

第3章. 実践的OJT（3時間45分）

基本シート3-1	OJTの基本・仕事の教え方
基本シート3-2	討議 自分が経験してきたOJT
基本シート3-3	人が育つプロセス・経験学習
基本シート3-4	コーチングのスキル
基本シート3-5	演習 傾聴のスキル
基本シート3-6	演習 質問のスキル
基本シート3-7	演習 フィードバックのスキル
基本シート3-8①	演習 内省促進のスキル（1）
基本シート3-8②	演習 内省促進のスキル（2）

基本シート 3-1 OJTの基本・仕事の教え方

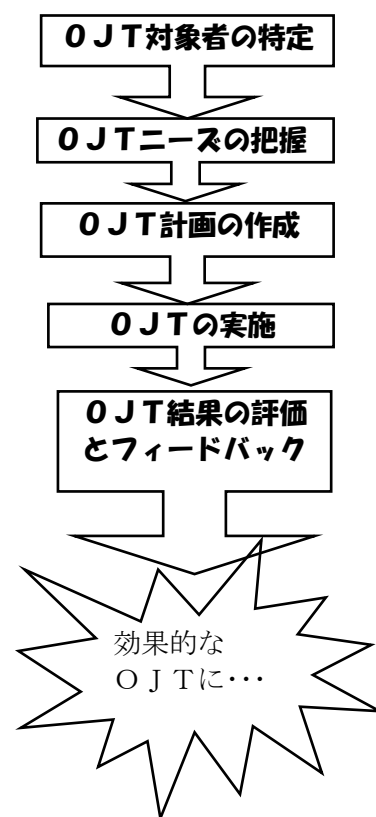
目標を共有

OJTでは、まず、目標のイメージ（一人前の姿）をOJT対象者と共有する必要があります。さらに、このイメージに向けてOJTをどのように進めていくのか、対象者とコミュニケーションを取りながら決めていきます。

OJTのプロセス

効果的なOJTを行うためには、OJTを行う者が、OJTを実施する前にすべき準備やプロセスがあります。

- ① OJT対象者の特定
一人ひとりの職員の現状をしっかりと把握し、目指すべき姿を思い描きます。
- ② OJTニーズの把握
対象者本人の現状における能力と、業務遂行に求められる能力とのギャップがOJTニーズになります。
- ③ OJT計画の作成
能力のギャップを埋めるための具体的な計画を考えます。
「やってみせ」「言って聞かせて」「させてみて」「ほめる」ことが有効と言われています。
- ④ OJTの実施
ここで重要なのは、OJTは管理者・監督者の仕事そのものであると認識して行うことです。
- ⑤ OJT結果の評価とフィードバック
事実を基に具体的にほめること、OJT対象者の成長を共に喜ぶこと、あくまで支援者の視点からフィードバックすることが大切です。



OJTのタイミング

人材育成においては、相手が欲している、あるいは必要としているときに、その状況に合ったアドバイスや助言をすることが効果的です。

同じアドバイスや指導でも、どのようなタイミングで行うかにより、その効果は異なります。適切なタイミングを捉えるためには、まず相手を観察し「今どのような状況なのか」をつかむことが必要になります。

【OJTが行われる様々な機会の例】

- | | |
|--------------------|---------------------|
| ○仕事を計画し、割り当てるとき | ○仕事の打合せをしたとき |
| ○仕事上の決裁を求めにきたとき | ○部下の態度や行動に問題が見られるとき |
| ○仕事の進行状況等をチェックするとき | ○部下が仕事の報告や相談に来たとき |
| ○部下が高度な仕事を達成したとき | ○部下が仕事に失敗したとき |
| ○喫茶店や飲み屋などに行ったとき | |

基本シート 3－2 討議 自分が経験してきたOJT

ここでは人が育つプロセスについて、グループでの討議を通じて考えてみましょう。
研修員のこれまでの職場における経験で、自分が経験してきたOJTについて共有し、人はどんなときに成長するのかを話し合います。

