

一度きりの**単発**研修 それだけでは人は変わらない

学びを「実践」～「定着」～「習慣化」する
イコアインキュベーションの人材開発支援

「企業ならではの人の財」は一朝一夕では育たない

企業の生き残りをかけた競争は、日を追うごとに激化しています。ビジネス・プロダクトの差別化が困難な状況となっている中、私達イコアインキュベーションは「真の差別化は人材にあり」と考え、2000年の創業以来、人にフォーカスした人材開発のサポートをさせていただいております。企業のビジョン、理念に基づく人材戦略(採用、配置、育成など)を含む事業戦略は、企業独自の成り立ち、文化、風土によって決定されると言っても過言ではありません。

そのように考えた時、果たして本当に、たった1日や2日の研修で、その「企業ならではの人の財」を育成することができるのでしょうか？ 残念ながら、我々の答えはNO。人は一朝一夕では育ちません。今回、私達が感じる問題意識について、お話をさせていただきます。

◆1日や2日で人が変わるわけがないと実感

私、東谷紳一(人材開発事業部部長)は、元々は大手IT・通信系の企業で、法人営業を始め、商品企画、市場調査、プロモーションなどあらゆる業務に携わってきました。

当時は私も企業の教育の一環として、様々な研修を受けてきたのですが、受講者としてその時に感じたことは、“たった1日や2日の研修では人は変わらない” いやむしろ、“変わらない” ということでした。

要領のいい受講者なら、研修の中で求められている役割を演じることはできる—しかし、それでは当然のことながら“変わった” ことにはなりません。

その研修がまったくムダだったかといえばそうではないのですが、研修の学びを真に理解したのは、それから数カ月も先に、私自身が実務で苦しんでいる時でした。

この経験により、私は「研修での学びは実践の中でこそ気が付く。そして、更にその気づきのタイミングは、どうやら人によって違うようだ」—漠然と、そんなことを考えたのです。

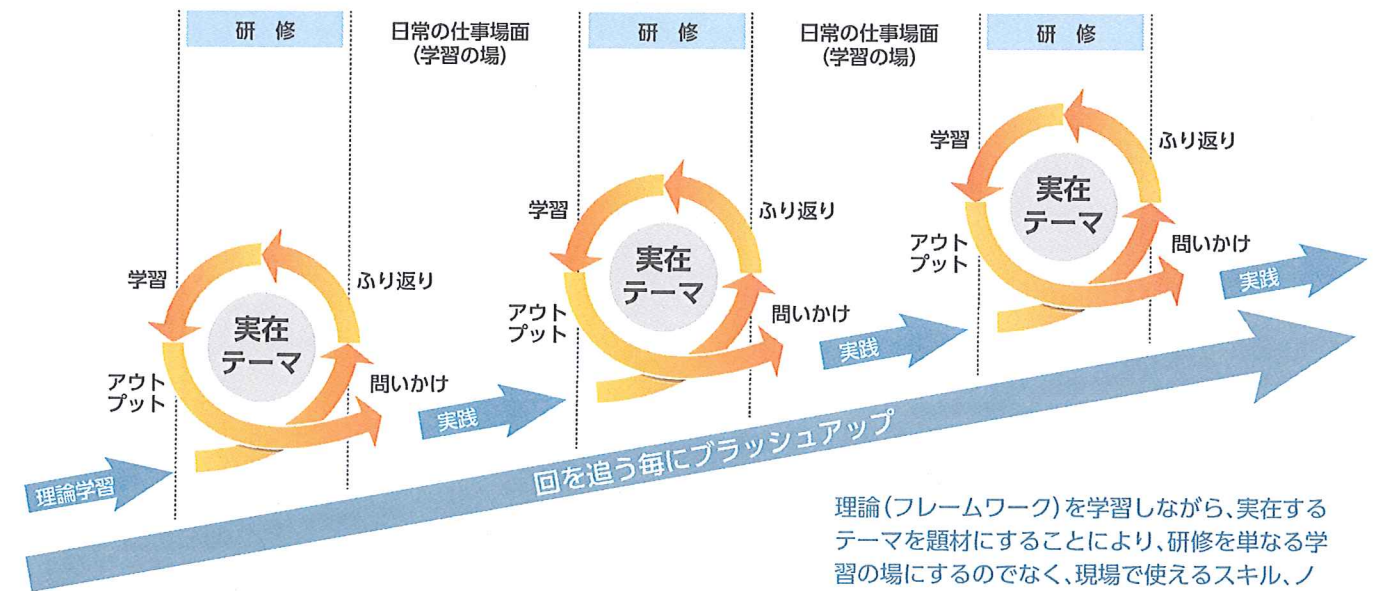
数年後、私は縁あってイコアインキュベーションに入社し、企業の人材開発に携わるようになりました。教育研修を受けるのではなく、提供する側です。多くの企業

