

企業 経営情報

REPORT

Available Information Report for
Corporate Management



人 事

成長実感と成長意欲を高める！

効果的な研修の 企画法

- 1 社員育成における研修の必要性
- 2 効果的な研修の企画方法
- 3 研修前後の取り組み
- 4 効果的な研修開催による改善事例

1 | 社員育成における研修の必要性

近年、人的資本経営への関心が高まる中で、経営資源である「ヒト」が一番の競争力の源泉として捉えられるようになり、そのような背景もあって人材育成の重要性への関心が高まっています。

人材育成にはOJTやOff-JT、eラーニングなどの様々な手法がありますが、今回は集合型のOff-JT（以下、研修）に焦点を当て、どのような企画を立てれば効果的な研修が開催できるのかについて解説します。

1 | 効果的な研修とは

そもそも研修は“仕事で結果を出す”ために行うものです。

知識やスキルの習得が研修の目的ではなく、そこで学んだ内容を実践し、何らかの貢献をして、結果を出すことがそもそもの目的となります。

したがって研修の目的を正しく捉えていないと、無駄な時間を過ごすことになります。事実、一般的な研修では、60～80%が無駄になっているといわれており、経営者や人事部、参加者からは次のような声がよく聞かれます。

■研修に対する意見

| 研修企画者 | 研修参加者 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ●研修の効果が感じられない ●研修がマンネリ化している ●その場限りの学習となっている | <ul style="list-style-type: none"> ●参加が面倒である ●やる気が出ない ●仕事がたまるのが嫌だ |

こういった意見が出る原因の1つは、研修で学んだ内容を職場で実践するかどうかを参加者本人に任せている点です。研修の企画者は、滞りなく研修を実践することだけがその役割ではありません。参加者が職場に戻ってから「研修内容を実践できる場を用意して、やる気にさせること」も企画者の役割なのです。

そのため、企画者は研修内容ばかりを考えるのではなく、研修前から研修後までの環境を整えることが求められるという認識を持つ必要があり、参加者にどのように働き掛けるべきなのかが重要になってくるのです。

■研修による参加者の意識と行動の変化

| 研修前 | 研修中 | 研修後 |
|---------------|-------------|-------------|
| 知らない → 知ろうと思う | 知っている → できる | 実践する → 継続する |

2 | 研修の取り組み状況

人材育成の重要性が増していますが、実は何も行っていない企業が42.7%もあります。

企業が取り組む主な人材育成の方法は、「仕事の裁量は個々に任せている」や「聞かれたことば丁寧に細かくフィードバックしている」で65.2%を占めており、個人の裁量によるものが多くなっています。