討議のテーマ：自分がこれまで経験してきたOJT
討議の進め方

- ① 個人で考える時間（2分）
- ② 班別討議（20分）（司会は各班で決めてください）
- ③ 全体での情報共有（班ごとに発表）（3分程度×5班＝約15分）

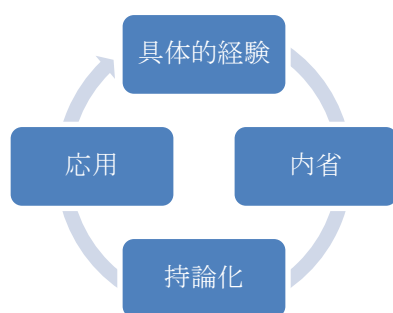
メモ

基本シート 3—3 人が育つプロセス・経験学習

○ 経験学習とは？

組織行動学者のデービッド・コルブが提唱した経験学習サイクルのモデル（図1）によれば、人は何か具体的な経験をした後、内容を振り返って内省し、そこから教訓を引き出し、新しい状況に適用することで学びます。

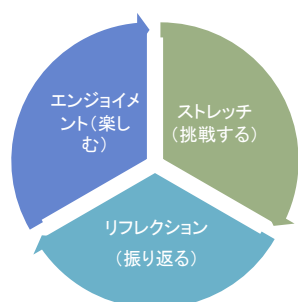
＜図1＞経験学習サイクルのモデル



このサイクルが回っていたとしても、経験の質が悪かったり、自己中心的な振り返りをしていたりすれば、大きな成長は期待できません。個々人が経験から適切に学ぶ力を持つことが重要になります。

出典：松尾睦「職場が生きる 人が育つ『経験学習』入門」ダイヤモンド社、2011

＜図2＞経験から学ぶ力の3要素



この経験から学ぶ力は、松尾睦教授によれば、「ストレッチ（挑戦する力）」「リフレクション（振り返る力）」「エンジョイメント（楽しむ力）」の3要素に整理されます。

出典：松尾睦「職場が生きる 人が育つ『経験学習』入門」ダイヤモンド社、2011

○ 育て上手の指導法

育て上手のマネージャー	平均的マネージャー
目標設定後、完遂をサポートしている	目標を設定するだけ
自由に意見を言える雰囲気を作っている	自由に意見を言える雰囲気づくりが不十分
ヒントを与え、対話しながら考えさせている	一から十まですべて考えさせている
失敗だけでなく、成功も振り返る	失敗だけしか振り返らない

経験学習においては「内省の促進」と「ポジティブフィードバック」が大きな役割を果たします。これらの指導者に必要なスキルを学びましょう。

基本シート 3－4 コーチングのスキル

OJTにおける重要なスキルの一つがコーチングです。

ティーチング（指示や助言により相手に答えを与える）とコーチング（相手から答えを引き出し自己決定と自己解決を支援する）はそれぞれ異なりますが、部下の知識量や自立度に応じて両者をうまく使い分けながら指導することが大切です。

コーチングとティーチング

コーチング	項目	ティーチング
支援（サポート）する	基本姿勢	一方的に教える
一人ひとりにあった対応（一対一）	相手との関係 1	説明者が被説明者に説明（一対多）
相手から答えを引き出す（上下関係はない）	相手との関係 2	知らない者に指導する（上下関係）
行動しようとする者（部下）が主体	コミュニケーション主体	教える立場の上司が主体

コーチングの基本は、次のような3項目に整理できます。

- 「聞く」技術
- 「質問」技術
- 「共感」「信頼」技術

↓

フィードバック、内省促進

基本シート 3－5 演習 傾聴のスキル

「聞く」技術（傾聴）

演習 傾聴のスキル

テーマ「私の好きな○○」

2人1組で、Aさんが話し手、Bさんが聞き手になります。

- ① 各自が話すことを考える 2分
- ② 話を聞かない態度で聞く（A→B）2分
- ③ 熱心に話を聞く態度で聞く（A→B）2分
（話し手と聞き手を交代して（B→A）②、③を再度行う。）
- ④ 感じ方の共有 3分

話題は「私の好きな○○」（趣味、映画、本など）とします。内容は問いませんが、個人的な内容で、聞き手が興味を示されなければ話し続けるのが難しいテーマがよいでしょう。

