



永田 博士(ながた ひろし)  
株式会社シンスター  
コンサルタント

「研修で学んだことを仕事でいかに活用してもらうか？」本レポートでは、人材育成部門や研修企画担当者にとって永遠の課題ともいえる、「実務での実践」に繋がる研修を企画・設計するために重要なポイントを、2社の事例をもとに解説する。

## 【「効果の高い研修」とは何か？】

弊社代表の井上浩二が「研修の効果測定を実現するための一考察」というテーマで、前回レポートを執筆してから7年が経った。今でも「研修の効果をいかに測定するか」は、研修を企画する上で重要なポイントの一つであることに変わりはないが、ここ数年、人材育成部門の方々がより重要視しているポイントがあるように感じる。

研修予算が大きく削減されたリーマンショック直後は、限られた予算の中で研修を実施しなければならず、効果の高い研修を残し、そうでないものは実施を取りやめるという研修の取捨選択を迫られる企業が多くなった。そのため、人材育成部門は「研修の投資対効果をいかに測定するか」を重要なポイントとして強く意識していた。しかしここ数年、人材育成部門の方々と話していると、効果測定ももちろん大事なのだが、それ以上に「そもそも高い効果を生み出す研修をいかに作り出すか」をより重要なポイントとして捉えているように感じる。

先日、弊社代表の井上が、全国地方銀行協会からの依頼で『投資対効果をもとめるための研修設計のポイント～研修の効果測定の考え方に準じて～』というテーマで講演を行ったのだが、聴講者からの声を聞いてみると、やはり効果測定よりも効果の高い研修設計の手法に対する関心の高さを感じた。本レポートでは、その講演でも扱った「実務での効果を最大化するための研修設計のポイント」に関する考え方を紹介する。

まずは具体的な内容に入る前に、そもそも「効果の高い研修」とは何か？を簡単に述べておきたい。企業は、社員により高い成果を出してもらうために、時間と費用をかけて研修を企画し実施している。しかし、ビジネスでの成果創出に研修がどこまで寄与できているのか、定量的に把握することは非常に難しい。例えば、営業担当者が問題解決の研修を受講した数ヶ月後、学んだスキルを使ってお客様の課題を分析した上で提案を行い、結果としてお客様からの受注を得ることが出来たとしよう。この成果が出た理由は、もちろん研修により受講者が知識を得た結果かもしれないが、もしかするとたまたまお客様の業績が良く、いつもより受注しやすい環境にあっただけかもしれない。逆を言えば、同じように分析をして提案をしたとしても、お客様の業績悪化により失注してしまったということもあり得る話であ

る。そのため、本レポートでは、受講者の業務における成果を見るのではなく、受講者に「実務における行動変化」をもたらす研修を「効果の高い研修」としたい。

### 【「効果の高い研修」を作り出すためのポイント】

それでは、「効果の高い研修」を作り出すためにはどのような事が必要になるのだろうか？研修を企画する際によく起こる問題の一つとして、研修に対するニーズのズレが生じてしまっていることが意外に多い。人材育成部門が現場の育成ニーズを捉えきれておらず、その結果、人材育成部門が良かれと思って企画した研修でも、受講者はその研修内容と実務を結び付けて考えることができず、受講者の上司もまた、受講者が研修で学んだ内容を実務で活かせるようフォローする必要性を感じないといった事がおこる。前述の講演の際も、聴講者から「せっかく企画をしたのに、『忙しい時になぜ研修に参加させなければいけないのか？』という声がある」「仕事を理由に欠席してしまう人が多い」等のというコメントがあった。このように研修企画の大前提として、現場とのニーズのズレがないように、人材育成部門は研修企画段階から現場をしっかりと巻き込み、育成の目的や必要性を現場と合意することが必須である。

その上で、留意すべき大切なポイントとしては以下の2つがある。

- ◆実務での具体的な活用シーンがイメージ出来る研修を企画・設計すること
- ◆事前に、研修中に学んだ事を受講者が仕事で活用できるようなフォロー方法を具体的に考え、受講者の上司にも合意を得ること

今回は、このポイントのうちの1つ、「実務での具体的な活用シーンがイメージ出来る研修」を企画・設計するために必要な考え方について解説したい。なお、2つ目のポイントである「研修実施後に受講者が実務で活用するためのフォロー」については、[過去のシンスターレポート](#)で詳細を述べているので、そちらを御参考頂きたい。

実務での活用シーンがイメージ出来る研修を企画・設計するために効果的な方法の一つとして、受講者や上司に事前インタビューを行い、それを基に仕事上の課題などを研修内容に盛り込み、演習やケースとして使用する方法がある。シンスターでは、研修設計の際に、通常このようなインタビューを行っているのだが、今回は汎用的なスキル研修における成功例を2つほど紹介したい。

