

「研修内製化」こうすればうまくいく！

第1回：研修内製化を目指す企業が陥りやすいこと

「社員教育として、どのようなことをしていますか？」と問われた時、「研修を実施しています」と回答する企業が多いのではないだろうか。

なぜ「研修の内製化なのか」

私は、様々な企業の社員教育・育成に関連する支援を事業として行っている。そんな私が企業から最も多くお声掛けいただく内容は、単発の研修実施依頼である。ご要望に合わせた単発の研修を実施する、それにより弊社の売上が立つ、一見Win-Winのように見え、経営的観点でいえば、大変ありがたいお声掛けであることに違いないが、私はこの単発の研修実施依頼をそのまま受けることは極めて少ない。なぜか。

その理由は、数時間の単発研修を実施したとしても、企業が本来に望む目的を達成することが難しいと考えているからである。企業から単発研修の依頼を受けた際、私は、本来の目的を達成するには、研修会社に依頼する単発の研修実施ではなく、社員が成長し続ける教育体制・育成環境そのものをつくることではないかと伝え、それにご理解・共感いただけた企業には、1年間を1つの区切りとした教育体制・育成環境づくりの支援をさせていただいている。その1年間の支援のなかで行うことの

1つが、研修の内製化である。

A社： 「事業拡大を実現できる社員の育成」体制を構築

A社は、社員教育に対する代表の温度感が非常に高く、私が関わりを持たせていただく以前から、「事業拡大を実現できる社員の育成」を目的に、複数の研修会社の様々な単発研修を毎月実施している状況にあった。全社のマインドを統一するテーマのものから、実務・成果に直結しそうなテーマのものまで、非常に幅広い外部の単発研修を導入しており、受講者である既存社員にその状況について話を伺うと「こんなに教育に力を注いでくれる会社はなかなかない」と現状に対して、非常にポジティブな受け止め方をしていた。経営者の社員教育に対する熱い想いと行動、それを受ける社員の前向きさ、表面上は、とても上手くいっているように見えるA社ではあったが、冷静に現状を見つめ直した際、あることに気づいた。

外部の単発研修実施の目的が「社員のモチベーションアップ」だとすれば、十分にその目的を果たしている状況にある。しかし、「事業拡大を実現できる社員の育成」という本来の目的は、どこまで果たしているのだろうか。この気づきをきっかけにA社は、一旦

立ち止まり、社員教育のあり方について再考した。その結果、本来の目的を果たすための社員教育の手段として、研修内製化というものを選択し、それまでと違う一歩を踏み出したのであった。それから1年後、A社は、「事業拡大を実現できる社員の育成」が進む体制を構築することができた。一体A社は、どのようなことを考え、どのような取り組みを経て、その体制を構築したのであるか。

B社： 社員の成長促進につながる オリジナル研修を実現

B社は、外部のコンサルタントが半常駐スタイルで、社内調査、評価制度企画、教育研修企画等、幅広い業務に携わり、経営層・人事部門とコミュニケーションを図りながら、社員の成長環境を整えている企業であった。教育研修企画においては、その外部コンサルタントと過去から関わりのある研修会社に年間教育研修を依頼しており、人事部門の担当者は、打ち合わせに同席しての議事録作成、研修実施日程の調整、会場手配、受講者への研修実施に関する事前アナウンス、研修会社から届いた研修当日の配布資料準備、研修当日の会場設営・後片付け、受講者アンケート準備～回収等を主に担当していた。そして、研修終了後、



ベンチャー企業での人事部長経験。女性のみが所属する会社の経営経験、コンサルティング会社での人事コンサルタント等の経験をバックボーンに、通算18年にわたり、様々な業界企業が抱える【人材の採用・定着・成長に関する問題解決】を支援し、人材開発、組織活性化を実現。自身の体験とクライアント企業での支援実績に基づく新卒採用・中途採用・教育研修のコンサルティングは、圧倒的に分かりやすく納得感があると好評を得ている。

