

「研修内製化」こうすればうまくいく！

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

皆さんの会社の社内研修は、誰が、どのようなことを、どのような手順で、企画しているだろうか。

企画提案力不足の実態

私のクライアントB社は、外部のコンサルタントが社員の成長環境を整える様々な支援をしていた。社内研修においては、外部コンサルタントと過去から関わりのある研修会社へ年間の研修企画～実施までを依頼しており、B社の人事教育担当者は、自分たちの意見を提案するも受け入れられず、結果的に研修企画～登壇といった業務には携わっていない状況にあった。

そういう状況下から1年後、教育担当者は研修の内製化を実現し、「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も得た。いったい教育担当者は、どのような取り組みを通じ、研修内製化～社員の成長促進に貢献できる存在になったのだろうか。

私が教育体制の構築をサポートさせていただくすべての企業には必ず「研修の実施目的は図①」、「研修終了時の受講者の状態（企画～運営担当者が目指すべき状態）は図②」ではないだろうかと伝えている。この2つは「当たり前」のことかもしれないが、「研修を実施すること自体が目的化」され、「テーマや手段から考える」こと

で、この当たり前のことが抜け落ち、結果として、研修を実施した成果が残らない企業が多いと私は感じている。

研修目的と終了時状態を共有

B社の人事教育担当者に、これまで外部コンサルタントに受け入れられなかった提案内容を聞いてみると、研修当日の受講者の様子やアンケートから受けた「瞬間的かつ主観的な印象」に基づく進行手段やテーマに関するアイデアが多く、まさに上記の状況にあったため、まず、研修の実施目的と研修終了時の受講者の状態の認識を統一し、受講者が研修で学んだことを「正しく理解する×実務上で実践する必要性を感じる（図②【B】）」この状態を実現するためには、何を考えることから始めたらいかがを共有した。

こんなことはないだろうか。例えば若手層の場合、研修終了後、学んだことを実務に活かす必要性を感じ実践はするが、本質の正しい理解不足により成果が出ない（図②【A】）、管理者層の場合、内容自体は正しく理解するが実務で活かす必要性を感じず、実践をしない知識だけを持った評論家ようになる（図②【D】）。B社でも特に図②【D】の状態が起きていたため、まず管理者層を受講対象とし、研修の実施目的を果たす

過程として欠かせないマイルストーンといえる、研修終了時の状態（図②【B】）の実現に効果的な【何をするかの前に誰にするかを考える】、この考え方に慣れてもらうことから始めた。

管理者層にまつわる「社内での客観的事実」はどのようなものがあるか？ 例えば、成果を出すよう会社から言われている、成果捻出のために自分が若い頃にはなかったSNSやソーシャルゲームをすることが習慣化された部下をマネジメントしている、そんな部下から不安・不満の声や自己主張を聞いている、その中で部下との価値観の違いを感じている、ハラスメントやインターネットへの書き込み等を気にしながら部下のケアをしている、本来自分やりたいたいことに日々忙殺されている、これらの影響もあり心身ともに疲弊している…等。

また、管理者層が一步会社を出た際の「社外での客観的事実」として、労務問題や社員による不正・不祥事のニュースを目にする、TVCMや電車の中刷り広告で転職サイトの情報を自然と目にする、終業後、同僚とお酒を呑みながら愚痴をこぼす…等。

このような受講対象者にまつわる「客観的事実」を詳細に把握する、そんな現実を生きる受講対象



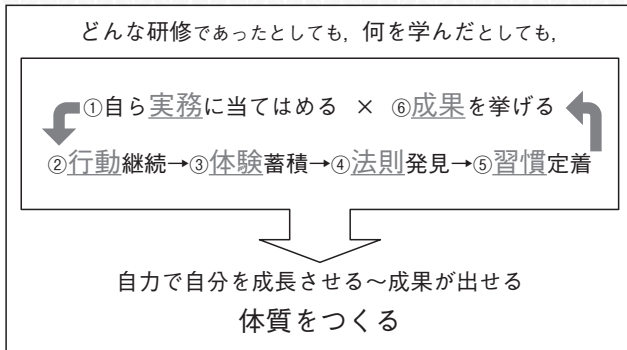
ベンチャー企業での人事部長経験、女性のみが所属する会社の経営経験、コンサルティング会社での人事コンサルタント等の経験をバックボーンに、通算18年にわたり、様々な業界企業が抱える【人材の採用・定着・成長に関する問題解決】を支援し、人材開発、組織活性化を実現。自身の体験とクライアント企業での支援実績に基づく新卒採用・中途採用・教育研修のコンサルティングは、圧倒的に分かりやすく納得感があると好評を得ている。

▶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

【図①】研修の実施目的



者の「心情」を仮説立てする、皆さんは研修企画の際、これらをどこまで実施しているだろうか。研修企画の準備として、受講対象者に具体的にフォーカスしたこれらをどこまで実施するかで企画内容が大きく変わり、その研修を実施することで受講者の理解度も実務で実践する必要性の実感度も、その後の行動も大きく変わるのではないだろうか。

変化を踏まえた仮説立て

受講対象者にまつわる客観的事実～それに基づく心情はその時々で変わる。その移り変わりを詳細に把握できるのは、外部コンサルタントや研修会社以上に人事教育担当者。研修の実施目的を果たすこと、その過程として欠かせない【研修で学んだことを正しく理解する×実務で実践する必要性を感じる】という研修終了時の状態をまず実現すること、これらを念頭に、教育担当者は自社ならではの社内研修の企画準備～企画の練習

を反復した。これがきっかけとなり、教育担当者の社員に対する関心度が上がり、社員とのコミュニケーションも増え、教育担当者自身の行動・習慣・社員との関係性が変化していった。

その後、雑誌やインターネット等に掲載された受講対象者の世代や立場に近い様々な記事や統計データを「社外の客観的事実」として参考にし、「今後」社内で起こり得る客観的事実～それに基づく受講対象者の心情を仮説立てする社内研修の企画準備～企画の練習も反復した。これらを経て、効果が期待できる自社オリジナル研修が企画できる力が養われていったのであった。

明確な根拠・説得力ある仮説を基に企画した社内研修は、外部コンサルタントにも受け入れられ、年間研修の一部を任せられ、登壇まで担当することになった。さらに

教育担当者は、研修終了後、受講者が研修で学んだことを実務に当てはめ、行動を継続し、成功失敗体験から何を続けるか⇔止めるかを見極め、成果につながる行動が習慣化されるよう、受講者と教育担当者も交えたチャットツールの運用を始めた。

これが、研修で学んだことの正しい理解と実務で実践する必要性の実感の継続～行動を後押しし、研修の実施目的が徐々に果たされてきていると会社に認められ、年間研修のほぼすべてを担当することになったのであった。

【何をやるかの前に誰にするかを考える】、この「当たり前のこと」を真剣に捉え、目的を果たすための社内研修の企画準備～企画～運営+αの行動をどこまで教育担当者が取り組めるか、研修内製化成功のポイントの1つはここかもしれない。

【図②】研修終了時の受講者の状態 (企画～運営担当者が目指すべき状態)

