

ケース: 損害保険会社の内定者教育

5月のある日、大手損害保険会社である X 社の人事部からeラーニング試行プロジェクトマネージャーの公募があった。

X社について

- ・ 国内大手の損害保険会社。社員数は約1万5000人。全国各地や海外の主要都市に拠点がある。
- ・ 損害保険以外にも、生命保険や金融商品（投資信託など）の販売に力を入れている。一方で、CS（顧客満足）、コンプライアンス等に関する問題や課題を抱え、その対応にも注力しているため、社員に求められる業務知識の範囲はここ数年で飛躍的に広範なものになった。
- ・ 新入社員は全国型従業員（全国各地および海外への転勤あり）が例年100人～150人、地域型従業員（本人の承諾無く、採用地域からの転勤が無い）が例年500名前後。来年4月入社全国型従業員の内定者は150人、地域型従業員は500人の予定。
- ・ 学生の就職人気ランキングではここ数年はトップクラスを維持しているが、同業他社や隣接業界（銀行・生保）との差は常にわずかな差である。
- ・ 採用について、いわゆる指定校は無く、全国型従業員については全国のさまざまな大学・大学院から採用されている。
- ・ 全国型従業員の新入社員導入研修はこれまでは4月1日の入社日から6月末までだったが、これまで7月1日付であった全社の定期人事異動の時期が来年から6月1日付に早まることを受け、新入社員導入研修も5月末までとなった（新入社員は定期異動の1ヶ月前に配属され、1ヶ月を掛けて引き継ぎを兼ねたOJTを前任者等から受ける）。
- ・ 最近では第二新卒（通常の新卒と同時採用）、中途採用（秋採用）にも力を入れはじめている。中途採用は4月1日付と10月1日付の入社がそれぞれ20名程度である。通年採用についても検討が始まっている。これらの採用については、2週間程度の導入研修が実施されているが、内容面の充実が配属先からも求められている。
- ・ 社員の学習については、以前から「自己開発」（自分の能力は自分で磨くもの）というポリシーがあり、これに基づいて、教育体系や学習の支援策が整備されている。集合研修はすべて業務の一環として行われる一方、業務知識に関する学習は時間外に（自主的に）行われていることが多い。

今回のプロジェクトは、本社採用の全国型従業員内定者の入社前教育に関して抱えているいくつかの問題をeラーニングで解決することを試みようとするものだった。

こういった理由から、人事部としてeラーニング試行プロジェクトを立ち上げることになり、そのプロジェクトマネージャーを公募することとなった。

公募の募集要項は次の通りである。

××××年5月
内定者向けeラーニング導入プロジェクトマネージャー公募要項
人事部
下記の通り、プロジェクトマネージャーを公募する。
記
1.プロジェクトの概要
・ 内定者に対して従来行ってきた保険の基礎に関する入社前学習にeラーニングを導入するプロジェクト。
2. 公募の経緯
以前から、当社では内定者に対し、入社前に日経文庫「損害保険の知識」「業界研究シリーズ 生保・損保」日経文庫ビジュアル「保険の基本」を配布し、4/1の入社式までに読んで学習するように指示していた。これらの書籍は保険や保険業界についての基礎知識が平易な表現でコンパクトにまとめられており、読むための前提知識を要しないことから、入社前学習に用いられてきた。新入社員導入研修中もレポートの参考書籍として使う新入社員も多い。
が、実際には入社時点で内容を理解していない内定者は多く、それどころか全く読んでいない者も少なくなかった。そのため、入社後の研修で損害保険、生命保険や業界についてゼロから講義をせざるを得なくなり、講義はかなりの詰め込みになってしまい、多くの新入社員が「研修についていくのが大変」と日々の受講アンケートの感想欄に書いていた。
その一方で、「日経文庫に書いてある内容を聞かされて退屈」と訴える新入社員も2割程度いた。講師から見ても基礎的な部分については一定数の新入社員が飽きていることが明らかだった。
研修担当としては、内定者がどの程度学習しているかといった状況が把握できないため、学習の

