



人材育成を



成功させるための

研修活用術



good!

人手不足・採用難時代
だからこそ今いる
人材を育てて
伸ばす!

挑みつづける、変わらぬ意志で。

 東京商工会議所

人材育成を成功させるための研修活用術



もし、会社の研修担当を任されたら? p4

経営資源 p5

1 研修担当は会社の“成長構想の実現”の一端を担うとてもやりがいのある仕事

p6

2 “研修を企画する”というのは自社にぴったりの“トレーニングメニュー”を開発すること



一生懸命に考えた“外部研修”が失敗してしまう原因を知っておこう p7



p8

1 研修の参加者が“参加目的・理由”を知らないまま研修を受けていたりしませんか?

p9

2 研修の受講回数だけが“ノルマ”のようにいませんか?

p10

3 研修で学んだ知識・スキルを“仕事で活かすことができない”ということはありませんか?

p11

4 自社の“キャリアパス”が不明瞭なままになっていませんか?

p12

5 “スキルアップを褒めてもらえない/認めてもらえない”ということはありませんか?

p13

6 実は研修企画が“流行りの内容を取り入れただけ”になっていたりしませんか?

3



外部研修を有効活用するための コツを知っておこう! p14

p15

3年後...

ダウンロード

1 自社の3年後のゴールイメージと、そのために必要な人材像を明らかにしておきましょう。

p16

目指すべき方向性が明確に

目標

ダウンロード

2 自社のキャリアパスに適した研修内容を考えてみましょう。

p17

個人の成長目標を忘れずに!

ダウンロード

3 業務面だけでなく“成長面”についての目標設定もしましょう。

p18

3年後の課題になるためにこのセミナーが、大変有効になりますよ!

ダウンロード

4 “どうしてこの研修に参加して欲しいのか?”をちゃんと言葉にして伝えてあげましょう。

p19

実践力
ヒアリング力
提案力

企業・成長力
ヒアリング力
実践力

ダウンロード

5 研修で学ぶ“内容”だけでなく、学ぶ“順番”や“組み合わせ方”も考慮してみましょう。

p20

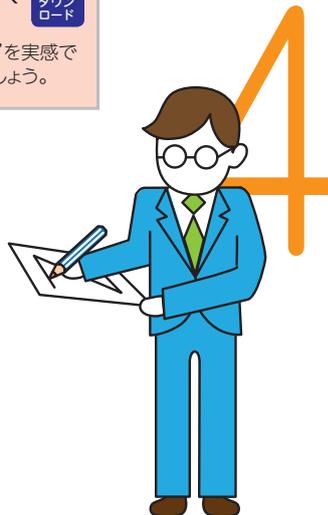
ダウンロード

6 学んだ内容を使える機会を作ってあげましょう。

p21

ダウンロード

7 “学びを通じた成長”を実感できるようにしてあげましょう。



外部研修の活用事例 p22

株式会社ぎょうせい



社員に成長機会を与え、その成長を支えるために外部研修を活用

Fullon株式会社



実務で学べない知識・スキルこそ、外部研修で手にして欲しい!

外部研修活用チェックリスト **ダウンロード** p26

東商の研修のご案内 p27

ページ内に **ダウンロード** のマークがあるものはホームページからテンプレートをダウンロードしていただけます。 URL <https://www.tokyo-cci.or.jp/kenshu/katsuyo/>



もし、会社の
研修担当を
任されたら？



1 研修担当は会社の“成長構想の実現”の一端を担う とてもやりがいのある仕事



「来年度から研修担当をやって欲しい」

こんなことを社長や上司から言われたら、多くの人は

「他の仕事もあるのに、また面倒な仕事が増えた・・・」

「研修担当って言われても、何をすれば良いのかわからない・・・」

という気持ちを抱くと思います。そもそも、なぜ“研修担当”という役割が存在するのでしょうか？その“重み”を理解する上で重要なのは“社長（経営者）の頭の中を知る”ということです。

経営者は毎日、お客様にもっと良い商品・サービスを提供し、もっと選ばれる存在になろうと思考を巡らせています。その際、まず経営者は“外の変化”に着目します。“外の変化”とは、お客様のニーズ、ライバルの取り組み、政治・経済の動向、市場の変化などです。そして、これらを踏まえた上で、成長構想の実現に向けて自社の経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報・ノウハウ・ブランド等）をどう活かすべきかを考えます。例えば、“自社の強みは何か？”や“その強みをどう発揮すればいいのか？”などです。

ここで重要なのは、“外の変化”は**どうにも変えることはできませんが**、“自社のこと”なら**変えられるということです**。だから、経営者は“外の変化”に適応して会社を成長させるために、“変えられること（自社のこと）”に集中して改善・改革をしていきたいのです。自社の設備をより良いものにしたり、自社の技術・ノウハウを蓄積したり、自社の人材育成を強化したり・・・とにかく経営者は“**変えられること**”に目を向けたいのです。そして、**この中でも経営者**

は特に“人材育成”に注力したいものなのです。それは、なぜでしょうか？

それは、“**自社のこと**”の中で**唯一、“価値を高めていくことができる経営資源”**だからです。例えば“設備”は、時間とともに価値が減少します（老朽化）。“技術・ノウハウ”も、だんだん陳腐化・一般化していくので、新しい技術・ノウハウを創り出していかなければなりません。でも、“人材”は違います。新しい知識や経験を獲得することで、年々ビジネスパーソンとしての存在価値をどんどん高めていくことができます。そして、その知識や経験は、日々の仕事の中でより実践的かつ独自のものへと磨き抜かれ、次の若い世代へと引き継がれていく財産となります。そして何より、“設備”を選んで買うのも“人”ですし、“技術・ノウハウ”を創り出すのも“人”です。すべての経営活動は“人材”によって創り出されているのです。だから、経営者は毎日毎日忙しくても“人材育成”に無関心ではられないのです。

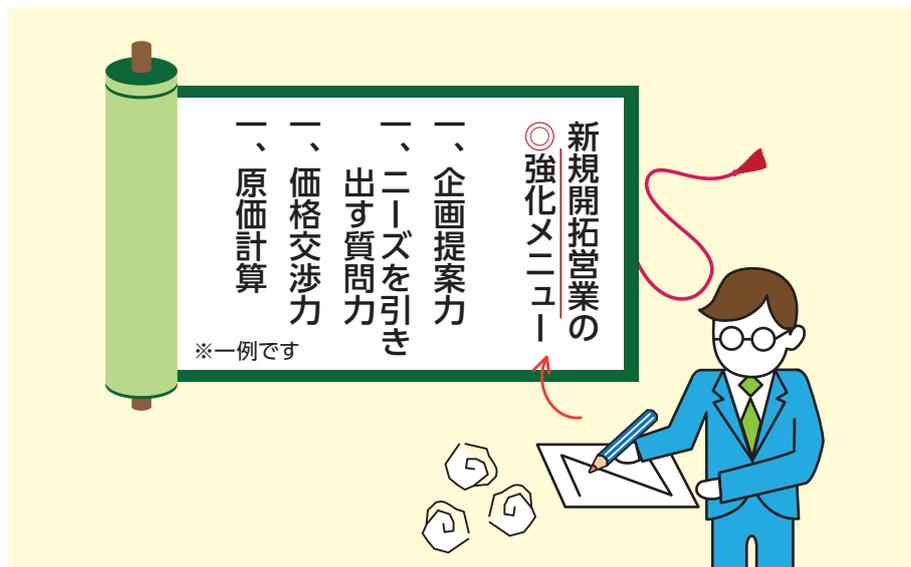
そして、だからこそ、あなたに“研修担当”をお願いしたのです。

会社の成長構想に関心を寄せ、人材育成の重要性を理解でき、経営者に成り代わって考える力のあるあなたに“人材育成”の一部を委ねたいと思ったのです。

そう、**研修担当は、会社の“成長構想の実現”の一端を担うとてもやりがいのある仕事**なのです。

2

“研修を企画する”というのは自社にぴったりの“トレーニングメニュー”を開発すること



会社の“成長構想の実現”において、経営者が“人材育成”を非常に重要視しているのは先に述べた通りです。そして、その“重要度”は益々高まっているということを研修担当者なら知っておいた方が良いでしょう。

まず、会社の“成長構想の実現”に必要な人材を手にする方法は、自社の人材を育成するだけではありません。他社で経験を積んだ人材を、転職市場を通じて採用するという方法もあります。しかし、この“転職者を採用して人材を強化する”というのは、中小企業・小規模事業者にとっては非常に困難な選択になってきています。その理由は、少子高齢化に伴う深刻な“人手不足・採用難”です。中小企業基盤整備機構の「人手不足に関する中小企業への影響と対応状況(平成29年)」によれば、既に人手不足を感じている中小企業の割合は73.7%にもなっています。つまり、**中小企業・小規模事業者は“今いる人材”を軸にして成長構想を実現する方法を考えなければならないのです。今いる人材に今まで以上に“成長”してもらわなければならないのです。**

そして、これに伴い“従業員研修”のニーズは益々高まっています。東京商工会議所の「従業員研修の実施状況に関するアンケート結果(2019)」によれば、2018年度の研修費用が前年度比で増加したという割合は42.7%。増加理由のトップは「**人材育成への経営者の関心が高まったため(46.9%)**」であることが示されています。

