです。具体的には五つのステップで育成していきます。第一ステップは、見本を示すことです。上司が見本になることで、部下は目の前で疑似体験することができます。さらに、上司の姿勢に共感することで、部下は意欲を喚起されます。第二ステップは、信頼することです。部下がどのようなレベルであったとしても、そのまま受け入れます。上司と部下の関係でとらえるのではなく、一人の人間として、信頼、尊敬の念を持って接することが大切です。第三ステップは、段階的に指導することです。部下のレベルに合わせて、計画的に段階を追って指導します。課題を与え、それをこなして行く中で、自分で考えて行動することを学ばせていきます。相手の欠点を直させるよりも、長所を伸ばしていくような指導を心掛けることが大切です。第四ステップは、

支援することです。支援とは言っても、基本は相手が自分で考えて行動することです。その支援をするのが上司の役割です。支援とはやらせるのではなく、やりたくさせることです。第五ステップは、ともに喜ぶことです。部下に体験させて、上手くいったら一緒に喜びます。部下を誉めることよりも、上司自身が喜ぶことです。その喜びを共にすることで、部下は感動を得ることができます。一方、上手くいかなければ励まします。一緒に考えながら、上手くいかないことから何を学び、次に何をしていくかというフィードバックをします」

Q 「それにしても、現場で人を育てるのはたいへんそうですね」

A 「そうですね。だからこそ、現場で人が育つと言うこともできます。OJMで大切なことは、部下だけを成長させようとするのではなく、上司も部下から学びともに成長していこうとする姿勢を持つことです」

【4】人が育つ組織風土

Q 「人が育つためには、組織風土の問題もありますよね？」

A 「上司はお互いに、その育成ノウハウについて、定期的な情報交換をし、必要があれば、複数の上司によって、部下の育成を支援するようにしても良いでしょう。直属の上司一人が育てるという発想ではなく、人材はみんな育てる、という組織風土をつくるのが大切です。みんなで助け合いながら人材を育成する組織風土をつくりましょう」

Q 「人が育つ組織風土の事例があったら教えてください」

A 「ある会社では、悩み事は匿名で社内ネットに載せることができるようになっています。それを見た人は誰でも、励まし、支援することができるのです。ある新人が入社後すぐに、仕事がきつくて会社を辞めたい、と書き込みました。二週間ほどで30人以上ものさまざまな部署の先輩が、自分の体験談などを載せて励ましました。そして、なんと社長までもお勤めの本を紹介して励ましたのです。書き込んだ新人は、とても感動して、自分は本当に素晴らしい会社に入った、と感涙したそうです。さらに、そのやり取りを見た他の社員も、みんなやる気になったそうです。ネットのすばらしい点は、一人の事例で全社員をやる気にさせることもできるところにあります」

Q 「人が育つ風土とは、思いやりに溢れた風土と言うことですね！」

 POINT

- 仕組みを変えても能力主義にしても人は育たない
-人を育てることができるのは人だけ
- 企業には人材育成の専門家が必要
- 二つの集合研修—指導研修と育成研修
 - (1) 指導研修とは基本的なマナーから必要とされる知識や技術経営手法などを教える研修
 - (2) 育成研修とはチームとして結束してビジョンの達成に向かう自立型姿勢を体得させる研修
- 育成研修プログラム
 - (1) 誰もがワクワクするような明確なビジョンを描き浸透させる「ビジョン構築・共有プログラム」
 - (2) 自立型姿勢を学び・体得する「自立型人材育成および相互支援プログラム」
 - (3) 自立型人材を育成するリーダーのための「自立型リーダー（メンター）育成プログラム」
- OJM(オン・ザ・ジョブ・メンタリング)
 - ・企業のビジョンを前提に上司が見本となって考え行動することで部下のやる気を引き出しながら教えていくこと
 - ・問題が起きた時はどのような姿勢で問題に取り組むかを見せる絶好の機会
- OJMの特徴—共感させて体験させて感動させながら育成すること
 - (1) 見本を示す—上司の姿勢に共感することで部下は意欲を喚起される
 - (2) 信頼する—一人の人間として信頼・尊敬の念を持って接する
 - (3) 段階的に指導する—部下のレベルに合わせて段階的に指導する
 - (4) 支援する—相手が自分で考えて行動できるようにする
 - (5) とともに喜ぶ—部下に体験させて上手くいったら一緒に喜ぶ
- 人が育つ風土とは思いやりに溢れた風土