

計画概要

本計画は、マネージャーによる部下指導・育成をより効果的なものとし、職場の雰囲気改善し営業担当者の「やる気」を刺激しつつ営業スキルの向上をはかることによって業績を伸ばすことを目的に、コーチングスキルを身につけさせるためのeラーニング＋職場アセスメント＋社内掲示板でのブレンデッド・ラーニングによる学習を通じ、マネージャーにコーチングを実践させようとするものである。

現状分析の結果

営業部門が問題と感じられている「営業現場に活気がない」「営業担当者に元気がない」という状況について、その原因を担当者・マネージャー間のコミュニケーションが円滑ではないことにありと分析した。

具体的には

- ・ 多くのマネージャーは、担当者に対して営業目標の達成のための檄を飛ばすものの、担当者のプライドを刺激したり、担当者の言い分に耳を傾けたりといったことが少ない。担当者は「いつもマネージャーに叱られるだけ」と感じており、モチベーションは下がる一方である。
- ・ また、上記の状況からマネージャー・担当者間のコミュニケーションは円滑ではないために、営業上の問題も発生している。具体的には担当者がマネージャーに「気軽に報告・連絡・相談できる」関係には無く、それどころか「まずい報告をあげると叱られる」と意識が強いため、顧客において発生しつつある問題(クレーム、競争相手によるアテンドなど)がマネージャーに伝わりにくく、初動が遅れ、クレームが深刻化したり、競争相手の参入を許したりする結果になっている。
- ・ 一方、営業スキル面に関しても、マネージャー層の豊富な経験が現在の担当者層に伝承されていない。そのため、マネージャーは担当者の営業活動を稚拙なものとして叱咤するが、担当者は具体的にどのように営業活動を進展させてゆけばよいか分からない。

提案の方向性

上記の問題を解決するために、職場アセスメント(職場メンバーへのアンケート)を実施し職場の現状について理解させた上で、マネージャー層に非同期型eラーニング(既製コンテンツをASPで)でコーチングスキルを身につけさせ、実践させる。一定期間後、再度職場メンバーにアンケートを実施し、実践の成果を確認させる。

目標

計画の目標: 営業担当者のモチベーション、職場の雰囲気、上司の指導に関する職場アンケート(以下「職場アセスメント」と略)を9月と来年1月に行い、すべての職場において改善が確認されること。

学習目標: 職場においてコーチングスキルを用い、マネージャーとして部下の育成・指導・動機付けができるようになること。

ニーズの検討結果

- ・ 「営業担当者のやる気」を喚起したい→マネージャーがコーチングスキルを用いて継続的に担当者を育成・指導・動機付けすることにより実現。
- ・ 機会損失を避ける→eラーニングやイントラ上の掲示板を使うことで、ニッチタイムの学習や自宅での学習を可能にする。
- ・ 学習の進捗状況を管理する→LMS(eラーニング用のシステム)の進捗管理機能を使い状況を把握し、思わしくないマネージャーには督促する。
- ・ 「営業担当者のやる気」の向上を測定する→職場アセスメントによって測定する。
- ・ 250万円の予算内で実現したい→既製品のコンテンツやASPサービスを活用することで予算内に納める。
- ・ 10月頃に開講したい→既製品のコンテンツやASPサービスを活用することで短期間に開講準備を完了し、10月に職場アセスメントを実施(このこと自体で「施策を打っている」ことを社内にアピールできる)、11月にはeラーニングを開講する。

計画の内容

職場アセスメント(イントラ上で実施)→eラーニング→実践直前練習(掲示板でケース学習)→職場での実践と実践報告→職場アセスメント(第2回)を行い、一連の流れの中で、職場の問題点を認識し、コーチングスキルを学び、それを実践し、再度職場の変化や問題点を認識する。

1. 職場アセスメント(第1回)

イントラネットを使い、営業担当者全員に「職場の雰囲気」「やる気が起こるか」「上司の日常指導」「上司に望むこと」などをアンケート調査し、営業所毎に集計し、マネージャーにフィードバックする。

2. eラーニング

コーチングスキルを学び、実践の基礎を作る。

3. 実践直前練習(掲示板でケース学習)

当社で起こりがちなケースを用い、自分ならどのように対応するかを考え、答えを掲示板に掲載し、議論する。

4. 職場での実践と実践報告

実際に職場でコーチングを実践し、その結果を振り返りレポートする(各営業部長に報告する)。

5. 職場アセスメント(第2回)

