

# 企業研修における実践的理論の発展の可能性

## ー 営業員に対する OFF-JT 研修の事例から ー

江 渕 泰 子

キーワード： OFF-JT 研修、HPC 営業研修、フォークセオリー、インストラクショナルデザイン、イノベーション、組織学習、組織的知識創造

### 1. はじめに

本稿の目的は、企業研修において実践的であると認識されている営業員に対する OFF-JT<sup>1</sup>研修に着目し、学術的理論を参照することにより、実践的理論の裏付けや展開を検証することである。

中原・金井（2009）によると、理論には「フォーマルセオリー<sup>2</sup>（formal theory: 公式理論）」と、「フォークセオリー<sup>3</sup>（folk theory: 素朴理論）」がある。一般にフォークセオリーは、フォーマルセオリーと比べて価値の高いものとみなされることが多いとされる。心理学者エイドリアン・フォーナムは、フォーマルセオリーを多数の研究者による膨大な観察に裏打ちされた「強い理論」、フォークセオリーは正確さと信頼性に欠ける「弱い理論」と位置づけている。ビジネスの実務においては、フォーマルセオリーとフォークセオリーを突き合わせ、双方を補強したり、相対化したりしながら利用し、その判断を行うことがしばしばある。中原・金井（2009）は、フォーマルセオリーとフォークセオリーの間に、「良好な緊張関係」が存在することが大切であるとしている（中原・金井（2009） pp. 134-137）。

そこで、フォークセオリーとして数多くの企業で複数年採用されている企業研修を

---

<sup>1</sup> Off-the-Job-Training 職場を離れて実施される教授行為。

<sup>2</sup> 科学者や研究者がある特殊な状況や実験環境をつくり出して取得したデータに、様々な統制を加えた上で、結論やモデルを導き、その果てに構築する。

<sup>3</sup> 実務家が自分の経験や見聞きしたものからつくる。

事例としてとりあげフォーマルセオリーと参照することにより、当該フォークセオリーの検証及び発展の可能性を明らかにすることができるのではないかと考えた。

本稿で取り上げるフォークセオリーの事例は、営業員に対する OFF-JT 研修である。この研修は、プログラム開発者である鳥居勝幸氏<sup>4</sup>の自身の経験に基づく理論で構成されている。研修の効果は、経営者視点の意見を把握するために、経営層にあたる神野孝博氏<sup>5</sup>、田口泰士氏<sup>6</sup>、三好潤子氏<sup>7</sup>の3名及び鳥居氏の全面的な協力による筆者との1対1のインタビュー調査により確認した。

2022年中小企業白書<sup>8</sup>によると、中小企業においては、今後の経営上の不安要素として、「原材料価格・燃料コストの高騰」や「人材不足・育成難」を挙げる割合が上昇している。また、経営基盤の強化に向けた注力分野としては、「人材の確保・育成」などの割合が上昇し、その中でも「営業・販売力の強化」を挙げる企業も一定数存在している。企業の成長（付加価値向上）を促す方法として、人的資本・研究開発・IT資本等への投資をはじめとする無形資産投資の増加が、成長を促す方法の一つである。無形資産投資は、イノベーションをよりもたらす等の経済的特性から近年注目を集めている。無形資産投資の増加が有形資産投資と比べて生産性をより向上させるとの分析があることも踏まえ、着目をされている。無形資産等の中でも人への投資、計画的なOJT<sup>9</sup>研修、OFF-JT研修 いずれも実施している企業では、売上高増加率が最も高いという事実がある。したがって、OJTのみならずOFF-JTを活用した人材育成は、今後、注目が高まることが予想される。

本稿の構成は、次のとおりである。2節で先行研究のレビューを行い、3節では、人的資本の投資の現状及びOFF-JT研修の位置づけを整理する。4節では、OFF-JT研修の事例であるHPC営業研修について説明する。第5節では、インタビュー調査の結果を踏まえて、フォークセオリーとしてのHPC営業研修の効果について、フォーマルセオリーに位置付けられるインストラクショナルデザインの原理を用いて検証する。第6節において、本稿における理論検証の総括及び今後の課題を述べる。

---

<sup>4</sup> サイコム・ブレインズ株式会社 ファウンダー HPC 営業研修営業プログラム開発者  
（インタビュー：2022年7月1,7日）以下鳥居氏と表記。

<sup>5</sup> 大豊産業株式会社 専務取締役 （インタビュー：2022年7月4日）以下神野氏と表記。

<sup>6</sup> 株式会社STNet 常務取締役コンシューマ営業本部長 （インタビュー：2022年7月1日）以下、田口氏と表記。

<sup>7</sup> アビリティセンター株式会社 会長（インタビュー：2022年7月1日）以下、三好氏と表記。

<sup>8</sup> 2022年中小企業白書 2022年版（2022）第2部第2章

<sup>9</sup> On-the-Job Training 職場において実施される、上位者と下位者との間での1対1の教育訓練。

## 2. 先行研究

中原・保田（2021）は、中小企業を対象とした人材開発の先行研究について、3つの大別に分類している。

### 1) 効果性研究

中小企業が実施する人事施策・人材開発施策とその効果性に関する研究

### 2) 経営者行動研究

中小企業の経営者が人材開発に対して、いかなる影響力を行使しているかに関する研究

### 3) 現状把握研究

中小企業の現状を明らかにする社会調査研究

上記3つの研究は、単一の学問分野や研究領域において発展してきたわけではなく、アプローチや関心の異なる多様な分野、広大な原野の中に点在してきたと述べている（中原・保田, 2021, p. 15）。

現状把握研究とは、企業規模や企業のライフサイクルなど、企業組織の組織的要因によって、その企業の実施する人材施策の実施程度がどのように変化するのか、ないしは、人事施策の現状を把握する企業群を言う（中原・保田, 2021, p22）。

現状把握研究においては、OJT 研修が有効な研修方法として実施されていること、サービス業においては新卒採用を行っている企業の OJT 施策が発達していること、製造業においては新卒、中途関わらず人材開発の中心は職場での取り組みであることが挙げられている。

研修評価は、学術的に厳密な方法で効果を測定することが極めて難しい領域である（中原, 2022, p35）。そのため、中原（2022）は、効果的な研修評価のあり方として、「①定量データと定性データを「混在」させること」「②研修直後の測定と研修転移を「混在」させること」を提唱している。

本稿においては、人材開発の研究における「現状把握研究」の領域にある OJT 研修と OJT の補完であると認識されている OFF-JT 研修についてとりあげる。また、研修評価については、研修受講者の経営層に対して、組織における中期的な定性的変化についてインタビュー調査をおこなった。これらの取り組みによって、学術的な人材開発の先行研究では把握しきれない実践的な知見が得られるものと考えた。

### 3. 人的資本への投資の現状及び OFF-JT 研修の位置づけ

#### 3-1. 研修実施状況と売上高増加率

2022 年中小企業白書によると、計画的な OJT 研修及び OFF-JT 研修の実施状況について、いずれも実施している企業は 3 割程度であり、いずれか片方のみを実施している企業が合わせて 3 割程度、いずれも実施していない企業が 4 割程度となっている。

