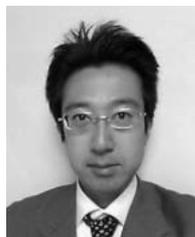


# 企業内教育の課題と成功への施策

## —CACのアプローチ—

コンサルティングビジネスユニット  
ESTコンサルティングセンター

寺池 光弘



コンサルティングビジネスユニット  
アドバンスドソリューション構築センター  
ラーニングソリューショングループ

塚本 わかば



### 1. はじめに

企業を取り巻く環境が厳しさを増しているのに伴い、社員教育のあり方も大きく変わってきている。

本稿では、このような企業における教育ニーズの変化の背景とそれに伴って起きている問題点を明らかにし、そうした課題に対して当社がどのようなアプローチをとっているか紹介する。あわせて、当社サービスの1つであるeラーニング（インターネットなどの Web 利用による教育研修）について、お客様の関心が高い成功ポイントを紹介する。

### 2. 企業教育ニーズの変化の背景と課題

経済のグローバル化、国内市場の低迷などを背景とした企業間競争の激化を受けて、多くの企業が全社的な改革活動を進めている。その中で人材開発の面では、新しい環境に対応した優秀な人材の確保とそうでない人材の底上げが要請され

ているが、実際の現場には多くの課題がある。例えば、底上げを狙った情報共有への取組みでは、仕組みは作っても抜本的な解決に至っていない例が多い。また、営業成績や売上に直結する稼働率を重視するあまり、営業マン向け教育やエンジニア教育などはおざなりになっているケースが多い。

人材開発担当部署では、新人研修や昇格者研修などの定常的研修の運営に労力がかかっているため、営業マン向け教育やエンジニア教育のような専門性の高い教育は、各事業部の企画部署に一任しているケースもある。この場合でも、新製品やマイナーチェンジごとに行う製品研修のような定常的研修の運営に労力がかかっている。こうしたことから、企業戦略および事業戦略実現の観点からの研修企画とその評価に、十分な時間が割けていないケースが多い。

このような状況では、現場と一体となった研修体系の見直しはなかなか進まない。一方で、現場は確実に変化している。そのため、従来の研修の多くは、本質的な部分で現場の研修ニーズとの乖離が大きくなり、種々の弊害をもたらしている（図1参照）。例えば、受講前の準備が不十分→

【現場の悩み】	【悩みの原因】
良い（と思っている）研修に、なかなか人が集まらない	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修内容と事業戦略とが不一致</li> <li>・研修を受けたくても受けられない構造的背景</li> </ul>
研修の翌日、通常業務に戻ると前日までのヤル気が無くなっている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フォローアップの欠如</li> <li>・キャリアプランとかけ離れた研修計画</li> </ul>
研修に出す時間と目の前の業務をいつも天秤にかけられてしまう	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事戦略と事業戦略とが不一致</li> <li>・研修を受けさせたくても受けさせられない構造的背景</li> </ul>
企画からアフタフォローまで、とにかくオペレーションが大変	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事のやり方が属人的、標準化・プロセス化されていない</li> <li>・外部リソースをうまく使えていない</li> </ul>
E-Learningを導入したが効果が上がらない、コストがかさむだけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テクノロジー偏重、スクーリングとのブレンドがいない</li> <li>・受講者のモチベーションがうまくできていない</li> </ul>
教育・研修が必要なこと、効果があることを理解してもらえない	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業戦略との不一致</li> <li>・教育・研修が事業戦略の一環であることを認知させていない</li> </ul>
ROIをどう測ればいいのか分からない	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育・研修におけるKPIの不在</li> <li>・フォローアップの欠如</li> </ul>

図1 企業教育の現場の悩みとその原因

受講目的が曖昧なまま受講させられることによる受講者のモチベーション低下→モチベーション低下および受講後フォローの不足に伴う研修効果の低下→研修効果が現れないことによる、現場側の不信感の醸成→現場業務の重視傾向の増大→能力開発機会の喪失→個人々のパフォーマンスの停滞、といった悪循環が生まれてしまう。

### 3. 当社のアプローチ

当社は、このようなお客様の抱えている課題に根ざした問題解決型の教育ソリューションを提供している。課題の根本原因は、お客様それぞれに異なるため、杓子定規的な

アプローチではなく、事実に基づいた現実的な解決策を策定し、これを実行する。基本的な考え方は、経営戦略（もしくは事業戦略）実現の観点から、教育・研修部署のミッションを①教育・研修の効果を上げる、②教育・研修のコストを下げる、の2点から全体感を持って整理することだ。

