

育成型「内製研修」の導入法

～行動変容を促し、人が育つ研修内製化のポイント～

講師ビジョン株式会社 代表取締役 島村 公俊

■ ポジティブに「育成」を進めよう

企業の人事部門では今、「内製研修」が1つのキーワードになっています。2008年のリーマンショック後の流れは、教育コストの削減という経営の要請が発火点になっていましたが、近年の内製研修は「育成」という観点から、内製化をよりポジティブに捉え直し、成果を上げる企業が生まれ始めています。

現在、各社の育成に対する関心はますます高まってきています。また、労働人口が減少していくなかで、既存の社員でやりくりする状況が迫っています。そのためには、社員を退職させず、継続して会社に貢献してもらう必要があります。育成が欠かせなくなっているのです。採用状況も売り手市場で企業には厳しい状況です。良い人物がなかなか採れないため、既存社員や新人をしっかりと育成していくことが非常に大切なのです。

本稿では、これからの時代に必要となる「育成」型の内製研修を深く考察していきます。

目次

1. 育成環境を強化する内製研修とは

- 仕事を通じて人は育つ
- いつでもどこでも学べる環境を
- 足りないものは自ら取りに行く
- 何のために内製化するのか
- 多くの社員を巻き込む
- 社員が講師になるメリットとは
- Off-JTの価値を向上させるために
- OJTを強化する内製研修の本質
- 社員同士が教え合う第三の学びの場

2. 行動変容を促す「内製研修」企画のポイント

- 1) 課題解決時の参加者の具体的な行動を特定する
- 2) 行動変容を起こす最初の集団を明確にする
- 3) 行動変容の促進に適した参加人数にする

3. 社内ノウハウを内製研修に反映する考え方

- 競争優位をつくるための社内プログラム
- 既存の研修効果の向上から始める
- 初めての研修開発時の逆転発想
- 「研修時間」という概念を一度捨てる

4. 社内講師を体系的に育成する技術とは

- 社内講師は最初の3分で見抜かれる
- 必要なスキルを“見える化”する
- 共に成長できる組織へ



● 島村 公俊 (しまむら きみとし)

<http://koushi-vision.co.jp/>

2001年人事コンサルティング会社入社後、2006年よりソフトバンク株式会社（旧ボーダフォン株式会社）にてソフトバンクユニバーシティの立ち上げに参画し、研修の内製化プロジェクトをリード。階層別研修や各種ビジネススキルの研修開発、および社内講師の育成体系づくりに従事。100名を超える社内講師を育成するとともに、数多くの新人育成担当者の輩出にも貢献。ソフトバンクアワードはじめ国内外で受賞多数。慶應丸の内シティキャンパス、早稲田大学など外部講演も多数実施。ダイヤモンドオンラインにて『ソフトバンク流研修内製化の真実』を執筆。2015年より講師ビジョン株式会社代表取締役として、教え学び合う文化をつくるための研修の内製化支援、社内講師養成トレーニング、OJTトレーナー研修などを提供している。また、現在、立教大学経営学部兼任講師、国立大学法人電気通信大学非常勤講師として、リーダーシップ開発、ビジネスコーチングの授業を担当している。

1. 育成環境を強化する内製研修とは

● 仕事を通じて人は育つ

人材開発部門の役割は、自社の事業戦略に合わせた人材を輩出していくことです。事業を動かすのは、まさに“人”ですので、必要な人材をどのように育成し、輩出すべきか、ということを考えることが大切になります。

そもそも、人材開発というと、人事・人材開発部門が社員を育てるといような非常におこがましい印象を受けます。実際、人材開発部門がいくら研修を実施したからといって、社員が理想の人材になるわけではありません。あくまで、大前提として、“仕事を通じた経験が人を成長させる”ということに重きを置くことが大切です。

従って、いかに経験を積めるような環境を用意するのか、また、どのようにチャンスの幅を広げる施策を打てるのか、という視点で考えることが大切です。研修はあくまで成長するための下地やきっかけを与えるものであると考えています。

● いつでもどこでも学べる環境を

人材開発のアプローチには、強制的に受けさせるアプローチと自発的に受けていただくアプローチと2つあります。理念教育、選抜教育、階層別教育など強制的に学んでいくものは大切ですが、多様性を尊重する現在の流れにおいては、より勤務時間の制限や働く場所の制限を受けずに、学びたいときにいつでも学べる環境を拡充していくことがより強く求められるようになってきます。

コーポレートユニバーシティの経営に対する位置づけを明確にするのは、もちろんのこと、学習したい人が手を挙げて施策に参加できるような能動的な学習が自己増殖していく、そんなコーポレートユニバーシティに再構築することがますます求められてくるでしょう。

人材開発部門が、カフェテリアのメニューのように豊富で、かつ自由にコースを選択できる教育メニューを提供し、eラーニングでも多くの社員がいつでもどこでも学べるような環境が最適です。

