


**シンスターレポート Vol.6 – 2010年10月21日**  
**突撃！隣の仕事人 株式会社トヨタレンタリース栃木**  
**代表取締役専務 新井氏が語る 全社横断プロジェクト**

OJT代行型研修  
使える研修・活きる研修のパイオニア  
株式会社シンスター 

「突撃！隣の仕事人」シリーズ第二弾は、先日シンスターが「ビジネス論理思考（ロジカルシンキング）」プログラム研修を実施させていただいた、株式会社トヨタレンタリース栃木（以下、トヨタレンタリース栃木）の代表取締役専務である、新井将能（あらいまさよし）氏に突撃インタビューさせていただきました。今回は、新井氏が現在取り組んでいる人材育成のための全社横断のプロジェクトの内容と、今回研修導入に至った背景について伺いました。

\*\*\*\*\*

**【プロジェクトの始まりは、社員自らが会社のことを考え、真剣に議論する場を作ったから】**

**編集部：**御社は人材育成の一環として、全社横断のプロジェクト活動を遂行されているようですが、それはどのような活動なのでしょうか？

**新井氏：**このプロジェクト活動は今から2年前に始めたのですが、簡単に言ってしまうと「現在会社が抱えている課題を社員が自ら考える」ための活動です。全社戦略や経営計画をベースに、四半期毎にいくつかのテーマをピックアップして、そのテーマ毎に部門横断で4名～5名のプロジェクトチームを組みます。そして、そのテーマについてプロジェクトチームでディスカッションや研究を重ねてもらい、課題の発見から課題を解決するためにはどうしたらいいかを考えてもらうという取り組みです。テーマは、例えば「店舗の開発計画」や「法人営業の提案力を強化」と言った実際のビジネスに直結するものから、「人事評価制度の見直し」や「CSR 戦略」など全社的なテーマまで多岐にわたります。

**編集部：**そもそもこの「部門横断プロジェクト」を始めようと思ったきっかけは何だったのですか？

**新井氏：**最初は、私が自社の戦略や計画を考える際に、社員の率直な意見を聞きたかった、というのがきっかけでした。でも、ただ意見を聞くのではなく、何かいい方法がないかと考えた時、自分が過去に勤務していた中日新聞の広告局での取り組みを思い出しました。それは1年に1回、広告局の局長から「夕刊を売るためにはどうしたらいいか？」などという、現在自社が抱えている課題やテーマを与えられ、それについて社内の様々な人と議論して考えるという取り組みなのですが、その時の経験が今でも非常に役に立っています。今まで弊社には、社員同士で「議論する」場があまりなかったので、そういった場を作り、社員が自ら他部署の人たちと意見をぶつけあい、自分の会社の課題や将来について真剣に考える機会を持つことで、普段から会社の課題について「議論する」習慣を身につけてもらえればと思い、このプロジェクトの方式を採用しました。

**編集部：**プロジェクトのメンバーやテーマはどのように決めておられるのですか？

**新井氏：**今はテーマのピックアップやメンバーの選出は、あえて私1人で行っています。なぜなら、そのプロジェクトでの貢献具合が人事評価につながるため、なるべく偏りのないテーマを選びたいという理由と、もう一つは「戦略を考えるために社員に議論してもらいたい」テーマを選び、「交わった方がより業務にプラスになるチーム」になるよう人物の選出をすることで、社員が「今、自社に必要なことは何か？」、「自分が何を求められているのか」を考え



**株式会社トヨタレンタリース栃木  
代表取締役専務 新井将能氏**

大学を卒業後、中日新聞広告局に勤務。当時はまだ主流でなかった広告のデジタル化の推進に取り組む。5年の勤務を経て栃木トヨタへ入社。トヨタレンタリース栃木に出向し、30代の若さで専務として経営全般と人材の育成に携わる。現在業務の傍ら、早稲田大学大学院商学研究科の博士後期課程に在籍し、マーケティングの研究を続ける。著書に「図解で学ぶコトラー入門」（日本能率協会マネジメントセンター）などがある。

る良いきっかけになると考えているからです。各プロジェクトチームとは、定期的に報告会を開いて現在の進捗を聞き、行き詰った時や軌道修正が必要な時にはアドバイスをを行う時間を取り、その時間を通じてより社員の意見に耳を傾けるようにしています。

