



THE LONG INTERVIEW

—この人と1時間

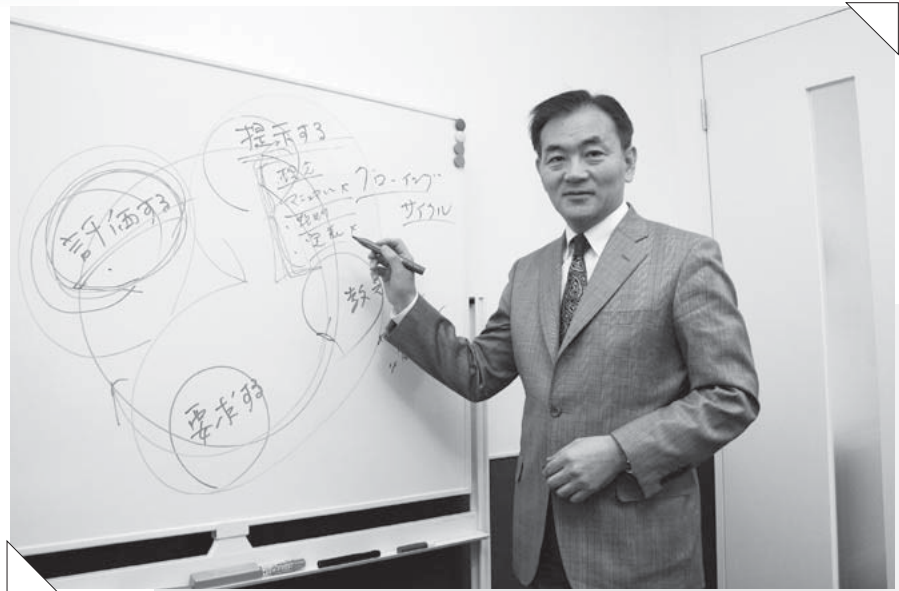
インタビュアー(構成・写真)

伊藤秀範

株式会社ホスピタリティ&グローイング・ジャパン 代表取締役社長
グローイング・アカデミー 学長

有本 均さん

忘れる前に行動に移す
「丸い輪っか」で人を育もう



ありもと・ひとし

1956年愛知県生まれ。早稲田大学政治経済学部入学後、大学1年次からマクドナルドでアルバイトを始める。79年、日本マクドナルドに入社。店長、スーパーバイザー、統括マネージャーを歴任後、社員教育機関である「ハンバーガー大学」の学長を務める。03年、ファーストリテイリングの柳井社長に招かれ、「ユニクロ大学」大学部長に就任。その後、バーガーキングジャパンの代表取締役など、外食・サービス業の代表、役員を歴任。12年4月、ホスピタリティ&グローイング・ジャパンの代表取締役に就任し、サービス業界に特化した教育機関「グローイング・アカデミー」を開校。学長を務める。著書に『どんな人でも一流に育つしくみ』（商業界）がある。

マクドナルドの「ハンバーガー大学」学長、そしてファーストリテイリングの「ユニクロ大学」大学部長として年間数万人の人材育成に携わってきた有本均さん。現在は東京、大阪など国内5都市でサービス業に特化した研修サービスを行う「グローイング・アカデミー」





の学長として、そして経営者として、人材育成の第一線で活躍中だ。同アカデミーでは今、有本さんがこれまで実践し、理論化した「人を大切にする仕組み」をコンセプトにした100種類もの講座をラインナップ。開校から2年半で約800社の企業が導入し、毎月8,000名以上が受講している。会社とそこで働く人たちが共に成長していける研修とそうでない研修の「仕組みの違い」は何なのか？ 特に「研修の効果が感じられない」「人が育たない」と嘆く人事関係者なら、おそらく本インタビューから多くのヒントが見つかるはずだ。

何を教わるかよりも、誰から教わるか

人事関係者にとっては馴染みのあるテーマであろう「人材教育」の研修。頭を悩ませるのは、やはり講座のテーマ設定と講師の選定だろうか。まずは市場調査を兼ねて、グローイング・アカデミーの講師陣の特徴や顧客ニーズなどを有本さんに聞いてみたい。

