

全能連マネジメント・アワード
第二次審査発表資料

職場ぐるみOJT研修

2023年1月27日

1. 職場ぐるみOJT研修 開発の背景と目的

2. 方法・手順／プロセス

2－1. 職場ぐるみOJTの実態

2－2. めざす方向性（職場状態）の確認

2－3. 職場ぐるみOJTの構想

2－4. 職場ぐるみOJTアクションプランづくり

3. 今後の展開

4. まとめ



職場ぐるみOJT研修 開発の背景と目的

各企業におけるOJTのあり方ー上司は悩んでいる

一人の上司が一人または複数の部下を教育するといった手法が一般的。

しかし、職場の上司はこんな悩みを抱えている・・・



仕事が忙しくて、とても教育する時間がない。個別に向き合う時間がなかなか取れない



そもそも、自分の指導育成の方法は合っているのだろうか



いまの若い人の考え方や価値観がわからない。対話といっても、何を話すのか？



最近の子は何の相談もなく、すぐに会社を辞めちゃうんだよなあ



かわりづらい・・・何かあればハラスメントと言われるし・・・



OJTリーダーとトレーニーとの相性など人間関係も考慮しなくてははいけないし・・・



職場の上司たち

職場ぐるみOJTとは～特徴とカリキュラム

“職場ぐるみのOJT”
を考える

職場を“人間関係”と
“個人別能力”で描く

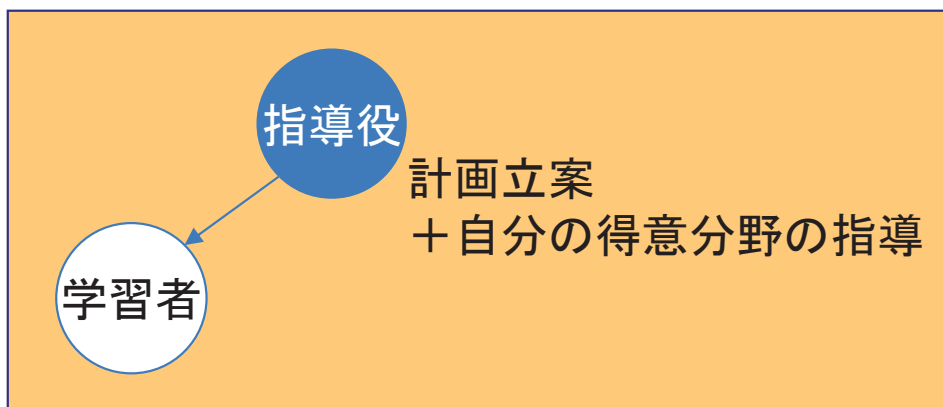
職場で取り組むことを
具体的に考えつくす

	1日目	2日目
9:00	<p>★オリエンテーション</p> <p>1. 職場ぐるみOJTとは</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職場ぐるみOJTの意義・進め方 <p>2. 職場ぐるみOJTの実際</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職場ぐるみOJTの3ステップ ・職場の人間関係分析【影響力分析】 (個人研究→グループ意見交換) 	<p>前日の振り返り</p> <p>4. 職場ぐるみOJTの構想</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職場ぐるみOJT構想の図解 (個人研究→アドバイスタイム)
17:00	<ul style="list-style-type: none"> ・自組織の個人能力分析【Jチャート】 (個人研究→グループ意見交換) <p>3. めざす方向性の確認</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自職場の人材育成における方向性 (個人研究→グループ意見交換) 	<p>(午前中の続き)</p> <p>5. 職場実践への架け橋</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マトリクス表の作成 ・ステップ表の作成 (個人研究→グループ意見交換)

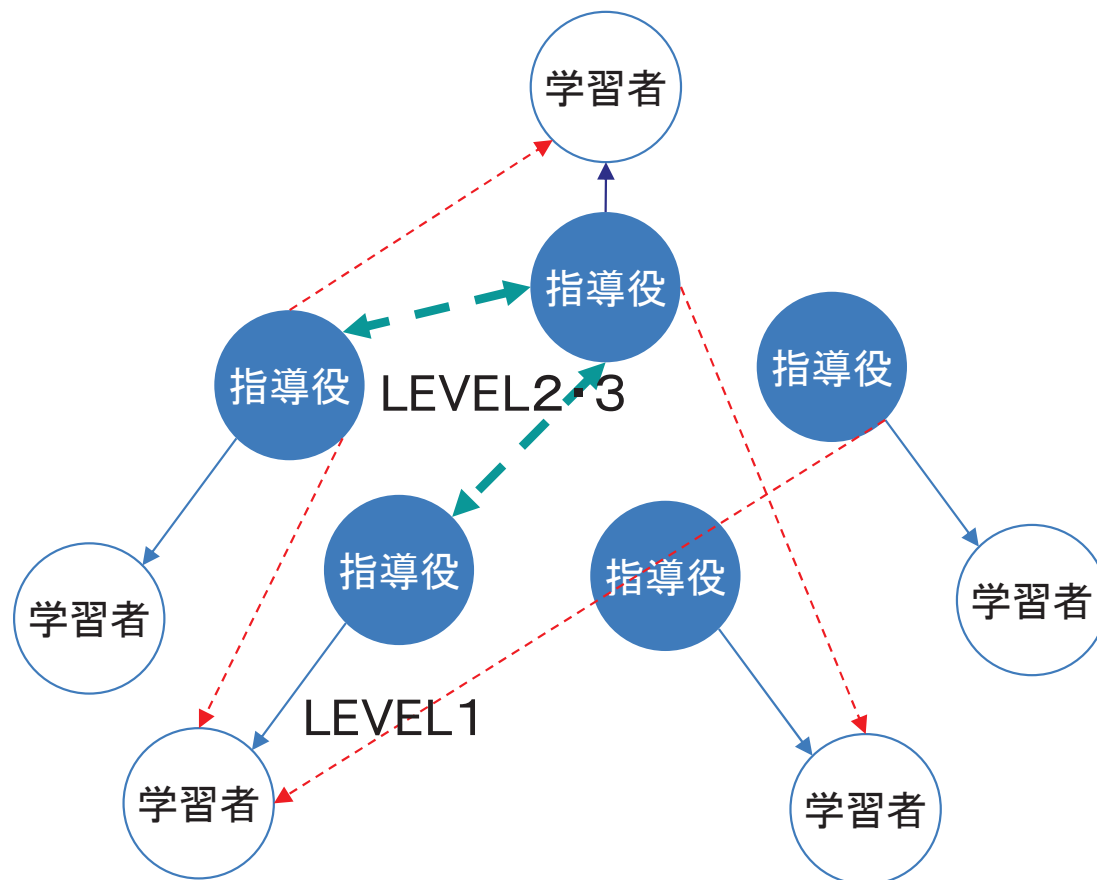
職場ぐるみOJTとは＜全体像＞

職場の全メンバーがお互いの成長を補完（共育、共進）しあい、職場の活性化につながるしくみ。

職場の各メンバーが自分の得意分野について、他メンバーを指導し、より高い水準で仕事ができるように**お互いに刺激しあっている状態**。



段階	状態
LEVEL3 ← →	指導役同士がより高い水準で仕事ができるようになるための議論が頻繁になっている状態
LEVEL2 ← →	指導役同士が相互に長けている分野の内容を指導しあう状態
LEVEL1 →	学習者からの質問・発案に対して、その分野に長けている他の指導役から指導が行われている状態

