



内製化定着のための基盤づくり

研修の企画・実施ノウハウを「組織知化」するための処方箋



ラーニング・クリエイト 代表
鈴木 英智佳 (すずき ひでちか)

1997年慶應義塾大学商学部卒。花王株式会社にて人事部門に在籍後、教育研修ベンチャー企業に転職。100名を超える契約講師の採用・育成・アサインなど全プロセスをプロデュース。2011年に独立、ラーニング・クリエイトを設立。“参加者の学ぶ意欲を刺激する”教え方を体系化し、企業研修の内製化を支援する「社内講師養成コンサルタント」として活動中。全日本能率連盟認定マネジメントインストラクター、日本アクションラーニング協会認定ALコーチ。
<http://www.learning-create.jp>

ポイント

- ① 「教育コストの削減」を主目的とすると内製化は定着しない、少なくともかなり遠回りになる。
- ② 内製化に立ちはだかる3つの壁（担当者の負担が大きい、講師の力に差がある、異動による講師の確保・育成が難しい）を乗り越えるためには、研修の企画・実施ノウハウを、いかに「組織知化」していけるかが重要ポイントとなる。
- ③ 内製化定着の処方箋は、(1)安定した組織体制を確保する、(2)社内リソースを有効活用する、(3)共通資産となるプログラムを作る、の3つのアプローチが必要。そして、小さな成功モデルを作り上げることが、その第一歩となる。

研修の内製化を進めることが社内の人財開発方針として明確に打ち出されています。でも、「何から始めたらよいのか分からない」、「人の入れ替わりが多くて施策が堂々めぐりになっている」、「進めてはいるものの外部委託に比べて研修の質が担保できていない」といった悩み・課題を抱えている人財開発部門の責任者・担当者が多いのではないでしょうか。

今回は『内製化定着のための基盤づくり』というテーマで、「研修の内製化」を組織に定着させ、軌道に乗せていくために必要な考え方、処方箋を示していきたいと思います。

◆ 研修内製化の目的の再確認

本論に入る前に、改めて研修内製化の目的、あるいはメリットを再確認しておきましょう。企業の教育・研修担当者に「研修内製化」のメリット・デメ

リットをヒアリングすると、だいたい次頁の図表1のような声を耳にします。

大きくまとめると、内製化の目的（メリット）は次の3点に集約されます。

1. 教育コスト（外注費）を削減したい
2. 自社独自の思想・ノウハウを浸透させたい
3. 社内人財の育成・成長機会としたい

これらの点については、ほぼ一般論ですので、個々の説明は割愛します。ただし、『内製化の定着』という今回の命題を考えたときに、絶対に外すことのできないポイントがあると私は考えています。それは、「教育コストの削減」を主目的とすると内製化は定着しない、少なくともかなり遠回りになるということです。

経営の効率化、コスト削減が叫ばれるなか、「内製化＝外注費がかからない⇒コスト削減につながる」という視点に陥りがちですが、教えることのプロではない社内講師が、実際に研修のプログラムを

図表1 内製化のメリット・デメリット

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> ○外注コストを軽減できる ○自社独自の考え・思想を反映できる ○社内リソース（人員）を有効に活用できる ○教える側の育成にもつながる ○育成の組織風土が醸成される 	<ul style="list-style-type: none"> ●プログラム開発の手間がかかる ●現場、教える側に負担がかかる ●世の中の流れ、最新のノウハウへのキャッチアップが難しい ●教えるためのリソースが確保しづらい（人数、人の入れ替わり） ●複数クラスになると提供の質に差が出やすい

作り上げ、本番に向けて相応の準備をしていくには、膨大な時間、そして工数（目には見えない人件費）がかかります。そもそも研修の企画・開発はかなりの先行投資を必要とするものなので、少なくとも初期段階においては、コスト削減効果は期待できないと考えたほうが賢明でしょう。

