

「教材の完成日が、改訂日のスタート」 徹底した現場第一主義で人材育成を展開。

The day of completion of teaching materials marks the start of revision: Human resources development rooted in the principle of giving precedence to front-line conditions



人材育成部門が多大な時間とコストをかけ、英知を集めて作った教材が、もし現場で活用されないとしたら？ 企業の人材育成部門の多くは、利用者側に何らかの問題があると考えます。しかし、日本マクドナルド株式会社はそう考えません。利用者の側ではなく、教材コンテンツもしくはインストラクター側に問題があると判断するのです。

「教材の完成日は、改訂日のスタート」という徹底した現場第一主義で開発された教材や集合教育に加え、ラーニング・マネジメント・システムによるe-ラーニングの活用もスタート。体系化された教育プログラムを提供することで、優秀な現場スタッフを育て上げていきます。

同社が目指す本格的なブレンデッド・ラーニングについて、人材育成部門の責任者である営業本部トレーニング部 部長 下山 博志氏に語っていただきました。

The personnel training sector requires enormous expenditure of time and money. What if teaching materials containing such a wealth of wisdom aren't actually being used by people engaged in work on the front line? The personnel training sectors of many companies seem to feel that the problems lie on the users' side. But this isn't the approach adopted at McDonald's Company (Japan), Ltd.

"The day on which teaching materials are completed is the day when revisions get under way." In addition to the use of teaching materials developed with the emphasis first and foremost on conditions on the front line and a system of collective education, McDonald's have begun to make use of e-learning with the addition of a learning management system. Outstanding front-line staff are being fostered through the presentation of a systematic educational program.

Mr. Hiroshi Shimoyama, Director of the National Training Dept. at the company's Sales Headquarters, is responsible for McDonald's personnel training sector. We asked him to talk about the principles of the fully-fledged "blending learning" to which his company aspires.

全員参加による企業運営

ダイナミック・ワークプレースには、生産性向上やコスト削減といった目に見える効果を狙うだけでなく、全従業員が企業運営に参画できる環境を整えて、企業活動を革新するという目的もあります。

その意味では、従業員が経営参画の意識を持てるかどうか大きなポイントとなります。いたずらに「従業員の経営参画」を叫んでも、現場の従業員にそれがどれだけ伝わるかは疑問です。むしろ、無意識のうちに経営参画につながるような業務や組織の仕掛けづくりが大切でしょう。ダイナミック・ワークプレースを目指す/目指さないにかかわらず、すべての企業が考慮すべきことです。

日本マクドナルド株式会社(以下、マクドナルド)で「クルー」と呼ばれる同社のアルバイトの意識の高さは、外食産業だけではなく各業界から注目されています。経済環境の低迷が長引く中で高いレベルで業績を保ち続けているのも、このクルーの存在が大きいといわれます。もちろん社員の意識の高さは言うまでもありません。

これは、同社の人材育成体制が優れているからにほかなりません。

一般に企業の人材育成戦略では集合教育が注目されがちですが、同社では、各店舗におけるOJTの比重が高く、店長が人材育成の責任を負っています。かといってワールドワイドに展開する店舗網だけに、店長が自分の経験と感覚だけに頼って教えるわけにはいきません。そこで、体系化したプログラムを提供することで、同社のポリシーに基づいてスタッフを育てる仕組みを長年にわたって運用しています。さらに2001年からは、従来の人材教育体制にラーニング・マネジメント・システムを加え、e-ラーニングの活用も始めました。集合教育や店舗でのOJTと組み合わせによるブレンDED・ラーニングを本格的にスタートさせることで、ナレッジ・マネジメントとの融合を目指しているのです。

同社の人材育成の責任者である 営業本部 トレーニング部長 下山 博志氏に、マクドナルドの人材育成戦略について語っていただきました。

「現場第一主義」を掲げる人材育成方針

当社の店舗は日本全国に約3,900店ありますが、社員数は約6,000人であり、そのうち店舗運営を主な業務とする営業社員は5,300人です。単純計算すると1店に1~2名ということになります。そのため、実際の業務は「クルー」と呼ばれるアルバイトにゆだねており、その数は全国で約14万人にもなります。

日本マクドナルド株式会社
営業本部
トレーニング部
部長
下山 博志氏

Hiroshi Shimoyama
Director
National Training Dept.
McDonald's Company (Japan), Ltd.



