



新OJT研修

一般財団法人 公務人材開発協会

本研修の流れ

○1日目

- 第1章 今なぜOJTなのか？
- 第2章 OJT機能不全の実態
- 第3章 実践的OJT

○2日目

- 第4章 チームで働く意義・教え合う
(新上司の役割)
- 第5章 対応に困ったケース
- 第6章 総括・まとめ

第1章 今なぜOJTなのか？

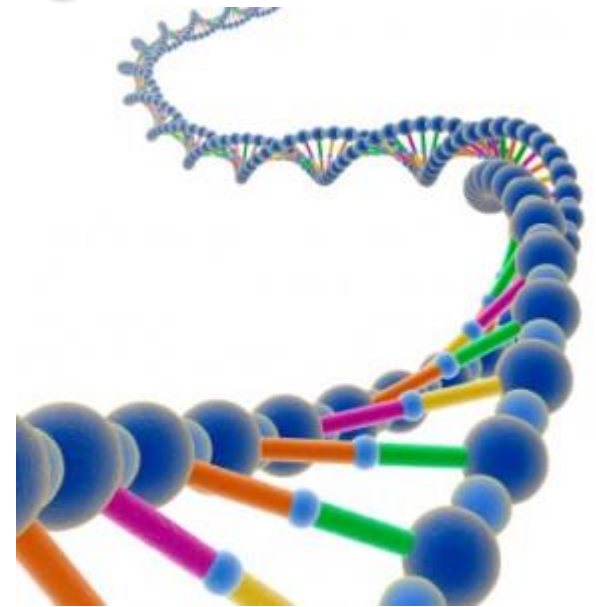
- OJTとは
一般的に「**職場内教育**」と言われ、
「業務を通して上司もしくは先輩職員が、部下もしくは後輩職員を指導・育成するもの」
On the Job Training の頭文字をとったもの。

1950年(昭和25年)頃アメリカから日本に紹介され1960年代(昭和30年代)以降、組織内教育(教育訓練)として重要な位置を占めてきた。

第1章 今なぜOJTなのか？

- 組織DNAとは

組織を構成する職員一人ひとりに刷り込まれた考え方・行動パターンなどが、長い時間を経て蓄積されてきたいわば組織文化



- 組織文化は、組織内で共有される暗黙の前提になっている価値観や行動規範を形作るもの
- これらは外部の研修や組織外の人からは学び取ることができない。
- しかし、これこそが、組織にとって重要なもの。

第1章 今なぜOJTなのか？

- 組織文化の伝承に必要な五つのステップ

**「知る」→「わかる」→「やる」→
「やり続ける」→「教える」**

- 組織文化を伝承しやすい雰囲気作りとして、
①自分で作業(業務)をやってみせて、問いかけていくこと
②報告しやすい雰囲気をつくること
がポイント。

第1章 今なぜOJTなのか？

OJTが人材育成に有効であるとされている理由

- Off-JTと比較して、業務に直結している知識を手に入れることが可能（無駄がない）
- OJTの中身そのものが、仕事につながるので、学習する際の意欲を高めることが可能
- 文書や表現することの難しい細かなノウハウ（暗黙知）も伝授することが可能
- 集団研修と異なり、職員一人ひとりの個性や業務の進捗状況に応じた個別的な育成が可能

第1章 今なぜOJTなのか？

- OJTの現状と課題

「実際の職場においてOJTがうまく機能していない」という指摘がみられる。

第1章 今なぜOJTなのか？

OJTがうまく機能すると……

- より効率的に業務を行って出来るようになる。
- 部下が育つと共に、自分も成長する。
- 組織内の暗黙知が伝承される。

第1章 今なぜOJTなのか？

グループワーク 自己紹介

(基本シート1－3)

①順番を決め、1人2分程度で発表

「名前」

「現在の仕事内容の簡単な紹介」

「本研修に参加した理由」

②発表が終わったら、拍手で次の人が発表をします。

第1章 今なぜOJTなのか？

- データに見るOJT

基本シート1-4

- 仕事能力や知識を高めることにつながる職場での経験は？

基本シート1-5

- 教育訓練の状況は？
- 現在抱えている不満は？（従業員に聞く）

第2章 OJT機能不全の実態

職場環境の変化

一つの仕事を皆でやる

担当が決まり、それを足し合わせたものが一つの仕事になる

結果として相互に関心を持つ必要性が低下

管理職の変化

- 部下の管理と共に自らもプレーヤーとして、部下と同じような仕事をする
- 叱れなくなる(パワハラ規制強化の影響)
- 長時間勤務を部下にさせられない

部下の変化

- 同世代が同じ職場にいない(情報交換できない)
- パソコン・メール等で上司(先輩)の仕事が見えない
- 自身の成長、能力向上の道筋を(上司に)示してもらいたい

第2章 OJT機能不全の実態

実際の職場において部下育成が上手く機能していない三つの理由は？

- **第1に、**上司が日常業務に忙殺されて、部下の育成に時間がとれない。
- **第2に、**当面の課題解決や達成に集中し、長期的な課題で成果の現れにくい部下の能力開発がおろそかになっている。
- **第3に、**働き方の多様化、職員意識の変化、さらには非正規職員の増加により、部下の育成に情熱を持てなくなっている。

第2章 OJT機能不全の実態

討議 「OJTで悩んだこと(困っていること)」
(基本シート2-1)

- ① 個人で考える時間(2分)
- ② 班別討議(15分)
- ③ 各班の代表が班別討議の内容を発表
(2分程度×5班＝約10分)

第2章 OJT機能不全の実態

○人員削減の影響から業務多忙となった

- 上司や先輩がOJTを行う余裕が無い
- OJTを経験しない上司も出現
- 次第に、組織文化としてOJTが根付かなくなる恐れ

○正職員と非正職員が混在するようになった

- 部下にOJTを行う場面が、さらに少なくなる
- 嫌われてまでOJTを行うのを避ける傾向

第2章 OJT機能不全の実態

○新規採用削減や組織フラット化により、先輩と後輩の上下関係が希薄になった

→先輩が後輩の育成・指導を行う動機付けが弱まる

○プロジェクト型組織が増え、上下関係が希薄になった

→後輩は先輩を同僚のようにみる

(先輩としての威厳や後輩からの尊敬が薄れる)

