

# OJT学習モデルを活用した完成期段階の

## 教育訓練プログラムの検討

○内田 恵里子（西日本工業大学デザイン学部）松尾 太加志（北九州市立大学文学部）

A study on the completion stage of the educational training program by applying OJT learning model

Eriko Uchida (Nishinippon Institute of Technology)

Takashi Matsuo (The University of Kitakyushu)

### 1. はじめに

日本企業の人材育成は OJT が最も重視されているが、効果的な学習をどのようにさせるのか、あるいはその成果をどのように把握し評価するのかについての研究は少ない。

特に重要なのは、OJT の訓練内容をどのようにするかだけでなく、Off-JT と有機的に連環した教育訓練をどのように行うかである。さらに、その訓練内容は、学習の段階に応じて異なり、Off-JT との連環のあり方も異ならなければならない。有機的に連環した OJT の教育訓練プログラムについて、内田・松尾（2014, 2015）がスーパーマーケットのチェッカー業務において訓練の初期段階と中期段階のプログラムを提案した。そこで、本稿では、初期・中期に続く完成期段階の教育訓練プログラムを提案するものである。

### 2. 先行研究

#### 2.1 OJT学習モデルと3つの訓練段階

OJT と Off-JT が有機的に連環した OJT 学習モデルとして、内田(2013)は、スーパーマーケットのチェッカー業務をモデル事例として取り上げ、業務内容を学習理論の枠組みで整理し、その業務内容に応じ 3 つの OJT 学習モデルを提案した。身だしなみなどの接客の基本に関わる行動はモデル観察型 OJT、機器操作などの機器やモノを扱う行動はスキル学習型 OJT、苦情対応などの非ルーチンの行動はモデル状況型 OJT と、それぞれの業務に対応した 3 つのモデルとなっている。

さらに、これらの 3 つのモデルでは、いず

れも OJT 訓練が段階的に初期、中期、完成期の 3 つの段階にステップアップしていくモデルであり、それぞれの段階で適用される学習理論が異なっている。初期は反復試行の試行錯誤学習、中期では観察学習や洞察学習、完成期では状況学習等がなされる。学習段階にそれぞれ適した Off-JT を効果的に行うことが示されている。この OJT 学習モデルに基づいた教育訓練プログラムを検討することによって、Off-JT の訓練が OJT と有機的に結びついたプログラムを提供できる。

#### 2.2 スーパーマーケットにおける OJT 初期・中期段階の教育訓練プログラム

有機的に連環した OJT 訓練はスーパーマーケットのチェッカー業務においては実践されておらず(内田, 2014a)、それを実践している事例として、内田(2014b)が榊良品計画の教育訓練についてその特徴を検討した。この検討を基に、OJT 学習モデルを活用したスーパーマーケット(㈱ハローディの事例)のチェッカー業務の初期段階及び中期段階の教育訓練プログラムの提案を内田・松尾(2014, 2015)が行った。

内田・松尾(2014)が提案した初期段階の訓練プログラムを表 1 に示した。初期段階での育成目標は、チェッカーとして求められるすべての業務に関して基本作業が一人でできることである。初期段階の教育訓練は、企業理念に沿った業務遂行が求められる。そのため、現場の OJT によって業務の全体像に関わっていくことが重要で、訓練初日は現場見学か

ら始まりレジ周辺の清掃業務などの OJT により現場を経験し、業務自体の流れやスーパーマーケットの中でのチェッカー業務の在り方について俯瞰できることを優先している。3 日目から、ロールプレイも加えた実際のレジ操作の訓練に入るようになっている。Off-JT はあくまでもマニュアルに明示されている接客理念に裏づけされた接客対応を第一義とし、機器操作等の技術的なスキル面での基本的な習熟は試行錯誤学習によってなされる。そして4日目以降では、業務内容に応じてチェッカー側とキャッシャー側の業務に分けて段階的にステップアップし、10日目にひとり立ちするプログラムとなっている。

中期段階のプログラム(内田・松尾, 2015)を表2に示した。中期段階で目指すべき育成目標について、内田(2014a)は基本作業が正確に出来、模範となる業務の遂行ができること

