

【実務課題演習 研修事例】株式会社GABA様 マクロとミクロの視点を持ち、自ら考えてビジネスをするリーダーへ

マンツーマンに特化した英会話スクールのGaba。各ラーニングスタジオ（以下LS=英会話スクール）の運営を任されているラーニングスタジオマネージャー（以下LSM）たちは、若くてエネルギッシュで各LSの雰囲気づくりに精をだす。LSM達は「よいLSを作る」「業績目標を達成する」という短期的な視点はもっていても、固定化された日々の業務から一歩踏み出した長期的なビジネスの視点と行動が欠けていた。試行錯誤を乗り越えて株式会社GABAが実施した、ミクロとマクロの視点をバランスよく持ち、自ら考えることができるリーダーの育成手法とは？



株式会社GABA
取締役執行役員 工藤美穂子氏(右)
人事部門マネージャー 村上恵野氏(左)

Q1
御社では2011年に初めてLSMを対象とした研修を開始しましたが、その企画の背景をお伺いさせてください。

工藤氏：研修企画を始めた2011年当時、弊社は今までの短期利益へのフォーカスから、中長期での成長を目指すべき段階にきていました。ですが、社員がその方向性に追いついていける状況ではないと感じていて、早急な育成の必要性を感じたのがきっかけです。

中でも今後の事業展開の中核を担う、各スクールの運営を任されているLSM達をまずはしっかりと育成しようとなり、新たな育成ラインを構築することからスタートしました。

LSMたちは、若くエネルギッシュな人が多く、目の前の問題に対処する能力に長けている一方で、長期的に物事を考えるマクロの視点を持つことが苦手でした。またスクール運営という限られた世界での経験則の中で、日々の業務を効率的に行うことを考えたり、部下を育てたりすることが多く、自ら新たな事を考えて、ビジネスを拡大させたり行動計画に活かしていくという意識が足りていませんでした。

ビジネス環境がスピーディに変化する昨今は、一人ひとりのスクール運営者が「マクロとミクロ両方の視点をバランスよく備えた管理者」になり、それぞれのエリアや特性を考えたビジネスを仕掛ける力を持つ必要があると考えました。

Q2
今回構築された育成ラインと研修プログラムはどのようなものですか？

村上氏：実施している管理者育成ラインのコンセプトは、「ミクロ(短期)とマクロ(長期)の視点をバランスよく兼ね備える人材」の育成としました。

まずは管理者として必要となる、人事、会社や組織の仕組み、マネージャーの役割等を理解した後、ロジカルシンキングや問題解決の思考スキル、さらにマーケティングや財務等のビジネス

基礎知識を学ぶというもので、ここまでは全て内製で対応しています。ですが、知識やスキルを理解しても、それらを使いこなすためには、インプットだけの内製研修では限界があると考え、その部分は外部のプロの力を借りることにしました。

外部にお願いした研修は「フォローアッププログラム」と名付け、学んできた知識とスキルを、アウトプットに繋げて、気づきと理解を深めるという、一連の育成プログラムの集大成としての位置づけにしました。

Q3
数ある研修会社の中でもシンスターを選んだ理由を教えてくださいませんか？

工藤氏：研修会社を選ぶ際に一番気にしたのは、プログラムや講師のクオリティの高さと、どれだけ弊社の状況やカルチャーを理解した上で、受講者のアウトプット力を上げる方法を設計してくれるか、という点です。シンスターさんは、育成ラインの全体像だけでなく、弊社の経営の方向性を理解した上で、育成ライン全体へのアドバイス、今回のフォローアッププログラムに何が必要かを何度も議論を重ねながら一緒に考えてくれました。そのスタンスに魅力を感じたのが一番の理由です。

Q4
実際のプログラムの設計力はいかがでしたか？

工藤氏：研修実施前には受講予定者たちに数回に渡るインタビューを行い、受講者の知識やスキルレベル、思考のクセまで細かく把握・分析した上で、プログラムの設計してくれました。事務局側の「こんな感じで…」という微妙なニュアンスレベルでも拾い、カスタマイズしてくれたのは大きかったと思います。

