

Graduate School of
Business Administration

KOBE
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2013-12

指導ガイドラインの作成を通じたOJT研修プログラム

松尾 睦 田中 希久代

Discussion Paper Series

指導ガイドラインの作成を通した OJT 研修プログラム

神戸大学大学院・経営学研究科 松尾睦

キャリアバンク株式会社・人材開発事業部 田中希久代

1. はじめに

OJT 研修では、人材育成の考え方についてのレクチャーや、育成事例をもとにしたグループ討議などの手法が用いられることが多い。しかし既存教材を用いた場合、部下育成に対して関心が低い受講者の研修参加のモチベーション、および研修で学んだ内容を職場で応用しようというモチベーションを高めることが難しい。

受講者の「育成への関心」を喚起し、「職場での応用意欲」を高めるためには、OJT のための指導ガイドラインの作成に関与させることが有効である。また、作成した指導ガイドラインは、企業における OJT マニュアルとしても活用することができるというメリットがある。

本稿は、指導ガイドラインの作成を通した OJT 研修プログラムの内容を紹介する。

2. 研修の概要

本稿で紹介する研修プログラムは、第 2 著者である田中が、中堅 IT 企業の管理職（係長クラス）20 名を対象に実施した研修をベースに考案されたものである。この研修は 2 日間にわたって実施されたものであるが、本稿では 9:00 から 18:00 の 1 日研修として設計し直した。本プログラムは次の 4 つのフェーズから構成されている。

9:00-10:00 フェーズ 1 研修目的の説明&アイスブレイク

10:10-11:30 フェーズ 2 事例のタイプ分け

12:30-15:00 フェーズ 3 事例の深掘り

15:10-18:00 フェーズ 4 指導ガイドラインの作成 & まとめとリフレクション

まず、研修目的を説明した上でアイスブレイクを行う。次に指導に苦慮する若手社員の事例をタイプ分けする。午後からは、各グループに割り当てられた若手社員の事例を深掘りし、最後に、そうしたタイプの若手社員を指導する際の指導ガイドラインを作成する。

以下、各フェーズの進め方について説明したい。

3. 第 1 フェーズ アイスブレイク

3.1. 研修目的の説明（10 分）

まず、講師が研修目的を説明する。その際、本プログラムは、既存の考え方の押しつけ

ではなく、参加者の経験に基づいて OJT のガイドラインを作成することを強調する。

3.2. 個人演習（5 分）

次に、受講者の参加意識を高めるための演習を行う。1 グループは 3～4 名で構成することを勧めたい。これは、受講者一人一人の発言機会を多くし、密度の濃い議論をするためである。1 グループ 5 名以上になるとメンバーの関与度合いに差が出てしまうため、できるだけ 4 名以内におさえることが重要となる。

演習では、各グループにレゴブロックを配布し「20 代の頃に、自身の成長を後押ししてくれた上司・先輩からの指導方法を、レゴブロックで表現してください」という説明を行い、5 分以内で作成してもらう（写真 1，写真 2）。



写真 1 レゴブロック作成イメージ



写真 2 完成したレゴブロック

3.3. 発表と共有（45 分）

作成したレゴ作品を各自が 2 分以内で説明する。それを全員が聞き、共有する。もし、レゴブロックを準備できない場合には、画用紙にマジックで絵を描いてもらう方法をとることもできる。

この演習のねらいは、若手社員の立場に立ち返り、指導のあり方について考えてもらうことにある。また、自身の経験を参加者全員の前で説明することにより、研修へのコミットメントが高まることが期待できる。

4. 第 2 フェーズ： 事例のタイプ分け

4.1. 個人演習（10 分）

フェーズ 2 の目的は、指導に苦慮する若手社員のタイプを明らかにすることにある。まず、講師は「現場で若手社員を指導してきた経験を思い出し、その事例を配布した付箋に一つずつ書き込んでください。例えば、挨拶をしない、ハウレンソウをしない、初めての仕事に挑戦しないなどです。事例の数は 20 個程度を目安にしてください。時間は 10 分間です」とアナウンスする。受講者が自分で考えることを促すために、まずは個人作業を行

う（写真3）。

4.2. グループ演習（20分）

10 分間の個人作業が修了した時点で、グループ毎に、各自が抽出した事例を共有し、整理する作業を開始する。各自が 20 個の事例を抽出していることから、グループ全体では 60～80 個の事例が用意されていることになる。各グループは、内容の類似性に基づいて事例をカテゴリー化する作業を行う（写真4）。具体的には「対応に困る若手社員の付箋を、内容が似たもの同士を模造紙上にグループ化してください。最終的には、5 から 6 のグループになるようにお願いします。時間は 20 分です」というアナウンスを行う。



