

組織開発的な視点を取り入れた 中小企業の受講者参加型研修

PARTICIPATORY TRAINING FOR SMES THAT INCORPORATES THE PERSPECTIVE OF ORGANIZATION DEVELOPMENT

高 野 宏 輝

TAKANO Koki

キーワード：組織開発、中小企業支援、人材育成、企業研修

Key words：Organization Development, Support for SMEs, Human resources development,
Corporate training

要 旨

人材確保が大企業に比べてより困難な中小企業において、人材育成は重要なテーマである。ビジョンを持ち、主体的に社業に関わっていく従業員を育て、未来を切り開いていくことは大切であるが、経営資源の中でも極めて重要な「ヒト」が思うように成長せず、社内に活力がないと悩む経営者は少なくない。また、人材育成のための集合教育（Off-JT）を積極的に実施する企業は多いが、その効果が実感できないケースも多い。筆者は経営コンサルタント（中小企業診断士）として、中小企業の人材育成に関わっているが、知識を修得し、実践的に役立つ研修を行うことは、実に難しいと感じる。

本稿では、中小企業がより主体的、積極的に社業に関わる従業員の育成を図り、研修転移を実現するための組織開発的な視点を取り入れた受講者参加型研修の実践について報告し、その効果について考察する。研修実施の結果、チーム活動中心の研修プログラムに参加した従業員が、積極的に社業を考え、経営への参画意識を高める効果が期待できることが明らかになった。

はじめに

Off-JT は、OJT よりも教育的な効果が薄く、座学で学んだ知識は、いつの間にか忘れられてしまうことが多いと言われる。中原 他〔1〕が示す「研修で学んだことが、現場で実践され、成果が生み出されること」すなわち「研修転移」を実現することは簡単なことではない。研修は「経営に資すること」がもっとも重要であるが、「やりっぱなし」でほとんど実践されない例が多い。著者は、経営コンサルタント（中小企業診断士）として企業の人材育成研修の場に立つ機会があるが、実践につなげることの難しさを感じている。人生100年時代の到来が予測され、仕事人生が長くなることが見込まれる。テクノロジーの進化や環境問題、社会における考え方など、外部環境が著しく変化する中で、同じ仕事をする期間も短縮されるかもしれない。「学ぶことを学ぶ」ことの重要性が高まり、変化のスピードに対応できる実践的な学びの重要性はますます高まっている。教育工学の分野でも「自己調整学習」がキーワードになってきている。鈴木〔2〕は、学習者をより自律的にするための重要性を説いている。それが、自ら学んでその成果を自ら活用する人を育てることで、教育活動の必要性を相対的に軽減し、「指示待ち人間」を減らし、「自分ごと」として学びに取り組む人を増やすために役立つからである。自分自身の中にコーチを内在させる、すなわち「自己調整学習者」になるために、アウトプット中心設計で教えない教育を実現することを目指すインストラクショナルデザイン研究の発展が求めている。

このような状況の中で、特に中小企業は、限られた人材育成の時間やコストをより効果的に活用し、研修転移を実現することが必要である。

1 「組織開発」が求められる社会的背景

企業を取り巻く著しい環境変化は、製品ライフサイクルの短期化を促し、多くの企業ではタスク重視のマネジメントが顕著となった。高木〔3〕は、協働を阻害する要因として、「成果主義人事評価」や「仕事の専門化」と「分業化」を挙げた。他者と協働して成し遂げる目標や部下育成に関心が向かず、人間的側面が軽視される傾向がでてきた。悪いことを悪いと言えない、リスクを避けチャレンジしない、といった従業員が増え、環境変化のスピードに対応できない要因となる。

このような背景の中で、「組織開発」(Organization Development) が、再び注目を集めている。

コミュニケーションの希薄さから、心理的安全性が担保されず、言いたいことが言えない空気が漂い、必要と思われること以外は一切しゃべらない職場も多い。何でも言い合える風通しのよい企業風土をつくることは極めて大切であり、従業員の生き生きとした状態が維持できる。率直な対話や本音での議論の結果、戦略・計画を立案し、実行することで「ヒト」の活力もあがっていく。