そして、それらを社員が社員を教えるような内製の仕組みを中心として回せるようになるのが、理想の形だと考えています。

もちろん、そのメニューのラインナップには、経営課題にリンクしたコースを用意しておくことも大切です。例えば、ファイナンスが経営課題として取り上げられているなら、その課題解決のための研修コンテンツを社内で開発し、瞬時にリリースしていけるような体制づくりも併せて必要となってきます。そうすることで、人材開発部が経営に資する部門に近づいていくことになるのです。

● 足りないものは自ら取りに行く

ですので、新入社員研修から新任の課長・部長研修など、いわゆる階層別のコースを充実させながらも、片側では、社員の成長に合わせて都度必要になるビジネススキル系の内製研修を拡充していくことが重要です。

内容はプレゼン系や戦略系、コミュニケーション系など、自分に足りないスキルや補いたい能力を、いつでも学べる環境を整備することが大切です。

社員がプレゼンテーションのスキルを鍛えたいと思ったら、いつでもその研修が受けられる環境を

用意し、もっとコーチングスキルを磨きたければ、コーチングの勉強もできるような環境です。

「自ら主体的に学ぶ社員」の学習環境を突き詰めて考えていくと、自らが学びたいスキルメニューが用意され、いつでも受講できる環境である体制のほうがより合理的だと考えています。

これからは、「〇年勤務したら、そのうちの何割かが全員主任になります」というような、枠で管理する人事制度は次第に少なくなり、年齢に関係なく活躍するチャンスが与えられるような環境により変わっていくでしょう。そのため、その人が必要としているスキルや能力も、個々によって全く異なっていきます。そのような理由から、今後は、**自身に足りないものを自ら取りに行くという方式をより充実させることが大切**であると考えています。

また、人材育成の基本はOJTだと思いますが、非常に忙しい昨今では、常に上司や先輩が側にいてくれて、いつも教えてもらえる環境が存在しているかという点と必ずしもそうではありません。

そういうときに、自ら学習して状況を打破しようとする前向きな社員に、Off-JTの場を通じてさまざまな学習機会を用意しておくことはとても重要といえます。

●何のために内製化するのか

では、そもそもなぜ、内製研修がますます求められているのでしょうか？

リーマンショック後に内製化を推進してきた多くの企業が、景気回復とともに、内製研修を手放しました。その理由は、多くの企業は、業績が回復するなかで研修に再び予算がつくようになったからです。「コストを削減する」という目的がなくなったからです。逆にいうと、当時は、コストを削減する以外の効果を深く考えていなかったと読むことができます。

コストを削減するためだけに研修を内製化することで、果たしてどれだけの人材開発部門の担当者がポジティブに関わることができたかという点、回答としてはやはり難しかったということになります。もちろん経営層がコスト削減のために教育を内製化すること自体は否定しませんし、内製化を推進する1つの目的とすることに異論はありません。しかし、それだけではやはり上手く機能しないのです。

●多くの社員を巻き込む

責任者クラスが、そもそも「何のために研修を内製化するのか」について、周囲を巻き込みながら議論し、繰り返し発信していくことがとても大切です。例えば、学び合う組織をつくりたい、フィロソフィーを浸透させたい、変化に対応できる人材をつくりたい、社内ノウハウを全社に還流させたい、育成環境を強化したいなど、会社の置かれた状況を鑑みて、内製研修の目的を定めることが最も重要です。

なぜなら、多くの社員が内製研修に関わりたいと思えることこそが、現場を巻き込んで全社的に推進していくうえで最も大切なポイントだからです。担当者レベルの本音では、研修を内製化するより外部の研修会社に依頼できるのなら、そっちのほうが「オペレーション的に楽だ」と感じる人が多いというのが実態ですので、責任者クラスの本質的な目的やビジョンの強力な発信が必要不可欠となります。

社内に眠る資産を見える化し、それを教えることを通じて「社員を育てる人」を増やすことを投資と捉えられるかです。研修を内製化するという点自体は、ある意味、覚悟が問われることですので、社員の可能性を信じ、本気で内製化を通じて人材育成をしていこうと主管部門が腹をくくれるかどうかがとても大事なポイントです。

一步踏み出してみると、内製化自体はそんなに難しいことではありません。これは、私自身が在籍していたソフトバンクや多くの会社の内製化を支援するなかで実現してきたことなので断言できます。

実現に向けて必要なのは、まず初めに、なるべく多くの人を巻き込みながら、誰しもが参画したくなるような目的、ビジョンを語るストーリー、企画案をつくることです。それをもって、上層部をどれだけ巻き込めるかがポイントとなります。

●社員が講師になるメリットとは

内製化の大前提として、まず初めにお伝えしたいのは、社内人材の「多様性」に目を向けることです。グループ会社を含めた全体に意識を向けます。

冷静に社員を見てみますと、能力の高い人材や、さまざまな知識、経験、ノウハウを持った人材が数多く存在するはずで、人材開発の担当者の中には、弊社にはそのような社員はいませんと謙遜される方もいらっしゃいますが、実際は、会社のために自分の経験やノウハウを伝えたいという優秀な社員が“存在する”ということを知らないだけなのです。

