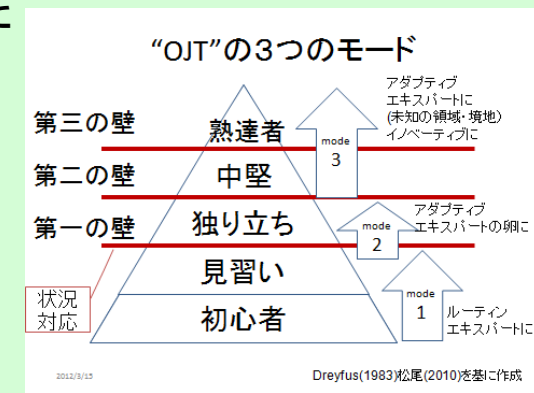


第120回 “OJT”再々考

- 第59回 「“OJT”再考」の続編
 - 人材育成マネジメント研究会・基盤教育研究分科会
 - 「OJTの再構築 -OJTを3つのモードで考察する-」の議論を紹介
- OJTを3つのモードで議論して(少し)見えてきたこと
 - 熟達の5段階モデルを用いて分類した3つのモードで、OJTでの指導・支援の手だて・ヒントを議論→議論のプラットフォームたるか？
 - 現在のモードで分けた議論は活性化と整理がしやすいが・・・
 - 当初の目論見「土把一絡げな混乱の回避」には役立ちそう
→モードに分けた議論は活発でアンケート上好評
 - 一方、今のモードの切り方では新たな混乱が見られた
- モードの切り方をマイナ(?)ーチェンジ
 - Jonassenの「知識習得の3段階」モデルに近く……
 - もっと「守破離」になってきた？
- 引き続き考えてみます
 - eラーニングとの関係も



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

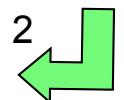
Mode2

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



人材育成マネジメント研究会 基盤教育研究分科会

- 人材育成マネジメント研究会 <http://hrdm.jp/>
 - 人材育成について考え、研究していくNPO
 - GSIS修了者の堤宇一さんが副理事長
- 基盤教育研究分科会
 - 堤さんが分科会長
 - 主に企業内における教育現場に、基礎理論をどう応用できるか・していくのかを追求する分科会



シリーズ分科会

「OJTの再構築 -OJTを3つのモードで考察する-」

2011/11/11 (金)～2011/12/16 (金) 毎回15人前後が参加

目標: 自社・自組織のOJTのどこに問題や課題があるかを説明できるようになる

問題や課題へ対処するためのアイデアをできるだけ多く持ち帰る

(事前課題→)ミニレクチャー→ディスカッション→リフレクション で構成

第1回: OJTの現状と問題点・課題



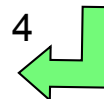
第2回: モード1～初心者・見習者を独り立ちさせる～



第3回: モード2～独り立ちした初心者・見習者を中堅へ～



第4回: モード3～中堅を熟達者へ～ + 全体の振り返り



“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？
- 第1回のグループディスカッションでもこれらの混乱が見られた
- OJTは機能している？なぜそう思う？原因は？
- 議論は熱いが「空中戦」に