受講者が一言も発言せずに、講師が一方的に教授する講義型研修では、研修転移の実現は難しいが、受講者全てが自分の意見を述べ、今まで触れられていなかった他者の考え方を知る双方向型の参加型研修を実施することで、短期的な成果ではなく、従業員間の長期的な関係性を構築し、従業員が納得する未来について語り合えるような場を整えられることで、研修が活かされ、組織が活性化する可能性がある。

本稿では、中小企業がより主体的、積極的に社業に関わる従業員の育成を図り、研修転移を実現するための組織開発的な視点を取り入れた受講者参加型研修の実践について報告し、その効果について考察する。

2 組織開発的な視点を取り入れた受講者参加型の中期経営計画策定研修

中原〔4〕は、「組織開発」の本質を、「見える化」、「ガチ対話」、「未来づくり」の3つのステップ（図1）で捉えている。これらの視点と中小企業診断士等の経営コンサルタントが行う経営診断プロセスを踏まえ

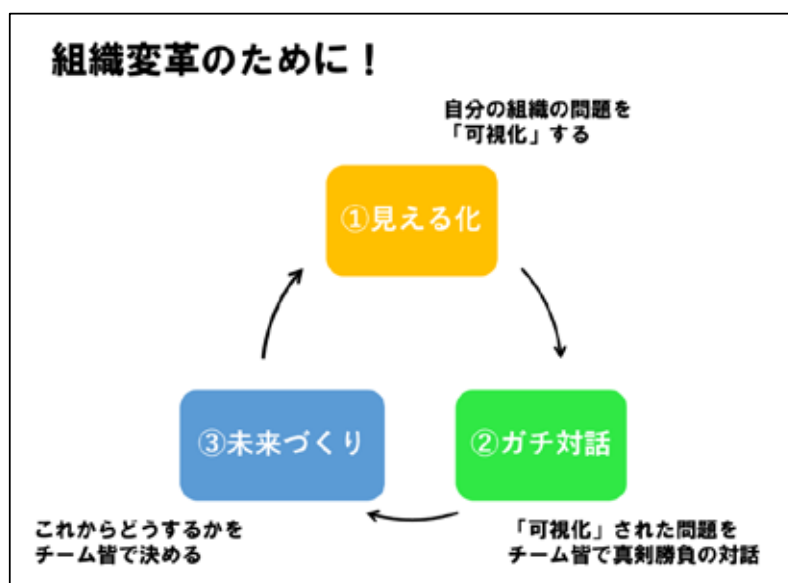


図1 「組織開発の3ステップ」
 （中原（2018）「組織開発の探求」P41を参考に筆者作成）

た受講者参加型研修を以下に述べる。

① 見える化

経営診断のプロセスでは、一般的には現状分析（SWOT 分析等）から始めることが多い。自分たちの現状を客観的に捉え、スタートラインを明らかにすることであるが、組織開発的な視点に立てば、これは「見える化」である。中小企業の場合、中小企業診断士など外部コンサルタントがヒアリング、調査し、客観的な事実を明らかにして提示するケースが多いが、本稿の研修では、当事者である受講者の対話による手法をとる。受講者自身が隠れている自分たちの現状を主体的に探ることができれば、真に自分の課題として横たわる問題を認識し、それに立ち向かおうとすると考えられる。著者は短期大学で講義を行っているが、対話を重ねながらチームで考え、自ら答えを導きだすことを目指すアクティブラーニング型の講義では、学生が眠くなる暇がない。課題に対する参画度合いは一方的な講義形式よりもはるかに高い。

