

# 人材育成で気をつけたい7つのワナ

日本マネジメント総合研究所(同) 理事長  
経営管理学修士(MBA) 戸村 智憲

## 1. はじめに

流通过程や社会や物事の消費を支えるのは、自動運転や人工知能が流行する昨今でも、現状では間違いなく人間である。

その人間の育成・教育の仕方次第では、良き役職員による良き経営や、活性化され賢く環境保全に留意されながら進む消費のあり方や、企業経営を通じた社会問題の解決など、社会・経済などのありようが左右される。

企業の身近な「育成」、「教育」の場として、研修やセミナーなどがあるが、今回は、その人を育み成長を促すはずの場が、企業や社会の将来の危惧につながる問題を生じている点につき、教育・指導を本業とする筆者がまとめておこうと思う。

## 2. 人を枠・金型にはめる 反ダイバーシティ& インクルージョン研修

新年度が始まると、新入社員研修や階層別研修をはじめ、株主総会を経て新任役員になれば、新任取締役研修や新任監査役研修など、型通りの通過儀式のように、毎年、延々と月並みな研修が繰り返されるさまが見て取れる。

もちろん、その中でも素晴らしい研修・人材開発に取り組む企業はあるものの、一方で、かなりの残念な研修を繰り返している企業にも遭遇する。

多様性を尊重し相互の多様化（「お前たち、多様性

を発揮しなさい」というような上司は旧態依然で部下に多様化を強いる画一的・強制的な多様化圧力ではなく、上司も多様化・多様性への適応が求められる）が必要な昨今、残念ながら、金型・枠に人材をはめて、画一的で俗にいう「使いやすい人材」を「大量生産」する、行ってみれば「反社会的」とさえ言えそうな研修が、大手・中小の規模を問わず、少なからず見受けられる。

筆者も人事部門を統括する立場にいたこともあり、各部門に人材を供給する人事部門の苦悩や各部門からの突き上げのリスクをわからないわけではないが、「長時間残業や上司・先輩のハラスメントに文句を言わず、機械のごとく画一的で、御用聞きのように悪しき忖度や共謀で融通が利く人材」を育てたい心理が透けて見える研修は人権侵害ですらある。

ある監査系の大手団体での公開研修ですら、内部監査人が社長の不正行為を目撃した場合に注意や是正を促すべきではないかと講師に問うと、大手企業の監査人で各団体の要職を務めた経験のある講師が、「社長の言うことは絶対です！」と声を荒げて不正を黙認するのが監査人の仕事である旨を諭され、筆者の下に本当に監査・不正対策はそれで良いのかと真剣に相談にこられる方もいたほどである。

これでは、画一的な指導は反ダイバーシティ&インクルージョン（「反多様性」・「反多様化」）での社会人権の問題にとどまらず、もはや、反社会的な不正行為を積極的に助長する行為とさえ言っても過言ではないように思料され得る状況である。

大切なことは、「教育」（エデュケーション）は学

び手の多様性を尊重し健全な多様化の下で人材を育むことと、教育・指導のつもりで「教化」(インドクトリネーション)により刷り込み・洗脳・多様性を犠牲にした画一化を行うこと(民主的國家において是否定されている育成形態)を、混同したり悪用にすり替えて人材を育もうとしなかったりすることであろう。



図1

### 3. 講師の質がバラバラな 同時進行一斉研修

筆者はジャーナリストとしても積極的に問題がありそうな現場に飛び込んでいくのであるが、実際にある研修講師派遣企業(社長が商工会議所で登壇したりたまたまメディアに出ていたりする検索をかけてもある程度上位にくる会社)に、講師登録して実際に稼働してみたことがあった。

同じ内容の指導を優れた講師が担当する、という複数の組織内グループを10名超のなぜか男性の講師だけで指導する(優れた女性の講師もいたはずだが…)という案件では、マネジメント指導の内容に、なぜか数合わせだけで専門がマナー指導やマネジメントにまったく詳しくない形だけの講師や、指導者として交通支障がないのに待ち合わせ時間に遅れるようなマナー講師すらいた。

また、指導内容のレクチャーとして、講師を集めてその企業側が作成したスライド資料を講師に画一的に指導するよう依頼されるシーンもあったが、その際、筆者は、学術的・専門的に完全に誤りであることや、引用・出典の表記が違法性あるものなど、いくつか指摘したものの、改めるそぶりはなく主催者は気づかないからそのままが良いといった感があふれる対応に終始された。

