

課題解決の方法は 研修だけじゃない

最も効果的な手法を見極め、実践するために

課題発見～課題解決のプロセスまで イコア流の関わり方をご紹介します

私達イコアインキュベーションが大切にしているもの、それは企業の“真の相談役”になるということ。私達は、研修会社やコンサル会社という立ち位置ではなく、企業様の課題を共有し、より高い成果を目指す仲間として受け入れてもらえることを大切にしています。

企業も組織も商品も、全ての質の向上の源泉となるのは“人”です。私達イコアインキュベーションは、その源泉である“人”にフォーカスし、お客様の良きパートナーとして課題解決していけるよう、企業の皆様一人ひとりの声に真摯に耳を傾け、組織の課題を外部の視点から、お客様と一緒に発見するところから始めています。今号では、そんな取り組みの例をいくつか紹介しましょう。

◆外部の視点だからこそ 見えてくる組織の問題点

研修をやれば、社員が変わる—そうお考えになっていませんか？私達は、研修の効果を否定するつもりはありません。それどころか、場合によっては強くお勧めいたします。

それにもかかわらずこのような問いかけをしたのは、貴社の課題解決に有効な手法は研修以外にも多くあることをご理解いただき、貴社にとって最も効果的な手段は何かを一緒に考えていきたいからです。そもそも自社の課題を正確に認識し、それに対する施策を実施しているか——私たちは、まず

そこから問いかけているようにしています。

私達イコアインキュベーションで働く社員は、人材開発の分野一本で生きてきたわけではありません。かつては、IT・通信系、メディア、金融、アパレル、不動産、小売業等、他業界に長らく勤め、この人材開発の世界に転身してきた集団です。各々が教育・研修を受ける立場だったからこそ、いい意味でも悪い意味でも、研修に対して感じることは多々あります。私達は、そんな外部の視点を大切にしながら、企業の皆様と一緒に課題解決をしていけるよう取り組んでいます。その例を、ご紹介しましょう。

◆共に課題を見つけ、実務 と連動させる “イコア流”人材開発の事例

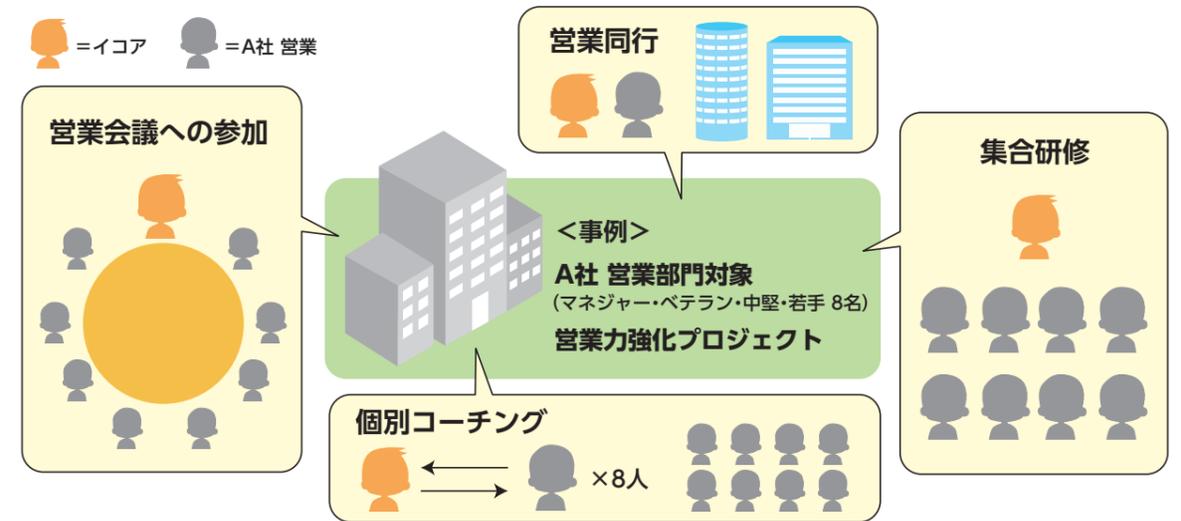
私、前田知里（人材開発事業部 コンサルタント）は、保険会社の営業から人材開発の世界に飛び込みました。今回は、その経験を活かしてご提案した、ある会社の「営業力強化プロジェクト」について

お話をさせていただきます。

このプロジェクトは通常の“新人”“中堅”“ベテラン（管理職含む）”等の“階層を横で区切った人材”に対して営業スキルを伝える研修ではなく、“事業部の営業部隊全員”を対象としました。年齢、経験、役職は関係なく、その部署で営業に関わる方は全員が対象です。

まずは課題を把握するため、事務局との事前打ち合わせを入念に行うことはもちろんですが、通常の交渉力等の営業スキル研修に加え、営業同行、それに対する個別フィードバック、営業ミーティングへの参加等、実務そのものの中に私達が入っていく形で実施しました。マネジメント層からメンバーまで一同に会して動いている現場に、外部の人間が入ることでは最初はごちない部分がありますが、時間の経過とともに活動の質が徐々に変わります。最初は自分達では気付かず、外部からの指摘で気付いていたような問題を、客観視することができるようになり、だんだんと私達が介入し

