

2/5  
2009  
vol.42 No.940

人と組織の力を高める人材開発情報誌

# 企業と人材



## 成功するコーチング 失敗するコーチング

《解説》成功するコーチング活用のポイント

CPCC (CTI認定プロフェッショナルコーチ) 中島英幸

《事例》ソニー／バンダイナムコホールディングス  
資生堂／東京海上日動火災保険

◆特集関連Report “つないでつむぐ” 現場のリアルな物語  
－企業内コーチフォーラム2008－

産労総合研究所

## 連載 教育スタッフにこう言いたい!

## 第38回 研修担当者の6つ星仕事術

～リーダーの段取りに学び、生きる研修を提供しよう～

Six Stars Consulting 代表取締役 原田由美子

## 1 仕事のやりがい

人材育成の仕事に携わっていること一番の喜びは、提供したコンテンツ（研修など）が現場で起きたときです。この誌面をご覧になっているあなたもきっとその1人ではないでしょうか。

そして、個人的な喜びとしては、素晴らしい人材育成のご担当者との出会い、「参加して下さった方の将来のために」という同じ想い、目標を持ちながら仕事を進めていけることです。人材育成の企画・立案、コーディネートの仕事を経て15年目。その間、本当に多くの研修担当者とお会いしてきました。

正直に申し上げますと最初の2年ほどは、自分で望んで就いた仕事にもかかわらず、人事の専門用語や独特の考え方、成果が見えにくいなど、仕事の意義を見いだせず、何度も辞めようと思っていました。

しかし、その時代に出会った人材育成部門の責任者の方に、常に世の中と自社の位置づけの5年先、10年先を見据えた人材育成に取り組んでいる方がいらっやあって、その方の仕事ぶりを拝見するうちに、人材育成の仕事の重要性が見えてきて、この仕事を続ける意義や価値を感じ、今に至っています。

今回は、その方との出会いの中で、学んだことを私なりに整理し、お伝えしたいと思います。

## 2 仕事の仕掛け

今振り返ると、その方は自社が際立たせるべき強

みと現場のギャップを常に見据えていました。

その方の会社は製造業で、戦略的思考、問題解決思考の重要性が高い企業でした。

しかし、任されていた部門はサービス、メンテナンスの部門で、そこで働く人は専門的な知識や技術は優れていたものの、問題解決思考や、対人関係スキルは苦手としていました。

そこで、会社としての強みを現場にも浸透させるために、「ある水準の提案ができる人材が一定数いる」を目標として、問題解決思考や対人関係力を身につける研修をスタートしました。その研修は全体で、基礎編、中級編、応用編とあり、その成果を“提案大会”を設け、測っていました。

という「何だ、どこでも考えそうなことだし、自社でもやっているよ」という方も多いでしょうが、最初から全体像が明確になっていたわけではなく、参加する方の成長に合わせていった結果、このような全体像になったのです。そこに至るまでには、徐々にコンテンツを増やしていったので、5年以上の時間をかけていました。

それでは、どのようにしてこの全体像ができていったのでしょうか。

## 3 研修前がキーポイント

その会社の研修は、年に複数回実施する研修でも必ず研修前に打ち合わせを行っていました。その中で話し合われることは、主に次の2つでした。

(1) 責任者の研修に対する想いやビジョンを再確

認（その時々の時勢や状況を踏まえ、繰り返し伝えられました）

(2) 研修での良かった点、運営上の見直し点を講師、事務局全員で振り返る

正直なところ、毎回、集まって話すほど重要な話はそんなに多くは出てきませんが、その方は必ず実施していました。

今ならその重みがよく分かるのですが、実はビジョンというのは、語られ始めた当初というのは、ピンと来ていないものです。講師は、「理解しよう」という姿勢で臨むので、イメージとしてはつかんできますが、その方が想うイメージをそのまま理解しているかという、決してそうではありません。自分なりの経験や知識を踏まえ、それに近い状態をイメージしながら進めています。

