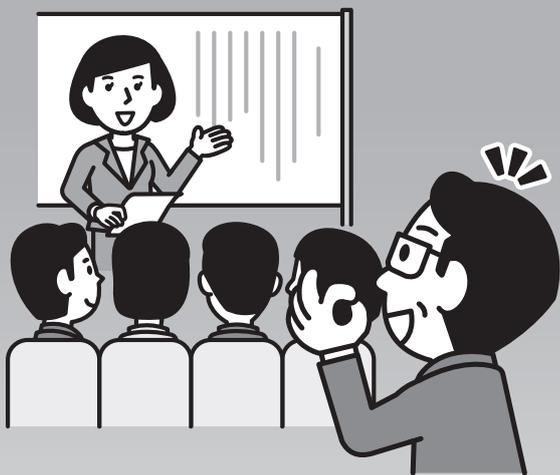


社内講師道

Q & A



第⑥回

自分ごとにさせる方法

オール・アウト 代表取締役
藤崎雄三



ふじさき ゆうぞう

1961年ブラジル生まれ。1985年に上智大学卒業後、株式会社日本興業銀行に入行。ロンドン支店調査役、本店国際業務部副参事役等を歴任。2001年株式会社リンクアンドモチベーションに入社。翌年に取締役に就任。2010年株式会社オール・アウト設立。2019年に一般社団法人アンコンシャスバイアス研究所の理事に就任。著書に「絶妙な「叱り方」の技術」(明日香出版社)など。

Q 研修での解説はどうしても一般論が多く、「総論賛成各論反対」みたいな雰囲気になることがあるのですが、どうすれば受講者が自分自身の問題としてとらえてくれるのでしょうか。何か良い方法はありますか。(森田)

Answer

自分ごとにすると、遠くにある 研修テーマを身近に引き寄せること

一度に複数の人が参加する集合研修では、受講者一人ひとりに合わせた形ですべてを説明するのは難しいですね。たしかに「よいお話を聞かせていただきました」だけでは、研修効果も薄れてしまいます。今回も、実際に私が研修で使ってみた例を紹介しながら、ポイントを解説しますね。

① 自分たちの言葉に置き換える

社員数も多く、海外展開も積極的に行っている企業の中間管理職向けの研修で、ダイバーシティ・アンド・インクルージョン（以下D&I）をテーマに取り扱ったときのことで。このテーマは、当該企業がここ何年か力を入れ、浸透させようとスローガンを掲げながら進めてきたものです。いまひとつ浸透度合いが薄いということで今回の研修に至ったという経緯でした。

挨拶を終えたのち、最初にやってもらったワークは「D&Iを小学校4年生（10歳）にわかりやすく説明する」というものでした。グループで討議して言語化するのですが、会場を見回すと、慌ててスマートフォンで英単語を検索する人、会社のホームページを読み返す人などさまざまでした。

毎日耳にし、自分でも使っているにもかかわらず、あらためて自分の言葉に置き換えるとなると戸惑うものです。ここでは多様性、受容、機会均等などのわかったようで具体性のない言葉が使えない設定だからです。もちろん正解を求める問いではありません。自分たちの言葉に置き換えてもらうのがねらいです。上から降ってきた言葉や押し付けられたものだと思っていると、どうしても自分ごととはとらえられず、その言

Introduction

半年前に人材開発部に異動してきた、入社5年目の森田美咲さん。同部門にアドバイザーとしてかわる藤崎さんに、研修の組み立て方やテーマ設定の仕方、講師の心構えについてレクチャーしてもらい、新企画の研修が形になってきました。しかし、具体的になるにつれ、まだまだ疑問も湧いてきます……。

業と自分の間に距離ができます。守れなかった場合のエクスキューズを事前につくっておくという心理まで働く場合があります。

研修の進行としては、いったんグループで決めた言葉をその理由とともに発表してもらったうえで、グループごとのホワイトボードに書き残しておき、研修中は何回でも見返すようにしました。これはその後の議論が脱線しないようにしたものです。また、その後に議論が深まったことでさらにフィットした言葉が出てくれば、それに換えることは自由としました。

またこのケースでは、次のような問いを投げかけてさらにグループ討議を進めてもらいました。「ダイバーシティとインクルージョンでは、どちらの言葉が先に使われ始めたか?」、「なぜダイバーシティだけにとどまらず、アンド・インクルージョンが付け加えられたのか?」

この質問は、一つひとつの言葉はどのような背景や事情から発せられ、どこがゴールなのかを考えてもらうためです。すなわち、発信側の意図と達成状態を自分たちの言葉に置き換える作業です。

繰り返しになりますが、自分たちの言葉に置き換えることで、身近な問題としてとらえることができるのです。

② 起こり得る不都合を想定する

得てして研修で取り扱うテーマは、導入や浸透が良いことを招くという前提で決められますが、ここで必要な思考の流れとしては「本当か?」という疑いを、一度挟んでおくことです。

たとえば、ダイバーシティが徹底されることで起こり得る不都合は何か。一般論ではなく自分の部署で、自分の隣の席で起きた場合に、自分の身に降ってくる不都合は何かを具体的に想像して見ることです。もし許されるのであれば、会場の受講者に手伝ってもらうこともできます。つまり受講者自身の経験として、実際に自分が被った不都合について開示してもらうのです。

ここでは、決して自分にとって都合の良いことばかり起きるわけではないことを再認識してもらうのがねらいです。導入や浸透を推奨するのであれば、まず順番として、事前に起こり得る不都合や痛みを想定しておくことが重要であることを知っておいてください。実際の研修の場では、言葉が通じない外国籍の部下をもったときの苦労話、産休育休の部下が同時に出て一時的に自分の仕事量が増えた方の奮闘話などを、受講者全員で聞くことができました。ちなみに私が個人的にうれしかったのは、その後のグループ討議のなかで、受講者から「お互いさますから」という声が聞けたことでした。

③ 半径1.5メートルから始める

できることから始めるといわれても、なんとなくピンとこないものです。そこで、まずは職場に戻ってから半径1.5メートル以内で（せいぜい3、4人です）できることは何かを考えてもらいます。自らの力を使って変化をつけるとしたら、会社全体や部署全体というのはあまりにも対象が広すぎます。対象を広げれば広げるだけ自分の力不足を感じることにになり、ひいては「無理だからやらない」という気持ちを引き起こします。範囲を狭める、または時間を区切るなど、限定することで実行可能性を上げるのがポイントです。

研修で扱うテーマを自分ごとに引き寄せる方法としては、①自分の言葉に置き換えることで、他者からの押し付けられた感覚を薄め、②導入や浸透によって起こる不都合を事前に想定することで、うまくいかなくてもすぐに諦めないような予防線を張り、③半径1.5メートルなどの範囲限定をすることで、実践へのハードルを下げて初めの一步を踏み出しやすくするわけです。

これらの方法の共通点は、「遠くにあるものを自分の近くに引き寄せる工夫」ということになります。それは、そもそも研修の目的である知識を植え付けるにとどまらず、受講者それぞれが内容を職場に持ち帰り、自ら実践して周囲を感化することにつながるのです。