

# 学びの源泉 三谷 宏治

第 30 号 教えず導く（社会人編）

## #29 オ、講師デビュー

初めて社外で「講師」を務めたのは、遙か昔 10 数年も前のこと。社会人 8 年目、ドキドキの講師デビューだった。

相手はリクルート社の若手精鋭 30 名。社内 MBA コースなるものの「マーケティング基礎講座」を担当した。

大学時代の友人 U に頼まれて、例によって気楽に引き受けたのだが、それからが大変だった。

考えてみたらこれまで自分で「マーケティング」をヒトに体系的に教えたことなんて無い。もちろん、MBA にも行き、自分で教科書も読み漁り、仕事では最新の個別テーマを議論し、とマーケティングのことを使いこなしているつもりではいた。

でも、それと「教える」のは別のこと。

しかも、たった 2 日間、計 9 時間で「マーケティング」の「基礎」を理解して貰わなければならない。

実は「マーケティング」だからこそ難しい。「基礎」だから、更に難しい。

「マーケティング」の難しさはその広さと深さにある。

まずは兎に角、広い。社内を見渡しても今どきマーケティングと無縁な部署など殆ど無いだろう。そんな限りなく広い要素を一個一個説明していったら、それだけで時間が足りなくなる。

「基礎」の難しさはその網羅性にある。

「応用」なら一部分で良い。基礎（土台と母屋）

さえ出来ていれば、後は上にどんどん増築・改築していける。

「基礎」だから適当には出来ないし、面白いところを一部だけ、とは出来ない。

結局、素人さん向けに、「マーケティングの全体」を教えないといけない、という訳だ。

さて、どうしよう・・・

## #グロービスでの最初の壁

それから数年後、今度はグロービスで社会人向けの講師を始めた。

すぐに「経営戦略」担当になり、隔週 3 時間、20 ~ 30 名を相手に、計 6 回、3 ヶ月間のケーススタディ講義。

使用するケースは指定されている。シラバス（答えるべき設問など）も与えられる。が、「教え方」は講師に一任される。

毎回、真剣勝負だ。今回は競合戦略、次回は M&A 戦略、最終回は統合戦略・・・様々な会社から、様々な経験やスキルを持った受講生たちが集い、熱いディスカッションを繰り広げる。

3 ヶ月間のコースの中間と最後に講師への評価アンケートも採られる。概ね満足度は高く、多くの人が「5（大変良かった）」を付けてくれる。「刺激になった」「今後も頑張りたい」のコメントが列ぶ。

でもなんか違う。

2 周目くらいで気が付いた。みんな、「スキル（技能）」が全然上がってないじゃん。中間のレポートも、最終レポートも、出来があんまり変わらない。

これじゃあ、ダメだ。

でも考えてみれば当然だ。講義は6回あるけれど、毎回「違うこと」をやっている。それでスキルなんて付くわけ無い。

同じことを繰り返して、失敗して、成功して、スキルは付いていく。経営戦略のクラスなんだから、経営戦略の知識を与えるのではなくて、経営戦略を立てられるスキルを与えなきゃいけない。

与えるなんておこがましい。でもスキルが上がる繰り返しの「場」と「機会」を提供したい。

さて、どうしよう・・・

## #「体系（フレームワーク）」がその答え

上記のふたつとも、答えは「体系」にあった。

あまた数多ある、マーケティングの諸戦略、諸ツールの、体系。

差別化戦略、競合戦略、ブルーオーシャン戦略、など数多ある経営戦略の、体系。

マーケティングは3階層（「マーケティング・ピラミッド」）で整理した。

最上位はポートフォリオとポジショニング、中間はターゲット、最下位がツール（4P）。上位が決まって初めて下位が定まる。

経営戦略は3×2の6つの箱（「B3Cフレームワーク」）で整理した。

左右は土俵（BC<sup>1</sup>）・競合（C）・自社（C）、上下は進退と勝ち負け。

初心者には地図を与えることだ。知識をどこに収めるべきかの地図を。全てを一つの体系の中に位置づけることで、個々の位置づけが分かり、格段に理

解しやすくなる。

スキルを高めるには、一つの考え方を繰り返すことだ。どんな課題でも共通に用いられる汎用的な考え方を。全てを一つの体系の中に位置づけることで、一つの考え方だけを繰り返し用いることが出来、格段にスキルアップに繋がる。

さて、ここまで来て、やっと次の段階に進める。

どうしたらそれら体系（フレームワーク）を、自ら用い、自分のものとしていくのか。

しかし、そこにも大きな壁がある。

## #突っ込み方の極意

研修を行うとして、多くの場合、発言者は「間違っている」いる。そりゃそうだ。間違えないなら研修なんて受ける必要がない。

一方、講師は多くの場合、「正しい」答えを知っている。これまた当然。でなきゃ、お金なんて取れない。

でも、問題はここから。

間違っているヒトは、正しい答えをただ聞いても、たいていの場合、ちゃんとは理解できないのだ。

間違うには間違うなりの理由がある。

前提を勘違いしているとか、途中のロジックが歪んでいるとか、表現が曖昧すぎるとか。そして、その「思考（誤答）プロセス」のどこがどう間違っているかなんて、もちろん分かっていない。

そこへ、正しい答え「だけ」を聞いても、「自分の答えとは異なる」「なんとなく正しそうだ」と感じるだけだ。

必要なのは正答ではない。正答へと至る正答プロセスでもない。それは、正答プロセスとそのヒト特有の誤答プロセスとの比較なのだ。

だから、発言者を正しく導こうと思えば、発言者

<sup>1</sup> 土俵=Battle Circle

の「誤答」から、誤答の原因（プロセス）を探り出し、それと正答を導くプロセスを比較して、そのズレを指摘せねばならない。それによって初めて、そのヒトは正しい答えに至る道への、真の理解を得る。

これが「突っ込みの極意」なのだが、なかなか難しい。

誤答プロセスは個人に特有であり、誤答原因はその時々でバラバラだからだ。つまり一般化がしにくく、経験やノウハウが役に立ちにくい。しかも、発言があったその場で指摘しないと、インパクトが薄れるから即答せねばならない。

非定型性と即時性。講師としては極めて面倒なハイスキルを要する部分だ。だからこそ、価値があるのだが。

## #そして、教えず導く、の領域へ

「教えず導く」は、行きつきたい最後の目標だ。

教えてしまったら伝えられないモノがある。教えられてしまっては得られないモノがある。

それらを如何にして伝えるのか。

先人たちの実践を糧としながらも、自ら実験・挑戦を続けていこう。

社会人諸氏よ、準備は良いか？時間がないなどと逃げてはいないか？正しい体系と正答プロセスを身に付けるべく、同じことを繰り返す覚悟は出来ているか？

継続は力。なぜなら、非天才においては、継続によってしか力（スキル）は身に付かないからだ。

初出：CAREERING. 2007/07/02