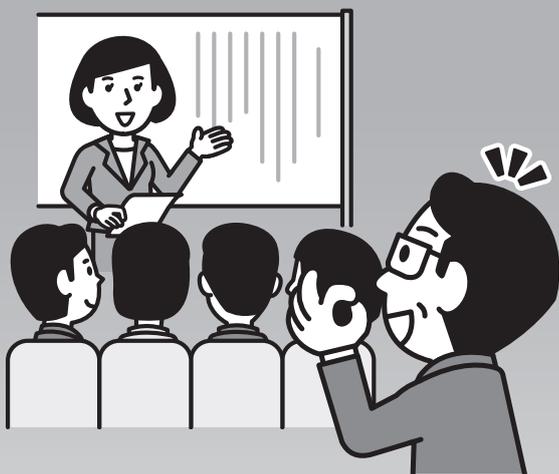


社内講師道

Q & A



新連載
第①回

研修の組み立て方

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 上司から「そろそろ自分で研修企画を考
えろ」と言われたのですが、まず何から
始めたらよいか分かりません。研修をイチ
から組み立てるには、何に気をつければいいで
しょうか？（森田）

Answer

研修を組み立てるときの基本は 【だれに×何を×どのように】

たしかに、「考えろ」と丸投げされても困りますよ
ねえ（笑）。まずは、研修の組み立て手法の基本から
お話しますね。

手順としては、【だれに×何を×どのように】とい
うコミュニケーションの型を流用して、整理する方法
が有効です。

【だれに（対象）】は、「参加者がどのような方々な
のか」を考えることです。たとえば、組織内における
立場はどうか、求められている成果や創り出さねばな
らない状況は何か、担当の仕事や作業を単独で進めら
れるのか、周囲の協力を取りつけながら進めていかね
ばならない人なのか。

また、少し欲張りかもしれませんが、研修に参加す
るにあたり、それぞれの参加者はどのような心理状況
にあるのか（人事や上司に言われてのイヤイヤ参加な
のか、自ら手をあげてきたマエノメリ参加なのか等々）
を想定しておく必要があります。

次に、【何を（内容）】は、研修導入のねらいや目的
を念頭に、「研修を通じて参加者に何を残すのか」を
絞り込むことです。数時間の講演から複数日の合宿ま
で、研修の形式はさまざまですが、共通して重要なこ
とは、参加者に職場に持ち帰ってもらいたいキーワ
ードや行動パターンを、研修の組み立ての段階である程
度決めておくことです。

さらに、それを決めるにあたって大切なことは、そ
のキーワードをもつことで、またはそれに沿った行動
をとることで、参加者自身が職場で得られるメリット
を想起させられるものでないと効果はありません。人
は往々にして、自分に得があるものについては実行し

Introduction

森田美咲(27歳)は、中堅機械メーカーA社の5年目社員。営業部、総務部を経て、半年前に人材開発部に異動してきました。まっすぐで物怖じしない性格ですが、少々そっかしいところもあります。同部門にアドバイザーとしてかかわる藤崎雄三氏に接するうちに、彼女はちょこちょこと、藤崎さんに教えを請うようになりました。

ようとする気持ちがわくものです。

気をつけてほしいのは、残したいメッセージを盛り込みすぎないこと。あれこれ欲張ってしまうと、全部忘れてしまいます。「伝えたいことはいろいろあるけれど、これさえ残っていればあとは忘れてもいいや」と気持ちを振り切ったときに、「でもこれだけは」と思えるものが、残したいキーワードだと思ってください。

最後に、【どのように(方法)】。参加者に残すものが決まり、かつどのような特性をもつ参加者かの想定が終われば、最後は、その伝達方法を考えることとなります。

明らかに登壇側に知識・経験があり、その内容を知ることが参加者に有益に働くのであれば講義形式や講演が有効ですし、言葉では伝えきれないニュアンスや感覚を与えたいならば体感ワークがあります。また、理論を現場に落とし込む必要があるなら、グループディスカッションでそれぞれの知恵や経験を交換しあうことが効果的です。

要するに、対象と内容が定まった段階で、それを最も相手に伝わりやすい(=持ち帰りやすい)形で提供する方法が何かを考えることです。

研修導入から最終ゴールまでのシナリオを描く

さて、ここまでが、研修の組み立て方の基本編ですが、最後にもう1つ、大事なことを教えますね。

研修を組み立てるにあたり、まず考えるべきことは、企画者や参加者の多大な時間を費やしてでも、その集合研修や講演を実施する必要があるのか、という自問自答です。

研修や講演の導入は手段であり、目的やねらい(最終ゴール)をはっきりさせ、目標や目当て(当面の到達点)を定め、たうえて、「その手法を取り入れることでどのような効果を望み、参加者が職場に戻った際にその組織や周囲にどのような影響を与え、ひいては設定した目標を達成し目的に近づくのか」のシナリオが描かれていなければなりません。つまり、「その目的

やねらいはどれだけ組織にとって重要か」を確認する作業が必要なのです。

1つ、私が経験した実際のお話をご披露しましょうか。

「うちの中堅社員は、プレゼンテーションが下手で下手で。なんとかプレゼンテーション力上がる研修をお願いできませんか」と、ある会社の人事担当者から相談を受けたことがあります。その際に、私が「プレゼンテーション研修はできますけど、仮に御社の中堅社員にその研修を導入したとして、研修後にその方々は、研修前に比べてプレゼンテーションの機会が何倍に増えるんですか」とたずねたところ、思ったとおり「……(無言)」でした。

つまり、これができないからこの研修を導入、という決め方をしているケースが多いんです。言葉を選ばずに言うと「もぐらたたき方式」です。

このときは、「条件付きで引き受けますよ。ご面倒でしょうが、人事から参加者を送り出す各部署の長の方々に、今回このような研修を行うので、研修後にはぜひ部署内会議や取引先において、参加される方々のプレゼンテーション機会を増やしてくださいとリクエストを出しておいてください。そのうえで、研修を実施しましょう」と応じました。

このひと言があることで、人事担当者は「本当に本件は研修という形で解決しなければならない課題なのか」から考え始め、自分なりに考えが固まれば、自信をもって上司に研修導入の意義や目的を説明できますし、もちろん、研修という形をとらない、あるいは、重要度が低いので後回しにするといった決断も下せるはずです。

このように、先述したシナリオが固まっていなまま研修実施を進めると、またしても、「研修は導入したけれど効果がみられない」などの部外者(ここでは関係者なのに真剣に先のシナリオを考えてこなかった人のことを指しています)の声に悩まされることになりますよ。気をつけて!