



人材育成理論



「OJJ-JTと
OJT」連動
ツールの活用の
一考察

jecc

『OFF-FJTとOJT』

連動ツール活用のススメ

「子どもの頃は、学校と家庭教育のどちらがより重要か？」
 頭では「家庭だろう」とわかっていても
 つい学校教育に注文をつけてしまう…。
 企業における人材育成の場でも、同じような場面が見られます。
 本来OFF-FJTとOJTは連動し、
 相乗して高い効果を得るものはず。
 ところが、この連動がうまくいっていないために、
 期待した効果が現れてこない…と、悩んでいる方が多いのです。
 特に、企業のコンセプトチェンジが求められ、
 「OJTが行われている現場第一線の行動革新を図るツール」として、
 厳しくOFF-FJTの成果が問われる今、
 どうすればOFF-FJTとOJTの連動が図れるのでしょうか。

部下を育てるのは 誰の責任か

「最近の新人社員は、職場に置れるとすぐに、言葉遣いや身だしなみが乱れてくる。いったい、人事はどんな研修をやっているんだ。俺たちの頃は、研修といえば鬼のような教官が徹底的にマナーを仕込んでから現場に配属したものだ。コーチングとかなんとか言っているけれど、研修内容が甘くなっているんじゃないか？」

「今年からスクリーンした研修は、

なかなか評判がいいみたいだね。でも、その割には相変わらず一人前のビジネスパーソンとして育ってこないし、目標の達成に苦労している人も多い。せっかく評判がいいんだから繰り返し研修して、もっと手厚くフォローしてよ」

「いくら評判がいい研修でも、売り上げが伸びてないよ。もっと別の研修を試した方がいいのでは…」

社内研修の企画を担当する部署に、現場の第一線のマネジャーからこんな声が寄せられる企業があるそうです。

たしかに、貴重な時間と経費を使っただ「研修」の内容をより良いものにしていくことは、研修企画部門として当然の責任です。

でも、皆様は先ほどのマネジャーたちの声を読んで、「何かがおかしい」とは思いませんか？

そうです。「部下が育っていない原因を研修だけに求める」視点からの発言であることに、お気づきになった方も多いでしょう。

部下の育成責任は誰にあるのでしょうか。

そして部門の業績目標を達成する責任は、いったい誰にあるのでしょうか。

ひょっとして、その責任は、研修企画部門にあるとお考えでしょうか？ それとも研修を担当するインストラクターにあるとお考えでしょうか。

本来、人材育成とは「OJTが主、OFF・JTが補」というのが基本的なコンセプトのはずです。ところがこのコンセプトが逆転してしまい、「OFF・JTが主、OJTが補」と思われてしまっているケースが、現実には意外なほど多いのです。

目標達成のために 求められる研修とは

基本に立ち返ってみましょう。皆様は「良い研修」とはどのようなものだとお考えでしょうか。

「実務に必要な知識やスキルが、すぐに現場で使えるかたちで身に付く」「視野が広がり、考える力が身に付く」

「参加者が感動で涙し、行動する決意を新たにする」

「参加者の絆が深まり、チームビルディングが進む」

「カリスマインストラクターの人間力から熱伝導を受ける」

などなど、いろいろな意見が出てきそうですね。

たしかに、これらは「良い研修」の一面であることに間違いありません。これらの意見を突き詰めれば、「業績を上げ続ける」ことにつながる「あるいは「研修の成果が実務に現れている」といったように、「現在とだけ結果を出しているか」「良い研修」と評価される決め手だと言えるでしょう。

つまり、「教室（カリキュラム）の中で、何が起きているのか」よりも、「第一線の実務の中で、何がで

きているのか」が重要なことは言うまでもありません。

特に、市場環境が激変し「市場の需要をキャッチするビジネスモデル」から、「お客様とともに、新たな需要を創造するビジネスモデル」へと、全社（もしくは部門ごと）で「コンセプトチェンジ」に取り組んでいる企業にとって、「研修」は経営改革を確実にものにする武器（手段）であり、未来へ向けた経営投資でもあります。

