

階層別OJT研修のご提案

～「計算された教育」を総力戦で実現する

1. 階層別OJT概念図

本プログラムは「**計算された教育**」を共通のテーマとし、管理職層の作成したスキルマップや教育スローガンを、全階層に展開する点が特徴的です。

全階層で研修を実施することで、一気通貫の現場教育を可能とし、教育効果の向上と拡大を実現します。

階層	コンセプト
部長向け	テーマ: 計算された教育で強い組織に改造する <主な内容> ・計算された組織づくり ~ 組織図の作成 ・自社の未来を見据えた各階層のスキルマップづくり ~ 教育スローガンの策定 ・課長育成計画作成
ベテラン向け 課長／係長	テーマ: 現場目線で部門の成果を最大にする <主な内容> ・各階層のスキルマップ、育成計画作成 ~ 準備・継続・計算のOJT ・指導の仕方、部下とのコミュニケーション ・管理職としてのセルフプロモーション
中堅向け	テーマ: 組織全体の視点から個へのアプローチ法を学ぶ <主な内容> ・業務プロセス分解とスキル管理表の作成 ・指導の仕方、メンバーとのコミュニケーション ・育成計画作成
若手向け	テーマ: 初めての後輩指導に備える <主な内容> ・これまでの振り返りと仕事の本質の再確認 ・後輩に教えたことことの洗い出し ・教え方の習得



部長の行う教育と、課長の行う教育は、権限や裁量の違いから、求められる目線や実施すべき内容が異なります。
また、経験や周囲からの期待が異なる中堅社員と初めて指導を行う若手社員も、それぞれ行うべきOJTは違うのです。

参考：階層別OJTチェックシート

階層	チェック項目	備考
部長職	<input type="checkbox"/> 「部長が行う部下指導」とは何かを理解できている (人材育成において部長と課長は何が違うのか?) <input type="checkbox"/> 部長として“組織論(あるべき組織の姿)”を持っている <input type="checkbox"/> 各階層に必要な役割・スキルが理解できている <input type="checkbox"/> “課長の育て方”について方針がある	
ベテラン向け 課長／係長	<input type="checkbox"/> 「課長が行う部下指導」とは何かを理解できている <input type="checkbox"/> 自部門に必要な人材像や不足しているスキルのイメージがある <input type="checkbox"/> OJTの意義を理解し、ティーチングとコーチングのスキルを駆使して「OJTトレーナー」を育てることができる <input type="checkbox"/> OJTにおける自身の役割を、メンバーに理解させることができている <input type="checkbox"/> トレーナーである部下のフォローができる	
中堅	<input type="checkbox"/> 育成計画を立てることができる <input type="checkbox"/> 人材育成はPDCAであると理解できている <input type="checkbox"/> ティーチングとコーチングのメリットの違いが理解できている <input type="checkbox"/> OJTの協力者を用意できている <input type="checkbox"/> トレーニーが将来的にやりたいことや何に喜びを感じるか等、興味・関心をもっている <input type="checkbox"/> トレーニーが今の業務に不満を持っている場合、今の仕事がいかに“将来につながっているか”を「理」と「情」を用いて伝えることができる(シナリオ構築力も必要)	
若手社員	<input type="checkbox"/> 「OJT」とは何か理解できている <input type="checkbox"/> 自分の仕事を体系化できている (仕事の仕方や判断基準、組織の暗黙知を理解している) <input type="checkbox"/> ティーチング(仕事の教え方・フィードバックの手順)を理解できている <input type="checkbox"/> OJTの協力者を知っている <input type="checkbox"/> トレーニーが将来的にやりたいことや何に喜びを感じるか等、興味・関心をもっている	

