

■ 特集「エンパワメント」

## 企業における人材開発でのエンパワメント

香 本 裕 世

(株式会社スコラ・コンサルト プロセスデザイナー)

(日本キャリア開発協会 CDA)

### 1. 「人材開発」の概念

企業内で社員の教育・研修に関わる方々とお会いする機会が多いのですが、いただく名刺には数年前から「人材開発部」や「人事部人材開発グループ」といった部署名が書かれていることが多くなっています。

これに反して、高度成長期の基幹産業などで「教育訓練課」や「教育訓練制度」など、社員の教育・研修を表わす言葉として使われていた「訓練」という言葉は近年あまり聞かなくなりました。わずかに「教育訓練給付金」や「訓練振興課」といった厚生労働省関係の制度名や関係諸団体の部署名として聞く程度になっていると言っても良いでしょう。

「教育訓練」と「人材開発」という2つの言葉ですが、前者は「外からの力の付与」の意味合いが強く、後者は「内なる力の賦活化」というニュアンスがあるように思います。

「儲ける仕組み」が安定的であった時代は、社員に習得させるべき技能や知識もある程度明確で、それを訓練という「外からの力の付与」方式で個人に習得させることは、企業にとってもまた個人にとっても効率的でかつ有効な手段でもありました。その時代の社員の教育・研修は、入社年次に合わせた技能や知識の習得であり、「訓練」という言葉がふさわしかったと言えます。しかし、ビジネス環境の変貌につれて「儲ける仕組み」が流動化してきた昨今は、入社何年次で何を習得していれば企業の儲けに寄与できるのか、ということがはっきりしなくなりました。一律の「教育訓練」という「外からの力の付与」が企業業績の向上に向けた最良の施策ではなくなってきたのだと思われます。その結果、多くの企業が入社年次に合わせた階層別研修への投資を減らしているの

です。

一律の教育・研修に代わって、個々人が持つ能力をどのように内側から引き出して開花させていけるのかが問われ始めているのだと思います。それが「教育訓練」から「人材開発」へという言葉の変化に表れているということが出来るでしょう。

## 2. 「キャリアの自己管理」の時代

「キャリア」という言葉をよく耳にするようになりました。「キャリア開発」「キャリア・プラン」「キャリア・カウンセリング」「キャリア・コンサルタント」「キャリア・デザイン」などなど、「キャリア」がつく言葉が今までになく使われています。「キャリア」とは「『職業』『経歴』『履歴』など、『仕事』を中心に据えた人生（＝生き方）全体」と定義できます。

「儲ける仕組み」が安定的であった時代には、個人は企業から指示される教育訓練を受けて、指示される仕事をある程度遂行していれば、定年まではまずまず安泰に暮らすことができました。この会社で次にどんな仕事をやろうとか、どんな能力開発をしようか、などということを自分で考えなくても、会社の指示に従ってさえいればよかったです。自分のキャリア管理は会社に任せておけばよかったです。いわば「キャリアの会社管理の時代」でした。

私はキャリアを考えるセミナーやワークショップの運営をよく依頼されます。その中で「あなたは今の会社で次にどんな仕事をしたいのですか？」と質問することが多いのですが、「そんなことを聞かれても私にはわからない。人事部に聞いてくれ」と答える方が圧倒的に多数を占めます。これは20年前の話ではなく、21世紀に入った今でもそうなのです。「私はこの会社で次にこの仕事をしたい」と、個人の思いに立脚した話が返ってくることはめったにありません。もちろんこれは、外資系企業ではなく日本企業での話です。（キャリアが日常的に語られる外資系企業では、こんなやりとりはあまり考えられません）

<表1：「キャリアの自己管理」の概念>

	求められていること
①若手の職業人	①組織や企業へ、早くそして上手くエントリーする ②自分の興味・関心、価値観、能力・スキルを発見する ③キャリア形成の計画を作成し実行する
②中堅の職業人	①自分の興味・関心、価値観、能力・スキルを再確認する ②自分のもつ価値を現実的に評価する ③市場価値向上のための計画を作成し実行する（＝業績）
③中高年の職業人	①自分のキャリアの拠りどころを認識する ②人生後半のキャリアをデザインし、その実現に向けて努力を始める（＝今までの蓄積に基づいて次の業績へ） ③中堅・若手の後援者としての役割を認識し実行する

