

2019年7月25日

コンサルティングレポート

「間違いだらけの人材育成」第1回

研修は役に立たない！受けるだけでは…
～研修を役立つものにする「脳みそシックスパック化」作戦～

人の育ち支援室 [大阪] 室長・チーフコンサルタント 蒲田 善行

人材育成というと、イコール「研修」というイメージが強いです。しかし時折、「研修って本当に役に立つの？」といった問いかけを受けることがあります。そんなときは、いつも次のようにお答えします。

「研修は、健康器具と同じで、買うだけで満足してはダメ。受けるだけでは役に立ちません。実際に使いこなす、使い倒すことで、初めて効果が生まれます。」

研修を使いこなすとはどういうことか。それは自分で「考える」ことです。受け身の「学び」にとどめず、自ら「考える」というアクションを取ることで、脳が鍛えられ、6つに割れた腹筋(これをシックスパックというそうです)のような、脳みそシックスパック化が図られます。

では「考える」ために何をすればいいか。実際に私どもが研修の場やセミナーなどでお伝えしている方法をご紹介します。

具体的には、

1. ノートの右側を埋める
2. 学んだことを人に伝える
3. 学んだことをチェックリストとして活用する
4. 学んだことに基づいて思い浮かんだことを、書く、描く、話す
5. 行動の約束を立て、実践する

の5項目です。

1. ノートの右側を埋める

私どもがよく申し上げるノートの取り方は、以下のとおり。

ノートを真ん中から2つ折りにする。左側に聞いたことや学んだこと、読んだことなどを書く。そして右側に、聞いたことや学んだことを通じて、気づいたり、ひらめいたり、疑問に思ったり、やってみようと思うことを書く。

つまりノートの左側にインプット、右側にアウトプットを書こう、というものです。

そんなことをして右側に何も書けなかったら「ノートが半分無駄になる、もったいないのではないか」と思う方もいらっしゃるかもしれませんが。しかしノートの右側つまり自分の気づきやひらめきが何も書けなかったということは、そのこと自体が大きな気づきにもなるはず。そしてその時でなくても、後から振り返って今一度気づいたことや考

えたこと、やってみようと思うことなどを後から書き込んでいただく。そういった使い方も効果的ではないかと思えます。

【図】 ノートの取り方

記入例		各回レポートノート	
第 回 月 日()			
学んだこと、知ったこと		気付いたこと、閃いたこと、やってみようと思うこと	
研修や講義、読書などを通じて、 聴いたこと、学んだことを書きます		学びを通じて、気付いたこと、閃いたこと、疑問に思ったこと、やってみようと思うことなどを書きます	
【インプット】		【アウトプット】これが大事！	
技術 = 手順 × 技能		マニュアル (= 手順) 毎の、「技能育成計画」を確認する	
あいさつの 技術 = 語先後礼 × 習慣化		職場で徹底するよう、自分がお手本になる	
肩関節に油をさす！		同上!!	
マネージャーの成功サイクル 仕組みづくり 人づくり 行動づくり 業績づくり		「チェックリスト」として活用する!! ⇒「ひと」の問題の前に「仕組み」はできているか ビジョン、戦略は示せているか	

余談ですが、このようなノートの取り方をすると、例えば営業の方がお客様の話を聞いたり、上司、マネージャーが部下の話を聞いたりする時にも大変効果的です。

我々は人の話を聞きながら、何か言おうと思うことが頭に浮かぶと、つい相手の話をさえぎって話してしまったり、話すタイミングを見計らうために相手の話をきかなくなったり、ということがよくあります。なぜそのようになるかという、その場で話さなければ忘れてしまう、と思うからではないでしょうか。そんな時は、言おうと思ったことを一言、自分がわかる見出し程度で、ノートの右側に書きます。そして、いま言おうと思ったことは安心して忘れて、相手の話に集中する。

どんな人でも5分から15分も話せばそこで一息つきますから、その時点で、「今お伺いした話に基づいて、いくつか気づいたことがあります。お話ししてもよろしいですか。」と相手の「許可」を取ります。これはコーチングで言うところの「許可を得る」というスキルです。こう言われて嫌とこたえる人はめったにいませんから、そこからノートの右側項目を話します。

「今のお話を伺って1つめはこのようなことを思いました、2つめはこのようなことを疑問に感じました、3つめはこのようご提案をしたいと思えます」といったように話すのです。そうすれば相手の方が、自分の話をしっかりと最後まで聞いて、その上で質問や提案をしてくれたと感じて、あなたに対する信頼感が一段と増すことでしょう。

