

今回のテーマは
OJT と OFF-JT

5分でマスター「経営課題の解決法」Q & A

Q : OJT と OFF-JT の実効的な取り組み方を知りたい !

A : OJT はスキルマップが、OFF-JT は戦略・戦術の教育がカギ !

1. 戦略の具現化のための教育制度の作り方・・・OJT

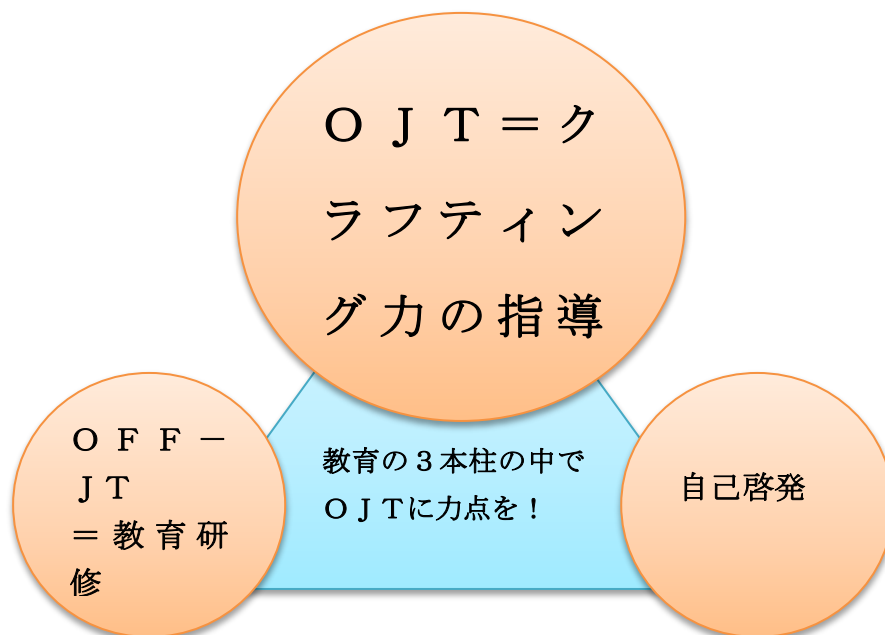
(1) スキルマップの作成

ここでご紹介する教育制度の構成は、一般的ないわゆる教育の3本柱と同様です。

OJTとOFF-JTと自己啓発です。しかしご提案する「成長企業を創るための」この教育制度では、OJTに力点を置いています。

伸びる会社の教育の重点はOJT !

図表 1



このOJTがうまく機能しない場合、成長する会社づくりはまず不可能です。なぜならこのOJTで「クラフティング」が促進されるからです。OJTに無関心または力を入れないという企業や部門の場合、戦略・戦術は本当に、絵に描いた餅に終わります。

貴社のOJTを次のように制度化して取り組まれることをお勧めします。

まず最初に貴社でOJTを行う項目、担当者が高い高い戦闘上・クラフティング上の能力項目を、実務に則して具体的に、誰が見ても分かるように、内容を極力細分化して設定してください。

下表はその事例です。精密機械メーカーの例です。スキルマップとして設定しています。

OJTでのスキルマップ

図表 2

事例 1 - 1 : 精密機械メーカーの開発部門のスキルマップ

	区分	能力内容
ボ ー ド 設 計 技 術	設計技術	
	●仕様企画能力	詳細仕様検討でユーザーの使いやすさが推測できるか
	●構想設計能力	仕様から回路ブロック図に展開できるか
	●タイミング設計能力	制御に必要なタイミングチャートが作れるか
	●ゲート回路設計能力	TTLなどのゲートを使用した制御回路が作れるか
	●CPU回路設計能力	CPUのデータシートを理解して、CPUボード設計ができるか
	●高周波回路設計能力	高周波回路の設計ができるか
	半田付け技術	
	●DIP部品の交換	調整のためのDIP部品の交換ができるか
	●QFP部品の交換	調整のためのQFP部品の交換ができるか
	●チップ部品の交換	調整のためのチップ部品の交換ができるか
	部品基礎知識	
	●抵抗の種類と特徴	種類、精度、定格電力、選定方法を理解しているか
	●コンデンサの種類と特徴	セラミック、アルミ電解、タantal等々の特性差異を理解しているか
	●オペアンプ、コンパレータ	データシートにより特性が理解できるか
	●汎用ゲートIC	種類と選定方法を理解しているか
	●フォトカプラ	データシートにより特性の差異が理解できるか
	バス規格	
	●ISAバス	ISAバス規格に関する知識があるか
	●VMEバス	VMEバス規格に関する知識があるか
	通信規格	
	●RS-232C	RS-232Cに関する知識があるか
	●USB	USBに関する知識があるか
	・・・以下 省略・・・	

