

# 経営・人事

新たな時代の人事戦略



日本生産性本部  
主席経営コンサルタント

木下 耕二

## 有益な研修(Off-JT) 5つのポイント

人材育成ブームである。ブームは歓迎したい。しかし、「浮かれてはならない」と自戒している。ブームの中、研修(Off-JT)に対する批判が目立つ。研修を生業としている者として胸が痛む。腹が立つこともある。今さら言うことでもないことだが、有益な研修とするためのポイントを述べたい。

1. 研修の目的・目標を明確化する経営に資する研修を

目的・目標がはっきりしない研修が散見される。「何のための研修か？」。研修の実施にあたっては常にこの問いに愚直に向き合う必要がある。

6

研修の目的・目標は何か？ 研修の目的・目標は組織・企業個々によって異なる。その業容、成長段階、企業を取り巻く環境、経営課題等が異なるからだ。とはいえ、研修の目的・目標が「経営に資する」であることへの帰結に疑問を挟む余地はない。「経営に資する」とは、「ミッション達成や収益性向上・財務状況改善に貢献する」「経営課題の達成に貢献する」である。

### 2. 経営を知る

「研修の目的・目標は経営に資する」である。よって、有益な研修の企画・実施にあたっては、「経営を知る(的確に把握する)」必要がある。その組織・企業(の経営課題)をよく分からなければならぬ。そのためには、経営機能の観点から組織・企業を

診断できる力(MBA的知識

等)・豊富な診断経験、十分なヒアリング力等が必須である。

3. 人材育成関連機能の連動・相乗効果発揮を

研修では解決できない問題・課題を研修で解決しようとしているケースと遭遇する。研修は万能ではない。研修だけが解決策ではない。研修で解決できるか否かの判断の上、解決できないならば他の手段の選択を模索する必要がある。

研修は万能ではないことを鑑みれば、

研修は、基本的には、OJTや自己啓発と相互補完的に実施すべきである。さらに言えば、評価制度、異動・配置、処遇、採用などと、もっと大きく言えば、経営戦略と連動(例)負け犬事業での修羅場経験を研修で振り返り(させる)ことなども視野に入れる必要がある。

## 「測定・評価」の研究と実践を

4. 実際の経営課題・業務課題を教材に

経営に資する研修とするために、実際の経営課題・業務課題を研修の教材とする。実践を通じた学習が研修を有益なものとする上での鍵である。

5. 研修の効果を測定・評価する

費用(投資)対効果の測定・評価はビジネスの基本である。研修も、「人材の育成は中長期的に取り組むべき(なので短期的な効果の測定・評価にはなじまない)」などの考え方もあるが、例外ではない。測定・評価の研究・実践に努めるべきである。

研修効果の測定・評価には、「測定したいことを正確に測定できるか？(妥当性)」などの課題が存在する。「効果の測定・評価が説明できないようであるなら研修の予算取りを認めない」といった本末転倒の発想に至る経営層・幹部が存在する現実もある。これらの課題・現実に対しては十分な留意・対策が必要である。