

人材と組織の同期した能力向上を目指す

オンザジョブラーニング（OJL）とは

IT人材育成協会

加藤 正彦

最近の動向

・変化の激しい、不安定な時代

政治	ポピュリズム・・・・不安定な政情、格差、移民・難民
経済	反グローバリズム・・・・米中の貿易戦争
技術	AI、データサイエンス、IoT・・・・社会のデジタル化（DX）

・デジタル化社会は人材が資産 必要なのは人材

どんな人材が求められるか； 変化への対応力・・・常に新たなことを学習できる人

・どんな組織運営が求められるか

複雑化する問題に対応するためには、一人のリーダーに依存し、解決することは難しい

関わる全ての人が出し合い、解決策を生み出す組織（コミュニティシップ）

一人ひとりの主体性や参画意識を高め、相互作用を促し、集団としての思考を深める組織

ファシリテータの役割が重要になる

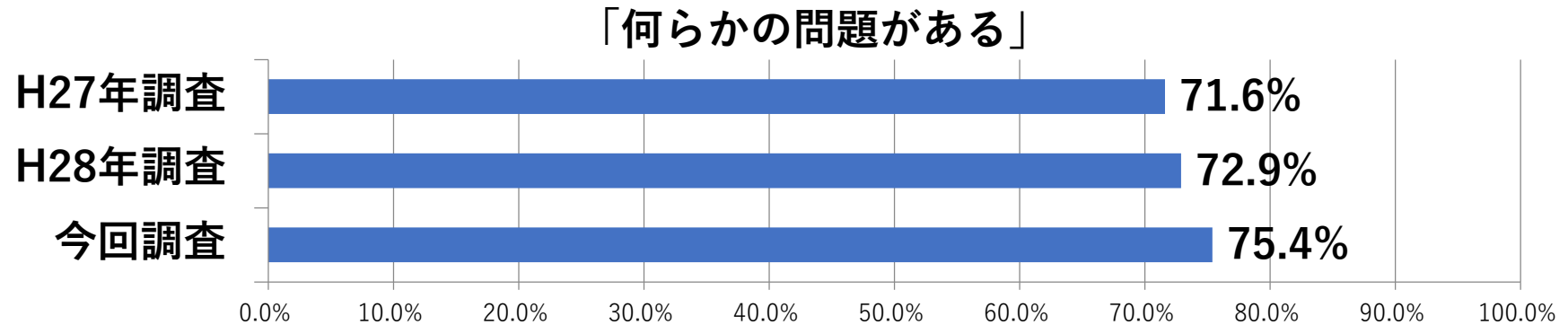
・人材活用の優劣が投資先の選別条件

不透明な時代にも安定した収益を稼ぎ出す「人材力」を重視

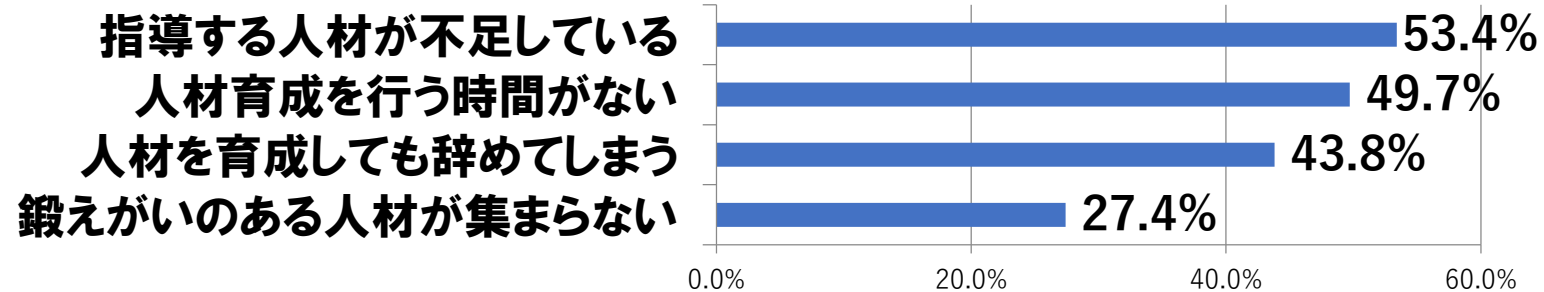
企業内人材育成の現状

平成29年度「能力開発基本調査」結果
2018.3.31厚生労働省発表

「人材育成に関する問題点」



理由



課題 人材育成が上手く行かない

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

人材育成は誰の仕事？

- ・ 人材育成は人事部、教育部の仕事か？

人材育成は組織みんなの仕事

- ・ 研修が人材育成の主たる手段か？

仕事を覚え、熟達するのは、仕事をすることを通じてのみである

- ・ 人材育成が個人に偏っていないか？

個人の能力向上が、組織の能力向上にならないと意味がない

以上を**仕組み**として構築する必要がある・・・O J L

■ビジネス環境の急激な変化

- ✓ 購買動向の変化、製品サイクル・タイムの短縮化、製品・サービスのコモディティ化、雇用や労働者意識の変化、短期的成果重視の評価制度、労働環境の変化、
- ✓ 予想できない変化の連続、ベンチャービジネスの台頭、顧客ニーズの多様化、
- ✓ 業務の大幅なアウトソーシング化

■IT業界の変化

- ✓ 技術や知識の賞味期限が短くなってきた
