

OJLとは

2017年11月22日(水)



株式会社教育エンジニアリング研究所
代表取締役 木村 利明

Legitimate Peripheral Participation Model

1991年 レイヴ(Lave:教育学者)とウエンガー(Wenger:人類学者)が提唱
『状況に埋め込まれた学習～正統的周辺参加』(佐伯胖翻訳)

何かの「実践」を共有する「集団」があったとして、そこに新参加者として参加する人間は、その中で「あるワザ」を会得し、だんだんと「集団」の「周辺」から「中心」へと至る過程で、自分の「アイデンティティ」を形成していく。

「仕事のなかの学び」こそ、本来の姿である

- 徒弟的な共同体においては、学習者(素人)が一人前の職人になっていく上で、学習は仕事のなかの日常的行為に埋め込まれたものであり、そこには<学習VS.仕事><個人VS.組織>という対立概念は存在しない。
- クロス・ファンクショナルな(いわゆるプロジェクト的な)活動は、若手・中堅社員が組織横断的な考え方を身につけていくといった、人材育成面での効果も大きい。

Cognitive Apprenticeship

1989年 ブラウン(Brown: 認知学者)らが提唱

職人の世界の『徒弟制度』(技は盗むもの)を
そのまま企業で働く人たちに適用するのは無理がある。

- ・初心者は熟達者の仕事を観察しているだけでは一人前にはなれない。
- ・それを外的に支援する仕組みが必要である。
- ・その最大の契機になるのは先輩や上司などの有能な他者との共同作業である。

《 学習プロセス 》

- ①モデリング(熟達者が模範を示し、学習者はそれを真似る)
- ②コーチング(熟達者が学習者を指導し、助言する)
- ③スキャフォールディング(学習者にできるだけ独力でやらせ、できないところを支援する)
- ④フェイディング(徐々に支援を少なくしていき、学習者を自立に導く)
- ⑤アーティキュレーション(学習者の技術や思考を言語化させるよう促す)
- ⑥リフレクション(学習者の省察: 振り返りを促す)

※⑤⑥はそれぞれ『経験学習モデル』の「抽象的概念化」「内省的観察」に相当する。

3-3. ワークプレイスラーニング

◆ 社会人の“学び”は、その70%以上が現場での経験による。

— OJTの課題: —

- ① 指導側の意欲 & スキル & 時間が成立条件
- ② 指導側の経験が活かせることが前提

単なる経験
vs.
「経験学習」

◆ 経験が学習になるには:

「コルブの学習サイクル」

- Concrete Experience (具体的な経験)
- Reflective Observation (省察)
- Abstract Conceptualization (概念化)
- Active Experimentation (試行)



研修企画
研修設計・開発
研修実施
研修評価

3-3. ワークプレイスラーニング

◆ ワークプレイスラーニング(WPL)とは・・・

⇒ 「現場における学習」?・・・ OJT(learning at workplace)?!

⇒ 実務の経験に基づく共感的な対話などを通じて、経験を学びに変える場 (経験代謝)

