

人材育成への取り組み

指導者育成と仕組みの提案（OJL）

IT人材育成協会

加藤 正彦

人材育成のフレームワーク

ITHRD

従来

研修など公式的に企画されたもの

研修効果が不明のまま

10%

formal learning

明日

効果的な研修の実践

受講準備、受講後のフォロー、効果検証

上司・同僚からの知識ノウハウ伝承

本人まかせ、実態不明

20%

コミュニケーションの促進と知識伝承

- ・先輩からの伝承機会の設定
- ・学習環境の整備（テクノロジーの活用）

職場での育成・・・OJT

ここが最大の問題

OJTの機能不全、限界

- ・育成に対する知識・スキル不足
- ・周囲の関与不足、本人まかせ
- ・毎日の経験が生かされていない
- ・学ぶことの重要性の理解不足

informal
learning

70%

職場の変革・・・OJL(オンザジョブラーニング)

仕事を通じての「学び」を習慣化

- ・チームによる業務推進とチーム学習
- ・実務を通じて学ぶ：経験学習の実践
- ・毎日の経験が学習素材
- ・チーム内外の対話を通じて学習する
- ・学習する文化を醸成（学習する組織）

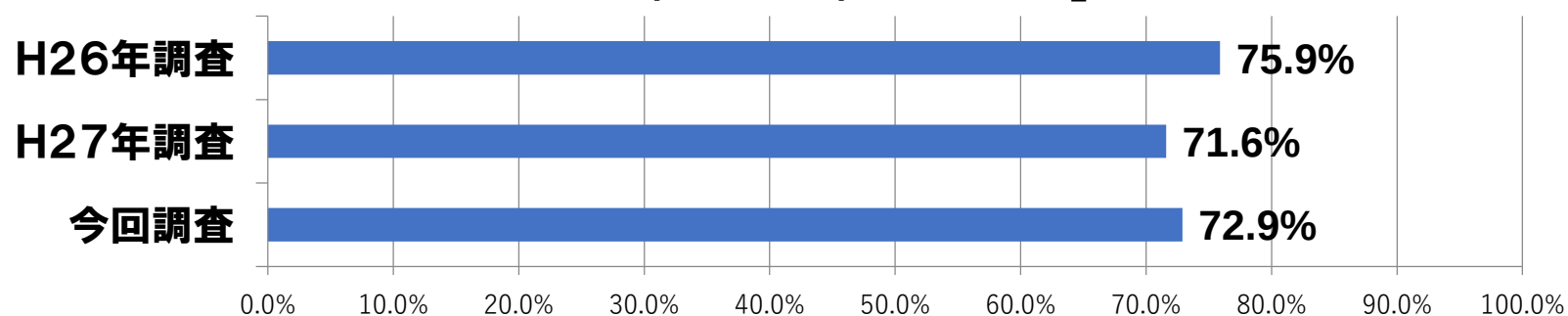
組織と人材を同時に成長させる

企業内人材育成の現状

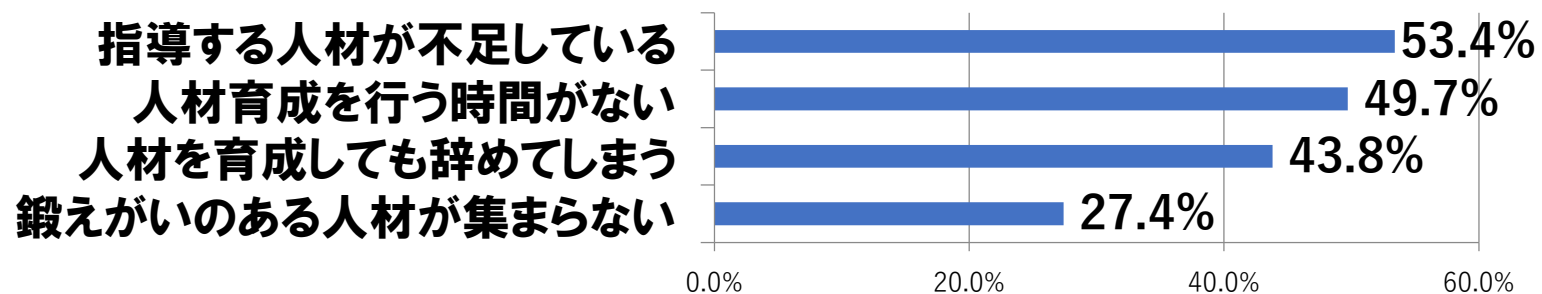
