

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](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

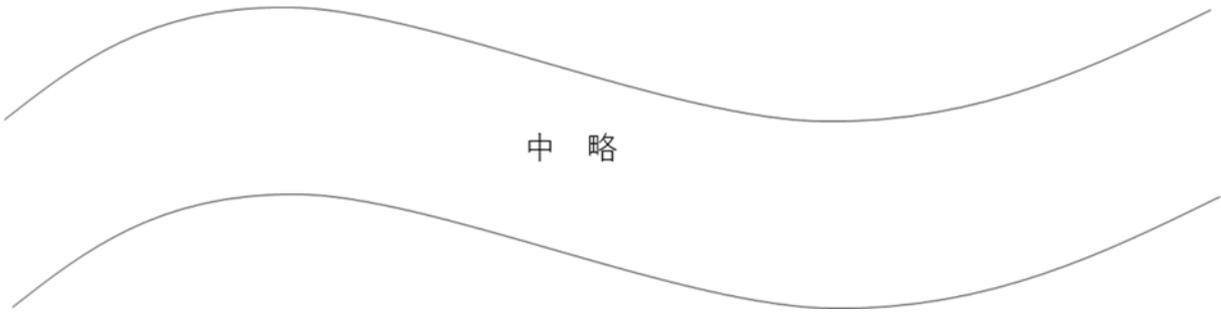
- ・ILD - P では受講者の 1 人 1 人の「イノベーションに関する潜在能力（ポテンシャル）」をとらえる。
- ・評価対象はセミナー受講（ビデオ撮影）、レポート、eラーニングとする。
- ・評価項目は貴社にて自由に選定できるが、「リーダークラスの標準項目」を使えば、**他社データ（全サンプル数約 15,000 人、リーダークラス約 5,000 人）との比較が可能。**
- ・本人へのフィードバックでは今後の自己学習、キャリアプラン、セミナー終了後のジョブおよび戦略オペレーションなどについてアドバイスする。本フィードバック評価を受け、1～2 年後にフォローアップセミナーの実施も可。
- ・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

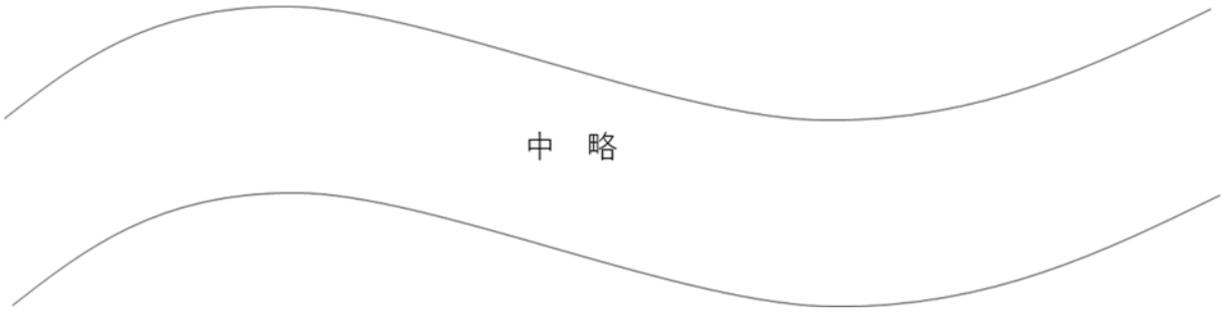
- ・本セミナーは貴社より提示のあった以下のフローをフレームワークとして実施する。
- ・本提案書は・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・
- ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・
- ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・