やむなく、筆者は自ら指導する際には、問題点を受講生にも指摘し、学術的・専門的にも正しい内容を「補足説明」として補った次第である。

役職員の能力・知見・スキルの底上げを図ることは重要なことであったとしても、優秀な役職員を低い能力の者に合わせさせることで、「人材の品質確保」という名の「総低レベル化」とでも呼べば良さそうな、人材育成ならぬ「人材抑制」は避けるべきである。

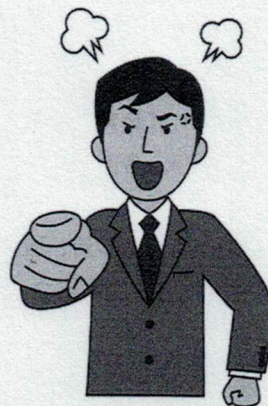


図2

### 4. 研修会社のカラクリ： 30万円の研修費で来る 5万円の講師

企業・各種団体の人事部門の方に多い傾向であるうが、各部門の専門的に求められる内容を理解していない人事の研修担当者ほど、形式的なことに過剰にこだわる様を、筆者はイヤというほど見てきた。

そのような研修担当者ほど、仮に印刷費などもすべて込みの依頼額30万円の研修を発注した際、研修

講師も30万円の依頼額の質がある講師が来てしかるべき、という幻想を抱いているように見受けられる。

当然ながら、テキスト印刷や機材使用や講師派遣会社のマージンなど、講師にかけられる金銭は途中で消費され、名もなき講師、もしくは、それらしき講師が依頼される段には、講師への支払い費用が5万円程度（もっと低額なケースも少なくない）であることも、ある研修講師派遣会社に講師として潜入してみても筆者が体験したことである。

ヒアリング内容や筆者が独自にリサーチして得た情報から、受講生・受講生の所属する部門で求められる専門的でわかりやすい指導内容を盛り込んだテキストを作成したところ、件の研修担当者は、テキストのページ番号が1ミリだけ文字をかぶって見るとか、あえて強調するために見やすく設定したフォントがテキスト全体で統一されていないなどの枝葉末節な部分を問題視し、筆者は至らぬ講師としてお叱りを受けることがあった。

一方、その担当者が高く評価したのは、筆者としては驚き以外の何物でもなかったが、他者の著作物を見栄え良く同じフォントで自分の著作物のようにテキストに掲載し、形式だけは整えて、内容は非常に薄く講師本人の専門外のカナカナ文字や講師本人が理解していない専門用語が躍っているテキストで登壇していた講師であった。

受講生のアンケートを拝見した際、その担当者の意に反し、筆者が非常に高い評価を得て、その担当者が高い評価を与えていた講師は散々な回答内容であったが、「忖度して使いやすい講師」として、筆者ではなくあやしい講師が引き続き重用されている様子に、その企業（かなり大手であるが…）の行く末を案じる次第であった。

潜入する目的がなければ、1日間（拘束8時間）や2日間（拘束16時間）で5万円で講師として受諾することは、筆者に限って言えば、無償での災害支援・復興応援での登壇など公益性・社会的意義が極めて高い場合を除き、あり得ないレートであるのだが、しっぽを振って群がってくる講師の質を見極められない研修担当者が多いように思われる。

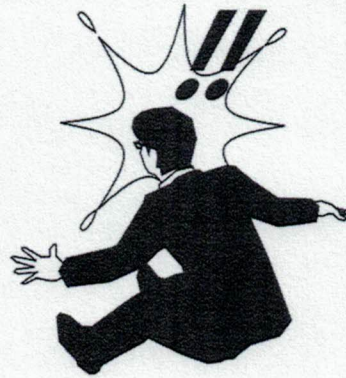


図3

## 5. 根性論で問題化する研修、スマートに打たれ強さを養う研修

メディアで報道されたような、軍隊的に根性論で不条理を受け入れさせる人権侵害的な研修は、まだまだ少なからぬ企業で重宝されているように見受けられる。

もちろん、いざ、受講生から批判されたり人命に関わる問題が生じた際は、積極的に講師選定していたはずの研修担当者は、トカゲのしっぽ切りと国会答弁っぽいコメントをメディアに発し、講師を責めることに全精力を注入したりする様は、依然として嘆かわしい状態である。

また、一見してスマートにというか巧妙に、ライトなタッチで打たれ強さを強化するといった、形を変えたポップな根性論注入研修も、亜種的に広がりつつある様子には、筆者は懸念を抱いている。