2. 学んだことを人に伝える

研修などを受けたときは、必ず持ち帰って、短時間でもいいのでどのようなことを学んだかを社内の人に伝えるように習慣づけましょう。仮に1日6～7時間の研修を受けても、それをそのままの時間で伝える必要はありません。むしろその1日の学びを例えば5分や10分、余裕があれば1時間くらいを使って、社内、あるいは部署の同僚たちに伝える訓練をします。

私どもでは学びを人に伝える工夫として、「5分間エッセンス」という方法をお勧めしています。これは1日の学びを、5分間に要約して伝えようというものです。その前提に、私どもがいつもお伝えする「1分間プレゼンテーション」があります。

NHKのアナウンサーの話し方のルールに、1文50文字、そして1分間に300文字、つまり6つの文章で伝える、というものがあるそうです。

1文50文字というのは、文章が長くなりすぎると、聞き手側で文章の最初と最後が繋がらなくなってしまうからです。また、1分間に300文字ということは、50文字×6つの文章くらいのスピードで話すと、聞き手にとってもそんなに慌ただしくない、落ち着いた話し方に聞こえます。

6つの文章の組み立てについては、プレゼンテーションの原則「プレップ(PREP)」という方法を活用します。これは最初にポイント(Point)、つまり自分の「結論」を言い、そのうえでリーズン(Reason)——言いたいことの原因を「なぜならば」と伝えます。そしてエグザンプル(Example)、「例えば、具体的には」と続け、最後にもう一度ポイント(Point)を繰り返します。6つの文章の中で、リーズン(理由)が1つであれば、エグザンプル(例)を3つ話せます。リーズン(理由)が2つの場合、エグザンプル(例)は2つ話せます。このように6つの文章を組み立てて、1分間で伝える——こうした伝え方は非常に効果的です。

5分間エッセンスでは、1日の学びを「研修参加のねらい、学び①、②、③、これからやろうと思うこと」の5つのくくりにして、1つのくくりごとに1分間のプレップを繰り返します。例えば次の図のような感じです。

【図】5分間エッセンスの例

「営業の仕組みづくり研修」に参加して

○月○日、MURC主催の「営業の仕組みづくり研修」に参加しました。
講師は、同社、人の育ち支援室の蒲田講師です。

1. 研修参加のねらい

P. チーム、組織で動く「仕組み営業」の進め方を学ぶことが本研修参加のねらいでした。
R. なぜならば、当社の営業は、まだまだ個人の技能頼みの部分が多いと感じていたからです。
E-1. 例えば、新規開拓の場合、訪問先の選定は各人に任されています。
E-2. このことは、各自の意欲を高めることにつながります。
E-3. しかし組織としての戦略的な意図を持った客先開発からは外れてしまいかねません。
P. よって、組織で動く「仕組み営業」の進め方を、現場に導入することを目指しました。

2-1. 研修内容①

P. 営業の仕組みの基本は「営業展開プロセス」の明示です。
R. 結果としての受注・売上づくりには、訪問から始まる営業プロセスの積み上げが不可欠だからです。
E-1. 訪問、有効面談、情報収集、提案、見積もり、受注、売り上げとプロセスを進めていきます。
E-2. 訪問数などの「打席数」は営業担当者の責任だが、面談率、情報収集率などの「打率」はマネージャーの責任です。
E-3. 訪問先を選ぶこと、相手の言葉を「有効情報」として感知することなど、一営業担当の力頼みでは限界があります。
P. 「営業展開プロセス」を明示することで、マネージャー、営業担当者、それぞれの役割が明らかになります。

2-2. 研修内容②

P. 戦略とは「我々は①何を②誰に③どうやって④ライバルと差をつけ提供し⑤儲けていくかのストーリー」を共有していきます。
R. なぜならば、従来「戦略」という言葉が人によってまちまちの使い方をされてきたと思うからです。
E. 例えば、・・・（以下略）
P.

