

第157回 一般財団法人 日本教育学習評価機構 設立経緯と教授システム学との関係

- 企業・団体の人材開発に関わる人々
- 企業・団体の人材開発担当者(偉い方)に求められる役割
 - CLOという視点からみた役割
 - HPTという視点からみた役割
 - ibstpi(manager)という視点からみた役割
- ibstpi コンピテンシーを活用して人材開発担当者の役割を明確にできるか？
 - IDerとしての役割
 - インストラクターとしての役割
- 人材開発担当者と団体の関わり
- 団体とステークホルダーとの関係性(アイデアベース)

企業・団体の人材開発に関わる人々

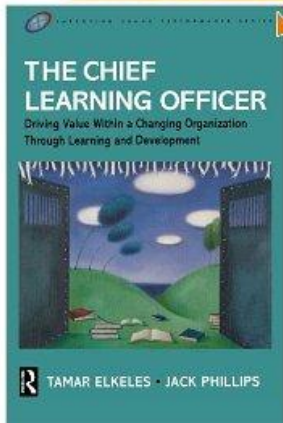
役割の内容	よくある呼称	弊社(NBI)の事例
管理する人*	CLO(最高人材育成責任者)	不在
	人材開発責任者	人事本部長
	人材開発部長	タレント開発部長
	人材開発部 ●▲課長	タレントマネジメント・マネージャー
	営業・開発・生産などの職者別人材開発部長、課長など	MR研修部長、継続教育マネージャー、開発管理マネージャー
	その他	
開発する人	〇〇プログラム担当トレーナー	グループのトレーナー
	教育コンテンツ・ベンダー	例: Hay社
	その他	
実施する人	社内のトレーナー(ファシリテーター)	グループのトレーナー(開発者 と同一)
	ベンダーによるトレーナー(ファシリテーター)	例: Hay社(開発会社と同一)
	その他	



企業・団体の人材開発担当者に求められる役割(CLO)

最高人材育成責任者 (Chief Learning Officer: CLO)からみた役割

クリック なか見! 検索



(1.The Chief Learning Officer: Trends and Issues)

- | | |
|---|--|
| 2. Developing the Strategy | 2. 戦略を開発すること |
| 3. Setting the Investment Level | 3. 投資レベルを決めること |
| 4. Aligning the Learning Enterprise with Business Needs | 4. 学習企業をビジネス・ニーズに合わせる |
| 5. Shifting to Performance Improvement: Learning is not Always the Answer | 5. パフォーマンス改善に変わることに: 学習は、必ずしも答えではありません |
| 6. Creating Value-Based Delivery | 6. 価値ベースの配給をつくること |
| 7. Managing for Value | 7. 価値をマネジメントすること |
| 8. Demonstrating Value from the Learning Enterprise, Including ROI | 8. 学習基盤からROIを含む価値を示すこと |
| 9. Managing Talent for Value | 9. 価値のためのタレントを管理すること |
| 10. Developing Productive Management Relationship | 10. 生産的な管理関係を進展させること |

(11.The Voices of CLOs)

Elkeles, Tamar and Jack J. Phillips (2006) The Chief Learning Officer : Driving Value Within a Changing Organization Through Learning and Development (Improving Human Performance). Human Resource Management. Butterworth-Heinemann

Yahoo翻訳

<http://www.amazon.co.jp/gp/product/0750679255>

Copyright 2013hayakawa All Rights Reserved.



企業・団体の人材開発担当者に求められる役割(HPT)

Performance Technology Standards (ISPI)からみた役割

ISPI's Performance Technology Standards

Focus on Outcomes

Take a Systemic View

Add Value

Work in Partnership

Needs Analysis

Cause Analysis

Design

Development

Implementation

Evaluation

Design the Solution including Implementation and Evaluation

Performances

You...

1. Decide on one or more solution set(s), such as:
 - Process redesign
 - Social media roll out
 - New compensation program
 - Change or benefit
 - Training online and on-site
2. Define the desired performance.
3. Identify the objectives of the solution and all elements of the solution.
4. Develop a plan for accomplishing the objectives and elements that includes strategy and tactics.
5. Agree on roles and responsibilities for stakeholders, high performers, and subject matter experts to be involved in the development and implementation of the solution.
6. Identify key attributes of the proposed solution, such as learning strategy and tactics, transfer systems, feedback, and so forth for:
 - Data and communication systems
 - Job or process elements
 - Management practices like feedback, rewards, scheduling, promoting, performance measures, and so forth
7. Identify how the solution will be produced or actualized.
8. Identify the resources required.
9. Identify methods for delivering or deploying the solution.
10. Identify how the solution will be maintained or reinforced.
11. Identify methods for evaluating the effectiveness of the solution.
12. Explain the rationale for the proposed methods, such as strategy, tactics, and evaluation.

あなた ...

