

Off-JTと有機的に連環させたOJT学習モデルの提案

—学習理論に基づいたOJT学習モデルの3類型—

A Proposal for OJT Learning Model with Organic

Integration of Off-JT :

Three Learning Models for OJT on The Learning Theories

2016年3月

北九州市立大学大学院社会システム研究科

博士（学術）学位請求論文

内田 恵里子

## 要旨

人材育成は時代の変化に対応した能力開発が必要であるが、その基本として考えられている OJT(On the Job Training)は現場任せになっており、OJT の再考の必要性がある。そこで、本研究では、OJT の学習者がどのような業務プロセスで学習するのか、業務の背後にある関係性や文脈を学習するためにどのような他者やモノと深く関与することが教育訓練にとって有効であるのかを学習理論のアプローチによって検討する。さらに、OJT 以外の Off-JT がどのように有機的に関わっていくべきかを明らかにすることを目的とした。

まず、第 1 章は、OJT の現在に至るまでの変遷並びに学問的アプローチからの 2 つの視点から OJT を概観した。まず、企業における OJT の位置づけとその時系列的な変遷、アメリカとの相対的な比較について論じた。加えて、製造業を事例とした実態調査を踏まえ、近年雇用の増加が著しいサービス業の人材育成の動向についても考察し、サービス業の教育訓練に焦点を当てることの意義を論じた。一方、OJT に関する先行研究を渉猟したところ、OJT を効果的に行うための視点での研究は少なく、その検討も OJT の枠組みを再検討したものではないことが示唆された。

そこで、第 2 章は、業務を通じてなされる OJT が学習者の視点から、どのように学習がなされているかを学習理論のアプローチで検討した。学習理論に関しては、「試行錯誤学習」、「観察学習」、「洞察学習」、「状況的学習」の 4 つを考察し、更に現場で仕事をしていく中で重要な要因となる動機づけの学習理論、学習の熟達のプロセスについて論じた。効果的な OJT 学習を検討するには、実際の現場でどのような教育訓練や学習がなされているのかを学習理論の立場から明らかにすることの必要性を論じた。

第 3 章は、スーパーマーケットの X 社を中心としたヒアリング調査をし、業務を身だしなみ、挨拶、言葉遣い、苦情対応、機器操作、金銭授受、商品の扱い方の 7 つに区分し、OJT や Off-JT ではどのような内容の学習がなされているのかを明らかにした。さらに OJT においては試行錯誤学習、観察学習、洞察学習、状況学習がなされていることを示した。

第 4 章は、前章で検討した学習理論の枠組を基に、それぞれの業務に適した 3 つの OJT 学習モデルを提案した。身だしなみ等の接客の基本行動に関わる行動としてモデル観察型 OJT、機器操作等の機器やモノを扱う行動としてスキル学習型 OJT、苦情対応等の例外的な行動としてモデル状況型 OJT の 3 つのモデルである。

第 5 章は、前章で提案した OJT 学習モデルの一般化の可能性について、ファーストフード業である P 社にヒアリング調査を行い検討した。その結果、業種は異なっているものの同様に適用できることが示された。一方、チェッカー業務の教育訓練では、現場での経験に基づいた OJT に軸足が置かれているため、OJT 学習モデルで提案した OJT と Off-JT が有機的に連環された学習がなされていないことが示唆された。

第 6 章は、教育プログラムとして OJT と Off-JT が有機的に連環させた教育訓練を行っている A 社の実践事例を示し、本研究で提案した OJT 学習モデルに適用して考察した。ここ

では、Off-JTによる企業理念の浸透プロセスにOJTが有機的に連環しながらOJT学習を進めることが有効であることが分かった。

第7章では、ここまで議論してきたOJT学習モデルに基づき、教育訓練の試案を提示する形で総合的な議論を行った。まず、現実の企業の教育訓練プログラムの現状について概観し、その課題点等を踏まえ、スーパーマーケットX社のチェッカー業務の教育訓練プログラムの試案を提示した。OJT学習モデルに基づき、OJTとOff-JTが有機的に連環した段階的な学習カリキュラムによる研修・訓練体系を構築した。

本研究は、企業の人材育成の方向性について企業現場での学習を通じて論じた。人材育成は、時代背景をバックボーンとして、そこに働く従業員の教育の在り方を常に変化させ続けなければならないことを主張するものである。今まで形式的な定義であったOJTを学習理論の枠組みで見直し、Off-JTとの有機的連環に基づいたOJTの学習モデルを提案し、その有効性について論じてきた。ヒアリングを基にした質的研究を通して、OJT学習モデル構築によって、職場学習において有効となる知見を見出すことができたと考えられるのである。ただし、提案したモデルの一般化並びに試案である教育訓練プログラムの効果測定の実証が今後の課題である。

## **Abstract**

Human resource development is expected to correspond to the change of time. However, there are very few systematic researches on OJT (On the Job Training) and OJT in Japanese companies has heavily relied on the practice of the individual staff on-the-site. This study examines the detailed learning process for OJT within the framework of the learning theories and discusses the significance of smooth relationship among staffs at workplaces for effective work. It also clarifies the organically integrative relationship between OJT and Off-JT, which has an irreplaceable role in the promotion of effective OJT.

Chapter 1 describes the trend of OJT in Japan from a whole and examines the academic approaches which are commonly acceptable for its research. In order to offer a better explanation for OJT, a comparative study is conducted on the core of intra-company training programs between US and Japan. Because the employment in the service industry in Japan has shown remarkable increase in recent years, this study focuses on the OJT in this field. Literature research shows that there are few studies providing sufficient evidence on the effectiveness of OJT. This suggests that more attention should be given to the basic concept of OJT and its training program within the framework of on-the-site practice.

Chapter 2 investigates the learning process of OJT based on the framework of the learning theories. The training contents are divided into four categories: “trial and error learning”, “observation learning”, “insight learning” and “situational learning”. It highlights the importance of motivation learning theory and acquisition process of skill. This chapter also emphasizes that the individual learning process and training program are the key points to research regarding this topic.

In Chapter 3, a practical investigation is conducted with the staff at a supermarket through the hearing survey at X company etc. The total training program includes seven aspects: attire, greeting, language, interaction with complaining customers, skills to handle money and goods. The survey also indicates that the learning process of OJT consists of four parts: trial and error learning, observation learning, insight learning and situational learning.

In Chapter 4, the training program is reorganized based on the learning theory and three learning models are proposed for OJT: (1) Observation OJT for better care to the customers; (2) Skill-learning OJT for more skillful operation on machines and equipment; (3) Situational-learning OJT for more smooth interaction with complaining customers in case of unexpected happenings. .

In Chapter 5, in order to demonstrate the potential effectiveness of OJT at different workplaces and explores the possibility of applying the proposed models to practical training, a hearing survey is conducted with a company in the fast-food service industry. The survey result shows that the proposed models are applicable for OJT at different workplaces in service industries. The survey also implies that Off-JT has not been organically integrated into OJT in the case of cashier training

because accumulation of experience is the core of the training program.

In Chapter 6, a practical training program at A Company with a smooth integration of OJT and Off-JT is examined and the result shows that the proposed models can function as the basis of a feasible training plan for employee training. Furthermore, the training program suggests that the permeation of the corporate philosophy promotes the development of OJT and enhances its effectiveness

Chapter 7 gives a general discussion of the current training programs for OJT in Japanese companies. It makes suggestion on a tentative plan for employee training for a supermarket based on the three models proposed above. Chapter 7 also constructs a step-by-step training curriculum for companies to carry out OJT with Off-JT organically integrated for more productive training outcome.

In sum, this thesis discusses the trend and development for human resource training from an on-the-site perspective. It stresses that OJT should focus on the very key point that the role of employees needs to accommodate to the changing environment. This study not only redefines the concept of OJT, but also establishes a systematic framework for OJT based on the learning theories. Furthermore, it proposes three learning models for OJT and proves that OJT is more effective if Off-JT is organically integrated. Through the qualitative study based on hearing surveys, conclusion is made that the proposed learning models are feasible and applicable at different working sites for employee training. Anyhow, further study is needed in the future to offer more evidence to prove the effectiveness of the proposed models and the tentative plan in more general situations.

# 目次

序章	1
0.1 日本の人材育成の動向	1
0.2 OJT再考の必要性	2
0.3 本論文の目的	3
0.4 本論文の概要	4
第1章 OJTの現状と研究アプローチ	7
1.1 OJTの現状	7
1.1.1 OJTの位置づけ	7
1.1.2 企業内教育訓練のOJTの変遷と概要	9
1.1.3 企業における能力開発の現状	13
1.1.4 OJTの実態の予備的検討	15
1.1.5 サービス産業の人材育成の動向	18
1.2 OJT研究のアプローチ	20
1.2.1 人材育成の理論的アプローチ	20
1.2.2 職場内訓練であるOJTに関する研究	22
1.2.3 仕事を通じた学習に関する研究	23
1.2.4 OJTの在り方の問題点	24
第2章 学習理論からのアプローチ	27
2.1 試行錯誤学習	27
2.2 観察学習	29
2.3 洞察学習	30
2.4 状況的学習	31
2.5 動機づけ理論	33
2.6 熟達プロセス	33
2.7 学習理論からのアプローチの必要性	35
第3章 学習理論を適応したOJTの枠組みの検討－X社，Z社の教育訓練を主 とした分析－	37
3.1 ヒアリング調査	37
3.1.1 調査対象者及び調査期間	38
3.1.2 調査手続き	39

3. 2	チェッカー業務の分析 .....	41
3. 2. 1	チェッカー業務の業務内容の枠組み .....	41
3. 2. 2	チェッカー業務における教育訓練内容の分析 .....	43
3. 3	チェッカー業務の教育訓練の学習理論による検討 .....	52
3. 4	チェッカー業務のOJTの学習理論による分類 .....	60
第4章	チェッカー業務のOJT学習のモデル構築 .....	64
4. 1	モデル観察型OJT .....	65
4. 2	スキル学習型OJT .....	67
4. 3	モデル状況型OJT .....	69
4. 4	3つのOJT学習モデルについてのまとめ .....	72
第5章	OJT学習モデルの一般化－P社の教育訓練のOJT学習モデルへの適用－ .....	74
5. 1	3つの学習モデルの一般化の検討 .....	74
5. 2	3つの学習モデルのP社への適用 .....	74
5. 2. 1	P社のクルー業務の概要 .....	75
5. 2. 2	P社の人材育成システム .....	76
5. 2. 3	P社のOJTの指導体制 .....	78
5. 2. 4	3つの学習モデルの適用 .....	80
5. 3	P社のOJT学習における一般化の考察 .....	91
5. 3. 1	チェッカー業務とクルー業務の違い .....	91
5. 3. 2	一般化の妥当性並びに課題 .....	93
第6章	OJTとOff-JTの有機的連環の検討－A社の教育訓練のOJT学習モデルへの適用－ .....	97
6. 1	調査方法 .....	97
6. 1. 1	調査対象企業の概要 .....	97
6. 1. 2	調査対象者及び調査期間 .....	97
6. 2	A社の教育訓練の分析 .....	98
6. 3	A社の教育訓練における有機的連環の考察 .....	104
6. 4	OJT学習モデルの観点によるA社の教育訓練 .....	107
6. 4. 1	モデル観察型 .....	107
6. 4. 2	スキル学習型 .....	108
6. 4. 3	モデル状況型 .....	110

6. 5	A社の教育訓練におけるOJT学習モデルの観点からの考察	111
第7章 総合考察		
7. 1	現状の教育訓練の課題	116
7. 1. 1	Off-JT研修の実施状況と課題点	116
7. 1. 2	OJT研修の実施状況と課題点	118
7. 1. 3	チェッカー業務の教育訓練プログラムのヒアリングによる課題 点の検討	120
7. 2	OJT学習モデルを活用したスーパーマーケットの教育訓練の試案の 提示	124
7. 2. 1	試案提示のアプローチ	125
7. 2. 2	ヒアリング調査による検討	126
7. 2. 3	初期段階の教育訓練プログラム	127
7. 2. 4	中期段階の教育訓練プログラム	132
7. 2. 5	完成期段階の教育訓練プログラム	137
7. 2. 6	OJT学習モデルを活用した教育訓練プログラムの評価シート の検討	143
7. 3	OJT学習モデルを活用した教育訓練プログラムの考察	152
7. 4	まとめと今後の課題	155
7. 4. 1	本研究の成果	155
7. 4. 2	本研究の示唆的意義	158
7. 5	今後の課題	161
参考文献		163
謝辞		169



# 序章

## 0. 1 日本の人材育成の動向

日本の産業は、戦後からの復興期並びに発展期には、製造業が国民総生産の約40%を占める主流であった。しかし、バブル経済崩壊後の日本経済は戦後最長の平成不況に見舞われ、従来実施していた終身雇用並びに年功序列が崩れはじめ、さらに、非正規雇用の拡大等により人材の流動化が進行したため、国際競争力に打ち勝つための企業のグローバル化に向けての様々なパラダイム転換を余儀なくされた(谷内, 2002)。小野(2002)は、1997年には製造業が約25%にまで低下し、製造業に変わり不動産、サービス業等のサービス産業のシェアが拡大したと述べている。佐藤(2010)は、企業において市場環境や技術構造の変化に迅速に適応していくためには、事業分野や提供する財やサービスを変革し続けることが求められると指摘している。また、その変革によって仕事の内容や構成が変化することになり、同時にそのことは従業員に求められる職業能力も変わることで、今後は仕事で必要となる能力を高めるために継続的な研修や指導を行う取り組みが必要になるとした。梶原(2001)は、いかなる人材開発システムを構築するかは、個々の組織にとって重要な要件であり、人材である従業員にとっては、変化への対応力を維持し、能力開発の向上を可能にするための基本要件であることを示唆している。さらに、企業における人材育成の最大の促進条件は、育成される側の学習意欲であると林(2005)は述べている。

つまり、企業の人材育成は、全社的にもっと広い見地で取り組むべきであり、学習目標、学習能力、学習意欲を正確に従業員に理解させ、どのように達成すべきかの目標設定を明確にすることによって成果が期待できると考えられる。

今後企業の存続に必要なことは、新しい時代に即応した人材育成の再構築を実施し、従業員・職員一人ひとりがより高い能力を発揮するための長期的・継続的な視点に基づいた人材教育を従業員に提供することが不可欠である。

企業の人材育成では、事業活動に必要とされる労働サービスを提供できる従業員を確保するために、継続した能力開発を提供することが求められる。そこで、企業を持続的に存続させるためには、市場の変革やニーズ等に対応した能力開発を実施することが、人的資源保有にはかかせないのである。

人材育成において企業内教育の基本として位置づけられているのは、職場での訓練、すなわちOJT(On the Job Training)である。これに対し職場を離れての能力開発には、一定期間の研修やワークショップのようなOff-JT(Off the Job Training)、従業員の自己啓発活動への援助としてのSDS(Self Development System 自己啓発援助制度の略)等があり、これらは資質向上に重要だと言われている。

林(1995)は、一般に欧米における OJT が熟練者の隣に新人を配置して、仕事を通じてその職務に必要な知識や技能を会得するいわゆる「見よう見まね」の要素が主流であるのに対し、「日本型 OJT」とは業務遂行過程において、上司・先輩が指導し、同僚が相互啓発する中で、本人がその置かれた職務上の立場に相当する基準に達すべく自己啓発するという形で推進されると述べている。また、宮崎(2001)は、アメリカから導入された OJT という人材育成の手法が、日本企業において「日常業務に直結するものであり、実践能力の向上に役立つものであるから『職場研修』の基本である」と述べているように、柱となる研修として OJT を位置づけている。すなわち、日本企業においては、労働者全体に対し、現場での実務を通じて教育する OJT を重視していることが指摘できるのである。

## 0. 2 OJT再考の必要性

OJT は、第二次世界大戦後にアメリカから導入され、日本企業において「日本型 OJT」として広く定着した。しかし、OJT は、どのような効果や学習に至るかが具体的に明らかにされてこなかった。

その要因としては、安定成長の時代にあって終身雇用等の制度に守られ、雇用の変動や業績に変動が少ない状況下で、敢えて教育訓練の効果の有無を考慮する研究の必要性がなかったことが考えられる。また、人事主導によるトップダウン型の教育訓練施策は、実際の管理運用面で、そのほとんどを現場任せにしており、支障さえなければ良しとしていたことが要因として挙げられる。

青島(2008)は、OJT がうまくいっていたのは「意図せざる整合性」すなわち、職場が村落集合体を継承し、終身雇用による長期間の雇用が可能であり、報償システムによって右肩上がりの収入が確保されていた結果である。つまり、この収入増という結果がもたらされていることによって、OJT は機能していたと誰もが認知できる状態を生み出していたと指摘している。

しかし、企業を取り巻く環境事態が激変している中においては「人材育成の基本は OJT である」という基本線を日本企業がいまだ堅持している実態と人材育成との間に齟齬が生まれていることも事実である。OJT は、企業の人材育成において重要視されているのだが、近年職場における上司とのコミュニケーション不足等により、現場主導の OJT の手法では、部下指導や技術伝承がうまく展開できないと言われているように、解決すべき課題が生じている。また、できる人材になるか、出来ない人材になるかという問題が、従業員の資質もさることながら現場の人材育成のあり方次第という要素が強い傾向にあることを示している。

中原(2010)は、従来の企業における人材育成とは、新卒一括採用・年功序列・終身雇用の制度で守られており、明確な目的や目標を設定せずに、単に「人づく

り」的な精神論のもとに現場主導で行われ、社員は「それなり」に育っていればよかったと述べている。しかし、今後は「名ばかり」の管理・監督者による OJT を見直すべきであると指摘している。

OJT は職場での訓練を指すという単に形式的な定義にすぎず、本質的に OJT の役割に着目しての定義になっていない。そこで、形式的な分類としての OJT、Off-JT ではなく、機能として企業現場で有効となる能力開発手法として OJT・Off-JT を位置づけることが必要であり、その意義は大きいと考えられる。

「日本企業の人材育成は、職場内訓練が主体である」といわれており、我が国の能力開発の手法として OJT が最も重視されているが、OJT の効果について注目すべき実証研究が見あたらない(武田, 2000)。また、従来 OJT に関する研究は、その実態を明らかにする研究が多かったのだが、人材育成においてどのように従業員を効果的に学習させるのか、あるいはその成果を企業がどのように把握し評価していくのかについての研究がなされていないと武田(2000)は指摘している。

すなわち、仕事を通じて上司・先輩が部下・後輩を指導・育成する OJT そのものは、どのように時代が変遷しても変わらない。また、仕事を通じて学び、成長するのは「現場」であることは否定できない。しかし、OJT という学習環境でどのようなことが学習されるべきなのか、職場で人が学ぶとは一体何であるのかを検討することが必要である。そこで、OJT について検討するには、OJT を学習理論の観点から検討することが必要であると考えられる。つまり、従来の経験的知識に基づいた OJT を見直し、「学習」というプロセスに着目し、学習理論の理論的な枠組みに則った OJT の構築が求められる。

### 0. 3 本論文の目的

本研究は、企業の教育訓練を通じて、学習者がどのような業務プロセスで学習するのか、また、業務の背後にある関係性や文脈を学習するために現場のどのような他者やモノと深く関与することが必要なのかを明らかにする。

日本企業においては、以前は現場第一主義で、現場に出せば上司一任の元になんとか OJT が機能していた。しかし業務を学習していく上で OJT がどのような役割を果たすべきなのかについて十分に検討されていなかった。OJT は、企業での教育訓練の一環として、実際の現場の中で実践的に行われているものを指すだけで、現場を離れて行う Off-JT と形式的に区別されていたにすぎない。そのため、OJT や Off-JT で教える内容も経験的に定められているにすぎない。OJT で行うメリット、Off-JT で行うことのメリットが何であるのかが明確に意識されていない。OJT に関する先行研究の多くも、実際に企業で行われている OJT の効果等を測定した研究に終始している。

本論文では、スーパーマーケットでの業務内容をモデル事例として取り上げるが、地域の生活と経済を支えるサービス産業は、日本経済の雇用の約7割を占める重要産業であるといえる。そして、その生産性向上のためには、サービス現場における従業員の人材育成の重要性が問われている。また、日本国内における雇用の受け皿としてサービス産業は、経済活動の主要な役割を担っている。ところが、そのサービス業は生産性が低く、また正社員が少なくパート等非正規雇用が多くなっている。サービス従事者のスキルを向上させ、離職率を下げるべく人材育成の再考が今後求められる。

中原・荒木(2006)は、OJTによる人材育成研究は、仕事の場における学習の解明と、その知見に基づいた効果的なOJTの在り方が求められると示唆している。企業の人材育成で十分に機能していない現状に着目し、OJTを学習心理学の観点から検討している。

そこで、本論文ではサービス業における教育訓練の実態についてヒアリング調査を行い、スーパーマーケットでの業務内容をモデル事例として、教育訓練の内容を学習理論に基づき詳細に区分し、その業務内容に即した学習理論の枠組みを検討することとした。

そこで必要なのは、OJTという学習環境でどのようなことが学習されるべきなのかを現場まかせにするのではなく、教育プログラムとして、単にOJTのみを取り上げるのではなく、OJT以外のOff-JTの学習についてもそれがどのように有機的に関わっているかを明らかにし、OJTの学習モデル構築を図ることである。

そのため、スーパーマーケットでのチェッカー業務を学習理論の枠組みで整理し、それぞれの業務を学習のパターンで分類することで、そこでなされているOJTが心理学の学習理論からどのような役割を果たしているのかを検討する。

#### 0.4 本論文の概要

本論文は、日本企業の人材育成の動向を踏まえて、企業内教育の基本として位置づけられているOJT(On the Job Training)の重要性とその問題点を踏まえて、今後求められるOJTの必要性について論じる。

OJTは、多くの企業で能力開発の一環として導入される反面、現場での教育訓練ではうまく機能していないことが指摘される。そこで、OJTという学習環境でどのようなことが学習されるべきなのか、職場で人が学ぶとは一体何であるのかを学習の観点からその意義と目的を示す。また、OJTが学習としてどのような役割を果たしているのか、さらにはOJT以外のOff-JTの学習についてもそれがどのように有機的に関わっているかを明らかにすることを目的とする。

第1章では、企業内教育であるOJTの位置づけやその時系列的な変遷を通じ、

企業における教育訓練において OJT がどのように関わっているのかを能力開発の現状や企業での実態調査について考察し、雇用の拡大が続いているサービス業の人材育成について言及する。さらに、OJT による人材育成が、学際的な理論アプローチによってどのように学問的な観点から概観されているかを検討する。職場内教育の視点や仕事を通じた学習の枠組みから捉えた先行研究について概観し、様々な理論的なアプローチから OJT を論じる。

第 2 章では、OJT という学習環境でどのようなことが学習されるべきなのか、職場で人が学ぶとは一体何であるのかを学習理論の視点から明らかにする。

従来の教育を見直し、学習理論に則った OJT 学習環境の構築のため仕事と学習プロセスを明らかにするために、学習観に関する考え方を大きく分けて「試行錯誤学習」、「観察学習」、「洞察学習」、「状況的学習」の 4 つの考え方とし、更に現場で仕事をしていく中で重要な要因となる動機づけの学習理論、学習の熟達のプロセスを検討する。

次に、第 3 章では、スーパーマーケットの X 社、Z 社のチェッカーの業務内容を主なモデル事例として分析した。ここでは、教育訓練の内容を詳細に区分しその業務内容を学習理論に即した枠組みで整理し、それぞれの業務を学習のパターンで分類することで、そこでなされている OJT が心理学の学習理論からどのような役割を果たしているのかを検討する。

第 4 章では、第 3 章で考察した学習理論に基づく枠組みを基に、身だしなみ等の接客の基本行動に関わる行動としてモデル観察型 OJT、機器操作等の機器やモノを扱う行動としてスキル学習型 OJT、苦情対応等の例外的な行動としてモデル状況型 OJT の 3 つの OJT 学習のモデルを提案する。ここでは、OJT でのそれぞれの訓練内容がどのような学習理論によって段階的に学習がなされているかを明らかにする。

第 5 章では、第 4 章で提案した OJT 学習モデルを一般化するためにファーストフード業の P 社のクルー業務に適用できるかどうかを検討する。一般化の可能性を踏まえて、現状のチェッカー業務の教育訓練の現状や課題点について検討する。

そのため、第 6 章では、OJT 学習モデルで提案した有機的に OJT 訓練の実践がなされている A 社を対象としてどのような人材育成の教育訓練プログラムを行っているかを検討し、さらに OJT 学習モデルに適応して検討を加えることとする。

第 7 章の総合考察では、現状の OJT から鑑みた教育訓練の概要や課題点を踏まえて、OJT 学習モデルを活用したチェッカー業務における新入社員向けの教育訓練プログラム(店舗内教育訓練)の初期・中期・完成期段階の提案を行う。

ここでは、A 社の事例を参考に、OJT と Off-JT が有機的に連環した試案としての位置づけとする。また、OJT 学習モデルに沿った効果的な評価の在り方も併せ

て検討を行うことによって、今後教育訓練に有効となる OJT 学習の方向性について言及した。

本論文では、理論的側面からの検討とヒアリング調査を基にした質的研究のアプローチをとった。各章での議論の基になっているのは、複数の企業でのヒアリング調査である。質的研究は、研究対象となる現象や特徴、行動等を典型的に体現するごく少数の対象を抽出し、その対象を取り巻く環境や状況要因等について多重な文脈の分析を行うことでデータを収集するものである(川野, 2007)。対象としては少数であるが、学習者が OJT での現場経験を通じてどのような問題や変化にどのように対応していくのか、また個々人が技能をどのようなタイミングで学習していくかのプロセスを探求する上において、個別ないしは業務に直接関わる組織を対象にしたヒアリング調査が適している。

## 第1章 OJTの現状と研究アプローチ

本章では、OJTの企業における位置づけとその時系列的な変遷、アメリカとの相対的な比較を通じ、企業における教育訓練において現在どのようにOJTが関わっているのかを考察する。これまでの先行研究では、OJTを効果的に行うための視点での研究は少なく、その検討もOJTの枠組みを再検討したものではない。そこで、本章では人材育成の学問的アプローチからOJTを考察し、さらに職場内教育の視点からのOJTや学習の枠組みから仕事を捉えた先行研究について概観する。

### 1.1 OJTの現状

#### 1.1.1 OJTの位置づけ

日本企業の人材育成の基本として戦後より位置づけられているのは、OJTである。寺澤(2005)は、OJTは、上司・先輩の経験や考え方を基本として、日々の仕事を通じ、仕事に必要な知識・スキル・態度を現場で教えていく個人の能力開発と定義している。

1950年代以降では、日本の大企業の典型的な経営スタイルである「日本的経営」として、終身雇用、年功序列等が指摘できる。この日本的経営を支えているのが、新卒者の定期的な一括採用のシステムであり、採用された新卒者は、企業内で教育訓練される。その手法としてOJTが活用されている。

OJTは、計画的に日常の業務に就きながら行われる教育訓練であり、教育計画書に基づき段階的、継続的に実施されるものである。それを「計画的なOJT」と呼ぶ。「やって見せ、言ってみせて、させてみて、誉めてやらねば、人は動かじ。話し合い、耳を傾け承認し、任せてやらねば、人は育たず。やっている姿を、感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。」と山本五十六の言葉にもあるように、その本質は上に立つ人が出来る見本を見せ、「上司らしさを感じさせる」ことで、部下の育成をする。そこには、上司の多くの成功体験や職務の習熟度の高さが、あらゆる面で部下よりも優れており、部下は上司に比べると未熟であるという前提がある。

一方、今野・佐藤(2009)は、教育訓練は知識やスキルを教えることによって人材の育成を図ることを目的としており、「何を目標」に教育訓練を行うかが問題になるという。企業は、漫然と社員の能力を高めるために教育訓練を行うわけではなく、企業が必要としている「使える能力」で、給与等のコストから考えても採算がとれる「儲かる能力」を開発することを目標にしていると述べている。

企業は、企業理念に基づき人的資源、すなわち従業員の能力向上のために目標設定をし、それをもとにして能力開発を実施することで従業員の人事評価や考課

に反映させている。これを総称して人材開発と呼んでいる。そして、人材開発には、企業の進むべき理念や目標に沿って人材育成を行っていくことが求められており、そこでは必要とされる知識や技能を研修や指導を行う能力開発が基盤として機能する。本人の自己啓発の SDS，組織による支援の OJT，Off-JT を能力開発の 3 本柱としており、その能力開発策の中心をなしているのが OJT であると位置づけている(鈴木，1994)。その関係性を図 1 に示した。



図 1 企業の人材開発の仕組み

筆者自製

さらに、企業における人的資源管理論の側面から考察すると、教育訓練は人的資源開発である。これは、人材活用や組織マネジメントから見ると通常企業の人材開発部や人事部がその主幹部署として人材育成の責務を担っており、企業理念や目標設定を踏まえた中長期的な人材育成計画に則って育成プログラムを作成している。人事基本方針の一環として、能力向上のために必要となる知識や技能の OJT や Off-JT による指導を行うことが能力開発である。

企業の能力開発体制は、現場主体でその現場の上司が指導、育成を行なう教育訓練が OJT である。ここでは、目標管理制度や配置転換等の仕組みにより育成を行っている。さらに、現場を離れた場で別の指導者から知識習得を行なうのが Off-JT として、階層や職能別の研修等を実施している。また、従業員自身が自己啓発するために企業が様々な SDS の支援制度(各種通信教育等)を設けている(図 2)。

人的資源は、必要とされるときに、必要とされる人材が供給されなければならない。しかし、雇用の流動化が進んでいる現状では、優秀な人材が定着するとは限らない。この企業内の人的資源管理のシステムに則って、適切な能力を持った人材を確保するための中心的な役割を担っている OJT だが、この教育システム自



体が形骸化していることも多い。さらに，現状では，非正規雇用の拡大などにより人材の流動化やグローバル化した市場に対応した様々な変化を余儀なくされている。今後企業の存続に必要なことは，新しい時代に即応した人材育成を再構築し，従業員・職員一人ひとりがより高い能力を発揮するための長期的・継続的な視点に基づいた人材教育を従業員に提供することである。そこで，企業における人材開発における OJT の位置づけを改めて検討しなければならない。

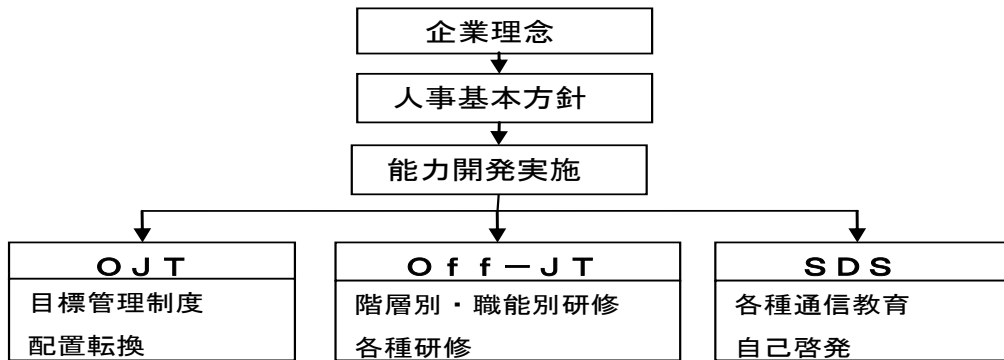


図 2 企業の人材開発における OJT の位置づけ

筆者自製

### 1. 1. 2 企業内教育訓練の OJT の変遷と概要

ここでは，人材育成の現場でなされている企業内教育である OJT の歴史的な変遷について考察する。谷内(2002)は，アメリカにおいて職業指導の一環として OJT が普及し，さらに第二次世界大戦後日本に導入された経緯や具体的な教育訓練の歴史的な変遷を紹介している(表 1)。

OJT は，1910 年以降のアメリカで，第一次世界大戦の戦時下で造船所の人員増に伴う大量の新人採用を余儀なくされ，外部の訓練施設の能力では間に合わなかったため，造船所内の施設にてすべての教育訓練を実施したことに端を発している。小山田・服部・梶原(1997)は，その時に導入された 4 段階の訓練法が OJT の始まりとしている。1917 年には，教育学者のヨハン・ヘルバルトの 5 段階訓練法(予備，提示，比較，総括，応用)をもとに造船所の訓練責任者だったチャールズ・アレンが開発した訓練が 4 段階訓練法と言われる新人育成のための教育プログラムがあった。これは，やってみせ，説明し，やらせてみて，補修指導する 4 段階のステップで実施するものである。これが，OJT の始まりとされている。一度に大量の新卒採用を行ったために外部機関に教育を委託することができず，企業内で即戦力を育成することを目的に現場で経験を積みながら上司から指導を受けつつ試行錯誤しながら熟達していくというものである。

その後，OJT は，第二次世界大戦中に米国戦時人事委員会によって，企業の外で訓練するのではなく直接企業内の職場に入れて素人工を教育訓練する監督者向

けの TWI(Training With in Industry)のプログラムに発展した。小山田・服部・梶原(1997)は、この TWI の詳細は 4 つに分けられるとしており、まず仕事の教え方(JIT ; Job Instructor Training)や人の扱い方(JRT ; Job Relations Training), 改善の仕方(JMT ; Job Methods Training), 訓練計画の進め方(PDT ; Program Development Training)等監督者の技能向上を目的とすると述べている。TWI は、技能工の不足対策として現場の監督者の短期養成が重視された結果、標準化されたものであると指摘している。その後、高橋(1996)は、日本においては、MTP(Management Training Program)という TWI よりも上位の階層を対象とした指導者向けの訓練プログラムも併せて導入されたと指摘した。このようにして、アメリカから始まりイギリス、そして第二次世界大戦後に日本、旧西ドイツに普及していった経緯が示されたのである。

佐藤(2011)は、日本では、戦後の産業復興の動きに伴って経営の民主化や合理化によって組織管理・人的資源管理の近代化を目指していたので、そのため、TWI はその必要性が認知され全国的に展開され始めたと述べている。

このように、TWI のプログラムは、戦後日本に導入されることで、現在の企業研修の基礎を形作った。また、佐藤(2011)は、日本企業では終身雇用と年功序列という長期の安定的な雇用を背景に、企業における人材育成の仕組みとして OJT と Off-JT の 2 つの教育システムが各企業内で確立したと指摘している。

企業における終身雇用と年功序列を支えるのが、企業における新卒一括採用の定期的な採用システムであった。中途採用者を多く採用することは、従業員の勤続年数や能力に差がでてしまい年功序列を支えることができなくなる。そのため、アメリカで始まった 4 段階訓練法を導入することによって、企業内で必要となる技能等を訓練する OJT の手法が定着していった。

尾高(1993)は、組織として求められる技能に関しては、OJT を中核とした企業内訓練を活用する他にないと述べている。さらに、谷内(2002)は、高度成長期を迎え自動車や電機等に代表される成長産業は輸出のリーディング産業に育つ一方で、若年労働力の不足や技術革新等により量から質への転換を余儀なくされたと指摘した。こうした量から質への転換によって、企業内教育も従来の企業内訓練から人事制度や賃金制度と連動した能力開発という幅広い概念で捉えられるようになった。そのため、監督者訓練を核として新入社員教育、中堅・管理者教育へと進展し普及していった。

しかし、バブル崩壊以降は、産業構造の変化やグローバル化による人員削減、IT 化等により人材育成にも成果主義や目標管理制度等の変化に晒されている。人材育成においては、指導者の業務の進捗管理の困難さや必要とされる能力や知識も多様化しており、担当した指導者によって OJT の内容にもばらつきが生じる

事態が起きている。中原・金井(2009)は、従業員の経験は現場でしか踏めないが、上司の姿勢や言語的ヒントや目立たぬ支援等から人は薫陶を受けると指摘しているように、経営環境の変化に伴って国際競争力に打ち勝つための新たな人材育成が求められているという。今後、OJTによる企業内育成は、人材教育の方向性を模索する鍵になると考えられる。

表 1 企業内教育 OJT の歴史的変遷

時期	年代	企業内教育の内容	訓練プログラム
第一次世界大戦	1917年以降	1917年教育学者ヨハン・ヘルバルトの5段階教授法を基にした。 第一次世界大戦時の米国では、61の造船所でその10倍の作業員の補充に際し、その訓練の責任者だったチャールズ・アレンが新人育成のための4段階教授法を実施した。  Show (やってみせる)・Tell (説明する)・Do (やらせてみる)・Check (補修指導) アレン式4段階法によって職業指導としてのOJTを開始した。	5段階教授法 ↓ 4段階教授法
第二次世界大戦	1945年～1959年頃	企業内訓練として米国防時人事委員会が、企業内訓練 (TWI) として4段階訓練法が発展した。 できるだけ早く技能を教える訓練としてロールプレイングの手法も取り入れた。  さらに、戦後の日本に導入され、日本の企業内教育訓練のOJTの基礎となった。	TWI (Training within Industry for supervisors) 現場の第一線で働く監督者向けの訓練プログラム MTP(management training program) TWIよりも上位の階層を対象とした指導者向けの訓練プログラム
高度成長期	1955年～1972年頃	日本企業、特に大手製造業にTWIやMTPといった訓練プログラムが導入されて爆発的な普及をし、この時期の日本的経営と合致した。  OJTとして各企業内で確立した。 教育訓練が管理者層から一般社員層にも広がり、新入社員教育が普及した。	OJTのマニュアル化
安定成長期	1973年～1990年頃	OJT・Off-JTという教育システムは、日本企業の大量生産を実現し、日本の高度成長を下支えするなど人材育成の中心的役割となった。 ホワイトカラーの人事管理と能力開発が問題視された。	OJT定着
現在	1991年～2012年	終身雇用、年功序列といった長期安定的な雇用形態が崩壊した。  成果主義の導入などにより、結果として正社員の抑制や非正規雇用の増加などにより、教育訓練の在り方も見直さざるを得ない状況となった。	OJT再考

出典：谷内篤博「企業内教育の現状と今後の展望」(2002)より作成

このように、日本企業は、OJT等の様々な教育手法をアメリカから学んできたのである。そこで、日米の企業内教育を比較してOJTを概観することにしよう。

根本(1998)は、アメリカの企業教育の伝統的な特徴は、Off-JT中心の教育であると述べ、次のようなことを指摘している。当初企業教育は、選抜された後継者や管理者を対象とするものであり、OJTはほとんど実施されていない状態だった。Off-JTでは、長期間にわたる大学や大学院、専門教育機関の個別パッケージ・プログラムでの戦略や管理スキルを学習する履修形態である。Black and Lynch(1996)は、企業の平均教育水準や様々な人的資源管理変数をコントロールしても、製造業においてはOff-JTが生産性に統計的に有意な正の効果を与える結果となっていると述べている。また、非製造業においても同様の結果となっている。Rothwell and Kazanas(1990)は、アメリカでは訓練に関する研究においては公的教

育訓練に関するものが主であり、OJTの有効性に関する研究は少数にとどまっていると述べている。このように、アメリカにおいては、OJTが重視されていなかったことが窺われる。

ところが、1980年代に入り、アメリカでは、人材の流動化やグローバル化等による環境変化によって、国際競争力が激化した。さらに、従来の製造業からサービス産業への移行によって企業教育の対象者もブルー・カラーを含む全社員への教育重視の姿勢に変化した。それに伴って管理者の役割は、命令指示型から支援としてのリーダーへと変わり、研修期間も短期間コースと併用されるようになった。

さらに、Chao(1997)は、米国の組織においてはOJTが公式的で構造化された教育訓練の3倍から6倍の頻度で行われている最も流布した訓練だと述べている。また、Wilson, Olmstead and Trexler(1980)は、産業界では最も頻繁に使用されるトレーニング方法はOJTであると指摘した。

根本(1998)は、アメリカのOJTは一般にジョブ・トレーニング(職務訓練)と呼ばれ、構造的OJT、非構造的OJT、そしてJIT(Job Instruction Training)に区分されると述べている。構造的OJTは、日本の新入社員教育プログラムのような上司の指導の基に体系的に計画された知識やスキルについて職務を実践しながら体得するものであり、その一方で非構造的OJTは、いわゆる見習い方式で、職場において先輩たちの働きぶりを観察学習するものである。またJITは、第二次世界大戦中の生産労働者向けの技術習得等を機械的手順に従って身につけるもので構造的OJTの一種と位置づけており、それぞれを3つに分けて考えている。

Benson(1997)は、アメリカにおいてOJTと関連するインフォーマル訓練として、職場での同僚の仕事ぶりの観察、同僚や上司への相談・学習を意味し、非構造化OJTに直接関連すると指摘している。彼は、サービス関連や事務、セールス等インフォーマル訓練が80%を超えて重要性を増していることを挙げている。Chao(1997)も一般的にアメリカにおけるOJTは、すなわち非構造化訓練を組織における社会化過程の一側面として扱っている。これは、OJTを代表的な育成手段としている日本とは異なる側面であると考えられる。

今野・佐藤(2009)も、日本企業は、OJTを重視するのに対して、欧米企業はOff-JTを重視すると指摘した。しかし、日本企業と欧米企業の教育訓練施策の違いをこのように捉える傾向があったが、日本、欧米に関わらず企業が行う教育訓練の中心はあくまでOJTであり、Off-JTはそれを補完する役割であると指摘している。

今野・佐藤(2009)は、Off-JTを構成する3つの分野を挙げている。まず第1の分野として、経営者から新入社員に至るまで階層ごとに階層別研修がある。職種や部門を越えて、社員に共通的に求められる知識・スキルの訓練、新入社員研修・

監督者研修・管理職教育がその典型的な例である。第2の分野は、組織を縦割りにした営業・生産・研究開発等の各職能に必要な専門的な知識・スキルを教育する専門別研修である。最後に第3の分野は、企業にとって重要な特定の課題に関連した知識・スキルを訓練するための部門や職種を越えて組織横断的に行われる課題別研修であり、国際化教育やコンピューター教育がその典型例であると述べている。

このように、日本企業のOJT・Off-JTは、全社一律的に階層別研修等を代表として年齢や職位ごとに自動的に継続的に計画的OJTが実施されるもので、実際の業務から離れた内容の指導等もあることが見受けられる。また、労働者全体に対し、現場での実務を通じて教育するOJTを実施しているのだが、近年の仕事の専門化や複雑化によって現場主導のOJTの手法では、うまく展開できない不整合な状況が生まれている。

### 1. 1. 3 企業における能力開発の現状

ここでは、OJTの位置づけや歴史的変遷等を踏まえて現状の企業現場における能力開発の実態について検討する。

企業の人材育成は、事業活動に必要とされる労働サービスを提供できる従業員を確保するために、継続した能力開発を提供することが求められる。企業が持続的に存続するためには、市場の変革やニーズ等に対応した能力開発を実施することが、人的資源保有にはかかせない。

我が国では、働く人々の能力開発に関わる調査として、厚生労働省(2011)が「能力開発基本調査」として、毎年企業、事業所及び労働者の能力開発の実態調査を正社員、非正社員別に明らかにしている(図3・4・5)。この調査は、従業員30人以上の事業所とそこに働く従業員の能力開発の状況を詳細に示している。

正社員に対して重視している教育訓練については、2011年度「OJTを重視する」25.6%、「OJTを重視するに近い」50.8%で併せてその割合は76.4%(前年度74.0%)であり、「Off-JTを重視する」6.1%、「Off-JTを重視するに近い」17.4%で併せてその割合も23.5%(前年度26.0%)であると指摘している(図3)。

一方、非正規社員の教育訓練については、2011年度「OJTを重視する」35.1%、「OJTを重視するに近い」44.0%で併せてその割合は79.1%(前年度78.8%)であり、「Off-JTを重視する」8.2%、「Off-JTを重視するに近い」12.8%を併せてその割合は21.0%(前年度21.3%)となっている(図4)。この能力開発基本調査の結果では、正社員・非正規社員ともに「OJTを重視する」「OJTを重視するに近い」と答えた企業が、依然として多いことが明らかであることが示されている(厚生労働省、2011)。

ここ 10 年間の OJT・Off-JT を実施した企業の推移を示した(図 5). 2011 年度において正社員への計画的 OJT 実施企業は約 6 割強と調査開始以来最高に達している.

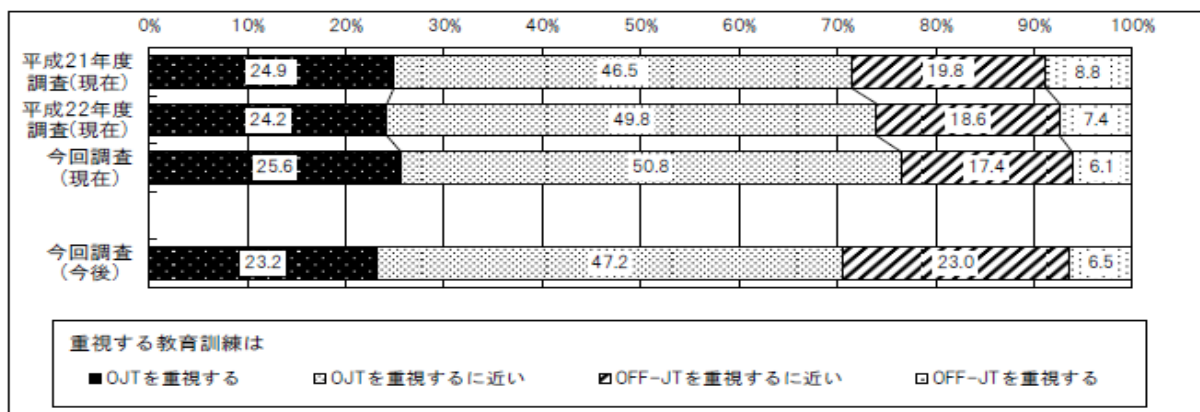


図 3 OJT を重視する教育訓練(正社員)

出典：厚生労働省「能力開発基本調査」(2011)

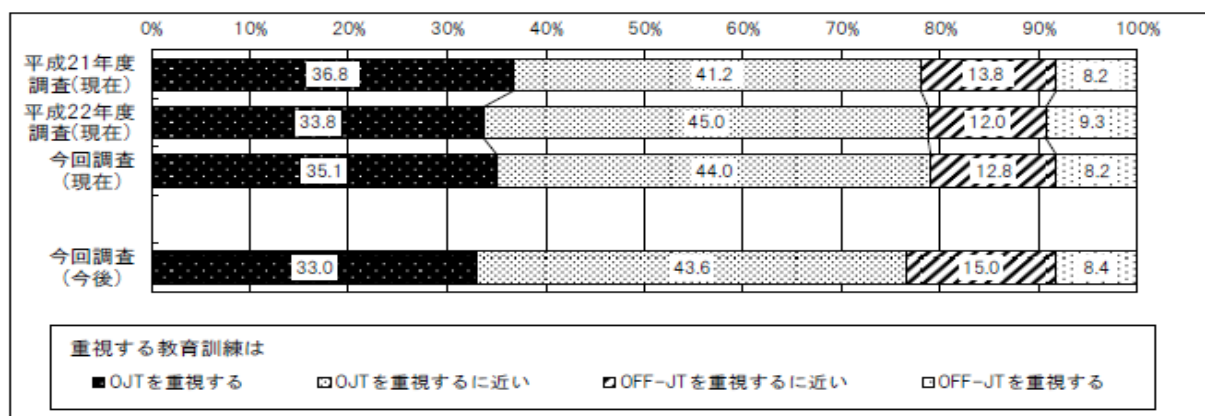


図 4 OJT を重視する教育訓練(非正規社員)

出典：厚生労働省「能力開発基本調査」(2011)

計画的 OJT とは、日常の業務に就きながら行われる教育訓練のことを指し、教育訓練に関する計画書を作成するなどして、教育担当者、対象者、機関、内容等を具体的に定めて、段階的・継続的に教育訓練を実施することである(原, 2009). 従って、計画書を作成することもなく、日常的に仕事をしながら先輩や上司から教わる形での OJT とは異なっている.