研修を行っていない背景には、研修の効果として、「全く出ていないと思う」「自分の仕事に応用させることが難しい」といった意見が45.8%あることが考えられます。

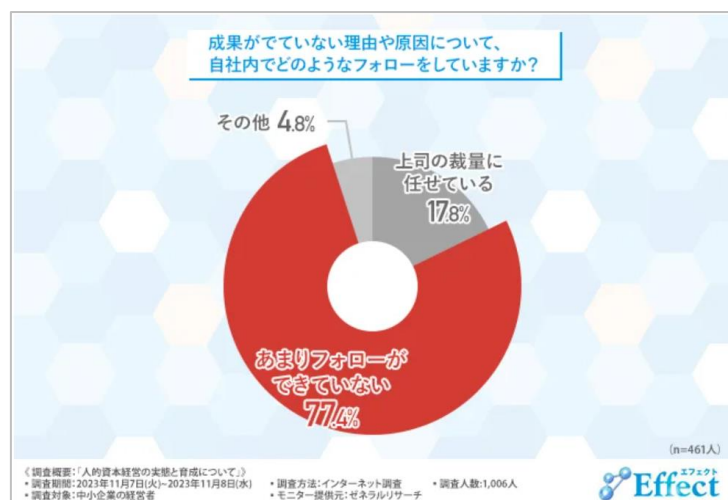
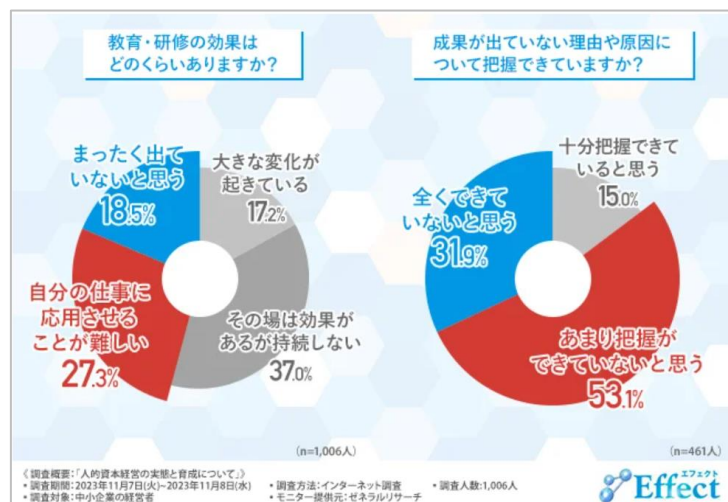
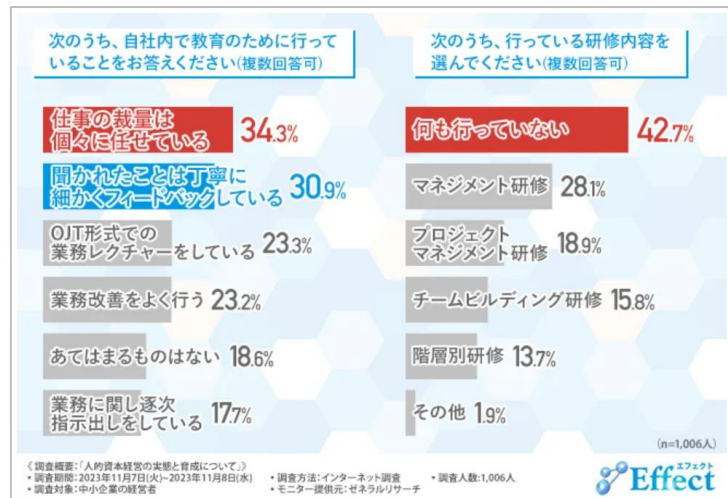
だからと言って、研修に意味がないと結論付けることはできません。

実は成果が出ていない理由や原因を把握できていない企業は85.0%もあり、そのような結果についてフォローしていない企業は77.4%にも及んでいます。

このようなことから研修そのものの効果検証ができていないまま、同じ研修を繰り返すことで、“研修には効果が無い”と考える企業が生まれている可能性が高いといえます。

では、効果的、非効果的な研修の違いは何なのか、そして効果的な研修の企画方法とはどういうものなのかについて次章で解説します。

■「人的資本経営の実態と課題感」に関する実態調査



参照) PRTIMES 株式会社エフェクト

2 | 効果的な研修の企画方法

1 | よくある研修の失敗パターン

(1) 知識の付与パターン

よくある研修として、知識を伝えることに終始するものがあります。

企画者が研修の目的を「知識の付与」と考えてしまうと、研修内容は「説明する」ことに終始してしまいます。

本来は得た知識をもとに、職場で活用してもらうことまでを考えて研修を企画すべきなのですが、講師や企画者は「新しい知識を知ってほしい」「違う角度の考え方をもらってほしい」という思いで研修を開催することが多いのです。

そうすると研修は、講師から参加者への一方的な情報の伝達で終わってしまいます。参加者が研修中に一生懸命にメモをとっていたとしても、実践に活かす方法がわからず、「専門的な話ばかりで実践的な内容ではなかった」とあまり意味のない研修に感じてしまうのです。

