

# チームメンバーの育成方法

## ～OJT編～

巻末OJTトレーナーチェックリスト付

本資料は、職場内で人材育成を担うマネージャーやOJTトレーナー、人事部門を対象にしています。新入社員から若手・中堅までの社員を職場内で育成する際のガイドを提供するものです。

会社内でOJTマニュアルを用意している場合は補助資料として、OJTマニュアルを未作成の場合は一つのガイドとして活用頂き、メンバー育成の成果につなげて頂くことを期待しています。

既にOJTを開始されている企業様につきましては、第2章 成功するOJT から読み進めて頂いて問題ありません。

山本五十六 (海軍軍人)

— やってみせ 言って聞かせて させてみて 誉めてやらねば 人は動かじ

松下幸之助 (現パナソニック創業者)

— 任せて任せず

デール・カーネギー (作家、トレーナー、教師)

— 命令を質問の形に変えると、気持ちよく受け入れられるばかりか、  
相手に創造性を発揮させる”

# 本書の内容

1. 概論
2. 成功するOJT（総論）
3. OJTのTips（各論）
4. OJTトレーナーチェックリスト

# Chapter 1

## 概論

1. OJTとは
2. OJTのメリット
3. 育成はマネージャーの最重要業務
4. OJTは誰がやるか
5. 育成計画とOJT
6. OJTとOFF-JT

## OJTとは

職場での業務経験を通じて学習をしていくサイクルを On the Job Training(OJT) と呼びます。新入社員に限らず、どの階層の社員においても職場での学習は OJT と呼びます。反対に業務から離れた研修やトレーニングの場を Off-JT と呼び、区別します。

OJT

業務経験を通じた学習

≠

Off-JT

職場外での学習

## OJTのメリット

OJTは業務経験を通して学習が行われるため、仕事に直結した指導ができます。また、副次効果として、職場内のコミュニケーション円滑化の作用もあります。

### メリット

業務経験に密接した指導が行えるため、すぐに仕事に活かすことができる

チームメンバー一人ひとりの状況に応じた指導ができる

時と場所を選ばず、また費用をかけずに指導ができる

OJT を通して職場内のコミュニケーションが円滑になる

## 育成はマネージャーの最重要業務

マネージャーの責務は、チーム全体の成果を最大化することです。そのためには、メンバー個々の支援が欠かせません。チームメンバーの育成は、成果最大化のための最重要業務の一つと言えます。

