

イノベーションを起こす人材をつくる

Chapter 10

自己変革型ビジネスゲーム

「DO★DO★DO」で

実行型人材をつくる



ヒップスターゲート

渡邊良文

ビジネスゲーム「Do★Do★Do」はこうして生まれた

ヒップスターゲートは、「実行型人材の創出」を実現しているという研修会社である。企業の階層別研修などを通して、「知っている」より「できる」能力を身につける人材育成の支援を行っている。

アニメーションを活用した「自己変革型ビジネスゲームDo★Do★Do」(以下、「Do★Do★Do」)や組織コミュニケーションを学ぶ教育カードゲーム「ブラックジャックによるしく」など、ゲーム型の研修ツールの開発を手掛けることでも分かるように、研修メーカーといっても良い存在である。同社代表取締役の渡邊自身も言う。

「私どもは、『真面目に楽しい教育を創造する研修メーカー』と言っています」

依頼を受けた企業先で、開発したビジネスゲームを活用した研修を実施するだけではない。

社内講師向けの補助ツールである「インストラクションナビゲートブックシリーズ」などのレンタル・販売もしている。

事実、「Do★Do★Do」は、レンタル提供によって、研修実施企業の社員が社内講師を務める形で導入されている。

ヒップスターゲートにとって、教育カードゲーム「ブラックジャックによるしく」や「インストラクションナビゲートブックシリーズ」の販売は、「研修内製化支援サービス事業」という位置づけでもある。

そのあたりについて、渡邊は言う。

「わが社のマニュアルに沿って実施していただければ、研修のクオリティが担保されるという姿勢です。同業である研修会社にOEMで提供しても構いません」

通常、研修は講師個人の力量やパフォーマンスに依存する部分が多い。受講対象者が1クラスで賄える人数であれば問題はないが、新入社員研修など、同時に10クラス、20クラスの講義を進行させる大型研修となると、講師によって教え方や研修内容にバラツキが出て必ず問題が起こる。

こういう欠点を改善し、水準を満たす研修をいつでもどこでも同じように実施できるようにしたい、というのである。

ヒップスターゲートではあくまで研修の中心は受講者、講師を含めプログラムも研修会社もそのサポートにすぎないと考えている。

講師の力量に依存することの多い、業界全体の現状を改革したかったということも背景にある。

渡邊は大手電機メーカーを経て、人材育成業界に転じた。

籍を置いた研修会社でも、ゲームフィクションを取り入れた研修などの企画提案をしたが、あまりよい反応をもらえなかったことから、アイディアの実現化を目指し、2010年5月にヒップスターゲートを設立した。

「講師に依存しない新しい形の研修を行いたいという想いが強かったですね。ですから、他の研修会社はライバルだと思っと思っています。ワクワクした研修を提供したいということでは東京デイズニールゾートを本気で目指しています」

渡邊は会社設立から1年間というものの、会社に泊まり込みで「Do★Do★Do」の開発に取組んだ。

毎晩やつれた表情で立ち寄ったためだろうか。立ち食い蕎麦屋では注文もしないのに1品を加えてくれたこともあったという。販売にこぎつけるまでには、2年近くの歳月を要した。

アニメキャラクターを起用した研修

自己変革型ビジネスゲーム「Do★Do★Do」は、主に新入社員や若手社員研修を

対象にしたものだ。

その研修プログラムは、本部長や取締役、社長など6人の個性豊かなキャラクターが登場するアニメーションを軸に進行する。アニメーションにすることで、受講者に目を向けさせ、集中させる目的がある。

最大の特長は、ビジネスの流れを疑似体験できることだ。

企画・製造・検査・宣伝・販売・決算報告——受講者は知育ロボットの企画・製造・販売を行う仮想企業の社員となり、ビジネス現場をリアルに再現した環境で、実際に仕事をするかのように受講することになる。

ビジネススマナー、報・連・相、議事録作成など、業務スキルの実践場面が随時あり、それぞれが鍛えられるように工夫もされている。人事異動、特命任務、金融危機など、予想をはるかに超える課題が受講者に降りかかる。

渡邊はアニメーションを使用した理由をこう語る。

「初めての研修で緊張しているところに、アニメーションが流れると『何だ?』といった雰囲気になるのは必至で、キャラクターのセリフに集中しようという効果を生みます。研修の目的につながるキーワードをちりばめたストーリー展開になっていて、重要な部分はキャラクターに話させるようにしています。だから、受講者にはより印象

