

「研修内製化」こうすればうまくいく！

第7回：研修内製化の目的とは？……本来の社内講師のあるべき姿（2）

A～D社の社内講師が、【社員の体質をつくる技術】＝【自ら自分自身を成長させる習慣を社員に身につけさせる技術】を習得するためにまず始めたのは、「社員と信頼関係を構築するための意識的な行動」だった。

「アサーション」で関係改善

具体的には、研修当日に限られた数時間に限らず、社員から信用・信頼を失ってしまう行動は何かを考え、その逆の行動を徹底すること(図①＝イメージ資料)、そして、信頼を得るために必要な行動は何か(図②＝イメージ資料)を考え、それらを社員に向けて、そして、社内講師同士でも徹底することであった。

しかし、その社員と信頼関係を構築するための意識的な行動が始まった当初は、慣れていないこともあってか、人によって徹底しきれないという状況が4社ともに見られた。もし、このままこの状況が続いてしまった場合、社員と信頼関係を構築するには至らない、さらに、決めたことを徹底している社内講師と徹底しきれない社内講師との関係も良くない方向へ進んでしまう可能性があるのではないかと感じた私は、あるコミュニケーションの取り方(スキル)をレクチャーした。

皆さんは、「アサーション」と

いうコミュニケーションの取り方(スキル)を聞いたことはあるだろうか。この「アサーション」とは、例えば、思っていることを言えない／言わない(指摘しない／指摘できない／断ることができない)、逆に、思ったことを感情的に言ってしまう、といったことを軽減することができる「自分も相手も大切に自己表現スキル」とされるものである。

社内講師が集まり、社員と信頼関係を構築するための意識的な行動の徹底状況を共有する場において、この「アサーション」に関するレクチャーを私自身が体現しながら行い、社内講師にもケーススタディーを用いて何度か練習してもらった。徐々にコツを掴んできたところで、本題である、社員と信頼関係を構築するための意識的な行動の徹底状況について、「アサーション」を用いて自己表現してもらった。

これにより、それぞれが感じていたこと、言えずにいたことが共有され、社員と信頼関係を構築する効果が見込め、かつ、誤差なく、無理なく、全員が徹底～継続できる具体的な行動を再設定することにつながった。そして、改めて、「研修」という狭い範囲を超えた意識的な行動がわだかまりなく徹底されるようになり、時間の経過と比例するように、社員との信頼

関係が構築されていったのであった。

講師同士でフィードバック

「アサーション」を用いた自己表現を経て仕切り直した、社員と信頼関係を構築するための意識的な行動の徹底に慣れた頃、【社員の体質をつくる技術】＝【自ら自分自身を成長させる習慣を社員に身につけさせる技術】を習得するために始めたのが、「社内講師同士でのフィードバック」である。

皆さんも日頃、「フィードバック」という言葉を口にする、耳にする機会が多いのではないと思うが、「フィードバック」を行う目的、その目的を果たすために「フィードバック」をする際に必ず行っていること、これらの認識～行動は、皆さんの所属部署全体で統一されているだろうか。

A～D社でも「社内講師同士でフィードバックをし合っている」という認識を持っていたが、4社すべてにおいて、「フィードバック」を行う目的、目的を果たすために「フィードバック」をする際に必ず行っていること、ここが一致していない状況にあった。ある人は、「〇〇ができていないと思う」といった自分が感じたことの指摘を、逆にある人は、「〇〇さん凄いです」といった自分が感じたことの感想を、またある人は、



ベンチャー企業での人事部長経験。女性のみが所属する会社の経営経験、コンサルティング会社での人事コンサルタント等の経験をバックボーンに、通算18年にわたり、様々な業界企業が抱える【人材の採用・定着・成長に関する問題解決】を支援し、人材開発、組織活性化を実現。自身の体験とクライアント企業での支援実績に基づく新卒採用・中途採用・教育研修のコンサルティングは、圧倒的に分かりやすく納得感があると好評を得ている。

▶モットー「関わる全ての方に分かり易く納得感ある学びと気付きを提供する」

「研修内製化」こうすればうまくいく！

- 第1回：研修内製化を目指す企業が陥りやすいこと
- 第2回：事例① 複数の外部研修を導入するA社が研修内製化に向け立ち止まり考えたこと
- 第3回：事例② オリジナル社内研修を企画できるようになったB社が行ったこと
- 第4回：事例③ 社内研修で社員の思考・行動統一→行動の徹底を実現したC社が行ったこと
- 第5回：事例④ 人事以外の管理者が社内講師として活躍する体制を構築したD社が行ったこと
- 第6回(1) 第7回：研修内製化の目的とは？……本来の社内講師のあるべき姿 (2) 第8回(3)

