

産訓

COLLOQUIUM

コ ロ キ ュ ウ ム



MTPインストラクター研修で 生まれるもの

- 2023年度の事業計画について

日本産業訓練協会 業務部

- 人的サービス産業へのMTP発信の試み

— 突破すべき壁は厚い —

ホスピタリティーコーチングサービス 代表 青木 昌城

4

APRIL 2023 Vol.76 No.744



CONTENTS

MTPインストラクター研修で 生まれるもの

- 2023年度の事業計画について … 2
日本産業訓練協会 業務部
- 人的サービス産業へのMTP発信の試み
－ 突破すべき壁は厚い － … 5
ホスピタリティーコーチングサービス 代表 青木 昌城
- MTPインストラクター養成講座を2回受講して
－ MTPの“不易流行”を実感 － … 10
日本産業訓練協会 研修企画担当部長 細谷 陽一

2023年度の事業計画について

日本産業訓練協会 業務部

1. はじめに

3年以上に及んだ「新型コロナウイルス感染禍」はようやく終息の兆しが見え、2023年度は社会全般で各種の行動制限が徐々に解除される方向にあります。多人数でのイベントや集合での研修も復活し、コロナ以前の活動に戻りつつあります。しかしながら、この間に進んだテレワークやリモート会議は、数々の利点が認識されコロナ禍以前に比べ格段に普及し、近年掲げられてきた「働き方改革」とともに新たな展開になっています。教育研修部門においても、研修実施の利点と欠点を評価した上で、オンライン実施が広く一般化して来ています。

当協会においては、集合での公開講座がほぼ開催できなかった2020年度からオンライン研修等を段階的に実施することで、コロナ禍最盛期の厳しい環境を乗り越え、2023年度はコロナ禍以前に完全復帰することを目指す年度となります。一方で、「人への投資」に進む国の政策もフォローの風となって、企業での研修を改めて見直す機運もあり、永年実績を重ねてきた当協会の研修内容への注目度も高まると期待しています。

事務局・講師が共にいま求められる教育研修は何か、研究会等での検討を重ね、お役に立ってまいりたいと考えます。

2. 2023年度の特徴

コロナ禍で、オンライン利用の研修は一般化しましたが、これからはその効果に対する評価が問われる段階になります。メリットとデメリットを短期的、中長期的に、様々な視点で検証する必要があります。

当協会の大きな特徴であり、かつ使命は「企業現場等で部下・メンバーを指導する人」、つまり管理者、監督者、リーダーを対象に、MTPやTWIなどの研修プログラムを実践できるまでに指導できる「トレーナー」「インストラクター」を育てることにあります。言い換えれば「先生役」をつくることにあります。

過去3年間、オンラインによる研修を実施してきましたが、集合形式と同様の研修効果が発揮されるか否かは、企業現場における研修修了者の活躍状況を見ての判断となるでしょう。

2023年度は、オンライン・リアル研修の利点・課題を見極めながら、より効果的な研修内容・方法を、継続して改善していく期間となります。

2023年度の基本方針としては、

- ① TWI講座は、年間の開催回数を2022年度と同程度とする。また、オンライン研修は企業側のニーズや参加の利便性を考慮し、また前年度の参加状況を見て計画する。
- ② MTPおよび階層別研修については、オンライン研修を中心とする。
- ③ リアル(集合)での研修の利点も重要視していく。
- ④ 計画した公開講座を確実に開催できるよう受講者の集中化を図り、開催数を設定する。
- ⑤ コロナ感染拡大状況、受講者希望者数の増大など、状況の変化に即応し、リアルとオンラインの相互変更など、柔軟性をもった事業運営を進める。
- ⑥ コロナ感染防止対策やオンライン上での画面指導制約等の理由で、一講座当たりの受講者定員を抑えたことにより、多数のキャンセル待ちの状況が出た場合には臨時開催等を実施する。

