

## 第59回 “OJT”再考

- “OJT”を十把一絡げにせず、  
3つのモードで再考してみませんか？
  - 重要なOJTなのに「最近、OJTがうまくいっていない」
  - 話を聞いてみると、十把一絡げな混乱が見られる
  - そこで熟達の5段階モデルを用い“OJT”を3つのモードに分類し、有効そうな指導・支援の手だて・ヒントを整理(中)

### Mode1

初心者・見習い  
→ 独り立ち

### Mode2

独り立ち  
→ 中堅

### Mode3

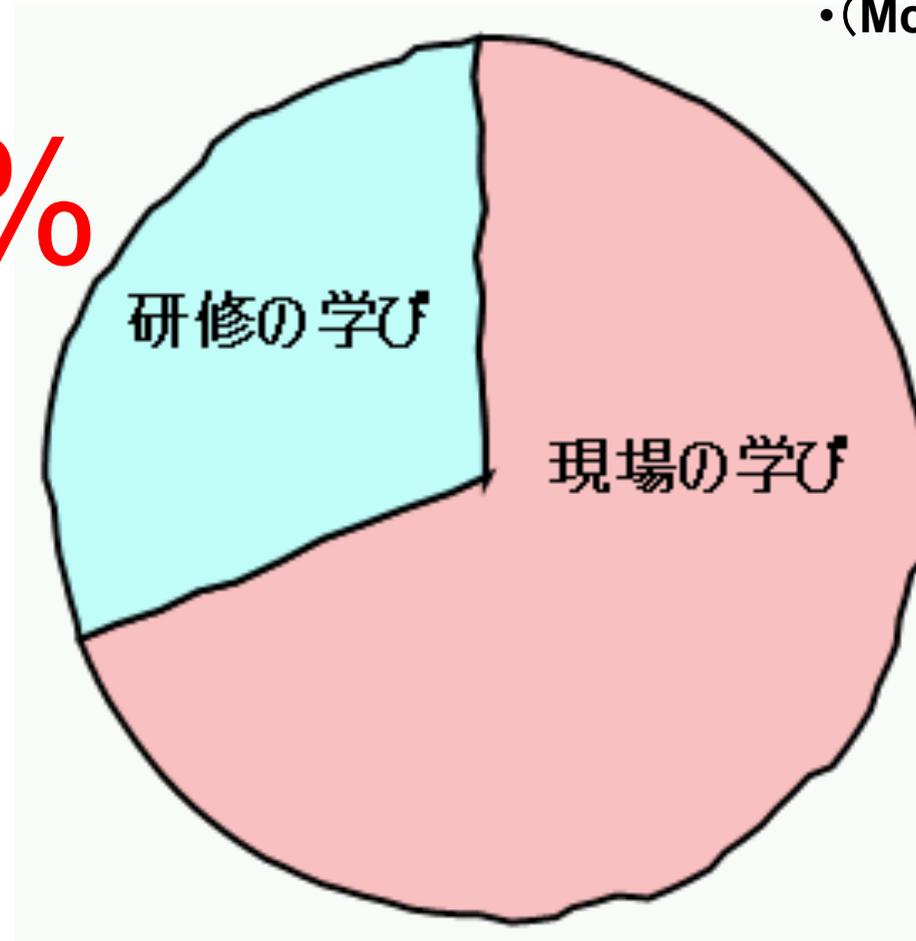
中堅→熟達者

- モード毎に求められるeラーニングも異なるだろう
- この議論の要検討点 ・“OJT”という呼び方

# 人間の能力開発の70%は職場である

•(McCall 1988 Morison 1992)

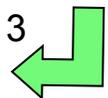
•30%



•70%

# 「最近、OJTがうまくいっていない」

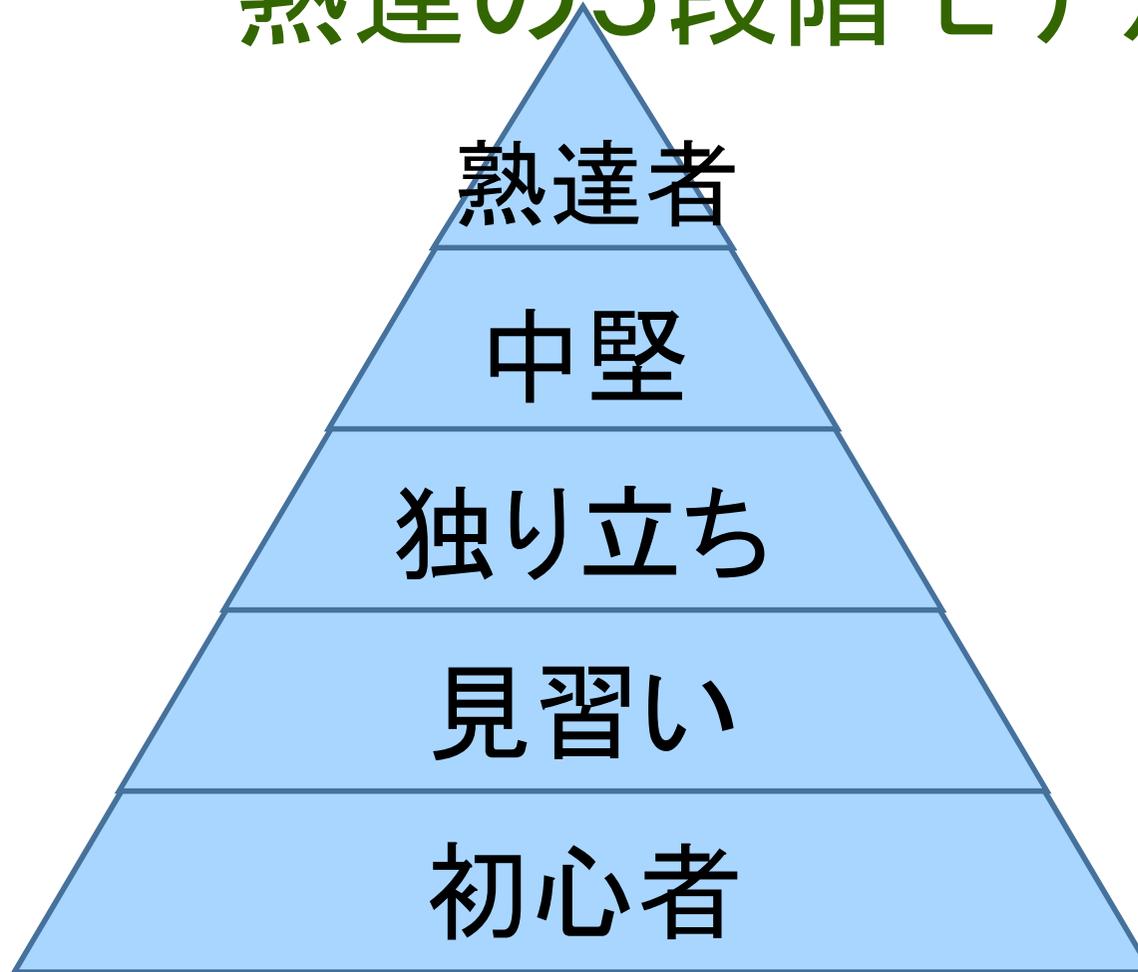
- 村落共同体からの大量採用、年功序列、終身雇用を前提にした「長時間労働」などの諸条件が「意図せざる結果」として生まれた産物＝意図的にデザインされているわけではない(加登 2009)
- 条件がくずれているのであれば、意図的にデザインしなくてはならないはず
- まずは十把一絡げ的な混乱から脱出！