(2) 参加者が研修の必要性を感じていないパターン

参加者が研修内容の必要性を理解していなかったり、必要性を感じていないまま研修を行なっていることもあります。

研修の必要性が感じられていない場合には、たとえ研修中に自己分析やグループワークなどが用意され、実践練習を行う研修であっても、「楽しかったけどそもそも何のための研修だったのか」「今後も研修をする必要があるのか」といった効果の得られないものになってしまいます。

(3) 研修後に実践する場がないパターン

研修の中には、職場の実態とは関係なく、「このテーマと言えばこういう内容が基本」という定型的なパターンに留まってしまうことがあります。そういった研修の場合、何度知識を学び直しても、実践につながらないものになります。もちろん知識やスキルが不足している場合にはそれなりの意味はありますが、実践に移せないのは本人の理解が足りていないと考えるだけでは成果につながりません。

以上のような研修であれば、同じことの繰り返しになるだけで、参加者は疲弊するだけです。そのため研修を企画する際には、「研修の目的」「研修のゴール」を予め用意し、そのうえで開催することがポイントです。

2 | 研修の目的を設定する

知識をインプットするだけが目的であれば、映像教材を見たり、資料を読んだりすることで足りるかもしれませんが、集合型の研修では、直接講師が語りかけることで「その場でしか感じるができないもの」を参加者が汲み取れることに意味があります。

研修の目的を設定する際は、企画者は次の4つの問いを盛り込んで組み立てる必要があります。

■ 目的設定時の問い

- どのような知識を習得して欲しいのか
- どのように感じて欲しいのか
- 何をできるようになってほしいのか
- 相手や状況によって、どのような行動をしてほしいのか

3 | 研修のゴールを設定する

研修のゴールは成果を上げることにはありますが、この成果についても具体的に設定しておく必要があります。前述の4つの問いに応えることで、成果へのストーリーをイメージし、求める成果を具体的にしていきます。

■ 研修のゴール設計の例～指導力向上研修の場合

- 問①：どのような知識を習得して欲しいのか
⇒ マネジメントの基礎知識を習得する
- 問②：どのように感じて欲しいのか
⇒ 部下を育成することが自分のためにもなると感じてもらう
- 問③：何をできるようになってほしいのか
⇒ 部下のモチベーションを上げるコミュニケーションを取ってもらう
- 問④：相手や状況によって、どのような行動をしてほしいのか
⇒ モチベーションが低い部下への対応もできる

■ 研修のゴールの例

- 部下の売上が向上する
- 人間関係が解消され定着率が高まる
- ストレスチェックにおける上司の項目が改善される

4 | 研修後の測定方法

研修後には、その効果があったのかを測定する必要があります。具体的には企画者は、参加者が研修で学んだことを活用し、実践した結果として、「売上」や「顧客満足度」「作業効率」など、ビジネス指標にどのようなプラスの変化を生じたのかを検証します。

前述のように、「部下の売上が向上する」をゴールに掲げていても、実際には複合的な要因があり、この取り組みが確実に作用したとは言い切れません。さらには、少なくとも「研修で設定した目的を達成することで、最終的には成果に貢献する」というストーリーが成り立たなければ、設定した研修目的では不十分であるということになってしまいます。

そもそも研修を行う目的は、人材育成を行い、成果をあげて企業に貢献してもらうことにあります。確実に得られる成果ではないかもしれませんが、研修の企画者として、可能な限り測定できる方法とゴールを描く必要があります。

■研修のテーマと指標の例

| 研修テーマ | ビジネス上の指標 |
|---------|-------------|
| 営業力向上研修 | 売上、利益率 |
| 接客力向上研修 | 顧客満足度、リピート率 |
| 5 S 研修 | 作業効率、不良率 |
| 問題解決力向上 | クレーム数、残業時間 |
| 試験対策 | 合格率 |
| 部下育成研修 | 従業員満足度、離職率 |

