

特集

「教育体系の構築方法⑨」・・・各手順の具体的な内容⑥

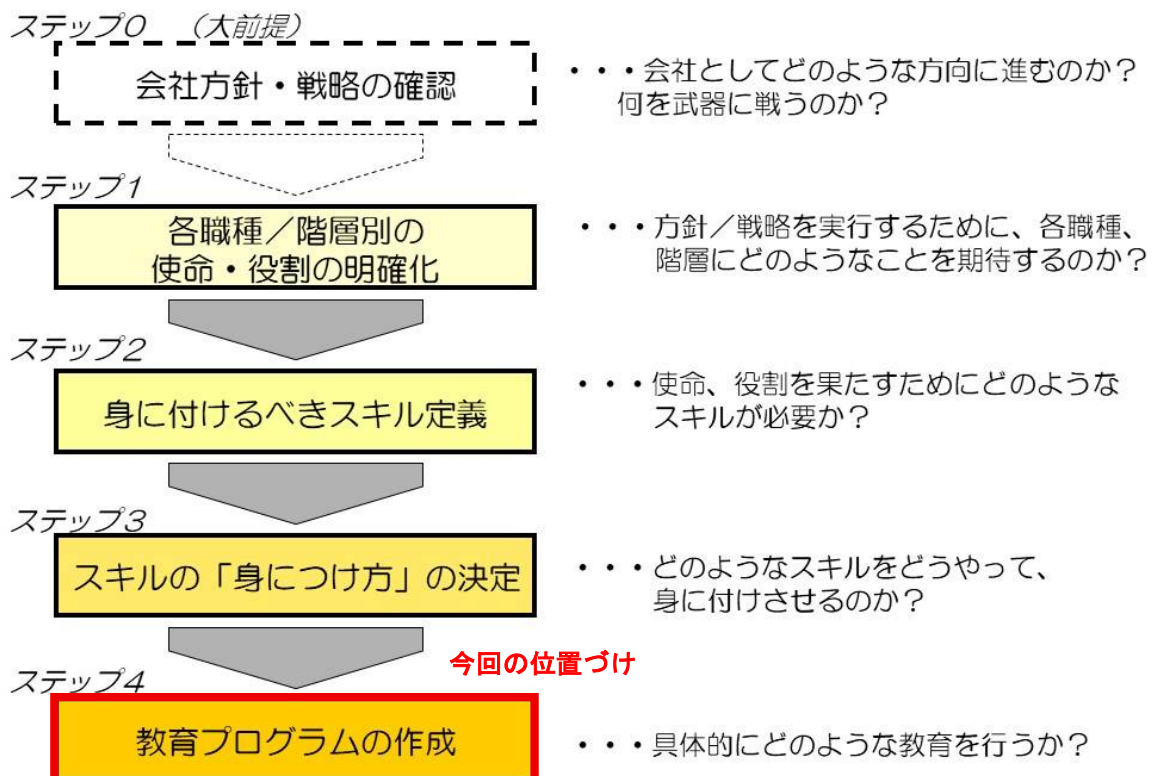
現在、本誌では、「教育体系の構築方法」を特集しています。
今回は、教育体系構築の手順のステップ4「教育プログラムの作成」について説明しました。
今回は、その関連として、「社員研修」についての考え方を解説します。

なお、本誌のバックナンバーは、以下のサイトでご覧になることができます。
<http://www.thanksmind.co.jp/newsletter.htm>

1. これまでの復習（詳細はバックナンバー参照）

<教育体系構築の基本手順>

基本的な考え方 = 「逆算志向」



<ステップ4 教育プログラムの作成>

最後のステップは、教育プログラム（研修プログラム）の作成です。
ステップ3で、「集合教育」によって身に付けることになったスキルについて、具体的に「何を」「誰が」「誰に」「どこで」「どの程度」「どのように」研修を行うかを決めていきます。

研修プログラム	目的	対象者	講師	頻度・時期	場所	日数	主な内容
新入社員導入研修	会社のルールや手続きなど、当社社員として最低限必要な知識を習得する。	新入社員	人事	4月 (毎年)	本社	半日	・会社のルール
新入社員基礎研修①	ビジネスマナーな仕事の進め方等、ビジネスパーソンとしてスタートするための基礎的な知識を習得する。	新入社員	外部講師	4月 (毎年)	外部 (派遣)	2日	・ビジネスマナー ・報告/連絡/相談 ・PDCA
新入社員基礎研修②	各職場で業務を遂行するための最低限の知識を習得する。	新入社員	総務	4月 (毎年)	本社	1日	・ビジネス文書 ・整理整頓 (ファイリング)
パソコン研修	業務を効率的に遂行するための基礎的なパソコンの使い方を習得する。	新入社員 (希望者)	情報	5月 (毎年)	本社	2日	・パソコン操作 (基本操作、ワード、エクセル、P P、生成A I)
新入社員社員 (フォロー研修)	1年間を振り返り、自身の成長と今後の課題を確認する。	2年目社員	人事	5月 (毎年)	本社	1日	・1年間の振り返り