- ✓ 技術の幅が広がってきた（細分化）（＝エンジニアにとって専門領域が増えてた）



■ITエンジニアに求められる技術、知識が変化



■学び方や研修の位置づけが変化

学び方や研修の位置づけの変化

O J L 部推進部会

・今まで

- ✓ 教える人はその新技術をつきつめた専門家
- ✓ 体系化・集約化し、そのノウハウや知識を伝える
- ✓ 教える人は『先生』であり、何でも知っている
- ✓ 技術、知識は変わらない（長寿命）
- ✓ 体系化された知識を研修（教育）で教える
- ✓ 体系化された知識を身につけたうえで、計画し実践する
- ✓ 重要なのは、全体像と根幹部分

・これから

- ✓ 教える人はその技術の魅力を伝える人
- ✓ 全ての知識を、体系化・集約化するのではなく、都度収集・最新化する術を伝える
- ✓ 誰か一人が全てを知っているのではなく、仲間全員で補完する（コミュニティの形成 チーム学習）
- ✓ 技術、知識は常に変化し続ける（短寿命）
- ✓ DOから始まる高速PDCAで自ら学ぶ
- ✓ 知識ではなく、改善するスキル（トライ＆エラーのやり方等）やポイントを伝える
- ✓ 重要なのは、何をしたいか

OJL(On the Job Learning)とは

O J L 推進部会

■OJLとは

✓職場を人材育成の場とする活動 (学びの場＝仕事の間)

■OJLの実施方法

- ✓職場のメンバーでチームを構成し、業務の問題や課題を共有し、対話やコミュニケーションを通じて、継続的に 教え合い学び合う
- ✓専門研修を受けたLF (Learning Facilitator)が、チームファシリテーションとラーニングファシリテーションを行う
- ✓チームごとに実施計画を策定し、定期的なミーティングや対話を継続し、振り返りと業務への反映を繰り返す
- ✓実施計画の検証や見直しをしてリフレクション・サイクルをまわす
 - ・・・経験が学習素材となる

■OJLの効果

- ✓組織も個人も成長できる（価値向上できる）
- ✓組織・職場そのものを能力開発の場とすることができる
- ✓組織全体で学ぶ習慣（文化）を醸成できる
- ✓ハイパフォーマンスな組織づくりができる
- ✓人材育成は組織みんなの仕事と考えるようになる
- ✓コミュニケーションが活発化し、組織が活性化する
- ✓エンゲージメントが高まる・・・生産性が上がる