図 1 は、売上高増加率に関するものである。これを見ると、いずれも実施している企業では売上高増加率が最も高く、いずれも実施していない企業では最も低いことが分かる。企業の成長にあたっては、計画的な OJT 研修や OFF-JT 研修を実施し、従業員の能力開発を進めることが重要であることが示唆される。

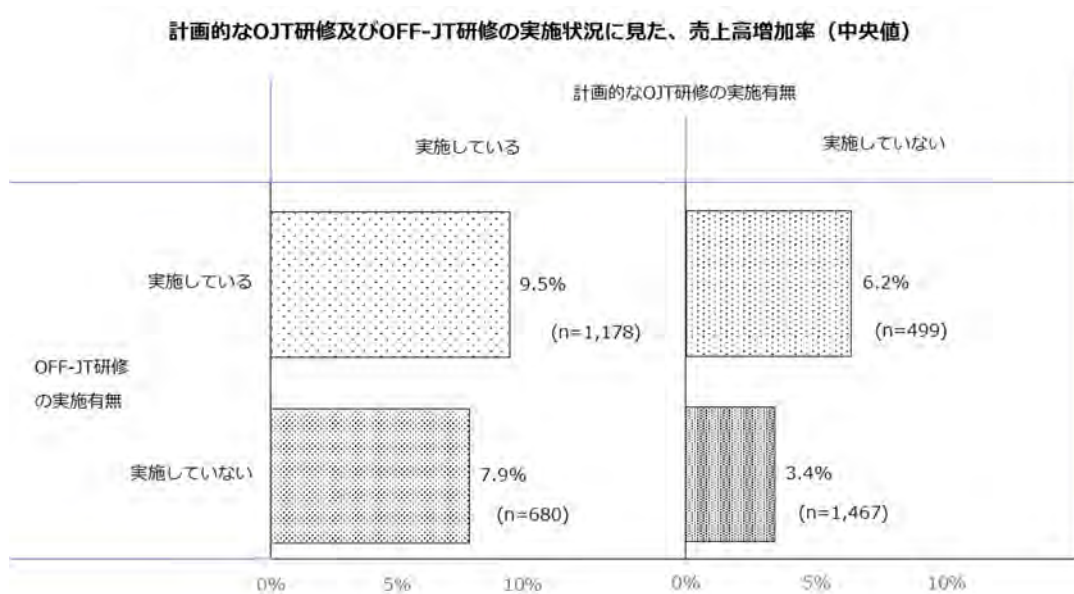


図 1 : OJT と OFF-JT の比較

出所：2022 年中小企業白書「〈第 2-2-31 図〉計画的な OJT 研修及び OFF-JT 研修の実施状況別に見た、売上高増加率（中央値）」を元に著者作成。

人材ビジネス会社の経営者の立場で、長年人材育成を行ってきた三好氏は、インタビュー調査<sup>10</sup>の中で、創業期<sup>11</sup>の苦労を次のように語っている。

<sup>10</sup> 「5-1 インタビュー調査の概要」参照。以下、インタビュー調査については同様に参照。

<sup>11</sup> 人材ビジネス会社（＝アビリティセンター（株））創業の 1986 年から 2000 年前後までを指す。

最初は、営業員がなかなか育てられない。私自身が営業をやりながら、(営業員に対して) どういうところにどう行って、何をどうする、どういう方がお客様になるか教えようかと考えた時に、何らかの教育を入れないと、自分が考えた仕組をうまく運用できないことに気づいた。最初は、営業員がいなかった。育てるノウハウもなかった。仕組化するまでが大変だった。

同社は、その後、自創経営<sup>12</sup>を軸とした OJT 研修の仕組化、営業の OFF-JT 研修の実施により、業績が拡大している。また、これらの経験を元にした顧客への企業研修や人事コンサルを事業領域として確立している。したがって、同社の事例は、2022 年中小企業白書が指摘している「企業の成長に当たっては、計画的な OJT 研修や OFF-JT 研修を実施し、従業員の能力開発を進めることが重要である。」との主張を支持する事例として、捉えることができる。

### 3-2. OFF-JT 研修の実施状況と従業員の仕事に対する意欲

図 2 は、能力開発の取組状況別に、従業員の仕事に対する意欲について見たものである。これを見ると、OFF-JT 研修を実施している企業の方が従業員の仕事に対する意欲が高いことが分かる。

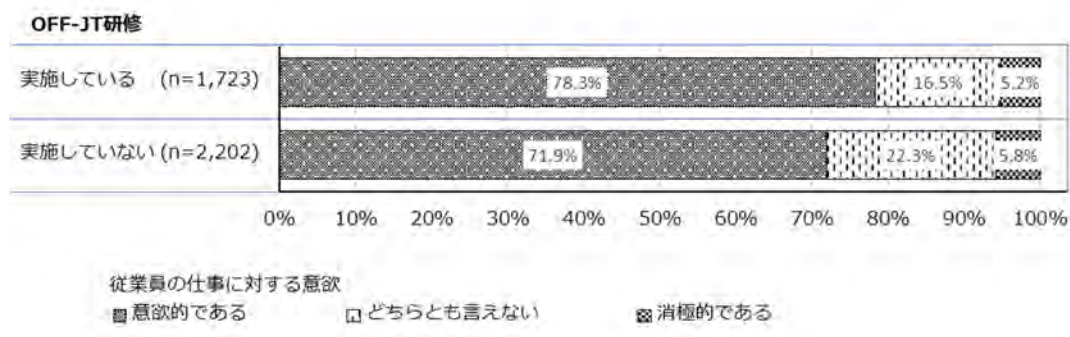


図 2：能力開発の取り組み状況別に見た、従業員の仕事に対する意欲

出所：2022 年中小企業白書「〈第 2-2-35 図〉能力開発の取り組み状況に見た、従業員の仕事に対する意欲」を元に著者作成。

<sup>12</sup>東川鷹年(自創経営創始者)が推奨する人材育成づくりの経営手法。目標管理、評価、処遇、昇格、昇進、採用、教育、異動・配置転換といった人事の仕組みが、一貫通貫で連動し、『人材育成の仕組み』として運営し、全社員が部門経営者となることを目指す(株式会社自創経営センター ウェブサイト <https://www.jisou.jp/>参照)。

従業員の働きがいやモチベーション向上という観点からも、企業が積極的に能力開発の機会を提供することが重要といえる。研修受講後の変化について、神野氏は、インタビュー調査の中で、次のように語っている。

営業研修が終わったあとは、会社案内の在庫が少なくなる。営業員がお客様に、改めて会社案内を持参し、会社の能力開示を行っている。ただ、1ヶ月、2ヶ月は継続するが、当社の場合は定期的な営業先、お客様を固定しているところもあるので、日々のところで忘れがちになってしまう。

一方、後輩や新入社員が入ってきたときに思い出す。自分がOJT側に回ったときにOFF-JT研修で学んだ内容を活かす。この繰り返しが重要である。

上記の事例は、OFF-JT研修受講後のモチベーション向上が、後輩、新入社員が入ってきたときに、断続的ではあるが継続することを裏付ける事例として捉えることができる。尚、研修受講者の行動変容に関する理論については、4-3節で述べる。