当社は、教育・研修の効果を「教育・研修の直接的な結果・成果が、最終的には事業展開に貢献する」ことと捉え、人材計画、コースウェア、アフターフォロー体制の3要素を中心にアプローチする。事業戦略に業務改革が伴う場合は、関係する社員の方々の意識改革を念頭においた教育計画・コミュニケーション計画も立てることになる。

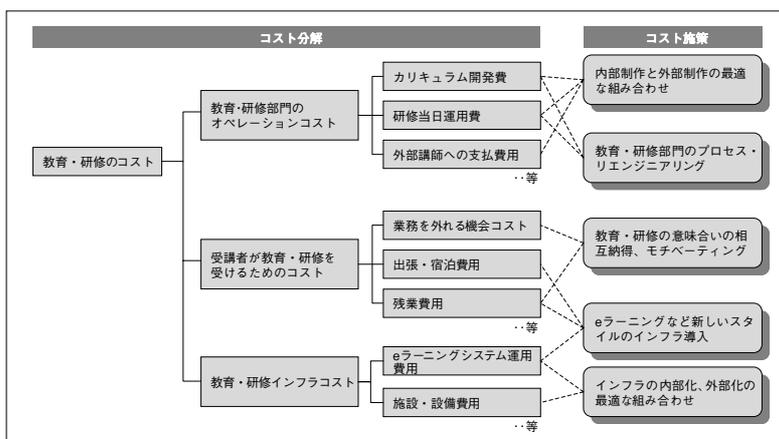


図2 教育・研修コストの考え方

表1 当社の教育関連サービスの概要

区分	サービス名	サービス内容	お客様の主なメリット
準備フェーズに関するサービス	教育・研修 最適体系化コンサルティング	インストラクショナルデザイン (Instructional Design: 以下 IDと略記) 手法、IT技術者の分野ではITスキル標準 (以下「ITSS」と略記) のコンセプトを使い、人材計画にそって必要となるスキルセットを定義し、現状とのギャップを把握する。これらにもとづき、最適な教育・研修体系、キャリア・ディベロップメントプランをとりまとめる	<ul style="list-style-type: none"> <li>明確な教育計画が立てられる</li> <li>必要な研修、見直すが必要な研修、不要な研修が明確になる</li> <li>各研修の実施目的が明確になる</li> </ul>
	教育・研修 コンテンツ開発	ID手法、当社のオリジナルノウハウを使い、研修目標達成の観点から学習効果の高いコンテンツを作成する	<ul style="list-style-type: none"> <li>各研修の到達すべき目標が明確になる</li> <li>各研修の成果測定が可能となる</li> </ul>
	教育・研修 オリジナルコースウェア	当社が社内向けにも実施している教育効果の高いオリジナルの教育・研修コースウェア (記事末のコラム参照) である。お客様の人材育成ニーズにあわせたカスタマイズが可能である	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要な研修がすぐに実施できる</li> <li>必要な研修が低コストで実施できる</li> </ul>
実施フェーズに関するサービス	教育・研修業務 アウトソーシング	研修の案内、募集、教室セットアップ、当日運営、アンケート、チューティングなどお客様の研修担当者を煩わす付帯的な業務の多くを受託する。スケールメリットを活かすため、低コストでのサービス提供が可能である	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修運営が低コストで実施できる</li> <li>研修企画および評価などに注力できる</li> </ul>
	教育・研修業務 業務改革コンサルティング	教育・研修部署の業務内容を分析し、コストパフォーマンスの高い組織モデルと業務プロセスを再設計する。また、導入・定着までを推進支援する	
eラーニングに特化したサービス	eラーニング導入支援コンサルティング	eラーニングシステムが社内定着し、その効果を上げるためのコンサルティングサービスである。利用現場とのコミュニケーション、学習コンテンツの企画、導入活動のプロジェクト推進手順などをとりまとめる。また、導入・定着までを推進支援する	<ul style="list-style-type: none"> <li>eラーニングを本格的に活用できる</li> <li>eラーニングを円滑に導入できる</li> </ul>
	eラーニングシステム導入	お客様の課題解決のための要件に基づいて、独立中立の立場から最適なeラーニングシステムを選定し、導入する	
	eラーニングコンテンツ開発	教育効果の観点から、既存のテキストをデジタル化するだけでなく、eラーニング独自のシナリオ化、ユーザーインタフェースデザインを行う	<ul style="list-style-type: none"> <li>eラーニングコンテンツを円滑に導入できる</li> <li>eラーニングコンテンツを比較的短期間に導入できる</li> </ul>
	eラーニングシステム運用	導入したシステムを安定的に運用する。アカウント管理、ハードウェア・ソフトウェアのメンテナンス、セキュリティ対策だけでなく、将来的な安定運用のための改善提案も行う	<ul style="list-style-type: none"> <li>eラーニングを比較的 low コストで運用できる</li> <li>eラーニングを円滑に運用できる</li> </ul>