成果の最大化



メンバー育成



マネージャー

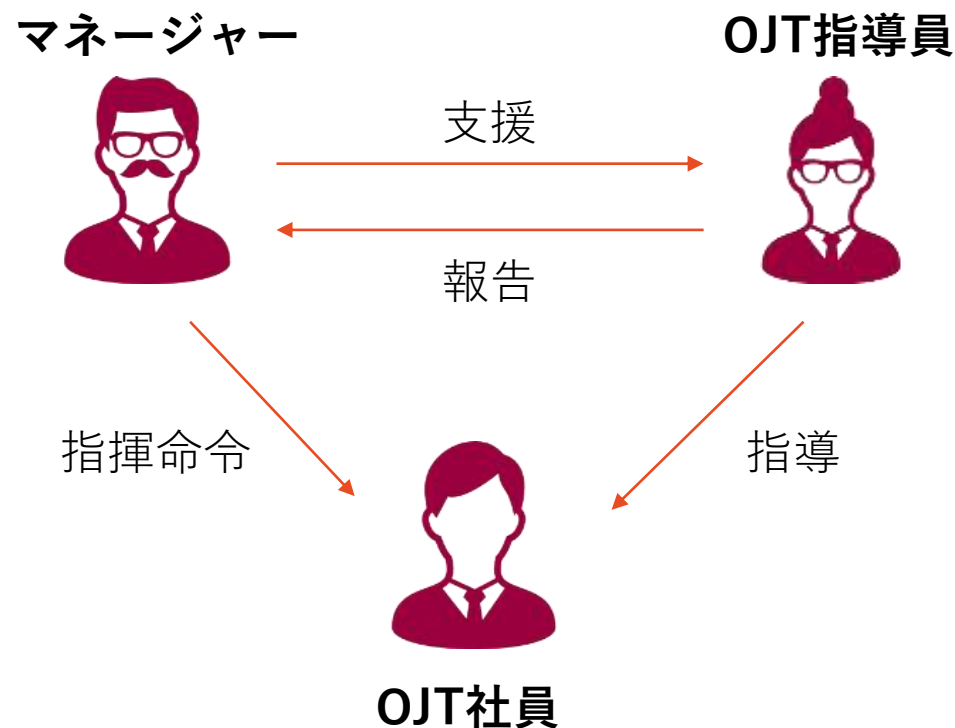


チームメンバーの育成を通して、チーム全体の成果を最大化する



## OJTは誰がやるか

OJTの指導員はマネージャーとは限りません。先輩社員や、次期管理職層が担うケースも多々あります。その場合もマネージャーがチームメンバーの育成状況に気を配ることは、責務を果たす上でとても重要となってきます。



## 育成計画とOJT

OJTを始めるにあたり、チームメンバーの育成計画を立てます。育成計画では、OJT期間の終了時、または1年後にどのレベルまで達している必要があるのか、必ず明確化しましょう。



1年後には、

- 一人でお客様への提案から契約までができるようになる
- 開発プロジェクトの計画、調査フェーズを一人でできるようになる
- プログラミングの主要言語で基本的なパーツをつくれるようになる
- 事実を集めてロジカルに説明ができるようになる

など、具体的な目標を定めることがポイントです。

目標から逆算して月ごとのステップまで落とし込めるようにしましょう。

## OJTとOff-JT

チームメンバーの育成はOJTに限らず、Off-JTも合わせて活用することが大切です。職場では習得が難しいような知識やスキルは、積極的にOff-JTの活用を検討するとよいでしょう。



