

「人が育つ組織のつくり方」

8

人材育成担当者の、すべての悩みに答えます！

第8回 自立と相互支援を推進する 社内インストラクター養成プログラム

アントレプレナーセンター 福島正伸

人材育成担当者から寄せられた、組織の活性化に関するありとあらゆる質問を
まとめ、そのすべてに対して、根本的、体系的、具体的に解答する10回シリーズ

今回のお悩み

**そもそも成長する気がない人を、
成長させることはできないのではないのでしょうか？**

- ◆ 何を言っても、どのように接しても変わらない駄目な人もいますよね
- ◆ 社内インストラクターの役割とは何なのでしょう？
- ◆ 社内インストラクターは、理論を教えるだけではないのですか
- ◆ インストラクターは、何をどのように実践すればいいのでしょうか？
- ◆ 成果がはっきりとわからないことでもいいのでしょうか？
- ◆ 大きな問題が起きた時などは、どうしても大変そうになって
しまいますよね
- ◆ 発表会を感動的なものにするためには、どうすればいいのでしょうか？
- ◆ 言葉の説明だけでは、不十分なのでしょうか？
- ◆ 発表の際、最も注意すべきことは何でしょうか？
- ◆ インストラクターとはいっても、やはり人間ですから、
やる気がなくなったり、あきらめたりすることも、
あるのではないのでしょうか？
- ◆ 相手の意識を変えるために、最も重要なことは何でしょうか？

Q 一質問者 A 一福島正伸

【1】生き方に優る説得力はない

Q 「そもそも成長する気がない人を、成長させることはできないのではないのでしょうか？」

A 「どこまで成長する気がない人を、成長させることができるかが、その人のリーダーシップです。もともとやる気のある人は、やる気にさせる必要はありません。リーダーシップとは、やる気のない人をやる気にさせるためのものなのです」

Q 「何を言っても、どのように接しても変わらない駄目な人もいますよね」

A 「確かに、そのような印象の方もいるかもしれません。しかし、こちらがそう思っただけで、相手を育てることはできなくなってしまいます。こちらが信頼しなければ、相手から信頼されることはないからです。信頼関係がないと、こちらが何をしようが相手にとっては関心のないこと、迷惑なことになってしまうでしょう。そうなってしまえば、どんなに優れた手法も意味がなくなってしまいます。『人は育つ』と信じるのが、人を育てるための前提条件と言ってもいいでしょう」

Q 「社内インストラクターの役割とは、何なのでしょうか？」

A 「それは、自分がまず自立型の姿勢を現場で実践し、その実践体験を事例にしながら、自立と相互支援の風土を浸透させることによって、会社全体を活性化することです。そのために、インストラクターは二つの大きな役割を担っています。一つ目は、現場で見せてまわりを感動させことであり、二つ目は、その体験を事例に研修でも相手を感動させることです」

Q 「社内インストラクターは、理論を教えるだけではないのですね」

A 「どれだけ、素晴らしい理論を聞いたとしても、それを現場で実践することができなければ、聞かなかったことと何ら変わりません。理論とは、行動して成果を上げるために学ぶものです。さらに、実践してみせることができれば、自分が自信を持って伝えることができますし、聞いている方も納得して聞くことができます。実践することで、説得力は10倍になります」

Q 「職場で実践しているのですから、話にも信憑性がありますよね。それでは、インストラクターは、何をどのように実践すればいいのでしょうか？」

A 「みんながあきらめていること、やりたくないこと、忘れていた大切なことを、自分の出番に変えることです。つまり、自立型姿勢を発揮して、ものごとに取り組むということです」