Off-JT を実施した企業は前年より増加し約 7 割に達している. さらに、2008 年のリーマンショックで経済状況が危機的状況になったことで、2009 年は、教育訓練の実施が減少したことが如実に表れている. 特に Off-JT の実施企業が 2008 年度 77.0% から 2009 年度 68.5% に一気に減少しているが、その後正社員への OJT,

Off-JT の実施状況は次第に改善している状況である(図 5)。

このような不況の影響は、能力開発施策の縮小とその方向性の転換を余儀なくされていることも事実である。現場での OJT は、多忙さや人員減少によりうまく機能していないことやモデルとなる上司の力量の不足等が挙げられており、また、企業が教育訓練に支出した費用も減少している状況の中、今後効果的な教育訓練が求められている。

また、正社員と非正規社員の計画的な OJT・Off-JT の実施状況を比較すると、非正規社員は正社員の約半数以下の OJT・Off-JT の実施である(図 5)。尚、図 5 において 2005 年以降から非正規社員に対する OJT・Off-JT の実施状況が公表された。

厚生労働省(2012)の労働経済の分析では、産業別では、正社員以外の割合が高い卸売・小売業、飲食サービス業では 3 割近くの OJT・Off-JT とともに実施率だが、製造業・建設業では相対的に低い実施率となっている。原(2009)は、事業所の非正規社員比率が高くなるほど、非正規社員への計画的な OJT・Off-JT の実施率も上昇し、数量的に非正規社員活用している事業所では、積極的な活用も進んでいると述べている。

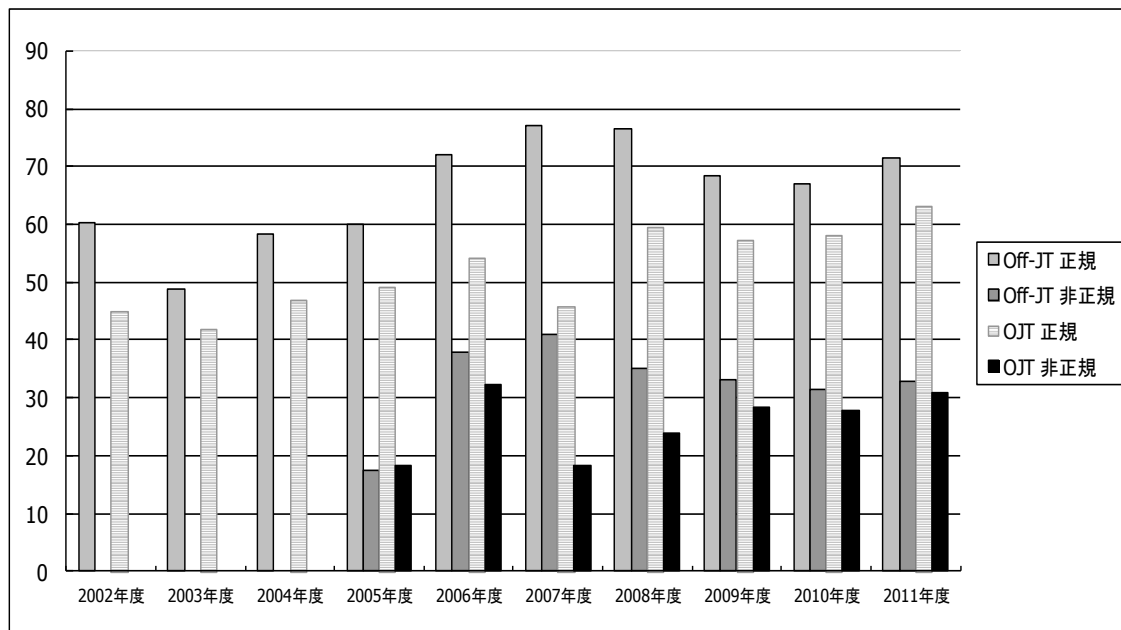


図 5 教育訓練(Off-JT, OJT)の実施状況(2002 年～2011 年)

出典：厚生労働省「能力開発基本調査」をもとに作成

#### 1. 1. 4 OJT の実態の予備的検討

これまで OJT の変遷と厚生労働省の調査に基づいた能力開発の現状について述べてきたが、ここでは OJT の実態についての予備的調査として、日本の高度経済

成長を支えてきた製造業の教育訓練の実態について行った調査に移る。

製造業の現場では、一足早く OJT の教育訓練制度を整備し、それを人材育成に活かし普及させてきた歴史がある。そのため、製造業は、OJT による人材育成の代表的な業種と言っても過言ではない。そして、OJT は、日本のものづくり産業の現場部門での人材育成を基盤としてスタートし、その後スタッフ部門等の様々な部門へ広がり、さらにサービス業に至るまで OJT が拡大していった。

そこで、事前ヒアリング調査として、多くの製造業が立地する北九州市の企業を対象に行った。ここでは、かつて官営八幡製鉄所が基点となり、現在もなお様々なものづくりに関わる関連企業が多く集積している。最近では、自動車産業等の工場の立地も多く見られ、特に製造業が盛んな地域特性を有している。そのため、その実態調査を行うことは、今後の OJT の在り方を検討する上に意義があると考えられる。

## 研究方法

北九州市に事業所を有する 9 社(製造業)を対象にして、OJT の実態に関してヒアリング調査を実施した。調査期間は、2010 年 6 月から 7 月の間で、その間個別面接 1 回と集団面接 1 回の併せて 2 回実施した。第 1 回目は、A 社人事課課長(製造業)を対象に個人で 1 時間の面接を実施し、第 2 回目は、企業の人事担当者が所属する能力開発研究会の参加者に、事前に 5 項目の質問内容をメールで配信し面接前に回収した。その後、開催された研究会の席上で、製造業 8 社の人事担当者(課長クラス)8 名に、各社の人材育成の取り組みについて、事前に回収した項目について約 2 時間の集団面接を実施した。

この研究会は、人事育成担当者の意見交換のための勉強会として年 6 回開催されている。参加企業は、北九州市を代表する製造業の企業によって構成されている。面接内容は、第 1 回目と第 2 回目の面接ともに同じ内容で、①各社の OJT の位置づけと現状、②OJT の目的と役割、③OJT の内容並びにその効果・検証の方法、④OJT、Off-JT、SDS(自己啓発)との関連性、⑤OJT の問題点と今後の展望についての 5 つのカテゴリ並びに状況に応じて適宜質問を追加する形式で行った(表 2)。

## 調査結果と考察

面接した結果は、5 つのカテゴリ別に表 2 に示した。その結果、製造業における OJT の実態は、社員教育の基本として OJT を位置づけていることが明らかになった。つまり、OJT は、企業での人材育成で最も重要な場であるという共通した認識であった。しかし、変化のスピードの速い企業環境においては、OJT での



教育訓練が機能不全を起こしているという意見が多く挙げられた。その原因としては、現場主体での OJT が多忙さやアウトソーシングによる人員減少、定期採用の廃止による世代間ギャップ、さらには、自分自身の価値観を伝えられない上司が増えていること等によって若手社員の育成を困難にしていることが指摘された。

この指摘によれば、不況の影響によって人材育成にかかる費用の減少が続き、OJT での現場力をアップさせるための新たな検討段階に入っている。OJT は、教育訓練の制度として運用されていたが、社会状況の変化に伴い本来の目的と実情がずれてしまったと言える。そのため、OJT 自体がうまく機能しないという制度疲労の状態が各社から指摘されている。本来 OJT は、現場で上司や先輩が実践を通して仕事で必要となる知識、技能、ひいてはその取り組み姿勢等を育成することが目的であり、その結果、製造現場の技術の伝承や技術力のアップ等職場の活性化に繋げる役割を有していた。ところが、人事施策としてトップダウン式に OJT 制度の普及を図っていたが、OJT の業務内容の可視化や Off-JT との連携等の様々な効果の測定はほとんどなされていなかった。その結果、社会状況の変化の中にあって機能不全という形で顕在化していることが指摘されている。

各現場では、実際の OJT をどう進めるのか等育成要領といった部分については所属上司に一任されている。また、上司によって育成の実力に差があるため、セクションによって育成スピード、実際の業務レベルに差が出ていることが大きな課題となっている。そこで、企業では、本来あるべき姿を形成させるためにスキルの定義を行い、全社並びに各部門別での OJT の体系化・明文化を検討し始めている。このように、今後の製造業の現場では、ものづくりに関わる技術の伝承を見据え新たな OJT のしくみ作りが喫緊の課題として挙げられる。

一方、経済産業省(2002)は、製造業の国内需要の低迷や国際競争の激化の中で、新たな生産性の高いサービス産業や新規産業の伸展が同時に図られなければならないとしている。厚生労働省(2012)では、サービス業は正社員数の増加が見込まれる産業であり、売上高に占める教育訓練比が高いために、今後教育訓練費を増やすことに積極的な産業であると指摘している。つまり、製造業の「設備」がサービス業においてはまさに「人」であり、人材育成に企業競争力がかかっていると言えるのである。

ところが、サービス産業の「ガラパゴス化」や過剰なサービス提供等、顧客視点でのサービスの欠如も生じている。そのため、今後は、サービス業の低い生産性を向上させることが求められている。また、雇用・就業という観点から見ても、どのような人材育成・能力開発が展開されるかは、多くの企業やそこに働く人々の今後に影響を与えると考えられるのである。

表 2 製造業の OJT の実態

No.	面接のカテゴリー	面接の内容
1	各社の OJT の位置づけと現状	社員教育の基本である。
		人材育成で最も重要な場である。
		製造現場における OJT は、業務の一環としてのセクションにおいても実施されている。
		各現場で実際の OJT をどう進めるのか、育成要領といった部分については、それぞれの事業所ごとにその職場の所属上司に一任されている。
2	OJT の目的と役割	OJT が機能不全を起している。 ① 現場の多忙さやアウトソーシングによる人員減少、定期採用の廃止で世代間ギャップが増大している。 ② 自分自身の価値観を伝えられない上司の増加が若手社員の育成を困難にしている。 ③ 製造業では、不況になると最初に教育訓練費用にかけられる予算を縮小する。
		現場で上司や先輩から実践を通じて、現場で必要となる能力を学び、仕事の質の向上と取り組み姿勢を身につける。
		製造現場の技術伝承。
		現場での技術力、サービス力アップに繋がる。
		技術の平準化を目指す。
		作業時間の短縮化に繋がる。
		職場の活性化や的確な日常業務の遂行。
		部下への動機づけ。
3	OJT の内容並びにその効果、検証方法	良好な職場の人間関係の維持・向上を目指す。
		仕事に必要な知識・技能・態度の習得。
		OJT のスキルの定義を今後作成予定である。
		OJT の進捗状況と効果の把握をチェックリストで検証している。
		OJT の体系化・明文化の実施を予定している。効果の把握やチェックリストをまだ整備していない。
4	OJT・Off-JT・SDS (自己啓発)との関連性	自分の職場の範囲内では OJT が学べないので、フォローアップ研修で補充する。
		OJT のみでは不十分なので、Off-JT での研修で補充する訓練形態である。
		企業が費用を一部負担し、SDS の奨励を図る。自己啓発、通信教育の内容の充実を図る予定。
5	OJT の課題点と今後の展望	技術の継承が、委託化の波で危惧される。
		ベテランの退職、若手比率急増での技能伝承の加速化している。
		OJT の実施方法が、セクション任せであるためやり方の底上げをすればより効果的になる。
		上司の育成能力が低下しているため、指導方法の標準化を目指している。
		OJT の業務内容が可視化されていないので、OJT ハンドブックの作成を計画している。

筆者自製

### 1. 1. 5 サービス産業の人材育成の動向

本研究では、主としてスーパーマーケットのチェッカー業務を対象としてその OJT の在り方を検討する。そのため、ここでは、サービス産業の人材育成の動向を検討する。サービス産業という場合には、第一次産業、第二次産業に含まれないその他すべてのサービス産業、いわゆる第三次産業を「広義のサービス産業」とし、医療、教育、娯楽業等は「狭義のサービス産業」という捉え方が多く見受けられる(渡邊・清水・中野・尾碕, 2012)。サービス産業は、多岐に渡る業種が含まれているが、本研究では広義のサービス産業としての視点からスーパーマーケットの人材育成について考察していきたいと考える。

経済産業省(2006)は、「日本型経済成長モデル」の実現に向けて、人口減少が本格化する 2015 年度(平成 27 年度)までの 10 年間に取り組むべき施策としてグローバル戦略、新経済成長戦略を始めとする成長力に寄与する政策を「経済成長戦略

大綱」として取り纏めたが、その中にサービス産業の革新が挙げられている。また、戸田(2012)は、主要産業の就業者数の推移予測調査において、1990年を境にして製造業に替わり第3次産業であるサービス産業の比率が高まっていることを指摘している(図6)。

藤本(2010)が、昨今、サービス業の就業者が製造業の就業者を上回るようになってきていると指摘しているように、現在では、地域の生活と経済を支えるサービス産業は日本経済にとって今後重要な産業であるといえる。また、日本国内における雇用の受け皿としてサービス産業は、経済活動の主要な役割を担っている。

しかし、藤本(2009)は、製造業における人材育成・能力開発が技術の継承等とも絡んで社会的に注目を集めているのに対し、サービス産業の人材育成は脚光を浴びてこなかったと述べている。上述したように、近年サービス産業の生産性の低さが指摘されている。生産性とは、お客様満足度に繋がる仕事と時間と労力(インプット)を上げていくことが、仕事の成果(アウトプット)を確実に積み上げていくことになる。これを一般的に「生産性」としている(榎田・伊呂原・大久保・鍛冶田・小川, 2015)。

サービスは、製造業と違って物理的な形がなく、作り置きや在庫も難しい。そのため、サービスを形として貯めて置くことができない。小売サービス等は物理的なものを販売しているものの、事業者が消費者に提供しているのは単にモノだけでなく、人的サービスの要素も含まれている。このように、サービスに関わる業種では、対人サービス等の人の力に頼るところが大きい。そのため、顧客やその場の状況によって提供されるサービスの形が提供者によって異なってくる(榎田・伊呂原・大久保・鍛冶田・小川, 2015)。一方、製造業では、同じ製品を大量に生産することでコストを減らし、生産性を上げることが可能である。

サービス産業は、人が主となりサービスを提供するため、その品質や効率是人により依存することが製造業と大きく異なっている点である(経済産業省, 2007)。よって、人的なサービス要素が顧客満足度に大きく関わり、ひいてはサービス価値となり売上向上に結びつくことが想定される。つまり、人材自体が付加価値として売上の向上に大きな意味合いを持ち、さらに人材育成を行うことはサービス産業にとって生産性を上げるために欠かせないと言える。

しかし、そのサービス産業では、生産性が低く、また正社員が少なくパート等非正規雇用が多くなっている。サービス従事者のスキルを向上させ、離職率を下げるべく人材育成の再考が必要である。そして、生産性向上のためには、サービス現場における従業員の人材育成に関して、従来の育成とは異なる視点が求められるのである。

本研究では、チェッカーの業務内容をモデルとして検討を行うが、チェッカー

が顧客に提供するサービスには、レジでの登録や金銭授受等を正確に早く行うための機能的なものと同様、顧客をもてなすためのホスピタリティとしての精神的なものがある（井上・富田，2004）。井上(2012)は、特に精神的なサービスの重要性としてチェックアウトを捉えており、ホテルのフロント業務と同様のサービス業であることを指摘している。

サービスは、人を用いなければ業務が成り立たない業種である。また、以前から多くの業務が、非正規雇用の従業員によって成り立っており、ライフスタイルの変化からサービスそのものが長時間営業を行う傾向にある(小沢，2004)。サービスの提供には、低コストなアルバイト・パートを活用しながら行っているという特徴がある。さらに、サービス業では、ノウハウやスキルは個人の「勘と経験」という暗黙知に依存する部分が多い。そのため、担当者が誰かによって、サービスのクオリティに差が出ることが多い。だからこそ、勘や経験に依存しない、実態に即した教育訓練で求める能力を可視化することが求められる。また、企業の自社の経営課題に合致したカリキュラムを準備し従業員に学習させる必要がある。つまり、いかに業務改善に直結する学習効果を獲得させるのかが問われていると言えるのである。

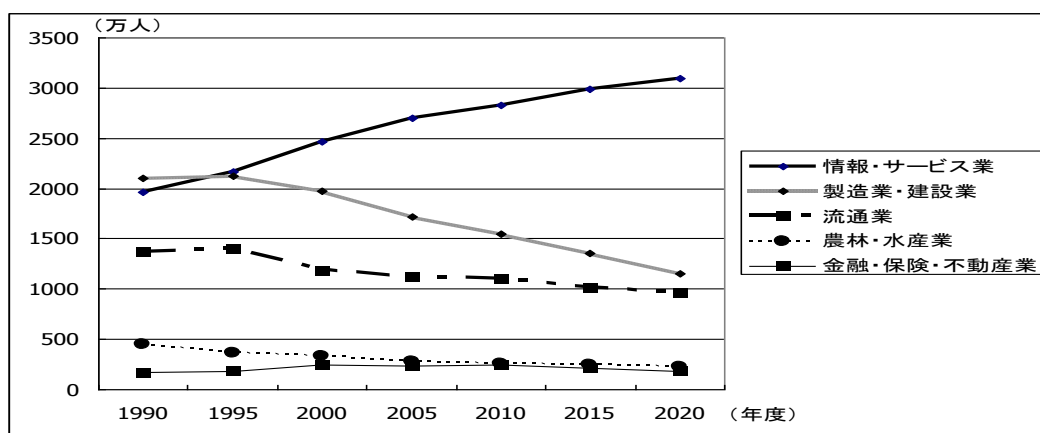


図6 主要産業の就業者数の推移予測

出典：リクルートワークス研究所研究報告(2012)

## 1.2 OJT研究のアプローチ

### 1.2.1 人材育成の理論的アプローチ

日本では、企業環境が激化している状況で「企業は人なり」と言われて久しい。しかし、事業活動を継続させていくためには、製造業であろうとサービス業であろうとも人材育成は必要不可欠である。

そこで、OJTによる人材育成が、学際的な理論アプローチによってどのような学問的な観点から概観されているのかを検討する。

まず、経済学の人的資本論の視点から概観すると、企業が実施している教育訓練である OJT は人的資本(human capital)への投資であると捉えられる。

小池(2005)は、以下のように述べている。従業員が OJT を通じて身につけるのは知的熟練であり、すなわち問題と変化をこなす腕であり、これを「見えない OJT」と述べているように熟練者になれば経験を積むことによって不都合な行為についておかしいと気づくことができる。さらに、OJT を測るには、その広がりや深さという指標が求められている。長期的にキャリアを積み重ねることで技能の幅広い経験を得ること、また職場で起こる問題や変化に対応する深さを獲得することになる。知的熟練が高まることによって OJT は、現場での業務経験を通じ、問題や変化への技能の対応力が培われ知的熟練を高めていくことになる。

一方、Off-JT については、半年ごとぐらいの研修コースを設けることもあったり、短期間(1~2日程度等)の研修を仕事の合間に不定期に行われたりし、その実施も企業の業種や職種別等によりなされる。Off-JT の役割は、実務経験を整理・体系化し、問題処理の技能を高める理論を勉強し、経験を整理分析することである。また、Off-JT の特徴として今野・佐藤(2009)は、以下のように述べている。Off-JT においては、特定の階層や職種等に共通する知識や技能を多くの人に同時に教育することができる。また、社内外の専門家から知識や情報を得ることができ、部門を超えた人材が集まることで情報や経験を交換し交流する機会となる。すなわち、現場での経験学習で学ぶことができない深い知識や考え方に関して場を変えることによって新たな気持ちで学習することができる」と指摘している。しかし反面、現場で起こりうる全てを想定し研修を企画することはできないため、実際の現場と乖離する結果となることも考えられる。しかし、小池(2005)は、仕事経験を整理し問題をこなす技能を高める Off-JT は、OJT を補う形で活用され、理論と実践の兼ね合いを補完し合いながら OJT で熟練者となるべく訓練を重ねていくことが必要性であるとしている。

次に、経営学の視点からは、人材育成は組織論や人的資源計画等とともに人的資源開発として、必要な能力を持つ人材を常に組織内に確保するための教育訓練の適切な実行と計画が重要な事項であるとして位置づけられる。

人的資源管理とは、人に関する企業管理(マネジメント)である。当初人的資源管理は、前近代的な「勘と経験」で行っていた場当たりの管理手法であった。しかし、北野(2008)は、科学的管理法として現場の作業を効率化するために課業(タスク)の設定を科学的に調査することを提言した。課業とは一日の平均的な作業量を言い、勘と経験で行っていた作業方法や作業時間を科学的に分析し、その結果を元に作業の効率化を図った。また、Mayo(1933)は、作業能率を高めるのは、モラル(勤労意欲)であり、その在り方の要因として挙げたのが人間関係である

と指摘している。つまり、人材育成の管理手法の一環として OJT や Off-JT といった観点から教育訓練制度を整備する必要性を挙げているわけである。

一方で、上林(2012)は、人的資源管理パラダイムにおいて従業員の職場における学習の重要性を説いている。彼は、今までの人事労務管理の時代において、従業員は、与えられた仕事をこなしたという事実に対して賃金を支払われる(人件費)として捉えられていた。しかし、現在では、従業員は、教育訓練投資を十分にかけて学習させ成長させることによって、競争優位な源泉として考えられる方向に転換していると指摘した。

また、中原・荒木(2006)は、企業人材育成を対象とした教育工学の視点から学際的な理論レビューの考察を行っている。企業内教育でのインストラクショナルデザインという教材や教授開発の段階において、「分析・設計・開発・導入・評価」の各段階で学習のニーズ探索(分析)、学習目標の達成のための方略決定(設計)、設計に基づいた学習内容やツールの開発(開発)、実際の学習(実施)、学習効果の測定(評価)をする e ラーニング教材プロセスが開発されなければならないと指摘している。実際の企業教育においてはその役割を OJT が担っており、教育工学的視点を踏まえて企業の人材育成を称して「ワークプレイスラーニング」という概念として理解している。さらに、他の人材育成の学問的知見(経済学、経営学、認知科学、心理学)等を俯瞰することで、教育工学的アプローチの課題として職場での学習の必要性を挙げている。

このように、人材育成の理論的概観では、教育訓練における OJT について経済学での人的資本としての位置づけや経営学としての従業員の管理手法や教育工学的視点からの教育訓練制度の開発等の理論的な視点で概観している。

## 1. 2. 2 職場内訓練である OJT に関する研究

次に、職場内で実施される人材育成の視点から OJT の先行研究を概観する。

宮崎(2001)は、職場の上司や先輩が職務と関連させながら、部下や後輩に必要な能力の向上・改善を目的として指導・育成を行なう研修はいかなる実践現場においても存在するものであるという。OJT は、「日常の OJT」を意識的に推進するとともに、「意図的 OJT」を実践することであり、意識的・計画的に OJT を実施することが重要であると述べている。

兼信(2008)は、福祉実践現場における OJT 事例を基に人材育成について分析を行っている。我が国にみられる急激な高齢化を背景にして成立した介護保険制度においても、在宅福祉サービスの推進やサービスの質・量とともに改善が図られているが、従事者の早期離職やバーンアウトや若者の福祉離れ等、深刻な状況も顕在化している。この分野では、日常的な OJT を「日常的な指導」として計画的

に盛り込むことで、職場内で効率的に PDCA(計画－実施－確認－処置)の管理サイクルが実践され、効率的に人材育成が図られる。しかし、OJTには限界があるため、Off-JTやSDSを効果的に連環させることが必要であると指摘している。

また、榊原(2004)による人材育成方策では、それぞれの職場において過去の経験等に基づいて企画され実施されていたために、具体的な人材育成手段がどの程度有効に機能しているのか客観的な基準で明確にされてこなかったと指摘している。つまり、人材育成の効果に関する客観的な評価は不十分であるという訳である。そこで、榊原(2004)は、地方自治体組織の能力開発、とりわけ職場内訓練の在り方を取り上げ、地方自治体職員の職務遂行能力向上に対してどのように関わっているのかを分析した。分析では、人材育成の手法としてのOJTが、組織成員の能力伸長に及ぼす効果を検討している。その結果、部下への直接的な教育・指導が部下の能力向上に有効に結びついていないことが明確であり、職務機会の提供と自由裁量付与こそ部下の能力向上に対して有効であった。すなわち、部下の自ら学ぶ姿勢を尊重し、かつそのような機会を部下に与える上司の行動がOJTの有効性を高めることが分かったのである。

藤本・大木(2010)は、近年の職場での正社員の人員構成の変化や非正規社員や外部人材の増加に伴い、ものづくり現場における技能労働者のOJTの育成方法が従来からのOJTを中心としたOff-JT補完型からOJT・Off-JT併用型に移行しており、これは、特にものづくり産業に顕著に見受けられる現象であると指摘した。すなわち、OJTをベースに社内で技能系正社員を育成するという自前主義を見直し、投資効率を意識しながら必要な部分は、社外の教育機関を活用する方法に教育訓練活動をシフトしつつあるのである。アジア諸国の台頭により産業の空洞化が言われて久しいが、2008年以降の金融危機による不況によってものづくり企業の教育訓練投資が抑制されたことも原因となっている。今後は、ものづくり大国ニッポンの将来を左右する要素として人材育成が問われている。

以上のように、我が国の人材育成の手法としてOJTが最も重視されている一方で、現場におけるOJTの研修効果や実際の現場で行なわれるOJTの内容について、各企業の状況やニーズに見合った指導の観点からの分析が少ない。そのため、OJTを行うにあたり企業が計画的に実施することはもちろん重要であるが、従業員自らがどのようなことを学習しているか、さらにはOJTがどのような効果があるのかという点を明らかにすることが重要である。

そこで、仕事を通じての学習の視点からOJTの先行研究を概観する必要がある。

### 1. 2. 3 仕事を通じた学習に関する研究

山本(2003)は、日本の銀行業務を事例として窓口業務、法人外交、デリバティ

ブ開発を対象にしたホワイトカラーの企業内技能形成，すなわち企業内キャリアを通じた OJT について検討した。ホワイトカラーが従事する仕事のタイプにより，学習される知識の性質を分析し，技能形成のために学習される知識にどのような特徴がみられるかを明らかにすることで企業内における技能形成の特徴を考察した。その結果，IT 化による学習の変化と現場でしか身につけることが出来ない業務の明確化が学習効率に大きく影響していることが示された。

夏堀(2008)は，働くことに結びつく学習理論として，学習を実践コミュニティへの参加とした正統的周辺参加論が教育実践と職業実践につなげる可能性があり，OJT における経営管理の領域にも援用できることを示した。職場における学習には，従業員の話に反応を返してくれる顧客の存在，必要な時に助け船を出してくれる上司，コンピューターの使い方を教えてくれる先輩の存在がある。学習していくプロセスは，様々な人々の助けと道具によって獲得した知識を自分なりに組み替え，他者と相互作用しながら業務を達成することによって可能であると指摘した。すなわち，これらがすべて「学習」であるとする考え方である。また，徳舛(2007)は，若手小学校教師の実践共同体への参加の過程を正統的周辺参加概念で検討した。教師として身につけるべきスキルや知識がある一方で，他の教師や児童，保護者等との相互交渉によって教師としての学習がなされることを指摘した。

このように，先行研究では，職場で学習される知識の特徴や職場学習を大枠で捉えた学習の在り方に言及している。そのため，中原・荒木(2006)は，OJT による人材育成研究は，仕事の場における学習の解明並びにその知見に基づいた効果的な OJT の在り方が求められると示唆している。ところが，従業員が仕事によって何をどのように学ぶのかなどの学習の解明や効果的な OJT の在り方についてはほとんど研究がなされていない。仕事のための学習を効果的に行おうとする場合には，どの学習観に立つかによって実施の方向性が異なると思われる。そのため，今後現場での仕事を通じて効果的に人材育成をするためには，学習の観点からの検討が求められるのである。

次に，上述した OJT に関する様々な視点を踏まえて，その問題点について検討を行うこととする。

#### 1. 2. 4 OJT の在り方の問題点

OJT は，アメリカで実施された教育訓練であり，まずそこではその職務に最もふさわしいと判断される知識や能力に見合う人材採用を行うことが主眼となっている。そのため，おのずと人材育成の方向性や OJT の捉え方についても日本企業とは大きく異なっている。



日本企業では、従来から人に職務を合わせるのではなく、その組織や職務に合わせて、特に新卒採用に見られるような人材の育成・配置を行なっていく中で日本的 OJT のシステムを教育訓練に導入し、定着させていった経緯がある。

日本企業の人材育成について、中原(2010)は、「人づくり」的な精神論のもとに行なわれるだけで、明確な目的や目標はなかったという。また、新卒一括採用・年功序列・終身雇用の中で、社員は「それなり」に育っていればよかったのである。そのため、「名ばかり」の OJT に任せてしまい、職場の日常業務の中で管理・監督者により実施されるため OJT の捉え方が企業ごとに異なり、さらには客観的な評価を正確に把握することが困難となっていると指摘した。従来からの終身雇用が前提条件であれば、企業は時間とコストをかけて人材を育成することも可能であった。しかし、今日では OJT で主流であったスキル(技能)の伝達も危うい状況にあって、企業ないしは育成担当者の視点でのプログラム開発や訓練としての在り方が立ち行かない状況となっている。

多くの人事担当者は、OJT を行うことは部下の担当業務を上手く遂行できるようにすることであり、企業の業績の向上を目指すことにあると考え、スキルの向上と仕事への取り組み姿勢を重視している。しかし、スキルや知識習得は、可視化が可能であるにしても、業務に必要となるどのようなスキルを身につけるのかが明示化されなければならない。さらには、取り組み姿勢(ワークモチベーション)には、数値化出来るものと出来ないものがある。それに、能力に関するものや動機づけに関するもの、チームワーク等それぞれに関連性があると思われるので事は複雑化している。

一方、谷内(2002)は、従来から教育訓練で展開されていた外部の教師から知識を与えられるアウトサイド・イン型教育から、学習者が社会的状況の中から他者の行動を観察することによって相互作用するという学習効果を重視したインサイド・アウト型教育のパラダイムチェンジを指摘している。つまり、変化のスピードが速い現状では、上司も未知の分野に挑戦することが必要であるが、過去の成功体験もなく、さらには新たな分野にも精通していない人もいるので、現状の現場で聞かれることの多くは、現場主体での OJT が育成担当者の業務の多忙さや不況による人員削減によってうまく機能していないのである。さらには、人員減に伴う世代間ギャップも激しく、若手社員育成が難しい状況で OJT 自体が崩壊しているのではないかと言われている。例えば、製造現場では、システムとして OJT によるスキルトレーニングはあるが、ホワイトカラーではシステム化されていない状態も見受けられる。さらに、育成側の視点で OJT を論ずることも多く、OJT の効果の検証も少ないため現状の OJT では現場に不具合がないことでよしとする企業判断がなされている。

そこで、上述した学問的示唆も踏まえて、今後従事者がいかに学習していくのかを考慮した人材育成にパラダイムをシフトしなければならない。すなわち、従来からの訓練重視の方向性から学習への移行の必要性が問われているのである。しかし、業務全体を考えた場合には、学習と言っても基本的技能の習得には繰り返しの定型パターンでの反復訓練を必要とする業務があることも事実である。その一方、現場での状況を洞察し判断することが求められる認知的業務では、従来の訓練に併せて主体的な学習行動を促がす必要性も考慮しなければならない。

そこで、本論文では、OJT という学習環境でどのようなことが学習されるべきなのか、職場で人が学ぶとは一体何であるのかを考えることが必要であると考えられる。そこで、従来の教育を見直し、心理学の学習理論に則った OJT 学習環境の構築のための仕事と学習プロセスを明らかにするために、学習観に関する考え方を検討したいと考える。

## 第2章 学習理論からのアプローチ

本研究では、OJTを通じて部下(学習者)が業務に関わる知識やスキル等をどのような関わり方で学習していくかを明らかにすることが求められている。そのために、OJT、Off-JTを行う上でのそれぞれの職務内容に即した心理学の理論的な裏づけを基に、どのように学習していくかを分析することが必要となる。

心理学において学習理論には様々な理論が提唱されているが(山内・春木, 2005 篠原, 2008), ここでは学習観に関する考え方を大きく分けて「試行錯誤学習」, 「観察学習」, 「洞察学習」, 「状況的学習」の4つとし, さらに現場で仕事をしていく中で重要な要因となる動機づけの学習理論, 学習の熟達のプロセスについて検討する。

### 2.1 試行錯誤学習

OJTにおける学習としてまず考えるのは、現場において試行錯誤を行いながら学習していく条件づけの学習である。

学習理論における試行錯誤学習は、Thorndike(1898)の理論に遡ることができる。Thorndike(1898)は、行動をする場合、個々の行為を何らかの見通しのもとに行っているわけではなく、試行錯誤することで学習すると述べている。そして、ある行為の結果が満足をもたらすと、その場面における刺激と反応の結びつきが強くなるという「効果の法則」を提唱した。それは、偶然の成功から無効な行動が排除されて課題解決に必要な行動だけが残されていく過程であり、試行錯誤学習と言われる。

また、Skinner(1938)は、Thorndike(1898)と同様に、満足のいく結果がもたらされた行動が強化され行動の自発頻度が増加することをオペラント条件づけと位置づけた。Skinner(1938)は、環境に対して自発する行動を、オペラント行動と総称した。

オペラント行動は、ある与えられた環境の中で一定程度自発的に生起する行動である。このオペラント行動の生起頻度が増加することが学習となる。Skinner(1938)が行ったオペラント条件づけの典型的な実験は、次のようなものである。Skinner(1938)が独自に考えた実験箱であるスキナー箱に絶食させておいたネズミを入れ、ブザーが鳴ったときレバーを押すとエサがもらえるようにしておく。やがて、ネズミはブザーの音に反応してレバーを押すようになり、ブザーが鳴った直後にネズミがレバーを押す頻度(確率)が増加していく。これが強化と言われ、行動に対して繰り返し報酬刺激が与えられることによってその行動が強化され学習される。このとき、実験場面でレバー押しはシェイピングによって形

成されていくが、その反応の生起には実験者が指示するわけではなく、試行錯誤的になされた行動の中でレバー押しという反応に対して餌が与えられていくことによって行動が学習されていくことを指している。これらの学習は、実際に何らかの行動を行い、その行動に対して報酬や成功結果あるいは罰や失敗結果がフィードバックされることで行動が強化される条件づけの学習である。

OJTにおいては、実際に現場で仕事を行うため自分の行なった行動がうまく出来たのか出来なかったのかすぐに自分で分かる。スーパーマーケットのチェッカー業務の例で考えると、誤った機器操作をするとエラー音が鳴ったり、次の操作段階に進めないことがある。これらは自分の行った反応に対しての失敗結果や罰のフィードバックであると考えられる。どのような操作が正しいのかわからず、あれこれ操作をしていると、うまくいくことを見つけることになる。うまくいったという成功結果がフィードバックされたことになる。また、レジでの商品のカゴ入れ作業では、実際に入れてみるとうまく収まらずに入れ直したりすることがある。基本動作として Off-JT で決められた通りに商品の大きさや内容を吟味しながらカゴにいれているつもりであったとしても、実際に現場では、顧客が買い物をする商品の性質や量、種類は千差万別であり、ロールプレイング等で実践的な訓練をしていたとしても、現場で試行錯誤を経験しなければ迅速に様々な商品を扱うことは困難である。

上記のような学習は、実際に自分が行った行為に対してうまくいったのかそうでないのかのフィードバックが直後になされ、自分ですぐに結果を知ることができる試行錯誤学習のケースである。

一方、顧客との対応等になると、うまくいったのかどうかをフィードバックしてくれる人がいてはじめて試行錯誤学習となる。顧客との対応場面での声かけや表情等については、顧客からのフィードバックや OJT 場面における指導者からのフィードバックが必要となる。対応がまずい場合は、顧客が嫌な表情をされたとか明示的に対応のまずさを言語で指摘されたりすると、それがフィードバックとなる。また、顧客対応場面を観察していた指導者からは、対応の仕方がよかったのか悪かったのかを指摘されることも考えられる。いずれにしても現場においては、機器やモノから、あるいは人からのフィードバックによって自分が行った行為がうまくいったのかどうかと与えられることによって学習がなされる。どのような行為を行うかは、そのフィードバックによって行為が強化されたり、逆に罰によって行為が消去されたりすることで学習される。また、Off-JT やロールプレイングの場面では決められた場面での学習しかできない。しかし、現場では、決められていない場面のほうが圧倒的に多い。実際の現場では、ロールプレイング場面にはない様々な要因が影響し合うため、たとえロールプレイングでできてい

る行為であっても実際に現場で行うとうまくいかないこともあり，現場で試行錯誤学習によって学習していくことが OJT ではきわめて重要であると考えられる。

## 2. 2 観察学習

第 2 に観察学習(モデリング)を検討する。前節で述べた試行錯誤学習は，自分で実際に行動をして学習していくものであるが，人は他者の行動を観察して学習することができる。これは，観察学習あるいはモデリングと言われる。観察学習は，他者の行動やその結果をモデルとして観察することにより，観察者の行動に変化が生じる現象であると定義されている。OJT においては，現場で上司や先輩の仕事を観察することによってどのようにすればよいのかが学習することができ，重要な学習の形態であると考えられる。

例えば，レジの操作においては，2 人体制によって先輩や上司がキャッシャーの操作や現金の受け渡しをし，新人が袋詰めや商品のスキャンを行う場合がある。このような場面で，新人は，自分の役割だけを学習するのではなく，先輩が操作しているキャッシャーや現金の受け渡し方を現場で観察してどのようにすべきなのかを学習することができる。あるいは，逆に新人がキャッシャーの操作をしているときにうまく操作できなかった場合には先輩が代わりに操作をしてくれるといったようなことも考える。いずれにしても，自分自身が直接行為をせず他者が行っている行為を観察することによってどのようにすればいいのかを学習していくのである。

試行錯誤学習の場合，自分でやってみてうまくいったかいなかったかを自分で経験して学習につなげていくことが可能である。しかし，この場合，試行錯誤の末，うまくいくことが約束されているわけではない。どんなに試行錯誤してもいつまでもゴールに辿りつけない場合もある。そのような時は，試行錯誤を自分で行うよりも，上司や先輩に見本を見せてもらって学習することのほうが早道である。それは，OJT ではなくロールプレイング等でできないことはないが，ロールプレイングでは場面が限定されてしまう。OJT であれば，さまざまな現場で上司や先輩がどのように行っているのかを観察でき，学習の材料が豊富である。また，観察学習であれば，状況に応じた対応の学習もすることができる。挨拶する時のお辞儀の仕方の角度等は，マニュアルで決まっている。しかし，レジが混雑している際等に，迅速に対応しなければならず，必ずしもマニュアル通りにできるわけではない。その場合，先輩がどのような対応をしているのかを観察することによって，顧客に失礼にならないように，しかも迅速に挨拶をするにはどのような形で行えばよいのか学習できる。このような行為は，マニュアル化できるものではなく，そのため，明示的に記述することもできず，まさに，現場で先輩や

上司が行っている見本を観察することによって学習するしかない。

Bandura(1965)は、モデリングが生じるためには強化は不可欠な条件ではなく促進条件であり、観察者への直接強化よりもモデルに与えられる強化の機能が重要であると述べている。条件づけによる試行錯誤学習では、学習は行為者が何かをしてそのフィードバックを受けることで成立するが、観察学習では他人が学習する様を見て学習が成立する。

尾崎(2005)は、現場で仕事に慣れ、そこが働く側にとって日常的な世界になればなるほど、つまりルーティン化されるほど気づきにくくなる傾向にあると述べている。ただ単に観察するだけでなく、どこに注目して観察していくかを OJT により指導・助言(コーチング)をうけることで学習するとしている。

チェッカー業務は、日々顧客と一番近接した場所で様々な接客応対を要求される業務である。そのため、OJT で他者からのフィードバック(顧客の表情・顧客や上司、同僚の指摘・投書等)を通じて自分自身の経験から認知される条件づけによって強化されることで、何度も試行錯誤をしながら学習をする。しかし、試行錯誤は、初心者にとって偶然の成功と失敗をもとに有効な適応行動を生起させるため時間がかかることが予想され、また部分的な知識やルールに頼って失敗することがある。そのため、試行錯誤を行うよりも、同僚をモデルにして観察することで気づくことがあると考えられる。

### 2. 3 洞察学習

試行錯誤学習では、実際に自分で行為をしてそれに対する強化によって学習をする。実際にやってみてはじめてその行為がうまくいくのかいかないのかフィードバックによって学習がなされる。しかし、人間は、実際にやってみなくても、ある程度予測を立てて、ある行為がうまくいくのかそうでないのかを検討することができる。そのような学習は、洞察学習と言われる。

Köhler(1917 宮沢 1962)は、洞察学習は外界の刺激全体に対する認知の変化が学習となると述べている。OJT の場では、現場の様々な状況に曝され、その状況下において何をどのようになすべきかを考えなければならない。OJT の初期段階には、試行錯誤的に業務を行っていくことで学習が進んでいくかもしれないが、ある程度学習が進行した段階においては、現場の状況を把握してその状況下においてなすべき行為を実行できなければならない。そこには、洞察が要求される。

例えば、顧客に対してお手伝いを必要とする場面が生じることがあるが、お手伝いを必要とする状況なのかそうでないのかは洞察が必要となる。また、お客様が幼児を抱えて、たくさんの商品をカゴに入れようとしている状況を見たときに、声かけをして手伝うことが必要なのかどうかの判断が必要となる。幼児の存

在だけでは不要であろうし、また商品が多いという状況だけでも不要であるが、両方の状況が重なると手伝いが必要だと判断されうる。

洞察学習は、周囲のさまざまな状況から「場の体制化」が行われる。問題場面を構成している要素間の関係を見て取り、関係が把握されると即座に解に至ると考えられている。この場合、幼児の存在や商品の多さという状況においては、カートを押す、カゴをカートから下ろす、商品をレジ袋に詰めるといった一連の作業を考えたときに、一人では困難で誰かが手伝うことによって商品をレジ袋に詰めるという問題場面を解決できることになる。その手伝いをするのが誰なのかということも、その場の状況で誰がもっともふさわしいのかを考える必要がある。

このように、OJTの現場の中では全体を構成している要素間の関係を把握することで洞察学習がなされ、洞察ができる学習環境を提供することが必要となる。

## 2. 4 状況的学習

第4は、1980年代に広まった状況的学習(Lave and Wenger, 1991 佐伯他訳 2006)を検討する。

OJTにおいては、実際に自分で行為を実行し試行錯誤しながら学習をしたり、自分で行為をやってみても結果がうまくいかない場合には、現場で上司を観察することでどのようにすればよいのか観察学習することができる。さらに、学習が進んだ段階では、現場で起きる様々な出来事をその状況の中でどうすれば適切な行為となるか洞察も可能となる。

しかし、状況的学習は、学習を「相互行為を通じて実現される関係性の変化」と捉え、より有能な他者の援助を受けて協働的に達成されると見なす。そのため、同じ職場で働いている上司や同僚等の実際の業務を行っている場でのやり取りのプロセスを通じ、周辺的にその場を共にすることでそこで起きる状況でどのような行為をなすべきであるかが学習される。

例えば、客からクレームをつけられたとき、新人ひとりでの対応ではどのように対応してよいのかわからず、店長に対応してもらったという場面を想定してみよう。店長が具体的なクレームの内容に対して受け答えをしているところで、店長が頭を下げたときに一緒に頭を下げるくらいしか新人はできない。このとき、新人が頭を下げること自体は、クレーム客に対する対応に大きな貢献をしているわけではない。しかし、新人が店長と同じタイミングで頭を下げることは必要であり、この場面で何もしないで立っているだけだと客の怒りをかう可能性は高い。このクレーム対応場面において新人は、周辺的参加をしていると考えられる。

この周辺的参加では、学習をしていくにつれ、その参加の程度が増していくことが考えられる。ただ頭を下げるだけではなく、クレームの内容に対して状況説

明ができるようになったり，新人が中心となって客との対応が可能となったりする．ここではクレーム対応という場面を想定したが，クレーム対応という実践的な仕事において徐々に十全参加へと移行していく過程を指す．状況的学習は，このように周辺の参加が次第に十全参加へ移行していくプロセスを学習として捉えるのである．

Lave and Wenger(1991 佐伯他訳 2006)は，「実践共同体」という概念を提唱し，企業組織の観察を通して，どんな組織にも必ず「人々が学ぶための単位」があることを発見した．

この概念は，「自分たちが何をしているのか，またそれが自分たちの人生や共同体にとってどういう意味があるのかについて，参加者の共通理解があるような活動システム」を指す．共通のスキルや，ある事業へのコミットメント(熱意や献身)によって非公式に結びついたまとまりが「実践共同体」である．徒弟制度のように人々が参加し，共に活動に取り組み，学習が行なわれる場である．学習は，単に教える側と教わる側が知識を受け渡すような過程ではなく，学習という社会実践を共有する場(実践共同体)において，参加の程度が深まっていく過程である．実践共同体を通じ，学ぶ知識と技能の初期プロセスを正統的周辺参加と呼び，与えられる仕事が熟練段階に応じて拡大していくことになる．Boyett, J. H. and Boyett, J. T. (1998 金井壽宏訳 2002)は，人々は「実践共同体」と呼ぶものを形成しており，本当の学習が行われるのはこの共同体を通じてなされると指摘している．また，尾崎(2005)は，現場には人と人が関わる力やさまざまな現実を直視する力，援助者と利用者が互いに他者であるという感覚を維持する力あるいは個々の援助の進め方を判断する力，現場の現状や将来を見通す力等さまざまな力が構造化されてこそ，初めて現場の全体は作られるものであるとしている．

チェッカー業務は，レジという限定された場所で顧客一人ひとりに対応することが基本的である．よって，レジ現場での担当業務が円滑に行われるために，OJTは，上司が部下に知識やスキル等に関して個別指導を行うことが中心になる．しかし，実際の現場では，苦情対応等のようにマニュアルで決められた通りの状況が想定できないケースが多くあるため，顧客からのフィードバックやそれに対する上司の対応等様々な周囲の状況に応じた学習が求められる．つまり，社会的相互作用を含めた状況学習がOJTによってなされなければならない．人間は他人の意見や行動とは無関係ではいられないため，他者との社会的相互作用が知識の獲得，概念の形成，視点の変化という過程において影響を与える(川角，2013)．そのため，上司の顧客対応の仕方等，目の前で繰り返されている状況を経験的に体得していく過程そのものがOJTには重要なのである．



## 2. 5 動機づけ理論

本論文では、ここまで大きく分けて4つの学習の観点からOJTについての学習を検討した。

しかし、中原・荒木(2006)は、意欲の側面から学習を捉え、人材育成を考える上でどのようにすれば学ぶ意欲が高まるかという動機づけの研究を提示している。

動機づけは、人間を含めた動物の行動の原因であり、行動の方向性を定める要因と行動の程度を定める要因とに分類できる。

例えば、動物が何らかの行動を起こす場合には、その動物には空腹といった動機づけが行動要因として作用している。これを企業活動に例えれば、賃金等の外的報酬を得ることが動機づけとなっていることが想定できる。しかし、Deci and Flaste(1995 桜井訳 2010)は、外的報酬による動機づけではなく内面からの動機づけの重要性を述べている。彼らは、一般的に内発的動機づけに基づいた行動のほうが、効率的な学習を行い、しかも継続的に行うことができると指摘している。石井(2003)は、学習者のモチベーション(動機づけ)となる自発的なコミットメントが重視されると述べている。つまり、職務遂行の際に一定の技術ができると認識するには、実際にOJTの現場において、こういうことを実行すればできるという実感につながることで働く意欲に大きく影響すると考えられるのである。

例えば、レジでエコバックに商品を入れた際に、顧客から商品の入れ方がとても綺麗だと褒められたり、さらに、日頃から親切な接客対応を心がけていたため、閉店間際にいらした顧客からも丁寧な謝罪の言葉を受けることができたでしょう。これは、顧客と接する現場でしか経験できないことである。

このように、仕事に対する動機づけは、Off-JTによって高まることは期待できず、OJTによって実際に現場において仕事をすることで仕事の面白さや顧客に対するCS意識の向上等が高められると言えるのである。

## 2. 6 熟達プロセス

これまでに検討してきた学習理論は、個々の行動の獲得について取り上げてきた。前提としては、チェッカー業務の中で習得しなければならない行動があり、それらの行動をOJTの場面で獲得していく上においてどのような学習によって獲得しうるのか、またその学習がどのような学習理論で説明しうるのかの議論を見てきた。ここで、学習全体のプロセスとしてOJTをとらえていくことが必要である。また、それはどのような行動を獲得していくのかを量的に積み上げていくことによるプロセスを考えるのではなく、熟達の過程を質的な変化としてとらえていく必要がある。

Anderson(1982)は、初心者と熟達者では利用される知識が異なっていると述べ

ている。初心者が利用する知識は、どのような場面でどのような行為をするのかは宣言的な知識として獲得されている。例えば、パソコンのキーボード入力の場合、習い始めた初心者は「a」を打鍵するのに左の小指を使うということを知っている。つまり「aは左の小指で打つ」という宣言的な知識を有している。そして、「a」を打鍵するときにこの宣言的知識を発動させて、小指を使って打つという行為を行う。初心者の場合、行為として実行できるが、実際に操作する場合に指がスムーズに動くかというところではない。しかし、熟達者になると宣言的知識を利用しない。いちいち、「aは小指で打つ」という知識を呼び起こして操作をするわけではない。「a」を打つと思うやいなやすでに指が動いている。これは、宣言的知識を呼び出しているのではない。このとき利用されている知識は、手続的知識である。宣言的知識は言語化できる知識であるが、手続的知識になると言語化できない知識であると考えられている。手続的知識は意識されずに機器操作が可能であり、行動が自動的にこなされている状態を指す。初心者の段階では宣言的知識であったものが熟達してくると、それが手続的知識に変わっていく。Anderson(1982)はこれを「知識の翻訳」と呼んでいる。つまり、宣言的知識が手続的知識に翻訳をされているのである。

チェッカー業務の場合でも、このような知識の翻訳が熟達の過程の中で生じていると考えられる。特にレジ操作においては、新人のときには商品の金額を打鍵する際には、一つひとつ宣言的知識を呼び起こして操作をする。しかし、熟達してくると、もはや意識には昇らず操作ができるようになる。このときはすでに知識が手続的知識に翻訳されていると考えられる。知識が手続的知識に翻訳されるには、OJTにおいて経験を積み重ねていくことが必要となる。必要な知識は、まず、Off-JT等の研修で椅子に座って先輩や上司から話を聞くことで提供されるが、これは宣言的知識であろう。これをロールプレイングによって実践的に活用していくことになるが、その段階でもまだ宣言的段階にとどまっている。それが手続的知識に翻訳されてスムーズに仕事が遂行できるようになるには、OJTによって現場で経験を積む必要がある。

Rasmussen(1986 海保他訳 1990)は、人間の行動制御の熟達のプロセスをスキル(skill)ベース、ルール(rule)ベース、知識(knowledge)ベースの三つのレベルに分けている。最初のレベルの知識ベースでは、初めて行うことや、まだ慣れていないことに対応するため、意識上で自分が有する様々な知識を動員し、どのようにすればよいのかを考えて行動することに対応する。

初心者は、すべて知識ベースの行動であり対応するのに時間がかかる。これは、企業での新入社員に例えられる。次に、ルールベースでは、ある程度慣れてきて、日常幾度も経験する事に関しては対応方法があらかじめパターン化される。それ

それぞれの事柄に対して適切な対応方法にあてはめ対応できるようになる。これは、マニュアルが理解できて、マニュアルに記載されているルール通りに動けるようになることに対応している。社員教育で言えば、定着の段階である。最後に、スキルベースは、日々、繰り返し起こってくることに關して、その動きが自動化され、無意識のうちに対応できるように反応する。行為が自動的に動く段階で、例えば、機器操作等が無意識にできる状況を指し、Anderson(1982)の手続き段階と同じである。仕事で言えば、スキル学習を実践し、仕事の手順が身に染みついていくベテランの領域である。

教育訓練においては、現場を離れた場で Off-JT による知識学習がなされるが、OJT によって現場での量的・連環的な学習がなければ、さまざまなスキルは学習され得ない。例えば、レジでお客様が同じ商品を複数購入された場合の確認方法は、知識ベースでは、お客様と相互確認しながら商品を一点ずつ「てんぷらが、1, 2, 3, 4, 5 点」と数え、お客様とアイコンタクトをとって最後に「5 点ですね」とより丁寧な確認をしながら商品を取り扱う。これは新入社員の段階である。ある程度商品の取り扱いが慣れてくる段階では、手際よく商品を取り扱いながら確認作業をテンポよくできるようになる。さらに、学習が進んだ段階では、「1, 2, 3, 4, 5 点」と数えて、最後の「ですね？」という確認を省略した方がスピード感では優れている。ベテランになると言葉を省略しても雑な印象を与えないので、重ねて確認する必要がないことに自然に気づくようになる。

このように、OJT で経験を積むことで、知識ベースで学習した動作を手順として覚えるだけでなく、現場での経験の熟達過程において、目の前のお客様にとって必要となるより高いレベルでの接客手順を察知することができるようになる。これは、OJT の現場でしかできない行為である。

## 2. 7 学習理論からのアプローチの必要性

ここまでは、OJT を様々な学習理論によって検討してきた。企業現場での OJT については、まさしく学習の場としての重要な位置づけを有していると考えられる。また、そこでなされている仕事内容を効果的に学習できるようにするには、学習の理論的な背景に基づいた教育訓練を行う必要がある。

しかし、これまでの OJT の捉え方は現場での学習ということだけで、どのような学習をさせるのかは経験によって培われてきたものにすぎず、特に学習理論を意識した形での OJT ではない。単に現場で学んでいく形態になっているものを OJT と称しているにすぎないことが多かった。

さらに、これまでの先行研究においては、学習を効果的に行うためにどのような教育訓練が望まれるかといった視点での研究は少ないのが現状である。現場で

の仕事を通じて効果的に人材育成をするには、学習の観点からの検討が求められている。このような学習観に着目する理由としては、仕事のための学習を効果的に行おうとする場合、どの学習観に立つかによって訓練の方向性が異なるからである。

OJT を一つの学習という枠組みで捉えたときに、OJT ではどのような内容の研修を行えば学習として効果的であるのか検討する必要がある。また、Off-JT、ロールプレイング等も含めてそれぞれがどのようなことを学習すべきなのか検討していくことが必要である。OJT といってもそこで訓練される内容は様々であり、その内容に応じた学習理論を適用した OJT を実施しなければならない。また、学習の習熟段階に応じて OJT だけでなく、Off-JT やロールプレイングも含めた訓練の在り方も異なるはずである。さらに、動機を高めるためにどのようにすべきかも、学習理論に基づいて実施すべきである。

すでに実施されている OJT では、内容に応じて訓練のやり方を変えたり、動機を高めるための工夫をしたり、熟達段階に応じて対応したりしていると思われる。しかし、それらを経験的になされているにすぎず、学習理論という理論的背景の裏づけがあるわけではない。

企業が教育訓練を提供するのは、業績の向上を目的とするからである。そのために研修の初期の段階から知識応用までの学習のプロセスの全体像を捉えておくことが重要であるが、それらを理論的な枠組みで捉えていくことは OJT の訓練の在り方の検討に必要である。

### 第3章 学習理論を適応したOJTの枠組みの検討－X社，Z社の教育訓練を主とした分析－

第2章では，OJTを心理学の学習理論から「試行錯誤学習」，「観察学習」，「洞察学習」，「状況的学習」について概観し，さらに，現場で仕事をしていく中で重要な要因となる動機づけや学習の熟達のプロセスについて考察した．しかし，効果的なOJT学習の在り方を検討するためには，実際の現場でどのような教育訓練や学習がなされているのかを明らかにすることが必要である．

そこで，本章では，スーパーマーケットのチェッカー業務の具体的な職務における教育訓練の実施状況の実態を調査し，その内容を学習理論の枠組みで整理を行う．それによって，OJTやOff-JTではどのような内容が，どのような形で学習がなされているのかを明らかにする．

#### 3.1 ヒアリング調査

ここでは，スーパーマーケットのチェッカーという業務を対象に，具体的な職務における教育訓練(OJT・Off-JT)でどのような内容がどのような形で学習がなされているのかを実際のOJTの指導者や業務担当者を対象にヒアリング調査を実施し，また，その際には，個別面接を実施し，半構造化面接による質的分析を行い検討した．

スーパーマーケットでは，レジを担当する人を「チェッカー」と呼び，直接顧客と接する店舗の顔であり，窓口的な存在である．店では，チェッカーに聞けば，一番早く問題が解決するだろうと顧客は考えている．そこで，OJTを実施することの意味は，チェッカーとしての業務だけでなく，そのような現場の顧客の要望に応えるための知識や技能を備えておくことである．

チェックアウトの業務は，顧客とチェッカーとの出会いをつくる場所に相当するが，セルフサービスの販売方式では，百貨店や専門店のように店員が顧客と一対一で商品説明や商品選択に時間をかけるようなことはない(井上，2012)．また，その接客は80%以上が決められた手順で行われており，顧客から話かけられない限り，連続的に繰り返されるのが基本となる．そのために，セルフサービスの販売方式では，とかく顧客に対する存在意識が薄くなることが多い．そのため，顧客一人ひとりとの接点をOJTの現場業務でどのように学習するかが教育訓練を行うキーポイントとなる．また，OJTを実施するには，現場で学習者が自分に課せられた業務をどのように学んでいるのかを明らかにすることが求められる．

そこで，スーパーマーケットのチェッカー業務に関わる従業員を対象にヒアリング調査を実施し，OJTでどのような学習がなされているのかを検討する．本調

査が採用する調査方法は、ヒアリング調査であり、個別ないしは同時に数人に対して詳細な面接を試みるものである。

本研究では、OJTにおける学習の在り方を検討するためには対象企業に所属する業務担当者やその教育に携わるトレーナー等に具体的な業務における場面でどのような学習がなされているのかを明らかにしてもらう必要があり、一律に定量的な調査をすることは適しておらず、ヒアリング調査を行った。

### 3. 1. 1 調査対象者及び調査期間

本調査では、チェッカー業務のみを分析対象とした。

2010年8月から2012年12月の間に19回に渡り、スーパーマーケットを経営している企業並びに全国にスーパーマーケットの普及や教育指導等を行っている団体にヒアリング調査を実施した。調査対象のスーパーマーケット企業は、九州地区(3社)並びに関東地区(2社)、そしてスーパーマーケット協会3団体に対して教育訓練の内容について質問した(表3)。

まず、調査対象企業並びに団体は、スーパーマーケット業で福岡県を本拠地として19期増収増益の目覚ましい躍進を遂げている中堅企業のX社と日本で初めてスーパーマーケットのシステムを導入し西日本を拠点としている中堅企業のY社、さらに高度経済成長時代から全国的に店舗の拡張路線を推進したZ社、そして関東地区でスーパーマーケットを展開している中堅企業であるS社、T社の計5社である。そして、2012年5月から12月の間に5回に渡り、日本全国の主要スーパーマーケットが所属し、かつその普及振興を行っているスーパーマーケット協会の3団体を調査対象とした。この協会では、全国のスーパーマーケットに所属しているチェッカーの指導・育成を目的としており、育成支援としてチェッカーコンテストやチェッカー検定等を幅広く行っている。対象団体は、U協会(正会員数104社 賛助会員数493社 2012年10月現在)、V協会(正会員数389社 賛助会員数724社 2012年10月現在)、W協会(正会員数58社、賛助会員数364社 2012年10月現在)であり、所属の教育担当者6名から具体的な教育訓練の内容等についてヒアリング調査を実施した。尚、スーパーマーケット協会の正会員は、スーパーマーケットを経営している企業であり、賛助会員は、サービス業に従事する関連企業が会員となっている。

対象者は、企業代表者A氏(各日に2回面接を実施)、営業企画部次長B氏(苦情対応担当)、管理本部人事総務部部長D氏、店長E氏(各日に3回面接を実施)、教育担当者(C・J・K・L・M・N・O・P・Q・R氏)10名(T社K・L氏は同日に面接を実施)、レジ担当者(F・G・H・I氏)4名(内Z社F担当者は、各日に3回面接を実施)の計18名である。また、管理本部人事総務部部長、店長並びに教育担当

者(C・K・L氏)は、以前にレジ担当としてチェッカー業務に従事した経験を有している。U協会では店長並びにチェッカー業務の経験のある協会管理職M氏、V協会では、教育担当のP氏並びにチェッカー業務の経験のある教育担当者(N・O氏)、W協会では、教育担当のR氏並びにチェッカー業務の経験のある教育担当者(Q氏)である。

以上の面接対象者を表3にまとめると、次のようになる。

表3 ヒアリング調査の対象者のリスト

日 時		所属先	担当部署・職位・担当年数
2010.6.22 2010.8.19	A氏	X社 九州地区	取締役社長
2010.8.19	B氏		営業企画部 次長 (苦情処理担当 4年)
2010.9.16	C氏		チェッカートレーナー (レジ経験有り 15年)
2010.8.17	D氏	Y社 西日本地区	人事総務部 部長 (店長経験有り 38年)
2010.9.3 2010.9.16 2010.11.10	E氏	Z社 九州地区	店長 (レジ担当兼務 30年)
2010.11.10	F氏		レジ担当者 (7年)
2012.3.5 2012.4.10	G氏 H氏 I氏		レジ担当者 (5年)
2010.11.10			レジ担当者 (3年)
		レジ担当者 (1年)	
2012.5.11	J氏	S社 関東地区	チーフトレーナー (教育担当 6年)
2012.5.11	K氏 L氏	T社 関東地区	チェッカートレーナー 2名 (レジ経験有り 5年)
2012.5.11 2012.5.14	M氏	U協会	接客教育担当者 (店長・レジ経験有り 20年)
2012.5.11	N氏 O氏 P氏	V協会	接客教育担当者 3名 (N・O氏 5年レジ経験有り)  (P氏 教育担当 10年)
2012.8.17	Q氏	W協会	接客教育担当者 2名 (Q氏 40年レジ経験有り)
2012.12.25	R氏		(R氏 教育担当 20年)

筆者自製

### 3. 1. 2 調査手続き

本調査では、あらかじめ面接を実施する前に面接の目的を説明し、了承を得た上で調査を行った。実施場所は、社内会議室を利用し、個人面接の場合には回答者を緊張させないように留意した。さらに、集団面接において複数の回答者に対して聞き取りをする場合には、回答者の自発的な発話を尊重しつつ、各人からOJTの具体的な内容が描写されるように努めた。また、個人情報取り扱いについて

は、十分に配慮することを約束の上で、ICレコーダーによって面接内容についての録音を行う了承を得た。面接方法は、あらかじめ質問項目を用意しておいたが、話の流れに応じて適宜質問を追加しながらの半構造化面接で実施した。

半構造化面接では、質問項目の枠組みを守りながらも面接の細部に関してはその場のクライアントの回答や反応に柔軟に対応するように心がけた。面接時間は、現場担当者が多いため業務の繁忙時間を調整の上、各回1時間から2時間を目安にし、あらかじめ準備した質問内容を表4に示した。この質問の内容は本調査で最初に行ったOJTの実態調査で面接をした製造業の調査結果を基にして、事前>Z社E店長並びにレジ担当者(F・G・H・I氏)の計5名の面接対象者にOJTの状況及びその背後にある業務の課題や教育訓練についてブレインストーミングを行い、KJ法(川喜田, 1967)で整理した結果をもとに作成したものである。

スーパーマーケット企業5社向けは7項目、スーパーマーケット協会3団体向けは6項目とした(表4)。スーパーマーケット協会向けの質問には、企業の基本理念についての項目は除外した。