2-3. 研修内容③・・・（以下略）

3. 今後の取り組み

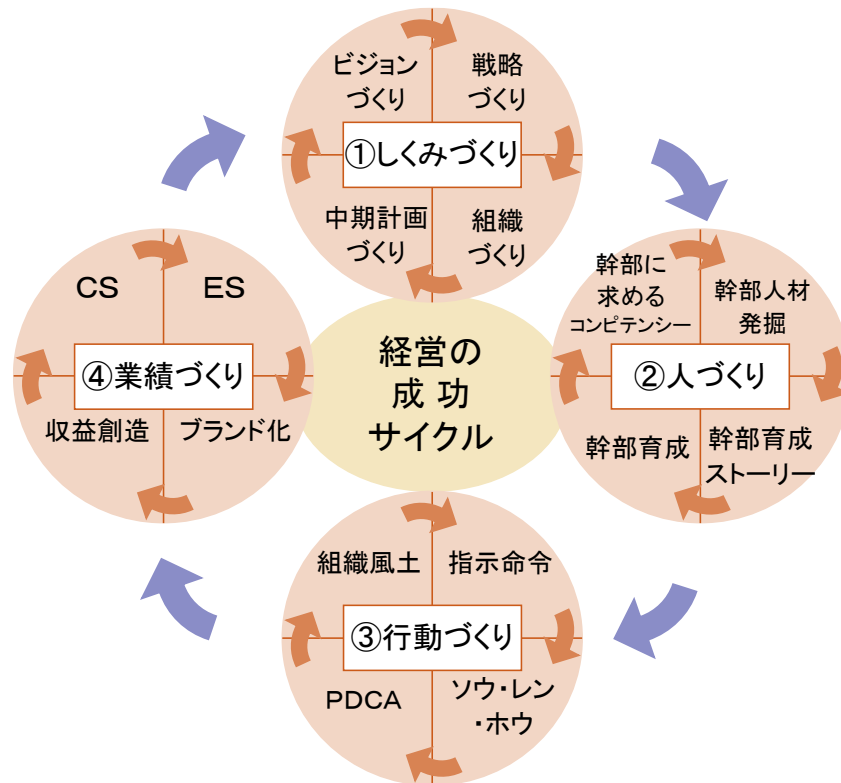
P. 私は営業マネージャーとして自社の営業の仕組みを確立するために、まず営業展開プロセスの現状把握から始めます。
R. なぜならば「戦略」は暗黙の了解のもとで実践されていることが多いと気づいたからです。
E-1. 現在の訪問先が、戦略・方針から大きく外れて間違っていることは、まれです。
E-2. しかしそのことを皆の共通認識とすることで、より無駄のない動き方が可能になると思います。
E-3. また事例に基づく「標準営業期間」の分析も、案件の受注確率評価に役立ちます。
P. よって、私は自社の営業の仕組みを確立するために、まず営業展開プロセスの現状把握に取り組みます。

朝礼などでの5分間の報告を習慣づけるだけでも、様々な外部研修参加の効果は格段に向上します。

3. 学んだことをチェックリストとして活用する

私どもが研修の中でよくお伝えすることに、「経営の成功サイクル」や「マネージャーの成功サイクル」といった「成功サイクル」の考え方があります。

【図】 経営の成功サイクル



これは、業績をつくるためには行動づくりが、行動づくりのためには人づくりが、人づくりのためには前提となる仕組みづくりが、それぞれ必要であるという考え方です。そして自社・自部門にとって問題と感ずる部分に着目すると、その理由、原因、解決しなければならない課題が、必ずその前の段階にあります。

例えば「思ったように業績が上がらないので困っている」ということであれば、業績が上がらないこと自体が「解決する課題」なのではなく、その前段階での「行動づくり」が「解決しなければならない課題である」という可能性が高いのです。あるいは「うちの会社では思ったような人づくりができていない」、「わが社には人材がない」、とお感じになるのであれば、その理由はおそらく、その前段階の会社や部門の「仕組みづくり」が十分にできていないからです。

このように、現在の自社・自部門の問題と感ずる部分について、その解決のための方法や課題は、その前段階にあるといった前提で、学んだことをチェックリストとして活用していただく。そのような使い方をいただければ、きっと学びがより生きたものになってきます。

4. 考えたことを、書く、描く、話す

私たちにとって、何事かを「考える」とは、頭の中での作業であると思われがちです。しかし、実際に自分の考えをまとめるためには、人に話したり、文章に起こしたり、図やチャートを描いたり、といった、いわばアウトプットの過程でなされるのではないのでしょうか。

