

2011年11月11日(金)開催 | 基盤教育研究分科会

## OJTの再構築 -OJTを3つのモードで考察する- 第1回

### シリーズ分科会「OJTの再構築-第1回」レポート

報告者:堤宇一(講師&HRDM 副理事長)

待望のシリーズ分科会「OJTの再構築」がスタート致しました。第1回目の開催内容をレポートいたします。

#### ■職場の社員同士の関係性が“変”になってる？



OJTが機能していないという声を、ここ数年来、よく耳にするようになりました。今まで強かった日本企業の現場が弱くなっているかもしれない……。現場のOJTを再考する必要があるかも・・・というのが、本分科会を開催するきっかけです。以前に比べて、現場が上手く機能していない状態かもしれません。

「他者や他部門の仕事に関心を持たない社員同士の関係性」「他者が困っていても無関心で救いの手を差し伸べない」などなど、社員同士のコミュニケーションに関する問題をよく聞きます。

事実、私が所属する会社でもそのような現象が見られます。

このような状況を背景に、人材育成部門が従来は、守備範囲外としていた現場のOJTを本分科会で考えてみることにしました。

OJTの再構築は、自分達だけで考えるのはちょっと厄介な問題です。

そこで、話題提供者兼分科会の進行役として、熊本大学 大学院 教授システム学専攻の北村士朗准教授をお招きし、4回のシリーズとして考えていきます。

今回は、その第1回「OJTの現状と問題点・課題を考える」です。

## ■OJTの現状を考えよう

今回のテーマは「OJTの現状と問題点・課題を考える」です。

そこで、本分科会のコンセプトや第4回までの進め方、OJTという言葉の意味する範囲など、基本的なオリエンテーションを終えた後、各グループ内でOJTの現状を確認しあいました。

質問事項は、以下の3点です。



- ①自社のOJTは機能しているか、それとも機能していないのか
- ②そう思える理由は、何にか
- ③何が、その原因となっていそうなのか

各グループでの大半の意見は、「自社ではOJTが機能していない」というものでした。

機能しなくなった原因は、“なるほど”とうなずく意見が多数出されました。

例えば、成果主義人事制度の導入がきっかけなのは、後輩の面倒を見ても自分自身の成果が出せないと評価されない。

成果主義人事制度の負の効用で、自分の仕事を抱え込み、他者に開放しない。

社会環境変化が早すぎて、OJTで育成している内にスキルが陳腐化してしまう。  
過去の方法や知識を踏襲し、それを部下や後輩に伝えていくことでOJTが成立していたが、  
踏襲された知識や方法は、時代遅れになってしまっている。  
変化が早く、先輩や上司が持つ知識自体が古くなり、そもそも教えるのモノがない。  
などなど



OJT自体にそもそも明確な育成のゴールがあるのか？  
結局、過去のOJTは、「上司や先輩にとって都合の良い、好みの部下を作ること」だったので  
は、といった妙に納得する意見なども出てきました。

## ■OJTの対象を細分化しアプローチする

グループ討議を行い、クラス全体で現状の問題や意見を共有した後、北村氏より、従来の自分達が受けた、あるいは自分達を実施したOJTは、「対象者を分けたアプローチを取っていなかった」という問題提起がなされました。

次回以降は、OJTの対象を「初心者・見習者を独り立ちさせる支援・働きかけ(第2回)」  
「独り立ちした対象者を中堅へと成長させる(第3回)」  
「中堅を熟達者へと成長させる支援・働きかけ(第4回)」に分けて展開していきます。

## ■最後に

今では、自分自身、部下を持ちOJTを実施する立場になっています。  
部下や後輩に行っているOJTや指導は、かつて自分自身が若かりし頃に指導された方法を行っているだけのように感じました。  
「人は、自分がされたようにしか、他者に対処できないものなのか、経験を超える事は、難しい」と思う次第です。