年間売り上げは4,000億円強ですが、当然ながらそのすべてが店舗からの収益です。しかも、実際にお客様に接しているのはほとんどの場合がクルーです。店の規模にもよりますが、1店舗当たりの社員数は、店長1人とマネジャー2~3名にすぎません。それだけのスタッフで年商何億円というビジネスを行うのですから、クルーは欠かせません。最も小さな規模のお店でも20~30名、大きな店ですと200名近くが働いています。当然ながら、彼らのレベルや質は、当社のビジネスにとって重要な課題となっています。

スーパーマーケットなどの一画に出店しているマクドナルドをご存じだと思いますが、そのマネジャーの方たちに「マクドナルドのアルバイトの人たちは楽しそうにやっていますね。どのような教育をしているのですか」とよく質問されます。しかし、われわれは「アルバイトだから」という意識でクルーを扱っていません。社員であってもクルーであっても、お客様に対するサービスやクオリティーのレベルが変わるべきではないからです。教育レベルについても社員と区別していません。

クラスに集めての集合教育は、年間で約1万3,000名に実施しています。社員は全部で6,000名ですから、いかにクルーに対する教育を重視しているかお分かりいただけると思います。実際、集合教育では、社員もクルーも区別をしないで机を並べて勉強する方式を取っています。カリキュラムの内容は、人の扱い方に関するマネジメントが中心であり、部下に対するリーダーシップやコーチング・スキル、コミュニケーション・スキルを身に付けることを第一に考えています。

こうした人材育成を担当しているのが、私どもトレーニング部です。

実は、2000年までは、トレーニング部が教育を担当していたのはクルーと店舗系社員のみであり、本系スタッフに対する

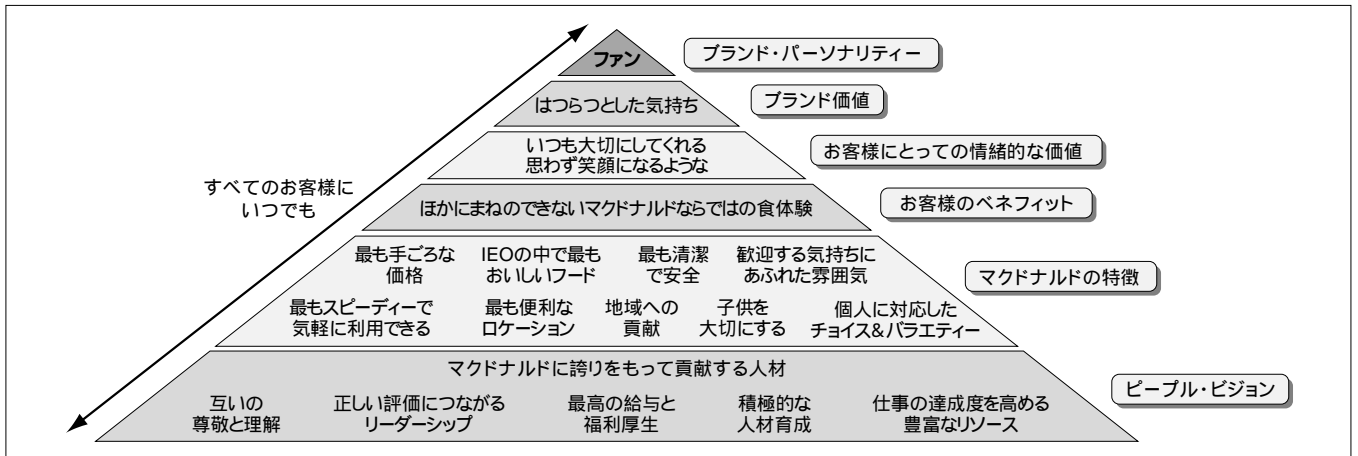


図1. マクドナルド・ブランド・プロミス・ピラミッド

教育は人事部で行っていました。しかし、激変する企業環境に対応できるように組織改革を行った際に、全従業員の教育に責任を持つセクションとしてトレーニング部を位置付け、店舗系/本社系のいずれのスタッフも教育する体制となりました。経営ビジョンや経営戦略に基づき、アルバイトからトップ・マネジメントまでのすべての教育体系を一本化することになったのです。

人材育成は、経営戦略の最も基本に掲げる優先事項として位置付けられています。マクドナルドでは、ブランド経営を促進するために、全世界で共通のブランド認識を構築し、ブランド・プロミスとして掲げています。このブランド・プロミスの考え方を、ブランド・ピラミッドで表現していますが、ピラミッドの底辺には人材に対する投資を掲げています。つまり、マクドナルドの経営のすべての基本が人材育成によって成り立っていることを表しています(図1)。

また、当社は現場第一主義の会社ですから、経営判断に当たっても、現場で今起こっていることを基準にするという考え方を持っています。実は当社では、社長をはじめ社員全員が店舗で働いていた経験があります。途中入社した専門職のスタッフも、最初は店舗でハンバーガーを作ったり、モップをかけたりします。店舗の仕事を知らなければ、当社のマネジメントはできないという判断があつてのことです。こうした基本的な概念を基盤にハンバーガー大学という企業内大学を設立し、一貫した教育体制を構築しています。