3. 公開講座

前年度との変更を、「集合研修」と「オンライン研修」の回数で比較しています。

講座名 (一部略称)		2023年度 (計画)			2022年度 (実績)		
		計	集合	オンライン	計	集合	オンライン
TWI	JITレーナー養成講座	16	13	3	16	14	2
	JM 同上	5	5	0	6	6	0
	JR 同上	9	7	2	9	7	2
	JS 同上	5	4	1	5	4	1
	JIT 10時間	6	4	2	6	3	3
	JM 10時間	3	3	0	3	3	0
	JR 10時間	4	3	1	4	1	3
	JS 12時間	2	1	1	2	1	1
MTP	インストラクター養成講座	1	1	0	1	1	0
	標準4日間コース	5	4	1	1	1	0
階層別	職場リーダー-インストラクター養成講座	1	0	1	1	0	1
	職場リーダー-(2日)	1	1	0	1	0	1
	中堅社員 インストラクター養成講座	1	0	1	0	0	0
	中堅社員 (2日)	1	1	0	1	0	1
	若手社員 インストラクター養成講座	1	0	1	1	0	1
	若手社員 (2日)	1	1	0	1	1	0
	新入社員実務・接遇インストラクター養成講座	1	1	0	1	1	0
	新入社員セミナー	1	1	0	0	0	0
	研修企画運営実務	1	0	1	0	0	0

(注1) 公開講座の日程・開催場所・参加料金などは「2023年度 産訓事業のご案内」およびホームページ(最新情報改訂中)を参照ください。

(注2) TWI-JMにつきましては、教材準備等の制約から、2023年度もオンラインでの公開講座開催は計画していません。

4. 2023年度の取組み課題

(1) 第13次版MTPシート集の一部改訂

2018年の発行後5年が経過する中で、改訂時とは状況が大きく変化している女性の役割拡大・テレワークの普及・LGBTへの配慮等について、該当するシートの文言他を見直し、本年度内に改訂版を発行することを予定します。

(2) 第5回 MTP研究会の開催

MTPインストラクター養成講座を修了し、企業・団体にMTPの実践研修に携っている方々および当協会講師を中心に、毎年秋に、30名前後で研究会を実施しています。コロナ禍の中でZOOMによるオンライン会議が続きましたが、本年は集合での開催を計画しています。

当協会の役割は、指導者を指導する立場の人の力量向上にありますので、実践されている企業での事例発表や、インストラクター各自が日頃の活動で感じる疑問や悩みを率直に意見交換し、指導力の向上に役立ていただく機会となっています。

(3) TWI研究会の活動

TWI関連のテキストは、当協会のみならず企業や団体、公的教育機関などで様々な形で使用されている厚生労働省認定テキストです。これまでもトレーナー養成講座を受講された方々から、文言の言い回しや事例などについて改善の要望が繰り返し寄せられてきました。当協会では、TWIを全社的に実施している企業数社の協力を得て、2022年12月に研究会を発足させ、各社での実践状況の事例紹介やTWIの課題等についての意見交換を始めました。2023年度は、研究会での活動を重ね、関係機関との連携を取りながらTWIテキスト類改訂への準備を推進する計画です。

(4) 研修使用テキストの変更や改訂

政府主導で「人への投資」の政策が進めることは、人材教育研修面でも新たな視点からの関心と呼ぶこととなります。当協会はこの趨勢をチャンスと捉えています。

多くの企業での今日的課題である若手社員の定着、テレワーク、ジョブ型人事制度への移行、ダイバーシティの拡大、LGBTへの対応などについて、産訓研修の強みを活かす研修の実施とテキスト類の改訂に積極的かつ継続的に取り組んでいきます。

人間性本質についての深い理解に基づく、指導の「原理・原則」は変わることはありませんが、環境の変化に伴う職場マネジメント上で新たな生まれる課題にどう対処するかについては、最新の情報・知見を収集しつつ、テキスト類や指導方法等に反映させていくことが重要であると認識しています。

* 諸般の状況から、公開講座受講料及び教材の価格を一部改定させていただきました。

人的サービス産業へのMTP発信の試み

- 突破すべき壁は厚い -

ホスピタリティーコーチングサービス 代表 青木 昌城

MTPとの出会い

私がMTPのことを知ったのは、平成も終わりの頃で、昨年正月明けに鬼籍入りした義父との雑談でのことでした。それは当時、自動車会社の相次ぐ検査不正が世間の輿論(ひんしゆく)を買っていたことへの世間話からで、なぜだと思うか？という問いかけをされたことに始まります。

