



芸術と組織行動科学<sup>®</sup>による開発  
HCD : Human Capital Development

Human Capital Strategy XR HRD<sup>®</sup> Team

# 卓越した技能ギャップを埋める

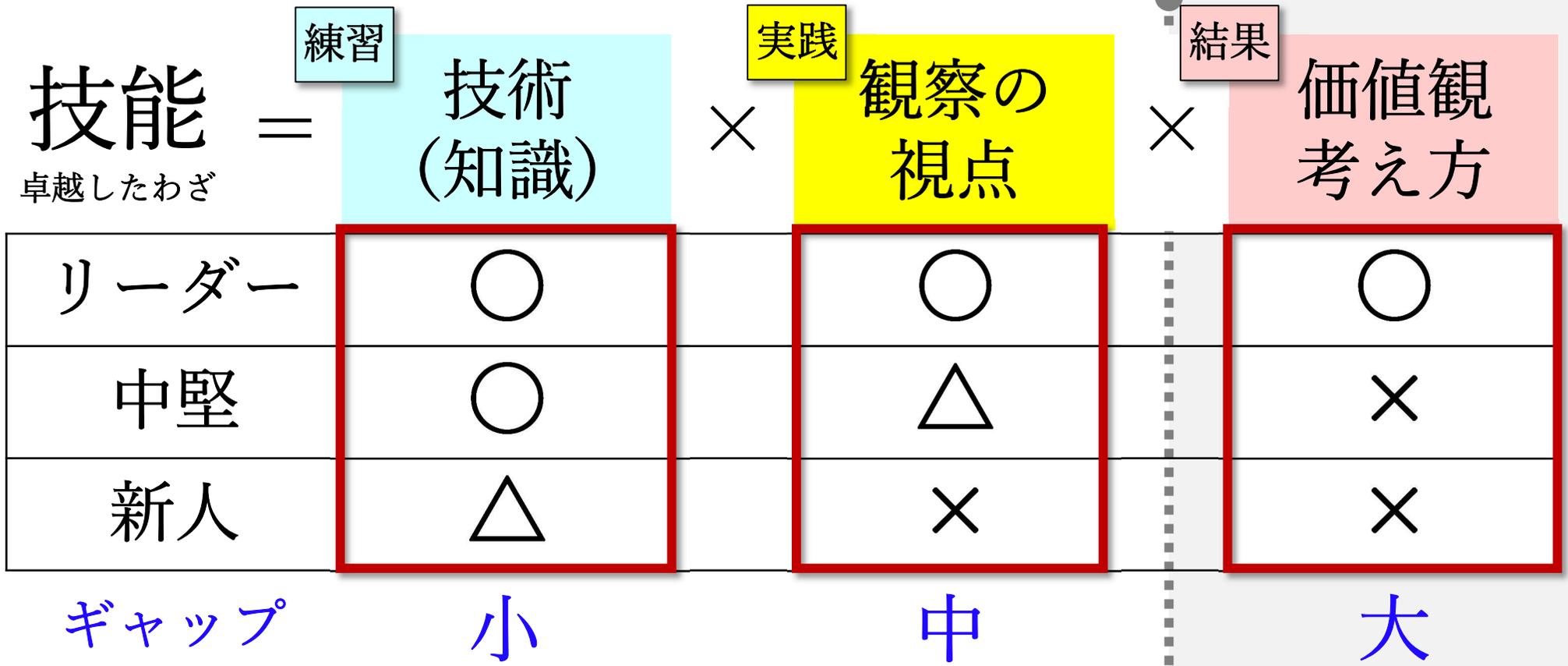
～人的資本経営の中核：自社固有の価値を再現する仕組みづくり～

Behave

より善くを目的に

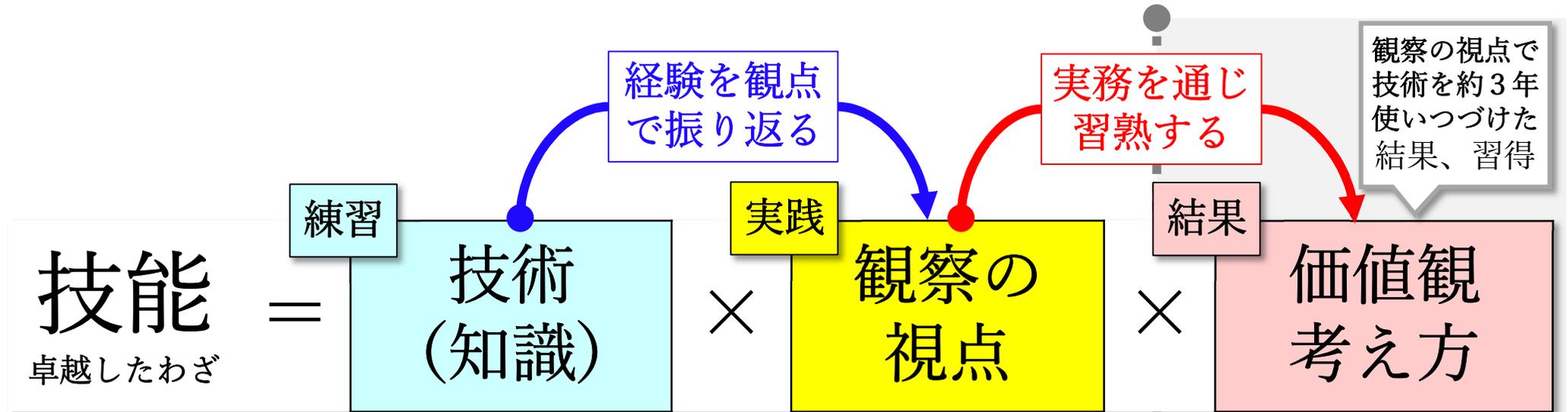
組織行動科学<sup>®</sup>

共に働らく喜びを



伝承の順番	①	②	③
やり方	目に明らかに見える 行動の仕方を明文化	事実確認の観点を 現場で都度指導	なぜ②を“そうやる” か？を現場で伝達
ポイント	出来ることを増やし 3ヶ月で自発にする	リーダーのふつう を意図して伝える	リーダーのふつうの 背景を明らかにする





「守破離の“破”の意味は主観を破り客観にする」

守：形の模倣 → 破：型づくり (間：あわい) → 離：わざの卓越

立ち位置：

- ・主観：自分の立場 → 客観：相手の立場 → 主客合一の立場
- ・手順 (=知識) → 状況適応のコツ → 共に善くする目的

指導方針：

定型マニュアルシステム

身体感覚のOJT

目的実現の実践

「価値観・考え方」「配慮・気遣・心遣」「関係性」「正しい状態・計画」「熱意・思い」は、

□ 技術と観察の視点を意図して仕事で使い続け習慣化した【結果】。教えても身に付かない

□ ケースワークで「自分ではできない」事に気が付いても、技能が出来るとはならない





