

研修の内製化を成功させるには「教える人を教える」ことが不可欠

近年、研修の内製化に力を入れる企業が増えている。背景には、「優れた企業に共通して見られる強い企業文化を醸成するには、研修の内製化が必要」という考え方がある。では、研修の内製化はどのようにすればうまくいくのか。「参加者主体の研修手法」の開発で世界的に知られるボブ・パイク氏と、その手法に基づいた研修内製化サポートを国内で展開するダイナミックヒューマンキャピタル代表取締役の中村文子氏に聞いた。



ボブ・パイク氏
ボブ・パイク・グループ
創設者兼名誉会長

中村 文子氏
ダイナミックヒューマンキャピタル
代表取締役

研修の内製と外注を上手に使い分ける

日本企業は、研修を外部委託する傾向が強いと言われる。しかし最近では、研修を内製化する企業が増えつつある。その理由について、研修講師の育成や研修の内製化に携わってきた中村氏は次のように分析する。

「昨今の優れた企業に共通する要素として、確固とした企業文化を持っていることが挙げられます。そのような企業文化を醸成するには、その文化を体現している社員が講師となって研修を行うのが最も効果的です。そのことに気づいた企業が、研修の内製化に舵を切り始めたようです」

もっとも、研修を全て内製化するのがよいというわけでもないようだ。40年以上にわたり、米国を中心とした数多くの大手企業の人材開発にかかわってきたパイク氏は、研修

の内容によって内製と外注を上手に使い分けるべきだと語る。

「機密性の高い情報を扱ったり、組織文化を養うような研修は内製化すべきです。一方で、一時的・短期間に必要な内容や、社外の専門家の知識・スキルを必要とする場合には外注が適しています。階層別研修であれば、新入社員や若手社員を対象とする場合は企業文化を定着させる意味で内製の割合が高まり、上の階層になるほど、社外に目を向ける必要性が増すことから外注の割合が高まると考えられます」

内製化における課題は社内講師の育成プロセスの欠如

では、研修を内製化するにあたり、課題となるのはどのようなことだろうか。パイク氏は、多くの企業において社内講師を育成する仕組みやプロセスが欠如している点を指摘する。

パイク氏によれば、学習には図のような5つの段階がある。他者に教えるためには、第5段階の「意識しなくてもできることを意識レベルに落としこむ」ことが不可欠だが、一般的には、第4段階の「意識しなくてもできる」ようになれば、他者に教えることができると見られる傾向があるという。

「研修の内製化において、よく見られるのは、その仕事のスキルが高ければ、教えることもできるだろうと考え、そのスキルの高い人に、教えるスキルを身につけさせないまま講師を任せてしまうことです。しかし、仕事を上手に行うスキルと、それを誰かに教えるスキルは全く別のものです。ですから、人に教える前に、教えるためのスキルを身につける必要があるのです」(パイク氏)

また、社内講師よりも教えるスキル面で上の外部の講師のほうが信頼されやすい傾向もある。そのため、

社内講師を育成する際には、「プロとして教えることができる」という信頼感を持たせることも大切になるという。

パイク氏は社内講師育成の方法として、次の5つのステップを提唱している。

- ①講師初心者にはトレーナー養成講座を受講させ、トレーニングの基本理論やスキルなど、教えることの基本について学んでもらう。
- ②プロ講師の研修に受講者として参加してもらい、受講者の立場で、その研修をどう受け止めるかを体験させる。
- ③同じ研修に、今度はオブザーバーとして参加してもらい、どのようなプロセスで教えているのかを客観的に把握させ、そのプログラムの流れを文書化してもらい、そのうえで、プロ講師のマニュアルと比較して、抜けている部分を確認させる。
- ④プロ講師と2人で役割を分担し、研修を行う。プロ講師は新任講師が話し忘れたり、言い間違えたりしたところを、さりげなくカバーする。こうすることで、いきなり1人で研修を担当するよりも負担が減り、成功の確率を高めることができる。
- ⑤1人で研修を担当させ、それをプロ講師がチェックし、気づいた点をフィードバックする。

「これらのステップを踏むことで、独り立ちするまでに時間はかかりませんが、その分、本人に自信が付き、周囲に対しても、トレーナーとしての準備を積んできたことによる信頼

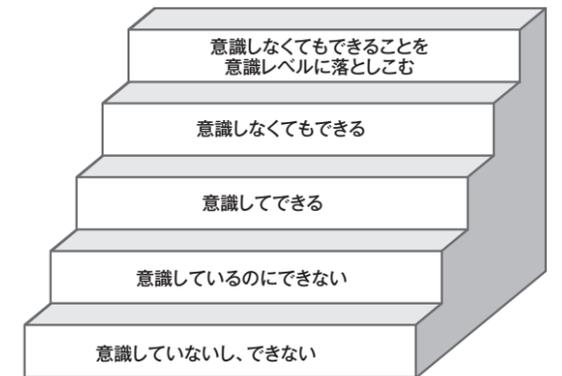
を築くことができます。最初の育成に時間をかけることに抵抗されることもあります。講師としてデビューして、もし失敗すれば、本人にとってもダメージが残りますし、組織にとっても大きなマイナスになってしまいます。講師を早く一人前にしたいのであれば“急がば回れ”で、この5つのステップで取り組むことが重要です」(パイク氏)

講師が説明したからといって、学習者が学んだとは限らない

ダイナミックヒューマンキャピタルでは、パイク氏が長年にわたる研究と実践によって確立した「参加者主体の研修手法」を学ぶためのトレーナー養成プログラムを提供し、企業の研修内製化をサポートしている。参加者主体の研修は、従来の講義主体の研修とは異なり、参加者が自ら主体的に考え、学んだ理論やツールを活用して、自ら答えを導き出す力を身につけることを促す。

同社の研修内製化支援では、専門分野や新入社員研修を社内講師が教えることにとどまらず、リーダーシップやビジネスコミュニケーション、プレゼンテーションなどの研修についても外注から社内講師への切り替えを実現してきた。こうした取り組みはコスト面でメリットがあるのはもちろんのこと、社内の人がお手本を示し、企業文化を醸成すると

図 学習の5段階



いう大きなメリットがある。実際に同社が支援している企業では、社外のプロ講師より社内講師の研修のほうが参加者からの評価が高いケースも珍しくない。

「トレーナー養成プログラムで私がよくお話しするのは、『講師が説明したからといって、学習者が学んだとは限らない』というボブの言葉です。例えば新入社員研修で『社会人としての自覚を持って行動しましょう』といくら言っても、それだけで行動が変わるわけではありません。人の行動を変えるために、何が必要なのか。それを研修を通してデザインし実践できることが、教えることの専門性です。社内講師の方には、それを学ぶ機会をぜひ持ってほしいと思います」(中村氏)

研修内製化の成功を大きく左右する社内講師の養成。ぜひ、効果的な教え方を修得し、研修の内製化を実効あるものにしてほしい。

●お問い合わせ先
ダイナミックヒューマンキャピタル株式会社
〒231-0062 横浜市中区桜木町 1-1-7
TOC みなとみらい 10 階
TEL/FAX: 045-228-5304
E-mail: info@d-hc.com
URL: http://www.d-hc.com