社員個々の知識、経験、ノウハウを研修コンテンツに落とし込み、それらのノウハウを社員同士でどうアクセスし合うのか、また、それを事業の成長へとどのように結びつけていくのかということを考えながら、社員間で学び合う風土の醸成をしていくことが大切です。

私自身の実務経験として、研修を内製化するに至った経緯としては、外部の講師にリーダーシップ研修を依頼していたことに始まります。研修内容は体系立って大変よかったのですが、自社らしいリーダーシップの痒いところに手が届くまではやはり外部には難しく、自社らしいリーダーシップを体現し、現場の経験とともに語る社員に依頼したほうが、より実践的な研修になるのではないか？という疑問を抱いたことが、内製研修のきっかけとなりました。

よくよく社内を見渡すとそのような人が多数いることに改めて気がつき、内製研修のスタートを切るきっかけとなりました。実際に内製研修がスタートすると、やはり実践的な経験に裏打ちされた人を社内講師にしてよかったとすぐに思いました。

例えばマーケティングを業務としてやっている人、あるいはやっていた人が講師になりますから、大変リアリティのある内容になるわけです。知識として知っているだけでなく、実際に業務として経験ある人が教えている点が、大きなプラスになります。

これは、今まで外部研修を受け慣れていた社員にとってもかなりインパクトがあります。受講者は知識を学ぶのではなく、使える技術を得るために研修を受けにくるわけですので、社員にも非常に喜ばれます。

実際に、内製研修のアンケートをとると、外部講師より社内講師のほうが満足度や評価が高いという結果が出ます。それは、会社の実態に合った研修コンテンツを共に作成し、それを社員が実際に経験談を交えて話すわけですから、ある意味当然の結果なのかもしれませんし、あるべき姿なのだと考えています。外部講師の方は、研修のプロで教え方も大変上手いですが、その業務のプロではない、ということかもしれません。

内製化を導入している多くの会社では、会社を良くしたいという想いを持った方々が集まっており、研修内容も非常に優れている傾向があります。

●Off-JTの価値を向上させるために

従来通りの「外部への研修依頼」ですと、当たり前ですが、限られた予算で研修を実施するため、一部のみにしか研修を提供できません。教育予算は限られているため、基本的にその予算をどう配分するか、どう有効活用するかという、予算ありきの議論になります。また、その予算は、これから会社を担っていく次世代リーダーへの投資に対して多く配分されています。そして、使い道が決まり、また来年へと引き継がれてしまうわけです。

私としては、「予算」という問題で、全社員向けの研修機会が限定されてしまうということを危惧しています。外部を活用しその予算を有効活用することはよいことだと思います。しかしながら、予算を活用したらそれで終わりというのは、なんとももったいないことだと思うのです。フォローアップが大切だと考えるなら、フォロワーの方々にもより多くの教育の機会を提供する方法を模索する必要がありますと考えます。

内製研修は、キャッシュアウトを極力少なくし、間接的な人件費で研修や学びの機会を数多く提供することができる、極めてエコな人材育成です。私は、社員の知恵を活かすことができるこれからの人材育成の新しいカタチだと考えています。

●OJTを強化する内製研修の本質

一方、OJTは限られた人数で指導するため、指導者が忙しい場合、機能しづらいという現状があります。若手の即戦力化が叫ばれるなか、若手に伴走するOJT指導員、リーダー層、管理職はますます激務になり、また、短期業績を強く求められています。従って、育成意識がますます希薄化せざるをえない状況下にあります。余裕があるときはまだいいのですが、余裕がなくなると若手を放置してしまうこともありうるわけです。

また、先輩社員は、忙しすぎて意図せず単なる単純作業を無計画に与えてしまうことがあります。そういう意味において、OJTの効果は、限定された、身近な指導者に依存してしまうため、その人以上のことは学べないという課題もあります。

OJTを複数人で行うことによる効果は検証されておりますが、自分の課だけで新人の面倒をみる、一部門だけで該当者を育成する時代は終わりを迎えつつあります。経営環境がこれだけ変わるなか、現場の育成のスタイルが、OJTとOff-JTだけでは限界が生じるのは当然といえば当然です。

従来のOJTとOff-JTを今の時代に合ったカタチで変化させることはとても大切なことです。自分の部を越えた全社の施策として、社員同士が学び合ったり、教え合ったりする環境が今の企業には必要なのです。社員が学び合う場、教え合う場は、OJTを間接的に支援し、そして、より強化することにつながるのが、内製研修のアプローチの本質と考えています。

●社員同士が教え合う第三の学びの場

前段のまとめになりますが、限られた予算で行うOff-JT、限られた人数で行うOJT、これらをよりよいものにしていくことは必要でしょう。しかし、限定された条件のなかだけで教育をせず、もっと広い視野で捉える必要があります。例えば、1人の対象者の教育を、シェアリングエコノミーの発想で、全社員の有休資産（時間、知識、ノウハウなど）を上手く活用しながら、育成していくのは有効だと考えています。

