

人材育成のセオリー

- ◆ 初版 : 2003年12月
- ◆ 発行所 : 同友館
- ◆ 単行本 : 202ページ

まえがき

私は15年以上前、まだサラリーマンの頃、アルバイトで初めてセミナー講師をした時のことを鮮明に覚えています。ITベンダーの社員30人に対して資格試験のセミナーを丸1日かけて行ったのですが、それまで人前でこれほど長時間話したことも、ましてや教えた事ありませんでした。しかし何の台本も用意していないのにちっともあわてずに、不思議と言葉が次から次へと出てきたことを覚えています。

私は小さい頃から特定の母音がたまに発音できなくなる吃音でした。当然のことながら人前で話すのは大きらいでした。特に教科書など人の書いた文章を学校の教室で読ませられると、どうしても出ない音があり、その恐怖感が体にしみついていました。

しかしセミナーは決められた文書などを読むのではなく、自分の持っている情報を自分の言葉で伝えれば良いことがこの時わかり、もしかしたらこういう仕事が自分に合っているのでは考えました。そう思ったらいても立ってもいられず、それなりに充実して楽しんできた会社勤めをやめ、気がつくまでセミナーを中心としたコンサルタントとして独立していました。

独立して1年目から仕事はどんどん入ってきて、1ヶ月30日すべてセミナーが入っているという月もありました。そのうちにセミナーでやった内容をベースとして企業コンサルティングを行い、コンサルティングの結果をセミナーで指導するという当初考えていたビジネスが受注できるようになり、現在の会社を10年前に設立しました。そしてこの会社は「ヒト」を切り口として、コンサルティング、セミナー、コンテンツ開発などさまざまなサービスを提供する企業へと成長してくれました。

ビジネスが安定してきた時、私が考えたのは「人材育成」「教育」「セミナー」といった仕事の理論化でした。このテーマの本を書店で探し、読んでみたのですが、どうも納得がいきません。これらの書籍は2つのタイプに分かれています。1つは「教育学」であり、もう1つは「人材育成のトレンド」です。前者は「先生と生徒」というスタンスがベースであり、まさに「学校」をイメージしたものであり、人材育成ビジネスとは関係のないものでした。後者は今で言えば「キャリアカウンセリング」「コーチング」「エンパワーメント」といった人材育成に関するキーワードの解説であり、人材育成全体を体系化、理論化したものはほとんどありませんでした。

私が出した結論は「自分で体系化する」ということです。人材育成とはそもそも何か、理論的バックボーンは、その進め方は…といったことの理論化、体系化です。そしてその成果が本書です。

本書の読者対象は私が講師・コンサルタントとして永年付き合ってきた人材育成担当者であり、経営者であり、そしてその人材育成を受けるすべてのビジネスパーソンです。本書が多くの人に読まれ、人材育成に関する議論が活発になり、そしてそこに新しい理論が生まれてくることを期待しています。

最後に本書は多くの方々のご協力をいただきました。人材育成に関してさまざまな仕事を一緒にやらせていただいた北田泰裕氏をはじめ学校法人産業能率大学の方々からはさまざまなノウハウ、アイデアをいただきました。また人材育成に関するコンサルティング、セミナーなどを受けていただいた企業の方々には、その際のさまざまな意見を本書の参考にさせていただきました。そして(株)同友館出版部長の鈴木良二氏には執筆に関するさまざまなアドバイスをいただきました。ここに深く感謝の念を表したいと思います。

2003年11月 (株)MCシステム研究所 内山 力

第1章 人材育成の考え方

- セオリー1： 人材育成の評価はパフォーマンス
- セオリー2： 教育は目標・現状・立案・実施・評価の5プロセス
- セオリー3： 共通能力はトレーニングで衰退をカバーする
- セオリー4： 知識習得は理由と学習方法の提示
- セオリー5： ノウハウはマニュアルを中心として育成
- セオリー6： 経験はナレッジデータベースとケーススタディで
- セオリー7： 教育予算はROIで分配する
- セオリー8： 人材育成部門はリーダーの支援を行う

第2章 人材育成方法

- セオリー9： OJT指導員は1年先輩を選ぶ
- セオリー10： 集合セミナーは他の教育でできないものだけをやる
- セオリー11： オープンセミナーは少人数、試食に使う
- セオリー12： 通信教育は基礎的・不変的理論の学習に
- セオリー13： eラーニングをナレッジデータベースに取り込む
- セオリー14： プロジェクト研修で知識・ノウハウ以外の能力をアップさせる
- セオリー15： 自己啓発支援は企業貢献度で決める

第3章 階層別教育

- セオリー16： 成長期を理論、実践、例外の3つに分ける
- セオリー17： 中堅社員教育はパフォーマンスチェックとキャリアアップ
- セオリー18： プレイヤーとしての成熟期はリーダーとしての成長期
- セオリー19： リーダー塾では卒業認定する
- セオリー20： リーダーになる前に一度PDSをやる
- セオリー21： レポート評価で経営者を決める
- セオリー22： キャリアカウンセリングは人材育成部門の本業

第4章 テーマ別教育

- セオリー23： 経理セミナーでは新聞・自社決算書が読めるようにする
- セオリー24： マーケティングセミナーはケース準備がすべて
- セオリー25： IT教育は体系づくり
- セオリー26： 問題解決セミナーは社内の問題をケースとする
- セオリー27： コミュニケーションセミナーはディスカッション&事後レポート
- セオリー28： コーチングはマネジメントサイクルで

第5章 セミナー運営

- セオリー29： セミナーはマネジメント
- セオリー30： 社内講師はトッププレイヤーを、社外講師は論理性で選ぶ
- セオリー31： セミナーの順序は合理性だけを考える
- セオリー32： オリジナルテキストはセミナー終了後に使うものだけにする
- セオリー33： インストラクションは「正確に伝える」
- セオリー34： ロールプレイングの相手は受講者
- セオリー35： グループディスカッションでは意見を発散させる
- セオリー36： セミナームードは生産性で測る

第6章 教育評価

- セオリー37： セミナー評価はアンケートに頼らない
- セオリー38： セミナー評価は受講者の能力向上が対象
- セオリー39： 講師はインストラクション情報で評価する
- セオリー40： コースウェアの評価は正当性、準拠性、効率性
- セオリー41： ムードは教育ベンダーからコンサルティングを受ける
- セオリー42： ポテンシャル評価はプロの講師が行う

第7章 教育ベンダー

- セオリー43 : 教育ベンダーはセールス、販促、講師、開発、運営から成る
- セオリー44 : セールスは情報提供者、提案者、評価者として見る
- セオリー45 : 教育ベンダーのプロモーションコストは顧客企業が負担している
- セオリー46 : プロ講師は実績を見る
- セオリー47 : セミナー外注では提案要求書を作る
- セオリー48 : eラーニング化、動画化を自社のビジネスに生かす
- セオリー49 : 資格教育はパートナーを選ぶ
- セオリー50 : 教育ベンダーはパートナーorスター講師

序章 人材育成の問題点

[トータルセオリー]

人材育成には理念、目標、戦略、計画、評価が必要

人材育成には理論がない

企業を構成するもっとも大切な要素は「ヒト」だということは誰しものが納得できると思います。企業で働くヒトの能力によってアイデアが生まれ、システムが生み出され、仕事がなされ、そしてその仕事の結果として業績が決まります。業績を左右するものが、この働くヒトの能力だと知りながら、これを高めること、つまり人材育成は脚光のあたらない分野といえます。企業のなされる仕事については会計論、組織論、マーケティング、生産技術、システム論…といった形で体系化され、理論化されてきました。そして各業務のコントロール部分である「経営・マネジメント」も経営学として確立されました。

人材育成も各業務のコントロール部分であり、経営・マネジメントそのものともいえますので、本来は経営学の主力分野として存在してもおかしくないはずです。しかし経営学の中では亜流であり、私の持っている10冊あまりの経営学の教科書の中で、人材育成についてふれているものは少なく、書いてあっても数ページで「その基本は自学にある」などとなっています。理論がこれだけというのはさびしいかぎりです。「教育学」についても調べてみましたが、ほとんどが学校教育であり、企業における人材育成を理論的に考えたものは目につきません。

本書はこの人材育成を理論（セオリー）化するのがその目的です。

人材育成には理念がない

多くの企業は経営全般、組織、マーケティングなどに関して「当社としてどうあるべきか」という

基本的方向、つまり経営理念を持ち、社内外にキャッチフレーズとして訴えています。「現場にやさしい経営」「いいたいことがいえる風土」「お客様第一主義」といったもので、企業内にポスターなどで掲示されています。しかし人材育成に関する理念が社内に掲示されている企業をあまり見たことがありません。「能力開発のチャンスは社員平等にある」「能力を向上させたい人が教育を受ける権利がある」といったことをはっきりと明文化している企業はほとんどありません。理念なき所に戦略はありません。したがって人材育成を基本的にどう進めていくかという方針などなく、人材育成は多くの企業でカオス状態です。

人材育成には目標がない

人材育成によって長期的に到達すべき目標を持っている企業もほとんどありません。5年後にはこの程度の能力をもった人間をこれ位作っていくという目標があってもよさそうですが、どういうわけかありません。目標がないので計画を作れません。人材育成計画とは名ばかりで（名ばかりでもまだあるだけ良い方かもしれません）、今期はいくらまで使っていくかという支出予定（というより「おこづかい」のようなものです）しかありません。どうやって決めたかわからない怪しげな予算を役所のように（失礼！）何とか期限内に使い切ろうとします。

人材育成は評価されない

人材育成には目標がないので「評価」ということができません。評価には目標というもののさしが必要で、人材育成ですから誰がどう考えても、どれくらい能力を向上したのかを教育などが終了したら評価すべきですが、ほとんどの企業がこれをしません。セミナーなどの終了後に意味のよくわからないアンケートをやるだけです。慣例のようにアンケートをやるだけですので、企画している方もその結果を何に使っていいのかわかりません。ましてやアンケートを書く方は何のためにやっているか皆目検討がつかないので、賢い人はすべて「ためになった」に○をつけ（「ためにならなかった」と書くと理由を聞かれそうなので...）、意見には「特になし」とか「事務局ごくろう様でした」などと意味不明のことを書いたりします。

人材育成は評価されないで、ただ何となく続けるか、誰か声の大きい人の意見でやめたり、思いついた様に新しいことを始めたりします。人材育成をされている方もいつの間にかこれに慣れてしまっただけで、「このセミナーを受けるとどうなるか」といったことに興味がなくなり、「受けないと何か人事上問題があるか」といったネガティブな見方しかできなくなります。

人材育成には責任者がいない

人材育成は誰の仕事か（そもそも仕事か）といったことが話し合われないため、宙に浮いた状態になっています。教育担当者はいますが、この人は「教育をする」のが仕事で「人材育成」、「能力

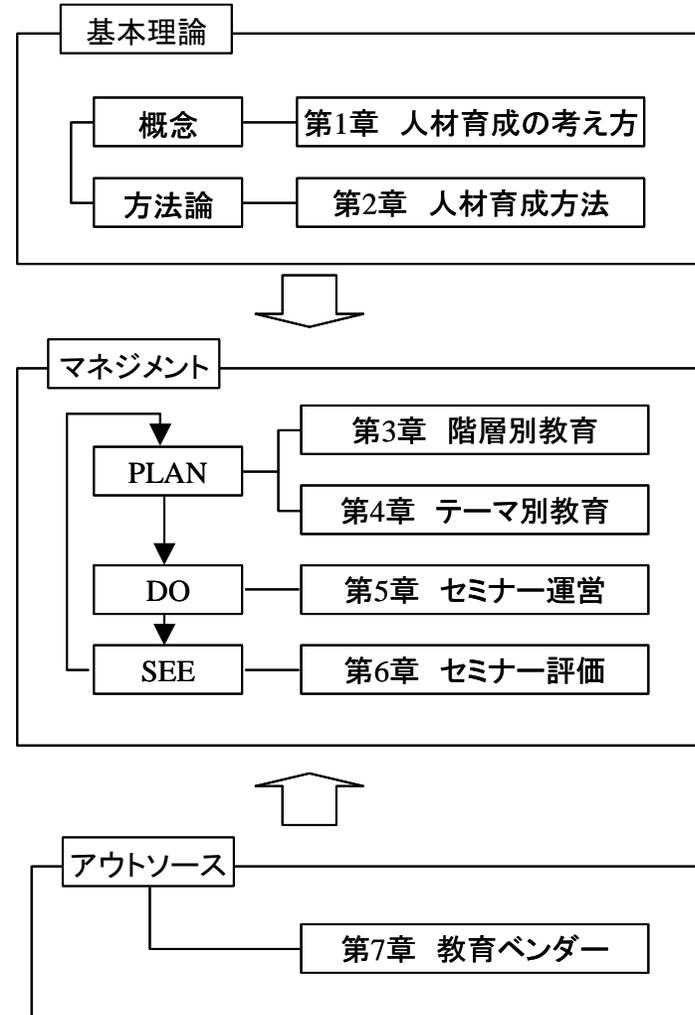
向上」が仕事だと思っていないし、思っているてもその育成度、向上度を測る手だてを持っていません。したがってその責任は非常に不明確です。従業員の能力は企業競争力の源泉であるとわかっているのに、その競争力が相対的に落ちても誰の責任だかわかりませんし、興味ももちません。教育担当は受講者や彼の上司がその教育を喜ぶかどうかしか興味がなく、現場のマネジャーたちは能力向上など仕事だと思っていない。そして残念ながら経営者もそれが自分の仕事だと気づいていません。

人材育成は経営そのもの

人材育成は経営そのものであり、誰がどう考えても経営者のミッションです。他のマネジメント同様に人材育成も経営者が理念を明確化し、長期的目標を公言し、そのための戦略そして計画を立て、その達成度を評価するべきです。この人材育成を行う経営者にはそれを助ける専門スタッフが必要です。この人たちを本書では人材育成部門とよんでいます。本書は人材育成の責任者というべき経営者、人材育成部門そして人材育成を受ける人たちをその読者対象としており、彼らに理論的バックボーンを与えることを目的としています。

セオリーの構成

本書は人材育成に必要な50のセオリーが7つの章にわたって書かれており、以下のような構成となっています。



セオリーの使い方

各セオリーは「セオリー」「人材育成イメージ」「ワンポイントアドバイス」「本文」から成り立っています。人材育成イメージは各セオリーの考え方、ポイント、進め方などを図示しており、それを本文で説明するという形をとっています。ワンポイントアドバイスは人材育成をセオリーに沿って進める上で陥りやすいミス、誤解、留意点などが簡潔に書かれています。

一通りセオリー 1 から50と順に読んでいただき、人材育成という「仕事」を体系づけし、自らの企業でのあるべき姿を考えてみて下さい。実際に人材育成を進めたり、教育を受けたりする時は、局面、局面でセオリーを目次や検索キーとして使って下さい。

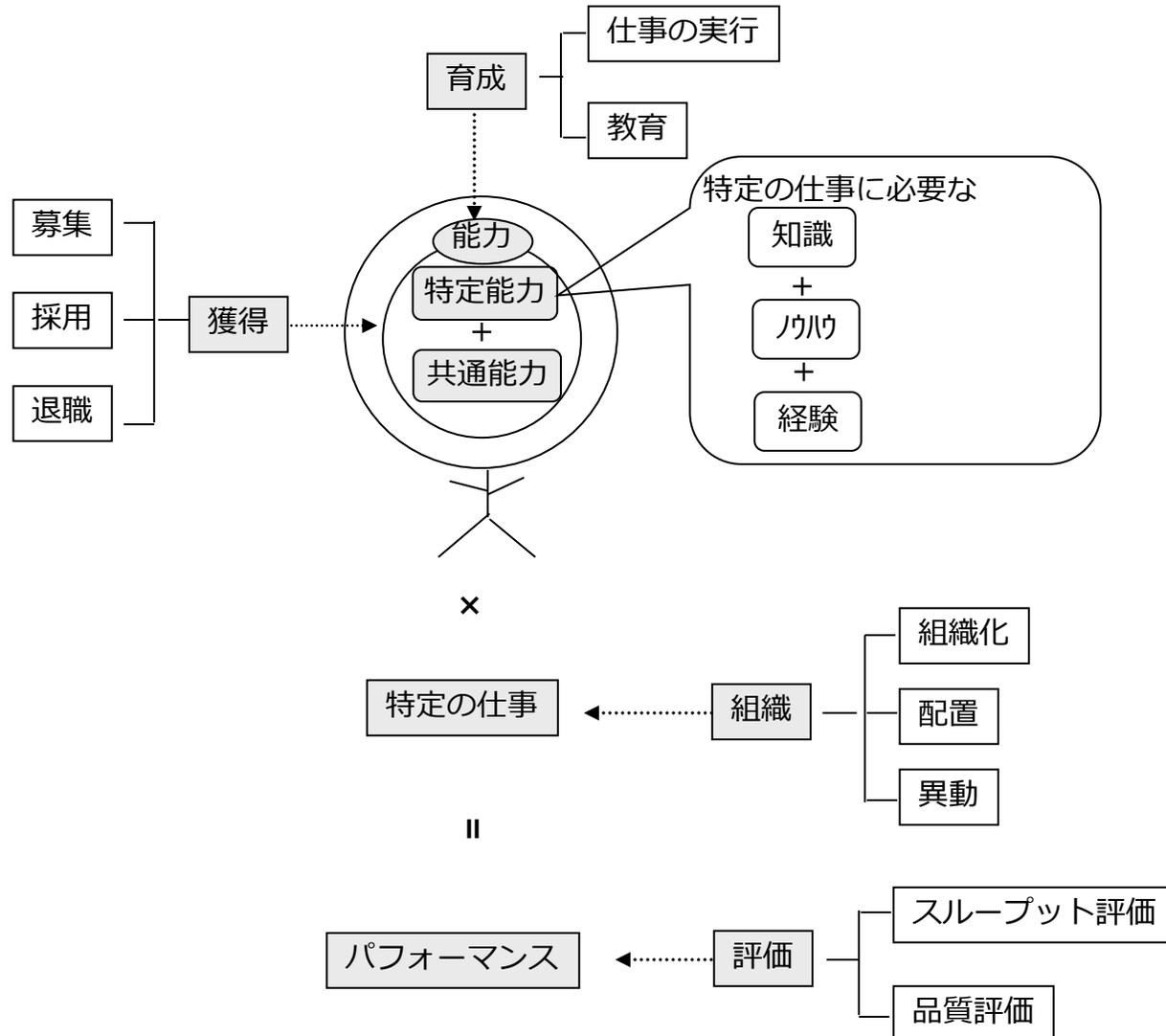
人材育成という仕事は企業のもっとも大切な仕事の1つであるのに、見落とされてきた、不思議な分野です。この理論を学び、実践し、そして各企業が独自の理念、戦略を作り上げることを期待しています。

第1章 人材育成の考え方

[トータルセオリー]

人材育成とは従業員の能力向上を図るものであり、その従業員の上
司、そして経営者の基本的タスクである。
人材育成部門はその仕事をサポートするスタッフとして機能する。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

人事の各要素のポイント

- ・獲得⇒ その企業の仕事に必要な能力を告示する
⇒ 「優秀な人」をとるのではない
- ・育成⇒ 特定の仕事に必要な能力を身に付けさせる
⇒ やるべき仕事を決めてから教育する。
教育してから適性を考えるのではない
- ・組織⇒ 能力による仕事の分担を考える
⇒ 上下関係を作るのではない
- ・評価⇒ 能力の達成度を評価する
⇒ 結果の分析ではない

企業において従業員、つまりヒトに関する仕事を人事といいます。人事は次の4つの仕事から成り立っています。

①獲得

ヒトにはそもそもその仕事に携わる前から持っている潜在的能力があります。プロスポーツ選手でいえば運動神経のようなものです。まずこの潜在的能力と企業で行う仕事の適合度が人事の第1ポイントとなります。つまり企業の行う仕事にぴったりとあった人材を獲得することです。

人材獲得は3つの仕事から成ります。1つは募集です。自らの企業が行うべき仕事を将来にわたって（そのヒトが働く限り）考えて、求められる能力を定義します。例えば技術者であれば論理性と集中力、セールスであれば社交性と協調性といったことです。そこで定義された能力を告示して、その仕事の希望者を募集します。2つ目の仕事は、求めている能力に対して最も高い潜在能力を持っている人を採用することです。これには履歴書、ペーパーテスト、レポート、面接などの手段があります。3つ目の仕事が能力と仕事のアンマッチなどが生じた場合の退職です。

現在多くの企業で中心となっている新卒の採用では、その募集条件が年令や学歴であり、能力と仕事のマッチングという発想がありません。求められる能力がはっきりしていないので、つい高学歴（偏差値の高い大学を出ている）から採用していった、「今年は大学院卒が取れた」などといっています。そのため能力と仕事のアンマッチが多く、フリーター（各企業が必要能力を告示しないので、自分がどの仕事に向いているかがわからない）、5月病（就職して1ヶ月位でアンマッチに気づく）、第2新卒（1年位してアンマッチに気づき、転職する）、窓際族（しばらく働いてアンマッチに気づく）、リストラ（アンマッチを一気に解消する）といった社会現象を引き起こし、働く人と企業双方に不幸をもたらしています。

企業において従業員、つまりヒトに関する仕事を人事といいます。人事は次の4つの仕事から成り立っています。

①獲得

ヒトにはそもそもその仕事に携わる前から持っている潜在的能力があります。プロスポーツ選手でいえば運動神経のようなものです。まずこの潜在的能力と企業で行う仕事の適合度が人事の第1ポイントとなります。つまり企業の行う仕事にぴったりとあった人材を獲得することです。

人材獲得は3つの仕事から成ります。1つは募集です。自らの企業が行うべき仕事を将来にわたって（そのヒトが働く限り）考えて、求められる能力を定義します。例えば技術者であれば論理性と集中力、セールスであれば社交性と協調性といったことです。そこで定義された能力を告示して、その仕事の希望者を募集します。2つ目の仕事は、求めている能力に対して最も高い潜在能力を持っている人を採用することです。これには履歴書、ペーパーテスト、レポート、面接などの手段があります。3つ目の仕事が能力と仕事のアンマッチなどが生じた場合の退職です。

現在多くの企業で中心となっている新卒の採用では、その募集条件が年令や学歴であり、能力と仕事のマッチングという発想がありません。求められる能力がはっきりしていないので、つい高学歴（偏差値の高い大学を出ている）から採用していった、「今年は大学院卒が取れた」などといっています。そのため能力と仕事のアンマッチが多く、フリーター（各企業が必要能力を告示しないので、自分がどの仕事に向いているかがわからない）、5月病（就職して1ヶ月位でアンマッチに気づく）、第2新卒（1年位してアンマッチに気づき、転職する）、窓際族（しばらく働いてアンマッチに気づく）、リストラ（アンマッチを一気に解消する）といった社会現象を引き起こし、働く人と企業双方に不幸をもたらしています。

②育成

仕事を行う能力は2つに分けることができます。1つはさまざまな仕事に共通に求められる能力であり、先天性の高いものといえます。もう1つは特定の仕事を行うために必要とされる能力であり、主に知識、ノウハウ（その仕事のやり方）、経験から成ります。この能力を働く人に付加したり、トレーニングすることを人材育成といいます。特定の仕事を行うための能力はその仕事を実行することで向上していきます。この「仕事の実行」以外で仕事の能力を向上させていくこと、つまり人材育成していくことを教育といいます。

③組織

企業には多くの人々が働いており、その仕事の分担をはっきりさせる必要があります。この分担を組織といいます。組織という仕事は組織化（分担のルール決定）、配置（各人の分担決定）、異動（分担変更）の3つから成ります。

④評価

仕事をやった結果を本書ではパフォーマンスと呼びます。パフォーマンスは以下の2つの要素から成ります。

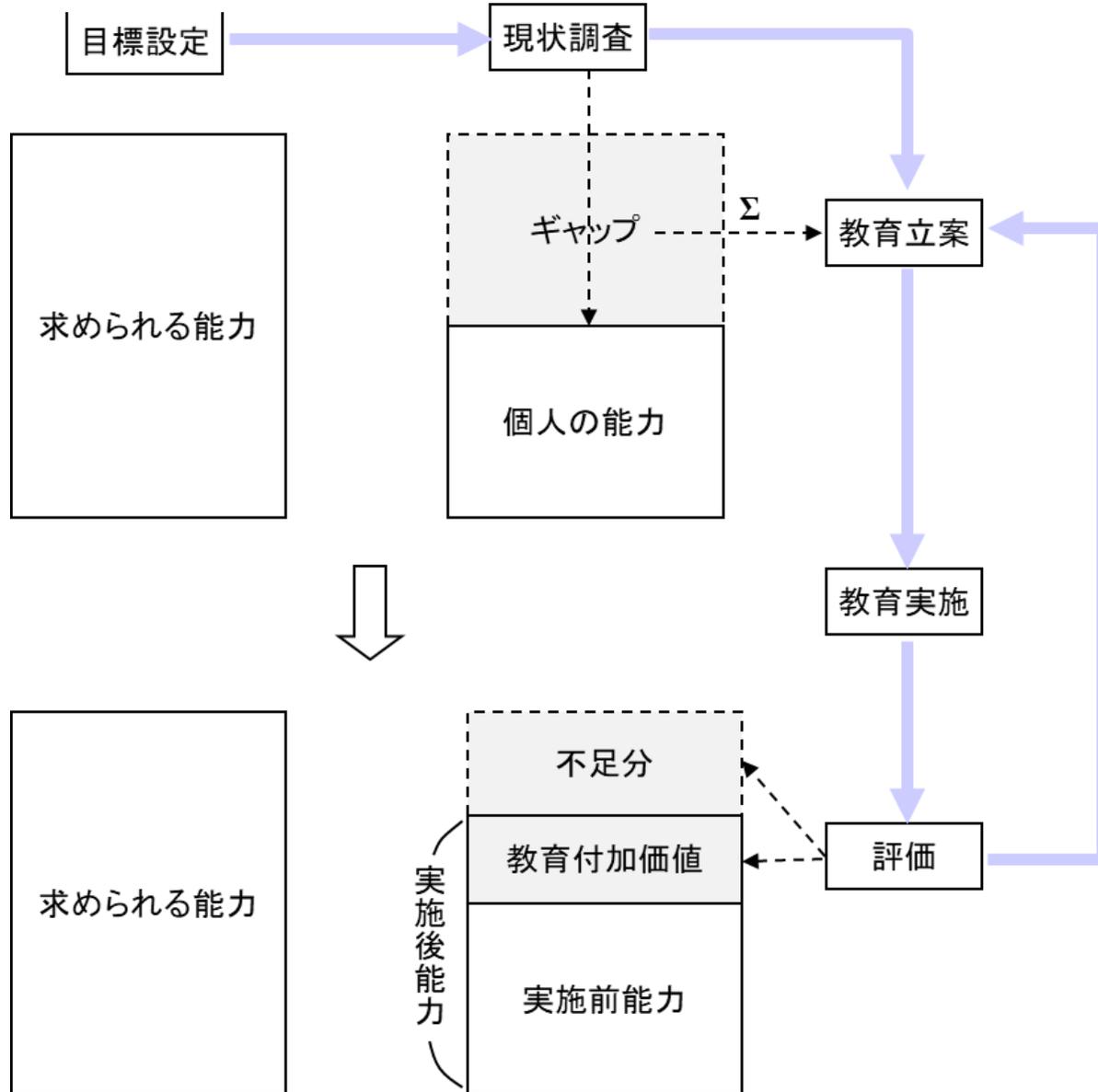
$$\text{パフォーマンス} = \text{スループット} \times \text{品質} \quad \left(\text{スループット} = \frac{\text{仕事量}}{\text{時間}} \right)$$

スループットとは時間あたりの仕事量であり、これを上げていくことを仕事の効率化といいます。品質とは仕事の出来具合であり、これを上げていくことを仕事の高度化、または高付加価値化といいます。「皿洗い」という仕事でいえばスループットは1時間あたりに洗う皿の枚数であり、品質は洗った後の皿の「きれいさ」です。

セオリー1

このパフォーマンスを測定することを評価といい、スループット評価と品質評価に分かれます。人材育成の「評価」は業績を評価することよりも、仕事のスループット、品質を評価して、働く人の「仕事能力」を評価することが大きな目的といえます。予想していたパフォーマンスが出ない時に共通能力、特定能力（知識、ノウハウ、経験）のうちどの能力が劣っているのかを考え、その能力を高めていく仕事人材育成といえます。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

人材育成部門のタスク

- ・ 求められる能力のヒアリング・とりまとめ
- ・ ギャップの集計
- ・ 教育プライオリティの決定
- ・ 教育付加価値の評価

教育とはその仕事を行ううえで必要な能力（その能力に達していないとその仕事をすることができない）、さらには十分な能力（プロとして最高のパフォーマンスが発揮できる能力）まで各個人の能力をもっていくことといえます。この必要・十分な能力を求められる能力とよんでおきます。教育の仕事としての要素は人材育成イメージのように5つのプロセスとなります。また教育という仕事に携わる人は、教育を受ける人（以後「受講者」とよびます）、教育する人（以後「講師」とよびます）、人材育成部門の3主体です。各5プロセスの内容とそこでこの3主体がどのように携わるべきかを考えてみます。

①目標設定

求められる能力とは何かを定義する仕事です。教育の中でもっとも大切な仕事であり、企業がもっとも手を抜いている部分です。これがはっきりしていないと教育が一体何のためであり、何を目指しているのかがわからなくなります。目標が不明確であると、受講者は強制的に受けさせられている感じがして、教育は忍耐の場となってしまいます。講師は目標がないので、どういう教育が良い教育かわからず、つい「ムードが盛り上がったか」、「受講者に受けたか」、「受講者のアンケート評価はどうだったか」といった本来の目的とは関りのないものに目がいてしまいます。

求められる能力の定義は当然のことながら職務（企業内で分担する仕事）単位に必要であり、各能力には「必要」から「十分」までのプライオリティづけが必要です。この「必要」から「十分」までの能力によってその職種（同一職務を行う人）はランキングされ（資格等級などとよばれる）ます。このランキングによって給与を変えるものを能力給といいます。

この定義がない場合は、速やかに人材育成部門が各職種の責任者からヒアリングして一覧表としてまとめるべきです。大企業では大変な仕事となりますが、人材育成部門と現場の責任者がプロジェクトチームを組んで早急に作るべきです。この作業は「作る」と決めることが大切で、精度はそれほど気にする必要は

ありません。教育、評価をやりながらメンテナンスしていけば大丈夫です。ただこれが「ない」のでは、教育も評価もメンテナンスもできません。

②現状調査

求められる能力に対して各個人の能力がどの程度であり、どこにギャップがあるかを把握する仕事です。これはいわゆる目標管理の一貫として行います。本人が上司のアドバイスを受けて自らの能力を評価し、求められる能力とのギャップを見つけます。ここでの人材育成部門のタスクはこの現状調査を「いつ、どうやってやるか」という方法論を決めるだけです。

③教育立案

教育立案は②の各個人のギャップを集計する所からスタートします。決して世の中にどんな教育商品があるか、セミナーがあるか、他社がどのような教育をやっているかを調べて、「おもしろそうで、値段も手頃な」教育を見つけ、とりあえず試行して、受講者の実施後アンケートを見て評判が良ければ、本格的に実施していくというスタイルをとらないことです。こんなことをやるとプッシュ型教育セールス（こんな教育をやりませんかと教育ベンダーのセールスが日参してくる）の思うツボです。

ギャップは職種ごとに大まかなテーマ（「商品知識の向上」など）ごとに集計します。次に各テーマごとに次のような教育指数を計算し、これをベースとして長期的な教育の実施プライオリティを決定します。

$$\text{教育指数} = \frac{\Sigma \text{期待される教育付加価値}}{\text{コスト} \times \text{時間}}$$

期待される教育付加価値とはその教育によって埋めることができるであろう能力ギャップです。目標管理をベースとして算定します。したがって目標管理のための目標記述書もできるだけ数値化しておきます。商品知識10点（求められる能力）に対して、現状6点、教育からの期待付加価値2点といったことです。

「そんな数字はいい加減ではないか」と質問されますが、他に方法がありません。

この期待教育付加価値をコスト（教育にかかる費用）と時間（何時間拘束するか）の積でわったものが教育指数です。つまり同じ付加価値を得るなら、より安く、より時間の短い教育を選ぶということです。コストにも教育時間は加味されていますので、教育指数に時間は加速度的な影響を与えます。

④教育実施

教育の実施ではまず先ほどのテーマごとの教育指数をベースとして長期的な実施計画を立てます。そのうえでセオリー7で述べるROIによる予算化の考え方で個別教育計画を立てます。

教育実施における主体は受講者である本人です。決して講師や人材育成部門ではありません。教育を受けることも仕事であり、より短い時間により大きい付加価値を得られるよう本人が努力します。したがって高めた付加価値、つまり目標の達成に対しての本人へのリターンが必要となります。企業においては給与分配は目標達成に応じて支払うのが基本であり、これが先ほど述べた能力給の理論的バックボーンです。

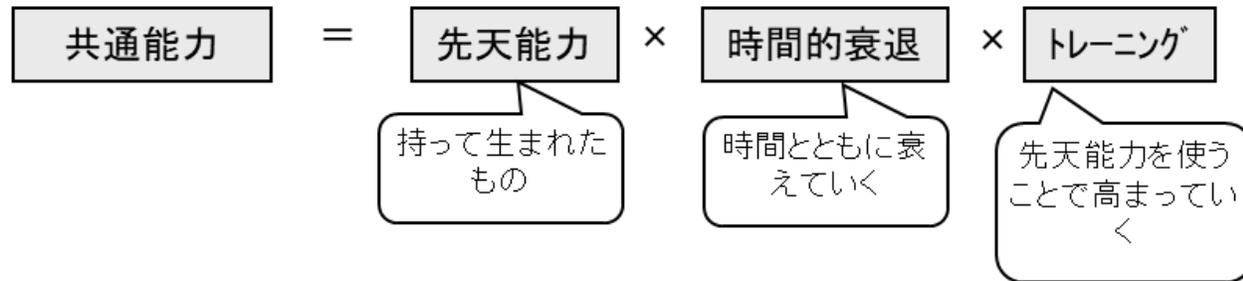
⑤教育評価

本人が高めた付加価値は、目標管理における能力アップおよびその結果としての業績として評価されます。教育評価とはこの個人の能力アップや業績評価ではなく、教育自体の評価です。これは人材育成部門のもっとも大切な仕事といえます。実施前に比較してアップした教育付加価値、そして未だアップしていない不足分をとらえ、次の教育立案に活かします。そういう意味で人材開発部門は教育においてこの評価

が定量的にできる仕組みが必要といえます。これが教育受講後のテストであり、レポートといえます。

人材育成部門の第1の仕事はセミナーなどの教育において、事務局として電気をつけたり、あいさつをしたり、資料を配ったりということではなく、その教育が当初のねらい通りの成果を上げたかを評価することです。この「評価」を意識して教育計画を立てていく必要があります。

人材育成イメージ



共通能力		先天性	時間的衰退	トレーニング
カン	創造力	非常に高い	高い	アイデアを出す場を作る
	理解力	レスポンスはやや高く、正確性は低い	レスポンスがやや高い	方法論の提示 & ケーススタディで実施
思考	論理性	高い	スピード面で少しある	方法論の提示 & 自らの業務にあてはめさせる
	表現力	低い	使わないと衰退していく	方法論の提示 & レポート提出 & 発表
気質	集中力	やや高い	少しある	現場のムード、リーダー
	協調性	低い	あまりない	

ワンポイントアドバイス

共通能力のトレーニング

- ・ トレーニングは先天能力を高めるものではなく、顕在化させるもの、時間的衰退を補うもの
- ・ 先天能力を顕在化させるには、その場と方法論が大切
- ・ 時間的衰退を補うには、あまり使わない能力の定期的使用が必要

人材育成で高めていく「能力」にはセオリー1で述べたように共通能力と特定能力の2つがあります。前者の能力開発の考え方を本セオリーで、後者をセオリー4～6で考えていきます。

共通能力とはさまざまな仕事に共通して使われる能力のことです。したがってこの共通能力の高い人はどんな仕事をやってもそれなりにこなし、「仕事のできる人」とよばれます（もちろん同じ人でも仕事の種類によってそのパフォーマンスはちがいますが）。運動でいえば、運動能力の高い人はどのスポーツをやってもそれなりにこなすのと同じです。

共通能力は人材育成イメージの上図にあるように3つの要素に分けられます。先天能力とはその人が持って生まれたものであり、運動神経のようなものです。この先天能力は使わないで時間だけが過ぎていくと、ある時期を境に次第に衰えていきます。この時期についてはさまざまな説があるのですが、私は人間が仕事を本格的に始める20代にはすでに衰退が始まっていると思います。先天能力は使わないとどんどん下がっていきませんが、逆に使えば使うほど高まっていきます。運動をすればするほど運動能力が高まるのと同じです。この先天能力を使うことをトレーニングと呼んでおきます。

共通能力の育成はトレーニングがテーマであり、その先天能力を「使う」ということです。時間的衰退の量をも超えて、トレーニングで能力アップを図ることで、トレーニングは「その能力を使った仕事の実行」と「教育」です。見方を変えれば「先天能力がトレーニング不足で未開発の時」や「仕事の実行だけで時間的衰退を止められない時」に教育が必要だといえます。プロ野球でいえば前者は、チームに入った運動神経のいい若手が1軍選手になる前に、不足している基礎能力を高めるために走り込みをやる場合などであり、後者は1軍選手が日々野球をやるだけでなく、毎日基礎トレーニングを続けたり、年に1回キャンプをして基礎能力を維持することにあたります。ビジネスで考えれば、前者は入社、人事異動など

によって新しい職場につく前の教育であり、後者は日々の自己啓発や年に何回か行う定期的な教育を指します。いずれにしても共通能力育成はそれを使っていくことであり、人材育成部門のテーマは「その場を与える」意味での教育、自己啓発の機会やツールの提供といえます。

この仕事に必要な共通能力には次の3つの分野があります。

①カン

「カン」とは先天性が高いもので、まさに持って生まれた能力といえます。このカンにはいくつかのものがありますが、ビジネスで使う代表的なものは創造力と理解力です。

創造力とは「アイデアを出す力」「ヒラメキ」といったもので、カンの中でも最も先天性が高く、時間的衰退も大きいといえます。先天性が高いということは見方を変えればどうやって高めるかが難しいものといえます。筆者もサラリーマンの頃「創造性開発」という不思議な研修を1週間受けましたが、「アルファ波を出せ」「メンタルスクリーンを頭に描け」といった抽象的なアドバイスだけで、とてもその1週間で創造力が高まったとは思えませんでした。創造力のトレーニングの基本は「実務で本当に使うアイデア」を出す「場」を作ることにあります。創造力の高い人はいろいろなアイデアを思いつくのですが、すぐ忘れてしまったり、その上司がつぶしてしまったりして企業で生かされることは少ないといえます。教育という場を使って、グループディスカッションを通じてアイデアを出させることです。アイデアは、出したアイデアをヒントにまた出てきます。そのうえで先天的に創造力の高い人を発見し（これも人材育成部門の仕事です）、彼らが定期的にアイデアを出していく場（委員会、サークル、自主的勉強会、…）を作っていくことです。

2つ目の「カン」が理解力です。人の言ったこと、文書などを理解する力であり「打てば響く」という

感じます。この理解力はレスポンス（理解するまでにかかる時間）と正確性（正確に理解できるか）の2つから成ります。先天性はレスポンスはやや高く、正確性は方法論（どうやって理解したことを確認するか）の問題といえます。時間的衰退は人のいったことや文書を理解しようとしなくなると（年とともに頑固になるともいう）衰えていきます。したがってトレーニングは理解をするための方法論の提示（議事録をとって確認するなど）と、それをケーススタディなどで使ってみることで。

②思考

「思考」とはものごとを「しっかり考える力」です。これは2つの分野から成ります。1つは論理性であり、自分の考えをきちんと整理できる力です。もう1つは表現力であり、相手にその考えを伝える力です。

論理性は先天性が高く、考えをきちんと整理できる人はあわせて思考のスピードも早いという特徴があります。時間的衰退は低いのですが、スピード面では少しあります。論理性のトレーニングは論理的思考法の提示と、それを自らの業務にあてはめて使ってみることが最適です。

表現力はビジネスの局面では先天性よりも適切な表現方法を知っているか（芸術の世界では人を感動させる表現力が必要ですが、多くのビジネスにおいてそれは不要です）と、その方法を使った量に依存しています。そしてしばらく使わないと衰退していきます。このトレーニングには表現方法の提示とそれを使ったレポート提出や他の受講者への発表が有効です。

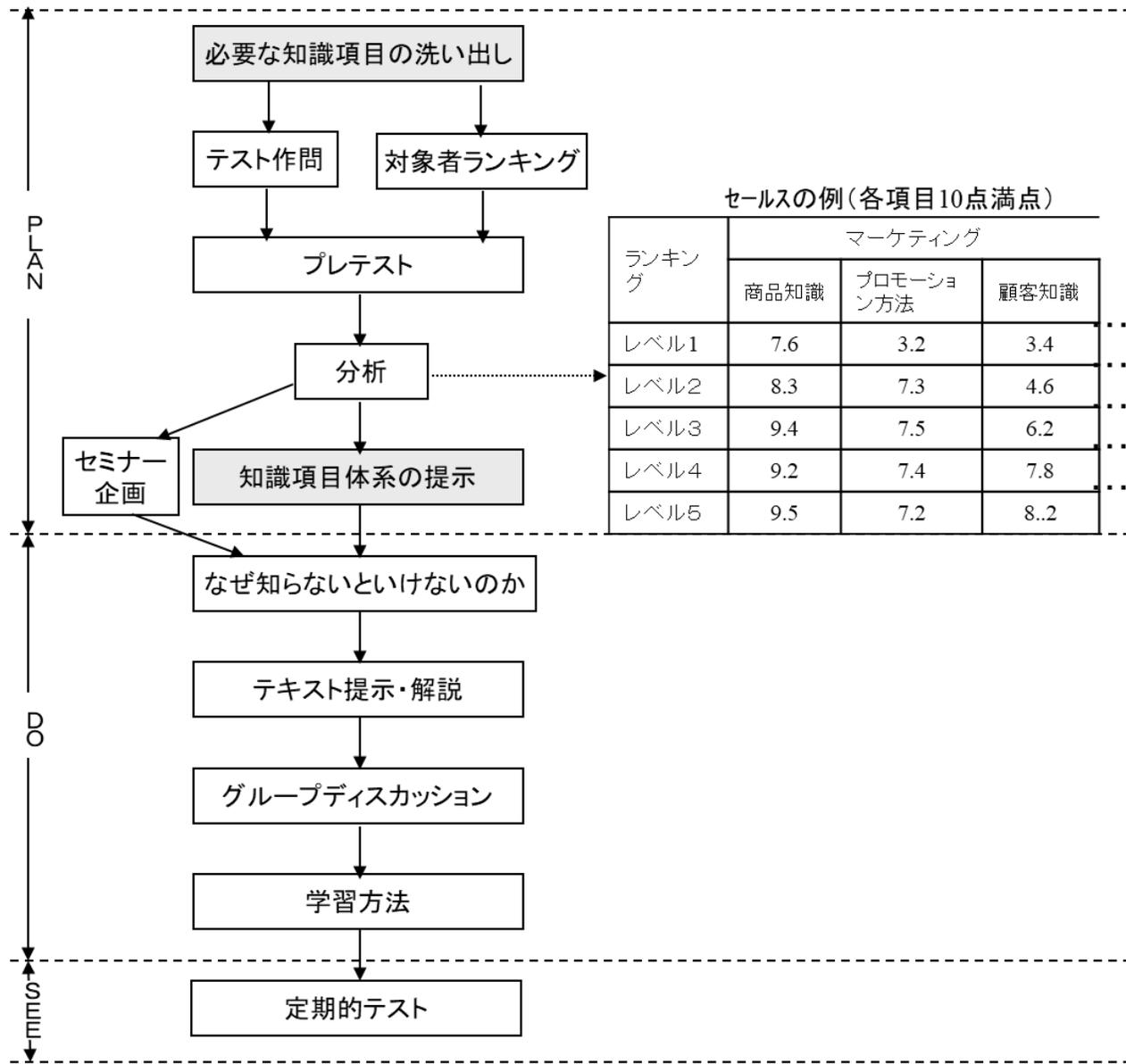
③気質

気質とは仕事への態度のようなもので、集中力と協調性が代表例です。集中力とはある特定の時間内に自分の能力を全開できるかというものであり、先天性はやや高く、時間的衰退は少しあります。協調性は

セオリー3

「グループ成果」ということを意識できるかであり、先天性は低く、時間的衰退もありません。この2つのトレーニングは教育よりも現場での仕事の実行といえます。現場で所属しているグループのムードやリーダーの能力が決め手となります。リーダーはこれを意識してムードを作っていく必要があります。これについては拙著「ビジネスリーダーのセオリー」を参照して下さい。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

知識は衛生

- ・不衛生では客が来ない
⇒「知識がないと仕事ができない」
- ・衛生を保っても客が来るとは限らない
⇒「知識があっても仕事ができるとは限らない」

特定の仕事をを行うための能力の第一は「特定分野におけるプロとしての知識」です。知識に関する人材育成の基本的フローは人材育成イメージのようにPLAN、DO、SEEの3段階に分けて考えます。必要な知識は職種ごとに異なりますので、これらは職種ごとに進めていきます。

① PLAN段階

ここでの主役は人材育成部門であり、これを補佐する形で「元トッププレイヤー」（その職種でもっともすぐれたプレイヤーで、現在はマネジャーなどをやっている人）や外部のプロフェッショナル（社内にはいない時は外部にいる元トッププレイヤーを求める）がアシスタントとなります。

まずその職種に必要な知識項目をアシスタントから、インタビューし、とりあえず一覧表にしておきます。次にアシスタントに依頼して、その項目に関するペーパーテストを作問してもらいます。できるだけ選択式（○×や穴うめ、正解を選ぶ…）にします。このテスト対象者はその職種全員です。この時実施前に職務の資格（1級、2級など）や過去の個人業績をベースとして、アシスタント、対象者のマネジャーとともに、対象者を能力別に5段階くらいにランキングしておきます。テストを実施・採点したらこの5段階別に各項目の平均点を表にしてみます。この表を用いて次の3つのことをとらえます。

- ・業績に影響を与える知識（難しくいえば業績と知識項目の相関）
- ・仕事をやることで身につく知識と身につかない知識
- ・当社にとって欠けている、弱点といえる知識

そのうえでこの分析結果をベースとして、職種対象者に必要な知識、レベルごとに欠けている知識を公開します。同時にこの情報をもとに、欠けている知識に関するセミナーを企画します。

セミナー企画で行うことは3つあります。1つはセミナー内容ですが、これについてはセオリー10および第5章で詳しく述べますが、②で簡単に触れておきます。2つ目は講師です。この選定についてはセオリー30で述べます。

3つ目は受講者ですが、この選定は経験年数とレベルで決定します。プライオリティの高い順は以下のとおりです。

- ・ 経験年数が少ない(一般にレベルは低い)⇒知識習得でレベルが上がる可能性が高い。
- ・ 経験年数が多く、レベルは高い⇒特定の知識習得で企業業績のアップが期待できる。
- ・ 経験年数が多く、レベルは低い⇒知識欲に欠けていることが原因が考えられるためセミナーモチベーションが低い。

② D O 段階

知識系のセミナーは次のような基本的ステップで進めていきます。

(i) なぜ知らないといけないのか

知識セミナーで実はもっとも大切な所です。その知識をなぜ知らないといけないのか、知らないと何が問題か、知っているとその人の仕事がどう変わるかを説明します。この際用いるのは2つです。1つは上記プレテストの結果です。どの知識が業務や能力に影響を与えるかを、自分たちのテスト結果をベースとして知ります。もう1つは自社や他社でその知識を持たずにうまくいかなかった例、知識を持っていてうまくいった例などです。これらをオリエンテーションとして講師が説明し、受講者が「知識を得たい」という意欲とモチベーションを高めます。

(ii) テキスト提示

その知識に関するテキストを提示します。テキストは一般に市販本や通信教育テキストの中で、その分野の知識が体系的に整理されているものを使います。適当なものがない時は講師が開発します。このテキストについて講師が中身よりも「テキストの読み方、使い方」を解説します。

(iii) グループディスカッション

知識セミナーの中心部です。テキストの内容に関して、質問やケースなどを準備してグループでディスカッションさせます。経理に関する知識セミナーであれば「株価が下がると企業はなぜ困るのか」といった質問や、自社とライバル社の財務諸表をケースとして、気づいたことなどを話し合うというものです。

この目的は受講者に「知識を持っていると持っていないのではどの位ちがうのか」を実感してもらうことと、知識を実際に使える「知恵」に変えるイメージを持ってもらうことです。

(iv) 学習方法

知識は2～3日のセミナーで身につくものではありません。セミナーの目的は「知識が仕事に必要だ」ということを知り、セミナー終了後、自分から知識習得に努力してもらうことです。セミナーの最後はこれからどうやって知識をバージョンアップさせていくかという具体的な方法論です。職種によって当然異なりますが、一般的には次の3つのものを受講者に提示します。

- ・教科書⇒セミナーで使ったテキストの他、知識が体系的に整理されているものを初級から上級まで提示します。
- ・新聞・雑誌⇒その知識分野にもっとも通じた新聞・雑誌を提示し、定期的に購読させます。
- ・用語辞典⇒新聞・雑誌などでわからない言葉が出てきた時用いる辞書です。

③SEE段階

セミナー終了後、上記の教科書、新聞・雑誌を出典として定期的にテストを実施します。テストは初級、中級、上級といった形で分けてやるのではなく、1つにして点数で表現します。英語のTOIECのような感覚です。資格等級ごとの目標点などを提示し、実施後平均点などを発表します。

テストの方式はプレテストとは異なり、職種によって選択式、記述式、論文レポートなどから最適なものを選びます。出題者と評価者（同一人がよい）は当該セミナーの講師が担当します。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

標準化すれば

- ・ムード
⇒ファーストフード店の標準化とはちがう
⇒工場の小集団活動はこれでムードを上げた
- ・業務分担
⇒標準化されている仕事とされていない仕事ははっきりする
⇒ベテランは例外処理をやる
- ・作業見積
⇒仕事のフロー、原単位がはっきりする
⇒原単位ごとの標準時間がわかる

特定の仕事をを行うには知識の他にノウハウ、つまりその仕事のやり方を知っている必要があります。この仕事のやり方を習得するためにさまざまな方法がチャレンジされてきましたが、人間が出した結論は1つです。まず仕事のやり方をマニュアルとしてまとめ、そのマニュアルをベースに先輩に教わりながらやってみるということです。基礎体力のある企業（波がなく、安定した業績の出ている企業）ほどこのマニュアルを人材育成のベースとしています。

ここではマニュアルについて5W1Hで考えてみましょう。

①WHY…なぜ作るのか

マニュアルを作るもっとも大切な目的は早期即戦力化です。つまり1人前になるスピードを上げるためであり、これについては異論のない所だと思います。2番目は教育コストの削減ですが、これは意見の分かれる所です。マニュアルを作れば仕事のやり方を覚えるための時間が短縮されますが、マニュアルを作り、メンテナンスするコストが発生します。しかしこの2つを天秤にかければ、ほとんどの場合作った方が安いこととなります。それでも作らないのは作るタイミングを逃しただけのことだと思います。これについてはWHENの所を見て下さい。3番目は仕事の標準化です。仕事の標準化のメリットはワンポイントアドバイスにあるとおりですが、詳しくは拙著「ビジネスリーダーのセオリー」を参照して下さい。4番目はマニュアルを作って仕事を体系化することで、改善点の発見ができることです。マニュアルを作れば、いわゆるムダ（他の人の仕事が変わらず、重複した仕事をやっている）、ムリ（誰かが無理してがんばっていることがわかる。永遠に無理はできず、どこかで破たんする）、ムラ（仕事の波がはつきりする）が発見できます。

②WHERE…どんな仕事で作るか

マニュアルは毎日毎日同じことをくり返す仕事について優先して作ることが多いといえます。しかし同じことをくり返す仕事ならマニュアルなどいらぬといえます。マニュアルを早急に作らなくてはならないのは、多くの人が担当しており、ケースバイケースの判断を必要とするものです。セールス活動か、伝票作成かといえ、前者からやるべきです。しかし一般にはこのタイプの仕事にはマニュアルがありません。それは多くの人が担当しているため「誰が作っていいかわからない」「皆の仕事が少しずつ微妙にちがうので標準化しづらい」ということと、ケースバイケースなので「作るのが難しい」（できないわけではない）という理由です。難しく、かつ多くの人を使うからマニュアルを作るのです。この仕事は即戦力化が難しく、教育が難しく、標準化が難しく、改善点が発見しづらいという4つのWHYをすべて満たしています。

③WHAT…どのような項目とするか

マニュアルは仕事のやり方、理論的バックボーン、Q & Aから成ります。理論的バックボーンとはセオリー4の知識で提示した教科書の各項目とマニュアルの項目を関連づけるものです。マニュアルがあっても仕事はケースバイケースですから、先輩や上司にその仕事に関し質問をしたり、アドバイスを受けたりします。そのQ & A結果をマニュアルに残していくようにします。

④WHO & WHEN…誰がいつ作るのか

マニュアルは職務別に作るので、マニュアル相互の関係をはっきりしておく必要があります。そうしないと役所のようにエアーポケットの仕事ができてしまいます。この体系化は人材育成部門の仕事であり、フォーマットの統一といった形式よりも「どの範囲についてどの程度まで作るのか」

「マニュアルに載っていない仕事は誰がどうやってやるのか」「複数のマニュアルに載っている仕事はどちらのマニュアルが優先するのか」といったルールをはっきりさせることです。

マニュアルは仕事のやり方が変わる度にメンテナンスしていく必要があります。仕事のやり方の変更は誰かがそれを企画して、誰かが決裁しているはずで、この決裁ルールとしてマニュアルを使います。すなわち、やり方の変更を企画したら、マニュアルを変更し、それを決裁者が決裁します。

