

支援機関内OJTによる

# 支援能力向上

マニュアル

第3回

理論編②

「支援機関が行うOJTの取り組み」

第3回の「支援機関内OJTによる支援能力向上マニュアル」は、理論編②「支援機関が行うOJTの取り組み」です。前回はOJTの前提となる支援人材育成の考え方を提示しました。

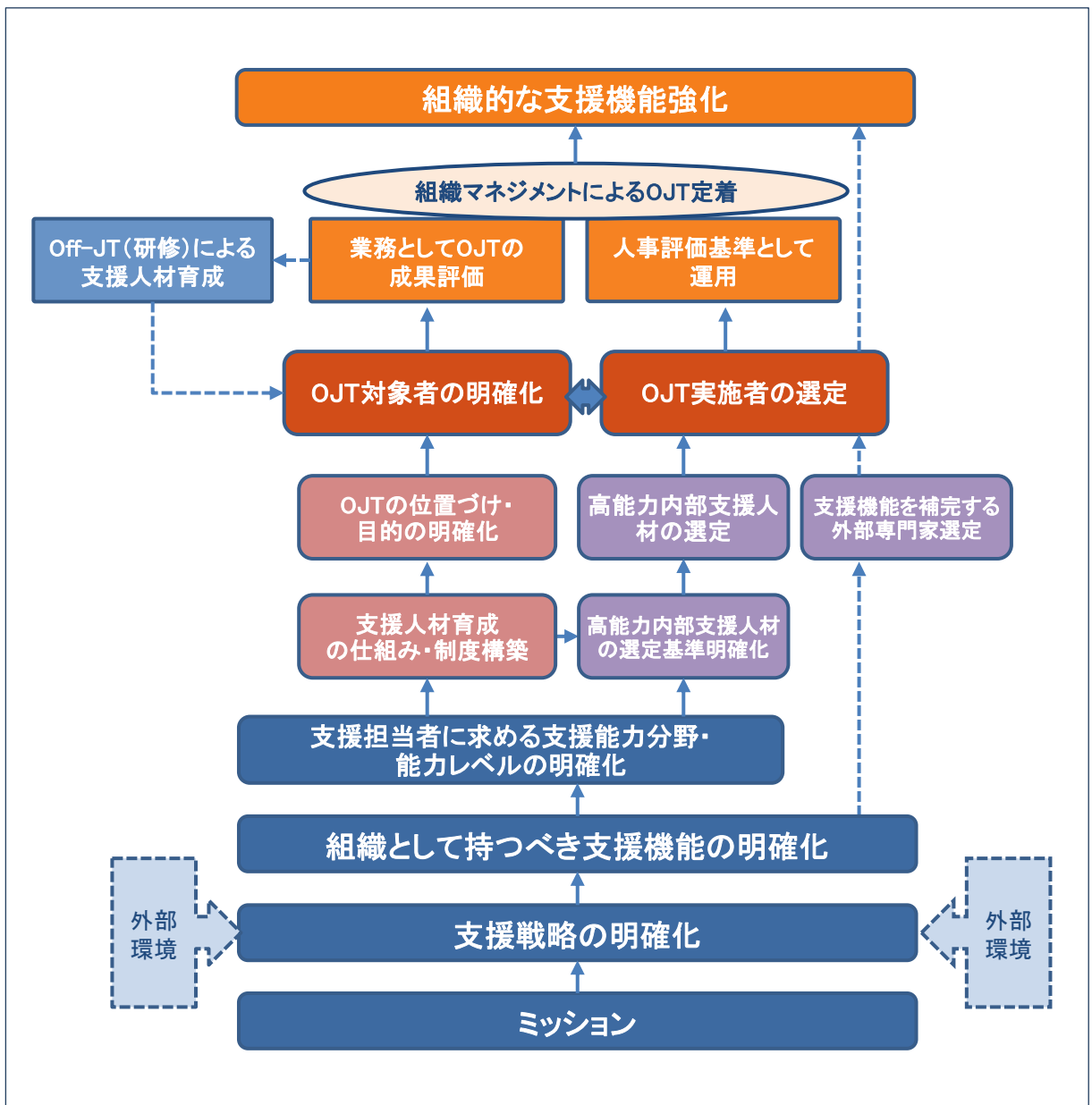
本稿では、OJTに焦点を絞り、OJTの取り組み方法を、マネジメントする管理者やOJTを実施する指導役の視点で提案します。

