

第6回グローバル人事塾

グローバル時代に FIT する研修の創り方、選び方



日時： 2013年9月22日 14:00~18:00
場所： 株式会社インフォテリア セミナールーム
主催： グローバル人事塾
企画： ゼスト株式会社
協力： 株式会社インフォテリア(提携セミナールーム)
講師： 松本利明氏
(人事ジャーナリスト、コンサルタント)

内容

1.	講師紹介.....	2
2.	これからの人事課題の捉え方と解決の仕方.....	3
	グローバル、という言葉の解像度を上げて考える.....	3
	人事の立場でグローバルを考えてみる.....	3
3.	人事必見：人事課題をスッキリさせる3つの要諦.....	4
	人事課題の解決ポイント.....	4
4.	コンペで選ばれちゃう：勝率95%の研修の創り方.....	4
	クライアントにとっての価値を見出すよう、問いかけをする.....	4
	差別化の本質を探る.....	5
5.	承認される研修企画書の極意.....	5
	クライアントは何を見ているか.....	5
	クライアントのニーズを言語化する.....	6
	最後に勝てる企画の要素.....	6

1. 講師紹介

日系大手研修会社、PwC、Mercer、Accenture、インヴィニオ等のプリンシパルを経て現職。人事戦略から人事制度、タレントマネジメント、人事組織設計、IT化まで一貫して行う。グローバル人材マネジメント、M&Aに伴う人事統合や事業再生の支援、次世代リーダー育成が定評。クライアント先に常駐し、研修業者選定等、実務面まで深く入り込んだ経験が豊富。

コンサルティングファーム所属時は、HRコンサルティングサービスの立ち上げの責任者を歴任し、HRコンサルティングサービスの設計、マーケティング、プロモーション、営業提案に強みを持つ。直近5年の提案コンペの勝率95%。

最近では日本人をグローバル人材にする支援に従事。世界最大規模の人事団体（SHRM）の日本支部の日本人材マネジメント協会（JSHRM）の執行役員、およびHR総合調査研究所 客員研究員としても活躍。

【代表的な著作】

- 「部下こそ上司にリーダーシップをとれ」
- 「個人と組織を充実させるリーダーシップ 全米No.1のウルリッチ教授の処方箋」
- 「M&Aを成功させる組織・人事マネジメント」
- 日経メディカル、プレジデント、労政時報等にて講演・執筆・取材多数。
- 東洋経済オンラインにて『グローバル人事の「目」』を連載中。



『独立している人、セミナー講師を目指している人を応援したい。』

2. これからの人事課題の捉え方と解決の仕方

グローバル、という言葉の解像度を上げて考える

「グローバル」という言葉はビッグワード過ぎるので、解像度を上げて考えてみよう。同じグローバルでもどんな仕事や意識で働くかにより、その意味合いは変わってくる。海外と当たり前前に接する人にとって「グローバル」は既に前提のため、とりたてて意識されず、むしろピンポイントに特定の国やビジネス、キャリアの話になる。それに対してどっぷり国内で日本企業に浸かっている人にとっての「グローバル」は対岸の火事だったり、見えない大きな敵だったり、いまひとつピンとこない、現実感がないというのが実情であろう。つまり「グローバル」とつければニーズに合致するわけではなく、グローバルでビジネスを展開する時に、「どんな対象」を相手にするかで、課題設定もアプローチも大きくことなるので注意が必要だ。

人事の立場でグローバルを考えてみる

実際、グローバルの海外展開を進めていくと、「海外で通用するグローバル人材」の不足が露呈する。その原因を考えてみよう。

前提は2つある。一つは、人事担当者は海外でビジネスを行った経験がある人が少ないため、どんな人材がどれだけ必要になるかが肌感覚でわからないこと。

もう一つは、日本国内本社に勤務する人材のエゴや本音が障害となっていること。理性では時代が変わったことは解っているが、本音では年功序列の世界で貰えるはずだった処遇が欲しい。もっと言うと、“入社したら浮気せずに勤め上げるかわりに年金や退職金で老後まで面倒を見てもらいたい”というエゴとの闘いになることが挙げられる。海外人材を受け入れることを想定すると、日本本社の仕事の仕方もグローバル共通で英語で物事を前に進めたり、そのためのOJTができるような環境を整える必要性に迫られている。にもかかわらず、現場が従来通りのやりかたに執着するなど、理屈だけでなく感情面でのせめぎ合いのために本丸に手をつけきれず、手を焼いているのが現実だ。

その上で大きな課題が二つある。一つは、人事の課題設定のズレがある。例えば英語のできる社員を育成しようとするとき、TOEICは手段の一つでしかないが、それ以外で英語力を測る術がない。そこで官僚的に英語を強制し、例えばTOEICのスコアと賞与を連動させようとしたりするが、結局は評価差が出ずに実態は変化なし等、課題設定が短絡過ぎてしまうことだ。これには施策面を論理的に考えるだけでは駄目であり、社員が施策をどう感じ、本音レベルでどう動くかという「行動心理」まで考慮する必要があるが、人事の施策は意外と「行動心理」面が抜け落ちているケースが多々見受けられる。

