

第3章 事例

研修テーマ：ブレークスルーを実現するリーダーシップ力とコミュニケーション力

受講企業：T O社

T O社について

T O社は電力会社グループの一員として、受変電設備の保守業務や、電気設備の更新提案などを事業として展開。

関連会社の営業範囲である各都県に支社を展開。従業員約1,500名。

第1節 問題点の把握

① 研修の説明

研修の導入提案のため、T O社常務取締役に対して「総合的ものづくり人材」の人材育成像や研修方法について導入パンフレットにより、以下の特徴を持った研修であることを説明した。

- (1) 成果重視型訓練であること
- (2) 一人ひとりが抱えている問題をヒアリングにて明確にし、それを演習課題とすること
- (3) 問題を解決するのに必要な能力分析を行うことで、一人ひとりに合ったカリキュラムを設定すること

その説明に対し、T O社では「今まで実施してきた社員教育の一環としての研修での成果が、あまり実感できていない」ということで、この研修に対する期待を以下のように示された。

- (1) 一人ひとりに合ったカリキュラムが研修前に作成され、それに基づいた研修により成果重視が実現すること
- (2) 研修実施前に一人ひとりの能力が評価され、確実にステップアップしていくことが保証されていること

② 経営上の課題等の共有

研修の特徴について前項のとおり説明した後に、T O社の経営上の課題と育成すべき人材像を明確にしていくため、次の点について聞いた。

- (1) T O社の業務内容について
- (2) T O社の置かれている経営上の環境について
- (3) 経営上の課題や問題点などについて

- (4) その環境に対応するための、現場のリーダー像について
- (5) 現在、現場のリーダーが実践できていること、できていないことについて

以上の質問により、次の経営上の課題、現場リーダーの課題事項などを確認できた。

- (1) T O社では関連会社との連携に基づいた業務運営のため単独での意思決定が難しいこと
- (2) 関連会社との連携内容見直しのため、業務内容や実施体制の再編などが必要となったこと
- (3) このような環境変化により、社員の中に漠然とした不安が生まれたため、各現場のリーダーを中心とした業務実施体制の引き締めが必要になったこと
- (4) この課題に対しT O社では、各現場のリーダー（管理職）に対し、次のような指示を出していること
 - (ア)新規業務の開拓などの前向きな姿勢を部下に示す
 - (イ)部下とのコミュニケーションを図り、不安感を払拭する
- (5) 今後の事業方針として次の2点が示された
 - (ア)電気設備の保守を迅速に対応できるよう支社や事業所がきめ細かく設置されていることを有効活用し、新たな収益基盤となる顧客を開拓していく
 - (イ)人事グループ主体で計画している職種別、階層別研修を強化し、方針を実現するための社員教育を計画・実施していくこと

第一回のヒアリングでは、上記のとおりT O社の経営上の課題を明らかにすることができた。このため次回のヒアリングでは、T O社で研修を担当している人事部に対し、短期コースが従来の研修と異なることを中心に説明することとした。具体的には、次の提案を行うこととした。

- (1) コミュニケーションを活用して業務を円滑に進めるため、必要な能力の詳細化が必要なこと
- (2) 実務と座学を組み合わせた研修の、成果が期待できることを実感できる業務を上げてもらうこと

③ 課題の分析、研修企画作成

第二回のヒアリングでは、T O社の役員、および人事担当管理職に同席していただいた。一回目のヒアリングで明らかとなった、現場のリーダーに対し具体的に指示している「社内外に対するコミュニケーション」のあり方について、現在抱える経営上の課題を解決するためには、具体的に以下の能力が必要であると提案した。

- (1) 経営者の考え方を理解できること
- (2) 環境変化に対応した課題を明確にし、その具現的な取組みを計画・推進できること
- (3) 会社の戦略や必要な業務を自らの言葉で表現でき、上司と部下に対して双方向のコミュニケーションができること
- (4) 周囲に行動を起こさせるコミュニケーションができること

また、以上の能力を習得するためには、以下の研修方式が必要であることも提案した。

- (1) 業務単位のグループリーダーに対し研修を実施
- (2) 月1回程度の集合研修と演習を6回、半年程度かけて実施
- (3) 集合研修での講義と演習により、コミュニケーションスキルを学習し、それを次回の研修まで、繰り返し職場で実践
- (4) 実践で得られた効果や反省点を集合研修に持ち帰り、講師、研修メンバーとのグループ討議等により、修正方法を検討

以上の提案のように、相手に研修状況をイメージさせながら説明することで、この短期コースは従来の研修と異なり、成果を重視した仕組みが期待できることを理解された。

今後は、詳細な研修計画を作成するにあたって、「コミュニケーション」を専門とした講師（コミュニケーションに関しては、総合大に専門講師が不在のため部外講師を想定した）による具体的な作業が必要となる。

④ 研修企画の検討、協議

今回取り組むコミュニケーション能力などは、基本的なスキルと見なされ、受講者自身も確立された独自のスタイルを持っているため、研修の企画検討段階で、受講者個々の事前能力だけでなく各自の考え方や振る舞いなども、綿密に把握する必要がある。このため、参加予定者の能力を事前に評価する目的で、講師、研修コーディネータによる研修受講者へのヒアリングを実施

している。その詳細等については「⑤ 受講者の選定」で説明する。

本項では、ヒアリングによって得られた情報や傾向を踏まえ、全受講者に共通して不足していると思われる能力を育成するためのコースを示す。

具体的には、以下のとおりである。

- (1) コミュニケーションは業務を進めるツールであると捉えていること
- (2) コミュニケーションの方法を単に学習するのではなく、現実の仕事の場面で適用する学習を組み込んでいること
- (3) 研修の2日目までにコミュニケーションの基礎的な方法を学習し、3日目に経営者や部下の視点を俯瞰できるようにし、4日目以降で、各自が現実に課題と考えている職場の問題に取り組むよう、段階的に手法を現実に適用できるよう計画すること

この計画については、研修コーディネータと講師との間で協議して作成したが、講師を部外に求める場合、留意しなければならない事項は次の点である。

- (1) 講師が持っている研修スタイルや手法、内容を尊重しつつ、不要なもの、不足している事項を明らかにし、今回の研修に必要な要素を過不足なく盛り込む
- (2) 短期コースで設定した目標に到達することを保証するため、受講者の意向で内容の脱線や、ずれが生じないように講義を進める
- (3) 指導しようとする各種の手法が、どの目標に到達するために必要な手法であるかを明確にする

⑤ 受講者の選定

TO社では提示した研修企画に基づき、経営者層の方針を理解し、部下を統率し、業務を開拓していく必要がある中間管理職を選定した。

(表2「受講者概要」参照)