督促などのフォローもできず、加えて、研修計画時にどこまでを前提知識として有しているかも分からないため研修計画に際しても非常に苦慮しており、何らかの方法で学習の進捗状況を把握したいと考えている。

また、研修の講師を務める社員から、業界や保険についてのごく基礎的なこと(用語や保険のあらましなど)くらいは入社前に理解させておいてほしいという要望が、年々強くなっている。

これは、以前から研修内容として取り上げてきた保険商品・金融商品の知識、提案営業のための顧客(企業と家庭)分析、リスクマネジメント、プレゼンテーションなど(これらは新入社員配属先の上司に例年行っているアンケートでも「しっかり学ばせてほしい」という要望が高いものである)に加え、商品の多様化、業界内の競争激化、コンプライアンス強化等に伴い新入社員導入研修で学ぶべきことが年々増加し、研修時間の不足が深刻になってきたためである。

一方、ご高承の通り、次年度から社内の定期人事異動の時期変更(従来の7月1日から6月1日に)に合わせ、新入社員配属日が繰り上がり、研修期間も1ヶ月短くなることになった。

このような状況下において、ごく基礎的な事項から導入研修で扱うのは、研修の効率化を妨げる要因となることは明らかであり、何らかの対応が必要となった。

従来の導入研修で学ばせていた内容の一部を、配属後に社内の通信教育やフォローアップの研修などで学ばせる案も検討されたが、以前から行われている配属後の通信教育や各種研修に対する負担感の高さが新入社員やその指導役である先輩社員から訴えられており、あきらめざるを得なかった。

現在の採用活動はインターネット利用が前提であり、新卒採用のためのWebサイトや公式Facebook はそのまま内定者向けの情報提供サイトとして使い、メールアドレス(パソコン用・携帯用双方)も全員に登録させている。また、昨年度入社の新入社員に対して行ったアンケートから、8割以上の者が出身校などにおいてeラーニングで学習した体験があることも判明した。このため、内定者がインターネットを活用したeラーニングで学習することについては問題ないと判断した。

上記の経緯から、内定者(150名を採用予定)の入社前学習のeラーニング化を実施することとなり、そのプロジェクトマネージャーを公募することとなった。

3.公募要領

- ・ 人事部(担当:M)宛、プロジェクトの計画書を提出すること。(〇月〇日〆切)
- ・ 人事部による書類審査によってプロジェクトマネージャーを選抜する。ただし、応募者にプレゼンテーションを依頼する可能性もある。

4. 提出書類について

下記要領でプロジェクトの計画書を提出すること。

下記の仕様を満たせば書式・内容は自由だが、下記の項目(順不同)については記述すること。

<記述項目>

- ・ 提案するプロジェクトの概要・コンセプト(A4×2枚以内、またはA3×1枚以内)
- ・ 計画の方向性(計画として目指すところ、提案内容に至った考え方。eラーニングを導入することで、どのように問題を解決できるか等)
- ・ プロジェクトの成果目標(アウトプット)
- ・ eラーニングの学習目標
- ・ eラーニングを導入する場合、新入社員導入研修への影響(変えられること・変えなければならないこと)
- ・ 当部からの要望(下記5)やそれ以外の社内ニーズの検討結果(分析・対応)
- ・ 各種選択肢との比較
- ・ 仕様書(雛形は別添)
- ・ 評価計画(プロジェクトの評価、学習評価の双方)
- ・ 導入しようとするeラーニングのイメージができるような画面遷移図・イメージ図
- ・ プロジェクトの計画(WBS、スケジュール、必要な資源・要員、体制などについて)
- ・ 将来的な展望について
- ・

