

OJTとOff-JTとを連動させ、組織全体で人を育てる風土を作り出すイコア社の取り組み

イコアインキュベーションは、企業の人事・教育担当者にヒアリングを行い、そこであげられた企業の現状・問題を基に、研修プログラムをカスタマイズし提供している。同社では、研修というOff-JTでの学びを、現場でいかに活用してもらうかに注力しており、OJTとOff-JTの相乗効果で個人と組織の活性化をサポートしている。企業がよりよいOJTを行うために必要なことについて、同社の管理部長兼人材開発トレーナーである藁谷なおみ氏と、プランナーの大原秀基氏、丸田未央氏に話を伺った。



藁谷 なおみ 氏
イコアインキュベーション
管理部長 兼
人材開発トレーナー



大原 秀基 氏
イコアインキュベーション
人材開発事業部 プランナー



丸田 未央 氏
イコアインキュベーション
人材開発事業部 プランナー

研修だけでは変わらない 現場との連携で人は育つ

現場の人材の意識改革をし、組織全体を活性化させたい。社員を会社内外の研修に参加させる企業の多くは、そう考えているだろう。しかし、多くの企業の研修を行い、高い評価を得ているイコアインキュベーションの大原氏は、研修だけで人を変えるのは難しいと述べる。

「研修を受講すると、そのときは確かに得るものが多くあります。しかし、現場に戻ったときに“今回の研修は勉強になったな”で終わってしまい職場での行動は以前と変わらないことも多いというのが現状です。人材開発担当者が受講者に“何のために研修を行っているのか”という意識付けをしっか

りで行うこと。研修で学んだこと、気づいたことを現場で活用できるように環境を作ってあげること。研修を現場で活かすには、この2つが非常に大切なのです。」

また、自ら講師として教壇に立ち、多くの研修を手がけてきた藁谷氏は、同社の職務についてこう述べる。

「現在は、現場の教育であるOJTと、職場外での教育であるOff-JTが、それぞれ独立したものとして捉えられています。しかし、この2つは連携していくからこそ効果が上がるものであり、研修を行うだけではなく2つの間のブリッジになることも、イコアインキュベーションが担うべき重要な役割だと考えています」

人が変わらない理由 現場環境の重要性

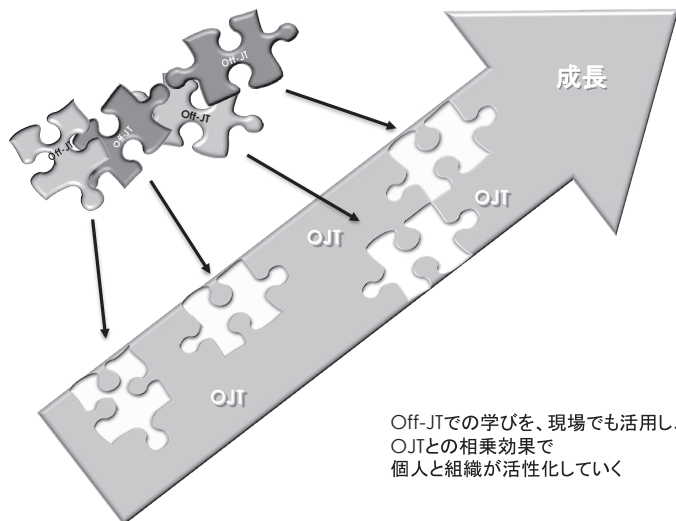
様々な企業に、研修プログラムを提供してきたイコアインキュベーション。その経験から藁谷氏は、研修の効果が定着しない企業のほとんどは、同じところに原因があると分析している。すべての問題が受講者だけにあるわけではないのだ。

「そうした企業の人材開発担当者は、研修を単発で、つまりその場で即効果が出るものだと考えているのですが、それは大きな誤りです。研修はあくまできっかけに過ぎず、そこからOJTによってその人の意欲を高めてあげる必要があります。人材を開発するには継続して育成していくことが大切で、研修は節目になりますが、その間を

OJT でつないでいくことが重要なのです。弊社が Off-JT で受講者の本質へ働きかけます。しかし、私たちがどれだけ受講者の本質に働きかけることができても、会社側が本当にその人を育てようとしなければ、人を成長させることは難しいでしょう。自分自身の成長を望んでいない人はいません。会社側が“うちの社員は成長意欲がない”と決めつけてしまうのではなく、“成長させてやる！”という気持ちで向き合うことが重要なのです」

もうひとつ、研修の結果が現場に活きない理由として、大原氏は現場の環境が変わらないことを挙げている。社員が研修で何かを得て帰ってきても、その成果を活かせる場がなく、せっかく得たものがやがて風化してしまうケースが非常に多いというのだ。現在、新入社員や若手などに対しては、多くの企業で必要な研修が行われている。しかし、下の社員を伸ばすべきマネージャークラスの間が、環境の重要性を理解しておらず、研修で

Off-JT の学びと OJT の相乗効果



学んだことを活かす場を与えられていないことが多い。

「得た知識・スキル・ものごとの考え方を活用できる環境が現場にあることが大切であり、そのための環境を作ってあげることはマネージャーおよび人材開発担当者の役割です。研修の結果を現場に活かすことができるかどうかは、結局は各現場のマネージャーへの理解にありますからね。重要なのは OJT と Off-JT の連動ではないでしょうか」