### (2) 受講者

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・



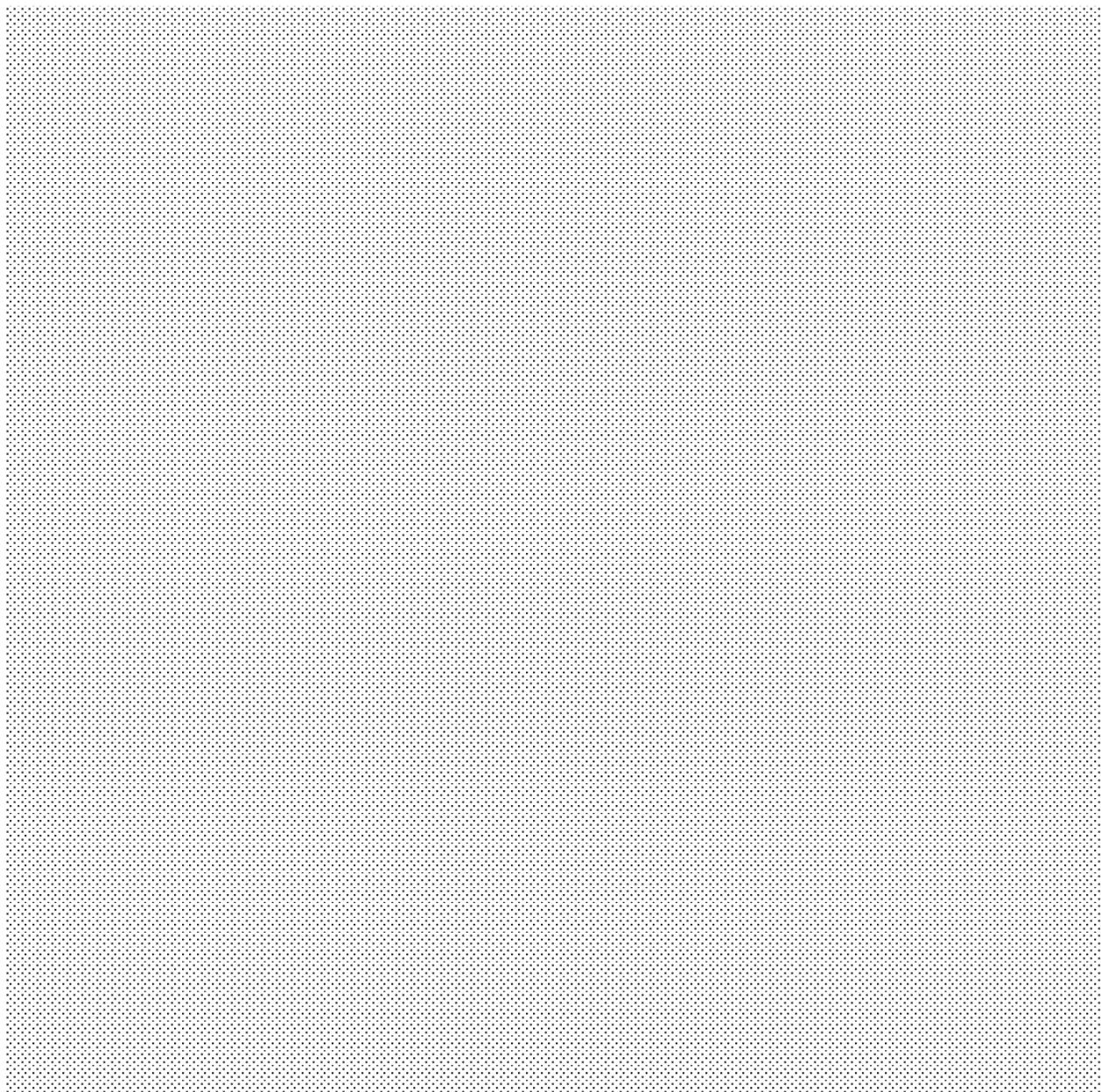
### (3) イノベーションリーダー像とセミナーフェーズ、ベクトルとの関係

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。

[当社における  
イノベーションリーダー像]

[セミナーフェーズ]

[セミナーベクトル]



