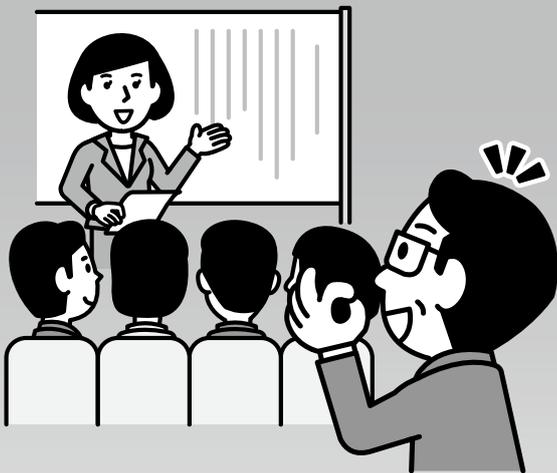


# 社内講師道

## Q & A



第 11 回

## 研修の振り返り(3)

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 受講者の研修に対する集中力を切らさないということ、納得感の醸成や手順と解説の時間配分などを教えていただきました。似たような観点なのですが、受講者へのかかわり方、とくに介入の是非やその方法で知っておくべきことはありますか。(森田)

### Answer

#### 講師がグループディスカッションに介入すべきタイミングを見極める

藤崎 私の場合、研修講師としてグループディスカッションに介入するか否かを、「聞き耳チェック」と「チューリップ現象」を使って最終的に判断していますので紹介しますね。

##### 【聞き耳チェック】

ディスカッション内容を聞くにあたり、いちばん気を配っているのは発言者と目を合わさないことです。不思議なもので、一部の参加者は研修講師は常に正解を持ち合わせている人と勘違いし、もしかしたら間違っているかもしれない自分の意見は聞かれたくないという心理が働くようです。

したがって、あるグループの話の内容を聞きたいと思った場合、そのことを意識して、決して止まらずにゆっくり歩きながら、耳はすぐ横のテーブルの話の内容に集中し、目は次のテーブルを見ている、つまり「耳と目は別のグループに向けている状態」をつくって、発言者の警戒心を解くよう心掛けています。長めに話が聞きたい、その先の話が聞きたいと思えば、ゆっくりとUターンして、再度そのテーブルの周囲を歩くことでクリアしています。

##### 【チューリップ現象】

ディスカッションの際、全員が議論に集中していると皆の頭が机の中央に寄り、あたかも花びらが閉じているようにみえます。この場合は介入を必要とせず、かわりをもたずに見守っています。しかし、いったん議論が煮詰まったり集中力が切れてくると、中央に寄っていた頭が1人ずつ外側に離れていき、まるで花

Introduction

入社5年目の森田美咲さんは、人材開発部門アドバイザー藤崎さんの指導を受け、初めて企画した中堅社員研修を無事に終えることができました。しかし当人は、「もっとできたはず」と浮かない様子です。藤崎さんをお願いして、振り返り作業を始めました。

びらが1枚ずつ開いていくような状態になります。

目安としては、6人チームであれば3枚目の花びらが開きそうな局面（私の経験値で、負の臨界点が始まる直前）までにそのグループに近づき、「どう、どんな意見が出ているの」などと、グループ全体に声をかけるようにしています。

**森田** なるほど。警戒心を与えずにディスカッションの内容や進捗状況を確かめる方法が、目と耳を分けるということ。そして、介入のタイミングを図るための判断ツールとして、チューリップの花びらの開き具合に注意を払うってことですね。

**藤崎** そのとおりです。介入目的での声のかけ方については、必ずそのときに出た意見の肯定から入るか、笑いから入るようにします。とくに参加者と一緒に笑うのは効果大です。これもねらいは受講者たちの警戒心を和らげることにあり、換言すると、研修講師はあなた方の敵（チェッカー）ではないですよという意識を植え付けるためです。

**森田** そんなふうに受講者は講師のことをみていますかね。少し気のまわしすぎではないですか？

**藤崎** 私も一時期そう思っていました。その大切さを再認識させてくれたのは人材開発部や役員、管理職など研修のオブザーブの方々でした。よく観察していると、受講者たちのそれまでは闊達だった意見交換が、オブザーブの方の接近（発言者のすぐ横に立ち、意見が出る度にうなずいたり首を傾げたりすること）によって発言量が激減し、議論内容まで変わっていく様子に気がつきました。講師は、受講者からすれば研修主催者側の人間です。正否をチェックしている人と見られてもおかしくありません。

それ以来、受講者が素に近い状態をどうやって創るかを気にするようになったというわけです。

**森田** なるほど、そんな経緯があるんですね。私もオブザーブする機会がありますので、自分が気をつけるとともに、ほかのオブザーブの方々にも事前に目と耳を離す方法をお伝えしておきます。

**藤崎** お願いします。研修は現場の生の声が聞けるまたとないチャンスなので、オブザーバーにはぜひルールを守ったうえで会場を歩きまわり、社内の現状をつかんでもらいたいですからね。

**森田** そしてチューリップ現象ですが、6人グループの場合、過半数の4人目が中央から離れてからではだめなんですか？

**藤崎** 過半数を超えると、もう元の集中状態に戻すのは至難の技。介入のタイミングは半分を超える前です。なぜならば、臨界点はもうすぐ半分に達するという直前に堰を切ったようにやってくるからです。

もう1つ付け加えると、介入するのに適している場所があります。それは集中力が切れている人の反対側、つまり机を挟んで正面からとらえられる場所から話しかけることです。

仮に講師がその受講者の横に立って話しかけると、ただでさえ議論の輪から外れた人を講師との1対1の会話でさらに遠ざけてしまうことになり、逆効果です。そこは反対側から、できれば腰をかかめて（座っている受講者と目の高さを合わせて）、「どこまで議論が進んでいますか」「何か斬新な意見って出ましたか」などと話しかけ、もう一度、集中力が切れた人を物理的に机の中心に引き込むようにします。

**森田** そこまで考えてやっているんですね、驚きです！

**藤崎** 森田さんも経験されて気づかれたとおり、受講者と講師の距離感は研修を進めるうえで大きな要素です。その時々で間隔を縮めたり、あるいは意図的に広げることを自分の力でコントロールできるようになれば、研修自体8割方成功したも同然となりますよね。

今回扱った「介入」は、この距離感を操る（研修を成功に導く）きっかけとなるもので、ここには細心の注意を払っておきたいものです。