

〔特集〕

たかが研修、
されど研修研修する側・受ける側
それぞれのホンネ

座談会 「研修を成功させる法」

◎企業の研修担当者,研修会社,講師,受講者それぞれのホンネ

松宮 淳／友成英隆／田中 浩／黒川 如
司会：樋野昌法

研修には、企業の研修担当者、研修会社、講師、受講者というさまざまな立場の人が関わっている。今回はそれぞれの立場を代表して4名の方にご参加いただき、「研修を成功させる法」というテーマで、座談会を実施した。

出席者（敬称略）

企業の研修担当者代表 松宮 淳

株式会社ヤクルト本社人材開発センター所長

研修会社代表 友成英隆

株式会社日本経営協会総合研究所
組織経営ソリューション部次長

研修講師代表 田中 浩

株式会社ヒロ・マネジメント代表取締役
中小企業診断士

受講者代表 黒川 如

中小企業診断士
司会は樋野昌法（トリプルウィンコンサルティング代表、中小企業診断士）

よろしくお願ひいたします。まずは皆さまの自己紹介からお願いします。

松宮 ヤクルト本社に入社して33年になりますが、販売会社の営業支援やコンサルティングを主に担当してきました。営業現場の教育を重視するという会社方針もあり、3年前に人材開発センターの2代目所長に就任しました。

友成 日本経営協会総合研究所は、「人と組織のパフォーマンス最適化支援」をミッションに掲げております。その中で、組織経営ソリューション部は、主に意識調査を活用した組織活性化といった面でお手伝いをしています。私自身は、教育研修に関わるようになってから10年になります。教育研修や人事制度の企画提案を行っています。

田中 私はもともと食品会社に勤めており、平成9年に独立しました。独立してから、ずっと研修の仕事を中心に活動しています。ヤクルトさんの研修も担当させていただき、日本経営協会総合研究所さんからも仕事をいただいております。それ以外に、コンサルティングなども行っています。

黒川 私は去年、中小企業診断士になりました。もともと大阪にありまして、去年の春に結婚で東京に出てきました。大阪では、ずっとスポーツウェアのメーカーで事務職をやっておりました。その中で自分がこれからどう働いていくかを悩んでいた頃に受講した研修がきっかけで、診断士になろうと思いましたので、今回はそのあたりも踏まえてお話をさせていただければと思います。



㈱ヤクルト本社人材開発センター所長 松宮淳氏

現在実施している研修や、最近の研修テーマについてもお聞かせくださいませんか。

松宮 当社では、ヤクルト本社社員向けの研修を220日、販売会社をはじめとしたグループ会社社員向けの研修を160日と、年間380日研修を行っています。東京や大阪に集める階層別研修の割合が大きいです。全国の販売会社の要請に応じて、こちらから現場に出向く出前研修も行っています。その他にも、海外派遣要員を育成するグローバル人材養成研修など、さまざまなテーマ別研修を実施しています。

友成 当社がお手伝いしている研修は、階層別研修が約6割、残りが早期選抜研修やテーマ別研修です。最近では、メンタルヘルスやコンプライアンス、内部統制に関わるリスクマネジメント、女性活用といったテーマが増えています。また、階層別研修では、特にミドルマネジメント層を対象にした研修の相談が増えています。

田中 私は、問題解決を軸として、リーダーシップと戦略づくりをテーマに研修をやらせていただいております。最近では、中間管理職がプレイング・マネージャーになっている中で、なるべく部下に権限委譲して、空いた時間で戦略を立て、目標達成に向けて問題解決をしていくことが求められています。そのような、組織の力を

最大限に引き出すレバレッジ（てこ）となる管理者を「レバレッジ・マネージャー」と名づけ、彼らを養成する「レバレッジ・マネージャー養成研修」を日本経営協会総合研究所さんと一緒に展開しています。

黒川さんは、いままで受講者としてどんな研修を受けられたんですか。

黒川 新入社員研修や、一般職から総合職になる際の研修を受けました。社外で、女性の働き方を考えるというテーマの異業種交流セミナーにも参加したことがあります。

研修の目的は、人的交流を通じ 全体最適視点を共有すること

さて、研修はOJTや自己啓発と並ぶ人材育成の方法ですが、それらと比べて、研修にはどういった効果が求められているのでしょうか。

松宮 研修は、企業内の異業種交流みたいなものだと思います。当社の場合ですと、社内には事務職、営業職、製造職、研究職とさまざまな職種の人が働いています。営業職の中にも食品営業、化粧品営業、医薬品営業を担当する者がいます。そうすると、モノの見方や価値観、職場の常識が職種によってだいぶ違うんですよ。

