

「学びの場」をつくる

社内講師の 育成

第 2 回

社内講師の役割

ダイナミックヒューマンキャピタル
代表取締役

中村 文子

Nakamura Ayako

P&G、ヒルトンホテルにて人材・組織開発に従事後、講師養成についての世界的第一人者ボブ・バイク氏に師事し、2012年にマスタートレーナーとして認定を受ける。クライアントは製薬、電機メーカー、保険・金融、ホテル、さらには大学・学校と多岐にわたり、研修・社内講師養成、研修内製化支援などの分野で活動中。著書に『講師・インストラクターハンドブック』（共著／日本能率協会マネジメントセンター）他4冊がある。

連載第1回では、内製か外注かの判断ポイントや、社内講師（SME）の人選について検討しました。では、社内講師には、具体的にどのような役割を担ってもらえばよいのでしょうか。

研修講師の役割には、大きく3つあります。

- ①デザイン：ニーズ分析を行い、ニーズに合う研修を設計する
- ②デリバリー：デザインに沿って、研修を実施する
- ③ファシリテーション：研修中、グループワークなどを通して参加者をゴールへ導く

人材開発が本業の人は、これら3つの役割をすべて担うことが多いと思います。では、SMEが社内講師として登壇する場合は、どうでしょうか。それぞれの役割の詳細を確認しながら検討していきます。

ニーズ分析による「デザイン」

ニーズ分析では、まず、どんなビジネス課題があるのか、その課題を解決するために研修を行うことが適切なのかを考えます。例えば、「社内では〇〇に関する知識やスキルが不足しているため、△△という問題が起きている」などといった課題を特定するのです。そして、その「△△という問題」を解決する、あるいは、問題が起きないようにするために、研修を行うことが適切なのかを検討します。業務プロセスの問題であったり、権限委譲が課題となっていたりする場合には、研修ではなく、別の解決策に取り組むことが先決となる場合もあります。

そうした検討の結果、研修を行うことが適切であると判断した場合、企画を進めていくことになります。企画する際には、研修目的を設定し、その目的を達成するために必要なコンテンツ（内容）を決め、研修の流れを設計します。

コンテンツに関しては、「何を伝えるか」だけでなく、それを「どう学んでもらうか」も設計において非常に重要な視点です。ただ講師が伝える・講義するだけでなく、どのようなアクティビティやグル



ープワークを行うのか、それをどのような順序で行うことで理解度や納得度を高めながら行動変容や学びの実践をサポートするのか、などを決めていくことになります。こうした学ぶプロセスを設計しながら、実際の研修での時間配分も決めていきます。

SME が社内講師として登壇する場合、課題解決に対して必要な知識やスキルの特定制や、「何を伝えるか」を決めるのは、その分野の専門家の視点から有意義な意見やアイデアを出してもらえることが多いと思います。ですが、一般的には、「どう学んでもらうか」や「学ぶプロセス」についての知識や経験を十分に持ち合わせているとは限らないため、すべてを委任するのは無理がある場合が多いのではないのでしょうか。

そう考えると、内容に関しては社内講師が、学ぶプロセスの設計に関しては人材開発担当者が責任をもち、コラボレーションしながら研修をデザインしていくことが理想だといえるでしょう。

研修を実施する「デリバリー」

デザインした内容に沿って、当日、研修を進行していくのは、社内講師の大きな役割の一つです。わかりやすい言葉と理解しやすい話し方で伝えるとともに、この分野の専門家としての信頼を得られるような立ち居振る舞いで研修を進行していきます。

当日、効果的なデリバリーを行うためには、事前の練習やリハーサルが欠かせません。頭で考えた、イメージのなかではうまく進行できそうでも、実際に声に出してみたら言葉遣いに迷いが出たり、話し方に改善の余地がみつかったりするものです。SME が社内講師になる場合は、できれば、本番さながらのリハーサルを実施してもらうようにしましょう。

「忙しい」「面倒」「そこまでなくても大丈夫」などという反論もあるかもしれませんが、社内講師としてはじめて登壇する人の場合は、リハーサルは

必須と位置づけておくことをおすすめします。社内講師を依頼する際、依頼内容と登壇までのプロセスのなかにリハーサルを組み込んでおくとうよいでしょう。これは、連載第1回で確認した、社内講師として登壇することで得られるメリットとしてあげた、信頼を得るために本当に重要なステップです。

しっかりとリハーサルを行い、研修を成功させ、社内講師の信頼度アップにつなげましょう。

研修中の「ファシリテーション」

研修では、講師がレクチャーするスタイルだけでなく、アクティビティやグループワークを通して学びをデザインしていきます。そのため、そうしたアクティビティやグループワークも、研修当日に講師がファシリテーションする必要があります。

このファシリテーションについても、デリバリー同様、練習とリハーサルを行っておくことを強くおすすめします。グループワークやグループディスカッションを行う際、そのインストラクションは、何を、どういう順序で言えば伝わりやすいのか、ワークやディスカッションの後、発表を促すにはどうすればよいのか、発表内容を受けて社内講師はどんなコメントをして次に進めるのかなど、イメージはできていても、実際に声に出して練習してみることで当日のスムーズな進行につながります。

*

社内講師は、SME、つまり、その分野の専門家ではあっても、必ずしも研修のデザイン、デリバリー、ファシリテーションに長けているとは限りません。業務内容に詳しいことと、それを効果的に教えられるかは別なのです。

人材開発担当者は、デザインに関しては社内講師とコラボレーションしながら、デリバリーやファシリテーションについては知識やスキルを学ぶ機会を提供するなどしてしっかりとサポートし、研修を成功に導いていきましょう。 ■