

THANKS

(VOL. 45)

BUSINESS
LIMITED

NEWS

発行日：平成13年3月1日
発行者：伊藤 弘一
連絡先：〒359-1118
(自宅) 埼玉県所沢市けやき台 1-29-6-707
TEL:042-922-1417
FAX:電話番号と同じ(切替式)
E-MAIL:itokc@fa2.so-net.ne.jp

特集

<http://homepage2.nifty.com/thanksconsulting>

社員教育プログラムの作成方法

終身雇用という日本の経営が崩れる一方で、「人が最大の経営資源」という声をよく聞きます。実際、最近では、「人材」を「人財」と書いたり、「人事部」を「人材開発部」に名称変更したりする企業も増えてきました。

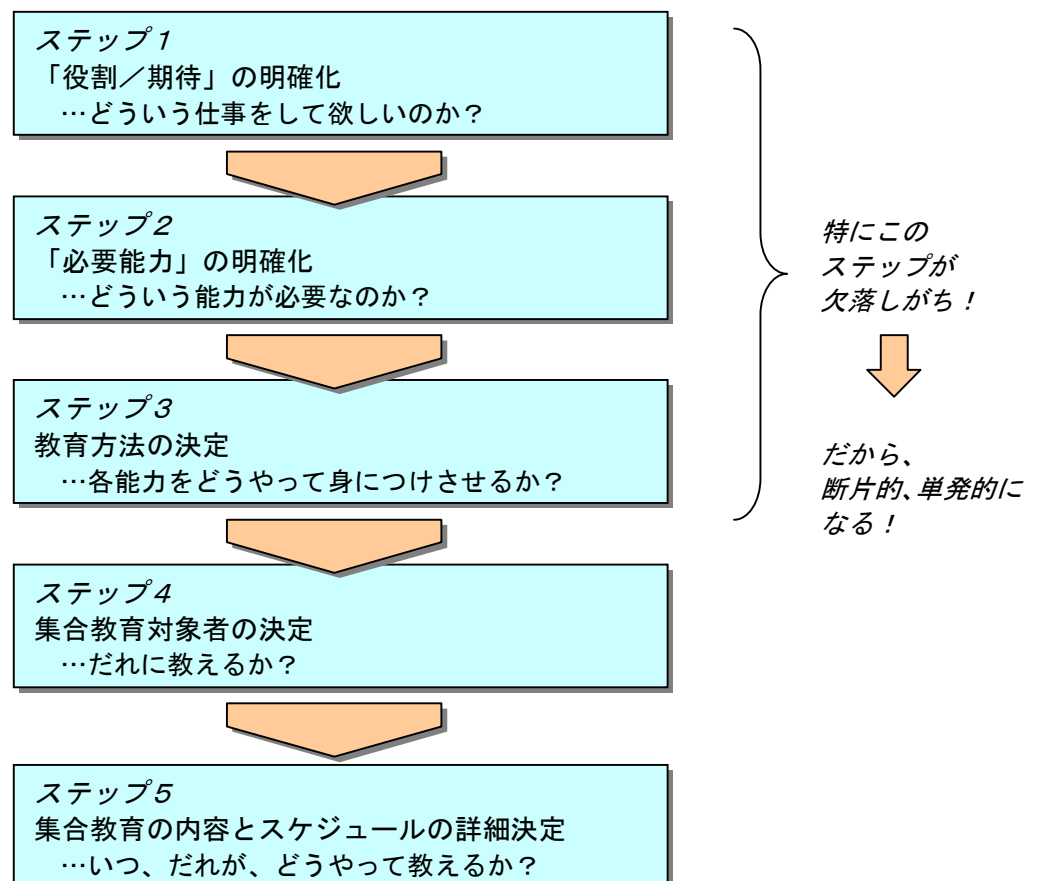
確かに、産業が成熟する中で、他社に対して優位性を発揮するのは、やはり人の知恵でしょう。営業で言えば、いかに工夫して買っていただくかが勝負ですし、開発にしても、先見性や発想力といった人に依存する部分の重要性が増大しています。

こうした時代背景の中で、各企業は社員教育にこれまで以上に力を入れています。教育担当者からは、「どうしてもプログラムが断片的、単発的なものになってしまい、体系的なプログラムにならない。」という悩みをよく相談されます。

こうしたことから、今回のTHANKSでは、「社員教育プログラムの作成方法」というテーマで、体系的なプログラムづくりの手順について説明します。

社員教育プログラムの作成手順(全体フロー)

