

〇〇株式会社 様

イノベーションリーダー養成プログラム

(ILD-P :Innovation Leader Development- Program)

ご提案書

2018年×月×日

(株)アイベックス・ネットワーク

(株)MCシステム研究所

内山 力

1. ILD-P の特徴

▶研修、教育ではなく、セミナー学習スタイル

- ・「講師がレクチャーをして、受講者がメモをとりながら聞く」「ノウハウをトレーニングで肌に身に付ける」という研修・教育スタイルではない。受講者が自らで「学ぶ」「考える」ということがベース。
- ・各フェーズでは「講師が情報提供」→「ケースワーク・ディスカッション」→「当社についてディスカッション」→「テキストによる自己学習」→「当社に関するレポート作成・提出」→「フィードバックコメント」というサイクルを繰り返していく。セミナーの最終アウトプットは「当社の変革、戦略、新規事業」がテーマ。

▶セミナーコンテンツは貴社ニーズに基づいてオリジナル開発

- ・ILD - P はパッケージされたコースウェアを組み合わせるビジネススクール型ではない。セミナーのコンテンツは貴社ニーズに基づいて、弊社のオブジェクト（セミナーをやる上での部品、ツール）をベースとして、すべてオリジナル開発する。
- ・セミナーをファシリテート、オペレーションする講師（内山力）が、貴社との打合せに基づいてすべて開発する。
- ・弊社所有オブジェクトにはコースウェア（セミナー実施コンテンツ）、ケース、eラーニング、ポテンシャル評価ツール、ディスカッションツールがある。
- ・開発期間はスペック確定後、最短で2か月。

▶使用ケースはILD - P 向けに開発する

- ・ケースワークで使用するケースは、弊社所有ケースをベースとして講師である内山力がすべて開発する。自社ケースも開発予定。弊社の主な所有ケースは http://www.mcs-inst.co.jp/mcs_HP/seminar/case/01.html を参照。
- ・成功ノウハウを学ぶのではなく、他社がとった事業戦略、事業オペレーションを自社にあてはめて考える。

- ・開発および使用するケースは内山力がリーダー養成、経営者養成に携わった企業が中心。今回の ILD - P で使用予定のケース候補は以下のとおりであり、これらの中からコースウェア開発時に選定する。

✓消費材メーカー⇒コカ・コーラボトラーズ・ジャパン、ハウス食品、明治乳業、キリンビール、アサヒビール、サンフレッセ（ベンチャー型食品メーカー）、花王、カネボウ化粧品、サントリー、タカラトミー

✓流通業⇒セブン&アイ、イオン、ローソン、ファミリーマート、マツモトキヨシ、ウォルマート、三菱食品

✓イノベーション企業⇒日揮、オムロン、デンソー、千代田化工建設、アズビル（旧山武）、高砂熱学工業、みずほグループ

*ゴシックは内山力が関与した企業

▶eラーニングもカスタマイズ

- ・ILD - P で使用する eラーニングはすべて内山力がコンテンツ開発し、弊社コンサルタント田崎久夫が Web 化したもの。
- ・受講者は Web 環境で自己学習し、レポートを提出。講師が採点し、70 点以上が合格、修了。不合格者は再提出。
- ・コンテンツ、修了テストは貴社ニーズに合わせてカスタマイズする。

▶セミナーでのディスカッションはプロジェクトをシミュレーション

- ・セミナーでのディスカッションは戦略プロジェクトをイメージして行う。
- ・各グループにクライアント（PC+液晶ディスプレイ）を置き、講師側のサーバーと LAN 接続（弊社にてセミナー実施時にセットアップ）
- ・ディスカッション結果はすべてサーバーに保存され、事務局へ納品
- ・自己学習時も本セミナー受講者のための専用 Web サイト（SNS のようなイメージ）を作成する。事務局、講師および受講者同士のコミュニケーション・ディスカッション、講師側から情報提供が可能。レポート等はすべて本 Web サイトへアップロードする。

▶ポテンシャル評価のベンチマークは他社評価データ

- ・ILD - P では受講者の 1 人 1 人の「イノベーションに関する潜在能力（ポテンシャル）」をとらえる。
- ・評価対象はセミナー受講（ビデオ撮影）、レポート、eラーニングとする。
- ・評価項目は貴社にて自由に選定できるが、「リーダークラスの標準項目」を使えば、**他社データ（全サンプル数約 15,000 人、リーダークラス約 5,000 人）との比較が可能。**
- ・本人へのフィードバックでは今後の自己学習、キャリアプラン、セミナー終了後のジョブおよび戦略オペレーションなどについてアドバイスする。本フィードバック評価を受け、1～2 年後にフォローアップセミナーの実施も可。
- ・貴社人事部へは、個人別評価結果および評価分析を報告書として納品する。**人事部と受講者のフィードバック面接に使用することも可。**

2. 本セミナーのフレームワーク

－貴社からヒアリングしたこと－

(1) 背景

- ・本セミナーは貴社より提示のあった以下のフローをフレームワークとして実施する。
- ・本提案書は下記の「2018年度第1期実施プログラム」に関するものである。

人事・人材育成の現状課題

- ・変革型、事業系のリーダー層が薄い
- ・役割を超えてチャレンジし、壁を突破する人が少ない
- ・考え抜く力、自ら課題を設定する力が弱い



選抜人材育成のフレーム

- ・コア人材として全社のキーポジションを担う人材を選抜して教育する
- ・3年間のステップアッププランで実施
- ・2018年度（スタート）→第1期選抜育成プログラムを12名に実施
- ・2019年度（深耕）→第1期メンバーの異動・配置
→第2期（12名）スタート
- ・2020年度（確立）→第1期、第2期24名を次世代リーダー候補としてプール
→第3期（12名）スタート