教育プログラム（研修プログラム）を作成する上での留意点

①複数のスキルをまとめて研修することも有り

ひとつの研修で、複数のスキルをまとめて教育できるならば、その方が効率的です。
例えば、社内内で実施する新入社員向けの基礎研修では、ビジネス文書の書き方と、ファイリングの仕方をひとつの研修でまとめて行うような会社があります。

②研修によっては、毎年必ず実施、受講するものばかりでない

全ての研修を毎年実施するとなると、費用や手間が多大になります。
また、受講生にとっても、一年間に何度も研修を受講することは、負担でしょう。
こうした背景から、以下のようなケースが多いです。

●毎年、テーマを決めて実施する

私が長年、社員研修を行っている会社では、「昨年はロジカルシンキングだったので、今年はコミュニケーション」等、会社として毎年研修テーマを決めて実施しています。

●カフェテリア方式で実施する

「カフェテリア方式」とは、基本的な研修を運営側が毎年用意しておいて、どの研修を受講するかを社員（もしくは上司）が選択するものです。

●公開型研修（オープンセミナー）を利用する

対象者が少ない中小企業では、社員を研修会社が主催する公開型研修に派遣して受講させることが多いです。

2. 各ステップの内容

<ステップ4 教育プログラムの作成 ～選抜型研修について～>

(1) 選抜型研修の必要性

前号では、研修プログラムを作成する際の留意点について説明しました。研修は、大きく分けて以下の2つの研修に大別されます。

①階層別研修

各階層の社員に対して、期待する役割を果たすための基礎的なスキルを付与するために実施するものです。

代表的なものとしては、「新入社員研修」や、「新任管理職研修」等があります。

②テーマ別研修

階層を問わず、特定のスキルを習得するために実施するものです。

代表的なものとしては、「ロジカルシンキング」や、「コミュニケーション」等があります。

一般的には、この2つの考え方を基に、研修プログラムを作成している会社が多いです。

こうした研修は、主に社員全員のスキルレベルの「底上げ」を目的としています。

一方で、最近、増えてきているのが、「底上げ」ではなく、「**釣り上げ**」を目的とした**選抜型研修**です。これは、今後、会社や部署の柱になってもらいたい人材を会社が選抜して、徹底的に研修を施すものです。

階層別研修やテーマ別研修という「底上げ型」は、基本的には、全社員に対して平等に学習機会を与えますが、選抜型の「釣り上げ型」は、依怙最頂です。

「この人は！」と期待する社員を徹底的に教育します。

ネットフリックスの創業者である、R. ヘイスティング氏曰く、「最低能力の人と最高能力の人では、会社としての価値は100倍違う」とのこと。

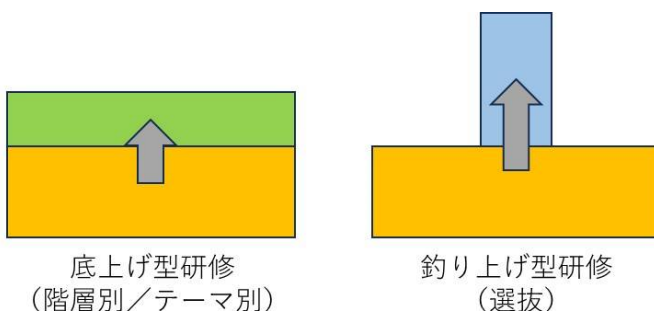
普通の人を少しずつ高め、仕事をしてもらうよりも、能力が高い人を絞り込んで、その人の能力を高め、活用した方が、会社全体の業績は上がるという考え方です。

私は、この意見に賛成します。

今の仕事をつつがなくこなしていれば会社が存続、成長できる時代であれば「底上げ」だけでも良いと思います。

しかしながら、今は激動の時代。

やはり、先見性や戦略性を兼ね備えた、能力が高いリーダーが会社を引っ張って行く必要があります。そういう社員を育成するためには、やはり、階層別やテーマ別といった「底上げ型」の研修だけでは限界があります。



(2) 選抜型研修の特徴

選抜型の研修には、一般的に以下の特徴があります。

①期間限定で集中型

選抜された社員に対して、半年や1年等の期間で複数回の研修を実施し、徹底的に教育します。私が以前、担当していた会社では、2泊3日の研修を、4カ月に渡って、月1回ずつ実施していました。

