

「次世代経営幹部育成研修」のポイント

～人材選抜から集合研修の設計・運用まで～

(株) エスト 代表 高橋宏誠 / G-ソリューション (株) 代表 三宅潤一

1	次世代経営幹部の育成戦略と研修の全体像
2	次世代経営幹部育成研修対象者の選抜
3	次世代経営幹部育成研修の設計
4	次世代経営幹部育成研修の事例（前編）
5	次世代経営幹部育成研修の事例（後編）
6	ファシリテーションの極意

第6回 ファシリテーションの極意

最終回では「次世代経営幹部研修」をファシリテートする際の極意をまとめる。次世代経営幹部研修は、半年にわたる長期研修であり、ワークショップと現場での情報収集を繰り返し、問題の発見と解決を主体的に行うことが求められるものである。

【極意1】

参加者のレディネスを高めるメッセージ

研修の第1回の冒頭で人事担当役員もしくは人事部長からメッセージを発してもらうことは重要である。研修にかかる想いや参加者への成長の期待をしっかりと述べてもらうことで、受講者に会社の本気度を伝え、研修をしっかりとやろうというモチベーションを喚起する。ファシリテーターとしても、メッセージで語られた言葉やキーワードを研修のなかで繰り返すことで、一貫性を演出することができる。

【極意2】

チームビルディング

半年にわたる研修を定期的と一緒に受講するメンバーとして、コミュニケーションとチームワークを向上させる必要がある。

前回で紹介した「チェックイン」「チェックアウト」のみならず、自己開示を促すワークや心理的安

全性を確保するための「話し合いのルール」の設定、チームビルディングのためのゲームを行うことで、ざっくばらんに話し合える、同じ目標に向かって歩む仲間意識を醸成していく。会社によっては相互理解のため、アセスメントを使用する場合もある。

【極意3】

ファシリテーションの方法

ファシリテーターとしては、研修プログラムの全体像を頭に入れておいて、当日の研修プログラムの流れとテーマ、落としどころを押さえながら、時間をコントロールしていかなければならない。

プログラムとして話し合いの時間はあらかじめ決められているが、話がまとまらないときにどこまで時間を延長するか、終了時間に間に合わせるためにアウトプットのクオリティをどこまで妥協するのか、という瞬時の判断が求められる。

またグループで話し合いをさせていると必ず進捗に差が出てくる。早いグループには深掘りを促したり、次の検討課題を与えたりする。遅いグループには適切に介入する必要がある。話し合いが進まない原因が何かを把握して適切なアドバイスやヒントを与えるのである。テーマに関する知識が追いついていないのか、情報量が少

なすぎるのか、もしくは情熱が足りていないのか、皆が遠慮して発言が少ないのか、それとも、ある人の強引なリーダーシップに閉口しているのかなど、様々な原因がある。これらに対して、「話し合いが進まないのはなぜですか?」「発言が少ないのは遠慮しているからですか?」「他の観点から検討することは可能ですか?」「なぜその路線にこだわるのですか?」「ムリに結論を急ごうとしていませんか?」などの質問を駆使しながら、必要であればヒントを与えたり、アドバイスをしたりする。話し合いが滞っていた原因が取り除かれれば、自ずと話し合いは活性化していく。そして、ファシリテーターは、それを横目に静かにグループを離れることが主体性を育むうえでは重要である。

このようなファシリテーターの振る舞いやあり方も場に大きな影響を与える。「あれ、いつの間にかファシリテーターがいなくなった」と思わせ、ファシリテーターに参加者に依存させないようにする必要がある。もちろん質問があれば答えるし、アドバイスもするが、べったりとグループに関わることは避ける。そして、上手く話し合いが進んでいるときは遠くから笑顔で眺める、そのような振る舞いが求められる。

■ 高橋宏誠 (たかはし こうせい)

戦略人事コンサルタント。東大法卒、NYUでMBA、東工大にて博士、元ウェールズ大学MBAプログラム教授。マッキンゼー、ハイグループ(現コーン・フェリー)、Corporate Executive Board(現Gartner:世界最大のITリサーチ会社)等を経て独立。ジョブ型人事制度、サクセッションマネジメント、プロ人材の採用・発掘・育成、進化した組織へのトランスフォーメーションを支援している。



