理論研修から実践演習へ
カギは行動と話法発揮の瞬発力

モチベーションファクター 代表取締役　山口 博

企業研修をいくら受講しても、「頭では理解したが行動や話法で発揮できない」という声がやまない。そこで理論説明を行わず、問答と演習だけで構成したプログラムを開発し実施し始めた。20年前は演習ばかりのユニークなプログラムだとしか思われていなかったが、数年前から金融機関をはじめ様々な企業で活用いただくようになった。それだけ、実践で役に立つか、その日から使えるかが、能力開発プログラムに問われるようになった。

金融機関に求められるコアスキルを反復演習する能力開発プログラム

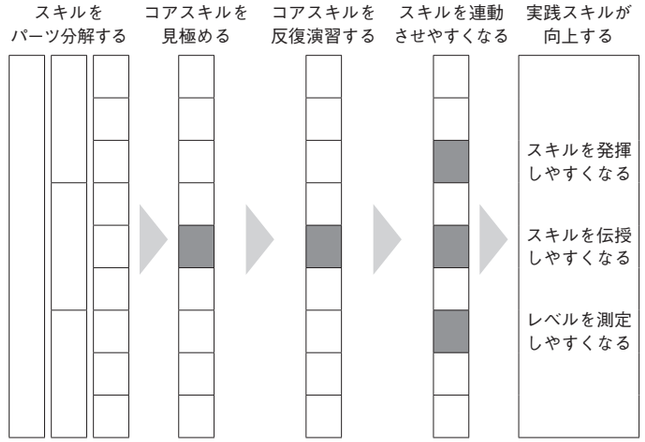
企業内研修を受講して、「理屈はわかったが、ビジネスの場面でどう役立てればよいかわからない」「理論は学んだが、実践に活用できない」という声が鳴りやまない。今では諦念すら生まれていて、「もう企業研修には期待できない」「集合研修は時間の無駄」という反応さえある。

私は20年来実践に役立つリーダーシップスキル、ビジネススキル向上プログラムを開発し、トレーナーとして実施してきた。理屈や理論の解説は全くしないで、行動の発揮の仕方、話法の繰り出し方を、ひたすら演習するプログラムだ。進行の際も説明しないで、参加者との問答で進めていく。

トレーナーがよかれと思って、一度にあれもこれも伝授しようと思うから、頭ではわかったがどう実行すればよいか分からないという状況に陥る。しかし身に付けたいスキルをパーツ分解して、コアスキルを反復演習する構造にすると、間違いなく短時間で、コアスキルが行動や話法で発揮できるようになる。**図表1**のような構造を持つこのプログラムを、私は分解スキル反復演習®型能力開発プログラムと称している。

例えば、プレゼンテーションスキルを向上させようと思っても、表現力、構成力、パワーポイントの作成能力など、修得すべきスキルは多岐にわたる。表現力をだけをみても、声の表現、顔の表現、体の表現などさまざまだ。全部一度に身に付けようと思っても、すぐに発揮できるはずがない。そこで、相手を引き付けることに最もパワーがあり、そのスキルを身に付けると他のスキルが身に付けやすくなるというコアスキルを見極める。

図表1　分解スキル反復演習®型能力開発プログラム



出所：モチベーションファクター作成

演習参加者に聞くと、表現力によって引き付けられるという人が多い。表現力の中でも顔の表現、中でもアイコンタクトが、引き付けられるかどうかを左右すると答える人が多い。そこで、アイコンタクトから演習する。

アイコンタクトのスキルも、さらに分解して、相手を何秒見つめ続けて話せば相手を引き付けやすいかを見極める。自分の話法を自撮りして、アイコンタクトの長さを測ってもらう。自撮りしたビデオを再生して、自分で確認し、例えばアイコンタクトの長さが10秒の場合どのような印象を持つか、2秒の場合はどうかというように、聞き手になったつもりで、どのような印象を与えていたか自分で見極める。

