

人材育成を取り巻く 構造的な変化

長時間労働に依存した「時間量による育成」から、
仕事の中に判断経験を設計する育成へ

時間量に依存した育成



判断経験を設計する育成



従来型の育成を支えていた『時間の役割』

長い在社時間は、優れた学習そのものというより、未整備な育成を成立させる『緩衝材』として機能していた



長時間労働の時代の育成を、そのまま肯定することはできない

しかし、長い在社時間が
育成上の不備を吸収していた可能性はある

育成上の不備

長い時間が果たしていた補完作用



指示が曖昧



何度もやり取りする中で意味を推測する



判断基準が言語化されていない



先輩の対応を繰り返し観察する



背景・完了条件・前提が不十分



手直しや周囲の会話から基準を知る



振り返りや任せ方の設計が弱い



失敗と再実施を繰り返して覚える

つまり

長い在社時間は、必ずしも優れた学習時間だったのではない。
未整備な育成を成立させるための「緩衝材」として機能していた面がある



以前

長い時間が、
曖昧さ・不足・手戻りを
吸収していた



現在

その緩衝材が
小さくなっている



だから

同じ曖昧な指示・同じ成行き任せのOJTでは、
人材育成は進みにくい



必要なのは、時間で不足を埋める育成ではなく、
仕事の中に学習機会と判断経験を意図的に組み込むこと。

「時間量による育成」から「判断経験を設計する育成」へ

育成の考え方は、経験量中心から、経験から何を学ぶかを設計する方向へ変わる

！ 問われるのは、たくさん経験させることなく、一回の仕事経験から何を学ぶようにするかである

観点	時間量による育成	判断経験を設計する育成
1  基本前提	多く経験すれば、いずれ覚える	一回の経験から何を学ぶかを決める
2  知識・技能	仕事をしながら徐々に覚える	必要な基礎は先に教える
3  指示	抽象的でも、繰り返せば伝わる	目的・完了条件・判断基準をそろえる
4  振り返り	本人の気づきに委ねる	行動と結果を事実で確認する
5  リーダーの役割	答えを教え、仕事を前に進める	本人が判断できる条件を整える
6  到達点	同じ仕事ができる	条件が変わっても考え直せる

これまで

経験量を増やす



これから

判断経験を設計する



必要なのは、たくさん経験させることではない。

仕事の中で、本人が**学べる判断経験を設計する**ことである。

時間がないほど、リーダーは判断を代行しやすくなる

—— 短期的には合理的でも、日常化すると本人の判断経験が残りにくくなる ——



問題は、代行そのものではなく、代行が日常化すること。

緊急時・安全や品質に重大な影響がある場面・必要知識がない場面では、リーダーが判断すること自体が必要である。

1 時間がないとき、起きやすい行動



すぐ答えを言う



細かく指示する



本人に代わって判断する



困る前に助ける



自分で手直しする

2 代行が続くと起きる循環

- 1 時間がない
- 2 リーダーが答えを出す
- 3 その場の仕事は進む
- 4 本人に判断経験が残らない
- 5 次の類似場面でも確認が必要になる
- 6 リーダーの仕事が増える
- 7 さらに時間がなくなる