② ガチ対話

組織調査（サーベイ）を行い、最新のテクノロジーを駆使して客観的な事実を明らかにしたところで、そのデータが活用されなければ意味がない。中原〔5〕は、データがどれだけ正確でも対話が生まれなければ意味がなく、サーベイすることよりも、いかにフィードバックするかが大切であることを示唆した。現実がわかったら、その事象が自分たちにとってどんな意味をもつのか検討する必要がある。そのためには、偽りのない率直な対話が必要である。

言いたいことを率直に言うことは難しい。思ったことを素直に言い表せない職場は多い。業務の個業化が進んでいる背景もあり、社員同士のコミュニケーションが極めて希薄になっている職場は少なくない。メールやSNSでのやり取りはあっても、リアルにコミュニケーションを図る対話やディスカッションには慣れていない従業員が最近では多い。心理的安全性を担保して、風通しよく自由に自分の意見をぶつけ合えるような対話をチームの中にいかに生み出せるかが大切である。そのための工夫を組織開発的な視点では大切にし、より活発に対話、議論が行えるような場（コンテナ）づくりを考慮する。これらの視点を受講者参加型研修に組み込む。自分自身の考えを表に出し、他のメンバーの考えもしっかり自分の中に取り入れ、「お互いの意識や認識のズレ」に気づくために、対話（ダイアログ）の機会をグループワークで実践していく。

③ 未来づくり

未来づくりは、ガチ対話の後に明らかになった「お互いの意識や認識のズレ」を修正して、みんなで自分たちの将来を考え、未来に向けての道筋をどのように立てるか議論し、最終的に意思決定していく段階である。経営診断プロセスでは、経営ビジョンにそったストーリーで戦略目標と戦略マップを定め、具体的な行動計画に落とし込んでいく最終段階である。

以上のように知識伝達型の研修から受講者が主体的に参加する研修へ転換していくことの意義は大きい。研修テーマを「自分ごと」の課題と捉え、解決したい課題に向かっていくことが大切である。自分で考えたプランが結果として成果となって現れることで内発的動機付けが持続する。

3 実践事例

筆者が支援を行っている中小企業A社の実践事例を紹介する。A社は地方都市の従業員約20名の中小企業である。同社社長は、従業員の主体性の不足や仕事に対する向き合い方に関して問題意識をもっており、中期経営計画立案を中堅マネージャー自らの手で作るための実践的な研修が実施された。ワークショップ形式とし、受講者が主体的に経営診断のプロセスに参画し、自ら考えて中期経営計画を立案することとした。

実施概要は下記の通りである。

研 修 名：中期経営計画策定研修	
受 講 者：中堅マネージャー 5名	
研修内容：経営診断でよく活用される SWOT 分析やバランススコアカードなどのフレームワークの知識を得ながら、メンバー自らがこれらのフレームワークを活用し自社の中期経営計画案を策定していく	
研修方法：ZOOM によるオンラインで実施 研修内で提示された課題に対する個人ワーク又はグループワークは研修時間外で実施 参考資料の提示や、課題の提出には Microsoft Teams を活用	
研修期間：約2か月間 全5回 各回2～3時間で実施	
研修スケジュール：	
第1回 導入と環境分析（個人ワーク）	
環境分析から戦略抽出へ	解説⇒課題提示
第2回 戦略抽出 ⇒ 戦略マップ作成（個人ワーク）	
SWOT 分析	発表&ディスカッション
戦略マップの作成（ストーリー展開）	解説⇒課題提示
第3回 戦略マップ作成（グループワーク）	
戦略マップの検討 個人発表&ディスカッション	
グループワークの進め方	解説⇒課題提示
第4回 重要成功要因／業績評価指標の設定（グループワーク）	
戦略マップの検討 グループ発表&ディスカッション	
重要成功要因／業績評価指標	解説⇒課題提示
第5回 行動計画（グループワーク）	
重要成功要因／業績評価指標の検討 発表&ディスカッション	
全社アクションプランの作成	解説⇒課題提示

