

「研修内製化」こうすればうまくいく！

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

皆さんの会社では、どんな時期に、どのような内容で、誰を対象とした教育研修を実施しているだろうか。そして、誰が、どの程度の頻度で、研修講師を務める機会があるだろうか。

幹部社員にブレ研修を実施

私のクライアントA社は、多事業展開をするベンチャー企業。とある場で代表と知り合い、立ち話から、一度先方本社へ訪問することとなった。訪問時に代表から話を伺うと、社員教育に対する非常に高い熱を持っており、【事業拡大を実現できる社員の育成】を目的に複数の教育会社の様々な単発研修をここ数年間、毎月実施していることが分かった。その内容は、全社のマインドを統一するテーマものから、実務スキルを高め、成果に直結しそうなテーマのものまで非常に幅広く、様々な知識・ノウハウを社員に吸収させる機会を毎月設けていたのであった。

その話を受け、私が普段行っている研修内製化を含む1年間の社内教育環境構築支援の話をする、非常に興味を示してもらえたが、正式導入するか否かは、「幹部社員の意見も踏まえてジャッジしたい」との言葉をいただいた。それを受け、もし、本格導入に至った場合、私がどのような支援をするのかを理解できる幹部社員対

象の体験版研修を実施することになった。その研修では、主に7つのことを実施。

①教育への思い：

1つ目は、幹部社員に自社の教育についてどう思っているかを伺うこと。話を訊いてみると「こんなに教育に力を注いでくれる会社はなかなかない」という声が挙がった。社員教育に対する熱い想いを持ち、毎月様々な教育会社の単発研修を受講できる機会を提供する代表、その機会を非常にポジティブに受け止めている幹部社員、とても上手くいっているように感じる話を受けながら、私は同時にある違和感も覚えた。

②研修の特徴を共有：

2つ目に、これまでに受講した様々な外部研修の中で「受講して良かった」「受講した意味がなかった」それぞれ感じた研修の特徴を個々に挙げてもらい、全体で共有してもらった。すると、ここ数年間、毎月、様々な外部の単発研修を受講してきたこともあり、過去を思い出しながら、実感のこもった共通意見が数多く挙がった。

③目標と成果の確認：

それを経て、3つ目に、外部の単発研修の「受講して良かった」「受講した意味がなかった」と感じた点は、日常的に部下指導も行う幹部社員の実務のどんな点に活

かされ、部下の成長にどのような影響を、どれだけ及ぼすことができているのか、また、受講した様々な内容は、全社員の実務のどこに反映され、どのような行動を生み、どんな変化・結果につながり、研修の実施目的である【事業拡大を実現できる社員の育成】にどの程度、影響を及ぼしているのか、これらを考えてもらった。すると、先ほどの「受講して良かった」「受講した意味がなかった」と感じた研修の特徴を挙げた時とは一変、なかなか具体的な意見が挙がらない展開になったのであった。

ここ数年間、毎月、外部の単発研修を受講し続けたなかで、吸収した「知識」いわゆる「知っていること」は増えているかもしれない、また、研修を受講することで、社員のモチベーションアップにつながっているかもしれない、これらはとても素晴らしいこと。しかし、外部の単発研修を実施すること⇔受講すること自体が目的になっていないだろうか、【事業拡大を実現できる社員の育成】は、本来誰が行うべきことなのだろうか、私が違和感を抱いていた点について、こう問いかけると、幹部社員そしてオブザーブとして参加していた代表は、神妙な面持ちで、顔を見合わせたのであった。

④人材要件の明確化：

その後、4つ目として、【事業



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

拡大を実現できる社員】とは、どのような人物であるのかを明確化する時間を設けた。限られた時間での体験版の研修ということで、詳細までは決めかねたが、このテーマで話をしてもらおうと、同社のビジョン・ミッション・バリュー・行動指針…等、元々明確に打ち出されていた様々な言葉がバラバラに組み合わされたような抽象的な意見が挙がった。A社では、企業としてのあり方や方向性を明確に言葉で打ち出すことにも力を注いでいたが、この時間を通じ、教育との連動には至っていないことを幹部社員・代表共に実感することになった。

⑤本来の成長ステップとは：

ある程度、【事業拡大を実現できる社員】の人物像を明確化した後、5つ目として、その理想の人物になるためには、どのような成長ステップを踏むことが必要なのか、その各成長ステップで持っているべきマインド・考え方・知識・スキルはどのようなものか、そのマインド・考え方・知識・スキルは、どのような教育をすることで身につけることができるかを考えてもらった。元々A社には、職務分掌のようなものが存在し、それに基づく業務遂行度合いを評価に反映している点もあったが、ここでもやはり、教育との連動には至っていないことを幹部社員・代表共に実感することになった。

⑥テキストの取捨選択：

ここまでの流れを経て、6つ目に行ったことは、各成長ステップに必要な、身につけてもらうべきマインド・考え方・知識・スキルとは、これまでに受講した様々な外部の単発研修のどの内容に該当するのかの選択である。併せて、それらを身につけてもらうための教育を幹部社員が行う場合、外部の単発研修の中で活かせるもの・活かしたいものはどれかを選択することであった。

過去に受講した様々な外部の単発研修のテキストを広げ、この成長ステップでは、このテキストのこの部分を身につけさせたらよいのではないかと、それを教えるにあたり、こっちのテキストのこの部分が活かそうではないかと、このようなやり取りを、ある特定の成長ステップの社員像の分のみ行ってもらった。

⑦タイミングの整理：

そして、最後に7つ目として行ったことは「目的を果たすための社内教育のあり方」を考えてもらうことだった。1年間の会社行事等の企業としての流れ、営業の波や各部門の多忙状況、社員の気持ち・心身の余裕等を各月毎に書き出し、どのタイミングで、どの成長ステップにいる社員を対象に、何について、誰が講師となって、どの程度の時間を割いて、どのような手段で、教育すると【事業拡

大を実現できる社員】は輩出し続けることができるのかをディスカッションしてもらった。

このディスカッションを含む4つ目以降のやり取りで、私が時間を区切ると「すみません、時間ってもう少し伸ばしていただけないか？」といった声が挙がるほど、幹部社員は真剣そのもの。体験版の研修はあっという間に終了を迎えることになった。

研修内製化で「体質」を鍛える

終了後、幹部社員に感想を伺うと「これまで皆で外部研修を何度も受講したが、受けっぱなしになっていた」「自分たち幹部社員は本来何をすべきか分かった」このような声が挙がり、幹部社員からの希望を受け、研修内製化を含む1年間の社内教育環境構築支援が始動した。

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】という目的を果たせる教育体制が構築でき、その過程で会社としての「体質」がつくられた。そのつくられた「体質」は、研修の内製化だけでなく、日々の育成～社員の成長に大きな影響を及ぼしている。

皆さんの会社では、社員が育つ教育体制をどのようにつくり上げているだろうか。