「職場でも役立つ講義スキル研修」の構築

Development of “Instruction Skills on the Job”

磯 貝 恵美子^{※1}
Emiko ISOGAI

東 篤 子^{※1}
Atsuko HIGASHI

We developed “Instruction Skills on the Job” introducing a new concept “mutual communication”, by improving the original training “Instruction Skills for Instructors”. The new concept aims to enhance practical skills and coaching skills for subordinates at workplace as well as instruction skills as a training instructor. In the new training, we grasp weak points and characteristics of each trainee, and give advice to solve the individual issues to realize the concept. Follow-up survey after the training proved that trainees continuously practice the instruction skills from the viewpoint of “mutual communication” on their workplace.

Keywords : Engineers Education, Corporate Education, Communication

キーワード：技術者教育，企業教育，コミュニケーション

1. はじめに

当社では、技術者の人間力強化施策の一つとして、「技術者教養分野」の教育体系を2003年から開発し、実践している^{1), 2)}。これまで、本学会で「講師力向上研修」³⁾⁻⁶⁾の事例を紹介した。

「講師力向上研修」は、特に、コミュニケーション力、指導力の低下に対応するために、研修の講師陣を対象に実施してきた。研修の狙いは、「実践を通して講義スキルを修得する」ことである。研修では、ビデオ撮影を取り入れ、自らの講義の客観的な分析と受講生同士の指摘による相互研鑽を行うことで、講義スキル（テクニック）の面が大幅に向上した。

今回、講師としてのスキル修得だけでなく、部下指導などの“職場での実践”まで適用できる「職場でも役立つ講義スキル研修」を構築した。

2. 「講師力向上研修」の概要と課題

2.1 研修の概要

「講師力向上研修」の主な受講対象者は、研修講師を担当する職場の第一線の技術者である。職場では、開発や設計などの業務の担当者である。

1回あたりの定員は20名、講師は、2～3名で実施している。本研修は、応募者全員が応募年度内に受講できるよう、年2回～4回程開講している。

研修内容は、1日8時間で、表1に示すように、「自己レベルの把握」、「基本知識の習得」、「講義スキルの改善」、「自己の課題のまとめ」で構成した。講義によ

る知識修得だけでなく、実際の発表やビデオ確認を実施し、受講生どうしの指摘による相互研鑽や講師からのアドバイスにより、受講生は、各自の講義スキルを修得する。研修内容は、態度、声、アイコンタクト、ジェスチャーなどの「話す力」と研修準備や板書の使い方、質疑応答などの「講義技法」の講義スキル（テクニック）中心である。この研修を通して、受講生は、プレゼンテーション技法を中心にした講義スキルを修得する。アンケート結果においても、講義技法の観点においては研修の満足度、役立度は非常に高かった。

2.2 研修の課題

アンケートの受講生のコメントには、研修で学んだことを職場で十分に活かしたいという次のような意見もあった。

- (1)「職場での部下指導」にまで役立てるように指導してほしい。
- (2)「相手が腑に落ちる話し方」に関する講義を期待していた。

表1 「講師力向上研修」の構成

狙 い	内 容	形式	時間 (H)
自己レベル把握	・発表(1)	実演 + 討議	2.5
	・グループでの指摘(1) ビデオ確認		1
基本知識の修得	講義技法について	講義	1.5
講義スキルの改善	・改善事項の抽出	実演 + 討議	2
	・発表(2) ・グループでの指摘(2)		
自己の課題まとめ	次回への行動宣言		1

平成22年4月5日受付

※1(株)デンソー技研センター

(3) 職場で、その相手にあった対応や指導をするにはどうすればよいかなども教えて欲しかった。

デンソーにおける最近の職場において、組織のフラット化、業務細分化により、上司・先輩によるOJT(仕事を通じた部下指導)の機会が減少し、部下の指導方法に戸惑っている人が見られる。また、EメールなどのIT化の進展により、Face to Faceのコミュニケーションの機会が減少し、上司と部下とのコミュニケーション不足が問題となっている。このように、職場で部下を指導するために、何をどのように伝えるかのノウハウの修得も、研修に強く望まれている。

従来の研修は、講義スキルを中心に考えてきたので、職場での活用や聞き手の理解などの「双方向のコミュニケーション」については、検討していなかった。そこで、「講師力向上研修」の適用範囲を職場での実践まで広げ、コミュニケーション力の更なる向上を検討した。従来の講義スキル中心であった研修を、研修後の職場での実践も含めたカリキュラムとし、「双方向のコミュニケーション」の観点に着目した「職場でも役立つ講義スキル研修」(以下、講義スキル研修と称す)を構築した。

