

株式会社シー・ティー・エス

コロナ禍における  
来期研修計画に関するレポート  
—完全版—

10/29 セミナー資料

はじめに

# 本資料の内容

上半期のコロナ対応振り返り

来期研修計画に対する意識調査

教育研修の「新たな課題」について

「新たな課題」の解決方法

# 上半期のコロナ対応振り返り

# 今期のコロナ対応ステージ変遷



# 【Stage0】 日々変わる状況変化に**テレワークで備えよ!** (3月:コロナ初期対応)

## 世の中

- 政府が小中学校に対し3/1より登校自粛要請
- 世界中でロックダウン、外出自粛要請が相次ぐ
- 世界的にサプライチェーンが途切れ物資調達に滞り

世界中の状況が刻々と悪化  
先が見通せない状況

## 企業

- 各社テレワーク化実施または検討に入る
- テレワークに向けた社内体制を緊急整備
- PC/周辺機材が不足し各社インフラ対応に差が出る

テレワーク導入どうする?  
準備対応で手一杯

## 研修

- 予定していた研修は一時的にストップ
- 自宅待機の新入社員向け緊急の通信教材選定

新入社員は自宅待機  
何をやらせるかで手一杯

# 【Stage1】 出口が見えず **テレワーク疲れ**で閉塞感 (4月:緊急事態宣言初期)

## 世の中

- 4/6～5/6の緊急事態宣言発表
- 飲食業/サービス業を中心とした集客が激減
- 政府/自治体が各種の助成金を発表

短期での終息予測が外れ  
経済への打撃も深刻化

## 企業

- 各社緊急でテレワークを開始
