

個の力から組織の力へ 組織の文化を変える “巻き込み力”研修

研修を実施したものの、その後の実践に学びが活かされていない——この問題は、受講者自身はもちろん、教育担当者や受講者の上長にとっても悩みの種だ。こうした悩みに応える「実務で使える・活きる研修」とはどのようなものか。また、個人の成長を促すだけでなく、組織の力を高めるために必要な“巻き込み力”とはどのようなものなのか。現場で活きる研修にこだわり、早くから“巻き込み力”の重要性を提唱していたシンスターの井上浩二氏に、お話を伺った。



井上 浩二氏
代表取締役 CEO

学びを定着させる 研修設計

一般的に、研修直後のアンケートは、研修をやりきったという受講者の満足感も作用して「ためになった」、「面白かった」という回答が多い。しかし、研修から一定の期間が過ぎてみると「実は、学んだことを実践で活かしていない」と悩む受講者も少なくないようだ。こうした悩みは職場の上長や人事の教育担当者にとっても同様で、学びが定着しなければ、貴重な時間と費用をかけて実施した研修が無駄になってしまう。なぜこうしたことが起こるのか。シンスター代表取締役CEOの井上浩二氏は、次のように述べる。

「一般的な集合研修は、ロジックやスキルに偏った“左脳型”に終始してしまうことが多いというのが理由の1つです。もちろん左脳で論理的に考えることも非常に重要な

ですが、実際のビジネスでは右脳による感覚や感情も同じく重要ですから、研修にはビジネスで使うための“バランス感を押さえた設計”が必要なのです。また、いかに研修中に気づきがあっても仕事に戻った後の具体的な活用イメージを持ち帰ることができなければ、学びを実務に活かすことはできません。ですから実務課題を用いた研修を実施することと、それを定着させるためのフォローの仕組みが重要なのです」(井上氏)

OJT代行型研修とは?

井上氏の言葉通り、従来の研修が陥りがちな課題をクリアするよう設計されているのがシンスターの研修の特徴だ。

同社の研修はOJT代行型研修とも称されるもので、顧客の実務課題で徹底討論する

・組織での成果を徹底的に意識した議論を行う
・定着するまで「やり続ける」という3つのコンセプトを持つ。

同社の研修プログラムは「考え方に関する講義」が20%、「実務に即した討議」が80%という割合を基本とした進め方で行われる。研修の場で実務課題を活用して徹底的に討議することで、参加者は実務に戻っても研修での議論を思い出しながら仕事を進めるようになる。さらにその状態を継続～定着させるため、Webを使った双方向、全員参加型のやり取りによる「ヴァーチャル研修道場」を定期的実施してフォローアップ。これを繰り返すことにより、社内に“議論し高め合う姿”や“互いに教え合う循環”が生まれてくる。まさに本来はOJTが担うべき機能を、シンスター独自のアクションラーニングによって補っていくのだ。これが、同社の研修が“OJT代

行”といわれる所以である。

重要な2つのバランス感

シンスターの研修のもう1つの特徴は、井上氏の前記のコメントにもある通り「バランス感」を大切にしている点。ここでいうバランスとは、「右脳と左脳のバランス」、そして「個人と組織のバランス」の2つである。

「右脳と左脳のバランス」とは、論理的に考える力(左脳)と、相手の立場や感情に配慮しながら行動に移す力(右脳)を、バランス良く伸ばすことを示している。ビジネスにおいて論理が欠かせないことは間違いないが、それだけでは相手に主体的に気持ち良く動いてもらうことは難しい。組織において物事を進めるためには「論理面」と「感情面」の両方の力が必要であり、研修にはそれらをバランス良く伸ばすための設計が必要だ。

「個人と組織のバランス」については、特に近年、その重要性が増している。個人の力を伸ばすことはもちろん重要だが、現代のように情報が多く、環境の変化が激しいビジネスシーンにおいて、個人の力だけでできることには限界がある。会社としてビジネスを行う以上、「組織」や「チーム」の成果に徹底的にこだわらなければならない。そのために欠かせないのが“巻き込み力”の強化だ。

組織文化を変える “巻き込み力”

「かつて日本企業では重視されていた“根回し”ですが、最近はこの

言葉にネガティブなイメージを持つ人も少なくないようです。しかし、“根回し”とは本来組織力を最大限に高めるための取り組みであり、日本企業の強みだったはずで

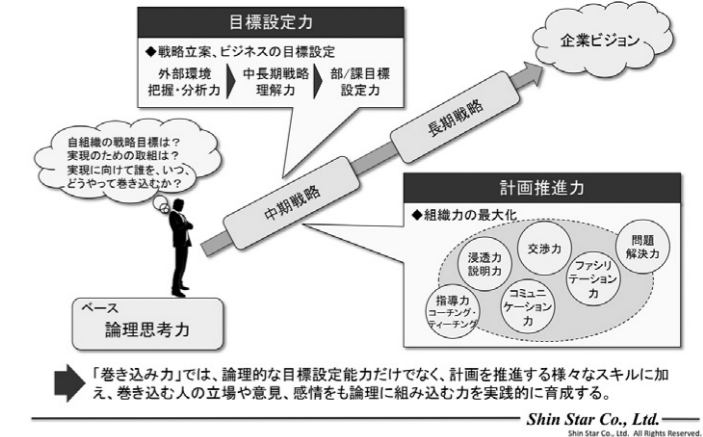
す。この“根回し”を、現代的にブラッシュアップしたものが当社の考える“巻き込み”です。ビジネス上の目的を明確に定義し、その目的に応じて必要な社内外の人材を最適な手法で引き込み、協力して行動を起こすことで最大限の成果に結びつける。この力が“巻き込み力”なのです」(井上氏)

シンスターでは、この巻き込み力を強化する研修プログラムを提供している。「誰を」「どんな目的で」「いつ」「どんなやり方で」「誰が」動かすか、“巻き込み力”を発揮するためのプロセスとポイントを押さえ、実務課題を用いた巻き込みプランを作成して実践手法を議論するというもの。受講者の属する階層によって、実務課題や巻き込む対象等が変わるため、研修も若手・中堅社員向けの「巻き込み力ベーシック」と管理職層向けの「巻き込み力アドバンス」の2種類が用意されている。

これらの研修によって“巻き込み力”の考え方やスキルを身につければ、実務の場面で巻き込みを実現したり、応用したりすることができる。その意味ではスキルを伸ばす研修で

リーダーの総合力を育成する:「巻き込み力」

リーダーには「自らが戦略を立案する力」と、「社内外を巻き込んで実行する力」の両方が求められる。



はあるが、“巻き込み力”研修の本質は、個人に対するスキルアップ研修というよりも、組織文化を変えていく研修と考えるべきだろう。個人の“巻き込み力”を高めることで、組織の力が上がり、組織の中に周囲と協力しながら成果を追い求める文化が醸成されていくからだ。

「この“巻き込み力”は、ビジネス環境が複雑になる今後は、より一層重要になっていきます。特に“巻き込み力”のあるリーダー、“ファシリテーター型リーダー”の育成が、組織力強化のカギになるでしょう」(井上氏)

シンスターでは、“巻き込み力”以外にもファシリテーションや自社課題解決の研修プログラムを多数用意している。「個の力を、組織の力へ変えたい」と考える企業は、ぜひ一度、同社に相談してみしてほしい。

●お問い合わせ先
株式会社シンスター
〒150-0041
東京都渋谷区神南1-9-2 大島ビル10階
TEL: 03-5728-4305
FAX: 03-5728-4246
E-mail: info@shinstar.co.jp
URL: http://www.shinstar.co.jp