トレーニング部の三つの組織

トレーニング部の組織は、図2に示すように大きく三つに分かれています。

• ハンバーガー大学

全国の従業員を対象に集合教育を行うセクションです。昨年は全国で800~900のクラスを開催し、約1万3,000名に対して集

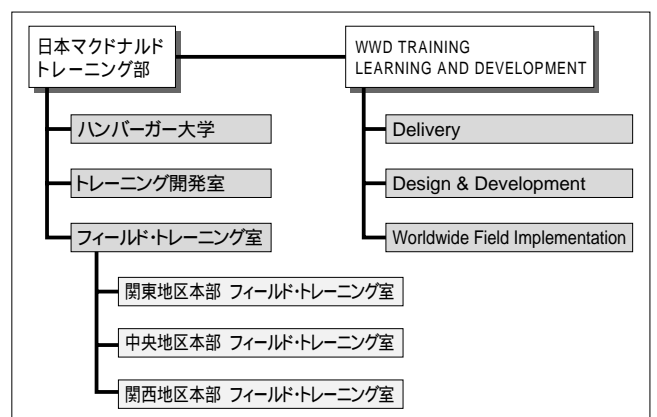


図2. トレーニング部の組織

合教育を実施しました。

• トレーニング開発室

トレーニング関連の教材を開発するセクションです。店舗向けのトレーニング・プログラムや教材の開発に加え、今日ではDVDやe-ラーニングのコンテンツ開発にも取り組んでいます。

• フィールド・トレーニング室

現場で発生している人材育成にかかわる問題を収集し、各地区にフィードバックします。また、ハンバーガー大学の出先機関として全国13カ所に教室があり、各地区ごとに店舗マネジャーを中心とした教育を行ったり、各種セミナーも開催しています。

人材育成では、ややもすると集合教育だけにフォーカスが当たりがちですが、ハンバーガー大学、トレーニング開発室、フィールド・トレーニング室の三つの組織の連携によって、いかにスピーディーかつ効果的な人材教育を行うかということを常に考えています。

トレーニング部としては、例えばマニュアル・テキストをはじめとする教材が完全なものだとは思っていません。常に改訂しています。また、私たちがどんなに良い教材を提供したと思っても、実際に店舗で活用してもらえないのでは意味がありません。

もし十分に使ってもらえないとしたら、それは利用者側に問題があるのではなく、教材そのものやインストラクター側に問題があるのです。利用者にとって、教材を読んだり見たりするのは本来の仕事ではありません。その内容を消化して身に付けることが仕事です。ですから、極端に言えば何もしないで頭に入る教材が望ましいわけです。利用者側の立場になって教材を開発し、なるべく身に付けやすい形で提供していくのが、トレーニング部の役割です。

それは通常のスキル教育だけに限りません。例えば、BSEやセクシャル・ハラスメント、企業倫理といった社会問題が発生したときに、当社の考え方や対応策を、クルーや社員にいかにして速やかに伝えるかを考えねばなりません。伝えるべき内容によって、集合教育を行うのか、あるいはDVD教材を開発するのか、e-ラーニングに載せるのか、三つのセクションの協力によって、最も効果的な方法を考えて、実践していくということです。

それでは、各セクションの役割について、もう少し詳しく説明していきましょう。

拠点としてのハンバーガー大学

ハンバーガー大学は本社ビル(東京・新宿)内にあり、当社の人材育成戦略の象徴的な存在といえるでしょう。マクドナルドの1号店は1971年7月20日に銀座にオープンしましたが、ハンバーガー大学はその1カ月前の6月1日に設立されました。

この話は、当社がトレーニングを重視していることを端的に示すエピソードとしてよく知られているかもしれませんが、ところがハンバーガー大学の実態はあまり伝わっていないようです。その名称から「ハンバーガーの作り方」のようなことを教える学校と勘違いされる方も多いのです。

ハンバーガーの作り方については、特にクラスでは一切教えていません。そういったスキルは、マニュアルに書かれていることをその通りにやればだれにでもできます。優れた教材があり、繰り返し作れば自然と身に付くものなのです。

ハンバーガー大学で教えているのは、「ハンバーガーの作り方」ではなく、そういった作業を現場でクルーに教えたり、お店を運営していく際に必要なリーダーシップやコーチング・スキル、コミュニケーション・スキル、つまりマネジメント・スキルです(図3)。

店舗マネジャーは、最初に受ける集合教育として、各地域の教室で開催される5コースに数年にわたり参加しますが、店長代理に当たるファースト・マネジャー以上の職位になると、ハンバーガー大学に集まって教育を受けます。