図2 「中期経営計画策定研修」概要（筆者作成）

新型コロナウイルス感染拡大の状況にあり、研修はオンラインで実施した。基本的な各回の進行は、「知識の伝授」⇒「課題提示」⇒「課題実施の感想」⇒「プレゼンテーション」⇒「講師から講評」とし、次のフェー

ズへとつなげていく全5回の研修とした。受講者は、研修時間外で、個人及びグループで課題に取り組むことが課され、研修時間を大幅に上回る労力を費やして学習した。

3-1 実施内容の詳細

以下に各回実施内容の詳細を組織開発の視点も踏まえながら述べる。

① 第1回 導入と環境分析（個人ワーク）

まず、受講者の自己紹介と研修の目的、研修概要について説明した（図3）。A社社長が抱いていた問題意識は、従業員が自ら考え行動する主体性の育成である。研修の目的は、受講者がマネージャーとして部下を先導し、従業員一人ひとりの知見を一つに合わせ、継続的に経営を行うために、中期経営計画案を策定する手法を学ぶことである。強力なリーダーシップにより経営戦略を立案し、トップ主導で実行に移すトップダウン式ではなく、ボトムアップ的に従業員自らが考え、全員の力を一つに合わせて組織を動かしていくことの価値を丁寧に伝えた。



図3 「中期経営計画策定研修」導入 説明資料（筆者作成）

環境分析は、組織開発の視点で考えると「見える化」のプロセスである。自社のおかれている経営環境の内部環境と外部環境から考察するSWOT分析の手法とクロスSWOT分析による戦略目標案の抽出について説明した。内部環境である自社の強みと弱み、外部環境の機会と脅威を、まず受講者個人で検討してもらうため、所定のシートを提示し、次回まで各自で作成し、発表する準備を行う課題を提示した。Microsoft Teamsに外部環境の検討の前提となる業界情報など参考資料や課題をすすめるためのシート

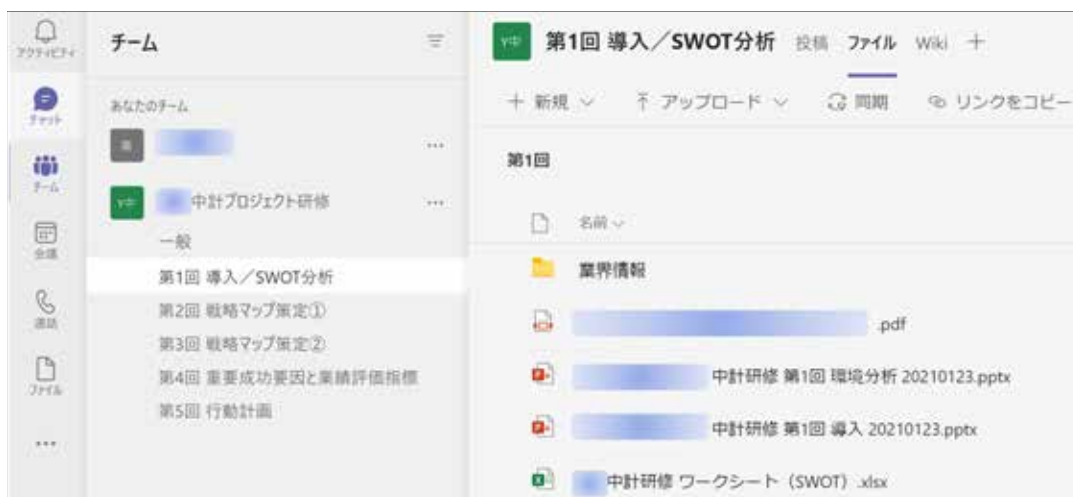


図4 「中期経営計画策定研修」Microsoft Teamsによる研修運営（筆者作成）

を掲載した（図4）。

② 第2回 戦略抽出⇒戦略マップ作成（個人ワーク）

はじめに前回からの課題について、個人で考えた感想を述べてもらい、認識の共有を図った。その後、SWOT分析について各自発表してもらい、講師が1枚のシートに板書、集約しながら全員で共有した。

