

【全社的OJT・実践ガイド】（ひな形）

【目次】

- 1：全社的OJTとは
- 2：全社的OJT導入の目的
- 3：全社的OJTの対象者
- 4：全社的OJTの実施手順

(手順1) 教育ニーズの洗い出し
(手順2) 教育目標の選定
(手順3) 「OJT実施計画書」の記入と提出
(手順4) OJTの実施
(手順5) 「OJT月次報告書」の記入と提出
(手順6) 「OJT完了報告書」の記入と提出
- 5：全社的OJTの継続について
- 6：「OJT月次報告一覧表」について
- 7：「評価」について



1：全社的OJTとは

OJTとは **On the Job Training** の略であり、一般的には「職場内訓練」と訳されています。しかし、その定義は実にさまざまであり定説はありません。そこで当社においては以下のように定義します。

「個々人のOJT実施計画を作成せず、上司・先輩がその都度気がついたことを教える方式を『その都度教育』、個々人のOJT実施計画を作成しながら全社

的に展開する方式を『全社的OJT』、両者を合わせて『OJT』と定義します」。



2：全社的OJT導入の目的

当社では経営理念の一つとして「人材育成」を掲げていますが、そのいっそうの充実を目的として「全社的OJT」が導入されました。各人の能力向上は自分自身のためになり、ひいては会社の発展に寄与することになります。積極的な取り組みを期待しています。



3：全社的OJTの対象者

原則として課長以下の管理職（上司）が指導者になり、一般従業員（部下）が学習者となります。ただしこれは、あくまでも原則です。状況に応じて柔軟に対応してください。

◇一般従業員が指導者になってもかまいません。たとえば、先輩が後輩に指導することは（むしろ）推奨されます。

◇管理職である課長が指導者になり、管理職である係長が学習者になっても問題ありません。

◇指導者と学習者の組み合わせは、職場（単位組織）の枠を越えても構いません。ただし、各職場の責任者（管理者）の了承を得るようにしてください。

◇部長以上の管理職には全社的OJTを推進する「支援者」としての役割が期待されていますが、「指導者」になることを妨げるものではありません。柔軟に考えてください。



4：全社的OJTの実施手順

全社的OJTの実施手順は以下のとおりです。

- (手順1) 教育ニーズの洗い出し
- (手順2) 教育目標の選定
- (手順3) 「OJT実施計画書」の記入と提出
- (手順4) OJTの実施
- (手順5) 「OJT月次報告書」の記入と提出
- (手順6) 「OJT完了報告書」の記入と提出

▼ (手順1) 教育ニーズの洗い出し

「OJT実施計画書」を書くためには、まず「教育ニーズ」を洗い出すことが必要です。管理者（指導者）が中心になって、OJTの対象となった人（学習者）に教えるべき事柄をすべて洗い出します。

そのためには、担当業務（あるいは担当予定業務）の遂行に必要なとされている能力と現有能力との差に着目します。つまり、能力が不足している部分をすべて見つけ出すわけです。以下にはそのための方法を掲げておきますので参考にしてください。

なお、洗い出した結果は必ず控えておきましょう。次回以降の目標設定に役立つからです。ワープロソフトなどで管理すると更新にも便利です。

(a) 日頃の業務遂行状況を振り返ってみる

OJTの対象になっている学習者について、日頃の業務遂行状況を思い浮かべてみます。常日頃、能力不足と感じている分野があれば、その分野に目標候補を見つけることができるでしょう。

(b) 過去のトラブルなどを参考にする

前項と重なるかもしれませんが、過去に発生させたトラブル（とその原因）を参考にすることもできます。可能であれば、二・三年前まで振り返ってみましょう。

(c) 担当業務を洗い出してみる

これはOJT対象者（学習者）の担当業務を洗い出し、その結果を参考にしてOJTの目標候補を見つける方法です。具体的には、毎日やる業務・週の単位でやる業務・月の単位でやる業務・半期の単位でやる業務・1年の単位でやる業務に分けて洗いだします。そのうえで、それぞれの業務の遂行に不足している能力を見つけ、OJTの目標候補にするわけです。

（d）学習者本人の希望を聞く

OJTの対象者（つまり学習者）の希望を聞くことも大切です。このことは自分が学習者の立場になってみればすぐに分かります。人は自分が学びたいと思っただけには一生懸命に取り組むものです。OJT目標の候補を掲げるにあたっては学習者本人の希望を十分に考慮してください。

▼（手順2）教育目標の選定

教育ニーズ（目標候補）の洗い出しが終わったら、それらの中から今回取り上げるべきテーマを選定します。

（a）関係者で十分に話し合う

教育目標を決める時に関係してくるのは管理者（上司）と指導者と学習者です。管理者（上司）が指導者になるのが一般的ですが、職場の状況によっては先輩が指導者になることもあります。いずれにしても関係者でよく話し合って目標を選定します。

（b）学習者の希望を尊重する

関係者の話し合いにおいては、できるだけ学習者の希望を尊重しましょう。ひらたく言うと「学習者が、学びたいと思っていることを教える」ということです。やむをえず管理者（上司）・指導者の意向を優先させる時にはその理由を十分に説明し、学習者の「納得」を得るようにしてください。