また、研修全体に占める外部研修費用の割合が“70%以上100%未満”の会社は21.7%。従業員規模の小さな

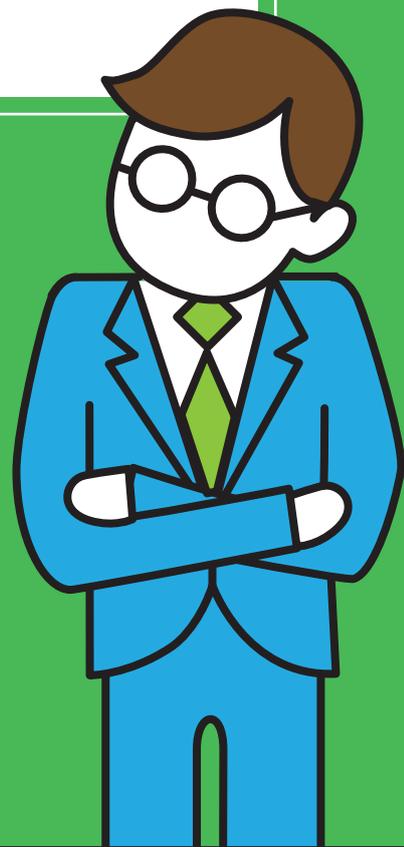
企業ほど外部研修にかかる費用割合が高くなる傾向が示されています。外部研修を利用する理由は、「幅広い内容から受講者に合った研修を選定できるため(87.7%)」が最多。特に従業員規模の小さな企業では、社内では用意が難しい内容の研修を外部研修で補っていると推察されます。

研修担当者にとって、**研修を“企画する”というのは、自社の“成長構想の実現”において必要な人材を育成するための最適な“トレーニングメニュー”を考えるのと似ています。**例えば、“ルート営業”から“新規開拓営業”へとシフトしていきたいと考えているなら、商品説明のスキルでは足りず、相手のニーズを探る質問力や企画提案力、価格交渉力、更には心理テクニックやプロセス管理などの様々なスキルを手にする必要があります。研修担当者は、これらのスキルを効率よく手にできる最適な“研修メニュー”を考えなければなりません。社内で学ぶことが難しいスキルは、社外で学ぶ方法も組み入れて研修メニューを最適化する役割を研修担当者は担っているのです。

ぜひ、本冊子で外部研修の活用方法を学び、**自社に最適な“トレーニングメニュー”を作り出してください。**

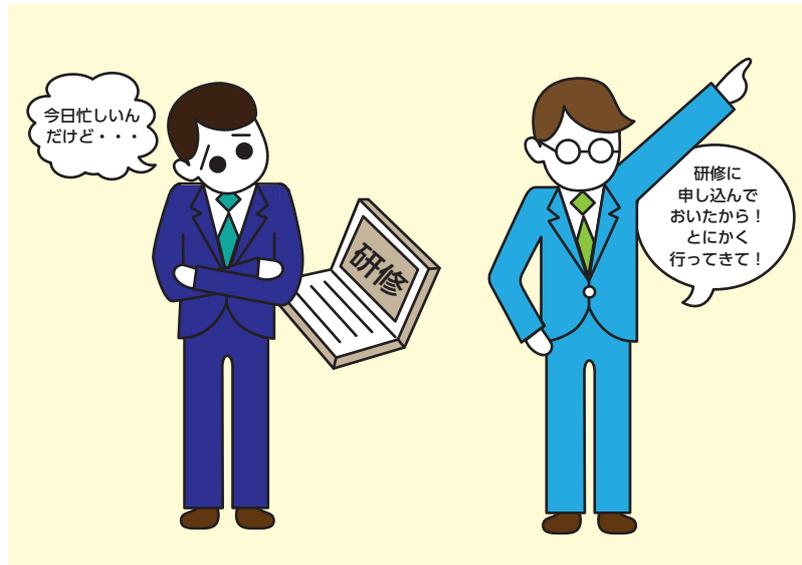


一生懸命に考えた
“外部研修”が
失敗してしまう
原因を知っておこう



1

研修の参加者が“参加目的・理由”を知らないまま研修を受けていたりしませんか？



研修担当者にとって、研修に参加した従業員から「この前の研修はすごくよかったよ!」、「あの研修で学んだこと、現場で役に立っているよ!」、「あの講師の研修はまた受けてみたいです!」という喜びの声をもらうのは実に嬉しいものです。しかし、現実とはというと、

- 現場の仕事が忙しいのに無理やり参加させられた
- 何のためにこの研修を受けたのかさっぱりわからない
- なぜ●●課長ではなくて私がこの研修を受けさせられたのか意味不明

などなど、研修に対するモチベーションが全く感じられないショッキングな声ばかりが耳に届くもの。こんな状況ですから、研修担当者としては、外部研修の講師に対して、「参加者のヤル気が出るような内容にしてください!」や「飽きないようにワークをたくさん入れてください!」というリクエストを出したくなるものです。でも、参加者のモチベーションが上がらない本質的な問題は、このようなリクエストではほとんど解決できません。実は、研修テーマにもよりますが、

No Good!

外部研修の参加者の8~9割は“なぜ自分がこの研修を受けているのか?”を知らないまま(知らされていないまま)研修を受けているのです。

外部研修に従業員を参加させるというのは、会社側から見れば大変なコストです。研修参加費はもちろんのこと、本来であれば業務に使う時間を“勉強”に充てているのですから、その穴埋めもしなければなりません。つまり、本来は“**そこまでしてでも学んできてもらいたい理由**”があるはずですが、多くの組織ではそれを従業員に言葉にして伝えていないのです。

「XX月XX日は新規開拓営業の研修に参加してきて!」、「来月のロジカルシンキング研修は業務命令です!」というように**研修参加の“指示・命令”**をしているだけなのです。これではモチベーションが上がるわけがありません。ここで大切になるのが、

ポイント

研修参加者に対して会社側の“期待”を示すことなのです。研修で学んだことを、自社でどう活かして欲しいのか?将来、どんな役割を担って欲しいのか?なぜ、あなたに参加して欲しいのか?多くの場合、人はプレッシャーを掛けられることを嫌いますが、“期待”には応えたいと思っているはずなのです。

そして、期待を示した方が人材は早く成長するので、これを“ピグマリオン効果”と言います。外部研修に“指示・命令”で参加しても“やらされ感”しか感じません。**是非、会社の成長構想に沿った“期待”をかけてあげてください。**

2 研修の受講回数だけが“ノルマ”のようになっていませんか？



研修担当者が注意しておくべき“陥りやすい悪しき思考”というものが 있습니다。それは、“**手段の目的化**”です。この“手段の目的化”に陥ると、ほぼ例外なく研修企画は失敗に終わります。

研修を実施する狙いは、先にも述べた通り“会社の成長構想の実現”にあります。理想とするゴールイメージ(事業内容・売上規模・業界内シェアなど)を実現するにあたり、これから必要となる人物像を明らかにし、現状と比較して足りない知識・スキルを浮き彫りにする。そして、日々の仕事で学べる知識・スキルは上司からの教育や実務で学び、学べない知識・スキルは研修を活用していくわけです。つまり、“**研修**”は“**会社の成長構想の実現**”における**手段のひとつに過ぎません**。

ところが、このような分析的なアプローチではなく、

No Good!

とにかく従業員に研修を“受けさせること”だけが目的になってしまうケースがあるのです。これが“手段の目的化”です。

そして、この“手段の目的化”に陥るケースには、共通したパターンがあります。それは“**目的を見失っている**”ということです。

例えば、営業の新規開拓がなかなか進まないという悩みを持つ会社があったとしましょう。そこで、自社の新規開拓営業のレベルアップに必要なスキルを明らかにしたところ、①市場分析力、②ヒアリング力・質問力、③コミュニケーション力、④提案書作成力、の4つのスキルを身に

付ける必要があることが判明したとします。そこで、この4つのスキルを学ぶために、計4回の外部研修を企画。研修担当であるあなたは、該当部門の上司に研修参加の背景・目的を部下に説明して欲しいと依頼しました。

ここで、もし“研修参加の背景・目的”が正しく伝わらず、この上司が部下に対して

No Good!

「研修担当から外部研修を受けるよう指示がありました。全部で4回あるので必ず受けてください!」

と部下に説明したとしましょう。このような説明では、部下は“研修を4回受けなければならない(ノルマ)”という“やらされ感”しか感じません。そして何より、上司の頭の中は“とにかく4回は研修を受けさせる!”ことはいっぱいなわけです。そう、これこそが“手段の目的化”です。“研修を4回受けさせる”ことが目的になってしまっているのです。

ポイント

この“手段の目的化”を避ける意識を持つだけで、研修担当者としては一歩リードです。常に、“目的”に目が向けられる研修担当者を目指しましょう。

3

研修で学んだ知識・スキルを“仕事で活かすことができない”ということはありませんか？



研修参加者から「研修なんてやっても仕事の役に立たない!」と言われることは少なくありません。確かに、インターネット等で検索しても、「研修なんて無意味。ビジネスは実践がすべて!」という論調は多く見られます。このような言葉を聞かされると、研修担当者としては自分の仕事に誇りが持てなくなってしまうですよ。

私たちは、誰もが“教育”を受けて成長してきました。様々な解釈はありますが、広く捉えれば研修も“教育”の一種です。ここで言う教育とは“学校教育”に限定するものではなく、例えば「自転車の乗り方を教えてもらう」ことだって教育です。私たちが自転車に乗れるのは、子供の頃に自転車の乗り方を教わり、何回も何回も教わったことを実践したからです。私たちが四則演算を使いこなせるのは、小学校で先生からやり方を教わり、そのテストを何度も受けているからです。こうして“教育”の恩恵を受けてきた人たちが、ビジネスパーソンになった途端に“研修なんて意味がない!”と言い出すのは、少々乱暴な気がします。しかし、なぜこのような論調が多く見られるのでしょうか？

No Good!