予算がなくても、社員が自分の知恵やノウハウを持ち寄り、互いに教え合う仕組みがあれば、間接的な人件費でキャッシュアウトを極限まで抑えながら、社員同士の実践的な学びの場がくれるのです。それには、内製研修という方法もありますし、勉強会というカジュアルな場を設けるという方法もあります。このような学びの場は、他部門の人と知り合い、つながることにもなるため、社内のネットワークづくりを強化するという効果もあります。

また、そもそも、社員の実践知を共有する場であるので、外部の人にはなかなか語れない実践的なノウハウを学べる場にもなるでしょう。現場のOJTでは対応しきれないことも、社内にたくさんの教えてくれる人がいるならば、大変助かることになると思いますし、OJTの全社底上げにもつなげていくことができるでしょう。変化の激しいなかで、全社で育成を盛り上げ、学び合う組織をつくることができたら、退職率は減り、エンゲージメントも自然と高まっていくのです。

2. 行動変容を促す「内製研修」企画のポイント

ここまでは、育成型の内製研修の背景やその必要性を述べてきました。ここからは、実際に、社員の行動変容を促すための内製研修を企画するうえでのポイントを、以下の3つの視点で解説していきます。

- 1) 課題解決時の参加者の具体的な行動を特定する
- 2) 行動変容を起こす最初の集団を明確にする
- 3) 行動変容の促進に適した参加人数にする

1) 課題解決時の参加者の具体的な行動を特定する

内製の研修を企画する際、そもそも職場のどんな課題を解決しようとしているのでしょうか？ そして、企画した研修を実施した後、その課題は本当に解決しているのでしょうか？

最も陥りやすい内製研修のパターンは、いわゆる研修のための研修を実施してしまう流れです。人材開発の担当者が、外部の勉強会に出て得た知識を、それを単純に社内に持ち込んでしまうケースです。

例えば、人材開発担当者が、最先端のコーチング技術を外部で仕入れ、それを社内で展開できるようにしたいと考えていたとします。自分自身が企画する内製のコーチング研修が、そもそも、どんな組織課題を解決するものなのか？を考えずに導入してしまうケースがあるのです。

また、その組織課題が、今取り組むべき最重要課題なのか？を考えると優先度としては高くないのに、自身が行いたい研修を実施してしまうというケースもあります。最先端のコーチング技術を自分が学んで、それを紹介したかっただけではないのか？と、まず、立ち止まって考えることが必要となります。

さらに、例えば、M&Aなどによって組織の環境が激変するなかで、社員の退職率の軽減が組織上のミッションである企業があったとします。退職率の軽減を図るといふ組織課題に対して、マネージャー向けに現場に即した実践的なコーチング研修を企画立案するのは、正しい研修企画のアプローチです。

その結果、部下が前向きに、そして長い期間働いてくれるようになることは、まさに現場が望んでいることであるので、研修の企画自体も好意的に受け入れられるでしょう。現場をしっかりとリサーチし、望まれて実施するのが行動変容の研修企画において理想の形です。

上記の例で、行動変容を意識した、具体的な研修内容をどのように作り込んでいくかという点では、“上司が現場で戸惑うマネジメント状況”について、現場の上司にヒアリングを重ねたものをケーススタディにします。また、現場の上司にアドバイスする上役にもヒアリングして、ケーススタディにして現場感が出るように設計します。

ケースづくりのポイントは、退職率の軽減につながる上司の具体的なマネジメント行動を明らかにすることがポイントになります。その具体的な行動を起こせるようになるためのケーススタディを考えていくことになるわけです。これができないと行動変容が起こる研修を立案することはできません。

職場の課題解決に資する研修を立案することは、その課題を解決するための対象者の具体的な行動を特定することとセットで考えるようにしましょう。

研修の実施が終わった後は、数ヵ月後に、上記で定めた行動変容がしっかりと表れ、退職率の軽減という成果につながっているかを確認します。成果が出ている部隊に出向き、そのノウハウに関するマネジャーへのインタビューを通じて、成功事例をまとめるわけです。そして、それらをマネジャー陣と共有することで管理職全体の底上げを図っていきます。

当日の研修や研修の前後の取り組みが、退職率の軽減という数値目標につながっていることを確認します。しかし、それ以上に、主管部門が現場に出向くなかで、“現場に本当に役立っている”、“現場のマネジャーに効き目が出ている”という肌感覚も大切な要素です。

つまり、行動変容を求める研修の企画で大切なことは、組織や現場の具体的な課題に対して研修が打ち手になっており、課題解決時の参加者の具体的な行動が特定できることです。そして、研修を実施した結果、目標数値の変化を把握でき、参加者が職場で学習したことを実践している肌感覚を主管部門が得られることが求められます。

このように、人材開発部門が現場に入り込むことの大切さは、耳にタコができるくらいよく聞く話です。しかしながら、それができている会社というのは、意外と少ないというのも事実です。人事は、中長期を見据えて人を育てたいと思いますし、現場は、短期業績達成のコミットを求められるなかで、すぐに役立つもの、実践的なものを欲しがります。

そのような状況下において、人事教育部門は、中長期を見据えながらも現場の意向を正確に読み取り、どの課題に対して研修を企画することが組織力の向上につながるのか、現場とともにそれらを考え、共に行動変容を促進する研修の企画をつくり出すことがとても大切になってきます。