「グローイング・アカデミーの講師陣の特徴は、全員が何かしらのサービス業での現場経験がある人間であることです。何を教わるかよりも、誰から教わるか。サービス業の現場で働いている人たちにとってそれは、特に重要なことだと思っています。

受講されている方も、講師がどんな経歴のある人なのか？ということへの関心は高く、『教わるだけの価値はあるのか？』という価値観も当然されます。

経験してきたサービス業の業種・業態は問われないものの、現場経験だけは絶対になけ

れば講師は務まらないと考えています。むしろ講師の経験などはなくてもいいのです。それはこれから場数を踏んでうまくなっていけばいいのですから」

一口にサービス業の現場といっても、外食から小売り、理美容、介護、ホテルなど幅広い。「経験」はすべてのサービス業に共通するものなのだろうか？

「私も創業当初は、その辺の心配は少ししていました。でも、実際にスタートしてみると、そうした心配は全くの杞憂でした。むしろいろんな業種が交じり合うことでのプラスの効果しかなかったというのが率直な感想です。

そもそもすべてのサービス業の経験がある人は存在しません。大切なのは接客業で働いていたという経験。それがどうかどうかが重要なのです。

実際、経営理念とオペレーションに関しての研修はそれぞれの企業独自のものですから、われわれは関与いたしません。しかし、それ以外の教育・研修は、ほとんどのことは共通しますから、営業先では『あとのことはすべてやれますので、任せてください』と伝えています」

新人研修に経営トップが参加？

新人向けの基礎研修からベテラン管理職の階層別研修まで100講座のラインナップ。さまざまなサービス業の同じ階層やキャリアの人たちが集合研修を受ける。興味深いのは、経営トップや管理職者が新人社員の基礎研修に参加するケースだ。



THE LONG INTERVIEW

「接客の基礎研修に、経営者が自分の意思で参加されるというのはある意味で勇気のあることです。店舗拡大を図る過程で、『新人などの社員が受ける研修がどういうものなのかを知っておきたい』『これまで研修などで学習しないままで経営者になったため、基本的なことを実はあまり知らない』などの理由で参加される経営者が、特に中小企業に多く見られます。

また、管理職者で『現場で自分が社員を指導するために受けておきたい』という人も多いです。

私自身は、役職などの階層に関係なく研修に参加されている光景を見ながら、いつも非常に良いことだと感じています。経営者とアルバイトの人が同じテーブルで普通にディスカッションやロールプレイ演習をすることは、お互いの良い刺激にもなっているようです」

人事評価との連動での受講も

人事関係者の受講も多い。自社の評価制度との組み合わせで活用している会社もあるという。

「人事関係者の受講は多いです。特に人材教育を担当されている責任者やスタッフの方の場合は、幅広くいろいろな講座に参加されているケースが多いように思われます。やはり自社の社員教育に応用されるという目的で、良いところなら盗もうというスタンスで臨まれているような気はします。中には人事教育担当者の勉強を目的に、グローイング・アカデミーと契約されている企業もあります。



学長として東京、横浜、愛知、大阪、福岡を飛び回る

また、人事評価とグローイング・アカデミーの講座を連動されている企業もあります。いわゆる階層別研修と評価昇進をリンクさせて、例えば店長昇進の条件に、アカデミーの講座の中の5講座をあらかじめ指定しておいて、該当者はそれを受講しなければならないという活用の仕方です。そして、企業の活用事例の中では最も効果が表れている使い道であると思います」

1週間で90%は忘れる

人材教育の「その効果」については、人事関係者の間でも幾度となく議論が交わされているテーマであろう。有本さんは「教育の効果は、結局、会社のその後の対応に行き着くのです」と語る。

「なぜ、教育の効果が実らないのかといえば、会社が研修による成果を後追いつけないからです。いくら研修を受けても、その効果は時間の経過とともにどんどん薄れていきます。研修から1週間も経過したら、90%の内容は忘れてしまうといわれています。



研修をうまく活用し、教育効果を出している会社というのは、研修が終わった後、その研修を受けた社員の行動がどう変化しているかを、しっかりと後追いつているところなのです」