⑥ 目標詳細図、教授内容確定

受講者が抱えている課題等は、「④研修企画の検討、協議」の項で示した受講者への評価の際に、ヒアリングすることで得た情報である。

このヒアリング結果を基に、目標詳細図や教授内容を確定していく。

受講者の評価は、以下の手順で実施した。

- (1) 「④研修企画の検討、協議」の際に用いた目標詳細図(案)を講師に

評価してもらい、短期コースに取り入れるべき能力として付加すべきことを依頼した。

(2) 講師の意見を踏まえ自己評価シートを作成し、受講者に回答を求めた。その結果は表1（事前自己評価）である。

(3) 次に評価結果を基に、受講者に個別のヒアリングを実施した。そのヒアリング内容については以下のとおりである。

(ア) 会社の変革期に対応していくため、改善すべき現在の課題は何か

(イ) 今回のコミュニケーションに関する研修実施の依頼を（経営層より）受けているが、現場においてもコミュニケーションに問題があると考えているか

(ウ) コミュニケーションの問題でどのようなことが起こっているか

(エ) (研修概要を提示して) コミュニケーションに関する研修を企画しているが、これによって現在抱えている問題を解決することができそうか

(オ) 研修内で実施する演習を、実際の職場で実践することが必要になるが、その場面や課題が想定できるか

以上、研修の方針を示しながら受講者に対し、現状抱えている課題等を明確にしてもらい、研修内容に反映していくこととした。

⑦ 教材、教具、講師の提案

今回の研修では、以下に示した選定基準に基づいて、部外講師を選定した。

(1) コミュニケーション力を通じた職場改善の実績があること

(2) 講師としての経験があること

⑧ 受講者ヒアリング、現場視察

総合的のものづくり人材を目指す研修の目標として、経営者（方針）の理解、変革期への対応、主体的活動など、事前のスキルの確認と現場における具体的問題点を把握するため、研修コーディネータ、講師と受講者によるヒアリングを実施した。

研修対象者からは、会社が年間を通じて定期的に行っている研修により、一般論としての管理職のあり方は理解しているとのことであるが、過去の研修の成果を基に、模範的に行動できるレベルでないとの自己評価であった。

次項より、「⑥目標詳細図、教授内容確定」で示した、アンケートの項目と受講者の事前能力評価、及び職位、状況、研修に対する目標や抱えている課題等を示す。(受講者からの情報集約手順は「⑥目標詳細図、教授内容確定」を参照。)

⑨ 研修内容の承認、契約

T O社へのヒアリング結果と、部外講師とのやり取りを通じて、第2節で示す「企画概要書」を作成した。この概要書については、最終的にT O社の役員、および人事担当管理職を通じて、T O社役員会議にて研修実施の承認が得られた。

表3-1 事前自己評価
(職場におけるコミュニケーション能力の自己評価)

自己評価：判断基準
 4：その能力を効果的に発揮できている
 3：その能力を発揮できないこともあるが、できることが多い
 2：その能力を発揮できることもあるが、できないことも多い
 1：その能力を発揮できない

能力コード	能力目標	研修受講者				
		A氏	B氏	C氏	D氏	E氏
HB	職場で円滑なコミュニケーションをとれる					
HB-A	HB-A コミュニケーションを職場の活動を活性化させるツールとして活用できる	3	3	2	2	3
HB-A-A	業務を推進するためのツールとして、コミュニケーションを活用できる	3	3	2	2	3
HB-A-B	職場メンバー間の方針や目標、問題解決を発想・企画するツールとしてコミュニケーションを活用できる	2	2	2	2	3
HB-A-C	職場メンバーの動機づけを高めるツールとして、コミュニケーションを活用できる	2	3	3	2	3
HB-A-D	CS(顧客満足)を明らかにするツールとして、コミュニケーションを活用できる	1	2	2	2	3
HB-A-E	顧客を積極的にコントロールするツールとして、コミュニケーションを活用できる	1	2	3	3	3
HB-1	相手との間に信頼関係を築くことができる	4	3	3	3	3
HB-1-1	相手や場にふさわしい身だしなみを実践できる	4	4	3	1	3
HB-1-2	好感を持たれる(コミュニケーションを効果的に進める)振る舞いを実践できる	4	2	3	3	3
HB-1-3	法律や自分を取り巻く環境や組織内の規則、常識、コンプライアンスを遵守できる	4	3	3	2	3
HB-1-A	相手を尊重できる	4	3	3	1	3
HB-2	コミュニケーションの結果を集約して望ましい結論に導ける	2	2	2	2	3
HB-2-1	意見の対立や拡散を調整できる	2	3	2	2	3
HB-2-2	意見の対立を未然に防止できる	1	3	2	3	2
HB-2-3	一方的な意見や表面的な議論の時に、視点の異なる意見を引き出せる	1	3	3	3	2
HB-3	相手の意見を受容できる	4	4	3	3	3
HB-3-1	相手の伝えたい気持ちを妨げない、または発展させられる	4	3	3	3	3
HB-3-2	相手の伝えたいことがらを、相手の言葉から受容できる	3	3	3	3	3
HB-3-3	相手の伝えたいことがらを相手の振る舞いや環境、立場を配慮に入れて受容できる	3	3	3	3	3
HB-4	説明すべき事柄を整理し、口頭、文書、プレゼンで相手に伝えられる	2	3	2	3	3
HB-4-1	伝えるべきことがらを受け入れられやすい形で伝えられる	1	2	2	3	3
HB-4-2	伝えるべきことがらを論理的に伝えるシナリオを作成できる	1	2	2	3	3
HB-4-3	伝えるべきことがらを正確に、わかりやすく伝えられる	1	2	3	3	3
HC	チームの中でリーダーシップを取ってチームメンバーを導きながら業務を進められる					
HC-1	自らを律してチームを牽引できる	3	4	3	2	3
HC-1-A	社の方針・目標、チームの自律的な意志を元にチームの目標を決められる	3	4	2	2	3
HC-1-1	自分自身の能力を信じられる	4	3	3	2	3
HC-1-2	自ら考えて行動できる	4	3	3	2	3
HC-1-B	自ら責任を持つ態度を示せる	4	3	3	2	3
HC-1-3	最後まで辛抱強く取り組める	4	3	3	2	3
HC-1-4	よりよい仕事をする態度を示せる	4	3	3	2	3
HC-2	協力してもらえ環境を整えられる	3	3	2	2	3
HC-2-1	チームに貢献することに積極的に取り組める	4	3	3	1	3
HC-2-A	チーム内で、各時点での目標を共有できる	3	3	3	1	3
HC-2-2	チーム内の状態を把握できる	3	3	3	1	3
HC-2-3	チームメンバーの能力、積極性に応じて、指示、支援、委任ができる	4	4	2	1	3
HC-2-4	チームと外との情報のやりとりができる	4	3	3	2	3
HC-2-5	メンバーの能力を引き出せる	2	3	3	2	3
HC-2-6	チームメンバーと合意がもてる	4	3	3	2	3
	プロジェクトを推進する際に、メンバーと共有すべき情報をブレイクダウンできる					
	・経営方針に立脚したプロジェクトに与えられた任務の目的・目標を具体化できる	2	3	2	2	3
	・顧客からの要求(機能・品質・コスト・時間・安全管理・法や倫理的配慮)の明確化とレビュー	1	3	3	2	3
	・あるべき姿と現状の課題とを整理できる	2	3	3	2	3
	・やるべき事柄の手順を体系的・論理的にあらかじめ決められる	2	3	2	2	3
	・前提となる事実と推定事項を識別できる	2	3	2	2	3
	・推定事項は速やかに事実確認できる	2	3	2	3	3
	・プロジェクト遂行上のリスクを識別・評価・管理できる	2	3	2	3	3
	・プロジェクトの計画を遂行するための進捗管理・調整の中核となる	3	3	2	2	3