そうした人たちが階層別研修で集まって、あるテーマについて議論すると、やはりいろいろな意見が出る。それでグループ討議が活性化して、自分の職場の常識が他の職場の常識と違うこともわかります。そういう意味で、お互いが啓発し合うというのは大きいと思います。

また、当社では実務に役立つ研修を目指し、単発ではなく事前課題、当日研修、事後フォローを基本としています。ですから、受講者には必ず事前課題を出します。当日は講座運営の中で講師に気づきを促してもらいます。研修の3ヵ月後や半年後、場合によっては1年後にレポ

ートを出してもらい、自分なりの振り返りと上司からのコメントをもらって、その場限りの研修にならないようにしています。

友成 おっしゃるとおりで、まず人的な交流を通じて全体最適の視点を持つというのが1つあると思います。普通の職場では、どうしても部分最適の視点に陥りやすい。それを、研修という場を通じて、いろいろな部署の方と交流しながら視野を広げる、あるいは他部署に対する先入観や、誤解を解く。職種や部門の垣根を超えて新たな解決策を見つけるということですね。

人材育成の方法は、研修以外にもあるんですけども、通信教育やEラーニングでは他のメンバーとの交流はできないですし、社外セミナーはどうしても一般的な知識の習得で終わってしまう。企業研修の場合は、その会社に合わせた内容をつくり込めますので、まさに直面している経営課題とリンクさせて、その解決を図るきっかけにすることが求められると思います。

確かに公開型のセミナーなどでは、受講者がいろいろな会社から集まってくるので、一般的な内容しか扱えない面があります。田中先生は実際に講師をされている中で、研修にどんなことが求められているとお感じになりますか。

田中 やっぱり新たな気づきを得ていただくこと

が一番でしょう。あとは会社の方向性や、価値観の共有ですね。たとえば、Aという人は会社が北に向かっていると考え、Bという人は南に向かっていると考えている。それを、みんなが同じ方向に向かうように価値観を共有化するというのも1つあると思いますね。

友成 ヤクルトさんでは、それを毎回研修でやっていたらっしゃいますね。

松宮 すべての階層別研修の初日に、創業の精神である「代田イズム」の勉強を必ず行っています。創業者の代田稔はなぜヤクルトをつくったのか、ヤクルト企業の社会における存在価値は何なのか、そうしたことを創業者の講話ビデオや冊子で学び、自分の担当業務の中で何ができるか、グループ討議をしたり、受講者同士でシェアをします。

売上優先、利益優先の結果、いま、いろいろな食品会社で偽装問題が起こっていますよね。企業存続のため利益を出すことは大事だけれども、そのためには何をやってもよいわけではありません。創業の精神を学ぶことは、企業や仕事に誇りを持つことにつながりますので、私はとても大切だと思っています。

田中 私も研修で何を伝えたいかということ、1つは、いま松宮さんがおっしゃった「わが社って何？」ということ。もう1つは「自分って何？」ということですね。皆さん忙しいので、自分は何のために仕事をしているのかとか、自分はどっちの方向に行くんだとか、あるいは、過去の自分は一体何だったのかなどと、普段なかなか考える時間がないんですよ。そういう意味で、「深く考える研修」を目指しています。

**「研修はよかった」で
終わってしまったのはダメ**

私が企業に勤めていた頃を振り返ると、研



(株)日本経営協会総合研究所組織経営ソリューション部次長 友成英隆氏

修は面倒だと思いながら，仕方なく参加していたというのが正直なところです。黒川さんは企業にお勤めの頃，どういった姿勢で研修を受けられていましたか。

黒川 私自身，研修は結構楽しみといえれば楽しみなんですね。日々の仕事をしていると，いろいろ悩みごとが出てきます。そんなとき研修に行くと，何か新しい発見があるんじゃないかという気はすごくあります。でも，話は黙って聞いておきたいんですよ。講師の方の話を聞いて，「ああそうか，そういう考えでやればいいのか」というところで終わってほしいんですけど，だいたいその後「グループワークをします」とって（笑）。それがもうすごく憂鬱で…。

田中先生が研修をされるとき，だいたい受講者はどういう姿勢なのでしょう。

田中 失礼ながら，大多数の研修では，やらされ感というか，しぶしぶ来られている方が多いんじゃないかなという印象です。

企業は研修を行うことで社員に気づきを与えたい。一方，参加する社員は，必ずしも全員が前向きというわけではない。そういう状況の中で，研修を成功させるためのポイントをお聞かせいただけますか。

