

これからの企業内研修のあり方

New Intra-company Training Methodologies

世界的な景気低迷が多くの企業の業績にダメージを与えているが、「企業内研修をはじめとした人材育成投資は維持したい」という意向を示す企業は少なくない。なぜなら企業の現場では、①次世代経営層の育成、②社会人基礎力および働く意欲低下への対応、③管理職に対する負担増大へのフォロー、などの諸課題への解決に迫られており、もはや「人材育成は現場のOJT任せ」というやり方では吸収できなくなっているからである。さらに、自社の魅力および社員満足（ES）向上のためにも、教育研修制度の充実が欠かすことはできない。

しかし、経営環境が厳しく業績が低迷する中、どこの企業も、研修実施にあたり、「投じたコスト以上の効果」をシビアに検証し、PDCAを回していく必要がある。

そのためには、(1) 研修を実施する企業サイドにおいて：①教育体系を構築し、自社流にカスタマイズされた研修を導入する、②研修だけに依存せず、社内でのフォローアップ体制を充実させる、③研修実施にあたってのPDCAと効果の測定を徹底する、などの工夫が従来以上に求められる。また、(2) 専門の教育機関においては：①クライアント独自の研修をカスタマイズできる能力、②単発の研修でなく、トータルなソリューション提案ができる能力などを蓄積し、クライアントの発展のために本当に役に立つ研修を提案していくことが不可欠になる。本稿においては、企業内研修における人材育成の目的を踏まえた「これからの企業内研修のあり方」について検討する。



The global recession has adversely affected a lot of companies' business performances, but there are not a few companies that plan to continue investing in human resources development, including "intra-company training". Because, there are many issues in the workplace that need to be addressed, such as (1) fostering executives in the next generation, (2) coping with the deteriorating consciousness of being a member of society and the dwindling desire to work, and (3) providing support for managers with increasing burdens. As such, it is no longer possible to leave the task of developing human resources to "on-the-job training" in the workplace. In addition, in order to increase the appeal of the company and raise the level of employee satisfaction (ES), enhancement of educational training programs is inevitable.

But as management environments and corporate business performances are deteriorating, any company is required to verify the cost effectiveness in planning for training programs through plan-do-check-act (PDCA). In order to make this effective, the following measures need to be devised more than ever for companies.

- (1) In the company where a training system is formulated,
 - a. establish an educational system and customize the training programs to the specific company's fashion,
 - b. do not rely solely on the training programs, but build on a system in the company to follow up on training,
 - c. clearly measure the effects and PDCA in implementing training programs.
- (2) For a professional educational institution, accumulate such abilities as
 - a. formulating a customized training program to meet the needs of each client, and
 - b. proposing a total solution rather than a one-time training plan.

Further, it is inevitable to submit a proposal which is truly effective in supporting the growth of the client.

This paper discusses new methodologies in formulating intra-company training programs with the aim of effectively enhancing human resources development.

1 | はじめに～本稿の狙い～

サブプライムローン問題に端を発した米国の金融危機が震源となった世界的な景気低迷が、わが国の自動車産業をはじめとした多くの企業の業績にダメージを与えている。まさに世界的なバブル崩壊ともいえる、日本企業の経営危機であり、派遣社員の契約打ち切りや設備投資の繰り延べなどに取り組まざるを得ない状況が製造業を中心として現れている。

しかしそういう状況であるにもかかわらず、「人材育成にかかるコストだけは何とか維持したい」という意向を示す企業も少なくない。むしろ「受注が減って閑散となる今こそ社員教育をじっくりやるチャンス」と割り切る企業もある。この点は、バブル崩壊時に3Kの一貫として、教育費用がまさきに削減の槍玉に挙げられたときとは対照的である。社員の教育にかかるコストは費用でなく「先行投資」という考えが定着し、人材育成投資を怠ると、企業業績面で後ほど手痛いしっぺ返しを受けることが過去の教訓から明確になったためと推測される。厚生労働省が行う『能力開発基本調査』においても、図表1のとおり「人材育成投資と売上増加には深い関係がある」という結果が出されている。

ただし、経営環境が厳しい中、どこの企業も目的不明、効果がみえない人材育成投資を行う余裕はないはずであり、社員教育については、従来以上に「投じたコスト以

上の効果」をシビアに検証し、よりよい効果を求めてPDCAを回していく必要がある。

一般的に社員教育には、①OJT、②OFF-JT、③自己啓発支援、の3つの方法があり、さらにOFF-JTには、外部公開セミナーへの派遣や社外留学、企業内における集合研修などのさまざまな手段がある。ただし本稿の中ですべての社員教育について網羅することは不可能であるため、今回は企業内研修（企業が自社内において、自社独自で企画実施する研修）に焦点を絞り、「これからの企業内研修のあり方」について述べることにする。

2 | 企業における人材育成の目的

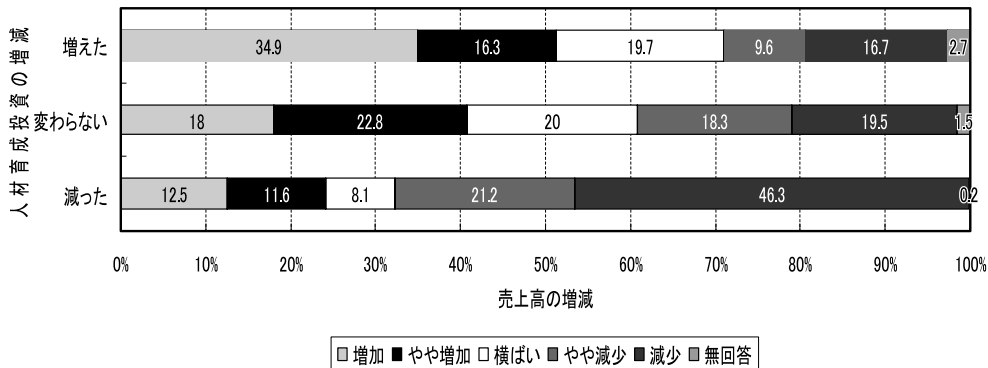
経営環境、雇用環境が激変する中、企業における人材育成にあたっての目的は変化している。こうした状況において、企業内の教育計画立案にあたっては、何が目的であるのかを十分に考慮すべきである。

筆者は16年間、多くの業種業態の企業、団体に対して、マネジメントや職場活性化をはじめ、さまざまな分野での研修講師や人材育成に携わっている。以下に述べる企業における人材育成の目的は、クライアントの現場で実際に見聞、実感したものである。

(1) 次世代を担う経営者、変革リーダーを計画的に育成していく必要がある

創業以来、ひとりの経営トップの強力な舵取りのもとで今日の土台を築き上げてきた中堅企業も少なくない。

図表1 人材育成投資と売上増



出所：厚生労働省「2005年度能力開発基本調査」より

しかし経営環境は激動し、またこういったカリスマ的なリーダーシップをもった経営トップも年齢とともに引退を考えていかななくてはならない。企業存続のためには、次世代に向けて経営の後継者、およびその参謀となる企業リーダーを育成していかななくてはならないが、実態は以下のような状態で、育成が思うように進んでいない企業も多い

①A社：うちの息子が、自分の会社の経営を継ぎたくなくて困っている。また彼を本来支えるべきはずの経営幹部陣は、受身、指示待ちで当事者意識が低すぎる。

②B社：うちの社員の大半は、昇進して管理職になることを望んでいない。こんな状態で次世代を担う経営幹部が育つのか不安である。

「高校生の意欲に関する調査（日本、米国、中国、韓国の比較）」によると、日本の若者は「無理して偉くなって疲れる思いをしたくない」という回答が、米国や韓国等に比べて著しく高いという（図表2）。

上記の悩みはこのような現在のわが国の国民性を表しており、その理由のひとつとして豊かな時代に育ったためのハングリー精神欠如等が挙げられるが、これは今後わが国の教育のあり方そのものに関わる重要な課題である。しかし企業の維持発展のためには、いつ実現するともわからない政府の施策に依存している余裕はない。上記のような現象を放置しないためにも、次世代の経営

を担う後継者および変革型リーダーの幹部を、①意識（自分が将来経営の核になるという上昇志向や目標意識）と②能力（経営を行うためのさまざまな知識、スキル）両者の面から、計画的に育成していく必要がある。

（2）働く意欲の低下を防ぐ必要がある

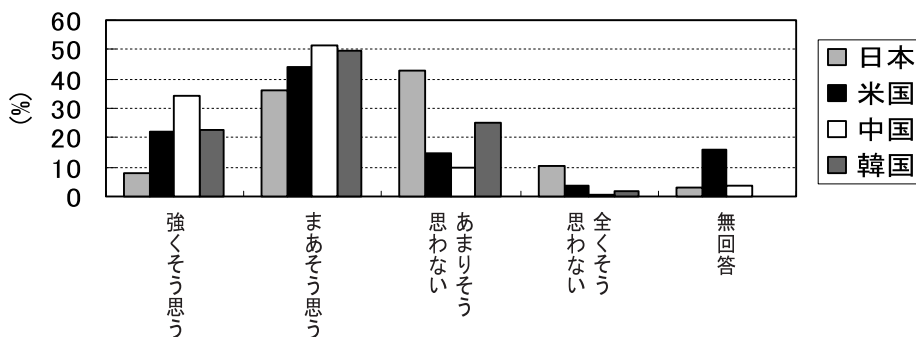
「働く意欲の向上」「やらされ感からの脱却」は、いずこの企業の経営者の方々も、最も頭を悩ませている課題である。日本人は世界で最も勤勉で労働意欲が高い民族といわれたのは昔のことであり、今では、先進国の中でもビジネスパーソンモチベーションは下位レベルという残念な調査結果もみられる（図表3）。

その原因としては、①上昇志向や目標意識の欠如、②職場内コミュニケーションの欠如による士気の低下、③1人あたりの業務量増大にともなう疲労感の増大、④オーナー企業によくみられる強烈なトップダウン経営による考える習慣の放棄、などが複雑に絡み合っており、どこの企業も即効性がある対策を講じられずに模索状態にある。しかし「情熱こそ能力のはじまり」という言葉に象徴されるように、意欲の向上を図ることなくして企業内の人材をレベルアップしていくことはできない。