的に伝わるはずですが。ビジネスの現場を忠実に再現しているのは、『できる』能力を身につけてもらうためです」

「Do★Do★Do」の目的は「答えのない課題に恐れずに挑戦できる実行型人材の創出」である。そのために、ビジネスパーソンに必要な3つの意識を徹底強化する。

1 目的意識の強化

どのような仕事であれ、ゴール設定を行い、そこに向かって全エネルギーを注ぐ。

2 自責思考意識の強化

どのような結果であれ、その原因を周りに転嫁することなく事実と向き合う。

3 自己管理意識の強化

どのような状況であれ、他者貢献を第一に考え自分を律する。

基本的には原則2日間のプログラムで、1日目は第1四半期で「目的意識の強化」、第2四半期で「自責思考意識の強化」を学習する。

2日目は第3四半期「自己管理意識の強化」、そして総まとめの第4四半期に「実行力」の重要性について学ぶ。

「Do★Do★Do」を活用した新人研修の受講者は、1企業で500名を超える場合もある。

これまで富士通や三井住友信託銀行、インタースペースなどで採用されてきた。開発から2年余で、導入企業数100社を超え、延べ受講者数は6500名に迫る。受講者や研修を依頼した企業の社員研修担当者たちからはリアルなストーリー展開がもしろい、議事録作成やプレゼンテーションでビジネスの大枠を体験できるし、自ら学び、気づくという研修だという声や、売上、経常利益という目に見える結果が出るので、例年より新入社員が真剣に取り組んでいた、社会人の自覚が身についた、プログラムが進むにつれて、新入社員の真剣度が大きくなっていくのが印象的という評価のほか、配属先から「今年の新卒はスイッチが入るのが早いね」などと全体的に好評である。

社内講師への万全のサポート

「Do★Do★Do」による研修は、アニメーションだけで進行する訳ではない。

研修を実際に手がける講師用の資料は詳細を極める。

分刻みで記されたレッスンプラン、写真やイラスト入りの運営マニュアル。こうした資料には、研修中に予想される受講者の行動や発言なども記されている。分量はあ

るが、ストーリー展開や研修ツールの使い方の正確性を担保するためであり、「研修の質の標準化」には欠かせないものである。

講師は資料に記載された事柄をすべてマスターしたうえで、研修に臨む。研修先企業から「こういう説明をしてほしい」「こういったコンテンツを加えてほしい」といったように、カスタマイズを要請されたら、それにも対応する。

ヒップスターゲートの「Do★Do★Do」による研修は、ツールキット・講師・営業が三位一体となった提供なのである。

前述のとおり、ヒップスターゲートは、「Do★Do★Do」のレンタルも実施している。研修を実施する企業で、社内講師が「Do★Do★Do」を使用する場合は、どうサポートしているのだろうか。渡邊はいう。

「Do★Do★Do」はツールが多いですし、展開も単純ではないので、しっかりと支援体制を整えています」

たとえば、事前の体験会やリハーサルの実施は緻密だ。講師やアシスタントなどを対象に実施する体験会では、「Do★Do★Do」のプログラムから学ぶべきものを自分でつかんでもらうのが基本だ。ストーリーやツールの使い方は、この時に実地として覚えられる。

リハーサルでは「Do★Do★Do」に登壇しているヒップスターゲートの講師が、フィードバックの仕方や基本的な所作などのアドバイスも行う。研修の流れも把握できるので、リハーサルが終わった頃には、研修先企業の社内講師でも充分納得できるそうだ。

進行が曖昧だと受講者の心が離れるので、マニュアルなど資料に記載したことがらはすべて覚える必要があるが、体験会やリハーサルを通してプログラムの流れを体感していれば、多少長めのセリフでも戸惑うことはないという。

ところで、研修では講師役による受講者への問いかけに、予想もしない反応が返ってくることはよくあることだ。

そこでのファシリテーションが講師の力量だったりするのだが、「Do★Do★Do」の場合、その心配はない。定められたプラン通りに進行すれば、受講者の反応が予想できるまでに、絞りに絞って作り込んでいるからだ。

「すべてを外部の講師に頼るのではなく、社員である社内講師が自分の言葉で伝えることを重要と考える企業もある。登壇経験の少ない講師にとっては、事前の体験会や説明会にはじまって、リハーサルの実施、本番におけるサポートなどもある「Do★Do★Do」は心強いツールといえよう。」

新入社員(2014年度)3つの傾向

- | | |
|---|---|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> • ゴールや仕事の枠組は、指示者が設定してくれるものと受身姿勢 • 「指示してくれればやります」と自信をもった受身姿勢である • ゴールがイメージできる、自分にできると感じると、想像以上の結果を出すことができる |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> • 失敗から学ぶ力があるが、失敗を極端に恐れるチャレンジ精神の乏しさ • 思考力が高いが、一歩踏み込んだ行動は避けて通る • 失敗時は、自分が失敗要因ではないと切り替えることで、安心できる |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> • 周囲との協調性は高いが、他者の行動に対しては無関心 • 周囲に依存して行動を決めることが楽だと感じている • 言われたことであれば周囲を全面的にサポートするが、言われていないことは関係ないと感じている |

