

3-1 OJT改革



Worksはどう語ってきたか

現場だけに任せない。 変化の時代に対応できる、新しいOJTのあり方として、 ワークプレイス・ラーニングを提案



事業環境の変化の速まり、技能・技術の陳腐化の進展などの影響を受けて危機的状況となった日本企業のOJT。Worksは2005年71号「OJTの再創造」において、OJTの3つの改革の方向性を示した。第1は、「OJTのシステム化」だ。

日本賃金研究センター代表幹事(当時)の楠田氏は、「日本にあったのはマインドとしてのOJT。これから求められる

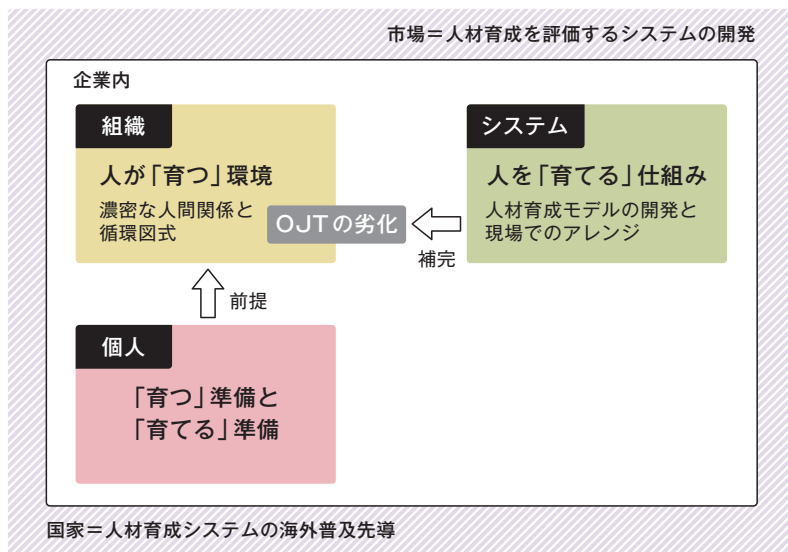
のは、システム化されたOJTである」と述べた。マインドのOJTとは、「社員は仲間で、転んでいる人がいるなら起こしてあげる、上司は部下を、先輩は後輩の面倒を見る。協力し、お互いさまの精神で仕事を覚えていく」といったものだ。

一方、システム化されたOJTのポイントは、まずはどんな能力、実力が不可欠期待像を明示すること、次に上司と部下

がよく話し合っけて目標を明確にし、中間面接やフィードバック面接をしながら現場での育成を進めることだとしている。

第2は、OJTを「現場が主体となり、現場で実施される、人材育成にかかわるすべて」とあらためて定義したことだ。そのうえでOJTの分類も試みた。OJTを通じて伝えられる事柄は、①知識・技術・技能にかかわること、②行動様式にかかわること、③価値観にかかわることの3種類があって、それらが伝えられる機会は「イベント」と「日常運営」とに二分されるため、OJTは6つの領域に分類が可能になる。このように、現場における人材の育成手段の多様性を示し、OJTは現場だけに任せず、人事が全体を設計し支援することが重要だと訴えた。

■人材育成の俯瞰図



組織のなかに「よってたかって」人を育てるような濃密な関係ができ、OJTが機能するには、個人の意識の転換と、人を育てるモデルづくりによる補完が必須である。同時に、国家や市場の後方からの支援も、人材育成を大きなムーブメントにしていくのに欠かせない。