それは、多くの研修が“参加”だけで終わってしまっているからです。もう少し具体的に言うと、研修で学んだことを日々の仕事の中で実践できていないのです。

先の自転車の例で言えば、乗り方を教わっても“乗る機会”を与えられていないのです。

多くの研修(外部研修)は、座学形式であれば、“知る(知識を得る)”ということにしか寄与しません。ワーク形式であれば、“体験する(やる)”こともできますが、それは車で言えば“教習所内のコース”を走っているだけに過ぎません。仕事の中で“役に立つ”という実感を手にももらうためには、**自らの仕事の中で“発揮する(できるようになる)”というレベルにまで引き上げないといけない**のです。そして、理想は“教えられるようになる”というレベルにまで辿り着いてもらうことです。

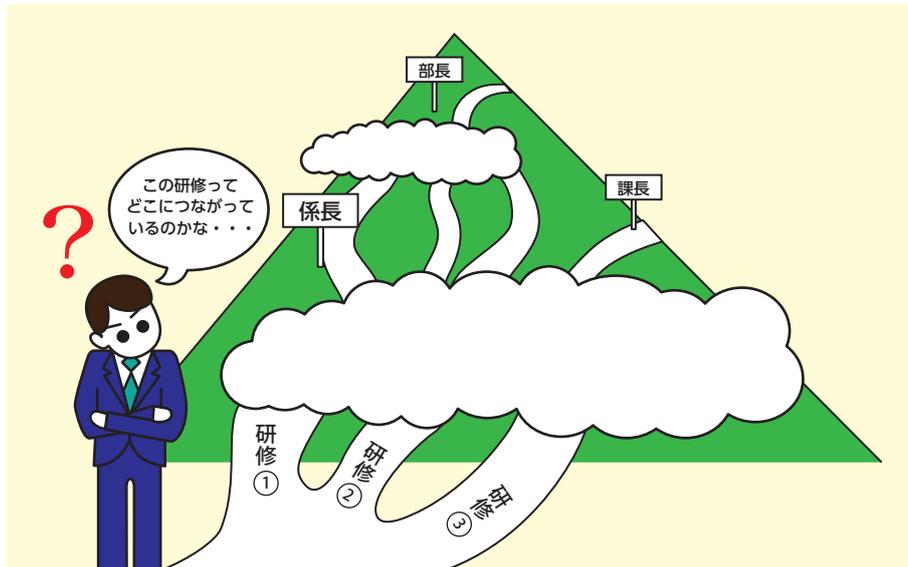
この“発揮する(できるようになる)”を実現するためには、もちろん“研修担当者”だけではできません。直属の上司から部下への働きかけや、場合によっては仕事内容の一部を見直すことも必要になるかもしれません。そして何より、研修参加者に“仕事の中で活かしてみよう”という意思がなければ元も子もありません。つまり、

ポイント

上司にも研修内容を理解してもらう必要がありますし、研修参加者には“研修を通じてどうなって欲しいのか?”という会社側の“期待”も理解してもらう必要があるのです。そして、これらを促すのも研修担当者の大切な仕事です。

このように、研修を意味あるものにする上で、研修担当者には研修を企画する力だけでなく**“周囲を巻き込む力”**も求められるのです。

4 自社の“キャリアパス”が不明瞭なままになっていませんか？



“キャリアパス”は、教育研修の効果を高めるためには必要不可欠なものです。キャリア＝“仕事”、パス＝“道筋”、という言葉の通り、**キャリアパスとは一つの企業の中で、従業員が組織内でどんな経験を積み、どのような知識・スキルを身に付ければ、目標とする職務や職位に就くことができるかの道筋のことを言います。**つまり、どうすればステップアップし、昇給・昇格につながるかを“見える化”したものです。例えば、「課長になるためには、係長を2年経験し、簿記1級と英検1級に合格する」というように、課長になるためには、具体的に何を経験し、どんな知識を身に付ければよいのかを、従業員が分かるようにすることをいいます。

では、このキャリアパスが不明瞭なまま、研修を行うことによる問題を2つご紹介します。

問題 1 **キャリアパスが分からない状態で研修を受けると、受講者のモチベーションは高まらないため、研修の効果が上がらない。**

このキャリアパスが不明瞭なまま研修を行うと、従業員はなぜこの研修を受けなければならないかが理解できません。また、この研修を受けると自分にどんなメリットがあるのかが分からないため、受講者のモチベーションは上がらないのです。結果、せっかくコストをかけて実施したはずの研修の効果は薄くなってしまいます。

キャリアパスが明確である場合、目標とするポストに就くためには、自分にとってどのような経験や知識が足りな

いのかははっきりします。研修で何を学べばよいのかが明確なので、高いモチベーションで研修を受講してくれるのです。そして、受講後もその知識を業務で活用しようと努めてくれるに違いありません。

問題 2 **キャリアパスが不明瞭なまま企画される研修は、的外れになる恐れがある。**

研修担当者や人事部門がキャリアパスをイメージせずに研修を企画すると、行き当たりばったりの目的意識のない単発の“寄せ集め”になる恐れがあります。また、研修後、受講者にどのようになってもらいたいのかの“ビフォー・アフター”のイメージが明確でないため、研修の効果検証もできません。

キャリアパスがあれば、従業員のキャリアステージにあわせて、どのような研修を組み立てればよいのかが明確になります。つまり、目的意識をもって体系的に研修プログラムを構築することが可能となるのです。

ポイント **せっかくの外部研修を有効活用するためにも、まずは社内のキャリアパスを明確にしましょう。キャリアパスに沿った研修を企画して、受講者には目的意識をもってモチベーション高く参加してもらえようということが大切なのです。**

5 “スキルアップを褒めてもらえない/認めてもらえない”ということはありませんか？



日々、真面目に会社から勧められた研修を受講しスキルアップに励んでいる従業員たち。もし、彼らが浮かぬ顔をしていたら、こんな思いを持っているかもしれません。「忙しい中、時間をやりくりして研修を受けているのに、研修をさぼっている彼よりも人事考課で評価が低かった。会社は、研修を受けていることは、認めてくれないのかな。」

確かに、研修の成果は、すぐに出るものではありません。中には、今後の成長や将来のありたい姿を期待して、企画された研修もあるでしょう。そのため、従来の人事評価では、研修に参加していることのみを評価するのは難しいかもしれません。しかし、このままでは、研修へのモチベーションが低下し、受講中の態度や姿勢にも影響が出るかもしれません。

- 研修には将来の成長やありたい姿の実現を期待して企画するものもある
- 成果重視の人事考課制度を採用している企業では、研修を受講したことのみをもって評価するのは難しい
- しかし、褒める・認めることをしなければ、今後の研修受講のモチベーション低下にもつながりかねない

このような企業では、次のような状態になっていませんか？チェックしてみてください。

- No Good!
- ☑ 研修受講後のフォローを上司に依頼していない
 - ☑ スキルアップの状況がブラックボックスになっている
 - ☑ 人事考課項目にスキルアップへの取り組みが対象外

1. 研修受講後のフォローを上司に依頼していない

研修受講後、受講者がその内容を誰かに話す機会を用意していますか？承認してあげる機会を用意していますか？承認することの第一歩は傾聴することからです。研修担当者が上司に部下の研修受講の連絡をする際に、**研修後は面談の時間を作り、研修内容を傾聴し、承認することも同時に依頼しましょう。**

2. スキルアップの状況がブラックボックスになっている

本人以外、誰が熱心に研修を受けているのか職場で共有されていますか？どのようなスキルアップに取り組んでいるかが周囲に開示されていますか？**スキルアップの状況が見える化し、熱心に取り組んでいる方に、賞賛が集まる仕組みを作りましょう。**

3. 人事考課項目にスキルアップへの取り組みが対象外

人事考課表の中に、スキルアップに取り組むプロセスを評価する項目が明確になっていますか？**業務の成果や内容だけでなく、成長面についての目標設定も効果的です。**

6

実は研修企画が“流行りの内容を取り入れただけ”になっていたりしませんか？



研修担当者は、常に“アタマ”を使わなければなりません。「会社の“成長構想の実現”の一端を担う仕事」なので、当たり前といえば当たり前です。自社の課題解決に資する研修を考え抜き、企画して、最適な外部の研修機関を探し、打ち合わせをして、研修の効果を検証（アンケート集計・分析等）し、その結果を経営陣に報告をするのですから、やりがい大きい一方で非常にヘビーな仕事なのです。

こんなにも“ヘビーな仕事”と向き合っていれば、少しは“ラク”もしたくなるものです。研修担当者だって人間ですからね。でも、ここで安易な“ラク”を選んでしまうと、研修担当者としてのあなたの評価は、とても悪いものになってしまうかもしれません。

研修担当者が頭を悩ませることが多いのは、「**自社の課題解決において、どんな研修メニューを選ぶのが最適なのか？**」を見極めることです。研修機関の研修パンフレットを見ると、びっくりするくらい多くの研修メニューがラインナップされています。色々選べるのは良いことなのですが、一つのテーマ（例えばコストダウン）だけでも様々な研修メニューがあったりするので、選ぶ側も大変だったりするので。

ここで、“考え抜くこと”を放棄して、研修機関の担当者に

と聞いてしまい、その提案を安易に受け入れてしまうようになることは絶対に避けて欲しいのです。

もちろん、研修機関の担当者は“プロ中のプロ”です。きっと、最新のトレンドを踏まえて間違いのない研修・セミナーを提案してくれるはずですが、業界で流行っているテーマや、他社で評判が良かったテーマであったとしても、それが自社の課題解決に適している保証などどこにもないのです。

もちろん、研修機関の担当者の知識・経験はどんどん活用すべきです。その際は、

ポイント

「何かオススメの研修はありませんか？」や、「人気のある（評判の良い）セミナーはありませんか？」と丸投げになるような聞き方をするのではなく、“どんな狙いで何をどう出来るようにしたいのか？”くらいのイメージは研修機関の担当者に伝えましょう。

例えば、「売上データ等の分析力を強化したいので、エクセルを使った基本的な統計処理を一通り出来るようにさせたい」くらいの情報が伝えられると良いですね。

No Good!