（エドガー・H. シャインの考え方より）

参考文献「キャリア・ダイナミクス」（白桃書房）

しかし、「儲ける仕組み」が流動化してしまった現在、企業は個人に対して今、「あなたは当社のために何をしてくれるのか？どんな付加価値が提供できるのか？」と問いかけているのです。これはここ数年の間に起こっている「個人と組織」の関係における急激な変化であり、「自分のキャリアは自分で考えてくれ」という今までになかったメッセージなのです。そして、このメッセージは「キャリアの自己管理」＜表1＞をわれわれに要求しているのです。

### 3. 人材開発担当の役割

組織から個人に対して出されはじめたこのメッセージに対して、個人はどのように対処すべきか。これはとても重要な課題なのですが、先ほど述べたように、日本企業においては一般的に個人は自分のキャリアを自分で考えたり、自分で管理したりした経験がほとんどありませんから、会社から急に「自分のキャリアは自分で考えてくれ」と言われても対処に困るのです。そしてここに支援者としての人材開発の重要な役割や存在価値があると考えられます。

人材開発担当は、個人が自分のキャリアを考えたり、キャリア計画をつくったり、それを実践したりすることを側面から支援する役割を担っているのです。この支援のプロセスの中で個人は、自分の内なる力の存在に気づいたり、肯定的な自己概念を持てたり、生きていくことへの勇気を得たりすることが多いのです。つまり、人材開発担当の支援のしかた次第で「内なる力の賦活化」、すなわち「エンパワメント」が行えるわけです。もちろんこれは、人材開発担当の専売特許ではなく、スキルさえあれば組織の各部門で上司・先輩にあたる人たちが部下・後輩に対して行えることですが、全社のどの組織にも出入りして容易にこの支援プロセスに携わることができるのは人材開発担当だけなのです。

そのような支援をするにはいろいろなスキルが必要にはなりますが、ここでは「自由に話をする場をつくる力量」という観点から「ファシリテーション」のスキルを中心テーマにとりあげます。これは「人と人との関係過程（＝プロセス）」に関わる対人関係スキルに関するもので、人材開発におけるエンパワメント（＝個人の内なる力の賦活化）には欠かせないものです。

事例として「若手の職業人」と「中堅の職業人」の2つのケースをとりあげ、それぞれ人材開発における「対個人」および「対グループ」へのエンパワメントの側面から考えてみたいと思います。

### 4. 人材開発におけるエンパワメント

#### ①対個人：若手の職業人のケース＜新入社員を仕事にエントリーさせる＞

新卒の新入社員が配属されてくる場合には、職業経験のある転職者を受け入れるのと同じ扱いをしても上手くはいきません。なぜなら、仕事そのもの

を教えるまえに「仕事にエントリーさせる」ことが必要だからです。私は「仕事にエントリーする」ことを相撲に例えて、a) 土俵にあがる、b) 相撲をとり始める、の2つの段階に分けて考えています。整理すると表2のようです。

<表2：仕事にエントリーすることを相撲に例えると>

a) 土俵にあがる：「企業人・社会人としてのルールやモラルを自覚して行動をし始める。自分は学生とは違うんだという自覚ができた」状態
b) 土俵上で相撲をとり始める：「自分の仕事領域でちょっとした面白味をみつけて、自分から主体的に仕事に取り組み始める」状態

この2つの段階をクリアしている状態を「仕事にエントリーしている」と言っているのです。転職者は仕事経験者ですから、基本的にa)の段階はクリアしていると考えられますが、新卒の新入社員はまだ、a)が終わっていないと考えるべきなのです。

新入社員導入研修を終えて新人が配属されてくる場面では、職種に関係なくa)→b)の順番で「どうすれば早く仕事にエントリーできるのか」に焦点をあてる必要があります。ここでは事例として、人材開発部に配属されてきた新人の高倉（仮名）に対して「自由に話をする場」をつくりながら仕事にエントリーさせていく先輩社員の小林（仮名）の事例をご紹介します。

