

# 社員のレベルを見極めて 現場の中から作り上げる

## 人材育成プログラムの作成手順

竹部 裕樹 (株)エンタテインメントビジネス総合研究所  
チーフコンサルタント

日遊協人材育成委員会が主催した「第2回人材育成フォーラム」が、昨年9月16日、日遊協本部会議室で開かれ、会員企業13社から人事担当者17人が参加し、企業の人材育成や人事の課題について意見交換を行った。その中で、(株)エンタテインメントビジネス総合研究所の竹部祐樹チーフコンサルタントが「人材育成プログラムの作成手順」と題して講演し、参加者に具体的なアドバイスを贈った。その講演内容は、経営幹部から一般社員まで十分に活用できるもので、要旨を再録した。

皆さんは何度か劇場に行かれたでしょう。劇場に必要なものといえは、まず、思い浮かぶのが、いまこの会場にもある椅子です。劇場の椅子には、必ず肘掛が付いて

います。何人か分の席を思い浮かべてください。肘掛は左右の席の端にもありますから、席の数より必ず1つ多く用意されています。たとえば3人の席があったとする

と、肘掛は4つある。3人に4つの肘掛。1人が1つの肘掛を使うとしたら、肘掛は1つ余るはずですよ。あるいは、3人のうちの1人が、2つの肘掛を使っていることになる。

### 椅子より1つ多い 肘掛は誰のもの

さて、ここで問題です。この余った肘掛は、本来誰のものでしょうか？ 実際、この質問を、いろいろなところへぶつけてみました。劇場以外で、この肘掛の問題に、日常生活で一番遭遇するのが、新幹線の座席です。3人掛の真ん中の席。混んだ電車であそこに座らせられると、あまり気分はよくありません。左右両方の客が、肘掛を占領していたら、こちらは肩をすぼめて座っていなくてはならない。ために、JR東日本に電話をかけて聞いてみました。「中間の席の左右の肘掛は、いったいどの席のものなんですか？」。

皆さんが思いまわした挙句、出てきた答えは、こういうものでした。「利用者の皆さんが、それぞれ譲り合って使ってください。ええ？ 思わず「じゃあ、真ん中の席は不利じゃないですか。真ん中の席だけ指定席券を割り引くなどの優遇措置があつてしかるべきだと思えます」と食い下がってみましたが、すると、相手の担当者はこう答えたんです。「実はその分真ん中の席は幾分広く作ってあります」。たしかに、実際測ってみると、真ん中の席は少し広く作ってあります。

### 知らないために 余計な不愉快を

さらに調べてみました。そして、ついにそのルールを発見したんです。ヨーロッパの劇場などでは、オペラなどの古い伝統がありますから、そうしたことのルールがちゃんと決まっています、チケットの裏側に細かい字ですが、きちんとそのルールが明記されている場合もあるそうです。どのようなルールかといえば、ずらりと並んだ席の中央にまず左右の境界線を引き、左側の席の人は自分の左の肘掛を使う。右側の席の人は右側の肘掛を使う。中央の境界線上の肘掛は「誰も使わない」というのが、ルールだそうです。なーんだ、といえば、なーんだ、ですが、考えてみ



ると、これはなかなか合理的です。話が長くなりましたが、要は「知識」ということの重要性について、改めて注意を向けていただきたいということだと思います。うまいルールがあったとしても、それを知らなくではどうにもなりません。新幹線の利用客も、JRの担当者も、ルールを知らないために、さまざま不都合を我慢しなくてはならない。知っていれば、簡単なことなのに、知らないがために、余計な混乱と不愉快な思いを我慢しなければならぬのです。

## 能力は「反復」から 芸術だって同じだ

それでは、知識があれば、それでいいのでしょうか。もちろん、それではありません。われわれがいま作ろうとしている人材育成プログラムにしたところで、作る側とそれを利用する側のこの問題

というのが大切です。外見上はもつともらしいプログラムがいくら整っていても、実際の結果にそれが現れなくては意味がありません。実際、一昔前から比べれば、遊技産業の接客マナーは格段によくなりました。皆さんの努力の甲斐あって、かつては遊技産業が範としなければならぬといわれたコンビニより、遊技産業のほうが今はるかに上です。

