

役者が「修羅場」をリアルに再現 現場の即応力鍛える「体験型」研修

「私だつて寝てないんだ」。かつて食中毒の責任を問われた食品会社の社長が吐いたセリフを、覚えている人も多いだろう。「想定外」の事態に冷静に対処するには、どうしたらいいのだろうか。

それは1本の電話から始まった。「合併交渉相手のユリ株式会社の山田社長が亡くなった」――。

突然の計報に、大和リースの合併推進委員会のメンバーの間に衝撃が走る。合併に前向きだった山田社長を失ったことで、交渉が暗礁に乗り上げる可能性も出てきた。

一方、社長を亡くしたユリでは、臨時取締役会が開かれていた。後任人事をめぐって議論が紛糾し、もともと合併に反対だった役員が水面下で破談を画策し始める……。

現実の話、ではない。人材育成事業を展開するインディゴブルーが主催する体験型ケーススタディ「オーガニゼーションシアター」の一幕である。参加者はプロの舞台俳優と共に自ら役柄を演じ、与えられた課題に取り組むというユニークなケーススタディだ。

参加者には、最初こそ演じることに対する照れが見られるが、共演する役者がつくり出す妥協を許

さない「空気」によって、次第に

役柄に成り切っていく。加えて、設定のリアルさが参加者をいつの間にか「当事者」に変える（116頁の図参照）。「ケーススタディはいずれも、現在のケースを下敷きにして脚色している」（柴田励司・インディゴブルー社長）からだ。

冒頭のケースのように、体験型ケーススタディでは、参加者はいきなり「想定外」の事態に直面し、それに対処していくことを求められる。あらかじめ整理された情報を基に課題を解決していく従来のケーススタディとは全く違うのだ。

柴田社長はかつて、世界的な人事・組織コンサルティング会社、マーサージャパンの社長も務めた人材育成のプロ。「現実では「想定外」は言い訳にならない。リーダーに求められるのは、そんなプレッシャーの中でも自然体で対応すること。それには「修羅場」の体験が必要だ」。この発想を具現し

たのが体験型ケーススタディなのである。

「人はいが（求める）人はいない」という企業の深刻な人材不足が背景にあるからだ。リーダーシップ、コーチング、チームビルディングなど、さまざまな研修プログラムはあるが、いずれも知識やノウハウ習得に主眼が置かれており、実践する場がない。結果として、頭ではわかっているがいざとなると動けない

「頭でっかち」の人材がつくり出さるようになる。こうした人材は、下手に知識を身に付けているので、自分では何もできないくせに文句ばかりつける。なんとも厄介だ。いくら知識を持っていても、使えなければ意味がない。企業が求めているのは、豊富な知識を持ち、それをしっかり使いこなせる人材なのである（下図参照）。

知識は使えなければ意味がない

知識の「量」と「実践度」から見た人材

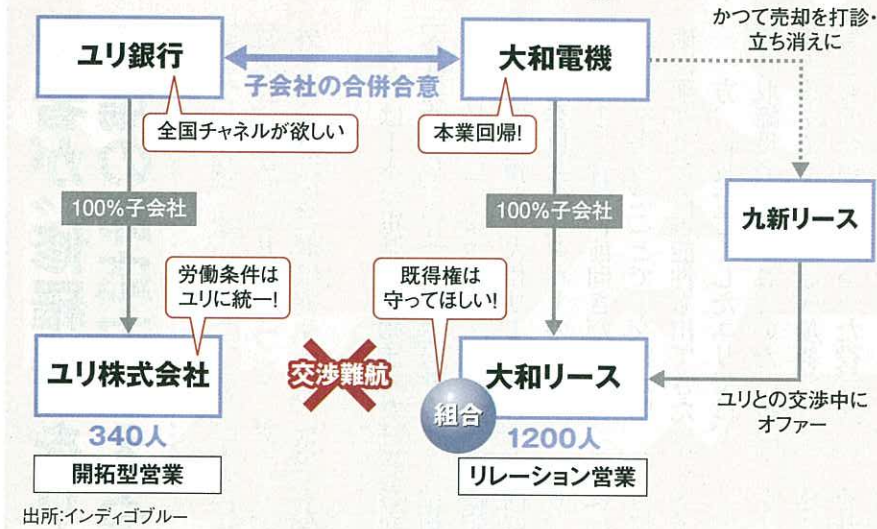
<p>下手に知識があるので文句ばかりつけて、自分では知識を使いこなせない「頭でっかち」。一番厄介なタイプ</p>	<p>知識を豊富に持っており、それらをしっかり使いこなせるタイプ。企業が求めている人材</p>
<p>知識が少なく、しかも使いこなせないタイプ。知識ばかりの「頭でっかち」よりはまだまだ。今後の育成次第</p>	<p>知識の量はさほど多くないが、しっかり使えるタイプ。これから「使える」知識を身に付ければ伸びる余地あり</p>