再度、職場アセスメントを実施し、コーチングによる変化の有無、実践に対する自己評価と部下の評価を対比させ、省察される。なお、結果が思わしくないマネージャーについては別途フォローアップを行う。

期間後も含め、マネージャー専用に「コーチング掲示板」を開設。アセスメントの全体的な傾向、分析、対策などの情報を掲載し、本プログラムでの学習を支援する他、プログラム終了後も事例紹介・情報提供を通じ、継続的な学習・実践を促す。

他の選択肢の検討結果

選択肢(誰に・何を・どのように)	良い点	問題点
営業担当者・マネージャー全員に「職場のコミュニケーション」を集合研修で	フェイス・ツー・フェイスの学習なので、コミュニケーションスキルが身につけやすい。	コストが過大(間接費を考えると、予算内に収まらない) 機会損失が大きい。 クライアントは集合研修を望まない。
営業担当者・マネージャー全員に「職場のコミュニケーション」をeラーニングで	機会損失が少ない。 営業全体のコンテキストを形成できる。	コストが過大(予算内に収めるのは困難。)
営業担当者・マネージャー全員に人間関係改善のきっかけをレクリエーションを通じて	人間関係改善のきっかけとしては手軽。	どう仕事につなげ、効果を持続させるかが難しい。 若い人は好まない可能性あり。
営業担当者・マネージャー全員に「職場のコミュニケーション」を各職場での話し合いで	職場個別・固有の問題に踏み込める	成否がマネージャーに依存するので、問題解決にならない可能性あり。(→では、マネージャーのスキルアップをしては・・・?)
営業のマネージャーに「コーチングスキル」を集合研修で	対象者を絞り込める。 フェイス・ツー・フェイスの学習なので、コミュニケーションのスキルが身につけやすい。 持続性があり、業務にも直結している。	コストや機会損失が大きい。 クライアントは望まない。 基礎的な知識は身につけさせたとして、実践にどう結びつけるかが課題。
営業のマネージャーに「コーチングスキル」をeラーニングで	対象者を絞り込める。集合研修に比べて低コストにできる可能性あり。学習状況や履歴を把握できる。	基礎的な知識は身につけさせたとして、実践にどう結びつけるかが課題。
営業現場の全員に職場のコミュニケーションについて冊子を配布	手軽にできる。	配布だけでは学習の進捗が把握できず、学習しない受講者へのプッシュができない。 学習効果にも疑問。

評価計画

<学習成果の評価>

- ・ eラーニングに関しては事後(修了)テストを実施し、実践に向けてコーチングスキルについて理解できたかを確認する。
- ・ 実践に関しては、2回目の職場アセスメントを実施し、その結果を受講者にフィードバックする。

<プロジェクト評価>

- ・ 2回の職場アセスメントの差異をもってプロジェクトの成否を評価する。具体的にはすべての職場において、職場アセスメントの結果、改善されることを目指す。なお、2回目のアセスメントでも望ましい結果が出ていない職場(マネージャー)については、別途フォローアップをする。

- ・ eラーニングや掲示板については、受講者(マネージャー)に対してアンケートを実施する。

提案の理論的背景

下記の通り「メリルのID第一原理」を参考にした。

1) 問題 (Problem) : 現実に起こりそうな問題に挑戦する

現実世界で起こりそうな問題解決に学習者を引き込め

研修コース・モジュールを修了するとどのような問題が解決できるようになるのか、どのような業務ができるようになるのかを示せ

↓

職場アセスメントで「現実に起こっている問題」を提示し、その解決に挑戦させる。

2) 活性化 (Activation) : すでに知っている知識を動員する

学習者の過去の関連する経験を思い起こさせよ

↓

職場アセスメントで「現実に起こっている問題」を提示し、自らの日頃を省察させる。

3) 例示 (Demonstration) : 例示がある (Tell me でなく Show me)

新しく学ぶことを単に情報として「伝える」のではなく「例示」せよ

学習目的に合致した例示方法を採用せよ: (a) 概念学習には例になるものと例ではないものを対比させて, (b) 手順の学習には「やってみせる」ことを, (c) プロセスの学習には可視化を, そして (e) 行動の学習にはモデルを示せ

↓

例示があるeラーニングコンテンツで、実際になにをすると良いか、何をしてはいけないかを学ばせる。

4) 応用 (Application) : 応用するチャンスがある (Let me)

