

成果を生み出す研修実務講座

(月刊人事マネジメント連載記事)

- 第1回「なぜ、研修の成果がでないのか？」
- 第2回「人や組織は、どんなときに変わるのか？」
- 第3回「研修で、何が実現できるのか？」
- 第4回「成果の出る研修を、どう企画実施していくか？」
- 第5回「研修の成果を、どう把握測定するか？」
- 第6回「研修や人材開発の体系化を、どう進めていくか？」

有限会社パフォーマンス・レバレッジ

東京本社：〒164-0001 東京都中野区中野5-66-4 中野SHKビル7F
TEL: 03-5318-9715 FAX: 03-5318-9716
九州福岡支社：〒812-0016 福岡市博多区博多駅南1-9-8ケイアイビル5F
TEL: 092-433-7265 FAX: 092-433-7266
WEB: <http://www.pmv.co.jp/> EMAIL: info@pmv.co.jp

成果を生み出す研修実務講座

自組織の課題解決に向けた企画・設計法と実施手順

Lecture 1 「なぜ、研修の成果が出ないのか？」

本連載では、全6回を通して、成果を生み出すための研修実務について学んでいただきます。実際に、研修を通して、成果を出していくためには、「ここまでやらないといけないのか」というくらい様々なことを、考慮してやっていく必要があります。今回は、その第1回目として、6つの典型的な「研修の失敗パターン」について確認していきます。

①目的成果が不明確

「研修の満足度は高かったけど、具体的な成果にはつながっていない」という状況は起きていませんか？多くの企業では、研修事後アンケートでの参加者満足度を、研修がうまくいったかどうかの判断基準にしています。しかし、参加者が満足していることと、研修を通して具体的な成果が出たかどうかは、全く別のことです。

人材開発担当者が作成された研修の企画書を拝見すると、大まかな目的は設定されているものの、研修後に具体的にどうなっていればいいのかという期待成果が曖昧な場合が多いです。例えば、管理職向けの研修を例にとると「たくさんある管理職の役割の中で、今、自社の中で、最も優先順位が高い

ところはどこなのか？」「今回の研修によって、具体的にどのような成果や変化が出ることを期待しているのか？」「そのためには、参加者には、この研修後に、どのような行動を実践してもらう必要があるのか？」というところまで、きちんと具体的に考えられていません。

②目的成果がズレている

「この研修をやって、何の意味があるのか？」「この研修を受けても、実際の業務では使えない」と参加者や経営層の方々から言われることはありませんか？仮に、研修の目的成果が具体的にになっていたとしても、その目的成果が、参加者や経営の現状や課題やニーズをしっかりと捉えて設定されたものではない場合があります。

人材開発担当者は普段から忙しく、現場の状況や経営層のニーズを、きちんと踏まえることができないまま、研修を企画しているケースも多いようです。「現場では、今何が起きているのか？」「何を課題と感じているのか？」を、しっかりと把握せずに研修を企画実施してしまうと、現場の実情と合わず、参加者に机上の空論と思われてしまい、実践にはつながり

ません。

しかも、そういった現状を踏まえていない理想論だけの研修を実施し続けていると、社員は「研修＝お勉強」と思うようになります。以前、弊社で参加者が実際に直面している現実課題をベースに、研修を実施していると「これ研修ですよ？業務じゃないですよ？実際にやらなくていいんですよ？」と質問してくる参加者がいました(笑)。「研修ですけど、業務につながっていて、皆さんたちが、実際に実践するんですよ」と答えておきましたが…。

③学習レベルの考慮不足

「講師の言っていることが理解できなかった」というコメントを参加者から聞いたことはありませんか？小学校で、いきなり掛け算や割り算を教えないように、より高度なことを学ぶためには、それ以前に基礎的なことを学んでおく必要があります。

しかし、経営層や人材開発担当者は、より高度なことを管理職に学ばせようとする傾向があります。特に、経営層の鶴の一声で、管理職研修を実施することになった場合、「新規事業創出」「自社経営戦略の策定」等の比較的高度な



田鍋安弘：有限会社パフォーマンス・レバレッジ 代表取締役
(株)野村総合研究所、エスプール総合研究所（現：(株)ワークハピネス）の研究開発責任者を経て、(有)パフォーマンス・レバレッジを設立。成果や組織課題の解決に直結する研修&コンサルティングを提供。人事研修担当者向けの情報交換&勉強会を、2006年に立ち上げ、これまでに延べ1,000社以上の担当者が参加（当勉強会への参加は随時募集中 <http://www.pmv.co.jp/>）。

Lecture 1 ☒ 「なぜ、研修の成果が出ないのか？」

Lecture 2 ☐ 「人や組織は、どんなときに変わるのか？」

Lecture 3 ☐ 「研修で、何が実現できるのか？」

Lecture 4 ☐ 「成果の出る研修を、どう企画実施していくか？」

Lecture 5 ☐ 「研修の成果を、どう把握測定するか？」

Lecture 6 ☐ 「研修や人材開発の体系化を、どう進めていくか？」

研修を実施しようとしします。こういった企業の場合、過去に研修がほとんど実施されていないことが多く、課題解決やグループ討議をする上で必要となる基本スキルを管理職がきちんと学べていないことがあります。従って、研修やワークショップの中で、討論を重ねても、総花的な結論のまま、研修が終わってしまうことが起こっています。

④過小な投資で過大な要求

限られた投資で、多大な研修成果を求めようとしていませんか？例えば「サッカーをやったことがない素人の方を、1～2日間で、最高のサッカー選手にしてほしい」という人がいたら、あなたは思うでしょうか？スポーツの世界で考えたら到底ありえないような成果を、企業研修の中では、当然のように求めていることがあります。私たちにも「2日間でスーパー管理職にしてほしい」という依頼がよく来ます。確かに、意識の変化などは、短い時間でも大きな変化を生み出すことは可能ですが、何回も実践しないと身につかないようなスキルの習得には、より多くの時間が必要になります。