2) 行動変容を起こす最初の集団を明確にする

みなさんは、研修の参加者の行動変容を職場全体に浸透していくために、具体的にどのような方法、ステップを取られているのでしょうか？

私が受講者の行動変容を前提にした研修を企画するときに意識していることは、まず小さく始めて周囲の感触を探り、微修正をかけながら研修の対象範囲を広げていくことです。最終的には、他部門

展開、全国支社展開を見据え、全社的なムーブメントにしていくところまで視野に入れます。

最初の1回目の研修実施は、トライアル的にやってみるといことが大切です。決して、研修内容について手を抜くわけではありません。最高レベルの品質を提供する準備をして、それをトライアルし、参加者の反応、上司の反応などを窺うイメージです。その反応は、参加者個人のアンケート結果を見るだけでなく、現場での行動レベルの変化を見て、果たして全社に広げていけるのかどうかという視点で反応を確認し、戦略を練ります。

例えば、会議で活用するためのファシリテーション研修を企画したとしましょう。本来は中堅層に提供するのが主目的であったとしても、まずは、若手層で試してみて、うまく機能するかを検証します。そして、反応がよければ、その内容をベースにボリューム層の中堅層向けにアレンジして提供していくというイメージです。

ただし、注意も必要です。対象範囲を本来のターゲットより下位層として実施する場合は、その若手層が学んだことを職場で適用する際に相当なプレッシャーがかかります。ある意味、職場に小さな波紋をもたらす可能性もあるわけです。新しいスキルの実践を職場が受け入れる態勢をつくっておかないと、「若手が変なことをやり始めた」と言われかねないからです。

研修の主管部門のみなさんは、トライアルで受けた参加者がファシリテーションの技術を職場で活用することを、対象者の上長とうまく調整しておくことが何より大切です。トライアルだからこそ、行動変容に関してより丁寧に社内調整していくことが肝心です。

そして、本来のターゲットである中堅層向けへのファシリテーション研修の社内プロモーションを行っていきます。すでに若手に同様の研修を行っていることもありますので、若手層へのプログラムとの明確な違いを打ち出し、どうメリットがあるのかを参加者に訴求します。中堅層の方々に響くように、若手より高度なものを扱うというニュアンスを伝えると効果的です。中堅層の先輩社員は、若手と同じ研修を受けたいとは思わないことが多々あるからです。

このプロモーションの際に、文字でその違いを打ち出してもなかなか伝えきれない部分もありますので、図、絵、写真などを活用してイメージに訴えかけるような社内プロモーション用の資料をつくっていく必要があります。

例えば、会議のためのファシリテーション研修において、メモなどを取らずに言葉だけで話し合ってしまう“空中戦の議論”を、ホワイトボードを使って短時間でどう整理し、見える化するかという点が、訴求したい重要なポイントだとします。それを社内プロモーション資料において言葉だけで伝えようとしても、その大切さが今一つ伝わらないものです。

そこで、その社内プロモーションにひと手間かけて、実際に、ホワイトボードに上手く整理された議論のイメージ写真などを研修後の効果イメージとして挿入するわけです。

こうして、実施したい内容の具体的なイメージが伝わるような社内プロモーション資料づくりをすることで、現場の参加者の参加意欲を高めることができ、同時に、上司も参加者を研修に送り出しやすくなります。上司も、部下が参加する研修内容がスッと頭に入っていないと、研修に送り出しているのかが分からなくなり、結局、面倒臭くなって「とりあえず仕事しろ！」となってしまうが

ちです。

最後に、中堅層のファシリテーション研修がうまく成功して、参加者の現場での行動変容へと上手くつながっていくと、次に他部門への波及、全国支社展開を狙っていけるということになります。まさに、ムーブメントを少しずつ起こしていくイメージです。これには、現場レベルの責任者が、かなり強くコミットしている状態があって初めて成り立ちます。主管部門はそのような状態をつくるためにどうしたらよいかを思案することになるわけです。

それには、具体的な研修効果を示すことも必要になります。ファシリテーション研修の場合は、働き方改革に伴う会議時間の短縮などを具体的な数値で示すと効果的です。このような地道な作業を通じて、現場の上長や参加者の理解を得て、全国展開へとつなげていくわけです。

以上のように、行動変容を促進する研修を企画する際は、なるべく組織全体に広がる構想をいかに初期段階から戦略的にイメージするかがとても大切です。そうすれば、徐々にではありますが、多くの現場の社員のみなさんが、「今回の研修は効果がある」と口コミで広めてくれるようになります。

ぜひ、小さく始めて大きく育てる研修の企画を立てていただければと思います。

3) 行動変容の促進に適した参加人数にする

社員のみなさんが、研修で学んだことを職場で確実に行動に移すような研修にするには、研修の参加人数は何人が適正だと思いますか？

研修企画担当者としては、少ない人数での実施というよりは、1回に参加する人数をなるべく多くしてコストパフォーマンスを高めたいというのが率直な考え方だと思います。確かに、参加人数を多くするとコストは安く抑えられるかもしれませんが、社員のみなさんの確実な行動変容を考えた場合、改めて参加者人数について立ち止まって考えてみるのが有効です。

