

# 未来のリーダーを育てる 企業内大学制度 ～社内講師の育て方～

企業の人事部門で研修の内製化に注目が集まっています。  
社員が社員に教えることは、「人が育つ風土の醸成」「コア技術の継承」  
「競争優位性を高める」ことにつながると関心が集まっています。  
本稿では、社内講師育成のメリットや、  
企業に求められる対応などを解説します。



一般社団法人日本プロフェッショナル人材開発支援協会 理事  
窪田晃和さん

**PROFILE**

一般社団法人日本プロフェッショナル人材開発支援協会の設立理事。研修講師歴15年、年間担当日数200日を超える。株式会社ザ・アカデミージャパンのエグゼクティブ・トレーナーとして、実践型レジリエンス研修では日本一の導入実績・評価を得る。目標は「思い通りの企業人事担当者や講師を巻き込み、日本発の世界に通用する研修プログラムを開発すること」。

## 企業内大学制度 II 研修内製化とは



「これから研修を内製化にシフトしていきたくて考えています」「今年度から研修を内製化するようにと役員より指示がありました。」「最近そのような言葉を、人事・研修部門の担当者からよく聞きます。今まで外部の講師に依頼していた研修を、社内講師が担当していくことが研修内製化。そこを一步進め、企業内で〇〇ユニバーシティ、〇〇アカデミーといった組織化を行うことを企業内大学制度と表現しますが、それらの動きの活性化が今、注目されています。」

「これから研修を内製化にシフトしていきたくて考えています」「今年度から研修を内製化するようにと役員より指示がありました。」「最近そのような言葉を、人事・研修部門の担当者からよく聞きます。今まで外部の講師に依頼していた研修を、社内講師が担当していくことが研修内製化。そこを一步進め、企業内で〇〇ユニバーシティ、〇〇アカデミーといった組織化を行うことを企業内大学制度と表現しますが、それらの動きの活性化が今、注目されています。」

### 注目を浴びる、企業内大学制度 II 研修の内製化とは

二〇〇八年のリーマンショック以降、大手企業を中心に戦略人事を掲げ、研修の内製化へ真剣に取り組む企業が増え、今では、企業内大学制度や社内講師認定制度を作り、現場の優秀な営業パーソナルや技術者を社内講師として巻き込みながら、研修

### 研修内製化、その真のメリットとは

まず、内製化のメリットは何かを考えたときに最初に思い浮かぶのは、外部の研修会社から講師を派遣する

の内製化に成功している企業も出てきています。  
その一方で、決して前向きではない研修会社や人事・研修部門の方もいるようです。たとえば、「単にコストカットのためでしょ。社内でやってもうまくいかないよ。」などと思っ

ている方もまだ多いのが実情です。  
私は、企業内大学制度 II 研修の内製化をいくつもの企業で支援してきました。今回は、「どうすれば内製化がうまくいくのか」ということについて、そもそも内製化のメリットは何か、そして内製化の成功の鍵を握る社内講師の育て方、社内講師が研修を担当する際の具体的なポイント、といった観点から、実践的なノウハウをご紹介します。

際のコストをカットできる、という側面でしょう。ただし、それだけではない、いわば真のメリットをよく理解しているかどうか、内製化が成功するか否かの、一つ目の分かれ道となります。以下、三つの観点でメリットを提示してみます。

### 内製化で、人材開発 II 競争優位性のコアを確立する

すべての企業は、お客さまへ貢献できることは何か？を考え、より高い価値をお客さまに届けるために、一連の企業活動（経営戦略、マーケティング戦略の構築、研究・商品開発、営業・アフターフォローなど）を行っていきます。

これらは、他社との競争優位性を保つための重要な資源とするため、部分的にはアウトソーシングをしても、根幹部分は自社の社員が多大な時間や資金をかけて行うものです。つまり、内製化しています。

それでは、それら企業活動の源泉となるものは何でしょうか。もちろんそれはヒト、つまり「人材開発」です。人材開発こそ、他社との優位性を生み出し、保つための最も重要な資源です。だからこそ、社内講師育成などに初期投資をかけ（結果的・中長期的にはコストカットになる）