### Off-JTが活用できる場面

- 体系的に知識・スキルを身に着けさせたい場合
- 職場にノウハウや知識が存在しない場合
- 職場が多忙で長時間の知識授与が難しい場合

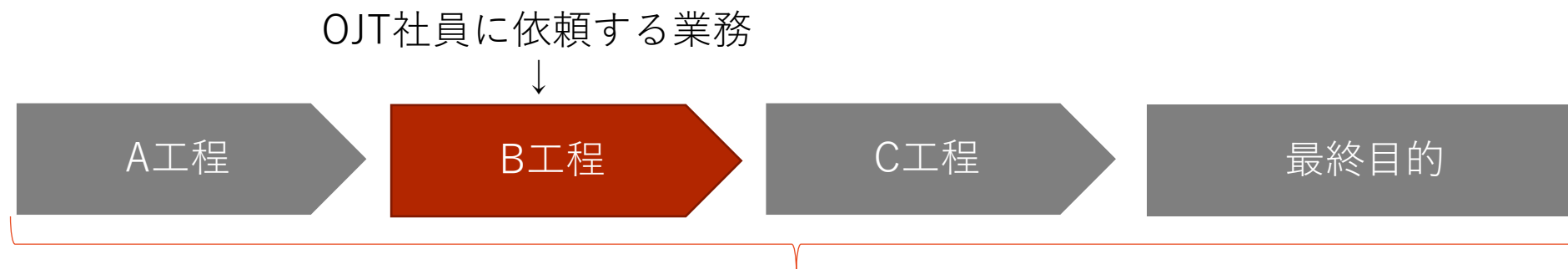
## Chapter 2

# 成功するOJT（総論）

1. 仕事の説明
2. ストレッチゴール
3. 内省支援
4. 経験学習モデル
5. ティーチングとコーチング

### 仕事の説明

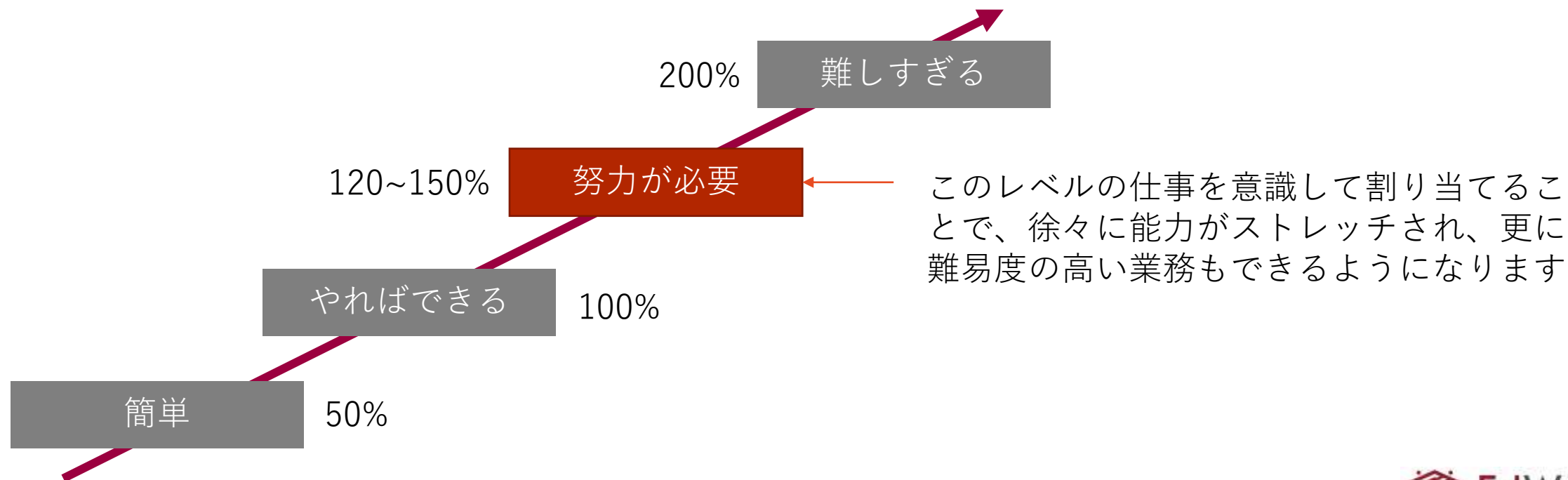
メンバーに担当してもらった業務やタスクにおいて、その目的と前後関係を説明することが能力向上に役立つことがわかっています。単発の作業を依頼する場合にも、必ず目的や全体の工程を説明する時間を設けることが大切です。



仕事を輪切りにして、一つの工程・タスクを任せる場合であっても、全体の仕事の中での位置づけ、最終目的を説明することで、OJTを受ける側の動機付けや創意工夫を促すことにつながります。

## ストレッチゴール

業務内容は、現有能力の1.2倍～1.5倍の難易度を目安に依頼すると能力がストレッチされ、成長につながる事がわかっています。簡単すぎる、または難易度が高すぎる業務ばかりでは、モチベーションを失う原因となるため避けることが望ましいです。



### 内省支援

仕事内容を説明し、ストレッチゴールを与えるだけでは大きな成長は見込めません。必ず仕事内容を振り返り、経験をノウハウに変えるための内省支援を行うことが欠かせません。