「何かオススメの研修はありませんか？」
「人気のある（評判の良い）セミナーはありませんか？」

外部研修を
有効活用する
ためのコツを
知っておこう!



1 自社の3年後のゴールイメージと、そのために必要な人材像を明らかにしておきましょう。

(食品製造業の例)

	目指す姿	組織・仕事	知識・スキル	人材像
現状	今の状態 ✓売上 5 億円 ✓営利 25 百万円 ✓地元有力企業	○従業員 26 名 ○フラット組織 ○卸 8 割直販 2 割	○QC 検定 ○危険物取扱責任者 ○食品表示検定 ○フォークリフト免許 ○調理師免許	○信頼性 ○実直さ ○食への関心
1 年後	1 年後の状態 ✓売上 8 億円 ✓営利 40 百万円 ✓地域 NO1 企業	○従業員 30 名 ○部門の設置 ○営業部 2 名 ○卸 7 割直販 3 割	○安全衛生責任者 ○衛生管理者1種 ○管理栄養士 ○マーケティング力	○積極性 ○信頼性 ○食への追及 ○好奇心旺盛 ○粘り強い
2 年後	2 年後の状態 ✓売上 10 億円 ✓営利 50 百万円 ✓首都圏進出	○従業員 35 名 ○製造部を分割 ○営業部 5 名 ○自社 EC 販売	○営業力 ○マーケティング力 ○生産プロセス設計力 ○問題解決力 ○TOEIC 700 点	○信頼性 ○積極性 ○チャレンジ精神 ○リーダーシップ ○学び続ける意欲
3 年後	3 年後の状態 ✓売上 12 億円 ✓営利 60 百万円 ✓海外展開開始	○従業員 40 名 ○営業部 5 名 ○EC 事業部設置 ○人事部の設置	○営業力 ○マーケティング力 ○生産プロセス設計力 ○TOEIC 800 点 ○交渉力	○信頼性 ○バイタリティー ○志が高い ○ポジティブ思考 ○リーダーシップ



3 年後...

図の詳細は HP よりダウンロード可能です。
こちらからアクセス



研修を有効活用するためには、会社の成長イメージ(ゴールイメージ)を踏まえて必要な人材像を明らかにしておくことが非常に重要です。なぜなら、会社の成長に合わせて、仕事の内容は変化し、必要なスキルも変化していくはずだからです。もし、現在の仕事に必要な知識・スキルだけを教育してしまうと、会社が成長する上で求められる知識・スキルや経験を持つ人材が不足してしまうこととなります。すると、会社の成長スピードが遅くなる、あるいは成長できないということにもなりかねません。では、「必要な人材像を明確にするためにはどうすれば良いのか?」。それは、経営者が描いている「こんな会社にしていきたいなあ...」という成長イメージ(ゴールイメージ)をもとに求められる人材像を決めていくのです。なぜなら、思い描いている成長を実現しようとするれば、会社の成長に合わせて業務内容や仕事の質も変化するはずだからです。つまり、**求める人材像は、会社のゴールイメージ(例えば3年後)から逆算して、部門ごとに求められる仕事の内容や、どんな仕事をどのレベルで行う必要があるのかを分かるようにし、その上で必要な知識・スキルや経験を洗い出していくのです。**

まず、経営者の描く理想に向かって会社を成長させていくためには、どのような人材が必要になるのかを検討しましょう。「こんな組織でありたい、そのためにはこんな人材が欲しい」という理想を描いていくのです。可能であれば、必要となる人材構成(組織構成)をイメージしながら、「どのような人材が、何年後に何人くらいほしい」という大まかな目標が設定できると良いでしょう。

これらを踏まえ、次にどのような研修を行えばよいのかを検討します。現在保有する能力を棚卸しする一方で、「望ましい姿」も描き、そのギャップを埋めるためにすべきことを検討します。具体的には次の3つの視点から考えることをお勧めします。

●経営戦略からのニーズ

理想的な成長を実現するためには、どのような人材が必要なのか?という観点からニーズを明らかにしていきます。経営者の「成長イメージ」を明確にできるかがカギとなります。

●職場からのニーズ

各部署における期待や要望を把握することでニーズを明らかにしていきます。現場がどのようなことで困っているか、ヒアリングやアンケート等で把握してみるのも良いでしょう。

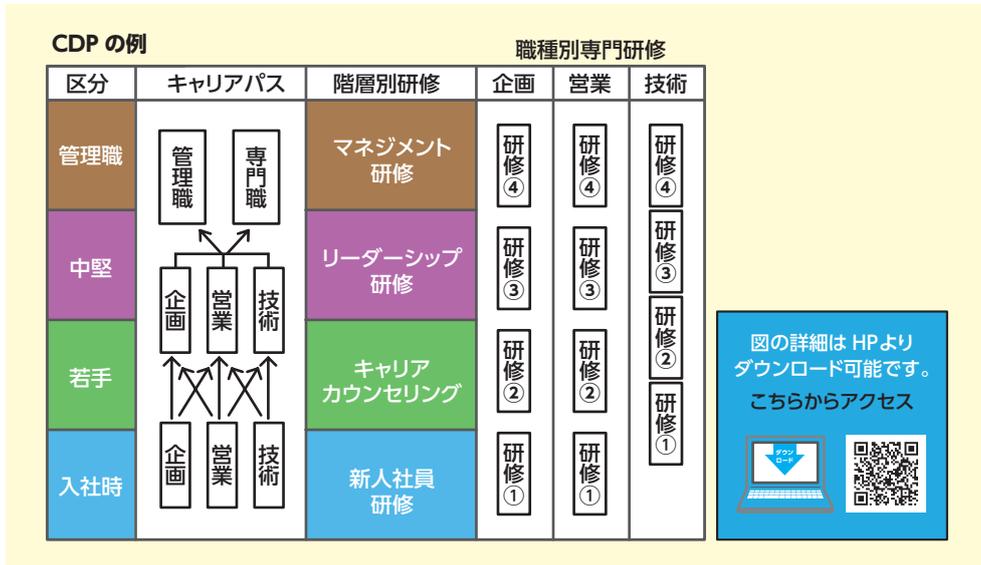
●個人からのニーズ

従業員がどのような能力を伸ばしたいと考えているのか?自分が足りないと感じている点は何か?という観点からニーズを明らかにしていきます。個別面談、自己申告、アンケート等で把握してみるのも良いでしょう。

まとめ

「経営者が描く理想の姿」を明確にし、その際に求められるであろう「組織や仕事」を検討し、その組織や仕事に必要な「知識・スキル」について洗い出すことにより、「求められる人材像」が明確になります。その上で、その理想を実現するための「研修企画」を組み立てることが、会社を成長させる上で非常に重要なことなのです。

2 自社のキャリアパスに適した研修内容を考えてみましょう。



自社のキャリアパスに適した研修内容を考えるためには、長期的かつ全体的な視点から「人材育成方針」を策定することが重要になります。なぜなら、求める人材像や研修体系が頻繁に変わってしまうと、従業員は能力開発・成長の方向性を見失ってしまうからです。

ポイント **そこで、「どのような職務を経験させるのか」、「どのような研修を実施するのか」の関係性を示す人材育成体系“CDP(キャリア・ディベロップメント・プログラム)”を策定しておくのです。**

CDPの策定においては、経営者や部門責任者などから「役員クラスになるまで、どのような職務を何年ぐらい経験することが理想的なのか?」、「各階層で、どのようなスキル・能力を習得しておくべきなのか?」などの意見を聞き、新入社員から役員クラスに至るまでの“キャリアパス”と“受講すべき研修”をひとつの体系図に示します。

教育体系は、キャリア階層ごとに、求める人材像をもとに組み上げていきます。職種共通で習得すべきスキルは階層別研修で、職種別に必要なスキルは専門研修で体系的に設計することにより、入社からどのような経験と教育を積めばキャリアアップできるのかが“見える化”されるのです。

つまり、**CDPとは“職業的な人生設計”であり、それを具体的に実行し実現させていくためのプロセスです。CDPの**

導入により、従業員は自身の成長イメージをより具体的に描けるため、意欲的に自分のキャリアを捉えるようになります。これにより、日々の職務に前向きに取り組むようになるのです。なぜなら、次のステップに進む上での“やるべきこと”が明確になるためです。加えて、“XX年後の自分はこうなっていよう!”という明確な目標を持つことにより、成長に向けてのモチベーションが持続しやすいのもCDPのメリットです。また、会社も従業員に対して、求める人材を確保していくための計画を立てやすくなります。結果として、求める人材を多く育てることができるのです。また、“人を大切に育てる会社”としてのアピールにもなり、従業員の採用力アップ・定着率アップにも大きく寄与します。