であると示唆したが、チェッカー業務は、連続的に繰り返される弊害として接客に対する存在意識が薄くなることがある。そこで、中期段階の第一ステップでは、基本的に一日単位での店外での集合研修を実施し、教育訓練によって企業理念に基づく価値観の共有を目標としている。そのため、第二ステップ以降は、レジ業務とサービスカウンター業務の場を交互に業務に就いて訓練を進める。ここでは、企業理念の理解によって気づきや内省が導き出されることが目標となっている。

### 3. 研究目的

このように、OJT 学習モデルにおける初期・中期段階の教育訓練プログラムについての検討は行われているが(内田・松尾, 2014, 2015), ここでは、最後の完成期段階の教育訓練プログラムについて OJT 学習モデルの状況学習を踏まえた検討を行う。

表1 初期段階の教育訓練プログラムの概要(内田・松尾, 2014)

	1日目	2日目	3日目	4・5・6日目	7・8・9日目	10日目
OJT	・売場見学 ・レジ周辺作業 ・カゴ・カート整理、清掃等	朝礼 (前日の確認) ・レジ周辺作業 ・カゴ・カート整理、清掃等	朝礼 (前日の確認) ・挨拶の確認 ・レジ全般の操作 基本登録、商品の扱い方、金銭授受	朝礼 (前日の確認) ・挨拶の確認 ■チェッカー側 レジ関連操作 基本登録、商品の扱い方	朝礼 (前日の確認) ・挨拶の確認 ■キャッシャー側 レジ関連操作 金銭授受、相互確認	朝礼 (前日の確認) ・挨拶の確認 ・事例集に基づく 対応訓練
Off-JT	・就業規則 ・身だしなみ・シフトなど ・チェッカーとは	・マニュアル確認 企業理念、接客対応、レジ操作、商品の扱い方、 金銭授受 ・各種カード説明	・企業理念に基づく マニュアル確認 ・接客DVD視聴	・企業理念に基づく マニュアル確認 ・金銭、クレジット 支払、レシートの見方など ・商品の取り扱い 方等のDVD視聴	・企業理念に基づく マニュアル確認 ・レジマイナス、 伝票作成 ・ビデオ撮影	・企業理念に基づく マニュアル確認
ロール プレイ	—	—	レジ操作チェック	スキャン訓練 (タイム測定)	スキャン訓練 (タイム測定)	レジ操作チェック 10品30秒
教育訓練 体制	個別指導 ブリーフィング	個別指導 習熟度チェック ブリーフィング	個別指導 習熟度チェック ブリーフィング 確認テスト	チェッカー側 レジ2人制 習熟度チェック ブリーフィング	キャッシャー側 レジ2人制 習熟度チェック ブリーフィング	ひとり立ち 習熟度チェック ブリーフィング 確認テスト
目標設定	スーパーマーケット全体(レジ含む) の業務の流れを把握		企業理念に基づいた接客対応の向上並びに機器操作等の基本的業務の把握			

表2 中期段階の教育訓練プログラムの概要(内田・松尾, 2015)

	第一ステップ	第二ステップ	
		レジ業務	サービスカウンター業務
OJT	—	朝礼(前日の確認) ・挨拶の確認 ・レジ全般の操作 基本登録、金銭授受、商品扱い	朝礼(前日の確認) ・挨拶の確認 ・サービスセンター 顧客対応業務
Off-JT	・企業理念について 情報共有 ・事例紹介 ■ワークショップ実施 (別途集合研修)	・企業理念に基づく マニュアル確認 ・新規事項の知識習得 ・モデル事例 ・DVD視聴、ビデオ撮影	・企業理念に基づく マニュアルの確認 ・新規事項の知識習得
ロール プレイ	—	レジ操作チェック 目標値設定→10品20秒	—
教育訓練 体制	習熟度チェック デブリーフィング ・現状の課題共有	個別指導 習熟度チェック デブリーフィング ・現状の課題共有 ・資格試験エントリー ・チェッカーコンテスト参加	
目標設定	企業理念に基づく 価値観の共有	企業理念の理解によって内省や気づきが導かれる	