**編集部：**プロジェクト活動をやってきてうれしかったこと、また苦勞したことを教えてください。

**新井氏：**うれしいのは社員の新たな一面を発見した時ですね。普段は物静かな印象だった社員が、議論の場を与えた途端に生き生きと積極的に発言したり、あまり意図を持たずにプロジェクトチームに参加させた社員が、リーダーシップを発揮して意外な活躍をしてくれたりなど、自分の予想外の活躍をしてくれるととてもうれしくなります。

逆に、一番苦勞しているのは、やはりテーマ・課題の設定です。色々考えてはいるのですが、ここだけの話「あ、これはプロジェクトチームを組んで話すほどのテーマじゃなかったかも・・・」と思う時もあったりして・・・(笑)。でも、プロジェクトを途中で辞めるわけにはいかないで、そういう時は軌道修正が大変です。もう一つは、自分が「こういう議論になってくれたらいいな」というイメージしていた議論とは、全く違う方向にプロジェクトの議論が進んでしまったり、議論というよりは社員同士の「雑談」になってしまったりしている時です。その様子を見て、そもそも「議論の仕方」や「ロジカルに物事を考える」というスキルを身につけることが必要なのではないかと思います。

### 【議論のための共通言語、共通の土台作りができ、学ぶ楽しさを知るきっかけになればいい】

**編集部：**今回のプロジェクトのテーマの一つには「人材育成」があり、そのプロジェクトの中で弊社の「ビジネス論理思考」研修を実施することになったそうですが、なぜ研修を実施することにしたのですか？



**新井氏：**そもそもは「人材育成」がテーマ、というよりは「評価制度の見直し」をテーマに設定していました。「何を目標に、自分はどうなりたいか」といったビジョンがあまりない社員が多かったので、「こう頑張れば店長になれる」等のステップアップの道のりを人事システムとして明確にしたかったのです。その道のりの中で、この等級の人にはこういうスキルが必要になるから、では会社はそのスキル習得のために支援する研修を行きましょう、という仕組みを作るべきだと考えたのです。今まで弊社には、いわゆる集合研修というシステムが少なく、新人の研修からその後のスキルアップに関しても、個人、または OJT で働きながら自己流で学ぶという環境しかありませんでした。人事評価制度の中の一つに、この全社横断プロジェクトへの貢献度合いも含まれているので

ですが、プロジェクトの中で議論をしても、ディスカッションにならず、雑談の延長になってしまうことがよく見受けられました。なので、プロジェクトチームに参加するために、議論の際に必要な「物事の組み立て方の方法」や「共通言語の習得」、「土台作り」のために、ロジカルシンキングの研修を実施しようと考えたのです。

今回あえて外部の研修会社をお願いして研修を実施しようと思ったのには、単純に、必要なことを教えられるスキルのある人間が社内になかったということと、やはり内製で、自己流で研修を続けていると「世間の標準」が分からなくなるからという理由があったからです。また、社員にしてみたら、同じ話でも社内の人間にされるのと、外部講師にしてもらうのでは、素直に聞ける度合いが違うし、新鮮味もあり、緊張感が保てますからね。

**編集部**：今回外部の研修会社を選ぶ際に気をつけたことや、こだわった点はありますか？

**新井氏**：まず、そもそも栃木県内に適当な研修会社が見当たらなかったのが、候補の会社を探すのに苦労しました。いざ候補が見つかった後も、一般的に研修を生業にしている研修会社のプログラムは、確かによく考えられたいい内容で成果が出そうではあったけど、そのためには研修を受ける時点で、ある程度の土台や知識がないと無理だろうなと思う内容のものが多かったのです。弊社は研修そのものをやるのが初めてだし、社員の知識レベルも分からないので、参加者の知識レベルを把握して、それに見合った最も成果の得る研修を考えてくれる会社、つまり「どこまでオーダーメイドでやってくれる会社なのか？」を一番重視しました。でも、一般的には、カスタマイズしてもらえばしてもらおうほど、標準の研修価格からどんどんマークアップされてしまい、驚くような価格になっていくのですよね。その点、シンスターさんは良心的だったので、最終的に決まったのかもしれませんね（笑）。

