

「人に動いてもらえるリーダー」の育成をめざした、 従来より実践的なプログラム

企業研修のプログラムは、多くのコンサルティング会社で開発されている。しかしその中身は、理論ばかりに終始した教科書的な内容のものが多く、実情に即した部分が伴わないケースが多数見られる。こうした状況を、多くのコンサルティング会社は“研修プログラムの限界”として目をつぶってきたのではないだろうか。自社も含めたこうした状況を見直し、改善に真正面から取り組んだイコアインキュベーション代表取締役会長の紺野真理氏と代表取締役社長の重野辰也氏、管理部長の藁谷なおみ氏に話を伺った。

紺野氏と藁谷氏は企業研修の現場でトレーナーとして活躍している。



紺野 真理 氏
イコアインキュベーション
代表取締役会長



重野 辰也 氏
イコアインキュベーション
代表取締役社長



藁谷 なおみ 氏
イコアインキュベーション
管理部長 兼 人材開発トレーナー

リーダーシップとは何か？

重野氏はリーダーシップについて「人に対する影響力だと考えています。この人と一緒に働きたいとか、この人と一緒に仕事をすれば、自分にとって相手にとっても、世の中にとっても良いこと、嬉しいこと、成長につながると思わせる力のようなものではないでしょうか」と語る。

ひとことで“リーダーシップ”と言っても、企業のトップに求められる素養と、小学校時代のガキ大将が持っている資質とでは、大きく違うように思われる。しかし紺野氏によれば「幼少

時代の“この指とまれ”こそがリーダーシップの原点です」と断言する。

リーダーシップといえば“組織を引っ張ること”とか、“側面からのサポート力”などとよく言われるが、そもそもリーダーシップとは何のためのものか、その目的は何なのか。

紺野氏は「リーダーシップの目的は人に動いてもらうことです」という。

人に動いてもらうために必要なこと

重野氏は、日頃から仕事を通してお客様にお役立ちしたい、貢献したいと強く思っている社員ほど、上からの指示や会社の大事にしていることがきち

んと伝わって的確な行動が取れているという。

「お客様や世の中に対して、“こういうことを実現しよう”という思いや志を共有・共感できて、はじめて人は動いてくれるのではないのでしょうか」（重野氏）

重野氏の言葉にもあるように、指示に従うには“共感”が必要だ。指示の内容への共感はもちろん必要だが、もっとも不可欠なのは、指示を出した人物に対する共感なのだ。

紺野氏は「“共感”は、指示の中身と、指示を出した人物の人間性の両方に対して必要です。しかし私は中身2に対して、人間性が8だと考えています」

紺野氏が考える「人に動いてもらうために必要な要素」は、前述の幼少時の“この指とまれ”にも見てとることができる。「この指とまれ」では、遊びの内容が野球かサッカーかではなく、子どもたちは、指を出したのが誰かを見ているのです」

人を動かす究極の要素は“人間力”（人材教育 2007 年 2 月号 P 79 参照）ということになる。

リーダーシップに不可欠な“人間力”

イコア社が考える“人間力”とは一言でいえば『人が人として人を感化する力』、感化する力とは、合理的な説明・理解を超えたところにおいても人を動かす影響力である。

日頃の行動が“人間力”を高める

職場では、部下は上司の背中をじっと見ている。

上司が部下に指示を与えるとき、部下は上司の“一言一句、一挙手一投足”を、批判の対象として見ているともいえる。

リーダーはそのくらいの自覚を持って、意識をしていかなければならない。

普段の行動がどのようなものであるかを、部下は見ているのである。

前述のとおり、リーダーシップとは人に対する影響力である。指示を出した人自身に説得力がなければ、部下はついてこない。普段は自分のことしか考えていない人物が「お客様のために、自分たちを犠牲にしてでもサービスしよう」といったところで、説得力はないのである。すなわち普段の行動から、信用できる人物と認められた者が、他者に対して影響力を持つことができる。

言ったことを必ずやってくれる、嘘をつかない、自分たちのことを考えてくれる、自分のことより周りのことを優先してくれる、などの日頃の行動が信頼を生む重要な要素である。

すなわちリーダーシップとは、本来人間には備わっている“人間力”を、どれだけ発揮できるかにかかっているのだ。

本当に伝えたいことは 20 回言え

先にも触れたように、人を動かすには“人間力”に支えられた人間性への共感が必要である。しかしそれはあくまでも前提条件であり、共感だけでは

人は動かない。リーダーは、部下に対して伝えたいことを、“伝えたいこと”だとはっきり認識させる必要がある。

「キヤノン会長の御手洗氏の著書にあったのですが、本当に伝えたいことは 20 回叫ぶのだそうです。10 回叫んで、はじめて社員は会長が何か言っていることに気づく」（紺野氏）

