

[お役立ちコラム]

研修を始める前に知っておきたい 3つのコツ



株式会社ビズファーム
コンサルタント
代表取締役 石田 浩司

Ver.1.0

社員への教育が必要だけど、何から始めよう、、、？という方のためのお役立ちコラムです

コラムを手にとってください、ありがとうございます。

このコラムは、

「社員教育が必要だと感じるけど、いったい何から始めればいいんだろう？」とお感じの方や、「とりあえず、研修したいから調べておいてよ」と言われたあなたのためのお役立ちコラムです。

一口に「社員教育をする」と言っても、その手段は多岐に渡ります。

そもそもどんな研修を行えばいいのか、それをどのように進めていけばいいのか、どんな人を講師に選べばいいのか、社内の誰を参加させればいいのか、、、など、あらゆる選択がある中で、

研修をやるなら効果の高いものにしたい、

一過性の無意味なものにはしたくない、

とお感じのあなたのお役に立てるような資料になれば幸いです。

われわれは、社員教育のノウハウを15年間貯めてきました。その数、27000人。

何が効果的な教育になるのか、どんな研修のどの部分が業績に直結していくのか、検証し、蓄積し、凝縮した情報をお届けできればと思います。

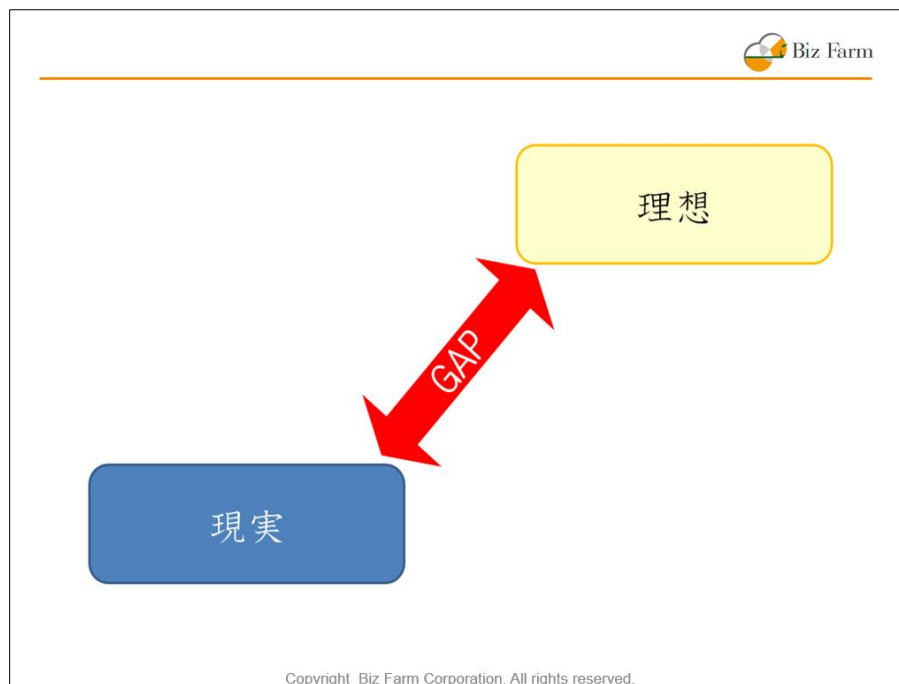
1. シンプルかつ最大のポイント:理想の状態を思い描く

さて、早速ですが、
研修を有意義なものにするための、シンプルかつ最大のポイントからお知らせします。

それは、会社の「理想の状態を思い描く」ことです。

突然ですが、そもそも「研修」とは何でしょうか？
何のために行うもののでしょうか？

こちらの図で、イメージをつかんでいただければと思います。



会社の「理想の状態」に対して、今の「現実」があるとします。
研修が必要になるのは、理想と現実の間にギャップがあるときです。

結論からお伝えすると、
研修とは、理想の状態と現実の間のギャップを埋めるために行うものです。
現実を理想の状態に近づけていくのです。

つまり、
「理想」と「現実」が明確に見えていて初めて、
“意味のある研修”を行うことができます。

初めての研修の企画の場合は特に、
とりあえずやってみよう、良いものを探して取り入れよう、とやみくもに動いてしまいがちで
す。

しかし、動き出す前に、この