3. 「講義スキル研修」の方針と構築の考え方

3.1 研修の狙い

職場で部下をうまく指導していくには、相手に合わせて働きかけ、話すことが重要である。そのためには、まず、相手をしっかり観察して困っていること、興味があることなど「相手の課題や特徴」を把握することが求められる。つまり、職場では、しっかり“聴き”、“見て”そして、“話す”という「双方向のコミュニケーション」が必要不可欠である。この「コミュニケーションスキル」を土台とし初めて、従来の「講義スキル(テクニック)」を活用して、職場で役に立つ(図1参照)。

3.2 研修構築の考え方

「職場での実践」という研修の狙いを達成するために以下を考慮して構成する。

研修を通して、「双方向のコミュニケーション」の重要性に気づき、納得するには、「受講生のニーズや特徴に合わせた効果的な働きかけ」を受講生自らが体感し、その効果を実感し、そのポイントを理解することが必要である。そこで、講師は、受講生

図1 「職場での実践」の考え方

一人ひとりが何に困っているか、何を知りたがっているかなどの視点で、下記に示す3つの工夫点を取り入れた。

第1点目は、受講生の課題や特徴を把握するために、「研修前」の事前課題を追加し、受講生の関心事や日頃職場で苦労している点など、受講生の課題・特徴を事前に調査する。

第2点目は、事前に把握した受講生のニーズや特徴に合わせ、どのようなタイミングで、どのように伝えるかという「受講生に合わせた」効果的な働きかけを実際に講師が研修中でやってみせる。

そして、第3点目は、研修の最後に、職場でも「相手の課題・特徴の把握」と「相手に合わせた働きかけ」の「双方向のコミュニケーション」の重要性を強調する。さらに、その研修で得た知見やスキルを部下指導や研修講師など、職場での実践までを研修の範囲とする。

4. 構築した研修の工夫点

3章に示す考え方を織り込んで構築した「講義スキル研修」の流れを図2に示し、その具体的な工夫点を次に述べる。

4.1 受講生の課題・特徴の理解

まず、講師は、受講生の課題・特徴の理解のために、講義に関する「自己診断チェックリスト」を事前送付する。受講生は、図3に示すように、「自己診断チェックリスト」に、工夫点・苦労点(態度、言葉、動作、内容面)、研修中に確認したいことなどを記入し、講師に研修前に提出する。講師陣は、このチェックリストから受講生の困っていることやニーズを事前に把握し、研修内容に反映する。また、受講生一人ひ

図2 構築した「講義スキル研修」

自己診断チェックリスト

所属：〇〇室

氏名：△△

項目		工夫点	苦労点	フィードバック事項
1	態度	受講者は研修前に 「工夫点・苦労点」 を記入し、講師に提 出する ↓ 講師は、受領後 このシートの記載 内容をもとに指導 内容を事前検討		受講者は 研修終了時 に各自の 課題を 整理・記入 ↓ 行動宣言& 各自発表
2	言葉			
3	動作			
4	内容			
(その他) *本研修の中で、確認したい事な どご自由にご記入下さい。				

図3 自己診断チェックリスト

とりの課題や特徴に合わせた働きかけを効果的に行うための材料とする。職場では、部下から上司へ報告する日報や週計画に相当する。

講師（2～3名）は、研修前に各受講生のチェックリストとその指導内容案を各自検討して持ち寄り、指導内容を30分程度かけてすり合わせる。指導する内容として、講師の人生観、失敗談を含めるのが特徴である。

4.2 受講生に合わせた働きかけ

事前に合意した指導内容に基づき、受講生一人ひとりの課題や特徴に合わせた指導の実践を講師自ら、やってみせる。このように、講師自らが「やってみせる」ことで、受講生が、その一人ひとりに合わせた働きかけの効果を自ら実感し、その重要性に気づくように導く。

講師は、まず、発表している受講生をしっかり観察する。そして、技法面に加えて、受講生の理解に大きく寄与すると考える人柄面（笑顔、明るさなど）や受講生への熱意や愛情などの姿勢面も含めて賞賛および指導するように配慮する。その姿勢は、講義中だけでなく、部下を指導する際にも大切な要素となることを合わせて、伝える。また、講義では、講師の心構え、姿勢面まで気づかせるため、講師自身の体験談（工夫点、成功・失敗体験等）を紹介し、講師の人生観や受講生への想い、熱意を伝えることに力点を置く。

