

THANKS

(VOL. 46)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成13年4月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台1-29-6-707
TEL:042-924-8774
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

教育を成功させるための十箇条

前回のTHANKSでは、「教育プログラムの作成方法」について説明しました。
しかし、教育はプログラムを手順通りに作成できたからといって、必ずしも成功するものではありません。
集合研修の場合であれば、研修環境といった事前の準備、研修中の受講生の動機づけ、そして研修後の
しっかりしたフォローがあって始めて「本当に身につく教育」となります。
今回のTHANKSでは、教育（特に集合研修）を実施する場合に留意しておくべき点を「十箇条」と
してまとめてみました。

教育を成功させるための十箇条（全体像）

集合研修を成功させるための留意点を「準備段階」「実施段階」「フォロー段階」の3段階に区分し、
「こういうことだけは考えておいた方が良い！」と思えることをまとめると以下の通りになります。

第一条：経営戦略／経営課題に即した内容にすること。	準備段階
第二条：人選は「質」「量」に配慮すること。	
第三条：日常業務から離れられる環境にすること。	
第四条：目的・狙いをトコトン納得させること。	実施段階
第五条：業務と関連付け、具体的な活用イメージを植え付けること。	
第六条：内容は欲張りすぎずに繰り返すこと。	
第七条：講師と受講生が双方向のコミュニケーションをとれるようにすること。	
第八条：受講生が自分自身で「学ぶ」仕掛をつくること。	フォロー段階
第九条：上司も受講生の「活用」に責任を持たせること。	
第十条：職場で「活用」されているかチェックすること。	

十箇条の詳細内容

前ページの全体像の各項目について、その内容を見て行きます。

< 準備段階 >

第一条：経営戦略／経営課題に即した内容にすること。

準備段階で何よりも重要なことは研修プログラムの内容の決定です。

前回のTHANKSの復習になりますが、まずは、経営戦略／経営課題に即して、社員に対して、どういう仕事をして欲しいのかという「役割／期待」を明確にすることが必要です。

そして、その「役割／期待」を果たすための能力を植え付けることが研修です。

一見、当たり前のように思えるかも知れませんが、きちんとできている会社はそう多くはありません。プログラムが断片的であったり、単発的であったり...

このようになるケースで、最も多いのが、トップが教育担当者に対して単に『とにかく教育しろ!』と指示するケースです。

上述の通り、研修内容は、そもそも会社の戦略や課題が前提となりますが、そうしたことをきちんと伝えず、単に「ヤレ!」と言われても、教育担当者だって困ってしまいます。

「そんなことと言われても...」と心に思いながらも、本を買って他社の研修プログラムを調べたり、コンサルタントに相談したり。

会社あるいは部門にとって、本当に「意味がある」研修にするためには、経営トップあるいは部門長が当事者意識を持って、教育担当部門ときちんと協議することが不可欠です。

第二条：人選は「質」「量」に配慮すること。

人選は、研修を成功させる上で非常に重要なことです。

ポイントは、選ぶ人の「質」と「量」です。

「質」については、前回のTHANKSでも一部触れましたが、受講者のレベル合わせが重要です。

レベルに差があると、実施する際に「下のレベルに合わせざるを得なくなる」という運営上の問題が生じます。また、研修を行うと、講義を離れても、受講生同士でいろいろな話をしますが、これが受講生にとっての「刺激」になります。

「この人はこんなことをやっているのか」という思いは、日頃のマンネリ感を打ち破る上で非常に重要であり、その意味では、ライバル心を煽るような人選も有効です。

「量」すなわち「受講生を何人にするか」も、研修の効果に大きな影響を与えます。

座学中心の研修ならば、一度に大勢の受講が可能でしょう。しかし、実践中心の研修（例えば、ロールプレイングを行ったりするもの）では、あまり大勢になると、やはり効果は薄れてしまいます。