▶モットー「関わる全ての方に分かり易く納得感ある学びと気付きを提供する」

「研修内製化」こうすればうまくいく！

第1回：研修内製化を目指す企業が陥りやすいこと

第2回：事例① 複数の外部研修導入のA社が研修内製化に向け立ち止まり考えたこと

第3回：事例② オリジナル社内研修を企画できるようになったB社が行ったこと

第4回：事例③ 社内研修で社員の思考・行動統一→行動の徹底を実現したC社が行ったこと

第5回：事例④ 人事以外の管理者が社内講師として活躍する体制を構築したD社が行ったこと

第6回：研修内製化の目的とは？……本来の社内講師のあるべき姿

外部コンサルタントとの事後の打ち合わせの場にて、研修当日の受講者の反応やアンケート結果を踏まえた今後の教育研修に対する自分たちの考えを伝えてはいたものの、その意見を受け入れてもらえることはほぼなく、結果として、外部コンサルタントと固定の研修会社にて決めた教育研修が実施され続けている状況にあった。

それから1年後、当初、自分たちの考えがほぼ受け入れてもらえることのなかった人事部門の担当者が、自社の状況に合わせたオリジナルの社内研修を自ら企画～運営できるようになった。いわゆる研修の内製化である。そして、それをきっかけに社員の成長促進に貢献できているという経営層からの評価を得ることもなった。一体B社の人事部門担当者は、どのような取り組みを通じ、社員の成長促進につながる研修の内製化を実現したのだろうか。

C社： 「業績アップ～事業拡大」につながる研修を実現

C社もまた、社員教育に力を注ぐ1社であったが、専門技術を必要とするサービスを展開していることで、教育研修は、社内外2つに分けて実施している状況にあった。専門技術を高めるための教育は、役職者が社内講師として実施し、それ以外の教育については、

定期的に都度、目的に応じて、外部の研修会社を探し、コンテンツの内容と価格を加味して選定～依頼をしていた。社内外いずれの教育研修も「業績アップ～事業拡大」を目的に実施されていたが、事業拡大に不可欠な社員の定着率が高いとはいえない状況にもあった。この本来の目的を果たすことが困難な状況においても、C社はそれまで、コストをかけた研修会社を利用した単発の教育研修に力を注いでいたのであった。

この状況から1年後、C社は、すべての研修の内製化をきっかけに、社員の思考・行動の統一～行動の徹底を実現し、社員の定着率も改善することに成功した。果たしてC社は、どのような取り組みを通じ、「業績アップ～事業拡大」という目的を達成することにつながる研修の内製化を実現したのだろうか。

D社： 全国的に統一感・一体感のある研修を実現

D社は、全国に支社・営業所を構える企業で、エリアマネジャー・営業所長が、各エリア単位で、社員教育を行っている体制にあった。D社では、各エリア単位で社員教育に誤差が出ることを防ぐために、過去に受講した研修会社のテキストを自社でアレンジして作成した全社共通の教材を使用して

いた。しかし、社員教育を担うエリアマネジャーや営業所長は、営業職からキャリアアップした方ばかり。それにより、使用する教材は同じであったとしても自分の経験則に基づく教え方が主となり、結果として社員教育に統一性はあまりなく、その影響もあってか、教わる側の部下の成長度合い、定着率、実績等、拠点ごとに大きな乖離が出ている状況にあった。

この状況から1年後、各拠点のエリアマネジャー・営業所長による教育企画の立て方、教え方の統一が前進し、社内講師という観点での一体感も増し、大きな乖離も徐々に縮まっていった。さて、D社は、どのような取り組みを通じ、エリアの異なる全国の支社・営業所の社員教育を統一感あるものへと変えていったのであろうか。

A～D社をはじめ、私に声を掛けて下さる企業は、社員教育に対する温度感が高く、様々な研修会社の複数の単発研修を受講していることが多い。そして、そこで得たものを活かした研修内製化を考えていて、実際に自社で取り組んでいる企業も多いが、いつのまにか「研修の実施自体が目的」となり、本来の社員教育の目的を見失っているケースをよく見かける。そんなことにならないために何が必要か、次回以降、A～D社の事例を通じてご紹介していきたい。