

< 人事心理塾レポート No5 >

2017/05/20 作成：匠英一（株：人材研究所）

~~~~~  
(第5回) 主題：《定着》今もっとも求められる OJD

(On the Job Development) による教育

———未来のリーダーのための人財開発と組織文化の改革の統合へ

~~~~~

■「人事心理塾レポート No5」発行のねらい

この5回目は職場の中での学びとして「OJD」がテーマです。まずは従来型のOJTとどこに違いがあるのかを理解し、そのうえで組織的な学びと戦略性を結びつける組織学習の在り方を考えていきます。

事例として二つの成功モデルを動画で紹介しますが、これは現場の人事や経営のトップが語るもので、ストーリーテリング(実践のコトバ)の意味を理解していく方法でもあります。私の講座では常に現場の事例をストーリーテリングの事例と合わせて紹介する形をとりますので、まずは動画を参照いただければと思います。

後半は「クレド」や「三行提報」というツール活用の学びの効果を検討しましたが、この理論的な背景としては活動理論(Y・エンゲストローム)があることを理解しておきたいところです。

今回も理論的な面が強い内容でしたが、会社の中で成長していく発達的な視点は中・長期的な戦略性と不可分であり、それがアドラーの「共同体感覚」の強化にもつながっていく考え方であることも理解しておきましょう。

■Job と Work の違いから仕事と学びの関係を理解する

●job

ひとつひとつの作業・業務内容やポジションなどを指す。
よりSpecificや単純な取替え可能な作業の意味をもつ名詞の言語

●work

働くという activity(労働)や働く場所のことを指す。
よりGeneralな付加価値のある意味をもつ名詞と動詞の言語

部分的なJobから全体的なWorkを創り出し、
高いMissionを持った人材が求められる！

仕事と学びの関係を知るうえで Job と Work の区別をしておく必要があります。

これはドラッカーも述べていることでもあり、仕事を機械のような部分的なものから、より人の能力を包括的に活かし動機づけを高めていくようなものにしていくにはどうしたらよいか、それが OJD を考える前提でもあるからです。

現場を軸にしたトヨタの「多能工」の考え方は、まさにそうした全体としての仕事に相当するものです。私たちが作業ではなく、まとまった単位での仕事をすることによって自分の強みを発揮し、能力を成長させていけるとみるのです。

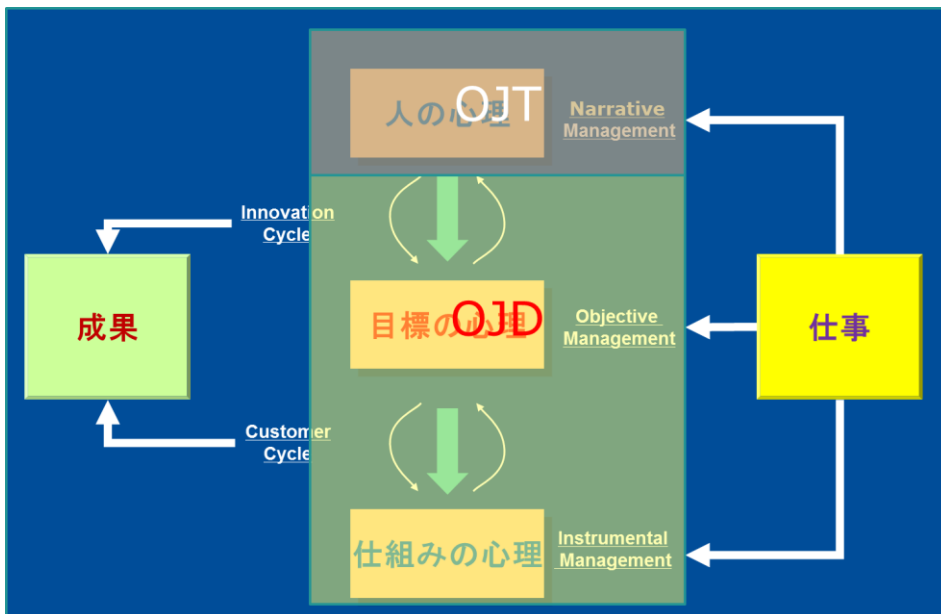
■ OJT から OJD への発展へ

OJT は第一次世界大戦を機に米国で知られるようになって以来、職場での経験学習のひとつとして先輩社員の背中をみる学び方として実践されてきたものです。このような OJT がなぜ OJD に席を譲るようになってきたかといえば、仕事の“経験”の中身が 21 世紀になり変わってきたことにあります。

かつては先輩社員の経験を継承すればよかったのですが、IT の発達など仕事の変化が求められる時代になって、過去の経験が役に立たなくなってきたわけです。その結果、いかに現場の経験を本質的な課題にフォーカスさせ、またそれを継続的な能力に結び付けていくかが問われるようになってきました。

