

「研修内製化」こうすればうまくいく！

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

人材不足・生産性向上・働き方改革等を背景に、社員教育に一層、力を注ぐ企業も少なくない。自社の社員が講師を務める社内研修、教育会社へ外注する社外研修、これらを選択する線引き・比重について、皆さんの会社ではどのようにしているだろうか。

置き去りのマニュアル

専門技術を必要とするサービスを展開する私のクライアントC社もまた、社員教育に力を注ぐ1社であった。C社では、専門技術を高めるための教育を上位役職者が社内講師として、それ以外の教育を定期的に様々な教育会社へ目的に応じて価格を加味して外注していた。C社では、社内外いずれの研修も「業績アップ～事業拡大」を目的に実施していたが、目的達成に影響を及ぼす「社員の定着率」が高いとはいえない状況にもあった。

この状況から1年後、C社はすべての研修の内製化を実現し、それをきっかけに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したのであろうか。

C社には、いわゆる「マニュアル」が階級ごとに整備されていた。そのマニュアルは、各階級の役割、主たる業務内容、それらに付随する必要知識、業務オペレーション

等が明示された立派なもので、各職場に全階級分が常備され、いつでも見ることができる状態にあった。しかし、上位役職者が講師を務める社内研修は、専門技術を高める内容が主、教育会社に外注する単発研修は、社会人としてのマインドや考え方を学ぶ内容が中心、ということもあり、各職場に常備された立派なマニュアルは、定期的な社内外の教育機会ですべての目に触れることはなかった。

また、マニュアルの活用は、各職場の管理者の判断に委ねられており、今後も全社的な教育機会でも活用する予定はないと上位役職者から話を聞いた。この話を聞いた私は「業績アップ～事業拡大」という教育の実施目的を達成すること、そして、その目的達成に影響を及ぼす「定着率向上」を実現する鍵の1つは、この状況の改善かもしれないと考え、この考えを持って1年間の教育体制構築サポートが始動した。

ロープレで違いが浮き彫りに

まず私は全社員を招集した集合研修を実施した。そのなかで「もし、〇〇のようなお客様から、××××ということをおっしゃられた際、どのような対応をするか?」「その対応をする理由は何か?」を問う、いわゆるケーススタディを実施した。その内容は、どの職場の誰も

が経験しているであろう現実的なシチュエーション、そこまで頻度は高くないものの、時折起るシチュエーション、極まれに発生するシチュエーション等、複数のケースを用意した。それぞれのケースに対し、まず自分の考えを文字で書き起こす、書いた内容を全社員が見ている前で実際に実践する(ロープレ)、ロープレ終了後、なぜその対応をしたかの理由を発表する、ここまでの流れを1つの区切りとした。

そして、ロープレ+理由の発表を見ていた他の社員に、自分との違いを確認させ、違う点があった社員には、ロープレ～理由の発表をしてもらう、最終的に上位役職者が、会社として統一したい模範解答を実践+理由の解説をする、これを繰り返し行った。

その結果、本来、最も社員間での誤差が生まれづらいはずの誰もが経験しているであろう現実的なシチュエーションにおいても、ロープレ内容～その対応をした理由に違いがあることを全員が実感することになった。

「この状況は、お客様にとって、自分にとって、仲間にとって、職場にとって、会社にとって、良いものなのか?」、私からのこの問いに対し、全員が「良くない」と返答した。さらに「では、どうすべきか?」と問うと、「考え方や



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」

対応を統一すべき」との返答があり、1つひとつのシチュエーションをどのように捉えるか、その時に何をどのように考えるか、それらをもとにどんな点に注意・意識を向けてどのように対応するか、当日は、これらを統一することに残り時間のすべてを割いたのであった。

その日の日報には、受講した感想として、「できているつもりになっていることが分かった」「他の人の対応がおかしいのではないかと職場で思うことがあったが、自分の対応もダメだったことが分かった」「自信がないまま、曖昧にやっていたことに自信が持てるようになったので早速実践したい」等、何が正しいのか、なぜそれが正しいのか、どうすべきなのかを理解できたといった声が非常に多く届いた。そして、翌日以降の日報には、考え方と対応を意識的に変えたことで起きたこと、気づいたこと、感じたことが数多く綴られるようになっていた。

マニュアルを社内教材に再生

2回目以降の集合研修でも引き続き特にその時期に起こりがちな対お客様のロープレを行い、併せて、社内の業務オペレーションや取引先とのやり取り等、様々なリアルケースを用意し、「こんな時どうする?」「その理由は?」を毎月繰り返した。

このプログラムの内容を毎月上位役職者にも考えてもらう、当日の運営をしてもらう、これらの比率を徐々に高め、C社ならではの生きた社内研修が確立されていったのであった。

社員の評判も非常に良く、研修と実務との連動が強化され始めてから4ヵ月が経過した頃、私は、各職場に常備されたマニュアルを見て業務に当たっているかを全社員に確認した。すると「マニュアルがあることは知っているが、見ることはない」との声がほとんどを占め、「業務上、見る必要がない」というのがその理由であった。

「もし、ここ数ヵ月の研修で統一した考え方・対応の仕方等がマニュアルに載っていたらどうか?」と問うと、「それなら迷った時や困った時に確認できるから見る」といった社員の声や、職場の管理者からは「自分の対応が合っているかを自分で点検してもらうために見てもらう」といった声も挙がった。

さらに「これまで統一したものと、今後実際に起きた事例をリアルタイムにWeb上で見ることができたらどうか?」と問うと、「それならもっと見る、見てみたい」という声が多数挙がった。

これを機に「ただ置いてある物」と化していた、見た目だけ立派なマニュアルは、よく活用される生きたマニュアル＝社内教材へとア

「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

レンジされることとなり、一層、研修と実務との連動強化、職場間・個人間の認識誤差の軽減へとつながった。

それにより、社内異動が少なくないC社において、誰が・どの職場で・誰と・どんな仕事をして、不安・不信に感じることや人間関係の摩擦も減り、社員の定着率向上、各職場の売上UPに好影響を及ぼすようになっていった。

退職理由は人それぞれ。一概には言えないが、他者との考え方の違いによるストレスや職場が変わったことでの人間関係不良、企業理念やビジョンと現実とのギャップ実感等も退職するきっかけの1つではないだろうか。C社では「業績アップ～事業拡大」が教育の目的であること、その目的達成に影響を及ぼすのは「定着率向上」であること、これまでの「退職理由はどんなものが多いのか」、これらを常に念頭に置き、表面的な研修内容の見直しだけでなく、複合的な取り組みを進めたことで、研修内製化の実現だけではない成果が出せたのではないかと私は感じている。

社員教育の目的、その目的達成に影響を及ぼすことは何か、ここが明確化され、研修内容の見直しだけではなく複合的な取り組みを行うことこそ、研修内製化成功のポイントの1つではないだろうか。