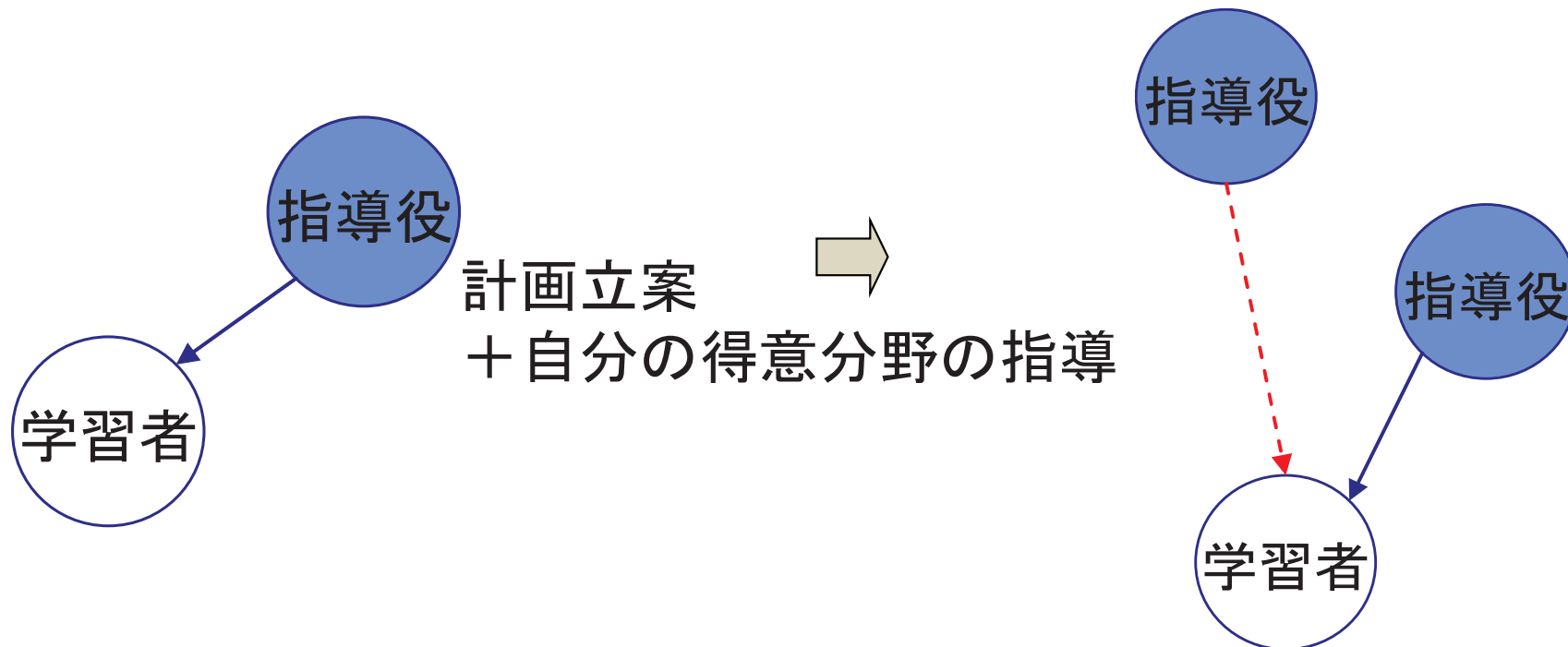


職場ぐるみOJTとは～ポイント



ポイント①OJTに複数の上司・先輩がかかわる！

多くの企業では、OJTをOJT責任者（OJTリーダー、メンターなどと呼ばれる）に任せてしまう傾向にあるが、そうではなく、上司・先輩がOJTの責任者同様に、対象者の育成に関心を持つ、ということである。

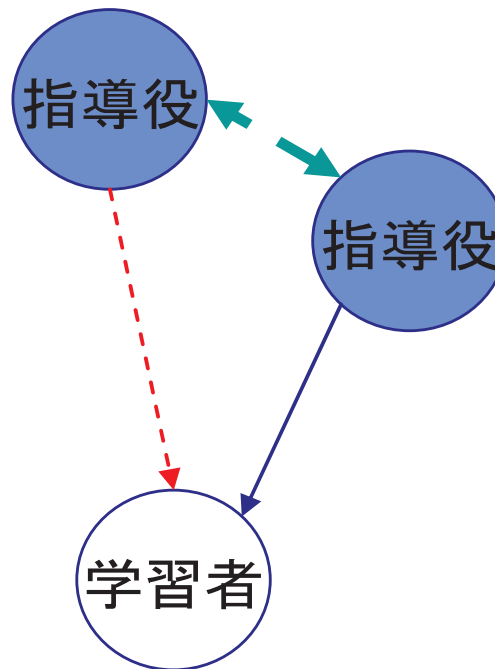


職場ぐるみOJTとは～ポイント



ポイント②より高い水準で仕事ができるように刺激しあう！

同じ対象者に複数の上司、先輩がかかわる、ということは、それぞれの教え方や育成の考え方を 知る機会を得ることにつながる。そのことは、対象者だけではなく、育成する上司・先輩の刺激や成長にもつながるはずである。



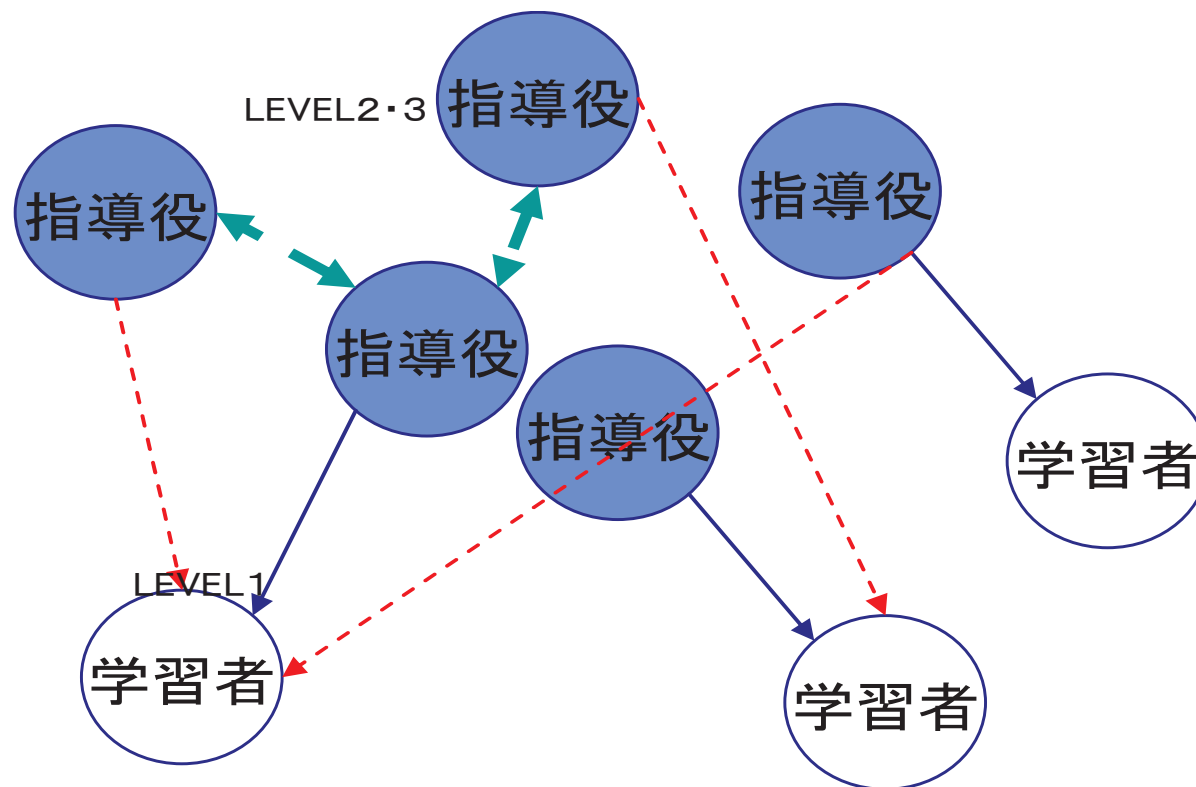
職場ぐるみOJTとは～ポイント



ポイント③メンバーが成長を補完（共育・共進）しあう職場体質！

さまざまな職場メンバーが育成対象者にかかわることは、**メンバー相互が刺激しあい、教えあい、競争しあう**ことをとおして、ともに伸びようとして共進しあい、成長を促進することが、日常的に行われる職場の体質へとつながる。

段階	状態
LEVEL 3	指導役同士がより高い水準で仕事ができるようになるための議論が頻繁になっている状態
LEVEL 2	指導役同士が相互に長けている分野の内容を指導しあう状態
LEVEL 1	学習者からの質問・発案に対して、その分野に長けている他の指導役から指導が行われている状態



職場ぐるみOJTの必要性

①ビジネス環境の不透明感の増大

- ・IT化、技術革新のライフサイクル短縮化
- ・プレーヤー> マネジャー
- ・組織のフラット化・多様な雇用形態、価値観
- ・職場や市場のグローバル化・領域によって部下のほうが優秀

ビジネスを取り巻く環境は急速に変化している。キーワードは「不確実・不連続な状況にいかに対処するか」。ものごとは一様には起きてこない。時間と場所に応じて偏った形で発生する。それに応じて個々の専門性や対応のノウハウは養われていく。

②一人の人ですべての知識・ノウハウを負うことの限界

そのような状況下で、一人のビジネスパーソンがもてる知識やノウハウには自ずと限界が生じる。「その場」「その状況」でしか通用しない知識やノウハウを職場、部門、事業、会社という単位で共有し、全体として使える知識やノウハウにしていく必要がある。

③職場ぐるみOJTを進める意義と意味

上記のような状況下で、一人の上司や先輩が一人のOJT対象者を指導していたら、どうなるだろうか。OJT対象者の育成に責任をもって取り組む体制や役割をつくることは重要である。しかし、それだけでは、メンバーの多様な知識やノウハウを対象者に伝える機会を失うばかりか、メンバー同士も、その知識やノウハウに触れる機会を失っているといえるのではないだろうか。

職場ぐるみOJT研修の目的

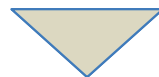
多忙を極める悩める管理者に寄り添い、**活気あふれ伸びていける強い職場環境を作る**ための支援をしていく