私は、ずいぶん前に古書で読んだ、ガルブレイスの『新しい産業国家』(日本語版初版は1968年:河出書房)でいう、「テクノストラクチャー」という社員たちによって、会社のマネジメントが乗っ取られたことではないかと言いました。しかし、かつて、大手ガラスメーカーの技師長だった義父は、即座に否定して、「MTPが社内で衰退しているためだ」と断言したのです。この瞬間が、私とMTPが出会った「初めて」でした。

大手ホテル経営企画畑から外資系投資銀行での事業再生担当を経て、ホテルや旅館などの人的サービス業を中心にコンサルタントをしていることからしたら、MTPを知らなかったのは、今更ながら穴があいたら隠れたいほどの恥ずかしさがあります。私に関わった業界人の諸先輩方からも、「MTP」の一文字も聞いたことがないことを思うと、それは摩訶不思議なことでもあります。義父は現役時代、「MTPの鬼」と社内で行われていたことを自慢するので、どうしたらそれを学べるのかを聞いて、「日産訓」の存在を知ったのでした。

私は年に一度秋に開催されるMTPインストラクター研究会に、令和2年から参加させていただいております新参加者です。この間、縁あって日本国際観光学会に入会し、観光マネジメント研究部会を立ち上げ、その部会長になりました。本学会は、産業界との連携を意識していて、会員は産業界出身の教授連も多数おられる中での部会創設でした。本稿では、私の経験と部会活動を中心に、人的サービス産業について論じようかと思えます。

MTPを知らない業界

まず、上述のMTPインストラクター研修会には、「違和感」があることからお話しします。それは、製造業の皆さんにとって、入社前からの社内常識(風土)にMTPがあるのに対

して、およそ人的サービス業(ここでは、旅行、ホテル・旅館、航空旅客運輸業などとしません)については、認知もされていないという事実があるからです。これは、文字通り「雲泥の差」なのであって、ある意味どこから話したら良いかがわからなくなるほどの深刻さともいえましょう。

それは例えば、政府の「明日の日本を支える観光ビジョン会議」における令和2年度事業報告にもあって、マネジメント層の育成を目指したものの、「個社のマネジメント不足」という表現がされていることでも明確になっています。

このことは、私事として弁明するものではないですが、上記に述べたように、「MTP」の一文字も業界で認識されていないことの、残念な証左となっています。これは、厳しく言えば、「経営ごっこ」が業界全体でされている、ともいえる状況といっても大袈裟ではないように思えてなりません。

実際に、私は2006年に丁度20年間勤めた大手ホテルを退社し、その後、経営破綻したホテル・旅館・スキー場などの事業再生を担当しましたが、案件全てにおける共通に、マネジメントが皆無どころかマネジメントの方法すら手探り状態で、まさに、個社それぞれの「自己流」であることに気づいたのです。それも、老舗と言われるような経営体でのことで、退場を余儀なくされた旧経営陣との会話でも、マネジメントの重要性について話題を差し向けると、それぞれが個別の企業体にも関わらず、全員が「興味なし」とか、「コストがかかる」という反応も共通であったのです。すなわち、買収する立場の人間である私に向かってなお、この期に及んでも、マネジメントとは何か？に気づこうともしない姿が見えたのでした。

自己流を良しとする価値観の中で

日本における事業再生の特徴には、社員を減多に解雇できない法的労働慣行があることも要素にはなりますが、マンパワーを絶対要件とする人的サービス業にあって、特に地方ほどその事業体に負のイメージがあれば、いかに好条件で募集をかけても応募がないという実態が伴うものです。従って、再生における新体制においても、引き続き従業員を雇用することが自動的に買収条件ともなっております。

このことは、再生にあたって従業員訓練を一から始めないといけないことをも意味するため、「再生の全体像」の理解のために、拙著『「おもてなし」依存が会社をダメにするー観光、ホテル、旅館業のための情報産業論』(文真堂、2015年)を上梓して、特に「組織」と「育ち」についての理解を再生先の従業員たちに促そうとしたのでした。幸にして昨年4月に電子版にもなりましたが、どこまで業界人に響いているかは定かではないし、この著作執筆の時点で、私がMTPを知らなかった痛恨があるのは上述の通りです。