あの時の経験から  
学んだことは…



OJT社員

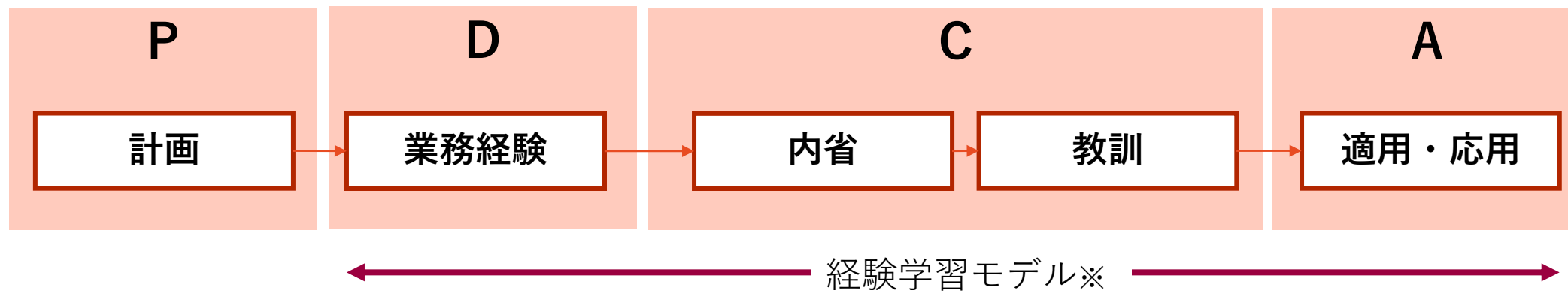


マネージャー  
または  
OJT指導員

成功した要因は？  
失敗から学んだことは？

## 経験学習モデル

OJTを実施する際は、経験学習モデルを意識すると効果的です。また、OJTにおいても、P（計画）、D（業務観察）、C（内省・評価）、A（改善）に沿って導くことが有効です。下記の図は経験学習モデルにPDCAを組み合わせて説明しています。



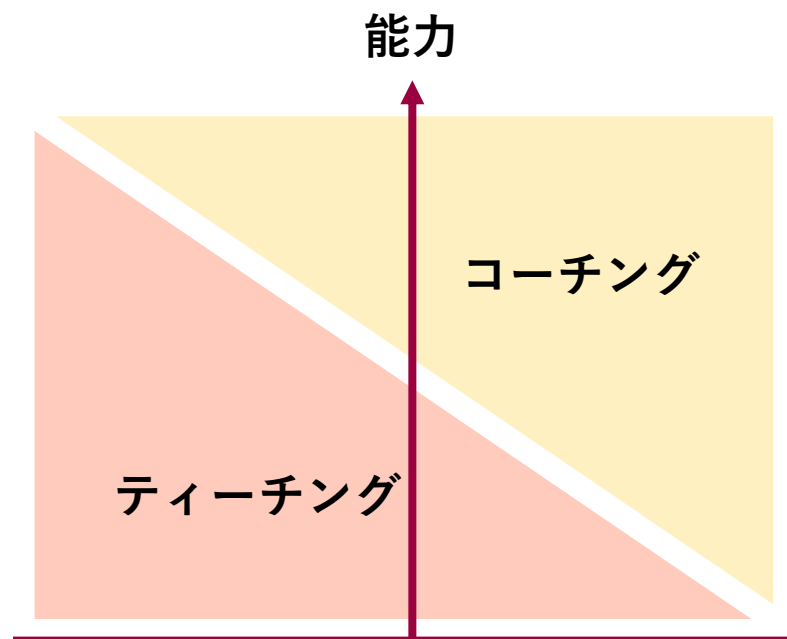
※経験学習モデル：デービット・コルブによって提唱された、経験から学習をしていくサイクルを示すモデル



## ティーチングとコーチング

指導の仕方には「ティーチング」と「コーチング」があります。能力がまだ育っていない段階では、ティーチング（教えること）がメインとなります。能力が身に付いてくると、徐々にコーチング（導くこと）に移行し、指導の仕方を変えながら当人の主体性を育てていきます。

最初は何もわからないことを前提にティーチングをメインで実施します



徐々に能力が向上し、業務が実施できるようになったらコーチングに主軸を移します

指導の仕方割合

## Chapter 3

# OJTのTips（各論）

1. メンバーの成長日記
2. 目標の設定方法
3. “報連相”の極意
4. 周囲を巻き込む
5. 中途採用者は要支援
6. 視点を上げ、視野を広げる

## メンバーの成長日記

メンバーとのやり取りや気づきを記録に残していますか？ 1週間に一言だけでも、1年間で50個の記録が集められます。半年でできるようになっていたことに気付くことができたり、評価の際の客観的な事実としても活用できます。

ちょっとした記録



振り返ると成長の軌跡が見えてくる



評価にも活用可能



### 目標の設定方法

OJT社員にはモチベーションを保つためにも、自発的に目標設定をしてもらうことが望ましいと言えます。設定された目標は、振り返りがしやすい目標に適宜修正を加えてあげましょう。

