

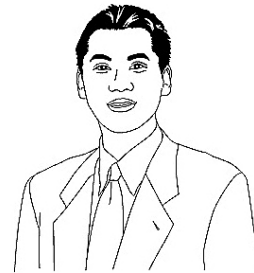
『経営者のための
抜群に効果の上がる
社員研修のツボ』

採用と教育から会社を元気にする
株式会社ジェイック



【著者プロフィール】

教育・人材ビジネス 20 年
社内教育支援 230 社！
実務的・実践的教育のプロ



株式会社ジェイック

常務取締役 教育事業部長

『7つの習慣』認定インストラクター 知見寺 直樹（ちけんじ なおき）

1989年東北大学法学部卒業後、大手コンサルティング会社入社。

人事部を皮切りに、人材採用コンサルティング事業、若手社員戦力化プログラムを立ち上げ、中堅中小企業を対象に、人に関する課題解決の支援を行う。

2000年再就職支援会社であるチャレンジャー・グレイ・クリスマス株式会社に入社。

常務取締役に就任。大手企業向けに、キャリア育成・ライフプラン設計プログラムを提供。

2003年より株式会社ジェイック人材紹介事業部マネージャーとなり、約300社の企業の人材採用支援を行い、面接実績は、5000人を超えている。

2006年12月より、教育事業部長に就任。2008年5月より、取締役に就任。現在に至る。

出身地 : 山梨県北杜市白州町（サントリーのウィスキー工場あり）

現住所 : 東京都江東区（木場公園の近く）

趣味 : 野球（ジェイック野球部メンバー 現在、千代田区2部）

将棋（米長と谷川のファン 好きな戦型は相矢倉）

食べること、飲むこと（特に、日本酒とワインが好み）

モットー : 朝ごはんはキチンと食べる

座右の銘 : 一期一会、適材適所



はじめに

会社の将来のため、また、さらに業績を上げていくためなど、さまざまな理由で社員研修は実施されます。経営者の方であれば、“目的と自分の会社にあった最適な研修をしたい”とお考えではないでしょうか？しかし、いざ研修を行おうとしても、「誰に講師を頼めばよいのか」、「研修したいけれど、どんなことをすれば良いのか」、「どんなことに気をつければ良いのか」など、分からない部分が多いのも事実でしょう。

実際、ジェイックには、日々、経営者の方から研修に関するお問い合わせをいただきます。本書ではそんな経営者に向けた『抜群に効果の上がる社員研修のツボ』として、研修の企画から実施、事後フォローに至るまで、さまざまな疑問にお応えしながら、ノウハウをお伝えいたします。御社で効果的な教育を行っていただくことに、少しでも貢献できましたら幸いです。

株式会社ジェイック
常務取締役 教育事業部長
知見寺 直樹



『経営者のための抜群に効果の上がる社員研修のツボ』

【目次】

はじめに (3ページ)

1 章 まずは何をゴールにするのか、はっきりさせる！ (6ページ)

1. 正しく問題点を把握する！
2. 動き始める前に優先順位をつける！

コラム1：中小企業で多く見られる“問題点”のパターン

コラム2：氷山全体を把握すべし！

2 章 社内？社外？講師選びで研修効果は大きく変わる！ (10ページ)

1. テーマと内容によって、良い研修講師は全く違う！

コラム3：外部講師の選び方

3 章 誰が受ければ研修効果は高くなる！？ (12ページ)

1. 目的に合った社員のみを参加させる！
2. 参加者の階層は“混ぜない”ように！
3. 適正人数を超えると研修効果がなくなる場合も！？

コラム4：欲張ると損をする！

4 章 研修プログラムを決める5つのポイント！ (14ページ)

1. 何を？どのように？どれくらい？
2. さらに効果を高める！研修に盛り込む5つの工夫！
3. 経営者自身がイメージのつく研修を！

5 章 研修テキスト類は、目的と社員に合わせると効果的！ (17ページ)

1. 研修テキスト類は非常に重要です！
2. 補足ツールでもっと見やすく、分かりやすく！

コラム5：準備不足のまま研修を実施するとどうなる？



6章 スケジュールを決める3つの視点！（19ページ）

1. スケジュール決めは急ぎすぎても良いこと無し！
2. 経営者自身も出席できる日を選ぶ！

7章 研修実施のアナウンスは明確に！原則は絶対出席！（20ページ）

1. 掲示板やメールでアナウンスしても効果は出ません！
2. “対象者は絶対出席”を原則にする！
3. 経営者の強い意思はコレで表す！

コラム6：不参加者は罰金！？ 降格！？

8章 最高の参加者にする2つの視点！（23ページ）

1. 参加者を最高の参加者にするには！？
2. 内部講師の進め方が拙くても、その場の注意は御法度！

9章 研修のやりっぱなしは効果なし！（24ページ）

1. 感想文で効果を確実なものに！
2. 効果テキメン！経営者がすべての感想文に目を通しコメント返信！
3. 研修感想文の5つの使い道！

10章 もっと効果を高め、組織を変える！（26ページ）

1. 高めたモチベーションを維持する環境をつくる！
2. 繰り返すことで組織に効果を根付かせる！

特別章 経営者自らが講師を務める（28ページ）

1. 経営者が講師となる場合に注意すべき4つのポイント！
2. “経営者による研修”3つのオススメ方法！

おわりに（30ページ）



1 章 まずは何をゴールにするのか、はっきりさせる！

1. 正しく問題点を把握する！

“どのような研修をするべきか”を考える前に、まずは目の前で起きている事実を正確に把握する必要があります。病院に行っても自分の症状を詳しく説明できなくては、最良の治療を受けることができません。正しく問題点を把握してこそ、適切な研修方法を見出すことができるのです。

では具体的には、こういったポイントを見ていけば良いのでしょうか。例を見てみましょう。

【社内の問題（営業マンの場合）】

例 1)

