

社内講師のための ファシリテーション ABC



Sec.1 参加者をグッと巻き込む研修の立ち上げ方

第4回

「対研修内容の壁」を 取り払う

ラーニング・クリエイト 代表取締役
鈴木英智佳



すずき ひでちか

1997年慶應義塾大学卒。花王株式会社にて人事部門に在籍後、教育研修ベンチャーに転職。100名を超える契約講師の採用・育成に携わる。2011年に株式会社ラーニング・クリエイト設立。“参加者の学ぶ意欲を刺激する”教え方を体系化し、内製化を支援する「社内講師養成コンサルタント」として活動している。

研修の立ち上げ時に「参加者が直面する3つの緊張の壁」として、前回は「対参加者同士の壁」に着目しました。今回は最後の3つ目の壁である「対研修内容の壁」を突破するためのポイントをみていきましょう。

オトナの学習を理解する

「この忙しいのに、なぜ研修に参加しないといけないんだ」、「今回の研修テーマ、まったく自分の仕事と関係なさそうだけど……」、「なんだか難しいことをやらされそう。本当に参加する意味があるのだろうか？」

参加者が問題意識をもって参加する手上げ式の研修でないかぎり、半ば強制的な参加が求められる集合研修では、開始時に参加者がこうした感情を抱いていることが多々あります。この状態のまま研修に突入したとしても焼け石に水。効果的な学びの場をつくるには、研修の入口の段階で、参加者が抱いている研修内容に対する疑念や警戒心を払拭する必要があります。

こうした受講生の心理を理解するうえでヒントとなるのが、「成人教育論の祖」マルカム・ノールズが成人の学習を援助する技術としてまとめた「P-MARGE」です（図表1）。

ノールズの「P-MARGE」のなかでも、とくに注目したいのが「Practical(実利的)」、「Relevancy(関連性)」、「Goal-oriented(目的志向性)」の3つです。純粋無垢な子どもであれば、乾いたスポンジのごとく、なんでも好奇心をもって先生の教えを素直に吸収していきます。しかし、すでに多くの経験を積み、日々多忙な時間をおくっている大人は、自分にとって何かしらメリットがあったり、自分が直面している課題に直

図表1 マルカム・ノールズの「P-MARGE」

- P…Learners are Practical.
(大人の学習者は実利的である)
- M…Learners needs Motivation.
(大人の学習者は動機を必要とする)
- A…Learners are Autonomous.
(大人の学習者は自律的である)
- R…Learners needs Relevancy.
(大人の学習者は関連性を必要とする)
- G…Learners are Goal-oriented.
(大人の学習者は目的志向性が高い)
- E…Learners has life Experience.
(大人の学習者は豊富な人生経験がある)

結し、その解決のヒントが得られるものでないと、学ぶ気にはならないのです。

ノールズの成人教育論に則って考えれば、これから始まる研修に対して、「自分にとって意味がある」とやりがい（意義）を感じてもらったり、「なんだか面白そうだな、聞く価値がありそうだな」と興味・関心をもってもらう必要があります。すなわち、研修を他人事ではなく、「自分事」としてとらえてもらうために、参加者を巻き込む工夫が必要なのです。

参加者を巻き込むための3つの工夫

では、参加者が当事者意識をもち、研修に積極的に参加したくなるようにするには、どのような方法があるのでしょうか。ここでは、参加者を前のめりにして研修に巻き込んでいくための3つの方法を紹介（図表2）。

これから始まる学習要素に対し、参加者の興味・関心が低い場合に有効なのが【①失敗事例を示す】という方法です。問題意識が希薄な参加者に対し、その要素を知らない、あるいは習得しておかないと発生し得るリスクやデメリットを提示し、ある意味、脅しをかけるのです。

この方法では、自分自身、あるいは他者の体験談を、臨場感をもってありありと語ることが有効です。わかりやすい例として、新人に対するマナー研修をイメージしてみましょう。まだ社会人経験のない新入社員にとって、ビジネスマナーは「意味のないもの」、「必要のないもの」ととらえられがちです。しかし研修の冒頭で、ビジネスマナーができていなかったがゆえにお客さまの信頼を失ってしまった、というような体験談があれば、新人たちの研修に対する目つきはガラッと変わることでしょう。

2つ目は、学習要素に関連する【②データ・映像を活用する】という方法です。言葉だけではピンとこない参加者に対し、定量・定性の統計データや、写真や映像で可視化された情報を提示することで、当事者意識をもってもらおうのです。

こちらも新人向けのマナー研修を例にとると、データ活用としては、新聞やインターネットなどでよくみかける「〈現場の上司・先輩が選ぶ、イラッとした新

図表2 参加者を巻き込む3つの方法の例

方法	例1) ビジネスマナー研修	例2) コミュニケーション研修
①失敗事例を示す	マナーの意識が足りないために顧客の信頼を失ったある営業マンの話をする	コミュニケーション上のズレから上司に叱られた自身の体験談を話す
②データ・映像を活用する	「上司・先輩が選ぶ、イラッとした新入社員の立ち振る舞い」ランキングの活用	スティーブ・ジョブズ、TED など名プレゼンターの動画の活用
③問題・課題を提示する	「周りに上司・先輩がいる状況で部署宛にかかってきた電話に自信をもって出られますか？」と投げかけてみる	「話す」ことに関する悩み・課題を吐き出させる（「結論から話せ」とよく言われる、緊張しやすい等）

入社員の立ち振る舞いトップ10〉のランキングを示す」といったイメージです。また、映像を見せる例としては、良いビジネスマナーと悪いビジネスマナーの2つを比較したビデオを見せるところから研修に入るといった方法が考えられます。

3つ目は、【③問題・課題を提示する】。その学習要素が不足すると、「こんなことで困る可能性がありますよ」、「こんな悩みがありませんか？」と投げかけて、問題意識をもたせる方法です。「①失敗事例を示す」に似たアプローチですが、体験談が思いつかなかった場合でも、現実に関わり得ることを「たら」、「れば」で示して意識喚起できる点が特徴です。

またこの方法では、参加者に実務経験がある場合は、その課題に対する悩みや不安を考えてもらい、全体で共有するところから研修に入るのも、とても有効です。たとえば、コミュニケーション研修であれば、「人前で話すことに対する悩みや不安」を吐き出してもらうイメージです。

ただし、この場合には、その後の研修内容（学習要素）が吐き出された参加者の悩みや課題に対する解決策となっていることが重要です。そこが担保されないと、「期待させておきながら、何の解決策や方向性も与えてもらえなかった」と、逆に不満の種になりかねません。

＊

今回は、研修の冒頭で参加者を巻き込むための3つの方法を紹介しました。いずれも研修受講者が職場で直面するであろう状況を参加者目線でよく理解し、それに即した仕掛けを事前に準備しておくことが大切です。