なお、人的サービス業のトップは、伝統的にも歴史的にも、読書を好まない、という傾向があり、そうした人たちが社内昇格をしてトップ層になることを繰り返しています。これがまた、権威主義を生み出して、自己流を良しとする素地にもなっていると思慮するものです。

MTPを業界標準にするためのチャレンジ

以上の経緯からもご理解いただけると思うのは、まさに私にとってMTPこそが救世主的本命そのものであったのです。

そこで、どうしたらMTPを業界標準にせしめるのか？ということが、絶対命題になるのは必然でありました。それが、学会を通じて普及を図る、というアイデアです。しかしながら、企業組織に導入してはじめて有効になることをイメージすると、そもそものニーズが人的サービス企業にあるのか？という問題が巨大な壁となって立ちはだかっています。

それは、本稿読者の皆様には一見漫画のように思えるかもしれませんが、権威主義的自己流を拠り所としているトップには、案外と邪魔になるのがMTPになるのです。それが、上に述べたような、何人もの経営者たちの反応でわかるのです。ここが、初めにありてあった製造業との「雲泥の差」の根拠であり、普及に対してかなり絶望的な悲観論に陥る原因となっています。

そこで、労働組合という、経営陣にとってのカウンターパートはどうか？という可能性を追求しようと図りました。MTPは、全ての組織に有効、ということに期待をかけたのです。昨年5月に大手旅行会社の労働組合の研修会にて、特別にMTPについての基礎知識的な講演を、午前と午後併せて2時間半の予定で行うチャンスを得ました。

前半1時間は、MTPの歴史や時代背景をテーマにしつつ、まずは、『経営者の役割』（1938年）で近代経営学の祖となったチェスター・バーナードの「組織マネジメント」を応用した、「協働」の概念と、「付加価値生産性」の関係についての講義をしました。いまや、労働組合も、「生産性」の議論に主体的に取り組んでいるからです。

これをベースとして、MTPの目指すものが組織を構成する人間についての研究であることを強調して、労働組合活動にも（こそ）有効だとアピールしました。このときの私の立場は、学会の観光マネジメント研究部会として、「業界向けMTPの普及と業界版の開発」という二点が目的だったので、後半は1時間で、MTPの超圧縮版を疑似体験していただき、残り30分を意見交換としました。もちろん、1時間でMTPが理解できるはずもありませんが、書籍でいう「中身拝見」といった意味合いがありました。そこから内部での議論を受けて、9月には「模擬」という名目で、28時間フルのMTP（テキストは13版）をこの労組幹部と会社代表の人事課長に対して実施することができました。

受講者の感想

途中のラップごとに、受講者から自由意見を伺うようにしたところ、「4日は長い」とか、「内容が抽象的で実務的でない」とかという、ネガティブな意見が相次いだものの、全過程終了後の意見交換会では、全員から嬉々とした意見をいただいたことに手応えを得ました。印象に残る意見は、次の通りです。

- * 管理職としての長い職業人生を考えれば、早い時期に4日間の時間を使うのは合理的である。
- * 業務に埋もれて忘れてしまっていた大学の経営学の授業を想起した。
- * 社会人として不安や不満でモヤモヤしていたことの言語化ができ、スッキリした。
- * 新入社員時代に、先輩や上司から受けた理不尽なことが、慣れによって気にならなくなっていたが、改めて職場風土を考えさせられた。
- * あえて抽象的表現が歴史的に十分練られていることがわかった。変更の必要はない。

などです。

このことは、MTPの普遍性を意味し、何も無理やり人的サービス業向けに中身を改変する必要が無いことの証明にもなったのです。このことから、「業界版MTPの開発」は不要であると確信し、「普及」にこそ重点を置くべきと考えるようになりました。

その後、時間を置いて再び意見を伺ったところ、労組としてMTPを導入することや、労組トップが自らインストラクターに挑戦することの可能性にまで言及されたのは、やった甲斐があったと実感しています。早く実行されて、他組織の手本になることでの普及に期待するところです。