また反対に、研修に、成果を全く期待していない人材開発担当者の方にお会いすることもあります。人は誰しも、自分が受けてきた研修を基準にして、研修のあり

方を考えます。従って、成果の出ない研修ばかり受けてきた人材開発担当者の方は、研修に多くのものを求めようとしません。人材開発担当者が「研修を通して何が実現できるのか？」という研修の可能性を適切に認識していないと、企業全体の人材開発の可能性を狭めてしまうことになります。

⑤行動につながらない

その研修によって、研修後に、どんな行動を取ることができるようになるのでしょうか？今世にある多くの研修は、「気づき」や「知識」を得ることを重視しています。「気づき」がもたらす意識の変化は、確かに重要な要素の一つですが、それだけでは、行動は変化しません。なぜならば、どんなに必要性や重要性（WhatとWhy）を認識したところで、「明日からの自業務の中で、行動を実際にどう変えたらいいのか？」（How）のイメージが具体的にないなければ、今まで通りの行動をすることしかできないからです。

また、「知識」という面では、座学形式で知識提供を主目的にした研修もありますが、「Knowing Doing Gap」という言葉があるように、知っているからといって、できるわけではありません。知っていることと、できることの間には大きな溝があり、それを知識提供以外の方法で埋めていく必要が

あります。

⑥やりっ放しになる

研修がやりっ放しになっていませんか？研修を実施している企業はたくさんありますが、研修の効果検証や改善まで手が回っている企業は、少ないようです。実際に、研修の効果や成果をきちんと検証しようとする、参加者のその後を追跡調査していく必要がありますが、その時間を取れていない企業がほとんどのようです。

研修は、あくまで人材育成のための一つ的手段でしかないの、点として考えるのではなく、線として設計していく必要があります。若手の育成を例に取るならば「新入社員として入社して、3年目を終えるまでに、どのようなステップで成長してほしいのか？」「そのために、現場ではどのような支援をやっていく必要があるのか？」「その中で、研修を、どのタイミングで、どのように使うと、より効果的なのか？」というような全体像の中で、研修を捉えていく必要があります。

* * *

以上、6つの典型的な「研修の失敗パターン」についてご説明しました。次回以降は、これらの研修失敗パターンを乗り越え、成果につながる研修を企画実施する方法について共有していきます。

成果を生み出す研修実務講座

自組織の課題解決に向けた企画・設計法と実施手順

Lecture 2 「人や組織は、どんなときに変わるのか？」

連載の第2回目として、今回は「人や組織は、どんなときに変わるのか？」について考えていきたいと思います。というのも、研修をすること自体は手段でしかなく、その本来の目的は、人や組織が目指す方向や姿に変わっていくのを支援することにあります。その変容の仕組みを理解することで、成果につながる研修を企画実施しやすくなります。

■ 変わるため必要な4つの要素

人であっても組織であっても、変わるためには、次の4つのことが必要になります。

1つ目は、「変わる目的」。なぜ変わる必要があるのか？ 変わることで何を具体的に実現したいのか？

2つ目は、「変わろうとする意志」。自らが変わろうとする意志を、どうやって高めていくのか？

3つ目は、「変わるための力」。変わろうした場合に、どんな力を強化改善していく必要があるのか？

4つ目は、「変わるための行動」。自分たちが変わるために、どんな行動をどう起こしていくか？

目的がなければ、そもそも変わる必要はありません。変わろうと

する意志が不足していれば、人や組織は動き出しません。変わろうとする意志があっても、変わるための力が不足していれば、変革が頓挫してしまいます。そして、どんなに意志や力があっても、実際の行動を起こしていなければ、何も変わっていきません。上記4つが、適切に揃えば、人も組織も変わっていきます。

しかし、多くの組織では、この4つのうちの特に「変わろうとする意志」の部分で、躓いていることが多いようです。古くから続いている大企業ほど、また、管理職や経営層のようにポジションが上があれば上がるほど、自らが「変わろうとする意志」が弱くなっている傾向にあります。

まず初めに、この「変わろうとする意志」に焦点を当て、そもそも、人や組織は、どんなときに「変わりたい」「変わる必要がある」と思うのか、以下5つのタイミングについて考えていきたいと思います。

① 目指す姿&行動が明確になったとき

「変わりたい」「変わる必要がある」と思うタイミングの1つ目は、目指す姿&行動が明確になり、そこを目指すことが自分にとって

プラスになると分かったときです。具体的には「次のステップへの目標が明確になったとき」「目標となる人物ができたとき」「他者のすごい行動や成功例を知って、自分もできるようになりたいと思ったとき」「何かの話に感銘を受けたとき」「好きなことや興味があることを見つけたとき」等です。

② 改善の余地を見つけたとき

2つ目は、自分自身や自組織について、改善の余地を見つけたときです。具体的には「自分や自組織の足りていない部分が明確になったとき」「自分自身の考え方や行動の仕方の問題点に気づけたとき」「今まで変容できなかった原因が明確になったとき」「自らの行動を振り返ったとき」「人からフィードバックをもらったとき」等です。

③ 今のままでダメだと感じたとき

3つ目は、今までのやり方を、このまま続けていくだけでは、状況が変わらないか、悪くなる一方だと感じたときです。具体的には「閉塞感やマンネリ感にうんざりして、このパターンから脱却したいと思ったとき」「壁にぶつかっ



田鍋安弘：有限会社パフォーマンス・レバレッジ 代表取締役
(株)野村総合研究所、エスプール総合研究所（現：(株)ワークハピネス）
の研究開発責任者を経て、(有)パフォーマンス・レバレッジを設立。
成果や組織課題の解決に直結する研修&コンサルティングを提供。
人事研修担当者向けの情報交換&勉強会を、2006年に立ち上げ、
これまでに延べ1,000社以上の担当者が参加（当勉強会への参加は
随時募集中 <http://www.pmv.co.jp/>）。

