

「ノーミーツ時代のOJT」実践知 共有会

【開催レポート】

2020年8月7日（金）

企画：株式会社ラーンウェル 関根雅泰

進行：ラーンフォレスト合同会社 林博之

デジタルファシリテーション：学生チーム山王（Kazuma & かな）

レポート作成：まなびしごとLAB 風間崇志

【参加者属性】

●参加者数：14人

●参加者属性：

- ・ OTJを受ける側（部下、後輩、新人）
- ・ OJTをする側（上司、先輩）
- ・ 人事・教育担当者
- ・ 研修講師・コンサルタント

【目次】

1. 悩みごとの共有
2. 実践知の共有
3. 先行研究からのヒント（スキャホールディング）
4. どのようなスキャホールディングができるか？
5. 参加者の学び・気づきの共有
6. 参加者アンケートの結果

1. 悩みごとの共有

- 共通する最大の悩みは、「コミュニケーションのとりづらさ」。
（横のコミュニケーションと縦のコミュニケーションの両面）
- その理由として、「人間関係を築けていないこと」、オンライン上のコミュニケーションにおける「反応がわかりづらい」ことが挙げられた
- コミュニケーション不足の結果、新人がメンタルヘルスを損なったり、不安を感じたりする事例も報告された。
また、仕事の全体感が見えず、会社への帰属感を得にくいとの意見もあった。
- 一方で、若者はインターネット上でのコミュニケーションに慣れており、なじみやすいと感じているとの意見もあった。

悩みごとの共有（参加者から出た意見）

横のコミュニケーション がとりづらい	・ 隣の席に同僚がいない ・ チャットで送るほどでもない、チャットしづらい
縦のコミュニケーション がとりづらい	・ 懇親会もなく、縦とのつながりがないので話しかけにくい ・ コミュニケーション不足、質問しづらくなっている ・ 声がかけにくい（先輩社員の予定が埋まっている）
人間関係を築くのが難しい	・ 仕事の話しかできない ・ 先輩・上司との関係が作れず、話しかけにくい ・ 一人で他者と仕事打ち合わせすることのハードル高くなった ・ 質問したいけど、チャットもしづらい、遠慮してしまう
反応がわからない	・ コミットメントが感じられない ・ フルリモートが原因なのかどうか、判断がつかない ・ 新入社員が一人で在宅すると、業務の進捗も見えない ・ チャットでの文字による伝達だと、厳しく伝わってしまうおそれ ・ 相手の性格・タイプがわからない ・ 聞けば「わかった」というが、理解度がわからない ・ どう思っているのか読み取れない(特に複数いる場合) ・ 相手の状況、気持ちが、指導者側から訊かないとわからない

悩みごとの共有（参加者から出た意見）

精神的ケアの必要性	・メンタルヘルスを損なうケースも出ている。産業医面談から休職勧奨に至ることも ・実態を知ろうとアンケート・ヒアリングをとっている ・出社して会話ができるとやっぱりプラスにはたらくらしい ・初めて会うことに加え、Zoomも使ったことがなかったので戸惑いがあった ・OJT側が忙しすぎる。朝チャットを送っても、帰ってくるのが夕方であることもある。その状況が新人にはわからないので、結果として不安になる ・先輩の接し方はマイクロマネジメント型と放置型と両極ある。新人がそのことをわかっていないと、不安になる ・仕事の全体像が見えづらい、会社の価値観に触れられない（工場や現場に行けないとか）
その他	・若者はインターネット上でのコミュニケーションに慣れているので、なじみやすい側面もある

〔参考〕 悩みごと 【OJTを受ける側（部下・後輩・新人）】
（申込み時アンケートから）

共通する悩み	具体的な声
コミュニケーション （テキスト）	・ 相談したいこと・悩んでいることを言語化してからでないと話しかけられない ・ メールやチャットでのやり取りが増え、感情や意図が十分に伝わらないストレス ・ リモートで伝えたいことをうまく伝えられるか不安 ・ 隙間時間が使えない ・ 報連相を文章にするのに苦労。時間がかかる
遠慮	・ 計画された時間以外でのコンタクトへの遠慮 ・ 気軽に聞ける環境か ・ 些細なことを相談しづらい
フィードバック	・ テキストでのフィードバックは有効だが、その場でのフィードバックや質問など、連続したコミュニケーションがとれない ・ オンライン環境下の自分への評価に不安。成果物に焦点。フィードバックがなく、自信が持てない。
関係構築	・ 先輩の同期の人柄や雰囲気をつかみづらい ・ 働いている実感のなさ。会社に溶け込めていないのが心配