Sプロジェクトによりフォローアップ

- ・組織を超えて柔軟にタスクへ結集
- ・プロジェクトリーダーに権限移譲
- ・次世代のリーダー候補の育成機会に活用

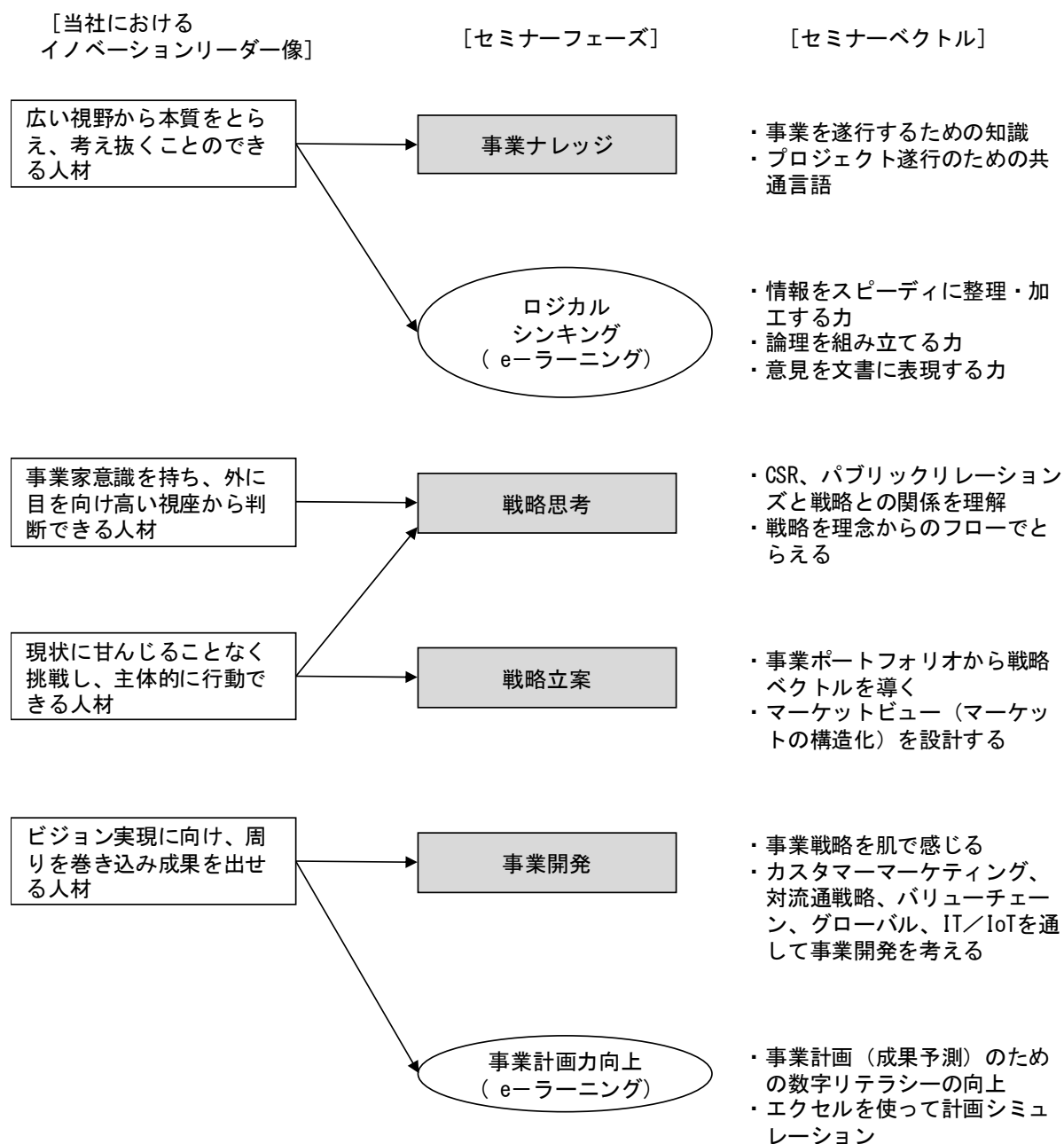
(2) 受講者

2018年度ILD-Pの受講対象者は以下のとおり

- ・〇1、〇2クラス（経験年数は10年程度）から12名を選抜
- ・部内、職種をクロスオーバー

(3) イノベーションリーダー像とセミナーフェーズ、ベクトルとの関係

貴社より提示された「当社におけるイノベーションリーダー像」とILD-Pのセミナーフェーズ、セミナーベクトルの関係は以下のとおりである。



これに基づき本セミナーは4フェーズ（事業ナレッジ、戦略思考、戦略立案、事業開発）および2つのe-ラーニング（ロジカルシンキング、事業計画力向上）をそのフレームとする。