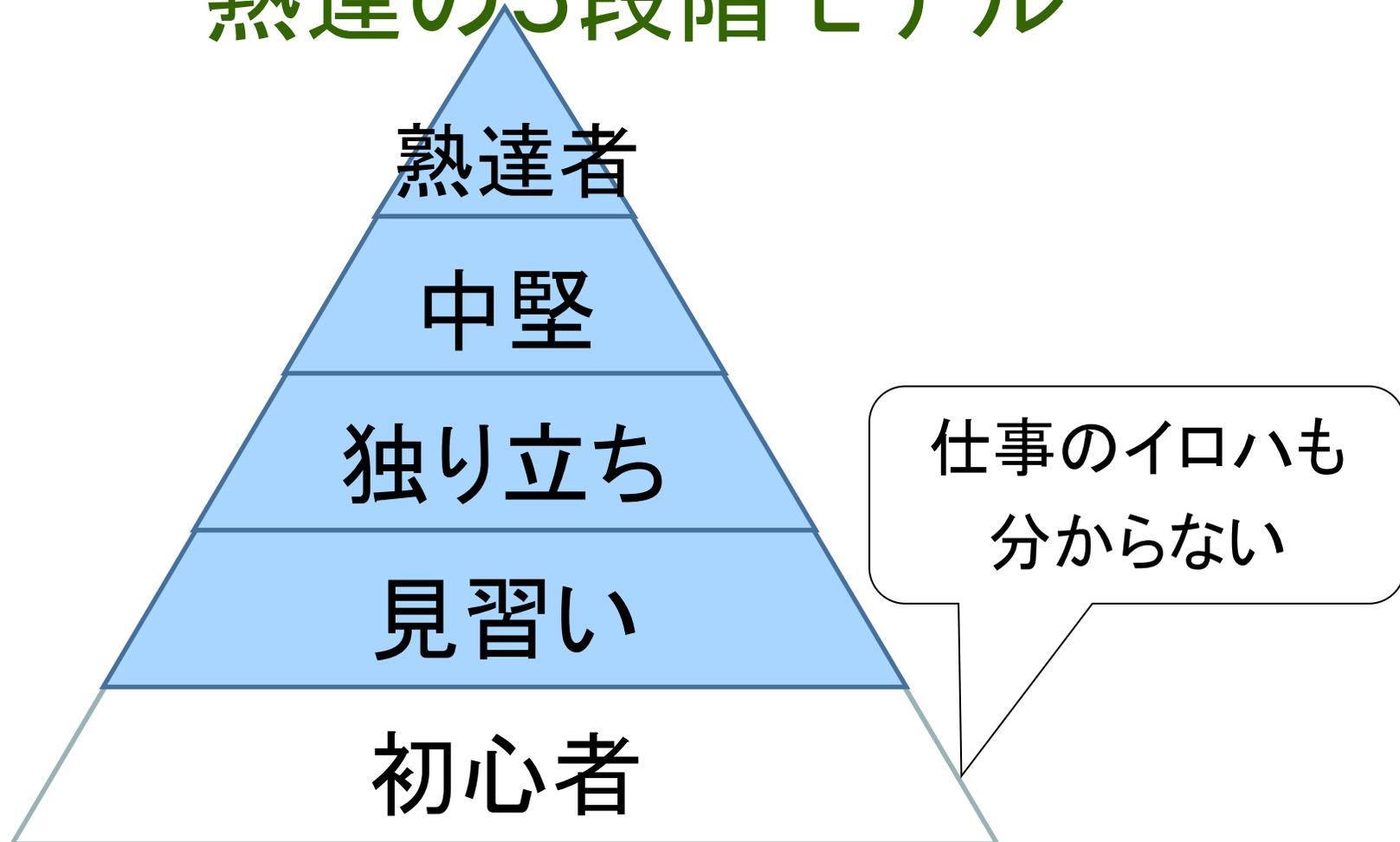
## “OJT”を巡る混乱

- 相手は新入社員・転入者？中堅？……
- 基礎的な技能・知識・態度？技の継承？  
暗黙知の共同化？
- 指導力の形成？向上？
- 手取り足取り？自らが学ぶ？
- 研修がOJTの補完？OJTが研修の補完？

