

部下育成にさらに自信がつく12カ月

部下を研修に送り出す際は、その前後にひと手間を 研修の学びと現場の仕事を「つなぐ」のも上司の役割

研修は部下育成の貴重なチャンス。あなたの職場では、そのチャンスをしっかりと活かしているだろうか。部下を研修に送り出し、あとは講師任せというだけではもったいない。研修の成果を最大限に高めるためのポイントについて解説する。



松下 直子
株式会社オフィスあん
代表取締役

研修は、研修の前日から始まっている

育成の「場」のメインは職場ではありますが、それは決して研修を否定するものではありません。森の中で道に迷った時に、地図も見ずに突き進むのは危険です。立ち止まって地図を確認すること。私はそれも「研修」の意義だと考えています。研修も部下育成の貴重なチャンスです。

下は、著者が企業や自治体からご依頼いただき、組織の内部で研修を実施する際に活用するシートのひとつです。研修参加者の上司の方々に「事前課題」と称して、参加者である部下に向けたメッセージを事前に書いて提出していただき、それを

当日までに私の手元でお預かりします。そして研修冒頭、講師役の私から、参加者一人ひとりに手渡し、当該研修の狙いとあわせて、自己成長の一助にいただいています。

研修冒頭に、当日はじめて会った外部の講師役から伝えられる「期待」や「ねらい」より、この上司の現実的で具体的なメッセージの方が何倍も、部下の心に刺さることは、容易に推察いただけると思います。

研修は、研修の翌日まで続いている

そして、上司の期待と組織の期待を受けて研修に参加した部下の方々には、その研修で得た学びと気づきを、是非、現場で活用してもらいたいものです。

続いて右上は、著者が研修参加者に、研修中に書いてもらうメモシートです。研修中にメモをとるのは有効ですが、本当にとっただきたいメモは「講師が言ったこと」や「板書された内容」ではなく、参加者が「何を感じ、学び、明日からの行動をどう変えるつもりなのか」です。

このシートには、研修中、一カリキュラム（1～2時間程度）が終わるごとに、その中で一番「感じたこと」などを、一行に

■研修参加者の上司に渡すメッセージノート

○○○研修 上司コメント	
【提出期限：令和 年 月 日（ ）】	
(部下氏名)	さんへ 所属 上司氏名
1. あなた（今回の研修参加者）が優れている点、がんばっている点	
2. あなたの今後の課題	

現場にいる上司のメッセージは励みになる

■研修参加者の気づきメモ

研修期間：令和 年 月 日～ 月 日

氏名：

カリキュラムの内容	①学んだこと、気づいたこと、自分の意見 自らの考え方、言動で気づいたこと	②メンバーについて気づいたこと
1. ワンランク上の 自律的な仕事		
2. 問題解決力強化		
3. 対人力強化		
4. 組織力強化		
5. 自律的な キャリアデザイン		
6. まとめ		

※今後、心がけようと思うこと（上記①・②から……今後どう活かすか）

まとめてもらうようになっています。研修では全員が同じ内容を受講します。しかし、感じることは十人十色、誰一人、同じメモはありません。それが、人の多様さや豊かさであり、組織の強さです。同じ研修で全員が同じことしか感じられない組織ほど、弱いものはないのではないのでしょうか。このシートを読めば、上司は部下が研修で何を感じ、何を決意し、今日から職場でどんなことを実行しようとしているのかを理解できることでしょう。

【研修参加者にとって】

①研修で感じたことが一枚にまとめられる。一年後にシートを見ても、ちゃんと使えるメモである（そのとき「自分が感じたこと」はまぎれもない事実、振り返りができる）。

②職場に戻り、上司に「どんな研修だったか」を問われた際、このシートを元に報告ができる。研修で講師が言った内容を報告しても仕方がない（そんなものは、研修カリキュラムをコピーして提出すればいい）。上司に伝えるべきは、自身が「感じ、学び、今日から取り組むこと」である。

【上司にとって】

③一を聞いて十を知る部下もいれば、十を聞いて一を知る者もいる。「聞いた」内容ではなく「知った（分かった）」内容となっているので、本人が研修の内容をどのように消化したのかが分かる。

④そしてその上で、次に仕事で何を与えればいいのか、が分かる。カリキュラム内容を聞いた

ところで、上司としての次のアクションが悩ましいが、部下が感じた事実であれば、次の一手が打ちやすい。

研修で学んだことを、 次の日現場で使わせてやろう

研修の成果は、研修翌日、研修で学んだことを踏まえて、部下が行動を変えたかどうか、です。だからこそ上司は、研修で部下が何を思い、翌日からどんな行動変容をしようと感じて研修会場を後にしたのか、を翌日に聞いてやるのが重要です。

往々にして、部下が研修で多少なりともテンションを上げて職場に戻ったところで、その部下の机の上には、研修の間の処理されていない仕事が積み上げられていたりします。部下の気持ちは一気に現実に引き戻されて、「研修と現場は別物だ」と区別して考えるようになります。

ある企業では、職場で研修に参加しているメンバーがいれば、その間に発生する仕事は職場の他のメンバーで分担してこなし、研修参加者が戻ってきた時に机の上に仕事が積み上がっているようなことがないように、上司が職場全体をマネジメントしているそうです。チームとして、仕事をどう配分するのか。それもまた、上司の腕の見せ所ではないでしょうか。