1. 例えば、一つ以上の解の集合に決めます:
 - プロセス再設計・ソーシャルメディアは転がり出ます
 - 新しい補償プログラム・変化または利益
 - オンラインの、そして、現場でトレーニング
2. 望ましいパフォーマンスを定めてください。
3. 解決の目的と解決のすべての要素を特定してください。
4. 戦略と戦術を含む目的と要素を達成する計画を作成してください。
5. 解決案の開発と実施に関与しているために、役割と投資家、高いパフォーマンスと主題の専門家に対する責任について同意してください。
6. 以下のために提案された解決、例えば学んでいる戦略と戦術、移動システム、フィードバック、その他の鍵となる特質を確認します:
 - データと通信システム
 - 仕事またはプロセス要素
 - フィードバック、報酬、スケジュールリング、進めている、パフォーマンス処置、その他のような管理練習
7. 溶解がどのようにもたらされるか、現実化されるかについて確認してください。
8. 必要とされる資源を特定してください。
9. 解決を届けるか、配備する方法を確認してください。
10. 解決がどのように維持されるか、補強されるかについて確認してください。
11. 解決の効果を評価する方法を確認してください。
12. 提案された方法(例えば戦略、戦術と評価)のために、正当性を説明してください。

企業・団体の人材開発担当者に求められる役割(ibstpi)

Manager (ibstpi) からみた役割

Training Manager Competencies 2003

PROFESSIONAL FOUNDATIONS

1. Communicate effectively in visual, oral and written form.
2. Comply with established ethical and legal standards.
3. Maintain networks to advocate for and support the training and performance function.
4. Update and improve professional and business knowledge, skills, and attitudes.
5. Demonstrate awareness of the politics of evaluation.

PERFORMANCE ANALYSIS AND PLANNING

6. Develop and monitor a strategic plan.
7. Use performance analysis to improve the organization.
8. Plan and promote organizational change.

DESIGN AND DEVELOPMENT

9. Insure the application of instructional design principles.
10. Use technology to enhance the training function.
11. Evaluate training and performance interventions.

ADMINISTRATION

12. Apply leadership skills to the training function.
13. Apply management skills to the training function.
14. Implement knowledge management solutions.
15. Apply business skills to the training function.

トレーニングマネジャー能力2003

プロとしての基礎

1. 視覚で、口で、書面にした形で、効果的に通信してください。
2. 確立した倫理で法律標準に従ってください。
3. トレーニングとパフォーマンス機能を主唱者にネットワークを維持して、それをサポートしてください。
4. 専門のおよびビジネス知識、技術と態度を更新して、改善してください。
5. 評価の政策の認識を示してください

パフォーマンス分析と計画

6. 発達して、戦略的な計画をモニターしてください。
7. 組織を改善するために、パフォーマンス分析を使ってください。
8. 組織的变化を計画して、促進してください。

設計・開発

9. 教育デザイン主義の適用に保険をかけてください。
10. トレーニング機能を強化するために、テクノロジーを使用してください。
11. トレーニングとパフォーマンス干渉を評価してください。

管理

12. リーダーシップ・スキルをトレーニング機能に適用してください。
13. 経営手腕をトレーニング機能に印加してください。
14. 知識管理解決を実行してください。
15. ビジネススキルをトレーニング機能に適用してください。



企業・団体の人材開発担当者求められる役割(IDer)

プログラムを開発している人に求められるものは ibstpi インストラクショナルデザインコンピテンシーを満たせばできる？

Instructional Design Competencies 2012

PROFESSIONAL FOUNDATIONS

1. Communicate effectively in visual, oral and written form. Essential
2. Apply research and theory to the discipline of instructional design. Advanced
3. Update and improve knowledge, skills, and attitudes pertaining to the instructional design process and related fields.
4. Apply data collection and analysis skills in instructional design projects. Advanced
5. Identify and respond to ethical, legal, and political implications of design in the workplace. Essential

PLANNING AND ANALYSIS

7. Identify and describe target population and environmental characteristics.
8. Select and use analysis techniques for determining instructional content. Essential
9. Analyze the characteristics of existing and emerging technologies and their potential use. Essential

DESIGN AND DEVELOPMENT

10. Use an instructional design and development process appropriate for a given project. Essential
11. Organize instructional programs and/or products to be designed, developed, and evaluated.
12. Design instructional interventions. Essential
13. Plan non-instructional interventions. Advanced
14. Select or modify existing instructional materials. Essential
15. Develop instructional materials. Essential
16. Design learning assessment. Advanced

EVALUATION AND IMPLEMENTATION

17. Evaluate instructional and non-instructional interventions. Advanced
18. Revise instructional and non-instructional solutions based on data. Essential
19. Implement, disseminate, and diffuse instructional and non-instructional interventions. Advanced

MANAGEMENT

20. Apply business skills to managing the instructional design function.
21. Manage partnerships and collaborative relationships. relationships .
22. Plan and manage instructional design projects. Advanced