新たな混乱

- Mode1の混乱

- 目指す「未熟ではあるがなんとか独り立ち」が「定型化熟達者」と「適応的熟達者」に分かれる

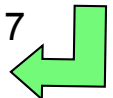


- 議論が拡散→議論のプラットフォームとして「？」



各回のアンケート結果

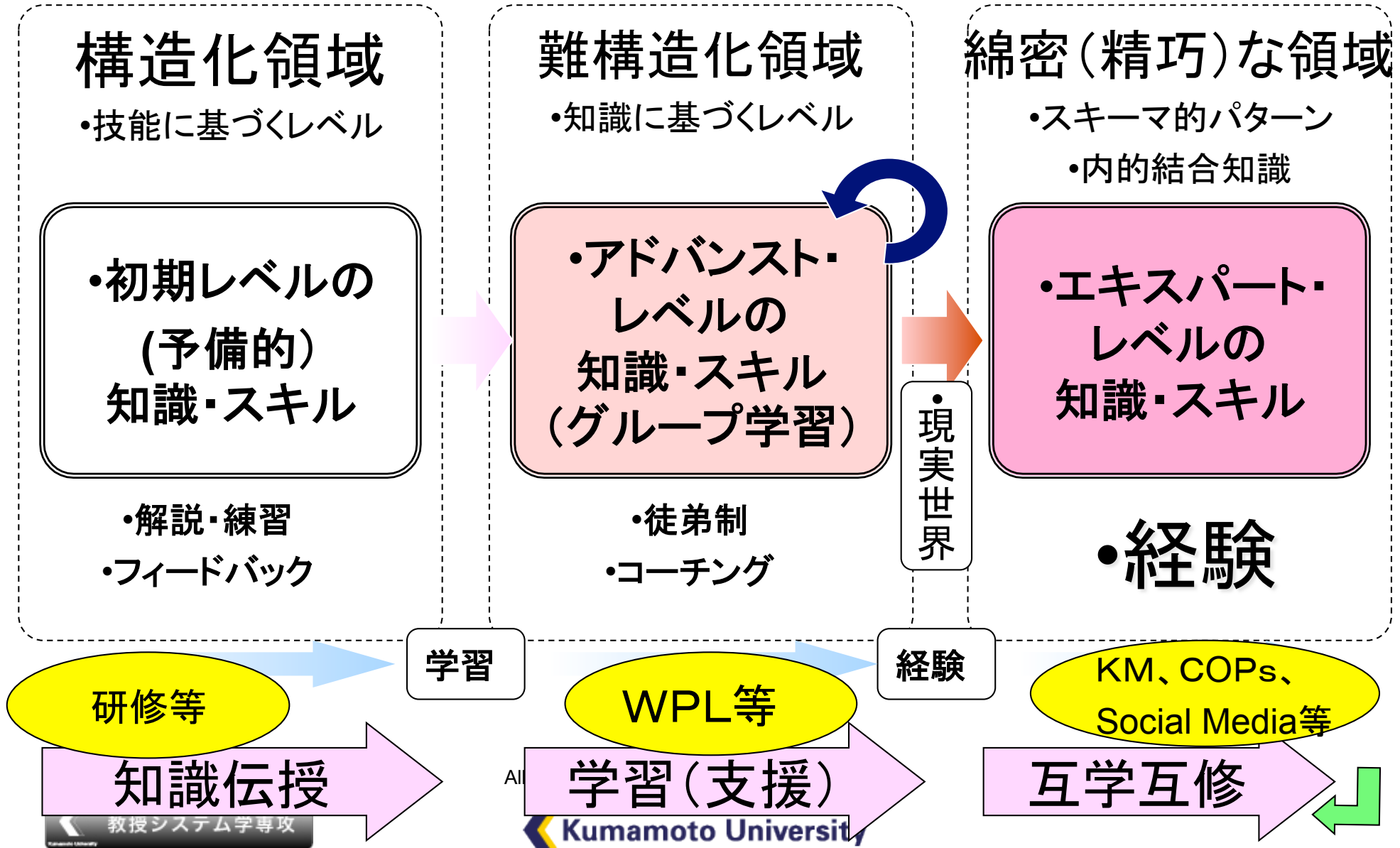
- 第1回(総論)
 - 満足(4)11名、やや不満(3)1、評価漏れ3
 - やや不満「最後のレクチャーの行方が分からなかった」
「問題の共有にとどまるのか？解決策を紡ぎだすまでいくのか？」
- 第2回(mode1)
 - 大満足(5)6名、(4)7名
- 第3回(mode2)
 - (5)6名、(4)7名
- 第4回(mode3&振り返り)
 - 11名の回答中、5が4人、4が7人
 - 学んだ内容は参加者それぞれ
 - 共通点「具体性があった」「リアリティがあった」



・社会的構成主義の
教授・学習理論

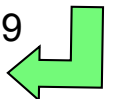
知識習得の3段階

(Jonassen, 1991より)