新しく学んだ知識やスキルを使うような問題解決を学習者にさせよ

↓

eラーニング後、実践の直前練習としてケース学習をさせ、

学習者の問題解決を導くために、誤りを発見して修正したり、徐々に援助の手を少なくしていくことを含めて、適切なフィードバックとコーチングを実施せよ

学習者に異なる問題を連続的に解くことを要求せよ

5) 統合 (Integration) : 現場で活用し、振り返るチャンスがある

学習者が新しい知識やスキルを日常生活の中に統合(転移)することを奨励せよ

- 学習者が新しい知識やスキルをみんなの前でデモンストレーションする機会を与えよ
- 学習者が新しい知識やスキルについて振り返り、話し合い、肩を持つように仕向けよ
- 学習者が新しい知識やスキルの使い方について自分なりのアイデアを考え、探索し、創出するように仕向けよ

↓

職場での実践とその報告、および掲示板で実践と省察、マネージャー間でのナレッジ共有を促す。

出典：ID マガジン第 10 号 【連載】ヒゲ講師の ID 活動日誌 (10) ～ヒゲ講師の新年度始まる：メリルの 5 つ星 ID の要件～
http://www2.gsis.kumamoto-u.ac.jp/~idportal/?page_id=14&no=10&n=115 (2005 年 04 月 22 日掲載)

添付資料

◆仕様書◆

「コース概要・仕様」(解説に【任意】とある部分は、記載方法・内容は受講者に一任)

項目名	内容	解説
コースのコード・バージョン	2006-01	社内の整理番号等【任意】
ドキュメントのバージョン	2006-01-010	その計画書のバージョンなど【任意】
<コースについて>		
コース名*	営業マネージャーのためのコーチング	コースの名称。決まっていなかった場合には仮にものを。
学習形態*	冊子+eラーニング+職場アセスメント+社内掲示板のブレンデッドラーニング	教育/学習の形態(集合研修、eラーニング、通信教育など)
プロダクト	冊子(社内配布) eラーニング(ASPで開講) 職場アセスメント(調査とフィードバックの実施) 社内掲示板(イントラ上に開設)	制作・納品するものを列挙。
業務上の課題・問題*	<ul style="list-style-type: none"> 営業現場で担当者-マネージャー間のコミュニケーションが良くないため、職場に活気がない。 マネージャーに部下指導・育成のスキルが不十分のため、担当者はモチベーションが上がらない上、営業スキル向上の機会に恵まれない。 	コース実施・開発委託の理由となる業務上の課題・問題。
コース概要*	<p>何のために:社員のやる気を刺激し、業績を伸ばすために</p> <p>どのような手段で:冊子+eラーニング+職場アセスメント+社内掲示板での学習を通じ、上司(マネージャー)層に対してコーチングスキルを身につけさせることで</p> <p>何をやる:部下・上司間のコミュニケーションを円滑にするブレンデッド・ラーニング</p>	そのコースが「だいたいどのようなものか」を、担当者以外の人にも分かるように書く。その際、Why:何のための(目的)、How:何をどのように学ぶことによって(手段・内容)What:何を達成するコースかを示すと良い。
そのコースの位置づけ	<p>営業マネージャー必須のコースとする。 (学習を営業部長から業務命令)</p> <p>教育体系とは別に臨時に行うコース。</p>	カリキュラムや体系上の位置づけ、そのコースの受講前提とするコース、そのコースを受講前提とするコース、受講者が既に受講しているコースなどを記載しておきます。
「入口」受講資格・要件と受講の前提条件*	<p>営業マネージャー(全員に受講を義務づけ)</p> <p>全員が初学者と考えられるため、全員に受講させる。</p>	受講を要する人・要しない人の条件。前提とする知識・スキル、あるいは既習のコースを記述します。「必須のもの」だけを記述し「望ましい」ものは基本的には記述しない。
「出口」学習目標*	職場の部下(担当者)の過半数が「コーチングされている」とアセスメントで答えること。	修了時点での状態。目標行動、評価の方法・条件、合格基準

