

特集 今こそ、人への投資を



個人の成長が組織の成長に

個人のレベルを上げなければ組織の生産性は向上しない。今後、機械への投資効果が薄れていくなか、業績を上げるならば「人への投資」が最も効果的なことは間違いないだろう。

研修効果が現れない本当の理由 事前事後の分析・測定は十分か

従業員に外部研修を受けさせても「効果が現れない」と嘆くホール経営者は多い。しかしその責任を研修会社だけに押し付けるのは、早計ではないだろうか。研修に送り出した上司や受講者本人にも、講習を受ける前と受けた後ですべきことがあるのだ。

従業員に教育研修を受講させる最大の目的は、業績を向上させることだ。

スキルやモチベーションを高めて現場に生かす。あるいは新たに得た情報や人脈からビジネスチャンスを生み出す。教育研修は新たな一歩を踏み出すために非常に有効な手段の一つだ。

しかし「研修を受けても効果が現れない」と懐疑的な経営層がいるのも事実。この点について、人材育成・研修を手掛けるリクルートマネジメントソリューションズ(東京都品川区)の松木知徳シニアパフォーマンスマンコンサルタントは次のように話す。

「業績向上につなげるにはこれまでの行動を変化させなければなりません。それには土台となるスキル、マインド、知識の3要素が必要不可欠である上、性格・志向・知的能力といったベ

スも必要なのです」

いくら教育研修で高度なスキルを学んでも、受講者のモチベーションや目的意識が乏しければ宝の持ち腐れになる。逆もまた然りで、モチベーションや目的意識だけでは業績は上げられない。スキル、マインド、知識が三位一体となって初めて業績を向上させるための行動につながる。

このスキル、マインド、知識を三位一体とするヒントについて松木氏は、「部下の成長と上司のマネジメントスキルは両輪」という言葉で表現する。「部下がもつスキル、マインド、知識を把握して、育成課題を見極めることが上司には求められています。第一ステップは、研修を受けさせる前から始まっているのです」

分かりやすい例にすると「理由なん

て聞くな、黙って受講して来い」と言われた部下と、「君はこうした部分が不足しているから、この講習でそれを補いなさい」と言われた部下で、どちらがより研修内容が身に着くかということ。講習を受講させる前に、上司が部下に研修の目的を伝えるか伝えないかで、部下の教育研修に対するモチベーションは大きく変わる。

「育成課題が明確であるほど部下の意欲は高まります。注意すべきは部下の納得感。部下本人もその研修で身に着けるべき能力やスキルについて、自分で足りていないと自覚していなければ、どんな研修を受けても効果的な行動には結び付きません」

さらに松木氏は、上司が部下に対して「受講後に期待するアクション」も事前に伝えるべきだと説く。そうした方が部下はその研修で何を持ち帰るべきかが明確になる。これが教育研修を受講する前にすべきポイントの一つだ。

二つ目のポイントは受講後の効果測定だ。アメリカの経営学者カートパ



リクルートマネジメントソリューションズの松木氏

ビジネス研修である以上、期待されることは「行動変化」や「業績への反映」だ。研修によって「行動変化」が起きたかを測定するには、お客や上司、同僚が受講者の営業プロセスや行動を

- 1 受講者の満足度
- 2 研修内容の理解度
- 3 行動変化
- 4 業績への反映

「従業員に投資せず、その場限りの労働力と捉えている企業は、ただでさえ採用が難しいとされる業界の中でも取り残されていきます。サービスの行きつく先は、サービスの品質や価値を人の力で高めるか、効率化を目指してオートメーション化するか、二つに一つ。サービスで差別化を図るのであれば、人に投資するよりほかありません」

