

人材育成のための都道府県等の研修企画・立案に向けて

～ 対話によって個人と現場の行動変容を促す ～

国立大学法人九州大学大学院 統合新領域学府 客員教授

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会 専門幹事

特定非営利活動法人日本ファシリテーション協会 フェロー 加留部 貴行

1. 研修企画の立案のポイント

(1) 研修とは何か

「組織のかかげる目標のために、仕事現場を離れた場所で、
メンバーの学習を組織化し、個人の行動変化・現場の変化を導くもの」

(中原淳氏『研修開発入門』より引用)

(2) 研修の存在価値は何か ～何よりも「あり方」の確認から

①研修を実施する(学ぶ)ことが目的ではない

→研修という手段を通じて何をめざすのかを考える

②研修は単なる事務仕事ではない

→研修は人と組織を成長に導く大切な存在である

③研修は人材育成・研修担当者の愛情表現である

→研修を通じて人への想いのメッセージを伝える

(3) 現場を起点として研修を企画する

①現場のための研修参加への必要性を確認する →研修は「健康診断」

- ・ 目的をもって「知識・技術」を習得するために
- ・ 現場で動く「チームづくり」に寄与するために
- ・ 共に支える「地域づくり」を具現化するために

②対話を通じて現場での動きの継続性を支える →研修は「引き継ぎ」

- ・ あり方としての「公務員の真価」を引き継いでいく
- ・ やり方としての「現場ノウハウ」を引き継いでいく
- ・ エピソードから「多様な現場感」を引き継いでいく

③研修のねらいに新たな意味や価値を付加する →研修は「追い焚き」

- ・ 仲間の存在を実感させる
- ・ 気持ちに元気を取り戻す
- ・ 意識変革への源泉とする

2. 研修を企画する際に大切にしたい視点

(1) 研修企画の基本を押さえる

- ①研修の目的をしっかりと確認する
- ②研修終了時にどのような状態をめざすのかをイメージする
- ③職場に戻った後のフォローを考える

⇒「事前準備」はとても大切 ～「丸投げ」にしない
⇒「事後フォロー」はさらに大切 ～「やりっぱなし」にしない

(2) 人を管理して「育てる」だけではなく、人を支援して「育ち」を促す

【図表1】管理と支援の本質的な違い（出典：館岡康雄氏『利他性の経済学』より）

	管 理	支 援
行為者	<u>自分</u> のことを知らせて(計画) <u>相手</u> を変えることによって、 <u>自分の意図</u> をはたす。	<u>相手</u> のことを知って、 <u>自分</u> を変えることによって、 <u>相手の意図</u> をはたす。
被行為者	<u>相手</u> のことを知らされて(計画) <u>自分</u> を変わらせられることによって、 <u>相手の意図</u> をはたさせられる。	<u>自分</u> のことを知って貰って、 <u>相手</u> に変わって貰い、 <u>自分の意図</u> がはたされる。

本質的な違いとは：管理は自分から出発して相手を変える行動様式
支援は相手から出発して自分を変える行動様式

(3) 対話を通じて「参加」を促し、参加者同士の関係構築と相互理解を図る

◎対話と気づきで「受講者」を「参加者」にする

【図表2】受講者と参加者の違い〔加留部作成〕

受 講 者	参 加 者
コンテンツを持ち帰る人たち	場で一緒に考えて創っていく人たち
受身的・一方的 知識偏重(抽象的)	主体的・双方向 体験重視(具体的)

(4) 実践につなぎ「その後」を追いかける

◎「研修転移」をめざす

→「研修で学んだことが、仕事の場で一般化され役立てられ、
かつその効果が持続されること」(中原 2014)

【研修転移の確認方法】

- ・プログラムに「事後課題」「実践課題」を織り込み継続フォローする
- ・参加者の「その後」を個別に追いかける
- ・職場での活用度合いを追いかける