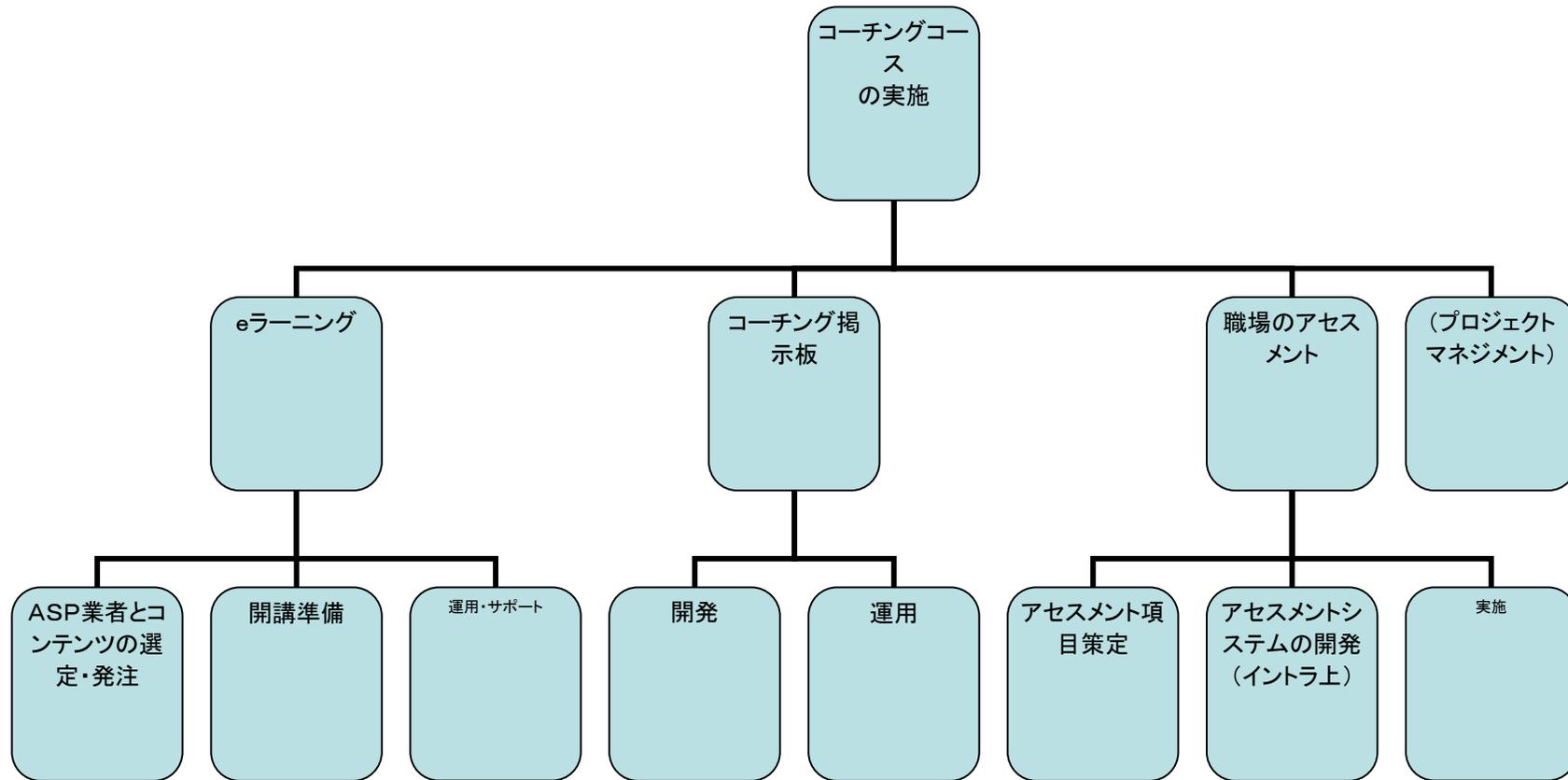
教育評価要件レベル	レベル3として、職場アセスメント(部下からのアンケート)でチェック。	「出口」に達したかどうかをどう評価するか記載。カークパトリックの評価モデルを参照。
学習支援	イントラ上に「コーチング掲示板」(仮称)を設置し、学習を支援。	学習を支援・サポートするしくみ(メンター、チューター、ヘルプデスク、掲示板など)
＜学習者について＞		
学習者の職務・業務との関係*	営業マネージャーとしての、職場の活性化、部下の指導・育成に関わるもの。	学習者の職務・業務の中のどの部分に関わるものか。
学習対象者定義*	営業マネージャー全員に必修。	参加条件、申込み形態(必修/選択、任意/指名など)。
学習対象者プロフィール	営業マネージャー。35歳以上。性別は男女両方。 放っておくと学習しない傾向がある。(メンタリング等が必要か)。	学習者の年齢層、性別、職種、学習意欲、学習経験、過去の学習成績、業務上の能力、好むであろう学習スタイル、主催者や所属組織に対する態度等。
学習対象者調査計画	対象者をサンプリングしてヒアリング調査を行う。(職場の現状に対する認識、部下の指導・育成に関する実態など)	学習対象者に関する情報収集の予定、手段。
学習の動機付け要素	A: 職場アセスメントとの連携 R: 営業マネージャーとしての 職責である「職場の活性化、営業成績向上」につながる。 C: コンテンツで工夫 S: 職場アセスメントで結果をフィードバック	ARCSを参照。インセンティブ(昇格要件になっている、資格取得につながる等)も。
＜コンテンツの工夫＞		
<ul style="list-style-type: none"> ・ 業者・コンテンツの選定に際してチェックする。 ・ 下記は検討例として挙げているLDノートコーチングスキル 実践編の体験版での評価試行結果を記載したもの。 		
全体像を示す工夫	メニュー画面あり 	メニュー画面があり、コンテンツの全体像がわかるか
メニューへのアクセスの工夫	出来る。	メニュー画面には学習開始直後にアクセスできるか
項目間の関係を示す工夫	メニューの目次からある程度分かる。ただし、学習者ガイドなどでより詳しく開設をした方がベターか。	易しいものから難しいものへと順序だてられているなど項目間の関係がわかるか