9時始業で9時半にはお客様を訪問するべきなのに、
10時を過ぎてもダラダラと社内で準備をしている営業マンが多い…

<考えられる原因・背景>

- ・営業部全体に緊張感がない
- ・訪問先がない。
- ・飛び込み営業や新規リストへのテレフォン・マーケティング等を計画的に行っていないため、訪問先が枯渇している
- ・前日までに当日の訪問準備を終えていない
- ・時間管理能力がない
- ・業績達成に対する執着心が足りない

例 2)

訪問は多くしているが、なかなか見積もり提示に至らない

<考えられる原因・背景>

- ・興味付けができていない
- ・商品サービスの売り込みになっており、問題解決の提案になっていない
（＝問題解決の可能性を顧客に感じてもらえていない）
- ・世間話はできるが、商談ができない



例3)

「ウチは値段が高いから…」といった理由で、簡単に諦めてしまう

＜考えられる原因・背景＞

- ・「値段が高い」「他社の製品より費用対効果が低い」など、営業マンが自社の商品に価値を感じていない
- ・うまくいかない理由を外に求める考え方が癖になっている
- ・営業が商品サービスの売り込みになっており、問題解決の提案になっていないため、価格競争に陥っている

このように社内や社員の具体的な行動を見渡して「改善しなくてはならない」と感じる事実を、丁寧に一つひとつ挙げ、問題点を把握することが必要です。また、そこでもう一つ重要になるのが、“これらはなぜ起きているのか”を探っていくことです。原因やその背景を明確にしていくことで、仮説を立てることが可能になるのです。それらを踏まえると、“どのような研修をするべきか”が見えてきます。問題点を探り、その原因や背景を掴むことで、効果的な研修も実現できるのです。



コラム1：中小企業で多く見られる“問題点”のパターン

●自分の役割を分かっていない管理職

名刺には「課長」と記載されているのに、手当・給料が上がっただけで本人は何をすべきかがまったく見えていないというケースが多くあります。もっと極端な例では、課長なのにもかかわらず、自分の課の予算を知らないといった例もあるほどです。

●部下に信頼されない上司

人材を生かす、伸ばすマネジメントではなく、自分のコピーをつくるかのように部下に自分のやり方や価値観を押しつける上司が存在します。プレイヤーとしての実績を認められて 昇進したマネージャーに多く、“部下と考え方が合わない”、“価値観に相違がある”というよりも、部下の話を聞かない、聞いている途中でダメ出しを始めてしまう…といったケースが多いようです。マネジメントとは何か、丁寧に教えなくてはなりません。

●新規開拓をしない・できない営業マン

業績の良い会社の経営者はよく、「たまたま今は良いけれど、地力がついているとは思えない…」という言葉の口に出します。業績の良さは、社員の力ではなく、あくまでも商品力や需要の波であって、この先が不安だと言うのです。そんな経営者の方が良く仰る不満点が、この“新規開拓をしない・できない”です。この場合、新規開拓のノウハウを教えるだけでなく、なぜ新規開拓が必要か？を教育することが必要な場合もあります。

●若手が育たない

「若手が育たない」という声は、多くの企業からいただきます。その原因はどこにあるのでしょうか？指導する側に、能力・スキルがない場合もありますが、多くのケースでは“若手を育てようとしていない”事にも起因しているようです。「育たない」のではなく、「育てていない」のです。現場に配属し、指導役を指名して、営業同行させても若手は育ちません。「育つのを待つ」のではなく、「育てる」ことが必要です。

●主体性がない

「仕事に工夫がない」「上司から言われたことしかやらない」「考えて仕事をしない」・・・経営者であれば、このような社員には憤りを感じてしまうでしょう。経営者と社員の間の温度差を知り、理想に近づけていかなくてはなりません。



2. 動き始める前に優先順位をつける！

経営者にとって、不満の種は決して尽きないものです。身体で例えるならば、頭も歯も胃も腕も足も痛くて…といったところでしょうか。このように、経営者は「あの部分をどうにかしなくては」、「ここを改善しなくては」と、不満要素を持っているのが常でしょう。

ここで重要なのが、“優先順位をつける”ことです。例えば、とりあえず顔のおできは放っておいて、まずは足の骨折を治すなどのように、何から先に手を付けるべきかを考える必要があります。誰もが何らかの問題意識を持っていらっしやいます。肝心なのはその問題意識に優先順位をつけることなのです。

コラム2：冰山全体を把握すべし！

第1章において、研修をする前にまず問題点を把握すること、そして、原因や背景を探り仮説を立てることをご説明いたしました。しかし、ここに間違いも多く存在するので、さらなる注意が必要です。というのも、経営者は直接現場に行っている訳ではないので、自分の耳に入ってくる情報だけで仮説を立てている場合が少なからずあります。そもそも、自分の手元に入った情報が正しいのか、現場の事実を自ら確かめにいくことが重要です。

例えば“営業に同行する”などしてみると、

- ・なぜ業績達成に執着がないのか
- ・なぜ新規開拓ができないのか

というポイントを、自分の目で確かめることができます。

肝心なのは、経営者だけでなく、研修の担当者がしっかりと現場を見て、仮説を立て進めていく、ということなのです。医者もすぐに手術をする訳ではありません。問診や精密検査をして、はじめてその対策を考えるものです。企業の教育研修もこれと同様です。現状把握をせずに処方箋を施しても、望む結果を得られるはずがないのです。「研修をやっても効果がない…」というセリフは、ここに原因があるケースも多いのです。

忘れてはいけないことは、原因や仮説を明確にしてこそ、高い効果を得ることができるのだということ。自分の知っている情報は冰山の一角であることを想定し、冰山の下までも考えていくことが必要なのです。



2 章 社内? 社外?

講師選びで研修効果は大きく変わる!