<仕様>

- ・ 社名、氏名が記載されていること
- ・ Word,PowerPoint,Excel,PDF のいずれかのファイル形式になっていること。
- ・ A4またはA3でプリントアウトできること(様式は自由。A4とA3が混在しても構わない)。
- ・ 計画書の枚数に制限は無いが、冒頭でプロジェクトの概要やコンセプトを示すこと。概要はA4×2枚以内、またはA3×1枚以内で示すこと。

5. 当部からの要望は以下の通りである。

- (1) 内定式は10月1日。従来、書籍類は1月中旬に送付していた。仮に通信教育やeラーニングを実施する場合にも、このスケジュールを目安にしたい。
- (2) 新入社員導入研修開始時点で書籍(以前から配布してきたもの)レベルの知識が身につけているかどうかを把握したい。そのために現時点の案としては、可否を付

けない「実力テスト」を実施し、誤答した問題については自己学習（誤答した問題に関し、正解とその理由をレポートさせる）を課す予定である。ただし、導入研修が始まると、夜も研修内容の予習・復習・宿題をする必要があるため、この自己学習はできるだけ減らしたい（テストの内容や形式等についてはご提案願いたい）。

- (3) 予算については、次年度新入社員導入研修の期間短縮対応として300万円を得ることができた。加えて、以前から行ってきた書籍配布についても来年度分として60万円が確保されている。いずれの予算も物件費であり、商品購入や各種サービスの利用、外注費用として使うことができる。基本的にはこの予算の範囲内で納めてほしい。
- (4) 人員としては、今回プロジェクトマネージャーとなる者に加え、アシスタントとして派遣社員1名をプロジェクト期間中採用する。派遣社員に求める能力等があれば提示願いたい。加えて、情報システム部門のデジタルコンテンツ制作チームの協力も得られるが、その場合、必要な作業・労力・工数を提示する必要があるため、計画書に記載すること。

6. その他

・応募に関する質問等は人事部（担当：M）まで。

人事部の担当者であるMさんに詳しい話を聞きに行った。

Mさんからは次のような話を聞くことができた。

- ・ これまでも、内定者教育についてより充実させてほしいという意見が新入社員導入研修担当者や講師を務める社員からも出ていた。
- ・ 一方で書籍の配布と購読の推奨という形にとどめてきたことには理由がある。まず、当社は長年「学生の間は学生時代にしかできないこと、学生時代にやっておくべきことに集中してほしい」というポリシーを持ち続けてきたこと、そして内定者に対して研修への出席を強制することは労務管理上の問題が発生すること（強制した場合は賃金支払いが必要になる場合もある）といったことがその大きなものだ。
- ・ しかし、公募要項にも示したように、研修期間が短縮になったこと、学習すべき内容が年々増えてきていることから、そうも言っていられなくなってきた。
- ・ 社会情勢としても、内定者にeラーニングでの学習を課す会社が増えてきている。今年の新入社員に聞いてみたところ、周囲に内定者eラーニングで学習していた学生も多かったようだ。一部の新入社員は「私たちは何も学習しなくて良いのか？」と逆に不安になった、とも言って

いた。つまり、内定辞退の防止にも役立ちそうだ。こういったことから、社内的にも説明が付きやすくなってきたことから、今回の導入に踏み切った。

- ・ ただし、eラーニング導入にあたって、あまり強制色は強くしたくない。とはいえ虫の良い話かもしれないが、内定者全員に所定の知識を身につけた上で入社してほしいと考えている。そういった意味で「やらされている」という印象をできるだけ与えないものが好ましいと考えている。まあ、それも虫の良い話ではあるが。
- ・ 内定者は卒業前には意外と忙しい。卒論や修論を仕上げなければならないし、その後は卒業旅行などで海外にも行く者も少なくない。そのあたりも考慮して「どこでも読める」書籍の配布にとどめていたのだが、それだけでは入社後の研修が滞るようになってしまった。

あなたは、この公募に応じることにした。