Q 「しかし、職場では具体的に、自立型姿勢をどのように発揮すればいいのでしょうか？」

A 「難しく考える必要はありません。できることから行動していけばいいのです。何か、会社を変えるような大きなことをやらなければならない、というわけではありません。今できることが、どれほどささいなことであっても、そこから始めることが大切です。『毎朝、自分から挨拶する』『どんな時でも、笑顔で人と接する』『頼まれごとを喜んでやる』『一人一人のお客様に、感謝の気持ちで対応する』『一つ一つの仕事を、一生懸命にやる』『何事も前向きにしか考えない、まずは「チャンス！」「私の出番だ！」と言う』『あきらめない、上手くいかなくてもそこから学び、次ぎに活かす』『他人を信頼して任せる』など、あらか

じめ自分で決めたことを実践することです。ここで重要なことは、どんなささいなことであっても、毎日まわりの見本となれるように行動することです」

Q 「成果がはっきりとわからないことでもいいのでしょうか？」

A 「成果で見せることも大切なことですが、より大切なことは、成果がなかなかでないことに対して、どのように考えて取り組んでいくかを見せることです。1回の挑戦であきらめてしまうのではなく、失敗を糧にしながら、10回でも20回でも挑戦し続ける姿勢を見せるようにします」

Q 「それにしても、現場で見せるのは大変そうですね」

A 「そもそも、目指している夢があれば、大変かどうかは関係なくなると思います。そのこと以前に、何事も大変そうにやってははいけません。大変そうにやるのではなく、楽しそうにやらなければ、誰もついてこなくなってしまう。自分は一生懸命にやっているのに、まわりがついてこないとすれば自分が大変そうにやっているからです」

Q 「そうは言っても、大きな問題が起きた時などは、どうしても大変そうになってしまいますよね」

A 「確かに、そういう時もあるかもしれません。そんな時は、最後に感動している姿を見せればいいでしょう。大変な状況に置かれている人が、必ずしも不幸とはかぎりません。安楽だけを考えている人には、味わうことができない、大きな感動を得ているかもしれないのです。大きな問題に取り組むことは、とても大変なことかもしれませんが、どんなに大変でも、その先にはそれに見合った感動があることを、伝える大きなチャンスなのです」

Q 「問題とは、その先に感動があることを伝えるチャンスなんですね！」

A 「さらに、ここでよく考えてみてください。大きな問題が起きた時、きっとまわりはこちらの行動に注目しているはず。その問題に対して、こちらがどのように取り組んでいくかによって、まわりの人にも大きな影響を与えることができます。そのように考えると、大きな問題が起きた時ほど、まわりを変えるチャンスということもできるのではないのでしょうか？」

Q 「なるほど、つまり自分が問題から逃げると、それを見たまわりも問題から逃げるようになる、ということですね」

【2】インストラクター養成ステップ

Q 「インストラクターは具体的に、どのように育成していけばいいのでしょうか？」

A 「これらを基本に、次のような六つのステップでインストラクターの育成を考える必要があります。第一ステップは、理解することです。これは集合研修で行います。理解できないことは行動できません。はじめに、メンターについての概念を、講義、さまざまな事例、言葉の定義、質疑応答、メンターマニュアルによる学習、などを通して、徹底的に体系化して理解します。なかでも、実践的な事例をもとに、メンターとしてのあり方を討議しながら

学ぶケーススタディは重要です。グループ討議の中で、他人の意見も聞きながら、さまざまな角度からメンターについての理解を深めます」

Q 「まずはしっかり理解できるかどうかの問題なんですね」

A 「そうです。そのためにもさらに、メンターに関する100以上の質問シートに答えていただきます。これらすべてに答えることは、とても大変なことです。一つ一つの問題に答えていく中で、あらゆることについてメンターとしてどう考えるかということ、頭の中で整理することができるようになります。この段階で大切なことは、今後メンターとして活動していく中で、他から質問されるであろうことについて、あらかじめ充分納得しておかなければならないということです。メンターの概念が理解できるだけでなく、その概念に基づいて、あらゆる事象に当てはめ、応用できるようになっておくことが必要なのです」

