

特定課題研究

「営業力強化に向けたワークプレイスラーニングのデザイン」

Design of Work Place Learning for business power strengthening

社会文化科学研究科教授システム学専攻修士課程

学生番号 063 - G8107

中西 孝二

指導：北村士朗准教授・鈴木克明教授・宇佐川毅教授

2008年3月

目 次

1. はじめに

- 1-1 本研究の目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P.4
- 1-2 本論文におけるワークブレイスラーニングの定義・・・・・・・・P.5
- 1-3 研究対象を営業職とする理由について・・・・・・・・P.6

2. ワークブレイスラーニングについて

- 2-1 ワークブレイスラーニングとは・・・・・・・・・・・・・・・・P.7
- 2-2 実務力強化における今までの企業内教育（OJTとOff-JT）の限界・・・・P.9
- 2-3 学習環境のデザインについての考え方・・・・・・・・P.16
- 2-4 ワークブレイスラーニングにおけるeラーニングの活用・・・・P.18

3. 実務支援型のeラーニング実施事例（A社コールセンターの営業力強化事例）

- 3-1 A社の組織の特徴・・・・・・・・・・・・・・・・P.21
- 3-2 導入事例の概要 - 実務対応型ドリル式eラーニングの成果・・・・P.24
- 3-3 ワークブレイスラーニングの視点からの考察 - 成果と問題点・・・・P.25

4. 自組織におけるワークブレイスラーニングへのアプローチ

- 4-1 自組織の営業力強化の課題と過去の取り組み・・・・・・・・P.27
- 4-2 ソリューションを実現するためのコンピテンシーについて・・・・P.33
- 4-3 自組織におけるワークブレイスラーニングのデザイン案・・・・P.38
- 4-4 コンピテンシー充足施策の概要について・・・・・・・・P.44

5. 研究結果のまとめ

- 5-1 今回の研究の成果と限界・・・・・・・・・・・・・・・・P.62
- 5-2 今後の課題について・・・・・・・・・・・・・・・・P.68

参考文献一覧・・・・・・・・・・・・・・・・P.74

参考資料(1～3)・・・・・・・・・・・・・・・・P.75

修士論文（又は特定課題研究）要旨 （日本語）

題 目

「営業力強化に向けたワークプレイスラーニングのデザイン」

論文要旨

企業における人材育成は、OJT（On the Job Training）、Off-JT（Off the Job Training）、自己啓発（Self development）によって進められてきた。特に日常業務を通して上司が部下を指導するOJTが社員育成の主軸として実施されてきている。

これらの教育手法は今後も人材育成に活用されていくと考えられるが、環境変化の激しい時代の人材育成は学習者に対して知識を与えるアプローチだけではなく、学習者が得たい知識を得られるような学習環境をデザインすることが必要だと考えられる。

業務上の問題解決力を育成するために、「組織や個人のパフォーマンスを向上させるために、仕事の場でリアルタイムに必要とされる能力の開発を実現するしくみ・学習システムのありかた」であるワークプレイスラーニングについて研究し、これまでの企業内教育の課題を整理しワークプレイスラーニングの必要性を考察するとともに、その実現に向けた設計・開発についてeラーニングを中心に検討・試行した。

修士論文（又は特定課題研究）要旨 （英語）

題 目

「Design of Work Place Learning for business power strengthening」

要 旨

The human resources development in the enterprises has been advanced by OJT (On the Job Training) and Off-JT (Off the Job Training) and Self-development.

Especially, OJT that the leader coaches subordinate through routine business has been introduced as a main way of the human resources development.

It is thought that it is necessary that the human resources development in the time when an environmental change is extreme design the learning environment that obtains the knowledge that not only the approach that gives the learner knowledge but also the learner wants to obtain though these educational techniques will be used for the human resources development in the future.

To promote the problem solving skill on the business, I researched the design and the development of the e-learning that achieved the Work Place Learning.

I thought about the problem of the training in corporation, and considered the necessity of the Work Place Learning. (The Work Place Learning is what the learning system should be or how we develop the ability, which is needed rapidly on business for promoting corporate and individual performance.)

1. はじめに

1-1 本研究の目的

業務上の問題解決力を育成するために、ワークプレイスラーニングを実現させるeラーニングの設計・開発について研究した。また、業績に結びつく知的生産性の向上がeラーニングを活用することによって進展すれば、今までの育成手法であるOJTをはじめとする他の能力開発手段にどのような影響があるか考察した。

ワークプレイスラーニングの詳細については次章に記述するが、蔣(2003)は、まず「ワークプレイス」とは、「顧客価値の実現の現場」のことである、そして、「ワークプレイスラーニング」とは「(顧客価値の実現の結果としての)業績を生み出す場に、“リアルタイム(ジャスト・イン・タイム)で”新たな能力の開発を伴う学習を供給する機能や、そのための仕組み」をいう、と述べている。また、Rothwell W.J.and Sredl,H.J.(2000)は、ワークプレイスラーニングにはさまざまな定義が存在するが、一般に「個人や組織のパフォーマンスを改善する目的で実施される学習その他の介入の統合的な方法」という意味で用いられている、としている。

上記のワークプレイスラーニングの概念を取り上げるのは、近年、組織や個人の業績を向上させるための取り組みとして「組織のナレッジ強化」や「学習する組織」というキーワードが人材育成の現場で取り上げられてきたが、営業現場ではうまく実現されたケースは少ないと考えるからである。また、リクルートワークス研究所の Works Institute 71 2005.08-09『OJTの再創造』には、「OJTこそ日本企業の競争力の源泉」と言われてきたが、そのほとんどは製造現場における調査や分析を元にした主張であり、営業や企画、事務などのホワイトカラー職場はむしろ「生産性が低い」と指摘されてきたのではないかと、という記述があった。OJTのあり方についても、見直されるべき時期に来ていると考えられる。

またeラーニングは、集合研修と連携・併用された「ブレンディッド・ラーニング」の概念が一般的になり、活用方法も広がりを見せている。その反面、ブレンディッド・ラーニングにおけるeラーニングは知識習得やテストングを主な役割として期待され、OJTやOff-JTの補完的な位置づけとして捉えられる傾向がある。

「eラーニング白書・2006/2007年版」にも現状での多くの企業におけるeラーニング

の活用方法は、「eラーニングを従来の教育方法の代替手段として、教育のコストダウンや多数のプログラム提供や教育の早期修了などを目的とする活用法」であると記述されている。しかし今後のeラーニングが目指すところは「eラーニングでなければできない新しい活用法を開拓する」ことであり、これは、オフィスでの生産性を向上させること、顧客・従業員の満足度を上げること、が目標となるということも記述されている。

私は営業フロント（カスタマー・コンタクト・エンプロイー）に対して「リアルタイム（ジャスト・イン・タイム）で」新たな能力の開発が可能な学習環境をeラーニングなどのツールを活用してデザインすることによって、業務遂行力・問題解決力を開発を研究し、今後のeラーニングの社会人教育における活用方法についても提言したいと考えた。

1.2 本論文におけるワークプレイスラーニングの定義

S S M（ソフト・システムズ方法論）の基本定義（X Y Z公式）を利用し、今回の研究テーマである営業職におけるワークプレイスラーニングを定義する。X Y Zの各項目の内容は次の通りである。

Z（目的）: Why ~ のために

Y（手段）: How ~ によって

X（活動）: What ~ を行なう・~（を実現する）システム

Z：営業部門の組織的・個人的パフォーマンスを上げるために、

Y：営業フロント（カスタマー・コンタクト・エンプロイー）に対して「リアルタイム（ジャスト・イン・タイム）で」新たな能力の開発が可能な学習環境をeラーニングなどのツールを活用して提供することによって、

X：カスタマー・コンタクト・エンプロイーが顧客・マーケットのニーズの変化に対応する能力を習得することで顧客接点での対応力の強化を実現し、C Sの向上・業績の向上を実現させることができるシステム。

1.3 研究対象を営業職とする理由について

そもそも、ワークプレイスラーニングの必要性は職種や業種に左右されるものではないと考えられる。しかしワークプレイスラーニングを単なる知識習得のための学習ではなく仕事におけるパフォーマンス向上のための手段としてとらえる時に、よりその効果が明確に発揮されると考えられる、顧客価値の実現の場としてサービス・エンカウンターを演出する営業フロント(カスタマー・コンタクト・エンプロイヤー)に焦点をあてたいと考える。

松尾(2006)によれば、営業担当者は組織と顧客をつなぐ「境界連結者(boundary spanner)」である。境界連結者とは外部から情報を獲得したり、他組織と交渉して関係を構築する役割を担うものを指す。その中でも、顧客と接触する境界連結者は「カスタマー・コンタクト・エンプロイヤー(customer contact employee)」と呼ばれ、顧客が抱く企業イメージは彼らの活動によって左右されるといわれている。さらに、カスタマー・コンタクト・エンプロイヤーが重要である背景は、製品による差別化がしにくくなっているという現状がある。製品・サービスに違いを出せなくなり、価格競争に陥ってしまうことをコモディティ化と呼ぶが、これを打開するひとつの方法がコンサルテーションである。そして、このコンサルテーションを実施する担い手がカスタマー・コンタクト・エンプロイヤーなのである。

私はこのように企業の競争力の源泉とも言えるカスタマー・コンタクト・エンプロイヤーが顧客・マーケットのニーズの変化に対応する能力を習得することで顧客接点での対応力の強化を実現し、CSの向上・業績の向上を実現させることができるシステムとして、ワークプレイスラーニングの重要性を論述したいと考えた。

2. ワークプレイスラーニングについて

2.1 ワークプレイスラーニングとは

本研究の中核テーマである「ワークプレイスラーニング」について記述する。ラーニングという言葉がついているが、「学んで知識を理解したり記憶したりすること」を指す「学習」とは違う概念で捉えたいと考えている。学校で学生が勉強をするのとは違い、企業が所属する社員に学習機会を提供するのは業績の向上を目的とするからである、というスタンスに立ち、ワークプレイスラーニングを既存の人材育成手法における1つの方法論として捉えるのではなく、「個人や組織のパフォーマンスを改善する目的で実施される施策」として捉えることが必要だと考える。つまり、学習をする（知識を習得する）ことはパフォーマンスを改善するために必要な行為（手段）ではあっても、それ自体が目的ではないという考え方である。

中原・荒木は「ワークプレイスラーニング研究序説：企業人材育成を対象とした教育工学のための理論レビュー」(2006)で、企業の人材育成施策活動を総称して「ワークプレイスラーニング」という概念で把握するとしている。さらにワークプレイスラーニング&パフォーマンスとは「個人や組織のパフォーマンスを改善する目的で実施される学習その他の介入の統合的な方法」であり(Rothwell & Sredl 2000)、それは、経済学、経営学、心理学、コミュニケーション理論、教育学、社会学、政治学、人間学などの様々な学問領域の知見が基底をなして構成される研究領域である(Rothwell & Sredl 2000)と記述している。本研究ではワークプレイスラーニングを「企業の人材育成施策活動」を総称した概念で把握しようとしており、北村(2006)も「ワークプレイスラーニングという概念を広めようとする動きには、従来の学問の垣根を取り払おうとする意思が存在するということだ」と述べている。「企業が学習を提供するのは業績の向上を目的とするからである」という記述もあったように、ワークプレイスラーニングを今までのような単なる人材育成の1つの方法論として捉えるのではなく、「個人や組織のパフォーマンスを改善する目的で実施される施策」として捉えることが必要だと考える。つまり、学習をする（知識を習得する）ことはパフォーマンスを改善するために必要な行為（手段）ではあっても、それ自体が目的ではないことに立ち返る必要があると、再認識した。中原らは、本論文の目的として、ワークプレイスラーニングに関連が深いと思われる、1)経済学、2)経営学、3)認知科学、4)組

織エスノグラフィー、5)心理学の研究知見をレビューすることにチャレンジし、この作業を通して、教育工学研究がワークプレイスラーニングに果たすべき役割が明らかにすることを目指した。しかしながら、この研究の中ではワークプレイスラーニングの具体的な進め方についての記述はなく、多くの学問領域では、「企業や組織の現場で実際に行なわれている学習の様子を、質的研究を含む様々な手法で明らかにしよう」としてきた、そして、多くの学問分野においては、「そこで起こっていることは何か？」という記述的な研究に注力してきたが、今後は「それらの知見を使って、現場の学習環境をいかにデザインするか/リデザインするか」ということが研究課題になっている、と記述するにとどまっている。

中原・荒木の論文はタイトルに「ワークプレイスラーニング研究序説」および「理論レビュー」と付けているが、過去の諸研究を体系的に整理した点については高く評価できるが、実際に仕事の現場でワークプレイスラーニングを実践するためにはどうすればいいのかという方法論については示唆がなく、本研究を理論的背景として参照しながら、具体的な進め方については別途検討する必要があると考える。

次に、ワークプレイスラーニングにはさまざまな定義が存在するが、Rothwell W.J.and Sredl,H.J.(2000)によれば「個人や組織のパフォーマンスを改善する目的で実施される学習その他の介入の統合的な方法」という意味で用いられており、これを受けて北村(2006)は、ワークプレイスラーニングの概念のポイントとして次の2点を挙げている。

企業という場における学習や教育に対して「ビジネスパーソンとしての人格形成」や「知識・スキルの修得」などではなく、業績向上のための人材育成という明確な姿勢を打ち出している。

業績に結びつく知的生産性向上を実現するために、O f f -J TとO J T、さらには現場組織における日常的な仕事の進め方や人事制度までも含めたトータルな意味での効果的方法を探究する姿勢がワークプレイスラーニングには見出せる。

この観点は正しいと考えるが、大手研修会社やコンサルティング会社では、企業の経営課題解決のために人材育成は実施されるべきであるという考え方を打ち出しているところは多く、この考え方自体は目新しいものではない。しかしながら、今までの企業内教育は必ずしも個人や組織のパフォーマンスを改善するという目的に直結していたとは言えない側面があり、ワークプレイスラーニングのコンセプトが人材育成の進め方に影響を及ぼすものと考えられる。この点については、「2-2 実務力強化における今までの企業内教育(O J TとO f f -J T)の限界」で記述する。

ワークプレイスラーニングが業績向上に直結するものであるということについて、蔣（2003）は、まず「ワークプレイス」とは、「顧客価値の実現の現場」のことである、そして、「ワークプレイスラーニング」とは「（顧客価値の実現の結果としての）業績を生み出す場に、“リアルタイム（ジャスト・イン・タイム）で”新たな能力の開発を伴う学習を供給する機能や、そのための仕組み」をいう、と記述している。ワークプレイスラーニングという言葉は、一般には広く「働く場で人材が業績をあげるために身につけるべきあらゆる学習（Learning for workplace）」というニュアンスで用いられているが、蔣らはさらに「業績を上げる場での、業績と学習の同期化（Learning with performance in workplace and work time）」という積極的な定義を行なった。「同期化」という点に、変化の時代に事業目的を実現する能力開発や組織開発の仕組みをデザインする最重要ポイントがあると蔣らは考えている。

次項で、今まで企業内教育の能力開発の主要な方法であった「OJT」「Off-JT」の意義や課題について整理し、そこからワークプレイスラーニングの必要性について記述する。

2.2 実務力強化におけるこれまでの企業内教育（OJTとOff-JT）の限界

今まで、企業内教育の手段としては、一般的に、OJT（On the Job Training）、Off-JT（Off the Job Training）、自己啓発（Self development）が一般に「教育の3本柱」と言われて実施され、特に日常業務を通して上司が部下を指導するOJTが社員育成の主軸として実施されてきた。ここで企業内教育とは企業が従業員に対して行なう教育のことを指す。これまでの企業内教育の役割と課題を整理し、ワークプレイスラーニングの必要性を考えたい。

企業内教育は、従業員に対して業務を遂行する上で必要な能力を向上させるための教育（リーダーシップ開発などの階層別教育や接客対応スキルなどの職種別教育）と、従業員のモチベーション向上や全社的なCSRの強化などのマインド面に変化を起こさせるために行われるものと大別されるが、昨今は「企業ビジョン」や「経営目標」の実現・達成のために企業内教育を実施するという考え方が一般的になってきている。

企業内教育の実施方法については各社の状況によりさまざまだが、主体となるのはOJ

Tであり、Off-JTと自己啓発はOJTを補完する役割を果たすことで効果的な人材育成が実施できるという考え方が主流であった。

以下、OJTとOff-JTの課題について記述する。

1-2-1 OJTの意義

最初にOJTの定義だが、OJTとは人材育成方法の1つで、現実の仕事を通じて、業務遂行に必要な技術・能力・知識あるいは態度や価値観などを修得させる手法である。OJTの目標は大きく分けると、「現在の業務を遂行するための能力の向上」と「将来に向けた能力の開発」の2つの視点でとらえる事ができる。「業務遂行能力の向上」の側面は、部下が現在担当している業務を、効率的かつ円滑に遂行できるように業務遂行能力を向上させることである。「人材育成」の側面は、将来必要とされると考えられる能力を開発したり、仕事を通じた人格形成を行なうための指導育成である。仕事を通じて上司・先輩社員が部下・後輩に対し、意図的・計画的な指導・育成をマンツーマンで行なうことと定義され、能力要件のリストアップや訓練予定表の作成といった方法が取られるが、直接指導をする場面ばかりではなく、新しい仕事や職場での役割を与える（職務拡大・職務充実）ことにより能力開発を実践することもあることから、もっと広義な「職場指導」という意味に使われることも多い。実務に密着したノウハウ・ワークフロー・特殊性の高い業務知識・職務遂行のコツや要領などは職務の現場にしか存在せず、またマニュアル化されていない暗黙知であることが多いため、OJTにより指導することが必要である。

1-2-2 これまでのOJTの経緯

寺澤（2005）は下記のようにOJTを大きく5つの時期に分けて解説している。

1950年から1970年頃

欧米に追いつき追い越そうとがむしゃらに努めた時代。MTP（Management Training Program）やTWI（Training Within Industry for Supervisors）などの定型集合研修土台としたOJTの理論・理屈の講義を中心に、企業内教育の一環としてOJTの概念を普及・推進していこうとした。

1970年から1985年頃

高度経済成長期で、「目標による管理」のP-D-C-Aのサイクルを参考にOJTの制度化・仕組み化が進む。この時代のOJTは個人の能力開発をねらったもので、上司・

先輩のそれまでの経験と考え方を基本として、仕事に必要な知識・技能・態度を教えていくものだった。

1985年から1995年頃

バブル経済期で、制度化・仕組み化されたOJTが随所で行き詰まり、形式化・形骸化した。OJTの再構築の取り組みが始まり、上司と部下が共に学ぶというように解釈が変わってきた。

1995年から2004年頃

自立型キャリア開発が注目され、「個」の時代に入った。職場の活性化と個人のモチベーションアップのための「コーチング」やあるべき人材像を求める「コンピテンシー」の概念が広まった。

2005年以降

これまでの思考の枠組みを全面的に見直す時代。

上記の から で示したように、OJTは初期の段階では仕事の熟練者が初級者を指導する方法として取り組まれたが、その後、上司と部下がともに学ぶというスタンスへ移行し、近年では「教える」から「能力を引き出す」あるいは「動機づけを行なう」というアプローチに移ろうとしている。これは、社会的な背景として、戦後の日本経済の再生から高度化の過程で技術の継承を中心とした人材育成の手段としてOJTは成果をあげてきた、つまり、過去の日本型経営を支えてきたのは、終身雇用・年功序列・企業内労働組合であり、わが国が工業国家として発展してきた過程で熟練者である先輩社員が未熟者を育成するためにOJTは効果的であったと考えられる。しかし、サービス経済化が進み産業構造が変化するとともに、「大競争時代」といわれる厳しい状況に対応していくために、事業は高度化・複雑化していった。またIT革命の影響で、ビジネスモデルが大きく変わり、仕事の進め方も変化していく中で、組織や個人の過去の知識や経験が役に立たない局面が増えてきている。このような状況を背景に、必ずしも上司や先輩社員が部下よりも専門性が高い、あるいは優れたノウハウを持っているという前提が成り立たなくなっているため、「OJT指導者が初級者を教える」というアプローチだけでは十分な成果をあげる事が難しくなっており、「指導者から知識を与えられる」だけでなく「自らが考え学ぶ」ことが必要である。このOJTの問題点については、次項で記述する。

1-2-3 OJTの問題点

OJTは上記のように効果的な育成方法であるが、形骸化しているケースも多く見受けられる。社団法人日本能率協会が2005年に実施した「人材開発の現状の課題と今後の方向性に関する調査」の中で、「OJTは現場教育を実施するうえで極めて重要であるにもかかわらず、十分に効果を上げていないと言われております。貴社ではOJTに関してどのように認識されていますか」という問いに対する回答は下記通りであった。

重要であるので、OJTを実施しているが、良い効果は得られていない=34.5%

非常に重要であり、OJTを実施し、良い効果を得ている=32.7%

現場の制約があり、十分なOJTを行なえていなかったが、今後重点的に投資する=25.6%

現場の制約があり、十分なOJTを行なえていないが、今後もOJTへの投資を行なう予定はない=5.4%

OJTに関して関心がない=1.2%

不明・無回答=0.6%

OJTを実施しかつ成果を上げている企業は32.7%にとどまり、成果が上がらないもしくはOJTに否定的な企業は41.1%である。

OJTは実践的である半面、習得できる技術の範囲やレベルがほかの教育の実施形態と比較して限定的になる傾向がある。OJTの問題点は、OJTのシステムそのものが形骸化してきちんと実施されていないこと、実施されているが「日常業務を通じて上司が部下を直接指導・育成する」というスタイルのOJTそのものに問題があり業務課題に対応できないこと、が挙げられる。OJT指導者にOJTを実施するためのトレーニングを行なうことで指導力の向上や効果的なOJTの実施方法の修得を期待することはできるが、OJTで習得できる技術の範囲やレベルは指導者となるOJT指導者の経験や業務知識、そして指導力に大きく左右されてしまう。環境変化に対応するために企業は新規事業の展開や新たなマーケットへの進出を図り、組織のリストラクチャリングやBPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)が実施され、以前と異なり必ずしも上司の保有する業務知識が部下よりも上回っていない状況では、旧来型のOJTだけでは十分に業務課題に対応することができない。このような状況を背景として、業務課題の内容によっては「日常業務を通じて上司が部下を直接指導・育成する」というスタイルのOJTはこれからも必要だが、「指導者から知識を与えられる」だけでなく「自らが考え学ぶ」ことが重要であり、

そのための環境としてワークプレイスラーニングが有効であると考えられる。

1.2.4 Off-JTの特徴

Off-JTとは職場を離れ、日常業務外で行われる教育のことである。平日の業務時間内に実施されることが多いが、休日に研修を実施する企業も多い。実施形態は社内で集合研修を企画・実施するケースと外部で実施されている公開セミナーに社員を派遣するケースがある。

守島(2004)はOff-JTの役割として下記の3点を挙げている。

人材が与えられた仕事を行なうための十分な能力やスキルをもっていない場合、Off-JTによって比較的迅速にギャップを埋めることができる。Off-JTは仕事を離れて言葉で表すことのできる知識を伝達することが多いので、必要な知識を整理された状態で提供できるからである。ただし、Off-JTで学んだことを職場で実践するための仕組みが必要である。

働く人が自主的に行なうスキルアップやキャリア開発のための活動。現在の仕事や職務と直接関係のない、自らのキャリア開発のために重要だと思われる企業外部の研修や講座をOff-JTの形で受講する機会が多くなっている。

働く人のキャリアの節目ごとに行われるOff-JT。課長昇進・部長昇進などのような段階から段階への移行期に、多くの企業で「階層別研修」と呼ばれる集合型のOff-JTが行われ、そのなかでこれまでの経験を整理して次の段階への準備のための人材育成が行われてきた。しかし、今は個人が歩むキャリアは自律型の開発が求められ、企業の中でもキャリアの複線化が進み、さまざまなキャリアのパターンが生まれてきており、一律型の階層別研修の効果は薄れてきている。

守島が述べたOff-JTの役割に対し、Off-JTのメリットとデメリットを考察する。まず、Off-JTのメリットとしては下記のような事項が挙げられる。

特定領域について体系的に知識・スキルを習得できる。

専門的な知識を習得できる。

業務を離れて参加するので、学習に専念できる。

予算を組めば外部の専門家(講師)の指導を受けることができる

多数の受講者を効率的に学習させることができる。

反対に、Off-JTのデメリットとして下記のような事項が挙げられる。

研修内容が実際の業務にダイレクトに適用できない場合がある。

(内容が抽象的になったり、実務適用が受講者個人に任されたりすることがある。)

研修期間内は職場を離れなければならない。(移動の時間を含め。)

研修コストがかかる。(外部講師を招く費用、受講者の宿泊交通費、など。)

次にOff-JTに期待される成果として、下記のような事項が挙げられる。

プログラムの内容にもよるが、参加した社員同士の相互啓発が可能で、自分の視点・視座を変えるきっかけをつかんだり、自己の強み・弱みを確認したりする気付きを得ることができる。

対象とする社員を全体的にレベルアップすることができる。

受講者は同期のメンバーや他部門のメンバーと交流を図ることができる。

同じ価値観を共有したり、組織の連帯感を醸成するのに効果的である。

上記の通り、Off-JTにはメンバーの関係構築や効率的に知識習得やスキルアップを進めることができるという利点がある反面、職場を離れるということが大前提になるため、業務課題にタイムリーに対応することや学習者が個別に必要とする知識に対応することは難しい。現状のOff-JTを仕事場でリアルタイムに必要とされる能力の開発を実現するしくみ・学習システムのありかたであるワークプレイスラーニングで補完することで、組織や個人のパフォーマンス向上が実現するものとする。