一方、『内製化の定着』を考えたときに一番の鍵になるのが、2点目に掲げた「自社独自の思想・ノウハウの浸透」です。東京大学大学総合教育研究センターの中原淳准教授は、最新の著書『研修開発入門』のなかで、「人財育成施策は『企業としての競争優位をつくり出す』ための手段であり、競合他社との差別化を図るのであれば、パッケージ化された研修を外部から調達するのではなく、『差別化された教育内容を自社内で独自に開発する』のは必然である」との主張をされています。

このように、「自社のDNAを存続・強化する」、「社内の流儀は社員が一番分かっている」、「外部には任せられない」という強いこだわり・プライドを持つことが、「内製化定着」を成功に導くために欠かすことのできないスタートポイントではないでしょうか。そこに投下できるだけの潤沢なリソース（人・時間）がないのであれば、なおさら、自社の競争優位につながるテーマ・領域を特定し、そこに対して、限られたリソースを集中的に投資して研修の内製化を進めるべきだと思います。

小売業界にはPB（プライベートブランド）と呼ばれる商品があります。PBはかつては「安かろう悪かろう」の発想であまり消費者に浸透しなかった時期もあったようですが、いまは小売各社のこだわ

りや思想を反映したクオリティも申し分のない商品ラインナップが展開されていて、小売業界における一つのマーケットとしてかなり定着しつつあります。このPBの成功事例は、コスト削減だけを求めても研修の内製化がうまくいかないことを示唆してくれているように思います。

◆ 内製化に立ちはだかる壁

続けて、内製化のデメリット、内製化を進めていくうえでの課題を見てみましょう。本誌『人材開発部門の実態と育成理念に関する調査』（2013年2月号）での「社内講師を活用するデメリットと今後の課題」（自由記述）の各社の回答を見ると、内製化に立ちはだかる壁として、大きく分けて次の3つの阻害要因が見えてきます。

1. 担当者の業務上の負担が大きい
2. 講師の教える力に差がある（あるいは不足している）
3. 異動による講師の確保・育成が難しい

通常、1つ目の壁に関しては、「講師を担当する個人の力量・負担に頼って力技で何とかする」。2つ目の壁に関しては、「見様見真似で何とかしのぐ」、あるいは「予算が許せば外部研修機関への派遣や外部講師を招いての講師育成研修を実施する」といったケースが多いと思われます。

いずれも悩ましい問題で、特に2つ目の課題は、対処策としてフォーカスが当たりやすい点ではある

のですが、ここではより根本的な解決策に切り込むために、あえて3番目の「異動により講師の確保・育成がしにくい」点に注目してみたいと思います。なぜならば、一般的に、企業では定期的な社内異動や社員の入社・退社が伴うことは必然であり、『内製化の定着』を主眼に置いた場合、この点への対処は不可欠だからです。短期的に見れば、個人の努力により何とかその場をしのいだり、教えるセンス・能力のある人に頼ることで一時的に内製化を進めることはできますが、属人的であるという点において、『内製化の定着』のための根本的な解決にはなりません。

さらに、異動による講師の入れ替わり、すなわち「人財の流動化リスク」を想定した対処策を講じることは、最初の2つの壁の解決の糸口にもなることが分かります。例えば、新任者が社内講師をするうえで最も負担がかかるのは、研修の教材やプログラムをいちから用意するケースです。あらかじめ人の入れ替わりを想定して、誰でも活用できるように研修プログラムを資産化しておけば、負担はかなり軽減されます。

2点目の講師力の格差についても同じことがいえます。教え方やファシリテーションのポイントを個人任せにするのではなく、講師マニュアルを作ったり、研修の様子を映像に残して共通資産化することで、講師による能力の差を軽減することができます。すなわち、指導内容や指導スキルからできるだけ属人性を排除し、いかに研修の企画・実施ノウハウを「組織知化」していけるか否か、これが『内製化の定着』のための重要ポイントとなります。

組織知化のための方法 (内製化定着の処方箋)