研修を企画する際には、内容だけでなく、そもそもその目的は何だったのか、参加者にどのような状態になってほしいのかを具体的に描いていきます。その結果、経営にどのように影響するのかを測定することができれば、研修そのものの意義を見出し、テーマや講師の検討を行い、より効果的な研修の開催に近づけることができます。

ここまでで研修の企画立案ができれば次に開催に向けて準備を行います。研修で重要なのは、何とんでも参加者に参加することの目的を理解してもらうことと、研修後に学習した内容を実践してもらうことにあります。そこで次章では企画側がすべきことについて解説します。

3 | 研修前後の取り組み

研修を開催する際には、「参加者の参加意欲の醸成」「研修後の実践の場」を組み立てる必要があります。

以下、研修前と研修後でそれぞれ取り組むべきことについて解説します。

1 | 研修の事前準備

(1) 研修前の取り組み

研修前に取り組むべきことは、次の2つです。

■ 研修前に取り組むべきこと

- 参加者の知識レベルの把握
- 参加者の参加意欲の醸成

参加者の知識レベルを把握しないまま研修を実施してしまうと、知識不足で内容についていけない社員や、知っている内容ばかりでつまらないと感じる社員がいる研修になってしまいます。参加者全員にレベルを合わせることはできませんが、全体的なレベルを把握したうえで研修内容を組み立てることは、企画側に必要な配慮になります。

また、参加者の参加意欲を醸成することも企画側の役割です。参加意欲を参加者任せにしてしまうと、研修の効果を生む可能性が低くなってしまいます。

(2) 具体的な手法

参加者の知識レベルの把握と参加者の参加意欲の醸成を行うための具体的な手段として、次の2点があげられます。

■ 研修前にすべき具体的な手法

- ① アンケートの実施
- ② 上司から参加者への説明

①アンケートの実施

研修を行う前には右のようなアンケートを行うことで、事前に参加者の知識レベルを確認できます。

研修内容をリストアップし、それぞれの項目の習得レベルを自己分析してもらいます。

そのうえで、得意なこと・苦手なことを自由記述してもらうことで、より具体的なレベルを把握することができます。

また、このアンケートの目的は参加者の知識レベルの把握だけではありません。参加者自身に自分の知識レベルを振り返ってもらうことで、現在の習得レベルや研修を通して到達すべきレベルを事前に確認してもらい、研修の必要性を感じさせるという効果もあります。

■研修事前アンケートのサンプル

| 研修事前アンケート | | | | | |
|---|----|-----|-----|-----|-----|
| <提案力向上研修> | | | | | |
| 項目 | 点数 | | | | |
| ・提案までの流れ | 1 | ・ 2 | ・ 3 | ・ 4 | ・ 5 |
| ・相手の話の聞き方 | 1 | ・ 2 | ・ 3 | ・ 4 | ・ 5 |
| ・相手の考え方を引き出す質問 | 1 | ・ 2 | ・ 3 | ・ 4 | ・ 5 |
| ・プレゼンテーションの目的 | 1 | ・ 2 | ・ 3 | ・ 4 | ・ 5 |
| ・緊張せずに人前で話す | 1 | ・ 2 | ・ 3 | ・ 4 | ・ 5 |
| ・プレゼンテーションの組立方 | 1 | ・ 2 | ・ 3 | ・ 4 | ・ 5 |
| ・伝わる話の構成 | 1 | ・ 2 | ・ 3 | ・ 4 | ・ 5 |
| 1. 知らない 2. よく知っている 3. 活用できる 4. 応用できる 5. 指導できる | | | | | |
| このテーマに関して、出来ていると感じること | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● ● ● | | | | | |
| このテーマに関して、苦手だと感じること | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● ● ● | | | | | |

②上司から参加者への説明

研修前に上司から部下に働き掛けてもらうことも非常に有効です。

研修後に参加者が成果を出せるかどうかは上司にも責任があります。そのことを上司に認識してもらい、研修後も研修内容を実践しているかをチェックしてもらうためにも、上司が研修前からその企画に参画していることが望ましいと言えます。