今まで実施してきた育成施策(階層別研修やOJTの取り組み)をレビューし、最適なプログラムを貴社向けに設計することも可能です

2. 部長向け部下教育・OJT研修 ～教育で強い組織に改造する

時間	内容	手法
1日間	<p>1. 部長の行う部下育成とは ～教育で強い組織に改造する (1)部長の強みは「組織改造」ができること (2)部下育成の基本は準備、継続、計算 ～部長が「計算」「決断」し、課長が「準備」「継続」する (3)ミッションは、部下育成のできる指導者の育成</p> <p>2. 計算された組織づくり ～組織図の作成 (1)部長の行う育成は、組織の方針をつくること (2)組織構築戦略の基本 ①業績の上がる組織をつくる ②部長として意識すること、指導すること (3)組織図作成の実例 【ワーク】持参した組織図を見直す(事前課題:組織図の作成)</p> <p>3. 自社の未来を見据えたスキルマップづくり ～教育スローガンをつくる (1)5年後、10年後の自社の姿を予測する 【ワーク】自社の未来を予測する (2)自社の未来を踏まえ、自部署のスキルマップを作成する 【ワーク】各階層のスキルマップ作成 ～課長・係長・主任・若手のスキルを定義する (3)自部署に欠けているスキルを考える 【ワーク】不足スキルの洗い出し (4)教育方法を計画する 【ワーク】不足スキルの習得方法を決める(OJT、OFF-JT、自己研さん等) (5)教育におけるスローガンを決める 【ワーク】ポスターづくり 例:新聞を読み世の中の課題を常にキャッチ／にこにこ・きびきび・はきはき</p> <p>4. 戦略的な課長育成計画の策定 (1)部長が意識する人材育成と、課長が意識する人材育成は目線が違う 部長:組織全体から中長期的な視点で求められる人材を育成 課長:自部門において必要な即戦力となる人材を育成 (2)部署をまとめるうえで欠かせない立場説明 【ワーク】自部署の課長・係長の役割を考え、メンバーに伝える準備をする ケース:中途入社してきた課長に、立場を説明する ■幅を広げるのが部長の役割 ～課長に任せきりの教育は激しい拡大を阻む (3)課長の育成計画シートを作成する ①育成期間を設定する理由 ～課長も計画を立てればまだまだ成長する ②育成計画の作り方 【ワーク】育成計画シートの作成 (4)勉強会の重要性 ①部下に勉強させる ②自身も勉強し続ける 【ミニワーク】自部署で実施する勉強会を考える～テーマ、リーダー、時期、頻度、ゴール等 (5)権限移譲のやり方</p> <p>5. 自身のメンタルケア</p> <p>6. まとめ</p>	<p>講義 個人ワーク グループワーク を適宜実施</p>

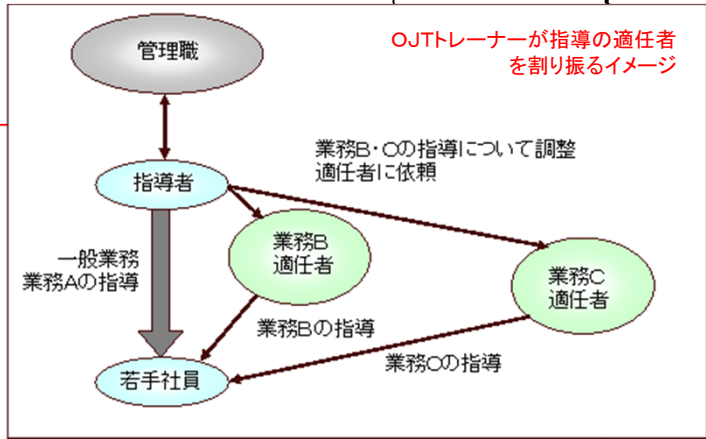
研修で作成した各階層のスキルマップや組織図、ポスターを持ち寄り、研修の成果を共有することで、全社的なスキルマップ(等級要件)や教育方針の策定につなげることができます。

	若手	中堅	主任	係長	課長
教育テーマ	積極的に物事に取り組み。努力を怠らずにまい進する	組織を代表する責任感を醸成し必要な能力を自ら習得し、業務を推進していく	担当業務のプロフェッショナルとして、成果をあげる	チームをまとめ、部下一人一人を育成しつつ、成果をあげる	自部門の勝ちパターンを考えだし、部下を導き、実現する
コンセプトスキル	・ロジカルシンキング ・文書作成	・仮説思考 ・図解思考	・問題解決 ・企画力	・業務改善 ・マネジメント基礎	・戦略策定
ヒューマンスキル	・ビジネスマナー ・コミュニケーション	・ファシリテーション ・クレーム対応	・プレゼンテーション ・交渉力	・コーチング ・ハラスメント ・人事評価	・管理職育成 ・人員配置
テクニカルスキル	・財務基礎 ・ITスキル ・PDCA	・タイムマネジメント			