#### 4. OJT完成期段階の教育訓練プログラムの提案

初期段階の目標はひとり立ちできることであり、中期段階では企業理念に基づいた模範となるレジ業務ができることである。完成期段階では、中期段階の企業理念に沿った教育訓練の内容を十分に習熟したことを前提とし、自分に与えられた仕事をこなしていくだけでなく、多様な状況に対応でき、さらに他者に教えることができなければならない。そのため、教育訓練としては幅広い視点からチェッカー業務を捉えられるようになることが求められる。

そこで、完成期段階は次の3つのステップに分けた教育訓練プログラムとした(表3)。まず、第一ステップではスーパーマーケット業界の概要把握をさせることを目標とし、4時間の集合研修として構成した。第二ステップでは所属店舗以外の店舗でのOJTを組み入れることで、様々な状況判断ができるようにした。第三ステップではワークショップ形式で各店舗共通の改善提案の把握をさせることを目標とした。これら3つのステップは習熟度を確認しながら約1年間かけて学習を進める形とした。

#### 4.1 第一ステップのカリキュラム内容

第一ステップでは初期・中期段階同様に企業理念の周知から始まる。店舗外の集合研修のOff-JTによって自社の企業動向、他社でなされている顧客対応や商品に関わる動向等について学習する構成としている。企業理念の確立には単に理念を設定すればよいわけではないため、事業内容(ドメイン)や経営の施策等の企業の活動の全様式に体现されなければならない(梅澤, 1994)。そのため、現状のチェッカー業務ではなしえていない自社の店舗における商品構成や他社の動向等の事例等の学習を行う。また、初期・中期段階と同様に評価シートに基づいた上司との教育目標や課題共有などの相互理解がデブリーフィング等によって不可欠となる。このように第一ステップでは、スーパーマーケット業界の自社を含めた他社の概要等の把握がなされることを目標とした。

#### 4.2 第二ステップのカリキュラム内容

第一ステップ終了後は、第二ステップとして、まず所属店舗にて初期・中期段階同様の継続したレジ業務について訓練を行う。その際基本的には、三ヶ月単位を目標に習熟度を確保し、次の段階として所属店舗以外の店舗

表3 提案した完成期段階の教育訓練プログラム

	第一ステップ	第二ステップ		第三ステップ
		(所属店舗) 朝礼(前日の確認) ・挨拶の確認 ・レジ全般の操作 基本登録, 金銭授受, 商品扱い方, 苦情 対応	(所属店舗以外) 朝礼(前日の確認) ・挨拶の確認 ・レジ全般の操作 基本登録, 金銭授受, 商品扱い方, 苦情 対応	
OJT	—			—
Off-JT	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業理念に基づくマニュアル確認</li> <li>■ 自社並びに他社を知る</li> <li>業界研究</li> <li>企業概要の確認</li> <li>店舗内の商品・売場レイアウトの確認(別途集合研修)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業理念に基づくマニュアル確認</li> <li>新規事項の知識習得</li> <li>苦情対応の事例</li> <li>指導者としての知識や指導法習得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業理念に基づくマニュアル確認</li> <li>新規事項の知識習得</li> <li>苦情対応の事例</li> <li>指導者としての知識や指導法習得</li> </ul> (他店舗にて勤務)	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業理念に基づくマニュアル確認</li> <li>■ ワークショップ実施</li> <li>課題点の情報共有</li> <li>例: 効果的な朝礼での情報共有の在り方</li> </ul> (別途集合研修)
ロールプレイ	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>苦情対応の対処法</li> <li>レジ操作チェック</li> <li>目標値設定→10品12秒</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>苦情対応の対処法</li> <li>レジ操作チェック</li> <li>目標値設定→10品12秒</li> </ul>	—
教育訓練体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>習熟度チェック</li> <li>デブリーフィング</li> <li>・現状の課題共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個別指導</li> <li>習熟度チェック</li> <li>デブリーフィング</li> <li>・現状の課題共有</li> <li>・他企業の店舗の視察</li> <li>・資格試験エントリー</li> <li>・チェッカーコンテスト参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個別指導</li> <li>習熟度チェック</li> <li>デブリーフィング</li> <li>・現状の課題共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>習熟度チェック</li> <li>デブリーフィング</li> <li>・現状の課題共有</li> </ul>
目標設定	スーパーマーケット業界の概要把握	店舗オペレーションに関わる多様な状況対応について把握		