（3）若者の社会人基礎力の低下に対する対策を講じていく必要がある。

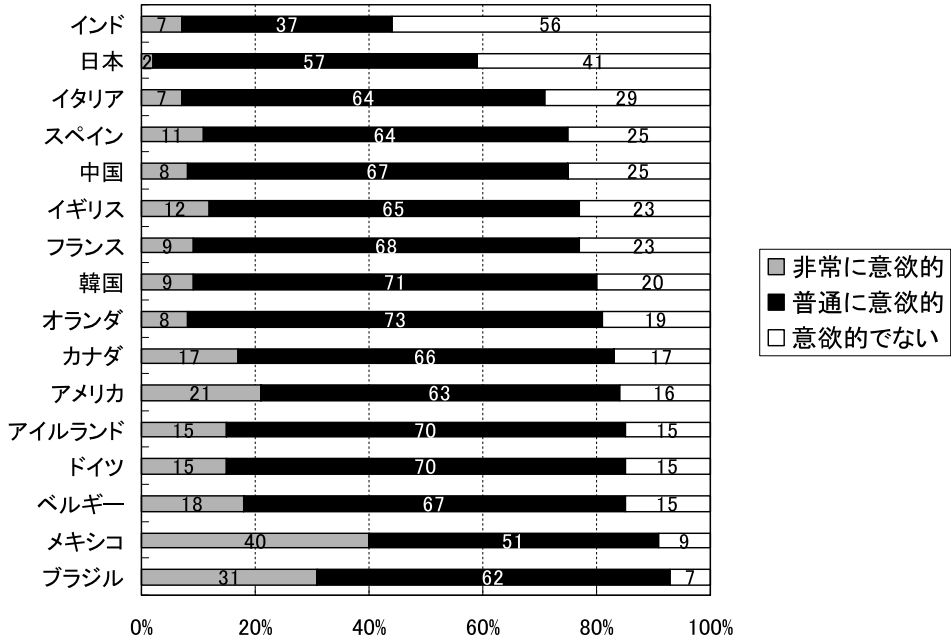
経済産業省では、「社会人基礎力に関する研究会」で、職場や地域社会の中で多様な人々とともに仕事をしていくために必要な基礎力を「社会人基礎力」と名づけ、考

図表2 高校生の意欲に関する調査
あなたは偉くなりたいと思いますか



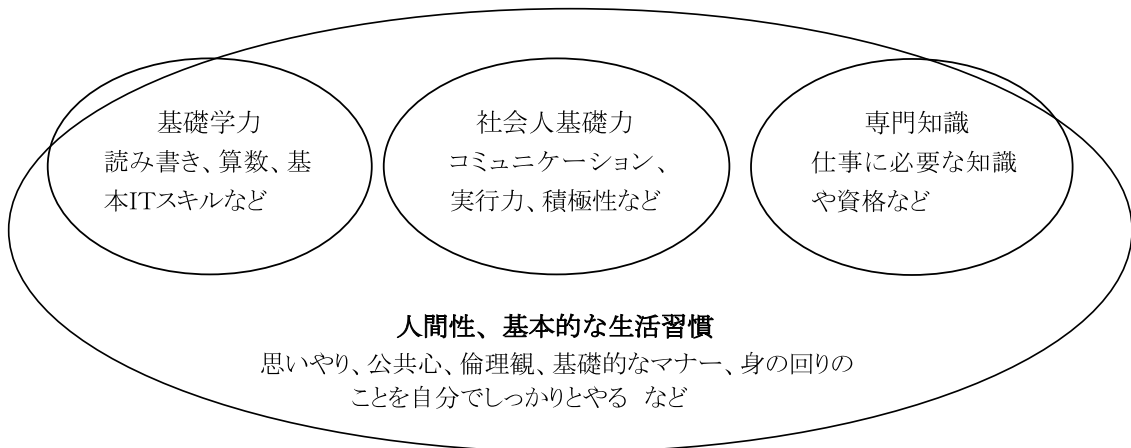
出所：財団法人日本青少年研究所「高校生の意欲に関する調査（日本、米国、中国、韓国の比較）」2007年4月より

図表3 世界16カ国の仕事に対する意欲

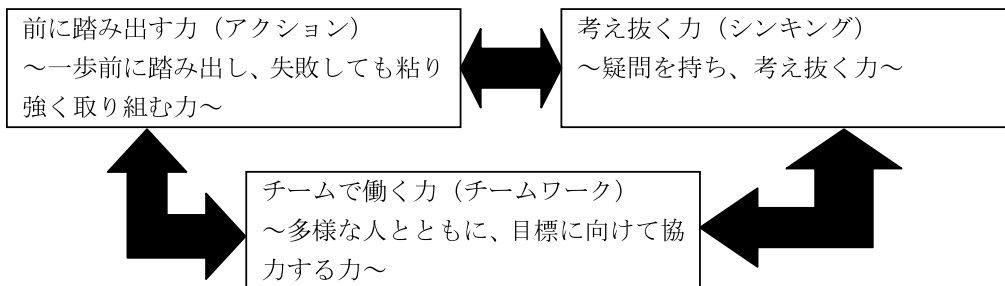


出所：タワーズペリン「2005年グローバル・ワークフォース・スタディ」

図表4 社会人基礎力とは



●社会人基礎力を構成する3つの能力



出所：経済産業省政策局産業人事参事官室「社会人基礎力に関する『中間とりまとめ』(概要版)」より

え方を整理した（図表4）。

昨今、コミュニケーション、実行力、積極性などの社会人基礎力の低下が年々低下しているのでは、と危惧されており、その理由として以下のような社会現象が複雑に絡み合っていると考えられる。

- ①ここ数年就職戦線が売手市場であったことによる若手社員の甘え、辛抱のなさ
- ②ゆとり教育に起因する学力全般の低下
- ③パソコンやゲームなどへの熱中による対人コミュニケーション力低下
- ④家庭や学校、企業において“厳しい躰”ができる教育者が少なくなった

などが挙げられる。企業ビジネスの現場とは、仕事をする場であると同時に、1人前の社会人を育てる格好の鍛錬の場である。企業の経営者や職場の上司は、たとえ嫌われてもそれを恐れず、家庭や学校において十分鍛えられてこなかった若者の社会人基礎力の教育に対して、取り組んでいく覚悟が必要である。

（4）職場におけるOJT機能の弱体化に対する対策を講じていく必要がある。

中間管理職層の負担はかつてないほど重くなっている。景気低迷期にどこの企業も人員削減を図り、そのつけが管理職にのしかかっていることに加え、内部統制や労務管理などのさまざまなシステムやルールへの対応業務も増え続けていたためである。もはや「教育は現場のOJTが99%」「忙しいのは指導育成が面倒な言い訳だ」といった精神論的な管理者教育だけでは解決できない事態である。

また、バブル崩壊後に採用された今の30代～40代前半の社員は、部下後輩を持つ機会が乏しかったため、OJTを職場でどう推進すればよいのかが分からず、若手社員の指導育成に困惑している。「叱り方やほめ方がわからない」「どこまで教えどこまで任せていいのかわからない」といった悩みは、多くの現場の中堅層から聞かれる声である。

一方これからの経営戦略のキーワードのひとつは「競争より機動力やスピードで優位に立つこと」であり、従

来型の「目で見て覚えろ、盗んで覚えろ」「3年間は赤字社員」という悠長なOJTでは対応できない。

もはや「人材育成は現場のOJT任せ」というやり方では吸収できない状況になっている。

このため、

- ①OJTの担い手である管理監督者、中堅社員層の支援、強化、
- ②OJTだけでは吸収しきれない計画的、系統的な人材の底上げ

については、企業全体の課題として主体的に取り組んでいかななくてはならない。

（5）管理職に対する負担増大へのフォローが必要である。

企業組織のフラット化が進んでいることもあり、管理職の負担は、かつてないほど高くなっている。労務管理やメンタルヘルス、コンプライアンスへの対応業務に加え、若年者の早期離職にともなう人材の枯渇（教えて一人前になったらすぐ辞める）等が、プレイングマネージャーである管理職の背中に重くのしかかっている。C社の管理職は、新任課長研修の場で堂々と「自分は本音をいうと課長になんかなりたくなかった」「自分たちは偽管理職（管理職とは名ばかり）」「こんな俺たちの姿をみたら部下は絶対昇進したくないよな」と公言している。

もはや「あなたが変われば職場は変わる」「部下をうまく使って成果をあげろ」「それを考えるのが管理職の仕事でしょ」という旧来型の精神論だけの教育では、対応できなくなっていることは明らかである。企業内の人材育成の重要課題として、高まる管理職の負担を軽減していくための実務的な手当てが必要であり、そのための手段のひとつとして精神論に留まらない有効かつ実践的なマネジメント教育の手法を探求していかななくてはならない。

（6）労働力人口が減る中、自社の魅力や社員満足（ES）を真剣に考えていく必要がある。

少子化による労働力人口減少は、即、有能な人材を採用できないという深刻な問題に直面する。中堅建設業D社では、一時、「大卒新規採用を数名行おうとしたが誰ひとり応募がいなかった」という悲鳴を上げていた。特に中堅中

小業では大企業と比較して、労働環境や賃金面で不利な点は否めない。また入社しても、「気に入らない」「イメージが合わない」とすぐ辞めてしまう傾向が顕著である。

しかし自社の魅力や社員満足は、賃金や労働環境のみに起因するものではなく、むしろ「仕事に対する達成感」や「自分が成長している実感」に大きく左右されることは、ハーズバーグの「動機づけ、衛生理論」¹⁾においても示されている(図表5)。

上記理論を裏づけする事実がある。中堅印刷業E社では、「教育制度がなく、自己のスキルを磨く機会を与えてもらえない」ことが若手社員の不満の大きな要素になっている(自分の大学の同級生は別の会社において、教育

を通じていろいろなことを勉強しているのに、自分の会社にはそれがない)。E社では新入社員研修以降は課長クラスになるまで社内で研修らしいものが存在せず、しいて言えば外部のセミナーにスポットで派遣する程度である。さらに、会社としてどういう人材を育てていきたいかという能力開発ビジョンがないため、社員が自己成長のための目標意識を持ちにくいという不満もある。