後半では、クロスSWOT分析による戦略目標抽出の後、バランススコアカード（以下「BSC」と記す）を活用した戦略マップ作成について講義を行い、個人ごとに戦略目標抽出案とBSCの4つの視点（財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習の成長の視点）による戦略マップ作成を次回までの課題として提示した（図5）。

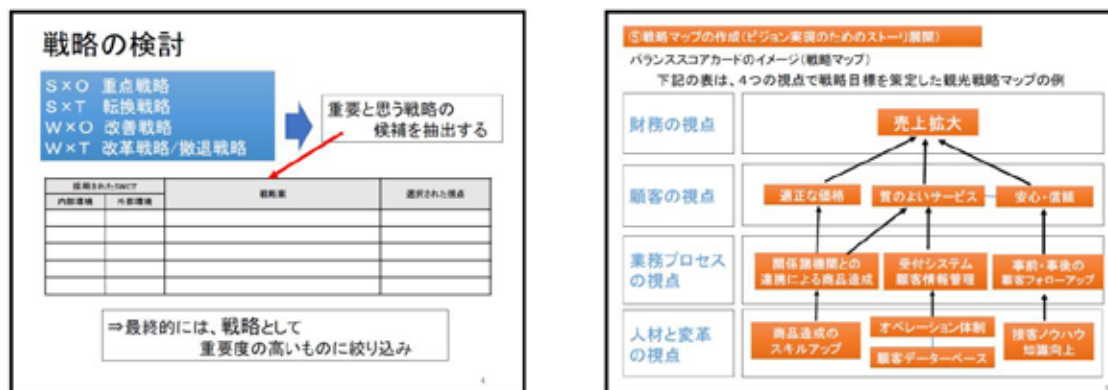


図5 「中期経営計画策定研修」第2回 戦略マップ 説明資料（筆者作成）

③ 第3回 戦略マップ作成（グループワーク）

受講者は各自で検討したSWOT分析に基づく戦略目標抽出とBSCの4つの視点による戦略マップ案について発表した。

後半講義で、個人が抽出した戦略案と戦略マップをメンバー全員で検討し、会社としての一本化した戦略目標の抽出と、戦略マップ作成を次回までの課題として提示した。

個人ワークからグループワークに移る段階で、グループワークの進め方に関する講義を行った。組織開発的な視点で考えると「ガチ対話」と「未来づくり」のプロセスにあたる重要な研修のポイントになる。「対話と議論の違い」、「フリーライダーにならない」、「自分の意見を述べ、他人の意見を真剣に聞く」などを「グランドルール」（図6）として示した。個人発表の中で、意見のズレ、食い違い、自分の発想にはなかった新しい視座などについて、こだわりをもって他メンバーと積極的に対話を重ね、最終的には議論によって1つの方向性、チームとしてのまとめ、意思決定を行うよう促した。