1

# OJT対象者の明確化・OJT実施者の選定と組織的なマネジメントの重要性

支援能力向上のためのOJTを効果的に実施するためには、組織的にOJTに取り組むことが重要です。そのためには、組織として指導員や経営支援担当者に求める支援能力分野や能力レベルを明確化し、支援人材育成方針や仕組みを確立することが期待されます。OJTは、Off-JTや自己啓発と並び、人材育成手段の一部です。OJTにより開発する能力は何か、対象者をどうするか、実施者は誰か、組織として明確化する必要があります。その取り組みは、まさに「積み上げ」です。こうしたイメージを図表1で示した上で、考え方を解説します。

■図表1 OJT対象者の明確化、OJT実施者の選定



## (1) OJT対象者の明確化

一般的には、OJT対象者は支援者経験の浅い若手支援人材です。しかし、支援機関の人材育成方針により、経験年数の長い人材を対象とする場合があります。例えば、商工会の経営指導員や金融機関の営業店の職員など、所属する部署やポジションにより対象者になり得るからです。重要なことは、支援機関として、OJT対象者の範囲を明確化することです。

前回の理論編①で提案した通り、支援機関のミッションに基づき、外部環境分析の上、支援戦略を明確化します。支援戦略により、組織として求められる支援機能の内容・質が異なります。組織として持つべき支援機能を明確化すれば、経営支援担当者に求める支援能力分野や能力レベルが決まります。その上で支援人材育成の仕組みや制度を構築し、OJTの位置づけや目的が見えてくるとともに、OJT対象者の範囲が決まります。OJT対象者には、OJTにより習得した学習成果、支援成果を、支援事例発表会等で披露する等、成果評価を受ける機会を設けます。また、どのような支援能力が、どの程度向上したのか、能力評価の仕組みを設けるとともに、人事評価基準として運用できればOJT対象者の取り組み意識も変わるでしょう。その結果を、研修等に活用し、不足する知識等の補充や更なる支援能力向上に振り向けることが可能です。

## (2) OJT実施者の選定

OJT実施者は、支援能力の高い内部人材や外部専門人材です。OJTを支援人材育成の仕組みとして活用する場合は、内部人材の方がマネジメントしやすいといえます。OJT実施者は、所属する部署やポジションにより、ある程度決まります。一般的なOJTは、職場の上司や先輩がOJT実施者ですが、支援能力向上のためのOJTは必ずしもそうではありません。主なOJT機会は支援現場になりますので、OJT対象者とOJT実施者が連携支援する中で実施することになります。例えば、商工会の場合は、独自の認定基準のもと、商工会連合会に所属する支援能力の高い経営指導員にスーパーバイザーやサポーター、リーダー、トップランナーなどの呼称の内部資格認定制度を設けています。こうした内部資格保有者が、商工会経営指導員に対するOJTを行っている場合があります。重要なことは、高能力の内部人材に、OJTの実施を主要業務の1つであることを明確に認識させることです。そのためには、OJTの実績や成果を人事評価基準にする等、組織として運用するための仕組みを構築する必要があります。

一方、外部専門人材がOJT実施者であり、派遣専門家の場合は、支援回数に制約があります。とりわけ、専門家に帯同する場合は、予め支援課題が明確になっています。OJT対象者自身が、支援課題の解決支援者であるとともに、専門家の支援ノウハウを吸収する強い学習意欲を持って帯同する必要があります。不明点や分からないこと、知識不足の点について専門家に質問するなど積極的な姿勢が重要です。また、支援機関としても、外部専門家に対して、支援能力向上のためOJTを重点方針にしていることを周知徹底すれば、OJT対象者が外部専門家に積極的に質問しても、的確に回答をしてくれることと思います。