社員教育プログラムを作成手順の概要は以下の通りになります。



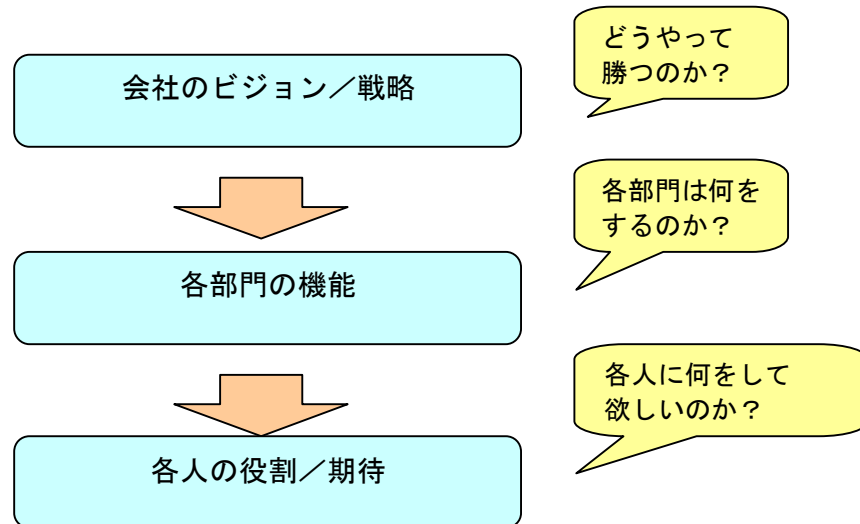
各手順の詳細内容

前ページの全体フローの各ステップについて、その内容を見て行きましょう。

ステップ1：「役割／期待」の明確化 …どういう仕事をして欲しいのか？

まず最初に行うべきことは、社員に対して「どういう仕事をして欲しいのか」という「役割／期待」を明確にすることです。

そして、当然、この「役割／期待」を検討するに当たっては、その会社のビジョン・戦略と、それを踏まえた各部門の機能が前提になります。



例えば、「営業マン」という職種で考えてみましょう。

売上や利益を稼ぐということは、どの営業マンにとって共通の使命ですが、行動レベルで期待されることは企業によって様々です。

例えば、「問題解決（ソリューション）」を戦略として掲げている企業であれば、営業マンに求める役割／期待は、お客様の悩みやニーズを見つけ出し、解決策を提案する「コンサルタント」的なことでしょう。しかし、「迅速／的確なアフターサービス」を売り物にしている企業では、営業マンに、「修理ができる」というサービスマン的な要素を期待するかも知れません。

要するに、その会社がしっかりビジョンや戦略を持っていないと、社員各人の役割も曖昧になりますし、当然、教育も的外れのものになってしまうのです。しかし、コンサルティングを通していろいろな会社を見ていると、意外にも、この部分がフラフラしている会社が多いのです。

ステップ2：「必要能力」の明確化 …どういう能力が必要なのか？

次に行うべきことは、ステップ1の「役割／期待」を果たすためには「どういう能力が必要なのか」を明確にすることです。

前回のTHANKSで、営業マンの能力には、どんな業種の営業マンであっても必ず身につけておくべき基本能力（＝ベーシックスキル）と、会社や担当製品ごとに異なる専門能力（＝スペシャルスキル）があると説明しました。

この段階で、特に検討すべきなのは、後者のスペシャルスキルであり、前回提示した基本体系（THANKS VOL. 44 参照）を具体化し、肉づけします。

例えば、コンサルティング営業を行うのであれば、製品知識だけでなくお客様の業界についての知識（業界としてどういう課題を抱えているのか等）が重要になりますし、サービスマン的な営業であればトラブルシューティングといった専門的な知識／ノウハウの習得が必須になるでしょう。

ステップ3：教育方法の決定 …各能力をどうやって身につけさせるのか？

ステップ2で整理した、必要能力を全て「集合研修」で教えることはできませんし、また教える必要もないでしょう。

能力によっては、日常業務の中で、上司が責任を持ってOJT (On the job training) で教えるものもあるでしょうし、また、各自が自己啓発として修得すべきものもあるでしょう。