大切なのは意図的な連動、成長につながるポイント

OJT と Off-JT を意図的に連動させることで、受講者同士の【関係性の質】・【思考の質】・【行動の質】が目覚しく成長していく。

丸田氏は言う。「私が担当しているお客様は、取り組みの前と後で大きく変わりました。成長につながるポイントとしては、

- ①自分自身の行動の振り返りを大事にする
- ②Off-JT で「考える」をトレーニングして、OJT で「考えたこと」を実践する
- ③実践したことを受講者同士で共有し、他者の気づきも自分の気づきにする
- ④受講者の中に生まれる連帯感を大切にする
- ⑤受講者以外への広がり（共通言語の定着、現場での浸透）だと考えています」

Off-JT (研修)の質を高めるイコア社内の取り組み

イコアインキュベーションは、より効果の高い Off-JT を提供するために、自社の商品である研修を社員に受講させている。企業の人材開発担当者の多くは、“この研修を行うことで、受講者は何を思うか・感じるか、そしてどう行動するか”ということに興味がある。そこに、実際に研修を受けた人間の生の声、そして実際とった行動を洞察していくことで、真の意味で効果のある研修プログラムを再構築することができるのだ。

大原氏は語る。「例えば“効果的な会議の運営の仕方”について研修を受けたとします。その場では様々な発言が飛び交い、活発な意見交換の結果、“こうしよう”という1つの方針が決定されます。しかし、その方針が日々の行動に落ちていかないということもあるのです。その時に、“なぜ行動に移せなかったか”を深く洞察し、講師とともに原因を追究していきます」

また丸田氏は、研修を受けた際に感じたことを、率直に講師に伝えることを心がけている。

「なぜこのタイミングでこれをするのか」「このセッションの持つ意味はなにか」など、感じたことを言語化し、率直に講師に伝えます。的外れなことでもいいので、口に出して講師とやりとりをすることで、講師へのフィードバックになることはもちろん、自分自身の理解も深まります。また、人材開発担当者の方は、研修を受けた受講者が何を感じるかということが気にかかるのではないのでしょうか。私たちが受講者としての意見を持つことでその部分をカバーし、よりお客様のニーズに沿った研修プログラムを提供することができるのです」

研修を受けた自社社員の行動は、講師にとって実際の受講者の行動と同じ意味を持つ。その結果を真摯に受けとめ、講師としてのありようを見つめ直す。その道のプロフェッショナルであ

る講師は、絶えずそのことと向き合い続けている。「自社社員からの指摘を受けて初めて気がつくということもある」と藁谷氏は言う。自社社員の“気づき”や結果としての行動を基に絶えずブラッシュアップしていくことが、より質の高い研修に結びつくのである。

組織はチーム 全員で成長していく

社員教育に力を入れている会社ほど、研修の場に上層部の人間が来るのだという。研修の効果をより高いものにするためには、会社全体が一丸となり、全体で教育をしていくというスタンスが必要である。大原氏は、人材開発担当者や上層部の人間が、研修の場に来ることの効果について、次のように語る。

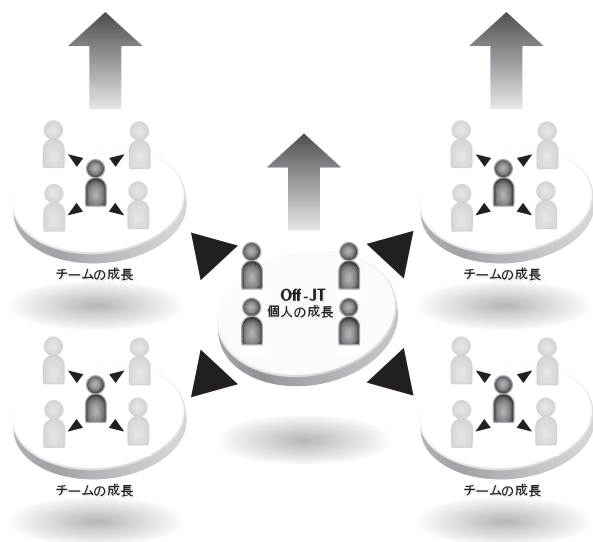
「担当者の方や上層部の方に、受講者の方たちと同じ目線で研修に参加していただくことで、受講者達に望んでいくこと、受講者たちに必要なことが見えてきます。それにプラスして、“研修

が終わった後、どんな取り組みをさせるか”や“研修で学んだことを、どう現場で活かすか”などといった、OJTとOff-JTの連動を意識することで、より効果の高いOJTができるのではないのでしょうか」

また、丸田氏は、職場全体に“学ぶ・育てる雰囲気”があれば、Off-JTはあまり必要ではないと述べる。

「“組織はチームである”という考えから、研修に参加をした特定の人だけを成長させるのではなく、会社全体で成果を上げていくことを目標としています。例えば、研修に20人の参加者がいた場合、その20人だけが成長したら終わりではなく、参加者達が研修で学んだことを現場で実践することで、研修の効果が広がっていきます。その結果、全階層に学ぶ雰囲気が広まることで、OJTだけで教育をできる環境が整うということが理想の形です。ですが、実際にそれを実行するのはとても難しく、Off-JTで補っていくことが大切だと思います」

イコアインキュベーションでは、OJTとOff-JTを意図的に連動させ、人を育て、組織を強くしていくプログラムを展開している。OJTによる教育はもちろん、Off-JTによる研修の重要性が高まっていく中、同社のOff-JTプログラムは、今後ますます注目されていくだろう。



Off-JTでの学びを、チームに波及し
組織全体で成長していく

●お問い合わせ先
株式会社イコアインキュベーション
〒102-0074
東京都千代田区九段南 3-9-14
九段南C & Mビル7F
TEL : 03-5275-1751
E-mail : info@ecore-i.co.jp
URL : http://www.ecore-i.co.jp