

# Smart Boarding活用350社の 現場から読み解く、 育成を加速させた人財戦略3実例





## 橋立翔平（はしだてしょうへい）

株式会社FCE  
トレーニング・カンパニー事業本部  
カスタマーグロース チームリーダー

人材紹介・採用コンサルティング会社にて、コンサルティング営業職に従事し、主にIT企業様の採用支援を行い、最優秀新人賞などを受賞。

その後、2017年に株式会社FCEに入社し、営業職からマーケティング職に移り、マーケティングマネージャーとして新規リード獲得、サイト作成、SEO対策などマーケティングの全般業務に従事。

現在は、顧客支援部にて大手～中小企業まで業界・業種問わず、約350社の教育支援を担当実績。7つの習慣研修、オンライントレーニングサービス SmartBoarding、社内教育制度、評価制度、タレントマネジメントなど含めて、HR全般・教育全般に関するご支援をしております。



PURPOSE

チャレンジ あふれる  
未来をつくる

MISSION

主体性 × 生産性で  
人的資本の最大化

# 事業ポートフォリオ

DX推進コンサルティング事業

人財育成コンサルティング事業

出版事業

トレーニング・カンパニー事業本部

DX

HR DX

HR

Publishing

RPA  
Robo-Pat DX

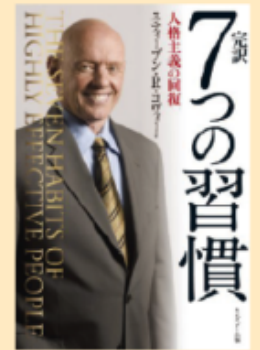
Smart Boarding

Rescle  
Resilience Muscle  
Training Program

xDrive

Axis

7つの習慣®  
Business Ownership



プロセス&テクノロジー事業本部

Education DX

Education

AI  
OMNI  
AGENT

アクティブラーナーの資質を引き出す  
フォーサイト  
ふりがえりか向上手帳

アクティブラーナー育成授業  
7つの習慣J

wonder  
CODE


7つの習慣  
Self Coaching

7 SALON  
7つの習慣 Official Book サロン

AIソリューション事業本部

エデュケーション事業本部

パブリッシング事業本部



# 本セミナーの内容

- 1、Smart Boardingの中長期的な運用において重要な視点とは？
- 2、事例① 大手製薬メーカーの開発部門長様の管理職研修の見直し
- 3、事例② 中小介護業の経営層様の階層別研修の2年目プラン
- 4、事例③ 中小飲食業の経営層と人事部様の研修後の活動



チャットに回答してみましよう!

なぜ・なんのために  
Smart Boardingを  
導入しましたか?



# 御社が目指す姿を実現のため

5年後、10年後、御社の事業成長実現に向けた  
求める組織文化の醸成・求める人物像の育成

- ・自ら学ぶ風土を作りたい
- ・主体的な社員を増やしたい
- ・組織拡大において理念浸透させたい
- ・エンゲージメントの高い組織を作りたい
- ・部下育成ができる管理職を育成したい
- ・次世代経営候補を育成したい
- ・自ら考え行動するリーダーを育成したい
- ・即戦力になる新人を早期育成したい




Smart Boardingは  
目指す姿を実現するための手段




## 導入後に段々と・・・

- ・組織課題解決を見失い、効率を優先し、同じ施策を繰り返す
- ・いつの間にかゴールが受講率になってしまう
- ・目的・目標なく、なんとなくコース配信を繰り返す



最初決めた施策が  
うまくいくことは少ない。

御社の目指す姿を見失わず  
中長期的に工夫をし続ける



御社の目指す姿を実現するために  
最適な方法を選択できていますか？



# 事例①

大手製薬メーカーの

開発部門長の管理職研修の見直し

## 目指す姿

中長期的な事業発展のために  
若手の成長・定着実現したい

## 運用見直し事例① 大手製薬メーカーの開発部門長の管理職研修

- ・社員数300名
- ・新卒採用 毎年10名以上
- ・新卒3年以内離職率約30%
- ・管理職は「背中を見て育ってきた」世代が多く、  
そもそも人材育成という考えがない。

# 運用見直し事例① 大手製薬メーカーの開発部門長の管理職研修

(初年度)