研修だけじゃない企業への関わり



なくても質の高い営業ミーティングを自分達だけで進めることができるようになってきたのです。プロジェクト全体が、変わり始めた瞬間でした。

このプロジェクトのメリットとしては、営業部隊全員が関わることで、日ごろの営業課題が見えるとともに、研修だからという言い逃れができない場になっていることです。今回のように同じ業務に携わるメンバー全員が参加する研修形態であれば、マネジメントの問題、メンバーの問題という断片的な対応にとどまらず、組織全体の課題点がより明確に浮き彫りになり、また同時に課題解決に向けての打ち手もスピード感を持って着手できます。そうしていくことで、自律型組織の確立に向け、メンバー同士の営業同行やロールプレイなどが自主的に行なわれる組織へと変化することができました。

◆様々な形での関わり方

私達、イコアインキュベーションの人材開発への関わり方は、課題の発見から一緒に取り組むこと、実務に

直結した改善を行うことという2つの大きな特徴があります。先程の事例は、まさにその特徴を表していますし、同様に当社の特徴を表す事例は他にもあります。

例えば、ある会社の次世代リーダー育成プログラムは、研修と研修の間に日常の仕事の場面を挟み、その結果を研修の場に持ち寄って振り返り、学習し、その成果をまた実務に活かすというサイクルを構築しています。前号のVol.1でも紹介したこの取り組みは2年目に入り、前年度より一歩進んだスキルや知識を実践と絡めて習得する新たなサイクルを回しています。同時に1期生が行ったサイクルを更に洗練させたプログラムを2期生が実施するという、複数回かつ多階層の人材開発プロジェクトに発展しています。

一方で、課題や内容によってはあえて関わりを少なくするという選択もあります。ある会社の幹部フォローアップ・ワークショップがその一例です。これはその会社(近年、大きな合併を経験しています)の幹部の方々に、経営に最も近い実務者としての自覚を醸成してもらうための研修で、2日間の研修期間のうち、当社が関わるのはそのうちの一寸分のグループワー

クだけです。豊かな経験、スキル、ノウハウを持つ幹部の意識を高めるために、外部が関わった方がよいポイントはどこか——それを見極めた結果、変則的ですが、このような関わり方となりました。

◆イコアインキュベーション が目指すもの

私達が提案する人材開発の形は、様々です。さらに言えば、形にはこだわっていません。その会社の真の課題は何か、それを解決するために必要な手段は何か。会社の文化、状況、抱えている課題は、1社1社全て違います。私達はその一つひとつに真剣に向き合



「私達が目指すのは“自律型組織の確立”です」前田知里(人材開発事業部)



「外部の視点で組織の課題を明確にしたいと思います」東谷紳一(人材開発事業部 部長)

企業にとっての“かかりつけの医者”的存在



い、共に課題を解決していきたいと真剣に願っています。それだけに、外部の視点で見て、単純にもっとこうしたらよいのではと思うところも多々あります。

例えば、前年を踏襲した育成計画。同じ研修を実施するにしても、世の中が変わり、お客様のニーズが変わり、競合が変わる。一方で、社内に目を向けると対象者が変わり、世の中の変化に応じてビジネスの手法が変わる。研修自体はそれに伴って常に変化させていくべきで、まずは本来の目的（個人の成長と貴社の発展）につながる研修かどうか、もう一度検討すべきではないでしょうか。そういった意味では、ある意味“前年同様”という言葉は思考停止ワードであり、我々としては“前年同様”ということであっても新しいものを創り上げると意識で臨んでいきたいと思っています。

また、基本的に研修の内製化は

企業にとってコストの観点からも結果としてあるべき姿だと思っています。そのために必要なことは、自社でやることと外部に任せられた方が効果が高い・効率がよいことを、明確に切り分けることと考えます。外部の視点で取り入れるべき点を上手く組み込むことで、最終的には外部に頼らなくても自ら実践していける“自走”の仕組みを整えていく。そのような観点で我々を活用いただければ、互いに Win-Win の関係が長きに渡って続くものと信じています。

人材開発も長く続けていくとどうしても自社の文化の中でだけ物事を考えたり、前年の実績といった枠にとらわれてしまいがちです。一方で、人事・教育担当の方々が多忙を極めていると、そうならざるを得ない背景も十分承知しております。しかし、そもそも人材開発は、「個を育てること」で組織も

成長し成果を上げることを求めて行うものです。個と組織の成長を阻害している理由、すなわち人材開発上の“課題”を明確にしなければ、どんな手法を用いても効果は上がりませんし、そもそも特効薬などありません。課題に即していない研修、課題に即していない育成計画は、意味がないのです。

冒頭でも申し上げました通り、私達イコアインキュベーションが大切にしているもの、それは企業の“真の相談役”になるということ。医療に例えるなら“かかりつけの医者”的存在です。特効薬のない組織課題にお客様と一緒に取り組み、一緒に解決していく。そんな人材開発における“真の相談役”でありたい——それが、私達イコアインキュベーションの願いです。