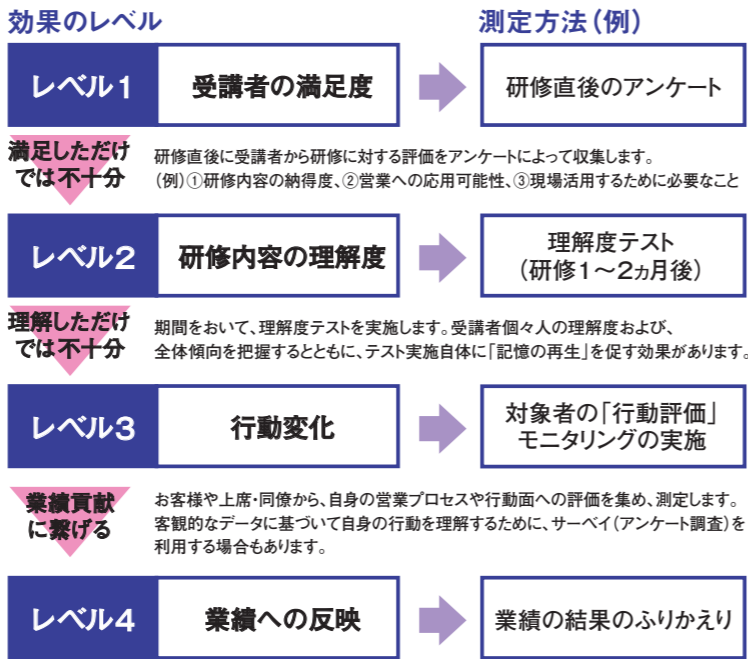
近年は同じく採用に苦戦しがちなサービス業のうち、介護業界や飲食業界でも教育に積極的な企業が多く散見されていると松木氏は言う。その中でもトレンドとなっている研修テーマは、生産性を高めるタイムマネジメントやダイバーシティに関するものが多いそうだ。特に多様な働き方を探る女性の活躍推進やLGBT(レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダー)の頭文字を取った語)が盛んになっている。

採用難が続くホール業界でも、従業員に投資する企業が生き残っていくことは間違いない。良い人材が集まる環境に良い人材は集まる。既存社員への投資は、将来の採用に向けた先行投資

「続きは月刊『AMUSEMENT JAPAN』11月号をご覧ください。」

研修効果の4段階

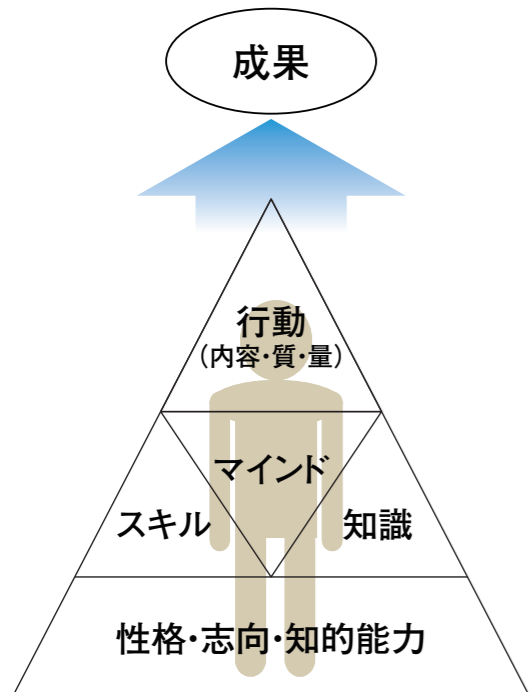
研修の効果測定にはレベルがあります。業績との関係を検証しづらい場合には、研修によってどのような行動変化を起こすかを定め、行動レベルでのモニタリングを行います。



出所: Kirkpatrick, D.L.(1994), Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. の理論をもとにリクルートマネジメントソリューションズが作成

教育研修における成果創出のメカニズム

成果につなげる研修を設計するには、成果を生むためにどのような行動を行う必要があるかを定め、その行動を起こすために必要なスキル、知識、マインドを高めていくことが必要となります。



教育研修は採用力も高める

企業向けの教育研修は、さまざまな業界で多種多様なテーマで行われている。製造業であればいかにムダを省いて生産性を高めるか、サービス業であればいかに顧客の心を掴むかが中心にあり、その枝葉としてほかの研修が存在している。

そうした中、サービス業界全般で講師を務める松木氏は近年、積極的に従業員に投資する企業と、教育に消極的