第三条：日常業務から離れられる環境にすること。

研修を受講する際は、当然、その期間、日常業務から離れなければなりません。

営業マンなどは、日々、お客様からの問合せや、クレーム処理が入ってきますから、一般的に仕事の空白期間となる研修に難色を示します。

また、研修を実際に受講する時も、休み時間に携帯電話で連絡している姿をよく見かけます。

しかし、緊急でどうしてもない場合は別として、教育研修中は、なるべく日常業務との関わりを持たせない方が良いでしょう。

いくら「休み時間だけ」と言っても、何か問題が発生すれば、受講中も頭はそっちに引きずられます。

研修で最も重要なことは「集中すること」であり、もし、集中できない阻害要因があれば、やはりそれは排除すべきです。

そして、そのためには、教育担当者は、受講生が日常業務から離れられる環境を作っておくことが大切です。

環境づくりとして具体的に、配慮する主なことは以下の通りです。

場 所

研修所、貸会議室等、「物理的」に日常業務から離れられる場所を用意することが望ましい。

日 程

できるだけ日常業務に支障をきたさない日程を選定すること。

対象者が営業マンならば、月末、期末は避けるなど。また、期間の長さも配慮すること。

周囲の巻き込み

受講生の上司にきちんと研修内容、目的を説明し、受講生の不在中にきちんとサポートしてくれるようをお願いしておくこと。

< 実施段階 >

第四条：目的・狙いをトコトン納得させること。

私が研修の講師を勤める時、「何のために、この教育研修を受けに来たか理解していますか？」と質問すると、半分以上の人が沈黙してしまいます。

彼らは、単に「上司（あるいは教育担当部門）に『行け！』と言われたから来た。」のです。

別に研修に限ったことではありませんが、「目的」をしっかりと理解しないで、何かを実施しても決してうまくは行きません。

受講生が「目的」を理解し、さらに「だったらしっかり学ぼう！」という動機づけがなされることが研修の成果を上げるためには不可欠なのです。

また、目的を説明するにしても、単に「××を憶えて帰って欲しい」という説明の仕方では不十分です。会社の現状や、受講生に対する期待する役割や能力をしっかりと示した上で、「だから今度の研修で××をしっかりと学んで欲しい！」と説明するべきです。

私が研修を行う時は、例えば1日コースで7時間のプログラムでも、そのうち1時間は目的や狙いの説明に費やします。

また、準備段階でも、「どうやって目的を説明するか」を半分以上のウエイトで考えます。

それほど、目的の説明は重要なのです。

もし、外部講師に研修を委託する場合でも、プログラムの最初に自社の担当者が説明する時間を設けるか、あるいは、外部講師と事前にきちんと打ち合せして、外部講師から研修目的をしっかりと説明してもらうか、いずれかを行う必要があります。

第五条：業務と関連付け、具体的な活用イメージを植え付けること。

第四条にも関連しますが、研修の中では、受講生に対して「今回の教育がどういう場面で活用できるのか」をしっかりと示すことが必要です。

目的や狙いを理論的に理解したとしても、業務の中での具体的な活用イメージが作れなければ、職場に戻っての活用は期待できません。

例えば、企業の経営分析の教育研修を行ったとします。

「厳しい時代の中で、不良債権にならないように取引先をきちんと評価するため」という目的で、安全性や収益性の分析方法を教えたとしても、多くの受講生は「どういう場面で使ったら良いのか」を理解できません。

「新規の取引を開始する際や、取引条件の変更を行う場合は、必ず、お客様に頼むか、あるいは興信所に依頼して必ず財務諸表を入手すること。そして今回の研修で学ぶ分析を用いて、取引先を客観的に評価し、問題がある場合は、無理に取引を行わない。」というように業務に関連づけた説明を加えれば、受講生も実際に「やってみよう」という気になるでしょう。

第六条：内容は欲張りすぎずに繰り返すこと。

これは「実施段階」というより、「準備段階」からしっかり考慮しておくべきことですが、研修の内容を「欲張りすぎる」ことは禁物です。

受講生に受講後にアンケートを提出させる企業がほとんどですが、「うまく行かなかった」と思われる研修についてのアンケートを読んでもみると、「いろいろなことを教えてもらったのは良いけど、少し『消化不良』になってしまった。」という記載が目立ちます。