Q 「本当に、徹底的にやるんですね。その次は、どうしたらいいのでしょうか？」

A 「第二ステップは、実践マニュアルの作成です。自分に合った、自分だけの実践マニュアルを作成します。インストラクターの具体的な行動に、ルールがあるわけではありません。基本的な考え方をもとに、それぞれの状況に合わせて行動を選択していきます。その行動の基準は、自分にできること、自分らしいことでのいいのです。『部下に対して』『上司に対して』『仕事に対して』『問題に対して』『家族に対して』『地域や社会に対して』など、自分が他とどのように関わるのかという、具体的な実践マニュアルを作成します。それは職場の人との関係だけではなく、自分がどのように生きていくかという方向性を明確にすることでもあるのです」

Q 「自分にあったやり方を見つけ出すということですね」

A 「考え方は同じでも、具体的な方法は自分らしいやり方を見つけなければなりません。第三ステップは、自分で立てたテーマに基づいて実践体験することです。まずは、小さなことからでも実践するテーマを決めます。『一人のやる気のない部下をやる気にさせる』『毎朝夢を確認する』など、あまり難しく考えず、前述のように自分が毎日心掛けることでもいいでしょう。とにかく、できることから始めることです。どんなに小さいことでもかまいません。大切なことは、何をするのかよりも、毎日必ずやること、つまり毎日実行する習慣を付けることが重要なのです。そして、その行動の詳細と自分の意識、その効果を記録します。記録は、できれば毎日が望ましいのですが、一週間単位でもかまいません」

Q 「次のステップは、どのようなものでしょうか？」

A 「第四ステップは、相互支援による勇気の共有です。インストラクターは、定期的に集まって、お互いに情報交換し、相互に支援をします。はじめは二週間に一回、その後、一か月に一回位が望ましいでしょう。そして、小グループをつくり、記録した内容を発表します。この時、聞いている人は、発表者をさらにやる気にさせるために、ルールに基づいて“メンターシート”に自分ができることを書いていきます」

Q 「そのルールとは、どのようなものですか？」

A 「“メンターシート”を書く目的は、相手のために尽くし、相手をやる気にさせることです。

そのために質問のみは可としますが、議論やアドバイスは禁止です。自分が相手のためにできることを見つけ出して、箇条書きでまとめていきます。書き終わったら、読んで発表者に渡します。その時発表者は、自分のために書いていただいたのですから、心から感謝して受け取るようにします。そして、発表者はいくつもの提案の中から、最もやる気になった提案を一つ選んで、書いていただいた方に伝えます。それによって、どのような貢献することが相手をやる気にさせるのかがわかるようになります。そして、最後に発表者は、決意を述べます。このようにして、相互支援の環境ができれば、誰でもメンタリングを実践することができるようになります」

Q 「人はひとりでは、弱い存在でも、信頼できる仲間がいることで、無限に強くなることができますよね」

A 「その通りですね。次の第五ステップは、事例づくりです。一つの事例は、5分以内で話が終わるようにストーリーをまとめます。短いストーリーの中にも起承転結を考えて、聞いている人が引き付けられるような工夫をすることが大切です。まとめた事例は暗記をして、気持ちを込めて伝えられるようになるまで、何度も練習します。練習する時は、誰かに聞いてもらうようにするといいでしょう。恥ずかしさが、なくなるようにするためです。30回くらい聞いてもらうと、恥ずかしさもなくなり、かなり気持ちを込められるようになると思います。練習の回数に応じて、成果も変わります」

【3】感動の発表会

Q 「やはり何をするのにも練習や準備が大切なんですね」

A 「最後の第六ステップも、やはり練習や準備で成果はまったく違ったものになります。それは、メンターとしての成長や効果がわかるイベントを定期的で開催することです。つまり、プレゼンテーションを学び、感動の発表会を開催します。そしてこの発表会のテーマは、感動物語です。感動を体験すると人は変わります。この感動物語の発表会は、定期的で開催することが重要です」

Q 「発表会を感動的なものにするためには、どうすればいいのでしょうか？」

A 「感動の発表会とするために、最も大切なことは説明をするのではなく、共感していただくことです。共感できなければ、相手は変わりません。そして、共感していただくポイントは、自分が体験したことを疑似体験していただければいいのです。人は共通体験をすることで、一体感を得ることができるようになります。共感共通体験によって生まれます」

