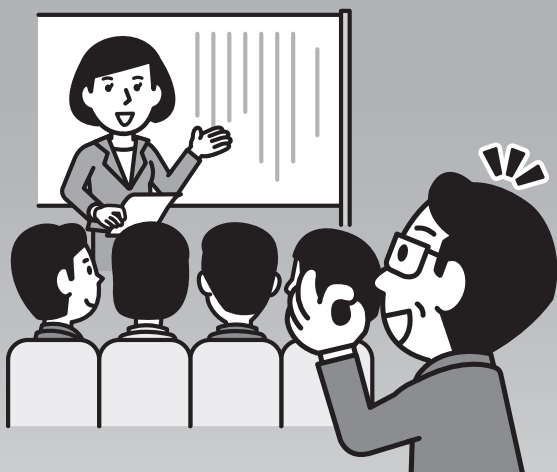


社内講師道

Q & A



第⑤回

研修内容の定着化

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 受講者に研修内容を残す方法はわかりましたが、研修のいちばんのねらいは、受講生がそれを職場で実践して、定着させることですよね。今度は、その観点での工夫を教えてください。(森田)

Answer

研修内容を受講者の職場での言動に定着させるための4つの工夫

研修効果は受講者の言動に定着してなんぼ、ということですね。ごもっともです。それでは、私の考える定着化に関する工夫を4つの側面から説明しますね。

1つめは、研修内容での工夫です。

各単元終了時でもけっこうですが、できれば最後にまとめて、当該研修で学んだことや気づいたことを「職場で使うとしたら、どの場面でだれに対してどのように活用するのか」をまずは個人で考え、そのあとにグループ内(少人数単位)で情報交換をしてもらいやり方があります。

これは研修内容を単なる知識、または新たな刺激だけのレベルにとどめることなく、職場において使うことを前提とした活用のイメージングをってもらうものです。まさに「使ってなんぼ」の発想から、そこで思いついた考えを言葉にして明確化することが目的です。一度自分の口から出た内容にはやり遂げたいという欲求が出てきますし、他者に聞かせたことで自分に対する約束にもなります。グループ内とはいえ、発表しあうことで行動に移す可能性が高まるのです。

また、それぞれが思いついた情報を交換することで、自分では思いつかなかった他者の活用方法を知ることができ、それをベースに自分自身の活用方法のバリエーションを増やせる効果もあります。私は、このセッションを「職場との接続」、そこでの情報のやりとりを「知恵の交換」と呼んでいます。

2つめは、研修構成での工夫です。私の場合、最近とはくに組織の上層部とのプログラムが多くなってきました。その方々に対しては、研修を終日ではなく半

Introduction

半年前に人材開発部に異動してきた、入社5年目の森田美咲さん。同部門にアドバイザーとしてかかわる藤崎さんに、研修の組み立て方やテーマ設定の仕方、講師の心構えについてレクチャーしてもらい、新企画の研修が形になってきました。しかし、具体的になるにつれ、まだまだ疑問も湧いてきます……。

日のプログラムにして、月をまたいで複数回に分けて行うことを提案しています。たとえば、午前9時から午後5時までの8時間の研修を、午前9時から午後1時の4時間に縮め、1カ月の間をあけて2回に分けて実施するという方法です。

これには2つのねらいがあります。1つは、受講対象者が常に忙しい役員や幹部なので、一日中研修で自席をあけているのと半日で職場に戻ってくるのでは、研修への参加のしやすさが違うということです。つまり、参加へのハードルを下げるわけです。加えて、社会経験が豊富な方々には、知識を上塗りする時間よりも実践したうえでの使い勝手を確認する時間を多くもってほしいという思いがあります。

研修受講時にはなんとなくわかったつもりでも、実際に職場に戻ってみると意外と使えない、そんな経験をされたことがある方は多いのではないのでしょうか。であるならば、研修時のインプット量を少し減らしてでも実践することに重きを置いて、定着化を高めようとする考えです。研修時間は半日と、一見短縮されたようにみえますが、実際には「実践お試し期間」の宿題つき1カ月研修となっているんです。2度目に集まったときには、職場での使ってみての効果の有無や使い勝手の良し悪しの事例を共有し、一歩前進させるための解決方法について皆で意見を出し合う時間ももちます。それに講師としての知見を加えていくことで、職場での定着を促す方法です。

アンケートを研修の1～3カ月後に行い 職場での活用状況をたずねる

3つめは、アンケートでの工夫です。

研修直後のアンケートを通じて集める情報は、受講者の研修満足度や理解度とその理由、研修講師に関する満足度とその理由、そしてその他のコメントで構成されていることが一般的です。これは、アンケートの目的が営業活動(研修会社が次の仕事につなげるため、人材開発部が社内に実施アピールをするためなど)の場合には向いていますが、定着化を主眼とするならば

違う工夫が必要だと思えます。

私であれば、アンケートをとるタイミングと問う項目を、以下のように変えます。まずタイミングは研修終了後1～3カ月後、つまり研修内容を職場で実践する時間を十分に与えたあとです。そしてアンケートで問うのは、次の2項目で事足ります。

- ① 研修内容のうち、何を覚えていますか？
- ② 研修内容を職場でどのように使っていますか？

仮に、①の問いへの回答で「覚えていない」が50%以上だった場合には(この割合は議論の余地あり)、研修内容やテーマを見直すか、研修講師を交代させるぐらいの決断が必要でしょう。一日8時間研修で受講者が20人と仮定すると、組織にとっては延べ160時間の投資になるわけで、半分の人間が研修内容を覚えていないとなると再考の余地ありとなりますよね。また、②の問いを投げかけることで、それまで使っていなかった人に活用を促す機会につながります。

大切なことは使っているか、いないかのチェックではなく、アンケートの問いを利用して、半強制的であっても受講者に使わざるを得ない状況を生み出すことです。

4つめは、事後フォローでの工夫です。

先のアンケートの②の問いを使います。この問いへの回答は、受講者が各職場でどのように活用したか(場合によっては使い勝手の悪さの指摘やそれを修正した工夫など)のノウハウが詰まっています。これを人材開発部で一覧にまとめ、リマインドも兼ねて受講者全員に配布することです。このフィードバックは、研修内容を覚えていても、使い方が思いつかずに困っている受講者の助けになりますから。

今回紹介した4つの工夫は、いずれも研修内容の定着化——くだけた言い方をすれば、「研修内容は使ってもらってなんぼ」の発想から逆算したものです。研修企画者および研修提供者が外してはならないポイントですよ。