# 技能＝卓越した“わざ”を伝承するステップ 組織行動科学<sup>®</sup>

- 1つの技術＝手順が、習慣化を開始するまでの期間は**3週間**（21営業日）
- 3週間、毎日1回でも模倣をはじめられるよう手順の**負担感を最小化**する
- 1つの手順が、習慣化＝定着するまでの期間は**3ヶ月**（から6ヶ月）
- 3ヶ月経過するとメンバーはいつのまにか出来るようになるため、指導する側はメンバーの目先の出来ない事には目をつぶる

**最短到達の期間目安3年**  
 必要時間6,000時間  
 年間労働日数250日  
 1日当り8時間労働

リーダー

## 3. 価値観考え方

相手の役に立つために相手の立場で考え行動

- 関係性の価値が自分の経験から理解でき、
- その価値をつくる事から逆算(計画)する。
- その過程で善くする熱意や思いが高まり、
- かつ、必要な技術を自分で探し見つける。

対象物と空間の観察が習慣化されることで、実現する正しい状態が描けるようになる。

観察の視点で技術を約3年間、使い続けた結果、習得

中堅

## 2. 観察の視点：状況適応のコツ

目で観る（身体）

把握

・身に付けた技術を使う際に、特に**どの対象物のどこを、どのように**観るのか？※例：四隅

適用

※ 対象物には人も含む  
 ※ どのようにはプロセス（一連の流れ）も含む

目で観る事で得たインプットをどう理解し活かすか？＝**勘所・急所**

身体感覚での**OJT**

発生する変化

1. 日々変わる対象物の変化に気が付く
2. 「なぜ？」が発生。つまり、**思考する**
3. 技術（＝知識）の使い方が変化する
4. 周囲の人との関わり方も徐々に変化
5. 周囲の反応が今までよりも良くなる
6. 価値観が自分から相手へと変化する