当然、経営トップから研修企画部門に対して、投資効果、研修成果の検証が厳しく求められるでしょう。つまり「研修の成果（投資効果）」が、厳しく求められ、検証される今だからこそ、あらためて「OJTが主、OFF・JTが補」という考え方を徹底し、研修企画部門とOJTの現場、それぞれが「責任」を持つて、「コンセプトチェンジの実現」に取り組む、そして「業績を上げ続ける会社づくり」に向けた役割を果たしていくことが必要なのです。

したがって、貴重な人材を研修に送り出す現場のマネジャーは、「自らの育成責任と業績責任を果たすために、研修を育成ツールとして有効にフル活用し、さらに成果を厳しく

検証する」という認識が必要なのです。

OFF・JTとOJTを 効果的に連動させる

私どもシエックでは、次のようなシステムで、OFF・JTである研修とOJTの連動を図るとともに、研修の成果の測定、検証を行っています。

その具体的なプロセスを、ツールの使い方を合わせてご説明しましょう。

- STEP1 … 自社(部門)の「コンセプトチェンジ」の内容を明確にする
- STEP2 … キーとなる対象の特定(研修対象の特性)と成果目標の決定
- STEP3 … 現状の診断・分析を実施し、OFF-JT研修とOJTカリキュラムをデザインする
- STEP4 … 研修の実施と個別OJT計画の統合
- STEP5 … OJTの実施とチェックリストの活用によるレベルアップ
- STEP6 … 成果測定・分析・フィードバック

STEP 1: 自社(部門)の「コンセプトチェンジ」の内容を明確にする

コンセプトチェンジとは、例えば「優れた〇〇製品の提供を通じて、お客様のお役に立つ会社から、お客様の人と情報の生産性の最大化を支援する会社へ」といったように、自社(部門)の取り組む変革を明確にすることです。

言うまでもなく、表現することが目的ではなく、この「意図」を組織に浸透させ、全社員の行動を変えることが真の目的です。つまり言葉が「伝わっている・知られている・暗記されている」が重要なのではなく、コンセプトチェンジの意図、内容が理解され、「経営トップがコンセプトチェンジに本気である」という意識が組織の全員に共有されている状況を実現することが、コンセプトチェンジのスケートだと言えます。

STEP 2: キーとなる対象の特定(研修対象の特性と成果目標の決定)

会社(部門)のコンセプトチェンジを実現する上で、人の側面から最も「革新」が求められるポイント

「人材育成コンセプト」と表現します。コンセプトチェンジを実現するために、特に人材育成コンセプトのキーとなる対象を特定します。

この「対象」は「階層」であったり、「職種」や「部門」であったり、さまざまなケースが想定され、当然ながら複数の対象に分かれることもあるでしょう。

ですから、どこかの「対象」から取り組むかという優先順位を決めるのは、極めて戦略性の高い意思決定です。

そしてその「対象」がコンセプトチェンジを実現するためには、どのような人材開発支援を行う必要があるのかという、「能力開発支援領域」を、対象ごとに確定します。

(図表①)