（c）テーマの数は多すぎないように注意する。

原則は1回に1テーマ、期間は6ヵ月以内です。大きな（長期にわたる）テーマは何回かに分割しましょう。集中力を高めマンネリを防ぐためです。

(d) 目標達成の可能性を考える。

目標（値）は難しすぎても易しすぎてもいけません。本人の能力を勘案して決定しましょう。基本的には、やや難しいレベルに設定します。なお、長期間を要する目標や高度な目標は数回に分けて取り組むようにします。たとえば、1年かかるような目標は4ヵ月×3回にしたり、レベル100という目標値については第1回目にレベル50まで→第2回目には80まで→そして最終回の目標値をレベル100とするのです。そうすると取り組み意欲を維持・高揚できます。

(e) 優先度を考慮する

緊急度と重要度が判断基準になります。教育が急がれている目標は優先度が高まります。また、重要度の高い目標は優先度が高まります。重要度とは、職場目標・会社目標に対する貢献度、および学習者の能力向上に対する貢献度のことです。

管理者（上司）・指導者の希望する項目を優先する時には、本人が納得するよう、その理由を十分に説明してください。そうしないと教育効果は半減するでしょう。

▼（手順3）「OJT実施計画書」の記入と提出

OJTの実施計画は「□OJT実施計画書・□OJT月次報告書・□OJT完了報告書」というフォーム（別紙：図表1）を使って作成します。以下は、その記入方法です。

(a) 最上段の説明

最上段はタイトルで、「□OJT実施計画書・□OJT月次報告書・□OJT完了報告書」となっています。OJT実施計画書にチェックを入れ、必要事項を記入して提出します。作成日は実施計画書としての作成年月日を記入します。なお、通常は指導者と学習者が共同で作成するので「作成者」の記入欄は設けておりません。

(b) 2段目の説明

2段目は「学習者の所属」、「学習者の氏名」、「目標項目」、「目標値」、「実施期間」、「指導者氏名」の記入欄です。

まず「学習者」ですが、学習者は原則として一般従業員を対象にします。ただし、「指導者」は必ずしも管理者に限定されません。管理職に就いていない先輩が後輩に教えるということもあるからです。また、初級管理者が中級管理者から指導を受けることを排除するものでもありません。学習者と指導者については柔軟に考えてください。

次は目標についてです。当社では「1回に1項目・6ヶ月以内」を推奨しています。一度に複数の教育項目を掲げると集中力が分散してしまうからです。6ヶ月を超えるような教育目標は分割して（何回かに分けて）取り組んでください。また、目標値については具体的に決めてください。具体的とは、達成度の判定ができるように設定するという事です。なるべく数値や箇条書きで表現しましょう。

(c) 3段目の説明

3段目は「目標達成の手段」、「実施スケジュール」、「フォロー月／日」、「フォロー事項」です。

- ◇「目標達成の手段」については「具体的に記入のこと」と付記がありますが、手段を（1／1・1／1・1・1のように）細分化するとよいです。できるだけ詳細に設定してください。その方が開始後に取り組みやすいです。状況に応じて変更してもかまいません。
- ◇「実施スケジュール」。当社では「1回に1項目・6ヶ月以内」を推奨していますが、このフォームには（延長分を含めて）8ヶ月分を設定してあります。
- ◇「フォロー」について。このフォームは「月次報告書」と「完了報告書」も兼ねています。ですので、最初はフォロー記入の無いまま「実施計画書」として提出し、翌月はその控えをコピーして一ヶ月分のフォロー記入をし、「月次報告書」とします。（1ヶ月間の実施内容を記入し、翌月の決められた日までに提出してください）。これを繰り返すと、完了時にはフォロー記入の欄が満たされ、OJT完了までの経過が分かります。したがって「完了報告書」としても使えるわけです（いずれの場合も、記入欄が不足する時には別紙を添付してください）。なお、「フォロー月／日」の欄には実際にフォローを行った月日を記入します。予定としてのフォロー実施日は「目標達成の手段」と

「実施スケジュール」の欄を使用してください。

【注意】

「OJT実施計画」の作成に際してはシミュレーションを忘れないようにしましょう。シミュレーション(simulation)とは模擬実験のことです。このガイドでは「実際の取り組みの前に、起こりそうな問題をあらかじめ想定し、その対策を考えておくこと」、という意味で使用しています。

(d) 4段目の説明

「目標達成状況」・「目標進捗」・「実績進捗」について。「目標進捗」は最初「実施計画書」として提出する際に記入します。完了月を100%とした、月ごとの(月末までの)目標進捗のことです。正確には算出できないので概算値となります。「実績進捗」の欄には、月ごとの(月末までの)概算実績進捗を記入します。

(e) 記入事項の確認

全項目の記入が終わったら記入内容を確認します。とくに強調したいのは達成手段についての「シミュレーション」です。指導者は(学習者と共に)実施後に起きそうな障害や問題を想定し、その問題が発生した時の対策を事前に考えておく必要があります。とくに、重要な目標の達成手段については念入りのシミュレーションを行い目標達成をより確実なものとしてください。