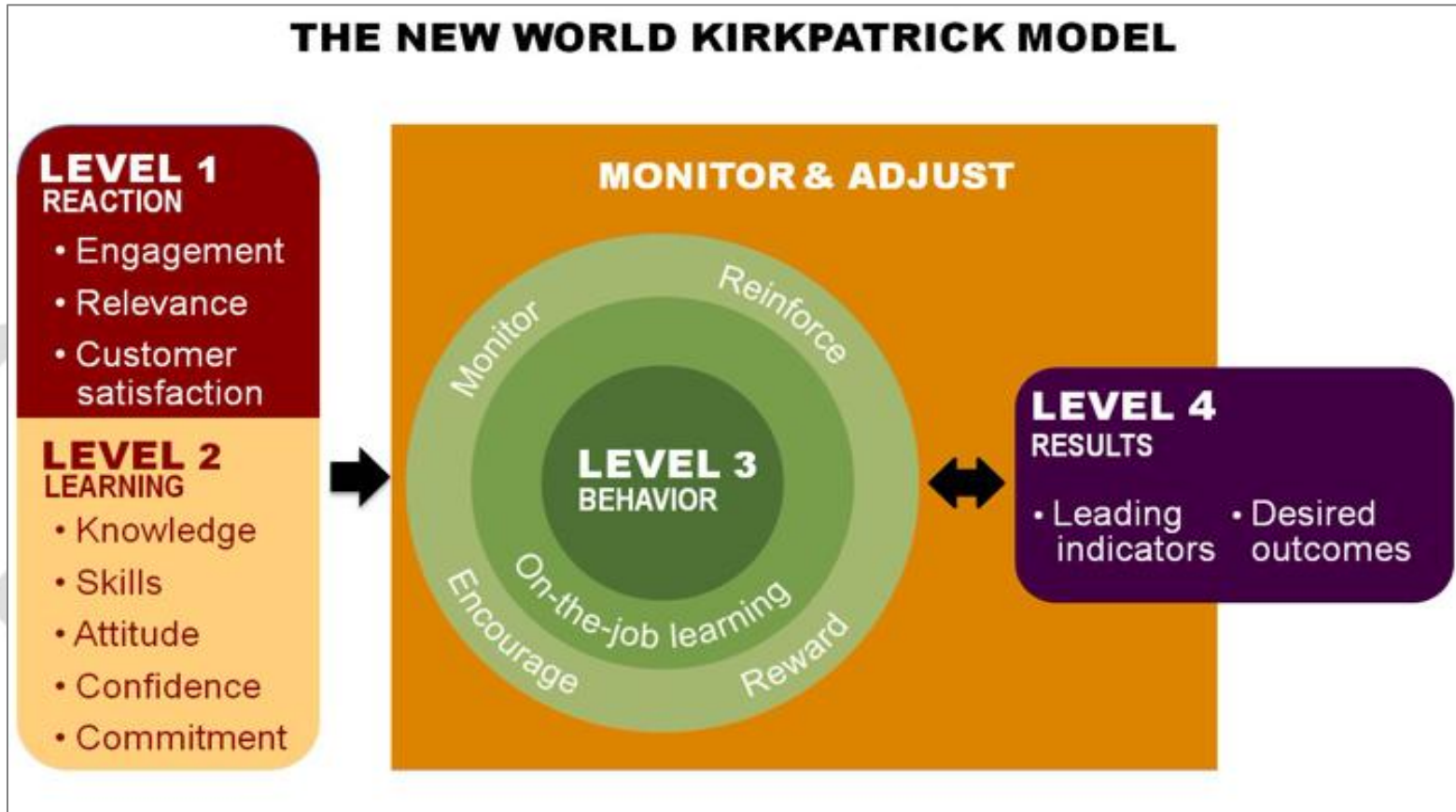
⇒ 個人や組織のパフォーマンスを改善する目的で実施される学習、その他の介入の統合的方法 (熊本大: 北村士朗)

	時間内	時間外
職場内	OJT	第3の場
職場外	Off-JT	自己啓発

WPL

「いつでも、どこでも“学び”の場として機能する環境」
⇒ 「研修のデザイン」から「経験のデザイン」へ、アフォーダンス配慮

2014年 ジェームズ・カークパトリック(Jr.)



レベル3(行動変容度)が中心。レベル3とレベル4(成果達成度)の矢印が双方向。

On-the-job **learning** という言葉が登場

職場の在り方

OJT

業務を効率よくこなす場としている。既知の(決まった)仕事への受身的な対応になりがちである。そうなれば、馴れと飽き、閉塞感が漂う職場となる。

OJL

相互に学びが行われている場である。
未知の仕事に対して主体的に立ち向かう職場。



変化にチャレンジし、お互いに支援し合う風土であれば、協働性や開放感がそこに生まれ、生き生きとした職場になる。

上司・部下の関係

OJT

上司は、単に自分のできていることを教えて、部下を自分の意図通りに指揮統率すればよい、と考える。

OJL

上司は、日常業務を意味づけたり設定したりする工夫が求められる。そして、部下と一緒に具体的な問題(課題)を見つけ、設定する。



問題(課題)が上から与えられるだけでは“やらされ感”が募るだけである。問題を自ら設定(問題発見⇒問題形成)すれば、積極的に問題解決に取り組む。

行動(目的)