忙しい管理者が、効果的にOJTを行い、**“隠れたコスト（損失コスト）の発生”**を防ぐこと。

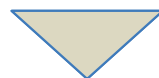
方法・手順／プロセス

職場ぐるみOJT研修の基本ステップ

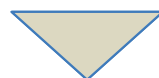
① 職場ぐるみOJTの実態把握



② めざす方向性（職場状態）の確認



③ 職場ぐるみOJTの構想



④ 職場ぐるみOJTアクションプランづくり

職場ぐるみOJT研修の基本ステップ 概要

①職場ぐるみOJTの実態把握

自職場の実態を詳しく研究する。職場における人材育成の状況はどのような状況で、その背景にどのような人間関係が介在しているのか研究する。そしてそれを構成しているプレーヤーであるメンバーは、どのようなK A S H（※K=知識、A=態度、S=スキル、H=習慣）を持ち合わせているのか、診断などを通じて確認する。

②めざす方向性（職場状態）の確認

自職場に求められるさまざまな前提条件について確認する。経営ビジョンや自職場の点検から、人材育成という観点において何が求められているのか、改めて考える。

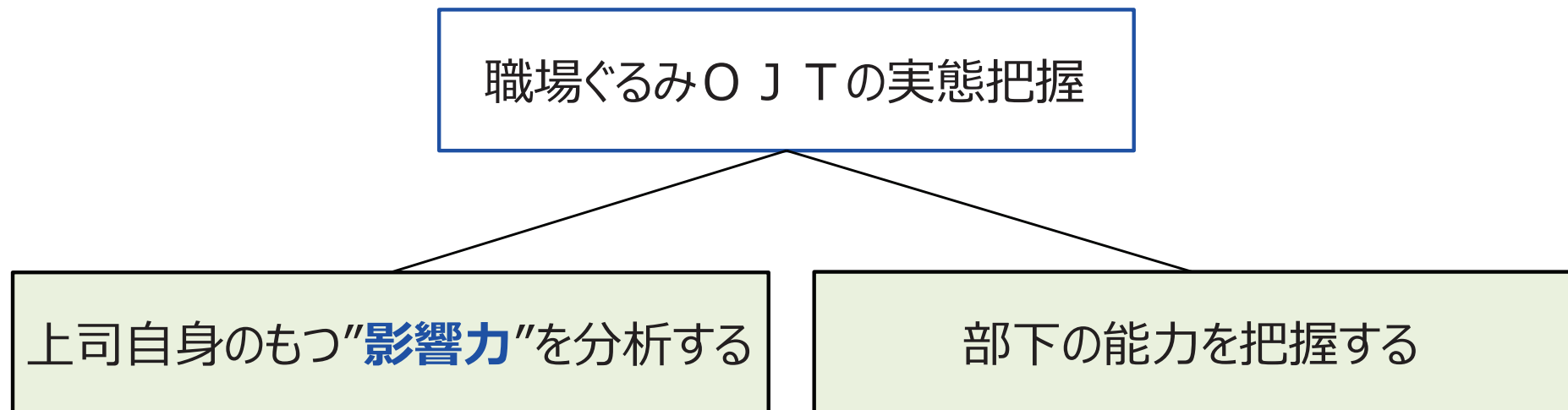
③職場ぐるみOJTの構想

②で研究した職場の状況や個々のK A S Hレベルをどのように変えることが、①で考えた職場への期待要求に合致することになるのかを考える。

④職場ぐるみOJTアクションプランづくり

③で提起した「職場ぐるみOJT構想」の実現に向けて、受講者自身がリーダーとして「どのようにかわるのか」を考え、ステップ化、計画化する。

2-1. 職場ぐるみOJTの実態把握



職場ぐるみのOJTの実態を把握するためには、まず自分を中心にして、どの程度影響力をもった関係性が現在構築されているかを把握することが重要。

そのために、自分の影響力がどの程度発揮できるかを関係者ごとに測定する。

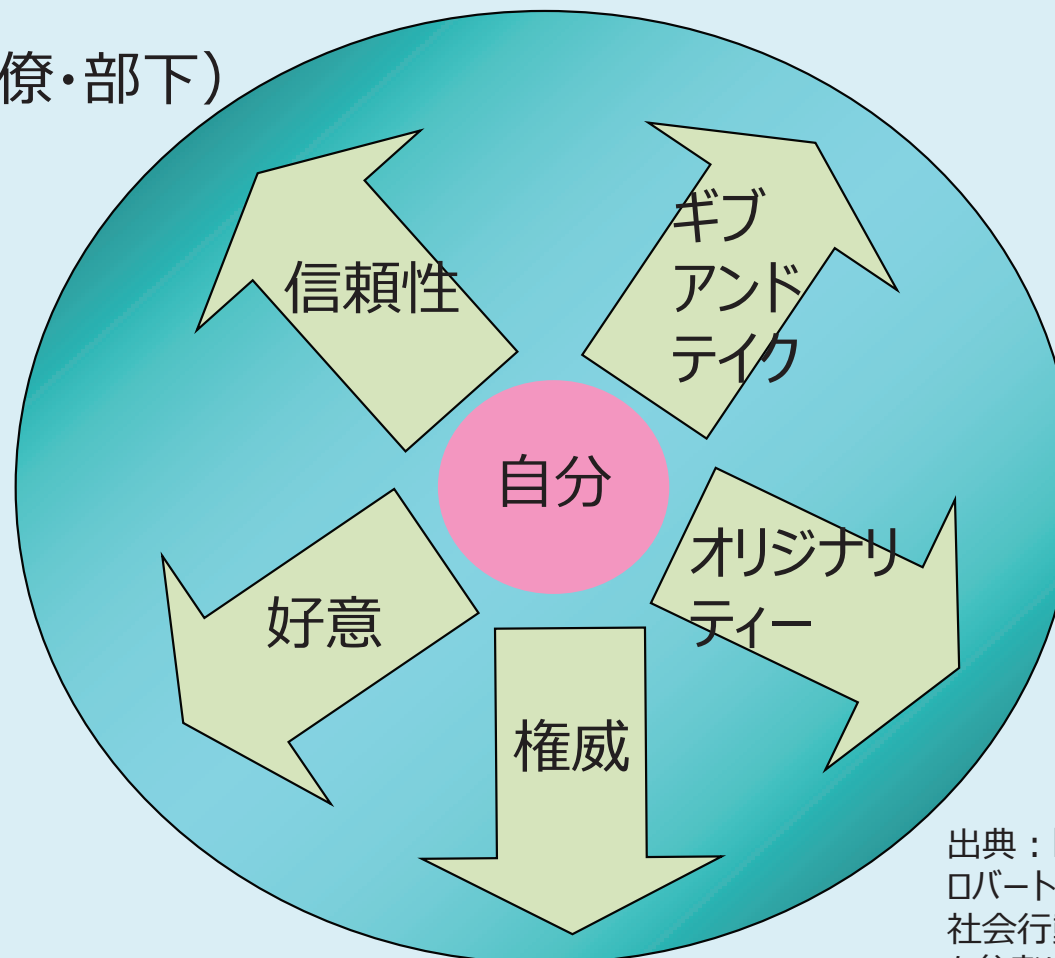
人の能力を把握するためには、表に現れている**顕在的な能力**と、それを育む**潜在的な能力**を見逃してはならない。過去の実績の評価については、それなりの妥当性が追求できる。しかし、これに対して将来に向けての人の評価には、あまりにも曖昧な部分が多いだけに、慎重にする必要がある。

2-1. 職場ぐるみOJTの実態把握～上司自身のもつ影響力を分析する

影響力とは、自分が「こうしたい」と考えたときに相手が自分の意思を取り入れて、行動しようとするときの背景にある力をいう

関係者

(上司・先輩・同僚・部下)