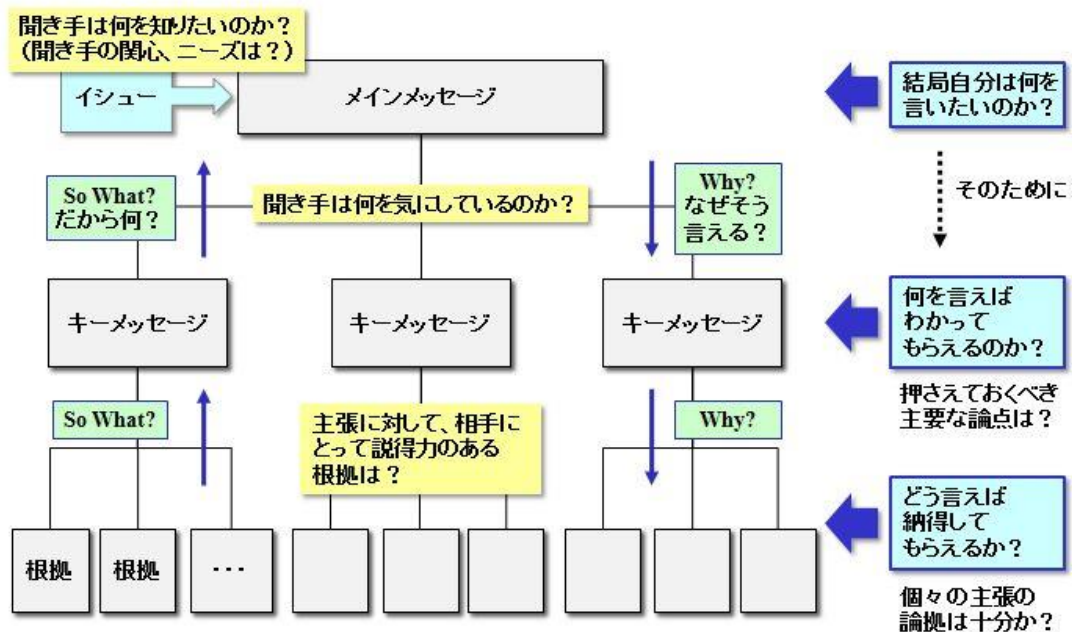
### 【実務でよくあるシーンを題材にした演習事例の紹介】

まず、某大手メーカーで行った論理思考研修について紹介しよう。論理思考研修で学ぶ事の一つに、自身の考えを整理するためのツールとしてピラミッドストラクチャー（PS）がある（図1を参照）。

【図1 ピラミッドストラクチャーとは】

自分の考えを整理するツール:ピラミッドストラクチャー

聞き手にとって、わかりやすいメッセージは「構造化」され「論理的」につながっている。



Shin Star Co., Ltd.  
Shin Star Co., Ltd. All Rights Reserved.

当企業では、過去に PS の使い方を研修で学んでいるものの、なかなか仕事で活用されていないという課題があった。そこで本研修では、PS を実際の仕事でどう使うかを、受講者である管理職が普段の実務でよく行う「自身の上司からの話を聞き、その話を部下に正しく、分かりやすく伝えられるように整理する」という演習を行った。

まず初めに、講師が受講者の上司役となり、自社の業績に対する課題やそれを解決するための業務指示を 5 分程話し、受講者がその話のポイントを自由にまとめるという作業を行ってもらった。この時、上司役の講師が話した内容は、事前に事務局から社内資料（中期経営計画や来期の年度計画等）や過去の会議等で部長が話した内容を共有いただき、それらをもとに弊社で作成した、受講者にとっては日常で指示を受けたことのあるリアリティのある話そのものである。その時の話は、生産性向上のための下期の取り組みの検討指示で、概要としては、

- ◆当期の収益向上の取り組みは計画通り進んでいるが、生産性向上の取り組みが不足している
- ◆必要な投資は行うことで収益を向上させながら、経費率を落とす取り組みを行ってほしい。部下にもこの内容を伝え、1ヶ月以内に提案内容を提出すること

というものである。上司役の講師は、敢えてこのポイントを簡潔に分かりやすく話すことをせずに、途中で生産性向上策の具体的な事例を交えたり、他にも社内で普段よく議論に上がっている事を盛り込むなど、受講者に様々な情報を与えるという仕掛けを行った。

では、受講者は上司の話をもっとよく聞くことが出来たのであろうか？残念ながら、多くの受講者は普段から自分が興味を持っている事しかメモを取らなかったり、自分の業務に直接関係してきそうな事例の

メモばかり取っていたりで、上司の本来の意図や、話の全体像を漏れなく、正しく捉えられている受講者はごく少数であった。

この演習のフィードバックとして、講師からは、「相手の話を聞く際に、PSを意識してポイントを押しさえながら聞けば、自分の興味の軸に引っ張られることなく、相手の意図を正しく漏らさずに理解できる」という実務におけるPSの活用方法の解説を行うと共に、今回の話では実際にどのようなPSを書けばいいのかという具体例を示した。受講者はこの演習を通じて、自分自身が「聞くべきこと」ではなく「聞きたいこと」を聞いてしまっていて、「正しく」「漏れなく」相手の話を聞いていないという事実を理解すると同時に、PSの普段の実務での使い方を演習で体感することができ、研修後、受講者の多くが仕事において人の話を聞く際に、PSでポイントを整理するようになったと聞いている。この研修は、論理思考という汎用的なスキル研修であっても、受講生がリアリティを感じる話題を題材にしたことで、受講者の行動変化に繋げることができた好例である。