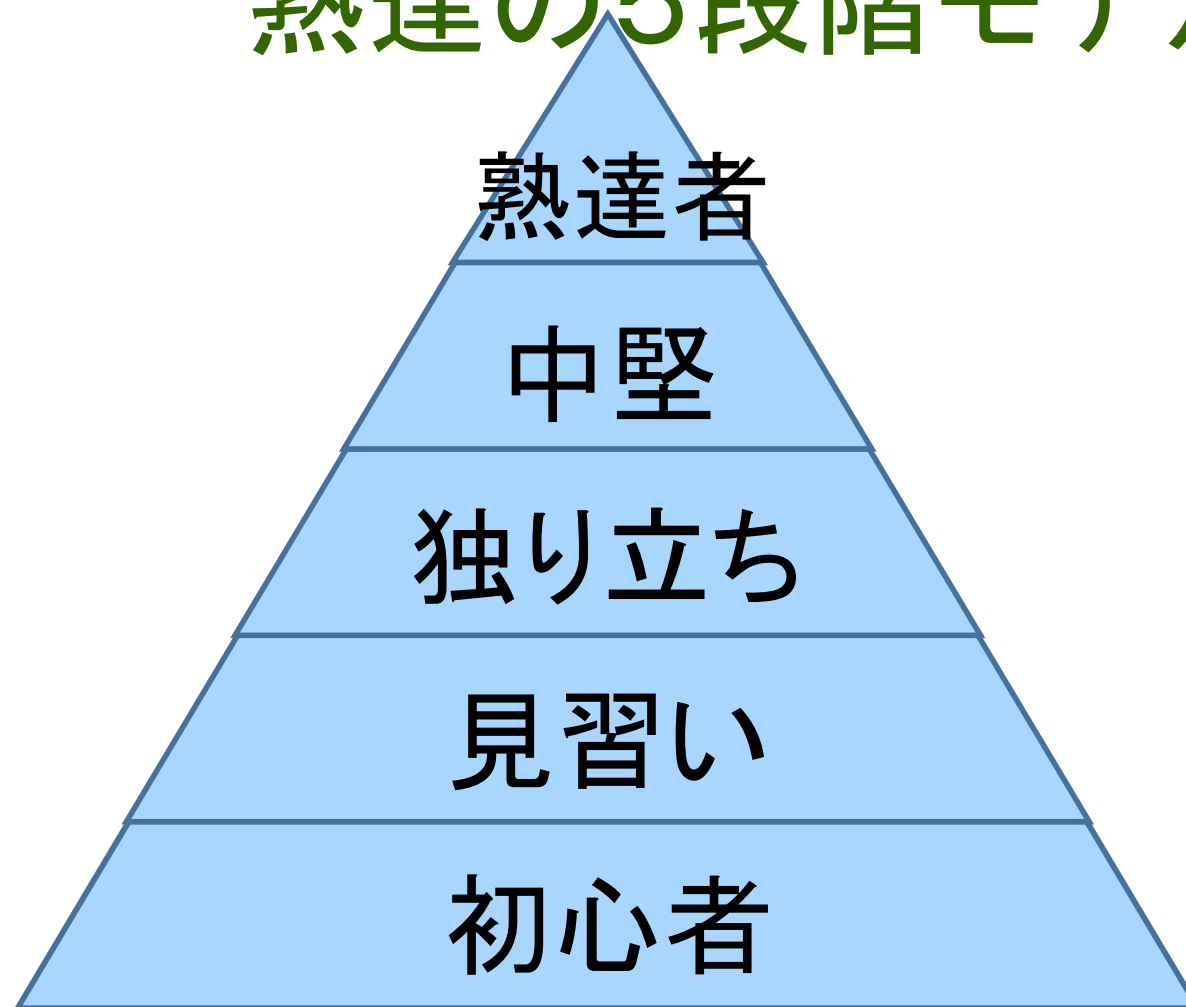


この先の課題

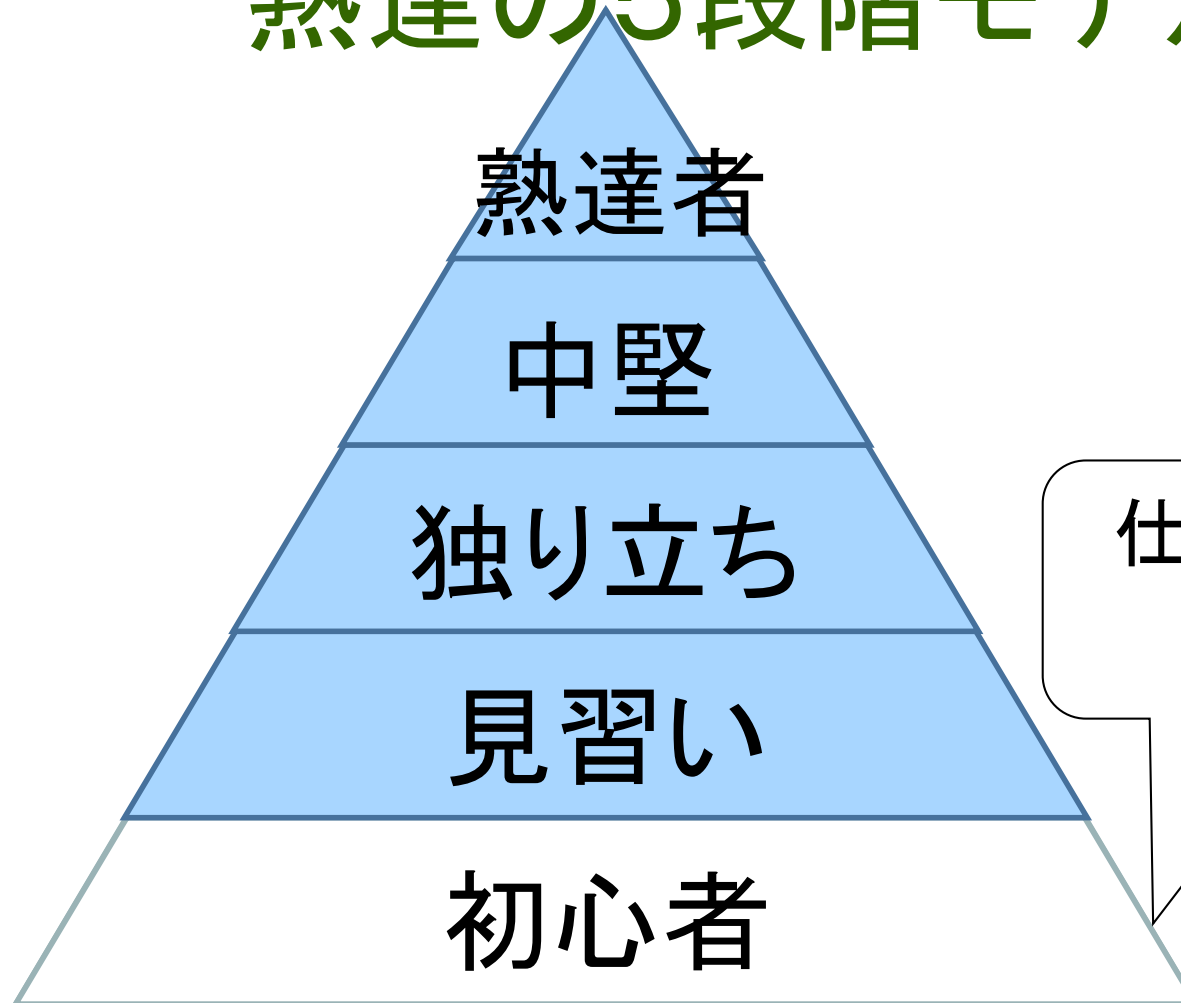
- モデルを使った議論を重ねる
 - プラットフォームとして妥当か？使いやすいか？
 - OJTをめぐる(そもそもの)問題点は？
 - それぞれのモードでの事例は？
- モード毎の(再)整理
 - 事例とその解釈
 - 有益な理論・モデル・ツール・方略・・・
- モードそのものの吟味(特に現実感喚起性)