初対面の人に対しては2、3秒のアイコンタクトが引き付けられやすいと感じる人が最も多いので、それをひとつのモデルとして、反復演習する。2、3秒という秒数を考えながら、話をすることは難しいので、句読点でアイコンタクトをはずす方法で、結果的に2、3秒でアイコンタクトをはずせるように演習する。

これができるようになると、2、3秒でどの方向へアイコンタクトをはずすと相手を巻き込みやすいかという演習に入る。アイコンタクトをはずす方法がコントロールできるようになると、次は、アイコンタクトをはずすことでできる間の活用の仕方、複数の人に話す場合のアイコンタクトのはずし方と間の活用の仕方、ノイズの解消の仕方というように、関連する次段階のスキルを演習していく。いずれも15分程度の反復演習でスキル発揮できるようになり、その日からビジネスの場面で活用できるようになる。

金融機関の窓口担当者が、一生懸命になるあまりに、窓口の顧客に対して10秒も見つめ続けて話してしまうと、窓口担当者にはそんなつもりがなくても、顧客は圧迫感を感じてしまう。忙しさのあまり、無意識のうちに、間をつくらずに話し続けてしまうと、顧客には伝わる話も伝わらないと言うことになりかねない。

金融機関に勤務する人々は、よく勉強されている。しかし、例えば、コーチング理論書籍を読んでも、コーチング理論研修を受講しても、コーチング話法を実践できていないと言う人が多い。理論研修ではなく実践に役立つ、分解スキル反復演習こそが、今、金融機関に求められている。

持続的成長を果たしている企業は他流試合を好む

このプログラムを活用する企業・団体には共通の特徴がある。リーダーやメンバーの行

動を変革したいと考えていること、トップダウンのマネジメントからボトムアップの巻き込み型リーダーシップが必要だと考えていること、能力レベルの数値化に関心があることだ。これらは持続的成長を果たしている企業が実施していることだと言える。

例えば、トヨタグループならびに関連企業の役員・管理職研修では、トヨタ自動車、トヨタグループの販売会社、関連企業の幹部が同じテーブルで、ロープレをし、自撮り演習をする。

同じ企業の同じ階層のそれも昇格前後など同じタイミングの参加者に対して研修する企業が多いが、それとは真逆で、グループ内とはいえ企業もさまざま、事業も職務もさまざまで、役員または管理職という括りはあるものの、社長から課長までさまざまな職位の参加者を対象に実施する。自分とは異なる企業で異なる事業をしている異なる職位の人から学ぶことが、自身の変革に不可欠だという考え方だ。

外資系自動車メーカーの販売会社役員向けの経営実践力研修では、8プログラム16時間の演習を通して、その場で経営実践力を向上させるだけでなく、参加者個々のスキルレベル、成長性、迅速性、能動性、正確性、理解力、実行力を数値化している。この結果を参加者個別に提供し、さらなる経営実践力向上のために、フォーカスエリアを明確にする。

反復演習で構成されるプログラムでは、演習シートの記入結果からスキルの高低を測るロジックを組むことができ、それを最初と最後で比較することにより成長性が把握でき、進行役が発言順の記録により能動性や迅速性などの領域の数値化ができる。

とかく能力領域については、「あの人できる人だ」「この人はやる気がある」などといった印象評価しかできないと思われている。印象評価は人により異なることもあり、評価を本人とすり合わせようとしてもメンバーの納得が得られにくい。しかし、このような実はとても簡単な方法で、能力を数値化することができる。実際に昇格査定に活用している企業もある。

金融庁の遠藤俊英監督局長（当時）以下幹部の方々に、分解スキル反復演習を実施させていただいたことがある。理屈や理論ではなく、行動や話法を身に付けてリーダーシップスキル、ビジネススキルを向上させることは、検査体制をさらに変革し、検査対象の方々をさらに巻き込み、巻き込みレベルを数値で捉えることに役立っていることに違いない。