ＯＪＬによる効果（事例より抜粋）

ある企業のＯＪＬ実証から得られた効果・・・・・・・・大手事務機器メーカーの事例から
チーム運営に関する効果

- ①コミュニケーションが活発化し、チームが活性化した。
- ②メンバーのモチベーションが向上し、目的達成意欲が向上した。

メンバーの学習意欲に関して

- ①学習することに意欲的になった。
- ②他のメンバーの良い点を学ぶようになった。
- ③他のメンバーに知識を伝えるようになった。
- ④研修への参加意欲が増した。

約１年の実績ではあるが職場の活性化、仕事や学ぶことへの前向きな状況が生まれている。
職場のエンゲージメントが高まっているように見える。エンゲージメントは生産性を高め、
働く意欲、成長する意欲、目標達成への意欲を向上させると言われている。
組織の成長と人の成長が同時並行的に行われることになる。

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



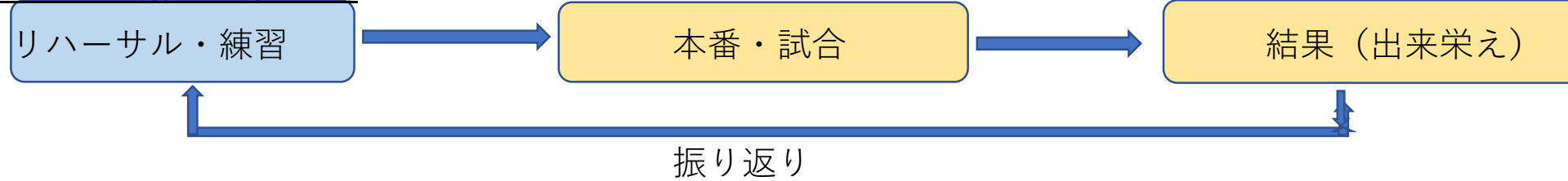
毎日の経験を通して、学習の機会と磨かれる能力

- ・ 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。

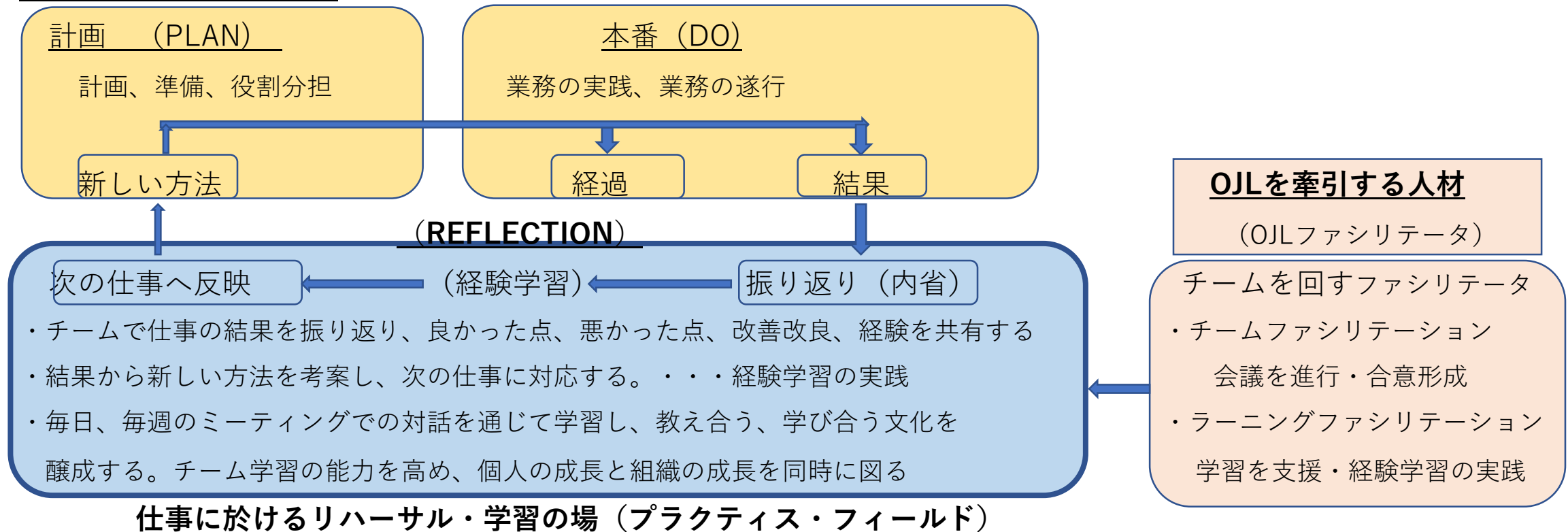
OJLを推進するスキーム

ITHRD

スポーツや芸術・芸能の場



実際の企業での仕事の場



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