の研修に関わるうち、かつて感じた違和感—「人は1日や2日の研修では変わらない。研修によって気づきを与えることはできるが、効果を発揮するタイミングはまちまちなのではないだろうか」という疑念は、確信に変わりました。

では、まちまちな気づきのタイミングをただ待つのではなく、人材戦略の一環として計画的に気づきを引き出していくにはどうすればよいのか？

私が、あるIT関連企業に提案した、若手の次期リーダー向け研修プログラムは、次のようなイメージです。

研修と研修の間に日常の仕事場面を挟み(実践)、その結果をまた研修の場に持ち寄って振り返り、学習し、そのアウトプットを実践で活かす……小さいサイクルを回しながら、全体の大きなサイクルを回してブラッシュアップしていくというイメージです。サイクルをいくつも回すことで、私が以前感じた「気づきのタイミングのずれ」が生じて、どこかでカバーしていくことができます。



理論(フレームワーク)を学習しながら、実在するテーマを題材にすることにより、研修を単なる学習の場にするのではなく、現場で使えるスキル、ノウハウ、マインドを養う場とします。

また、研修は、受講者だけでなく、受講者に関わる先輩社員、上司を巻き込むことでより効果が高まります。受講生のみならず、関わるメンバーが率直にフィードバックし合い、共に自己成長しようとすることで、最も効果が高まるのです。そこで研修プログラムでは受講者の研修と並行して、上司や先輩社員に対するOJTリーダーシップ研修を実施するよう設計しました。受講者はスタートアップから複数回の振り返りというプロセスで、職場実践を積みながら時間をかけて段階的に学習を進めます。受講者の進み具合に合わせて、上司や先輩社員もOJTリーダーシップ研修とフォロー研修を積み重ねていきます。多階層で、同時に学習を進めるわけです。

そしてそれを1フェーズとして、年ごとにテーマを決めてシリーズ化し、職場ぐるみで学習を重ねていきます。これが研修設計の基本コンセプトとなります。

前述の企業様では、当初、受講者のみ2カ月(2回の研修と、間に1カ月の実践)という要望で企画が始まりました。しかし、教育

担当の方と話し合う中で多階層での職場ぐるみの学習の必要性と、実際の業務の中で“成長した実感(変わった)”を持つには、もっとサイクルを繰り返す必要があることを説いたところ、最終的には6ヶ月間に及ぶ大プロジェクトになりました。そのメーカーでは、研修費というコストではなく、人材育成への投資案件として、プロジェクト化を決定してくれたのです。

◆継続的な研修による現場での行動変化

私、井上真理(人材開発事業部)が担当しているある食品製造業では、次世代リーダー育成の一環として、2日間の研修を約半年かけて継続的に実施しており、その成果が現場での行動変化となってしっかりと表れています。なぜならば、「単発の研修では、学んだことを現場に持ち帰り、それが活かされているかどうか分かりにくい。それでは、日々の行動に確実に定着させるところまでは至りにくい」と考えているからです。研修の中では、“悩む”～“考え

る”～“言葉にする”ところまでが限界であり、その後の行動は現場でしか発揮することができません。しかし、研修の目的は“意識を変え、行動を変えること”です。それには日常行動での実践と、継続的なフォローが欠かせないのではないかと考えております。

