

人材“教育”に悩んだ時は…

“3つの関係” 視点から見直す！

◇◆◇ 以前は必要なかったことが今では重要課題になる ◇◆◇

◆本レポートの内容◆

- | | |
|--------------------------|------------|
| 【1】ますます複雑化する“人材教育問題”だが… | 1ページ |
| 【2】教育が難しくなった背景をとらえてみると… | 2ページ |
| 【3】教育成果を大きく左右する“3つの関係”視点 | 3ページ |
| 【4】まずは“人材の傾向”を見極めることが重要！ | 4ページ |
| 【5】傾向が違う人材に同じ教育をすることが問題？ | 5ページ |

人材教育はなかなかうまく行かないことが少なくない。それ以前に、問題を感じながらも教育方法が見出せず、教育自体に着手できないこともある。そんな時、時代変化の中で“失われたもの”に目を向ければ、意外に突破口が見つけやすくなる。その“失われたもの”とは、個人と組織の“関係”それ自体なのだが…。

経営・労務の情報発信基地

樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106 新潟市ときめき西1丁目10-7

ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : info@sr-tokimeki.jp

URL : <http://www.sr-tokimeki.jp>

ときめきレポート41号



【1】ますます複雑化する“人材教育問題”だが…

1》人材教育の難しさが複雑化？

人材教育は古くて新しい経営課題ですが、昨今ではその“難しさ”の傾向が複雑化して来ているようです。

たとえば管理者の方が、付きっきりで実務指導をした上で、いざ実際に接客も含めた仕事に就かせたような際、それまで生き生きしていたはずの従業員が、突然

出社拒否をして、そのまま退職をする

というケースさえも聞かれるのです。

対人恐怖症歴を隠して就職した人材が、いざ顧客と接する仕事について、心の病を再発させてしまったからのようです。

2》古くからある問題も…

それほど極端な例でなくとも、

せっかく育てた人材が、ドライに独立（転職）してしまった

という悩みから、

人材がなかなか育たない

育たない以前に、最近の人材はどう育ててよいのか分からぬ

という問題まで、人材教育は“深刻化”する一方のようなのです。

しかし、そうした“悩み”を抱える前に検討すべきことがあります。それは人材“教育”それ自体に対する“考え方”的見直しです。

3》ビジネス教育は“役に立つ”ことが前提

一般に“教育”とは、個人の資質や性能を伸ばしたり、技能を高めたりすることを意味しますが、企業は学校や家庭とは違い、

方向性を定めない教育をする必要はない

と言わなければなりません。

その人材が、その人材として能力を伸ばしたり感性を高めたりするのではなく、

仕事を役立つように技能や感性を養ってもらう方向性で教えるのが、企業の教育だということです。

独立志向の強い人材に一般的な能力研修をすると、自信をつけたところで独立するでしょう。また、業務に役立ちたいという意欲を刺激せずに教育を進めて、学んだことを仕事に活かす人材を育成することにはならないのです。ここが重要です。



【2】教育が難しくなった背景をとらえてみると…

1》現代は“関係”から教育に入るべき時？

では、どうすればよいのでしょうか。まず大きく捉えるなら、教育を人材の能力や感性の向上ではなく、

人材との“関係強化”

として、考え直すことから始めるべきかも知れません。

家庭や学校で学んだ（はずの）ことを、企業で活かすためには、

仕事や経営者の意図を理解し、積極的に関係しよう

という“関係形成意志”がなければ、何も始まらないからです。逆に、上司や経営者、あるいは顧客や業務との“関係”が深まり、何をすべきかを“理解”するようになると、人材は

日々の業務の中で（やるべきことを）自然に学んで行く
ようになるのではないかでしょうか。

少なくとも以前はそうでした。

2》以前なら帰属意識は当然だった…

終身雇用とは行かなくとも、転職が“普通”ではなかつた頃には、従業員は当然のように、

組織に帰属意識を持った

ものです。仕事と深い関係を持つ重要性は、“教え”られなくても当然だったわけです。

そのため上司や経営者の言葉に熱心に耳を傾けると共に、自然に仕事に習熟し、自ら何をすべきかを自主的に考える“環境”にあったと言えるのです。

もちろん個人差は今も昔も小さくはありませんが、こうした“環境”に乏しい今日では、まず“関係作り”から始めなければ、教育が思うに任せないのは当然だとも言えそうです。

3》関係作りの基本は“3つの関係”から！

さて、人材教育が、人材自身の能力や感性を高めるのではなく、人材との“関係”を形成して行くものだととしても、実際には、どのように進めればよいのでしょうか。

比較的“人材教育”がうまく機能している組織では、多少の差はありますが、“3つの関係”に気を配っているようです。その3つの関係とは、“人材”と“経営者”“組織”“業務”との関係です。図示すると次のページのようになります。

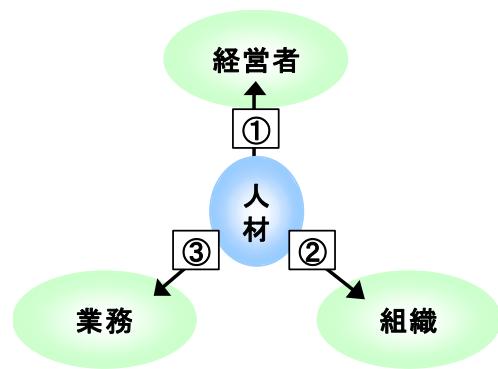


【3】教育成果を大きく左右する“3つの関係”視点

1》人材教育の“3つの関係”

3つの関係を図示すると右下のとおりです。この関係は特に、**人材が何に最も興味を持つているか**という視点から発想しています。なぜなら、人は普通、能力を高めたり自信を深めたりすると、**興味が持てる方に進んで行く**という傾向があるからです。