OJT

日常業務をこなし、業績を上げることが目的だと考える。そのため、学習は仕事に関わる専門的知識を得ることに限ってしまう。

OJL

業務“を”学ぶというよりは、業務“で”学ぶ。すなわち、業務から一段高い視点で学び成長する。従って、学習は普遍性のある「何か(＝知見)」を得ることである。



正解を探すのではなく(そもそも、実務に正解はなく、あくまでも「妥当解」であるはず)、自分なりの意味づけをする(＝マイセオリーを導く)のである。

学習方法

OJT

技術を伝承(指導)するのが基本姿勢。
どうしてもマンツーマンになりがちで、上司はいくら時間があっても足りなくなる。

OJL

創発的に考え、お互いに学ぶ。
(創発:適切なコミュニケーションによって個々人の能力を組み合わせ、創造的な成果を生み出すこと)



仕事は教えてもらうものではなく、ともに学び合いながら進めていくものだ、という考えが浸透すれば、コミュニケーションが活発になり、組織は活性化する。

人材育成の意味

OJT

人材育成の位置づけを業務に平衡して付加されたものとしている。平衡（バランスをとる）が並行（並べて進める）になって、「付加」が「負荷」になりがちである。

OJL

人材育成は業務の中に散りばめられた（溶け込んだ）一体のものとする。すなわち業務遂行上の（当然の）手段と考えるのである。

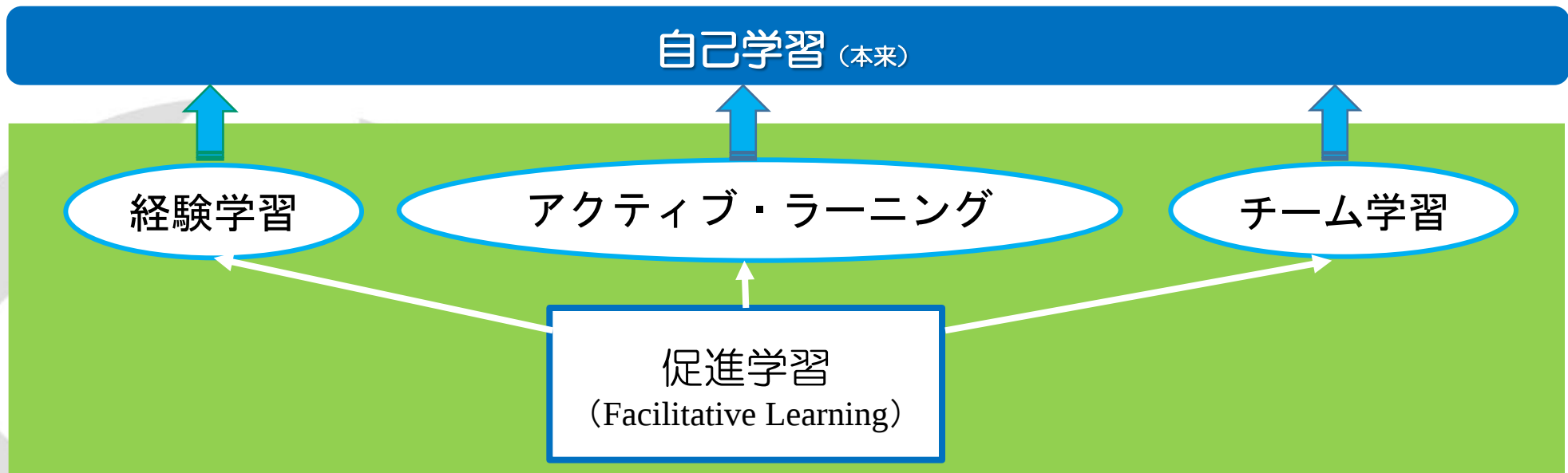


業務と人材育成を一体化すれば、お互いに「成長実感」を味わうことができる。人間は自分が成長していると思えば、さらに「やる気」が出るのである。

Facilitative Learning

本来は「自己学習」: 自ら学んだこと以外はほとんど自分のものにならない。

しかし、残念ながら、多くの人たちは自ら学習する意思と術(すべ)を持たない。
有能な他者が学習者をファシリテート(支援・促進)しなければ、『学習』が成立しない。



「経験学習」「チーム学習」「アクティブ・ラーニング」等は、『促進学習』を実現するための一形態(手段・方法)
PBL(Problem Based Learning／Project Based Learning)も同様であり、いずれも

ラーニングファシリテータの存在が不可欠

「学習する組織」という考え方は昔からある

認知的徒弟制(1989年) 正統的周辺参加モデル(1991年)
ピーター・センゲ「5つのディシプリン」(1991年)

