

社内講師養成講座

講師に必要なマインド・知識編 vol.1

はじめに

企業では、勉強会、説明会、講演会などいろいろな形で研修が行われています。そのテーマもさまざまです。

本講座は、企業や受講者にとって「本当に価値のある研修」を行うための講師力を身につけてもらうことが目的です。

テキストは、事前準備／当日実践に必要な知識とスキルの二部構成で、講師としての持つておくべき意識や心構えといったマインド、研修を進めるうえで知っておきたい知識、そして効果的に指導するためのインストラクションスキルの3本を軸に、研修を準備し→実施し→フォローするという一連の流れのなかで必要なポイントについて学習していきます。そして、この講座では特に、社員が講師を務める「社内講師」を想定して学んでいきます。

社内講師とひとことにいっても、研修部の講師を専門の業務とされている方、日ごろの業務の合間をぬって講師を依頼された方、チーム内の教育担当に任命された方など、立場もさまざまでしょう。

講師の仕事は、受講者の前に立って講演・講義を行うことだけではありません。新しい研修の企画を立て、プログラムをつくる、テキストをはじめとした教材を用意する、研修実施の準備をする、研修活動の場面では、グループ討議などの受講者の活動のフォローをするなど、さまざまな役割があります。こうした場面で、真に効果のある研修をスタッフと協力し合って実現するにはどうしたらいいか、そのポイントを学んでいきます。

このテキストの構成を簡単に紹介しておきます。

第1章では、社員教育の全体像を把握し、求められる研修の効果について学びます。第2章では、講師の立場や求められる役割、指導者として必要な心構えや資質について学びます。そして第3章では、さまざま研修技法の特徴とポイントを学びながら、それらのすすめ方を理解していきます。第4章では、研修プログラムの立て方を、第5章では、教材づくりや会場設定といった、研修に向けた現実的な準備のステップを学びます。

講師は決して簡単な仕事ではありません。しかし、それだけに、とても意義深く、面白い仕事です。この学習をとおして講師の役割をしっかりと理解し、自信をもって研修に取り組んでいってください。

第1巻：講師に必要なマインド・知識編

第1章 社内研修に求められるもの

Subject 1	社員教育の目的と方法のあり方	8
Subject 2	研修のパターンとメリット・デメリット	10
Subject 3	研修にはこんな種類がある	12
Subject 4	研修の効果として期待できること	14
Subject 5	効果的な研修を行うためのポイント	16
Subject 6	研修や勉強会に必要な演出	18
Subject 7	研修効果を上げるための仕組みづくり	20
	第1章をまとめてみよう	22

第2章 社内講師に求められる役割とスキル

Subject 1	知っておきたい講師の立場と役割	24
Subject 2	講師に必要な心構え	26
Subject 3	講師に必要な条件とは何か	28
Subject 4	講師に欠かせない資質は何か	30
Subject 5	講師に必要な意識とスキル	32
Subject 6	研修効果の上がる教え方のポイント	34
Subject 7	講師として気をつけておきたいこと	36
	第2章をまとめてみよう	38

第3章 知っておきたい研修技法の特徴とポイント

Subject 1	研修技法の種類と選び方	40
Subject 2	講義の特徴とすすめ方	42
Subject 3	討議の特徴とすすめ方	44
Subject 4	討議で使う手法① プレーンストーミング	46
Subject 5	討議で使う手法② KJ法	48
Subject 6	事例研究法の特徴とすすめ方	50
Subject 7	ロールプレイングの特徴とポイント	52
Subject 8	教育ゲームの活用の仕方	54
Subject 9	その他の研修技法	56
	第3章をまとめてみよう	58

第4章 効果的な研修プランの作り方

Subject 1	研修をプランニングするにあたって必要なこと	60
Subject 2	研修プランの全体構成をつかむ	62
Subject 3	研修プランをプログラムに落とす	64
Subject 4	研修プログラムを作成する	66
Subject 5	研修プログラムのモデル（その1）	68
Subject 6	研修プログラムのモデル（その2）	70
Subject 7	研修プログラムのモデル（その3）	72
Subject 8	研修プログラムのモデル（その4）	74
	第4章をまとめてみよう	76

第5章 研修に向けた準備の仕方

Subject 1	研修の準備に必要なこと	78
Subject 2	研修の基本的な流れをつくる	80
Subject 3	研修用教材を検討する	82
Subject 4	研修用レジュメ・テキストをつくる際のポイント	84
Subject 5	研修テキストの作り方	86
Subject 6	補助教材の作り方	88
Subject 7	研修会場の選び方	90
Subject 8	研修実施にあたって準備すること	92
Subject 9	研修に向けたリハーサル	94
	第5章をまとめてみよう	96