「理想」と「現実」を見極めるプロセスを丁寧に踏めるかどうか
が、“良い研修”を行う唯一にして最大のポイントと言えるのです。

特に、「どういう状態を目指すのか」理想の状態を思い描くことが重要です。

当然のことと思われるかもしれませんが、
どういう状態でありたいかで必要なアプローチは180度変わってきます。
研修やるぞー！と出発する前に、どこを目指すのか。それをまずはじっくりと考えていた
きたいのです。

あなたの組織が理想としているのは、どのような状態でしょうか？
理想の状態を、思い描いてみてください。

お客様にどんな価値提供をしていきたいですか？

業績はどんな状態が理想でしょう？

職場の雰囲気は？

社員はどんな表情で働いていますか？

どんな言動をしていますか？

、、、

理想の状態を表現した最たるものが、御社の企業理念かと思います。
こんな例を考えてみましょう。

例えば、

『顧客第一主義』を企業理念として掲げている会社さんだとします。

『顧客第一主義』とは、具体的にどのような状態ですか？

何が実現されていれば、『顧客第一主義』であると言えますか？

理想の状態についてさらに具体的に、こんなことも考えてみましょう。

- ・お客様との関係性(喜びのお声や具体的なやりとり)
- ・提供しているものの価値や品質
- ・社員から出てくる言葉、行動
- ・社内の雰囲気

お読みいただきながらいろんな状況を描いていただいたかと思います。

この例でひとつ挙げてみるならば、
顧客を第一に考える社員の言動が日頃、当たり前にある状態が理想ではないでしょうか。

例えば「お客様が喜んでくれるように」、「お客様の要望に応えたい」、などの会話が日頃から飛び交っていることは、1つの理想の状態と言えるでしょう。

その理想に対して今の現実が、
「あの客、ワガママなんだよなあ」、「無茶ぶりがひどいんだよ」、「あの客の顔は見たくない」などと、顧客への不満が噴出しているとしたらどうでしょう？
(そもそもお客様のことを「客」と表現している時点で、教育が必要ですね、、、)

これは少し極端な例ですが、理想の状態と現実の間にギャップがあると言える状態かと思います。

そして、このギャップを埋めるための手を打とうと決めれば、どんな研修が有効かということをはじめて考えられるのです。理想の状態を具体的に思い描けば描くほど、効果の高い方法を実現できるでしょう。