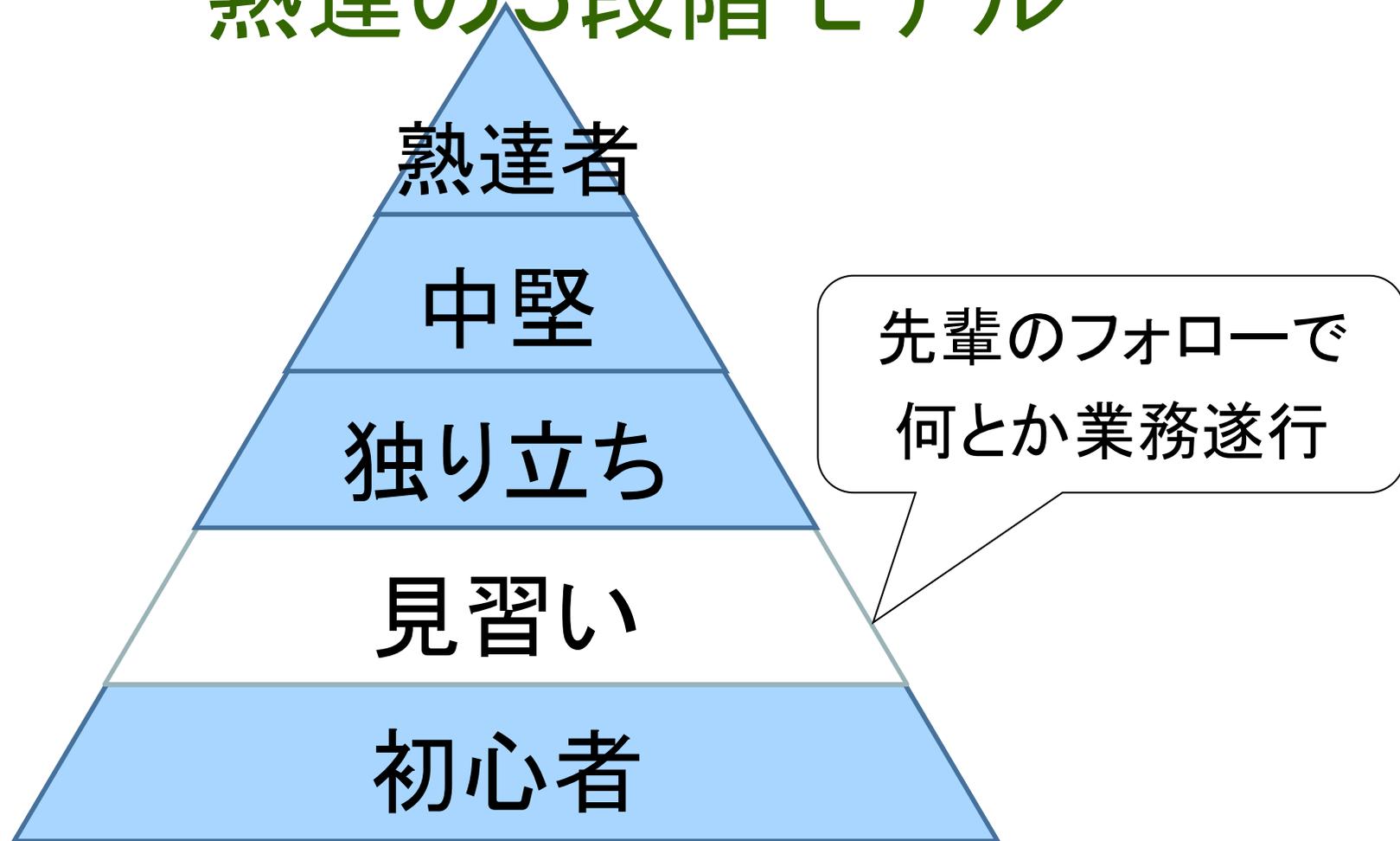
# 熟達の5段階モデル



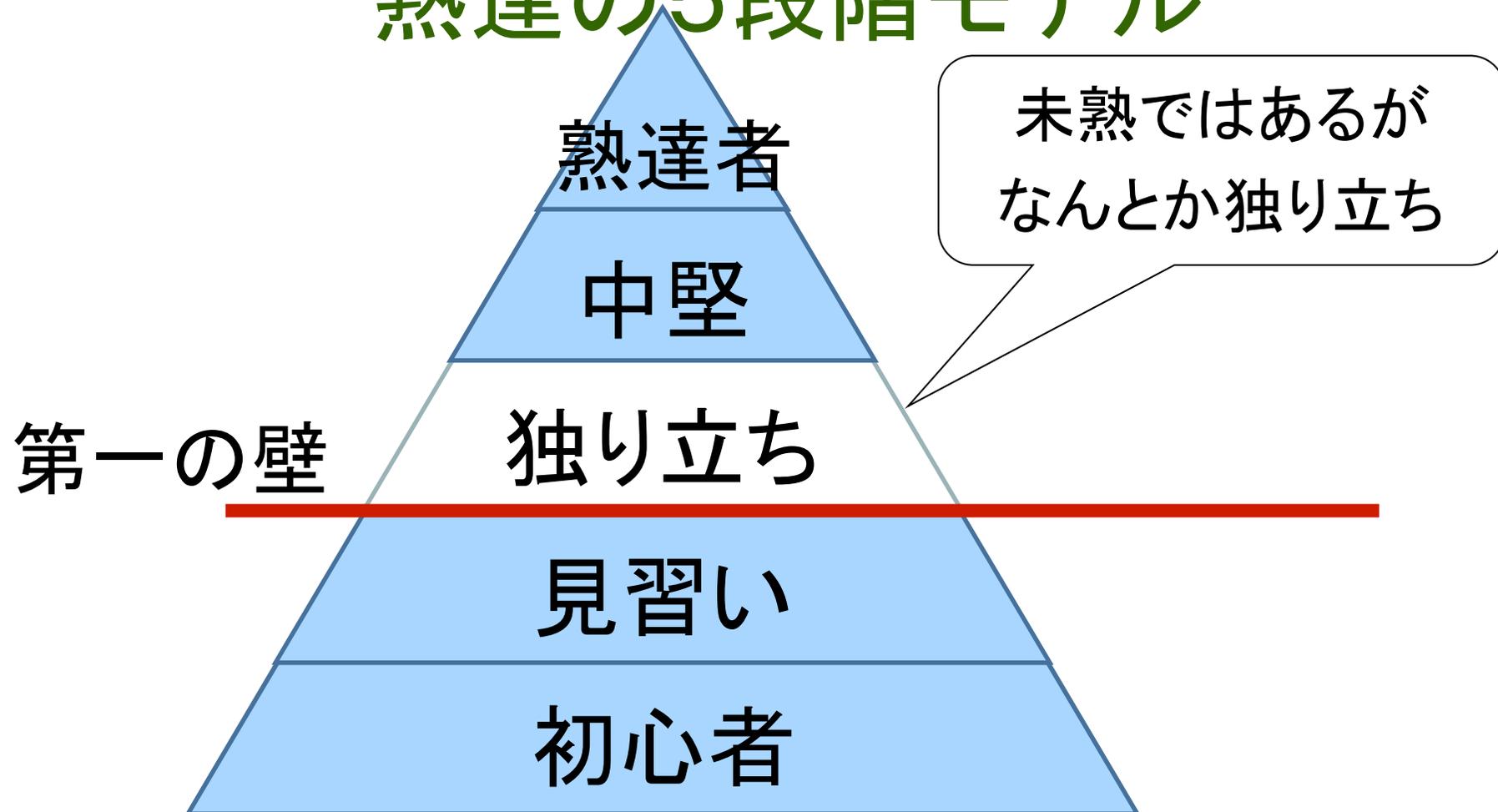
# 熟達の5段階モデル



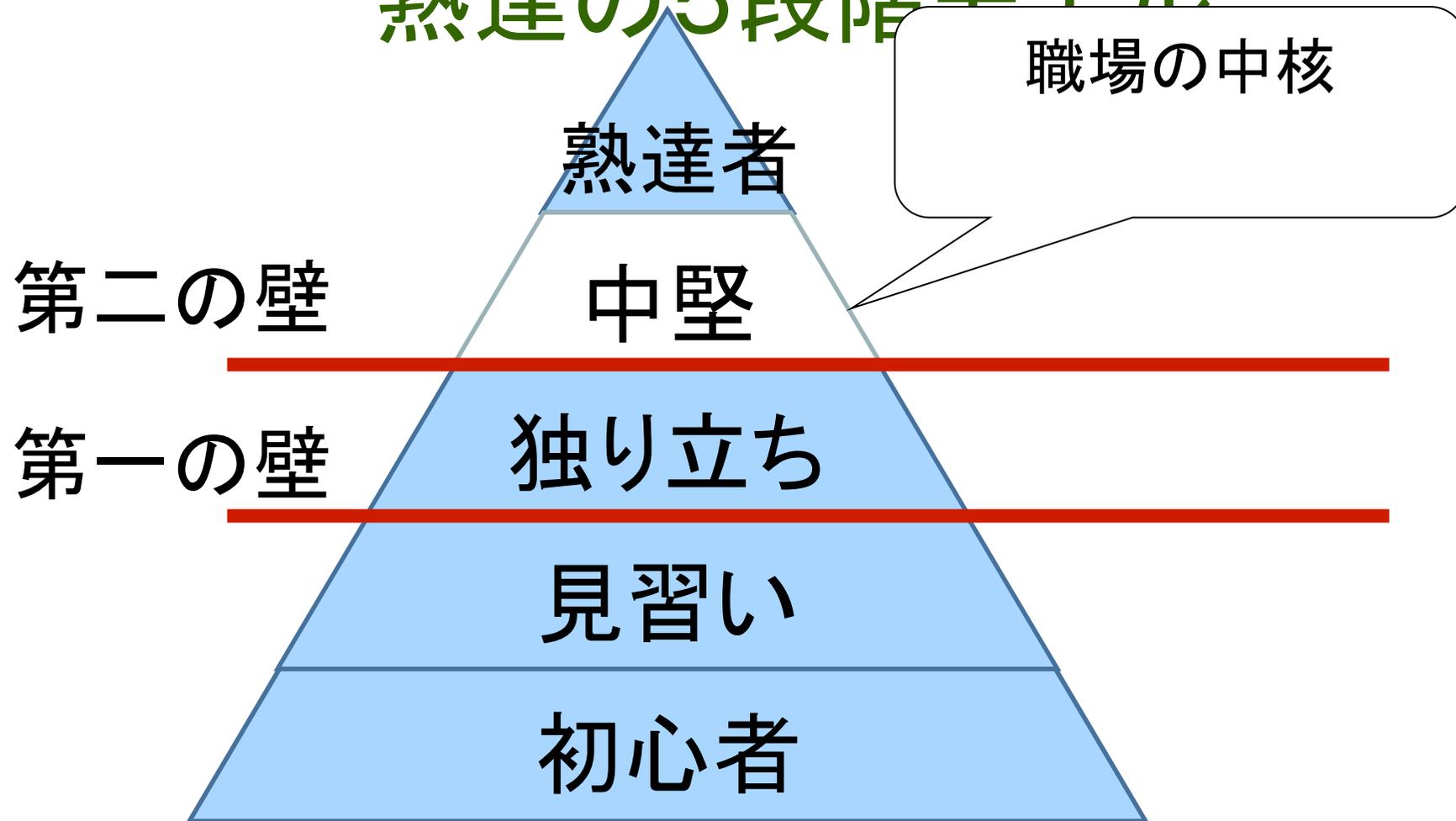
# 熟達の5段階モデル



# 熟達の5段階モデル



# 熟達の5段階モデル



# 熟達の5段階

第三の壁

熟達者

職場のエース  
他社でも通用

第二の壁

中堅

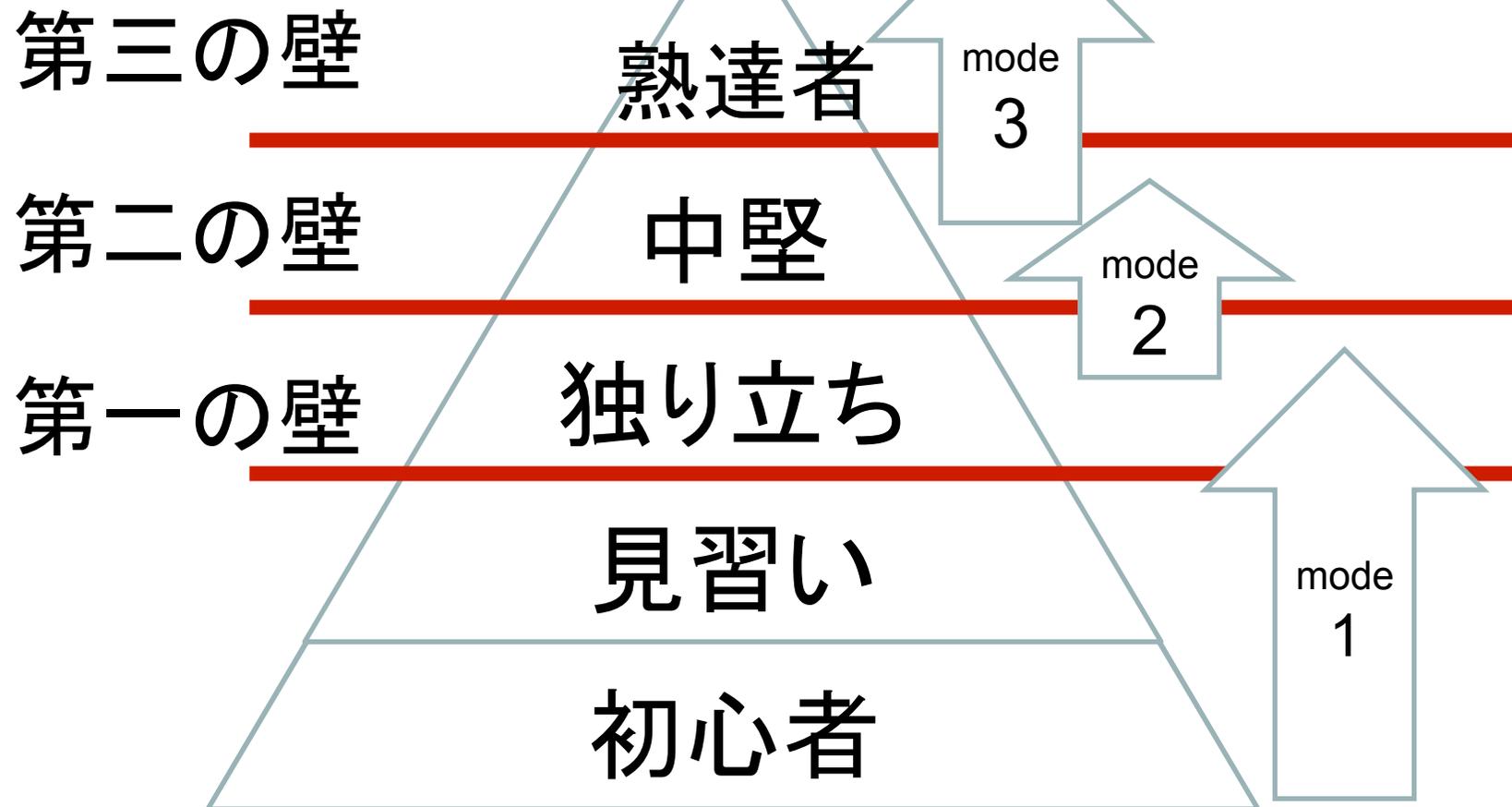
第一の壁

独り立ち

見習い

初心者

## “OJT”の3つのモード



## “OJT”の3つのモード

第三の壁

熟達者

mode  
3

第二の壁

中堅

mode  
2

第一の壁

独り立ち

見習い

初心者

mode  
1

離  
破  
守

## 守破離 (世阿弥)

離 型から離れ新しく型自体を作る。

破 型を破り試行錯誤する。

守 型を守り型を覚える。

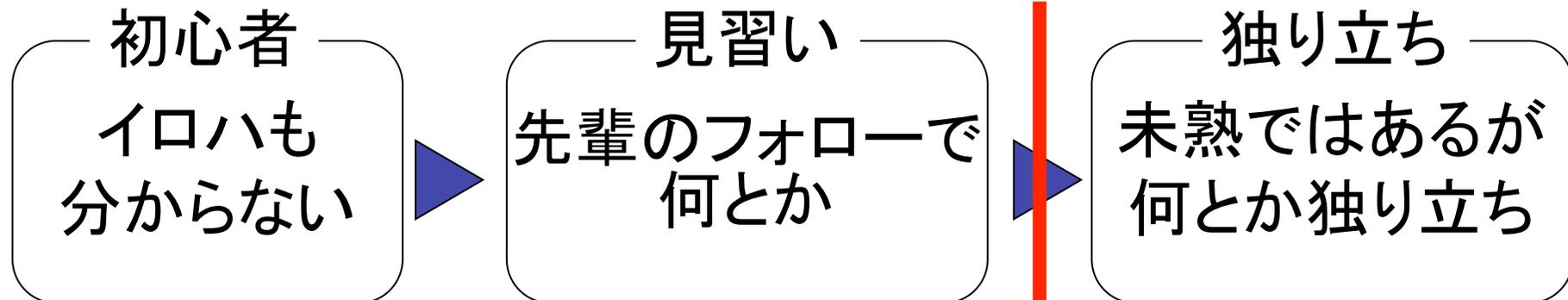


# Mode1: 初心者・見習い→独り立ち



・新人・新入者が、まずは何とか独り立ちできるように

## Mode1



•まずは基本を身につけさせる

- 初期問題、職務分析しやすい領域
  - ビジネス基礎能力
  - 定型的な業務
- 指導者が分かっている・教えられる  
＝指導可能な段階
- シングルループ学習 (Argyris) : 手段を身につける

# Mode1での指導

- 学びの基本フォーメーションは「線」