表 3 - 2 受講者概要

氏名	職位	職場の概要	研修に対する目標、参加者が抱えている課題など
A 氏	課長	所属部署トップが、親会社からの派遣。 部下は関連会社の職員が多数。	<p>【目標】相手の意見を引き出す。 反対意見の傾聴。 満足感が得られる意見集約。 部署全体の意識高揚。</p> <p>【課題】顧客や部下の意見や要望を引き出せてない。 対立を調整したり、未然に防ぐことができない。 指示、伝達が論理的で分かりにくく、受け入れられにくい。 意識改革のための働きかけができていない。 全体の意見をまとめられていない。</p>
B 氏	課長	支社所属。 実施業務に対し、業務内容、人員等の管理。 顧客窓口。	<p>【目標】部下のスキルアップ。 職務遂行時のルール遵守により、トラブルの回避。</p> <p>【課題】部下とのコミュニケーション不足。 方針や目標設定に対する自立性の不足。 部下の能力を考慮した指示、支援、委任ができていない。</p>
C 氏	課長	支社所属。 実施業務に対し、業務内容、人員等の管理。 顧客窓口。	<p>【目標】相手の意見を尊重、受容し、信頼関係の構築。 組織間の意見の対立の防止や調整。 受け入れられやすい指示や命令。 知識や技能の伝承。 安全と責任の意識を高める。</p> <p>【課題】部下の経験不足。 現場のトラブルを解消できていない。 部下の知識、技能不足。</p>
D 氏	課長	支社所属。 実施業務に対し、業務内容、人員等の管理。 顧客窓口。	<p>【目標】顧客満足度を高める手段として、コミュニケーション力の強化。 グループ間の意見の調整。 リーダーシップの発揮。 リーダーとしての部下との情報共有化。 安全と責任の意識を高める。</p> <p>【課題】相手意見の傾聴や受容ができていない。 意見の対立防止や、調整ができていない。 職場内の信頼関係を高められない。 相手を尊重する姿勢に欠ける。 チームの状態を把握し、目標を共有することができていない。</p>

			メンバーの能力に応じて指示・支援・委任ができていない。 顧客満足を明確化できていない。
E氏	課長	支社所属。 実施業務に対し、 業務内容、人員等 の管理。 顧客窓口	【目標】技術力低下の解消。 技術の継承不足によるトラブル多発の改善。 【課題】相手意見の傾聴や受容ができていない。 職場内の信頼関係を高められない。 メンバーの能力に応じて指示・支援・委任ができていない。 メンバーの意見や要求を的確に引き出せていない。 組織間の意見の対立の防止や調整ができていない。 論理的に分かりやすく受け入れやすい形で伝えていない。 方針や目標の合意に至らず、プロジェクトを具現化できていない。

第2節 コースの計画

第1節のプロセスを経ることにより、実施する研修の内容を「研修企画概要書」としてまとめている。これは、研修受講企業等において最終的な研修実施の判断に利用されると共に、研修受講者に対する研修内容の確認と、質の保証をするために用いられる。

2. 1 研修企画概要書

次項より、実際の研修を進める上で作成した研修企画概要書を示す。ここでは研修で実施する内容を示しており、その構成としては「目的」、「目標」、「プログラム」となっている。

2006年11月13日

●●T〇社様 研修計画(案)

職業能力開発総合大学校

総合的ものづくり人材育成推進室

1. 研修実施の目的と目標

科目名	コミュニケーション・リーダーシップ研修
本研修の目的	<p>現在、日本における電力事業は、電力需要の伸びの低成長化に伴い、新規の電力設備の拡充は大きく減少してきていることから、既存設備の保守技術により軸足をのいた展開が求められている。</p> <p>このため、現在、T〇社は、関連会社との連携業務の見直しを行っているところであり、今後は、分担業務以外の新たな業務についても、これまで以上に自らの力で展開していくことが強く求められることになる。</p> <p>特に、経営者層を支える者には、</p> <p>(1) 経営者の考えを理解できる、つまり経営マインド (2) 環境変化に対応した課題を見つけ、具現化に向けて計画・推進できる能力 (3) 会社の戦略や必要な業務を自らの言葉で表現でき、上司や部下と双方向のコミュニケーションを取る力 (4) 周囲に行動を起こさせるためのコミュニケーション力が求められている。</p> <p>今回は、受講者個々人のコミュニケーション能力を個別評価し、その結果明らかになった各自の弱い部分を重点的に研修することにより、更に一歩二歩進んだ「経営者の視点に立って課題を見つけ、その解決に向けて戦略・戦術を立て、周囲とのコミュニケーションを通してその具現化へと行動を起こさせる力を有するオピニオンリーダー」の育成を目的とする。</p>
目標	<p>HB-A-B 職場メンバー間の方針や目標、問題解決を発想・企画するツールとしてコミュニケーションを活用できる</p> <p>HB-A-C 職場メンバーの動機づけを高めるツールとして、コミュニケーションを活用できる</p> <p>HB-A-D CS(顧客満足)を明らかにするツールとして、コミュニケーションを活用できる</p> <p>HB-1-2 好感を持たれる(コミュニケーションを効果的に進める)振る舞いを実践できる</p> <p>HB-1-A 相手を尊重できる</p> <p>HB-2-1 意見の対立や拡散を調整できる</p> <p>HB-2-2 意見の対立を未然に防止できる</p> <p>HB-2-3 一方的な意見や表面的な議論の時に、視点の異なる意見を引き出せる</p> <p>HC-2-5 メンバーの能力を引き出せる</p> <p>HB-4-1 伝えるべきことがらを受け入れられやすい形で伝えられる</p> <p>HC-1-A 社の方針・目標、チームの自律的な意志を元にチームの目標を決められる</p> <p>HC-2-A チーム内で、各時点での目標を共有できる</p> <p>HC-2-2 チーム内の状態を把握できる</p> <p>HC-2-3 チームメンバーの能力、積極性に応じて、指示、支援、委任ができる</p> <p>HC-2-5 メンバーの能力を引き出せる</p>

	HC-2-6 チームメンバーと合意がもてる ・経営方針に立脚したプロジェクトに与えられた任務の目的・目標を具体化できる ・前提となる事実と推定事項を識別できる
--	---

