

JMPの育成効果をより高めるためのプログラム改善

# リフレクションシステムの導入と 運用のための施策提案

---

最終発表資料 2020年 9月15日

立教大学経営学部 中原ゼミ

宮本紗瑛、小林宏彰、嶋田姫由、コバン穰

# 本発表の流れ

1. **提案内容**  
**「リフレクションシステムの導入と運用のための施策提案」**
2. **提案の説明**  
**(1) リフレクションシステム導入 (2) メンターへのサポート**
3. **コストと効果**
4. **まとめ**

# リフレクシヨンシステムの導入

# リフレクションシステムの導入

- (1) 経験を効果的にリフレクションするシステムを作り、トレーニーがより成長できるようサポートをする
- (2) リフレクションのシステム導入にあたって、メンターへ導入研修の実施やメンター同士での意見交換の機会を設けてメンターのサポートをする

# この提案が目指すJMPのゴールVision

now



海外勤務  
事業間異動など

“**短期間で多様な経験**  
できるプログラム”



future



**短期間で多様な経験**ができる



**経験を振り返る機会を**  
プログラムに組み込む



JMPをより**育成色**の強い  
プログラムへ

“どこよりも**成長**できるプログラム”

# リフレクションシステムの導入

- (1) 経験を効果的にリフレクションするシステムを作り、トレーニーがより成長できるようサポートをする
- (2) リフレクションのシステム導入にあたって、メンターへ導入研修の実施やメンター同士での意見交換の機会を設けてメンターのサポートをする

# 前提確認

**JMPのゴール：Talent poolに入る人材を育成する**  
→入るためには、**経験/行動特性の要件を満たす必要性**

**経験：海外勤務・事業間/職種異動の経験**

**行動特性：**

**コンピテン্সモデル（ボッシュ社でのリーダーシップ像）の「結果志向」「将来志向」「自分自身を導く」「他者を導く」「コーポレーション」「コミュニケーション」「経験の幅」「経験の深さ」**

# 提案の説明 (1) リフレクションのシステムについて

## 現状

- ・ 海外勤務などの経験ができる
  - ・ 面談でのリフレクションの機会/内容は本人やメンターに任されている
- = メンターやトレーニーの裁量が大きく、人によってリフレクションの機会や質に違いが出る