管理職教育としてマネジメントコースを3か月ごとに学習例)『7つのマネジメントスキル』『コーチング講座』など

Middleクラス 必須

7つのマネジメントスキル 01:26:50

【Middle|必須】7つのマネジメントスキル

マイプログラムに追加

メンバーを理解する「共感」

3つのポイント

メンバーを理解する「共感」

相手の価値観を知るための感情移入

「質問」で活用するマネジメント

リーダーからの質問で思考のスイッチを押す

「質問」で活用するマネジメント

自分の行動は自分で決めたい自己決定感

「質問」で活用するマネジメント

マネジメントで活用したい4種類の質問

褒める

適切に褒める認める効果とは? 気を付けたい効果

褒める

褒める認める目的を理解する

Middleクラス 必須

トラストコーチング 00:44:31

【Middle|必須】トラストコーチング

0%

PREMIUM

1 コーチングとは?

PREMIUM

02 ティーチングとのちがい

PREMIUM

03 コーチングは〇〇しない

PREMIUM

04 セルフトークの秘密

PREMIUM

05 コーチングの効果

PREMIUM

06 コーチングの効果をきめるもの

PREMIUM

07 実践的コーチングスキル:聴き方

 初年度に継続的に学んだ後のアンケート結果は

「とてもためになった！」

「是非、現場で活かしていきたい！」

そして

**「受講率100%！」**



しかし、現場で出ていた声は、

- ・「on」で部下を理解する努力を試してみるけど・・・  
心を開いて、本音で話してくれない感じがする・・・

- ・部下の良くない行動に対して、叱る目的を頭に入れて、指摘しても「わかりました!」というけど、  
部下の行動が変わってこない・・・

- ・コミュニケーション方法を変える工夫はしているが、  
どうしても否定的に捉えられて、ぶつかってしまう・・・



受講率が100%ではあるが、  
現場の課題は  
解決をしていなかった。

## もし2年目以降、下記をしていたら・・・

・組織課題解決を見失い、効率を優先し、同じ施策を繰り返す

→何度も繰り返し学ぶことが大事なので、同じ施策を打つ

・いつの間にかゴールが受講率になってしまう

→受講率が100%なのでよしとして、継続

・目的・目標なく、なんとなくコース配信を繰り返す

→まだ学んでいない、マネジメント関連のコースを配信する

果たしてこれで「若手が活躍する組織」を実現することはできるのでしょうか？