- 企業によっては操業停止など各社対応に分かれ
- 環境変化になじめず「テレワーク疲れ」が出始める

社内活動が停止/停滞  
出口が見えず閉塞感

## 研修

- 新入社員に向け緊急対応でeラーニングを開始
- インプット中心、コミュニケーション不足で行き詰り
- 既存社員の引継ぎ/OJTも進まず機能停止状態

新人が「パッチ対応」に疲れ  
モチベーション低下傾向

## 【Stage2】「withコロナ」へのマインドセット切り替え (5月:緊急事態宣言後半)

### 世の中

- 5/25に緊急事態宣言が全国で解除完了
- 政府より「新しい生活様式」の提唱
- 「巣ごもり消費」と同時に「宣言解除後の外出」の動き

出口ではなくwithコロナを  
前提とした社会運営を模索

### 企業

- 滞っていた社員のテレワーク環境が改善
- 各社業務DXへの本格的な検討を開始
- テレワーク環境を前提とした業務体制を検討

withコロナの流れを受け  
テレワーク前提のインフラ整備

### 研修

- 例年の新入社員研修から形を変えて実施検討
- 既存社員に向けにもeラーニングツール提供検討

中断していた  
新入社員研修の再開検討



## 【Stage3】 各社それぞれの「withコロナ」のカタチづくり (6~7月:緊急事態宣言解除後)

### 世の中

- 生活様式のオンライン化で様々な形が見え始める
- 飲食のテイクアウト/デリバリーなど消費行動が変化
- 企業業績、企業倒産件数など経済指標に表れ始める

消費行動変化も反発力は弱く  