田中 そもそも成功の基準は何かということもあると思うんですが，研修というのは，講師だけじゃなくて，受講者の方と研修担当者の方と講師との三位一体でやらないと，成功しないと思いますね。

友成 私は事前の打ち合わせがすごく重要だと思っています。事務局の方と，講師，それからわれわれも入って，これから来る受講者はどういう方々で，会社としてはどういうことをやりたいのかと。会社のやりたいことが受講者のニーズにマッチしていなければダメです。そのうえで，会社として伝えなければいけないものもあるはず

るはず。それを事務局の方に明確にしていたら，先生方にも汲み取っていただき，その2つが実際の場合うまくマッチすれば，いい研修になると思っています。

研修の内容を実践につなげることもすごく大事ですね。単に「研修はよかった」で終わってしまうと，職場に帰って3日で忘れちゃうと思います。研修で学んだことを，その日のうちに実行宣言や実行計画という形で残しておき，職場に戻ったら上司に見せて，「3ヵ月間，この実行計画でやってみます」と伝える。上司と部下がコミュニケーションをとるということですね。それでPDCAを回すと，OJTにもつながるわけ。そういった意味で，研修を実践につなげていくことが重要だと思います。

現場を知らない講師の話を受講者は聞かない

松宮 講師の先生と企業の相性もありますよ。ある企業では非常によい評価の講師が，当社では全然ダメな場合もあります。そこで，新規で研修会社の方が売り込みに来たら，イチ押しの講師の講座を，私もしくはスタッフが必ず受講します。ライブで体験しないと本当の力量はわからないからです。講師の知識やスキルと，講座運営の能力は完全に別物ですよ。ロジックがしっかりしていても，現場体験が薄いと受講者の共感は得られにくい。その意味で，コンサルティングをしている診断士の方が研修講師をされるのは強みだと思います。

現場を知らない講師がいくら理論，理屈を言ったところで受講者は聞かない。1～2時間の講義ならもつかもかもしれませんが，1泊2日の研修だったら馬脚が表れますよ。単なるきれいごとを言っているのか，本当に生の情報を持っているのか，受講者にはわかりますからね。

そういった意味では、田中先生も現場を常に意識していっしょなんでしょうか。

田中 そうですね。現場を知るといふ経験ももちろん重要ですが、それに加えて対象となる企業や受講者を“好き”にならないとダメなんですよ。ここが素晴らしいなと思える、相手のいいところをできるだけ発見しようと思っています。だから研修をやる時は、まずその企業の商品を手に入れて、愛着を持たないと。

たとえば、毎日朝の食卓にヤクルトね。余談ですけど、ヤクルトさんの研修を3日間やるでしょ。で、当然ドリンクはヤクルト商品なんですよ。だからね、ヤクルトさんの研修に行くと、お腹の調子よくなって帰ってくるんですよ。

松宮 飲み放題です(笑)。

成果を“見える化”し 継続することが大事

いままでのお話と重複するところもあるかもしれませんが、研修を活かす企業とムダにしてしまう企業の違いは、どういったところにあるのでしょうか。

友成 まず、毎年やっているのでも今年もやりましょうって形式的にやるのはうまくいかないですね。あとは先ほど言った研修後のフォローも、現場任せにしてしまうとダメなんです。そこは

人事、教育がきちんと関わっていかなければいけないところです。

田中 研修の参加者だけじゃなくて、上司も巻き込まないと、活かしたことになりません。ある会社では、研修の3ヵ月後に上司にアンケートをとって参加者の行動がどう変容したかを数値化しています。たとえば、70何パーセント変わったとか、変わらないとか。研修の成果はなかなか“見える化”できないんですけど、その会社はそういう形ですと点数評価しているんです。それは研修の成果を測る1つの指標だと思います。そのやり方がいいかどうかは別としてね。

友成 研修体系をつくったら、しばらく継続することも大事ですね。担当者が変わると、せっかくつくった研修体系をゼロベースに変えてしまう企業もありますが、しばらく継続しないと、すぐにいい結果は出てこないと思います。

松宮 蓄積は大事ですよ。研修の中のキーワードが職場の会話に頻繁に出てくるようになったら、研修で学んだことが共通認識として定着した証拠です。そうなるためにも、一定期間は継続していかないとダメだと思います。