引き出した目標が振り返りが難しい目標のケースは、当人と相談の上で、達成/未達成の判断ができる目標に修正を加えましょう。

部署内の情報共有活性化  
を実現します！



OJT社員



マネージャー  
または  
OJT指導員

具体的なゴールは？  
ツールの導入？  
アンケート結果？

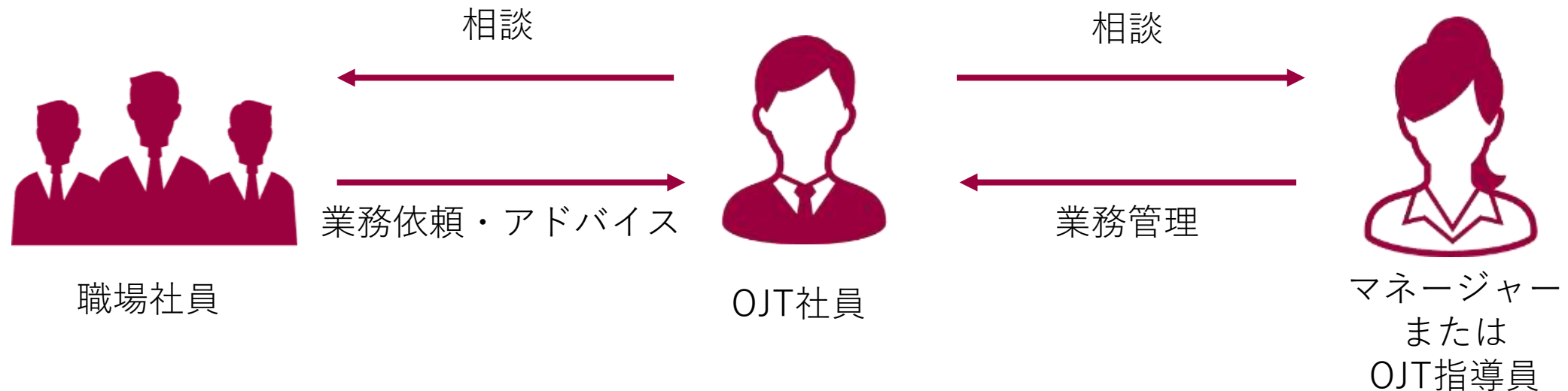
## “報連相”の極意

報連相（報告・連絡・相談）はビジネスパーソンの基本姿勢と言われますが、明確な報連相のルールを明示していない状態や、報連相を受けた後のアクションがないマネージャーもいます。できるだけ基準を示し、報連相をしてくれた際には返報するようにしましょう。信頼関係の構築にもつながります。

|    |    |                               |
|----|----|-------------------------------|
| 基準 | 報告 | 打合せ後の報告は不要だが、問題があればすぐに報告してほしい |
|    | 連絡 | クライアントから要請があればすぐに連絡してほしい      |
|    | 相談 | クライアント向け資料は事前に相談をしてほしい        |
| 返報 |    | 過去を責めずに、次のアクションを指示、または解決策を提示  |