さて、今、この資料をお読みいただいているあなたは、御社の経営陣や教育担当の方かと思います。

社員の皆さんの教育を預かるお立場のあなたは、御社の理想の状態を、具体的に思い描けていらっしゃるでしょうか？

さらに、社員の皆さんと、理想の状態についての共通認識ができていますか？
御社の企業理念を実現させるための教育をされていますか？

ここまでの問いかけに YES、と答えられて初めて、会社の理想の姿を実現するための盤石な環境であると言えるでしょう。

2. 三位一体で考える さんみいったい

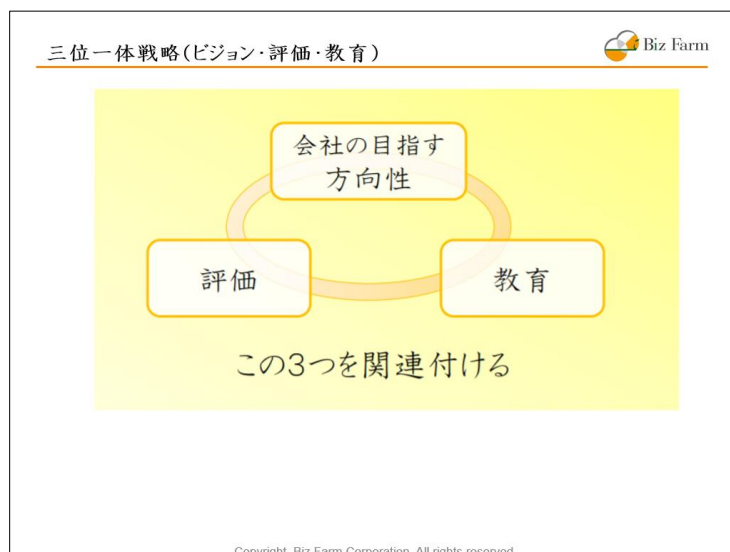
私がとあるものづくりの会社様にお邪魔した際、工場のライン長の方に声をおかけして、「御社の理念はなんですか」と尋ねたところ、「ホームページを見てもらっていいですか」と言われたことがあります。

会社が掲げる理念、理想の姿を社員が語れないとするならば、その理想に基づいたものづくり、サービスは永遠に実現されません。ホームページに書いてあるだけのお飾りでしかないのです。

