

# 成長への意欲を引き出し 成果につなげる イコア社の手法とは？

働く人々の「本気」を1つの方向にまとめ、一人ひとりの成長を促す——そんな“個人を本気にさせる研修”で知られるイコアインキュベーション。同社が何を大切に、企業の組織活性化やダイバーシティの浸透に対してどういったサポートをしているのか。同社の東谷紳一氏、前田知里氏に語っていただいた。



東谷紳一氏  
株式会社イコアインキュベーション  
人材開発事業部 マネジャー



前田知里氏  
株式会社イコアインキュベーション  
人材開発事業部 プランナー

## “育成”という考えだけでは人は変わらない

どのようにして個人のやる気を引き出すか、それをどうやって組織としてまとめていくのか。人材育成、組織活性化は多くのマネジャーが常に悩んでいる問題だ。

「そもそも“人材を育成しよう”という考え方が、会社・上司からの目線なのではないかという思いがあります。モチベーションを上げましょうといっても簡単に上がるものではありません。個人の“成長したい”という思いをいかに引き出し、その思いをいかに継続させ、会社の方向性と重ね合わせていくかが重要なのではないのでしょうか」と語るのは、イコアインキュベーション（以下、イコア社）の東谷紳一氏だ。

東谷氏は、もともと大手のIT・通信系の会社で、法人営業を始め、

サービスの立ち上げの際に商品企画、市場調査、プロモーションなどあらゆる業務に関わった人物である。

「私がかつて在籍していた業界では、例えば“周波数帯はこうしなければならぬ”としっかりと法で定められていたり、サービス料金に関しても透明性がありました。それが、教育研修の世界を見てみると、サービス内容が流動的で、ある意味自由に創造的に研修が決められていくことに驚きました。そういった意味では、従来の概念にとらわれず人の成長と言うことにフォーカスすれば、しっかりとしたサービスを提供していけるのではと考え、この業界に従事しています」

## 人生が凝縮された 100年カレンダー

東谷氏は、自身が担当したある研

修について話をしてくれた。

その研修とは、40代のベテラン会社員の心に再び火をつけることをテーマとした、組織活性化研修。ある業界の最大手で、もともとは力がある社員達が、長年の会社員生活の中でいつの間にか日々の仕事をこなすだけになってしまった……そんな社員の中に、再び火をつけるための研修だ。

「疲弊したベテラン社員に元気を取り戻してもらおうという場合、改めてスキルアップを図る研修やモチベーションをテーマにしたものは、世の中に多数存在します。しかし、それで本当にその人は変わるのでしょうか？ 研修の日はともかく、その後も継続してやる気を維持できるのでしょうか？ 私はそうしたスキルフルなものではない、その人自身が本当に“変わりたい”と思えるような研修を、人事担当の方と一緒に作り

上げていきたいと考えたのです」

東谷氏が提案し、採用された内容は、ある種のショック療法と言えるかもしれない。人生を100年のカレンダーにして見える化し、全てのビジネスライフはもちろん、自分の人生の始まりから終わりまでを、まず受講者にはっきりと自覚させたのだ。

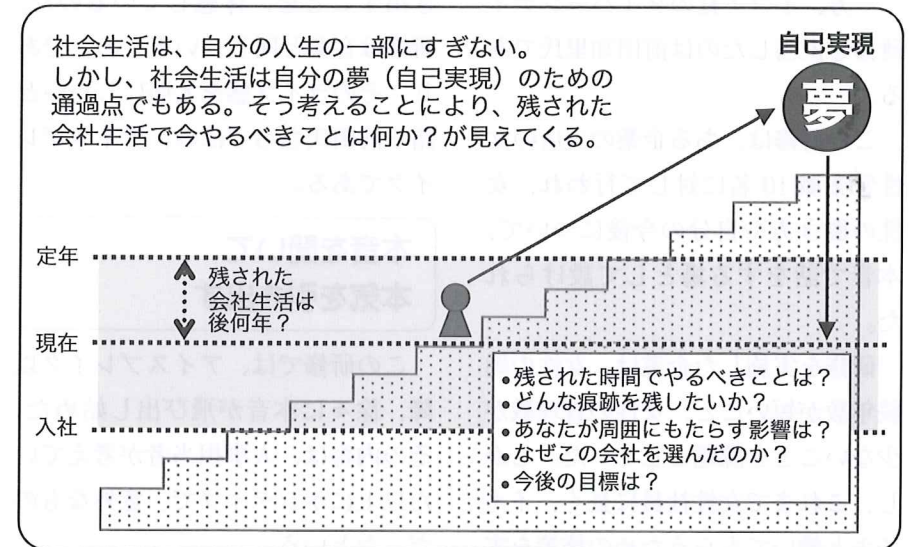
「自分が生まれた日、入学した日、卒業した日、入社した日、結婚した日、子供が生まれた日、親が亡くなった日、そして昇進・昇格や定年の日などを、カレンダーに書き込んでもらいました。日付・曜日が100年分ぎっしりと記載されたカレンダーに、人生の全てを書き込んでもA3の用紙でたった2～3枚です。まずはそのことにショックを受けるようですね」

自分のビジネスライフの余生が短いことにも、衝撃を受けるようだ。ベテランの受講者にも、夢はある。引退後は悠々自適で過ごしたい、南の島に住みたいなど、それぞれだ。しかし、それを達成するために、残りの短いビジネスライフをどう過ごさなければならないのか——。そこからは、徹底したディスカッションと振り返りが繰り返される。