<表3：高倉が一人前の企業人になるにはどうすればいいか>

<p>1. 当面の目標： 世の中の動きを広く高い視野から眺めながら、人材開発担当者としていま何をすべきかを仮説化する。そして、自分なりの判断基準を持った上で必要な施策を実現できるようになること。</p> <p>2. 行動指針： ①視野を広げるためにできる限り異業種の人と会う。具体的には1年間で100人以上の社外の人と知り合うことを目標にしてこれを3年間続ける。これは<b>対人関係スキル</b>および<b>営業センス</b>を高めることにもなる。 ②日課として毎日30分程度、まじめな雑談をする。これは<b>情報収集への感度と会話スキル</b>の向上がねらい。</p> <p>3. 日々のセルフトレーニング ①電話を3コール以内にとり、自分の名前を覚えてもらえるよう工夫する。 ②新聞の社説を毎日読む。 ③カウンセリングの基本を勉強して、「人の話を聴く」スキルを高める。 (以下、省略)</p>
--

小林は配属されてくる新入社員・高倉のために、<表3>のような仕事エントリーシートをつくりました。そして、配属日にこのシートを示しながら話し合いをすることにしました。いきなり、仕事の説明や指示から入っても新人の動機づけにはならないからです。もちろん今どきの若者は仕事をして

いる「ふり」はするでしょうが、長い目で見て人材開発にならないことの方が多いものです。新人自らに「何かやってみようかな」と思う体験をさせることが長い職業生活の出発点としては大切なのです。新卒の新人には、うまく「仕事へのエントリー」をさせたいものです。

シートを説明したあとで小林は、「情報提供とか環境作りは自分がすべてサポートするから、そのあとは高倉さん次第だよ」と言いました。小林は一般的によくある「上司・先輩」が「部下・後輩」を「鍛える」ということについて懐疑的だったので、それとは違う接し方をしたのです。人に対して「鍛えてやる」という接し方をした場合、本人の個性を封じこめて上司や先輩の価値観を押しつけるだけ、ということにもなりかねません。その「教え込み」の代わりに、小林が高倉の日課として課したのが「まじめな雑談」でした。

高倉の配属直後から、毎日30分以上の雑談を行いました。これはついこのあいだまで学生だった新入社員に、「仕事」という土俵の上に乗ろうという気にさせることがねらいでした。話題は何でもよく、1時間近くになることもありました。例えば.....

高倉「今朝ビル街を歩いてくるとき、上を見ながら来たらビルにたくさんの看板が掛かっているいろんな会社の名前が書いてありました。今まで看板の社名なんて意識して見たことはなかったんですけど、世の中にはこんなにたくさん会社があるのかと思いました」

小林「あぁ、そうだよー。世の中にどれくらいの数の会社があるか知ってる？」

高倉「あー、いえ、まだ調べてないんですけど...」

小林「もう何年も前の統計だけど、全国で240万法人、618万事業所って書いてあったよ。今はもう少し増えてると思うけど」

高倉「へえ〜、そんなにたくさんあるんですか!？」

小林「そうらしいよ。そのなかでウチの競合相手はどれくらいあるかなー？」

高倉「う〜ん、見当が付きませんね...」

小林「じゃあ、今度調べてみたら？一度、部長に聞いてみてもいいし、企業年鑑みたいなものを調べてみてもいいな。外部セミナーに行ったとき、いろんな企業名を知っていると参加してる人たちと話もしやすいし何かと便利だと思うよ」

高倉「なるほど、そんなものですか」

.....などというたわいもない話ではあるのですが、毎日このまじめな雑談の場に何かの話題を提供しようとするれば、テレビを見ていても、道を歩いても、友人としゃべっていても、それなりの気持ちで情報収集のアンテナを上げておく必要があるわけです。情報収集のクセをつけることによって、



初対面の人に会った時の話題の出し方、情報のもらい方、相手の思考の枠組みで話を聴く「カウンセリング的聴き方」が訓練され、人材開発担当として仕事にエントリーしやすくなるのです。そしてこの場を運営する小林には、どんな話題にでも対応できる「一般知識」「異業種の情報」「心のハードルを下げる一工夫」「結論を求めない姿勢」「人の話をじっくり聴く態度」「here and now に反応する感度」などという「自由な話し合いのできる場づくり」の力量（ファシリテーション）が求められることとなります。

この雑談トレーニングと併行して、会社訪問の学生としゃべる「本番の会話」を経験させることによって、自分から土俵にあがって相撲をとってみたいと思うようになってほしい、というのが小林の考えでした。

