

コストも時間もかけた研修が無意味になっている？！

社員研修を現場で活かすために

☆☆☆ 経営環境に翻弄されない会社を目指すシリーズ⑤ ☆☆☆

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】社内研修の効果とは？
- 【2】現場では役に立たない理屈
- 【3】楽しいばかりでは成果は望めない
- 【4】教えるだけが研修なのか？
- 【5】研修で「知った」ことを「できる」まで



【今月のハイライト】

会社として最大の経営資源である社員の底力をあげるために、社内研修を行っている会社は多いでしょう。もちろん企業側としては、確実な「成果」につながることを切実に望んでいるに違いありません。しかし、せっかくコストも時間もかけた社内研修が無意味に終わっていたとしたら……。そこで今回は、研修を現場で活かしていくための方法について考えてみます。



【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所

【本 部】〒102-0081

東京都千代田区四番町1-8

四番町セントラルシティ602

TEL: 03-3556-3317

e-mail: itoh@cpa-itoh.com

(株) 創コンサルティング

【会計工場】 〒510-0071

三重県四日市市西浦2-4-17

(エスタービル3F)

TEL: 059-352-0855

URL: <http://www.cpa-itoh.com>

【1】社内研修の効果とは？

1》リーマン・ショック以降

08年9月のリーマン・ショック以降、企業向け研修サービス市場にも影響が出ているようです。矢野経済研究所によると、09年時点で、前年と比較した集合研修の実施回数・規模を問うたところ「かなり減っている」「減っている」との回答が合わせて3割近くになったそうです。

しかし、同時に「変わらない」「増えた」と回答する企業が6割を超えていることから、集合研修による

社員教育の需要は、底堅いものがある

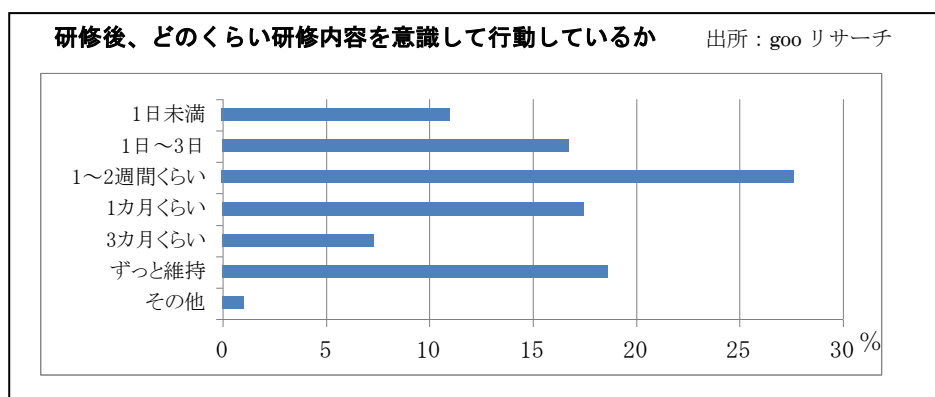
と考えられます。

2》研修の効果はどのくらい続く？

ただ、研修の数が増えようと、減ろうと、今の状況の中で研修を行うのは企業にとって大変であることに変わりありません。ですから、企業側がいま切実に望んでいるのは、確実な「成果」なのではないでしょうか。言い換えれば、

その研修が本当に身になっているのか？

ということです。一つデータを参照してみましょう。



驚いたことに、実に2週間で50%以上が研修のことなど忘れてしまっているのです。そこで今回は、研修を現場で活かしていくための方法について考えてみます。

3》A社の成長

A社は、あらゆる種類の電線・ケーブルを扱う専門商社です。電線の卸業から始まりましたが、今では光ファイバーケーブルや付属部品の加工にまで対応したビジネスを展開しています。



【2】現場では役に立たない理屈

1》A社長の人となり

時代に即応してきたおかげで経営は安定しており、毎年10人程度の新卒を採用しているといいます。ただ、今月のテーマに即して言えば、そういったA社の概要よりも経営者であるA社長の人となりのほうが重要であるかも知れません。A社長は

仕事も遊びも一生懸命やるタイプの人

で、平日は一番早く出勤して、一番遅くまで仕事をしています。そんなA社長の趣味はゴルフ。「付き合いでやってみたらハマってしまった」らしく、週末にはコースに出るのが当たり前だといいます。

2》リビングでの素振りの最中に

しかし、ゴルフ帰りのA社長が決まって思うことは、「ちっとも上達しないな、俺」ということだそうです。

そして帰宅すると、素振り練習を繰り返すわけですが、ある時ふと、傍らに積んであるゴルフ雑誌が目にとまり、思わず溜め息が漏れたといいます。

というのも、A社長は毎月何冊ものゴルフ雑誌を買っては、「あと10ヤード飛ぶドライバー」「ショートアイアンでスコアメイク」といった記事を読み耽るのだそうです。それにもかかわらず、

結局なんの技術も身につけていない自分を実感

してしまったのです。

3》効果が不十分だったA社の研修

「理屈は知っていてもコースに出ると役に立たないんだよな」と呟くと、やはり経営者なのでしょう、「うちの会社の研修、ちゃんと現場で役に立っているのかな？」と連想が働いたそうです。

週明け、早速研修担当者と呼んで効果を確認してみると、その歯切れの悪さに、^{かんば}芳しくないことは明らかでした。そこで担当者には対応を考えるよう指示するとともに、自分では

別のアプローチで試してみよう

との考えがA社長の頭にはあったのです。

それは「絶対にゴルフを上達してやる」という思いでした。突飛に思えるかも知れませんが、研修の不備に気づいたきっかけがゴルフなら、その解決もゴルフから、とA社長は考えたのです。