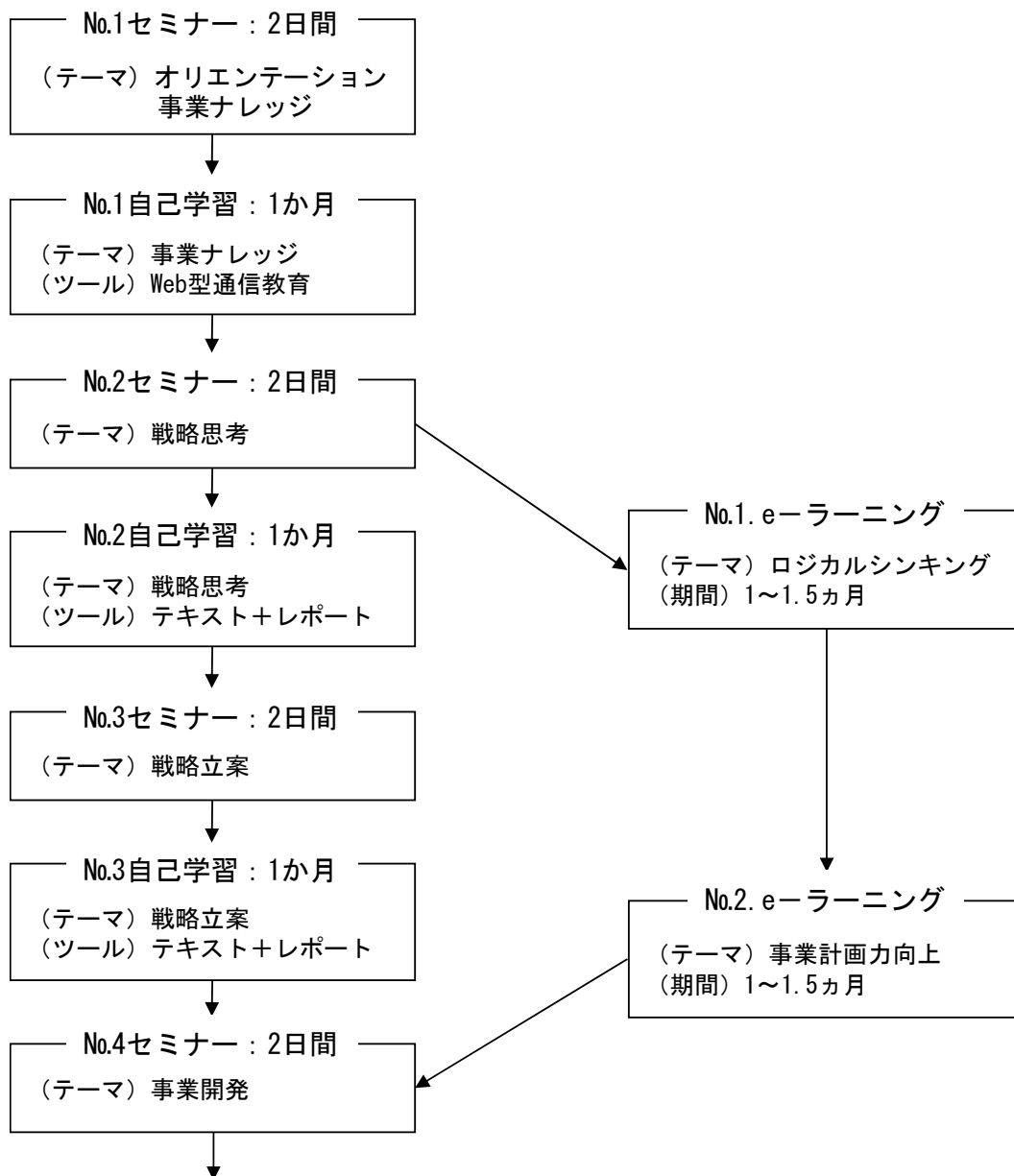
3. ILD - Pのご提案

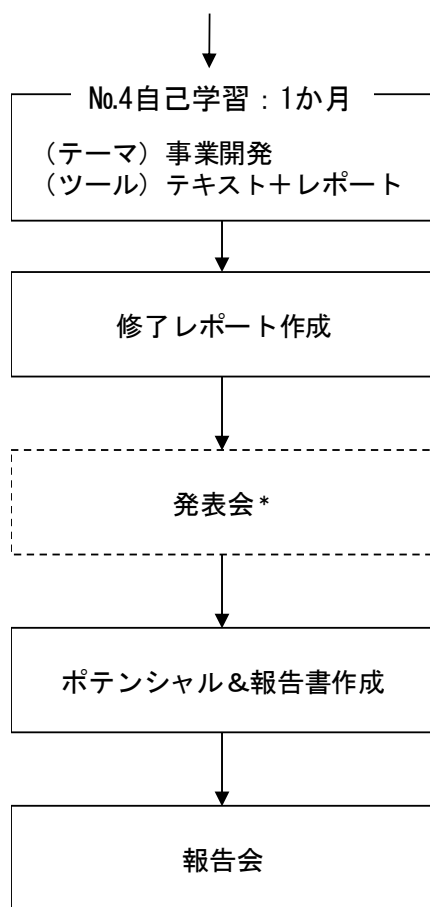
ILD - P は前述のとおり、貴社ニーズに基づいてセミナーの設計・開発・オペレーションを行う。

概略のイメージは次のとおりである。

(1) 全体マップ

2の4フェーズは「セミナー→自己学習」を繰り返し、eラーニングはNo.2 セミナー～No.4 セミナーの間で並行受講とする。





*実施はオプション

(2) セミナーの骨格

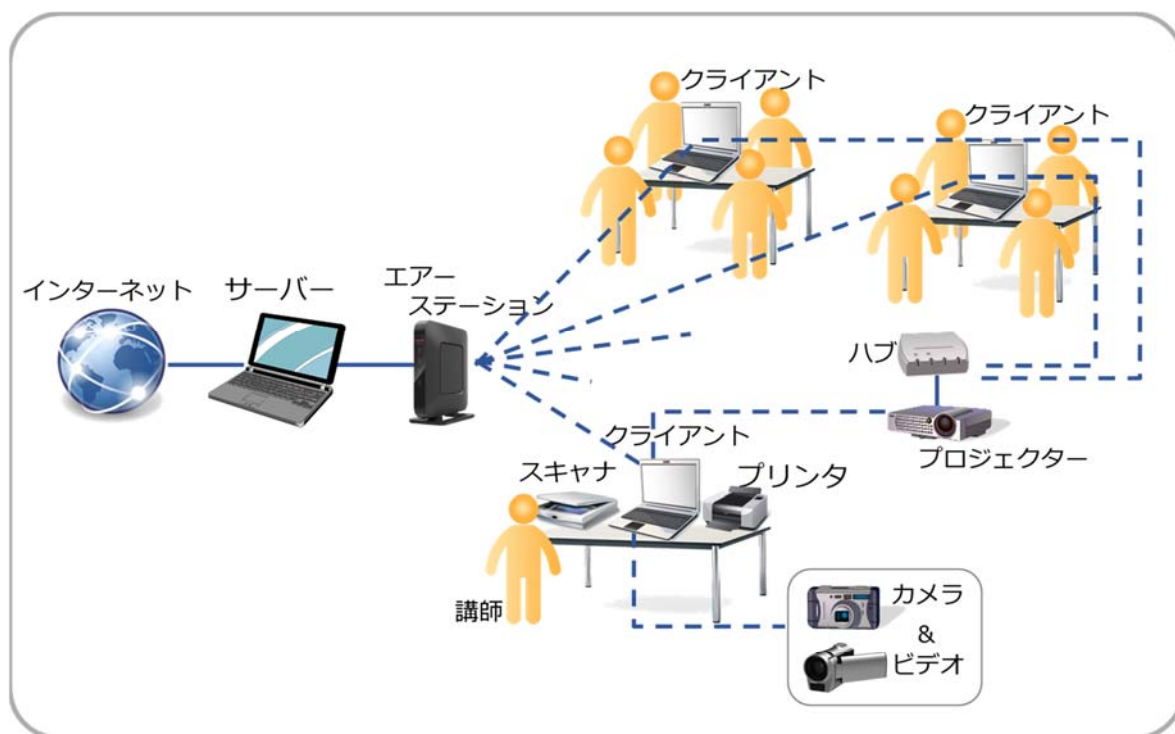
- ・(1) の各セミナーは以下のテーマとし、「レクチャー→ケースワーク→当社についてのディスカッション」を繰り返す。
- ・セミナーのメインテキストはケーススタディー集。レクチャーには後記する自己啓発のテキストも使う。