  - 「教える」上司・先輩→「教わる」部下・後輩
  - 一対一である必要はない→複数での指導
  - 教えられたこと以外も学んでいる→観察学習・対話から
- やらせる・ほめる・意味づける  
→成功体験の積み重ねで自信  
+その後の学びにつなげる
- ARCS動機付けモデル
- 行動分析的なアプローチ
  - シェイピングとバックワード・チェイニング
- 認知的徒弟制



## 意味づけ

- なぜ、その業務が存在するのか？
- なぜ、その業務は重要なのか？
- なぜ、その業務はそのようなやり方なのか？
- その業務の前後の業務は？
- その業務の経験は将来どう役立つか？



指導者が説明する  
本人に考えさせる(指導者以外の人との対話も有効)



# ARCS動機付けモデル

• **S**atisfaction 満足感 = やってよかった

• **C**onfidence 自信 = やればできそう

• **R**elevance 関連性 = やりがいがありそう

• **A**ttention 注意 = 面白そう

- この4つを必要に応じて順番に刺激
  - → 満足度が高まる & 次の学習意欲へ
- どれか一つを単体として刺激しても動機付けに

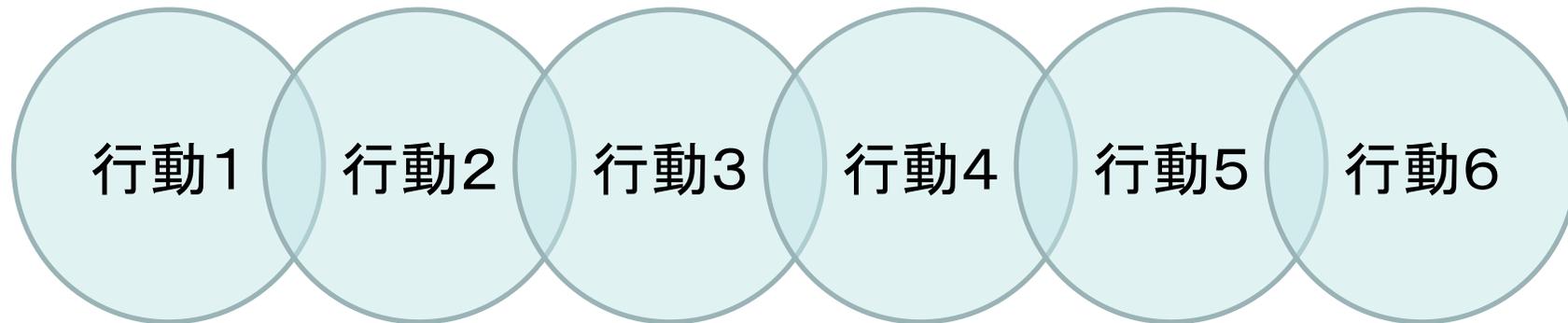
# シェイピング

- これまで身についていない行動の形を作り上げるための方法
  1. 最終目標(目標行動)を定める
  2. そこまでのプロセスを細分化  
→中間目標を定める
  3. 現在できているところを強化する
  4. 次のステップに進む(1. まで)
  - ・3~4で即時フィードバック→自信
  - ・うまく進めなければ一步後退