第2章 OJT機能不全の実態

○IT環境の進展により、個々人がパソコンやメールを使った業務が増える

→仕事の進み方がブラックボックス化

- （外から見て業務の進展状況がわからなくなる）
- （後輩が先輩の仕事の仕方を学びにくくなる）
- （先輩は後輩の仕事の状況がわからなくなる）

○「飲みニケーション」（非公式なコミュニケーション）や個人的なつきあいが減った

→OJTの指導を行う機会が少なくなる

→言いにくいことを指摘するチャンスが減る

第2章 OJT機能不全の実態

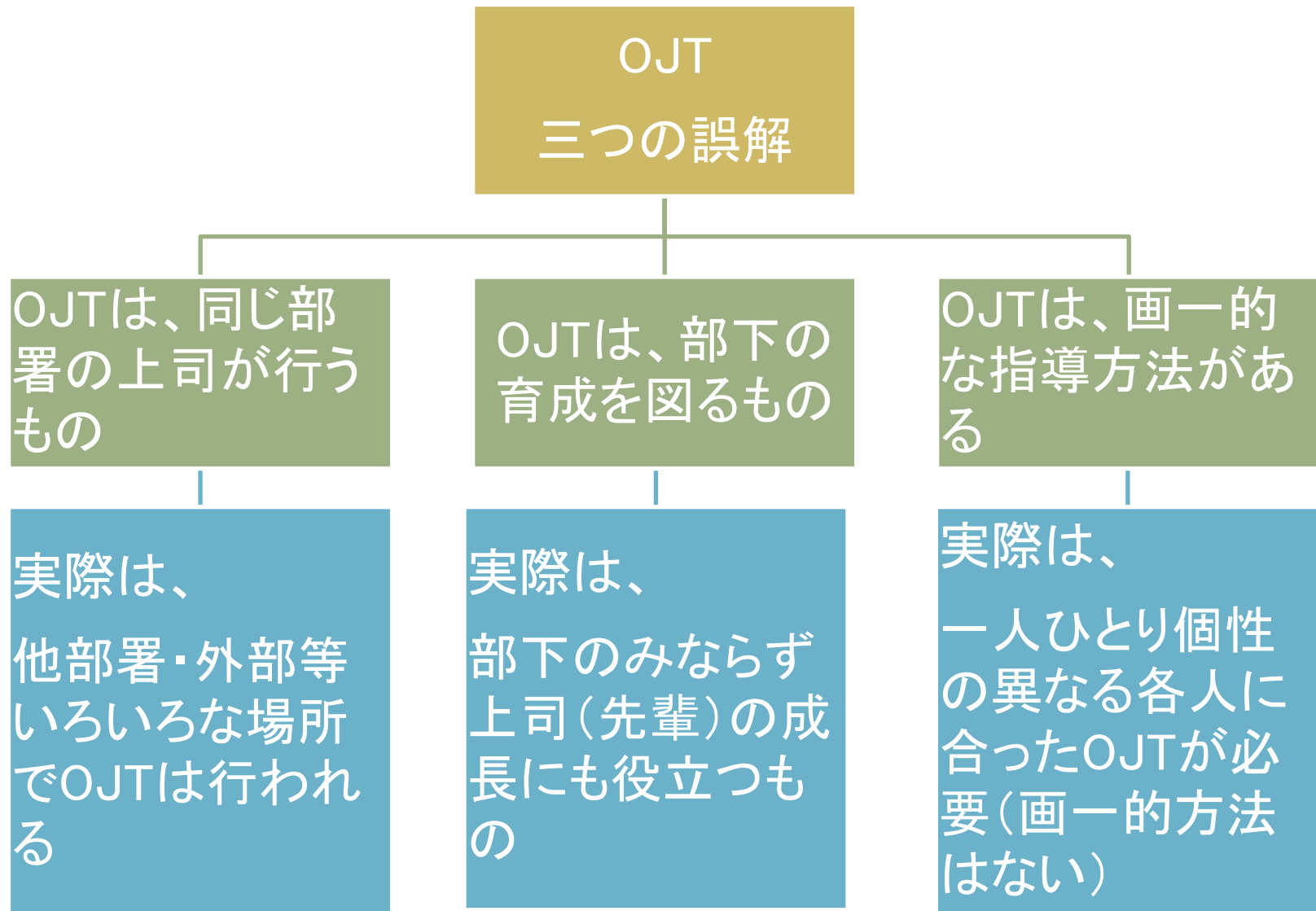
○業務展開が早くなり時間をかけて人を育てる環境が希薄化した

→部下や後輩に対して、計画的なOJTがしにくくなる

○上司や先輩の経験のしたことのない知識・能力が必要になってきて、教えられない

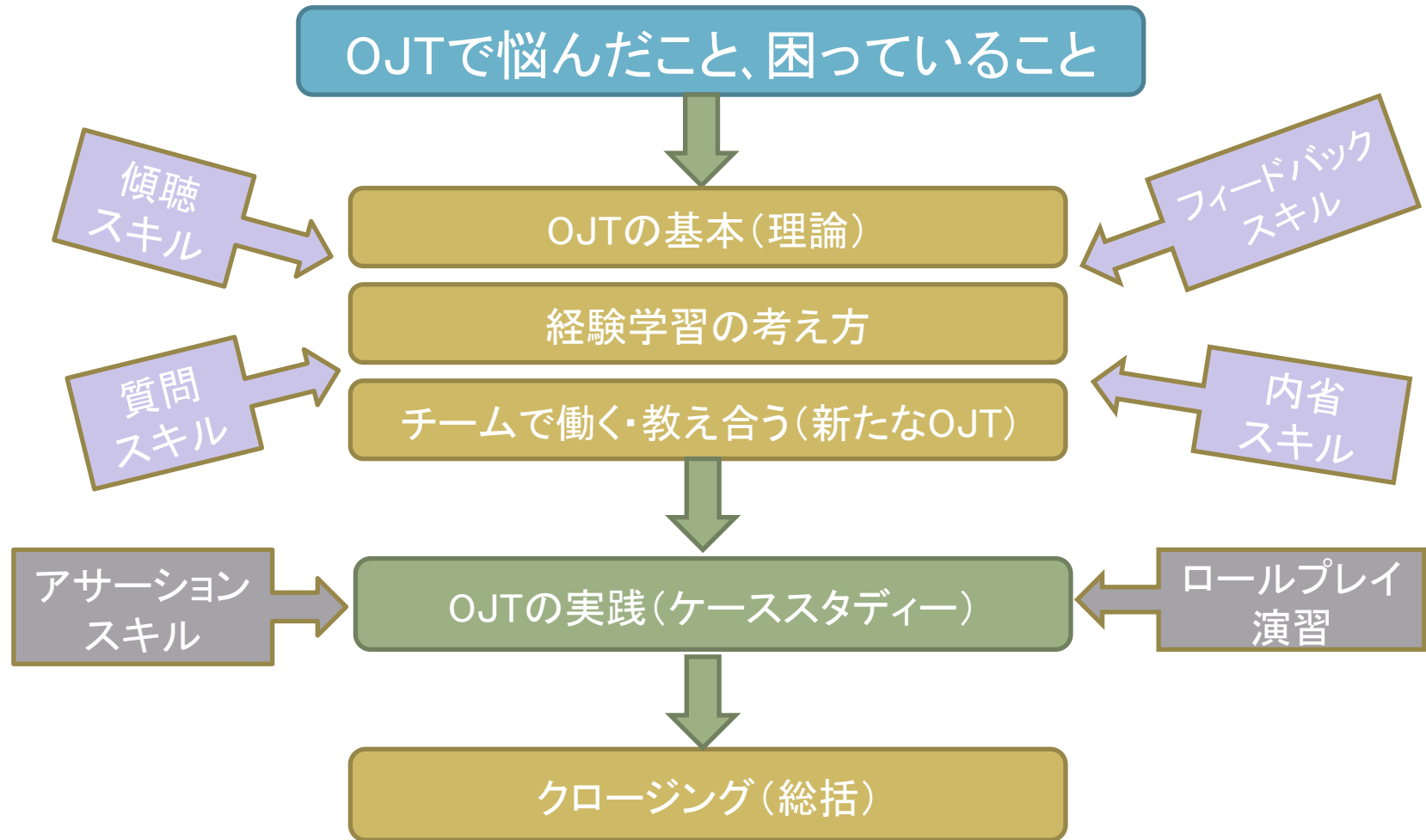
→上司より部下の方が経験や業務内容に関する知識を持っているという逆転現象が生じる