※ヒップスターゲート調査による

むしろ、従来は得られなかった効果が得られるのではないかという期待の方が大きかったという声さえある。」

実際にレンタルプログラムで「Do★Do★Do」を導入した企業のこんな反応を聞けば、ヒップスターゲートの支援体制が整備されていることは証明できるだろう。

「何のために」「誰のために」「働くのか」という意識づけを促す

ヒップスターゲートの「Do★Do★Do」などの研修プログラムは、毎回効果の検証を行うとともに、ブラッシュアップを重ねている。その一環として実施しているのが「労働に関する意識調査」で、2014年度も新入社員1467名を対象に行っている。

2014年度の新入社員研修に登壇した86名の講師にも、新入社員の「強み」「弱み」を複数回答で挙げてもらった。

前提としては、「目標を決めてくれれば、全力でがんばります」、「ゴールや枠組みが設定されていれば、驚くべき力を発揮します」という新入社員が多かったが、その裏には3つの傾向が見えるという。

このあたりについて、渡邊は付け加える。

「Do★Do★Do」は実行型人材の育成を目指したプログラムですので、その時代の受講者が目的を達成できるように、常にブラッシュアップをしていきます。だから現状の課題解決にマッチした研修プログラムになっています」

渡邊は、「まずはやってみて、失敗したら見直しをする。その繰り返しによって、学び成長する」という考えの持ち主だ。

「実行力を高める新入社員研修のあり方」についてどうとらえているのだろうか。

ヒップスターゲートの研修は、氷山にたとえれば、水面上の見える部分（知識・スキル）ではなく、水面下のさらに下部にある早期に開発が必要な部分の「自己基盤の形成」と、組織人として重要な「他者貢献」の2点を重要視するのが特長だ。

「何のために」、「誰のために」働くのかという意識や価値観の確立が欠かせないという考えがベースになっているからだ。

水面下の基礎部分を強化することを「スタンス変革」と呼ぶ。

ここが確立されてはじめて水面上の氷山部分に相当する「知識」や「スキル」を現場で実践できるようになり、知識やスキルを覚えようという意識が芽生え、使える人材になるといえる。「スタンス変革」は、ヒップスターゲートの新入社員研修プログラムで、最も核となる部分なのだ。

「オタクではなくプロになれ」とも揺り動かす。

オタクと呼ばれる人たちとプロには、知識やノウハウを得ることに貪欲であり、そのための労を惜しまないという前提がある。しかし、オタクは得た知識や資格を自分のためだけに活用する。

一方、知識を他者のために提供し、顧客に喜んでいただくことで対価を得るのがプロである。ヒップスターゲートの研修が、「プロの育成」であることは論を待たない

だろう。

教育方法は、

①OFF-JT（集合研修）

②OJT（現場指導）

③SD（自己啓発）というのがこれまでの教育の3本柱だ。

だが、ヒップスターゲートは①のOFF-JTに代わるものとして、「OFF-OJT」を推奨する。集合作業といった意味合いで、ヒップスターゲートの商標登録である。

OFF-OJTの場合、現場との連動性が難しく、特に新入社員研修では研修（OFF-OJT）の内容と現場との連携が課題になっていた。そこで、現場との連携も取りやすい新しい教育法として「OFF-OJT（集合作業）」を打ち出したのだ。

OFF-OJTによる研修ではあるが、研修で行う作業は「仕事」であり、「成果」を出して評価を得ることにより、受講者の成長を促すという学習方法だ。

研修が仕事であるということを徹底的に認識してもらうために、「新入社員をお客さま扱いしない」、「指示した仕事につべこべ言わせない」、「石橋を破壊させない」という3つのポイントからなっている点が大きな特長だ。

たとえば、「石橋を破壊させない」というのは、「気持ち良く失敗させる」ということだ。新入社員が作業をする際は、石橋を叩きながら向こう岸に渡ろうとするが、中には橋を渡ることすら諦めて、石橋をハンマーで破壊するといった現象も出てきたりする。

「橋が壊れてしまえば失敗することもなく、失敗しなければ今の立場は壊れることはない」という安定志向の考えによる。その点、ヒップスターゲートの研修は、「橋があるうちに向こう岸に行ってほしい」、「もし、向こう岸で失敗したら、橋を戻ってくればよい」という指導であり、流れた。

Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Action（改善）のPDCAでいえば、実行に焦点を当てているということ。

ヒップスターゲートは、集合作業による研修を通して、実行型人材の創出に情熱を注いでいるのである。

㈱ヒップスターゲート 渡邊 良文（わたなべ よしふみ）

富士通㈱を経て、人材育成業界へ転身。トップ営業として数多くの研修を企画、運営する。2007年、日本を代表する大手電機メーカーの新入社員1200人の研修を総責任者としてマネジメントし完遂。生来のチャレンジ精神、粘り強さに磨きをかける。㈱ヒップスターゲート設立後も常に革新的な経営者であろうと走りつづけている。 E-mail ask@hipstergate.jp URL <http://hipstergate.jp/>