### 3-3. OJT 研修と OFF-JT 研修

鳥居氏は、インタビュー調査の中で研修講師の立場から、人材育成と業務遂行能力の教育の違いをあげている。

OJT は、基本的にその方に割り振られた業務をできるようにしてあげるために教えるもの、OFF-JT は現場で学べないことであり、人材育成のためにやるものである。したがって、OJT は、会社の方針に従って割り振られた業務をきちんとやれるようにしてあげること、OFF-JT は、ビジネスパーソンとしての成長を意図したものだと考える。

Drucker (2006) によると、企業が働く人に対して要求すべきことは、第一に「企業の目標に進んで貢献すること。」である。第二は、「変化を進んで受け入れること。」である。企業にとってイノベーションは不可欠であり、そのためには人も変わらなければならない。

イノベーションを実現するためには、学んだことを捨てる能力自体を、学ぶプロセスに組み込むことである。そのためには、経験だけではなく、知識の獲得によって

学ぶことが必要となる。訓練プログラムではなく、教育プログラムが必要となる。

今日の訓練プログラムの多くは人を柔軟にするよりも硬化させている。理解を与えるのではなく小手先のスキルを教えている。今後、働く人に求められる知識と技術の水準が高まるにつれ、学ぶことと学んだことを捨てる能力を身につけさせることが、ますます必要になってくる (Drucker, 2006, pp. 109-111)。

上記の内容について、フォーマルセオリーとフォークセオリーに分類し、表 1 に示した。

表 1 : OJT 研修と OFF-JT 研修の比較①

	フォークセオリー	フォーマルセオリー
手法	インタビュー調査 (鳥居)	文献調査 (Drucker)
OJT	・会社の方針に従って割り振られた業務をきちんとやれるようにしてあげること。	・訓練プログラム 小手先のスキルを教えている。
OFF-JT	・人材育成のためにやるものである。ビジネスパーソンとしての成長を意図したもの。	・教育プログラム 経験だけではなく、知識の獲得によって学ぶ。

出所：著者作成

続けて、フォーマルセオリーとして先行研究で明らかにされている OJT 研修と OFF-JT 研修のメリットとデメリット (表 2:OJT 研修と OFF-JT 研修の比較②) を示した上で、神野氏、田口氏、三好氏に対してインタビュー調査を行った。

表 2 : OJT 研修と OFF-JT 研修の比較②

	メリット	デメリット
OJT 研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実務に必要なスキルを効率よく学べる。</li> <li>・ 現場でおこる不確実性をこなすノウハウが習得できる。</li> <li>・ マニュアル等を整備することで職場にナレッジが蓄積する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 教える側のスキルや熱意によるところが大きく、ばらつきが大きい。</li> </ul>
OFF-JT 研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経験学習では学べない深い技術、他の分野の技術、考え方、知識が学べる。</li> <li>・ 社内外の専門家から、日常業務では習得できない知識や情報を得ることができる。</li> <li>・ 実務で行っていることを理論化し、理解できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事務局（人材開発部等の）の探索不足から集合研修のプログラムが現場のニーズからかけ離れている。</li> <li>・ 多くの人に一齐に教育行えるという長所が、逆にどの人にも中途半端な最大公約数的な研修になってしまう。</li> </ul>

出所：佐藤（2011）「先行研究（3）OFF-JT の内容と特徴」を参照し、著者作成。

インタビュー調査より、インタビュー調査対象者は、「OJT 研修を有効に機能するための OFF-JT 研修の重要性」及び「外部環境の変化に対応し、組織外の知識を取り込むための OFF-JT 研修の必要性」を認識していることを把握した。

下記に、インタビュー調査で収集した対象者の個別所感を記載する。尚、これらの個別所感については、企業情報である点を配慮し、無記名で記載する。また、記載する内容は、一社の事例に偏らないように、対象者 3 名それぞれに対して、一つ以上採用している。（以下、本稿において無記名の部分は同様とする。）

- ・ OFF-JT がないと、OJT が成り立たない。OJT では、悪いやり方を教えてしまう側面もある。
- ・ 高度経済成長の時代であれば、大量生産、大量消費における画一的な人材育成でよかったが、時代に対応した多様な人材が必要であるので、OJT 任せにはできない。
- ・ 基本は OFF-JT があって、そのあとで OJT をする必要がある。
- ・ OFF-JT は、体系立てる・知識的なもの・基礎ができるというイメージで、OJT で感覚でやっていたものを整理できる。



- ・ 自分自身は、OJT というよりは「俺の背中みろよ。」というタイプなので、OFF-JT で言語化して、OJT に活用すると、今まで以上に部下育成がしやすくなると感じる。

個別所感より、OJT 研修中心の人材育成の場合は、表 2 の OJT 研修のデメリット「教える側のスキルや熱意によるところが大きく、ばらつきが大きい。」が顕著にみられた。また、経営的立場から、外部環境の変化にあわせた人材育成を意識しており、その場合は、OJT 研修だけでは難しいと感じていることが把握できた。

一方、表 2 の OJT 研修のメリット「実務で行っていることを理論化し、理解できる」に関しては、OFF-JT 研修により OJT で教えるべき内容を言語化することで、OJT 研修がより強化され、組織的な人材育成につながっていると知覚していることが把握できた。

ここで、インタビュー調査の内容に該当するフォーマルセオリーに関する文献を調査した。その結果、次のことがわかった。

松本 (2019) は、組織学習 (organizational learning) を「長期的な適応のために、組織およびその成員の行動を変容すること (松本, 2019, p. 149).」と述べている。

また、組織外にある知識を取り込むことの重要性については、野中・竹内 (2020) が次のように述べている。

不確実性の時代には、企業は頻繁に組織外にある知識を求めざるをえない。日本企業は、食欲に顧客、下請け、流通業者、官庁そして競争相手から新しい洞察やヒントを求めた。ちょうど「おぼれる者はわらをもつかむ」ように、必死で外部知識を取り込んだものである。日本企業の連続的イノベーションの特徴は、この外部知識との連携なのだ。外部から取り込まれた知識は、組織内部で広く共有されて、新しい技術や新製品を開発するのに利用される。そこでは、ある種の変換が起こっている。この外から内へ、内から外へという活動こそが、日本企業の連続的イノベーションの原動力である。この連続的イノベーションが、日本企業の競争優位につながったのだ (野中・竹内, 2020, pp. 5-6)。

さらに Senge (2021) は、「学習する組織」のシステム思考の法則において、「問題に対して見慣れた解決策を当てはめることに安らぎを覚え、自分が最もよく知っていることに固執している。」ことを指摘している (Senge, 2021. p. 113)。