秘めた力が解放される

音楽映像ソフト販売大手・新星堂の砂田浩孝社長は、次のリーダー候補を育成するための研修プログラムを探していた。「MBAのケーススタディには、人の心」については書かれていない。だが現実には仕事を進める上で一番重要なのは、人をいかに巻き込むかということ」そんな砂田社長の考えにぴった

事例に基づいたリアルな設定

体験型ケーススタディの一例



出所:インディゴブルー

りはまったのが、インディゴブルーの体験型ケーススタディだった。第1号として白羽の矢を立てたのは、当時EC（電子商取引）事業を担当していた野々口敏之商品部長だ。商品部を任せるに当たり、一皮むけてもらいたい、との思いからだった。

「どうせよくある退屈な座学だろう」と高をくくっていた野々口部

長だったが、同時進行でさまざまな課題が降ってくる現実に即したリアルな設定に、ぐっと引き込まれた。社長の役柄を演じる中で、「リーダーは100%ではなく半分以下の情報しかない中で決断をしなければならぬ。それがよくわかった」。

野々口部長の次に参加した久野和博Web戦略室長は、「自分が社長だったらどう決断するか、いつも考えるようになった」と話す。

砂田社長は、「スピードが上がってきた。明日やるうではなく、今日やるう、という意識になった」と参加者の変化を感じ取っている。同社ではすでに6人がこの研修に参加しており、今後も派遣を続ける。「同じ体験を共有することで、マネジメント層の言語を共通にする」（砂田社長）ためだ。

インターネットのセキュリティ関連サービスを提供するトレンドマイクロでは、体験型ケーススタディによって、連鎖反応が起きている。同社コンシューマサポートセンターの櫻井勉課

長には悩みがあった。事業が成長してユーザーが増加する中でサポートセンターへの問い合わせも増え、これまでは1人で処理していた案件も、チームで動く必要が出てきていた。リーダーとして、どうチームを動かすか。そんな課題を持って体験型ケーススタディに参加した。



参加者は、リーダーの取締役、総務部長、営業課長、広報課長など役柄に成り切って、真剣な議論を繰り広げる

「変 化はこれで終わらなかった。櫻井課長のプレゼンでチームのメンバーに火が付いた」（中吉雅代課長代理）。刺激を受けて研修に参加した部下の中吉課長代理も、「大きく変わった」（櫻井課長）。

以前からチーム内では仕切り役としてリーダーシップを発揮していたが、研修から戻ってからは「ステークホルダーを巻き込んでいくことが大事だとわかった」（中吉課長代理）。積極的に他部署に働きかけ、サポートセンターが持っている顧客のフィードバックを基に新しい有償サービスを営業に提案、製品化にこぎ着けた。



副社長（右）と労組の組合長（左）を演じる役者の迫真の演技が、参加者を引き込む

2人の上司である関口一部長は、「当社が求めているのは、変化し続けることのできる人材」と語る。櫻井課長のチームでは、さらに別のメンバーも参加、連鎖反応は広がっている。

修羅場体験が生む連帯感 異業種コラボに発展も

冒頭のケーススタディでは、ユリと大和リースの合併交渉の雲行きが怪しくなる中、九新リースという第3のプレーヤーが現れ大和リースに新たな提携を持ちかける。大和リースの合併推進委員会のリ

ーダー・安田取締役は、「保険」のために九新リースをつなぎ留めておけ」と言う上司の副社長と、「ユリに交渉を絞るべきだ」とする部下に挟まれ、苦悩する。現実の世界でもあり得る話だ。

安田を演じた参加者の杉山倫商・クラリアントジャパンランドリーチームマネジャーは、「これまで受けた研修とは全然違う。大きなプレッシャーの中で選択を迫られたが、（交渉相手を一本化した）自分の決断に後悔はない」と興奮冷めやらぬ表情だった。