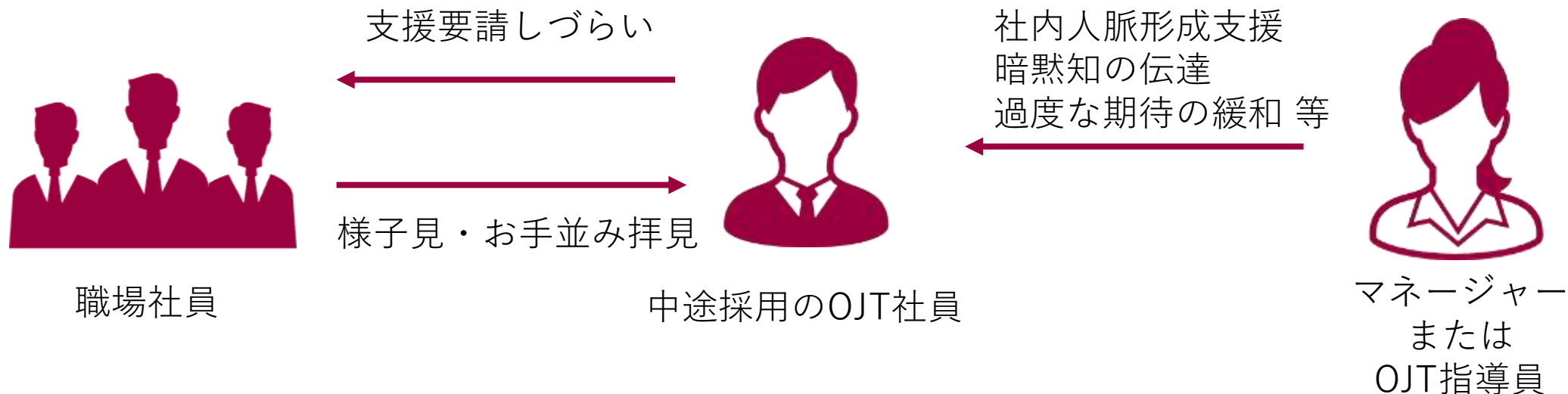
## 周囲を巻き込む

OJT社員の育成は、OJT指導員やマネージャーだけで完結させるのではなく、他の社員を巻き込むことで成果を得られやすくなります。その場合も、業務負荷が増えすぎないように、業務状況の管理を行うことが不可欠となります。



## 中途採用者は要支援

特に新卒採用がメインの企業様は、マネージャーやOJT指導員が中途採用者を注視する必要があります。これは、中途採用者は「即戦力」のイメージで偏った見方をされるケースが多く、周りからの支援を受けづらい傾向にあるためです。



### 視点を上げ、視野を広げる

OJT社員が徐々に業務を覚えていくと、できることに没頭してしまい自然と視野が狭まり、視点が下がってしまう危険性があります。「鳥の目、虫の目、魚の目」を意識するように働きかけることが大切です。