インタビュー調査の結果及びこれらの文献調査の結果をフォーマルセオリーとフォークセオリーという観点で整理し、表3に示した。

表3：OJT研修とOFF-JT研修の比較③

	フォークセオリー	フォーマルセオリー
手法	インタビュー調査（神野・田口・三好）	文献調査（野中・竹内・Senge）
組織学習	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本は OFF-JT があって、そのあとで OJT をする必要がある。</li> <li>・OFF-JT は、体系立てる・知識的なもの・基礎ができるというイメージ。</li> <li>・OFF-JT で言語化して、OJT に活用すると、今まで以上に部下育成がしやすくなると感じる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期的な適応のために、組織およびその成員の行動を変容すること。</li> </ul>
組織外の知識の取り込み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時代に対応した多様な人材が必要であるので、OJT 任せにはできない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不確実性の時代には、企業は頻繁に組織外にある知識を求めざるをえない。</li> </ul>
問題解決	<ul style="list-style-type: none"> <li>・OFF-JT がないと、OJT が成り立たない。OJT では、悪いやり方を教えてしまう側面もある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・問題に対して見慣れた解決策を当てはめることに安らぎを覚え、自分が最もよく知っていることに固執している。</li> </ul>

出所：著者作成

表1、表2、表3において整理した内容について、3-4節において関係性を示し、本稿で取り上げる OFF-JT 研修の位置づけを明らかにする。

### 3-4. OFF-JT の役割について

3-3 節におけるフォークセオリーとフォーマルセオリーの整理を踏まえ、本稿でとりあげる OFF-JT 研修の位置づけについて、図3に記載する。

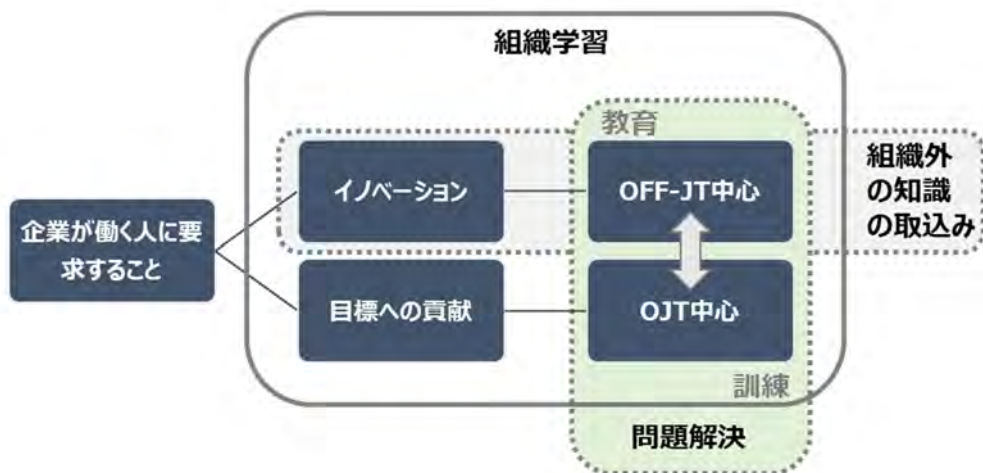


図3：本稿でとりあげる OFF-JT 研修の位置づけ

出所：「表1：OJT 研修と OFF-JT 研修の比較①」「表2：OJT 研修と OFF-JT 研修の比較②」  
「表3：OJT 研修と OFF-JT 研修の比較③」に基づき著者作成。

図3において、OFF-JT 研修は、組織外の知識の取り込みや、OJT 研修と連動しながら問題解決につながることを示された。これらの関係性から、OJT 研修と比較すると OFF-JT 研修の方が、イノベーションと関連が深いことが明示された。つまり、OJT 研修だけではイノベーションの実現は困難であり、OFF-JT 研修を実施しない限り「企業が働く人に要求すること」は実現しないと考えられる。

ここまでの議論において、OFF-JT 研修の位置づけが明確になったことを踏まえ、4 節において、OFF-JT 研修に関する具体的な事例である HPC 営業研修をとりあげる。

## 4. OFF-JT 研修の事例

### 4-1. HPC 営業研修の実施実績

1 節で述べたとおり、本稿でとりあげる OFF-JT 研修の事例は、プログラム開発者である鳥居氏の自身の経験に基づくフォークセオリーであり、鳥居氏が所属しているサイコム・ブレインズ株式会社<sup>13</sup>が、HPC 営業研修として、顧客に提供している。

同社によると、HPC 営業研修は 2008 年<sup>14</sup> から、提供を開始している。同社の顧客は、

<sup>13</sup>サイコム・ブレインズ（株）（本社：東京）企業の人材開発・組織開発専門のコンサルティングを手がける。

<sup>14</sup>サイコム・ブレインズ（株）の前身にあたるブレインズ（株）においては、1997 年より提供をしている。

首都圏を中心とした大手企業、金融系、日系のグローバル企業、外資系企業等である。研修会社の同業大手と比較すると、シェアが高いわけではないが、様々な場面で競合になる場合が多く、同じ市場で競い合っていると推測される。鳥居氏は、シェアよりはクオリティー重視の考えであり、インテリジェンスの高い顧客層の要望に応じてきた結果であること、特徴はリピーター率が高いことであると認識している。

また、アビリティーセンター株式会社<sup>15</sup> は、サイコム・ブレイン（株）と業務提携を行い、アビリティーセンター（株）の顧客に、HPC 営業研修を提供している。

筆者は、サイコム・ブレインズ（株）から HPC 営業研修の講師認定を受け、サイコム・ブレインズ（株）及びアビリティーセンター（株）が受託した HPC 営業研修に登壇している。

OFF-JT 研修の事例として HPC 営業研修をとりあげた理由は、様々な企業において実施実績が豊富であること、筆者が講師として関わっていることで実体が把握できていること、営業研修は他の研修と比べて業績との連動性が期待されるため経営層の関心が高いこと、の3点である。

アビリティーセンター（株）が実施した HPC 営業研修は、次の通りである。

[期間] 2013 年 5 月～2022 年の 6 月まで（9 年間）

[開催数] 81 コース（複数日開催の場合でも、1 とカウントする。）

[社数] 23 社

表 4：アビリティーセンター（株）における HPC 営業研修実施実績

業種	社数	概要
金融機関	4	地方銀行及び関連、団体系金融
各種団体	4	県本部、各拠点
インフラ関連	4	通信、エネルギー、エンジニアリング
素材メーカー	4	化学品関連、製紙関連、農業関連
商社	3	技術系、工業資材系
報道機関	2	地方紙
機械メーカー	1	空調関連
印刷	1	総合印刷業

出所：アビリティーセンター（株）研修実績にもとづき著者作成。

<sup>15</sup>アビリティーセンター（株）は、サイコム・ブレインズ（株）と業務提携を行い、HPC 営業研修を実施している。筆者は、同社の企業研修グループの責任者であり、HPC 営業研修講師としても登壇している。

アビリティセンター(株)は、四国を中心とした事業展開をしている。そのため、アビリティセンター(株)の顧客は、サイコム・ブレインズ(株)の首都圏の大手企業とは異なり、地方の中堅企業であり、優良企業と認知されている企業が多い。また、その中でも金融機関や団体等が多く、地域の経済の中核を担っている存在である。更に、同社の顧客は、地域におけるトップ企業であり、同業他社に比べて相対的に競争優位であるにも関わらず、HPC 営業研修を導入していることが、特徴的である。これらは、地方の企業の営業活動においては、経営層との人脈づくりや顧客と長期的な関係を構築することが必要であり、営業スキルに対して関心が高いことを示唆している。