弊社が担当させていただいているクライアント企業様との間では、行動変容が確実に起こるために、1回の研修について通常より何人まで人数を減らせるかを議論します。要は、企画したテーマの研修に対して、何人で実施すると行動変容が最も起きるのかについて仮説を立てるわけです。

例えば、弊社で行っている教育担当者のための研修デザインの基礎研修では、通常6名～10名でお客様からオーダーをいただくことが多いです。担当者も確実な行動変容を求めているため、一般的な20数名の研修より、確実に行動変容が起こる人数は何人なのかを考え、結果として、少ない受講者数を選択されることになることが多いのです。

もちろんテーマによって最適人数は異なります。少なくとも、研修ルームの広さや、今までの慣例に従って“研修は24名でやるもの”などと決めつけないことが大事です。1回当たりの研修受講人数が少ないと、短期的には通常より少しコストがかかるように見えますが、職場での行動変容が起きて成果が出始めるにつれて、結果的にコストパフォーマンスも上がってきます。また、目に見える形での確実な成果として表れるので、結果として、研修企画担当者の評価を高めることができます。

テーマによって、例えば階層別研修などは、一定の人数規模で行うことも必要かもしれません。それは、同期同士のつながり、人的ネットワークを強化することも意識すべきだからです。ただ、会社

にとって、確実な行動変容を狙い、成果を発信していく場合において、対象者の選抜と1回当たりの参加人数をしっかりと考えることが大切だということです。

行動変容という観点から考えたときに、必須研修でも任意研修でも社員のみなさんの行動を促すうえで、参加者が前向きに研修に参加することが肝要です。この意識づけについては、研修前後の上司の関わりが最も成果に寄与することは、研究の知見でも明らかになっています。

しかし、企画段階でもっと意識することがあります。それは、フェーズに分けて、参加者の行動変容がより起こりやすくなるように全体設計することです。それにより、組織全体への確実な浸透を図ることができます。例えば、ファーストステップとセカンドステップに分けます。ファーストステップでは、該当テーマに対して、手挙げで参加者を募り、やる気のある人を対象に研修を行い、確実な行動変容とポジティブな雰囲気をつくることを目指します。

比較的少人数で実施し、実施後の丁寧なフォローをしながら確実な行動変容を起こし、現場を少しずつ変えていくことに注力します。それにより、目に見える形での確実な成果をつくっていくわけです。前向きに捉えてくれる人とムーブメントを起こしていくことが結果的に組織全体の行動変容につながります。一気にやろうとせず、その波をつくっていく。このような考え方が行動変容を促す研修企画の1つのアプローチです。

そして、セカンドステップとしては、まだ施策に対して前向きでない人が自ら参加せざるをえない状況をつくっていきます。これらの人が参加するということまで含めて企画段階で考えると、全社への確実な施策の浸透が行われることになるわけです。

ここまで、行動変容を促す内製研修の企画視点を3つに分けて述べてきました。人の成長は、1人でできるものではなく、多くの人が関わることで成しえるものです。“研修は、研修”，“現場は現場”と分断して考えずに、一体化するなかで多くの人が関わり合いながら、人の成長に寄与するということが極めて大切です。

このことは、行動変容型の研修企画のメッセージの1つである、“現場を巻き込んだ研修企画にする”というメッセージそのものです。結局のところ、研修で学んだことを仕事で活かすということは、研修と仕事を別々に考えるのではなく、研修と現場とが協力しながら、参加者の行動変容を支援していくという、とてもシンプルなことなのです。

3. 社内ノウハウを内製研修に反映する考え方

内製研修を始めるときに、最初につまずくのが研修プログラムの開発です。社内に眠る貴重なノウハウが見える化し、相互に学び合うことはとても大切だと分かっていても、いざ研修プログラムを1から開発するとなると面倒に感じてしまい、外部の先生にお願いしたほうがいいのかと考える人材開発担当者も多いのではないのでしょうか。

研修デザインの基本を学ぶことは確かに大切ですが、ここでは、社内研修をもっと気軽に開発する新しい視点をお伝えしていきます。

● 競争優位をつくるための社内プログラム

内製研修を進めるうえで困るのが、研修コンテンツの開発をどう進めたらよいかという点ではないでしょうか。外部研修を社内でライセンスフィーを払いながら実施することも可能ですが、社内で実施する以上、自社らしいコンテンツを実施したいところです。

しかし、実際に研修コンテンツを1から開発するとなると、なかなか大変なのも事実です。実際につくったことがない、開発するための基本的な考え方を知らないなど、いろいろ理由が出てきます。ですが、仮に、自前で研修をどんどん開発できるようになると、社内の英知をより広く還流させることができ、社内に学ぶ場をどんどん増やすことができるようになる、という効果が生まれてくるのです。