確かに、一昔前と異なり、若手役職員のストレス耐性と高いコンプライアンス意識においては、ブラック企業が求める不正や悪質な避けるべき反社会的とさえ言えそうな不条理を無批判に受け入れたり、終身雇用を前提とした不正や問題行為を黙認して過ごせば自然と役職・社内ポジション・給与のアップが期待されたりするから見逃せ、という対応に健全に拒絶反応を示す人材の良き多様化は、旧態依然としたブラック企業の役職員として、対応しにくい面があるのかもしれない。

若手役職員や部下を育成することは、悪質な行為を堂々とする企業幹部・違法行為にまい進する経営者の、「悪しき忖度要員」の量産とイコールではない。

そのような企業で、最も指導を必要とされるのは、無意識にか悪意によってか、悪質・違法行為を行う経営者や幹部の側であろう。

その基礎的なことすら気づけないか、気づいても黙殺・黙認すること自体が、いくら若手役職員や部下に研修を施しても、企業としての心理的契約・信頼感を醸成できないために、人材の良さ・伸びシロを組織的に圧殺してしまっているのである。

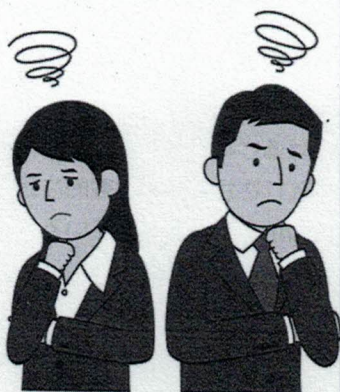


図4

## 6. 都合良く忖度させる範囲内での自己覚醒研修もどき

筆者のもとにも、企業・各種団体から、自己覚醒を促す指導の依頼が寄せられることもあり、また別の研修会社の自己覚醒研修講師として潜入してみたことがあった。

実際には、カギかっこつきの「自己覚醒」を、ポップな演出と涙ながらの巧妙な根性注入的な研修の中に、専門性・適法性などをそれらしく織り込んだ、ある種、巧妙な研修が展開されていた。

結局、少なからぬ自己覚醒研修のたぐいでは、画一化された意識にある成長が止まってしまったような上司・人事部員のレベルを超えない範囲で、ブラックな組織にとっても都合よく「イキイキ」と都合

よく服従して働いてくれるようになる人材を育成するのがゴールであるように見受けられた。

実際、筆者が企業のあり方やメンタルヘルスの観点から突っ込んだ指摘と改善策を研修担当者に投げかけると、「自己覚醒」が想起させる変革的なイメージとは程遠い言い訳や現状維持・保身めいた国会答弁のような返答しか返ってこない状況に直面した。

組織学習・ラーニングの分野で言えば、シングルループ・ラーニング（現状の活性的な再強化）にとどまることを「自己覚醒」と称し、ダブルループ・ラーニング（組織の存在意義や生き方働き方の多様性に基づき根本的に組織も個人も変革性をもって見つめ直す学び）は、発注者である企業・各種団体の経営者・上司にとって扱いづらいものとして忌み嫌われる様が、ありありと見て取れたのであった。

筆者が、件の研修をカギかっこつきの「自己覚醒」と述べた理由は、本当に心の底から自己や組織を見つめ直し、イノベーション・自律性をもって企業を新たに引っ張っていける人材育成ではなく、部下管理上で上長側に都合の良い部分だけ画一的に「自己覚醒」してもらい、都合が悪いものの企業経営にとってははるかに重要な部分や多様性の開花には、積極的に麻醉をかけることに終始するか、しれっと触れずにごまかす「自己覚醒」研修であると見受けられたからである。



図5

## 7. コンプライアンス意識に乏しい研修運営

筆者が毎回のように頭を悩ませるのが、著作権などの知的財産権を軽視あるいは積極的に侵害する研修担当者が、コンプライアンス・内部統制・監査などの研修を依頼してこられるケースである。

ブラックな企業・団体においては、研修で用途を定められ講師から「貸与」されただけの知的財産権のかたまりであるテキストや資料類を、あたかも、知的財産権の「全面的譲渡」を受けたかのように、勝手きままに権利侵害行為に走るケースも少なからず見受けられ、その度に、筆者は内容証明郵便の送付や法的手続きを踏む面倒を強いられる。

中には、悪気はなかったとしても、筆者のテキストをそのままコピーして社内研修講師としてテキストを目的外利用し、筆者の業務上の差しさわりある状態をもたらした法務・監査部門の人もいた。

また、安易に「この講師（筆者）はこのテキストを使用していましたので、こんな感じで、この講師（筆者）より安く研修をして下さい」と、筆者と競合する講師に事前の許諾も相談もなく、当方の知財をPDFファイルごとパスワードまで解除して渡していた企業もあった（たまたま、競合とはいえ知り合いであったこともあり、その状況がつぶさに筆者に連絡がきて判明した次第である）。