Lecture 1 ☒ 「なぜ、研修の成果が出ないのか？」

Lecture 2 ☒ 「人や組織は、どんなときに変わるのか？」

Lecture 3 ☐ 「研修で、何が実現できるのか？」

Lecture 4 ☐ 「成果の出る研修を、どう企画実施していくか？」

Lecture 5 ☐ 「研修の成果を、どう把握測定するか？」

Lecture 6 ☐ 「研修や人材開発の体系化を、どう進めていくか？」

たとき」「この先に対する危機感
や焦りや不安を感じているとき」
「周囲から取り残されたくないと
感じたとき」等です。

④新たな役割や業務を求められたとき

4つ目は、新たな役割や業務を
求められたときです。新たな役割
や業務を行っていくためには、今
までとは違う新しい領域に対する
成長が必要になることがあります。
具体的には「管理職になった
とき」「新しい部署や業務に変わ
ったとき」「新しい部下や後輩を
持ったとき」「今までとは違う仕
事を任されたとき」「責任ある仕
事を任せられたとき」等です。

⑤成果や解決につながると分かったとき

5つ目は、今見えているやり方
をすれば、課題が解決され成果に
つながりそうだと分かったとき
や、その解決策を自分たちで行え
そうだと感じたときです。具体的
には、「それをやっていたら成果
が上がっていきそうだと感じた
とき」「以前から分かっていた課
題に対して解決策が見えてきた
とき」「変えることができそう
だと感じたとき」「変化の一部
を体感したとき」等です。

以上、「変わろうとする意志」
が生まれる5つのタイミングにつ
いてご説明しました。研修を通し
て、人や組織に変化をもたらそう
とした場合、研修参加者が上記の

5つのタイミングを得られるよう
に、研修の中に意図的に組み込
んでおく必要があります。特に考
える必要があるのは、最も変化し
にくいと思われるような人物が、
「変化したい」「変化する必要が
ある」と思うような流れになって
いるかがポイントです。今すでに
実施されている研修があるのなら
ば、上記の視点から見直してみる
のもいいと思います。

■「変わるための力」の強化

「変わろうとする意志」が強化
されれば、次には「変わるための
力」の強化と「変わるための行動」
の具体化が必要になってきます。
「変わるための力」を強化する
方法は大きく2つに分かれます。

1つは、行動の選択肢となる知
識を増やすことです。今まで知
なくてやっていたなかったことを、
単にやり始めるだけで、成果が上
がってくるケースがあります。や
っていないことを単にやるだけ
なので、短期間で成果が出やす
いです。

「変わるための力」を強化する
ためのもう1つの方法は、特定の
行動や考え方に関するスキルの習
熟度を上げることです。スポーツ
を考えれば分かりやすいですが、
知っていてもできないことは多々
あります。例えば、サッカーのシ
ュートの打ち方は、当たり前です
が、初心者とプロ選手では天と地

の差がありますし、そのスキルの
レベルが高いほど、成果につな
がりやすくなります。ただし、ス
キルの習熟には、かなりの時間
が必要になります。多くの研修
では、企画や講師側が、短時間
でたくさんの方の知識を教える
ことを教えるようにするため、
知識を一方的に伝えていく形式
がとられています。そのため、
現場で使えるレベルまでスキル
が上達していないことが多い
ようです。

■「変わるための行動」の具体化

最後は、「変わるための行動」
の具体化です。意志や力があ
っても、具体的に何をしていく
のが明確になっていないと、実
践にはつながりません。例えば、
研修後のアクションプランを記
入してもらったときに、よく出
てくる「情報共有する」「も
っとコミュニケーションする」
という行動は、具体的ではあり
ません。誰と、どんなことを、
何のために、いつ、どのように
行うのかまで具体的に設定し
ておかないと、単なるスロー
ガンで終わってしまいます。

* * *

以上、人や組織が変わるため
に必要な4つの要素についてご
説明しました。次回は、これら
の人や組織が変わるために必
要な要素を、どう研修の中に
取り入れて実現していくか、そ
の方法について共有していきま
す。

成果を生み出す研修実務講座

自組織の課題解決に向けた企画・設計法と実施手順

Lecture 3 「研修で、何が実現できるのか？」

以前、弊社の人事研修担当者の勉強会で、「研修の成果をどう出していくか？」について話し合ってもらったときに、「そもそも研修で成果なんて出ないよね」という意見を持つ担当者の方々がいました。詳しく話を聞いていくと、どうやら新しい研修のやり方を知らないまま、旧来からの伝統的な研修のやり方を続けているということが分かってきました。研修のやり方も、研修に求められることも、時代の流れとともに変化していますが、その変化をきちんと理解できている方が少ないように感じています。そこで、第3回目の今回は、研修がどのように変化していったのかという4つの流れを踏まえながら、「研修で、何が実現できるのか？」について考えていきたいと思います。

■ 研修に求められる役割の変化

実は、この10年、20年を見ても、研修に求められている役割が、大きく変化しています。その変化の要因の一つは、管理職や経営層に求められている役割が大きく変化しているからです。経済が右肩上がり環境変化の少ない時代では、極端な話、同じ事をしっかりとやっていれば、成果は上がってい

ました。従って、その時代の管理職は、「頑張ったご褒美として、ゆっくりお過ごしください」という「ご褒美職」の位置付けがとてもしっかりと強かったといえます。そのような時代の研修に求められていたことは、マンネリに陥っている管理職に、「そんなんじゃない、まだまだダメだ」と刺激を与えて、マンネリ感を打破することでした。