鳥の目



全体を見渡す目。OJT社員の職位より2段階上の視点から見られるように支援。

虫の目



近づいて見る目。様々な角度から物事を多面的に見られるように支援。

魚の目

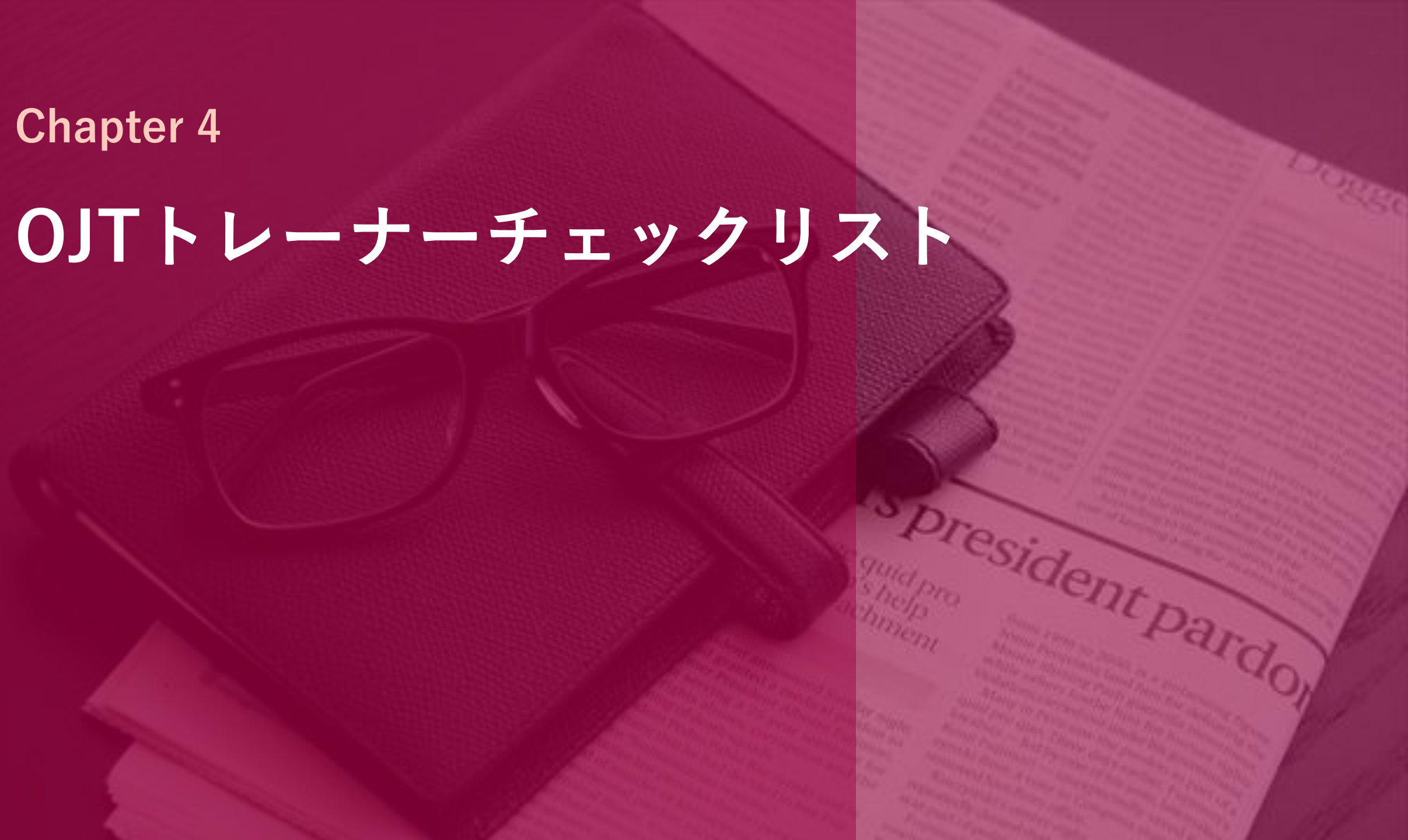


流れを見る目。変化の中で物事を捉えて見られるように支援。



## Chapter 4

# OJTトレーナーチェックリスト



# OJTトレーナーチェックリスト

前章まで記載の内容を踏まえ、OJTトレーナー（マネージャー含む）として効果的なOJTが実施できているのか、客観的に振り返るためのチェックリストです。是非ご活用ください。

| No | 項目                                      | チェック                     |
|----|---|--------------------------|
| 1  | 1日1回は話しかけているか？（リモートの場合でも5分は会話しているか）     | <input type="checkbox"/> |
| 2  | ポジティブなフィードバック、ギャップフィードバックをバランスよく伝えているか？ | <input type="checkbox"/> |
| 3  | OJT社員の方から話しかけられているか？（関係性は構築できているか）      | <input type="checkbox"/> |
| 4  | 自分自身が楽しそうに仕事をしている姿を見せられているか？            | <input type="checkbox"/> |
| 5  | 育成計画通りに成長しているかチェックできているか？               | <input type="checkbox"/> |
| 6  | ティーチングとコーチングのバランスは現在の育成状況にあっているか？       | <input type="checkbox"/> |
| 7  | 適度に負荷を与える業務を与えられているか？（簡単すぎる、難しすぎていないか）  | <input type="checkbox"/> |
| 8  | OJT社員に何度も同じ指摘をしていないか？（内省支援ができていないか）     | <input type="checkbox"/> |
| 9  | 報告・連絡・相談は期待するタイミングで受け取れているか？            | <input type="checkbox"/> |
| 10 | 職場のメンバーからOJT社員にアドバイスや業務依頼がなされているか？      | <input type="checkbox"/> |

## チームメンバーの育成課題を解決します

OJTでは伝えきれないビジネススキルの基本を、週1時間で体系的に習得できるプログラムを提供しています。  
導入に関するご相談・ご質問がある方はホームページまたはメールよりお気軽にお問い合わせ下さい。



株式会社EdWorks

〒160-0023 東京都新宿区西新宿3-3-13 西新宿水間ビル6F

Mail : [info@ed-works.co.jp](mailto:info@ed-works.co.jp)

Web : <https://ed-works.co.jp/inquiry/>