# チェイニング

フォワード(順行)チェイニング



バックワード(逆行)チェイニング

•成功体験を積む チームワークが求められる



# チェイニング

フォワード(順行)チェイニング

ドア  
ノック

状況  
把握

提案

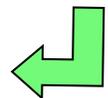
交渉  
調整

クロ  
ージ  
ング

契約  
締結  
入金

バックワード(逆行)チェイニング

成功体験を積む チームワークが求められる



# 「認知的徒弟制」理論

## ①モデリング:

熟達者が模範を示し、学習者は見て真似る

やってみせ

## ②コーチング:

熟達者が手取り足取り学習者を指導し、助言

言って聞かせて

## ③スキャフォールディング:

自分で出来るところを独力でやらせ、出来ないところだけを支援

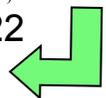
させてみて

## ④フェイディング:

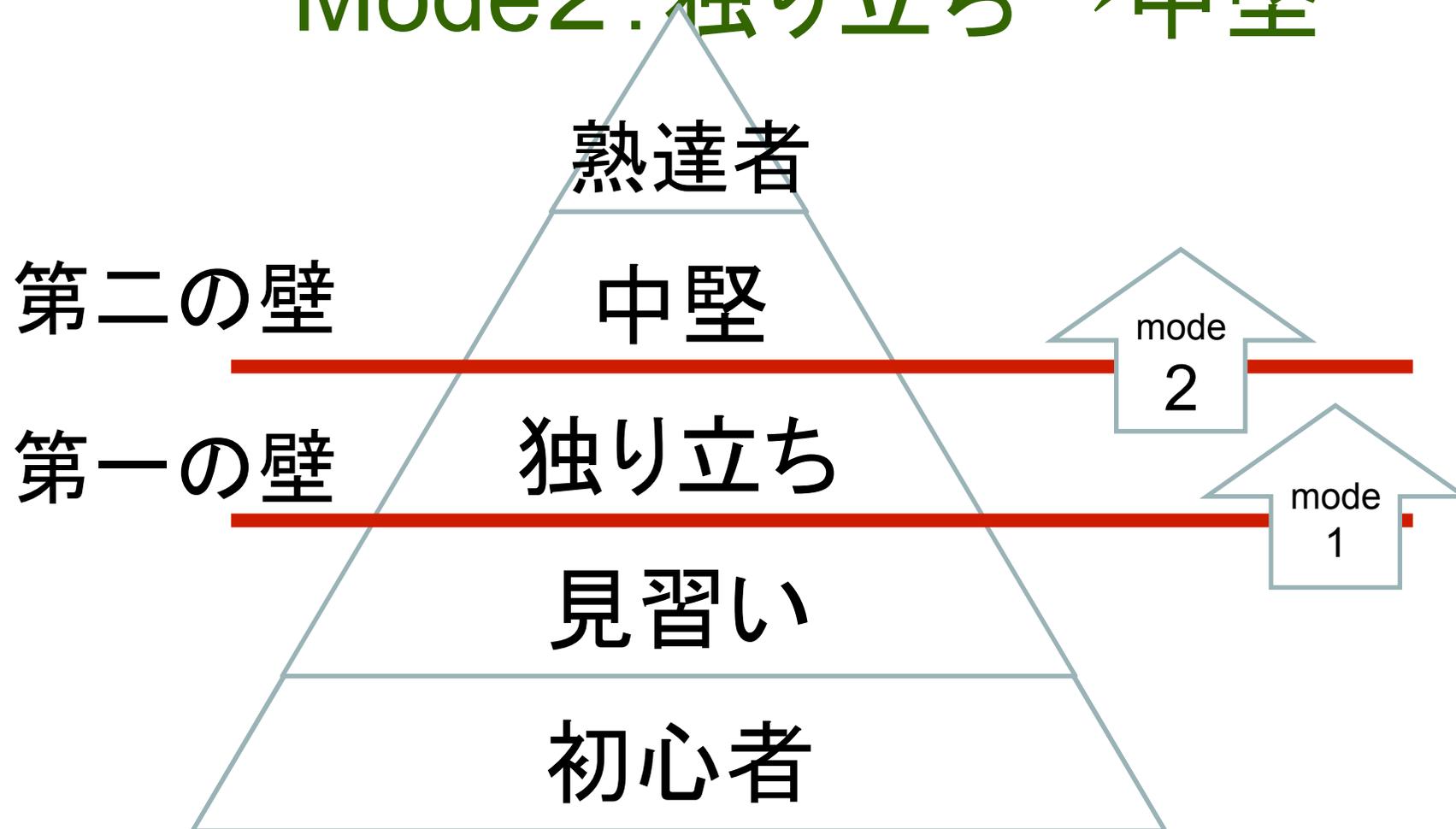
だんだんと支援を少なくしていき、学習者を自立に導く

褒めてやらねば

Collins, A., J. S. Brown, and S. E. Newman(1989) Cognitive apprenticeship : Teaching the crafts of reading, writing and mathematics. Resnick, L. B.(ed.)(1989) Knowing, learning and instruction : Essays in honor of Robert Glaser. LEA. Pp453-494



## Mode2: 独り立ち → 中堅



・ある程度仕事ができるようになったら(二巡目以降)

## Mode2で扱う内容

—— 独り立ち ——

未熟ではあるが  
何とか独り立ちした状態



—— 中堅 ——

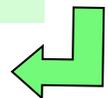
職場の中核として  
バリバリ働ける段階

この壁を越えられない＝「ローパフォーマー」問題

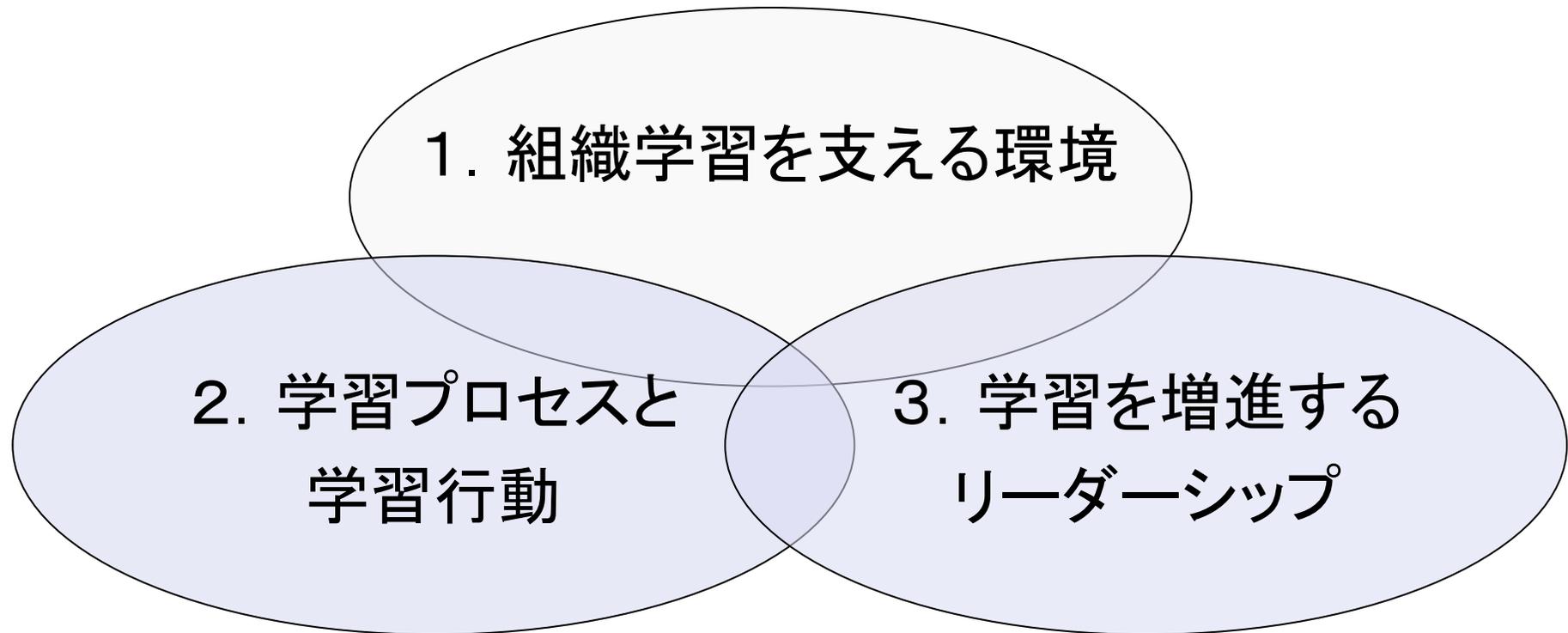
- 徐々に非定型な業務が加わる
  - 新たなマーケット、新たな事業、新たな業務・・・
  - 判断に際して前例に頼れないことも
- 「教わる」以上に「考える」ことが求められる
  - 知的創造能力
  - 自分なりの学び方
- **ダブルループ学習：手段を吟味する**

## Mode2での支援・指導

- 学びのフォーメーションは「線」+「面」
  - 職場の同僚同士という「面」での学び合い・教えあい
  - 指導よりも支援に軸足を
- 支援・指導の方法
  - 学習する組織を作る
    - 部下の周りの支援関係が重要に
  - 経験学習を促す
    - 上司は支援(振り返り、やらせてあげる)
  - 対話する、対話を促す
    - 職場を学びのコミュニティにするためのスキル
    - 上司や先輩には「勝とうとしない。説得しない。」ことが求められる
  - ときにはアドバイスやコーチングも必要
  - 動機の維持(CとS)、大きなギャップにはシェイピング