しかし、そういう時代は終わりを迎え、今では、管理職や経営層自身が、時代の変化に合わせて、自らを変化させていかないと、会社が危うくなる時代になりました。それに応じて、「変化への対応」「新たな成果の創出」が研修や人材開発に求められるようになりました。従って、管理職に対しても、昇格時や10～20年に一度、研修に参加させるのではなく、毎年研修に参加させる会社が増えてきました。こうした課題に気づいて、研修や人材開発のやり方を大きく変えた会社と、いまだに伝統的なやり方を続けている会社とに、今大きく二極化しています。

■ 講義中心から実践中心への変化

研修に求められている役割が変化しているという話をしましたが、実は、研修手法も、以前と比

べると大きく変化しています。それは、学習に対する理解や研究が進むことで、研修のやり方も進化してきたからです。以前は、ほとんどの研修が「認知主義の学習論（分かればできるようになる）」に基づいた形で実施されていました。講師の経験談や理論を聞く講義の時間がほとんどで、よくても講義の後に、理解度を確認するためのワークが少しだけあるぐらいでした。もちろん、講義にも意味はありますが、分かっていることと、できることには、大きな開きがあります。

そこで出てきたのが構成主義の学習論（やってみて自分なりに学ぶ）や社会構成主義の学習論（他者との関わり合いの中から学ぶ）です。スポーツを考えれば分かりますが、同じことを教えられても、みんなが同じようにできるようになるわけではありません。試行錯誤する過程の中で、または、他者とのやりとりの中で、各自なりに知識やスキルを習得していくことになります。

従って、これらの構成主義や社会構成主義に基づいた研修では、講義の時間は最小限となり、参加者による実践ワークやワーク後の振り返りが研修の中心になりま



田鍋安弘：有限会社パフォーマンス・レバレッジ 代表取締役
(株)野村総合研究所、エスプール総合研究所（現：(株)ワークハピネス）
の研究開発責任者を経て、(有)パフォーマンス・レバレッジを設立。
成果や組織課題の解決に直結する研修&コンサルティングを提供。
人事研修担当者向けの情報交換&勉強会を、2006年に立ち上げ、
これまでに延べ1,000社以上の担当者が参加（当勉強会への参加は
随時募集中 <http://www.pmv.co.jp/>）。

Lecture 1 ☒ 「なぜ、研修の成果が出ないのか？」

Lecture 2 ☒ 「人や組織は、どんなときに変わるのか？」

Lecture 3 ☒ 「研修で、何が実現できるのか？」

Lecture 4 ☐ 「成果の出る研修を、どう企画実施していくか？」

Lecture 5 ☐ 「研修の成果を、どう把握測定するか？」

Lecture 6 ☐ 「研修や人材開発の体系化を、どう進めていくか？」

す。一口に実践ワークと言っても、ロールプレイやケースを使った比較的難易度の低いものから、参加者や組織が実際に直面している現実課題に対し数ヵ月かけて継続的に取り組んでいくものまで、様々なレベルのものがあがり、目的や参加者のレベルに応じて、使い分けが必要になってきます。

■ 知識中心から課題中心への変化

さて、知識やスキルを身につけることは重要なことですが、どんなに知識やスキルを学んだとしても、そこで学んだことが、実際の職場での課題解決や成果向上につながっていなければ、あまり意味はありません。例えば、部下育成におけるコーチングの重要性や具体的なコーチングスキルを学んだとしても、「業務が忙しく、部下と接する時間もあまり取れない中で、自業務で、どうコーチングを活用できるのか？」という部分が明確になっていなければ、具体的な一歩すら踏み出すことはできません。多くの研修では、一般論としての知識やスキルを教えますが、自職場や自業務で直面している現実課題に対して、具体的にどう実践していけばいいのかという最も難しい部分を、研修参加者任せにしています。伝統的な研修では、このような「知識スキル中心型」の研修スタイルになっていることが多いようです。

近年では、このような問題点を踏まえ、まず対象者や対象組織が具体的にどのような課題を抱えているかを調査した上で、それらの課題を解決するために必要なスキルを提供するという課題中心型の研修が実施されるようになってきました。自業務や自職場の課題と関連付けながら、知識やスキルを学んでいくため、職場での課題解決や実践に、よりつなげやすくなっています。

当たり前のことですが、学習は、ビジネスにおける手段であって、目的ではありません。しかし、伝統的な研修では、学ぶことや参加者が満足することを研修の目的にしてしまっていることが多いようです。研修の成果を具体的なビジネスの成果につなげたいのであれば、「今&今後の事業における課題は何なのか？」「またそれを実現していくための職場での課題は何なのか？」「その職場の課題を解決していく上で何を学んでいく必要があるのか？」というように、上位の事業課題や職場課題から学習課題を考える必要があります。日本では、「コミュニケーションが悪い」とか、「リーダーシップが不足している」という抽象的な学習課題をベースに、研修を企画したり、選んだりしているケースがほとんどで、海外と比較すると、大きな遅れをとっていると言わざるをえません。

■ 個人開発から組織開発への変化

また日本では、「個人の能力をどう高めていくのか？」、サッカーで例えるならば、個々人のパスやドリブルの能力をどう高めていくかという「個人開発」型の研修が中心になっていますが、それ以外にも研修のやり方があります。それは、「チームとしての成果を高めていくための課題は何か？」「チームとしての連携を高めていくためにどうしていけばいいか？」ということをして、チームメンバーが一緒になって学び、そして考える、「組織開発」型の研修です。

例えば、同じ部署の管理職や社員が集まって、手法を学びながら自部署の課題についての解決策を考えたり、業務プロセス上で連携が必要な関係者を集め、手法を学びながら連携の具体的な改善方法を話し合ったりすることで、チームや組織としての成果や力を向上させることができます。関係者が一緒に研修を受けることで、研修後の具体的なアクションが取りやすくなります。