そして、企画者は上司の参画が参加者の負担にならないよう、上司から参加者に伝えるべき内容についても用意しておくといよいでしょう。

具体的には、研修を受けてもらう理由と研修後にしてほしい報告についてですが、その際、上司が最終的に期待することをしっかりと盛り込んでおく必要があります。

■研修事前チェックシート

| 研修事前チェックシート | |
|-----------------------|--|
| 【上司から受講者に事前に伝えること】 | |
| 項目 | |
| なぜ研修受けて欲しいのか | |
| 研修から持ち帰って欲しいことは何か | |
| 研修後には学んだことを報告して欲しい | |
| 【受講者から上司に研修後に報告すべきこと】 | |
| 項目 | |
| 研修の感想 (学んだこと・気づき) | |
| 改善すべきこと | |
| 今後取り組むこと | |

2 | 研修後のフォローアップ

研修で学んだことを継続的に実践してもらうためには、研修後の働き掛けが必要になります。研修後に行うことは次の2つです。

■研修後に行うこと

- ①行動計画をつくる
- ②研修内容を想起させる

①行動計画を作る

参加者には研修が終わった後に行動計画を作ってもらいます。研修で学習した内容をもとに、どのような結果を生み出していくのか、それをどのようなスケジュールで進めていくのかを示させます。

その際、具体的な行動と期限を決めておくと、参加者が実行に移しやすくなるとともに、管理者がその進捗と結果を確認でき、研修の効果を容易に測定することができます。

■行動計画書

| 行動計画書 | | |
|---|-------|--------|
| 研修内容を活用して、自分がなりたい姿、および実現するための具体的な行動を記入してください。 | | |
| (1) どのような姿になりたいか | | |
| <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; margin-bottom: 2px;"></div> | | |
| (2) 目指す姿を実現するための具体的な行動 | | |
| 開始時期 | 完了時期 | 具体的な行動 |
| 年 月 日 | 年 月 日 | |
| 年 月 日 | 年 月 日 | |
| 年 月 日 | 年 月 日 | |
| 年 月 日 | 年 月 日 | |
| 年 月 日 | 年 月 日 | |
| 年 月 日 | 年 月 日 | |
| 年 月 日 | 年 月 日 | |
| 年 月 日 | 年 月 日 | |

②社内勉強会でフォローアップ

研修内容を想起させるために、研修後はフォローアップを行います。

フォローアップにより研修で学習した内容を振り返る手段としては、テストや面談、社内勉強会などがありますが、中でも社内勉強会は非常に効果があります。

社内勉強会を行う際は、研修の参加者が講師役を務め、参加しなかった社員にどのような内容を学んだのかを教えます。このことが参加者にはアウトプットの間となり、自身の学習が進むと共に、研修の内容をより広く社内に共有できることで、費用対効果を高めることができます。

フォローアップは繰り返し行うことが効果的であり、上記の社内勉強会であれば、研修後の「20分後」「1時間後」「3日後」「1週間後」「2週間後」「3週間後」の合計6回を目安に開催することで、学習内容が記憶に定着しやすくなります。

4 | 効果的な研修開催による改善事例

1 | 社内勉強会で研修内容を全社に落とし込んだA社事例

| | | | | |
|------|------|-------|-----|------|
| A社概要 | 事業内容 | 食品製造業 | 社員数 | 約50人 |
|------|------|-------|-----|------|

A社は50人規模の食品製造業です。この3年は新卒社員の入社が続いており、今年も3人の新卒社員が入社することになりました。従来は商工会議所で開かれる外部研修に新卒社員を参加させていましたが、今回は社内に外部講師を招き、新卒以外の若手社員も含めてビジネスマナーを学ぶ若手社員研修を開催しました。

