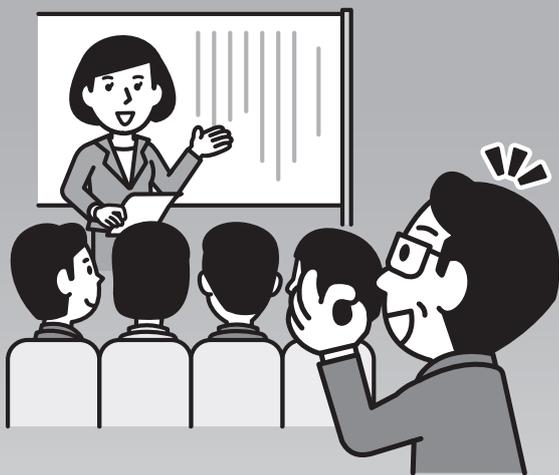


社内講師道

Q & A



第2回

研修のテーマ決め

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 研修の組み立て方の基本はわかりましたが、取り上げるテーマはどのように決めたらいいですか？(森田)

Answer

テーマ決めは課題をみつけることが第一歩 ヒアリングで「その先にある何か」を探る

おやおや、核心を突いた良い質問ですね。前回お伝えしたことの繰り返しになってしまいますが、研修自体は手段であり、最終ゴールではありません。そうであるならば、何を達成する、または何に近づくために研修を実施するのかを定めなくてはなりませんね。テーマ決めは、その最初のステップになります。

では、どうやって決めていきましょうか。その前に、少し話は脱線しますが、森田さんは「課題」という言葉をどのような意味合いで使っていますか？

これは私の勝手な解釈なのですが、課題は単独では存在しないと思うんです。まずゴールを定めたとえで現状をみてみると、差(ギャップ)が確認できますよね。その差によって生まれる複数の問題(≒困ったこと)がありますが、すべてに対応することは物理的にも困難です。そこで、効果が現れるまでの時間やほかの問題への波及効果などを考慮して、取り組むべき問題の優先順位を決めます。私は、そのなかで早めに手を打つべき問題を「課題」と呼んでいます。

その課題をみつけることが、研修テーマを決めるにあたっての第一歩になります。そこで、課題探しをどのように行うのがポイントになってきます。

仮に現場にヒアリングに行ったとしましょう。そこで「課題はなんですか？」と聞いてしまいがちですが、先に説明した手順を意識するならば、聞く順番は次のようになるでしょう。

- (1) 当面のゴールはどこですか？ [ゴールの確認]
- (2) 現状はどのレベルにありますか？ [現状の把握]
- (3) そのギャップによって発生している問題はありますか？ [差の明確化]
- (4) 何から手を打てばギャップが早く埋まりますか？ [着手項目の優先順位]

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、藤崎さんに教えるようになりまして。

しかし実際には、(1)ゴールの確認をした段階で言葉に詰まってしまう人が少なくありません。つまり最終、または当面のゴールを言語化せずに物事を前に進めようとしている人が多いという意味です。この場合は、たずねる順番を以下のように変えてもいいかもしれません。

- (A) いま困っていることは何ですか？
- (B) それが解決したら、次に欲しいものは何ですか？
- (C) それも達成できたら、その先に手に入れたいものはありますか？
- (D) その状態が得られると（あなたに／周囲に）何が起きますか？
- (E) 本当にその状態を手に入れたいですか？

もちろん、その場の状況に合わせて言葉は変えてください。最後の(E)で手に入れたい状態となったものが、少なくともその方、またはその部署の当面のゴールに近いものになるはず。このようにして扱うべきテーマを絞っていくことで、「この研修はその先にある何につながるためのものなのか」がはっきりしてきます。そして、限られた時間のなかで何をどこまで、今回企画する研修に盛り込むかが決まってくるんですよ。

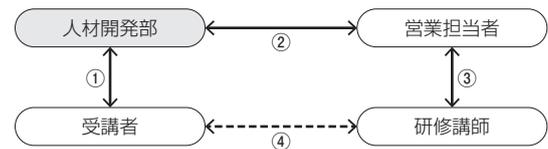
ここでまた少し横道に逸れますね。たとえば、森田さんが研修会社を通じて、社外講師に研修をお願いすることを考えてみましょう。その場合、4人の登場人物がいます。受講者、人材開発部（森田さん）、研修会社営業担当者、講師です。

順序としては、まず森田さんが自社内でテーマを決め、研修会社の営業担当者と打ち合わせをします。次に、内容が固まった段階で自社内で受講者を募ります。一方で、研修会社の営業担当者は、森田さんとの打ち合わせ内容を講師に伝え、研修内容を固めていきます。

この段階で、受講者と森田さん（①）、森田さんと営業担当者（②）、営業担当者と講師（③）、という3本のつながりの線ができるわけです（図表）。この3

本のつながりの線ができるわけです（図表）。この3

図表 研修の当事者4者の関係性



本の線は時間をかけ、意思疎通を重ねることでそれぞれを太くすることができます。しかし、研修当日はどうでしょう？ それまで一度も顔を合わせたことのない受講者と講師（④）との間で、時間と空間を創りあげていくことになります。

私の経験では、最も効果が薄かった研修の共通点は①の線が切れていたケースです。つまり、人材開発部が受講者の置かれている現場状況をしっかりつかめていない段階でテーマ設定を行ったり、会社が従業員に望むこと（テーマ）が受講者にしっかりと伝わっていないと、初対面同士の研修講師と受講者だけでは有益な時間は創り出せないということなんです。

組織の課題をつかみ、受講者の利益につながるストーリーをつくるのが、いかに研修にとって大切かわかっていただけましたか？ その第一歩がテーマ決めなんですよ。

研修は、どちらかといえば組織側の論理で企画されるケースがほとんどです。会社が達成したいことに力を貸してもらうために、従業員にしかるべき力をつけてほしいということがベースとなるわけです。手上げ式か指名式かによっても多少の違いはありますが、いずれにせよ参加することが受講者にとって有益であることを、人材開発部はアピールする必要があります。

その意味で、ネーミングはとても重要です。ここではあえて挙げませんが、何をするのかまったくわからない研修名ってよくありますよね（笑）。できれば何を得るための研修なのかが受講者にわかるよう、内容に即した研修名を付けることをおすすめします。サブタイトルを使って研修で扱うトピックを伝える方法もありますので、参加してもいいかなと思わせるタイトルを考えてください。