* * *

まとめると、上記の研修の進化によって、「変化への対応」「職場での実践促進」「ビジネス成果の創出」「組織開発」を研修で実現できるようになりました。次回は、いよいよ本題の「成果の出る研修を、どう企画実施していくか？」に入っていきます。

成果を生み出す研修実務講座

自組織の課題解決に向けた企画・設計法と実施手順

Lecture 4 「成果の出る研修を、どう企画実施していくか？」

第4回目は、リーダーシップ研修を題材に研修企画の具体例を示しつつ、成果の出る研修を企画していく手順について説明します。

■ 目的成果の具体化3つの要点

例えば、「管理職のリーダーシップが不足しているので、リーダーシップ研修を実施しよう」という話になった場合、最初に確認すべきことが3つあります。

1つ目は、「そもそも、ここでのリーダーシップとは、具体的にどんな行動を実践することを指しているのか？」という言葉の定義の確認です。リーダーシップやコミュニケーションといった一般的な言葉は、様々な使われ方をされていて、同じ言葉を使っていること、各人が異なる意味で使っていることも少なくありません。例えば、管理職のリーダーシップといった場合、それは「部下に対してどう働きかけていくか？」という下に対するリーダーシップのことなのか、「チームや部署といった組織の垣根を越えて、どう働きかけていくか？」という横に対するリーダーシップのことなのか、「経営層や会社に対してどう働きかけていくか？」という上に対するリーダーシップのことなのか、働きか

ける対象だけとって、様々な捉え方ができます。抽象的な言葉ではなく、どういう行動が組織の中で増えることを目指しているのかを、具体的な言葉で記述し、認識を共有しておく必要があります。

2つ目は、「リーダーシップが不足しているということを、何ををもって判断したのか？」という課題に対する客観的な裏付けです。意外なことに、人材開発担当部署には、現場からも経営からも、あまり情報が入ってこない中で、研修企画を強いられていることが多いようです。弊社で現場や経営層にヒアリングしてみると、当初想定していたような課題ではなかったり、課題の原因が別なところにあったりすることが、しばしばあります。従って、可能な限り、この段階で、現状の問題点を客観的な定量データや定性データで把握収集しておく必要があります。客観的なデータがあればあるほど、関係者や参加者と課題意識を共有しやすくなりますし、研修後の効果検証もしやすくなります。

3つ目は、「直面している事業や組織の課題と、管理職のリーダーシップを強化することには、どのような関連性があり、どのくらい優先順位が高いものなのか？」

という事業や組織に与える影響と優先度です。リーダーシップにかかわらず、研修で実施するような内容は、基本的には、何もやらないよりは、やったほうがいいことです。しかし、優先順位が高い業務が他にもある中で、研修を実施するには、それだけでは足りません。管理職のリーダーシップ研修であれば、「経営層が数年以内に退職してしまうので、幹部候補の育成が早急に必要である」「事業が縮小化し、既存事業の延長に未来がないので、早急に新たな取り組みをやっていく必要がある」「管理職が自部署や自チームのことしか考えず、部分最適になって全体として問題が発生している」などの、第三者が見ても「確かに今対応する必要がある」と思うような理由付けが必要です。ビジネスや組織の課題に紐付けて研修目的を確認精査することは、当たり前のことですが、意外にできていない会社が多いようです。

■ 行動阻害要因の除去

研修の目的や、研修によって強化改善したい行動が具体的に became たら、次は「なぜ今、普段の業務や組織の中で、その行動を実践することができていないのか？」と



田鍋安弘：有限会社パフォーマンス・レバレッジ 代表取締役
(株)野村総合研究所、エスプール総合研究所（現：(株)ワークハピネス）
の研究開発責任者を経て、(有)パフォーマンス・レバレッジを設立。
成果や組織課題の解決に直結する研修&コンサルティングを提供。
人事研修担当者向けの情報交換&勉強会を、2006年に立ち上げ、
これまでに延べ1,000社以上の担当者が参加（当勉強会への参加は
随時募集中 <http://www.pmv.co.jp/>）。

- Lecture 1 ☒ 「なぜ、研修の成果が出ないのか？」
Lecture 2 ☒ 「人や組織は、どんなときに変わるのか？」
Lecture 3 ☒ 「研修で、何が実現できるのか？」
Lecture 4 ☒ 「成果の出る研修を、どう企画実施していくか？」
Lecture 5 ☐ 「研修の成果を、どう把握測定するか？」
Lecture 6 ☐ 「研修や人材開発の体系化を、どう進めていくか？」

いう行動の阻害要因や阻害構造を見ていく必要があります。研修の中で扱う主な阻害要因としては、「それをするを重要や必要だと思っていない」という意識面や、「それを実施する方法を知らないか、上手くない」という知識スキル面の阻害要因がありますが、それ以外の阻害要因もきちんと洗い出しておく必要があります。具体的には、研修を受けて、管理職が「経営層や会社に対して、課題提起とその解決案の提案をしよう」としても、管理職の上司がそれを望んでいなかったり、下からの上司への働きかけがプラスにならないどころかマイナスの評価につながってしまうような風土や制度だったりすると、実践の難易度は高まります。こういった研修内容を参加者が実践するに当たっての阻害要因を、事前に洗い出しておき、研修または研修以外の方法で取り除けるようにしておく必要があるのです。例えば、上記のようなケースだと、研修の場に経営層を呼び、その場で提案できるようにしたり、研修後に自部署の担当役員に提案して、その役員からフィードバックしてもらうところまでを研修の宿題にしたりして、参加者が実践しやすいようなサポートを行う必要があります。

