

今月の 人材開発キーワード

—【絆(関係性)】—

New Keywords

【対話】	【コンピテンシー】	【労働力】
【暗黙知】	【組織学習】	【忘却】
【振り返り】	【能力モデル】	【孤独】
【メンターシップ】	【モチベーション】	【意思決定】
【習慣】	【組織バリュー】	【リベラル・アーツ】
【過剰学習】	【人事診断】	【絆(関係性)】
【コミュニティ】	【目標】	
【コミットメント】	【開発】	

ソフィアコンサルティング株式会社 田添忠彦

リーマンショック（2008年）、東日本大震災（2011年）と続いた危機的事態の影響もあり、研修内製化を通じてコスト削減を模索する動きが盛んである。

研修内製化の目的は主として教育研修コストの削減であり、その具体策は次の3点に及んでいる。

- 1) 研修体系構築の内製化
- 2) 研修プログラム・カリキュラム設計の内製化
- 3) 研修インストラクターの内製化（社内講師化）

人任せにしていたことを自ら考えやってみるのは、何事に限らず積極的な意味を持つ。とりわけ、「社内講師化」は、間違いなくリーダー・マネージャー層の育成に役立つことだろう。

ただ、一連の研修内製化の流れには、決定的に欠落している視点もある。それは、従来型の教育研修、つまり集合研修を中心とする企業内教育の枠組みを、そのまま単に「内製化」しようとする試みが大半である点だ。そこには教育の質を高める視点が弱く、目先の「コスト削減」だけが目的化されているといえなくもない。

従来型教育研修に最も欠落している視点とは何か。それは、本シリーズでも再三指摘している、組

織内メンバー相互の“関係性”（つながり）を改善（豊富化）する視点だ。

最も分かりやすい例では、現場組織の関係性（例えば、上司・部下の関係、同僚相互の関係）をそのままにして、いくら集合研修（Off JT）で知識・技術を教育しても、現場に戻ってからそれが有効に活用されることは少なく、時間の経過と共に忘却される。積極的な側面に目を向ければ、人の学習・成長は単に個々人の脳に知識を刻み付ける作業だけではなく、他者との関係性の中から自分の課題を見つけたり、モチベーション（職務意欲）を掻き立てられるプロセスを伴うことで成り立っている。その意味では、個々人の学習・成長とチームや組織の成長とは不可分一体であり、どちらが欠けても教育の成果は高まらない。

残念なことに、最近の「研修内製化」の流れからは、この最も重要な点が見落とされているといわざるをえない。

■チーム力(組織力)の意味

つい先日、運よく当選した東京マラソンを走った際、銀座を通過するときにちょうど折り返してきた川内選手とすれ違った。実業団

選手（企業チームに所属するセミプロ選手）を向こうに回して互角以上の戦いを続ける公務員の川内選手は、今や「市民ランナーの星」と言われている。その川内選手が駆け抜ける時、歩道を埋め尽くした人々からの歓声が1オクターブ下がり、まるで地鳴りのようなうねりとなって沸き上がるのを感じた。彼への国民の期待感には格段のものがあるのだ。

ロンドン五輪選考レースとしての東京マラソンは、途中給水ミス等の不運もあり「勝者＝藤原新／敗者＝川内優輝」という結果に終わった。ただ、レース前後のこの2人のインタビューからは、共通するメンタリティが垣間見られた。藤原選手は、川内選手に対して「彼の活躍からは大きな刺激を受けた」と述べ、一貫して敬意を表していた。また、敗戦後の川内選手は、「誰かが2時間7分・6分台を出して五輪へ行ってくれるのなら、自分が存在した価値もある」と述べていた。

この2人の発言の根底には、いずれも「チーム・ジャパン」の発想がある。男子マラソン界は今やケニア選手の独壇場だ。2時間4分台、5分台の記録を持つ選手が何十人もいる。それに対して、日本男子マラソンの低迷は長く、先日の藤原選手の2時間7分台の記