1-2-5 集合研修の標準的な実施プロセス

Off-JTの主要なものに集合研修がある。集合研修を効果的に実施するためには、事前準備、当日の実施、実施後のフォロー、を計画的に取り組むことが重用である。その内容について、簡単に記述する。

研修の準備

研修の成否は、研修目的・受講対象者・研修目標等の明確化など、事前準備をきちんと行なうことが重用である。一般的に事前準備は下記のステップを進める。

[STEP1] 研修ニーズと課題の明確化

研修の目的は何か、その達成のために必要な教育は何か。分析と打ち合わせを入念に行ない、育成ニーズと課題の明確化を図る。

[STEP2] 企画案の決定と方向性の確定

明確化した育成ニーズや実施目的に合致するプログラムを企画する。社内のステ

ークホルダの意見調整を図る。

[STEP3] 担当講師と実施プログラムの決定

担当講師を選定し、主催者（実施責任者）・講師・企画担当者にて実施プログラムを決定する。

[STEP4] 研修実施に向けた準備

日程の確定・参加者の決定と社内周知・教材の準備・会場の手配など、研修を実施するにあたって必要な準備を行なう。

研修の実施

研修を実施し、講師のインストラクションのチェック・受講者の理解度の確認・アンケートによる満足度の確認などを通じて、研修プログラムの有効性の確認を行なう。

成果の検討とアフターフォロー

研修結果をふりかえり、成果の確認を行なう。職場での定着化に向けてのフォロー施策を検討し、必要に応じて実施する。また研修結果から今後の育成課題を抽出し育成計画を策定する。

集合研修の効果を高めるためには、上記のプロセスを継続的に実施していく必要がある。

1-2-6 ワークプレイスラーニングとOJT・Off-JTとの比較

ここまでの内容を整理し、ワークプレイスラーニングとOJTとOff-JTについて比較してみると、次ページの【図2-1】のように整理できる。

	ワークブレイスラーニング	OJT	Off - JT
受講者の 取り組み 姿勢	能動的 ワークブレイスラーニング への取り組みが仕事上の 問題解決につながる。	受動的 熟練度の高い部下に対し ては「コーチング」など自 主性を高めるアプローチも ある。	受動的 主体的な学習にするため に体験学習等、様々な研 修技法が開発されている。
実務と学習の 相関	高い 職場に学習環境をデザイ ンする。	高い 職場で仕事そのものを 題材に指導する。指導者 が優れているときは高い。	低い 職場とは環境・状況が違う。 リアルケースが取り上げら れることも少ない。実務適 用に工夫が必要である。
学習効率	良い 自ら工夫し改善を行なう 仕組みづくりなので効率 は良い。	悪い 基本的にはマンツーマン で指導を行なう。指導者 により成果が大きく左右さ れる。	良い まとまった数の受講者に 同じテーマの学習を提供 できる。
コスト	どちらとも言えない 学習環境をデザインし、 ワークブレイスラーニング を継続できるシステムを構 築する必要がある。	高い 外部へ出ていくコストは少 ないが、内部稼動がかか る。リーダーに高業績者 を選ぶとなおさらである。	高い 講師料・テキスト料・会場 料など。内製化する場合 は内部稼動が発生する。 受講者の交通費もいる。

図 2-1 ワークブレイスラーニングとOJT・Off -JTとの比較

2-3 学習環境のデザインについての考え方

「2-1 ワークブレイスラーニングとは」にてワークブレイスラーニングの概念や既存の社員教育手法との違いについて記述したが、ワークブレイスラーニングを実現させるためには、「教え込む」「知識漬けにする」というスタンスではなく、学習者が自発的に能力開発の取り組める学習環境をデザインするという考え方が重要である。

荒木（2006）によれば、OJTのような職場の学習環境をデザインしていこうとする考え方や手法を「学習環境のデザイン」と呼ぶ。学習環境デザインの考え方がインストラクショナルデザインと大きく異なる点は、「学習」に対する捉え方である。インストラクショナルデザインでは、以前はできなかったことができるようになるといったスキルや能力の向上を学習と捉える。これに対し、学習環境デザインでは、学習とは、学習者が教室や職場といった現場での活動に参加すること、それ自体を指す。学習環境をデザインする際に

重要なことは、「学び手の視点に立ち、学習を成立させる場を、意識的に一貫した考えによってデザインしていくこと」である。さらに荒木は、学習環境の構成要素を「空間」「ツール（道具）」「活動」「共同体」の4つでまとめており、次のように記述している。「空間」とは学習が行なわれる場である。社内の知識創造を促すためのオフィス空間の改革など。次に、こうした空間で用いられるのが「ツール」である。例えば営業では「顧客リスト」「業務日誌」「携帯電話」などがあり、こうしたツールを使って、訪問先の顧客を調べ、周囲とコミュニケーションをとりながら営業を行っていく。しかし重要なことはこれらのツールを使って実際に営業「活動」を行なうことである。学習には「空間」や「ツール」だけではなく、実際の活動が行なわれる場に参加することがとても重用である。そして職場でさまざまなツールを使いながら、ともに活動に取り組む仲間が「共同体」である。共同体は、空間・ツール・活動を支える基盤と言ってもよい。学習者を取り巻く人的ネットワークが「共同体」である。

学習環境デザインのあり方については、ピーター・M・センゲが「学習する組織」でエティエンヌ・ウェンガーらが「コミュニティ・オブ・プラクティス」で述べている点を参考にしたい。

まず、学習を個人のものとしてではなく組織のものとして捉える考え方が「学習する組織（Learning Organization）=センゲ」という概念である。チームのメンバーが対話を通じて学習し、問題の全体状況や相互関係を明らかにして問題解決していく組織が「学習する組織」である。そして学習する組織を創るとは、組織の中に学習のための共同体（学習者のコミュニティ）を構築することでもある。この学習する組織を形成するために必要な考え方が、ワークプレイスラーニングの形成に関連すると考える。

一方、学習者のコミュニティを具体的に定義したのがウェンガーである。ウェンガーは学習が行なわれる共同体を「実践共同体（Community of Practice）」とよぶ。実践共同体とは、あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団である。実践共同体は、地域コミュニティや家族といった地縁・血縁に基づくコミュニティとも、部や課といったフォーマルな組織や、友人知人の集まりとも異なる「学習者のコミュニティ」である。実践コミュニティには多様な形態があるが、基本的な構造は同じである。実践コミュニティは、一連の問題を定義する知識の領域（ドメイン）、この領域に関心を持つ人々のコミュニティ、そしてこの領域内で効果的に仕事をするために生み出す共通の実践（プラクティス）という3つの基

本要素のユニークな組み合わせである。この「実践共同体(Community of Practice)」の考え方が有効な学習環境デザインの方向付けに役立つと考えられる。なぜならば、今までの能力開発手段の限界で記述したように、現代は必ずしもOJT指導者が学習者よりも知識量や専門性で上回っているとは限らず、仕事から切り離して実施されるOff-JTでは学習者が必要なときに必要な情報を入手して仕事上の問題解決にあたるという支援ができない。また組織や仕事の構造が複雑化した現状では、「誰が自分の求めている情報を持っているか」「誰が自分の必要としている支援をしてくれるか」という情報を先に求めなければならないという、非効率な状態が発生する。このような問題を解決するためにも、実践共同体の構築は重要であると考えられる。

2.4 ワークプレイスラーニングにおけるeラーニングの活用

前項で組織の学習環境デザインについて整理したが、今回の研究では学習環境をデザインする要素の1つとしてeラーニングを取り上げる。その上で、本項において、過去のeラーニングとこれからのeラーニングの相違点について整理し、ワークプレイスラーニングにおけるeラーニングの活用の方向性について記述する。

これからのeラーニングの進むべき方向について、「eラーニング白書 2006 / 2007 年版」には、近年、企業でeラーニングを活用する多くの目的は、「教育コストを下げ」、「提供する教育プログラムを増やし」、「常に学習できる学習環境を構築する」、「大量の人に短期間で教育を実施する」などの用途に集中しているのが現状である、と記述されている。さらに、eラーニング活用の基本的な考え方には、「eラーニングを従来の教育方法の代替手段として、教育のコストダウンや多数のプログラム提供や教育の早期修了などを目的とする活用法」と、「eラーニングでなければできない新しい活用法を開拓する」という考え方の2通りがあり、今日の企業の多くは、従来の教育方法の代替手段としてeラーニングを活用するレベルにある。そして、これまでの代替手段としてeラーニングを考えると、eラーニングの弱点多く顕在化するようにみえてくることは周知のことであると記述されている。初期のeラーニングは単に「Webで実施する通信教育」というような教材が多かった。具体的にいえば、インターネット環境さえあればいつでも手軽に学習ができる、あるいは郵便による通信添削問題をオンラインで実施できるようになったという利便性や、

図表や動画を豊富に取り入れて視角・聴覚に訴えることでの学習効果の高さを売り物にしていた。しかし、「いつでも・どこでも」学習ができると言いながらインターネット環境がないと学習はできず、通勤時間を活用したり繰り返し学習したりするときには従来の本のテキストによる学習の方が便利であり、学習ツールにおけるeラーニングの優位性を見出せないでいた。

今後は、eラーニングを従来の教育手段の代替手段として活用する段階から、eラーニングでなければならないことに着目することが、eラーニング関係者が次の段階で挑戦できる大きな可能性を持つ目標である。さらに「eラーニング白書・2006/2007年版」によれば、eラーニングでなければならない新しい活用法の目標は、「オフィスの生産性向上」と「顧客・従業員の満足度を上げること」である。職場で仕事をしながら必要な情報を入力でき、ある仕事のアドバイスを得たいときも示唆を示してくれる人にアクセスできるような環境があれば、その人は働きながら仕事を通じて成長しやすい環境になる。働きながら人材が成長できる職場では個人も成長し、組織としても生産性を高め、結果的に業績を押し上げる組織を構築することができる。すなわち、働く人の生産性を上げ、個人の成長を促す組織環境が「ラーニング・オーガニゼーション」といわれる学習環境作りであると述べられている。

小松(2006)はeラーニング活用発展の過程(教育目的/教授法改革モデル)として、次の4つのレベルを示している。

レベル1：特定の目的に対しeラーニングを活用し、受講者の満足度・修了率を維持しながら運営を続ける。

レベル2：特定の目的を増やし、徐々にプログラムを増やし、多くのプログラムを低い固定費で提供し、教育の受講機会を増やす。

レベル3：On Line 学習環境を Lerner centric の発想に変え、業務に必要な情報を On Line 環境で入手、コミュニケーションできるように改革する。

レベル4：On Line 学習環境の存在を前提とした、Class room Training の開発で新しい学びの環境を開発する。

つまり、これからのeラーニングは、現状の企業内教育をeラーニングの特長を活かして改善していくという補完的な位置づけから、実務対応型で受講者が実際の業務における問題解決に活用できる学習環境作りの担い手としての位置づけに変わっていくものと考えられる。インターネットを活用して組織のナレッジや業務上のソリューションを提供して

いくことがこれからのeラーニングの機能である。

eラーニングが本来期待される機能を発揮することで、ワークプレイスラーニングの実現に向けての学習環境作りに貢献できるものとする。

3. 実務支援型のeラーニング実施事例 (A社コールセンターの営業力強化事例)

ワークプレイスラーニングを促すeラーニングの実施事例として、A社におけるコールセンターでのeラーニング導入事例を取り上げたい。これは、過去のeラーニングは実務への適用は受講者任せとなっていたことが多かったのに対して、仕事に直接役立ち、現場の営業力の向上に貢献できた事例だからである。

3.1 A社の組織の特徴

最初にA社のコールセンターの特徴を紹介する。

コールセンターの分類においてはいくつかの考え方があるが、ここでは組織における収益的な位置づけからの違い(コストセンタータイプかプロフィットセンタータイプか)と業務運営上の違い(インバウンドタイプかアウトバウンドタイプか)の二つの観点について記載する。

コストセンタータイプ/プロフィットセンタータイプ

コールセンターのタイプはコストセンターかプロフィットセンターかに分類できる。コストセンターは「ヘルプデスク」や「サポートセンター」などと呼ばれ、商品・サービスに関する問合せ対応、情報提供、クレーム処理、故障受付などを行なう。売上を計上するわけではなく、直接収益には関係しないが顧客満足度に影響し、顧客の維持・拡大に重要な役割を果たす。プロフィットセンターは商品の受発注センター等であり、注文受付やテレフォンセールス、ダイレクト・マーケティングなど直接売上・利益を生み出す業務を行なう。今回対象としたコールセンター組織はプロフィットセンターである。

インバウンドタイプ/アウトバウンドタイプ

顧客からの電話に対応する(インバウンド)のか、こちらから顧客に電話をかける(アウトバウンド)のか、の違いである。

店舗窓口代わりに代わって顧客からの注文や問合せなどを電話で受け付けるのが「インバウンド」であり、インバウンド業務全般に共通するのは顧客に良好なブランド体験を提供するプロセスであることである。インバウンド業務にはお客様窓口機能(顧客要

望・クレーム受付、顧客不満の解消・ロイヤルティ向上、ニーズ把握～商品開発へのフィードバック等）、サービスデスク機能（資料請求受付、情報問合せ対応等）、ヘルプデスク機能（アフターサービス対応・使用方法説明、顧客流出防止・リレーションシップ形成等）、ダイレクト販売受注受付機能などがある。

一方、電話を活用しセールスを推進するのが「アウトバウンド」である。アウトバウンド業務はインバウンド業務に比べ、プロフィット（収益直結）型の業務が多いのが特徴である。その業務にはダイレクト・マーケティング機能（テレフォンセールス、イベントへの誘導、新規顧客の開拓等）、アフターセールス機能（購入後のお礼、定期的フォロー、Life Time Value の拡大等）、マーケットリサーチ（顧客ニーズ調査、CS調査等）などがある。

A社のコールセンター組織はインバウンドを主体としている。

上記とで既述したコールセンターの分類方法をまとめると、図3-1のように整理できる。

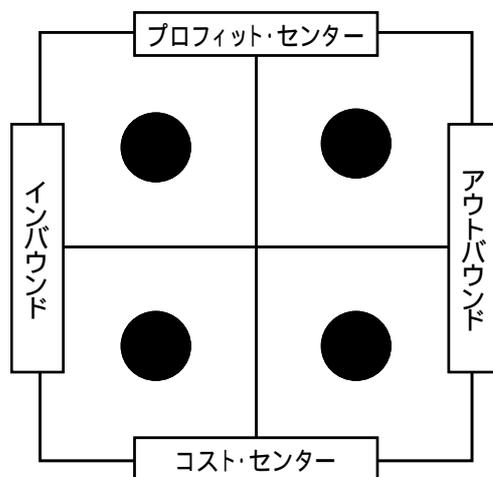


図3-1 組織の役割・機能から見たコールセンターの分類

現在のA社コールセンター組織は、インバウンドの対応を主要業務としており、マス・マーケティングのフロントラインとして収益責任を持っているプロフィットセンターであることから、グループに位置づけされる。

グループに入るのは、ダイレクト・マーケティング（ダイレクト・セールス）を実施する組織である。ダイレクト・マーケティングにおいては以前から「パーミッション」の

重要性が叫ばれている。パーミッション・マーケティングとは、顧客が許可を与えることで、企業が情報発信や商品・サービスの提供を許されるというマーケティングの考え方である。きちんと実施すれば、あらかじめ承認を受けた顧客や消費者に対してのみ勧誘や販売をするため、レスポンス率が高く強引さを感じさせないという特徴がある。企業と顧客の間に長期的な友好関係を築くのには有効な手法である。逆に言えば、パーミッションを意識しない強引なアウトバウンドは企業イメージを損なう事になってしまうし、近年消費者保護の観点から「個人情報保護法」なども制定されているので注意が必要である。

グループに入るのは、「ヘルプデスク」「サポートセンター」などと呼ばれているコールセンターである。例えば、パソコンを購入したお客様からいただくパソコンの初期設定やインターネット接続などセットアップに関する問い合わせをサポートする機能を持つ。また、社内システムの新規導入や更改に伴い使用方法の説明やメンテナンスについてシステムを構築した会社が請け負うケースなどがある。このタイプのコールセンターは、1件あたりの応答時間が比較的長く掛かってしまうことが特徴である。先述のパソコンのケースでは、お客様がパソコンメーカーのサポートセンターに電話して、最初にいまの状態をコミュニケーターに伝える事からやりとりが始まり、コミュニケーターは問題解決のためにいくつかの質問を行ない、顧客と同じ画面を見ながら操作手順を教えていく。応答時間が30分や1時間に及ぶ事は珍しくなく、顧客の知識が低い場合はさらに説明時間が長くなる。コミュニケーターには製品・サービスに関する専門知識と顧客に丁寧に教えるスキルが必要となるため、アルバイト社員ではなく正社員もしくは契約社員を起用するケースが多い。この組織に求められるのは「効率化」である。いかに低コストでCSを下げないオペレーションを行なうかが大事であり、極言すれば問い合わせが無くなり稼働が減っていくことがトータルコストダウンにつながるので、コールセンター内のオペレーション管理だけではなく、問い合わせを少なくする仕組みを企業全体で検討していく必要がある。

グループに入るのは、調査機能を発揮するコールセンターである。例えば新商品開発や新規チャネル開拓のために市場調査を行ったり、顧客満足度を測定したりする。

3-2 導入事例の概要 - 実務対応型ドリル式 eラーニングの成果

3-2-1 開発の契機

開発する契機となったのは、同コールセンターから「本センターではお客様からの様々な問い合わせに対応するため商品や保守技術の知識が不可欠であるが、なにかいい方法はないか？」との相談であった。同コールセンターへのヒアリングの結果、次の点が明らかになった。

- 1)オペレータの方々にはサービス品質を維持向上するため商品や保守技術の知識が不可欠である。
- 2)業務拡大に伴い人員を大幅増員していて、現場、特にスーパーバイザーは新しく入ったオペレータの方々の教育に追われている。
- 3)オペレータの方々は24時間交代制で勤務しているため、一度に大勢を職場から離れさせることができない。
- 4)オペレータの方々には、業務に必要なパソコン（インターネット接続）が一人一台与えられている。

これらの情報を整理した結果、「職場を離れることなく継続して学習ができる」学習環境を整えることが必要との結論に至り、以下に記述する「ドリル式」のeラーニングシステムを提案することとした。

3-2-2 学習教材は「ドリル形式」として開発する

従来の通信教育型のeラーニング教材は、体系的な知識習得や、将来的な応用力の向上を目的とする学習には向いているが、仕事の現場で知識をすぐに活かす即時性を満たすことは難しい。今回採用したドリル形式は、現場で必要とされる知識を短期間で習得する場合に適しており、本件では短期間で業務知識を付与する必要があることからこのドリル形式を提案した。

3-2-3 継続的に学習できる仕組み・ルールをつくる

学習の分量は、学習が継続できるよう1日分の教材を3~5問程度、時間にして10分から15分程度とすることとした。学習内容も一般論に止まらず日々業務で発生する問題やお客様からの問い合わせに対して必要となる知識を中心とした。学習内容が業務と

かけ離れたものでなく、自分の業務と関わりのあるものであれば、受講生の興味関心を引くこととなり、継続学習していただくことが期待できると考えた。

3-2-4 開発プロセス

まず、同コールセンターから商品マニュアルや業務マニュアルを借り、これらをeラーニング教材として作成した。次に適切な学習分量を検討し、1日5問、2ヶ月間毎日学習できる形式の教材として構成しなおした。特に、教材の中でも“保守技術”に関する部分は、オペレータの方々が理解しやすいよう動画（FLASH形式）による端末設定シミュレーションなどの問題に仕立て上げることにした。

また、この提案の要は「毎日学習する習慣を身につける」ことであり、職場ごとの進捗管理・実施推進が重要であることから、オペレータと職場ごとの学習管理者の方々に進捗状況をメールで自動配信し確実な実施を促した。学習内容は毎日5問だけ、つまり出勤し業務に就く前のほんの短い時間の学習で良い。問題のあとすぐに正答判定がされるため、自分の実力を即時に把握でき、解説により知識をその場で習得できる。このような学習環境を整えたことで、現在、オペレータからも「日々必要とされる知識・ノウハウが無理なく勉強できる」と満足の声を得ている。

A社コールセンター平成18年度プログラム実施結果からの考察については、巻末に参考資料1として添付する。

3-3 ワークプレイスラーニングの視点からの考察 - 成果と問題点

仕事に直接役立ち、現場の営業力の向上に貢献できた事例としてA社コールセンターでのeラーニング導入事例を取り上げたが、ワークプレイスラーニングの実現を考えたときに今回の事例は必ずしも十分に要件を満たすものではない。

蔣麗華（2003）は『ワークプレイス・ラーニング - 創造的OJT』にてワークプレイスラーニングを起こす3つのポイントを下記のように記述している。

必要な知識をひと口サイズにして供給する。

チームで知識を動かすためのワーク・ルールを定義し、公式化する。

生み出したい顧客価値に基づいて知識を体系化し、顧客価値を生み出せるように提供する。

上記のポイントに今回の事例を照らしてみる。

まず、「必要な知識をひと口サイズにして供給する。」については概ね要件を満たしている。現場で必要とされる知識を短期間で習得するために一般論に止まらず日々業務で発生する問題やお客様からの問い合わせに対して必要となる知識を問題化し、学習の分量も学習が継続できるよう1日分の教材を3~5問程度、時間にして10分から15分程度とすることとした。

次に、「チームで知識を動かすためのワーク・ルールを定義し、公式化する。」については、このeラーニングの職場におけるお互いの共通言語となって、スーパーバイザーがオペレータのOJTを実施するときに役立ったり、オペレータが相互に情報交換したりする雰囲気醸成し、学習する組織の形成に貢献している。しかし、ワークプレイスラーニングを実践する学習環境をつくることにおいて、本eラーニングが他の要素とどのようにシナジーを発揮して効果をあげていくのかという観点からは不十分であった。

最後に、「生み出したい顧客価値に基づいて知識を体系化し、顧客価値を生み出せるように提供する。」という点については、今まで商品・サービス知識が不足し満足なセールストークを発することができなかった営業現場に対して、日々業務で発生する問題やお客様からの問い合わせに対して必要となる知識を付与することにより、販売力を強化するという目的については一定の成果を上げることができた。しかしながら、顧客価値の創造にどのくらい貢献できたかは疑問が残る。

と が不十分だったのは、従業員が「自ら考え、工夫する。」という姿勢の醸成や環境作りがなされなかったからだと考える。ドリル式eラーニングではどうしても受け身的な学習となってしまう、職場で仕事をしながら必要な情報を入手でき、ある仕事のアドバイスを得たいときも示唆を示してくれる人にアクセスできるような、学習者が主体的に自らが欲するノウハウを獲得できるような環境を提供するには至らなかった。

4．自組織におけるワークプレイスラーニングへのアプローチ

4-1 自組織の営業力強化の課題と過去の取り組み

4-1-1 自組織の概要

A社コールセンターでの経験をふまえ、筆者が所属するNTTラーニングシステムズ株式会社西日本事業部におけるワークプレイスラーニングについて考察・試行した。

組織の人員構成は次の通りである。

社員数：81名（派遣社員を除く）

管理者・・・9名（内プロパー管理者1名）

社員・・・72名（内プロパー社員12名）

大半がNTT出向社員で構成されている。出向社員は通常3～5年LSに在籍し、NTT本体もしくは他のグループ会社へ異動していく。ここから発生する組織的な問題点については後述する。プロパー社員の構成比率は約16%である。しかも12名の内9名がこの1年前後に採用した社員である。以前はプロパー社員の採用については、外部から即戦力となる業務経験者を採用するか、勤続年数が長く実績を上げた派遣社員や契約社員を内部から社員化するかのいずれかであった。昨今は、NTT本体が団塊の世代の大量退職後に人員問題が発生し、当社もレベルの高い出向社員が確保しにくくなるということと、核となる業務はプロパー社員に担当させてノウハウを集約したいという思惑から、プロパー社員を積極的に採用し、人員構成比率を上げようという人事戦略に移りつつある。

自組織の事業内容を紹介すると、当社は「教育・研修」「映像」「Web」という3つの事業を核としたコンサルティング・サービスを提供している。当社の経営理念は「NTTLSは、コンテンツとコミュニケーションを総合し、知恵と情熱でお客様と社会のお役に立ちます」というものである。私が所属する西日本事業部は教育・研修事業を主体に活動している。取引先はNTTグループが圧倒的に多く、一般企業の売上構成比は約6%である。