ITHRDがOJL推進、OJLF育成を提唱してから？年

本日、OJL紹介セミナー「**OJLとは**」

On the Jobの意味が分からない？ ⇒ NO！

Facilitatorの意味が分からない？ ⇒ たぶん、NO！

ひょっとして、分からないのはLearningなのでは？

Study と Learn

ニューホライズン英和・和英辞典（東京書籍）

まなぶ（学ぶ）

勉強する：study

習得する：learn

Study : 習得するために「勉強する」こと

身につくかつかないかは問題にせず、単に勉強や研究をすることを表す。

Learn : 学んだり体験したりして「習得する、身につける」こと

練習などによって知識や技術を「身につける」こと。結果に重点が置かれている。

用例

Her baby has learned to walk. 彼女の赤ちゃんは歩けるようになった。

Learn from your experience. 経験から学びなさい。

身につかなければラーニングではない

訓練(広辞苑)

- ①実際にあることを行って習熟させること
- ②一定の目標に到達させるための実践的教育活動

定義は簡単であるが、「習熟させること」は容易ではない。
また、「実践的」であるためには、それなりの準備と相応の日数・時間が必要になるはずである。
講義とちょっとした『演習』で済ませていては、『訓練』の名には値しない。

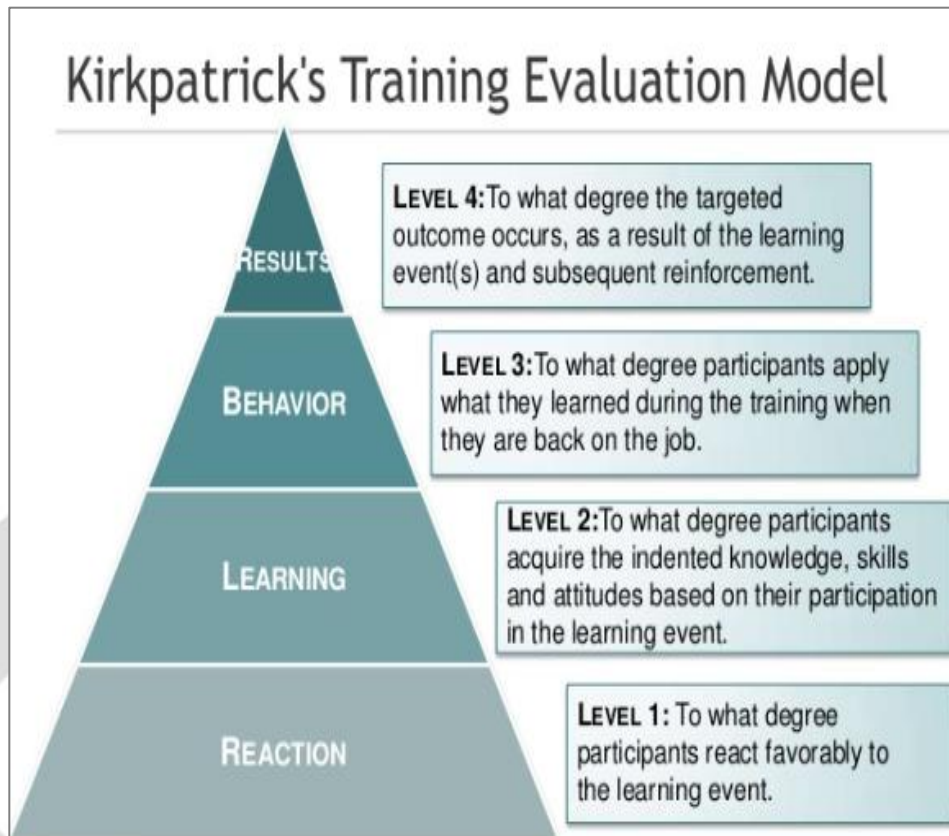


果たして、

OJTの(Off-JTも)の「T」はトレーニングだった(である)のだろうか？

トレーニングであれば、

カークパトリックの「訓練評価モデル」が適用できるはず



カークパトリックの訓練評価モデル

1959年 ドナルド・カークパトリック(米:経営学者)

4. <結果> 学習事及びその後の補強の結果として、目標成果がどれ程達成できたかという度合い。
3. <行動> 参加者が仕事に戻ったときに、訓練を通じて学んだことを、どれ程応用・適用できたかという度合い。
2. <学習> 参加者が、その学習事の中で、植え付けられた知識やスキル、及び参加する上での姿勢・態度をどれ程獲得したかという度合い。
1. <反応> 参加者が、その学習事に対してどれ程「気に入ったか」という度合い。

