

OJTの成果を極大化させるための「Off-JTとしての集中研修」

経営コンサルタント
波頭 亮



前回は、リーダー育成プログラムの最初のステップである「リーダー候補人材の選抜とアセスメント」について説明した。今回は、続いて「Off-JTとしての集中研修」について説明していこう。

Off-JT としての集中研修の意義

以前の連載で、リーダーに必要とされるスキルや能力を身につけるためには、お勉強型のプログラムよりも、OJTの実践課題での大きなチャレンジによる成功体験が重要である点に触れた。

リーダー育成のためには「ひと皮むけた経験」と「経験から学ぶ力」が肝要であるとモーガン・マッコールが述べているように、実際に優れたリーダーシップを発揮している経営者や経営幹部は、難易度の高い課題にチャレンジしてそれを乗り越えたことによる「ひと皮むけた経験」と、そうした経験から多くのことを「学ぶ力」を備えている方々がほとんどである。このことから、リーダー人材にとって大きな成長を得る源としての、実践経験の重要性がうかがえよう。

では、お勉強型プログラムが主であるOff-JTの集中研修は不必要なのかというと、決してそうではない。Off-JTのプログラムは、OJTの成果を極大化させるための準備フェーズとして重要な役割を担っているのである。

研修における知識／ノウハウ習得プログラム

研修プログラムと言えば、経営戦略、マーケティング、アカウンティングといった事業戦略の策定に深く関与する項目や、HRMや組織特性などの組織マターに関する項目、そしてチームマネジ

メント、リーダーシップといったリーダースキルに関する項目等の、いわゆるミニMBA的なプログラム構成となっていることが多い。また、分析手法やフレームワークといった基礎的な知識／ノウハウを学んだ上で、簡単なケーススタディに取り組むというパターンが通常のプログラムであろう。

こうした通常のプログラムの教科科目構成（カリキュラム）自体は特に問題はないと考えるが、習得する必要がある科目を単に組み合わせただけのプログラムでは、後のOJTでの成果に繋がらないことに留意しておかなければならない。最終的に習得する知識量は同じであっても、Off-JTがOJTの準備フェーズであるということ念頭においた、リーダー人材育成の段階と実践課題を踏まえたプログラム設計とすべきである。

OJTの実践課題を踏まえたプログラム設計のポイントは、単なる知識の習得や演習経験の場として捉えるのではなく、自組織や所属部署の現実の経営課題と関連付けながら学習できる内容にすることである。例えば、マーケティングの4Pを用いて現在販売数が伸び悩んでいる自社商品の新たなマーケティング戦略を考えると、生産量を2倍に拡大した場合の原価計算をしてみる、といったリアリティーを伴ったケースに対して、学んだ知識や手法を当てはめて使ってみるプログラムである。これが、前述した“OJTの成果を極大化させる”ことに繋がるのである。

研修における論理的思考力強化プログラム

知識やノウハウを習得するためのOff-JTのプ

プログラムが広く実施されてきている一方で、最近では論理的思考力強化プログラムにも注目が集まっている。

論理的思考力は、知識や経験から意味合いを抽出し、それを加工してクリエイティブなソリューションを生み出すために有用かつ不可欠な能力である。すなわち、論理的思考力は、習得した知識を実践で活用するにあたって知識の価値を何倍にも拡大させるレバレッジとなるものである。

従って、単に分析手法や戦略のフレームワークといった知識だけでなく、論理的思考力の強化をも併せたプログラム構成とすることは極めて合理的であると言える。

ただし、留意しておかなければならないのは、知識を習得するためのプログラムと同じ形式で実施することは有効ではないということである。論理的思考力を強化するためのプログラムは、数日～1週間程度の短期間の研修では明らかに不十分なのである。

地頭力は向上しないと一般的には言われているが、筆者の経験から言えば、育成対象者が20代～30歳前後であれば、論理的思考力強化プログラムにおける鍛錬の集積が300時間を超えたところで一段階の成長が見られ、1,000時間を超えるとIQレベルで平均20～30上がる。これは、再現性をもって確認されている。

1,000時間と言えばフルタイムで最短でも3か月の期間となるが、論理的思考力を有意に向上させるためには、最低でも3か月、可能であれば6か月の期間で論理的思考力の強化だけに特化して取り組む必要があると言えよう。

論理的思考力の強化トレーニングは、例えるならば、テニスのスイング練習のようなものである。教本を読んで“正しい素振り”についての知識を習得したとしても、その通りに身体が動くわけではない。

何度も素振りの練習を繰り返して正しいフォームを身につけなければ、いくら知識として正しいフォームを知っていたとしても、実際にはなかなかその通りに身体は動かさないし、ボールも正しくは飛ばないものである。逆に一度身につけてしまえば、それはシングルでもダブルスでも様々な実践の場に活かすことができる。

また、“間違っただけの素振り”を繰り返し行った後にフォームの矯正をするのは、素人が“正しい素振り”を習得するよりも何倍も骨の折れることであるとは耳にしたことがある方も多いであろう。

このような基礎能力においては、初期の段階で正しいフォームを習得する有効性は非常に高く、また逆に、後々になってから習得することの難易度も高いのである。

このように考えれば、論理的思考力の強化を効率的かつ効果的に行うためにも、リーダー育成の初級段階に組み込むべきプログラムであること、そしてある程度まとまった期間が必要となることが理解できよう。

■研修はトップマネジメントマターと位置付ける

以上をまとめると、Off-JTの集中研修はその後の実践的課題に取り組むOJTで大きな成果を出すための準備段階として欠かせないものである。その内容としては主に、

- ①ビジネス知識や分析手法を学び、自組織を対象とした経営テーマに学んだ知識を活用してみる課題を含むミニMBA的なプログラム
- ②知識やノウハウのレバレッジを利かせるための論理的思考力強化プログラム

という2種類のプログラムによって構成されるのが望ましい。

また、Off-JTの研修はあくまでもOJTと連動させたプログラムであり、単なる知識やノウハウの習得のみではなくスキルや能力を身につけるためのプログラムであることから、長期間のアサインも必要となる。そのため、Off-JTまで含めた研修プログラム全体は、企業にとって不可欠な長期的な投資と位置付け、研修の企画・設計まで含めトップマネジメントマターとして取り組むことが求められるのである。

はとうりょう ■1957年、愛媛県生まれ。東京大学経済学部（マクロ経済理論及び経営戦略論専攻）卒業。マッキンゼーを経て1988年独立、経営コンサルティング会社株XCEEDを設立。幅広い分野における戦略系コンサルティングの第一人者として活躍を続ける一方、経営戦略論や論理的思考に関するテキストの著者としても注目されている。