ひどい主催者になると、大手相場企業であり社会的使命を負う企業が、筆者のコンプライアンス上で対応すべきことや行ってはいけないことなどを、研修中にごく一般論として法務面の指導をしたところ、受講アンケートに、筆者の指導内容は幹部批判でけしからんものだ、という旨の記載が少なからず見受けられたケースもあった。

要するに、ごく一般的に社会で求められる内容について話すと、その企業内では、幹部批判にあたるほど、ブラックで悪質な行為が幹部レベルで当然視されていることが見て取れて、筆者としては、その企業の健全な取締役会運営や業務執行に重大な懸念を抱かされた次第である。



図6

## 8. 受講生の学び・成長より画一的に研修作業をこなそうとする研修運営の旧弊化

ある別の団体では、2日間コースの初日1日間の研修について、筆者に指導依頼が来て、筆者は楽しく盛り上がりながらも受講生が押さえておくべき深い問題の具体的な対応策や悩み解消策を指導して、受講生から歴代トップクラスの評価と、「2日目も戸村先生が担当してほしかった」というアンケートが多数寄せられたケースがあった。

その際、筆者としては、2日目の指導内容もごく普通にカバー範囲であったため、主催者の研修担当者側に協力可能の旨を申し入れていた。

しかし、実際には、その研修担当者の意識としては、過去の前例として決まりきった段取りでしか対処したくなく、また、筆者が良い研修を届けて「しまった」がために、質の低い講師の担当コマを変えるなどの面倒が生じて迷惑だという回答が返ってきた。

結局、受講生の学びの深さや満足度などは全く度外視して、決まりきったことを研修担当者が何も変えずに手間なく対応できるよう、別のありきたりなことをつまらなくもありながらそれらしく高度にみせかけて指導する講師が、筆者と代わって登用されることになったようである。

筆者としては、このような人材・多様性を圧殺す

るだけでなく、講師の力量も疎ましくとらえられる主催者・研修担当者は、残念ながら少なからず存在することもあり、その後の受講生がかわいそうに思いつつ、その団体の人材開発と旧態依然とした画一性による多様性の排除に、将来の運営難を危惧していた次第である。



図7

以上のような、流通・消費・社会・組織を支える人材の育成・開発が危ぶまれるシーンに直面しながら、筆者としてその現状を知らせ、筆者でなかったとしても、より良い講師や育成方法を読者諸氏には検討して頂ければと願ってやまない。

筆者としては、大規模イベントの基調講演や社内研修や公開セミナーなどの本業の一つから、CSV経営として「本業を通じた社会問題の解決・社会貢献」を健全に進めて行きたい所存である。

#### 【執筆者紹介】

##### 戸村 智憲 (とむら ともりの)

早大卒。米国MBA修了。米国博士後期課程 (Ph.D) 中退。国連勤務にて内部監査業務の専門官、国連戦略立案専門官リーダー、国連が進める世界的CSR運動である「国連グローバルコンパクト」広報・誘致業務担当。民間企業役員にて、監査統括、人事総務統括を担当。上場IT企業のJFEシステムズアドバイザーやJA長野中央会の顧問なども担当。日本マネジメント総合研究所合同会社の理事長として、産学共に活動中。岡山大学大学院非常勤講師など教鞭をとる立場にも身を置いてきた。

経営者として1年間の育児取得や、現在も5歳の息子の育児・家事を妻とともに取り組みつつ、息子が3歳までの「短時間理事長」から復帰して、本格的にスケールアップして仕事にまい進中。

33冊の出版物をはじめ、TBS朝の情報番組「ビビット」スタジオ生出演にて、社会問題化しているハードクレームを顧客対応では乗り切れない現状を、「クレーム災害」と日本初で提唱しサバイバル術を解説、NHK「クローズアップ現代」番組監修・TV出演、テレビ朝日「そうだったのか!池上彰の学べるニュース」番組監修、BS11報道番組「インサイドアウト」でのコメンテーター(トヨタのリコール問題とリスク管理)、NHK (Eテレ)「めざせ!会社の星」専門家ゲストTV出演・番組制作協力などの出演の他、各種メディアでの情報発信などにも意欲的に取り組む。代表的な書籍として、「企業統治の退廃と甦生」(戸村智憲 著、中央経済社)、「クリエイティブ監査への道」(戸村智憲 著、税務経理協会)、「しっかり取り組む「内部統制」:企業健全化プログラムと実践ノウハウ」(戸村智憲 著、実務教育出版)など。