・・・これはこの会社の開発部門のスキルマップの20分の1程度の抜粋です・・・

(2) OJTプラン

このように整理した、OJT項目、スキル項目は、部下のそれぞれの現状のレベルに合わせて、修得項目とそのスケジュールを計画化していきます。年度計画立案時に、上司は部下一人一人の「本年度のOJT教育項目」として上記の中から、本年度中に修得すべき項目をチョイスします。そして修得のスケジューリングをします。下の図表3はその事例です。

そのスケジュールに合わせて教育を施します。教育の実施状況は人事考課の中で測定します。前にご紹介した考課表の中の「部門メンバーの能力レベルを正しく把握し、スキルマップに則った計画的なOJTを実施していたか」という項目で評価します。

項目の中には、OFF-JTで学ばせるものもあります。自己啓発での修得が適切なものもあります。それらを含めて、「全社の教育制度」として、OFF-JT、自己啓発を含めた教育計画を作り実施していきます。

このレベル、つまり現場の作業レベルでの教育事項の整理と実施を通じて、戦略・戦術を具現化させるクラフティングが促進されていきます。整理した項目はいわゆる「守破離」の「守」の部分です。それを着実に修得させて「その企業らしいまたポジショニングを主張した」「破」へ、そして「離」へとつなげて行きます。これが戦略と戦術を具現化させるクラフティングであり、成長企業をつくる実務教育のあり方です。

OJTはその内容からすべて上司任せ、OFF-JTの社員教育は外部のセミナーで時々実施、自己啓発は通信講座を終了したら半額補助、そのような企業が大半だと思います。それでは期する人材が期する時期に育つ可能性は極わずかです。

実務能力とスキルのOJTはクラフティングの成否のカギです。OJTの量と質のいかんが成長する会社創りを大きく左右させます。それをはっきりとご認識下さい。

クラフティングスキル OJTプラン (例)

図表 3

部門：開設計Cグループ

氏名：伊藤博

クラフティングスキル	現レベル	育成方法	OJT担当	期末目標レベル・状態目標
タイミング設計能力	3	顧客〇〇の△△設計を通じて	山本・石田	目標4：タイミングチャートが独力で作成できる
DIP部品交換	4	発生時都度	山本	目標5：交換が10分以内 にできる