れど、機能化させるプロセスを通じて、人材開発 II 競争優位性のコアを確立していきることが、研修内製化のメリットなのです。

### 内製化は、研修の質と受講者の行動変容度を高める

研修を外部のプロ講師に依頼する理由は、受講者へのインパクト（影響力）が大きいということがあり、と思います。それなりの講師であれば研修の満足度も高いスコアを出すと

し、しかし、受講後の行動変容度はどうだったでしょうか。たとえば、営業研修で「現場の実情とはちよっと違うな」、リーダー研修で「あの講師はリーダーの経験が本当にあるのかな？」などと、モヤモヤとした疑問が残ってしまうと、内容も腹落ちせず現場での行動が変わらないことになり

ます。そうであるならば、現場で実力のある営業担当者や、リーダー経験者が社内講師として担当してもらった方が、実践に有用なノウハウが提供でき、納得度が高まるはず。また、社内講師は社内にいるので、また、受講者から相談したり、社内講師からフォローしたりと、行動の継続性

が高まる効果もあります。

ただし、社内講師は、研修運営のプロではないため、レクチャースキルや、ファシリテーションのスキルを高める場を、人事・研修部門から提供することが必要です。また、外部のプロ講師は、テーマを絞って気付きを与えたいときに部分的に活用していくなど、内製化と外部講師のバランスを考慮すれば、企業にとってより相乗効果の高い人材開発につながるでしょう。

### 内製化をリーダー育成の機会として活用する

最後に、マネジメント・リーダーシップの観点から考えてみましょう。今、激変する環境変化に対応していくために、決まったことを管理する・権限で動かすような従来のマネジメントスタイルから、共感で心をつかむ・相手の主体性を引き出すリーダーシップスタイルへの変革に力を入れていく企業も多いと思います。

実は、未来のリーダーを育てる目的で社内講師を担当させる企業が増えてきています。なぜなら、講師の本質的な役割は何か？という観点から考えると、「講師力 II リーダーシップ」という捉え方ができるからです。研修という場で、役割や肩書に関係

なく、つまりタテの関係でなくヨコの関係から、受講者に影響を与え行動変容を促進するのが講師の役割です。すなわち、社内講師を担当するということは、自らのリーダーシップを鍛えることにはかならない、といえるのではないのでしょうか。

実際に、私の知る大手企業では、現場で優秀な成績を上げた社員が、管理職になる前に必ず教育部門に配属され、そこでいわば修行を積んでから、管理職としてステップアップしていく流れが当たり前の人事制度になっています。内製化の最大の目的は、この「未来のリーダーを育てる」ところにあるのかもしれない。

### 社内講師の選定と、育成機能化させるポイント

ここからは、内製化の鍵を握る社内講師の育成方法、プロセスです。私たちがこれまでに携わってきた研修内製化コンサルティングの中で、特に大切と思われるポイントを簡単に解説します。

#### 社内講師の選定のポイント

基本的には、「書類審査」もしくは「他者推薦」↓「面接」↓「トレーニング」といった流れになります。自





事務局(管理部門)側が  
陥りやすい落とし穴とは

多くの企業を支援する中で、管理部門を中心に研修の内製化を推し進めていくときに管理部門の人たちが無意識に陥りやすい落とし穴は図表①の五つです。

研修の内製化を推し進めるときには、これら五つの落とし穴を意識してぜひ取り組んでみてください。

管理部門を中心に行う研修の内製化が、社内で一時的なもので終わるのではなく、他部門から称賛され、定着(継続)することが理想です。

講師力はリーダーシップと捉えられる、と前述しましたが、リーダーシップとは人への影響力にほかなり

心をつかみ、影響力を  
発揮する研修の流れ

講師力はリーダーシップと捉えられる、と前述しましたが、リーダーシップとは人への影響力にほかなり

社内講師カトレーニングの具体論



ここからは、社内講師が実際に研修を担当する際の、具体的なポイントを、体系立ててご紹介します(五四ページ図表②)。

研修内製化の成功の要因の一つに「質の高い研修の提供」があります。私は研修会社という立場で仕事をしながら、人事・研修部門がインシアチブを取って行うこのムーブメントが、コストカットのための一時的なもので終わるのではなく、他部門からも称賛され、継続してほしいと願っています。私が仲間の講師陣とともに、これまで業種業界問わず約1000社以上・10万人以上に実施してきたプロフェッショナルの研修運営ノウハウの概要を解説します。