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。

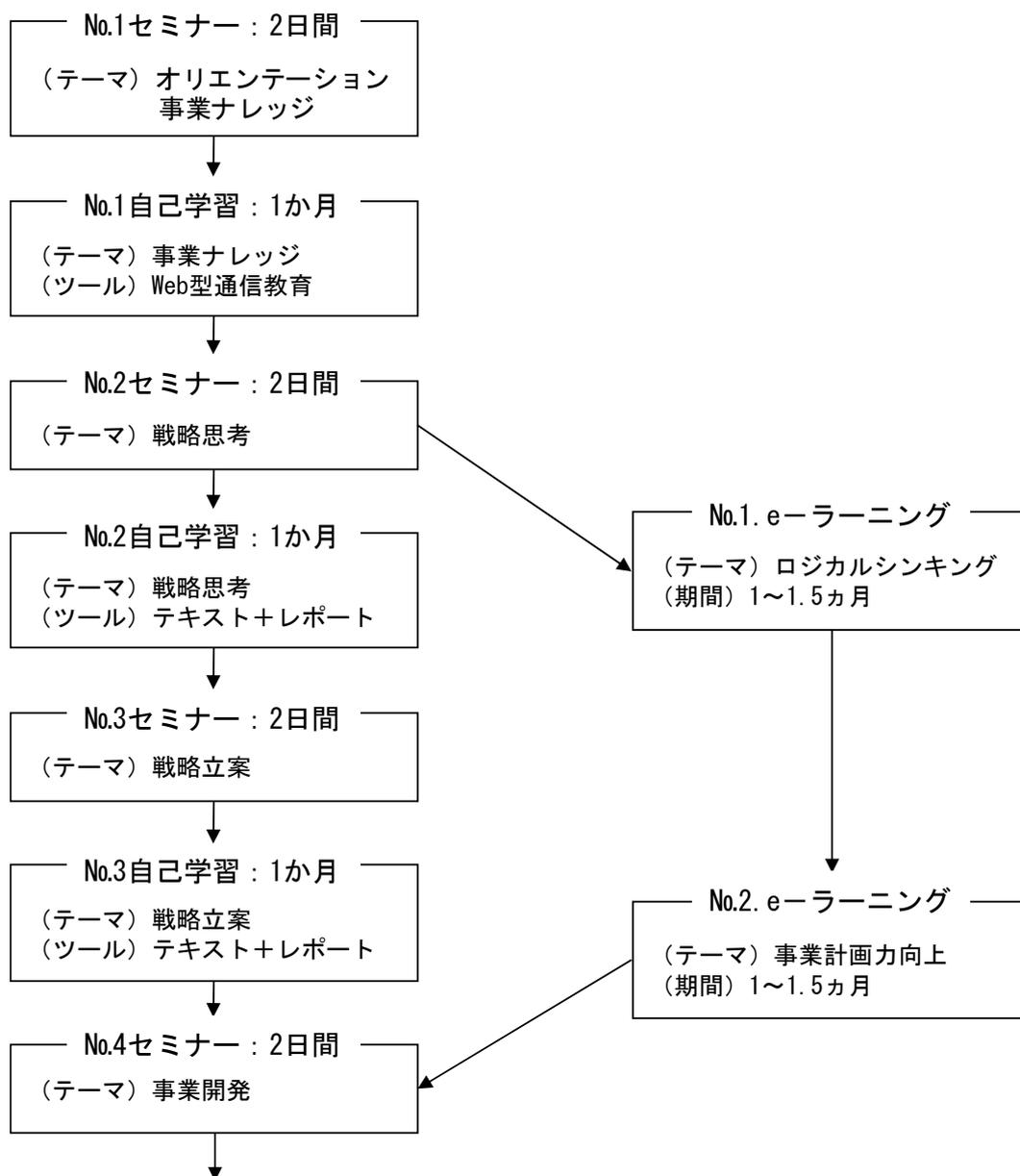
### 3. ILD - Pのご提案

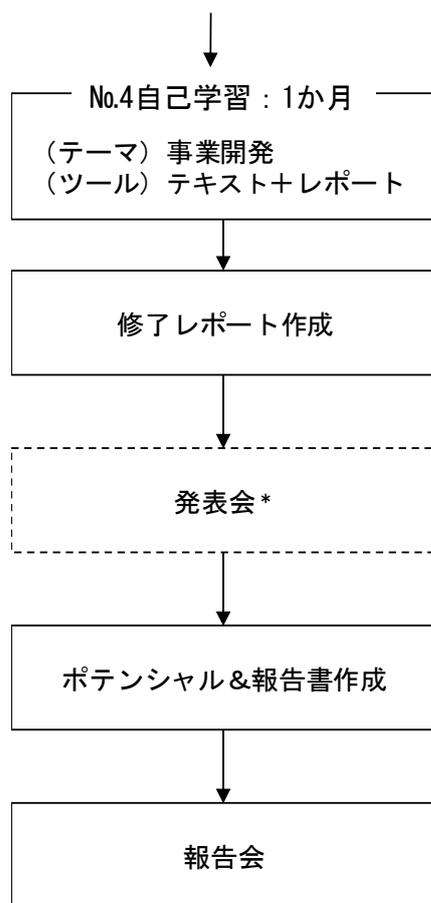
ILD - P は前述のとおり、貴社ニーズに基づいてセミナーの設計・開発・オペレーションを行う。