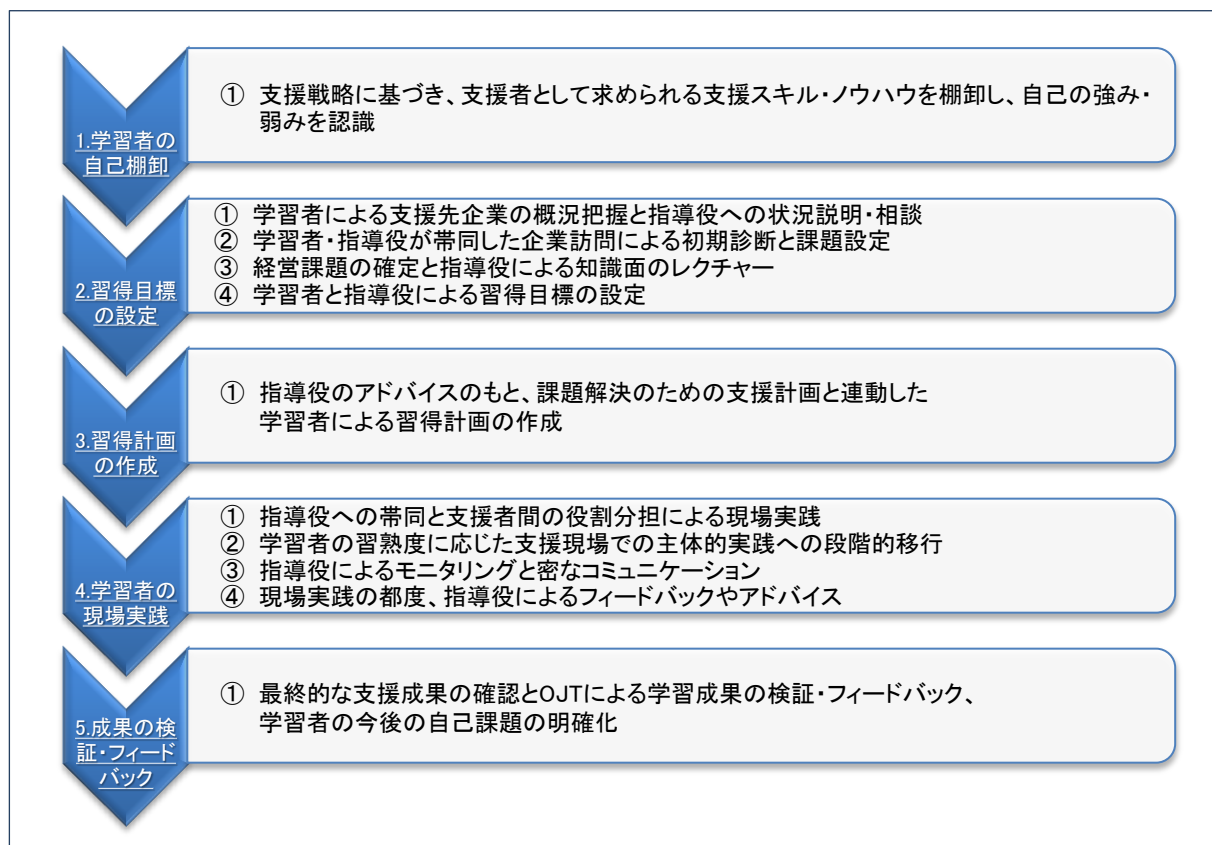
## (3) 組織的なマネジメントによるOJT定着の重要性

このようにOJTは、成り行きやスローガンだけで実施できるものではありません。OJT対象者を明確化し、OJT実施者を選定の上、組織として一定の仕組みを構築し運用するからこそ効果が向上します。OJT対象者とOJT実施者が、意識的、計画的、継続的にOJTを行うためには、組織としてのマネジメントの視点が重要です。

## 2 マネジメントを重視した「OJTの5つのステップ」

ネットワーク強化事業で得られた知見から、支援能力向上のためのOJTの標準的なプロセスを整理しました。図表2のとおり5つのステップがあります。前回の理論編①では、学習者の視点で学習段階別に「気づく⇒知る⇒分かる⇒できる」としましたが、今回はOJTをマネジメントする視点から整理しました。OJTのマネジメントとは、成り行きではなく、学習者と指導役が支援の進捗状況と学習状況を共有・把握しながらPDCAを回し、明示的にOJTを実施することで、その進捗状況や学習状況は、組織として把握します。なお、OJTの特性上、OJT対象者を「学習者」、OJT実施者を「指導役」と呼称します。ここでは、内部人材が指導役の場合を想定したプロセスを提案します。

■図表2 OJTの5つのステップ



### (1) 学習者の自己棚卸

OJTに入る前に、学習者自身による支援スキル・ノウハウの自己棚卸を行う必要があります。支援スキル・ノウハウは、支援機関の支援戦略により、求められる内容やレベルが異なります。支援機関としては、求める支援スキルやノウハウの内容、スキルレベルを予め明確にし、OJT対象者である学習者に示す必要があります。また、自己棚卸シートのフォーマットを設定することにより、学習者の自己棚卸を促し、指導役と共有することを仕組み化します。指導役が、OJTに入る前に学習者の現状のスキル・ノウハウを把握することにより、スタートラインを学習者と共有することができます。なお、学習者の自己棚卸は、支援能力の伸長に応じて、定期的を実施する必要があります。