具体的な質問項目は、①スーパーマーケット業界の概況(取り巻く環境や現状について)、②各社の基本理念、③教育訓練の概要として取り組み方針や年間スケジュール等、④具体的な教育訓練の内容(OJT・Off-JT・ロールプレイング)、⑤OJT・Off-JT・ロールプレイングの実態から見えてくるメリットやデメリット、⑥OJT・Off-JT・ロールプレイングでどのような学習がなされるのか、⑦今後の教育訓練の方向性と取り組み方針についての以上7項目(協会向けには、②の自社の基本理念を除く6項目)である。

ここでは、比較のためにOff-JT及びOJTとOff-JTの中間的な形態だと思われるロールプレイング(Role Playing, 以下RPと略す)についても内容分類を行った。RPは、現場と同じ状況を見立て、客の役割をする人とチェッカーの役をする人とで想定される業務を行う擬似体験の学習である。実際には現場(On)ではないが擬似的に現場の学習を行うため、中間的な形態ということになる。ヒアリング調査に際して、指導的立場にある従業員からは、各社で行っている教育訓練内容の概要について資料等の提示をいただきながら説明を受けるとともに、OJT、Off-JT、RPでそれぞれどのような訓練を目的とするのか、さらにどのような効果が期待されるのかを詳細に尋ねた。一方レジ担当者においては、教育訓練を受講する際のOJT、Off-JT、RPでどのような訓練を行って、それぞれどのような学習が出来たと感じているか等の回答を求めた。

また、企業向けの質問項目の結果を踏まえて、スーパーマーケット協会では全国的に広範囲に所在しているスーパーマーケット企業に所属する従業員の指導・育成を行っているため、教育訓練の実態や課題点等について回答を得た。



表 4 ヒアリング調査の質問項目

	質問内容	企業向け	協会向け
1	業界の概況について	○	○
2	自社の基本理念	○	—
3	教育訓練の概要 取り組み方針・年間予定など	○	○
4	具体的教育訓練内容 OJT・Off-JT・RP	○	○
5	OJT・Off-JT・RPの実態 課題点と利点	○	○
6	OJT・Off-JT・RPでどのような学習がなされているのか	○	○
7	今後の教育訓練の方向性と 取組方針について	○	○

筆者自製

### 3. 2 チェッカー業務の分析

ここでは、ヒアリング調査で得た回答を基にチェッカー業務の教育訓練の内容を詳細に区分し、学習理論に即して業務内容を区分した。

#### 3. 2. 1 チェッカー業務の業務内容の枠組み

まず、業務内容を分類する前に、チェッカー業務の一般的な業務内容の枠組み(一日の作業手順や業務で必要となる具体的な知識等)を整理した。営業時間中の仕事に関しては、ほとんどが基本接客対応となる。その作業手順の典型的な流れは、以下のようである。

レジにおける基本的な手順は、まず顧客に歓迎の挨拶を行い、買い物カゴ(カート)を受け取り、従業員がそれぞれの商品を機器に登録してカゴに入れる。登録が完了した時点で、代金を請求し、お金を受け取り、相互確認の後にお金の登録作業に入る。次に、機械にお金を挿入し、そのあと現計や精算等で表記されているボタン(機器によって異なる)を押す。釣銭がある場合にはレジから釣銭がでてくる(機器によって異なる)ので、相互確認後に釣銭とレシートを渡す。その後カゴを渡して、随時レジ袋を渡す。最後に、顧客にお礼のご挨拶をし、お見送りをする(図 7)。さらに、上述した手順以外にも売り場での顧客からの質問や問い合わせ等に応じたり、ご案内やクレーム対応、袋詰め等のレジ周辺の様々な業務が求められている。

開店前の仕事としては、チェックアウト周辺の清掃業務(レジの清掃, カウンターや包装台・カゴ等の清掃と整理整頓等), 釣銭の準備(金種別の釣銭準備金の確認, レジの引き出しへの収納), 売価のチェック, 備品の点検・補充(レジ袋, レシート等), 朝礼(身だしなみチェック, 5大接客用語のチェック, 連絡事項等)等の準備が必要となる。また, 閉店後の仕事としては, 整理整頓(カゴ・カートの片付け, チェックアウト周辺の清掃業務, レジ周辺の清掃等), 金銭的な集計業務として精算や違算報告, 売上金のチェック, 金庫への入金等一日の仕事の片付けと精算業務を行うことが求められる。また, 基本的な業務の流れは上述した内容であるが, 最近の傾向として商品の販売フォロー(売り込み商品をマイク放送)やサービスカウンターでお買い得商品の販売に従事することが必要となっている。

このように, 顧客からの質問や問い合わせに応えるためには, 豊富な商品知識の習得等が必要となっている。また, これらの業務で求められる対応を学習することは, チェッカーとしての必須条件となっている。

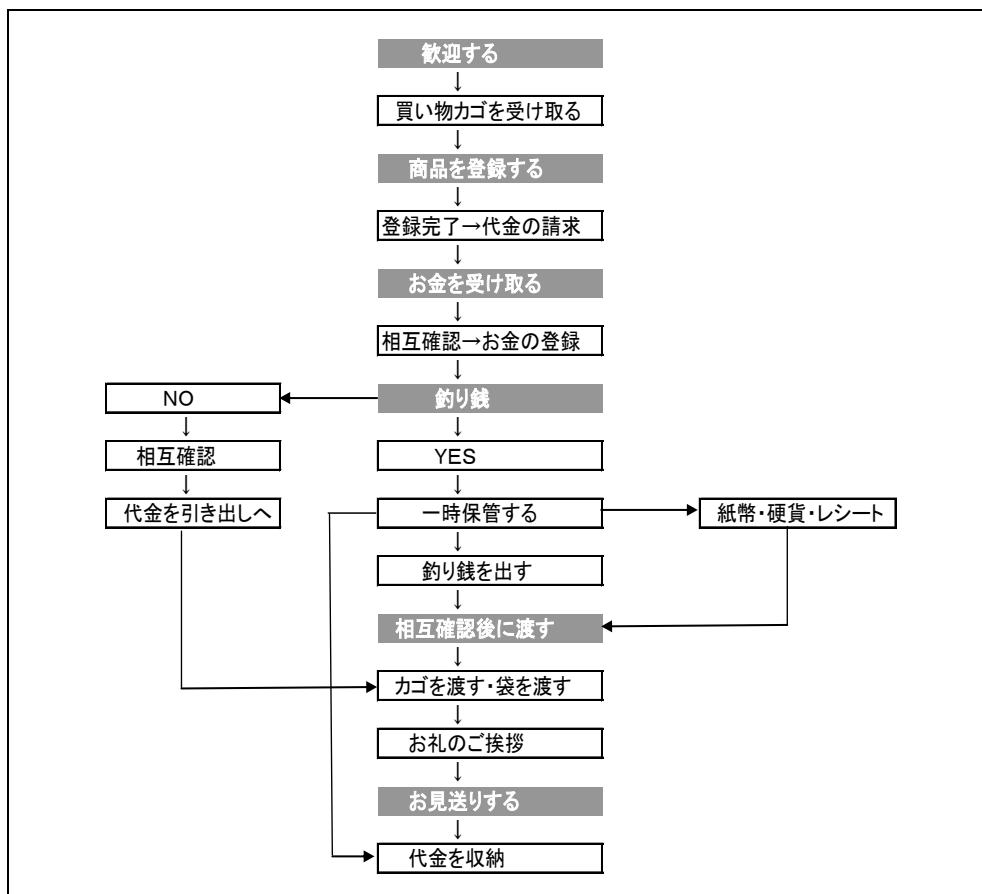


図7 チェッカー業務の基本的接客対応の手順

出典：レジチェッカーの教科書を基に作成

### 3. 2. 2 チェッカー業務における教育訓練内容の分析

ここでは、上述した具体的な業務内容に対してどのような教育訓練が行われているのかを分析した。まず、各企業においてどのような教育訓練がなされているのかを X 社と Z 社を事例として概要を述べる。

X 社のチェッカー業務の教育訓練の概要は、経営理念に基づいて教育訓練を遂行するために、年間を通じ各店舗単位での新人研修(研修日前 2 ヶ月以内入社)を年 6 回(2 ヶ月毎)、さらに経験者の為のスキルアップ研修(店長推薦でスキルアップを望むチェッカー)を年 6 回(2 ヶ月毎)とチェッカーリーダー研修(各店舗の指導的立場にあるチェッカーのスキルアップ)を年 3 回行っている。また、研修においては、北九州市・福岡市等の地区ごとのブロック単位でのチェッカー部会(チェッカーリーダー向けの指導スキルアップ研修)を年 3 回(6・10・1 月)実施し、最終的には、X 社の全店舗の従業員を対象にしたチェッカー大会(4 月)を実施している。チェッカー大会とは、チェッカー業務のスキル向上を主眼として、優秀なレジ担当者の育成のために年一回実施しているコンテストを指す。

X 社では、従業員の経験年数や業務の習熟度等を鑑みながら、年間を通じ技能の標準化と更なる向上のための教育訓練計画を実施している。ところが、チェッカー業務は、非正規社員が主に担当しているケースがほとんどであるため、上述したような入社の際の新人研修と過年次採用の担当者向けのスキルアップ研修(Off-JT による知識学習と RP)が各店舗で交互に年 6 回順次実施されている。さらに、各店舗現場では、チェッカーリーダーから OJT の指導を受けつつ、リーダー自身も、チェッカーリーダー研修と年 3 回地区ごとに実施されるチェッカー部会の研修への参加が義務づけられている。そして、最終的な成果発表の場として、チェッカー担当者全員を対象としたチェッカー大会にてその技能の正確性やスピード、接客対応のスキルを磨いている。

また、X 社の教育訓練経費は、毎年売上高の 10% をかけ従業員教育に全社を挙げて力を注いでいる。ここでは、年間を通じ 19 回の研修が毎月実施され、各レベルでの段階的な教育訓練での知識学習の習得とそれに伴う反復継続の行動訓練を各店舗単位やブロック単位でのステップで順次 OJT・Off-JT をバランスよく行うことで、無理なく目標行動を形成させている。

一方、Z 社のチェッカー業務の教育訓練の概要は、年間を通じ各店舗単位で随時チェッカー担当者の教育訓練(ベーシック業務)を実施している。また、年間を通じ上期、下期との 2 期に分け、代表者を選抜してチェッカー大会を開催してスキルを磨いている。

店内でのトレーニングの構成は、ベーシック業務として 4 段階に分け、それぞれ習熟レベルに応じた訓練を実施するために期待するレベルと習得期間を設定し

ている。初心者レベル(入社から 1 週間)は「ようこそトレーニング」として、はじめの一步を理解させている。レベル 1(2 ヶ月以内)では、基本作業が一人で出来ること、レベル 2(6 ヶ月以内)では基本作業が正確に出来ること、レベル 3(12 ヶ月以内)では担当者に必要なベーシック業務項目の修了を目指している。

訓練内容は、担当者のレベルの確認を習熟管理表(チェッカー業務の作業細目のリストアップと習熟期間と各レベル別でのチェック表)に基づいて訓練を開始する。まず、全レベルで知識学習としてビデオ学習を用意しているが、Z 社では教育訓練のほとんどを現場での OJT 研修の中に知識学習を含めていることが大きな特徴である。各レベルの指導方法としては、マニュアルを使用して説明し、実際に機器等を使って練習をさせ、自己学習として習熟管理項目を指定し各人に学習をさせている。各レベル共、最終週にフォローアップトレーニングとして理解度テストと指導者によるフィードバック面談をすることで習熟度を最終確認し、次のステップに進む段取りになっている。また、新人以外の過年次採用のチェッカー担当者は、訓練強化の必要性のある人とそうでない人に早期に区分することで、教育訓練の効率性と一貫性を保持させている。Z 社では、教育訓練は各人が所属している店舗での研修が主であり、店長並びにチェッカーリーダーの指導の基に行われている。

このように、両社とも教育訓練としては、OJT、Off-JT、RP を訓練段階に応じて実施している。各業務の内容について区分をする上には、OJT だけでなく、Off-JT、RP でどのようなことが行われているのかを面接対象者の発言の内容から検討しながら区分を行うことが求められる。

ヒアリング調査の発言内容から、以下に示した身だしなみ、歓送迎の挨拶、言葉遣い・接客用語、商品の扱い方・カゴ入れ、機器操作・登録のタイミング、金銭授受の扱い方、苦情処理対応の 7 つに区分することができた。

### **身だしなみ**

まず、最初に考えるのが身だしなみの訓練である。チェッカー業務は、基本的に接客業務であるため、顧客に対する店員の見た目の印象は非常に重要である。そのため、身だしなみに対してかなりの訓練がなされている。ヒアリング調査において対象者から以下のような発言が見られた。

*「・・・それにレジの仕事は、お客さんあつての仕事なので、特に身だしなみなんかは一番先に徹底的に Off で研修します。マニュアルがあるのでそれに添って、髪の色や形なんかで、特に眼が見えるような前髪にすることや、あつそれと、髪は絶対にくくりますね。髪の色も細かく注意します。もちろん爪も清潔にして、*

マニキュアは絶対ダメです。あとは、現場でその都度注意することですねえ」

(X社 C氏・チェッカー・トレーナー)

X社 C氏は、教育担当業務として約15年間勤務されており、年間19回ほど実施されている研修の主担当者として、年間130人以上の研修に携わっている。C氏は、身だしなみをOff-JTで徹底的に研修していることを強調されている。

「身だしなみは、座学で教えてから、配属先の店舗にチェックのための写真を貼ってあるので、それで毎日確認して、それから朝礼で挨拶のロールプレイングしながらチェックするようにしています。」

(Z社 E氏・店長)

Z社 E氏は、商業施設の中に出店している都心の店舗で店長業務に従事している。チェッカー業務も兼務されており、約30年間勤務している。毎日朝礼での身だしなみのチェックを行っている。

### 歓送迎の挨拶

レジ操作を行う上においては、顧客がいらした際には「いらっしゃいませ」、金銭の授受が終わったら「ありがとうございました」といった挨拶がチェッカー担当者に求められる。これも訓練が必要となる。

「配属してからも朝礼なんかで、毎日何度も何度も挨拶言葉の復唱と一緒に繰り返し徹底させますねえ。」

(X社 C氏・チェッカー・トレーナー)

「忙しいから挨拶しないのでは、お客が逃げるし、挨拶を無駄だと思えば、仕事にならない。じゃあ出来ないからって叱るのではなくて、できるようにするのがOJTやOff-JTだよ。」

(Z社 E氏・店長)

挨拶は、朝礼でのチェックや現場でのOJT、Off-JTが必要であることが述べている。

「接客の身だしなみとか挨拶、敬語の遣い方なんかの接遇とレジ機器とお金に関することやモノの扱い方の知識的なところとOffでしかできないお店特有のカードなんかの知識とか以外は、ほとんどがその店舗の上司とトレーナーがOJTで教えて、プラスしてロールプレイングをさせているのが現状ですね。」

(S社 J氏・チーフ・トレーナー)

S社J氏は、約6年間勤務し、チェッカー経験もあり、関東地区の各店舗を回ってチェッカーの教育担当業務に携わっている。現場にてOJTで教えてそれに加えてRPを行っている。

### 言葉遣い・接客用語

言葉遣いは、単なる挨拶だけではなく、スーパーマーケットのチェッカーとしての顧客の送迎時に必ず必要となる五大用語の習得があり、重要な訓練となる。

「チェッカーは常にお客さんと接するところなので、接客の基本の身だしなみや挨拶、そしてチェッカーとして求められる5つの接客用語っていうのは、新人の時から少しずつ積み上げていくしかないんですよ。だから、この先ずっと座学の研修がなくなるってことはないねえ。これは、最低限の仕事として、お客さんに提供できないとサービス業は立ち行かないよ。」  
(Z社E氏・店長)

Z社E氏は、接客用語は新人のときから積み上げていく必要があることを述べており、そのためにはOff-JTの研修がなくなることを強調している。

「そのほかにも挨拶やレジの言葉遣いや接客用語もOff-JTでしっかりやりますね。」  
(X社C氏・チェッカートレーナー)

X社C氏もOff-JTでの研修の重要性を述べている。

「人員不足やOff-JTの不足で問題点が山積状態ですね。店舗の中をおもてなしの場として認識していない人が多いですね。それでOJTでマナーについては、特に笑顔や言葉遣いや声の大きさなんかを具体的に指導をしますね。」  
(S社J氏・チーフトレーナー)

S社J氏は、Off-JTが不足しているため、OJTで具体的に指導していると述べており、Z社E氏やX社C氏同様にOff-JTが本来必要であることを強調している。

### 機器操作・登録のタイミング

機器操作などは、顧客サービスの中でも機能的サービスとして技術面が重視される業務であり、登録時間の短縮のための効率性や正確性等を優先した訓練が求められる。そのため、機器操作のタイミング等を身体で慣れていくために重複した操作訓練を行っている。

「レジの操作は、とにかく早くしないとお客さんを待たせてしまい、挙句に間違っていたりしたらもっと叱られてしまうんですよ。とにかく現場の裏にあるレジで何度も操作を練習して、レジを打ち続けないと体が覚えられないんですよ。」

(Z社 H氏・チェッカー業務担当)

Z社 H氏は、チェッカー担当として3年間勤務しており、レジの操作には迅速性や正確性があるため、RPで身体を慣らしていき操作を覚えるまで練習することが必要だとしている。

「機器操作も同じで基本が分ってから事例に沿ってシミュレーションして、一度見本を見せてからレジで実際にやってもらいますね。こんなやりかたで、少しずつ段階を追って練習します。・・・ところが現場に入ってからなかなか接客マナーも機器操作なんかもうまくいかないんで、店舗でロールプレイングをしながら、現場のOJTで指導しますね。」

(X社 C氏・チェッカートレーナー)

X社 C氏は、Off-JTそしてRP、OJTと段階を追って指導することが必要であると述べている。

「機器操作も実際に商品を使ってOJTで訓練すると、あとはOffが少しでもOJTとロールプレイングでカバーできますね。」

(S社 J氏・チーフトレーナー)

S社 J氏は、現場で機器操作を行いながらRPやOJTの実践訓練が重要であると述べている。

### 金銭授受の扱い方

金銭授受は、レジの基本動作の中でも最も集中力を必要とする業務である。この業務は、様々なカード類等の扱いも多く、手を抜けば確実にミスに繋がるため正確に対応する訓練が求められる。

「実際の返金の仕方なんかは、Offで教えますが、お金に関することはものすごく気を遣いますね。ちゃんとしないとミスになるし、特にお客さんから大変叱られますね。座学だけじゃなかなか上手く出来ないんで、同僚や上司のやり方を見ながら勉強することが大事ですね。」

(T社 K氏・チェッカートレーナー)

T社 K氏は、金銭に関わる業務は知識だけでなく、現場でのOJTの必要性を指

摘している。

「カード類もたくさんあるので Off で前もって教えてないとダメですね。そのあとは、ほとんどロールプレイングしながら OJT をやるっていうのが中心だね。それぞれの個店、個店で教え込むって感じですね。」 (Z 社 E 氏・店長)

「接客の身だしなみとか挨拶、敬語の遣い方なんかの接遇とレジ機器とお金に関することやモノの扱い方の知識的なところと Off でしかできないお店特有のカードなんかの知識とか以外は、ほとんどがその店舗の上司とトレーナーが OJT で教えて、プラスしてロールプレイングをさせているのが現状ですね。」

(S 社 J 氏・チーフトレーナー)

Z 社 E 氏、S 社 J 氏共に、各店特有のカードの扱い方や金銭の知識等については、Off-JT での研修の必要性を指摘しているが、実際の訓練は RP をしながら OJT で扱い方の指導を行っている実態を述べている。

### 商品の扱い方・カゴ入れ

実際の現場では、カゴの中にある性質の異なる食品、匂いのあるものや様々な形状の商品の数々を短時間で取り扱うには、顧客が購入された商品の量や種類、性質や大きさに応じて、カゴへの扱い方や移し方を変えるための訓練が求められる。

「座学で必要なことを教えて、部下に浸透させてから現場に出しますね。いろんな形や水もの等の商品がたくさんあるので、OJT でとにかく教え込むって感じですね。重いものから先に右手でとって左手でスキャンして、端から置いていきなさいっていう感じで一緒にやりながら教えてますね。」 (Z 社 E 氏・店長)

E 氏は、必要なことは Off-JT で教えてから、RP や OJT の研修で形状や性質の異なる商品を実際に扱ってみて数多くの経験を積むことが大切だと述べている。

「機器操作の使い方や商品の扱いも座学で必要なことを一通り覚えたら、最後に金銭技術を教える順番ですね。とにかく研修所で教え込みますね。でも、座学だけだと身につかないので、ロールプレイングで動作を入れながら、商品の扱い方なんかもお客さん役とチェッカー役をつくって練習します。たとえば実際のお客さんを迎える状態で、カゴを二つ置いて右手でスキャンして、左手に商品を持っ



てカゴに入れるやり方を、まずトレーナーが見せてから教えますね。」

(X社 C氏・チェッカートレーナー)

X社 C氏もZ社 E氏同様に、必要な知識を教育したら、OJTで上司が見本を見せながら、商品や扱い方の流れに慣れていくことが重要だと述べている。

### 苦情対応

身だしなみや挨拶、機器操作や金銭授受の業務は、ルーティン的になされている業務訓練であるが、苦情対応は、例外的に発生する業務であるため、現場での状況に応じた適切な対応の訓練が重要となる。

「苦情は、ケーススタディを座学でやってから、こうすればいいんだなあって思うだけでもいいですよ。現場で上司と一緒にOJTでやっていくしかないね。事前に少し座学で勉強してると対処の仕方が分るし、先輩がやっているのを現場で見て覚えることですねえ」。

(X社 B氏・営業企画部次長)

「苦情対応は、別個にマニュアルがあって基本的な対応の仕方を座学で教育をしますね。こんな形で研修して最終的にトレーナーのOKがでたら、配属先が決まって、実際の店舗でまたトレーナーについてOJTを受けながら実習に入ってもらいます。」

(X社 C氏・チェッカートレーナー)

X社 B氏並びにX社 C氏は、両名共にOff-JTで対処の仕方は理解できるが本質的な対応は上司と共にOJTで研修する必要性を強調している。

以上のようにチェッカーの業務内容を7つに区分できた。

接客面においては身だしなみ・挨拶・言葉遣い・苦情対応が挙げられ、精算業務についてはPOSレジ入力に伴う機器操作・金銭授受・商品の扱い方などの7つの業務に区分され、OJTとして行われているものを表5にまとめた。ここでは、比較のためOff-JT及びOJTとOff-JTの中間的な形態だと思われるRPについても内容分類を行った。

表 5 チェッカー業務の教育訓練の内容

チェッカー（レジ係）	内 容	
身だしなみ	Off-JT	制服の着方、髪型、爪、化粧、靴下、靴など、 店内でふさわしい身だしなみ、Off-JTの研修重視
	OJT	全体朝礼、毎日のレジ朝礼での上司・各人でのチェック
	RP	実際の着用法
歓・送迎の挨拶	Off-JT	接遇（お辞儀の基本法など）
	OJT	全体朝礼、毎日のレジ朝礼での上司・各人でのチェック
	RP	笑顔やお辞儀の仕方などの研修重視
言葉遣い・接客用語	Off-JT	接遇（言葉遣い・接客用語の遣い方）
	OJT	全体朝礼、毎日のレジ朝礼での上司・各人でのチェック
	RP	発声・接客用語の声出しなどの研修重視
機器操作・登録のタイミング	Off-JT	レジ機器の操作法と各種カードの扱い方
	OJT	店内商品の金額動向の確認とPOS、レジキーの流れ、 読み上げ登録の実践、同僚の手順の観察などの研修重視
	RP	レジキー位置、登録タイミングの確認
金銭授受	Off-JT	レジでの金銭授受、カードの扱い方
	OJT	顧客動向と同僚の手順観察などの研修重視
	RP	金銭の受け渡しの訓練
商品の扱い方・カゴ入れ	Off-JT	各種商品の扱い方、カゴ入れ方法
	OJT	迅速かつ適切な商品対応。同僚の手順観察など研修重視
	RP	実際の商品を使用したカゴ入れ訓練
苦情対応	Off-JT	クレーム事例紹介、謝罪などの対応の仕方
	OJT	賞味期限の見落としなど、現場対応の実践研修
	RP	ケーススタディに添って顧客対応訓練

筆者自製

まず、最初に接客対応で重要となる身だしなみ・歓送迎の挨拶・言葉遣いなどは、Off-JTで基本的な接遇に関する知識を学習する。その後OJTでは、上司の指導を受けつつ、顧客状況を鑑みながら試行錯誤しながら習熟している。

サービス業における接遇とは、顧客に対する態度や言葉遣いに始まる重要な基本スキルである。ヒアリング調査を実施した企業の教育訓練のスローガンの一つに「目指せ、笑顔の挨拶日本一」と示されているが、特に挨拶は組織全体で徹底強化することによって他社と差別化させるため一つの企業戦略としても挙げられている。しかし、機器操作や金銭授受は、実際に現場での経験や指導を受けることで試行錯誤しながら反復継続で学習される要素が多いため、Off-JTでの知識学習だけでは心理的に不安な面が多い。商品の扱い方に関しては、Off-JTで各種商品の扱い方を学習するが、通常チェッカー業務の担当者は主婦が多いため一旦業務を離れた際にはスーパーマーケットでの顧客としての立場から商品の扱い方を習熟する機会を持っているため比較的学習がしやすい。したがって、OJTでは、実際の現場で同僚の手順を観察しながら反復継続してスキルを身につけることで学習時間の短縮が出来る指摘された。苦情対応は、Off-JTで様々なケーススタディを知識として学習する以上に、実際のOJT現場で多くの実践事例を経験することによってその場の状況を判断しながら顧客対応を学習することが重要である。

X社の教育訓練の事例では、Off-JT、RP、OJTの教育訓練を通じて接客に関わる基本的なマナー面での身だしなみ、歓送迎のためのお辞儀や挨拶の仕方、接客用語や敬語の知識や使い方の訓練を行い、機器操作、金銭授受、商品の知識の習得や取り扱い方を実際に体験しながらRPでの研修を行っている。その後、実習として仮配属の店舗でOJTの指導を受け、引き続き配属先が決まってからも継続したOJTが実施されている。苦情対応では、Off-JTで対応の基本や過去の店舗での事例を学習し、実際の現場で上司からOJTを受ける形で訓練が進められている。

見館(2010)は、会議室や研修施設等全く職場から離れて行うOff-JTの形式と職場内であっても実務とは切り離れた訓練として実施するOff-JTの形式を店内Off-JTと呼んでいる。店内Off-JTが一般的に日常の業務遂行をする上において行われている。しかし、これは、Off-JTで学んだことをOJTとして試行するいわば連結するケースもあり、OJTとの境界線があいまいであることを指摘している。

このように、ヒアリング調査で明らかになったことは、各業務においてOJTも重要であるが、Off-JTやRPがなされた上でのOJTであるという点である。

それは、以下のような発言内容から窺い知ることができた。

「うちの会社は、新人で入社したら、まずOJTの前にみっちり座学の研修をやり  
ますね。」  
(X社C氏・チェックートレーナー)

X社では、OJT実施前に時間をかけてOff-JTの研修を実施することが述べられている。

「製造業なんかと違って、10時にお店が開いて、11時30分になったら、お客さんが増えてしまったりするので、いつも同じような体制で型にはめて仕事はできないんですよ。だからそんなときにどうするかを考える人を育てたいんですよ。それに教育は、従業員が理解しているかどうかの密度っていうのか、濃さによって指導も変わってくるしね。最初はスーパーに入って、一定の座学の研修を受けてから、現場に出て上手いかなかったらもう一回Offの研修に行ってもらうか、ほとんどが店内でさらに研修するシステムだね。Offで習ってきたことが、その通りにできない、だって機械じゃないからねえ。」  
(Z社E氏・店長)

Z社では、パート社員の比重が多いため階層別に細かくスキルの技術の向上の研修スタイルではなく、ある一定の期間だけ身だしなみ等マナー面、機器操作、商品や金銭の扱い、苦情対応等をOff-JTを実施しているが、ほとんど現場で上司からOJTを受けながら教育を行っている。

「最近は、不況の影響で人員が削減されているので、94店舗あってそこにチェッカーが1000人以上いるんだけどトレーナーが5人で、本当にOJTが機能していないっていうのが実感ですね。モデルになるような上司がいないと指導は、とても大変ですよ。教育は、大体Off-JTが2割位で、OJTが8割感じですかね。」

(S社J氏・チーフトレーナー)

「接客の身だしなみとか挨拶、敬語の使い方なんかの接遇とレジ機器とお金に関することやモノの扱い方の知識的なところとOffでしかできないお店特有のカードなんかの知識とか以外は、ほとんどがその店舗の上司とトレーナーがOJTで教えて、プラスしてロールプレイングをさせているのが現状ですね。」

(S社J氏・チーフトレーナー)

S社J氏は、人員不足によってOJTが機能していない実態を踏まえて、教育研修でOff-JTで必要な教育とOJTでの連環の必要性を述べている。

このように、各社OJTを主軸としているのだが、Off-JTで知識習得を行った上で現場のプロセスに入り込んで、そこでの上司とのコミットメントが重要となることが指摘されている。

ここでは、チェッカーの業務内容を7つに区分し、OJT・Off・RPとして行われているものをまとめたが、次にOJTに含まれる内容を学習理論の枠組みで検討を行う。

### 3.3 チェッカー業務の教育訓練の学習理論による検討

チェッカー業務では、Off-JTでの知識学習を基礎にしてRPによってある程度の実践を積み、目の前の顧客と一番近い接点でのOJTにおいて学習がなされている。また、OJTではフィードバックを上司や顧客から直接受けることで学習され、さらに、挨拶や機器操作等の業務を現場でこなすためには他者を観察することや現場での状況に応じた洞察を行うことも学習には必要とされている。

そこで、実際の面接対象者の発話内容からチェッカー業務の教育訓練とOJTの学習理論について検討を行う。

#### 接客の基本動作

身だしなみや挨拶、言葉遣い等の接客に関わる接遇については、接客の基本動作の学習としてひとつにまとめることができる。

Y社のD氏は、次のように述べている。

「挨拶とか身だしなみのような接客の基本は、Off で一通り教えますけど、朝礼で身だしなみのチェックをしたり、とにかくOJTで、売り場でやらせて出来ないとその場ですぐに、『もっと頭をさげてお辞儀をしなさい』って注意すると、最初はできなくても何度も自分なりに工夫しているみたいで大体できるようになるね。Offで習ったことが続かないので、OJTで続くようにするのが、それがOJTだよ。」  
(Y社D氏・人事総務部 部長)

まず、D氏は、Off-JTで教えると指摘している。Off-JTで学ぶことは、顧客サービスにおいて身だしなみや挨拶の意味、お辞儀の角度や敬語の遣い方、接客用語等についての知識学習である。従業員自らが心を開いて来店した顧客を歓送迎することは、サービス業として求められる売り場における接客の基本である。基本動作としては、お店の第一印象を決める出迎えの笑顔の挨拶から始まりお見送りするまでのお辞儀の角度やタイミング等の基本応対を学習する。そして、その行為を継続させていくのがOJTであると指摘している。

実際には、身体を動かしてそれができるかどうかを試行錯誤しながら学習しなければならない。つまり、Off-JTやRPでお辞儀の仕方や挨拶の発声練習をすることになるが、ただそれは定型的なパターンでの訓練にしかならず、実際の現場で業務をこなしながら顧客に挨拶ができるかどうかは別である。

D氏は、さらに、次のように述べている。

「挨拶は、絶対に大事っていうだけでなく、習ったことをきちんとしなければいけないってことを言わなくちゃ。やらなくていいと思って誰も注意しなかったら、誰もしなくなるよ。」  
(Y社D氏・人事総務部 部長)

知識学習で学習される挨拶の意味は、表面的に知らされた知識でしかなく、実際に現場において挨拶の意味が顧客サービスにとってどのような意味をもたらされるのかが実感できているわけではない。それが実感できるのは、OJTにおいてである。接客の基本行動は、接客の基本理念が十分に理解されていなければならない。X社A氏は次のように述べている。

「当社では、座学の研修で企業理念を徹底的に従業員に理解してもらいます。非正規のレジの担当者であっても当社にくるお客様に笑顔で感謝する心、すなわち当社の企業理念を研修で身につけることは、正社員だろうが非正規社員だろうが違いはない。」  
(X社A氏・社長)

A氏は、サービス業における顧客志向の育成には、Off-JTでの学習の必要性を指摘している。

しかし、Y社D氏は次のように述べている。

「基本的な考え方はOffでいいけど、あとは現場で先輩を見たりして、自分なりにロールプレイングしたり、いろいろとお辞儀の練習をしたり、体を動かして経験しないとわからないことがほとんどですね。このこういうところは、先輩を見たらいいよって教えていくのがOJTですね。」(Y社D氏・人事総務部 部長)

また、Z社H氏は、現場での観察状況から次のように述べている。

「本当に失敗することが多くて反省の日々ですね。声も小さいってよく言われます。ロールプレイングだとしっかり声ができるんですけど、地声で105円、245円とかしっかりと大きな声で読み上げているんですけど、周りの人はみんな普段喋るときと違う声で読み上げているのを聞いて、ちょっと違うんだってことに気づきました。」  
(Z社H氏・レジ担当者)

OJTの場合は、実際に業務をしながらになるため、Off-JTでの訓練のようにうまくいかないことがある。たとえば、基本動作通りの丁寧なお辞儀をゆっくりしていると、顧客がレジに並んでいるときに待たせてしまうことになる。顧客に失礼にならない程度でしかも迅速に行うにはどの程度の丁寧さで挨拶をするのかは、実際に現場に立ってみなければわからない。どの程度の挨拶が失礼にならないのかは、先輩が行っている様子を見ることによって学習しなければならない。これは、先輩がモデルとなっており、ここでは観察学習がなされていることになる。このように、接客の基本理念がわかるようになるには、現場での先輩をモデルとして学習がなされていることが指摘されている。

### **機器やモノを扱う行動**

接客の基本動作は、通常私たちの日常的な場面でなされる行為であるが、機器を扱う行動になると、機器の扱いに関する知識や操作のスキルを学習しなければならないためOJTでの学習の役割は、接客の基本行動とは異なる。

機器操作・登録のタイミングでは、顧客サービスの中でも機能的サービスとして技術面が重視される業務であり、登録時間の短縮のための効率性や正確性等を優先した機械的要求が求められる。そこでは、現場での試行錯誤がかなり必要である。

機器操作は、Off-JTにおいては機器の具体的な操作や登録の仕方等の技術面の操作に関する知識を学習することが主な目的となる。しかし、機器操作の習熟には、行動を細分化して小さい行動を積み重ねていくことによってスキルを学習する。そのため、RPによる繰り返しの訓練が重要であるが、研修ベースではそこまでの訓練ができないことが多い。

Z社H氏は、次のように述べている。

「とにかく早くしないとお客さんを待たせてしまい、挙句に叱られてしまうんですよ。とにかく現場の裏にあるレジで何度も操作を練習して、レジを打ち続けないと体が覚えられないですよ。動作をゆっくりすると、スピードが落ちるので上司の指導を受けながらその都度、試行錯誤をしていますね。」

(Z社H氏・レジ担当者)

機器の操作や登録等は、RPで実際に時間を測定して読み上げ登録やタッチシステム(レジ機器の金額や部門名等を見ないで打つための登録方法)のスキルを学習し、スムーズに左右の手がタイミングよく登録できるかどうかのリズム感を養う訓練を試行錯誤しながら学習しなければならない。知識ベースで分かっていたとしてもやらせてみるとできないことが多い。そのために、機器の操作ミスや金額の打ち間違いやダブルスキャンでのエラー音やカードリーダーでの処理がきちんとできないケース等は操作結果からフィードバックすることで、試行錯誤しながら学習がなされる。仮にOff-JTやロールプレイングで機器操作がうまくできていたとしても、顧客をお待たせした際に、渋い表情をされたので無駄な動作をしていないかに気づき、機器操作の処理を急ぐこともある。機能面だけではない顧客の要望に応えることを実感できるのもOJTである。

「レジの操作も最初は慣れなくて、スキャンを何度もするとエラーの音がピーピー鳴って、失敗したなあって落ち込みます。」

(Z社H氏・レジ担当者)

このようにH氏は、読み上げ登録の際に、顧客との相互確認がうまくいかずに金額のエラーや登録の際に、早く処理しようとして焦ったために、ダブルスキャンをしてしまいエラー音が鳴ることがあると述べている。これは、エラー音が罰となる強化学習がなされている。さらに、H氏は次のように教育訓練において現場での先輩等のやり方を観察している過程について述べている。

「あと、うまくいかないときは先輩のやり方を参考にしています。そのうちに訓

練の時には上手く出来ていなかったことが、現場で無意識にできたときは嬉しい  
ですねえ。」 (Z社 H氏・レジ担当者)

このように、同僚の機器操作がタイミングよく正確である場合には、それを見習って早く操作要領を身につけようとする。同僚が学習モデルとなって、観察学習がなされていることになる。観察学習は、モデルとの比較によって学習がなされる。ただし、観察しただけではすぐにできるわけではなく、そのやり方をモデルとして訓練していくことで学習がなされる。

しかし、比較しても分らない場合やモデルの魅力度が低い場合には、ヒアリング調査した X社では、さらに個別で何度も試行錯誤しながら RP で強化学習や社外での研修で再度トレーニングを行っている」と述べている。基本が分らずに試行錯誤を繰り返しても学習効果は上がらない。

V 協会のヒアリング調査では、大規模なチェーン展開をしているスーパーマーケットではもちろんのこと、小規模のスーパーマーケットにおいても何らかの Off-JT, OJT による技術指導が必要であることから理解できる。その背景には機器が進化して、操作に関して以前よりも簡便になっているが、それ以外のクレジットカードの処理やポイントの付与等のカード処理が増加してより操作が複雑になったことがある。

次に、金銭授受については、機器操作と同様に機能的サービスが要求されるため、正確さやスピード等を身につけることが求められる。藤本(2009)は、レジの基本動作の中で、最も集中力を必要とする業務でもあると指摘している。すなわち、手を抜けば確実にミスに繋がると言える。スーパーマーケットにとって過不足金の発生は、少ない場合には売上の減少となり、多い場合には顧客にご迷惑をおかけすることが予想され、店舗運営上大きな課題として挙げられる。ここでの Off-JT は、知識学習として特に紙幣の数え方・渡し方、硬貨の数え方・渡し方、紙幣と硬貨の預かり方、金銭の扱い方と各種のカードの扱い方等が学習される。

Y社 D氏は、事前教育の必要性を次のように述べている。

「お金の受け渡しは、事前教育で、受け取る時は音がしないようにすることや必ず手を添えて、一番下にレシートを置き、その上にお金を載せることをしっかりと知識として先に教えないといけないですね。スーパーによってやり方や指導が違っていたりするんでねえ。」 (Y社 D氏・人事総務部 部長)

Z社 H氏、V協会 O氏も同様に、事前の知識学習の重要性を述べている。

「最近はカードの種類がいっぱいあるので、前もってちゃんとカードのことを知



っていないと現場でうまく処理できないので、勉強しないといけないですね。」

(Z社 H氏・レジ担当者)

「金銭の扱い方や金券の処理が複雑で、様々な券種があるので、Off-JTでの知識学習はとても重要ですね」

(V協会 O氏・接客教育担当者)

ところが、紙幣や硬貨、各種カード等授受の要領を知識として学習し、RPで効率的な基本動作を磨いたとしても、チェッカー業務の一連の流れの中で最後の山場となる金銭授受は、機器操作と同様にOJTで学習した知識と連動して顧客と相互確認することなしでは学習されない。

Z社 H氏は、次のように述べている。

「よく一万円札と五千円札を間違ってしまうので、お客さんから叱られるので、前に座学の研修でお客さんと相互確認しなさいって習ったんだけど、つついレジが混んでいるとやらなくなってしまう。お客さんや上司から注意を受けて、ちゃんとするように、今は自分なりに失敗しながらやっています。隣のレジの先輩をみていると、ちゃんとしていますもんね。どうしても慣れてくると、自分がしたいことばかりに意識しすぎて、やらなくなってしまうですね。」

(Z社 H氏・レジ担当者)

このように金銭授受は、釣銭を相互に確認する手続き一つ取ってみても、時間がかかってもやらなければ、ミス危険度が増すことになる。金銭の受け渡しの流れの途中で従業員に話しかけられ中断することで、釣銭を間違えてしまうことも少なくない。また、例えば一万円札と五千円札を間違ってしまうことや商品の値札とレジの金額が違っていることを顧客からの指摘や投書等の結果からフィードバックされることで学習がなされることも多い。Off-JTやRPで正確で迅速な基本的な金銭の扱い方を訓練するが、OJTの現場では顧客から預かった紙幣を一万円札と思い込んでしまいミスとなるケースや、さらに効率性を優先したために、決められた顧客との相互確認の手順を省いてしまうことで過不足金が生じることがある。

次の商品の扱い方については、Off-JTで知識として学習されることは、基本的な商品の扱い方についての原則と商品の持ち方・カゴへの移し方・袋詰め仕方等の基本動作である。ここでは、スーパーマーケットで扱う生鮮食品とその他の商品の一般的な扱い方の知識習得が主であるが、商品の扱い方や持ち方についてはOff-JTやRPで身体に負担をかけないような自然な持ち方や商品を落とさない

ようにする持ち方，カゴへの移し方等の基本動作を訓練することになる。

Y社D氏は，次のように述べている。

*「水物は，ビニール袋に入れたり，冷食は，一旦カゴから外に出してから扱う等，まず，最初に基本的な商品の扱いについてOffで教えますね。」*

(Y社D氏・人事総務部 部長)

しかし，Z社I氏は，実際の業務では，迅速性や効率性等を優先した機械的な要求も求められるが，お豆腐のような水物等の状態によっても扱い方が異なり，その商品の性質や大きさや顧客が購入された商品の量や種類に応じて，カゴへの移し方等を変える経験をするのはOJTであると述べている。

*「カゴ入れの時，牛乳なんか重いものとか，豆腐のような水ものをぱっと仕分けてカゴに入れるのがうまくできなかつたんですが，いろいろ教えてもらいながら，隣のレジの人が上手に入れているのを見て少しずつ覚えていきましたね。それに，混んでいるときに限ってよく赤ちゃん連れのお客さんがくるのね。それで袋詰めしてあげるかどうか迷うんですねえ。でも，商品が多いとやっぱり手伝いますね。」*

(Z社I氏・レジ担当者)

実際の現場では，カゴの中にある性質の異なる食品，匂いのあるものや様々な形状の商品の数々を短時間で取り扱うには，実際の現場で商品を扱ってみないと判らないことが多い。ヒアリング調査を行ったZ社の店舗では，比較的小規模の店舗(約1500平米)であるが商品数が約25万点もあり，Off-JTやRPだけでは様々な商品の特徴を把握することはできない。たとえば，基本動作通りに商品の大きさや内容を吟味しながらカゴに入れているつもりでも，顧客からはカゴに商品を押し込んでいると言う指摘や卵がつぶれていたと言う意見が投書で寄せられることがある。これがフィードバックになり，何度も試行錯誤を繰り返しながら最適な商品の扱い方の学習がなされる。また，それぞれの商品の特徴を見極めて手際よく扱っている先輩の扱い方を見習って気づかされることもある。さらに，お手伝いが必要かどうかの判断が必要となる顧客が来店された場合等は，Off-JTで仮に知識学習をしていたとしても，その場の状況から自らがどうすべきかを洞察することも必要となる。

このように，機器操作・登録のタイミングや商品の扱い方，金銭授受等は，自分で間違いに気づいて試行錯誤したり，顧客から指摘されたりすることで学習が強化される。さらに，現場で上司や先輩の仕事を観察することで観察学習をしつ

つ、その置かれた状況から洞察することが求められている。

### 例外的な行動

最後に、苦情対応では、Off-JTで知識学習として学習されることは、基本心得や対応事例等である。苦情対応は、例外的な接客業務であり短時間で済ませようとするとうまくいかないことがあるため、事前に具体的な事例に沿って訓練を行う。

Z社E氏は、苦情対応については例外的なため現場での状況に対応することが重要であると述べている。

「苦情は、幅広いですね。前もって同じようなケーススタディをOffで教えてもらっていても、そのとおりにならないね。まあ、こうすればいいんだと思うだけだね。事前に知っているとお処の仕方がわかるので、あとは先輩がやっているのを現場で見て学ぶしかないね。こんなふうになるんだってことを現場の状況を見て、経験を積むことだよ。たとえば、注文をAさんが聞いてメモをしていたとしても、それを引継ぎしていなかったら、その商品を注文したのか、どこに商品があるのか誰も分らないでしょう。Aさんがいない時に、お客さんがきたら、文句がでます。ごくごくありそうなケースだけど、ケーススタディとしてOffで習ったとしてもうまくいかないことが多い。なぜそうならないようにするのか、どうすればいいのかは、OJTでこういうふうにして注文伝票に書いて残しなさい。簡単にメモだけ残すんじゃないって言うだけではダメなんですよ。具体的に注文伝票の置いてある場所に一緒に行って、書き方も本人に何回も書かせながら横についてOJTで伝えることが大事なんだよねえ。」 (Z社E氏・店長)

Z社F氏は、苦情対応は、通常その店舗の責任者が対応するケースが多く、上司の誠意のある対応をモデルにして、望ましい行動パターンをその場に一緒にいて、その状況に周道的に参加することで学習がなされていると述べている。

「お店でよく値段がチラシと違っていたり、表示と違ってたときにはその都度お客さんに文句を言われてしまいため息がでますねえ。値段が違うのは、レジのせいじゃないのにといつも思うんですよ。文句言われるたびに、どうしていいのかわからなくて・・・挙句に店長を呼んでこいって言われていつもおろおろしています。店長と一緒にしてお客さんに謝るんですけど、どうしていいのかわからないので、店長が丁寧に対応しているのを見ていて、ほんとに勉強になりますねえ。次は、なんとなくできそうな感じがします。」 (Z社F氏・レジ担当者)

チェッカー業務の教育訓練において、接客の基本行動や機器操作などの行動はルーティン的になされる業務についての訓練である。しかし、スーパーマーケットにおけるチェッカー業務の現場では、商品の精算以外にも顧客がいろいろな対応を求めてくる。チェッカーに聞けば、一番早く問題が解決するだろうと顧客は考えており、その中には苦情対応も含まれる。そこで、例外的に発生する非ルーティン的な苦情対応に関わる業務についても、適切な対応の訓練が必要となる。

上司と一緒にクレーム対応をするにしても、すぐにできるわけではなく、上司が謝罪しているのを周局的に参加していくことによって学習していくしかない。つまり、状況的学習が OJT の中でなされなければならない。

### 3. 4 チェッカー業務の OJT の学習理論による分類

ヒアリング調査では、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、チェッカー業務を学習理論の枠組みで整理し、それぞれの業務を学習のパターンで分類することで、そこでなされている OJT が心理学の学習理論からどのような役割を果たしているのかを検討した。

ここでは、教育訓練の内容を学習理論に基づく OJT の枠組みで構築し、どのような内容が、どのような形で学習がなされているのかを学習理論の観点から明らかにした。それは、これまで述べてきたように 3 つに大別される。

身だしなみの業務の場合では、Off-JT では制服の着方や店内でふさわしい身だしなみについての座学などがなされ、RP では実際の着用法の訓練を行い、OJT として朝礼などで上司や各人のチェックがなされる。このときの OJT を学習理論で分類すると、試行錯誤学習となる。他者からチェックされることで正しい身だしなみが試行錯誤的に学習される。同様に、歓送迎の挨拶、言葉遣い・接客用語の OJT の場面での学習も試行錯誤学習となる。

商品の扱い方や機器操作などの学習は、Off-JT で商品の知識などについて座学がなされたとしても、RP や OJT の場面で形状や性質の異なる商品を実際に扱ってみて数多くの経験を積まなければならない。そのため、商品の扱い方、機器操作、金銭授受などは、自分で間違いに気づいたり、顧客から指摘されたりすることで試行錯誤しながらスキルが身についていく。

しかし、身だしなみの業務や商品の扱い方等の学習は、試行錯誤するだけでなく、現場での上司や先輩の仕事を観察することで経験を積むことも必要である。さらに、OJT では試行錯誤学習だけでなく、観察学習や洞察学習がなされている。

苦情対応は、例外的な接客業務であるからといって短時間で済ませようとするとうまくいかない。そこで、Off-JT では基本的な心得や対応の事例などの知識学習を行い、さらに RP では例外的な業務のため具体的な苦情対応の事例に沿って

試行錯誤学習を行うのが効果的である。しかし、苦情対応はケースによって対応が異なるためその場に応じた状況学習が要求される。このように、その場の状況に応じた対応とは、Off-JTだけの知識学習に頼るのではなく、現場で上司が顧客からの指摘によって現場でどのような対応をしているのかを周辺の参加によって状況学習がなされる。

以上のように、チェッカー業務を学習理論で分類すると、身だしなみ等の接客の基本行動に関わる行動、機器操作等の機器やモノを扱う行動、苦情対応等の例外的な行動の3つに大別される(表6)。表6では、それぞれのOff-JT、RP、OJTの内容をまとめ、さらに、OJTにおいては、具体的な事例を挙げた。

表6 チェッカー業務の教育訓練とOJTの学習理論による分類

業務区分	Off-JT	RP	OJT
接客の基本行動 身だしなみ 歓送迎の挨拶 言葉遣い・ 接客用語	知識学習 接客理念・心構え 身だしなみの基本事項 お辞儀の仕方 敬語の知識 歓送迎の挨拶言葉 接客用語の種類	反復学習 制服の着用の仕方 敬語や接客用語の復唱 発声練習 笑顔の出し方 お辞儀の仕方の訓練→ 写真・鏡などで確認 ビデオ撮影	試行錯誤学習 顧客と目が合った際の会釈(上体を15度に傾ける)や顧客を送迎するときの敬礼(上体を30度に傾ける)、お礼や苦情処理のお詫びの最敬礼(上体を45度に傾ける)など上司から指摘を受けながら、実際に体を動かしてお辞儀の角度や笑顔の出し方を各自で何度も状況に応じた挨拶の仕方を確認しながら理解する。 観察学習 レジが混雑している際などに、表情に笑顔を絶やさず、顧客に失礼にならないようにしかも迅速に挨拶するには、どの程度の頭の下げ方や言葉の遣い方などが必要なのかを先輩が行っている様子を見ることで、必要となる挨拶がどのようなものかを理解する。
機器やモノを 扱う行動 機器操作・ 登録タイミング 金銭授受 商品の扱い方・ カゴ入れ	知識学習 接客理念 レジ機器操作法 各種商品の扱い方 カゴ入れの方法 金銭・各種カードなどの 種類と取り扱い方	反復学習 レジキー位置確認、 登録訓練 金銭の受け渡し訓練 商品の扱い方の訓練	試行錯誤学習 機器操作においては、自分で登録操作することでうまく出来たかどうかを確認でき、うまく出来た場合は、その操作が強化される。しかし、うまく出来なかった場合はエラー音で気づいたり、上司から指導を受けながらその障害を克服しようと色々な方法を試みることで、適切な行動を学習する。 観察学習 実際の現場ではカゴの中にある性質の異なる食品、匂いのあるものや様々な形状の商品を短時間で取り扱うには、実際の現場で商品を取ってみないと分からないことがあり、それぞれの商品の特徴を見極めて手際よく扱っている先輩の扱い方を観察することで適切なカゴへの入れ方を理解する。 洞察学習 顧客が幼児を抱えて、たくさんの商品をカゴに入れてある状況を見たときに、声かけをして手伝うことが必要なのかどうかの判断が必要となる。幼児の存在だけでは不要であろうし、商品が多いという状況だけでも不要であるが、両方の状況が重なると手伝いが必要だと判断される。
例外的行動 苦情対応	知識学習 接客理念 苦情対応の仕方 事例紹介	反復学習 苦情の事例訓練	試行錯誤学習 賞味期限のラベルを見て顧客が怒った表情をしている場合に、どのような対応が必要なのかを上司からの指摘を受けながら、その場ですぐにラベルの確認し謝罪する。しかし、謝罪の仕方など十分であったかどうかを上司とその都度確認しながら事例対応する。 状況学習 客からクレームをつけられたとき、新人は店長が頭を下げたときにいっしょに頭を下げるくらいしかできない。しかし、新人が店長と同じタイミングで頭を下げる行為は必要であり、この場面で何もしないで立っているだけで客の怒りをかう可能性は高い。クレーム対応場面で、新人は上司と同じ状況で周辺の参加をすることで学習がなされる。

筆者自製

チェッカー業務において OJT を実施することの意味は、現場の顧客の要望に応えるための知識や技能を備えておくことにある。しかし、中原・荒木(2006)は、OJT は個人を仕事の中に放り出せば自然に学習が行われるわけではないと指摘している。大切なことは、人材育成につながる OJT には、指導する上司の存在や同僚や顧客によるフィードバックや現場で習得した知識や状況要因等が様々な学習材料として大きな影響を与えているということである。そのため、OJT によって効果的な学習につながることで、教育訓練には特に重要である。それぞれの教育訓練での現場における学習材料は異なる。

身だしなみを例に挙げると、Off-JT では業務に必要な知識が学習材料となり、店員としてふさわしい服装についての研修(具体例：どのような売り場には、どのような服装がふさわしいのかを教えられる)が必要である。また、RP で制服の着用の訓練(具体例：蝶ネクタイがきちんと締められるように練習した)として、頻度の多いパターン化された訓練をする。さらに、実際の業務に就く前の始業前検査では、爪や髪の色、服装の乱れのチェック(具体例：「襟が曲がっている」と指摘され、襟をきちんとした)を同僚から指摘される。OJT では、他者からのフィードバックとして、顧客の表情(具体例：顧客が渋い表情をされたので、襟元のボタンを留めた)、顧客からの指摘(具体例：「シャツが出ているよ」と指摘され、ズボンの中に入れた)、顧客からの声や投書(具体例：「清潔感のない服の人がいる」という意見が投書に寄せられた)、同僚や上司からの指摘(具体例：ネームプレートが見える場所につけていないと指摘され、つけ直した)が挙げられる。つまり、フィードバックが学習材料となっているのである。また、身だしなみの良いモデル(具体例：同僚の A さんの着こなしは清潔感があったので、それを見習うようになった)として同僚や上司の存在があり、最終的には、その現場の状況(具体例：職場で派手な口紅はふさわしくないと感じたので、口紅を薄くするようになった)としてふさわしい化粧や服装かどうかの状況判断が必要となる。この場合は、モデルや状況が学習材料である。

次に、このような学習材料を用いて、OJT の現場でどのような学習理論を実践することで、教育訓練としての OJT の果たすべき役割について考えてみる。

身だしなみを例にすると、店員としてふさわしい髪型や服装についての知識があれば課題を解決できるとは限らない。スーパーマーケットでは制服着用や化粧などは、日常の服装の着用の仕方とは異なる視点が求められる。上述の学習材料にもあるように、食品を取り扱う職務担当者として、特に清潔な身だしなみが常時要求されている。ヒアリング調査をした企業に共通していることは、身だしなみを朝開店前の朝礼時に実施している。たとえば、胸元や袖口の汚れなど毎日確認することは非常に効果的である。身だしなみは、自分自身でチェックするので

はなく、二人で向かい合って頭から足元まで、ポイントとなるところを相互確認し、必要であれば、即時改善するようにしなければならない。このように単なる知識と実践への適応力は、異なるものである。まず、演習として RP で擬似体験をすることで実践への適応力を身につけることが求められる。身につけた知識は、OJT でアウトプットすることで、その結果に対するフィードバックをなるべく早く受けることで、日々清潔な身だしなみを身につけることができる。接客対応した際に、顧客が渋い表情をしたことやお叱りの投書が寄せられることは、その後アウトプットに至ったプロセスを振り返り、「ここが間違っていたのだ」、「ネームプレートが隠れていて見えなかったのだ」といった学習効果が得られる。身だしなみは、アウトプットまでの演習学習を基盤にして、OJT のフィードバックのプロセスを繰り返し、試行錯誤学習することによってスキルが高まってくる。