〔参考〕 悩みごと【OJTをする側（上司・先輩）】
（申込み時アンケートから）

共通する悩み	具体的な声
リアクション	・ 反応がわからない ・ 教わる側の反応が薄い ・ 明文化しないと伝わりづらい ・ 受講生の反応がわかりにくい
遠慮	・ 勤務時間が一律でなくなり、計画された時間以外でのコンタクトへの遠慮
コミュニケーション	・ メールやチャットでのやり取りが増え、感情や意図が十分に伝わらないストレス ・ 信頼関係が構築しづらい ・ 雑談など、日常での対話、コミュニケーションの不足

〔参考〕 悩みごと【人事・教育担当者】
(申込み時アンケートから)

共通する悩み	具体的な声
コミュニケーション (テキスト)	・相談したいこと・悩んでいることを言語化してからでないと話しかけられない ・メールやチャットでのやり取りが増え、感情や意図が十分に伝わらないストレス ・リモートで伝えたいことをうまく伝えられるか不安 ・隙間時間が使えない ・報連相を文章にするのに苦労。時間がかかる
遠慮	・計画された時間以外でのコンタクトへの遠慮 ・気軽に聞ける環境か ・些細なことを相談しづらい
フィードバック	・テキストでのフィードバックは有効だが、その場でのフィードバックや質問など、連続したコミュニケーションがとれない ・オンライン環境下の自分への評価に不安。成果物に焦点。フィードバックがなく、自信が持てない。
関係構築	・先輩の同期の人柄や雰囲気をつかみづらい ・働いている実感のなさ。会社になじめないのが心配

2. 実践知の共有

- 今回の事態は未知の出来事であり、教える側も手探り状態である。その中で、オンラインならではの良さを実感し、最大限に活かそうとする努力と試行錯誤が行われていることがうかがえた。
- OJTをする側や人事・教育担当者では、Web会議ツールによる「共有の場づくり」や、小まめな対話・OJT機会をつくり接触頻度を増やすといった工夫、オンラインでのコミュニケーションや業務進行に関するルールづくりなどが行われている。
- 一方、OJTを受ける側からは、受け身のみの関わり方ではなく、何らかの役目を果たすことで、組織や上司・先輩への「貢献性」を得たいとの意見もあった。
- 組織づくりの上では、ゲームや簡単な動作でのちょっとした「共通体験」をつくることが有効ではないかとの気づきを共有した。

実践知の共有（参加者から出た意見）

共有の場づくり （OJTをする側）	・ teamsなどの常時接続。ただし、監視にならないように配慮は必要 ・ 全員が一同に会して語らう場をつくる ・ 担当以外の仕事を知る機会になる ・ 情報共有、相談、悩み共有の場 ・ お互いの価値観を見せ合う ・ 朝会や夕会で、行動と情報共有をしている ・ 残業の終わり予定時間なども共有することで、終わりを決めているので、成果もあがっているように思う
接触頻度を増やす （OJTをする側）	・ コミュニケーションが長すぎるのも苦しい。短くて頻度が多いのがいい ・ 1on1 (定期的な時間)必要
ルールづくり （OJTをする側、人事・教育担当者）	・ 非言語コミュニケーションの活用 ・ チャットでは、伝わり方に配慮する（スタンプなどの利用）を使う ・ クローズドクエスチョンで上司に聞くことで質問の曖昧さをなくす ・ 業務の事前事後で疑問の解決や目的確認をしている ・ 営業同行の議事録をフォーマットを決める ・ 一週間などの単位で業務報告とは別に振り返り時間をとっている ・ オンラインでのコミュニケーションガイド、リモート環境のマネジメントガイドを作成し、配布している会社もある ・ teams等のツール利用のための研修を実施している（対幹部向け）