では、ここから、研修の企画・実施ノウハウを「組織知化」するために何をどのように進めたらよいかを見ていきましょう。紙面の都合上、ここでは細かな How to よりも何に着手すべきかを中心に触れていきたいと思います。

(1) 安定した組織体制を確保する

世の中に狩猟型と農耕型の2つのビジネスがあるとすれば、人財開発の仕事は明らかに「農耕型」のビジネスでしょう。思い付きの発想や場当たりな対応でしのぐのではなく、自社の競争優位を高めるべく、中長期の戦略を描きつつ、それを実現していくための地道な積み上げが必要とされます。こと『内製化の定着』を実現するためには、安定した組織体制を作ること、すなわち相応の教育・研修の専任者を確保する必要があります。

より具体的には、中長期の視点で内製化定着のための施策を考える①「企画担当者」、そしてより実務的に内製施策を実践していく②「運営担当者」の2つを分業できるのが理想です。

前者の企画担当者は、どの研修を内製化の対象とするかの検討を行ったり、後述する、内製研修の共通資産となる研修のプログラム設計が基本業務となります。後者の運営担当者は、設計された研修を実際に講師として日々社内に展開していくことが基本的な役割となります。どんな仕事でもそうですが、目の前のことに追われながら、先の手を打っていくことには限界があるため、この2つの役割を分けて人員を配置できることが理想です。

私もプロジェクトメンバーとして関与させていただいている某大手運輸・物流企業のA社では、この棲み分けが非常にうまく行われています。同社は社員数10万人を超える大企業のため、全国に約80名の教育専任者を有して研修の内製化を推進しています。教育専任者には、教育課長と呼ばれるマネージャ職と教育担当者と呼ばれるスタッフ職があり、大きく分けてそれぞれ教育課長が前述の「企画担当者」の役割を、教育担当者が「運営担当者」の役割を担っています。

同社で注目したいのが、社員の属性に応じた人員の配置です。教育課長は、主に全国転勤が前提となる職群の社員が就任するため、それまでのさまざまな職務経験を活かして、経営と現場の2つの視点か

ら長期的な施策を打ち出すことが可能です。片や、教育担当者は、転勤を前提としない職群の女性社員が中心となっています。この地域限定の女性社員の活用は『内製化の定着』を考えたときに、きわめて理に叶った人財配置であるといえます。

一般的に、研修の仕事は、「何月何日の何時から何時まで」とあらかじめ時間が固定されています。残業もなく、必要があれば事前に家族にヘルプを求めたりと、特に子どもを持つ女性社員にとっては、時間の計画が立てやすい理想的な勤務体系といえます。このことは、女性社員の有効活用という観点で雇用機会の創出につながるだけでなく、仕事と家庭の両立を可能にするため女性社員の長期勤続を可能にします。また、相手の話をきちんと受け止めたり、柔軟な場づくりのできる女性ならではのコミュニケーション能力は社内講師に向いているともいえます。

内製化の壁の1つは「安定した社内講師の確保・育成」でした。「人財の流動化」というリスクに対する対処策として、このA社の組織体制はまさに一石二鳥、一石三鳥の人財活用をしているといえます。

(2) 社内リソースを有効活用する

内製化を促進するためにも、人財開発部門の布陣をより厚くしたい。しかし、現実問題として、「人財育成＝なくても困らないもの」、「間接部門＝コスト」という発想から、なかなか必要なリソースを確保しにくいのも実情ではないでしょうか。そこで提案したいのが、内製化を進めるために社内リソース、すなわち現場社員を巻き込み、協力を求めるという観点です。

そもそも研修内製化の目的に立ち返り、『内製化の定着』を実現しようとするれば、現場社員の巻き込み・活用は必要不可欠です。冒頭で触れたとおり、『内製化の定着』を導くために絶対に外せないポイントは、「自社独自の思想・ノウハウの浸透」を目的の主眼に置くことでした。それを考えれば、より自社