まず、そのためには、受講者の心理の流れに先手を取って働きかけ、行動変容までをリードしていく、「全体の流れ」をイメージすることが大切です。それが図表②の実施フェーズ、「1.GRIP」↓「2.LEAD」↓「3.ACT」の流れになります。この流れをまず押さえることが、実は効果的な事前準備をするためにも欠かせないことなので、まずは実施フェーズをご紹介します。

1.GRIP  
立ち上がりで心をつかむ

研修スタート時点の受講者の心理に思いをはせてみましょう。やる気、いっばいというよりも、「研修が、面倒くさいな」「自分の仕事の案件が気になって……」といった、どちらかという後ろ向きな心理が強いことが多いのではないのでしょうか。そこで、GRIPが必要になります。まずはテクニク①「警戒心を解くあいさつと全体像の伝え方」です。

2.LEAD  
心に寄り添い導く

立ち上がりで心をつかんだところで、研修の本题に入っていきますが、たとえば一方的にレクチャーを続けていても、すぐに受講者は気をそらしてしまふものです。

では、受講者の興味や集中を維持するには、どのようなことが効果的でしょうか。まずテクニク②「運営の工夫で受講者を主人公にする」ことを意識しましょう。主人公は講師ではありません。気持ちよくペラペラしゃべっているだけでは受講者

分にはどんな研修ができるかなどを基に、社員に手挙げ式で立候補をしてみよう、あるいは、テーマによっては指名や他者推薦で決めていくことも必要でしょう。

では、書類や面接で何を見るのか。それは一言でいえば「思い」の強さです。「みんなに」を伝えたい、「」といったスキルを提供したい」という思いです。提供したいノウハウに関するそれなりの実績は必要ですが、役職や年齢、性別などは一切問いません。そして、ここが肝心ですが、レクチャースキル(話し方)、ファシリテーションスキル(運営力)などは最低限あればいいということもポイントです。話のうまいヘタというものは、後からコツを押さえたトレーニングをすれば、身に付けられるものだからです。それ以上に、貢献欲求や成長意欲の強い人であることが、講師候補を選定する基準として大切なことです。

選ばれた講師候補には、トレーニングを提供します。理想的なのは、人事・研修の担当チームが、レクチャーやファシリテーションスキルで圧倒的なものを身に付け、それを付与していくことです。それは、人事・研修担当チームの価値を高めることにもつながります。そこはまだ難しい

いという場合は、社内講師カトレーニングを得意とする外部講師を活用することで補いましょう。

育成・機能化させるポイント

おもしろいことに、社内講師担当時に金銭の報酬を設定するより、ボランティア的に担当してもらった方が、実は内製化が機能するケースが多く見られます。理由はさまざまありますが、社内講師を実際に担当している方々に良かった点を聞くことで、自分自身が成長できた「受講者とだけでなく、レベルの高い社内講師仲間とネットワークを築けた」「受講者の方々に感謝の言葉をもらい仕事へのやりがいが一層高まった」という声が圧倒的に多いのが事実です。したがって、金銭的な報酬の代わりに、社内講師が学び続ける場をどうデザインするかが大切なポイントになります。

プロ講師から学んでスキルを高める場、人事・研修の担当チームを交えて受講アンケートなどを共有して自身の研修のチェックアクションができる場合など、状況に応じて作っていくことが重要となります。