第1章

社内研修に求められるもの

社員教育の目的と方法のあり方

Point

- ・社員教育は、人を育てることでより業務の質を向上させ、企業の業績や利益につなげることが目的。
- ・人材育成は、さまざまな方法を組み合わせ、バランスよく連携させよう。

1 まず、社員教育の目的とは何かを理解しておくことが最も大切

研修をはじめとした社員教育とは、企業が社員の能力の向上を目指して行う教育的活動全般のことです。その内容や形式はさまざまですが、ほとんどの企業で、何らかの社員教育が行われています。それは、企業が経営活動を行っていくうえで、社員のビジネススキルを高めるための社員教育が欠かせないからです。

では、社員教育の目的とは何でしょうか。

ひとことで表すと、それは人材育成です。人材育成とは、「企業が抱える人材を、企業にとって有用な人物、必要なスキルをもった人物に育てること」です。企業に必要なスキルには、ビジネス全体を見渡す観察力、問題点を見抜く洞察力、その解決策を見出す問題解決力、業界に関する知識、業務に関する技術や知識など、部署によってもさまざまなものがあります。そうしたスキルを、ひとつずつ、または総合的に高めていくことが人材育成なのです。

もちろん、各社員は既にそれぞれある程度の能力をもっていて、各部門の業務を担うビジネスマンとして存在しています。しかし、そこで満足してはいられません。ビジネスの環境も日々姿を変え、それぞれの作業や業務に求められる知識、スキル、技術もどんどん変わっていきます。そうした変化に対応できる人材を育てるために、企業にとって社員の人材育成は欠かせない課題なのです。

ただし、社員教育が目指すのは、「人材育成」にはとどまりません。教育によって社員一人ひとりの能力が上がり、チーム全体のモチベーションや能力が向上し、生産性のアップへとつながること、つまり「人材を育てることで、業務の質を高めたり効率化を図り、業績や利益を上げること」だということです。お金を投資して人を育成するのは、最終的には会社の業績に結びつく、貢献することを期待してのことです。ですから、社内講師を担当することになったら、まずその教育の目的とは何かをしっかりと確認することが大切です。

2 人材を育てる3つの柱

人材育成にはいくつかの方法がありますがおもに、OJTを中心に、OFF-JT、自己



啓発の3つの柱にまとめられます。このうちのOFF-JTの代表的なものが、研修です。

人材育成の3つの柱

①OJT (On the Job Training) : 「仕事を通して、指導する」

職場における能力・技術を身につける基本的な方法。現実の職場において訓練させること。おもに日常業務の中で、仕事に必要な知識や技術、態度などをきめ細かく指導・育成できる。業務に直接かかわる指導のため、実践的。

②OFF-JT (Off the Job Training) : 「仕事を離れて、教育・指導する」

知識やスキルを習得するために、職場を離れて学習させること。一般に講師やインストラクターによって行われる研修（集合研修）はこれにあてはまる。集中的、体系的に行えるので、効率的な教育が期待できる。

③自己啓発 :

個人で、自発的に知識や技術を習得すること。通信講座やセミナーへの参加など具体的な方法は多様で、企業側からセミナー等の情報を流したり学費の負担をするなど、バックアップを行う場合もある。

この3つの柱は、互いに関連し合っています。例えば、あるスキルを高め、身につけるために、まずOFF-JTでその基礎を集中的につくり、その後はOJTで実践力を高めていく方法をとるなどです。さらに個人的には、自己啓発によって、自分の不得意な部分を解決するよう促すこともあるでしょう。3つの柱のどれを中心に置き、他のどの柱で補うべきかなどの方法は、育てるべき課題によって決まってきます。理想は、3つの柱がそれぞれに得意な領域で教育効果をあげ、総合的に人材育成の実を結ぶという形です。何でもOJTに頼ってしまったり、OFF-JT（研修）で実施したからそのテーマはOKだということではなく、これらが、バランスよく連携できていることが何より重要なのです。それぞれに長所と短所があるので、バランスをとりながら、目的に応じて使い分けたり上手に組み合わせたりすることが大切です。