経済状況悪化が鮮明に

### 企業

- PC・ネットワーク環境が整備され、在宅勤務が進む
- 社内外でもオンラインコミュニケーションが定着
- クラウドサービスを活用した業務フローも変更

withコロナ前提の業務体制  
長期定着に向けた動き

### 研修

- 中断していた新入社員研修を実施
- 他の研修については保留のまま

オンライン研修を導入し  
新人研修を再開

## 【Stage4】 先行き不透明な中で下期研修計画まき直し (8月～9月:第2四半期後半)

### 世の中

- コロナ感染者数が再び増加
- 安倍総理辞任発表、菅新内閣が発足
- 7月後半GoToトラベルキャンペーンをスタート

政治/経済見通しが読めない中  
活動再開に踏み切る動き

### 企業

- 新形態で営業活動再開も業績の反発力は弱いまま
- 新しい業務フローが少しずつ定着の動き
- 各社下期について悲観前提で業績見通しをまき直し

営業活動再開も見通し悪く  
悲観シナリオで下期に突入

### 研修

- 上期保留中としていた研修を一部オンラインで実施
- 下期の研修計画を見直し、必要最低限に絞り込み
- 社員が自宅で出来る自己啓発メニューの拡張を検討

上期の残案件を消化  
最低限の下期研修計画検討

## 【Stage5】 来期はどうなる？手探りの中情報収集 (10月～12月:第3四半期)

### 世の中

- 欧米を中心にコロナ再燃
- 米大統領選、菅新内閣始動など政治にも新たな動き
- GoToキャンペーン一定の効果、次の支援策が検討