補足

Participants: 参加者と訳した。participation(参加)という言葉もあるように「受講者」とはニュアンスが違う。訓練参加者。

Learning event: 学習事(ごと)と訳した。eventには出来事、事件の他に、勝負とか試合という意味もある。

Learning event(s): レベル4では複数形を暗示している。subsequent reinforcement(その後に続く補強)という言葉もある通り、一つの研修だけでそのROI(費用対効果)を測るなどナンセンスであろう。

Attitudes: 姿勢、態度。レベル2で測るのは知識だけではない。すなわちペーパーテストで測れるものではない。

研(と)ぐ、修(おさ)める

そもそも「研修」は、「研(と)ぐ」「研(みが)く」「修める」「修業」であるので、「訓練」の意味合いを色濃く持つ言葉である。したがって、研修をOff-JT (Off the Job Training) と称するのは正しいわけである。

しかし、教育(人材育成)に関わる人たちのほとんどが、そのTrainingそのものを甘く(軽く)考えてきてしまったきらいがある。OJTも然り。

スポーツ等の世界と比べると、その厳しさと深さは「囲碁」と「五目並べ」(教育界)くらいの差があるように思われる。

教育の世界で果たして「訓練」が本当に可能なのかどうかを、
根源的に考える時期が来たのかも知れない。



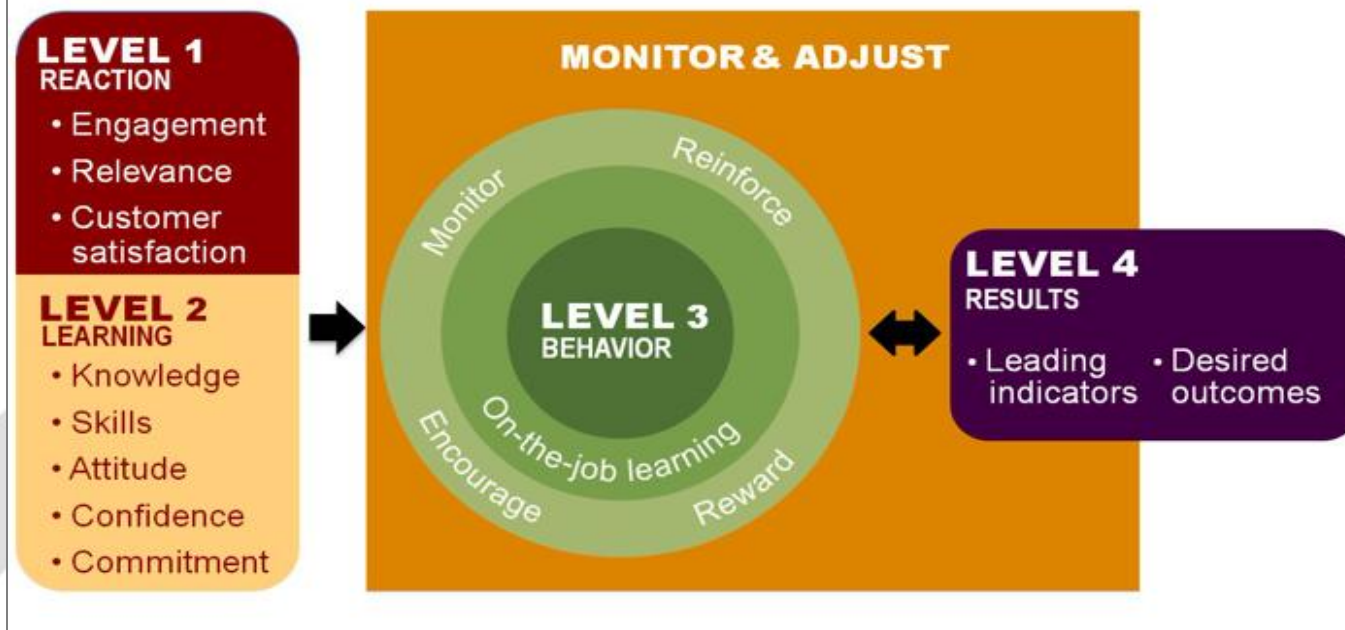
The best training is no training.