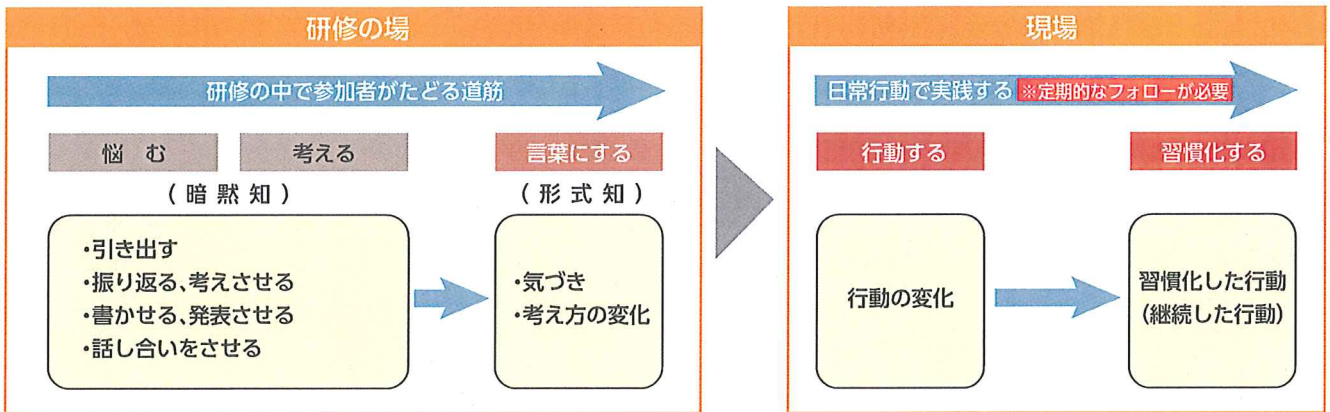


東谷紳一(人材開発事業部部長)



井上真理(人材開発事業部)

■研修のアプローチ



研修で得たものを気づきで終わらせないよう、職場での行動変容、その行動の定着(習慣化)へとつなげるために「考える」ことで終わらせず、研修の中で「言葉にする」ことを重視いたします。

前述の企業様では、事前課題～研修～事後課題(実践)までを1サイクルとし、1回目の研修で学んだことを現場に持ち帰り、まずは行動して、その結果を次の研修で振り返るということを複数回繰り返して行なっています。この実践による「try&error」の繰り返しこそが、受講者の意識を高め、考えや行動の変化につながっていくものと考えております。さらに同社では、他の階層の研修も任せていただいております。それによって企業の役割の考え方が各階層に根付いてきています。先ほど東谷が述べた“多階層での職場ぐるみの学習”が、まさに実践されている例です。同社からは「研修は、その後の行動がどう変わったかが重要。我々はイコアさんの研修でその効果を実感している。複数の階層の研修をお願いするこ

とで当社の考え方が各階層に浸透し、参加者を通じて他の社員にも良い影響を与えている」という評価を頂いています。

◆気づきを実践～定着～習慣化する

私たちイコアインキュベーションが考える人材育成支援とは、単なる一過性の研修などではなく、受講者の気づきを「実践」～「定着」～「習慣化」させ、それがさらに新しい企業の文化や風土を作っていくような、戦略的な人材育成の支援です。

「一過性の研修の場合には、その費用は単なるコストになってしまいます。しかし、戦略に基づいて人材を育成していくのなら、その費用は投資になります」(東谷)
「人材育成に正解はありません。従来の単発の研修を否定するつも

りもありません。ですが、“変わった”を実感していただくためには、もっと効果的な方法があるのではないのでしょうか？そうした意識を忘れないように心がけています」(井上)

今回は、我々イコアインキュベーションが考える人材育成支援の在り方と、問題意識についてご紹介してきました。企業様によって問題意識は様々ですが、このような我々の考えに少しでも共感していただければ幸いです。



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丁目2番地1 K-WINGビル8階

TEL : 03-5275-1751 FAX : 03-5275-1752

URL : <http://www.encore-i.co.jp>