



第65回

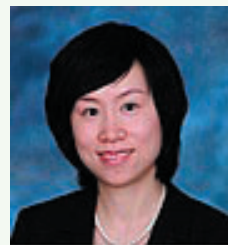
研修を着実に業務向上に結びつけるためのポイント(1)

野村総研(上海)咨询有限公司

経済不況の中では特に、企業は研修の対費用効果の最大化を追求する。具体的には、研修参加者が研修の中で習得した知識・スキルを実際の業務の中で活用し、最終的には個人の業績向上、組織の業務の向上が実現されることである。

中国には「工夫在詩外」という古いことわざがある。その意味は、詩をうまく書くためには、詩の技術そのものの向上に努力すること以上に、生活の中で、いろいろと体験して自分の見聞を広め、いろいろな社会現象について理解し、自分なりの見解を深めることが重要である、ということである。

研修も同じである。研修を着実に業務向上に結び付けるためには、研修そのもの以上に、日々のマネジメントにおいて行うべき重要なことがある。私の考えでは、第1に本人が研修で学んだことを活用する意欲を持つこと、第2に研修で学んだことを業務で活用できる環境を整備すること、この2つが重要なポイントである。今回は第1点について述べる。



主任コンサルタント 劉沫真

◇本人の欠点を自覚させる

研修参加者本人に、研修で学ぶ知識・スキルを業務で活用する意欲を持たせるために最も重要なことは、自分の知識・スキルの不足についてははっきりと自覚してもらうことである。もし研修参加者が「この知識・スキルについては自分は十分身に付けている」、「私の今の業績があまり良くない理由は会社にある、または部下あるいは上司にある」という考えを持つならば、どんなに良い内容の研修を実施しても、研修参加者は学習する意欲を持つことができない。当然研修後に実際の業務の中で活用することもできない。

◇日常のコミュニケーションが大切

自分の不足点について自覚させるためには、どうすればよいだろうか。もちろん、研修の中で本人に気付きを与えることもできる。しかし効果がより高いのは、人事評価のフィードバックやOJTなど、日ごろのマネジメントの中で上司と部下とのコミュニケーションを通じて本人に自覚させることである。

例えば、当社が企業研修を支援する中で、時々次のような現象に直面することがある。経営者は中間管理職の能力が不十分だという問題意識を持っているため、研修を実施する。しかし中間管理職自身は、「この研修は単に福利厚生的なものだ」、「本来の業務に関係のないプラスアルファ的なものだ」と理解しているため、問題意識を持って研修に臨まない。これは恐らく、日ごろのマネジメントの中で、上司が彼ら・彼女らの業績についてどのように考えているか、どのような能力が不足していると判断しているか、を伝えるコミュニケーションが不十分であることに原因がある。やはり、日ごろから自分の不足点について認識させて、「業績を向上させるために、今回の研修に真面目に参加し、業務で生かせるようにさまざまな知識・スキルを吸収しよう」という意欲をわかせることがとても大切である。

◇研修前の事前調査で効果向上

研修を実施する前に調査を行い、研修参加者に問題意識を持たせるのも効果がある。例えば、GEはリーダーシップ研修プログラムを始める前に、研修参加者の上司・部下・同僚から本人のリーダーシップに関する360度調査を実施する。360度調査の結果を研修前にフィードバックして、本人に自分のリーダーシップの不足点について自覚させる。これにより、リーダーシップ研修は比較的良好な効果を収めているということである。

次回は研修で学んだ内容を業務で活用するための環境整備について述べる。