グループワークの時間は、受講者同士に任せ、別な時間を設けて進めてもらった。研修時間を大幅に超

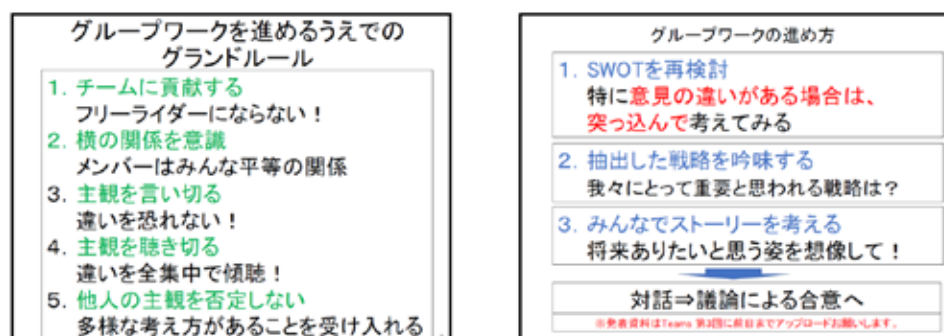


図6 「中期経営計画策定研修」第3回 グループワークの進め方 説明資料（筆者作成）

える時間を各メンバーで費やし対話、議論が行われた。

④ 第4回 重要成功要因／業績評価指標の設定

グループとしての戦略目標抽出、戦略マップについてグループ代表が発表した。その後、BSCのフレームに基づく重要成功要因／業績評価指標の設定について講義を行った。戦略マップに記載した4つの視点の各戦略目標の成功要因の抽出と、特に重要と思われる要因を重要成功要因として設定し、それに対して業績評価指標を設けるワークをまず個人で実施し、その後にグループで対話・議論し、チームとしての案をまとめるよう指示した(図7)。個人作業からグループ作業へと至るハードワークをグループに課した。

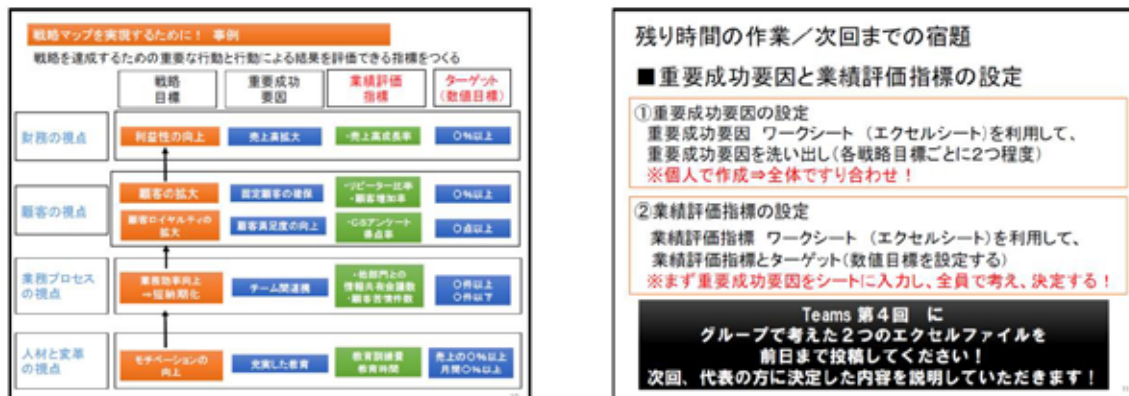


図7 「中期経営計画策定研修」第4回 重要成功要因と業績評価指標の設定 説明資料（筆者作成）

⑤ 第5回 行動計画

グループとして一本化した重要成功要因と業績評価指標についてグループ代表が発表した。その後、絵に描いた餅にならないよう、具体的な行動計画（アクションプラン）を策定し、計画から実行、評価修正行動まで視野に入れたPDCAサイクルを廻すことについて講義を行った（図8）。