■ 具体的な変化の設計3つの要点

1つ目に必要となるのは、参加

者の意識に変化を起こすための設計です。連載第2回目で紹介した、人が変わろうとする5つのタイミング「目指す姿&行動が明確になったとき」「改善の余地を見つけたとき」「今のままではダメだと感じたとき」「新たな役割や業務が求められたとき」「成果や解決につながると分かったとき」を、参加者が感じることができるよう研修の流れや中身になっている必要があります。さらに、意識の低い参加者に対しては、「とはいってもねえ…」という心理的な逃げ道が出てこない、もしくは、出てきても大丈夫のように研修の流れを組んでおく必要があります。また、管理職などの組織の上位層に対しての意識の変化を起こしたいときは、一般論としての重要性を訴えかけることよりも、自組織の具体的な課題に関連付け、客観的なデータを提示しながら、重要性を訴えかけるほうが、効果が高いです。

2つ目に必要となるのは、知識スキルの変化を起こすための設計です。知識スキルの変化を起こす上で、最も障害になってくるのは、時間の制約です。参加者に多くの知識を教えることはできても、参加者が教えられた知識を使いこなせるようになったり、特定のスキルが上達するためには、かなり多くの時間が必要になります。優先順位を付け、学習内容を絞り込んでいないと、どの知識スキルも現

場では使えないという中途半端なレベルになってしまいます。そうならないためには、学習内容だけではなく、学習による知識スキルの到達レベル（～ができるようになる）も事前に決めておくと思います。また、もし可能ならば、今回の研修で学ぶ知識スキルを、現場の優秀層が今どのような形で使っているかを事前に調査し、その調査結果を踏まえて、研修内容やワークにおける現実感（参加者が活用できそうか？そのレベルに到達できそうか？）を確認しておいたほうがいいです。

3つ目は、研修後の行動の変化についての設計です。行動変化を促進するためには、これまで考えてきた意識や知識スキルの変化も重要ですが、それ以外に「今学んだことが現場のどの場面で、どう使えそうなのか？」という学習内容と活用場面との紐付けや、「今回の学びを現場で実際に使おうとした場合、自分自身は具体的にどんな行動を取る必要があるのか？」という自分自身の行動イメージの具体化が重要になってきます。この部分を具体化させるためには、1～2日間の研修ならば、少なくとも1時間以上の時間が必要です。

* * *

次回は、その研修成果をどう把握測定するかという方法について説明していきます。

成果を生み出す研修実務講座

自組織の課題解決に向けた企画・設計法と実施手順

Lecture 5 「研修の成果を、どう把握測定するか？」

研修成果の把握測定は、人材開発担当者なら誰しも頭を悩ませている課題です。しかし、ほとんどの企業では、研修の満足度の測定だけで終わり、本質的な研修成果の把握測定をやっていないところが多いようです。第5回目は、研修成果の把握測定におけるポイントと手順についてご説明します。

■ 把握測定の5つの目的

そもそも何のために、研修成果を把握測定するのでしょうか？大きく分けると、5つの理由があるようです。

1つ目は、上長や経営層への報告資料を作成するためです。ただ、研修効果を把握測定した資料を上へ報告したとしても、報告内容を踏まえた上での具体的なアクションが取られないことも多く、企業によっては研修報告自体が形骸化しているようです。

2つ目は、今後も研修を続けていくかのどうかの検討をするためです。ここ数年、多くの企業では、研修予算が削減される状況にあるため、効果が薄い研修をカットし、本当に必要な研修だけを残していくという動きが強くなっています。

3つ目は、研修の内容を改善し

ていくためです。一度やって終わりではなく、研修の何がうまくいっていて、何がうまくいっていないかを把握し、研修内容の改善につなげていくことが必要です。多くの企業では、何らかの振り返りを行っていますが、その振り返った内容を、次年度の研修や他の研修に、具体的に活かしていくプロセスがない企業がほとんどのようです。

4つ目は、研修後のフォローアップを行うためです。1～2日間の研修だけで、人や組織を変えようとするのではなく、事後課題や、研修後の成功実践事例の共有、そして現場上長との連携等の「点ではなく線」としての継続的な支援を行うことで、参加者や組織の変容を促進していく必要があります。そのためには、研修後の状況や成果を詳細に把握しておいたほうが支援しやすくなります。

5つ目は、自社の人材開発の課題を把握するためです。研修を行うと、研修中のワークの成果物や発言内容、そして研修後の実践状況から、参加者や自社の社員全体の能力レベルや傾向を把握することができます。それらを踏まえることで、より実態に合った人材開発を実施できるようになります。

■ 把握測定の5つのポイント

研修効果を把握測定するためには、研修実施前に、以下のことを明確にしておく必要があります。

1つ目は、先ほど挙げた「研修効果を測定したものをどう活用するのか」という測定結果の活用目的が具体的にになっていることです。

2つ目は、「研修の目的&期待成果&期待する行動変化」が明確になっていることです。これまでの連載でもお伝えしてきましたが、研修実施前に「目的」「研修を通して実現したい成果」「研修後の参加者の行動変化」の3つを明確にしておくことが、研修成果を測る上で前提条件になります。

3つ目は、そもそもの業務の成果が明確になっていることです。そもそもの業務において、自分たちの成果が不明確な場合、当然のごとく、研修成果も不明確になります。例えば、成果が見えにくい日本企業のスタッフ部門では、研修成果以前に、自らの仕事における役割責任や期待成果を明確にしておく必要があります。

4つ目は、環境的な制約で研修内容を実践できない参加者の把握です。以前、部下育成のためのコーチング研修を実施したところ、研修参加者の約3分の1が、研修



田鍋安弘：有限会社パフォーマンス・レバレッジ 代表取締役
(株)野村総合研究所、エスプール総合研究所（現：(株)ワークハピネス）の研究開発責任者を経て、(有)パフォーマンス・レバレッジを設立。成果や組織課題の解決に直結する研修&コンサルティングを提供。人事研修担当者向けの情報交換&勉強会を、2006年に立ち上げ、これまでに延べ1,000社以上の担当者が参加（当勉強会への参加は随時募集中 <http://www.pmv.co.jp/>）。