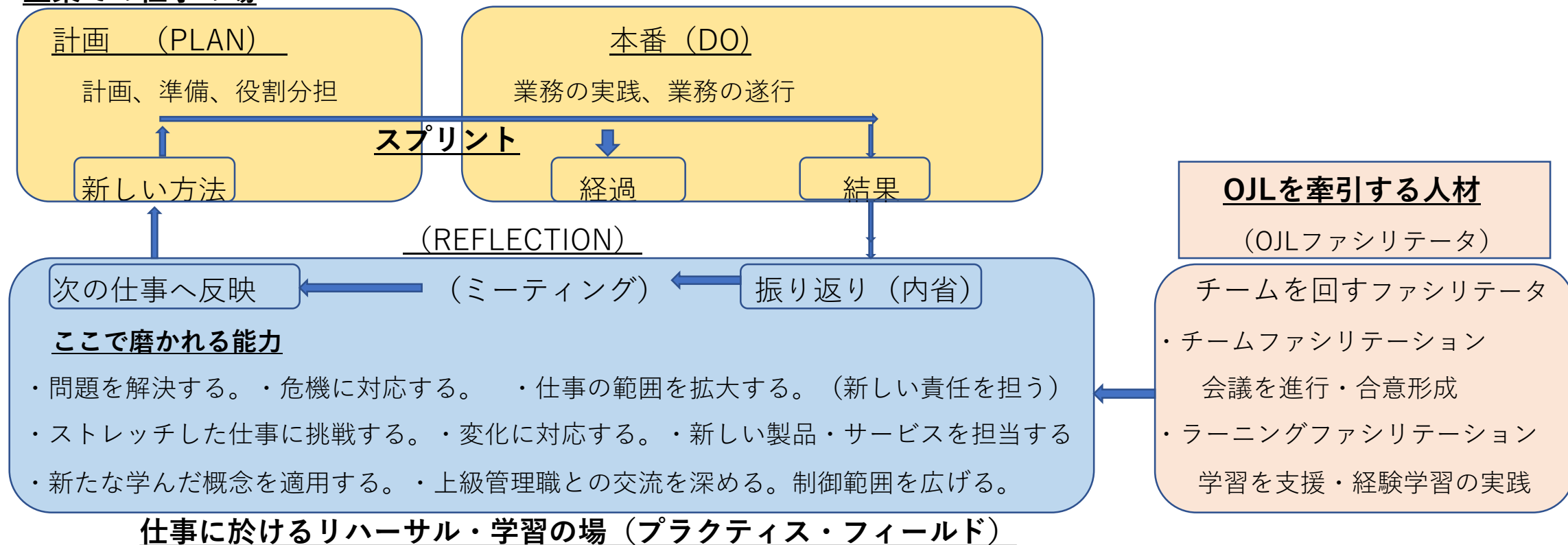
学習する習慣：学習する組織の構築

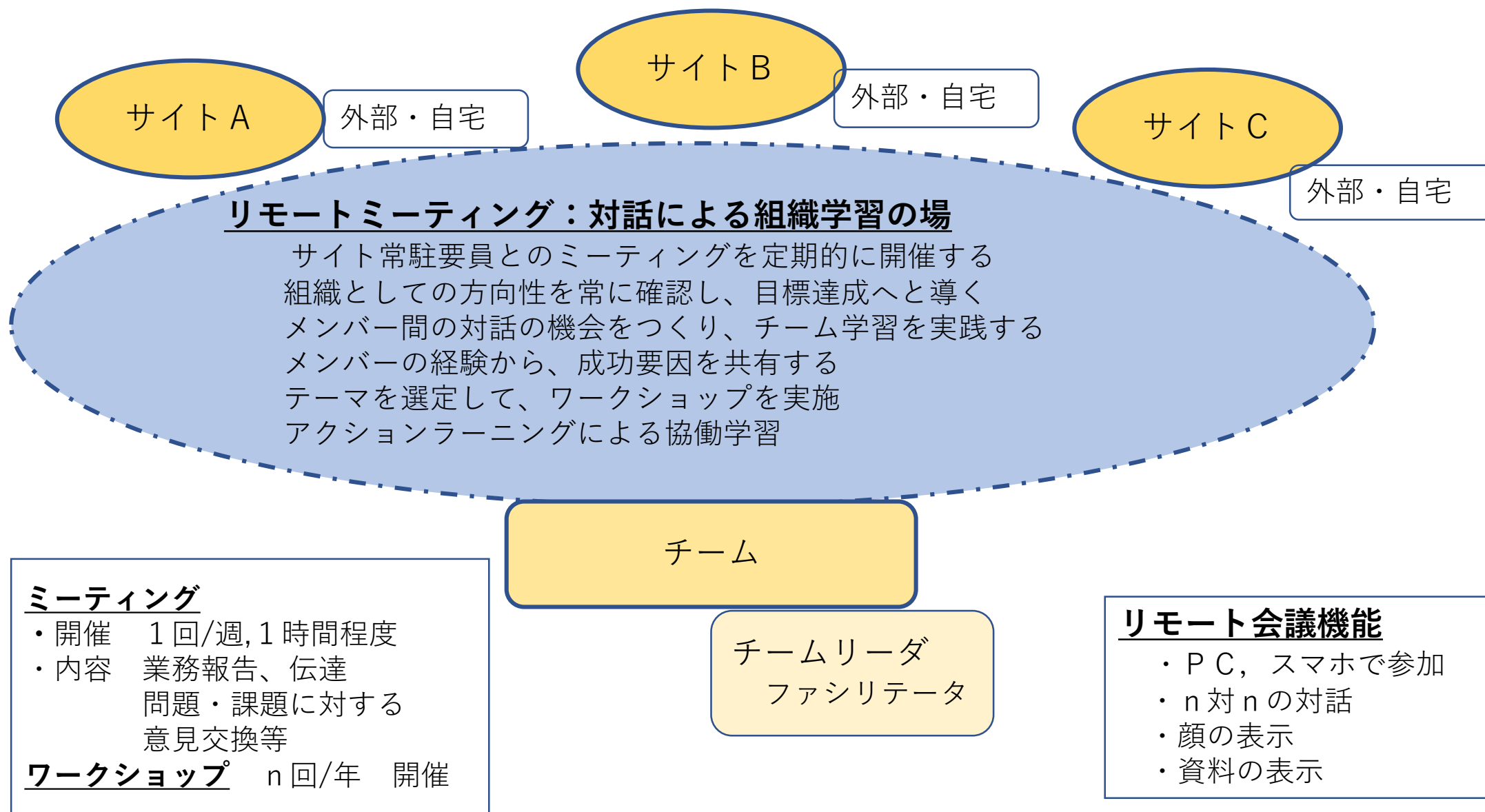
毎日の学習：経験学習、対話を通じての学習

課題をテーマ：アクションラーニング

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

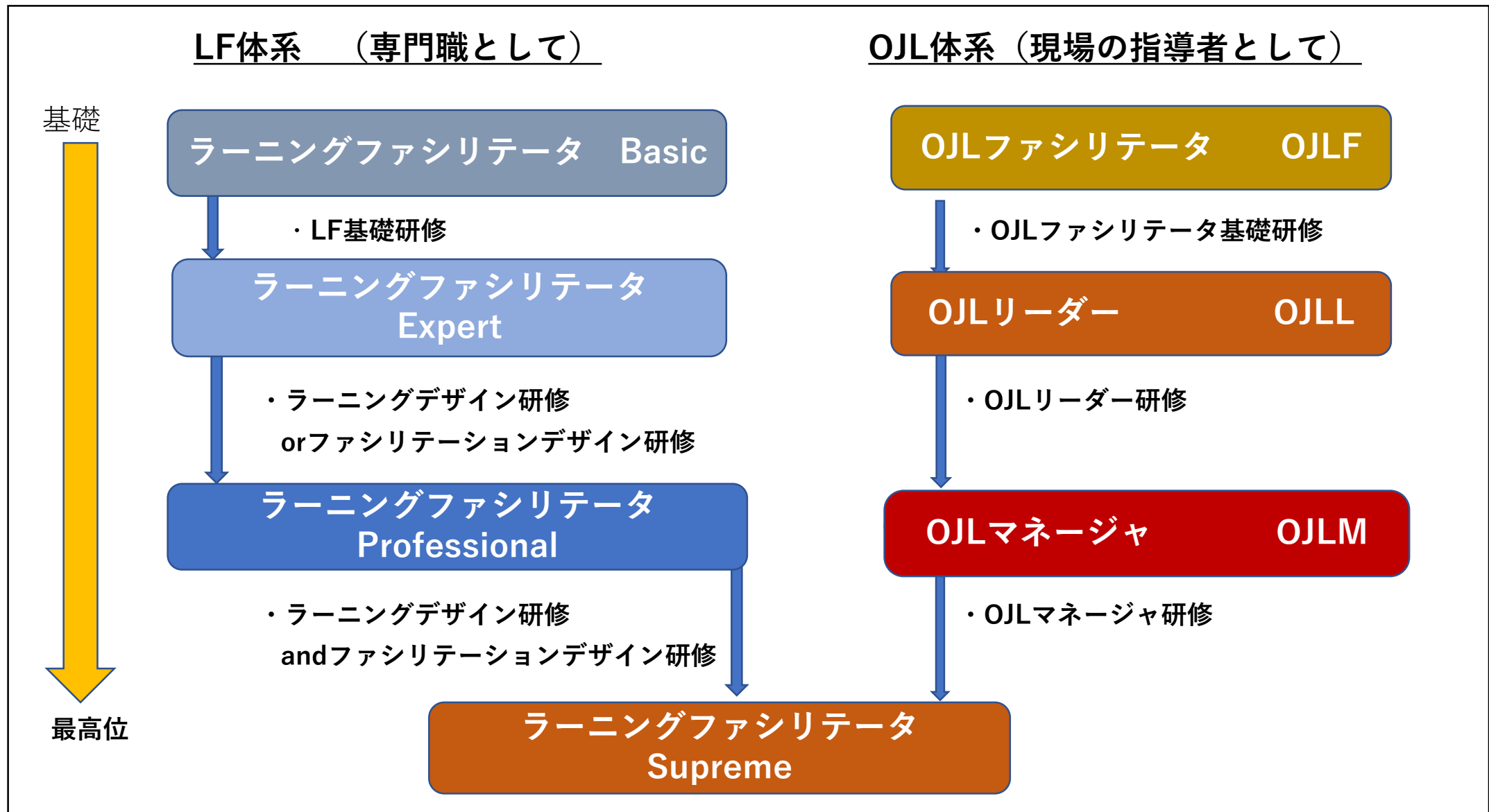




育成を担う人材を育成する

- 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、学習する文化を醸成し、結果として実践力、現場対応力を高めることができる。



ラーニングファシリテータに関する著作物

(1) FLBOK (Facilitative Body Of Knowledge)

学習設計法全般の知識体系を網羅し、7つのデザイン領域で構成

エデュケーションデザイン、コンテンツデザイン

ラーニングデザイン、ケースデザイン、アセスメントデザイン

ファシリテーションデザイン、アフォーダンスデザイン

(2) FFF (Facilitate For Facilitator)

「育成者の育成」ガイドブック

育成側にいる人たちをどう育てるかという視点で記述

同時に具体的な「研修カリキュラム」も提示

昨年度、セミナーを実施、今年も計画中

著作；教育エンジニアリング研究所（木村利明） 発行；IT人材育成協会