コロナ影響は継続も  
本格打開に向けた新たな動き

### 企業

- 各社今期見通し発表、コロナ影響の功罪分かれる
- 各社テレワーク揺り戻しやオフィス見直しを本格化
- 各社、来期以降の長期戦略見直しに着手

短期対策から  
長期対策に目線を切替

### 研修

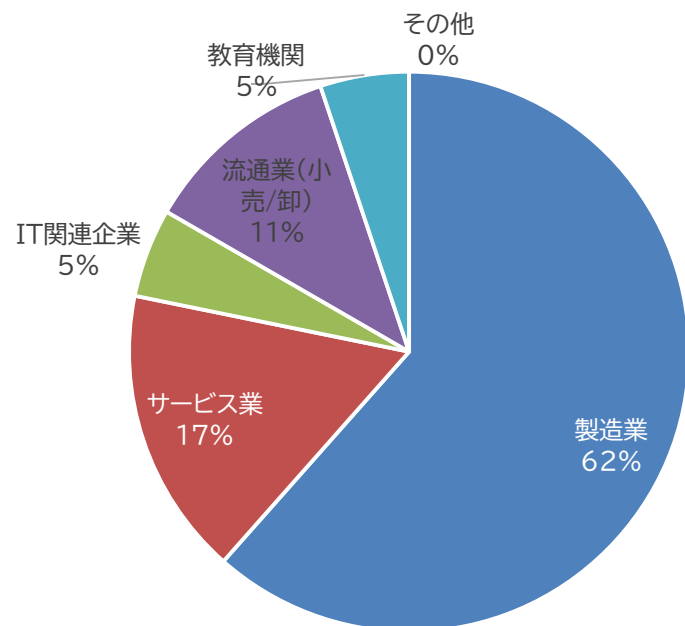
- 来期に向けた新たな動きに向け情報収集
- 一部、下期の研修を再開する動き

上期の研修を振り返り  
来期の情報収集を開始

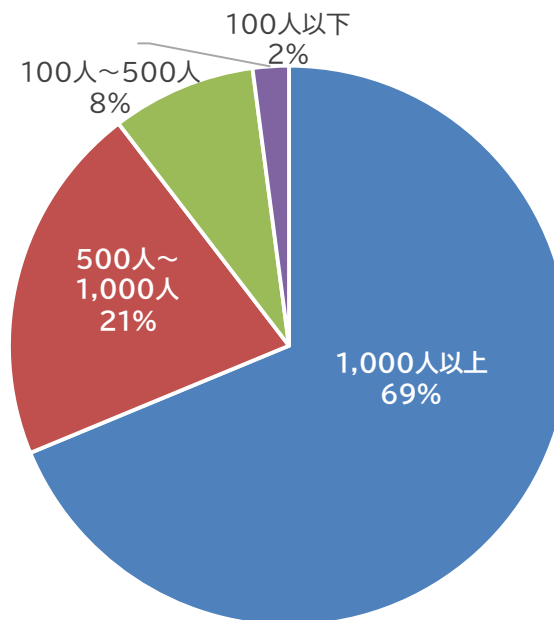
# 来期研修計画に対する意識調査

# 意識調査対象者

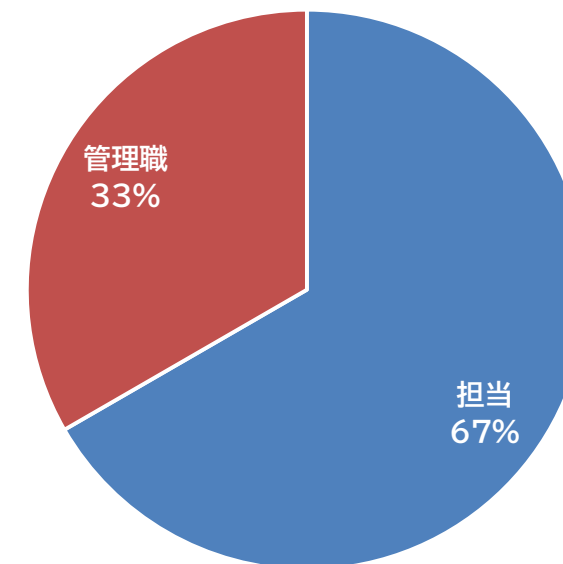
## 業種



## 従業員規模



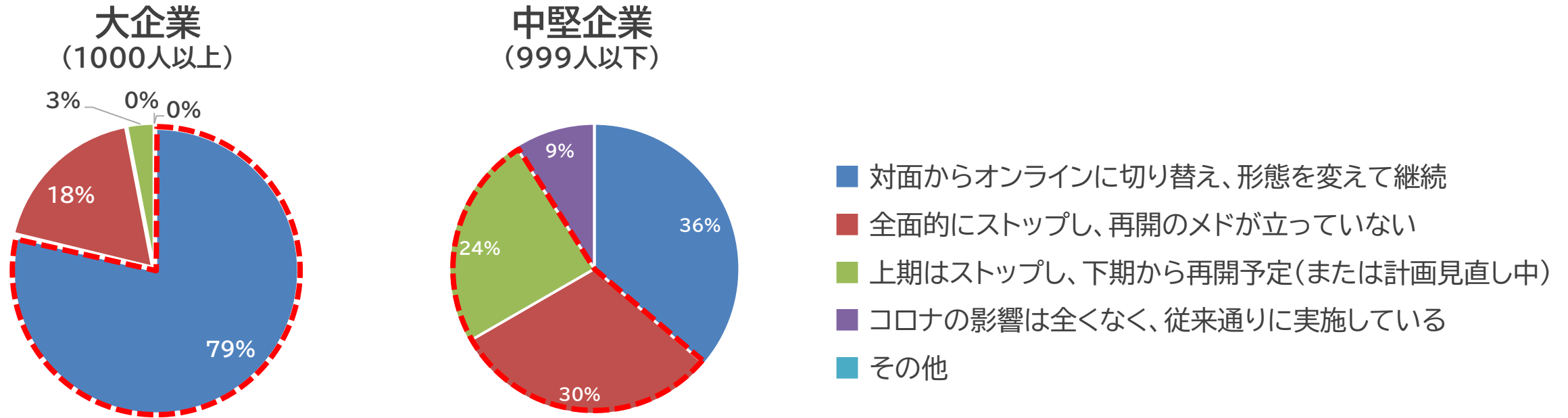
## 回答者の役職



上記対象者に対し、研修計画に対する調査を行った

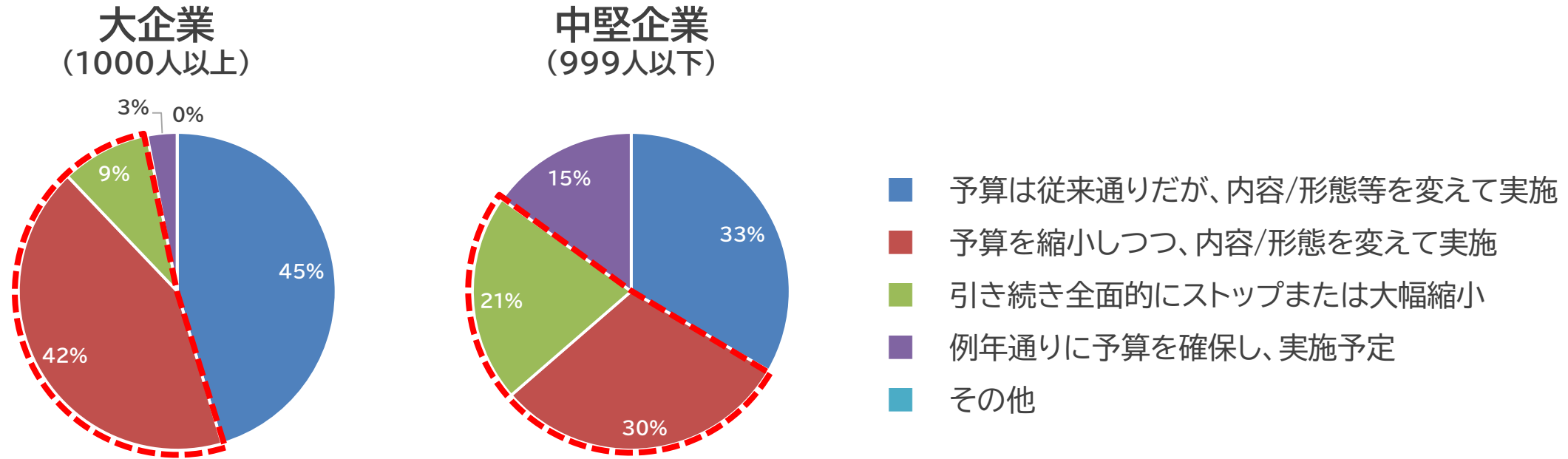
従業員規模1,000人以上を「大企業」、999人以下を「中堅企業」として集計

# Q1 今年度研修のコロナ影響についてお聞かせ下さい



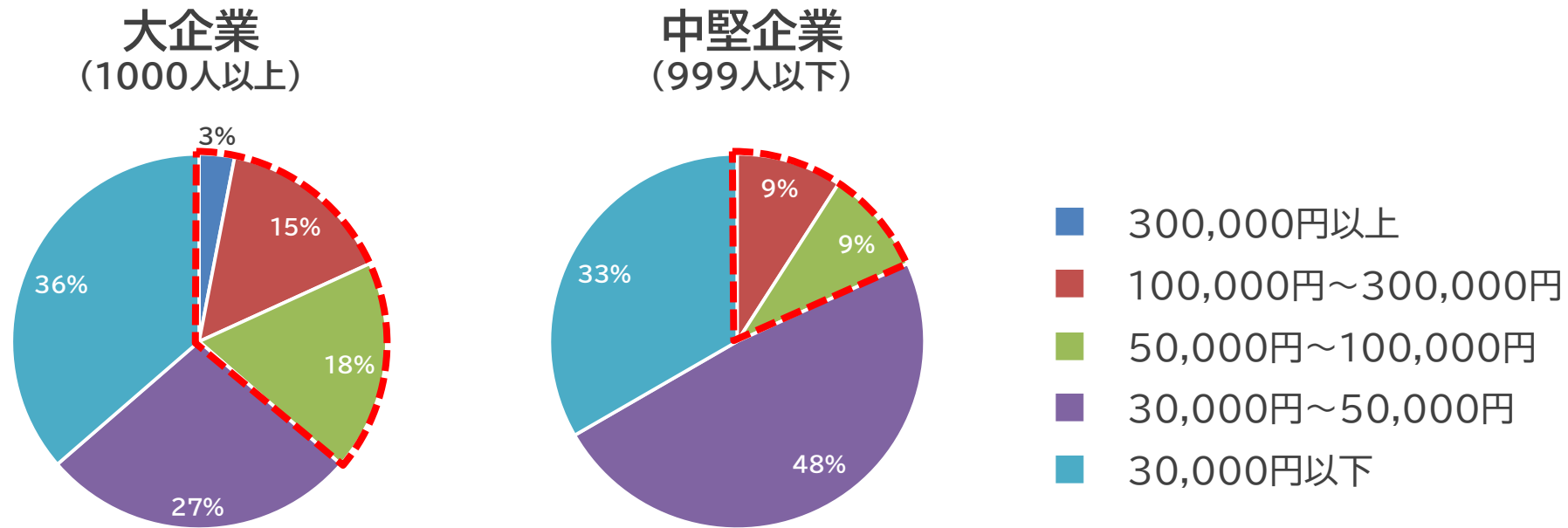
- 1,000人以上の大企業は概ね**オンラインに切り替えて研修を継続**
- 999人以下の中堅企業は**約半数が研修を一時ストップ**