なお、NTTラーニングシステムズ株式会社の全体概要と西日本事業部の構成については、巻末に参考資料2として添付する。

4-1-2 当社が設立された目的

当社が設立された目的は、下記の二点とされている。

電電公社からNTTとして民営化した後、組織改革や人材開発を急ピッチで進めるにあたり、効率的かつ効果的に育成施策が実施できるように、グループの育成業務を集約する。

育成業務の集約からノウハウを構築し、一般市場から収益を上げる。

設立目的の については、当社の社員の大半がNTTからの出向者であるというネットワークの強みを活かして、NTTグループ各社の戦略に呼応した育成施策を提案することで役割を果たしていると思う。組織の構造や業務内容を理解しているという強みをコンサルティング提案に活かして、一般の研修会社やコンサルティング会社との差異化を実現できている。しかしながら設立目的の については、「主な事業内容」の欄で記述したようにNTTグループとの取引が圧倒的であり、目的を達成したとは言えない状況である。これは、毎期の事業計画として「売上目標」「利益目標」「一般市場売上目標」が大きな柱として設定されるのだが、NTTが事業部制組織を作り(各組織のプロフィットが重視される)人事制度も成果主義を導入されたということを背景に、NTT L Sという会社組織を強化・拡大していくうえで近視眼的に単年度の「売上目標」「利益目標」の達成が優先され「一般市場売上目標」が軽視されてきたことに原因があると考えられる。

4-1-3 当社の営業スタイル

お客さまの経営課題を解決するためにソリューション活動を実践するという基本的な考え方は潮流として持ちながらも、当社の3つの事業が今までは個別に進められてきた経緯もあり、全社的に統一された具体的な営業の進め方やマネジメント指針はない。各事業部もしくは部門ごとに営業活動は展開されている。西日本事業部では下図 4-1 のソリューションステップを設定し、マネジメントや育成に活用している。

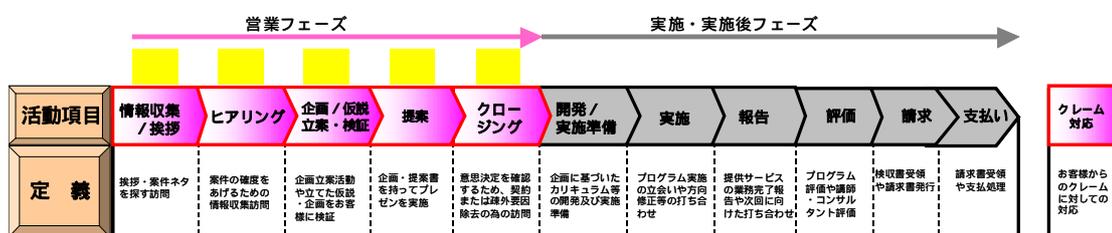


図 4-1 ソリューションステップと活動項目

ソリューションの実践を目指すのは、NTTグループにおける当社の存在価値を示すた

めである。教育・研修事業を例にあげると、当社には社員講師が僅かしかいなく、受注したコンサルティングや研修は外部のパートナー会社に委託している。当社の人員の大半を構成する出向社員はもともと人材育成の専門ではなく当社に配属されてはじめて教育・研修事業を担当するという状況なので、図2の「営業フェーズ」は主として自社で実施するが、開発/実施準備と実施を外部に委託するという形で事業を進めている。会社設立当初は教育・研修の事業活動ノウハウが組織になかったので、ソリューションステップの大半を外部のパートナー会社に頼るいわゆる「まる投げ」の仕事が多く、LSの存在意義が不透明だった。その後、少しずつ外部から教育・研修事業の推進役となれそうな業務経験者を中途採用で雇用し、核となるポジションにつけた。ちなみに私が所属するコンサルティング部はその流れで、私が入社した平成10年度に営業推進とノウハウ構築をミッションとして礎が作られた。現在は14名と拡大しているが、業界経験者のプロパー社員3名とパートナー会社からの出向社員2名、NTT出向社員の中でLSにおいて専門性を高めて営業企画や営業支援活動ができるハイパフォーマー社員9名で構成されている。講師を派遣するだけでは、単なる中間業者としか顧客にも認識されないため、顧客の業績向上や問題解決を支援するコンサルティング活動を実践することで付加価値を創造し、組織としての存在価値を高め、収益を上げることができるとして活動目標としている。

4-1-4 自組織の営業強化の問題点

次に、自組織の営業強化の問題点については、以前実施した社内アンケート結果をもとに、自己の見解も加えて述べる。

アンケート実施の概要

対象者：NTT LS西日本事業部56名

実施日：2006年3月14日～3月17日

内容：下記の質問項目について「NTTでの営業経験」と「LSでの営業経験」からクロス集計し、分析を図った。

質問項目

基本的な営業（訪問・ヒアリング・折衝等）スキルはどの程度だと思っていますか。

基本的なコンサルティング（企画作成、提案等）スキルはどの程度だと思って

いますか。

あなたの市場情報収集は十分できていますか。

あなたは提案できる商品・サービス（LS ノウハウ）の理解は十分ですか。

LS 在任中に学びたい項目を以下の選択肢から 2 つ選んでください。

主な結果：

基本的な営業（訪問・ヒアリング・折衝等）スキルについて、ほぼ 28% のメンバーが、「十分身につけている」または「ほぼできている」と答えている。72% のメンバーが、不足を感じている事に留意しなければならない。

基本的なコンサルティング（企画作成、提案等）スキルについて、77% のメンバーが、コンサルティングスキルに不足感を感じている。コンサルティング営業を進めるためには、早急に強化すべきテーマである。

市場情報収集についてもできていると答えたメンバーはほとんどいない。商品・サービス（LS ノウハウ）の理解については 61% のメンバーが、「十分わかっている」、「わかっている」と答えており、各自で取り扱う商品・サービスについては知識習得を進めているようである。

LS 在任中に学びたい項目として、コンサルティング手法への希望が、従業員属性にかかわらず大きい。意識面において、必要性については理解ができているということだと考える。

同じく LS 在任中に学びたい項目として、営業にもコンサルティングにも共通したスキルである、「ヒアリングスキル」への期待が大きいようである。問題解決型提案を目指していると考えられる。

アンケート結果を補足する意味で、私自身が捉えている当社の営業力強化における問題点について次の通り記述する。

1) 人事上の問題

社員の約 9 割が NTT からの出向社員であり、3～5 年間 LS に在籍して異動していく。LS の在籍年数を見てみると、1 年以下：17 名（30%）、2 年：14 名（20%）、3 年：9 名（16%）、4 年以上：19 名（34%）である。このため、LS での仕事に慣れてきてこれから中核社員として成果を獲得していつてもらいたいと期待する社員層が定期異動の時期にさしかかってしまうという致命的な問題がある。また、LS に配属さ

れるまでのNTT（本社・グループ会社を通じて）での通算での営業経験年数を見てみても、5年以上：22名（39%）、2年以上5年未満：14名（25%）、2年未満：12名（21%）、営業経験なし：8名（14%）で、営業経験年数5年以上のいわゆるベテラン社員は40%未満である。営業経験が豊富な社員が異動してくるのであれば、LSの商品・サービス内容を理解し、仕事の進め方に慣れてくれれば早期に成果をあげることも期待できるが、営業の進め方自体を修得しなければならない状態である。

2) ソリューション営業の経験不足

先述のように、自社の存在意義を高め、収益を確保するために、単なる講師派遣業にならずに人材開発コンサルティングを事業の中核としようとしている。サービスの主体は「研修」「コンサルティング」であり、無形のサービスを顧客に提供している。一部、通信教育や資格取得のテキスト・CD-ROM教材などの「物販商品」も扱うが売上構成からみると微々たるものである。そのため、営業スタイルはプロダクトアウト型のセールスではなく、顧客の課題解決につながるソリューション型のセールスを目指している。NTTからの出向社員で営業経験の豊富な社員が少ない、と前述したが、実はNTT自体がソリューション営業の歴史が浅いのである。旧・電電公社の時代は営業という概念に乏しく、NTTとして民営化された後に顧客志向や営業感覚の醸成を組織的に進めてきたが、規制緩和がなされて競争市場におかれた後も営業の主体は割引サービスを組み合わせた電話回線販売や通信機器販売であり、SI（システム・インテグレーション）やIT（インフォメーション・テクノロジー）を推進して顧客の「ソリューション」を事業として展開し始めたのはこの約10年である。現在でもNTTでソリューション的な営業を行なっているのは法人営業に従事する社員であり、マス・マーケットへの営業を担当している社員はプロダクトアウト型のセールススタイル（御用聞き型営業）に近い。そのため、LSで営業実績を上げていくためには、ソリューション営業スキルを開発する必要がある。

3) 営業力強化施策の不足

上記のような構造的な問題点を抱えながら、過去は自社の営業力強化に計画的に取り組めていない。今までは売上の90%以上がNTTグループからであり、加えて育成に関する予算も顧客組織が潤沢に持っていたので、NTT人脈を活かした人間関係を頼りにした営業活動で売上を確保できたので、それに甘んじていた嫌いがある。

それでも、全く何もやっていなかったわけではなく、今まではOJTとOff-JTで転入者の育成を行ってきた。以下、主に実施した育成方法とその結果について記述する。

OJT

上司や先輩社員が職場で仕事を教えるという一般的なOJTである。仕事の内容を伝えるということについては効果的であった。問題点としては「1.人事上の問題」で記述したが先輩社員が必ずしもセールスに習熟していないということである。上司はそれ以上に実務を理解できていないことが多々あり、基本的な仕事への取り組み方についての指導はできても、ソリューション営業についての具体的な指導は実施できなかった。指導内容も属人的であり、組織として統一感のある育成コンセプトを持ったOJTではなく、転入者からも「誰につくかで不公平感がある」「教えられる内容が違う」などの不満があがっていた。

Off-JT

転入社員については、2005年から下記の3つの研修を実施した。

a) 導入研修(2日)

転入早々に行なう、中途入社社員研修に近いものである。LSの組織・営業方針・事業計画の説明を行なうとともに動機づけを図る。また、各チームの代表者が自業務についてのプレゼンテーションを行ない、西日本事業部の主要な事業の理解を図った。

b) 営業研修(2日)

LSのパッケージプログラムを使い、顧客志向のセールスの進め方を理解する。CSについての理解を深め、営業活動の組み立て方を修得する。研修内容はケーススタディとロールプレイングを主体に体験学習形式で学ぶ。

c) 人材育成基本知識習得研修(3日)

人材育成施策を企画・実施していく上で、実務担当者であれば当然知っていると思われる代表的なマネジメント理論やキーワードを学習する。

上記が主な社内研修であるが、集合研修ではどうしても最大公約数的な共通課題をテーマとすることが多く、担当するマーケットにより営業上の課題も違うという理由から、実践的なソリューション営業スキルの修得は集合研修ではなく、現場における経験と指

導（つまりOJT）から育成するという、OJTがうまく進んでいないにも関わらず、不十分な見解のまま先送りにされていた。

このような問題点を解決するために、LSのソリューション営業における「コンピテンシーリスト」を今年度の初めに整備した。コンピテンシーの内容については次項以降に記述する。当初の計画ではこのコンピテンシーリストを活用してOJTの見直しを進めるつもりだったが、それでも不十分であった。そこで、ワークプレイスラーニングの考え方を活用し、自組織の不十分な育成手段を補完していきたいと考えた。

4.2 ソリューションを実現するためのコンピテンシーについて

4.2.1 コンピテンシーとは

相原（2002）は、コンピテンシーは「パフォーマンスの向上に結びつくプロセス」であり、「それぞれの仕事において、高いパフォーマンスに結びつく行動」と定義している。またその行動は「その仕事において高い業績の上まっている人（ハイパーフォーマー）から学ぶ」という考え方であり、コンピテンシーの活用により、自社の戦略の遂行を効果的にサポートしうる人材マネジメントが実現でき、人事システム自体を戦略に近づける効果があると述べている。

もともとは1970年代にハーバード大学の心理学者マクレランド教授がアメリカ国務省の依頼を受け、学歴や知能レベルが同等の外交官に業績の差が出るのはなぜかを研究したものであり、マクレランドが1973年に発表したアプローチは、

明白に高い業績を上げている人をサンプルとして抜き出す。

成功と不成功の分かれ目となった出来事において、高業績者がどのようなことを感じ、考え、実行したか、という事実を明らかにする。

明らかにされた事実から高い業績につながる要因を抽出し、その要因についてスコア化が可能な尺度を作成する。

と、いうものであった。

その後、1990年代にアメリカにおいて人材活用の場に取り入れられ、日本では近年の成果主義の導入とともに各企業で採用されるようになってきたもので、比較的歴史が浅

いものである。

4-2-2 自組織におけるコンピテンシーの設計

自組織におけるソリューションスキル開発の指標とするために、コンピテンシーを作成した。作成の手順は、

自組織の中でハイパーフォーマーとして評価されているコンサルティング部のメンバー（3名）とディスカッションを行ない、自社のソリューションステップ（図4-1）を設定した。

同じメンバーからヒアリングを行ない、ソリューションステップの各活動項目ごとに実施している行動を洗い出し、整理した。

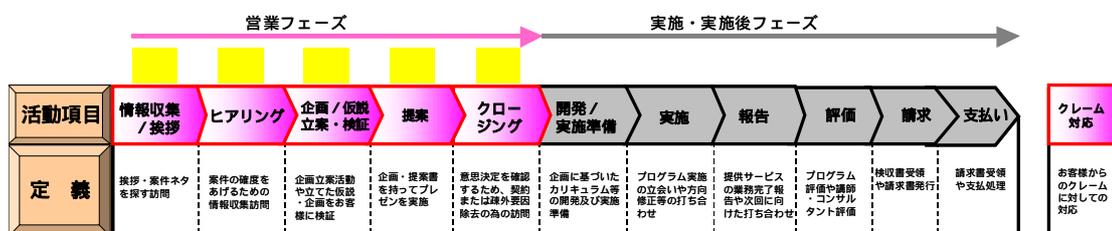


図4-1 ソリューションステップと活動項目

その結果、次ページ以降に掲載した73項目のコンピテンシーリストが作成できた。

このコンピテンシーリストは、各自でチェックした上で、OJTを実施する際の指標とする、自己啓発目標を設定するときの指針とする、ことを目的に自組織のマネージャと社員に公開した。

フェーズ	No.	項目	全くしていない	どちらかといえば	どちらかといえは	非常によくしている
情報収集 / あいさつ	1	自社の会社概要や事業内容を理解している。	1	2	3	4
	2	人材育成に関する基本的な理論やキーワードを理解している。	1	2	3	4
	3	自社の主力商品・サービスに関する知識を持っている。	1	2	3	4
	4	自社のPRにつながる実績や事例を紹介できる。	1	2	3	4
	5	事業計画達成に向けて、必達期首に設定したグループ目標および個人目標を理解し、自分のアクションプランを策定している。	1	2	3	4
	6	新規企業・新規窓口に対する開拓意欲を持ち、ターゲットユーザに迅速にアプローチしている。	1	2	3	4
	7	どのお客様にどんな情報を収集してどんな提案につなげていくか、自分の営業戦略を作成している。	1	2	3	4
	8	困難度の高い仕事に対しても、臆することなく積極的に挑戦する姿勢を保持している。	1	2	3	4
	9	顧客情報(業界動向や技術的動向)について情報を収集している。	1	2	3	4
	10	顧客情報(業界動向や技術的動向)について収集した情報を踏まえた仮説形成を行っている。	1	2	3	4
	11	形成した仮説からターゲットユーザを選定している。	1	2	3	4
	12	お客様との信頼関係を構築するために、お客様個人(&組織)の性格や嗜好を把握している。	1	2	3	4
	13	お客様との信頼関係を構築するために、適切なコミュニケーションを取っている。	1	2	3	4
	14	状況に応じて、セールスチャンス開拓のために上司を巻き込んだ組織的な営業活動を行っている。	1	2	3	4
	15	お客様のお客様は誰か、お客様の競合はどこか、などお客様のステークホルダに関する情報収集をしている。	1	2	3	4
	16	ビジネスマナーの重要性を理解し、お客様に配慮した対応を実施している。	1	2	3	4
ヒアリング	17	収集できた情報から過不足を確認し、具体的な提案につなげるためのヒアリング項目を検討している。	1	2	3	4
	18	拡大型と限定型の質問を使い分けてヒアリングを進めることができる。	1	2	3	4
	19	結論を急がず、お客様の状況を理解したり、背景、目的などのニーズを深堀する質問をしている。	1	2	3	4
	20	押し売りではなく、お客様の話に耳を傾け、ニーズを聞き取っている。	1	2	3	4
	21	お客様の話を要約し、理解に相違がないか確認をとっている。	1	2	3	4
	22	該当案件のスケジュール、予算を確認している。	1	2	3	4
	23	起案を行うお客様部署だけでなく、現場の声を収集している。	1	2	3	4
	24	該当案件の意思決定プロセスと意思決定権者(キーマン)を把握している。	1	2	3	4

企画 / 仮説 立案・検証	25	業界関連情報やヒアリング結果を整理・分析し、お客様の課題を抽出している。	1	2	3	4
	26	ヒアリングの情報の整理をして、次回、お客様へ提示する企画体系(どこまでの範囲を企画するか)を考えている。	1	2	3	4
	27	プロジェクトの内容を理解し、実施に向けて必要な社内外のステークホルダーへ働きかけている。	1	2	3	4
	28	顧客の課題を明らかにし、対応策を構築している。	1	2	3	4
	29	お客様の経営課題が何かを把握し、これを解決するための最適な手段(集合研修、E-ラーニング他)の組み合わせによる最適なソリューションを企画・立案している。	1	2	3	4
	30	お客様要望だけでなく、お客様の課題が解決できるプランを企画・立案している。	1	2	3	4
	31	プロジェクトの効果的な効果測定の方法を企画している。	1	2	3	4
	32	プロジェクトを協業する最適な協力会社について、選定できる。	1	2	3	4
	33	企画の趣旨・目的を的確にお客様にお伝えできる企画書を作成できる。	1	2	3	4
	34	検討した仮説について、お客様へ検証しながら新たな情報を収集している。	1	2	3	4
	35	お客様側の効果を明確に記述した企画書を作成している。	1	2	3	4
	36	必要に応じ、お客様との課題解決に向けた対策のイメージ合わせを行っている。	1	2	3	4
	37	パートナー会社と協業し、企画作成を進めることができる。	1	2	3	4
38	適正な直材率、利益率により見積書を作成している。	1	2	3	4	
39	適宜パートナー会社へ価格交渉を実施している。	1	2	3	4	
提案	40	最初に面談の目的をお客様と共有化している。	1	2	3	4
	41	企画の特長・お客様の利点をわかりやすく説明している。	1	2	3	4
	42	見積書の説明に際し、根拠や妥当性を明確に説明している。	1	2	3	4
	43	お客様の反応をよく見て、適宜、同意のチェックを実施している。	1	2	3	4
	44	お客様からの値引き要請にも毅然と対応している。	1	2	3	4
	45	プレゼン時に発生したお客様要望を整理し、再提案している。	1	2	3	4
	46	お客様の役職・立場に合わせた提案を実施している。	1	2	3	4
クロージング	47	商談をふりかえりお客様と合意形成ができる。	1	2	3	4
	48	お客様に実施を依頼したい内容と自分が実施を約束する内容を提案できる。	1	2	3	4
	49	契約にあたっての阻害要因を的確に把握し、対策を講じることができる。	1	2	3	4
	50	契約にあたってのお客様との条件の相違がないように進めている。	1	2	3	4
	51	必要に応じて、トップセールスの機会を設定し、組織的なクロージングを実施している。	1	2	3	4

開発 / 実施準備	52	開発 / 実施準備にあたり、社内外のリソースを確認し、効率的に手配を進めることができる。	1	2	3	4
	53	パートナー会社と開発 / 実施準備について打合せを行ない、作業内容の確認やスケジュールの作成ができる。	1	2	3	4
	54	パートナー会社と、機密保持契約および個人情報保護契約等、適切な契約を締結している。	1	2	3	4
	55	研修実施のための必要な準備(教室手配・講師アテンド・名札・各種オペレーション等)を適切に実施している。	1	2	3	4
	56	個人情報保護法やCSR憲章など社内外の法律・制度の概要を把握し、必要に応じて関係部署と相談しながら様々なリスクを回避している。	1	2	3	4
	57	ターゲット層のレベルに合わせ、差別的表現のないCSRに配慮したコンテンツを作成している。	1	2	3	4
	58	施策の目標達成度を確実に測るため、必要なテストやアンケートなどのツールを準備している。	1	2	3	4
	59	作成物の品質に関して、不備がないか、必要な要件を満たしているかをチェックし、問題があった場合は改善・修正を行う等、品質の管理を行っている。	1	2	3	4
	60	テキストやツールの配布方法・使用方法を確認している。	1	2	3	4
	61	作成したスケジュールを基に納期を遵守している。	1	2	3	4
実施	62	必要に応じて研修に立会い、実施状況を確認し、研修運営を効果的かつ着実に実行している。	1	2	3	4
	63	必要に応じて研修に立会い、企画とのギャップがないか、改善すべき点はないかをチェックしている。	1	2	3	4
	64	必要に応じて研修に立会い、事務局として運営にあたっている。	1	2	3	4
評価 / 報告	65	必要に応じて実施状況をお客様、社内(上司、他のメンバ、関連部署、幹部)に随時報告している。	1	2	3	4
	66	実施結果や効果測定結果に基づき、今回設定した課題が解決できたかの検証を行い、次回に向けた新たな課題を設定している。	1	2	3	4
	67	終了後もお客様(キーマン)との連絡を密に行い、お客様との間に信頼関係を構築し、次回の受注に繋げるための取組みを行っている。	1	2	3	4
	68	お客様に疑問点やわからない点があった場合には、適切な対応を行い、お客様の疑問等を解決している。	1	2	3	4
請求	69	「契約プロセスチェックシート」等に基づき、信用調査・見積書の発行・契約の締結・業務完了報告・支払い請求処理までの一連の事務処理を実施している。	1	2	3	4
クレーム 処理	70	リスクの予測を行ない、トラブル発生防止に努めている。	1	2	3	4
	71	トラブルがあった場合は、早期に報告・連絡・相談し、解決に向けたアクションを打っている。	1	2	3	4
	72	トラブル再発防止のため、トラブル発生の原因と今後の対策を関係者で共有している。	1	2	3	4
	73	お客様へは誠意を持って対応している。	1	2	3	4

4-3 自組織におけるワークプレイスラーニングのデザイン案

先述のように、ソリューションスキル強化のために自組織のコンピテンシーを作成し、OJTを実施する際の指標とする、自己啓発目標を設定するときの指針とする、ことを目的に自組織のマネージャと社員に公開したが、リストを公開し使用を勧奨しただけでは活用は進まなかった。「1-2 実務力強化における今までの企業内教育(OJTとOff-JT)の限界」において、OJTの問題点として、OJTのシステムそのものが形骸化してきちんと実施されていないこと、実施されているが「日常業務を通じて上司が部下を直接指導・育成する」というスタイルのOJTそのものに問題があり業務課題に対応できないことを挙げたが、やはり当社でも同様の問題によって成果をあげることはできなかったものと言える。

そこで、コンピテンシーの充足を目標に自組織の学習環境の充実化を図った。「2-3 学習環境のデザインについての考え方」に記述したとおり、荒木(2006)によれば学習環境は「空間」「ツール(道具)」「活動」「共同体」の4つの要素で構成される。それぞれの構成要素について次のような取り組みを検討し、順次着手した。

1) 空間

物理的な事項として事務所にオープンな打合せスペースを作り、議論の活性化を図った(それまではクローズドな会議室しか打合せのためのスペースは無かった)。



上の写真は事務所に設置したオープンなミーティングコーナーである。通常の会議室と違い開放的であり、企画検討や営業情報交換を行なう場である。パーティションはホワイトボードで、ミーティングを効率的に実施できるようになっている。ディスカッション内容を共有化するため、次のグループが使用するまで消さずに残している。



上の写真はミニ打合せコーナーである。企画をリードするコンサルティング部のデスク近辺に2箇所設置した。営業担当は顧客のソリューション提案を作成するにあたって、専門性の高いコンサルティング部のメンバーと協議することが多く、打合せ機会を増やす目的で設置した。それぞれの設置後の成果として、オープンなミーティング・スペースを作ったことで、打合せ内容を他のメンバーが耳にして途中から議論に参加したり、逆に話の内容に応じてメンバーを追加招集したりと、情報の共有化や活性化が促進するとともに、社内の人的ネットワーク形成にも寄与している。

2) ツール

コンピテンシーそのものがツールであるが、この理解を深め実践につなげるために、先のeラーニング事例で紹介したドリル式eラーニングを自社版で作成することを検討した。その内容は次項で説明する。

また営業活動を支援するために、ヒアリングシートや提案書のフォーマット化等をあわせて進めることにした。さらに提案書や契約書等は個人保有になっており、欲しい情報を人づてに探すという状況であったが、自組織のネットワーク上に「資料Box」として共有ホルダを設置し、カテゴリー別に提案書を格納することで活用を促進した(提案書DB・契約書DB・講師DBの作成)。この「資料Box」の設置により、自分が訪問する予定のクライアントへの一次提案資料として、参考資料を容易に選択して持参することが可能となった。本来であれば、なにか手元にもものが無いと顧客に訪問できないというのは営業スタイルとしてあまり良くないのだが、自分で訪問目的(想定課題)が設定できずに二の足を踏んでいる状態からは前進できるようになってきている。また、他の社員が作成した資料から、提案の仕方や企画書・契約書の書き方など「仕事の進め方」を学び取る機会にもなっている。今後は、保管方法を整備するだけでなく、検索

機能を付加することで、より自分が求める情報を早期に入手できる環境作りを検討していく必要がある。

さらに、当社では、S F A (Sales Force Automation) システムを導入している。このシステムの主たる目的は次の通りである。

コミュニケーションの促進 (営業日報・活動実績報告など)