3 何が問題か

短期



- その場は早い
- 失敗を防ぎやすい

長期



- 本人の判断経験が減る
- 確認待ちが続く
- リーダーの負担が固定化する



短期的には合理的な行動が、
長期的には育成を弱める

4 問われること



「教えるか、教えないか」
ではない



本当に問うべきことは

「どこまでを教え、
どの判断を本人に残すか」



必要なことは教える



扱える範囲の判断を残す



例外時だけ代行する



必要なのは、答えを全部教えることでも、全部任せることでもない。
仕事の中で、本人に残す判断の範囲を設計することである。

判断経験を設計するために、リーダーが行うこと

——— 答えを全部教えるのではなく、本人が判断を使い、学べる条件を整える ———



問われるのは、教えるか教えないかではない。前提をそろえ、扱える判断を残し、行動と結果を学びに変えること

1 前提をそろえる



目的



完了条件



判断基準



守る条件



相談条件

考える土台を整える

2 扱える判断を一つ残す



誰に確認するか



どの順に進めるか



何を優先するか



いつ相談するか

形式ではなく、理由を説明できる判断にする

3 具体的な行動を見る



質問した



記録を確認した



比較した



判断理由を話した



次の行動を決めた

① → ② → ③
本人の 直後の 後日の
行動 結果 成果

具体の変化と成果を分けて見る

4 行動と結果を結びつけて返す

- 何をしたか
- 何が起きたか
- 何に役立ったか
- どの条件で使えるか



「進捗が分かった時点で知らせてくれたので、次の判断を早く始められた」

次に使える情報を返す

5 次は一要素だけ変える



支援を一つ減らす



判断範囲を少し広げる



関係者を一人増やす



異なる条件で試す



複数の条件を一度に変えない

小さな判断経験を積み重ねる



前提をそろえる



一つ残す



行動を見る



結びつけて返す



一要素だけ変える



必要なのは、全部教えることでも、全部任せることでもない。
本人が仕事の中で**判断を使い、学べる条件を設計すること**である。

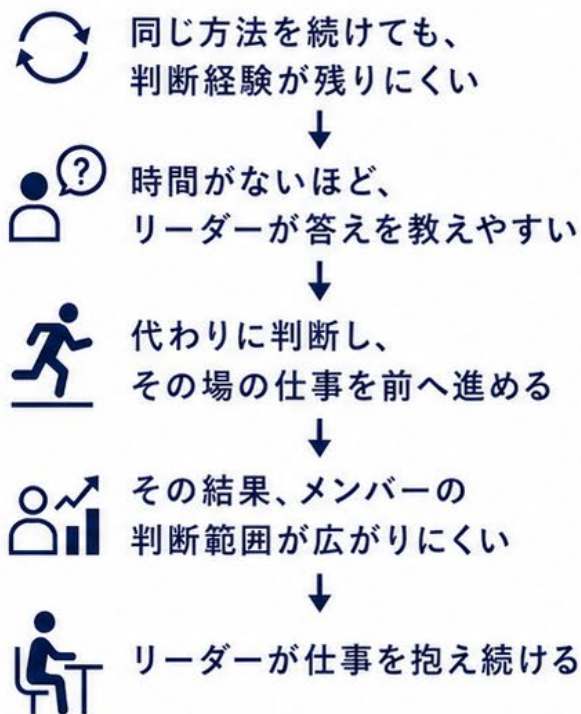
結論

人材育成の中心は、『教える量』から『経験から学べる条件の設計』へ移る

背景で重なった変化

- ① 労働時間制約
 - ② 総実労働時間の減少
 - ③ 生産年齢人口の減少
 - ④ 人手不足・指導者不足
 - ⑤ 育成時間の不足
 - ⑥ 仕事のデジタル化・高度化
- 長い在社時間と反復回数で、育成設計の不足を補いにくくなった

現在起きていること



これから設計すべきこと

- ✓ 何を直接教えるか
 - ✓ 何を経験させるか
 - ✓ どの判断を本人に残すか
 - ✓ 何を事実として確認するか
 - ✓ 行動直後の結果をどう振り返るか
 - ✓ 次の類似場面で何を一つ変えるか
- 必要な知識と技能を教えた上で、
仕事の中に小さな判断と振り返りを
組み込む



時間量による育成

長時間労働・多数回の反復に依存



判断経験を設計する育成

限られた仕事時間の中で、
判断と振り返りを設計する

お問い合わせ・会社情報



33.8万人

のデータに基づく

組織で働く成人の研究と教育開発

組織行動科学®

Organizational-Andragogy®



お問い合わせ：
判断デザインラボラトリー



E-mail：
request@requestgroup.jp

【会社情報】 リクエスト株式会社

- 本社：〒160-0022 東京都新宿区新宿3丁目4番8号
京王フレンテ新宿3丁目4F
- 会社概要：<https://requestgroup.jp/corporateprofile>
- 代表取締役 甲畑智康：<https://requestgroup.jp/profile>
- 公式サイト：<https://www.requestgroup.jp/>

【企業概要】

リクエスト株式会社（本社：東京都新宿区、代表取締役：甲畑智康）は「より善くを目的に」を掲げ、**980社・33.8万人**の働く人達のデータに基づいた組織行動科学®を基盤に、8つの研究機関からなる企業です。

組織行動科学®は組織で働く私達の思考と行動が「なぜ起こり・なぜ続くのか」を事業環境と歴史・経験から解明し、より善く再現する手段です。

リクエスト株式会社の8つの研究機関



Behavioral
Robotics®
(HOBiROA®) 総研



smart creative
management®
総合研究所



OrgLogLab®
(組織論理学®
研究センター)



XR HRD®
(AIAndragogy®)
研究センター



ABA
Operations
Research®
センター



人的資本開発
プランニング®
センター



判断デザイン
ラボラトリー



公共行動
研究室®