## Q2 前述の質問を踏まえ、来年度の研修実施に関する基本方針をお聞かせ下さい



- 大企業、中堅企業ともに**半数は予算縮小方針**
- 大企業は全面ストップは少ないが、**中堅企業は21%が全面ストップ**

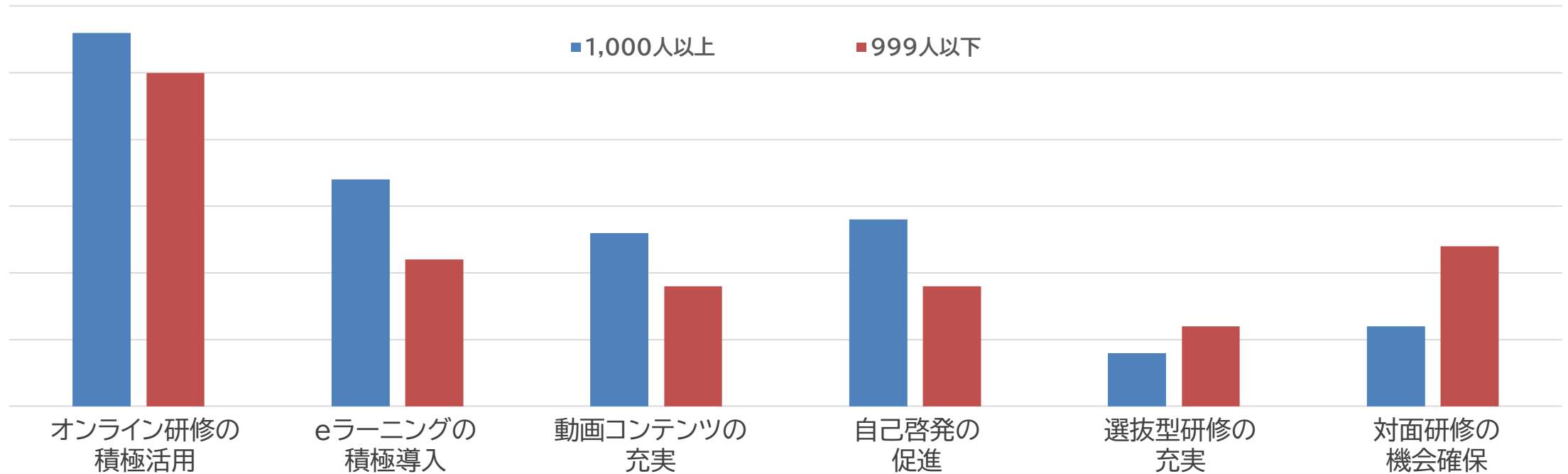
### Q3 ひとつの研修にかける一人当たり研修費の予算感をお聞かせください



- 予算感の構成は大企業/中堅企業ともに概ね同じ
- 違いは、大企業は5万円以上と回答した企業が20%ほど多い