まとめ

CDPを明確にするメリットは、“**会社の目指すべき方向性**”と“**会社の求める理想の人材像**”とを合致させて、会社側と従業員側が同じ明確な目標に向かい、互いに高め合っていける**win-winの関係**を構築できることにあります。会社の将来を見据えて、会社と従業員がともに成長できる環境を作り上げていくための研修企画を策定していきましょう。



3 業務面だけでなく“成長面”についての目標設定もしましょう。

目標設定・達成評価シート

目標設定	難易度		プロセス 目標達成のための方策・手段	割合	中間評価		期末評価		達成度	
	自己	上司			上司コメント	上司コメント	自己	上司		
担当顧客からの 売上高 800,000千円 租利 120,000千円	A	B	毎月 3点の新商品紹介 補助金・助成金の紹介 商品担当者様とのネットワーク	60%	第1Q 売上高 380,324千円 租利高 61,234千円	日々の戦術も効果的。確実に継続を	売上812,878千円 達成率 101.6%で達成 租利132,345千円 達成率 110.3%で達成	素晴らしい成績となりました。 社長も褒めておられました	A	B
新規顧客開拓 10件	A	B	T1バンクからのリスト入手 選1日を新規開拓の日を設定 新規開拓向けパンフレット作成	20%	現在 訪問32件 見積もり提出15件 取引開始 1件	見積もりを出しているところ に、私も同行します	訪問48件 見積もり提出34件 取引開始 8件	今ある見積もり と先を、確実に削り とりましょう	A	B
感謝イベントのリーダーとして 残業時間3,000人 期間売上1億円	A	B	4月までにメンバー選出 5月までにコマ割り決定 6月までにイベント決定	10%	計画通り、推進中	この調子で推進 してください	動員数 3,034人 達成○ 売上 1億232万 達成○	大成功でした。 あなたのリーダー シップが光っていま いました	A	B
働き方改革 残業月30時間 毎日20時には会社から退社	A	B	日々、資料を電子化する習慣 をつけて実行時間を0に。 RPA技術を学んで単純作業の 自動化	10%	4月28時間、5月32時間、 6月24時間と推進中	RPAへの取り組みが 遅れている ようです	平均残業時間 28.5時間 達成	最後は、強引に 結果を非行に 行っているよう に見えました	A	B
能力開発課題	難易度		能力開発の具体的手法	割合	中間評価		期末評価		達成度	
係長になるためのリーダーシップスキルを 身につける	A	B	リーダーシップ基礎研修の受講	30%	下期に受講		受講した。リーダーシップはカ リスマではなく、スキルと日々 の継続であることがわかった	今後は、学んだ ことは実践で確 認させてもらいま す	A	B
TOEIC700点	A	B	通勤時間を使っての勉強。 3ヶ月に1回の頻度での受験	50%	第1回 634点 第2回 655点 日々の勉強継続はできて いるのでこの調子で	確実に点数は上 がっていますの で継続を期待し ます	第3回 713点 第4回 688点 目標達成。今後も730点を 目指して継続する	よく頑張りました。 素晴らしいです。	A	B
お客様の財務状況を見て、今後力を入れる 顧客の見極めができるようになる	A	B	「財務分析の基礎」、 「財務分析の応用」研修の受講	20%	基礎を受講した。財務諸 表の読み方を理解できた	下期の応用も確 実に受講してく ださい	応用を受講。実際に、顧客の 分析をしてみた。思ったよりも 財務内容が「悪く」今後、上司と 相談して方針を決めたい	結果は、私も意 外でした。今後、 対応を検討しま しょう。	A	B
上司コメント	業務面		2次評価者コメント	1次評価者		業務面		能力面		評価
	自らが立てた高い目標を、計画を立てて確実に達成して いる。その姿勢は、後輩への良い影響にもなっている。		若手のリーダーとして部下の中 心となっている。目標への取り 組み姿勢も高く評価できる	2次評価 34点		20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 A B C D E		20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 A B C D E		34 点



シートの詳細はHPよりダウンロード可能です。こちらからアクセス



御社の人事考課シートは、売上高や粗利額といった業務面での目標が中心になっていませんか?成長やスキルアップに関する目標は、おろそかになっていませんか?

ポイント 長期的な人材育成に力を入れている企業では、業務面と合わせて成長面(能力開発)についても評価項目を明確に設けています。

サンプルの人事考課シートは、被考課者本人に目標設定をしてもらい、その達成度によって評価をするタイプのものです。業務面での定量的な目標は「業績目標」として、成長面での定性的な目標は「能力開発目標」として、2つの大きな区分に分けて目標を設定させ、業績目標と能力開発目標の評点割合を1:1に設定しています。

このように、成長面についての目標設定をする場合は、目標の決定前に、上司とその方向性や難易度について面談を行い、整合しておくことが重要です。ある企業では半年に一度の目標設定時に、上司と部下が二人きりで30分程度の面談をすることが根付いています。上司は部下に期待する姿を伝えた上で、メニューの中から研修を決めたり、語学試験の目標点数を決めたりします。このように成長面での目標のすり合わせを行うことで、上司は部下の

業務量の調整や研修受講予算の確保など、部下の成長面での支援を行うことができるのです。

成長面での目標設定では、まず本人が将来のありたい姿を描くことから始めます。**現状とありたい姿のギャップを埋めるために、どのようなスキルを伸ばす必要があるのか**、上司の助言を得ながら決定します。これが「能力開発課題」になります。課題が複数ある場合はその難易度によって優先順位をつけることが必要です。次に、必要とするスキルを伸ばすための具体的な取り組み内容を「能力開発の具体的手法」の欄にて明確にします。**どのような研修が有効か、伸ばしたいスキルに合致した資格はないか**等を調べ、その上で具体的に実行する行動と期限を記載します。これらを決める過程は、一人ではなかなか進まないで上司の経験に基づく助言が有益となります。

まとめ

目標を決めたら、その後はほったらかし、というのは避けたいもの。**必ず評価期間途中でチェックポイントを設けましょう。**15分程度の時間でかまいませんので、上司と部下が面談します。目標に対する進捗が思わしくない場合は、何が障害になっているのか、その障害を取り除くには上司は何を支援できるかを話し合うことで、部下の成長面での目標に対する達成度を引き上げることができます。

4

“どうしてこの研修に参加して欲しいのか?”をちゃんと言葉にして伝えてあげましょう。



“1.研修の参加者が“参加目的・理由”を知らないまま研修を受けていたりしませんか?”(8ページ)のパートでも書きましたが、研修参加者の多くは“なぜ自分がこの研修を受けているのか?”を知らされていません。つまり、“研修を受ける理由”を知らずに外部研修に参加しているのです。

さて、ここで“研修担当者”であるあなたに質問です。研修への参加を指示した時に、どのような反応をする人材が将来有望だと思いますか?

- ① “なぜこの研修を受けなければならないのですか?”と聞いてくる人材
- ② “はい!承知しました!”と何も聞かずに指示を聞き入れる人材

もちろん、一概には言えませんが“①”の人材の方が可能性は高いでしょう。なぜなら、会社側の“目的”を理解しようとする姿勢が見て取れるからです。言い換えれば“**アタマを使おう**”とする姿勢です。一方、“②”の人材は上司の指示を素直に聞いているだけです。上司の指示に従順な良い人材かもしれませんが、そこに“アタマを使おう”とする姿勢は感じ取れません。指示や命令を受け入れない人材も考えものですが、“アタマを使おうとしない人材”を良しとしたがる経営者はいないはず。なぜなら、仕事とは本来“アタマ”を使ってするものだからです。では、研修担当者は、どのようにして“なぜこの研修を受けなければならないのですか?”の

問いと向き合えば良いのでしょうか?

ポイント

研修に限らず、すべての“指示”に共通して言えるのは、必ず“指示と理由はワンセットにして伝える”ということです。

人は誰もが、自分の大切な時間(命)を使って仕事をしています。そのため、本能的・無意識的に“無意味なことに時間を使いたくない”と思っています。その“無意味”の典型例が“意義・目的”が曖昧な指示や命令です。どんなに不真面目そうに見えても、人は“意義・目的”を感じて生きていたいものなのです。

まとめ

“参加目的・理由”を知らないまま外部研修に参加するよりも、

- ▶○○さんには将来▲▲の役割を担ってほしいので(理由)、■■の研修に参加してほしい。
- ▶○○くんには▲▲の仕事の責任者を任せたいので(理由)、■■の研修に参加してほしい。
- ▶○○主任にはX年後には課長になってもらいたいで(理由)、■■の研修に参加してほしい。

という期待のメッセージ(理由)を伝えた上で外部研修に参加してもらった方が、研修参加者のモチベーションは高まるのです。“**どうしてこの研修に参加して欲しいのか?**”をちゃんと言葉にして伝えるようにしましょう。

5

研修で学ぶ“内容”だけでなく、学ぶ“順番”や“組み合わせ方”も考慮してみましょう。



外部の研修機関の研修パンフレットを見ると、実に様々な種類のコンテンツがあります。課長や係長といった“階層別”だけでなく、営業職や経理職などの“職種別”でも、実にたくさんのメニューが準備されています。

研修担当者は、自社の成長構想を実現する上で、従業員にどのような知識・スキルをいつ・どのタイミングで身に付けてもらうのかを検討しなければなりません。この時に、決して忘れてはならない重要な観点があります。それは、“何を学んでもらうのか?”を考えるだけでは不十分だということです。

ポイント

実は知識・スキルというのは、“身につける順番”や“組み合わせ方”を間違えてしまうと、“勉強”にはなってもビジネスの現場では十分な効果を発揮しないこともあるのです。