また、スモールスタートを切ることも大切です。研修内製化・企業内

図表①：事務局(管理部門)側が陥りやすい5つの落とし穴

- ❶ 顧客最適ではなく会社最適で研修の内製化を推し進める  
研修の内製化がうまくいく要因の一つに現場(他部門)の巻き込みがあります。会社方針といったスタンスでは、現場の人たちがアレルギーを起こしやすくなります。お客さまの未来に寄り添うというスタンスで進めるとよいでしょう。
- ❷ 対話の相手が現場からではなく、同部門の人や外部講師・コンサルタントになる  
研修の内製化を進めるとき、研修内容の方向性などについての対話の相手が現場からではなく、同部門の人や外部の専門家になりがちです。まずは現場の人たちに自分たちの思いを伝え、現場の声を聞くことから始めましょう。
- ❸ 研修の内製化を推し進めていくと、研修の内製化自体が手段ではなく目的になる  
内製化を進めていくうちに、目の前のことに集中しすぎて、競争の優位性の確立やコア技術の継承のための手段であったはずの研修の目的が、内製化自体になってしまいがちです。常に目的を意識することが大切です。
- ❹ 管理部門が実践者ではなく、企画者になる  
研修の内製化の全体ストーリーを描くことはとても重要ですが、描いて終わりの企画者ではなく、そのストーリーを完成させるために管理部門が何をするかコミットすることが大切です。
- ❺ 研修の内製化による効果の指標を明確にしないまま進める  
研修の内製化は中長期的な取り組みです。会社と現場から継続して応援してもらおうには、「研修費用がいくら削減できた」「会社のコア技術を形式知化することができた」など、短期で共有できる効果の指標を明確にすることも忘れてはいけません。

大学制度などという、重たく感じられてしまつて、まずしっかりとした大々的なプロジェクトチームを立ち上げ、社大な企画を練り上げ、緻密な計画に落とし込み……などと考えすぎて、腰が重たい状態になりがちです。たとえば、まずマナー研修を内製化してみよう、といった小さい目標を設定し、行動してみる。そして試行錯誤しながら内製化を動かしていくというふうな、気軽に取り組んでみると結果的にうまくいくことにつながるようです。

もし研修内製化に興味があれば、まず、何かしら行動してみるとよいでしょう。





を踏み出させる方法」では、研修後に何をやるか、行動の絞り込みなどを行い、受講者の行動姿勢を着実にものにしていくことにつながります。社内講師の初歩的な失敗でよくあるのが、時間いっぱいになってしまい、最後に駆け足で終わってしまう。

最後に、研修の質を高める振り返りと準備の留意点をご紹介します。全体像の図表②の中では、「4・SEE」↓「5・SET」の流れになります。

**4・SEE**  
**修正し研修の質を高める**  
ポイント①「受講者の学びを修正する」これは研修を担当中にリアルタイムで振り返りを行い、行動を改善していくことです。経験しながら反省する作業ともいえます。受講者の態度や行動に目を配り、事前想定したシナリオにとらわれず、事例や話し方のベースを変えてみるなど、研修内容を改善していくのです。慣れないうちは難しいかもしれませんが、この習慣こそ講師力を高めるツボのひとつですので、極力意識してまじまじと。

ポイント②「自分の研修を修正する」こちらは研修後の振り返り

**研修の質を高める  
振り返りと準備のフェーズ**

という事です。この実施フェーズ3までを見据えたタイムラインで、しっかり研修を設計しておくことが大切です。

ポイント③「講師としての姿勢の準備をする」これは心構えのようなものです。講師は、単に知識や技術を教えるだけの存在ではありません。受講者にとっては、生き方、働き方も含めた良きお手本であり、支援者であることを常に自覚し、軸のおぼれない講師になりたいものです。なぜなら、社内講師こそ、未来のリーダーだからです。難しいことではありません。まずは、確信の準備を「自信が持てるまで徹底的に準備する」ことから始めてみてはいかがでしょう。その姿勢が、受講者にはきつ

**5・SET**  
**真摯に徹底的に準備する**

返りです。研修アンケートの分析、研修担当報告書の作成を通じ、自分の研修品質を常に高めていきたいと思います。



ここまで、いくつかのテクニクやポイントを紹介しました。たとえば、プレゼン研修などよくある「どんなスライド資料を作ったらいいか」といったノウハウなどは、少々ニュアンスが違うので、驚いた読者もいるかもしれません。