研修としては、これで終了とし、今後社長や全社員に向けて説明するための中期経営計画提案書をチームで作成することを確認した。

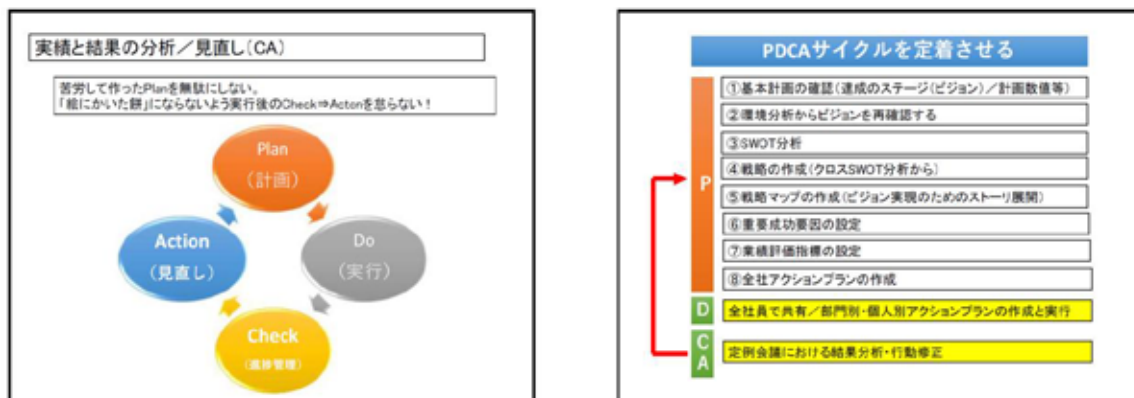


図8 「中期経営計画策定研修」第5回 行動計画 PDCA 説明資料（筆者作成）

3-2 受講アンケートからの研修への評価

5名の受講者の中から4名の無記名式アンケートの回答が得られた。

Q 1「今回の研修内容は役立つものでしたか？」

⇒ 「大変役に立った」 3名「まあ役に立った」 1名

Q 2「今回の研修によって、今後のご自身の新たな行動、チャレンジに結びつくことになりましたか？」

⇒ 「大いに結びついた」 3名「まあ結びついた」 1名

Q 3「グループでの話し合いは、グランドルールに基づき、十分にできたと思いますか？」

⇒ 「よくできた」 2名「まあできた」 2名

Q 5「今回の研修の感想・ご意見・ご要望等をご自由にお書きください。」

(コメント抜粋)

「計画の策定に向けた各プロセスや分析の手法などを実際に体験できたことは非常に有意義であったと感じます。同時に、これまで会社の方向性に係る計画を立てる立場になかったこともあり、その難しさを強く感じています。研修を通じて、各々普段はあまり表に出さないような考えや意見を交換し、問題意識を共有できたことも非常に良かったと思います。今後は、同研修のメンバー以外の従業員に対して、計画の内容や意図、具体的な推進の仕方を明確に伝えられるよう、より深く落としこんでいきたいと思っています。」

「研修内容はすごく勉強になったと思います。研修結果を活かせる様にしたいと思っています。日々の業務を抱えながらの課題対応が少し大変でした。」

「旗振り役も当然必要だと思うが、現時点において、一つの意見に囚われることは非常に危険と思われる。計画については、各マネージャーとも共通認識のもと進める事ができるので今まで以上にやりがいもあり、社員へも熱意、志もしめせるものと思う。」

「話し合いで結論を出していくことで、多様性が生まれ、且つ高すぎず低すぎない目標がたてられたのではないかと思います。」

3-3 経営トップからの研修への評価

A社社長からは、研修終了後の受講者との会話の中から研修を評価していただいた。

(コメント抜粋)

「社員からは大変勉強になったという感想を聞いている。自らが経営計画に参画することで主体性やモチベーションがあがったのではないかと考える。今後は、PDCA サイクルの観点から定期的に計画の進捗をチェックし、定着、修正が図られるよう支援をお願いしたい」

4 考 察

本事例の組織開発的な視点を取り入れた受講者参加型研修実施により、どのような効果がもたらされたか、以下にポイントを挙げる。より主体的、積極的に社業に関わりたいと思う従業員の育成が図られ、実践的に役立つ研修、すなわち「研修転移」につながる道筋が確認できた。チーム活動中心の研修プログラムに参加した従業員が、研修を通じて積極的に社業を考え、経営への参画意識を高める効果が期待できることが明らかになった。

- ・安心安全な場をつくることをお互いに意識させた。「グループワークを進めるうえでのグランドルール」については、特に丁寧に説明した。その結果、安心して自分の意見を言える場、他人の意見を聴く場が作られ、自分とは違う角度からの意見を聴くことが新鮮な驚きとなった。受講者は、考え方の多様性に気づき、潜在的な問題を「見える化」できた。マネージャー間で意識の共有を図ることができた。
- ・自社の経営計画を策定できるようになることをゴールとした。その結果、受講者は、自らが経営診断の