体験型ケーススタディは副次的な効果も生んでいる。今年2月には、修羅場体験を共有した「戦友」の同窓会が開かれ、30人以上が集まった。異業種の人脈が広がるだけでなく、「異業種コラボ（協業）」の話も生まれている（久野室長）。

かつては、現場での実体験を通して仕事を学ぶOJTが、体験型ケーススタディと似た役割を果たしていた。しかし現在では、「中間管理職が弱っていて、OJTが機能しなくなっている」と、野村総合研究所で経営者向けコンサルティングを展開するイデリア事業の推進責任者、永井恒男氏は言う。だからこそ、インディゴブルーの体験型ケーススタディのような仕掛けが必要なのだ。

人事コンサルティングに長年携わってきた感じるのは、企業は人に尽きる、ということ。自分が経営者だった社員をどんな研修に参加させたいだろうか。そう考えて企画したのが体験型ケーススタディだ。

このケーススタディは「自分以外の視点を持つてもらおうこと」を主眼としている。よく「役割が人をつくる」といわれるが、人はある役割を担った瞬間に世界観が変わる。それを体感してもらいたい。

例えば、部長職の人に一般社員の役柄を演じてもらうと、呪縛から解放されて、身軽にいろいろなことができるようになる。そうした経験をして自分の本職に戻ると、より広い視野を持って仕事ができるようになるはずだ。一般的なケーススタディでは、あ

Masato Kato



1962年生まれ。マーサージャパン社長などを経て、2010年7月からインディゴブルーを本格稼働、現在に至る。

自分以外の視点を持つことで仕事の視野が大きく広がる

柴田 励司 ● インディゴブルー社長

らかじめ情報が整理されている場合が多い。体験型ケーススタディでは、情報が役者の口から伝えられたり、電話やメールで伝えられたりする。受けた人がどう理解するかで、その後の対処の仕方も違ってきてしまう。だが、それが現実だ。

このケーススタディでは、次から次へと想定外のことが起こる。机上で考えれば、水が上から下に流れるように進んでいくことを、あえて真つすぐ流れなくするような要素を随所に入れ込んでいるからだ。刻々と入ってくる情報を整理し、冷静に対処できるか。どんな結論に達したかよりも、そこまでのプロセス、正解のないことにどう取り組むかが重要だ。

会社員は普段、会社の枠組みで仕事をしている。体験型ケーススタディでは、職業も年齢もばらばらの人と組む「他流試合」が基本。1人のビジネスマンに帰ると違ってくる世界が見えてくるからだ。いずれ、「キツザニア」の大人版のような形で常設できたらいいと考えている。

（談）

真つ暗闇の中で五感を開放 絆が深まるチームビルディング

ドイツ生まれの、まっくらやみのエンターテインメント、「ダイアログ・イン・ザ・ダーク」。世界30カ国で900万人が体験したユニークなイベントが、企業研修として注目されている。

目の前にかざした手すら見えないう真つ暗闇……。自分が一体どこにいるのか、周りに何があるのか、全くわからない。しかし、光が完全に遮断され視覚が閉ざされた世界だからこそ、逆に「見えてくるもの」がある。それが「ダイアログ・イン・ザ・ダーク（暗闇の中の対話、以下ダイアログ）」の体験だ。

ここでは、参加者が白杖を手に持ち、「アテンド」と呼ばれる視覚障害者が案内人となる。日常の世界とは立場が逆転するのだ。容姿の見えない世界では、参加者の年齢や性別、会社での立場などすべてが「リセット」される。一個の人間に立ち返った7〜8人のメンバーがチームとなって動く。

プログラムの最初は、暗闇に慣れるための探検から始まる（下図参照）。足元を白杖で探ると、所々に岩や丸太などの障害物があるのがわかる。それを見つけた人は、

他のメンバーに声を出して伝える。自分のいる位置がわかるよう声をかけ合い、互いに手を取り合って障害物を避け前へ進んでいく。

自分1人ではできないことでも、チームで力を合わせれば乗り越えられること。チームビルディングの重要性を認識させられる。

少

し暗闇で動くことに慣れてきたところでエクササイズ

（練習問題）が与えられる。メンバー1人ひとりに、積み木の橋のパーツが配られるのだが、大きさがすべて違う。小さいパーツから順に積み上げていかなないと橋は完成しないようになっていく。だが互いのパーツに触れることは禁止されている。そこで、自分の持っているパーツがどれくらい大きいかを、他のメンバーに説明する。その際、問題になるのが大きさを測る尺度だ。