たぞえただひこ ソフィアコンサルティング株式会社 代表取締役社長。
立命館大学文学部卒。大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て現職。
上場・中堅企業を対象とした組織人事体制改革、人材マネジメント、人材育成戦略、評価・報酬運用に関するコンサルティング実績多数。診断・戦略立案・政策提言から制度定着・運用、教育研修、組織・業務改革まで一貫したサポートが特徴。
<http://www.philosophia.co.jp> inquiry@philosophia.co.jp

録は、実に5年ぶりのものだった。それだけに彼らには、日本選手全体が1つのチームとして機能しない限りは世界と闘うことはできないという暗黙の確信があるように思える。

たしかに、マラソンは個人競技だが、世界を目指して協力して頑張る。ときには自分が勝ち、またときには敗れるが、いずれの場合も「共通の敵」が世界であることを忘れず、チームがそこに向かっていていることを最大の喜びとする。仮に自分の調子が思わしくなければ、好調な選手の「踏み台」(例えば、レース時の実質的なペースメーカー役をする等)になることも厭わない。川内・藤原両選手のように、世界レベルの視野を持ち、世界を目指して突き進む若い力が育っていることが、日本にとって何よりの財産だろう。

ところで、企業活動には、この2人が見せたような世界と闘うスタンスが確立しているだろうか。国内での小さな競争よりも、グローバルレベルでの日本の競争力を高めていく「チームワーク」が存在するだろうか。携帯電話をはじめ、近年の日本製品は国内だけのマーケティングにこだわる「ガラパゴス化」が指摘されて久しい。先ごろ倒産した国内唯一のDRAMメーカー・エルピーダメモリの業績不振の背景にも、日本仕様にこだわりすぎた製品設計から脱

しきれない経緯があったといわれる。

チーム力の強化は、個別の人材育成から企業の国際競争力に至るトータルな経営課題を克服する上でのキーファクターとなっている。

■絆を強める力

悲惨な津波被害と原子力災害をもたらした東日本大震災からちょうど1年。それを機に、連日テレビ・新聞では関連報道が盛んに行われている。被災者へのインタビュー等では、当初は精神的ショックから明らかにされなかった真実が、1年を経てようやく語られるケースも見られる。

先日、三陸地方のある街で津波被害に遭った4人家族への取材がテレビ放映されているのをたまたま見た。4人家族といっても、その構成は40代の女性、その子である20歳くらいの障がい者(ダウン症)、そしてその祖父母である。その祖母は津波で亡くなったのだが、そのときの事情が極めて衝撃的なものだった。当時仕事で不在だった女性の家庭には、祖父母と障がい者の孫の3人が残っていた。祖父母は身体の不自由な孫を車に乗せて懸命に避難しようとした。ようやく孫を車に乗せたとき、背後にはすでに巨大な津波が迫っていた。荷物の準備等で遅れていた祖母は、夫に自分を置いて

車を発進させるよう促した。やむをえず夫はアクセルを踏んだ。その背後で津波に飲まれる妻の姿が見えた。波に飲まれながら彼女は孫に向かって必死にこう叫んでいたそうだ。「(障がい者の孫が助かって)バンザイ、バンザイ、しっかり生きろよ」と。

たとえその命は波間に消えたにせよ、この祖母が孫に残した絆の価値は、至高の輝きを放っている。

それから1年、今冬は全国的に寒さが厳しく雪国では豪雪被害が深刻だった。そこで活躍する雪かきボランティアチームの姿が時折報道されている。いわゆる「限界集落」(※高齢者比率7割以上)では、3mを超える積雪の処理はとて自力だけではできず、ボランティアにも頼らざるをえない。1軒の家の屋根の雪を下ろし最低限の生活通路を確保するのに、6人がかりで3時間かかるという。

その彼らに、取材記者が「なぜボランティアに？」と問いかけた。—「終わった後に、お年寄りから感謝されるのがうれしくて…」—「水害のときに助けてもらったので、今度は自分の番です」

人の成長に不可欠な絆(周囲との関係性)を強める力、それは、他者を守り生かそうとする姿勢、利己ではなく“利他”的な行動の中にこそ秘められていることを、こうした切実な事例から汲み取ることができる。