村上氏：弊社の事業の内容やカルチャーだけでなく、数多くある社内用語の一つ一つまで

理解し、社内をきっちり把握してくれたのはありがたかったです。

また、プログラムの内容に関しても、元々のプログラムの内容を簡単にして受講者に合わせる、という単純な発想ではなく、受講者をその位置までどう引き上げていくか、という点を大切に事前課題や当日の研修プログラムをカスタマイズ設計して下さったと思っています。

最初の2011年の企画時から、毎回受講生の個性、状態、スキルレベルや、提出される事前課題のアウトプットを見ながら一緒に議論を重ね、プログラムの内容を調整して下さったのは大きかったと思います。その結果、受講者たちも、今いる場所で満足するのではなく、「そこへいかなければならない！」という気持ちで、研修に前向きに取り組めたと感じています。

Q5
今回の研修では、問題解決力とマーケティングの視点を中心に、これまで得た知識とスキルを使いこなし、実務課題で現状分析とアクション策定を行う内容をご提案しましたが、いかがでしたでしょうか？

村上氏：今回プログラムの中では、知識を学ぶだけでなく自社の課題を使って考えるという実務課題を多く取り入れて下さった事が、かなりの効果をもたらしたと思います。

例えばPEST分析という手法は、事前の内製で実施したマーケティング研修や書籍で学んで分かったつもりでも、それを使う場面が分からない。でもこの研修でPESTを使って自分の担当LSの環境分析をする、さらにその分析からLSとしての施策を考える」という作業をやり、そのアウトプットに対して講師からアドバイスをもらうことで、初めてその知識やスキルが生きてくると、本人たちも実感できたと思っています。

LSMからは、「ぼんやりイメージしていたものが、自分のLSは、何をどのように使うべきなのか、具体的な形になるのが見えてきた」という声もありました。

工藤氏:知識のインプットでは、内製の研修で不足していた部分を、効率的かつ効果的に補ってもらえたと思っています。

他社事例では、自分たちに年代の近い実在のリーダーのマーケティング成功事例を学んだことで「LSにできることなんてあるのだからか」と感じていたけれど、枠に捉われずに自分で課題を見つけ、取り組んでいく必要があることに気付いた」という声もありました。その後、実務課題議論で、自分のLSの現状分析とアクションの策定をしたことにより、議論やアイデアに深みと広がりを感じています。

実務課題議論では、自分で自分のLSを実際に分析し、課題を見つけ、その対応策を考える、ということまで行いましたが、それに対して講師や他の受講者からアドバイスをもらうことで、今までの自分の既成概念をいい意味で打ち砕かれた人が多かったようです。「自分の考えていたことが表面的な問題だった」「自分のLSの中での事しか考えていなかった」という声が多く聞こえました。

Q6 講師のファシリテーションはいかがでしたか？

村上氏:社内にはいないタイプの井上さんという講師に来て頂き、LSM達と同じ立場、でも豊富なビジネス経験と違った視点から「競合の事は考えた？」「それは会社の方向性と整合している？」という具体的なアドバイスを頂けたことは受講生にとって刺激になりました。



また、教えるというよりは「それはなぜ？」「どうして？」と繰り返し尋ねることで、受講者の思いや考えをさらに深く引き出してくれたとも思います。頭を使わずに終わってフラフラになってしまうくらい受講者もいましたが、自分たちの実ビジネスを題材にして考えたアウトプットに対してダメ出しを沢山してもらったので、自分に何が足りないか、どういった視点が欠けているのかを具体的に、実感値をもって理解できたようです。

工藤氏:どちらかというともともと弊社は褒め文化で、さらにLSM達はLSで一番上の立場ということもあり、誰かに自分の考えや意見を指摘されることがあまりなかったのが、ビジネスの経験も知識も豊富な井上さんという存在に、ストレートに自分の考えの足りない点を指摘されることで、気づきが多かったという声を聞いています。

Q7 研修の前後で、受講者の方に具体的に何か変化はありましたか？

工藤氏:弊社はカルチャー的に、コミュニケーションを密に取りながら話をして問題を解決するというアプローチが多かったのですが、研修をきっかけに、まずは考えたことを形にしてから解決方法を考えるというアプローチ方法を知り、それによりイキイキと変わった社員もいます。

また、毎年継続して実施することで、社内の共通言語が出来上がってきた気がします。議論やビジネスを考える際も「あるべき姿」が一緒になったという感じでしょうか。「こういう議論をしなくてはいけない」という共通認識の土台作りはできたと思います。