No.	テーマ	キーワード	使用予定ケース
No.1セミナー	事業ナレッジ	株式会社論、コーポレートガバナンス、B/S、P/L、キャッシュフロー、ROE、権限委譲、マネジメント3.0、マーケティング論、IT/IoT	「製菓と乳業を統合した明治」 「コカ・コーラポトラーの再編成」
No.2セミナー	戦略思考	CSR、パブリックリレーションズ、戦略フロー、ミッション・ビジョン・バリューの設計、長期経営計画、中期経営計画	「おいしく、たのしく、すこやかにの森永製菓」 「マネジメント3.0とイノベーション」 「サントリーのミッション変更」 「エコ運動なんてなぜやるの」
No.3セミナー	戦略立案	事業ポートフォリオ（既存分野、成長分野、新規分野のバランス）、戦略マップ、戦略ベクトル、コアコンピタンス、シーズ・ニーズ分析、DCP分析、事業・顧客マトリクス分析、	「健康とおいしさを分離したハウス食品」 「コカ・コーラのエリアマーケティング」 「キリン対アサヒ」 「おもちゃメーカーの戦略ベクトル」 「オムロンの再生」 「コカ・コーラが買ったキューサイ」
No.4セミナー	事業開発	マーケットビュー、ライフサイクルビュー、マーケット開発、カスタマーマーケティング、流通マーケティング、バリューチェーン、グローバル、IT/Web/IoT、SNS	「ハウス食品の百三つマーケティング」 「QCDの花王と商品開発のカネボウ」 「メーカー対流通業」 「セブンのPB開発戦略」 「三菱食品のバリューチェーン」 「日揮のグローバル戦略」 「IoTとトレーサビリティ」

(3) セミナー環境

グループディスカッションおよびグループワークは以下のような環境で行う（機器はすべて弊社より持ち込む）。

ディスカッション結果およびグループワークの結果は、すべて電子ファイルで納品する。



ソフトウェア環境

- ・グループウェア(ディスカッション用)
- ・オフィス一式
- ・LAPLINK(リモート画面参照)
- ・アカウンティングソフト

(4) 自己学習

- ・セミナーの各フェーズの間で自己学習（1カ月程度）を行う。
- ・「事後学習」「指定テキスト、レポート提出」スタイルとする。

No.	テーマ	テキスト	レポート
No.1自己学習	事業 ナレッジ	「ビジネスマンのナレッジ基本編」（同友館：内山カ） 「ナレッジSEL」（ビジネスマンのナレッジのWeb版）	通信教育型 →記述式20問の設問に回答 →70点以上合格、不合格者は再提出
No.2自己学習	戦略思考	「コーポレート・イノベーション」（産業能率大学：内山カ）	「当社のミッション、ビジョンについて」
No.3自己学習	戦略立案	「イノベーションリーダー」（同友館：内山カ） 「マーケティング・イノベーション」（産業能率大学：内山カ）	「当社の事業ポートフォリオと戦略ベクトルについて」
No.4自己学習	事業開発	「日本企業、成長戦略のベクトル」（同友館：内山カ）	「当社の事業開発を考える」

⇒修了レポートテーマとして「今後10年間の自らの行動ビジョン」&「2019年度の具体的アクション」を予定

(5) eラーニング

以下の2コースを提案する。2コースとも講師添削型で「70点以上で合格、不合格は合格するまで再提出」というスタイル。

・ロジカルシンキング

- 世にある論理的思考法、ドキュメンテーション技術、情報整理法などを網羅的に紹介
- 受講者がこれらの手法を実際に使ってみて、自らでツールを選択する
- 添削レポートの課題は本セミナーに合わせてオリジナル開発

・事業計画力向上

- 標準コースの「数字活用力向上講座」を本セミナーにあわせてカスタマイズする
- エクセルを使って実際のケースで事業計画立案を行う

上記2コースの概要は以下のWebサイトを参照。

<http://info.el-mcs.com/>

(6) 発表会

ILD - P の成果を経営サイドにプレゼンテーション
実施はオプション。セミナー実施状況を見ながら判断する。

(7) ポテンシャル評価

①目的

以下のことを評価目的とする

- ・受講者の「イノベーションに関するポテンシャル能力」を評価し、2019年度以降のジョブローテーションに活用する。
- ・受講者が今後のキャリアプランについて、キャリアルートアドバイス、当該キャリアに求められる能力とのギャップ、ギャップの埋め方（学習方法など）等についてアドバイスする。
- ・他社評価データとの比較分析、傾向分析により、今後のILD - Pを含む人材育成に役立てる。

②評価対象

セミナー受講（ビデオ撮影）、レポート、eラーニングにより行う。

③評価項目

本評価は以下の 10 項目を提案する。この 10 項目であれば 3 ページで述べた他社比較が可能となる。

評価項目		評価内容	評価対象	
			グループワーク	レポート
イノベーションリーダーとしての知識・能力	事業ナレッジ	・イノベーションリーダーとしてのビジネスナレッジを持っているか ・本セミナーでどれくらい習得できたか	○	○
	戦略立案力	・戦略をフローで見ることができるか ・キレのある戦略ベクトルを提案することができるか ・まわりのメンバーに戦略の意図を説明できるか	○	○
	事業開発力	・当社のリーダーとして、自らの手で事業を開発していきたいという意欲があるか ・事業開発のためのアントレプレナーシップを持っているか	○	○
	課題解決能力	・起きている現象から課題を設定できるか ・その課題に対して解決のベクトルを提示できるか	○	○
	企画力	・情報を整理する力を持っているか ・情報に自らの考えを付加し、それをドキュメンテーションする力があるか	—	○
イノベーションリーダーとしての資質	論理性	・論理的にモノを考えて行く力があるか ・筋道立てて、自らの意思を表現できるか	○	○
	創造性	・変革のためのアイデアを出せるか ・そのアイデアはキレ(ユニークさ)があって、魅力的か ・そのアイデアをまわりに説明できるか	○	○
	集中力	・思考を持続することができるか ・緊張感を維持でき、まわりにそれを求めることができるか	○	—
	コミュニケーション力	・相手の意見を冷静に聞く力があるか ・自分の意見を口頭で、相手が聞いてわかるように話すことができるか	○	—
	リーダーシップ	・まわりをリードしたいという気持ちがあるか ・まわりがリーダーとして認めるか	○	○

