

人材開発の実行性と実践度を高める



ジャック・ゼンガー／ジョー・フォークマン

企業の人材開発に携わる人を 100 人集めて「最大のチャレンジは何か」と尋ねたら、9 割以上が「学習内容を実践してもらうこと」と答えるに違いない。研修を終えた直後、受講者はやる気に満ちている。ところが職場に戻った途端、プレッシャーが襲いかかってきて、やる気など吹き飛んでしまう。そして学習内容はほとんど実行されずに終わる。この悩みへの処方箋こそ、人材開発に携わる全員が渴望するものに間違いない。

なぜそうなるのか。なぜこの問題は長年、人材開発の専門家を悩ませてきたのだろうか。

筆者たちは、学習内容が実践されるためには、次の 4 つの要素が欠かせないと考えている。

1. 受講者の内発的**モチベーション**がある
2. 組織の一人、または複数の人に、新しい行動定着を促進させる**責任**がある
3. 受講者が職場に戻って実践すべきことが**可視化**されている
4. 受講者による実践レポートなど**フォロー**のしくみがあり、意識づけしている

これら 4 つの関係は次の式で表される。

実践 = モチベーション × 責任 × 可視化 × フォロー
 右辺がかけ算になっていることに注意してほしい。この意味することは、4 つのうち 1 つでも欠

けると、実践されないということである。1 つの要素が著しく低いと、結果も悪くなる。

要素ごとの分析

実践

「実践」は職場に戻った受講者が、学習内容を実践する度合いだ。先延ばしせず、一生懸命に実行するか、学んだことを、仕事で真剣に活用するか、などを示す。筆者たちの同僚、プレント・ピーターソン博士はこの分野の研究で知られている。博士によると研修を通して得られる果実の半分は、研修後のフォローによって得られるものである。ところが実際にそれほどの多くのリソースを研修後のフォローに充てている企業は滅多にない。一般的には、研修に投下されるリソースと比べると、5%にも満たない。

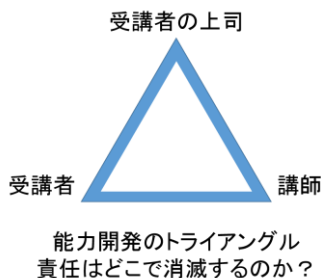
モチベーション

受講者の中には、もともと自分の能力を高めることに熱心な人がいる。内発的な向上心は変化を押し進める力となる。向上心が全くなかったり、小さかったりすれば、学習は実践されない。また通常、役職が高くなり、年齢が高くなるにつれて、能力開発への関心も薄まる。ところが優秀なリーダーや管理者は、いくつになっても向上心を失うことがなく、それが人々を引き付ける。

*ケンタッキー・フライド・チキンやピザ・ハット、タコベルなどを傘下に抱える YUM コーポレーションのアンドラール・ピアソン会長はその好例だ。ピアソン氏は 80 代の半ばに、自らのリーダーシップスタイルを一変させた。強いトップ・ダウンのリーダーシップで知られてきた同氏だが、あるとき、皆の最大の力を引き出せる、より良い方法があると知った。以来「指示命令型」をがらりと改めて、部下の言葉に耳を傾けるリーダーに変身した。

責任

あたりまえすぎて誰も考えないが、研修で学んだことを実践したかどうか、責任を問う組織は滅多にない。三角形があって、各頂点に、講師、受講者、受講者の上司がいると想像してみたい。三人とも、研修後の実践に対する責任を負うのは自分以外の二人で、自分の立場はあいまいだと感じている。



講師やファシリテーターは、ベストを尽くして教え、受講者が教室を出ていくのをほほ笑んで見送りながら、ここから先は、実践するもしないも受講者とその上司次第だと感じている。「実践できない時は、受講者とその上司のどちらか、または両方の責任であって、自分の責任ではない。受講者が職場に戻ってしまったら、何がどうなっているか、手がかりすらないのだから」

上司は学習のプロセスに関与していないことが多く、まして研修内容をほとんど知らない。そして、

講師と受講者が、ちゃんと実践まで目を光らせているのだろうと考えている。「部下に実践させるのは上司の責任だ」などと言われたことは一度もないし、部下が何を学んで何を実践するつもりなのかもわからない。

参加者は実践する責任を一番感じているが、誰かが励ましてくれるわけでもなく、褒められるわけでもない。これは極めて中途半端な状態だ。他方で仕事は山積みになっていて、何を学習したのかと聞いてくれる人もいない。それどころか職場に戻った途端、メールや電話の返信に忙殺されてしまう。学習した知識を同僚と共有するチャンスもないのが普通だ。そこで、なんとなく「聞いて損はしない内容だったけど、本気で実践しろと言われていているわけでもなさそうだ…」と、結論を出すことになる。

これが研修内容の実践が停滞する一般的なパターンだと、筆者たちは考えている。受講者は研修で学んだことを、拒絶しているのではない。トレーナーや上司から褒められたり、注目されたりしないので、実践してもしなくても、気にかける人はいないと感じるのだ。

