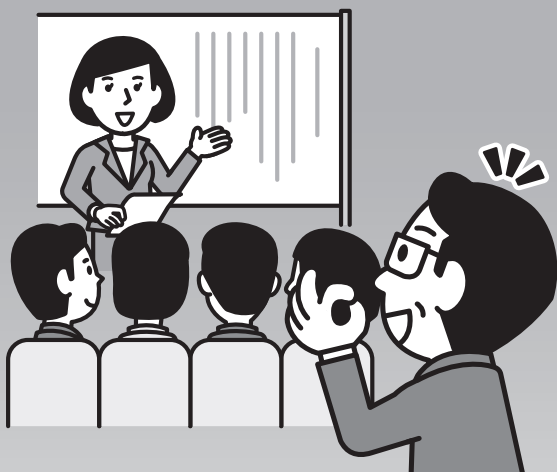


社内講師道

Q & A



第 7 回

研修づくり(1) 情報収集

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学。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 いままでの研修に関する全般的な知識（組み立て方、テーマ決め、講師の心構え、内容の残し方と定着化、自分ごとにさせる方法）を考慮しながら中堅社員向けの部下育成の研修をつくってみました。一度、目をとおしていただけますか。（森田）

Answer

研修づくりは対象者の理解とテーマを具体的にするとところから始める

藤崎 しっかりと形にしてきましたね。1つずつ確認していきましょう。その過程でチェックポイントなどをご説明しますね。もう一度、森田さんが考えた「対象者」と「テーマ」を細かく教えてもらえますか。

森田 はい。初めてメンバーをもつことになった中堅社員を対象に部下育成のヒントになる研修です。

藤崎 細かくです。対象者とテーマについての情報は？

森田 えっ？ 当社では入社5年目ぐらいでリーダーになり、メンバーの指導を任せられることになります。やり方がわからず戸惑う人も出てくるので、少しでも指導のヒントになればと思ってつくっています。

藤崎 なるほど、了解しました。では、対象者とテーマの観点に分けて準備を進めていきましょう。まずは対象者に関して、以下のことを確認してください。

- ①役職名（係長、主任など）はついているか
- ②職務規定上、その役職に定められている要件と付与されている権限
- ③人事上の第一次評価者になるのか、教育指導までで良いのか
- ④部署における指示命令系統（レポーティングライン）

これらが社内規定に謳われているかいないかで、研修内で取り扱う項目ごとに受講者に求めるレベルが変わってきます。つまり、できればやってほしいお願いベースになるのか、職務上やるべき指示ベースになるのかを判断するのに必要となる情報です。

次に、組織全体が置かれている環境を把握する必要

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。

があります。直近の社内報や人材開発部内で知り得る資料で確認することができます。たとえば、中期経営計画の何年目にあたり、最終目標に対してどの程度まで達成しているのか。対象者の仕事領域や部署が決まっているのであれば、その領域別に求められる定量定性の目標とその進捗度合いも押さえておきましょう。

森田 まずそこから始めるんですか。人材開発部には人事情報がありますし、中堅社員に求めたいものはいつも部内で話し合っています。それに現場の声も集まってきましたよ。経営側の方針だって理解しているつもりですが。

藤崎 たしかに仰々しく思えるかもしれませんね。受講者の立場を細かく確認する理由は、研修のゴールを設定するにあたり受講者に求められるレベルの上限を知っておくためです。併せて、社内外を取り巻く環境を押さえておくことで、受講者に求めるものの優先順位が変わってきます。過去の経験上、企画側のゴール（こうあるべき）と受講者側のニーズ（こうしたい）の合致度合いが研修の成否に影響することがわかっているのです。

参考までに、外部の組織について情報を集める場合には、ホームページを確認する方法があります。そこで必ずチェックすべき箇所は、中途採用のページに載っている「求める人物像」や「社員紹介」の欄です。もちろん「社長挨拶」でも社会情勢や会社の立ち位置、めざす方向や組織風土に関して触れられていますが、社長は会社またはグループ全体を代表して外部に発信する立場ですので、その内容は網羅性が高いぶん抽象度の高い言葉を使わざるを得ません。したがって、現場で働いている中堅社員の実態とはかなりかけ離れたものになります。一方、中途採用のページを細かく読むと、組織がいままさに補充・強化したい部署がわかり、求める階層の社員が持ち合わせておくべき資質が明確に提示されています。

森田 わかりました。そのほかに、事前に集めるべき情報はありますか。

藤崎 それでは、テーマである「部下育成」についての情報集めを考えていきましょう。すでに人材開発部に届いているとは思いますが、受講者を研修に送り出す上司の声です。メンバーを指導する中堅社員に上司たちは何を求めているのか。部下育成という大きな言葉で括らずに、「いつまでに、メンバーが何をどこまでできるようにしてほしいのか」、「指導役として、受講者にはどのような姿勢で臨んでほしいのか」などを、可能な範囲で細かくヒアリングしてみてください。

仮に、その内容を手紙やメモという形で受講者に用意していただけると、研修内で使える有効なツールにもなります。常に見られているという意識が人の成長につながるものです。研修とはいえ、上司からあらためて直接メッセージを届けることで、職場に戻ってからのコミュニケーションにも役立つんですよ。

森田 なるほど。組織全体として中堅社員に求める部下指導については考えたことがありましたが、漠然としていました。個々にプレークダウンする必要があるということですね。でも、あまり細かくしてしまうと研修の訴求ポイントがぼやけてしまいませんか。

藤崎 懸念はわかります。あくまでも、ここでは事前の情報収集ということです。集まった情報を束ねて、場合によっては取捨選択し、研修全体としてのメッセージはその後で固めていきましょう。

森田 忘れないように整理しますね。対象者はメンバー指導にあたる中堅社員で、確認すべきは役職の有無と職務規定上の役職要件と付与権限。人事評価をするのか否か。そして部署での報告すべき上司はだれかですね。テーマは部下育成ですが、会社や部署を取り巻く環境を理解し、個別に上司が対象者に求めるレベルのヒアリングを検討すること。これで抜け漏れはありませんか。

藤崎 けっこうです。研修内容にとりかかる前に、必ず対象者の立場の理解とテーマの具体性のチェックから始めることが、研修づくりの鉄則になりますからね。