出典：『影響力の武器』
ロバート・B・チャルディーニ（著）
社会行動研究会（訳） 誠信書房
を参考に作成

2-1. 職場ぐるみOJTの実態把握～上司自身のもつ影響力を分析する

自分から相手への影響力の要素を、5段階で評価する。

5－あ る 4－まあまあある 3－普 通 2－あまりない 1－な い

＜総合評価＞

A－影響力を行使できる

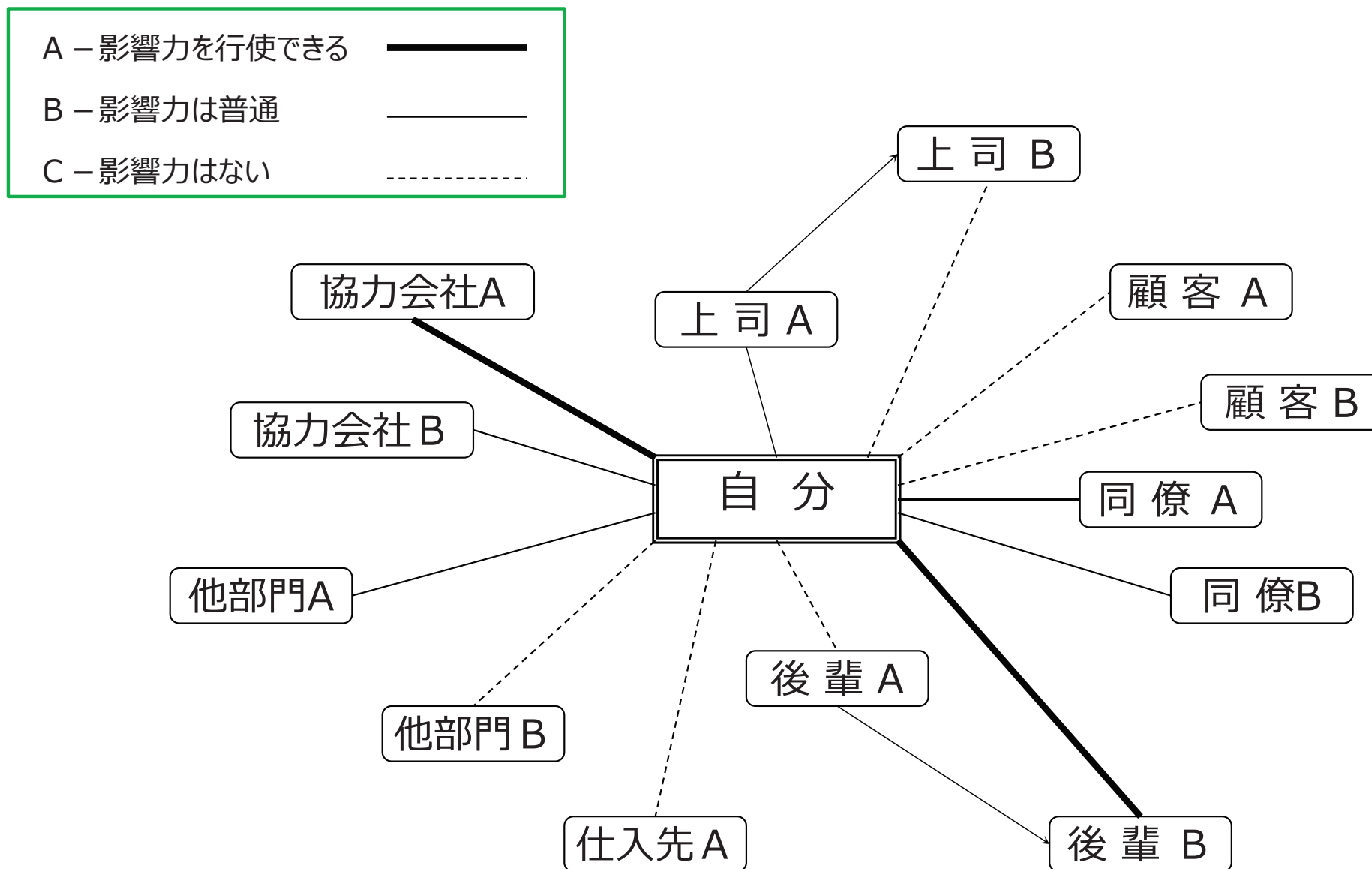
B－影響力は普通

C－影響力はない

項目 関係者	ギブ・ア ンド・テイ ク	オリジナリ ティ	権威	好意	信頼性	備考	総合評価

2-1. 職場ぐるみOJTの実態把握～上司自身のもつ影響力を分析する

分析シートで分析した関係性を、全体図に表す。



2-1. 職場ぐるみOJTの実態把握～部下の能力を把握する

部下・メンバーの顕在的能力と潜在的能力を総合し「**Jチャート図**」で把握する

分類	能力要素名	能力の定義	サブ項目
1	蓄積志向	個人を中心として、組織の中に「関係性」や「組織能力」を蓄積するなど、組織内に資産（資本）を貯めていくことを意図する行動	関係資産（資本） 本人資産（資本）
2	達成志向	最終的に眼に見える結果を創出していくことを意図する行動	成果志向 解決行動
3	粘り強さ	一つの取り組みや行動を長期にわたって続けることを意図する行動 自己の行動意欲の抑制を抑えられる強さ	ストレス耐性 継続実行
4	瞬発性	ある取り組みの中の重要な瞬間やプロセスを見極め、最大限力が発揮できるようにすることを意図する行動 自己の行動の活性を促進できる強さ	先見性 瞬発力の発揮

2-1. 職場ぐるみOJTの実態把握～部下の能力を把握する

■ Jチャート診断＜手順＞

①部下一人ひとりに、能力の4要素【蓄積志向、達成志向、粘り強さ、瞬発性】において12の設問に回答（6段階で評価）する。

1 0：チーム（自職場）内で模範レベル 8：チーム内で優秀レベル 6：チーム内で標準レベル
4：チーム内で少し支援が必要なレベル 2：チーム内でかなり支援が必要なレベル 0：チームに必要ないレベル

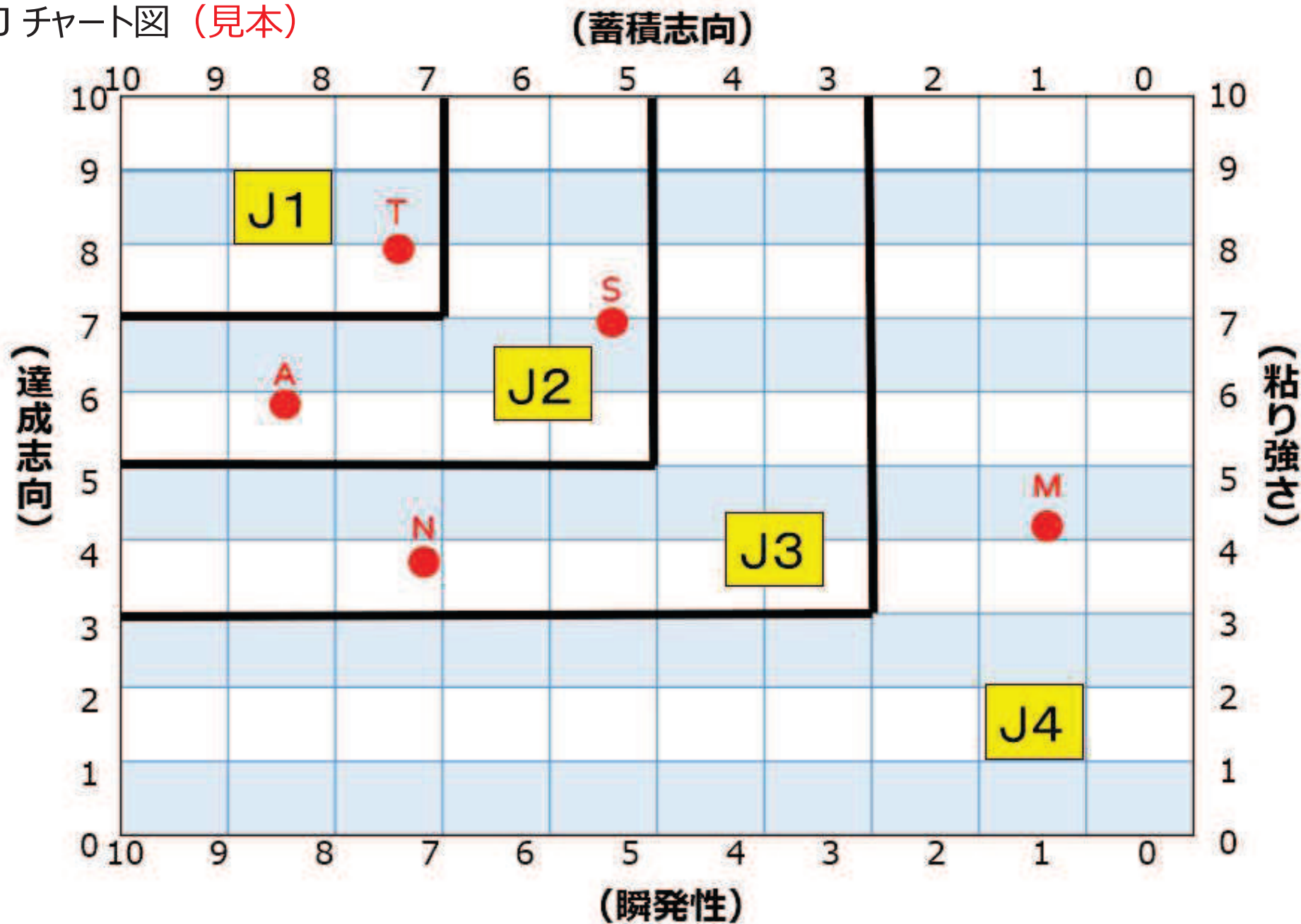
②各要素の平均値から、Jチャート図を作成する。

③部下が、J 1からJ 4までのどのランクになるのかを把握する。

ランク	ステージ	主な役割	求められる行動	着眼点
J 1	他者への配慮・支援	サブリーダーとして指導的な立場へ	全体業務の掌握 企画・計画の立案	リーダーシップ
J 2		一貫した業務遂行とリスク、トラブル対応の高度化	業務改善	提案
J 3	自己の成長	対応領域の拡大（応用力）	苦手分野の克服	人脈づくり
J 4		独立した仕事の確立	業務プロセスの円滑化	問題意識 主体性