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

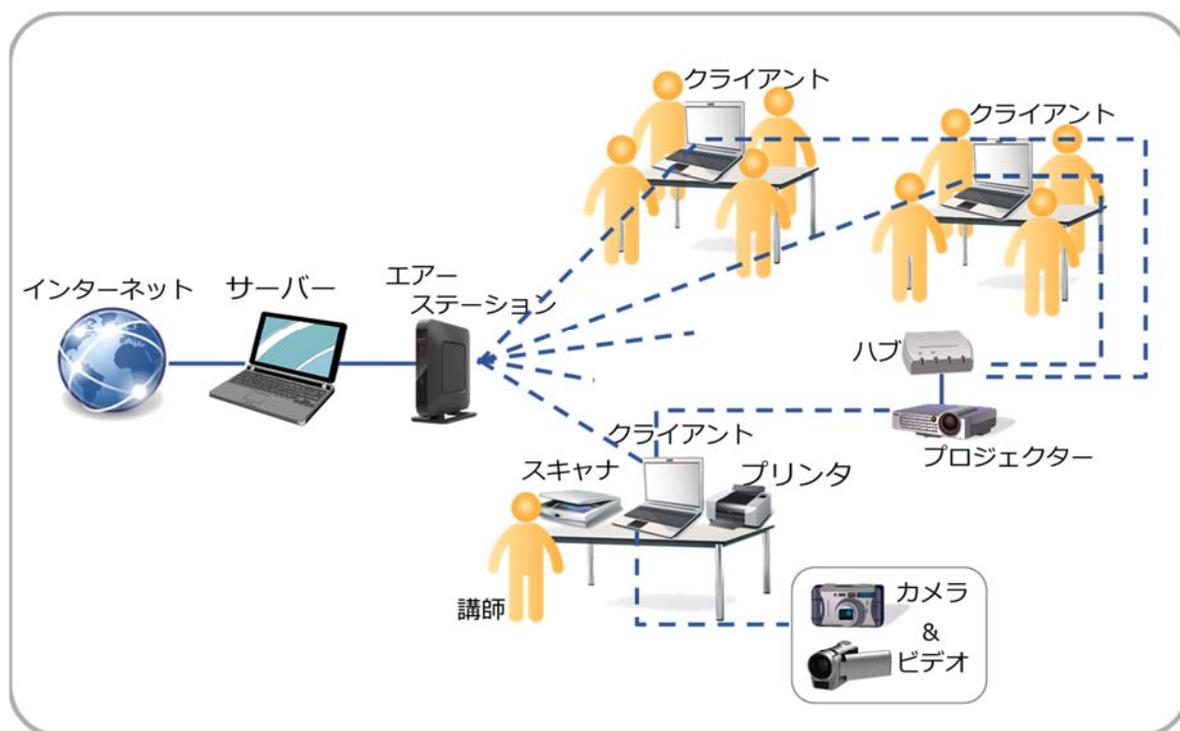
- ・(1) の各セミナーは以下のテーマとし、「レクチャー→ケースワーク→当社についてのディスカッション」を繰り返す。
- ・セミナーのメインテキストはケーススタディ集。レクチャーには後記する自己啓発のテキストも使う。