知識を実践に移すには、「習慣化」が必要です。朝起きて会社に遅刻しそうだというので、靴をはかないで飛び出す人はまずいけません。外に出るときは靴を履く、急いでいても靴を履く、これが習慣化されているからです。

ニューヨークのジュリアード音楽院といえば、世界中から音楽の才能に恵まれた学生が集まり、多くの優れた芸術家を生むことで有名です。このジュリアード音楽院で、入学審査の成績順位とそれまでの練習時間を比べてみたところ、両者の間にははっきりとした比例関係があることが分かりました。ジュリアード音楽院に入るには、最低でも約1万時間の練習が必要とされるそうです。1日8時間な

ら約3年半、1日4時間ならその倍の7年が必要というわけです。練習時間の大小は、その成績にはつきりと比例する。音楽というよきな、個人の才能がもつとも左右しそうな世界で、意外にも反復練習の結果が成績に大きく影響するというわけです。人間の能力が反復トレーニング、すなわち「習慣化」によって大きく成長できるということの証です。

## 教える側には 「教育」と「愛情」

では、こうしたことを教える側には何が必要でしょうか。まず、しっかりと教える内容、それを伝える能力、手段が必要です。それを支えるシステムももちろん重要です。すなわち「教育」です。ただ、これだけでは、やはり足りません。このころの問題が重要です。相手に、育ってほしい、と思う心。つまりは「愛情」です。「教育」と「愛情」、これはどちらもなくてはならないものです。

## 教わる側には

## 「志・向上心・使命感」

教えられる側には何が必要でし

ようか。端的な言葉で言い表すなら「志×向上心×使命感」ということになります。

「志」というのは、初心です。誰もが学校を卒業し社会に羽立つときは、大きな志を胸に抱くものです。志は、常に記憶を新たにし、ここに深く刻み付けておくべきもので、言ってみれば「変えてはならないもの」でしよう。それに対して「向上心」というのは、「変えなくてはならないもの」といえます。変えなくてはならないものとは、教えてもらう人にとっては、時には自分の考え方そのものであるかも知れません。お客様の行動の変化から、社会や時代の変化を嗅ぎ取り、自分が日頃思いこんでいた認識を変えることもかもしれません。とにかく今あるもの、現状に満足せず、自分を含めて、世の中よりよき成長をのぞむのが向上心です。この「志」と「向上心」にプラスして必要なのが「使命感」です。「責任感」といってもいい。この業界の方に「社員とアルバイトとの違いはどこにありますか」と尋ねると、それは「責任感が違うよ」という答えが返ってきます。なるほど、たしかに社員とアルバイトで



大きなジェスチャーで講演する竹部氏



は、仕事に対する責任感の度合いは大きく違うかもしれません。片方は、数週間、長くて数か月のアルバイト期間中の今年しか考慮に入れません、社員なら3年後、5年後、10年後のことを考慮に入れたら、現在の仕事をします。社員は責任感が違う。現場がこういうのは、そうした理由があるからです。

そこには、変らぬ「志」と、変えていこうという「向上心」があります。「志」と「向上心」、それによって支えられた「使命感」は、単なる「1+1」ではなく、掛け算になってくる。志、向上心、使命感、どれか一つがゼロであった場合、ゼロ×ゼロ＝ゼロ、他の要素がいくら優れていても、結果は出せません。その反対に、志、向上心、使命感がそろったとき、その能力は、掛け算となって、結果は非常に大きなものとなります。

教えられる側のこうした成長のプロセスを、わかり易く、愛情を持ってサポートしていくのが、人材育成の使命です。

## 美しいものでなく 現実的なものを

育成プログラムをキレイに、見

栄えよく作るのだったら、時間と手間、お金をふんだんにかけてもいい。しかし、それでは実際にはあまり役に立ちません。現場の社員、スタッフの皆さんに、しっかりとほんものの実力を備えたビジネスパーソンに育っていただくことが、私たちの目標です。多少見栄えが悪くてもいい。現実的で、わかり易い、本当に機能するもの、運用できるもの、すなわちファンクショナルなものでなくてはなりません。

人材育成プログラムは、実際に機能することが重要ですから、その作成に当たっては、まず、対象となる社員、スタッフの方のレベルを考慮に入れることが重要です。だいたい3〜5段階に分けるのが普通です。ここでは、A・B・C