このように、学習材料は、Off-JT, RP, OJT によって異なる。さらに、業務内容によっても異なる。そのような違いが、OJT の学習理論による分類で表 6 にまとめることができた。しかし、このように分けただけでは、実際にどのような OJT 学習をそれぞれの業務の中で行っていくのかが明確ではない。OJT と Off-JT や RP がどのように関わっていくのか、また、OJT では複数の学習理論が関わっているが、それが学習のプロセスでどのように活かされていくのかを検討しなければならない。その検討は次章で行い、本論文の主目的である OJT 学習モデルを提案する。

## 第4章 チェッカー業務のOJT学習のモデル構築

これまでは、ヒアリング調査を通してチェッカー業務についてどのような教育訓練がなされているのかを業務の内容で区分し、さらにはそれを学習理論の枠組みで整理してきた。その結果、OJTでのそれぞれの訓練内容がどのような学習理論によって説明されるのかが明らかになった。OJTをより効果的に実施するには、それぞれの学習理論において効果的な学習環境を提供しなければならない。さらに、OJTには一連の学習のプロセスが存在しており、そのプロセスに適切な学習環境の提供も必要となる。

たとえば、Brown, Collins and Duguid (1989)の認知的徒弟制のモデルでは、(1)仕事をやってみせる(観察学習)、(2)教える(コーチング)、(3)支援する(スキヤフォolding)、(4)手を引いていき自立させる(フェイディング)といったプロセスが考えられている。このモデルは一般的なモデルとしてOJTに当てはめて考えることができるが、実際には業務の内容によってプロセスの詳細は異なることが考えられる。

さらに、OJTを効果的に行うには、OJTだけではなく、Off-JTやRP等と有機的に結びついた学習がなされなければならない。いきなりOJTを行うのではなく、事前にOff-JTやRPが必要であるし、OJTのプロセスの途中でOff-JTやRPが必要になることもある。どのようなタイミングでOff-JTやRPを行うか、またそれらの学習内容ではどのようなものが求められるのかといったことは、業務内容によって異なることが考えられる。教育プログラムとして、単にOJTのみを取り上げるのではなく、OJT以外のOff-JTの学習についてもそれがどのような役割を果たしているのかを検討し、学習すべき業務内容に応じてどのようなOJT学習が有効なのかモデル構築を図ることである。そこで必要なのは、OJTという学習環境でどのようなことが学習されるべきなのかを現場まかせにするのではない。「学習」というプロセスを理論的背景に基づいて考えることである。

そこで、チェッカー業務において、その教育訓練内容に応じ、学習理論に基づいたOJTのプロセスモデルを提案する。

第3章において、チェッカー業務別にOJTを学習理論によって分類した。それぞれの業務は複数の学習理論で説明されるものであったが、OJTでの学習のどこに重点が置かれ、その学習は学習理論ではどのように説明されるのかという観点で見たときに、次の3つに分けることができる。

まず、最初は観察学習が中心となるタイプである。このタイプでは、学習すべき行動自体は、もともとの行動レパートリーに含まれているものであり、それほどスキルが要求されるわけではない場合で、学習すべきことは、その行動を適



切な場面で適切に行うことを学習する場合である。チェッカー業務においては、身だしなみや挨拶等の接客の基本行動に関わる業務がそれに相当する。挨拶や身だしなみを整える行為は日常的に行っている行為であり、改めてスキルが必要となるわけではない。ただし、接客という場面（しかもレジという場面）において、様々な状況の中でその状況に応じた適切な行為がどのようなものであるのかは、上司や先輩の行動を観察することによってはじめて体得できるものである。そこで、このタイプの学習を「モデル観察型 OJT」とする。

次に、試行錯誤学習が中心となるタイプである。このタイプでは、機器操作や商品の扱い方等の機器やモノを扱う業務が対応し、学習すべき行動自体がもともと行動レパートリーにないため技術的なスキル習得が常に要求される。機器操作等は、正確性や迅速性等を維持していくために、試行錯誤しながら日常の業務で継続した技術訓練を行いながら体得することができるものである。そこで、このタイプの学習を「スキル学習型 OJT」とする。

最後に、状況的学習を中心にして、現場状況に周道的に参画しながら学習するタイプである。学習すべき行動は、例外的でどのような行動や動作が適切であるかがわからない。そのため、他者とその状況を共有しその行動を観察したり、様々な状況要因を周辺から共に参加することで学習がなされる。チェッカー業務の苦情対応等については、顧客からの様々な問題提示をフィードバックに、その現場で上司や同僚の顧客に対する謝罪の仕方等を学習し、さらにその現場での状況に十全参加することで学習が強化される。このタイプの学習を「モデル状況型 OJT」とする。

#### 4. 1 モデル観察型 OJT

接客の基本行動の学習は、Off-JT で接客のあるべき基本的理念についての知識を学習することから始まる。そして、RP において挨拶や発声の練習、お辞儀の基本動作などの反復練習をする。しかし、実際の現場で基本理念を活かした接客行動をすぐに体得できるわけではない。そのためには Off-JT と OJT がうまく相互に有機的に機能しなければならない。そこで OJT では、その学習進捗に応じて OJT の果たす役割が異なり、3つの段階に分けて考えなければならない。図 8 に接客行動におけるモデル観察型 OJT のプロセスを示した。

初期の OJT の段階では、挨拶などができていないことを上司や同僚から指摘されることで学習がなされる。つまり、モデルからの指摘がフィードバックとなる試行錯誤の段階である。しかし、現場での OJT が進むと、図 8 の上司・同僚に向かう矢印で示したように基本的な行為として上司をモデルとして観察したときに、自分の行動と何が違うのかが見えるようになってくる。このような違いの気づき

を現場で経験することが顧客意識の醸成に繋がる。そこで、図 8 の Off-JT・RP から上に向かう矢印で示したように Off-JT で学習した接客の基本理念に鑑みてモデルの行動のどこに注目し、どのような行動を取るべきなのかが観察によって理解される段階である。このようにある程度 OJT で現場を経験したことが、接客理念の基本理念に対しての気づきに繋がり、RP で行った基本行動のどこが不十分であったかに気づくようになる。そして、Off-JT での基本理念についての理解が深まり、それが OJT での上司のモデル観察に活かされる。このように、学習が進み学習が完成されると考えられる段階の OJT で、なぜこのような接客行動が必要なのかという接客理念に基づいて接客行動を取ることができるようになる。このような行動の変化は、Rasmussen(1986 海保他訳 1990)がスキル (skill) ベース、ルール (rule) ベース、知識 (knowledge) ベースの 3 つのレベルに分けた行動制御のモデルで考えることができる。学習が進んでいない段階では、ただ決められた通りに接客を行うだけで、ルールベースでのマニュアル的接客だと考えられる。マニュアルに書かれているルールに従った挨拶を行うことが求められる。それを試行錯誤しながらスキルを高めていくことが試行錯誤段階の OJT であり、スキルが高まった段階はスキルベースの行動制御がなされていると考えることができる。ところが、レジで顧客が複数重なった際などは、マニュアル通りではなく臨機応変な対応が求められる。迅速かつ丁寧な挨拶とは何かという接客の基本的な理念に立ち返って行動の答えを導かなければならない。学習が進むと、接客理念という知識に基づいて接客行動を取ることができるようになる。つまり、知識ベースでの行動制御が可能となると考えられる(概念駆動段階 OJT)。このようなことが可能となるのは、モデルの観察という OJT の段階を通して初めて可能になるモデル観察型 OJT とする。

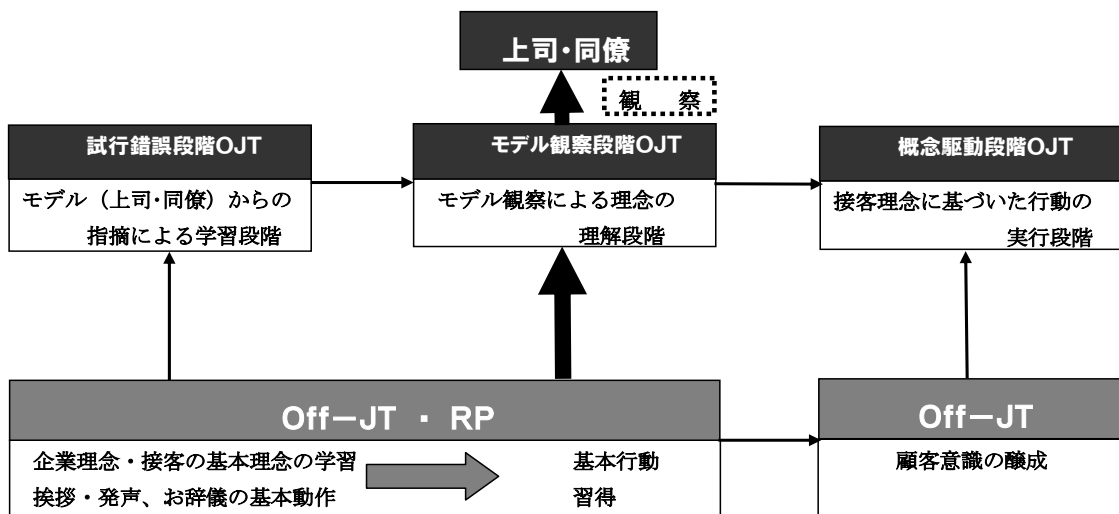


図 8 モデル観察型 OJT の例(接客の基本行動)

筆者自製

上述したモデル観察型 OJT におけるお辞儀や挨拶等の行為自体は、チェッカー業務固有の行為ではなく、それほどスキルは要求されないため、Off-JT で学んだマニュアル通りの行為を現場で身につけることは難しいことではない。しかし、現場の多様な状況においてはマニュアル通りにいかないことが多い。その場合マニュアルとは異なるやり方であっても、接客理念を損なわないやり方が必要になる。それを体得するには上司の行為をモデルとして観察して学習していくしかない。そこではじめて Off-JT で学んだ接客理念を活かした行為がどのようなものかが理解できるようになる。そのような段階を経て、接客理念を自分で体得し現場で実践できるようになる。つまり、この OJT では学習すべき行為自体はスキルを要しないが接客理念を活かした行為の学習には上司をモデルとした観察が鍵となるのである。

#### 4. 2 スキル学習型 OJT

次は、機器操作等の機器やモノに関わる業務の場合である。まず、Off-JT でレジ機器の操作法やカードの扱い方などの業務知識を学習する。RP では、レジや商品、現金などを実際に扱っての反復練習をする。機器操作などは、この段階での反復練習が必要である。OJT では、RP で学習した内容が実際の現場でも円滑になされるかどうかの問題となる。機器操作におけるスキル学習型 OJT のプロセスを図 9 に示した。

初期の OJT の段階では、機器などを操作して思い通りに機器が動いてくれたり動いてくれなかったりすることがフィードバックとなり、試行錯誤しながら反復練習を行う。例えば、早く処理しようと焦ったためにレジ機器を誤って操作したり、商品のバーコードをうまくスキャンすることができずにエラー音が鳴ることがある。この段階の OJT では、機器操作などができていないことを機器からのエラーの指摘や上司などからの指摘を受けることで学習がなされる。機器・モノなどがフィードバックとなるスキル試行錯誤の学習段階である。レジ操作は、この業務に就かない限り行ったことがない行為であり、この段階での反復練習が重要である。OJT の初期の段階ではとりあえず自分なりにレジを操作しレジになれる段階で、ある程度の学習効果は上がっていく。しかし、基本が分らずに試行錯誤を繰り返しても、それ以上の学習効果は上がらないことに気づく。そこで、例えば、商品のスキャンを行う際には、Off-JT でレジ機器の操作方法を学習する。また、RP では、実際にカゴから商品を右手で取り、バーコードを確認し、左手でスキャンを行いながら、スムーズに左右の手でタイミングよく登録できるかどうかのリズム感を養う訓練を試行錯誤しながら学習しなければならない。つまり、OJT だけの学習では十分に学習効果が上がらないことに気づき、さらな

るスキルを学習するためには、何らかの Off-JT, RP による技術指導の継続が必要となる。その Off-JT での技術指導が OJT で活かされる。

さらに、学習が進んだ段階の OJT においては、機器操作をタイミングよく正確に行う同僚がいると、それを見習って早く操作要領を身に付けようとする。この場合同僚が学習モデルとなって、観察学習がなされていることになる。これは、実際の現場でより迅速なスキル行動をするために、図 9 の第 2 段階で示したように同僚の機器操作を観察したり、洞察による判断をすることで、自分との違いに気づき、さらにスキルをアップさせる。例えば、店内が混雑したような場合には、その場の状況を見ながら、店長がキビキビとレジ操作を行っていることを観察することで自分とのスキルの違いが学習され、店長を観察学習することによって今やるべきことが何かを洞察する機会にも繋がる。このように、現場に少し慣れてきた頃には、店内の状況から求められる行為について店長をモデルとして学習し、次にその場でなすべき行為が予測される。

学習が完成された段階では、スキルを積むことによって熟達し、一つひとつの操作を意識せずに、行為が自動化されスキルベースで実行できると考えられる。このように学習が進んだ段階は、宣言的知識が手続き的知識に翻訳され、手続き的知識を利用するようになった手続き的段階だと考えられる（手続き的スキル段階 OJT）。このように機器操作などの場合は、スキルを高めていくことが OJT では重要となる。そのため、スキル学習型 OJT と呼ぶことにした。

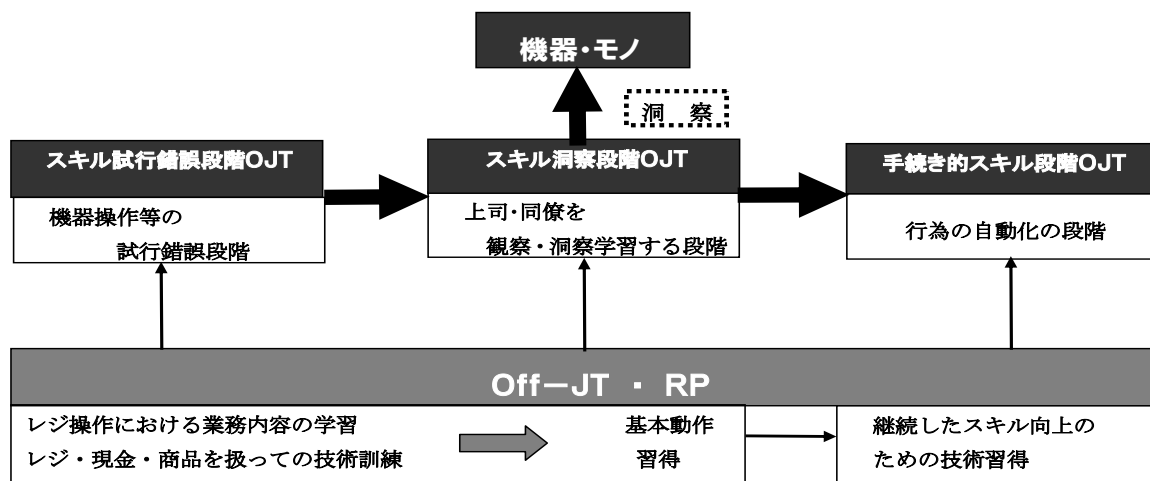


図 9 スキル学習型 OJT の例(機器操作等の行動)

筆者自製

スキル学習型 OJT でのレジ操作や商品の扱い方などは、モデル観察型 OJT とは異なっておりチェッカー固有の業務のため、チェッカー業務に就かない限り学習できない。そのため、基本的な機器操作やモノの扱いは、OJT において試行錯

誤にスキルを学習することが必要となる。そして、実際の現場でより迅速に行うためには、同僚の機器操作を観察したり、洞察による判断が求められるが、そのような経験を試行錯誤的にすることによってスキルがさらに学習される。つまり、基本的にスキル中心の学習である。

#### 4.3 モデル状況型 OJT

チェッカー業務の教育訓練において、上述した接客の基本行動や機器操作などの行動はルーティン的になされる業務についての訓練である。しかし、スーパーマーケットにおけるチェッカー業務の現場では、商品の精算以外にも顧客がいろいろな対応を求めてくる。そこには、例外的に発生する非ルーティン的な苦情対応に関わる業務についても適切な対応の訓練が必要となる。例外的行動はモデル状況型 OJT となるが、そのプロセスを図 10 に示した。

苦情対応は、例外的な接客業務であるからといって短時間で済ませようとするとうまくいかない。そこで、まず、Off-JT では基本的な心得や対応の事例などの知識学習を行い、RP では例外的な業務のため具体的な苦情対応の事例に沿って想定練習を行うのが効果的である。初期の OJT 段階では、まず、Off-JT で学んだ事例や店長から教示された内容を試行錯誤しながら獲得していくことが示されている。例えば、商品に値段札が付いていなかったため金額の確認を顧客から指摘された場合、マニュアルの事例に沿ってまず謝罪を行い、最終的に金額の提示をすることが求められる。ところが、その通りに行ったとしても、苦情対応を行っている際の顧客の表情が不愉快な表情であった場合、後で上司からの指摘を受けることによって、自分の対応のまずさを認識することになる。このような事例に直面して適切な謝罪の仕方を試行錯誤しながら訓練することで学習がなされる。

苦情対応の業務は、チェッカーが対応せず、その店舗の責任者など上司が対応する場合もあり、その際、上司の誠意ある対応と同じ場面を共有することで望ましい行動パターンの学習がなされる。例えば、その苦情の内容が商品の傷みのように明白な場合、チェッカーがすぐにお詫びをして対応することも可能であるが、言いがかりのケースやマニュアルで対応しても顧客が承服しないケースなどは、通常その店舗の責任者が適切な対応を行うケースが多い。その際の上司の誠意のある対応の場面を共有することで望ましい行動パターンの学習がなされる。苦情対応は様々なことが想定され、マニュアルがあつたとしても、役に立たないことが多いためである。最初に事例で学んだ対応が実際の現場では失敗したとしても、この段階においては、上司と同じ場面を共有することで周辺的に参加することで学習がなされる。ここでは上司・同僚をモデルとして観察する(図 10 の上司・同僚へ向く矢印)が、ただ観察するだけではなく、周辺的に参加することが重要とな

る。そのような正統的周辺参加を繰り返すことによって、その現場で自分のなすべき役割を鑑みた行動が洞察される。苦情対応は、ケースによって対応が異なるため、その現場で上司の顧客に対する謝罪の仕方などは現場での周边的参加を通して学習をしていくことが必要である。

そして、その OJT での周辺参加の経験の積み重ねが Off-JT における状況認識の深化に繋がり、周边的参加は十全的参加に移行する。学習が進んだ段階では、現場で起きる様々な出来事をその状況の中でどうすれば適切な行為となるか洞察も可能となる。状況的学習は、学習を「相互行為を通じて実現される関係性の変化」だと捉え、より有能な他者の援助を受けて協働的に達成されると見なしている。つまり、同じ職場で働いている上司や同僚などの実際の業務を行っている場でのやり取りのプロセスを通じ、周边的にその場を共にすることでそこで起きる状況でどのような行為をなすべきであるかが学習される。

第 2 章で示したように状況的学習は、周边的参加が次第に十全参加へ移行していくプロセスを学習として捉えている。仕事をしていく中では、形式的に仕事をするとは判っていても、実際に OJT をやっている中でなければ理解できないことがある。現場の多様な状況は、背後にあるビジネス上の慣行といった諸要因も含め、現場で再現されるからである。ただし、OJT だけで現場で学習できるわけではなく、OJT においては、上司や先輩の指導の行う実践共同体に参加することで、直接観察でき、一方で Off-JT で教えられる研修を通して具体的な企業活動の意味を実感として理解でき、その業務の遂行が企業目的に沿って達成されると考えられる。

このように、苦情対応については、接客行動のように基本行動が定められているわけではなく、機器操作のように正しい操作が決まっているわけでもない。マニュアル化された行動ではないため、RP によって学習をすることは形式的にできたとしても、それが直接実践に役立つわけではない。また、Off-JT として理念を学習しても、それが現場でどのような形で具体的な行動としてなされるのかは学習できない。そこで、実際の現場で上司がどのような対応をしているのかを周边的参加によって学習することが重要となる。観察するだけではなく実際に自分が苦情対応の役割を担ってやってみなければならない。このとき、どのような対応がうまくいってどのような対応がうまくいかないのかは、機器操作のように一意に定まるものではない。そこで、そのときの状況要因がさまざまに関連しあってはじめてその場でどのような対応がよいのかが決まってくる。このように、上司との場面の共有、そして、自分がその中の状況におかれての状況学習が必要となる。実際の現場で経験して、その後、その対応のどこがよかったのかどこがまざらなかったのかを上司とのデブリーフィングで検討するといったことが必要となる。

一つひとつの現場における事例の経験は上司等をモデルとした状況学習である。そのため、このタイプの学習をモデル状況型 OJT とする。

このように、ルーティンでない苦情対応等の場面においては、接客の基本行動や機器操作などとは異なりケースによって対応が異なるため上司の行為を観察するだけではなく、実際に自分がその状況に周辺参加することでその場で求められる状況的な学習が必要となる。その現場で、上司の顧客に対する謝罪の仕方等を実際に自分がその中に参加していくというプロセスとして捉えている学習モデルである。この学習は状況的学習論で想定される学習である。

モデル状況型 OJT では、知識の獲得や技能の向上の過程だけでなく、現場状況の中で繰り返し広げられる人とのコミュニケーションの過程からの学習を主体とする(西口, 1999)。しかし、具体的に苦情対応の事例から考察すれば、教育訓練の初期段階では苦情対応の様々な過去の事例を試行錯誤しながらスキルを獲得することも必要である。さらに、学習が進んだ際にはマニュアルのケース事例に限られた顧客対応だけでは顧客が満足しない。その場合、企業の理念に沿った行動制御も必然的に求められてくる。しかし、ここでの学習は、命題的に規定された知識の獲得、すなわち謝罪の際のお辞儀の仕方や謝罪の手順等に留まらない。モデル状況型 OJT は、上述した 2 つのモデルを踏まえて、組織の一員として業務の習熟段階に応じて周辺参加から十全参加に移行する過程における顧客が求めるその先、すなわち本当の目的を察知した対応ができるかが問われている。例えば、苦情対応の場合、試行錯誤しながらマニュアルに沿った謝罪を行う。しかし、苦情の内容や状況に応じ現場を観察することも必要である。しかし、それ以上に、社会的共同参加を通じて状況の中で顧客がどのような目的で何を求めているのかを OJT によって見極めることが Off-JT 学習の深化には問われている。

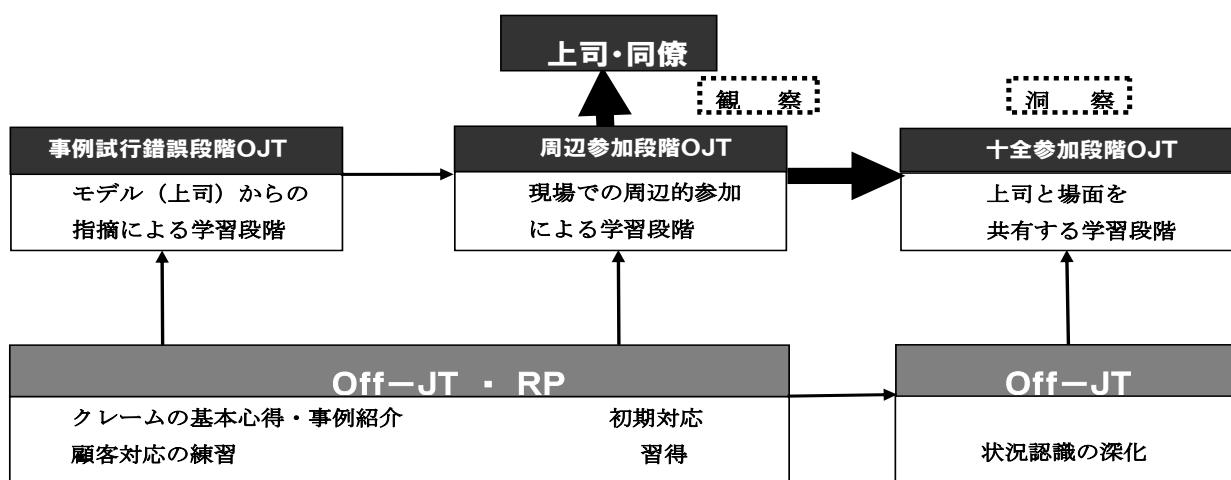


図 10 モデル状況型 OJT の例(例外的行動)

筆者自製

#### 4. 4 3つのOJT学習モデルについてのまとめ

ここまで、接客の基本行動と機器操作等のスキル行動、例外的行動の3つのOJT学習のモデルを検討した。3つの学習モデルに共通しているのは、初期、中期、完成期という3つの段階にいずれも分かれており、その時期に応じてタイミングよくOff-JTを行うことによって、それがOJTと上手く活かされOff-JTとOJTが有機的に連環していることである。いずれも、企業理念に基づいた知識学習がOJTへの学習にそれぞれ結びつくモデルとしている。しかし、本研究で示したOJT学習モデルは、Off-JTでの一方向からの学習のみでは成り立たない。モデルで示した図では、Off-JTからOJTの矢印でしか示していないが、OJTでの学習は、現場の顧客の反応の有無や上司や同僚の現場状況を踏まえた上でのOJTによる気づきがあってこそ、さらなるOff-JT学習との有機的なループを形成することを意識したものとなっている。

一方で3つの学習モデルでは核となる学習の理論が異なるが、そこで学習される知識・能力には違いがある。3つの学習モデルを比較すると次のようにまとめられる。

まず、モデル観察型OJTは、接客の基本行動に関しては、初期のOJT段階から企業理念の周知徹底が教育訓練においてなされている。これは、他の業務に比べOJT訓練による習得が困難であることを示しており、そこで、Off-JTによって企業理念を踏まえてサービス業として求められるサービスの質に関する資質育成の補完が重要な点となる。

モデル観察型OJTで学習されるのは、接客の基本行動に関わる企業として求められる企業理念に沿った接客用語や敬語、挨拶の仕方等の業務知識であり、それを基に、接客対応能力や顧客とのコミュニケーション能力等を獲得する。また、ここでは、チェッカーの三要素で求められる顧客への感じの良い対応について企業理念を踏まえた上での業務行動として身につけることが可能である。

一方、スキル学習型OJTは、機器やモノに関する行動に関する学習で、初期段階から完成期の段階に至るまで、徹底したOJTやRPによって基本技術の習得と維持が継続して訓練を行うことが求められる。しかし、機器操作や商品の扱い方等は、OJTによる技術的な習得ももちろん重要ではあるが、単に正確で迅速な対応だけでは顧客満足を得ることはできない。そのため、顧客一人ひとりにとってレジ現場で必要となる操作方法や扱い方には、企業理念に沿ったOff-JTによる学習が適宜なされることが有効である。

スキル学習型OJTで学習されるのは、機器操作等の行動についてはレジでの精算業務に伴うレジ機器や各種カードの処理方法、金銭授受、商品の扱い方、さらにはサービスカウンターにおける受付業務(ポイントカードの発行手続きや宅配



便の手続き等)や案内業務(店内放送や売り場案内等)等の業務知識であり、それに基づき、チェックアウト業務に関わる機器操作等の技術的対応能力を獲得する。また、ここでは、業務に関わる正確性や迅速性を加味したスピーディな業務行動を身につけることができる。

ところが、モデル状況型 OJT は、同じチェッカー業務の中でも苦情対応等の例外的な行動における OJT であり、その現場や顧客状況によって様々なケースや対応があるため、上司と場面を共有することによって学習すること等、苦情を受ける現場の様々な状況を学習する意味合いが含まれている。OJT の中期以降の段階では、様々な状況から判断される行為について正統的周辺参加によってその現場状況に則した判断が求められる。そのため、Off-JT では、苦情の基本的な理解や対応事例等の初期段階の学習に留まらず、チェッカー業務に関わる現場や顧客理解を含んだ形で上司と Off-JT 学習によって共有されることが現場状況の認識には有効に機能すると考えられる。

モデル状況型 OJT で獲得されるのは、社会的共同参加という状況の中で実際に業務に参画しながら苦情対応を含めたクレームやトラブル等に関する対処等の知識である。さらに、例外的な行動(非常時対応等も含まれる)に関する知識習得には、顧客ニーズや現場状況に応じ、上述した接客知識や技術的な知識を踏まえた総合的なスーパーマーケット全体の業務に関する知識習得も顧客満足度を上げるためには必要となる。このように、モデル状況型 OJT では、特に適切な対処行動を行うための問題解決能力、対顧客とのコミュニケーション能力等を得ることができる。

本研究の結果からは、業務内容によって学習理論に基づいた 3 つの OJT 学習のあり方が異なることが示唆された。しかし、3 つの OJT 学習モデルでは、それぞれの業務内容が異なっていたとしても、各人の学習の進捗度合いに応じた OJT による教育訓練と Off-JT が有機的に連環することが重要である。

また、完成期の OJT 学習に至るには、現場状況を踏まえた観察学習など教育訓練の中期段階を核とした OJT 学習を再活性化させる教育訓練が必要である。

## 第5章 OJT学習モデルの一般化－P社の教育訓練のOJT学習モデルへの適用－

### 5.1 3つの学習モデルの一般化の検討

第4章では、チェッカー業務において、身だしなみ等の接客行動に関わる業務、機器やモノを対象とした行動に関わる業務、苦情処理等の例外的な行動に関わる業務の3つのそれぞれ異なるタイプのOJT学習、モデル観察型OJT、スキル学習型OJT、そしてモデル状況型OJTの3つのOJT学習モデルを構築した。しかし、これらのモデルはチェッカー業務において検討されたものにすぎない。そのためこのモデルが一般化されたモデルとして他の企業での教育訓練に適用することが可能かどうかの検討が必要となる。

岡田(2004)は、モデル構築は現実との「同型対応」を目指す一方で、新たに導き出されたモデルの性質から現実を再認識することによって、新しい意味を創造することができる可能性を秘めていると述べている。そして、モデル構築で重要なことは、現象で生起するプロセスの理解が重要だと指摘している。

モデルは、一般的に適応範囲が広いほど、様々な興味深い含意を導出できるため、良いモデルであるほど一般化の可能性が高いことを指摘しており、一般化することは重要な作業であると指摘している。すなわち、構築したモデルが正しければ、他の業種でも同じような現象がみられるのではないかという含意が導出できる。また、一般化するための方法としてHammersley(1998)は、研究課題に関する結論として、調べた事例の結果を同様のタイプの事例一般に適用することが重要であると述べている。これを経験的一般化と称して同様のタイプがどのような特徴を有するかを議論する必要性があることを指摘している。

前章で提案したOJT学習モデルの完成においても、様々な企業の事例等の調査を重ね、一般化することが必要であると考えられる。

そこで、本研究においては、チェッカー業務の事例で構築した3つのOJT学習モデルをより一般化するためにファーストフード業P社のクルー(従業員)業務の事例を基に検討を行う。3つのOJT学習モデルをP社のクルー業務にも適用できるかどうかを検討し、学習理論に基づいたOJT学習モデルの一般化の可能性を検討する。

### 5.2 3つの学習モデルのP社への適用

P社のクルー業務を3つのOJT学習モデルへの適用を検討するが、P社のクルー業務の概要と人材育成システム、指導体制について述べた後に、モデルへの適用について論じる。

## 5. 2. 1 P社のクルー業務の概要

まず、ファーストフード業 P 社のクルー業務についての概要を述べる。

ハンバーガー・レストラン・チェーンの経営をしている P 社は、全国約 3,000 店舗に毎年約 3 万人のアルバイトを採用し、2012 年には約 17 万人をクルーとして配属している外食産業である。また、ファーストフード業界においては、常に業界のリーディングカンパニーとして確固たる地位を築いている。さらに、「日本一、人を成長させる企業となる」を自社のモットーに掲げており、人材教育の充実を何よりも重視する企業姿勢を打ち出している。P 社は、クルーと呼ばれるアルバイトの育成が外食産業だけでなく各業界から注目されている。

クルーの店内での対応業務は、大きく 2 つの担当区分に分かれる。一つは、カウンター担当で、注文・精算・商品の受け渡し・清掃等の業務担当となる。具体的な業務内容は、店内でのカウンターにおいての接客対応・機器操作・金銭授受・商品の扱い方・苦情対応である。もう一つは厨房での調理担当で、ハンバーガーやポテト等の各種商品に関わる調理業務が担当である。また、調理担当は、厨房内での機器操作・商品の扱い方等に関連する業務習得が求められる。

さらに、クルーは、ローテーションによる勤務シフトによって全ての業務に就くことが求められており、そのため業務内容で挙げられている全てが担当業務として位置づけられている。一日の担当業務は、固定して一つの業務を与えられるケースもあるが、その日の従業員のシフト状況や顧客の入店状況如何によって担当業務の配置が決定される。その際、最も早い場合には、1 時間交代で、ハンバーガーを焼く担当部署からカウンターでの接客対応の部署に異動する等詳細な配置ローテーションが組み込まれている。このようなローテーションシステムの狙いとしては、敢えて幅広い業務知識の学習と実践での経験を積み重ねることで、各部署との幅広いネットワーク化による協働体制が構築されることにある。ネットワーク化とは、同じ仕事の上司・仲間との相談・教えあう関係や不足している能力や知識を補う関係が現場で構築されることを指している。このように、P 社の店舗運営は、クルーという一職種によって網羅されていることが示されている。

また、ファーストフード業では、スーパーマーケット業と同様にセルフサービスでの販売形態であり、企業として接客サービスが生命線として捉えられている。その店舗を支えるのは多くが非正規社員であり、未経験者でもマニュアルを整備することによって短期間の教育訓練で即戦力となることが望まれている。

見館(2010)は、ファーストフード店の従業員(クルー)に求められるすべてのスキルの習得には、1 週間から 6 週間が望ましい学習期間と指摘しており、チェッカー業務と同様に早期育成を目指している点が示されている。

さらに、P 社は日本全国一律に小規模の店舗展開を行っており、その店内で提

供される商品は、限られた品目に限定されているため画一的に商品を作り上げて提供されるシステムを構築している。作業を単純化することによって業務自体もマニュアル化しやすく、ひいては商品の大量販売を可能としている。作業の簡略化やシステム化を行うことは、顧客の回転率を上げ更なる業績向上に結びつける意図がある。岸本(2013)は、店舗オペレーション・システムの構築には、作業の単純化、標準化やマニュアル化、設備機器の開発、作業体制や教育・訓練制度の構築等数々の流通イノベーションが求められると指摘している。さらに、労働者、特にパートタイマーのチーム活動によって行われているため、一個人の能力に還元できないと指摘しており、一種の組織能力として考えることができると述べている。

そこで、このような現状を踏まえて P 社の人材育成システムについて検討することは、モデルの一般化に非常に有意義であると考えられる。

## 5. 2. 2 P 社の人材育成システム

次に、P 社の人材育成システムの概要について述べる。

P 社の人材育成の基本コンセプトは、企業理念である「QSC&V」に基づいている。「QSC&V」とは、一定以上の質の商品を提供する(Quality)、スマイル 0 円に代表されるホスピタリティサービス(Service)、店舗周辺の一定範囲における清潔さの維持(Cleanliness)の 3 つの要件を満たすことで顧客に価値(Value)の提供を目指している。

林・江夏・西村・守島(2007)は、「QSC&V」の企業理念の実現にはクルー一人ひとりの具体的な業務行動を明示している人材育成プログラム「クルー・ディベロップメント・プログラム(Crew Development Program, 以下 CDP と略す)の存在を挙げている。CDP とは、仕事に必要な事柄を明確にしたクルー向けの標準化マニュアルである。ここでは、顧客に最高の笑顔やスピーディな商品提供等を行うための質の高いサービス提供のための具体的な行動が示されており、同時に企業理念である「QSC&V」の浸透を図ることを目的としている。また、見館(2010)は、全店舗で CDP に基づき業務に必要な基本スキル(防災・防犯・安全性、心のこもったおもてなしや心構え、温度・保管・衛生面、チームワーク等)とステーションスキル(ハンバーガーを作るスキル、開店や閉店作業のスキル、資材管理のスキル等)に分けて業務に必要なスキルを訓練すると述べている。

このように、P 社における Off-JT は企業理念である「QSC&V」を徹底して学習することで人材育成がなされている。これは、CDP に基づき業務の意味や背景を正しく伝えることで、目標として掲げている企業理念に立ち返って熟考されることが求められている。さらに、現場では OJT を行う際に企業理念である「QSC&V」

に密接に関連づけ、ポジティブ・フィードバックされていることが重要な点として挙げられる。

松尾(2013)は、ポジティブ・フィードバックとは単に褒めるのではなく、そうすることで相手に自信を与え、問題点の改善に取り組む姿勢を促がす効果があり「正しい解釈をすれば意味を発見できる」と指摘している。しかし、多くの企業においては、その方向性や目標を明文化した企業理念が提示されていたり、従業員がそれを認識していたりするのだが、実際の業務での行動がどのように企業理念に貢献しているかが理解されていないようである。

ところが、P社でのクルーの人材育成では、顧客への笑顔の意味は企業理念である「QSC&V」に明示化されている「スマイル0円」に帰着することで従業員教育の浸透を図っている。このように、クルーの人材育成では現状なすべき役割行動と企業の目指すべき目標行動をそれぞれに認識することで、目標達成のためにやるべき学習の精緻化がなされている。

松尾(2013)は、成長したいという思いは知識やスキルを習得し能力を高めることに繋がり、その目指すものは例えば「顧客とコミュニケーションする力を身につけたい」、「経理担当者として専門性を高めたい」といった目標であるとしている。これまでの研究では、学習目標を持つ人ほど、学習意欲、業績、能力が高いことを指摘している。これは、顧客と接するカウンター担当だからできるということではなく、仮に調理担当であったとしても、スピーディにハンバーガーを作るということの根本には、顧客を待たせないという目標を持っていなければならない。また、新人として初めて業務を担当した場合であったとしても、どの担当業務を最初に担当するかを明示する必要はなく、各店舗の店長の裁量に委ねられている。つまり、どの業務から仕事を始めたとしてもCDPに明示された企業理念をベースにスキルを習熟していることには変わりがないためである。企業理念にあるホスピタリティ精神に立ち返ってこそ、教育訓練の要諦が活かされるのである。

そこで、P社における人材育成システムは図11のように構築されている。このシステムでは、企業理念である「QSC&V」を人材育成の基盤として位置づけている。また、ここで得られる価値(Value)とは、顧客価値であり、その顧客価値を維持しつつ、ピープルビジネスという目標達成を掲げている。P社のピープルビジネスは、企業の根幹を支えるのが「人」であることを強調しており、人による情熱と実行力が伴っているからこそ企業が成長可能であるとしている。要は、その企業で従事する人の人間性こそが競争優位な源泉であるとした考え方である。そのためには、その目標を遂行するための質の高いサービスを提供できる人材を育成することが教育訓練に求められると言える。

このように、人材育成のプランとしてCDPに基づいた教育訓練目標に沿って、

各自が専門化・細分化された業務に特化し，かつ Off-JT・OJT の連環した教育訓練を効率よく行っている．また，教育訓練の成果は，チェックリストに従ってその理由や背景を述べる修了試験(ベリフィケーション)によって修正・改善を行っている．修了試験後は不足している能力に関して，改めて現場における教育訓練で更なるオペレーション能力の向上に取り組んでいることが P 社の人材育成システムにおいて示されている．

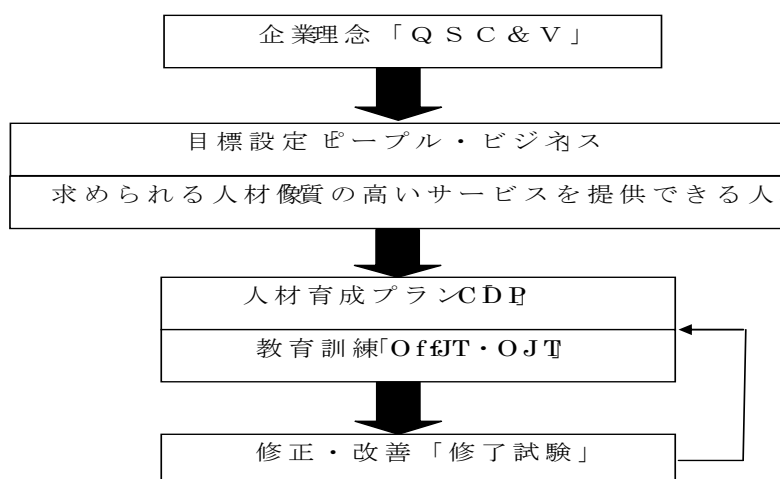


図 11 P 社の人材育成システム

筆者自製

### 5. 2. 3 P 社の O J T の指導体制

さらに，P 社の CDP に基づく具体的なクルーの指導体制について述べる．

クルーの教育訓練の指導には，そのほとんどが OJT での行動面を重視した指導による体制が取られている．新規採用のクルーに対しては，店長から個別に行われる 3 日間のオリエンテーション(店内 Off-JT)を実施する．その後，店内で店長やトレーナーがメンターとなり，クルーに必要な基本スキルやステーションスキル等を 3 人学習体制(店長・トレーナー・クルー)によって OJT の指導・実践を行っている．また，調理技術等の向上のために独自のメイド・フォー・ユー・システム(注文を受けてから商品を作るという新しい調理システム)を導入することで，より迅速で標準化された OJT の実施環境を整えていることが分かる．

林・江夏・西村・守島(2007)は，クルーの育成システムとして，①店舗での OJT を支援する CDP，②Off-JT としてのハンバーガー大学のカリキュラム，③OJT と Off-JT とのサイクルを持続的に経営戦略に貢献できるように工夫したシステムの管理の 3 つの構成を挙げている．また，この育成システムは，店舗業務を標準化させる機能を有していると述べている．さらに，CDP については 3 つの機能を挙げている．まず，第 1 機能としては，ハンバーガーの製造と提供過程を 8 つのポ

ジションに細分化し、それぞれ製造業務・清掃業務・サービス業務に関する基本的な内容を CDP に集約することで業務の標準化を促がし、クルーの業務や役割がどのような価値をもたらすかを詳細に学習する。第 2 機能としては、CDP が現場の共通言語としてトレーナー、クルーニー(新規採用時のクルーの呼称)、店長の 3 者によるコミュニケーションとチームワークによって OJT の協働学習体制を形作っている。第 3 の機能としては、接客サービスや調理技術等の技能学習の成果を「オール・ジャパン・クルーコンテスト」を通じて、技能向上のための取り組みが示される。また、クルーを含む全従業員に人材教育を目的とした施設である「ハンバーガー大学」において様々な研修の取り組みを行っている。この取り組みは、本社内でハンバーガー作りというスキルを学ぶものではなく、Off-JT 研修としてマネジメントやチームビルディング等の多様なカリキュラムを通じて継続的な学習を行うことでスキルアップを目指していることが指摘されている。

P 社における教育訓練の指導体制は図 12 にまとめられる。その体制は、店内での日常的な指導・訓練と本社でのハンバーガー大学による Off-JT 研修の大きく 2 つに分けられる。まず、店内での研修では、上述した CDP による現場に即した効率的な業務遂行のための標準化や企業理念の周知徹底を行っている。また、店内 Off-JT・OJT においては、上司やトレーナーによる 3 人学習体制を基盤として機能させている。

さらに、スキルアップのためのクルーコンテストによって更なる技能向上を図っている。このような日常的な指導体制と並行して、全従業員を対象としたマネジメントの強化のためのハンバーガー大学の開講を行うことで、俯瞰した視点での従業員教育の体制を整えていることが示されている。

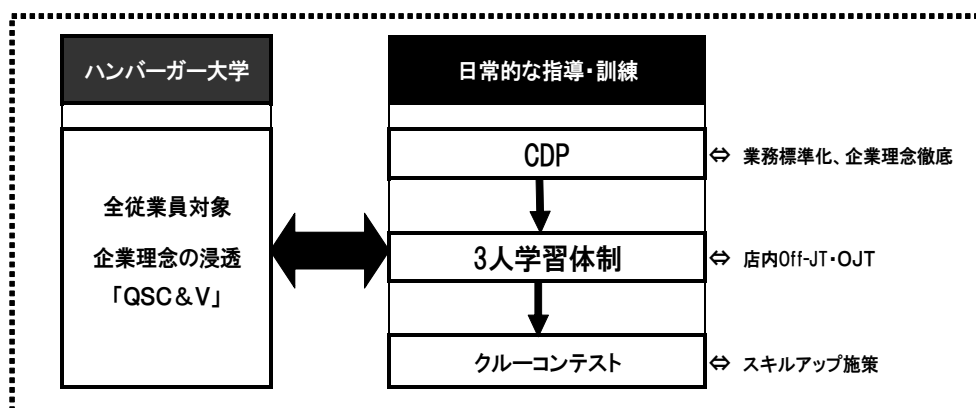


図 12 P 社の教育訓練の指導体制

筆者自製

クルー業務の教育訓練においては、OJTを支援する一環としてCDPという独自マニュアルをOff-JTで機能させている。また、OJTの各学習段階では、CDPにおいてその行動理由や背景を具体的に明示している。

すなわち、なぜその仕事が上手くいったのか、あるいは、なぜ失敗したかの原因や気づきを業務の中で概念化する学習段階を経ることによって、職場の状況から鑑みた効果的な学習を行う視点を養われることが確認される。また、各スキルには目標を明示して、同僚がメンター役としてクルーの指導に当たっている。P社におけるOJTにおいては、各スキルの習得を目指す一方で、綿密に店内Off-JTとOJTを連動させていることは着目すべき点である。

P社でのOJT学習は、そこで働く人がCDPに基づき協働的に学習できる仕組みをCDPとして標準化し、それを店内Off-JTや現場でのOJTで従業員にフィードバックさせている。この仕組みによって、自らが必要なスキルに気づき、業務で実行できるOJT学習が機能していることが示されている。

このような取組みを行うことは、全店舗共通化・体系化されたプログラム提供を行うことによって一人ひとりが業務を続ける中で得た知識をより深い理解として自己形成がなされる。また、その獲得した知識を上司・同僚を核とした協働学習の現場でより整合性のあるものに発展させていると考えられる。つまり、マニュアルの整備やその取組みを行うための組織体制を整えることで継続したスキル向上のための能力開発の場の提供やクルーの人材育成にとって効率的なオペレーションを可能としていることが示唆されている。

このように、P社では、学習者自身が仕事の過程において学習する目標が捉えられており、CDPを基に企業理念に沿って訓練を行うことで現場の協働学習を効果的に促がしていることが明らかである。

しかし、このようなシステムでは、教育訓練におけるOff-JTとOJTとの連環的な教育体制が下支えとなっていることが窺われる。したがって、P社における教育訓練の学習プロセスは、チェッカー業務と同様の有効なOJT学習が機能していると考えられる。

#### **5. 2. 4 3つの学習モデルの適用**

次に、チェッカー業務で構築した3つのOJT学習モデルの観点からP社における人材育成システムについて検討を行う。

ここでは、P社にクルーとして勤務していたアルバイト3名(U氏22歳・V氏40歳・W氏21歳)を対象として、店舗での業務内容や具体的なOJTの教育訓練の概要についてヒアリング調査を実施した。3名は、約2年間の勤務経験をそれぞれ有しており、この3名を対象に教育訓練の具体的な内容についてのヒアリング



調査を行なった。さらに、具体的な発言内容を基に、3つのOJT学習モデルの適用について検討を行った。ヒアリング調査は、2012年11月～2013年6月の間に各人約2時間の面談を6回実施した。このヒアリング調査での発言内容を基に、3つのOJT学習モデルの適用について検討を行う。

### モデル観察型OJTの検討

チェッカーの業務での検討においては、身だしなみ等の接客行動に関わる業務の学習はモデル観察型OJTとした。

これらの業務においては、上司や同僚をモデルとして観察する観察学習の場としての役割が大きい。現場では、サービス業として求められる顧客視点としての接客行動が求められる。ただ決められた挨拶を機械的に行うのではなく、そのときの状況に合わせて言葉の遣い方等を微妙に変えることが求められる。その微妙な違いは、現場での上司や同僚の行動を観察することによってしか学習することはできない。

しかし、観察する際も、なぜ挨拶が業務を遂行する上において必要なのかという顧客視点での基本理念がわかっていなければ、上司や同僚の行動が自分の行動とどのように異なるのかが理解できない。

P社における接客場面でも同じように考えられ、図13に示したような学習モデル図を描くことができる。

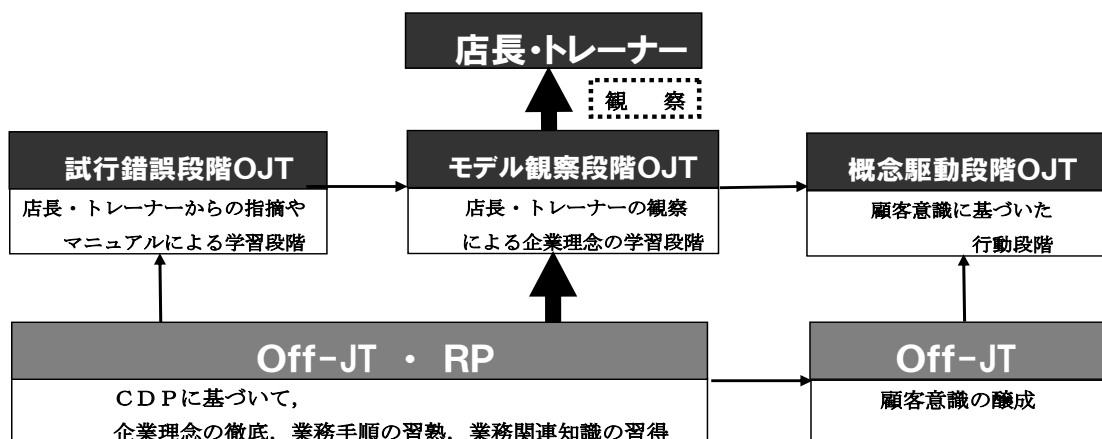


図13 クルーのモデル観察型OJT

筆者自製

ヒアリングでの接客場面についての言及の中では、次のようなクルーの発言があった。

「お客さんとの接客は、きちんと笑顔で挨拶をなさっていつも注意されます。それで何度もマニュアルで習ったように、まずアイコンタクトしながら笑顔で挨拶

拶しています」

(アルバイト V 氏)

この発言からは、Off-JT でのマニュアルに書かれてある挨拶の仕方を上司からの指導によって何度も試行錯誤学習していることが伺える。図 13 で示した試行錯誤段階 OJT は、初期の OJT の段階であり、まだこの段階にあると考えられる。この反復学習の基礎になっているのは、「マニュアルで習った」と述べているように P 社における CDP に基づいた Off-JT や RP が機能していることを指している。

ただし、ここでは、基本行動を正しく行うことにしか注意が向けられないため、顧客視点でとらえることが難しい。ある程度基本行動が可能になった段階で Off-JT を実施し、顧客視点を醸成させることが必要であり、この段階で上司や同僚をモデル対象とした観察学習に活かせることとなる。

ヒアリング調査では、以下のような発言があった。

「忙しい時には、自分には、なかなかできないんですよ。でも、どんなに忙しい時でも仕事ができる人って、とびっきりの笑顔を忘れないんですよね。ちょっとでもいいからマニュアル以上の笑顔を学ぼうかなって思います。お客さんが帰った後に店長から『なぜ、コイン駐車場のように機械じゃなくて、レジでお客さん対応するために、わざわざ人を雇っているのか考えたことがある？』っと聞かれた時に、はっとしました。」

(アルバイト U 氏)

このことから、「仕事ができる人」がモデルとなる観察学習がなされていることがわかる。そして、適切な場で求められる笑顔がどういうものであるかの理解を深めている。その段階になり得たのは、ただ試行錯誤学習を繰り返した結果というわけではなく、店長の言葉に「はっと」したとあるように、Off-JT での企業理念に気づかされたということである。図 13 において Off-JT からの矢印が太く表記されているのは、この Off-JT での役割が重要であることを示しており、その企業理念の基盤が築かれて「マニュアル以上の笑顔を学ぼう」という意識が生まれ、「仕事ができる人」をモデルにしようという意欲が出現してきたことを物語るものである。

このように、OJT を効果的に行うには、タイミングよく Off-JT を行うことが必要となる。図 13 に示した Off-JT から延びている太い矢印で示しているように中期段階のモデル観察段階の OJT、さらには店長・トレーナーの観察学習のプロセスの重要性を表している。この Off-JT の実施によってはじめて OJT での効果的な観察学習が可能になる。そして、最終的にモデルを観察しなくても実行できるようになる完成期の概念駆動段階の OJT においても Off-JT で学んだ接客理念が

根底として下支えをしていることが示されている。このモデル観察型 OJT では、中期段階で示した Off-JT によって接客理念を自分で体得し OJT の現場で実践できるためには、OJT の太い矢印で示した上司・トレーナーをモデルとした中期段階での観察が鍵となることが分かるのである。

P 社の接客場面における指導は、店内 Off-JT を CDP に基づいて現場で実施する。ここでの Off-JT の主旨は、CDP を基礎にして店内での基本的な業務内容の学習のみならず、企業理念をクルーに浸透させることを目的としている。すなわち、企業理念である「QSC&V」に基づいた OJT の指導を実施し、さらに、CDP で紹介した 3 人学習の体制が整備することで、上司をモデルに現場での OJT での学習基盤が構築されていることが確認される。

このように、P 社では、ロールモデルの行動を意図的に観察・洞察できるような状況を作り、効果的なモデル観察学習が可能となる OJT を促進させている。すなわち、上司を手本として従業員に企業理念の浸透を促がすことで顧客意識の醸成を図っているのである。これは、モデル観察型 OJT で示されている接客の基本理念を認識した学習モデルと同様であると言える。

接客の基本行動の指導には、いわゆる「先輩の背中をみて覚える」という観察学習が重要な要素となる。Bandura(1982)は、他者について単なる観察に基づく学習プロセスの重要性に着目しており、観察学習の基礎となることを指摘している。これは、モデルという触媒を通じて、適切な場で必要となる行為がどのようなものであるかの理解をさらに深めていくモデル観察段階である。

上述した U 氏は、「笑顔にしようとは気にはかけているが、最高の笑顔をしているかと問われれば答えに窮する。しかし、店長の背中を現場で見ながら、自分がここに存在する意味を現場で指導されたことは、忘れられない」と述べている。

波多野・稲垣(1983)は、概念的知識の獲得の場合には、なぜそうなるのか、その意味やメカニズムを知ろうとすると指摘している。すなわち、この段階での観察学習は、観察を通じてその行為の意味を OJT によってフィードバックすることが学習効果に繋がっていると考えられる。さらに、見舘(2010)は、CDP では仕事の手順だけでなく、一つひとつの行動の理由や背景が詳細に書かれており、それを理解した上でルールを守ることを重視している。これは、頭ごなしに命令されるより、よほど学習効果が高いとの指摘である。このように、CDP に基づいた OJT でのフィードバックは、業務の目的を明示することで顧客の立場を考えた学習行動を指導するためには必要不可欠である。また、顧客意識を考慮した業務行動を視野に入れた教育訓練の一環であると考えられる。

さらに、顧客意識の必要性について以下のように述べている。

「笑顔を急に作れっていわれても無理です。うちのファンになってもらうためにする笑顔であって、お客様に対する感謝のスマイルを提供するのが一番大事だって気づいたんですよ。」  
(アルバイトW氏)