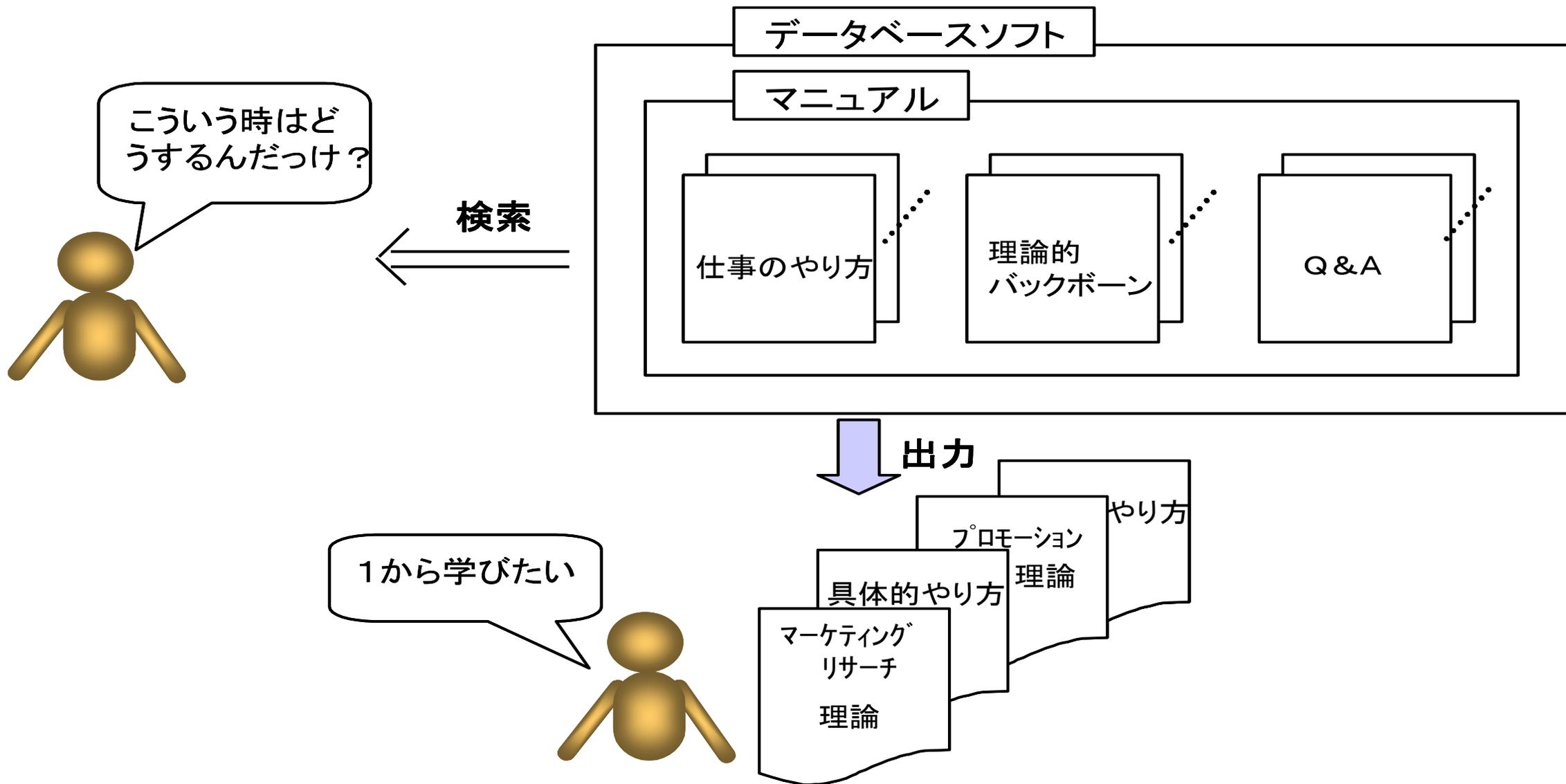
そう考えると最初のマニュアルの「やり方」部分を誰が作るかです。これはマニュアルの体系化が終了して、初めて1人前になる人（つまりマニュアル程度のやり方を身に付けた人）が作ります。1人前ということはそのその認定が必要です。最初はこのマニュアル作成をもって認定し、以降はマニュアルのチェック（現状とあっているか）と理解度で行います。

理論的バックボーンはその職務の責任者（マネジャーなど）またはその人が指名した人（トッププレイヤーなど）が作ります。Q & Aは「質問した人」が作ることを前提とし、その内容が正しいことを「質問された人」がチェックします。これによって内容を理解しているかもチェックします。

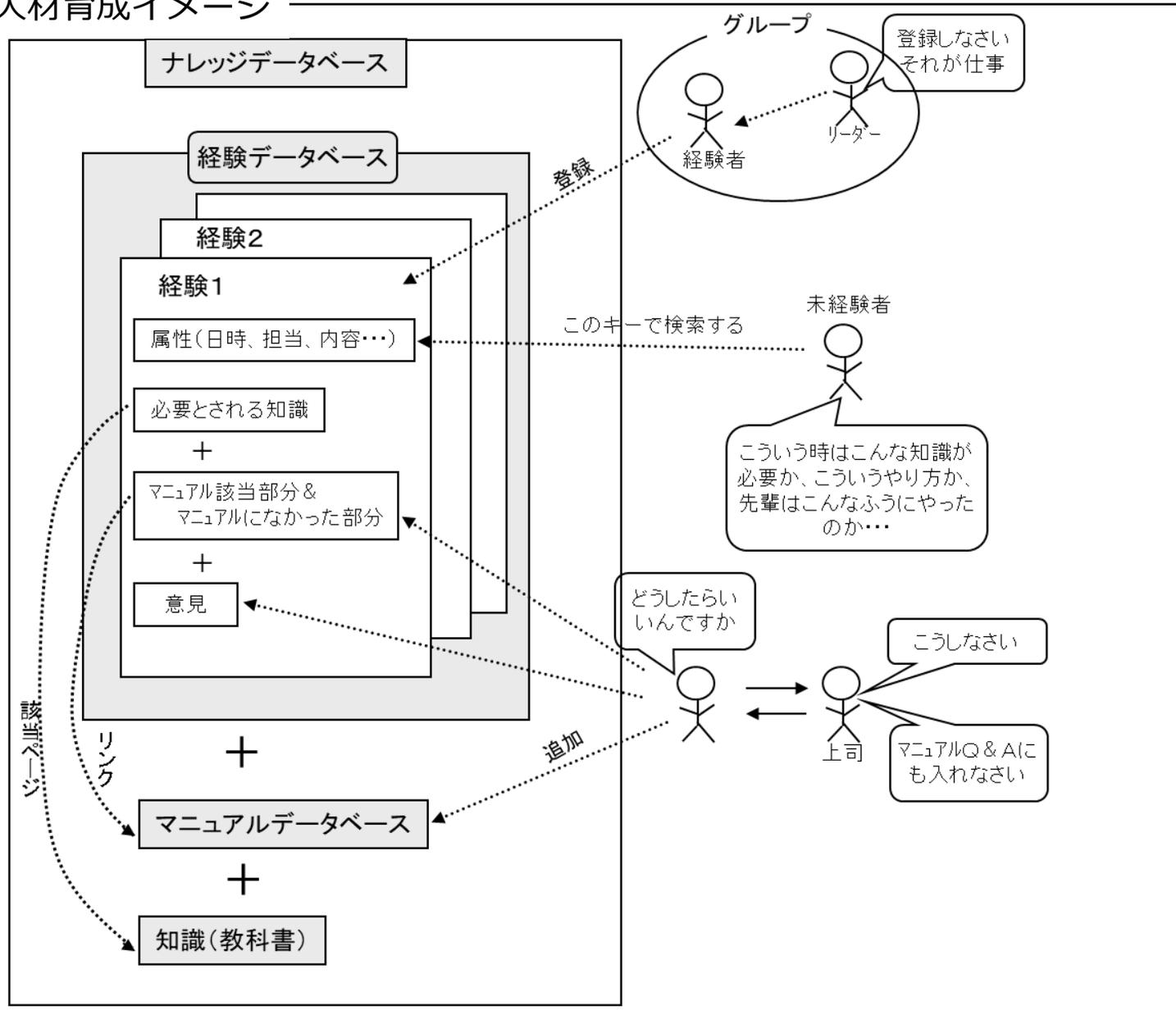
⑤HOW…どういう形にするか

マニュアルは「初心者が仕事のやり方を体系的に理解したい時」、「特定の仕事のやり方がわからない時」、「仕事の改善点を見つける時」などさまざまな局面で使います。

さまざまな形で見える文書はペーパーの状態では使用不能となります。データベースソフトなどを使って、1つのデータを様々な目的に応じた様式で出す必要があります。これがもう1つの体系化であり、人材育成部門の仕事です。もちろん情報システム部門などに依頼してもOKですが、その責任は人材育成部門が負います。



人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

ナレッジデータベース

- とりあえずペーパーで作って、後からコンピュータへとはしない
⇒はじめからコンピュータに登録する
- 複雑なデータベース構造としない
⇒単純なカード形式のようなものにする
- 責任者を決める
⇒人材育成部門
⇒経験データを入れたかどうかを必ずチェックする

特定能力育成の最後は「経験」です。プロとしての知識、ノウハウを持って、その仕事をやった経験です。この経験に関しては人材育成上次のような問題点があります。

- ・ 経験が個人に蓄積してしまう

特定の仕事の経験は特定の個人に残り、他の人には学習されない。

- ・ ベテランほど経験者が多い

ベテランほど経験を多く積み、逆にベテランなのでその経験による企業への貢献期間が短い。もっとも企業に貢献する期間の長い新人がもっとも経験が少なく、定年退職していく人がもっとも多くの経験を積んでいる。

- ・ 経験のない仕事ができない

プロとして、特定の仕事をを行うために経験が必要だとすると、プロとしての最初の経験をどのようにするかが問題となる。また企業内で経験したことがない新しい仕事は一切できず、新しい分野にチャレンジできないことになる。

- ・ 経験というものが論理的に定義されていない

経験とは何かが定義されていないため、経験者は何を未経験者に伝えればいいのか、何を残していけばいいかわからない。いつの間にかマニュアルのように標準化された「やり方」しか残さなくなっていく。そのため例外的な経験が企業から消えてしまっている。

- ・ 失敗経験が残らない

成功経験は企業内の研究会や学習会で発表されることもあり、一部共有化されるが、失敗経験はいつの間にか消滅してしまう。成功例はそのままやっても失敗することも多いが、失敗例は知らないで同じこと

をやると必ず失敗する。

これらの問題点は次の2つによって解決していきます。

①ナレッジデータベースの作成

各人が経験した内容をナレッジデータベース（経験を共有化するという意味）として登録していくことです。これはいろいろな人がいろいろな形で見られることを考えると、マニュアル同様、コンピュータにデータベースソフトを使って登録する必要があります。

この時まず問題になるのは、登録作業に時間・コストが費やされることです。しかも経験した人がその経験を登録しても、当人にとっては自分の経験ですので何のメリットもないということです。

これはその経験した人が属しているグループ（さらにはその経験を共有すべきグループ）のリーダーが登録するコストと共有によって得られるリターンを比べて、登録するかどうかを意思決定します。そして経験者はそのリーダーの決定に従う「義務」を負います。いいかえれば本人にメリットがあろうとなかろうと、企業としてやるべきであれば「仕事」としてやる義務があるということを徹底することであり、まさにマネジメントの世界です。

この経験データベースの項目は次のような構成とします。

・属性

経験に関する事実の部分です。いつ誰がどのような経験をしたかを記述します。これらは後で利用者が特定データとして検索する時に使いますので、ある程度たまってきたら分類区分など（よくコードといわれるもの）をふっておくと便利です。

・必要とされる知識

その経験に必要な知識、あれば良かった知識をセオリー4の知識教科書の該当部分を書いておきます。教科書になればその項目を記入します。

- ・マニュアルとの関係

その経験の「やり方」がマニュアルに載っているか、載っていないかをはっきりさせます。載っている場合は該当ページにリンク（クリックするとそのページにとぶようにする）をはり、載っていない場合はどのようなやり方を取ったかを書きます。

- ・意見

自らが感じたことを口語でフリーフォーマットで書きます。経験データベースに載せるようなイレギュラーな経験は一般に上司へ報告しているはずですが、この報告を必ず経験データベースで行うようにルール化します。上司へ報告する際、その事実だけでなく、自らの意見や説明を付け加えるはずですが、これを必ず省略せずに「意見」の欄に記入させます。

上司はこの報告を受けた際はイレギュラーなやり方については、マニュアルへの記入の必要性を判断し、指示します。この判断（このやり方を以降使うか）は上司の仕事です。また自らの意見も「意見」の欄に記入します。こういった共有データ（事例集などと呼ばれることが多い）の問題点は後でそれを見ても本人に説明してもらわないとわからないことです。この説明が意見の部分です。

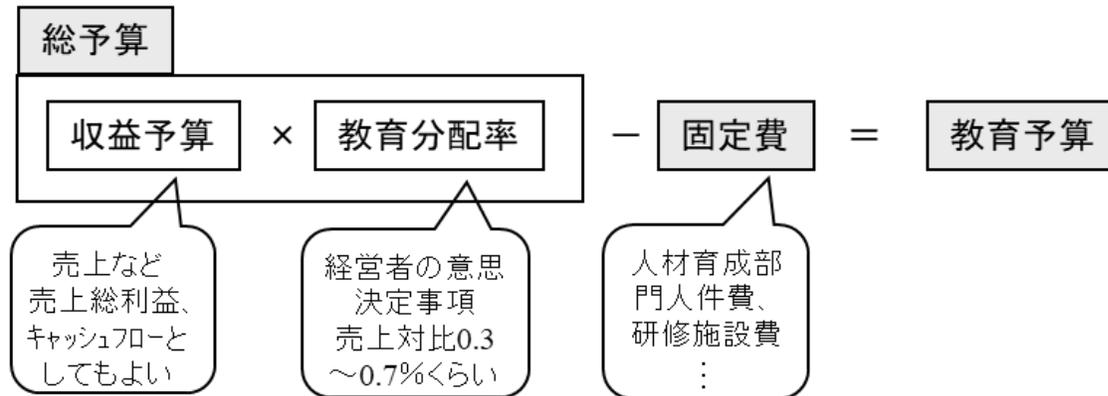
こうすることで経験データベースはマニュアル・教科書と一体化したデータベースとなります。これが世にいわれるナレッジデータベースであり、その企業のまさに財産といえます。経営者はこれが財産だと認識しているのに、なぜか残すように指示を出しません。経営者がコストをかけて残すことを意思決定することが、経験データベース成否のカギとなります。

②経験セミナー

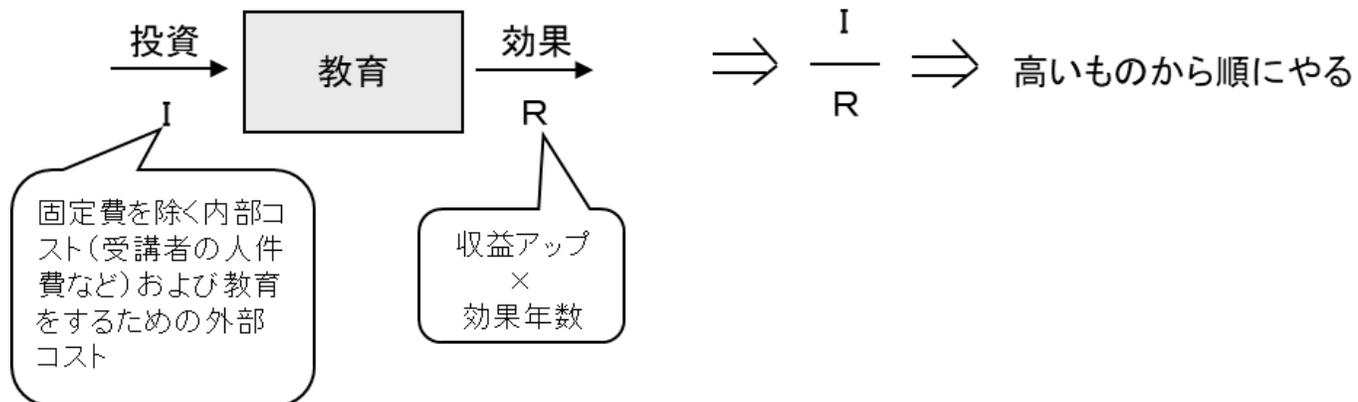
ナレッジデータベースでは過去に経験したことしか共有化できません。したがって、経験したことがない仕事や、経験データがないできたばかりの企業には役立ちません。この答えは誰かがとりあえず何らかの形で疑似体験し、それを共有化するしかありません。これが経験セミナーです。まずその企業が未経験の仕事に関する情報を持っている外部コンサルタントなどに事例を作成してもらいます。そのうえでその仕事を担当するプレイヤーたちが経験セミナーに集合して、「この事例についてこういう時にはこうすべきだ」ということをグループディスカッションを通して考え、疑似経験を積んでおきます。MBA（経営学修士）でやるケースメソッドのイメージです。そしてこの結果を経験データベースにつけ加え、皆で共有します。

人材育成イメージ

教育予算



教育はROIで決める



ワンポイントアドバイス

教育予算のミス

- 去年の予算をベースとする
 - ⇒ 去年は一昨年がベース
 - ⇒ 最初に決めた教育費がつかまとう
 - ⇒ どこかで一度清算すべき
- 去年の収益結果で予算化する
 - ⇒ 去年の成績は今年教育に関係ない
 - ⇒ 今年以降の収益がベースのはず

セオリー2で述べたような長期的教育の方向が決まっても、具体的に教育をどう進めるかは非常に難しいテーマです。個別の教育を考える前に、そもそも教育にいくら位の投資をするかを決めなくてはならないからです。給与などの人件費については付加価値（人件費+利益）の一定比率をあてるべきというラッカープランが用いられます。これは「企業は付加価値を産むものであり、それを企業自身、株主、社会（このトータルが利益）と従業員が、約束した比率で分配するのが妥当」という考え方にもとづいています。

教育費を多くの企業では人件費と考えています。しかし「従業員の労働対価に対する給付」という人件費とは性質の異なるものであり、ラッカープランでいう労働分配の一部とは考えづらいといえます。

もし教育が他の費用を低減するというコストダウンが目的ならばそのコストダウン額の範囲内で教育をするということになるのですが、コストダウンが目的とは考えられません。もし教育によって1人あたりの生産性を上げて、人件費のコストダウンを目的としているなら、それはラッカープランに反しておりルール違反です。その場合は生産性が高まったことで1人あたりの付加価値が上がっており、給与を上げるべきです。

教育の目的の多くは売上など収益のアップ、粗利益など利益のアップ、キャッシュフローのアップなどであり、その一定比率を教育に投資するという考えがもっとも自然といえます。いってみれば長期にわたる販売促進費であり、オフィス、機械、工場、ITなどの投資と似た性格をもつものといえます（IT投資の考え方については拙著「ソリューションビジネスのセオリー」を参照して下さい）。

従って教育費は投資予算という考え方がもっともなじみます。まず当期の収益予算（当期の収益目標）に一定比率（教育分配率といわれる）をかけて1年あたりの教育費の総枠を求めることとなります。売上

などの収益の代わりに、売上総利益やキャッシュフローを使っても良いのですが、一般にこれらは予算段階では収益（売上）の一定比率となっていることが多く、結果的には収益を使うのと同じことになります。

まずこの教育分配率をいくつにするかですが、多くの経営者は「他社並み、普通、平均くらい」にしたいといいます。一般にこの比率は0.5%を中心に大体0.3~0.7%くらいの企業が「普通」といえます。こうして計算されたものが教育費の総予算であり、ここから固定費（各教育の共通費と考えても良い）を控除します。固定費とはどんな教育をやっても、やらなくてもかかってしまう費用であり、人材育成部門の人件費、教育用設備（自社のセミナールーム、プロジェクターなど備品の購入費、減価償却費…）などがこれにあたります。こうして計算されたものが教育予算であり、これを各教育に分配していきます。この際事業部制などによって、部門毎の個別損益を計算している所では、決してこの個別損益に教育費を加味せず、本社経費などによって一括して考え、一定比率を配賦するようにします。つまり各部門は教育をやってもやらなくても部門の損益には影響を与えないようにします。こうしておかないとマネジャー、部門長はどうしても短期的な利益を圧迫する教育をやりたがりません。

この教育予算の分配にはROIという考え方を使います。ROIとはReturn On Investmentの略で各教育の効果（Return）を教育費用（Investment）で割ったものです。セオリー2で述べた教育指数もROIの一種です。このROIの高い教育から順にその費用を積み上げていって、教育予算に達した所でやめます。ROIを使うことで、むしろ各部門が教育予算をとり合う形にします。そのとり合う基準がROIであり、部門長やリーダーがそれを見積り、人材育成部門および経営者にその「効果」を約束するという形をとります。

まず個別の教育費用の計算ですが次の2つを考慮します。

・内部コスト

他の費用項目に隠れてしまうもので、もっとも大きなものは受講者の人件費です。これを教育費用としてみることで、各部門は受講者を出しても、その分の人件費は教育予算で見えてくれることになります。

・外部コスト

教育ベンダーへの支払費用、セミナー参加費用など、いわゆる「出銭」となる部分です。

一方効果、リターンはこの教育による収益アップがベースとなります。効率化が直接的狙いの事務作業などのセミナーでも、何とかこの効率化による収益アップを見積ります。収益アップは他の投資と同様に年あたり収益アップ（キャッシュフローと考えてもよい。このあたりの概要は拙著「ビジネスリーダーのセオリー」を参照して下さい）とそのアップ効果がわたる年数の積となります。本来なら将来の収益アップ分はディスカウントする必要がある（これも「ビジネスリーダーのセオリー」を参照）のですが、ここでは教育費を公平に配分しているだけなので、そのままOKです。

この効果については次のような2つの問題点があります。

・効果を見積ることが難しい

・各部門が教育費をとり合うので効果を大き目に見積ってしまう

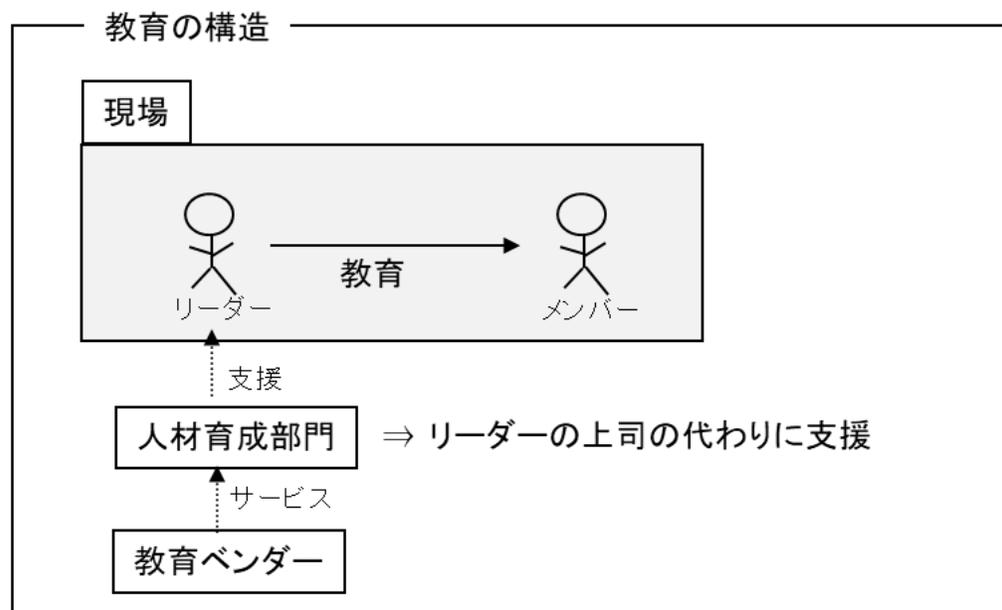
前者は難しいからやらないという結論にはならないと思います。冷静に考えれば難しいが「やるしかない」という結論になるはずです。もっといえばやらない限りその見積精度は上がりません（このあたりは拙著「コンサルティングセオリー」を参照して下さい）。

さらに仮に収益アップしたとしてもそれが教育によるものかどうかとらえづらいといえます。これは後者の問題と合わせて考えると、他の要素から出たとしてもすべての収益アップをその教育効果としていく

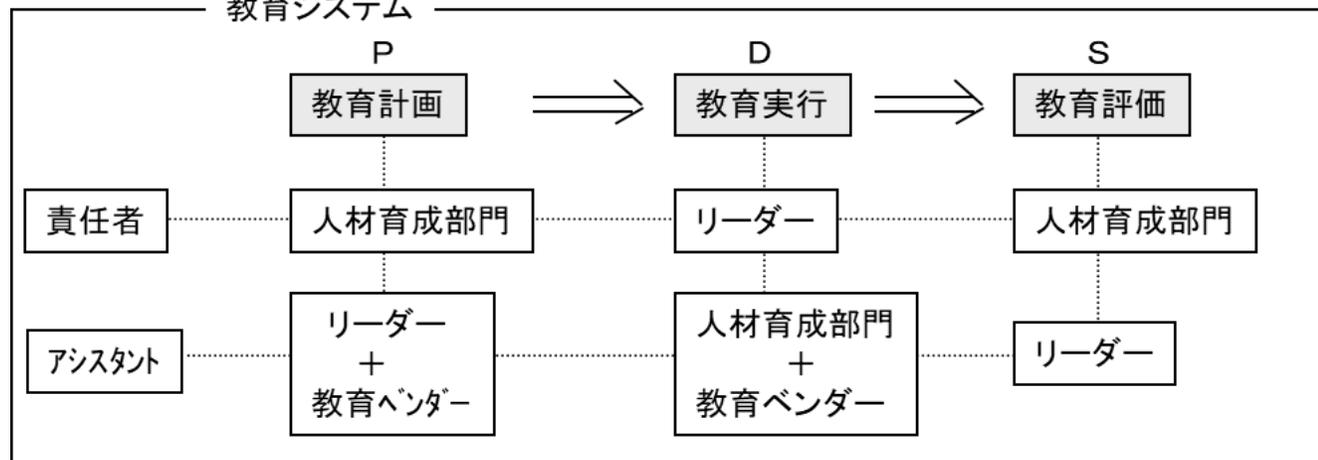
セオリー7

べきといえます。これによって収益アップの可能性の高い部門、グループにより多くの教育費が配分される（収益アップの分だけを見ているので）こととなります。また収益を大き目に見ることについては、そのアップ分を部門の収益予算（つまり目標であり、自分のバーを高めるのと同じ）とリンクさせれば解決できると思います。

人材育成イメージ



教育システム



ワンポイントアドバイス

教育の誤解

- ・ 教育は教育部の仕事
- ・ 教育部は教育ベンダーから教育を買う仕事
- ・ リーダーはメンバー教育の評価者
- ・ 良い教育とはメンバーが満足するもの

企業組織はリーダー・メンバーというグループが階層的に存在します。この中でリーダーは1つ大切な仕事を担います。それはメンバーの能力育成つまり教育です。教育は誰がどう考えてもメンバーの上司であるリーダーの仕事であり、リーダーはメンバーへの教育という仕事についても人事評価を受けるべきです。教育を考えていく時、まずこれが大前提です。私はさまざまな企業の教育を行ってききましたが、教育をうまく出来ないほとんどすべての企業で、この考え方が欠けています。教育が誰の仕事かはっきりしないので、とりあえず人事部の中の教育に興味のある人（不思議なことに女性が多い）や若手に担当させます。教育担当に与えられるのは予算（いくらまで使ってよい）だけです。教育担当はこの予算を使い切るために、現場が喜びそうな教育を見繕って実施します。現場のリーダーは「なぜこんなことをやってるんだらう、全くうちの教育担当は現場を知らない」といって怒ります。これが失敗型教育の実態です。

一方リーダーが「仕事として」教育を実行しようとする時、以下のような問題点が出てきます。

- ・リーダーが教育のプロではない
- ・リーダーが勝手に教育を行うと、リーダーによってその質が異なる

本来リーダーの仕事がうまくいかない時、それを助けるのはそのリーダーの上司なのですが、この上司も同様の悩みを抱えています。このようにラインでこなしきれない、そして一箇所で集中的にやった方が良い仕事を行うのがスタッフであり、教育においては人材育成部門となります。人材育成部門はまず「上記2つの問題点を解決し、リーダーの仕事を支援する」のであって「メンバーの仕事を支援しているのではないこと」を肝に銘じます。2つの問題点のうち前者は人材育成部門がプロとしてリーダーにサービスを提供することで、後者はリーダーが一定のサービスをメンバーに提供できる仕組みを人材育成

部門が作ることで解決します。さらに人材育成部門がプロとしてのサービスが提供できない部分については教育ベンダーというプロの支援を受けることになります。この教育ベンダーについては第7章で述べます。

人材育成部門がリーダーへ行うサービスは、本来リーダーの上司が行うものです。したがってこの上司が行う基本的手続にて実施すべきといえます。この基本的手続はマネジメントとよばれPLAN-DO-SEEで表現されます。

① PLAN = 教育計画

リーダーの計画はリーダーの上司が立てるのですから、上司に代わって人材育成部門が「責任」をもって立てるべきです。基本的にはセオリー2で述べたように人材育成部門が各リーダーからヒアリングしてメンバーへ求められる能力を提示し、リーダーと本人がその能力を評価し、ギャップをとらえます。そのうえでギャップを整理して、行うべき教育を人材育成部門が立案します。この時教育ベンダーが持っているコースウェア（教育内容）などを参考にします。この教育案をベースにリーダーはROIを計算し、人材育成部門は教育のプライオリティを決めます。

この教育計画については第2章～第4章で述べます。

② DO = 教育実行

教育の実行はリーダーが「責任」をもって行うべきです。しかし教育は必ずしも現場でリーダーのもとで行うことが合理的とはいえず、現場を離れ、グループを離れてやる方が良いケースも多いといえます。この場合は「リーダーに代わって」人材育成部門が教育ベンダーなどの支援を受けて実施します。

この教育実行については第5章で述べます。

③ S E E = 教育評価

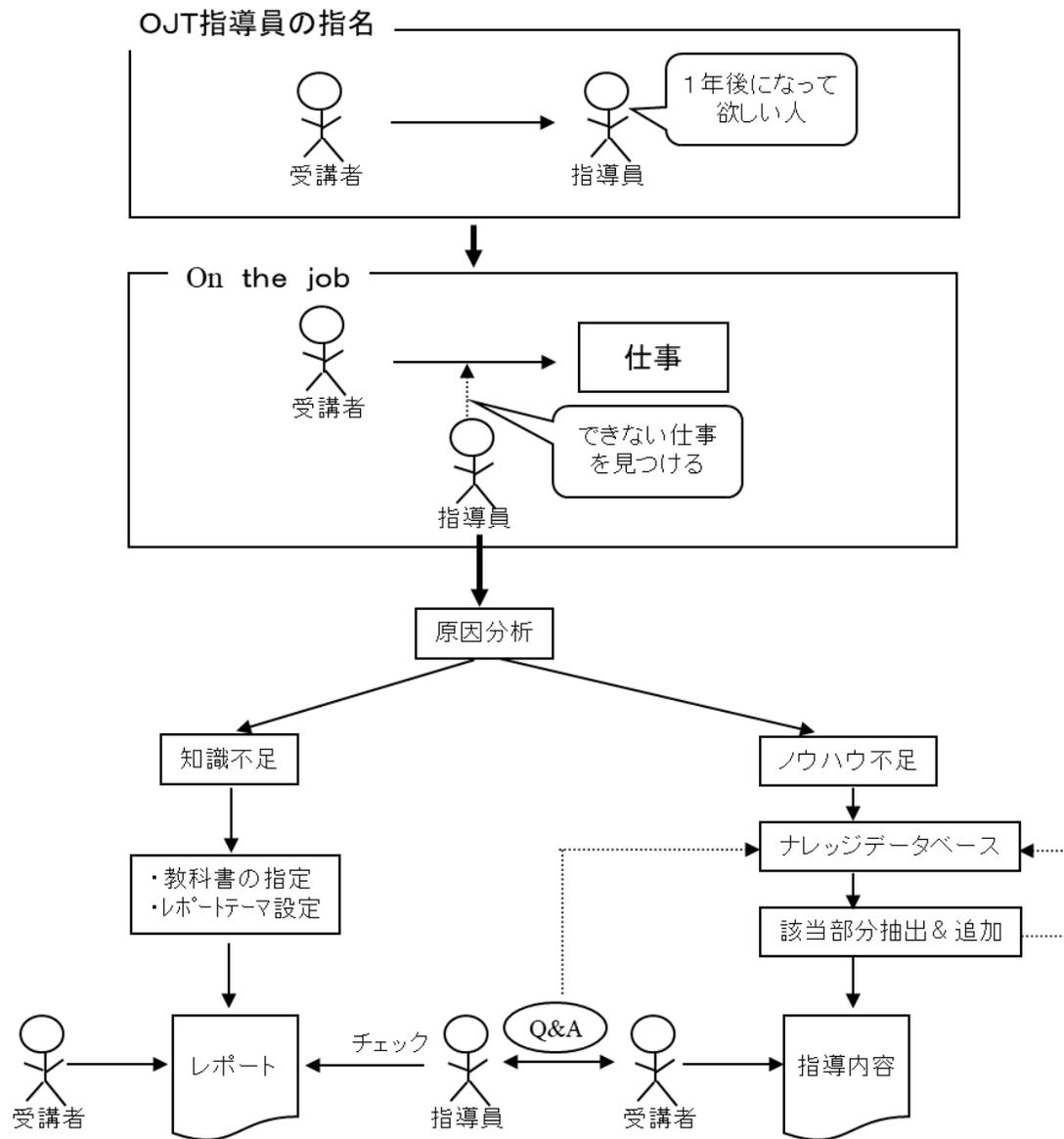
教育終了後、どれくらい能力がアップしたかを評価する必要があります。これは本来リーダーの上司がリーダーの協力を得て行うことですので、人材育成部門がリーダーの協力を得て行います。これもセオリー2で述べたようにメンバーの教育への満足度ではなく、メンバーの能力が計画どおり上がっているかを見ます。この教育評価については第6章で述べます。

第2章 人材育成方法

[トータルセオリー]

人材育成はOJTをベースとして、セミナー、通信教育、プロジェクト研修、自己啓発という教育ミックスを考える。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

OJTで陥るミス

- ・指導員が「学校の先生」となってしまう
⇒指導員は「仕事ができない」原因を見つける仕事
- ・手とり足とり教えようとする
⇒やり方はマニュアルで
⇒指導員はマニュアルの不備を見つけ、メンテナンスする仕事

人材育成にはさまざまな方法があり、求められる能力、チーム、リーダーの状況によっていくつかの方法を組み合わせで行います。このうち、「仕事の実行」（自分で自分を教育するとも考えられますが）を除いたものを教育といい、この教育方法のベストな組み合わせをとることを教育ミックスといいます。教育方法はOJT（On the job Training）とOff-JTに分かれます。本セオリーでOJTについて、以降でOff-JTの手法について述べます。

OJTとは受講者が仕事をやりながら教育を受けるというもので、教育と「仕事の実行」の中間的存在であり、人材育成の基本といえます。単なる仕事の実行だけでは身につかないものをOJTで行い、OJTではできない、あるいは非効率なものをOff-JT（仕事を離れて教育）で行うと考えます。

①OJT指導員

教育はすべて受講者と講師から成ります。受講者はその仕事がうまくできない人であり、講師は本来の役割から考えると受講者のリーダーがなるべきです。しかしリーダーが講師となることが時間的に不可能だったり、非効率なことが多いので、講師をグループ内の別の人に求めることが多いといえます。この人をOJT指導員といいます。OJTの第1ステップは誰を指導員にするかということです。選定要素としては一般的に次のようなものが考えられます。

- ・グループのトッププレイヤー
- ・時間が空いている人
- ・教えるのがうまい人
- ・受講者との相性

OJTには受講者だけでなく指導員も時間をとられます。指導員の時間的ロスを考えるとリーダーと同様

の理由で、トッププレイヤー（企業、グループでのパフォーマンスがもっとも大きい人が時間をとられる）でなくてはならないのかは疑問です。時間的ロスに着目するとその仕事ができる人の中でどうしても「時間の空いている人」が適任のような気がしますし、そうしている企業も多いといえます。しかし時間の空いている人にOJT指導をやらせると、たっぴりと教育に時間をとってしまい、受講者・指導員双方の時間的ロスが逆に大きくなります。またこのOJT指導員に自らの仕事が入ってくると指導をやらなくなってしまい、かえって受講者の不満が大きくなります。

「教えるのがうまい」人という人は確かにいます。しかし、もしOJTが教える人のレベルに依存してしまうなら、OJTは1対1のことが多いので指導員によって教育がまちまちになってしまい、企業としては問題を残します。人材育成部門が「教えるテクニック」をできるだけ不要にして、OJT指導員がセオリー28で述べるようなコーチングなどのセミナーを受けてこれを一定のレベルにして、誰がやっても同じような教育をできるようにすべきです。そうすれば受講者との相性も考える必要もありません。これがセオリー5で述べたマニュアルの発想です。マニュアルを読んでもできない、マニュアルには書いていない仕事だけを指導するのがOJT指導員といえます。

OJT指導員を選定するときもっとも大切ポイントは、OJTが終了したとき、その受講者がどうなっていて欲しいかという「あるべき姿」を考え、そのあるべき姿になっている人にやらせるべきです。そう考えるとリーダーやトッププレイヤーではバーが高すぎます。OJT指導員にすべき人は指導期間が1年なら、「1年後に受講者になって欲しい人」を指名すべきです。つまり論理的に考えると1年先輩がベストといえます。いなければそれにもっとも近い人です。無論1年先輩では指導できないことも出てきますが、それはリーダーが指導員を指導すべきです（指導員のできない仕事をサポートするのは、指導員の上司であ

るリーダーの仕事です)。こうすれば指導コストも見合うと考えられ、指導員自身も受講者から質問を受けることで、そして自らが答えられないことに気づくことで、自身が仕事をやるうえで何が不足しているかに気づきます。受講者は1年前の自分であり、あるべき姿と1年後の自分のギャップに気づき、指導員自身の教育テーマがわかり、かつそれをリーダーと共有できます。

②OJT内容

指導員は受講者にグループ内の低レベルの仕事から順次与えていきます。これにはリーダーの協力が必要です。自分の1年前を考えて、これならできるはずという仕事を与えます。それでも受講者はできない仕事が出てきます。指導員はこの「できない仕事」を見つけるのが第1のタスクです。「受講者の能力を分析して、何が欠けているかを考えて教育する」などということは1年先輩の指導員にできるはずありませんし、できたとしても時間がかかりすぎます。仕事をやらせてみて、その結果からできない仕事を抽出していくのです。

そのできない仕事は「指導員はできる」のですから、なぜ自分に出来て、受講者にはできないかを考えます（自分にもできない仕事であればリーダーにその原因分析を依頼します）。もしその原因が知識不足であれば、その知識を口頭で説明するのではなく、その知識が書いてある教科書（ナレッジデータベースの知識部分や市販本など）を指定し、読ませます。ただ読ませるだけでは身についたかどうかわからないので、受講者にはレポートを書かせます（A4 1枚程度の簡単なものとします）。レポートテーマは指導員が決めるのですが、基本的には「今回の仕事に役立つ知識とその使い方」というようなものにします。

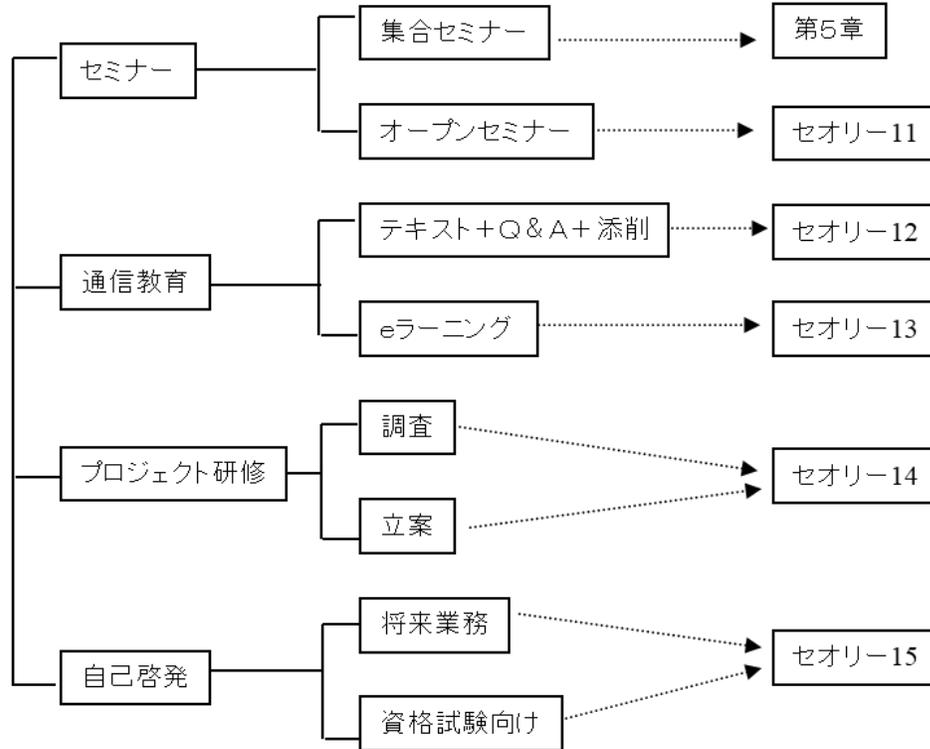
その原因がノウハウ不足、つまりやり方を知らないのであれば、指導員がナレッジデータベースのマニュアル部分などからその該当部分を抽出して、指導すべき内容をはっきりと提示します。この時決して

口頭で説明しないことです。口頭で説明すべきことがあれば（つまりマニュアルが不備であれば）マニュアルを修正し、そのやり方についてリーダーの承認を得ます。OJTで結構見られる問題は指導員が自己流や間違ったことを教えてしまうことです。特に1年先輩ではそのリスクが高いため、これを徹底させます。

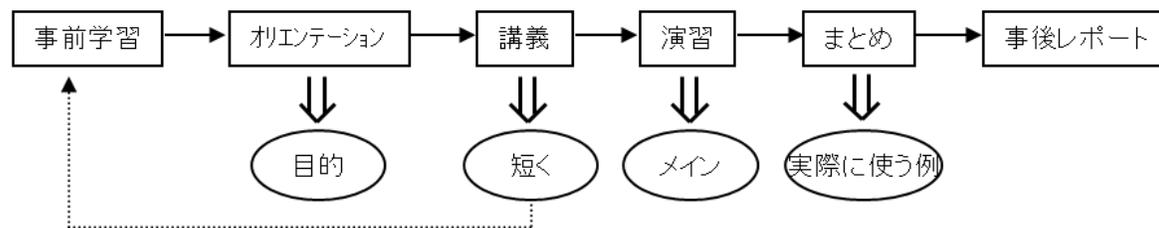
この指導内容を受講者に与え、仕事をやらせて、わからない点は「口頭」で指導員に質問させます。指導員は必ずその回答（わからなければリーダーに聞く）をナレッジデータベースに登録します。

人材育成イメージ

Off-JTのパターン



集合セミナーの構造



ワンポイントアドバイス

集合セミナーは最後の手段

⇒集合セミナーはコストがもっとも高い

- ・OJTでできないものをする
- ・通信教育にはないものをする
- ・自己啓発でやるべきではないものをする
- ・大勢集まらないと効果がないものをする
- ・講師の話を聞かなければならないものをする

Off-JTには4つのパターンがあります。1つがセミナーであり、教壇に講師がいて相対して受講者がいるというものです。このセミナーは特定の企業が従業員に行ういわゆる集合セミナーと、教育ベンダーが受講者を広く募集するオープンセミナー（セオリー11で述べる）があります。2つ目が通信教育（セオリー12で述べる）であり、テキストが送付され、受講者は自分でそれを読み、疑問を問合せ、最後に問題を解いて添削を受け、合格すれば「卒業」というものです。これにインターネットなどでIT化を図ったものがeラーニング（セオリー13で述べる）です。3つ目がプロジェクト研修（セオリー14で述べる）です。企業内や複数の企業の人たちがチームを組み、あるテーマについて調査したり、戦略などを企画したりするものです。4つ目が自己啓発（セオリー15で述べる）です。本人が自分の意志と費用負担で教育を受けるものであり、将来の業務に備えてのものや、資格試験のための勉強などが代表例です。

集合セミナーはワンポイントアドバイスで述べたように他の教育でできないもので、講師を必要とするものについて行います。運営方法の詳細は第5章で述べますが、ここではその基本的フローだけを挙げておきます。

①事前学習

集合セミナーの最大の問題点は以下の2点です。

- ・ セミナー開始時点で受講者に知識・ノウハウのレベルにバラツキがあり、高いレベルの人は知っていること、できることでも我慢して聞いていなくてはならない
- ・ 受講者の理解力にバラツキがあり、理解力の高い人に合わせればついてこれない人が多くなり、低い人に合わせれば退屈なセミナーになってしまう

この2つの問題点を解消するのが事前学習です。事前に市販本、テキストなどを読ませ、理解させることによってレベルのバラツキによる時間的ロスをとろうとするものです。

集合セミナー自体で行うものは次の2つのテーマに絞り込みます。

- ・講師がいないとできないもの。または、いたら圧倒的な効果がる上がるもの
- ・受講者が集合しなければできないこと

②オリエンテーション

オリエンテーションではこのセミナーを実施する目的を説明します。セオリー4で述べたように集合セミナーにとって実はもっとも大切な所です。よくセミナーの事務局が社内りん議書やセミナー案内書の「目的」の所を棒読みする朝礼のようなことをやりますが、そんなことは事前に読んでおけばわかります（しかし現実のセミナーではこの目的を受講者、ひどいケースでは講師がこの時はじめて聞くというケースが多いのは残念です）。

オリエンテーションではセミナー目的をただいうのではなく、セミナーの責任者である経営者、人材育成部門やこれに代わる講師が「今回のセミナーで学ぶことが欠如しているとどうなるか、学ぶと何が変わるのか」を社内や社外の具体的事例を入れて説明します。オリエンテーションは教育の原点である「あるべき姿」と「ギャップ」を受講者に認知してもらおう場です。

これを受講者が理解すると、つまりなぜ学ぶのか、何を学ぶのかが講師と受講者で合意がとれればセミナーの80%は終わりです。

③講義

知識やノウハウを講師が講義するセッションです。この部分はできる限り短くし、むしろ事前学習の

不足分を「補う」形で行います。例えば次のようなものです。

- ・ 講師の口頭説明、図示（パワーポイントなど）、動画あるいはその組み合わせがないと受講者の理解が難しいもの
- ・ オリエンテーションの「目的」を理解できないうちに事前学習をやっても効果がないもの、身につかないもの
- ・ 講師が実際にそれをやって見せる必要があるもの
- ・ 他社の事例や機密文書などで配布することができないもの
- ・ 講師の個人的意見



いずれにしても学校の「先生と生徒」というスタンスをとらないことがそのポイントです。講義は「教える」のではなく「伝える」というコミュニケーションだということを忘れないことです。

④演習

集合セミナーのメインはこの演習であり、講師や仲間の受講者がいないと、1人ではできないものをセミナーでやることです。グループディスカッション、ロールプレイングなどの手法があります。講師を一生懸命やろうとする「まじめな人」ほど、セミナーで自分が話すことを考え、自分の出番が少ないと「手を抜いている」と思われるのではと心配します。演習がセミナーのメインと考えれば、講師の仕事の大部分はこの演習の企画（テーマ設定、状況設定など）となります。演習で講師はコーディネーターであり、あるときは司会、あるときはコーチ、アドバイザー、あるときは評価者としての役割を担います。

⑤まとめ

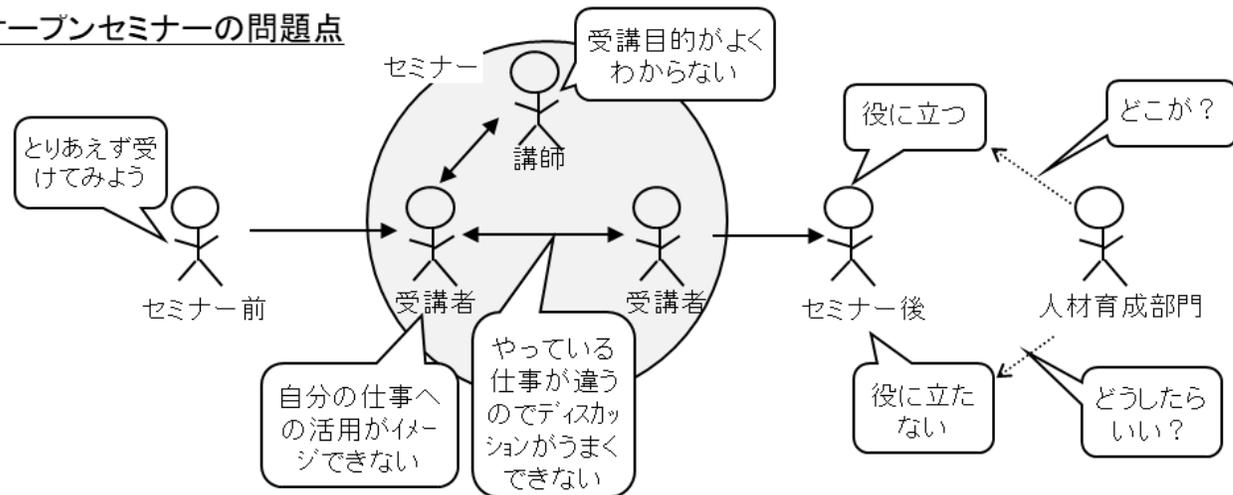
まとめはオリエンテーションを受けて行います。「是非、今回学んだことを1つでも良いから現場で生かしてください」といって終える講師、事務局がいますが、あまり意味がないと思います。そんな精神論ではなく、具体的にこのセミナーの内容をどう生かすべきなのか、そして生かした例を紹介するようにします。そして場合によってはこの「セミナーで学んだことの現場への活用」をグループディスカッションのテーマとします。

⑥事後レポート

セミナーが終わってから受講者が一方的にアンケートなどでセミナーを評価しても意味がありません。セミナー終了後、しばらく経ってからセミナーの内容が具体的にどう生かされたか、生かされなかったか、また生かされない時はどのようにすれば生かせるかといったことをレポートにして提出させます。

人材育成イメージ

オープンセミナーの問題点



オープンセミナーの目的別使い方

1人しかいない

受講前に事前学習 ⇒ 不足分をチェック ⇒ 受講

1度に受けられない

受講 ⇒ ジャストフィット ⇒ 他の人も定期的受講
 ⇒ 一部役立つ ⇒ ナレッジデータベース ⇒ OJT

試食

受講 ⇒ OK ⇒ カスタマイズして自社で集合セミナー
 ⇒ NG ⇒ 他セミナー受講

ワンポイントアドバイス

オープンセミナーの選び方

- ・有名なセミナーは選ばない
 ⇒ インストラクションマニュアルでインストラクターが行っており、講師レベルが低い
 ⇒ そのセミナーの市販本を読んだ方が良い
- ・講師を選ぶ
 ⇒ コースウェアは講師に依存していることが多い
 ⇒ 講師の肩書き（何をやっているか）、専門、指導実績を見る
- ・集客度、人気度は関係ない
 ⇒ 集客は内容よりも販促に依存している
 ⇒ リピートは怪しげなアンケートを信じて集まる

オープンセミナーとは教育ベンダーが不特定多数の人を対象に行っているものです。オープンセミナーには以下のような長所があり、人材育成部門にとっては使い勝手が良いものといえます。

- ・ 集合セミナーに比べ1人あたりのコストはやや高いが、少額予算でも少人数でもセミナーを実施できる
- ・ 一度に受講対象が集合しなくても開催できる（オープンセミナーの開催回数が多ければ受講者の業務都合で受講時期を選べる）
- ・ 場所、機材をはじめ事務局機能はすべて教育ベンダーに任せられる
- ・ 多くの教育ベンダー、多くのメニューの中からセミナーを自由に選べる
- ・ 比較的セミナー品質は高く、安定しており、講師の質も良い（そうでないとセミナーに集客できない）
- ・ 他社の受講者と情報交換できる
しかし一方で次のような問題点があります。
- ・ 受講者に自由に選ばせることが多く、受講目的がはっきりしないことが多い（セオリー2で述べたギャップを埋めるという意識がない）
- ・ 講師としても受講目的がとらえづらいので、セオリー10で述べた一番肝心のオリエンテーションがうまくできない。
- ・ グループディスカッションをメインとするセミナーでは各受講者の目的が合わず、かみ合わないことも多い
- ・ セミナー評価を多くのオープンセミナーでやっているが、内容はセミナーに対する顧客満足度（この

場合顧客は受講者)であり、教育ベンダーには使えても人材育成部門ではほとんど意味がない
オープンセミナーの使い方は以下の3つが代表的と考えられます。

①受講対象が社内に1人または少人数しかいない

この人のために集合セミナー（といっても集合ではないが）を行うわけにもいかないの、必要に応じて受講者がオープンセミナーを受けるしかありません。商法改正の話が法務担当が聞きに行く、広報担当がIRのやり方を聞きに行くといったものです。この場合は受講者が事前にそのテーマについて学習し、社内に不足しているものを確認し、それにもっとも合ったセミナーを選ぶようにします。オープンセミナーのもっとも基本的な使い方といえます。

②受講対象は複数いるが一度に集合できない

「受講者が一度に集まる必要がある」という集合セミナーの弱点を補うものです。この時はとりあえず誰か1人が受けて、ジャストフィットした場合は継続して受けるようにし、役に立たなければ別のセミナーをさがすこととなります。しかしここで一番多いのはセミナーの一部は役立つが、一部は役立たない場合です。オープンセミナーは個別企業のニーズに応じてカスタマイズ（コースウェアの修正）はしません。この場合は別のセミナーを探してもキリがないので、セミナー受講者と人材育成部門で協力して、セミナー内容を納得いくまで追加・修正し、それをナレッジデータベースに登録して、受講者を中心としてOJTで行っていくようにします。

③試食

集合セミナーの対象人数が多く、何回も開催する必要がある場合は、一般に複数の教育ベンダーから提案を受けます。しかし提案書を見てもセミナー内容がよくわからないことも多いといえます。その時

は提案を受けたセミナーがオープンでやっているかを調べ、やっている場合は人材育成部門などがとりあえず受けてみるというのも1つの手です。オープンセミナーによってはこの試食（とりあえず受けて評価する）を目的でやっているものもあります。この時はそのセミナーを評価することが目的であることをはっきり教育ベンダーに伝え、評価しやすい環境を作ってもらいます。例えば集合セミナーを自社で実施する時と同じ講師でやってもらう、事前にコースウェアの説明を受ける、事後に講師との意見交換をやる、などです。これで採用となれば自社向けにカスタマイズしてもらい、NGなら他のセミナーをさがします。

人材育成イメージ

教科書としての比較

項目	テキスト価格 (B5 150 ページ相当 で)	自社への適合度	理解確認		更新	コピー & 媒体 変換
			Q&A	チェック		
通信教育	1冊あたり 4,000円～ 10,000円	・基礎的な理論であればほとんどある ・1コースで一通り学習できる	質問回数に制約はあるがOK	テスト・添削がついており、理解度がチェックできる	一定のタイミングでなされるものが多い	不可
市販本	1冊あたり 1,000円～ 3,000円	・種類は多いが探すのは大変 ・「売れる」ことを考えて作っているものが多く、基礎的なものは少ない	不可	自社でオリジナルテストを作る必要あり	更新はほとんどどされないが、新しい本が出てくる	
自社開発	内部	内部コスト +印刷代	・自社オリジナルが作ることができる		やれないことはない	更新は可能
	外部委託	開発費 (100万円～200万円) +印刷代		難しい	契約により可	