## (2) 習得目標の設定

### ① 学習者による支援先企業の概況把握と指導役への状況説明・相談

学習者自らが発掘した案件については、学習者が支援先企業の概況を経営者ヒアリングや予備診断等により把握します。その上で連携して支援を行う指導役に、経営状況と、学習者自身が抽出した仮説レベルの経営課題を説明します。指導役は学習者の説明を聞きながら、設定した経営課題の根拠や背景、要因等を質問し、経営状況の全体像を的確に認識しているかを確認します。その結果、学習者の初期対応の不十分な点・項目を指摘し、外部情報を含め要確認事項や要入手データを検討します。

その上で、必要な市場や競合情報等の外部情報を学習者が収集するよう促します。また、指導役は、支援上の着眼点や、経験した支援事例の失敗談・成功談等、腹を割った話をし、学習者への支援に対する期待感や心構え等を表明します。こうして相互の信頼関係を構築していきます。

更に、指導役は、学習者の自己棚卸結果を共有していますので、現在学習者が認識している自己課題と、当該支援案件を通して学びたい点を確認します。そして、帯同訪問する際の役割分担を確定します。

### ② 学習者・指導役が帯同した企業訪問による初期診断と課題設定

仮説レベルの経営課題の検証のため、学習者と指導役が帯同して企業訪問し、初期診断を行います。学習者と指導役の役割分担に基づき、顕在化している経営上の問題点を客観的に把握するため、財務諸表や経営基礎データを入手し、経営者に要確認事項をヒアリングします。また、現場を視察することにより、経営者の認識している問題点を検証します。必要に応じ、他の経営幹部や従業員にもヒアリングし、経営者との認識ギャップやモチベーションを確認します。とりわけ、指導役は学習者に対して、ヒアリング手法、質問手法、現場の見方・着眼点を、具体的行動を通して範を示します。

企業訪問後、学習者自身に振り返りを行わせ、学習者の良かった点は褒め、不十分な点についてはアドバイスを行います。

### ③ 経営課題の確定と指導役による知識面のレクチャー

学習者と指導役の帯同訪問により確認・収集した内部情報と、予め収集した外部情報を分析し、学習者と指導役が協働して真の経営課題を抽出します。指導役はSWOT分析等のフレームワークを活用しながら、議論のファシリテーター役に徹し、学習者に考えさせることで思考法の理解・定着を図ります。また、支援上、必要な当該経営課題における知識やポイントをレクチャーし、不足する知識を補充します。

### ④ 学習者と指導役による習得目標の設定

こうして抽出した経営課題に関する学習者の不足する知識、支援ノウハウ・スキルを明確化し、指導役のアドバイスを受けながら学習者自身が当該支援案件における習得目標を設定します。例えば、「学習者が自力で経営革新計画作成支援ができる」のように、具体的行動レベルで設定することがポイントです。

### (3) 習得計画の作成

標準的な支援プロセスでは、抽出した経営課題に基づき、学習者と指導役が連携し支援計画を作成します。支援計画は、支援目標を明確化し、活用する支援ツール・制度、担当する支援者、連携支援先、課題解決のための具体的なアクションプランをスケジュールに落とし込み、支援先企業経営者や連携する支援者の合意を得て共有するものです。その上で指導役のアドバイスのもと、学習者が支援計画と連動した習得計画を作成します。支援計画で、どのタイミングでどのような支援を行うのが明確になりますので、最終的な習得目標を見据えながら、中間的な学習目標を設定することができます。中間的な学習目標は、該当する支援段階において学ぶことができます。

例えば、「自力で経営革新計画作成支援ができること」を習得目標とする場合、中間的な学習目標は「経営革新テーマの明確化」です。経営革新テーマの明確化は、経営者のやりたいこと、考え方を、面談やミーティング等で引出します。新規性や実現可能性の高さの検証、アドバイスをしながら明確化していきます。幅広い知識やヒアリング手法等の一定のスキル・ノウハウが必要なことから、学習目標とすることができます。このような中間的な学習目標を支援段階毎に設定し、習得計画に落とし込みます。習得計画も組織としてフォーマットを設定し、仕組み化すると、活用されやすくなります。