1. テーマと内容によって、良い研修講師は全く違う!

経営者の考えによって「社内で一貫した教育を!」という方と「餅は餅屋、外部の専門家に頼むべき」という方がいらっしゃいます。しかし重要なのは、内部講師と外部講師を、テーマや内容によって使い分けということです。それぞれの特徴を見てみましょう。

■内部講師の特徴

- ・技術やオペレーション研修は、業務を知り尽くした内部講師が適しています
- ・実績をあげている講師が自社に密着した事例を語ることで説得力が増します
- ・講師を務められるような社員は普段から任せられている責任も大きく、日常業務と平行しての研修準備は大きな負荷となります
- ・テーマによっては説得力の面で外部講師に劣ることもあります

■外部講師の特徴

- ・研修テーマに関する専門知識や成功している他社の事例を有しています
- ・グループワークやケーススタディなど、効果的な研修方法を有しています
- ・同じ内容でも、内部講師よりも外部講師の方に説得力がある場合もあります
例) 経営者が常に言い聞かせているものと同じ内容だとしても、「他社事例を幅広く知っている」「専門知識を持っている」「会社に都合の良い情報だけを言わない」などの理由で外部講師の方が客観性、中立性が高く、信用されやすくなります。
- ・会社の現状を把握しきれず、ミスマッチな研修になる可能性があります
- ・“会社批判” “社長批判” をしてしまう可能性もあり得ます!?

決して多い事例ではありませんが、経営者の考えと外部講師の価値観が根本的に相容れない場合などは、研修がマイナスに働いてしまう可能性も否定できません。研修や講義を進めるうちに、会社のやり方を否定するようなことを言うてしまうというリスクが考えられるのです。事前に細かな打合せや相互理解をしておくことが肝心です。



一方で外部講師の場合、「このような研修のチャンス、成長の機会を会社が提供してくれることに、皆さんは感謝しなければなりません」などの言葉を発してもらうこともできます。目的や期待効果に合わせて、外部・内部の講師を使い分けましょう。

コラム 3：外部講師の選び方

外部講師に依頼して研修を行うときには、「良い研修講師」を選ぶことが一番のポイントになります。研修テーマやプログラムの設計も重要ではありますが、研修効果に最も影響を与えるのは、「講師」です。とは言え、一流の人なら誰でもいいということはありません。やはり、研修講師も得手不得手があるので、先の章で説明いたしました、“何を目的とした研修を行うのか”をまず決める必要があります。

次にその目的の研修を得意な講師をどうやって探すかです。インターネットで検索すれば、講師や研修会社のホームページがたくさんヒットします。また、研修講師の情報を集めたサイトもあります。ただ、インターネットの情報だけでは、誰に依頼をすればいいのか、なかなかわからないのが実情です。実際に研修をやってもらわなければ、本当に実力のある方かどうかわからないのです。また、良さそうな方に連絡をとって、全員に会うのも、時間が掛かり、現実的ではありません。

そこで、お薦めしているのは、お知り合いの経営者で、研修に力をいれている方がいらっしゃいましたら、その方に研修の目的を伝えてご紹介を依頼することです（周りをお探しになりましたら、研修に力を入れている経営者は、必ずいらっしゃると思います）。

あるいは、外部講師を招いて研修やセミナーをやっている機関や会社に問い合わせをすることです。例えば、商工会議所への問い合わせです。東京商工会議所でしたら、各支部に研修・セミナーのご担当者が必ずいらっしゃいますので、その方にお尋ねするのも、ひとつの方法だと思います。もちろん、私どもジェイックにお問合せをいただきましても、対応させていただきます。講師だけに限らず、研修についてご相談がございましたら、お気軽にご連絡ください。



3 章 誰が受ければ研修効果は高くなる！？

1. 目的に合った社員のみを参加させる！

外部講師に依頼した際に多く見られるのが、費用対効果を少しでも高めようと参加者を無闇に増やしてしまうことです。少しでも多くの社員に聞かせようと、「研修テーマから少し外れるかな・・・」という社員まで参加させるというケースもあります。参加人数を増やすと、単純計算すれば一人当たりの投資は割安になりますが、その分“効果”も薄れてしまうということを覚えておく必要があります。

研修の目的は「知ってもらう」だけではなく、「行動を変える」ことにもあります。行動を変えるには、本人が心から納得してやる気にならなくてはなりません。高い効果を得るためには、多くの社員を参加させるのではなく、目的に合った社員のみを参加させるべきなのです。

2. 参加者の階層は“混ぜない”ように！

研修を考える際には、「階層」で考えることも多いのではないのでしょうか。例えば、新入社員、入社2・3年の若手社員、営業職、マネージャー、次期マネージャーなどの階層研修です。階層や職種による研修の場合はそこに別の階層に属する人材を参加させないようにしましょう。例えば若手社員に向けた「モチベーションを高める」ような内容の研修で、自己分析を行い自分の課題を見つめるといったワークを行うとき、その場に、上司や先輩が参加者として存在すると、若手たちはやりづらさを感じてしまったり、きれいごとしか出てこなくなるといったことは良くあります。

また、「じっくり自分の内面を見つめる」などのテーマなら、少人数で数日間に渡りみっちり実施し、ワークやディスカッションを頻繁に行うといった場合もあります。ここに人数合わせで、テーマに沿わない人材を入れてしまうと、研修自体の効果が激減してしまいます。参加者の幅を広げるのではなく、目的に合わせた対象者のみを参加させるように心がけましょう。