実践知の共有（参加者から出た意見）

貢献性を得たい （OJTを受ける側）	・ 新人研修などの受け身のコンテンツではモチベーションが上がらない。自分たちで貢献する隙間が欲しい ・ ファシリテーションを新人がやる ・ 役目があると受け入れられたと感じる ・ 貢献できていないのでお荷物になっていないかと不安。何か貢献する機会があると良い。
共通体験をつくる	・ ストレッチなどのアクティビティを全員で一緒にやると一体感が得られるのを実感。業務中のリフレッシュにもなる ・ 全員で脱出ゲームに参加したことで、チームの一体感 ・ Spatial Chatで誰がどこにいたかがわかる（メンバーがいる場所との距離を可視化できるおもしろさ）

〔参考〕 実践知【OJTを受ける側（部下・後輩・新人）】
（申込み時アンケートから）

共通する実践知	具体的な声
コミュニケーション、隙間時間をつくる	・ 昼食を一緒に取る ・ インフォーマルなコミュニケーションで上司や先輩を知る ・ 隙間時間を生み出す
フィードバックをもらう	・ オンライン商談を録画し、フィードバックをもらう ・ 業務連絡とは別に、経験学習を回すためのノートを活用（振り返りの機会）
自発的に行動する	・ 上司・先輩の慣れていないことやわからないことを新人と共有してもらえると、お互い改善案を出しやすくする（新人からも改善案を提案したい） ・ 聞き取れないこと、わからなかったことなど、遠慮せず発言 ・ リアクションは大きめに

〔参考〕 実践知【OJTをする側（上司・先輩）】
（申込み時アンケートから）

共通する実践知	具体的な声
きめ細かいサポート、 フィードバック	・ 細かく個別に受講生に声かけ ・ こまめに報連相してもらう ・ リモート商談の前後に時間を取り、前提の共有、疑問や感想をきく ・ 業務説明を口頭やホワイトボードではなく、レジュメで行い、対面・リモートどちらも対応可能にする
反復学習の機会づくり	・ オンライン会議を録画してもらい、復習に使ってもらう ・ リモート商談の前後に時間を取り、前提の共有、疑問や感想をきく
チームづくり	・ 全員そろっての朝礼・夕礼

3. 先行研究からのヒント（スキャホールディング）

- **ZPD（Zone of Proximal Development）** 助けがあれば、新人ができることを考える視点が大切である。リモートワーク環境下で、新人が「一人でできること」、「一人ではできないこと」、周囲からの「助けがあればできること」を考える。
- そのための教授法として、Teaching、Coachingのほか、**Scaffolding（スキャホ）**がある。スキャホとは、ZPDで関わり、いずれは新人が一人でできるよう足場をかけて、手助けをすること。
- リモートワークの成功を導く、たった一つの貴重な資源とは**「信頼」**である。

- ・ 集団主義社会は「安心」を生み出すが、「信頼」を破壊する
- ・ 相手と自分の関係には、社会的不確実性が存在しないと判断することが「安心」
- ・ 「信頼」が最も必要とされるのは、社会的不確実性の大きな状態においてである
- ・ 「余所者」に対して、心を許さない傾向にあることは、人間一般に対する信頼が育ちにくくなる。

（『信頼の構造』山岸俊男（1998）より）

4. どのようなスキャホールディングができるか？

- まず挙げられたのは、「相談しやすい環境づくり」。決められた定期的なミーティングのほか、「雑談」ができるような余白を積極的につくるという意見が多かった。それにはOJTを行う側からの働きかけが重要である。また、OJTを受ける側に役割を持たせることで、自主性を発揮しやすくするのも貢献性を得るのに有効である。
- 「相談しやすい環境づくり」に向けて、人事・教育担当者ができる配慮としては、組織内のリソースを可視化する「人脈マップ」をつくることで、「社内仲人機能」を発揮したいという意欲的な意見があった。
- 一方、トレーナー側からのアプローチに対して、OJTを受ける側としては、積極的に発言することで、場を活用していくことが求められる。
- 実務の場においては、オンラインを前提とした業務フローの再構築も重要である。

どのようなスキャホールディングができそうか？ (参加者から出た意見)