# 「学習する組織」の構成要素



•現場のマネージャーがすべきこと！できること！

# 1. 組織学習を支える環境

## (1)精神的な安全

- 何を言っても攻撃されない、バカにされない

## (2)違いの尊重

- 反対意見や異なる価値観を認め合う

## (3)新しいアイデアへの寛容さ

- リスクを冒し、チャレンジできる

## (4)内省の時間

- 立ち止まって、組織の業務プロセスを検討する
- 問題の原因を究明、経験から学習

## 2. 学習プロセスと学習行動

### (1)情報の生成・収集・解釈・普及

- － 生成：新しい製品・サービスの開発・テスト・実験
- － 収集：市場、顧客、技術等の動向の継続的把握
- － 解釈：問題の発見・対処を目指した分析・検討
- － 普及：様々な階層に対する教育・研修

### (2)知識の共有

- － 内部志向：社内の活動（プロジェクト等）への省察  
→結果を共有
- － 外部志向：専門家、顧客などとの意見交換

### 3. 学習を増進するリーダーシップ

(1) リーダーがメンバーに積極的に質問し、  
耳を傾け、対話や議論を促す

- メンバーは学習を奨励されていると実感
- 「組織学習を支える環境」を生み出す

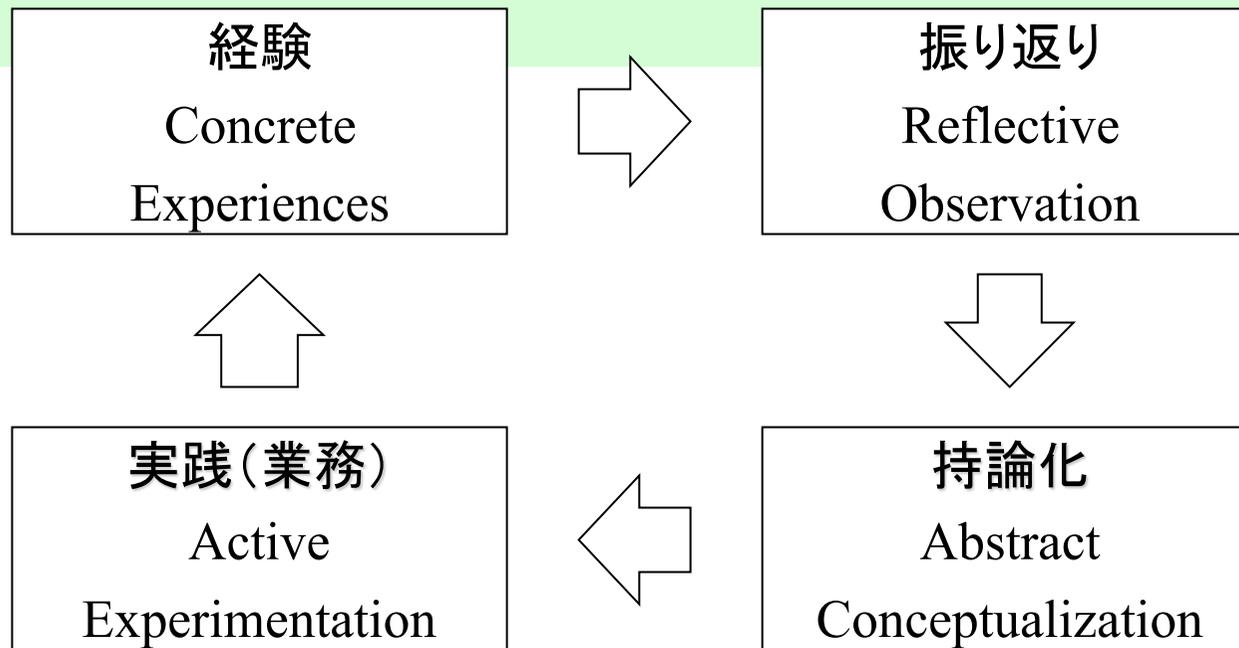
(2) 答えを求めるのではなく、議論を喚起する

答えが正しいかどうかなど、正しく考えられること  
に比べれば、取るに足りないこと

ハービー・ゴルブ(元アメリカン・エクスプレスCEO)

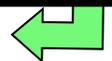
## 経験学習モデル Experiential Transfer Model

「知識・スキルを学ぶ」のではなく、「学び方を学ぶ」  
自らの経験から独自の知見(マイセオリー)を紡ぎだす



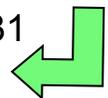
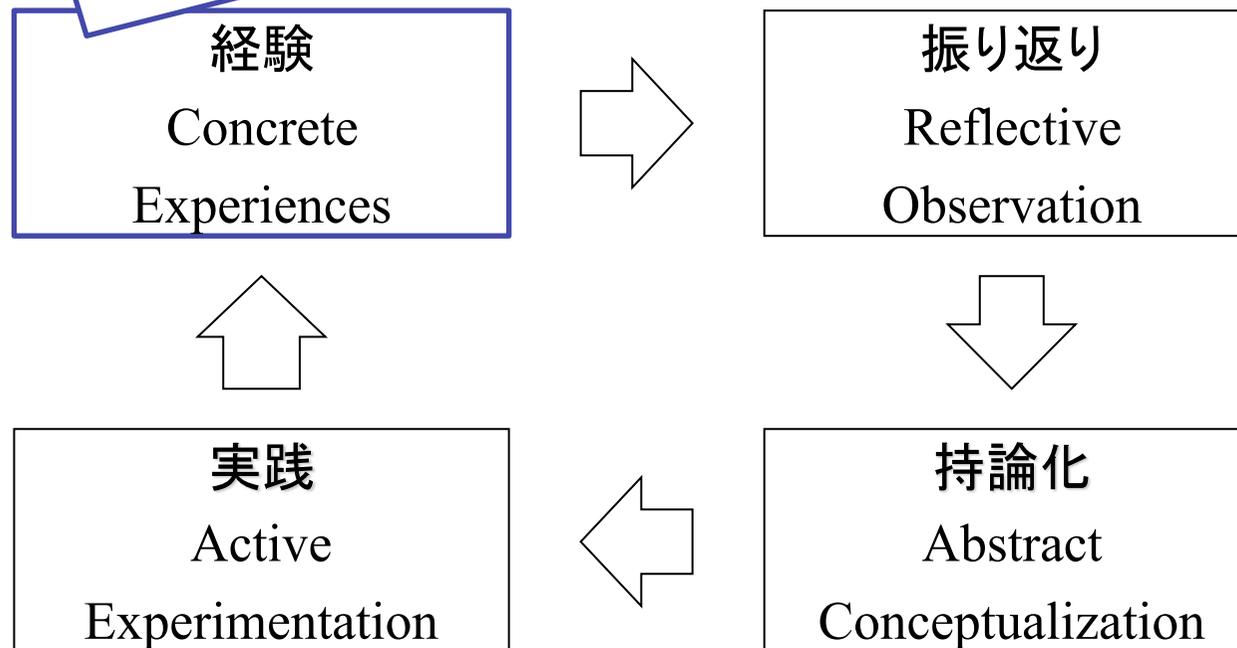
•(Kolb 1984、より一部修正)