Lecture 1 ☒ 「なぜ、研修の成果が出ないのか？」

Lecture 2 ☒ 「人や組織は、どんなときに変わるのか？」

Lecture 3 ☒ 「研修で、何が実現できるのか？」

Lecture 4 ☒ 「成果の出る研修を、どう企画実施していくか？」

Lecture 5 ☒ 「研修の成果を、どう把握測定するか？」

Lecture 6 ☐ 「研修や人材開発の体系化を、どう進めていくか？」

後に研修内容を全く実践していなかったことがありました。その原因を調査したところ、実は、研修参加者の約3分の1が、部下を持っておらず、研修内容をそもそも実践できない人たちでした。

5つ目は、測定の方法を事前に具体化しておくことです。さらに細かく挙げるなら、次の5つを事前に決めておくことが必要です。

■ 把握測定方法の5つの視点

ここでは、研修成果を把握測定する方法を、「測定項目」「測定対象」「比較対象」「測定内容」「測定タイミング」の5つの視点から詳しく説明していきます。

まず、「測定項目」ですが、細かく分けると「研修に対する満足度」「研修内容の理解度」「業務との関連性」「研修後の行動変化」「行動変化による成果創出」に分かれます。いくら研修に対する満足度や理解度が高くても、研修内容と業務との関連性が低いと、業務の中での実践につなげることが難しくなります。

「測定対象」としては、当然、研修参加者が考えられますが、部下育成やリーダーシップ等の周囲に働きかけるものであれば、参加者の周囲の人物も、測定対象になりますし、参加者が所属している組織のデータ等も、測定対象になってきます。

また、「比較対象」ですが、変

化を見るためには、比較するものが必要になるため、それを研修の前後で比較する方法や、研修の参加者と不参加者で比較する方法など、研修としての成果を測ろうとすればするほど比較対象が必要になってきます。

「測定内容」については、例えば「研修後の行動変化」を測定する場合は、変化の第一歩として行動を起こしたかどうか、と行動が定着しているかどうか、の把握測定が必要になります。

「測定タイミング」も、研修前、研修終了時、研修直後（3週間以内）、研修からしばらく経過後（3ヵ月以降）と、いくつかのタイミングがあり、測定の目的によって使い分ける必要があります。

■ 把握測定実施の5つのステップ

これまで研修成果の目的、ポイント、測定方法をご説明してきましたが、忙しい中で、いきなりすべてを実施しようとしても、うまくいきません。どんなステップで、研修成果の把握測定を進めていけばいいのでしょうか？

まず、最初1つ目にやっていたきたいのは、繰り返しになりますが、すでに企画実施している研修について、そこで求めている具体的な成果と研修後に期待する行動の変化を、明確にすることです。

2つ目は、研修後の実践報告を、3週間～1ヵ月後のタイミングで、

参加者から提出してもらい、研修の評価指標に加えていただくことです。実施すると驚くほど、研修参加者が、研修内容を実践していないことが分かります。

3つ目は、1～2ヵ月後に、実践結果を振り返る機会を取ることです。振り返りの仕方は、フォロー研修という形もありますし、参加者の個別ヒアリングやアンケートといった形もありますが、ポイントは、研修後の変化を追いかけることにあります。

4つ目は、上記の把握測定結果を踏まえて、研修企画者、研修作成者、講師の三者で集まって、具体的な研修の改善方法を検討することです。どんな把握測定をしたとしても、それを実際に改善することができる人々が集まって具体策を検討しなければ、改善にはつながらないからです。

そして、最後5つ目にやっていたきたいのは、研修成果を把握測定するための自分の時間を確保することです。人材開発担当者の皆様は、日々の企画や実施に追われ、研修効果をきちんと検証する時間を、そもそも取れていない場合が多いので、最初の計画時から、こういった検証の時間を十分に取っておくことが必要です。

* * *

次の第6回では、研修や人材開発の体系化をどのように進めていくかについて取り上げます。

成果を生み出す研修実務講座

自組織の課題解決に向けた企画・設計法と実施手順

Lecture 6 「研修や人材開発の体系化を、どう進めていくか？」

これまで研修単体のお話をしてきましたが、第6回目の今回は、研修や人材開発の体系化の方法について考えていきます。

研修や人材開発の体系化というと、多くの方々が、箱型の階層別研修体系やカツ・モデルをイメージされるようです。しかし、それらはすでに一昔前の体系化の方法になっています。階層別を実施する研修を選ぶことや、キャリアや人材面の課題だけ見て体系化を行うことは、適切な体系化の方法とはいえません。それでは、研修や人材開発の体系化を行う際に何を、どう考えていく必要があるのでしょうか？

■ なぜ体系化なのか？

そもそも、なぜ人材開発の体系化を行うのでしょうか？体系化を行う主な目的には、4つあります。

第1に「自社にとって必要な人材を育成する」ためです。自社のミッション（存在意義）やビジョン（目指す姿）や戦略を継続的に実現していくためには、どんな人材が必要なのかということを明確にし、それに合わせた育成をしていく必要があります。

第2に「中長期にわたった、累積的な成長の支援」のためです。

意識などは一瞬で変わることもありますが、多くの場合、人の成長には累積的な積み上げが必要になります。例えば、次世代のリーダー育成など、まさに複数年にわたった成長支援が必要な顕著な例だといえます。会社を担ってきた経営層の退任が近づくことで、初めて次世代のリーダー不足の深刻さに気づく会社も少なくありません。