そして、関係者とはいうと、分かっているようで、分かっていないことがほとんどです。言葉での同意は図られていても、その責任者と同じ成果のイメージは持っていません。

それは、講師や関係者の知識や努力が不足しているからなのでしょう。決してそうではありません。たった1人の方からイメージされたビジョンは、その方の中でもまだおぼろげであいまいな状態です。そのような状態を繰り返し伝え、その場に居合わせる関係者が感じたことや、問題意識と照らし合わせて議論を重ねていきます。そして、そのビジョンが具体化されることで、「こうあったらいいな」というレベルのものから、「きょうこうできるはず」という現実味を帯びたものになってくるのです。その瞬間から、そこにかかわる全員のものとして「では、こうしていこう」という具体的なイメージが共有でき、各々が当事者意識をもってその仕事に取り組めるようになります。

そのことをよく理解されていたので、一見、非効率で面倒な打ち合わせを繰り返していたのです。

また、講師にとっては気の抜けないことに、研修には必ず同席し、すべてメモを取っていらっやいました。

「前はこういう伝え方をしていたけれども、今回はこういうふうに伝えていただけて良かった」、「今回はこの部分を省略したようだけれども、ここは生かしていただいたほうがよさそうだな」など、細かなところまでよく押さえ、講師にフィードバックされるのです。

そうすることで、その仕事にかかわるすべての人がその研修の目的や意義、期待する水準を理解します。参加者と接するすべての人が、参加者に対する期待を語り、研修運営の流れを把握し、グループワークなどでは、講師のアシスタントを務めることができているのです。

ここまでの水準になると、この仕事にかかわった方が研修から離れたとき、現場で参加者を動機づけられるようになっていきます。また、研修で学ぶ内容の知識と方法を知っていることで、所属先で実践できるのはもちろんのこと、研修参加後にフォローが必要な方には、そのサポートをすることができるようになっていきます。

こうした一つひとつの長い期間をかけた積み重ねの結果、研修で取り組むべきことの質が高まり、その質を高めていくうちに全体像が出来上がっていったのです。

ここから、私自身が一番学んだのは、研修を企画する人がリーダーとして、次のような想いをもち、粘り強く取り組んでいくことが何よりも大事だということでした。

- (1) 人材育成ビジョンを、かかわる人すべてで理解し進化させていこうという気持ちを持つ
- (2) 人材育成に多くの人にかかわってもらう
- (3) 講師の持つ知識やノウハウを、かかわった人が説明できるようにしていく

これを学んだことで、私自身の仕事ぶりは「辞めるための理由探し」から「成果が上がる人材育成の仕事をする」や「仕事を通じ1人でも多くのリーダーを育成する」に進化・発展していきました。

余談になりますが、SixStarsという会社名は、『「サービスの最高品質5つ星＝お客様の期待を超え

る」研修を提供する』という目標を通じ、リーダー育成の仕事に取り組むという意味を込め、つけました。その背景には、20代で出会った、人材育成の責任者の方との出会いがあり、そこにかかわるすべての方から学んだことがベースになったのです。

ここまでは、理想的なお話を書いてきましたが、多くの企業は、環境変化による会社の方針、戦略変更が大きく、5年や10年といった長期的取り組みがしづらい状況です。

また、人材育成の担当になった方も、「こうしたいな」、「こういう研修があったほうがよいかな」という思いを持ち始めた頃に異動になり、長期間を見据えた取り組みがしにくいように感じます。

#### 4 生きる研修を提供する 誰でもできる3つのコツ

そこで、参加する方にとって“生きる研修”を提供するために、研修の段取りをする中で、誰でもすぐに取り組める3つのコツをご紹介します。

- 1つ目は、研修のキャッチフレーズをつけること
- 2つ目は、職場見学を行うこと
- 3つ目は、研修当日の環境づくり

1つ目のキャッチフレーズは、通常付いている「中堅社員研修」といったテーマにプラスして、誰でもそう言われたい、そう言われるとうれしいヒトコトをサブタイトルとしてネーミングします。最近のフレーズでは次のようなものがありました。