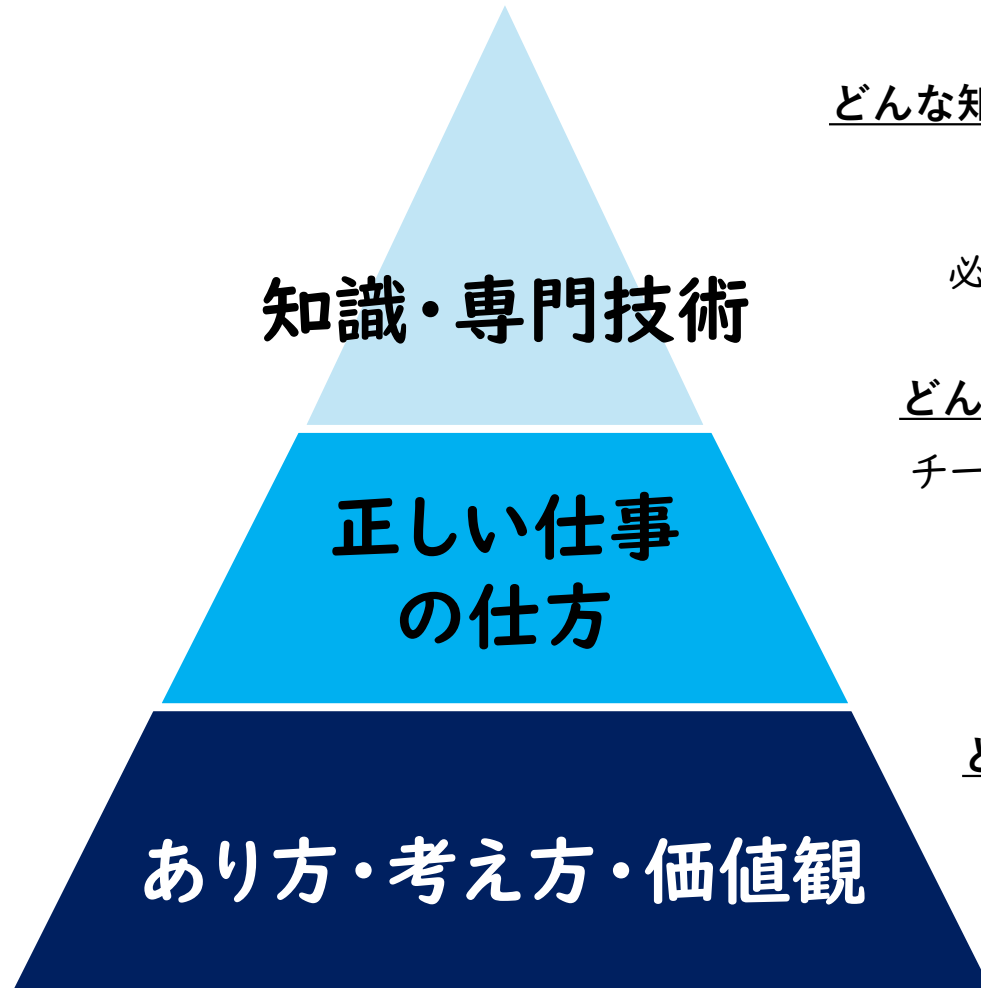


「若手が活躍する組織を作る」ための  
この企業様の管理職教育は  
なぜうまくいかなかったのでしょうか？

信頼関係 > 成長促進



# 人材育成 3つの視点 ～教育制度の位置づけ～



## どんな知識・技術を身につけている人か？

それぞれの専門分野の  
仕事を進めるにあたって  
必要な知識・スキル・テクニック

## どんな仕事の「やり方」なのか？

チームビルディング・マネジメントスキル、  
報連相の徹底やPDCAなど  
専門分野に関わらず  
必要な知識やスキル

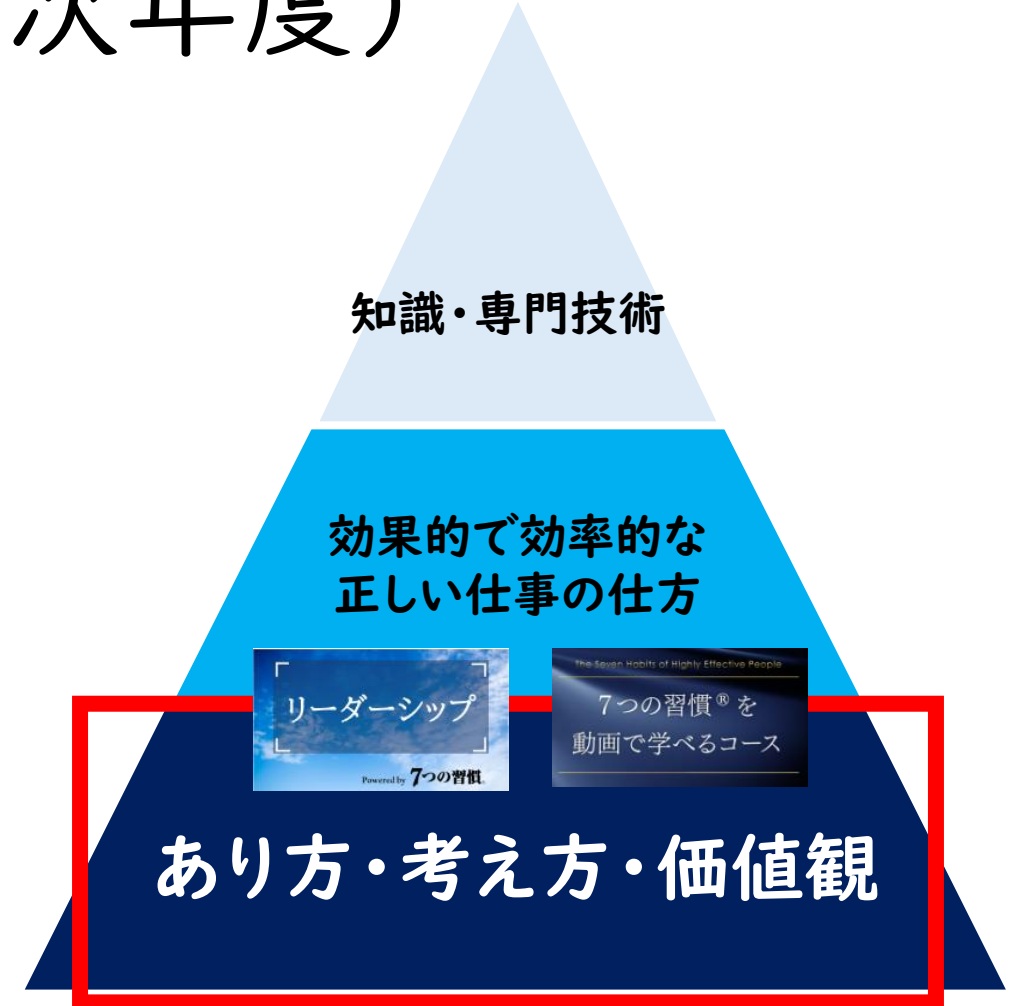
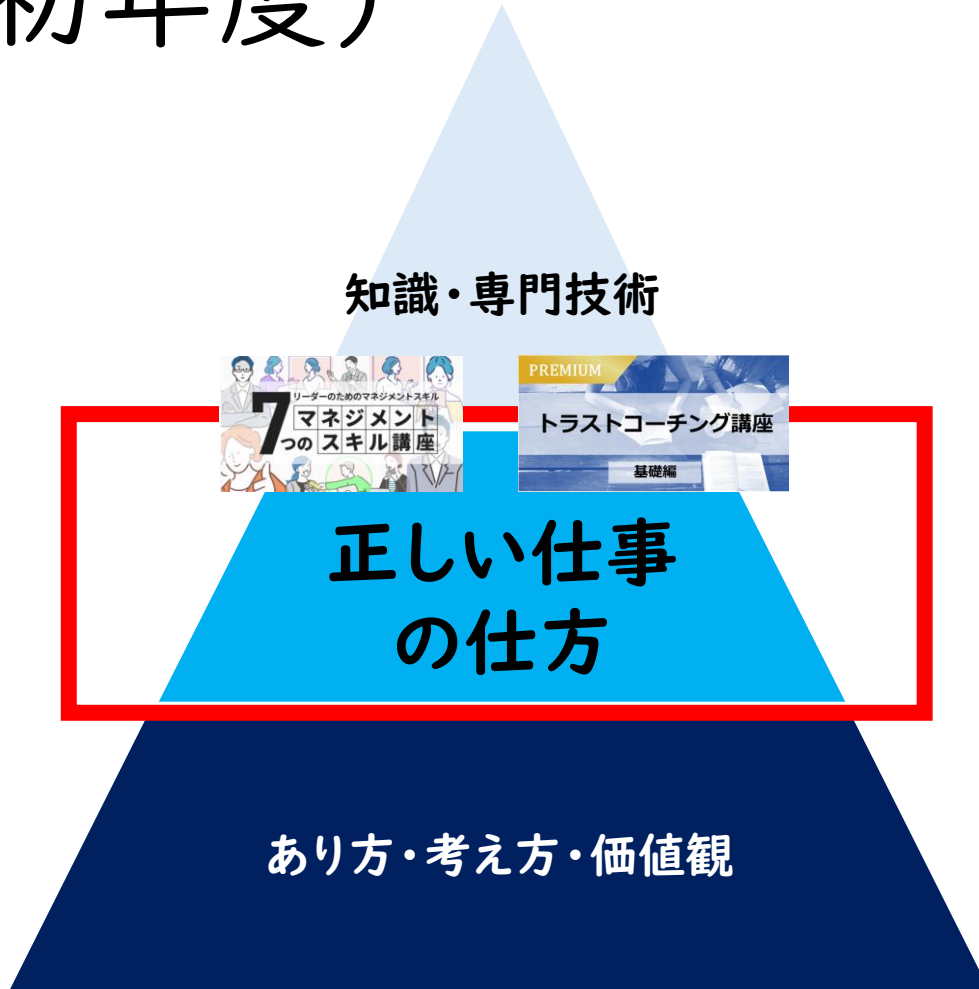
## どんな「あり方」なのか？

リーダーとして重要な  
価値観・思考習慣・行動習慣

# 人材育成 3つの視点 ~教育制度の位置づけ~

(初年度)

(次年度)



# 2年目以降の管理職教育について

人財戦略: 部下との“信頼関係構築”ができる管理職人財の創出  
手段: リーダーマインド研修(「あり方」を優先的に定着)