図表2 クラス担任の主な役割

・日々の朝会、夕会の進行

・新人に対する日常的生活指導(基本マナー、日報添削など)

・外部講師による研修後の振り返りの進行
・クラス目標、研修総括などグループワークの進行

・新人からの個別相談への対応(メンタルケア)

の現場課題やそれに対する効果的なソリューションを有している現場社員を講師として登用したり、少なくともプログラム開発に協力を得ることは当然の流れといえるでしょう。

さらに、冒頭で「内製化の目的」の3点目として「社内人財の育成・成長機会とする」をあげました。この目的を実現しようとするれば、現場社員には、むしろ、社内講師として主役の座を担ってもらう必要があるのです。

では、誰にどのように関わってもらえばよいのでしょうか。一定の分野において社内で一目を置かれている「社内著名人」に依頼する、公募で社内講師に興味がある人を募る、ベテランから若手社員にノウハウ伝承を促すなど、いろいろなやり方が考えられますが、ここで若手・中堅社員を新入社員の指導役(社内講師)として有効に活用している事例を紹介したいと思います。

大手ITソリューション企業のB社では、毎年150～200人の新入社員を採用し、5～6クラスに分けて約3週間の入社時導入研修を行っています。新入社員の数が多く人事・教育担当者だけでは目が行き届かないこと、また中堅社員に後輩の指導機会を提供するという2つの目的から、B社では入社5～7年目程度の現場社員を「クラス担任」として登

用し、導入研修の期間中、新入社員の指導に充てているのです。

クラス担任には図表2のような役割が期待されていますが、1対多で人前に立つことに関しては、未経験の人がほとんどであるため、新入社員研修の始まる前（3月中旬頃）に対象者を集めて事前研修を行っています。事前研修では、人事・教育担当者からクラス担任への期待役割を伝えたり、指導役としての意識づけをするほか、一部、クラスファシリテーションを担当する場面もあるため、講師としてのスキルアップ研修も行っています。

私は複数の企業でこの「クラス担任制」を機能させるためのお手伝いをさせていただいていますが、『内製化の定着』の観点から非常に有効な仕組みと感じています。一定の期間、多忙な現場業務を離れないといけないため、クラス担任となった中堅社員からは、当初は否定的な反応が多いのですが、実際に経験してみると「やってみてよかった」、「新人のためと思っていたけどむしろ自分の成長につながった」、「人を育てることのやりがいを感じた」など、最終的には肯定的な意見に変わっていることがほとんどです。

一方の新入社員にとっても、現場の一線で働いている先輩と直に2～3週間一緒に過ごすことで、多くの学びが生まれ、現場配属へのイメージ・意欲を高めることができます。

私がお手伝いをしているB社では、すでにこの取り組みを5年以上にわたって継続的に実施しているため、クラス担任の元で育った新入社員が、成長してクラス担任として抜擢されるという循環が起きています。クラス担任の関わり次第では、新入社員に「あのクラス担任のようになりたい」という1つの目標となる連鎖が起り始めているのです。

このように、「さすが社内の人」、「リアルな話をしてくれる」、「私もあの人がみたいになりたい」という好循環が生まれていけば、『内製化の定着』に並行して、社内に「育成する風土」を根づかせていくことができます。

(3) 共通資産となるプログラムを作る

ここまで組織体制、または人のリソースの確保という観点で『内製の定着』の処方箋を見てきましたが、もう1つ欠かせない観点があります。それは、内製化された研修の内容が属人化、また暗黙知とならないように「組織知化」すること、すなわち、言語化されたプログラムとしてしっかりカタチに残すということです。「これまで社内の著名人に頼ってきたけど、あの人が退職したらどうなるんだろう……」、「異動して来たばかりで新人研修の講師をしないとイケないのに、前任者の記録が残っておらず、右も左もわからない……」——このような状況では内製化は定着できません。