教育・研修のコストは、通常の業務改革のアプローチと同様に運營業務全体の観点から業務プロセスコストを見直していく。この場合、ブレディングでの実施を念頭に教育効果とのバランスを考えながら、研修体系の見直しとあわせて進めることになる（図2参照）。

#### 4. 当社の主な教育ソリューション

当社の教育ソリューションは、研修の準備フェーズに関するものと実施フェーズに関するものに大別できる。また、最近ではeラーニングツールの導入が盛んであることから、これに特化したサービスも展開している。各サービスの概要については、表1をご覧ください。

#### 5. eラーニング成功のための施策

eラーニングは、基幹業務に間接的に関与するアプリケーションシステムであるため、利用の強制が難しいケースが多い。また、その効果が日常業務上で実感的に認識されにくいいため、利用に対する関係者間の合意形成も難しい。このような状況から、eラーニングの成功には、その必要性を踏まえた意識改革アプローチが必要となる。そのための具体策について、今回は紙面の関係から特に次の2点について紹介する。

- 1) eラーニングの必要性に対する合意形成のための現場の巻き込み
- 2) eラーニングの効果的な活用のための既存教育体系の再設計

##### 5.1 現場の巻き込み

eラーニングは、その実用性が最近になってようやく一般的に認知され始めたばかりである。また、前述のとおり

その効果が日常業務上で実感的に認識されにくい。このような場合の合意形成手順は、①問題意識の喚起、②その問題解決策の理解、③その具体的手段としてeラーニングの必要性の理解、となる。

##### (1) 問題意識の喚起

利用が順調に滑り出すようにするには、まず、活動への関心（何とかしなければならないという感情、危機感）を喚起する必要がある。関係者によって視点が異なるため、それぞれの視点で、現状およびそれによる問題点を明確にとりまとめ、伝えることが求められる。具体的で視覚に訴える情報や、管理者の意見ではなく顧客の目から見た本当の問題などを提示することが有効となる。

##### (2) その問題解決策の理解

問題点に対する解決策をまとめる際は、総論賛成、各論反対とならないよう、関係者間で納得感のある解決策が求められる。そのため、導入推進側は、モデル部署を中心に、利用代表者を組織化した検討委員会を運営することが有効となる。eラーニングの初期導入段階では、人材開発担当部署とモデル部署のような一部の部署だけで進めるケースが多く見られる。まず短期的な成功事例を社内に知らしめるためには、このような進め方も有効である。しかし、そのままではコンテンツが枯渇し、早い段階でeラーニング活動が行き詰まる。これを避けるため、導入推進役は、フォーマルおよびインフォーマルなコミュニケーションチャネルを使って、絶えず社内に向けて説いて周り、地道に賛同者を増やしていく必要がある。

##### (3) eラーニングの必要性の理解

ここまで検討が進んだところで、ようやく具体的な実現手段としてのeラーニングの必要性をとりまとめることになる。活動の主軸である問題解決の観点から、関係者にとってのメリットが実感できるようにeラーニングの活用方法をまとめることが有効である（表2参照）。