第2章 OJT機能不全の実態



第2章 OJT機能不全の実態

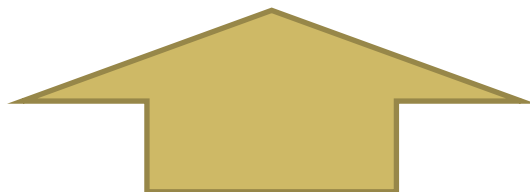
本研修の流れ



第3章 実践的OJT

まずは目標を共有

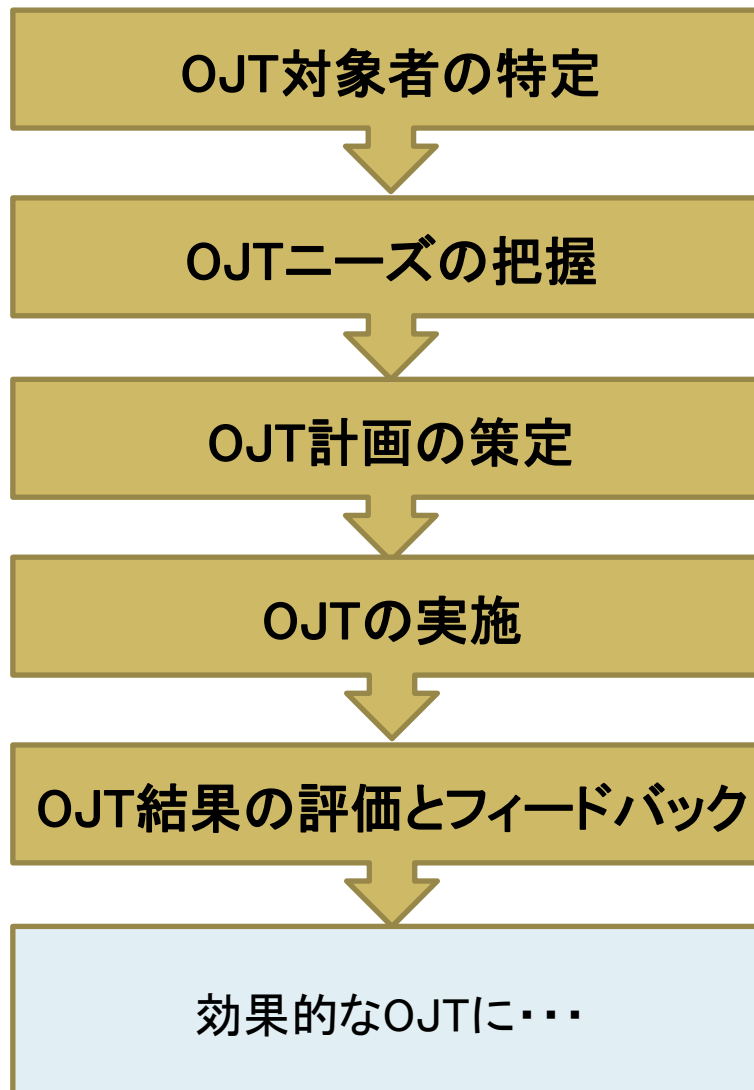
一人前の姿のイメージ



どのようなOJTが必要か？

第3章 実践的OJT

OJTのプロセス



第3章 実践的OJT

OJTのタイミング…様々な機会を活用

- 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

第3章 実践的OJT

討議 「自分が経験してきたOJT」

(基本シート3-2)

- ① 個人で考える時間(2分)
- ② 班別討議(20分)
- ③ 各班の代表が班別討議の内容を発表
(3分程度×5班＝約15分)