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・本セミナーでどれくらい習得できたか</li> </ul>	○	○
	戦略立案力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略をフローで見ることができるか</li> <li>・キレのある戦略ベクトルを提案することができるか</li> <li>・まわりのメンバーに戦略の意図を説明できるか</li> </ul>	○	○
	事業開発力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>	○	○
	課題解決能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・起きている現象から課題を設定できるか</li> <li>・その課題に対して解決のベクトルを提示できるか</li> </ul>	○	○
	企画力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報を整理する力を持っているか</li> <li>・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</li> </ul>	—	○
イノベーションリーダーとしての資質	論理性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・論理的にモノを考えて行く力があるか</li> <li>・筋道立てて、自らの意思を表現できるか</li> </ul>	○	○
	創造性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・変革のためのアイデアを出せるか</li> <li>・そのアイデアはキレ(ユニークさ)があって、魅力的か</li> <li>・そのアイデアをまわりに説明できるか</li> </ul>	○	○
	集中力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・思考を持続することができるか</li> <li>・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</li> </ul>	○	—
	コミュニケーション力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相手の意見を冷静に聞く力があるか</li> <li>・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</li> </ul>	○	—
	リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・まわりをリードしたいという気持ちがあるか</li> <li>・まわりがリーダーとして認めるか</li> </ul>	○	○

