

厳しい体験こそが 最も有効な能力開発の場である



能力開発工学センター理事 奥田 健二

ワールドカップでの体験がもたらしたもの

普段、サッカーにはあまり馴染みのない筆者であるが、過日のワールドカップの素晴らしい試合の連続にはすっかり興奮させられた。特に、日本代表選手たちの幼さを残していた表情が、ベルギー、ロシア、チュニジア戦と勝ち進んでくるにつれて、ほれぼれとするような男らしい大人のツラ構えに変わってきたことに驚嘆させられたのであった。

決勝トーナメントの緒戦において敗退したが、その直後のテレビインタビューにおいても、一言も弁解がましい言葉をはかず、目を大きく見開いて、将来に向けての決意を淡々と述べていた。その姿勢からは、すがすがしさを感じ取ることができたほどであった。

このような変化は、ワールドカップというハレの舞台で思う存分に自己を燃焼させたという原体験によってもたらされたものであることは確実である。「体験」こそが、能力開発の最も有効な場であることを改めて認識させられた次第である。

「現実の問題解決体験の場」そのものを、能力開発のために活用する

さてこの「現実の問題解決体験」こそが能力開発の最も有効な場であるとする考え方が、人材開発の先進的企業によって活用されていることに注目してみよう。

一昨年（2000年）の秋、筆者は大阪近郊の某化学会社K社を訪問した。K社の経営幹部要請計画の実状について伺うためであった。同社においては、同社の直面している現実の問題解決そのものが、経営幹部要請計画での研修課題とみなされていた。課題解決型実践的訓練であると言ってよいだろう。

取り上げられていた課題は、K社の二つの系列会社が相互に密接に関連した関係にあるにも拘わらず、両者は事ごとに意見対立し、経営効率の向上を妨げている現状を如何に打開すべきかというホットな課題であった。

この、問題解決研修の参加者は、系列会社二社から幹部級の者それぞれ二人ずつ、及び本社の系列会社管理部門の幹部二人、さらに人事研修部門から討議進行役として一人が加わり、合計七人という少人数であった。討議はホテルに合宿して行われた。

研修のための話し合いは、三段階に分けて行われる。第一段階はいわば、帰納的アプローチの段階である。すなわち系列の二社間における具体的問題の事実関係について徹底的に話し合うのである。場合によっては、参会者の間での意見の食い違いから感情的な対立が生じることもある。しかしこのような突っ込んだ話し合いが重要であり、やがて解決すべき問題点が明確に、しかも参会者間で共通に認識されることとなる。この話し合いは4～5日の期間をかける必要がある。次の第二段階の討議は翌月に行われる。

第二段階は演繹的アプローチの段階である。ここでは二社間の理想的な関係はどうあるべきかが自由に議論される。当初は空理空論のような抽象的案が提出されることもある。しかし話し合い

を続ける間にやがて実行可能な現状打開策が打ち出されていく。

第三段階では、第二段階での提案を実施に移すための諸々の対処策を検討する。二つの会社を合併するという事は、各種システムの融合などももちろん大切であるが、これまで事ごとに対立してきた社員たちの感情を融和させることが、最も大きな課題だと言えるだろう。この融和策を如何に進めるべきかが具体的に検討された。

研修終了後、検討内容は社長に報告され、しかもその提案は採択され、二社は合併する手続きに入ることとなり、研修参加者の中から新会社の幹部が任命され、自らの提案を実行する立場に立つこととなったのである。

以上のようなK社の例は、日常的な仕事の間における問題そのものを、能力開発の場とするものであり、参加者たちは逃げ場のない厳しい条件下に置かれるのである。この種の研修を企画し会合の世話役を務める人事研修関係者にとっても重い精神的負担を強いられるものであるが、しかし計画が成功裡に終了した場合の達成感もまた素晴らしいものとなる。研修関係者は、企業内の諸問題解決のための“火付け役”としての自らの立場を自覚させられることとなるのである。この種の逃げ場のない研修の普及を筆者は願っている。

(アジア経営研究所所長)