第3章 実践的OJT

経験学習とは？

同じ経験をしていても成長する人とならない人がいます。

どうすれば職場での経験を人の成長につなげることができるでしょうか。

第3章 実践的OJT

人材育成のドライバー

- 仕事経験から学ぶ 70%
- 他者から学ぶ 20%
- 研修・書籍等から学ぶ 10%

第3章 実践的OJT

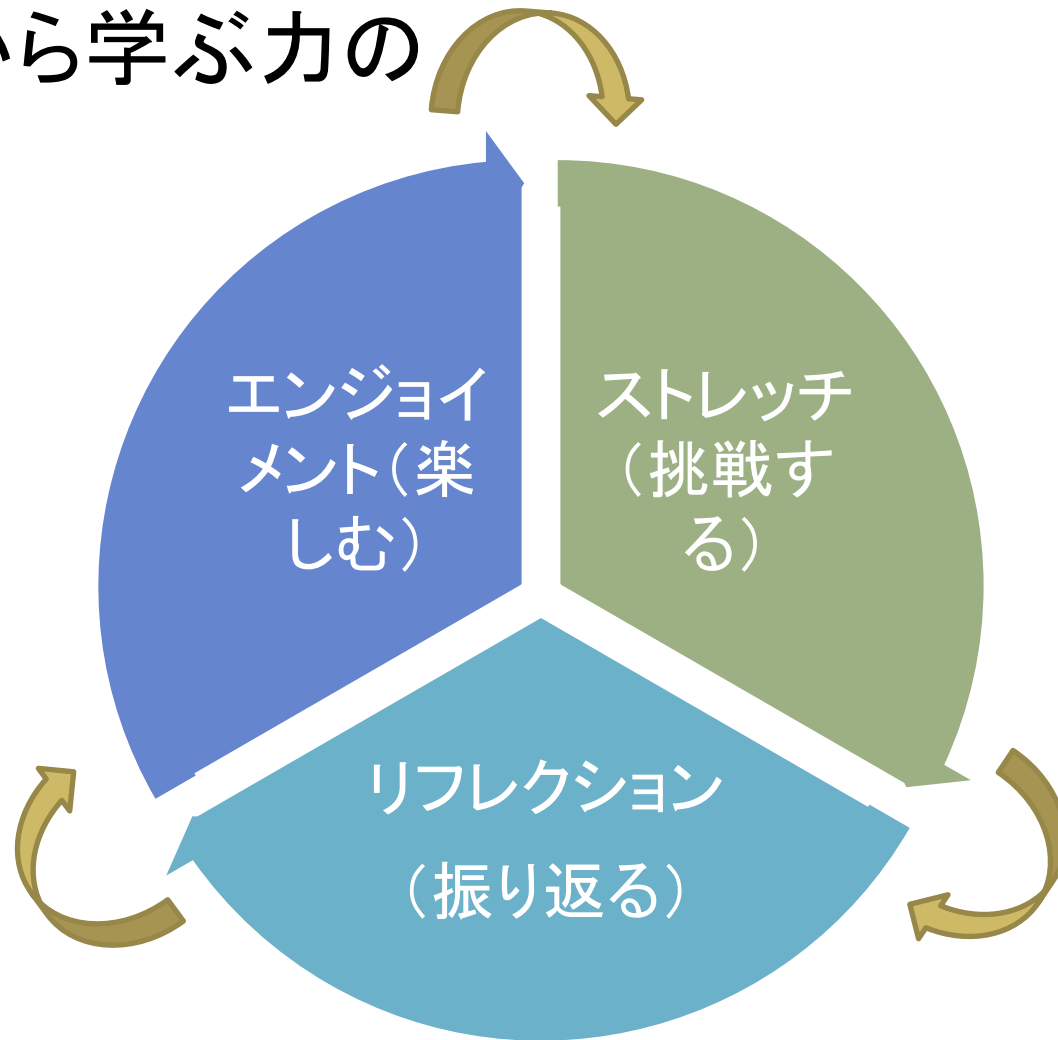
経験学習サイクル



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

第3章 実践的OJT

経験から学ぶ力の
3要素



第3章 実践的OJT

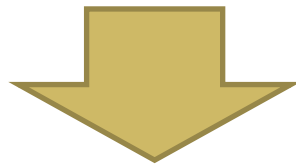
コーチングとティーチング

コーチング		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

第3章 実践的OJT

コーチングの基本

- 「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

第3章 実践的OJT

● (演習) 傾聴のスキル

2人1組で、Aさんが話し手、Bさんが聞き手になります。
(基本シート3-5)

- 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
- ④ 話し手と聞き手を交代して(B→A)
②、③を再度行います。
- ⑤ 感じ方の共有 3分

第3章 実践的OJT

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、誠実な態度で臨むこと。

(これはNG)

- ・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

第3章 実践的OJT

コーチングにおける質問

○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

第3章 実践的OJT

- (演習) 質問のスキル

テーマ 「私の職場の良いところ」

(基本シート3-6)

- 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。
その際、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。

第3章 実践的OJT

- (演習)フィードバックのスキル

(基本シート3-7)

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)

第3章 実践的OJT

内省促進の技術

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。

第3章 実践的OJT

・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

②自己の描写: 今の自分の気持ち・考え

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

第3章 実践的OJT

- (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」

(基本シート3-8)

- ① 個人で考える時間(2分)
- ② 各班内の1名が失敗談を話し、別の1名が「内省のポイント」に沿って質問をしながら傾聴。他の班員はこのやり取りを観察(3分)
- ③ 経験から学べることや、今後に生かせることを全体で討議(4分)

この②、③を全員について行う
 $2分 + (7分 \times 6人) = 約45分$

第2日目

最初に班のメンバーの入れ替えを行います。

第1日目と班構成が変わります。

第1日目の振り返り

第1章. 今なぜOJTなのか？（導入）



第2章. OJT機能不全の実態

討議 OJTで悩んだこと(困っていること)