それは、たとえば、運動に自信を持った子供がスポーツマンを目指したり、他者よりも星を知っている子が、ますます天文学マニアになって行ったりするようなものです。そして、ここに重要なテーマが出て来るのであります。



2》それぞれで違う“人材の進む方向”

たとえば、**業務**に興味を持つ“③”が強い人材を教育して行くと、その人材はますます業務に興味を深めます。たとえばシステム会社で、こうした人材にシステム教育を進めると、

自分の業務をもっと深めるために容易に転職や独立をする傾向が出て来てしまうわけです。

一方、**組織**に興味をひかれる“②”が強い人材は、管理者や同僚の動向が気になり、自己革新教育や特別技能教育を行っても、**現場に帰ると元に戻る**ことが少なくありません。組織との和合が最も大切だからです。

3》3つ全部揃うのが理想ではあるが…

一方“①”は、**経営者**自身に魅力を感じる傾向で、いわゆる**忠実な部下**

のタイプです。この“①タイプ”は、経営者ご自身と十分な信頼関係ができれば、永年のパートナーになる可能性があり、長期的に育てて行きたい“片腕”にもなり得るでしょう。ただ、技能にも組織にも、必ずしも興味を持たない分、現場的な“役”には立ちにくいかも知れません。

この3つの興味は、もちろん**全部揃う人材が望ましいのですが、どれかが強くてどれかが欠けるのが、多くの人材の現実**でしょう。



【4】まずは“人材の傾向”を見極めることが重要！

1》業務（③）に強い興味を持つ人材の傾向

では人材の“興味”的傾向を、どのように見分けられるのでしょうか。人材を見分けるには、昔も今も“観察”によるのが一番確実ですが、それぞれに“傾向”を読み取ることは可能です。

たとえば、業務（③）に最も興味がある人材は、異様に

“業績”や“仕事の評価”を気にする

でしょう。それはそれで良いことなのですが、その人材が“自分の話”ばかりをする傾向があれば、組織への帰属や経営者サポートより“自分の実力養成”を優先する懸念があります。

このタイプは“業績さえ獲得”してくれれば良しと割り切るべき“プロ型”人材かも知れません。教育されることに深い“謝意”を示さない限り、能力アップは裏目に出る恐れが強いのです。

2》組織（②）に強い興味を持つ人材の傾向

また、組織（②）に最も興味を持つ人材は、**社内の評判や人事評価を過度に気にする**傾向があります。もちろん、それ自体が問題ではありませんが、特に、

面談などをしたら他人のうわさ話や自分との比較ばかりをする

なら、その人材が“周囲に逆らって自己革新をする”ような可能性は考えられません。

このタイプの人は、研修では優等生でも、組織に戻るとすっかり忘れる典型的のような人材なのです。多かれ少なかれ、周囲との和合しか興味がないからです。

3》経営者（①）に強い興味を持つ人材の傾向

さて、経営者（①）に興味を持つ人材は、最も長期にわたって期待ができると申し上げましたが、それには、

会社の経営方針や計画などに興味を持ち、積極的に質問する

という“条件”が付きます。

もちろん、人としての経営者に敬服しているというのは、非常に大切な“関係”ですが、それが事業や業務に及ばないなら、

素直で良い人だけれど役に立たない

という状況に陥る懸念も残るからです。

このように、わずか3つのタイプを考慮するだけで、人材全員に“同じような教育をする”ことの弊害が感じ取れるのです。



【5】傾向が違う人材に同じ教育をすることが問題？

1》教える前に必要な“人材の傾向観察”

『教えたたらすぐ出来るようになるのに、出来るようになったら言う事を聞かなかったり、すぐに辞めたりする』なら、その人材は“業務人間③”かも知れません。また『節度はわきまえているのに、周囲に流されやすい』のは“組織人間②”だからでしょう。

更には『非常に素直なのに、もう一つ頼りにならない』としたら、問題を残した“経営者人間①”かも知れません。要するに、

問題を見るだけではなく、その問題を引き起こす人材の観察
が非常に重要な時代になったということです。

2》観察の上で“役割期待”を明確にする！

もちろん単に観察をするだけではなく“役割期待”を明確にすることが大事でしょう。つまり“業務人間③”には、まさにプロとして接し“成果報酬”的な発想が必要でしょうし、“組織人間②”には、“管理者的役割”期待を示して、比較的早い時期から“管理者養成研修”などを受けさせるのも方法かも知れません。

さらに“経営者人間①”が、事業方針や戦略に興味を持って、貴重な経営者サポーターになり得るよう、**経営理念や経営計画を“形”にして行くのも重要でしょう。**

人材教育問題で、組織の成長が停滞しては問題です。まずは、
人材の傾向を見つけ出して、企業との“接点=関係”を強化することからもう一度、原点に戻って見直すことが重要です。

3》“個々”を見なければ“全体”的マネジメントは難しい？

就業規則や人事制度、あるいは個々人の業績評価や全社の方針や計画も、広い視野で作成するというよりは、

個々の人材の傾向をどうビジネスに活かしていくか

という個別具体的な発想によらなければ、なかなか機能しないのが“現代”的特徴かも知れません。現代では、個々の人材が組織への帰属を当然視し、その方針に自分の“人生”そのものを合わせるという期待を持つのは難しいからです。

人材側でも“自分自身の人生テーマ”と“仕事人としての生き方”的整合性がとれずに“悩む”ケースが少なくありません。“**仕事との関係を強化する**”教育は、人材の悩みを解消して十分な能力発揮を促す重要な視点の一つのように感じます。以上