JMPでTalent pool の経験面での条件は満たせるものの、  
行動特性の獲得は個人に任されている  
→JMPの有効性をさらに向上できるのではないか



# 提案の説明（1）リフレクションのシステムについて

## リフレクションシステムの概要



### 一皮むける経験

事業間異動、職務間異動、海外勤務、プロジェクトマネジメントなど一皮むけるような経験をする



### リフレクション

「Reflection sheet」を参考にして経験を振り返る



### 客観的に リフレクション

「リフレクション面談」では「Reflection sheet」を活用した面談を実施  
月に1回（45分）既存の面談と置き換え、客観的な視点からも経験を振り返る

# 提案の説明（1）リフレクションのシステムについて

## リフレクションシステムの概要



### 一皮むける経験

事業間異動、職務間異動、海外勤務、プロジェクトマネジメントなど一皮むけるような経験をする



### リフレクション

「Reflection sheet」を参考にして経験を振り返る



### 客観的に リフレクション

「リフレクション面談」では「Reflection sheet」を活用した面談を実施  
月に1回（45分）既存の面談と置き換え、客観的な視点からも経験を振り返る

# 提案の説明（1）リフレクションのシステムについて

## リフレクションの重要性

### ○ 学習サイクルとは

…「経験」から「学び（気づき）」を獲得する「プロセス」を体系化した学習モデル

経験 → **内省** → **抽象化** → **実験**

→このサイクルをまわすことを本人や上司任せにせず、システムとして取り込むことでJMPの育成効果を向上させる



コルブの経験から学習するサイクル※1

# 提案の説明 (1) リフレクションのシステムについて

## Reflection sheetとは



このシートを用いて自分の仕事での**経験**を振り返る



振り返りは、業務スキル面だけではなく、  
自分の**行動特性**などについて重点的に振り返る



月に1度メンターとの面談「**リフレクション面談**」を行い、  
そこで**参考資料**として使用する

# 提案の説明 (1) リフレクションのシステムについて

## Reflection sheetの内容 (トレーニーがリフレクション面談前に記入)

Reflection sheet <sup>①</sup>
以下の観点を参考にしながら今月までの仕事での経験について、振り返ってみましょう。 (目安: 20分) ← ← (1) 同社のコンピテンスモデルである「結果志向」「将来志向」「自分自身を導く」「コーポレーション」「経験の幅」「経験の深さ」を意識した行動はどの程度とれましたか。← (2) 意識した行動がとれた状況は、どのような状況でしたか。← (3) 行動がとれなかった原因には、何がありそうでしょうか。← (4) 来月までに改善出来そうな部分にはどのようなものがあるのでしょうか。← ←
※このシートの下部に「結果志向」「将来志向」「自分自身を導く」「コーポレーション」「経験の幅」「経験の深さ」についての具体的な説明を、行動ベースで記載する。← 例) 「結果志向」→「他者のやる気を積極的に引き出し、スピード感のある決定を下せる」など←

(1) 行動を意識できるようにするため、毎月振り返りの際に自分の行動とコンピテンスモデルを照らし合わせる

(2) 月に1回忘れないうちに記録し、行動に再現性を持たせる

(3) 行動がとれなかった原因を考慮することで改善のPDCAサイクルを回す

(4) 来月に向けて改善目標を立てるための材料にする

# 提案の説明 (1) リフレクションのシステムについて

## Reflection sheet (トレーニーがリフレクション面談前に記入)

Reflection sheet
以下の観点を参考にしながら今月までの仕事での経験について、振り返ってみましょう。 (目安: 20分)
←
(1) 同社のコンピテンスモデルである「結果志向」「将来志向」「自分自身を導く」「コーポレーション」「経験の幅」「経験の深さ」を意識した行動はどの程度とれましたか。←
(2) 意識した行動がとれた状況は、どのような状況でしたか。←
(3) 行動がとれなかった原因には、何がありそうでしょうか。←
(4) 来月までに改善出来そうな部分にはどのようなものがあるでしょうか。←
←

