

研修計画を通じた人材育成効果の高め方

株式会社 学宣 主任講師・コンサルタント 山田 豊文

1. 人材育成と研修の意義

1月中旬以降は3月決算の企業や地方自治体にとって、4月から迎える新しい年度に向けた準備を行う時期です。準備事項の1つに研修計画があります。研修の目的は人材育成ですが、人材育成を重視する企業や地方自治体は年度計画に研修を組み入れて予算を確保します。人材育成を目的とした研修を年度計画に組み入れる意義はバランススコアカードによって確認できます。

バランススコアカードは、基本的には売上や利益といった経営成果（自治体では財政）、顧客（自治体では住民）との関係、業務内容、人材育成の4つの視点をバランスさせることで経営や組織運営の質を高めるためのノウハウです。研修を含めた人材育成は業務を通じて顧客（住民）満足度の向上に結びつき、経営成果の向上にも貢献することが期待されます。バランススコアカードでは経営成果のみならず各視点別に指標を設定して実績を把握します。人材育成の視点における指標の具体例は研修予算額、研修実施回数、研修参加人数などです。また人材育成における指標の実績把握に加えて、業務内容における指標としての生産性の向上からも検証すべきです。

人材育成の方法には、職場における教育としてのOJT（On-the-Job Training）、職場以外での教育としての研修、自己啓発の3つがあります。OJTを中核としながら研修と自己啓発を組み合わせることで人材育成を業務内容に結びつけて、顧客満足度や経営成果の向上に貢献することができます。

2. 研修計画立案の基本

OJTの効果は担当する管理職の力量に影響を受けます。外部環境が変化する度合いが大きくスピードも速い状況では、人材育成を管理職の力量だけに依存することはリスクを伴います。また自己啓発は組織メンバー1人1人の意欲と問題意識に依存する傾向があるため、組織として研修計画を立案することが必要です。

研修計画立案は枠組み、内容、参加者の3つの要素が重要です。枠組みは横軸としての業務プロセス、縦軸としての組織階層を組み合わせることが基本です。業務プロセスとは製造業の場合は購買、開発、生産、営業、管理で捉えることができます。組織階層は課長以上の管理職層、係長や主任のチームリーダー層、経験別の一般職層になります。

内容はテーマの設定とプログラムの具体化です。業務プロセス別、階層別機能別に必要となる能力を明確にしてテーマを設定してプログラムを具体化します。テーマの

具体例として営業部門の主任向け提案営業力向上、管理部門の管理職向けワーク・ライフ・バランス実現支援などを挙げられます。プログラムの具体化では事例研究やグループ討議などの演習を組み入れることが重要です。研修プログラムに演習を組み入れることによって業務で活用しやすくなります。演習の準備では計画立案に参加するメンバーが重要です。業務プロセスを担う現業部門や外部専門家が参加することで演習内容を充実させることができます。現業部門の管理職が人事部門では入手が難しい事例の題材を提供すること、外部専門家が演習の進め方をアドバイスすることが研修の効果を高めることとなります。

3. 人材育成効果の高め方

研修計画を実施して業務での活用、さらに顧客満足度と経営成果の向上といった効果に結びつけるにはPDCA（Plan-Do-Check-Action）のマネジメントサイクルを回すことが必要です。マネジメントサイクルのP【計画立案】では枠組み、内容、参加者が重要です。D【実行】では研修実施に加えて、業務での活用が必要不可欠です。業務の活用で鍵を握るのが管理職によるOJTです。管理職が研修計画と研修プログラムを掌握した上で、研修内容を業務に活用できるようにOJTを通じて支援することが期待されます。

C【確認】ではバランススコアカードが役に立ちます。業務内容、顧客との関係、経営成果はバランススコアカードで設定した生産性などの指標の実績で検証できます。A【対応】では人材育成の重要性を共有することが前提となります。研修計画を年度経営計画に組み入れることで人材育成の重要性を組織全体で共有することができます。

OJTによって業務での活用を促進するには、人事部門と現業部門の管理職の協力関係が必要です。人事部門と管理職との協力関係を築くには経営者の役割が重要です。人材育成が管理職にとって必須の役割であることを、経営者がビジョンや経営理念として明示することが研修の効果を高めます。年度研修計画を立案して業務での活用を通じて、人材育成効果を高めるには経営者、現業部門の管理職、人事部門による三位一体での取り組みが期待されます。

以上

■講師紹介 株式会社 学宣 主任講師・コンサルタント 山田 豊文

大手コンサルティング会社、大手シンクタンクなどにて教育プランニング、営業、コンサルティング、講師としてキャリアを積む。講師歴は約30年で、様々な規模や業種の民間企業のほか、地方自治体や公的機関・団体、福祉施設などでの研修実績を豊富に持つ。

研修スタイルは、経営コンサルティングのノウハウを活かしてグループ討議や演習を組み込み、一般論にとどまらず、業務での実践に結びつけることを重視している。研修で使用するオリジナルの演習様式は、長年の経験で培ったノウハウが1ペーパーに凝縮されており、各研修の導入先から定評がある。