村上氏:「LSM達の意識が変わってきた」というのが一番の印象です。正直、当初は実務でダイレクトに使えないことを学んで意味あるの？と感じる人もいたようです。またすぐに使えるツールを使いこなすことに目が行きがちだったのですが、実務にすぐに連動しなくとも「ロジカルに物事を考えなければいけない」「こういう視点を持ってビジネスを考えなければいけない」という意識が強くなりました。

実際の業務に戻ると、やはりやり慣れた思考の枠から抜けるのはなかなか難しいのですが、じっくり考える時間や機会を与えると、以前に比べるとマクロの視点で物事や課題を捉えられるようになり、さらにそれを実務と連動させようという意識が確実に強くなりました。



あるLSMが、後日研修で、自分が担当しているLS近隣の企業への営業アプローチ方法について提案したのですが、情報の収集の仕方、課題の設定なども含めて、その取り組み姿勢、考え方に明らかに変化がありました。「マクロ視点」がついた、ということなのではないかと感じています。

Q8 今後はどのような育成をしていきたいと考えていますか？

工藤氏:まだまだ始まったばかりです。LSMを対象とした研修でしたが、今年は一部本部のスタッフ部門も研修に参加してもらい一緒に議論させる取り組みにも挑戦してみました。実際にやってみて、違う視点を入れることで、議論の幅も深さも変わると感じました。

クロスラーニングの機会がなかなか持てないこともあるので、今後は社内の他の部署や本社の人たちも巻き込んだ研修を企画していきたいです。

村上氏:ミクロとマクロの視点を持ってビジネスを考える、それが今回のLSMだけでなく、社員全員が当然のこととしてやっていることになって欲しいと思っていますし、そのために変えていくべきことを考えていきたいです。

Q9 御自身にとっての人材育成とは？

村上氏:終わりが無いものと感じています。育成ラインを構築したり、研修を企画することは、時に大変なことも多くあります。でも、全てが社員が「育つ」というポジティブな理由のためにやっているの、それがとても楽しくやりがいにもなります。

工藤氏:同じく終りがなく、また正解がないものと考えています。会社が提供する研修は、それ自体は育成にはならないと思っています。

それぞれの能力、考え方、性格に合わせた、一人ひとりに最適な育成方法があると思っています。人事や研修でできることは、今頑張っている社員が仕事で成長する中で、どんな風に後押しができるか？

最適な方法を考えることだと思っています。集合研修はどうしてもある程度の枠に入れてしまわないといけないのですが、個人個人がその学んだことを持ち帰った時にどうできるか？どうしたいのか？を大事にしなが、これからも育成プランを考えていきたいと思っています。

2014年12月



■株式会社GABAについて■

〒169-0074 東京都新宿区北新宿2-21-1
新宿フロントタワー23階
URL: <http://www.gaba.co.jp>

株式会社GABAは、「Gabaマンツーマン英会話」、「Gabaこどもマンツーマン英会話」の名称で、マンツーマン専門の英会話スクールを運営しています。また、社員の英会話力向上を目指す企業への法人研修サービスも提供しています。

マンツーマンの特長を生かし、グループレッスンでは困難な受講生一人ひとりのニーズやレベルに合わせた個別カリキュラムを提供するほか、レッスンを補完し、受講生の英会話力向上をサポートするためのオリジナルカリキュラムを開発販売しています。



今回の研修では、受講生のアウトプット力を最大化するために、自社題材を使った演習を中心にプログラムを設計しました。

自社課題を使った研修のメリットは
◆議論の質があがる
◆アウトプット力を高められる
◆知識・スキルを現場で使うコツが分かる
◆研修のアウトプットが業務に活かせる等があり、実務課題に直結しているため、受講者の姿勢が、通常研修に比べて前向きになり、研修内容も実践的になります。

自社課題研修は、設計時の入念なヒアリングと企業様及び受講者のスキルレベルを正確に把握する必要に加え、熟練の講師によるファシリテーションがあってこそ成功する企画です。ご検討の際はぜひシンスターにご相談ください。

：お問合せ先：
株式会社シンスター
TEL: 03-5728-4305
✉ info@shinstar.co.jp