2. 研修日程・実施場所

研修日程	第1日目	2006年	11月20日	(月曜日)	
	第2日目	2006年	12月4日	(月曜日)	
	第3日目	2006年	12月18日	(月曜日)	
	第4日目	2007年	1月22日	(月曜日)	
	第5日目	2007年	2月19日	(月曜日)	
	第6日目	2007年	3月12日	(月曜日)	予備日

実施場所 創業サポートセンター

3. 研修内容（別紙『受講者の評価結果』に基づき、研修内容を選定）

	受講者事前準備 事前準備：職場での部下指導の現状及び問題点を整理し、ドキュメント化しておく
第1日	1: 職場でのコミュニケーション 1) 部下指導の実際 1: 現状把握 2: 4つのタイプの把握（指示命令型 ・ 放任型 ・ 傾聴型 ・ 対話型） 2) 新しいリーダーシップの4つのスキル 1: コーチング 2: ファシリテーション 3: アサーション 4: プレゼンテーション 2: コミュニケーションスキルの基礎 1) コミュニケーションの本質 1: ミスコミュニケーションの構造 2: ラポール 3: マッチング ・ ミラーリング ・ バックトラッキング ・ ペーシング 2) 傾聴スキル（職場での問題を用いて） 1: 自己レベル 2: 集中レベル 3: 全体レベル（組織の視点・経営者の視点） 3: 問題把握の4つのレベル 1) 職場の問題の現状把握 1: ライフレベル 2: キャリアレベル 3: 現職レベル 4: 案件レベル 2) 問題の解決像（①自分の視点で ②経営者の視点で） 1: ライフレベル 2: キャリアレベル 3: 現職レベル 4: 案件レベル 3) 問題解決への最初の一歩

	<p>職場実習 宿題</p> <p>① 最初の一步を行動に移す</p> <p>② 自分の部下をコーチングする</p>
第2日	<p>4: 職場での人間関係の問題解決</p> <p>1) ソシオメトリー</p> <p>5: 伝え方 (アサーションを超えて)</p> <p>1) 2つのメッセージ</p> <p>1: 指示命令型</p> <p>2: 信頼型</p> <p>2) 信頼型メッセージ</p> <p>1: 信頼型メッセージの前に</p> <p>2: 信頼型メッセージの基礎</p> <p>3: 信頼型メッセージの作り方</p> <p>4: 職場での共有ビジョンを伝える</p> <p>①自分の視点で ②経営者の視点で</p> <p>5: 現在の職場で伝えにくい人へ『伝えにくいが重要な事』を伝える</p>
	<p>職場実習 宿題 (①人間関係の問題解決の第1歩を踏む ②上司と部下、その他周囲の人に信頼型メッセージを伝える)</p>
第3日	<p>6: 思考の枠組み (パラダイム)</p> <p>1) パラダイムとは?</p> <p>1: 機能</p> <p>2: パラダイムの実際</p> <p>2) 『責任』というパラダイム</p> <p>3) 相手のパラダイムを見抜く (職場の問題を用いて)</p> <p>4) ブレークスルー思考 (職場の問題を用いて)</p> <p>7: 共有ビジョン</p> <p>1) 現状把握</p> <p>2) 共有ビジョンとは?</p> <p>3) 共有ビジョンを育てる</p> <p>1: 経営者の視点でビジョンのブレインストーミング</p> <p>2: 自分と組織の共有ビジョン</p> <p>3: 部下と組織の共有ビジョン</p>
	<p>職場実習 宿題 (①職場に潜むパラダイムを見抜く ②部下と組織の共有ビジョンを育てる)</p>
第4日・第5日	<p>8: ファシリテーション</p> <p>※ 現在抱えている問題をファシリテーションを通して解決する</p> <p>— 経営者の視点その他様々な視点から問題を見つめるトレーニング</p> <p>※ 研修参加者がファシリテーターとなり、全員でフィードバックする</p> <p>1) トラブル</p> <p>1: ルール</p> <p>2: 技術力の低下</p> <p>3: 若手の経験不足</p> <p>2) 情報の共有</p> <p>1: 理解の温度差</p> <p>2: 知識の伝承</p> <p>3) 場を変える必要性</p> <p>1: 環境</p> <p>2: システム</p> <p>2: 人間関係</p>

職場実習

4日目終了後 宿題(ファシリテーションによって得られた問題解決の第1歩を踏む)

5日目終了後 宿題(同上)

研修の成果物： トラブル発生その他の問題の整理と解決策(ドキュメント)

○講義期間中, 受講者様に取り組むべき課題の進捗状況をメール等にて確認させて頂ければ幸いです。

以上

2. 2 教材・教具について

巻末の付録では、研修時に使用した以下のものを示す。また、別添のCD-ROMにも電子データを添付する。

- －目標詳細図
- －テキスト（一部掲載：全容はCD-ROM参照）
- －研修課題
- －自己評価シート

研修時に用いた教材等の掲載については、以下の方針に基づき、一部編集等の手直しをしている。

- ・ 研修受講側の固有名詞（会社名、個人名等）は削除。
- ・ 企業の経営情報等については削除とし、更に研修実施時に守秘義務契約等を締結している場合は、その基準に従って削除。
- ・ 挿絵、写真等については、編集ソフト固有のものはそのまま掲載し、写真、レンタルポジ等で、出所が不明なもの、著作権、所有権等の所在が明らかでないものについては削除。
- ・ 紹介図書等については、その詳細情報（出版社、著者、訳者等）を明らかにする。

第3節 実施状況

表3-3 研修実施状況

回	日時	研修のテーマ	形式 : 実施内容	教材等
1	11/20 ----- 9:30~ 17:30	職場コミュニケーション (聴き方)	演習① 共通点探し 講義① コミュニケーション概論 演習② 要約演習 講義② 聴き方 実践① 部下とのコミュニケーション (部下のコーチング)	講師自作教材
2	12/4 ----- 9:30~ 17:30	職場コミュニケーション (伝え方)	評価① 課題成果の発表 演習③ 職場人間関係の図示 講義③ 伝え方 実践② 人間関係の問題解決を試みる 信頼型メッセージの伝達 読書(「親業」トマス・ゴードン著)	講師自作教材
3	1/10 ----- 9:30~ 17:30	ブレークスルー思考 (パラダイムシフト)	評価② 信頼型メッセージの成果 「親業」から伝わるメッセージ 講義④ 思考の枠組み(パラダイム) 演習④ 話者の要約とパラダイムを見つける 講義⑤ パラダイムシフトとブレークスルー 実践③ 職場パラダイムの洗い出し	講師自作教材
4	1/22 ----- 9:30~ 17:30	ブレークスルー思考 (ファシリテーション)	評価③ 職場パラダイム 演習⑤ 職場パラダイムのブレインストーミング 講義⑥ 可能な会話 演習⑥ プレストに基づく可能性の発見 実践④ 「可能な会話」の実践	なし
5	2/19 ----- 9:30~ 17:30	目的思考 (俯瞰的思考)	評価④ 「可能な会話」の成果 講義⑦ 俯瞰の視点 演習⑦ ファシリテーションとフィードバック 講義⑧ 問題解決手法の習得 演習⑧ ファシリテーションと問題解決提案 実践④ ファシリテーションによる問題解決	なし
6	3/12 ----- 9:30~ 16:30	具体的問題点解決	評価⑤ 研修による成果の発表 演習⑨ 各自のテーマの創作と ファシリテーション	なし