今の若手社員は、自社の帰属意識はかつてに比べると薄れているといわれるが、その反面、自分の市場価値(辞めてもどこでも食っていける価値)を磨くことには貪欲である。

バブル崩壊後、大手の銀行や証券会社が破綻する光景

図表5 動機づけ、衛生理論

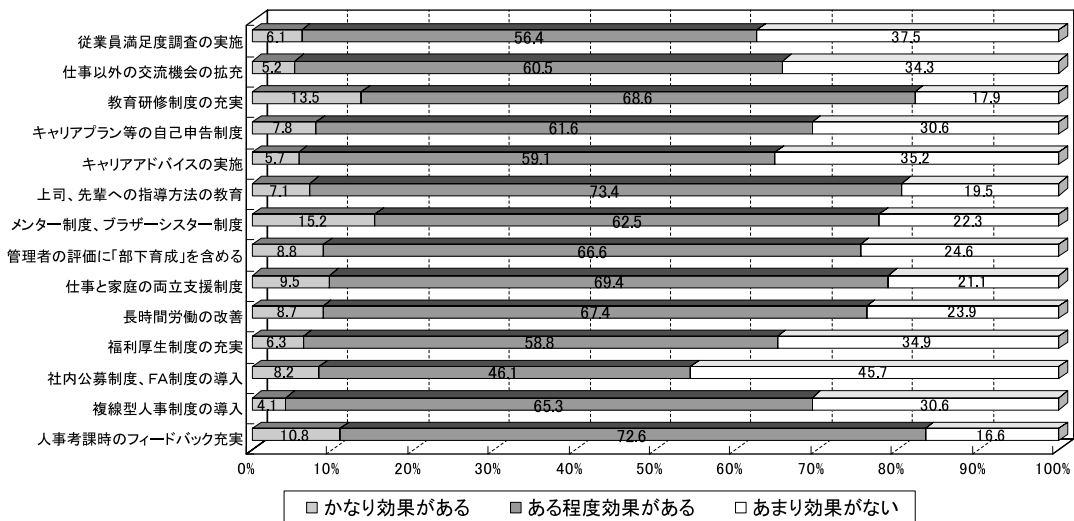
……職務満足と職務不満の要因は同じものではなく、別々のものである。

衛生要因	動機づけ要因
① 会社の方針、経営	① 達成感を感じたとき
② 上司との関係	② 自分が承認されている感じたとき
③ 作業条件	③ 仕事そのものに意義を見出したとき
④ 給与	④ 任されたとき
⑤ 部下・同僚との関係	⑤ 適正な評価をされたとき
⑥ 身分の保証	⑥ 自分が成長していると実感したとき

やる気を引出すには、動機づけ要因を考慮する必要がある。

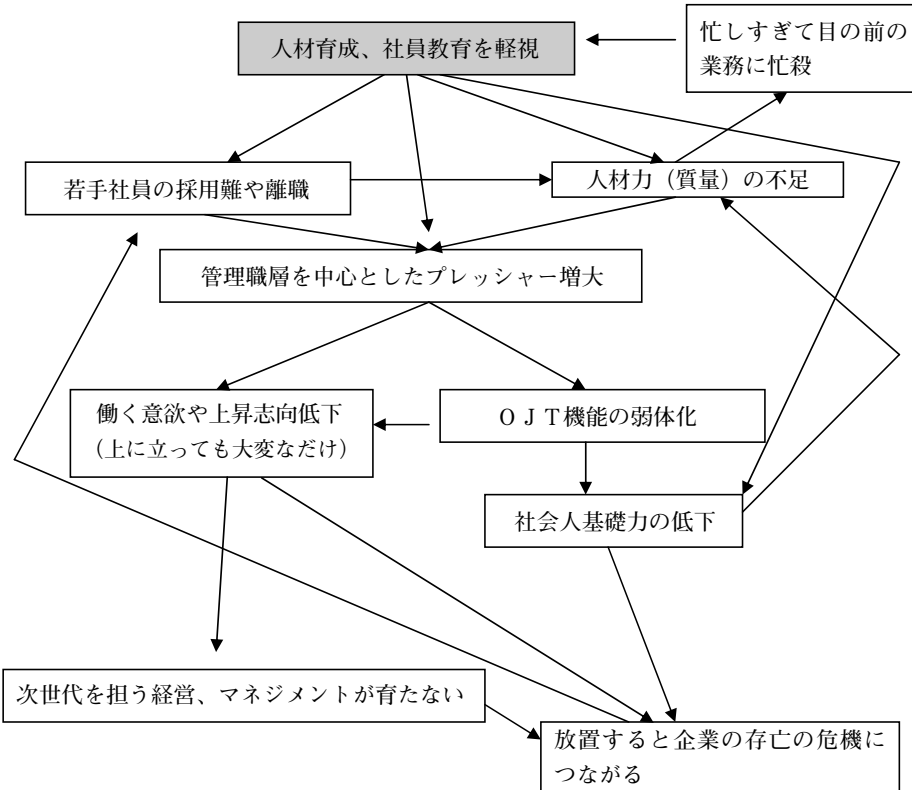
資料：ハーズバーグの「動機づけ、衛生理論」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表6 社員の定着率を高めるための施策の評価



出所：企業の人事・教育領域の課題に関する調査(日本能率協会)より

図表7 ゼヒとも避けるべき人材育成の悪循環



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

を当時まだ中高生として見ていた彼らは、「どんな事態になっても他社で転職できる“ポータブルスキル”の修得の必要性を植えつけられてきたためである。

中堅中小企業が、人材採用時の自社の魅力や入社後のESを高め、きたる労働力人口減少に対応していくためには、図表6が示すとおり、社員能力向上を目的とした教育体系の充実が最も効果的な施策のひとつなのである。

以上(1)～(6)が、企業が取り組むべき人材育成面の課題である。なお、これらの課題に的確に答えていかないと、極端に示せば図表7のような悪循環に陥る恐れがある。

こういう事態を回避し好循環のサイクルを描くには、未曾有の経済環境といえども社員教育、企業としての明確なポリシーを打ち出した企業内研修を、先行投資としてしっかり取り組んでいく必要がある。

3 | 企業内研修を取り巻く昨今の動向と今後への提言

2で、企業の現場における人材育成ニーズを整理した。

では実際、本稿のテーマである企業内研修の昨今の動向はどうであるのか、上記ニーズとの関連性も踏まえて考察する。

(1) 企業向け研修業界のマクロ動向

矢野経済研究所の調査結果(図表8参照)によれば、2007年度の企業向け研修サービス市場規模は5,750億円となっており、2004年以降拡大し続けている。

※ただし本調査は2008年度下期以降の急激な景気後退以前の調査結果であるため、今後の予測についてはある程度下方修正が必要と思われる。

同研究所は拡大し続けた要因として、①景気回復にともなう企業の新規採用増加に対応するための新入社員研修の増加、②また彼ら新入社員を管理する若手管理職研修の増加、③相次ぐ企業の不祥事などを目のあたりにしたCSRやコンプライアンス研修の増加、各種法令や会計ルール改正に対する研修の増加、などをあげている。

本稿のテーマである企業内での研修(個々の企業が、

自社独自のニーズに基づきカスタマイズした研修)は特に好調であった。景気が好調の中であっても、ただ「思いつき、他人任せ」ではなく、自社のニーズにあった効果があがる研修を探求する企業側のスタンスが明確に感じ取れる。筆者が企業内研修に携わるようになった10数年前は、「研修という名の実態は同期会」「研修後の夜の宴席、コミュニケーションも第二の研修」「やるだけで終わりの打ち上げ花火」「長いサラリーマン生活の中でいつかは役に立つときがくる」といった悠長なスタイルの研修がまだまだ多かったが、最近の研修は明らかにそれらとは一線を画している。

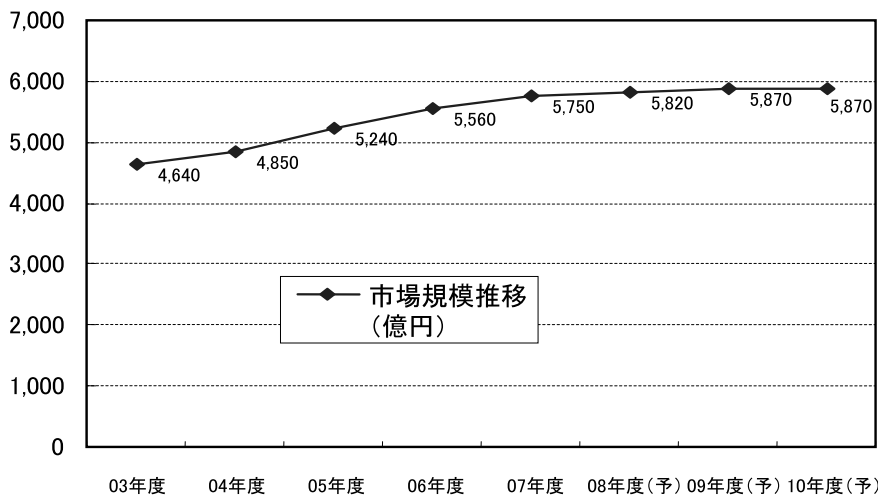
(2) 今後重視したい研修

産労総合研究所発行の月刊誌「企業と人材」の調査結果によると、今後重点的に実施する研修は、階層別研修、その中でも特に、新入社員研修、中堅社員研修、管理職研修が上位を占めている(図表9)。

さらに規模別にみると、大企業では、①新入社員研修、②上級管理者研修、③中級、初級管理者研修、④早期選抜型幹部候補育成研修、が上位にある。一方中小企業では、①中級管理者研修が圧倒的に多く、ついで②新入社員研修が上位を占めている。

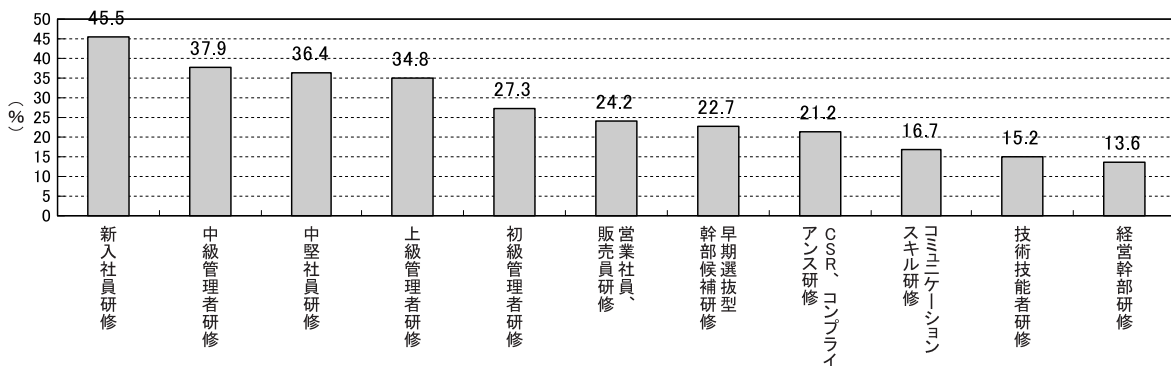
どこの企業も昨今の新規採用者の増加に対応する新入社員研修や、ミドル世代である管理職研修に対する二

図表8 企業向け研修サービス市場推移



出所：株式会社矢野経済研究所「企業向け研修サービスに関する調査結果 2008」(2008年8月27日発表)

