

### 3. 青森でのヒアリング調査からの 主要ファインディングス

今回のヒアリング調査では、組合員企業を中心に22社からヒアリング調査を行った。そこから得られたファインディングスを羅列すると以下の通りである。

まず、ビジネススクール構想については概ね好意的である。但し、企業規模に応じて温度差があり、従業員規模が小さいほどクールである。この理由は従業員教育を軽視しているからでない。限られた従業員数で組織運営をしていることから、欠員が生じた時に、新卒採用の4月まで待てないという事情がある。ハローワークで求人し、中途採用者を早く決定し、早く引き継ぎをしなければならないという切迫した状況に置かれている。計画的な人材養成の必要性まで否定しているわけではない。

現状の企業教育研修については、組合員企業の多くは卸売業という特性もあって、取引先のメーカーに教育研修を依存している傾向が認められる。ただし、それは、業務知識の習得に関する研修が中心で、マネジメント研修や階層別研修の研修機会は少ない。比較的教育研修に力を入れてきた企業でも、新人と中堅をつなぐ部分が空白になっていることを問題点として指摘する企業も多い。こうした点は、高崎での調査でも共通していることから、高崎同様、階層別教育とくに中堅社員に対する教育研修ニーズが青森においても確実に存在する。

では、現状ではどのような教育研修プログラムを採用しているのか、その過程を見ると、多くはトップダウンで決まっている。この辺が中小企業特有の現象であろう。

しかし、中には支店長権限で研修に派遣できる企業もあり、いちがいに言えない部分も残されている。

さらに教育研修に即効性を求める傾向も強まっている。既に指摘したように今回のヒアリング調査では、景気の良かった時代には外部コンサルを活用し、年間数千万円かけていた企業もあった。今は、そうした研修は止めているが。その理由は、景気が悪化したため教育研修予算が削減されたという景気のせいだけではなさそうである。教育コンサルの世界にとって階層別教育はパターン化し安易にやられている例が多く、こうした教育研修事業者側の安易な姿勢は、従業員を派遣する企業の側に敏感に伝わるはずである。こうした理由により教育研修の成果に手応えを感じなくなったことが、教育研修を止めた最大の理由ではなかったかと思われる。

教育研修の成果は時間がかかることから、教育研修に即効性を求めるようじゃ駄目だという主張は正論ではあるが、少数派である。

頭では分かっている行動の変容を伴うためにはマインド研修が必要だという指摘や、フォローアップ教育を望む要望は強い。また、アンケートのためのアンケートでなく、本人の意識付けにつながるアンケートやアンケートのフィードバックなどが求められている。

この他、青森の地元講師の発掘と活用も期待される場所である。青森総合卸センターが企業教育研修事業を担うといっても、単に仙台や東京から講師を呼ぶだけでは、高コスト体質が常態化するおそれがある。地元で埋もれた講師を発掘し、彼らを研修事業の講師として活用することで地元企業の従業員のレベルアップを目指すことが求められている。

最後にヒアリング調査において最も注目される結果は、青森の中堅企業においても、企業が人間教育を担っているという事実である。

企業は採用時に、社会人として恥ずかしくない人間を従業員として採用するのが基本である。しかし、従業員として採用した人間を入社後一から教育し直している。日本企業の人事制度は変わったとか日本の経営は変わったとする主張は盛んであるが、企業教育研修時、従業員に人間性重視を求める姿勢はいささかも変わっていない。こうした教育研修は、日本の大企業に特有のこととされてきたが、高崎においても、青森においても共通しており、日本企業の人事思想の底流が地方の中堅企業にも脈々と流れている。社員として専門知識やテクニカルスキルも重要だが、その前に社会人としての常識、人間としての基本をどれだけ身につけているかが求められている。こうした点からすれば日本の企業経営は本質的に変わっていないといえる。

■ヒアリング調査から得られた個別テーマの企画案としては次のようなものがあった。

- 債権管理(営業向け)
- 人事労務法規
- 部下指導(コーチング)、部下との接し方・叱り方・褒め方。
- コミュニケーション 社内・社外 ホウレンソウ

## 教育研修予算の縮小



**不景気よりも成果に手応えを感じられないことが原因では？**

**だとしたら、フィードバック重視、  
手応えを実感できる研修が重要ではないか。  
地元講師の発掘により仙台や東京に行かなくても  
青森でもできる領域を拡大。  
青森企業でも仕事ができるだけでなく、  
人間教育を重視している。**