

新 OJT 研修 指導のポイント

第 1 章：今なぜ OJT なのか？

ねらい：OJT が必要な理由や、OJT の特徴について理解する（導入）
（初めての研修員同士なので、自己紹介を行いつつ、OJT の重要性についての認識を共有する）

1. 組織 DNA をいかに伝えるか

- ・組織 DNA＝組織文化（トヨタの仕事の流儀）
- ・5つのステップ：知る→わかる→やる→やり続ける→教える

2. 仕事を学ぶのに効率的な方法とされている OJT

- ・業務に直結している知識を手に入れることができ、無駄がない
- ・学習する際の意欲を高めることができる
- ・文書での表現が難しい内容や細かなノウハウ（暗黙知）を伝授できる
- ・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できる

3. 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（いわゆる暗黙知）も伝授することが可能
- ・集団研修とは異なり、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

4. 自己紹介

グループ内で自己紹介を行いつつ、研修に参加した理由を発表してもらう。

5. データに見る OJT

- ・基本シート 1－4、1－5 を利用して、OJT の現状についてコメント
- 1) 上司や同僚からのアドバイス、部下や同僚からのアドバイス、更には上司や同僚の仕事のやり方を見て学ぶことが多いとしている。
 - 2) 計画的な OJT が行われている比率は必ずしも多くない。
 - 3) 多くの従業員は、仕事の進め方や割り当てなどに不満を持っている。

※ 必要に応じ、参考シート 1－1 を配布して、組織内教育の歴史を説明する。

ポイント：OJT の現状を踏まえながら、その課題について理解するとともに、研修員同士の OJT に対する意識を共有させることが重要

第 2 章：OJT 機能不全の実態

ねらい：

- ・職場環境の著しい変化（IT 化、人事管理の多様化等）や、職員の意識変化などにより、これまでの OJT が機能しなくなった理由を理解する
- ・OJT 実施上の悩みを共有することで、自分だけが悩んでいるのではないという共感を持つ

1.（講義）「OJT が機能不全に陥る背景・職場の変化」

- ・人員削減の影響で業務多忙に
- ・正職員と非正職員が混在
- ・新規採用削減や組織フラット化により上下関係が希薄に
- ・プロジェクト型組織が増え、上下関係が希薄に
- ・IT 環境の進展により、個々人がパソコンやメールを使う業務が増加
- ・若者意識の変化（飲みニケーションの減少）
- ・業務展開が速く、時間をかけて人を育てる意識が希薄に
- ・変化の激しい経営環境の中で、上司や先輩の経験したことがない業務が増加

2. OJT に関する誤解

第一の誤解：OJT は、同じ部署の上司が部下に行うものである。

第二の誤解：OJT は、部下の育成を図るのであって上司の成長には役立たない。

第三の誤解：OJT は、画一的な指導法がある。

3.（討議）「OJT で悩んだこと（困っていること）」

全体討議では、講師は挙げられた課題を分類し、キーワードをいくつか示し、上記 1 の背景との関連を説明する。

上記 1 に該当しないキーワードの場合、2 日目の「対応に困ったケース」で再度議論する機会があることを示す。

※ 必要に応じ、参考シート 2-1～2-3 を配布して、世代間ギャップについて説明する。

※ 必要に応じ、参考シート 2-4 を配布して、OJT に関する意見と本研修との関係（対応）を説明する。

ポイント：現代の職場には OJT が機能不全に陥る様々な要因がある。
現場の管理者はこれらを理解して新たな OJT を模索する必要

第3章：実践的OJT

ねらい：

- ・ OJT の基本・仕事の教え方を学ぶ
- ・ 人が育つプロセス（経験学習）の概要と内省の重要性を理解する
- ・ コーチングの基本スキル（傾聴、質問、フィードバック）を学ぶ

1. OJT の基本・仕事の教え方

- ・ OJT のプロセス
- ・ OJT のタイミング

2. 討議「自分が経験してきたOJT」

自分が経験したOJTについて体験を共有し、人はどんなときに成長するかを話し合う。

- ・ 班別討議では、無理に見解をまとめる必要はない。
- ・ 全体での情報共有では、班で出された例を紹介してもらうことを基本とし、講師がホワイトボードにキーワードを書き留める。

（想定される発表の例）

- 高いが達成可能な目標 ○ 上司による的確な指示
- 明確に与えられた裁量権 ○ 修羅場を乗り越えた経験・自信 など

講師はこれらのキーワードについて、他に同様の経験をした人がいないか研修員の意見を聞いたり、自分自身の経験を語ったりしながら、これが決して珍しいことではなく、どこの職場でも日常的にありうる経験であるというイメージがわくようにする。

3. 経験学習

- ① 目標のストレッチ
 - ・ 部下育成の目標達成イメージを共有する
 - ・ 本人の目標＋周囲の期待の重なる部分が大きいことが望ましい
 - ・ 本人の主体的取組（自分ごと）にする工夫
- ② 進捗確認・相談
 - ・ ティーチングとコーチングの使い分け
- ③ 内省の促進
 - ・ 傾聴、質問のスキル、フィードバックのスキルの必要性
 - ・ 失敗から学ぶ意味・・・安全に早めに失敗することの重要性
- ④ ポジティブフィードバック