実践と経験だけの間を行ったり来たりしないように！



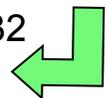
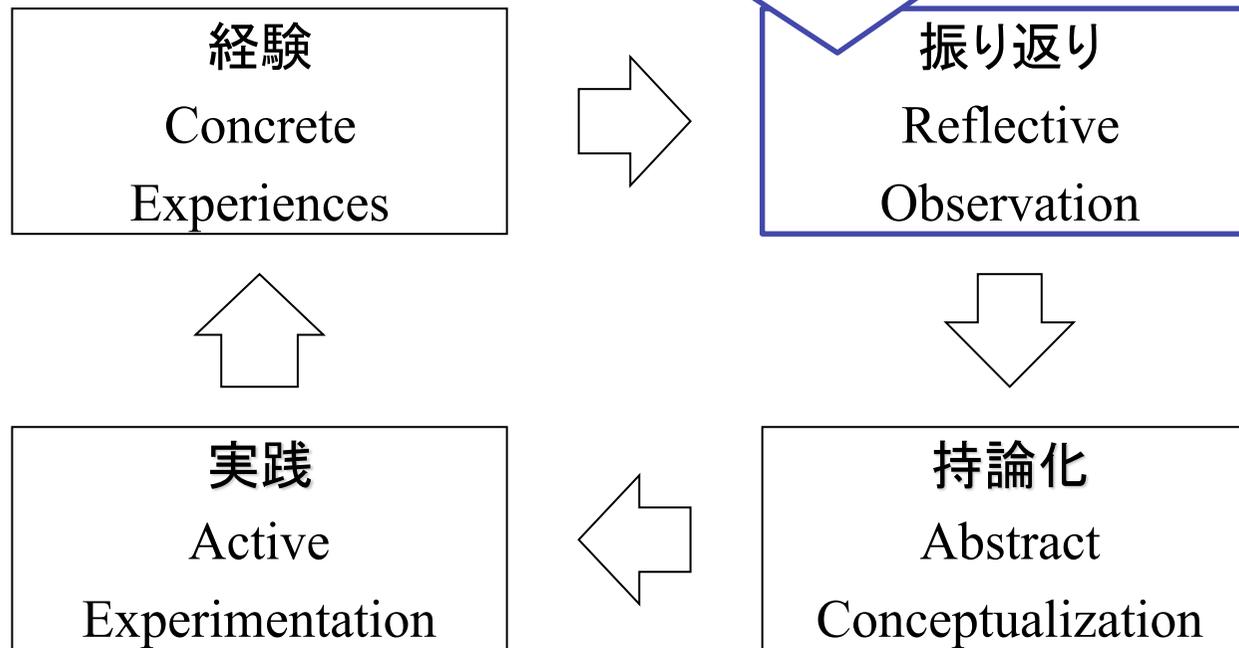
# 他者からの介入・支援のポイント

- ①背伸びの経験(ストレッチ)をさせる→仕事を与える
- ②出来ないときにはは支援する
- ③心理的安心と成果志向性を確保する



# 他者からの介入・支援のポイント

④フィードバックを与えたり、  
内省をうながす問いかけを行う



## 「決戦は金曜日」@ユニチャーム

- 金曜日は営業活動を休み、全担当者が販売情報や売り場陳列の成功体験を共有
  - 全国18拠点をテレビ会議で結ぶ
- 翌週の行動のすべてを決め、成果を最大限に発揮させるのが目的



# 「決戦は金曜日」@ユニチャーム

- 最も重要なのが、  
各拠点からつのだ商談の成功事例の発表
- どういう過程で上司や仲間に問題点を相談して解決し、いかにバイヤーに食い込み、  
売り場獲得につなげたのか、裏の裏まで子細に伝える。
- 会議終了後は、5名から6名のチームでさらに話し合い、翌週の月曜から木曜までの行動予定を細かく決定。



## 「対話」って何？

「対話」 共有可能なゆるやかなテーマのもとで、聞き手と話し手で担われる創造的なコミュニケーション行為

「雑談」 たわむれのおしゃべり

「議論」 緊迫したムードの中で行われる意思決定行為

・出典：中原・長岡(2009)ダイアログ 対話する組織：ダイヤモンド社

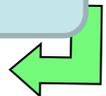


## 事例:「月イチ面談」@サイバーエージェント

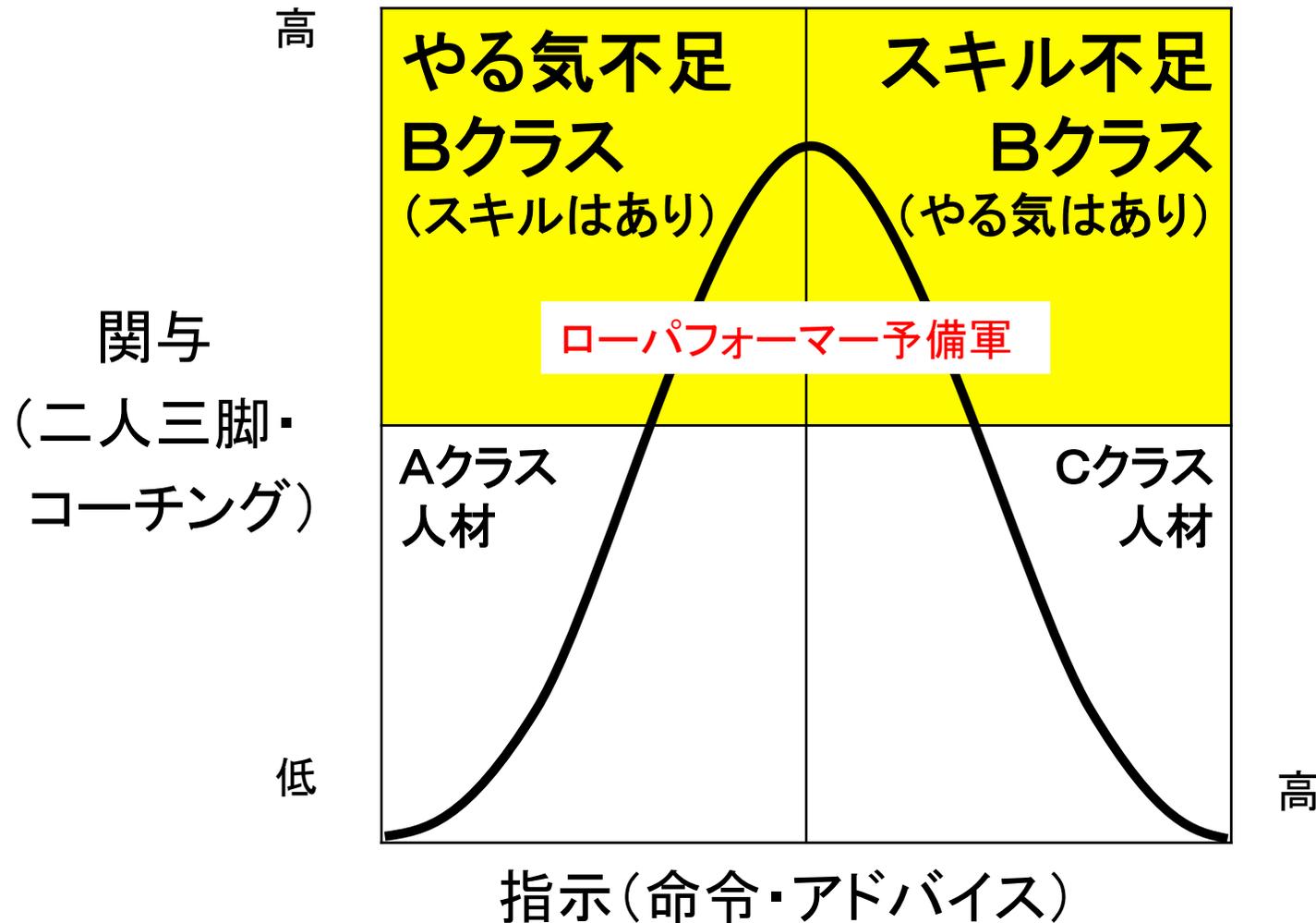
- 「成果を出しているマネージャーは、10分でも20分でも、簡単でいいから、必ず週に一度面談をしている」→参考になると考え、導入
- 上司・部下が毎月面談
  - 「足元と中長期」をセットで話す
- 上司は部下の様子が分かり評価できる
- 部下は「見てもらえている」安心感＋効力感