図表9 今後重点的に実施する研修



出所：産労総合研究所発行「企業と人材」2008年11月20日より

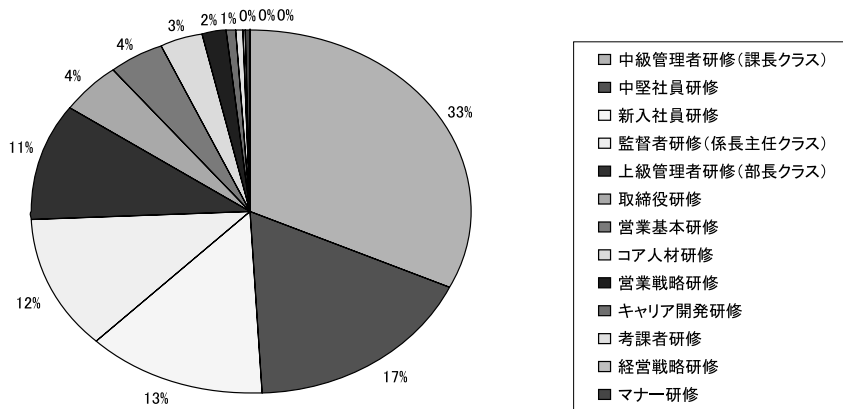
ズが最も高いことが顕著である。

なお、筆者が所属する「三菱UFJリサーチ&コンサルティング 企業内研修室」では、東京、名古屋、大阪の3地区の企業を中心に、多種多様なテーマでの研修を受託しており、参考までにそのデータを図表10に示すが、ここでも管理職研修に対する需要の高まりが顕著にみられる。

また、同室においては、クライアントからの研修受託

は、ここ数年、件数、金額とも右肩上がりです。また、依頼される内容も、単なる意識改革や精神論だけでなく、具体的な課題解決のためのハウツウの教育にシフトしている（図表11）。さらに短期単発型の研修依頼は減り、フォローアップ等も重視した長期継続型の研修、効果測定を組み込んだ研修カリキュラムの依頼が増えている傾向にある。

図表10 弊社企業内研修室における2008年度研修受託内訳



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表11 弊社企業内研修室所属の研修インストラクターから収集したヒアリング結果

★最近各企業からの依頼が増えたと感じる研修

- ①仕事の基礎力に関する研修
(ビジネス文書、プレゼンテーションスキル、業務改善手法、タイムマネジメント、仕事の計画と段取り など)
- ②心構えだけでなく、具体的な知識やハウツウを教育する研修
(ロジカルシンキング、課題問題解決、財務知識、会議運営ノウハウ など)
- ③次世代経営幹部、変革型リーダー育成のための研修
- ④部下の指導育成、管理についての研修
(コーチング、メンタルヘルス、労務管理、ストレスマネジメント など)
※コーチング偏重ではなく、ティーチング(仕事の基本を教える、的確な指示を出す、間違っただ点をきちんと指摘できる力)も重要。
- ⑤特に新入社員の育成を意識した研修
(OJTリーダー、メンター育成研修)
- ⑥パートタイマーやアルバイト、派遣社員の効果的な活用についての研修

★最近各企業からの依頼が減ったと感じる研修

- ①思いつきの研修、目的がみえない研修(社長から指示が出たから仕方なくやる)
- ②根性論、精神論
- ③短時間短期間で終わる打ち上げ花火型の研修
- ④規律性や協調性のみを教育を目的とした研修
注) これらが不要というわけではない。積極性や主体性を引き出すような研修ニーズのほうが高まっている、という意味である。

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

(これについては4.「企業内研修をより効果的なものにするために」で述べる)

(3) 今後の企業内研修への提言

①企業内研修の必要性は今後も高まる

以上のとおり、企業内研修市場はここ数年、管理職研修を中心に成長し続けている。この要因を「景気と企業業績の好調さ」の一言で片付ける説もあるが、必ずしもそれだけではないと思われる。すなわち、1で述べた企業の人材育成ニーズに応えようとしていくためには、多忙な管理職主体の現場OJTだけに依存することは限界が

あり、企業内研修という有効なOFF-JTを通じて計画的体系的な人材育成を行う必要性が増しているからである。

2009年度以降、世界経済全体の急激な冷え込みが続き、企業を取り巻く経営環境は非常に厳しくなると予想されるが、そのような中で生き残りを図る企業体力をつけていくためには、「効果があがる有効な企業内研修」の必要性はますます高まっていくはずである。

②今後ますます高度化が求められる管理職研修

それでは企業は今後どのような研修を重視していくべきだろうか。昨今の動向で述べたとおり、管理職、それ

図表12 F社における15日間の管理職研修概要

1. 対象：次期支店長候補（現在は課長クラス）約15名
 2. 目的：次期支店長になるために求められるマネジメント手法を総合的に学ぶ。特に会社全体がこれまで短期業績偏重で現場での部下育成が後手になりがちな風土であったため、この風土刷新を特に重視したカリキュラムとした。
 3. 特徴：①管理職として求められる知識技能を効果的に学んでもらうために、事前課題として毎回必ず課題図書を読んだ（当日は図書の内容からテストがあることが効果的なプレッシャー）。そのため当日の研修がスムーズに進む。
 ②知識の修得だけで終わらないよう、事後課題として「行動計画の策定」を行い、自分の上司に提出する（上司が行動計画のPDCAを職場で回す）。また次回の研修では、会社幹部の前でその成果報告を行い、そこでもPDCAを回し続けることにより、学んだ内容が着実に職場で活かされるようにした。
 ③研修で活用する教材、特にケーススタディについては、同社で実際に発生した実例を活用した内容。このため受講者は「非常に実践的である」と感じ関心も高まる。
 4. 効果：①受講者からは、「知識修得」「グループ討議での受講者同士の意見交換」「職場における実践に向けての良い意味での刺激」の3つがうまく調和されていた、という声が多かった（この3つのバランスは非常に重要）。
 ②送り出す職場の上司からも「受講者の行動が変わった」という評価の声が随所からあった。研修後行動計画PDCAに上司が関与できたことが、職場での実践を促したためである。

回数	カリキュラム	事前課題	事後課題
1回目 (2泊3日)	①管理職に求められる心得 ②管理職の使命やりがい ③リーダーシップとは ④自己の現状分析 ⑤自部門の損益管理	課題図書と 事前レポート (当日テスト) 以下毎回繰返し	研修後行動計画 (学んだ内容をどう実践 活かすか) ↓
2回目 (2泊3日)	①問題課題解決手法 ②論理的思考力訓練 ③部下指導育成基本		次の会にPDCA ↓
3回目 (2泊3日)	①部下指導育成応用 ②労務管理の基本 ③メンタルヘルスの留意点		↓ 上記繰返し
4回目 (2泊3日)	①人事考課の進め方 ②目標管理と面談技法		↓
5回目 (2泊3日)	①上司への意見具申の仕方 ②決裁能力向上訓練 ③自己のキャリアビジョン検討		

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

も中間層で経営と現場のパイプ役を担う課長係長クラス等の研修の必要性は今後ますます高まることは相違ない。ただし今後は、意識改革のための精神論に留まらず、部下のモチベーション管理や労務管理、問題課題解決手法等のマネジメントスキルに関する実践的な研修が必要である。それも、単なる知識の提供に留まらず、学んだ手法を受講者が職場で活用できるようにある程度の期間をかけて継続的にフォローアップしていくことが求められる。また管理職の負担が高まる中、管理職自身のモチベーションアップについても研修でカリキュラムに取り入れるべき重要なテーマである。そうしないと、若手社員や中堅社員は、「管理職になっても疲れるだけで見返りが無い、だったら昇進しないほうがまし」という消極的な姿勢を持つことにつながりかねない。「管理職としてのそもそものやりがい」といった使命感を高揚するなどの研修カリキュラムなども必要である。

参考に、建材関連の卸売業であるF社の研修概要を図表12に示す。

③中堅社員層の研修充実も必要

次世代の管理職候補である中堅社員クラス（まだ役職にはついていないが実務遂行面では最も中核となっている層）の研修充実も必要である。今の管理職の大変さを間近で見ているこの層は、組織内で昇進をして自分が次の職場リーダーになるということに消極的であり、また市場価値の向上には貪欲な一方で、自部門や自社の業績向上や組織拡大にはあまり関心を示さない傾向にある。さらに、OJT機能が弱体化する職場環境の弊害として、職場内コミュニケーションの取り方や仕事の進め方といった「仕事の基礎力」を上司先輩に指導される機会も乏しかった。こういった中堅社員層のモチベーションアップや仕事の基礎力向上を図る研修にも、企業はもっと力を入れる必要がある。

三菱UFJリサーチ&コンサルティングでは東京・名古屋・大阪の各地区でそれぞれ年2～3回程度、「プロ社員の仕事の進め方」という公開セミナーを実施しているが、景気低迷化にもかかわらず申込者数はいつも盛況で、定

員を超えてしまい追加開催をすることもある。中堅社員層を対象とした「仕事の基礎力」に関する教育ニーズの高さを表すひとつの証である。

④経営層の研修にもっと力を入れるべき

管理職に比較してまだまだ少ないのが、経営トップや取締役クラス（以下「経営層」と呼ぶ）を対象とした企業内研修である。経営環境が極端に悪くなる今後の情勢の中で、職場の活性化や経営戦略策定のためにも、経営のプロフェッショナルである経営層の研修に、企業はもっと力を入れるべきである。そうであるにもかかわらずこのクラスの研修が比較的少ない理由には、以下の点が考えられる。

- ・対象者の人数が少なく、研修を実施しにくい
- ・年齢的にも高齢な方々が多いため、優先順位が下げられる（もっと若い人から）
- ・このクラスは社内でも非常に発言権が強いため、研修をしようとしても自分たち自身が却下してしまう
- ・企業内の人事教育部門や外部の教育機関も、このクラスの研修の企画に正面から取り組もうとしない（年齢的にも職位の面からも上席になる方々が対象のため、研修がやりにくい、文句を言われることに抵抗感がある）

本来経営層とは、経営戦略のプロであり、また経営層のマネジメント力は職場全体のモチベーションに大きく影響を及ぼす。しかし現実の中堅企業クラスの経営層には、まだまだ以下のようなレベルの人材が多く見られ、これが中間管理職以下の、職場のモチベーションを著しく下げる要因にもなっている。

- ・経営に対するリテラシー（戦略構築力、論理思考力、計数管理力など）が低い、財務諸表の見方がわからない役員もいる
- ・パソコンをはじめとしたITについての理解が低く、これが社員の業務負荷を増している
- ・取締役として求められる法令上の義務と責任を理解していない
- ・経営層にもかかわらず全社最適の視点がなく、自身