*第1回目の「OJT実施計画書」の提出方法については別途、お知らせします。

▼(手順4) OJTの実施

実施計画に沿って教育を開始します。教育・訓練には「忍耐」が欠かせません。辛抱強く取り組みましょう。以下においては実施上のヒントを掲げておきますので参考にしてください。

(1) 開始前の動機づけ

教育を開始する前にその意義を理解させることが必要です。ひらたく言うと、

これから取り組もうとしている全社的OJTの必要性を理解させるということです。「会社や職場のために必要」というだけでなく、「本人個人」にとっての必要性やメリットを加えることがポイントです。OJTへの動機づけ(学習意欲の高揚)は教育を開始する前の必須の作業です。

(2) 概要説明

動機づけが済んだら、次に教育内容の概要を説明します。できるだけ標準的な手順を説明しましょう。大事なところはメモを取らせます。また、質問しやすい雰囲気を作ることも大切です。

(3) やってみせる

指導者が説明をしながら実際にやって見せます。学習者の混乱を防ぐため、概要説明をした時の手順でやって見せましょう。学習者の理解度によっては何回か繰り返して見せることも必要になります。

(4) 練習と励まし

練習と言っても、OJTの場合には「実作業」をしながらの練習になります。原則として失敗は許されません。ですので、指導者の「先読み能力」も問われます。学習者の作業から目を離さないようにして可能な限り失敗を防いでください。また、状況に対応させながら、注意したり・励ましたり・叱ったり・褒めたりすることも大切です。

【付記】

教育内容が複雑な場合は教育内容の全体を分割し、何回かに分けて実施しましょう。なお、ヒント(2)～ヒント(4)はあくまでも「ヒント」です。指導者は、それぞれの教育内容にもっとも相応しい教育方法を工夫してください。

(5) 単独での実践と継続的なフォロー

練習が終わると、いよいよ単独での実践になりますが、この最終ステージで大切なことは、いつでも相談できる体制を作っておくことです。「困った時には遠慮せず早めに相談するよう」言っておくとよいでしょう。ただし、このステージ

に入ったならば（原則として）すべてが自己責任です。そうしないと、いつまでたっても独り立ちできません。

▼（手順5）「OJT月次報告書」の記入と提出

◇「OJT実施計画書」のフォームは「月次報告書」と「完了報告書」も兼ねています。ですので、最初はフォロー記入の無いまま「実施計画書」として提出し、翌月はその控えをコピーして1ヶ月分のフォロー記入をし、「月次報告書」とします。（1ヶ月間の実施内容を記入し、ルールにしたがって提出してください）。もし記入欄が足りなければ別紙を添付してもかまいません。なお、「フォロー月／日」の欄には実際にフォローを行った月日を記入します。予定としてのフォロー実施日は「目標達成の手段」と「実施スケジュール」の欄を使用してください。

◇「目標達成状況」については、「実績進捗」の欄に、月ごとの（月末までの）概算の実績進捗を記入します。

◇月次報告は、それを繰り返すことによりフォロー記入が累積され、最終的には「完了報告書」になります。ですので、毎月の「月次報告書」は必ず控えを取っておいてください。

▼（手順6）「OJT完了報告書」の記入と提出

◇OJTが完了したら、前月の「OJT月次報告書」の控えに最終月のフォロー内容と実績進捗（100%）を記入し、「OJT完了報告書」とします。「OJT完了報告書」の□にチェックを入れてください。

◇また、完了報告の場合には、表紙（別紙：図表2）を付けます。

◇「表紙」の書き方。まず、全体を振り返り、「できたこと」と「できなかったこと」を明確にします。そして、できなかった部分については原因分析と対処方法を検討します。そのうえで、「実施概要」と「感想」を書きましょう。



5：全社的OJTの継続について

当社が展開する全社的OJTは永続的に実施されます。ですので、一つのOJTが完了したならば次のOJTに取り組んでください。完了報告のあと、1ヶ月くらいの小休止があってもよいですが、間を空けすぎるとダレてしまいます。なるべく早めに次の「OJT実施計画」を提出しましょう。指導者・学習者・目標・期間などが変わってもかまいません。OJTへの取り組みを習慣にすることが大切です。



6：「OJT月次報告一覧表」について

提出された実施計画書・月次報告書・完了報告書については、推進委員会が「OJT月次報告一覧表」（別紙：図表3）に集約し、役員をはじめとする全社員が閲覧できるような形で毎月公表します。掲載される項目は以下のとおりです。

- ◇所属
- ◇学習者氏名
- ◇指導者氏名
- ◇目標項目
- ◇目標値
- ◇実施期間（開始年月／完了年月）
- ◇月度（計画進捗%、実績進捗%。その他に、報告書未提出・テーマ完了・新テーマ、といった現況が記載されます）

7：「評価」について

全社的OJTへの取り組み状況は人事評価の対象になります。具体的には「部下・後輩への指導」、「知識・技能の獲得」といった項目において評価します。

作成年月日：○年○月○日

作成者：全社的OJT推進委員会