OJTが進むことでマニュアルにある笑顔ではなく、Off-JTで学習した企業が目指している「感謝のスマイル」の理解がなされている。つまり、接客理念がOJTを通して理解される段階に達したと考えることができる。すなわち、Off-JTで培われた顧客意識が醸成され、それが実際の現場で実行できることになったと考えられる。つまり、マニュアル通りに実行された行動ではなく、顧客意識という概念から生まれた行動であり、概念駆動段階のOJTに至ったと考えられる。

Bandura(1982)は、観察と模倣を通じて獲得される行動パターンが、人にとって利用可能な向社会的行動レパートリーにゆっくり加わっていくと指摘している。これは、顧客に対して笑顔が仮に実行できたとしても、最終的にOJT学習モデルでの概念駆動段階でのOff-JTでの理念やビジョンの裏づけがなければ、それは業務手順としてなされた笑顔にしかならないことに気づいていることが示される。

つまり、OJTの各段階での学習の習熟過程では、主体的に既存の知識や経験に関連づけることによって、顧客にとって笑顔がどのような役割かが認知されていることが学習にとって欠かせない点である。

このように、クルー業務の接客場面では、モデルの観察を通じ接客の基本理念を認識した行動が示されており、モデル観察型OJTがなされていると考えられる。

### スキル学習型OJTの検討

チェッカー業務では、機器やモノを対象とした行動に関わる学習はスキル学習型OJTと分類した。この業務で求められるのは、定められた操作や扱い方を正確に迅速に行うことである。そのため、試行錯誤しながらスキルを向上させていくことがOJTでの役割となる。うまくいったのかいかなかったのかはその場ですぐにわかる。例えば、レジ操作については誤った操作をすると機器がうまく動いてくれない。そこで、やり直して正しい操作をしなければならない。商品を袋詰めにするときに、入れ方がまずくて袋に入らないと袋詰めをやり直さなければならない。OJTでは、実践を繰り返す頻度を多くすることで、効率的に学習がなされる。また、想定外のケースも含めて、あらゆるケースに対応できるように試行錯誤がなされる。初期のOJT段階では、このような試行錯誤学習が中心となる。ただし、より迅速に行うには、同僚の機器操作を観察したり、RPによって学習することも必要となる。しかし、実際の機器操作やモノの扱いは、OJTにおいて、試行錯誤にスキルを学習することになる。また、実際の現場でより迅速に行動す

るためには、同僚の機器操作を観察したり、洞察による判断が求められる。そのような経験を試行錯誤的にすることによってスキルをさらに学習できる。

そこで、P社における機器操作場面でも同じように考えられ、図14に学習モデルを示した。

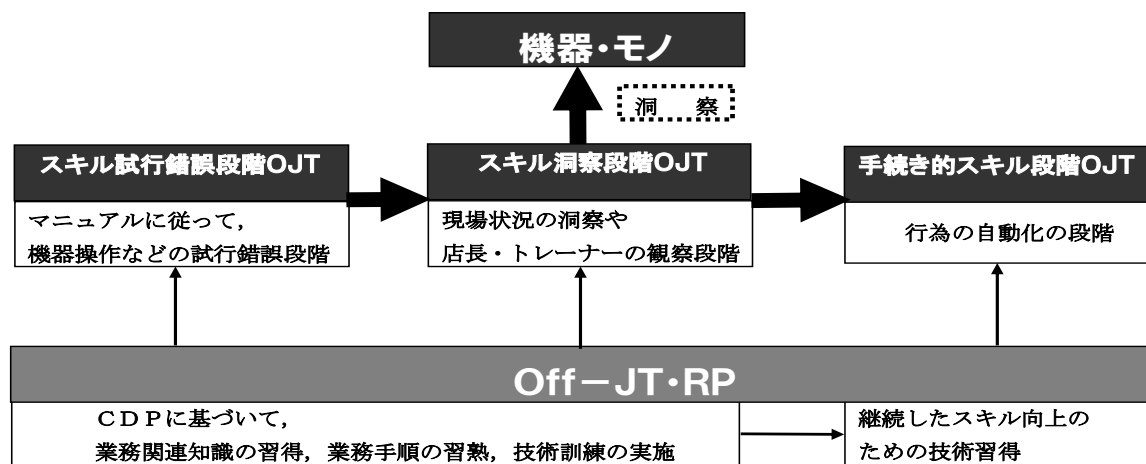


図 14 クルーのスキル学習型 OJT

筆者自製

P社では、機器操作場面等のスキル習得においても CDP に則って基本的な業務手順を Off-JT によって事前学習を行っている。

ここでの Off-JT の役割は、レジ操作等においてどのような業務があるのか、さらには、基本操作のための業務手順を事前に知っておくための学習となり、機器操作やモノの扱い方そのものの行為の学習のために必要であるわけではない。そのために、機器操作等の扱いは、初期の OJT 段階からスキルを試行錯誤しながら習得することが中心となる。

ヒアリングでの機器操作場面についての言及では、以下のようなクルーの発言がみられた。

「とにかくカウンターでは、最初慣れないので焦って機器操作もよく間違えてしまいます。そのたびに店長から注意されながら操作をマニュアルに沿って覚えるようにしていますね。」  
(アルバイト W 氏)

この発言からは、最初の頃、つまり OJT の初期の段階では、失敗しながらも機器操作を学習していったことが伺え、スキルを試行錯誤することによって獲得していると考えられる。図14で示されているスキル試行錯誤段階の OJT であることが理解できる。

OJT の初期段階では、「マニュアル」に沿って操作法の基本的な手順を反復練習

している。「機器操作もよく間違えてしまいます」と述べているように自分自身でうまくいったかどうか判断できるため、実際に現場で円滑に業務遂行されるための目標に沿って学習がなされることが示されるスキル試行錯誤段階の OJT と言える。

P 社では、店内で CDP に基づきその現場で必要となる基本業務の知識習得やノウハウの蓄積等を行っている。また、その習熟過程においては、マニュアル通りの動作の繰り返しではなく、店長やトレーナーによってその業務を遂行するための意味や背景等を逐次学習者にフィードバックする。現場で求められるスキル習得には、OJT でのこのような指導が重要となることが示されている。

伊藤(2010)は、新人クルーが誤った操作をした場合にトレーナーがその場で修正させ、一人で正確に業務遂行できるように指導を繰り返していると指摘している。また、波多野・稲垣(1983)は、ときに人々は概念的知識を構成することなしに、ある手続き的知識をより速く、より正確に適応するようになるだけということがあると述べている。機器操作等の技術的なスキル習得においては、単に機器操作の迅速性を上げるために操作手順のみが優先されることが多い。もちろん、その手続きに習熟して、それがほぼ自動的に行えるようになったほうが業務に集中できる。しかし、教育訓練は、自分の行った行為に対して上司から適切にフィードバックされることで OJT の学習効果を上げている点を忘れてはいけない。このように、機器操作等のスキル習得においては、初期のスキル試行錯誤の OJT 段階から太い矢印で示しているように、スキル習得のための OJT の重要性が示されている。

一方、習熟それ自体が目的化してしまい、その結果、現場状況の理解にも機器操作の習熟にも特に価値が置かれなまま習熟されてしまうことが懸念される。

さらに、OJT が進んだ段階においては、ただ試行錯誤するのはなく、より正確に迅速に行うためには、OJT の中期段階であるスキル洞察段階で、機器や商品の扱い方等の現場での状況を踏まえた洞察が必要となる。

ヒアリング調査では、以下のように述べている。

*「店長は、お客さんが混んだときはその場の状況を見ながら、すばやく注文をとりながらレジ操作をしてるんですが、キビキビしたスキルってすごい。とにかく、店長を見ながら、今レジでやるべきことは何かを考えさせられましたね。」*

(アルバイト V 氏)

このように、現場に少し慣れてきた頃には、店内の状況から求められる行為について店長をモデルとして学習し、次にその場でなすべき行為を予測しているこ

とが伺える。この中期段階での OJT では、現場での顧客状況を踏まえ「今レジでやるべきことは何かを考えさせられた」と述べている。図 14 に示したスキル洞察段階の OJT においては、機器・モノの状況について太い矢印で示しているように現場状況に裏づけされた洞察の必要性に着目していることが窺われる。また、その場の状況を予測した店長のすばやい動作を観察することで結果として「キビキビしたスキル」の必要性にも気づかされている。

このように、OJT での継続したスキル習得には、現場状況に即した観察や洞察が欠かせないことが示されている。

Steiner(1999 塚野他訳 2005)は、試行錯誤で解決できないことに対してはその問題の構造を分析する必要がある、その現場の状況から派生する問題の構造を再体制化することで洞察につなげるものであるとしている。これは、過去経験や状況を統合して解決の見通しを立てる洞察的な課題解決学習の必要性を述べているに他ならない。

OJT の学習段階においては、求められるスキルに基づいた業務手順を果たすためにその現場の状況から鑑みた判断能力が求められる。ヒアリング調査の発言では、現場で店長やトレーナーの実践している効果的なスキル手法を直接観察することやその場の状況を洞察することで現在の業務の進捗状況の内省を促す効果が指摘されている。

さらに、完成期の手続き的スキルの OJT 段階に至るには、現場の状況を踏まえた技術学習を OJT で試行錯誤的に行うことで学習効果を上げている。これは、図 14 で示しているように、OJT のそれぞれの段階について太い矢印で表記している。

クルーの発言では、以下のように述べている。

**「レジの操作は、ずっとやっていないとスピードが遅くなってしまうので、常に練習して慣れておかないとスキルがどんどん落ちますね。」** (アルバイト W 氏)

このように、OJT を進めていくには、状況に応じたスピード感やタイミング等の技術的なスキルを継続して修練させ続けることが前提条件として必要となるのである。これは、図 14 における完成期の手続き的スキル段階であると考えられる。機器操作等の行為実行には、状況に応じたスピード感やタイミング等の技術的なスキルを継続して修練させ続けることが前提条件として必要となる。また、スキル習得には、「オール・ジャパン・クルーコンテスト」を通じて継続した技能向上のための取り組みを行っており、スキル習得に関してはチェッカー業務と類似していることが示されている。図 14 の太い矢印で表記した OJT の各段階では、正確性や迅速性を維持していくための継続した OJT による技術訓練を行うこ

とで最終的に行為の自動化に至る手続き的スキル段階であることが示されている。

このように、クルー業務の機器操作場面では、試行錯誤しながらスキルを向上させていくことが OJT での役割となっているスキル学習型 OJT であると考えられる。

### モデル状況型 OJT の検討

チェッカー業務においては、苦情処理等に関わる例外的な行動をモデル状況型 OJT と分類した。

P 社は、苦情対応等の場面においてはケースによって対応が異なるため、3 人学習の指導体制の基に、実際に自分がその状況に周辺参加することでその場で求められる状況的な学習を実践している。チェッカー業務でも同様にケースによって対応が異なるため、その現場で上司の顧客に対する謝罪の仕方等を周知的に共有しながら状況学習をしていくしかなかった。つまり、実際に自分がその中に参加していくというプロセスとして捉えたモデル状況型 OJT がクルー業務にも同様に当てはまると考えられる。

このように、チェッカー業務と同じように考えると、図 15 に示したような学習モデル図を描くことができる。

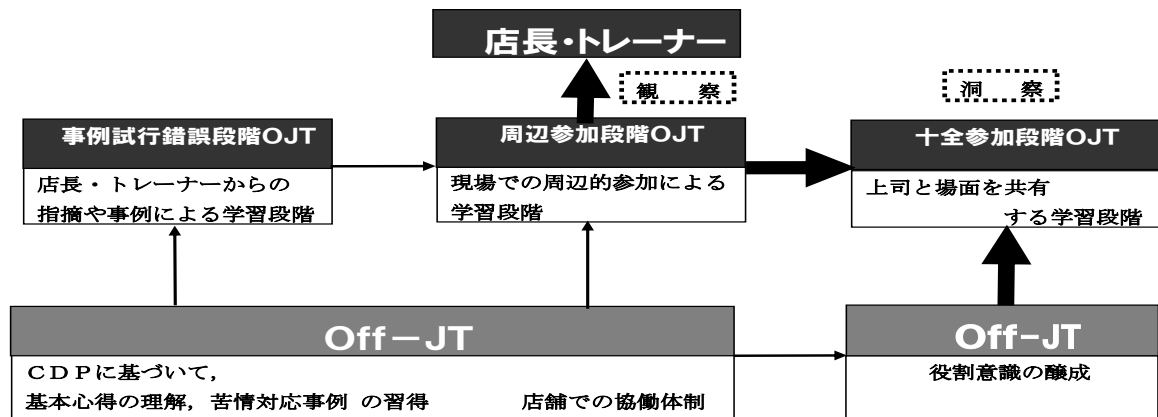


図 15 クルーのモデル状況型 OJT

筆者自製

P 社では、与えられた担当業務のローテーションによって、それぞれの業務の状況や役割を変えることで相手の側に立った理解を促がしている。たとえば、カウンターでの接客がうまく出来ない場合には、より顧客との接点に近い清掃業務に異動することで顧客に対するホスピタリティの醸成を図る。また、調理スペースに居ながらにして顧客のいるカウンターの様子を見ることができ、カウンターからは清掃を行っている人に声かけをすることもできる。すなわち、どこにいて



も CDP に基づきポジティブにフィードバックすることが可能であり、現場状況から鑑みた状況学習がなしえることが示唆される。これは、全国に広がる各店舗での顧客層や店舗の立地等が異なっていたとしても、自分の役割を果たし、かつ他の人の役割にまわって考えることを可能としている。

初期の事例試行錯誤の OJT 段階では、CDP のクレーム事例に沿って学習する段階が示されている。

苦情対応場面におけるクルーの発言では、以下のように言及している。

「カウンターにいるといろいろな苦情がくるので、どうしていいのか困ってしまうので、そのたびにマニュアルを見たり、店長からいろいろな事例を教えて貰ってますね。」  
(アルバイト W 氏)

実際の現場では、初期の OJT 段階での苦情の対応については、どのような行動や動作が適切であるかがわからない場合が多い。その際には、Off-JT で使われたマニュアルの事例や店長から教示された事例内容に基づいて試行錯誤しながら獲得していく事例試行錯誤段階であることが示唆される。

クルー業務も同様に様々なクレームに対応するには、チェッカー業務と同様に事例の試行錯誤だけでは網羅できないことが想定される。そこで、図 15 に示している周辺参加段階の OJT では、現場での状況に対応した上司や同僚の行為について周辺的に参加し、さらに、その現場状況を共有することによって学習がなされていることが重要な点なのである。

例えば、以下のような発言が見られた。

「レジでの基本的な対応は習ったけど、お客さんから愛想がないと叱られて、うろろうろしていたら、店長が丁寧に謝ってくれたので一緒につられてお辞儀をしました。」  
(アルバイト U 氏)

この段階では、最初に事例で学んだマニュアルでの基本対応が実際の現場では失敗している。しかし、「店長が丁寧に謝ってくれたので一緒につられてお辞儀をした」と述べているように、上司の行動を見ながら、様々な状況要因を周辺から共に参加する周辺参加段階であることが示唆される。店長やトレーナーとの現場状況をともにすることが重要な点として挙げられる。

さらに、中期段階の周辺参加 OJT の段階を経て、完成期の OJT 段階では現場での苦情対応を上司と共に十全参加を行うことでその場で求められるクルーとしての役割意識の醸成がなされる。このように、P 社における苦情対応場面は、チェ

ッカー業務の学習モデルと同様であることが想定される。図 15 の周辺参加段階から十全参加段階に至る太い矢印を示しているが、このプロセスが OJT の重要な点であり、十全参加段階では実際の現場で上司とともに適切な対応が実践できる。

Lave and Wenger(1991 佐伯他訳 2006)は、共同体の実践活動に参加するときに学習者（新人）にとって仕事の中の日常的行為に埋め込まれた中で熟練がなされると指摘している。

CDP では、職場の学習においてすべての業務を想定できるわけではない。しかし、仮に想定外の出来事があった場合には、顧客に対してどのような対応をすることが求められるかは現場で判断しなければならない。そのためには、現場におけるその場の状況から上司と周辺的に参加することによって自分のなすべき役割について、OJT で学習されなければならない。そこには、Off-JT での企業理念である QSC&V や CDP 等の知識学習が下支えとなって効果的な状況学習がなされていると考えられる。

伊藤(2010)は、トレーニング段階において新人が常にトレーナーと共に行動し、頻繁にコミュニケーションを取ることによって短期間で成長していくことが重要な点だと指摘している。これは、学習の習熟段階において教育者と学習者との現場での関与の在り方が学習に影響を与えていることを言及している。

このように、状況的学習には、現場で指導するトレーナーと共に行為を行うことで学習資源の共有がなされることが指摘される。さらに、中原(2010)は、状況的学習論とは、頭の中の知識獲得だけでなく、人間が知的に振る舞うためには実際の環境のなかでどのように振る舞い、どういう相互作用を営むかが焦点となると指摘している。

さらに、OJT が進んだ段階での発言では、以下のように述べている。

**「ポテトのMの注文を間違っ**てポテトのSをカウンターに渡したときに、カウンターの担当者や店長がお客さんに**一生懸命に謝**っているのを見て、自分の責任だとつくづく思った。」  
(アルバイト U 氏)

この発言内容からは、図 15 に示されている OJT 学習を行うことで最終的に店内の全体の状況から判断して自分がなすべき役割意識が醸成されていることが示されている。

苦情対応場面では、現場で指導する上司と共に行為を行うことで学習資源の共有がなされる。また、その場の状況から上司を観察することによって自分のなすべき役割についての OJT 学習が行われている。このようにクルー業務の苦情対応はモデル状況型であると考えられる。

### 5.3 P社のOJT学習における一般化の考察

最後に、一般化の事例対象としたクルー業務とチェッカー業務の相違点等を踏まえて、P社におけるOJT学習の一般化に対する妥当性並びに課題についての考察を行う。

#### 5.3.1 チェッカー業務とクルー業務の違い

本研究では、チェッカー業務で検討した3つのOJT学習モデルに基づいて、ファーストフード業のP社のクルー業務について一般化の可能性を検討した。

本研究においては、3つのOJT学習モデルで当てはめたクルー業務は接客業務、調理等の業務、苦情処理等の例外的業務である。これらの業務は、チェッカー業務と共通した業務があったため、モデルとして当てはめることが可能であった。

しかし、チェッカー業務とクルー業務は、全く同じではなく、業務内容として異なるものがあり、また、店舗全体の業務の中での位置づけがかなり異なっている。そのため、これまでに一般化ということでもクルー業務を当てはめてきたが、業務の違いによって検討できていない部分についてさらにOJT学習モデルを検討する上では踏まえておかなければならない。

チェッカー業務は顧客が持ってきた商品の精算・会計、チェッカーの機器操作、商品のカゴ詰め作業である。顧客と身近に接するチェックアウト担当者として一人で業務に就くことが多い業務であり、様々な接客対応を要求される職種である。また教育訓練自体もスーパーマーケットの他の職種とは別枠にて教育がなされ、レジ業務そのものが分業体制でOJT学習が行われている。これに対しクルー業務では、カウンターで顧客からの注文を受け、さらに、新たな商品の提案等を行った後は、商品の受け渡しに伴う精算業務も併せて行う。ここでは、顧客が注文した通りの商品を渡すことが重要な要素となる。また、ローテーションとして調理業務がなされ、厨房内での機器操作等が含まれる。さらに、清掃業務もクルー業務の中に含まれている。このように、チェッカー業務とクルー業務では、顧客の購買行動も異なっており、それに伴って従事する業務の守備範囲やOJTにおける学習にも違いがあると考えられる。

クルー業務について見館(2010)は、ベテランのクルーが混雑時には一連の流れを注視し、必要に応じてフォローに入り、ローテーションの微調整をする等、常にカウンターとプロダクトが関係するシステムになっていると述べている。また、ドリンク等の単品を除き、コンビニエンスストアのアルバイトのように一人で行うことはない。つまり、完全な分業ではなく、状況を見てお互いが関係しながらチームワークを発揮していると考えられる。すなわち、クルー業務は業務内容で挙げられている全ての担当業務を含んでいるのである。また、見館(2010)はクル

ーをサッカーで例えれば，ディフェンダーが機を見て攻撃に上がるように，アイコンタクトをしながら，声を掛け合いながら，阿吽の呼吸で協働していると述べている．すなわち，それぞれの業務自体が，一つの店舗内で見渡せる範囲にあり，かつ，各人がローテーションによってそれぞれの業務経験を共有でき，関係を基盤とすることでクルーの連帯意識が醸成されていることを示されている．

クルー業務では，その基底となる人材育成のシステムが CDP に基づき配転しながら教育を受けることによって経験値を上げる協働が行われている．そのため，日常的な教育訓練として関わる上司や同僚による指導やブリーフィング等の頻度もチェッカー業務とは相違しており，OJT 学習における上司や同僚の役割も異なっていることが想定される．

このように，クルー業務の OJT 学習は，組織として業務全体に関わる視点での協働体制という取組みに基づいて訓練がなされている．しかし，本研究で提案したチェッカー業務での 3 つの OJT 学習モデルにおいては，レジという固定された場所において単独での判断が即座に要求されることが多いため，これらの個別の業務内容の枠組みでの適用だけでは，協働体制の OJT については十分に説明がなしえない．すなわち，このような協働体制でなされている OJT は，特定の学習モデルで説明されるものではなく，ここで挙げたモデル観察学習，試行錯誤学習，状況的学習のいずれも重要で，特定の学習理論だけが主となった学習モデルに適用されるわけではない．

さらに，チェッカー業務について安土(2012)は，スーパーマーケットの店舗におけるモノは，多種多様な食や生活関連等の一万品目にもなる商品群の扱いであり，それに伴ってカネは，レジでやり取りされる大中小の現金や各種商品券，ポイントカード等，様々な精算の知識習得も同時に求められると指摘している．

スーパーマーケットは，その店舗展開によって商品構成や客層も異なっている．つまり，その店舗が都心店なのか，郊外店舗であるのか等立地条件によってターゲットとなる客層等の外部要因やそれに伴って取り扱う商品構成や数量，客層等についてもそれぞれの店舗で異なる．岸本(2013)は，店舗の商圈は限定されていることを指摘しており，よって，地域性の強い食品を扱っていると述べている．

このように，チェッカー業務では，店舗の規模等によってその取扱商品数も様々に異なり，それに伴う知識習得も必要となる．また，顧客の購買した様々な形状の商品に対応した業務を短時間に一手にチェッカーが行わなければならない．そこで，チェッカー業務における OJT 学習モデルでは，その習熟のために多くの知識学習を踏まえて，チェッカーのレジの機器操作等におけるスキル学習型 OJT については，迅速で効率的な業務が求められている．

また，食品スーパーマーケットは，消費者が毎日の生活に必要な食材や，それ

との関連性の強い日用品等の商品等の商品を幅広く提供するため、消費者が店頭で購買するものは、季節や日々、また一日の中でも時間帯によって変動する(岸本, 2013)。一方、供給者サイドに立てば、品質劣化の激しい生鮮食品や惣菜、日用品を数多く扱っており、小売サービス品質が変動しやすい性格である(岸本, 2013)。

様々に異なる膨大な商品を短時間でレジ対応するには、流動的に変化する店内での商品知識や価格設定等の知識習得のための事前学習のみならず、機器操作等の継続した OJT による訓練が常に OJT 学習には欠かせない点として挙げられる。

ところが、ファーストフード業では、全国に広がる各店舗においてはある程度決められた店舗規模で展開しており、そこで提供される商品も限定されており、画一的に作り上げることで効率的に顧客に商品提供を行い、大量販売するための作業がシステム化されている。そのため、クルー業務は、教育訓練におけるマニュアル化も容易であり、未経験者でもマニュアルに従えば短時間で作業に従事できる教育訓練の環境が構築されている。したがって、クルー業務における OJT 学習は、特にスキル学習型 OJT に関してチェッカー業務とは意味合いが異なると考えられる。もちろん、チェッカーと同様に迅速性や効率性は求められているが、それは、単にレジ担当のみでなく調理担当等の他部署との関係による総合的な業務での迅速さであり、チェッカー業務にあるようなレジ単独で求められる業務内容ではないことが示される。また、クルー業務では、顧客の注文対応と併せて顧客に対してお薦めの商品情報の提供等も行い、そのための接客対応も自ずとチェッカー業務の商品に関する精算中心とした業務での OJT 学習とは相違している。すなわち、クルー業務における OJT 学習モデルについては、商品数の多様性が少なく、Off-JT における知識量の習得も異なっているため特にスキル学習型 OJT における学習内容やその学習に費やす時間的な要素も異なっている。

このように、クルー業務では個々の業務を3つの学習モデルに適用することは可能であり、そのような意味において一般化は可能であると考えられるが、クルー業務の協働体制や取り扱っている商品数の少なさ等はチェッカー業務と異なっており、チェッカー業務と全く同じように論じられないため今後検討しなければならない点である。

### 5. 3. 2 一般化の妥当性及びに課題

上述したチェッカー業務とクルー業務では、それぞれの業務内容の違いによって2点の相違点が挙げられた。クルー業務では、連係をキーワードとした OJT 現場での協働学習の在り方の違いや限られた商品構成による販売業務での教育訓練の方向性等の相違点が挙げられた。このように、同じサービス業であったとしても、業務内容によって教育訓練の在り方が異なることがある。

しかし、本研究において調査を行った顧客に対する接客の基本行動、機器の操作やモノの扱い等の業務、苦情対応の業務については、サービス業のみならずどのような業種であったとしても業務としての対応が必要となると考えられる。そのため、教育訓練の実施に当たっては、企業ごとにマニュアルの整備や標準化が行われている。さらに、その業務の遂行においては、業種を問わず商品知識ももちろんであるが機器操作、商品の取り扱い方、精算時の金銭授受、接客対応等の幅広い守備範囲の業務が求められる。

業種によって異なっていたとしても、教育訓練においては Off-JT で企業理念の把握や業務関連の知識習得や RP によるスキル学習等を行う。そして、実際の現場学習においては、OJT によって経験することで体得することには変わりはないはずである。すなわち、教育訓練の在り方は、業種を問わず 3 つの OJT 学習モデルで考察を行った教育訓練に一般的に共通していると考えられる。

接客行動については、ある程度お辞儀等の基本的な技能がすでに可能であるが、なぜその行為が必要なのか気づいていないことが多い。クルー業務においては、CDP のバックボーンにある企業理念(ここでは接客対応で必要となる接客理念)が自分達の行っているどの業務行動に反映されているかを OJT による観察学習によって効果的に学習がなされるということは、OJT を通じて学習者が経験する学習の質をモデル観察学習によって高めなければならないということである。

また、クルー業務における機器操作等のスキル学習型 OJT では、基本行動のような概念的知識よりも、業務そのものの具体的な手順や期待水準に沿って優先的に実技学習がなされなければ技能低下を招いてしまうことが懸念される。すなわち、技能面は、知識を教え込むというより、訓練によって試行錯誤しながら技術を体得していくことが求められる。しかし、スキル習得には、単に繰り返すだけでなく、その場の状況や上司を観察する学習段階や更なる継続した技能向上等が必要であることが確認されている。正確さや迅速性を常に意識したスキル学習が業種が異なっても継続的に行っていることが見出されていることでも明らかである。

さらに、苦情対応等のモデル状況型 OJT では、顧客にとっての最適な状況判断は、その場の状況を鑑みた上司との相互行為が重要な点として挙げられる。クルー業務は、業務ローテーションによって店内での様々な業務内容を経験することでそれぞれの担当業務の果たすべき意味づけが学習される。また、上司や同僚の業務が見渡せる範囲にあることで学習を可能としている。ここでは、全体の状況から自分のなすべき役割認識が上司との 3 人学習体制によって醸成される点が示されている。このように、苦情対応等の例外的な行動に関しては、上司と場面を共有しながらその場の顧客や現場状況から判断される適切な対応について実践し

体得できる状況学習が有効な学習である。

Gail, Rua and Carter(1998)は、認知的徒弟理論において学習者とは特定の状況で与えられた問題に対し体験を通じて解決していくと指摘している。すなわち、教育者は学習者に一方的に客観的知識を提供するというより、学習の助言者、触媒者として学習環境を整え、学習者が問題を解決していく過程で学習を支援する役割を持っている。つまり、徐々に周りの上司や先輩の働き方を観察しながら業務を学習するという教育手法であると言える。モデル状況型 OJT では、苦情の一次対応としてただ現場にいるだけでは傍観者であり、現場の状況から判断される学習資源の関係性やその現場状況の中で顧客との文脈に深くコミットすることで、自分の与えられた役割を果たすための適切な判断や実践を促がすことが求められている。

このように、チェッカー業務を事例として検討した3つの学習モデルにおいては、モデル観察型 OJT における現場での上司・同僚をモデルにした観察学習の在り方、継続したスキル習得の必要性、また、マニュアルを超えた現場での状況学習での実践的参画等それぞれの業務における学習の在り方についてファーストフード業 P 社のクルー業務にも同じように適用できると考えられる。また、学習理論に基づいた OJT 学習モデルが一般化可能であることが示されていると考えられる。

企業における教育訓練では、職務上学ぶべき必要がある知識や技能等を OJT 学習モデルの各学習段階に応じて各人に与えられることが必要であると思われる。これは、小手先の技術で業務を覚えさせる表面的なマニュアル指導から、学習者の自己啓発を促す OJT 指導として一歩踏み込んだ骨太な人材育成を可能としていると言える。しかし、岡田(2004)は、検討結果の妥当性においてモデルの帰結と現実世界の現象とが比較可能であることが必要であると指摘している。そこで、日本企業の中でも特に人材育成に力を注いでいる企業事例を OJT 学習モデルの3モデルの枠組みに照合させることは、結果の妥当性について検討することができる。と考える。

P 社のクルー業務においては、CDP の3つの機能の連環によって業務の標準化や3人学習の体制等 OJT 学習を通じて組織理念を理解させ、「考え方」の軸を築けるように指導するものであり、組織人としての自分の仕事の意味と全体の中での自分の仕事の位置づけを理解することで習熟がなされている。また、実際にファーストフード業に勤務していたヒアリング対象者に説明し、現実との適合性について妥当であるとの見解を得た。

このように、現場でのオペレーションを支援する OJT 学習とは、仮に業種や職種が違っていたとしても基本的に人材育成の重要な要素となりうると考えられる。

本研究では、OJT 学習モデルの一般化に際して、クルー業務との比較を行った結果、業種は異なるがサービス業の一環として一般化について検討に値すると言える。

しかし、本研究を通じて OJT 学習モデルの一般化には課題が挙げられる。検討できたのは、クルー業務のすべてではなく、チェッカー業務とほぼ対応する業務に過ぎない。今後は、クルーの他の業務における検討、さらに、他の業種においても、ここで検討した学習モデルが適用できるかどうか等、より一般化されたモデルの検討も必要である。



## 第6章 OJTとOff-JTの有機的連環の検討－A社の教育訓練のOJT学習モデルへの適用－

第5章では、OJT学習モデルの一般化についての検討を行った。しかし、現状の教育訓練には多くの課題点が挙げられており、OJT自体が機能していないことが示されている。そこで、提案したOJT学習モデルの完成には、教育訓練における課題点を踏まえ、OJTとOff-JTが有機的に連環された教育訓練プログラムの提案が必要である。つまり、OJTの重要性については、OJTにおける教育訓練をどのように行うかだけでなく、Off-JTとどのように有機的に連環した教育訓練を行うかについて検討が必要である。

本章では、Off-JTとOJTが有機的に連環した教育訓練を行っているA社にヒアリング調査を行い、どのような人材育成の教育訓練プログラムを行っているのか、そしてどのような成果を上げているのかを検討し、さらにOJT学習モデルの観点から教育訓練を考察する。

### 6.1 調査方法

#### 6.1.1 調査対象企業の概要

調査対象企業は、元々母体であったスーパーマーケットの一部門として商品開発に着手し、その後A社として分離独立し、約7000品目に渡るオリジナル商品の企画・開発・販売に携わっている小売業である。従業員数は約6000人で、その内の約6割強を占めるアルバイトやパートタイマーなどの非正規社員によって店舗業務が運営されている。

#### 6.1.2 調査対象者及び調査期間

ヒアリング調査は、2014年1月から2015年1月の間に19回(同日に複数人の面談を含む)に渡り各回1時間～3時間を目安に行なった。ヒアリングでは、あらかじめ実施する前にヒアリングの目的を説明し、了承を得た上で調査を行った。ヒアリング方法は、あらかじめ質問項目を用意しておいたが、話の流れに応じて適宜質問を追加しながらの半構造化面接で実施した。

具体的な質問項目は、A社の概要や業務内容を踏まえて調査対象者の経験したOff-JTとOJTの連環並びにOJT学習モデルとの関連について尋ねた。

調査対象者は、本社で人材育成の企画立案を担当しているB氏、北九州地区における店長C氏、店長D氏、副店長E氏、入社1年未満のアルバイトF氏、入社2年前後のパートタイマーG氏、入社3年以上のパートタイマーH氏・I氏の計8名に行った。尚、本社並びに北九州地区でのヒアリング調査は、重複して15回の

調査を実施した。また、2014年7月12日・19日・30日に福岡地区の店長J氏・店長K氏・店長L氏の3名並びに入社1年未満のパートタイマーM氏の計4名に行った。さらに、2014年8月29日に関東地区の3店舗の店長X氏・Y氏・Z氏の計3名にヒアリング調査を実施した。また、2015年1月28日に北九州地区の1店舗のL店長に対し、ステップアップシート(後述)に関する現状と課題を中心について約2時間のヒアリングを追加調査として実施した。尚、筆者は2015年6月3日(13:00~16:00)に実施されたビジョン研修(Off-JT)にオブザーバーとして参加した。受講者は、中国・九州地区に所属する入社1ヶ月目と1年目の社員を対象に6名が参加した。

## 6. 2 A社の教育訓練の分析

A社の業務内容は、レジ対応、お客様対応、商品整理、清掃、品出し、荷受の6項目に分類できる。A社の業務マニュアルは、「売り場に立つ前に」という初心者向けに企業理念や行動指針などの冊子から始まり、レジや配送などの業務手順別にそれぞれ13冊の「MUJI GRAM」に集約している。マニュアルでは、商品知識や売り場のディスプレイや基本的な接客まで全ての店舗に関わる業務が標準化されている。また、A社のマニュアルに関して松井(2013)は、現場で働くスタッフたちが「こうしたほうが、いいのに」と感じた問題点や改善点を現場から提案することで更新されていく現場の知恵でもあると指摘している。

A社の育成システムは、店舗における担当者の全ての業務内容を、その難易度に応じて4つの業務群に区分けしている(図16)。ここでは、それらの業務群を難易度の低い方からA群、B群、C群及びD群と呼ぶ。レジ取扱いに関わる業務内容を例示すると、A群業務は現金でのお買い上げやポイントの付与に関する操作といった基礎・定型的かつ容易なレジ操作を指す。B群業務は、クレジットカードや商品券でのお買い上げに関する操作といった基本レジ操作に加えて少し応用が必要なレジ操作を指す。C群業務は返品・返金の処理、特殊な値引き、そして配送の処理、レジ開局といった比較的難易度の高いレジ操作を指す。そして、D群業務においては、レジの精算や閉局操作といった高度な判断が必要なレジ操作を位置付けるといった具合に、担当者の全ての業務内容をその難易度に応じて区分けしている。ただし、配送承りに関わる業務内容や売場の作り変えに関する業務内容のような事前に相当量の知識・技能の習得が求められる業務や清掃やバックヤードの整理整頓といった逆に高度な判断を必要としない業務は群には区分しないなど、一連の業務内容が必ずしもA群からD群の全ての業務群に区分されていない。

習熟ステップは、①~⑥の6つの段階に分けられる(図16)。レベル①・②は入

社から2ヶ月を目途に基本項目を訓練する初期のOJT段階を指す。次に、レベル③・④はレベル①・②のレベル終了後6ヶ月を目安となる段階を指す。レベル⑤・⑥は、さらに次の6ヶ月間の段階を指す。

業務のすべてが①から始まるわけではなく、その習熟段階に応じて異なる。基礎的・定型的で難易度の低い業務は①の段階から始まるが、難易度が高い業務は④の段階から開始になるものもある。開始時期は業務によって異なるが、ステップアップはおよそ3つの段階に分けられる。それは、一人でできる段階、模範になれる段階、教えることができる段階である(表7)。これは、提案したOJTの学習モデルの3つの段階に対応するものと考えられる。一人でできる段階から模範になれる段階に、そして最終的には教えることができる段階までを難易度の低い業務から段階的にペアトレーニングのシステムに基づいて教育訓練を進めている。

教育訓練は、現場でのOJTに加え、バックヤードにおいて、マニュアルに沿って学習すべき項目を上司とペアトレーニングを行う。たとえば、レベル①・②においては、基本項目の確認以外に、後述するステップアップシートでの評価と並行して、マニュアルに別途つけられたシートによって日々の業務で気づいた点や業務の反省点等が記入されるが、その記入内容等に対して上司のコメント等のやりとりが常時なされている。そして、現場では、その上司のコメントに基づいてOJTによるペアトレーニングを行う。さらに、集合研修としてのビジョン研修が実施される。このように、バックヤードにおいてマニュアルを見たり、上司とのやりとりを行うことがOff-JTの役割を果たしており、OJTと有機的に連環している(表7)。

		← 業務難易度(レベル) →			
		低(基礎・定型) A群業務	B群業務	C群業務	(応用・判断)高 D群業務
高 ↑ ステップ ↓ 低	⑥	教えることができる	教えることができる	教えることができる	教えることができる
	⑤			模範になれる	模範になれる
	④			一人でできる	一人でできる
	③	模範になれる	一人でできる		
	②	一人でできる			
	①				

図16 A社の教育訓練の概要 A社資料を基に作成

表7 3つの段階におけるOJTとOff-JTの有機的連環

段階	目標	OJT	Off-JT	
			店舗内	店舗外集合研修
初期段階	一人でできる	ペアトレーニング	・MUJI GRAM(マニュアル) ・ステップアップシートによる評価	—
中期段階	模範になれる			ビジョン研修
完成期段階	教えることができる			

筆者自製

## マニュアルの役割

マニュアルは、バックヤード内に置かれ、従業員は常にそれを参照している。マニュアルでは、業務を従業員が行う上での目的として「何を・なぜ・いつ・誰が」の4項目をマニュアルの冒頭に置き、それに従って業務手順を分かりやすく詳細に指し示している。

マニュアルにおいて、あらかじめこのような手順でやると決めてしまうとその通りに作業を実行すること自体が目的化してしまう。しかし、A社の従業員には単に作業をなすための作業員としてではなく、販売員としての顧客対応が優先される。そのため、マニュアルの冒頭には、「あらかじめ用意された正解はない。しかし、自ら問いかければ、無限の可能性が見えてくる。」と掲げている。つまり、このマニュアルはA社の企業理念が具現化されたものとなっている。

## Off-JTとしてのビジョン研修

A社では、販売スキル習得の前に企業ビジョンを理解し、あるべき販売員としてなすべき行動についてビジョン研修(店舗外での集合研修)を実施している。

A社では、上述したMUJI GRAMによる仕組みやスキルの習得に加え、ビジョン研修によって企業理念に基づいたお客様の思いを受け止めるための心構えなどのマインドの醸成を重要な教育訓練として位置づけている。ここでは、研修が進んだ段階において、企業ビジョンやコンセプト、現場で適用される販売部の行動基準のさらなる理解の深耕を行ない、店頭での行動につなげていくことを目的としている。つまり、この研修はOff-JTとして現場のOJTに有機的に連環できるように考えられる。この研修では、ワークショップや事例紹介などの研修を通じて自分なりに状況判断されうる基本を熟考し、研修受講者と共に同じ意識と価値観を共有する。全ての従業員に業務内容の基本となる知識をオペレーションマニュアルで共有化し、かつ業務の見える化と標準化を実現させている。

## ステップアップシートの構成

A社では、ステップアップシートを用い評価を行い、レベルアップを行っている。ステップアップシートは、スタッフの何を評価すればいいのかが細かく項目として書き出されている評価表である。ステップアップシートでは、各人の習熟度に応じて求められる具体的な業務項目や評価の視点を明らかにし、最終的には評価に基づいた点数化を行う。ステップアップシートの概要を表8に示した。

評価表は、3つの業務カテゴリー(必須項目、業務レベル、取組み姿勢)別に6段階(①～⑥)のレベル評価で構成される。

各レベル(基本の対応項目を除く)は、その段階に応じて習得する業務内容がそ

れぞれ異なっている。

必須項目は、勤務態度などの勤務に従事するための共通と顧客応対に関する基本に分けている。

共通(必須項目)は、勤怠(勤務シフト通りの出退勤)・身だしなみ(ルール通りにできているか否か)・勤務態度(通常業務に問題があるか否か)・新人カリキュラム(レベル①②を対象に実施。新人用トレーニングシートに沿ったカリキュラムで業務を行い、添付されたチェックシートに上司からの合格サインをもらっているか否か)・基本業務(レベル③～⑥に実施。働き方やビジョンを理解しているか否か)が評価対象となる。

基本(必須項目)の応対は、それぞれ挨拶と応対の2つの視点から評価をしている。

次に、業務レベルは2つに分けられる。ステップ1として顧客からの承りの際の業務(レベル①～④は承り・賞味期限の点検・電話・レジ・配送の問い合わせ、レベル⑤・⑥では配送や苦情対応などが加わる)と在庫コントロール(荷受けや欠品による情報の確認などレベル②～④のみに該当)としている。ステップ2としては、店舗における売場作り(マニュアルに基づいた売場作りや清掃など)や情報(業務連絡の意味を理解)、配送のお問い合わせとしている。さらに、レベル⑤・⑥として接客(商品知識向上の取組)、数値(売れ筋捜査や週報の確認)などに関する項目を挙げている。

最後に、取組み姿勢として、報告・連絡・相談(ハウレンソウ)・積極性・正確性・規律性・創意工夫・協調性・迅速性(レベル①～④)、問題解決・指導力(レベル⑤・⑥)の9項目がそれぞれのレベル段階ごとに評価項目を列挙している。

評価方法は、共通(必須項目)の5項目は○ないしは×によってなされる。例えば、勤怠であれば勤務シフト通りに出退勤ができている場合は○で、できていない場合には×になる。また、必須項目内の共通に関しては、5項目が全て○であることがレベルアップに求められる。

基本(必須項目)の応対は、各①から⑥までのレベル段階で設定された合格点以上であることが求められる。応対(挨拶と応対の2項目)の各レベルの評価は、いずれも2名のお客様のやり取りを期中に2回ずつ評価する。評価ポイントの内訳は、挨拶(満点20点/2回分)と応対(満点20点/2回分)に分ける。

挨拶は、挨拶言葉、挨拶の声の出し方、アイコンタクト、笑顔・表情の4項目が全て基準に達した場合に5点(評価基準の詳細として挙げられるのが「笑顔でお客様の目を見て、挨拶が届けられている」として評価し、4項目の1つが基準を満たしていないと判断された場合には3点(例えば、「目を見て笑顔で挨拶していたが、声が小さく聞き取りづらい」等)、それ以外は0点(例えば、「挨拶の言葉は

あったが、目を見ず、笑顔もなく、声も小さく聞き取りづらい」等)として評価する。例えば、挨拶の評価基準で最初の一人目の顧客に対する挨拶が満点5点で、引き続き二人目の評価も5点の場合は10点となる。さらに、期中に同様の調査を行い満点の際には10点となるため、合計点は20点(満点)の評価として記載する。

また、応対に関しては、①始めの挨拶、②応対の様子、③終わりの挨拶の3つの視点で評価する。①と③の挨拶の基準は、上述した評価に順ずる。②の応対の様子は、「目を見て笑顔で、適切な応対だった」は◎(5点)、「目を見て、適切な応対だった」は○(3点)とする。さらに、「笑顔がなく、目を見ずに応対され不快だった」は△(0点)とし、①から③の合計から平均点を算出する。例えば、応対の①と③は上述した挨拶の評価基準(満点5点)の場合で、②の応対の様子も同様に5点の場合には、その平均点として5点が一人目の顧客対応の評価点とする。引き続き二人目の評価も同様に5点の場合は合計点として10点とする。さらに、期中にもう一回同じ調査結果の場合には10点となり、合計点20点(満点)として評価する。

業務レベルや取組姿勢の項目は、各レベルによって項目別に2~3点で評価する。こうして、各評価は、点数化(必須項目の共通以外)が上司によってなされる。このように、3つの業務カテゴリーの各評価がなされる仕組みである。

さらに、ステップアップシートは、別途シートを添付して目標設定(レベル①~⑥の段階)の記入を義務づけている。ここでは、個人目標並びにその目標水準、さらに達成のための具体的な手段について記載をし、これに基づいた自己評価と上司評価が明記される。しかし、目標設定のレベル①から④までの記載については上司とのブリーフィング等に活用するが、評価点として点数化は行わない。しかし、レベル⑤・⑥に関しては、店舗単位での売上高に対しての業績等を加味した目標設定を各人が記載する。そのため、この段階では目標設定に対しての自己評価並びに上司評点を点数化(達成された場合は5点。未達成の場合は0点)する。さらに、レベル⑤・⑥の段階では、業績(売上高として予算並びに実績による予算比の記入)に関する自己評価並びに上司評点(予算比105%以上:3点, 100%以上:2点, 95%以上:1点, 95%未満:0点)の項目を付加している。

上述した各レベルに関しては、3つの業務カテゴリーの総合計に対して合格点がそれぞれ設定される。レベル①は、業務レベル・取組姿勢の合格点32点(満点55点)、応対項目の合格点20点(満点40点)とする。レベル②は、合格点56点(満点80点)、応対項目の合格点25点(満点40点)とする。レベル③は、合格点70点(満点90点)、応対項目の合格点30点(満点40点)とし、レベル④は、合格点80点(満点100点)、応対項目の合格点33点(満点40点)とする。レベル⑤は、合格点86点(満点105点)、応対項目の合格点35点(満点40点)とし、レベル⑥は、満点105

点のみにレベルアップの基準値を設定している。但し、レベル⑤・⑥は、それぞれ目標設定並びに業績の評点を加味している。

レベルアップに関しては、まず必須項目の共通に関する項目が全て○であることが留意点として挙げられる。二点目は、対応項目が現レベルの合格点以上である。三点目は、業務レベル・取組姿勢が現レベルの合格点が取れていることが必要条件である。また、勤怠に×がついた場合、および対応項目が下位レベルの合格点未満になった場合にはレベルが一つ下がる。さらに、該当レベルで3回以上の無断欠勤又は無断遅刻、無断早退をした場合にはレベルが一つ下がることとなる。

### ステップアップシートの役割

ステップアップシートによる評価は、図16で示した教育訓練の一環として行われる。ステップアップシートは、それぞれのレベル段階で上司によって評価(レベル①・②は2ヶ月ごと、レベル③～⑥は6ヶ月ごと)を行い、それをフィードバックする。ただし、対応の項目に関しては、挨拶や対応をステップアップシートの評価視点に基づき上司と共に店舗内で訓練を実施するための目安としては活用するが、最終的な評価は外部に委託されたミステリーショッパー(覆面調査員)が従業員を任意に選択し、その対象者に対して実施した評価をステップアップシートに記入する。この場合、例えば個人として対応項目が合格点に達していると判断される場合でも記入する対応の数値は、任意に選ばれた従業員の評価点が所属店舗の対応の点数として記入することとなる。これは、店舗単位で接客の同質化(求められる接客レベルの一定の質)が常に要求されるためである。

ステップアップシートは、個々人の業務の習熟度合いを評価する一方で、対応の項目に関しては、店舗全体の接客力を挙げることを主眼としている。よって、他の2つ(業務レベル・取組姿勢は個人評価が所属店舗の上司による評価)とは評価の扱い方が異なり、外部者による最終評価を行うことで、全店舗の接客レベルの均質化を目指している。

さらに、ステップアップシートでは、個人の目標をそれぞれの段階で記入することになっているため、自分も目標が達成されたのかどうかがこのシートによって分る。レベル①～④に関しては、目標設定に対する成果としての評価点は加味されていないが、上司との目標設定についてのブリーフィング等に活用されている。具体的にどの業務カテゴリーのどの業務項目がどの程度できているのかが上述した上司(一部外部評価)による評価点数等によって分る。また、その結果は各項目で決められた評価ポイントに従って点数化されているため、各人のレベル段階が納得できる形で提示される。特に、レベル⑤・⑥の段階では、上述したよう

に目標設定や業績による成果が評価点に加味されている。

つまり、上司の視点からは、スタッフの成長度合いに併せて OJT で何を指導するかがステップアップシートによって明確化され、さらに、評価も同時になされる。一方、従業員の視点からは、ステップアップシートによって各レベル段階で評価される項目を視認することで目標や方向性を明確にしている。また、なすべき業務項目については、上司と相互確認をしている。

表 8 ステップアップシートの概要

■必須項目	項目	評価ポイント	評価方法	レベル						上司 評価
				①	②	③	④	⑤	⑥	
共通	勤怠・身だしなみ 勤務態度	勤務ルールの遵守 など	各レベルに共通 して○・×実施					レベル①～ ④を踏まえ て習得		○・× 記入
	新人カリキュラム	カリキュラム遵守								
	基本業務	ビジョンの理解など								
基本	応対	挨拶 いつも笑顔で目を見て挨拶ができる	2名の顧客に対して、期中2回実施の挨拶チェックの結果を◎(5点)・○(3点)・△(0点)で点数化	各レベル段階に共通して習得 (挨拶・応対の2項目) ◎・○・△記入						20点
		応対 いつも笑顔で目を見て適切な応対ができる								20点
■業務 レベル	業務項目	評価ポイント	評価方法	①	②	③	④	⑤	⑥	上司 評価
ステップ1	承り業務Ⅰ 在庫コントロール	各業務で求められる確認視点	レベルに相応する業務行為に対して◎・○・×を点数化	一人でできる		模範	フォロー	模範	フォロー	2～3 点 各業務 項目別 で習得
ステップ2	売場作り 情報 承り業務Ⅱ 接客、数値			各レベルで求められる業務内容によって段階別に習得 ◎・○・×記入	レベル①～ ④を踏まえ レベル⑤・ ⑥の内容を て習得					
■取組姿勢	業務項目	評価ポイント	評価方法	①	②	③	④	⑤	⑥	上司 評価
	報告・連絡・相談(ハウレンソウ)・ 積極性・正確性・規律性・創意工夫・ 協調性・迅速性・問題解決・ 指導力	各姿勢で求められる行動視点	レベルに相応する業務行為に対して◎・○・×を点数化	各レベルで求められる取組姿勢によって段階別に習得 ◎・○・×記入				レベル①～ ④を踏まえ レベル⑤・ ⑥の内容を て習得		各3点

A社資料を基に作成

### 6.3 A社の教育訓練における有機的連環の考察

A社の教育訓練では、より多くの顧客に快適な接客を通じ気持ちよくお買い物をしていただくために、MUJIというブランドで掲げている企業理念に基づいた人材育成を主眼としている。そのため、教育訓練における有機的連環には、企業理念の浸透を目的として作成されたマニュアルの利用やステップアップシートによる習熟段階に応じた評価を行う店舗内 Off-JT、理念に基づいた価値観を従業員相互で共有・熟考する取組としてビジョン研修等を行っている。

A社の教育訓練は、業務内容によって段階的に3つの段階に教育訓練がステップアップしており、従業員の習熟段階に応じた Off-JT と OJT が有機的に連環され



た訓練として示された。

まず、一人でできる段階は、MUJI GRAM というマニュアルに沿ってとりあえず目的に沿って仕事を覚えることであり、試行錯誤に現場で体得して学習していく初期の段階になる。A 社では、マニュアルを基に「全員が同じ理念でいつもお客様の目線で、お客様のことを最優先に考えて行動すること」を念頭に OJT での指導を行っている。また、OJT 学習モデルでは、Off-JT は知識やスキルを学ぶだけではなく、むしろ理念を学ぶことが重要であることを指摘した。松井(2013)は、マニュアルには、何のためにその作業を行うのか「作業の意味・目的」が書かれており、また、「何を実現するか」という仕事の軸をぶれさせないことが重要であると指摘している。すなわち、A 社におけるマニュアルの役割は、単に作業手順を示すものではなく A 社の企業理念を具現化したものとなっている。

OJT による教育訓練では、顧客との対話や現場の状況から顧客の気持ちやニーズを察知しなければならない。また、それを行動として形にするためには、現場で望まれる価値について従業員全体が十分に理解されることが望ましい。そのため、マニュアルを読むことが企業理念の理解につながり、バックヤードでの上司とのやりとりが Off-JT の役割を果たし、かつうまく OJT と有機的に連環していた。

初期の OJT 段階では、マニュアルをうまく活用することで問題はないが、Off-JT は基本的な仕事の中身とその手順の理解に留まる。そのため、中期段階では、OJT 学習モデルで示された上司のよい仕事ぶりを観察したり、自分で考えて行動することが常に要求されている。初期段階では企業理念を学んでも目の前の仕事をこなすのに精いっぱいであり、中期に入ってはじめて企業理念が現場で活かせる模範となる従業員を目指す段階となる。その行動指針となるのはマニュアルに明記されている企業理念である。それを Off-JT で学習しなければならない。中期段階では、ビジョン研修を通じて、誰のためになぜその商品を大切に扱うのかという潜在的な価値観を自らが考え、顕在化させる Off-JT がこの段階で有効となることが示唆された。

さらに、模範となる中期段階から次に教えることができる完成期の段階に至るには、マニュアルで想定しえない現場での多様な状況要因や現場でしか学習できない文脈を上司と共に共有することが不可欠である。そのため、A 社では情報共有については、もちろん上司と従業員個人との共有が必要不可欠である。しかし、ヒアリング調査では、情報共有によってどのようなことが個々人の業務として従事可能であるかがバックヤードに一覧表として店舗全員の従業員に共有されている店舗が示された。

OJT として現場で行うことは実際の仕事内容であり、どのレベルの仕事まで担当させるのかを検討することはあっても、現場状況に応じたやり方やその取り組

み姿勢などについて改めて検討することは少ない。しかし、A社のステップアップシートは、評価項目として業務全般に共通する勤務態度などの項目や取組み姿勢について触れられている。このステップアップシートさえあれば、初めて人を教える立場に立った人であっても、的確に評価ができ、同時に、このシートを把握していれば、スタッフに何を教えて育てていけばいいのかが判断できる(松井, 2014)。すなわち、上司と従業員相互に習熟レベルを確認しながら、現場で求められる業務についてデブリーフィングが共になされていることが示された。また、ステップアップシートの評価は、必須項目(共通の一部除く)が全レベルに共通して評価されることが必要である。必須項目は、業務レベルや取組み姿勢の点数如何に関わらず、対応の点数が合格点に達しなければ、段階的なレベルアップができない高い点数配分としている。また、対応の項目に関しては、店舗全体で接客に対する好感度を上げていく観点から、店舗に所属する従業員全員が対応に関わる評価の標準点が上がらなければステップアップできない仕組みを取っている。

これは、企業の理念として必須項目がいかに重要であることを示しており、それが評価の指標として明確に示されている。OJT学習の初期段階では、業務レベルで求められるハウレンソウの遵守や仕事の正確性などの取組姿勢が挨拶や現場の品出しの業務と並行して試行錯誤しながらOJTによって学習を促がしている。また、評価項目に従って上司との面談や情報共有などをOff-JTで実施し、さらにその結果をOJT指導に具体的にフィードバックさせている。

このように、ステップアップシートの役割は、単にシートを使用しての評価という側面のみならず、OJTと有機的に連環していることに意味がある。また、現場のOJTだけでなく、マニュアルを基本としてその文脈から想定される様々な要因をOff-JTによって概念駆動させうるかが完成期の段階に至るまで必要である。

しかし、教育訓練の課題としては、ステップアップシートを効果的に位置づけてあるものの、研修全体としては十分でない点も見られる。それは、学習が進む中期以降の段階でのビジョン研修による幅広いレベル段階での研修実施がまだまだ十分になされていない点である。さらに、この段階では、Off-JTによるマニュアルの参照頻度が顕著に減少し、さらにステップアップシートによる評価の確認も年に2回に限られている。そのため、上司との情報共有による業務の内省や職場の意識向上に不可欠な取組姿勢などの不足がステップアップシートでは十分に機能していないことが指摘された。