一方、アビリティセンター(株)もサイコム・ブレインズ(株)と同様にリピーター率が高く、同じ受講者が複数回受講している。この状況について、鳥居氏は、次のように語っている。

営業は進化している。営業大全<sup>16</sup>には書いたが、闇雲な営業の次に情の営業の時代があり、次に聞く営業の時代があり、HPC がうまれて、そのあと課題解決型営業になる。一方、HPC という言語は変わらないが、受講者の立場からすると、毎年毎年自分の課題が変わる。課題は変わっていくが、HPC はどんな課題でも使える。新入社員には新入社員の受け止め方があるし、10年たったら、10年たった人のHPCがあるし、マネージャーになったら、どうやって教えるのっていう課題になる。同じ人がずっと受けに来るのは、本人にとって課題が変わり、HPC を通して課題を考えて自分を変えたい、会社側も成長して欲しいと思っているからである。

受講者が課題に気づき成長するためには、講師の受講者に対する関わりが、重要である。HPC 営業研修は、サイコム・ブレインズ(株)の認定のもと、筆者も含めて営業経験が豊富な講師が登壇している(5-3節参照)。大枠のプログラムはあるが、具体的な事例の落とし込みや受講者へのフィードバックは、講師に委ねられている。そのため、講師は受講者に対して、実践的なアドバイスを個々に行う。これらのことから、受講者は複数回受講しても、毎回、新たな気づきやスキルをインプットすることができる。

---

<sup>16</sup>鳥居氏の著書(鳥居(2016))。マネジメント篇・新規開拓篇・既存顧客篇で構成されている。

4-2 節においては、これらの HPC 営業研修の基本構成とインストラクションについて、とりあげる。

#### 4-2. HPC 営業研修の基本構成

HPC とは、Hearing（以下、H と記載）、Proposing（以下、P と記載）、Closing（以下、C と記載）を軸とした図 4 に示す同研修の用語である。

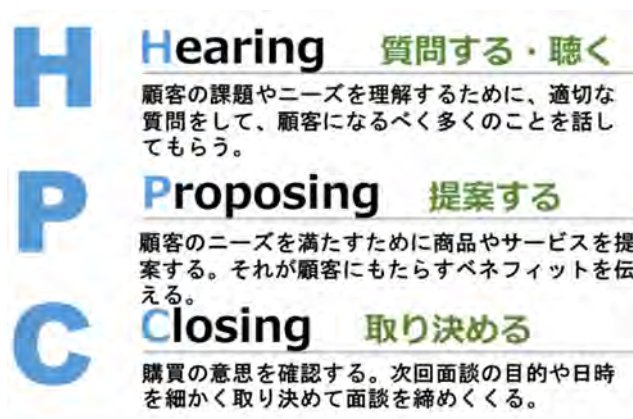


図 4：商談成功のための三つの要素 HPC とは？

出所：サイコム・ブレインズ（株）HPC2020 営業研修資料より引用。

HPC 営業研修では、顧客との商談を HPC のフレームを使って分類し、顧客と営業員のやりとりを可視化する。受講者は、HPC 面談の全体像を図 5 に沿って把握し、顧客ニーズを収集する基本型を習得する。

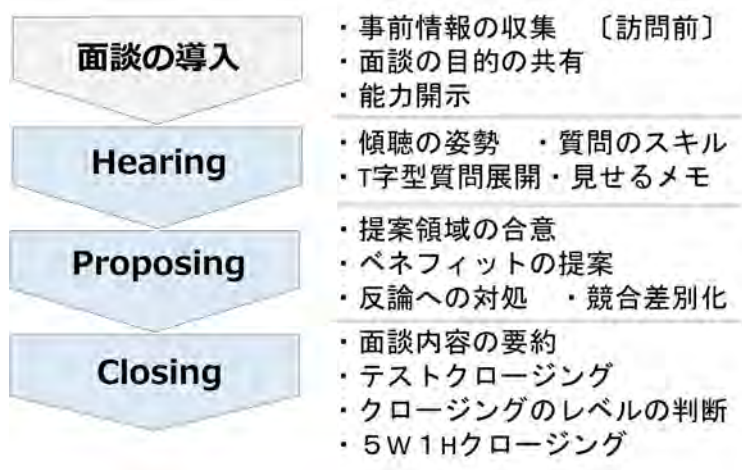


図 5：HPC 面談の全体像

出所：サイコム・ブレインズ（株）HPC2020 営業研修資料より引用。

講師は、受講者に対して、業界や業種が異なっても、共通する基本的な考え方として、上記の内容を解説する。

HPC 営業研修には、3つの特徴「①実践的である、②営業部門・チームの共通言語となる、③マインドとスキルの両方を重視する」が掲げられている。この3つの特徴について、鳥居氏にインタビュー調査を行った。

#### ① 実践的である

外資系の生命保険会社とディスカッションしながら作った。その中で、セールスマニュアルが細かすぎるので、どうしたら教育できるだろうかと考えた。

どんな場面でも必ずやるということに削ぎ落していくと、3つ（HPC）におさまった。例外があるかなと思ったら例外はなかった。現場でできることを主体にした言語が見つかったと思っている。最初から、3つにしようとして3つにしたわけではない。営業の行動は、最低限2つあって、「ニーズを聞くこと」と「提案すること」である。それから、締めくくりはどうするかという検討をした結果、HPCの3つに集約された。

#### ② 営業部門・チームの「共通言語」となる

OFF-JT と OJT を重ねるということイメージしてつくった。OFF-JT で HPC 営業研修を受講し、職場で HPC を使って先輩が後輩に教えるということを考えながらプログラム設計をした。HPC を共通言語にしたいという思いがあった。

営業ミーティングで、ヒアリング (H) 弱いよねとか、クロージング (C) やっていないんじゃないのと具体的な指摘ができること、ティーチングやコーチング、社内でのロールプレイ、同行訪問の振り返りなどを HPC で行うことを想定してつくった。これらの場面で、OFF-JT と OJT を重ねることにより、育成スピードがあがることを想定した。

また、HPC の特徴は、ヒアリング (H) を重視するため、お客様のニーズやウォンツ、まだお客様が感じ取っていない潜在ニーズ等を引き出してソリューションするというスキームであり、必然的に顧客満足度があがると考えた。

#### ③ 「マインド」と「スキル」の両方を重視する

スキルを身につけることによってマインドがあがると考えた。まず、スキルを身につけて、スキルが魅力的であれば、営業の人たちは現場で実践する。行動を

変えようと思うということは、マインドがあがったということの意味するので、スキルのトレーニングから入る場合が多い。

本節において、HPC 営業研修の基本構成及び特徴を示した。4-3 節においては、フォーマルセオリーであるインストラクショナルデザインの原理を引用した上で、HPC 営業研修の構造を検証する。