全国からわざわざ1カ所に集めて集合教育を実施するのは深い理由があります。当社は全国に約3,900の店舗を展開し



図3. ハンバーガー大学における集合教育

ていますが、各店舗で働いている社員のほとんどは、自分のお店が地域のこゝしか知りません。その意味では、ワールドワイドで3万店というグローバルな企業で働いているという感覚は、まず持っていないと思います。それがファースト・マネジャーになって初めてハンバーガー大学に来て、全国に同じように働き、考え、悩み、喜び合える仲間がいることを実感します。ハンバーガー大学に集まって受講するということには、マネジメント・スキルを身に付けるとともに、ワールドワイドな企業の一員であることを意識付けるという点でも大きな意味があるのです。

コンテンツの開発に取り組むトレーニング開発室

トレーニング開発室では、マニュアル・テキスト、DVDやe-ラーニングのコンテンツと、当社の人材育成に必要なさまざまな教材を製作しています。

テキストそのものは米国マクドナルドで作ったものの翻訳ですが、直訳してもそのままでは使えません。膨大な時間とコストをかけて翻訳しても、結果的に国内のカルチャーに合わないことが多いからです。6割程度は日本製ということになります。日本独自の部分を作るに当たっては、当然ながら日本マクドナルドのカルチャーを取り入れているわけですが、それだけではなく例えば日本アイ・ピー・エム研修サービスなどの外部のカリキュラムを参考にさせていただいています。

教材の開発に当たっては、完成させることだけに視点を置いて、同じメンバーが企画から完成まで一貫して行わないように考慮しています。計画通り全力投球で完成させるのはもちろんいいことなのですが、問題は、同じメンバーがそうやって綿密な



図4. マニュアル・テキスト

計画を立て、膨大なコストを掛けてコンテンツを作り上げると、仮に教材に対する否定的な意見が上がってきたときに、それを拒絶しがちになってしまうことです。そこで教材開発に当たっては、企画・デザイン・開発・評価の各担当者をそれぞれ分離して、お互いにチェックできるような体制とした上で、スタッフには「完成日が改訂日のスタートなんだ」と常々言い聞かせています。実際、出来上がったばかりの教材でも、受講者の反応を見てすぐ改訂に取り組みます。

それでも以前は、例えば全26章のオペレーション・マニュアルであれば、年に改訂できるのはせいぜい8～10章でした。それを2000年からは半年サイクルで全部を見直し、翌年には全面改訂されたマニュアルを出すようにしています(図4)。

改訂するのは教材の内容だけではなく、コンテンツだけでなく、テキストのボリュームを減らし、レイアウトや色、フォントといったインフォメーション・デザインも徹底的に研究しています。

また、今、力を入れているのがDVDコンテンツの開発です。1999年から開発が始まり、当初は、それまで作成してきたビデオ教材37本をそのまま枚数のDVDに入れただけのものでした。しかし、DVDの特長は高画質・大容量だけではなく、DVDならではのインタラクティブ機能を生かして、マルチストーリーのアニメーションを採用した教材を開発しています。さらに、マルチランゲージ機能を使って、日本各地の方言を入れています。DVD上で展開するストーリーで標準語を使ってしまうと、地方ではリアリティーが欠けますから、それを解消するのが目的です。



図5. DVD教材

DVDの導入は、大きな効果がありました。例えば、アニメーションを利用したクレーム対応教材には25のパターンが入っていて、現場で発生するクレームのほとんどに対応しています(図5)。さらに、お客様が考えられていることを吹き出して表現したりと、現場に即した内容になっています。それまでの

プログラムでは、店長がお店で幾つかのパターンでロールプレイをするようになっていましたが、いざ実施しようとなると時間も時間もかかりますから、正直言って現場で励行されていたわけではありません。それがDVDで簡単に覚えられるようになりました。

また、調理機械の内部構造を理解する場合も、実際の機械では見ることでできない裏側からの構造を見ることができるといった使い方もできます。

クルー教育の中心となるフィールド・トレーニング室

当社では、三つの地区本部に分かれて全国的な営業展開を行っています。それに合わせて各地区本部にフィールド・トレーニング室を設け、全国13カ所で教室を運営しています。ハンバーガー大学の出先機関としての役割も担っています。

先ほども述べたように、ハンバーガー大学は職位でいうとファースト・マネジャー以上の教育を行っていますので、それ以下のセカンド・マネジャー、スウィング・マネジャー、マネジャー・トレーニー、クルーの教育は各地区のフィールド・トレーニング室が担当することになります。

