

「第4回組織開発とラーニング」オープンセミナー&勉強会サマリー

このセミナー&勉強会は、「どうすれば、企業にとってもっと有効な人材開発ができるのだろうか?」という長い間の疑問に答える研鑽の場として数名のトレーニングコンサルタントがスタートしたものです。これまでは少数のクライアント企業の方々と当社のコンサルタントだけで勉強会という形態で実施しておりましたが、最近多くの企業で組織開発と人材開発に対するニーズが高まっていることを実感し、今回より、広くオープンセミナーというスタイルで開催させて頂く運びといたしました。このオープンセミナー&勉強会の目的は、より効果的な組織・人材開発を行うために

1. 組織開発とラーニングに関する最新情報を共有する
 2. 人材開発ご担当者の方々のネットワークを創る
 3. 組織及び人材開発プロフェッショナルとしてのラーニングの促進と継続を行う
- の3つです。

**第4回組織開発とラーニング勉強会ラーニング（学習）の促進と継続
チェンジエージェントとしての人材開発部門の人材に求められるスキルとは**
講師：インストラクショナルデザイン株式会社
代表取締役社長 中原孝子

講師プロフィール

中原孝子（インストラクショナルデザイン株式会社 代表取締役）

米系製造販売会社、金融機関、IT 企業にてトレーニングマネージャーとして活躍し、平成14年5月 株式会社インストラクショナル デザインを設立。

日本のIDの第一人者として活躍中。 ASTD 会員、慶應義塾大学環境情報学部研究員

セミナーサマリー

今回のセミナーでは以下のことについてお話いただきました。

・組織開発とは・・・

現在の速いスピードで変化する経済環境において、個人の変革に頼るのではなく、組織全体をシステムにとらえ、変革を進めていくことが求められています。組織全体をシステムとしてとらえて変革を進めることを組織開発と言い、組織開発を推し進めなければ、世界的競争力を保つことは難しくなっていることから、組織開発の重要性、組織が変わることの重要性が欧米では叫ばれています。

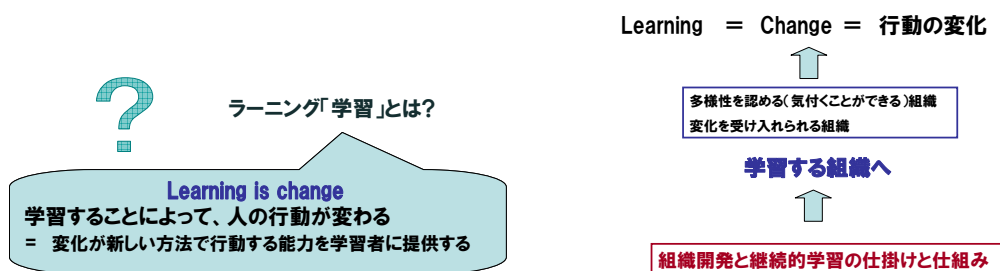


・ラーニングとは・・・

学ぶ（ラーニング）ということは、学習をしたことによって行動が変わるということです。組織開発におけるラーニングとは、個人ではなく組織全体に焦点を当て、どのように行動が変わったのか、という点に焦点を当てることが重要になります。

人材開発部に求められることとは・・・

人材開発部に求められる能力として、アメリカのASTD*^{注1}では 158 個のスキルコンピテンシーが示されています。組織にとってのチェンジエージェントとなるべき能力が人材開発部には求められています。



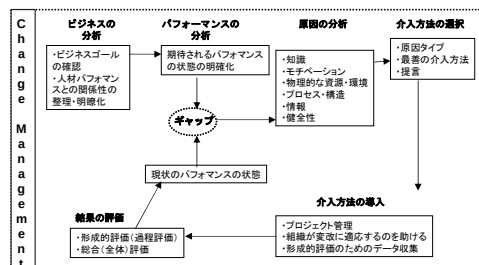
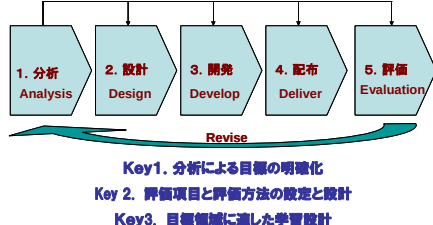
・組織開発の行い方に関して・・・

第二次世界大戦中から活用されているインストラクショナルデザインの考え方や、HPI*^{注1}モデルをもとに、測定基準の明確化が、効果的な組織開発につながるということについてお話いただきました。

インストラクショナルデザインについては次回のオープンセミナーでもっと詳しくお話をいただきます。

インストラクショナルデザインプロセス

ID システマティックモデル



・研修評価に関して・・・

研修を行うことによって、こういった行動の変化をもたらすその行動の変化はどのように組織全体に影響するのかを、評価基準に盛り込まなければなりません。参考としてカーク・パトリックの4段階評価が紹介されました。

レベル	対象	研修名	研修の目的	アウトプット
1 リアクション	参加者のプログラムに対する評価			
2 学習結果	参加者のプログラムでの習得結果 (学習内容の習得度)			
3 行動	参加者のプログラム終了後の行動への変化			
4 結果	参加者の行動変容による組織への好影響			



※ASTD・・・以前はアメリカン・ソサイエティー・オブ・トレーニング・デヴェロップメントと呼ばれていたが、現在はアメリカのみでなく、国際的な参加者が増えているため ASTD と呼ばれています。活動内容としては現在の人材開発を取り巻く環境やトレーニングトレンドを、企業のみでなく大学の教授なども参加し、発信している組織です。