【3】楽しいばかりでは成果は望めない

1》ゴルフ上達の阻害要因は？

A社長がまず取り組んだのは、なぜゴルフが上達しないのか、その原因を明確にすることでした。それは、山積みのゴルフ雑誌の一件もあり、早々に答えを出すことができました。A社長は

次から次へと情報を入れるばかりで、それを身につけるための行動が絶対的に足りない

ことが原因だと結論付けたのです。

そこでA社長は、「自分が身につけたい技術の一つだけを選び、それを習得するまでは他のことに手を出さず、余計な情報も入れない」ことを自分に課したそうです。

2》変わった週末の行き先

それ以降、A社長はゴルフコースに出るのをやめ、近所の打ちっぱなしに通い続けました。そして、自分で選んだ「手を使わず、肩を回すことでクラブを上げる」という課題に集中して何週間も取り組んだそうです。その結果は上々で、飛球の曲がりが少なくなった上に飛距離も伸びたといいます。そして自分が試してみた方法に自信を深めたA社長は、「**情報を入れ過ぎず、一つのこと**に絞ってひたすらに繰り返す」ことを、いよいよ社内研修に応用してみる気になったのです。

それはつまり、毎月のように新しいテーマを設定し、最新の理論を社員に教え込むというA社の研修スタイルを根本から覆すものだったのです。

3》研修担当者の戸惑い

A社長の提案に担当者は戸惑いを隠せませんでした。というのも、あれから自分なりに社内アンケートを行い、「研修は楽しい」という回答を多数得ており、

研修スタイルに手をつける必要を感じていなかった

からです。

しかしながら、A社長はゴルフ雑誌から次々と新しい知識を仕入れることが楽しかったこと、そしてこの数週間の練習が決して楽しいばかりではなかったことを考え合わせると、なおさら研修のやり方を見直す必要を強く感じたといいます。

このような経緯でA社の新しい研修はスタートしたのです。



【4】教えるだけが研修なのか？

1》レッスンプロの導入

新スタイルの研修とともに、A社長の頭にはまた別の考えも浮かんでいました。実はこれもゴルフの練習からヒントを得たものでした。それは、A社長は自主トレの後半、

自分ひとりで今以上の上達を望むことに限界を感じた

ということです。

そこで、会社での新研修の準備を進める一方で、レッスンプロに教えてもらうというゴルフの練習方法を取り入れることにしたのです。

ただ、ここでも変えずにおいたのは、プロに指導を仰ぐうえでも、ひとつの練習テーマに集中するということがあったそうです。

2》レッスンの効果

レッスンは次のように進みました。まずプロがポイントを教えながら見本を示し、次にA社長がやってみる。その様子をプロはじっくりと観察します。そして改善されていけば、その上達をプロは褒めてくれました。

そして次の週末、同じ流れが繰り返されます。こうしたレッスンが何カ月にもわたって続いたといいます。さて、その成果はどうだったかという、A社長自身もびっくりするほどでした。

球の曲がりはずいぶんなくなり、飛距離は格段にアップしたそうです。A社長は振り返ってみて、一人で練習している時とのいずばん大きな違いは

正しい方向に導いてくれる人がいること

それが精度を高めるための繰り返しにつながったといいます。

3》新たに加わった研修プロセス

ここに至って、いよいよ社内研修に新たな要素を組み入れる時期が来たとA社長は確信しました。またしても担当者を呼び出して「フォローアップ」の拡充を申し付けたのです。

つまり、それは先の「テーマを一つに絞って繰り返す」という研修スタイルに対して、

然るべき人が経過を観察して、受講者を褒め上達へと導く

というプロセスを、研修と研修の間の期間に挟み込むということでした。



【5】研修で「知った」ことを「できる」まで

1》新たな研修、その後

A社で試みられた以上のような取り組みは、実はもう3年も前の出来事です。それからA社ではどのような変化が起きたのでしょうか。

研修担当者のA社長への報告によると、

研修テーマに沿ったスキルを確実に社員が身につけている

ようで、そのことを受講者自身も実感しているといいます。

また実際、社員の着実な成長はA社に対する信頼向上にもつながっており、それが売上アップに結びついているそうです。

2》スキル獲得に必要な研修とは？

A社長はこの一連の経過を振り返ってみて——もちろんそこには自身のゴルフでの経験も含まれます——やはり

「知っている」と「できる」ことはまったくの別物

であるとしています。

いや、知っていてもそれができないのなら、結局は「知らない」と同じだとさえ言っています。

そして、「分かる」を「できる」にするためには、過剰な情報に溺れてしまうことを避けて、本当に自分が身につけたいスキル、あるいは克服したい課題に集中し、その習得のためにひたすらに繰り返すこと以外にないと考えているようです。

そして、その効果を確実にならしめるには、適切なフォローアップ体制が必要不可欠であるとも。

3》いま会社に本当に必要なスキルは？

研修制度とは、言うまでもなく人材育成を目的としており、それは長期的視野に基づくものでしょう。しかしながら、冒頭に掲げた通り、研修の効果が非常に短期間しか維持されないというのは何という皮肉でしょうか。

こうした事態を避ける上で、「**同じテーマの繰り返し**」「**フォローアップの整備**」は有効な手立てと考えられます。新たな知識を仕入れることは確かに楽しいですが、それは一方で実践を避け、楽をしているだけとも言えます。まずは会社に必要なスキルを見定め、その習得に集中してみたいでしょうか。

以上