ワンポイントアドバイス

自社教科書開発のメリット

- ・自社にフィットしたものになる
- ・開発することで自社業務の理論的バックボーンが整理される
- ・タイムリーなメンテナンスができる。メンテナンス情報を従業員に知らせることもできる
- ・コピー、2次的使用が自由(外注委託でも契約により可)

セオリー4で述べたとおり、知識面の能力開発にはその基本的理論の習得がもっとも大切です。人材育成部門はその学習のための「教科書」の選定をする必要があります。この教科書向けサービスとして、教育ベンダーが行っているものが通信教育です(通信教育にはこの他に資格取得など個人向け・自己啓発向けのものもありますが、これについてはセオリー15で述べます)。

通信教育にはコースという概念があり、1コースにつき2~4冊程度のテキストが順次送付され、そのテキストに関する質問を郵送などにより受け付け、各冊ごとに演習問題を解いて送ると講師が添削してくれるというものです。多くのコースは、演習問題で一定以上の点数をとると「卒業」という概念があり、他の受講者の平均点や自分の弱点なども情報提供してくれます。

知識教育の教科書としてはこの他、市販本および自社のオリジナル教科書を開発することなどが考えられます。オリジナル開発は内部で作るもの(マニュアルの一貫として作ることが多い)、外部委託(これと通信教育をミックスして自社オリジナルの通信教育を行う企業もある)が考えられます。

この教科書スタイルを通信教育を中心として比較してみましょう。

①価格

通信教育は、1コースにつきテキスト2~4冊で10,000~20,000円位のものが多く、市販本と比較すれば高価格です。その理由は次の2点です。

- ・書籍は固定費(開発費)のウェイトが高く、発行部数によって価格が決まる。一般に通信教育の方が発行部数が少ない。
- ・通信教育はQ & A、添削などのサービスがついている。

内部開発では従業員の人件費に隠れてしまい、印刷代のみが表れます。外部委託ではB5・1ページあた

り5,000円～10,000円程度が相場であり、利用者が数百人単位とならないかぎり、一般の通信教育よりも安くすることは難しいといえます。

②自社への適合度

企業向け通信教育のコンセプトの中心はまさにこの教科書にありますので、かなり特殊な業態や特殊な業務でないかぎりほとんどのものが揃っており、基本的な理論であれば1コースで一通りのことを学ぶことができます。従来はこの教科書提供サービスである通信教育は、業務に使う知識ということもあり、多くの大企業が教育費用を全額企業負担や半額負担といった形で実施していました。そのためある程度高価格でも一定の人数の集客（企業の予算によって決まる）が可能でした。また集合セミナーのテキストとして併用することも多く、教育ベンダーのドル箱商品でした。そのため逆にこういった教科書的なものは市販本では「売れない」ということになり、「売れる」ことが目標の市販本ではあまり良いものはありませんでした（出版されてもすぐ絶版となって世間から消えてしまいます）。数少ない基本的理論を書いた市販本は大学の教科書（本当に授業で使っているのでしょうか）のようなものが大半で、ビジネス向けというものはほとんどありませんでした。筆者もサラリーマン時代、マネジメントについて体系的に学習したかったのですが、本屋で探してもフィットしたものがなく、結局中小企業診断士受験向けの通信教育のテキストで勉強しました。

しかし、企業がこの通信教育費を負担しているため、受講者が受けさせられている、形式的になりすぎている（まじめに受けず、添削だけを適当に出して卒業する）という傾向もあり、多くの企業ではこの予算を大幅にカットし始めています（通信教育ベンダーは大騒ぎですが…）。そのため逆に市販本にも教科書的でわかりやすく、かつ「ビジネス向け」を売りものにしたものが結構出始めています（「誰でも読め

る決算書」など)。

教科書をもう一歩進めて、現代のトレンド、実例が豊富に入った実践的なもの（特に経営、マーケティング、組織など）は逆に通信教育には少なく、市販本に多いといえます。通信教育の寿命は最短でも3年は欲しい所ですが、市販本は短いと2,3ヶ月の命です。そういう意味でもリアルタイムなものは通信教育に少なく、市販本に多いといえます。

自社開発ではまさに自社にぴったりのものが作れます（もちろん執筆者の能力に依存しますが…）。

③理解確認

通信教育の大きな特徴はQ & A と添削サービスです。しかし実際には質問はほとんどなく（おそらく受講者の10人に1人くらいしかしていないと思います）、添削も手を抜いた通信教育では単純な選択式の問題です。これ位のテストなら自社で開発しても委託してもほとんどコストはかかりません。

④更新

教科書は法改正など世の中の変化で、内容メンテナンスが必要となります。通信教育は法改正など明らかなものは追補版などで対応しますが、その他の変化には先ほど述べた製品寿命の関係で「少し時代に合わなくなってきた」くらいでは改訂が難しいといえます。時々「えっこんな古い内容？」と思うのがあるものこのためです。

市販本は寿命が短いものが多いので、この変化とともに死に、新刊本が登場します。ただ探すのが大変なのと、新しい本がまるで別の本となってしまう、企業の教科書としては理論の一貫性がなくなる危険があります。

自社開発ではタイムリーな更新が可能（コストはかかりますが）です。

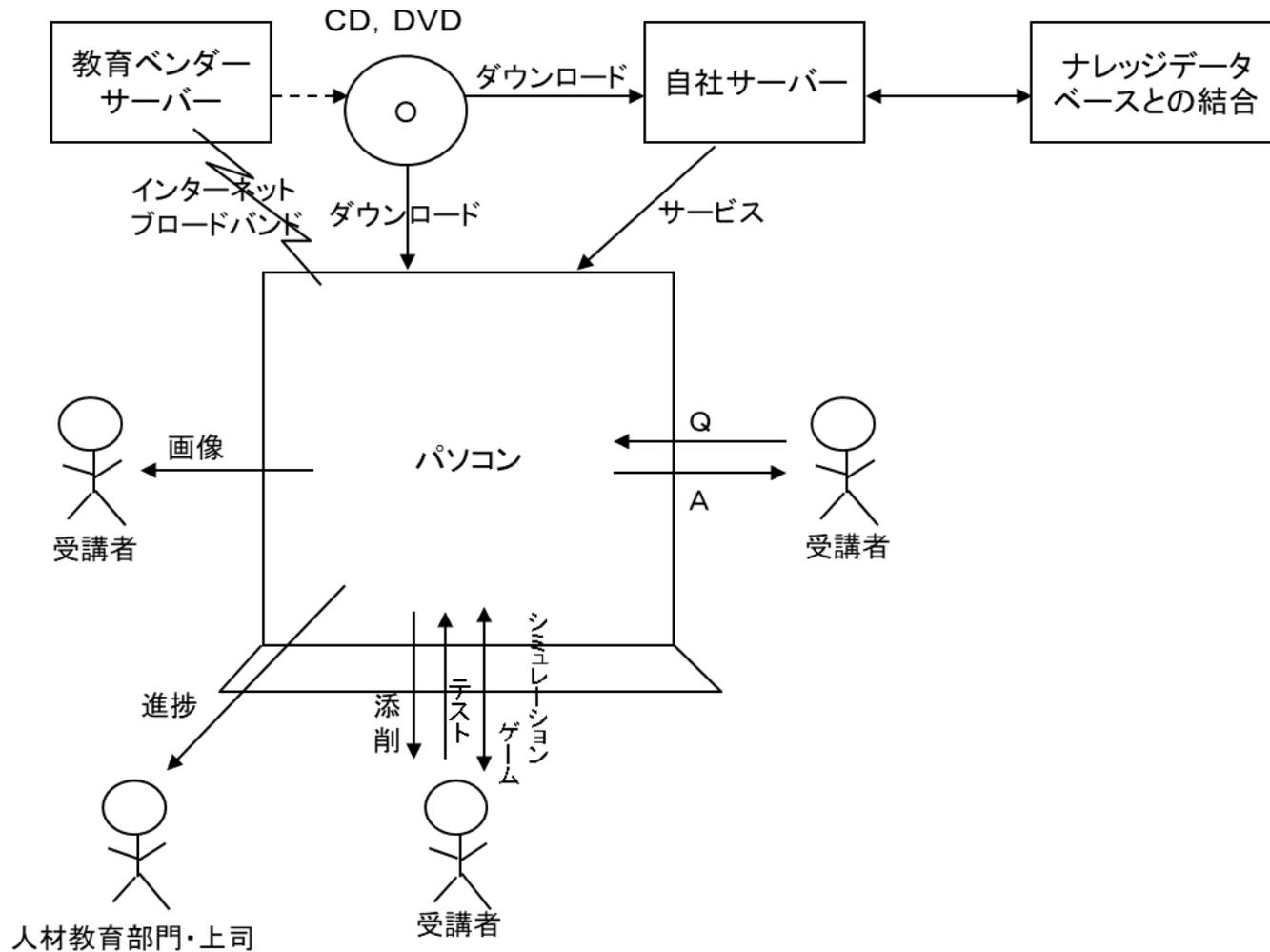
⑤コピー＆媒体変換

ナレッジデータベースを作ってみるとわかるのですが、実はこれが一番大きな問題となります。この教科書はセオリー6で述べたように、ナレッジデータベースの一部としてコンピュータに蓄積し、すべての従業員で共有化したいのですが、通信教育、市販本では著作権の問題でこれが不可能です。そう考えると基礎理論は別にしても実践的知識は何とか自社開発したいところです。

結論として通信教育は基礎的理論でかつ不変的な理論をまず学ぶのには便利なツールといえます。実践的かつ変化の激しい知識についてはできれば自社開発してナレッジデータベース化すべきといえます。

人材育成イメージ

eラーニングのイメージ



ワンポイントアドバイス

eラーニングの問題点

eラーニングの問題点は、携帯電話の利用者増と同様に、時が解決してくれる

- ・企業向けのコースウェアが少ない
⇒これから増えることがあっても減ることはない
- ・料金が高い
⇒eラーニングは固定費なので利用人数で決まる
⇒利用者は増えることはあっても減ることはない
- ・今のブロードバンド環境では遅い
⇒これから早くなってくることはあっても遅くなることはない

I Tを使った教育であるeラーニングというサービスを教育ベンダーが始めています。eラーニングには大きく2つのタイプがあります。1つはインターネット経由で教育ベンダーのサーバーにアクセスして、そのホームページ上でサービスを受けるもので、W B T（Web Based Training：Webとはインターネット技術のこと）ともよばれます。しかしこの場合、インターネットに常時接続かつ高速なネットワーク環境である必要があります。これを補うのがC DやD V Dなどの媒体に、教育のためのソフトウェア（教育のための仕組み）、コンテンツ（教育する内容）を入れ、自分のパソコンにダウンロードして使うというものです（もちろんこれをインターネットでもダウンロードできます）。

これらeラーニングはセオリー12で述べた通信教育の発展型と考えられ、次のような通信教育の問題点を補うものといえます。

①Q & Aが遅い

通信教育で質問の手紙を書いて、回答を郵送でもらっていると早くても1週間、長いと2～3週間かかることもあります。これではいくらなんでもリードタイムが長すぎるのでやりとりをeメールでやるというものです。通信教育のeラーニング化の第一歩といえます。しかしこの場合、手紙での質問と違って「気軽に」「大量に」質問ができるので、教育ベンダーとしては膨大な数の質問を受けるかもしれないというリスクを抱えます。質問量が予測できないので、そのために講師の時間をどれ位アサインしておけばいいのかがわかりません。

これを回避する方法として3つのことが考えられています。1つがF A Q（Frequently Asked Question, F Q Aともいう：よくある質問の回答を一覧表にしておく）です。このF A Qにないものを受講者がeメールで質問するというのが一般的です。またeメールでの質問・回答のうち良いものは同

報で全受講者に送り、かつFAQもそれによってメンテナンスされます。2つ目は受講者同士でメールや掲示板、チャット（ネット上のおしゃべり）などを使って意見や情報交換を行うことにより相互で疑問を解決していくものです。3つ目がチューターという発想です。通信教育なのですから、受講者からの質問を恐れているのはビジネスとはいえません。大量の質問を想定して、というよりも教育ベンダー側からの質問の投げかけも含めて積極的にこれを受ける体制をとろうというものです。具体的には受講者一人一人に担当講師（チューターという）をつけ、インターネット環境下で質問のやりとりをしたり、さらにはチューターがeメールでさまざまなサービスを行うというものです。

②添削が遅い、やり直しができない

通信添削（郵便添削といった方が良くもありません）では、解答してから採点・評価のリードタイムが長い、間違っている所の再チャレンジが難しい、回答しながら質問もできない…といったさまざまな問題を抱えてしまいます。これを解決するため、eラーニングでは選択式のように答えが1つに決まるものは、受講者が解答を入力したらすぐに正誤を判定し、間違っているときはコメントを出したり、教科書などの該当部分に飛ぶようにします。また記述式のようなものはeメールで受け取り、講師が添削して返すというものです。これは選択式には非常に効率的です。記述式は筆者の会社でもこのメール添削をやってみましたが、スピーディーかつ応用範囲が広く（特定のホームページの参照を指定できる。メールで受講者と意見交換ができる。何人かの講師が同時に添削できる。レポート提出時期などの添削経緯が自然に残って統計が取れる。…）、eラーニングらしさが出てきます。しかも受講者本人だけでなく、人材育成部門、受講者の上司、OJT指導員などが学習進捗（添削の進み具合など）をとらえやすくなります。

③知識のチェックしかできない

通信教育では添削のパターンが選択式、記述式であり知識のチェックしかできませんが、eラーニングでは集合セミナーのメインといえる演習を模擬的に行うことも可能です。グループディスカッションなどは、掲示板、チャットでできますし、ロールプレイングなどもシミュレーションゲーム（ロールプレイングゲームとよばれるもの）で分野によってはやることも可能です。

④テキストが静止画像のみ

通信教育のテキストは紙の媒体ですから、あたりまえですが文書中心で写真・イラストなどの画像も静止しています。そのため動きのあるもの（マナー・セールスなどの顧客対応、技能的な仕事…）には向いていないといえ、従来は集合セミナーの講義&ロールプレイングに頼ってきました。

eラーニングでは動画、音声を使うことが可能であり、集合セミナーでしかできなかった講師の実演や、受講生のロールプレイングを録画する（動画で記録する）などしてそれを添削（つまり評価）することも可能です。さらには集合セミナーでは模擬的なロールプレイングしかできませんでしたが、現場における実際の仕事振りを録画することで、プロの講師が評価し、かつこれをデータベース化することで、ナレッジデータベースに取り込むことも可能です。

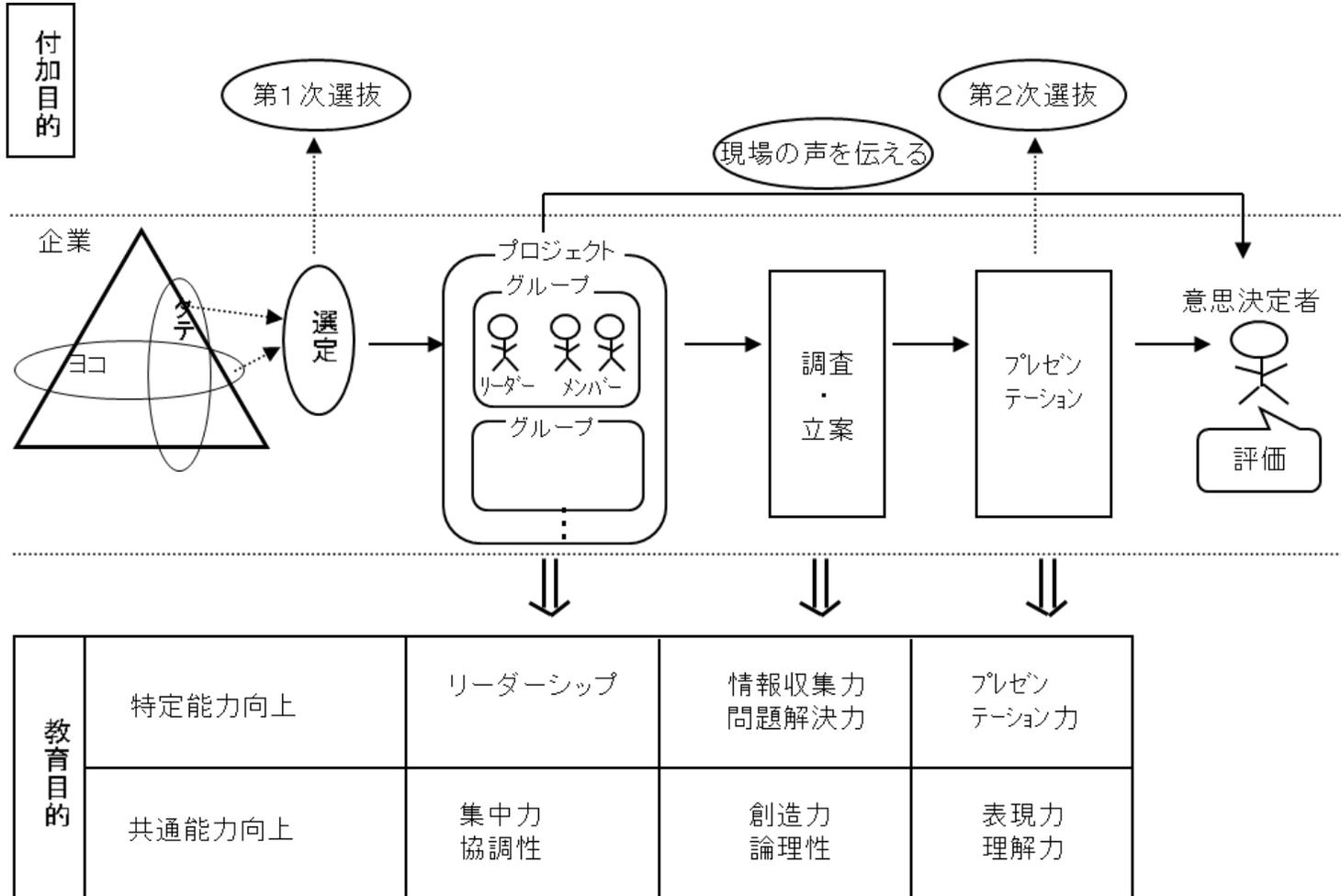
⑤テキストが電子データでない

セオリー12で述べたように、通信教育、市販本の問題はコピー、媒体変換などの2次的利用が難しいことにあります。eラーニングでも著作権は実施元の教育ベンダーにあり、利用企業はコンテンツ、ソフトウェアなどを使用する権利を得るだけです。しかし著作権を考えなければ、ダウンロードをそれぞれのパソコンではなく自社のサーバーに行い、皆で共有できますし、ナレッジデータベースに取り込む

ことも容易です。

eラーニングはまだやっと立ち上がったばかりの時期ですし、サービススタイルも確定していません。教育ベンダーもどうしていいか悩んでおり、そのため顧客も増えない状態です。教育ベンダーとの交渉次第ではコンテンツ、ソフトウェアのライセンス（二次的加工も含めて）契約も可能といえます。早い時期に教育ベンダーのモデルユーザーとして（未完成商品の最初の顧客となって色々な意見をベンダーに言う）eラーニングを取り入れるのも1つの方法だと思います。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

プロジェクト研修の成功条件

- ・ 公募して、多い時は選定する
⇒ 学習したい人が自分で手を挙げてくる
- ・ 目的は一切隠さない
⇒ 選抜 + 能力向上
- ・ どの能力を高めるのかははっきりさせる
⇒ これが能力評価の基準になる
- ・ 意思決定者に研修であることを理解してもらう
⇒ 調査・立案内容を評価するのではなく、
能力向上度を評価する

近年注目を集めている教育手法にプロジェクト研修というものがあります。企業内の一部のメンバーが「教育目的」でプロジェクトチームを作り、半年～1年くらいに限って単なる学習だけでなく調査や立案を行うものです。

典型的なものが、セオリー19～21で述べるリーダー塾、経営塾のようなものです。次期リーダー、次期経営者が集まり、その塾を実施している時間だけリーダー・経営者として考え、自社の戦略などについて経営者などにプレゼンテーションするものです。

このプロジェクト研修の教育目的を基本的な流れに沿って考えてみましょう。

①メンバー選定

プロジェクト研修には2つのパターンがあります。1つが、先ほどのリーダー塾、経営塾のように現在の組織を横断して、特定の階層の人たちが集まるものです。もう1つは特定の部門（営業部門、生産部門、経理部門…）の人が集まり、このプロジェクト研修の間だけは通常と別の組織形態（リーダーを部門長でなく若手にする、部門内のグループを超えて選抜する…）をとるものです。

前者（ヨコ）の場合はこの研修にリーダー、経営者などの候補を選ぶという目的が入っていることがほとんどです。現在の仕事のトッププレイヤーを選び、その人たちに塾を通して経営者、リーダーとして実際に考えてもらい、その適性を見るというものです。後者（タテ）の場合もそのグループの新しいリーダーを選ぶという目的が含まれていることもあります。

②プロジェクトを組む

これらのプロジェクトは一般にいくつかのグループに分け、グループで競争、分業すると有効です。現場の組織とは異なる新しいチームで新しいリーダー、新しいメンバーが活動することで、セオリー3で

述べた共通能力である集中力（新しい人間関係の中で集中力を保つ）、協調性をリフレッシュ、トレーニングすることができます。また、このグループのリーダーとなった人はリーダーにとって必要な能力（あまり好きな言葉ではありませんが、リーダーシップとよくいわれるもの）を実践的に向上させることができます。

③調査・立案

グループのメンバーが手分けして調査したり、ディスカッションで案をまとめたりします。必要に応じて講師が知識補充をしたり、調査・立案の手助けをします。この調査・立案作業は塾のように各人の本業（給与をもらって働いている仕事）ではない場合は、選ばれなかった人との公平さを保つため、すべて時間外にやるのが一般的です。また夕テに集まった場合は時間内と時間外を組み合わせるのが一般的です。

調査・立案は現在のビジネスパーソン、特にリーダー・経営者に求められる情報収集力、問題解決能力を高めるのが本来の教育目的です。また、グループディスカッションでアイデアを出すことによる創造力、それをまとめる論理性という共通能力のトレーニングにもなります。

④プレゼンテーション

プロジェクト研修で調査・立案した結果は、それを使って意思決定する人に対してプレゼンテーションするのが一般的です。プレゼンテーションではまずレポートを作成し、次にプロジェクターなどを使って意思決定者に口頭で説明させます。プレゼンテーション力（自分の考えたことを正確に伝える力）を上げるだけでなく、そのチャンスを与え、共通能力である表現力、理解力（他グループの発表を理解する）を高めていくことが教育目的です。

また、このプレゼンテーションでは、さらに2つの目的をもつことが多いといえます。1つは意思決定者に現場の声を伝えることです。特に大企業では階層的になりすぎて、現場の声が課長、部長、事業部長と「伝言ゲーム」をやっていくうちに歪んでいくことが多いといえます。この歪みをとるには最高といえます。2つ目はリーダー、経営者の真の選抜です。調査・立案内容を見て適性度を測るということです。これが目的となる時はプレゼンテーションの発表ではグループメンバー全員に公平にやらせ、かつ適確な評価が必要といえます。

人材育成イメージ

教育効果	教育手段				インセンティブ		
	ガイダンス	通信教育	時間外セミナーの実施	時間内セミナーの実施	受験料の企業負担	合格一時金	給与アップ
業務教育							
収益拡大	○	もっとも効率的な方法を選択して実施。 全額負担			○	○	資格手当 又は 能力給
品質安定	○	・全額負担 or ・半額負担 or ・合格者のみ負担	△	×	○	○	能力給
公平にリーダーを選ぶ	○	・半額負担 or ・合格者のみ負担	△	×	△ (合格者のみ)	×	能力給
職種転換	○	合格者のみ負担	×	×	△ (合格者のみ)	×	×
福利厚生	×	×	×	×	×	×	×

業務教育

企業貢献度

本人受益度

自己啓発

ワンポイントアドバイス

資格取得のジレンマ

- ・難しい資格ほど取ると企業を退職してしまう
⇒企業としてやめてもらいたくないなら、給与アップ、資格を使った仕事の変更が必要
- ・企業が負担すると合格率が低い
⇒会社の金で勉強しているのだから「合格しないといけない」というムードを作る
- ・資格マニアがとってトッププレイヤーがとれない
⇒その資格が収益拡大、品質安定につながるなら、それでも資格保有者を優遇する
⇒リーダーを選ぶことが目的なら、その資格は使わない
⇒職種転換なら仕方なくそれを使う

自らの意思で自らの能力を高めるために行う学習を自己啓発といいます。自己啓発では、そのコストを誰が負担するのかということが課題となります。コーポレートガバナンス（あまり納得いきませんがマスコミでは従業員重視から株主重視の経営への転換をさすことが多い）、利益重視（つまりコスト削減）、長期戦略から短期戦略へ（今日生きていないと10年先を考えても仕方ない）向かっていく中で、どちらかといえば自己啓発は自己負担でという方向に向かっている企業が多いといえます。しかし、逆に自己啓発は一種のブームとなり、生涯学習などといわれています。当然のことながら「今やっている仕事のため」というよりも、「将来の自分のため」であり、企業離れは進んでいます。

また現在、将来の業務に役立つと考え、一部負担している企業でも何を学習して欲しいかを企業側で提示せず、自分で考え、自分で学習し、一定額を企業が補助するというカフェテリアプラン（カフェテリアのように自分で好きなものを選ぶという意味）を採用するところが増えています。しかし実施していくうちにこれがノルマのようになって、各人に「使い切らなくてはいけない」というムードが出て、形骸化している企業も少なくありません。

企業は自己啓発の実施自体を支援するのではなく、その結果として能力向上した人を支援すべきといえます。そのためには、能力がどの程度向上したかを客観的に測る必要があります。これには資格試験が便利です。自己啓発の学習テーマの場合必ずといっていいほどそれに合った資格試験があります。自分で自分の能力向上の目標を作ったり、それを測ることが難しいので、そのニーズに応えるべく、数え切れないほどの国家資格、民間資格があります。技能検定、ビジネスキャリア認定、販売士、社会保険労務士、簿記検定、情報処理技術者試験、技術士、調理士、中小企業診断士・・・とほとんどの仕事をカバーしています。また官から民への流れの中で国家資格は特権資格（その資格を持たないと特定の仕事がで

きないもの。医師試験、司法試験など）以外、つまり能力認定資格（能力が一定のレベルにあることを認定するもの）は民間資格に移りつつあり、そのため企業ニーズに応じて資格体系も多様化しています。

自己啓発といっても本当に本人の趣味の世界から、企業の業績に直接貢献するものまでさまざまなパターンがあります。企業の人材育成部門が自己啓発への援助の仕方を考える時、この企業への貢献度合を考慮する必要があります。典型的なパターンについて見ていきましょう。

①収益拡大

個人の資格取得が当該企業の収益拡大に結びつく場合です。技術士を持っている人がいるので企業が官庁の仕事を受注することができる…といったことが期待される時です。もっとも企業への貢献度が高いといえ、企業は資格取得希望者には全面的に教育支援をすべきです。まずガイダンスを行って資格の意味、勉強方法などを情報提供し、時間内セミナー、時間外セミナー、通信教育などの中から当社にとってもっとも効果的かつ効率的なものを教育ベンダーから提案を受け、短期間に一気に取得を図るべきです。他社に負けず「早い者勝ち」で投資していきます。この方法についてはセオリー49で詳しく述べます。

インセンティブ（学習意欲を向上させる刺激となるもの）もフルメニューでいくべきです。受験料負担は無論のこと、企業が必要と考える資格保有者数に達するまでは、少し高めの合格一時金（合格したらもらえる奨励金）、資格手当（保有者に毎月手当を出す）、能力給への反映（これには資格保有者の他社への転職をプロテクトする意味もある）とできることはすべてやるべきです。

②品質安定

個人の資格取得が業務レベルの向上や製品の品質向上に結びつくというものです。技能検定、販売士、

情報処理技術者試験、簿記検定などがこれにあたることが多いといえます。この場合はその資格取得による効果（Return）に応じて、つまりROIを考慮しながら支援費用（Investment）を決めていきます。ガイダンスはもちろん実施し、ROIによって通信教育、時間外セミナーなどの教育メニューを選定します。通信教育もROIに応じて、全額企業負担、従業員と折半、資格試験合格者のみ企業負担を選びます。インセンティブとしては受験料負担、合格一時金とし、給与については能力給に反映させる程度が一般的です。

③公平にリーダーを選ぶ

プレイヤー（一般従業員）の中からリーダーを選ぶ時、トッププレイヤーをリーダーにするのが一般的です。このトッププレイヤー選定に資格取得を使う時です。ガイダンスでは勉強法よりも資格取得がリーダーとなる必要条件であることをはっきりと説明することです（もちろん十分条件でなく）。教育は通信教育と直前対策くらいの1～2日程度の時間外セミナーを組み合わせるのが一般的です。通信教育費は従業員と折半か、合格者のみ全額負担が一般的です（どちらにするかは合格率によります。非常に低い場合は両方、高い場合は合格者のみ負担など）。インセンティブはそもそも「リーダーになる」ことですので合格者のみ受験料負担とし、能力給に反映させるべきといえます。

④職種転換

職種を区分して採用している企業などでは、本人の希望で職種転換をする際、資格取得を条件にすることが多いといえます。マーケターへの職種転換は販売士1級取得を条件とするといったものです。この場合ガイダンスでその旨をはっきりさせ、かつ業務経験のない職種ですので、学習方法の指導を資格教育ベンダーなどに委託してやってもらう必要があります。

基本的には通信教育で学習するしかないので、企業負担はせいぜい合格者のみとせざるを得ません。インセンティブは職種転換そのものですので、合格者のみ受験料負担程度にすべきといえます。

⑤福利厚生

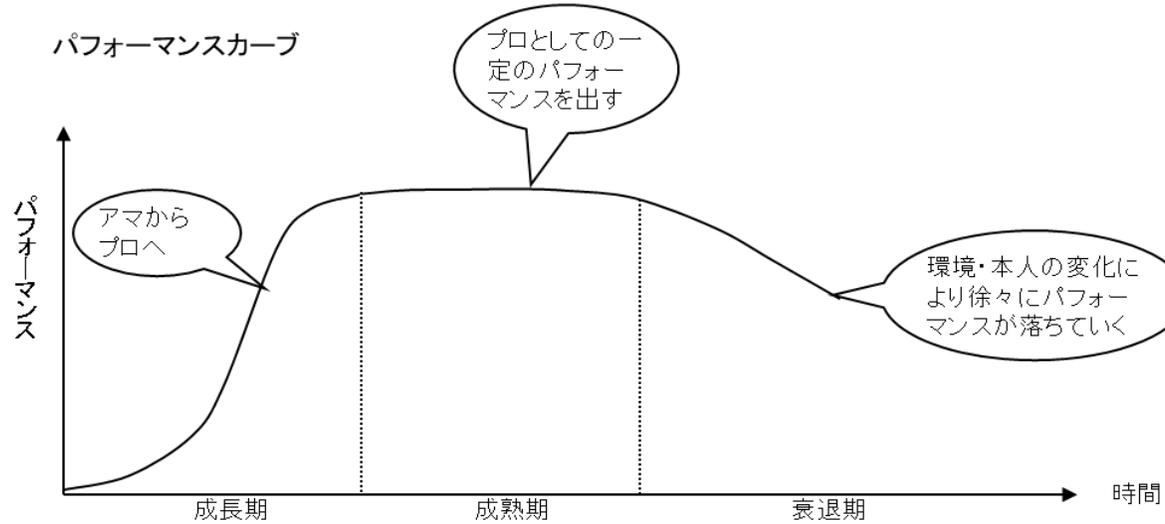
「仕事ばかりが人生ではない」といったまさに趣味に関するものです。これは本人が本人の意思で本人のコストで行うべきといえます。

第3章 階層別教育

[トータルセオリー]

企業の階層をプレイヤー層、リーダー層、経営層の3つにはっきり分ける。その上で各階層に求められる知識、ノウハウ、経験を明らかにする。これをサポートするものを階層別教育という。

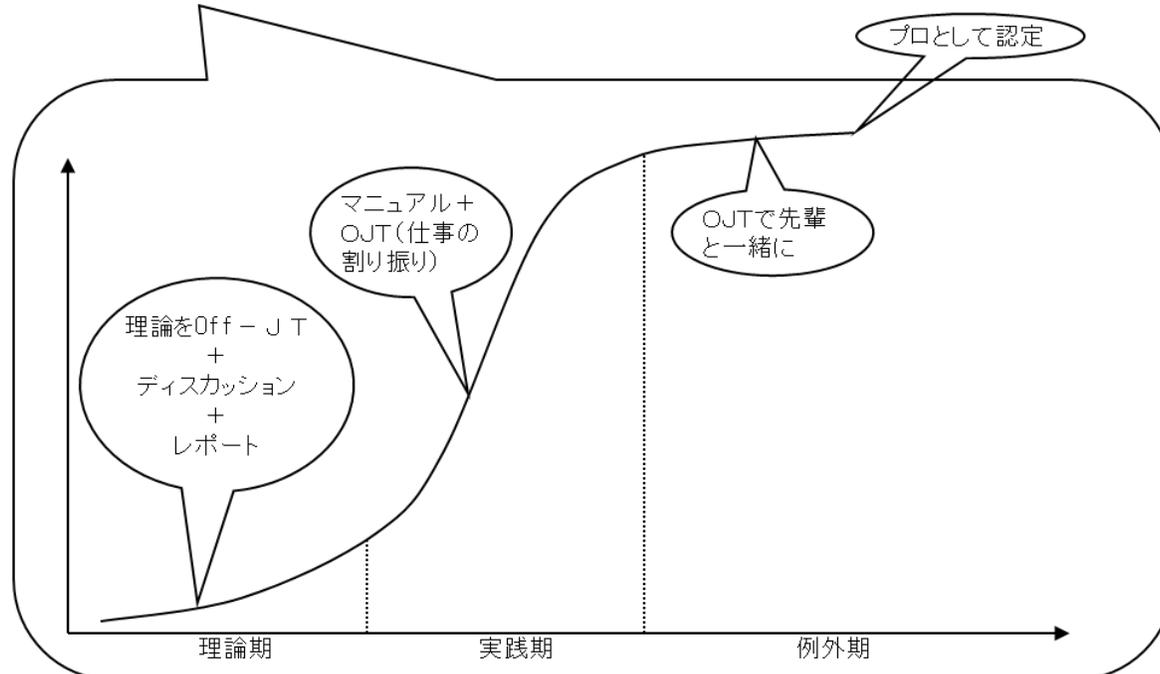
人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

成長期で陥るミス

- ・理論期⇒とりあえず現場に慣れさせる
⇒実践期にやること
- ・実践期⇒仕事のアシストをしながら覚える
⇒例外期にやること
- ・例外期⇒理論を学ぶ
⇒理論期にやること



日本では「プロとしてその仕事を遂行できる人」を採用するのではなく、極端に言えば「何もできないアマチュア」で「その企業の仕事をやってみたい」と思っている人を雇うという新卒採用がその中心です。企業側が応募者の仕事への向き・不向きを面接などで判断して採用します。プロ野球でいえば、野球が好きで、野球をやったことがなく、かつ野球に関する潜在能力の高い人を雇い、プロ野球選手に育てることです。そのためアマチュアで入ってきて、プロフェッショナルになってからやめられるのでは、企業は「学校」（といっても授業料は企業が負担し、かつ給料を払っているのですが）となってしまう。そのため企業へのロイヤルティ（忠誠心）、年功序列（企業に長く勤めることでリターンが大きい）を意識し、独特の日本型経営というスタイルを築きあげてきました。

しかし、近年では後で述べるアメリカ型企業の増加によるいわゆるヘッドハンティング、若者の企業へのロイヤルティの欠如などから、積極的な中途採用、企業内教育の廃止などを考える所も増えています。そして、多くの企業は「学校化」しないために能力主義を導入し、「やめては困る人」に高条件を与えて、その社外流出を食い止めようとしています。しかし、プロフェッショナルな人材に対して高給与が払われることでかえって企業離れが進んでいます。

一方アメリカでは、企業はその仕事のプロを雇い、そのプロフェッショナル度合いによって年棒を払うのが普通でした。しかしこういった経営を続けていくと、プロ野球のフリーエージェント制のように人件費アップを招くことになり、雇ってから育てた方が効率が良いのではと考えはじめています。

企業が「従来の日本的経営＝新しいアメリカ型経営」を取るのであれば、この「アマからプロへ」という人材育成が経営の最大テーマともいえます。本章ではこのテーマについて考えてみたいと思います。

アマチュアを雇ってプロに育てることを考えた時、そのプロの度合を測る「ものさし」が必要となり

ます。これがセオリー1で述べたパフォーマンスです。働く側から見ればプロとしての力であり、企業から見れば貢献度です。パフォーマンスはセオリー1で述べたとおり、スループットと品質からなります。

アマチュアとして入ってきて退職するまでのパフォーマンスは人材育成イメージの上図のようなカーブを描き、大きく3つの時代に分かれます。

- ・成長期⇒アマからプロに成長していく
- ・成熟期⇒プロとして一定のパフォーマンスを発揮できる時代
- ・衰退期⇒環境変化、能力低下によりパフォーマンスが下がっていく時代

本セオリーでは成長期について述べ、成熟期、衰退期への対応はセオリー17以降で述べます。

成長期のテーマは当然のことですが、短期間にかつ低コストで成熟期に入ることです。したがってこの時の指標は以下のような成長効率となります。

$$\text{成長効率} = \frac{1}{\text{時間} \times \text{コスト}}$$

一方、成長期を脱して成熟期に入るための方法、つまり教育には2つの方法があります。「その仕事をやりながら覚えさせる」OJTと「仕事をやらずに一気に教える」Off-JTです。成長期ではこのOJTとOff-JTをバランスよく組み合わせることで成長効率を高めることが人材育成のポイントです。

成長期はさらに人材育成イメージの下図のように3つの時代に分けられ、S字カーブを描きます。

①理論期

新入社員として入ってしばらくはパフォーマンスが向上しません。それは自分のやる仕事の意味がわかっていないからです。この時期はO f f – J Tで仕事のバックボーンとなる理論を教育することです。その仕事を「どうやるか」という方法・ノウハウではなく、原理・原則を学び、「なぜやるのか」「その仕事をやった後、次に何がなされるのか」ととらえさせることです。したがって新入社員教育は社会人としてのマナー教育が終わったら（できればこれくらいは企業に入る前に学んでおいて欲しいところですが...）、配属先別に各業務を「覚える」のではなく「理解」させるために集合セミナーを行います。セールスをやるのであれば、基本的なマーケティング理論から入り、マーケティングにおけるセールス業務の位置づけ、セールスの基本的理論、セールス後に起こる会社の仕事...といったことを教育します。「理解させる」ことが目的ですので、講師が講義するのではなく、理論の書いてある本を読ませ、ディスカッションしたり、レポートを書かせたりして考えさせます。新人教育は講師をやってみればわかるのですが、講義をやれば学生時代を思い出して必ず眠ってしまいます。私も最初の頃は、新人は持続力がないのかと思っていましたが、教師や大学教授のあまりうまくない、つまらない講義を受け慣れてきたため、「話を聞く→寝る」ということが条件反射のようになってしまっているのです。しかし彼らは「考えさせる」と驚くほどの能力を発揮します。

この時にO J Tを使うのは危険です。O J T指導員が1対1で本人に理論を教え込んでいては成長効率の分母のコストが大きくなり過ぎますし、指導員側のパフォーマンスが落ちてしまいます。だからといってとりあえず雑用をさせて、指導員など先輩の仕事振りを見せるのでは成長効率の分母の時間があまりにもかかりすぎます。

ここでは次の実践期の成長効率を高めるためにO f f – J Tで理論をじっくり学習させます。社内に適切な講師がいなかったり、部署ごとの配属人数が少なく、教育効率が上がらない時は、社外のオープンセミナーを受講させ、社内でレポートをまとめさせるようにします。

②実践期

理論を理解させたら、いよいよ現場で仕事をしながら教育します。つまりO J Tです。OJTのやり方はセオリー9で述べたとおり、マニュアルをベースとします。もし新人が行うような簡単な仕事のためにマニュアルがない場合は、受講者（O J Tを受ける人）が仕事をやりながら作っていきます。セオリー9で述べたとおり、O J T指導員の役割は「仕事のやり方を教える」ことではなく、受講者が「何をするのか」という仕事の割り振りや、やり方がわからない時の質問に答えることです。与える仕事は当然のことですが、基本的なものから徐々に難しいものへとしていきます。指導員はパフォーマンスのうちの品質をチェックし、その仕事の品質責任を負います。指導員の仕事は品質保証であり、スループットはチェックしません。ある仕事の品質が安定してきたら、次のもう少し難しい仕事を与えます。これをくり返していったら、一通りの仕事が、プロとして一定の品質が出るようになるまで続けます。

この実践期の段階つまり基本的な仕事をしているときにやっていけないことは、初めてだからといって「手とり足とり」教えたり、指導員と受講者が一緒にやることです。これでは成長効率のコストを上げるだけでなく、基本から応用に向かう所で伸び悩んでしまいます。

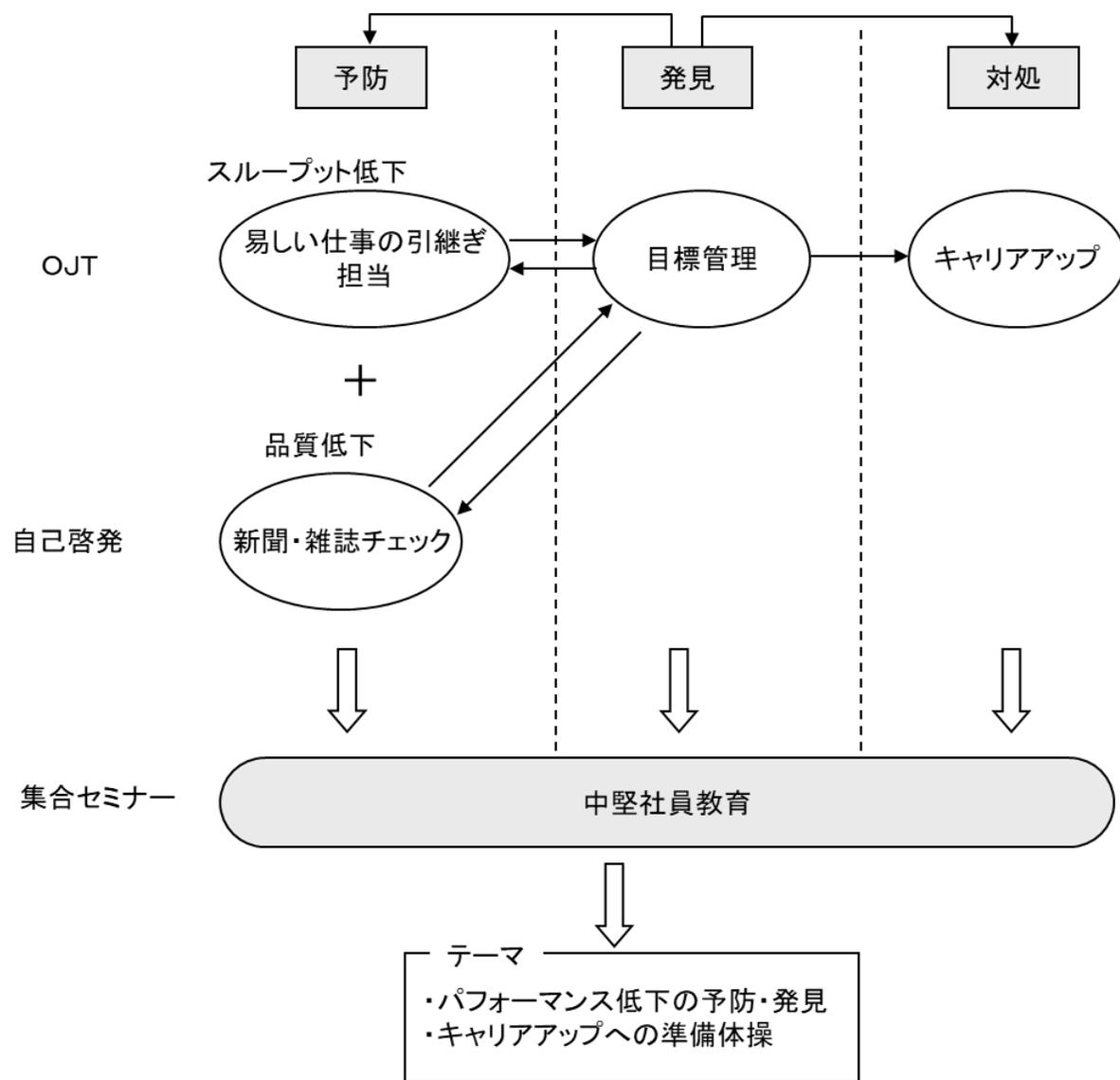
③例外期

③例外期

一般に基本的な仕事は毎日くり返されるものが多く、パフォーマンスは一定品質の下で、時間あたりの仕事量が増加していくことで上がっていきます。これが実践期の高い傾きです。ところが、感覚的には80%くらいの仕事を覚えた所で、ほとんどの人が伸び悩みます。これは残り20%の仕事がいつも違う形で発生していて、1回ごとにやり方を変えなくてはならないためです。多くの仕事において最後の20%は例外処理であり、ケースバイケースで判断を必要とする仕事です。ここではOJT指導員や上司がこの例外処理を受講者と一緒にやることです。セールスでいえば最も難しい最後のクロージング（注文を決める）は先輩に同行営業してもらうことです。

例外期において最も大切なことは、この成長期の最終である例外期が終わり、この人が時間当たり仕事量、品質ともにプロとなったことを認定してあげることです。そのための手段としてはプロだということ意識させるセミナーでのレポート評価や、国家試験などの資格取得により行います。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

中堅社員教育の実施

- ・ 1年に1回定期的の実施する
⇒ 定期点検
- ・ 人数が多いときはなるべく組織を横断してかつ経験年数が同じ人でやる
⇒ 同じ気持ちを持った人同士が別の仕事をヒントに自分を見直す
- ・ 社内で自由な情報交換の場を作る
⇒ インフォーマルな方が、パフォーマンスの低下に気づくことも多い

成熟期はもっとも企業貢献がなされるときであり、いかにしてこの期間を長くするかがそのテーマとなります。

成熟期の終わりといえるパフォーマンス低下というリスクに対しては、その低下の予防、発見、対処という3フェーズで考える必要があります。

・予防

パフォーマンス低下はセオリー1で述べたようにスループットと品質の2つに分けて考えます。スループット低下についてはOJTで予防します。具体的には後輩を指導させ、易しい仕事（難しい仕事よりも量は多い）を後輩に引き継ぐようにします。日常コンスタントに起きている易しい仕事を低レベルの人に移し、自らは難しい仕事を行うことで、むしろスループットをあげていきます。また定期的に職務をローテーションすることも予防となります。どうしても同じ仕事を延々と続けていくと、マンネリが生じ、気力が低下し、パフォーマンスを落とします。担当顧客・業務の変更などはこれを防ぐ働きをします。

品質低下は本人の能力低下ではなく、環境変化によって求められる知識、ノウハウ、経験が変わってくることにより起きます。この予防は本人の日頃の学習、つまり自己啓発によって予防します。自らの仕事の環境の変化を新聞・雑誌でとらえ、その対応策を自分が考えていきます。

・発見

これは目標管理で行います。自分のスループット、品質の低下を上司の協力を得て自分が気づくというものです。

・対処

パフォーマンス低下の発見をした場合は予防策（引き継ぎ、ローテーション、新聞・雑誌チェック）を講じていきますが、どうしてもパフォーマンス低下が止められなくなることがあります。この時はセオリー18で述べるキャリアアップを図るのがベターといえます。

この予防、発見、対処を年に1回くらい同じ悩みを持っているメンバーが集まり、集合セミナーで話し合うのが効果的といえます。これは中堅社員教育と呼ばれ、階層別教育の一貫として多くの企業で行なわれています。しかしこの中堅社員教育は多くの企業で見直し、中止を検討しています。それは目的がはっきりせず、単なる情報交換会や日頃のストレス発散、ガス抜き（これも私は大切だと思いますが）となってしまうからです。

中堅社員教育の目的は成熟期を長くするために、パフォーマンス低下の予防・発見・対処をOff-JTで行うものであり、次のように進めていきます。

①オリエンテーション

はっきりと自らのパフォーマンスチェックが目的であることを伝えます。

②ケーススタディ&グループディスカッション

当社と似たような環境にある企業の中堅社員を主人公として、彼が実際に抱えている悩みをケースとして記述します。このケースについてグループディスカッションでどう解決するのかを話し合い、それが次のリーダーへのキャリアアップにつながるようなストーリーに持っていきます。

③テーマディスカッション

さらにもっと直接的に以下のようなテーマにてグループディスカッションし、その結果を相互に発表し、共有します。

- ・当社を取り巻く環境変化要因を挙げる⇒その環境変化に当社としてどのように対処していくか⇒中堅社員としてできることは何か

- ・当社における業務上の課題は何か⇒その解決策をリーダーの立場で話し合う

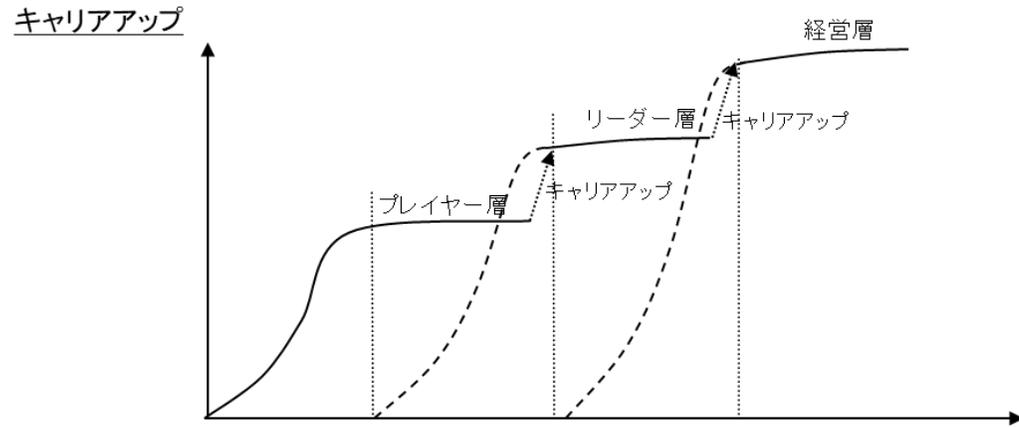
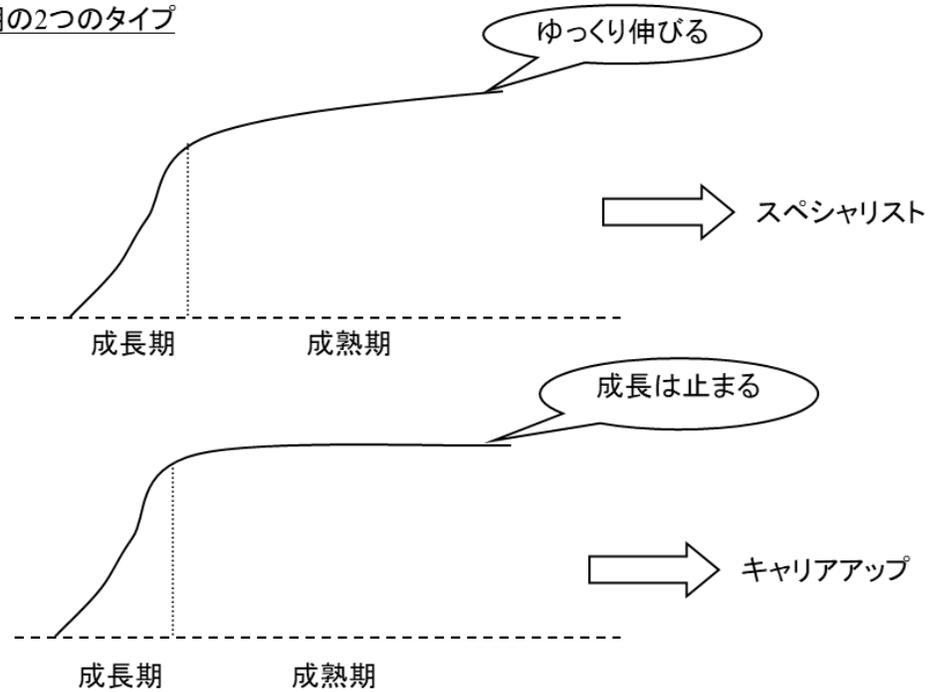
このケーススタディ、テーマディスカッションによって自らの立場、問題点を相互に発見していくようにします。

④レポート

事後レポートとしてテーマディスカッションの2つ（環境変化と業務上の課題）について、個人としての優先度をつけ、「自らがそれに対して何ができるか、何を学んでいくべきか」をレポートとして「上司」に提出させます。

人材育成イメージ

成熟期の2つのタイプ



ワンポイントアドバイス

プレイヤーの成熟期とリーダーの成長期を重ねるために

プレイヤーが成熟期に入ったらすぐに以下のことを告示する

- ・リーダーに求められる知識・ノウハウ・経験
- ・リーダーになる人の条件
- ・リーダーになるべき時期

成熟期におけるパフォーマンスの伸びは2つのタイプに分けられます。

①成熟期に入ってもゆっくりパフォーマンスが伸びる

次の2つの条件が重なった時、見られる現象といえます。

・対象業務

対象業務に求められる知識、ノウハウの標準化が難しく、経験によって知識を得て、ノウハウが本人に蓄積されていく場合です。しかも求められる知識、ノウハウが比較的不変で環境に左右されないものです。セールス、技能的業務、応対業務、判断業務などがこれにあたります。

・本人の能力向上

本人が1つのことにじっくり取り組むタイプであり、経験を生かして着実に能力を向上させていく場合です。

この2つの条件が整った時、このタイプの人にはスペシャリストとして長期にわたって企業にパフォーマンスを提供できますし、また本人もそれを望んでいると思います。むやみにキャリアアップさせてリーダー職にしない方が企業のためであり、本人のためといえます。業務特性は人材育成部門が、本人特性は本人の希望および上司のパフォーマンスチェックにより行うべきです。

②成熟期に入ると成長が止まるタイプ

成長期では急速に成長するのですが、成熟期に入るとピタっとその伸びが止まるタイプです。上の2つの条件のどちらかまたは両方が満たされない時に起こる現象です。つまり対象業務が一定の知識・ノウハウがあれば一定のパフォーマンスが出る場合、求められる知識・ノウハウが変化していく場合、本人が覚えの早い（いわゆる要領がいい）場合などです。