もう一つは研修会社の問題解決力の低さが挙げられる。人事は課題を解決したくて悩んでいるのに、研修会社の多くは、売りたいプログラムを「クライアント向けにカスタマイズした」と言いながら既存パッケージの文言だけを変えたり、前書きにクライアントの言葉を入れたりして持ってくるだけで、提案内容は人事から見ると「どنگりの背比べ」でしかない。高度成長期の頃は経済の成長にあわせて各社の売上も伸びていたので、プログラム売りをすればよかったのかもしれない。しかし、今は自社の課題を独自に解決したいのに、提供される提案内容がどنگりの背比べなので、人事が新たな知見を得ることは難しい。ゆえに解決につながる新たな課題構築の相談先の選択肢が少なくとも研修会社ではないというのが人事の裏側から見た実態と言える。

3. 人事必見：人事課題をスッキリさせる3つの要諦

人事課題の解決ポイント

課題解決を考えるには、『【誰の問い】に【どう応える】か、その【根拠】はあるか?』

この三要素の関係を強め、深めるために、課題の解像度を上げて考えることが要諦と言える。

多くの場合、人事という課題は現象を指していることが多い。よって現象⇒課題⇒原因と掘り下げていくこと。そしてソラアメカサのように洞察を入れてどう答えるか。ここが一般的なアプローチではつまらない。例えば「ダイエットするなら摂取カロリーを落として運動する」は正しいが、それが出来ないから苦労しているわけなので、「ダイエット食は美味しくない、腹もちがよくない」という問いに答えるなら、ヒルズダイエット。楽しく運動を続けたい人には「trfのダンササイズ」と言うように同じダイエットでも誰の問いにどう答えるかでアプローチが異なるのである。

この時、競合とか差別化というのは一旦置いておく。競合との技術や品質の差や、価格面に意識がいきがちになるからである。「誰の問い」の根幹を変えない限り、新たな課題解決には行きつけないので最後の最後まで意識しなくていい。

それよりも重要なことは、再現性のある方法論を提示し、「なぜあなたに頼まなくてはいけないか」について述べることである。

自分自身で商品をつくると、思い入れが強くてつい語ってしまいがちだが、顧客自身が、それにより解決のイメージと確信が持てる流れを作っていくことが重要。「どんな問題」を「どうやること」で「どう解決できるか」という、再現性のある方法論を示すとともに、実績等をちゃんと伝え、選ばれる根拠を証明すること。研修会社はここを軽視することが多いので注意である。

繰り返しになるが、当たり前の話をして売れるのは「当たり前体操」だけ。間違いではないけれども、それができれば苦労しない、という話の繰り返しになってしまう。ヒルズダイエットがなぜ売れるのかといえば、「歳はとったが昔のような体型」「簡単に踊れるようになっている」「前後でどうなっている」などが、すらすら頭に入っていくような流れになっているから。

相手が抱く疑問をちゃんと解消しながら課題が解決していく姿を示すこと。

4. コンペで選ばれちゃう：勝率95%の研修の創り方

クライアントにとっての価値を見出すよう、問いかけをする

研修会社が「やること」は、クライアントにとっての価値ではない。クライアントは今ある課題を解決したいのであって、研修は手段にすぎない。にもかかわらず、研修会社は研修が全てになってしまう。

例えば、「我社の人事システムを導入すると〇〇〇が可視化されます」という提案は、クライアントにとっての価値が明確だろうか？「モチベーションが向上、管理の基本が身につく」。これは返金保証できるくらい責任を持てる結果だろうか？

クライアントに対して、問いを曖昧にふると、曖昧に返ってくる。例えるなら、「どんな人がタイプ?」という曖昧な質問ではなく、「芸能人でいうと?」「SMAPでいうと?」というよう

にしっかりと問いかけをしていく。相手個人のプロフィールについて仕事面だけでなく生活スタイルまでをイメージ出来るくらい具体化することがここではキーとなる。

差別化の本質を探る

クライアントは、自身のニーズをよく自覚しているとは限らない。たとえば掃除機を例にニーズを聞くとする。自動がいい、ダニがとれる、おしゃれ、部屋のすみすみまで掃除できる、などのニーズが挙がるだろうが、それらを全て実現させると、採算が取れずに儲からない。そこで、「必要悪」のポイントを定めて、何かを切り捨てる。たとえその他の要素を捨てても「吸引力」+「静か」といえば、ダイソンがうるさいと思っている人にはささる。ユーザーを絞り込み、その人たちが喜ぶものを増やしていく。