ここまで考察してきたように、A社の教育訓練は、Off-JTとOJTが有機的な連環をなすことが示唆された。しかし、それが明確なのは初期段階の教育訓練に限られており、中期や完成期段階との対応については今後の検討課題であろう。また、OJT学習モデルとの関連については、初期、中期、完成期3つの段階の共通

性を指摘したにとどまっております、適用される学習理論が異なった3つのモデルとの関連についての検討が必要である。そこで、学習理論の枠組みから有機的連環の検討を行う。

#### 6.4 OJT学習モデルの観点によるA社の教育訓練

これまで、OJT学習モデルとA社の教育訓練の関連については、3つの段階の共通性を指摘したにとどまっている。そこで、ここでは、A社の教育訓練について、3つのOJT学習モデルに適用し、その有機的連環について検討を行う。

##### 6.4.1 モデル観察型

3つのOJT学習モデルでは、挨拶や笑顔など接客の対応に関わる行動をモデル観察型と分類した。接客対応に関する業務は、A社の接客業務もスーパーマーケットのチェッカー業務も小売業として同じであるが、チェッカー業務と異なるところもある。チェッカー業務ではレジ場面における顧客との対応に限定されるが、A社の従業員は様々な業務を担当するため、顧客と接する場面は様々である。商品整理や清掃業務中に来客した顧客に挨拶をすることもあるし、顧客から何かを尋ねられることもある。もちろん、レジでの対応場面も含まれる。その時々での顧客対応が求められる。これらの対応はただ試行錯誤学習で挨拶や表情などを学習するだけでは不十分であり、接客の基本理念をOff-JTで十分に学習した上で、現場で習熟度のより高い従業員をモデルとした観察学習が必要となる。

したがって、A社の接客に関わる行動のOJTはOJT学習モデルで示したモデル観察型と考えられる。そこで、A社のモデル観察型を図17として示した。

A社の教育訓練は、初期のレベル段階からMUJI GRAMというマニュアルを基本としてバックヤードで上司とペアトレーニングをしながらマニュアルを参照する。ここでは、マニュアルを基に七分咲きの笑顔とはどの程度なのか、なぜ挨拶や笑顔や言葉遣いが求められるのかマニュアルにある企業理念、すなわち目的(その業務を行う理由)に沿ってイメージトレーニングを行う。このように、マニュアルを読むこと自体が企業理念と繋がっており、これがOff-JTの役割となっている。学習が進んだ段階には、破線の矢印で示したようにマニュアルで書ききれない顧客との接客理念を損なわない対応が何であるかを自らが柔軟に考える視点が必要となる。このような場合に、さらに企業理念を行動に移すためのビジョン研修が習熟度に応じて効果的にOff-JTとしてなされることが重要となる。例えば、現場で表面的な笑顔で接していた際に「本当にお店にお客様がきていただいて、ありがとうございますか。お客様に気持ち良くお買い物をしていただきたいと本当に思っていますか」と指導される。店舗で求められる笑顔の理由を考え

ることによってマニュアルで学習した目的意識がさらに明確化される。

田中(2009)は、企業理念の浸透には頭で理論の内容や意味を理解するだけでなく、それを実際の現場でどう使えばよいのかがわかることが必要であると述べている。また、経営者が明らかにした「仕事を通して理念浸透を図る」という方法が紹介され、好きな仕事をするを柱に、側面的に理念に沿った行動をとっている人を職場で見たり、理念について考えたりしながら、身体を通して理念が「体得」できることが必要であると指摘している。A社では、初期の段階から Off-JT と OJT を反復させながら接客に関わる行為とは何かを繰り返し学習されるが、Off-JT によって接客理念を十分に習熟することがこのモデルにとって重要である。そこで、図 17 の太字の矢印で示したように現場の多様な業務に関わっている上司や同僚の接客理念に基づいた行為をモデルとして観察することによって顧客意識が醸成される。また、A社では、接客に対する業務はステップアップシートの評価レベルを問わず OJT 学習に共通して基本的な評価ポイントが設定されており、上述した企業理念の具現化に欠かせない Off-JT の役割を担っている。

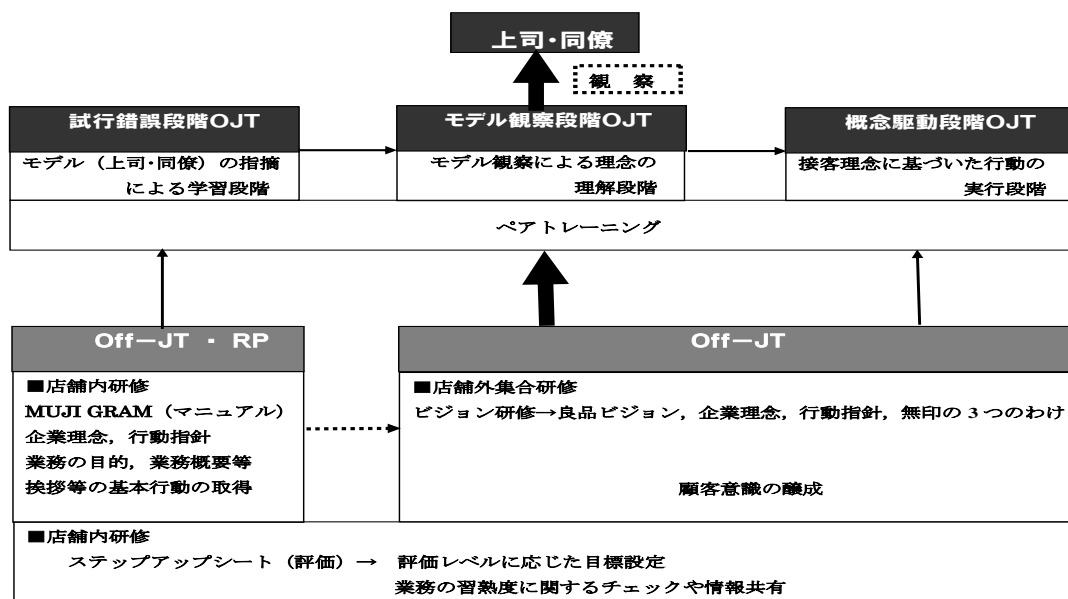


図 17 A 社のモデル観察型教育訓練

筆者自製

#### 6. 4. 2 スキル学習型

A社の業務においては、商品の品出しや商品整理、清掃、レジでの精算等に関わる行動の教育訓練は3つの学習モデルとしてはスキル学習型と分類した。例えば、品出しには色の揃え方、衣料品には畳み方などのスキルが商品ごとに求められる。さらに、精算の際の購入金額もスーパーマーケットとは異なり、家具などの商品単価の高額なものもあるため、購入品目もスーパーマーケットのように食品を中心とした販売とは異なっている。そのため、Off-JTでの商品に関する様々

な商品知識や手順などはまずマニュアルで標準化されたやり方を学習することが基本になる。また、扱う商品によっては、スーパーマーケットのチェッカー業務と違って習熟レベルが異なるが、常に試行錯誤学習が中心となる。さらに、店舗の売り場のレイアウトの変更に伴って、その場の全体の状況にあったスキルを上司や同僚をモデルに観察や洞察学習することもありうる。このような段階を経た上で、継続したスキルの向上が求められている。このように、OJT学習モデルではA社の商品に関わる行動はスキル学習型と考えられる。ここでは、A社のスキル学習型を図18のように示した。

A社は、スーパーマーケットと同様にセルフ販売であり、数多くの商品の取扱いやレジでの機器操作など様々なスキルを伴う業務を行わなければならない。ところが、A社は、オリジナル商品を企画・販売しているため、業務習得の前に商品自体の理解や理念を優先している。A社では、商品に関する素材や工程などに関して「無印の3つのわけ」として企業理念にも明記されており、その理念の重要度も高い。そのため、初期段階から企業理念に則って作成されたマニュアルやそれに基づいた行動を行うビジョン研修などがOff-JTの基盤をなしている。また、それらを踏まえた上で品出しなどの商品の扱い方についての技術的な訓練がスーパーマーケットのチェッカー業務と同じようにOJTで繰り返し試行錯誤しながら行われる。これは、図18の初期段階から完成期の段階まで3つの太字の矢印で示したように継続した試行錯誤学習が中心となるモデルである。しかし、A社のスキル学習型は、スーパーマーケットのチェッカー業務で示された効率性や迅速性を優先したスキル向上を目指す意味合いではなく、Off-JTで掲げられた顧客優先の企業理念に沿った上での技術習得である点が大きく相違している。そのため、教育訓練においては、上述したモデル観察型と同様に初期のレベル段階からMUJI GRAMというマニュアルを学習しながら商品の扱い方やレジ操作の際に求められるスキルを現場で見学し、バックヤードでは作業の手順やポイントの確認を行う。

さらに、RPや現場で実際に業務を行う際には上司とペアトレーニングによってOff-JTとOJTを反復連動させながら、学習の進んだ段階では店舗の状況に応じた観察や洞察学習を踏まえてスキルを体得させている。しかし、それはあくまでステップアップシートに記載された習熟レベルに応じた評価をOff-JTで上司と個人が確認する段階を経てOJTの試行錯誤がなされる。図18の破線の矢印で示したようにステップアップシートでは、初期段階から取組姿勢で指摘された迅速性や正確性などの項目が具体的なOJTによる指導としてフィードバックさせながら有機的な連環を行っている。

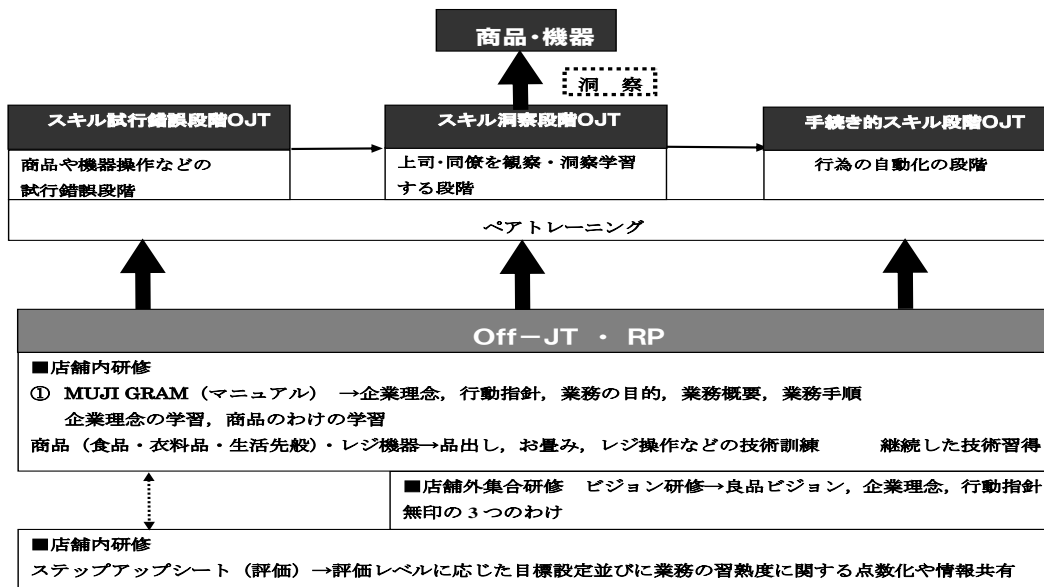


図 18 A 社のスキル学習型教育訓練

筆者自製

### 6. 4. 3 モデル状況型

A 社の教育訓練は、取り扱っている多様な商品に関わって派生する。商品は、食品・衣料品・生活雑貨を含む家具・インテリア・家電用品などの生活関連などの商品構成が対象になる。その中でも、特に難易度の高い知識や接客スキルが求められるのが生活関連商品に関わる業務である。ここでの販売に関わる行動はモデル状況型と分類した。チェッカー業務においては、どのような商品を扱う場合でもレジで一括して精算業務を行うことが可能な商品構成であるが、A 社のインテリアなどの生活関連に関する販売業務は、ただ単にセルフ販売を行うだけではない。その販売には顧客の購入に関わる様々な状況判断が購買に影響を与え、さらに配送や修理など多岐に渡る付帯的な業務が想定される。そのため、図 19 の完成期の段階の太字の矢印で示したように状況学習が中心となるモデルと考えられる。

A 社の教育訓練は、Off-JT で MUJI GRAM の企業理念に則ってマニュアルによる知識学習を基礎とする。しかし、家具・インテリア・家電用品などの生活関連の商品群についての購入に際し、ソファなどの家具を一つとってみても家族構成によってそれを置く部屋のサイズや壁の色合いなどレイアウトに与える影響要因が多く挙げられる。そのため、初期の段階から事前にライフスタイルに適合した商品のレイアウトなどを学習しておくことが求められる。また、顧客ごとに購入の目的等が異なることが想定されるため、それらの学習は予備知識として有効となる。

しかし、学習が進んだ段階では、顧客によって家具の形のイメージなど感じ方

やインテリアに関する気持ちの捉え方も違っていることがわかってくる。そこで、顧客が求めるニーズを知り得るには接客応対を行う必要性がある。たとえば、「この椅子の感じはいかがですか」と相手の購入ニーズを確認する声掛けを行うことが商品を薦める以前に求められる。それは、常に動いている現場での顧客とのやりとりを通じて周局的に参加していくことによってしか学習し得ない。このケースはこのようなレイアウトで購入されるかもしれないという商品知識に基づく経験値を重ねることだけでなく、顧客の求める状況に上司と共に参画しなければ学習できないことが想定される。そのため、OJT 学習がなされるには、現場全体で求められる業務に習熟することを基盤として、その状況に参画していく意識が前提として考えなければならない。

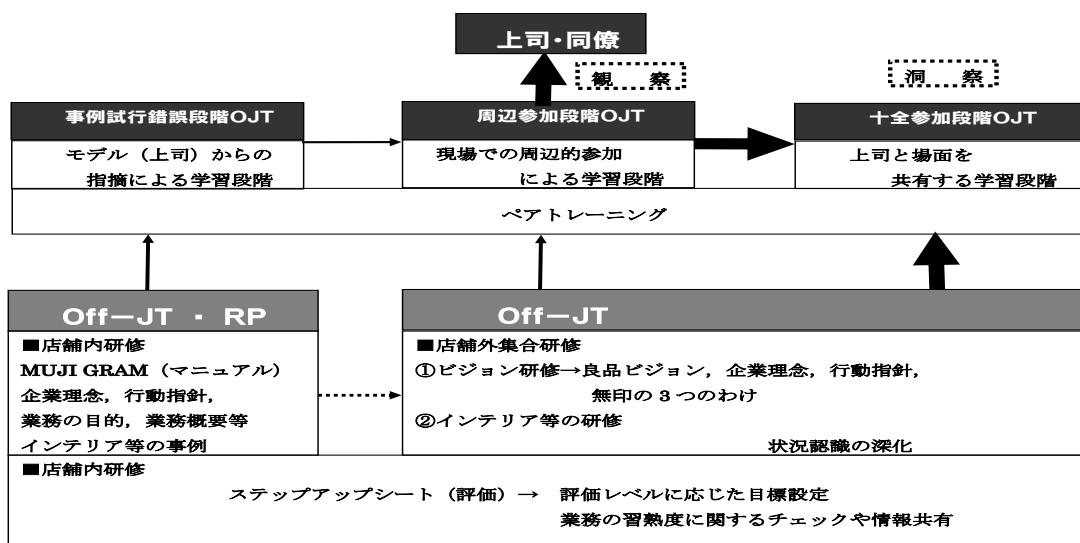


図 19 A 社のモデル状況型教育訓練

筆者自製

### 6.5 A 社の教育訓練における OJT 学習モデルの観点からの考察

ここでは、A 社の行っている教育訓練についてスーパーマーケットのチェッカー業務において構築した 3 つの OJT 学習モデルに適用し、教育訓練における有機的連環に関して検討を行った。教育訓練では、企業として掲げる理念に沿った業務行為が現場で実行されうるかが OJT 学習を行う上で重要であり、A 社では OJT と Off-JT による様々な仕組みを有機的に連環させながら OJT 学習を促進させていることが示された。

スーパーマーケットにおけるチェッカー業務の教育訓練は、顧客が買い求めた商品をレジに持ちこんできた際の精算に伴った行為が主に対象となる。しかし、A 社ではレジ場面以外にも現場で派生する業務に関して様々な対応を求められ、そのすべてを教育訓練の一環として学習しなければならない。

モデル観察型 OJT については、学習すべき行為自体はスキルを要しないが接客

理念を活かした行為の学習には上司をモデルとした観察が鍵であると指摘した。

A社の教育訓練では、標準化されたマニュアルによる業務知識やスキルの学習もさることながら Off-JT として企業理念を周知徹底して読み説くことを第一義と位置づけている。学習の導入段階では、企業理念の理解はあくまで表面的な知識かもしれないが、その現場の業務内容に則した理念の重要性を業務知識やスキル習得と併せて何度も OJT と Off-JT を往復させながら反復学習させている。

さらに、バックヤードでの上司とのブリーフィングやステップアップシートでなされる評価が OJT とうまく連環することで観察学習に結びついている。これは、Off-JT による企業理念の浸透プロセスが OJT 学習を進めるにあたって欠かせない役割であることを示唆している。

モデル観察型の教育訓練は、標準化され、常に更新されていくマニュアルを Off-JT で参照しながら、上司と情報共有を行うプロセスが接客理念の概念形成という学習に繋がっている。ここでは、例えば「元気よく笑顔で目を見て挨拶をする」という行為の意味が全ての顧客が気持ち良くお買い物をしていただくことにある。よって、そのための顧客理解の深まりが求められる。しかし、実際の OJT 現場で繰り返し広げられる接客行為は相手によって変化していかねばならないものである。顧客の状況に応じてどのような接客行為が安心感や信頼感として受け入れられているかは、上司や顧客の状況を観察することで、自らがどのような行為を行うべきかを考えられるかどうかにかかっている。そのため、マニュアルで与えられた知識だけでなく、自分なりに企業理念について咀嚼していくことのできるビジョン研修等の Off-JT が OJT 学習をうまく機能させていることが明らかになった。

モデル観察型は、行うべき行為の理由や意味づけが継続した Off-JT と OJT によって明確化され、なすべき自己の目的が認識されることによって更なる理念の深化がなされることで Off-JT と OJT が有機的に連環していることが示された。

次に、スキル学習型 OJT は、各人が担当する業務に固有なスキル習得が求められるため OJT において試行錯誤にスキルを学習することが学習の中心となる。ここでは、食品のみならず衣料品やインテリア関連の多様な商品構成を対象にその作業手順などを試行錯誤しながら体得しなければならない。そのため、ここでの育成方法は、比較的初心者でも取り組みやすい業務から目標設定を行いながら、段階的に習熟度をブリーフィング等によって評価しながら難易度を上げていく方法がとられていた。ただし、試行錯誤学習を行う際には、効率的に迅速に対応する学習を常に優先するのではなく、あくまで現場での顧客状況を鑑みた判断が企業理念に則して行わなければならない。そのため、企業理念に加えて商品自体の素材や包装の在り方など扱う商品に関して十分な Off-JT による習熟や店舗全体



の商品配置などのレイアウトの理解など俯瞰した視点を OJT 学習に有効に機能させている。

スキル学習型の教育訓練は、品出し等のスキル習得を OJT によって試行錯誤して学習することだけを意味するものではない。ここでの教育訓練のポイントは、Off-JT で扱っている商品の良さを伝えるための理解がなされ、それがスキル習得の前提となることである。例えば、なんとなく「シンプル」だと思っていた商品のイメージに対して明確なコンセプトを Off-JT 学習することができれば、そのコンセプトを OJT の場で活かされている。商品の良さを認識した上で、商品を大切に扱うこと等が実際の OJT の指導によって活かされ、現場でふさわしい行動がとれるように促すことが OJT と Off-JT の連環によってなされていることが示された。

さらに、モデル状況型 OJT では、多様な商品の購入が検討されるインテリアなどの生活関連商品の購入の場に上司と共に参画することによって OJT 学習がなされる。ここでは、顧客が望んでいる生活空間の中でその商品がどのように用いられるかを担当者自身が学習できるかどうか OJT 学習の鍵となる。そのためには、上司の行っていることをモデルにしてその状況に正統的に参画できることによってはじめて学習が可能となる。つまり、モデル状況型 OJT の学習がなければ学習は望めない。

モデル状況型 OJT では、上述した 2 つの OJT 学習とも関連している。様々な商品構成に関するスキルに関しては試行錯誤学習も必要であり、また顧客状況に応じたモデル観察も必要である。さらに、モデル状況型 OJT では、これら 2 つの OJT 学習を踏まえて、それぞれの顧客状況に応じて現場での最適な状況判断を学習していかなければならない。例えば、商品でも小額の小物販売の場合、挨拶の仕方や商品知識や販売の仕方等は Off-JT と OJT で連環させながら出来るかもしれない。ところが、家電機器や家具類の販売の場合には顧客の家族構成や顧客の商品の使い方に応じた販売方法が必要となり、Off-JT の学習をベースにして顧客のニーズを現場で引き出し最適な商品を提供するには現場での経験に基づいた上司の接客方法を倣いながら、自分も実際の顧客の反応を実感しながらでしか学習し得ないことが明らかになった。

マニュアルに沿った Off-JT によって様々な事例を学習し、その状況で対応すべき学習の意味が仮に理解されただけでは学習とはならない。モデル状況型では、実際に現実的な顧客との関係性や文脈を上司や同僚の行為を見極めながら適切な状況判断が OJT によってタイミングよくなされるかが重要で、それが OJT と Off-JT の連環学習では鍵となる。そのため、Off-JT での表面的な理解に終始するのではなく、顧客や売り場の状況を数多く OJT によって経験することで、そこで繰り広げられる店長や同僚の対応に周道的に現場に関わりながら、顧客視点に立

った状況判断を行うことが必要で、それによって価値観の共有に繋がっていく。また、それがより Off-JT での知識習得にも有効となる連環になることが示された。

小澤(2002)は、「正統的周辺参加論」についてここでの学習は、個人の頭の中での習熟ではなく、その人の全人的な変貌(アイデンティティの形成)に関わるものであり、同時にその人が属する共同体の形成に関わるものである。これは、学習が周囲の他者と共に営む社会的な実践として捉えられている。認知心理学でも知識の獲得において知識の意味づけが必要だとされており、文脈が重視されるのだが、この新しい学習観では学習にはそれをさらに超える「状況への文脈依存」が必要であり、一般的にこれを状況的学習と呼ばれると指摘している。また、齊藤(2012)は、具体的な事例として、文化イベントのような「実践共同体」に参加した新入生は初め周縁的な作業にあたる。そのため「周辺参加」という立場で実践共同体に属している。そして、2年生、3年生と実践(経験)を重ねるに従い「十全的参加」へと移行すると指摘している。しかし、ただ単に現場にいるだけでは傍観者である。よって、現場状況に付随した行為に対応するためには、Off-JT によるバックヤードでの上司とのデブリーフィングやステップアップシートによる評価などによってその背後にある関係性や文脈を上司と共有することが有効な学習に繋がると考える。

本章では、A社における有機的連環について3つの学習モデルの観点から検討を行った。モデル観察型では、接客理念を習熟させるために Off-JT と OJT を反復させながら接客に関わる行為とは何かを繰り返し学習していた。スキル学習型では、商品の扱い方やレジ操作の際に求められるスキルを現場で見学し、バックヤードでは作業手順やポイントの確認を行い、RP や現場では上司とのペアトレーニングによって Off-JT と OJT を反復連動させた学習がなされた。モデル状況型では、Off-JT でのマニュアルによる知識学習に基づき OJT で顧客の求める状況に上司と共に参画するという状況型学習を行っていた。

第4章で提案した3つの OJT 学習モデルは、単に OJT の学習について提起したものではなく、タイミングよく Off-JT を行うことが必要であることを示したモデルであった。つまり、OJT と Off-JT がうまく結びつくことが必要であることを指摘していた。

本章では、A社が行っている教育訓練を分析し、Off-JT と OJT が有機的な連環を持った教育訓練であることを示した上で、OJT 学習モデルの観点から検討した。その結果、ここでまとめたように OJT 学習モデルでうまく説明できることが明らかになった。

## 第 7 章 総合考察

本章では、前章までで得られた知見と、3つの学習モデルを基にしてスーパーマーケットのチェッカー業務を対象とした教育訓練について試案を検討するという形で総合的な考察を行う。

これまでに検討してきた OJT 学習モデルについてまとめると、以下のようである。各 OJT 学習モデルは、身だしなみ等の接客の基本行動に関わる行動におけるモデル観察型 OJT、機器操作等の機器やモノを扱う行動におけるスキル学習型 OJT、苦情対応等の非ルーティンの行動に関わる行動でのモデル状況型 OJT の 3つに分類した。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である。中期では、観察学習や洞察学習がなされる。完成期では、状況学習等がなされる。各段階では、次の段階に進むためのレディネス、すなわち学習準備が整う状態が確立されることが求められる。

そして、各段階の OJT 訓練が効果的になされるために、Off-JT の訓練がそれぞれの段階の OJT と有機的に連環しなければならない。まず、初期段階では理念や知識を Off-JT で学習し、OJT で現場に出て試行錯誤的に訓練を行う。しかし、この段階では、実際の現場で理念を活かした接客行動をすぐに体得できるわけではない。また、基本が分らずに試行錯誤を繰り返しても OJT の学習効果は上がらない。つまり、スキルを学習するためには、何らかの Off-JT、RP による技術指導の継続を行うことが必要となる。そして、学習が進む中期段階では、Off-JT で学習した接客の基本理念に基づいて対応をするためには、OJT において観察モデルとなる上司の行動のどこに注目し、どのような行動を取るべきなのか洞察しながらスキルを高める。さらに、完成期の段階は、現場でのさまざまに関連しあった状況要因にどのような対応がよいのかを学習する段階である。そこで、OJT で観察するだけでなく実際に自分がその中に参画していく状況学習がなされる。そして、実際の現場での経験を Off-JT の場でその対応について上司とのブリーフィングによって深めていくのである。

このように有機的連環とは、OJT と Off-JT との学習内容が結びつくことが重要である。ある段階の OJT での学習達成が次の Off-JT の学習レディネスになり、逆にある段階の Off-JT の学習達成が次の段階の OJT の学習レディネスになるといったループが形成されなければならない。そのため、先行して Off-JT だけを実施してそのあとは OJT に委ねるといった形や定期的に研修と称した Off-JT を行うのではなく、どの時点でどのような OJT を行うのか、そのためには事前にどのような

Off-JTが必要であるといったプランに基づいた教育訓練プログラムでなければならない。

まず、提案した OJT 学習モデルを活用した試案を検討する前に現在のスーパーマーケット企業で実施されている新入社員向けの教育訓練プログラムについて検討し、その課題点を明確にしなければならない。

## 7. 1 現状の教育訓練の課題

試案に取り組むためには、スーパーマーケット企業で現在実施されている新入社員向けの教育訓練プログラムについて検討し、そこから見出された教育訓練の課題点を踏まえて OJT 学習の考え方が反映された試案を作成する。

まず、スーパーマーケットにおける教育訓練プログラムについて、Off-JT・OJT のそれぞれの実施状況と課題点について検討を行う。

### 7. 1. 1 Off-JT 研修の実施状況と課題点

本田(2002)は、日本のチェーンストアにおける人材開発については黎明期から Off-JT を導入することで技量の形成に寄与してきたと指摘している。チェーンストアとは、単一資本が自ら直営で経営している小売・飲食業を指しており、最も代表的な業種がスーパーマーケットである。本田(2002)は、かつて日本のチェーンストアは従業員を企業内の Off-JT だけでなく業界セミナー等の企業外の職能別 Off-JT コースにできるだけ参加させていたが、その後、輸入されたチェーンストア理論が日本に浸透し業態が定着した時点で Off-JT の必要性は急速に減少したと述べている。さらに、訓練コストを低減する目的で Off-JT の実施を控えるようになり、Off-JT に変わって OJT の有効性を認識し始めたと指摘している。

現状の Off-JT の研修では、上述したコスト削減等の影響によって、入社当初に実施されている短期的な集合研修(2日間・所要時間 8 時間程度)が一般的となっている(表 9)。研修においては、社内の教育担当者を講師として各企業独自のマニュアルを使って実施しており、表 9 で示した Off-JT 研修プログラムの詳細では、レジ業務で求められる知識(レジスターの操作方法・商品の扱い方・基本的接客)とそれに関わる RP による訓練が主要な概要として明記されている。

また、Off-JT 研修の年間日程においては、入社時研修として約 2 ヶ月(4 月～5 月)の間に設けられた訓練が主たる教育訓練の内容として集約されている。さらに、それ以後の(6 月以降)の予定表では、レジ周辺のタバコの管理業務や金銭の管理・処理方法、季節商品等に関する補足的な知識習得に限られている。

このように、各企業では、定期的に 4 月から 5 月にかけて行っている Off-JT(含む RP)の教育訓練において挨拶や機器操作等を最短で 8 時間での習得を求められ

ることも少なくない状況を示している。そのため、最初の1~2ヶ月以内で基本作業が一人でできること、いわゆる一人立ちすることが訓練に求められる。これは、通常は年間を通じての指導が教育訓練であると謳っているものの、実態としては具体的な Off-JT の指導内容が教育訓練に反映されていない状況が窺われると言える。

しかし、松本(2003)は、事前に Off-JT 研修を行うことは意義深いとしている。作業の際にどのようなところに気をつけ、どのようなところをメンテナンスすればよいか分かるからである。OJT では、作業に必要なことしか理解しにくく、じっくり見る機会がないが、現場から切り離された Off-JT の実施によって内部を視覚的に理解できることは意義深いことであると指摘している。

そこで、Off-JT の研修では、チェッカーとして商品ラベルのすばやい正確なスキニングや指の触覚によるキーの打ち分け、さらには、商品の大小や性質によってすばやい商品選別等の技術的な教育訓練カリキュラムが網羅されている。また、金銭に関わる業務においては、1円のミスも許されないため、正確性や迅速性のスキルを磨くことが教育訓練において念頭に置かれていることは言うまでもない。要は、現状の教育訓練では常にチェッカー業務で求められる正確性や迅速性、接客力を身につけることが研修テーマとして掲げているが、実際には声を出す練習や機器操作や金銭の預かり方等の実践での RP による訓練が主となっている。これは、現状の Off-JT の研修プログラムが(表9)があくまでも基本作業としての業務手順の正確性・迅速性が優先された知識学習の内容に終始しており、実質的にスキル教育に軸足を置いていることが窺われる。

松本(2003)は、マニュアル化された技能はそれを読むだけでは必要となる技能は獲得できないとしている。すなわち、それを学習者のコンテクストに当てはめ、その中で即興的に試みながら捉え直すことが必要であると指摘しているのである。しかし、現状はレジスターの操作方法等の知識学習を除いては、そのほとんどが RP による実習が盛り込まれた内容となっている。そのため、企業理念や接客の心構え、店舗の仕組みやレイアウト等については、全体の研修から見てもさほど多くの時間配分がなされていないケースが多く、企業によっては別途学習することを前提としている。また、高原(2012)は、人材育成における教育について3つの視点を挙げている。まず、知識教育(知らない知識を習得させる教育)、スキル教育(いわゆる「できる」ようにする教育)、最後に意識教育(やる気を創出させる教育)をバランスよく行うことが人材育成を進める上で大切であると強調している。

これは、チェッカーにおける Off-JT の教育訓練において本来要求される基本的な知識教育をベースとして、店内で求められる言葉遣いや機器操作などを実際に知識学習するだけでなく、企業理念に基づいた意識向上のための教育や業務手順

の遵守としての RP のスキル訓練が網羅されなければならない。そのため、Off-JT 研修では、現場での OJT による指導育成に効果的に連環することが求められていると言えるのである。さらに、接客力に関しては、スーパーマーケット各社にとってサービス業として欠かすことができない点である。

ファーストフード業の P 社の事例では、CDP プログラムに基づいた店内 Off-JT と OJT を連環させ、接客理念に基づいた背景やその業務を行う意味づけを教育訓練に反映させることで、従業員相互の意識向上に繋げていることが示された。これは、Off-JT 研修の当初から企業理念を核とした教育訓練の位置づけを明確し、継続した意識教育を確立する必要性が見出される。

このように、チェッカー業務における Off-JT 研修の教育効果を上げるためには、上述した課題点についての検討が求められている。

表 9 Off-JT の研修プログラム事例

1 日 目	①レジスターの 操作方法の知識  訓練時間 (30分)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・POS システム(店の仕組み) 店ではどのような仕組みで、動いているかの説明</li> <li>・バーコード バーコードとは何か、種類や操作方法の説明</li> </ul>
	②明るい声を出す方法  訓練時間 (1時間30分)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複式呼吸</li> <li>・連続発声</li> <li>・通る声を出す練習</li> <li>・母音・子音の発声練習</li> <li>・早口言葉の練習</li> <li>・チェッカーの5大用語、7大接客用語の練習</li> </ul>
	③商品の扱い方と スキャニング  訓練時間 (2時間)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品の持ち方と持ち替え方</li> <li>・カゴへの入れ方</li> <li>・読み上げ登録の説明</li> <li>・商品登録と縮めの操作</li> <li>・レシートの見方</li> <li>・扱いにくい商品についての説明(卵・豆腐等)</li> <li>・5大用語を使いながらのスキャニング練習</li> </ul>
2 日 目	①前日の復習 訓練時間 (1時間30分)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・明るい声を出す練習(復習)</li> <li>・5大用語を使いながら商品登録の練習(復習)</li> <li>・手打ち・コードエラー・値引きなどの様々な登録練習</li> </ul>
	②金銭授受の方法  訓練時間 (1時間)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・紙幣の数え方</li> <li>・紙幣と小銭の取り出し方</li> <li>・お預かりの仕方</li> <li>・釣銭の返し方</li> </ul>
	③チェックアウトの 基本接客  訓練時間 (1時間30分)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チェックアウトの基本接客 お客様が並んでいないときの対応</li> <li>・待機からお見送りまでのロールプレイング</li> <li>・事例を基に、実際の場面を想定して練習</li> <li>・お客様が並んでいるときの対応 待機から3人並んでいる場面でのロールプレイング</li> </ul>

出典：レジチェッカーの教科書を基に作成

### 7. 1. 2 OJT 研修の実施状況と課題点

次に、OJT の研修における実施状況と課題点について検討する。

現状の教育訓練では、人員削減による OJT の指導者不足や上司の能力・資質如何によって十分な指導が実施できていないことが指摘されている。しかし、本来 OJT とは、教育訓練プログラムに沿って上司の指導の基に体系化された知識・スキルを職務での実践を通じて体得することを意味する。

そこで、チェッカー業務における OJT 研修では、レジでのチェッカーの待機姿勢から始まって、顧客のお迎え、お買い上げ商品の登録、金銭のお預かり、釣銭

とレシートのお渡し、お見送りの仕方などを対象とし、一部例外的な苦情対応等の業務内容が滞りなく実践されるように指導・訓練することが目的となる(図 20)。すなわち、OJT では、現場における身だしなみ等が店内でふさわしいものかどうかの確認や機器操作等の正確な実践、苦情対応等についての指導・訓練を行うことが要求されている。

しかし、現状のスーパーマーケット企業においては、具体的な訓練内容が反映された OJT の訓練計画が実施されていないことが指摘されている。店内での 4 月から始まる 2 ヶ月間の現場での試行錯誤の訓練に終始しており、その後は具体的な訓練の概要がない状態で、自らが試行錯誤して行為としてできなかつたことは結果としてしなくなるという悪循環に陥ってしまう。また、OJT は段階的にステップアップしていくことが前提となっているものの、実際には基本作業が一人で出来るレベルを目標として、OJT での訓練で試行錯誤を繰り返しながら体得することに留まっている。

スーパーマーケットにとっては、例えば、金銭の間違え等が発生した場合には死活問題となるため、基本的な技術面における正確性が求められている。また、レジ機器を手順通りに迅速に操作できるかどうかは、訓練を定期的に続けていかなければならず、そのため、チェッカーとして求められる基本的接客という 3 要素の中でも特に正確性や迅速性を重視した技術面での指導が目標の中心となっていることが指摘されている。

波多野・稲垣(1983)は、チェッカーを手際の良い熟達者と呼び、同じ手続きを何百回、何千回と繰り返すことによりその作業に熟達し、技能の遂行の速さと正確さが際立って優れている指摘している。そのため、OJT の教育訓練が、個人レベルでの技術面でのスキルトレーニングの場で終わってしまう可能性があると言っても過言ではない。

しかし、OJT においては試行錯誤等のパフォーマンスの量を増やすだけでなく、年間を通じての観察や洞察学習等の学習のプロセスを配慮した計画設定が求められる。また、接客対応の良し悪しが企業としての重要な評価項目であり、接客に対してのホスピタリティがあつてこそそのサービス業だと言えるのではないかと考えられる。さらに、チェッカー業務では、そのほとんどの業務は定型的であるが、苦情対応等の非ルーティン的な業務においては、様々な状況要因と密接に関連していることを考慮しなければならない。そのため、マニュアルでの文書化にも限界があり、OJT による指導による育成が不可欠となる。

ところが、現状の OJT に対する考え方は、仕事を手取り足取り教えながら現場で業務経験を繰り返せば人は育つといった誤解があるのではないかと考えられる。

松尾(2013)は、Kolb の経験学習モデルを挙げて、個人は①具体的な様々な経験

をし(具体的な経験), ②その内容を振り返って内省することで(内省的な観察), ③そこから得られた教訓を抽象的な仮説や概念に落とし込み(抽象的な概念化), ④それを新たな状況に適用する(積極的な実験)ことによって学習すると指摘している。つまり, このような経験学習を行うためには, OJT 学習モデルで示したように, 適切な行動が何であるのかを上司からのフィードバックや情報を共有する機会を持つことによって内省や新たな学習の概念化を促がす必要性が問われているのである。

P 社の事例では, クルーという一つの職種で仕事のバリエーションを増やしていくことでモチベーションを上げる職務拡大の仕事の与え方によってアルバイトの人材育成の向上を図ることが示唆された。さらに, クルーでは, 習熟に応じてリーダーとしての管理的業務を加えることによって担当業務の質を高めていく職務充実という仕事の与え方を行っている。

このように, OJT の実施者は, 教育訓練の育成期間等を踏まえて指導計画に従って体系的なプログラムに基づいた OJT での指導・訓練を行うことが求められている。

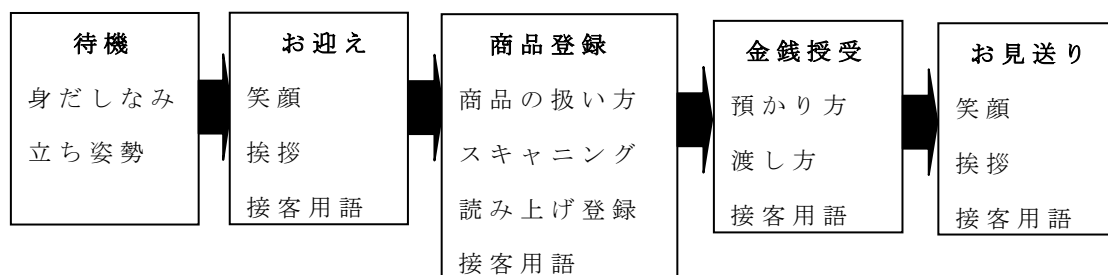


図 20 チェッカーの OJT の対象業務と訓練内容

筆者自製

### 7. 1. 3 チェッカー業務の教育訓練プログラムのヒアリングによる課題点の検討

これまで, スーパーマーケットの教育訓練については, 第 3 章で示したように企業ごとに異なるため, スーパーマーケット企業 5 社並びにスーパーマーケット協会所属の会員企業を対象とした調査を行った。さらに, ここでの試案の検討に当たって, 再度スーパーマーケット W 協会の教育担当者を対象にして OJT 学習の 3 モデルに沿った教育訓練プログラムの概要についてヒアリング調査を行った。実施時期は, 2012 年 12 月 25 日で, 場所は W 協会の会議室において約 4 時間を要した。

チェッカーの教育訓練の育成期間においては, 2 週間から 4 週間で基礎的な基本作業の習得を各社の目安としている。その教育訓練の特徴としては, 採用時に仮に経験者であったとしてもそれぞれの企業ごとに業務内容が若干異なるため入



社後において全員一律に基礎レベルから訓練が実施される傾向にある。さらに、全体の育成期間は、ほぼ一年で、それが4つのレベルに区分される(図21)。

まず、初心者レベルでは、入社1週間以内に店内で実施されるOff-JTにおいて業務で求められる基本的知識の習得を目指している。その後、1ヶ月ないしは、遅くとも2ヶ月以内には、レジにおける基本作業が一人でできることが教育訓練に求められる。さらに、6ヶ月以内を目途に、基本作業が正確に早くできる基準に達することが必要とされている。また、季節ごとの商品知識等の習得が必要となるため、基礎レベルの習得には最低でも約1年間のOJT訓練を要すると言われている。すなわち、教育訓練の育成期間においては、指導者と従事者双方ともに段階的に業務能力の確認を行いながら、現場でのOff-JT、OJTによってスキルを継続して向上し続けなければならない。

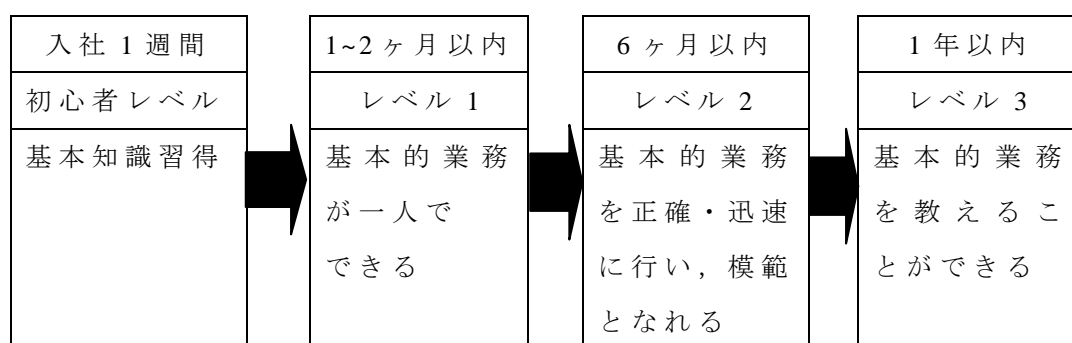


図21 基礎レベルの教育訓練の事例

筆者自製

しかし、チェッカー業務で一人前と判断されるのは、通常2年間の教育訓練を要すると言われている。それは、年間を通して上述したスーパーマーケット業界特有の祭事(正月・節分・卒業式・入学式・運動会・クリスマス、夏は花火等)によって、扱う商品の対応が異なってくるからである。また、祭事以外にも、季節や天候等によって顧客が求めるものが変わってくる。つまり、1年目には、年間を通じた現場経験が必要であり、様々な外部要因に関連した商品・顧客動向等のOJT学習が求められる。そのため教育訓練プログラムでは、季節によって取り扱う商品等が相違することを考慮して作成される。

このように、教育訓練の基礎レベルでの育成には、基本的に1年間の習熟期間が一般的となっているが、2年目以降は、後輩に指導する立場での視点を養うことで、最終的に一人前のチェッカーとして位置づけられている。

チェッカー業務における教育訓練の年間予定は、チェッカーとして携わるべき接客の基本行動や基本的なレジの知識や操作方法、過不足金処理、季節商品の販売、確認テスト等の訓練が挙げられている(表10)。

表 10 チェッカー業務の年間教育訓練予定表の事例

月	Off-JT (座学研修)	OJT (店舗研修)
4月~5月 入社時研修 (1年目)	経営方針、社内ルール、就業規則等 接客の基本・身だしなみ・挨拶・ 笑顔・アイコンタクト・基本用語レジ知識・レジコン セプト チェッカーの役割・指示の受け方 基本レジ知識と操作法 機器操作・金銭授受・商品の扱い方・カードなどの扱 い方・商品知識 個人面談ないしは習得テスト、実技テスト	レジコンセプトの確認 レジ接客用語の実践 チェッカーの3要素の実践 接客の基本的理解の確認 レジ操作の実践
6月	サマーギフトの承り方、包装の仕方 返金操作	手書き領収書の書き方、完全包装の実践・電話応 対・店内放送
7月	半返し包装・ビン包装確認	サマーギフトの承りの実践 売価違い・打ちミス報告実施
8月	クレジットカード障害時の対応 不明金処理・商品券の発行の仕方	半返し包装の実践
9月	月間過不足一覧表記入	ビン包装の実践
10月	たばこ管理業務説明	月間過不足表実践 クリスマスケーキ・マイブリントの確認と実践
11月	ウインターギフト予約販売 たばこ荒利計算	ウインターギフト販売実践
12月	—	月間打ちミス表の記入
1月	過不足金管理 消耗品発注 確認テスト	たばこ管理業務の実施
2月	確認テスト	たばこ管理業務の実施
3月	一年間の総テスト	シフト作成業務

筆者自製

上述したように2年間という期間が一人前の教育訓練には求められるが、現状では必ずしもそうではない。スーパーマーケット業界では、昨今の長引く消費低迷や消費者の低価格志向等の影響によって、各企業の売上競争が激化している。また、この業界では、販売する商品の一品単価が低いために、他の業種に比べて非常に生産性が低いことが指摘されており、そのために手間をかけずに販売した中から利益を出していく経営システムが構築されている。すなわち、企業としては、必要以上に人材育成に手間をかける余裕もなく、短時間で結果を出す効率性が常に求められている。

また、スーパーマーケットのチェッカー業務は、そのほとんどの店内業務は、P社のクルー業務と同様に非正規社員が担っており、店長ないしはトレーナーによる2人制でのOJTによって未経験者でも短期間の教育訓練で業務に従事している。その業務は、接客対応・機器操作やモノの取り扱い・苦情対応等に基本的に一人で従事することが要求される。そのため、チェッカー業務のみ別に教育訓練を行っているの、スーパーマーケット全体で接客力を挙げていく仕組みや情報共有の場がないことがヒアリングで指摘された。

また、中村(2006)は、パートタイマーについては職場でどのような能力開発を行っているかの視点が欠けていると指摘しており、本来業務を担う従業員がどの

ような教育訓練プログラムによって育成されているのかは能力開発にとって不可欠であると述べている。

さらに、岸本(2013)は、店舗における小売サービスは労働集約的であり、機械化されている部分もあるが、その割合は決して高くなく、顧客が知覚する小売サービスは、接客や売り場管理の在り方によって変化すると述べている。つまり、サービス業では、サービスの質については見逃せない点であり、そのための企業内訓練の在り方を踏まえた教育プログラムが求められていると言える。

そこで、上述した点を踏まえ教育訓練の実施をする必要があるが、レジ周辺の円滑な業務遂行という目標レベルをどのように設定するかが問題となる。目標設定について稲垣・鈴木(2012)は、教師が学習者に身に付けてもらいたい、知ってもらいたい、できるようになってもらいたいと思っている狙いをより具体的な形で表したものを学習目標としている。また、学習目標を適切に定めることが授業設計にとって重要な作業としており、仮に学習目標が不明確な場合には、どこを目指しているのか不明瞭になってしまうと指摘している。これは、ここで検討しようとしているスーパーマーケットのチェッカー業務の訓練においても同様であり、より具体的な目標設定が必要となる。

具体的には、円滑な業務の指針として、釣り銭の間違い等による違算率を 0.01%未滿(レジの清算の際に確認された現金の合計額は当日の売上高と合致するのが基本であるが、不足金や過剰金の違算が発生する場合の率を指す)とする(井上・富田, 2004)。また、スーパーマーケットの教育担当者は、商品のスキャンニングの速度は 10 品 20 秒以下を目指している。接客に関しては、現場状況に応じたホスピタリティの向上等が挙げられる。

このように、企業における人材育成では、最初のプログラム段階で明確に学習目標を設計することが重要となると考えられる。また、その結果は学習者がその教育訓練の目指すべき目的に沿った目標を十分に達成できたときこそ本来の教育訓練の意義が見出されると考えられる。ところが、スーパーマーケット協会の教育担当者は、現状の目標設定はレジの機器操作等の技術面に焦点を当てた教育訓練スケジュールに則って手順と知識の訓練が実行されている傾向にあると危惧している。

本来のチェッカーの仕事とは、基本的な機器操作等はベースであり、その上に応用力や顧客への好感度を上げていくことが目標設定には欠かせない。そのため、目標の捉え方としては、チェッカーとして顧客に果たすべき 3 要素(感じの良い接客対応、迅速なレジの機器操作、正確で間違いのないチェックアウト)が網羅された目標設定が必要となる。チェッカー業務は、技術の習得も必要不可欠な要素ではあるが、店内での顧客に対する挨拶や態度・表情等の接点からは、その店が顧

客を志向しているかどうかサービス業として問われていると言えるのである。

チェッカー業務における教育訓練プログラムは、現状では短時間の Off-JT によって業務関連の知識として技能やスキルを学習し、さらには始業前に身だしなみ等の検査や繰り返し RP を行っている。しかし、このような Off-JT による教育訓練によって仮にチェッカー業務を想定できたとしても、実際のチェッカー業務に従事することと意味合いは同じではない。現場ではマニュアルで網羅されないことが起こりうることが想定され、このときに迅速で適切な対応が OJT によって学習され、かつ実践できれば顧客の見る目は変わってくる。つまり、サービス業として顧客を志向している姿勢を教育訓練では教育させなければならない。

## 7. 2 OJT 学習モデルを活用したスーパーマーケットの教育訓練の試案の提示

ここまでは、現在のスーパーマーケット企業で実施されている新入社員向けの教育訓練プログラムについての課題点を明らかにしてきた。

チェッカー業務の教育訓練は、企業全体としての接客力の向上のための仕組みや情報共有、業務を担う従業員の能力開発の視点等が欠けていることが指摘された。また、目指すべき目標は、レジの機器操作などの技術面にのみ焦点を当てた教育訓練プログラムが実行されているため、具体的な顧客志向の目標設定がなされていない。そのため、サービス業として求められる接客の質の向上が喫緊の課題として挙げられている。OJT 学習モデルの観点からは、初期の OJT 段階での試行錯誤する段階で終わっている。つまり、中期・完成期段階でのモデル観察やその現場状況など洞察学習を促がす Off-JT の訓練プログラムの必要性がある。

OJT 学習モデルは、段階的に習熟度を把握しながら OJT と Off-JT を実施することが前提となる。しかし、実際には、自分で試行錯誤してスキル習得がなされる初期の OJT 学習段階だけが教育訓練のプログラムとして実施されているにすぎない。つまり、有機的な連環が十分に教育プログラムとして実践されていない。

一方、第 6 章では A 社の教育訓練について分析を行い、企業理念に基づき作成された MUJI GRAM と言われるマニュアルやビジョン研修等の研修をステップアップシートによって習熟度に応じて段階的に評価する仕組みを Off-JT として機能させ、教育訓練が有機的に OJT と連環されていることが示された。A 社の事例は、スーパーマーケットとは業務内容の相違があるのだが OJT と Off-JT が有機的に連環されていることが示されている。

そこで、A 社の教育訓練プログラムを参考にしながら、スーパーマーケットのチェッカーの教育訓練プログラムの試案を提案することで、OJT 学習モデルを通じて職場での効果的な人材育成の在り方を考察する。

## 7. 2. 1 試案提示のアプローチ

ここでは、OJT 学習に基づいた教育訓練の試案を作成するが、作成に当たって以下のようなアプローチで検討を行う。

まず、成果を生み出すための明確な目標が意図されることが望まれる。チェッカー業務では、教育訓練の柱として機器操作の迅速性、金銭授受の正確性等の基本技術をベースとして、サービス業としてのホスピタリティの向上を目標とし、業務を円滑に行う上で効率的な業務遂行ができるようになることが教育訓練には求められている。

しかし、具体的に実施されている目標設定については、レジでの金銭間違いの件数を減らすことやレジでの顧客の待ち数を減らすこと等が業績目標とされている。そのため、スーパーマーケットのヒアリング調査の結果では、教育訓練の学習においてはレジ操作の迅速性などに訓練が偏る傾向が見受けられ、顧客志向性の不足が挙げられる。本来業務の根幹とすべきは、挨拶等の接客理念に基づいた上での効率性や迅速さであると言える。松波(2014)は、イノベーションを生む人材を育成するには時間とコストをかけて方法論を教えてもなかなか人材が育たないのが実情であると示唆した。現状の教育に不足しているのは「マインドセット(mindset)」の醸成である。マインドセットとは、リフレームするために必要な思いや哲学であり単にスキルやテクニックがあることではないと指摘している。そこで、A社の事例では、顧客の状況に応じたサービスの提供には企業理念に基づいた視点での目標設定であることが強調されていた。それぞれの業務では、常に先行して接客理念を浸透させることが Off-JT の学習目標として位置づけており、企業が何を提供すべきかが明確に目標として掲げられていることが示唆された。そのため、ここで提案するプログラムの目標設定も接客理念を浸透させることを目標とする。よって、教育訓練の初期・中期・完成期段階の試案では、挨拶や言葉遣い等を形式的に学習するだけでなく、OJT によって接客理念に沿った意味や訳等を現場でフィードバックすることや Off-JT による上司とのデブリーフィングを加味している。

古川(2015)は、上司がフォローをするにしても具体的でなければ効果がないとしている。「共に見るもの」を意識して、何をどう取り組んでいくのか明確に意識化され、共有されている必要がある。そうでないとフォロー、すなわち支援も助言も上滑りになり効果がないと指摘している。また、目黒(2014)は、スターバックスの教育訓練を事例に自律型の人材育成には教育スキルとして「是正」と「フィードバック」が大事であると指摘している。これは、同じ失敗を繰り返させないために正しい行動とは何かを考えさせることにある。うまくいった際には、うまくいった行動を強化するために、取った行動の何が、どのように良かったかを

考えてもらうことによって自信を高め、さらに良い行動が習慣として強化されると指摘している。教育訓練の試案においては、上司の OJT 指導やバックヤードでのブリーフィング・デブリーフィング等のフィードバックによって相互に習熟度の確認並びに業務に関する情報共有がスムーズになされる場や教育訓練の仕組みとして試案に設定した。

さらに、学習段階を意識した教育訓練プログラムとする必要がある。松崎(2015)は、船舶機関士の養成に関する知識習得には発達段階に応じた理解の限界があると指摘し、さらにそれぞれの知識段階での理解が十分でないとその次の段階に進むことができないと述べている。また、A社の事例では、従業員に平均的に提供される教育訓練によってどのような行動レベルに達するかが可視化され、さらに OJT 学習のそれぞれの段階におけるレディネスを指導者並びに従事者双方が見極めていくことが示された。つまり、人の理解とは、それぞれ求められる習熟段階をスキップすることができないため、段階的な知識の獲得が能力開発には必要である。そこで、ここでは、OJT 学習モデルのそれぞれの段階を考慮した教育訓練プログラムについて検討を行う。

試案作成では、以上の点に配慮しながら、Off-JT(含む RP)・OJT のチェッカー業務の教育訓練プログラムについて検討を行い、OJT 学習モデルを適応した 3 段階(初期・中期・完成期)を考慮した教育訓練プログラムを提示する。

## 7. 2. 2 ヒアリング調査による検討

ここでは、X社を対象企業としてそこで実施される具体的な教育訓練についてのプログラムの検討を行うため、現状なされている具体的な X社における教育訓練の取組状況等についてヒアリング調査を実施した。しかし、X社のヒアリングの前に、X社以外の企業の具体的な教育訓練のプログラムの詳細や評価に関する項目を別途 3社に事前ヒアリング調査を実施した。対象企業は、大阪地区を代表する食品スーパーマーケット企業である B社の教育担当者並びにチェッカートレーナーの 2名、東京地区の C社の教育担当者 1名、埼玉地区の D社のチェッカーの教育担当のトレーナー 2名の計 5名を対象とした。実施日時は、2014年 1月 14日に各 1時間から 2時間を要した。