**編集部**：今回の研修から、社員の方にどのようなことを学んでもらいたいと期待をしていますか？

**新井氏**：1回の研修だけでは、自分の仕事でどう活かすかまでは腹落ちはしていないかもしれません。でも、すぐに仕事に論理思考を活かすことはできなくても、自身の仕事やプロジェクトにおいて「論理思考」や「ロジカルシンキング」を使うってどういうことだろう？と考えるきっかけを得てくれればと思います。後は、「外部の研修ってこんなに面白いんだ！」という気づきを得てくれればうれしいですね。今回研修の中で、社員が作った提案書も講師の方に見ていただくようお願いしました。自分が作っているモノ、やっていることを直されるのが一番勉強になるし、普段なかなか聞くことができない外部の視点からの率直な指摘を受け、指導をもらうことで、沢山の気づきを得て欲しかったのです。また等級が上の社員には、「あ、こういうことをポイントにレビューをしなくてはいけないのか」という、部下を指導する際のポイントを理解してもらえていたらうれしいですね。今まで社内では、あまり自ら積極的に何かを学ぶ環境がカルチャーとしてなかったですし、物理的にも周りに学べるような環境がありませんでした。なので、今回の研修をきっかけに、狭い組織の中だけでなく、もっと外に目を向けて積極的に自ら学ぶ姿勢を身につけて欲しいし、そういう風土をぜひ根付かせたいですね。



## 【人材育成には終わりもゴールもない。あきらめずに地道に「続けること」が大切】

**編集部**：新井さんにとっての人材育成とは？

**新井氏**：弊社はトヨタ自動車のフランチャイズシステムによって動いている会社です。極端な言い方をするとメーカーの指示通りに動いていけば、それで事足りるのかもしれません。でも、そうではなく「自分たちはこうしていきたい。またどうすべきなのか？」を自ら考えて動ける社員の集合体になって欲しいと考えています。社員は、経営者が思っているほど、色々な経験をする機会がありません。なので、社員がどのような経験をしているのか、またしていないのかをよく見極めた上で、できるだけ色々な経験をさせたり、学ぶ機会を作ってあげることが、「育成」の一つの役割なのではないかと考えています。また、「自分で学び考え動く」ことを風土や文化するためには、会社がインシアティブをとって、ある意味、今回の研修のように、強制的にきっかけ作りをし続けることが必要だと思っています。また、社員が研修の必要性を理解するためにも、「あなたはこれだけ成長しましたよ」というフィードバックを与えたり、「自分はこれだけ成長できた」という実感を得ることができる仕組みづくりも必要ですね。

**編集部**：最後に、読者の皆様に一言お願いします！

**新井氏**：人材を育成するには、根気が必要だと思っています。技術系の教育であれば数カ月で成果は目に見えるのかもしれませんが、育成のほとんどの成果は長期的に見ないと結果はでてこないし、その結果も分かりにくいものです。また、育成は何か成果がでたら「終わり」ではありません。なので、「人材育成にはゴールがない」と割り切って余裕を持つことが大切ではないでしょうか？人材育成は投資です。「投資」をしないと、短期的な利益はあがっても長期で見るとマイナスになってしまいます。コストをかける、かけないよりも、まずあきらめず地道に「育成を続けること」が大切なのかな？と感じています。お互いに頑張りましょう！

(聞き手：株式会社シンスター事業推進/マーケティング室 井上弘絵 2010年10月7日 シンスター本社にて)

\*\*\*\*\*  
人材育成プロジェクトのプロジェクトリーダーとして、今回の「ビジネス論理思考」研修を企画された管理部マネージャー代理の島野様、また、人材育成プロジェクトのスーパーバイザーでもあり、実際に研修を受講もされた管理部 室長の皆川様の声も伺いました。

#### ◆研修を企画された 管理部マネージャー代理 島野由美子様◆

**編集部**：研修を企画される立場として、今回の研修はいかがでしたか？

**島野様**：今回初めての試みだったため、研修の運営からフォローまでノウハウがあるかどうか、また研修の内容が分かりやすく、弊社の社員にとって効果があるかどうかを重視して研修会社を選びました。御社の無料セミナーに参加したのですが、研修全体の企画運営や効果測定など、参考になる情報を得ることができ、専門性の高さを実感しました。また、実際にプログラムの内容を定める際には、社員にとって効果的な内容になるように、当社に合わせた研修内容にしてもらえるよう、普段社員が感じている問題点や課題を事前にお伝えしました。その結果、プログラムの内容を変更していただいたり、当日のプログラムの中で社員が感じている問題点に触れていただいたりと、より実態に合わせた内容になり、満足しています。