TO社に対して実施した研修コースは前項表3-3のとおりで、研修回毎の実施内容を示している。研修は約1ヶ月毎に実施し、課題として与えられた実践を、次回の研修までに取り組んでもらうクラブサンド方式としている。

第4節 コースの評価

実施している研修コースでは、受講生の理解度や進捗状況、および講師に対する評価などを常に把握し、必要に応じて講師にフィードバックして、成果重視型の訓練を保証する必要がある。このため研修実施毎にその都度自己評価シートによる調査を行なっている。

ここでの自己評価シートは種類として、以下の2種類を用意している。

- ① 研修の実施に関する自己評価シート
- ② 研修の目標に対する理解度の自己評価シート

4. 1 研修の実施に関する自己評価シート

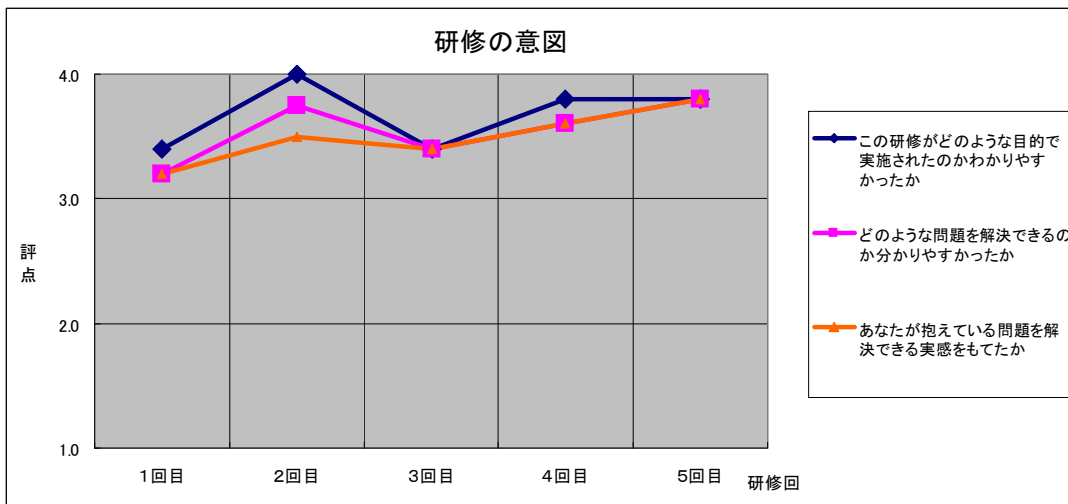
この自己評価シートでは、研修の実施意図や、研修に対する評価、研修への積極参加などを伺い、「研修の質」を保証するための情報としている。研修受講者の興味、関心などが薄れ、参加意欲が低下しないよう講師と研修コーディネータ間で研修の実施方法について協議する場合の基礎資料となる。

表3-4 研修の実施に関する評価結果（受講者平均値：4段階評価）

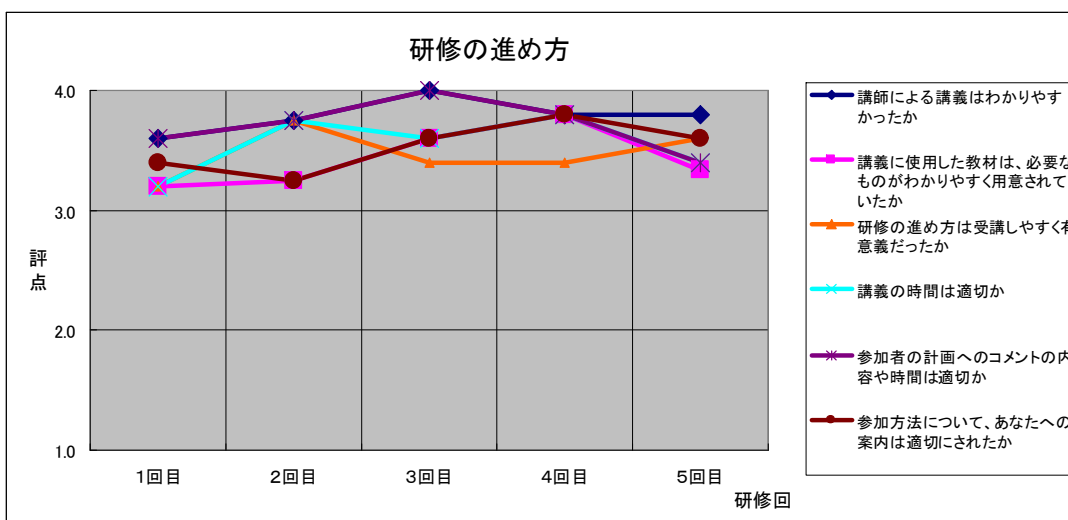
		1回目	2回目	3回目	4回目	5回目
研修の意図	1 この研修がどのような目的で実施されたのかわかりやすかったか	3.4	4.0	3.4	3.8	3.8
	2 どのような問題を解決できるのかわかりやすかったか	3.2	3.8	3.4	3.6	3.8
	3 あなたが抱えている問題を解決できる実感をもてたか	3.2	3.5	3.4	3.6	3.8
	自由記述					
研修の進め方	1 講師による講義はわかりやすかったか	3.6	3.8	4.0	3.8	3.8
	2 講義に使用した教材は、必要なものがわかりやすく用意されていたか	3.2	3.3	3.6	3.8	3.3
	3 研修の進め方は受講しやすく有意義だったか	3.2	3.8	3.4	3.4	3.6
	4 講義の時間は適切か	3.2	3.8	3.6	3.8	3.4
	5 参加者の計画へのコメントの内容や時間は適切か	3.6	3.8	4.0	3.8	3.4
	6 参加方法について、あなたへの案内は適切にされたか	3.4	3.3	3.6	3.8	3.6
	自由記述					
研修の参加	1 積極的に参加したか	3.4	3.8	3.8	3.6	3.8
	2 積極的に発表に取り組んだか	3.2	3.8	3.6	3.4	3.8
	3 他者の発表に積極的に意見を述べたか	3.0	3.5	3.6	3.4	3.6
	自由記述					
総合	1 総合的に今回の研修に満足できたか	3.2	3.5	3.8	3.6	3.8