消化不良になったとしても、「本当に重要なことはきちんと消化して、そうでないことは消化しない」ということができれば、それほど問題ないのですが、人間の身体はそんなに器用ではありません。

「重要なこと」も「そうでないこと」もまとめて消化できないのです。

結果として、何となく中途半端な理解どまり。

このような状況では、実務に生かすことは困難です。

限定された日程の中で研修を行おうとすると、どうしても「あれもこれも」教えたくくなります。

しかし、やはり腹八分目が適当です。

ポイントを絞って、そのかわり重要なことは、くどいくらいに繰り返し説明する方が成果は上がります。

第七条：講師と受講生が双方向のコミュニケーションをとれるようにすること。

私自身もこれまで何度か受講生の立場で、研修を受講したことがあります。受講生の立場になってみると、まさに「講師と受講生の双方向のコミュニケーション」の重要性を痛感します。

講師側からの、一方通行の講義は、なかなか身につかないものです。

聞いている時は、「なるほど」と理解しても、時間が経つにつれて、何を聞いたか忘れてしまいます。

やはり、後々まで残るのは「参加型」の研修でしょう。

例えば、ロールプレイングを行ったり、グループ実習を行ったりすると、たとえ、その時はうまく実施できなくても、その「体験」が後に残ります。

少しの時間でも「身体で覚える」とこと「頭で憶える」ことは違います。

内容によっては、講義中心の教育にならざるを得ないプログラムもあるでしょう。

しかし、その場合であっても、「質問」を多用するなどして、なるべく受講生との双方向のコミュニケーションをとれるようにしておくことが望ましいと思います。

<フォロー段階>

第八条：受講生が自分自身で「学ぶ」仕掛をつくること。

会社が実施する集合研修は、あくまでも受講生に学習する「きっかけ」を与える場です。

元々、限定された時間の中で行うわけですから、所詮、教えられる範囲も限られます。

そういう意味では、教育研修で本来教えるべきことは、「具体的な研修テーマの内容」というよりはむしろ、「テーマの今後の学び方」の方が正しいのかも知れません。

このように考えると、研修が本当に受講生の能力アップにつながるかどうかは、受講生の研修後の取り組み次第と言えるでしょう。

そのために最も大事なことは、本人の「意識」ですが、やはり、本人が学びつづけることを、会社として後から押してあげることも必要です。

それは、具体的には、受講生の業務上の目標項目への組み入れだったり、資格制度とのリンクだったりします。

ある会社では、前年度に教えたことについて翌年試験を行い、その結果を昇進/昇格に反映させています。研修の終わりに、おさらいとして試験を行うことは珍しいことではありませんが、期間をおいてから試験を行うことは稀です。

こうしたやり方は、研修を学びっぱなしにせずに、自ら復習し、業務の中での活用、実践させるためには有効です。

第九条：上司も受講生の「実践」に責任を持たせること。

受講生が研修で学んだことを、業務の中で活用するためには、上司の理解が必要です。

いくら本人が研修内容について「やってみよう」と思っているとしても、上司が「そんなことは…」なんて言ったら、それで全てがパーになります。

所詮、職場では、上司から評価されないことについては、いつしかやる気も失われます。

こうしたことを避けるために、最近では、上司に対して部下の育成責任を明確に負わせる企業が増加しています。

受講生が研修で学んだことを活用しないことに対して本人だけではなく、上司も共同責任を負わせることは、組織の中で大きなインパクトになります。

第十条：職場で「活用」されているかチェックすること。

何事も「やりっぱなし」では進歩がありません。

研修の担当者は、研修後の状況をきちんと把握しておく必要があります。

職場に戻って研修で学んだことを、どれだけ活用しているのか？

活用した時の成果は、当初の期待と比べてどうなのか？

こうしたことを客観的に分析することが、研修の「進化」につながります。

具体的には、本人や周囲に対するヒアリング調査や、アンケート調査等があります。

「本当に身につく」研修を実施することは一朝一夕ではできません。

PLAN - DO - SEEの基本の通り、きちんとした反省が重要なのです。