現代の世の中では、書籍を通じて手軽に学べたり、さまざまなオープンソースのコンテンツが、WEBを通じて無料で学べる環境が整いつつあります。同じような内容やテーマの研修を、高いお金を払って用意することは果たして適切なのか？と考える人材開発担当者も少なくないはずです。

今、社内で揃えるべきコンテンツは、外部に流通しているノウハウではなく、社内に眠っていて明らかにされていない英知なのです。その英知は価値があるにもかかわらず、個人の中に埋もれてしまっているのです。それを、見える化し、誰もが学べるコンテンツにし、社内に広めていくことが必要なのです。

みなさんのいる部門は他部門のノウハウをどれだけ知っていますか？そして、みなさんは、他部門の社員個人が持っている経験やノウハウをどれだけ知っているのでしょうか。

一度、冷静に社内をよく観察してみると、さまざまなノウハウがあることに気がつきます。社内にあるプレゼンテーションの技術や新規事業の立ち上げ方やクレームの対応方法など、各部門にあるノウハウ、社員が持っているノウハウをコンテンツ化していくのです。

外に目を向けつつ、目の前にある社内ノウハウを見える化し、そこから学ぶことが自社の競争力をつける源泉になるのです。

● 既存の研修効果の向上から始める

ゼロから内製研修を開発することが難しいと感じる場合は、まずは、社内で実施されている研修をくまなく洗い出してみることが必要です。人事部門主催の研修だけでなく、各部門単位で行われている研修、勉強会も含めてリサーチします。

研修や勉強会は社内だけではなくありません。当たり前ですが、社外でも実施する場合があります。例えば、営業担当がお客様先で研修会、勉強会を行うことがあります。

まずは、すでに行われているこのような研修を、より学びやすい設計に変えていくことから始めてはいかがでしょうか。講義形式が多い研修から、参画型の研修へカスタマイズするだけでより学びが深まる研修になります。研修デザインの基本を学べば、少しずつ自身で改善のポイントが分かるようになってきます。

● 初めての研修開発時の逆転発想

社内で研修を開発しようと思ってもなかなか手につかない理由の代表的なところとして、担当者が異動してしまい、社内に研修開発のノウハウが残らない、研修デザインが学術的すぎていまいちピンとこない、などの理由が挙げられます。

社内の担当者は外部のプロとは異なりますので、当初はなかなかリッチなコンテンツをつくれなのは仕方ありません。当面は、リッチなコンテンツは今まで通り外部にお願いしてよいと思います。

一方、内製研修は、もっとカジュアルな研修プログラムにしてしまうというアプローチも1つの手です。もっとラフな学習の場でいいのです。あるテーマについて学びが機能することが第一義だからです。2つの極意があります。

1つ目の極意は、論点とディスカッションを組み合わせた研修プログラムにするという方法です。細かな設定やケーススタディなどを「1から開発する」という発想から一度離れましょう。

例えば若手社員の報連相に課題があり、先輩社員や上司が困っている現状が全社的にあったとします。ディスカッションの論点は、社内で困っている課題そのものになりますので、例えば、「報連相を怠ることによる上司への具体的な影響とは何か」や「上司に報連相をしないことによるあなたが失うものは何か」「報連相する恐怖が湧いてしまうのはなぜなのか？それを乗り越えるためには具体的な解決策は何か？」などです。

このように論点を決めるのはそんなに難しいことはありません。論点とは、育成する立場にある人なら誰でも考えなければならないことそのものだからです。なるべく具体的に設定してください。そして、その論点についてディスカッションさせ、会社としての考え方に着地させればいいのです。

極端ではありますが、内製化の学びの場のカジュアルな方法の1つとして、このような論点の設定→ディスカッション→解説という流れで、まずはいいと 생각합니다。会社で話し合いたいものがあれば、それを論点にして、どんどんディスカッションさせながら学ぶ場を増やしていきましょう。まずはこのレベルから確実にスタートさせることが大切です。

●「研修時間」という概念を一度捨てる

もう1つの極意は、社内で実施するためには、研修サイズを極限まで小さくすることです。1日研修をつくろうとするから難しいのです。社内だからこそ、1時間の研修だってできるわけです。

私が前職在籍時は、1時間の英会話レッスンのコンテンツを社内で作りましたし、2時間程度のエクセルやパワーポイントの研修も多数開発しました。1時間～2時間の研修であれば、だいぶ作りやすくなるのではないのでしょうか。それでも研修開発のデザインが気になる場合は簡単な研修デザインの基礎研修を受講し、自分なりに工夫してアレンジしていけばよいと思います。

4. 社内講師を体系的に育成する技術とは

ここからは、どのような考え方にに基づき内製研修の講師育成を体系的に実践していくべきなのか。社内講師のトレーニング方法と、講師スキルの体系化の方法についてお伝えしていきます。

●社内講師は最初の3分で見抜かれる

社員のみなさんは、多くの業務経験やノウハウを持っていますが、それを「どう分かりやすく教えるのか」という、“教える技術”を持ち合わせた人はなかなかいないのが現状です。大切な経験やノウハウが参加者に届かないのでは意味がありません。新しく社内で講師をやる人は必ず、インストラクションの基礎を学び、確実に自身の知識がしっかり参加者の学びにつながるような具体的なスキル