集合教育に当たっては、受講者からのフィードバックを重視しています。これも、現場第一主義の表れといえるでしょう。

授業では、20名前後の受講者の中に、店長の上位職であるオペレーション・コンサルタントまたはオペレーション・マネジャーを「スポンサー」として1名入れるようにしています。スポンサーは、クラスの期間中は一緒に授業を受けて、インストラクターの教えている内容が現場のニーズに一致しているかどうかをチェックします。場合によっては「現場では、今そういうことではなく、こういうことが問題ですよ」とコメントすることもあります。また、受講者の反応を観察してサポートやアドバイスをを行います。

一方、インストラクター側にはバディー制度を設けて、ペアを組むことにしています。基本的に職位が一つ上のトレーニング・マネジャーに、授業がプログラムに従った内容になっているか、あるいは授業の質が落ちていないかをチェックしてもらいます。インストラクターといえども、いつでもエネルギーで面白い授業ができるとは限りませんから、必要に応じてサポートする体制を採っているわけです。

こうして、インストラクター、スポンサー、バディーの三者が協力して授業を進めていきます。

なお、ハンバーガー大学における店長以上の集合教育はトレーニング・コンサルタントやプロフェッサーが行っていますが、彼らが若いセカンド・マネジャー・やスウィング・マネジャーの教育を担当するとジェネレーション・ギャップが生じる不安がありま

すから、店長経験のある若手にトレーニング・インストラクターという職位を与え、集合教育に当たってもらっています。

職位と教育 / 評価システムがリンクした 人材育成体制

当社の人材育成戦略を、トレーニング・コースの側面から見ていきましょう。一覧を図6に示します。

一番上の列が、店舗系のスタッフの職位です。左端がクルー(CREW)で、次がスウィング・マネジャー(SW)とマネジャー・トレーニー(MT)です。スウィング・マネジャーは、お店の運営に参画するクルーのことです。社員とクルーの両方の考え方を合わせ、両者の間でスウィングするマネジャーという意味合いです。マネジャー・トレーニーはマクドナルドでのアルバイト経験のない新入社員です。スウィング・マネジャーとマネジャー・トレーニーの教育に区別はありません。これは、社員であってもクルーであってもお客様に対するサービスやクオリティーのレベルが変わるべきではないという理由もありますが、当社の場合、新入社員の7割ほどがスウィング・マネジャーという職位で入社してくるため、分けて教育する必然性がないのです。

この段階で、お店のマネジャーとしてフロアを管理するという仕事がスタートします。

それからセカンド・マネジャー(2ND)、店長代理のファースト・マネジャー(1ST)、そして店長およびフィールド・インストラクター

(FI)、トレーニング・インストラクター(TI)となっています。フィールド・インストラクター、トレーニング・インストラクターは、人材育成を専門に担当します。

さらに職位が上がって、オペレーション・コンサルタント(OC)、トレーニング・コンサルタント(TC)とプロフェッサー(PROF)となります。トレーニング・コンサルタント(TC)とプロフェッサーはトレーニングの専門職です。それからオペレーション・マネジャー(OM)、トレーニング・マネジャー(TM)に進みます。

一方、店舗業務をサポートする本社系スタッフの職位は下から2列目です。一般職から始まって、チーフ、コンサルタント(CONS)、マネジャー(MGR)、統括マネジャー、部長、本部長と職位が上がっていきます。このように階層の少ないフラットな組織であり、本部長クラスのいわゆるトップ・マネジメント層は十数名です。

それぞれの職位に応じてプログラムが用意されていますから、各自がマニュアル・テキストに従って仕事を覚えていきます。例えば、スウィング・マネジャーやマネジメント・トレーニーなら、「SHMP」すなわちシフト・マネジメント・プログラムに取り組みます。テキストといっても問題集のように問題を解いていくわけではありません。普段の仕事の内容がプログラムにすべて組み込まれています。日々の仕事に取り組むことが、プログラムを進めていくことになるのです。それぞれの課題において「店長のサポートを受けなさい」「調べて書き込みなさい」「マニュアルを見なさい」「DVDを見なさい」といった指示がアイコン化されて