例えば、2人のメンバーが「私のパーツは自分の手のひらくらい

の大きさ」と説明したとする。手のひらの大きさは人によって違うので、どちらが大きいのかわからない。そこで、互いの手のひらを合わせて大きさを比べる。そうすることで、手のひらの大きいほうのパーツが大きいとわかる。

日本には「あうんの呼吸」というものがあるが、暗闇ではそれが全く通用しない。しつかり声に出して伝えること。コミュニケーションの大切さを、この共同作業であらためて実感する。

いくつかのエクササイズをこなしていくと、だんだんと五感が開放され感覚が鋭くなっていくことに気付く。暗闇でランチを取るころになると、カップ麺にお湯を入れたり、ゆで卵の殻をむいたり、いつの間にか複雑な作業もこなせるようになっていく。

「M&A後のチームビルディングや、部下を引っ張るだけでなくフォローもできるリーダー育成など、さまざまな目的に利用されている」（金井真介・ダイアログ・イン

暗闇が五感を開き連帯感を深める

ダイアログ・イン・ザ・ダークの研修プログラムの一例

プログラム	内容
1 暗闇探検	初めての暗闇に慣れながら五感を開き、楽しみながらメンバー同士の交流を深めていく
2 エクササイズ 橋作り	メンバーに積み木の橋のパーツが配布される。一つひとつ違った大きさと形のパーツを組み立てるために、共通言語（大きさを測る尺度）の設定や適切な時間配分が求められる
3 三つの教訓	エクササイズの橋作りを振り返り、どうすればうまく完成させられたのか、を三つの教訓にまとめる
4 エクササイズ 家作り	メンバーに積み木の家のパーツと設計図が配布される。三つの教訓を生かして、全員が一致協力して目標達成に取り組む
5 ランチ	暗闇のバーに着席して、五感が開いた状態で味覚・触覚・臭覚などを使い心身をリラックスさせる。軽食としてインスタントラーメンとワカメやネギ、ゆで卵などの具が配られ、それをメンバーで分け合って食べる
6 振り返り	メンバーが2人1組になって、暗闇での体験で感じたことを互いに聞き合う。話したほうではなく聞いたほうが、その感想を他のメンバーに発表する
7 明るい場所で 気付きのシェア	アテンドスタッフ、メンバー全員で、暗闇での体験で感じたことを共有し、「気付き」を深める



参加者は白杖を持ち、真っ暗闇の中をアテン
ドに導かれて進む(左)。粘土で人形を作る
など、暗闇の中でさまざまな課題をこなして
いく(下)。プログラム終了後、チーム全員で
暗闇での体験で感じたことを共有する(上)



チームワーク向上狙い 新人研修でダイアログ採用

「これこそ、求めていた研修だ」
三井不動産リフォームの尾崎昌

・ザ・ダーク・ジャパン代表)。
日本には1999年に導入され、
13年で10万人が体験している。

利社長は、ダイアログを初めて体
験したときの驚きを今でも覚えて
いる。うわさを聞いてプライベ
ートで参加したのだが、チームのメ
ンバーは皆、初対面だったにもか
かわらず、わずかな時間を一緒に
過ごただけで強い連帯感が生ま
れたのだ。

リ フォームというのは、営業
設計、工事管理、協力会社
のチームワークが最も重要になる。
客の評価がいいときは、連絡がす
ぐ伝わるなどチームワークもいい。
ダイアログはそうしたニーズにび
つたりはまった。
早速、今年の新入社員14人の研

修にダイアログを取り入れた。「一
般的な研修は、受講する段階で個
人の能力差があるため、成果も個
人差がある。だが、ダイアログは
真つ暗闇で全員の能力がフラット
になるため、成果に個人差が出に
くい」(尾崎社長)。