②の話を聞かない態度では、最低限その場に座って対応してください。あいづち、うなずきなどは禁止します。視線を合わせる必要もありません。

また、③の熱心に話を聞く態度では、相手の言うことに関心を示して、多少オーバーに共感を示しながら聞くようにします。

④の感じ方の共有では、どういう態度を取られたときに話しにくかったか、話を聞かない態度と熱心に話を聞く態度との話しやすさの違いなどについて共有します。

傾聴の心構え

たとえ忙しくても、自分の作業をやめ相手の目を見て、誠実な態度で臨むようにしましょう。

（やってはいけないこと）

- ・説教や指示命令をしてしまう
- ・途中で話をさえぎり口を挟む
- ・途中で「ダメだ」といったような評価や結論を出してしまう

基本シート 3－6 演習 質問のスキル

質問の技術

コーチングにおける質問は、相手が話したいことを聞くために行います。

○開かれた質問

答えが複数あり、単純に一つに特定できない質問

○閉じた質問

Yes, No などの一言二言で答えられ、展開のない質問

○追及質問

相手を追い詰め、言い訳を引き出すにすぎない質問

○否定質問

否定形の言葉や暗黙的な非難を含む質問

演習 質問のスキル

テーマ「私の職場の良いところ」

- ① 各自が話すことを考える。(2分)
- ② 2人1組で、Aさんが「私の職場の良いところ」を話し、Bさんがそれを傾聴する。Bさんは、相手が話しやすいような質問を投げかける。(3分)
- ③ 話し手と聞き手を交代して(B→A)再度行う。(3分)

基本シート 3-7 演習 フィードバックのスキル

フィードバックの技術

コーチングにおいては、聞きっぱなしではなく、上司からの言葉によるフィードバックが必要になります。

「質問」を通して集まった情報をもとに、部下が抱えている様々な課題を整理したり、これまではっきりしなかった問題点を小さな単位に砕いていくことによって、部下は問題解決に向けた新たな気づきが得られます。また、自分の行動を振り返り、次に採るべき行動が明らかになります。

相手のとった行動や態度について、良い点（ポジティブ）、改善が必要な点（ネガティブ）両面から情報提供します。その際、相手の話の内容を要約して伝え返すとともに、相手に対して上司が感じたことをフィードバックして相手の内省・気づきを促します。このとき、単なる反応、感想、批判にならないようにすることが大事です。

伝え方のスキルとしては、①相手の行動について具体的に観察できた事実を伝えること、②観察された①の事実について自分の気持ちを伝える「Iメッセージ」（私は～のように感じた）が有効です。

（参考）

Iメッセージと Youメッセージ

「Iメッセージ」とは、発信する人の「私（I）」を主語にして発するメッセージを指します。「わたしは～だ」と自分の感情を素直に伝えるメッセージです。メッセージを発する側が受けた影響を伝えるだけなので、メッセージを受け取る側が否定されず、対等な会話が成り立つのが特徴です。

一方、「Youメッセージ」とは、「あなた（You）」を主語にして発するメッセージを指します。「あなたは～だ」と観察したことや感じたことを伝えるメッセージです。これはメッセージを発する側が「評価する人」で、受け取る側が「評価される側」になり、対等な会話が成り立ちづらいという特徴があります。

演習 フィードバックのスキル

研修員から選ばれた代表者1名が上司役となり、部下役の講師に対してフィードバックを行う。

面談の場を想定して、部下役の講師は設定に基づいて話をする。研修員は上司として傾聴し、質問し、フィードバックを行う。（5分）

代表者の行った傾聴・質問・フィードバックについて、フロア研修員からコメントをもらう。（5分）

<設定> やる気はあるがうっかりミスが多い部下

○状況

Aさんは採用3年目の係員。現在のポストに異動になって3ヶ月が経過したところ。あなたは直属の係長で、指導役を任されている。

所属は課の取りまとめを行う多忙なポストで、多種多様な業務を並行して行うことが求められる。

課長は、Aさんがこのポストで様々な業務を自分でコントロールする力を身につけることを期待しており、あなたにもその方向で指導してほしいと言われている。

Aさんは明るい人柄で、周囲の人に気軽に質問できるタイプのため、周囲との関係は良好であり、みんなで若手のAさんを育てようという雰囲気はできている。

これまでのところ、Aさんの仕事ぶりは、多忙のせいもあるのか、資料の整理が悪くうっかりミスが多い。

今回、またもやメールの見落としで他課に迷惑をかける事態となった。あなたは係長として指導をする必要がある。これまでも何度も注意はしてきたが、ミスを叱るとその場は反省しているようだが、陰で周囲に不平をこぼしているらしい。また最近では、自分ばかり仕事が多いという意識を持ち始めている様子が見受けられる。