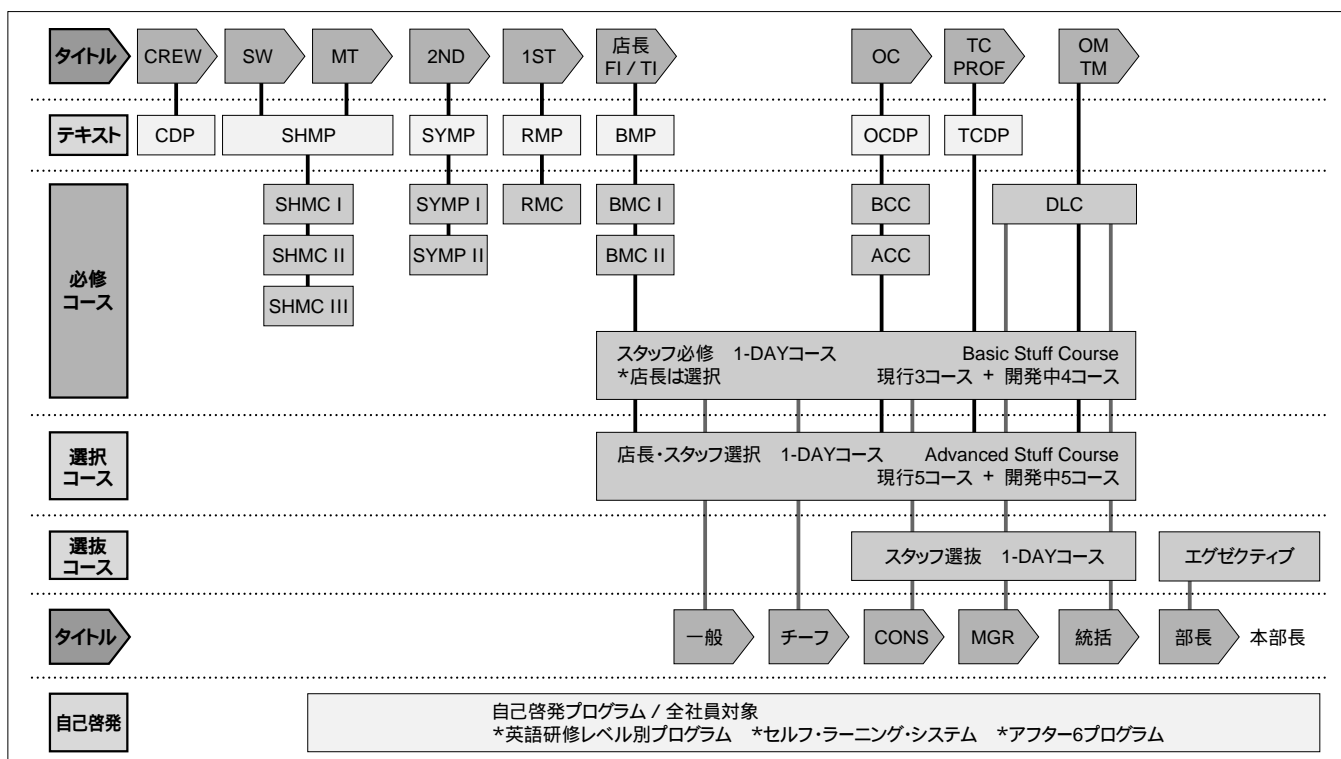


図6. トレーニング・コース一覧

いますから、その指示に従って仕事を覚えていきます。基本的には就業中に消化できるような仕組みになっているわけです。例えば、資材発注であれば、店長のサポートを受けながら自分で実際に発注して、仕事のやり方を覚えていきます。

マニュアル・テキストの一定の章を学び終え、店長がOKを出せば集合教育を受けることができます。最初のクラスがシフト・マネジメント・コース(SHMC I)です。地区本部のフィールド・トレーニング室で、1日かけて集合教育を受け、再び現場に戻ります。こうして、シフト・マネジメント・コースII、シフト・マネジメント・コースIIIと進んでいき、シフト・マネジメント・プログラムのすべてのコースを受講すると、再びお店に戻り、例えば「フロア・コントロールを何時間やって、80点以上を取る」という最終チェックを店長から受けます。OKが出れば、晴れて次の職位であるセカンド・マネジャーに進めるわけです。

このように、お店でのトレーニングが大きな比重を占めることから、マネジャーがスケジュールを立てる際に必ずトレーニングの時間を取っています。

一方、スタッフ系は、一般職から始まりチーフ、コンサルタント、マネジャー、部長と、スタッフ系の必修コースをそれぞれの職位で受講していきます。

ベーシック・スタッフ・コースには、現在三つのコースが用意されていますが、さらに四つのコースを開発中です。この中には、コーチングやリーダーシップなどの店舗系と共通のプログラムもありますが、プロセス改善やプレゼンテーション、プロジェクト

マネジメント、ビジネス・ライティングなどの本社系独自のコースも設けられています。

なお、本社系の独自コースといっても、店長以上の店舗系のスタッフが選択することも可能です。プロセス改善やプレゼンテーション、プロジェクトマネジメント、ビジネス・ライティングといったプログラムは、店舗系スタッフが身に付けても役に立つ内容だからです。さらに、アドバンスド・スタッフ・コースという上級コースも現行・開発中を合わせて10コースが用意され、本社系/店舗系いずれのスタッフも、ベーシック・スタッフ・コースの修了後に受講できるようになっています。