HPI・・・ヒューマン・パフォーマンス・インプルーブメントの略

セミナー中に紹介された参考書籍



The World Is Flat: A Brief History Of The Twenty-first Century Thomas L. Friedman Farrar Straus & Giroux (T)
(2005/4/5)

The Long Tail : Why the Future of Business is Selling Less of More Chris Anderson Hyperion Books
(2006/7/11)

A WHOLE NEW MIND : Moving From The Information Age To The Conceptual Age Daniel H. Pink Riverhead Books (2005/3/24)

ロングテール 著：クリス・アンダーソン 訳：篠森ゆりこ 早川書房

ハイ・コンセプト 著：ダニエル・ピンク 訳：大前健一 三笠書房

ウェブ進化論 著：梅田望夫 筑摩書房

中原氏の講演後、皆様とのディスカッションが行われました。下記にて代表的な質疑応答を紹介します。

質問①効果的な組織開発を実施するにあたって、どう考えてどこから手をつけたら良いか教えてください。

（回答）まず始めに組織、会社全体の方々の「何を学びたいか」や「何を提供して欲しいのか」など教育やトレーニングの状況に関するニーズ分析を行ってください。最低でも年1回は問題意識を含めたヒアリングやアンケートは必要です。組織の中の人たちに必要とされる知識や技術、リーダーシップの考え方色々あるとおもいます。それがまず大事です。そして次に実施している研修の棚卸しを行ってください。今やっている研修は「なぜそれを実施しているのか」「なぜ始めたのか」などをもう一度確認してください。会社自体の戦略が変更して実施している研修そのものの意義が忘れ去られている場合があります。そして研修やトレーニング後に「研修参加者どうなって欲しいか」などのアウトプットももう1回確認してください。その中から色々みつかると思います。

質問②多種多様な参加者のニーズや経営者の考え方など、多くのギャップの中で、どのような研修を提供すればいいのか悩んでしまいます。

（回答）ニーズを聞いたら、それは研修参加者のウォンツベース（欲求）によって出てきたもので、会社側からみたら違うものかもしれません。経営者の視点からみたら組織的に何が変化したかやベンチマークが欲しいはずです。ですから研修参加者から出てきた漠然とした多様な答えに対して戦略的な優先順位を伝えていくことが必要です。何（行動や考え方）を変えたら良いか、成果主義だけではなく、行動でどうなるか伝えることが必要です。毎日の仕事の中でそこができていないとだめだろうといったものがあつたとしたら、それを提供することで何かが変わる点が測れます。メジャーメントとして何か行動の変化をもたらしたかを理解することは重要なことです。スタートは最小レベルの営業部門の支店や、一部門などで変容をみて徐々にギャップを埋めていけるのではと思います。

質問③カーク・パトリックの4段階評価モデルがあつたのですが、人事評価の際、軋轢がおこらないような方法はありませんか？

（回答）知識は理解しているかどうかはテストでOKです。しかし行動変容や態度の変化はテストで測定することができないので、部下や本人、上司からの視点が重要になってきます。例えばコンプライアンスについてですがそれはテストで解答出来たとしても、それを日々の仕事の中で守らなかつたら意味がないのです。行動変容はわかりづらいので、それをはかるためにも評価とは違う組織開発なのだからという中立的な立場として人事の人材開発部門が部下や上司との関係に入ってそのコミュニケーションをしっかりとすることが重要です。そして、その評価の意味合い理想的な状態はどうなるかという点や研修前後でどうなるのかを見極めるために必要であることなどを伝えることが必要です。具体的なものとしては、行動動詞がちゃんと関係者からみてできているかどうかを測定する。スライドをみていただいて理解というレベルであれば「相違を見極めることができる。」「実例などをあげて例証することができる」「分類することができる」 例えは応用というレベルでは「デモンストレーションができる」「事例から発見することができる」などです。

質問④「学ぶ」ことの重要性は理解しましたが、人それぞれ、学ぶ速さに差があるかと思います。その差についてお考えをお聞かせください。

（回答）「学ぶ」ことは「変わる」ということですから、色々考えることができます。知識を得て行動、そしてそれをじっくり考えて行動する人、すぐに考えて行動する人、行動をいったん始めたらしっかり行動する人、まちまちです。行動に現す速度は遅かったり速かったりするかもしれない、マネージャーはその人がどうゆう行動特性があるかを把握しておく必要があります。行動変化を評価するには時間がかかるのです。

質問⑤変化への不安や抵抗には、どのように対処すればいいのでしょうか。

（回答）変化は怖いよという態度は組織開発の担当者や部門とコミュニケーション（対話）することでその怖いという不安を取り除き、その変化しない行動や価値観を対話することで理解を深めていくしかありません、「学ぶ」イコール「変化」なのでそれを担当者が伝えていく努力をするしかないでしょう。またその変化が業績や評価につながったらますます組織的には「学ぶ」環境を作っていけます

勉強会后、皆様から沢山の貴重なご意見をいただきました。

その中のいくつかを検討させていただき、次回からはディスカッションがしやすいようレイアウトを変更させていただくこととなりました。沢山のディスカッションをしていただければと考えております。次回もまた、皆様のご参考になるような勉強会になれば幸いです。是非、11月21日もご参加いただけますようお願い申し上げます。