第3章. 実践的OJT（理論と演習）

OJTの基本（理論）

討議 自分が経験してきたOJT

OJTスキルの演習

傾聴
スキル

質問
スキル

フィードバック
スキル

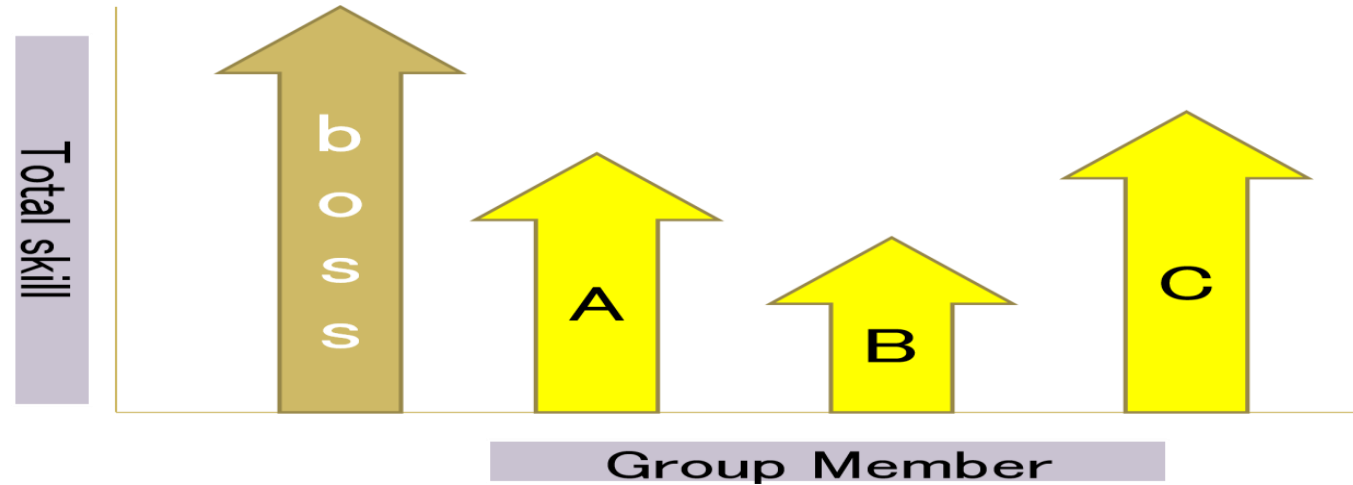
内省
スキル



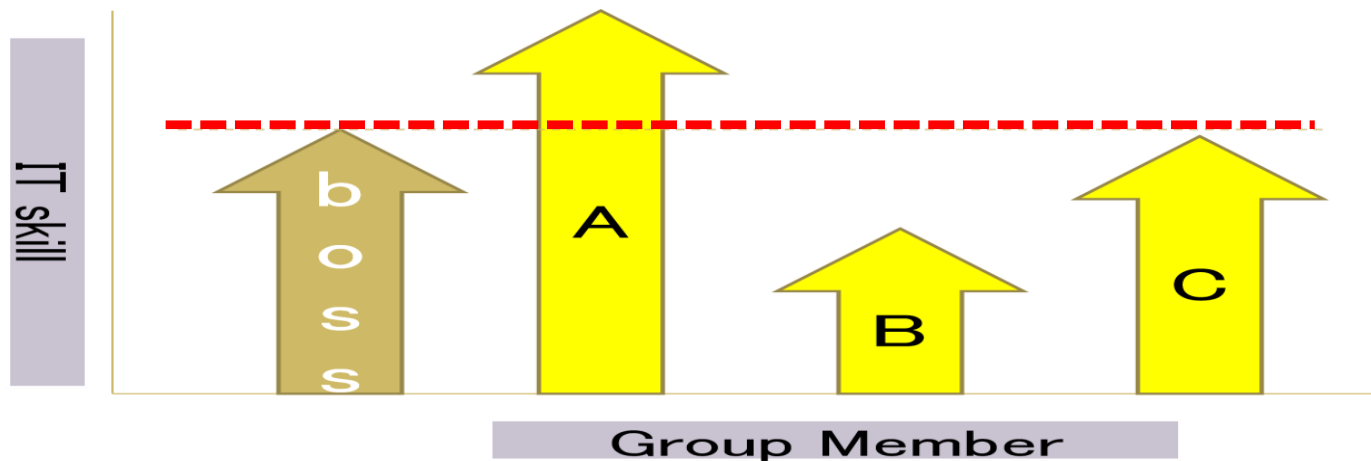
第4章 チームで働く意義・教えあう

従来型OJTの限界

上司・先輩が、部下・後輩に教えられるケース(従来)



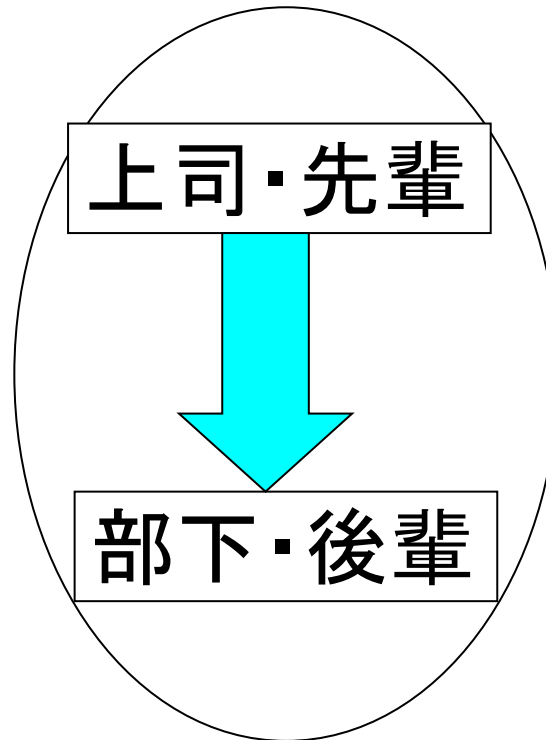
上司・先輩が、部下・後輩に教えられないケース(これから)



第4章 チームで働く意義・教えあう

従来型のOJT

集団



指導者としての
上司

上からの一方
向の指導

主に上からの指導のため、メンバー間に
相互協力が生じにくい

第4章 チームで働く意義・教えあう これからのOJTはどうあるべきか？

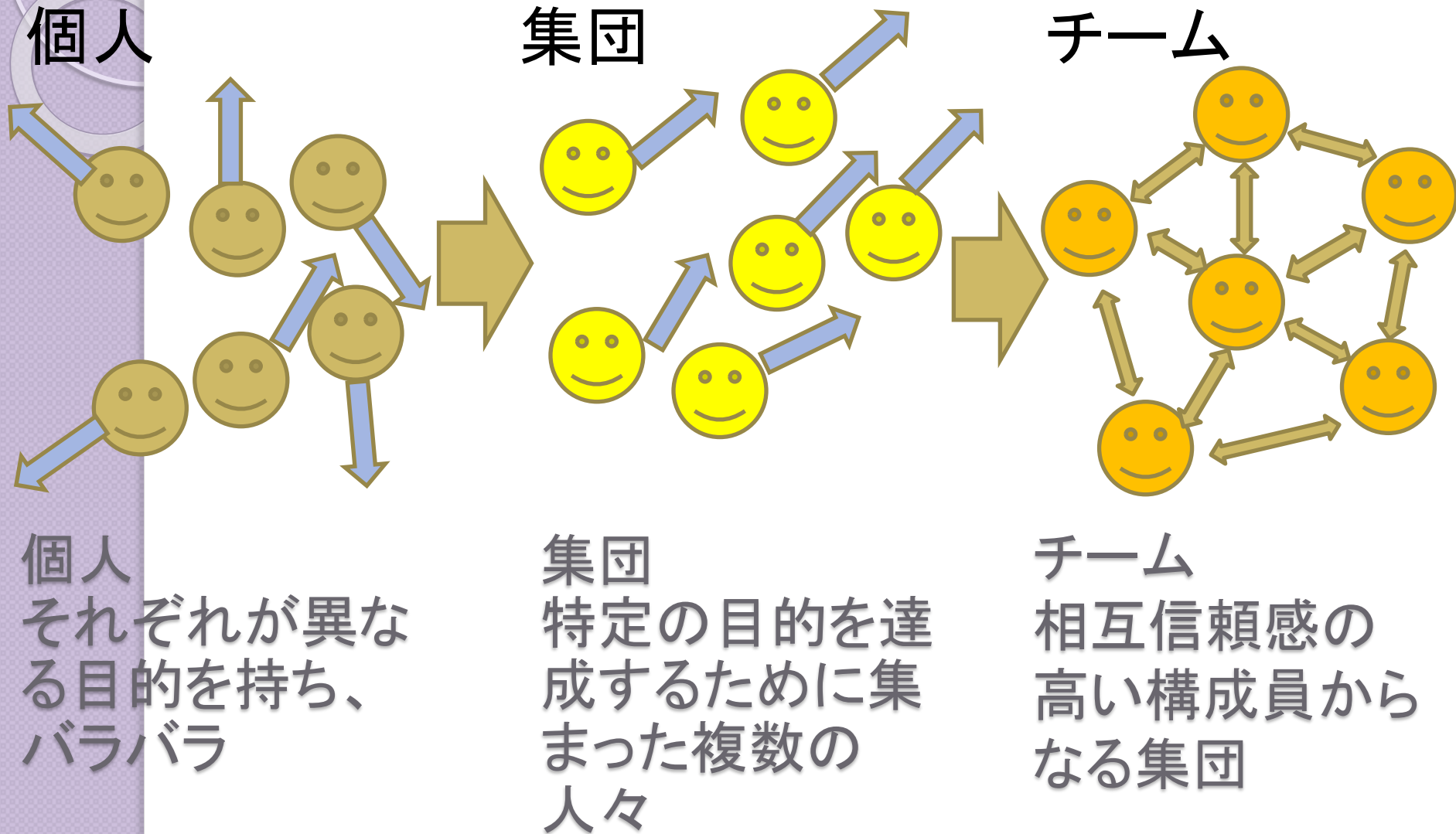
討議 「(上司が全員をみるのは限界がある中で)
OJTが進む理想的な職場とは、どんな
職場か？」