(1) 行動を意識できるようにするため、毎月振り返りの際に自分の行動とコンピテンスモデルを照らし合わせる

(2) 月に1回忘れないうちに記録し、行動に再現性を持たせる

(3) 行動がとれなかった原因を考えることで改善のPDCAサイクルを回す

あくまで参考資料として活用し、振り返り方には個人で裁量権を残す  
→社風に合わせたシステムにする

# 提案の説明（1）リフレクションのシステムについて

## リフレクションシステムの概要



### 一皮むける経験

事業間異動、職務間異動、海外勤務、プロジェクトマネジメントなど一皮むけるような経験をする



### リフレクション

専用のフォーマット「Reflection sheet」を用いて経験を振り返る



### 客観的に リフレクション

「リフレクション面談」ではフォーマットを活用した面談を実施  
月に1回（45分）既存の面談と置き換え、客観的な視点からも経験を振り返る

# 提案の説明（1）リフレクションのシステムについて

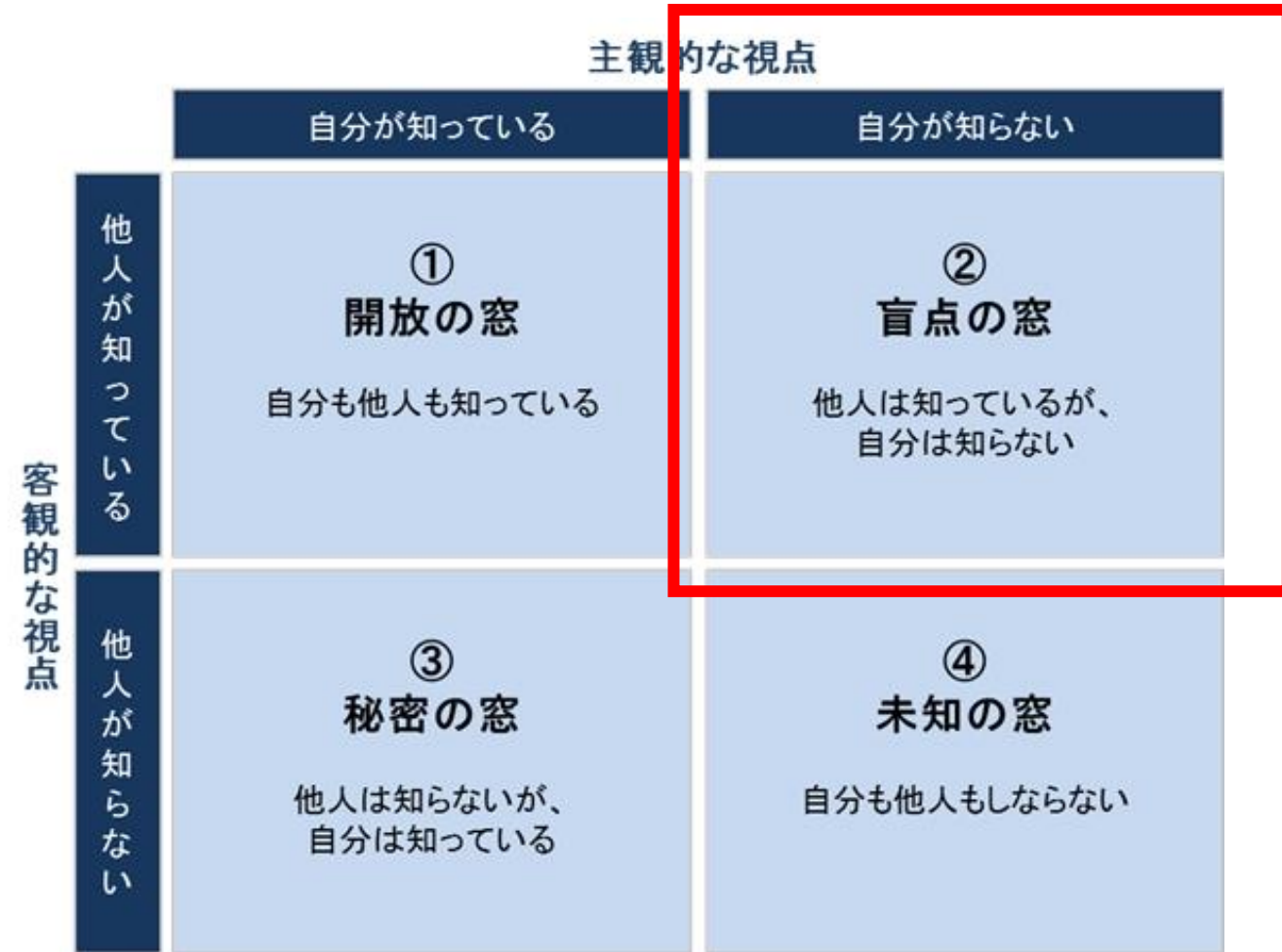
## 客観的なリフレクションの重要性

### ○ ジョハリの窓とは

…心理学のモデルで、自己分析に用いられる

これをリフレクションに取り入れ、  
より深い内省へとつなげる

面談を通じて、自分では気づかなかった  
自分の成長を言語化して可視化する  
→自己理解を促進して成長につなげる





# 提案の説明 (1) リフレクションのシステムについて



現在、毎週行われている**1on1**の時間を、月に1回「**リフレクション面談**」に置き換えて実施



個人で記入した「**Reflection sheet**」をメンターに共有  
コーチングを通して、**客観的な振り返り**を促し、より**内省が深まる**場に

# 提案の説明（1）リフレクションのシステムについて

## リフレクション面談のイメージ

### メンター

①「（トレイニーが共有してくれたReflection sheetを見ながら）この行動ができたのは、何か意識していたからなのかな」

③「この行動をとったときの状況だとどう感じるの？」

⑤「そういう気持ちになるには、どうしたらいいと思う？」…



### トレイニー

②「いやあ、特に意識していたことはなかったんですよ、たまたまかかもしれません」

④「～～な感じがします」

このような具合でコーチングを行い、  
内省し切れていない経験を言語化する  
サポートや、新たな気づきを与える  
→より深い振り返り  
→経験学習の質も向上

