

# 複眼で考える「人材育成」

## (2) 教育研修の「周辺要素」に気を配ることで本来の狙いを最大化しよう



名藤大樹

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング  
プリンシパル

など・ひろき ●一橋大学商学部卒業。一橋大学大学院商学研究科修了。2017年 MIT Sloan Executive Certificate (Management & Leadership) 取得。1998年に同社の前身である三和総合研究所に入社以降、組織改革・人事制度改革(評価・報酬等)・人材育成の領域を中心にコンサルティング経験を重ねている。現在、同社のコンサルタント採用・育成を統括している。

人材育成にある程度深く関わる人は、教育が行われる場はさまざま要素の集合体として成り立っていることにお気づきだろう。当然ながら、教育の中心は、中身(コンテンツ)、講師、教育の手法、受講生などだ。これらが効果的にするための努力が最も重要なこととは言うまでもない。しかし、会場・食事・BGM・周囲の環境、ひいては、ノベルティグッズに至るまで、実に多様な周辺の要素もまた「教育」に少なからぬ影響を及ぼす。特に中心となる要素がある程度の水準に達した後に、周辺要素が差を分けることも多い。今回はこうした教育の周辺要素に焦点を当てて考えてみたい。

効果的かつ受講者からも好評を受ける研修の背後には、周辺環境を含めてトータルでプロデュースしている事務局(コーディネーター役)がほぼ必ずいるものだ。一般的には光が当たりにくい役割かもしれないが、良い教育を実現するためには、周辺への目配りもとても重要な仕事である。

教育に特化した機関(例:学校)では、こうした周辺要素の重要性が理解されている例が多い。筆者は、日米双方のビジネススクールを経験したが、こうしたノウハウや環境整備においては欧米のビジネススクールには一日の長があることを実感した。教員とは別に、各種の教育環境を整える専門家が雇用

されており、予算等の資源を与えられていることが明らかであった。教室のセッティングやキャンパスの環境はおろか、キャンパスへ向かうアプローチの通路から計算された演出がなされている例すらある。

企業内人材育成に目を転じると、いわゆる「大手企業」「歴史のある人事部」にはこうした周辺環境に関する総合的なノウハウやインフラに厚みがあることが多い。一方で、当事者の人事担当者の皆様が、意外にそのこと(恵まれた諸環境があること)に気が付いていない例も少なくない。思い当たる方はぜひ見直していただくと同時に、それが時代に合わせた内容になっているか確認してほしい。

スタートアップ企業や予算が潤沢でない企業では、教育の「周辺環境」まで贅沢に揃える余裕はないかもしれない。しかし、悲観する必要はない。お金をかけずとも、受講生や講師を「その気」にさせ、教育効果を上げる工夫ができる余地は往々にしてある。

ポイントは「教育目的に照らしての一貫性・整合性」を起点として「もてなしの心と技術」を発揮することである。教育の提供側として、「もてなしの心と技術」を学ぶためにはどうするか。一流とされる教育機関に、自ら受講者側として参加するのはもちろん効果的な方法だ。加えて、少し教育からフィールドを広げ、異なる視点から考えるこ

ともおすすすめしたい。キーワードは、「対人サービス」「ライブ(リアルタイム)」「エクスペリエンス(経験)」「エンターテインメント」「精神性」などだ。古いお寺はどのように参拝客を導いているのか。伝統ある劇団はどのように観客を乗せていくのか。人気娯楽施設はどのように顧客体験を盛り上げているか。こうしたことを体験し、観察することから研修運営、環境整備のヒントが見えてくる。また、能楽の開祖、世阿弥の記した『風姿花伝』など、人の心を動かす芸術家がまとめた書籍なども研修運営を考える上でヒントになることが多い。

筆者自身もこうしたことから学び、具体的に実践していることはいくつもある。「参加者に対して、自分たちが尊重されていると感じられる小さなサプライズを仕掛ける」「照明や音量を適宜意図的にコントロールする」「受講生に意味を説明できるBGMを選ぶ」といった工夫だ。そして、これらは必ずしも多額の費用を必要としない。

教育研修における周辺環境の工夫を通じて、「良い教育の場を実現しよう」という事務局の熱意が、受講生や講師に伝わっていく。このことが、参加者皆の心理状態を良いものとし、本来の目的である教育効果の発揮を強力に後押しするはずだ。