第3には「効率的、総合的に成長を促進する」ためです。担当者の興味関心や流行に流されずに、限られた予算の中で、本質的な成長支援を行う必要があります。

第4には「人材開発の効果&進捗を把握管理する」ためです。うまくいっているかどうかの判断軸がなければ、研修アンケートの結果に一喜一憂しているだけで、会社としての人材開発の成果を測ることができません。

他にも、採用や処遇などの「他制度と連動させる」ためや、「適切な投資&予算を確保する」などの理由が挙げられます。

■ どう体系化するか？

具体的に、どのように体系化を行うかについて、リーダー育成の体系化を例にとって解説します。

ステップは大きく分けて8つあります。

第1にやることは、「今後、経営していく上で、企業に何が求められ、その結果、リーダーに何が求められるのか？」という今後の企業とリーダーに対する要求を洗い出すことです。具体的には、「企業の存在意義や理念」「今もしくは今後直面する経営課題」「中長期の経営戦略」「現在のリーダーの強みと課題」などを明確にする必要があります。人材開発がうまくいっている企業の特徴の一つに「経営層と人材開発担当者が密なコミュニケーションをとっている」ことが挙げられますが、この段階で、しっかり経営的なニーズを捉えていないと、ビジネス成果につながらない単なるお勉強体系になってしまいます。

第2に、それらの要求を踏まえて、最終的に到達してほしいリーダー像、つまり求めるリーダーの人材要件を定義します。ここで重要なことは、正確な人材要件を作ることではなく、運用できる人材要件を作ることです。どんなに正確なものを作っても、運用できなければ、絵に描いた餅にしかならないのです。人材開発担当者に、外部のコンサルティング会社が作



田鍋弘弘：有限会社パフォーマンス・レバレッジ 代表取締役
(株)野村総合研究所、エスプール総合研究所（現：(株)ワークハピネス）の研究開発責任者を経て、(有)パフォーマンス・レバレッジを設立。成果や組織課題の解決に直結する研修&コンサルティングを提供。人事研修担当者向けの情報交換&勉強会を、2006年に立ち上げ、これまでに延べ1,000社以上の担当者が参加（当勉強会への参加は随時募集中 <http://www.pmv.co.jp/>）。

- Lecture 1 ☒ 「なぜ、研修の成果が出ないのか？」
- Lecture 2 ☒ 「人や組織は、どんなときに変わるのか？」
- Lecture 3 ☒ 「研修で、何が実現できるのか？」
- Lecture 4 ☒ 「成果の出る研修を、どう企画実施していくか？」
- Lecture 5 ☒ 「研修の成果を、どう把握測定するか？」
- Lecture 6 ☒ 「研修や人材開発の体系化を、どう進めていくか？」

った人材要件を見せてもらうことがあります。実際に評価や開発するには使えない要件になっている場合も少なくありません。具体的に作成した要件をどのように活用するかという使用時のイメージをまで含めて要件を作り込む必要があります。

第3に、リーダーの成長の階段を設計します。具体的には、いつまでに、どのような経験をして、どこまでの能力を発揮できるようにしておきたいのかの、最終状態までの成長の流れを描き、それをステップ化する必要があります。

第4に、各階層別の人材要件を作成していきます。リーダーの成長ステップをもとにして、各階層に求められる人材要件を作成していきます。その際に重要なことは、その要件に達しているかどうか、きちんと判断できるような基準を意識しながら、要件を作成していくことです。基準が明確に設定できなければ運用していくことは難しくなります。

第5に、リーダーの成長を促進するのに必要な人材開発の支援策を考えることです。人が成長するのは、研修を受けたからではなく、実務の経験を通してです。従って、考える必要があることは「どうすれば成長に必要な経験を得られるように支援できるか？」と、「その経験を適切な学習につなげるために何が支援できるのか？」です。

研修は、そのための手段の一つでしかありません。

第6に、現場と人材開発部署間の役割分担を明確にすることです。本社の人材開発部署が担う役割、各事業部付けの人材開発部署が担う役割、そして現場が担う育成の役割を、明確にして分担しておく必要があります。

第7に、今の人材のレベルから、人材開発すべき内容の比重を決め、支援策の内容を選択することです。残念ながら多くの企業では、予算は潤沢ではありません。限られた資源の中で、最大限の効果を出すためには、的を絞り込む必要があります。

第8に、人材開発や研修の体系化の検証を行うことです。体系が走り出す前には当初の目的を満たす体系になっているかの再確認を、走り出した後には当初想定した通りに適切に運用されていて仕組みとして機能しているかをチェックする必要があります。

■ 企業や担当者へのお願い

これまで全6回を通して、研修の企画設計実施の方法について説明してきましたが、いかがでしたでしょうか？

日本の人材開発の良い面はたくさんありますが、専門性という点で考えるならば、日本の人材開発は、海外の人材開発に比べて、とても大きく遅れをとっていると言

わざるをえません。多くの日本企業では、人材開発の職務を、財務や法務のような専門職とは見なしていないため、約3年間で担当が入れ替わっていきます。そのため、人材開発の専門性が企業に蓄積されず、低いレベルで日々のオペレーションを回しているだけになっています。

また、業績悪化による人員削減によって、日々のオペレーションや研修選別に忙殺され、人材開発担当者が、検証したり、考えたりする時間や、自らの専門性を高めるための時間が取れなくなっています。果たして、このような業務の仕方の延長上に、企業の未来はあるのでしょうか？ 本当にこのやり方で、人の成長を支援しているのでしょうか？

* * *

私たちは、人を育てることは、企業や社会の未来を創ることだと考えています。企業が自分たちの未来を本気で創ろうするならば、今までの人材開発の考え方ややり方を根本的に変えていく必要があります。のではないのでしょうか？

弊社では、さらに学び、実践していきたい担当者の方々のために、人材開発担当者向けの勉強会を開催していますので、そういった社外の勉強会も活用しながら、変革のための次の一步を、ぜひ踏み出していただければと思います。