新 OJT 研修 指導のポイント

4. コーチングのスキル

- ・傾聴のスキル
- ・質問のスキル
- ・フィードバックのスキル
- ・上記3つを踏まえて、内省促進のスキル

※ ティーチングに比べてコーチングが優れているというわけではなく、状況に応じた使い分けが必要。

5. (演習) 傾聴のスキル

演習後の講師による解説では、数組に発表をさせながら、相手が話しにくく感じる態度を具体的に挙げる(携帯をいじる、黙っている、不機嫌そうに見る、腕組みをしてふんぞりかえるなど)。その後、傾聴の心構えについて解説する。

6. (演習) 質問のスキル

講師は聞き手に対して、「相手が話したいことを、話の流れに沿って質問する」ことを心がけるように指導する。

○閉じた質問

相手が「はい、いいえ」などの短い言葉で答えられるため、質疑応答のようになり話が広がらないおそれがある。一方、緊張している相手や、話の内容を整理できていない相手に質問すると、徐々に話しやすくなるという利点がある。

○開かれた質問

相手の自由な発言を促すので内省を促すのに有効である。一方、論点があちこちに飛んでしまい、話し手自身が筋を見失うおそれがあるので注意する必要がある。

○追及質問

事実関係を確認する際に、「なぜ～したのか」という質問では、相手側はその行為について責められ詰問されているように受け止めてしまう。「～した理由は何かあったのか」「～した背景にはどんな事情があったのか」等の言い方にするとよい。

○否定質問

同じく事実関係を確認する際に、「その時確認しなかったのか」「まだ用意できていないのか」という質問は、暗黙の非難を含むように聞こえる。「その時確認できたのか」「用意はどこまでできているか」等の言い方にするとよい。

新 OJT 研修 指導のポイント

7. (演習) フィードバックのスキル

研修員（上司役）及び講師（部下役）で面談の場を想定してロールプレイを行う。

講評では次のポイントを示す

- ・話し手の話をさえぎらずに傾聴できたか
- ・話し手が話したい内容を質問できたか
- ・流れをさえぎっていなかったか
- ・話の内容を適切に要約して伝え返しているか
- ・フィードバックが一方的な批判・決めつけになっていないか

※ 班内で上司役・部下役を決めてロールプレイを行ってもよい。

8. (演習) 内省促進のスキル

班員の失敗談を共有し、具体的なフィードバックを行う。

支障なく話せる範囲の失敗談で構わないこと、共有された失敗談はこの場限りのものとするを講師が説明する。

最後の講評では、聞き手の役割は、相手（話し手）がその経験をどのように受け止めているのかきちんと把握し、相手（話し手）がそこから何を学べるか自ら気付くように支援することであると確認する。

ポイント：

- ・人が効果的に仕事を学ぶには、経験から学ぶことが必要。
- ・現場の管理者は、一方的に教えるだけでなく、適切な目標を共有し、内省を十分に促し、フィードバックを行うことが重要。

「内省の促進は上司のみが行うものか？」という問いかけで、翌日につなげる。

第4章：チームで働く意義・教えあう（新上司の役割）

ねらい：

- ・これからの OJT はどうあるべきかを考えさせる中で、上司が一方的に部下を教えるのではなく、チームで教えあうという発想を理解させる
- ・チームで教えあう OJT にするために、どのような職場にすべきか、そのために上司として何ができるのかについて考える

1. 導入説明

- ・昨日の振り返り（経験学習）
- ・OJT として、上司が部下の全員を指導するのは限界がある

2. （討議）「（上司が全員をみるのは限界があるなかで）OJT が進む理想的な職場とはどんな職場か？」

- ・どうすれば良いか考えるなかで、OJT が進む理想的な職場環境と、なぜそれが実現しないかを考えさせる
- 講師による解説：
 - ・職場内におけるチームという発想の重要性
 - ・「命令的な管理のマネジメント」から、メンバーを支援し、メンバーの力を引き出すという「チームのマネジメント」の重要性

3. （討議）「チームで教えあう職場をつくるには上司はどうすべきか？」

- 講師による解説：
 - ・チームに必要なもの（ビジョン、参加的環境作り、方向付け等）の説明
 - ・前のセッションで学習した「経験学習」「自分ごと」等を使って「チームのマネジメント」の具体的方法について解説する。
- （上司は、メンバーが主体的に仕事に取り組めるように、メンバーを観察して、そのレベルにあった経験をさせる。必要に応じて並走とアドバイスをする（精神的支援・業務支援）。その後内省の機会をつくる（内省支援）。）

ポイント：

- ・各メンバーが主体的に動くようにするためにはどうすれば良いか考えさせた上で、チームのマネジメントの重要性を理解させることが大切。
- ・メンバー相互が教え合うチームとしての意識を高めることにより、「チーム育成型 OJT」を理解する。