なぜ、「研修を受ける」のか？

人事の世界では、その効果を推し量る「効果測定」のツールも相次いで開発されているが…。

「効果測定という数値で研修効果を推し量るのは、なかなか難しいことです。

ただ、これはそもそも論になりますが、会社が社員に研修を受けてもらう最終的な目的は何か？といえ、やはり最終的には会社の売上、利益に貢献してもらえよう人材に育て上げたいからというのが第一の理由ではないでしょうか。

しかし、店長がリーダーシップ研修を受けたからといって、それが直接的に売上の5%アップにつながったという話にはなりません。それは数字では表せないものでしょうし、計算できるものでもないからです。

強いて数値化できる効果としては、例えば店長が研修を受けた後に、その部署のスタッフ離職率に変動があったかどうかでしょうか。実際、グローイング・アカデミーでは、受講された会社から、その後の離職率の改善についての報告をいただくことはあります。

でも、数値化できる効果測定はせいぜいそのぐらいです。売上がどうなった？という直接的な数字で表れてくるというものではありません。言い換えれば経営者がもしそれだけ



サービス業以外の人事関係者もためになる1冊

を求めていたとしたら、おそらく『効果はなかったね』という話で終わってしまいます」

単なる「なるほど」で終わらせない

では、研修の効果をどこで判断をしたいのだろうか？

「私はいつも自分の講座では、受講した人のその後の行動が変わったかどうかで判断してほしいと申し上げます。数字よりも行動で研修の効果があったかどうかを評価するということです。

『最近、売上が全然上がらない。だから、研修の効果は出ていない』と判断されてしまったら、そもそも人材研修なんて何一つできなくなってしまうのです。

行動が変わっていたなら、必ずそれは数字にもつながっている。そう信じてやっていく。そこがとても大切なのだとは私と思っています」

大事な研修後の「後追い」

もちろん「行動の変化」を受講者1人の自覚と責任に委ねるのは困難である。よほどの責任感と強固な意志の持ち主でもない限り、自ら意志だけで行動を変えるのは容易ではな



THE LONG INTERVIEW

い。前述のように受講後の「後追い」という会社側からのプレッシャーも、行動変容を促す重要な要素となる。

「なぜ会社からの後追いが必要なのかといえば、いくら研修で納得し、ためになる知識やノウハウを得ても、周囲が誰も気かけないという状況下では『あの研修は面白かったなぁ』で終わってしまうことも多いからです。

もちろん受講者の興味を引く研修そのものの面白味も重要なのですが、受講者の中で少なくとも1つ、2つは『なるほど。確かにそれは自分ではできていなかったなぁ』という発見があって、それを行動に移せるかどうかというのが、期待すべき研修の効果なのです。

会社が後追いをするというのは、研修を単なる『なるほど』で終わらせない。その後、自分の行動がどのように変わっていったかということ、いわば会社からの宿題のように社員に出して、それをしっかりと評価していくことが大事です」

キーマンは「上司」

では、その「後追い」の役割を担うのは、社内の誰なのか？ 真っ先に頭に思い浮かべやすいのは、やはり社員教育を担う人事ということになるが…。

「そこの担い手は人事の教育担当者でもありません。その社員の上司です。人事の教育担当者は、その上司からの報告を受ける立場になります。

なぜ直属の上司なのかといえば、大企業であれば一度に30人、40人もの社員が研修を

受けられるケースはよくあります。

そもそも研修を受けられる対象者の数が多い場合、人事の教育担当者が1人ひとりの研修後の後追いをすることは物理的に不可能なのです。

もちろんその仕組みを考えるのは、人事の教育担当者であると思われます。ただ、研修後の行動を変えていくための任務と責任を負うのは教育担当者であってはいけません。そこからの責任はすべて現場の上司が担うべきなのです」

それって「人事のメインの仕事」？

つまり、この段階で果たさなければいけない「人事の大きな役割」とは、そうした上司の人たちの教育だ。そして研修後の「後追い」を自然な形で行えるような社内風土、文化の仕組みを構築し、根付かせることである。研修を企画し、運営する。それも教育担当者の大切な仕事である。だが、それは人事の教育担当者にとっての「メインの仕事なのか？」。有本さんの指摘は、社員教育の仕組みの「本質」を、人事に鋭く問いかけているようにも思えた。