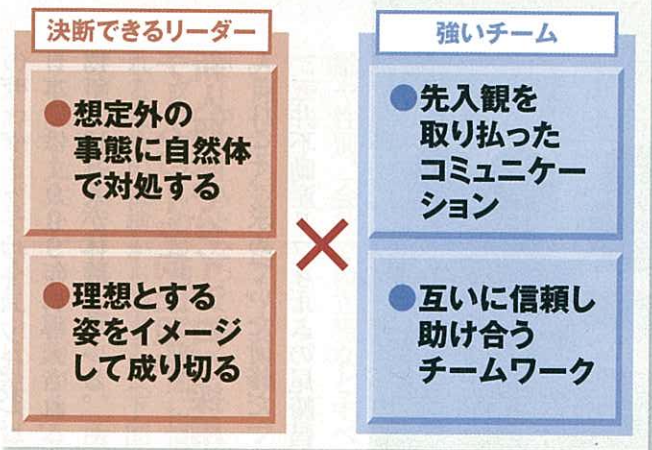
電通では、208人の今年の新
入社員全員がダイアログで研修を
受けた。同社が求めているのは、
自分の意見に固執せず、チームで
助け合って動ける人材。コミュニ
ケーションをなりわいとし、チ
ームワークを生命線とする同社にと
って、ダイアログはうってつけの
研修だった。

受講後、変化も表れてきた。同
社の新入社員研修は、入社16〜20
年のリーダーと、同8〜12年のサ
ブリーダーの2人1組で班を作り、
7〜9人の新入社員の面倒を見る
仕組みになっている。これまでは、
班ごとの独立性が強く交流もほと
んどなかった。ところが、ダイア
ログで研修を受けた今年の班は、
「互いにいいものは共有しよう」と
いう動きが出てきた。班と班の距
離が縮まっている」と人事部採用
育成部の朝光剛氏は評価する。

同社では、今年の効果を見なが
ら来年以降もこの研修を続けるか
検討していく。

ダイアログには、創造性を広げ

企業が求める理想像



知識獲得に偏重する日本の教育を変える

体験型ケーススタディ、ダイアログなど、人材育成の新しい潮流が生まれているのは、これまでの人材育成のあり方に問題があったことの裏返しだ。突き詰めれば、

る効果も期待されている。「五感を開放することで、創造力が高まる」(野村総研・永井氏)からだ。頭と視覚ばかり使っても創造性は広がらない。音やにおい、手触りなど、普段使っていない感覚も使うことで、創造性が呼び覚まされるのである。

それは日本の教育が抱えている問題に通じる。

日 本の教育はいまだに知識獲得に主眼が置かれている。要するにいい学校に入るための教育だ。しかしそんな教育が世界で通用するだろうか」

桜美林大学総合研究機構長の田中義郎教授は、日本の教育のあり方に疑問を呈する。企業の研修や人材育成の手法も同様で、知識獲得に偏っている。

「本来学ぶことの意味とは、課題を探究すること。答えは『ある』のではなく自分で『探す』ものだ」

そんな問題意識を持つ田中教授は、桜美林大学に新しい学部を設立する構想を進めている。課題を探究できる子どもに教育する教師を育成する教育学部である。カリキュラムの中に、体験型ケーススタディやダイアログの要素を取り込んで、まずは「教える側」から変化を起こしていく考えだ。

「卓越した個人だけでイノベーションは起こせない」と永井氏が指摘するように、今日の企業が求めているのは、「決断できるリーダー」と「強いチーム」の最強タッグである。それにはまず、人材育成のあり方を根本から変えていかなければならない。変化は、まだ始まったばかりだ。

DW

新発表!!



電話代行・秘書代行

BELSYSTEM24

iPhoneアプリが登場!

電話代行サービスとスマホアプリの連携で
タスク管理を更に効率的に

電話代行サービス(e秘書®)とは

電話代行サービスとは、電話対応の代行サービスのことです。
「電話秘書」「秘書代行」サービスなどとも呼ばれています。
貴社の一員として対応いたしますので、ご不在中のビジネスチャンスも逃しません。

e秘書®サービスの
お問合せ・お申込みはこちら

☎ 0120-600-024

e秘書 サービス専用窓口
営業時間: 全日 9:00 ~ 21:00

e秘書® アプリサポートセンター
☎ 0120-710-024
営業時間: 平日 9:00 ~ 18:00



<http://www.tas.bell24.co.jp/>
ホームページはスマートフォンからもアクセス可能です。

e秘書

検索

・iPhoneはApple Inc.の商標です。
iPhone商標は、アイホン株式会社のライセンスに基づき使用されています。
e秘書®アプリは、「e秘書」のご契約・ご利用が前提となります。