適切な選択をさせるための工夫	(今回は一通り学習させるために、選択させないようにしたい。)	選択可能事項が適切に設定されていて、選択についての助言が与えられるか
進捗状況を示すくふう	進捗はメニュー画面で分かる。	メニュー画面に学習完了に対する進み具合が学習者にわかる工夫があるか
適切な長さにする工夫	されている。	短い部分に分割されており、飽きないような工夫があるか
情報のタイトル・見出しの工夫	明らかな。	何についての情報提示かが明らかなか(タイトルや見出し)
情報の関連づけの工夫	(体験版では不明)	すでに知っていることと関係づけながら新しい情報を提示・解説しているか
図表化・構造化の工夫	(体験版では不明)	文字情報は、図表を用いて構造化され相互関係の理解を助けているか
動画などの工夫	ナレーションが使われていて臨場感がある。一方でせっかちな受講者はテロップを読んで進むと思われる。(学習者の好むスタイルを選べる点では良いか)	文字情報以外のイラスト、写真、動画、ナレーション等は学習効果を高めているか
習得状況確認の工夫	「確認問題」が用意されている。 	習得状況を自分で確認しながら学習を進められるか(例:メニュー項目ごとの練習)
練習機会提供の工夫	(体験版では不明)	誤りを気にしないで試せる状況(リスクフリー)で練習をする機会が十分にあるか
仕上げ練習の工夫	(体験版では不明)	事後テストと同じレベル(難易度/回答方法)で仕上げの練習をする機会があるか
苦手克服の工夫	学習は何度でも可能。	苦手なところ/覚えられない項目を集中して練習する工夫があるか
<仕様など>		
使用メディア	インターネットを使ったeラーニング(WBT) イントラ上の社内掲示板(職場アセスメント)	どのようなメディアを使えるか。あるいは使うのが効果的か。