## STEP①

### 7つの習慣研修

他社企業と一緒に  
集合型でディスカッションする

他社の管理職から刺激を受ける

## STEP②

### SmartBoarding

7つの習慣研修の動画と  
オンライントレーニングで  
中長期的に復習

集合型研修後に一過性で  
終わらないために復習する

## STEP③

### 意見共有会

月1回の管理職会議内で  
部下育成でうまくいったこと、  
うまくいっていないことを  
共有し合う

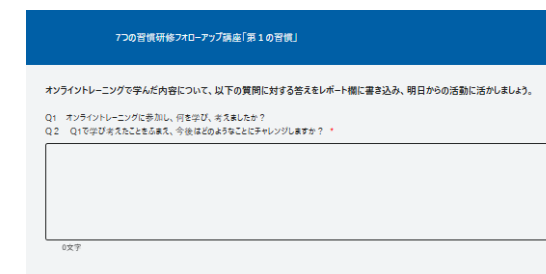
組織として部下育成を大事に  
する文化の醸成・習慣化

## STEP④

### SmartBoarding

管理職会議の録画データ格納と、  
半年に1回部下育成に関する  
200文字以内レポート提出

復習完了の整備と、自分自身  
で考える時間を作る



## 結果（管理職の声）

- ・声をかける・感謝をするなど、部下との日々積み重ねが重要。部下とのコミュニケーション頻度が増えた。
- ・傾聴を意識し、最後まで意見を聞くことを続けたら、明らかにチーム内で意見が出るようになってきた。
- ・管理職全体として「部下にどのように接しようか」といった今まで出なかった視点での会話が生まれ始めた。



## ポイント1

「あり方」「仕事の仕方」「知識・スキル」  
から自社課題に合わせて  
教育制度を見直している

 アンケートに回答してみましょう!

「あり方」「仕事の仕方」「知識・スキル」の中で  
御社が特に今後強化したいのはどこですか?



## 事例②

### 中小介護業の

# 経営層の階層別研修の2年目プラン



## 事例② 中小介護業の経営層の階層別研修の2年目プラン

# 目指す姿

自ら学ぶ組織風土を作りたい

## 運用見直し事例② 中小介護業の経営層の階層別研修

- ・社員数120名
- ・現管理職はほとんどが50後半～60代。
- ・次の管理職を任せられるリーダーが不足
- ・体系的な階層別研修を実施経験なし

# 運用見直し事例② 中小介護業の経営層の階層別研修

(初年度)

キャリアマップを作成し、社内展開

それに紐づいた毎月指定した階層別コースの配信

STEP	1 一般	2 主任	3 係長	4 課長・部長
【あり方・考え方・姿勢】	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会人としての自覚を持つ。</li> <li>何にでも挑戦して仕事に取り組む。</li> <li>何にでも興味を持つ。</li> <li>失敗を恐れない。(クレーム含む)</li> <li>目標となる目指す先輩を一人作る。</li> <li>自身のモチベーション管理が出来る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業理念、大切にしている価値観を正しく理解している。</li> <li>仕事に前向きに取り組み、自身で出来る事を率先して行動する事が出来る。</li> <li>指摘された事や注意された事は素直に受け入れ、次の行動に活かす。</li> <li>社内外の人と積極的なコミュニケーションを取ることが出来る。</li> <li>ポジティブ思考で、出来ないではなく、出来るように行動する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業理念、大切にしている価値観を理解し、自身の行動に置き換えて実行できる。</li> <li>教えてもらったことや経験したことを自分のものにしてできている、後輩や部下に教えることができる。</li> <li>必要な時は社内のメンバーに対して、率直なフィードバックができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業理念、大切にしている価値観を理解し、全体で実践できるようにすることができる。</li> <li>各工場スタッフの意思統一。</li> <li>会社全体の利益を考えて行動できる。</li> <li>グループ全体で考える視野を持つ。</li> <li>社員の成長に協力的・努力を惜しまない。</li> </ul>
求める人材イメージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>連絡・相談や約束を守る、期限を守るなどの基本的な行動を実行する。</li> <li>社内においてチーム内でのコミュニケーションが取れている</li> <li>指摘や注意について素直に受け入れ、自己改善に繋げられる</li> <li>基本のビジネスマナーを理解し体現できる</li> <li>わからないことは理解できる状態まで確認出来る。</li> <li>仕事の楽しんでいる。</li> <li>自分の役割を理解して行動する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>作業やプロセスに精通している。</li> <li>論理的に物事を考える。</li> <li>利益、コストへの対して上司に意見が出来る。</li> <li>技術、技能において優れている。</li> <li>社内外のコミュニケーションの意も尊重し柔軟に目標達成に貪欲に</li> </ul>	<p>■ 各部門や各役割・階層ごとの「求める人材イメージ」を明文化する。</p> <p>■ 「求める人材イメージ」は下記の3つで整理する</p> <p>①あり方・考え方 ②効果的・効率的な仕事の進め方 ③必要な専門知識やスキル</p> <p>■ 「求める人材」になるための教育プログラムを作る</p>	
【知識・スキル①】 ※一般 Smart Boarding	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスマナー(身だしなみ・電話対応・敬語)</li> <li>報連相</li> <li>PDCAサイクル</li> <li>コミュニケーション力(社内)</li> <li>セルフコントロール</li> <li>コンプライアンス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コスト管理</li> <li>コミュニケーション力(社外)</li> <li>論理的思考</li> <li>課題発見力・提案力</li> <li>マネジメント力(基礎)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マネジメント力(応用)</li> <li>フィードバック力</li> <li>リーダーシップ力</li> <li>コーチングスキル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務経理知識</li> <li>マーケティング</li> <li>コーチングスキル</li> <li>PDCAマネジメント力</li> </ul>
【知識・スキル②】 ※自社	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社の歴史・組織役割理解</li> <li>商品・業界知識</li> <li>社会情勢の理解</li> <li>生産技術に関する基礎知識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸出管理</li> <li>含有物質</li> <li>生産技術に関する基礎知識</li> </ul>		