### (4) 学習者の現場実践

#### ① 指導役への帯同と支援者間の役割分担による現場実践

学習者は習得計画に基づき、指導役との役割分担のもと、現場で支援活動を実践します。当初は帯同し、ペアで支援しますが、学習者に補助的な役割ではなく、実務的な役割を担わせます。例えば、経営革新計画作成支援の場合は、県申請窓口への相談対応や、数値計画作成における数値データ分析・加工の支援等です。支援先企業との担当窓口責任者としての意識を醸成するとともに、実務的な役割を担うことにより実践的ノウハウの体得を図ります。

#### ② 学習者の習得度に応じた支援現場での主体的実践への段階的移行

学習者は、当初は指導役とのペアによる支援が中心ですが、習得度に応じて単独の支援行動を増やします。本人の判断や創意工夫が、より強く求められることから、支援主体者としての意識が強化されます。例えば、新商品開発におけるテストマーケティングや、販路開拓のマッチングイベント等の支援です。こうした具体的成果の出やすい役割を担当することにより、成功体験を積み、自信に繋がります。

#### ③ 指導役によるモニタリングと密なコミュニケーション

一方、指導役は、学習者による支援活動を放置するのではなく、進捗状況や獲得した部分的成果を把握する等、モニタリングをする必要があります。そのためには、学習者と指導役との密なコミュニケーションが必要です。指導役が内部人材の場合は、日報等が考えられますが、メール等も含め、報連相の仕組みやルール作りが求められます。

#### ④ 現場実践の都度、指導役によるフィードバックやアドバイス

現場実践で重要なことは、その都度、学習者が振り返りを行い、指導役がフィードバックやアドバイスをすることです。支援計画で、当日はどのような支援を行うのか明確になっているため、当日の支援成果を振り返ることができます。習得計画でも、学習目標が明確になっているため、当日の学習成果を振り返ることができます。

支援成果、学習成果が想定より上がらなかった場合は、「事前準備の内容」～「実践の方法」～「支援先企業の反応と受入体制」等の切り口で振り返りを行い、どうすれば成果向上を図ることができるかを学習者に考えさせます。基礎的知識の不足を感じた場合はレクチャーや具体的アドバイスも必要ですが、基本的には指導役は答えを与えるのではなくコーチ役に徹します。また、成果が上がった場合は、具体的に素晴らしい支援行動を指摘した上で褒めることにより、学習者に成長感を持たせることが大切です。

#### (5) 成果の検証・フィードバック

支援の最終段階で、学習者と指導役は、支援成果の確認とOJTによる学習成果の検証を行います。支援成果は、売上・利益等の定量的成果と支援先企業の経営力向上等の定性的成果に分類できます。こうした定量面・定性面の支援成果を支援責任者である学習者が検証し、指導役に報告します。また、最終的な学習成果の振り返りを学習者が行い、習得目標に対して、どの程度の目標達成度であったかを自己評価します。

その上で、「できる」レベルに達した支援ノウハウを箇条書きで書き出すなど、具体的な内容で振り返りを行います。こうした学習者の振り返りに対して、指導役はコーチ役に徹したフィードバックを行います。これにより、学習者自身が今後の自己課題を明確化していきます。

## 3 管理者によるOJTのマネジメントとツール

### (1) 管理者の役割

OJTは組織的な対応をすることにより、より効果向上が期待できます。そのためには、経営支援課長等の管理者が支援の進捗状況を把握するとともに、OJTの実施状況と途中経過を把握することが望ましいといえます。なぜならば、学習者と指導役に、OJTが業務であることを認識させ、一定の成果を出すことを求めていることが分かるからです。必要があれば、管理者が適宜アドバイスや質問をすることもできます。

管理者がOJTの実施状況や途中経過を把握するためのツールは、(2)の「学習者と指導役のコミュニケーションツール」を共有すれば良いでしょう。OJTによる最終的な学習成果の把握は、各個人の支援能力向上レベルの把握だけではなく、組織としての人材育成計画の参考資料にすることもできます。

### (2) 学習者と指導役のコミュニケーションツール

OJTは学習者と指導役の双方向のコミュニケーションにより成立します。したがって、より明示的である方が、コミュニケーションの円滑化と効果的なOJTに繋がります。そこで、OJTのステップ別に標準的な「見える化」ツールを用意することにより、OJTによる学習効果のバラつきを抑制できると思われます。次ページから、その例を提案します。