平成28年度「能力開発基本調査」結果
2017.3.31厚生労働省発表

「人材育成に関する問題点」

「何らかの問題がある」



理由



課題

現状) 育成を担う人材が決定的に不足・・・質的にも量的にも

①育成担当者（専門職としての講師、教育担当者等）

- ・専門職になっていない・・・知識もスキルも不足

講師：学習理論を習得していない

教育担当者：人材の育成に関する知識が不足

②職場・現場での部下育成のミッションを持つリーダ、マネージャ

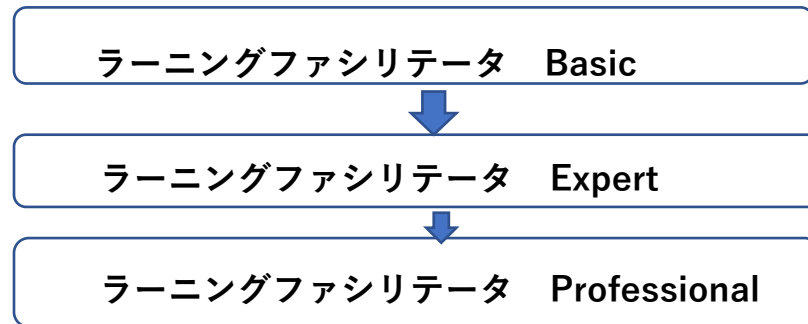
- ・育成に関する知識もスキルも不足
- ・明確なミッションの認識も不足
- ・時間的な余裕もない・・・OJTが機能しない

育成を担う人材を育成する

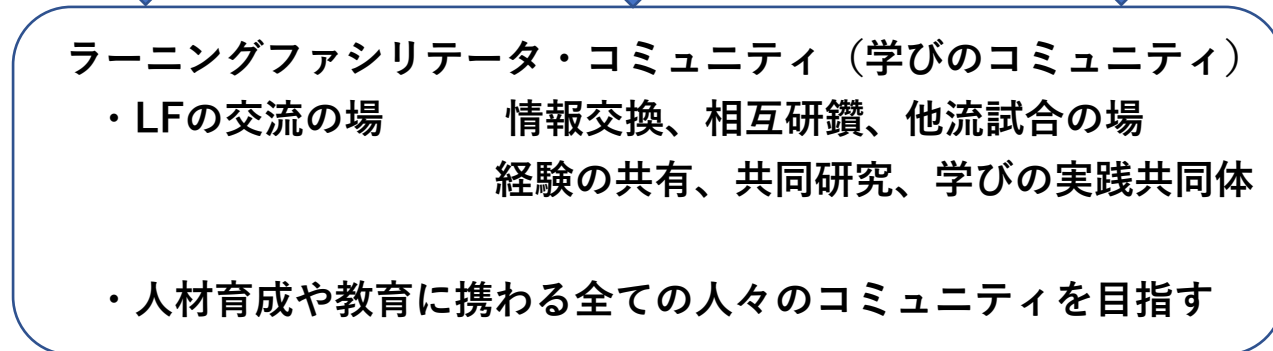
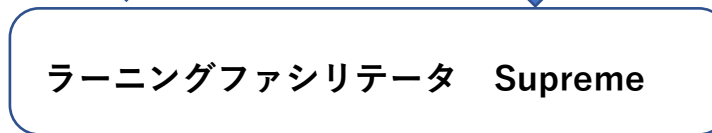
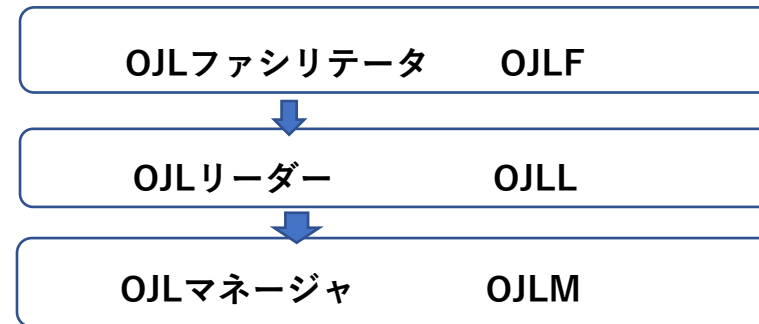
- ①育成担当者（専門職としての講師、教育担当者等）の育成
ラーニングファシリテータの育成
（ラーニングプロフェッショナル育成・認定制度）
- ②職場・現場での育成を支援するファシリテータの育成
オンザジョブラーニング（OJL）を推進する役割
OJLF（オンザジョブラーニングファシリテータ）の育成