※ 「チームで教え合う組織を目指すといっても、実際の職場には様々な人がおり、上司はそれらのメンバーへの対応を迫られる。具体的にいろいろな部下への対応について、皆で考えていきましょう」として次の章（「対応に困ったケース」）につなげる。

第5章：対応に困ったケース

ねらい：

- ・研修員の経験（実例）を元に様々なケースへの対応を考える
- ・研修で学んだ考え方や手法を取り入れることで解決できないか考える

ここまでのセクションで「部下に対して遠慮してしまう」「注意すべき事項を指摘できない」といった悩みがあれば、それを拾って次の項目（アサーション）につなげる。

1. アサーション

アサーションとコミュニケーションタイプの例について説明。

同じ人でも場合によって様々なコミュニケーションタイプを取ることを説明。

2. （演習）DESC法を使ってみよう

日常生活における例でDESC法を使ってみる。「悪い例」の方が考えやすいため、先にそちらを発表させる。「良い例」では、今回は練習のためD、E、S、Cそれぞれについて考えるが、実際には厳密に区切ったり分類したりする必要はない。

3. （演習）ロールプレイング

- ・人事評価面談ではなく、日常での指導を想定。
- ・傾聴、質問、アサーション、フィードバック、内省を促すなど学んだスキルを使ってみる。
- ・ロールプレイング開始前に、シートを読む時間を5分とる。
- ・ロールプレイングの最中に、部下役が「実は・・・」と、抱えている事情を明かすので、上司役はそれに対応する必要がある。
- ・ロールプレイング終了後、観察者から、良かった点と今後の改善点をポジティブにフィードバック。
- ・最後に、上司役に対して、講師の講評及びアドバイス。

最後の講評では次の点に着目

- ・傾聴、質問等のスキルを使えていたか（特に隠された事情について、部下役が安心して話せるような雰囲気できていたか、うまく聞き出せていたか）
- ・ポジティブなフィードバックを行っていたか
- ・アサーションのスキルを用いて、伝えるべきことを伝えられていたか
- ・経験学習の考え方にに基づき、内省を促すような質問をできていたか

新 OJT 研修 指導のポイント

- ・同僚等、チームの他のメンバーとの関わりについて目を向けるよう促すことができたか
- ・メンタルの可能性も考慮したか

4. (討議) 対応に困ったケースについて

対応に困ったケースを班内で共有し、第4章まで学んできた内容を踏まえて解決策を考える。その際、第3章の討議（自分が経験してきたOJT）で出された内容を振り返り、なるべく具体的な解決策を考えるよう指導する。

支障なく話せる範囲で構わないこと、共有されたケースはこの場限りのものとするを講師が説明する。

全体での情報共有の際は、講師は個別のケースについてどのような点が問題か要約し、時間があれば会場から解決策の提案を募る。

（参考シート5－1参照）

また、周囲のメンバーをいかに巻き込むか（チームでの対応）に注意を向けるようにする。

問題の種類ごとに対応を考えることは有効だが、部下は一人ひとり性格・これまでの経験・置かれた環境等が異なっているため、万能の対策はないこと、OJTの現場では個別の観察に基づく細やかな対応が必要であることを指摘する。

ポイント：

- ・実際の職場では人間関係も課題も複雑なので、上司が一人で解決しようとせず、いかにメンバーに「自分ごと」と捉えてもらうかが重要。
- ・コーチングのスキルを上司が使うことで、風通しの良い職場づくりが可能になる。
- ・日頃からの内省の促進やミーティングの習慣が重要。

新 OJT 研修 指導のポイント

第6章：総括・まとめ

ねらい：

- ・ 2 日間の研修の振り返り
- ・ 気付いたこと・学んだこと、職場に帰ってからの取組をシートにまとめる
- ・ 職場での取組に当たり、研修で学んだことを活かすように促す

1. (討議) 2 日間の振り返り

講師による解説後、バズセッション

2. 振り返りシート記入

- ① 気付いたこと・学んだこと
- ② 職場に帰ってから取り組みたいこと

3. 講師総括

- ・ 職場に帰ってからの取組は、すぐにうまくいくとは限らない。これはまさに OJT。目標を立て、振り返り、周囲からフィードバックをもらい、内省しながら試行錯誤することが必要。
- ・ 場作りは上司の重要な役割だが、既に学んだように、上司ひとりでできることは限られている。目標を共有することと、各メンバーに「自分ごと」と認識してもらうことが重要。是非「チームが成長できる職場づくり」という目標をメンバーと共有して、一緒に取り組んでいただきたい。
- ・ ストレッチ、リフレクションのほかに大事なのはエンジョイメント。新たな挑戦を楽しんでいただけるようお願いしている。

ポイント：

- ・ 2 日間の全体を振り返る
- ・ 職場の OJT を改善する取組それ自体に、経験学習等の考え方を活かす