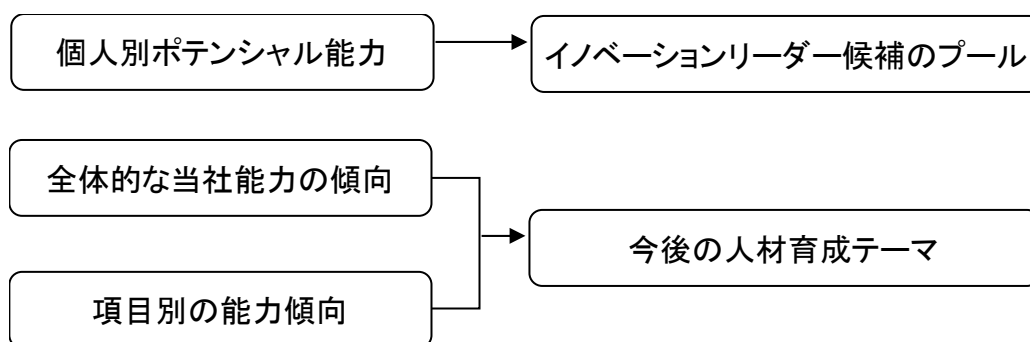
④個人別フィードバック評価

上記 10 項目を 5 段階で評価。コメント、全体コメント、アドバイスを A4 : 2 ページ程度で受講者へフィードバック

…イメージは別添 1

⑤報告書

以下の点をレポートニングする。



…イメージは別添 2

4. 担当

セミナー開発・オペレーション、ポテンシャル評価はすべて内山力が行う。

…プロフィールは別添 3

別添1 個人別フィードバック評価

フィードバックコメント

氏名: _____

評価項目		評価					コメント
		A	B	C	D	E	
イノベーションリーダーとしての知識・能力	事業ナレッジ		○				会社システム、アカウントティング、マーケティングはよく理解したが、投資に関するナレッジに脆弱性を感じる。ファイナンス・イノベーションをじっくり読んでほしい。 戦略を理念からのフローでとらえ、これを思考回路に組み込んでいる。戦略コンテンツもキレがあるが、実現のための計画力にやや不安がある。 ・ ・ 新規事業への高いアントレプレナーシップを持ち、自らの手で事業を変革していく自信を持っている。起きている現象を見つめ、そこに課題を設定し、解決していく力は高い。ただ今1つのスピード感と迫力がほしい。 ドキュメントはよくまとまっており、考えていることがよく伝わってくる。 ・ ・
	戦略立案力		○				
	事業開発力		○				
	課題解決能力		○				
	企画力		○				
イノベーションリーダーとしての資質	論理性		○				論理性、創造性ともに高いハイパーフォーマーである。特に創造性の高さは光るモノがある。論理性は溢れ出るアイデアを整理しきれない感がある。 思考を継続させていくことに抵抗感がなく、常に一定のパフォーマンスを発揮している。 人の話を聞いて自らの意見を言うというリーダー型コミュニケーションがとれていた。 セミナーでは弱い主導型のリーダーシップをとっていたが、現場では強いリーダーシップを出していると思う。 ・ ・
	創造性	○					
	集中力		○				
	コミュニケーション力		○				
	リーダーシップ		○				

総合評価

ビジネス能力の高さが印象的であり、本人もこれを自覚しており、自信を感じさせる。かつビジネスマンとしては成熟しておらず、まだまだ伸びしろがある。このセミナー後から新しい

キャリアでさらなる成長を期待したい。

・
・
・

今の営業部門からマーケティング本部へのキャリアアップはあなたにとって絶好のチャンスである。ここで戦略フローをベースとしてあなたの創造性で当社にはない新しいマーケットビューを創り出してほしい。そのために次の2つのことを学習してほしい。

1つは戦略面であり、これについては「日本企業、成長戦略のベクトル」を読み、(この本であなたがアンケートに書いた理屈と現状の乖離を学んでほしい。この本はケースであり、理屈ではない) バリューチェーン、IoT、ソーシャルビジネス、グローバルといったことについて当社にあてはめて考え、自らの戦略観のようなものを創ってほしい。そしてこれをまわりに訴える場を要求してほしい。

・
・
・

2つ目はカネに関するものであり、高砂のウイークポイントでもある。組織においては、カネを **Get** して仕事をしないと、その仕事のイノベーションはできない。これについては「ファイナンス・イノベーション」をじっくり読み、投資、キャッシュフロー、経営目標といった領域を身に付けてほしい。そして高砂としてどこにカネを使うべきか(投資)を考え、訴えてほしい。

・
・
・
・
・
・
・
・
・
・
・
・
・
・
・
・
・
・
・
・
・

別添 2 報告書例

様

ポテンシャル評価報告書（抜粋） サンプル

セミナー名 :

評価担当 : 内山 力

目次

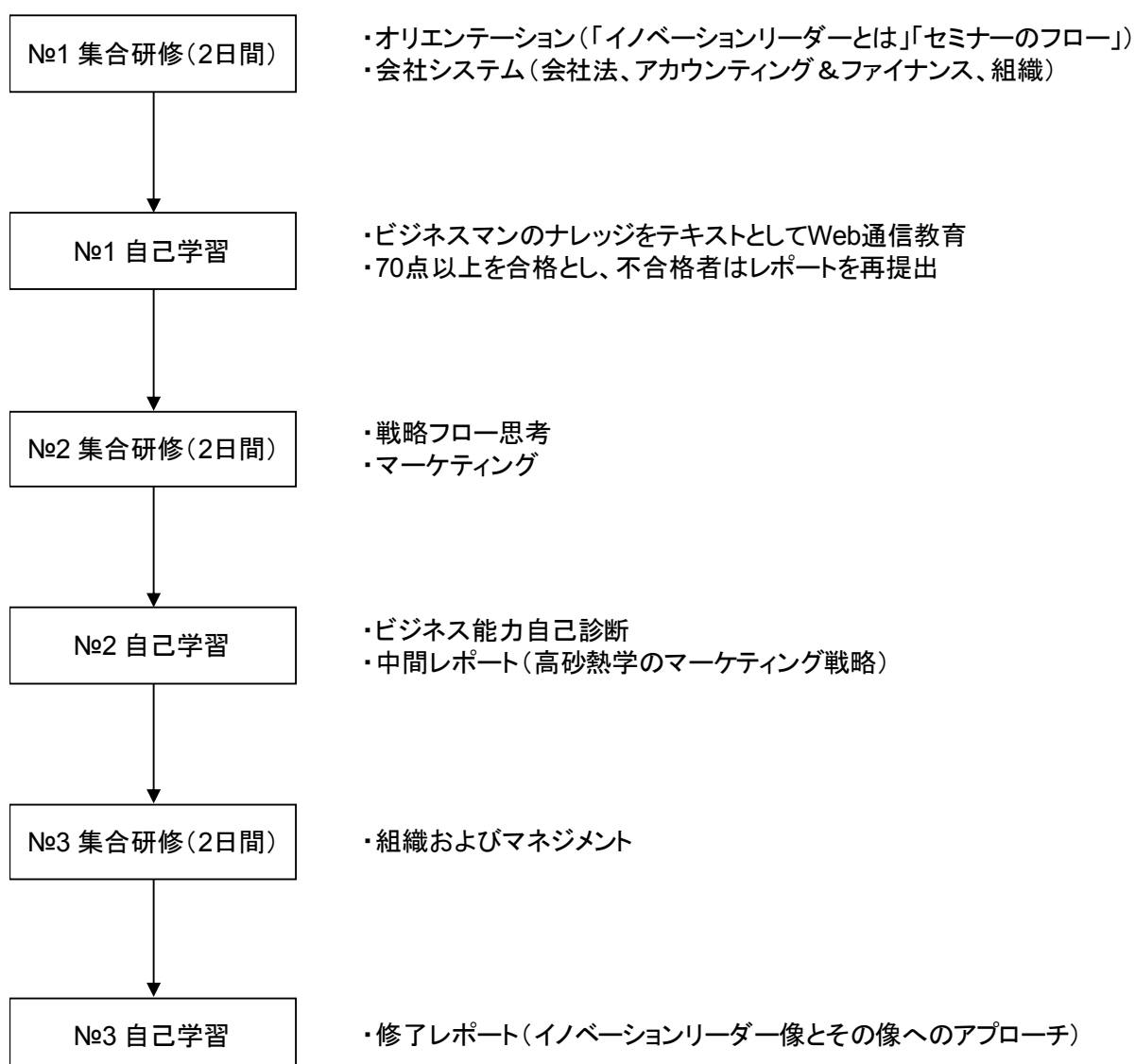
I. セミナー報告	1
1. セミナー概要.....	1
2. セミナー所感.....	2
(1) 受講者について.....	2
(2) 集合セミナーについて.....	2
(3) 通信教育について.....	2
(4) 中間レポート、修了レポートについて.....	2
(5) フィードバックコメントについて.....	3
3. グループディスカッション結果について.....	4
(1) 関心事列挙について.....	4
(2) ミッションについて.....	5
(3) コアコンピタンスについて.....	5
(4) ポートフォリオ分析.....	6
(5) 組織構造について.....	6
(6) マネジメントについて.....	7
II. 受講者分析	10
1. 評価および分析の方法.....	10
(1) 評価項目.....	10
(2) 評価基準.....	11
(3) 評価者.....	11
(4) 分析方法.....	11
2. 総論.....	12
(1) 評価結果.....	12
(2) 当社の特徴.....	13
3. 評価項目別分析.....	14
(1) 事業ナレッジと戦略立案力.....	14
(2) 事業開発力.....	15
(3) 課題解決能力.....	17
(4) 企画力.....	18
(5) 論理性&創造性.....	19
(6) 集中力.....	22