(基本シート4-2)

- ①個人で考える時間(2分)
- ②班別の自由な話し合い(15分)
- ③各班の代表が班別討議の内容を発表(3分程度)

第4章 チームで働く意義・教えあう

チームという発想



第4章 チームで働く意義・教えあう

チームという発想

「チーム」の特徴 (Burke(1982年))

- ①共通の目的・目標が1つ以上存在すること
 - ②メンバー間に相互協力的な関係があること
 - ③成員が自らをメンバーと理解すると同時に
チーム意識をもっていること
 - ④共通の規範を共有していること
- 等

第4章 チームで働く意義・教えあう

チームという発想

「集団」と「チーム」は、何が違うのか？
一般に、

- 「集団」の成果は、各メンバーの貢献の総和に等しい。 $(4 = 1 + 1 + 1 + 1)$



- 「チーム」の成果は、相互の協調を通じてプラス α の相乗効果（シナジー効果）が生まれるため、個々のメンバーの貢献の総和を超えた高い水準になる。

$$(4 + \alpha = 1 + 1 + 1 + 1 + \alpha)$$

第4章 チームで働く意義・教えあう

高業績チームの特徴

●各メンバーが共通した目標を持ち、その目標達成のために、他のメンバーと協力しつつ、時に教え合い、学び合いながらも、各自が互いの存在を認め合う集団。

●その集団(チーム)のメンバーであることに、自らの存在価値を感じられるようになり、チームに対する内発的な忠誠心が生まれ、主体的に自己研鑽をしつつ、仕事に取り組む。

第4章 チームで働く意義・教えあう

高業績チームの特徴

自発的に先輩が後輩を教えたり、先輩・後輩の関係なく、あるスキルについて得意な者が、それを上手くない者に惜しげもなく教えることが、自然発生的に出てくる。

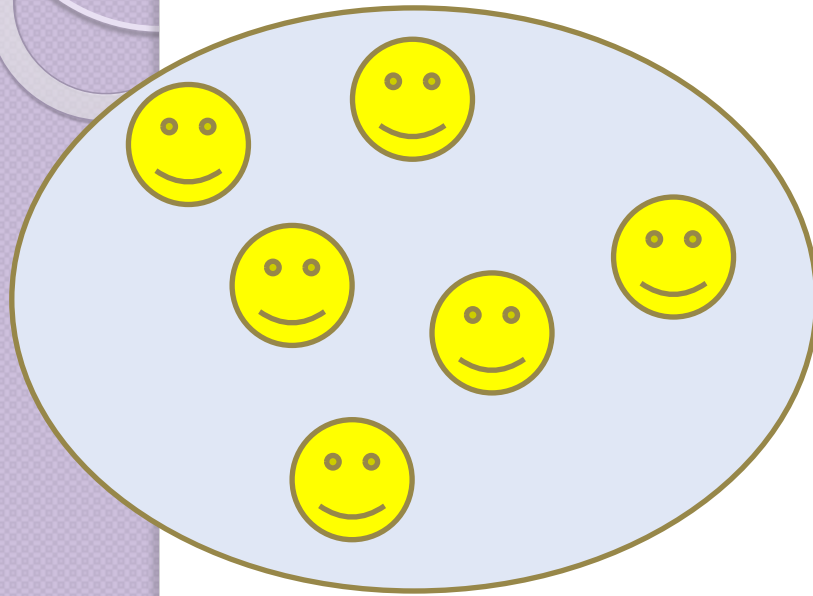


すなわち、

単に、上司や先輩が、部下や後輩を、一方的に指導するのではなく、「**目標達成のためにチーム全体の力を底上げしたい**」という内発的な動機により、自発的に教え合う集団。