このような研修を開催することで、若手社員に刺激を与えるとともに、自信をもって働いてもらい、会社の活気づくりにも貢献してもらうことが目的でした。

(1) 若手社員研修の効果

しかし、参加した若手社員からは好評を得たにもかかわらず、行動に移してほしい「あいさつ」「身だしなみ」「言葉づかい」についてはあまり変化が見られませんでした。

参加者に話を聞くと、「丁寧な挨拶をしている先輩社員がいない」「先輩社員が正しい敬語を使っていない」などの理由から実践しづらいといった意見があがりました。

このような意見を受け、分析を進めたところ、研修の効果が出ない原因は本人達の意識ではなく、会社全体の雰囲気によるものであることが分かったのです。

テーマがビジネスマナーであったため、対象を若手社員に限定しましたが、実は既に活躍する先輩社員や上司に原因があったことを認識し、ビジネスマナー研修を社内全体に展開することにしました。

その結果を受け、経営幹部で詳細を話し合い、若手社員研修の参加者を講師役、各部門長が補佐役として社内勉強会を開催することにしました。

(2) 社内勉強会の取り組み

社内勉強会は、課題に掲げた「あいさつ」「身だしなみ」「言葉づかい」に絞り込み、1時間程度の内容としました。

まずは講師役から各部門に研修で学んだ内容を伝え、そのうえで自部門ができること、やるべきことについて部内で話し合わせました。

研修で学んだ内容は一般的な手法であるため、部門に合わずに違和感を抱くところもありましたが、その場合には各部門でできることを検討し合い、実践することにしました。

■社内勉強会のルール

- 講師は若手社員研修の参加者が務める
- 各部門長が補佐を務める
- 講師はテキストの内容に加えて、必ず自分の考えを述べる
- 講師への質問はせず、参加者全員に疑問として投げかける
- 自部門における「あいさつ」「身だしなみ」「言葉づかい」の実践の場を想定する

(3)社内勉強会の効果

社内勉強会のあと、「朝のあいさつ」と「来訪者へのあいさつ」の効果測定を1か月ほど行ったところ、勉強会の後からきちんとしたあいさつをする社員が多く見られるようになりました。

効果測定は、朝のあいさつは各部門長がチェックし、来訪者へのあいさつは入館手続きと合わせてアンケートを行いました。そして、チェックの結果は全社員に共有することになりました。

その後、若手社員からは、「周りの人がきちんとあいさつをしており、自分も自信をもって実践できるようになった」という声を聴くことができるようになりました。

あいさつが活発に行われるようになったことで、会社の雰囲気が活気のあるものに変わりつつあり、これまでは物静かであった社員も積極的にコミュニケーションを取っている様子が見られるようになりました。

■社内勉強会の効果

- 総務部における電話対応の質が向上した
- 製造部における来訪者への挨拶に活気が生まれた
- 社内全体のコミュニケーションが増加した

(4)今後の取り組み

今回の若手社員研修のフォローアップとして、社内勉強会を開催することで、社員全員にあいさつに対する意識を醸成することができました。また、効果測定を各部門長が行うことで、管理職にもあいさつの見本となる行動がみられるようになりました。

今後は、若手を中心とした研修を企画し、ビジネスの基本スキルを全社的に展開しながら社員の能力の底上げを行う予定です。

2 | eラーニングを活用したB社事例

| | | | | |
|------|------|-----------|----|------|
| B社概要 | 事業内容 | 建設コンサルタント | 社員 | 約80人 |
|------|------|-----------|----|------|

B社は、80人規模の建設コンサルタント業です。

同社は、専門分野における研修機会が多い一方で、ビジネスの基本スキルを学ぶ機会があまりありませんでした。

社員全員の能力の底上げを図るために、eラーニングを導入しましたが、使用方法是個人の裁量に任せるばかりで、実施した効果があまり見られませんでした。そこで、きちんと学習の取り組み状況を確認し、アウトプットする場を設けるために、eラーニングのカリキュラムに合わせて研修を実施することにしました。

