

2011年12月16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4回

OJTの再構築 -第4回活動報告 作成:HRDM副理事長 堤宇一

シリーズ分科会OJT再構築の最終回(第4回)が開催されました。

最後回のテーマは「モード3:中堅を熟達者へと成長させる支援・働きかけ」です。

■OJT再構築のコンセプトとモード1&2

OJTを目的的に効率的に実施し、成果を上げるためには、OJTを漠然と捉えるのではなく能力レベルや育成ステージ対応させ3つのモードに分けて考えようというのが、本分科会の基本コンセプトでした。



モード1は、初心者、見習いレベルを独り立ちレベルに育成するステージである。

このステージは、初学者の育成がコンセプトだとすると教育活動の設計理論であるインストラクショナルデザインや認知的徒弟制といった枠組みが上手く援用できそうだという議論がされた。

モード2は、独り立ちレベルを中堅レベルに引き上げるステージである。

ここでは、仕事の意味づけや経験の内省が重要になる。そのような時期の育成の考え方は点ではなく面に対応することが望ましいと議論されました。

そのような考え方を取り入れると上司1人が育成に関わるのではなく、組織全体でサポートする育成環境を整えることが重要になると北村先生より提案されました。対話を促進する関係性作り(月一面談制度、飲み会制度など)や学習する組織の構築といった取組が功を奏しそうである。また援用理論としては、コルブの経験学習論が挙げられた。

■モード3の実態

モード3は、中堅レベルを組織内や業界内のエースに位置づけられる「熟達」に育成するステージである。今回も各参加者の職場で実際に行われていることを相互に披露し合うという方法でわ談会が開催された。交わされた意見や共通的考えは以下の通りである。

1) 熟達の捉え方の範囲の広さ

熟達の定義や捉え方が組織によって多様「ベテラン」の意味から「マイスター」という職人としての完成者の意味まで幅広い。業種や組織によって様々である。

2) 熟達者育成は、ほとんど実施していない

モード1やモード2は、各組織で工夫を凝らし実施していたが、モード3になると具体的な活動はほとんどない。偶然に育ったという状態であり、意図的に育てるよりは「育った」というのが実態。

3) 熟達の2つの方向性

熟達の定義は、組織によって多様である。しかし成長の方向性は「スペシャリスト」と「ジェネラリスト」に2方向になるようである。

■再考！！ OJTの基本的コンセプト

人材育成やOJTを、その言葉どおりに人材育成活動として実施しようとするから組織内で進展しない。業績向上策として企業内では展開することが大切である。

人材育成部門が行う活動は、人材育成活動でなくラインの業務支援活動である。そのためには、どのような業績状態や成果を得たいのかをラインに確認することが神座育成部門が介入する際の重要な原則である。



- 開催日** 2011年12月16日(金) 18:45~21:00
- 学習テーマ** 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~
モード3(中堅を熟達者へと成長させる支援・働きかけ)のOJTを考えます。このモードOJTの基本的な考え方や役立ちそうな概念等(unlearning、越境学習)を紹介した上で、参加者の経験や実際の職場事例など具体的施策や取り組みを紹介しあい、相互討議を進める。
最終回として今までの4回を総括すると共にOJTの成果の把握や施策としての評価をどう行うのか全員で議論します。
☆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。
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
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
- 学習目標** 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。
- 講師** 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
- 会場** 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)
- 定員** 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、最低催行人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。
- 参加費** 会員: ￥2,000- / 回(税込) 非会員: ￥8,000- / 回(税込)
- 参加対象者** 企業内教育に携わる方々
- 開催概要** 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。

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」・・・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ただけで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。

■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 ■支払方法:

領収書発行 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 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。

について

- ・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%