(7) コミュニケーション力.....	23
(8) リーダーシップ.....	24
4. 年齢分析.....	26
(1) 年齢との相関.....	26
(2) 年齢階層別.....	26
5. 職種別分析.....	28
6. 個人別フィードバックコメント.....	31

I. セミナー報告

1. セミナー概要

イノベーションを担いうるリーダーの養成を目的として本セミナーは企画された。
受講者は当初参事直前の主査クラスを対象として
.....
.....



2. セミナー所感

(1) 受講者について

.....
.....
.....
.....

(2) 集合研修について

.....
.....
.....
.....

(3) 通信教育について

.....
.....
.....
.....

(4) 中間レポート、修了レポートについて

.....
.....

(5) フィードバックコメントについて

.....
.....
.....

3. グループディスカッション結果について

セミナーでは、当社を対象としていくつかのテーマでグループディスカッションを行った。本来のセミナー主旨とははずれるが、その結果を同様のディスカッションを行った経営セミナーと比較しながら考察したい。

(1) 関心事列挙について

セミナー当初に、現在の業務上の関心事について、グループごとに重みを付けて列挙してもらった。その結果について、重みを考慮して構成比を出してみた。同様の列挙を経営セミナー（第1回、第2回）でも行ったので、その結果も合わせて記す。

テーマ	変革セミナー 構成比	経営セミナー 構成比
経営戦略	7	28
ヒト・組織	49	34
マーケット	34	25
オペレーション・業績	10	13
合計	100	100

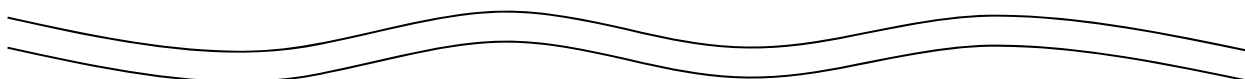
・ 経営戦略

本セミナーの受講者はほとんどの人が戦略について興味を持っていなかった。ただ今回の受講者に経営企画、人事のマネジャーがいたため、彼らがこの課題を挙げ、当然のこととして重みが高く付き、上記の結果となった。経営セミナーと比べ内容は第3者的かつネガティブであり、「海外進出への疑問」「不祥事」といったことがメインであった。これについてはNo.2 集合研修で戦略フロー思考をとることでポジティブな見方への転換を図ったが、先記のとおり今1つ払拭できなかった人もいた。

・ ヒト・組織

構成比にも増して、彼らの目はヒトに向けられている。そのテーマは残業、退職、モチベーション、給与といったもので、ほとんどがネガティブな関心事であり、その目は経営セミナーと共通のものである。

.....



(5) 組織構造について

組織構造については、(他社でもそうだが) 多くの不平、不満が出た。自分がその組織の中において、働きづらさを感じ、問題点ばかりを見つめてしまっているからである。事業本部制、技術職の分散、子会社の位置づけ・・・といったものである。

ただ今回はたまたま新組織の発表とタイミングが合い、新組織への期待感についても挙がった。しかしこの新組織も、そこで働けば必ず不平、不満が出ると思うし、彼らがマネジメントを担当すれば、その不満はさらに増すと思う。

彼らには次のようにコメントした。

「組織構造というのはヒトという経営資源の配分方法であり、経営者の最大の仕事と
いってよいものである。その中で働いていけば、必ず不満が出る。パーフェクトな組
織というのはなく、どんな組織にも問題点はある。あなたがマネジャーになるならそ
の問題点を見つけて、それを指摘しても何の意味もない。その問題点が改善されるこ
とはない。その問題点を改善すれば、必ずまた別の問題点が出る。今回のように新組
織構造を見たら、マネジャーとしてまず考えるのは、『なぜそうしたか』である。その
目的が経営者の意思である。経営者の意思を理解し、それをプレイヤーに説明するの
がマネジメントである。そしてその新組織で起こるであろう問題点を事前に考え、そ
のリスクに対して手を打つのがマネジメントである」

.....
.....

(6) マネジメントについて

当社のマネジメントについて、その要素別にディスカッションを進めた。
主な意見は次のとおりである。

① マネジャーについて

マネジャーが目の前のこともあり (成っている人もいたが)、ローアマネジャーにつ
いて 1 人称で話す人がマジョリティであった。

.....
.....
.....
.....