会社訪問にきた学生に対して企業担当者として話をしようとする、高倉は話題がうまく探せずがちなくなってしまうことがありました。土俵にはあがれるのですが、どうして良いかわからないのです。相手はほぼ同年齢の学生ですから話題は何とでも作れるはずなのに、「社員対学生」と、役割が分かれた途端、仕事にならなくなるのでした。しかし、この体験を次の雑談の話題にすることによって、高倉は自分自身の「仕事へのエントリー」について、自分で語って自分で解決するということが次第にできるようになっていったのです。

また小林は、可能な限り高倉を社外に連れて行きました。行き先は教育団体主催のセミナーや講演会であったり、異業種交流会であったり、知人の印刷会社や企画制作会社であったりもしました。異業種交流会には、弁護士をはじめ、不動産鑑定士、弁理士、建築士、メーカーの人事部長や人材開発担当者、ハードの技術者、ソフトウェアの開発者、システムエンジニアなど、いろんなキャリアと経験を持った人物が出入りしていたし、企画制作会社にはデザイナー、プロデューサー、ライターといった社内では会えない職種の人がありました。こんなことを繰り返しているうちに高倉自身、自分の意思でセミナーに出かけたり、どこか行った先で名刺交換をして人脈を広げるようになってきたのです。相撲の比喻で言うなら、b)の自分で相撲をとりはじめたのです。この行動も、日課として課していた「まじめな雑談」との相乗効果が大きかったと思われます。

「仕事」の土俵に乗っていない新入社員に「仕事」そのものをさせようとしても、なかなかうまくできないし新入社員自身の成長も少ないものです。まず「仕事の土俵」に乗ってみようかなと思わせることが重要です。新入社員が「仕事」の土俵の上に乗る始めてから仕事そのものを教える方が効率的だし、それができれば新人は自然と「主体的に仕事をする」ようになるものなのです。

このようなことが、新卒新入社員の「仕事へのエントリー」であり、人材

開発における「内なる力の賦活化」への支援、すなわち「エンパワメント」なのではないかと思っています。

## ②対グループ：中堅の職業人のケース

### <自由な話し合いの場を通じた業績回復>

私がある時期、経営再建メンバーとして関わっていた赤字続きの会社（工場）では、当初、15名ほどの管理職を集めた「管理職会議」が、毎月1回開かれていました。そこには、本社から社長、役員、企画室長などの幹部が出席し、そのほかに大学教授でもある外部コンサルタントが社長の横に座って会議の進行に口をはさむという形式でした。私が出席した6ヶ月間、その会議はすべて本社幹部とコンサルタントによる独演会でした。工場の管理職が何かひとつこと反論でも言おうものなら、それに対して10倍くらいの叱責や非難が返されるのですからたまったものではありません。指名でもされない限り、まず誰も口を開かない状態になっており、指名されてもしゃべらないものもいました。しゃべってもしゃべらなくても非難や叱責をされるわけですから、口を開くこと自体がムダなエネルギーの浪費と考えたとしても不思議ではなかったのです。そして当然かもしれませんが、理由をつけては会議を欠席するものも多く、全員揃ったためしがありませんでした。

私自身は経営側の人間として工場に配置されていたのですが、このような会議のあり方を変えない限りこの会社は黒字浮上できないのではないか、と漠然と思い始めていました。そして、あるとき本社の「経営戦略会議」に書記として出席したときに体験した出来事によって、その「漠然とした思い」は「確信」となったのです。

それは、その「経営戦略会議」の中で議論されていた内容について、ちょっと変だなと感じたことがあったので、「いまのお話は少しおかしいように思いますが…」と言いかけた途端、あるメンバーが私の発言を制止して、「あなたは書記として出席しているんだから黙っていてくれ」という意味のことを言ったのです。その制止に私はびっくりしたのですが、もっと驚いたのは、社長はじめ他のメンバーも誰一人私の疑問には触れないまま、その「ちょっと変な」話が進んでいったことでした。誰かが「何か変だ」と思うことをとりあげずに、形式や立場を優先している限り、会社の黒字化など不可能だと確信したのです。