同じ会社の営業部門のスキルマップです。同程度の抜粋です。

O J Tでのスキルマップ事例 2

図表 4

事例 2 : 精密機械メーカーの営業部門のスキルマップ

	区分	能力内容
営業 手法	デバイスの営業手法	
	基本仕様の理解	PCC/PCFの基本仕様を理解しているか
	機能比較	PCLの特長（自社製品および他社製品）を理解して機能比較ができるか
	モーションコントローラーの理解	LT350シリーズの特長、顧客が採用したときのメリットを紹介および訴求できるか
	提案営業（ニーズ対応営業）	検討しているテーマに適したデバイス商品を提案できるか（デバイスの商品構成、主要アプリケーション、販売実績等の理解の上に）
	ニーズ創出営業の実践	様々な業界の顧客のそれぞれの使用用途を正しくつかみ、適切なデバイスへのニーズを創ることができるか
	デバイス営業でのクロージング①	クロージングに際して、選択提案法などのテクニックが使えるか
	デバイス営業でのクロージング②	デバイス提案のクロージングに際して、得意なかつ効果的なクロージングボキャブラリーを複数持ち駆使できるか
	動機を高める営業手法	
	顧客の購入動機を高める営業のスキル①・・・第一のテクニック	今購入することのメリットと将来購入することのデメリットを巧く訴求できるか
	顧客の購入動機を高める営業のスキル②・・・第二のテクニック	現在の状況と購入した後の状況を比べ、購入することのメリットを訴求できるか
	顧客の購入動機を高める営業のスキル③・・・限定の訴求	当該商品の限定性＝今のみ、当社のみ、などを上手に訴求できるか
	顧客の購入動機を高める営業のスキル④・・・他の用途提案	他の用途を提案して、その用途への動機を高めることができるか
	顧客の購入動機を高める営業のスキル⑤・・・クロージングボキャブラリー	動機を高める営業のクロージングに際して、得意なかつ効果的なクロージングボキャブラリーを複数持ち駆使できるか
	新規開拓	
	情報収集	新規開拓上の情報収集手法があるか
	ターゲット設定	適切な開拓先を設定できるか
	新規開拓でのアポの取り方	初回アポを上手に効率的に取れるか
	新規開拓での商談の組み立て方	初回商談での30分トーク、60分トークなどの時間別商談の組み立て技法があるか
	紹介営業	紹介営業での営業技法があるか
	・・・以下 省略・・・	

2. 戦略の具現化のための教育制度の作り方・・・OFF-JT

これは参考程度となりますが、OFF-JTで修得すべき管理者層の研修テーマです。一覧を記します。このテーマは成長プロセスのステップ3にある企業の管理者にとっては必須です。記載したテーマの理解および修得、それに続く実践がない場合、ステップ3の維持とさらなる成長は難しくなります。

管理者層がここにピックアップした項目を修得し、戦略・戦術能力を高め展開し、現場のクラフティングを適切に指導し担当者が実践能力を高めていくとき、ステップ3の強い体制が確立されます。

参考：OFF-JTで修得していくテーマ

図表5

		戦略・戦術論	クラフティングと人材育成	マネジメント見識
管理者層	執行役員クラス	<ul style="list-style-type: none"> ● 全社ビジョンの設定力 ● 全社戦略論・多角化戦略論（ビジネスストック戦略）、● その他新しい戦略論の理解と立案 ● グローバル戦略の展望と実践 	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織文化の高揚策（管理者および社員のやる気作り） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 会計基準（財務）の今日的な理解 ● 教育体系づくりと育成計画の立案 ● 新しい経営技法（バランス・スコア・カードなど）の理解と実践力 ● 全社の組織構築
	部長クラス	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業ビジョンの設定力 ● 事業戦略論（ポジショニング戦略）および各機能戦略論（財務、人事、IT戦略など）の理解と立案 ● ポジショニング戦略の戦術への落とし込みと展開 	<ul style="list-style-type: none"> ● クラフティング（戦略の具現化＝コア・コンピタンス作り）の指導 ● 新しいリーダーシップ論（P. コッター等）の理解と発揮 ● 自己革新への意欲と取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新しいマネジメントシステム論の理解 ● 部門間ジョブ・ローテーションと生産性向上 ● 担当分野の業務システム改革
	課長クラス	<ul style="list-style-type: none"> ● 担当分野のポジショニング戦術立案能力および戦術転換能力 ● 戦術のPDCA ● 今日的なマーケティング論（ワントゥワンMK、データベースMK、ロックイン戦略等）の理解と実践 	<ul style="list-style-type: none"> ● コーチングのスキル ● 部下との面接（フィードバック面接、目標面接、その他）のスキル（傾聴法に基づく部下理解） ● 人事考課の基礎知識と正しい考課の実践 ● 部下の自己実現への動機付けと啓発 ● 部下への共感的理解とやる気作り ● 交流分析等基礎的心理学の理解と実践 	<ul style="list-style-type: none"> ● 決算書の理解と経営分析と課題設定力 ● 基礎的労働法の理解と労務管理能力 ● 組織論と基礎的マネジメントシステム論 ● カウンセリング（悩みの相談）スキル ● 部門内ジョブ・ローテーションと生産性向上と組織構築 ● 部門内業務の3S（標準化、単純化、専門化）
	係長クラス	<ul style="list-style-type: none"> ● 各種データベースの理解に基づく一般的情報（各種調査、基礎データおよび分析データ）の収集スキル ● マーケティングの基礎理論（マーケティングの4P、商品ライフサイクルなど）の理解と実践 	<ul style="list-style-type: none"> ● ブレインストーミング、グループインタビューなどの実践スキル ● オズボーン、JK法などのアイデア発想スキル ● リーダーシップの基礎理論の理解と実践 ● コーチングの基礎理論（後輩指導のスキル）の理解と実践 	<ul style="list-style-type: none"> ● マネジメント上の労務管理の基礎知識の理解 ● B/S（貸借対照表）とP/L（損益計算書）および原価計算の理解 ● 基本を踏まえた、新しい仕事の進め方＝ワークスキームの確立と実践