②人事評価、キャリアアップについて

.....

.....

.....

.....

.....

.....

③給与について

.....

.....

.....

.....

.....

④人材育成について

.....

.....

.....

.....

.....

Ⅱ. 受講者分析

1. 評価および分析の方法

(1) 評価項目

評価した対象はグループワーク（ケースワーク時のディスカッション、グループワークでの資料作成および発表：これはビデオ撮影を行った）、および 1 ページに記した各レポートである。

評価項目	評価内容	評価対象		
		グループワーク	レポート	
イノベーションリーダーとしての知識・能力	事業ナレッジ	・イノベーションリーダーとしてのビジネスナレッジを持っているか ・本セミナーでどれくらい習得できたか	○	○
	戦略立案力	・戦略をフローで見ることができるか ・キレのある戦略ベクトルを提案することができるか ・まわりのメンバーに戦略の意図を説明できるか	○	○
	事業開発力	・当社のリーダーとして、自らの手で事業を開発していきたいという意欲があるか ・事業開発のためのアントレプレナーシップを持っているか	○	○
	課題解決能力	・起きている現象から課題を設定できるか ・その課題に対して解決のベクトルを提示できるか	○	○
	企画力	・情報を整理する力を持っているか ・情報に自らの考えを付加し、それをドキュメンテーションする力があるか	—	○
イノベーションリーダーとしての資質	論理性	・論理的にモノを考えて行く力があるか ・筋道立てて、自らの意思を表現できるか	○	○
	創造性	・変革のためのアイデアを出せるか ・そのアイデアはキレ（ユニークさ）があって、魅力的か ・そのアイデアをまわりに説明できるか	○	○
	集中力	・思考を持続することができるか ・緊張感を維持でき、まわりにそれを求めることができるか	○	—
	コミュニケーション力	・相手の意見を冷静に聞く力があるか ・自分の意見を口頭で、相手が聞いてわかるように話すことができるか	○	—
	リーダーシップ	・まわりをリードしたいという気持ちがあるか ・まわりがリーダーとして認めるか	○	○

(2) 評価基準

他社同クラスに評価を行った他社約 10,000 名（以降これを**他社**と表現する。これに対し■■■■会社を**当社**と表現する）の各項目における平均値を C とし、正規分布 5 段階法で各項目を評価、コメントした。

(3) 評価者

本研修を実行した講師である内山力が単独で評価した。

(4) 分析方法

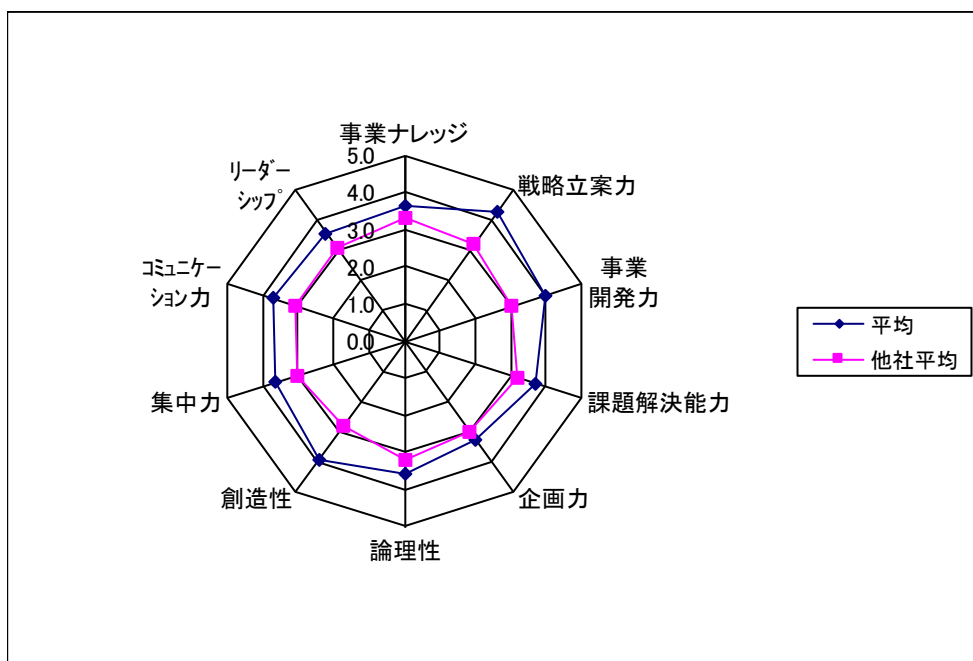
- ・ A、B、C、D、E の各評価を 5 点、4 点、3 点、2 点、1 点として数量化した
- ・ 受講者の属性としては、提出された年齢、資格、出身部門のみを使用して分析した

2. 総論

(1) 評価結果

受講者の評価結果は以下のとおりである。

No.	店所	役職	氏名	年齢	系統	リーダー能力					リーダー資質					10項目平均
						事業ナレッジ	戦略立案力	事業開発力	課題解決能力	企画力	論理性	創造性	集中力	コミュニケーション力	リーダーシップ	
1						3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3.3
2						3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2.9
3						3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3.7
4						5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.2
5						3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3.4
6						4	4	4	5	3	3	5	4	4	4	4.0
7						4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4.3
8						3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3.4
9						4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4.2
10						3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3.5
11						3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2.8
12						4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4.3
13						5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4.4
14						4	5	3	4	3	3	5	4	4	4	3.9
平均				42.0		3.6	4.3	4.0	3.7	3.3	3.6	3.9	3.6	3.7	3.6	3.7
他社平均						3.3	3.2	3.0	3.2	3.0	3.2	2.8	3.0	3.1	3.1	3.1



(2) 当社の特徴

10 項目すべて他社平均よりも 0.3 ポイント～1.1 ポイント上回っており、10 項目平均では 0.6 ポイント高く出ている。特に課題解決能力は 1.1 ポイント、実行力は 1.0 ポイントも離れている。課題解決能力は現場力とも言うべきもので、2 回の経営セミナーでも平均 4.1 と高い値を示している。当社の現場力の高さは各層に共通のものと推測される。

実行力は「リーダーとして当社のイノベーションに携わりたいか」を見てるが、これが平均 4.0 というのは極めて高いといえる。人数が少ないこともあるが、本セミナーが自ら手を挙げたものであり、その意思を持った人たちが集まったものといえる。

.....
.....
.....
.....