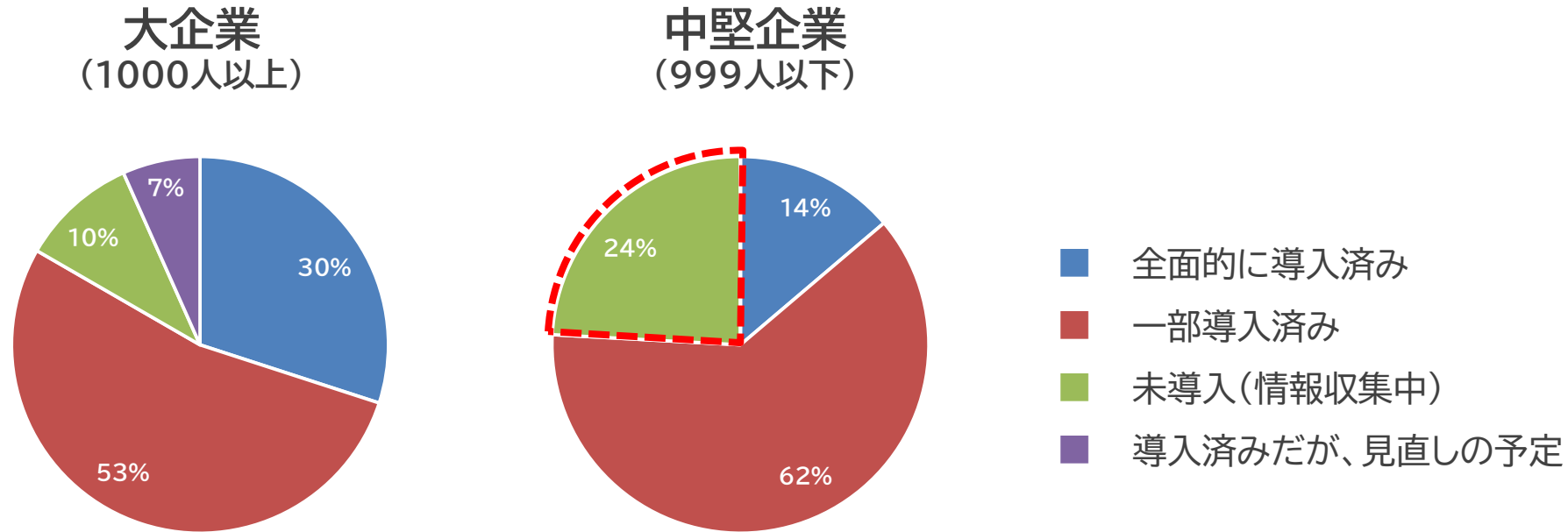


## Q4 コロナ禍の研修計画で重視するポイントは何ですか



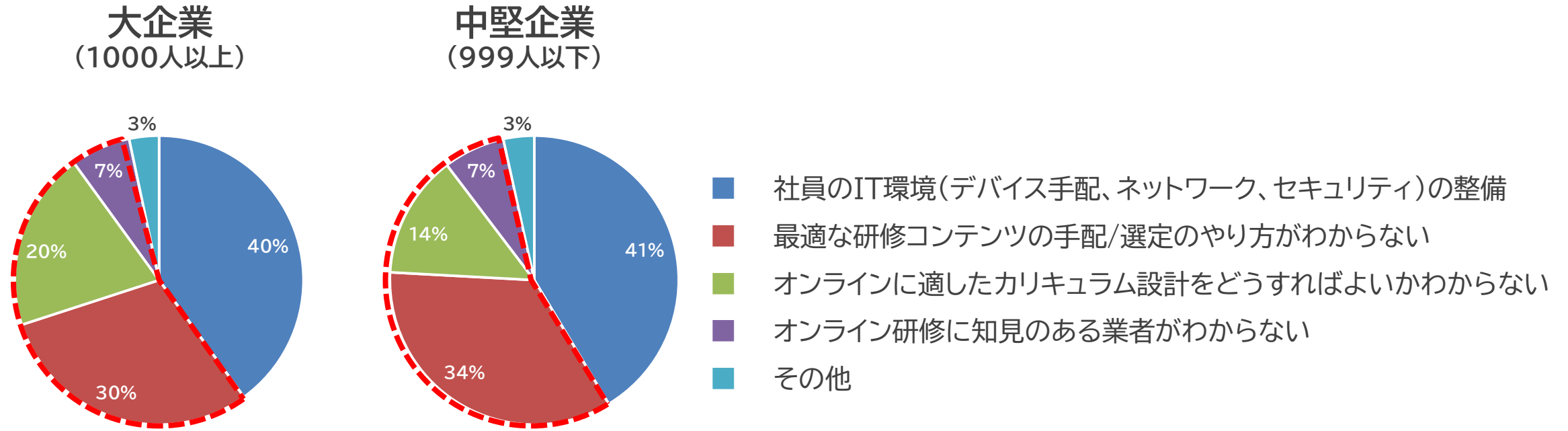
- 大企業/中堅企業ともオンライン研修へのニーズが高い
- 大企業はeラーニング/動画コンテンツの新しいプログラムへの意識が高く、自己啓発の充実(メニュー拡張)のニーズも高い
- 中堅企業は比較的従来型の選抜型/対面研修への回帰ニーズが高い