コスト意識の必要性

一方で、会社側の反応は、当事者としてではなく組織としてみると、足踏み状態です。これにはやはり、トップが必要性を意識しないといけないという原点に戻るのですが、残念ながら、コロナ禍で傷んだ財務状況は、トップを責めるのも忍び難い状況にあることは周知の通りであります。しかし、だからこそ組織運営の立て直しという、「基本のキ」に回帰すべきと考えたくなるのです。それには、MTPを超えた、経営理念や事業コンセプトといった根幹の見直し作業と、財務状況の好転を急ぐこととのトレードオフの議論になってしまうことがネックとなるはずですが、しかし、これも残念ながら、人的サービス業に、工業簿記の概念がないので、「コスト＝原価」に関する認識がどうしても「どんぶり勘定的」で甘くなるのです。



▲ 研修の様子

私は、人的サービス業に最低でも工業簿記的な「原価計算」を加えるべきだし、それを元にした「管理会計＝経営会計＝儲けのための会計」を用意しないといけないと考えています。これは、財務会計(＝制度会計＝会社法の決算や税法上の決算)は経営者のための経営情報を提供しない、という重大事があると強調したいからです。この点で、「MTP第14版」には、「会計」の時間割り当てが、10分でもいいから組み込めないかと、無いものねだりをしておきたいのです。

おわりに

政府の役割が大きく拡大し続けることの是非は、本稿の趣旨ではありませんが、何かと政府に依存しているのが日本経済の実態になっています。これが、観光政策にも反映されていて、「Go To」しかりの大規模予算にもなっているし、観光に関する各種検討会が政府や自治体主導で開催されているのは上述の通りです。考えてみれば、MTPもかつては「マッカーサー司令」での普及だったので、そうしてみれば、人的サービス産業は80年遅れどころか、スタートラインにも立っていないように感じます。こんな状況の人的サービス業が、「観光立国」の名の下に、実力以上の期待をされて足掻いているのは無惨です。

しかし、そのマネジメントの実態は、ほとんど江戸時代から進化していないのが実情で、相変わらず、「個人の資質」だけで現場がお客様サービスを支えているのです。これでは、外国人労働者からも逃げられて、とうとう復活しはじめたインバウンドの受け入れさえもできない状態になっています。

そんなわけで、私から読者の皆様へのお願いがあります。皆様には、是非とも会社の契約ホテルや、個人旅行でもなんでも、常宿等で、女将や経営者、マネジャーなどにMTPを宣伝して頂きたいと思うのです。

とにかく、MTPというものが世の中にあることが、人的サービス業に認知されないことには話が進まないからです。

MTPインストラクター養成講座を2回受講して

- MTPの“不易流行”を実感 -

日本産業訓練協会 研修企画担当部長 細谷 陽一

はじめに

キャノン(株)の研修部門に在籍していた1999年に、MTPインストラクター養成講座(以下MTP-I と表記)の第95回を受講しました。富士吉田にある日経連研修センターでの、13日間通しの濃密な研修であったと記憶しています。

そして本年より、日本産業訓練協会にお世話になることになり、MTPの次期改訂を主担当することから、再度 MTP-I を受講する機会に恵まれました。2回にわたる受講を通じて体感したこと、そして日頃思うところについて述べさせていただきます。

1回目の受講(1999年・第95回)

上司から「MTP-I に申し込んでおいた。13日間の長期だが、観光地にある“ホテル浦島”で研修できていいぞ」と言われたことを記憶しています。ところが第95回は、日経連研修センターでした。初夏に冷房設備がなかったことに少々苦勞しましたが、名峰富士を仰ぎながら、終日研修に没頭できる“素晴らしい環境”でした。休憩時間には、広い芝生の上でゴルフアプローチの練習ができたことはいい思い出です。

キャノン(株)の国際研修課長として、海外赴任予定者向けの研修を担当、語学研修と異文化理解研修をもって赴任前研修としていましたが、年間約200名の新規海外赴任者の半数以上が管理職未経験のまま、赴任後になんらかの管理職的ポジションを担っている実状をふまえると、不十分な研修体系であることは明らかでした。



マネジメントの基本を学んだ上で赴任させることが喫緊の課題となり、職場長・主任クラスに実施していたMTPを参考に、海外赴任者向けのマネジメント研修を立ち上げることにしました。

