

研修では、 なぜ人が育たないのか？

株式会社ベーシック 代表取締役 田原 祐子

①「研修すれど、人は育たず」

…人材育成の重要性と、これまでの人材育成の課題がどこにあるかを知る

②人材育成に必要な、「水やり・枝葉・幹・土」

…人が育たない理由を知り、これまでの研修体系・プログラムを見直す

③「作業」と「仕事」の違いを教える

…表面的な手順ではなく、仕事本来の「目的」と「暗黙知」を教える

④「仕事」にフォーカスして、人を育てる

…指導や注意は「仕事」に対して行い、「人」は褒めて育てる

⑤OJTに代わる、仕事を教えるしくみとPDCA

…OJTの弊害を知り、これに代わる現場の仕事の教え方とPDCAの実践方法を知る

⑥組織を育む！新・チームビルディング

…部門間の連携を強化し、新たに、柔軟で強固な組織を育む方法を知る

5

OJTに代わる、仕事を教えるしくみとPDCA

…OJTの弊害を知り、これに代わる仕事の教え方とPDCAの実践方法を知る

皆様の職場では、仕事を部下や新人に教える際、どのような指導方法を行っているのでしょうか？

日本の多くの職場では、職務現場において、上司や先輩社員など部下が職務を遂行するうえで必要な知識やスキルを「実際の業務を通して教育・育成」する、OJT (On the Job Training) が中心であるといわれています。

OJTのベースとなる基本的な教え方となったのは、第一次世界大戦時の造船所で、大量の新人教育をしなければならない必要性に迫られ、チャールズ・R・アレン (Charles Ricketson Allen) 氏によって開発された、「4段階職業指導法」だといわれています。彼は、それまでの主流であった、職業訓練施設における集団教育の限界を感じ、職務現場における実地訓練を提唱して、やってみせる (Show) ⇒説明する (Tell) ⇒やらせてみる (Do) ⇒確認、追加指導 (Check) という4段階からなる職業指導法を開発しました。これにより、当時は、即戦力となる人材を以前よりスピーディーかつ大量に育成できるようになった

のです。

● OJTの問題点 ●

OJTは、確かに、座学よりははるかに分かりやすく教えることができる、優れた教育指導方法です。しかしながら、実際の現場では、以下のような問題点があり、教える側にとっても教えてもらう側にとってもリスクがあるものです。

1. 教える人によって、「教え方」が異なる
2. 教える人によって、「教える内容」が異なる
3. 上記の1・2が原因で、同じ仕事でも、「あの人からは、こう教わったが、この人からは、異なるやり方を教わった」という事態が生じる
4. 3と同様のケースで、「あの人からは、こう教わったが、この人からは、教わっていない」という事態が生じる
5. 教える人が教えたつもりでも、教わる人は教わっていない「言った、言わない」「聞いている、聞いていない」というトラブルが生じる
6. OJTは、言葉だけでなく、視覚から入ってくる情報もあるため、同じことを教えても、教わる側によって、「何を、どのように見るか、によって「解釈」が異なる場合がある
7. 基本は、やってみせる (Show) ⇒

説明する (Tell) ⇒やらせてみる (Do) ⇒確認、追加指導 (Check) の4段階であったものの、現場で4段階がいつのまにか省略されてしまい、「やってみせるだけ」(＝一段階) というようなケースも散見される

8. マニュアルなど明文化され統一された教材と比較して、教える側、教わる側のスキルによるバラツキが生じやすい

上記のような観点から見れば、「OJTだけでは、効率よく効果的な人材育成はできない」ということがお分かりいただけるでしょう。また、実際仕事を教えようにも、前号までの連載でお伝えしたように、そもそもその業務自体が見える化・モジュール化 (分化) できていなければ、OJTの範囲までもが、曖昧なままになってしまいます。

● OJTに代わる人材育成方法 ●

OJTの優れたメリットを活かしながら、前掲のような問題点を補完する人材教育・指導方法として、弊社がお薦めしているのが、フレーム&ワークモジュール®というシンプルなメソッドです。以下の、6つのステップで業務を見える化・モジュール化し、チェックリ