## Q5 オンライン研修の導入検討状況についてお聞かせください



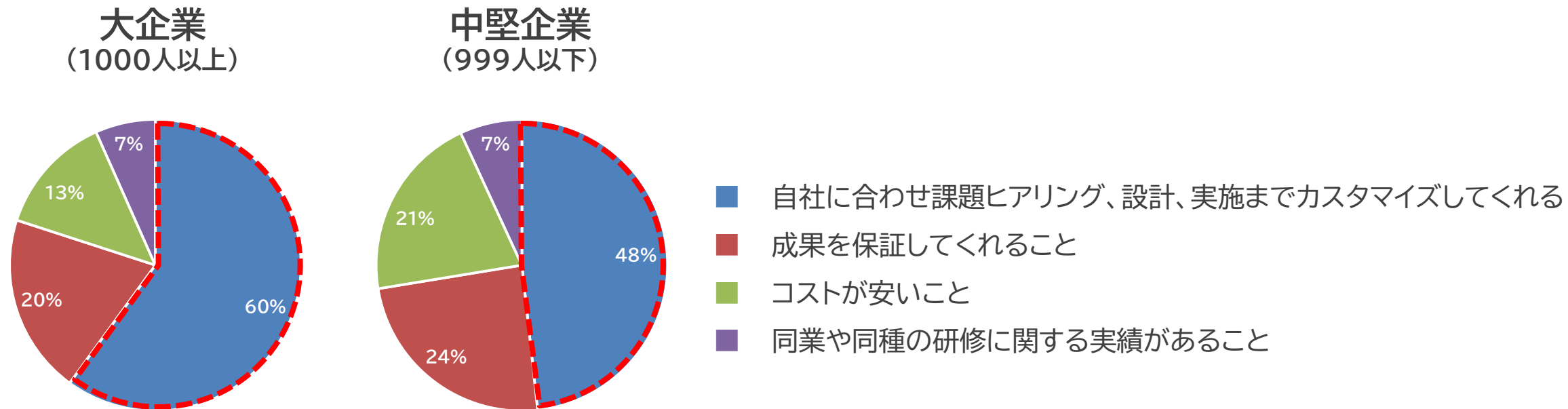
- オンライン研修導入については大企業が先行し9割方導入済み
- 中堅企業はまだ**1/4がオンライン未導入**

## Q6 オンライン/eラーニング研修の導入における課題をお聞かせください



- 課題のトップは両者とも「**社員のIT環境**」  
大企業は自社**セキュリティ方針**等、中堅企業は**デバイス手配**などが主要因
- 一方で、オンラインはコンテンツ/カリキュラム/やり方に関する**知見不足についての不安感**が課題として認識されている

## Q7 オンライン/eラーニング研修業者に求めることをお聞かせください



- 業者に求めるニーズのトップとも「カスタマイズ」  
自社の研修のオンライン化についての設計に不安が残っている

## 【意識調査まとめ】 withコロナの研修はオンラインを前提とした時代に入

- 大企業を中心に研修のオンライン化は概ね進行
- 来期については予算縮小もオンラインを中心に据えて継続方針
- しかし、オンラインの課題についてはまだ解決策見当たらず

ここまでのまとめと今後の課題

# 【まとめ】 最低限の社会運営形態が定着 次の目線は「平時回復への備え」

## 世の中

様々な社会機能がストップ  
必要最低限の活動から再開するも  
経済や社会機能の回復には長期戦の構え

有事対応は一旦定着

様々な政策を駆使した経済回復

## 企業

市場が回復せず業績低迷  
業務体制のテレワーク対応は定着したが  
本格的な回復時に向けた体制は未検討

業績回復に向けた施策と同時に

新たな業務プロセスの構築の必要

## 研修

新入社員研修を内容を変えてオンライン化  
既存スタッフの教育研修はストップしたまま  
最低限の形で対応も、後手に回ってきた感

既存研修のオンライン最適化と同時に

「新たな課題」に先手のアプローチが必要

(語学に限らず)