相談しやすい環境づくり	・ 情報共有週 1 回で軌道修正している、振り返り ・ スケジュールに余裕を設けて、相談しやすいようにしている ・ 朝会、夕会は必ずやっている。夕会をやると残業時間が明確になる ・ 日報にメンターが自由にコメント。仕事、プライベート面での疑問もOK ・ トレーニーが溜め込まないようにする ・ 常時接続、ミュート、ビデオ停止でおこなう ・ 習慣的に話す場を用意する。雑談をする場 ・ 社内勉強会の運営、ファシリテーションをお願いすることによって、新人の目線が変わる。貢献している実感もある ・ チャットのルールを共有 ・ 制限するのは受け手の問題だから、どんどん送っていいよ。チャットツールは読み飛ばすもの。何度もメンションしましょう。 ・ オンラインコミュニケーションスキャホが欲しい！
人事・教育担当者の役割	・ 人事担当が社内仲人や誰が何の役割かを見える化する ・ 人脈マップ。その人が何が得意なのか分からないことが多いため。
業務の再構築	・ タスクの優先順位、バラシをする ・ Trelloによるやっていることの可視化で、やっていること、進捗が見える

5. 参加者の学び・気づきの共有

- ・新人も困っているが、上司・先輩も困っている。そういう意味ではみんな初めての経験なので、変な遠慮より、「同士」と考えてともに乗り越えていこうとすることでチームワークが生まれるのでは
- ・人事は社内仲人。たくさん社員と話して、社内の仲人（ネットワークのハブ）になろう！と思った
- ・孤独にさせない空間づくり。楽しみ、面白さのある場があるとコミュニケーションが生まれやすい
- ・リアルだと質問しやすくても、リモートになると一気に障壁が高くなることに改めて気づきました。その土台は信頼だと思いつつも、新人でも質問しやすい環境づくりを工夫しなくてはと思いました
- ・OJT受ける側は、業務外のコミュニケーションを望んでいることに気が付いた。

人脈マップの共有ができていなかった。新人が誰に聞いたらいいかわからなくて止まってしまうことが多いと思うが、それができていれば新人も助かるし、OJTや直上司へ質問が集まってしまう負担が減る

- ・言語化の大切さ、チャットコミュニケーションの難しさ
 - ・オンラインでのスキャホを整理する
 - ・スケジュールを開けて相談の余裕を持たせる
 - ・安心よりも信頼、よそ者でも信頼する
- ・新人側がメンバーの人間性や距離感を掴めていない状況で、色々な人と会話・相談ができる環境を構築することが重要だと感じました。「質問しづらい」「話しかけづらい」といった感情を緩和してあげるような仕組みづくり（ツールの活用など）や配慮（指導側が少しでもだけた雰囲気をつくるなど）があるといいのかなと思います。

5. 参加者の学び・気づきの共有（つづき）

- ・社内勉強会の運営は、組織市民活動に該当する
- ・コミュニケーションの往復を減らすもの、往復しやすくなるものという切り口を考えること
- ・同業種の方や若い方の色々な意見を聞きとても勉強になりました。こういったコミュニケーションが出来た事がとても有難かったです
- ・スキヤホの種類について、無意識のうちにスキヤホができていることもあれば、まだまだ意識的にやっていかななくてはならないこともあったと感じました。
- ・特に、OCBリストの作成、⑥組織ネットワーク型スキヤホの人脈マップの共有については、さっそく社内でも共有し、実施していきたいと思います。
- ・オンライン環境へ対応するためには、組織力の強さが影響しそう。
- ・オンラインでのOJTではローコンテクストが重要（ex.「いつでも質問していい」と明文化する）
- ・とはいえ、明文化したことが建前か本音なのか？と新人は疑ってしまう（明文化=>浸透のブレークスルーは簡単ではない？）
- ・若手に組織貢献(会社に貢献)できる仕事を探して渡してあげる(できれば業務外)。
- ・OJT@オンラインではなく、オンラインにあったの仕事自体の見直しも大事
- ・「信頼」→「学び（スキヤホールディング）」→「チャレンジ」であり信頼構築の経験が重要
- ・先輩社員の方も手探りの状態で行っていると分かり、自分だけが不安なのではないと分かって安心しました。先輩社員からのスキヤホを待つだけではなくて、自分からもよい研修にするためにスキヤホを発信していこうと思いました！

6. 参加者アンケートの結果

1. 今回学んだことの一部を、現場で実践できると思う



参加者14人のすべてが、「今回学んだことを現場で実践できると思う」と前向きな回答となった。

今回のセミナーが、皆さまにとって学び・気づきの
機会となり、OJT現場の改善に向けた実践に
つながれば幸いです。

参加いただいた皆さまありがとうございました！