事業計画管理 (計画 - 実績管理・A B C ランク別進捗管理など)

営業マネジメント (営業プロセス管理・個別案件管理など)

このシステムには、当社の営業担当はすべての営業案件を登録するように義務付けられており、ここからアウトプットされるデータを活用して、戦略策定や商品企画や育成企画などの施策構築から実施・展開を行なっている。システム導入前に比べると、

先々の営業数値や案件の状況が見えるようになり、先行管理ができるようになった。

目先の営業活動に追われるだけでなく、先を見越した計画を組むようになった。

上司 - 部下間のコミュニケーションが促進し、O J T についても具体的な案件を取り上げ、現実的な指導が行なわれるようになった

などのような効果が上がってきている。

3) 活動

実際の営業活動には、社内での打合せや伝票処理など一般に言うところの「内勤」も重要なのだが、ここでいう「活動」とは事務所を離れて、顧客を訪問したり、外部で研修を運営したりする、「外勤」と、その外勤に付随して発生する「事前の準備や事後の省察」をイメージしている。

この「活動」におけるワークプレイスラーニングの施策としては、次のような営業現場での支援を行なっている。「4-1-1 自組織の概要」で紹介したが、私が所属するコンサルティング部は自組織の戦略策定と営業支援活動をミッションとしており、組織のハイパフォーマーである私の部下が、営業担当に対し、日々営業同行や企画作成支援を行っている。上司さながらにメンバーへのO J T や営業アドバイスを実施する場面も多いため、コンサルティング部メンバーにコンピテンシーを理解させ、「認知的徒弟制」のモデルに習い営業メンバーに対してコンピテンシーを意識した支援活動やアドバイスの実践を促した。認知学者コリンズらによって主張された認知的徒弟制理論とは、モデリング、コーチング、スキャフォールディング、フェイディング、という4つのステップを通して育成を行なうものである。すなわち、最初は同行しているコンサルティン

グ部メンバーがやってみせて初級者には記録を取らせ（モデリング）、依存度が高まらないように、コンサルティング部メンバーが営業担当と事前に商談時の役割分担を決めて実践させ（コーチング）、客先での営業活動の前後で確認やふりかえりを行ない（スキヤフォールディング）、2回目以降は営業担当が自分でやる役割を増やしていく（フェイディング）というステップを現場で実践している。現状では、やはりフェイディングのフェーズに問題があり、営業担当の意識レベルにもよって本来やるべき役割にもバラツキがあるので改善が必要だが、このプロセスは営業熟達者になるための共通性が高いため、活動記録の共有化ができればナレッジとしての価値は高いと考えられる。

4) 共同体

営業という職種柄、メンバー同士が時間をあわせることは難しく、ミーティングの開催もままならないことはありがちなことである。営業の第一線でリーダーシップを発揮が期待される若手社員による戦術策定ワーキンググループを組織化し、情報共有ができる場を作った。本来であればITツールを活用して、困っていることや知りたいことのコミュニケーションがとれる仮想コミュニティを形成して問題解決にあたりたいところである。この点については自社版LMSの掲示板と検索機能の組み合わせで情報共有の促進を検討した。

営業担当がステップアップしていくイメージを次ページの図4-3のようにまとめた。本来、今回整備したコンピテンシーリストの全項目を充足するためには図に示したような段階があり、それぞれの段階で必要とされる知識やスキルを修得していく必要がある。（それぞれの段階は必ずしも1から4へと進んでいくものではなく、実際に顧客へソリューション提案が実践できるレベルの営業熟練者でも新たな取り組みに対する積極性について指導されるケースもある。）

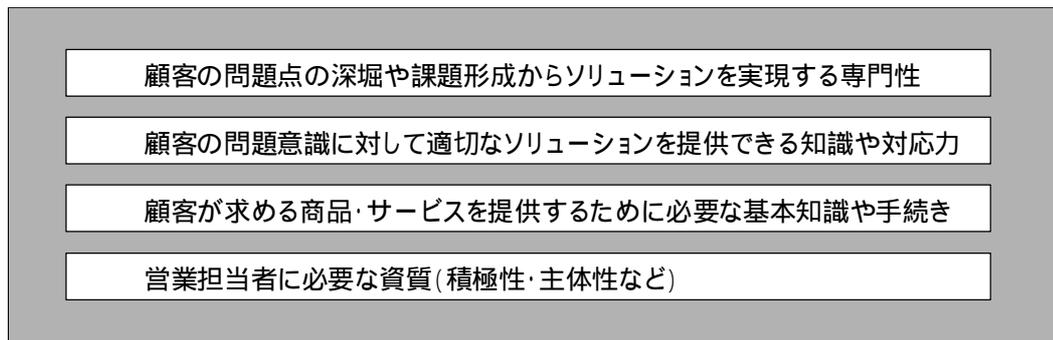


図 4-3 営業担当者のステップアップイメージ

図 4-3 の各段階の内容について補足する。

営業担当者に必要な資質（積極性・主体性など）

営業担当者として仕事に取り組んでいくために必要な基本的なマインド・態度などである。

顧客が求める商品・サービスを提供するために必要な基本知識や手続き

顧客対応の初期の段階であり、「顧客が欲しいと言ったものを確実に提供できる」レベルである。例えば、「胃薬が欲しい」と言われて、確実に顧客に必要な胃薬を販売できるレベルである。また、この段階では、稟議や請求・支払い処理などの社内ルールの理解も必要である。

顧客の問題意識に対して適切なソリューションを提供できる知識や対応力

「何が悪いのか」はわかっているが、「どうしたらよいのか」がわからない顧客に対して、解決策を提供できるレベルである。例えば、「腹痛がする」と困っている患者に対して、診断し、原因を明確化し、適切な治療を施すレベルである。

顧客の問題点の深堀や課題形成からソリューションを実現する専門性

顧客は、状態が良くないのはわかっているが、はっきりと悪い所がわからない、あるいは、悪い箇所や原因を勘違いしている。もしくは現状では問題ないが、そのまま放置しておくとも将来的に困った状態が発生するので、対策を検討すべき事象がある。このような問題・課題に対して、顧客と共有化し、解決策を提供できるレベルである。

次に、次ページ図 4-4 は、先述した自組織における学習環境の充実化の検討で挙げた諸要素を営業担当者のステップアップ項目に対してマッピングしたワークプレイスラーニン

グのデザインイメージである。

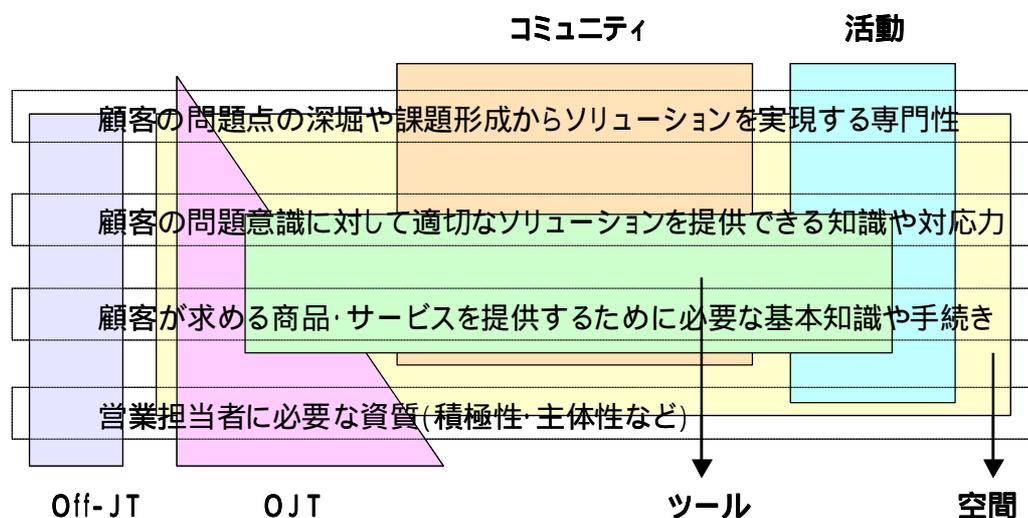


図 4.4 自組織のワークプレイスラーニング・デザインイメージ

考え方としては、コンピテンシーの実践のために必要な知識を習得させ、コンピテンシーの理解促進を図る。次に仕事を進める上で共通して必要となりそうな営業ツールを活用できる環境を作る。さらに仕事に取り組んでいてケース・バイ・ケースで必要となる情報を入手できる環境作りを行なう。積極性や主体性など本人の資質的な要因に左右されそうなコンピテンシー項目については、やはり現場でのOJTで充足していくことになる。最上位レベルの「顧客の問題点の深堀や課題形成からソリューションを実現する専門性」については現場でのソリューション経験の積み重ねやコンサルティング能力の修得が必要であり、画一的な育成が難しい段階である。この段階ではソリューションの事例やノウハウの修得のために、社内に作った「戦術策定ワーキンググループ」への参画や社内外の専門家とアクセスできる「実践コミュニティ」の形成を支援するシステムの構築が必要だと考えられる。

今回の研究では、上記の中から下記の2つの項目について自社の保有するLMSの機能を活用して試験的に着手し、自組織の学習環境作りに役立てることとした。

自社のコンピテンシーの充足を目的とするドリル式eラーニング

掲示板と検索機能を活用した社内実務のFAQ (Frequently Asked Questions)

進め方は、次の通りである。

STEP1: コンピテンシーに基づいて、業務遂行の基本知識を習得することにより、意識変

革から行動変革が促進されることをねらいにドリル式eラーニングを作成し、繰り返し取り組めるようにする。

STEP2：実務で活用すべき資料や情報については社内ネットワーク上に「資料BOX」として共有ホルダを作成し、誰もが自由に活用できるようにする。(提案書DB・契約書DB・講師DB・ヒアリングシート等の営業ツールBOX)

STEP3：社内における周知事項や仕事をしている時に疑問に思ったことを解消できるように、LMSの掲示板機能と検索機能を活用して「何でも質問箱」という現場の問題解決に役立つ情報共有ツールを企画する。

概要については次項以降に記載する。

4.4 コンピテンシー充足施策の概要について

4.4.1 自社版ドリル式eラーニングの実施

設計したコンピテンシーを理解・実践するために、まずは案件形成に向けての営業活動のウェイトが大きい「営業フェーズ」を主体に20問のドリル式のeラーニングを作成した。

対象者：NTTLS 西日本事業部の社員・管理職

問題内容：自社営業担当として実施すべきソリューションステップに基づいたドリル形式問題20問(以後、追加する。)

実施方法：自社のLMSへアクセスして実施。

実施案内については対象者にメールにて案内を送付する。

実施期間：7月17日(火)～24日(火)

実施目的： 営業担当の営業活動における問題解決をサポートする

営業担当のソリューション営業力強化を図る

自社eラーニングシステム販促に向けて商品理解を促進する

問題のイメージは次ページの図4.5の通りである。

想定シーン: Dランク案件について考えています。

問題

お客様に向けて、「こういう提案ができるんじゃないか」といった仮説について考えています。仮説の作り方として最も適切なものを以下の選択肢から選んでください。



仮説ってどういう風に考えれば良いんだろう？

選択肢

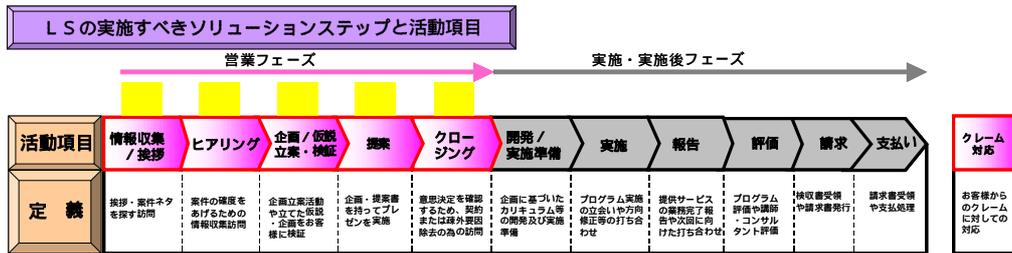
番号	選択肢	正答
1	今、LSでの売れ筋の「CS向上研修」ならニーズがあるんじゃないかな？	
2	昨年度実施してもらった「応対マナー研修」は今年もやってもらえないかな？	
3	業務内容が良く似た他社(他支店)で実績があるから、同様の悩みがあるのでは？	

解説

正解は3です。仮説はあくまでお客様の業務内容から課題を想像して見ることです。1と2はLSが主体となっており、ニーズがあるかを確認することは大事なのですが、お客様主体の考え方ではないため、仮説とは呼べません。またDランク案件というのはあくまで仮説であり、そのお客様に本当に必要なものかどうかはその時点ではわからないので、仮説をそのまま案件(Cランク)化することよりも同業他社(支店)での事例等を話しながら、お客様の様々な課題を引き出すことの方が重要です。課題を引き出すことで、事例と同様のニーズを抽出できたならば、そのままCランク案件ちおなるのですが、仮説があたることはどちらかと言うと稀なケースです。むしろ仮説をあてることで、「それは大丈夫なんだけどね。こっちの方が・・・」といった別のCランク案件を引き出す方が、大きな目的だといっても過言ではありません。あのイチローでも打率は4割に届きません。仮説は外れて当たり前です。怖がらずに仮説を立てて、どんどんDランク案件を消して、新たな案件を作っていきましょう。

図4-5 ドリル式eラーニング問題

eラーニングの作りとしては単純なものであり、図4-5のように各コンピテンシーを反映する短文の設問に対して選択肢から正解と考えられる番号を選択する。すると、正解とともに下部にある解説が表示され、内容を理解するものである。この解説部分に自社のハイパフォーマーの思考や活動パターンを盛り込んでおり、クイズの正解率よりもこの解説を読むことでコンピテンシーの充足を図ったものである。内容としては一般論よりも自組織の状況や判断基準に照らした表記となっている。最初に作成した20問を自社のソリューションステップに照らすと次ページ図4-6のような出題状況であった。



問題No.対応表

営業フェーズ	■	■	■	■	■		クレーム対応	計
問題No.	第1問 第3問 第4問 第6問 第13問	第2問 第5問 第7問 第8問	第9問 第10問 第14問 第16問	第11問 第12問 第15問 第17問 第18問	第19問		第20問	
計	5問	4問	4問	5問	1問		1問	20問

図 4-6 作成問題とソリューションステップの対応

作成した20問については、巻末に参考資料3として添付する。

今回作成したドリル式eラーニング20問と4-2-2で紹介した自社のコンピテンシーとの対応は、下表の通りである。

フェーズ	No.	項目	問題番号
情報収集 / あいさつ	2	人材育成に関する基本的な理論やキーワードを理解している。	6
	4	自社のPRにつながる実績や事例を紹介できる。	13
	9	顧客情報(業界動向や技術的動向)について情報を収集している。	3
	10	顧客情報(業界動向や技術的動向)について収集した情報を踏まえた仮説形成を行っている。	1
	11	形成した仮説からターゲットユーザを選定している。	4
ヒアリング	17	収集できた情報から過不足を確認し、具体的な提案につなげるためのヒアリング項目を検討している。	8
	18	拡大型と限定型の質問を使い分けてヒアリングを進めることができる。	5
	19	結論を急がず、お客様の状況を理解したり、背景、目的などのニーズを深掘する質問をしている。	7
	20	押し売りではなく、お客様の話に耳を傾け、ニーズを聞き取っている。	2
企画/仮説 立案・検証	26	ヒアリングの情報の整理をして、次回、お客様へ提示する企画体系(どこまでの範囲を企画するか)を考えている。	10
	30	お客様要望だけでなく、お客様の課題が解決できるプランを企画・立案している。	9
	31	プロジェクトの効果的な効果測定の方法を企画している。	16
	33	企画の趣旨・目的を的確にお客様にお伝えできる企画書を作成できる。	14
提案	41	企画の特長・お客様の利点をわかりやすく説明している。	15
	42	見積書の説明に際し、根拠や妥当性を明確に説明している。	11・12
	44	お客様からの値引き要請にも毅然と対応している。	18
	45	プレゼン時に発生したお客様要望を整理し、再提案している。	17
クロージング	49	契約にあたっての障害要因を的確に把握し、対策を講じることができる。	19
クレーム 処理	73	お客様へは誠意を持って対応している。	20

表4-1 作成問題とコンピテンシーリストの対応

4.4.2 自社版ドリル式eラーニングの一次評価

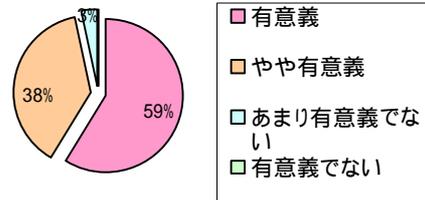
社内で第一次の評価をアンケートで実施した。

アンケートは学習における有益性と営業力強化に向けた有効性の2つの観点から行なった。

【設問（内容）に関するアンケート結果】 意見を求めた記述式の結果は割愛する

【質問1】 今回のELNOによる営業力強化の設問&解説は、営業力強化の学習として有意義でしたか？

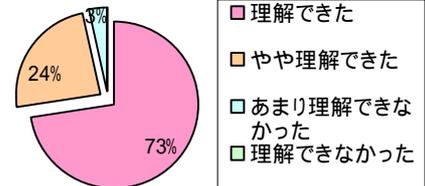
	1 有意義	2 やや有意義	3 あまり有意義でない	4 有意義でない
人数	34	22	2	0
転入者	(11)	(1)	(1)	(0)



設問内容が基本的なものだったせいもあるが、転入者の評価が圧倒的に高い。

【質問4】 設問&解説の内容は理解できましたか？

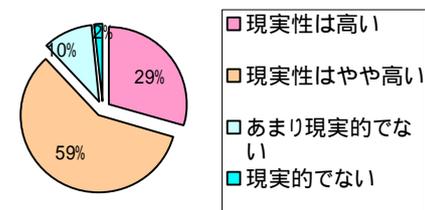
	1 理解できた	2 やや理解できた	3 あまり理解できなかった	4 理解できなかった
人数	42	14	2	0
転入者	(9)	(4)	(0)	(0)



「理解できた」が全体で73%なのは一部の設問が実務への関連度が低いものだったせいであると考えられる。

【質問6】 設問の内容は、現実性は高いと思われましたか？（実際にお客様からよく聞く声と合致していますか？）

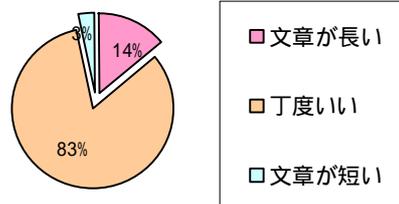
	1 現実性は高い	2 現実性はやや高い	3 あまり現実的でない	4 現実的でない
人数	17	34	6	1
転入者	(5)	(7)	(1)	(0)



「あまり現実的でない」が10%あるのは、質問4と同様、一部の設問が実務への関連度が低いものだったせいであると考えられる。

【質問7】(全体的に)設問はいかがでしたか？ <文章について>

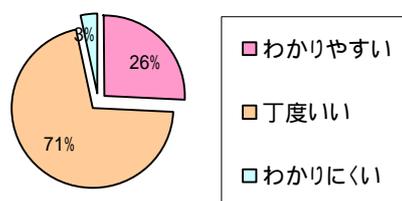
	1	2	3
	文章が長い	丁度いい	文章が短い
人数	8	48	2
転入者	(0)	(12)	(1)



設問の文章量については適切であった。

【質問8】(全体的に)設問はいかがでしたか？ <内容について>

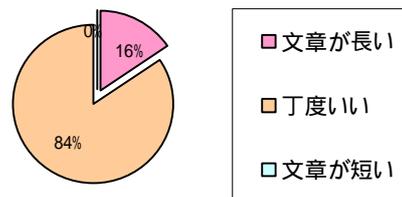
	1	2	3
	わかりやすい	丁度いい	わかりにくい
人数	15	41	2
転入者	(5)	(8)	(0)



設問内容についても適切だったという回答であった。

【質問10】(全体的に)解説はいかがでしたか？ <文章について>

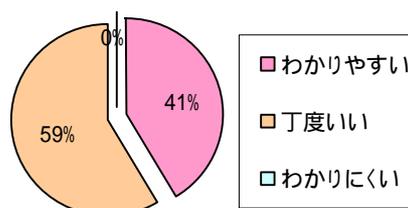
	1	2	3
	文章が長い	丁度いい	文章が短い
人数	9	49	0
転入者	(1)	(12)	(0)



解説文のボリュームについても適切だという回答が大半だった。

【質問11】(全体的に)解説はいかがでしたか？ <内容について>

	1	2	3
	わかりやすい	丁度いい	わかりにくい
人数	24	34	0
転入者	(7)	(6)	(0)

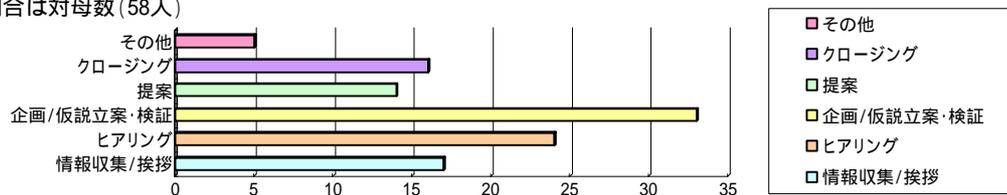


解説については問題作成者であるハイパーフォーマーに自己のノウハウをわかりやすく記述させたが、わかりにくいという評価はなかった。

【質問13】各営業フェーズの中で、今後設問を増やして欲しいフェーズはありますか？（複数回答可）

	1	2	3	4	5	6
	情報収集/挨拶	ヒアリング	企画/仮説立案・検証	提案	クロージング	その他
人数	17	24	33	14	16	5
割合	29.3%	41.4%	56.9%	24.1%	27.6%	8.6%

割合は対母数(58人)



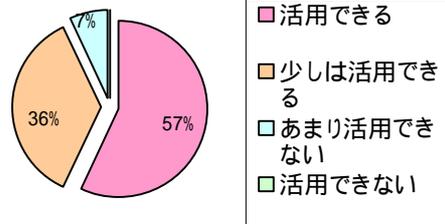
「ヒアリング」と「企画/仮説立案・検証」の強化を希望する社員が多かった。これはソリューション型の営業を進める上で必要な顧客ニーズの把握や問題点の明確化とそこから顧客向けのソリューション形成という活動に不安があることがわかる。

【営業力強化に向けた有効性に関するアンケート結果】

意見を求めた記述式の結果は割愛する

【質問1】当ELNOによる営業力強化の設問&解説は、実際のお客様対応において活用できそうですか？

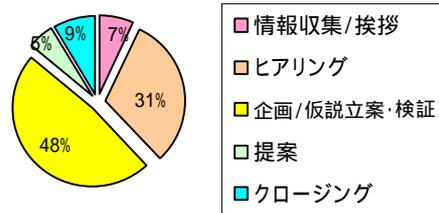
	1	2	3	4
	活用できる	少しは活用できる	あまり活用できない	活用できない
人数	33	21	4	0
転入者	(8)	(5)	(0)	(0)



「少しは活用できる」が36%となっており、基本的な活動における理解促進には役立ったが、応用的な対応については質量ともに不十分であった。

【質問4】お客様対応という点から、各営業フェーズの中で、一番参考になるのはどのフェーズでしたか？

	1	2	3	4	5
	情報収集/挨拶	ヒアリング	企画/仮説立案・検証	提案	クロージング
人数	4	18	28	3	5
転入者	(3)	(4)	(6)	(0)	(0)

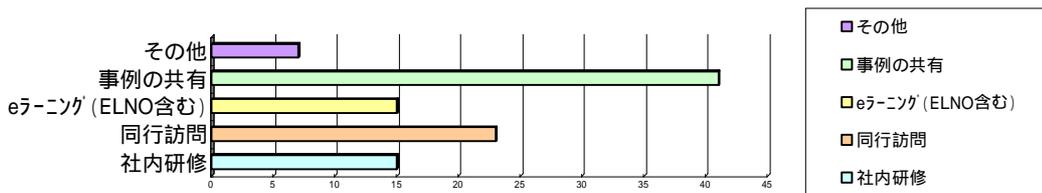


転入者は1から3のフェーズで似たような数値だが、全体的には1から3へ進むにつれて大きく回答数が増えた。これは営業経験が増えるにつれて顧客情報の収集やニーズ・問題点の把握という案件形成のためのスキルが充足されるからだと考えられる。

【質問5】あなたが更に営業力を強化するためには、どのような取組みが必要だと思われますか？(複数回答可)

	1	2	3	4	5
	社内研修	同行訪問	eラーニング (ELNO含む)	事例の共有	その他
人数	15	23	15	41	7
割合	25.9%	39.7%	25.9%	70.7%	12.1%

割合は対母数(58人)

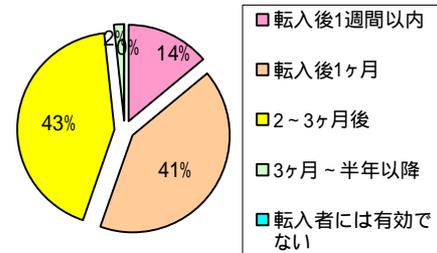


最も多かったのが「事例の共有」で次が「同行訪問」で、集合研修やeラーニングに対する要望はそれほど多くなかった。

【質問7】当営業力強化に向けたELNO問題を転入者に実施するとすれば、転入後いつの時期が良いと思われますか？

	1	2	3	4	5
	転入後1週間以内	転入後1ヶ月	2~3ヶ月後	3ヶ月~半年以降	転入者には有効でない
人数	8	24	25	1	0

	(少しお客様対応しながら)		(ある程度お客様対応した後)	
転入者	(2)	(6)	(5)	(0)