事前ヒアリング調査の内容を踏まえて、X社に対して詳細な聞き取りを実施した。実施日は、2014年 8月から 2015年 3月の間に 6回実施した。調査対象者は、X社のチェッカー業務に関する教育全般の統括担当(チェッカートレーナー)の D氏・E氏(2014年 8月・9月・2015年 2月の 3回各 1時間から 2時間実施)、地区別で各店舗のチェッカーの巡回指導に当たっているチェッカーチーフの F氏・G氏・H氏・I氏(2014年 10月 1回 4時間実施、当日はチェッカーリーダー研修に

参加後、チェッカーチーフにヒアリングを実施)、さらに、チェッカーリーダーとして店舗での指導を担っている黒崎店の J 氏(2014 年 12 月 1 回 2 時間実施)、宗像店の K 氏(2015 年 3 月 1 回 1 時間実施)の 8 名に行った。尚、ヒアリング調査に際しては、それぞれ別途会議室などで面談を行った。その際には、事前に用意したヒアリングシートを提示しながら随時現状の教育訓練における忌憚ない意見聴取のための環境に配慮した。

調査内容は、具体的な教育訓練の概要やプログラムの詳細や教育訓練の評価等に関する資料の提示に基づき具体的な教育訓練のプログラムに関するものである。また、実際の店舗での視察や Off-JT 研修への参加なども行いながら、具体的な教育訓練の試案の作成を行える環境整備も提供された。実際の調査では、現状の教育訓練の成果並びに課題点を踏まえて、構築した OJT 学習モデルに基づいた今後の教育訓練プログラムに関してヒアリング調査を行った。

ヒアリング及び上記で検討した試案作成のアプローチを踏まえ、以下に 3 つの段階の教育訓練プログラムの試案を提示する。

尚、本研究で提案した教育訓練プログラムは、別途作成過程においてプログラム内容に関して、現行の教育訓練としての運用可能性の有無について検討を行った。ここでは、X 社 E 氏並びにスーパーマーケット企業 E 社のチェッカー業務の教育担当者 S 氏に 3 つの段階の教育訓練プログラムを随時提示しながら実際の試行を考慮した提案を行っている。

### 7. 2. 3 初期段階の教育訓練プログラム

表 11 に初期段階の教育訓練プログラムの試案を示した。

初期段階における教育訓練プログラムは 10 日間として設定した。通常の初期段階での教育訓練プログラムは、短期間(2日～7日間位)での実施が一般的であるが、ヒアリング調査の結果では、ほとんどの企業が日程に関して不十分であると指摘している。ただし、スーパーマーケット業界の現状では、現実的に鑑みた場合、長期間での教育訓練は困難が想定されるため、本研究では 10 日間を一つの目安として設定した。

表 11 では、各訓練日において OJT と Off-JT でどのような訓練を行うかを示した。初期段階での学習は、接客の基本行動とレジ等の基本操作の習得が中心となる。第 4 章で提案した OJT 学習モデルの接客の基本行動の初期段階は、試行錯誤段階の OJT で、モデルからの指導による学習段階として位置づけている。そのため、店内 Off-JT では、企業理念に基づいた基本的な業務知識の習得や情報共有を上司とのペアトレーニングによって行う。併せて訓練日 3 日目以降は継続した実技学習のロールプレイング(RP)を行うこととしているため、RP を別途示した。機

器操作の OJT 学習モデルの初期段階では、OJT は試行錯誤段階であり、Off-JT や RP においては、レジ操作における業務内容の学習や技術訓練を行うこととしている。そのため、教育訓練では、チェッカーの一般的な勤務時間である 4 時間という限られた時間を目安としてプログラムが作成したが、効果的な訓練のため、従事者の習熟レベルに応じた Off-JT と OJT の有機的な連環ができるようにした。そこで業務の難易度に応じて上司の個別指導ないしは 2 人制(レジ業務をチェッカー側とキャッシャー側に分かれて二人で担当)による指導体制によって試行錯誤しながら段階的に基本業務を体得させる構成となっている。

さらに、初期段階の教育訓練プログラムでは、マニュアルに沿って業務の習熟度について指導者とのブリーフィングや朝礼等を活用しながら確認し、さらに現場での OJT によって有機的に学習がなされる。そのため、2 日目以降では OJT の欄内に朝礼を別途設けた。企業で一般的になされている日々の朝礼については、全員で挨拶の唱和や連絡事項の一方的な伝達の形式に終始しているため、本来求められる「コミュニケーションをとる」という目的が実現できていない。また、松井(2013)は、朝礼について毎日やっているとマンネリ化してしまうため朝礼をなすべき本来の目的意識を失っていると指摘している。つまり、教育訓練の一環としてなすべきことは、前日の業務の確認を踏まえてコミュニケーションの場として情報共有が初期段階から十分に行われなければならないため、朝礼を重要なものと位置づけ別枠とした。

このように、初期段階の OJT 学習では、基本的な業務を体得するための試行錯誤の学習段階である。そのため、現場で業務に関わる一つひとつの基本的な行為に対してトライアルアンドエラーを繰り返しながら現場学習し、そこから見えてくる修正点を段階的に改善していくことを教育訓練プログラムとして示した。

### **初期段階の教育訓練プログラムの目標設定**

企業理念として掲げられている接客力の向上は、レジ機器などの進歩によって打鍵技術を競う要素が年々減少する中であってスーパーマーケットだけでなくサービス業の生命線である。そのため、初期段階の教育訓練プログラムの位置づけは、接客理念を基盤とした上で、円滑な業務運営の上で必要とされる基本技術を試行錯誤学習することによって基本的な業務遂行が一人でできることにある。また、初期段階の習熟期間として、スーパーマーケット各社の教育訓練の育成事例では 1~2 ヶ月を目途として挙げていたが、ヒアリング調査の結果では十分に機能し得ていないことがわかった。さらに、井上(2009)は、新人の目標達成の最初の目安として 3 ヶ月を挙げている。よって、初期段階における教育訓練の習得期間としては習熟レベルを見極めながら 3 ヶ月以内に基本的作業が一人でできること



を目標とする。

### **訓練初日から2日目までのカリキュラム内容**

本研究で掲げる企業理念に基づいた教育訓練プログラムは、まず初期段階から顧客動向を踏まえて業務の全体像に関わっていくことが必要である。そのため、初期段階の教育訓練プログラムでは、まずレジ業務を含めたスーパーマーケット全体の顧客動向や業務の流れについて現場のOJTによって周辺参加することから始まる。

小松原・鳥居塚(2002)は、技能作業者育成についての研究において作業対象の最終状態(理想状態)をイメージし、それを目標に作業を行うことは業種や職種を超えて共通性があると指摘している。また、岸本(2013)は、初心者は工程の下流段階の作業から実践することで、最終的な商品からそれがどのように商品化されているのかを学び、さらにはお客様に買われてこそ価値があることをまず学習すべきであると指摘している。また、古川(2015)は、取り組むべき課題の着手段階では上司と部下が共に見るものを意識し、「やってみよう」や「できそう」の意欲が湧くようにすることが大切で、それがなければ始まらないと指摘した。そのためには、必要とされる方法(取り組み方)やシナリオ(道筋や行動イメージ)を明確にすることが不可欠であるとしている。

提案した教育訓練プログラム(表11)の初日から2日目にかけては、現場見学から始まりレジ周辺のカゴやカートの整理や清掃業務等のOJTにより顧客現場を経験することで業務全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位置づけを俯瞰する。つまり、まず業務に着手するためには、現場でのOJTによって周縁的にレジ作業に参画することによって従事する仕事についての流れや道筋を把握することで意欲を誘引させる位置づけが必要である。

さらに、2日目以降からは朝礼での確認も踏まえて、既存の教育訓練プログラムと同様にOff-JTでの就業規則やマニュアルに基づいた基本的な業務知識(企業理念・接客対応・レジ操作等)の習得を上司とのペアトレーニング(個別指導)によって学習を進める。しかし、あくまでも事前に目標設定やブリーフィングを行う教育訓練体制を敷いていることが示されている。

このように2日目までには、業務全体の流れがおおよそ把握できるようになることを目標としている。

### **教育訓練3日目以降のカリキュラム内容**

3日目以降では、企業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が試行錯誤学習される。

松崎(2015)は、段階的な学習に際しては何のために学習を行っているのかという学びの目標があって始めて次の段階に学習が移行する可能性が高いと指摘している。教育訓練においては、その果たすべき役割行動が認識され企業としての方向性、すなわち、サービス業として顧客に接するための心構えやホスピタリティ等を機能させるかが問われている。ところが、現状のスーパーマーケットの教育訓練においては、企業理念についての教育をほとんど実施していない。これは、X社のみならず、ヒアリング調査を行ったスーパーマーケット各社に共通して挙げられる。つまり、チェッカー業務においては、機器操作のスピード等のスキル面が優先されるあまり教育訓練自体が機械的な作業手順として捉えられている。

しかし、機器操作や商品の袋詰め業務を行うためには、その先に存在する顧客意識の醸成を促がす OJT 学習が必要である。

提案した教育訓練プログラム(表 11)の 3 日目以降では、顧客サービスとして欠かせない挨拶等の接客対応が他の業務よりも先んじて明確に OJT で位置づけられている。ここでは、X 社が理念の一つとして掲げている「より多くのお客様に感謝する会社」を基に企業として推奨している丁寧な言葉遣い等を試行錯誤しながら身につけていく。例えば、顧客から注意を受けた場合には、「クレーム」というマイナス表現として捉えず、常に「ご指摘をいただき、ありがとうございます」「お叱りをいただき、ありがとうございます」というお客様に感謝する気持ちを言葉として体得できるようになるための基本的な訓練を行う。

A 社の教育訓練では、業務自体を作業手順として捉えるのではなく、企業理念に基づいて何を実現するのが OJT には問われている。さらに、A 社の事例では、サービス業として最も必要とされる挨拶などの接客の基本行動については教育訓練のどの段階においても反映され、企業として求められる接客対応が最優先事項としてなされている。そこで、3 日目以降からは、企業理念に基づいたマニュアル(ここでのマニュアルとは、企業理念の考え方を業務内容に応じてそれぞれ記載される)に沿って顧客意識を優先的に学習した上で、技術的な業務項目(レジ全般の機器操作や商品の扱い方、金銭授受並びに相互確認)をその難易度に応じて学習を進めていく構成としている。特に、4 日目から 9 日目の間では、業務内容に応じてチェッカー側(商品に記載されているバーコードを機械に通して読み取らせる業務)とキャッシャー側(金銭のやり取りを行う業務)の 2 人制の業務に分けてきめ細かく接客対応を考慮した業務のステップアップを行っている。最終日の 10 日目には、具体的な接客の対応事例に基づいた訓練によって一人立ちを目指す。ただし、この段階での教育訓練は、あくまでも企業理念で掲げられた接客対応が活かされるための技術的な訓練を進めるという試行錯誤学習に重きを置いている。また、併せて 3 日目以降では、OJT の進行に伴って RP を通じてレジでの接客対応

を含めた機器操作等のチェックやスキャン訓練のための時間測定等を行い、10日目には10品30秒を一つの目安として自分の課題を把握していくことが不可欠となる。

さらに、3日目以降からは朝礼での具体的な事例共有やその対処法などを踏まえた前日の振り返りを行いながら、X社が掲げている顧客本位の理念に基づいた知識学習(3日目は、基本的なマニュアル確認。4日目以降では徐々に難易度を上げて金銭の扱い方やクレジットでの支払い、レシートの見方。7日目以降では、レジマイナスの仕方や伝票作成)を段階的に身につけていく。しかし、チェッカー業務では、顧客への対応を含めた業務のスムーズな対応を身につけることが困難とされているため、早い段階からビデオ教材の活用によって気づきを誘発することも必要である。そこで、3日目以降は接客から始まり機器操作、商品の取扱い方等を含めたDVDの視聴を行いながら、9日目には学習したレジ業務全体の流れについて自分自身の行為をビデオ撮影することによって気づきを得るカリキュラム構成とする。小松原(2003)は、繰り返し食器洗いをさせるという作業を行わせたとき、モデルとなる熟達者(主婦)の作業ビデオを見せて初心者に作業をさせたほうがパフォーマンスの向上が見られたと指摘している。このような指摘から初期のプログラムでは、自分のなすべき行為について他者の行為をモニターすることで継続的に改善すべき箇所を自問・探索していく客観的な過程が取り込まれていると考えられる。また、小松原(2003)は、ベテランの作業をビデオに収録し、初心者に教材として見せることが多いが、漠然と見せるだけでなく自分のやり方も合わせて収録し、それと比較させることが熟達を促す上で効果的だと述べている。

さらに、3日目以降は、店長やチェッカートレーナーなどの個別指導、4日目以降では2人制(チェッカー側とキャッシャー側)の指導による訓練を経て、10日目に一人立ちを目指す。ここでは、ツーウェイのコミュニケーション体制によって目的・目標の確認等のブリーフィングを行うことによって習熟度合いの確認がなされる。しかし、単に企業理念や業務知識をOff-JTで教えられるのではなく、教えられた知識をOJTによって上司と共に顧客意識を促がすための有機的な連環がなされる必要がある。古川(2015)は、フィードバックやフォローなどと同じく上司は課題に対してメンバーがどのように取り組んでいく予定であるかを押さえておくためには適宜進捗状況を確認し、把握しなければならないと指摘している。すなわち、教育訓練のプログラムでは、上司によって正否のフィードバックの機会を多く持つことによって現状の状態と理想状態の相互確認が段階的になされるカリキュラムとしている。さらに、初期段階では新たな知識習得が多くなされるため定期的な確認のためのテスト(3日目並びに10日目)を提案することによって気づきや内省を促す。野島・原田(2004)は、知識処理には「主体的な情報

処理」が必要であるとしている。例えば、学生に何かを説明して、「それじゃ、みんなわかったね」といって帰ってしまうと何も起こらない。しかし、「来週試験をするからね」と言った途端に彼らの頭がフル回転し始めると指摘している。自分の身になって考えたときに初めて動き出す知識処理をここでは主体的な情報処理と呼んでいる。これは、チェッカー業務の初期段階の教育訓練プログラムで習熟を促すための確認テストとして活用されている。

以上、上述した初期段階の教育訓練プログラムは、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が十分なされることを目標とする。

表 11 OJT 学習モデル初期段階における Off-JT と有機的に連環した教育訓練プログラムの概要

	1 日目	2 日目	3 日目	4・5・6 日目	7・8・9 日目	10 日目
OJT	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売場見学</li> <li>・レジ周辺作業</li> <li>・カゴ・カート整理、清掃等</li> </ul>	朝礼 (前日の確認) <ul style="list-style-type: none"> <li>・レジ周辺作業</li> <li>・カゴ・カート整理、清掃等</li> </ul>	朝礼 (前日の確認) <ul style="list-style-type: none"> <li>・挨拶の確認</li> <li>・レジ全般の操作基本登録、商品の扱い方、金銭授受</li> </ul>	朝礼 (前日の確認) <ul style="list-style-type: none"> <li>・挨拶の確認</li> <li>■チェッカー側 レジ関連操作基本登録、商品の扱い方</li> </ul>	朝礼 (前日の確認) <ul style="list-style-type: none"> <li>・挨拶の確認</li> <li>■キャッシャー側 レジ関連操作金銭授受、相互確認</li> </ul>	朝礼 (前日の確認) <ul style="list-style-type: none"> <li>・挨拶の確認</li> <li>・事例集に基づく対応訓練</li> </ul>
Off-JT	<ul style="list-style-type: none"> <li>・就業規則</li> <li>・身だしなみ・シフトなど</li> <li>・チェッカーとは</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マニュアル確認</li> <li>企業理念、接客対応、レジ操作、商品の扱い方、金銭授受</li> <li>・各種カード説明</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>・接客DVD視聴</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>・金銭、クレジット支払、レシートの見方など</li> <li>・商品の取り扱い方等のDVD視聴</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>・レジマイナス、伝票作成</li> <li>・ビデオ撮影</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> </ul>
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			

筆者自製

## 7. 2. 4 中期段階の教育訓練プログラム

表 12 に中期段階の教育訓練プログラムの試案を示した。中期段階の教育訓練プログラムでは、初期段階での定型業務についての基本的な習熟を目指すプログラムとは時間軸が相違している。

中期段階の教育訓練は、教育訓練プログラムの内容によって第一ステップと第二ステップの二つのステップに便宜上区分している。第一ステップ(初期段階の教育訓練の内容が十分に習熟したことを前提する)では基本的に一日単位での店外での集合研修を実施する。さらに、第二ステップ以降は個別に日数を何日までと限定して調整することが困難なため、基本的に1ヶ月単位を目途に習熟度を確認しながら、レジ業務とサービスカウンター業務(別途指定された場所での顧客対応

業務)の双方の場を交互に業務に就いて訓練を進める設定とした。

中期段階の教育訓練プログラムは、OJT 学習モデルにおいてはモデル観察型 OJT の中期及びスキル試行錯誤型 OJT の中期に相当する。接客行動においてはモデル観察段階であり、機器操作においてはスキル洞察段階である。そのため、理念に基づいた直接体験をモデルの観察や洞察学習を通じなされることを有効とした。そこで、観察や洞察学習を促すために第一ステップの教育訓練によって企業理念に基づく価値観の共有を研修の柱として位置づけた。

表 12 では、各ステップで実施される OJT と Off-JT の訓練内容やその体制等に関して示したが、第一ステップでは、場所を店外に移して企業理念について考えるワークショップ等の集合研修(Off-JT)を実施する。集合研修を実施することが企業理念に基づく価値観の共有に繋がる。

第二ステップでは、まずレジ業務に関して初期段階同様の教育訓練体制に基づいて Off-JT・OJT による訓練を行う。この段階では、機器操作において、現場状況の洞察や店長・トレーナーの観察をする段階であり、洞察に資するように Off-JT や RP の内容を検討した。

さらに、この中期段階は、モデル状況型 OJT においては事例試行錯誤段階と周辺参加段階に相当する。そこで、第二ステップ以降は、価値観に裏付けされた現場での気づきや内省を導き出すために、レジ業務から離れたサービスカウンター業務では、顧客対応の業務をレジ業務と並行しながら訓練を行う。ここでは、初期段階と同様に OJT 内に朝礼を含めており、学習の習熟度を確認しながらレジ業務とサービスカウンター業務を交互に訓練を行う構成としている。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従事することで、多様な現場視点から観察・洞察しながら周辺参加できる環境を教育訓練プログラムとした。

第一ステップでは集合研修によって企業理念の意味について熟考させ、第二ステップにおいてレジ業務やサービスカウンター業務を担当することによって、理念に沿った行動を取っている人を見たり、理念について考えることによって、気づきや内省がなされるカリキュラムとした。理念の内容や意味を頭で理解するだけでなく、それを実際の現場でどう使えばよいかのわかることが必要である(田中, 2009)ためである。レジ業務やサービスカウンター業務等の OJT 現場でモデルの観察や洞察学習を通じてなされるのが有効である。

しかし、漠然と観察し、ただ真似るだけでは進歩がなく、相手と自分とではどこが違うのか、なぜ違うのか、そのギャップを把握し、それを埋めるように取り組んでいくことが重要であるため(小松原・鳥居塚, 2002)、第二ステップの教育訓練の中に資格試験のエントリーとチェッカーコンテストの参加を織り込んだ。資格試験ではチェッカーとしての資質や技能を得ることができ、チェッカーコン

テストでは企業理念という一つの指針(理想)に向かってなされている優れたロールモデルによる観察学習が可能である。また、第一ステップのワークショップ終了後に上司からのフィードバックを行う。さらに、次のステップでは、レジ業務とサービスカウンター業務のそれぞれの立場で指導を受けながら実態(現実)に則した教育訓練のプロセスをバックヤード等でうまく微調整(デブリーフィング)することによって従事者の意識を向上させる。こうして OJT と Off-JT が有機的に連環した教育訓練体制を構築している。

中期段階では、時間の経過と共にだんだんと業務自体に慣れが生じるため、単に右から左に言われたことをこなしていることが多い。よって、この段階の OJT 学習では、マニュアルに書ききれない仕事の本質すなわち理念について十分に理解されていることが必要である。そのため、教育訓練のプログラムでは X 社の「顧客に感謝する会社」という接客理念を考慮し、現場で直面した課題に対して解決策を見出すためにレジ以外の異なる場所からの観察・洞察学習の機会が教育訓練プログラムに示した。

### **中期段階の教育訓練プログラムの目標設定**

A 社の事例では、中期段階における企業理念の習熟は OJT 学習にとって必要不可欠なものであることを示した。そこで、中期段階の教育訓練プログラムの第一ステップでは、まず Off-JT 研修によって企業理念を核とした教育訓練の位置づけを明確にし、企業理念に基づく価値観の共有ができることを目標とした。さらに、第二ステップでは、現場でのレジ業務やレジを離れたサービスカウンター業務を相互に担当しながら観察学習することによって企業理念の理解がなされ内省や気づきを促すことを目標とする。

このように、中期段階の教育訓練では、第一・第二ステップを踏まえて企業理念に基づいた様々な状況に適宜対応でき、模範となるレジ業務の遂行の段階を示した。

### **第一ステップのカリキュラム内容**

初期段階の教育訓練プログラムでは、まず企業理念の理解から始まり、レジで日常的になされている定型業務の全体的な流れを一通り学習することである。そのため、中期段階では企業理念を表す言葉を理解するに留まる初期段階のプログラムとは異なり、企業理念を自らが熟考し、機能させうる教育訓練プログラムとした。

野林・浅川(2001)は、経営理念の浸透に関する理論的・概念的モデルとして金井・松岡・藤本(1997)の「強い文化モデル」「観察学習モデル」「意味生成モデル」

の3つを挙げている。強い文化モデルの企業とは、目指すべき方向性すなわち、企業理念に基づいた価値観が共有されていると指摘している。A社の事例では、中期段階でのビジョン研修を通じて、誰のためになぜその商品を大切に扱うのかという問いを与えることで潜在的な価値観を自らが考え、顕在化させる Off-JT がこの段階で有効となることが示唆された。すなわち、強い文化モデルの構築には価値観の共有をなすべき Off-JT という情報共有の場の創出が欠かせないことが指摘される。

そこで、第一ステップとして訓練初日(店舗外研修)では、企業理念に基づいたワークショップや事例紹介などの Off-JT 研修を通じて、受講者と共に同じ意識を共有することを教育訓練プログラムで優先させた。これは、初期段階での表面的な企業理念の理解から、なぜその行為を自分自身の業務として現場においてなすべきなのかを企業理念に遡って考えるための深い熟考段階を意味している。また、ここでは、上司と従事者双方で学習度合いをデブリーフィングすることで現状の課題についての情報共有を行いながら、次のステップへの移行が順次なされる。中期段階の第一ステップでは、業務で望ましいと考えられる行為を店外でのワークショップや上司とのフィードバックによって積極的に考えさせることが重要である。ここでのデブリーフィングでは、接客理念の深い理解に沿って各人が担当している業務について訓練後に具体的な内省や振り返りがなされることを指す。例えば、OJT では現場で失敗した際に答えを教えるのではなく、「この場合、貴方はお客様にどのように対応すれば良かったのですか」と自ら考えさせる。さらに、その振り返りをタイミングよくバックヤードで行いながら、もっとこうすれば良かったのではないかという考え方についての共有を行う。

このように、第一ステップでは、教育訓練によって企業理念に基づく価値観の共有がなされるようになることを目標とした。

## **第二ステップのカリキュラム内容**

第二ステップでは、直接的なレジ業務とレジから離れたサービスセンター業務等を相互に行き来しながら気づきや内省を促すプログラムとした。まず、レジ業務では企業理念に基づいた接客対応やスキル面での継続的した訓練を行う。さらに、サービスカウンター業務(配送手続きやポイントカードの発行、ギフト包装等の顧客対応)もレジ業務と同様に企業理念に沿って、現場においてどのような業務行動が顧客にとって必要なのか学習する。これはレジ業務から少し離れた場所での顧客対応を通じた観察学習を意図した構成である。

第二ステップでの OJT では、レジ業務・サービスカウンター業務共に挨拶に関わる接客対応を最優先に掲げている。レジ業務では、企業理念に基づいたレジ全

般の業務を学習しながら、併せて RP によって更なる技術の習得と維持がなされる。しかし、あくまで顧客状況に即した迅速なレジ操作を前提としており、ここでは各人の進捗に応じて差が生じるためおよそ 10 品 20 秒を目安として訓練を行う。サービスカウンター業務は、レジ台から離れた場で顧客一人ひとりの要望に応じた接客対応がなされなければならない。例えば、宅配便の手配に伴う手続き業務や店舗独自の各種カード類の発行手続き等があり、これらを Off-JT によって書類作成の仕方等を習得しながら、レジ業務とは異なった様々な顧客の要望に適った対応を OJT 学習する。ここでの対応は、挨拶等の接客対応が理念に沿った形でなされることが業務を行う上で最初に必要となる。

形式的には初期段階と同様のプログラムであるが、中期段階の第二ステップでは、主に現場での学習の進捗によって見出された課題点に対して OJT がなされる点が初期段階とは異なる。例えば、笑顔で目を見て挨拶ができなかった場合に、当事者としてなぜこのような結果になったのかという根本原因を考えさせる。たとえレジで同じ業務を行っていたとしても、一人ひとりの習熟レベルには相違があり、また課題として挙げられる点も異なっている。そのため、上司は OJT を通じて声かけを行いながら、本質的な業務の在り方について現場の従事者に熟考させる役割が OJT には加味されている。このように、教育訓練プログラムでは、企業理念に基づいた挨拶の必要性等について OJT によって上司と共に密になされることがより効果的である。さらに、Off-JT では店舗内において企業理念に則ったマニュアルの確認や新たな知識の習熟を行う。

チェッカー業務の第二ステップでは、第一ステップの企業理念の意味や訳について顧客志向を踏まえた業務の確認をマニュアルで行い、さらに A 社と同様に苦情対応等についてもマニュアルに沿った内容の確認をする。併せて自分がなすべき行為とは何かをモデル事例の観察や業務に関する DVD の視聴、ビデオ撮影(自分の行為を撮影し後で確認する)による気づきや内省を促すための Off-JT の研修プログラムを網羅した。中期段階では学習の進捗に伴って基本を忘れてしまい我流になってしまうことが想定されるため、改めて基本的な接客の遣り方等を DVD の視聴やビデオ撮影を通して学習する。加えて、その DVD には具体的な事例を基に作成したイメージ動画も含まれておりそれを見ることによって気づきや内省を誘引させる。さらに、日々の業務での朝礼やバックヤードで行う Off-JT での面談や情報共有によってなすべき業務の目的意識が認識される教育訓練の体制が設定されている。

中期段階における指導体制では、現場のチェッカーリーダー(同じ店舗内のチェッカー)が身近な指導者としてそれぞれの店舗内において現場状況に対応した考え方や取組姿勢についてレジ業務とサービスカウンター業務を並行しながらファ



シリテートすることが望ましい。

また、評価に関しては、A社の中期段階で上述したようにステップアップシートによる各段階の評価の確認が年2回に限られており、上司との情報共有や取組姿勢などの不足が示唆された。そこで、中期段階では、習熟度のチェックを上司と行いながら、教育目標や課題共有などの相互理解が不可欠となる。

さらに、チェッカー向けの資格試験(3・2・1級資格試験・各級年1回実施)の受験によって現状レベルの把握やチェッカーコンテストなどによって接客力や技能を研鑽することによって現場で求められる業務に精通する外部での機会を得ている。

このように、中期段階における企業理念の浸透には、ワークショップやバックヤードでの上司との対話を通してOJTとOff-JTの有機的な連環ができるような訓練としている。

そこで、上述した中期段階の第二ステップでは、企業理念の理解によって気づきや内省が導き出される段階を示した。

表 12 OJT 学習モデル中期段階における Off-JT と有機的に連環した教育訓練プログラムの概要

	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	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>朝礼(前日の確認)</li> <li>挨拶の確認</li> <li>レジ全般の操作</li> <li>基本登録, 金銭授受, 商品扱い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>朝礼(前日の確認)</li> <li>挨拶の確認</li> <li>サービスセンター</li> <li>顧客対応業務</li> </ul>
Off-JT	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業理念について情報共有</li> <li>事例紹介</li> <li>■ワークショップ実施(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>モデル事例</li> <li>DVD視聴, ビデオ撮影</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業理念に基づくマニュアルの確認</li> <li>新規事項の知識習得</li> </ul>
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	<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>	個別指導 習熟度チェック デブリーフィング <ul style="list-style-type: none"> <li>現状の課題共有</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>	
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	

筆者自製

## 7. 2. 5 完成期段階の教育訓練プログラム

次に、表 13 に完成期段階の教育訓練プログラムの試案を示した。

完成期段階の教育訓練プログラムは、OJT 学習モデルの状況学習を核とした。プログラムでは、プログラムの内容によって第一ステップ(スーパーマーケット業界の概要把握)、第二ステップ(複数店舗での OJT 実施)、第三ステップ(各店舗共通の改善提案の把握)の三つのステップに区分しており、習熟度を確認しながら約

1年間かけて各ステップの学習を進める形を提案する。

スーパーマーケット各社の教育訓練では、基本的に初期・中期段階を終了後1年以上の育成期間が一般的であるため、完成期段階は1年とした。

所属店舗や所属店舗以外の複数の店舗で相互に場所を変えて現場の顧客との関係性や文脈を周眼的に参画するプログラムを提案した。まず、第一ステップでは中期段階の企業理念に沿った教育訓練の内容が十分に習熟したことを前提としており、自社の企業動向や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別途 Off-JT による集合研修として学習する構成としている。これは、多様な顧客や状況要因に対応するためには幅広い視点からチェッカー業務を OJT 学習しなければならない側面を持つからである。第一ステップ(4時間)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、3ヶ月単位を目途に習熟度を確認し、次の段階として所属店舗以外の店舗で勤務しながら指導者による OJT 指導(2週間単位)がなされる。第二ステップでは、異なる店舗で相互に訓練を実施する(RP も実施)。さらに、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。ここでは、現場での周辺参加によって見出された課題についてワークショップ等による別途学習の場を提案している。

このように、完成期段階の教育訓練プログラムでは、まず Off-JT でスーパーマーケット業界の全体の概要を踏まえて、複数の店舗でそれぞれの現場の状況に則した OJT 指導がカリキュラムには組み込まれている。OJT 現場では、店舗が異なれば商品も顧客状況も異なる対応が求められるためマニュアル通りにはうまく対応できないことがある。そのため、教育訓練プログラムでは、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ある。さらに、そこで気づいた課題点や業務の改善事項など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眼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の状況把握を促す。スーパーマーケット業では、地域が変われば顧客の嗜好も変わり、各商圈に適合した商品の販売提供等が常に求められているため、現場状況に応じた対応が完成期段階の OJT 学習には必要である。そのため、業界としての方向性を認識した上で、複数の店舗で周眼的に業務に参加しながら学習がなされる教育訓練プログラムとした。このような経験を通して、最終的にはモデル状況型 OJT としての十全参加段階へと繋がっていくことを目指

している。同時に、モデル観察型 OJT で考えると接客理念に基づいた行動が実行できる概念駆動型 OJT の段階となる。

さらに、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が継続して行われることもチェッカー業務で望まれる習熟レベルの学習には欠かせない。スキル学習型 OJT に関しても完成期に入っており、手続き的スキル段階であるため、機器操作を意識しなくても行為が自動化できている段階までレベルを高めるためである。

### **完成期段階の教育訓練プログラムの目標設定**

A 社の事例では、レジ業務以外にも商品の陳列から始まり売場のレイアウト作り等の店舗全体の業務を担っているため、完成期段階では俯瞰した視点を養いながら、多様な業務経験を上司と共に参画しながら経験値を高めることが必要であった。ここでは、現場全体の業務に習熟することが必要であり、さらにその場の現場状況に上司と共に周辺参加していくことが OJT 学習には不可欠であることが指摘された。

一方、完成期段階でのチェッカー業務について W 協会の教育担当者は、レジ業務に限定された業務のためレジ周辺での円滑な業務遂行を目標としている。具体的には、上述したように円滑な業務遂行の指針として、感じの良い接客対応、迅速なレジの機器操作、正確で間違いのないチェックアウトというチェッカーの 3 要素を目標設定として述べている。これらの目標はある程度マニュアルに従った訓練で達成されるが、完成期段階の教育訓練では中期段階までとは異なりマニュアルに書ききれない例外的な対応が多く求められる。金綱(2009)は、現場で必要となる知識として非マニュアル型知識をあげている。これは、例外的な状況に対処する経験の中で生み出され、何らかの課題を解決した時点で顕在化すると考えられる創出型知識を指す。こうした知識は予めマニュアル型知識のように明示化することが本質的に困難であるため、日常業務を行うための暗黙知であると指摘している。

小池(2005)は日常的な変化や問題に対応する能力をもつ人材を育成するためには、長期的に教育訓練の中で広く深い経験をしていくことが不可欠であると述べている。しかし、現実には長期に渡って広く経験することは困難であるため、Off-JT によって自社も含めた他社の事例を検討したり、さらには所属している店舗以外の場所で従事することによって異なる現場状況の把握や OJT 指導等の訓練機会を教育訓練プログラムに設定している。

レジという固定化された場所の業務だけの経験では、優れたビジョンを掲げていたとしても顧客志向のサービスを実現していくためには不十分である。俯瞰し

た視点での知識を身に付けたり、異なる場所での業務経験をしたり、店舗の具体的なプロセスとしてのオペレーション(様々な状況に則した業務手順)を教育訓練で学習しなければならない。そのため、完成期段階では、スーパーマーケット業務全体を俯瞰した上で店舗における業務オペレーションに関わる多様な状況対応について把握がなされることを目標とする。ここでは、自分に与えられた仕事をこなしてだけでなく、多様な状況に対応でき、マニュアルに記載されている後輩指導にあたるためのトレーニング方法の参照も他者に教えるためには欠かせない。このように、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必要である。

### 第一ステップのカリキュラム内容

表 13 に示した第一ステップの訓練初日(店舗外研修)では、初期・中期段階同様に企業理念の周知から始まる。しかし、企業理念の確立には単に理念を設定すればそれでよいというわけではないため、事業内容(ドメイン)や経営の施策や制度などの企業の存在と活動の全様式に体现されなければならない(梅澤, 1994)。松崎(2015)は、学習者は自分の理解できている水準の理解を持ち出して活動を展開し、また他者を含む周りの環境との関わりを通して新しい理解を自分のそれまでの理解の上に積み重ねると指摘している。完成期段階の教育訓練プログラムでは、現場で起こりうる事象に対して複眼的に状況対応することが必要であり、あらゆる可能性を視野に解決策を見出せることが教育訓練には望まれている。そのため、完成期段階の教育訓練では、このような様々な周辺からの理解の積み重ねがなければ学習し得ない。

現状のチェッカー業務は、レジで単独で業務がなされるため、OJT 学習で求められている業務に対して全体から俯瞰する視点での育成はなされていない。また、上司と共に現場に参画できる機会も限られている。そのため、現状のチェッカー業務では成し得ていない自社の店舗における商品構成や他社の動向を踏まえた様々な事例等の学習をしなければならない。サービス現場においては接客や業務遂行に関する専門性、業務習熟度が個人や店舗間によって大きく異なっているため(加瀬, 2015)、サービス品質の向上や同業他社との差別化を図るためには専門化が欠かせない。そこで、従業員や組織が専門性を高めていくためには、店内のスペシャリストに学ぶことや同じ会社の他店や業界内の優良企業に学ぶなどベンチマーキングが求められる。

完成期段階の教育訓練では、組織として従業員の専門性強化に向けての取組が必要である。そのため、第一ステップの Off-JT では、自社が依拠している企業理念をバックボーンにどのように企業として展開し、かつ商品を販売していくのか、

さらには他社での在り方も踏まえて店舗外での情報共有や他店舗の見学などが網羅されている。そして、研修後には現状の課題を含めて情報共有やデブリーフィングがなされるカリキュラムとなっている。

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を踏まえた目標としている。

### **第二ステップのカリキュラム内容**

次に第二ステップでは、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、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を促すものである。状況の異なる店舗に参画することによって、販売する商品の違いや来店する顧客も異なり、さらには指導者も変わることによって、店舗状況に則した顧客への接し方を自らが熟考する。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把握する。さらに、そこで見出した改善提案等についての共有を第三ステップで行う設定としている。

完成期段階では、継続した挨拶やスキルの向上ももちろん必要であるが、レジという固定化された場所での顧客対応を余儀なくされているため、例外的な状況に参画する機会や情報が欠如しがちである。また、限られた人数で業務を行っていると、上司や同僚からのフィードバックや所属店舗での情報共有の機会も少なくなるため、他店舗の状況を踏まえた教育訓練によって上司や同僚の行為について現場で周辺参加することが必要である。さらに、A社の教育訓練の事例では、教える立場の視点も踏まえて様々な状況から想定される業務に対処しなければならないとしている。そのため、ここでの Off-JT では、指導者として教えるための知識習得が必要となる。具体的には、実習訓練法(正しい仕事のやり方)やスリーステップ・トレーニング法(定型的な仕事や接客について作業分解表を用いて教える訓練法)、ロールプレイングの指導法を指す(井上, 2009)。また、完成期段階で必要となる例外的な苦情対応の事例(例えば、多くの事例に基づいた顧客への対応やアフターケアの仕方)についても加味されている。さらに、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ことが重要である。

専門性が問われる業務や例外的な状況に対応するには、モデル状況型 OJT において、まず接客の基本行動とスキルの習得がベースとして確立され、その上にさらに業務における専門性や習熟度を高めていくことが教育訓練には重要である。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、機器操作の継続した

目安としては 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として業務で望まれる習熟レベルの学習には欠かせない。

### 第三ステップのカリキュラム内容

第一ステップでは，スーパーマーケット業界を巡る情勢や在り方等について知識学習(Off-JT)を行い，さらに第二ステップでの内外での店舗経験(OJT)をし，第三ステップでは，それを基に店舗で見出された改善提案や課題等についてワークショップ形式で集合研修(Off-JT)を行う。

古川(2015)は，フィードバックやフォローなどと同じく上司は課題に対してメンバーがどのように取り組んでいく予定であるかを押さえておくためには適宜進捗状況を確認し，把握しなければならないと指摘している。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，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この段階の教育訓練プログラムに加味されている。

そこで，第三ステップでは，第二ステップを踏まえて，店舗オペレーションに関わる多様な状況対応に関する詳細な把握ができるようになることとしている。

表 13 OJT 学習モデル完成期段階における Off-JT と有機的に連環した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
OJT	—	(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	—
Off-JT	・企業理念に基づく マニュアル確認 ■自社並びに他社を 知る ・業界研究 企業概要の確認 店舗内の商品・ 売場レイアウトの 確認 (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 ・苦情対応の事例 ・指導者としての 知識や指導法習得	・企業理念に基づく マニュアル確認 ・新規事項の 知識習得 ・苦情対応の事例 ・指導者としての 知識や指導法習得  (他店舗にて勤務)	・企業理念に基づく マニュアル確認 ■ワークショップ 実施 課題点の情報共有 例: 効果的な朝礼で の情報共有の在 り方  (別途集合研修)
ロール プレイ	—	・苦情対応の対処法  レジ操作チェック 目標値設定→ 10品12秒	・苦情対応の対処法  レジ操作チェック 目標値設定→ 10品12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	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	デブリーフィング ・現状の課題共有
目標設定	スーパーマーケット 業界の概要把握	他企業の店舗の視察 ・資格試験エントリー ・チェッカーコンテスト参加 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		

筆者自製

## 7. 2. 6 OJT学習モデルを活用した教育訓練プログラムの評価シートの検討

以上、X社の事例を踏まえ、企業理念を核とした教育訓練のカリキュラムの提案を行った。OJT学習モデルに基づきOff-JTとOJTが有機的に連環したチェック業務の教育訓練プログラムを提案した。しかし、そこで重要なのは、それぞれの段階における教育訓練の習熟レベルに関する評価であり、そのための従事者並びにその監督者の双方で習熟に関するレベルの確認を行うことである。

そこで、X社の教育訓練プログラムを基にOJT学習モデルを活用したチェック業務の能力開発として効果的な評価シートの検討を行う。

### 評価シートの基本的な考え方

多くのスーパーマーケットの教育訓練では、機器操作や商品の扱い方、金銭授受等の技術的なスキル面と顧客のお迎えからお見送りまでの接客対応の習熟に関してチェックシートを作成し、初期段階から活用しながら教育を実施している。X社の評価においても、技術的なスキル(機器操作の速さや商品の持ち方やカゴへの入れ方等の正確な手順や確認等)を主としているため、OJTやRPによってスキルが身についているか否かが評価基準の大きなウエイトを占めている。そのため、本来求められている接客優位に立った業務姿勢が評価には反映されていない。

そこで、作業手順に準じたスキルトレーニングの側面からOJT学習モデルで提示した理念に基づいた業務別の行動に対して有効となる評価に転換する必要がある。特に、OJT学習モデルで提案した試行錯誤学習や観察・洞察学習、状況学習等の学習理論に裏づけされた3つの業務行動に沿って習熟度の評価がなされることが求められる。さらに、接客理念に沿った顧客意識の醸成が先んじて評価されているかどうか問われている。

求められているのは、企業理念に基づいた接客優位の考え方が段階的にうまく業務行動と連環していく評価の在り方である。従って、教育訓練でできるだけ習熟度を上げていくには、評価対象の優先順位を意識させ、具体的に求められる期待水準を評価項目として示すことが必要である。

さらに、評価シートの運用に当たっては、従事者の習熟段階に応じ、上司との面談を含めた評価の在り方が必要である。指導過程においては何を学習したのかを正しく評価するための形成的評価が求められている。形成的評価とは、学習指導の途中において学習者がどのくらいの理解や目標共有がなされたかを評価することである。これは指導者の補充的な指導を可能とするものである(大島・野島・波多野, 2006)。教育訓練において考えると、求められる目標設定に沿って段階的

に自己評価を行いながら、併せて OJT だけでなく Off-JT による段階的な習熟過程において課題や改善策等を共有することである。そうすることによって、Off-JT を踏まえて OJT による現場遂行においてそれぞれ異なる場での学習を効果的に進めることができる。

そこで、提案する評価シートを以下のような点を基本として作成した。まず、最初に、技能面もさることながら、接客優位の理念の学習が評価できるシートとした。次に、OJT 学習の在り方と習熟に関する評価が一体となるものとするため、3 つの OJT 学習モデルでの学習ができていのかどうかをチェックする項目を設けた。最後に、習熟レベルの評価の在り方について(従事者の目標設定や達成状況並びに上司によるコメント等の記載欄)、上司と共有できるシートとしたのである。

### 業務評価シートの構成

表 14 は、評価シートの具体例である。

まず、X 社が掲げている 5 つの企業理念を評価シートの冒頭に記載することとした。それは、スキルチェックでは優先順位を意識した教育訓練が必要であるため(加瀬, 2015)、ここでは、より多くのお客様に感謝する会社であるという文言が記載されることによって、まず顧客に対する感謝の姿勢が優先されて評価されることを指し示している。それと併せて、ここでは業務行為として求められる自らの所期目標を本人が設定するようになっている。

評価項目は、3 つの OJT 学習モデルに対応した業務内容(接客の基本行動、機器やモノを扱う行動、例外的な行動)別に構成されている。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ティ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。

3 つの業務ではそれぞれの業務目標を掲げ、その業務に対応した評価項目を列挙している。また、3 つのモデルではいずれも訓練が段階的に初期、中期、完成期の 3 つの習熟段階に分けられ、それぞれの段階で適用される学習理論が異なっているため、学習理論に対応した評価項目が主となっている。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を促すための評価項目を中心としている。そして、評価する際も該当する段階でのみ実施するようにしている。ただし、接客の基本行動の業務の評価だけは初期から完成期に至るまで評価するように設定しており、初期段階から接客優先の考え方に基づいて従事者のレベルに応じた仕事の質や量、難易度における評価が段階的にタイミングよく行うことができるようになっている。学習者の活動の具合によっては、評価を必要とする時期は変化するため、必要だと思われるときに高い効果が期待



できる(大島・野島・波多野, 2006)ようにした。

本評価シートでは、初期・中期・完成期のそれぞれの教育訓練プログラムの各段階に応じた自己評価が各3回まで行うことができ、併せて具体的な達成状況の記載を行う欄が別途設けられ、通常業務の振り返りや課題の把握等を行うことができる。

また、自己評価と並行して上司2名による評価並びに達成度の記載が同時になされる。ただし、A社のステップアップシートでは、応対項目に関しては外部者による最終的な評価がなされていた。つまり、店舗内での上司評価だけでは応対に関する育成が十分ではないことが示されている。よって、本評価シートの接客の基本行動に関わる評価においても、他店舗の指導者(1名)の評価視点も加味する必要がある。接客の基本行動の訓練は、企業が求める接客レベルの向上に繋がる必要がある。また、習熟度チェックを行うに当たっては、従事者並びにその上司の双方が同じシートを共有し、本人の初期目標の設定や評価確認と並行して複数人による現場での指導者(評価者)によって評価がなされる。これは、チェックアウトの業務を担うチェッカー(メンバー用)のチェックシートは、リーダーがメンバーの作業方法や接客技術などをチェックし、問題点をメンバーと話し合いながら改善していくためのフォーマットであると指摘されている(井上, 2009)ことを反映させたものである。

このように、評価では、教えられた知識や技能が単に出来た否かの評価のみならず、教えられた知識を自分なりに理解できているのか、さらには企業理念に沿った考え方に基づいた業務行動であるか否か等が評価として考えられている。

### 評価シート項目の選定

評価項目の選定は、X社で現在習熟シートとして使用されている各項目(知識やスキル等)を3つのOJT学習モデルの枠組み(接客の基本行動、機器やモノを扱う行動、例外的な行動)に組み込み、加筆修正を行った。さらに、一部は厚生労働省(2009)作成のチェッカー業務のモデル評価シートを利用した。

本評価シートでは、上述したOJT学習モデルで示した接客の基本行動を冒頭に記載した。その業務目標は、「顧客に対し、感謝する姿勢」としている。項目としては、身だしなみを含め、挨拶として顧客の目を見ることや笑顔での挨拶等を盛り込んだ。ここでは、モデル観察型OJTであることを加味して、同僚や上司の接客行動の観察も含め、9項目とした。その内の7項目に関しては、初期段階から完成期段階を通じてサービス業としての基本的な顧客に相対する姿勢(身だしなみ、目線、言葉遣い、挨拶、声の大きさ、お辞儀の仕方等)が企業理念に基づいて項目化されている。接客の基本行動は、企業理念から読み取られた文言が具体的

な評価項目として反映されている。例えば、具体的な項目として「いらっしやいませ、またお越しくださいませ、ありがとうございます等の感謝の言葉遣い」という企業理念に沿った感謝の念が行動記述として評価項目に挙げている。接客の基本となる7項目に関しては、段階を問わず常に評価対象として継続して身につけることが求められる。尚、一部項目については、中期段階から始まる項目(上司の行為を観察学習)や完成期段階で求められる項目(企業理念に則った後輩の指導)については習熟段階を異なって表記されている。

次に、機器やモノを扱う行動では、項目を商品の持ち方(8項目)、機器操作・金銭授受の仕方(13項目)、カゴへの入れ方(13項目)の3つに分け、全34項目とした。

ここでは、スキル学習型OJTで提案した機器等の操作やモノを扱う行動を網羅している。しかし、評価はあくまで顧客がお買い上げになる商品であるという意識の醸成(商品の丁寧な扱い方やそれに伴う配慮等)とそれに伴う顧客対応を主とした業務目標に則ったスキル習得に軸足を置いている。そのため、従来から指摘されている機器操作の迅速性を競うことを主とするものではない。例えば、商品の持ち方では「二本指でつまみもちをしない(汚いもののイメージ)」やカゴの入れ方では「マイバックに直接入れていくときは、顧客の要望を確認しながら入れる」というように顧客の商品である意識を評価シートの項目に求めた。

また、スーパーマーケットで販売している商品の取り扱いについては、大きさ・重さ・長さなどが様々であり、また購入される商品の組み合わせや数量もお客様によって異なる。そのため、正しいカゴへの詰め方の定義は、「お客様への満足感」と捉えており、お客様の動きを想定し満足度を上げることが必要であるとしている。よって、レジ業務を行いながら、お客様の商品の入れ方や登録中のお客様の表情を観察し、ご満足いただける接客の追及が必要である(井上・富田, 2004)。そのため評価では、顧客にとっての満足感を充足させうる評価項目を組み入れた。例えば、「ねぎ、ニラ、ゴボウなどの長いものは、カゴのもち手を上げて丁寧に扱う」等、購入商品の違いによる配慮が挙げられる。そして、「匂いのあるもの、温かいものは別にする(お客様のご要望を確認し別のレジ袋に入れる)」というようにあくまでお客様の要望を第一義として、顧客満足を上げるための項目を網羅した。

しかし、機器の変更に伴う操作方法の変更や新たなクレジットカードなどの扱いに関しては段階を問わず習熟が求められているため、全ての段階を通じて評価項目が設定されている。さらに、上司を参考にしながら観察学習を行う中期段階に該当する項目や顧客意識の醸成が求められる完成期段階の項目についてはそれぞれの段階に到達した時点からの評価対象とした。

3番目の例外的な行動では、X社が目指している行動指針で掲げられている現

場状況に応じた利他的配慮行動（苦情対応を含む）が業務目標とされており、レジ現場での状況対応やレジを離れたサービスセンターでの様々な状況での顧客対応業務に関する項目を含めた。状況対応が8項目、サービスセンター対応6項目の計14項目である。状況対応に関する項目では、初期段階の苦情対応に関しては「お叱りをいただいた際には、顧客の話を真摯に聴き、店長ないしはチェッカーリーダーに連絡する」等の一次対応を評価に含めた。さらに、中期・完成期段階に至っては「困っているお客様には、その場の状況を確認し、声かけなどの対応ができる」や「現場状況に応じた例外的な行動が指導できる」等の現場の状況に付随した項目を評価項目とした。尚、中期段階の教育訓練プログラムでは、サービスセンター業務での対応が訓練としてなされるため、別途評価シートには盛り込まれている。

教育訓練プログラムは初期、中期、完成期に分かれるが、評価項目はすべての段階で行うわけではない。初期段階の評価項目は、業務を一人で行うために企業理念の理解や基本的なスキル等の項目を挙げており、中期段階では、上司の観察学習も踏まえて、模範となる業務行動が項目とされる。完成期段階では、企業理念の概念を習熟した上で後輩の指導についても求められる。そのため、評価は難易度の違い等によって選定される習熟項目が段階的に異なっている。

### 評価シートの活用法

本評価シートでは、OJT学習モデルで提案された3つの業務行動に関して評価項目が設けられている。あくまで冒頭に記載してある企業理念を基準として評価がなされる。高尾・王(2011)は、経営理念の浸透には理念として示された文言に対する組織成員の理解に依拠する部分が大きいと指摘している。そのため、理念に沿って設定されている業務目標並びに評価項目を理解し、それを踏まえた上で、従事者自らが各段階の所期目標を熟考し、記述することから活用が始まる。

提案した教育訓練プログラムでは、内容に沿って段階的に初期、中期、完成期の3つの段階にステップアップしていくため、各段階でそれぞれ担当する業務内容に則して習熟度のチェックを店舗単位で行う設定としている。評価は、従事者だけでなく店舗での指導役であるチェッカーリーダー並びに他一名が評価者となる。具体的な評価方法は、評価ポイント欄に記載されている記号(◎「業務行動が常にできている」、○「業務行動ができる」、×「業務行動が未達成」)を該当する段階(初期・中期・完成期)ごとに従事者がまず自己評価(各段階で3回)によって記入する。その後、本人評価を踏まえて上司(2名、接客の基本行動の評価については、内1名が他店舗勤務者によるものとする)がそれぞれの項目の業務における評価の記載を行う。尚、各評価を行うに当たっては、評価シートの段階別に示した

評価項目に対してそれぞれの段階で実施する。

具体的に初期段階での評価は、所期目標並びに業務目標に沿って、教育訓練プログラムの訓練2日目以降から10日目までの間に評価シートに基づき教育訓練の評価(◎・○・×)の自己評価並びに上司による評価が習熟度合いを見ながらブリーフィングと共に行われる。チェッカー業務では、OJTによる上司の誘導だけでなく、バックヤードでの上司とのブリーフィングによる詳細な説明や理解のためのマニュアルの参照を踏まえて評価シートを活用することが業務遂行には欠かせないことが示されている。最終日の10日目は、本人並びに上司が達成状況の具体的な記述と達成度の記載を行うことによって、最終的に評価項目に沿って基本的な業務に関わる行動が試行錯誤されながら習熟がなされているかどうか評価される。

中期・完成期段階では、各第一ステップの訓練初日に所期目標並びに業務目標に沿って評価シートを用いチェッカーリーダーによる面談を行う。各第二・第三ステップでは、異なる場所にて随時従事するため、評価シートに基づき1ヶ月(中期段階)、3ヶ月(完成期段階)を目途に教育訓練の評価の自己評価並びに上司による面談を行う。併せて終了時には本人並びに上司が達成状況の具体的な記述と達成度の記載を教育訓練の日程に従って行う。ここでは、それぞれの段階で設定された評価項目に沿って観察学習や状況学習の習熟がなされているのかどうか進捗のチェックがなされる。

さらに、評価の在り方については学習者自体も自分が何をどのように学ぼうとしたのかについて意識的にかかわり続け、教師はそれに支援者として様々なコメントをしていくことが必要である(大島・野島・波多野, 2006)。それらをできるだけ適切に残していくことによって、後から振り返ったときにどのようにして最終的な理解に行き着いたのかを再度検討し直すことができるとしている。これは、自己評価による進捗管理や達成状況の記述等と上司による評価やコメントを対照させることによって、現状どのような業務行動が求められているかが内省され、さらに新たな業務遂行に繋げられる否かの判断が可能になるからである。

本評価シートは、従業員の能力開発の一環として、業務目標を達成するための指針として該当する段階ごとに求められる習熟レベルのレディネスを見極めながら段階的に活用される。また、企業理念の理解や業務目標に沿った内容等が詳細に視認され、評価としてのみならず果たすべき役割行動についてマニュアルとしての機能も加味されている。よって、それぞれの段階の教育訓練の内容が十分に習熟したことを前提として段階的に実施するため、未達成の項目がある場合には訓練期間内において、評価シート項目に沿って上司との面談によって求められる習熟レベルについて把握し、再度教育訓練を行う目安とする。

## 評価シートの利点と今後の課題

教育研修を進める上では、能力開発を目的として人材育成型の理念に基づいた人事評価を行うことが継続して求められている(小堀, 2015)。そのため、提案した評価シートは、X社の企業理念が反映されることを前提にしており、接客の基本行動を重点に置いた評価シートとして作成した。ただし、その視点を抽象的に表現しても評価としては難しいので、より具体的な行動レベルで評価を行うものとした。例えば、スキルが要求される「機器やモノを扱う行動」においても、個々の評価項目はスキルチェックとなっているが、顧客優位の行動であるかどうかを評価対象とした。