研修の実効性を高めるには、三者がそれぞれの責任を果たすことしか、方法はない。

研修内容が実践されるためには、

- 受講者は、職場に戻ってやるべきことを明確に理解していて、実践する責任を感じている
- 上司は部下が学習した内容を知っておく責任があると理解していて、情報を主体的に入手し、部下が実践しているのに気づいたらポジティブなフィードバックをする
- トレーナーは、職場に戻った受講者を待ち受けている状況を理解する責任があると感じていて、そのうえで、研修フォローの方法を提案する

可視化

トレーナーと受講者の直属の上司が、熱心に実践の度合いに注目しているとしても、実践したかどうかが確実にわかるデータは、どこで入手できるのだろう。営業マネジャーなら、営業研修を受けた部下の行動を間近で見ているからわかる。コールセンターのスーパーバイザーなら部下と顧客のコールを聞くことで、確認できる。しかしこれらはむしろ例外的な状況だ。

研修効果や実践合いの確認が難しいのは、低コストで効果的にデータ収集する方法がないためである。立ち入りすぎることなく、効率的に情報収集するシンプルな方法がないので、学習結果を可視化できないのだ。そのせいで、トレーナーも上司も、研修を終えた受講者が職場で何をどのように実践しているのか、適切に把握できない。

アメリカの企業は従業員一人当たり毎年平均約6万5千円を能力開発に費やしている。同じ金額をPCのリースなどに充てて、業務効率の改善を図ったとすれば、そのPCが、目的外の用途に利用されたり紛失したりすることがないように、確実に管理されることだろう。ところが能力開発に充てられた6万5千円は、まったく監視されない。何か良いことを期待されるだけで、期待も曖昧なうえ、厳格な管理下にあるわけではない。

不思議なことに受講者が研修を受ければ、直ちに複数の評価がスタートする。プログラムはどうだったか、講師は、設備は、食事は…という具合だ。一方で、ほとんど評価されないのが、受講者が実質的に何を身につけたのか、受講者の行動がどう変化したか、である。

本当は誰もそれを知りたくないからだ、と言う人もいる。それが本当だとしても、効果が可視化されていないことは、学習が実践されない現状を生

み出している大きな一因だ。

フォロー

学習内容を実践につなぐ決め手の一つは、フォローの徹底である。研修が期間限定で開催されるイベントでしかなければ、イベント終了とともに何もかも片づけられて、学習が実践されることもない。日々の業務の忙しさやプレッシャーに紛れて、実践意欲が薄れていく。

「監視の目がなければ、人はやるべきことをやらない」という格言は、真実をとらえている。この言葉を好ましく思わない人もいるだろうが、現実には人は、期待されているからではなく、監視されているという理由から行動する場合がある。他者による期待が大きな効果をもたらす時はあるが、期待は言動を通じて、明快に周知されている必要がある。

期待は、上位者の選択と監視を通して、形成されるものである。1980年代から1990年代の経営者たちは、品質に真剣な眼差しを向けていた。すると時を同じくして品質管理システムや品質評価システムが雨後の竹の子のごとく登場した。それによって品質が可視化されるようになり、品質管理はそれまでにない関心を集めるようになった。

直近では、財務数字ではとらえきれない組織パフォーマンスの評価を経営者たちが求めたことによって、バランス・スコアカードが広まった。バランス・スコアカードは、営業数字以外の要素に人々の目を向けさせ、新たな期待を形成するとともに評価方法の開発に役立った。バランス・スコアカードという監視のフォローが加わったことで、経営者が求めるものを実現する動きは加速した。

見過ごされてきた要素

受講者の中には、誰に言われるわけでもないのに学習意欲の高い人々がいるものだ。この人たちは

新たな学習を自分のために役立てて、能力を向上しようというモチベーションにあふれている。

ところが、学習を実践につなぐ4つの要素のうち、残りの3つは、たいてい存在していない。

1. **責任が明確でない** たいていの企業は研修で学んだことを実践する責任が誰にあるのか、明らかにしていない。
2. **可視化されていない** 職場に戻った受講者は、学習内容をどのように実践したのか。追跡のための便利なデータ収集法がない。
3. **フォローがない** フォローアップするための選択肢は多いが、手間と費用のかかるものが多い。多様なしくみが開発されてきたとはいえ、実際にフォローが行われている事例は極めて少ないと、人材開発の専門家は口を揃えるはずである。

結論

学習内容が実践されない原因を上記に論じてきた。一言で言えば、実践のために不可欠な要素がいくつも不足していたのである。事の重大さを考えれば、近いうちに必ず良い解決策が生まれてくるだろう。その気配はすでにある。

最後の補足だが、本稿で述べたように、実践されるとすれば、受講者にいくばくかのモチベーションがあることが前提となる。とはいえ、それ以外の3つの要素が整っていれば、大きな収穫が得られるはずだ。研修内容が実践されて確実に根を下ろす、全く新しい人材開発の時代が到来することを期待したい。