サービス現場で活用できる プログラムの開発に進展

第3が、継続学習と仕事創造を同時に実現することを目指す、「ワークプレイス・ラーニング」(WL)の研究だ。

この研究は特にサービス現場で活用できるプログラム開発へと進展し、2005年71号では百貨店と航空会社の接客現場での実証実験を報告している。

実証実験は①メンバーは日常の仕事時



私の結論 松尾 睦氏 北海道大学大学院 経済学研究科 教授

OJTという概念はもう古い。 オープンタスクに求められる学習に注目を

現代の職場で求められている学習のあり方を考えると、「熟練した者が教える側で、未熟な者が教わる側」といった形で語られる、OJTという概念は少し古いと感じます。教える側、教わる側が互いに影響を与え合いながら学習する、「オン・ザ・ジョブ・ラーニング」「オン・ザ・ジョブ・ディベロップメント」、Worksで紹介された概念でいえば、「ワークプレイス・ラーニング」といった文脈で、より幅広い研究が進められています。

OJTの起源は、第一次世界大戦のときの造船業とされています。大量の艦船を造る必要があるのに、未熟な工具ばかりだった。このとき、工具養成のためつくられたのが、「見せて、説明して、やらせて、チェック」という4段階のOJTモデルなのです。

このモデルは、クローズドタスクと呼ばれる、ステップの明確な仕事には応用がききます。ですが、オープンタスクという、ホワイトカラーの仕事のような、「型があるようでない、状況が変われば手順も柔軟に変える必要のある仕事」に対しては、限界があります。クリエイティビティが求められるようなオープンタスクにおいては、見せて、やらせてみた後、本人の内省が重要になってくる。思考を助けるコーチングが求められます。

2005年71号の特集「OJTの再創造」のワークプレイス・ラーニングの記事では、「世代を超えて継承したいノウハウと、新たに創造するノウハウの2つの領域で新しいOJTが求められている」と述べられていますが、これはまさに、オープンタスクの多い職場で重要な問題だと感じます。

職場でイノベーションを起こせるような力を、オン・ザ・ジョブ・ディベロップメントで育成していく。米国のリーダー育成機関CCLはそのために必要な機能を「チャレンジ」「サポート」「モニタリング」の3要素で示しています。チャレンジは、挑戦的な仕事をいかに与えるか。つまりジョブアサインメントです。良質な、人が育つ経験をいかに積ませるかということです。サポートは、経験する本人に必要な研修や情報を提供していくこと。モニタリングは、誰がどのようなよい経験を積んでいるか、教える側では、誰がコーチング上手で育成が得意なのかを把握することです。この3要素のうち、サポートとモニタリングにおいて、人事が大きな役割を果たすといえるでしょう。

私の評価

Worksが
言ってきたことは



間のなかで毎日15分、WLワーク（機会創造型学習）を実行する。②個々のWLワーク内容を、メンバー全員が自由に閲覧。③実験期間終了後、集計された全員の学習データをレビューし、チーム全体で感知した顧客の変化を抽出するというステップで実施された。いずれの現場でも顧客の隠れた期待が発見され、それに応える新しい機会創造が起こった。

この実験結果から、ノウハウには、上の世代から下の世代に継承するもの、メンバーの間で新たに創造するものがあること、その2つのノウハウが共有できるOJTが求められており、その実現には共通する文脈や言語を持たない異なる属性

の間で、円滑にコミュニケーションできる言語の整備が必要だとまとめている。

また、2011年108号「現場⇄研修をどう設計するか」では、ドイツ型職業訓練のデュアルシステムを紐解き、職場の指導者（実践における訓練、OJT）と職業訓練校の指導者（専門知識の伝授、Off-JT）の連携プレーで人を育てることの有効性を説いた。

そして今、こうとらえる

職場での学び合いを表す 新しい言葉が求められる

Worksの歩みを振り返って感じるの

は、「現在の職場で目指すべき学習のあり方は、OJTという言葉でとらえきれぬのだろうか」ということだ。

私たちはOJTを、「現場が主体となり、現場で実施される、人材育成にかかわるすべて」と定義したこともあるが、読者のなかにはOJTというと、「新入社員が先輩について、初期段階の仕事を覚える」といったイメージを抱く人もいるだろう。WLもその有力候補の1つだが、職場の人たちが学び合う状況をうまく表現する、新しい言葉の創造が求められる。