3. 適正人数を超えると、研修効果がなくなる場合も！？

一方的に講師が話をする講演のようなものならば、参加者を増やしてもあまり効果に差は出ません。しかし、研修中に30分から60分の演習がある場合などは特に、適正人数というものがあります。例えば、30分の演習があるならば、参加者は12人程度が適正と言えます。これは4人グループが3つの換算です。講師がしっかりコミュニケーションを図ろうとするならば、30分の間に3テーブル以上は回れません。また、たった12人でも、一人ひとりと話をしようとする、一人当たり2分程度の時間しかない計算になります。参加者が増えてしまったらどうでしょうか。倍の24人になったなら、一人当たりの時間は1分程度になってしまいます。1分という時間はあるにはありますが、内容的・効果的にはゼロに近くなると思わなくては いけません。このような理由で、適正人数は必ず守るべきなのです。

コラム4：欲張ると損をする

ある会社で課長を対象にした研修を行いました。この研修の適正人数は12人でしたが、この会社には対象者が5人しかいませんでした。残った7枠がもったいないからと、課長候補の若手社員を参加させたのです。するとどんなことが起こったのでしょうか。本来は演習において、課長同士で、本音や弱音をさらけ出す深いディスカッションを実施するはずでした。しかし部下が参加しているために、5人の課長は格好をつけてしまい、弱音をさらけ出したり、本音でぶつかり合うことができず、結果的に、この研修は高い効果を得ることができないという結果になってしまいました。

社員にやる気はあっても、こういった無知が災いして、研修の意味を無くしてしまうケースがあるのです。効果的な研修を実現するならば、研修の目的に応じた対象者を選抜すること、適正人数を守ることを、肝に銘じておきましょう。



4 章 研修プログラムを決める 5 つのポイント！

1. 何を？どのように？どれくらい？

内部講師による研修の場合に多く見受けられるのですが、日程や、研修に要する時間、といった大枠しか決めず、「あとは会社の沿革を話せばいいや」「社長に話をしてもらおう」などと、曖昧にしたまま研修を実施してしまうケースもあります。誰に、何を、どのように伝えるのかが、まったく明確になっていないのです。プログラムを決める際には、次の 5 つのポイントに気をつけましょう。

●プログラムを決める際の 5 つのポイント

- 1： 何を伝えるのかを明確にする
- 2： おおよその時間と日程を決める
- 3： どのように伝えるのかを考える
- 4： 演習は何分、何人に発表させ、発表時間は一人何分か計算する
- 5： 休憩も上手に組み込む

演習や発表も、適当ではいけません。どのようなことを演習させ、何をどのくらい発表させるかを事前に設計しておく必要があります。特に、時間が足りなくなったから割愛するなど絶対には避けるべきです。

●経営者の話は要注意

プログラムを考える際に注意するポイントが、他にもあります。それが“経営者の話”です。経営者によっては、1 時間の予定が 15 分で終了してしまったり、逆に、20 分の予定が 1 時間以上になってしまうことがあります。これではプログラム全体が狂ってしまいます。また話の内容にも気をつけておかなくてはなりません。研修テーマとかけ離れた内容を話しても効果は得られません。研修の担当者と事前に「このくらいの時間で、このようなメッセージを伝える」ということを明確にしておくといいでしょう。研修の担当者にプログラムを考えさせて、経営者に依頼させるのであれば、たとえばこのような依頼の仕方が分かりやすいのではないのでしょうか。「この事業にわが社が取り組んできた背景、それがどのように世の中に受け入れられてきたのかといった歴史を、新人たちに熱く伝えてください。時間は 30 分程度を予定しています」経営者はこれらの意向を汲んだ話をするのが必須です。



2. さらに効果を高める！研修に盛り込む5つの工夫！

内部講師の場合は、一方的に話をするという手法が多く見受けられます。しかし、この方法は“聞いているだけでは当事者にならない”という理由で最も教育効果が低いのが実状です。改善策としては、参加者のやることを増やすことが挙げられます。例えばこのようなものではどうでしょうか。

■参加者を当事者にさせるには？

- ・質問をして答えさせる
- ・考えさせ、発表させる
- ・ディスカッションさせる

こういったコンテンツを組み込むだけで、参加者の意識は高まり、効果が期待できるようになります。また、他にもこのような事例があります。

■研修の最初にする工夫

・参加者に研修の参加目的を意見交換させる

：目的意識を持たせる。例えば「今日の研修で何を心得て帰りたいか？」を考えさせ、隣の人と30秒で意見交換させる。

・テストをする

：自分ができていないことを気づかせ、研修への意識を高める。

・「最後にテストをする」と伝える

：話を聞かなくては、という意識を植え付ける。

■研修中にする工夫

・絶対挙手の徹底

：とにかく全員に「手を挙げる」ことをルールとする。例えば、講師の質問に答えられる場合はパーを上げさせ、答えられない場合はグーを上げさせるなど、手の挙げ方も指導し、発表した人には拍手を。良い意見にはスタンディング・オベーションをさせる。

・休憩はリラックス

：長い研修になると、集中力は落ちてくるものです。90分に一度は休憩を入れると、気分転換になるため集中力の持続に効果的です。その休憩時にも、音楽をかけておく、お茶やコーヒー、飴などを用意しておく、といったひと工夫をすると、休憩時間によりリラックスでき、「また次の時間も頑張ろう」と、研修に向かう気力を持続させる効果をもたらします。



■研修の最後にする工夫

- ・感想文を書かせる

：気持ちを文章にさせる（9章で詳しく解説します）。

- ・隣同士で意見交換

：勉強になったこと、参考になったことをまとめ、隣同士で発表し合う。
事前にこれを告知しておけば、漫然と聞くだけでなく、メモを取るなどの積極的行動にも繋がります。

研修前に課題を出しても非常に効果的です。例を挙げてみましょう。

■研修前にする工夫

- ・本を読ませておく

：事前に課題図書を告知し、研修時にその感想文を提出させる。

- ・フォーマットに記入させる

：人によって作業スピードはさまざまです。限られた研修時間のロスを防ぐためにも、事前に記入してもらい、研修に持参させることも一つの方法です。。

これらに加えて、研修を行う“場所”も大切です。社内会場での研修の場合、仕事との境界線が曖昧になるなどの欠点があります。その場合は「研修中の電話連絡は休憩時間にすること」などルールを作り、徹底する必要があります。また、社外の場所を借りての研修も効果的です。“非日常”を演出することで、参加者の意識も自然と高まります。目的や費用を考え、研修を行う“場所”にもこだわみましょう。