### **4-3. HPC 営業研修の構造**

小笠原 (2017) によると、インストラクショナルデザイン (以下、ID instructional design という) は学習者が効果的・効率的・魅力的な学習に没入できるよう支援する「ものの考え方」である。ID は、インストラクションをより良い支援活動とすべく、「学習者の学習プロセス」に焦点化している。あくまでも、「学習の支援」であり、「教え方」に特化しているものではない。「ID 第一原理」を企業内研修に活かす場合、ケース・メソッドやロールプレイングなどのアクティビティを通じた学習支援を取り入れることが考えられる。実際に起こりうる問題に対峙し、解決策を検討することで職場での問題解決に資することになる。ここでは、HPC 営業研修を構成する具体的なプログラムの内容を ID の第一原理に沿って整理する。



表 5 : HPC 営業研修のプログラムと ID

ID の第一原理	HPC 営業研修における働きかけの意図
<b>現実課題</b> Problem 現実に関わりそうな問題に挑戦する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「営業活動における問題点」を出し合い、プログラムのどの部分が解決につながるか講師がレクチャーをする。</li> <li>・ロールプレイを行い、「ニーズに対して提案する」ことの重要性を理解させる。</li> </ul>
<b>活性化</b> Action すでに知っている知識を動員する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・異業種ロールプレイに取り組み、顧客心理を理解する。</li> <li>・「知っていること」と「できること」の違いを受講者同士の相互フィードバックで引き出す。</li> </ul>
<b>例示</b> Demonstration 例示がある (Tell me ではなく Show me)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・映像教材等で、「良い例」「悪い例」を示し、どの部分が問題なのかをディスカッションにより理解させる。</li> <li>・顧客面談シナリオを作成し、代表者が再現を行う。受講者及び講師は代表者ロールプレイをレビューすることでプログラムの理解を深める。</li> </ul>
<b>応用</b> Application 応用するチャンスがある (Let me)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行動計画を作成する。作成にあたり、顧客との商談内容を HPC で記入し、具体的な行動に落とし込む</li> <li>・日々の顧客との商談の場面で HPC が実践できるように定着支援ツールとして名刺サイズのカードと商談ノートを配布し、活用する。</li> </ul>
<b>統合</b> Integration 現場で活用し、振り返るチャンスがある	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修受講後、上司が HPC を共通言語とし、OJT を行う。</li> <li>・事例発表会等を開催し、HPC 営業研修で習得した知識やスキルを実践し、成功した事例を共有する。</li> </ul>

出所：鈴木（2017）表 6.9 教授事象<sup>17</sup>の ID の第一原理との対応関係と著者の講師経験に基づき作成。

表 5 より、HPC 営業研修の構成は、ID の原理に概ね従っているものとして捉えることができる。学習者を主役とみなし、学習効果を高めるための研修設計を行うことによって、自ずと ID の原理に一致していったということが示唆される。つまり、研修設計段階では、ID の原理を意識していなくても、学習者すなわち営業員を主役とした研

<sup>17</sup>ID の産みの親ガニエは学習成果を 5 つに分類してその特徴の違いを評価方法の違いとして位置づけた。それと同時に、いかなる学習成果を目指す教育活動でも採用可能な異なる働きかけを認知主義心理学の情報処理モデルに依拠して提案した。それを 9 教授事象という。研修設計の基本として広く用いられている（小笠原（2017））。

修設計を行うことで、IDの原理に基づく研修設計になったということである。

これらのことから、フォークセオリーであるHPC営業研修の構造は、フォーマルセオリーであるIDの原理で裏付けできることがわかった。5節においては、HPC営業研修の研修効果について検証する。

## 5. HPC 営業研修の研修効果について

5節においては、インタビュー調査(5.1)をもとにした経営的視点の考察(5.2)、及びIDに裏付けられたHPC営業研修における研修講師の役割(5.3)を整理する。これらを整理することにより、企業研修における実践的理論の発展の可能性を見出す。

### 5-1. インタビュー調査の概要

対象者(脚注5,6,7参照)についての人選理由は、以下の通りである。

- ・ 直近10年前後、定期的にHPC営業研修を実施しているという共通点があること。
- ・ 経営者、経営幹部の立場で、俯瞰的な視点の意見を聞けること。
- ・ 経営に関するどんな影響があるかについての所感を聞けること。

インタビューは、筆者との1対1(対面もしくはリモート)で、共通質問及び個別トピックを中心とした半構造化形式でおこなった。尚、インタビュー時間は、一人当たり40分~60分間である。

〈共通質問〉

- ① HPC営業研修を知ったきっかけは？
- ② そのときの組織の課題は何か？
- ③ 毎年、継続して、実施している理由は？
- ④ 経営戦略、事業戦略上の位置づけは？
- ⑤ 業績とどのような相関があると思いますか？

あわせて鳥居氏(脚注4参照)にもインタビューをおこなっている。鳥居氏へのインタビューは、インタビュー調査の対象者へのインタビュー前に一回、インタビュー後に一回、計2回おこなっている。

3-3 節と同様、個別所感については、企業情報である点を配慮し、無記名で記載する。また、記載する内容は、一社の事例に偏らないようにインタビュー対象者3名それぞれに対して、一つ以上採用している。

## 5-2. インタビュー調査の結果

インタビュー調査の結果及び筆者の所感を記載する。

### ① HPC 営業研修を導入したきっかけ

- ・ フィロソフィー経営<sup>18</sup>、ランクアップノート<sup>19</sup>の活用で課題感を感じていたときに、アビリティセンター（株）から案内があった。
- ・ （自身が）営業に配属になった時に、書籍を読んで知っていた。
- ・ 日本経営合理化協会<sup>20</sup>のセミナーにおいて、鳥居氏の講義を聴講した。

HPC 営業研修に関すること以外にも、経営者・幹部として熱心に情報をリサーチしている様子がうかがえる。

### ② 導入時点での組織の課題感

- ・ トップ営業員の営業スタイルを各個人が見よう見まねで行い、基本がない。
- ・ 人材育成が個人任せ。勉強する人はするが、しない人はしない。
- ・ 営業戦略を浸透させたいが、営業員が育っていない。

営業スキルの形成は、営業員個人に委ねられており、会社としての体制はできていなかった、そのことについて経営者・幹部としての課題認識を強く持っていたのではないかと考えられる。

### ③ 毎年、継続して実施している理由は？

- ・ ランクアップノートと連動し、営業部の方針、人材育成の仕組みとして運用している。

---

<sup>18</sup>京セラグループ創業者である稲盛和夫の実体験や経験則から導き出した経営哲学「京セラフィロソフィ」に基づく経営手法（京セラ株式会社 ウェブサイト <https://www.kyocera.co.jp/philosophy/>参照）。

<sup>19</sup>自創経営の中核となる目標管理チャレンジシステムを運用するための人財育成ノート。

<sup>20</sup>東京都に本社を置く、社長学を専門として取り扱い、経営者向けセミナーの企画・運営、出版物、オーディオ教材の販売、経営者向けのコラムを提供する企業。

- ・ 繰り返し学ぶことで、科学的でロジカルな手法が習得できる。
- ・ 指導体制ができて、課題が見えて、着実に実績があがっている。

これらの状況は、ID の原理（表 5 参照）における「応用」「統合」に該当する事象と捉えることができる。

④ 経営戦略、事業戦略上の位置づけは？

- ・ 経営理念、人格能力と職務能力を磨く、営業側の職務能力は HPC であるという上位の位置づけである。
- ・ HPC 営業研修含め人材育成自体が最重要課題だと認識している。
- ・ 長期的なお客様との関係を築きたいわけなので、HPC でお客様のことを社員以上にお客様の事業のことを考えようというコンセプトに含まれる。