受講者には、心理的なフォローも必要

受講者の立場から、どういう研修が役立った、あるいは逆にダメだったと思いますか。

黒川 さっき田中先生がおっしゃっていましたが、深く考える研修というか、具体的行動につながるまで深く自分と向き合うきっかけを与えてくれた研修はよかったです。逆に、この会社はダメだと思ったのは、研修の最後に、私は明日からこういうことをしていきたいと発表しているのに、人事の課長が寝ていたときです。それで、この会社で総合職になるよりも、



座談会の様子。右端が司会の樋野

資格を取って独立したほうがいいだろうと思ったんです。

あと、自分のキャリアプランを考えるというワークがあったときに、「将来は診断士として独立してこういう風にしていきます」というプランを書いたんですよ。それを先生がチラッと見て、「独立なんて甘いよ。ちゃんと考えてるの？」って頭ごなしに言われてしまったんですね。そのときは「すみません」と謝るしかなかったんですけど、そういうのもちょっとどうかなと思うんですよ。

松宮 講師の先生が、自分の価値観の尺度をあなたに押しつけてしまったんですね。

田中 私もそう言いますけどね、多分（笑）。でも、休憩時間にフォローしなきゃダメですよ。もし私だったら、「皆さんの前でああ言ったけど、それはあなたがどうこうってことじゃないんだ。私の経験では独立することはけっこう厳しくて、甘いものじゃなかったからああいう風に言ったんだけど、ちょっときつい言い方だったらすみませんでした」という風にね。

黒川 そういう言葉があればありがたかったんですが、そのまま流れてしまったので...

田中 前にある組織で研修をやったときに、一番前に座っていた人がガムを食べていたんですよ。それで、僕はちょっとやめてくれと言いました。研修というのは仕事なんだからって。100人くらいの前で怒ったから、本人は萎縮して、すぐやめたんです。

そのときは休憩時間中にその人のところに行って、「普通ガムを食べるなって言うと、やめないで開き直って噛み続ける人がいるけど、あなたはすぐやめたね。ああいう点は素直で素晴らしいね」と話しかけました。隣に座っていた人にも、「あなたも見てどう思った？ 彼、すぐにやめたのはすごいよね」とやるわけですよ。



(株)ヒロ・マネジメント代表取締役
田中浩氏（中小企業診断士）

本人は100人の前で叱られて、ショックなわけです。だから、寝めるところは寝めないと、言われればなしで帰ると、自尊心を傷つけられますよ。

研修は最初の1時間が勝負 受講者を挑発するのも1つのやり方

いまのお話は、当日の運営上のフォローですが、研修をスタートするときのポイントはありますか。

田中 勝負はスタートから1時間です。最初の1時間以内に受講者をこっちに引き込まない限りは、もう絶対ダメですよ。

最初のつかみは、とても難しいと思います。どんなことをすれば、その1時間で受講者を引き込めるのですか。

田中 逆説的なことを言うのも、1つのやり方だと思います。たとえば、私がいつも使う手は、管理者は仕事をしないものなんだと。「あなた仕事していますか？」と聞いて、「はい」と答えたら、「あなたそれはおかしいよ」と、まず言っちゃう。そうすると、「何を言ってるんだ、この講師は」となるけど、それで逆にグッとこちらに向くんです。ムッとさせるような質問をするのもいいかもしれない。それが顔に出ると

面白いよね。で、また質問しちゃうの(笑)

松宮 受講者を動かすというやり方はいいですね。たとえば、「知っている人はいますか?」と挙手させるとか。質問から入ることは、研修で私もよくやりますよ。

田中 もう一つ、資料を全部完璧につくっちゃいけないと思っているんですよ。つまり受講者に書かせるようにする。

友成 それは大事ですね。

松宮 田中先生の資料は、ただ見ても内容がわからない。「キーワードと白紙だけで、何なの?」って(笑)。だから研修に出ないと内容がわからない。

田中 先生によっては、全部説明書きして、研修に出なくても読めるようにしているじゃないですか。僕は取れて、そうしていないんです。

松宮 取れてね(笑)

友成 取れて!(笑)

田中 違う。時間がなくて、手抜きばかりしているだけです。失礼しました。僕の資料は本当に、出ないと意味がわからないんですよ。

松宮 田中先生のやり方は、真似できる講師と真似できない講師がいますよ。資料に何も書いてないと、逆に悪いこともあるんです。講師が板書すると、受講者は筆記に懸命になって、研修の中身に入り込んでいかないう可能性があるから。そこは気をつけなくてはいいけない。