表2 eラーニングによる改善案の概略整理例

社内研修の主な課題	eラーニングによる改善案
研修の実施状況が確認できない	研修の受講申請を従来の紙ベースなどではなく、eラーニングのシステムを使って、電子的に登録することにより、状況を迅速かつ容易に把握できるようになる。
周知すべき社員に対して内容がキチンと伝わっているか、理解されているかを確認できない	eラーニングシステムを使って学習する。コンテンツに適宜確認テストを盛り込むことにより、理解度も電子的に管理する。また、これらの学習状況を履歴情報として電子的に管理することにより、対象者への周知状況を迅速かつ容易に把握できるようになる。
集合研修による人的コスト・資源的コストの浪費過多	受講申請、テキスト配布、テスト実施などが自動化されることにより、研修運營業務が省力化される。また、集合研修の実施機会を適正化できる。一方、受講者が各自の空いた時間を利用して受講できることから、日常業務への支障がほとんどなくなる（自分のペースで計画的に学習ができるため、理解度も高まる）。
法令違反などの過失につながる業務知識欠如の状況を把握できない	電子的に管理できる学習履歴情報を使って、部署別、テーマ別などの視点で受講者の理解度を分析することにより、種々のリスク要因の把握を迅速かつ容易に行える。
自らの知識レベルを認識できない	電子的に管理できる学習結果を管理する側が分析することにより、受講者へ適宜フォローすることができる。受講者も自分のレベルを全社平均などとの比較で把握することにより、自ら対応を検討できるようになる。

ここで注意すべきなのは、eラーニングの社内認知度が低い状況で、関係者（特に、主たる利用者）に対し、初期のアプローチとして、eラーニングツールのデモを見せるようなことをしてはならない点である。なぜなら、全く状況のつかめない関係者は、「なんだかわからないが、新しくシステムが入るのね」といった感情を抱くことになり、導入活動自体に対するいわゆるシラケムードを形成するからである。

大企業の場合は、対象人数やロケーションの問題もあり、全社展開が困難なケースが多い。社長直轄の一大活動でない限り、全社展開は、モデル部署を起点とした、社内口コミを含めた草の根的な展開が適切であろう。モデル部署の選定では、以下の点がポイントとなる。

●社内口コミの拠点として有力である（社内に影響力がある）  
 例えば、営業向け研修の場合、営業成績が良い営業所や個人成績No.1の営業担当者の所属する営業所などをモデル部署とする。

●将来のコンテンツオーナーとして有力である（eラーニングの有効性を実感しやすい）

例えば、業務関連情報の周知徹底のためのツールとしてeラーニングを活用する場合、コンプライアンス関連部署や人事部のように本社スタッフ部門で全社向けに情報発信を行う部署をモデル部署とする。

●推進側が協力を依頼しやすい（仲間にしやすい）

例えば、導入推進担当者の人的ネットワークを頼りに、現場キーマンへまずインフォーマルに打診し、その後正式に依頼する。また、導入推進部署と物理的に近いところは、やはり話を持っていきやすい。

## 5.2 既存教育体系の再設計

eラーニングの導入により、集合研修、CBT（Computer Based Training）、その他通信教育といった従来の研修形態に新たな研修形態が加わることになる。eラーニングを新たに企画する研修だけに適用するのなら、さほど困難はないが、お客様の大半は、既存の研修のうち、eラーニングに置き換えられる部分を順次eラーニングに切り替えて運用することを希望されるケースが多い。つまり、eラーニングの導入をきっかけに、教育体系および研修形態を見直すのである。当社も、eラーニングをより効率よく活用していただくために、教育体系の再設計を推奨している。その手順は意外と知られていないので、ここでは、eラーニングを新たに導入するケースにおける教育体系および研修形態の再設計手順とそのポイントを紹介する。

### 5.2.1 再設計の手順

表3に、研修形態を効率よく再設計するための手順をフェーズごとにまとめた。このように、再設計を行うには、

表3 再設計の手順

フェーズ	タスク名	作業内容例
目標設定	要件定義	全体要件の設定 要件定義策定用ヒアリングシートを作成し、お客様の回答内容から要件の実現手段を提示する（現状の課題のうち、eラーニングで解決したい要件を洗い出す）
分析	受講者およびシステム環境調査	社内PCのOSやブラウザ、社内ネットワークの通信速度や受講者のスキル・知識レベルを調査する
	研修および研修教材（現存・予定分）の調査・整理	現在実施中または実施予定の研修について、現存する教材、マニュアル、参考書などをすべて洗い出し、整理する
	研修形態の切り分け基準作成	研修形態（集合研修/CBT/eラーニング）の切り分け基準の作成 研修形態を切り分けるための基準書を作成する
設計	研修形態の再設計	切り分け基準書に基づき、研修形態を再設計する