「有効ではない」という意見はなく、「入社1ヵ月後」と「2~3ヵ月後」という意見が多かった。今回の問題は基本的な知識を修得することが目的であったが、営業の実際の場面を経験して学習することが効果的であるという考え方をもち社員が圧倒的に多かった。その適当な開始時期が1ヵ月後か3ヵ月後かという観点で回答がわかれたようである。

4.4.3 コンピテンシーによる比較

先述のように、自社版 eラーニング実施し、一次評価を行なうと同時に、作成したコンピテンシーリストを使ってハイパーフォーマー（3名）と転入者（3名）に自己分析させ比較を行なった。その結果を掲載する。

		全体平均	HP平均	転入者平均	フェーズ毎HP平均	フェーズ毎転入者平均	
		HP:ハイパーフォーマーの略。					
情報収集 / あいさつ	1	自社の会社概要や事業内容を理解している。	3.33	3.67	3	3.35	3.08
	2	人材育成に関する基本的な理論やキーワードを理解している。	3	3.33	2.67		
	3	自社の主力商品・サービスに関する知識を持っている。	3.67	4	3.33		
	4	自社のPRにつながる実績や事例を紹介できる。	3.67	4	3.33		
	5	事業計画達成に向けて、必達期首に設定したグループ目標および個人目標を理解し、自分のアクションプランを策定している。	3.67	3.33	4		
	6	新規企業・新規窓口に対する開拓意欲を持ち、ターゲットユーザに迅速にアプローチしている。	3.5	3.67	3.33		
	7	どのお客様にどんな情報を収集してどんな提案につなげていくか、自分の営業戦略を作成している。	3.5	4	3		
	8	困難度の高い仕事に対しても、臆することなく積極的に挑戦する姿勢を保持している。	3.67	3.67	3.67		
	9	顧客情報（業界動向や技術的動向）について情報を収集している。	3.17	3.33	3		
	10	顧客情報（業界動向や技術的動向）について収集した情報を踏まえた仮説形成を行っている。	3.33	3.67	3		
	11	形成した仮説からターゲットユーザを選定している。	2.83	3.33	2.33		
	12	お客様との信頼関係を構築するために、お客様個人（&組織）の性格や嗜好を把握している。	3.17	3.33	3		
	13	お客様との信頼関係を構築するために、適切なコミュニケーションを取っている。	3.83	4	3.67		
	14	状況に応じて、セールスチャンス開拓のために上司を巻き込んだ組織的な営業活動を行っている。	2.5	3.33	1.67		
	15	お客様のお客様は誰か、お客様の競合はどこか、などお客様のステークホルダに関する情報収集をしている。	3.17	3.67	2.67		
	16	ビジネスマナーの重要性を理解し、お客様に配慮した対応を実施している。	3.67	3.67	3.67		
ヒアリング	17	収集できた情報から過不足を確認し、具体的な提案につなげるためのヒアリング項目を検討している。	3.5	4	3	3.83	2.96
	18	拡大型と限定型の質問を使い分けてヒアリングを進めることができる。	3.33	4	2.67		
	19	結論を急がず、お客様の状況を理解したり、背景、目的などのニーズを深掘りする質問をしている。	3.33	4	2.67		
	20	押し売りではなく、お客様の話に耳を傾け、ニーズを聞き取っている。	3.5	3.67	3.33		
	21	お客様の話を要約し、理解に相違がないか確認をとっている。	4	4	4		
	22	該当案件のスケジュール、予算を確認している。	3.67	4	3.33		
	23	起案を行うお客様部署だけではなく、現場の声を収集している。	2.5	3.33	1.67		
	24	該当案件の意思決定プロセスと意思決定権者（キーマン）を把握している。	3.33	3.67	3		

企画 / 仮説 立案・検証	25	業界関連情報やヒアリング結果を整理・分析し、お客様の課題を抽出している。	3.33	3.67	3	3.84	2.93
	26	ヒアリングの情報の整理をして、次回、お客様へ提示する企画体系(どこまでの範囲を企画するか)を考えている。	3.5	4	3		
	27	プロジェクトの内容を理解し、実施に向けて必要な社内外のステークホルダへ働きかけている。	3.33	4	2.67		
	28	顧客の課題を明らかにし、対応策を構築している。	3.5	4	3		
	29	お客様の経営課題が何かを把握し、これを解決するための最適な手段(集合研修、E-ラーニング他)の組み合わせによる最適なソリューションを企画・立案している。	3	3.67	2.33		
	30	お客様要望だけでなく、お客様の課題が解決できるプランを企画・立案している。	3.5	3.67	3.33		
	31	プロジェクトの効果的な効果測定の方法を企画している。	3	3.67	2.33		
	32	プロジェクトを協業する最適な協力会社について、選定できる。	3.33	4	2.67		
	33	企画の趣旨・目的を的確にお客様にお伝えできる企画書を作成できる。	3.17	4	2.33		
	34	検討した仮説について、お客様へ検証しながら新たな情報を収集している。	3.5	4	3		
	35	お客様側の効果を明確に記述した企画書を作成している。	3	3.67	2.33		
	36	必要に応じ、お客様との課題解決に向けた対策イメージ合わせを行っている。	3.67	4	3.33		
	37	パートナー会社と協業し、企画作成を進めることができる。	3.5	4	3		
	38	適正な直材率、利益率により見積書を作成している。	3.83	3.67	4		
39	適宜パートナー会社へ価格交渉を実施している。	3.67	3.67	3.67			
提案	40	最初に面談の目的をお客様と共有化している。	3.83	4	3.67	3.76	3.1
	41	企画の特長・お客様の利点をわかりやすく説明している。	3.33	4	2.67		
	42	見積書の説明に際し、根拠や妥当性を明確に説明している。	3.17	3.33	3		
	43	お客様の反応をよく見て、適宜、同意のチェックを実施している。	3.67	4	3.33		
	44	お客様からの値引き要請にも毅然と対応している。	3.5	3.67	3.33		
	45	プレゼン時に発生したお客様要望を整理し、再提案している。	3.5	3.67	3.33		
	46	お客様の役職・立場に合わせた提案を実施している。	3	3.67	2.33		
クロージング	47	商談をふりかえりお客様と合意形成ができる。	3.33	3.67	3	3.6	2.87
	48	お客様に実施を依頼したい内容と自分が実施を約束する内容を提案できる。	3.83	4	3.67		
	49	契約にあたっての阻害要因を的確に把握し、対策を講じることができる。	3	3.33	2.67		
	50	契約にあたってのお客様との条件の相違がないように進めている。	3.67	3.67	3.67		
	51	必要に応じて、トップセールスの機会を設定し、組織的なクロージングを実施している。	2.33	3.33	1.33		

開発 / 実施準備	52	開発 / 実施準備にあたり、社内外のリソースを確認し、効率的に手配を進めることができる。	3.5	3.67	3.33	3.8	3.27
	53	パートナー会社と開発 / 実施準備について打合せを行ない、作業内容の確認やスケジュールの作成ができる。	3.67	3.67	3.67		
	54	パートナー会社と、機密保持契約および個人情報保護契約等、適切な契約を締結している。	3.83	4	3.67		
	55	研修実施のための必要な準備(教室手配・講師アテンド・名札・各種オペレーション等)を適切に実施している。	3.83	4	3.67		
	56	個人情報保護法やCSR憲章など社内外の法律・制度の概要を把握し、必要に応じて関係部署と相談しながら様々なリスクを回避している。	3.33	4	2.67		
	57	ターゲット層のレベルに合わせ、差別的表現のないCSRに配慮したコンテンツを作成している。	2.67	3.33	2		
	58	施策の目標達成度を確実に測るため、必要なテストやアンケートなどのツールを準備している。	3.67	4	3.33		
	59	作成物の品質に関して、不備がないか、必要な要件を満たしているかをチェックし、問題があった場合は改善・修正を行う等、品質の管理を行っている。	3.33	3.67	3		
	60	テキストやツールの配布方法・使用方法を確認している。	3.5	3.67	3.33		
	61	作成したスケジュールを基に納期を遵守している。	4	4	4		
実施	62	必要に応じて研修に立会い、実施状況を確認し、研修運営を効果的かつ着実に実行している。	4	4	4	3.89	3.78
	63	必要に応じて研修に立会い、企画とのギャップがないか、改善すべき点はないかをチェックしている。	3.83	4	3.67		
	64	必要に応じて研修に立会い、事務局として運営にあたっている。	3.67	3.67	3.67		
評価 / 報告	65	必要に応じて実施状況をお客様、社内(上司、他のメンバ、関連部署、幹部)に随時報告している。	3.5	4	3	4	3.25
	66	実施結果や効果測定結果に基づき、今回設定した課題が解決できたかの検証を行い、次回に向けた新たな課題を設定している。	3.5	4	3		
	67	終了後もお客様(キーマン)との連絡を密に行い、お客様との間に信頼関係を構築し、次回の受注に繋げるための取組みを行っている。	3.83	4	3.67		
	68	お客様に疑問点やわからない点があった場合には、適切な対応を行い、お客様の疑問等を解決している。	3.67	4	3.33		
請求	69	「契約プロセスチェックシート」等に基づき、信用調査・見積書の発行・契約の締結・業務完了報告・支払い請求処理までの一連の事務処理を実施している。	3.17	3.67	2.67	3.67	2.67
クレーム処理	70	リスクの予測を行ない、トラブル発生防止に努めている。	3.67	4	3.33	4	3.5
	71	トラブルがあった場合は、早期に報告・連絡・相談し、解決に向けたアクションを打っている。	3.83	4	3.67		
	72	トラブル再発防止のため、トラブル発生の原因と今後の対策を関係者で共有している。	3.5	4	3		
	73	お客様へは誠意を持って対応している。	4	4	4		

フェーズごとに比較してみると表1の通りで社内手続きの習熟が要求される「請求」処理を除くと、「ヒアリング」と「企画立案・仮説検証」フェーズで較差が大きかった。

	情報収集/挨拶	ヒアリング	企画/仮説立案・検証	提案	クロージング	開発/実施準備	実施	評価/報告	請求	クレーム処理
フェーズ毎HP平均	3.35	3.83	3.84	3.76	3.60	3.80	3.89	4.00	3.67	4.00
フェーズ毎転入者平均	3.08	2.96	2.93	3.10	2.87	3.27	3.78	3.25	2.67	3.50
GAP	0.27	0.87	0.91	0.66	0.73	0.53	0.11	0.75	1.00	0.50
GAP順	9	3	2	6	5	7	10	4	1	8

表4-2 ソリューションステップにおける結果比較

転入者が弱点としている「ヒアリング」「企画立案・仮説検証」などのコンピテンシー項目の補強を中心に、24問のドリル式のeラーニングを追加作成した。追加作成したドリ

ル式eラーニングにより、自社のコンピテンシーリストのカバーを下表の通り上げることができた。

フェーズ	No.	項目	初回作成 問題番号	追加作成 問題番号
情報収集 / あいさつ	2	人材育成に関する基本的な理論やキーワードを理解している。	6	21・22
	3	自社の主力商品・サービスに関する知識を持っている。		23
	4	自社のPRにつながる実績や事例を紹介できる。	13	
	7	どのお客様にどんな情報を収集してどんな提案につなげていくか、自分の営業戦略を作成している。		1
	9	顧客情報(業界動向や技術的動向)について情報を収集している。	3	
	10	顧客情報(業界動向や技術的動向)について収集した情報を踏まえた仮説形成を行っている。	1	
	11	形成した仮説からターゲットユーザを選定している。	4	
	13	お客様との信頼関係を構築するために、適切なコミュニケーションを取っている。		3
	16	ビジネスマナーの重要性を理解し、お客様に配慮した対応を実施している。		2
ヒアリング	17	収集できた情報から過不足を確認し、具体的な提案につなげるためのヒアリング項目を検討している。	8	9
	18	拡大型と限定型の質問を使い分けてヒアリングを進めることができる。	5	8
	19	結論を急がず、お客様の状況を理解したり、背景、目的などのニーズを深堀する質問をしている。	7	6
	20	押し売りではなく、お客様の話に耳を傾け、ニーズを聞き取っている。	2	
	21	お客様の話を要約し、理解に相違がないか確認をとっている。		7
	22	該当案件のスケジュール、予算を確認している。		4
	23	起案を行うお客様部署だけでなく、現場の声を収集している。		5
	24	該当案件の意思決定プロセスと意思決定権者(キーマン)を把握している。		4
企画/仮説 立案・検証	26	ヒアリングの情報の整理をして、次回、お客様へ提示する企画体系(どこまでの範囲を企画するか)を考えている。	10	
	29	お客様の経営課題が何かを把握し、これを解決するための最適な手段(集合研修、E-ラーニング他)の組み合わせによる最適なソリューションを企画・立案している。		24
	30	お客様要望だけでなく、お客様の課題が解決できるプランを企画・立案している。	9	
	31	プロジェクトの効果的な効果測定の方法を企画している。	16	
	32	プロジェクトを協業する最適な協力会社について、選定できる。		11
	33	企画の趣旨・目的を的確にお客様にお伝えできる企画書を作成できる。	14	
	34	検討した仮説について、お客様へ検証しながら新たな情報を収集している。		10
	37	パートナー会社と協業し、企画作成を進めることができる。		12

提案	40	最初に面談の目的をお客様と共有化している。		15
	41	企画の特長・お客様の利点をわかりやすく説明している。	15	
	42	見積書の説明に際し、根拠や妥当性を明確に説明している。	11・12	
	43	お客様の反応をよく見て、適宜、同意のチェックを実施している。		14
	44	お客様からの値引き要請にも毅然と対応している。	18	
	45	プレゼン時に発生したお客様要望を整理し、再提案している。	17	
	46	お客様の役職・立場に合わせた提案を実施している。		13・16
クロージング	49	契約にあたっての阻害要因を的確に把握し、対策を講じることができる。	19	
開発/ 実施準備	53	パートナー会社と開発/実施準備について打合せを行ない、作業内容の確認やスケジュールの作成ができる。		17
評価/ 報告	65	必要に応じて実施状況をお客様、社内(上司、他のメンバ、関連部署、幹部)に随時報告している。		18
請求	69	「契約プロセスチェックシート」等に基づき、信用調査・見積書の発行・契約の締結・業務完了報告・支払い請求処理までの一連の事務処理を実施している。		19・20
クレーム 処理	73	お客様へは誠意を持って対応している。	20	

表 4-3 追加作成問題とコンピテンシーリストの対応

現状ではコンピテンシーリスト数 73 に対して、37 項目をカバーしたことになるが、今後、さらに内容を検討し、問題作成が可能なコンピテンシーについては充足化を進めたいと考えている。

ドリル式 e ラーニングは、社内の営業事情に合わせて構成したソリューションプロセスとコンピテンシーから問題作成し、かつ営業熟練者からのメッセージを解説に盛り込むという、自社の営業活動の場面で実務に直結する内容としたため、

営業初級者が自社のソリューション営業のあり方と各ソリューションステップで取り組むべき事項について理解できる。

上司および OJT 指導者が営業のプロセスに合わせて営業初級者を指導する上でのガイドラインとして機能できる。などの効果があった。

しかしながら、「3. 実務支援型の e ラーニング実施事例」のケースと同様、いかに実務対応的な内容で構成しても、「学習者に対して知識を与える」というスタンスだけでは、ワークプレイスラーニングの考え方である、「リアルタイム(ジャスト・イン・タイム)で新たな能力の開発が可能な学習環境を e ラーニングなどのツールを活用してデザインする」

という状態を実現することができない。このドリル式eラーニングに加えて、学習者が、自分が仕事に行き詰ったときに自己解決を促進できるサポートシステムが必要であった。

4.4.4 社内実務FAQシステム「何でも質問箱」の企画

前述の通り、ドリル式eラーニングは一定の成果をあげることができたが、ドリル式eラーニングではどうしても受け身的な学習となってしまう、職場で仕事をしながら必要な情報を入手でき、ある仕事のアドバイスを得たいときも示唆を示してくれる人にアクセスできるような、学習者が主体的に自らが欲するノウハウを獲得できるような環境を提供するには至らなかった。

そこで、学習者が仕事に行き詰ったときに自己解決を促進できるサポートシステムを補完する目的で、自社版LMSの掲示板と検索機能を活用した社内実務のFAQ(Frequently Asked Questions)システムとして「なんでも質問箱」を企画した。画面イメージは次ページ以降に掲載するが、手順としては下記のように充実化させていく予定である。

営業初級者が仕事で行き詰まるポイントは似通った事項であることが多いため、OJT指導者やコンサルティング部メンバーは、自分が受けた質問に対する回答を掲示板に書き込んでいく。

学習者は自分が知りたいことを書き込みの中から検索し、欲しい情報を得る。

学習者は欲しい情報がなかったときは、質問として新たに掲示板に書き込む。

回答情報を持っている社内のメンバーは回答を掲示板に書き込む。

学習者は「誰が情報を持っているのかわからない」とか「情報を持っている人の手が空くのを待つ」という状況から開放され、タイムリーに欲しい情報を得ることができるようになる。

通常、回答者役であるOJTリーダーやコンサルティング部メンバーは「同じことを何回も聞かれる」状況から開放され、組織としてもあちこちで同じ指導が繰り返されるという非効率な状態を脱することができる。また、いままで共有すべき通達事項や営業情報などもメールでの発信が主体であったが、この機能を使うと繰り返し活用してもらうことができ、情報としての付加価値が向上する。

結果、職場の生産性の向上が期待できる。

「なんでも質問箱」の画面イメージ

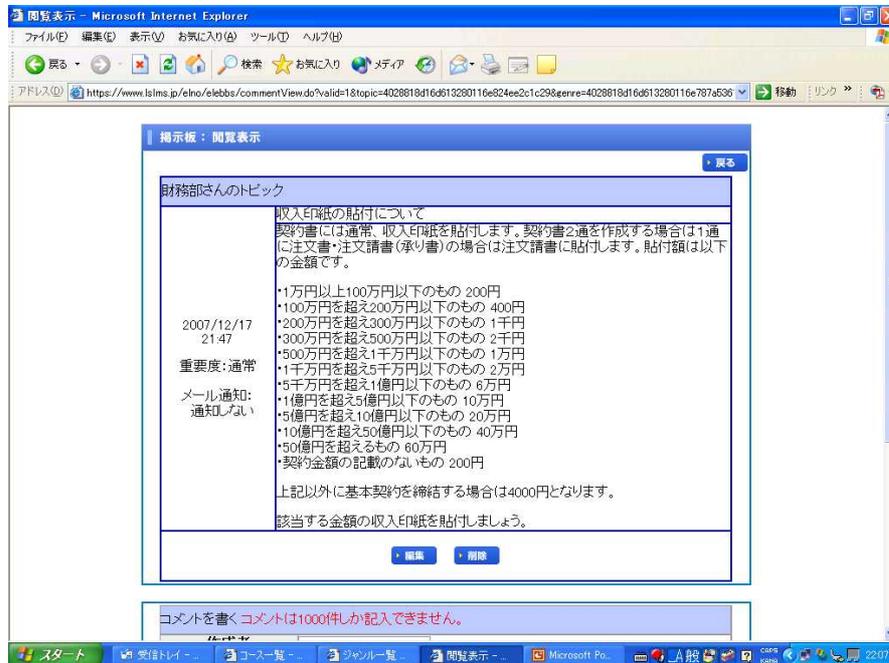
1) 掲示板の画面から「なんでも質問箱」を選ぶ。



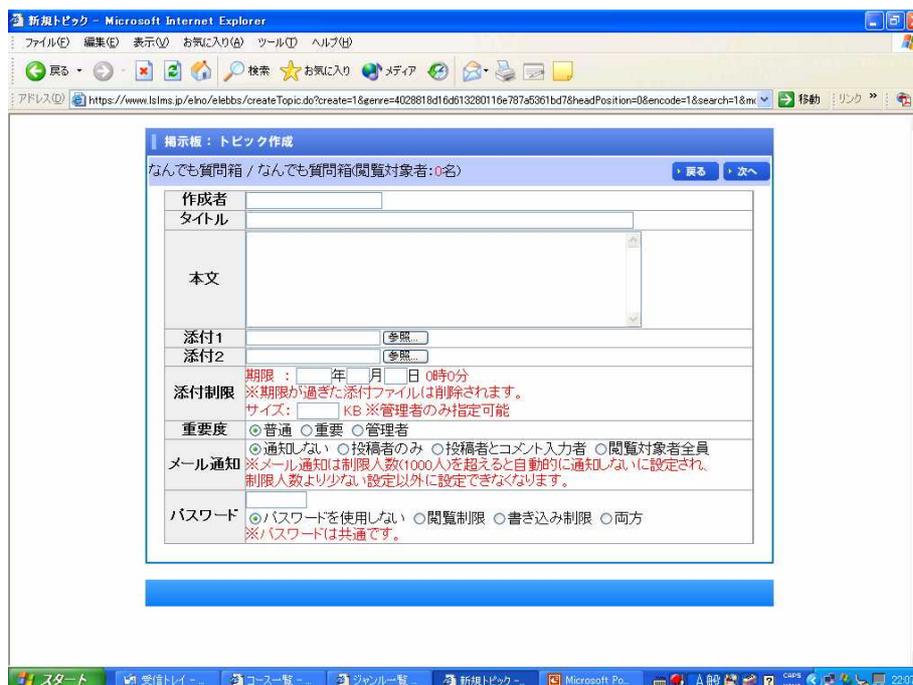
2) 自分が知りたい質問事項について、今までの書き込みの中から「タイトル」もしくは「本文」からキーワードで検索できる。



3) 契約書にいくらの収入印紙を貼付したら良いかわからなかったので、調べた画面イメージ。



4) 過去のデータに自分が欲しい情報がなければ、下の画面から質問することができる。回答情報を持っているメンバーは返答する。参考資料を添付することもできる。



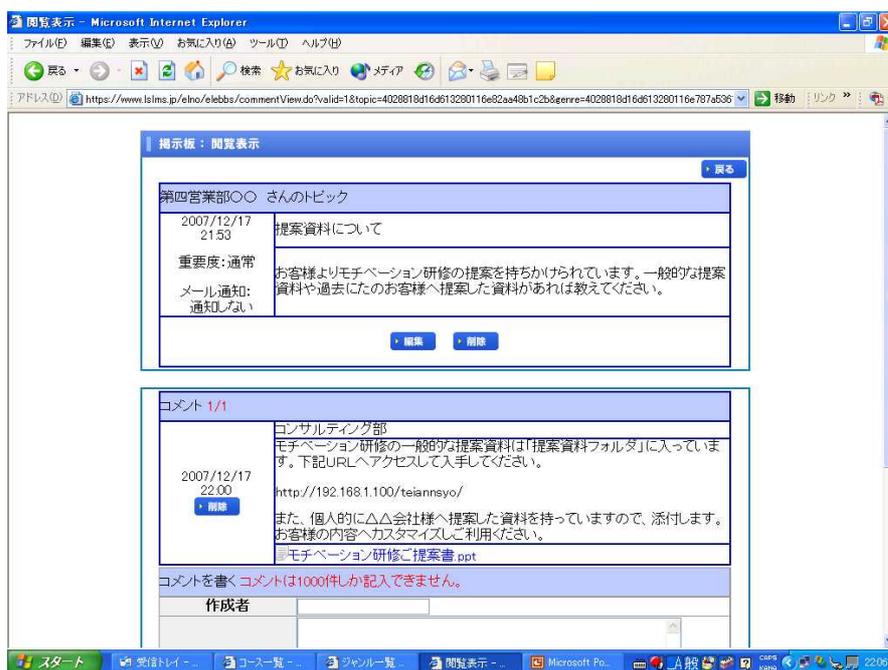
5) 質問 - 回答のイメージ画面。

質問者 = 営業担当者

お客さまから「モチベーション研修」の引き合いがあり、初回提案用のタキ台となる資料を求めた。

回答者：コンサルティング部メンバー

提案資料の所在を教えるとともに、手もとにある提案書のサンプルを添付した。



5 . 研究結果のまとめ

5.1 今回の研究の成果と限界

「営業力強化に向けたワークプレイスラーニングのデザイン」を研究テーマとして、OJTとOff-JTを主体とした今までの企業内教育の効果と限界を省察し、ワークプレイスラーニングを実現させるためには、学習者を「教え込む」「知識漬けにする」というスタンスではなく、学習者が自発的に能力開発の取り組める学習環境をデザインするという考え方が重要であることから、営業力強化のために適切な学習環境を検討した。学習環境をデザインする際に重要なことは、「学び手の視点に立ち、学習を成立させる場を、意識的に一貫した考えによってデザインしていくこと」である。