田中先生ほどの力量があれば、そういうことも許せるけれど、力量がない講師は資料だけでも中身のあるものを受講者に持って帰らせなければね。講座運営が稚拙でも「あの資料はよかった!」ということになれば、それだけは加点評価になる。だから、スタートして間もない講師は、最低でも資料だけは完璧にしたほうがいいですよ。田中先生みたいなケースはもっと上のレベルの話です。

研修を通じ、本当の リーダーシップがみえてくる

さて、先ほど最初のつかみが重要だという話をお聞きしましたけれども、つかみの後で、意識されていることはどういうことですか。

田中 とにかく、グループ討議している内容をきちんと聞くことです。いま、現場の人が何に困っているかを横で聞くのが、自分の勉強にもなって、「こういう言い方をしたら、もうちょっと皆さんの参画意識が上がるかな」と考える材料になります。

松宮 講師の力量は、そこだと思います。グループ討議が運営できる技量を持っていれば、何でもできるんです。極端なことを言えば、グループ討議の運営が得意な講師は、営業力強化でも部下育成でも、何の研修テーマでもできますよ。また、優秀な講師はグループ討議の指導や個別指導をする中から、全体指導のための振り返りの材料をつかんで持ってくるんです。

田中 受講者にどうコメントするかというのはすごく大事で、ダメだったらどこがダメだったのかをきちんと指摘します。そしてやっぱり褒めるところは褒めないでダメだと思うんですよ。結局、最後は元気になって帰ってもらわないといけないと思います。

講師をしてよかったと思う瞬間はどのようなときですか。

田中 たとえば6ヵ月のシリーズをやったりして、本当に行動が変わるといえるか、一皮向けるような姿を見たときは、うれしいですね。さらに研修が終わってしばらく経って、まだ活躍しているとお聞きするとやっぱりうれしい。

松宮 面白いのは、結構声が大きくて、一見統率力がありそうな人が、瞬間的には光るんだけど、長期間だと光がくすんできちゃうことがある。



黒川如氏（中小企業診断士）

逆に，最初はおとなしくて，大丈夫かなって思っていた受講者が，まわりを巻き込んで意外にリーダーシップを発揮したりしてね。

田中 そうなんです。まったくそのとおりです。

友成 まさにね，ありますよね。

黒川 そこまできちんとみていただけるのは，下の人間としてもうれしいですね。

友成 そういうところを，いまは人事制度の中に入れてもらっているんですよ。ヤクルトさんでもそうですけど，昇格要件として数ヵ月にわたるインターバル研修を必ず受けて，課題に取り組み，最後の成果発表会で，経営トップの前で発表する。

松宮 シリーズでやると，本当のリーダーシップを誰が発揮しているのかがわかってしまう。

講師になるのは，企業内で 業務経験を積んでから

最後に，これから研修講師になりたいという診断士に，アドバイスをいただけますか。

松宮 まず，自分のウリを磨くことでしょうね。他の診断士と比べて，私はこれが絶対強みですというものを持たないとダメですね。だって，それがないとクライアントに自信を持って自分を買ってくれと言えないでしょう。何でもやり

ますというのは，本当は何もできないと言っているようなものです。

友成 私もそう思います。そしてもう1つ，社会人になってすぐ診断士試験に合格した方は，会社をすぐ辞めないほうがいいと思いますね。先ほど現場が大事という話がありましたけど，ある程度企業の中で，それこそコンサルタントの視点を持って業務に取り組んだ経験が，後々，現場感覚を持った講師になれるかどうかに影響を及ぼすと思います。

松宮 やっぱり，ペーパードライバーの講師は勘弁してほしいですね。

友成 そうですね。診断士は，知識や論理思考力といった面で信頼性は高い。そのうえで，講師としてやっていくためには，経験と現場の感覚を持っていることが大切です。

田中 資格を取ると，自分たちがすぐ選ばれた人間だと誤解する人が多い。でも，いくら知識を持っているといったって，診断士よりももっと専門的な知識を持っている人はいっぱいいるわけです。だから，まず人との付き合い方，目上の人に対する心配りとかね，むしろそっちを勉強したほうがいいと思いますよ。これは自分を戒めている面もありますけどね。

黒川さんは，これからどんな講師になりたいと思いますか。

黒川 私は女性の事務職という立場で，ずいぶん悔しい思いもしてきたんですが，女性の事務職でも，能力のある人はたくさんいますよね。そういう方々が自分の能力をどんどん活かして，社会に認められ，いろいろなところで活躍できるように，背中を押してあげられる講師になりたいと思います。今日のお話を勉強させていただきながら，将来に活かしたいと思います。

皆さんお忙しい中，本当にありがとうございました。