① 「学習者の自己棚卸」段階：支援能力の自己棚卸シート例

学習者が現状の支援能力を自己認識するためのシートです。指導役と共有し、学習者の支援能力や課題を把握することにより、的確な習得目標設定の基礎資料とします。基本的には、新たな支援案件のスタートの都度、学習者が作成し、指導役と管理者に提出します。管理者は、学習者のOJT実施前の支援能力や課題を知ることにより、OJT終了後の効果を把握することができます。外部環境や、求められる支援スキル・ノウハウを学習者に記述させるのは、所属機関を取り巻く状況を客観的に把握する能力の確認と、支援機関として求める支援人材像と能力をキチンと把握した上で自らの支援能力上の問題意識をどの程度持っているかを確認するためです。

シート① 支援能力の自己棚卸シート例(学習者作成⇒指導役⇒管理者)

学習者名		指導役名	
国・県等の中小企業政策動向	地域の経済・市場環境	支援機関としての競争環境	地域産業資源

↓

【所属機関から求められる支援スキル・ノウハウ】

↓

外部環境	事業機会（所属機関としてのプラス要因）	事業展開上の脅威（所属機関としてのマイナス要因）
	自己の支援能力上の強み	自己の支援能力上の弱み

↓

【将来なりたい姿(3年後)】

【現在認識している支援能力上の自己課題】



② 「習得目標の設定・習得計画の作成」段階：習得計画作成/学習成果確認シート例

習得目標設定と習得計画作成を一体化したシートです。指導役のアドバイスを受けながら学習者自らが作成します。習得目標を、概念レベルのOJTテーマと、具体的行動レベルで記述した内容で記述します。「実行支援～フォローアップ～成果創出活動」の支援段階別に学習目標を設定します。その上で、学習者の具体的役割等の行動計画を支援段階別に記述します。行動計画の実行後は振り返り（学習成果、自己課題）を行い、指導役とともに習得目標達成に向けた進捗を把握します。管理者は、習得計画作成時、各支援段階の終了時にそれぞれ確認すると良いでしょう。

シート② 習得計画作成/学習成果確認シート例(学習者作成⇒指導役⇒管理者)

支援先企業名		支援課題	
学習者名		指導役名	
習得目標	OJTテーマ		
	具体的行動レベル		
支援段階	実行支援	フォローアップ	成果創出活動
支援段階別 学習目標			
具体的 行動計画 ※学習者の具体的 役割を記述			
実行後 学習成果			
実行後 自己課題			

### ③ 「支援現場での実践」段階：日次振り返りシート例

支援現場での実践の都度、日次で学習者が作成し、振り返りを行うシートです。当日の学習目標を設定し、実践後、学習目標達成に向けた具体的な行動を箇条書きで記述します。その上で「できたこと」「できなかったこと、または不十分だったこと」の振り返りを行い、指導役のフィードバックをもらいます。日々振り返ることで学習効果向上を図る重要なシートです。管理者には、現場実践の都度、提出し、進捗状況を報告します。

#### シート③ 日次振り返りシート例(学習者作成⇒指導役⇒管理者)

支援先企業名		支援課題
学習者名		指導役名
習得目標	OJTテーマ	
	具体的行動レベル	
( 回目)実施日	年 月 日	
実施場所		
当日の学習目標		
学習目標達成に向けた 具体的行動		
振り返り	できたこと	
	できなかった こと	
	または不十分 だったこと	
指導役のアドバイス		

④ 「成果の検証・フィードバック」段階：最終振り返りシート例

当該支援案件の最終回（定期的な訪問終了時）終了後、学習者が最終の振り返りを行うシートです。習得目標の達成度の評価を行い、達成率を示すとともに、その理由や根拠を記述します。更に、指導役の最終的な評価・フィードバックを受けることにより、当該支援における学習成果、今後の自己課題の発見、自己課題解決のアイデア創出に向け、気づきを促します。管理者には、支援終了の最終報告として提出し、当該OJTにおける成果と課題を共有します。管理者は、個々の支援能力を把握するとともに、今後の人材育成計画策定の参考資料とします。

シート④ 最終振り返りシート例(学習者作成⇒指導役⇒管理者)

支援先企業名		支援課題
学習者名		指導役名
支援期間		
最終的な支援成果		
習得目標	OJTテーマ	
	具体的な行動レベル	
評価	目標達成度 (%)と理由	% (理由)
	指導役の評価・フィードバック	
振り返り	最終的な学習成果	
	今後の自己課題	
	自己課題解決の対策アイデア	