# 教育研修の「新たな課題」について



# 定着したテレワーク環境下のコミュニケーション

コミュニケーション

- 双方向性が必要なもの
- 同時性が必要な情報/会話
- 選択肢の広い意見交換



オンライン  
ミーティング

- 一方的な伝達でもよいもの
- 選択肢の狭い意見交換
- 即時性が低いやり取り



チャット/  
メール



一見、すべて  
カバーされている  
ように見える

# 実は見えにくいテレワーク環境下で受信しづらい情報

例えば…

- 他者同士の会話
- 一見、仕事と関係ない会話
- 他者の働く様子
- 職場で起きている出来事/体験
- オフィスの雰囲気
- 暗黙のルール、考え方



言語化され、自分に向け  
発信されるもの以外が  
受信しづらくなっている

# コミュニケーション不足による弊害が引き起こす**教育研修への影響**

潜在的に進行している様々な弊害

- 先輩社員からの**OJT不足**
- 人事異動に伴う**引継ぎ不足**
- 社員の**メンタルサポート不足**
- 組織への**ロイヤルティ低下**



**将来の教育研修に**  
大きな影響を与える可能性

## 【まとめ】 これから対処すべき**教育研修の位置づけ**

- テレワークは長期的な業務の前提となった
- テレワークによって途絶えたコミュニケーションが存在する
- コミュニケーション不足による弊害が教育研修に影響を及ぼす可能性



**「新たな課題」に対し教育研修が  
先手のアプローチで対応する必要がある**

# 「新たな課題」オンラインでの解決方法

# 教育研修の対象となる**社内の情報のタイプ**

- 1 知識型情報** ルール、活動、事例、その他静的情報
- 2 技能/スキル型情報** やり方、コツ、ノウハウ
- 3 姿勢/考え方** 理念、ビジョン、戦略、方針、指針
- 4 社内価値観** 会社風土、社員パーソナリティ

**まずは棚卸、仕分けをして「教育研修」で対応するものを決める**

# 情報タイプ別 教育目的とオンラインでの実現方法

## 1 知識型情報

ルール、活動、事例、その他静的情報

目的

オンラインでの実現方法

必要な時に

資料の電子化

必要な情報を

動画マニュアル化

取り出しやすくする

検索インデックス化

# 情報タイプ別 教育研修目的とオンライン実現方法

## ② 技能/スキル型情報 やり方、コツ、ノウハウ

目的

オンラインでの実現方法

業務で必要な時に  
再現できるようにする

オンラインコーチング

レクチャー＋反復練習

課題進捗管理



# 情報タイプ別 教育研修目的とオンライン実現方法

## 3 姿勢/考え方 理念、ビジョン、戦略、方針、指針

目的

個人個人に考え方を  
腹落ちさせる

オンラインでの実現方法

オンライン研修

- オンライン講義
- 議論/グループワーク

# 情報タイプ別 教育研修目的とオンライン実現方法

## 4 社内価値観

会社風土、社員パーソナリティ

目的

オンラインでの実現方法

会社を知る

オンラインイベント

人を知る/互いを知る

- 議論/グループワーク
- ゲーム/レクリエーション

## 【まとめ】 「新たな課題」の解決が今後の**教育研修のカタチ**になる

- まずは自社を棚卸し、不足領域や教育研修で対応する領域を定める
- どの情報タイプもまずは自社の暗黙知の「言語化」から始まる
- 情報タイプによって適切に届く仕掛けを構築する



**この実現がテレワーク時代の  
「新たな教育研修のカタチ」になっていく**

まとめ

## 【まとめ】 コロナ禍の来期研修計画 策定のポイント

- コロナ禍の研修計画は、テレワーク前提の平時回復準備がテーマ
- テレワーク下では、コミュニケーション不足が新たな課題を引き起こす
- 今後はオンラインを使った課題解決が組織戦略上の重要ポイントとなる



各社で策定することになる来期～中期計画には  
この視点での施策を織り込む必要がある

# お問い合わせ

企業研修に関しご不明な点がございましたら  
お気軽にお問い合わせください

株式会社シー・ティー・エス (<https://cts-n.co.jp/>)

お問い合わせ: [toiawase@cts-n.co.jp](mailto:toiawase@cts-n.co.jp)

---

東京オフィス

東京都港区新橋2-1-1 山口ビルディング6F  
03-3580-0015

大阪オフィス

大阪市北区堂島1-6-20 堂島アバンザ5F  
06-6346-5151

名古屋オフィス

名古屋市中村区名駅4-26-13 ちとせビル6F  
052-571-5501