Q 「言葉の説明だけでは、不十分なのではないですか？」

A 「既に同じような体験を過去にしたことがある人は言葉でだけでも伝わるかもしれませんが、しかし、同じような体験をしたことがない人にとっては、言葉の説明だけでは限界があります。言葉だけでは、具体的なイメージができず、実感することができません。共通体験のない人に対しては、言葉に頼らず、体験していただくことが必要なのです」

Q 「体験していただくために、大切なことは何でしょうか？」

A 「それこそ準備が、最も大切なものと言えます。どれだけ本気で準備をしてきたかは、見ている側には手に取るようにわかってしまうものなのです。私は、いつも“一枚の写真に人生を懸ける”“一つの言葉で人生を変える”、と言っています。何気なく撮った写真なのか、大変な努力をして撮った写真なのかは、見た瞬間にわかってしまいます。また、何気なく言った言葉なのか、その人の人生を象徴した言葉なのかは、聞いた瞬間にわかってしまいます。あらゆる面で、何気なく準備するのではなく、本気で準備することが大切だと、思います」

Q 「それでは、発表の際、最も注意すべきことは何でしょうか？」

A 「発表の際、最も注意すべきことは、内容を伝えるよりも、自分の思いを伝えるようにすることだと思います。プレゼンテーションは、内容よりも、話し方や、視線、身の振り舞いなどを通して、自分の思いや生き方が伝わってしまうからです。そのためには、上手くやるよりも、一生懸命にやることが大切です」

【4】 思いの強い方が勝つ

Q 「インストラクターとはいえ、やはり人間ですから、やる気がなくなったり、あきらめたりすることも、あるのではないのでしょうか？」

A 「もちろんあります。そうならないために、インストラクター同士は日常の中でも、相互に支援することが必要になります。お互いに連絡を取りあったり、情報交換したり、時には複数のインストラクターと一緒に研修をしたりしてもいいでしょう」

Q 「相手の意識を変えるために、最も重要なことは何でしょうか？」

A 「意識を変えるということは、最も難しいものです。しかし、そこには一つの法則があります。それは、“思いの強い方が勝つ”という法則です。相手は思っているのです。『どうせ、いつかやめるんでしょう』『このようなことをやるのは、今だけなんでしょう』『真剣になって取り組んでいる人は、損をするんでしょう』と。つまり、単なるブームだと思っているだけなのです。これでは、知識として身に付けるだけで行動しようとはしません。ブームではなく、トレンドであることを感じさせなければなりません。そのためには、こちらが何があってもやめないことを行動によって示して行くことが大切です。大きな壁や問題があっても、あきらめない姿を見せましょう。

相手を本気にするためには、まず自分自身が本気になることです」

POINT

- リーダーシップとは、やる気のない人をやる気にさせるためのもの
- 信頼関係が人を育てるための前提条件
- 社内インストラクターの目的
自分がまず自立型の姿勢を現場で実践し
その実践体験を事例にしながら
自立と相互支援の風土を浸透させることによって
会社全体を活性化すること
- 社内インストラクターの役割
＜1＞現場で見せてまわりを感動させること
＜2＞その体験を事例に研修でも相手を感動させること
- 実践することで、説得力は10倍になる

POINT

社内インストラクター養成ステップ

- 1 理解すること(集合研修)
- 2 実践マニュアルの作成
(自分に合った、自分だけの実践マニュアルの作成)
- 3 自分で立てたテーマに基づいて実践体験すること
- 4 相互支援による勇気の共有
- 5 事例づくり
- 6 プレゼンテーションを学び、感動の発表会を開催

POINT

感動の発表会

- 1 説明をするのではなく、共感していただくこと
- 2 言葉に頼らず、体験していただくこと
- 3 準備が大切 “一枚の写真に人生を懸ける”
“一つの言葉で人生を変える”