誰の問いに、どう応えるか。その根拠を示すと同時に、その課題を解決する判断基準を教え、どう判断すればいいか、それを提案の背骨すること。判断基準が相手にあると勝手に判断されてしまう。判断できない場合は見積額や自社との縁の深さ、メジャーか否かで判断されてしまう。それに対して、こちらから判断基準を教えてあげれば、相手はこちらの判断基準に沿って判断してくる。こちらの土俵の上に相手を乗せることができれば、こちらが圧倒的に優位になる。

5. 承認される研修企画書の極意

クライアントは何を見ているか

実は90%以上の研修会社がクライアントに同じことを言っている。「お客様のニーズに沿ってプログラムを設計します」は、クライアントに言わせれば「やってもらって当然」の内容。クライアントは思っている以上にドライに研修業者を見ており、営業の対応や提案の「質」が評価される。難しい課題を解決して欲しい。かつ受講者による研修アンケートで（5段階評価の）4.5以上の評価をとれるよう、そつなくこなしてほしい、というのが本音。

昔は海外からの情報もなかなか得られなかったため、研修会社は高額でも集客できた。しかし、今は海外情報も簡単に翻訳される。メルマガ含めて情報が洪水のように押し寄せるので、クライアントはピンポイントで役にたつもの以外は必要としない。更に、プロジェクトの進め方や資料のつくり方は、以前は専門性の高いノウハウの必要な仕事だったが、汎用化が進んだ結果、最近ではクライアント自身が身につけてしまった。にもかかわらず、まとめ方ができていない研修会社や人事会社が多い。クライアントが慣れている仕様に合わせてプレゼンすると理解されやすい。

クライアントが欲しいのは提供価値であって、研修会社の「私も汗をかきます」のような精神論的姿勢ではない。必要な要素は、「我が研修会社でしか解決できない理由（存在意義）」「再現性のある方法論」「実績（根拠として必要）」。これができれば、独自性を確立できるため、競合対策は要らない。

また、相手を儲けさせて、自分もその中で儲けさせてもらおう、と考えよう。つまり、どうやったら売れるかではなく、どうやったら相手担当者の売上があがり、その中で自分も一緒に売れるのか。

クライアントのニーズを言語化する

クライアントは悩んでいるが、ニーズには気づいていないものだ。そこで、相手が困っているであろうことをピンポイントで、具体的に探してあげる。肩凝りの自覚がない人に、凝っているよね、という課題を言語化し、ピンポイントで穴を開けて、具体的に解決してあげる。意外とシンプルな言葉で十分である。ただし、ほかの会社でも答えられそうなものはだめ。言葉の解像度を上げると、課題設定を変えることができる。ニーズは、ニーズではなく現象にすぎず、本質的な課題はそこにはない。鍵穴を探して、鍵を挿して回してあげる。

また、課題に対して一般的なアプローチを行った場合に起こりうるホラーストーリーや失敗するポイントを書いたり、ほのめかしたりするのも有効。それに対して自分たちが提案する方法論であれば上手くいくポイントを書く。

更に、ゼロベースで物事を見る「術」の習得を強調する。知識ではなく、センスを身に付けよう、というところに目的の視点を変えてあげると、そのあとのストーリーが全て変わってくる。

最後に勝てる企画の要素

最後に繰り返しになるが、問いが変われば、答えが変わる。それを証明できる方法論、根拠、メソッド、実績が提示できるか、ここを繰り返し磨いて欲しい。

証明の部分については、自分ができなくても、仕入れ（アライアンス）ができれば大丈夫。そこを忘れると、なりたいたい自分で勝負してしまい、クライアントから求められる自分でなくなってくる。

営業等で断られる理由は人や会社によって異なるが3～5つに収斂されるので、「気付かれないようにやり過ごす」のではなく、企画の中でしっかり答え、反対理由をつぶしていくことも忘れずに行って欲しい。気付かれた後に応酬話法で何とかすると、「説得された、売り込まれた」とネガティブな印象を与えてしまう。

以上のことを企画の中で伝えられれば今まで解けなかった課題を解決することを教えてくれた「先生」と相手は認識する。それは講師ではなく営業でも同様。課題解決の方法を教えてもらった、そう判断すれば間違えないことも理解できた、だからこれでいけそうだ、というところまで信頼関係が構築されれば、最後にクライアントはちゃんとその通りにやってくれる。途中で「売り込み」の印象を持たれると、売る側 VS 売られる側の構造になってしまうため、企画の中では売り込みをすることはいけない。あくまでも課題解決する方法を教えることに徹すれば、同じ課題解決をする仲間であり導いてくれる先生、と好意的に認識してもらえるので信頼関係は得たも同然となる。

ここまで出来れば、あなたのコンペの勝率はグッと高まること請け合いである。