■ (株)エスト

東京都杉並区和田3-26-12

・Email : kousei8@est7.net ・URL : http://est7.net/

■ 三宅潤一 (みやけ じゅんいち)

組織・育成・人事コンサルタント。大学卒業後、研修会社やコンサルティング会社を経て2004年に独立。これまでの顧客企業は240社、研修やワークショップの受講者は5万人を超える。アセスメントを活用したタレントマネジメント(サクセッション・プラン)や配置と育成、サーベイを活用した組織変革、エンゲージメント向上を得意としている。現場に基づいた指導で着実に成果を上げている。



■ G-ソリューション(株)

東京都港区北青山3-5-17 R&Mビル2階

・Email : info@g-solution.jp ・URL : https://www.g-solution.jp/pxt/

【極意4】

ファシリテーターの心構え

① 淡々粛々と運営を進める

感情を込めて熱く語り、指導するとファシリテーターの熱量に依存させることになり、主体性は育まれない。付かず離れず進行を見守るとするのがベストである。

② ブレない姿勢

長い研修期間中には、職場でも教室内でも想定外の出来事が様々に起こる。それにいちいち反応するのではなく、どっしりと構えることが参加者に安心感を与える。

ネガティブな事象が発生したときには意気消沈しがちだが、「ネガティブな出来事でも、今ここにいる受講者にとって必要なことが起こっている」という捉え方を伝えることが有効である。そのうえで、「なぜこの問題が今出てきたのでしょうか?」「この状況からどんなことが示唆されていると考えますか?」「この状況から学ぶことは何ですか?」と問いかけることで、状況に振り回されるのではなく、いったん立ち止まってしっかりと内省することが可能になる。

【極意5】

気づきを促す振り返りと受講者間の共有

2回目以降の研修の冒頭では、アイスブレイクの後に必ず前回の研修から今日までの振り返りを行う。

本研修では、研修と研修の間に、自主的に行う活動がある。テーマに関する情報収集、関係者への働きかけやヒアリングなどである。振り返りは、コルブの経験学習モデルに基づき、以下の項目で行う。

- ① 前回の研修から実行したこと／実行しなかったこと
- ② 実行してみて、気づいたこと、感じたこと、学んだこと、変化したこと
- ③ 実行しなかった方は実行しなかった理由
- ④ そこから引き出せる教訓や勝ちパターンと負けパターン

ポイントは、「実行できなかった」という言葉は使わないこと。「できなかった」のではなく、「やろうとしなかったこと」に目を向けさせることが重要である。「できなかった」には不可抗力があつて仕方がなかったというニュアンスが暗に含まれてしまうので、主体性を阻害したり、他責につながりやすいためである。

また、「気づいたこと」や「感じたこと」を振り返るのは、自身の行動が自分の学びや変化につながっていることを認識してもらい、モチベーションにつなげるためである。なかには、実行していないのに実行しているふりをしている人も出てくる。しかし、実行していなければ実感を表現できず、その特徴は見極めることができる。

最後に、教訓や勝ちパターンと負けパターンを抽出していく。何度も振り返りを繰り返すことで、普段は気づかなかった自分特有のパターンを見出すことができる。

個人でこの4項目の振り返りをした後、グループ内で共有したり全体で発表したりすることも大きな学びにつながる。真剣に取り組んでいる参加者をファシリテーターが賞賛することで、主体性を喚起し、グループの推進力を加速させる。また、隣の参加者の振り返りを聞くことが良い刺激になったり、内省のきっかけになったり、ヒントにつながったりすることが頻繁に起こる。「Aさんはあんなに進んでいてイキイキ発表しているな。自分も本腰を入れないと置いていかれるな」とか「Bさんのやり方ではうまくいかないことが分かったので、自分は同じ轍を踏まないようにしよう」など、学びの宝庫になるのである。

【極意6】

主体的な推進力をサポートする

いかに主体的な取り組みとはいえ、勢いが衰えたり、止まったりすることもあるので、進捗状況の把握は必要である。また、滞っている場合は、ファシリテーターからのサポートや事務局による社内調整が必要になる。