の管轄部門の利害のみにこだわる

- ・ 自社の将来のために、互いに腹をわって話すことがない
- ・ 自社の長期ビジョンについて明確な意思をもっていない
- ・ 経営トップの言いなりであり、自分からの意見具申や提言がない
- ・ 中間管理職や後継者を育てない、
- ・ 現場の提言に耳を傾けない、飛び越し指示をする
- ・ 過去の成功体験にこだわる、自分を変えようとしなない、勉強をしない
- ・ 人心の掌握術を理解していない、人のモチベーションへの配慮が足りない

⑤今後ぜひ取り入れてゆきたい研修スタイル

a) 個に焦点を当てた研修

企業内研修といえば集合研修というスタイルが一般的である。異なる部門の受講者が共通のテーマで議論をしようなど、効果的な部分がある一方、「研修で学んだ内容を自分自身の問題として捉えない＝他人事で終わらせる」というデメリットもある。そこで、集合研修に加えて「個別面談形式」を取り入れると研修効果が飛躍的に向上する。集合研修で学んだ内容を自分の仕事でどう活かすかを一歩踏み込んで考えさせると同時に、個々人の強みを伸ばし弱みを克服するようなマンツーマン指導は非常に効果的、実践的である。実施にあたっての留意点は、上司の指導力のバラツキが効果を左右することである(例：部下に明確な指示指導ができない、逆に話を聞かずに一方的な指示をしすぎる)。外部の専門家などを交え、そのコーチングノウハウを活用すると、面談研修はより効果的になる。

b) アクションラーニング

アクションラーニングとは「実際の社内における課題解決を題材としながら、実践的に能力を高めていく学習手法」であり、最近多くの企業が研修手法の一貫として取り入れている。上級管理職クラスの研修で、自社の経営戦略をテーマとして与えグループで検討させることなどがその一例

である。実施にあたっての留意点は、アクションラーニングで検討したアウトプットをどうその後に向けて活用していくかを明確にしておくことである。せっかく検討した経営戦略等が、その後社内でも活かされないと、受講者のモチベーションを下げるという反作用を招く。

C) 選抜型研修(社内ビジネススクール)

将来の経営幹部候補を育てる目的の研修などの場合、全員一律の底上げ方式では限界がある。このため、有能な受講者を選抜し、半年から1年をかけ、幹部に求められるリーダーシップや経営戦略、財務管理などの経営管理スキルをみっちり鍛え上げる研修スタイルも増えている。一般的には、通常の研修とは異なる、大変ハードなカリキュラムであるが、そこに参加する受講者に疲弊感はなく、モチベーションは著しく高いことが多い。最大のメリットは、自分たちは選抜されたんだという自負をもった受講者が、研修終了後、職場の改革の担い手として活躍してくれることである。実施にあたっての留意点は、受講者を選抜する基準を明確にしておくことである。そうしないと「なぜ同期のあの人が選ばれたのか?」とい不公平感が高まるという反作用を招く。

4 | 企業内研修をより効果的なものにするために

これまで述べてきたように、企業内研修のニーズは高く、また人材の体系的な育成のためには不可欠であるにもかかわらず、実際の導入にあたっては消極的、否定的な企業も多い。その理由としては、以下が考えられる。

- ①研修は一般論、きれいごとで終始しており、実際の現場では役立つという雰囲気が全社的にある。
- ②過去に研修を実施したが、思うような成果があらなかった。
- ③研修を実施したいという思いはあるが、何から手をつけてよいかわからない。
- ④研修を実施するような余裕が、予算的にも時間的にもとれない。また研修を推進できるような社内体制や専門家が自社にいないためムリという思い込みがある。

⑤研修を実施したいが、現場の反発が怖く実行に踏み切れない。

研修の効果は元来明確な形となって表しにくいこともあり、これまで、効果をあげるための創意工夫は他の人事諸施策と比較し立ち遅れていたように思われる。ついでには今後、企業内研修を効果的なものにしていくために、①依頼する企業側、そして②それを受託する専門教育機関側が、それぞれ取り組むべき点を記してゆきたい。

(1) 研修を実施する企業サイドで取り組むべきこと

1) 場当たりの研修にしない、教育体系の構築を

研修を効果的なものにするために第一に必要なことは、教育体系の構築である。教育体系とは、①自社が求める人材期待像を階層別、職能別に明確にし、②人材期待像と現状とのギャップを埋めるためにどういう教育手段を講ずべきかを体系化したものである（教育体系＝OJT、OFF-JT、自己啓発支援の組み合わせであり、研修体系よりも広義の概念である）（図表13、14）。

筆者は毎年、三菱UFJリサーチ&コンサルティングセミナー「効果があがる社員教育」の講師を大阪および名古屋にて務め、毎回30社程度の人事教育担当者にお会いするが、研修を実施しているにもかかわらずこの教育体系を構築している企業は驚くほど少ない。教育体系がないと、たとえば管理者研修を実施、あるいは必要に応じて外部セミナーを受講させても、それが思いつきや場当

たりの的になってしまう恐れが多い。またある世代は管理者研修を受講したが、別の世代は「忙しかった、業績が悪かった」などの理由で受講していないといった不均等が生じる。一度体系を作り研修を実施することを社内の仕組みとしてルール化すれば、「忙しくて部下を研修に参加させる暇はない」といった上司の否定的な言動にも歯止めをかけることができる。

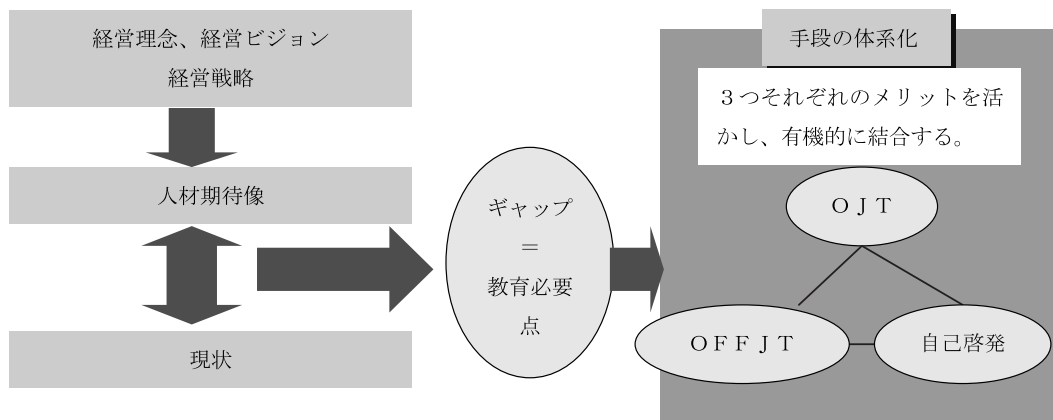
教育体系の構築にあたっては、以下の点を留意する必要がある。

①他社の借り物の教育体系は機能しない

大手の企業の教育体系などをそのまま自社にあてはめようとして失敗するケースが多い。

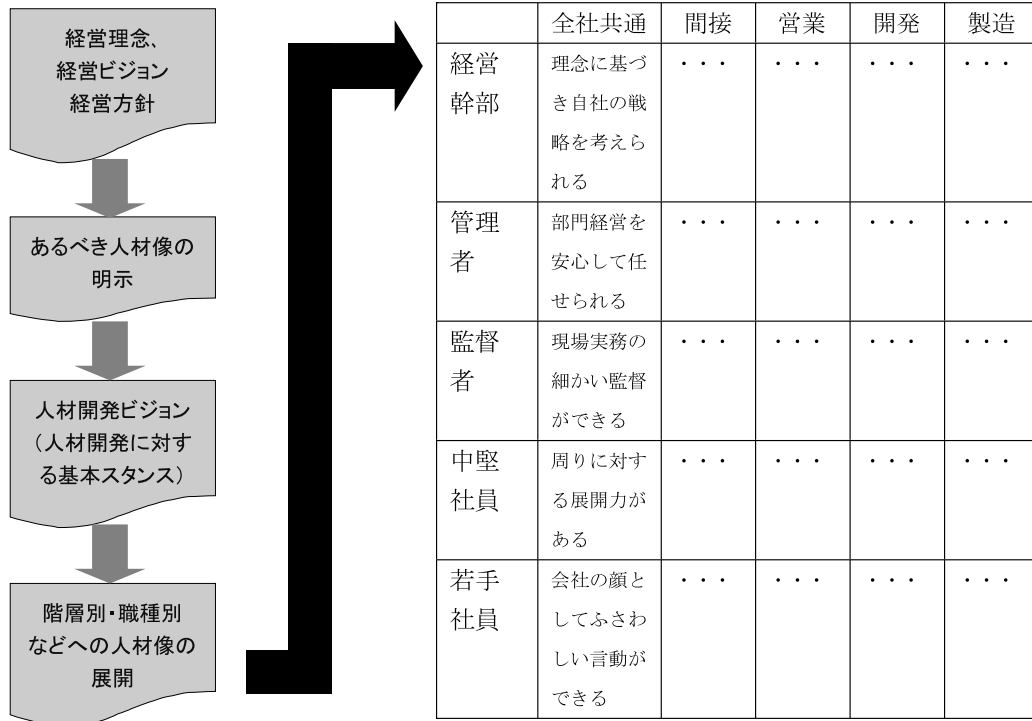
3年ほど前、中堅企業のG社に研修実施の打ち合わせのために訪問した折、その企業の人事係長から、自社の教育体系について、「これをどうやって運用してよいのか分からない」と相談を受けたことがある。その教育体系の特徴は、とにかく横文字（例：チームビルディング、ファイナンス……）が多くおそらく特定の専門家以外の方、少なくとも現場の社員には理解できないものである。その教育体系は、G社の親会社から出向してきた管理部長が、出向元の教育体系をそのまま模倣してあてはめたものである。従業員の規模や教育レベル等においてフィットしないものが多く、結局「絵に描いた餅」になってしまった。

図表13 教育体系の概念図



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表14 人材期待像の概念図



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

②社員全員が理解できる教育体系にする

H社では、各部門から管理職クラスを代表で1名ずつ選出し、プロジェクトチームを編成して教育体系構築を行った。「何でも外部に丸投げしない、自社にあった手作りのものを」がこの会社のポリシーである。現場の管理職は書面を作成することは苦手な人が多いが、引き出せばきちんと自分の思いを語ってくれる。筆者はコンサルタントというよりファシリテーターとして、彼らの思いを引き出して書面に落とし込み、また議論を促しそれをまとめあげるといった役割に特化した。そういうプロセスで出来上がった教育体系は、管理職自身が「自分たちで作成したんだ」という自負があるため、現場の社員にも浸透しやすく、定着につながる。