研修の実施に対する受講者の評価は、回を重ねるごとに上昇し高位で安定していたことから、講師に対する評価はおおむね好評であった。

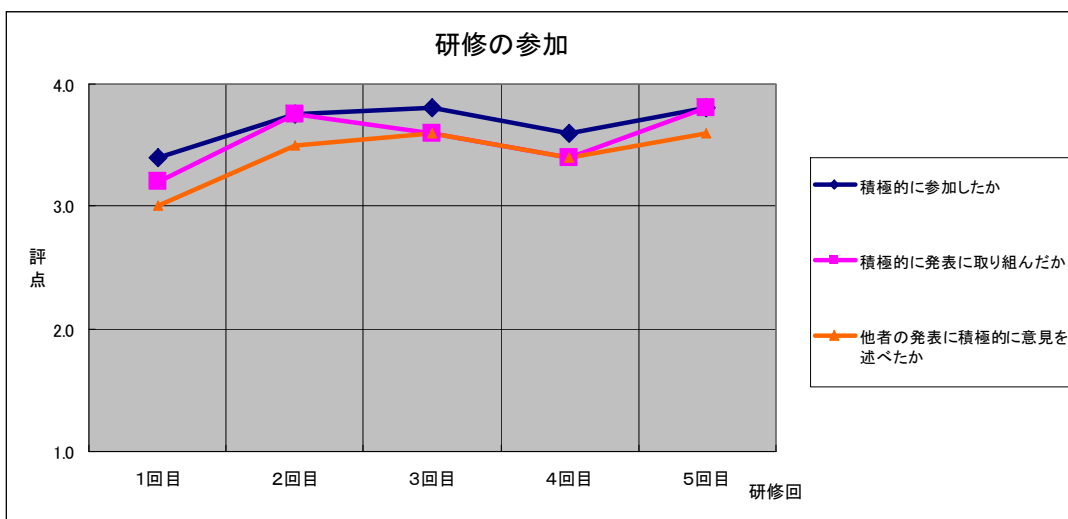
※ 研修実施回数は6回であるが、最終回は受講者の発表が中心であるため、自己評価は実施していない。



グラフ3-1 受講者評価（研修の意図）



グラフ3-2 受講者評価（研修の進め方）



グラフ3-3 受講者評価（研修の参加）

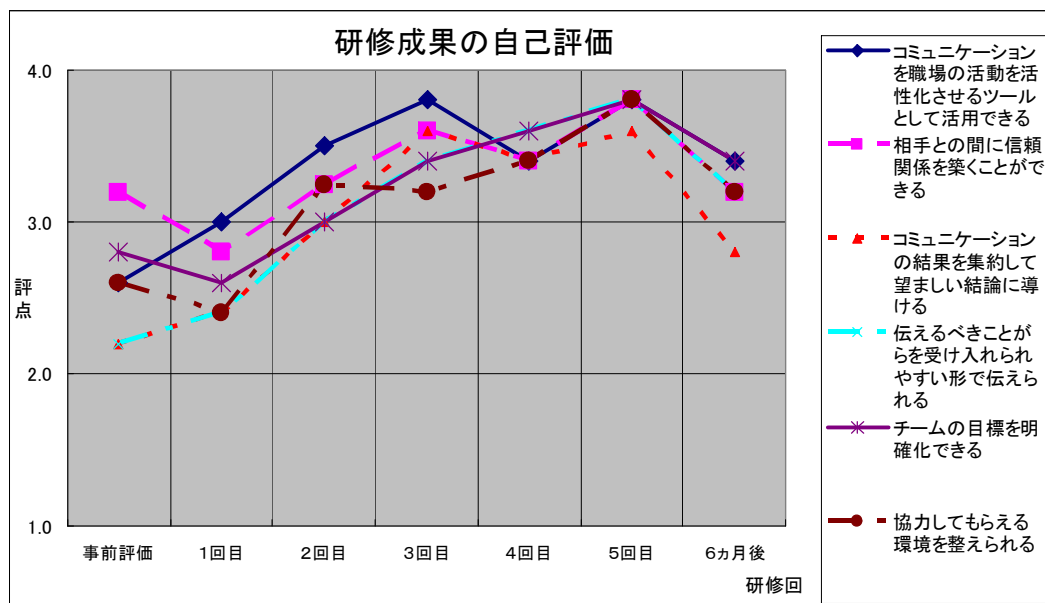
4. 2 研修の目標に対する理解度の自己評価シート

この自己評価シートでは、研修による能力付与の具体的目標に対し、確実に理解されているかどうかを判断するための情報としている。理解の度合いによっては、再度、講義するか、他の方法で理解させるかなど、研修コーディネータと講師による協議が必要となる。

表 3-5 研修の目標に対する理解度（受講者平均値：4段階評価）

	事前評価	1回目	2回目	3回目	4回目	5回目	6ヵ月後
コミュニケーションを職場の活動を活性化させるツールとして活用できる	2.6	3.0	3.5	3.8	3.4	3.8	3.4
相手との間に信頼関係を築くことができる	3.2	2.8	3.3	3.6	3.4	3.8	3.2
コミュニケーションの結果を集約して望ましい結論に導ける	2.2	2.4	3.0	3.6	3.4	3.6	2.8
伝えるべきことがらを受け入れられやすい形で伝えられる	2.2	2.4	3.0	3.4	3.6	3.8	3.2
チームの目標を明確化できる	2.8	2.6	3.0	3.4	3.6	3.8	3.4
協力してもらえる環境を整えられる	2.6	2.4	3.3	3.2	3.4	3.8	3.2