以下は、上記3つ以外の代表的な人材育成の方法です。

■ その他の人材育成の形

- 人事異動（人事ローテーション）** : 人材が必要となった部署に、適した人材を配置する。社員の新規採用も含まれる。新しい職務に取り組むことで、異なった分野の能力が身につく。
- 留学** : 内外の学校や訓練機関に身を置いて、必要な知識・技術を習得する。効果が大きい反面、仕事を長期に中断しなければならないため、組織全体の協力が必要。
- 資格取得** : 具体的な知識・技術を確実に身につけさせる方法。おもに仕事以外の時間を利用し、基本的に職務時間は使わない。そのため、仕事への犠牲は小さくできる。
- 社内ベンチャー** : 会社が新しい分野や新しい製品開発等にチャレンジする際、いわば社内に独立した会社をつくることをいう。業務と人材育成を平行して行う。

Point

- ・社内講師が研修を行うことで、自身の成長につながる。
- ・社内講師研修型は、コスト面、実務に則した内容が指導できる点がメリット。

1 目的に合わせた研修・教育のパターンを

研修・教育の方法には、いくつかのパターンがあります。外部の学校や研修・訓練機関に社員を長期間通わせる方法は除き、社内で研修を行うものに限っても、次のような形があります。

研修・教育のパターン

●社内講師研修型：

講師は人事部・研修部・専門職等の社員が行う。準備から実施までをすべて社内で行う研修。

●社外講師研修型：

研修の内容やカリキュラムはある程度会社側で決めておき、講師は外部に依頼する方法。教材や資料の一部も外部講師の力を借りることもある。または、研修の目的・内容や時間は会社側から提示し、研修の具体的なカリキュラム、講師、教材・資料等は、外部の研修会社に依頼する方法。

●外部派遣型：

研修会社の主催するパッケージになっているプログラムに社員を外部に派遣して、セミナーや研修に参加させる方法。

社内講師研修型のメリットは、研修・教育の企画や実施を社内のメンバーですべて担うので、研修の具体的な内容やカリキュラム、伝えたい会社の現状や方針などを自由に決定できます。経費の面でも、当然外へ出ていく経費は小さくなるため、支出も比較的安く抑えることができます。そして、社内講師が担当する最大のメリットといえるのが、「教える⇔教えられる」という相互体験をすることで、自然と学習する体質ができていくことです。「教えることは学ぶこと」という言葉があるように、人は教えることで多くを学ぶことができます。教えることでその内容の核心点がわかったり、新たな課題が見えることも多いのです。人に講師として教えるためには、自分自身がしっかり理解できてなければなりません。それが自身も学習できるよいチャンスになります。



2 研修型別のメリットとデメリット

これらの研修には、当然メリットとデメリットがあります。それぞれの型の長所と短所を理解しておきましょう。

社内講師研修型	
<p>●メリット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・講師が実務に携っているため、研修で学んだ内容を受講者が実践しやすい。 ・研修の内容を自由に決定でき、また、必要に応じて柔軟に変更できる。 ・会社の現状、会社の考え方を自由に盛りこめ、期待される社員像に沿って研修の方向性を決められる。 ・アウトソーシングをしないので、コストが低く抑えられる。 ・社員が講師や研修のスタッフを経験することでさまざまな学び、成長することができる。 ・アフターフォローがすぐにできる。 	<p>●デメリット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・講師やスタッフ、受講者の間に緊張感がとぼしくなる。また、都合が悪いことには触れない、言いにくいことは言わないなど、馴れ合いになる可能性が高い。 ・講師を務めるからには、周囲からの信頼や評価が求められる。特に専門性が高いテーマなどの場合、適切な講師がいないということもある。 ・一般的な基準がわからず、肝心な問題点を見逃ごしたり、自社にとって都合のよいものになったりする恐れがある。 ・客観的な評価が入らずに、マンネリ化してしまう。 ・講師としての仕事が増え、本来の業務に支障が出ることもある。 ・講師の質向上が難しく、質が悪くなくてもその人を除外できない。

社外講師研修型	
<p>●メリット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・場慣れしている分、話がうまく、研修をスムーズにすすめられる。 ・研修の緊張感を保つことができる。 ・講師を選択できる。効果があがらなければ違う講師に変更できる。 ・他社の状況、一般的な基準など客観的な視点で指導できる。 	<p>●デメリット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社の考え、独自の理念を理解してもらうことが難しい場合がある。理解してもらうために、打合せ時間がかかる場合がある。 ・社内講師に比べて、実務とのつながりが薄い。 ・教材や資料の作成等を外部講師の力に頼ると、それなりのコストがかかる。