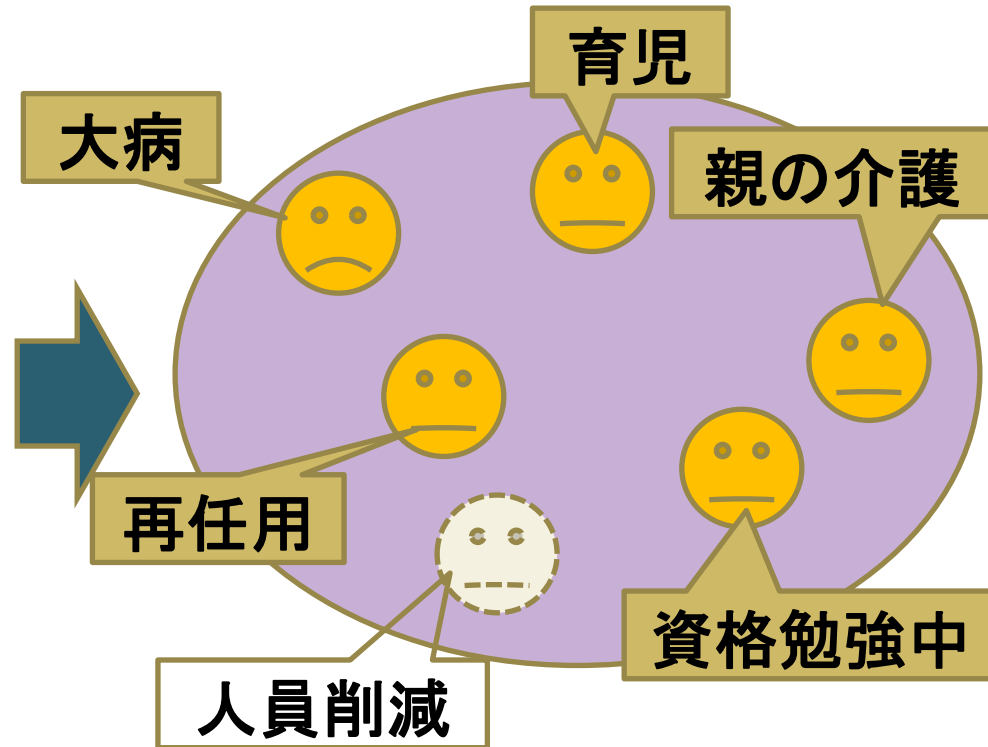
第4章 チームで働く意義・教えあう

制約を前提としたメンバー



人員補充:
比較的容易

昔:メンバーは無制約
いつでも・どこでも働ける



人員補充:
難しい

現在:メンバーは制約を
抱えている

第4章 チームで働く意義・教えあう

「チーム育成型OJT」の発想

- これからの公務組織におけるOJTは、上司が、あたかも「チーム」の監督やコーチのように振舞うことが求められる。

「命令的な管理のマネジメント」(上からのOJT)



チームメンバーを支援し、持っている力を引き出すという「チームのマネジメント」
(チーム育成型OJT)

第4章 チームで働く意義・教えあう 新上司の役割

討議 「チームで教えあう職場をつくるには
上司はどうするべきか？」

(基本シート4-4)

- ①個人で考える時間(2分)
- ②班別の自由な話し合い(15分)
- ③各班の代表が班別討議の内容を発表
(3分程度)

第4章 チームで働く意義・教えあう

チームに必要なもの(四つの因子)

(ウエストら

1990年)

①ビジョン

- メンバーを目標達成に向けて動機づけるため、目標が明瞭で達成可能であり、メンバーにとっての価値づけが高いとともに、チーム内に浸透し共有されていること。

②参加的環境

- メンバー間に支持と信頼が溢れ、新しい考えや提案に対して批判せず、相互参加を促進する環境にあること。

第4章 チームで働く意義・教えあう

チームに必要なもの（四つの因子） 続き

③タスクの方向づけ

- チーム内で共有された共通目標へのコミットメントが高いこと。

④イノベーションへの支援

- メンバー相互間に、新しい提案や改善が期待され、認め合い支援されること。

第4章 チームで働く意義・教えあう

(参考)

- チームの阻害要因(過去の研究から)

○社会的手抜き

拍手と大声の実験（仲間がいると自分の最大限の努力を払わなくても大丈夫と感じてしまう）

←「責任性の分散」仮説

○チーム・エラー

自分が気づかなくても誰かが気づいてくれる

対人的葛藤を回避しようとする（看護チームの例）

←「遠慮のない、のびのびとしたチーム文化」が必要

第4章 チームで働く意義・教えあう

- 同じ経験をして、成長する人と、成長しない人がいる



- 経験から学ぶ力の違い(経験学習)

育て上手のマネジャーの指導方法

育て上手のマネジャー		普通のマネジャー
目標設定後、しっかりサポート	↔	目標設定するだけ
自由に意見が言える雰囲気をつくる	↔	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る	↔	1から10まで、全て考えさせる
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

第4章 チームで働く意義・教えあう

「単なる集団」を「チーム育成型OJT」を通じて相互に教え合う「チーム」に変貌させるためには、チームメンバーとしての自覚（自分ごと）を持たせることが基本。

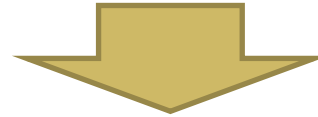


各メンバーが、自分の仕事に責任を持ち、常に良い仕事を心がける。チームメンバーとしての自覚（いわゆるプロ意識）をどうやって持たせるかがポイント）

成長しあう強いチームへ

第4章 チームで働く意義・教えあう

- スキル・知識より、まず「自分ごと」(自分の考えをしっかりと持ち主体的に行動する)という意識を身につけさせる



- 成長のステップ
できていないことに気づいていない
(本人が経験して初めてわかる)
できていないことに気づく
(経験を振り返って、正しい方法を学ぶ)
やり方はわかったが、まだできていない
(できるようになるまでトライ＆エラーを繰り返す)
無意識にできるようになる
(コツを掴む、マスターする)

ポイント

各メンバーをよく観察し、成長段階にあった「気づく経験」を与え、「自分ごと」の意識を引き出す。

第4章 チームで働く意義・教えあう

- 「自分ごと」という意識が身についたら、それぞれのレベルに合った経験をさせる

- ポイント
じっくり観察



- ・メンバーの「強み」「弱み(苦手分野)」など個性を把握
- ・メンバーの理解度、習得度を把握
- ・次に「与える仕事」「誰と組ませるか」を考える

必要に応じて並走とアドバイス

- ・仕事のゴールイメージを明確にした上で、任せながらも、必要に応じて一緒に並走とアドバイス
- ・フィードバックを適宜行う

内省(考えさせる)する機会をつくる

- ・問いかけによって、自ら考える気づきの機会をつくる
- ・経験からの学びを促すフィードバック(経験学習)