MTP-I の受講を終え、MTPが体系的に完成された研修であることを実感したものの、フルバージョンのMTPを管理職経験のない受講者に実施することは効果的でない判断、2日間に凝縮した「海外赴任前基礎マネジメント研修」としてスタートしました。

内容は「管理職の要件」「欲求構造」「役割認識」そして「芝生の経営」を土台としたカリキュラムとし、2日間という短期ですが、赴任前にマネジメントへの関心を持たせ自主的にマネジメントに向き合う気持ちを醸成する良い機会となったと思います。本研修は20年以上経過した現在も、内容をブラッシュアップしながら継続しています。

海外現地法人の現地幹部にも適宜 MTPを展開しており、日本人駐在員と現地幹部がマネジメントにおける“共通言語”を持っていることは、赴任地における相互理解、信頼感醸成の上でおおいに役立っています。

MTPの時空を跨いだ普遍的価値を感じます。

2回目の受講（2023年・第139回）

私にとって2度目となるMTP-Iは、24年ぶりの受講となりました。日産訓としてもコロナ禍で対面式のMTP-Iは3年間実施できませんでしたので、第139回はエポックメイキングな回となりました。参加企業と受講者に感謝申し上げます。

全体的な印象としては、MTPの本質である人間尊重、科学的アプローチ、会議討議法が揺るぐことなく継承され、その時々の時流の変化に合わせ、不易流行の精神でMTPが進化していることを実感できました。以下、両回の比較表と感想を記述します。

【2回のMTP-I 比較】

	第95回 MTP-I(1999年)	第139回 MTP-I(2023年)
期間	13日間（内休日1日）	10日間（5日間×2回）
場所	日経連富士研修所 山梨県富士吉田市	東レ総合研修センター 静岡県三島市
受講生数	12名 参加企業：自動車・精密・鉄道業界等	7名 参加企業：鉄鋼業界等
構成・概要	第10次版(1996年改訂) 6部17会合（34時間30分） I：管理の基礎 II：管理の改善・改革 III：業務の管理 IV：部下の育成と啓発 V：信頼関係の形成 VI：管理の展開	第13次版(2018年改訂) 6部14セッション（28時間） <small>*会合からセッションに名称変更</small> I：マネジメントの基礎 II：マネジメントプロセス III：問題解決とリスクマネジメント IV：信頼関係の形成 V：育成と啓発 VI：良いマネジメントの啓発
講師編成	佐古講師 末永講師（日産訓） 松島講師（キャノン）	府川講師 山口講師
受講者間のトピックス	国際化 幹部選抜・育成 目標管理 成果主義・・・	若手社員の離職防止 ジョブ型雇用 リスクリング リモート勤務
息抜き	浅間神社参拝	柿田川公園散策 *写真は公園内湧水池



【概要・構成】

6部17会合から6部14セッションに再編され、MTPの根幹は維持しつつ時流にあわせて内容の改訂が行われてきていることが、各部の名称変更（管理→マネジメント等）やセッションの入替からも伺い知ることができます。マネジメントの要諦について網羅的・体系的にカバーした上で、リスクマネジメント、ハラスメント、ダイバーシティ等の新たなテーマが組み入れられています。

本質を堅持しながら、時代の変化に阿ることなく“不易流行”を貫き、進化してきているMTP。そして、その伝承を担う講師陣の献身的で情熱的な姿は、MTPの真骨頂であると再認識しました。

【講師編成】

第95回では講師編成が日産訓2名、企業派遣1名の3名体制でした。13日間連続という長期間だったこともあり、講師の負担を分散する意味合いもあったと推察しますが、企業から派遣された講師にとっても、自己流になりがちな部分や企業内では通用するような言い回し等を修整し、ブラッシュアップする有意義な機会だったのではと思います。日産訓講師側としても、企業内で実践されている事例やトピックスの引用に接することは、その後の改訂にも参考になったのではと思います。

【実習】

手引き本位の心構えと、会議討議方式の体得が大切であることを再認識しました。テーマに合わせ自身の体験を織り交ぜていくことは、受講者からの関心を得るうえで効果的であるものの、語りに気を取られることによる本来伝えるべきことの欠如、所定時間超えは個人的な課題として残りました。精進します。