各社それぞれに位置づけは違うものの、「営業戦略」の範疇に含まれることが推測される。

⑤ 業績とどのような相関があると思いますか？

- ・ 社内表彰等を通して新規ビジネスに関する情報収集や、事業自体を若手に任せている。
- ・ 上司と配下のメンバーと業績の評価の際に、役立てている。社外関係者とのコミュニケーションの際に対話スキルとして、役立てている。
- ・ 誰が何をやっているか明確になったことでの安心感がある。

業績に関して、直接的な関連は言及できないものの、営業マネジメントに活用されていることが感じられた。上記の結果を表 6 に整理した。

表 6 : HPC 営業研修の研修効果について

質問項目	ポイント
① 導入したきっかけ	経営者・幹部としての情報リサーチの一環
② 導入時点での組織の課題感	会社・組織としての営業スキルの形成の重要性を認識
③ 毎年、継続して実施している理由	ID の原理における「応用」「統合」の継続
④ 経営戦略、事業戦略上の位置づけ	営業戦略
⑤ 業績との相関	営業マネジメントに活用

出所：インタビュー調査①～⑤に基づき筆者作成。

これらのインタビュー調査の結果に対する鳥居氏の見解は、下記の通りである。

HPC 営業研修は、人材育成のために必要だということがポイントである。営業スキルをあげるということだけではない。人材育成とか組織文化とかそういうことに関連したことが出てきている。単にテクニックを学んで、セールスがうまくなりたいという風には聞こえない。

新しいビジネスをやり始めるというときに必要となるとも感じた。新しいことをやり始めようとするときに、今までの営業のやり方のままやってこいとはいえない。そのときに何らかのフレームワークが必要になる。やり方を変えさせるためにはフレームが必要である。

経営戦略とか事業戦略を落とし込んでいくときに、H と P と C のフレームによって経営理念が現場におちる、経営理念を現場に浸透させているという話には感心した。

人材育成が個人任せだったという話も出ていた。それでは人材育成にはならない、上の 2 割はほっといてもやるので、問題は 6 割である。人材育成のためには OFF-JT であり、OFF-JT が基本でそのあとが OJT というのがわかりやすい。OJT と OFF-JT が重なって、はじめて効果が出るというのは、我々の考え方と全く同じである。

鳥居氏は HPC 営業研修の効果として、営業戦略の上位戦略である経営戦略や事業戦略との関連について言及している。あわせて、3-4 節「図 3 : 本稿でとりあげる OFF-JT 研修の位置づけ」における OFF-JT とイノベーションの関連を支持していると捉えることができる。

### 5-3. HPC 営業研修における講師の役割

HPC 営業研修における講師の役割について、鳥居氏と筆者（研修講師の立場）で意見交換を行った。

（鳥居）講師は、会社、業種、時代によって、スタイルを変えることができることが求められる。今の時代、関係構築型のヒアリングの講師はマッチしない。従来の日本のルート営業は、人間関係を構築し、御用聞きであり、お客様に気に入られる営業である。それは、ネットで代替される。本当の意味でのインサイト営業が求められる。HPC の応用を教えられる講師が必要になる。具体的には、受講者から、「こんなこと考えたこともなかったです。」「今までの私を全否定するのですか。」と言われるくらい、講師は受講者にインパクトを与えることが必要である。「お前ら変われ。」という昔の講師スタイルの精神論ではなく、理論として変化の必要性を気づかせることが必要である。論客であることも必要であると感じる。

（筆者）講師は論客であることも必要であるという点については、受講者から求められていると現場で感じることもある。

（鳥居）OFF-JT の必要性が、明らかになった。最近の若い人は、昔ながらの営業のやり方では動かない。とにかく行ってきて、顧客に叱られながら覚えろと言われても、わけがわからないので、論理が必要である。

（筆者）営業の現場においては、顧客は謝罪ではなく論理的な説明を求めることが増えてきたと感じる。かつては、営業員を「叱りながら育てる」という意識が顧客側にもあったが、今は希薄になったと感じる。

（鳥居）マーケティング部門が 4P<sup>21</sup>を決めて、4P に従って HPC をやっていくのが営業部門の役割でもある。言い換えると、マーケティングと営業部門をつなぐ

---

<sup>21</sup>現代のマーケティングにおける主要概念の 1 つであり、ターゲット市場から望ましい反応を引き出すことを目的として組み立てる戦略的なマーケティング・ツールの集合体を指す（コトラー・アームストロング・恩蔵 2014, p. 49）。4 種類の変数（製品 Product、価格 Price、流通 Place、プロモーション Promotion）で構成され、製品の需要を喚起するためにできるすべてのことを含む。

のも HPC のフレームである。

(筆者) 研修の場で、プログラムの応用として、新製品のベネフィットトークをつくることがある。営業員は、傾聴 (H) が大事と認識しても、提案 (P) が好きであり、自分たちで考えたベネフィットを活用し、「P→HPC」の営業スタイルが研修を通して習得できている。

上記の例は、マーケティング部門の戦略を HPC のフレームを通して営業部門の具体的な行動 (P→HPC) に落とし込むこと、すなわち暗黙知<sup>22</sup>を形式知<sup>23</sup>にする具体的な手法及び講師の関わりなどの例を支持する事例として捉えることができる。

また、講師が関わることによって、暗黙知が形式知化することにとどまらず、野中・竹内 (2020) が図 6 において示す組織的知識創造すなわち「暗黙知と形式知が四つの知識変換モードを通じて、絶えずダイナミックに相互循環するプロセス」に類似する変化がおきていると推測される。

組織は、知識をそれ自体でつくることはできない。個人の暗黙知が、組織的知識創造の基盤なのだ。組織は、個人レベルで創られ蓄積される暗黙知を動員しなければならない。その動員された暗黙知が、四つの知識変換モードを通して「組織的に」増幅され、より高い存在レベルであるグループや組織で形にされるのだ。われわれはこれを「知識スパイラル」と呼ぶ (野中・竹内, 2020, p. 123)。

---

<sup>22</sup> 「言語・文章・記号などでの表現が難しい、主観的・身体的な経験知」であり、特定の経験の反復によって「個人の身体に体化」されたものと、「個人そのものに体化される認知スキル」がある (入山, 2019, p. 272)。

<sup>23</sup> 「言語化・記号化された知」であり、言葉、文章で伝えられる言語、数式や図表、プログラミング言語など (入山, 2019, p. 272)。