ステップ3では、必要能力ごとに、「どうやって身につけさせるのか？」という教育方法について検討し、決定します。

<必要能力と教育方法>

	必要能力	教育方法			
		集合教育	OJT	自己啓発	…
ベ ー シ ッ ク ス キ ル	・ 目標設定		●		
	・ 問題発見／原因究明		●		
	・ 課題設定		●		
	・ 対策立案／選定		●		
	・ スケジュール作成(行動計画作成)		●		
	・ 時間管理(段取り)		●		
	・ パソコン基本操作			●	
	・ 社内コミュニケーションスキル(報連相等)		●		
・ 語学(英語)			●		
・ ビジネスマナー	●				
ス ペ シ ャ ル ス キ ル	・ 会社方針／部門方針理解		●		
	・ 社内OA操作	●			
	・ 社内事務手続き	●			
	・ 社内組織理解	●			
	・ 業界動向			●	
	・ 地域情報			●	
	・ 顧客情報			●	
	・ 商品販売知識(セールスポイント)	●			
	・ 商品技術知識(原理／構造等)	●			
	・ 商品故障診断	●			

ステップ4：集合教育対象者の決定 …誰に教えるのか？

ステップ3で決定した「集合教育」で身につけるべき能力について、具体的に「誰に教えるのか」(=対象者)を決定します。

必要能力の中には、「ビジネスマナー」や「社内OA操作」等のように、入社後すぐに必要になる能力もあれば、「商品販売知識」や「商品故障診断」等のように、長い年月をかけて蓄積するものもあります。前者については、新入社員(または中途社員)全員に対して、入社時に研修を実施することが一般的ですが、後者については、定期的な繰り返し教育が必要でしょう。

商品教育や販売教育について、入社暦や年齢層で対象者を選定する会社をよく見かけます(例えば、中堅営業マン研修等)。

こうした選定方法の背景には、「入社××年目くらいだったら、この程度の能力は持っていて欲しい」という会社側の考えがあります。

私は、こうした選定方法に少し疑問を持っています。

入社時のように、皆が同じようにスタートラインに立っているのであれば、「新入社員全員」という対象者選定方法も合理的だと思います。しかし、入社して5年くらい経つとレベルもかなり、ばらけてきます。こうした人たちを一同に集めて教育研修を行おうとすると、どうしても「下のレベル」に合わせざるを得なくなり、レベルが高い人を更に引っ張り上げることが難しくなります。

私は、今後の教育研修は、「できない人をできるようにする」ことよりも、「できる人を更にできるようにする」ことに重点を置くべきだと考えています、

こうした考えに立つならば、教育研修を行う際は、できるだけ事前にレベルチェックをして、入社暦や年齢層に関係なく人選の方がベターだと思います。

ステップ5：集合教育の内容とスケジュールの詳細決定 …いつ、だれが、どうやって教えるのか？

最後のステップは、集合教育の内容とスケジュールについて具体的に決定します。

<決めるべき内容>

- 何日間の教育にするのか？
- 場所はどうするのか？
- 具体的なプログラム内容はどうするのか？
- 誰が教えるのか？

よく、「教育期間を先に考えるべきか？それとも、内容を先に考えるべきか？」という質問を受けます。

「べき論」としては、当然、「どういうことを学ばせたいか」という内容が先で、「そのためには何日くらい必要なのか」という期間が後にきます。

しかし、実際は、多忙な日常業務の時間を割いて研修を受講する訳であり、「何日でもOK」という訳には行きません。

現実的には、この教育は「×日間」という期間がまず設定され、その中で、「何を教えることができるのか」という形で内容が検討されます。

集合教育のスケジュールについてですが、これまで述べてきたように「体系的」に教育プログラムを作成している企業は、年初に「いつ」「だれを対象に」「どういう教育をするか」というスケジュールがピシッと出ます。

一方、「場当たりの」に教育を実施している企業は、教育を実施する1～2ヵ月くらい前になって、いきなり企画を作り出します。

教育の成否は、どれだけきちんと準備したかどうかで、ほとんど決まってしまう。

会社の年間計画の中に、年初からきちんと組み込んで、対象者にも通知しておくくらいのことが必要だと思います。

まとめ

以上、ステップ1からステップ5まで、教育プログラムを作成する手順を説明してきましたが、その中でも、特に重要なのはステップ1からステップ3です。

教育が「断片的、単発的になってしまう。」というケースのほとんどが、このステップ1からステップ3の検討不足です。

途中でも書きましたが、各人の役割や期待がハッキリしていなければ、必要な能力も明らかになりません。そして、必要能力が曖昧だと、教育自体もピンぼけしてしまいます。

今回の特集は、概念的には特別新しい考え方ではなく、ごく「当たり前のこと」を整理しただけです。

しかし、実はこの「当たり前のこと」が、なかなかできていないのです。

皆さんの会社でも、是非自問してみてください。

「各人の役割／期待って何？」「そのための必要能力って何？」「その能力はどうやって修得するの？」

以上