3. 評価項目別分析

評価 10 項目別に分析した結果は以下のとおりである。

- ・
- ・
- ・
- ・
- ・

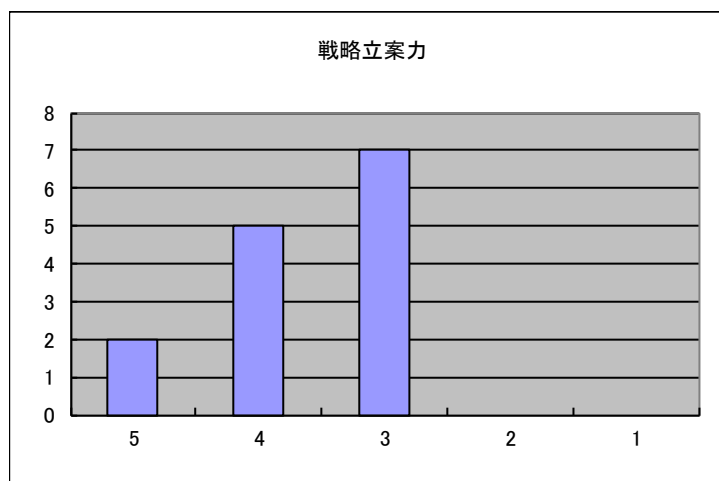
(2) 戦略立案力

本項目は「戦略を理解するための知識を身に付けているか」と「戦略をミッションからのフローでとらえ、自らの業務にまで落とし込めるか」を見ている。

平均は 3.6 と他社平均 (3.1) より 0.5 ポイント高く出ているが、他の項目に比べると他社との差はそれほど大きくない。

前者の知識についてはほぼ全員が身に付けたが、後者のフロー思考の方はややバラツキが出た。

評価点別の分布は以下のとおりである。



・評価 5 の 2 人は知識学習を深く行い、かつ戦略を自らの業務にまで落としこんでいる。

.....
.....
.....

4. 年齢分析

受講者の年齢は、38 歳～48 歳と 10 歳幅があり、平均年齢は 42 歳である。

(1) 年齢との相関

年齢と、各項目および 10 項目平均との相関係数*1を取ってみると次のようになる。

事業ナレッジ	課題立案力	課題解決能力	企画力	実行力	論理性	創造性	集中力	コミュニケーション力	リーダーシップ	10項目平均
-0.56413	-0.61721	-0.41251	-0.23905	-0.28868	0.065795	-0.84515	-0.30966	-0.35857	-0.39477	-0.5233

サンプル数が少ないことは気になるが、それにしてもはっきりとした傾向が見られる。.....

.....

* 片方が増えると片方が増えるものを正の相関、片方が増えると片方が減るものを負の相関とし、この相関度合を 1～-1 の数字で表わしたものの。

(2) 年齢階層別

人数ができるだけ 2 分されるように、41 歳を境として以下の 2 区分で平均を出してみた。.....

.....

.....

5. 職種別分析

サンプル数は少ないが、以下の 3 職種別に平均をとってみた。

.....

.....

別添 3 講師プロフィール

■プロフィール : 内山 力 (うちやま つとむ)

(1) 生年月日 : 1955 年 12 月 21 日

(2) 略歴

- 1979 年 3 月 東京工業大学理学部情報科学科卒業
1979 年 4 月 (株)日本ビジネスコンサルタント (現 日立システムズ) 入社
システムエンジニア、プロジェクトマネジャー、事業プランニングを
担当
1990 年 3 月 ビジネスコンサルタントとして独立
1992 年 4 月より 産能短期大学非常勤講師を兼任
1994 年 12 月 (株)MC システム研究所を設立し、代表取締役役に就任
1995 年 4 月 産業能率大学非常勤講師を兼任
2004 年 4 月 産業能率大学大学院 (MBA コース) 兼任教員 (教授)

(3) 取得資格 : 中小企業診断士、特種情報処理技術者、システム監査技術者

(4) 主な著書

- ・ ビジネスマンのナレッジ基本編、専門編 (同友館)
- ・ コーポレート・イノベーション (産業能率大学出版部)
- ・ イノベーションリーダー (同友館)
- ・ マーケティング・イノベーション (産業能率大学出版部)
- ・ 日本企業、成長戦略のベクトル (同友館)
- ・ その場しのぎの会社が、なぜ変わったのか (PHP 研究所)
- ・ 論理的な伝え方を身につける (PHP 研究所)
- ・ 予測の技術 (SB クリエイティブ)
- ・ ワーキング・イノベーション (産業能率大学出版部)
- ・ マネジメント 3.0 (同友館)
- ・ 課長になれない人の特徴 (PHP 研究所)
- ・ マネジャーのためのケーススタディブック (同友館)
- ・ 人材育成のセオリー (同友館)
- ・ 組織を変革する手順 (同友館)
- ・ 数字を使える営業マンは仕事ができる (日本経済新聞社)
- ・ ビジネスマンの数字活用力向上講座 (同友館)
- ・ 会社の数字を科学する (PHP 研究所)
- ・ 誰でもできる! マーケティングリサーチ (PHP 研究所)
- ・ 「人事マネジメント」の基本 (PHP 研究所)

- ・ ソリューションビジネスのセオリー (同友館)
- ・ マネジャーが知っておきたい経営の常識 (日本経済新聞社)
- ・ ビジネスリーダーのセオリー (同友館)
- ・ マネジメントは「理系的思考」でうまくいく (日本能率協会マネジメントセンター)
- ・ 微分・積分を知らずに経営を語るな (PHP 研究所)
- ・ 確率を知らずに計画を立てるな (PHP 研究所)
- ・ 理数系の「対人関係」テクニック ((日刊工業新聞社))
- ・ ファイナンス・イノベーション (産業能率大学出版部)
- ・ 「ビジネスの常識」が1冊でわかる本 (PHP 研究所)
- ・ IT 活用の基本 (日本経済新聞社)
- ・ 今すぐ仕事に使える「数学」(PHP 研究所)
- ・ 「数学」を使えるビジネスマンはみな幸福である (KK ベストセラーズ)
- ・ 経営コンサルティングの基本 (同友館)
- ・ 「あなたの会社選び」をコンサルティングします (産業能率大学出版部)
- ・ まわりから「仕事ができるね」と言われたい (同友館)
- ・ 企業の見方 (同友館)
- ・ 会社のナレッジシリーズ (会社、経理、マーケティング、IT、生産、流通、経済、法律)
(同友館)
- ・ コンサルティングセオリー (同友館)
- ・ セールスのセオリー (同友館)
- ・ 中小企業診断士 (日本経済新聞社)

他多数