つまり、研修担当者は学ぶ“順番”や“組み合わせ方”も研修メニューを組み立てるうえで考慮しておいた方が良いでしょう。

例えば、営業職やマーケティング職の若手・中堅向けに人気がある研修テーマに「企画・提案力向上」に関する研修があります。例えば、社長から「企画・提案力を強化したい。みんなにどんな研修を受けてもらうのがいいのか考えて欲しい!」と依頼を受けたとしましょう。この時に、よくありがちなのが「企画・提案力なのだから、“企画書・提案書の作り方”を外部研修で学んできてもらおう!」と短絡的

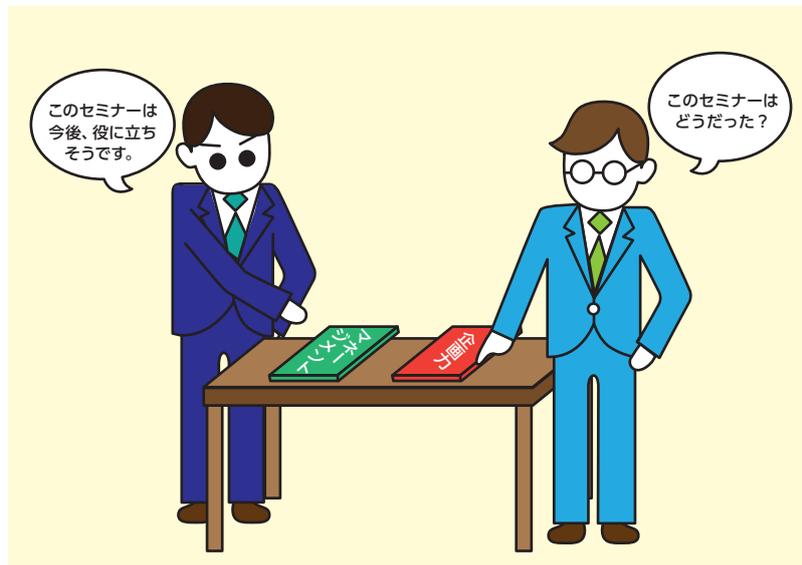
に考えてしまうケースです。確かに、企画・提案力を強化する上で、“企画書・提案書の作り方”を学ぶのは極めて重要です。例えば、そもそもどんな構成で書けばいいのか?どんな魅せ方・表現をすると訴求力がアップするのか?お客様にはどのように説明をすると良いのか?などが研修で学べたら、参加者の企画書・提案書の作成力はきっとアップするはずですね。

でも、実は意外にも期待するほどの効果や満足度が得られなかったりすることもあるのです。なぜなら、そもそも企画書・提案書を作成するためには、お客様の課題やご要望を余すことなく聞き尽くすスキルが必要だからです。つまり、“企画書・提案書の作り方”よりも先に“質問力”や“ヒアリング力”を学んでもらい、双方のスキルを組み合わせさせて使えるようにした方が効果的なのです。

まとめ

あれこれ研修内容をピックアップして受けてもらうのではなく、“どの順番で学んでもらうのが効果的なのか?”や“どう組み合わせれば良いのか?”にまで考えを巡らすことができる研修担当者は、経営者から見れば“余人をもって代え難い存在”です。ただ、その“順番”や“組み合わせ方”を見極めるのは、とても難しいことでもあります。どんどん研修機関の方に相談して、良い“順番”や“組み合わせ方”で学べる研修を企画しましょう。

6 学んだ内容を使える機会を作ってあげましょう。



“3. 研修で学んだ知識・スキルを“仕事で活かすことができない”ということはありませんか?” (10ページ)でも書いた通り、外部研修で“学んだ知識・スキル”は、日々の実務の中で“アウトプット”していくことで“役に立つ”という実感に変わっていきます。従って、研修担当者としては、研修参加者の上司とも連携して“活かす機会”を作ることも積極的に関わっていた方が良いでしょう。

まず、研修担当者としてやっておきたいのが、次の2つの取り組みです。

取り組み①

研修参加者の上司への研修内容の共有とフォローの依頼

“研修参加者の上司”に外部研修に参加する意義・目的を伝えたとしても、その研修で学ぶ細かな内容を上司が把握できるわけではありません。しかし、ある程度は“把握”できていなければ、部下に“学んだ知識・スキル”を活かす機会を与えることもできません。従って、“**研修参加者の上司にも、外部研修で配布された研修資料には目を通してもらうように働きかけましょう。**”そして、上司から「今回の研修はどうだった?」や「今の仕事に役に立ちそうな内容はあった?」など、**上司から部下に対して研修のフィードバックを求めるようなコミュニケーションを取ってもらうようにしましょう。**こうすることで、部下は自然と外部研修での学びを振り返ることが出来ます。例えば、データ分析の外部研修に参加した部下から「売上予測などのやり方がよくわかった」というフィー

ドバックがあれば、そのスキルを使って営業資料づくりなどに関われる機会を与えられるようにするのです。外部研修で“学んだ知識・スキル”を実務の中で使えるようにすることで、スキルアップ・成長を実感できるようにしていくのです。

取り組み②

研修参加者による研修レポートの作成

研修参加者が学んだ内容を振り返るために、そして上司への研修内容の報告の意味も含めて、**研修参加者には簡単な“研修レポート”を義務付けるようにしましょう。**あまりにも分量が多いレポートを義務付けると“研修参加意欲”そのものが下がる恐れもありますので、以下のような3つの項目を押さえたA4で1枚程度の“研修レポート”が良いでしょう。

3つの項目

1. 主な研修内容(概要)
2. 外部研修で得られた学び・気づき
3. 仕事の中で活かしたいこと/活かせそうなこと

さて、もし仮に“学んだ知識・スキル”を日々の仕事の中で活かすのが難しい場合は、どうすれば良いのでしょうか?その場合にオススメなのが、“**研修参加者に社内研修の講師(先生)をしてもらう**”という方法です。外部研修で学んだことを先生として“教えられるようにする”ことを求められるわけですから、いい加減な理解度ではとてもできません。“学びを更に深めてもらう”という意味において、“先生をしてもらう”というのは非常に有効な“アウトプット方法”なのです。

7 “学びを通じた成長”を実感できるようにしてあげましょう。

スキルマップ例

	ファシリ	設計	障害対応	Ruby	Erlang
山田	●	●	●	●	●
中島	●	●	●	●	●
田中	●	●	●	○	○

● エース ● 得意 ● 1人でOK ● 助けがあればできる ○ 習得したい

ゲーミフィケーション バッチ・称号例

称号	バッヂ	修了研修
称号 ジェネラル	●	● 論理的思考研修
称号 ナイト	★	★ 財務研修
称号 ポーン	●	● ファシリテーション研修
	●	● 戦略構築研修
	●	● リーダーシップ研修

図の詳細は HPよりダウンロード可能です。
こちらからアクセス

従業員が学びを通じた成長を実感できるようにするには、大きく2つの方法があります。1つめは、17ページで紹介したように、人事考課の対象として「能力開発目標」を明確に設定する方法です。

もう1つは、研修の受講状況や習得したスキルの成長度を「見える化」することです。

1つめの人事考課の項目として明確化することで、被考課者は評価期間毎に設定した目標に対してのスキルアップの取り組みを振り返る習慣を持つようになります。そして、評価期間中に計画に沿って取り組んだスキルアップによって設定した「ありたい姿」に自分が近づけたことに気が付いた時、自身の成長を実感できるようになるでしょう。また、そのことに対して会社からの評価が与えられれば、その実感はとても強いものとなり、今後のスキルアップへの強い動機づけになるでしょう。

2つめの「見える化」は、成長を実感してもらうことのみを目的に行う企業もありますし、「見える化」によって成長の度合いを明確にすることで人事考課の加点項目にしている企業もあります。いずれにしても、**ブラックボックスになりがちな従業員個々のスキルの取得状況をオープンにすることで、周囲からの称賛を得たり、次の学びへの動機づけになることが期待できます。**

上の表は、スキルマップといい、従業員のスキルの取得状況を4段階の“○印”で表したものです。“○印”の塗り替えは、一定期間ごとに本人と上司が相談して決めていくのが一般的です。現状を評価するだけでなく“○”の“習

得したい”という意思表示も“目標設定”として機能させています。なお、“エース”は、上司が“得意”が付いている者の中から特に秀でた者を選びます。職場の掲示板や共有フォルダ等で閲覧できるようにすることで、スキルアップに取り組む従業員のモチベーションを高めるのです。人事考課に用いる場合は、評価期間前と後での“○印”の変化状況に応じて、変化率が高い者をA、低いものをDのように評価するのが良いでしょう。

また、最近では、ゲーミフィケーションといって、研修の受講数や難易度により称号を与えたり、バッヂ (WEB上のアイコン) を与え、ゲームを攻略するように研修の受講を推進する企業もあります。こちら、バッヂの増加数や称号の変化によって人事考課に应用することもできます。

まとめ

スキルマップもゲーミフィケーションも、人事考課に連動させなくても、**会社がスキルアップや研修の受講に取り組むことを承認している**というメッセージを従業員に送ることができます。



取材
記事

社員に成長機会を与え、 その成長を支援するために外部研修を活用



一御社の主な事業内容と、なぜ外部研修を活用するようになったのか、その経緯をお聞かせ頂けますか？

弊社は、1893年(明治26年)に創業しました。日本で最初の加除式法規集を発案し、以来“法令の普及と地方自治の振興への寄与”という企業理念のもと、出版事業を中心に主に国や地方自治体をお客様として広範な事業を展開してきました。しかし、平成の市町村大合併などがあり自治体数が約半減、安定的であった事業運営にも影響を及ぼすようになってきました。そのような外部環境の変化の中で、この転換期を乗り切るためには人材育成が欠かせないと考えようになりました。そこで、10年くらい前から社内研修を強化、3年くらい前からは外部研修を積極的に取り入れるようになりました。