2-1. 職場ぐるみOJTの実態把握～部下の能力を把握する

■ Jチャート図 (見本)



2-1. 職場ぐるみOJTの実態把握～部下の能力を把握する

■ Jチャート診断＜蓄積志向＞

項目	氏名→			
1.職場全体で成果を出すことに関心をもっている				
2.部門や職場全体を良くしていくことを気にかけている				
3.職場での人間関係や対人関係を大切にする				
4.上位者の協力を取りつけるのがうまい				
5.タイミングの良い報告、連絡、相談ができる				
6.社内外の人脈が広い				
7.起きたことの要因をよく振り返り、次の仕事に生かす				
8.自分の仕事上の経験を蓄積し、生かそうとする				
9.自己成長と仕事成果のバランスを考えて行動する				
10.必要な情報・知識の収集を怠らない				
11.得た知見・ノウハウを積みあげ、活用する				
12.自分なりのありたい姿に向けて、自己研鑽を重ねる				
合計得点				
平均点				

2-1. 職場ぐるみOJTの実態把握～部下の能力を把握する

■ Jチャート診断 <達成志向>

項目	氏名→			
1.仕事の価値を高めることを常に考えている				
2.仕事の効率を絶えず考えている				
3.職場や仕事に問題がないかと常に気にかけている				
4.プロセスだけでなく課題が達成されることにこだわる				
5.何事も自分から率先して、ものごとを成し遂げる				
6.リスクを恐れず困難な課題に立ち向かう				
7.成果を出すために有効な対策を打ち続ける				
8.目標達成を促進するために、あらゆる手段を駆使して、努力する				
9.困難な状況において、何かできることはないかと考え続ける				
10.仕事を終えたとき、成果を実現できたか、自分なりに振り返る				
11.成果を出すことを、次の仕事への動機づけにしている				
12.仕事の結果が意義のあるものであったか、常に気にかけている				
合計得点				
平均点				

2-1. 職場ぐるみOJTの実態把握～部下の能力を把握する

■ Jチャート診断 <粘り強さ>

項目	氏名→			
1.叱責や非難を受けても、過度に落ち込むことはない				
2.落ち着いて、マイペースで取り組むことができる				
3.自分の考え、意見を自信をもって表現する				
4.自分の感情を冷静に振り返り、律していくことができる				
5.少々の失敗ではくじけない				
6.臨機応変に対応していくことに長けている				
7.目的や計画との差異をしっかりと認識して、次の方策を考える				
8.担当している進捗状況を冷静に振り返る				
9.計画や予定がうまくこなせなくても自分で何かしら打ち手を考える				
10.困難な状況でも粘り強さがある				
11.一つの仕事や活動に対しては集中して最後までやり遂げる				
12.長い時間をかけて技術を習得したり、課題に取り組む				
合計得点				
平均点				

2-1. 職場ぐるみOJTの実態把握～部下の能力を把握する

■ Jチャート診断＜瞬発性＞

項目	氏名→			
1.先々を見据え、日ごろの仕事の優先順位を見極める				
2.仕事の進捗状況から、目の前の仕事の注力の度合いを判断する				
3.力の入れどころと抜きどころを見極め、よくわかっている				
4.何事にも興味をもって取り組む				
5.新しいことを発想し、積極的に取り組んでいこうとする				
6.リスクがあったとしても、リターンが大きければ積極的にそれをとる				
7.いざというときに備え、段取りのしかたを工夫している				
8.チャンスや困難な状況を予見し、時間や人を融通している				
9.新しい取り組みにすぐにとりかかるだけの余力を残している				
10.課題や問題を見つけたらスピーディに取り組む				
11.いざというときにこそ力を発揮する				
12.問題や課題を先送りすることはない				
合計得点				
平均点				

2-1. 職場ぐるみOJTの実態把握～部下の能力を把握する

■ Jチャート診断による部下能力一覧表

	1年未満	1～3年	3～5年	5～10年	10年以上	合計人数
J1					1	1
J2			1	1		2
J3	1				1	2
J4	1	2				3

<ポイント>

経験年数が著しく異なるのに、評価点に逆転が起きていないか？

自分は「その部下がかなり優秀（ではない）と見ているのに」、評価点に大きな隔たりがないか？

2-2. めざす方向性（職場状態）の確認

1. 自職場への期待を確認する

経営のめざす方向性「経営ビジョン」とその中で、特に「人と組織に関する内容」をよく理解し、自職場にどのような期待があるのかを、整理しておく。

2. 自職場の現状を確認する

職場の状況をつぶさに観察しておかなければ、効果的な育成は実現できない。期待される役割を担える組織にしていくために、自組織の現状を整理しておくことが必要となる。

3. 自職場の人材育成の問題を見つける

自職場の人材育成上の問題を考える際には、これら現在必要とされる発生・発見型問題と将来にわたって必要視される設定・発掘型問題の両面から捉えておくことが必要。

事前課題

4. 自職場の人材育成における方向性を定める

最後に経営から期待される役割と自職場の現状とのギャップから、現在・将来の視点で整理した問題をどのように解決していくことがもっとも有効かを考えていく。

2-2. めざす方向性（職場状態）の確認

『自職場の人材育成における方向性』

経営ビジョン

人と組織の内容

自職場の人材育成の問題

自職場の人材育成における方向性

これまでの学習を通じ、研修内で
方向性を定める。
メンバー同士でディスカッションし、
方向性が適切であるか確認する。

自職場の人材育成の現状

2-3. 職場ぐるみOJTの構想

1. 人材育成のめざす方向性を確認する

職場ぐるみOJTの目的は、人材育成のめざす方向性を実現すること。そして持続的に成長し続けられる組織にしていくことである。

2. 影響カマップを書き換える

- (1) 能力一覧表の部下ごとに、影響カマップにJチャートランクを記入する
- (2) 能力一覧表に記入した、「職場ぐるみOJT推進上のポイント・留意点」を確認する
- (3) 影響力の発揮方法を検証し、新しい影響カマップを作成する
(めざす状態の影響カマップ)
- (4) めざす影響カマップを実現させるために、リーダーとして具体的に取り組むべきテーマ（職場ぐるみOJT課題）を3項目程度抽出する