これでは、十分な教育がなされているとは言い難いでしょう。御社の理想の状態を、効果的な方法で共有し、実現させる為の教育を行う必要があります。

新たに研修を始めようとする場合、研修を「研修」だけで考えると必ず失敗します。研修や教育は性質上、それだけで独立したものにはなりえないからです。

そこで、クライアントの皆様におすすめている、“三位一体(さんみいったい)戦略”をご紹介します。



さんみいったい
三位一体戦略とは、教育を考えると、

- ① 会社の目指す方向性(経営理念・理想の状態)
- ② 教育
- ③ 評価

の3つを関連付けて計画していこうというものです。

それぞれを別々に検討するのではなく、あくまで、
会社の目指す方向性を実現するための教育、
会社の目指す方向性を実現するための評価を整えましょうということです。

経営陣のお話を聴きに伺うと、よく、「評価制度を変えようと思います」というご相談を承ります。

「具体的にはどのように変えようと考えているのですか」と尋ねると、
「鉛筆ナメナメの評価から社員が納得するような評価に変えようと思うんです」という回答が多いこと。

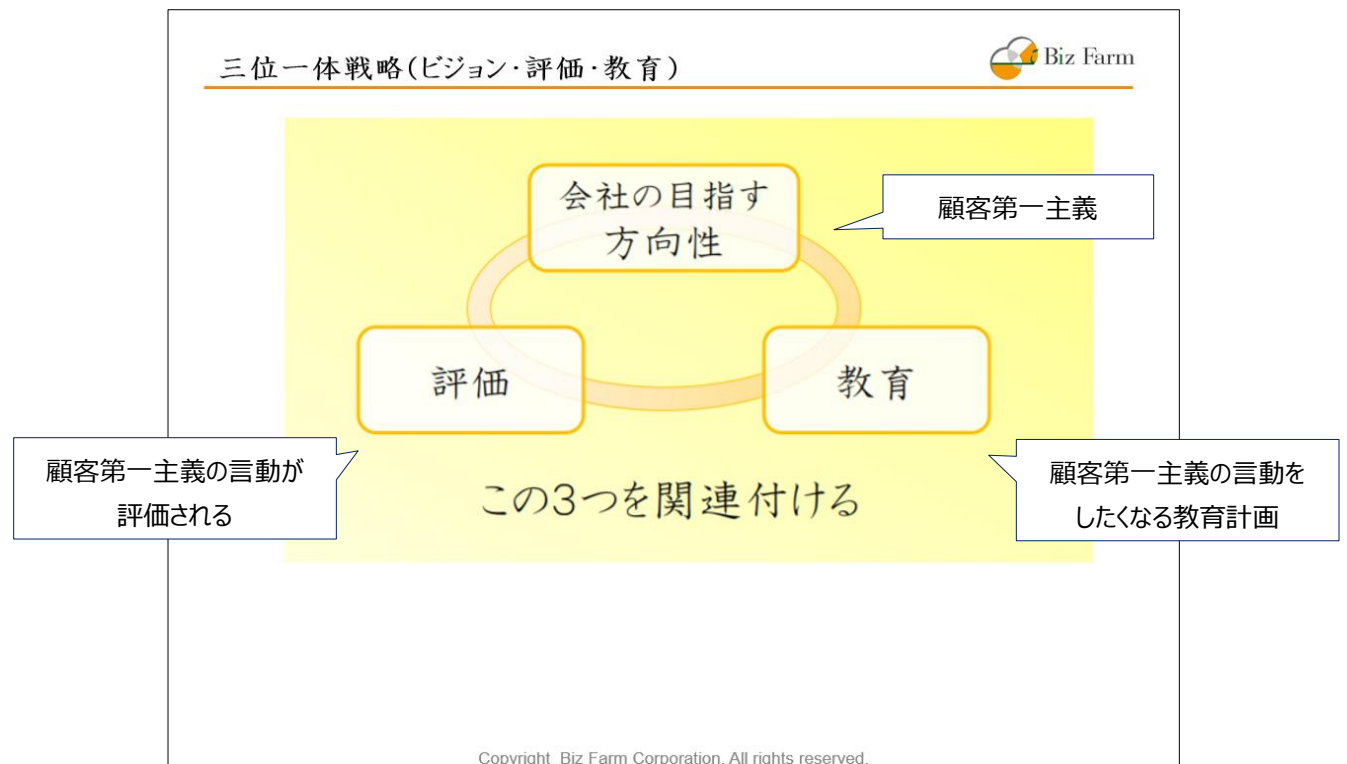
社員からの不満として、「公平に評価をしてもらえる制度が必要だ」という声に応えて、
というケースが多いのですが、この場合も、評価制度の整備だけで考えると、
上手く機能させるのは難しいでしょう。

とかく、“整理された評価制度を作ろう”、“公平感・納得感のある評価制度を作ろう”、
ということをまず考えてしまいがちですが、
評価制度においてもまず大切なことは、「会社としての理想の姿」は何なのか(図で言う「会社の向かう方向性」)を考えることです。
そして、その上で、理想の姿に自然と向かうような評価とはどんな形なのか、ということを考えることです。

教育計画も同じです。

どうなれば会社の目指す方向性に向かうのか。あくまでもこの軸に沿った研修や計画を選んでいくことが重要です。

先程の例で言えば、



というイメージです。

ここで先程詳しく描いていただいた「理想の姿」というのが効いてくる、という訳です。評価は評価だけで考え、教育は教育だけで考え、ビジョンはビジョンだけで考えてしまふ。それぞれを点でしか考えられていないと、期待する効果は得られません。