外部派遣型	
<p>●メリット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日常業務と異なる環境のため、受講者のやる気を起こさせやすい。 ・外部のいろいろな事例や資料をもっている。また、社内にはない違う分野の専門知識も豊富である。 ・さまざまなスタイルや内容のプログラムから適正と思われる講座の選択ができる。 ・効果が上がらなければ、違う講師やプログラムに変更することができる。 ・参加人数が少なくても実施できる。 ・他社の人と接し、人的ネットワークが広がる。異業種交流という刺激が得られる。 	<p>●デメリット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・パッケージになっている場合が多く、プログラム通りにすすめられるため、融通がきかない。 ・会社の業務には直接的に精通していないので、一般的な話になってしまい、業務の細かい点の質問には回答しにくい。 ・参加者のレベルや資質もまちまちなため、個別の指導がされにくい。 ・1人あたりのコスト負担が大きい。

研修にはこんな種類がある

Point

- ・階層別研修では、それぞれの立場の役割を認識し、能力・スキル・知識の向上を図る。
- ・職能別研修では、各業務分野におけるスキルや専門性を高めることを目的とする。

1 研修のテーマとジャンルで分類する

では、一般的に研修にはどのような種類があるのでしょうか？ 実際に社内で行っている研修や、これから自分が担当する研修がどのような位置づけにあるのか、一度全体像を把握しておきましょう。研修のジャンルを分類するうえで、最も一般的なのは、「階層別研修」「職能別研修」「テーマ（課題）別研修」というパターンです。

①階層別研修

受講者を、勤続年数や役職といった基準でとらえた研修です。対象者全員に対して、強制的に同じ内容の研修教育を行うものも多くあります。対象者全員の能力（レベル）を相対的に上げたり、気づきを与えたりすることが大きな目的になっています。

特に入社時や昇進・昇格時に、新入社員研修・中堅社員研修・管理職研修などを行います。階層別研修は、各階層によって異なる、「求められる役割」について認識してもらい、能力・スキル・知識の向上を図ることで、組織としての力を高めていくためには欠かせないものです。

◎階層別研修の例（企業によって、階層分けや名称は異なります）

階 層	研修例
新入社員 （新入社員～5年目）	新入社員研修、新入社員フォローアップ研修（配属後研修）、 ビジネスマナー研修、話し方研修（会話研修）、 ビジネス文書作成スキル研修
中堅社員 （5年目～）	中核人材育成プログラム、リーダーシップ研修、 発想力開発研修、問題解決研修、OJT研修、 プロジェクトリーダー研修
監督者研修 （係長）	係長研修、主任研修、人事考課研修、 OJTリーダー研修、対人関係トレーニング、 セクハラ・パワハラ防止研修、コーチング研修
管理者研修 （部長職・課長職）	部長職研修、新リーダーシップ訓練、事業継承講座、 戦略策定研修、リーダー育成コーチング研修、 管理者行動改善講座
役員研修 （取締役・経営幹部・経営者）	経営倫理研修、経営計画導入講座、 トップ陣経営講座（成長し続ける企業と人材を育てる） 生産財マーケティング研修（人材を確保・育成する）



②職能別研修

営業部門・経理部門といったように、各職種ごとに研修を行うもので、それぞれの業務分野において求められるスキルや専門性を高めることが目的です。企業によっては、かなり専門的な内容まで教育させる場合もあるため、人数は少人数制に、講師は社内の講師が担うという場合も少なくありません。

◎職能別研修の例

職 能	研修例
生産・製造部門	製造部新入社員研修、生産性向上研修、新製品研修、生産ライン研修、在庫管理研修、品質管理研修
営業部門	セールス特訓研修、新規顧客開発研修、接客研修、電話対応スキルアップ研修、提案型営業研修
企画開発部門	企画立案研修、プレゼンテーション研修、マーケティング基本研修、創造力開発研修、商品開発研修
経理・財務・総務部門	経理財務研修、財務管理研修、総務部業務研修、人事・労務管理研修、法令研修、法務基礎研修

③テーマ（課題）別研修

部門を問わず、必要な知識・技術を高めるため、また企業が抱えている課題を解決するために、テーマを決めて行う研修です。OJT研修や対人能力研修、プロジェクト別研修、少人数でつくられたグループ（小集団）を対象としたものなどで、講座内容もバラエティに富んでいます。

■ テーマ別研修の例

コミュニケーションスキル研修（交渉力研修、ネゴシエーション研修）、語学研修、パソコン研修、5S活動基本研修、コンプライアンス研修、セクハラ・パワハラ対策研修、ストレスマネジメント研修