一現在も社内研修と外部研修を組み合わせているのですか？外部研修を推奨するときの判断基準などはあるのでしょうか？

弊社には現在、大きく分けて3つの研修が存在しています。1つ目は社内で行う“階層別集合研修”と呼ばれるものです。これは、昇格時に、そのポジションで求められる知識・スキルを学んでもらうために若手・中堅の昇格者に実施しています。2つ目は“通信教育”です。これは、昇格時研修前に予備知識を持ってもらうことを目的に実施していますが、この通信教育を受けるか受けないかは本人の自由としています。新入社員や昇格者の受講料は全額会社負担、自己啓発のカリキュラムもあるため、それ以外

の人は40～50%が本人負担となっています。そして3つ目が“外部研修”です。若手・中堅・ベテラン・マネジメント層へ向けて、人事課でピックアップした外部研修の推奨メニューを提示しています。これは、“会社は成長機会を与えて成長を支援する”という弊社の人材育成のポリシーに基づいて実施しており、受講するか否かは完全に本人の自由です。ただ、成長を支援するという考えに基づいていますから、受講料は全額会社にて負担しています。

なお、この外部研修の推奨メニューの判断基準は“自部署で活かせる専門能力の向上に資すること”です。この基準に基づき、例年40講座程度を外部研修の推奨メニューにしています。

一非常に充実した人材育成となっているのですね。参加率が高いと聞いていますが、皆さんはどういった動機で外部研修に参加されているのでしょうか？

やはり受講したい講座を自分で選べるのが大きいかなと思います。業務命令ではなく“自分が必要としている知識・スキルを自分の意思で選んで学べる”という制度だからこそ、社員から支持されているのだと思います。また、外部研修で社外のビジネスパーソンと接することができるのも良い刺激・学びになっているようです。

もちろん、弊社のキャリアパスに基づいた研修もあります。例えば、管理職になったら、ビジネスマネジャー検定を受検し、定めた期間内に合格しなければなりません。その際に必要となるテキスト・受検料は会社負担、受検料は3

株式会社ぎょうせいの外部研修活用のスタイル

回まで会社が補助することとしています。

—“会社は成長機会を与えて成長を支援する”という人材育成ポリシーに基づく素晴らしい制度ですね。ちなみに外部研修の推奨メニューの判断基準は“自部署で活かせる専門能力の向上に資すること”ということですが、実際に自部署で活かしてもらうためのフォローなどはしているのでしょうか？

まず、そもそもの大前提として、受けた研修を選ぶのは社員自身ですが、その研修への申し込みは所属長を経由することとしています。この時点で、上司側の視点も入りますので、部下に身につけさせたい知識・スキルかどうかの判断がなされます。カリキュラムに関して上司からのアドバイスが入る場合もあります。

その上で、研修参加者には必ず、簡単なレポートを課しています。このレポートは、

1. 研修内容

2. 研修で得た気づき

3. 自部署での活かし方

という3つの項目で構成されており、職場でも共有されますので、このレポートの内容を踏まえて上司からフォロー・サポート・実践の機会提供を行うようにしています。

—外部研修で学んだ内容や気づきを上司が把握してくれているのは心強いですね。外部研修への参加は人事評価にも加味されるようになっているのでしょうか？

あくまでも参考程度ですが、いくつかある評価項目の一部には影響しています。例えば、弊社の評価項目は、業績評価とプロセス評価・スタンス評価に分かれていますが、プロセス評価の中に「目標を達成し続けるためにどんな能力（知識・スキル）を何をやって身につけるか」その取組を期首に掲げる項目があります。高い業績貢献につながる手段を考え、実際に行動した人は高い評価になる傾向があります。もちろん、その方法が外部研修でなければならぬ訳ではありません。

—自らの能力を高めて業績組織に貢献しようとした人材の頑張りが報われる評価制度となっているのですね。“会社は成長機会を与えて成長を支援する”をさらに強化していく上で、今後の研修活用のビジョンをお聞かせください。

“成長の支援”をより高度に実現するために、“人の強靱化”と“全社員総活躍”というスローガンを打ち出しています。これまでの研修活用をよりレベルアップすることに加え、社員の資格取得を今まで以上に応援していきたいと考えています。研修の「効果」は中々目に見えるものではありませんが、資格取得は目に見える「結果」です。社員の学習の動機づけになりますし、取得できたならば自信にもなります。次のステップへの挑戦意欲をかき立ててくれることでしょう。

最近では、新卒採用の説明会で必ずと言っていいほど研修制度についての質問を受けます。それだけ、今の若手は成長できる環境を求めているのです。弊社では、これからも研修制度をより充実化させて、社員の更なる成長を長期的にサポートしていきたいと思っています。

◆株式会社ぎょうせい

社名：株式会社ぎょうせい

所在地：〒136-8575 東京都江東区新木場1-18-11(本社)

事業内容：

- (1) 加除式の法規集、例規集、判例集等の出版
- (2) 各種単行本、雑誌の出版
- (3) 法制執務支援業務
- (4) 一般教養講座の開設及び通信教育
- (5) 国、地方公共団体、公益法人、企業等の行う地域づくり等に関する調査の受託及び研究業務
- (6) 各種記念事業等の企画、立案及び受託業務
- (7) 情報処理サービス及び情報提供サービス
- (8) 事務機器及びその関連ソフトウェアの開発及び販売並びにリース
- (9) デジタル商品及び関連事業の企画及び販売
- (10) 教材・教員の印刷、製造及び販売
- (11) 土地建物の賃貸

創業：1893年9月

資本金：5億円

社員数：756名(契約社員等195名を含む)(2019年4月現在)

URL：<https://gyosei.jp/>

取材
記事

実務で学べない知識・スキルこそ、外部研修で手にして欲しい!



一御社の主な事業内容をお聞かせ頂けますか？

弊社はシステム開発の受託事業を軸に、HR-Tech系の自社サービスなども手がけているIT系のベンチャー企業です。2008年に創業し、今では従業員数も50人を超える規模になりました。社名の“Fullon”という単語は、音楽の世界では“絶好調”や“最高潮”という意味で使われます。ITとサービス精神を駆使して、お客様を「絶好調・最高潮にしたい!」という想いが込められています。

一お客様を“絶好調・最高潮にする”を実現するとすれば、従業員に求めるスキルレベルも高くなりますよね。創業当初から、外部研修等をよく活用されていたのですか？

いえ、外部研修を積極的に取り入れるようになったのは、ここ4~5年くらいでしょうか。それまでは従業員数が少なく、人材育成といえば、経営陣や中堅社員が中心となったOJTや社内研修で十分でした。しかし、従業員数が30名を超えるようになると、社内リソースを活用した教育だけでは不足感を感じるようになりました。また、事業拡大に伴い業務内容も多岐に渡るようになった一方、現場のエンジニアや営業は目の前の担当業務に邁進するだけで精一杯の毎日となりました。弊社には、「営業も技術を学び、技術も営業を学ぶ」という創業当時からの人材育成の理念がありました。これの本質的な意味は、「自分の仕事の範囲を超えて、少し背伸びをしてでも新しい知識・スキルを手に入れようぜ!」ということなのですが、先にも述べ

た通り、事業拡大でとてもそのようなことができる状況ではなくなってしまったのです。代表である私の覚悟に“たとえ自分の報酬をゼロにしても人材に投資をする”というのがありましたから、日々の仕事で実践を通じて学ぶことができない知識・スキルを得るためにも、積極的に外部研修を活用しようと思うようになったのです。

一御社は、本当に“人材”を大切にされているんですね。外部研修活用はすぐに従業員に受け入れられたのでしょうか？

もともと成長意欲のある人材を積極的に採用してきたこともあり、我々の心配をよそにびっくりするくらいスムーズに定着しました。特に、今の若手は“成長機会に恵まれた環境”を求める傾向があります。これもあって、特に若手ほど積極的に外部研修を活用しています。弊社の外部研修の基本的なスタイルは、“規定の回数までは自分の好きな内容を受けて良い”というもの。もちろん、職種・階層別に上司から部下に受講して欲しい研修テーマを与える場合もありますが、基本は本人たちの主体性を大切にしています。

もちろん、中には“研修を受ける意味がわからない!”と意義を見出せなくなる従業員もいます。その場合は、上司や経営陣による個別面談を行い、今後のキャリアの方向性などをすり合わせた上で、受講する研修テーマを選定することもサポートしています。

ただ、貴重な勤務時間を使って外部研修を受けるので

Fullon株式会社の外部研修活用のスタイル

すから、もちろん“仕事に活かせる内容であること”が大前提です。受講後は、“どんな気づきがあったのか?”や“どう仕事に活かそうなのか?”を簡単にまとめたレポートの提出を義務付けています。

一なるほど。経営陣や管理職のサポートのもと、基本は本人の“主体性”をベースにして外部研修を活用しているのですね。でも、いくら成長意欲があるとはいえ、それだけで外部研修を積極的に受けようになるとは思えないのですが、何かモチベーションアップに繋がるような工夫はされているのでしょうか?