実際、その後、同社の中堅社員研修の講師を行った際、完成された教育体系を受講者に説明したが、彼らは大いに関心を示していた。「自分はこれから何を勉強していけばいいのか」という目標が明確になったという声もあった。教育体系を構築し、能力開発に向けての会社として

ビジョンを示すことは、社員にとって最大の動機づけにつながるのである。

③5年後、10年後の経営戦略や人員体制を見据えた教育体系を

I社の社長がある日「今の経営環境を予測し、あと5年早く営業マンの教育に取り組んでいれば、当社は店頭公開をできるレベルまで成長していたのに」と後悔をしていた。その会社は他社にないニッチな技術を売り物に急成長していたが、最近大手の企業が類似の製品を開発し価格競争が厳しくなり、シェアを奪われつつある。技術系社員の教育には熱心であったが営業系社員の教育にはほとんど力を入れてこなかったため、営業力が弱いのが当社の弱点である。

このほかにも、現社長や幹部クラスが高齢化し引退間際になってからあわてて後継者の教育に取り組む企業も少なくない。経営幹部や営業マンだけでなく人材というものは、一朝一夕に育成できるものではない。間際になって後悔しないように、教育体系の構築を通じて、「数年後に当社に

必要な人材は」を明確にしておくことが必要だ（図表15）。

2) 研修にすべてを依存しない、「上司、人事教育担当、講師」の三位一体で推進する

次に研修効果を減殺するのは、「研修さえすれば人は育つでしょう」という他力本願的な考えをする企業の姿勢である。自分の子供の教育を学校や塾に依存するだけでは成功しないのと同様、「教育の主体者はあくまでも自社であり自社の上司、ただしそこだけで補えない部分をどう研修でカバーするか」という考え方が必要である。

システム開発系のJ社は、この点について非常に理解が

ある。同社の技術部長は、自分が過去に研修を受講してあまり期待する効果が得られなかった苦い経験を踏まえ、「研修とは、その職場の上司の関与とフォローがあってこそ初めて効果を発揮する」という強いポリシーをもって

いる。参考に、J社で研修を行うプロセスを図表16に記す。

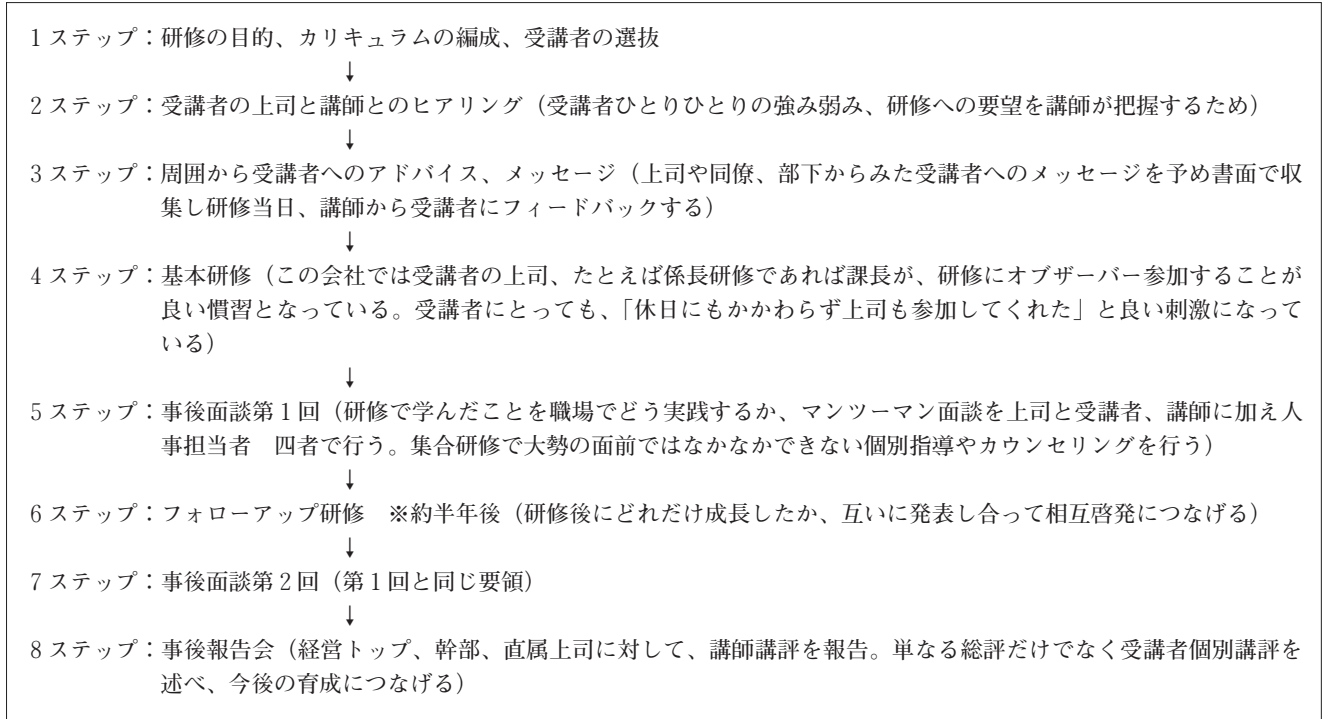
J社の特徴は、研修を講師に丸投げしないで、幹部や直属上司が深く関わることである。担当する講師も、J社から時として厳しい要求をされるため緊張感が増し、結果として質の高い研修が実現できる。またJ社は、外部の研

図表15 数年後の人材像を考えるにあたってのチェックポイント

<ul style="list-style-type: none"> ・トップはどのような会社にしようとしているのか ・市場や業界の動きは、ライバルの参入は ・顧客ニーズの変化は、最近増えている顧客からの苦情は ・これから予測される法律改正と、それが当社の経営に与える影響は ・当社の経営に関連する新技術の開発動向は ・自社の強み、弱みは、また風土面の特徴は ・経営者や経営幹部引退までの平均年齢は 	など
--	----

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表16 J社における研修実例



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

修講師と直属上司それぞれのメリットデメリットをうまく理解し、事後面談の場等で組み合わせ、使い分けている（図表17）。しかしここまでJ社の社員が研修への関与に熱心な理由は、社をあげて人材を育成していきたいという良き風土であり、また社長や技術部長ほか経営幹部クラスらの強い思いによるものである。

3) インプットは事前学習、研修の場は極力アウトプット

某教育機関のビジネススクールでは、「知識インプットは事前学習」を徹底している。実際、受講者各位の事前学習に対する熱の入れ方は並ではない。なぜなら事前学習をしていないとスクール当日ついていけず「針のむしろ」になるからである（当日のスクールカリキュラムは事前学習を行っていることが前提で進められる）。ただ事前学習さえしっかり行えば、受講者同士で異なる考えを徹底して議論するプロセスで、思考を掘り下げ、勇気を出して自分の意見を発表する格好の訓練の場になる。知識のインプットまで当日の講義で行っているのは、こういう訓練の時間は制約されるだろう。企業内研修においてもこのような進め方を取り入れるべきである。「自ら考える力」「人とコミュニケーションをとる力」の欠如が叫ばれている中、研修の場はアウトプットを重視し、これらの力を徹底して高める機会として有効利用すべきである。

4) 自社独自のカスタマイズされたプログラム、教材で

企業内研修が、受講する方々にとって無味乾燥で役に

立たなかったものになりやすい一因として、「教えられる内容が一般論すぎる、抽象的すぎる」という声がよく聞かれる。こういう声は今後の研修のあり方を見直す貴重な声として真摯に受け止めるべきである。マネジメントや人材育成論などをよく勉強している人事教育担当者や専門の講師から見ると「せっかく良いことを勉強したのだから、それをどう活かすかは受講者各位の創意工夫でしよう」といいたいところだが、そういう他責の姿勢では研修内容は一向に良くならない。人事教育担当者にとっては研修の企画は重要な業務そのものであるが、受講者によっては「忙しい中の迷惑な社内行事」に過ぎないのは当然である。そういう受講者は、いつ役に立つかわからないような抽象的な理論だけインプットされても満足しないのは当たり前である。

以前K社に訪問した際、その会社で数年前に実施したというマネジメント研修の教材を見せていただく機会があった。その研修は、某専門教育機関に委託したものであり、ケーススタディを通じてマネジメントの考え方を体得することに主眼を置いた進め方の特徴である。K社は中堅の建設会社である、にもかかわらず研修で取り上げられたケースは全く異なる業種の事例であり、またケーススタディの進め方は、複数の選択肢からまず受講者が解答を選びそれに対して講師が模範解答を示していくというものである。受講者にとっては全く異なる業種のケースでピンとこない

図表17 直属上司、外部講師それぞれのメリットデメリット

	メリット	デメリット
直属上司の指導	<ul style="list-style-type: none"> ・ 受講者（部下）の育成必要点を把握しているため具体的な指導ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 普段職場で顔を合わせているため言いにくいこともある ・ 上司によっては、受講者を納得させられるパワーに欠けることあり（信頼関係、能力等より）
外部講師の指導	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外部の講師の声は新鮮 ・ 他社の事例などを多くもっている、豊富なノウハウや知識もある ・ 遠慮なく厳しいことが言える（あとくされがない） ・ 受講者も本音を言いやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 普段の受講者の言動を知らないため、個別の指導は抽象的になりがち ・ 現場の実務などについては疎い

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

ばかりか、自分の解答と講師が示す模範解答との違いの理由を議論する機会も与えられず、当然研修に対する満足度は非常に低い結果となったらしい²。

K社の数年前の研修というのは、外部の教育機関側にとっては非常に便利で効率がよい指導方法である（講師も即養成できる）。しかしそれでは実施する企業の受講者の満足度が得られるはずはない。これからの研修は「受講者が抱えている現場の問題課題をいかに解決させるか」の具体論に踏み込んでいく必要がある。そのためには、企業内で行う研修は、自社の現状にあわせたカスタマイズされたプログラムを企画し、また教材等についても自社にあった内容になるよう十分吟味しなくてはならない。

当然そのためには、手間やコストもかかるが、企業内研修を効果的な内容にするのであれば手間やコストを惜しんではならない。かつてのように「いつ役に立つかわからない内容の研修を行い受講者からのアンケートは“なんとなく勉強になった”」レベルで満足するような悠長な時代ではないからである。

5) 研修の目的が何かをしっかりと明示する

企業内研修の講師をするにあたって、筆者がいつも驚かされるのは、受講者の多くが「実施される研修の目的」を理解しないまま研修当日の朝を迎えていることである。ここでいう目的というのは、カリキュラムではない。当社が置かれた経営環境や期待する人材像を踏まえた研修の存在理由（何のために研修をするのか）そのものである。この目的を、研修実施前に自社でしっかり浸透させておかないと、研修に対するモチベーションが非常に低くなり効果が上がりにくい。