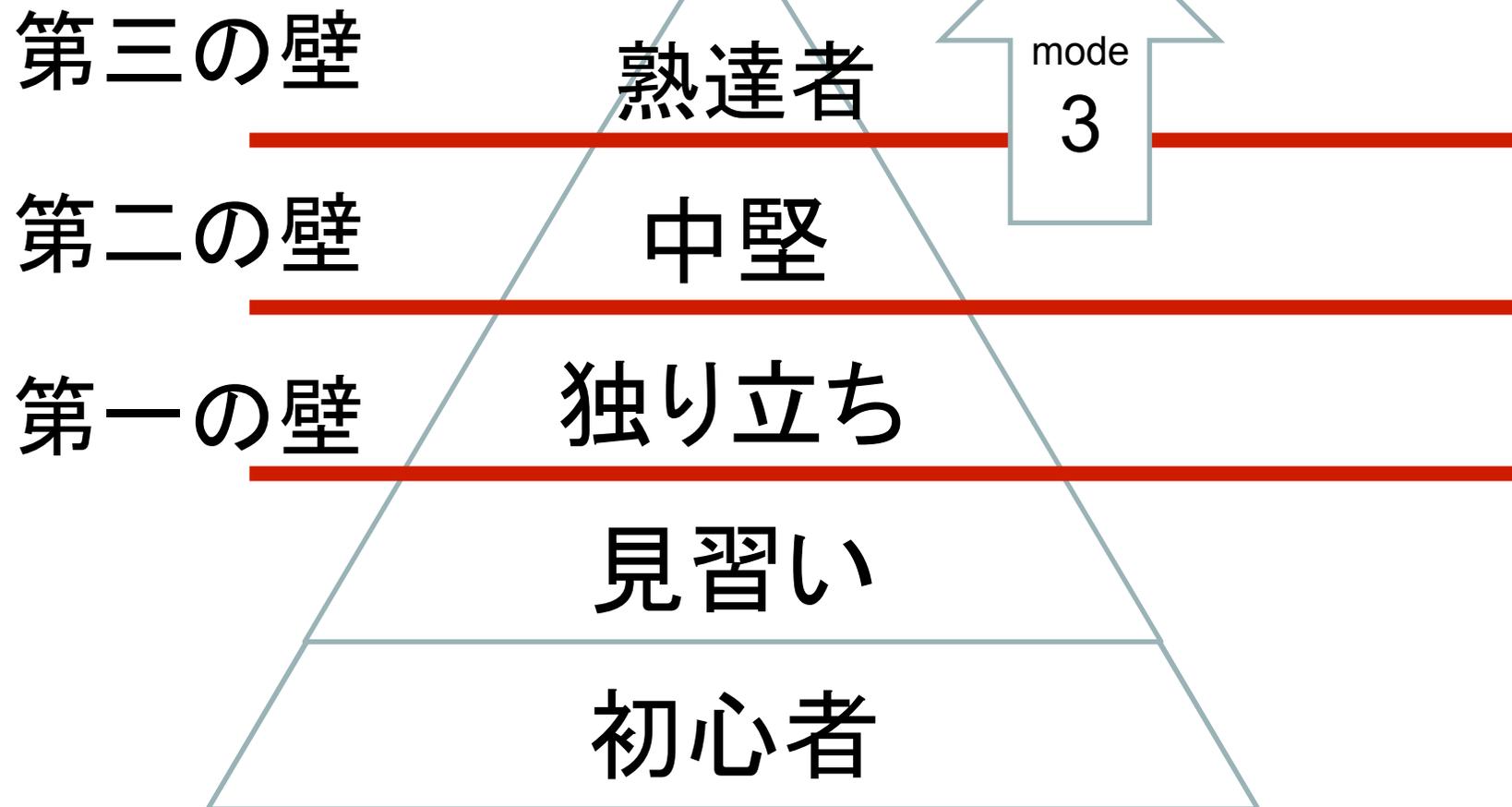
対話の機会を提供 「成果を出しているマネージャー」が何をしているか？



# やる気・スキルに応じた関与・指示



## Mode3: 中堅 → 熟達者



•飛躍的な成長を目指して学びを支援

## Mode3

中堅

職場の中核として  
バリバリ働ける段階



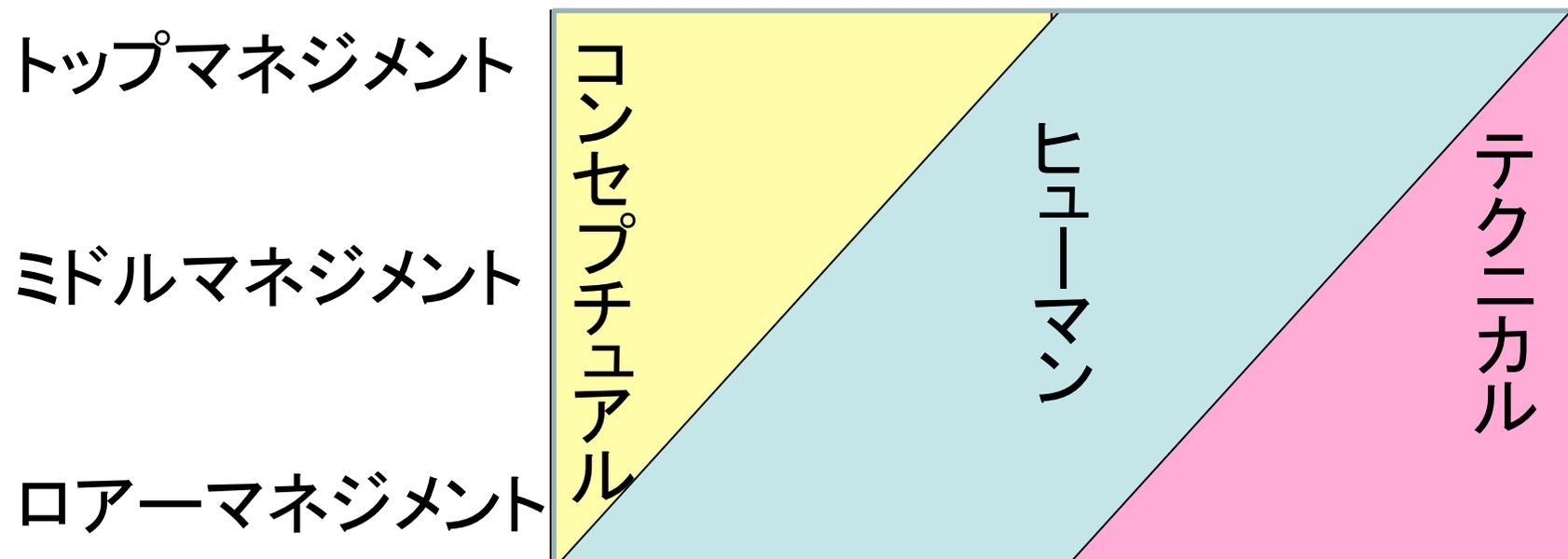
熟達者

職場のエースで  
他社でも十分通用する

- 非定型の業務が中心に
- ヒューマンスキル／コンセプチュアルスキル
- 誰にも教えられないことが多い  
→「考える」ことが求められる
- トリプルループ学習  
: 原因や解決策の背景を吟味する

## マネジメントスキルモデル<sup>Katz (1954HBR)</sup>

- テクニカルスキル: 業務遂行
- ヒューマンスキル: コミュニケーション、折衝
- コンセプチュアルスキル: 概念化・構想



・新しいコンセプトの打ち出し 社内外の折衝・調整

## Mode3: 中堅→熟達者

- 学びのフォーメーション
  - 職場という「面」+職場を超えた「立体」
  - 職場「外」・企業「外」人材育成
- 支援の方法
  - 「一皮むける」経験の機会を提供
    - ジョブローテーション(異質な体験)
    - プロジェクトへの参加(修羅場体験)
  - (困難な)業務そのものを上司・職場として支援
    - 体制的にも・精神的にも
  - 経験学習を促す
    - 上司は支援(振り返り、やらせてあげる)
    - 内省支援の手段としての後進指導、研修
    - アクションラーニング

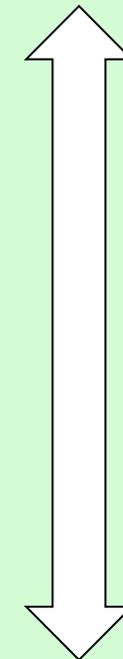
リーダー  
経営者  
養成にも

•権限を与え、仕事を任せ、経験を積ませる←その支援を！

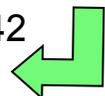
# “OJT”3つのモードとeラーニング

- Mode1
  - 職場で学ぶ準備としての知識伝授ツール
- Mode2
  - 学習する組織の生成・維持や経験学習促進のためのコミュニケーションツール
- Mode3
  - 職場外・社外との交流のためのツール  
(ソーシャルメディア)

コンテンツ



コンテキスト



## この議論の要検討点

- modeは妥当か？
  - 今までの反応は良いが……
- 各モードに分類された指導・支援の手だては妥当か？他には無いか？
- 一般的なキャリアパスとの関係は？
  - マネージャーになるときはどのモードから？
  - キャリアの複線化は“OJT“を効率化する  
などなど(つっこみ大歓迎！)



## “OJT”という呼び方

- “OJT”は「上司による部下指導」を想起
- 類似品
  - OJ Learning OJ Development
  - Work Place Learning
- 結局、どう呼んでも良さそう
  - 変化を演出したい→呼称を変える
  - 何気なく変えたい→“OJT”のまま
- 本質は「できるかもしれないし、できないかもしれない人」が「できる人」になることで、その主な舞台が仕事の場（職場に限らない）だということ（かな？）