研修は合宿形式で2日間。夜は親睦会の類は一切なし、個々に自室に戻って改めて100年カレンダーと正面から向き合ってもらおう。

「ベテラン社員、それも正直にいえば会社も多少持てあましているような方々が受講するので、研修の最初は“今回は何をやらされるのか”という態度です。しかし初日に100

図表：今やるべきことを考える



年カレンダーを作るところで、顔つきがまったく変わります」

## 目の前で 社員が劇的に変化

研修の2日目の最後には、“半年後の自分へ”手紙を書く。その手紙は人事に預けられるだけで、中は本人以外は一切見ない。イコア社の講師や東谷氏は、2か月に一度、メールを送る程度だ。

「メールの内容は、たわいもないことでいいんです。メールが届けば、受講者は自然と研修の日の自分を思い出しますから。研修内容の継続も、“継続してもらう”のではなく、“自分の意志で継続していく”ことが重要なのです」

その結果、何が起こったか。受講

者6名全員の営業成績が、研修を境にはっきりと上昇し（全員が目標に対して100%を越えた）、うち2名は全国でトップクラスの成績を収めるほどに変身した。

「研修当日に受講者の顔つきが変わった瞬間から、成績の急上昇までの一連のことが、全て人事担当者、役員目の前で起きました。その人事の方は“これまでの研修のやり方を見直さなければいけないかもしれない”と考えられて、今後の他の研修についても一緒に作っていきましょうと言ってくれました」

ある意味では“お荷物”だった社員が、劇的に変わっていく組織活性化研修。それは確かに、“育成する”研修ではなく、“成長したい”気持ちを引き出す研修だった。

## 研修は“いきもの”だ

一方、イコア社のダイバーシティ研修を担当したのは前田知里氏である。

この研修は、ある企業の支店の女性営業職 10 名に対して行われ、女性の働き方や自分の今後について、本音で話をする場として設けられた。

研修を実施した企業は、女性の勤続年数が短いこと、女性の管理職が少ないことを課題としていた。しかし、これまで女性社員に長く、イキイキと働いてもらうための施策を実施したことはなく、何から手を付けてよいかもわからない。そこで、何から始めるのが良いのかを女性社員と一緒に考えていくために、受講者に、率直なところこの会社で働き続けたいか、働き続けるなら管理職を目指す意志はあるか、それについて本音を聞き出したいという主旨だった。

「とはいえ、会社が設けた場ですから、最初から本音を引き出すのは難しそうでした。そこでイレギュラーではありますが、同性であり、年齢も近いということで、私ともう 1 名、イコアの担当者が話し合いの場に加わりました。まず私達がこれまでやってきたこと、そして今考えていることなどについて率直にお話をしたところ、共感していただいたようで、皆さんの反応も変わってきましたね」

前田氏は、社会人オーケストラでヴァイオリンを担当し、コンサート

の直前にはオーケストラが劇的に変わっていく様子を常に見ている。ちょっとしたきっかけで、組織が動き出すことを、体感しているのだ。研修は音楽と同じ“いきもの”であり、そのライブ感を大切にしたいと語る前田氏ならではの、アイスブレイクである。

## 本音を聞いて 本気を引き出す

この研修では、アイスブレイク以降、徐々に本音が飛び出し始めた。その内容は、人事担当者が考えていた以上にポジティブで、意外なものだったという。

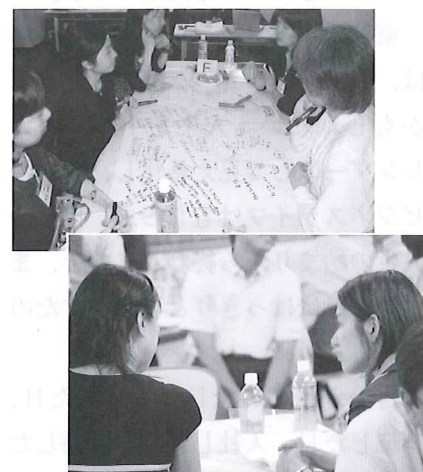
人事としては、女性社員が退職してしまうのは会社に対して不満が多く、まして管理職を目指すものなどいない、それをどう改善していけばよいのかと考えていたのである。

しかし、女性社員の本音は、この会社は働きやすく、給与もいいので、できれば長く働き続けたい。管理職も、チャンスがあれば挑戦してみたいという、前向きな意見ばかりだった。

人事としては、「前向きな本音を聞いたことが、まず収穫。では、意欲を持った彼女たちを、どう活かしていくかが次のステップ」と考え、今後の育成計画を構想中だという。

この研修でも顕著なように、“まず、参加者の本音をしっかりと引き出す”ことは、イコア社の研修で共通する特徴だ。研修前にアンケートやアセスメントを実施する例は散見されるが、本音を引き出すためにここまで手間をかける研修は少ない。

本音を引き出す研修の様子



「やはり、ペーパーではでてこない本音もありますし、組織活性化もダイバーシティも“場づくり”が重要ですから、本音を引き出すにしても“場”を作ってやっているということです。一人ひとりの“本気”を引き出すためには、まず本音を引き出さないとダメですね」

“人を育てる”ことを謳う多くの研修が、実はパッケージ型で決まり切ったプログラムであることも少なくない中、まず本音を引き出すひと手間をかけることで、本気を引き出し、確実に成果につなげるイコア社のプログラム。一人ひとりの“成長したい”気持ちを大切にする、同社ならではのやり方だ。組織活性化、ダイバーシティの推進を本気で考えている企業にとって、イコア社は心強いサポーターだといえるだろう。

●お問い合わせ先  
株式会社イコアインキュベーション  
〒102-0083  
東京都千代田区麹町 5-2-1  
K-WING ビル 8 階  
TEL : 03-5275-1751  
E-mail : info@ecore-i.co.jp  
URL : http://www.ecore-i.co.jp