目標に対する受講者の理解度は、回を重ねるごとに上昇し、6ヵ月後のフォローアップ調査においても、研修の成果が定着していることが伺える。



グラフ 3-4 研修成果の自己評価

4. 3 研修に対する評価と受講者の取り組み状況

また、表 3-2 「受講者概要」で示した受講者の個々の研修前の課題に対する、研修受講による効果は、研修受講直後、6ヵ月後の調査において、次のとおりとなっている。

表3-6 研修に対する評価と受講者の取組み

受講者	現状評価や課題	研修受講前	研修後評価(直後)	研修受講後(6ヵ月後)	
A氏	<p>1. 傾聴 相手(特に無口な人)が思っていることを引き出せない ・部下の意見(特に反対意見)を聞けない 2. ファシリテーション ・反対意見も含めて、全体の意見をまとめられない ・部下の手の手順を引き出せずに、自分が仕切ってしまう 3. 伝え方 ・部署全体の意識を変えたい ・動きかけができていない ・大勢を引き込むような話術がない</p>	<p>研修での目標 相手の意見を引き出す。反対意見も耳を傾け、満足感が得られる意見集約に心がけ、部署全体の意識を高めるための振舞いを実践。</p>	<p>受講後評価、今後の目標など (評価に対して)今は何も問題なくクリアできている。それは、この研修で私の意識のパラダイムシフトが起こったことによる。それは、仕事やミーティング時に困難な課題に対して「無理だ」とか「難しい」という言葉を発していたこと。容易な道への困難な道のりにすり替え、困難なゆえに達成できなくて当然だという結論で自己満足していたことに気づいた。 気持ち、意見を引き出すことが可能だと分かった。 話術はあまり必要ない。傾聴のスキルが自然体でできれば自ずと山は動くと気づいた。 (目標に対して)傾聴するスキルによる改善し、相手を高めるためのコーチング手法を実践。 少しずつ(毎月のミーティング時に)パラダイムシフトを起こすようにしている。今は変化の時!。仕事のやり方を変えて行こうと声を出してみんなに働きかけをしている。</p>	<p>研修前の課題など(再確認) 所属する部署の業務体制が確立されていないという課題があり、コミュニケーションの不足を感じていた。その原因として、所属する部署は他社から来た人の寄り集まりで、各個人で進めていく業務が主体であった。</p>	<p>研修期間中の実践内容 これを組織としてまとめていくため、今後の業務の進め方を円滑にする目的で、研修のテーマであるコミュニケーションを実践した。</p> <p>研修受講後(6ヵ月後) 仕事への反映 研修終了後すぐに、私の所属するチーム内で、まず何が問題であるかを話し合うことにより問題をあぶり出し、メンバー各自コミュニケーションによる問題解決の実践を提案した。具体的な問題としては職場の長とのコミュニケーションが一層の問題であった。これからの●センターをどうしたらいいかと言うことで何回か話し合いを持ち、「新生TO社における●センターの運営体制の検討委員会」というものを発足することが出来た。 また、今まではその職場だけで話していたものが、技術本部全体で●センターのあり方を見直そうという機運になりました。 これが出来たきっかけについては、私が働きかけたことや、課員が働きかけたなど色々な要因はあるのですが、色々なコミュニケーションを行なう中で、●センターだけではなくて、技術本部全体が今の体制では良くない、これを改めて見直していかなければいけない、という機運になった。 個人の變化として、メンバーに対して「どうしてこうなの?」と言う働きかけや、「今の問題に対してどうしてこうなの?」と言う問いかけが、「今までのやり方を変えて行こう」と声を出してみんなに働きかけをしている。</p>
B氏	<p>A. 部下のスキルアップ ・スキルアップの難しい部下を抱えている B. ルール ・メンバーがルールを守らないことによるトラブルの発生が多さに悩んでいる ・ルールを見直す必要性があるのか思案している</p>	<p>部下のスキルアップ ・職務遂行時のルール遵守によるトラブルの回避。</p>	<p>(評価に対して)相手の意見を最後まで聞き、確認した上で自分の意見を伝え、それに対する相手の理解を確認できるようになった。 受講前には、このようなことは自分では実施できていたものと感じていたが、実際にはやってみると感じていた。 その結果、相手の態度や行動が、今迄とは違い、相手のスキルアップに繋がったことが確認できた。 コミュニケーションは相手次第と考えていたが、自分の方が変わることにより、相手との関係を築くことができるようになった。</p> <p>(目標に対して)部下に対するモチベーションアップの対応ができる。</p>	<p>研修前の課題など(再確認) 部下の育成方法として「この現場が出来るようになったので、次はもう少しレベルの高いあの現場へ」というような育成方法で限界を感じていた。部下への指導方法を改めて見直し、これまでのまま意見として言うのではなく、特定の人物(よくしゃべる人物とか、しゃべりやすい人など)、もしくは意見交換をしなかつた。</p>	<p>回りの人から課題を聞き出すこと、現場に行ってみてどのような課題があるのか?」「何か不自由があるのか?」「どう比較してきているのか?」「どういふことを中心にコミュニケーションをとるのか?」「コミュニケーションを抽出し、上司に報告(現場の現状など)している。</p> <p>新組織の移行ということで、5つの事業所に分散していた(親会社に對する現場)窓口を一つにまとめるということになった。このため、計画から人の調整、作業の依頼などを一括集中でやるということになったが、各種問題(組織での職場と現場での職場のやりとり)がうまく行くのか?、「1人の配置までのような管理業務が遠隔操作で出来るのか?」を、部下や関係者との意見交換した結果をベースに、各現場の意見と計画管理ツールの業務とを、突合せする検討会を実施し、会社の方針、方向性に従ってスタートすることができた。 新体制に移行後、さらなる人の育成、現場の育成を行なっていく必要があることがコミュニケーションを通じて明らかとなった。</p>