3. 経営者自身がイメージのつく研修を！

外部講師に依頼する際も、「すべてお任せ」としてしまうのではなく、経営者も内容を把握しておかなければなりません。講師によって異なりますが、良い講師であるならば、研修先の問題点を探り、それに合わせたプログラムを組むはずで、会社に合わせたアレンジが必ずあるはずなのです。経営者が本気になって内容を吟味しなくては、せっかく研修をしても効果を上げることができません。用意されたプログラムをサラッと見て「OK」を出すのではなく、本当に社員に合った研修になっているのかを判断し、経営者自身がイメージのできる研修を実施することが重要です。



5章 研修テキスト類は、

目的と社員に合わせると効果的！

1. 研修テキスト類は非常に重要です！

●テキストと参加者のレベル合わせが肝心

テキスト類は教育をする上で、とても重要なもの。まず気をつけたいのが、用意されたテキスト類が目的や社員に合っているかを確認することです。場合によっては難しい本のが効果的なこともあれば、逆に非常に分かりやすい絵本のようなテキストの方が高い効果を得られる場合もあります。どのような場合には、どのようなテキストがふさわしいのか、例をみてみましょう。

<難しいテキストの場合>

参加者の基礎学力が高い場合に使います。また、自分ではできると思い込んでいる人に「それほどでもない」という気づきを与える場合には、あえて難しいテキストを使うケースもあります。

<やさしいテキストの場合>

参加者の基礎学力が低い場合や、馴染みがない分野（例えば財務やコンプライアンス等）の学習をする場合、参加者に自信を付けさせたい場合に使います。

社員とテキストの両方を理解して、また研修の狙いを考慮して、最善のテキストを選びましょう。

●テキストは見た目も大切

せっかく良い研修を行うのに、テキストや資料が過去の使い回しであったり、コピーを重ねたものであったり、またタテ・ヨコなどフォーマットが統一されていないものだと、参加者のモチベーションも下がってしまいます。より研修の効果を高めるのならば、統一感がありキレイなテキストを用意しましょう。



2. 補足ツールでもっと見やすく、分かりやすく

テキストや各種資料だけでなく、研修では補足ツールも効果的に使っていきましょう。例えば新入社員に向けて、会社の沿革を説明する場面があったとしましょう。

●A社の場合

A 4用紙にコンパクトにまとめた沿革を、見ながら読み上げる

●B社の場合

創業当時の写真や動画などをスクリーンに写しながら、沿革を説明する

さて、A社とB社ではどちらが伝わりやすいと感じるでしょうか。当然ながら答えは“B社”ではないでしょうか。写真や動画を使うことによる分かりやすさは絶大です。例えば、ジェイックで提供しているジェイックオリジナル『7つの習慣。』2日間研修は、10本以上の動画を利用します。

「写真や動画は手間につくれない」という会社もありますが、それならば開催時期を見直すなど十分な準備ができるタイミングを改めて考え、そこから実施に移した方が得策と言えるでしょう。しっかりと準備をした上での研修でなければ、高い効果を得ることはできません。その理由は、次のコラムに譲りましょう。

コラム5：準備不足のまま研修を実施するとどうなる？

準備が不十分のまま研修を実施すると、どのようなことが起こるのでしょうか。プラスの効果が期待できないのは言うまでもありませんが、まったく効果を得られないといった場合もあります。さらに、効果を得られないだけならまだしも、マイナスの評価に繋がってしまうことにもなりかねません。時間を取って社員が集まっているのに、「本当にやる必要があったのか?」「こんな研修なら仕事していたかったよ」となってしまっただけでは本末転倒。会社批判・経営者批判にもつながりかねません。準備不足で実施するぐらいなら、逆に実施しない方が得策です。研修には、万全の準備が不可欠なのです。



6 章 スケジュールを決める 3つの視点！

1. スケジュール決めは急ぎすぎても良いこと無し！

●業務による不参加をなくせ！

研修内容が決まれば、一刻も早く実施し、効果を生みたくなるものです。しかし急ぐことで対象者が不参加になってしまっただけでは意味がありません。業務を理由に欠席させないためにも、事前に参加者の都合を確認した上で、余裕を持ったスケジューリングが重要になります。

●休日は避けるべし

「休日に研修」というのは、社員のモチベーションを下げる要因の一つになります。極端な場合では、火曜日か水曜日になって「今週の土曜日、研修をするから絶対に参加するように」という例もありますが、社員にもそれぞれ予定があるはず。それらを見越して強行しても、良い影響はありません。社員自らが希望した研修なら良いですが、会社が実施する研修ならば、基本的に営業日に行くか、休日に行くのであれば代休を取らせるなどの対応が望ましいでしょう。

2. 経営者自身も出席できる日を選ぶ！

経営者自身が研修に参加できるスケジューリングも心がけましょう。テーマによっては終日参加でも良いし、休憩時間に激励に訪れるだけでも良いのです。肝心なのは、参加者の生の反応を経営者自身が感じるということなのです。どんな研修をしていて、参加者は何を学んでどう感じているのか。こういった部分を、自分の目で必ず確かめましょう。社員の研修中に、例えば仕事であったとしても、自分はゴルフ…では、社員の反感につながり、研修が逆効果になりかねません。必ず経営者が顔を出せる日に行いましょう。