### ● 優良技術図書案内

## ● エンジニアのための 情報セキュリティ入門

PDF判 CD-R 2,000円 (税込)

お問合せは日本工業出版(株) フリーコール 0120-974-250 <http://www.nikko-pb.co.jp/>

# 流通メーカー・卸・小売を結ぶ流通情報総合誌ネットワークング

**7・8** 2018  
JUL・AUG  
NO.308

## 特集

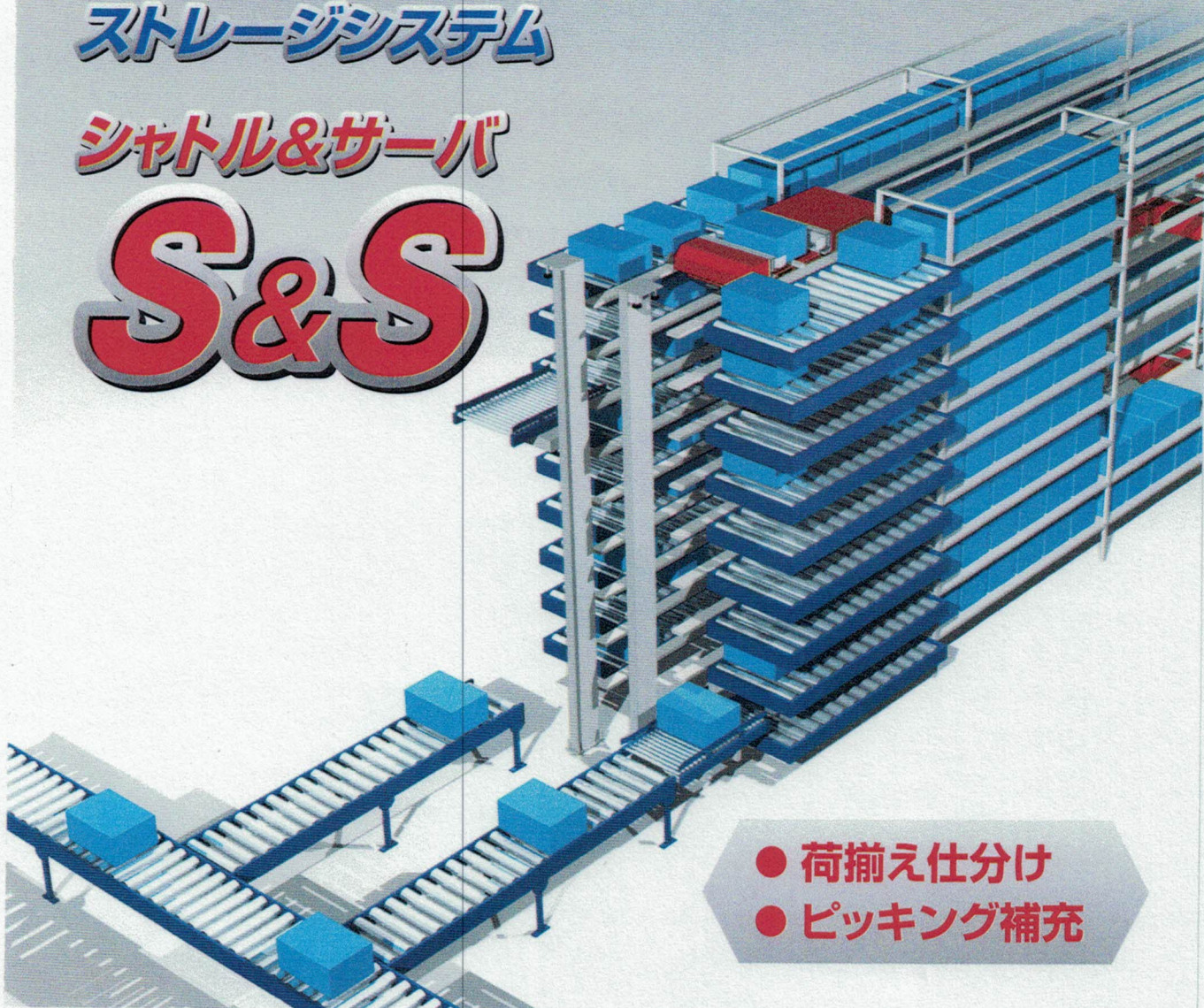
- ①スマートフォンと流通・物流の進化
- ②物流コスト上昇への処方箋

IHI高速ピッキング・  
ストレージシステム

シャトル&サーバ

**S&S**

**IHI**  
Realize your dreams



- 荷揃え仕分け
- ピッキング補充