

## コンサルティングレポート

## 「間違いだらけの人材育成」第4回

### 研修での学びを職場での実践につなげるために

人の育ち支援室 [大阪] シニアコンサルタント 戸田 順彦

近年、企業規模の大小を問わず、人材育成や研修に対するニーズがかつてないほどの高まりを見せています。企業向け人材育成サービスの市場は5,000億円規模ともいわれ、従来から行われてきた階層別教育に加え、「働き方改革」や「女性活躍推進」といった世の中の変化を反映したテーマに関する研修もみられるようになってきました。

そんな中、人事担当や経営幹部の皆様から「研修の成果が出ない」、「研修で学んだ内容を職場で実践していない」、「やっても無駄だ」といった、悩みや諦めに近い言葉をお聞きする機会も多くあります。今回はこの「研修の成果が出ない」という古くて新しい問題について考えていきましょう。

#### ◆「研修の成果」とは何か

そもそも「研修の成果」とは何でしょうか？ 知識やスキルが身につくこと、意識が変わること、受講者の満足度が高いこと、様々な考え方があると思います。この問いに対して私たちは、研修の成果を「行動の変化」と位置づけています。すなわち、「いい話を聞きました」ではなく「小さくても、具体的な行動の変化」を生むことが研修の成果であるということです。

もう少し正確に言うと、研修は、職場での行動の変化につなげる「きっかけ」であり、「ゴール」ではなく「スタートラインに着くこと」です。受講者の皆様は、研修中の講義、グループワーク、ディスカッションなどを通じて様々な学び・気づきを得て、職場に戻った後に実践することによって行動が定着し習慣が形作られていきます。

#### ◆行動が変化し、定着する「仕組み」を作れているか

それでは、研修を終えてスタートラインに立った受講者の皆様が、走り出し、走り続けるためには何が必要なのでしょう？ 職場での実践と行動の変化に影響を与えるポイントについて、「仕組み」の面からみていきましょう。

##### ① 受講対象者の「あるべき行動」について明確になっているか

研修の成果＝行動の変化であるとするならば、研修に送り出す会社や上司は、受講者に「どのように行動を変化させてほしいのか」、「どのような行動を定着させたいのか」という問いに答えられなければなりません。そのプランがなければ、研修内容が受講者に合っているのか判断できませんし、受講者に目的意識をもって研修を受講してもらうこともできません。研修受講という手段が目的になっていないか、本来の受講目的は何なのかを、「行動の変化」という点に着目して見直してみたいかがでしょうか。

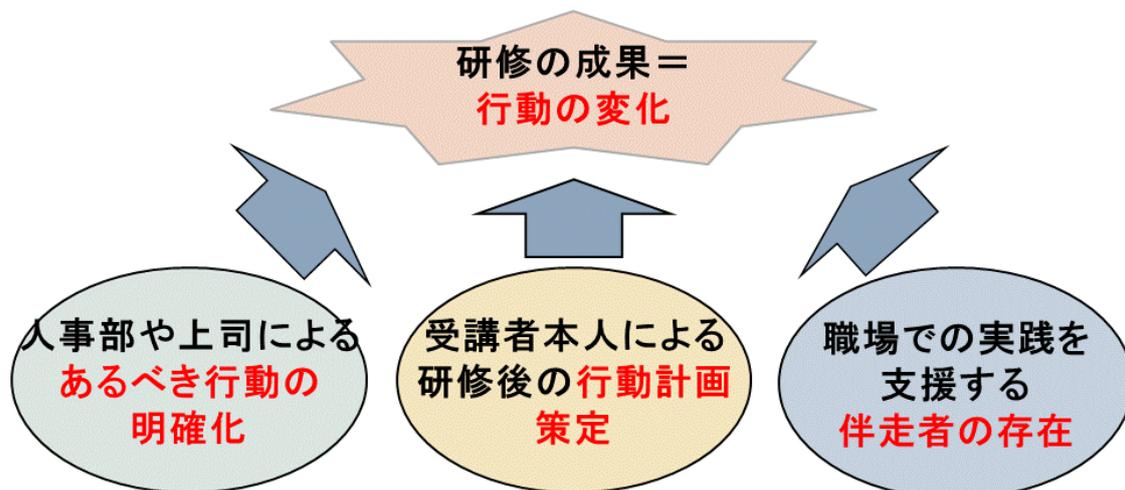
## ② 研修受講完了時に「行動目標」を設定しているか

研修を受講して職場に戻ってきた受講者の皆様は、具体的な行動目標を持ち帰ってきているでしょうか？ まさにここが、「いい話を聞きました」と「スタートラインに着いた」との分かれ目です。社内で行われる研修であれば事後課題に、外部研修の受講であれば受講報告書に必ずこの項目を入れ、受講者から上司に行動提案をしてもらうことをお勧めします。上司と受講者が対話し、行動目標を修正したうえで、行動計画に落とし込むことができれば、走り出す準備は整ったと言ってよいでしょう。

## ③ 設定した行動目標について上司が支援しながら「PDCA」を回しているか

3番目は、行動計画を実践していくための「伴走者」がいるかのチェックです。受講者は自分が取り組んだこと、生まれた成果、難しいと思っていること、次へのアクションを振り返りながら行動計画を実践していきます。つまりはPDCAを回していくのですが、これを継続していくのは困難を伴います。PDCAは誰もが知っている「考え方」と同時に、実践することが難しい「スキル」でもあります。PDCAを阻害する要因はいくつかありますが、主要因のひとつが「伴走者がいないこと」です。皆様の職場では、どれくらいの頻度で上司が時間をとって、部下に関わっているでしょうか？ 定期的な面談の機会を設けてフィードバックを行うなど、上司がきちんと関わることで、走り続ける意欲を持続させていきます。

簡単ではありますが、「研修の成果」とそれにつながる職場での「仕組みづくり」のポイントをご説明しました。本トピックスを読まれて「いい話を聞いたな」と思われれば、職場で実践していただければと思います。



### － ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。