このタイプはこのまま放置しておくとおパフォーマンスを下降させ、衰退期に向かってしまう危険を抱えています。現象は次のような形で現れてきます。

- ・マンネリ化する

本人にマンネリ感が出て、気力が失せ、パフォーマンスを低下させていきます。この場合衰退期はゆっくりと姿を現してきます。「何か最近元気がない」「今1つ成績が伸びない」といった現象です。このとき、ちょっとした担当業務や担当顧客の変更でパフォーマンスを取り戻すことはありますが、抜本的な治療とはなりません。

- ・環境変化についていけない

技術革新、制度変更などにより求められる知識・ノウハウが変化していく時、これについていけず一気にパフォーマンスを落とします。IT化による仕事の劇的変化などがこの典型です。eメール、インターネットなしではマーケティングなどできないのに、何とか昔の知識・やり方でやり切ろうとする時などです。この場合はすでに手の打ちようがなくなっていることも多いといえます。

- ・本人が転職する

もっとも急激なパフォーマンス低下といえるのが転職です（一気に企業へのパフォーマンスが0となります）。本人のマンネリ感や待遇不満（これだけパフォーマンスを出しているのに給与が増えないという不満が多い。しかし会社として一定のパフォーマンスに一定の給与を払うという仕組みになっていないため手の打ちようがないことも多い）から他社へ移るものです。当然といえば当然ですが、トッププレイヤーに多く、企業が受けるそのダメージは大きいといえます。この場合は本当に手の打ちようがありません。残留の説得も一次的な効果しかなく、仮に残留しても多くの場合、急速にパフォーマンスを低下させていきます。

成熟期において上の3つの現象をすべての人に起こさせないというのは不可能です。しかし、起こしては困る人、起こしても別の方法がある人には打つ手があるといえます。パフォーマンスが落ちてきた、または落ちる可能性のある仕事から新たなパフォーマンスが期待できる仕事への転換です。つまりキャ

リアアップです。

ある仕事の成熟期が終わり、衰退期に入る前に別の仕事の成熟期を迎えていれば、この問題は解決されます。これには次のような方法がとられます。

- ・プレイヤーの中でのキャリアアップ

プレイヤーとしての仕事の中にいくつかのステップを用意して、徐々に難しい仕事をやっていくというものです。セールス3級、2級、1級と資格等級などを決め、それぞれに求められる知識・ノウハウを定義し、徐々に階段（キャリアステップ）を昇らせていくというものです。このキャリアステップは能力向上、給与分配には必要であり、多くの企業で用意されています。しかし上の3つの場合のうち「退職防止」以外については、これだけでは抜本的治療になりません。いずれは成熟期の階段を上りきって衰退期が来ます。しかし衰退期だからといって資格や給与を下げることは難しいといえます。

- ・プレイヤーからリーダーへ

プレイヤーとしてパフォーマンスに限界が来たら、リーダーへと昇格させるというものです。プロ野球で現役を引退して、コーチや監督になるのと同じです。この時、人材育成イメージのようにプレイヤーの成熟期の終了と同時にリーダーの成熟期を迎えるようにすべきといえます。リーダーになってからリーダーの勉強をはじめるとは、そのリードタイム（成長期）におけるロスが大きすぎます。つまりリーダーの成長期はプレイヤーの成熟期と重なるべきです。これがプレイヤーのパフォーマンス一定によるマンネリ感をとることにもなります。こう考えればプレイヤーの成熟期は企業への貢献とともに、リーダーのための知識、ノウハウ、経験を身につける時期といえます。

- ・リーダーから経営者へ

同様にリーダーの成熟期が終わるとともに、経営者としての成熟期を迎えるべきといえます。さらにリーダーの成熟期はプレイヤーの成熟期よりも、一般に期間が短いので、経営者としての成長期を短くする必要があります。

こう考えるとトッププレイヤーがリーダーに、トップリーダーが経営者にとという日本的経営は理論的に裏づけされることとなります。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

リーダー塾卒業認定

- ・カリキュラムを終了したら全員卒業
⇒集合セミナーにすべて参加（どうしても参加できないときはレポートで代替）&レポートはすべて提出
- ・レポートの内容が不合格の時
⇒レポート再提出し、合格をもって卒業
- ・リーダー塾はリーダー評価の場ではなく、育成の場

リーダーとしての成長期は以下のように育成していきます。

①告示

まず1人前になったプレイヤーに（つまりプレイヤーとしての成熟期に入ったら）次のリーダーへのステップという意味で以下の点を告示します。

- ・リーダーに必要な知識、ノウハウ、経験など
- ・リーダーになるための教育計画

②自己啓発

まずリーダーとして必要な知識のうち、基礎的な理論を通信教育で一通り学習させます。リーダーとして必要な知識は、トッププレイヤーとしての知識を除けば次の2つです。詳しくは拙著「ビジネスリーダーのセオリー」を参照してください。

- ・自分の担当している業務以外の知識

リーダーは他グループのリーダーとコミュニケーションすることも大切な仕事です。したがって他グループのやっている仕事に関する基本的知識は必要となります。つまりマーケティング、経理、人事などの共通スタッフ業務およびライン業務（生産、流通、金融…）に関する知識も必要となります。

- ・経営に関する知識

リーダーは経営戦略を理解し、経営者のパートナーとして機能する必要がある、経営に関する基礎的知識（というよりも常識。日本経済新聞が読める程度。中身については拙著「マネジャーが知っておきたい経営の常識」を参照して下さい）が必要です。

③募集

リーダーは本人が「なりたい」と思うことが一番大切なことです。「なりたい」人に企業は従業員が皆で稼いだ「カネ」をかけて教育して、リーダーとして育成していきます。②の自己啓発のもう1つの意味は、リーダーとしての基本的な知識を学び、リーダー像をつかみ、こういう仕事をやってみたいかどうかをプレイヤーに判断してもらうことです。そして「やってみたい」人の中からリーダー育成の教育を受ける人を選定します。選定は「公平さ」が大切です。面接や上司評価（そもそもプレイヤーとしてのパフォーマンスしか見えないはず）では不公平といえますので、レポート（「当社の経営課題をリーダーの立場で述べなさい」など）が一般的ですし、場合によっては自己啓発で学んだ知識をチェックするようなペーパーテストでも構わないと思います。

④リーダー塾

リーダー育成では、1～4年程度（1年を超える時は1年生、2年生、…として「進級」というけじめをつける）で20～30人位の塾形式の学習方式がベストです。対象人数が少なければ他社と共同でやります。この場合は教育ベンダーなどを仲介として、情報を共有できる会社を選びます。人数が多いときは③でスクリーニングするか、複数クラス作ります。塾生は1クラスを1チーム5人くらいで4～5チームくらいの班に分けておきます。内容は企業の業種、業態により異なりますが、一般的には次のような項目を組み合わせます。

（i）集合セミナー

1ヶ月に1回程度、休日などに塾生が全員集まり、以下のような集合セミナーを開催します。塾長は経営者として、講師は必要に応じて企業内外より選定します。

・知識面

塾生が相互に自らのプレイヤー業務について（経理なら経理業務を、セールスなら販売業務について）、何の目的で、どういうフローでやり、何をアウトプットしているか、他の業務との関連などについて発表します。これはリーダーとしての大切な仕事であるプレイヤーの仕事の理論化を図ることが主目的です。仕事を理論化しないと、他人に説明することはできません。そしてもう1つの目的が「他業務の知識を得る」という自己啓発でやった内容を実践の事例として学ぶことです。

知識についてはさらにリーダーとしての実践的な理論を、ビデオなどによる他社事例、ケーススタディにより学びます。私はこれをリーダー学とよんでいます（詳しくは「ビジネスリーダーのセオリー」参照）、この部分は教育ベンダーのプロの講師に委託すべきです。

・ノウハウ面

リーダー共通の普遍的なノウハウとして、マネジメント理論、問題解決力について学習します。前者はPDS（計画、実行、評価）サイクルとしてほとんど完成されたものであり、これを一通り学習し、自社・他社のケーススタディを通してリーダーの考え方を学びます。

後者の問題解決力については、1回目の塾生が各自で世にある問題解決技法を調査し、どのようなものがあるかを相互に発表します。調査は市販本やオープンセミナーの受講などにより行います。そのうえで自社で問題が発生したケースについてグループディスカッションを行います。この際、先ほどの問題解決技法のどれかを「何とか使ってやってみる」ようにします。そのうえでグループで結果を発表し合い、各グループの使った問題解決技法について評価しあい、自社として活用できそうな技法（複数あってもよい）に絞り込みます。2期目以降のリーダー塾ではこの選定された技法を中心とする問題解決セミ

ナーを行います。詳細はセオリー26を参照してください。

・経験面

上記のケーススタディ・グループディスカッションがリーダーとして疑似体験の場となります。

(ii) グループ学習

月1回の集合セミナーの他に、グループ（先ほどの4～5人の班）が随時集まったり、グループウェア、イントラなどの掲示板を用いて、あるテーマについて学習していきます。例えば次のようなものです。

・ベンチマーキング

ベンチマーキングとは、本来はその業界のエクセレントカンパニーを目標（ベンチマーク）としていくことですが、最近では他企業について調査していくことを総称しています。塾の各グループが特定の企業を決めて、その企業について調査（訪問、インターネット、有価証券報告書、その企業の製品・サービス…）し、自社との違いを分析していくというものです。そしてその結果を将来リーダーになった時の上司である経営者にレポート提出したり、プレゼンテーションをしたりします。これによってリーダーとして求められる情報収集力、分析力、理解力、創造力などをトレーニングします。

・特定テーマ企画

企業によっては特定テーマについてグループディスカッションにより計画を立てていくことも有効です。テーマは新商品企画、新しい販促手法や生産手法といったものです。ベンチマーキング同様にその結果は経営者にレポート提出またはプレゼンテーションします。

(iii) 自己啓発

リーダーの知識の中で特に外部環境に関するものは自己啓発で個人学習とします。新聞、雑誌などを1年間購読して現在のプレイヤーとしての業務に関する記事を抜き出し、それに対する自分の意見をレポートとしてまとめます。

(iv) 卒業

塾には卒業という概念を必ず取り入れます。卒業認定には「必ず」個人レポートを求めます。テーマは「自らがリーダーとしてやっていくための長期計画」です。つまり「自分がリーダーになったら、ここをこのように変える」ということを客観的な目で考えさせることです。

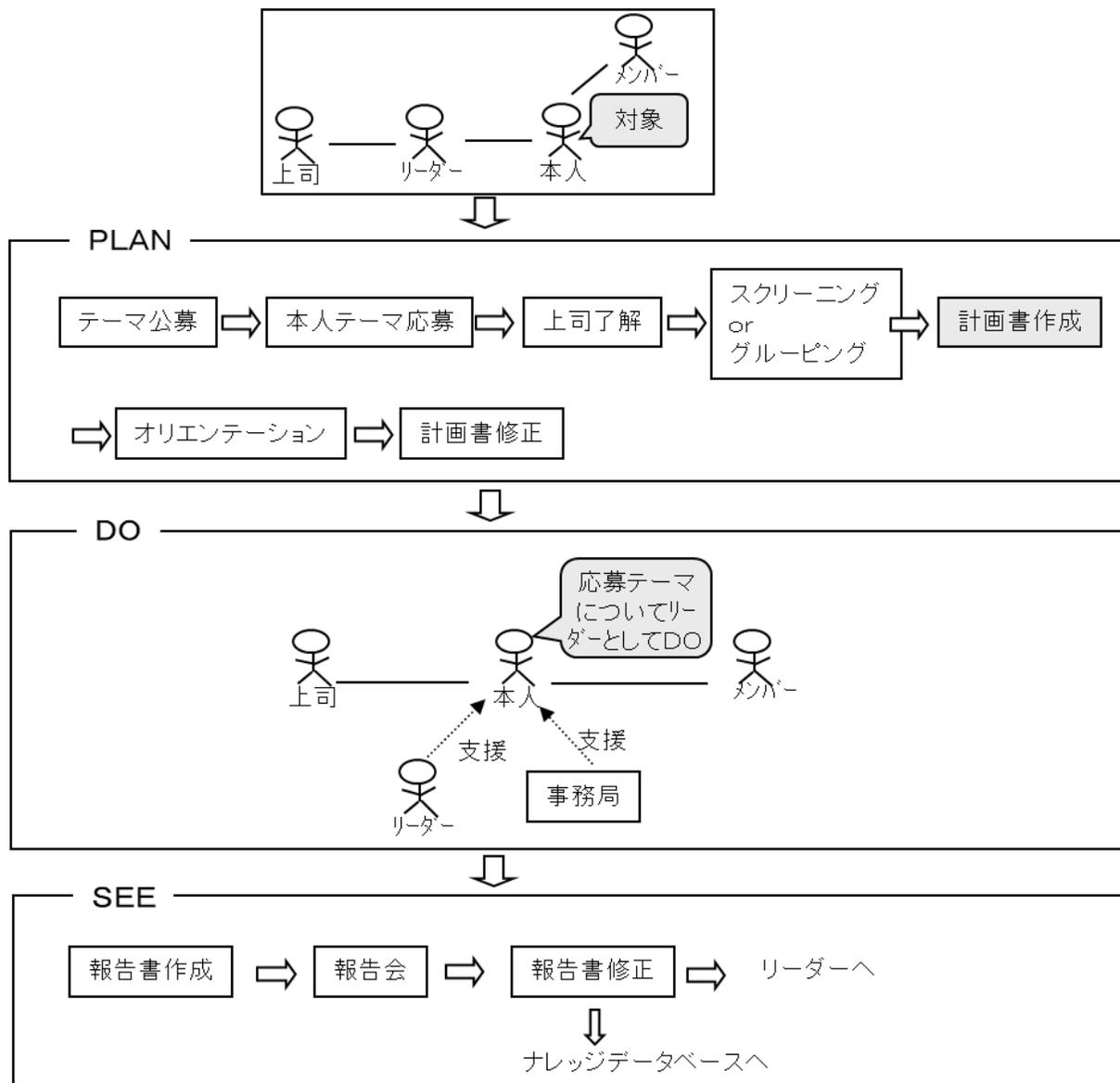
④現場実践

これは次のセオリー20で述べます。

⑤リーダー評価

これはセオリー21で述べます。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

現場実践のポイント

- 本人に成功体験を持たせる
⇒リーダーとしてやっていく自信を身につけさせるのが目的
- リーダーとして未熟なのはあたり前
⇒上司がすべての責任をとることを公言する
⇒「思い切ってやれ、結果は私が責任をとる」
- テーマが終了するまで報告会に参加させない
⇒期日がきて中間報告しても、PDSができないと自信がつかない
⇒後で1人になっても報告会をやる

自己啓発、リーダー塾でリーダーとしての要件を満たしたら、実際にリーダーとして業務を行う前に「見習い」期間をプレイヤーの成熟期にとる必要があります。これはリーダー学習会、リーダートライアルと称して行います。決してリーダーになるための試験ではなく、リーダーになることが決まっている人の見習い期間として位置づけるべきです。見習いですので学習法としては本来OJTでやるべきなのですが、完全なOJTで見習いをさせても次の理由でうまくいかないことが多いといえます。

- ・OJT指導員は現在のリーダーであり、いつのまにかそのOJTは「リーダー育成」が目的でなく「チームの業績を出すこと」が目的となってしまう。
- ・見習いリーダーがやったことに対して現リーダーが冷静に評価できない（OJTで現リーダー自身がやったことでもあるので）

この2つの問題をクリアするためこのOJTに集合セミナーを組み合わせた学習会として実施します。教育テーマはリーダーの仕事の基本の基本としてのPLAN-DO-SEEです。学習会全体をコントロールするものとして、事務局を設置します。事務局は人材育成部門が担当し、集合セミナーなどの教育を一部委託する時は、教育ベンダーの担当講師もこれに入ります。

① PLAN（計画）

事務局がまず学習会の共通課題と対象期間を決め、テーマを公募します。共通課題は企業の置かれている立場によって異なりますが、企業内のあらゆるリーダーに必要とされるもの、つまり会社の戦略テーマのようなものにします。場合によってはこのテーマを複数用意しても構いませんし、「変革」「チャレンジ」といった抽象的なものでも構いません。

対象期間は3ヶ月～6ヶ月くらいが妥当です。ただ開始～終了のタイミングを現場での予算期間（例

例えば4月から9月まで)とは「ずらした」方が良いと思います。重なっているとどうしてもこの学習会が日常の業務評価と連動してしまい、本来の目的からはずれてしまいます。

この共通課題と対象期間に合った個別テーマを「見習いリーダー」が自分で考えます。自らの個別テーマ立案後、いきなり事務局へ応募するのではなく、現リーダーの上司（本人から見ると上司の上司であり、見習いリーダーとして活動するときは直接の上司となる人）に了解をとります。つまりそのテーマをオンザジョブで実行することをOKしてもらふことです。これは後で本人に「時間がなかったからできなかった」といわせないために上司にそのテーマのための時間確保を約束させることと、まだ見習いリーダーですので、上司にそのテーマを実行しやすい環境を作ってもらふことが目的です。

学習会は10人程度が妥当です。応募が多い場合はスクリーニング（早くリーダーにする人からやる）、グルーピング（10人くらいずつに分けてやる）などを行います。人数が少ない分には構いません。

学習会のメンバーが決まったら各人にテーマ遂行のための計画書を作成させます。計画書のフォーマットについては事務局が企画し、記入要項も用意します。一般的には次のような項目として、A3で1枚程度にまとめさせます。

- ・テーマ⇒何をやるのか
- ・現状認識⇒現状のどの部分に問題意識をもっているのか
- ・仮説⇒このテーマを実行するとどうなると考えているのか
- ・プロセス⇒テーマを進めていく段取り、そのスケジュール、関係者の協力、そのプロセスで発生するコスト（外部コストと内部コストに分けて）

- ・ 目標⇒何を目標とするのか、目標をどうやって測るのか
計画書作成後、オリエンテーションとして1回目の集合セミナーを以下のような内容で行います。
- ・ 今回の学習会の主旨、学習会全体のフロー、約束事の説明
- ・ 計画書のチェックポイントの説明
- ・ メンバー各人が自分の計画を他のメンバーおよび講師にプレゼンテーション
- ・ メンバーの相互評価
- ・ 講師が計画書の修正ポイントを指摘
- ・ まとめ（リーダーとしての考え方など）
つまり各メンバーの作った計画書をケーススタディとしてマネジメントのあり方、問題解決力などについて実践的に学習します。
オリエンテーション終了後計画書を修正し、OJTに入ります。

②DO（実行）

個別テーマの実行は上司（現リーダーの上司）から今回のテーマの遂行についての権限を得たというスタンスで、本人がリーダーとしてメンバーを使って行います。上司または現リーダーがOJT指導員として機能します。事務局はアクシデント対応（実施が不可能になったらどうするか、大幅に遅れたらどうするか、内容を大幅に変えるとき…）や進め方に関する質問に答えます。

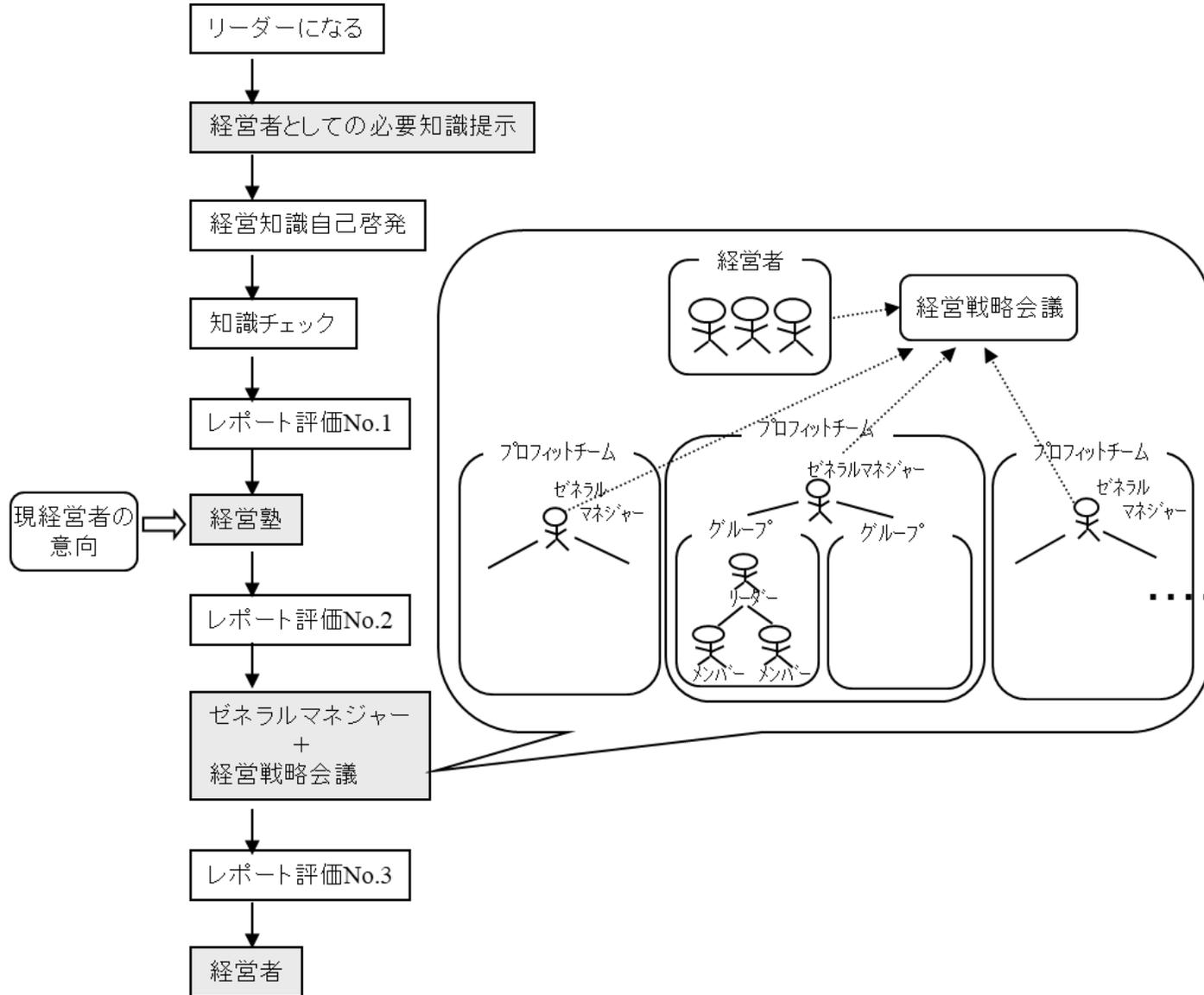
③SEE（評価）

DOが終了したら各人が報告書を作成します。報告書の項目は計画書と同一であり、計画と実行の差異について書いていきます。報告書作成後、報告会として2回目の集合セミナーを開きます。オリエンテーション同様に各人が自分の報告書にもとづいて、他のメンバー、講師にプレゼンテーションします。この時、経営者をゲストとして呼ぶと効果的です。その目的は次のようなものであり、これを経営者にも理解してもらいます。

- ・この学習会が「経営者が立案しているオフィシャルなもの」であることを受講者およびこれからの受講者に理解してもらう
- ・テーマ実行に対して「ねぎらい」の言葉をかけてもらう
- ・今、経営者が抱えている課題を次期リーダーに話してもらう

報告会の学習項目はSEE、つまり差異分析のやり方であり、これを通して計画の立て方（評価してみてもはじめて計画の意味がわかる）、マネジメントサイクルを実感してもらいます。報告書はセオリー6で述べたナレッジデータベースへと登録します。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

経営者の条件

- 経営に関する知識があること
- 現経営陣と意見（理念・戦略）が合うこと
- 経営活動を経験していること
- 経営活動で一定の成果を上げた実績があること

リーダーの中からトップリーダーを選んで、経営者に育成していくのが日本型経営の基本であり、「ともに働く場」（Company Co-operationという意味）としての企業本来の姿だと思います。またそれがきつと企業で働く人のモチベーションを高め、結果として企業の最大のパフォーマンスを出すと思います。

ここではリーダーの時と同様に「経営者に求められる知識・ノウハウ・経験を持った人」を経営者にします。経営者にしてから学習させるのではありません。これはリーダーの時よりも強く求められる条件です。

リーダー育成は経営者の意思決定で新しいリーダー像を作り上げていくことができます。しかし経営者育成では新しい経営者像を作り、それに合った人を育成しなくてはならないのですが、その像を誰が作り、誰が育成するかが問題です。ある意味では経営者の自己否定、自己批判ともいえる仕事です。これは外部のコンサルタントに自社の経営の強み、弱みを他社との比較で挙げさせ、「強みを生かして」「弱みを補う」経営者像を立案させ、これを人材育成部門が現経営者に投げかけるべきです。当社の強みを生かすことを強調すれば取り入れられると思います。もちろんこれで終わりではなく、さらに現経営者がこれを加筆修正し、自分たちが納得できるものとしします。

そのうえで人材育成部門がその経営者像を実現するために求められる知識・ノウハウ・経験を定義していきます。経営者に必要な知識はすぐに洗い出せるのですが、ノウハウが見えてきません。経営の「良いやり方」というのが今1つ定義できません。そして「良い経営」と「悪い経営」の分岐点に「経営者の経験」が及ぼす影響が極めて大きいことがわかります。経営者育成は求められる知識をはっきりさせて、それを経営者予備軍に身につけさせ、後はなんとか多くのことを疑似体験させて新経営者を作っていくしかないということになります。次のようなステップが現実的なものといえます。

①知識習得

経営者として必要な知識を提示して、経営者になりたいリーダーにはこの習得を自己啓発するように指示します。具体的には市販本やテキストなどの書籍の指定です。そのうえでその知識が身についたかどうかをチェックします。このチェックは基本的知識が対象ですので、いわゆるテストが向いています。これをするのもっとも簡単で自己啓発のモチベーションも上がるのが中小企業診断士試験です。中小企業診断士試験は経営者をアドバイスする経営コンサルタントの試験であり、1次試験は知識チェックのマークシート方式ですのでピッタリです。試験は8科目で平均60点で合格です。余計な科目もありますが、幅広く薄くという経営の基本知識の習得（しかし近年ではこの1次試験もかなり難しく、つまり幅広く厚くなってきています）としては許せる範囲内です（ただし2次試験は「自己啓発」で受けさせると良いと思います。こちらは経営者というよりもコンサルタントとしての適性を文章を書かせて見るものですので、必ずしもフィットしているとはいえません）。経営者になるには中小企業診断士の1次試験合格というのは「勉強すれば何とか受かる」ラインですので、経営者へのスクリーニング（なりたいと思うか）としては良いと思います。

②経営塾

知識チェック後、「当社の経営課題について」くらいの粗いテーマでレポートを提出させ、経営気質という基本的な能力適性をチェックします。チェック項目は創造性、論理性、理解力などであり、そのバランスを見ます。

レポートでスクリーニング後、リーダー塾同様経営塾を作ります。期間は1年くらいで人数は6～10人位が妥当といえます。先ほどの経営者像を作った外部コンサルタントが現経営者の意向（経営理念、具体的

戦略)を取り入れて、数多くのケーススタディを作ります。そして受講生が事前にそのケースについて個人で意見をまとめて、塾に参加し、相互に発表し、講師が評価するという、セオリー6で述べたMBA方式で進めていきます。

経営塾の卒業は2回目のレポート評価です。今度は「当社の長期戦略」くらいのテーマとして、現経営者に評価してもらいます。評価ポイントは「当社の経営理念、戦略の理解度」です。つまり経営者が「一緒に経営をやる気持が起きるか」ということです。

③ゼネラルマネジャー

2回目のレポート評価後は経営者の第一歩といえるリーダー養成、業績評価といった経営実践をOJTでやらせます。それにはまず組織を変える必要があります。組織を利益責任を負う、いくつかのプロフィットチームに分けます。それまでの各グループはどこかのプロフィットチームに入れます。プロフィットチームは従来の事業部、部などをそのまま使っても構いませんし、中小企業ではグループと同一にしても構いません。いづれにしても経営者のすぐ下の組織にします。このプロフィットチームはいわゆるミニカンパニーとして各チームで決算を行い、損益計算書（できれば貸借対照表も作る。これについては拙著「コンサルティングセオリー」を参照して下さい）を3ヶ月または6ヶ月に1回作ります。経理部、人事部といったチームもプロフィットチームとして、経理部は経理サービスチームとして各プロフィットチームに経理サービスを提供して収益を得るようにします。

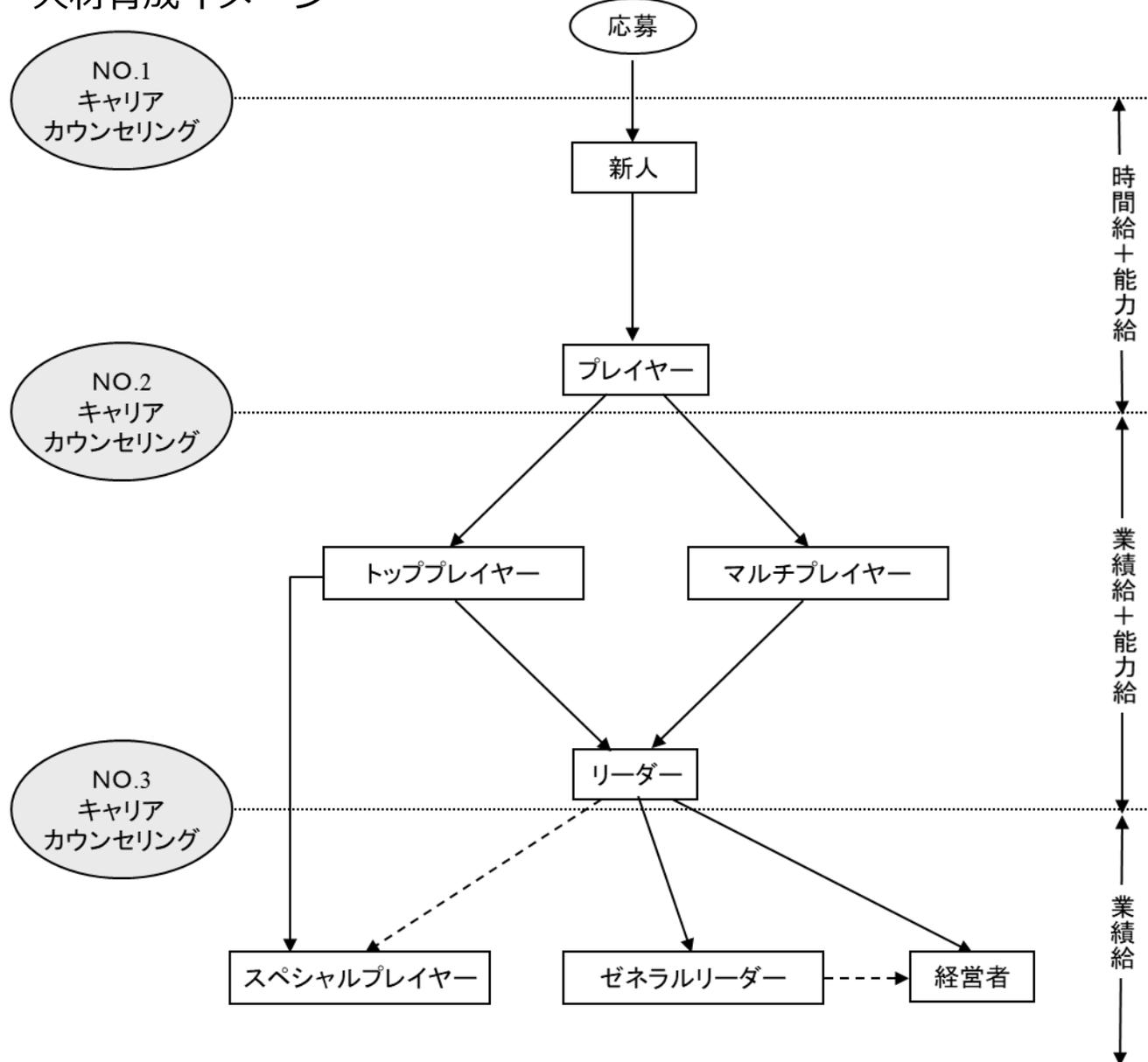
このプロフィットチームのリーダー（本書ではゼネラルマネジャーと呼ぶ）に経営塾卒業生をあてていきます。彼らをあてられないチームは経営者がゼネラルマネジャーを兼務します。

さらに経営者、ゼネラルマネジャーが集まって経営戦略を考える場を作ります。ゼネラルマネジャーはプロフィットチームの経営責任者として、経営戦略会議の一員として経営者経験を積んでいきます。

④経営者

ゼネラルマネジャーを一定期間勤めたら、レポートを提出させてその評価を行います。テーマは「自らのプロフィットチームの戦略と業績評価」といったプロフィットチームでやってきたことです。評価は経営者であり、このプロフィットチームの業績と本人の経営能力を見て、経営者に昇格させます。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

キャリアカウンセリングのステップ

- ・ キャリアパスの提示
- ・ キャリアニーズのインタビュー
- ・ 周辺情報（当人のリーダー、経営者などの意見）の提示
- ・ パスとニーズのアンマッチ部分の抽出
- ・ アンマッチ部分の解決策の「相談」

人材育成の分野では「キャリア (career)」という言葉をよく使います。careerとは辞書によれば「生涯」「経歴」「発展」「出世」という微妙にニュアンスのちがう和訳が並んでいます。従来の人材育成ではキャリアといえば「経歴」「出世」という意味が強かったように思います。役人のキャリア組、ノンキャリア組といった使い方です。本書で述べているキャリアプラン、キャリアカウンセリングにおける「キャリア」は「生涯」「発展」という意味で使っており「ビジネスパーソンが入社してからリタイアするまでの発展プロセス」を指します。

キャリアに関して考える時、2つの側面から見ていく必要があります。1つはキャリアプランであり、企業から見て、協働体として、各々の従業員にどのような発展プロセスをとって欲しいか、とるべきかという考えです。もう1つがキャリアニーズであり、従業員から見て、どのような生涯を送っていききたいかということです。キャリアでは、どうしてもキャリアプランとキャリアニーズのアンマッチが生じます。このコンフリクトを解消していこうとするのがキャリアカウンセリングという世界です。

人材育成部門が、キャリアにおいてなすべきことは「キャリアプランの作成」と「キャリアカウンセリング」の2つとなります。

①キャリアプランの作成

キャリアプランにおいては次の3つのことを考えます。

(i) キャリアパス

各従業員が取ることが可能な道筋を表したものです。これは企業の業種・業態、各従業員の職種、さらには企業理念によっても異なりますが、大まかに考えると人材育成イメージにあるようなものが一般的です。

新人はまずその適性に応じて、特定の部門に配属され、その部門でいわゆる1人前のプレイヤーとして育て上げられます。プレイヤーは1人前になると道は2つに分かれます。その部門のトッププレイヤーを目指すか、他の部門に移って別の仕事も覚えるマルチプレイヤーになるかです。トッププレイヤーは企業に最大限のパフォーマンスを提供していきます。一方マルチプレイヤーは将来の経営者候補としてさまざまな部門の「現場」を学習していきます。

トッププレイヤーはその後リーダーとスペシャルプレイヤーという2つの道に分かれます。前者はプレイヤーをリードするのが仕事であり、後者はプレイヤーとして生涯にわたってパフォーマンスを発揮していくというものです。マルチプレイヤーは原則としてリーダーとなります。

リーダーのうちのトップリーダーは、ゼネラルマネジャーとなります。ゼネラルマネジャーはセオリー21で述べたようにプロフィットチームの損益責任者として、経営者予備軍として働きます。ゼネラルマネジャーのうち経営者適性を持っている人が経営者となります。またリーダーから直接経営者になる道も用意しておきます。リーダーの中で場合によってはスペシャルプレイヤーとして現場のプレイヤーへ復帰する道も用意しておきます。中途採用者についてはどのキャリアからスタートするかを入社時に決めます。

(ii) 組織との関係

キャリアプランで大切なのはこのパスが決して「出世街道」ではないということです。スペシャルプレイヤーとゼネラルマネジャーのどちらがえらいかといった序列を決めているわけではありません。それぞれがミッション（果たすべき役割）をもったポジションにつくということであり、立場は対等です。

しかし企業においては各人の意見が異なった場合、どうやって調整するかを決めておく必要があります。

す。まさかすべて多数決というわけには行きません。これを決めるのが組織です。つまり数名のプレイヤーと1人のリーダーでグループという組織を作り、プレイヤーとリーダーの意見が異なった場合は、リーダーの意見が優先するということを決めておくことです。さらにゼネラルマネジャー、経営者と意見が優先されていきます。これが秩序です。秩序を定義したものが組織であり、キャリアパスはこの秩序を決めているのではなく、1人の従業員のとりうる道を表したものです。

(iii) 給与との関係

給与は時間給（働いた時間に応じて給与を受ける）、能力給（持っている能力に対し給与を受ける）、業績給（企業業績への貢献度に対して給与を受ける）によって構成されるのが普通です。新人、プレイヤーについては、企業業績への貢献度はとらえづらいことが多く、時間給を中心として将来への期待料としての能力給を加味していくのが妥当といえます。トッププレイヤー、マルチプレイヤー、リーダーについては企業への貢献度である業績給を中心として、未だ発展途上ですので期待料としての能力給を加味すべきといえます。スペシャルプレイヤー、ゼネラルマネジャー、経営者には企業への貢献度についてのみ給与を支払うべきといえます。いずれにしてもキャリアパスをベースとして給与体系を考えていく必要があります。

② キャリアカウンセリング

人材育成部門としてはキャリアカウンセリングを次の大きく3回のタイミングで行う必要があります。

(i) 応募時

新人採用または中途採用の応募時に、当該企業としてどのようなキャリアパスを用意してあるかを提示し、当人のキャリアニーズをインタビューします。このときのキャリアカウンセリングは採用面接と

よばれます。就職氷河期の現代では、企業が従業員を選定するという意味合いが強く、この面接を就職試験などといっており、応募者が何とか内定をとるようにがんばります。このため企業側はキャリアプランの提示を怠り、応募者は採用してくれるように場合によっては自分のキャリアニーズを偽って言います。そしてこれが企業、応募者双方に不幸をもたらす結果となっています。採用面接はキャリアプランとキャリアニーズのマッチングととらえていく必要があります、まさにこれが最初のキャリアカウンセリングといえます。

(ii) 1人前のプレイヤーになった時

この時、次の3つの道があることを提示します。

- ・ トッププレイヤー⇒スペシャルプレイヤー
- ・ トッププレイヤー⇒リーダー
- ・ マルチプレイヤー⇒リーダー

トッププレイヤーかマルチプレイヤーの選択は「今の職場が自分の目指している道か」というのがもっとも大切な基準であり、自らが選ぶべきことといえます。ここでのキャリアカウンセリングはキャリアパスの提示とキャリアニーズのヒアリングが主体となります。

トッププレイヤーの後、スペシャルプレイヤーかリーダーかという判断は本人だけでなく、本人の上司の意見も考慮してよく話し合います。この時のキャリアカウンセリングは人材育成部門（キャリアパスの提示、コンフリクトの調整）、本人（キャリアニーズの提示）、上司（キャリアニーズへのアドバイス）の3者の意見交換の場といえます。この時、人材育成部門にとって大切なことは「リーダーとスペシャルプレイヤーのどちらがえらいということはない」ということをはっきりと提示することであり、

企業内の人間としてその役割を担っていくことだと伝えることです。またリーダー指向の人にはトッププレイヤー、マルチプレイヤーを目指すとともに、セオリー18で述べたようにリーダーのための準備にも入っていくよう伝えます。

(iii) リーダーになった時

リーダーになった時のキャリアカウンセリングは、次のキャリアパスがゼネラルマネジャーであることを提示して、そのために何をすべきかを人材育成部門と本人が話し合います。またリーダーを進めていき、そこで自らが不適性と感じたらスペシャルプレイヤーへの転職も可能であることを伝えます。

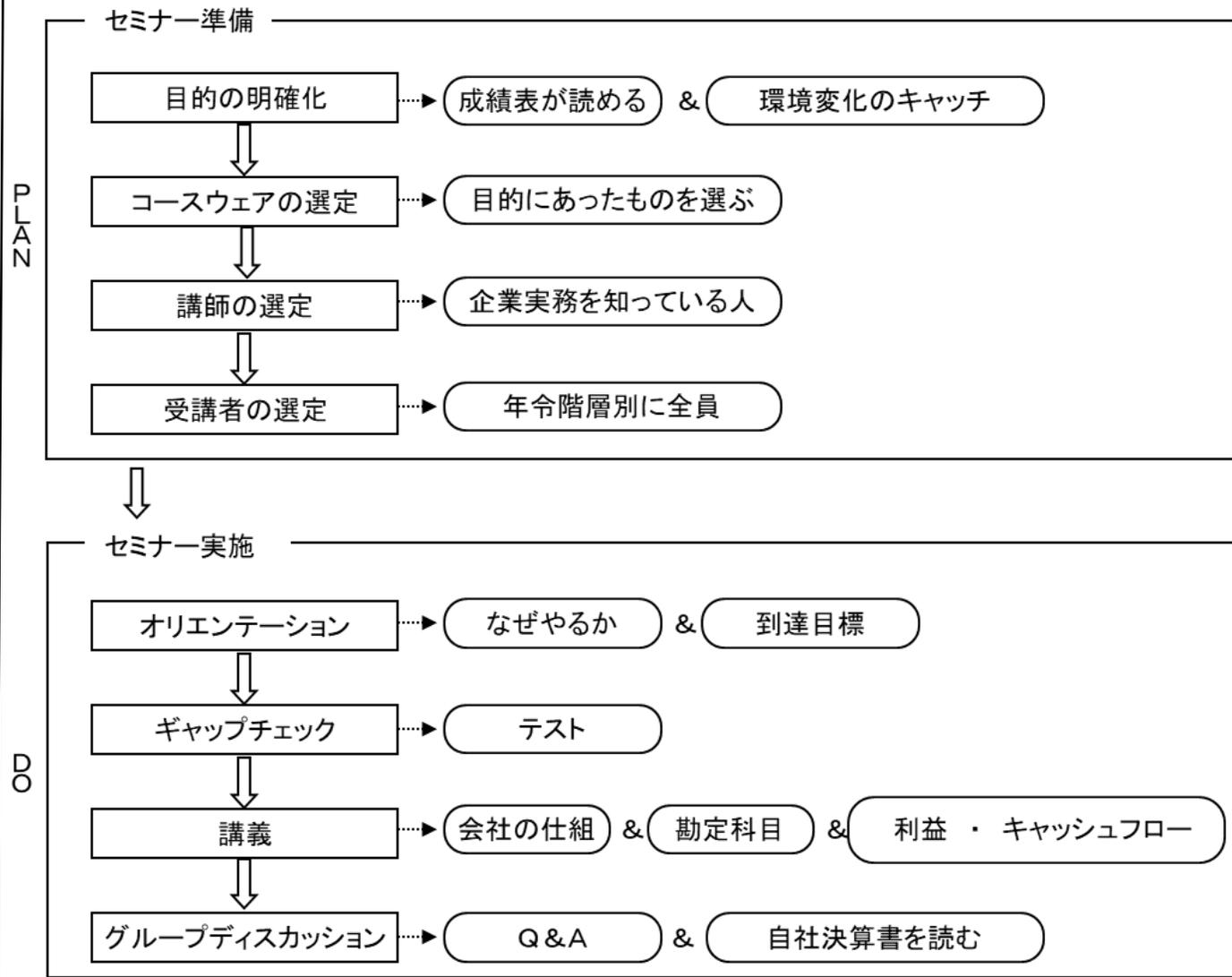
これらのキャリアカウンセリングをアウトソーシングする企業もありますが、いくら何でもやりすぎだと思えます。キャリアパスの作成、キャリアカウンセリングは人材育成部門の本業といえます。

第4章 テーマ別教育

[トータルセオリー]

教育はPDSのマネジメントサイクルで考える。PLANは人材育成部門で立て、DOは講師と受講者により行い、皆でSEEを行う。

人材育成イメージ



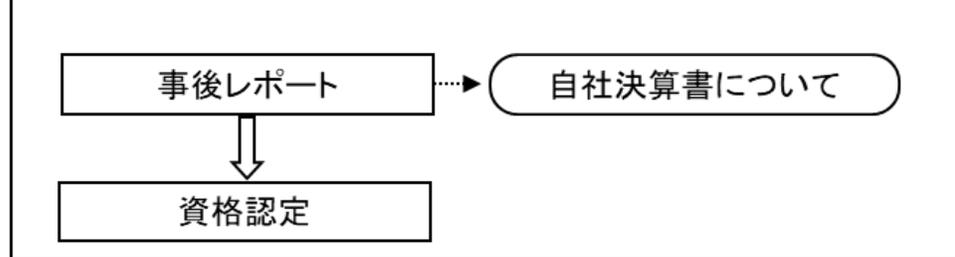
ワンポイントアドバイス

経理セミナーのポイント

- ・ 資本がわかれば貸借対照表が読める
- ・ 売上原価を出すタイミングがわかれば損益計算書がわかる
- ・ 減価償却が売上の一部だとわかればキャッシュフローがわかる
- ・ 限界利益がわかれば予算がわかる

⇒ **SUM**

セミナーフォロー



本章では経理、マーケティング、IT、問題解決、コミュニケーション、コーチングといったテーマ別のセミナーについて述べていきます。本セオリーでは経理セミナーについて考えるとともに、テーマ別セミナーの基本的な進め方も考えていきます。

筆者もサラリーマン時代に経理セミナーを税理士、公認会計士から何日か受け、また本も何冊か読みましたが、まるっきりとといっていいほど理解できませんでした。10年前に自分で会社を作り、自分で経理をやって見て本当の意味がわかりました。そしてなぜビジネスパーソンのほとんどすべての人が経理を理解できないかもわかりました。それは次のようなことが理由です。

- ・そもそも経理をわかっている人が少ない

経理を「知っている」と思われるのは企業の経理担当や税理士、公認会計士などの人たちです。しかし一般ビジネスパーソンが知らなくてはならないのは「経理処理のやり方」ではなく、そこで生まれる数字の「ビジネスとしての見方」です。経理担当の人は「やり方」しか知らず、税理士、公認会計士の多くは企業の実務経験がなく、ビジネスとしての数字の見方を知りません。

- ・経理がシステムチックになっていない

経理というのはどういうわけか日本では文系（どうみても数字を扱うので理系だと思いたしますが）であり、文系独特のファジーさがあり、用語・その関連・フローといったことがはっきりと定義されていません。

- ・基礎を教わらなければ永久にわからない

経理に関する基本的なことを知らないで、仕事をやったり、新聞を読んだり、本を読んだりしても、決して経理の知識は身につけません。この辺がマーケティングなどと違う所です。基礎を理解するには

5～6時間もあればOKですが、多くのビジネスパーソンにはそのチャンスがありません。

人材育成部門はこれらのことを理解したうえで経理セミナーを考えていく必要があります。ここではこれをPLAN-DO-SEEに沿って考えます。

①セミナー準備（PLAN）

（i）目的の明確化

経理セミナーの場合、その目的を見誤ると大変なことになります。簿記などの「経理のやり方」を教えて、受講者が「こんなことは実務には必要がない」と思ってしまうと（確かに簿記など知っても役にたちません）、以降は「数字ギライ」になってしまい、セミナーは逆効果となります。第1の目的は決算書などの企業の成績表を理解できるようにすることです。企業においては最大限の収益や利益を求めるとはではなく、適正な収益、利益を求めていくこと（つまり予算）が必要です。そのためにはその成績がどうやって計算されるのかを知る必要があります。また企業で働く人には環境変化をキャッチしていくことが求められます。したがって新聞、雑誌の企業に関する記事を読んで理解する必要があります。そのための最低限の知識を得ることが第2の目的です。

（ii）コースウェアの選定

経理に関するセミナーはそのニーズが高く、かつ企業の業種、業態によってそのニーズに違いがないので、教育ベンダーにとっては魅力的なものであり、世に数多くのものであふれています。人材育成部門としては上の2つの目的にあっているものを1つ選べばよいこととなります。成績表が読め（作れるではなく）、かつリアルタイムな動き（昔の発想でなく）を意識したものを選びます。セミナーパンフレットやカリキュラムをよく見て、持ち株会社、CEO、コールオプション、キャッシュフロー、

DCF、税効果会計、限界利益、CVPといったキーワードが並んでいるものを選びます。決して簿記、仕訳、借方、貸方、総勘定元帳、残高試算表、財務分析、流動比率…といった言葉が並んでいるセミナーは選ばないことです。

(iii) 講師の選定

講師としてもっとも不適切な人は、先ほど述べた企業の経理のプロであり、税理士、公認会計士といった人たちです。彼らは成績表を作ることができれば「読める」と勘違いしています。もっとも適切な人はその企業の社長です。その企業の成績表をもっともよく理解し、もっともよく環境変化をキャッチしているといえます。しかし現実的ではないので、社長のことをよく理解している人、理解できる人がやるべきです。コースウェアを外部から調達することを考えると、経理出身以外のコンサルタントなどが適当といえます。

(iv) 受講者選定

基本的に受講者は従業員全員（せめてリーダー以上）を対象とします。教育予算的に回数をとれないのなら、受講者を絞るのでなく、1回あたりの人数を増やすようにします。複数回行うときは年齢階層別にして、ベテランから若手へとやっていくのが普通ですが、カリキュラムは回によって変えません。回数が少なく一緒にやるときは、グループをベテランと若手に分けてグループディスカッションをやすくします。

② セミナー実施

(i) オリエンテーション

①で検討した目的をきちんと説明します。これだけは社長にやって欲しいところですが、外部講師がやる場合は「この知識を得ると今の仕事はどう変わるのか、この知識がないとどんな不幸なことが起こるか」を実例で話します。

もう1つ大切なことがビジネスパーソンとして経理についてどこまで身につければ良いかを説明することです。一般的には「日本経済新聞の経営・財務面が読める程度」といえます

(ii) ギャップチェック

講義に入る前に受講者に(i)の目標と自らのギャップを実感してもらいます。具体的には講師が出すキーワードについて「聞いたことがない」「聞いたことはあるがよくわからない」「知っている→説明させる」をカードなどに答えてもらいます。テストが目的ではないので無記名でやります。キーワードは当日、または最近の日経新聞などのキーワードを選びます(不良債権、委員会等設置会社、民事再生、減損処理、有税償却…)。ほとんどの受講者はほとんどのキーワードを答えられませんが(答えられたらこのセミナーをやる必要がない)、講師が「このセミナーを終了したら必ずわかるようになる」といいます。このテストは講師が受講者のレベルを測るためにも使います。

そして経理を理解するだけなら5~6時間あればOKだということを説明し、一生に1度、その時間をとるべきだといえます。

(iii) 講義

知識ですので、本来はそれに関する本を読めば終わりなのですが、この分野は本だけではわかりません。次の3項目について講義します。

- ・ 会社の仕組

株式会社の法的仕組を説明し、各会計処理（税務申告、決算など）がどういう目的で行なわれるかを説明します。そのうえで日本の企業がその仕組どおりに運営されておらず、諸外国からそれを指摘されていることを説明します。

- ・ 勘定科目

決算書は集計表であり、勘定科目は集計区分であることを理解させます。そのうえで各勘定科目について一通りの意味を説明します。

- ・ 利益&キャッシュフロー

利益とは計算値であることをまず実感させます。そのうえで限界利益の概念をとらえ、予算作成が利益目標を売上目標に変えることだということを理解させます。次に「仕訳をなぜやるか」（どうやるかではなく）を説明し、複式簿記は統制（過失や不正から守る）であることを理解させます。そのうえで仕訳の問題点として減価償却をとらえ、キャッシュフローの意味を考えさせます。

- (iv) グループディスカッション

これが集合セミナーとして皆が集まる意味であり、講義とほぼ同じ時間をかけて行います。講師が講義に慣れていない時は受講者の集中力が切れてしまうので、講義の合間にもグループディスカッションを行ないます。テーマは次の2つのタイプのものを用意します。

- ・ Q & A

講義で説明したことを理解してもらうために、講師の準備した質問をグループでディスカッションします。たとえば「連結決算はどうして求められるのか」「減資は何のためにやるのか」「在庫削減はど

んなメリットをもたらすのか」…といったことです。この質問には答えがありませんので、受講者のレベルによってテーマを変える必要はありません。初心者は初心者なりに、上級者は上級者なりにディスカッションします。そういう意味でもグループは同一レベルにしておく必要があります。

- ・ 自社の決算書を読む

自分の会社の決算書を読んで感じたことを話させます。この際比較する相手が必要なのですが、ライバルなどが株式を公開している時はこの有価証券報告書を使います。適当なものがないときは自社の直近と5年前などを比較させます。つまらない財務分析の指標など教えず、2つの決算書で大きく異なる点をピックアップさせ、その理由を考えさせます。これをくり返していくと、当社の戦略やライバルの戦略が浮かびあがってきます。

③ セミナーフォロー（SEE）

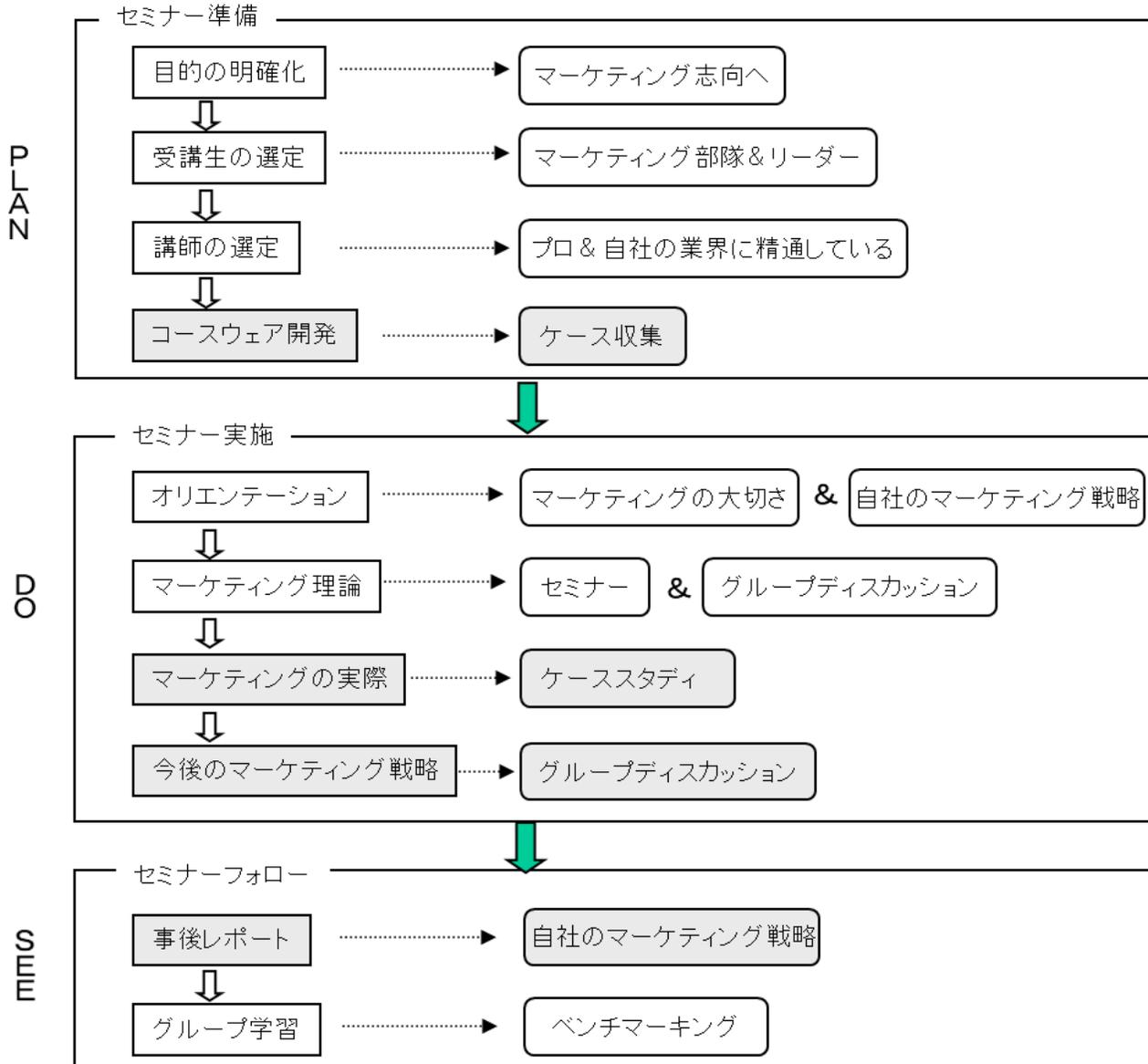
（i）事後レポート

セミナーでは事前学習（経理セミナーではこれが難しい）でなく、事後レポートを求めます。テーマはグループディスカッションでやった「自社決算書を読んで感じたこと」の個人版です。グループディスカッションは常に時間不足であり、自分の意見をすべて出せないものです。この欲求不満を解消し、かつ理解を高め、知識を知恵に変えてもらいます。