「もっと〇〇したほうが良い」といった自分の考えに基づくアドバイス、といった具合であった。

この状況を踏まえ、「フィードバック」を行う目的は、「相手が気づいていない行動、気づいていても行動の改善につながっていないことに対し、自ら考えて動けるように促し、より良い自律的行動につなげること」とした。

2つの事実を伝え合う

そして、その目的を果たすために「フィードバック」する際には必ず、①客観的事実(見えている・聞こえているありのままのこと)、②主観的事実(見た・聞いたことから自分自身が感じたこと)、これら「2つの事実を伝える」こととした。

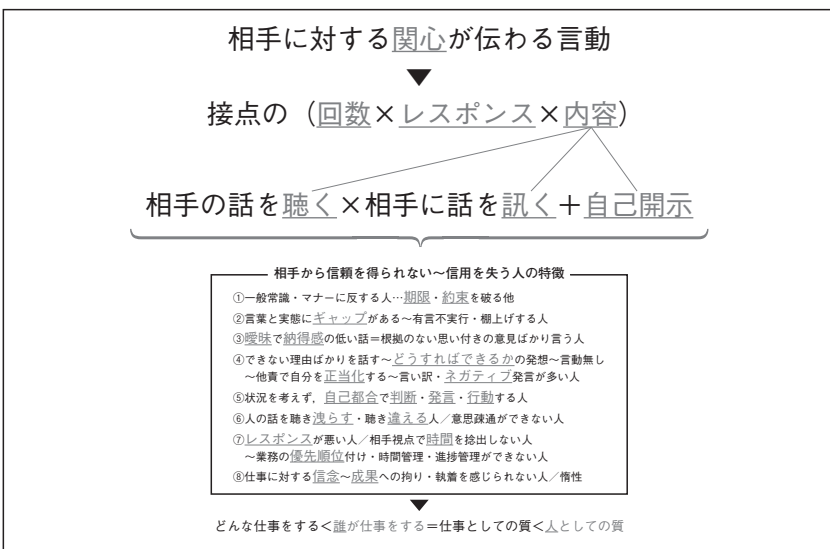
例えば、「××さんは、いつも笑顔で話してくれる(客観的事実)ので、とても話しやすい(主観的事実)のですが、メールだと、長文で、普段あまり見ない言葉を使っている(客観的事実)ので、××さんに会ったことがない人だと、気難しい印象を持たれる(主観的事実)のかなって思うんですが、[「××さんは、〇〇の時、いつも△△の話をよくしていますよね(客観的事実)。だから、△△に詳しい(主観的事実)のかなと思って、教えてほしいことがあるんですけど]」といった具合いだ。

【図①】相手から信頼を得られない～信用を失う人の特徴

- ①一般常識・マナーに反する人…期限・約束を破る他
- ②言葉と実態にギャップがある～有言不実行・棚上げする人
- ③曖昧で納得感の低い話＝根拠のない思い付きの意見ばかり言う人
- ④できない理由ばかりを話す～どうすればできるかの発想～言動無し～他責で自分を正当化する～言い訳・ネガティブ発言が多い人
- ⑤状況を考えず、自己都合で判断・発言・行動する人
- ⑥人の話を聴き洩らす・聴き違える人／意思疎通ができない人
- ⑦レスポンスが悪い人／相手視点で時間を捻出しない人
～業務の優先順位付け・時間管理・進捗管理ができない人
- ⑧仕事に対する信念～成果への拘り・執着を感じられない人／惰性

どんな仕事をする<誰が仕事をする=仕事としての質<人としての質

【図②】相手から信頼を得るために必要な行動



この「フィードバック」の認識を統一したことをきっかけに、社内講師同士が、より相手の言動に関心を持つようになり、そして、気づいた2つの事実を伝え合うことで、自分自身の行動をより良いものにするために、何をしたらよいかを主体的に考え、行動に移すようになっていった。

それを繰り返すことで、社員と信頼関係を構築するための意識的な行動の質が全体的に高まり、その後の社員との信頼関係の構築、そして、社内講師同士の信頼関係にも好影響を及ぼしたのであった。(次回に続く)