➡ 最後は任せきる

第4章 チームで働く意義・教えあう

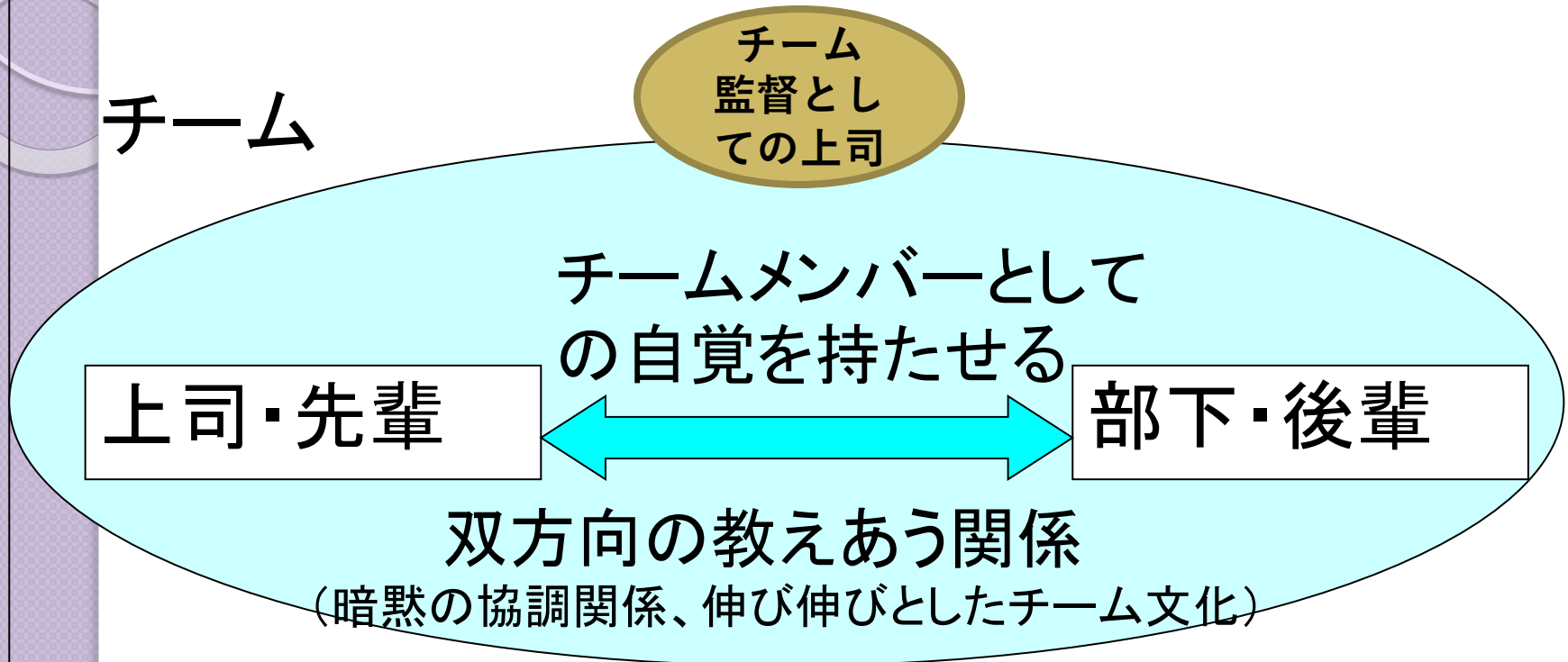
「チーム育成型OJT」の基本姿勢

- ① 必要ない部下はいないと認める
(誰もが不可欠のメンバーである)
- ② メンバーを理解し、個性や成長を見守る
(観察)
- ③ メンバーの力を信じる(信頼)
- ④ チームメンバーとしての自覚を求める

上司に期待するのは背中を押してもらうこと、具体的なことを教えてもらうのは同僚や他のメンバーから

第4章 チームで働く意義・教えあう

「チーム育成型」OJT



メンバー相互が教え合う関係になり、相互協力やチームとしての意識が高まる

第5章 対応に困ったケース

- **アサーションとは**

「人は誰でも自分の意見や要求を表明する権利がある」との立場に基づく適切な自己主張のこと。

一方的な自分の意見を押し付けるのでも、我慢するのでもなく、お互いを尊重しながら率直に自己表現できるようになることを目指す。

第5章 対応に困ったケース コミュニケーションタイプの例

○ノンアサーティブ(非主張的)

○アクティブ(攻撃的)

○アサーティブ(主張的)

- ①自分の気持ちを確かめる
- ②気持ちを正直に言語化してみる

DESC法とは

Describe Express Suggest Choose

描写

客観的に

表明

「私は(I)」
メッセージ

提案

双方の納得

選択

選択を促す

第5章 対応に困ったケース

演習 DESC法を使ってみよう

(基本シート5-2 ①)

2人1組になり、与えられた各ケースについてD、E、S、Cそれぞれに対応する台詞を考え、発表しましょう。

ペアで考える時間(2分)＋班内発表(2分)
× 3セット＝約15分

「悪い例」を併せて発表しましょう。

第5章 対応に困ったケース

(ケース1)

遊園地で1時間並んでいたところ、

目の前で行列に割り込まれた

第5章 対応に困ったケース

(ケース2)

子供が幼稚園でケガをしたが、

園からは何も報告がない

第5章 対応に困ったケース

(ケース3)

住んでいるアパートの隣の部屋から、
夜間に聞こえる騒音がひどい

第5章 対応に困ったケース

演習 ロールプレイング (基本シート5-3 ①)
(設定)

上司のあなたは、次のような部下(係員)を指導する立場にあります。

○部下は27歳係員。4年制大学卒。独身。

○ポスト2年目。仕事は一通り覚えて慣れているはずなので、少し負荷の高い仕事(企画書の作成)を与えてみたところ。

○もともと真面目な性格。これまでは言われた仕事はきちんと行っていた。

第5章 対応に困ったケース

(設定) 続き

○最近はや作業締切りを過ぎても自分から報告してこないなどの問題が見られる。企画書の進捗状況も全く分からず、指導する必要があると感じている。

○仕事は暇ではないが、深夜まで残業するような分量でもない。

○最近は同僚と雑談する様子も見られず孤立気味。

○仕事のフォローに回っている同僚から不満の声が上がり始めている。

第5章 対応に困ったケース

討議 対応に困ったケースについて

(基本シート5-4)

司会は各班で決めてください

- ① 話すことを考える(2分)
- ② 各班員の経験を発表(5分×6人=30分)
- ③ 出されたケースのうち1つを選び、どのように対応したらよいか自由に討議(30分)
- ④ 全体での情報共有(5分×5班=25分)

第6章 総括・まとめ

第1章. 今なぜOJTなのか？（導入）

第2章. OJT機能不全の実態

（討議）「OJTで悩んだこと（困っていること）」

第3章. 実践的OJT

OJTの基本（仕事の教え方等理論の紹介）

（討議）「自分が経験してきたOJT」

経験学習の説明（講義）

（演習）傾聴のスキル

（演習）質問のスキル

（演習）フィードバックのスキル

（演習）内省促進のスキル

第4章. チームで働く意義・教えあう（新上司の役割）

（討議）「OJTが進む理想的な職場環境」

（討議）「理想的な職場を作るための上司の役割」

第5章. 対応に困ったケース

（演習）アサーションのスキル（言いにくいことを言う）

（演習）ロールプレイング

（討議）「対応に困ったケースについて」

第6章 総括・まとめ

「チーム育成型」OJT

チーム

チーム
監督とし
ての上司

チームメンバーとして
の自覚を持たせる

上司・先輩

部下・後輩

双方向の教えあう関係

(暗黙の協調関係、伸び伸びとしたチーム文化)

メンバー相互が教え合う関係になり、相互
協力やチームとしての意識が高まる

第6章 総括・まとめ

- 各班内で、2日間を振り返り、感想を述べ合いましょう。（5分）

6 総括・まとめ

基本シート6-2

- 各自で、本研修の2日間を振り返り
 - ①気づいたこと・学んだこと、
 - ②職場に帰ってから取り組みたいことをメモしましょう。（5分）
- 各班内で、それを発表しましょう。