3. ベテラン(課長・係長)向けOJT研修

～現場目線で部門の成果を最大にする+セルフプロモーション

時間	内容	手法
1日間	<p>1. 課長の行う部下育成とは ～自部門において即戦力となる人材を育成する (1) 求められるのは、現場目線で部門の成果を最大にする部下育成 (2) 課長の立場、部長の立場を理解する</p> <p>2. 新人・若手の立場になって考える (1) 新人・若手の頃に不安だったことは 【ワーク】自分が「不安」を感じた時のことを振り返る (2) 不安のもとには慣れな「仕事」と「人間関係」</p> <p>3. OJTとは何か (1) OJTとはOn the Job Training (2) 「実務能力」を習得させる (3) 「考え方の軸」を確立させる (4) OJTは「準備」、「継続」、「計算」 (5) Off-JTも大切 (6) OJTトレーナーの役割 (7) OJTトレーナーに求められるもの</p> <p>4. 当課のスキルマップをつくる (1) 5年後、10年後の自社の姿を予測する 【ワーク】自社の未来を予測する (2) 課に欠けているスキルを考える 【ワーク】不足スキルの洗い出し (3) 自社の未来を踏まえ、課のスキルマップを作成する 【ワーク】各階層のスキルマップ作成 ～係長・主任・若手・新人のスキルを定義する</p> <p>5. 育成計画を立てる (1) ステップごとに目標を立てる (2) 目標を細分化する (3) 指導を行う適任者を割り振る ← ～能力に見合った仕事をアサインしているか 【ワーク】部下・後輩の現状を踏まえて、3カ月間の育成計画を立てる</p> <p>6. OJTの進め方 (1) 指示の仕方 【コラム】最近の若年層の傾向 (2) 指示した内容を確認する (口に出して確認させる、答えを与えすぎない 等) (3) 報告させる、相談を受ける 【ワーク】自分が上司・先輩に報告する際に、気後れしてしまったことを振り返る (4) 効果的なほめ方(ほめるポイントの使い分け 等) 【ワーク】部下の一人を想定し、ほめるところをできる限り書き出す (5) 「叱る」ということの意味 【ワーク】注意しなければならないのに言いづらいこと、その伝え方を共有 (6) 不平不満の受け止め方 ～まずはきちんと聞く</p> <p>7. 課長、係長としての表現の仕方 ～部下に愛されるセルフプロモーション ※課長は何をしている人なのか理解してもらうことが肝要 (1) 現場リーダーとして孤立することなく、人としての愛らしさを表現する (2) 部下に嫌がられない自己開示の練習</p> <p>8. ケーススタディ <学んだスキルを活用し、現場での即実践につなげる> ※よくある場面について、対応方法を検討 ※ケースは受講者に合わせて設定し、事前にご相談のうえ決定 ■課長としてトレーナーを支援する場合 【ケース1】部下・後輩をうまく叱れないトレーナー 【ケース2】部下・後輩に対してパワハラがちなトレーナー 【ケース3】部下・後輩に仕事をまかせられないトレーナー ■自身がOJTをする場合 【ケース4】わがままな部下・後輩の場合 【ケース5】部下・後輩が職場を辞めたいと言ってきた場合 【ケース6】マネジメントする部下・後輩の人数が多い場合</p>	<p>講義 個人ワーク グループワーク を適宜実施</p>



4. 中堅社員向けOJT研修 ～組織全体から個へのアプローチを学ぶ

時間	内容	手法
1日間	<p>0. 管理職層の作成した各階層のスキルマップ、教育スローガンから考えるOJT計画 ※全階層でOJT研修を実施いただくと、管理職層が研修の中で作成した各階層のスキルマップや教育スローガンを踏まえ、研修を実施できます。組織方針の理解・浸透と、それにもとづいた現場の計画的なOJTが可能になります。</p> <p>1. 中堅社員の行う部下育成とは (1)組織目線で行う、全体から個へアプローチする育成 (2)チームの中核人材として戦略的育成を行う ～戦略と計画で実行する</p> <p>2. 仕事の全体像を理解する (1)業務プロセスの分解 (2)スキル管理表の作成 【ワーク】自部署の業務をプロセスに分解し、各フェーズに必要なスキルを書き出しましょう。</p> <p>3. チームの全体像を理解する (1)メンバーを知る ①スキル管理表の作成 ～何ができるのか知る 【ワーク】作成したスキル管理表をもとに、メンバーのスキルレベルを評価する ②部下のタイプ評価 ～持ち味を知る 【ワーク】「意欲」と「スキル」のマトリックスでメンバーを分類する ③部下のキャリア形成支援 ～何をしたいか、どうありたいかを対話して知る (2)人員配置(アサイン)の仕方 (3)組織図の作成 【ワーク】ここまでの内容をもとに組織図を作成する</p> <p>4. 育成計画を立てる (1)ステップごとに目標を立てる (2)目標を細分化する (3)指導を行う適任者を割り振る 【ワーク】メンバーの現状を踏まえて、3カ月間の育成計画を立てる</p> <p>5. OJTの進め方 (1)指示の仕方 (2)指示した内容を確認する(口に出して確認させる、答えを与えすぎない 等) (3)報告させる、相談を受ける (4)効果的なほめ方(ほめるポイントの使い分け 等) (5)「叱る」ということの意味 (6)不平不満の受け止め方 ～まずはきちんと聞く</p> <p>6. 中堅社員としての表現の仕方 ～メンバーに慕われるセルフプロモーション (1)現場リーダーとして孤立することなく、人としての愛らしさを表現する (2)メンバーに嫌がられない自己開示の練習</p> <p>7. ケーススタディ ※OJT担当者が悩みとして感じるよくある場面について、対応方法を検討 ※ケースは受講者に合わせて設定し、事前にご相談のうえ決定 【ケース1】わがままな部下・後輩の場合 【ケース2】部下・後輩が職場を辞めたいと言ってきた場合 【ケース3】マネジメントする部下・後輩の人数が多い場合 【ケース4】何度注意しても社会人らしい格好ができない場合 ほか</p>	講義 個人ワーク グループワーク を適宜実施