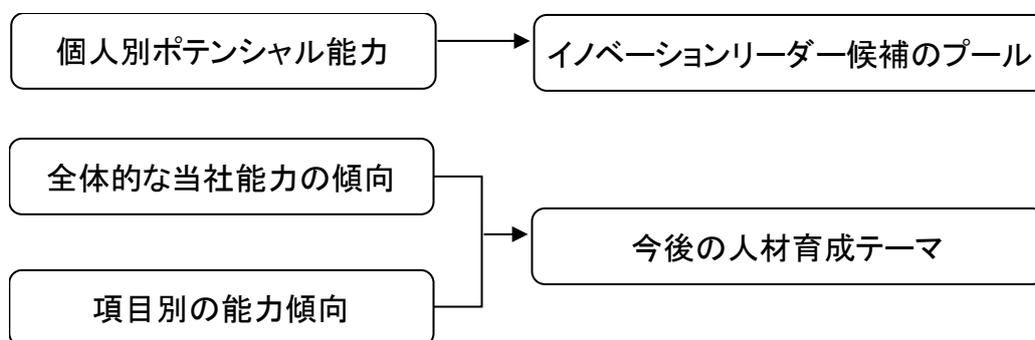
#### ④個人別フィードバック評価

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



## 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

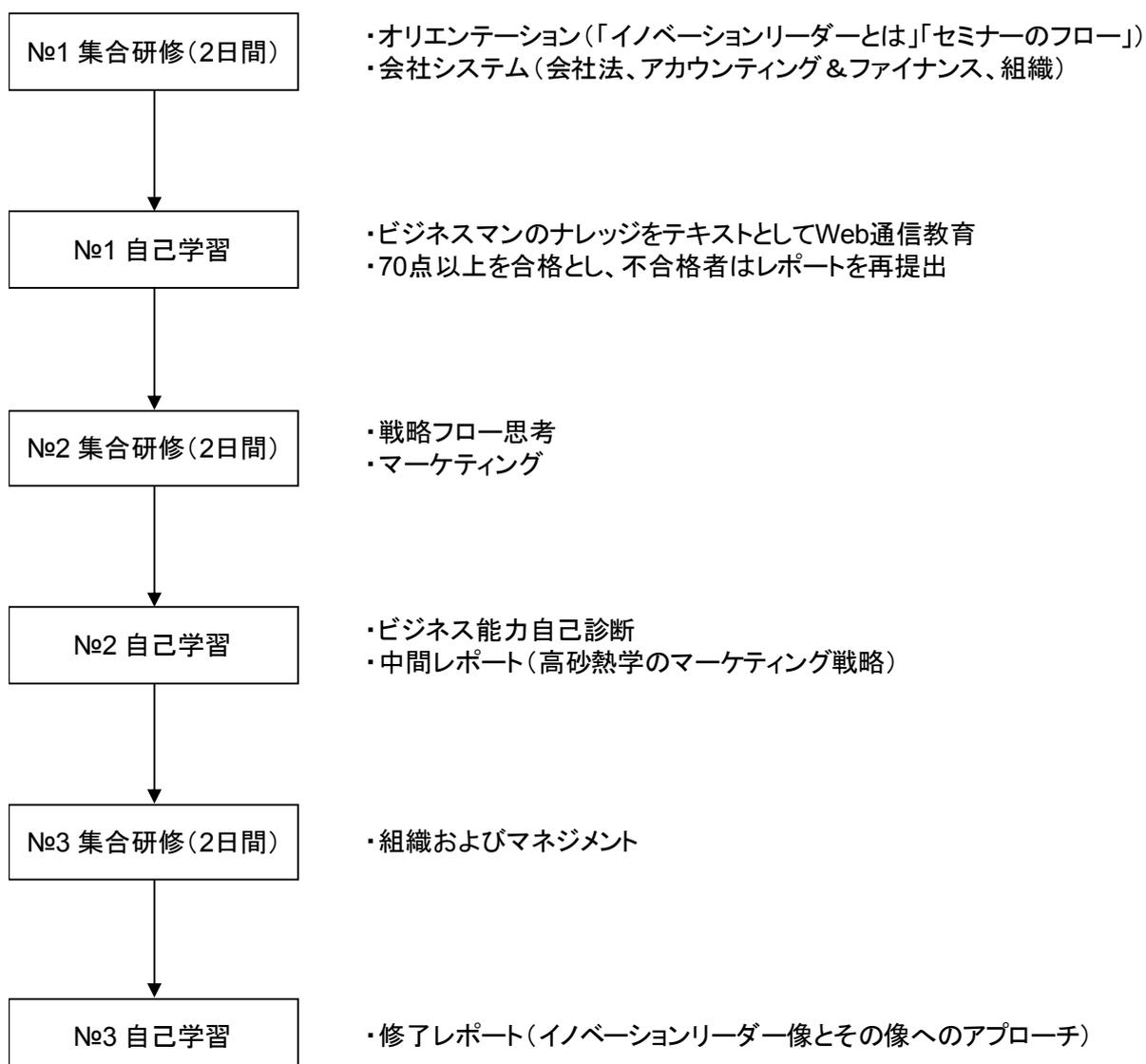
<b>I. セミナー報告</b> .....	1
1. セミナー概要.....	1
2. セミナー所感.....	2
(1) 受講者について.....	2
(2) 集合セミナーについて.....	2
(3) 通信教育について.....	2
(4) 中間レポート、修了レポートについて.....	2
(5) フィードバックコメントについて.....	3
3. グループディスカッション結果について.....	4
(1) 関心事列挙について.....	4
(2) ミッションについて.....	5
(3) コアコンピタンスについて.....	5
(4) ポートフォリオ分析.....	6
(5) 組織構造について.....	6
(6) マネジメントについて.....	7
<b>II. 受講者分析</b> .....	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

