

「研修内製化」こうすればうまくいく！

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（1）

「理想の社内講師」と聞いて、皆さんはどのような姿を思い描くだろうか。

理想の社内講師とは

本連載の2回～5回でご紹介した4社の事例は、

- ①高い教育熱を持つ代表が、毎月様々な外部の単発研修を依頼～実施し、社員も教育機会をポジティブに受け止めていながら、「事業拡大を実現できる社員を育成する」という社員の育成目的を果たせていなかったA社、
- ②人事の教育担当者が関わることなく、自社に常駐する外部のコンサルタントとそのコンサルタントと過去から関わりのある研修会社が年間の研修企画～実施までを数年間にわたり担っていたなか、「学んだことを活かした実務遂行～それに伴う成果捻出と社員の成長」という社員育成の目的を達成するに至っていなかったB社、
- ③専門技術を必要とするサービスを展開し、その専門技術を高めるための社内研修、その他知識・スキルを習得するための様々な外部単発研修を定期的実施するほど、教育に力を注ぎながらも、「業績アップ～事業拡大」という社員の育成の目的を達成するために欠かせない社員の定着率が低かったC社、

④過去に受講した外部研修の資料をもとに作成された全社共通の教材を使用し、「全社の業績アップ」という社員の育成目的を達成するために、全国の営業拠点単位で上位役職者による教育が行われていたなか、教材は同じでも、教える内容や教え方に統一感がなく、部下の成長度合い、定着率、実績など、拠点ごとに大きな乖離が出ていたD社、

であった。これら4社は、業種、規模、課題、社員育成の目的が異なるが、1年間を経て、社員育成の目的を達成している。

その成果を出すことに成功した各社の社内講師には、大きく3つの共通点がある。私は、その共通点を持っている姿こそ、「理想の社内講師＝社内講師としてのあるべき姿」なのではないかと考えている。

1 社内講師の役割の自覚

A～D社の社内講師の共通点の1つ目は「社内講師の役割の自覚」である。

皆さんの会社の社内講師は、自分の役割をどのようなものと自覚し、どんな行動をしているだろうか。A～D社の社内講師は当初、①どのような研修を実施したらよいかを考えること ②考えたことを形にすること（自前でコンテン

ツ制作または外注先選定）③形にした研修を実施すること、これら3つを自分の役割として自覚していた。

しかし、私と関わりを持つようになって以降、社内講師である自分の役割は、【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】という自覚に変化した。この自覚の変化により、「研修」という1つの手段の範囲でのみ、考え、動いていた彼らの限られた行動も大きく変化した。

2 研修内製化の目的の認識

2つ目の共通点は「研修内製化の目的の認識」である。

皆さんは、「研修を内製化する目的は何か？」と問われたら、どのようなことをイメージするだろうか。コスト削減、外部研修以上の効果獲得、教える側の成長促進、新たなキャリアパス（教育専任ポジション）の設定……等、その企業の状況により、イメージすることが異なるかもしれない。A～D社の社内講師も当初、各社ごとに様々な認識を持っている状態にあった。

しかし、私と関わりを持つようになって以降、研修内製化の目的は、【社員の体質づくり】という認識に変化した。この体質づくりとは、言うなれば、「社員が自ら自分自身を成長させる習慣づく



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き新卒採用・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」

り」のようなものである。この認識の変化、そして、前述した「社内講師の役割の自覚」の変化が相まって、それまでの「学んだことの習得～定着が見られなかった断続的な社内研修」とは異なる新たな教育モデルが作られていくこととなった。

3 社内講師に必要な技術の理解

3つ目の共通点は「社内講師に必要な技術の理解」である。

「社内講師に必要な技術」と聞いて、皆さんはどのようなものを思い浮かべるだろうか。

A～D社の社内講師の多くは、「受講者にとって分かりやすい資料をつくること」「受講者を飽きさせずに集中させること」といったものを社内講師に必要な技術として認識していた。確かにこれも必要な技術ではあるが、私と関わりを持つようになってからは、社内講師に必要な技術は、【社員の体質をつくる技術】という理解に変わった。

【社員の体質をつくる技術】とは、言い換えると【自ら自分自身を成長させる習慣を社員に身につけさせる技術】である。その変化により、当初、社内講師に必要な技術として認識していた「受講者にとって分かりやすい資料をつくること」「受講者を飽きさせずに集中させること」といった「研修」に直接関わる限られた範囲での考

えから、「研修」という枠に捉われず、自分が身につけるべき技術は何かを考え、その技術習得に向け、それまでになかった行動をしようになったのであった。

業種、規模、課題、社員育成の目的が異なる4社が、1年間を経て、社員育成の目的を達成し、成果を出すまでに至ったのは、少なからず、各社の社内講師のなかで、これら3つの共通した変化があったことが影響しているのではないかと、そして、この成功を後押ししたのは、社内講師に必要な【社員の体質をつくる技術】＝【自ら自分自身を成長させる習慣を社員に身につけさせる技術】を習得するための意識的な行動を、変化した「社内講師の役割の自覚」「研修内製化の目的の認識」のもと、日々あらゆる業務のなかで、徹底～継続したからであると私は考えている。

A～D社の社内講師は、具体的にどんな意識的な行動を徹底～継続したのだろうか。

社員との信頼構築へ向けて

A～D社の社内講師が、【社員の体質をつくる技術】＝【自ら自分自身を成長させる習慣を社員に身につけさせる技術】を習得するためにまず始めたのは、「社員と信頼関係を構築するための意識的な行動」だった。

事例研究

「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 複数の外部研修を導入する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 (1) 第7回 (2) 第8回 (3)

社内講師という立場上、多くの社員と面識はあったが、①どのような研修を実施したらよいかを考える ②考えたことを形にする ③形にした研修を実施する、これらを自分の役割～やるべき業務と捉えていたため、研修当日の限られた数時間以外で、社員に目を向ける意識、関わろうとする行動はそれまでなかった。

皆さんは、こんなことを感じたことはないだろうか？

- 信頼する相手から言われたことは素直に受け入れやすい
- 信頼できる相手には本音を言いやすい
- 信頼できない相手からの言葉は、耳には届いても心には届かない
- 信頼できない相手からの自分のことを想っての話は、逆の意味に捉えることがある

自分の役割は、【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】と自覚が変化したA～D社の社内講師は、研修を実施するなかで、これに近いことを感じていたため、今後、どんな取り組みをしたとしても、今のままではうまくいかないのではないかと考えた。

これがきっかけとなり、「社員と信頼関係を構築するための意識的な行動」が始まったのであった。(次回に続く)