つまり、個人の先輩社員が自分の狭い経験の中で教えるのではなく、組織のコアとなる活動へと新人を巻き込み、そこで新たな経験を自律的に学びにしていくプロセスが重視されるようになってきたのです。

このような成功事例が動画のサイバーエージェント社の人事が語ったものでした。



上図は OJT が人の心理のみを対象としているのに対して、OJD はそれだけではなく目標と仕組

みの心理まで含むものです。

ビジネス心理学の対象となるものは、人だけではなく目標と仕組み(制度)の3つがあります。目標の心理は目標管理や経営戦略と関係します。また、仕組みの心理は新しい評価制度や営業のITシステムを導入した場合、そこでの行動が変わって心理に影響を与えるようなことを問題としているものです。

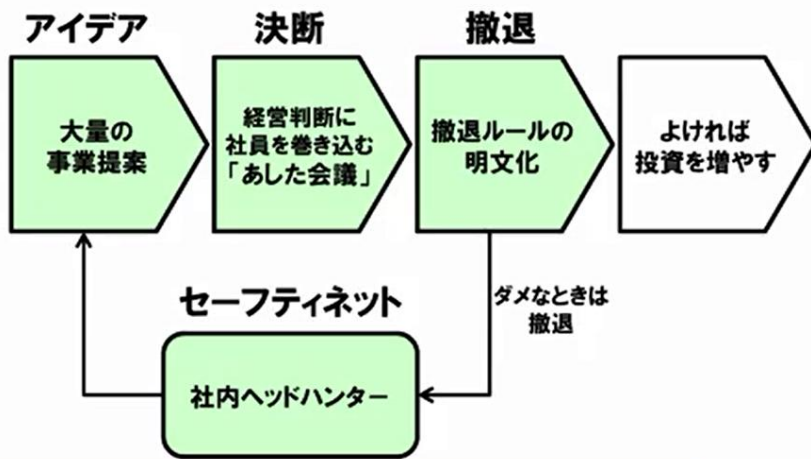
■ビジネス心理学の視点としての仕組みカイゼンをめざす OJD の事例

ビジネス心理学では仕事を個人の集合の結果ではなく、有機体のように部分の相乗効果が働く全体とみなします。この意味するものは、個を前提とした視点ではなく、組織そのものの発展と変化をみる戦略性と強みの活用です。

戦略性を問わないような目標設定は仕事をばらばらなものにしてしまいます。また部門間などの相乗効果もあげられません。ここが一般のカウンセリング的な心理学との違いなのです。

戦略性を高めるには、社員の中で価値観や理念がどの場面でも共有されていなくてはできません。

こうした課題をクリアするために、サイバーエージェント社は OJD を“仕組み”のレベルまで組み込んで実践してきたといえます。それを示す図が下記のもので、役員会議の意思決定プロセスを表す図です。



※サイバーエージェント社の事例動画：<https://www.youtube.com/watch?v=wIYOCpYKqbc>

ここでとくに興味深いのは、一般の社員を巻き込んだ「あした会議」の役割です。事業の企画の決定プロセスに一般の社員や部門の異なる担当を入れるなど多様性を意図的に創りだしています。そして、トップも加わりながら、その会議での論議自体が学びのプロセスとして重視しているのです。

よく言われる「レジリエンス」のような困難を克服する能力は、経営を実際に体験するようなプロ

セスが不可欠ですが、同社はそれを若い社員達にあえて機会として与えるのです。当然、失敗も出てきますが、それを見越した「撤退ルールの明文化」により、公平な基準や目標で互いの責任問題でもめることも避けることができます。これは「目標の心理」をよく考慮した仕組みであり、チーム経営による戦略的な動機付けをしていくプロセスにつながるものです。

こうした経営感覚を磨かせてレジリエンス能力を高める仕組みが、縦の役職と部門の横関係でより柔軟に創られているといえます。

※サトー社の「三行連報」の事例動画：

<http://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/1007/23/news015.html>

「三行連報」というのは3行(124文字)の文字数に限定した気づき日報のような仕組みです。これが効果的なのは通常の日報ではなく、トップの社長が現場の社員の声を徹底して聴くという姿勢が貫かれていることです。

変化を作るといって行動習慣にまですることで、アイデアを出したり欠点を明示化する企業文化が生まれ、結果的に互いにフラットな意見を出せる関係を創りあげているのではないのでしょうか。そのような意味で「仕組みの心理」を活かした成功モデルの典型だといえます。

■ “できる”と思われた社長は何を間違ったのか？

上記の成功事例をより深めてもらうために、逆の失敗事例をご紹介しておきましょう。私の経験（といっても計15件ほどありますが）でも、社長と少しボタンを掛け違ふと社員の大半がいきなり辞めてしまうようなことが何度かありました。