（ii）資格認定

上記レポートを講師などがチェック、一定レベルにあることを認定します。これはリーダー職、経営職への転換の際の資料としても使います。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

マーケティングセミナーの目的

- ・ マーケティング志向を社内に啓蒙する
⇒社内でもめたら、マーケティング部門の意見を優先する
- ・ マーケティング理論を習得することではない
⇒マーケティングは差別化、皆がやっていることをやっても仕方ない
- ・ マーケティングアイデアの収集
⇒マーケティングは差別化のアイデア

全社共通のセミナーとしては経理、つまり数字の見方が全社員に浸透したら次はマーケティングをテーマとします。マーケティングセミナーも世にさまざまな商品がありますが、これについては経理セミナーと異なり自社で独自のものを作っていく必要があります。

マーケティングセミナーは以下のように進めていきます。

①セミナー準備（PLAN）

（i）目的の明確化

マーケティングとはマーケットつまり顧客について考えることであり、「企業が行う売するためのすべての努力」といえます。そしてこのことを第1に考えることをマーケティング志向といいます。多くの企業の経営戦略がマーケティング志向にシフトしてゆく中で、マーケティングセミナーが必要となってきました。マーケティングセミナーの目的は全従業員がマーケティング志向という考え方を理解し、それにそって仕事を進めることです。

（ii）受講者の選定

マーケティングセミナーの対象はセールス、販促、広告などマーケティングに携わる人すべてと、それ以外の部門のリーダーとするのが一般的です。リーダーがマーケティング志向を理解したうえで、各部門単位に具体的な実現方法を考え、一般のプレイヤーにはリーダーがこれをOJTで指導していきます。

（iii）講師選定

マーケティングセミナーについては企業の業種、業態そしてその戦略によって変える必要があります、どうしてもコースウェア開発が必要となります。この開発は1回目のセミナーを実施する講師が担当すべき

です。社内では難しいことが多いので、アウトソーシングすることが一般的です。この外部講師はもちろんマーケティング戦略立案のプロ（トップセールスマンなどマーケティング実行のプロではなく）であるとともに、その企業の業界のことをよく知っている必要があります。複数回実施するときは、1回目の受講者のうちの1人が2回目以降の講師としてやっていくのが普通といえます。

（iv）コースウェア開発

講義などの基本的コンテンツは外部講師の持っているものを使うのですが、ケーススタディの対象企業・テーマについては、当社にもっともフィットしたものを選ぶ必要があります。このケース収集・選定がコースウェア開発のほとんどすべてともいえます。そういう意味でマーケティングセミナーについてはオープンセミナーへの参加は避け、自社で行うべきといえます。

②セミナー実施

（i）オリエンテーション

ここには何とか社長に来てもらい、「当社はマーケティング企業となる」「お客様第一主義」などと宣言してもらうのが効果的です。来られない時はビデオや文書などによって社長メッセージを伝えます。次にマーケティング部門長などに当社のマーケティング戦略について簡潔に説明してもらいます。

（ii）マーケティング理論

製品ライフサイクル、製品ポートフォリオ、競争戦略、エリアマーケティング、ロイヤルティマーケティング、チャネル戦略、プロモーション戦略といったマーケティングの基本的理論について実例をまじえて講義します。ここはビジネスパーソンにとって非常にわかりやすい所なので書籍などでの事前学習としてもOKです（しかし事前学習するほどでもなく講義も各項目10分位で終わります）。

次に各理論を自社にあてはめてグループディスカッションで考えてみます。自社の各製品・サービスのライフサイクル、ポートフォリオ、競争戦略…を学んだ理論に沿って考える、といったことです。

(iii) マーケティングの実際

他社のマーケティング戦略をケースとしていくつか提示し、それぞれについて以下の3点をテーマとしてグループディスカッションします。

- ・ケース企業のマーケティング戦略の優れている点
- ・ケース企業のマーケティング戦略の問題点
- ・ケース企業のマーケティング戦略のうち自社に適用できる点

この時ケース企業は自社のまわりから段々遠ざけていきます。例えば薬品メーカーであれば、似たような薬品メーカー⇒外国の薬品メーカー⇒消費財を扱う他業界のメーカー⇒薬品などを扱う流通業⇒まるで異なる業種・業態という形です。そのうえで自社とはまるで異なるタイプの企業のマーケティング戦略を生かすことがライバルへの差別化となり、効率的であることを実例で説明します。例えばセブンイレブンはトヨタ自動車のカンバン方式を参考にして他小売業との差別化を図ったといったことです。

(iv) 自社のマーケティング戦略

最後に自社のマーケティング戦略について5年後くらいをターゲットに、そのあるべき姿をグループディスカッションで考えさせます。

③セミナーフォロー

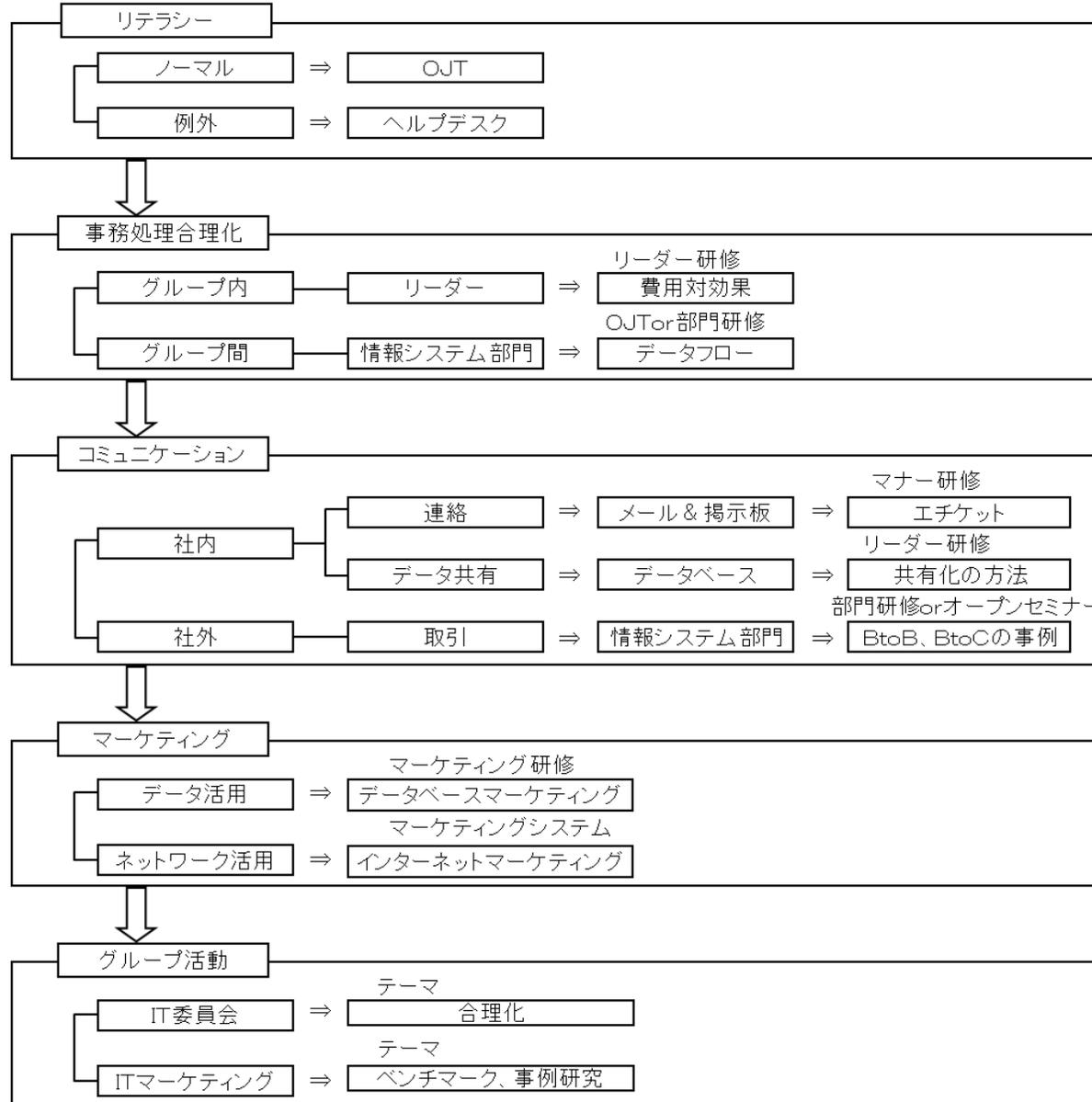
(i) 事後レポート

グループディスカッションのテーマである5年後のマーケティング戦略を用います。レポートは経営者、マーケティング部門長に見てもらい、彼らが「当社の戦略に沿っているか」「おもしろいアイデアはないか」といったことをディスカッションする場を作ります。講師はこの司会をやるとともにそのディスカッション結果を受講者にフィードバックします。

(ii) グループ学習

マーケティングセミナーをきっかけとして各人が外部からアイデアを継続して収集していく仕組みを作ります。一般的にはこのセミナーで作ったグループをそのまま継承させて、自己啓発で学習させ、その結果を人材育成部門が吸い上げていきます。またこの中からセンスの良い人をマーケターに登用していきます。自己啓発のテーマはセオリー19で述べたベンチマーキングが最適です。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

IT教育の難しさ

- 下位者ほどITに詳しい
⇒ IT委員会がマトリクス的にリーダー、経営者をサポートする
- リテラシー教育に偏る
⇒ リテラシーは習うより慣れる
⇒ ヘルプデスクがその柱
- テーマが混乱している
⇒ 事務、コミュニケーション、マーケティングの3つに分ける

I Tに関する能力開発は手薄となりがちです。その理由は次の2点です。

- ・能力開発を人材開発部門と情報システム部門のどちらが担うのかが不明確で互いに遠慮してやらない。
- ・I Tに関するものは、事務管理、組織、マーケティングなど多岐にわたるため、どうしても他の能力開発と重複する。

前者については体系づくり、企画は当然のことながら人材開発部門のミッションであり、実施はケースバイケースです。後者についてはI Tに関する能力開発は重複を前提として他のセミナーなどで行うことを基本とすることです。ここでは基本的なI T能力の開発体系について説明します。

①リテラシー

I T能力の第一歩はリテラシーです。リテラシーとは本来「読み書き能力」のことですが、最近ではI T機器の操作能力を指すことが多くなっています（この場合、情報リテラシーとかI Tリテラシーともいいます）。このリテラシーについては、いわゆる「使い方」は「習うより慣れろ」であり、現場のO J Tが中心といえます。ただトラブルなどイレギュラー処理についてはヘルプデスクが必要です。これについては社内と社外が考えられますが、社内においては本来は例外処理ですのでリーダーのタスクといえます。しかしリーダーがリテラシーが高いことは稀（むしろプレイヤーより低いことが多い）です。人材育成部門が、リーダースタッフとしてI T委員を各グループの中から選定します。彼らはヘルプデスク以外の通常の業務（これが本業）を持ち、グループ内で何かあったとき、そのトラブル解決の支援をします。委員会形式にして、月に1回程度各委員が集まるマトリクス組織とするのが一般的です。このI T委員会の取りまとめ部署が情報システム部門であり、このI T委員会をさらにヘルプするものとして外部のI Tベンダー（一般にその企業へハードウェアや情報システムを納める企業）とヘルプデ

スク契約および保守契約を結んでおきます。これは情報システム部門が窓口となります。

②事務処理合理化

グループ内の事務処理合理化はリーダーの本来業務といえます。これについてはセオリー19で述べたリーダー研修でROI（費用対効果）について学び、合理化の優先順位をリーダーがつけていきます。グループを越えるものは情報システム部門の本来業務であり、OJTまたは部門研修でデータフローなどについて学んでおく必要があります。

③コミュニケーション

社内コミュニケーションへのIT活用は連絡とデータ共有に分かれます。前者はeメールとネットワーク上の掲示板が主カツールであり、電話などと同様にこれを使いこなせないということはありません。電話同様にエチケットを新人の時にマナー研修で教えるべきです。後者はリーダーの本来業務であり、データベースが主カツールです。これについてはリーダー研修でデータベースの基本的考え方、やり方について学んでおきます。

社外コミュニケーションはマーケティングを除けば「取引」であり、情報システム部門の本来業務です。これもB to B、B to Cについて部門研修またはオープンセミナーで取引のパターン分析、事例研究について学びます。

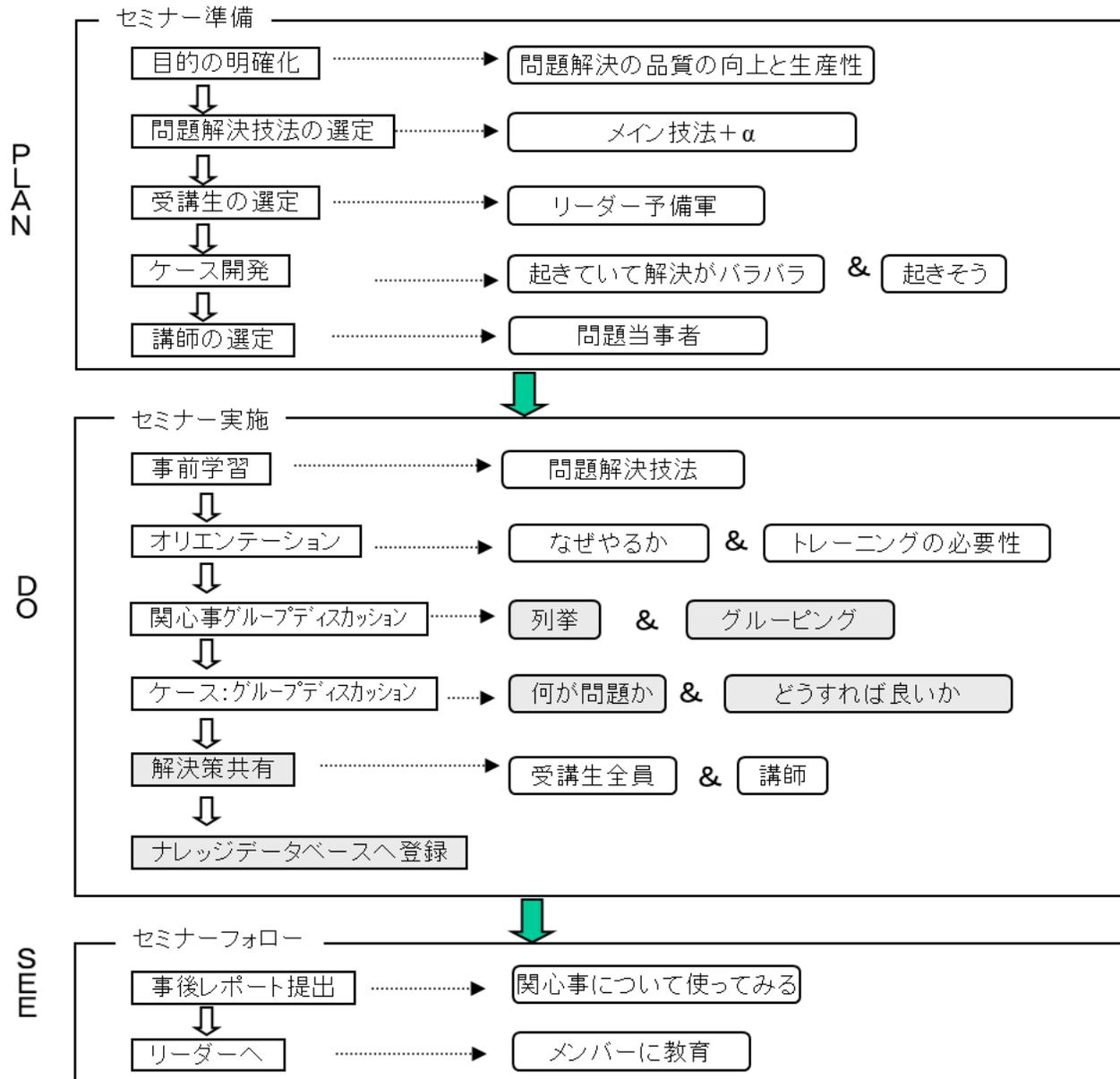
④マーケティング

ITのマーケティングへの活用ですが、これはマーケティング研修のテーマとして行います。マーケティングセミナーの「マーケティング理論」の所で、データベースマーケティングやインターネットマーケティングについて学び、「マーケティングの実際」の所でその成功例、失敗例を学びます。

⑤グループ活動

グループ活動とは先ほどのI T委員会とマーケティングセミナーで述べたベンチマークを中心とするグループ学習をさします。前者は合理化をテーマとして、後者は他社をベンチマーキングして事例研究をし、経営者にI Tを活用したマーケティング戦略を提案します。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

問題解決技法の選定

- できるだけ単純なものを選ぶ
⇒ プロセスが複雑なものは使いこなせない
- できるだけ有名なものを選ぶ
⇒ 使っている人の多いものもする
- 他企業で長続きしているものを選ぶ
⇒ セミナー受講時は評判良くても、実際には使っていないというものも多い

現代企業には、環境変化によって生じた問題をタイムリーに解決することが求められており、そのため問題解決に関するセミナーのニーズも高まっています。ここでは問題解決セミナーのPLAN-DO-SEEについて考えてみます。

①セミナー準備（PLAN）

（i）目的の明確化

ねらいは問題解決能力向上であり、その品質と生産性の向上です。

- ・当事者が適切な問題解決を行う（品質）
- ・同じ結果を出すならこれに費やす時間は短いほど良い（生産性）

この2つのことを達成するために賢い人たちが知恵を絞って考えたのがいわゆる問題解決技法であり、人間の英知の結集ともいえます。この問題解決技法を学び、問題解決の品質と生産性（つまりROI）を上げていくことがこのセミナーの目的です。さらに皆が1つのテーマについて考えることで「こういう時はこういう形で解決するのがセオリー」というナレッジが生まれ、さらに問題解決の品質向上（標準化）と生産性向上をもたらします。

（ii）問題解決技法の選定

世に問題解決技法はあふれ、適用範囲が重複しており、企業としては絞り込む必要があります。各人が自分に合った方法を選んでやると問題解決の品質にバラツキが生まれ、かつ生産性が低いといえます。ただ残念ながら1つの企業で発生する問題点をフルカバーしたものはあまり見当たりません。技法はメインのものを1つ選び、その他にオプションとしていくつかのものを用意するという形にします。選定方法はセオリー19で述べたリーダー塾での意見を参考として決めるなど、使ってみて自社にあったものを選ぶこ

とが基本です。

(iii) 受講者の選定

問題解決技法はプレイヤー、リーダー、経営者の3層でいえばリーダーがその中心といえます。日常発生する例外処理（つまり問題）については、リーダーのミッションです。経営者には問題解決技法よりも意思決定技法が求められるのですが、残念ながら経営にジャストフィットしたものはありません。そのためここにはセオリー21で述べたように経営者の「経験」が求められることとなります。プレイヤーには問題解決というよりも「問題認識」つまり「問題発生の報告」が必要なのですが、これは能力というよりもルールが大切です。

問題解決はスポーツのようなものですので、技法を習った後、それを実際に使用してトレーニングする期間が必要です。そう考えるとリーダーになってからでなく、その直前のプレイヤーが教育対象となります。つまりセオリー19のリーダー塾が適当ということです。しかし技法導入時には現リーダーが受けていないので、まず現リーダーから一気に受けさせて、その後にリーダー予備軍に受けさせることが必要といえます。多くの企業では階層別教育の一環として「途中から」これを行うため、すでにリーダーになっている人たちがこの技法を知らず、結局現場では使われなくなってしまうことが多発しています。まず「もうすでに受けていなければならない人」からやるべきです。

(iv) ケース開発

問題解決技法はケーススタディがその中心です。このケースについては他の企業で起きている問題ではなく、当社の問題にすべきです。当社で「起きているが解決策がバラバラなもの」「これから起きそうな問題」にすべきです。したがってこの開発（というよりも情報収集）は社内で行うべきです。

(v) 講師選定

最適の講師は問題の当事者といえます。しかしセミナーでは複数のケースについて学習しますので、複数の講師が必要となって、セミナーのコストパフォーマンスが悪くなってしまいます。社内のリーダークラスでもっとも問題解決能力が高いと思われる人（技法を良く知っているのではなく、実務で結果として良い問題解決をしている人）に講師をさせるのがベストです。

②セミナー実施（DO）

(i) 事前学習

受講者は選定された問題解決技法に関する書籍、テキストを学習します。

(ii) オリエンテーション

講師がこのセミナーはリーダーとして必要な問題解決技法を身につけ、問題解決の品質と生産性を上げることが目的であり、セミナー終了後もトレーニングが必要なことを話します。

(iii) ケース・グループディスカッション

受講者をグループ分けし、講師が用意したケースについてグループで問題解決技法を使ってみます。ディスカッションテーマは、「何が問題か」という問題認識と「どうすれば良いか」という解決策提案の2つです。

(iv) 解決策共有

グループディスカッションの結果を相互に発表し、解決策を共有します。

(v) ナレッジデータベース

まとめた結果をナレッジデータベースに登録します。登録したものは現場で同じような問題が起きたときのマニュアルとして使うとともに、次回以降のセミナーのグループディスカッションのまとめにも使います。

(vi) 関心事・グループディスカッション

最後に受講者各自に今そして将来において抱えている問題を列挙させ、それをグルーピングさせます。そのうえで関心の高いものについて問題解決技法を使って、グループディスカッションさせます。

③セミナーフォロー（SEE）

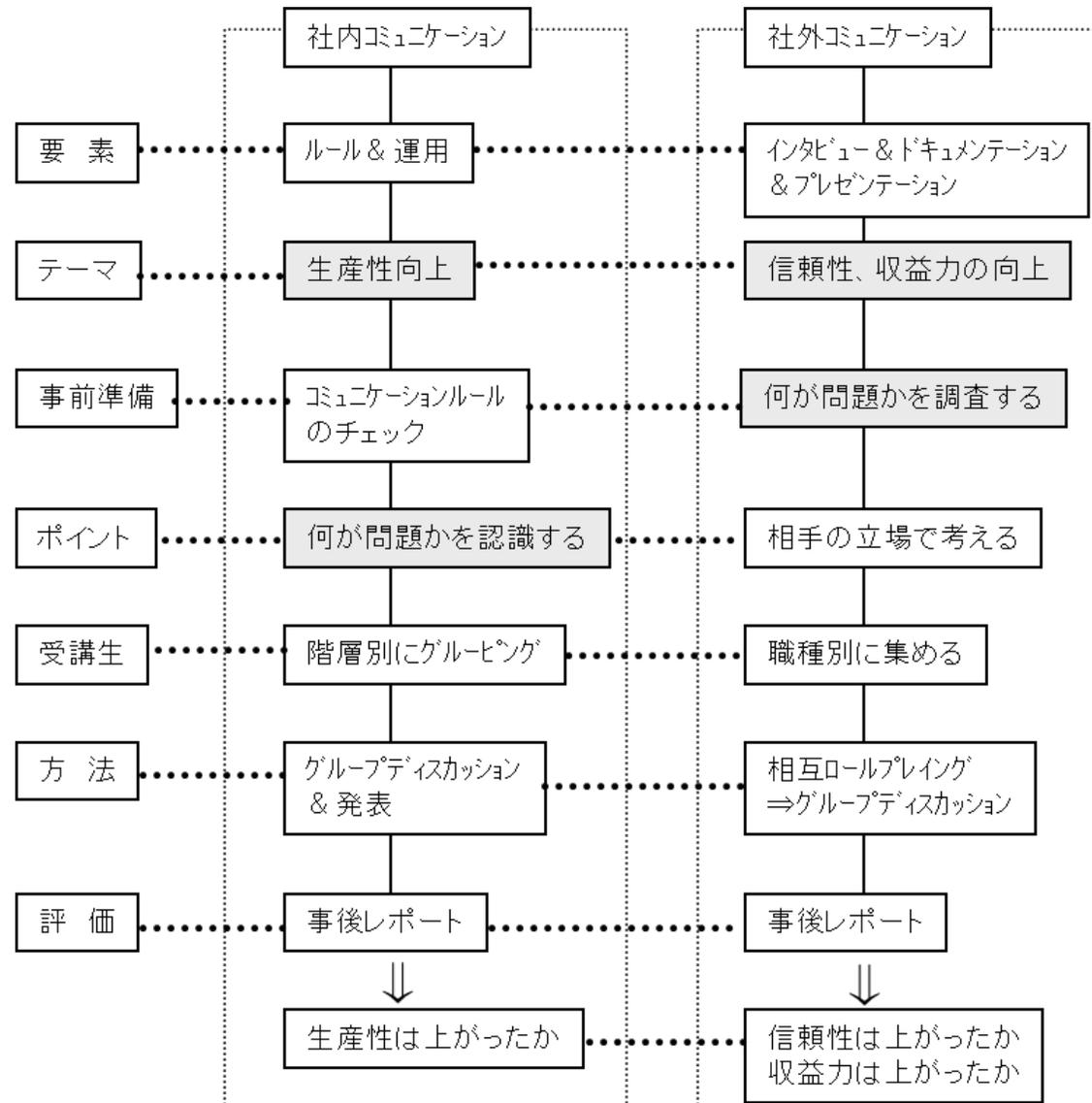
(i) 事後レポート提出

セミナーの最後に挙げた各自の関心事のうち、もっとも関心度の高いものを1つ選び、今回の問題解決技法を使って考えさせ、その結果をレポートとして提出させます。

(ii) リーダーへ

リーダーになったら、この技法をメンバーにOJTで教育する義務を負います。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

コミュニケーションセミナーの勘違い

- ・人間関係を良くしようとする。明るい職場にしようとする
⇒コミュニケーションロスをなくす。仕事の生産性を上げる。業績を上げる。
- ・顧客に良い質問をするためのテクニックを学ぼうとする
⇒どうして正確に伝わらないかを考える
- ・図解などドキュメンテーションテクニックを学ぼうとする
⇒どうすればわかりやすいかではなく、どうすれば誤解がないかを考える
- ・顧客をプレゼンテーションで説得しようとする
⇒説得ではなく納得、どうすればわかってもらえるかを考える

eメール、インターネットの普及で企業におけるコミュニケーションは大きく変わろうとしています。またコミュニケーションロスには企業経営に生産性低下、企業イメージ低下、さらには収益力の低下をもたらします。これを防ぐ意味でコミュニケーション教育を実施する企業も増えています。コミュニケーション教育は社内コミュニケーションと社外コミュニケーションの大きく2つに分けて考える必要があります。

①社内コミュニケーション

社内コミュニケーションはルールとその運用から成り立っています。そしてその教育テーマはコミュニケーションロスを防止して仕事の生産性を上げることです。「職場の人間関係を良くする」といったことをテーマと考えがちですが、それは目的でなく手段です。つまり「人間関係を良くする」ことが目的でなく、良くすることで「仕事の生産性を上げる」と考えることです。人間関係というのは得体が知れず測りづらいものですが、生産性は業績として測ることができます。業績を上げるためにコミュニケーションロスをなくすことがテーマであり、そのためにセミナーを開いてコミュニケーションルールとその運用実体を見直すわけです。

セミナーの実施計画を立てる前にまずコミュニケーションルールを調べます。そもそもあるのか、ないのか、あるとすればどういう形（マニュアル、規則…）で存在しているかといったことです。

次にセミナーで何をやるかを決めるのですが、「コミュニケーションロスによる問題点の発見」が最大のポイントです。これは実際にコミュニケーションをしている人しかわかりませんのでグループディスカッションで列挙させます。上司への報告方法、共通データの入力（皆のためのデータを誰が入れるのか）などがよく挙がります。そのうえでその問題点はコミュニケーションルールに問題があるのか、

そのルールへの運用に問題があるのかまたは双方に問題があるのかを考えます。

ルールについてはどうすれば良いかをグループディスカッションし、改正案を考えます。このケースでは意外に答えはまとまります。現場では冷静さを失っていますが、セミナーで冷静に考えれば答えは1つにまとまります。

運用に問題がある場合はさらに3通りに分かれます。コミュニケーションは発信者と受信者から成りますから、発信者が悪いか、受信者が悪いか、その両方かです。この判定はなかなか難しいといえます。特に上司と部下のコミュニケーションでは上司の運用に問題があることが多いのですが、現場ではこれが露呈しません。これをセミナーでグループディスカッションします。したがってセミナーはグループディスカッション⇒発表⇒個人別事後レポートというステップを踏みます。

受講者は部門、階層を越えて、偏りなく広く集め、階層別にグルーピングし、コミュニケーション上「何が問題か」「どうすれば良いか」をルール、運用についてディスカッションします。その後、結果発表によって階層を越えて問題を共有します。このセミナーに講師はいりません。人事部などが事務局としていればOKです。セミナー終了後、このルール、運用の問題点、改善点をベースに人事部などコミュニケーション担当組織がルールを見直します。

事後レポートはこのルール・運用の変更後1～2ヶ月してから受講者に出させます。テーマは「ルール・運用の変更でコミュニケーションロスはなくなり、仕事の生産性は向上したか」ということです。

② 社外コミュニケーション

社外コミュニケーションの要素はインタビュー（人の話を聞く）、ドキュメンテーション（聞いたこと、考えたことを文書化する）、プレゼンテーション（自分の意見を言う）の3要素です。このセミ

ナーのテーマは外部（顧客など）からの信頼性の向上といえます。またセールスなど販売部門が行った時は収益力の向上（より売れるようにする）にもつながります。

ここではまず社外コミュニケーションにおいて何がロス、問題となっているかを広く社内にアンケートをかけます（顧客満足度アンケートのようにこのコミュニケーションを行っている外部の人にも頼めるならもっと良いのですが）そして何が問題かを事前に調査しておきます。

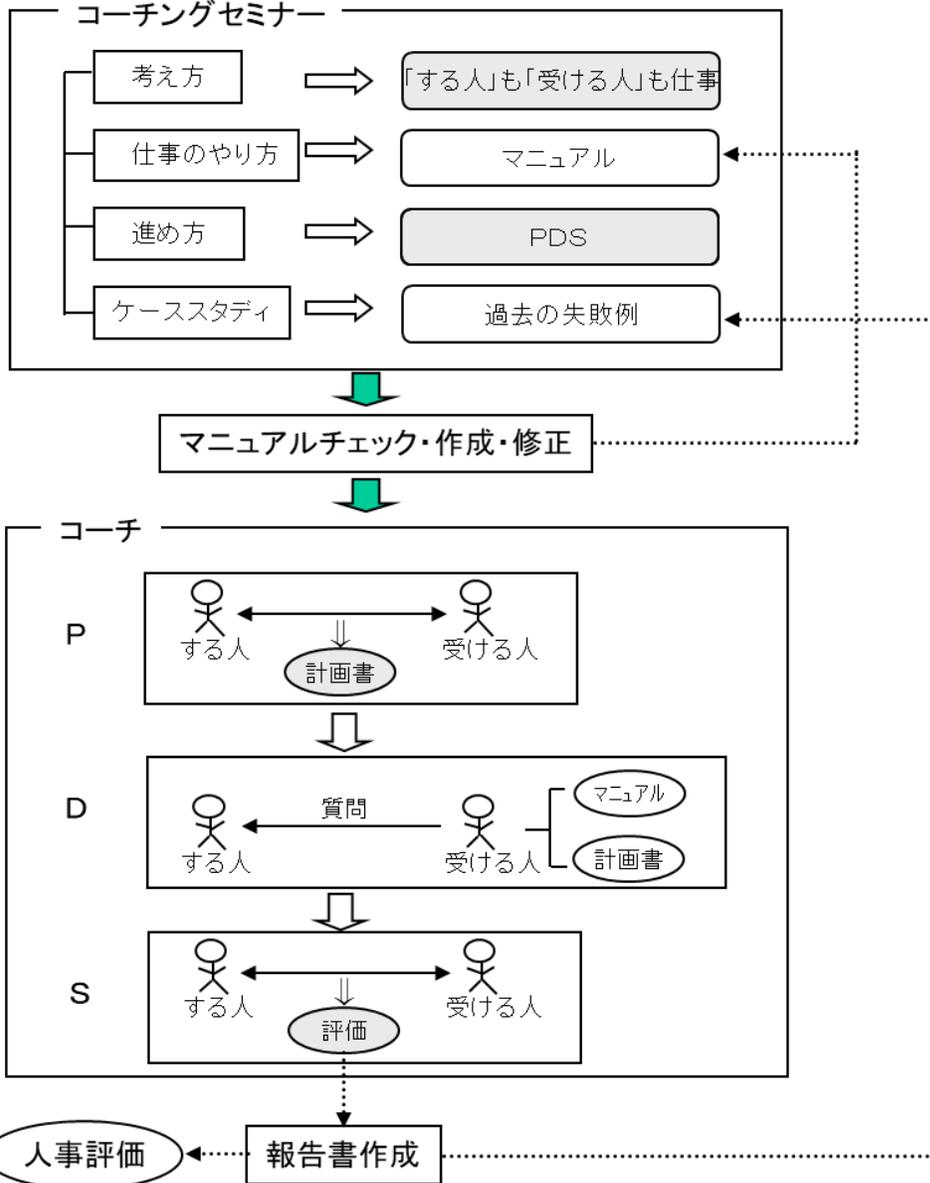
この問題点の解決策ですが、どうしてもテクニック不足と考えて、インタビューテクニック、ドキュメンテーションテクニック、プレゼンテーションテクニックを上げようとしします。そして「話し方教室」、「質問力セミナー」、「顧客にインパクトを与えるプレゼンテーションセミナー」といった社外セミナーを受けようとしします。しかしこれは誤りだと思えます。これら社外コミュニケーションのあるべき姿を冷静に考えれば正確性以外にないと思えます。そう考えるとテクニカルなことではなく、相手の言ったこと、考えていることを正確に理解し、こちらの考えを正確に伝えることだとわかると思えます。

これら社外コミュニケーションの問題点は人間の本質的なところに依存しているものです。「相手によく思われたい」「知らないことを知らないと言いたくない」「その場をとりあえずしのぎたい」…といったことがコミュニケーションロスのほとんどの原因です。

社外コミュニケーションにおいてセミナーでやるべきことは、「コミュニケーションする相手の立場で考えてみる」ということです。そのために相互ロールプレイングをセミナーの中心にします。これは交代で顧客などの社外の人を受講者がやり、その人に他の受講者がインタビューし、ドキュメント提示をし、プレゼンテーションするものです。ポイントは実施者の立場でなく、コミュニケーションを受け

る相手の立場でどうあるべきかを考えさせることです。この「考える」セッションはグループディスカッションにします。コミュニケーションを受ける立場で考えた時、どういう形が良いかを皆で考えることです。受講者は職種別（セールス、応対者、技術者…）に集めるのが良いと思います。セミナー終了後やはり1～2ヶ月してから、そのスタイルを実際にやってみて、どのように信頼性、収益力が変化したかを事後レポートで考えさせます。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

コーチングの誤解

- コーチングというテクニックがあると誤解する
⇒あるのはナレッジデータベース
- コーチングはコーチだけの仕事と思う
⇒他の仕事と同様にコーチする人、受ける人のグループ作業
- コーチングはコーチがやってみせることだと思う
⇒コーチングはやらせること

特定の知識・能力を持った人が、これを必要とする他のメンバーに伝えていくのは協働組織では当然やるべきことであり、すべてのビジネスパーソンの仕事です。この教育も仕事ですので「教育について教育する」必要があります。ややこしいので、これをコーチング教育とよんでおきます。

コーチングを初めてやる人を対象に1日程度の集合セミナーを開きます。講師はコーチングのプロである人材育成部門のメンバーか教育ベンダーです。内容は大きく次の4つです。

①考え方

コーチングがうまくできない理由は次の2つです。

- ・コーチをする人がそれを仕事だと思っていない。
- ・コーチを受ける人は知識や能力が身につかないとコーチが悪いと思う

コーチングの基本は「教える人」と「受ける人」がいて、共同でやる仕事だということです。仕事ですので出来具合によって両者は評価され、その評価で給与が決まります。両者が仕事だと思えばほとんどの問題はクリアされます。

②仕事のやり方

コーチでは「ある特定の仕事をできるようにする」ことが多いのですが、「その仕事のやり方を教える」ことがコーチングではないということを理解させます。やり方はマニュアルで提示すべきです。ない時はマニュアルなしでコーチするのでなく、マニュアルを作ってからコーチすることを教えます。

③進め方

2人以上（コーチする、受ける）の人が仕事を一緒にやる時はリーダーが必要であり、コーチする人がリーダーとなります。そしてリーダーの仕事はPLAN-DO-SEEというマネジメントサイクル

で行うことを教えます（詳しくは拙著「ビジネスリーダーのセオリー」を読んで下さい）。したがって次のようなマネジメントの基本を教えます。

P L A Nはコーチする方がリーダーとなって、受ける人とともにコーチングのための計画書を作ります。計画書の項目は次のようなものです。

- ・目的…何のためにコーチングをするのか
- ・スケジュール…具体的にどのように進めていくのか
- ・例外事項の対処法…マニュアル、計画書にはないことが起きたらどのようにリーダーに知らせるか
- ・評価…コーチングの結果はどのように評価するのか

これに従いD O（実行）します。実行段階では場合によってはコーチと一緒にやったり、マニュアル、計画書にないこと、例外事項をコーチに質問しながら「受ける人が」D Oします。

そしてS E E（評価）です。評価でもっとも大切なことは計画の段階でコーチングの結果をどうやって評価するかを決めておくことです。例えばロールプレイング、ペーパーテスト、…など評価方法と合格基準を決めておきます。

④ケーススタディ

初めてコーチする人は不安がありますので、過去の失敗例を企業内の実例で話します（企業内にない時は外部の教育ベンダーに頼みます）。このセッションでは実際に失敗をしたコーチが話すのがもっとも効果的です。それができない時は講師が代弁します。そのうえでこの時コーチとしてどう対処すれば良いかをグループディスカッションします。

コーチングのセミナーが終わったら、コーチはまず自分のコーチする仕事についてマニュアルをチェッ

クし、場合によっては作成、修正します。次にセミナーで教わった通り、PDSのマネジメントサイクルでコーチを実施します。

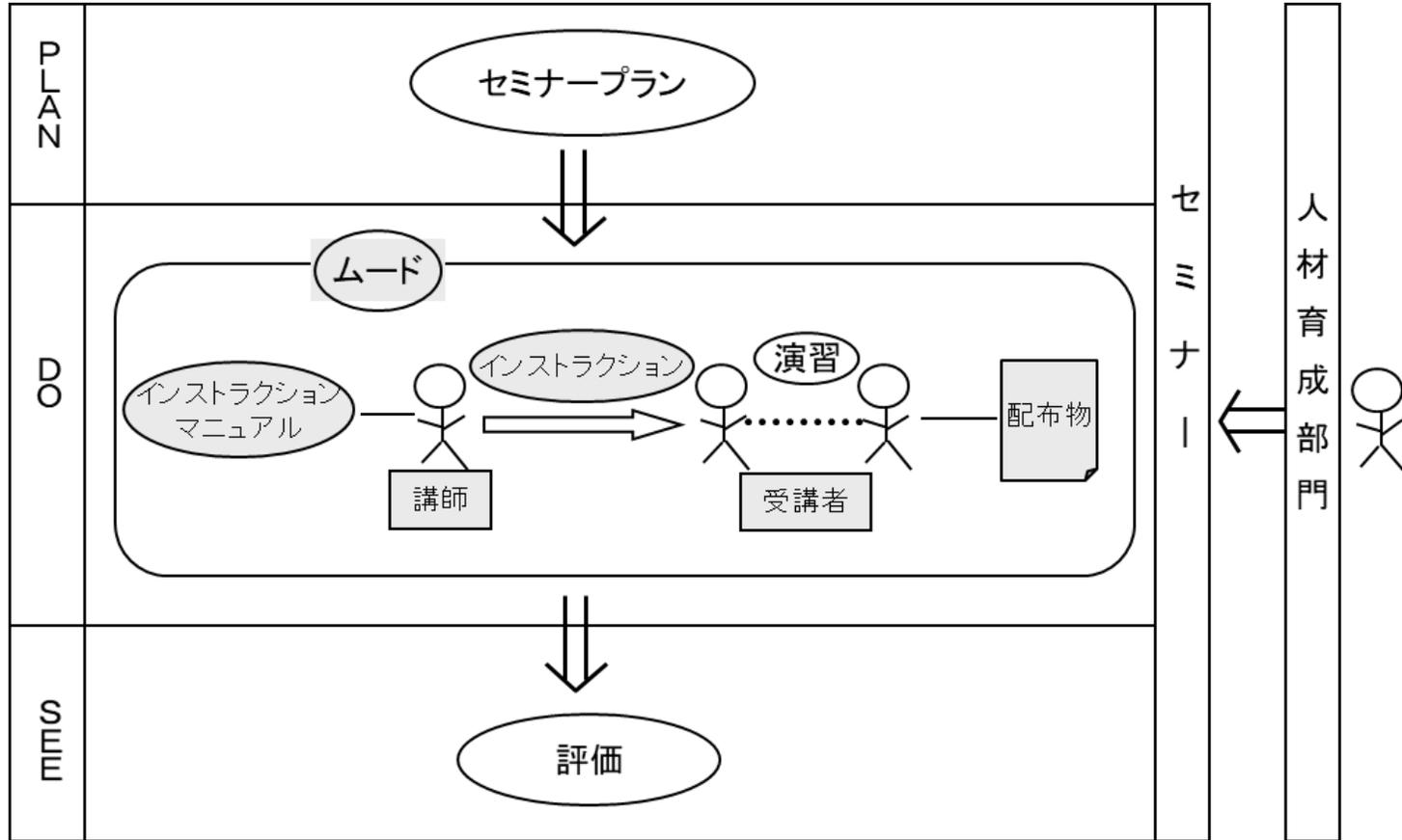
SEEでは必ずコーチする人と受ける人が両者で計画書で決めた評価項目について評価し、その結果を人材育成部門に報告書として提出します。この報告書は両者の人事評価に使うとともに、コーチングセミナーのケーススタディに利用していきます。つまりセオリー6で述べたナレッジデータベースの一種と考えます。

第5章 セミナー運営

[トータルセオリー]

セミナーは講師から受講者への情報伝達。この生産性を高めるようにセミナーの7つの要素を考えていく。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

良いセミナーの誤解

- ・ 居眠りが少ないセミナー
 - ・ わかりやすいセミナー
 - ・ 楽しいセミナー
 - ・ 盛り上がるセミナー
 - ・ 受講者から質問がたくさん出るセミナー
- ⇒ セミナーは「どの能力をどれ位上げたか」を評価する

本章ではセミナーの運営方法について考えていきます。セミナーは人材育成部門の責任下で、講師と受講者によって行われます。セミナーは人材育成部門が講師・受講者という他人に仕事を行わせるのですからマネジメントの一種です。セールスマネジャーがセールスに仕事を「させる」のと同じです。マネジメントは常にPLAN-DO-SEEで表わされ、マネジャーはPLAN、SEEを行い、メンバーがDOを担当します。つまり人材育成部門がセミナーを計画し、セミナーを講師、受講者に実行させ、その成果を評価します。これが多くの人材育成部門に欠けている発想です。決して教育予算内で受講者が喜んでくれるようなセミナーサービスを提供すると考えないことです。そう考えてしまうと、どうしても他社で「評判の良いセミナー」を実施し、受講者の満足度を調査し、満足度が低いものはやめたり改善し、高いものは継続しようということになってしまいます。まずこの考え方を捨て去ることで。

セミナーをPDSのマネジメントサイクルで考えてみましょう。

① PLAN

セミナーでもっとも大切なことはその目的と目標です。つまり「何のためにやるか」そして「やったらどうなるか」です。私も多くのセミナーを色々な立場で見してきました。企画をしたり、講師をしたり、受講したり、オブザーバーとして見たり…といったことです。そしてわかったことはセミナーの成功と失敗の分かれ道はこの目的・目標が明確になっているかにあることです。というよりも目的・目標が明確になっていないと、そもそも成功か失敗かもわかりません。講師も何のためにやっているかわからず、用意したカリキュラム通りにテープレコーダーのように決められた時間内に、決められた情報を提供する、まさにインストラクターになり、受講者も「何のためにやっているかわからず」眠気との戦いになっていきます。講師は受講者に眠られてしまうと何となくやる気もなくなるので、この眠気を妨げるために冗談を

言ったり、たまにこちらから質問したりして何とか無事に終えようとしします。このようなセミナーを講師でも受講者でもない人が冷静に見れば、必ず思うのが「何のためにこんなことをやってるんだろう」ということです。そして事務局である人材育成部門にそれを聞くと、セミナー案内書にある「目的」の所を読みます。「セールスの資質向上、お客様に喜ばれるセールスに」といった抽象的な文章（というよりも単語が多い）です。

セミナーの目的はある特定の能力の向上であり、それをはっきりさせるには目標が必要です。目標はセミナーを開始する前に決めておき、セミナー終了後測ることのできるものでなくてはなりません。これはすべてのマネジメントに共通です。販売目標は「がんばろう」ではなく予算（約束した目標に達成するかどうか）があるはずで、つまりセミナープランの第1はDO（セミナーの実行）でなく、SEEつまりどうやってそのセミナーを評価するかを計画することだといえます。

こう考えればセミナープランの進め方はセオリー2で述べたとおり、求められる能力⇒ギャップの認識⇒目標の設定そしてその測定法と進めていくことになります。これが済んでから、以下に述べるDOの項目を計画します。

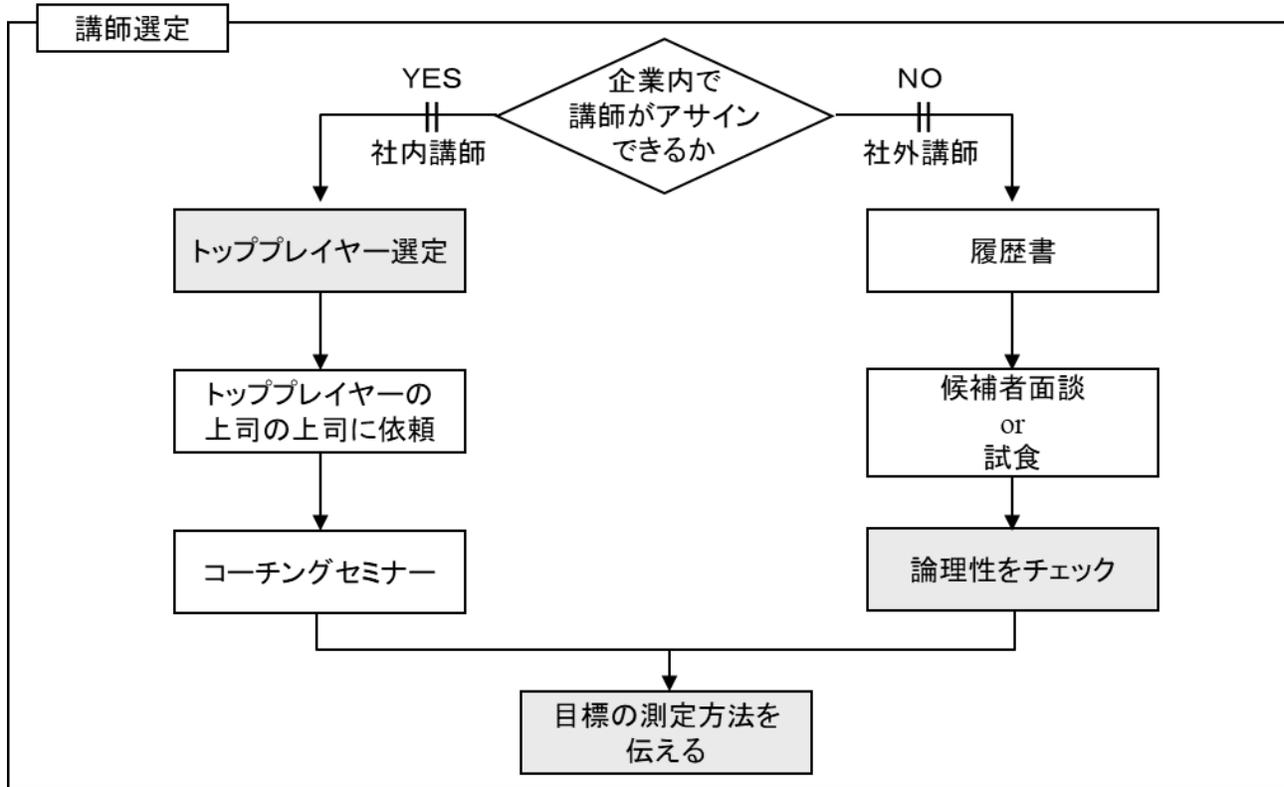
②DO

セミナーの実行は講師（セオリー30参照）、受講者（セオリー30参照）、インストラクションマニュアル（セオリー31参照）、配布物（セオリー32参照）、インストラクション（セオリー33参照）、演習（セオリー34、35参照）、そしてムード（セオリー36参照）の7つの要素から成り、それらが目標達成に向けて機能します。このうち、インストラクションマニュアル、配布物、演習の3つはセミナーの前に用意しておくものであり、コースウェアとよばれます。

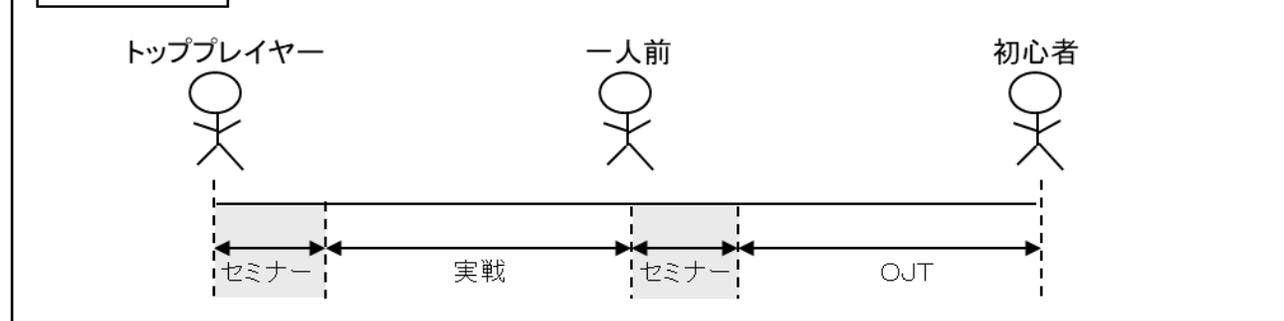
③ S E E

「PLANで設計した目標」につき評価します。評価は目標と実績の差異分析であり、この結果は次のセミナーに活かされます。これについては第6章で述べます。

人材育成イメージ



受講者選定



ワンポイントアドバイス

セミナー講師への適性

- ・「楽しい人」より「わかりやすい人」
- ・「しゃべるのがうまい人」より「書くのがうまい人」
- ・「話す」より「聞く」のが好きな人
- ・「説得力」より「反応を見る力」

本セオリーでは講師と受講者の選定方法について述べます。

①講師選定

セミナーはD Oの段階では講師と受講者のグループ作業であり、講師がそのリーダーです。そのため受講者の質よりも講師の質がセミナーに与える影響は大きく、同一カリキュラムで同一受講者であっても、講師によってセミナーはまるで異なるものとなります。「講師を選ぶ」というのは、セミナープランにおいてもっとも大切な仕事といえます。講師は社内講師と教育ベンダーなどから派遣される社外講師に分けることができます。

(i) 社内講師の選定

社内でそのセミナーが可能な場合は、社内講師を優先します。その理由は社内講師の方が「安い」ということではなく、「教育」は「仕事」だということを全社員に知らしめるためです。仕事のできるプロが仕事のできない人を教えるのは企業の存在意義そのものであり、当然のことであるというムード作りです。セミナーをやる目的は受講者の能力向上を図るだけでなく、今当社にとってどのような能力が必要か、何がコアコンピタンスか、どんなナレッジを共有するかという経営のメッセージを伝える意味もあります。

次に誰を社内講師にするかですが、これはセミナー分野（例えば生産管理）のトッププレイヤー（自社で生産管理をもっとも知っている人）です。「教えるのがうまいかどうか」といったことをあまり考慮する必要はありません。トッププレイヤーが教えれば、必ず受講者はついてきます。何度も言うように教育は「教える」のも仕事ですが、「教わる」のも仕事であり、セミナーはその共同作業です。講師の「教える」テクニックの稚拙さは、「教わりたい」という受講者の気力で補っていきます。

トッププレイヤーを「講師に」と人材育成部門が当該部門にお願いすると、多くの場合直属の上司がいやがります。「彼にそんなことはやらせられない。いそがしい」。この時はこの上司（当該部門の損益責任者のことが多い）ではなく、もう1つ上の上司に頼むべきです。それでもダメならその上とやり、最後は社長です。トッププレイヤーがやるべき仕事は、1人でそのパフォーマンスを出すことより、企業内の多くの人にそのナレッジを伝えることの方が企業が得るパフォーマンスは大きいはずです。