表4 研修・教材調査シート

コースカテゴリの種類	コースカテゴリ	コース名	研修形態	回数	使用教材				
					マニュアル/参考書	ビデオ	CBT	その他	
職種共通	入門講座	IT基本1	IT入門	通信教育	2	・コンピュータの基礎	—	—	—
		セールス基礎	パーソナルスキル入門	集合研修	2	・IT基礎	—	—	—
	基礎講座	セールスプロセス基礎	セールスの基本	通信教育	1	・セールス入門	—	—	—
			セールスのためのビジネス基礎	集合研修	2	・セールスマンのためのビジネス基礎	—	—	—
		企業経営	企業経営	集合研修	2	・セールスプロセス(1)、(2)	—	—	—
		実践的ビジネスプレゼンテーション	実践的ビジネスプレゼンテーション	集合研修	3	・ビジネスプレゼンテーション技法(1)、(2)	—	—	—
	上級講座	セールスのネゴシエーション	状況対応能力	集合研修	2	・状況対応能力を学ぶ	—	—	—
			セールスのネゴシエーション	集合研修	1	・セールスのネゴシエーション	—	—	—
		案件分析と営業戦略	案件分析と営業戦略	集合研修	2	・案件分析手法 ・営業戦略	—	—	—
		セールスリーダー研修	セールスリーダー研修	集合研修	3	・セールス戦略立案 ・リーダーシップ ・コミュニケーション技法	—	—	—
専門分野	基礎講座	事業戦略	事業戦略	集合研修	2	・事業戦略立案	—	—	—
		セールスプロセス実践	セールスプロセス実践	集合研修	2	・セールスプロセス実践編	—	—	—
	特定製品ソリューション	特定製品ソリューション	集合研修	2	・個別教材	—	—	—	
	特定顧客	顧客別セールス戦略	集合研修	2	・個別教材	—	—	—	

背景となる情報収集が必須となるため、最初に全体要件や受講者・システム環境などの調査を行う。次に、①研修および研修教材の調査・整理、②研修形態の切り分け基準作成、③研修形態の再設計の順に行う。詳細は次項以降で紹介する。

手順全般に関するポイントは、目標設定および分析フェーズをしっかりと行うことである。例えば、要件定義を行う場合、ある特定のeラーニング導入推進部署の意向だけで決めてしまってはならない。それでは特定部署の偏った要件しか吸い上げられず、運用開始時期になると、各部署から様々な要望や不満があがってくる可能性が高いためである。そうならないためにも複数の導入推進部署から構成される検討委員会を設立し、そこで要件をとりまとめ、決定することを推奨する。

### 5.2.2 研修および研修教材の調査・整理

研修および研修教材の調査を行うには、まず「研修／教材調査シート」を作成する。次にそのシート内の調査項目に基づいて研修や研修教材の調査を行い、その結果をシートに入力する。調査対象は、既存の研修／教材だけではなく、調査時点で既に予定されている研修も含めるとよい。表4は、職群を切り口とした調査シートの例である。この他にも各社の人材育成方針にあわせ、製品やITスキルを機軸とした調査シートを活用する方法もある。

この段階でのポイントは2つあり、1つが「調査シートをいかに上手く作成するか」、もう1つは「研修／教材の調査をいかに上手く進めるか」である。

まず、調査シート作成だが、いざ作成しようとする、おそらく掲載すべき調査項目やそのフォーマットをどうするか悩むことだろう。調査項目は、漏れなく用意しないと最終段階で後戻り作業が発生する可能性が高く、慎重な選定が要求される。当社では、最終的なゴールとなる教育体系図や研修形態図のフォーマットを先に決めてしまうことを推奨している。ゴールが決まれば、自ずと必要な項目やフォーマットも見えてくるからだ。また、調査項目には、研修実施期間（日数または時間）は必ず加えたい。なぜなら、再設計前後に研修期間の変化を比較する材料となるからである。再設計により期間が短縮された場合は、研修効率が上がったと判断することもできる\*1。

次に研修／教材の調査方法だが、調査対象にも漏れがあってはならない。いくら調査シートが立派でも、情報が社内全体から吸い上げられなければあまり効果はない。したがって、調査を行う際には、社内で教育を企画／実施している全部署に対して協力を要請することが重要である。

### 5.2.3 研修形態切り分け基準の作成

研修および教材の調査・整理が終わったら、研修形態を切り分けるための基準を作成する。切り分け基準の考え方は、従来は各社各様であり、試行錯誤的なアプローチが多く見られた。当社は、このような実務上の経験をベースにしつつも、業種や業態に依存しない、IDに基づいた基準を活用している。

