

役割や職務内容に応じたコミュニケーション・スキルを明確にした実践型の研修を実施

株式会社 日立総合経営研修所

一口にコミュニケーション・スキルといっても多岐にわたります。日立総合経営研修所では新しい研修体系の下で、組織の中での役割や業務内容に応じて、グローバルリーダーに必要なコミュニケーション・スキルの位置付けを明確にした研修を行っています。

日立グループ各社に 各種研修を提供



長村岳勇さん

日立総合経営研修所の前身は、(株)日立製作所の創業50周年事業として昭和36年に設立された日立経営研修所です。同研修所は日本最初のコーポレートユニバーシティ（企業内経営者学校）であり、次世代の経営者育成を大きな目的としていました。昭和48年に(株)日立総合経営研修所として独立し、日立製作所をはじめ日立グループ各社にさまざまな研修を提供してきました。その後、グローバル化の急速な進展などビジネス環境の変化に見合った研修体制を構築するため、ほかの3つの研修組織を日立総合経営研修所に統合しました。

現在はい孫子研修所（千葉県我孫子市）、大森研修所（東京都品川区）、品川シーサイドキャンパス（同）の3拠点を中心に、研修を提供しています。また日立グループ内のさまざまな業種の各事業所に見合った研修内容をコンサルティングして構築し、提供するカスタマイズサービス事業を展開しています。

受講者の立場に立った 新たな研修体系を構築



仲手川美樹さん

日立総合経営研修所はこれまでの研修内容を見直し、新たな体系を構築して今年後半から実施しています。そこでは「今後必要となる人材」として「グローバルビジネスに勝てるリーダー」がうたわれています。従来の部課長以上を対象とした階層別研修・選抜研修を「経営研修」とし、グローバルリーダー育成に向けた実践研修が強化されました。またビジネススキル研修を「経営基礎研修」と「基盤スキル研修」に大別しました。

●**経営研修**：グローバルリーダーの実践教育（本部長・部長・課長を対象とした階層別教育、選抜教育）

●**経営基礎研修**：グローバルリーダーの基本教育（経営戦略、マーケティング、財務、人事・組織、リーダーシップ、思考力強化）

●**基盤スキル研修**：若手の基礎教育、日常の問題解決、スキルの向上（基本ナレッジ、マインド強化、生産性向上スキル、コミュニケーション・

スキル

このほか、個々の業務のスキル向上を目的とした「業務・職能スキル研修」や「語学研修」があります。

一口にコミュニケーション・スキルといっても多岐にわたる、組織の中の役割や業務内容によって、必要とされるスキルは異なります。日立総合経営研修所では、組織の中での役割や業務内容に応じて、必要なコミュニケーション・スキルを明確に定義し、各研修体系の中に位置付けました。研修体系の見直しにあたり、コミュニケーション・スキルの位置付けに関する問題意識について、研修開発部ビジネススキル開発グループのHRDコーディネーターの枝松美紀子さんは次のように話しています。

「以前は、できるだけ受講者のニーズに合わせようと数多くの研修項目を用意していました。しかし、細分化しすぎていてそれぞれ項目の違いが十分に受講者に伝わらないという問題がありました。新しい体系ではこれまでの項目を整理し、的を絞り、個々の研修の目的をより明確にしました」



枝松美紀子さん

各研修分野における
コミュニケーション・スキルの位置付け

研修分野	位置付け
経営研修	「ビジョンを示す」「チームメンバーを奮い立たせる」「結果を出す」ために必要なリーダーシップ・スキル
経営基礎研修	職務を効率的に遂行するためのビジネススキル
基盤スキル研修	日常業務で必要となる基礎スキル