で勤務しながら指導者による OJT 指導（二週間単位）がなされる。所属店舗でのレジ業務と所属店舗以外の複数の店舗で相互に場所を変えて教育訓練を経験することによって（ロールプレイも実施）、モデル状況型 OJT で提案した現場の顧客との関係性や文脈から見出された状況判断についての情報共有が促される。また、それぞれの店舗におけるオペレーションに関わる多様な状況対応についての把握がなされる。中期段階同様に OJT の後に Off-JT での朝礼での振り返りやバックヤードでのデブリーフィングが継続してなされる。そこで、OJT では、企業理念に則った顧客に対する挨拶の遵守や技術面でのレジ操作、さらには苦情対応に関する訓練が行われる。併せて、ロールプレイでは、事前に苦情対応の対処法の訓練や機器操作の継続した目安として 10 品 12 秒が示されている。また、必要に応じて中期段階で実施している資格試験のエントリーやチェッカーコンテストへの参加についてもチェッカー業務として望まれる習熟レベルの学習には欠かせない。

#### 4.3 第三ステップのカリキュラム内容

第三ステップでは、第二ステップでの所属店舗並びにそれ以外の店舗での経験を踏まえて、各店舗共通のオペレーションの改善提案等について随時取り上げ、ワークショップの形式で情報共有や対処について考察を行う。

プログラムでは、所属している店舗との比較やモデル観察を通じた訓練が必要で、そこで気づいた課題点や業務の改善事項等をワークショップ等の Off-JT による情報共有を通じて有機的に学習する機会を設定している。教育訓練体制としては、所属店舗のみならずそれ以外の他店舗で周道的に参加しながら各店舗の上司の OJT 指導を経験し、必要に応じて他企業の店舗視察に行くことによって現場状況の把握を促す。

第三ステップでは、Off-JT での上司と従事

者との個別のデブリーフィング等の教育訓練体制に加えて、ワークショップで店舗オペレーションに関わる課題等についての共通認識を深めることが重要である。また、資格試験のエントリー等も継続して行われることも習熟レベルの学習には欠かせない。

#### 5. まとめ

完成期段階は、初期・中期の段階と同じように、接客理念を浸透させることや上司の OJT 指導やバックヤードでのフィードバックによって相互に習熟度の確認等の情報共有がスムーズになされることが示された。ただし、完成期段階では、俯瞰した視点での知識を身に付けたり、店舗オペレーションに関わる多様な状況対応が教育訓練によってなされており、そのような訓練は他者に教えられることができるレベルの到達には必要となる。

#### 引用文献

- 1) 内田恵里子(2013)「チェッカー業務における OJT 学習の役割の検討」、西日本工業大学紀要, 第 43 号, pp. 165-168.
- 2) 内田恵里子 (2014a)「チェッカー業務の教育訓練における試案の検討」、西日本工業大学紀要, pp. 193-197.
- 3) 内田恵里子(2014b)「OJT 学習モデルを適応した教育訓練の有機的連環に関する研究」、日本情報ディレクトリ学会学会誌, Vol. 13, pp. 140-150.
- 4) 内田恵里子・松尾太加志 (2014)「OJT 学習モデルを活用した教育訓練プログラムに関する研究」、九州心理学会大会論文集, p. 40.
- 5) 内田恵里子・松尾太加志(2015)「OJT 学習モデルを活用した中期段階の教育訓練プログラムの研究」、サービス学会第 3 回国内大会講演論文集, pp. 507-511.
- 6) 梅澤正(1994)「顔の見える企業」、有斐閣, p. 3, 1994.