写真3 事例抽出（個人作業）

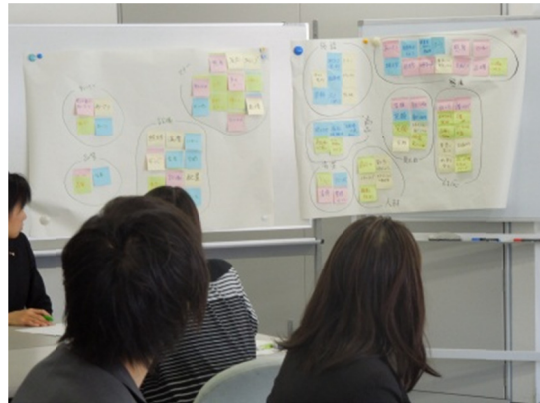


写真4 グループ毎のカテゴリー分け

4.3. 発表とカテゴリーの整理（50分）

グループ作業が終了後、各グループは、模造紙を提示しながら、事例がどのようなグループに分類されたかを 5 分以内で発表する（写真5）。

各グループが発表している間、講師が提示されたカテゴリーをホワイトボードに書き込む（写真6）。このとき、各グループ間で共通しているカテゴリーがわかるように板書することが大切である。講師が各グループから出されたカテゴリーを整理するときには、「これとこれは似ていますがどうですか」という形で受講者と話し合う。

IT 企業で実施した研修では、問題のある若手社員は次のようなタイプに分類された。

- ・（失敗したくないので）新しい仕事をしたくない
- ・（挑戦する意欲が低い）新しい仕事をしたくない
- ・自己主張が強くチームで働く力が弱い
- ・当事者意識が低く、自分で考えない
- ・受け身で指示されたことしかしない
- ・ハウレンソウ（報告・連絡・相談）をしない

なお、ここで抽出されたテーマは 6 であるが、これはグループ数と対応させた結果であ

る。また、1つのテーマを2グループが検討するという方法もある。



写真5 模造紙による発表

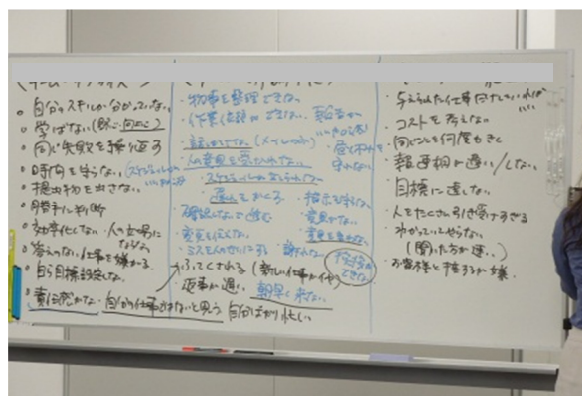


写真6 講師によるホワイトボードへの板書

5. 第3フェーズ：事例の深掘り

第3フェーズの目的は、各グループが検討する若手社員のタイプを決定し、その事例を深掘りすることにある。

5.1. 討議テーマの決定（10分）

まず、第2フェーズで整理された6つの若手のタイプのうち、各グループが検討する若手のタイプを決定する。手順として、各グループは、若手の各タイプに、優先順位をつける（第1希望から第6希望までをホワイトボードに記入する）。1グループのみが第1希望をつけた若手のタイプは、そのグループに割り当てられるが、競合する場合にはジャンケンによって決める。IT企業の研修では、ほぼすべてのグループが、第3希望までのテーマを検討することができた。受講者がテーマの決定にコミットすることで、当事者意識が生まれると期待できる。

5.2. 個人演習（10分）

次に、担当することになった事例内容を深める作業に入る。具体的には、以下の項目が記入できる「事例の深掘りシート（表1）」を配布し、10分以内に記入してもらう。参加者が自分で考えることを促すために、まずは個人作業を行う。

- ・問題行動を起こす社員の具体的事例
(具体的な人をイメージして、若手社員が行ったこと)
- ・問題行動を起こす社員の口癖・考え方の傾向
- ・問題行動の背景
(若手だったころを思い出し、若手の気持ちを想像する)
- ・未来のリスク
(「本事例を放置した際に発生する「本人が受ける影響」と「会社が被る問題」)