本評価では、学習すべき業務内容に応じて、どのようなOJT学習が有効なのかが評価シートによって明示されている。従来からの評価では、技術的スキルに関してマニュアルで決められた通りにすることが唯一の評価対象になっていた。しかし、それでは業務自体が作業の集積として捉えられるだけで、顧客への好感力や状況対応力等が考慮されていない。商品の取り扱い一つにしても、正確にかつ迅速に通常業務を継続して行っていくためには、決められたことを反復しながら試行錯誤学習するだけでなく、中期段階以降の観察・洞察学習や状況学習がなされているかが評価の際に求められなければならない。挨拶の点について言えばマニュアル通りに行うことが評価の前提だとしても、その先にある接客理念を損なわないやり方は現場でのモデル観察や現場状況に応じた経験知がOJT学習には必要であることを指している。そのため、それぞれのOJT学習に基づき作成された評価項目によって段階的に評価されることが重要である。例えば、中期の観察段階での項目では、「どんなに忙しい時でも顧客の目を見て、笑顔で丁寧な挨拶をしている上司を参考にして接客対応ができる」というように具体的な評価項目を視認させることで、接客を介して理念や目標を実現するためにはどのような期待水準で、どのような学習をなすべきかが評価シートで明らかにした。

サービス業の多くでは、従来から評価を従業員の業務レベルの判断指標として活用したり、これを基に評価成果を給与にフィードバックさせることを用いている。これは、求められるレベルと実際のレベルとのギャップを明らかにすることによって、能力開発に活かすことができると考えられているためである。

そこで、本評価においても本人の自己評価による達成度合いと複数の上司による達成度合いを評価ポイントとして記入し、自己評価と実際の達成度合いの違いを評価によって明確に位置づけた。しかし、教育訓練での面談の重要性については従業員一人一人の背景をどれだけ理解できているかがお互いの理解度に影響を与えると考えられるため、提案した評価シートでは達成度の違いを個々の評価項目において明らかにするだけでは不十分だと考えた。

評価では、企業理念に基づいた所期の目標並びに達成状況や上司によるコメントの記入を行いながらも、それぞれの習熟段階に応じたブリーフィングが上司と共になされることがより有効であると考えられる。そのため、評価では、企業理念に基づいた所期の目標並びに達成状況や上司によるコメントの記入を行いながらも、それぞれの習熟段階に応じたブリーフィングが上司と共にを行い、評価シートを活用することが求められる。

人事評価をうまく活用すれば「意欲」、「気づき」、「成長実感」を能力開発として提供できるのである。特に「評価(承認)」によって得られる「成長実感」は、次の学習への「意欲」に繋がり、学習の継続性を生む大きな条件であるため評価の果たす役割は大きいのである(小堀, 2015)。評価という場では、企業が目指すべき方向性、すなわち企業理念の考え方の観点を掘り下げつつ、OJT 学習の視点から自分に与えられた仕事と照らし合わせてみることで自己の強みを広げ、弱みを修正・改善しながら主体的に考える機会が学習者に提供されなければならない。

本評価シートでは、従事者と上司にとってなすべき目標やその遵守に伴う業務に関わる評価などが企業理念に沿って段階的に運用されることを一つの指針として示した。ただし、ここで提案した評価シートは筆者らが独自に検討した段階にすぎないため、実際の利用を経て、さらに今後も引き続いて再検討しなければならない。また、初期段階では評価する回数が多く、これだけの項目の評価を行うことの負荷が高くなる可能性が想定される。しかし、詳細な基準項目を示すことは、個別の能力の成長具合が容易に判断できることに益すると考えられる。さらに、それぞれの段階で習熟すべき項目が明確に示されることで、なすべき業務の方向性についての認識を深めることが可能である。

表 14 OJT 学習モデルを活用した業務評価シートの提案

【OJT学習モデル別 業務評価シート】 氏名		入社年月日	
企業理念		より多くのお客様に感謝する会社・より多くのより良い人材を育成する会社・よりすぐれた経営を誇りうる会社・よりすぐれた待遇を実現する会社・より良く地域社会に貢献する会社	
所期目標 (本人記入)			

1. 接客の基本行動 業務目標 (顧客に対し、感謝する姿勢)		評価ポイント	初期	中期	完成期	自己評価	実施日	自己評価	実施日	自己評価	実施日	評価者	実施日	評価者	実施日	
社内ルールに従って、顧客に不快感を与えないような身だしなみ		◎・○・×														
顧客に向き合う姿勢として、まず目を見て、挨拶 (しっかりと目を見てなくても、視線が合えば良い)																
「いらっしゃいませ」「またお越しくださいませ」「ありがとうございます」等の感謝の言葉遣い																
顧客に聞こえる声の大きさと挨拶																
読み上げ登録の際 (登録中) に、感謝の気持ちを明るく通る声と三分咲きの笑顔																
正しい待機姿勢とお辞儀 (お迎え: 腰を支点にした敬礼30度 お見送り: 最敬礼45度) で感謝の所作																
送迎時の感謝の気持ちを満面の笑みで表す (目尻が下がり、口角が上がり、少し歯が見える柔和な表情)																
どんなに忙しい時でも顧客の目を見て、笑顔で丁寧な挨拶をしている上司を参考に、接客対応ができる 企業理念に沿った接客対応ができ、それを指導できる																
達成状況 (本人記入)		達成状況 (本人記入)		達成状況 (本人記入)		達成状況 (本人記入)		達成状況 (本人記入)		達成状況 (本人記入)		達成状況 (本人記入)		達成状況 (本人記入)		
上司コメント		上司コメント		上司コメント		上司コメント		上司コメント		上司コメント		上司コメント		上司コメント		

2. 機器やモノを扱う行動		評価ポイント	初期	中期	完成期	自己評価	実施日	自己評価	実施日	自己評価	実施日	評価者	実施日	評価者	実施日	
2-1商品の持ち方 業務目標 (顧客の商品としての意識や丁寧な対応)		◎・○・×														
指をきちんと揃え、商品の中央を丁寧に持つ																
二本指でつまみもちをしなない (汚いもののイメージ)																
柔らかいもの、つぶれやすいものは両手で丁寧に扱う																
ペットボトル、缶、パック (牛乳など) などの飲料の飲み口に手で触らない																
イチゴや桃などの潰れやすい果物を丁寧に扱い、肉、魚には直接触らない																
ねぎ、ニラ、ゴボウなど長いものは、カゴの持ち手を持って丁寧に扱う																
上司を参考にしながら、顧客が込み合った際にも丁寧な対応ができる 顧客の商品としての意識を持った責任ある業務行動ができ、それを指導できる																
2-2機器操作、金銭授受の仕方 業務目標 (誤操作防止のための正確で迅速な対応)		◎ 業務行動が 常に行える ○ 業務行動が できる × 業務行動が 未達成														
登録の際に画面を確認して商品名、金額、点数を正確に読み上げる																
一度に数個持ったままで登録しない (数量間違い価格間違いの原因)																
スキャンの際には、正確に読み取るために平行に水平に流す																
登録後、スキャナー前に商品を置くときは、バーコードを自分側に向ける (ダブルスキャン防止)																
全ての登録が済み、お買上げ金額を伝えたら、空きカゴをスキャナー前に移動 (登録済商品の確認と次のお客様への配慮)																
預かり金は、両手で大切に受け取り、声を出して相互確認を行う																
釣銭のお札は、表と裏から二度勘定 (千円札の下に5千円札) をし、手元と画面の確認をする 硬貨は、コインレートの一枚ずつ確認し、レジートの上に硬貨を載せる 機器操作の目安時間測定 (初期段階10品25~30秒、中期段階10品20秒、完成期段階10品12秒) 返品、返金、値引き処理などをスムーズに行う 各種金券やクレジットカードなどの対応を迅速に行う 上司を参考にしながら、顧客が込み合った際にも正確で迅速な対応ができる 顧客の商品としての意識を持った責任ある業務行動ができ、それを指導できる																
2-3カゴへの入れ方 業務目標 (顧客の商品としての意識や丁寧な対応)		◎・○・×														
カゴの側面に手をかけ、両手を使ってカゴを引き寄せる姿勢																
カゴの左奥から立てられるものは立てて入れる。商品を寝かせて、重ねながら入れない (商品が傷む原因)																
立てられないもの、壊れ易いもの、つぶれ易いものはスキャナーの前に出して後から確認して入れる																
匂いのあるもの、温かいものは別にする (お客様のご要望を確認し別のレジ袋に入れる)																
要冷蔵、冷凍食品、生もの温かいものや乾物など濡れてはいけないものを確認する																
ねぎ、ニラ、ゴボウなど長いものは、台、カゴからはみ出す部分が自分の側に来るようにする 牛乳などパックを寝かせるときは、注ぎ口の三角形が上を向いて置く (正確な商品の扱い方)																
濡れているもの、肉、魚、煮汁などが入っている惣菜などはビニールに入れる (他の商品、又袋内を汚してしまう) 生理用品などは、必ず専用の袋に入れる配慮 商品保護や運搬のためには、片側によらないようにバランスよく入れる マイバッグに直接入れていくときは、お客様のご要望を確認しながら入れる 上司を参考にしながら、顧客が込み合った際にも丁寧な対応ができる 顧客の商品としての意識を持った責任ある業務行動ができ、それを指導できる																
達成状況 (本人記入)		達成状況 (本人記入)		達成状況 (本人記入)		達成状況 (本人記入)		達成状況 (本人記入)		達成状況 (本人記入)		達成状況 (本人記入)		達成状況 (本人記入)		
上司コメント		上司コメント		上司コメント		上司コメント		上司コメント		上司コメント		上司コメント		上司コメント		

3. 例外的な行動 業務目標 (現場状況に応じた利他的対応)		評価ポイント	初期	中期	完成期	自己評価	実施日	自己評価	実施日	自己評価	実施日	評価者	実施日	評価者	実施日	
3-1状況対応		◎・○・×														
お叱りをいただいた際には、顧客の話を真摯に聴き、店長ないしはチェッカーリーダーに連絡する																
困っているお客様には、その場の状況を確認し、声かけなどの対応ができる																
「始めに言葉ありき」、自分勝手な判断をせず、お客様のご希望ご要望に沿った動きをする																
ご年配の方、妊娠中の方、小さなお子様を抱いている方、怪我をしている方への気配り、配慮が出来る																
上司を参考にしながら、様々な状況に応じた対応ができる																
上記のような方の対応の後、次にお待ちいただいたお客様への感謝配慮を忘れない																
レジ周り作業中でも常にお客様に配慮した動きができる。自己都合にはなっていないかを認識する 現場状況に応じた例外的な行動が指導できる																
3-2サービスセンター対応		◎・○・×														
返金処理や拾得物の処理、苦情対応など状況に応じた対応をする																
顧客対応の一環として店内放送や電話対応の言葉遣いなどに配慮する																
配送の個別対応に配慮出来る																
顧客の要望に応じたお買上げ商品のギフト包装が出来る																
上司を参考にしながら、様々な顧客対応ができる																
達成状況 (本人記入)			達成状況 (本人記入)		達成状況 (本人記入)		達成状況 (本人記入)		達成状況 (本人記入)		達成状況 (本人記入)		達成状況 (本人記入)		達成状況 (本人記入)	
上司コメント			上司コメント		上司コメント		上司コメント		上司コメント		上司コメント		上司コメント		上司コメント	

筆者自製

### 7.3 OJT学習モデルを活用した教育訓練プログラムの考察

本研究では、チェッカー業務の内容に即した Off-JT(RP を含む)・OJT の具体的な教育訓練プログラムについて X 社の事例を基に検討を行った。

ここでは、OJT 学習モデルを適応した 3 段階(初期・中期・完成期段階)を考慮した有機的な教育訓練プログラムとしている。OJT 学習モデルは、スーパーマーケットのチェッカー業務の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て 3 つの OJT 学習モデルである。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ティンの行動はモデル状況型 OJT とし、それぞれの業務に対応した 3 つのモデルとしている。

そこで、OJT 学習モデルを基にして提案した教育訓練プログラムについてより詳細に述べることとする。

まず、教育訓練プログラムでは、初期段階から完成期段階に至るまで接客対応を優先し、さらに OJT によって段階的に現場での試行錯誤や観察学習を行いながら、それぞれの現場状況に参画していくことによって顧客意識が醸成されるカリキュラムとした。西口(2003)は、学習について「学ぶことは何かを習得することである」とする一方で、学習とは「参加の過程」とする状況的学習についての必要性を述べている。ここで提案したプログラムでは、訓練初日の現場体験から始まって、サービスカウンターでの業務などレジ以外の場での経験や複数の店舗での OJT 指導等が上司と共に訓練がなされることで具現化されている。

また、教育訓練では、単に業務知識を型通りに習得するだけでなく、常に「なぜなのか」、「どうしてそうなったのか」などを随時問いかけることによって自分のとるべき行動について熟考する機会が是正や強化を通じて与えられるべきである。先に述べた A 社では、この是正と強化を行うに当たっては、企業理念に基づき作成された MUJI GRAM のマニュアル(Off-JT)においてなぜその業務を行うのかという記載が詳細になされており、現場での OJT では記載に基づいた教育訓練によってフィードバックがなされていることが示されている。しかし、これを行うには企業理念についての理解の深耕が欠かせない。A 社では、ビジョン研修を通じて企業理念の理解を深めた上で、従業員が企業マインドを醸成し、最終的には店頭での行動に繋げていることが示唆された。

そのため、本研究のプログラムでは、初期段階からマニュアルのバックボーンで問われている「従事する業務は何のためにあるのか」という目的すなわち接客理念を優先した訓練カリキュラムを提案した。また、中期段階のワークショップでは、理念を実現するために自分達に何ができるのかを熟考し、理念をより分かりやすい言葉で顧客に伝えていくために必要なことを共有する場がプログラムに反



映されている。さらに、完成期段階では、現場での様々な例外的な状況に対し俯瞰した視点で捉えるための研修が盛り込まれている。ここでは、現場で何をゴールとして仕事をするのかという意識を共有し、さらに OJT によって行動として実践できる内容としている。

チェッカー業務は、一人での業務であるがゆえに時として業務自体が単純な機械的作業となっている。しかし、教育訓練は、企業内での集合教育という位置づけであり、集団の中で個々人が主体的に継続して成長できる仕組みづくりが必要である。そのため、本研究では自分が現場という実践共同体の中で理念に基づき、どのような役割を担っているのかが理解でき、また自分が何者になりつつあるのかという認識が学習によってなされることを念頭に置き、評価シートを作成した。

また、森(1991)は、何が最も基幹的な職能であるかを明示することがカリキュラム開発で重要であると指摘したが、本研究では企業の組織の一員としてそこに共に働く人との企業理念に基づいた連携を OJT 学習の柱として据えた。しかし、OJT 学習であっても、定型的な基本的業務の習得には何度も繰り返して習得する反復訓練も必要であり、一方で現場での状況を判断することが求められる認知的業務では、従来の訓練に併せて主体的な学習行動に従事者に促がす訓練の必要性も考慮しなければならない。

上述した教育訓練プログラム並びに評価シートは、企業理念に始まるビジョンや業務で必要となる知識、スキル等の習得のみならず、組織で果たすべき個々人の役割認識が OJT 学習に沿ってなされていることを特徴としている。ここでは、接客を介して目標やビジョンを実現するために、OJT 学習における 3つの段階を通じて自分達にとって今何が不足し、何をしなければならないのかが接客理念をキーワードとして学習がなされる。また、研修や訓練を適切に実施するには、組織の現状を踏まえた効果的な教育と学習機会を計画したうえでプログラムを定めることが研修・訓練の基本要素である(元谷・林・牧・田村・木村・竹本, 2009)。

そのため、初期の OJT 段階から具体的な経験を基に試行錯誤学習を行うプログラムを提案したが、この段階での行動パターンの繰り返しには理念の存在が欠かせないことが明らかになった。さらに、上司や同僚の業務行為に対しては、観察や洞察の学習を踏まえて最終的に状況学習を促進するために Off-JT によってその業務を振り返って内省する機会や得られた経験によって新たな概念化を促がす研修内容を示した。しかし、かつての徒弟制のように叩いて、叱ってみるような教え方では、従業員が辞めてしまう。また、叩かないまでも掃除からなどと悠長な正統的周辺参加のようなやり方をしていたら、産業競争にも打ち勝つことができないのである(野島・原田, 2004)。そこで、訓練初日の現場体験から始まって、サービスカウンターでの業務などレジ以外の場での経験を踏まえて、上司と共に

Off-JT 研修によって自社の店舗見学や他社の動向等を訓練の初期段階から周辺的に経験できる訓練内容を初期段階から完成期段階までのカリキュラムを作成した。何が出来て、何ができていないのかが上司からフィードバックされ、習熟レベルに応じたつなぎの教育訓練が評価を含めて上司と共になされることを前提としていきたいと考える。このように、OJT 学習に基づいた教育訓練プログラムでは、業務で求められる期待水準を明確に示し、果たすべき役割として理念の必要性を強調している。

教育訓練プログラムは、企業理念に沿った概念的な方向性を具体的に目標設定することや指導者を明確に規定することによって、理念の指し示す具体的な訓練方法を学習プロセスに沿って上司とコミットメントを行う協働体制の仕組みが機能されなければならない。また、これに付随して評価では、単なるスキルチェックのための評価ではなく、企業の目指す価値観すなわち企業理念と従事者との価値観が近接するための項目が評価シートに盛り込まれており、上司と共に企業理念の目指すべき方向性の具体的な理解が教育訓練プログラム全体を通じて行われることが必要である。そこでは、企業が設定した評価基準と実際の従業員が行っている業務との差が「気づき」として従業員にイメージされ、自律的な能力開発として有効に機能されることが重要である。

さらに、教育訓練プログラムを運用するに当たっては、OJT・Off-JT の双方に指導者の果たす役割が大きく影響されることが想定される。高尾・王(2011)は、身近な他者の行動とその結果を観察する有効性を指摘しており、モデル(手本)の行動の背後にある原理・原則を学習するというルール学習に着目している。しかし、現状の企業では、教育訓練にかかる人材も費用も決して潤沢にあるわけではないため、今後モデルとなる上司の育成が喫緊の課題であると考えられる。

また、教育訓練プログラムで指摘した企業理念については、通常どの企業においても形式的には企業理念等の理想を掲げているが、実態として理念の実践が前提となっていないマニュアルや評価制度によって、機器操作の時間的計測等に特化した管理効率が優先されている。しかし、提案した教育訓練プログラムでは、管理効率では測れない教育訓練に要するコストがあることも否定できない。教育訓練自体は、企業によってコストとして判断されるか否かは議論の余地があるのだが、そこには店内 Off-JT に携わるための指導者の育成や従業員が教育訓練(チェッカーコンテスト参加などを含む)に要するための時間的・人的コストなどが想定される。また、たまにしか発生しない作業に関して通常、企業では費用対効果や時間対効果の観点から割に合わないのが割愛されることが多いのだが、専門特化した業務では調査分析のレベルも上がり、トラブル対応力などの学習効果が高くなることも踏まえて取り組まなければならないと考える。

ただし、本研究では、まだ机上の試案に過ぎず、ここで提起した試案の効果を検討することが今後求められる。評価では OJT 学習モデルに基づいた教育訓練プログラムがどの程度有効に機能しているかを客観的な基準で明確にしなければならない。そのためには、提起した試案を基に企業の教育研修で試案の実証を行い、その結果を基により有効となる OJT と Off-JT の連環した教育訓練の提案を行っていきたいと考える。

#### 7. 4 まとめと今後の課題

本研究では、人材育成における OJT に焦点をあて、いくつかの企業にヒアリング調査を行い、どのような OJT が有効であるのかを学習理論に基づき検討した。さらには、OJT と Off-JT が有機的に連環した OJT 学習モデルを提案し、総合的な考察をするうえで教育訓練プログラムの試案を示してきた。

このような研究をするに至ったその背景には、現状の OJT が抱える課題があったからである。我が国の人材育成の手法としては、OJT が最も重視されている。OJT は日本的経営の強みであり、ビジネスの実践や企業現場における人材育成の核とする一方で、近年の業務の専門化や複雑化に伴い現場主導の OJT の手法では、うまく機能できない不整合な状況も生じているのが実情である。さらに、現場における OJT の研修効果や現実の現場で行なわれる OJT の内容についても、各企業の状況やニーズに見合った指導の観点からの分析は少なく、現場で有効となる学習モデルも存在していない。

企業の教育訓練の一環として実施される OJT は、実際の現場で行動する中でその場の状況や顧客の反応を見ながら経験値を上げていくことに意味がある。顧客の状況を見て従業員が何に気づき、何を学習するかは現場でしか想定し得ないのである。

人材育成は、時代背景をバックボーンとして、そこに働く従業員の教育の在り方を常に変化させ続けなければならない。実際の現場での OJT の関わりの中における関係性や文脈を見極めることで、学習を通じて実践的な価値が教育訓練に役立つのである。今まで形式的な定義であった OJT の役割をここで改めて見直し、企業の現場で有効となる教育訓練を学習理論の枠組みの中で見直していくことが重要なのである。

##### 7. 4. 1 本研究の成果

本研究は、現場での仕事を通じて効果的に人材育成を行う目的で、学習理論による捉え方を OJT で論ずる上での視座とした。そして、OJT という学習環境でどのようなことを学習しなければならないのか、職場で人が学ぶとは一体何を意味

するのか考えようとするものである。また、OJTを行うにあたり訓練者が計画的に実施することももちろん重要ではあるが、部下自らがどのようなことを学習しているかという視点に立って、OJTがどのような効果を持つのかを明らかにしたものである。

そこで、OJTの教育訓練については、心理学の学習理論の視点からスーパーマーケットのチェッカー業務におけるOJTの内容を検討した。ここでは、OJTでの学習のどこに重点が置かれ、その学習は学習理論ではどのように説明されるのかという観点で見たとき、OJTは次の3つに分けることが可能であった。すなわち、第一は、身だしなみ等の接客の基本姿勢に関わる行動におけるモデル観察型OJT、第二は、機器操作等の機器やモノを扱う行動におけるスキル学習型OJT、第三は、苦情対応等の非ルーティンの行動に関わる行動でのモデル状況型OJTである。

提案した学習モデルでは、OJTがOff-JTと有機的に連携しあってOJTが有効に機能するものである。それは、OJTの初期・中期・完成期のそれぞれの進捗段階に応じて適切なタイミングでOff-JTを実行することではじめて機能する。そこで、提案された学習モデルはいずれも3つの段階のOJTを定めており、それぞれ3つの段階のOJTに対してOff-JTで学んだことがうまく適用され、各段階における効果的なOJTにつながっていくことが示された。また、Off-JTは、訓練されるべき業務の知識のみならずその企業理念や心構えなどの習得が求められる。特に、企業理念や心構えなどは、業務に深く関わらない初期のOJT段階で教え込まれても表面的なものになってしまうため、ある程度OJTでの訓練を行った中期段階でのOff-JTの教育が必要とされる。そのため、初期・中期・完成期のそれぞれのOJTの進捗段階に応じて適切なタイミングでのOff-JTが必要とされることを指摘した。

さらに、構築したモデルでは、業務内容によって適用すべき学習理論が異なっており、その違いによって3つの学習モデルに分類した。その3つとは、モデル観察学習理論、試行錯誤学習理論、状況的学習理論であることが示された。

初期段階では、いずれもOff-JTで学習された行動を現場で実践をすることになり、試行錯誤的にスキルを積むことになる。ただし、苦情対応の場合は、日常的なルーティンの業務ではないため、そのような場面に遭遇したときに事例として学習するため、事例試行錯誤学習となる。さらに、中期の段階に入った際の接客行動では、上司や同僚をモデルとして観察する観察学習の場としての役割が大きい。現場では、サービス産業として求められる顧客視点としての接客行動が求められる。ただ決められた挨拶を機械的に行うのではなく、そのときの状況に合わせて言葉の遣い方などを微妙に変えることが求められる。その微妙な違いは、現場での上司や同僚の行動を観察することによってしか学習することはできない。そのため、顧客視点での基本理念がわかっていなければ上司などの行動が自分の行

動とどのように異なるのかが理解できないことが想定された。ところが、機器操作などの行動では、中期になると機器操作をタイミングよく正確に行う同僚や上司を見習って早く操作要領を身に付けようとする段階で、どのように効率よく操作ができるかを洞察しながら体得していく必要があった。

一方、苦情行動でも現場で上司とその状況を共有することが重要となるが、傍観者として上司の顧客への対応の仕方を観察するだけでなく、自分自身も顧客への対応の一員として位置づけられる。そのため、単なる傍観者ではないが、自分が中心となって顧客対応をするわけではないため、周辺的な参画に留まる。苦情行動では、このような時期を経て状況に応じた対応ができるようになるのが最終段階として位置づけられた。

ここでは、スーパーマーケットの教育訓練の実情を調査することによって、どのようなタイミングで、どのような学習アプローチがなされるかを明らかにした。しかし、この OJT 学習モデルの妥当性を考慮した場合には、他の企業での教育訓練に適用することが可能かどうかの検討が必要となる。そこで、OJT 学習モデルの一般化の検討として P 社を事例として検討を行った。

その結果、チェッカー業務を事例として検討した 3 つの学習モデルは、ファーストフード業 P 社のクルー業務にも同じように適用できると考えられた。

P 社の OJT 現場では、CDP プログラムに基づき Off-JT を実施し、マニュアルに書かれてある知識やスキルを上司からの指導によって何度も反復学習させながら OJT を実施し、さらに上司や同僚をモデル対象とした観察学習による顧客視点を醸成させている。P 社では、店舗によって現場状況が異なっているが、3 人学習の指導体制の基に、実際に自分がその状況に周辺参加することでその場で求められる状況的な学習を実践している。

一般化に際しては、業種が異なっている点は挙げられるが、学習理論に基づいた OJT 学習モデルが一般化可能であることが示めされたと言える。企業における教育訓練では、職務上学ぶべき必要がある知識や技能などを OJT 学習モデルの各学習段階に応じて各人に与えられることが必要であることが示された。

一方、OJT 学習モデルを企業の教育訓練に応用していくには、常に現場で指摘されているように OJT に依存した人材育成が障壁となっている。そこで、OJT における重要性を OJT における教育訓練をどのように行うかだけでなく、Off-JT とどのように有機的に連環した教育訓練を行うかに着目した。A 社におけるマニュアルの役割は、単に作業手順を示すものではなく A 社の企業理念を具現化したものである。そのため、マニュアルを読むことが企業理念の理解につながり、バックヤードでの上司とのやりとりが Off-JT の役割を果たし、かつうまく OJT と有機的に連環していたことが示唆された。

企業の人材育成は、現場第一主義で現場に出せば上司一任の基になんとか OJT が機能していた時代から学習者がどのような業務プロセスで、またどのような現場の他者やモノと深く関与することで、業務の背後にある関係性や文脈を学習するかを認識することが求められている。上司は、部下の目線に立って自らが実践者に近い姿勢で臨むことや失敗を恐れずに挑戦する姿勢を示すことは重要である。しかし、OJT を実施することで部下である学習者が自分に課せられた業務をどのように学んでいくかを明らかにしていくことは人材育成にとって意義があると考えられる。

今後は、サービス産業のみならず、他業種との検討を行っていくことによって本研究で提案した学習モデルを精緻化する必要がある。さらに、ここで提案した教育訓練プログラムを実際の企業現場で試行することによって、その成果を見極めることが必要であると論じた。

#### 7. 4. 2 本研究の示唆的意義

本研究では、従来の教育を見直し、心理学の学習理論に則った OJT 学習環境の構築のため仕事と学習プロセスを明らかにし、学習観に関する考え方を検討してきたが、これは今後の人材育成にとって意義があるからである。本研究は、従来の企業側の視点からの教育訓練の在り方に加えて、現場で業務に従事している学習者の視点からどのような学習が行われ、かつどのような教育訓練が有効に活用できるかという課題に対し、構築した 3 つの OJT 学習モデルを活用して理論的に分析を行うことで、教育訓練の新しい領域の可能性の展開を追求してきた。

スーパーマーケットは、企業現場と顧客との接点に近い接客業である。しかし、本研究を通じて、明確になったことは、従事者にとって現場での顧客や上司、同僚との関わり方、さらに様々な店舗での状況要因に基づいた対応に対して適切に学習する力が極めて弱くなっているという事実である。

スーパーマーケットの教育訓練は、マニュアルに記載された内容を Off-JT で教え込み、OJT や RP によって技術を磨きながら教育内容を増減していくという循環型教育を行っている。しかし、マニュアルに従って正確にスキルを習得したからといって、顧客が満足するわけではない。現場では、むしろマニュアルを越えた接客対応こそが顧客に感動を与えることもある。

X 社の企業理念には、「お客さまに一日感動・感謝を与える会社」とあるように、従業員が顧客に感動を与えるための OJT での教育訓練を想定している。レジ周辺で年配者が困っている、あるいは突然レジが故障し、大勢の顧客が並んでしまったときなどの対処法はマニュアルには書いていない。しかし、このような事態は現実の現場ではあり得ることである。従業員はマニュアルに書いていないから何

もしないのではなく、適切で迅速な対応をすれば顧客の見る目も変わってくるであろう。また、現場で顧客の状況を見て従業員が何に気づき、何を学習するかは、実際に現場で行動する中で、その場の状況や顧客の反応を見なければわからないのである。仮に、教育訓練の Off-JT で知識として技能やスキルを学び、始業前に身だしなみ等の検査や繰り返し RP を行ってチェッカー業務を想定したとしても、現実の OJT の場面で実際にチェッカー業務に従事するときは、予想外のことが起きるのである。さらに、チェッカーの現場では、教育訓練による上司や同僚からのフィードバックや顧客とのやりとりによって従業員が何かに気づくこともあり、それら全てが学習の材料となっている。学習材料は、現場にあるのであり、同時にそれを活用していくためには、OJT 現場によってなされる学習の質的变化に対する認識が問われていると考えられる。

この学習の質に関して Fiol and Lyles(1985)は組織学習における低次学習と高次学習に分けて考察している(范, 2010)。低次学習とは、表面的な、関連した過去の行動を繰り返すことによって強化される学習である。高次学習は、中心的な規範に対する学習で認知的プロセスを指すもので、行動結果の解釈の仕方等によって変化が起きる学習を表している。

OJT 学習で例えるならば、低次学習はチェッカー業務の初期段階で指摘された行為の繰り返しによって試行錯誤をしながら部分修正をひたすら行う段階を指す。学習が進んだ段階では「上司の背中を見て覚えなさい」と表現される学習、すなわち上司の行為に対して単に表面的な模倣を促す傾向が従来から強かった。しかし、高次学習の段階に至るには、技術的な知識や処理能力等の広がりだけでは十分でない、現場状況から判断される認知的理解に基づく個々の学習の質の深さが求められるのである。そこでは現場状況を予測しながら洞察する高次の学習も必要であり、さらに学習を進めるに当っては現場周辺から参画し、組織の重要な役割を正統的に担っていく状況的学習による学習プロセスが OJT 学習には欠かせないのである。

チェッカー業務は一人で従事することが多い業務ではある。しかし、チェッカー業務という役割の中で果たした仕事が、ひいては組織全体の役割を担っていることを学習することに意義がある。仮に一人で学習していたとしても、店舗全体で見たときには、その組織全体で業務を行っているという意識が求められるのである。そこでのスキルが上がれば、所属する店舗自体の貢献度が上がることを認識できるのである。与えられた任務の中でこなしていく仕事はその組織全体の役割を果たしていることに気づくことで、従事者の参加意識や携わる業務のアイデンティティーが高まっていくことになる。これは、OJT の現場でしか学習できないことであり、そこでは従事者の自己認識による変化が見られるのではないかと

思われる。

本研究は、さらに OJT 学習の質的変化の側面として、OJT 学習の熟達レベルの捉え方について着目した。第 2 章で示した Rasmussen(1986 海保他訳 1990)は、人間の行動制御の熟達のプロセスを、スキル(skill)ベース、ルール(rule)ベース、知識(knowledge)ベースのそれぞれ 3 つのレベルを熟達過程として捉えている。知識ベースでは、初めて経験することや慣れていないことに対応するためには、意識的に様々な知識を思い出し、考えて行動する熟達方法と過程について紹介している。知識ベースでの学習の熟達プロセスは、チェッカー業務で指摘されたパフォーマンスを量的に試行錯誤しながら積み上げていくことだけでは不十分なのである。

チェッカー業務の苦情対応は、高度な顧客対応を要する業務として挙げられる。これまでに経験したことがないような顧客からの多様なクレームの対応も不可欠である。従って、苦情の対応では知識ベースで培った OJT 学習が重要な存在価値を持つのである。

例えば、初めて経験するクレームでスキルやマニュアルもないという場面では、新人であろうが経験年数のある熟練者であろうが、なすべき対応は今まで培った知識ベースの対応が生きてくるのである。どのようにイレギュラーな対応であったとしても、自己が保有している様々な知識を熟考しながら、そこでの業務に対応し熟練していくためには、OJT による学習プロセスを経ることによって適切な対応が徐々に培われていくことを忘れてはならない。このように、OJT 学習を活用した教育訓練を企業現場で実践していくには、現場でなされる OJT とそこでの学習の習熟の深さが学習達成度に大きく影響しているのである。

最後に、本研究では現場でのヒアリングを実施するという質的な研究方法を選択したが、その意義について言及したい。

木下(2010)は、質的研究とは社会的相互作用に関係し人間行動の説明と予測に優れた理論であることが期待される。第 1 に、人間と人間が直接やりとりをする社会的相互作用に関わる研究であり、第 2 としてはヒューマンサービスの領域に属していると示唆した。ヒューマンサービス領域では、社会的枠組みの中で展開される。例えば、医療・看護等に加え教育等の実践領域では、それぞれにサービスを受ける側の人間とそれを提供する側の人間という社会的関係が職場や教室等の特定の場とセットで構造化される。つまり、所定の目的をめぐって社会的相互作用が始まりそして終わっていくのだが、そこには様々な変化が起きているために研究が要請されることになる」と指摘している。

また、高木(2011)は、人々の経験は文脈に縛られており、時、場所、人間という行為者の心と切り離すことはできないし、社会的に構築されている。さらに、参



加者の行為や経験，教育のプロセスの意味の探求という視点では質的研究の意義を指摘している．徳舛(2007)は，若手小学校教師を対象として，教師としての実践を通してどのように学習していくのか，さらに認知に基づいた学習過程のモデル作成を目的に質的研究を行っている．これは，質的研究を通じて現実を反映した理論や理論的な枠組みの構築をすることが示唆される．質的研究は，人々によって繰り広げられる現実の場での相互作用のプロセスや構造について，どのように理解されていくのかが明らかにされる．

## 7. 5 今後の課題

本研究でヒアリングの対象としたのは，スーパーマーケットのチェッカー業務をはじめサービス産業である．ここで提案してきた OJT 学習モデルはサービス産業においてはうまく適用することができたと考えられる．しかし，今後は，このモデルを使って他の複数の業種のケースから共通性を抽出することが今後に残された課題である．サービス産業のみならず，他業種との検討を行っていくことによって，ここで提案した学習モデルを精緻化する必要があると考えている．

また，本研究ではヒアリング調査を主体としてきたが，調査企業 5 社で面接者も限られた範囲であったためサンプリングに工夫が必要であると考えている．

そこで，全国のスーパーマーケット企業が加盟しているスーパーマーケット協会の担当者に教育訓練の現状等についてヒアリングを実施したが，より多くの企業企業事例に基づいた教育訓練の詳細なデータ収集やヒアリング調査によって研究の精度を上げていくことが必要である．また，現場で限られた人数でレジ業務を行っているためヒアリング対象者も OJT 学習モデルに則した業務の習熟年数に応じた多くのサンプリングが質的研究に求められたと考えられる．

また，経験年数の違いや教育訓練の受講歴，資格取得(チェッカー検定の有無等)，さらには，チェッカー業務の勤務者はそのほとんどが非正規雇用であるが，このような採用形態を前提としての教育訓練との関連性の検討も必要である．正社員がいない中での教育訓練における学習過程には，背景要因として果たすべきキャリア等の自己実現には差があることが想定される．そこには，報酬やキャリアアップのための地位向上等働く上での動機づけも教育訓練には影響されることが考えられる．小林(2000)はもともとパートタイムとして雇用を選ぶ労働者については，仕事への関与に抵抗する価値観を持っているため正社員ほどの技能レベルは期待できないと指摘している．一方で，三山(1991)はパートタイマーの基幹労働力化を挙げており，スーパーマーケットの事例として日々の仕事の中でパートタイマーに積極的に目標を与えることや GM(グループミーティング)活動によって自発的に「売り場」単位や「係」という集団単位での能力開発を行っていることを紹介

している。このような雇用形態の違いが労働に対する動機等にも影響を与えており、教育の在り方についてもその違いを意識した検討が必要となるであろう。

そして、本研究で残された最も大きな課題は、ここで提案した OJT 学習モデルと教育訓練プログラムの試案の効果の検証である。本研究は、ヒアリングから見てきた実情や課題をもとに理論的な側面からモデルを構築し、試案としての教育訓練プログラムを提起してきた。そのプロセスにおいては、現場での従事者や教育訓練に携わる者とのヒアリングを通して、机上の空論にならないように検討してきたつもりであるが、まだエビデンスを示していない以上は机上のモデルや訓練プログラムに過ぎない。その効果を検証してこそ、本研究の本来的意義が達成されるはずである。

本研究では、今後さらに多くの業種を検討し、OJT がどのようなプロセスをたどり、当該現場での学習に与える影響の要因の一端を辿ることで、より一般化されたモデルを構築し、それを現場に提示する責務が筆者にはある。さらに、こうしてできたモデルを基にして OJT 学習を促進させる支援方法を明らかにし、実際の教育訓練での効果を綿密に実証することが求められているのである。

## 参考文献

- 安土敏(2012). 日本スーパーマーケット原論, ぱるす出版.
- Anderson, J. R. (1982). Acquisition of Cognitive Skill, *Psychological Review*, 89, pp. 369-406.
- 青島矢一(2008). 企業の錯綜／教育の迷走, 東信堂.
- Bandura, A. (1965). Vicarious Processes: A Case of No-Trial Learning. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, pp. 1-55, New York, Academic Press.
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency, *American Psychologist*, 37, pp. 122-147.
- Benson, G. (1997). Informal Training Takes Off, *Training & Development*, 51, pp. 93-94.
- Black, S. and Lynch, L. (1996). Human-Capital Investments and Productivity, *American Economic Review*, 86, pp. 263-267.
- Boyett, J. H. and Boyett, J. T. (1998). *The Guru Guide The Best Ideas Of The Top Management Thinkers*, John Wiley, Inc. 金井壽宏訳 (2002). 経営革命大全, 日本経済新聞出版社.
- Brown, J. S., Collins, A., and Duguid, P. (1989). Situated Cognition and The Culture of Learning. *Educational Researcher*, 18, 32-42.
- Chao, G. T. (1997). *Unstructured Training and Development: The Role of Organizational Socialization*. In J.K. Ford (Ed.), *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*.
- Deci, E. and Flaste, R. (1995). *Why We Do What We Do*, G. P. Putnam's Sons, 桜井茂男訳(2010). 人を伸ばす力, 新曜社.
- Fiol, C. and Lyles, M. (1985). Organizational Learning, *Academy of Management Review*, 10, pp. 803-813.
- 藤本真(2009). サービス業における人材育成・能力開発, ビジネス・レーバー・トレンド, 7, pp. 10-15.
- 藤本真(2010). 中小サービス業における教育訓練をめぐる取り組み(1)ー求める能力の「見える化」に着目してー, ビジネス・レーバー・トレンド, 10, pp. 34-39.
- 藤本真・大木栄一(2010). ものづくり現場における技能労働者育成方法の変化ーOJT中心・Off-JT補完型からOJT・Off-JT併用型へ, 日本労働研究雑誌, 595, pp. 68-77.

- 古川久敬(2015). 「壁」と「溝」を越えるコミュニケーション, ナカニシヤ出版.
- Gail J., Rua, M., and Carter, G. (1998). Science Teachers' Conceptual Growth Within Vygotsky's Zone of Proximal Development, *Journal of Research in Science Teaching*, 35, pp. 967-985.
- Hammersley, M. (1998). *Reading Ethnographic Research*. (2nd Ed.) London, Longman.
- 波多野誼余夫・稲垣佳世子(1983). 文化と認知－現在基礎心理学－思考・知能・言語, 東京大学出版会, 7, pp. 191-204.
- 林有珍・江夏幾多郎・西村孝史・守島基博(2007). 日本マクドナルドと人材マネジメント－顧客満足と従業員満足を創出する育成システム－, 日本労働研究雑誌, 561, pp. 43-47.
- 林悦子(1995). 技術革新下の人材育成戦略と組織, 日本労働研究雑誌, 37, pp.36-51.
- 林伸二(2005). 人材育成原理, 白桃書房.
- 原ひろみ(2009). 能力開発と人材育成－職業訓練の方向性を考える－, ビジネス・レーバー・トレンド, 7, pp.2-8.
- 范怡琳(2012). 組織変革と組織学習の関係について, 経営研究, 63, pp. 117-122.
- 本田一成(2002). チェーンストアの人材開発, 千倉書房.
- 稲垣忠・鈴木克明(2012). 授業設計マニュアル, 北大路書房.
- 今野浩一郎・佐藤博樹(2009). 人事管理入門第2版, 日本経済新聞出版社.
- 石井和克(2003). 価値創造経営のための経営管理技術構築に関する試み－科学的管理法の新たな展開について, 廣島大学経済論, 27, pp. 11-32.
- 井上林平(2009). ハイレベル接客読本－セルフサービス販売の接客と訓練法－, 日本セルフ・サービス協会.
- 井上林平(2012). スーパーマーケットの接客行動学－初心者のためのマナーと基本接客の実践－, 新日本スーパーマーケット協会.
- 井上林平・富田弥生(2004). レジチェッカーの教科書, 商業界.
- 伊藤宗彦(2010). 日本マクドナルドのサービス・イノベーション, マーケティングジャーナル, 30, pp. 56-68.
- 川野健治(2007). 発達研究における変化－高齢者介護研究を通して－心理学方法論, 朝倉書店.
- 川喜田二郎(1967). 発想法－創造性開発のために－, 中公新書.
- 金井壽宏・松岡久美・藤本哲(1997). コープこうべにおける「愛と協同」の理念浸透, 組織科学, 23, pp. 80-90.
- 金網基志(2009). 暗黙知の移転と多国籍企業, 立教大学出版会.
- 梶原豊(2001). 人材開発論－人材開発活動の実践的体系的な研究, 白桃書房.

- 兼信憲吾(2008). 福祉実践現場における OJT に関する一考察—事例を通じた人材育成の視点より—, 九州社会福祉研究, **33**, pp. 91-109.
- 加瀬元日(2015). サービス業務の設計, SPRING ブックレットシリーズ, 生産性出版.
- 川角公乃(2013). 認知発達に影響を及ぼす社会的相互作用について—社会的・認知的葛藤を通して—, 学習院大学人文科学論集, **22**, pp. 101-121.
- 上林憲雄(2012). 人的資源管理論, 日本労働研究雑誌, **4**, pp. 38-41.
- 経済産業省(2002). 産業構造審議会新成長政策部会(第 3 期)中間とりまとめ 第 3 章産業構造改革の推進. <http://www.meti.go.jp/report/data/g20729aj.html>.
- 経済産業省(2006). 「経済成長戦略大綱」概要.  
<http://www.meti.go.jp/committee/materials/downloadfiles/g61023b03j.pdf>.
- 経済産業省(2007). サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会, サービス産業におけるイノベーションと生産性向上にむけて(報告書).
- 北野利信(2008). 経営学概説入門, 有斐閣新書.
- 木下康仁(2010). グランデッド・セオリー・アプローチの実践, 弘文堂.
- 岸本徹也(2013). 食品スーパーの店舗オペレーション・システム, 白桃書房.
- 小林裕(2000). パートタイマーの基幹労働力化と職務態度—組織心理学の視点から, 日本労働研究, **479**, pp. 28-42.
- 小堀喜康(2015). 自治体の人事評価がよくわかる本, 公人の共社.
- Köhler, W. (1917). *The Mentality of Apes*, Royal Academy of Science, 宮孝一訳 (1962). 類人猿の知恵試験, 岩波書店.
- 小池和男(2005). 仕事の経済学, 東洋経済新報社.
- 小松原明哲(2003). 示範教材と自身の作業方法との比較による技能育成方法の有効性について, 日本プラント・ヒューマンファクター学会誌, **7**, pp. 97-104.
- 小松原明哲・鳥居塚崇(2002). 技能作業者育成のための技能理解の検討—技能作業調査に基づく技能を表現する認知行動モデルの作成, 日本プラント・ヒューマンファクター学会誌, **7**, pp. 43-49.
- 厚生労働省(2009). ジョブ・カード制度普及のためのモデル評価シート・モデルカリキュラム等を新たに追加—「スーパーマーケット業」モデル評価シート・モデルカリキュラム等作成—. [http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/job\\_card01/jobcard05.html](http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/job_card01/jobcard05.html).
- 厚生労働省(2011). 能力開発基本調査.  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/104-1.html>.
- 厚生労働省(2012). 労働経済の分析, 第 3 章 2 節.

<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/12/>

- Lave, J. and Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press. 佐伯胖邦訳(2006). 状況に埋め込まれた学習, 産業図書.
- 槇田隆史・伊呂原隆・大久保寛基・鍛冶田良・小川恭平(2015). 優れたサービスのしくみー理念をかたちにする「仕事の基準」のつくりかた, 生産性出版.
- 松井忠三(2013). 無印良品は, 仕組みが9割, 角川書店.
- 松井忠三(2014). 無印良品の人の育て方, 角川書店.
- 松本雄一(2003). 組織と技能, 白桃書房.
- 松波晴人(2014). 「イノベーション」とは, 「マインドセット」を持って「リフレーム」することである, サービスソロジー, 1, pp. 12-15.
- 松尾睦(2013). 経験からの学習, 同文館出版.
- 松崎範行(2015). 船舶機関士の熟達に関する研究, 神戸大学学位論文, pp. 15-16.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan.
- 目黒勝道(2014). 感動経験でお客様の心をギュッとつかむースターバックスの教えー, 朝日新聞出版.
- 見館好隆(2010). 「いっしょに働きたくなる人」の育て方, プレジデント社.
- 三山雅子(1991). パートタイマー戦力化と企業内教育, 日本労働研究雑誌, 377, pp. 28-36.
- 宮崎民雄(2001). 福祉職場の OJT とリーダーシップ, エイデル研究所.
- 森和夫(1991). 職業能力の分析に基づく職業教育カリキュラム開発の方法, 職業訓練大学校紀要, 20, pp. 49-57.
- 元谷豊・林春男・牧紀男・田村圭子・木村玲欧・竹本加良子(2009). 人材育成のプロセスを重視した危機対応従事者向け研修・訓練システムおよびそのマネジメントシステムの提案, 地域安全学会論文集, 11, pp. 203-213.
- 中原淳(2010). 企業内人材育成入門, ダイヤモンド社.
- 中原淳・荒木淳子(2006). ワークプレイスラーニング研究序説 企業人材を対象にした教育工学研究のための理論レビュー, 教育システム情報学会誌, 23, pp. 88-103.
- 中原淳・金井壽宏(2009). リフレクティブ・マネージャー, 光文社新書.
- 中村恵(2006). 技能という視点からみたパートタイム労働問題, 神戸学院経済学論集, 37, pp. 49-94.
- 夏堀睦(2008). 働くことに結びつく学習理論と実践活動, 教育心理学年報, 47, pp. 170-177.

- 根本孝(1998). ラーニングシフトーアメリカ企業の教育革命ー, 同文館.
- 西口光一(1999). 状況的学習論と新しい日本語教育の実践, 日本語教育学会, 100, pp. 7-18.
- 西口光一(2003). 日本語教育と状況学習論, 日本語教育通信, 46, p. 68.
- 野林晴彦・浅川和宏(2001). 理念浸透の「5つの策」ー経営理念の企業内浸透度に着目してー, 慶應経営論集, 18, pp. 37-39.
- 野島久雄・原田悦子(2004). <家の中>を認知科学する, 新曜社.
- 尾高煌之助(1993). 企業内教育の時代, 岩波書店.
- 岡田勇(2004). シミュレーション技法の発展に基づくモデロジーに向けて(1), 創価経営論集, 28, pp. 141-157.
- 小野充人(2002). 付加価値率が低下傾向を示す第2次産業, 国際貿易と投資, Autumn, 49, p. 170.
- 大島純・野島久雄・波多野誼余夫(2006). 教授・学習過程論, 放送大学教育振興会.
- 尾崎新(2005). 「現場」のちからー社会福祉実践における現場とは何かー, 誠信書房.
- 小澤伊久美(2002). 教師教育展望ー状況的学習論の視点からー, ICU日本語教育研究センター紀要, 11, pp. 37-48.
- 小沢道紀(2004). サービスの人材開発における課題ー非正規雇用労働者を中心としてー, 立命館経営学, 43, pp. 65-81.
- 小山田英一・服部治・梶原豊(1997). 経営人材形成史, 中央経済社.
- Rasmussen, J. (1986). *Information Processing and Human-Machine Interaction: An Approach To Cognitive Engineering*. Elsevier Science Publishing, 海保博之・加藤隆・赤井真喜・田辺文也訳(1990). インターフェースの認知工学ー人と機械の知的かかわりの科学ー, 啓学出版.
- Rothwell, W. J. and Kazanas, H. C. (1990). Planned OJT is productive OJT, *Traning & Development Journal*, 44, pp. 53-56.
- 齊藤仁志(2012). 文化イベントに参加した学生の学び「正統的周辺参加」理論の視点からの一考察, 長崎ウエスレヤン大学現代社会学部紀要, 10, pp. 39-46.
- 榊原國城(2004). 職務遂行能力自己評価に与える OJT の効果ー地方自治体職員を対象にしてー, 産業・組織心理学研究, 18, pp. 23-31.
- 佐藤博樹(2010). 働くことと学ぶことー能力開発と人材活用ー, ミネルヴァ書房.
- 佐藤雄一郎(2011). Off-JT が従業員のキャリアに及ぼす影響:企業内人材育成はいかにあるべきか, 法政大学大学院紀要, 66, p. 238.
- 篠原彰一(2008). 学習心理学への招待(改訂版)ー学習・記憶のしくみを探るー, サ

- イエンス社.
- Skinner, B. F. (1938). *The behavior of Organisms: An experimental Analysis*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Steiner, G. (1999). *Nineteen Scenarios from Everyday Life*, Cambridge University Press, 塚野州一・若井邦夫・牧野美知子訳(2005). 新しい学習心理学.
- 鈴木伸一(1994). OJT の基本 50 章, 生産性出版.
- 高橋由明(1996). 教育訓練の日・独・韓比較, 中央大学出版.
- 高原暢恭(2012). 人材育成の教科書, 労務行政研究所.
- Thorndike, E. L. (1898). *Animal Intelligence: An Experimental Study of The Associative Processes in Animals*, The Macmillan.
- 武田圭太(2000). 有能感が推進するキャリア発達, ナカニシヤ出版.
- 高尾義明・王英燕(2011). 経営理念の浸透次元と影響要因—組織ルーティン論からのアプローチ, 組織科学, 44, pp. 55-66.
- 高木亜希子(2011). 質的デザインの方法, 第 41 回中部地区英吾教育学会福井大会口頭発表, pp. 1-12.
- 田中雅子(2009). 理念浸透に関する研究の今後の展望—定性的調査に向けた本質的方法論の提案—, 羽衣国際大学「産業・社会・人間」, 12, pp. 101-111.
- 谷内篤博(2002). 企業内教育の現状と今後の展望, 経営論集, 12, pp. 61-76.
- 寺澤弘忠(2005). OJT の実際, 日本経済新聞出版社.
- 徳枘克幸(2007). 若手小学校教師の実践共同体への参加の軌跡, 教育心理学研究, 55, pp. 34-47.
- 戸田淳仁(2012). 産業構造の変化に伴う労働市場の課題—2020 年における産業別就業者数予測を中心にして—, リクルートワークス研究所研究報告, 7, pp. 86-99.
- 梅澤正(1994). 顔の見える企業, 有斐閣.
- 山本茂(2003). ホワイトカラーの企業内技能形成—日本の銀行業を事例として—, 日本労働研究, 45, pp. 76-90.
- 山内光哉・春木豊(2005). グラフィック学習心理学—行動と認知—, サイエンス社.
- 渡邊隆俊・清水真・中野健秀・尾碕眞(2012). サービス産業の現状と生産性に関する研究, 愛知学院大学流通科学研究所所報, 18, pp. 27-49.
- Wilson, T. R., Olmstead, J.A., and Trexler, R.C. (1980). On-the-job Training and Social Learning Theory: A Literature Review, Special Report, *Human Resources Research Organization*, 13, pp. 3-10.



## 謝辞

本論文を執筆するにあたり、ご指導いただいた北九州市立大学 教授 松尾太加志先生をはじめとする多くの先生方ならびにゼミの皆様、さらにヒアリング調査において大変お世話になりましたスーパーマーケットや無印良品の関係者の方々にご指導・ご協力を頂きましたこと、厚くお礼を申し上げます。

松尾先生には、全く力のなかった私に研究のやり方や問題に取り組む姿勢、研究者として必要なことを忍耐強くお教えいただきました。また、論文の一つひとつの事柄を懇切、丁寧にご教示いただきました。今日まで博士課程での研究に従事することができましたのは、ひとえに先生のご指導のお陰であり、心から感謝申し上げます。先生に出会えたことは、私にとって最大の幸運でした。そのご指導なくしては研究を続けていくことが敵いませんでした。しかし、私のような学生を受け入れたばかりに、先生には大変お手数ばかりをおかけしてしまったことを本当に申し訳なく思っております。

私のデスクの前には、先生からいただいた言葉を常に目に届くところに置いております。

「論文で重要なのは『考察』である。読み手を説得させるような文章を書いていくことをしなければなりません。文章を書いていく上で、自分でも考えていきますので、そのプロセスの中でモデルが精緻化されていきます。」 私は、何度も何度もこの言葉を反芻しながら、一文字一文字を噛み締めて論文に取り組みました。

この言葉は、私にとって研究の礎であり、安易に事をすすめるのではなく、研究を進めるにあたって精緻化するプロセスの大切さを痛感させるものでした。今後、私はこの言葉を支えとし、常に心に留めて参りたいと思っています。

さらに、本研究では、スーパーマーケット並びに無印良品計画の関係者の皆様に大変お世話になりましたこと、厚くお礼を申し上げます。

㈱ハローデイの代表取締役社長である加治敬通様には、今回の調査研究の当初からヒアリングや資料提供等のご支援を数年間に渡りご協力いただきましたこと有り難く存じ上げます。常々社長からは、「隠すことは何もない。当社で参考になることがあれば全面的に協力させていただきます。」との力強いお言葉をいただいたことは終生忘れることができません。また、㈱ヤオコーの秘書室長をされている内藤俊之様、そのご友人の三橋陽子様には、調査のために何度も各方面の関係者のご紹介やヒアリング調査にもご同行いただき、一方ならぬご尽力をいただきましたことお礼を申し上げます。ご紹介いただいたオール日本スーパーマーケット協会の藤間香奈様には、チェッカーコンテストへの参加や何度も電話や面談等でお手数をおかけしてしまったことをこの場を借りてお詫び申し上げます。

さらに、(株)良品計画の代表取締役会長でいらした松井忠三（現名誉顧問）様、人材育成委員会の事務局長 榎田隆史様（現常勤監査役）、そして無印良品の関係者の皆様には大変お忙しい中、貴重なお時間をいただきましたこと重ねてお礼を申し上げます。

最後に、未熟な私をいつも温かく見守ってくださり、研究の楽しさをお教えいただいた日本大学名誉教授の石渡利康先生に精いっぱい感謝の気持ちをお伝えしたいと存じます。

本研究は、様々な皆様とのご縁によって繋がることができました。それは、私にとってトンネルの先の一筋の光となりました。今後は、皆様からいただいたご恩に報いるべくさらに精進して参りたいと切に思っております。

ここで、この論文の完成を待たずに亡くなった私の最大の理解者であり父である内田照生に論文の完成と多くの皆様のご支援を頂き現在を迎えられたことを報告したいと思います。