IDとは、体系的なアプローチを教育に取り入れ、学習者、開発者、教育プロジェクトの要件を最適に統合し、教育を開発する手法であり、教育・心理研究の知見や学習理論に基づいた、教育の設計・実施のための枠組みとガイドラインを提供するものである。現在、研修全体を効果的に実施する上で不可欠なものとしてアメリカはもとより日本でも注目されている。

表5は、IDの見地による研修形態の切り分け基準項目の例である。実際には、研修ごとにこれらの基準項目と照らし合わせ、適切な研修形態を導き出す。基準項目ごとに設定された質問に解答し、その解答にあらかじめ設定された重み（ポイント）の総計により、最適な研修形態が提示される仕組みになっている。

表5 研修形態の切り分け基準

分類	切り分け基準例
受講者関連	受講対象者の総数
	受講者が在籍する拠点
	研修スタイルに対する嗜好（集合研修／自己学習）
	研修の場所に対する嗜好（会社／出張先／自宅）
	受講者の知識レベル
	Webの使用経験
研修運営関連	研修の総数
	研修内容（ソフトスキル／ハードスキル、難易度など）
	研修スケジュールが固定されているかどうか
	繰り返し学習させる必要があるか
	理解度を個別に確認する必要があるか（受講履歴の必要性）
	採点結果を即時に確認する必要があるか
	インタラクティブ（双方向）での学習が必要かどうか
研修内容の均一性を重要視しているか	
教材開発関連	研修内容の更新頻度
	動画／音声の有無
	Plug-inのインストールは可能かどうか
組織的条件	研修コスト
	社内ネットワークへのアクセス（回線）
	プロジェクトマネージャーのスキルレベル
	受講者へのサポート体制

一般にIDを採用して研修形態を切り分けた場合、eラーニングに向いているとされているのが「知識習得」型の研修である。製品知識やコンプライアンス、情報セキュリティなどの規定や概念、各職種で必要とされる基礎知識などを習得する研修がそれに相当する。一方で、行動や動作を伴う研修、例えば車の組立作業や製造ラインを制御する機器の操作など実際に体感しないと身につけにくいものには向かないとされている。しかし、最近ではeラーニングにビデオなどの動画を採用したものや、シミュレーションを取り入れたものも普及し始めたため、向き不向きについ

\*1) 再設計によって必ず期間が短縮されるわけではない。複数の研修形態を組み合わせ、研修の効果や質を向上させた場合などは期間が長くなる場合もある。

表6 研修形態の再設計例

コースカテゴリの種類	コースカテゴリ	コース名	研修形態					時間(h)	
			集合研修	CBT	eラーニング	ワークショップ	その他		
職種共通	入門講座	IT基本1	IT入門			○			12
		セールス基礎	パーソナルスキル入門			○			12
	基礎講座	セールス基礎	セールスの基本	○(8)		△(8)	○(8)		24
		セールス基礎	セールスのためのビジネス基礎			○			24
		セールスプロセス基礎	セールスプロセス基礎			○			24
		企業経営	企業経営			○			24
		実践的ビジネスプレゼンテーション	実践的ビジネスプレゼンテーション	○(8)			○(8)		16
		状況対応能力	状況対応能力	○(8)			○(8)		16
	上級講座	セールスのネゴシエーション	セールスのネゴシエーション				○		16
		案件分析と営業戦略	案件分析と営業戦略	○(8)			○(8)		16
セールスリーダー研修		セールスリーダー研修			○(8)	○(16)		24	
事業戦略		事業戦略	○(8)			○(8)		16	
専門分野別	基礎講座	セールスプロセス実践	セールスプロセス実践	○(8)			○(8)		16
		特定製品/ソリューション	特定製品/ソリューション	○(8)			○(8)		16
		特定顧客	顧客別セールス戦略	○(8)			○(8)		16
		特定顧客	顧客別セールス戦略	○(8)			○(8)		16

※表内の記号は以下のとおり。  
 ○：推奨される研修形態、△：推奨される研修形態を補完するもの  
 ※複数の研修形態で学ぶコースについては、各形態ごとの学習時間を( )内に示す。