受講生にとっては負荷が大きいですが、「期待されている」という自覚を持って参加するので、モチベーションは高かったです。

②必要スキルを総合的に教育

研修内容（テーマ）は、選抜された社員が、今後「期待される役割」を果たすために必要なスキルを修得するように総合的に組み立てられます。

例えば、幹部候補者研修であれば、計数管理はもちろん、マーケティング、人的マネジメント、戦略策定等、経営幹部にとって必要なスキルを学びます、

③今後実践すべきことを各受講生が発表

研修で基本を理解したとしても、それを現場に落とし込めるかどうかは、別問題です。

選抜型研修では研修で学んだ基本を踏まえ、今後、自社（自職場）で実践すべきことを、各受講生に検討させ、発表させることが多いです。

④実践結果を発表

考えることができても、実行ができない人がいます。

「時間が無い」とか、「周囲が協力してくれない」とか、良い訳が並びます。

そういう人は、やはり会社や組織を動かすことはできません。

「やるべき。やろう！」と決めたことを実践するまでが研修です。

⑤昇格のための判断材料として活用

③④の発表を評価し、昇格の際の判断材料として活用している会社が多いです。

会社の制度として組み込むことは無くても、社長や役員の中にも、「この人は期待できる！」ということがインプットされます。

そういう意味では、③や④の発表には、経営幹部の方が、しっかり時間をとって聴講することが大事です。

(3) 選抜型研修の内容（例）

私は、いろいろな階層で選抜型研修を担当しています。

その中でも一番多いのは、「管理職候補」の方への研修です。

以下は、私が実際に実施している会社の例です。

受講生：10人程度

研修内容：

第1回： 管理職の役割の確認と計数管理

→ 数字をしっかりと読むことにより、自部署の状況を正確に把握する

第2回： 現状の問題と、将来のなりたい姿からの課題設定

→ 現状の問題点を解決／改善するための課題と、将来のなりたい姿からの課題を設定する。

- 第3回： チームマネジメントと部下指導
→ 課題克服のための部下の管理と育成の方法を確認する。
- 第4回： 個人発表（自部署の課題と解決のための実行計画）
→ 第3回までの研修を踏まえて、自部署として何をすべきかを検討し、発表する。
※発表時間は30分程度（15分発表＋15分質疑応答）
- 第5回： 個人発表（実践結果の報告）
→ 第4回で発表したことについての実践結果を報告する。
※発表時間は30分程度（15分発表＋15分質疑応答）

第1回～第3回までは、月に1回実施。

第4回は、第3回から約2ヵ月後に開催（発表資料作成の準備期間を設ける）

第5回は、第4回から半年後に実施（実践期間を設ける）

<次回に続く>

あとがき

井上尚弥対中谷潤人。
5月2日に、日本ボクシング史上、最大の試合が行われました。
結果は、3-0で、井上尚弥選手の判定勝ち。
やっぱり、尚弥は強かったです。
この試合は、東京ドームで55,000人の観客を集めて実施されました。
また、ドコモ系のLEMINOで配信されましたが、日本だけでも50万人以上が視聴したようです。
井上尚弥選手のファイトマネーは、一説によると30億円以上とのこと。
昔は、世界チャンピオンでも、1試合当たりのファイトマネーは良くて3,000万円程度でしたから、それと比べたら、とんでも無い数字です。

これだけ活況を呈している日本のボクシング界で、水を差すようなニュースが入ってきました。
それは、6月6日に予定されている「SAIKOULUSH」というボクシングイベントが開催されない可能性があるというものでした。

メインイベントは、矢吹正道選手の世界タイトルマッチ。
その他、ネリ対カシメロ等、注目カードが多いイベントですが、冠スポンサーの株式会社LUSHの経済的な状況が理由だそうです。

「SAIKOU」は、元世界チャンピオンの亀田興毅氏が立ち上げた、ボクシングの興行団体です。
上手にスポンサーを募ったり、Amebaでの配信を実現することにより、選手に相場よりも高いファイトマネーを払うことによって、これまでも、面白い試合を実施してきました。

こうした取組みはボクシングファンを楽しませるだけでなく、選手の待遇改善にもつながります。
亀田氏は、現役時代の素行の問題等で、今でもバッシングが大きいですが、私としては、日本のボクシング界のためにも「頑張っただけ」と思っていました。

最終的には、Amebaの全面バックアップで、開催されることになりましたが、もし本当にイベントが中止になってしまったら、大変なことでした。

選手は、試合のために何カ月も前からトレーニングしますし、減量も過酷です。

命をかけて戦っている選手にとっていきなり「中止」というのは、とても納得できないでしょう。

こうした点を分かっているのに、日本ボクシング協会は、もし中止になったら興行主である亀田興毅氏に大きなペナルティを課すことを警告していました。

もちろん亀田氏の責任は重いですが、私は、今回の一番の問題はLUSH社でしょう。
メディア制作や、インフルエンサーを活用したマーケティングを行っている新興企業のようなのですが、安易なスポンサー契約だったようです。

「お金が融通できないので無理」というのは、あまりにも無責任。

経済的な裏付けが無いスポンサーは、単なる「売名行為」と言われても仕方が無いでしょう。

本誌に対する率直なご意見、ご感想をお待ちしております。