「人事の教育担当者はとてもハードルの高い仕事を担われている。私はそう思っています。研修を企画して実施することはとても大切なことだと思います。ただ、その仕組みだけではやはり長続きはしません。研修を受けさせてはみたけれども何も変わらないということになれば、どうしても時間の無駄であったというデメリットの空気しか残らないからです。



「マクドナルドもユニクロも、
拡大成長の理由はその徹底力です」

後追いをする上司の人たちにも、部下が受けた研修の内容というものを、ある程度は知っておいてほしいとは思っています。

もちろん研修を終えた部下に、その感想の報告と併せて、それを今後の仕事にどう活かしていくかを宣言させたいと、後追いでフォローするという方法があります。ですが、できれば上司も部下の講座の内容をある程度は把握するように努められるのが望ましいでしょうね」

人を大切にする仕組み

「人を大切にする仕組み」。有本さんの研修ではよく使われるフレーズだ。ブラック企業が社会からのバッシングを受け、国内の生産年齢人口が減少中の日本社会にあって、「人が育み、辞めない会社」に対する価値、評価が高まりつつある。有本さんは言う。「もう人はどんどん入れ替えればいいのかという経営者の企業は、減びていくしかない時代になったと思います」。

有本さんの研修の根底にあるのは、これからの時代にも生き残っていける「人を大切にする仕組み」のある会社実現のためのサポートである。

「日本人だけの労働力で会社を運営していると考えたのなら、少なくとも向こう20年間は、採用で容易に人を選べるような時代ではなくなってくると思われます。

そう考えると、入社してくれた人材を絶対に辞めさせない、自社で育てていくというマインドでなければ、これからの会社経営は厳しいものになっていきます。そうした時代の中では人を大切にする仕組みというもの、とても重要になってくるというお話をよくしています。

その仕組みとは、実は私がマクドナルドにいた時代から、人材育成で実践してきたことであり、この会社を創業してから理論化し、グローイング・サイクルと名付けました」

評価レベルの精度を上げるには？

グローイング・サイクルでは、「基準を示す（提示する）」「教える」そして「要求する」までが教育の仕組みであり、「評価する」はその言葉の通り、評価の仕組みである（次頁図表）。つまり教育と評価の仕組みがしっかりしていることで、サイクルはグルグルと好循環で回していけるというイメージである。

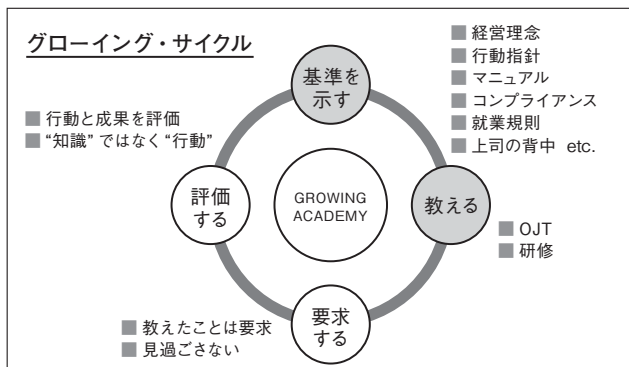
「基準を示す」というのは例えば経営理念、行動指針、マニュアルなどがそれに当たる。それを現場に落とし込むために「教える」というのがOJTや研修であり、それをしっかりと後追いで「要求する」。

研修後に「教育の効果がなかった」という反省の多くは、この「要求する」という部分が途切れていることに起因するという。

「仮に『基準を示す』や『教える』の部分



図表 人を大切にする仕組み



が途切れてしまっている場合であっても、評価そのものは可能です。ただ、その場合、マニュアルが不十分、あるいはOJTや研修で教えていないという前提での評価になりますから、自ずと評価のレベルは低いものになるざるをえません。

『要求する』の部分が途切れている場合も同様です。本来ならしっかりと行動の変化における評価をなすべきところなのに、後追いの要求がしっかりと機能していないばかりに、単に研修で教わったことを知っているかどうかという知識レベルでの評価で終わってしまいます。