## ⑤ 外部専門家帯同 日次振り返りシート例

外部専門家への帯同によるOJTに関しては、学習者自らが目標をもって支援現場に帯同する必要があります。学習者自身の振り返りと管理者による状況把握により、学習効果を向上させるため、外部専門家帯同専用の日次振り返りシートを用意しても良いでしょう。

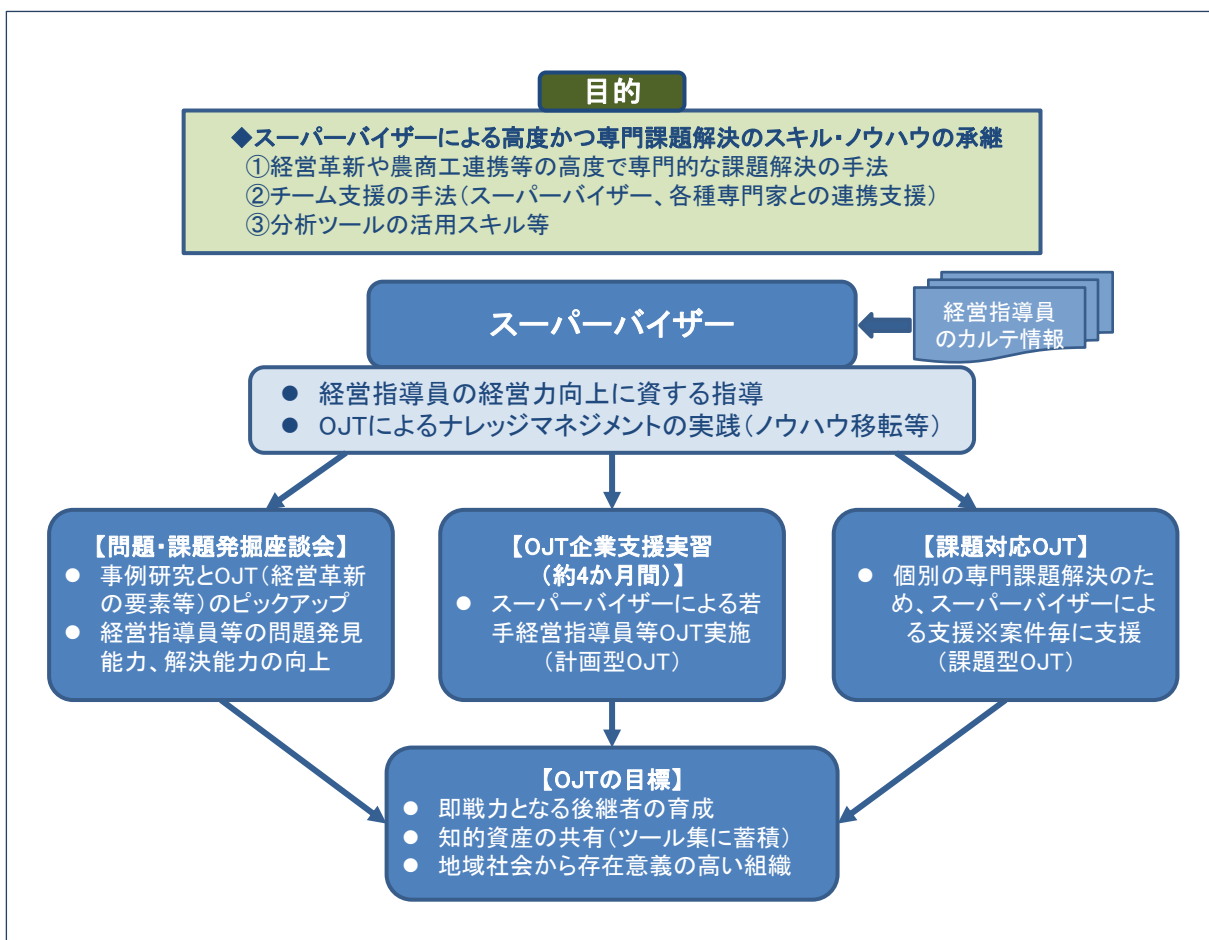
## シート⑤ 外部専門家帯同 日次振り返りシート例(学習者作成⇒管理者)