本社系スタッフはさらに職位が進んでコンサルタント以上になると、スタッフ選抜コースを受講することになります。これは、いわゆるリーダーシップ研修です。さらに部長以上には、外部の人材育成コンサルタントに協力してもらい、エグゼクティブ・コースを設けています。実は、私自身もこのコースを受講しています。

こうしてキャリア・アップと教育システム、評価システムがリンクした形で進んでいきます(図7)。これは、トップ・マネジメント層の本部長になるまで変わりません。

また、業務系のコースとは別に、自己啓発コースを設けています。こちらのコースは社員の福利厚生という意味合いもあるのですが、英語や簿記をはじめとする幾つかのコースを設けています。さらにアフター6プログラムとして、自己啓発のための単発のコースを開講しています。最近では「金持ち父さん、貧乏父さん」という資産運用の講座が非常に人気がありました。

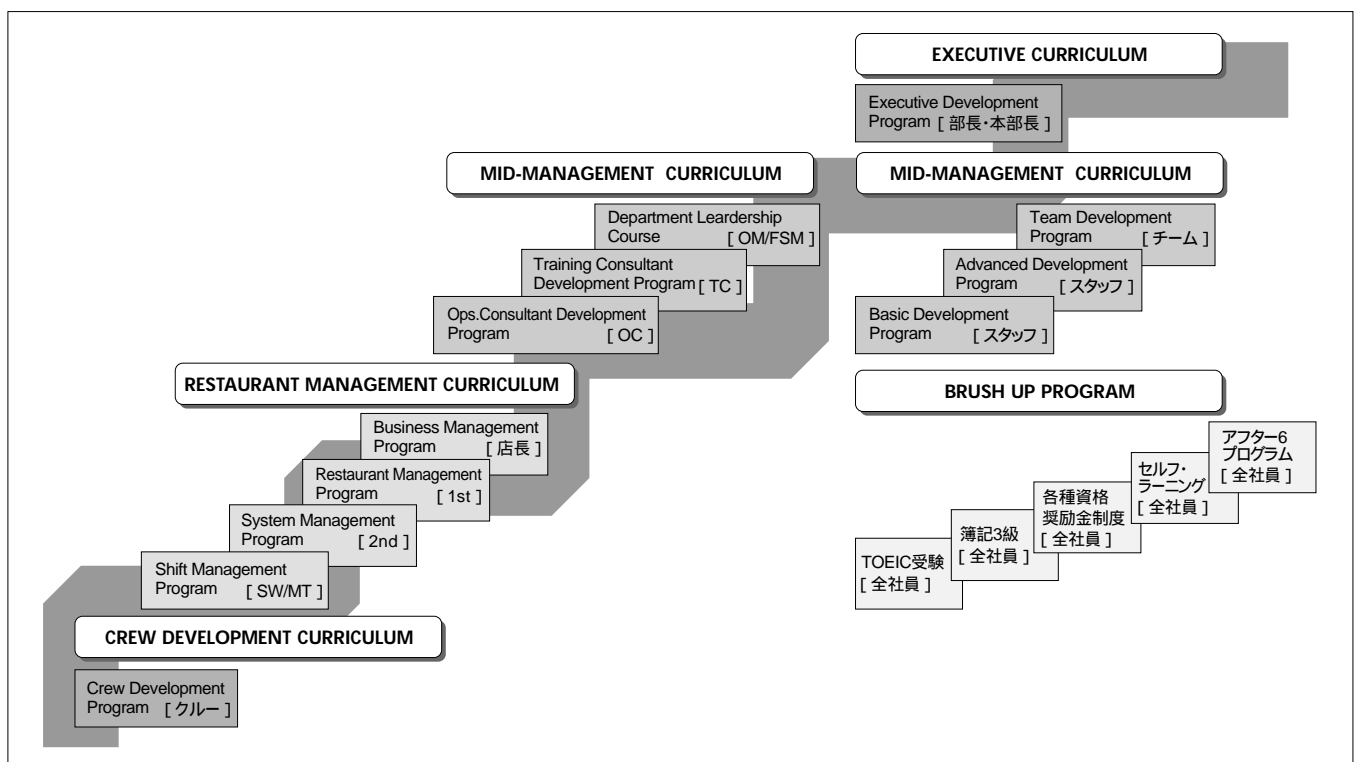


図7. 人材育成カリキュラム

表1. マックe-ラーニング開発概要

	第1フェーズ(導入)	第2フェーズ(導入)	第3フェーズ(導入)
導入段階	効率効果追求段階	e-コンテンツの整理段階	ナレッジ・マネジメントとの融合段階
目的	教育コスト削減 生産性向上	学習効果の向上 学習機会の拡大	ジャスト・イン・タイム・ラーニング グローバル・ラーニングとの連携
開発概要	オリジナルLMS構築 •登録システム •進捗管理システム ASPの活用	学習効果を狙った コンテンツ開発 •e-マニュアルの開発 •DVD開発 オーサリング・ソフトウェア の活用	トータル・ラーニング・システムの構築 •EPSS •DAM •CRM •HRM •LCMS
アプローチ	独自のLMS構築	認知心理や色彩工学の活用 XMLの活用	ラーニング・システム全体のブレンド 社会構成主義としてのアプローチ
ネットワーク・ インフラストラクチャー	イントラネット ISDN ASP	イントラネット ISDN ASP	インターネット ADSL ASP
背景とニーズ	クラス参加人数の拡大 教育状況の把握	データ更新の効率と効果 e-ラーニングの発展スピード	トータル・ナレッジ・マネジメント ユビキタス・ラーニング
開発時期	2000年後期～2001年後期	2002年前期～2003年前期	2003年前期～2004年後期

e-ラーニングの展開

こうした従来からのプログラムに加え、トレーニング部ではe-ラーニングを今後の重要な柱と考えています。

ただ、e-ラーニングを単なるコスト削減や教育効果向上のために取り入れようとは思っていません。あくまでもマニュアル・テキストやDVD、集合教育とお互いに補完するツールとして位置付けています。

もっとも私自身は、現行の集合教育の多くをe-ラーニングに移行できると考えています。もちろんコストの掛かる集合教育を減らしていくという単純な話ではなく、e-ラーニングでは不可能な集合教育を新たに開発していこうということです。

当社のe-ラーニングへの取り組みの流れを、表1に示します。