の3段階に分けて考えてみます。まず、Aレベルは、自分はもちろんですが、人にも教えられるレベルの社員。Bレベルは、いちおう応用力があると認められる社員、Cレベルは、基礎力がある社員です。人材育成には、社員、スタッフの方のそれぞれの資質もありますが、育成にかけられる時間や、それぞれのレベルの必要とされる人員はどのくらいなのかなど、会社側のニーズも考えながら、まず、それぞれがどういう段階であり、これからどういう教育が必要かを、しっかりと振り分けられる仕組みが必要です。

レベルの振り分けは当然、社内での評価との連動がなくてはなりません。評価にも、3つくらいの段階があります。Aはまず、「認められる」ことです。

上司から、ねぎらいの言葉を贈られ、頼りにされる存在であることが自覚されます。

Bは「褒賞」です。言葉だけでなく、具体的な便益を供与されることで、より一

層意欲は高まります。Cは、「昇給昇格」です。これは働く者にとつては、最も大きな賞賛の証ともいえるでしょう。

## 運用上の工夫は まず「脳に快感」

社員の皆さんの人材能力が、明確に振り分けられ、それを達成することで、具体的な形で評価される。社員、スタッフのやる気の源泉は、こうしたことから作られます。ただし、これだけででしょうか。何が足りない。そこで重要になるのが、運用上の工夫です。ここでも、3つのポイントがあります。まず、Aは「脳に快感」です。本人のヤル気を引き出すには、プログラムを運用する段階で、気持ちよくできる、頼まなくてもできる、そんな工夫が必要です。「遊び」というのが、そのいい例です。人は、誰に頼まれなくても遊びます、言われても遊びをやめません。こうした遊び心を取り入れることが必要です。

## 「使命感の刷り込み」 「限界の更新」手伝う

Bは「使命感の刷り込み」です。





何回も同じことを言い続けるというところが時には必要です。経営者の掲げる「夢」、「目標」、いろいろあると思います。「うちの会社は将来こうなるぞ」とか「地域社会にこうして貢献するぞ」というようなことを、社長の言葉として常に聞いていることが、経営方針の理解や使命感の醸成につながります。

Cは「限界の更新」です。人は自分で自分の努力の限界、天井を作ってしまう。ただ、これは誰かに促されたり、他人と一緒にやってみたりすると、以外にも簡単に突き破ることができます。スバルタで有名なビジネス研修があります。無理矢理、人が通る駅前に整列させられ、演説をさせられたりします。日頃、人前では話もできない引つ込み思案と本人も周りも思い込んでいた人が、これをきっかけに自分の殻を抜け出し、会社ではもちろん私生活でも非常に積極的な人間に生まれ変わった、というようなことがよくあります。自分で設けた天井を突き破るといえるのは、自分ひとりではなかなかできません。第三者が手伝える必要があります。ただ、これは闇雲に本人に限界突破を命じ

熱心に講演を聴く参加者たち。13企業から人事担当者17人が参加した



ることはありません。やり方を間違えると「いじめ」になったりすることもありますが、慎重な工夫が必要です。

先日、初めて座禅をやってきました。初心者向けの講座でしたが、本物の禅宗のお寺に参内し座禅を組みました。はじめに座禅の作法を一通り教えてもらってから、座禅に入ります。講師のお坊さんは、最初から「無我の境地」になるのは無理だから、今日はその作法だけ学んで帰るようにとの話でした。座禅では、姿勢が悪かったり居眠りしたりすると、警策と呼ばれる棍棒のようなもので背中を打たれます。このときは、合掌して、背筋を伸ばし、警策を受けなければ

なりません。怖くて背中を丸めていると、「肩甲骨が折れる場合もあります」と脅されたときには、実際に驚きました。本物の警策をみると、たしかにドラマで見るとは少し違う。うなそれとは少し違って、がっしりして

いて、たたかれば骨も折れそうです。そういつているうちに、座禅が始まり、しばらくすると最初の犠牲者が現れます。中年の男性でした。「パンパン」と鋭い警策の響き。最後の「パン」に続いて「ウツ」といううめくような声も聞こえました。「よかったです。私でなくて」と、思わず胸をなでおろしたのもつかのま、犠牲者は次々と現れます。「次は私か」と、戦々恐々でしたが、不思議なことに、やがて「どうにでもなれ！」という、一種の聞き直りみたいな気分になったのを覚えます。終わってみると、本当にこころが洗われたような、すがすがしい気分でお寺を後にしました。実にはいい体験でした。こんなことが、人材育成のプログラムの中で