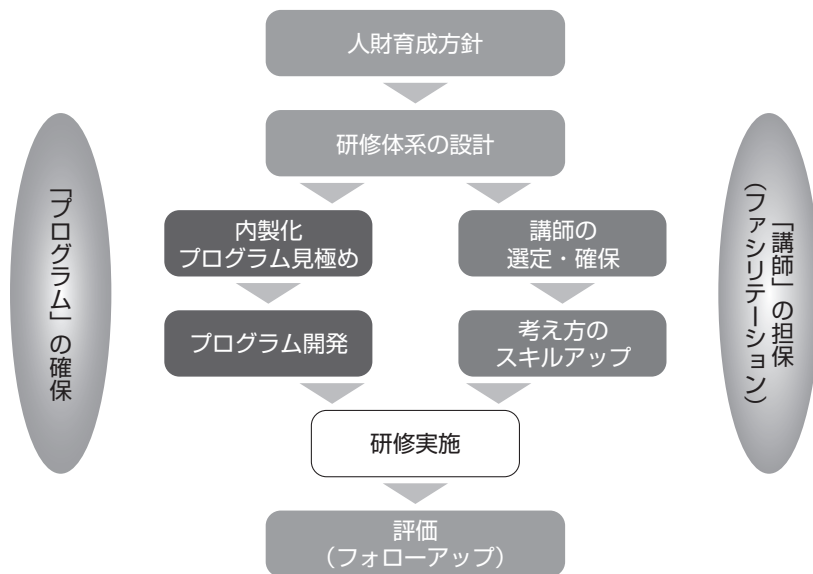
◆「研修＝プログラム×講師」の発想を持つ

そこで前提として持ちたいのが、「研修＝プログラム×講師」、つまり研修を「プログラム」と「講師」に分けて考えるという発想です。世の中にはカリスマ講師と呼ばれるような、専門分野での知見や話題がきわめて豊富でスライドや教材がなくとも学びの場を作り出してしまう人も実際にはいますが、教えることを専業にしていない社内講師の場合には、「プログラム（コンテンツ）」と「講師（ファシリテーション）」を分けて考えるほうが現実的です（図表3）。

この「プログラム×講師」という発想は、ちょうど映画やドラマにおける「脚本（シナリオ）×俳優」、あるいは音楽における「曲（譜面）×歌手」と考えるとイメージがしやすいと思います。

例えば、音楽では曲さえあれば、われわれのような素人であっても、カラオケという形でその曲を歌っているアーティストの気分に浸ることはできますし（歌声はともかくとして）、カバー曲として、アーティストが他の人の持ち歌を本人に代わって歌うこともあります。音楽において曲があれば歌手が入れ替わるように、研修でもしっかりと設計された

図表3 研修内製化のプロセス



プログラムがあれば、人事異動など担当者の流動が起ころうとしても、品質を担保できることにつながるのです。

ちなみに、私は以前に研修会社に勤めていました。研修会社には、講師固有のコンテンツを講師とともに紹介・斡旋するタイプと、研修会社が独自に開発したコンテンツを直接提供するタイプがありますが、私の前職は後者のタイプでした。提供のスタイルとしては、社員が講師として直接登壇するケースもありましたが、例えば新人研修などの繁忙期にはとても対応ができないので、多くの場合は、契約している外部講師に業務を委託していました。プロの契約講師といっても、バックグラウンドやスタイルはさまざま。それでもいままも一定の品質を安定的・継続的に提供できているのは、共通資産として確固としたプログラムが蓄積されているからにほかなりません。

◆ 何を作るのか？

では、「共通資産となるプログラム」といっても、具体的には何を作ればよいのでしょうか。私が『内製化の定着』のために必要と考えるのは、以下の4

点です（ここでは、最近の主流であるパワーポイントを使っただけの研修を想定しています）。

1. 進行用スライド
2. 研修テキスト
3. タイムスケジュール
4. 講師マニュアル

「進行用スライド」は、講師が教室前面のスクリーンにプロジェクターで投影して研修を進めるもので、まさに映画・ドラマの脚本であり、音楽の譜面に当たるものです。極端な話、これさえあれば（見れば）、講師（役者・歌手）が変わったとしても、ある程度のことは再現が可能です。

