

# 「研修内製化」こうすればうまくいく！

## 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

人事主体の階層別研修、現場主体のスキルアップ研修……同じ研修といってもスタイルは様々。皆さんの会社では、この様々な「研修」で講師を務める社員の考え方やスキルがどこまで統一されているだろうか。

### 統一感のない全社的営業研修

私のクライアントD社では、全国の支社・営業所のエリアマネジャー・営業所長が社内講師の役割を担い、営業社員向けの定期研修を拠点ごとに行っていた。その拠点ごとの研修に誤差が出ないように、D社では、過去に受講した外部研修会社のテキストを自社でアレンジした教材を作成し、それを全社共通で使用していた。

しかし、エリアマネジャー・営業所長の定期研修は、個々の経験則に基づく話が多くなり、教材は同じでも教える内容や教え方に統一感はなかった。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、各拠点で実施される定期研修の統一性、社内講師の役割を担うエリアマネジャー・営業所長の一体感が増加し、大きく乖離していた様々なことの差が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、この状態を実現したのだろうか。

D社が行ったことは、全国のエリアマネジャー・営業所長を全員本社に招集しての集合研修の定期開催だった。講師を務めた私は、日頃時間を取ることが意外と少ないだろうと考えた体験をしてみようことから始めた。

営業の仕事に臨むにあたり、エリアマネジャー・営業所長自身が、心掛け徹底していること、クライアントと信頼関係を築くために行っていること、商談の場でクライアントから拳がった予定にない声に対して最適な提案をするためにしていること……等、「営業職という立場」で、①自分が培ってきたことを振り返る→②1人ひとりアウトプットする→③全員で共有する、この流れを様々なテーマで何度も行った。

特に私から何かをレクチャーすることのない、この3つの流れを繰り返すと、エリアマネジャー・営業所長たちから、様々な考え方・価値観、それに伴う行動や取り組みノウハウ等の面で、多くの気づきや学びが得られたとの声が拳がった。

次に行ったことは、様々な他社企業で、自分たちと同じ営業責任者かつ社内講師として成果を出している方々から拳がった意見の共有である。私から「他社で皆さん

と同じ立場の方々から、同じことをした際に拳がった意見はこれです」と単純に情報発信するのではなく、他社で拳がった意見を格言のような単文にし、その一部を虫食い状態にして、空欄にはどんな言葉が入るかを受講者同士で意見交換して埋めてもらうということを行った。

この「他社を知る」時間を設けた結果、「営業職という立場でより良い仕事をするためには〇〇〇が必要だ」といった自社内で共有した内容にはなかった、新たな発見～共通認識を持つことにつながったのであった。

次に、今度は、自分自身を「教える立場」に当てはめ、先ほどと全く同じ「自社内の共有～他社を知る」という流れを組んだ。この時間でも、自社内で、また、成果を出している様々な他社企業で、「教える立場」を担う方々の様々な考え方・価値観・それに伴う行動や取り組みノウハウ等からの気づき・学び、そして、「教える立場としてより良い仕事をするためには〇〇〇が必要だ」といった新たな発見～共通認識を持つことにつながったのであった。

### 2つの立場から曖昧さを払拭

その次に行ったことは、曖昧で統一されていなかったものの「明確化」である。



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」

これまでの各拠点における定期研修では、表面的な営業テクニックの紹介を中心に構成された教材を使用し、書かれている内容をエリアマネジャー・営業所長が自分の経験を交えて解説するといった内容が中心だった。その結果、部下は、テクニックの名称を覚える、何となくその内容を言えるようになる、といった状態にはなるものの、なかなか成果につながらず、そのなかで繰り返される定期研修を通じ、「ゴールの見えないマラソンをさせられている」といった感覚を部下に持たれてしまう可能性があると感じていた。

この状況を打開すべく、エリアマネジャー・営業所長が「営業職という立場」に軸を置いた時間から得たものをもとに「営業職としてのあるべき姿」「営業職として身につけてほしいこと」「こんな場面で徹底すべきこと⇔やってはいけないこと」等、今まで曖昧で統一されていなかったこれらを明確にし、その上で、定期研修では何を教えるべきかを一旦検討してもらった。

同様に今度は、「教える立場」に軸を置いた時間で得たものをもとに、「社内講師としてのあるべき姿」「研修を企画する際に、教える際に行うべきこと」「社内講師として自分が身につけるべきこと」等を自分たちで明確にしてもらった。

その上で私から補足として、より良い社内講師になるために必要な「研修企画の立て方」「研修の運営の仕方・教え方」、これらのポイントをレクチャーした。

その結果、ここでも今まで曖昧で統一されていなかったことの明確化がなされた。

さらに、自分たちが受講してきたこの研修自体のここまでの内容・流れ、運営の仕方・教え方について、レクチャーしたポイントに合わせて解説する、言い換えると「研修の種明かし」をすることで、エリアマネジャー・営業所長たちは、研修を企画する技術、研修を運営する・教える技術を習得する必要性を強く実感したのであった。

### 実践トレーニングを支援

この強い必要性の実感をもとに次に行ったことは、実践トレーニングである。

一旦自分たちで検討した「定期研修では何を教えるべきか」について、私からレクチャーを受けた研修企画のポイントに沿って詳細を企画する、共有する、意見交換～調整する、全社共通プログラムとして決定する、ということを行った。

そして、私からレクチャーを受けた研修の運営の仕方・教え方のポイントに沿って、決定した全社共通プログラムを実践する、実践

## 「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

していないチームが客観的にその状況を点検～フィードバックする、フィードバックをもとに修正する、これを反復することで次第に、自分たちで企画した全社共通プログラムの理想的な運営の仕方・教え方が確立されていったのであった。

さらに、この研修企画～反復実践のなかで発生した全体でのコミュニケーションを通じ、同じ役割を担いながらも接点がありませんだった異なる拠点のエリアマネジャー・営業所長たちの距離感が大幅に縮まり、これを機に、研修終了後も拠点間で様々な生きた事例の共有、定期研修への反映等の動きが見られるようになっていった。そして、これが繰り返されることで、定期研修の統一性、社内講師の一体感が増していったのであった。

社内研修実施にあたり、教材、教える時期や回数を揃える企業は少ない。では、社内講師に求める研修企画の立て方、研修の運営の仕方・教え方の技術とはどのようなものかの明示、その技術レベルを揃える機会を設ける企業はどの程度あるだろうか。

社内研修をきっかけに社員へ成長を望むのであれば、それ以上に教える上司・社内講師自身が成長する機会を設ける必要があるのかもしれない。