L社では、昨年から会社全体をあげて研修に取り組んでおり、具体的には6つの層に区分された階層別研修のいずれかを社員は必ず受講することになっている。L社は、最近、今後5カ年に向けて自社が目指すべきビジョンや経営目標を公開したばかりであり、またそのビジョンを到達するために求められる人材像が階層別に分りやすく示されている（図表18）。

さらに研修に先立ってのキックオフで、各部門の部門

長が自部門の部下を集めて、①当社の社員に期待する人材像、②今回実施する研修の目的と重要性について十分浸透させている。先日筆者は同社の中堅クラスの研修を終えたところであるが、受講者の積極的な姿勢の高さに驚かされた。研修の目的が浸透されているか否かで、ここまで受講へのモチベーションが変わるものかと改めて実感した。L社は中堅クラスの商社であり、人事教育担当者についても専任がいるわけではない。総務や人事等の他業務をやりながら、その合間を縫っての研修企画である。彼らの人材育成に向けた情熱は、ぜひ他社も見習ってほしいものである。

6) 経営トップ自らの研修への理解と参画

実施する研修に対して、経営トップがいかに関心を示し参画していただけるかも大きい。

「たかが研修ごとき」という姿勢で、自社で行っている研修の内容にあまり関心を示さないというトップの方々もみえるが、それでは受講者のモチベーションはあがらない。また研修内容を理解しないにもかかわらず、「実施したから即実績があがるはず」という発想もあまりに短絡的である。研修の効果というものについても、もっと広い視点での理解が必要である（図表19）。

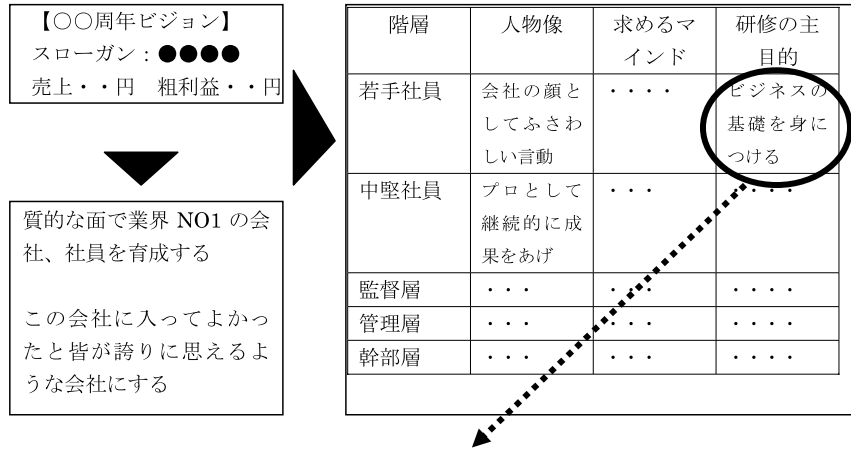
M社の社長は、たとえ数人しか受講者がいない係長レベルの研修でも、必ず時間を割いて開講挨拶でトップとしての熱いメッセージを述べている。またさきに示したF社では、土日を充当する研修であるにもかかわらず、受講者が頑張っ勉強している姿を社長自らが見学に訪れ、受講者を激励しモチベーションを高めている。GE（ゼネラルエレクトリック）の前CEOであったジャックウェルチは、自ら講壇に立って幹部研修の講師を勤めていた。

このように経営トップは研修に対して理解と関心を示し、受講者を激励し、自ら講師を勤めるなどしてメッセージを述べ、人材育成に傾ける熱意を示すことは、研修成功、ひいては企業業績向上のために不可欠な要件である。

7) 「面白かった研修」で満足せず「PDCA、効果測定とフォローアップを徹底する」

景気が低迷し、投入できるコストにも限りがある今後、

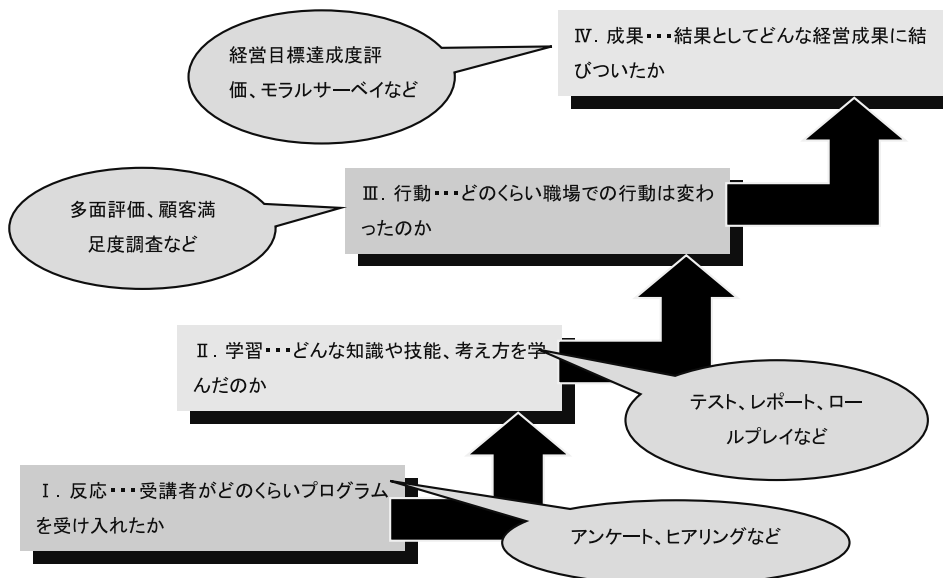
図表18 L社での人材像と研修カリキュラム



若手社員研修のプログラム（抜粋）	
<p>1. 社会人、組織人としての心得</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会社とは、組織とは ・会社の代表として求められること ・顧客満足の大切さ ・積極性、主体者意識の大切さ ・ビジネスの基礎はなぜ大切か <p>2. ビジネスマナーのおさらい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・あいさつ、言葉遣い、執務ルール ・電話応対、お客様応対 ・当社の社員に求められるコンプライアンス 	<p>3. これからより成長していくために</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上司からのメッセージフィードバック ・自分たちの強み、弱みは？ ・どうやったら強みを伸ばし弱みを克服できるか <p>4. 研修後行動計画の作成（事後課題）</p> <p>5. 共同宣言の作成</p> <p>6. 閉講あいさつ</p>

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表19 カークパトリックの研修効果4段階



資料：カークパトリックモデル³をもとに、三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

人事教育担当者は「受講者にとって面白かった研修」に一喜一憂せず、「クライアントの問題課題を解決できる研修」を探求していく必要がある。そのためには、個々の研修について、①PDCAサイクルを回し、②効果の測定とその後のフォローアップを徹底して行うことが求められる。

①PDCAサイクル

多くの企業では、研修実施にあたってPとDまでを行っていると思うが、CとAになるとどれだけ実行されているだろうか。研修というのは当日が終わって「やれやれ、お疲れ様」ではなく、効果測定とその検証、後日の改善につなげてはじめて完了するのである（図表20）。

②効果の測定とフォローアップ

研修後の効果測定やフォローアップの方法には図表21が代表的なものとして上げられる。

なお、さきに紹介したH社では、これらの手法を組み合わせ、図表22のようなチャートで効果測定やフォロー

図表20 PDCAサイクル

P（計画）	自社の経営課題、期待される人材像や教育体系に基づき、研修の目的やカリキュラムを組み立てる。
D（実行）	当初計画された研修を実行する。
C（点検）	実施した研修が当初の目的通りであったかをさまざまな手法にて測定する（後述する効果測定）。
A（処置是正）	効果測定にしたがって研修の評価をし、次回の改善につなげる。

アップを充実させている。

また、さきに紹介したL社では、研修で学んだ知識や気づきを踏まえ、今後自分たちが目指す姿や行動を「共同宣言」という形で自主的にまとめあげ、朝礼などでその宣言を職場の上司や同僚などに発表し、実践に結びつける架け橋としている。

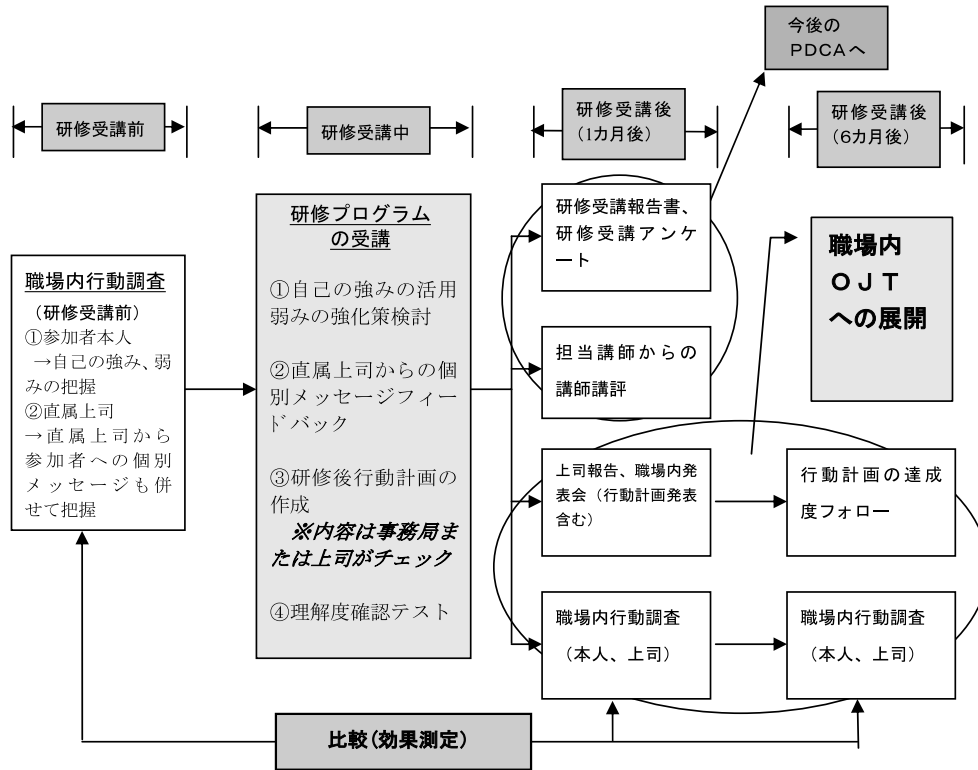
研修担当者は、効果測定やフォローアップにあたり、自社独自の創意工夫を取り入れることが必要である。参