上記の育成指導者を育て、機能させることで、現場に於ける
学習の習慣化を図り、現場対応力を高める。

LF体系（専門職として）



OJL体系（現場の指導者として）



LF体系（専門職として）

ラーニングファシリテータ Basic

・ LF基礎研修

ラーニングファシリテータ Expert

・ ラーニングデザイン研修
orファシリテーションデザイン研修

ラーニングファシリテータ Professional

・ ラーニングデザイン研修
andファシリテーションデザイン研修

ラーニングファシリテータ Supreme

OJL体系（現場の指導者として）

OJLファシリテータ OJLF

・ OJLファシリテータ基礎研修

OJLリーダー OJLL

・ OJLリーダー研修

OJLマネージャ OJLM

・ OJLマネージャ研修

最近の新入社員は

2017 新入社員研修セミナーアンケートより

- ・ 消極的で受け身、主体性がない。
- ・ 積極的にコミュニケーションをとろうとしない
- ・ 指示待ち、考えない

- ・ 指示したことしかできない、自ら行動できない
- ・ 言われたことはきっちりやるが、それ以上はしない
- ・ 自分の意見を持たない

- ・ 正解を気にする・・・間違えることを怖がる
- ・ フォーマットにこだわって自分で考えようとするしない

彼らを、自ら学び、考え、行動する人材にするには！！

自ら学び、考え、行動する人材にするには

- 日本の学校教育も、教える側の教えやすいように教えてきた。
結果として、正解を見つけるのにたけた受験型人材となり、正解のない時代では、戦力にはなり難い。実際の仕事では、覚えることだけではなく、自ら学ぶことがより求められる。
- 変化に対応していくためには、「基礎的な知識・理論」、「考える力」、「問題解決能力」、「人間関係能力」が必要。
- しかし、自分一人だけで習得できるものは限られる。
コミュニケーションの不具合を個人の責任にしないで、組織が抱えるシステムや仕組みの問題として捉え、対応しなければならない。

教育の正しい姿

- ・ 教育の目的は、実践することで問題解決能力を養うこと

シンギュラリティ大学：レイ・カーツワイル

- ・ 従来の教育モデル

非常に長い時間を使って、情報を子供たちの脳に詰め込んでいた

- ・ 子供も大人も教育しなければならないのは

入手できる情報を駆使して、どのように問題を解決するかという「問題可決能力」

- ・ シンギュラリティ大学のモットーは「実践によって学ぶ」

「実践することで学ぶ」ということは教育の正しいあり方

企業に於いても、仕事を通じて、どのように実践力を磨いていくか

その仕組みづくりや牽引する人材の養成が喫緊の課題

組織としての対応

- ・ 組織として「学び」を支援するシステムや仕組みを作ることが必須となる。
 - ①仕事の仕方を変える・・・仕事をしながら学習できる方法
 - ②経験の機会を与える・・・徐々に業務範囲を拡大した業務への取り組み機会
 - ③意見を出し合う場、対話の場を作る・・・対話による問う力、考える力
人間関係能力
 - ④学習を支援する人材の配置・・・・・・・・・・ラーニングファシリテータ
 - ⑤学習の継続と学習する文化の醸成・・・学ぶことが習慣になる
学び合う、教え合う文化

参考：「継続的な学習習慣のある人」は17.8%（リクルート）

仕事の仕方、仕組みを変える

従来の開発は「成功率が低く、管理者はいつも不機嫌で、開発者は常にプレッシャーにさらされ、顧客はいつも不満足である」

現在 65 % の人が自分の仕事を幸せだと考えていないという調査結果がある。

仕事の仕方・・・仕組みを変える・・・仕事をしながら学習：OJL
(スクラム的な手法の活用)

組織文化を保守的な管理型から、チャレンジングな企業型へと変化させ、関わる人を元気にする。

チーム全員がより高みを目指し、お互いを奮い立たせ、励まし合い、「努力していこう」と継続的に勇気づけること、「昨日より今日、今日より明日」を目指すチームづくり。
チーム全体の共同するコミュニケーションが自立したチームを作り、協働学習の場を通じて、人材の成長を生むと共に、生産性の向上をもたらす。

OJLを推進するスキーム

(OJL推進部会)

ITHRD

スポーツや芸術・芸能の場

リハーサル・練習

本番・試合

結果（出来栄え）

振り返り

実際の企業での仕事の場

計画（PLAN）

計画、準備、役割分担

本番（DO）

業務の実践、業務の遂行

新しい方法

経過

結果

(REFLECTION)

次の仕事へ反映

（経験学習）

振り返り（内省）

- ・ チームで仕事の結果を振り返り、良かった点、悪かった点、改善改良、経験を共有する
- ・ 結果から新しい方法を考案し、次の仕事に対応する。・・・経験学習の実践
- ・ 毎日、毎週のミーティングでの対話を通じて学習し、教え合う、学び合う文化を醸成する。チーム学習の能力を高め、個人の成長と組織の成長を同時に図る