そのアプローチ方法として、今回は自社の営業力強化の指標としてコンピテンシーを整備して、コンピテンシーリストを充足させるための学習環境のあり方を検討した。最初は、このコンピテンシーリストを自組織のマネージャと社員に公開し、OJT指導者はOJTを実施する際の指標として活用することで指導内容のバラツキを抑え、学習者は自己の強化ポイントを理解することで自己啓発目標を設定するときの指針とする、等を目標としたが、コンピテンシーリストの具体的な使い方が不明確だったことから、コンピテンシーリストを与えるだけでは活用は進まなかった。そこで、「4.3 自組織におけるワークプレイスラーニングのデザイン案」で記述したように、「空間」「ツール」「活動」「コミュニティ」の4つの要素から全体デザインを考え、いくつかの試行を行なった。その結果、コンピテンシー全体を次ページ以降の表 5.1 のようにカバーできたと考えられる。旧来のOJTとOff-JTだけではカバーできなかった項目も、新たな施策を組み合わせることでカバーする事が可能になっている。また、表を見るとわかるように、コンピテンシーの各項目を営業の現場で実践させようと考えたと、単独の手段で実現できることはほとんどなく、いくつかの手段の組み合わせで実現されるものと考えられる。この点からも、決まった型や方法論に固執せずに、その場その場で適宜活用できる手段によって「業績を上げる」「問題を解決する」ワークプレイスラーニングの考え方が今後は必要になってくると考える。

フェーズ	No.	項目	OJT	Off-JT	空間	ツール		活動	コミュニティ	
						ドリル式 eラーニング	資料Box		なんでも 質問箱	ワーキング グループ 活動
情報収集 / あいさつ	1	自社の会社概要や事業内容を理解している。								
	2	人材育成に関する基本的な理論やキーワードを理解している。								
	3	自社の主力商品・サービスに関する知識を持っている。								
	4	自社のPRにつながる実績や事例を紹介できる。								
	5	事業計画達成に向けて、必達期首に設定したグループ目標および個人目標を理解し、自分のアクションプランを策定している。								
	6	新規企業・新規窓口に対する開拓意欲を持ち、ターゲットユーザに迅速にアプローチしている。								
	7	どのお客様にどんな情報を収集してどんな提案につなげていくか、自分の営業戦略を作成している。								
	8	困難度の高い仕事に対しても、臆することなく積極的に挑戦する姿勢を保持している。								
	9	顧客情報(業界動向や技術的動向)について情報を収集している。								
	10	顧客情報(業界動向や技術的動向)について収集した情報を踏まえた仮説形成を行っている。								
	11	形成した仮説からターゲットユーザを選定している。								
	12	お客様との信頼関係を構築するために、お客様個人(&組織)の性格や嗜好を把握している。								
	13	お客様との信頼関係を構築するために、適切なコミュニケーションを取っている。								
	14	状況に応じて、セールスチャンス開拓のために上司を巻き込んだ組織的な営業活動を行っている。								
	15	お客様のお客様は誰か、お客様の競合はどこか、などお客様のステークホルダに関する情報収集をしている。								
	16	ビジネスマナーの重要性を理解し、お客様に配慮した対応を実施している。								
ヒアリング	17	収集できた情報から過不足を確認し、具体的な提案につなげるためのヒアリング項目を検討している。								
	18	拡大型と限定型の質問を使い分けてヒアリングを進めることができる。								
	19	結論を急がず、お客様の状況を理解したり、背景、目的などのニーズを深掘りする質問をしている。								
	20	押し売りではなく、お客様の話に耳を傾け、ニーズを聞き取っている。								
	21	お客様の話を要約し、理解に相違がないか確認をとっている。								
	22	該当案件のスケジュール、予算を確認している。								
	23	起案を行うお客様部署だけではなく、現場の声を収集している。								
	24	該当案件の意思決定プロセスと意思決定権者(キーマン)を把握している。								

表 5-1 コンピテンシーと各施策の対応

(次ページへ続く)

フェーズ	No.	項目	OJT	Off-JT	空間	ツール		活動	コミュニティ	
						ドリル式 eラーニング	資料Box		なんでも 質問箱	ワーキング グループ 活動
企画 / 仮説 立案・検証	25	業界関連情報やヒアリング結果を整理・分析し、お客様の課題を抽出している。								
	26	ヒアリングの情報の整理をして、次回、お客様へ提示する企画体系(どこまでの範囲を企画するか)を考えている。								
	27	プロジェクトの内容を理解し、実施に向けて必要な社内外のステークホルダへ働きかけている。								
	28	顧客の課題を明らかにし、対応策を構築している。								
	29	お客様の経営課題が何かを把握し、これを解決するための最適な手段(集合研修、e-ラーニング他)の組み合わせによる最適なソリューションを企画・立案している。								
	30	お客様要望だけでなく、お客様の課題が解決できるプランを企画・立案している。								
	31	プロジェクトの効果的な効果測定の方法を企画している。								
	32	プロジェクトを協業する最適な協力会社について、選定できる。								
	33	企画の趣旨・目的を的確にお客様にお伝えできる企画書を作成できる。								
	34	検討した仮説について、お客様へ検証しながら新たな情報を収集している。								
	35	お客様側の効果を明確に記述した企画書を作成している。								
	36	必要に応じ、お客様との課題解決に向けた対策のイメージ合わせを行っている。								
	37	パートナー会社と協業し、企画作成を進めることができる。								
38	適正な直材率、利益率により見積書を作成している。									
39	適宜パートナー会社へ価格交渉を実施している。									
提案	40	最初に面談の目的をお客様と共有化している。								
	41	企画の特長・お客様の利点をわかりやすく説明している。								
	42	見積書の説明に際し、根拠や妥当性を明確に説明している。								
	43	お客様の反応をよく見て、適宜、同意のチェックを実施している。								
	44	お客様からの値引き要請にも毅然と対応している。								
	45	プレゼン時に発生したお客様要望を整理し、再提案している。								
	46	お客様の役職・立場に合わせた提案を実施している。								
クロージング	47	商談をふりかえりお客様と合意形成ができる。								
	48	お客様に実施を依頼したい内容と自分が実施を約束する内容を提案できる。								
	49	契約にあたっての阻害要因を的確に把握し、対策を講じることができる。								
	50	契約にあたってのお客様との条件の相違がないように進めている。								
	51	必要に応じて、トップセールスの機会を設定し、組織的なクロージングを実施している。								

表 5-4 コンピテンシーと各施策の対応(続き)

(次ページへ続く)

フェーズ	No.	項目	OJT	Off-JT	空間	ツール		活動	コミュニティ	
						ドリル式 eラーニング	資料Box		なんでも 質問箱	ワーキング グループ 活動
開発 / 実施準備	52	開発/実施準備にあたり、社内外のリソースを確認し、効率的に手配を進めることができる。								
	53	パートナー会社と開発/実施準備について打合せを行い、作業内容の確認やスケジュールの作成ができる。								
	54	パートナー会社と、機密保持契約および個人情報保護契約等、適切な契約を締結している。								
	55	研修実施のための必要な準備(教室手配・講師アテンド・名札・各種オペレーション等)を適切に実施している。								
	56	個人情報保護法やCSR憲章など社内外の法律・制度の概要を把握し、必要に応じて関係部署と相談しながら様々なリスクを回避している。								
	57	ターゲット層のレベルに合わせ、差別的表現のないCSRに配慮したコンテンツを作成している。								
	58	施策の目標達成度を確実に測るため、必要なテストやアンケートなどのツールを準備している。								
	59	作成物の品質に関して、不備がないか、必要な要件を満たしているかをチェックし、問題があった場合は改善・修正を行う等、品質の管理を行っている。								
	60	テキストやツールの配布方法・使用方法を確認している。								
	61	作成したスケジュールを基に納期を遵守している。								
実施	62	必要に応じて研修に立会い、実施状況を確認し、研修運営を効果的かつ着実に実行している。								
	63	必要に応じて研修に立会い、企画とのギャップがないか、改善すべき点はないかをチェックしている。								
	64	必要に応じて研修に立会い、事務局として運営にあっている。								
評価 / 報告	65	必要に応じて実施状況をお客様、社内(上司、他のメンバ、関連部署、幹部)に随時報告している。								
	66	実施結果や効果測定結果に基づき、今回設定した課題が解決できたかの検証を行い、次回に向けた新たな課題を設定している。								
	67	終了後もお客様(キーマン)との連絡を密に行い、お客様との間に信頼関係を構築し、次回の受注に繋げるための取組みを行っている。								
	68	お客様に疑問点やわからない点があった場合には、適切な対応を行い、お客様の疑問等を解決している。								
請求	69	「契約プロセスチェックシート」等に基づき、信用調査・見積書の発行・契約の締結・業務完了報告・支払い請求処理までの一連の事務処理を実施している。								
クレーム 処理	70	リスクの予測を行い、トラブル発生防止に努めている。								
	71	トラブルがあった場合は、早期に報告・連絡・相談し、解決に向けたアクションを打っている。								
	72	トラブル再発防止のため、トラブル発生の原因と今後の対策を関係者で共有している。								
	73	お客様へは誠意を持って対応している。								

表 5-4 コンピテンシーと各施策の対応(続き)

次に、蔣麗華（2003）が述べた「ワークプレイスラーニングを起こす3つのポイント」により省察する。3つのポイントとは次のものである。

必要な知識をひと口サイズにして供給する。

チームで知識を動かすためのワーク・ルールを定義し、公式化する。

生み出したい顧客価値に基づいて知識を体系化し、顧客価値を生み出せるように提供する。

については、「ドリル式eラーニング」は効果を発揮してくれる。今後もマーケットの変化や新商品・新サービスのリリースに伴い、適宜問題を拡充し、社員育成に役立てていきたい。

については、ワーキング・グループの運営が社内の実践コミュニティ的な位置づけになりつつある。しかしながら、「ワーク・ルール」の設定には至っていない。社員がコンピテンシーを充足していくため、ソリューション営業を実践していくための鍵となる活動を見極めて、ルール化を検討する必要がある。

については、「知識を体系化」することは難しいが、「なんでも質問箱」は検索機能があるため、収納する知識をカテゴリ化していくなど、運用ルールをうまく設定することで、必要な情報をコンパクトに供給することが期待できる。

このように、複数の手段を組み合わせることにより、ワークプレイスラーニングの実現を目指してきたが、現状では、「基礎」の知識修得に比べて、「応用力」の養成について具体的な施策が少ない。「4-3 自組織におけるワークプレイスラーニングのデザイン案」で記述したように、本来、今回整備したコンピテンシーリストの全項目を充足するためには下図【5-1】のような段階があり、それぞれの段階で必要とされる知識やスキルを修得していく必要がある。

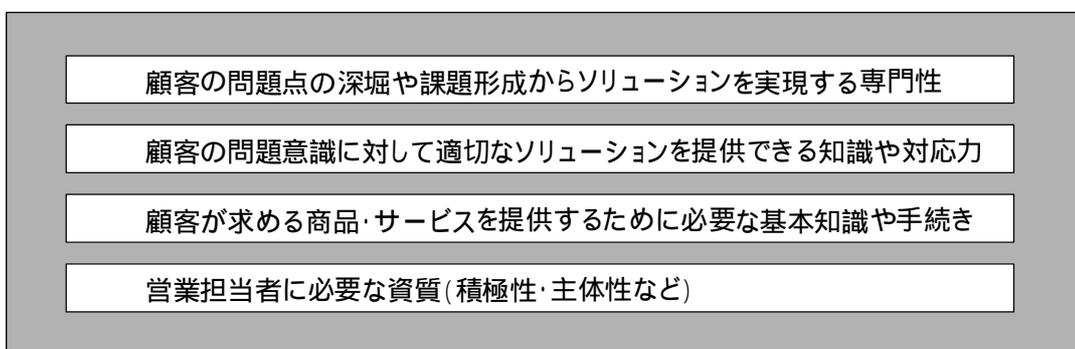


図 5-1 営業担当者のステップアップイメージ

ソリューション営業の実践を目指すのであれば、「顧客のソリューションを実現する専門性やスキル」を修得して発揮できる状態に自社の社員を高めなければならず、その実現を支援する学習環境をデザインしなければならない。そのように考えたときに、既存の育成方法であるOJT・Off-JTと今回検討したeラーニングを含む各種営業支援ツールや社内の環境整備がどのように貢献できるかを省察した。

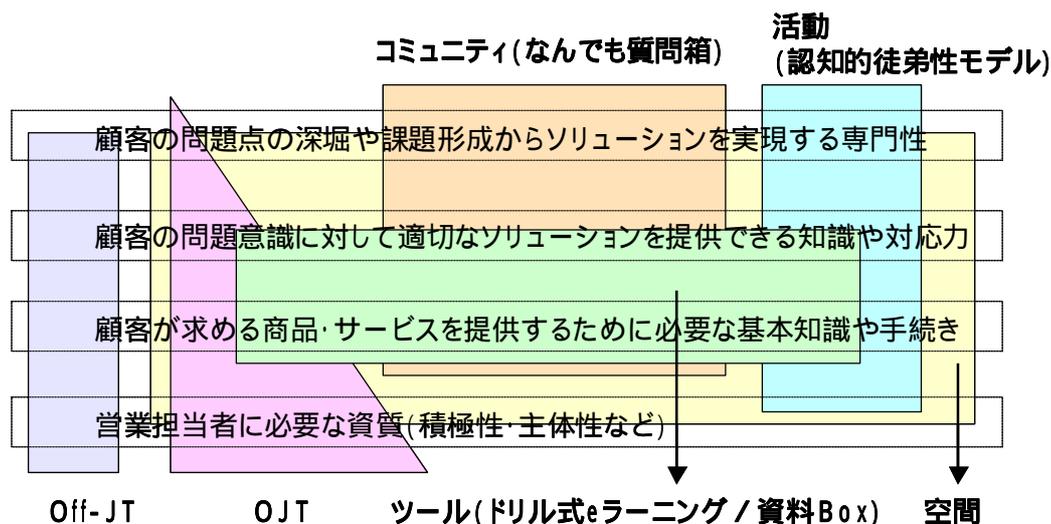


図5-2 営業担当者のステップアップに対する学習環境のイメージ

【図5-2】は、営業担当者のステップアップに対する現状の学習環境の対応状況を示したイメージ図である。まず、営業担当者に必要な資質を強化するためには本人の意識や姿勢に加え、あるべき姿を示し、モチベーションを引き出すようなOJTによるリードが必要だと考えられる。OJTを上位ステップになるほど先細りのイメージにしているのは、OJT指導者側が指導できる範囲の限界を表している。次のステップの営業活動に必要な基本知識や手続きの修得には、ドリル式eラーニングや資料Box(ツール)の活用で効率化を図ることができる。これらの手段は内容を工夫すれば、ステップ3の顧客対応時に必要な知識や対応力の修得にも活用できるが、顧客(マーケット)は絶えず変化するのでその時々で必要な情報は変わってくるため、なんでも質問箱でやろうとしているような、学習者が欲しい情報を必要なときに入手できるようなサポートシステムが必要となる。

「ドリル式eラーニング」「資料Box」「なんでも質問箱」のような問題解決支援システムを充実化させることで、学習者が抱える仕事上の問題に対して、指導者のスキルに左右されることなく、実務に直結した内容を、仕事を離れることなく、学習者が欲しいとき

に、入手できる環境の実現に近づける事ができると考えられる。

現状の問題点は、【図5-2】に示したように、「顧客の問題点の深堀や課題形成からソリューションを実現する専門性」をカバーするために必要な「活動」と「コミュニティ」の領域の学習環境の部分の対応が弱いことである。ソリューションの事例の理解促進やノウハウの修得のために、社内に作った「戦術策定ワーキンググループ」への参画や社内外の専門家とアクセスできる「実践コミュニティ」の形成を支援するシステムの構築を検討しているが、現状では実際のソリューション営業の場面での経験に基づく学習に頼っている状態である。

5-2 今後の課題について

「5-1 今回の研究の成果と限界」で記述した、ソリューション営業の上位レベル、いわば営業熟達者を輩出するための学習環境はどのようにデザインすれば良いのか。初期の段階では、営業担当者としての心構えや基本的な動作などを指導される。次に営業活動を実践していく上で必要な営業の基本知識や社内の基本ルールを理解する。ここまでは営業担当者が共通して必要な知識・スキルである。さらに顧客対応をしていく上で、対応上必要な知識やスキルを修得しなければならない。この段階では顧客やマーケットの動向は変化していくので、こちらが事前に用意した情報や対応方法を適用できず、本来であればその場で適宜適切な情報が必要となる。そして、最上位の顧客のソリューションを実現しなければならない段階では、もはや答えをどこかから探すということではなく、さまざまな情報から答えを形成する、という営みが必要となる

上位レベルの学習環境のデザインを検討するにあたり、教育理論を再考した。代表的な教育理論の立場として、行動主義・認知主義・構成主義があるが、久保田(2000)は行動主義と認知主義を「客観主義の理論」として、客観主義では学習者を知識のない受け身の存在であると見なして、教育理論が組み立てられており、教える側が知識を分析・構造化することによって、効率的に知識を伝達する方法を開発し、学習効果を高めることができるとし、一方、「構成主義の理論」では、学習者を積極的に環境に働きかけ、既存の知識を駆使して新しい知識を主体的に構築していく存在であると見なし、このような学習者が主体的に世界と関わることを支援する環境を整えることに重点が置かれる、と述べている。

この観点からいえば、今回の取り組みの1つであるドリル式eラーニングは、学習ツールとしては客観主義の理論に位置するものであった。コンピテンシーを反映したこととコンテンツに自社の営業担当者に必要とされる知識や情報を盛り込んだことで、実務的であり一定の学習成果をあげることができたが、ドリル式eラーニングは問題を受講者に対して発信するというスタイルなので、学習者が主体的に自らが欲する情報を獲得できるような環境を提供するには至らず、ドリル式eラーニングの弱点を補強する目的で「なんでも質問箱」を企画した。営業担当者がステップアップしていく上で、初期の段階では基本知識や共通して必要となる態度・行動を効率的に修得することが必要だが、より上位の段階に移行するにつれて、与えられた知識を吸収するだけでなく、学習者自らが問題を発見し、解決方法を主体的に求める活動の比重が増してくると考えられる。つまり、下図【5-3】のように、客観主義と構成主義のアプローチを効果的に組み合わせながら学習環境作りを行なう必要があるが、上位の段階になるほど構成主義的なアプローチが効果的であると考えられる。

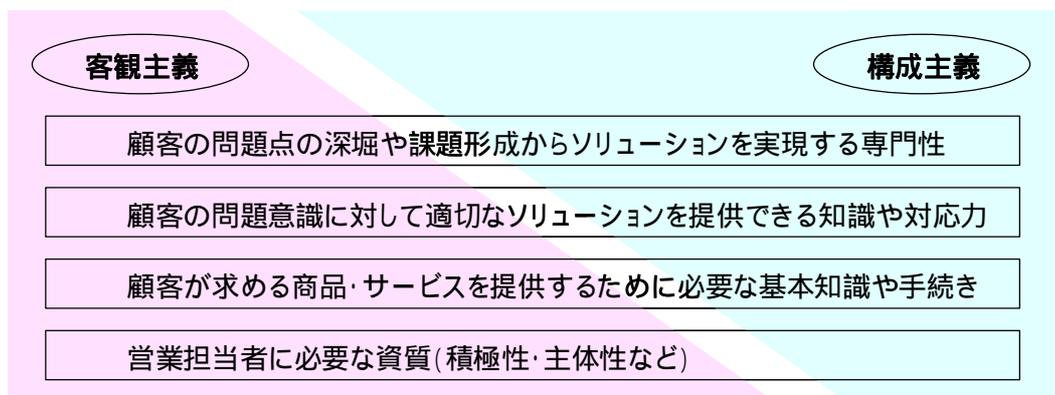


図5-3 営業担当者のステップアップに対する効果的な学習アプローチのイメージ

久保田は、構成主義の学習環境をデザインするためのポイントとして、目標達成のための規則や手順をそのまま当てはめるのではなく、学習者が自立的に学ぶことができ、一緒にいる仲間や教師と意味のあるやりとりができる事を促す学習環境を用意することであり、構成主義の基本的前提を大切にするための共同体を構築していける環境を整えることである、と述べている。構成主義の学習環境をデザインするためのガイドラインについてCunningham, Duffy, & Knuth (1993) が次の8つの項目を挙げている。それぞれの項目について、ワークプレイスラーニングの観点から考察を行なう。

学習活動を実際に解決しなければならない問題としてより大きな枠組の中に埋め込む。

受講目的のはっきりしない学習には参加する気がしないが、これをやれば自分の業績が上がる、あるいは仕事がうまくできるようになるなどの実務上の問題解決につながれば、参画意欲が向上すると考えられる。この点について、ワークプレイスラーニングの場合は、学習は目的ではなく手段であり、「業績を上げる」とか「仕事をうまく進める」ことを前提に着手されるため、学習に対する動機づけよりも、学習活動をいかに円滑に仕事に組み込むか、もしくはより高いレベルでの職務遂行を目指す活動が学習活動そのものにできるような仕組みが必要である。

学習者が問題や課題に主体的に取り組めるように支援をする。

学習者は問題や課題の当事者でなければならないということである。学習者自身が意味のある問題として価値を見出し取り組めるように支援しなければならない。しかしながら、学習者が主体的に取り組める支援を行なうためには、学習者個々の問題、レベル、状況に合わせた環境作りが必要だということである。そのためには、やはり指導者側が学習者に継続して「指導し続ける」とか「知識を与え続ける」という供給するスタンスだけでは限界があり、「場を提供する」とか「情報の取り方を教える」という学習者が主体的に取り組むためのガイドを行なう立場での支援が重要になっていくと考えられる。

本物 (authentic) の問題状況をデザインする。

教科書を暗記して、教師から言われた通りの手順に従って実験するのではなく、問題解決に向けてグループ内で話し合いながら実験をデザインし、検証をしていく過程を大切に活動することである。この点については、業績や効率を求めるあまり、学習や育成に十分な時間をかけることをしないという、二律背反的な状況をどのように解決するかを検討しなければならない。

現実の複雑な社会状況を反映した学習環境と課題をデザインする。

現実の複雑な状況から問題だけを切り離すのではなく、切り離さずに課題に取り込むことで、問題を解決していく方法には多様なアプローチがあることを学習者自身が体験的に学んでいく事ができる。実務上の問題解決を考えるとときに学習者が1つ1つの事象に対する解決策をHow-to式に求めるだけでは、その場しのぎの対応にとどまり、実力が

つかない。松尾(2006)は、社内のデータベースに蓄積されている知識に頼りすぎると自分の頭で解決策を考えることが少なくなるという事象を取り上げ、効率を高め人材を早期育成するために知識共有を進めると経験学習を阻害することもあるという状況について、「知識共有のジレンマ」と呼んでいる。たとえ学習者が主体的に情報を取りにいける環境が整ったとしても、学習者が複数の情報を関連付けたり、過去の経験と組み合わせて活用したりすることから、入手した情報を学習者が自分の中で組み立てて状況の変化に対応していけるような応用力が養われなければならない。そうでなければ、学習者が求める全ての回答が入手できないと問題解決ができないという状況が発生してしまう。あくまで学習環境というものは仕事における問題解決を「支援」するものであって、学習者の代わりに問題解決策を「供給」するものではないと考える。

問題解決に向けて取り組んでいるプロセスを学習者自身が自分のこととしてとらえる環境をデザインする。

学習者は問題そのものや問題を解決するプロセスを自分のものとしてとらえなければならない。教師が事前に目標を設定し、問題を出し、解決するための方法を提示すると、もうそれは「本物の問題」ではなくなってしまう。この点については、問題解決行動が仕事そのものであるという意識を社員にもたせることが重要だと考える。仕事のパフォーマンスが低い社員の特徴として、自分が知らないことはできない、教えてもらっていないからできない、という考え方や態度を示すことがある。付加価値を出すための仕事の取り組み方や意識のもち方を指導し、問題解決のプロセスを学習できる環境をデザインする必要がある。

学習者の学びの過程を支援し、多様なコミュニケーション・モードを活用する環境をデザインする。

教師は相談役やコーチとしての役割を担うことになる。また教材は教わるためのものではなく、学習を進めていくための情報資源である。メディアの活用により表現方法を豊かにすることができる。この点については先述の「実践コミュニティ」の形成や学習者の参画を促進できる支援が必要である。また、メンバーシップの形成や具体的な協働を進めていくためには、インターネットを活用したデジタルなコミュニケーションだけでなく、アナログのコミュニケーションが活性化できる場作りに合わせて取り組む必要がある。さ

らに、実践コミュニティについて、は可能であれば社内だけではなく協業しているパートナー会社などを共通のネットワークに組み込むことができるとさらに発展的な情報交換が期待できる。ノウハウの流出や情報漏洩などのリスクから実現に向けては幾多の阻害要因があるが、社内外のリソースを有効に活用していくことは今後検討していくべき事項である。

多様な視点を評価できる学習環境をデザインする。

構成主義では、知識は社会的相互作用の中で構成されると考えられる。多様な視点で物事をとらえることができれば、これまでよくわからなかった事項についても理解を深めることができるようになる。この点についても、先述の通り、学習者が入手した情報を自分の中で組み立てて状況の変化に対応していけるような応用力を養っていくという意識に基づき、自分の中で知識を体系化していくことを支援できる環境作りが必要である。そして、本来は経験の中でしか修得できない知識やノウハウについて、アプローチ方法や自分なりの仮説をもつことによって、修得期間の短縮化や経験した事象の知識化が促進されるものとする。