受講者	研修受講前 現状評価や課題	研修受講後(直後) 受講後評価、今後の目標など	研修期間中の実践内容 研修の課題など(再確認)	研修受講後(6ヵ月後) 仕事への反映
C氏	<p>研修での目標</p> <ul style="list-style-type: none"> 部下の経験不足によるトラブルを減らす。知識伝承の必要性を部下と共有する。 <p>現状評価や課題</p> <ol style="list-style-type: none"> 伝え方 <ul style="list-style-type: none"> 若手への指示命令が機能しないことがある 若手の意識を変えたい 特に『安全』に『責任』の意識を伝えていない 支所の末端まで情報を共有させたい センターとの理解の温度差に悩んでいる A. 若手のトラブル <ul style="list-style-type: none"> 若手が経験不足のために起こす、トラブルの多さに悩んでいる 知識の伝承の必要性について思案している 	<p>受講後評価、今後の目標など</p> <p>(評価に対して)センター間の調整のために、議論した上で、今後の主要業務(一般受注)の取り扱いを引き継ぎを決定できた。また、メール等での伝達を速く、直接語り合うことを、現場に出向き、現状把握と情報交換を積極的に行うようになった。</p> <p>また、基礎技術力の養成のため、現状把握を目的としたアンケータを作成・実施した。この結果を踏まえて研修を実施する予定。</p> <p>(目標に対して)若手の早期技術力の育成。</p>	<p>研修前の課題など(再確認)</p> <p>「若い人のレベルアップ」が目標。具体的には、現場のノウハウや、作業自体から乖離せずにお客様に密着する形でのよう言っていく。</p>	<p>仕事への反映</p> <p>仕事に緊張感があるため、現在の状況(一般のお客さんからの仕事が増えている。この仕事はOB対応が中心)に対して、新生TO社という中で、H21年3月までにもついてもお客さんとの信頼関係を若い社員に引き継いで行く。施工計画の作成などの作業が増えたため、仕事を標準化し、若い人たちの目標を「技術の向上」という方面に向けさせてあげることが必要である。</p> <p>具体的な行動として、マニュアルや施工計画の標準化とこういうことを行ない、それを利用してもらい負担軽減を図っている。</p> <p>能力の把握のためのアンケートはよりオープンな形式にし、色々な人が修正しやすく全体のワークポイントを把握できるようにしていく。</p>
D氏	<p>顧客満足度の明確化のためのコミュニケーション力を高める。グループ間の意見の調整。リーダーとしての部下との情報共有化。</p> <p>1. 傾聴 <ul style="list-style-type: none"> 親会社の契約担当者から情報をさらに引き出す必要がある </p> <p>2. ファシリテーション <ul style="list-style-type: none"> グループ全体の意見のまとめ役ができていない 営業グループと技術総括グループの意見の調整ができていない </p> <p>3. 伝え方 <ul style="list-style-type: none"> 事業所全体を理想に向けて巻き込む動きができていない </p>	<p>(評価に対して)親会社の設備総括Gに対して、お客様アンケートを実施し、意見・要望の明確化ができた。</p> <p>グループ会議を定期的に関き意見交換の時間を設けることとした。グループのまとまりは良くなってきている。</p> <p>営業グループと何度が意見交換を行い、相互に納得できる業務のやり方が調整できた。</p> <p>会議等で自分の発言の場が多くなった。</p> <p>(目標に対して)意見・要望の交換の機会を多く設け、情報交換を積極的に実施する。顧客とのよりよい関係の維持。</p>	<p>所属している業務管理グループがうまくまとまっていなかった。グループの役割を認識し、進めていくのが目標。研修未受講であれば、上司の意見のみ考慮し、部下の意見は聞くことがなかったと思う。</p>	<p>平成21年度以降の支社の体制を検討している事で、10月までに検討結果を本部に提出する作業を(上記撤廃作業の反省点を踏まえ)行なった。具体的には、支社長、各グループ長が集まって議論する際の事務局となり、この議論の前段階に、各部門での検討が必要となるが、この意見の集約であるとか、事業所皆さんの意見を事前に聞き出すことなどを通じて、議論がスムーズに進むよう調整してもらった。</p> <p>最終的に、支社長案として本社に提出した。(社長のトップヒアリング時に、私たちが作った資料が役に立って評価され、管理チームリーダーから、変更チームリーダーも兼務となり、2つの部署をまとめる立場になった。)</p>
E氏	<p>技術力低下の解消、技術の継承不足によるトラブル多発の改善。</p> <p>1. 傾聴 <ul style="list-style-type: none"> 自分の思わくの方へ引っ張ってしまう 真電の上層部と対等な関係でいながら、詳細な情報を引き出したい </p> <p>2. ファシリテーション <ul style="list-style-type: none"> グループ全体の意見のまとめ役ができていない 営業グループと技術総括グループの意見の調整ができていない </p> <p>3. 伝え方 <ul style="list-style-type: none"> 考え方の対立する部署へ働きかけることができていない A. トラブル <ul style="list-style-type: none"> 技術力の低下、技術の継承不足によるトラブルの発生が多さに悩んでいる 再発防止ルールを見直す必要性、環境を変える必要性があるのか思案している </p>	<p>(評価に対して)信頼型メッセージを意識して使うことにより、支社全体でメンバーおよび管理者の意識改革を遂げた結果、時間外勤務削減ができた。さらに他事業所との良好な業務協働関係が構築できたため、業務運営がよい方向に向いてきた。</p> <p>パラダイムシフトにより、過去の思い込みを捉われなくなった。行動が取れるようになった。</p> <p>その他、私生活部分では、子供に対する接し方が変わった事により、子供達が私に付いてくるようになった。また、自分の気持ちをコントロールして禁煙できた。</p> <p>(目標に対して)部下にも経営層にも働きかけることにより、支社メンバー個々の能力をフルに引き出す目標設定およびその具体化をはかる。</p>	<p>所属している業務管理グループがうまくまとまっていなかった。グループの役割を認識し、進めていくのが目標。研修未受講であれば、上司の意見のみ考慮し、部下の意見は聞くことがなかったと思う。</p>	<p>7月に所属する支社で計画管理グループを作ることになり、事前(4月)に準備担当となった。そこで「新生TO社を作るための具体的なグループの立ち上げ」という作業に取り組み、10月には最初のグループとして計画管理グループを立ち上げた。</p> <p>さらに、社内の組織体制の検討や、支社との業務連携についても現在検討している。</p>

研修の前段階より受講者個々の状況を把握し、受講者の理解度等、進捗を管理することで、一般的な研修では期待し辛い研修後の成果を得られた。

4. 4 総括

本短期コースは、受講者の自己評価を基準にすれば、かなり高い成果を達成したと考えられる。他方で改善すべき要素も見られる。今後実践される短期コースがさらに高い成果を達成する参考とするため、本短期コースで見られた改善要素を以下にまとめる。

本短期コースの特徴は、コミュニケーションを「業務上のツールとして活用する」というコンセプトにあった。また、短期コースの一般的な特徴として成果重視型である点がある。これらに関する懸念として、このようなコンセプトを関係者が理解できるかがあった。

短期コースは6回予定していた。前半は3回目までがコミュニケーションに関する理論・手法の学習と部分的な演習、3回目終了以降、職場での本格的な適用演習とその適用状況への修正を予定していた。表3-5「研修の目標に対する理解度」を見ると、3回目までの理論学習までは、各学習内容について自己評価が高まっているが、4回目でいったん評価が下がっている。5回目には回復しているが6ヶ月のフォローアップ評価時は、再度かなり自己評価が下がっている。一般に自己評価は右肩上がりになると考えられるが、今回は一時的に低下する局面が見られた。これは、今回懸念していた点に問題があったのではないかと推測される。

3回目まで自己評価が高まり、4回目に低下しているのは、3回目までに修得したコミュニケーション能力を職場に適用したところうまくゆかず、4回目の学習でもその自信のなさを払拭できなかった結果ととれる。5回目の自己評価の回復は、フォローがうまくいったと解釈できるが、短期コースで修得したコミュニケーション能力のすべてを職場に適用した結果である6ヶ月後の自己評価は再度低下した。

3回目、6回目はいずれも終了時に、それまでに修得したコミュニケーション能力を職場でどのように適用するかを課題設定する場面を設定していた。その場面では、研修開始時に各参加者が抱えていた課題に立ち返り、それを解決することを課題設定した。その後職場で、コミュニケーション能力の適用に臨んだ。その結果が、やや自己評価が下がる結果に結びついたと推測される。つまり集合研修が終わった時点で、「できる」と思っていたことが、現実の職場では「うまく行かなかった」と評価された。

今回の短期コースでは、コース開始時に抱えていた課題を直接解決するこ

とに結びつく演習や討論が不足しがちだった。これは講師の研修スタイルに影響を受けるものであった。講師の研修スタイルは、参加者のその場の希望に応じて研修内容を柔軟に対応させるというものであった。そのためコミュニケーションをテーマにした研修ではあるが、当初の「業務上のツールとして活用する」という視点からややずれた研修内容を扱った。そのため受講者の満足は高いが、当初予定していた到達目標への到達という視点からは、やや低い評価がなされたのではないかと推測される。

本短期コースは、上記のような傾向がやや見られるものの、十分な成果を得たものと考えられる。今後さらに高い成果を目指すときは、上記のような点への配慮が、一つの要素になると考えられる。