この話は、職場で人を動かすときの盲点を、実にわかりやすく示している。上司は部下が指示をきちんと理解しているのか、注意して見なくてはならない。

従来の企業研修の考え方の限界

企業研修においても同じことがいえる。受講生たちは、理論ばかりでかっこいいことしか教えてくれない講師の話に耳を貸そうとはしない。受講生は、キレイごとばかりでは実際の現場では役に立たない、と思っている場合が多いのだ。

従来の企業研修は、理論中心の教科書的な内容が多く、理論、理屈の理解が主になってしまっていた。研修を企画する側としても、教えたものをどのように吸収していくかは、受講生に任せていた。ここに従来の企業研修の限界がある。

しかしこれでは、教える側と教わる側に“共感”もなければ、“橋をかける作業”もない。これでは研修を行った意味はほとんどないといえる。

企業研修における 3 つの落とし穴

「以前は受講する側だったので、研修で本当に人は変わるのかなという気

持ちがありました」というのは薬谷氏の言葉。受講生はみな同様の疑問を持っているのではないだろうか。

従来の企業研修では、研修したのはいいが、受講後どのように学習したことを仕事に活かせるのかが不明瞭だった。

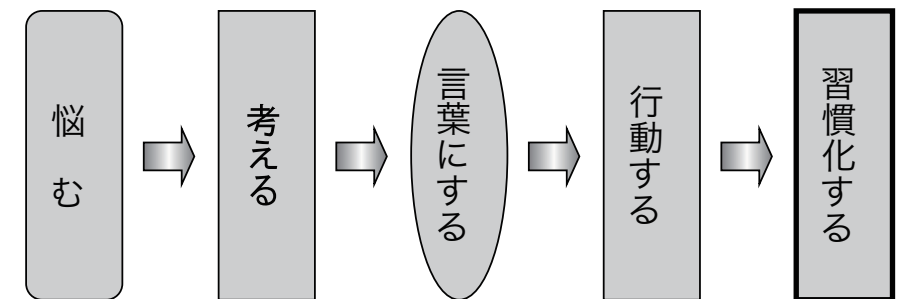
イコア社では、自社を含めた企画する側が“それが研修の限界”としてお茶を濁してきた部分を自ら改め、不明瞭だった点を明らかにした。その研修における盲点を“3 つの落とし穴”として定義している。

第一の落とし穴は、学習することと本当にわかることとは違うということ。第二には、研修で学習はしたが、それをどう行動に結びつけるのか、更には、行動はとって見たが、それをどう継続させていくのか、第三は、1 日や 2 日の短い研修期間でいったい何が身につくのか、この 3 点である。これをクリアにすれば、企業研修の効果を引き出すことができる。

学習したことを仕事に活かすには

研修で学習したことを行動に結びつけるためには、“覚えること”ではなく“わかる”ことが必要である。

“覚えること”とは単に知識を記憶すること、“わかること”とは自己の経験を通じて信じるに至ることであるとしている。さらに、どうすれば行動を継続させていくことができるのか。そのためには“わかったこと”を言葉にして自分なりの意味づけを行い、行動に移すこと、更にはそれを習慣化することである。



最後に、短い研修期間で何が身につくのか。1 つにはコンテンツを理解する、“わかること”であるが、もう 1 つは、継続して同じ学習をしていく、その仕方を学ぶことができるのである。

従来の研修では、①講師が一方的に伝える→②受講生が“覚える”→③受講してよかっただけで終了、となっていた。

しかし、①受講生が学習し“わかる”→②“わかったこと”を言葉にして意味づけを行い、行動に移す、そして習慣化する→③継続していく。

そして、この行動のプロセスは、先の職場におけるリーダーの指示の伝え方などの事例に対しても、まったく同様のことがいえる。

ニーズに対応した多様なプログラム

イコア社には、様々なリーダーシップ開発プログラムがある。

ビジョンの構築と浸透、次世代リーダーの育成、リーダーシップやマネジメントに関する素養教育、あるいは役員候補に対して“気概と決断力”を養

うことに特化した研修など多種多様である。もちろんすべてのベースとなる“人間力”を発揮するためのプログラムも用意されている。

最後に紺野氏は「仕事のできる人間は、自分なりの言葉を持っています。そして（“悩む”→“考える”→“言葉にする”→“行動する”→“習慣化する”）というこのプロセスをきちんと踏んでいるのです」と締めくくった。

企業研修のあり方を自省し、そのことを自ら正すイコア社であるからこそ、“人間力”にも説得力があるのではないだろうか。

●お問合わせ先
株式会社イコアインキュベーション
〒102-0074 東京都千代田区九段南 3-9-14
九段南 C & M ビル 7 F
TEL : 03-5275-1751
E-mail : info@ecore-i.co.jp
URL : http://www.ecore-i.co.jp