

人事が変える組織風土

研修をツールとした戦略実現ストーリー

株式会社M&R Consulting 代表取締役 中西 真人

① はじめに：人事担当者による組織改革の可能性

なぜ人事コンサルに？

私が社会人として富士重工業(株)からスタートし、(株)マルエツを経てコンサルタントになってから、かれこれ20年近くになろうとしています。

会社員であった頃に人事に関する業務経験は全くありませんでしたので、人事部の人の仕事も想像がつきませんでした。ところが、不思議なもので現在コンサルティングや研修業務はクライアントの人事部の方と仕事をするケースがほとんどで“人事コンサルタント”と言って差し支えないような状況です。

その理由としては、私がコンサルティング業界に転職したときに外資系の教育会社に就職したことが大きかったことは間違いません。教育会社でトレーナーをすることになり、自然と人事部（教育担当）の人との接点が生まれたのです。

教育会社で数年間、トレーナーとして企業の管理職に対して研修を行っているなかで感じたのが「戦略と研修の結びつきのなさ」でした。集合研修においては、管理職を集めたり会場を手配したりと、かなりなコストを割いている

はずなのに、クライアントの経営戦略や方針と関係なく、ほとんどの場合に過去の延長線上で教育計画が立てられていることに歯がゆい思いを抱いていました。

その後、企業の戦略形成にもっとコミットしたいと考えて独立したのですが、ここから人事部の方との長いお付き合いが始まりました。

人事担当や教育担当が会社を変える？

人事部の方、あるいは教育担当の方と仕事をする機会が増えるに従って「こんなことができる職務なのか？」と驚くような機会も増えました。

というのも、私はマルエツで経営計画室にいたことがあり、人事担当の人とも予算折衝などで仕事をする機会もあったのですが、その当時はもっぱら人件費管理と要員管理をする部署との印象を持っていたからなのです。

現在でも、多くの人事担当者は本来業務である人事管理業務に大半の時間が割かれていることと思います。

しかし、ときとして人事担当者としての職分のなかにあって、日常業務を超えて、あるいは過去の

延長線上の業務を変えて積極的に組織改革を行おうとする人に出会うことがあります。

これから6回シリーズでは、実際に私が体験した事例を紹介しますが、いずれも人事（教育）業務に携わるビジネスパーソンが主役となって、組織風土の改革に着手したプロセスです。こうした事例を通して、読者の皆さん人が人事部の役割を積極的なものと捉えて、改革の旗手となってくださるよう期待しています。

最初の出会いと気づき

そのクライアントとは、あるコンサルティング会社を通して偶然に出会うこととなりました。古い話なので仮にA社としておきます。A社は業種としてはディベロッパーに分類されます。

そのA社で役員研修の講師を探しているということで、私に白羽の矢が立ったのでした。役員研修を企画したのは当時の人事部長でした。

役員研修は伊豆にあるA社の施設で2泊で行われることになりました。社長以下全役員が同席していました。

テーマは“人事の潮流”といっ

- はじめに：人事担当者による組織改革の可能性
- ② 考課者研修を活用した人事制度の定着
 - ③ ファシリテーション研修による業務改善
 - ④ プロジェクトマネジメント研修によるマネジメント変革
 - ⑤ 目標管理ワークショップによる経営戦略の浸透
 - ⑥ わりに：人事担当者による様々な組織的な仕掛け



なかにしまさと

1960年東京生まれ。同志社大学法学部政治学科卒業。富士重工業株航空機工場資材部・調査室、(株)マルエツ経営計画室、クーパースライブランドコンサルティング(株)、ケブナートリゴー日本㈱を経て、1996年に(株)M&R Consultingを設立。主な指導領域は経営計画策定、人事制度構築のコンサルティングのほか、CS調査および課題形成や目標管理などの管理職研修。近年はファシリテーション分野での書籍やプロジェクトマネジメント・セミナーを多く手がけている。<http://www.m-r-consulting.com/>
▶モットー「人と組織の善循環を実現する」

たようなものだったと記憶しています。私が請け負ったのは、3日間研修の1日で人事考課についての研修でした。

その当時A社で使われていた人事考課表は、かなり評価基準が抽象的な表現になっていました。

そこで、私はその人事考課表に合わせて2人の架空の人物を設定してケーススタディを作成したのです。研修2日目の夕刻、食事も済んで浴衣を着てリラックスしている役員の皆さんに、そのケーススタディをそれぞれ評価してもらいました。すると、予期した通りにケーススタディの人物評価がバラバラになるという結果になってしまいました。評価基準が抽象的であると、どうしても評価がイメージ（印象）に左右されやすくなるため、評価者による差が目立ちやすくなるのです。役員諸氏は熱心に取り組みながらも、自社の評価制度の問題点を認識され、研修が終わって伊豆を後にするときには、人事部長に人事制度の改訂を命じて帰られました。

そこで人事部長の「してやつたり」の表情を見て、実は私はそのときになって初めて、彼の目論見に気づいたのでした。

「ああ、そうだったのか。人事制度の見直しに着手するために、役員研修を企画したのだ」

私はこのとき初めて、研修を利用して参加者に何かを気づかせる

ことで組織を動かすことが可能だと気づかされたのでした。その人事部長に後に確認してみると、やはり役員に人事考課の問題点を気づいてもらうことが難しく、その方法を思案していたのだそうです。

研修をツールとした戦略実現

研修といえば、参加者に不足する知識や技能を習得させること、と一般には考えられているものと思います。私も、それまでは同じように考えていました。しかし、この経験を通して、研修が戦略実現のための有効な方法なのではないかと考え始めるようになりました。

そのときの経験は、その後の研修講師としての私のスタンスに大きな影響を与えました。今では研修をお受けする際には、その目的が組織目標とどのように連動しているのかお聞きすることが習慣となっています。

今回からの連載を通して、人事あるいは営業部門の教育担当者による組織風土改善の事例をコンサルタントの視点から紹介したいと思います。人事部だけでなく、営業部門においても研修をツールとして業務を改善した事例もあります。ファシリテーション研修を実施することで会議の効率化を図り、組織全体の業務時間短縮を実現したケース、プロジェクトマネジメント研修を活用して営業部員のセールスのプロセスを改善した

ケース、人事部においては、先のA社の事例にあるような人事考課の研修を通して、人事制度の運用を改善する、あるいは戦略を実現するといったケースがあります。

ES調査を活用した 組織風土改善

社員満足度（ES）調査を活用して、人事部がプロジェクトを主導し、組織風土の改善に取り組んだケースもあります。

私自身が経営企画部門に在籍していた頃であれば組織風土の改善といえば、組織そのものを設計し直すとか、社内に○○運動キャンペーンをするというような短期的なアクションを想起したと思います。実際今でも社内キャンペーンのポスターを見かけることは少なくありません。

他方で、人事・教育担当者の発想で組織風土の改善を考える場合には、もう少し長期的で、人に働きかけるものとなる傾向があるよう思います。たとえるなら外科的治療と内科的な治療の違いといえるでしょうか。どちらが良いということではなく、人事・教育担当者にはその職域や専門性を發揮した組織改革が可能なのではないでしょうか。私はそこに大きな可能性があると考えています。その可能性に向かって、これから読者の皆さんと一緒に歩み進んでいきたいと思います。