- ・「あなたといっしょに仕事がしたい」と言われる魅力を身につける
  - ・「また、あなたにお願いしたい」と頼られる人になるために
- このヒトコトを研修にかかわる人たちで考えることで、ビジョンを共有するのと同じ効果を生みます

し、かかわる人の中での一体感も生まれやすくなります。最初はピンとくるネーミングが出てこないかもしれませんが、楽しんで考えてください。そのうち、「我が社ならではの！」というネーミングが生まれます。

2つ目は、研修にかかわる講師や営業担当者に、打ち合わせの後、少しだけ現場を見てもらうことです。その時は、事前に現場を見てもらう時間を織り込んだ打ち合わせ時間を設定し、「現場もぜひご覧になっていってください」と、伝えておくスムーズです。研修参加者の働いている風景を見ておくことで、日頃どのようなことを感じているのかが、理解しやすくなります。そうすると、研修中での情報提供が参加者にとって身近に感じられることや、質問や悩みが出てきたときに、具体的なアドバイスがしやすくなるのです。

3つ目は、研修当日の環境づくりです。参加者が、集中しやすいように気を配っておきます。といっても難しいことではなく、参加する方が集中しやすい運営ができるよう、講師と事前にお昼の時間や休憩時間、準備物など、事前確認できることをしておくことです。そうすると、運営側に気持ちの余裕が生まれるので、運営がスムーズになります。サンプルのフォーマットをご用意しましたので、よろしければ参考までご活用ください(図表)。

私たち人材育成にかかわる者は、常に理想と現実との狭間での取り組みを求められます。その中で私たちはある意味でのリーダーシップを発揮する必要が出てきます。しかしそれは、あるべき論を掲げることでなく、その時にできることを精一杯やることだと思います。その姿勢によって、参加した人の気持ちが動き、提供した仕事が生きていくのです。(はらだ ゆみこ)



**プロフィール**  
 1995年より人材育成における計画、企画立案コーディネイト業務に従事。  
 2006年にSix Stars Consultingを設立。代表取締役役に就任。  
 「自社を理解し、自社に合った提案」と顧客からの評価も高い。ホームページでは、研修担当者が知っておくと便利な知識を情報提供。  
 連絡先 TEL: (045)222-0737 FAX (045)222-0738 URL: http://www.six-stars.jp

図表 研修実施確認フォーマット

打ち合わせ日: 年 月 日  
**」研修 事前打ち合わせ確認事項**

研修サブタイトル			
研修実施背景			
希望事項			
研修実施日程	年 月 日 ( ) : ~ :	年 月 日 ( ) : ~ :	
<input type="checkbox"/> 講話 <input type="checkbox"/> 休憩時間 <input type="checkbox"/> 昼食時間 <input type="checkbox"/> 終了時 <input type="checkbox"/> その他			
参加対象者属性 (参加者属性 国籍等)	人数		
研修会場 (会議室名称)	※会場特記事項		
会場住所・TEL	会場地図(有/無) ※交通など特記事項		
緊急時連絡先			
宿泊の有無	宿泊(有/無) ※宿泊先情報		
会場準備品	会場定員数	窓	無 有
	ホワイトボード	面(可動 面/据付 面)	
	PC	要準備/講師持参	
	プロジェクター	要準備/不要	スクリーン 要準備/不要
	撮影用ビデオ	要準備/不要	TVモニタ 要準備/不要
	再生用ビデオ	要準備/不要	
	その他 事務用品など備品		
机の配置	スクール形式 コの字 アイランド形式 ( 人 グループ、 人 グループ、 )		
テキスト	納期:	納品部数:	
	納品形式:		
	※納品時特記事項		
事前学習	有(提出期限	)/無	
研修終了後アンケート	有(提出メ日	: 提出先	)/無
報告書	要(提出メ日	: フォーマット	無 有)/無
研修依頼先企業名			
担当講師名			
連絡先担当者名			