**編集部**：今回の研修を通じて、社員の皆さんは何を得ることができたと思われませんか？

**島野様**：受講後アンケートでは、ほとんどの社員が「有益だった」と回答をしてくれました。また、研修を通じて「自分自身の問題点」に気づくことができた社員もいました。社員が論理思考に対して共通の認識を持ち、ツールの使い方を学んだことで、日常のコミュニケーションや打合せで活用できるベースができた実感しています。また論理思考を学ぶことで、お客様の目線を意識するようになり、サービスの質の向上に繋げることができると感じています。今後は、社員が成長を実感できるような研修や、習った技術ではなく、使える技術となるような研修を企画していきたいと考えています。

#### ◆人材育成プロジェクトのスーパーバイザーでもあり、ご自身も研修を受講された 管理部 室長 皆川匡史様◆

**編集部**：皆川さんは、ご自身も実際に「ビジネス論理思考」の研修を受講もされたわけですが、受講してみて、いかがでしたか？

**皆川様**：論理思考については、受講前は、ピラミッドストラクチャー、MECE、ロジックツリーなど、そのテクニカル要素に対する認識しかありませんでした。しかし、今回の研修は、そのような「ツールの使い方を学ぶ」だけではなく、そもそも「ロジカルシンキングの目的は何なのか、何の為にロジカルシンキングを使う必要が

あるのか」といった点を意識させる内容であったので、非常に良かったと感じています。研修を通じて、「論理思考」の目的は、相手のロジック、つまり聞き手は何を知りたいのかを正確に理解し、自分のロジックを分かりやすく相手に伝えることであること、つまりロジカルシンキングとは「相手を納得させ、相手と協調するための思考方法」であり、言わばコミュニケーションのツールである、という事を学び取りました。上司への報告、部下への指示・アドバイス、取引先・お客様との会話など、あらゆる社内外の意志伝達の場面で活用できると思います。

**編集部：**講師（寺西厚人）の進め方は、いかがでしたか？

**皆川様：**研修受講者の意識、レベルに合せたレクチャー方法が良かったと思います。例えば、ポイントとなるキーワード、各単元の結論などを説明する際に、極力受講者に発言させ、答えさせ、受講者の発した言葉から結論やキーワードを導出しようとしていらっしゃいましたので、受講者の参加意欲向上、理解度アップのために非常に良いやり方だったのではないかと思います。今回の研修は当社に合わせてかなり噛み砕いた内容でした。そのため、各個人の温度差はあるものの、受講者は概ね研修内容を理解し、良い研修を行なえたと思います。今後は、論理思考の活用・展開という意味で、「社内外の相手に、自分の考え・提案を更に効率良く納得してもらえ」術を身に付けたいので、プレゼンテーション研修を受けてみたいですね。

\*\*\*\*\*

当日の研修の様子は、トヨタレンタリース栃木のホームページ、女子マネジャーによる「管理部ログ」<http://r-tochigi.blogspot.com/> にも掲載されています。トヨタレンタリース栃木のホームページでは、ジモティースタッフが体当たり取材をする「栃木のお薦めドライブルートの紹介」に始まり、栃木の名所や観光スポットの紹介、おいしいお店の情報など、栃木の情報が満載です。これからの紅葉の季節、ぜひ栃木に足を運んでみてはいかがでしょうか？

#### ■株式会社トヨタレンタリース栃木 について■

〒321-0103 栃木県宇都宮市台新田町 185 番地 1 TEL/028-684-5515(代表) <http://www.r-tochigi.com/>  
株式会社トヨタレンタリース栃木は、カーリース・レンタカーを通じて企業の経営の合理化・業務効率化に貢献するサービス業です。クルマを持たずに「利用する価値」を提供し、お客さまの役に立つ付加価値の高いサービスを貫くことが私たちの信念です。豊富な知識を持ったプロの自負はあっても、サービスの価値を決めるのはお客さまであることを忘れず、お客さま一人ひとりと真摯に向き合い、共に考える姿勢を大切にしたいと考えています。

#### ◆◆◆株式会社シンスター◆◆◆

◆代表取締役社長:寺西厚人 ◆創業:2008年10月1日 ◆URL:<http://www.shinstar.co.jp/>  
◆本社:東京都渋谷区神南1-9-2 大島ビル10F Tel:03-5728-4305 Fax:03-5728-4246  
◆事業内容:企業の人材育成のための教育業務・研修業務。志の高いビジネスリーダーが集うコミュニティーサイトの企画・運営。元経営者の体験談を伝えるセミナー及び動画コンテンツの開発と提供。企業経営・人材育成に関する書籍・論文・執筆・出版等。