7章 研修実施のアナウンスは明確に！

原則は絶対出席！

1. 掲示板やメールでアナウンスしても効果は出ません！

研修が決まったら、次の行動は社員にそれを告知することです。その際、アナウンスはどのようにしているのでしょうか？良くありがちなのはこのようなパターンではないでしょうか。

■多いけれど、避けるべきアナウンス方法

- ・メールで伝達
- ・掲示板に案内文を張り出す

この方法でも、研修を実施することは伝えることができます。では、なぜ避けるべきなのでしょう。その訳は、このアナウンス方法では、研修を行う理由、背景、目的などが伝わりにくいからです。理想のアナウンスは、経営者自らが対象者に対し、こう語ることです。「○月○日、このような内容の研修を行います。△△といった問題意識を持っていて、□□の背景を把握していて、〇〇の目的・効果を求めています」といった内容を明確に伝えるのです。熱い気持ちを経営者自らの口で伝えれば、研修への参加意識も高まります。

2. “対象者は絶対出席”を原則にする！

極端な例にはなりますが、研修に合わせて仕事を入れてしまう社員も中にはいますので、対象者は絶対出席とすべきでしょう。突然のクレーム等ならば仕方ありませんが、対象者全員に参加してもらうためにも、余裕を持ったスケジューリング、明確なアナウンス、絶対出席が必要になってくるのです。もしどうしても社員が業務から離れられないというのなら、経営者がこう切り返すと効果的です。



社員A : 「すみません、その日はアポが入っておりまして…」
社長 : 「そうか、それならアポを代わってやろう。
その代わり君は研修に出席しなさい」
社員A : 「……」

どうしようもない場合に限って経営者承認のもと、業務を優先させることもありますが、このように言うと、「もう逃げられない。社長がここまで言うのなら必ず出席しなくては。それだけ学ばせたいんだ」となるはずです。

3. 経営者の強い意思はコレで表す！

経営者自らが研修の出欠確認を行ったら、社員はどう思うでしょうか。

社長：「今度の研修、君は参加だったよな」

こう語りかけられると、言われた社員の中から「欠席」の文字はほぼ失われることになります。肝心なのは、

- ・経営者自身が手間を惜しまないこと
- ・経営者自らが本気度をアピールすること

なのです。



コラム6：不参加者は罰金！？降格！？

日々の取り組みとして、勉強会などを実施している会社が多くあります。“参加させる”ための仕組みづくりには、さまざまな工夫があるようです。参加することで評価につなげる会社がある一方で、罰則を設けている会社もあるようです。どんな罰則があるのでしょうか。

■小山昇氏著『辞めない採用 即戦力の育成で儲かる会社になる！』より出典

・降格

：会社の方針を共有するなど、重要な研修への出席率が80%を下回った管理職は降格。

・部下の欠席者勉強会に上司も同席

：勉強会に欠席をすると後日、欠席者勉強会に出席しなくてはなりません。しかしそれだけではなく、さらに、その欠席者勉強会に、上司も同席することが義務づけられています。それにより上司は何とか部下を出席させようとし、欠席者自体が減少するようになっています。

・罰金

：研修のレポートは当日中の提出を義務とし、遅れると1日につき1,000円の罰金を課します。その罰金は社員旅行や忘年会などのイベントに使って還元しますが、罰金は誰も払いたくはないもの。その日のうちのレポート提出が増えたそう。

子供の頃に宿題をしたのも「宿題をやらないと廊下に立たされるから」だったりします。「良いことの強制」も何らかの仕組みがあると、より有効に機能するのです。



8章 最高の参加者にする2つの視点！

1. 参加者を最高の参加者にするには！？

「経営者も研修に顔を出すこと」は先述しましたが、可能ならばできるだけ経営者も参加者として研修に参加することをお勧めします。もちろんオブザーバーとしてではなく、参加者としての参加です。参加をしたとしても、後ろの方で腕組みしては意味がありません。社員の手本となるべく率先してメモを取ったり、質問したりすると、他の参加者も「自分もやらなくては」という気持ちになるはずです。またロールプレイングがあるならば、積極的に声を出し、活発に動くなど、こちらも率先して参加しましょう。

2. 内部講師の進め方が拙くても、その場の注意は御法度！

外部講師と異なり、内部講師の場合、その進行がたどたどしかったり拙かったりすると、経営者はその場で注意をしたくなってしまうものです。しかしこれは御法度です。良い例、悪い例を見てみましょう。

■悪いフォローの仕方

- ・講師に向かって「それは違うだろう！」「分かりにくいな」と揶揄する
- ・「今の説明は分かりにくいので、補足します」など余分な一言を付け加える。

■良いフォローの仕方

- ・「ちょっと一言補足させてください」と断って、発言する
- ・事前、事後フォローを確実にする

フォローにおいては、“事前”と“事後”が非常に大切にです。研修がいまひとつだったならば、それは経営者の事前チェック、指導不足が原因だと捉えるべきでしょう。素振りをしないで試合で活躍することはできません。講師に素振りをさせるのは、経営者の役割です。事前チェックは不可欠です。実際に出席してその研修が悪かったならば、“どういった点を改善すべきか”などを参加者の目線で考え、事後指導に生かしましょう。経営者自身が最高の参加者になることで、今後の研修のクオリティもさらに高まるのです。



9 章 研修のやりっぱなしは効果なし！

1. 感想文で効果を確実なものに！

研修の効果をより確実なものにするために、締めくくりにアンケートをしたり、感想文を書かせたりすることがあります。これらは非常に効果的です。アンケートも良いのですが、実施した研修に対して①役に立った、②やや役に立った、③どちらでもない…といった内容では評価のみになってしまいます。それよりもお薦めしたいのが、考えて書かせる感想文です。内容はこのようなものが望ましいでしょう。

■効果的な感想文の書かせ方

- ・研修を通して何を感じたか、どう思ったか
- ・どんな所に興味を持ったか
- ・今後の活動にどう活かすか
- ・時間は20分前後
- ・原稿用紙1枚から2枚程度の分量

