



(株)田代コンサルティング代表 社会保険労務士 田代英治

### ●従来の教育研修制度と改革の必要性

2002年頃から、「これからの厳しい競争時代を勝ち抜くためには人材育成に力を入れなければならない」ということが人事部の課題として挙げられていました。

1990年代までは、業績が厳しい時期が続く、コスト削減策に集中したこともあって、人材教育になかなか力を入れられない状況が続きました。社員の潜在能力と高いモチベーションによって、経営危機を乗り越え、会社の業績は飛躍的に伸びましたが、さらなる会社の永続的発展を支えるべき人材の確保と育成の必要性を感じることになりました。

1990年代から2000年代の初めにかけては、新入社員研修、フォローアップ研修、5年目研修、課長代理研修(11年目)、課長研修(17年目)といった階層別研修を実施していました。しかし、これだけでは不十分ですし、内容もマンネリ化していると認識しつつも、日々の業務と格闘する中で、どうやって抜本的な教育研修制度改革に着手したらよいか、悩んでいました。

これまで、教育研修制度に手をつけたことはありませんでした。せいぜい、グループ会社の社員にも集合研修に参加してもら

い、グループ会社間の交流を促進したり、研修の冒頭や途中に社長講話・対話の時間を入れて、トップの考えを知る機会を増やしたくらいでした。

もっぱら、研修の事務局的な仕事ばかりで、講師の選定やプログラムの確認、参加者とその上司に研修の案内、研修施設の手配、当日のアテンド(世話)などしかしてきませんでしたので、教育研修制度の抜本的改革は雲をつかむような仕事で、前に進まなかったことを思い出します。

とはいえ、抜本的な改革が終わるまでは、集合研修をストップしましたので、のんびりと構えているわけにはいきません。多忙な日々の業務の合間を縫って、2003年の秋頃から、教育研修業者の担当に相談を持ちかけて、こちらが悩み、考えていることについてヒントをもらいながら、少しずつ骨組みを作り始めました。

### ●求める人材像の明確化

これまでおつきあいのあったS社の担当の方に戴いたヒントが、まず「会社が求める人材像を明確化すること」でした。そこが決まらずに進めても、結局は研修制度の手直しに終わってしまうことになるのではないかという指摘でした。

早速、「求める人材像」について、まず、人事部内で何度もブレインストーミングなどをしながら、たたき台を作りました。それだけで半年くらいかかったかもしれません。もちろんそればかりをやっていたわけではありませんが、慎重に議論を重ねました。それを全管理職（海外の現地法人のトップを含む）、労働組合などに回して意見を求めました。

さらに「求める人材像」だけでなく、会社のDNA、(入社10年目までに習得すべき)当社従業員が持つべき人材能力・行動基準についても、人事部で原案を作り、役員、管理職、若手社員などにヒアリングし、これらを1年以上かけて完成し、教育研修体系の柱にしました。

本当に、様々な意見を吸い上げることができました。その結果を反映させることができたわけですが、検討段階から社員に参

加してもらったプロセスそのものがとても重要だと感じました。集合研修に対する「やらされ感」も少なくなるのではないかと思います。

最終的に、目指すべき人物像と研修の狙いとして、下記のとおり決定し、会社のDNA分析なども言葉に落とし込み、社内掲示板に公開しました。

**【目指すべき人物像と教育研修の狙い】**

\* 自律・自立の強化と協働重視

組織の一員として、チームワークを常に意識し、協働できる自立し且つ自律の出来る人材の育成を目指す。一部エリート育成ではなく、全従業員のレベルアップを図ることを第一とする。

● 教育研修体系の内容



新しい教育研修体系は、資格階層と入社年次の大きくくりにより次の3層に区分し、特に入社10年目までの若年層に対する教育に力をいれることにしました。また、ミドル層をコア中堅層と位置づけ、その育成・活性化も重視しました。

- ・入社10年目までの若年層
- ・同11～16年目までのミドル層
- ・同17年目以降のシニア層（管理職相当）

検討開始から約2年かかりましたが、入社10年目までの若年層に求められる共通スキルを向上させるための教育研修の体系を55ページの図表のように構築しました。

他の大企業の教育研修体系と比較しても見劣りするものではなく、新卒採用の場面でも、学生にアピールできるものとなりました。

その後、今年にかけて人事制度との関連

性を強化し、さらに充実した内容となっています。人事労務雑誌からの取材も受けているようで、うれしく思います。

日本の企業の中では、充実したものであっても、競争相手である海外の企業と戦うためには、グローバルでの比較が重要になってきます。教育研修制度の改革に終わりはなく、常にブラッシュアップを図っていく必要があります。

昨今の厳しい経済環境の中でも、人材教育に対する投資は続けていくとのことであり、とてもよいことだと思います。

人事労務の中で社員教育の領域は、これからの会社を背負う人材をどう育てていくかという前向きなものと言えるでしょう。教育研修体系の再構築は、途中で行き詰まったこともありましたが、「笑い」のほうが多い仕事であったと思います。



図表：教育研修体系（10年目までの社員に求める共通スキル）

時期毎 の任務 と役割	勤続	ポータブルスキル 種類	開発対象領域	研修プログラム	研修テーマ	内容
A期 自律・ 自立の 時期		全社共通のポータブルスキルを総合的に開発する。				
1	導入 フォロー	姿勢	新入社員導入講習 新入社員フォローアップ研修	社会人としてのスタート 振り返りと他者認知	●実ビジネスの体感 ●同期意識の醸成 ●目標設定 ●サーベイを用いた振り返り	
2	自律	姿勢	モチベーションコントロール研修	モチベーションコントロール	●思考切り替えの観点理解	
3	自立	姿勢	セルフエスタブリッシュメント・プログラム	「自分株式会社」設立	●来し方の振り返り（立ち位置確認） ●今後のキャリアを考える ●企業と個人の自立	
4	対仕事スキル	構想力・思考力	ロジカルシンキング・プログラム	論理的思考強化	●思考の七つ道具	
5	対人スキル	コミュニケーションスキル 関係力・影響力	コミュニケーションマネジメント・プログラム	影響力強化	●聞く技術の理解 ●働きかけ技術の理解 ●表現技法の習得	
←昇給プレゼンや会社催し主催などの“試験”						
B期 自主的に業務 を遂行する時期		テクニカル専門スキルを習得するためのプログラムを選択させる。		6年～10年までの間に下記の5つの研修から選択制とする。		
6～10	対仕事スキル	専門スキル	1. コンプライアンス研修 2. クロスカルチャー研修（HRM、財務） 3. マーケティング研修 4. 財務戦略研修 5. 問題解決研修			
8	初級マネジメント	コンセプチュアルスキル	マネジメント基礎研修	マネジメント	マネジメントを理解する	