世界46ヵ国が加盟する、国際公認経営コンサルティング協議会認定コンサルタント (CMC) 外資系人材派遣会社にて教育トレーナー、経営コンサルタント会社にて新規事業開発室長を経て、1998年に株式会社ベーシックを設立し20年。斬新な女性視点からきめ細やかなコンサルティングと実践指導には定評がある。「気づき・考える」人材育成と実績向上のためフレーム&ワークモジュール®メソドロジー (全日本能率連盟賞受賞) を開発し、数多くの人財を育成している。

▶仕事のモットー「今この瞬間を大切に、全力投球！」

スト化して実践していきます。

Step 0 見える化…業務を見える化する

Step 1 モジュール化…見える化した業務を、モジュール化 (分化) する

Step 2 フレーム化…モジュール化した業務で、ムリ・ムダがあれば削除し、ムラなくできるよう、業務の手順を最適化する

Step 3 チェックリスト化…フレーム化してスッキリした業務の手順を、誰もが見て分かるよう簡単な言葉でチェックリスト化する

Step 4 ワーク&PDCA…チェックリストを日々実践活用し、PDCAを回す

Step 5 ナレッジミーティング…PDCAで気づいた、気づき・ナレッジ・ノウハウをミーティングや会議でメンバー全員で共有化する

Step 6 データ蓄積…メンバー全員の気づき・ナレッジ・ノウハウを蓄積する
チェックリストをバージョンアップしてノウハウを蓄積する

Step 0・Step 1の前号に引き続き、今回は、その先、Step 2フレーム化、Step 3チェックリスト化、Step 4ワーク&PDCAまでお伝えしましょう。

フレーム化で最適化し、それをチェックリスト化し、ワーク&PDCAを回す！

図のように、業務を分けてモジュール化してみると、業務の中にも、ムリ・ムダがあることが分かります。日頃私たちは、自分自身の仕事の内容そのものを振り返る機会がありませんが、モジュール

化によって、これらを省くことが可能になります。これを、最適な業務の手順 (フロー) に整えるのが、Step 2のフレーム化です。こうして確立した最適な仕事の手順 (フロー) を明文化するために、簡単なチェックリスト (マニュアルでも可) を作成します。

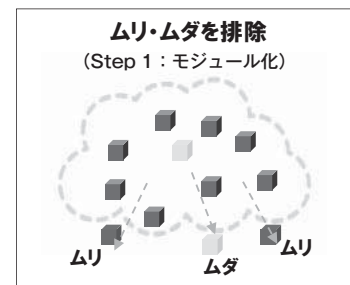
チェックリストの良いところは、OJTでは口頭で伝えていたことが、きちんとした文章になっており、「言った・言わない」「聞いた・聞いていない」といったトラブルもなく、「見れば分かる」ようになっている、教える側が原因となる内容の相違やバラツキがないことです。

PDCAはチェックリストをもとに、日々実践！

PDCAサイクルは、Plan (計画) → Do (実行) → Check (評価) → Act (改善) の4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に管理・改善していくマネジメント手法です。日本ではこの定着が難しく、PDCAを定着させるためのさまざまな書籍がベストセラーになっています。

また、先ほどのチェックリスト (マニュアルや手順書等も同様) はあっても、「一旦作り上げてしまった後は、お蔵入りになってしまい見もしないというケースが多いものですが、フレーム&ワークモジュール®のメソドロジーで

研修では、**なぜ人が育たないのか？**



は、“チェックリストをもとに”日々、ワーク&PDCAを実践します。また、さらにチェックリストの手順で行った業務の内容について、メンバー全員が気づきやノウハウ・工夫を共有化します。詳細は、次号で説明しますが、いつも業務の基準となる標準的な物差しや基準となるのがチェックリストであり、一旦作ったチェックリストを、さらに改善・バージョンアップしていき、それに伴い、PDCAが常に回り続け、連動していくのです。

チェックリストに縛られず、活用すること！

よく、チェックリストやマニュアルを作ったから、「チェックリストには、このように書いてあったから、(工夫せず) そのまま仕事してしまうのではないか？」というご質問があります。しかし、上記のような手法でPDCAと一体化していれば、チェックリストはあくまでも、業務を改善&創意工夫するための基本書であり、それを、さらに“超えていく”ために、PDCAを回し続けるのです。