このため、今回はじっくり話を聞いて、本人の気づきを促すようなフィードバックを行いたいと考えている。

○ポジティブなフィードバックの発言例

- ・「Aさんは元気がいいね。あなたがいると職場が明るくなるよ。」
- ・「意欲的に仕事に取り組んでいるね。」
- ・「お願いした仕事は、いつも気持ちよく引き受けてくれてありがとう。」
- ・「進んで仕事をしてくれるAさんがいてくれて助かるよ。」
- ・「周囲はあなたの成長を期待しているよ。」

○ネガティブなフィードバックの発言例

- ・「落ち着きがなくて、いつもバタバタしているように見えるよ(ね)。」「
- ・「資料の整理が悪く、仕事の共有ができていないように感じるよ(ね)。」「
- ・「Aさんのミスのために、周囲が迷惑しているよ。」「
- ・「途中で経過報告せずに作業を進めることがあるね。」「
- ・「残業はもっと効率的にやれば減らせると思うよ。」「
- ・「最近では疲れ気味なのかな、少し服装がだらしないときもあるね。」「

基本シート 3－8① 演習 内省促進のスキル（１）

対話に基づく内省

内省そのものは一人でするものですが、一般的に次のようなときに内省が生じやすいとされています。

（１）「語るべき他者」や「応答してくれる他者」がいるとき

自己のあり方や行動について「誰か」に説明しなければならないとき、人は、日常的には無意識かつ暗黙のうちにやっている事柄を、メタ（高次）な視点で眺めることとなります。

（２）内省がアウトプットすることによって他者と共有されるとき

自分のアイデアを他者に諒解可能な形でアウトプットできれば、アイデアは他者にも共有可能となり、他者はそれに対してのコメントや問いかけができます。

出典：「リフレクティブ・マネジャー 一流は常に内省する」中原淳、金井壽宏（光文社新書、2009）

内省促進の技術

経験学習において、内省を持論化し、新しい状況に適用するには、経験から学べることを抽出する作業が必要です。

内省のポイント

① 起きた出来事の描写

どんなことがどんな順番で起こったのか

② 自己の描写

今、自分はどのような気持ち・考えを持っているのか

③ 評価

何がよくて何がよくなかったのか

④ 分析

問題の真因は何か

⑤ 将来構想

これから何をなすべきか、どんな明るい未来があるか

（Gibbs によるフレームワーク）

これまで学んだコーチングのスキルを活かし、実際に経験談を傾聴し、具体的なフィードバックによる内省促進につなげてみましょう。

基本シート 3－8② 演習 内省促進のスキル（2）

演習 内省促進のスキル

テーマ「自分が失敗したときの経験」

- ① 個人で考える時間（2分）
 - ② 各班で1名が失敗談を話し、別の1名が聞く。
 - ③ 聞く者は、「内省のポイント」に沿って話が展開するように質問を展開。周囲は観察。（②、③で3分）
 - ④ 班全体で討議。（4分）
 - ・内省のポイントに沿って質問を展開していたか
 - ・体験から学べることを、今後に生かせること
- これを全員に行う（7分×6人＝42分）

観察する際は、傾聴・質問・要約・フィードバックがきちんと行えているか、Iメッセージが使えているか、話した本人が納得できる内容になっているかなどに注意します。

Iメッセージで聞き手が感じたことを伝え返すのは効果的なスキルですが、話し手に対して「自分はそうは思わない、あなたの認識は間違っている」など、聞き手の判断を一方的に伝えるのはコーチングの趣旨とは異なります。特に、フィードバックにおいて気の利いたアドバイスをしようと身構えてしまうと、こうした態度になりやすいことに注意してください。