	2月	3月
Eラーニング	<p><b>コンプライアンス講座</b></p> <p>コンプライアンスとは(06:43)</p> <p>個人情報と漏洩リスク(06:57)</p> <p>ソーシャルメディアリスク(05:28)</p> <p>セクシャル・ハラスメント(05:37)</p> <p>パワー・ハラスメント(07:34)</p> <p><b>ソーシャルメディアリスク講座</b></p> <p>voll～vo3(18:02)</p>	<p><b>生産性を上げる</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>指示受け(09:05)</li> <li>報告(04:06)</li> <li>相談(06:13)</li> <li>ゴール明示(04:59)</li> <li>タスクブレイクダウン(07:46)</li> <li>スケジューリング(03:40)</li> <li>トラブル対処法(05:09)</li> <li>業務プロセスの改革(03:17)</li> </ul>
オントレ		<ul style="list-style-type: none"> <li>指示受け・報告レッスン</li> <li>ゴール明示・業務分解レッスン</li> <li>生産性UPのスケジューリングレッスン</li> <li>トラブル対応・プロセス改善レッスン</li> </ul>

## 結果

初月が全体受講率100%、  
徐々に減少傾向をたどり  
1年後は気づいたら50%、

リマインドを何度もしたが、現場では、  
「一定層のやらされ感」「動画は流し見」  
「キャリアマップは覚えていない・見ていない」  
などの状況も発生。

## もし2年目以降、下記をしていたら・・・

・組織課題解決を見失い、効率を優先し、同じ施策を繰り返す

→キャリアマップは再度告知+目新しいプログラムも入れて配信

・いつの間にかゴールが受講率になってしまう

→受講率を50%からあげるために、プログラム内容を刷新する

・目的・目標なく、なんとなくコース配信を繰り返す

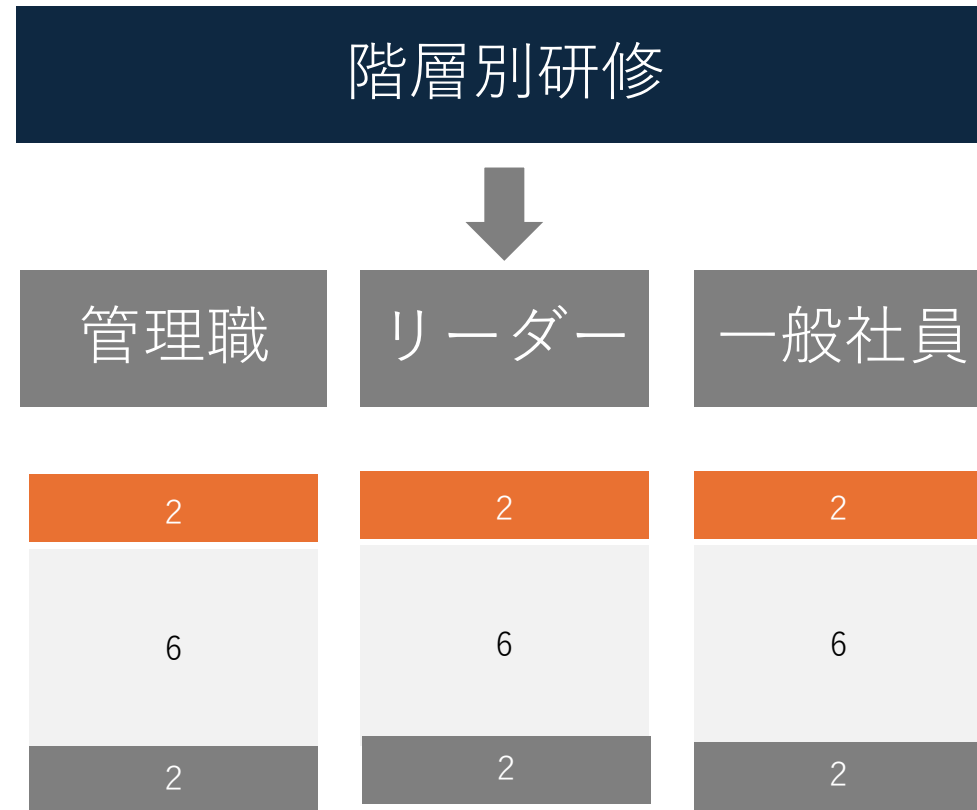
→まだ学んでいない、別の階層別関連コースを配信する

**果たしてこれで「自ら学ぶ組織」を実現することはできるのでしょうか？**



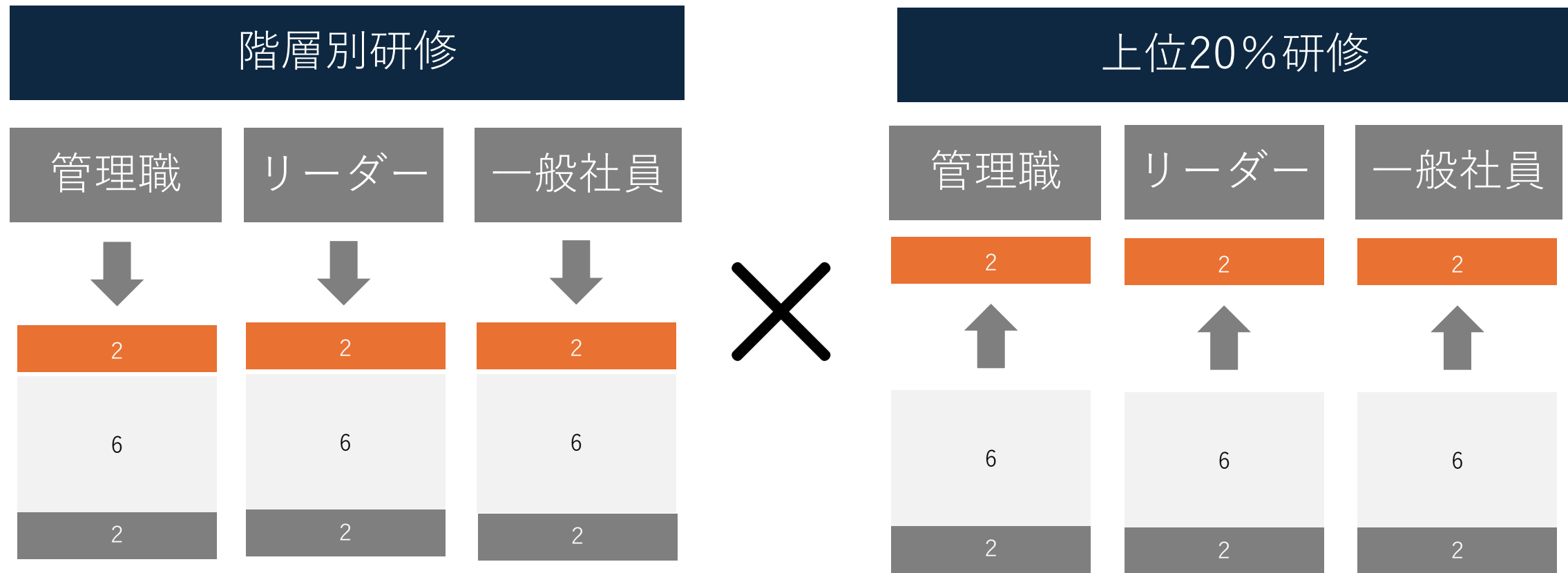
なぜ当社の階層別研修は  
受講率が減少傾向を辿ったのか？

# ヒアリングの結果



2:6:2の中身の関係なしに、同じ施策を打っている状態。  
特に上位20%にはもっと負荷をかければ磨かれる可能性もあり、  
人材育成の「**機会損失**」をしているといった見方もできました。