例えば、人前で話をするとき、とくに下書きをせず、頭の中で「こうしたことを話してみよう」と考えを組み立てて、

その場に臨むとします。ところが、実際に口を開いて話し出してみると、意外なエピソードを思い出したり、思ってもみなかったようなアイデアが湧いてきたりすることはよくあります。あるいは、はじめに思っていたのとは違った考え方や意見が自分の中で生まれてくるというご経験をされた方も少なくないのではないのでしょうか。

同じように、何か文章を書こうというときも、実際に書き出す前に、頭の中で文章を構成したり、組み立てを考えたります。でも、いざ原稿用紙やワープロに向かって書き出してみると、これまた思ってもみなかったような文章の展開になったり、あるいは思っていたことを十分に書き表すことすらできなかつたりするかもしれません。パソコンを使ってパワーポイント等で図やチャートを描こうとするときも、実際に描いてみると、当初イメージしていたものとは違った図になってしまうということが少なくありません。

これらはいずれも、事前の準備が十分にできていなかったから、というわけではありません。我々は、人前で話したり、文章を書いたり、図に描いたりする過程で「初めて考える」という作業に取り組んでいるからだと言えるのではないのでしょうか。

ですから先にも申し上げたように、研修で学んだことを人に伝えるという手法が効果的なものになります。学びを人に伝える過程で、ご自身で色々考えることができます。あるいは研修を通じて気づいたことや、自分の感想などを人に伝えるために言葉にして話したり、文章に書いたり、図に描いたりする。その過程で、我々はものを考えることができるのではないのでしょうか。

再び余談ですが、ある会社の役員研修の中で、「ドラッカーを読みたい」とのご要望いただいたことがあります。「役員の立場で、今更ドラッカーを勉強するのか？」と思いましたが、よくよく考えて、その意図に気づきました。

おそらく課長クラスかそれ以下の人たちにとっては、本を読む目的は、まず知識を得ること。ですから本を読むボリュームは少ないより多い方がいいし、そのためにはゆっくりじっくり読むことも大切ですが、思い切って少々飛ばしながらでも多読、たくさんすばやく読むことも、良いかもしれません。

しかし、部長クラス以上になれば本を読む目的が変わってくるはず。単に知識を得るというよりも、読書という時間を使って「物事を考える」ことが大きな目的になってきます。読書をつうじて、集中的に物事を考えるための時間を確保することこそ、大切なのです。たった3ページを読むのに1ヵ月かかっても構わないのです。

むしろ、その本の3ページ分の様々な問いかけ、あるいはメッセージを受けて、自社・自部門・自分自身の課題や、やってみようと思うことをじっくりと考える。そして、ただ頭の中だけでの「考え」にとどめず、誰かしら聞き手に向かって話したり、文章や図に表したりすることによって、自身の考えをまとめ上げていくことができます。

5. 行動の約束を立て、実践する

研修の成果は「良い話を聞きました、感動しました」といった美しいレポートではなく、たとえ小さな事でも「具体的な行動の変化」を生み出すことです。

この具体的な行動の変化を生み出すための工夫をご紹介します。それは、受講報告等のレポートの中に「行動の約束」を書いていただくことです。例えば、1日の研修を通じて、自分自身がやってみようと思ったこと、気づいたことや、ひらめいたことを、「行動の約束」というタイトルで書いていただくのです。

その時にもうひとつ工夫したいのは、「やろうと思うこと」だけにとどまらず、

- ・何を、どの程度やれば、「やった」と評価できるのか
(いわば、KPI=キー・パフォーマンス・インジケータ)
- ・何が、どの程度進む、あるいは変われば「できた」と言えるのか
(いわばKGI=キー・ゴール・インジケータ)

も書いていただきます。

【図】 「行動の約束」 の記入例

やること(行動の約束)	「やった」ことの 評価ものさし(KPI)	「できた」ことの 評価ものさし(KGI)
元気な挨拶を実践する	毎朝、メンバー全員に大きな声で「おはよう」という	メンバー全員から、元気な返事が返ってくる(まで、続ける)
「自社の強み=選ばれる理由」をお客様に確認する	営業会議で提案し、聞き取りのための「引き出しトーク」をまとめる	一人5件ずつの聞き取りを行う

たとえ少しでも、具体的に行動が変わること。これが研修をはじめとした、さまざまな学びの最大の成果であると言えます。

ここまでご紹介した様々な取り組みや工夫を生かしていただくことで、研修そのものが必ず結果として役に立つものになります。研修を使いこなして、自分でしっかり考える。そうして脳みそを鍛えて「脳みそシックスパック化」を実践していきましょう。

— ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。