熟達の5段階モデル

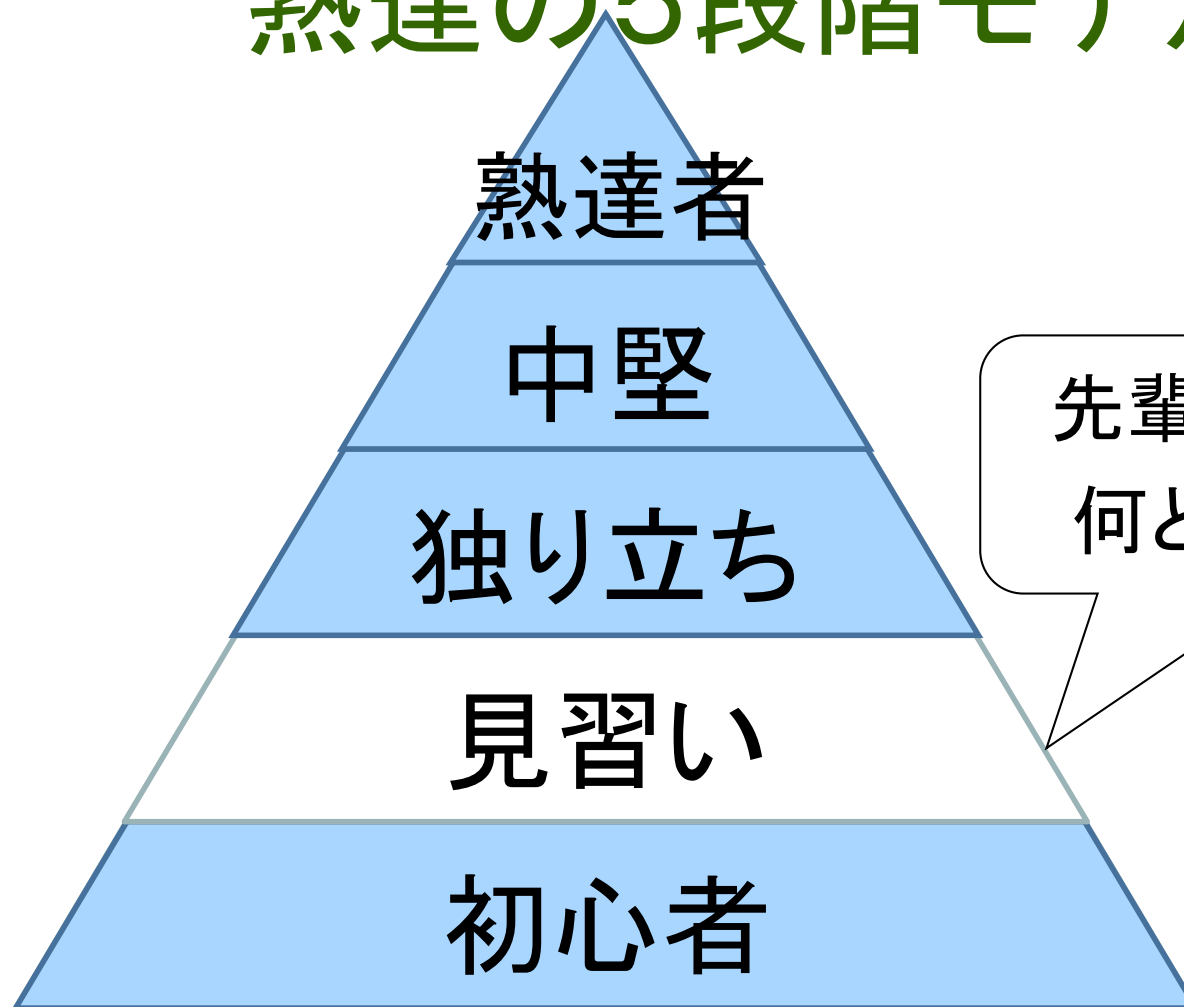


熟達の5段階モデル



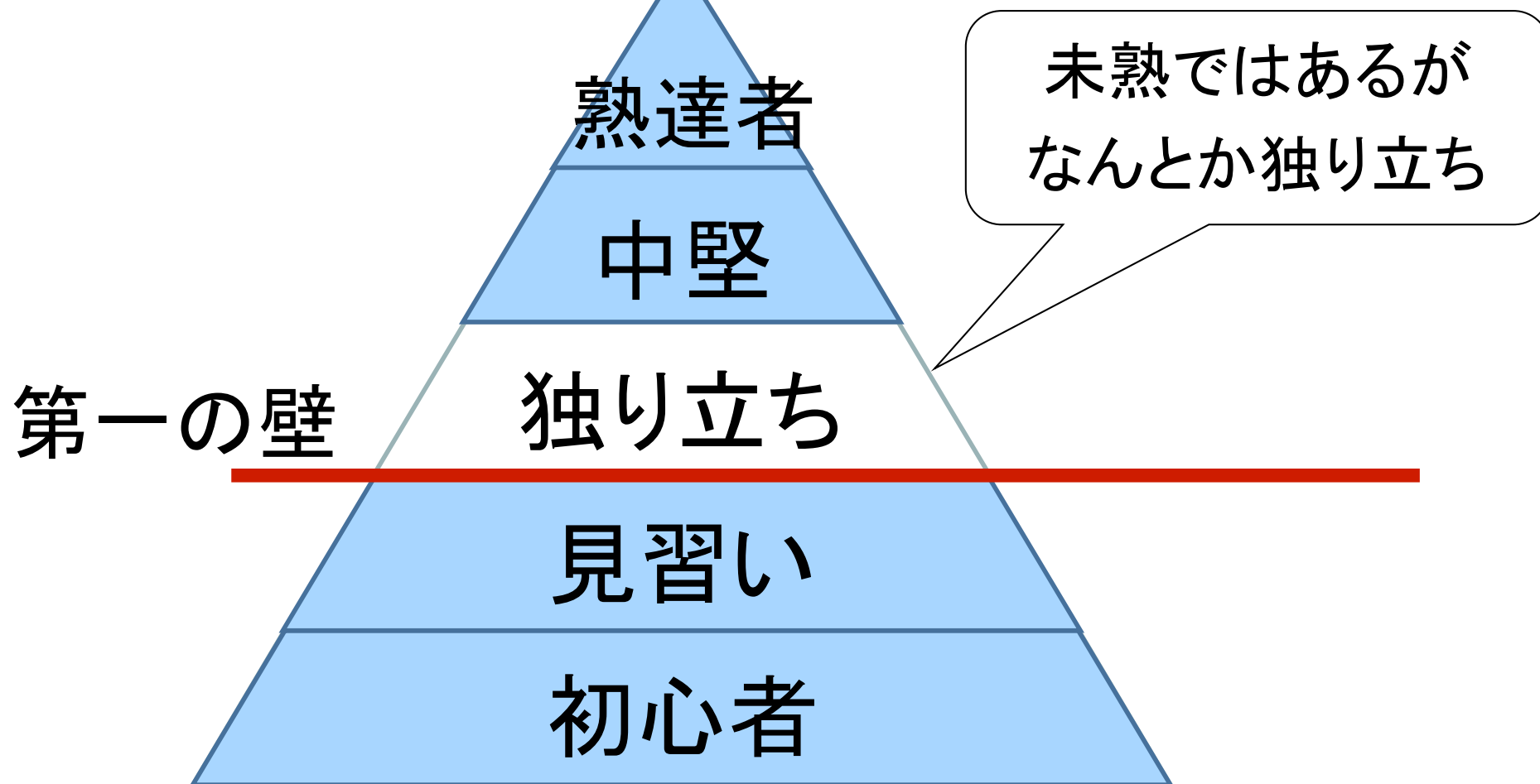
仕事のイロハも
分からない

熟達の5段階モデル

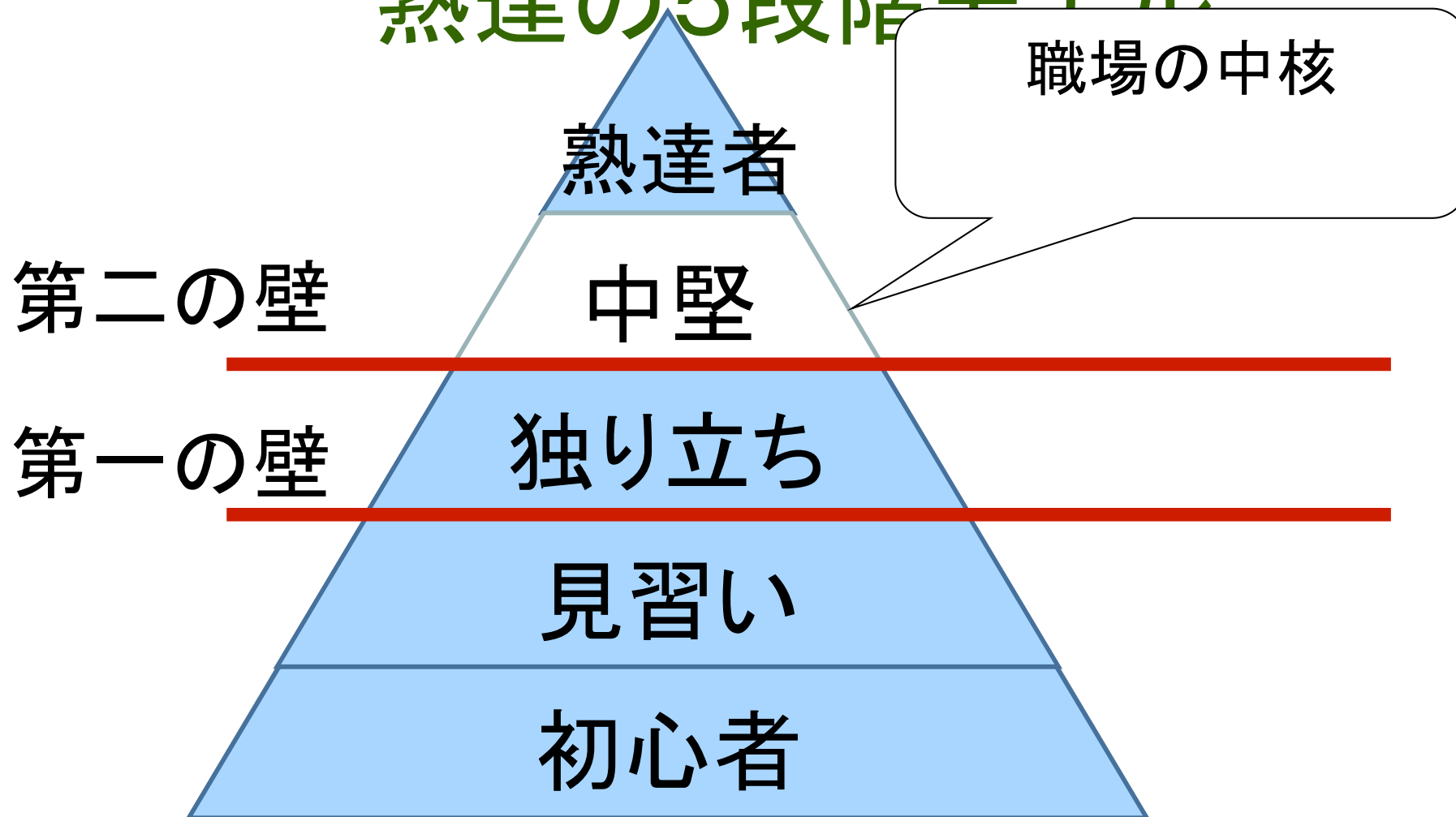


先輩のフォローで
何とか業務遂行

熟達の5段階モデル



熟達の5段階モデル



熟達の5段階

職場のエース
他社でも通用

第三の壁

熟達者

第二の壁

中堅

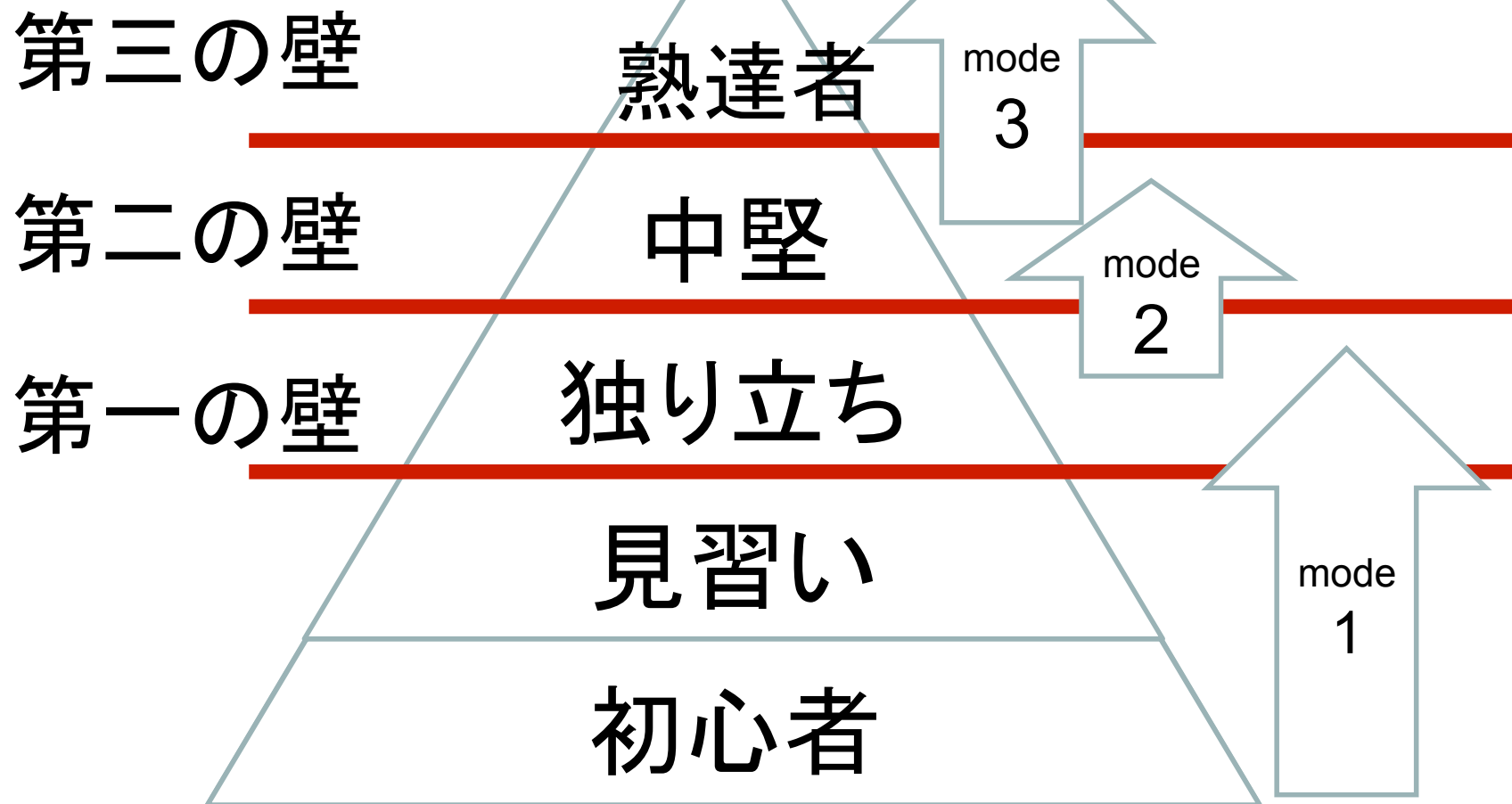
第一の壁

独り立ち

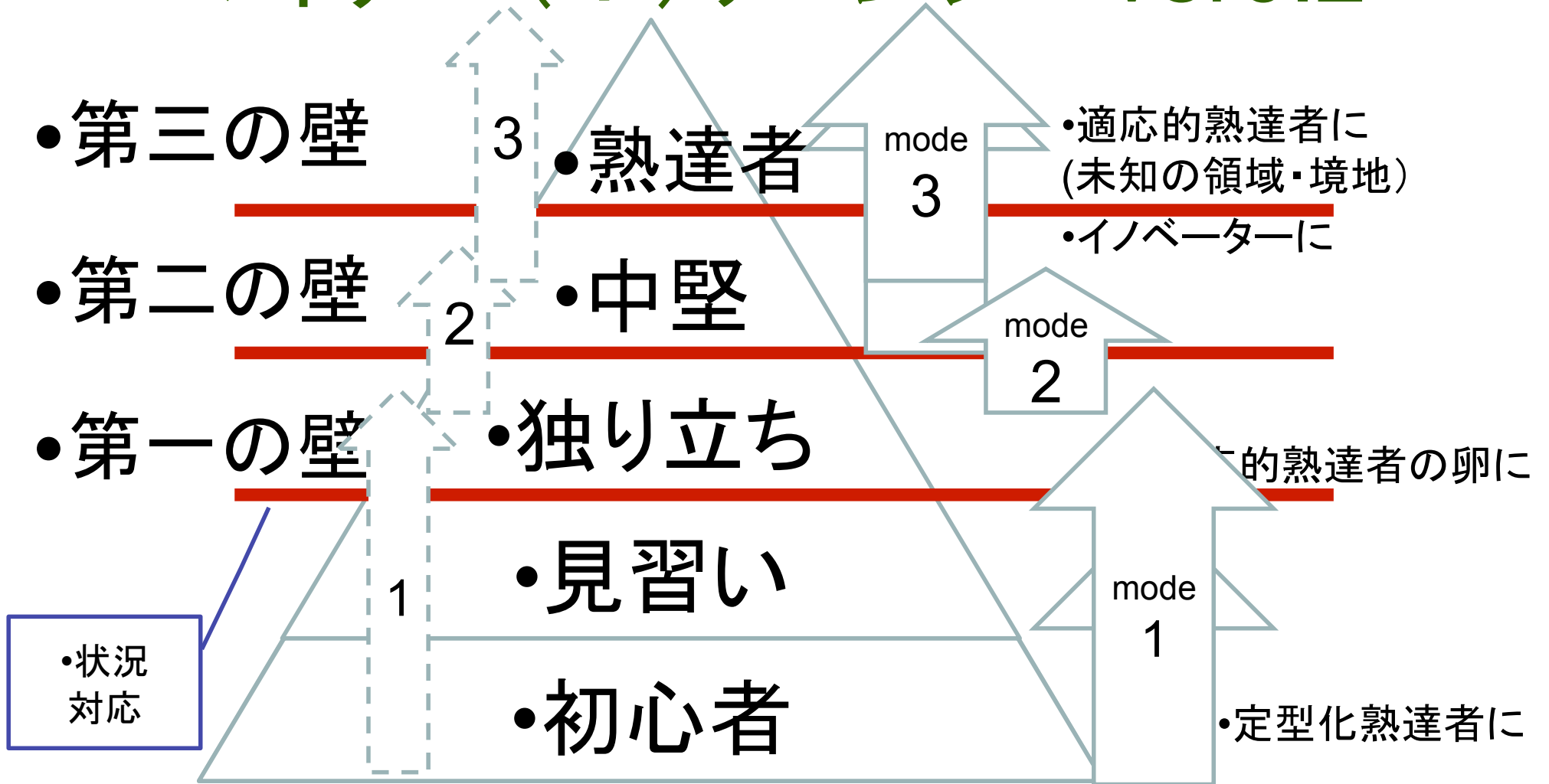