を学ばないといけません。

私が約2万人以上の社員のみなさんへの講師経験を通じて分かったことは、社内講師は、実際に研修の場で社員の前に立ったとき、最初の3分ですべてを見抜かれるということです。

講師に対して「この人緊張しているな」とか「声が震えているな」「本当に大丈夫なの？」というような不安を、参加者として感じたことはありませんか？講師は、参加者が学習を始める前にこのような不安を絶対に感じさせてはいけません。受講者の学習に対する意欲の阻害要因になってしまうからです。

社内講師の導入アプローチでは、立ち姿勢、発声、ジェスチャー、アイコンタクトなど基礎を徹底的にトレーニングし、必ず一定以上をクリアさせることが登壇に当たっての最低条件となります。

受講者の前に立った瞬間に、堂々とその研修を楽しみながらスタートできるくらいの余裕が必要です。繰り返しの練習を通じてできるようにしていきます。登壇日初日の冒頭から、自信を持って業務での経験やノウハウを伝えてほしいからです。

研修の導入部分の開始3分が安定すると、参加者も必要以上に講師を気にすることなく、学習する内容に自然と意識が向かっていくものです。教える技術の高度な部分というよりは、本当に基礎部分を徹底的に学ぶことが、社内講師として活躍する最初のステップとして大切なこととなります。

●必要なスキルを“見える化”する

内製化の立ち上げ当初は、インストラクションスキルの基礎的なもので十分ですが、参加者の学びをどんどん、より深いものにするための発展的な技術を講師陣に伝えていく必要があります。社内講師陣も応用的なスキルを身につけることで、「受講者をより巻き込めるようになった」「ディスカッションがより活性化した」といった非常に前向きな感想を伝えてくれます。

また、何より受講者からのアンケート結果やコメントからも、学習の効果が目に見えて分かる内容が多くなってきます。

社内講師のモチベーションを維持するためには、登壇するたびに自分自身で「だんだん上達しているな」「社員の反応がよくなっているな」「多くの感謝の言葉をいただけてうれしい」と感じていただくことが大切です。そうなるには、講師としてのスキルを向上するための全体像を主管部門が明確に示し、体系的な講師トレーニングをすることが大切です。

具体的には、自社オリジナルのインストラクションスキルをスキルマップとして体系化し、それらを社内講師陣に“見える化”して示すことです。

例えば、

- ・講師の意図を伝えきるための「伝達力」
- ・受講者を飽きさせないようにするための「演出力」
- ・臨機応変に研修内の状況対応するための「対応力」

の3つのカテゴリーに分け、さらにレベルを「初級」「中級」「上級」の3段階に分けて、スキルをマッピングします。

スキルマップを作成する際には、世の中で活躍されている講師や社内で評判がよい講師、今まで受けた研修講師へのヒアリングなどを通じて、社内講師に必要なスキルを洗い出します。そして、それ

をカテゴリー化やレベル分けを通じて、自社オリジナル版の講師スキルマップを構築していくのです。

次にやることは、体系化したスキルマップのスキルごとに社内講師養成のトレーニングモジュールを作成することです。自身のスキルレベルが明確になっても、課題を克服するためのトレーニングがなければ意味がないわけです。

そのためにも、人事の講師陣は、自らそれらを体現できるように日々研鑽を積んでおく必要があります。これは、人材開発側の講師と各事業部門の講師との役割の違いでもあります。

人事側の講師は、各事業部門の現場講師に比べると、現場経験は多少、劣るかもしれません。ただ、インストラクションスキルや研修デザインの考え方は、常に一步先を行く必要があるのです。

人事の講師陣は、スキルマップにある要素を自ら体現し、それを教えられるレベルで社内講師をリードしていく存在にならないといけません。研修の事務局機能だけでなく、企画も開発も講師もすべてできるようになることが大切です。講師もできるようになることでより精度の高い企画も立てられるようになります。

また、講師の経験は、自身のキャリアアップにつながりますし、会社にとっても育成意識の高い教える人が増えることは評価に値するはずです。

* * *

● 共に成長できる組織へ

育成型の内製研修を導入する方法を解説してまいりましたが、いかがでしたでしょうか？ 育成型の内製研修を導入するには、人材開発部門が今まで以上に経営や現場にとってのビジネスパートナーになることが求められます。各事業ラインのビジネスユニットが、どういうビジョンを持って、どんな戦略を持ってやっているのかということを日々ウォッチし続けることで、人材開発部門は、現場感のある内製研修を企画することができるようになるのです。

その意識を持って現場に行くと、現場が協力したいと思ってもらえるようになり、結果、社内の育成環境がより機能し、課題解決や成果創出へと今まで以上につながっていくのです。

多くの人材開発部門の担当者が育成型の内製研修の導入を通じて、経営や組織への貢献度を高められるきっかけにいただけましたら幸いです。そして、今後、組織の1人ひとりが職場で教え合い、助け合いながら、共に成長していける組織になっていかれますよう心より願っております。