<b>開催日</b>	2011年11月11日(金) 18:45~21:00
<b>学習テーマ</b>	<p>第1回:OJTの現状と問題点・課題を考える</p> <p>この分科会の中で考えるOJTに関する基本的枠組みや3つのモードの概要を説明した上で、事前課題をベースに議論し、現状や問題点・課題について考えます。</p> <p>また2回目以降の進め方や流れなどを説明します。</p> <p>☆本シリーズ分科会には、課題図書はありません。 ただし、参考書籍として下記の書籍を読まれることをお勧めします。</p> <p>1)「企業内人材育成入門」 ダイヤモンド社 中原淳編著 北村士朗他著 ￥2,940</p> <p>2)「経験からの学習-プロフェッショナルへの成長プロセス-」 同文館出版 松尾 睦著 ￥3,360</p>
<b>学習目標</b>	学習目標は参加者の皆さんが、自社・自組織のOJTのどこに問題や課題があるかを説明できるようになるとともに、問題や課題へ対処するためのアイデアをできるだけ多く持ち帰ることです。
<b>講師</b>	熊本大学大学院 社会文化科学研究科 教授システム学専攻 准教授 北村士朗氏
<b>会場</b>	明治大学 駿河台校舎 紫紺館 S4会議室 (4回ともすべて同会場)
<b>定員</b>	30名 ※最低催行人数:5名 開催1週間前までにお申込人数が、最低催行数に満たない場合は、中止とさせていただきます。あらかじめご了承ください。
<b>会費</b>	会員: ￥2,000- / 回(税込)      非会員: ￥8,000- / 回(税込)
<b>参加対象者</b>	企業内教育に携わる方々
<b>開催概要</b>	<p>企業や組織の人材育成において、職場での学び(ここでは便宜的に「OJT」と呼びます)が極めて重要である点は誰もが認めているところです。一方で「最近、OJTがうまく機能していない」という声をよく聞きます。確かに機能していないのかもしれませんが。</p> <p>ですが、「誰(どの層)に対するOJTが機能していないのか?」「OJTが機能しなくなったのは本当に最近なのか? だとしたら、それはなぜなのか」「機能していない、というのはどういう状態を言うのか」...</p>

といった一歩踏み込んだ議論をしているのでしょうか？

そして、そもそも「OJT」とは何なのか？「上司・先輩による部下の指導」だけが「OJT」なのか？ といったことを考えてきたでしょうか？

本シリーズ分科会「OJTの再構築」では、OJTを中心とした人材育成をより効果的・効率的・魅力的にするために、OJTを3つのモード、すなわち、

「モード1：初心者・見習者を独り立ちさせる支援・働きかけ」

「モード2：独り立ちした対象者を中堅へと成長させる支援・働きかけ」

「モード3：中堅を熟達者へと成長させる支援・働きかけ」

に分けて考察し議論することで、OJTの何が問題・課題でどのように対処できるかを考えていきます。

<各回のタイトル>

第1回：OJTの現状と問題点・課題を考える

第2回：モード1～初心者・見習者を独り立ちさせる支援・働きかけ～

第3回：モード2～独り立ちした対象者を中堅へと成長させる支援・働きかけ～

第4回：モード3～中堅を熟達者へと成長させる支援・働きかけ～

<進め方と各回の流れ>

それぞれの回で、各回で講師からモデルや枠組み、役立ちそうな理論を紹介した上で、参加者の経験や事例、アイデアを話し合い、各モードのOJTを進めるための「手札」(＝方策のバリエーション)を増やしていきます。

<参加条件>

・全4回ご参加いただけること。

欠席者、途中参加者の皆さまのキャッチアップにはある程度配慮いたしますが、レクチャーや議論は、前回参加を前提として行います。ご承知おきください。

・自社事例についてお話しいただけること。

参加者間のディスカッションがありますので、自社の事例などをお話しいただけない方は参加をご容赦ください。もちろん自社事例に関しては「差し障りの無い範囲内」で結構です。

・事前課題や次の回に向けての「宿題」に取り組めること。

「〇〇に関する自社の現状について振り返る」といった事前課題・宿題を予定しています。

<第1回の事前課題>

第1回の事前課題は、自社のOJTについて、機能している、していないを整理していただく事です。次の3つの問いについて、ご自身なりに考えを整理してください。

- 1) 自社のOJTは機能していますか、それとも機能していませんか？
- 2) そう思える理由は、何ですか？
- 3) 機能している・していない理由は、どの辺りにありそうですか？

■ 写真等記録情報の使用許諾のお願い

小会では、広報活動及び会員サービスの向上に活用するため、ビデオ撮影、音声収録、写真撮影、受講アンケートを実施しています。これら映像、音声、画像、コメント(以下、記録情報)は、小会の関わるWebコンテンツ及び紙媒体の配布資料等に活用させていただく可能性があります。

小会活動へのご参加は、記録情報の活用にご承諾いただけたものとさせていただきます。

支払方法と  
領収書発行

■ 支払方法:

当日会場受付時に現金支払

■ 領収書発行: 領収書をご要望の方は、お申込の備考欄に「領収書要」と、ご記入ください。会社名(学校名)欄にご記入いただいた宛名で用意いたします。なおそれ以外の宛名をご希望の方は、お申込備考欄に、宛名を明記ください。

キャンセル  
について

申込後のキャンセルは、早めにご連絡ください。開催の5日前より以下のキャンセル料金が発生いたします。なお、キャンセル料に関しては、後日請求となります。

- ・開催5日前～3日前のキャンセル料は、参加料の 50%
- ・開催2日前～当日のキャンセル料は、参加料の 100%
- ・連絡なしの不参加は、参加料の 100%