このことがあってから、この形式至上主義の会議体をぶち壊して、感じたことを自由に言える場づくり自体が、黒字浮上の必須課題だと思うようになりました。そんなことがあってから<表4>のようなステップを経て、1年半ほどかけて工場全体での「自由な話し合いのできる場」づくりに取り組んだ結果、初めて単月度の黒字浮上に成功したのです。

＜表4：緊張演出と形式主義壊しのプロセス＞

①管理職の市場価値向上計画の作成支援（どんな思いで仕事をしているのか）
②作成した市場価値向上計画の実践支援（実績につながるような現場フォロー）
③全管理職合同の20時間ミーティング（隣の管理職の考えを聴く場）
④壁新聞による工場変革の社内広報（各管理職の考え公表による緊張感演出）
⑤社員へのキャリアカウンセリング（興味、価値観、能力確認と将来設計支援）
⑥希望退職の募集と若手の管理職への抜擢（変化を自らのチャンスに）

このプロセスとそれに続く経営再建の過程の中で、われわれは「自由な話し合いのできる場」づくりへの取組みを続けました。これにはトップの理解が不可欠なのですが、幸いにして取締役工場長のスポンサーシップによって場づくりは進みやすくなりました。工場長自ら「人の話を聴く」姿勢を示してくれ、これが大きな推進力となりました。

ここで「自由な話し合いのできる場」の例として次の3場面（作戦本部のミーティング、管理職の会議、作業ミスの原因究明）とそのときの様子を簡単に記しておきます。

#### ①作戦本部のミーティング

黒字浮上への作戦本部は工場長、生産部長、私の3名で構成されており、そのミーティングは工場長室で行っていました。しかしそれは、前述した「経営戦略会議」のような役割や結論が最初から決まっている堅苦しい会議の形態を一切排除し、疑問に思ったことを気軽にしゃべることができる雰囲気をもった「オフサイトのミーティング」形式で実施しました。

おおよそのポイントは＜表5＞のようなことですが、ミーティングの開始にしても、生産部長が工場長室にふらっと入ってきて「工場長、ちょっといいですかぁ…」と話し掛けたり、工場長が私に「こんなことがあったんですがどう思いますか？」としゃべりかければ、このミーティングが始まるのです。

＜表5：オフサイトのミーティングの運営ポイント＞

<ul style="list-style-type: none"> <li>• お茶を飲みながら、あるいはパンをかじりながらでもよいから気軽に話す</li> <li>• まず相手の話をよく聴いてみる</li> <li>• 個人の感性を大切に、気になったことをしゃべる</li> <li>• 自分の前職場と単純比較した話はしない</li> <li>• その時に結論が出なくても気にしない</li> <li>• できるだけ主語を一人称にしてしゃべる</li> </ul>
--

#### ②管理職ミーティング

本社幹部や外部コンサルタントの独演会に終始する形式的な管理職会議を工場長の協力のもとに全廃して名称も「管理職ミーティング」としました。目指したのは「このミーティングに出ると自分にとって得になる」と



各管理職に思ってもらうことでした。そのために、経営情報の提供、マネジメント知識の提供（ビデオや書物）、現場の横情報が共有できる気軽な雰囲気、問題解決での個人追求姿勢の廃止、セルフキャリアマネジメント（キャリアの自己管理）の支援姿勢を前面に出す、などの配慮と工夫をしました。

このようなことを続けていくうちに、それまで頻繁であった会議への遅刻・欠席が減り、開始時間に遅れそうになると走ってくる管理職も現れるようになりました。また、ミーティングでの発言も多くなり、自分の仕事上の心配事を口にする人も出てきました。そして、月次目標の設定においても、形だけ賛成してあとは「しらんぷり」という無責任な姿勢が減り、自分達で決めたことは実行しようという積極的な動きに変わってきたのです。その結果、工場内での人と人とのつながりは密になり、管理職同士の仲間意識が高まってきました。

ギブ・J・Rの言う「受容」「データの流動的表出」「目標形成」「社会的統制」の各懸念の低下に伴って、「グループの魅力度」が上昇してきたと感じられるようになってきたのです。

### ③作業ミスの原因究明

工場では作業時によくミスが起こります。原因は、単純な不注意や怠慢など個人の責めに帰すべきものからマニュアル不備のようなシステム上の問題までいろいろとあります。この作業ミスへの対処の仕方を誤ると、人はしゃべらなくなったり、ミスを隠そうとすることが起こります。そうすると問題の原因が見えなくなってしまう、さらに大きな問題に発展してしまいます。