多くの場合トッププレイヤーは「教える」のが苦手ですので、セオリー28で述べたコーチングセミナーを受講させます。

（ii）社外講師の選定

企業内にそのノウハウがない時、新しいビジネスモデル・仕事のやり方にチャレンジする時、中小企業でどうしても講師パワーがとれない時などは社外講師をアサインします。

社外講師の選定ではまず履歴書を見ます。見るべき点は以下の通りです。

- ・年齢…ほとんど関係ありません。
- ・学歴…もちろん関係ありません。学校は教わる場所であり、教える場所ではありません。
- ・職務履歴…セミナーを依頼する分野と関わりがあるかくらいを少し見ます。
- ・セミナー実績…どんなセミナーを、どのような企業に、いつやったのかを詳しく見ます。セミナー講師としては、「1つのセミナーを多くの企業に実施したことのある人」ではなく、「1つの企業に複数のセミナーを実施したことのある人」を選ぶべきです。社外講師では分野スペシャリストよりも教えるプロを選定します。教えるプロというのは複数のセミナーができる人です。彼は情報収集力が高く（だから複数のセミナーができる）、情報伝達力が高い（だから同一企業からリピートがある）といえます。

この教えるプロから効率よく情報を受け取り、分野スペシャリストを社内に作り、社内講師へと育てたり、OJTへとシフトさせていきます。

- ・著書…作家ではないのでそれほど関係ありません。職務履歴と同様にセミナー分野と関係のあるものがあるかくらいを少し見ます。ただその人の書いた著書の文章を見れば、後で述べる「論理性」をチェックできます。

- ・資格・所属学会…ほとんど関係ありません。「教育する講師」の資格でもあれば良いのですが、残念ながらありません。

- ・肩書…できれば「教える」ことを職業（教育ベンダーに勤めているなど）としている人が良いと思います。大学教授は教えるプロとはいえない（もしそうなら今のような大学生はできないと思います。彼らは研究者だと思えます）のであまり向いていません。

- ・専門分野…学者系の方はよく書くのですが、あまり関係ありません。プロの講師なら専門分野は「教育・セミナー」のはずです。

次にできれば講師を面接、またはその講師のやっているオープンセミナーを受講してみます。ここで見るべきポイントは「話のうまさ」や「場の盛り上げ方のうまさ」といったテクニックではなく、論理性です。良い講師の第1条件は論理性です。セミナーは情報伝達であり、一定の情報を伝えるためにはその時間は短いほど生産性は高いといえます。この情報伝達の実効性はいかにその情報が整理されているか、つまりわかりやすいかであり、一般に論理性と表現されます。プロの講師であれば情報伝達の実効性である論理性がそのプロフェッショナル度を測るものさしといえます。同じ情報を得るのに「楽しいか」どうかなどを意識する人は、その教育効果の判断を誤らせる危険があると思います。

話をしてみて、話を聞いてみて、その伝えたい情報がシステムチックに、わかりやすく伝わってくるかを見るべきです。セミナーは娯楽ではなく、仕事です。特にセミナーをアウトソーシングするとき、楽しさではなく情報を買っている、その情報の質と量にコストを払っていると考えるべきです。セミナーという限られた時間の中で、受講者がどれ位の情報（もちろん特定の目的に使える情報として）を得ることができるかを、その判断基準とすべきです。

（iii）目標の測定方法

社内、社外講師ともに講師が決まったら次に、そのセミナーの目標とその達成度の測定方法を伝えます。特に社外講師には大切です。もし受講者アンケートの満足度で測るのであれば、プロの講師は必ずそのアンケートの項目を高めるよう努力してしまいます。詳しくは第6章で述べますが「仕事に役に立つか」とか「受講前の目的を達成したか」といったことを受講者に聞くのはいくら何でも乱暴です（そんなことをセミナー受講して直後にわかるはずありません）。彼らはほとんどが楽しかったかどうかだけで判定してしまいます。

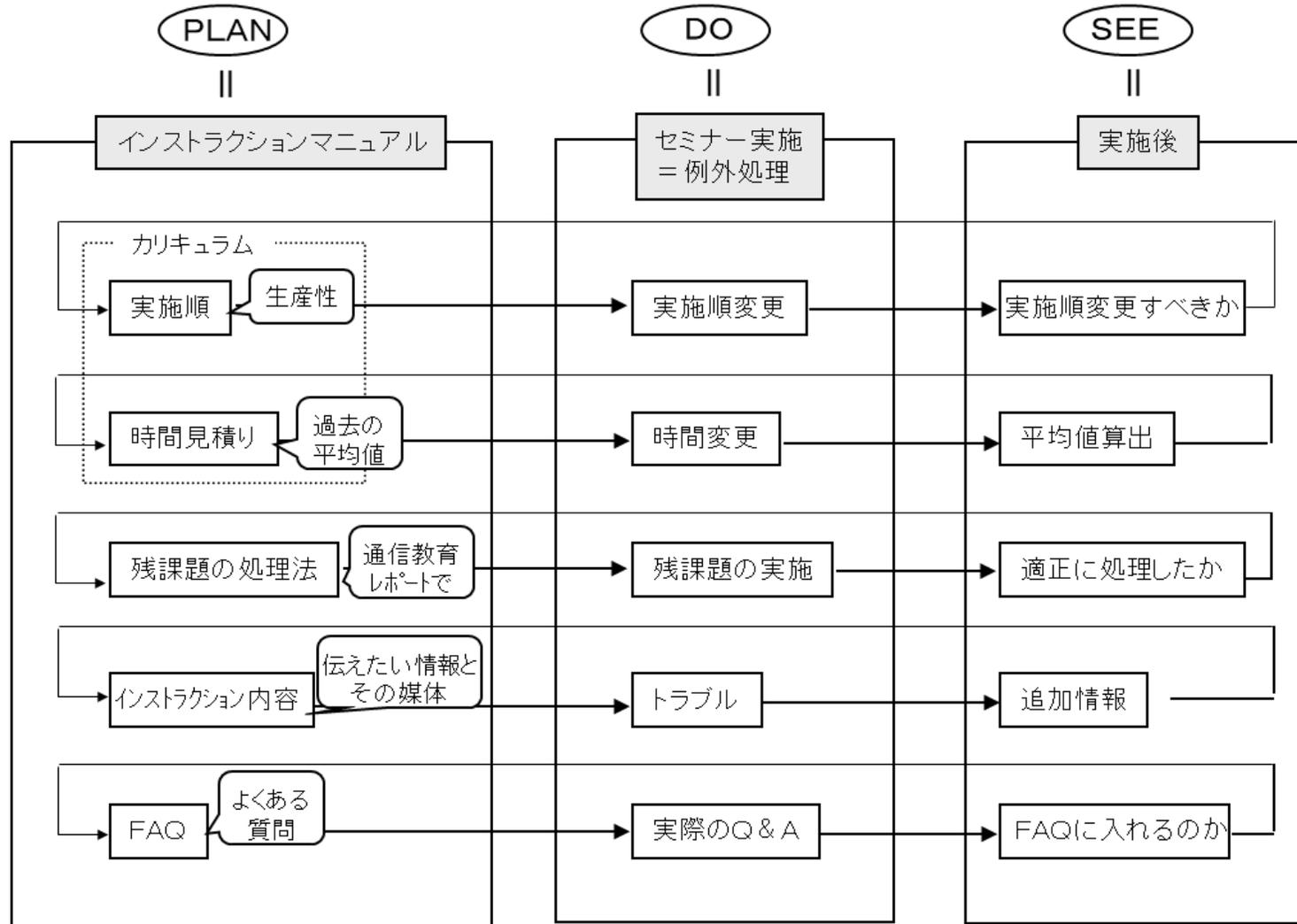
②受講者選定

人材育成部門の多くの方は「受りたい人に、受りたいセミナーを、受りたいタイミングで」提供するのがベストだといいます。確かにそのようにして受講者を選定するとセミナーは盛り上がり（のような感じがするといった方が正確）、受講者のアンケート評価も高くなります（これをつき進めて行くと、カフェテリアプランのように一定の個人別予算内で自由に自分で教育を選べるようにします。これは公平のように見えますが人材育成部門の手抜きとしかいいようがありません）。

セミナーは「盛り上がる」ことが目的とはいえません。企業全体として、どの人にどんなセミナーを受講させればもっとも効果が大きいかを考えるべきです。これが本当の公平だと思います。企業は1つの目標に皆が向かっていく所です。教育もこの企業目標に対してもっとも貢献できる受講者を経営スタッフである人材育成部門の責任のもと（現場のマネジャーたちの意見も聞いて）選ぶべきです。もちろん「もっとも貢献できる人」を選定する方法として、「公募」がベストと考えるならそうするべきです。

プレイヤー向けのセミナーであれば、一般に人材育成イメージのように初心者、一人前になる寸前と、トッププレイヤーになる寸前あたりが適切といえます。初心者から一人前直前まではOJTで、一人前からトッププレイヤー直前までは実戦の経験で、というのがセオリーといえます。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

インストラクションマニュアルの誤解

- ・ 講師の台本やアンチョコではない
⇒ セミナーを標準化し、合理的にやるもの
- ・ その通りやることを義務づけるものではない
⇒ その通りやらない方が良くと思ったらマニュアルを変更する
- ・ 講師の教科書ではない
⇒ 講師が勉強するためのものでなく、PDSのための計画書

セミナーは「仕事」ですので、他の仕事同様にマニュアルが必要であり、インストラクションマニュアルとよばれます。インストラクションマニュアルはワンポイントアドバイスにあるように、講師の台本のようなものではなく、仕事の計画書であり、PDSのマネジメントサイクルを使って考えていきます。インストラクションマニュアルは一般に次のような項目で構成します。

①カリキュラム

セミナーの実施順およびその時間的スケジュールを書いたものをカリキュラムといいます。実施順はどうしても次のようなことを考えたくなくなります。

- ・セミナーの流れ（最初は講義、飽きた頃に演習…）
- ・時間帯（朝は緊張をほぐすために1分間スピーチ、午後一番は眠くなるのでディスカッション、夜は疲れるので現場に即したテーマ…）
- ・セミナーの盛り上がり（最後に発表を入れて盛り上げる）
- ・講義は90分以上続けない

極言すればこのようなことはすべて無視しても良いと思います。セミナーは受ける方も娯楽ではなく仕事です。セミナー以外の仕事でこんなことを考えてスケジュールを立てれば上司に叱られます。「昼食後は眠くなるので会議にしましょう」こんなことが通用するはずがありません。どうもセミナーにおいては受講者を「サービスするお客様」と勘違いしています。

セミナー実施項目の順番は、どうすればもっとも合理的に情報を伝達できるかという生産性だけを意識します。私も10数年にわたりコンサルタントとしてセミナー講師をやってきました。最初の頃は上のようなことを考えていましたが、自分がプロだと自覚してからはそんなことは一切無視しています。必

要なら何時間でも話すし、もっとも必要なタイミングでディスカッションを入れています。確かに話続けると話す方も聞く方も疲れますが、だから「やめる」という結論にはならないはず。疲れる、疲れないではなく、どちらが合理的かです。そう考えてやるようになってから、かえってセミナーが充実してきたと思っています。セミナーでは大切なセッションが時間切れとなることが途中で予測された場合、実施順を変更することがあります。これについてはセミナー終了後、もしこれからも実施順を変えた方が良くと思うなら、カリキュラムを変更します。今後は順番を変えずにセミナー実施自体を合理的にやると考えるなら、インストラクションマニュアルは変えずに、なぜこのようなイレギュラーなことが起きたかを書いておきます。

時間見積については第1回目は他のセミナーの時間割を参考にして決め、2回目以降は過去の実施の平均値をベースとして見積ります。

②残課題の処理法

セミナー時間はセミナー目標に応じて自由にとれることは稀だといえます。したがってすべての目標達成をセミナーだけでやることは難しいことが多く、他の教育手段（通信教育、書籍購読、レポート、eラーニング…）を組み合わせることになります。この方法を決めておきます。

③インストラクション内容

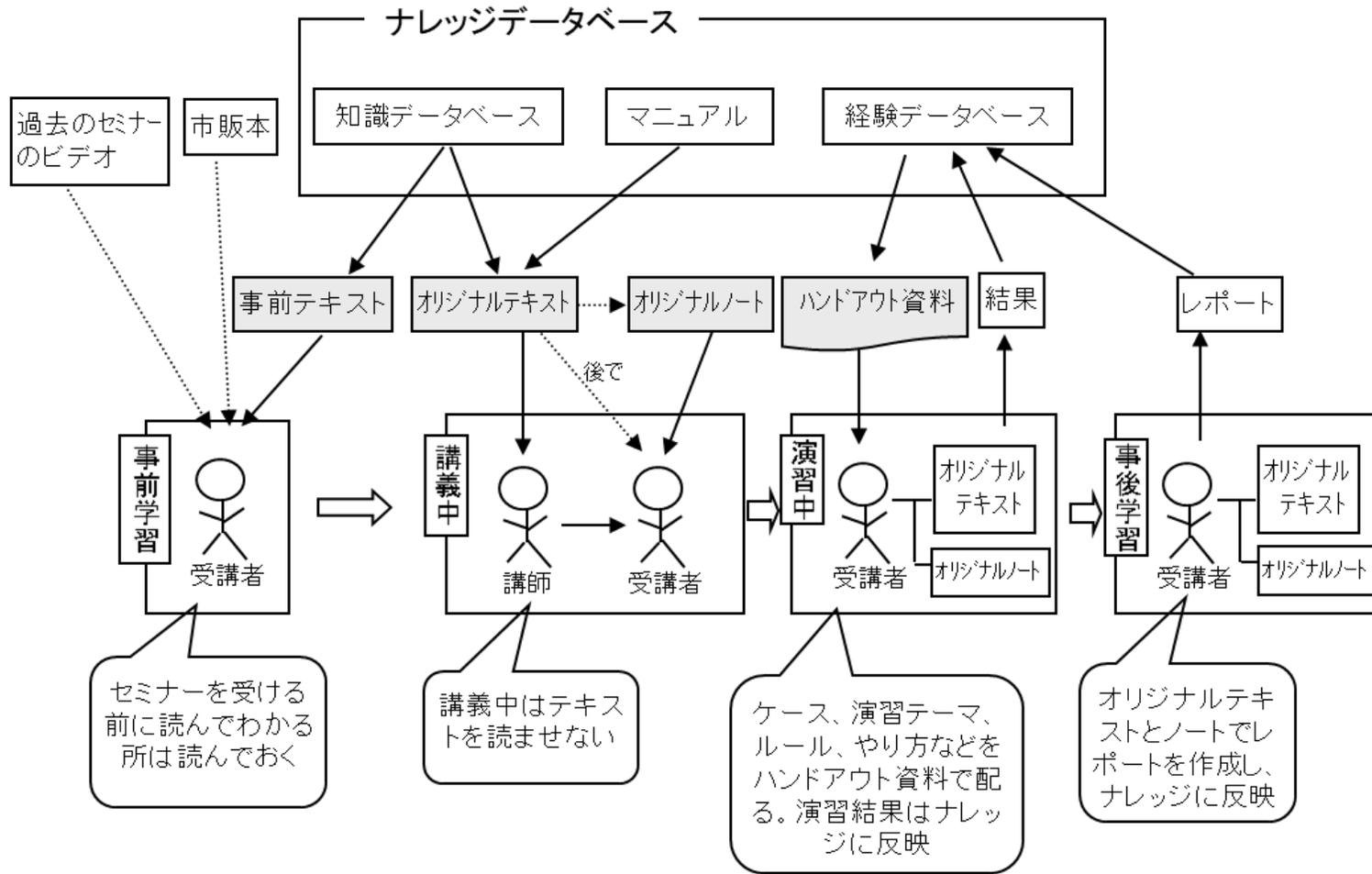
インストラクション内容というと芝居のセリフのようなものを想像するかもしれませんが、そうではありません。もしセリフのようなものが台本に書いて、それでセミナーが出来るのなら、その台本を受講者に渡せばOKのはずです。インストラクション内容とはセミナーで渡すべき情報の種類とその媒体（口頭、文書、パワーポイント、ビデオ、図書…）の一覧表のことです。

実施中はその情報に不足がないかを常に意識し、不足分はセミナー中、セミナー後に受講者に提供し、インストラクションマニュアルに追加します。

④ F A Q

セミナー中に想定される質問はインストラクションマニュアルに入れ、かつこれを配布物として受講者に配るべきです。F A Qは講師の「アンチョコ」ではなく、インストラクション内容の補てん機能と考えるべきです。その上でセミナーで実際に質問され、F A Qにないものはここに登録します。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

配布資料の問題点

- ・ セミナーを効率的に進めるためだけに作っている
⇒ セミナー終了後は使えない
⇒ セミナー中に必要なものと終了後も必要なものに分ける
- ・ 何のために配布するのか考えてない
⇒ 話している内容、プロジェクターで見せているものと同じならセミナー中はいらない
- ・ 講義のメモをとらせない
⇒ 講師の話していることをメモる必要はない、それならメモを配ればよい
⇒ 受講者個人の意見をメモるもの

セミナーでの受講者への配布物は次の4段階に分けて考えます。

①事前学習

セミナーは大勢の受講者が1か所に集まり、しかも受講者によっては「知っていること」「わかっていること」も聞かなくてはならず、情報伝達手段として考えた時極めて非効率であり、しかも高コストです。したがってセミナーの時間はなるべく短くすることを考える必要があり、そのためには受講者の事前学習が必要です。事前学習にはセオリー10で述べたように2つの目的があります。

- ・セミナー時間を短くするために読んでわかる所は理解しておく。
- ・セミナー開始時の受講者のレベルを統一し、全員が講義をはじめから理解できるようにするとともに、グループディスカッションなどの効率を上げる。

事前学習には事前テキスト、過去のセミナーの講義部分のビデオなどが考えられます。事前テキストは紙の媒体、eラーニング形式、ダウンロードなどが考えられます。過去のセミナービデオもeラーニング形式でも可能です。

事前学習の目的はセミナーの予習ではなく、セミナーで使う基本的な理論部分を理解しておくことです。そういう意味で過去のセミナーのビデオよりも事前テキストで本人がじっくり学習する方が向いているといえます。

事前テキストはセオリー6で述べたようにナレッジという面から考えるとオリジナルの知識データベースから抽出したい所です。どうしてもこれがない時やコスト的に問題がある時は市販本を使用します。

②講義中

講師は講義前に配布資料としてのオリジナルテキストを作ります。内容はセオリー31のインストラク

シオンマニュアルを具体的な情報にしたものであり、知識データベース（または市販本を使う）、マニュアルから抽出するようにします。これは講義中ではなく、そのセッションの終了後に配布します。そういう意味でも事前テキストをバインダー形式にして各セッション終了後少しずつオリジナルテキストが追加されていくスタイルとすべきです。講義中に配布しないのは次の理由からです。

- ・テキストがあればどうしても講義中それを読んでしまう。人間は一度に「読む」「聞く」という2つのことはできない。
- ・テキストを配ると顔が下を向いてしまい、反応がとらえづらい。

どうしてもメモをとったり、個人演習などで必要がある時などはオリジナルノートを配布するようにします。これもバインダーにとじていきます。

③演習中

各セッション単位で演習は講義が終わってから行うようにすれば、演習中は当該セッションのオリジナルテキスト、ノートを持っています。グループディスカッション・ロールプレイングに必要なケース、演習テーマ、ルール、やり方などはセミナーで使うワークシートのようなものですのでバインダーとせず、ハンドアウト（手配り）します。セミナー終了後も必要となるものはオリジナルテキストに入れておきます。

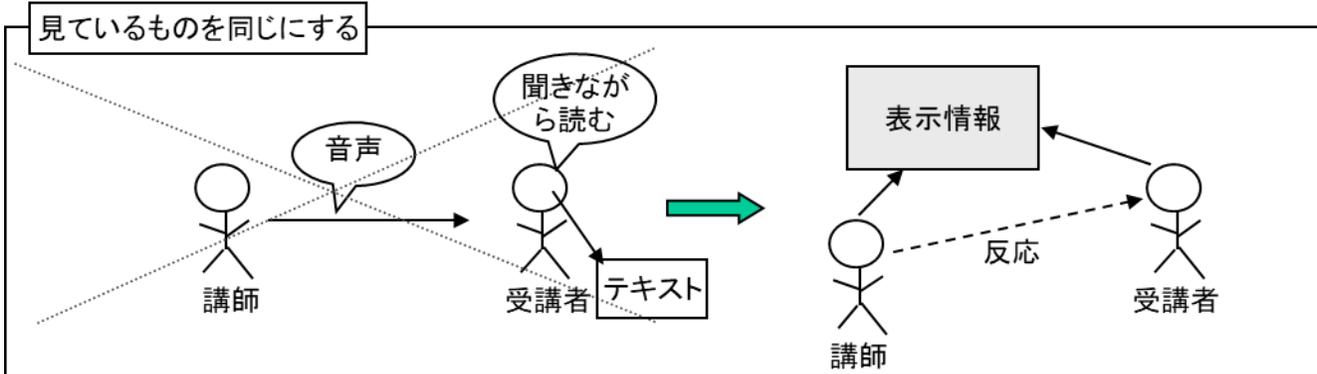
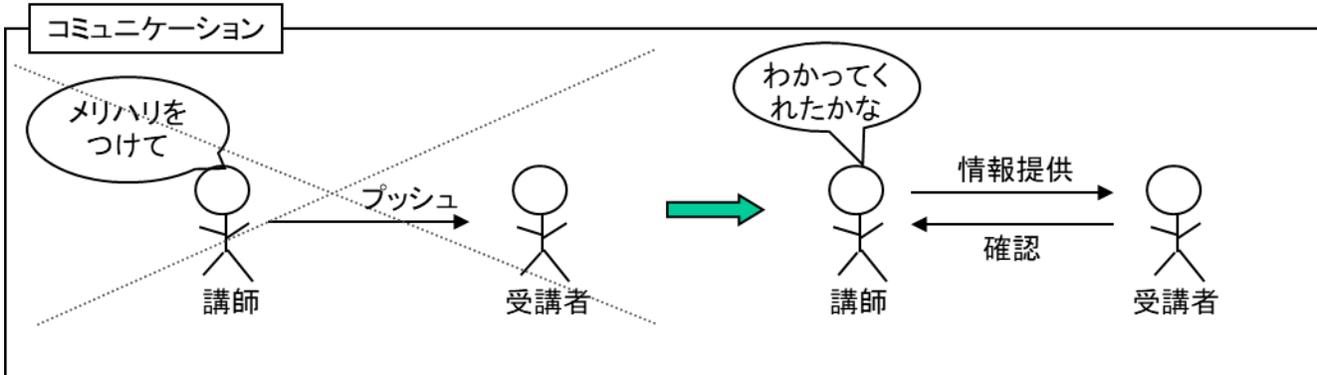
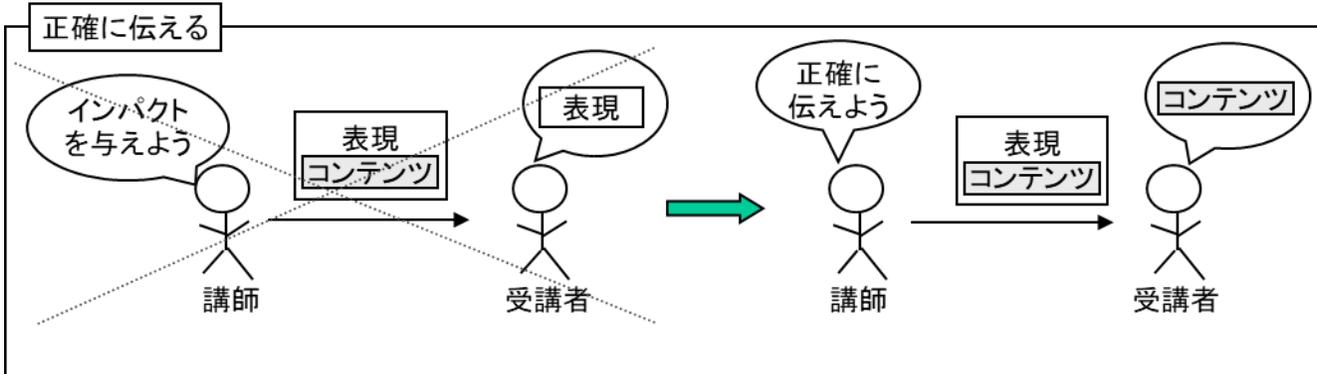
多くの受講者はセミナー中は、後でもう一度セミナーで使った資料を見ようと思うのですが、実はほとんど見ません。それは資料が整理されておらず、何をどう振り返っていいかわからないからです。オリジナルテキストは「セミナー終了後見るもの」、ノートは自分がそれを補うもの、セミナー終了後は不要となるものはハンドアウト資料（意外に多い）と分けておきます。さらに演習結果（これも多いの

で見るのがイヤになる)は講師、事務局が判断して残す必要があればナレッジデータベースに登録します。

④事後学習

セミナー終了後、必ずレポートを提出させます。このレポートはナレッジデータベースに入れ、ケース作成やハンドアウト資料の元とします。グループディスカッション、ロールプレイングなどの演習結果をセミナーを越えて（開催回が違うセミナーに参加した人たちが）共有するためには、レポート⇒ナレッジデータベース⇒ハンドアウト資料とするのが有効です。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

インストラクションでやってはいけないこと

- ・ プロジェクターの写りを良くするため部屋を暗くする
⇒リアルタイム確認ができない
- ・ 黒板をやたらに使う
⇒講師の書いている間リアルタイム確認ができない
- ・ メモをとらせる
⇒メモをとっている間、下を向いてしまうのでリアルタイム確認ができない
⇒受講者はメモをとることで理解したと思ってしまう
- ・ アンケートで「インストラクションがわかりやすかったか」と感想を聞く
⇒表現のテクニックなど聞かず、コンテンツが伝わったかを確認すべき

講師がインストラクションする時、以下の3点に注意する必要があります。

①正確に伝える

インストラクションの目的は「正確に伝える」ことです。講師は「人前で話す」という意識が強く、どうしても「うまく」話そうとしてしまいます。そして気の弱い講師は話し方教室に通ったりします。私は講師を業としているプロであっても「話し方のテクニック」はそれほど必要ないと思います（あるとそれに頼りすぎてしまいます）。まして企業内のトッププレイヤーが講師となるときには、テクニック習得の時間はセミナー生産性を下げるだけです。セオリー28で述べたコーチングの基本的な考え方だけわかればOKです。

インストラクションは情報伝達です。情報はコンテンツ（中身）と表現（この場合は講師の声）からなります。講師が意識するのは表現よりもコンテンツです。コンテンツを伝えるために表現が必要なだけです（本当なら表現なしで直接コンテンツをテレパシーで伝えたい所です）。どう表現するかはコンテンツが受講者に正確に伝わるか、誤解しないかだけを考えるべきです。この音声表現の補足媒体として、いわゆるプレゼンテーションツール（プロジェクター、OHP、黒板など）があるのです。逆にいえばこのプレゼンテーションツールだけでは伝わらないから、講師がセミナーで言葉を使って説明しているのです。

インストラクションでもっとも怖いのは、受講者にインパクトを与えることです。一般に「インパクトを与える」とはコンテンツ以上のものを表現テクニックを使って伝えるものです。映画、音楽など芸術には必要ですが、セミナーにおいては誤解を与えるだけです（講演には少し必要かもしれませんが）。インパクトのある、うまいインストラクションテクニックはセミナーでそのコンテンツを受け取ってい

ないのに、受け取った（わかった）と誤解するのが怖いといえます。セミナー終了後、講師の表現のうまさだけが残るのがもっともいけないことです。そういう意味でも表現のうまい（話がうまい）人ではなく、その分野のコンテンツを多く持っているトッププレイヤーや、情報伝達の生産性が高い外部プロフェッショナルを講師にすべきといえます。

②コミュニケーション

セミナーは講師と受講者の1対1のコミュニケーションの集合と考えられます。セミナーにはどうしても「学校での先生と生徒」というイメージが付きまといまいます。あまり勉強したくない生徒に、先生があらゆるテクニックを使って、やる気を出させるという意識を持ちがちです。

受講者にとってもセミナーは仕事ですので、聞きたいために集まっているはず（そもそも聞きたくない人に話を聞かせるなどという高度なテクニックを講師に求めるのは無理があります）。セミナーは講師と受講者のチーム作業であることを強く意識すべきです。そう考えればインストラクションは情報伝達と確認という双方向のコミュニケーションとなるはず（そしてこの確認をいかにするかが大切なポイントになります）。

確認はリアルタイムと事後に分かれます。リアルタイム確認とは講師が講義中などに受講者の反応を見て、その伝わり度合を考えるものです。人間は「わかっている」と「わかっていない」時の表情はあきらかに違います。これを読みとるわけ（この「反応を見る」というのが唯一のインストラクションテクニックといえます）。一方、事後確認に有効なのが、グループディスカッションといえます。つまりコンテンツが伝わったかをペーパーテストなどによって確認するよりも、受講者にそのコンテンツを使って考え、話し合ってもらい、講師は伝わったコンテンツに誤解がないかをその結果を見て判断

するわけです。そういう意味でも講義の後にはグループディスカッションを入れるのが基本といえます。

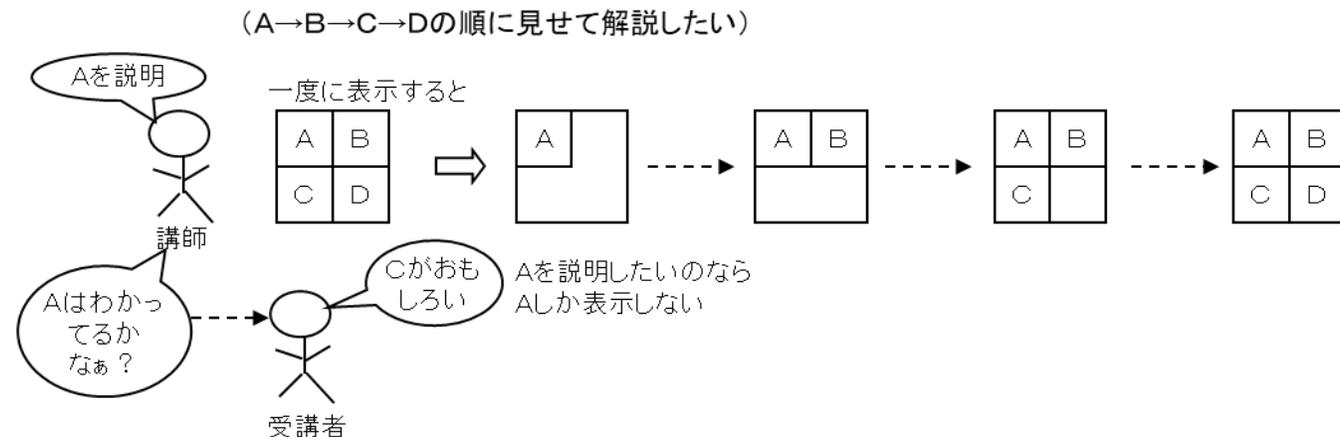
③見ているものを同じにする

人間は音声だけで何かを理解するのは苦手です。画像があることでその理解度は格段に増します。

インストラクションは前述のように学校のイメージが強く、先生が教科書を使って説明するというスタイルを取りがちです。この問題点はセオリー32で述べたように、受講者は字を「読み」ながら「聞く」こととなり、大変な作業となります。また受講者はこの時どうしても下を向くのでリアルタイム確認が難しくなります。

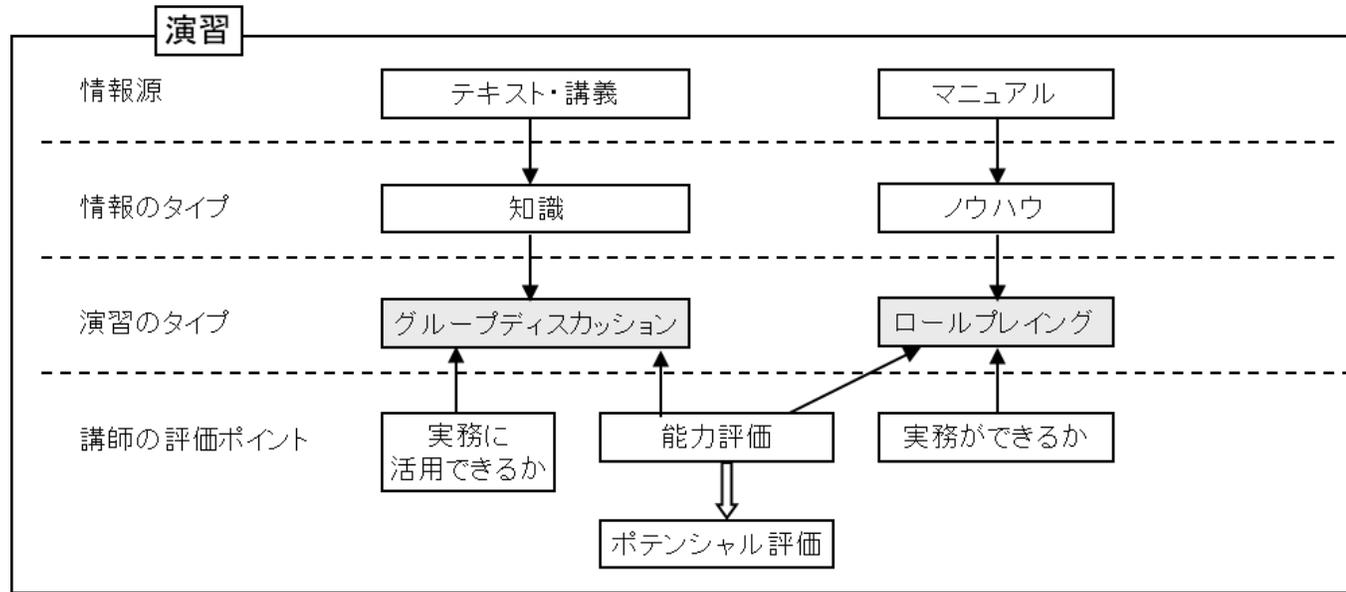
「講師音声」と合わせるべきは画像であり、見ながら聞くことです。つまりテレビのイメージです。そしてその画像で顔を上げさせるべきといえます。これに最適なのがパワーポイントなどのプレゼンテーションソフトです。プレゼンテーションソフトを使って画像や写真、動画をプロジェクターに表示し、講師と受講者が同じものを見ることです。

プレゼンテーションソフトのもう1つの良い点は「見せたいものだけ」を表示できるということです。

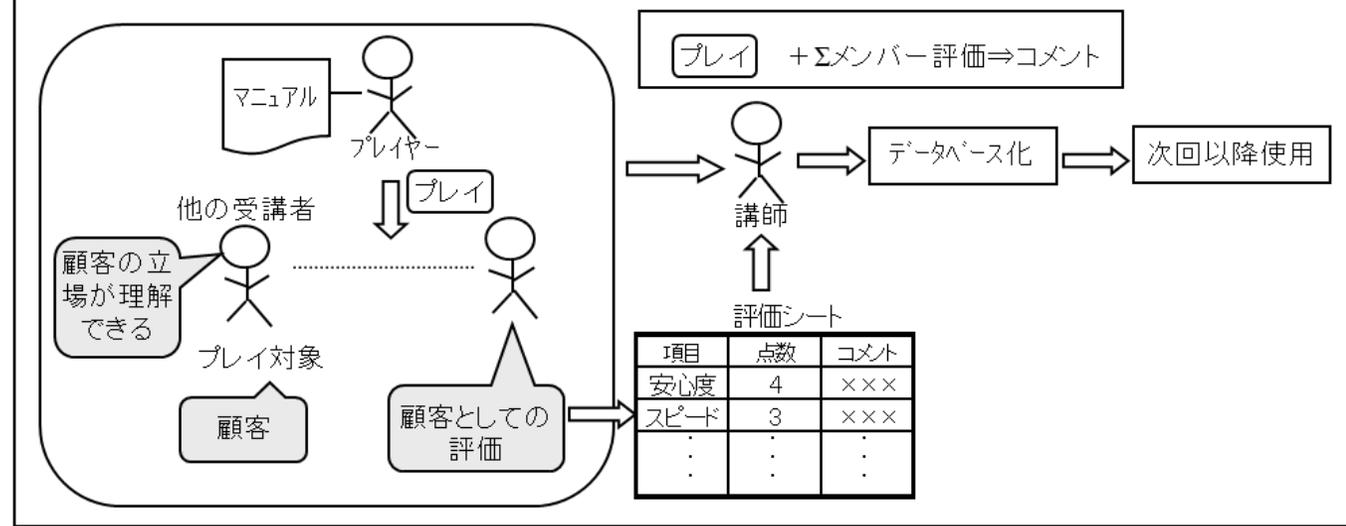


このようにアニメーション機能を使えば講師の説明箇所と受講者の目を合わせることができます。もしどうしても受講者に文章を読ませたいなら、ワープロの文章などをプロジェクターに表示して、ゆっくり講師と一緒に（というより受講者を代表して）読むべきです。こうして読めば文章とその音は同一のコンテンツですので理解できます。したがって、このときは表示している文章以外のことは言わないことです。誤解する可能性があります。

人材育成イメージ



ロールプレイング



ワンポイントアドバイス

顧客対応ロールプレイングのコツ

- 講師のコメントは1人目が大切
⇒ほめるのではなく問題点をはっきり指摘する
⇒自信をつけさせるのが目的ではない。企業の収益力アップが目的
- 声の小さい人からやる
⇒声の大きい人に顧客としての意見をはっきり言わせる
⇒声の大きい人がプレイした時も意見をいいやすい
- 最後に講師がまとめる
⇒ロールプレイングで学んだとおりやった人は成果が上がっている
⇒トッププレイヤーを留意して、それを実証する。

受講者が1ヶ所に集まってセミナーをやる意味の大部分は「演習」にあるといっても過言ではありません。知識を教えるだけなら教科書でも十分ですし、ノウハウならマニュアルで良いはずですが。知識やノウハウは実務で使う前に、本当に使えるか、本当に出来るかをチェックする必要があります。これらのことを自分でチェックするのは難しく、どうしても講師の評価が必要となります。演習は一般に知識はグループディスカッションで、ノウハウはロールプレイングで行います。

①グループディスカッション

何度も述べたように講師の用意したテーマ、ケースなどについてグループで話し合うものです。グループディスカッションの意味を「セミナーが一方通行にならず受講者に参加意欲がわくために行う」と説明する人がいますが、筆者はそうは思いません。知識習得が目的なら別に一方通行でも、参加意欲がわかなくても、知識さえ身につけば良いからです（確かに参加意欲がわけば受講アンケートの評価は良くなりますが、そんなことのために集合セミナーをやっているわけではありません）。「参加意欲がわく」ということは目的ではなく手段であり、そのほうが知識習得の生産性が高まるなら意味があると思います。

グループディスカッションの本当の意味は「知識を知恵に変える」ということです。ビジネスに必要な知識というのは学生時代の試験勉強のように知識を持っていることに意味があるわけではありません。知っていても実務に活用できないのでは知らないのと同じです。「知っている」と「実務に使える」は別のものです。これはいくら講義してもわからないので、受講者が模擬的にその知識を使ってみる必要があります、これがグループディスカッションです。この知識を使ってみることをグループの話合いでやるのは、次のような意味からです。

- ・ 個人で知識を使ってみると講師がその使い方チェックに時間がかかりすぎて生産性が低い
- ・ 他のメンバーの知識の使い方を見てその使い方が理解できたり、新しい使い方を思いついたりする
- ・ 講師が使い方を提案すると、どうしてもその「使い方」を覚えようとして、自分で使ってみようとしていない

グループディスカッションの具体的な進め方は次のセオリー35で述べます。

②ロールプレイング

ロールプレイングとは役割（role）を演じる（play）という意味で、集合セミナーにおいてはマニュアルに書かれている仕事のやり方にしたがって実際にやらせてみるという演習です。次の2つのパターンに分けることができます。

（i）技能系

ある程度熟練を必要とする仕事にはロールプレイングが有効です。工場などの技能的な仕事、サービスのバックヤード（顧客対応以外）業務がその代表例です。これは一定レベルに到達していない人が行うと製品やサービスの信頼性・安全性について問題がある仕事について、実際に現場で行う前にやらせてみるというものです。このロールプレイングである程度の業務品質が確保されたら、OJTによる指導、そして一人前となっていくます。講師はトッププレイヤーまたは元トッププレイヤーがやるのが一般的です。

技能系ロールプレイングにおいて大切なことは「どうすれば合格か」という基準を明確にすることです。この基準は講師が「何となくわかっているもの」ではなく、明文化され、受講者が「なぜ不合格だったか」を理解、納得できるものでなくてはなりません。したがって技能系ロールプレイングにおけ

るセミナー準備はこの合格基準をマニュアルに織り込むことがすべてといえます。

(ii) 顧客対応系

顧客を対応する仕事で、その品質が測りづらく、かつ直接、間接的に企業収益のアップ・ダウンに結びつく仕事にはロールプレイングが必須といえます。セールス、顧客への電話対応、顧客への何らかのサービス提供などの業務です。これらはマナー研修とマニュアルだけでいきなり実務につかせることも多いのですが、危険です。(i)の技能系がいきなりOJTで見習いをやらせても可能（教育生産性は低い）なのに対し、顧客対応系はいきなりOJTでやって顧客に不信感を与えては取り返しがつきません。

セミナー受講者はマニュアルで一通りやり方を理解したら、1人ずつ他の受講者を顧客として、顧客対応を実施します。顧客役を含めプレイヤー以外の受講者はその対応業務の品質を評価シートを使って「顧客の立場」で評価します。この場合は講師が顧客の役をやらないことです。ロールプレイングのもう1つの意味は受講者に「顧客の立場で考える」というチャンスを与えることです。例えばセールスなどでは「プッシュ型セールスがいかに顧客にとって不快か」「顧客の意見をよく聞くセールスがどうして成績が良いか」といったことを顧客の立場でその対応を受けて見れば実感できるはずで

これをさらに効果的にするにはこのロールプレイングをビデオにとってプレイヤー自身に見せることです。このビデオを見ながら他の多くの受講者の評価（不思議なくらい受講者の評価は一致し、かつ適確です）を聞いて、自らの問題点を納得させます。

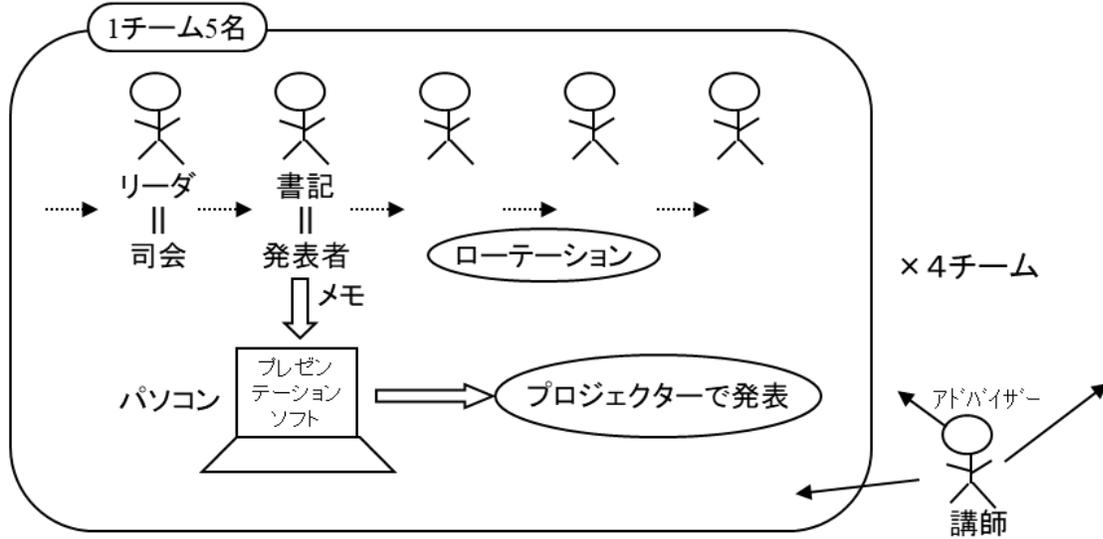
ここでの講師の役割は(i)の技能系がコーチとすれば、ここではコーディネーターです。受講者の評価をまとめ、「全員が納得する」コメントでまとめるだけです。

講師は各受講者の評価をデータベース化し、次回のセミナーでの評価指標に使用します。こうすれば次第にデータがたまっていったら評価の平均点などが計算でき、その企業の傾向のようなものが見えてきます。講師を外部の教育ベンダーに頼み、他社との傾向の違いをこのデータを使って人材育成部門にコメントしてもらえば、より有効です。

そして講師のもう1つの役割はセオリー42で述べるポテンシャル評価です。(i)の技能系よりも講師が顧客として見て、その「人」を評価すること(受講者がこのような仕事に向いているか)がより重要となります。

人材育成イメージ

グループディスカッションの標準構成

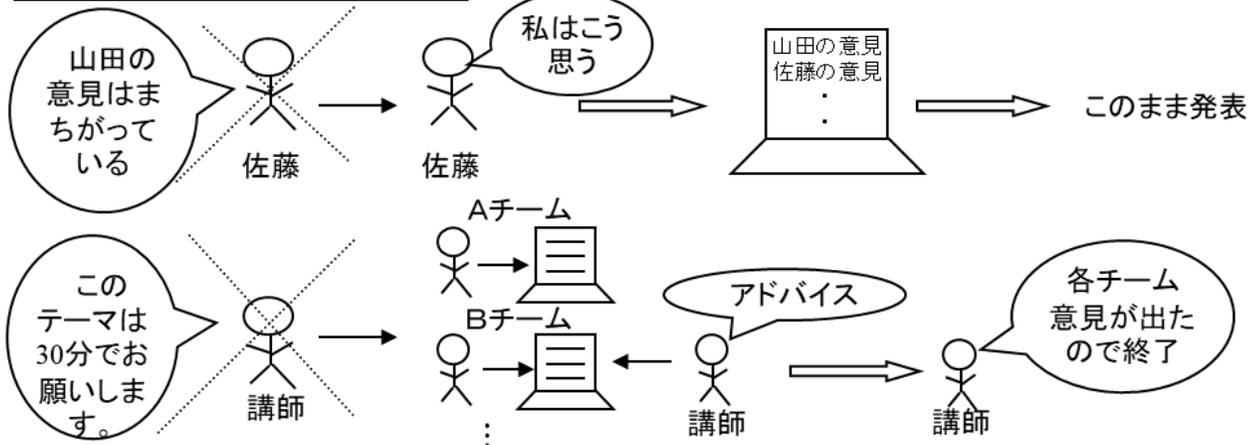


ワンポイントアドバイス

グループディスカッションで意見が出ないタイプ

- ・会社、現状の仕事に不満がある人
⇒セミナーに参加させない。不満を取り除くことが先決。
- ・性格的におとなしい人
⇒セミナーで無理強いせず、個人レポートで補う。
- ・グループに強烈な個性を持った人がいて、1人で意見を言う
⇒グルーピングを変える。なるべく似たようなタイプでグルーピングしていく。
- ・メンバーが意味を理解できない（発想がトンでいる）
⇒良い意見のことが多い。講師がそれをパソコンにメモるよう指示する。

グループディスカッションの留意点



グループディスカッションの進め方は以下のとおりです。

① 1チーム5名×4チーム

セミナーでの経験則ですが、1チーム5名が最適といえます。4名以下では相互に刺激しあう情報が少なく、6名以上では意見を出せない人が出てきます。チーム数はディスカッション後の発表を考えると4チームが適切です。発表で同じような考えを5チーム分も聞くとかえって混乱してしまいます。また3チームではグループ間の意見の共有度が低いといえます。

② グループ

メンバーのグルーピングは一言でいえば、「各メンバーが意見を出しやすいか」で決めます。もっとも避けたいのが、現場で同一部署にいる上司と部下です。できるだけ同世代かつ異部署で構成すべきです。

チームにはリーダーと書記を作ります。リーダーの役割はグループディスカッションの司会です。書記はディスカッション結果のメモをとる人であり、発表者を兼ねると良いと思います。この役割はローテーションします。

講師の役割はアドバイザーであり次の2つです。

- ・このセオリーで述べているようなディスカッションルールを徹底させる。
- ・意見があまり出ないときは触発するようなヒントを出す

簡単にいえば、声の大きい人の意見が「出すぎないように押さえて」、声の小さい人の意見が「出るようなヒントを出す」ということです。グループディスカッション時には講師の個人的な意見は決して言わないことです。受講者はどうしても講師が「気に入る」様な意見を出すようになってしまいます。

③ メモ媒体

ディスカッション結果はパソコンのプレゼンテーションソフトを使って記録します。意見は収束させ

るのではなく発散させるようにします。つまりグループとして1つの意見にまとめるのではなく、人の意見・アイデアを参考にして自分の意見・アイデアを出していくことを徹底させます。リーダーには「意見をまとめる」のが仕事でなく「意見を1つでも多く出してもらおう」ことが仕事だと理解してもらいます。したがって出された意見はすべて並記します。テーマによっては1つの意見にまとめる必要がある場合でも、少数意見を必ず残しておくように指示します。発表者（書記）はこれらのことを意識してパソコンにメモをとり、発表時にはこの画面をプロジェクターで映写して、意見を「紹介」する形とします。どうしてもパソコン・プロジェクターが用意できない時は、OHPとOHPシート（これにメモをする）で代替します。

④時間

グループディスカッションは、事前学習、講義などで得た知識を知恵に変えるため、その知識を使って意見を出すことが目的です。したがって、その時間を事前に見積るのは困難といえます。だからといって夜間などを使って、「いつまでも良いから考えなさい」と言うと、今度はこれが仕事だということ忘れてしまい、かえって意見が出なくなります。

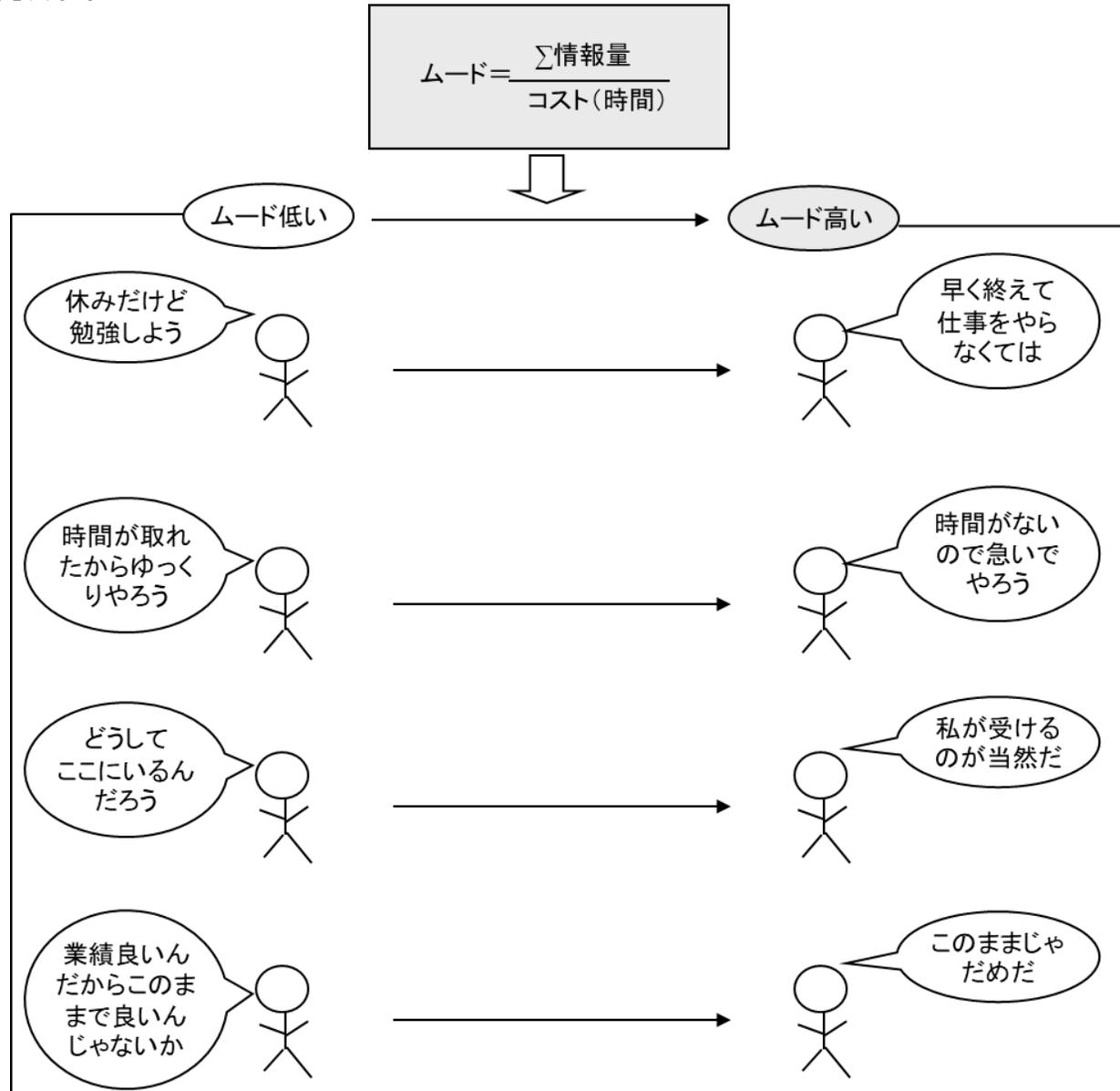
グループディスカッションは終了時間を決めずに、講師がディスカッションの進捗をパソコンの画面でチェックしながら、一定量の意見が出たら終了とします。そのためにもグループディスカッション中にパソコンに直接メモをとるようにさせ（終わってからパソコンに入れるのではなく）ます。こうすることで、延々と長い意見（多くの場合、意味がよくわからない）を述べることも妨げられます。この場合は講師が「パソコンにメモをとれるように、自分の意見は一行程度で言いなさい」と指導します。

チームにより意見の出方にバラツキのあるときは、意見の出ないチームを講師がアドバイスして意見を触発します。

⑤セミナー終了後

セミナー終了後、講師はディスカッション結果を、ナレッジデータベースへ登録し、ユニークな意見は次回のセミナーで紹介します。そういう意味でもディスカッションメモはパソコンに入力すべきです。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

生産性の高いセミナー

- ・ 質問が少ない
⇒ 質問が多いのはインストラクションが悪い
- ・ グループディスカッションで意見が多い
⇒ 意見が多いのは理解度が高い
- ・ 始め、終わりの時間を守る
⇒ 講師、受講者が生産性を意識している
- ・ 休み時間にセミナーに関する雑談が多い
⇒ 受講者が得た情報を整理しようとしている

何回か同じセミナーをやってみればわかるのですが、今までに述べたセミナー要素がほとんど同じでも、1回ごとに何となくムードが異なることがあります。セミナーにおけるムードとは何を指すのでしょうか。セミナーが「楽しくやる」ことが目的なら「楽しいか」「盛り上がっているか」「居眠りがないか」「質問が多いか」といったことが確かにムードと呼ばれるものでしょうが、そうではありません。セミナー30で述べたようにセミナーは講師から受講者への情報伝達であり、そのものさしは生産性です。つまり受講者1人あたりがそのセミナーで受け取った情報量の総和をそのセミナーにかけたコストで割ったものです。セミナームードとは、今まで述べたセミナーの構成要素以外で、この生産性に影響を与えるものと考えられます。