仕事に於けるリハーサル・学習の場（プラクティス・フィールド）

OJLを牽引する人材

（OJLファシリテータ）

- チームを回すファシリテータ
- ・ チームファシリテーション
会議を進行・合意形成
- ・ ラーニングファシリテーション
学習を支援・経験学習の実践

仕事の仕方：スクラム方式（アジャイル）

- ・継続的な改善・・・経験的な反復・斬新型のプロセス
- ・チームがベース（スクラムマスター=OJLファシリテータ）
- ・デイリーミーティング 見えるアウトプット

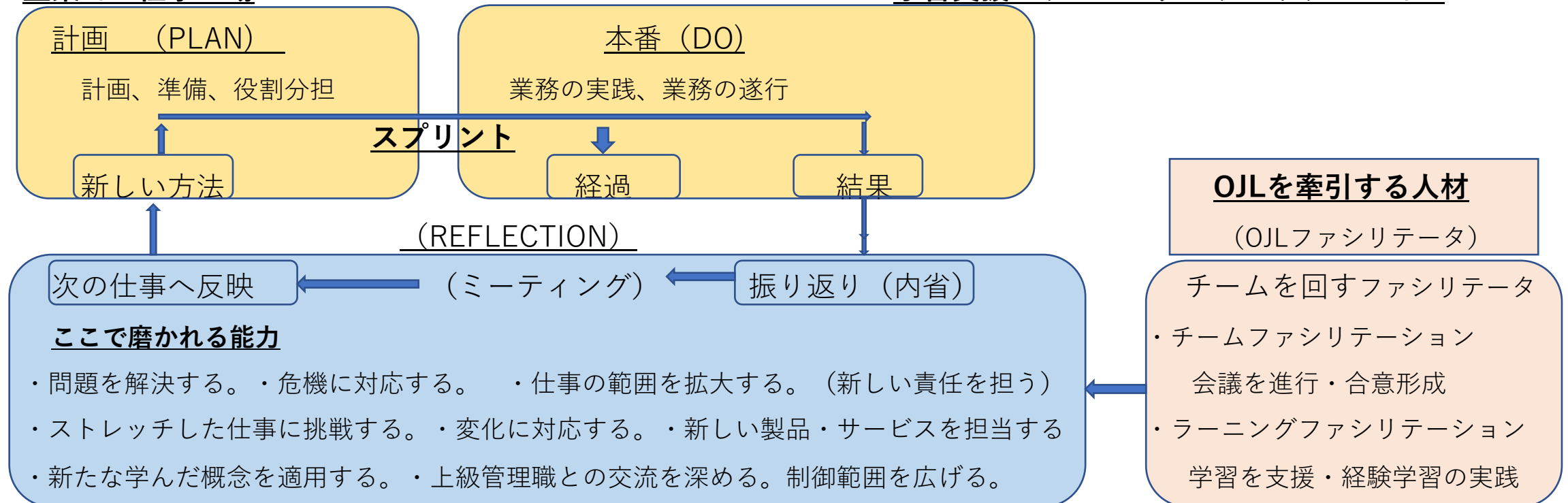
学習する習慣：学習する組織の構築

- ・システム思考
- ・自己マスタリー（自己実現）
- ・共有ビジョン
- ・メンタルモデル
- ・チーム学習

毎日の学習：経験学習、対話からの学習

学習支援：ラーニングファシリテーション

企業での仕事の場



仕事に於けるリハーサル・学習の場（プラクティス・フィールド）

仕事をしながら学習するとは OJL

仕事をしながら学習するとは、
仕事をしながら同時にどうすればもっとうまくできるかを探し続けること。

- ・ 昨日できなかったことが、今日、出来るようになる。
- ・ もっと上手に、もっと早く、もっと質の高い仕事が出来ようになる。
- ・ 目を見張るような、ちょっとした学習を日々の仕事の中に組み入れる事



毎日の経験を通して、学習の機会と磨かれる能力

- ・ 問題を解決する。危機に対処する。変化に対応する。
- ・ 仕事の範囲を拡大する。ストレッチした仕事に挑戦する。
- ・ 多くの人との交流を深める。制御範囲を広げる。
- ・ 新しく学んだ概念を適用する。

生産性と能力を同時に向上させるためには

社員のエンゲージメントを高める エンゲージメント：組織に強い愛着を持ち、仕事に対し熱意を持っている

社員が成長を実感できる状況をつくる

人と人との繋がり 高め合う存在 切磋琢磨 対話からの学習

教え、学び合う関係 学習する組織風土の醸成

毎日が学習 経験から学び、仕事に熟達する・・・成長を実感

仕事への参画意識 優れた成果を出す 良い評価を得る

チャレンジマインドの醸成 イノベーションを生む

活発なチーム活動を推進し、仕事と学習の同時進行が可能なシステムを構築する・・・オンザジョブラーニング（OJL）