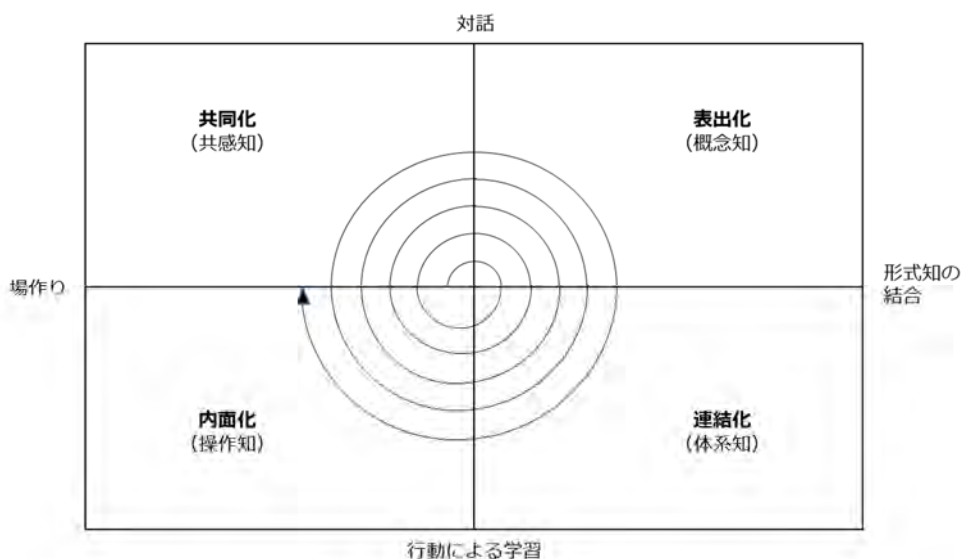


図 6 : 知識スパイラルの内容とその変化

出所 : 野中・竹内(2020)p. 122 図 3. 4 | 知識スパイラルとその内容の変化より筆者作成。

つまり、ID の原理に裏付けられた HPC 営業研修の存在と戦略を具体的な行動に落とし込む研修講師が組み合わされることで、組織的知識創造がおこる可能性が示唆された。

## 6. まとめ

本稿においては、企業研修において実践的であると認識されている営業員に対する OFF-JT 研修に着目し、学術的理論を参照しながら、実践的理論の裏付けや検証を行った。

最初に、OFF-JT 研修の重要性について確認した。「計画的な OJT 研修や OFF-JT 研修を実施し、従業員の能力開発を進めることが重要である。」という事実に基づき、これらの主張を支持する事例を把握した。

次に、OFF-JT 研修の位置づけを整理した。OFF-JT 研修は、組織外の知識の取り込みや、OJT 研修と連動しながら問題解決につながることを示された。これらの関係性から、OJT 研修よりも OFF-JT 研修の方が、イノベーションと関連が深いことが明示された。つまり、OJT 研修だけではイノベーションの実現は困難であり、OFF-JT 研修を実



施しない限り「企業が働く人に要求すること」は実現しないということがわかった。

OFF-JT 研修の具体事例として、実践的であると認知されている HPC 営業研修をとりあげ、インタビュー調査によるフォークセオリーと文献調査によるフォーマルセオリーを比較した。

これらの結果から、「ID の原理」と「組織的知識創造」の2つの理論があてはまることがわかった。ID の原理に裏付けられた HPC 営業研修は、戦略を具体的な行動に落とし込む研修講師と組み合わせられることで、組織的知識創造を生み出す可能性が示唆された。

あわせて、フォークセオリーである営業員に対する OFF-JT 研修は、フォーマルセオリーと結びつきを高めることによって、更なる発展が期待される。例えば、フォーマルセオリーで既に理論化されている根拠をもとに、適用範囲を拡大したり、インプリケーションをつかむことなどである。フォークセオリーであっても、フォーマルセオリーを参照しながら理論化していくことによって、時間経過とともにフォーマルセオリー化することが想定される。これらは、1 節に述べたフォークセオリーとフォーマルセオリーの「良好な緊張関係」の在り方を提示する一事例ではないかと言える。

今後の課題は、本稿の理論が適用できるかどうかについて、組織内の幅広い層にインタビュー調査を行うこと、また HPC 営業研修以外の研修を事例としてとりあげ、結果を検証することである。本稿の事例は、HPC 営業研修の一事例であり、3 社の経営者・経営幹部にインタビュー調査を行った限定されたものであることから、事例を増やして検討することも重要である。また、フォーマルセオリーとフォークセオリーの関係性の知見及びフォーマルセオリーとしてとりあげる理論の整理も必要だと考える。

今後も、企業研修の講師として実務に関わりながら、企業研修についての研究を継続したい。

## 謝辞

兵庫県立大学大学院社会科学研究所における講義、演習等での学び及び福田直樹先生のご指導により、本稿を執筆することができました。ここに厚く御礼申し上げます。

また、ご多忙にも関わらず、インタビュー調査に快くご協力いただきました経営幹部の皆様、アドバイス頂きました鳥居勝幸氏に心より感謝申し上げます。

## 参考文献

- [1] Drucker, P. F. (1954) *THE PRACTICE OF MANAGEMENT*, Harper & Row, Publishers, Inc. (上田惇生訳『現代の経営 (下)』ダイヤモンド社、2006)。
- [2] Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline The Art & Practice of the Learning Organization*, The Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc. (枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳『学習する組織』英治出版、2011)。
- [3] 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社。
- [4] 小笠原豊道 (2017) 「インストラクショナルデザインによる企業での学習支援」『支援対話研究』4, pp. 75-87。
- [5] 佐藤雄一郎 (2011) 「OFF-JT が従業員のキャリアに及ぼす影響：企業内の人材育成はいかにあるべきか」『大学院紀要 = Bulletin of graduate studies』66, pp. 237-254。
- [6] 鈴木克明 (2017) 「教授・学習過程の革新—教授設計論 (Instructional Design 視座からの提言—」『東北大学高度教養教育・学生支援機構紀要』3, pp. 13-26。
- [7] 鳥居勝幸 (2016) 『営業大全』日本経営合理化協会出版局。
- [8] 中原淳・金井壽宏 (2009) 『リフレクティブ・マネジャー』光分社新書。
- [9] 中原淳・関根雅泰・島村公俊・林博之 (2022) 『研修開発入門「研修評価」の教科書』ダイヤモンド社。
- [10] 中原淳・保田江美 (2021) 『中小企業の人材開発』東京大学出版会。
- [11] 野中郁次郎・竹内弘高 (2020) 『[新装版] 知識創造企業』東洋経済新報社。
- [12] 東川鷹年 (2004) 『社員がわくわくして仕事をする仕組み』日本経営合理化協会出版局。
- [13] 開本浩矢編 (2019) 『組織行動論』中央経済社。
- [14] フィリップコトラー・ゲイリー・アームストロング・恩蔵直人 (2014) 『コトラー、アームストロング、恩蔵のマーケティング原理』丸善出版社。
- [15] 松本雄一 (2019) 「組織学習」開本浩矢編『組織行動論』中央経済社。

## 参考資料

- [1] サイコム・ブレインズ株式会社 (2020) 「HPC2020 営業研修用資料」。
- [2] 中小企業庁 (2022) 「2022 年版中小企業白書」。

## 参考ホームページ

[1] 株式会社自創経営センター

<https://www.jisou.jp/> (2022年8月12日アクセス)

[2] 京セラ株式会社

<https://www.kyocera.co.jp/philosophy/> (2022年8月20日アクセス)