

第21回 不況下の企業内教育を考える ～ピンチかチャンスか!?!～

- 不況の今、企業の教育担当への向かい風が吹いている。その最大のものは教育(研修)予算の削減。
- 予算削減に対して、企業内教育担当(者)は様々なコストダウンを試みている(ようだ)が、話を聞く限りでは苦戦中のよう
- 集合研修をeラーニングにすることでコスト削減することも、過去からも行われており、ある意味有効。でもeラーニングを単なるコストダウンの手段と見なすと導入効果減かも。
- 不況に対して、まず行うべきは既存の研修等の見直し(スクラップ&ビルド)。そして人材育成の構造を変えることでは？
- 不況をチャンスにする=向かい風を追い風にするには「不況ならでは」を考え、人材育成の構造を変えることが必要？
- そんなことを考える今日この頃です。
皆さんも一緒に考えてみてください



企業の教育担当への向かい風

➤ よく聞く「社内（経営）から言われちゃった」

「不況だから予算削減だ！コスト削減だ！」

「教育機会は減らすな！」

「業績向上（回復）に結びつく教育を！」

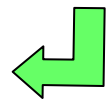
「人員削減はまず人事・勤労畑から・・・」



➤ まれにこんなことも言われているよう・・・

「仕事が無くて暇になった社員に学習機会を！」

「研修が減って、研修部門もヒマだろう？」



企業内教育にかかるお金って？

集合研修を例にとると・・・

➤ 直接的な費用

- 講師料、教材費、開発費・・・

➤ 間接的な費用

- 交通費、会場費、宿泊費、飲食費・・・

➤ 機会損失

- 受講者本人の機会損失＋周囲の機会損失

➤ 一番大きいものは？

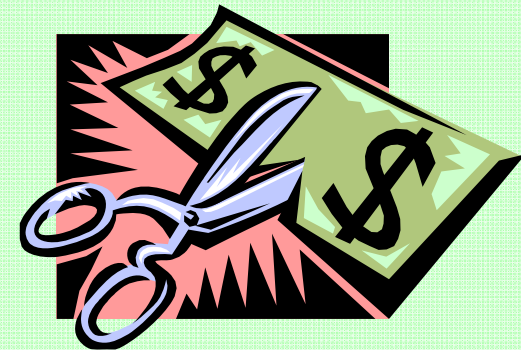
- 受講者の人件費

さて、「コストダウン」のターゲットはどれ？



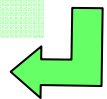
企業内教育のコストダウン代表例

- 研修を減らす
 - でもそれでは教育機会が減る
 - ただし、減っても問題無い研修類も多い
- 研修の内製化＝外注していた案件を社内(社員)で
 - 外注費用が(隠れた)人件費になるだけ?
 - 余剰人員の活用としてはアリだが...
 - 質の問題は?
- 間接費の削減
 - グレードダウン、費用負担者の変更
 - 研修部門内の事務効率改善
- 手段の見直し
 - 例: 集合研修を(そのまま)eラーニングへ
- いずれも対症療法的(小手先に終わる可能性も...)



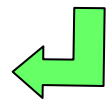
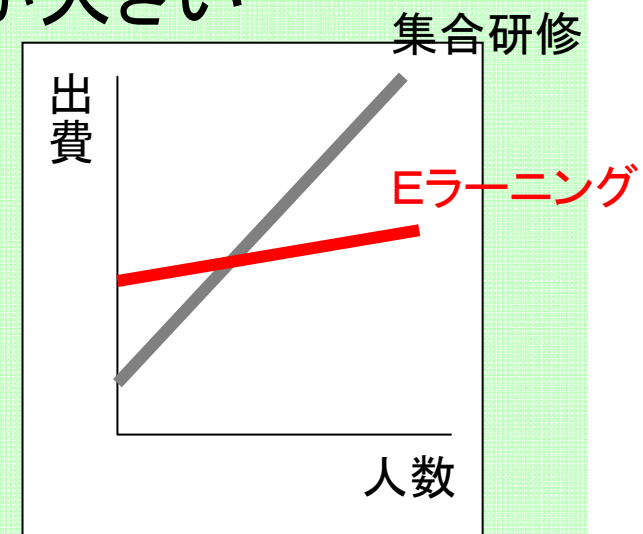
2009/7/1

©2009 北村 士朗



集合研修→eラーニングでコスト削減

- 間接費と機会損失の削減に貢献
 - 会場費・宿泊費・交通費・飲食費が不要に
 - 職場で+都合の良い時間に→機会損失減少
- 集合研修に比べスケールメリットが大きい
 - 大規模・継続案件ほど削減効果大
- ただし、eラーニングが「コスト削減」のためだけでは危ない
 - 単なるリメディアに終わる危険性
 - 質が下がるかも



既存の研修等の見直し

- 変えやすいところから変えることも必要
- まずは(再)評価から
 - 業務上の成果に繋がっていれば存続(+見直し)
 - 繋がっていない場合、基本的にはスクラップ
 - 業務上、解決すべき問題・達成すべき課題があれば根本から見直し
- 見直しをすするとすれば
 - 対象とすべき問題や課題は何か？経営上の優先順位は？
 - 出口は適切か？→業務や職場の学びとの関係
 - 入口は適切か？→前提知識+必要な人は誰か？
(人事システムとの連携も視野に)
 - 方法やメディアは適切か？←一般にはここから考えがち！
- ただし、自ずと限界が→「スクラップ」<->「教育機会増加」
 - これまでにきっちりデザインしていたところほど、余地が無い



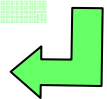
人材育成の構造を変える

- 「職場での学び」を中心に据える
 - ワークプレイスラーニング
 - 何でも学びに結びつけられる→
 - 「作らない」eラーニングも→SNS等
 - 増やすは「教育」機会ではなく「学習」機会
 - 積極的な環境整備と支援→OJTという名の「放任」とは一線
- 脱「研修部門」+他部門との連携
 - 社員や組織の学習を支援する部門に
 - 他のスタッフ部門(経営企画、営業推進、生産管理)や現場との連携
 - 権限・予算・責任
- 教育予算は「コスト」ではなく「投資」
 - 今だけではなく将来に向けて、何に予算を投じるか？
- 「職場の学び」を中心に据えた人材開発体系
 - どうすれば「仕事ができる人」が育つかを考え直す
- これらを真剣に考える←「お題目」ではなく



2009/7/1

©2009 北村 士朗



向かい風を追い風にするには？

- ポイントは「不況ならでは」を考えられるか
 - 構造的に変えられるか
- 例えば……
 - 前例の束縛からの解放→スクラップ&ビルド
 - 「不況ですから」の一言で研修をスクラップ
 - 「構造的な改革が必要です」と言って体系をビルド
 - 意味づけを変える
 - 研修部門→学習支援・業務支援の部門
 - 「教育」機会増加→「学習」機会増加
 - 小手先ではなく根本から変えるチャンスに
- 「できるかできないか」ではなく
「やるかやらないか」
- 知識やスキルが必要→専門家の出番

2009/7/1

©2009

窮即変
変即通

(易経)

皆さんも考えてみてください

- ここまでのプレゼンに対するツツコミ・ギモン
- 不況下でできそうなこと
不況だからこそ、できそうなこと



2009/7/1

©2009 北村 士朗