学習内容と学習プロセスの両方について内省する機会を用意する。

学習者が学んでいるプロセスで、学んだ内容や方法に関してふりかえり、反省しながら次の活動につなげていけるように、教師は積極的に学習者と対話したり、仲間同士で話し合ったりできる環境を提供していく必要がある。日々の仕事に忙殺され、本来であれば活動の中から見出せる問題解決のヒントや次のビジネスチャンスにつながるネタが埋没していくことがある。ショーン(2001)は現代の専門家像として「反省的实践家」を提唱している。これは、専門家は多くの場合、専門知識や技術を合理的に適用する実践者として捉えられるが、現代社会が抱える問題は複雑で、自己が保有する技術や知識だけで対応しきれないものではない。本来、知識や技術は問題解決のためのツールである。ショーンによれば、専門性とは、知識・技術ではなく、「行為の中の知」「行為の中の省察」「状況との対話」という観点から構成される。仕事のレベルにもよるが、定型業務を行なうだけではなく顧客のコンサルティングを実践していこうとすると高度な専門性の形成が求められる。この学習方法として、専門性を裏付ける専門知識のインプットも欠かすことはできないが、それだけではなく、自己の保有する知識や技術を駆使した対応

結果や、自己の活動そのものをふりかえり、新たな知識を創造し、自己の専門性を高め
ていくという、継続的な学習活動の取り組みが望まれる。

以上、構成主義の学習環境をデザインする8つの項目について、それぞれの項目ごとに
ワークプレイスラーニングの観点から考察を行なった。社会人教育 - 特に企業内教育にお
いて大事なことは、単に知識がつけば良いというケースは少なく、その知識を応用して業
績を上げたり、組織を改善していかなければならないことが大半だということである。つ
まり、「知識をつける」ということは目的そのものではなく、「業績を上げる」とか「組織
をより良くする」という目的に対する手段であると言っても過言ではない。この目的を満
たすためには、8つの項目の中で再三出てきたように、「学習」と「仕事」を切り離してし
まっては、期待される成果があげられないのではないかと考える。「組織や個人のパフォー
マンスを向上させるために、仕事の場でリアルタイムに必要とされる能力の開発を実現す
るしくみ・学習システムのありかた」であるワークプレイスラーニングはまさにその観点
に立っている。

ショーンは「高度な専門知識を要する今日の職業的実践において、応用力を修得する唯
一の方法が“現場での経験”しか存在しない」と述べている。また、レイブとウェンガー
が提唱した正統的周辺参加論の中核にあるのは「仕事の中の学びこそ本来の姿である」と
言う主張である。ソリューション営業の上位レベル、いわば営業熟達者を輩出するための
学習環境として、「良質な経験を積むことができる環境」を検討しなければならないと考え
られる。しかしながら、本人が経験を積むのをただ待つ、というスタンスでは組織として
の競争力が損なわれてしまう。今後は、ワークプレイスラーニングにおいて、仕事の問題
解決を促進する環境作りにとどまらず、学習者の経験を単なる一過性の経験に終らせるこ
となく、学習というプロセスを経て本人の専門性の形成や組織のナレッジ構築に昇華させ
る仕組み、あるいは通常は10年の経験が無いと熟達者になれない職場で5年もしくは3
年で熟達者が輩出できるように経験期間を短縮（濃縮）できるような仕組み、をデザイン
することが併せて求められると考える。

以 上

参 考 文 献

- 白沢勉 / 赤倉貴子 (2005) 中小製造業における技能教育を支援する e-Learning System の開発とその評価, 日本教育工学会論文誌, 29(4) : 559-566
- 中原淳 / 荒木淳子 (2006) ワークプレイスラーニング研究序説: 企業人材育成を対象とした教育工学 のための理論レビュー, 教育システム情報学会誌, vol.23, No.2, pp88-103
- 中原淳 (編集者), 荒木淳子 / 北村士朗 / 長岡健 / 橋本諭 (著者) (2006), 『企業内人材育成入門』, ダイヤモンド社
- 蔣麗華 (2003), 『ワークプレイスラーニング - 創造的 OJT』, Works Institute 56 2003.02-03, リクルートワークス研究所
- 蔣麗華, ワークス編集部 (2005), 『OJT の再創造』, Works Institute 71 2005.08-09, リクルートワークス研究所
- 松尾睦 (2006), 『経験からの学習 プロフェッショナルへの成長プロセス』, 同文館出版
- エティエンヌ・ウェンガー / リチャード・マクダーモット / ウィリアム・M・スナイダー (2002), 『コミュニティ・オブ・プラクティス』, 翔泳社
- ピーター・M・センゲ (1995), 『最強組織の法則 新時代のチームワークとは何か』, 徳間書店
- 小松秀圀 (2006), 熊本大学大学院教授システム学専攻科目「職業人教育訓練における eラーニング」講義資料
- フィリップ・コトラー (2001), 『コトラーのマーケティング・マネジメント - ミレニアム版』(恩藏直人監修、月谷真紀訳), ピアソン・エデュケーション
- 吉田新一郎 (2006), 『「学び」で組織は成長する』, 光文社
- 寺澤弘忠 (2005), 『OJT の実際』, 日本経済新聞社
- 守島基博 (2004), 『人材マネジメント入門』, 日本経済新聞社
- 相原孝夫 (2002), 『コンピテンシー活用の実際』, 日本経済新聞社
- 久保田賢一 (2000), 『構成主義パラダイムと学習環境デザイン』, 関西大学出版部
- ドナルド・ショーン (2001), 『専門家の知恵』, ゆみる出版
- 日本 eラーニングコンソシアム (2006), 『eラーニング白書 2006 / 2007 年版』

以 上

1. 研修概要

1 - 実施目的

A社の故障受付・故障修理部門を対象に、フレッツ・光プレミアムを中心としたトリプルプレーのサービス、ネオメイトブランド商品、応対・販売スキル（一次勧奨スキル）に関する知識を習得させ、顧客対応スキルの全体的な底上げを図る。

1 - 実施時期

平成18年10月～12月

1 - 対象者

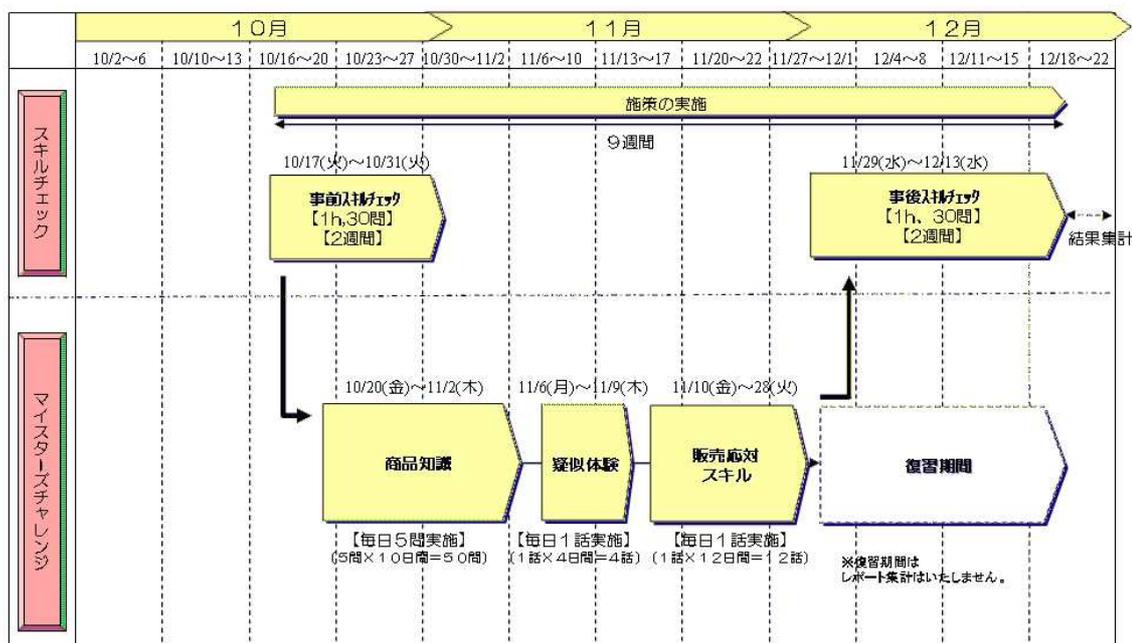
A社 故障受付・故障修理部門

[16社、計：2,024名（故障受付：967名、故障修理：1,057名）]

1 - 学習内容

学習内容	学習形態 商品知識 (ドリル型)	疑似体験 (Flash型)	販売対応スキル (シミュレーション型)
Bフレッツ	5問	4問	12話(60問) 1話=5問
光プレミアム	5問		
ひかり電話	5問		
映像サービス	5問		
割引サービス	5問		
付加サービス	5問		
ISPサービス(OSM)	5問		
通信機器	5問		
ネオメイト商品	5問		
他社サービス	5問		
合計	50問		

1 - スケジュール



1 - 学習方法

eラーニング

2 . 実施結果

2 - 事前スキルチェックと事後スキルチェックの層別割合の推移

本研修の事前スキルチェック、事後スキルチェックの結果をスキルレベルの層別に比較すると、以下のグラフのような推移になった。なお、スキルレベルの層別は次の通りである。

スキルレベルの層別

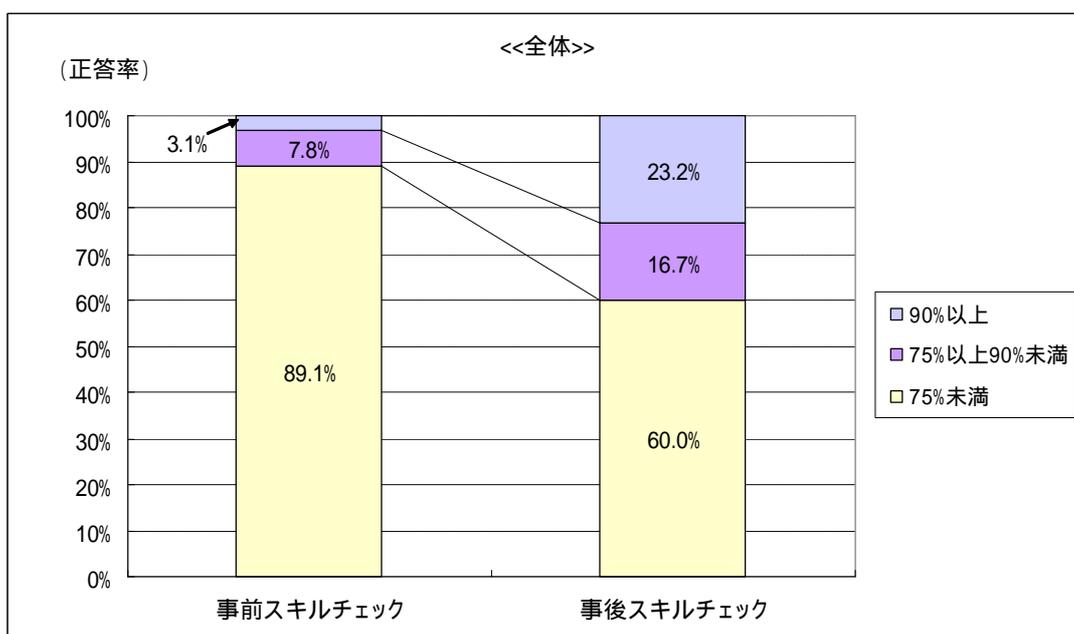
- ・ 正答率 90%以上の層 ; 30 問中 27 問以上が正解
- ・ 正答率 75%以上、90%未満の層 ; 30 問中 23 問から 26 問が正解
- ・ 正答率 75%未満の層 ; 30 問中正解が 22 問以下

【分かったこと】

全体では、「75%以上の正解率の人」が事前スキルチェックでは 10.9%であったのに対し、事後スキルチェックでは約 40%と大幅に増えていた。

(205人=>684人；3.3倍の人数)

従って、これらの結果からもマイスターズチャレンジで実施した本メニュー学習により、一定の成果を確認した。



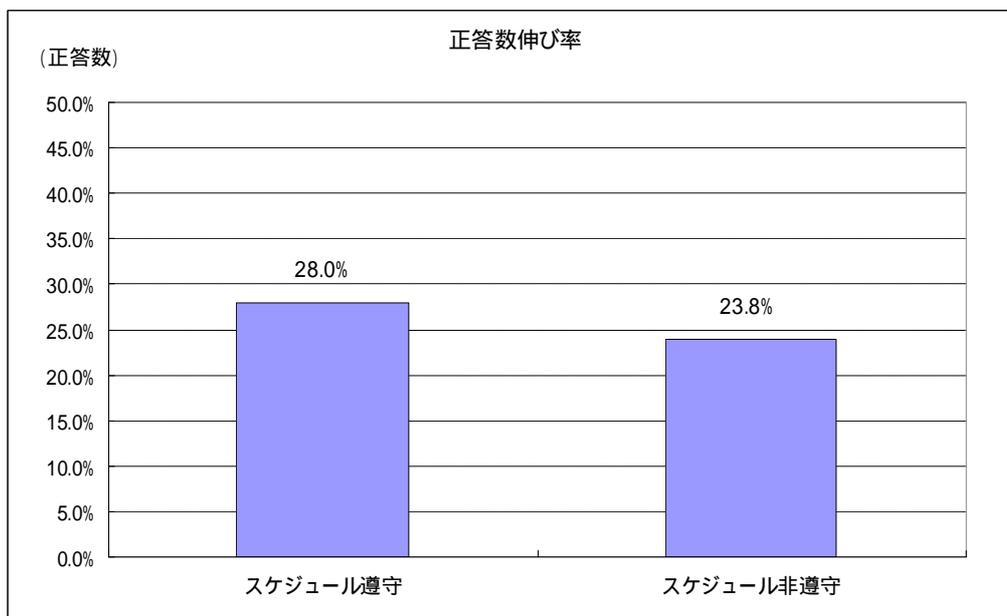
正答率	事前スキルチェック		事後スキルチェック	
	人数	構成比	人数	構成比
90%以上	59	3.1%	398	23.2%
75%以上、90%未満	146	7.8%	286	16.7%
75%未満	1,677	89.1%	1,028	60.0%
合計	1,882	100.0%	1,712	100.0%

2 - 学習スケジュールと理解度の関係

本メニューにおいて、「学習スケジュール」が事後スキルチェックの結果にどのように影響したかという点を、標準学習スケジュールを遵守した受講者と非遵守の受講者に分類し、事前スキルチェックと事後スキルチェックの正答数の伸び率で比較した。

学習スタイルの定義

- ・スケジュール遵守型；標準学習スケジュール日から1週間以内に学習すること
- ・スケジュール非遵守型；上記以外の日程で学習すること



	スケジュール遵守		スケジュール非遵守	
	回答者数	正答数	回答者数	正答数
事前スキルチェック	715	11,916	716	11,331
事後スキルチェック	715	15,247	716	14,033
正解数伸び率	-	28.0%	-	23.8%

【分かったこと】

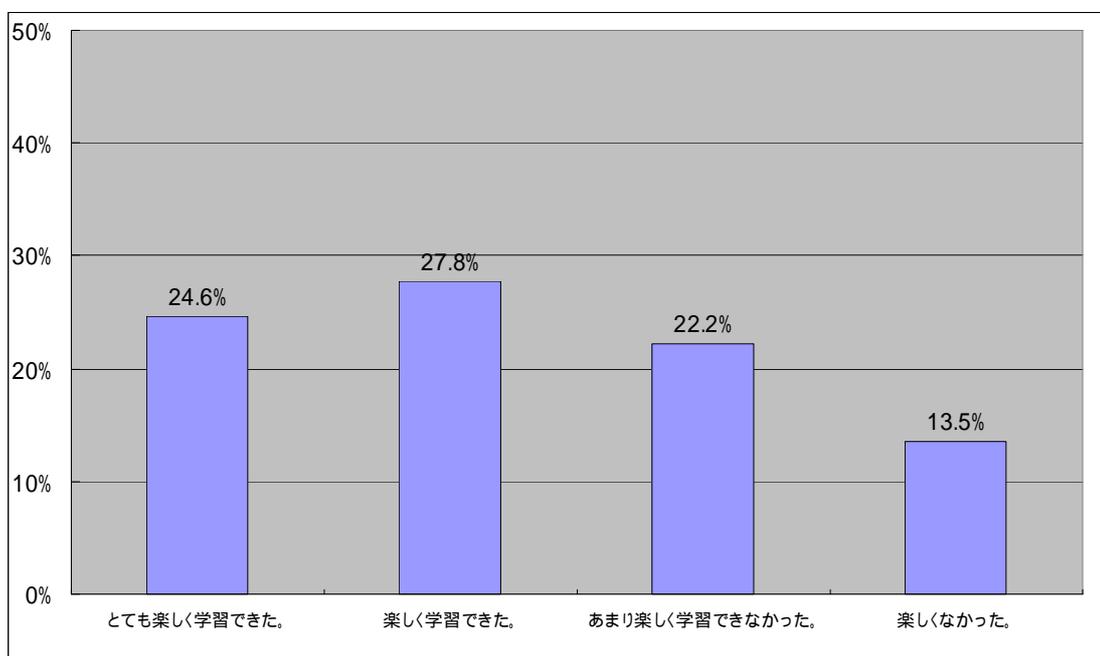
スケジュールを遵守して学習していた人の方が、そうでない人に比べて正答の伸び率が4%以上多い状況でした。

これにより、計画的に受講をされている学習者の学習効果が高いことが確認できた。

2 学習への意欲と理解度の関係

本メニューにおいて、「楽しく学習できたかどうか」という気持ちが、事後スキルチェックの結果にどのように影響したかという点を、「とても楽しく学習できた、楽しく学習できた、あまり楽しく学習できなかった、楽しくなかった」の受講者に分類し、事前スキルチ

エックと事後スキルチェックの正答数の伸び率で比較した。



	とても楽しく学習できた		楽しく学習できた		あまり楽しく学習できなかった		楽しくなかった	
	回答者数	平均正答数	回答者数	平均正答数	回答者数	平均正答数	回答者数	平均正答数
事前スキルチェック	117	17.1	854	16.9	539	15.9	104	14.7
事後スキルチェック	117	21.1	853	21.6	535	19.4	104	16.7
正解数伸び率	-	24.6%	-	27.8%	-	22.2%	-	13.5%

【分かったこと】

楽しくなかった（否定的感情）人と比べ、とても楽しく学習できた人は正答数の伸び率が11.1%以上多く、楽しく学習できた人は正答数の伸び率が12.3%以上多く、あまり楽しく学習できなかった人は正答数の伸び率が8.7%以上多い状況であった。

これにより、「楽しく学習する」という感情を持つ学習者の学習効果が高いことが確認できた。

(1) 会社概要

会社名：エヌ・ティ・ティ ラーニングシステムズ株式会社（以下 N T T L S と略す）

設立年月日：1987 年（昭和 62 年）9 月

社員数：484 名（2007 年 4 月 1 日現在）

事業内容：

- 1) 教育研修の企画・実施及び教育支援システムの企画・開発・販売・運営
- 2) 教材、マニュアル、ハンドブック、パンフレット、書籍等のドキュメンテーションの企画・制作・販売・管理
- 3) インターネット・その他情報通信ネットワークのコンテンツ、アプリケーション等の情報通信ビジネスソリューションの企画・提供及び情報システムの企画・開発・販売・運営・管理
- 4) 映像ソフトウェア、映像、音楽、コンピュータグラフィックス等の企画・開発・販売及び映像システム等の企画・開発・販売・運営・管理
- 5) 前各号に関連する電気通信技術、コンピュータ技術、映像技術等を応用した、教育支援システム・インターネット関連ソリューションシステム・映像システム等の企画、開発、販売、運営
- 6) 前各号に関連する教材・ソフトウェアの開発、販売及び管理システム・施設等の運営・賃貸・運用訓練
- 7) 各種イベント・展示・ギャラリー・ショールーム等の展示場設備等の企画、制作、運営
- 8) 前各号に関連する調査・コンサルティング事業
- 9) 前各号に関連する労働者派遣事業
- 10) 前各号に関連する建設工事ならびにその他の建築、設備工事請負施工
- 11) 前各号に関連する電気通信設備工事の請負、保守
- 12) 前各号に関連する飲食店業、書籍等の物品販売
- 13) 前各号に付帯関連する一切の業務

主軸となっているのは上記の 1 から 4 で記述している事業である。

(2) 自組織の概要

自組織名称：NTTLS 西日本事業部

自組織概要：各部の人数はマネージャを除く社員数。

第一営業部（NTT西日本本社各部室担当および育成施策の受託業務担当）22名

第二営業部（NTT西日本・各支店、NTTグループ各社対応）4名

第三営業部（西日本エリアのNTTドコモグループ担当）6名

第四営業部（一般市場担当）8名

サービス推進部（NTT西日本育成システム受託業務担当）4名

コンサルティング部（西日本事業部の営業戦略策定、営業活動支援等を担当）14名

営業推進部（西日本事業部事業計画管理、総務経理業務、施設管理等を担当）4名

東海支店（東海エリアの営業を担当）5名

九州支店（九州・沖縄エリアの営業を担当）5名

(参考資料3) ドリル式eラーニング初回開発版 全20問

ソリューション営業ドリル第1問 **営業フェーズ**

想定シーン: Dランク案件について考えています。

問題

お客様に向けて、「こういう提案ができるんじゃないか」といった仮説について考えています。仮説の作り方として最も適切なものを以下の選択肢から選んでください。



仮説ってどういう風に考えれば良いんだろう？

選択肢

番号	選択肢	正答
1	今、LSでの売れ筋の「CS向上研修」ならニーズがあるんじゃないかな？	
2	昨年度実施してもらった「応対マナー研修」は今年もやってもらえないかな？	
3	業務内容が良く似た他社(他支店)で実績があるから、同様の悩みがあるのでは？	

解説

正解は3です。仮説はあくまでお客様の業務内容から課題を想像して見ることです。1と2はLSが主体となっており、ニーズがあるかを確認することは大事なのですが、お客様主体の考え方ではないため、仮説とは呼べません。またDランク案件というのはあくまで仮説であり、そのお客様に本当に必要なものかどうかはその時点ではわからないので、仮説をそのまま案件(Cランク)化することよりも同業他社(支店)での事例等を話しながら、お客様の様々な課題を引き出すことの方が重要です。課題を引き出すことで、事例と同様のニーズを抽出できたならば、そのままCランク案件ちおなるのですが、仮説があたることはどちらかと言うと稀なケースです。むしろ仮説をあてることで、「それは大丈夫なだけだね。こっちの方が・・・」といった別のCランク案件を引き出す方が、大きな目的だとしても過言ではありません。あのイチローでも打率は4割に届きません。仮説は外れて当たり前です。怖がらずに仮説を立てて、どんどんDランク案件を消して、新たな案件を作っていきますよ。

ソリューション営業ドリル第2問 **営業フェーズ**

想定シーン: 新規案件創出に向けたお客様への情報収集を実施します。

問題

新たな案件を創出するために、他社の成功事例をツールとして持ってお客様へ訪問しようとしています。新規案件創出に向けた事例の使い方として最も適したものを下記の選択肢より選んで下さい。



他社の成功事例の資料をどう使ったら効果的なのかな・・・？

選択肢

番号	選択肢	正答
1	事例を理解してもらうために説明をしっかりと行う	
2	事例は軽く説明し、お客様の現状を聞いてみる	
3	事例は必要と感じてもらった時に役に立つので「ゆっくりと時間がある時に見て下さい」と預けておく	

解説

正解は2です。事例はあくまで、お客様のニーズを引き出すための手段です。1ではその事例に興味がないお客様は聞いているだけで苦痛を感じます。2、30分もの時間をかけて説明したあとに「うちは間に合ってるからいいよ」等で断られた経験はないですか？3では興味があるお客様以外には書類の山に埋もれてしまおうか、捨てられてしまおうかの山です。事例をうまく話を引き出すためのきっかけとしながら説明し、相手の反応を見ながらお客様の業務や課題について聞いてみましょう。「聴く」ことこそがソリューション営業で案件を作るためには、最も必要なスキルです。

ソリューション営業ドリル第3問

営業フェーズ

想定シーン:企業リストをもとに電話していたところ、新規のお客様(人事部門)のアポイントが取れました。

問題

訪問する前にお客様の状況を把握しておく必要があります。人事担当者に訪問する前、事前に把握しておく情報として最も適切なものを下の選択肢の中から選んでください。



訪問前に、どういう情報を入手していればいいんだろう？

選択肢

番号	選択肢	正答
1	会社四季報に掲載されている企業の財務を参照しておく。	
2	リクナビ、毎日就職ナビなど、インターネットの就職情報サイトへアクセスし、企業概要のほか、新卒・中途の採用人数、採用職種などを確認しておく。	
3	帝国データバンクに問い合わせ、取引が可能か信用情報を確認しておく。	

解説

正解は2です。どれも必要な情報ですが、訪問先が人事・教育担当者の場合、最低限、人員の採用状況や採用職種などを確認しておいてください。こうした情報を事前に入手しておけば、訪問前の仮説立案に役立ちます。選択肢1、選択肢2は、事前に仕入れているに越したことはありませんが、二回目以降に確認しても十分間に合います。特に、人事・教育担当者の方と面談する場合、彼らの業務に近い話題から切り出すほうが商談もスムーズに進みます。