2-3. 職場ぐるみOJTの構想～影響カマップの書き換え

★影響カマップ書き換えのポイント

1. 自分は最後に記すこと

- ・個別の指導は管理者としては少なくする。管理者は職場づくりが大切な役割

2. 部下の情報は多いほどよい

- ・キャリア欲求への配慮が重要。人間関係にのみマップ作りを偏らせない

3. 指導役が指導する内容は個別に記入すること

- ・指導内容（テーマ）は複数になることも可
- ・曖昧な指導テーマは成長につながらない

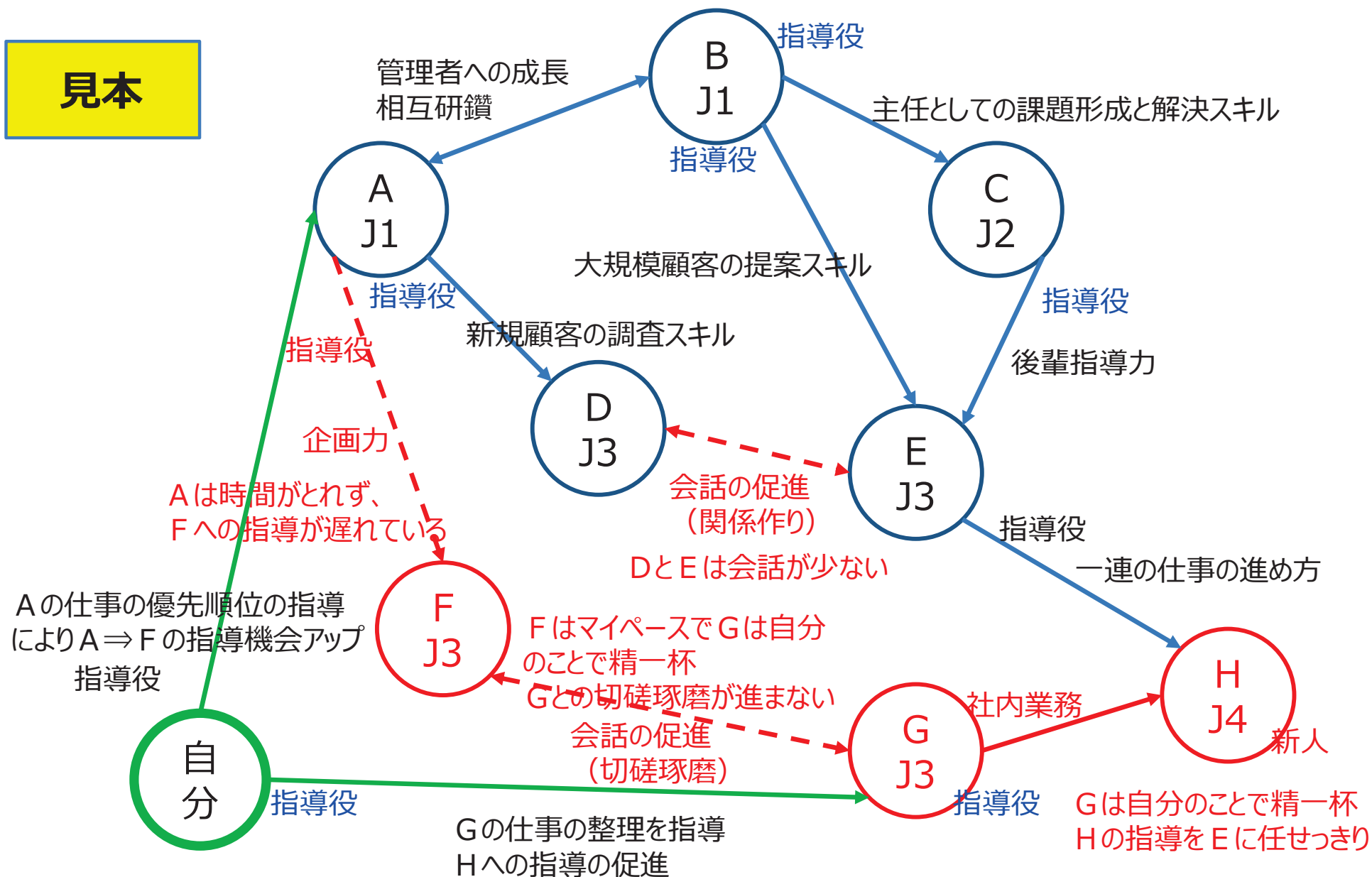
4. 職場内のメンバーに限らず、関係者も含めて記入すること

- ・他部門・取引先など職場の成長に活かせることは何でも使う（可能性を考える）



2-3. 職場ぐるみOJTの構想～影響カマップの書き換え

見本



2-4. 職場ぐるみOJTアクションプランづくり

1. 整理表の作成

影響力マップを書き換え、可視化されたメンバー間のかかわり方を、より具体的に・誰が見てもわかるように整理する。

部下に対する“**説明用ツール**”としても活用可能。
メンバー間のかかわり方がより意識されるツールとなる！

2. ステップ表の作成

理想的な職場状態を実現するための具体的な活動のなかで、自身の職場・役割として**もっとも重要なテーマ**を目標化し、確実に実現させるための計画立案を行う。

整理表で明らかにしたメンバー間のかかわり方をもとに、
目標～ゴールを決めて意志をもって実現していける！

2-4. 職場ぐるみOJTアクションプランづくり～【整理表】記入要領

職場ぐるみOJT 整理表（記入要領）

めざす職場状態:

所属:

氏名:

整理表記入要領

OJTを受ける人 OJTを与える人	OJTの課題	自分の名前	部下Aの名前	部下Bの名前	部下Cの名前	部下Dの名前	部下Eの名前	部下Fの名前	部下Gの名前	部下Hの名前
自分の名前										
部下Aの名	① 職場ぐるみOJT構想（影響力マップ）に出てきた自分・部下の名前を縦軸（OJTを与える人）、横軸（OJTを受ける人）に書き出す 両方の欄には、Jチャートのタイプを記入しておく ※ 職場ぐるみOJTでは、OJTは一方通行ではなく、相互通行の関係を育むことを重視するので、両軸に名前を記入する									
部下Bの名										
部下Cの名前										
部下Dの名前										
部下Eの名前	② OJTを与える人から、それぞれが最も優先するOJTの課題を職場ぐるみOJT構想（影響力マップ）を参考に箇条書きで記入する（2～3項目）									
部下Fの名前										
部下Gの名前										
部下Hの名前										

④ OJTを与える人の欄を記入し終えたら、対応するOJTを受ける人の欄に「OJTを効果的に受けるための準備事項、受け取り姿勢」を、縦軸のOJT与えてもらえる人別に箇条書きで記入する
 ※ OJTを与える欄に記入されている欄のみを使用する。

③ OJT課題を実現するために、OJTを与える人からOJTを受ける人に「与えるOJTの内容」を横軸のOJT対象者別に箇条書きで記入する
 ※ 横軸に示されているすべての人の欄を記入する必要はない（空欄があってもよい）。職場ぐるみ構想（影響力マップ）やOJT課題を踏まえて記入すること
 ※ 特に与えるOJT内容が多い場合には、重点となる事項を優先するか、もしくは要約して記入する（部下の人数が少ない場合には、欄を複数活用して記入すること）。

2-4. 職場ぐるみOJTアクションプランづくり～【ステップ表】記入要領

ステップ表

1. 目 標

Aさんへの管理者として「判断力」の養成と、Gさんへの「指導力」の二つの直接指導を通じて
職場全体の「職場ぐるみ」OJT風土をつくり上げる

2. 期 間

2020年4月～2021年3月(1年間)

3. 設定理由

管理者として部下全員を直接指導することなく、効果的にメンバー相互が指導・共育できる職場を
作り上げ、職場の生産性を向上させていきたいため

4. 実施上の留意点

- ①管理者としてメンバー個人々人への直接指導は少なくする(AさんとGさんのみとしたい)
ことで、お互いが指導する分担することで職場全体を盛り上げていきたい
- ②Aさんの判断力の養成は現実の仕事の棚卸と業務改善を通じて行うことで
実務的な内容にする必要がある
- ③Gさんへの指導には、FさんとGさんへの健全な競争意識を醸成すること
また、Aさんへの指導にはAさんとBさんの管理者としての切磋琢磨を
期待したい
- ④Gさんの指導の先に新人Hさんの育成があり、その指導にはEさんがいること
- ⑤Aさん、Bさんの指導先であるCさんDさん、Eさんはある程度一人前に
なっているものの、間接的なバックアップが重要と考えている
- ⑥評価尺度とする意識調査項目について、職場全員でサブ尺度を
決めて、社内で「素直に回答できる」ように風土づくりを進めておく

ステップ表記入要領

目標達成
イメージ



職場全員が「指導役」になっている！
意識調査診断項目プラス2 90%達成

Step 7		100
活動継続と振り返り	1. 活動全体の確認を行う	
1/1 ~ 3/31	2. 職場風土課題を検証する(意識調査結果)	
Step 6		80
Aさんの判断内容の検証	1. Aさんの改善実行状況から判断の有効性を確認する	
11/1 ~ 12/31	2. 各自の指導計画の完遂を再確認していく	
Step 5		60
Hさんの成長状況の確認と 成果の確認	1. Hさんの半年の成長状況を実地検分する	
10/1 ~ 10/30	2. 上期に指導できたこと、できなかったことを共有する	
	3. 下期の各人の指導・育成計画を確認する	
Step 4		50
Aさんの判断力の向上と Bさんへの切磋琢磨への 働きかけ	1. Aさんの検討内容のヒアリングを行い会議で検討する	
9/1 ~ 9/30	2. Aさんの改善案に対するBさんとの協力体制を決める	
	3. 各指導の実施状況を確認し、下期の活動の調整を行う	
Step 3		40
初期変化としての CDEさんへの活動促進	1. メンバー全員の指導機会と実施状況を確認する	
6/1 ~ 8/31	2. 自分が直接指導しないCDEさんの指導状況をヒアリングし調整する	
	3. Bさんから見たCEHさん指導上の課題の確認とBさんへの支援を決める	
Step 2		30
Gさんへの指導の実施	1. Gさん自身へのAさんの業務へのサポートの依頼と支援を行う	
4/16 ~ 5/31	2. Gさん及び希望者への社内5S教育参加への手続きを進める	
	3. GさんとEさんの新人Hさんの指導・育成計画を確認し支援事項を決める	
Step 1		20
Aさんの指導準備	1. Aさんへの職場業務の棚卸の依頼する。業務分掌の確認と職場全体の課題を考えさせる	
4/1 ~ 4/15	2. 職場業務内容の改善検討会の実施し、職場メンバー全員から改善課題を出してもらう	
	3. 職場ぐるみOJT整理表による職場内での指導・育成体制の説明と共有を進め、 お互いが誰かを指導することの大切さを話し合う	
ステップ目標		達成方法・具体策
		進捗

