

「研修内製化」こうすればうまくいく！

第8回：研修内製化の目的とは？……本来の社内講師のあるべき姿（3）

自分の意思で行動を起こさせる

社員との信頼関係が構築できている実感を持たせた社内講師に対し、私は、「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」ためには、まず、「社員自身の意思で行動を起こさせる」ことが必要だと伝えた。

皆さんであれば、「社員自身の意思で行動を起こさせる」ためにどんなことをするだろうか？ 行動を評価に反映する、行動しないと何かのペナルティを課す、行動の詳細を日々報告させる…等、様々な施策が思い浮かぶと思う。A～D社の社内講師に「社員自身の意思で行動を起こさせる」ためにどんなことをするかを聞いた際、やはり最初に出てきたのは、このような施策であった。確かに一定の効果として、社員自身の意思で行動が起こるかもしれないが、果たしてどこまで、その行動が継続され、その後の「自ら自分自身を成長させる習慣」へとつながるだろうか。

社員と信頼関係を構築するための意識的な行動を徹底してきたA～D社の社内講師にだからこそ私は、それまで徹底した意識的な行動の中の1つをよりレベルアップさせることが、「社員自身の意思で行動を起こさせる」ことにつながると伝えた。その意識的な行動の1つとは、『相手に話を訊く』

である（前回図②）。相手にものを尋ねる・聴き出す・質問する、この「訊く」をレベルアップさせることで、自分が伝えたいことに対して、社員が「自分で考えるようになる」「話の内容をより自分事として理解～実感しやすくなる」、一言でいえば【当事者意識が高まる】効果が見込め、その結果、「社員自身の意思で行動が起こり、継続しやすくなる」と私は伝えた。

そして、ここまでの期間における私と社内講師たち自身のやり取りを振り返ってもらった。自分たち社内講師のこれまでの行動は、何かの施策によって生まれたものだったか？ 私からの指示や命令によって行動が起こり、継続させられたものだったか？ 自分たち自身のこれまでの行動を思い返すことで、いかに「訊く」によって、行動が生まれ、その行動が継続・徹底につながっていたかを実感したのであった。

その実感を得た社内講師たちからは、私がレクチャーした「訊く」に関するポイントを早速、社員と信頼関係を構築するための意識的な行動の中に反映しようという声があがったが、「訊き方を間違えると、詰問や尋問をされている印象を持たれてしまうリスクがある」という私からの話を踏まえ、まずは社内講師同士で、日常会話

を含む日頃の業務上のやり取りのなかで「訊く」を意識的に使う練習をすることとなった。

私は、リスクが発生しない「訊く」が、違和感なくできるようになるには、それなりの時間がかかるのではないかと考えていたが、その予測は外れることになった。4社で多少の違いはあったが、各社ともに比較的短期間で、「訊く」のレベルが上がる結果になったのであった。私の予測を上回る良い結果になったのには明確な理由があった。それは、前述した「アサーション」と「フィードバック」が、すでに日常会話を含む日頃の業務上のやり取りのなかで、しっかりと実践されていたからである。

これまでも社員と信頼関係を構築するための意識的な行動の中の1つとして徹底～継続してきた「訊く」ではあったが、これを機によりレベルの高い「訊く」をメールやチャット等のデジタルツールでのコミュニケーション、日常会話や研修といった対面でのコミュニケーションの中で意識的に実践することが始まった。最初こそ、社内講師たち自身が、多少ぎこちなく感じる瞬間も見られたが、すでにそれまでに社員たちから信頼を得ていたこともあり、リスクが発生してしまうようなことはなく、実践を繰り返すなかで、「訊く」のレベルはさらに高い位置で



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 オンライン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(1) 第7回(2) 第8回：研修内製化の目的とは？……本来の社内講師のあるべき姿(3)

安定していった。

そして、その意識的な「訊く」に対する社員からの返答や、信頼を得たことで拳がってくるようになった社員からの声に対し、社内講師同士で磨いた「フィードバック」や「アサーション」を活用して返すことで、社員が自分で考え、自分の意思で行動を起こすことも増えていったのであった。

充実感や達成感を成長につなげる

4社の社内講師は、このような自分自身の体験を通じ、自分の成長につながる具体的な行動を誰かと一緒に継続的に行うこと、そして、自分が成長できたことに気づける機会を設けること、これらがあることが、大きな充実感や達成感につながり、自ら自分自身を成長させる行動の継続～習慣になっていくことを実感した。

そして、自分たちと同様、この大きな充実感や達成感を社員に実感してもらうことが、【社員の体質づくり＝社員が自ら自分自身を成長させる習慣づくり】に欠かせないものであり、この大きな充実感や達成感を社員に実感してもらうことができる力こそ、社内講師として必要な【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】＝【社員の体質をつくる技術】ではないかと考えた。

社内の状況を把握する、社員と深い信頼関係を構築する、これら

が難しい社外研修では、大きな充実感や達成感を社員に実感してもらうこと、そこから【社員の体質づくり＝社員が自ら自分自身を成長させる習慣づくり】につなげるのは難しい。研修を内製化する目的はここにあるのではないか。

しかし、すべての研修をただ自前で行う研修の内製化だけでは、大きな充実感や達成感を社員に実感し続けてもらう、そこから【社員の体質づくり＝社員が自ら自分自身を成長させる習慣づくり】につなげるのも難しい。だからこそ、社内研修も含めた【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】必要があり、そのつくり上げた体制・環境のなかで、社内講師が身につけた【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】をフル活用することではじめて、社員育成の目的が達成できると4社の社内講師は考えている。ここが社員育成の目的を達成し、成果を出すことに成功した4社の社内講師の共通点である。

A～D社の社内講師は、その共通する考えをもとに、社内講師としての技術アップに向けた鍛錬、各社ごとに異なる社員が成長し続ける教育体制・育成環境づくり(社内研修と合わせたWebツールの活用や生きたマニュアル整備～活用オペレーションの構築など)を今

も継続している。

「内製化」の成功は継続にあり

私は、研修の内製化を進める企業から、声をかけていただくことがあるが、明確な目的なく、すべての研修を自前で企画～実施することを「研修の内製化」、すべての研修を企画～実施することが「社内講師の仕事」と位置づけている企業が多い印象を受ける。一概には言えないが、そういった企業の多くは、本来の社員育成の目的が達成できず、体力をかけた分の成果が出ていないように感じることが多い。

皆さんの会社では、研修の内製化に関する取り組みを何かしているだろうか。または、すでに取り組みを終え、研修の内製化を実現した状態にあるだろうか。その研修の内製化は、どのような目的で進めているだろうか。その目的を踏まえ、研修内製化に関わる社内講師の役割、あるべき姿、担当業務はどのように設定しているだろうか。研修の内製化を実現するためのプロセスのなかで、または、研修の内製化を実現した今、社内講師の影響力で、内製化する前とどのような変化が起き、社員育成の目的は常に達成できる状態になっているだろうか。

「研修の内製化」……言うは易し行うは難しだと私はつくづく感じている。