金融機関においても、静岡銀行では、取引先企業の幹部と行員が一同に会して演習するプログラムを実施している。ふくおかフィナンシャルグループでは、加盟する複数の銀行の取引先が一緒に演習することもある。八十二銀行では、支店長から新任行員まで、渉外担当から窓口担当までが一同に会して演習している。いわば他流試合によって、さらにスキルを高める段階に入っている。私は、「企業研修には期待できない」とも、「集合研修は時間の無駄」だとも思っていない。分解スキル反復演習により、そして、企業や職務や職位が多様な混合型での実施により、集合研修の有効性は格段に高まると申し上げたい。

OJTは瞬発力とモチベーションファクタースキルを高める好機

演習でスキルを向上させたとしても、実践で活用できなければ意味がない。実践でスキル発揮するために必要なことは、瞬発力と多様なメンバーに応じたスキル発揮だ。OJTはそれを支える役割を果たす。

よくある演習では、「まずは何を話すか考えましょう」「下書きをしましょう」「その後、ロープレをしましょう」というように、じっくり考えて演習する方式が少なくない。しかし、それでは瞬発力が高まらない。そこで、私は、「あえて、事前準備しないで、下書きもしないで、話しながら考えてロープレしましょう」という方法で演習する。演習したスキルを、日々の対話の中で瞬発力を持って発揮することを繰り返すことが、一番のOJTだ。

瞬発力に加えて、実践の場面で特に必要になることが多様なメンバーに応じたスキル発揮だ。しかし、100人個々に対して100通りのスキル発揮をすることは難易度が高い。個々の個性は元をつきつめれば、人それぞれのモチベーションファクター®（意欲を高める要素）の違いだと私は考えている。私はモチベーションファクターを**図表2**の通り、2つの志向と6つの要素に分けて捉えている。

私がこのように捉えているのは、このように捉えると、個々の日本のビジネスパーソンの最も強いモチベーションファクターは、だいたい6つに均等に分かれるからだ。牽引志向51.4%、調和志向48.6%というように、2つの志向もだいたい半々に分かれる。したがって、自分がどこかの要素が高ければ、平均的なビジネスパーソンに比べてその要素が高いというように、見極めやすい。

図表2　モチベーションファクターの2つの志向と6つの要素

志向	要素	モチベーションファクター
牽引志向	目標達成	目標達成や挑戦することでモチベーションが上がる
	自律裁量	任されて自分の裁量で仕事をすると意欲が向上する
	地位権限	地位が上がったり権限が拡大すると気持ちが高まる
調和志向	他者協調	周囲の人と協力することでモチベーションが上がる
	安定保障	リスクを回避し長期安定することで意欲が向上する
	公私調和	公私などのバランスがとれた状態で気持ちが高まる

出所：モチベーションファクター作成

山口 博（やまぐち ひろし）
1962年4月2日生、長野県出身、慶大法卒。国内外金融・IT・製造企業で人材開発部長、人事部長を歴任後、PwC/KPMGコンサルティング各ディレクターを経て現職。主な著書は「チームを動かすファシリテーションのドリル」「ビジネススキル急上昇日めくりドリル」など。

顧客のモチベーションファクターに応じた表現を、例えば、自律裁量型の顧客であれば選択肢を提示して相手の裁量で選択してもらう、安定保障型の顧客であればリスクレベルを懇切に説明するというように繰り出していくと、格段に顧客を巻き込みやすくなる。部下のモチベーションファクターに応じた指示、指導、助言をすれば、部下の納得度合いが格段に高まる。

仕事に必要なモチベーションファクターと自分のモチベーションファクターのギャップが大きいと、実はそこにストレスがたまりやすい原因がある。仕事と自分のモチベーションファクターをつなぐプロセスを組み込んだり、動機付けをすると、ストレスは解消しやすくなる。それでも深刻なストレスが残るようだったら、自分のモチベーションファクターに近い業務を担当する人が極大化するように、チーム全体で付与業務を検討することも有効だ。多彩な顧客やメンバーと接する実際の場面でこそ、モチベーションファクターを見極めたり、モチベーションファクターをふまえた話法を繰り出すスキルは高まる。これこそが、まさにOJTが果たす役割だ。