各研修分野における
コミュニケーション・スキルを
明確に位置付け

「経営研修」では、特にビジネスマネジメントやリーダーシップ、実行力に焦点を当てた実践的な研修が行われます。

クライアント・リレーションズ部担当部長の長村^{おさむら}岳^{たけ}勇^{ゆう}さんは研修形態について「内容と状況に応じて、座学だけでなくロールプレイングなどさまざまな形態があります。また一対一で行われることもあれば、一対多で実施されることもあります。これは実際の仕事の現場では、さまざまなシチュエーションがあるからです。このように私たちが提供する研修では、できるだけ実践に即した方法を取り入れています」とその特色を話しています。

この中で、コミュニケーション・スキルは、リーダーとして「ビジョンを示す」「チームメンバーを奮い立たせる」「結果を出す」ために必要なスキルと位置付けられています。

研修開発部^{なかに}ビジネススキル開発グループ担当部長の仲手川^{なかつがわ}美樹^{みき}さんは、リーダーシップ養成におけるコミュニケーション研修について次のように話します。

「『経営研修』では、コミュニケーション・スキルをリーダーシップの要素として明確に位置付けています」

さらにリーダーシップにおけるコミュニケーション・スキルの重要性については「トップが示す企業のビジョンが、社員一人ひとりに浸透しているとは限りません。リーダーは、部下たちに対してそれぞれの仕事、トップが示すビジョンとどのように結び付いているのか、コミュニケーションをしながら理解させる必要があります」と話しています。

経営研修では、研修最終日に受講者各人がアクションプランを作成します。このアクションプランは研修を終えて職場に戻ったとき、何をどのように実行するかを記したものです。例えば研修の成果を踏まえて、チームのメンバーたちとどのようにコミュニケーションをするのか、あるいはどのようなビジョンをどのように示すのか、などがその内容となります。1カ月後に研修所のスタッフが本人に連絡して、プラン通りに実行されているかどうかどう

か、その効果はどんなものかなどを確認し、研修の成果が現場で有効に機能するようにフォローします。

「経営基礎研修」は、「コア研修」と「実践トレーニング研修」に分かれ、「経営戦略」「マーケティング」「財務・会計」「人的資源管理」「リーダーシップ」「思考力・発想力」「コミュニケーション」の7分野が設けられています。

「経営基礎研修」の「コミュニケーション」の分野では「ビジネスに必要なアサーション、ファシリテーション、交渉術」などを学びます。具体的な研修項目としては「ビジネスコミュニケーション」「ネゴシエーション・スキル」「ファシリテーション・スキル」などがあります。

「ここで学ぶコミュニケーション・スキルは、一般的にイメージされる円滑な意志の疎通といったものとは少し違います。ビジネスを効果的に遂行するために必要とされるコミュニケーション・スキルであり、それが『ビジネスコミュニケーション』『ネゴシエーション・スキル』『ファシリテーション・スキル』などと呼ばれる研修です（枝松さん）。

業務遂行の土台となる
コミュニケーション・スキルを磨く

「基盤スキル研修」は日常の業務遂行に必要なスキルやマインドを修得するもので、「思考力・発想力」「コミュニケーション」「生産性向上」「マインド」



大森研修所

「ベーシックナレッジ」の5分野で構成されます。

「基盤スキル研修」の「コミュニケーション」研修では、受講者の立場に応じて「対人関係構築」「フォロワーシップ」「プレゼンテーション」「感情のコントロール」「モチベーション」「職場のストレスマネジメント」などのテーマについて研修が用意されています。

「基盤スキル研修」の「コミュニケーション」研修は、ビジネスのさまざまな場面が必要となるスキルの基礎を学ぶものです。必ずしも今すぐビジネスの成果に結び付くものではないけれど、汎用性が高く、仕事を進める土台となるものです（枝松さん）

日立総合経営研修所では研修終了後、受講者たちに、目的にかなった内容だったかどうかなど、詳細なアンケート調査を実施しています。その結果は講師にもフィードバックされます。また研修スタッフ全員がそれを共有して、研修内容のいっそうの充実化に向けた取り組みに生かされます。