以上の研修以外にも、社員の自主性を尊重した自主参加型研修（公募型研修）や将来の経営幹部を早期選抜して育成する次世代経営幹部研修など、経営環境の変化を踏まえた新しいニーズに応じた研修があります。

Point

- ・研修は、テーマに基づいた知識・技術を学ぶ以外にも大きな動機づけが期待できる。
- ・研修の目的や内容に応じて、社内と社外の適性を判断する。

1 研修に期待するメリット

人材育成の方法の中でも、社内で研修を実施することは、企業にとってさまざまなコストがかかります。例えば、研修に向けた準備から実施に至るまで、人件費をはじめとした大きなコストがかかる一方で、受講者は通常の業務を離れて参加するため、時間コストもかかることになります。

そのため研修では、仕事に必要な知識や技術を得られることはもちろん、仕事に対する前向きな姿勢をもってもらうなど、ビジネススキルにプラスして期待する効果をしっかり認識する必要があります。

①会社のビジョンや求める人材像について、社員に認知・理解させる絶好の機会

変化の激しい環境で組織として強くなるためには、同じ方向、同じ目標に向かうことが必要です。そのためには、会社が目指すビジョンや求める人材像について、社員全員に浸透させなければいけません。研修は、企業理念や経営方針を社員に伝えたり、会社が培ってきた専門性や独自のノウハウを教えたりする絶好の機会として活用できます。

②仕事に対する意識の向上が期待できる

ビジネスは正解のない課題を問い続けることでもあります。どんな事態に出会っても適切な対処ができる、それなりの答えを出すことができるようになるためには、知識やスキルを高めることが欠かせません。それと同時に、仕事に対する高い目標意識やモチベーションをもっていることも必要です。研修に参加することで、「もっと知識やスキルを生かそう」「仕事の質を高めよう」という意識が向上したりします。日常業務の中で、そうしたきっかけをつくるのは難しいですが、研修ではこうした動機づけに大きな効果を期待できます。

③自分の強みや弱みを知るとともに、良好な人間関係を築くことができる

研修では、同じ部屋で同じ時間に、複数の社員がともに同じカリキュラムを体験していきます。中には、一人ではできない課題もあり、メンバーで協力・助け合いをしたり、社



員同士がコミュニケーションを図って意見を交換したりする場になります。そのように、他のメンバーに交じって活動する経験をとおして、自分の強みや弱み、つまり自分の立ち位置が認識できるようになります。また通常業務に戻ってからも、部署を越えてお互いに助け合ったり、情報交換などがスムーズにできるようになるなど、仕事をすすめるうえでよい影響となるような人間関係を築くことができるのです。

④職場のメンバーに好影響を与えるきっかけになる

研修が終了して受講者が職場に戻った際に、それを実践で生かすために他のメンバーにはたらきかけたりすることで、それが刺激となって、職場により影響を与えることができます。研修に参加した社員の意識が高まり、職場のメンバーと学んだことを共有することで職場全体のレベルアップにもつながります。

2 社内・社外の講師が得意とするテーマは異なる

上に挙げたような研修に期待されるメリットのうち、特に①や②、④については、社内講師が研修を担うことで、より一層大きな効果が求められます。社内のメンバーなら企業理念や経営方針を細かく伝えることができ、より実務に即した内容で研修を行うことができるからです。

しかし、当然、社内講師と社外講師とでは、得意な領域や適したテーマは異なることもあります。そのため、研修の目的や内容によっては、社外の講師を使うという選択肢も考えておきましょう。

基本的に、社外講師に依頼する内容は、社員間で言いにくいことや徹底しにくいことを中心に組み立てます。社外講師だからこそ効果が出ることは何かについても検討し、たとえ社外の講師が適切であっても、社内で行わざるを得ないといったときには、社内ですら陥りがちなデメリットにも目を向け、それを補う工夫をすることが必要です。

	社内講師	社外講師
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・費用が少額 ・事情をよく知っている ・日程が自由 	<ul style="list-style-type: none"> ・進行などがうまい ・専門知識がしっかりしている ・言いにくいこともズバリ指摘できる
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・プロに比べると不慣れ ・緊張感が保ちにくい ・不適切な講師であっても切れない ・通常業務とのバランスがとりにくい 	<ul style="list-style-type: none"> ・社内の事情が全部把握できていない ・費用が多額 ・打ち合わせが大変 ・日程の自由度がきかない