経験を観点で振り返る

新人

## 1. 技術：手順（＝知識）

- ・担当職務-業務の中で、
- ・ほぼ**毎日、実施**する
- ・基本になる行動5つ

目的: 3か月間で出来る事を5つ増やし達成感をつくり**自発にする**ため

定型**マニュアル**システム化

発生する問題

・決められた範囲の業務は、効率良く出来る。しかし、少しでも範囲“外”に触れると**思考ができない**ため悪気無く未対応にする。

※ 組織で働く人の9割の人はここで停滞。

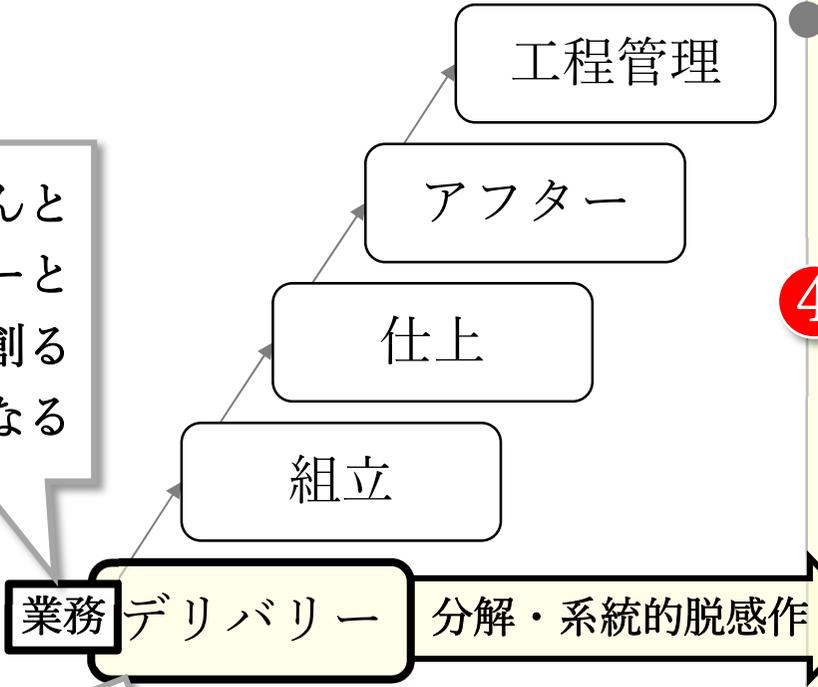


# 例:技能ギャップを埋める仕組み

### ① 自社の違い・特徴=競争力

大工さんとビルダーに貢献し評価を上げる  
供給人材（部下）の業務（育成）ステップ

② 大工さんとビルダーと関係を創る基盤になる



- ③
- ☑ 実施する頻度・行動の数が最多
  - ☑ 価値観・考え方の定着にも最適

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦の順番が極めて重要です

⑦ 観察の視点で技術を約3年間、使い続けた結果、価値観・考え方が身に付いている

3ヶ月でデリバリー業務が1人で出来た

出来るようになるから自信が湧く(自発になる)

