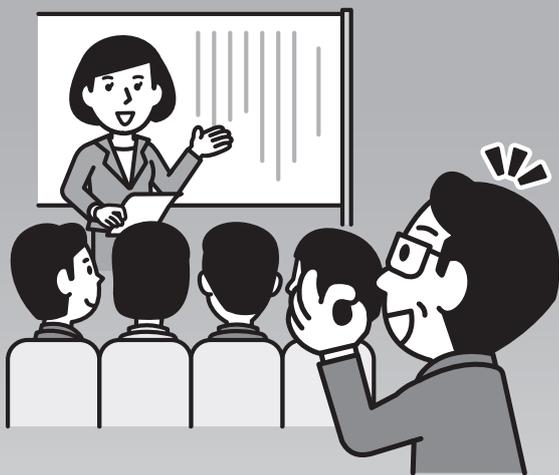


社内講師道

Q & A



第③回

研修づくり(2) 骨子固め

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 事前準備はある程度めどが立ったので、次は具体的に研修の中身に入っていきたいのですが、一緒に考えていただけますか？(森田)

Answer

研修のデザインは細部からではなく、
まず大きな塊と流れを考える

藤崎 了解しました。対象は中堅社員でテーマは部下育成でしたね。ちなみに終日研修ですか、それとも半日研修を想定していますか。

森田 9時から17時の終日研修を想定しています。昼休みの1時間を抜いて正味7時間になります。半日のほうがいいですか？

藤崎 終日研修と同じ時間でも、効果を考えて2回に分けて実施することもできますよ。たとえば、第1回を午前中に行い、午後からはさっそく学んだことを現場で試してもらおう。1カ月後に第2回の研修を行い、各自が実体験を持ち寄り共有して、意見や知恵の交換を行う。そのなかで受講者が思いどおりにいかなかった項目を第2回の研修で取り扱う題材にする。

このやり方の良い点は、現場体験に即した題材を扱うので受講者が職場に戻って使うイメージが湧きやすいことです。一方の難点は2つ。1つは、出てくる課題が事前にわからないので、講師には研修本番での即興性が求められること。もう1つは受講者に2度時間を割いてもらわねばならないことです。

森田 効果のほどはよくわかりましたが、いまの私には難易度が高そうなので、まずは通常の終日研修で組み立てたいと思います。どのような挨拶から入っていくのがいいですか。

藤崎 ちょっと待ってください。細かい点に入る前に、まずは大きな絵を描くことから始めましょう。今回の研修を行うねらいは何でしたっけ？

森田 初めてメンバーをもつ中堅社員が慌てなくてもいいように、とくに育成に関するポイントを提示したいと思っています。できれば中堅社員自らが上司から

Introduction

人材開発部に所属する入社5年目の森田美咲さん。同部門アドバイザーの藤崎さんに教えてもらいながら、初めて自分で企画した研修プログラムができあがりました。自分と同世代が対象の中堅社員研修です。さっそく藤崎さんに見てもらおうとやってきました。

の支持待ちではなく、自発的に考えて行動する大切さも網羅できればうれしいです。

藤崎 人材開発部の願いとしては至極当然ですね。では、メンバー育成ができて自発的な言動が取れるようになると、中堅社員自身や組織にとってはどんな良いことが起きるのですか。

森田 う〜ん。社員個人は仕事がやりやすくなると思います。自分以外でもできる仕事はメンバーに振れますから、時間を効率的に使えるようになると思います。また自主性が増すとやらされ感が減り、仕事自体が楽しくなると思うんです。組織に関しては……、思い浮かびません。

藤崎 研修の骨子を固める際に忘れないでほしいのが、研修を受講する、または提供されるスキルを身につけることで、受講者自身が得られるメリットは何か、それが組織全体に与える影響は何か、と自問自答することです。研修企画側の要望を受講者に押し付けるだけでは意味がありません。受講者本人が「これで少しは楽になる」、「現場をわかったうえで提供してくれている」、「組織貢献につながる」と思えるよう、大きな塊で研修をデザインしてみましょう。

森田 塊ですか？

藤崎 はい、そうです。ブロックと呼んでもいいでしょう。研修の最終ゴールを「メンバー育成ができて自主的に動ける中堅社員をめざすこと」に置くのであれば、たとえば次のような塊を考えます。

- ①現状の確認：受講者は本当に現場で不安を感じているのか。感じているとすれば何に対してか。
- ②理想の方向：どのような状況が受講者にとって働きやすい職場環境なのか。
- ③自分の行動：理想形に近づくために自分ができることは何か。周囲にお願いしたいことは何か。

細かなワークや解説から考え始めると、それぞれは単独で成立してもストーリーとしてつながらないという落とし穴にはまる場合があります。まずは大きな塊と流れを決めたのちに、ディスカッション形式が体感

ワークか、個人で思考する時間を与えるのか、グループ討議を用いるのか等の手法を考えていきましょう。

森田 それでは、これら3つの項目をどのように肉付けしていったらいいですか。

藤崎 1つの例ですが、①現状の確認では、ディスカッションを用いるのが効果的です。職場や役割が異なる受講生同士が集まっているわけですから、それぞれの職場環境の情報交換、担当している仕事内容や抱えている不安などを共有します。研修冒頭で受講者がお互いに共感することや違いを知ることでアイスブレイク（打ち解ける感覚）が成立し、その後も本音で語り合える場を醸成することができます。

②理想の方向では、個別に考えて言語化する時間が必要です。理想形を考えてもらう際に、「自分が活き活きと手足を動かしている映像が思い浮かべられる状態」と講師から一言付け加えてもらうと、受講者もイメージが湧きやすくなります。

③自分の行動では、具体的に落とし込めるフォーマットを用意しましょう。「何の目的で、だれが、いつまでに、どのくらい」程度の枠を決めて、整理しやすいワークシートを作成しておく、考えをまとめやすいと思います。

森田 細部を詰めていく前に、大きな塊や流れ（ストーリー）をしっかりと固めることが大切なんですね。

藤崎 そのとおりです。研修を組み立てる際に、時間を念頭に細部から決めていく人がいるんです。タイムスケジュール上ではしっかりとした研修設計のようにみえますが、高級素材をとりあえず1つの箱に詰めた豪華弁当みたいなもので、受講者が欲する研修にはならない場合があります。

森田 研修の終わり方はどうしましょうか。

藤崎 大事ですね。最後はやはり現場との接続が必要です。この研修は自分にとって「どんな内容で」「何を獲得し」「どう活用するか」を言語化してグループ内で共有すると、自分自身への軽いコミットメントになり、仲間の応援も得られるものになりますよ。