たとえば、ある都内の中小企業などは創業の当初、社長も皆から慕われ誕生日にはメンバー全員からプレゼントをもらうなどしていました。それが5年ほど経つと互いの役割が決まってきた、よくあるように仕事の“結果”（成果）を求められるようになってきます。社長は自分がかんばっている意識が非常に強く、他の社員はそれに比べればまだまだという不満が強くなってきます。

確かにその社長はがんばっていましたが、どうも会議でお自慢話が多過ぎるようになります。これは事業も伸びて成功しているほど、自分の手柄を皆に示したくなるのですね。皆が自分を尊敬するように仕向けようとするのです。

当初は社内の掃除など社長も一緒にやるルールを決めたりして、皆が助け合うような文化を築いていこうとしていたのですが、半年ほど過ぎて社長が忙しいという理由で事実上やめてしまいます。

それは唯一、社員全員が一緒になって協力しあう場がなくなってしまったことを意味したのですが、それは後でわかったことでした。

また、一部の優遇される社員への不満がメンバーの中に生まれ、互いの中に不信感

が拡がってきます。それによって、その会社の有能な社員ほど先に辞めて、わずか1年ほどで半数になってしまったのです。

表向きは社員の交流を大事にする等述べていた人事系のコンサル会社ですが、本当の意味でこの社長は人の話を聴くということができていませんでした。一見すると話しはうまく、自分を売る術（※心理学では自己呈示という）もよく知っているようにみえました。

第一印象はそうした面から外部からの評価が高い社長でしたが、そこに心の隙ができてしまっていたのです。自分の語ることが伝わっていると思い込んでいるため、会議をしていても社員たちが徐々に引いていく姿が見えなかったようです。それを端的に表すような出来事がありました。ちょうど、社員達との意識ギャップが大きくなり始めた頃、社長も何とかしたい思いから特別な年度方針を決める会議をもちました。

私もそこに参加したのですが、部屋に入った瞬間、驚きました。そこは机が教室風の列に並べられ、社員は生徒のような形でそこに座り、社長は前に立って話をしていたからです。いつもは大きな円卓の形で互いが対等で話せるようにしていた机をわざわざなぜ変えたのか、私が最後に入っていった瞬間、社員らの目が情けなさそうにこちらを見ていたのが印象的でした。

社長がすべきことは、自分の話をする前に社員たちの思いを理解できる場を設定することでした。それと逆のことをすることで信頼を失ったことは間違いありません。

このような会社の人間関係や組織文化の変化がどんな影響を及ぼすか、これがビジネス心理学の主要課題なのです。

■ビジネス心理学の立場と“人間性”の課題

では、この会社の失敗は何だったのでしょうか。まずは組織の中で人がどう生きがいや努力をしようとするのか、そのマネジメントの心理をリーダーたる社長が本質的なところで理解していなかったことです。

この社長はリーダーシップ論など外で講義するようなことで表向きは勉強もしていたはずですが、本質的なことを理解していませんでした。注意したいのは“人間性”が大事だといった話は、当の社長が常に自分で回りの部下に語っていたということです。彼は人間性を自分では志しとしても持ち、仕事でもそれを大事にしていくことをアピールしていたのです。いったいこの矛盾は何でしょうか？

確かにこの社長の“人間性”を問題とするほうが、心理学としては正当のように思われますが、ビジネス心理学のアプローチは違います。それも必要だとしても、直接“人間性”を問うことは逆に本質的な組織の改善点を曖昧にし、「個の“資質”

に問題の原因を還元してしまう」からです。

誰でも“人間性”は個性や性格に反映されるものとして大事なものですが、それをどう科学として扱ってビジネスの現場に応用できるようにするかは別のことです。これがビジネス心理学の立場だといえます。この立場からみたとき、ピーター・ドラッカーが問題にするように、二のビジネスの心理学上の課題があります。

「語ること」と「すること」の矛盾はどこから来るか、それをどう解決するかです。当人は語ること（ストーリー）が自分の意識していることで、本当の自分だと思い込んでいます。それは違います。「すること」（＝実践意識）こそが“本当の自分”だということに気づいていないのです。

ビジネス心理学は“実践”の科学です。言い換えると「すること」を意識として問題にし、実践の場となる時間・空間の制約や影響を考える科学です。ここが重要なのです。

左記に述べた失敗した社長が行った会議の机の配置がなぜ問題だったかを理解することは、単純に頭の中の働きや心を理解するのではなく、その場における状況の力との関係が何かを知ることだからです。

以上。

※内容に関してのご質問等については当塾のワークショップにてお応えしますのでご了承ください。