セミナームードを構成する要素としては次のようなものが考えられます。

①いつやるか

セミナーを時間内にやるか、時間外（休日など）にやるかといったことです。講師としてやってみて感じるのは、受講者のセミナーモチベーションはどちらもほとんど変わらないということです（というよりも時間内にして欲しい人と、時間外にして欲しい人がいて、それは仕事に対する考え方の違いからで、セミナーを一生懸命受けようという意識とはあまり関係ない）。

時間内と時間外で違うのは前者の場合はセミナー時間を意識する度合が高く、後者は低いということです。時間内では受講者が「今やらなければいけない仕事」を抱えていることが多く、早くセミナーを終わらせたいという気持ちが強いです。時間外ではせっかく休日に出たんだから、ゆっくり時間をかけて学ぼうとします。生産性の分母となるコストはセミナー時間に大きく依存します。つまり同じ情報量を得るならセミナー時間は短い方が良いことになります。セミナーは講師と受講者のコミュ

ニケーションですので、早く終えたいと思う「時間内」の方が生産性、つまりムードが高いといえます。

②どこでやるか

オフィスなどの会議室を使うか、セミナー施設などで行うかですが、これも①と同様です。人里離れたセミナー施設で合宿してカンヅメにしてやると、どうしても「ゆっくり」「じっくり」やろうとしてセミナーの生産性を落とします。

③メンバー構成

多くのセミナー対象者がいる時は公募・指名といった受講者選定法によってもムードは変わります。もっともムードを下げるのは「なぜここに自分はいるのだろうか」と思う人が1人でもいることです。公募の場合はこれがありません。しかし公募の問題点は、時間内セミナーではどうしても会社思いの人が仕事優先として、「申し込みたいが、申し込めない」ということになってしまいます。ひどい時には手の空いている人だけが集まってしまうこともあります。指名の問題点は上司などが選ぶことが多く、その選定基準があいまいで、本人にしてみれば「どうして自分が」と言うケースもあります。

一般的に考えると、塾形式のように選抜を兼ねているものを除けば、指名選定にして、選定基準を明確にすることだと思えます。特定の職種、資格につく寸前、人事評価の一定点以上といったことです。つまり本人に「なぜ自分がセミナーに行くのか」と聞かれ、明確に答えられるようにしておくことです。

対象人数が多く、何回かに分けて実施し、明らかにセミナーモチベーションが異なる人たちがいる時は、この「受講組み合わせ」がセミナームードに影響を与えます。ここでは残念ながらグレシャムの法則「悪貨は良貨を駆逐する」が働きます。まずモチベーションの高い人から集め実施し、低い層はできればセミナーではなくカウンセリングを実施すべきです。

④業績

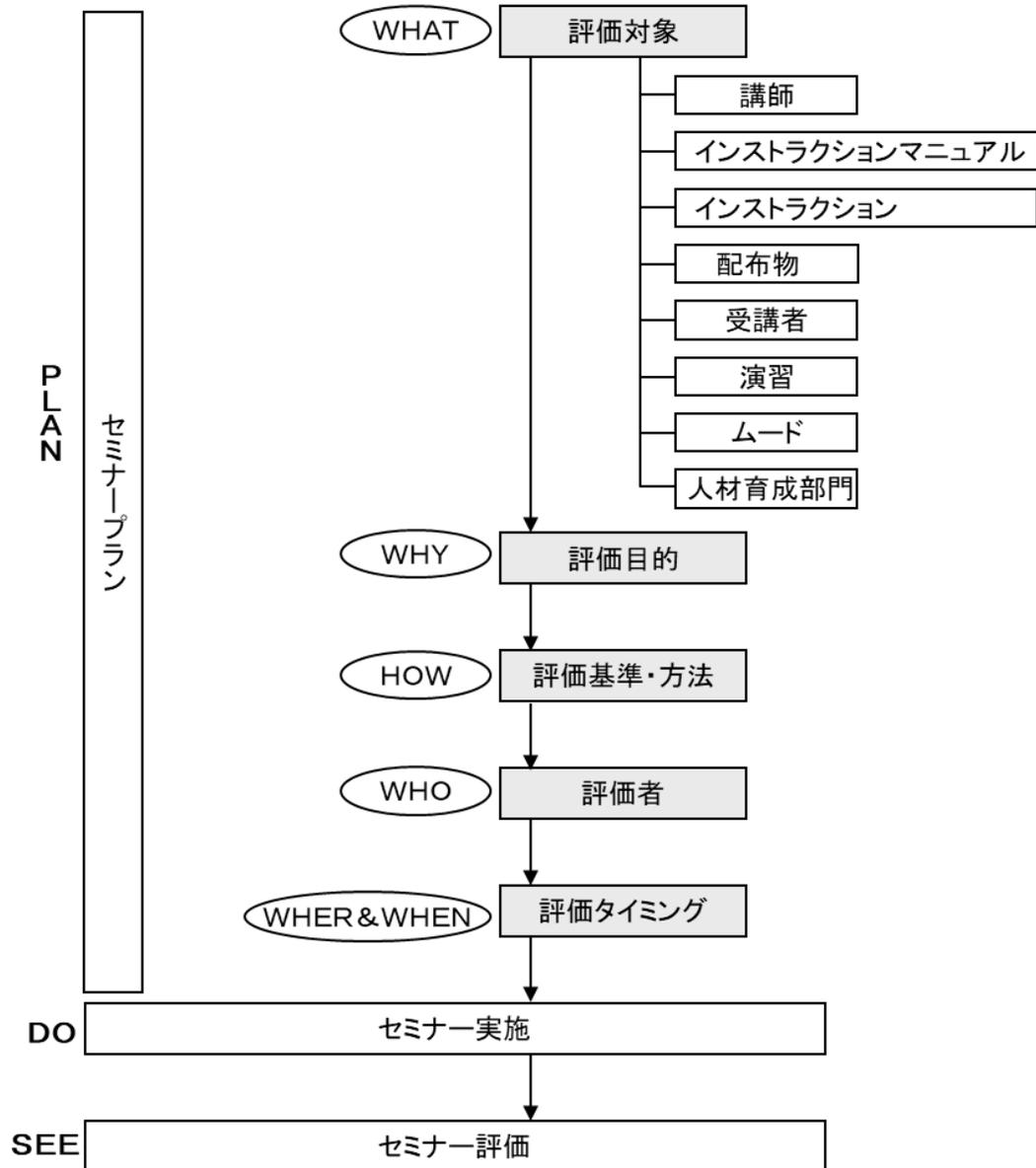
多くの企業は業績が良いときにセミナーを実施し、悪くなると止めます。業績の良い時は「セミナーなどやらなくても問題ないんじゃないか」というムードが漂い、業績が悪い時は「このセミナーに業績を上げるヒントはないか」という緊張感が漂います。どちらが生産性が高いかは言うまでもありません。

第6章 教育評価

[トータルセオリー]

教育評価はその要素を対象に、「受講者の能力向上」をその基準として、人材育成部門がその責任者となっていく。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

セミナーアンケートの問題点

- ・講師がアンケート評価が上がるように考えてしまう
⇒「楽しい」セミナーにしてしまう
⇒盛り上がりを大切にってしまう
- ・受講者が自分を「お客様」と勘ちがいする
⇒セミナー内容を批判する
⇒セミナーで自分の能力向上ができなかったとすれば、受講者にも責任がある
- ・人材育成部門が評価の良いセミナーをやりたがる
⇒セミナーも仕事。「仕事のやり方」をそれをやっている人のアンケートで決めるのは問題

本章では教育評価を集合セミナーを例にとりて考えてみます。OJTの評価はセミナー評価のうち講師、受講者を中心に行うようにします。通信教育の評価はセミナー評価のうちの受講者、配布物の部分を抜き出せばOKです。プロジェクト研修はセミナー評価とあわせて経営者へのプレゼンテーション（これ自体が評価になっている）を使えば良いこととなります。

セミナー評価の実施責任者は人材育成部門であり、そのポイントはセミナープランにあります。人材育成部門は「セミナーをどうやって評価するか」を計画するのが主な仕事で、その評価実施者はさまざまな人たちとなります。

セミナー評価はセミナー終了後次のようなアンケート用紙に受講者に回答してもらうことで行うことが多いといえます。

今まで何度も言ってきましたが、こういうアンケートの問題点は「何を評価しているのか」、「なぜ評価するのか」、「その結果を何に使うのか」、がはっきりしていません。またそもそも受講者だけでセミナーを評価するのが適切かも考えていません。セミナー評価の計画は次のようなステップで考えていくべきといえます。

①評価対象

セミナーはセオリー29で述べたように7つの要素から成り立っています。この7つの要素とその責任者である人材育成部門が評価の対象です。本章では受講者・演習をセオリー38で、講師・インストラクションマニュアル・インストラクションをセオリー39で、配布物をセオリー40で、ムード、人材育成部門をセオリー41で述べます。

②評価目的

セミナー評価はマネジメントサイクルの一環として行うわけですから、その目的は「次のセミナープランに生かすこと」です。

③評価基準・方法

どうやって評価するかですが、これはセミナーの目的に依存しています。多くのセミナーの目的は「受講者の能力向上」ですから、評価基準は「どの位受講者の能力が向上したか」です。そして評価方法はその能力向上を図るのにどういう方法が適切かです。受講者に「自分の能力がどれ位向上したか」とアンケートで聞くのは無理があります。

④評価者

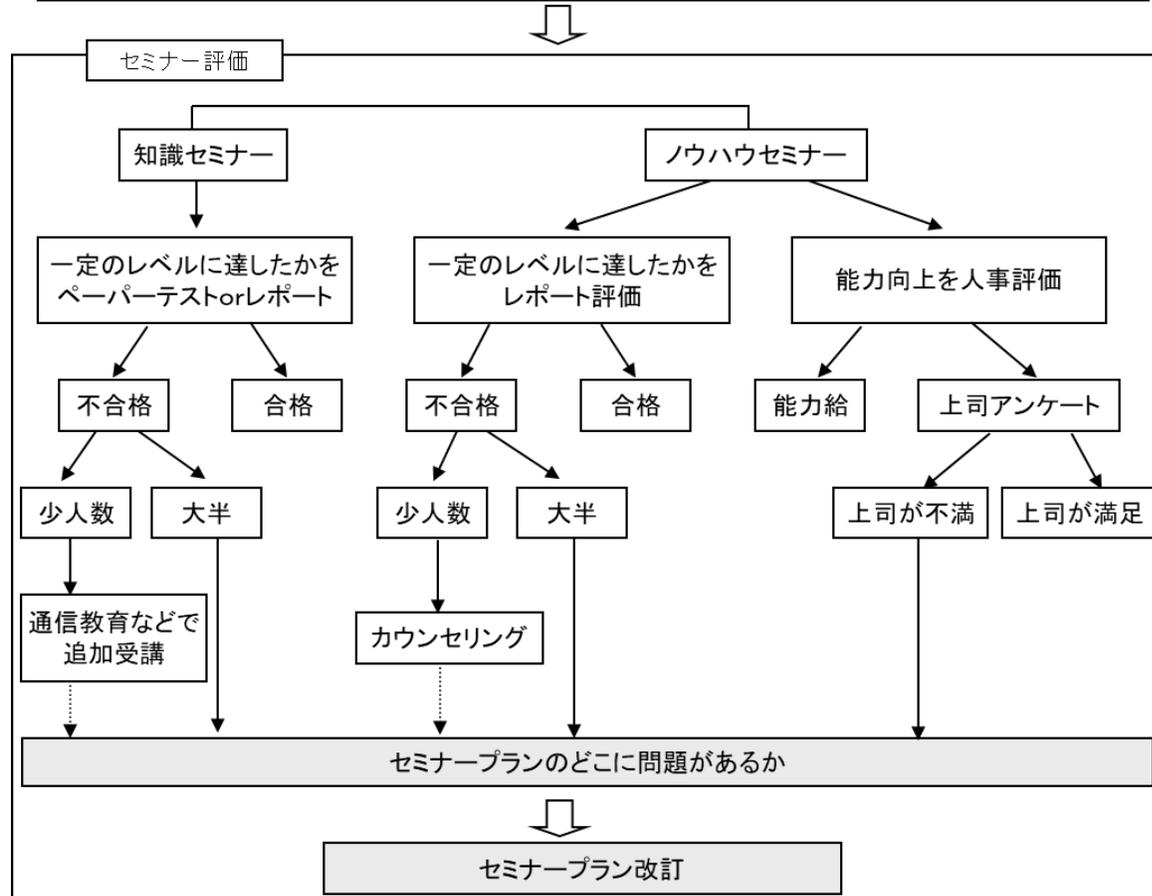
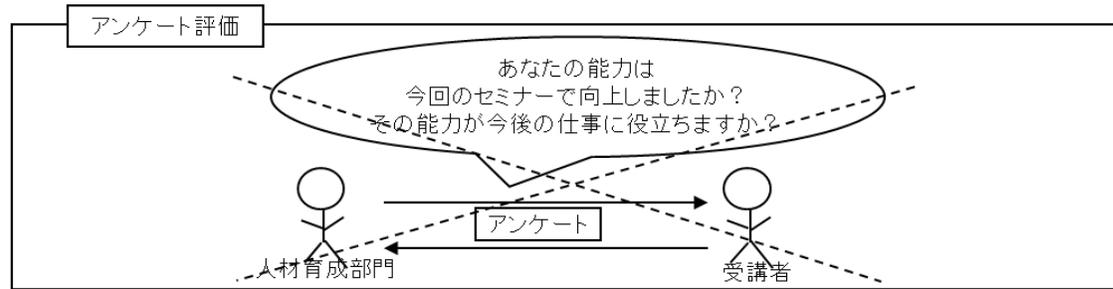
誰が評価するのが妥当かです。当然のことですが、①の評価対象によってこの適任者は違います。たとえば受講者を評価するならば、誰が妥当か、講師を評価するならば誰が妥当かということです。少なくともすべて受講者のアンケートに頼ることはやはり無理があります。

⑤評価タイミング

いつ評価するかですが、これは3つのタイミングが考えられます。

- ・ セミナー前→セミナー後の能力向上の度合を測るためにその前の状態が必要
- ・ セミナー中→受講者以外が評価するときはこのタイミングが中心
- ・ セミナー後→セミナー直後とその能力を使ってからの2つが考えられる
このタイミングを評価対象・方法によって選定していくことになります。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

セミナー評価を効率的に行うために

- ・ 人事制度の一環としてセミナーを位置づける
⇒ キャリアステップ、目標管理、人事評価、能力給とリンクさせる
- ・ 可否をはっきりさせる
⇒ うまくいかないのはやること自体が悪いのではなく、合格基準、判定方法、判定者のどれかが悪い

セミナー評価は「受講者の能力が向上したか」を測るものですから、もっとも大切な評価対象は「受講者」です。何度も言うようですが、受講者に「あなたの能力は向上しましたか、その能力は今後の仕事に役立ちますか」という質問には無理があります。セミナー評価は知識習得とノウハウ習得に分けて考えます（両方を目指しているセミナーでも2つに分けて考えます）。

①知識セミナー

知識習得がテーマですので「セミナープランで想定した知識を習得したか」を評価します。評価方法はペーパーテストまたはレポートが良いと思います。ペーパーテストは「この知識を知らないで仕事をやっては困る」という場合（法律、ルール…）や、資格取得セミナーでは有効です。仕事に生かす「ナマの知識」の取得（商品知識、顧客知識など）については、その知識を実際に活用させてレポートを書かせることが有効です。例えば自社商品についてのセミナーであれば、「この商品を購入することが想定される顧客をタイプ別にまとめよ」といったテーマです。ペーパーテスト、レポートではセミナープランで想定した一定のレベルを越えているかという合否をはっきりさせます。ペーパーテストなら100点満点中80点といったことです。レポートではセミナー担当講師がA～Eくらいの5段階評価し、C以上を合格とするのが普通です。そのうえで講師がレポートにコメントを書きます。コメント内容は次の2点です。

- ・とらえられていない知識は何か
- ・知識の実務への活用のポイント

不合格者がいる場合は2つに分けて考えます。1つはごく少数の人が不合格となった場合です。この時は他のセミナー要素に問題があるのではなく、受講者に問題があると考え、通信教育などの追加受講

か、当該セミナーの再受講を求めます。一方不合格者が大半の場合はセミナープラン（コースウェアなどセミナー自身、あるいは合否基準）に問題があると考え、その要素をとらえ、セミナープランを改訂します。

②ノウハウセミナー

ノウハウを取得することが目的のセミナーは2つの評価を行います。

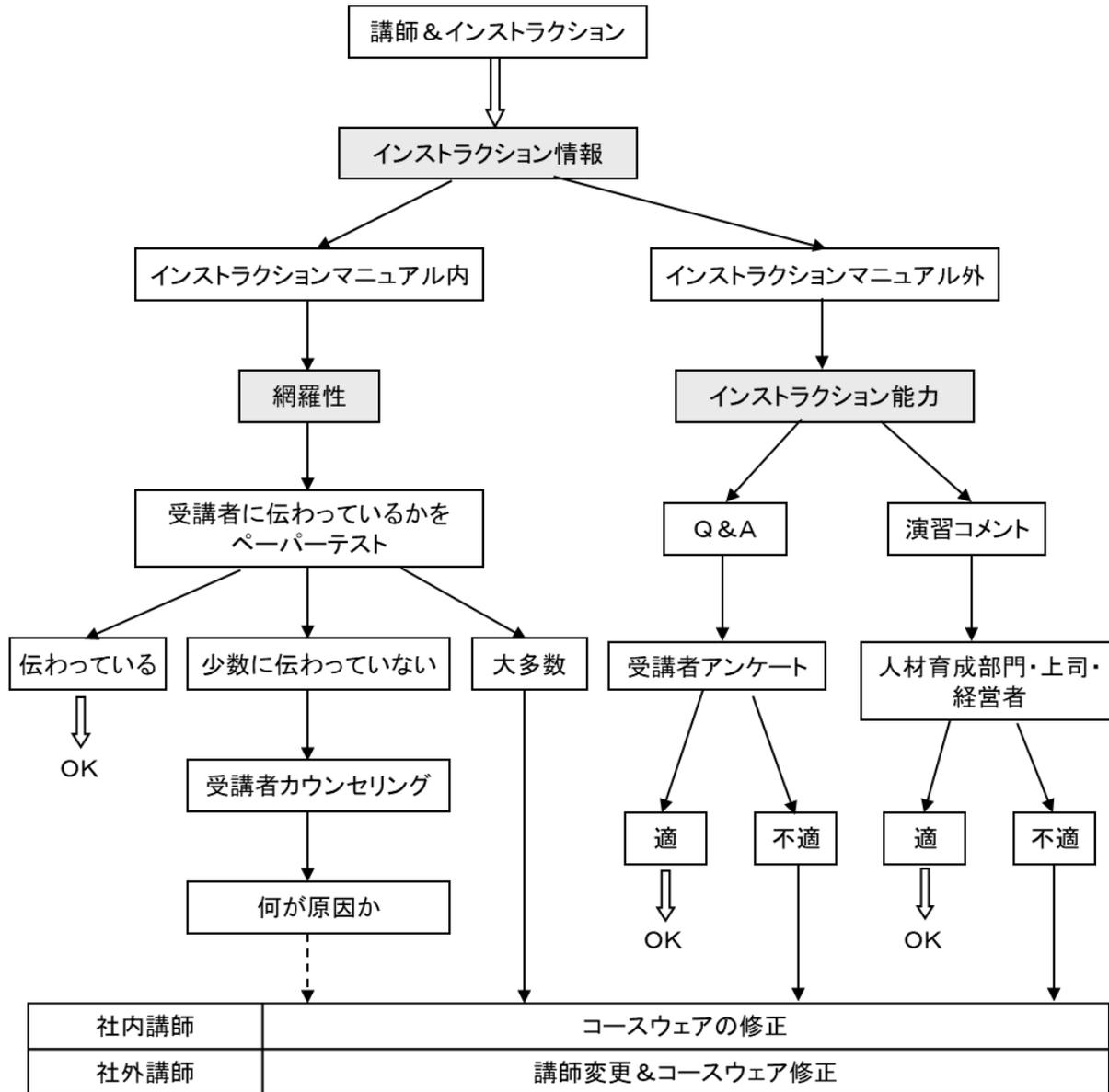
1つは知識セミナー同様に、そのノウハウが一定レベルに達したかを受講者レポートで評価するものです。この時大切なことは、そのノウハウを今後どのように使うかというレポートではなく、「実際にどのように使ったか」をテーマとすることです。例えば「新しい問題解決技法」を学んだら、その技法についての受講者の意見を聞くのではなく、実際に使ってみたシーンをレポートさせることです。受講者アンケートの問題点は「このセミナーは今後の業務に役立ちますか」という不思議な質問です。人材育成部門は役立つと思ったからセミナーを行ったわけで、それをセミナーが終了したばかりで、まだそれを実務で実際に使っていない受講者に、使った場合をシミュレーションさせるのは無理があります。

1ヶ月～半年くらいの期間をおいて、そのノウハウを実際にどのように使い、それについて今どう思っているかを考えさせます。これも知識レポート同様にセミナー担当講師が評価し、合否を判定します。ごく少数が不合格の場合は人材育成部門または講師が本人と会って、なぜそのノウハウが使えないかをカウンセリングします。そのうえでそのノウハウの使い方を指導し、場合によっては一部セミナープランを変えます。大半が不合格の場合は知識セミナーと同様にセミナープランを変えます。

もう1つの評価はその能力向上を現場で評価することです。つまり通常の人事評価の項目に入れ（目標管理の一環として）、上司と受講者本人が実際の仕事・業績を見て、その能力向上を評価することで

す。そしてこの能力向上分は能力給として反映させます。そのうえで、このセミナーについて受講者の上司（あるいは上司と受講者の両方）に、このタイミングでアンケートをとります。上司がこのセミナーに不満であれば、人材育成部門がその原因をアンケートから仮説として考え、セミナープランを変更していきます。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

講師の本当の力

- ・マニュアルに書いていないことにどのように対応するか
- ・受講者の質問から逃げなかったか
- ・演習結果のコメントに第3者が納得できるか

セミナーアンケートでは講師について「説明がわかりやすかったか」「聞き取りやすかったか」「好感、信頼感を持てたか」といったことを質問してあります。これは一体何を評価しているのでしょうか。わかりにくいことや、聞きにくいこと、好感・信頼感のないことを終了後にわかってどうするのでしょうか。

本セオリーで講師とインストラクションを1つにしたのは、この2つについて評価すべき対象は「インストラクション情報」だからです。講師のインストラクションという行為を通して生まれた「インストラクション情報」を評価すべきです。インストラクション情報については次の2つに分けて考えます。

①インストラクションマニュアル内

セミナープランで設計された情報、つまりインストラクションマニュアル内の情報については、その網羅性を評価すべきです。「セミナーでインストラクション情報をすべて受講者に伝えたか」です。だからといって「伝えたか」どうかを人材育成部門がセミナーを傍聴して1つ1つチェックするのでは非効率です。受講者に「伝わったか」を簡単なペーパーテストで実施すべきです（セオリー38の能力向上チェックのペーパーテストをやる場合はこれと一緒にやります）。このテストは能力向上のチェックではなく、単に伝わったかどうかですので、選択式か○×にして採点を楽にすべきです。「すべて伝わっている」ならOKです。「伝わっていない」時は原因は2つしかありません。1つは講師が「伝えていない」か、もう1つは「講師は伝えたが、受講者に伝わっていない」かです。前者の場合はペーパーテストで大多数が答えられません。このときは社内講師であれば講師を変えるわけにもいかないの、他の要素を変えます。例えばディスカッションでの配布物、パワーポイントなどの情報媒体、演習テーマの変更といったことです。社外講師の場合はまず講師を変更し、その上で他の要素をその講師によって

変更させます。後者の場合は受講者に問題があることが多いので、その人をカウンセリングし、その原因を調べます。

②インストラクションマニュアル外

セミナーで渡されるインストラクション情報はインストラクションマニュアルにないものもたくさんあり、講師のインストラクション能力によって決まります。これがいらなければ講師は不要であり、セミナーではなくテキスト配布、通信教育、eラーニングなどの低コスト教育で実現できます。

インストラクション能力の評価は目に見えないため、極めて難しいといえます。能力など目に見えないものの評価は「目に見えるもの」で代わって評価するしかありません。つまりインストラクション能力の違いによって、「違いが生じるもの」を探せば良いことになります。各セミナーによってさまざまなものが考えられますが、次の2つが代表的です。

・Q & A

受講者からの質問に対して、インストラクションマニュアルにないものを講師がどのように答えたかです。インストラクション能力の低い人ほど「その場をしのごう」とし、受講者はこれを敏感にとらえます。インストラクション能力の高い人は、「相手がその答えに満足するまで答えよう」とし、仮に答えられない質問の時は「この場では答えられない」と言って、セミナー終了後にメールなどできちんと回答し、受講者全員に同報します。これを見る方法は受講者アンケートがベストです。「講師はあなたの質問に誠実に答えましたか」です。その結果が不適のときは先ほどのマニュアル内と同様の処理をします。

・演習コメント

グループディスカッション、ロールプレイングなどの演習結果について出す講師のコメントはインストラクション能力が表れます。しかしこれは受講者に「適切な評価か」という質問をしても意味がありません（評価された人は評価の妥当性をもっともチェックしにくい人といえます）。そうすると講師、受講者でない第3者が評価することになるのですが、これは人材育成部門の仕事といえます。もちろん、人材育成部門がこれを受講者の上司、経営者に一部委託しても構いません。これが不適の場合もマニュアル内と同じ処理をします。

人材育成イメージ

コースウェア項目	評価項目	評価者	評価ポイント
インストラクション マニュアル	準拠性	講師	・マニュアルどおりにできなかった所はどこか ・それはなぜか
	正当性・効率性	講師	・変更すべき点はないか ・追加すべき点はないか
演習	正当性	講師	・グルーピングは妥当か ・テーマは妥当か ・進め方は妥当か ・受講者に依存していないか
	効率性	受講者	・もっといいテーマはないか ・もっといい進め方はないか ・疑問は残っていないか
配布物	正当性	講師	・内容変更すべきものはないか ・媒体変更すべきものはないか
	効率性	受講者	・わかりやすいか ・実務で使いやすいか

ワンポイントアドバイス

配布物はデジタル化する

- ・セミナー後でもメンテナンスが容易
- ・ナレッジデータベースと一体感が出る
- ・ワーク用と保存用の識別が容易
- ・講師が受講者の演習など進捗を容易にとらえられる

コースウェア（インストラクションマニュアル、演習、配布物）の評価にはコントロール監査の考え方を適用します。コントロールとは企業における手続き、組織分担などのルールを総称したものであり、ルールが正当に機能しているかどうかを見ることを監査といいます。監査は正当性（そのルールが正しいか）、準拠性（そのルールは守られているか）、効率性（もっと効率的に仕事をできるのでは）から見ていきます。

①インストラクションマニュアル

まず講師がインストラクションマニュアルどおりインストラクションしたか（準拠性）を自己評価します。もしマニュアルどおりしなかったとすればそれはどこか、それはなぜかを考えます。もし今もう1度同じセミナーをやる場合もマニュアル通りやらないと考えるなら、次の正当性、効率性を考えます。マニュアル通りにやるべきと考えるなら、なぜマニュアルどおりやらなかったかを講師がレポートに書き、ナレッジデータベースに登録します。

マニュアルを変更すべきと考えた場合は、内容が誤っているものについては人材育成部門に報告し、人材育成部門が責任を持ってマニュアルのメンテナンスを行います。こうした方がより効果的と思われるもの、あるいは追加すべき点があるときは、講師がマニュアルを修正し、人材育成部門の了承を得ます。

②演習

演習についてはまず講師が正当性を評価します。チームのグルーピングのやり方、テーマ設定、時間配分…といったことについて「受講者の能力を上げる」という目標に照らして妥当なものかどうかを評価します。ここで「問題あり」となった項目については、講師はそれが「受講者に依存していないか」

を評価します。つまりもし違う受講者に同じ演習をやってもやはり問題が出るかを考えます。どのような受講者でも同じ問題が起こると考えるなら、その旨を人材育成部門に伝え、次回から変更します。受講者に依存していると考える時はペンディングとし、その旨をナレッジデータベースに書き込み、次回も同じやり方でやって様子を見ます。

演習についてはさらに受講者へのアンケートも行います。ここでは評価というよりも、演習をやってみた受講者から「感想」やもっといい演習のやり方はないかという「アイデア」をもらいます。テーマ、進め方、やってみて疑問に残ったことなど何でも意見を出してもらいます。そのアイデアについては講師と人材育成部門で採用の可否を検討します。

③配布物

事前テキスト、オリジナルテキスト、オリジナルノート、ハンドアウト資料などの配布資料については講師が以下の項目についてそのコンテンツの正当性を評価します。

- ・各配布物の内容の正当性（古くなっている所、まちがっている所、不足している所…）
- ・各配布物を配布する順序
- ・各配布物同士の整合性

次に表現の正当性を評価します。例えば次のようなものです。

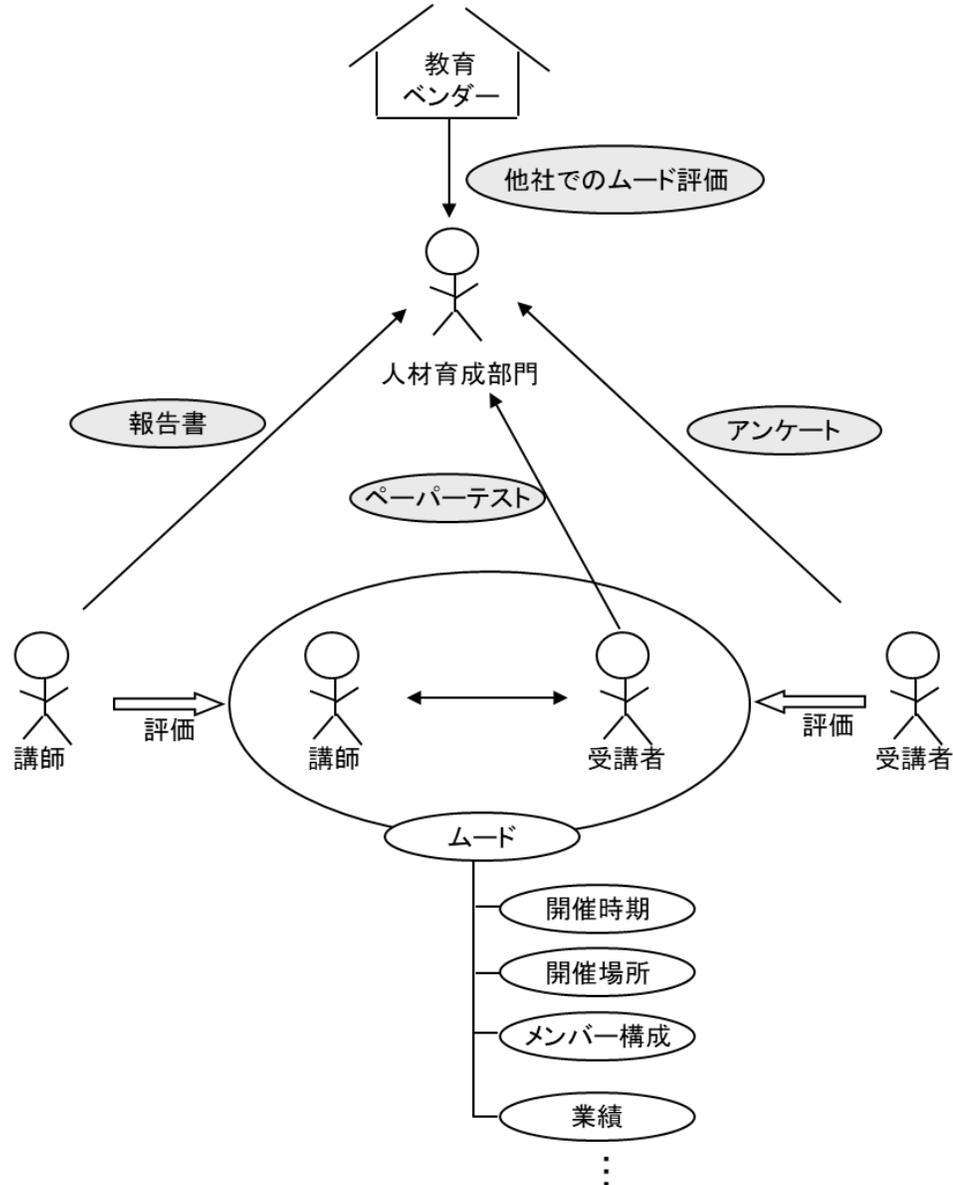
- ・事前テキストは市販本からオリジナルに変えるべきでは
- ・オリジナルテキストは社内ネットワークの掲示板から閲覧、ダウンロードできるようにすべきでは
- ・オリジナルノートはノートパソコンとして、セミナー中も講師側でチェックできるようにすべきでは

- ・ハンドアウト資料のうちケース提示は現場の実際にやっているシーンをビデオでとって見せてはどうか



受講者側からも、各配布資料のセミナー中の使い勝手、実務で本当に使えるかを聞き、さらにセミナー終了後、実際に現場でやってみて、ナレッジデータベースの使い勝手などについてアンケートをとります。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

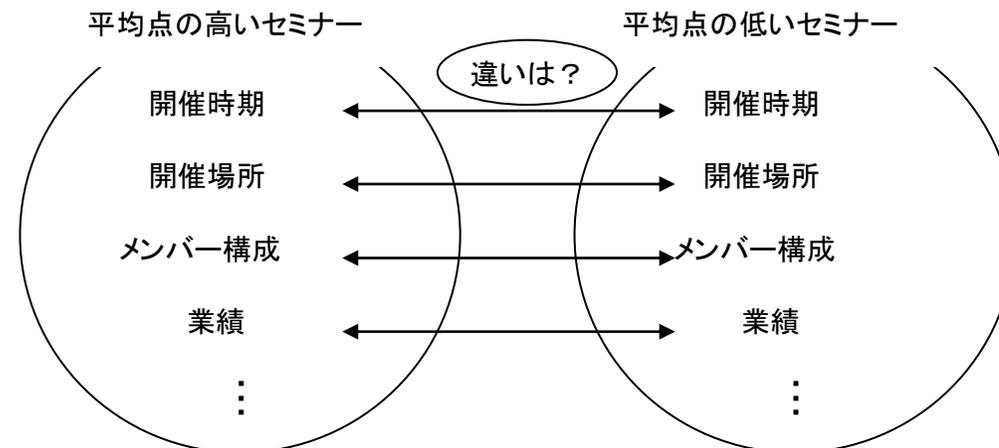
セミナームードはPDS

- ・人材育成部門がこうすればセミナームードが上がるという仮説を作る
⇒このときに教育ベンダーからの情報、過去のセミナーの講師報告、受講者アンケート・テストを見る
- ・その結果を今回の報告・アンケート・テストで知る
⇒なぜ上がらなかったかを考え、次に活かす

最後はムードと人材育成部門の評価です。人材育成部門は講師選定、コースウェア選定に携わっていますので、その責任も負うのですが、もっとも評価されるべき点はセミナームードです。セオリー36で述べたように、ムードは受講者の受けた情報量の総和をコストで割った生産性が指標です。したがってムードの評価は「セミナーの生産性評価」から講師、コースウェアなどの他の要素をすべて排除した残りが対象といえます。ムードは次の4つの情報から人材育成部門が評価します。

①ペーパーテスト

セオリー39で述べたインストラクションマニュアル内の情報が受講者に伝わっているかどうかという簡単なペーパーテストの結果を使います。このペーパーテストをセオリー39のように受講者という切り口ではなく、セミナーの開催回ごとで見えます。開催回ごとにペーパーテストの平均値、バラツキなどに違いがないかを見ます。違いがあった時はその開催属性（セオリー36で述べた時期、場所、メンバー構成、業績など）によってその原因を考えます。



しかしこれは、同一セミナーを何回もいろいろな形で実施している大企業や教育ベンダー以外はデータ量が少なく分析が困難といえます。一般企業は教育ベンダーからこの情報を得るべきであり、このノウハウに関してコンサルティングを受けるべきといえます。例えばこういうセミナーの場合は「現場が暇な時期よりも忙しい時期の方がムードが高い」「セミナールームよりも自社会議室の方がムードが高い」「若い人からだけ受講者を選定するとベテランが反発する」…といったことです。

②講師報告書

セミナーを複数回（同じセミナーでなくても）担当している講師は、このセミナールームを直感的にそして敏感にキャッチできます。しかしこのムードは受講者への情報伝達量はその指標ですので、自らのパーソナリティ、インストラクション、あるいは自ら作ったコースウェアの影響との識別が難しいため、仮にムードが低くても人材育成部門にはあまり報告したがりません。自身の言い訳だととらえられるのがいやだからです。ムードが高い時でもその結果（「ムードが高かった」）だけしか報告せず、その原因を分析することはまずしません。

講師の感触はムードをとらえる最も重要な情報ですので、人材育成部門は講師にこれを必ず報告することを求めます。つまり講師のセミナー報告書の項目に「今回のセミナーのムードはどうだったか？そしてその高低はどこに起因していると考えられるか」という意見を求めるべきです。演習に関する事などでは鋭い意見も出ることが多いといえます。「年齢的にベテランの佐藤氏がAチームでリーダーシップをとり、かつそれが若きメンバーの意見を押しやしてしまい、Aチームのムードを落としてしまった。グルーピングは年齢も考慮すべき」といったことです。

③受講者アンケート

受講者が受けた情報量という目に見えないものがベースですので、本来は受講者にセミナールームに関してアンケートを取るべきと考えられます。しかし受講者は同一セミナーを1回しか受けていないので、

ムードを比較しようがありません。しかも実は自らが評価対象ですので冷静ではありません。

それでも、人材育成部門はムードに関して受講生アンケートを取ります。もっともノーマルな質問は「あなたは今回のセミナーをどのように変えれば、より効率的に進められたと考えますか」といったものです。

④教育ベンダーからの情報

①で述べたように一般企業では他社でのセミナームードに関する情報を持っておらず、これを教育ベンダーから受けるべきだといえます。教育ベンダーからみれば、このセミナームードに関する情報は貴重なノウハウであり、財産といえます。したがって教育ベンダーは以下のようなセミナー属性を定量化してデータベース化しておく必要があります。

- ・セミナー自身に関するもの…実施日時、期間、場所、セミナーの種類（階層別、テーマ別…）、タイプ（オープンセミナー、特定企業向けセミナー、講義中心、演習中心…）、募集方法（公募、指名…）、事前学習のスタイル

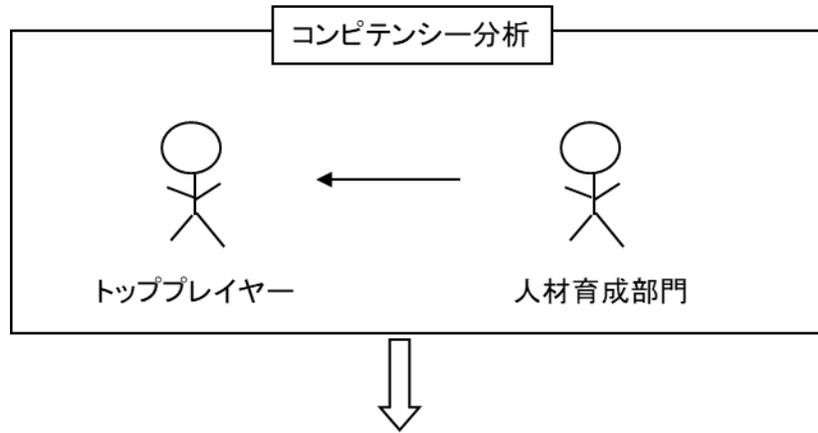
- ・講師に関するもの…年齢、経験年数、同一セミナー開催回数
- ・受講者に関するもの…所属企業属性、年齢、性、職種、タイプ（講師がタイプ分けする）、ポテンシャル評価の結果（セオリー42参照）

- ・インストラクションマニュアルに関するもの…有無、その細かさ、変更のサイクル、準拠性
- ・演習…グループディスカッション、ロールプレイングなどの実施時間、グルーピングのやり方、講師コメント

- ・配布物…内容、媒体、配るタイミング
- ・評価方法…アンケート、報告書、報告会

教育ベンダーはこれらセミナー属性情報と①～③によって行ったセミナーモードの結果を相関分析、回帰分析し、顧客（クライアント企業の人材育成部門）に提供できるようにしておく必要があります。そして人材育成部門はこのようなデータベースを持った教育ベンダーを有効活用すべきといえます。

人材育成イメージ



	共通能力						特定能力
	創造力	理解力	論理性	表現力	集中力	協調性	
セミナー中	グループディスカッション	インタビュー ロールプレイング+グループディスカッション	グループディスカッションおよび発表プレゼンテーション	—	講義中&グループディスカッション	グループディスカッション時	ロールプレイング
セミナー後	レポート(ディスカッションテーマ)	レポート(セミナーでの特定テーマ)	レポート(セミナーでの特定テーマ)	—	—	—	事後レポート
評価ポイント	・アイデアは数多く出たか ・アイデアにユニークさがあるか	・人の考え方を理解できるか ・セミナーの理解度	・自分の考えを述べられるか	—	緊張感が維持できたか	・グループで仕事ができただか	特定の仕事をやることが可能か

ワンポイントアドバイス

ポテンシャル評価は公開する

- ・何を評価しているかはすべて公開する
- ・なぜ評価しているか、評価結果を何に使うかはすべて公開する
- ・評価結果は本人には公開する

新しい仕事への適性を「今の仕事の業績」で見るのは難しいといえます。新しい仕事を模擬的にやってみたり、その仕事をやる上での能力を使わせてみる必要があります。多くの企業で職務転換（例えばセールスマネジャーへの昇格）に失敗するのは、現在の仕事（トップセールス）の人事評価を適用するからです。これで失敗すると当人がセールスマネジャーとして不向きなことがわかるだけでなく、再びトップセールスに戻ることがなかなか難しく、企業としては同時にトップセールスも失ってしまうこととなります。

セミナーにおいて受講者はグループディスカッション、ロールプレイングなどを通して普段の仕事とは異なる能力を使うこととなります。ここでの能力発揮度合で特定の仕事や、リーダー、経営者などへのいわゆる職務転換の適性を見ることができます。

これは今発揮していない能力を見るという意味でポテンシャル評価といえます。ポテンシャル評価をセミナーで行うのであればそれを行う環境を整える必要があります。まずその環境作りについて考えて見ます。

ポテンシャル評価でもっとも大切なことは「何を評価するか」、つまり新しい仕事にはどの能力を必要とするかという定義です。これについては一般にコンピテンシー分析という方法がとられます。その職務におけるトッププレイヤーの能力を分析して、求められる能力を定義しようとするものです。これは人材育成部門の基本的な仕事といえ、無論セミナーの講師が行うべき仕事ではありません。

求められる能力として考えられるものはセオリー1および3で述べたとおり、共通能力と特定能力に分けることができます。コンピテンシー分析ではこれに重みをつけて（その職務ではどの能力が大事か）いきます。ポテンシャル評価をセミナーで実施する時は評価経験者であるプロの社外講師に委託するの

が妥当といえます。講師以外の人材育成部門、その職務の責任者などが行うと受講者によってはセミナー中に何かチェックされているようで、力が発揮できない時があります。

次にそれぞれの能力とその評価法について考えて見ましょう。

①創造力

セオリー3で述べたようにアイデアを出す力であり、ヒラメキのような不思議な力です。不思議な力ですのでその能力向上は難しく、先天性の依存度が高いこともあり、ポテンシャル評価のもっとも効果を出す分野といえます。

これはグループディスカッションおよび、個人レポートにおけるアイデアを見ます。評価ポイントはアイデアの豊富さ、そしてユニークさです。グループディスカッションでは講師が一切口をはさまず、外から「そっと」見えています。注意すべきことはアイデアがユニークであればあるほど、グループディスカッション中に消えてしまう（他のメンバーが理解できない、バカにする…）ケースが多いことです。講師はこれをよく注意し、そのアイデアを聞きもらさないようにすることです。ディスカッションシーンをビデオに録画しておくことも考えられますが、アイデアが萎縮するリスクが高くなります。創造力は講師の目でさりげなく見るのがベストだと思います。

講師のアイデアの聞きもれを避ける意味でも、ディスカッションと同一テーマで個人レポートを求めべきといえます。しかし残念ながらユニークなアイデアは本人がレポートを書く段階で消してしまいます。ディスカッションの評価をベースとしてレポートで補うという形になります。

②理解力

これも先天性が高くポテンシャル評価に向いています。理解力を見たいときは「顧客や社内の人に課題をインタビューして、その解決策をグループで考える」というインタビュー・ロールプレイング、グループディスカッションを組み合わせた演習を行うと良いと思います。この場合はインタビューされる役は受講者でなく講師がやらざるを得ないと思います。そしてグループディスカッションで「誰が自分の言ったことをよく理解しているか」を見ます。筆者も講師として何度もやっていますが、理解力は比較的正確に把握できます。また理解した後の解決策のフェーズで創造性、論理性が見えます。

③論理性

これも先天性の高い分野でポテンシャル評価に向いています。この論理性は「話す」と「書く」の両面から見ます。片方だけ高い人、両方高い人、両方低い人などさまざまなパターンがあります。「話す」方はグループディスカッションおよび発表プレゼンテーションで、講師自身が「彼の言ったことがわかりやすいか」で見ます。「書く」はもちろんレポートで「論旨が明確か」つまり考えていることがわかるかを見ます。

④表現力

先天性は低く、テクニカルな面が強いのであまり向いていません。むしろセミナーなどで標準化を図るべきといえます。特別な職種（広告、特定のセールスなど）で特定の表現力を求めるときは、後で述べる特定能力と考えます。

⑤集中力

集中力も先天性がやや高く、ポテンシャル評価に向いています。セミナー期間中、緊張感を保てたか

を見ます。講師をやってみればわかりますが、これは強く印象に残るのでわりとはっきりと見ることができます。

⑥協調性

先天性は低いので、ポテンシャル評価では見えづらく、一緒にやろうという気持ちより性格のようなものを感じてしまいます。また極端に協調性が低い場合は、能力よりも現状業務に対する不満がその原因といえます。これがあるとグループディスカッションを破綻する方向に持っていこうとしたり、一生懸命やっている人を妨げようとします。

⑦特定能力

これはその職務を実際にやらせてみることで、つまりロールプレイングで見るのが最適です。評価者は講師だけでなく、この場合はビデオに録画することで、人材育成部門、上司、経営者などさまざまな人が見ることができます。

しかしセミナー時にロールプレイングでうまくできなくても、その業務を現場でやっていくことで少しずつ成長していく人もいます。これをとらえるには、レポートで「この仕事を自分としては長期的にどうやっていきたいか」という思いを書かせます。徐々に成長する人はその長期的な展望を立てるのがうまいことが多いといえます。

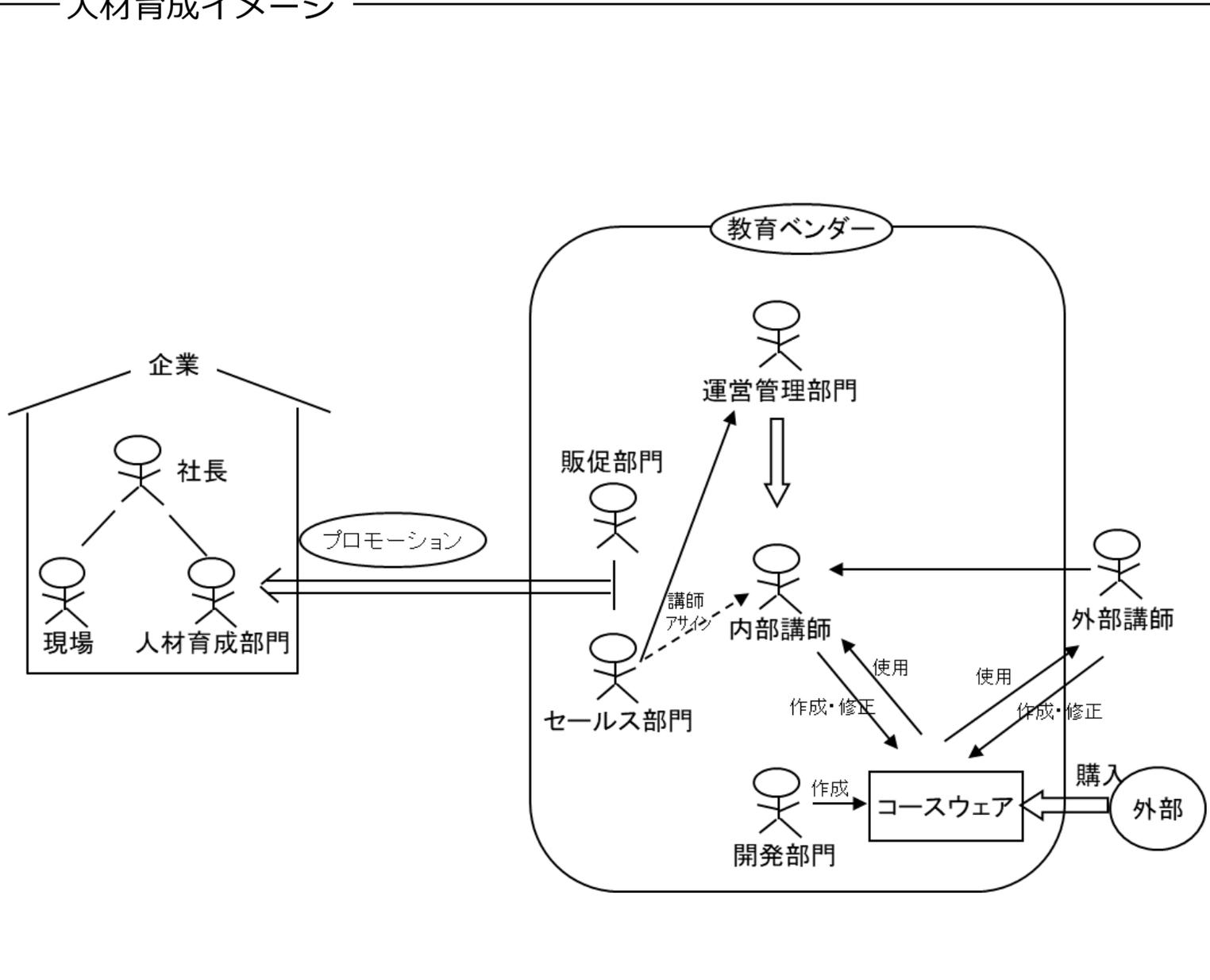
これらポテンシャル能力の評価項目が決まったら、次のようなシートを作り講師が評価します。

第7章 教育ベンダー

[トータルセオリー]

どんなサービスを受けるかによって教育ベンダーとの付き合い方を決める。セミナーコースウェアか、講師か、テキストか。すべて受けるならそのベンダーとはパートナーシップを結ぶ。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

教育ベンダーとの付き合い

- ・各企業の人材育成部門の横のつながりを大切にする
⇒互いに使っている教育ベンダーについて話し合う場を作る
- ・自社とサイズのあった所にする
⇒大企業は大手ベンダーを、中小企業は中小ベンダーと付き合い

本章では人材育成部門のアウトソーシング機能としての教育ベンダーの見方、つきあい方について述べます。教育ベンダーは、誰がその教育コストを負担するか、つまり顧客のタイプによって大きく2つに分けることができます。1つは法人向けサービス（企業が教育費を負担する）であり、セミナーサービスと通信教育サービスの2つに分けることができます。前者については本セオリーから47、後者についてはセオリー48で述べます。もう1つは個人向けサービス（個人が教育費を負担する）であり、資格取得、語学スクールなどがその中心です。これについてはセオリー49で述べます。現在の教育ベンダーではセミナーサービスがその中心です。

大手教育ベンダーは次のような組織形態をとるのが一般的です。中小教育ベンダーでも同様ですが、いくつかの機能を1人で合わせ持つのが普通です。

①セールス部門

教育というサービスを売る人であり、実は教育ベンダーの中心的存在です。教育ベンダーは初期投資があまりいらないので、業界経験者のベンチャー型の独立開業が相次いでいます。この時、開業するほとんどの人は大手教育ベンダーのセールスです。教育ベンダーにとってもっとも大きな財産はコースウェア、講師ではなく、顧客に関する情報やセールスへの信頼感だからです。

教育ベンダーでは同じ講師、同じコースウェアを売っても、セールスによって成績に格段の差があります。多くの売れない教育ベンダーのセールスは、その売れない理由を「うちはろくなコースウェアがない、講師がいない」といいます。しかし担当を変えれば、売れるセールスはその売れなかった顧客に必ず売ってきます。このセールスとのつきあい方はセオリー44で述べます。

②販促部門

ダイレクトメール、パンフレット、ホームページなどセールス以外のプロモーションを担当する部門です。教育ベンダーの中では日陰の存在であり、他業界からは考えられないほどそのプロモーションは稚拙です。信じられないほど膨大な量のダイレクトメールと低いヒット率、何のために作っているかわからないホームページ、訴求点のはっきりしない媒体広告…といったところです。このプロモーションの見方についてはセオリー45で述べます。

③内部講師、外部講師

教育ベンダーの講師には内部講師（社員）と外部講師（請負契約）がいます。大小問わず、外部講師の比率が高いのが特徴です（中小ベンダーではすべて外部講師という所もあります）。セミナービジネスは経営的に見ると非常に不安定（セミナーを1つずつ取ってくる一本釣りの感覚）ですので、どうしてもその実施はテンポラリースタッフに頼らざるを得ないといえます。この講師についてはセオリー46で述べます。