### 【インターバル期間を活用した実務課題実践演習事例の紹介】

続いて、某大手金融機関で行った問題解決研修について紹介しよう。一般的な問題解決研修は、ロジックツリーや問題の因果関係の分析手法をpushした上で、問題解決の各プロセスにおいてそれらの手法をいかに活用するかを、演習を行いながら学ぶパターンが多い。当企業でもこのような問題解決研修を導入していたが、考え方は理解できるものの、それを実務で実践しようとするハードルが高いという声が多くあった。

本研修では、問題解決研修を2回に分けて実施した。1回目は一般的な問題解決の分析手法やポイント等を学ぶインプットを中心とした研修を行い、2回目の研修までに3ヶ月のインターバル期間を設けた。受講者は、その3か月の間に、チームに分かれて、与えられた自社の課題について原因分析とその解決策を検討するというインターバルワークを行い、3か月後の2回目の研修では、インターバル期間に行った各チームの取り組みの共有と相互フィードバックを行うという研修である。

この3ヶ月間のインターバルにおけるチーム活動は、受講者にとって2つの効果があった。一つは、学んだスキルを活用して徹底的に自社課題に取り組むことで、実務の中での具体的な活用イメージを持つことができたこと。そしてもう一つは、組織での問題解決手法を身につけたことである。一般的な問題解決研修では、問題解決をいかに組織で進めるか、といったところまで言及している研修は少ない。そのため学んだ内容を実務で活用しようとしても、一人で出来ることは限られており、うまく進めることができないことが多い。結果として問題解決の手法に対してあまりいいイメージを持つことができないまま、学んだスキルを使わなくなるという悪循環に陥ってしまうという話もよく聞く。本研修では、チームで問題解決に取り組んだことで、問題を分析する際にお互いに不足する視点を補いあい、さらに解決策を推進する際に適切な関係者を巻き込みながら進める、といった組織で問題解決を進める手法を身を持って学び、実践力を高めることができた。

今回紹介した2つの汎用的なスキル研修における事例以外にも、より効果の高い研修として、また次世代リーダーの育成として導入されることが多い、アクションラーニングという手法もある。半年から一年という長い期間の中で、知識・スキルのインプットと、それを活用して自社ビジネスにおける課題解決策や新規ビジネス等を考え、実行するという一連の行動を通じて、スキルの実践力と組織力を高める研修である。こちらは、[弊社のHPに詳細を記載している](#)ので、是非こちらも見て頂きたい。

これまで述べてきたように研修に実務課題を取り入れることは有効であるが、全てを外部の研修会社に頼る必要はない。本来、実務課題を取り入れた議論というのは、職場の実務に即して上司が部下を教える形で実施するのが最も効果的であると考え。教える側の人材の成長にも繋がり、自社のビジネスを題材に学びやすい環境があるため、教わる側の研修内容に対する腹落ち度が格段に高まるのである。確かに外部の研修会社と同じレベルの研修を行おうとすると、教える側の負担は大きい。しかし、講師のハードルを下げ、会社で必要な支援を行い、さらには講師を行った際の評価を人事評価に組み込む等の適切な仕組みがあれば、研修を内製化することは可能である。

シンスターでは、講師役となる上司の負荷をかけず、実務と連動した職場内研修を実現するための取り組みを始めている。図2は、某社で行った論理思考研修の内製化の取り組みを簡単にまとめたものであるが、こちらの詳細な取り組み内容については、別途4月に人事系雑誌にて取り組みのノウハウを掲載する予定である。(記事を御希望の方はinfo@shinstar.co.jpまで)

【図2 論理思考研修内製化の取り組み】

## 社内講師(上司)が教える研修の実施例

【シンスターがサポートする社内研修:某社の論理思考研修の例】



以上、本レポートでは、「効果の高い研修」を企画・設計するために必要な考え方について、事例とともに紹介してきた。各企業が持つ課題に応じて取るべき施策は変わるため、本レポートの内容がそのまま全ての企業において参考になるわけではないと思うが、皆様の研修企画・設計に少しでも役に立てば幸いである。

◆◆◆株式会社シンスター◆◆◆

◆代表取締役社長: 井上浩二 ◆創業: 2008年10月1日 ◆URL: <http://www.shinstar.co.jp/>  
◆本社: 東京都渋谷区神南1-9-2 大島ビル10F Tel: 03-5728-4305 Fax: 03-5728-4246  
◆事業内容: 企業の人材育成のための教育業務・研修業務。志の高いビジネスリーダーが集うコミュニティーサイトの企画・運営。元経営者の体験談を伝えるセミナー及び動画コンテンツの開発と提供。企業経営・人材育成に関する書籍・論文・執筆・出版等。