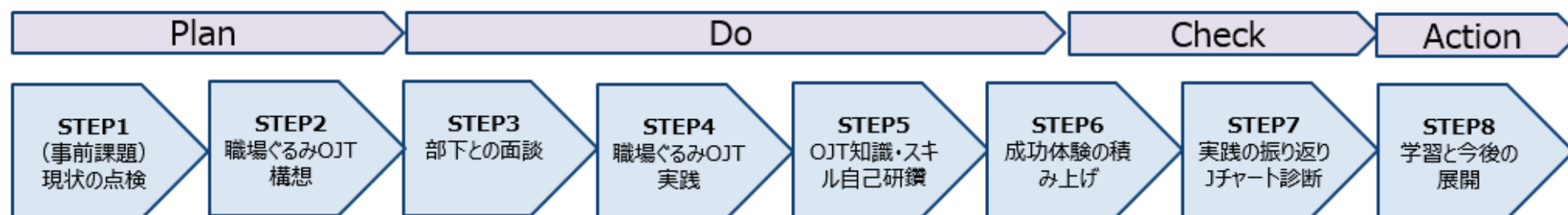


今後の展開

アクションラーニング型の模索と拡充

職場ぐるみOJT研修は2日間の研修であるが、研修を受講して終了、となってはもったいない。描いた構想を実現してこそ初めて、我々の使命は果たせるものと考えている。

したがって、研修はあくまでスタートとし、職場ぐるみOJT教育の浸透、修正、進化を一貫して見据えた期間学習を目指したい。以下が思い描くステップである。



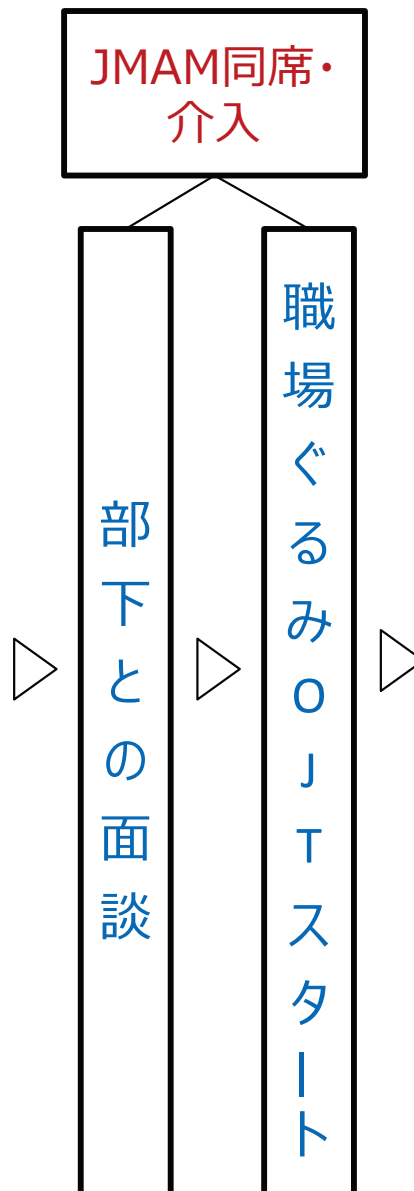
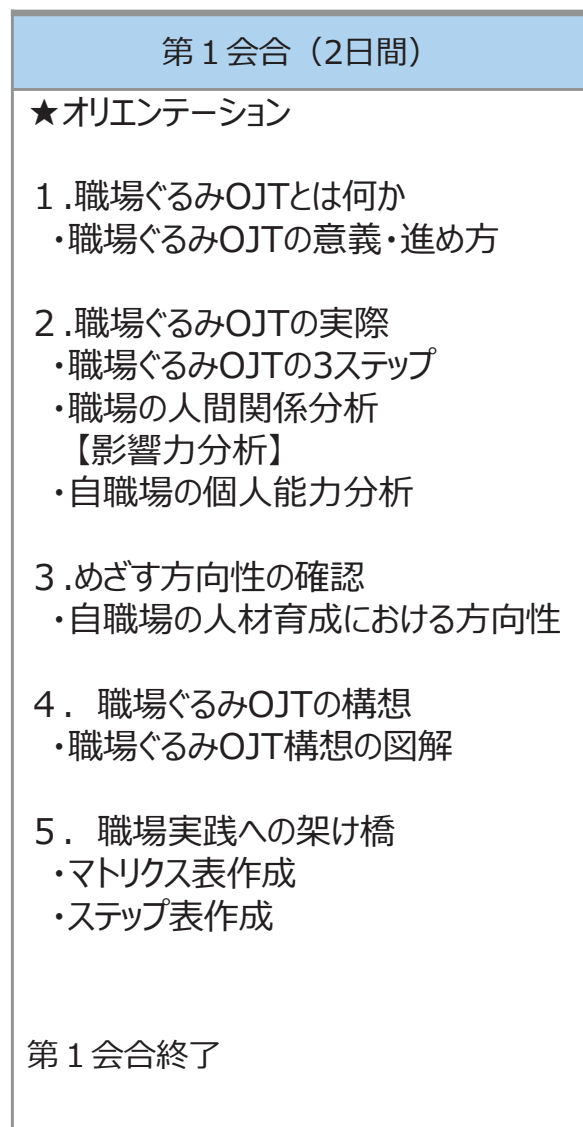
STEP1	研修事前課題。経営理念やビジョン、職場の現状についてまとめてくる
STEP2	研修で職場ぐるみOJTについて理解を深め、実職場での構想を描く
STEP3	かかわりを持つ部下一人ひとりとの面談から役割を認識させる。JMAMコンサルタントも同席する
STEP4	構想し終えたら即実践に移す。修正が必要な点は見直し、適宜修正を図る
STEP5	自身のOJT知識、スキルアップの研鑽に励む
STEP6	育成状態を把握し小さな変化を自覚させて自信に変える
STEP7	OJT計画の達成を振り返り、できたこと・できなかったことを明確にする。再度Jチャート診断をして部下の変化を測る
STEP8	できた事実を自覚させ能力発揮の再現性を高める

アクションラーニング型の模索と拡充＜提案例＞

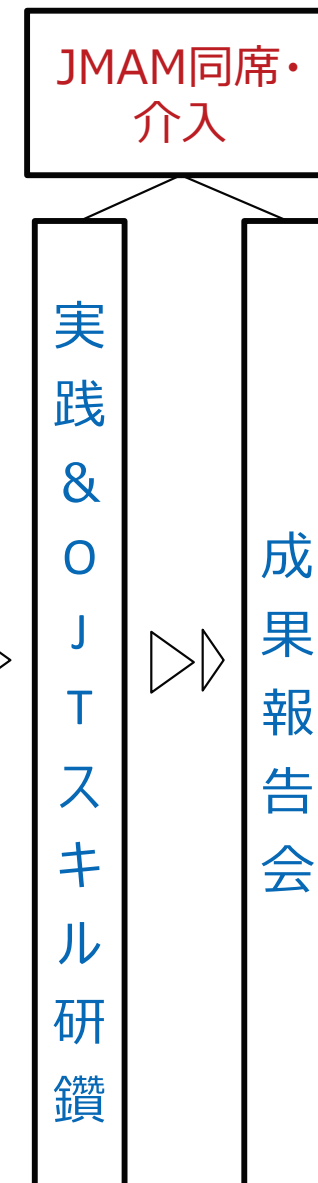
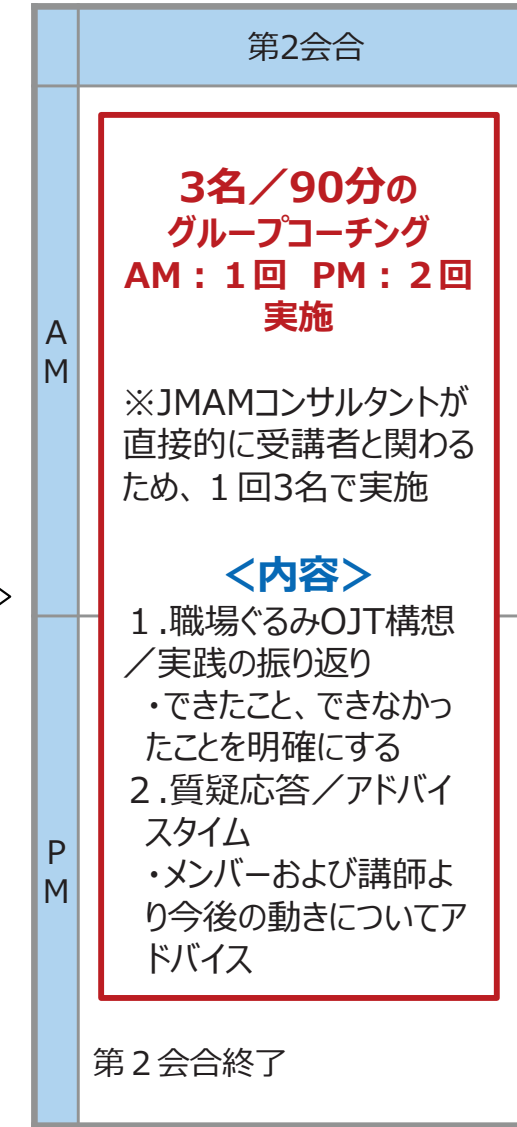
ねらい 職場（人および組織）を持続的に成長させる考え方を学ぶ