も実現できたらいいなとつくづく考えた次第です。

## 作成手順には5つのポイント

いよいよ「人材育成プログラムの作成手順」に入ります。ポイントとしては、次の5つです。

①まず「方針・戦略と業務プロセス」です

「方針、戦略」というのは、会社の企業理念、経営戦略のことです。業務プロセスというのは、1つ1つの作業プロセスのことであり、それがどのような手順で行われるのがベストなのか。企業理念、経営戦略にてらして、間違いのないものなのか、を確認します。業務プロセスは、ホールの1日の中で言うなら、開店作業に始まり、営業中の作業、閉店作業、閉店後の作業ということになります。さらに、1週間、1か月、1年を通じて行う作業もあると思います。こうした作業は、多い店で800項目くらい、少ない店でも600項目前後に上ります。

②「必要なコアスキル・知識 役割分担」

それぞれの作業を行うのに必要



な技術、技能、知識を調べ、役割分担をチェックします。その業務は、誰の仕事なのかをはっきりさせます。

③「態勢・人数」

態勢と言うのは、命令、指示を出す人が何人、命令・指示をうけて実行する人が何人という組織態勢のことです。

6人ずつで1つの班を作るとした場合、2人は社員、4人はアルバイトで行こう、というような判断です。

④「プログラムの内容とスケジュールリング」です

それぞれの作業に必要な、技能知識が整理されたら、それを受け持つ役割ごとに、何時までにどのくらいの時間をとって、それを教えていくのか、ということを決めていくことです。

⑤「モニタリング」

これまでに研修などを通じて、教えられたことをちゃんとやっているかどうかの確認です。これまでの、教育内容にてらして、追跡調査を行い、チェックします。

これらの作業のうち①、②、⑤は、確認作業です。それだけに、

現場の方へのヒアリング、作業観察、責任者ヒアリングなどを綿密に行わなくてはなりません。でないと、直ぐに机上の空論、美しいだけで内容のない育成プログラムになってしまいます。

成功のカギを握る  
5つの視点大事に

現場を見て、確認し、現場の中から作るというのが、人材育成プログラム成功のキーポイントです。最後にこれを5つの視点で、まとめてみました。

①役割分担(守備範囲)の明確化

それぞれの役割分担を、現場の視点から明確化することが何よりも重要です。これが育成プログラムのすべてに生かされていなければなりません。班長の研修には班長が参加しなくてはならず、ついだからと、店長の役割まで教育内容に盛り込むことは、かえって教育効果をそこないかねません。

②業務・作業項目の抽出・確認

前項の①で上げたような作業です。最も手間がかかり、しんどい作業ですが、現場の協力を得てしっかりと、調査することが重要です。「現場で作る」のまさに核心

③職位毎の必要な知識・スキル確認

私たちは「職能要件表」というものを作ることをお勧めしています。位階、等級、職階別に、業務内容、業務能力、対人能力、総合判断力の要件を示します。各項目にはさらに、技術性、先見性、判断力、専門知識などに分けて、要件をさらに細かく規定します。

④現状とのギャップ把握

技能、能力、知識、こうして細かくチェックすることで、現状とのギャップが明らかになります。班長とは呼ばれているものの「うちの班長大丈夫？」というような



講演の後、「評価制度」などでグループ討議を行った

疑問を拾い上げ、問題点を掘り起こします。

⑤内容作りこみ スケジュールリング

今どういうレベルにあるかという把握を元にレベルに合わせたメニューを作ります。いくら美しくとも過大な目標を掲げて、レベルに合わないプログラムしか用意されていなのであれば、それは何の効果も挙げません。現状から無理のない範囲で少しずつレベルを上げることが大切です。また、こうしたレベルの進捗状況を見ながら、スケジュールリングを考えていくことも重要です。

このようなポイントに留意しながら、私たちは企業の現場でさまざまなお手伝いをしているわけですが、むしろこれがすべてというつもりはありません。すべての現場に通用する正解というのはありません。今日必要ないものも、明日必要になるかもしれません。私たちも、さまざまな経営者様や現場の皆様の声を聞きつつ、それぞれのケースに対応する必要があります。これからも、皆様のご協力を得て、勉強していきたいと思っています。