このとき重要なことは、「若手社員なぜそのような問題行動をとるのか」という点を受講者に深く考えてもらうことである。講師は、「問題行動の背景を考えることによって、指導のあり方が見えてくる」ということを参加者に説明する。

5.3. グループ演習(30 分)

個人作業が終了したら、グループ内でメンバー同士が発表し合い、その内容を模造紙 2 枚程度にまとめる。時間は 30 分である。表 1 は、「当事者意識が低く、自分で考えない」若手社員の事例を担当したグループが記入した深掘りシートの例である。

これを見ると、問題行動を起こす社員の具体的事例としては、「問題が発生したとき、上司が何とかしてくれると思っている」「何度も同じ問題を繰り返す」といった点が挙げられており、口癖としては「どうしたらいいんですか?」「考えたけどわかりません」といった発言が、考え方の傾向としては「聞いた方が早いと思っている」「結論を最初に示して欲しいと思っている」等が記入されている。

問題行動の背景としては「出来なくても怒られないし、出来ても褒められない」「考え方がわからない」「今までずっと答えを教えてもらっていたため、自ら考える機会がなかった」という分析がなされている。未来のリスクとしては、個人にとっては「出来ることが増えない」、会社にとっては「上司の負担が増える」などが挙げられている。

5.4. 発表&コメント (90 分)

グループ討議終了後、各グループは整理した内容を 5 分以内で発表する。各発表後に、他のグループは、修正すべき内容や追加すべき内容をコメントするが、講師は、その発言内容を（各グループが発表に使用した）模造紙に追加で書き込む。発表とコメントを含めて各グループ 10～15 分程度であるため、全体としてかかる時間は、90 分程度を見込んでいる。

表1 事例の深掘りシートの記入例

事例： 当事者意識が低く、自分で考えない
問題行動を起こす社員の具体的事例
☐ 初めから答えを期待する ☐ 問題が発生したとき、上司が何とかしてくれると思っている ☐ 目的やゴールを意識できない、深く考えられない ☐ 何度も同じ問題を繰り返す
問題行動を起こす社員の口癖／傾向（よく言っている言葉、考え方の傾向）
【よく言っている言葉】 ☐ どうしたらいいんですか？ ☐ 教えてください、考えたけどわかりません ☐ やったことはありません、聞いていません、知りません ☐ それは・・・さんの仕事で、私の仕事ではありません 【考え方の傾向】 ☐ 聞いた方が早いと思っている ☐ 結論を最初に示して欲しいと思っている
問題行動の背景（本人がそのような問題行動を取る理由／意図）
☐ 出来なくても怒られないし、出来ても褒められない ☐ 考え方自体がわからない、わからないことをわからないままにしておく ☐ 今までずっと答えを教えてもらっていたため、自ら考える機会がなかった ☐ 目的を意識していない ☐ その行動が自分で自分の成長を止めていると気づいていない
未来のリスク（本事例を放置した際、発生する問題）
（本人自身が受ける仕事上の影響）
☐ 出来ることが増えない（決まった仕事しかできない） ☐ 誰も仕事を頼まなくなる、人間的に信用されなくなる
（会社が被る可能性のある問題）
☐ 上司の負担が増え、新しい仕事に挑戦できなくなる

6. 第4フェーズ： 指導ガイドラインの作成

第4フェーズの目的は、指導ガイドラインを作成することにある。

6.1. OJTに関する講義(30分)

指導ガイドラインを作成するにあたり、人材育成やOJTのあり方に関する知識が必要になるため、講師が約30分間の講義を行う。この講義では、経験学習や経験から学ぶ力のモデルを説明し、その上でOJTをどのように行うべきかについての基礎知識を提供することを目的としている。

6.2. 個人演習(10分)

指導ガイドライン・シート(表2)を渡し、以下の項目にそって指導ガイドラインを作成する。参加者が自分で考えることを促すために、まずは個人作業を行う。

- ・指導・育成方法の基本方針
(3つのステップを考える。順番を意識させる)
- ・指導対象の傾向、指導の際の注意点
- ・具体的な指導・育成方法
- ・問題点克服後に予想される状態

まずは、指導や育成の基本方針を決め、次に具体的な指導・育成の方法について考える。また、指導する際の注意点や、問題が克服された後の望ましい状態についても考えてもらう。このとき重要なことは、指導のステップを3つに分け、ステップ1が終了したらステップ2へ、ステップ2が終了したらステップ3へと、順序を意識して指導案を作成することである。

6.3. グループ演習(40分)