(1)eラーニングの取り組み状況

eラーニングは、各地の現場で働く社員の裁量に合わせた学習機会を作りたいこと、研修に係る費用を少なく始めることを背景にスタートしました。

eラーニングを導入し、3か月ほど経過した際に、動画視聴状況を確認しましたが、継続的に学習している者は数名しかおらず、ほとんどの社員が忙しいことを理由に利用していないことが分かりました。

(2)eラーニングの運用方法の改善

当初は、社員が興味のあるものを自由に選ぶことができる設定としていましたが、それを学習が進まない要因の一つと考え、新たな運用方法に切換えました。まずは会社がテーマを掲げ、必修科目であるカリキュラムを設定し、視聴は半年を期限とすることと、その管理者を設定し、学習の進捗状況を半月に一回確認することにしました。

その結果、8割の社員がカリキュラムを終了させ、eラーニングにおける学習を促進することができましたが、一方で一部の社員からは、実践の場がなく、視聴するだけで終わるため、この研修を続けるのが辛いという意見が出てきました。

(3)アウトプットの機会創出

eラーニングは個人で自由に学習できる反面、その内容を社内で共有する場がなく、実践方法は社員の裁量に任される形だったため、学習を続けていく上で新たに「eラーニングへの社員のモチベーションの継続」が課題となりました。

そこで、学習した内容を学習者同士で話し合い、確認し合う場として、外部講師を招いた実践的な研修を開催することにしました。参加者は各自、研修までにeラーニングで基本的な学習を行ない、研修では学習した内容に沿ってワークショップ中心の研修に参加します。

■eラーニングと集合研修の実施例

| eラーニングのテーマ | 研修テーマ |
|----------------|--------|
| リーダーシップ研修(70分) | 部下育成研修 |
| コーチング研修(50分) | |
| OJT研修(50分) | |
| 伝え方研修(80分) | |

■eラーニングと集合研修の実施のスケジュール例

| | 1か月目 | | 2か月目 | | 3か月目 | | 4か月目 | | 5か月目 | | 6か月目 | |
|-----------|------|--|------|--|------|--|------|--|------|--|------|--|
| リーダーシップ研修 | | | | | | | | | | | | |
| コーチング研修 | | | | | | | | | | | | |
| OJT研修 | | | | | | | | | | | | |
| 伝え方研修 | | | | | | | | | | | | |
| 部下指導研修 | | | | | | | | | | | | |

(4)研修の効果

eラーニングと集合型研修を組み合わせることで、eラーニングの視聴状況が100%になり、現場からは研修の効果を得られるようになったという声が増えました。

以前は、成長意欲のある社員、または時間に余裕のある社員のみがeラーニングに取り組む状況でしたが、アウトプットの場を設けたことで、eラーニングの視聴状況を改善することができました。

さらには研修の場で、発表やワークショップの機会を設けたことで、競争心や仲間意識が醸成されるとともに、勉強することで成長できる実感を持てるようになりました。

(5)今後の取り組み

B社では、引き続きeラーニングと集合研修を組み合わせた社員の育成体系を続けていきます。

現在の課題として、eラーニングから集合研修までに時間が空いてしまうことがあるため、想起の機会として、視聴後のテストやレポート提出を検討しています。

それらは決して難しいものではなく、簡単に答えることができる二者択一のテストや50文字程度のレポート提出など、研修でアウトプットする内容の質を高めていけるように取り組んでいく予定です。

■参考文献

『「強い人材」を育てるための研修設計入門

「営業」「講師」2つの視点で伝えるパートナー選びの成功法則』 スタンダードズ

『研修デザインハンドブック』日本能率協会マネジメントセンター

株式会社エフェクト PRTIMESサイト:「中堅社員の60.8%が企業研修で成長が感じられていない。

人事が理解していない現場の声とは」