また、2回にわたる発表やビデオ確認を通して、スキル向上の度合いを見える化し、本人が成長を実感することで、受講生の自信につなげる。つまり、受講生に研修内で小さな成功体験をさせ、受講前後での講義スキルが向上している成長を実感するとともに、職場に戻ってからも取り組むべき自己の課題を把握できる

ように働きかける。

4.3 フィードバック

職場での実践を促すために、研修最後には、カリキュラムの構築の考え方を解説する。その考え方の基本は、「相手の課題・特徴の把握」と「相手に合わせた働きかけ」をベースにした「双方向のコミュニケーション」である。その考え方は、研修内だけでなく、職場でも必要とされるものであることを受講生は、理解し、修得する。

さらに、職場に戻ってからも継続的实践ができるように側面的に支援し、受講生一人ひとりに合わせて、さらなる課題をフィードバックする。講師は、受講生の実際の講義を撮影し、実践状況を確認し、講師によるコメントをビデオとともに送付する。そのコメント文の構成内容は、講師実施のお礼、アンケート結果（定量評価）、良い点、改善点、励ましの5項目で構成する。そのポイントは、良い点を示した後で、改善点と励ましの言葉を添えることである。この受講生へのフィードバックにより、成長の実感と自信を与えながら、かつ、更なる成長につながる自己の課題認識と実践意欲が維持できる。

また、講師は、研修後の受講生からの質問・要望には速やかに対応し、半年後、本人と上司への事後アンケートから活用度を把握しつつ、職場での実践意欲の維持・向上を促すように支援する。

5. 研修受講直後の実施結果

5.1 研修満足度・役立度

これまで、全社教育を担当する講師陣のみを対象にしていたが、07年度からは、職場内教育を担当する技能、事務系も含む全社員に拡大し、09年度末までに、計227名が受講した。研修終了時の受講生アンケートによる評価結果（回答者196名）は、満足度、役立度とも“十分”、“やや十分”の評価が100%と良好であった（図4）。

5.2 受講生のコメント

受講生アンケートから、下記のような積極的・意欲的な意見が出た。研修直後において、「双方向のコミュニケーション」による職場での部下指導、聴き手の理

図4 終了時（受講直後）評価結果

図5 本人と上司への実践度アンケート結果

解のしやすさなどの気づきと理解をも深めることができたといえる。

- (1) 他人の発表を見てアドバイスしたことで今後の後輩、部下に対する指導法を学んだ。
- (2) 伝想＝自分の想いを相手の心に伝えることが大切。
- (3) 受講生の立場で、愛情を持って取り組み、業務や人生でも人への思いやり、相互信頼を大切にしたい
- (4) 単に教えるのではなく、受講生がうれしさを感じ、教育のあり方とは何かという問題意識を持てた。

これらのコメントより、心構え、姿勢面だけでなく、生き方までの気づきが受講生にあったことがわかる。

6. 研修の評価

「職場での実践」という研修の狙いを達成できているかを確認するために、受講生が職場に戻ってからの実践度合を評価した。「職場での実践」の場としては、1対1対応の部下指導や1対多対応の職場内教育の講師担当などがある。

6.1 研修後（半年後）の実践・活用度の評価

(1) 職場での実践・活用度のアンケート調査結果

職場での活用度・向上度を分析するために、本人とその上司に受講から半年後、職場での実践・活用度のフォローアンケート調査をした（回答者96名）。その結果、図5に示すとおり、本人は、9割、上司から見ても7割が職場で実践し、活用できていることを確認できた。

また、本人とその上司から下記コメントを得た。

- (a) 日常、物事を説明する時、相手の立場に立って、相手が理解しやすいよう心がけるようになった（本人）。
- (b) 研修後のビデオ撮影やアンケートなど、その場限りでない支援や継続的实践のためのきっかけづくりの重要性を痛感した（本人）。
- (c) 部内の部下に対し、発表の仕方についての的確な指導を実践して、大きな成果を示している（上司）。
- (d) 研修の講師として、どのように教えれば上手く伝えられるか、意識にできるようになった（上司）。

これらの意見から、受講生自らが「双方向のコミュニケーション」や「相手の立場に立った愛情の指導」の大切さに気づき、自分なりに考えて、職場での部下指導にも活かしていることがわかる。また、修得したスキルや受講生に対する心構えは、1対多の対応の講

図6 受講生の理解度の比較

義中だけでなく、職場での1対1の対応まで適用できているといえる。これは、講師が受講生一人ひとりに合わせて、手間ひまかけて丁寧に働きかけ、指導したために得られた効果であると考えられる。