ねらい 職場ぐるみOJTに対する疑問を解消して着実な実践につなげる

職場ぐるみOJTを理解しその構想を練る



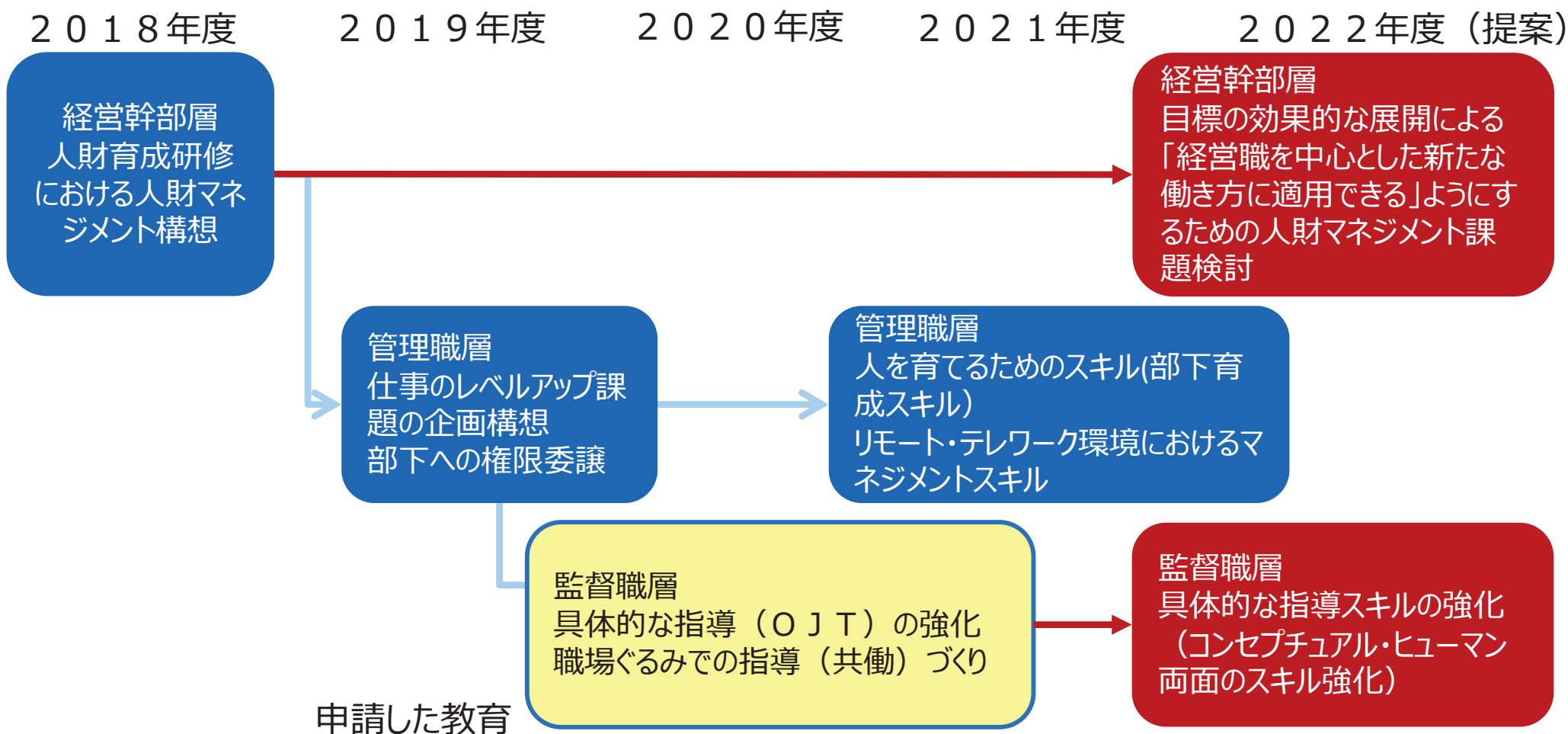
今後の動きを明確にし、動きを加速



【参考資料】提案事例 <食料品大手 Y 社>

食料品大手 Y 社は、これまでの人財マネジメントに関わる施策を大幅に見直し、2018年より「人財マネジメント研修」として、主に経営幹部層、管理職層、監督職層三階層を対象に継続的に強化を行っている。本申請の職場ぐるみOJT研修は2020年度に監督職層に実施した内容であるが、現段階で2021年度の管理職層の研修を終えており、来期に向けて以下のように継続教育を計画している（提案中）

これまでの人財マネジメント研修の流れと今後の方向性



[illegible]

目標達成イメージ		進捗
Step 7	成果の検証 (レポート)	100
Step 6	チーム連携	90
Step 5	部内コミュニケーション (中間チェック)	80
Step 4	各自のテーマ設定 (抽選)	70
Step 3	チーム内での役割分担 (抽選)	60
Step 2	チームの目標設定 (抽選)	50
Step 1	チームのメンバー決定 (抽選)	30
Step 0	チームの名称決定 (抽選)	10

[illegible]

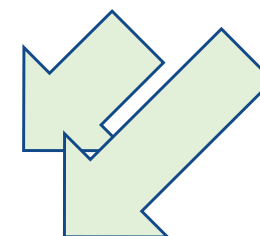
【参考資料】提案事例 <食料品大手 Y 社> アンケート結果

アンケート評価

5 そう思う 4 ややそう思う 3 どちらかと言えばそう思う 2 あまりそう思わない 1 そう思わない

アンケート項目（5段階評価）	平均値
1. 研修のねらいを理解したうえで、目的を持って参加した	3.95
2. 今回の研修を通じて、“自分でもできそうだ”という感覚が高まった	4.05
3. カリキュラムは分かりやすく組み立てられていた	4.10
4. カリキュラムの時間配分は適切だった	4.15
5. 講師の説明や実習へのかかわり方は良かった	4.30
6. 講師は参加者の理解を確認しながらカリキュラムを進めていた	4.20
7. 教材・配布資料は研修内容を理解するのに役立った	4.15
8. 教材・配布資料は職場や今後の仕事に活用できる	4.30
9. 仕事の中に取り入れたい“気づき”があった	4.60
10. 目的・ねらいは達成された	4.00
11. これからの仕事に役立つ	4.35
12. 今回の研修を通じて自分が成長できると感じた	4.30

全平均値が高いなかでも、とりわけ「9」「11」の項目が高いと言える。



今後の仕事に活かせる内容であったことが見て取れる。

【参考資料】提案事例 <食料品大手 Y 社> アンケート自由記述

Ｊチャートによる分析手法を知る事ができ職場内で活用する機会が多々あると感じた。
ディスカッション形式を多く取り入れグループ内での意見交換も大変役に立った。
職場において、即実行できる研修内容で非常に良かった。
今まで知らなかった担当者へ実施すべきと思っていましたが職場ぐるみＯＪＴについて必要性も含めて理解できた。とても勉強になった。
今回の研修で職場ぐるみＯＪＴは今後役に立つと思いました。今までは一人一人であったが全体でのＯＪＴが学べたのはよかった。
自身が固定観念が強く、講師、周りの参加者からの意見が、柔和で、とても参考になった。
職場ぐるみでＯＪＴを取り組み、個人対個人にならない繰り返し教育しマップ化して計画的に教育をすすめる方向性を学べた。
職場において、即実行できる研修内容で非常に良かった。
説明等、聞き取りやすかった。途中、情報量が多く混乱したがスムーズにやりぬくことができた
内容のくみ立てがわかりやすく、スムーズな理解につながった。
理解しやすく、使いやすいツールを紹介いただいたので、活用したい。テキストも人財育成につまづいたときに見返すことができそうな内容であった。

※基本的には原文のまま記載しておりますが、誤字脱字のある内容は弊社にて修正を加え、内容が重複する意見などは一部割愛しております



まとめ

まとめ

職場ぐるみOJTは、決して「楽しい活動」ではない。心理的安全性は担保しつつも、お互いをしっかりと観察し、温かくも厳しく接しあうなかではじめて実現できるものである。そのためには、リーダーはじめメンバー全員が以下のような姿勢で取り組むことが必要と考えている。

- 1. 本気で目標を追求し続ける**
- 2. 個人を徹底して生かす**
- 3. 現場第一主義**
- 4. 実践本意・空論排除**
- 5. 一元論による対話の積みあげ**

我々JMAMは、“強い組織”につながる支援を惜しみなく実践していこうと思っている。

ご清聴ありがとうございました