見習い

初心者

“OJT”の3つのモード(ver0.1)



マイナー(?)チェンジャー→ver0.2



「Mode = 壁越え」から離れる

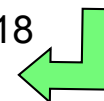
12.3.20

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。



“O.IT”の3つのモード

第三の壁

第二の壁

第一の壁

3 熟達者

2 中堅

1 独り立ち

見習い

初心者

mode
3

mode
2

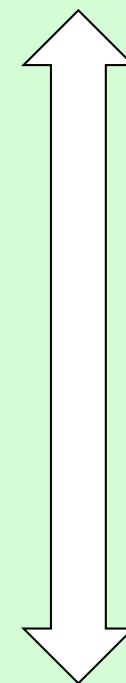
mode
1

離
破
守

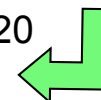
“OJT” 3つのモードとeラーニング

- 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

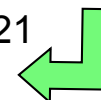


コンテキスト

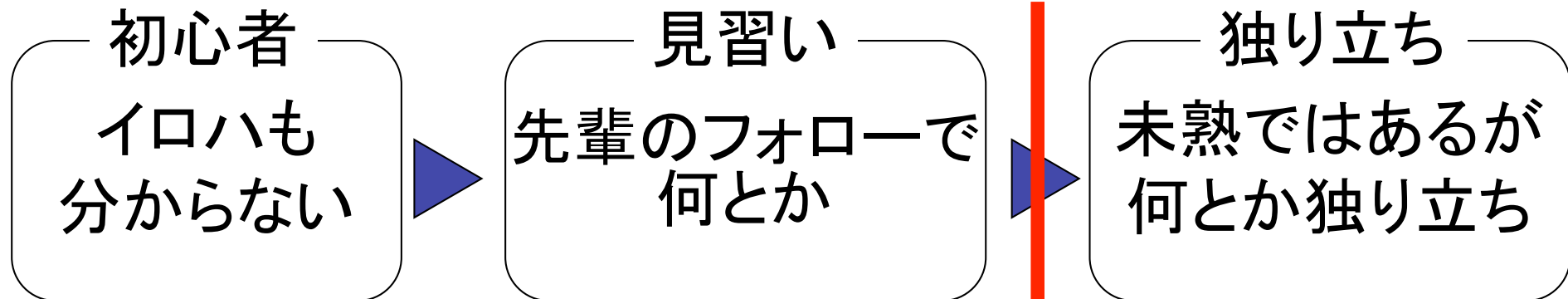


OJTの3モード(ver0.1)

ここから先のスライドは
前回の「OJT再考」時点のものです
2012/03/15時点の最新版はver0.2です。



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

©2012 北村 士朗 シングルループ学習 (Argyris) 手段を身につける

Mode1での指導

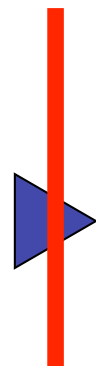
- 学びの基本フォーメーションは「線」
 - 「教える」上司・先輩→「教わる」部下・後輩
 - 一対一である必要はない→複数での指導
 - 教えられたこと以外も学んでいる→観察学習・対話から
- やらせる・ほめる・意味づける
→成功体験の積み重ねで自信
+その後の学びにつなげる
- ARCS動機付けモデル
- 行動分析学的なアプローチ
 - シェイピングとバックワード・チェイニング
- 認知的徒弟制



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 ——

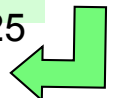
職場の中核として
バリバリ働ける段階

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

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



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

©2012 原因や解決策の背景を吟味する

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”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？）