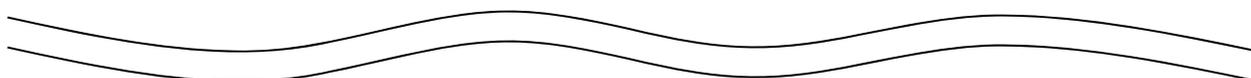
#### ・ 経営戦略

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あ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 ・情報が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

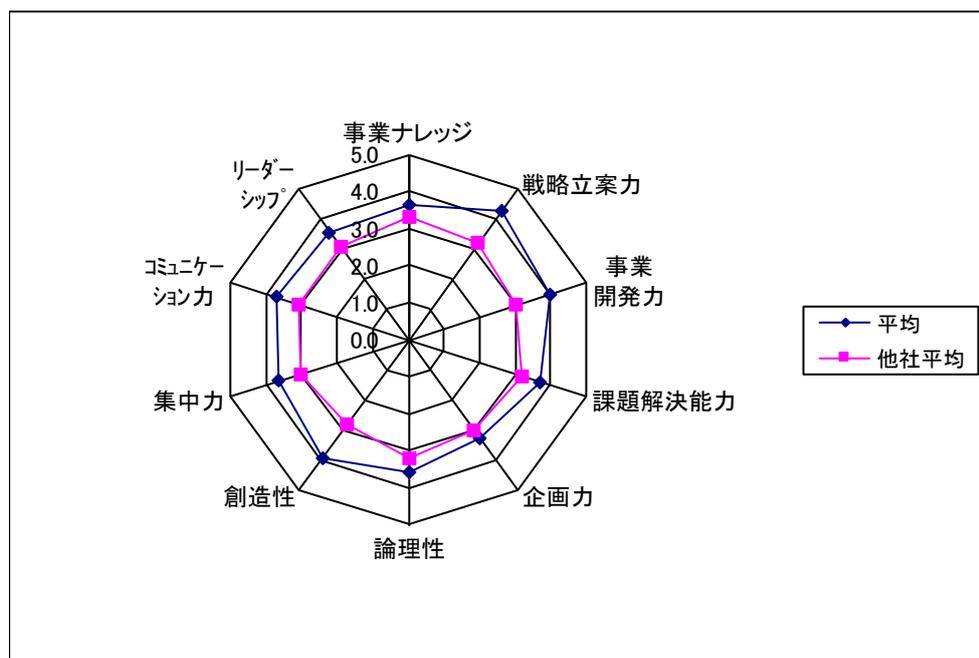
- ・ A、B、C、D、E の各評価を 5 点、4 点、3 点、2 点、1 点として数量化した
- ・ 受講者の属性としては、提出された年齢、資格、出身部門のみを使用して分析した

## 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。

・  
・  
・  
・  
・

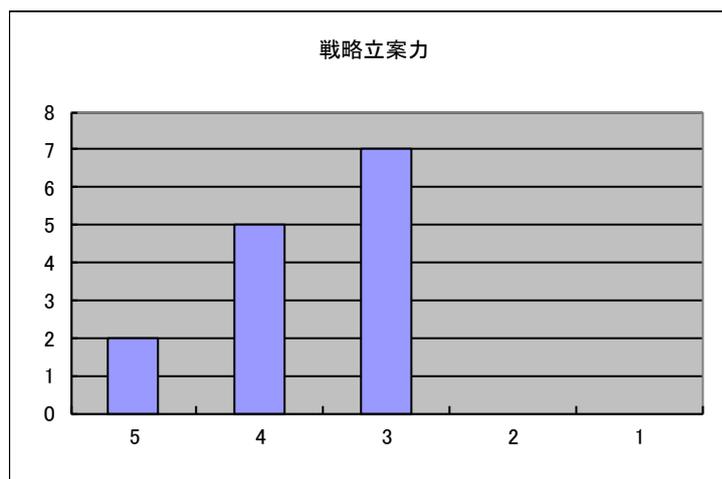
#### (2) 戦略立案力

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