支援先企業名			支援課題	
学習者名			外部専門家名	
習得目標	OJTテーマ			
	具体的行動レベル			
( 回目)実施日		年	月	日
実施場所				
当日の学習目標				
学習目標達成に向けた具体的行動				
振り返り	学んだこと			
	不十分だったこと			
指導役(専門家)からのアドバイス				

## 4 OJTの先進的取り組み事例 「沖縄県商工会連合会スーパーバイザーによるOJT」

組織として支援能力向上のためのOJTに取り組んでいる事例が少ない中、沖縄県商工会連合会では、商工会経営指導員に対するOJTを組織的に取り組んでいます。具体的には、県連の支援課内に経営力向上支援室を設置し、OJTを実施する広域経営指導支援体制を整備しています。室内には、模範となる経営指導員としての活動実績や、特定分野に専門知識と課題解決能力を有するスーパーバイザー（広域経営指導員）を配置し、傘下の商工会に対する経営指導支援と商工会経営指導員に対するOJTを行っています。スーパーバイザーは、県内を4ブロックに（沖縄本島の北部・中部・南部、先島）に分け、商工会内に分室を設置して常駐をしています。スーパーバイザーによるOJTのスキーム図としては下記のとおりです。

■図表3 スーパーバイザーによるOJTのスキーム



### (1) OJTの取り組み内容

OJTのタイプは、計画型と課題型です。計画型は、商工会の若手経営指導員を約4か月間にわたり複数の企業支援の現場に同行させることにより、支援ノウハウを学ぶものです。課題型は、商工会経営指導員が発掘し、初期対応した案件に関して、高度・専門的な経営課題をスーパーバイザーに支援依頼し、連携支援をしながらOJTを行うものです。

一方、問題・課題発掘座談会は、スーパーバイザーと担当する複数の商工会経営指導員が座談会を開催し、事例研究を通して経営革新テーマの設定方法や、問題発見・解決の手法を学ぶものです。これにより、商工会経営指導員の問題発見能力、課題設定能力を向上させ、高度専門的な課題案件の発掘に繋げようとする一種のOff-JTです。

このようにOJTとOff-JTを組み合わせることにより、効果的に商工会経営指導員の支援能力向上を図ろうとしています。

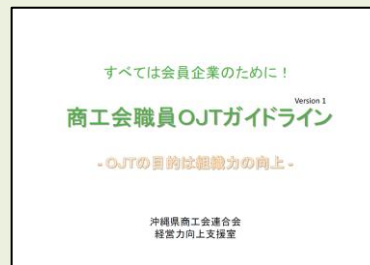
## (2) OJTの仕組みと課題

### ① 「OJTガイドライン」の作成

同県連のOJTの仕組みの特徴は、「OJTガイドライン」を設定していることです。具体的には、スーパーバイザーの所属する経営力向上支援室で、「商工会職員OJTガイドライン」を作成しています。OJTを実施するスーパーバイザーの指針になるとともに、OJT対象者である商工会経営指導員と、このガイドラインを共有することにより、OJTの円滑化を図っています。ガイドラインの内容は、次のような項目になっています。主に、OJTの概念論とOJT実施者の役割、OJT教育上のポイント等が記載され、OJTを実施するスーパーバイザーの基本的な姿勢にブレがないようにしています。現在、バージョン1であることから、今後のバージョンアップを視野に置いています。

#### ■ 商工会職員OJTガイドライン 内容項目

- OJTがなぜ必要なのか
- OJTとは
- 商工会におけるOJTの意味
- 商工会組織での職員教育のイメージ
- OJT実践の役割分担
- スーパーバイザーによるOJT
- OJT実践の際の心構え
- OJT実践上の留意点
- OJT実践のポイント



### ② 今後の課題

一方、OJTの成果を把握する仕組みがなく、OJTのプロセスも標準化されていないため、OJTを実施するスーパーバイザーの個人的能力に負う部分が大きい仕組みといえます。また、スーパーバイザーには定期異動があり、組織内にOJTのノウハウが蓄積されない可能性があります。そのため、OJTプロセスやノウハウの標準化を進め、進捗管理や成果を把握する仕組みの構築に課題があるようです。今後の進展に期待したいと思います。

制作著作 独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営支援部 支援機関サポート課

作成担当 豊田 信（平成23～27年度 全国支援ネットマネージャー）  
地域支援機関等サポート事業 ホームページ  
<http://www.smri.go.jp/keiei/chikiryoku/index.html>