6.2 講義スキル向上事例

本研修修了者が現場で講師を務めた講義における受講生の「理解度」を調査した。担当する講義の受講生の理解度を調べれば、本研修の成果を把握できる。調査した結果、受講生の理解度は平均で1割程向上していた。

中には、図6に示すように、理解度が48%から85%と倍程度、向上した講義もあった。（理解度は、「十分」と「やや十分」の評価の合計である。）この講義を担当した講師本人のアンケートには、「受講生一人ひとりをよく観て、働きかけることが何よりも重要であると気づいた」とあった。このコメントより、双方向のコミュニケーションにおける意識の変化が大きく寄与していると考えている。

7. 考察

7.1 研修のPDCAサイクル

本研修では、研修満足度や業務満足度の向上だけでなく、受講生（本研修修了者）の成長と実践意欲の維持・向上という受講生の研修効果も得られた。この効果を考察してみると、図2は、受講生が研修前の事前課題から職場での実践の確認まで含めたPDCAを回すサイクルとなっていることがわかる。このPDCAを受講生が回せるように、受講生一人ひとりに合わせて講師が働きかけを意図的に行った結果であるといえる。

7.2 講師の継続的な講義スキルの向上

研修後、指導内容を事前にすり合わせた受講生の一

て、どの講師も継続的に活用できるようにした。さらに、研修内での受講生への働きかけの指導効果を研修後に講師陣で確認し合い、次回への指導内容や教材に反映するしくみを整えた。このように、研修前の事前準備から研修後の次回の反映まで、講師のPDCAが自発的に回り、継続的に研修効果が高まり、講師自身の講義や指導スキルがさらに向上するという効果も得られた。

8. まとめ

「講師力向上研修」の適用範囲を職場での実践まで広げ、講義スキルに加えて、「双方向のコミュニケーション」の観点に着目した「職場でも役立つ講義スキル研修」を構築した。研修の中で、講師は、受講生の課題・特徴を把握し、受講生に合わせて、効果的に意図的に働きかける工夫をした。また、カリキュラムは、従来の研修中のみの講義スキル演習だけでなく、研修後の職場での実践まで範囲を拡げた。その結果、研修後も業務報告や部下指導などにおいて、受講生が研修で得たノウハウを職場で継続的に実践していることを確認できた。また、受講生によっては、研修効果が倍程度、向上した事例も確認できた。

9. 今後の進め方

今後は、PDCAを回すサイクルにおいて、受講生に合わせて働きかける研修手法を「講義スキル研修」以外の専門技術の科目へも適用範囲を拡大し、研修効果を向上する手法を検討する。さらに、技術者が継続的に実践し続けられるよう、講師、受講生、上司が連動して、研修後も、“常時”，自職場で受講生自らがPDCAを確実に回すしくみの定着を図る。そして、技術者自身の自己研鑽と職場でのOJTとOFFJTが連動し、職場での実践力を高める施策や支援に貢献していきたい。

参 考 文 献

- 1) 今枝 誠, 額 丈二: デンソーにおける技術系社員の育成について, 工学教育, 54-5, pp.76-79, 2006
- 2) 磯貝恵美子, 鈴木孝昌: デンソーにおけるテクニカルコミュニケーション教育, 工学教育, 54-5, pp.80-83, 2006
- 3) 磯貝恵美子, 額 丈二: 企業における「人間力」強化を狙った技術研修の構築, 工学教育, 56-1, pp.89-93, 2008
- 4) 磯貝恵美子, 額 丈二: 企業における「人間力」強化のための技術研修構築-「技術者倫理」の事例-, 平成19年度工学・工業教育研究講演会論文集, pp.228-229
- 5) 磯貝恵美子, 三浦久博, 木原 茂, 石田利永子: デンソーにおける「講師力強化・実践研修」について, 平成18年度工学・工業教育研究講演会論文集, pp.566-567
- 6) 磯貝恵美子, 東 篤子, 増子 敬, 齊藤いずみ: デンソーにおける「職場でも役立つ講義スキル研修」について, 平成21年度工学・工業教育研究講演会論文集, pp.68-69

著 者 紹 介

磯貝 恵美子
1991年 (株)デンソー 入社
現 在 (株)デンソー技研センター
日本工学教育協会事業企画委員
中級教育士 (工学・技術)
学 会 教育システム情報学会, 日本工学
教育協会
連絡先 EMIKO_ISOGAI@denso.co.jp