図表21 効果の測定とフォローアップ

項目	実施にあたって	留意点
テスト	知識の習得度合いを測る。「結果は役員会で回覧する」とプレッシャーをかけると効果的。	知識習得＝研修効果と割り切れないものもある。意識改革系の研修には不向き。
アンケート	受講者から直接、教育効果があったかどうか確認する。①無記名にする、②事務局や講師がいる前で書かせると本音が出ないため期間をあけての提出とする、などの工夫が効果的。	①主な受講者への個別ヒアリングも有効。 ②評価が悪い場合、受講者本人の理解力か、教育そのものに起因するか把握が必要。 ③研修直後は気分が高揚しているため、肯定的な意見が出るため、評価を差し引く必要あり。 “ハッピーシート依存症に注意”
講師講評	講師からの講評を通じて、受講者の教育への態度や理解度を把握する。	必ず研修前に、講師との間で取り決めをしておく。
上司報告、職場発表会、社内勉強会講師	個別面談やミーティングで、現場での活用方法などについて報告してもらう、または社内勉強会の講師をしてもらう。	人前で発表することから本人も真剣になり、現場への定着につながる。是非お勧めしたい。ただし馴れ合いにならないよう、緊張感を持たせる必要がある。
行動計画の作成とフォロー	研修内容を今後どう活かすか、行動計画を作成し、定期的なフォローをする。本来は最も効果的な方法である。	単なる書面だけのやりとりでは徹底されない。マンネリ化、うやむやになる恐れがある。 受講者、上司、教育担当、講師の四者で個別面談を行うと効果的である。
職場内行動調査	研修受講前と受講後で、対象者の職場内行動がどれだけ変わったかを調査する。定量調査と定性調査がある。	調査しても、行動変化がみられないこともある。特に定量調査は点数だけの結果表示のため、リスクがある。

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表22 効果測定組み合わせ例（H社）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

考までに、三菱UFJリサーチ&コンサルティング企業内研修室所属のインストラクターたちが提言する研修効果アップのための工夫を図表23に記す。

(2) 専門教育機関に求められること

1) クライアント独自の研修をカスタマイズできる能力を

外部の専門教育機関には、まず、クライアントの抱えている問題課題や組織風土、人材のレベルなどを的確に把握し、ニーズにあったその会社独自の研修提案を企画し実行する能力を磨くことが求められる。せっかく研修の引き合いをいただいたにもかかわらず、クライアント側の状況をヒアリングせず、自社のパッケージ化された研修メニューを一方向的にプレゼンテーションするだけの営業レベルなどは論外である。専門教育機関である以上、自社スタッフのヒアリング能力や企画提案力などの育成に力を注ぎ、少なくとも下記4点は必ず実行できるだけのコミュニケーション力、課題解決力を身につけさせてほしい。

- ①クライアント側のニーズの本質を最初の営業段階で掌握する。
- ②それを踏まえた研修カリキュラムを企画書に落とし込む。
- ③また担当する講師にそのニーズをきちんと伝え、研修当日につなげる。
- ④後日、実施した研修はニーズに沿ったものであるか、クライアントの評価の声を伺いそれを真摯に受け止める。

ある専門教育機関は、研修に講師を派遣した後日にクライアントからアンケートをとり、当初の目的にフィットしない評価を得た場合は、講師料を全額返金しているという。プロの教育機関としての見本としたい存在である。

2) インストラクションスキル⁴だけでなくコンサルティングスキルをもった講師を養成すること

先にも述べた通りこれからの企業内研修は、「受講者にとって面白かった研修」に一喜一憂せず、「クライアントの問題課題を解決できる研修」を探求していく必要があ

図表23 三菱UFJリサーチ&コンサルティング企業内研修室インストラクターから収集したヒアリング結果

★こうすれば研修の効果はさらにあがる

- ・なるべく知識は事前学習でやっておく（研修で小テスト）、通信教育の活用等も有効
- ・対象者の上司を巻き込む（事前ヒアリング、当日の参加）
- ・目的を明確にする（研修を行うにいたった背景、スキル修得か意識改革か など）
- ・多面評価等、対象者個々の改善を迫る工夫を行う
- ・自社の実情や実態を、包み隠さず外部講師に公開すること
- ・時間を短めに区切って瞬発力を養う
- ・参加者になるべく発信させる（発表やロールプレイ 等）
- ・事後課題を出して添削まできっちりやる
- ・建前でなく本音で議論してぶつかりあうこと、そういう雰囲気づくり
- ・集合研修だけでなく、個別面談、個別フィードバックまできっちり落とし込む
- ・対象者に、研修終了後、自分が講師になって勉強会を主催させる
- ・研修と研修に間をあけてその間を勉強期間とする

★こうすれば研修の効果がなくなる

- ・対象者を絞らずに多くの人を集め、目的がみえなくなる
- ・上司が研修に対して懐疑的で部下を気持ちよく研修に出さない
- ・社長や幹部の持論の展開が強くなされ、研修の最終ゴールがみえなくなってしまう
- ・新人とベテラン（あるいは部長課長係長）を混同して参加させ、ベテランのモチベーションをさげ、結果として新人にも悪影響を与える
- ・講師が受講者に遠慮する
- ・受講者作成のアウトプットを、トップが労いもせずけなす
- ・研修が終わった後、何らのフォローアップもしない
- ・研修後の効果測定が全くない

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

る。研修当日、受講者を退屈させないインストラクションスキルにはさまざまなものがあり、これについてはプロの講師であれば当然持ち合わせているはずであるが、これからはそれだけでは物足りない。プロの講師であれば、クライアントのニーズや受講者の現状を的確に把握し、臨機応変に研修カリキュラムや当日のインストラクションを組みなおせるレベルの能力を身につけたい。

ある教育機関所属のビジネスマナー講師は、クライアントから電話応対等の講習を依頼された場合、依頼内容をそのまま鵜呑みにすることなく、事前にその企業の幹部にヒアリングし、置かれた経営環境や職場風土などの聞き取り調査をするという。その企業のCS意識がどのレベルであるのか、また電話応対が粗雑になる真の理由はどこにあるのかについて自分なりに仮説を立て、その企業独自のカリキュラムを組み立て研修に臨むという（場合によっては電話応対研修の依頼を断り、それに代えて、

指導者である上司のOJT向上研修を逆提案することもあるらしい）。

専門教育機関はこういう能力をもった講師陣を育成していくべきであり、また講師を行うものは、「プレゼンテーションやインストラクションスキル」だけでなく、「経営コンサルティングスキル」も磨くよう努めるべきである（図表24）。

3) 単発の研修でなく、トータルなソリューション提案ができる能力を

前述した（1）研修を実施する企業サイドで取り組むべきこと1）～7）すべてを単独でできる企業は限られている。特に研修専任のスタッフがいない中堅企業ではまず不可能といって良い。したがって、専門的教育機関は、単発の研修を企画提案し講師を派遣するだけでなく、1）～7）の実現に向け、クライアントを支援し、また時にはクライアントの依頼趣旨とは異なる提言を行っていく

図表24 研修講師の4つの区分

高 コン サル ティ ング スキ ル 低	このゾーンの講師は、受講者の興味関心を引くことが苦手である。単発の研修には不向きだが、コンサルテーションを伴う長期継続型の研修では真価を発揮する。	このゾーンの講師を発掘すべき（研修実施前の講師との面談、過去のその講師の実績などから見極める）。
	このゾーンの講師は起用すべきではない。	このゾーンの講師は「面白く興味深い研修」はやるが、単発に終わり、クライアントの問題の核心を突いた研修にならない恐れあり。
	低	高

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

必要もある（クライアントから依頼された内容をただ忠実に遂行するような下請け的な存在では価値がない）。研修だけでは解決できない人事管理や経営戦略についての提案を行う力も重要であり、要はクライアントの人材育成を真剣に一緒に考えるようなブレイン的な存在になることが必要である⁵。人材育成を支援する専門教育機関というものは、営利企業としての損得を超える使命感というものが求められるのではないだろうか。

5 | おわりに

以上、人材育成の手段のひとつである企業内研修に焦点をあて、①企業における人材育成の目的、②企業内研修を取り巻く昨今の動向と今後への提言、③企業内研修をより効果的なものにするためには、という順で筆者の考え方を述べてきた。企業内研修は万能ではなく、研修

を実施したからといって人材がすぐに育つものではない。他の教育手段（現場のOJTや自己啓発支援）と有効に組み合わせることが重要である。企業側にとっては、「どうせやるなら徹底してやろう、中途半端にやるなら実施しないほうがまし」企業内研修の実施にあたってはこういう覚悟が必要である。また経営環境が厳しくなる中、研修の企画や効果測定に対しては、どこの企業も厳しい評価の目を持つ必要がある。

中堅企業では企業内研修に時間を裂ける人的な余裕はないかもしれないが、実施する以上は片手間ではなく、本腰を入れて取り組むべきであり、そのためにも経営者の理解やバックアップも必要である。またそれを支援する外部専門教育機関も、今後ますます専門スタッフのスキル育成を図っていくべきであろう。

【注】

- ¹ ハーズバーグの動機づけ、衛生理論とは、アメリカの臨床心理学者フレドリック・ハーズバーグが提唱した職務満足および職務不満足を引き起こす要因に関する理論。人間の仕事における満足度は、ある特定の要因が満たされると満足度が上がり、不足すると満足度が下がるというものでなく、「満足」に関する要因（動機づけ要因）と「不満足」に関する要因（衛生要因）は別のものであるとする考え方。
- ² その後数年間K社は研修を実施することに強いアレルギーを示すようになり、マネジメント研修も途絶えていたが、いつまでも実施しないというわけにはいかないため、弊社に相談をいただいたという次第である
- ³ カークパトリックモデルとは、研修効果の測定レベルを4段階で評価する考え方であり、レベル1（reaction・反応）、レベル2（learning・学習）、レベル3（behavior・行動）、レベル4（result・成果）の各レベルにおいて測定が可能であるとされている。
- ⁴ インストラクションスキルとは・・・インストラクター（講師）に求められる基本スキルであり、「わかりやすく話す」「効果的に伝える」「受講者の興味と参画を引き出す」「討議を促す」「効果的な研修技法を組み合わせる」などが挙げられる。
- ⁵ なお三菱UFJリサーチ&コンサルティング企業内研修室では、クライアントから研修を依頼された場合、依頼内容をただ忠実にこなすような受身な姿勢はとらないように留意している。スタッフ全員が、本当に依頼された研修がクライアントの今後にとって有益なものであるか否かを十分吟味し、場合によっては別の研修提案を出す（場合によっては研修の実施を丁重にお断りし別のソリューションを提案する）ことを行動指針としている。