(参考) リクナビ: <http://www.rikunabi.com/> 毎日就職ナビ: <http://job.mycocm.co.jp/>

ソリューション営業ドリル第4問

営業フェーズ

想定シーン:企業リストをもとに電話していたところ、新規のお客様のアポイントが取れました。

問題

初回訪問時の商談の流れは事前に決め、訪問の目的を明確にしておく必要があります。初回訪問の目的として適切なものを下の選択肢の中から選んでください。



訪問目的は、どういうことにすればいいんだろう？

選択肢

番号	選択肢	正答
1	「今後取引できる見込みがあるか確認することを目的としよう。」	
2	「自社紹介することを目的に訪問しよう。」	
3	「お客様のお悩みをお聞きすることを今回の目的にしよう。」	

解説

正解は1です。まず、初めてのお客様を訪問したときは、次のステップで商談を進めるのが理想的です。時間をいただいたことのお礼、本日の商談目的とスケジュールの確認、自社紹介、仮説の提案(仮説提案の理由を含む)、仮説提案をもとにお客様の関心を探る、お客様の困りごとについてのヒアリング、次回に繋がるアクションの提案、今後の約束。初回の商談では、お客様も、営業担当者も、「今後、お互いがWIN-WINの関係で取り引きできそうか」を見極めることを真の目的としています。お客様は「この会社はわが社にとって有益なサービスを提供してくれるのか」、営業担当者は「同社には自社のサービスを受け入れてくれる土壌があるのか」という視点に立って商談に臨むことになります。営業担当者は包み隠さず「今日は、貴社とわが社が一緒に働く機会が得られそうか、確認することを目的に訪問しました」とはっきり伝えて差し支えありません。そして、営業担当者は、「自社はお客様にとって、有益な会社だ」ということをPRするためにも、事前に「お客様にとって有益な『仮説』」を準備することが必要になります。選択肢3は、以上の目的が達成できた上で行うものです。関係構築ができていないところからヒアリングをはじめると真のお悩みを聞くことはできません。

ソリューション営業ドリル第5問

営業フェーズ

想定シーン: お客様を訪問しヒアリングを行っています。

問題

ある程度話を聞き、そろそろ課題を絞り込むための質問をしたいと考えています。



どうい質問をしたら
いいんだろうか？

次の選択肢のうち、お客様への質問内容として最も適切なものを選んで下さい。

選択肢

番号	選択肢	正答
1	今、どんなことに困っていらっしゃいますか？	
2	先ほどおっしゃられた ですが、具体的にはどのようなことが課題だとお考えですか？	
3	今年度の計画はどのようなものですか？	

解説

正解は2です。1と3は一般質問です。これは、お客様の興味や関心がどこにあるのかを大まかに把握したいときに使用します。特に商談の初めのほうで使用する質問です。2は関連づけ質問です。お客様から新たな情報を引き出す質問です。関連づけ質問は、回答の中に有益な情報を見つけることがよくあります。実際のヒアリングの場において課題を絞り込む場合には、関連づけ質問や特化質問(特定の情報に焦点をあてた質問)を使い分けながら課題や各課題の優先順位を特定していきます。
C O S : モジュール 34 (質問)・モジュール 36~45 (お客様の目的の把握)

ソリューション営業ドリル第6問

営業フェーズ

想定シーン: 商談中、お客様から以下のような質問がありました。

問題

(?)内に入る語として最も適切なものを選択肢より選んでください。

【お客様】

「管理職の教育が必要だと考えているんだけど、どんなことを管理職に教えてあげるといいんでしょう？」



【NTTLS】

「そうですね、一般的に管理職に必要なスキルは(?)の2つの軸で捉え、内容を検討すると良いのではないかと思います。」

選択肢

番号	選択肢	正答
1	「コンセプチュアルスキル」と「テクニカルスキル」	
2	「内部統制スキル」と「外部統制スキル」	
3	「課題達成スキル」と「集団活性化スキル」	

解説

正解は3です。マネジメント、リーダーシップの教育は、「課題達成機能(目標設定、PDCA、問題解決など)」と「集団維持機能(コーチングスキル、ファシリテーションスキル、EQリーダーシップなど)」の2軸から捉えるとわかりやすいです。この2軸は、これまでの様々な研究を経て、ほぼ普遍的な軸であると考えられています。PM理論、マネジリアルグリッド、オハイオ研究など参考になります。また、上記2軸のほか、カツモデルから「ヒューマンスキル」「コンセプチュアルスキル」という軸で切り分けてもわかりやすいと思います。(参考) <http://www.blwisdom.com/ikey/09/05/>

ソリューション営業ドリル第7問

営業フェーズ

想定シーン: 情報収集フェーズでの訪問にてお客様のニーズ把握を実施します。

問題

お客様から初めて研修に関する要望を頂きました。
質問に対しての返答として適切なものを選択肢より選んでください

【お客様】

「営業研修を実施したいんだけど何か良い提案はないかな？」



選択肢

番号	選択肢	正答
1	営業研修なら良い提案があるはずなので、最適なものを検討の上、次回ご提案させていただきます。	
2	なぜ営業研修が必要だと思われたのでしょうか？	
3	営業のどんな能力を伸ばすための研修でしょうか？	

解説

正解は2です。初めての研修に関するニーズを確認したのですから、提案内容の精度を上げ、受注確率を向上させるためには、背景や目的（ニーズの深堀）、スケジュール、予算、意思決定プロセス（意思決定権者）の情報収集を行う必要があります。その中の「背景や目的（ニーズの深堀）」は非常に重要です。深堀りして確認することにより、課題の対策がお客様が要望している研修でない方が最適の場合もありますし、更なる課題を発見でき、複合案件として提案の範囲を広げられることにも繋がります。1は最適なものがまだ何か分からない段階で提案を行ってしまうことになります。3については提案のコンセプトを決めるためには必要な情報なのですが、お客様の課題や問題から、解決策を導き出すことが役割のLSにとって、お客様に聞いてしまうことは最適な解とは言えません。

ソリューション営業ドリル第8問

営業フェーズ

想定シーン: お客様から提案依頼がありました。

問題

提案依頼を受ける際お客様に確認すべきこととして最も重要なものを選択肢より選んでください。

【お客様】

「突然で申し訳ないが、
をテーマにした研修で何か良いものがあれば提案してくれないか？」



【NTTLS】

「提案の機会をいただきありがとうございます。ところで、確認したいことがあるのですが...」

選択肢

番号	選択肢	正答
1	「ところで、誰がこの件について言い出されたのでしょうか？」と起案者と背景について確認する。	
2	「ところで、どれくらいの日数をされているのですか？」と研修のボリューム感を確かめる。	
3	「ところで、提案はいつまでに提出しないといけないのでしょうか？」とお客様がお急ぎかどうかを確認する。	

解説

正解は1です。どれも重要なものですが、お客様からこうしたお申し出があった場合、「誰が」「何の目的で」「どのような目標を達成するために」本件をオーダーしているか背景をきっちり押さえる必要があります。これを「背景質問」といいます。また2の質問を「仕様質問」といい、背景がはつきりした後、確認すべき内容です。ヒアリングのポイントは、「背景質問」「仕様質問」のステップで進めて下さい。背景を明確にした上で、仕様を押さえれば、受注確度も見え、無駄な稼働を軽減することができます。また、3も仕事の段取り上、確認すべきことですが、何より「背景質問」を優先させることを心がけてください。

ソリューション営業ドリル第9問

営業フェーズ

想定シーン: お客様へ課題の解決策を企画する。

問題

この営業フェーズでヒアリングしたお客様の課題に対して、お客様に提案するプランを企画しています。



企画にあたって必要なことは何だろう…?

次の選択肢のうち、お客様への提案を企画するにあたり、必要性の優先度が低いものはどれでしょう?

選択肢

番号	選択肢	正答
1	お客様の主要目的を達成する、または達成する方向にあること	
2	実施することによるお客様のメリットが盛り込まれていること	
3	お客様が当初話したプランに沿っていること	

解説

正解は3です。お客様の課題がきちんと聞き出され、真の目的を達成し、実施することによりお客様の課題が解決できるプランであれば、必ずしも当初話したプランに沿う必要はありません。(ただし、提案の際にはお客様の意向を無視したものではないことを補足する必要がありますので注意してください。)逆に課題が聞きだせるほど、当初想定していたプランとは合致しない場合も往々にして出てくるはずです。そのためにも、事前のフェーズで課題を十分に引き出ししておくことが重要と言えます。

COSテキスト: モジュール 52~68頁より

ソリューション営業ドリル第10問

営業フェーズ

想定シーン: お客様の課題を解決する企画を立案していく。

問題

あなたは、お客様からのヒアリングを終え、次回、お客様への企画を提示するために企画立案を開始しました。まず、あなたが最初にとるべきアクション(To Do)を、下記の選択肢の中から選んでください。



選択肢

番号	選択肢	正答
1	ヒアリング内容から、今回の企画の想定分野(ビジネス・テクニカル)を考慮して、パートナー各社に相談する。	
2	ヒアリングの情報の整理をして、次回、お客様へ提示する企画体系(どこまでの範囲を企画するか)を考える。	
3	ヒアリング時のキーワードをピックアップして、社内で同様の企画書を探す。	

解説

正解は2です。ヒアリング実施後の企画立案シーンで、「ヒアリング情報を整理し、企画体系を考える」は、LS内で最初に実施すべきアクションであり、且つ最も重要なアクションになります。

「2」のアクションが重要であることは理解できるが、お客様への企画提示を時間短縮するために、「1」「3」という選択肢が現実的であると思われるかたもいるかもしれませんが、結局、お客様へ提示した際に、ピンボケしたものであったり、部分的な企画になってしまうと、再度、作成しないといけなくなるということをお考えください。そうすれば、「2」のアクションの必要性・重要性を再認識していただけたらと思います。

企画作成をパートナーに依頼するにしても、仕様固めは必ず自分で取り組んでください。今回の企画の目的は何か、現状はどのような状態か、お客様はどのような状態を望んでおられるか(到達したい姿)、などを整理した上で、次回提示しなければいけない企画体系(範囲)を考えた後に、「1」や「3」のアクションを実施していくことで、効果的な企画立案ができますし、結局、時間短縮にも繋がっていくのです。是非、このアクションの習慣を付けて、日々のアクションへ組み入れて下さい。

ソリューション営業ドリル第11問

営業フェーズ

想定シーン: 収集したお客様の情報を基に、研修を企画することになりました。

問題

A支店の法人営業部は、営業部門120名(マネージャー15名)、SE部門60名(マネージャー7名)で構成されている。育成に熱心な法人営業部では、前年度に主査以上を対象にして、「問題解決研修」に45名、「COE研修」に77名、をそれぞれ受講させた。ただし、マネージャーは両方を、主査は、どちらか一方を受講することが義務付けられた。

さて、ここであなたは次のような情報を事前で得ることが出来た。法人営業部の今年度の育成に関する事業計画である。

- ・今年度中に主査全員が、両方の研修を受講し終えるようにしたい。
- ・マネージャーについては、次のステップとして全員に「モチベーション研修」を受講させたい
- ・今年度中に、全社員がCOE研修を受講し終えるようにしたい。
- ・事業計画の提出遅れのため、上期に使える資金は500万が限度である
- ・業務の都合上、1つの研修は、1期間内に終了させたい(上期、下期で分けない)



問1. あなたは次のうち、上期に企画する研修としてどれが最も望ましいと思うか。研修の重要性は等しいものとし、それぞれの講座の一人当たりの提供価格は次の通りとする。

- ・COE研修 6万円/人
- ・問題解決研修 9万円/人
- モチベーション研修 10万円/人

問2. 事業計画どおり案件を受注した場合、上期下期合計でいくらの契約が可能か。

問1 選択肢

番号	選択肢	正答
1	COE未受講者向けCOE研修	
2	主査向け問題解決研修	
3	マネージャー向けモチベーション研修	

ソリューション営業ドリル第12問

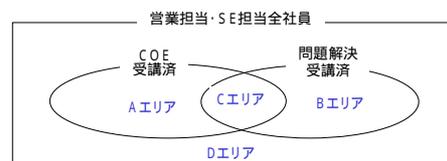
営業フェーズ

解説

正解は2です。上記条件で計算すると、

- ・COE研修は93名×6万円で、計558万円(予算オーバー)
- ・問題解決研修は55名×9万円で、計495万円
- ・モチベーション研修は22名×10万円で、計220万円

従って最も効果的に企画提案ができるのが、前年度の未受講の主査を対象とした問題解決研修です。なぜそうなるのか、右の図を参照してください。



営業とSEの合計人数は、合計180名です。従ってABCDの合計は180名です。また、マネージャーの合計は22名ですが、マネージャーは全員が両方を受講しているため、Cエリアは22名です。

また、どちらか一方を受講している人はAエリアが77名 - 22名 = 55名、Bエリアが45名 - 22名 = 23名、Dエリアが180名 - (ABCの合計) = 70名です。

尚、このことから法人営業部の人員構成は、「マネージャー22名、主査88名、担当者70名」であることがわかります。

ここでは、顧客側から研修の順番や優先度については一切問われておりません。従って上期の予算に最も近いで実施可能な研修を提案すべきでしょう。ゆえに正解は2の、「問題解決研修を、未受講である主査に対し実施」です。

これは、論理数学の問題のように見えますが、このような事象は、私たちがお客様の育成を企画するシーンにおいて案外よく遭遇します。企画フェーズで留意しなければならぬことは、「企画・提案はモレなく(ダブルなく)です。案件が大きくなると課題も複雑化しますので、周到な分析が必要になります。

また、この設問において、営業担当・SE担当の部課による分割と、前年度受講した研修の間には相関関係がありません。従って部課別要因は今回の提案要因には含みません。(カテゴリ単位で物事を整理する方法をフレームワークと言います。)

問2 選択肢

番号	選択肢	正答
1	1273万円	
2	991万円	
3	1411万円	

解説

上記、問1の解説を参照してください。計算は以下のとおりです。

- ・主査向けCOE研修 23名×6万 = 138万
- ・主査向け問題解決研修 55名×9万 = 495万
- ・マネージャー向けモチベーション研修 22名×10万 = 220万
- ・担当者向けCOE研修 70名×6万 = 420万
- 合計 1,273万円

ソリューション営業ドリル第13問

営業フェーズ

想定シーン: C事業部で実施した研修を、他のNTT西日本会社に営業展開します。

問題

NTT西日本、C事業本部は管轄の8支店に対し、ファシリテーション研修を実施した。NTTLSとの契約総額は約7000万円。そこでNTTLSとしては、この成功事例を基に、他の事業部へも営業展開を図ることとした。
(顧客側の窓口は各事業部の総務担当)

あなたは、営業戦略を立案する立場にいます。現況をふまえ、営業展開するとしたら、どの方法が最も適切だと思いますか？

選択肢

番号	選択肢	正答
1	研修のチラシを作成し、大きな事業部から順番に、なるべく短期間で全事業部を回れるよう、営業活動を行う	
2	なぜC事業部で受注できたのかを分析した上、チラシを作成し、状況が類似している事業部(仮説)から順番に営業活動を行う	
3	なぜC事業部で受注できたのかを分析し、かつ他の全ての事業部の現状を分析(仮説)した上で、個別の提案書を作成し、訪問する	

解説

正解は3です。他の選択肢でも間違いではありませんが、現状を見た場合、理想の選択は「3 2 1」の順番になるでしょう。まず、現状を整理してみます。

・C事業部の受注額 7000万円(大型案件の受注) ・地域事業部の数 6事業部 ・受注した研修 ファシリテーション1種類

1種類の研修のみで7000万の契約と言うことは、C事業部の管轄支店で何らかのバックグラウンドが働いていると見てよいでしょう。その原因を分析し、これから訪問を予定している各事業部の現状(地域事業、売上額)を調べて、カスタマイズ提案書を作成します。事業部数が少ないので、この戦略(1番)が妥当と考えられます。

では、2番はどうでしょうか。成功した原因の分析まではよいのですが、6つのターゲット(顧客)から類似しているものを選抜しようとしています。対象が支店レベル(33支店)ならば、最も有効な戦略ですが、少ないターゲットから大きな受注が狙えるので、「類似していない事業部」、への提案も重要です。

1番は、マスマーザー、あるいは小額の案件を多数の顧客に展開する方法として有効です。

彼を知り、己を知らば、百戦危うからず(孫子より)

ソリューション営業ドリル第14問

営業フェーズ

想定シーン: 企画書を作成しようとしています。

問題

あなたはこれから、お客様の課題に対して最適な研修の企画書を作成することになりました。企画書を作成するに当たって、何を一番心がければよいでしょうか？下記の選択肢から最適なものを選んでください。



企画書ってどういう風に作れば良いんだろう？

選択肢

番号	選択肢	正答
1	あらゆる情報を整理・分析し、グラフなども使い、説得力のある資料に仕上げる	
2	少しでも相手に興味を持ってもらえるよう、カラフルな資料に仕上げる	
3	企画の目的を、相手に分かりやすく伝えられる資料に仕上げる	

解説

正解は3です。そもそも企画書とは…

「現場」が「上の人」に対して提案する企画書。「中間層」が「経営陣」に対して提案する企画書。

「社内の人間」が「社外の人間」に提案する企画書。企画書というものはそのような場面で登場します。

そんな企画書に一番必要なのは、「説得力」ではありません。「分析力」でも「カラフルさ」でもありません。

確かに説得力も分析力も大切ですが、それが一番ではなく、企画書に最も求められる要素は「分かりやすさ」です。

「分かりやすく」なければ検討の余地すらないのです。

「分かりやすい」企画書作成を心がけましょう！

ソリューション営業ドリル第15問

営業フェーズ

想定シーン:これからお客様に説明を行います。

問題

「説明」とは、お客様に有効かつ納得のいく情報を与えることです。説明には1対1の説明から1対複数、大がかりなプレゼンテーションまでありますが、基本は変わりません。



説明を行うためには、どんな手順が必要なのかな？

選択肢

番号	選択肢	正答
1	まず概要を説明する。	
2	まず説明の目的を明確にし、お客様の立場に立って内容を整理した上で、実際の説明を行う。	
3	限られた時間であるため、すぐ実際の説明に入る。	

解説

正解は2です。説明の際には、様々な情報をお客様に提供し、理解してもらうことが必要です。まず 説明の目的を明確にし、お客様との目線をあわせてから、内容を整理し、実施に説明するという手順が必要となります。

LSでのキャリアが浅いAMさんは、先輩社員やコンサルティング部メンバーにプレゼンテーションを支援してもらったこともあると思いますが、企画の中身は必ず自分でおさえておくようにして下さい。トップセールスへの道へ欠かせないインプットです！

COSテキスト：モジュール 54頁より

ソリューション営業ドリル第16問

営業フェーズ

想定シーン:お客様の課題に対して提案書で研修内容を説明しています。

問題

説明を終えたところ、効果の測り方について質問を受けました。

【お客様】

「この研修の効果ってどうやって測るの？」

そこであなたは、研修の効果測定についてカークバトリックの4段階効果測定法を用いながら説明を行います。測定法について正しいものを下記の選択肢より選んでください。



研修の効果測定についてはカークバトリックの4段階効果測定法が一般的に用いられています。4段階というのは・・・

選択肢

番号	選択肢	正答
1	「レベル1:学習 レベル2:反応 レベル3:行動 レベル4:結果」です。	
2	「レベル1:行動 レベル2:学習 レベル3:反応 レベル4:結果」です。	
3	「レベル1:反応 レベル2:学習 レベル3:行動 レベル4:結果」です。	

解説

正解は3です。カークバトリックの4段階効果測定法は、レベル1:反応、レベル2:学習、レベル3:行動、レベル4:結果(実際のビジネスの場面に活かされたかの結果)といった順に階層構造になっています。レベル4の結果について業績などの結果との因果関係を証明することは難しいのですが、業績に繋がる要素区分を定義して成果を測ることもできます。(売上ならば、「売上に繋がる提案件数」等) また効果測定については一般的には有料サービスになることが多いので、研修実施前に「何を」「どのレベルで」といったことを事前にお客様と意識あわせを行っていくことが重要です。(参考) <http://hrdins.co.jp/gs.php?eid=00003>

ソリューション営業ドリル第17問

営業フェーズ

想定シーン:一週間後、提案のためのプレゼンをすることになりました。

問題

お客様への「情報収集」、「ヒアリング」、「企画/仮説立案・検証」を重ねて、どうにか研修内容や研修目的等の合意を得ることができました。一週間後に提案の機会(プレゼン)が与えられました。



何から手をつければいいのかの
だろう……?

次の選択肢のうち、一番先に行わなければならないのことはどれでしょうか?

選択肢

番号	選択肢	正答
1	PowerPointを使って、プレゼンデータを作成する。	
2	上司など周りの人に相談する。	
3	今までのフェーズを整理し、何を提案するか検討する。	

解説

正解は3です。選択肢は、それぞれ必要なことですが、一番最初に行うのは、今までのフェーズを整理してから「提案するアクションプラン」を決め、「OFBチャート(O:目的、F:特徴、B:利益)」を作成します。その作業の中で、周りの人に相談することも必要になります。他には、プレゼンに出席される方(立場)・人数、プレゼンの環境などの調査されることも必要になります。

COSテキスト:モジュール -52~68頁より

ソリューション営業ドリル第18問

営業フェーズ

想定シーン:見積書を提出したところ、お客様から以下の反応がありました。

問題

お客様の言葉に対して下記の選択肢の中で、最も適切なあなたのセリフを選んでください。

【お客様】
(ポツリと一言)
「高いなあ……」



選択肢

番号	選択肢	正答
1	「御社のご意向に沿うように持ち帰ってもう少し検討してみます」	
2	「どのような点が高いと感じておられますか？」	
3	「当社としては精一杯がんばらせて頂いているのですが」	

解説

正解は2です。お客様が「高い」とおっしゃる理由は他社と比べて高いのか、自社の予算の範囲と比べて高いのか等、様々です。大事なことはすぐにコストダウンを図ることでもなく、すぐに安さをアピールすることでもなく、「何と比べて高いのか」といった原因をまず明らかにする必要があります。その上で、それぞれの理由に応じた対応が必要です。また、投資判断は「価格」と「価値」の比較によって決まるものですから、「価格」を安易にさげるのではなく、「価値」がちゃんと伝わっているかについてまず考えるように意識してください。もし予算枠が限られているといった理由になったら、ディスカウントではなく、仕様を削るといった方法もあります。見積もりを出すことは悪いことではありません。「お客様のお役に立つんだ!」という自信を持って見積書は提示してください。

ソリューション営業ドリル第19問

営業フェーズ

想定シーン: 以前提案した企画の採否についてお客様に尋ねたいと考えています。

問題

下の選択肢の中で、企画の採否を確認する上で最も適切なものを選んでください。

【NTTLS】

「前回提出した提案。ご検討は如何ですか」



【お客様】

「.」

選択肢

番号	選択肢	正答
1	「もし、価格がネックならもう少し検討してみますが」と、条件の引き下げを提示する。	
2	「次回、上司と伺います。部長(決済権者)にご挨拶に伺いたいと思います。」と、担当者の上司に会わせていただくようお願いする。	
3	「ご決定に際し、何か障害があるのでしょうか?」と、提案採用の障害が何であるかを確認する。	

解説

正解は3です。お客様がどのプランを採用しようとしているのか?実際に自社のプランが採用される可能性があるのか?を判断するには、選択肢3のように質問してみてください。障害が明確になれば、対処方法も検討できます。ただ、選択肢3のように直接聞きづらい場合は、「ご検討が長引くようでしたら、取り急ぎ、講師の予定を仮押さえさせていただきますが」と投げかけ、採否の確度を見極めてください。このように投げかけ「いや、それには及ばないよ」と言われれば、受注確度は相対的に低いと判断できますし、「では、とりあえずお願いしますよ」と言われれば受注確度が高いと判断できます。決して選択肢1のように、こちらの思い込みで条件の引き下げは行わないでください。障害のポイントが「価格」でない場合、全く効力がありません。それ以上に、価格に対する信頼性を失うことにもなりません。また、選択肢2については、あなたの上司が、お客様と親交のある方であれば試してみる価値はありますが、正攻法の言葉とは言えません。

ソリューション営業ドリル第20問

クレーム対応

想定シーン: 2日間研修を提供していた1日目の終了後、お客様との打ち合わせ中にクレームが発生しました。

問題

【お客様】「当初提案していた内容と違うじゃないか!!!」



お客様の上記のクレームに対応するにあたり、最も適切なものを以下の選択肢より選んでください

選択肢

番号	選択肢	正答
1	「おっしゃるとおりです。しかし」と、イエス・バット法を活用し誤解を解く	
2	「申し訳ありません。一度戻って改めて上司とお詫びに伺います」と組織対応で誠意を見せる	
3	「申し訳ありません。どのあたりがお考えと異なりましてでしょうか」と聞いてみる	

解説

正解は3です。クレームは「あなたを困らせる障害」ではなく、「お客様の目的達成を妨げる障害が存在する」ということです。障害を自分にとっての障害ととらえると、その苦しい場から早く逃れようとして(2)、お客様を説得しようとして(1)といった自分本位の姿勢が表れてきてしまいます。しかし、「お客様の目的達成をお手伝いする」という観点から障害に対処すれば、お客様に関する多くの情報を得ることができ、結果的には、より早くより良い解決につながります。しかしながらクレームは感情に結びついているものが大半なので、問題を明らかにする前に、まずはしっかりとお詫びをするといった誠意ある対応が必要です。

COSテキスト: モジュール 4~5頁より