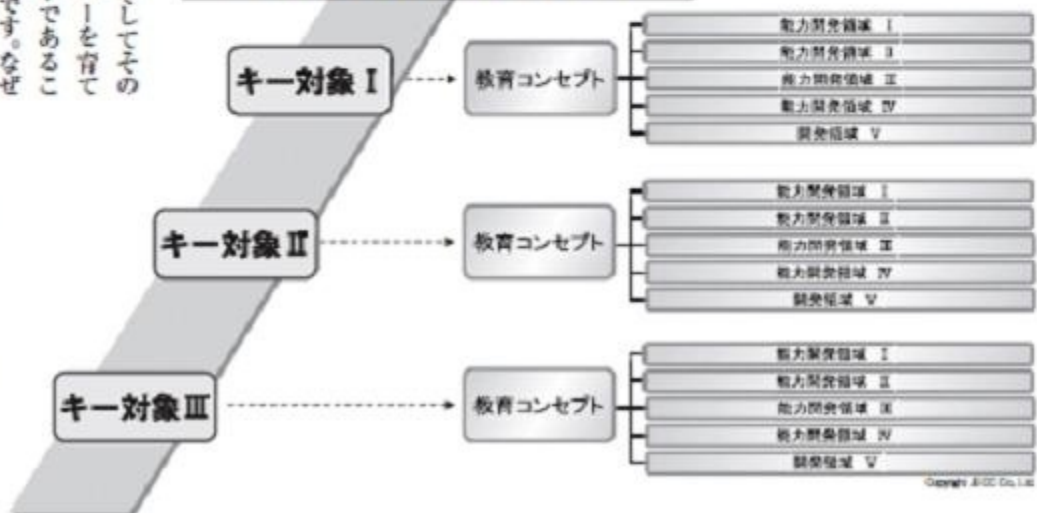
能力開発領域を定めたら、さらにそれぞれの領域ごとに、現況成果として求められる具体的な行動に落とし込みます。

このプロセスは意図的に、研修に部下を送り出す現場のマネジャー(OJTの担い手)を巻き込みながら完成させていきます。

なぜ、マネジャーに参加を求めるのかというと、どんなに精緻な目標を作っても、その行動が日々実現で

図表①

**コンセプトチェンジ(全社・部門)
全社人材育成コンセプト**



きなければ意味がなく、そしてその目標を実現できるメンバーを育てるのはマネジャーの仕事であることを認識してもらうためです。なぜそのような目標を立てたのかを、マネジャー自身が理解しておく必要があるのです。

(図表②)

STEP 3: 現状の診断・分析を実施し、OFF・JT研修とOJTカリキュラムをデザインする

全社のコンセプトチェンジから進

＜対象に求める具体的な成果行動＞

図表③

＜対象に求める5つの領域＞

I	顧客を知る (事前準備)
II	自社を知る (シーズの理解)
III	顧客ニーズ探査力
IV	企画立案力
V	企画実現準備力

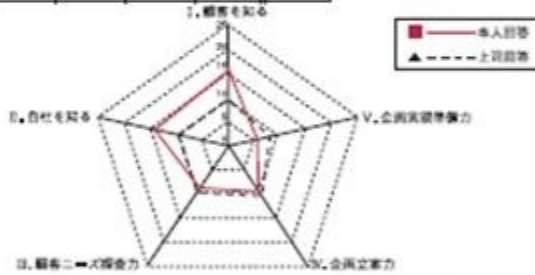
(I)	1	お客様の取り巻く環境情報(その先のお客様、エンドユーザーの意向、市場状況)をつかんでいるか
	2	お客様の方針、戦略、ビジョンを理解しているか
	3	お客様のライバルにアンテナを立っているか
	4	お客様が、特に、どのような活動を行っているかを知っているか
	5	顧客の影響度をとらえ、お客様価値の特徴をつかんでいるか
(II)	6	商品のセールスポイントだけでなく、メリットを説明できるか
	7	自社のライバル社の強みや弱みを分析して対策しているか
	19	長期かつ短期の両方から考えているか
	20	お客様の興味や関心が高まる企画書やツールを運用しているか
(V)	21	企画内容に適切な相手に提案しているか、相手によって適切な提案内容にしているか
	22	企画だけでなく実行過程(シナリオ)もあわせて考え、実現したら効果が高いことを訴えられているか
	23	実行過程の障害を予測し、打ち手を考えているか
	24	企画をより良くしたり、実現しやすくするために、組織を活用しているか
	25	自社の商品やサービスで、お客様のニーズを満たすことができ、両者が利益を上げられるものだと信じているか

図表④

(1) 目目チェック結果

名前: 山田太郎 所属: 営業1部 年齢: 35歳

	I	II	III	IV	V	計/100
本人回答	10	14	9	10	6	55
上司回答	10	10	10	12	8	50



	0	1	2	3	4
I					
II					
III					
IV					
V					

インストラクターよりコメント
V(企画実現準備力)の領域に関しては、本人が認識している以上に上司は高く評価をしています。一方でI(顧客を知る)・II(自社の知る)の領域においては、同じく上司の評価が低くなっています。特に23(実行過程の障害を予測し、打ち手を考えているか)...