注意したいのは、感想文は宿題にしないということです。プログラムの1つとして位置づけ、必ずその場で書かせることを徹底すべきです。ここで書かせた感想文は、さまざまなシーンで活用することができます。次の項でご説明しましょう。

2. 効果テキメン！経営者が

すべての感想文に目を通しコメント返信！

「感想文を書かせたら、それで終了」ではもったいないです。参加者から集めた感想文には、経営者が必ず目を通しましょう。目を通したら、些細なことでも赤ペン等で返答してあげましょう。また、感想文の中にも決意表明のような“明確な目標”を記入させても良いでしょう。研修の結果と日々の業務を繋げなくてはなりません。その際に“明確な目標”が重要となるのです。「〇〇を意識します」、「部下育成に注力する」、「新規開拓を行う」といった抽象的なものではなく、具体的で、“できたのか？出来ていないのか？”



明確に白黒のつく目標を掲げさせることが望ましいでしょう。例を挙げてみましょう。

■不明確な目標例

- ・訪問量を増やす
- ・部下とのコミュニケーションを心がける
- ・元気な挨拶をする
- ・新規開拓を行う
- ・自己成長のため、本を読む

■明確な目標例

- ・1週間で30件訪問する
- ・部下との個人面談を月に1人30分以上行う
- ・毎日5人に「●●さん、おはよう」と名前をつけて挨拶する
- ・週に1時間、新規開拓TELの時間を設ける
- ・毎日、帰りの電車の中で本を開く

こういった具体的な目標を経営者や上司が随時チェックし、白黒を明確に判定していくと、研修の効果をさらに確実なものにすることができます。

3. 研修感想文の5つの使い道！

感想文には、他にもたくさんの利用法があります。いくつか紹介しましょう。

■感想文の便利な使い方

- ・企画者が読んで効果測定を行い、次の研修に活かす
- ・社員表彰などの際に、社員の意識の変化を伝える
- ・数回分ためて、時系列に沿った成長記録にする
- ・1か月後に自分の感想文を読ませ、受講時の気持ちを思い起こさせる
- ・過去の自分がどう成長してきたのかを実感させる

このように感想文はさまざまな機能を果たしてくれるのです。大いに利用すべきでしょう。



10章 もっと効果を高め、組織を変える！

1. 高めたモチベーションを維持する環境をつくる！

研修を1回だけやっても社員は変わりません。研修はあくまでもきっかけであって、学んだことを行動に変えて持続させるためには、研修で高まったモチベーションを維持できる環境づくりが必要になります。この部分を個人に任せてしまうと、すぐに研修前の状態に戻ってしまうので要注意です。もっと厳しく言ってしまうと、“研修で高まったモチベーションを維持できる環境づくりができないなら、研修は効果が出ない”と言い切れる程に、これは重要な部分です。では実際に、“研修で高まったモチベーションを維持できる環境づくり”はどのようなことをすれば良いのでしょうか。

■研修で高まったモチベーションを維持できる環境づくりの例

- ・記入された事項が実行されているかどうかを定期的にチェックする
- ・自分の立てた目標が達成できているかチェックする
- ・決めたことを率先垂範できているかチェックする
- ・できていないなら、何が原因なのかを探る
- ・社員の悩んでいること等に目を向け、相談に乗る
- ・これからすべきことをアドバイスする

特に、チェックの仕方が重要です。経営者自らが、参加者一人ひとりについて確認していく姿勢を見せるべきです。これは社員一人ひとりの星取表を作成し壁に貼り出しても良いですし、日報などで報告を義務付けても良いでしょう。これらが難しければ、研修の1週間後に「●●さん、感想文に書いた■■は出来てるかい？」と声をかけるだけでも何もしない場合とは格段の差です。最大のポイントは、社員の研修で高まったモチベーションを維持できる環境をつくり、学びを行動に変え、それを習慣化させることです。研修はそのときだけで完結するものではありません。その前にも後にもすべきことは多いものです。特に重要なのは、経営者自らの責任でやるという強力な決意です。



2. 繰り返すことで組織に効果を根付かせる

先にも述べたとおり、単発の研修だけでは社員は、なかなか望む姿には変わりません。そこで、効果を根付かせるために、以下の2点を視野に入れて、研修を組まれることをオススメします。

■数回に分けて研修をする

より効果の高い研修にするために、たくさんの内容のものをギュッと1回に凝縮して実施するより、適切な固まりにして、数回に分けて実施する方法もあります。例えば、1回で8時間の研修を実施せずに、同じ内容を4時間の研修で2回に分けて伝えるのです（但し、自己分析を深めたりする場合など、集中して一気に実施する方が効果的なテーマもありますので、その点にご留意ください）。このやり方をアクション・ラーニングといいます。回数を分けて実施すると、研修の間に学んだことを実践する期間があります。学ぶ→実践する→振り返る→学ぶ→実践する・・・というサイクルによって、学んだことをより深く吸収できるようになるので効果が上がるのです。

■同じ内容の研修を繰り返し実施する

一度学んだことを、当日、翌日からスグ出来るようになる人は少数です。何も工夫しなければ、セミナーで学んだ内容を実践する人は参加者のたった2%と言われます。ですから、同じ内容でも繰り返し何度も何度も実施すると効果的です。特に、考え方など、人の根本に触れることを伝える際には、じわじわと浸透して、自分の血肉にさせる効果を発揮します。例えば、ジェイックでは『7つの習慣』の社内勉強会を、4年間にわたって繰り返しています。繰り返すことで、徐々に多くのメンバーに浸透し、また、気づきのレベルがより深くなっていくことが良く分かります。