Marc .J. Rosenberg: 学習デザイン専門家

新カークパトリックモデル

THE NEW WORLD KIRKPATRICK MODEL

2014年 ジェームズ・カークパトリック(Jr.)



日本語訳が見当たらない。
解説記事の大半は、「追加された評価指標」の用語説明か、「レベル4」の強調。

レベル1とレベル2を中心としたこれまでの研修効果測定をやめ、新しい4レベルのプロセスで研修成果を出して戦略実行に貢献する。そのためにはレベル4⇒レベル3⇒レベル2⇒レベル1という順番で研修を設計することが重要である。

MONITOR & ADJUST(観察と調整)がレベル3とレベル4双方にかかっている(矢印も双方向になっている)。On-the-job learning(OJL)が表記されている。

最も大きな変化は「Training」という言葉が消えていること

新カークパトリックモデルでの研修評価

LEVEL	Keyword	意味	補足(解釈等)
1. REACTION <反応>	Engagement	契約、約束 愛着心	研修目標／方法、カリキュラム通り←契約、約束 学習者の研修への思い入れ←愛着心
	Relevance	関連性、適切性	業務だけでなく仕事そのものや“学び”(一段高い視点)
	Customer satisfaction	顧客満足	学習者(&クライアント)の満足度合い
2. LEARNING <学習>	Knowledge	知識	どれだけの知識(質・量)を獲得できたか
	Skills	スキル(技能)	どれだけのスキル(質・量)が身についたか
	Attitude	態度、姿勢	学習に対する真剣さ/真面目さ、積極性、自律性
	Confidence	自信	達成感や自己効力感、そして成長実感
	Commitment	参画、肩入れ	学習者がどれほど学習に没頭したか
3. BEHAVIOR <行動変容>	Monitor	観察、勧告	学習状況の観察・把握と調整(適切な対応)
	Reinforce	補強、増援	高いハードルを乗り越えさせるための学習支援
	Reward	報酬、褒賞	学習成果に対する公正な評価・承認
	Encourage	励まし、勇気づけ	学習意欲を向上・維持するための動機づけ

OJLの評価もこの評価項目をベースにできるのではないだろうか

3-2. 教えない教育

教えない教育の実践のためには

◆ 学習設計法, 教授法の整備

- ・動機付けなどの学びを支援する技術
- ・ラーニングファシリテーション, コミュニケーション技術などの教授法
- ・コーチング, 学習メンタリング技法

エデュケーション委員会2008 活動成果 『IT人材育成プロセスと知識体系』より

◆ 育成側の育成

- ・講義中心から脱却し「自ら学ばせる」ための教育技術力(上記の学習設計法, 教授法)を備えたエデュケーション職の育成
- ・職種全般に渡るプロフェッショナル貢献「後進の育成」への応用

TTT

①Teach The Teacher ②Train The Teacher ③Train The Trainer

プログラム (半日コース)	13:30開始	1. オリエンテーション 【講義・ワーク】
		2. 研修の基本的な考え方 【講義・ワーク】 ① 研修（トレーニング）とは ② トレーナーとは
		3. 研修の構成 【講義・ワーク】
		4. 講師に求められるスキル ① インストラクションスキル ② コミュニケーションスキル
	17:00終了	5. まとめ

FFF

Facilitate For Facilitator

これからの「育成者の育成」のキーワード(略号)として、
「**tripleF**」を提唱したい。



育成者(講師や上司・先輩)が「ラーニングファシリテータ」になるためには、
彼らを育成(支援・促進)する側も、
当然「ラーニングファシリテータ」でなければならない。

Learnability

自分のスキルを常に成長させ、
新しい仕事に適応させようとする意欲・能力

変化の激しい市場環境の中で、個人は組織に求められる存在であり続けるために、継続的かつ積極的に能力開発の機会を求め、組織は個人が新しいスキルを身につけ、新しいプロセスやテクノロジーに適応できる**環境/仕組み**を作る必要がある。



<結論として>

このLearnabilityを核にしてOff-JTとOJTの連携を図ることが人材育成のあるべき姿だと思います。

それが実現できたとき、Off-JTはOff-JLに、OJTはOJLに呼び方は変わっているでしょう。「L」はもちろんLearningです。

ご清聴ありがとうございました

(株)教育エンジニアリング研究所 木村 利明