弊社の人事評価項目には“成長意欲”と“貢献意欲”というのがあります。この項目の中に、外部研修の参加実績や活用レベルが含まれています。外部研修を受講しなくても“マイナス”にはなりません、会社が期待するレベルに達するためにどんな努力をしたのかが見られますので、「外部研修にも参加していないし、他にも特には何もしていません!」では、決して高い評価は得られないようになっています。言い換えれば、会社が求める人物像に向かって頑張っている人材が報われるようになっているのです。

また、外部研修を積極的に取り入れるようにした頃に、業務との関連性の高い資格取得者に対する報奨金も制度化しました。もちろん、報奨金目当てで資格取得に向けて外部研修を活用するような人材はいません。でも、「成長に向けて頑張った結果を出した人を報いたい!」という気持ちをカタチにして示したいと思ったのです。

更に近年では、新たに“ピア・ボーナス”という報奨金制度も取り入れました。これは従業員同士が互いの仕事を賞賛し合い、成果報酬ポイントを贈り合うというもの。オンライン上のチャットのような仕組みの中に、成果報酬ポイントを送る仕組みが組み込まれているようなイメージです。これにより、全員の目で個々の従業員の頑張り・努力を可視化できるのです。そして、成果報酬ポイントはもちろん外部研修の参加も対象になっています。「今回の外部研修は大変だったと思うけど、今後の提案営業の中で是非活かしてくださいね!」というようなメッセージと共に成果報酬ポイントを送っているのです。これも、学びを賞賛する文化の醸成に役立っていると感じています。

一従業員の皆さんが会社の中で成功に向けて力強く歩めるようになっているのですね。最後に、今後の研修活用のビジョンをお聞かせください。

弊社は、今後さらに自社サービス展開を強化していきます。これに伴い、エンジニア・営業ともに必要とされるスキル・能力が大きく変わります。従って、現在運用しているキャリアパスも改定となるでしょう。今後は、このキャリアパスと外部研修の関連性をより強固なものにしていくことを考えています。弊社は、今後も今まで以上に新卒採用を積極的に行う予定です。弊社を希望する人に、「Fullonなら自分をもっと成長させられる!」と思ってもらえる会社になりたいと思っています。“安心して成長できる会社”を実現するためにも、これからも外部研修を積極的に取り入れていきたいと思っています。

◆Fullon株式会社

社名：Fullon株式会社 (Fullon Inc. フルオンカブシキガイシャ)
所在地：〒102-0093 東京都千代田区平河町2-7-2
VORT永田町4F (旧平河町ビルディング)

事業内容:

- (1) ITサービス事業
- (2) ネットサービス事業
- (3) コンサルティング事業
- (4) トレーディング事業

設立：2008年5月27日

資本金：1,053万円

社員数：51名 (平均年齢:31歳、女性比率:31.3%、2019年4月1日現在)

URL： <https://www.fullon.co.jp/>



外部研修活用チェックリスト

シートの詳細は HP よりダウンロード可能です。
こちらからアクセス



外部研修を活用していくにあたり、この冊子に書かれていることをすべて準備するのはとても大変だと思います。では、どれくらい準備ができれば外部研修活用を“スタート”させて良いのでしょうか？まず、以下のチェックリストに答えてみてください。

もし**“3点以下”**であれば、**まだまだ準備すべきことがあります。**でも、だからと言って「じゃあ、外部研修は諦めよう!」という判断をしていたら、いつまで経っても前には進めません。ぜひ、研修機関にご相談して、足りない

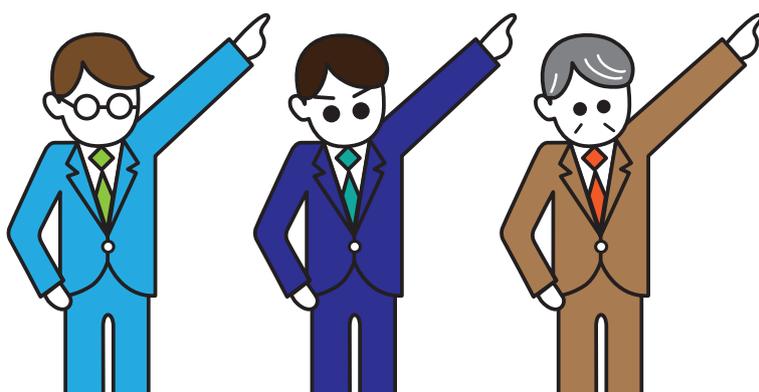
準備を二人三脚で進めて行きましょう。

“4点～6点”であれば、もう**“スタート”**の準備は整っています。ぜひ、外部研修活用をスタートさせましょう。そして、**“7点以上”**であれば、**自信をもって今まで以上に外部研修を活用していきましょう。**

大切なのは、現状がどうであっても“前に進めること”です。この冊子を参考に、ぜひ“外部研修活用”を今日からスタートさせましょう。

<input type="checkbox"/>	今後の経営ビジョンについての理解は深められましたか？
<input type="checkbox"/>	“求める人物像”について、経営者と十分な議論ができましたか？
<input type="checkbox"/>	自社の大まかなキャリアパスは描けましたか？
<input type="checkbox"/>	キャリアパスと必要な知識・スキルは整理できましたか？
<input type="checkbox"/>	必要な知識・スキルを得るのに適した外部研修は選べましたか？
<input type="checkbox"/>	外部研修機関の担当者は自社の研修企画に協力的ですか？
<input type="checkbox"/>	スキルアップを褒め称える取り組みや評価制度は準備できましたか？
<input type="checkbox"/>	参加者の上司に研修後のフォローは依頼できましたか？

4つ以上に が入れば、外部研修をどんどん活用していきましょう!



3点以下:信頼できる研修機関の担当者を見つけて、二人三脚で企画構想を進めましょう。

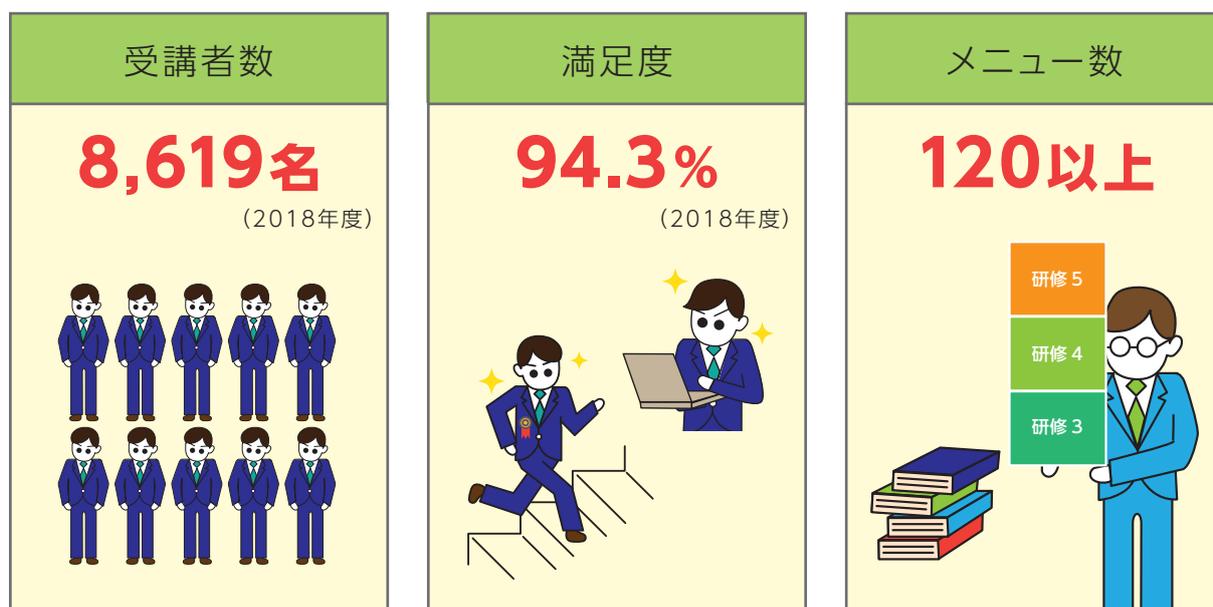
4点～6点:研修機関の担当者のサポートも活かしつつ、外部研修活用をスタートさせましょう。

7点以上:外部研修を活用した人材育成の準備が十分に整っています。研修活用をより強化しましょう。



東商の研修講座をご活用ください!

東京商工会議所研修センターでは、経営トップから新入社員までを対象に年間120テーマを超える研修を行っています。
2018年度は8,619名の方々にご受講いただき、満足度は94.3%と高評価。
是非、貴社の人材育成にご活用ください。



特徴

豊富な 研修メニュー

階層別研修からパソコンIT講座まで120以上の多彩なプログラム。
業務の目的や課題に合わせて必要な知識やスキルを習得していただけます。

割安な受講料

第一線で活躍する経験豊富な講師陣による講義を、1日16,500円〜と他社と比べて割安な受講料でご利用いただけます。

東商だから 安心

研修企画や研修活用のご相談などお気軽にお問合せください。執拗な勧誘・営業行為などはいたしませんのでご安心ください。

詳細はホームページでご確認いただけます。

東商 研修

検索

研修ガイドブックや資料などをご希望の方は、研修センターまでお問合せください。

東京商工会議所研修センター Tel 03-3283-7650(土日祝日除く)



挑みつづける、変わらぬ意志で。

 東京商工会議所



人材育成を
成功させるための
研修活用術

発行：2019年11月

東京商工会議所
東京都千代田区丸の内 3-2-2
(丸の内二重橋ビル)

内容についてのお問合せ

東京商工会議所 研修センター

電話：03-3283-7650

メール：kenshu@tokyo-cci.or.jp

※無断転載を禁じる