表7 研修体系の再設計例

コースカテゴリの種類	コースカテゴリ	コース名	職能レベル						
			トレーナー	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	
職種共通	入門講座	IT基本1	IT入門	●●●					
		セールス基礎	パーソナルスキル入門	●●●					
	基礎講座	セールス基礎	セールスの基本	○○●●●△△					
		セールス基礎	セールスのためのビジネス基礎	●●●●●●●					
		セールスプロセス基礎	セールスプロセス基礎		●●●●●●●				
		企業経営	企業経営		●●●●●●●				
		実践的ビジネスプレゼンテーション	実践的ビジネスプレゼンテーション			○○△△			
		状況対応能力	状況対応能力			○○△△			
	上級講座	セールスのネゴシエーション	セールスのネゴシエーション				△△△△		
		案件分析と営業戦略	案件分析と営業戦略				○○△△		
セールスリーダー研修		セールスリーダー研修					●●△△△△		
事業戦略		事業戦略						○○△△	
専門分野別	基礎講座	セールスプロセス実践	セールスプロセス実践		○○△△				
		特定製品/ソリューション	特定製品/ソリューション			○○△△			
		特定顧客	顧客別セールス戦略			○○△△			

※表内の記号は研修形態と学習時間を表す。  
 ・研修形態：○：集合研修、●：eラーニング、△：ワークショップ  
 ・研修日数：1つの記号につき、4hの学習時間を表す

では一概に言えなくなってきた。

### 5.2.4 研修体系の再設計

前述の研修/教材調査シートと研修形態切り分け結果を踏まえ、研修体系を再設計する。再設計を行うには、まず前出表3のような再設計シートを準備する。5.2.2の手順で研修/教材調査シートを作成していれば、再設計シートは既に完成しているはずである。このシートにこれまでの調査情報を入力していく。

ここで注意すべきは、1つの研修に対し、提供する研修形態が1種類とは限らないことである。IDに基づく手法では、最適な研修形態のみが提示されるが、研修目標を達成するには複数の研修形態を取り入れること（研修形式のブレンド）が有効な場合も多い。ブレンドを採用する場合は、どの研修形態から受講させるのか（受講順）や各形態の研修期間まで決定しておく必要がある。例えば、「セールスリーダー研修」なら、最初に事前学習としてeラーニングで8時間、その後ワークショップに16時間（2日間）参加させるといった具合だ。ブレンドの場合、研修効果は組み合わせる研修形態とそれぞれの形態に付与

した研修期間により大きく左右されるが、その組み合わせ方は残念ながら理論から導き出すことは難しく、通常は実務上の経験をベースに決定する（表6、7参照）。

## 6. 終わりに

当社の教育ソリューションは、「お客様の抱えている課題に根ざした問題解決型」アプローチであることが特徴である。その基本ポリシーは、「経営戦略（もしくは事業戦略）実現のためのあるべき教育機能の企画・設計・運営」である。また、その主たる実現手段はITであり、その功罪を含めITについて熟知している当社であるがゆえに、実効性の高いサービスを提供していると自負している。

教育効果の観点では、「アクション・ラーニング」という教育形態にも数年前から着目し、一部の社内向け研修にも取り入れている。また、人事制度との連携、社員の動機付けといった観点では、「ITSS（ITスキル標準）」にもいち早く取り組んでおり、2004年度から新人事制度に本格導入している。これら2つについて、既に社外向けサービス

化にも着手し、2004年後半からは、本格的にサービス展開する予定である。

企業活動の根幹として「人材育成」の重要性が今後さらに高まっていくことが予想される。当社としても、既存

サービスの品質強化と共に、新しいサービスを今後も積極的に展開していく方針である。当社の教育ソリューションにご期待いただきたい。

### 21世紀システムエンジニアの生涯学習を支援するeラーニング:MyELQ® (マイエルク)

当社が提供している教育・研修コースウェアの中でも非常に特徴的なものは、グループ会社である(株)アイ・エックス・アイが販売するWebベース・ラーニングの学習コースMyELQ (マイエルク、<http://myelq.com/>) である。その最大の特徴は、バーチャル・プログラミング (Virtual Programming) 機能である (特許出願中)。これにより、学習者がWebブラウザ上でプログラムをコー

ディングしインターネットを介してMyELQのVPサーバーへそのプログラムを送信する。VPサーバー側でコンパイル・実行された結果が、学習者のWebブラウザに表示される。学習者側の環境に機器やソフトウェアなど準備する必要がなくプログラミングを実践できる点は、プログラマ向けの実践的な研修として非常に教育効果の高いものである。