管理者層のOFF-JT：解説

参考：OFF-JTで修得していくテーマ

	戦略・戦術論	クラフティングと		
管理者層	執行役員クラス	<ul style="list-style-type: none"> ● 全社ビジョンの設定力 ● 全社戦略論・多角化戦略論（ビジネスストック戦略）、 ● その他新しい戦略論の理解と立案 ● グローバル戦略の展望と実践 	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織文化の高揚策および社員のやる気 	<p style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;">ポイント</p> <p>執行役員クラスにははっきりと「ビジネスストック戦略」を求め教育していきます。また中小・中堅企業でもグローバル戦略の視点を教育します。海外へ出向き情報が一番入るのはこの執行役員クラスです。</p>
	部長クラス	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業ビジョンの設定力 ● 事業戦略論（ポジショニング戦略）および各機能戦略論（財務、人事、IT戦略など）の理解と立案 ● ポジショニング戦略の戦術への落とし込みと展開 	<ul style="list-style-type: none"> ● クラフティング（現化＝コア・コンピタンス作り）の指導 ● 新しいリーダーシップ論（P. コッター等）の理解と実践 ● 自己革新への意欲と実践 	<p style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;">ポイント</p> <p>課長クラスが担う戦略→戦術←戦術の、戦術の重要性は再三述べてきました。その戦術展開は意欲ある戦術活動があつて可能となります。担当者のやる気づくりにつながるコーチング、面接、共感的理解などのスキルは十分に教育していきます。</p>
	課長クラス	<ul style="list-style-type: none"> ● 担当分野のポジショニング戦術立案能力および戦術転換能力 ● 戦術のPDCA ● 今日的なマーケティング論（ワントゥワンMK、データベースMK、ロックイン戦略等）の理解と実践 	<ul style="list-style-type: none"> ● コーチングのスキル ● 部下との面接（フック面接、目標面接、のスキル（傾聴法に基下理解） ● 人事考課の基礎知識と実践 ● 部下の自己実現への啓発 ● 部下への共感的理解の気作り ● 交流分析等基礎的心理学的理解と実践 	<p style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;">ポイント</p> <p>担当者のやる気づくりにつながるコーチング、面接、共感的理解などのスキルは十分に教育していきます。</p>
	係長クラス	<ul style="list-style-type: none"> ● 各種データベースの理解に基づく一般的情報（各種調査、基礎データおよび分析データ）の収集スキル ● マーケティングの基礎理論（マーケティングの4P、商品ライフサイクルなど）の理解と実践 	<ul style="list-style-type: none"> ● ブレインストーミング、グループインタビューなどの実践スキル ● オズボーン、JK法、アイデア発想スキルの理解と実践 ● リーダーシップの基礎理論と実践 ● コーチングの基礎理論（先輩指導のスキル）の理解と実践 	<p style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;">ポイント</p> <p>係長クラスは戦術補佐役であり戦術リーダーとなります。戦術補佐役にはマーケティングの見識が必要です。そして戦術リーダーにはブレインストーミングなどの発想法の技術も必要です。</p>