しかしながら、実は、ここで紹介したようなことこそ、講師力を高める根幹的な部分なのです。社員の持つ知識・スキル・経験に、今回のノウハウをミックスさせれば、間違いなく研修の質は高まると思います。また、人事・研修担当者も本特集を、研修の内製化を始めるきっかけ、研修の内製化を定着させるためのツールとして活用してください。

**社内講師の方、  
社内講師を目指す方へ**

と届くはずですよ。

図表②：社内講師カトレーニングの全体像

		研修プロセス	テクニック/ポイント
実施フェーズ	1	GRIP 立ち上がりで心をつかむ	<ol style="list-style-type: none"> <li>警戒心を解きあいさつと全体像の伝え方</li> <li>参画意欲を高める研修への巻き込み方</li> <li>運営の工夫で受講者を主人公にする</li> <li>驚かせないでリードし続ける</li> <li>集中を妨げないでリードし続ける</li> <li>理解が深まるレクチャーの組み立て方</li> <li>右脳に効くイメージの伝え方</li> <li>頭をスッキリ、学習ポイントの整理の仕方</li> <li>記憶を定着させるティーチ&amp;ラーン</li> <li>実践への一歩を踏み出させる方法</li> </ol>
	2	LEAD 心に寄り添い導く	<p>受講者の興味や集中を維持する</p> <p>受講者に研修内容を落とし込む</p>
	3	ACT 現場の行動化を支援する	
	4	SEE 修正し、研修の質を高める	<ol style="list-style-type: none"> <li>受講者の学びを修正する</li> <li>自分の研修を修正する</li> </ol>
	5	SET 真摯に徹底的に準備する	<ol style="list-style-type: none"> <li>研修運営の準備をする</li> <li>講師としての姿勢の準備をする</li> </ol>

の参画意欲を引き下げるので、ワークやツウエイレクチャーなどの運営手法を駆使して、受講者を主人公にする研修を作ることです。そしてテクニク④「驚かせないでリードし続ける」細部まで気を配った適切な指示出し、休憩時間のタイミングなどを意識して、受講者を驚かせない運営を意識しましょう。テクニク⑤「集中を妨げないでリードし続ける」無くて七癖といいますが、講師自身が気付いていない、無意識の癖に気付く、排除し、受講者の集中を妨げない運営をしましょう。

その上で、受講者に研修内容を落とし込むには、どうしたらいいでしょうか。テクニク⑥「理解が深まるレクチャーの組み立て方」を徹底しましょう。基本はQ・P・R・E・P話法というものです。

この手順でレクチャーを組み立てることで受講者にとっての納得感が高まります。また、テクニク⑦「右脳に効く！イメージの伝え方」で

は、ストーリー性豊かな事例や、スライド、ジェスチャー、板書の視覚効果を駆使することで、受講者の左脳だけでなく、右脳に訴え、記憶に残る工夫を意識するとより良いでしょう。そしてテクニク⑧「頭をスッキリ、学習ポイントの整理の仕方」では、適時、学習ポイントのまとめを入れ、そもそもの研修目的のリマインドなどを行い、受講者の頭の中をその都度スッキリ整理することで、研修内容が落とし込まれます。

**3・ACT**  
**現場の行動化を支援する**

さて、ここまで内容を落とし込んだところで、実施フェーズのクロージング段階です。現場で実践されてこそ、研修は意味がありますので、左記を意識した運営を行いましょう。

テクニク⑨「記憶を定着させるティーチ&ラーン」記憶に効果的です。ティーチ&ラーンとは読んで字のごとく、教えることで学ぶ手法です。数分でもかまわないので、受講者同士に講師役になってもらい学びのポイントを相互にレクチャーする時間を作ります。受講者が主体的に復習をし、学びが記憶に定着することで行動変容の前提となるのです。また、テクニク⑩「実践への一歩