2000年後期～2001年後期の第1フェーズでは、教育コストの削減と生産性の向上を目指しました。集合教育には年間1万3,000名が参加していますから、かりに登録の事務処理に一人1分かかるとすれば、1万3,000分すなわち200時間以上もかけていることになります。あるいは、集合教育でロールプレイをする際にチーム分け行いますが、それだけに10分・15分といった時間がかかります。また、修了証を配ったり、卒業のサマリーを書いたりといった作業もあります。そういった時間を調べてみると、ハンバーガー大学のプロフェッサーは、最も長いコースで授業以外に7日分もの作業があることが分かりました。e-ラーニングを取り入れることでこうした負担を減らし、教育コストの削減や生産性の向上を図っています。

具体的には、登録システムと進捗管理システムの二つを構築しました。登録システムにより、受講者はお店のISP(インスタ・プロセッサー:商品管理/発注用の端末)からイントラネット上のラーニング・マネジメント・システム(LMS)にアクセスして

カリキュラムを調べたり、クラスを登録できるようにになりました。また、オペレーション・コンサルタント以上のスタッフは、自分専用の端末を持っていますから、進捗管理システムを利用して、責任地域の各店舗のトレーニング進行状況を画面上で把握することが可能となりました。

現在のe-ラーニングの開発フェーズは第2段階であり、e-ラーニング・コンテンツの整理を進めているところです。例えば、クレーム対応教育については、DVD化を進めたことにより、集合教育に含まれていたクレーム対応の授業を廃止することができました。今までクレーム対応を集合

教育のロールプレイで行うと、あるグループは5分以上かかるのにはほかのグループは1分で終わるといったばらつきがずいぶんありました。これは集合教育に来る前のプレクラス、店舗での現場教育のレベルに差があったということです。それがDVDを活用するようになってからは、受講者のレベルがずいぶん上がったため、わざわざ集合教育で教える必要がなくなりました。

2003年以降での取り組みを予定している第3フェーズでは、最終的な目標としてナレッジ・マネジメントとの融合を目指したトータル・ラーニング・システムの構築を構想しています。

本格的なブレンデッド・ラーニングを目指して

人材育成の大きな課題に、教育効果の測定があります。

今日のように、コスト・ダウンが叫ばれ、業務改革が求められる状況の中では、人材育成もコスト削減の観点から厳しくチェックされることとなります。やはり当然でしょう。製造部門や営業部門をはじめとするすべてのセクションがコストの見直しを図る中で、教育セクションだけが「教育は投資だから」として無関心でいるわけにはいきません。

むしろ、コスト効果については冷静な判断が求められます。コストそのものだけではなく、人材育成が結果的に何の数字に跳ね返り、当社のどんな動きに反映するのを見極めることが大切です。

集合教育、マニュアル・テキスト、e-ラーニングなどを連携させたブレンデッド・ラーニングにより、いかにして数字に表れない教育効果を上げていくかが、私どもトレーニング部の使命だと考えています。