特別章 経営者自らが講師を務める

1. 経営者が講師となる場合に注意すべき4つのポイント！

経営者自らが講師となって社員研修を実施する場合に、気をつけておきたいポイントがあります。無計画な講義では、理想の効果を得ることができないばかりか、社員に疑問を与えてしまうだけです。研修をする際には以下のポイントに気をつけるようにしましょう。

■経営者が講師になる場合に気をつけるべきポイント

①準備を十分にすること！

「他の仕事が忙しい」「社内研修だからその場でなんとかなる」などの理由で、十分な準備をせずに研修講師をしてしまうケースがあります。その状態では、良い研修を実施することは難しいでしょう。事前にしっかりと準備をしてこそ、心に届く研修が可能になるのです。

②話しすぎに注意！

“講話”という名のもと、説教や檄、更には自分の若かりし頃の武勇伝など、話をし出したら止まらないという経営者にお会いしたことがあります。また、「自分はそうではない」と思っている、実は研修には不必要な内容まで話してしまっているという場合もあります。聞き手のことを考慮した内容を、的確に話すように心がけましょう。

③参加者の反応に注意

事前に計画しているとはいえ、参加者の反応を見ながら臨機応変に話し方を変える、順序を変えるなどの工夫は必要です。参加者がどのくらい理解しているのか、どんなポイントに興味を抱いているのかなどを、リアルタイムに肌で感じながら研修を進めましょう。

④講師としての評価を受ける

経営者による社内研修であっても、経営者が率先して評価される姿勢を示すことが肝心です。評価をしてもらう場合には、質問の仕方に工夫が必要になります。「ためになった」「わかりやすかった」といった項目を5段階評価などにしても、多くの社員は本音の回答をしません。ですから、「もっと



詳しく聞きたいことは何か」や「どのテーマにより時間をかけて欲しいか」といった、具体的な質問項目を立てるようにしましょう。そこから得られた評価に素直に耳を傾けることも重要なポイントです。「内容も理解していないくせに、人の話しにケチつけるな!」といったスタンスは禁物です。

2. “経営者による研修” 3つのオススメ方法！

経営者が講師をするケースは、知識やスキルの内容はもちろんのこと、さらに踏み込んだ“考え方”に関するものが多いのではないのでしょうか。そういった場合にオススメなのが、次の方法です。

●ケーススタディ研修

仕事の場面で実際に起きていることをケースとして取り上げ、グループで検討し、結論を出させます。その上で、「こんな時、わが社の社員だったらこんな風に振る舞ってほしい」と模範回答を示すと、言葉だけの説明よりもスッと社員の胸に入ります。また、ケーススタディは、営業マン研修にも有効です。「客先の担当者からこんな要求をされた時、どうしますか？」というような対応に窮するケースを問題として用意することで、情報を共有しながら対応策を事前に考えさせることができます。

●会社の沿革を語る

過去の写真や資料等をパワーポイントに貼り付け、順序だてて投影し、経営者自身が「あの時は…」と当時を振り返りながらエピソードを語ります。自社の沿革を勉強するケースは、一般的にほとんどありません。しかし、その会社の社員になった時点から、会社の沿革も社員にはついて回ることを意識させる必要があります。沿革を的確に語れるのは、経営者だけなのです。

●書籍やビデオなどの教材を使う

経営者が伝えたいことを経営者自身がそのまま伝えても、研修参加者に「ああ、またこの話か…」と、その真意が伝わらないことがあります。そういったことを解消するために、書籍やCD、DVDなどの教材を使うことをオススメします。教材を活用することで、「いつも社長が言っていることだ」「他の会社もそうなんだ」と、伝えたいことがしっかりと伝わるようになるのです。



おわりに

ここまで、研修を企画、実施する際に気をつけなくてはならないこと、プログラムや運営時に注意する点、さらに研修後の重要性などについてご紹介して参りました。研修は手間も時間もかかります。さらに、内部講師であれば社員の時間を削ります。また、外部講師であれば費用を支払わなければなりません。その時に大事なのは、“教育は投資である”と捉えることではないでしょうか。投資であるからには、できる限りリターン率の高い研修を実現されることを願って止みません。そのための視点として、本書が少しでもお役に立てば幸いです。本書の内容、あるいは御社の社員教育にて、ご不明な点、お調べごとがございましたらお気軽にお問合せくださいませ。

株式会社ジェイック
常務取締役 教育事業部長
『7つの習慣』認定インストラクター
知見寺 直樹（ちけんじ なおき）

【お問合せ先】

株式会社ジェイック 教育事業部

電 話 03-5282-7600

e-mail kenshu@jaic-g.com

『「社員研修のツボ」を読んで、●●について相談があるんだけど・・・』とお申し付けください



発行 2008年12月10日

改訂 2023年10月04日

採用と教育から会社を元気にする 株式会社ジェイック

株式会社ジェイックは、変革志向の高い全国50,400社の中堅中小企業に、世の中の優れた研修・セミナー・人材を厳選して提供してまいります。社員教育においては、以下の5テーマを得意分野としております。

- 中堅管理職のマネリ化を防ぎ、次のステージへ向かわせる自己革新研修
- 管理職の意識と役割を教える新任マネージャー研修
- 営業マネージャーの業績管理力、営業マンの商談力をUPさせる営業研修
- 新入社員の学生気分を払拭し、ビジネスマン意識を叩きこむ新人研修
- 社員の主体性を引き出し、企業風土を向上させる「7つの習慣。」研修

東京本社

東京都千代田区神田神保町1-101 神保町101ビル7F

Mail kenshu@jaic-g.com

HP <http://www.jaic-g.com/>

【お願い！本レポートの無断転送、無断引用について】
社員の方や、知人・ご友人など、
本レポートに興味を思われる方がいらっしゃいましたら、
どんどんご転送ください。
なお、レポート内の一部を引用される際には、
出典元をお書きいただければ幸いです。