意識的に点と点をつなげて線で考え、面として戦略を考えていくと、全てが会社の向かう方向に作用しますので、望む効果を得やすくなるのです。

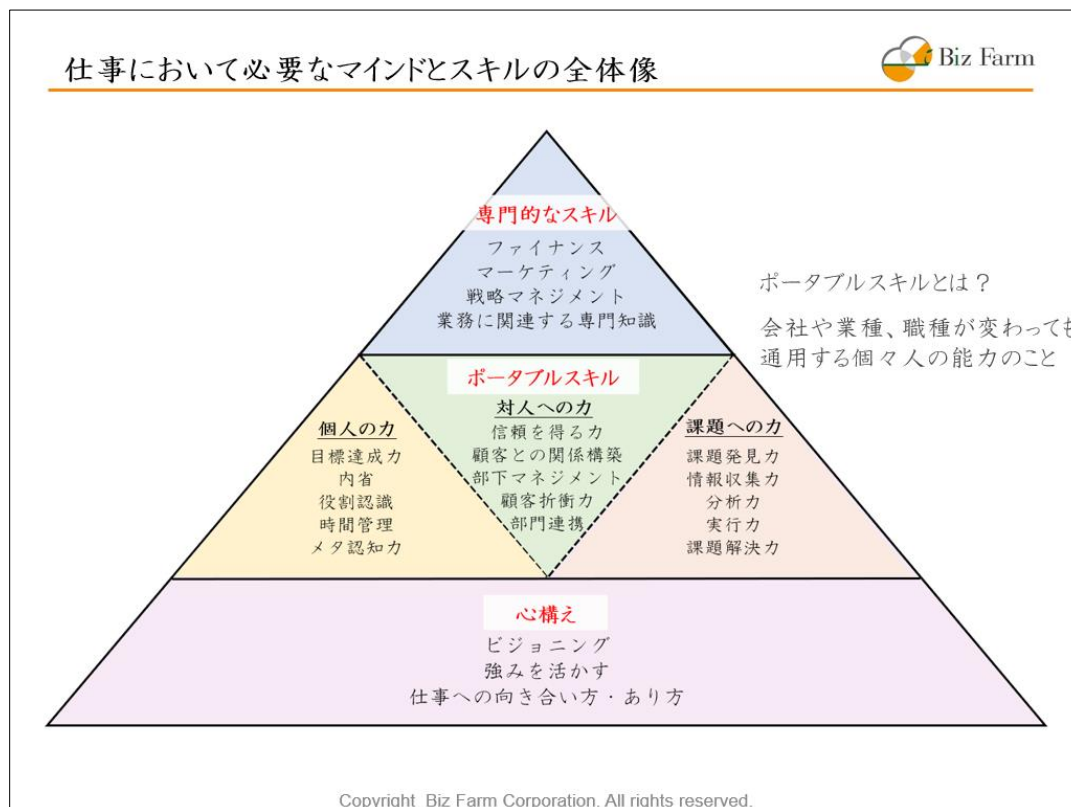
3. 根から始める

さて、ここまで考えてきて初めて、「では、どんな教育をしようか？」ということを考えられます。

なぜなら、冒頭でお伝えしたとおり、研修とは、理想と現実のギャップを埋めていくためのものだからです。

理想が描け、どんなところにギャップがあるか整理できたところで、そのギャップを埋めるために何を強化すれば良いのかを考えていきましょう。

答えを知るヒントとして、「ポータブルスキル」という考え方をご紹介します。



上の図は、仕事において必要なマインドとスキルの全体像を表したものです。

- ・専門知識や技術を表す“専門スキル”
- ・業界業種問わず、共通して必要なマインドとスキルである“ポータブルスキル”
- ・仕事への向き合い方など、土台となるあり方を示す“マインド”

の3つに分類をされています。

さあ、研修をしよう！というときに、まずイメージしやすいのは専門スキルの内容です。しかし、先の図で示したとおり、社員が活躍するためには、専門スキル以外にも必要なマインドやスキルがあるわけです。

じゃあどこから手を付けよう、？と考えるときに、この間について考えてみてください。

理想の状態とのギャップを埋めるために、今、あなたの会社に最も有効な内容は、図のどこにあたるでしょうか？

おそらく、多くの会社さんは、ポータブルスキルを高める教育の必要性を感じられるのではないかと思います。

会社の目指す方向性を実現するためには、
ポータブルスキルである

- ・個人力を高めるための教育
- ・対人への力を高めるための教育
- ・課題解決の力を高めるための教育

は欠かせないでしょう。

とりわけ、

- 1、個としてチームとして高い目標達成力を持つこと
 - 2、チームのメンバーを鼓舞し、安心・安全なチーム運営をすること
 - 3、自チームの課題、会社の課題を見つけ、解決の糸口まで自分で行えること
- はどの会社でも求められることではないでしょうか。