この工場でもそれまでは、作業ミスが発覚すると精神論的な叱責が行われていました。そのために作業ミスを隠そうとする様子が見られ、問題が見えにくくなっていたのです。そこでわれわれは、この作業ミスへの対処についても、「自由な話し合いのできる場」づくりを心がけました。作業ミスを起こしたときだけではなく、その日の作業開始時点の体調や日頃の作業スタイルまで含めて、当事者の話をよく聴くところから始めることにしました。そうすると、大多数の作業ミスは、実は訓練不足や指示の曖昧さや設備不良や置き場管理の不備によるものだということがはっきりしてきたのです。（例外的に意図的な個人の怠慢がはっきりした場合には、処罰の対象としたこともあります）。そして、作業ミス隠しが減少し問題が起こる前にミスが報告され始めるようになったのです。これはこの工場としては画期的なできごとでした。

このような「自由な話し合いのできる場」づくりをいくつかの場面で継続していると、今までになかったような「ラインを超えての話し合い」が少し

ずつ行われるようにもなりました。例えば、資材担当が「在庫管理」というキーワードで、各生産ラインの現場在庫について現場担当者とミーティングをするようになったり、総務担当が工場内・外の履物の区別について、全ラインの職長と打ち合わせをしたりすることが、上司の指示・命令の有無に関わらず必要に応じてなされるようになってきたのです。彼らは中堅の職業人という年齢の人達でしたが、自由な会話の中から自分がなすべき仕事の領域を自覚し、自分らしい仕事のスタイルを見つけ出して実行し始めたのだと思います。そして、彼らの仕事スタイルの革新が組織としての業績向上につながり、私が経営再建のメンバーとして活動を始めて1年半後に単年度の黒字浮上が実現したわけです。彼らの自己革新を呼び起こすのに、この「自由な話し合いのできる場」は不可欠な要素だったと思っています。

## 5. 人材開発担当の専門性と人間関係トレーニング

企業内での人材開発において「研修」という手段がよく使われますが、人材開発担当が行う仕事は決して「研修の企画と研修事務局の遂行」だけではありません。研修計画の立案・実施は重要な要素ではありますが、最終目的ではないのです。特に個人に対して「キャリアの自己管理」が問われて始めている現在、人材開発担当が目指すべきは、個人の「キャリアの自己管理」(セルフ・キャリア・マネジメント)を通じた職場業績向上への支援であるはずです。つまり、個人が自分らしい仕事のしかたを自分自身で見出していく(=内なる力の賦活化)プロセスに関わり、それを支援することが重要になっているのです。これがエンパワメントにつながり、その結果として職場業績は向上する可能性が高まります。

そのためには、個人に直接対面する「キャリアカウンセリング」のスキルと職場集団にかかわって「自由な話し合いのできる場」をつくる「グループ・ファシリテーション」のスキルが必要になるのです。「業績の上がり易い職場風土」をつくるためには、その職場がまず、自由に話ができる場になっている必要があるのですが、日々の業務に追われる職場では日々の仕事内容や成果中心の会話になりがちで、会話の自由度が下がるという現実があります。もし、人材開発担当が各職場に出向いて「場」をつくり、そしてそれを運営する力量があるなら、「業績の上がり易い職場風土」づくりに貢献できるはずです。これはOff-JTの研修企画には存在しえない極めて現場的な人材開発担当の存在価値なのです。

この「自由な話し合いのできる場」をつくる力量(グループ・ファシリテーションのスキル)を高めるにはプロセス(人と人との関係過程)を観る目を養うことが必須になるのですが、そのためには「構造化された体験学習=実習」やその源流である「構造化されていない体験学習=Tグループ」などに参加し

てトレーニングを積むことが有効です。人材開発を担当する人々は、こういったトレーニングによって自らの専門性を高めて行く必要があるでしょう。組織のために、社員のために、そして自分自身のレベルアップのために。

<参考文献>

『「会社を変える」人材開発～プロのノウハウと実践』（香本裕世著 光文社新書）

『変革型人事が会社を変える』（「企業と人材」2003/9～2004/8に連載 産労総合研究所）