個人作業が終了したら、グループ内でメンバーが発表し合い、内容を模造紙2枚程度にまとめる。時間は40分である。表2は、「当事者意識が低く、自分で考えない」若手社員の事例を担当したグループが記入した指導ガイドライン・シートの記入例である。

これを見ると、「自身の作業目的を認識させる(ステップ1)」→「自分で考える機会を与える(ステップ2)」→「仕事を任せる(ステップ3)」という順番で指導するという方針が立てられていることがわかる。

指導する際の注意点としては、「仕事の目的を意識していない」「考える機会がなかった」「考え方自体が分からない」という点が挙げられている。

具体的指導・育成方法の欄では、各ステップの指導がより具体化された形で示されると同時に、「次ステップへの移行するための基準となる本人の変化」についても考えられている。

最後に、問題点が克服された後の予想される状態が記入されている。

表 2 指導ガイドライン・シートの記入例

事例：当事者意識が低く、自分で考えない
指導・育成方法の基本方針
STEP 1. 自身の作業目的を認識させる STEP 2. 自分で考える機会を与える STEP 3. 仕事を任せる
指導対象の傾向・指導の際の注意点
☐ 仕事の目的を意識していない ☐ 考える機会がなかった ☐ 考え方自体が分からない
具体的指導・育成方法（どんな言葉/表情/姿勢で指導するか）
【STEP 1】 ☐ 作業の目的や背景、相手への期待を説明し、意識させる ☐ 問題を分解して与える ☐ 復唱させる（理解していることをチェックするため） 【次ステップへの移行するための基準となる本人の変化】 ☐ 仕事の目的を理解できる ☐ 自分自身への期待度、自分が担当する仕事の意義を感じられる（自分の仕事と受け入れる）
【STEP 2】 ☐ 作業途中の早い段階で複数回、進捗状況を確認する ☐ 確認した結果を本人にフィードバックする ☐ フィードバックされた内容は本人に責任を持って修正させる ☐ 仕事の数をこなさせる（数>質） 【次ステップへの移行するための基準となる本人の変化】 ☐ 自分で考える習慣がつく ☐ フィードバック結果を理解し、次の作業に活かせる
【STEP 3】 ☐ STEP 2 のサイクルを徐々に長くする（フィードバック→修正） ☐ 難しい課題を与える（数<質） 【次ステップへの移行するための基準となる本人の変化】 ☐ 自分で考えることができるようになる
問題点克服後に予想される状態（適切な指導を受けた後の理想の状態）
☐ 自分で考え、改善案等を提案することができるようになる ☐ 上司への情報発信が増える ☐ 自分から行動を起こせる

6.4. 発表&コメント (90 分)

グループ討議終了後、各グループは整理した内容を 5 分以内で発表する。発表後に、他のグループは、修正すべき内容や追加すべき内容をコメントする。その発言内容を講師が模造紙に追加で書き込む。発表とコメントを含めて各グループ 10~15 分程度であるため、全体としてかかる時間は 90 分程度を見込む。

6.5. 研修のアウトプットの文書化

研修終了後、合意された模造紙を司会が文書化して、会社にフィードバックする。具体的には、表 1 と表 2 をセットにした指導ガイドラインをワープロで打ち直し、人事部および参加者にフィードバックする。これによって、受講者が話し合った内容を自身の職場で応用したり、会社の OJT マニュアルとして活用することが促されるだろう。

7. 本プログラムの反響

この IT 企業の人事部は、本プログラムについて「職場で日頃から問題になっている事例を取り上げてもらったので研修に入り込めた」「社内で人材育成について話し合うことがなかったのが良い機会になった」「部署を超えて交流が出来たことも副産物となった」と評価している。

また、受講者のアンケートでは「直面している問題の助けになる」「なかなか問題の分析などをすることがなく、問題点を再確認できたため役立てそう」「作成の途中で指導を受ける側の立場で考える事が出来た」「実際に使用することを目的としたため職場で使えると思う」「皆、近い考えを持っていることが理解できた」という声が寄せられた。

なお、この IT 企業では、半年後にフォローアップ研修を行い、作成した指導ガイドラインを実際に活用した上で、加筆修正し、事例についても再検討する予定である。

8. 本プログラムのカスタマイズ

本プログラムは 9:00 から 18:00 までの 1 日プログラムである。このような時間がとれない場合には、あらかじめ作成した事例を参加者に渡して、指導ガイドラインだけを作成させるという方法もある。本稿で紹介した研修プログラムは、各社のニーズに合わせてカスタマイズして活用してほしい。

[2013.3.21 1121]