# 中長期的に組織課題解決するお客様の制度作り



対象全体がきっかけを持てるよう  
平準的に教育環境を整理する

上位20%にパワーとコストをかけ、  
研修効果UPと組織変革に着手

# 2年目以降の階層別教育について

人財戦略:やる気のある上位20%を輝かせ、組織として評価する  
そして上位20%と共に自ら学ぶ風土を作る

## STEP①

### SmartBoarding

ベーシックコースとアドバイスをコースの設計にて、もっと受けてみたい人が受けれるように。

上位20%にもっと受けてほしいコースを用意する

【ステージ2】アドバンスコース

## STEP②

### 集合型研修

SmartBoardingをもっと活用したい人向けに集合型研修を実施

選抜メンバーとして追加研修を企画



## STEP③

### インタビュー記事

FCEヒアリングの元、受講インタビューと導入事例として公開

WEB掲載によって社内の注目を集める



## STEP④

### 表彰式

積極的に学んだ人を評価するために、年間表彰に、自己研鑽賞を増やす

学ぶ人が評価される風土に



## 結果

- ・来年度も「また賞をチームで取ろう!」と1位を取ったチームは燃えている。
- ・上位の施設チームが、社内チャットを作り、積極的に学びのシェアを開始してくれている
- ・「学ぶ」ことがよいことだという雰囲気が組織内で生まれ、SmartBoardingに関する会話が増えている。



ポイント2

2:6:2を考慮して

教育制度を見直している



## 事例③

# 中小飲食業の経営層と人事部様の 研修後の活動

## 他社事例③ 中小飲食業の経営層と人事部様の研修後の活動

- ・従業員数50名の企業様
- ・30代が少なく、40代と20代が多い組織
- ・世代間GAPがある中、全員で同じものを学び、共通認識をもって進んでいきたい
- ・「報連相」は全員が経験の中で培っているのので、上司ごとに指導が属人化している

# 他社事例③ 中小飲食業の経営層と人事部様の研修後の活動



信頼される指示の受け方～指示受けのポイントTEARとは...



信頼される指示の受け方～相手の期待水準を確認する～



報告の仕方～報告上手が実践する報告の技術「TALK」と...



仕事を前に進めるための「相談」～主体者となって相談す...





御社はSmartBoarding受講後に  
具体的にどのような事象が  
起きてほしいのでしょうか？



“共通言語化”

相談の目的は  
「“上司の思考プロセス”を盗むこと」  
という言葉が相談されるときに  
リーダーの皆様が使うことを  
徹底されました。



## その結果

「“上司の思考プロセス”を盗む」

という言葉が

相談の際に行き交うのが当たり前になりました。

社員全員が

「相談」に関して共通認識を  
持てるようになったとのことでした。

 チャットに回答してみましよう!

SmartBoardingで  
“共通言語”にしたい  
プログラムは何でしょうか?

例) 仕事の仕方講座

例) 「上司の思考プロセスを盗む」という言葉



## ポイント3

研修効果性として

“共通言語”を意図的に作っている



## ポイント1

「あり方」「仕事の仕方」「知識・スキル」から  
自社課題に合わせて教育制度を見直している

## ポイント2

2:6:2を考慮して教育制度を見直している


## ポイント3

研修効果性として


“共通言語”を意図的に作っている



Smart Boardingは  
目指す姿を実現するための手段



御社の目指す姿を実現するために  
最適な方法を選択できていますか？



# 特典のご案内



目指す姿の実現のための  
SmartBoarding  
無料診断会をプレゼント致します。

※SmartBoardingの定期面談に  
コンサルタントが同席致します。

 アンケートに回答してみましよう!

目指す姿の実現に向けて

**A**: SmartBoarding以外の選択肢も相談したい

**B**: すぐ見直しを相談したい

**C**: いつか見直しを相談したい

**D**: 今の運用継続していきたい

今日は、ご参加ありがとうございました。