【シート・イラスト】

シートに使われている文言の古い表現については、いくつか要修正という印象を持ちました。一例としてシート62の「お追従」は言葉の意味の説明に時間を要すること、そしてなにより言葉の古さだけでMTP自体が古いという誤解を与えている部分もあると思います。またイラストに関しては、シート36の組織図の管理職は男性だけで占められており、ダイバーシティという視点で誤解をあたえかねない印象を受けました。

【受講者間の交流】

MTPから派生したトピックスについての意見交換は貴重なものでした。上司と部下の関係性の希薄化、若手社員の離職、管理職になりたがらない風潮等、本音ベースでのやり取りは意義深いものでありました。前回(1999年)は、強い管理職の育成、選抜、抜擢、国際化、目標管理等であったと記憶しており、この間の時流の変化を感じます。

【研修施設】

東レ総合研修センターでは、刻々と表情を変化させる富士に見守られながら、濃厚かつ充実した日々を過ごすことができました。

MTP-I 関係者のみが利用する日もありましたが、利用人数の多い日と遜色なく、食堂などの各施設を運営していただき、研修センター関係者に大変感謝申し上げる次第です。



▲ 東レ研修センターから富士山を望む

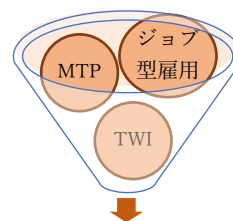
今後に向けて

2018年の13次改訂においては、MTP手法・5W1H手法を駆使し、堅持するものと改訂するものをゼロベースから検証がおこなわれました。人間行動理解、会議指導法の堅持、対象者の明確化を基本スタンスとした上で「項目の重点化・短縮化」「シート・ケースの精選・刷新」等 様々な改訂が行われ、14セッション28時間という現在の形に結実しています。新たなテーマを組み込みながら、28時間(7時間×4日間)にまとめ上げたことは大変な苦労があったことと推察します。

次期改訂においては13次改訂でのアプローチを参考に、MTP研究会等でご意見をいただきながら、時流に合った表現・テーマを取り入れていきたいと思えます。なお文言・イラストについては、先述した点以外にもダイバーシティの視点から修正を要する部分があります。既に講師の方々から提案をいただいておりますので、2023年度内の一部改訂に向けて、速やかに準備を進めます。

おわりに

近年、取りざたされているジョブ型雇用等についてふれます。メンバーシップ型からの脱却、雇用の流動性を促進する手段として大企業中心に導入が進んでいるようですが、個人的には導入すること自体が目的化し、何のためにジョブ型雇用を導入するのかという点が、あいまいになるケースもあるような印象を持っています。



良いマネジメント

導入を急ぐあまりその運用が欧米流に偏重するならば、個人個人のジョブに専念するあまりジョブ間の業務が抜け落ちたり、自分のポジションを守ることに執着し、後任を育成しないという負の部分が露呈することが懸念されます。部下を育てるといふ風土のない職場は、潤いのない無味乾燥なものになるように思えてなりません。

MTPには権限委任を部下に行い、あらたな役割認識を通じて部下を育成していくという思想があります。またTWIには“教え教わる”組織文化を醸成する効果もあります。

MTP と TWI を両輪とする日産訓の取り組みは、職場に潤いをあたえることに貢献しているともいえるのではないのでしょうか。

“不易流行の精神で進化し、時代の要請に応える日産訓”、こんな気概をもって日々の諸活動に取り組んでいきたいと思えます。

ご支援、ご協力のほどよろしくお願いいたします。

ご一読いただきありがとうございます。

< 自己紹介 >

細谷 陽一 (ほそや よういち)

キャノン株式会社にて、人事部門・人材開発・組織開発部門を担当

2023年 1月より 日本産業訓練協会 研修企画担当部長

MTPインストラクター養成講座 2回 受講

TWI-JI トレーナー養成講座 修了



1999年6月21日～7月3日 第96回MTPインストラクター養成講座

▲ (上) 1999年・1回目
(下) 2023年・2回目
研修の集合写真



▲ (上) 1999年・1回目
(下) 2023年・2回目
MTPインストラクター資格証カード