学習環境	与件はない。 eラーニングはインターネット上のASPを利用することで社内・社外両方での学習を実現したい。 職場アセスメントと掲示板はイントラを利用。	学習環境について、与件があればその環境を、与件が無ければ学習上必要な環境を。
利用機材・インフラ	与件は無いが、社内での学習を実現するために、クライアントとしては会社貸与のパソコンを使えることを確認する必要がある。	サーバやクライアント、ネットワークの仕様、OS、ソフトウェアやプラグインなど。
所要時間・期間	営業活動の妨げとならないことが求められる。今回、検討のための例として取り上げている「LDノート コーチングスキル」は標準学習時間は15時間であり、問題ないと考えられる。	学習に要する(あるいは利用できる)時間・期間
プロダクツへの要求	無し。	発注者からの要望(講師の指名、テキストのサイズなど)
ヒト・モノの注意点	無し	ヒト(講師、メンター、アドバイザーなど)やモノ(機材)の注意点。
納入形態	eラーニングについては開講。(ASPの提供を受ける) アセスメントと掲示板についてはイントラ上に開設。	どのような形で納入するのか?
<ビジネス上の項目>		
開発主体*	コース全体は営業部と総務人事部。 (eラーニングに関してはASPとして既製品を購入。)	開発する会社・組織・部門
発注者	営業第一部・第二部	発注した組織やその担当者
開発責任者(部署)*	責任者:総務人事部長	責任者(最終判断をする人)や組織。
開発担当部署/担当会社*	総務人事部(担当者:A)	開発を担当する部署、外注会社名、協力してくれる部署などの名前と担当者名
著作権	eラーニングに関しては、既製品購入のため、購入先との著作権に関わる契約等に注意が必要。	著作権に関する留意点(発注者との関係など)
受注形態・受注範囲*	コース全体は自社向け開発。eラーニングコンテンツについては基本的には既製品を購入するが、事後テストなどについては別途開発の必要性も考えられる。	自社向け開発、受託開発などの形態、最外注の有無など。
受注範囲	コースの開発および運用。	受注業務の範囲を記述。教材作成のみ、研修の実施(事務局業務、会場セッティング等の有無)等。
納期	10月上旬に開始。	納期(研修であれば実施日)概要の提示、印刷原稿の提出などがあれば、それも記載しておきましょう。
予算・コスト*	250万円	受注した業務(開発・実施)に要するコスト・費やすことができる予算を記述します。
プロダクツ・ライフ	不明だが、さしあたり単発と考える。	どのくらいの期間や回数使うコースか
他の選択肢について	集合研修→コストと機会損失の面から不採用。 職場での話し合い→成否がマネージャーに依存するため、問題解決にならない可能性あり。 冊子配布のみ→学習の進捗が把握できない。学習効果にも疑問。	上記の「出口」を達成するための他の選択肢(他の形態、他のコースなど)の検討およびそれを採用しない理由。
利用可能リソース	全くのスクラッチであり、社内にリソースは無い。 掲示板の利用などに関し、情報システム担当の協力が必要。	コース開発に利用できる既存コース、書籍、資料、人(専門家、経験者)など、思いつくものを書き出しましょう。

開発形態*	eラーニングについては既製品の購入。 社内アセスメントについては自社開発する。	新規開発、既存コースのバージョンアップ、既存コースからの再構成など。
開発の意味・果実	<p><会社全体・営業にとって></p> <ul style="list-style-type: none"> ・業績向上に繋がる。 ・職場の雰囲気が良くなる。 <p><総務人事部にとって></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ eラーニング導入のきっかけを得られる。 ・ 業績向上への貢献、職場の雰囲気改善で、部としてのプレゼンスを示すことができる。 <p><顧客にとって></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ より良い営業サービスを受けることができるようになる。 	自組織にとって、そのコースを開発(実施)する意味・果実(経済的なもの、それ以外のもの)は?→開発稟議の際の理由付け、チームメンバーのモチベートなどのために。
付属資料	<ul style="list-style-type: none"> ・ 画面遷移図 ・ プロジェクト資料(WBS、スケジュール、資源管理) 	画面遷移図、評価計画書、プロジェクト資料など、開発計画書の他のドキュメントの一覧。

WBS (Work Breakdown Structure)



リソース見積

業務	人的資源	施設・設備	素材	費用	備考
<eラーニング>					
ASP業者とコンテンツの選定	総務人事A 営業1部B	————	(既製品)	170万円 (*1)	
開講準備	総務人事A 営業1部B	————	————	(社内)	
運用・サポート	総務人事A 営業1部B	————	————	(社内)	
<コーチング掲示板>					
開発	総務人事A 営業1部B	イントラ	————	(社内)	
運用	総務人事A 営業1部B	イントラ	————	(社内)	
<職場アセスメント>					
アセスメント項目策定	総務人事A 営業1部B	————	(eラーニングコンテンツを参考に)	(社内)	
アセスメントシステムの開発(イントラネット上)	総務人事A 情報システムD	イントラ	————	50万円 (*2)	
実施	総務人事A 営業1部B	イントラ	————	(社内)	
<プロジェクトマネジメント>					
プロジェクトマネジメント	総務人事A 営業1部B		————	20万円 (*3)	(総務人事がPJ本部)

*1

外注費内訳例(ヨンデンメディアワークス「LDノート コーチングスキル 実践編」の例)

・システム 初期費用 210,000 システム維持費 400,000

・コンテンツ 1コースあたり 27,300円×37名分(マネージャー26+部長5+役員4+スタッフ2)=1,010,100

*2

情報システム担当D氏からの情報によると、アンケートの画面と集計を外注すると約50万円とのこと。

(なお、掲示板については外注費なしで開発可能)

*3

主に予備費として。

スケジュール案