ケース例 ～わがままな部下・後輩の場合

普段は優秀なのですが、手間のかかる業務や苦手な業務をお願いすると、すぐ表情を曇らせ、反抗的な態度を見せることさえあります。どう対処したら良いのでしょうか？

5. 若手向けOJT研修 ~初めての後輩指導に備える

時間	内容	手法
1日間	<p>0. 管理職層の作成した各階層のスキルマップ、教育スローガンから考えるOJT計画 ※全階層でOJT研修を実施いただくと、管理職層が研修の中で作成した各階層のスキルマップや教育スローガンを踏まえ、研修を実施できます。組織方針の理解・浸透と、それにもとづいた現場の計画的なOJTが可能になります。</p> <p>1.OJTとは (1)新人の頃に不安だったこととは 【ワーク】あなたが新人の頃に、「不安」を感じたのはどのような時ですか。 (2)OJTの意義 (3)OJT担当者にもとめられるもの</p> <p>2. OJTの準備 (1)仕事の本質を考える ①自分の仕事を振り返る ②自分の仕事から自社の仕事の本質を導き出す 【ワーク】自組織における自身の仕事を図解化し、本質を考える (2)新人に身につけてほしい業務を考える ~自身の経験や上司のスキルマップから ①新人に身につけてほしい業務を洗い出し、優先順位をつける 【ワーク】業務を洗い出し、優先順位をつけるワーク ②洗い出した業務内容を詳しく整理する ~自身の動き方を振り返る (作業の手順化や注意点を書き出す、視覚的資料があるとよい) 【コラム】仕事日記 ~記録を残すクセをつける 【ワーク】業務を1つ選び、作業工程を整理する</p> <p>3. 新人にまず教える仕事の仕方 (1)仕事の仕方を教える重要性 ⇒新人の動き方を、まず本人に自覚させるのが若手のOJT 立ち居振る舞いについて認識を合わせておくことで、仕事の進め方にトラブル が起きない。また、新人の行動にあわせた指示を出すことが可能 【ワーク】新人に求める仕事の進め方は何かを考える ①社会人としての考え方 ア.公私を分けて考える イ.相手からの視点で考える ウ.組織の秩序に則って考える ②新人の仕事の進め方 ~フロー図 ③新人が仕事をする上で意識すべきこと ア.締切確認 イ.成果物をイメージする ウ.相談のタイミングを確認する エ.手順をメモする オ.何をするか、復唱し相違がないか確認する</p> <p>4. 目標を立て、育成計画を立てる 【ワーク】育成計画を立てる</p> <p>5. 仕事の教え方 (1)教える際に押さえておくべき3つの要素 ~なぜやるのか、何をやるのか、どうやってやるのか (2)効果的な3つのステップ ~やって見せる、やらせてみる、フィードバック (3)フィードバックの具体的な方法 ①ほめる 【ワーク】ほめる言葉をたくさん洗い出す ②叱ることの理解 ③傾聴の重要性</p> <p>6. ロールプレイング</p>	<p>講義 個人ワーク グループ ワーク を適宜実施</p>

**指導方法だけではなく
 「新人に必要とされる判断軸」
 までレクチャーすることで、
 若手トレーナーが抱える不安を
 一気に解消します**