プロセスに参画し、職場で起こっている様々な問題を見直し、解決策を練ることで、真の自分の会社の「自分ごと」の問題であると捉えることができた。受講者は、自分で自社を診断することで自社の強みや弱みを認識し、新たな気づきを得ることができた。マネージャーにリーダーとしての自覚が生まれ、未来の会社の姿を見据えて、全従業員を導いていこうというリーダーシップの芽生えにもなった。

- ・講義型の一方的な知識の伝授は極力減らし、自ら考える時間を研修時間外も含めて多く設定した。自ら課題に取り組み、自分の考えたことを他者の前に明らかにするという経験が、社業への熱意と自信を喚起させた。

5 今後の課題

研修転移の持続性の観点からの工夫が必要である。PDCAのCAに着目し、フォローアップを継続的にを行い、研修による参画意識が持続的に保持され、修正改善活動が継続的に行われ、財務的な成果につながっているかの検証も望まれる。

経営計画策定に従業員を参画させる受講者参加型研修をすすめるためには、トップである経営者の理解が欠かせない。経営トップの意思決定と従業員、マネージャーの意思決定を研修プロセスの中でどう擦り合わせていくか、きめ細やかな対応が必要である。これらの理解を促す上で、経営者に対して、エンパワメントや権限移譲、従業員を支援する「サーバントリーダーシップ」の考え方などの理解を促す、トップマネジメント層への働きかけも重要と考える。また、従業員に対しては、全員経営が急激な環境変化に対応するためには重要であり、従業員誰もがリーダーシップを発揮しうる「シェアード・リーダーシップ」の考え方を知識として提供することも研修の効果を高めることができると考える。

本事例はコロナ禍のため、講師による講義運営は、完全オンラインだったが、ZOOM及びMicrosoft Teamsの活用で知識の伝達や意見交換は十分に可能であった。但し、講師のみ遠隔であったためグループワークの学習プロセスを受講生にすべて任せ、講師が関与することはできなかった。時間外活動におけるプロセスの観察から、対話、議論を進めるうえでの障害が発生していれば、適切な介入支援が行えたかもしれない。講師が遠隔にいる場合、ZOOMのブレイクアウトルームの活用や資料の情報共有などICTをフル活用することが今後も求められる。

1社の実践例であり、更なる実践の積み重ねが求められる。数多くの実践から、今回見えてこなかった運営上の問題点や研修の効果を探求する必要がある。本事例では、結果としてケラー[6]の提唱するARCSモデルの学習意欲への4つの側面（注意（面白そう）、関連性（やりがいがありそう）、自信（やればできそう）、満足感（やってよかった））が生じ、学習意欲を高めたと考えられる。研修をデザインする前段で、組織開発やインストラクショナルデザイン等の様々な知見を考慮しながら、具体的な方略を設計、実践し、その効果を検証することを積み重ねていくことが求められる。

参考文献

- [1] 中原淳、島村公俊、鈴木英智佳、関根雅泰：研修開発入門 研修転移の理論と実践，ダイヤモンド社，2018，pp. 1－20
- [2] 鈴木克明：我が国の教育工学研究とインストラクショナルデザイン研究の今後に寄せて，日本教育工学会論文誌，43（3），2019，pp.187－196，
- [3] 高木穰、中村和彦、塩見康央：職場における協働の創生—その理論と実践—，人間関係研究（南山大学人間関係研究センター紀要），9，2010，pp. 1－34
- [4] 中原淳、中村和彦：組織開発の探求—理論に学び実践に活かす—，ダイヤモンド社，2018，pp. 39－42

- [5] 中原淳：「データと対話」で職場を変える技術 サーベイフィードバック入門 これからの組織開発の教科書，PHP 研究所，2020
- [6] J.M. ケラー：学習意欲をデザインする ARCS モデルによるインストラクショナルデザイン，北大路書房，2010