「研修テキスト」は、進行用スライドに連動した受講生配布用のテキストです。「進行用スライド」をパワーポイントで作成していれば、不要なスライドの削除、メモ欄の追加、重要なキーワードを空欄にしておくといった簡単な作業で作成ができるはずです。

「タイムスケジュール」は、電車の運転士が持つ運行表のようなものです。講師経験の浅い人（あるいは初めて担当するプログラムでも同様）にとって、

「時間が押してしまう」、あるいは「時間がかかり過ぎてしまう」ことは大きな不安材料の1つなので、パートごとに適正な所要時間が明記されたタイムスケジュールがあるのが理想です。

最後に「研修マニュアル」です。これは「進行用スライド」の完成度とのバランスによって必要なレベル感が変わってきます。例えば、進行用スライドに事細かにポイントや進め方が明記されていれば、マニュアルの必要性は軽減されます。しかし、文字がビッシリと埋まっているスライドは受講生にとって見づらいうえに、研修としてのライブ感も損なわれます。よって、研修スライド上の文字は必要最低限に留め、その分、パートごとの狙いや伝えるべきメッセージ、細かいワークの進め方などが、別途マニュアルとして記載されているのが理想です。

◆ 小さな成功モデルを作り上げる

ここまで『内製化定着のための基盤づくり』というテーマで、私の経験をもとに内製化を定着させるために必要な観点・考え方をお伝えしてきました。課題の大きさと紙面の都合上、具体的なプログラムの開発・設計方法まで紹介することはできませんでしたが、最後にもう1つだけヒントを提供したいと思います。

それは、まずは小さくて構わないので「内製化の成功モデル」を作り上げることです。すなわち、現場も巻き込みながら、「自社独自の思想・ノウハウ」を提供できる研修プログラムを人財開発部門主導で1つ作り上げること。そして、それを社内講師で提供し、研修の参加者、参加者の上司、そして現場から高い評価を得るという成功体験を得ることです。テーマは、「自社流のビジネスマナー」でも、「○○

○イズム（自社の行動指針）の体得」でも何でも構わないと思います。研修内製化に最も成功している企業の1つであるソフトバンク社も、研修内製化は、ビジュアルを駆使した独自のプレゼン文化を伝える「ソフトバンク流プレゼン研修」から始まったと聞きます。

もし1日の研修を作りあげるリソースの確保も困難なのであれば、研修の一部でもかまわないと思います。自動車メーカーが多くの部品を外部調達しているのと同じように、外部ベンダーから部分的にコンテンツを購入するという発想です。

ただし、この場合も、その研修を通して社員に最も伝えたいメッセージは何か？ 実現したい研修ゴール（学習目標）は何か？ など、研修の肝となる部分については、当然ですが、人財開発の担当者がプログラム開発のイニシアチブを取るべきです。

たとえ小さなスタートでも、「この研修は効果が高い」、「さすが社内のことがよく分かっている」、「外部業者には絶対にマネできない」といった評価を社内から得ることができれば、内製化のその後のステップにも大きな弾みがつくことでしょう。

繰り返しとなりますが、「コスト削減」を目的としても、研修の内製化はうまく浸透しません。「自社独自の思想・ノウハウ」を提供して、企業としての優位性を高める次元に達してこそ、研修内製化の本領発揮なのです。その意味では、人財開発の担当者が「われわれはプロではない」、「お金をかけていないのだからそこそこでよい」といった甘えた考えを横に置き、「自社でやったほうが絶対によいものになる」という信念・気概を持つこと。その強い覚悟を持つことが、小さな成功モデルを生み出し、『内製化の定着』の原動力となっていくのではないのでしょうか。