『あの社員はもうその学習の中身については分かっているはず。でも、できないんだよね』という話をよく耳にしますが、知っているけれどもできない、それはなぜなのだろうか？という人事考課は、単に知っているか知らないかという人事考課に比べて、はるかに精度の高い評価だと思われま。

評価のレベルが上がれば、『あっ、この部分が欠けているからかもしれない』というサイクルの跡切れを発見し、それを埋めていくことで、人も組織も成長していけます。『人が育たない』という課題を持つ企業では、こ

のサイクルのどこかが途切れてしまっているのだと思われま。

社内に「丸い輪っか」を増やす

有本さんが理論化したこの「人を大切にする仕組み」は、人材研修のあらゆる場面で応用が可能である。新人研修はもちろん、階層別研修でも同じように使える仕組みだ。

「それぞれの役職やキャリアに合わせて、社内に丸い輪っかがたくさん出来上がるというイメージでしょうか。

新人研修であれば『あなたに最初の1ヵ月間でやってもらいたいことは、これです』という提示がなされたとしたら、それを『できる』という行動にまで成長させるための輪っかが出来上がる。そして、入社1年目になったら、そのキャリアに見合った別の丸い輪っかが用意されている。階層別でいえば、主任にはこの輪っか、店長ならこの輪っかというイメージです。

基準を示すというところをまずはしっかりと作り上げていけば極めて効率的だと思いますし、これをうまく回転していくことで、社員のレベルの平均点は上がります。

現場教育の大事なところは平均点を上げることです。ある特定の人たちに特別の教育をするという考え方は、次世代リーダーの育成であれば効果を発揮するかもしれませんが、少なくともサービス業の現場では平均点の底上げを図らなければ売上は上がりません。新人のアルバイトでも、役職者でもそれは同じです」



忘れる前に行動に移す

最後に、おそらく人材育成の研修に関わる人事関係者なら一度はこんな感想を抱いたことがあるのではなかろうか？「研修の場ではあれほど盛り上がったのに、大半の人の熱は時間の経過とともに覚めてしまう」。その処方せんの一つは、有本さんが何度も指摘してくれた「上司の後追い」であるが、そこで重要になるのが「時間軸」の観点だ。

「忘れる前に行動に移す。研修後の成果の勝負は1週間だと思っています。人間は1週間前のことは90%も忘れてしまうといわれます。ということは、1週間のなるべく早い時期に行動に移す。それがとても重要です。これは私自身の実体験ですが、40年ぐらい前に受けた講座のある瞬間だけは、今でもその中身を鮮明に覚えています。その瞬間以外のことはほとんど忘れてしまっているのに、です（笑）。なぜその瞬間だけは覚えているのかというと、その講座で『なるほど』と思ったことを、私は受講した次の日に行動に移しているのです。

コミュニケーション系の研修でしたが、そこで学んだある瞬間のシーンをすぐ次の日に行動に移していたのです。だから今も忘れずに、しっかりと自分の実になっていたのです。

研修というものは基本的には忘れてしまうものです。だから、講座で『なるほど』と思ったら、もう帰ったらすぐにでも意識的に行動に移すことです。

もっとも、研修の講師をされている方々なら、同じような指摘をされているのかもしれませんが、実際にその効果を40年間も実感



「忘れる前に行動に移す。
研修後の勝負は1週間です！」

し続けている身としては、もっともっとそれを積極的に発信していきたいと思っています（笑）」

After an Hour

取材前に拝読した有本さんの著書『どんな人でも一流に育つしくみ』を、取材後に改めて読んでみた。

有本さんの「人を大切に作る仕組み」のイメージが強く頭に残っていることもあり、二読後は、文中の「人財育成に素質は不要」「上司が育つ仕組み」「評価こそが人財を育てる最大の武器」などのキーワードが、違和感なくスポンジのように浸み込んでくる。

フリーランサーのわが身には、残念ながらその「後追い」をしてくれる上司はいないが、「帰ったらすぐにでも意識的に行動に変える」。これなら、できるかも！早速、原稿に取りかかろう！

…と思っはいたが、原稿の締め切りすら守れない横着者には、それが高いハードルであることを脱稿の今、思い知らされている――。

もうひとこと → HP「記者の部屋」へ