# リフレクションシステムの導入

- (1) 経験を効果的にリフレクションするシステムを作り、トレーニーがより成長できるようサポートをする
- (2) リフレクションのシステム導入にあたって、**メンターへ導入研修の実施やメンター同士での意見交換の機会**を設けてメンターのサポートをする

## 提案の説明 (2) メンター向けの研修について

### 現状

メンターへはマニュアルを配布→読み込みは個人に任されており、仲間同士での共有の機会は設けられていない

リフレクションの仕方はメンターの力量次第になってしまう

## 提案の説明（2）メンター向けの研修について

全メンターが効果的なリフレクションを 트레이ニーへ促すために

### （1）リフレクション面談の導入研修（対象：初めてメンターになった社員）

- ・リフレクション面談の**目的**や内容を説明
- ・（既存の）コーチング研修→リフレクション面談への具体的活用法など

### （2）メンター同士の意見交換会（対象：メンター/人事社員）

- ・メンター同士で面談でのノウハウやトレーニーがつまづいていることなどを交換し、よりよいサポートを実現させる
- ・人事社員も含めて実施→プログラムの改善につながる現場のナマゴエが聞けるなど

# コストと効果

## 全施策実行にかかるコスト（1ヶ月あたり）



人員

【メンター：4名】 【 트레이ニー：4名】 【HR：2名】  
(HR内訳：研修企画運営 2名)



費用

【面談時間：45分、フォーマット記入時間：20分】 +  
【導入研修：60分（初回月のみ）、意見交換会：60分】  
× 【給与（時給換算）】 × 10名



時間

【導入検討・準備期間：約5ヶ月】 【試験運用：3ヶ月】

※実行までにかかる時間的コスト

※ヒアリングを元に作成

# コストと効果

## 全施策実行による効果



振り返りを行い、経験をより効果的に活用できる  
「経験しっぱなし」を防ぎ、成長につなげる



既存の1on1を活用し、昇進要件を満たすリーダーを育てる



メンター：ネットワーク構築によるノウハウ共有  
人事：プログラム改善の情報取得

# まとめ

## 「リフレクションシステムの導入」

### ビジョン

貴重な**経験**ができるプログラム→どこよりも**成長**できるプログラム

### 提案内容

- (1) 経験を**効果的にリフレクションするシステム**を作り、トレーニーがより成長できるようサポートをする
- (2) リフレクションのシステム導入にあたって、**メンターへ導入研修の実施**や**メンター同士での意見交換**の機会を設けてメンターのサポートをする

### 施策概要

- (1) Reflection sheet、リフレクション面談の実施
- (2) メンター向けに導入研修、メンター同士の意見交換会



# 参考文献

株式会社みらいアーチ・コンサルティング『ジョハリの窓』（2017）<https://www.miraiarch.jp/column/glossary/johari/>

カオナビ人事用語『【企業研修】ジョハリの窓とは？ 社内の人間関係が改善する自己分析ツール』<https://www.kaonavi.jp/dictionary/johari/>

特定非営利活動法人しごとのみらい『ビジネスにおける「コーチングの効果」とは（個人編）』（2016）  
<https://shigotonomirai.com/coaching-effect-for-business>

中原淳『経験学習の理論的系譜と研究動向』（2013）<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2013/10/pdf/004-014.pdf>

松尾睦『プロフェッショナルへの成長プロセス：経験学習の観点から』（2011）  
[https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjses/31/2/31\\_27/\\_pdf/-char/ja](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjses/31/2/31_27/_pdf/-char/ja)

Decisionwise "Why 360 Feedback?" (2016) <https://decision-wise.com/why-360-feedback/>

Paloma Gomez, Forbes Japan 「成功するリーダーに共通する4つの特徴」（2019）<https://forbesjapan.com/articles/detail/28128/1/1/1>