プロとしての基盤

1. 視覚で、口で、書面にした形で、効果的にコミュニケーションしてください。
2. 研究と理論を教育デザインの規律に適用してください。
3. 教育デザイン・プロセスと関連したフィールドに関連する知識、技術と態度を更新して、改善してください。
4. データ収集と教育デザイン・プロジェクトの分析技術を適用してください。
5. 職場でデザインの倫理で、法律で、政治的な意味を確認して、それに反応してください。

要点計画と分析

7. 目標人口と環境特徴を確認して、記述してください。
8. 教育内容を決定するために、分析技術を選んで、使用してください。
9. 既存と新生のテクノロジーと彼らの潜在的な使用の特徴を分析してください。

要点設計・開発

10. 所定のプロジェクトに適切な教育設計・開発プロセスを使用してください。
11. 設計されて、開発されて、評価される教育プログラムや製品を組織してください。
12. 教育干渉を設計してください。
13. 非教育干渉を予定してください。詳細14. 既存の教材を選ぶか、修正してください。
15. 教材を開発してください。
16. 学習評価を設計してください。

詳細評価と実施

17. 教育で非教育干渉を評価してください。
18. データに基づく教育で非教育解決を修正してください。
19. 教育で非教育干渉を実行して、広めて、普及させてください。

詳細管理

20. ビジネススキルを教育デザイン機能を管理することに適用してください。
21. 協力と共同の関係を管理します。関係。
22. 教育デザイン・プロジェクトを計画して、掌理してください。

Data : ibstpiHPよりダウンロード、Yahoo翻訳(http://www.ibstpi.org/downloads/2012_ibstpi_Instructional_Design_Competencies.pdf)

詳細は、第155回ランチョンセミナー インストラクショナルデザイナーとインストラクターはどこが違うか 発表者：鈴木克明 を参照ください

Copyright 2013hayakawa All Rights Reserved.



企業・団体の人材開発担当者に求められる役割(Ins.)

トレーニングを実際に行っている人に求められるものは
ibstpiインストラクターコンピテンシーを満たせばできる？

インストラクターコンピテンシー 2003年

プロフェッショナルとしての基礎

1. 効果的なコミュニケーションを行う。
2. 専門分野の知識やスキルを常に磨いておく。
3. 規定の倫理や法を順守する。
4. プロフェッショナルとしての信用を確立する。

企画と準備

5. インストラクションと方法と教材を企画準備する。
6. インストラクションに必要な具体的な準備をする。

方法と戦略

7. 受講者が意欲的に、集中して学べるように働きかける。
8. プレゼンテーションを効果的に行う。
9. ファシリテーションを効果的に行う。
10. タイミングよく的確に質問をする。
11. 明確な説明とフィードバックを与える。
12. 学んだ知識やスキルが持続するように働きかける。
13. 学んだ知識やスキルが実際に使えるように働きかける。
14. メディアやテクノロジーを使って学習効果を高める。

評価

15. 学習成果とその実用性を評価する。
16. インストラクションの効果を評価する。

マネジメント

17. 学習効率と学んだことの実践を促進する環境を維持する。
18. 適切なテクノロジーを使って、インストラクションのプロセスを管理する。



団体の役割と人材開発担当者

求められるコンピテンシーを提示する
(団体)

学習者支援プログラムを提供
(団体以外の教育ベンダーや教育系コンサルなど様々な組織)

人材開発担当者

目指すゴールが
明確になる

(TOUGH,A.(1967, 1971),
DECI,E.L.,&RYAN,R.M.(1985))

学ぼうという意欲が湧き、
学習が始まる

(KNOWLES,M.S.(1970,1980))

学習者の内発的動機づけ
(DECI,E.L.,& RYAN,R.M.(2000))がたか
まればサイクルは回る

学習結果が明らかになる

学習の進捗状況を確認したくなる

(Henry K.H. Woo(1984))

市場で自身の価値が得られる

学んだ結果を評価し保証する
(団体)

- DECI E.L. and RYAN R.M.(1985) Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum. New York
DECI E.L. and RYAN R.M.(2000) The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry. 11, 227-268
Henry K.H. Woo. (1984) The Unseen Dimension of Wealth. Victoria Press, Fremont, CA
KNOWLES,M.S. (1970) The Modern Practice of Adult education: Andragogy Versus Pedagogy, Cambridge Books, New York
KNOWLES,M.S. (1980) The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy, Cambridge Books, New York
TOUGH,A. (1967) Learning Without a Teacher. Educational Research Series,no.3. Ontario Institute for Studies in Education, Toronto
TOUGH,A. (1971) The Adult's Learning Projects: A Fresh Approach To Theory And Practice in Adult Learning. Ontario Institute for Studies in Education, Toronto

団体とステークホルダーとの関係(アイデアベース)