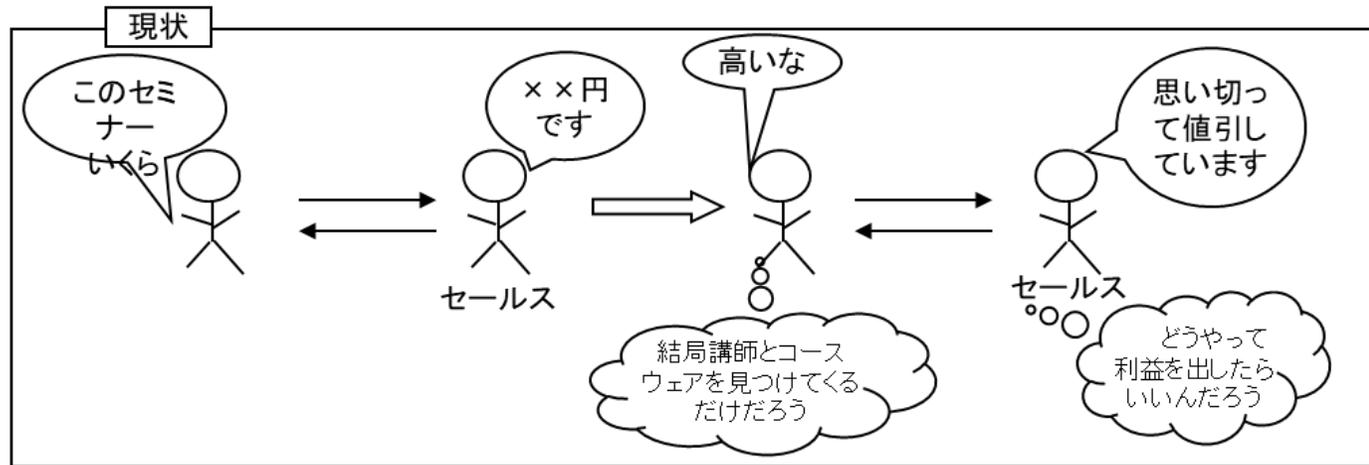
④開発部門

コースウェアを作成する専門部隊です。中小ベンダーでは一般に内部講師が、場合によっては外部講師がそれを行います。以前は定型的コース（どの企業にもあてはまるようなコースウェア）が売っていたので、自社で先行開発したり、外国から購入し翻訳して使うことが多かったのですが、近年は企業によってニーズがバラバラなので、顧客に応じた個別開発が多くなっています。そしてこの開発コストが教育ベンダーの経営を悪化させている理由の1つとなっています。コースウェアの見方についてはセオリー47で述べます。

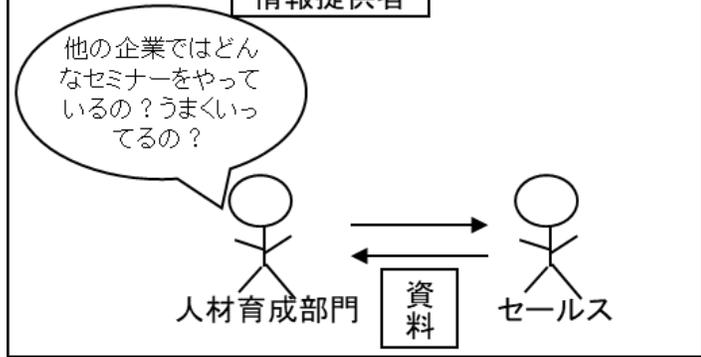
⑤運営管理部門

講師アサイン（スケジュールを合わせること。セールスが直接講師とやることも多い）、セミナー運営（配布物や文書の印刷、セミナールーム手配…）などを行うところです。最近では企業の人材育成部門が運営を含めて教育ベンダーへアウトソーシングすることも多く、プロフィットセンター（利益を出す部門）として機能することもあります。地味な部門ですが、本来は教育ベンダーの力を見せられるところであり、セオリー41で述べたムードなどのセミナー情報の分析をすべきセクションといえます。

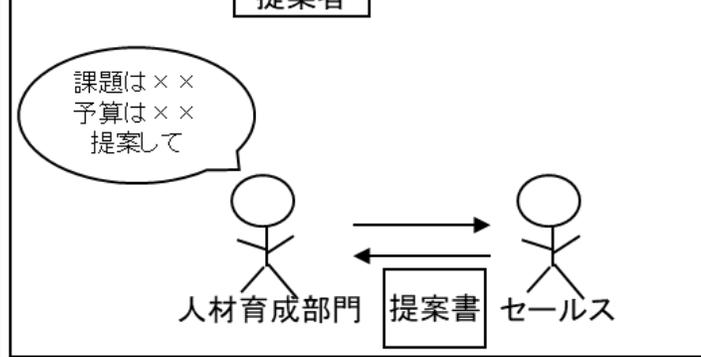
人材育成イメージ



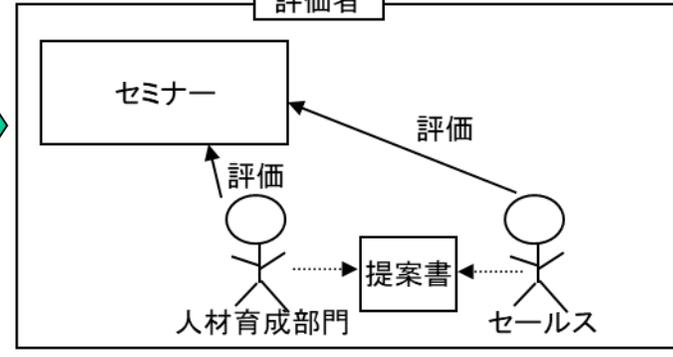
情報提供者



提案者



評価者



ワンポイントアドバイス

つきあわない方がよいセールス

- ・セミナーメニューを見せ、「何をやりたいのか」に終始する
- ・受注後のセミナーに興味がない
- ・要求しないと見積以外の資料を持ってこない
- ・すぐに値引きに応じる

人材開発部門が教育ベンダーのセールスとつきあう上でやってはいけないのは価格折衝です。セミナーの原価構成は次のような構造です。

販売価格	講師料
	コースウェア開発費 又は償却費
	管理費
	利益

しかし顧客への見積提示は多くの場合セミナー時間だけで表します。1日7時間で35万円といったものです。教育ベンダーの出し方も悪いのですが、顧客である人材育成部門がこの見積書を見ると、「講師派遣」をイメージして1時間で5万円は高いと思います。ダメなセールスはこの「高い」という意見に反論できず、社内へ持ち帰って、何とか値引きしてでも受注しようと考えます。この原価構造の中でコストダウンできるのは講師料とコースウェア開発の部分です。講師料については本来なら優秀な外部講師を使う所を、時給の低いアマチュアや空いている人気のない内部講師にします。コースウェアはなるべく開発せず、コストがかからないようにし、償却済みの古いコースウェアなどを提供して何とかとろうとします。セミナー品質を落として、もっといえばセミナーをやるまで顧客にはわからないサービスレベルを落として受注しようとし、多くのセールスはこの価格競争が教育ベンダーのモラルを落とし、業界全体のセミナー品質を落としていることにうすうすは気づいているのですが、その場をしのいで目の前の注文をとろうとします。これはもちろんセミナーサービスを受ける顧客企業にとっ

ては最悪の状態です。

顧客である人材育成部門がこの原価構造に気づくと、今度は管理費をコストダウンすることを考えます。つまりそのベンダーを通さず優秀な外部講師と直接契約をすることです。しかしこれを行ってしまうと、その企業は単なるセミナーサービスだけしか受けられないようになり、これから述べるベンダーからのさまざまな付加サービスが受けられなくなってしまいます。

人材育成部門は教育ベンダーのセールスを次のような目で見ることです。

①情報提供者

教育ベンダーの魅力は必ずしも講師やコースウェアだけではありません。教育ベンダーはプロとして他企業の教育も行っており、それに関するさまざまな情報を持っています。単にどの企業でどんなセミナーをやっているかではなく、セオリー41で述べたようなさまざまな情報です。この情報をもらうことができる相手がセールスであり、先ほどの管理費を顧客企業が負担する理由です。

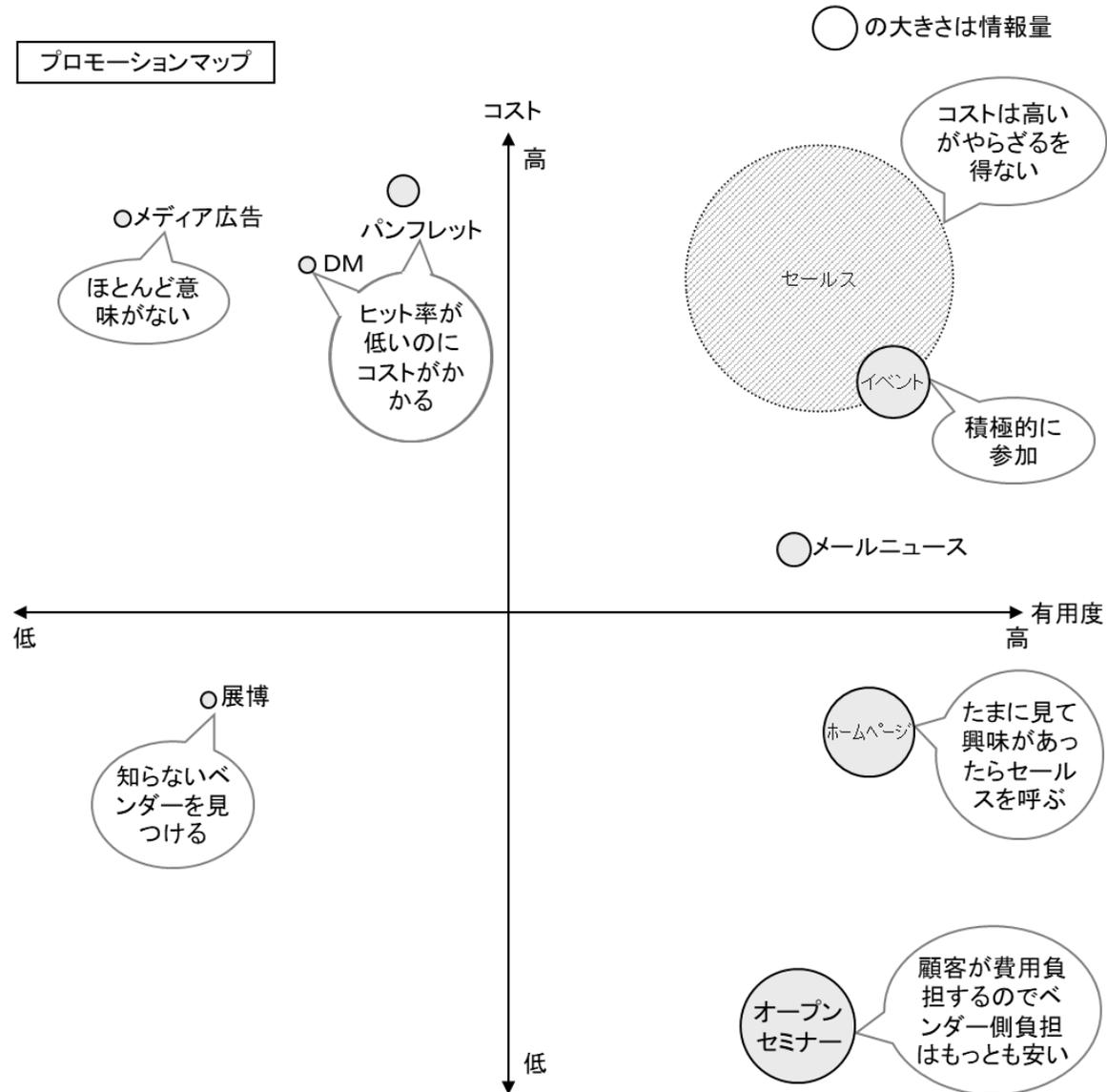
②提案者

提案の求め方はセオリー47で述べますが、その基本は提案書の審査と価格判断を同時にはしないということです。セミナーの実施内容と価格の妥当性など同時に評価できません。どちらかを固定にすべきですが、内容を固定にしては提案ではなく合見積（見積競争）です。セールスに予算を提示して（固定にして）、その中でどうすれば合理的にできるかをセミナー時間（原価に多くの影響を与える）を含めて提案してもらうべきです。

③評価者

セミナー評価は第6章で述べたとおり、人材育成部門にとって大切な仕事ですが、見ることのできるセミナーは限られています。この評価作業をセールスにアシストしてもらうことです。優秀なセールスほど、数多くのセミナーを見ています。彼と一緒に、彼の作った提案書を「ものさし」として評価すべきといえます。講師とこれをやろうとする人も多いのですが、講師は自らも教育ベンダーの商品であり、客観性が保てないといえます。もし自社にこのような優秀な（数多くのセミナーを見て、評価してきた）セールスが来ない時は、そのセールスの上司に担当変更を求めるべきです。それでもダメならその教育ベンダーとはつきあわないことです。それほどこの評価はセミナーに大きな影響を与え、かつ教育ベンダーの力を発揮できる所です。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

プロモーションの使い方

- ・セールスを中心にイベント、メールニュース、ホームページで補う
- ・意思決定にはオープンセミナーも使う
- ・DM、パンフレット、メディア広告に金をかけているベンダーは要注意

教育ベンダーはさまざまなプロモーションを使って顧客企業に情報提供をしようとしています。教育ベンダーから見たプロモーション手段をマップにしてみると人材育成イメージのようになります。横軸は渡す情報の有用度（顧客にとって有効な情報か）、たて軸はこれにかかるベンダーのコストです。円の大きさはこの手段によって顧客に与えられる情報量を表します。もっとも有用度が高くコストが高いのがセールスです。そういう意味では顧客である人材育成部門はこれを有効に活用する必要があります。ここではセールス以外の各プロモーション要素について人材育成部門からの見方について述べます。

① イベント、展博

教育ベンダーがある教育テーマ（リーダー養成、eラーニング…）について催し物を開催し、見込客を招待するというものです。一般には講演（そのテーマの担当講師がやったり、その道のオーソリティがやったりする）と商品説明をセットで行います。ほとんどの場合無料です。人材育成部門としてはこれほどハイコストなことを教育ベンダーがやるのですから、そのベンダーを使っていたり、使う予定のある時は行って情報を得なければ損です（イベント費用は管理費として顧客企業が負担しています）。商品説明などは自社の担当セールスと一緒に、彼の意見を聞きながら見るというのが基本です。

これらのイベントを展博（eラーニングワールドといったもの）などでベンダーが共同でやることもあります。これは今までつきあったことのないベンダーを見つけるには最適です。しかし一般にそこでの情報量は少ないので、細かい情報は担当セールスに来てもらってその人から入手するようにします。

② ホームページ、メールニュース

ホームページは随時更新されていれば、比較的情報量も多く、有用度も高く、かつベンダーとしてもコストはそれほど高くないといえます。ホームページコストについてもセミナーを実施した企業が負担

するのですから、あまり凝ったり、さまざまな機能があるホームページを持っている所は価格が高いといえます。ホームページはたまに見ておもしろい情報があったら担当セールスを呼んで話を聞くという形で使うべきです。この「たまに見る」のがめんどくさい時に便利なのがメールニュース（メールで最新情報を提供してくれる）です。

③オープンセミナー

これはベンダーから見ると非常に良いプロモーションです。プロモーションでありながら収入を得られ、かつコースウェア、講師といった口では説明できないものを見せることができるからです。人材育成部門から見るとセミナーを知ることができるという意味ではその効果は大きいのですが、このセミナー費用と受講者の人件費がかかることになります。

大企業でセミナー対象人数が多く、大きなセミナー予算を組む時には「人材育成部門が受けてみる」という形で使うと良いと思います。

④パンフレット

印刷してきれいでかつ厚いパンフレットを作っているベンダーもありますが、コストはかなりかかると思います。しかもパンフレットによるヒット率は低いので、そのセミナーを行わない企業にも配られます。ということはその分のパンフレットコストもセミナーを実施する企業が負担することになります。ゴージャスなパンフレットを作っているベンダーは避けるべきといえます。

⑤ダイレクトメール

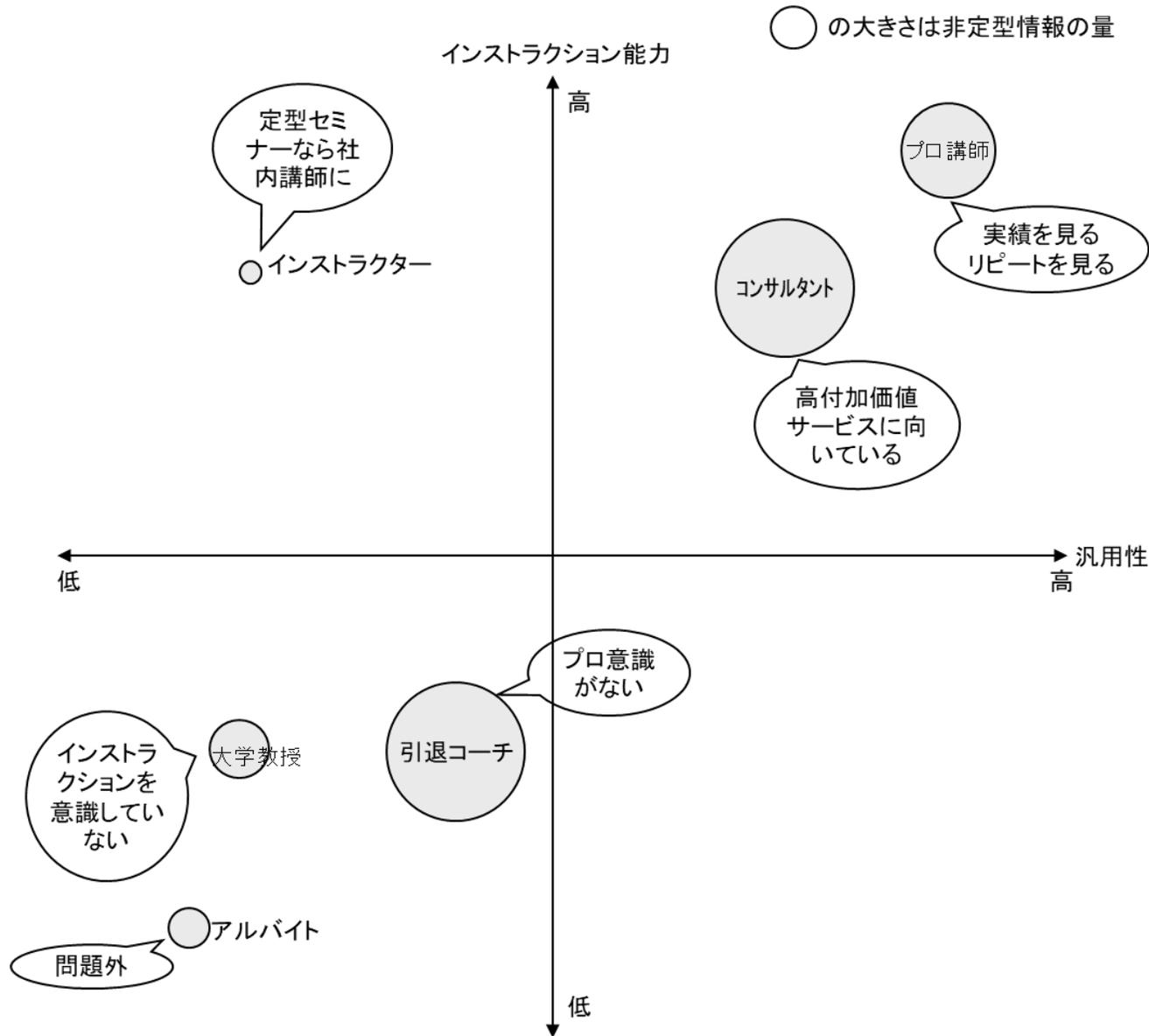
驚くほど低いヒット率で、かつそれを知りながらやっています。膨大なセミナー量を誇る超大手ベンダー以外でやっている所があればそのコストを誰が負担しているかを考えるべきです。ヒット率2%な

らセミナーを受けた企業は50社分のダイレクトメールコストを負担していることとなります。

⑥メディア広告

さらにハイコストなのが新聞、雑誌（さすがにテレビはあまりありませんが）のメディア広告です。認知が目的のことが多いのですが、認知している（セミナーを発注する）企業にとってはコスト負担が大きすぎるといえます。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

教育ベンダーがすすめる講師、
すすめない講師

- ・すすめる講師
⇒インストラクター、引退コーチ、アルバイト、大学教授
- ・すすめない、すすめづらい講師
⇒ コンサルタント、プロ講師

教育ベンダーの内部講師、外部講師にはさまざまなタイプがいます。セオリー30では社外講師（ここでいう教育ベンダーの内部講師、外部講師の両者）の見方を説明しましたが、ここではさらにそのタイプ別の見方、使い方について考えて見ます。

講師タイプもセオリー45と同様にポジショニングマップで見てください。横軸は汎用性（複数のコースウェアを実施可能か）、たて軸はインストラクション能力（セオリー39参照）、円の大きさは非定型情報の量（インストラクションマニュアルに書いていない情報を提供できる量）です。

①インストラクター

内部講師にもっとも多いタイプです。すでに完成されたコースウェアについて、インストラクションマニュアルによる教育を受け、そのコースについては一定レベルのインストラクションが可能な講師です。そういう意味で汎用性は低く、インストラクション能力は一定レベル以上の力（一般にこの人たちはコースウェアごとのインストラクション能力だけでなく、インストラクターとして共通能力のトレーニングを受けています。またインストラクションのロールプレイングで一定レベル以上にいないと講師として客前には出させません）を持っています。また非定型情報の量については極めて少ないといえます。というよりもインストラクターによるサービスレベルの違いを排除するための教育を受け、非定型情報を定型情報に変えるべくインストラクションマニュアルを充実させています。そういう意味では同一の教育ベンダーの講師であれば同一の情報提供が期待できるといえます。しかしグループディスカッションやロールプレイングの講師コメントはごく一般的であったり、受講者の気分を害さないために、ただほめるだけであったりして、期待はずれのことが多いといえます（多くの場合これさえも標準化しています）。また、こういった定型のコースウェアの激減から、これらインストラクターの人数

は減り（優秀なインストラクターは次のプロ講師へと成長し）、また実施回数も減っているのに、インストラクターとしてのレベルはかなり落ちて来ています。

このタイプは1度に大人数の教育を行う時（新人教育など）以外ではできるだけ避けたいといえます。長期的に継続してセミナーを実施するときはインストラクターは社内で育成すべきといえます。

②プロ講師

色々な種類のセミナーをさまざまな企業に実施している講師です。教育ベンダーから見ればスター講師であるはずなのですが、一般に内部講師よりも、一本ごとに契約を結ぶ外部講師の方が多いのが現状です。そのため教育ベンダーとしてはコスト高になるのであまり使いたくないタイプです。

彼らはセミナー講師としてのツボを押さえており、どうすればセミナーが成功するかをよく知っています。まさに本書のセオリーをよく理解し、実行できる人です。人材育成部門としては何とかこのタイプに頼みたいところです。見わけるポイントは何といても実績であり、セオリー30で述べたように、同一企業で異なるセミナーのリポートがいくつも入っているタイプです。このタイプはどんな企業でもどんなセミナーでも必ずうまくやります。他企業の人材育成部門の人と情報交換してその評判を聞いて、見つけておくことです。

③コンサルタント

経営コンサルタント、人材コンサルタント、マーケティングコンサルタントなどが講師を行うケースです。コンサルティングフォームが教育を行う時以外はほとんどが社外講師です（教育ベンダーの社内にはコンサルタントではなく、どう考えてもプロ講師・インストラクターです）。このタイプも教育ベンダーはコスト高ですのであまり使いたがりません。

高付加価値のサービスを教育ベンダーに求める時は最適です。例えば組織・キャリアアップ・給与体系の見直しと階層別セミナーをリンクしてやる時や、マーケティングの仕組とマーケッターの育成をセットで考えている時や、経営塾のように経営者を育成するときなどはこれが有効です。ただし人材育成部門から見たコンサルタントの問題点は、コンサルティング能力が同じでも、インストラクション能力に人によるバラツキが大きいことです（コンサルタントもそれに気づいて最近は「コーチング」を勉強しています）。これも②同様に他企業の人材育成部門と情報交換して見つけておきます。

④引退コーチ

教育ベンダーの内部講師、外部講師ともにインストラクターに次いで多いものです。特定業務のスペシャリストが定年などの理由で辞め、その分野のコーチをするというものです。自分のノウハウを公開し、社会に貢献したいという気持ちが強いため、比較的低いギャラでも一生懸命仕事をするため、教育ベンダーとしては何とか使いたいタイプです。

しかし引退コーチの問題点は、多くの人々が「教育」を誤解していることです。学校のイメージが強く、「先生として生徒に教える」というスタイルを取りたがります。したがってインストラクション能力はかなり低い人が多いといえます（というよりもインストラクションのプロという気持ちを持っていない人の方が多いといえます）。人材育成部門としてはできれば避けたい所であり、この人を使うくらいなら社内のトッププレイヤーを使うべきだと思います。

⑤大学教授

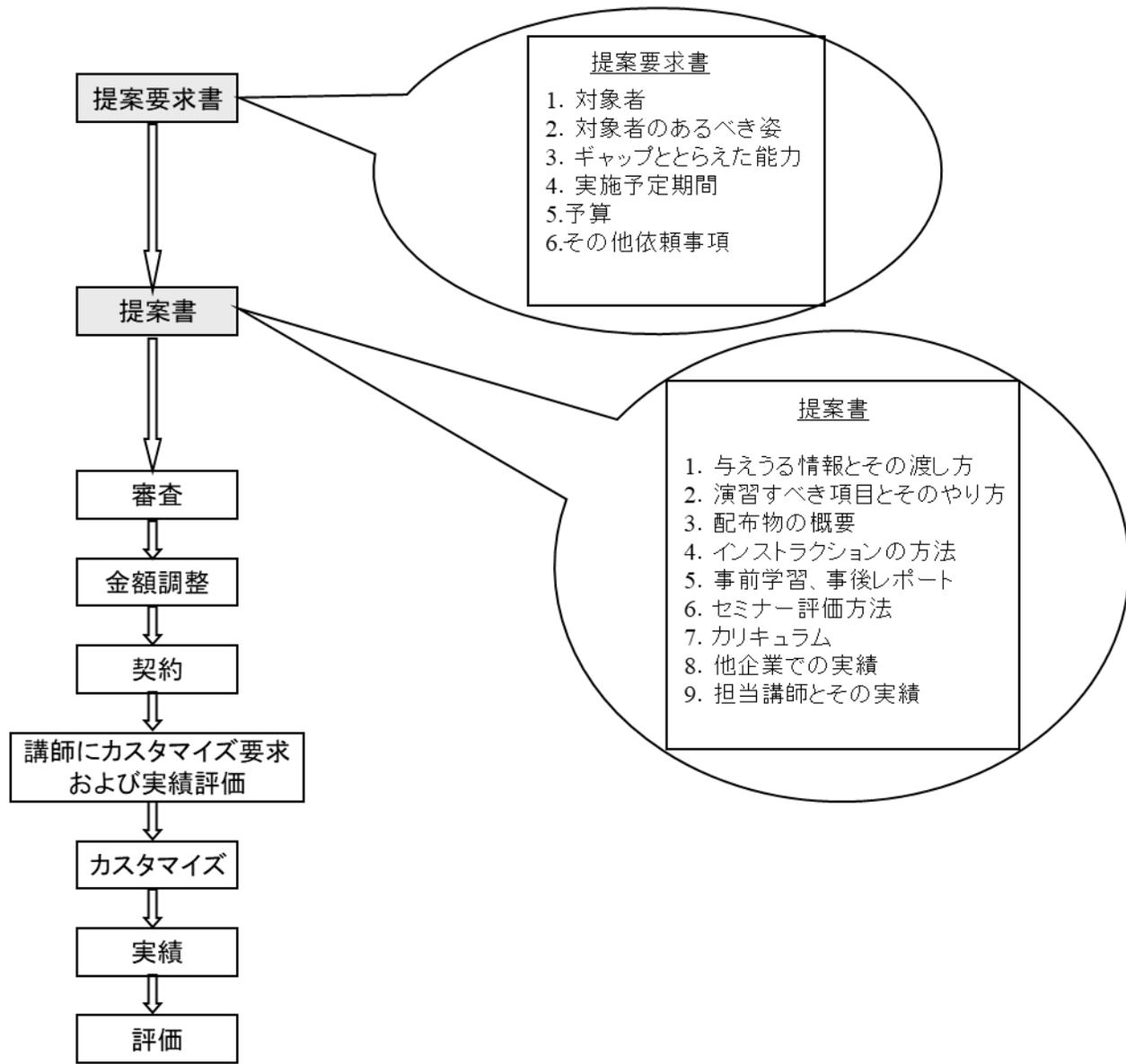
大学の先生が教えるというものですが、その道のプロではありませんが、セオリー30で述べたように、教育のプロではありません。多くの方はインストラクション能力が低く、またそれを高めようとは思っ

ていません。研究とインストラクションはかなり別世界といえます。

⑥アルバイト

その道のスペシャリストがアルバイトで教えているというものです。例えばマーケティングのプロが他社に教えるといったものです。いうまでもなくもっとも避けるべきタイプの講師です。しかし残念ながら現実的にはアルバイト型社外講師を教育ベンダーがよく推薦するのも事実です。気をつけましょう。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

要注意コースウェア

- ・コースウェアに名前がついているもの
⇒カスタマイズができないものが多い
⇒ベンダーが自社開発でなく購入したものが多く、使いこなせない講師も多い
- ・セールスが「何でもできます」という
⇒何でもできるわけがない
⇒セミナーをやっしまえばOKと思っている
- ・セールスが「細かいことは後で」という
⇒担当講師が決まっていないのでつめられない
- ・セールスが「とりあえず一回やってみましょう」という
⇒とりあえずやっとうまくいくことは少ない

教育ベンダーからのコースウェア選定は基本的には提案書審査という形をとります。これは以下のようなステップで進めます。

①提案要求

人材育成部門が新たにセミナーなどを実施するときは、教育ベンダー数社に提案要求書を提示して提案を求めます。提案要求書のポイントはセオリー2で述べた教育対象者の求められる能力と現状とのギャップです。この現状調査は外注せずに人材育成部門が行います。この段階で人材育成部門は「どういう教育をやるか」についてはベンダーに話す必要はありません。これがわからないから提案してもらうのです。仮にわかっていたとしても、人材育成部門が考えた理想通りにセミナーなどの教育ができるはずがありません。教育の原点は「何をやるか」ではなく、「なぜやるか」です。これを提示して、それを達成しうるもっとも効率的な教育を「やる側」である教育ベンダーから、実施できる案として提案してもらうのです。

②提案書

教育ベンダーが持ってくる提案書のほとんどは実施カリキュラム、つまりスケジュールです。求めているのは「時」の提案だけではありません。教育は「情報提供」ですので、①のニーズに対して教育ベンダーとしてどのような情報を、どのような形で渡し得るのかをまず提案させます。そしてその情報を使った演習のイメージを提示させます。これがベースであり、この他、セミナーの各要素（配布物、インストラクション方法、事前学習、事後レポート）についての提案（もしあるなら実物を見せてもらう）とその時間的スケジュールを求めます。この際、忘れてはならないのはセミナー評価の方法です。セミナーは実施のみならず評価に時間、コストがかかります。この評価について教育ベンダーが何をや

り、人材育成部門が何をやるかという分担案を出させます。その上で当該セミナーの実施企業、担当講師とその実績を提示してもらいます。

③審査

提案書をベースとして審査します。場合によっては当該提案のオープンセミナーを見たり、講師にプレゼンテーションをしてもらいます。そのうえで1社に決めます。

④金額調整

カネについては提案要求書に予算として提示しておき、その範囲で実施日数を含めて提案してもらいますが、決定したベンダーとはセミナースペック（内容、時間）を含めた金額の調整に入ります。演習時間をもう少しとるために1回あたりの日数を長くし、開催回数を減らしていくといったことです。そのうえで最終的なスペックと金額合意を図ります。

⑤契約

契約は覚書、契約書などの文書を取り交わします。契約で最も大切なことは著作権など知的財産権の所在です。一般に教育ベンダーは自社の著作物は当該セミナーについてのみ使用するという形を求めます。もし、セミナー終了後もテキスト、配布物をコピーして使う場合はライセンス条件を詰め、契約書に盛り込みます。

⑥講師打ち合わせ

担当講師と面談し、④で調整した内容などについて、コースウェアのカスタマイズ（自企業用に修正すること）を要求します。そのうえで、セミナーの細かいカリキュラムの進め方、準備物、配布物などを用意する分担をはっきりさせます。さらにセミナー評価の具体的な進め方について、セールスも含め

て話し合います。

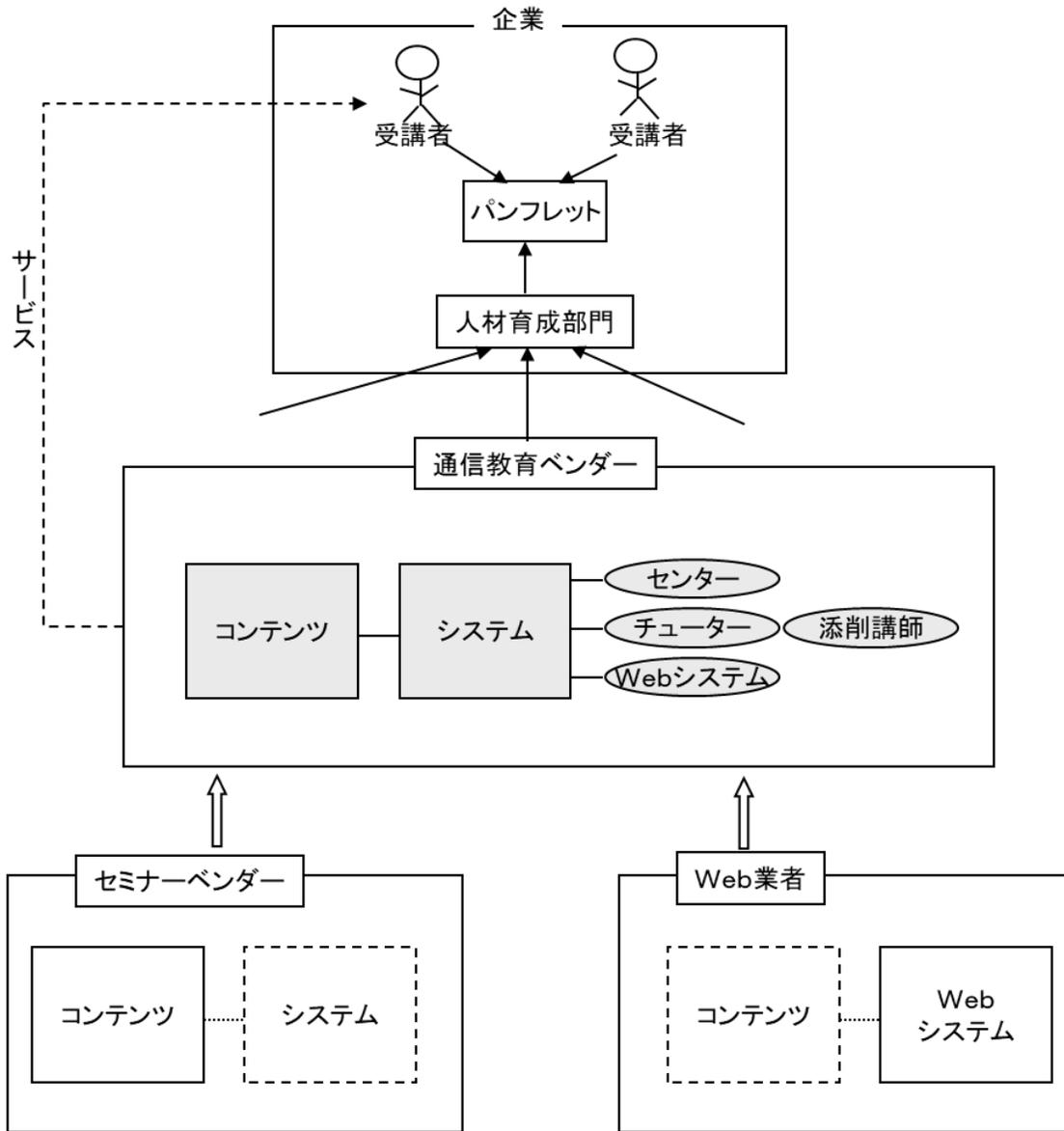
⑦カスタマイズ

コースウェアのカスタマイズは必ず担当講師にやってもらいます。

⑧実施、評価

実施回ごと、およびシリーズ開催の場合はすべて終了後に評価を含めた報告書を提出してもらいます。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

通信教育ベンダーをパートナーとして選ぶ

- ・ eラーニング化、動画化を考えるのは自社では無理。パートナーが必要
- ・ パートナーはコンテンツの量で選ぶ。システムよりコンテンツの方が高い。
- ・ ベンダーには自社がモデルユーザーとなることを宣言する

通信教育ベンダーの業界は大きく変化しています。

①顧客企業側の変化

従来通信教育業界は以下のような特徴を持っていました。

- ・従業員各自が業務遂行するうえで必要な知識を、自ら探して学習するのは手間がかかる。そこで人材育成部門が複数の教育ベンダーから必要な知識が習得できる通信教育を職務ごとに選定し、自社員向けパンフレットを作成し（複数の教育ベンダーに共同出費でパンフを作らせることもある）、従業員に配布する。
- ・従業員はそのパンフレットの中から自分に合ったものを1つを選び、教育ベンダーからの通信教育を受ける。業務に必要なものは全額企業負担、自己啓発などには半額程度負担という企業が多かった。
- ・企業が金額負担し、従業員が教育ベンダーと行うので、企業側としては「まじめにやったか」のチェックができないと考え、卒業認定が必要となった。卒業認定の多くは添削問題を用いて一定の点数以上とればOKとなる。
- ・このため通信教育ベンダーは、いかにこのパンフレットに自社の商品をのせるかが勝負であり、そのためにセールスが動いていた。

近年業績不振、さらには教育に対する考え方の変化により、こうした通信教育の仕組みを変更する企業が増えています。通信教育の大きなウエイトをしめていた自己啓発については、企業側の介入をやめる所が増えています。また業務に必要なものも卒業認定など意味がないという声が大きく、本当に必要な教育なら単純な通信教育でなく、事前学習、セミナー（ロールプレイングを含めた）、職務認定を組み合わせることが必要と考える企業が増えています。そう考えると通信教育事業と講師が行うセミナー事

業の境がなくなり、セミナーベンダーの通信教育への参入も始まっています。

②通信教育システムの変化

セオリー13で述べた通信教育のeラーニング化も大きなインパクトを与えています。さらにブロードバンド化（インターネットのスピードが上がり、動画も送ったり見たりできるようになる）が進み、コンテンツを動画にしようとする動きも出ています。そうすると講師が行っているセミナーを動画に収めれば良いことになり、セミナーベンダーの進出がより容易になります。

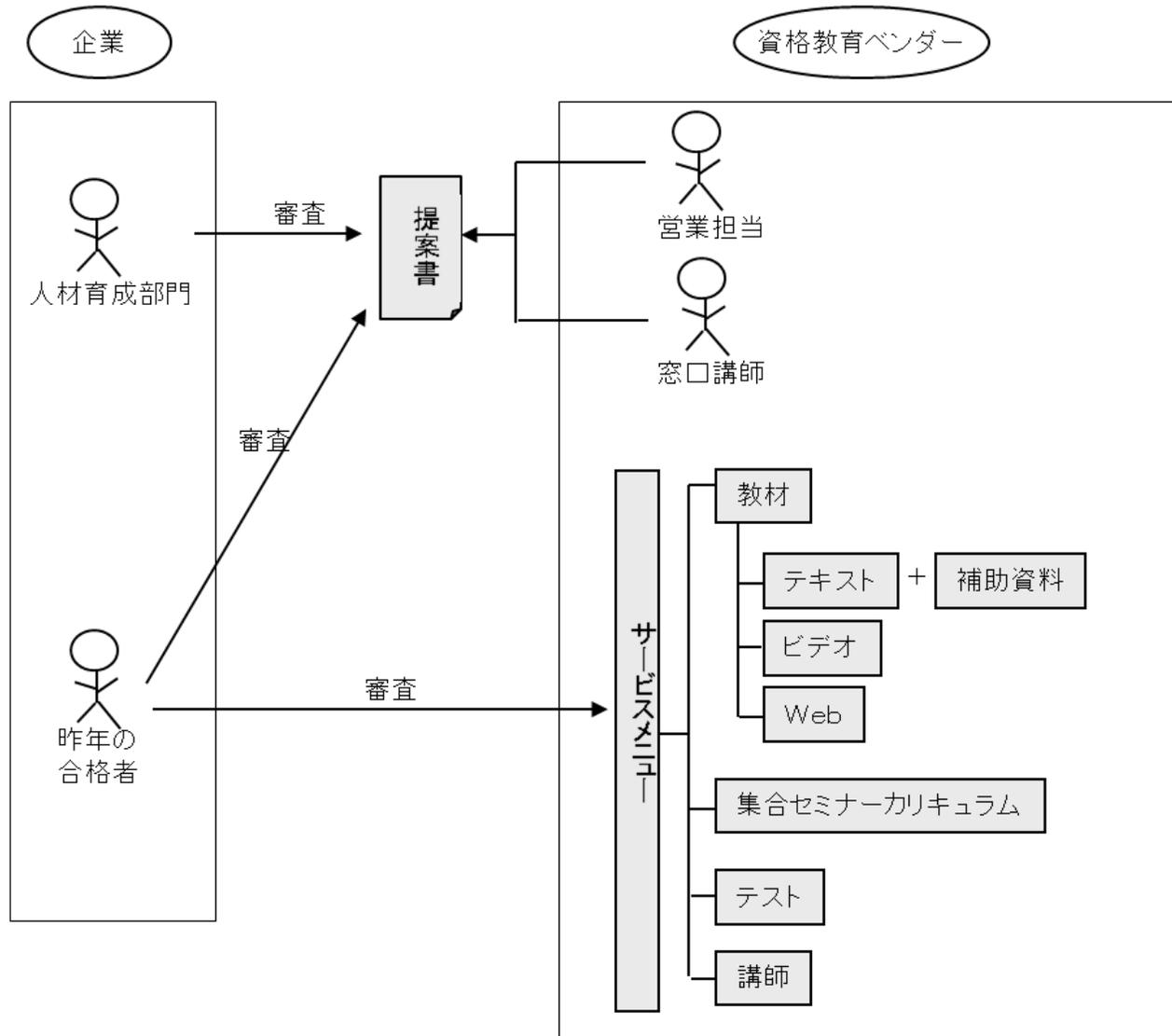
しかし通信教育業界はこの動きにそれほど敏感には反応していません。それは以下のような事情からです。

- ・従来の通信教育ベンダーは利益の出る従来型のビジネスモデルを捨てきれない。eラーニング化、動画化（セミナーベンダーを兼ねている所も多い）も可能ではあるが、カニバリ（従来の通信教育ビジネスを減らしてしまう）を恐れて踏み込めない。
- ・Webを得意とする業者がeラーニングに参入しているが、良いコンテンツがない。通信教育システムよりもコンテンツの方が高い。結局は自社の持っているコンテンツつまりIT教育しか出来ない。
- ・セミナーベンダーは自社のセミナーのビデオ化により参入が可能であるが、通信教育システムのノウハウ（Q & A、添削、課金など）やWebノウハウがなく、どのようにeラーニング化してよいかわからない。

このため通信教育業界はゆっくりと、しかし確実に崩壊へと向かっています。人材育成部門から見れば、この通信教育のeラーニング化、動画化は教育コストの大幅なダウン、効率アップにつながるものだけにその実現が待たれる所です。セオリー13で述べたように人材育成部門としてはこの動きを見てい

るだけでなく、自社の教育パートナーとなるベンダーを見つけ、そのベンダーと新しい通信教育スタイルを検討していくべきといえます。そしてその開発コストは教育ベンダーが「投資」として負担することを主張すべきです。この通信教育のeラーニング化、動画化は単に従業員教育だけでなく、顧客への情報提供サービス、コンサルティングサービス、フランチャイズシステムへの展開をも可能とします。人材育成部門にIT、マーケティングセンスのある人が入って、パートナーベンダーとこれらのことを検討していくことが急務といえます。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

専門ベンダーと兼業ベンダー

- 1つの資格に特化している専門ベンダーは
 - ⇒サービス豊富、資格情報豊富、カリスマ講師がいる (担当してくれればOK)
 - ⇒セールス弱い、価格高い
- 資格の百貨店ベンダーは
 - ⇒システムチック、Webサービス豊富、価格安い、テスト受験者多い、自習室やビデオルームなど設備が整っている
 - ⇒テキスト弱い、講師はインストラクター

企業によっては自己啓発で公的資格取得を推奨している所も多くあり、その学習をさまざまな形で支援しています。従業員の資格取得を支援すると決めたら人材育成部門はその資格に関する教育ベンダーをパートナーとして選ぶべきです。このパートナー選定では次の2つのことを考慮します。

① サービスメニュー

資格教育ベンダーが持っている教育サービスについて審査するものです。これには審査する「目」が必要であり、その「ものさし」は「合格率が高いか」ということです。資格教育ベンダーが発表している合格率はかなり怪しげです（合格率は分子がそのベンダーの合格者数、分母がそのベンダーでの受講者のはずですが、分子・分母ともはっきりした定義がありません）。また合格者輩出率（全合格者のうちそのベンダーの受講者が占める割合）というのがありますが、もっと怪しくて全ベンダーの輩出率を足すと軽く300%を超えてしまうのが普通です。したがって自社の「信じられる目」でそのサービスメニューを見るしかありません。その目はその資格保有者である自社の昨年の合格者にやってもらうのがベストです。いなければどこからか他社の人でも良いから合格者を見つけてきて頼むしかありません。

見るべきサービスメニューの第1は何といってもメインテキストです。その資格ベンダーの実力を測るにはベストなものであり、昨年の合格者はこれを適確に測る力を持っています。あわせて補助資料（用語集、ポイント解説など）、ビデオ、Webツールなども調べます。

また多くの資格試験はテキストによる通信教育だけで受かるのは難しいことが多く、集合セミナー（個人向けでは通学セミナーといっている）とのセットで考える必要があります。これはほとんどベンダー側でオープンセミナーとして用意してあります（というよりもこのオープンセミナーから参入して、通信も始めた所の方が多いといえます）。そのオープンセミナーのカリキュラムを昨年の合格者に見て

もらいます。自社の受講者の多い時は自社向けのオリジナル通学セミナーが可能かどうかも調べます。あわせてテストメニュー（模擬試験、演習、解説など）も見ます。特に模擬試験の受験者数はチェックします。その受験者が多ければ自らの位置づけ、合格の見込みといった情報量も多くなり、かつテストコストはダウンするという規模の利益が働きます。これが決め手となることも多いといえます。最後に講師ですが、誰が担当するかわからないのでさっと見ます。

②提案書

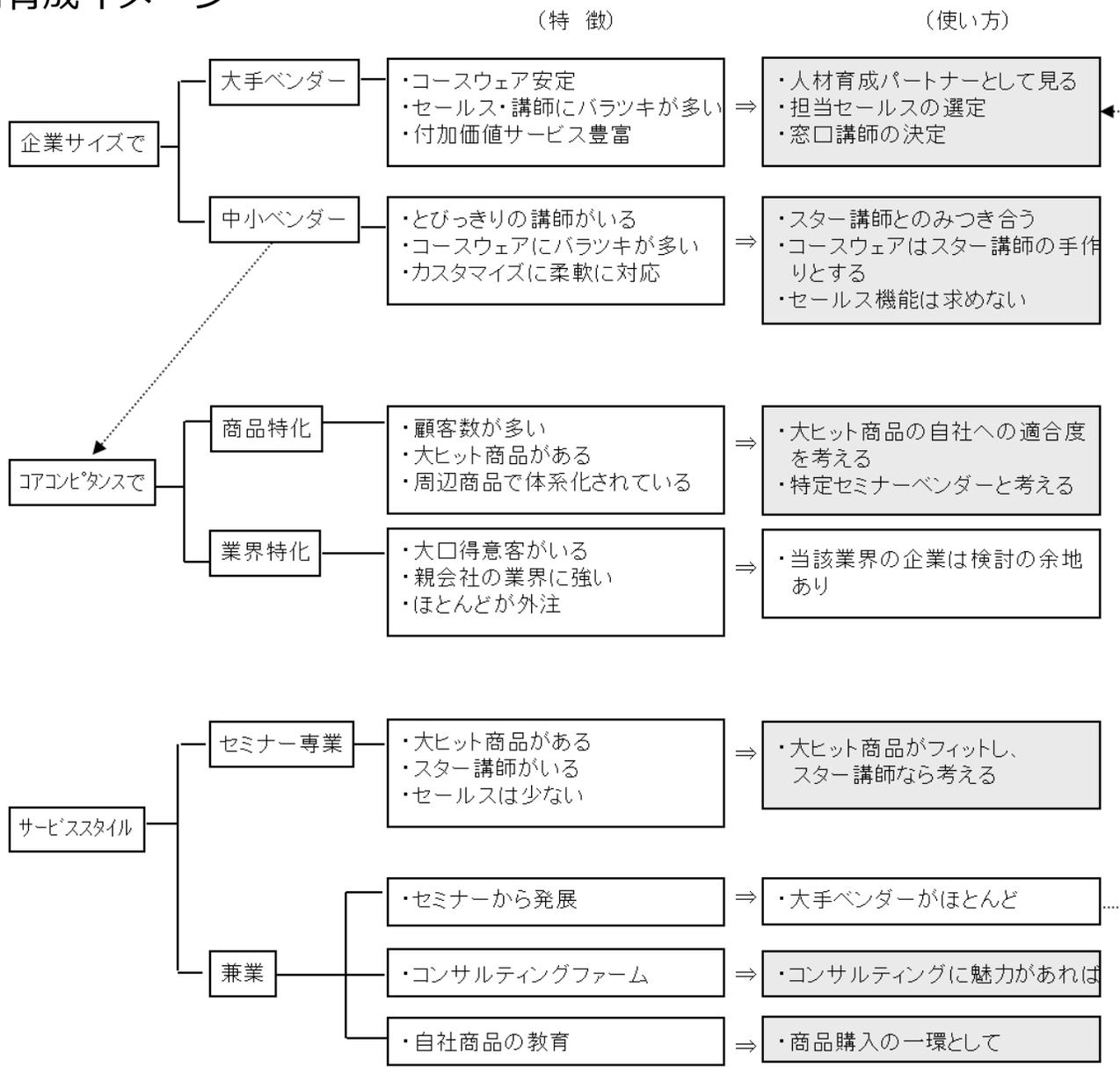
サービスメニューで2～3社に絞ったら、セールス担当（ベンダーによってはセールスという概念がない所もありますが、何しろ窓口担当を決めてもらいます）、窓口講師（すべてこの人がやるということではなく、代表者を決めてもらう）を決めてもらいます。そのうえでこの2人に自社向けの提案書を作ってもらいます。提案書の項目は次のようなものです。

- ・複数のコース（多くの通信教育ベンダーは通信、通学、長期、短期の複数コースを持っている）がある場合は当社にとってもっとも適したコースまたはその組み合わせ
- ・当社向けにカスタマイズまたは特別に行うサービス（当社向けセミナー、専用資料、実施報告書…）
- ・資格取得目的以外に今回の教育が効果を発揮すると思われる点（中小企業診断士であればコンサルティングセールスに役立つなど…）
- ・資格取得教育以外に当社に対して行うことのできる教育サービス
- ・当社への見積金額（企業が金額負担する場合）または当社受講者への特別割引（受講者が金額負担する場合）
- ・想定している当社の合格者数または合格率

- ・ 不合格者への次回のリピートサービス

この①、②によって人材育成部門が最終的に1社を選定し、資格取得パートナー会社とします。

人材育成イメージ



ワンポイントアドバイス

スター講師のアサイン

- ・ そのベンダーのパンフレットやホームページなどに載っている人がスター講師
- ・ 金額折衝の前に担当の講師を決める
⇒ベンダーは受注するためにはスター講師を使いたい、割高を考えたなら使いたくない
- ・ 長期的なスケジュールを組む
⇒スター講師は当然スケジュールはタイト、早めにスケジュールリングしておく

教育ベンダーはさまざまなタイプがあり、非常にわかりづらい業界といえます。最後にその分類と見方、使い方を考えます。

①企業サイズで分類する

教育ベンダー業界は大手数社と多数の中小企業（何社あるかインターネットで調べてもわからない）という構造になっています。大手ベンダーはコースウェアが安定・標準化している一方で、人数が多いこともあり、セールス・講師にそのバラツキも大きいといえます。しかも、セールス、講師で優秀な人はしばらくすると独立していくことが多くなっています。そういう意味で比較的若い人に優秀なセールス、講師が多いといえます。また内部講師の中で優秀でやめない人はコンサルタントになってコンサルティングサービスを行ったり、コースウェアの開発担当になったりします。そのためさまざまなサービス（コンサルティング、組織づくり、コースウェア開発のみ、テキスト・ビデオ作り、eラーニングなど）を提供することが可能です。

こう考えると大手ベンダーとのつきあい方は、これら総合サービスの恩恵を受けるべく、ベンダー1社と人材育成のパートナー会社としてアライアンスするくらいのもりでどっぷりつき合うのがベストです。そのうえでパートナーなのだから優秀なセールスに担当してもらい、かつ優秀な講師陣の1人を当社の窓口講師（セミナーをやらない時でも色々相談にのってもらおう。もちろんセミナーをやる時は講師をこの人にやってもらおう）になってもらいます。

中小ベンダーは多くの場合とびっきりのスター講師（この人を商品の柱として独立開業することも多い）がいて、コースウェアの量は少ないといえます。コースウェアはその使用頻度が極端にバラツキしており、品質は安定していません。カスタマイズについては大手が特に花形商品についていやがるのに対

し、どんな場合でもどんな形にも応じてくれます。中小ベンダーとはスター講師とのみ、そしてスター講師の得意なコースウェアのみで付き合い、その他の機能（セールス、コンサルティング）はあまり求めないことです。

②コアコンピタンスで分ける

中小ベンダーはその企業のコアコンピタンス（強み）がどこにあるかで分かります。商品特化か業界特化です。前者は大ヒット商品を持っている場合で、これを中心に商品が体系化されています。この場合中小ベンダーなのに顧客企業に大手企業がずらりと並ぶという形になります。このベンダーとの付き合い方はその大ヒット商品が自社に適応できるかどうかで見ます。後者の業界特化の特徴は大口得意客がいて、この企業にさまざまなセミナーを提供していることです。超大企業の教育部門がスピンアウトしてできた所が多いといえます。親会社の業界（というよりもその企業グループと取引先）では当然のことながらNO. 1の地位を誇っています。一般企業にとってあまりつき合う価値はないことが多いといえます。

③サービススタイルで分ける

そのベンダーがセミナー専門か、セミナー以外の事業も展開しているかです。セミナー専門は必ずといっていいほど大ヒット商品とスター講師がいて、セールスはそれほどいません。その大ヒット商品が当社にフィットし、スター講師に担当してもらえらるならその導入を検討すべきといえます。

兼業にはいくつかのタイプがあります。1つはセミナー専門から発展してさまざまなサービスを行う所です。いわゆる大手であり、①を参照して下さい。2つ目はコンサルティングファームがセミナーを付加サービスとしてやるものです。この企業との付き合い方はその本業のコンサルティングサービスが

自社にとって魅力的かどうかで考えるべきです。この手のコンサルティングファームではコンサルティング事業の方がセミナー事業より格上で、セミナー事業は若手コンサルタントの練習台となっています。もしつき合うなら自社の担当コンサルタントに、セミナー講師を担当してもらおうことです。

I Tなどの自社商品のセミナーから出発したベンダーも多くいます。これはそのI Tなどの商品・サービスの付加サービスとして考えます。