いくら専門スキルが高くても、その下支えとなるポータブルスキルがなくては、個人やチームの能力を発揮することは難しいからです。

、、、

と、ここまでお話すると、
「それはわかるけど、もっと基本的なことができていないんだよなあ」と相談をいただくことがよくあります。

「基本的なこと」とはどういうことを指しているのでしょうか？

「基本的なこと」を育てるために何を教育すればいいのか、
社員教育の世界に15年携わってきたプロとして、解説してみたいと思います。

次の図を御覧ください。



人には木と同じように、外から見て見えやすい部分(花や幹の部分)と、

見えにくい部分(根)があります。

見えやすい部分をスキル、見えにくい部分をマインドとしたときに、社員教育において、『マインド強化なくしてスキル強化は難しい』と断言できます。

根の部分であるマインドが十分に育っていない社員にスキルアップを図っても、しっかりと吸収されない、つまりスキルが身につかない傾向があるのです。

例えば、

- ・業績が悪いのは経営陣のせいだ
- ・結果が出なかったのは上司の方向性が悪いからだ
- ・お客さんが事情を抱えているので売れなかった
- ・他部署の納期が遅くなったせいで、納期が遅れたんだ
- ・チームの業績が悪いのは使えない部下がいるからだ

...

このような考え方を持つ営業マンに、営業スキルの研修を行ったところで営業成果が出るでしょうか？

いくら内容の充実した研修であっても、本人の根っこの部分にこのような考え方があると、長期的な成果を上げることは難しそうだと感じませんか？

社内にこのような他責の考え方を持っている社員がいたら、どんなに経営陣が想いを込めて事業方針を打ち出したとしても、どんなに皆さんが理想の状態と教育、評価を結びつけた計画を立てたとしても、浸透されず、実行されず、計画倒れで終わってしまいがっかりする、、、ということが多いように思います。

成果の上がる研修を行うためには、

根の部分、マインドから強化・教育していくことが必須なのです。

稲盛和夫さんの有名な考えに「人生・仕事の結果の方程式」があります。

人生・仕事の結果

$$= \text{考え方} \times \text{熱意} \times \text{能力}$$

(-100 ~ 100) (0 ~ 100) (0 ~ 100)

Copyright Biz Farm Corporation. All rights reserved.

注目いただきたいのは、熱意と能力は、0 から 100 で表現されている一方で、唯一考え方だけは、-100 から 100 で表現されているという点です。

どんなに能力が高く、熱意があっても、考え方がマイナスであれば、結果もマイナスになってしまうという有名な方程式です。

逆にもし、考え方をプラスに促すことができれば、結果にも大きなプラスの影響を与えることができるのです。

これから研修をしよう、というときに、

「まずは根の部分であるマインド、考え方の教育が必要である」ということは、この方程式からも感じていただけるのではないのでしょうか。

おわりに

「研修を始める前に知っておきたい3つのコツ」と題して、

1. 理想の状態を描く
2. 三位一体で考える
3. 根から始める

という3つの視点をお伝えしましたが、いかがでしたでしょうか。

100社以上の社員教育のお手伝いをしてきた経験が、御社のお役に立てれば幸いです。

より詳しい研修実施の計画の立て方、企画・運営の細かなノウハウについては、また別の資料でお伝えできればと思いますが、

一足先に、もっと具体的なことを教えてほしい、オススメのものはないの？など、お知りになりたい方は、下記連絡先までお気軽にご連絡ください。

最後までお読みいただきありがとうございました。

株式会社Bizファーム 代表取締役 石田 浩司(いしだ こうじ)

〒102-0074 東京都千代田区九段南 1-5-6

りそな九段ビル 5階 KS フロア

<https://biz-farm.jp>

TEL:03-6869-7425 / FAX:03-6403-0809

Mail: info@biz-farm.jp