領した、研修の「領域」と「具体的な成果行動」を基に、現状を診断します。

(図表③)

この診断を行うことで、研修を実施する側(インストラクター)が企業の現状を把握できるだけでなく、研修対象者とマネジャー間での成長(指導)目標の共有、期待される成果の共有を図ることができます。

「なんだかよくわからずに、言われるままに研修会場に行かせてしまった」というマネジャーをなくすことができます。

STEP4: 研修の実施と個別OJT計画の統合

研修を担当するインストラクターは、個々の受講者の事前診断(図表③)を把握した上で研修に臨めると

図表③

チェックリスト

所属 _____ 氏名: _____

1:できていない 2:ややできていない 3:できている 4:ほぼ完璧

手 順	チェックポイント	チェックした日			
		月 日	月 日	月 日	月 日
I. 顧客を知る	1 お客様を取り巻く環境情報（その先のお客様、エンドユーザーの志向、市場状況）をつかんでいるか				
	2 お客様の方針、戦略、ビジョンを理解しているか				
	3 お客様のライバルにアンテナを立てているか				
	4 お客様が、最近、どのような活動を行っているかを知っているか				
	5 商談者の影響度をとらえ、お客様組織の特徴をつかんでいるか				
II. 自社を知る	6 商品のセールスポイントだけでなく、メリットを説明できるか				
	7 自社のライバル社の強みや弱みを分析して対策しているか				
	8 自社の強みや弱みを理解しているか				
	9 お客様の問題解決に組織を活用しているか				
	10 自社の商品・サービスでお客様の課題を解決できると信じているか				
III. 顧客ニーズ探査力	11 お客様の要望（発する言葉）の理由や背景を深く考えているか				
	12 お客様の中長期計画やビジョン実現のために、という観点で、何が今後必要になりそうか（課題になりそうか）を考えているか				
	13 不具合などの事象に対して、すぐに解決策をたてるのではなく、その原因を深く探っているか				
	14 課題の原因を多方向から検討しているか				
	15 複数の課題から、共通する根本原因を探しているか				
IV. 企画立案力	16 さまざまな問題を解決するために、要するにここに手をつけるべきではないか、という考え方ややり方で企画をつくっているか				
	17 コンセプト（商品コンセプトやサービスコンセプト）に基づき、企画内容を考えているか				
	18 このお客様ならではのコンセプトと企画内容で提案しているか				
	19 長年・大規模・根本の発想に立って考えているか				
	20 お客様の興味や関心が高まる企画書やツールを活用しているか				
V. 企画実現準備力	21 企画内容に適切な相手に提案しているか。相手にとって適切な提案内容になっているか				
	22 企画だけでなく実行過程（シナリオ）もあわせて考え、実現したら効果が高いことを訴えられているか				
	23 実行過程の障害を予測し、打ち手を考えているか				
	24 企画をより良くしたり、実現しやすくするために、組織を活用しているか				
	25 自社の商品やサービスで、お客様のニーズを満たすことができ、両者が利益を上げられるものだと信じているか				
合 計					
【振り返りのコメント】					

Copyright © 2019, Ltd.

ねてきた分野です。
もし皆様が「研修の成果がなかなか現れない」と感じていたり、「コ

ンセプトチェンジを徹底させる研修ができないものか」とお考えでしたら、ぜひ、私どもシニファクにご相談

ください。
われわれは皆様のパートナーとして、共に考え、行動することをお約

束いたします。

（「行動人」取材班）