④ やさしい技能から徐々に難易度が上がるから嫌にならない  
何をすれば良いかが具体的にわかる

納品時間と納品場所積荷の物量から逆算積込開始時間を決定

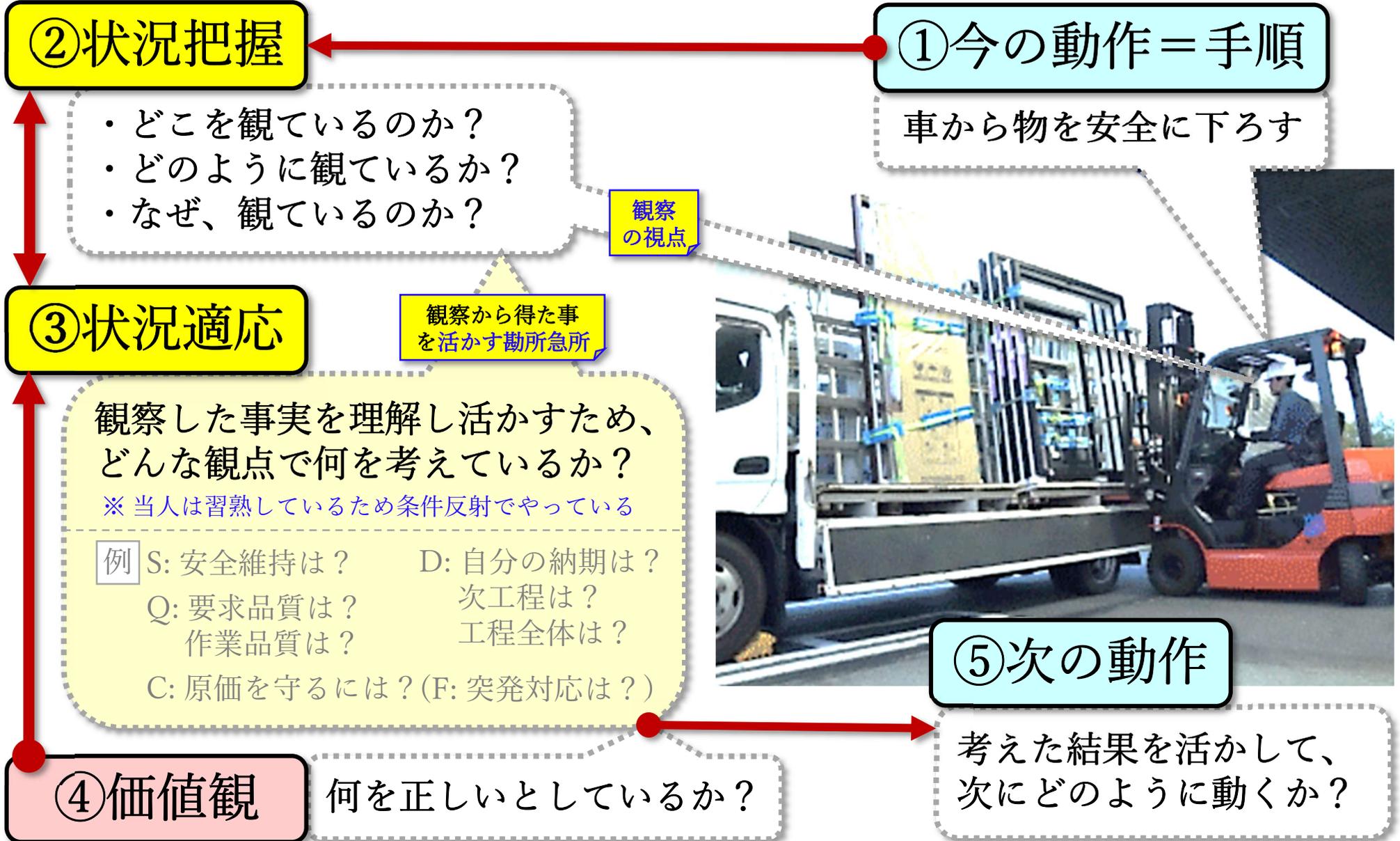
⑥ 結果、気配等が出来るようになっていく

積み込み方法を段取

⑤ 指示書内容を平面図に記入

⑤ +観察の視点 +観察から得た事を活かす勘所急所

易 車から物を安全に下ろす技術



# 例：卓越した“わざ”の組織化のステップ 組織行動科学®

3か月で1つの業務を担う事ができる  
(1つの業務を担うために5技術が身に付く)

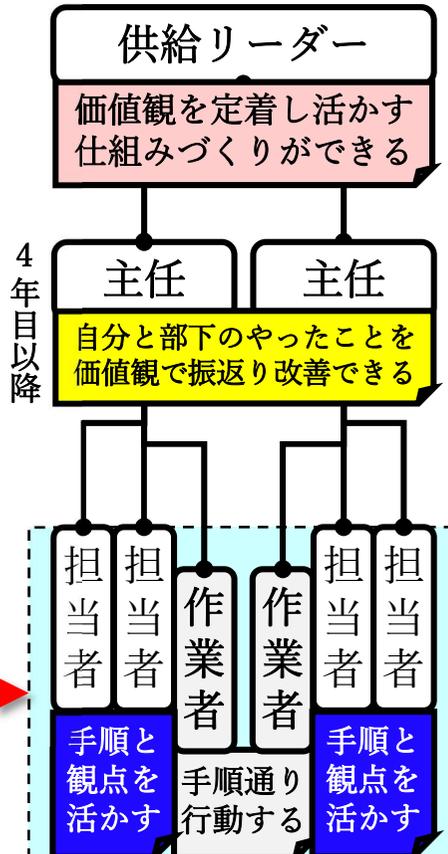
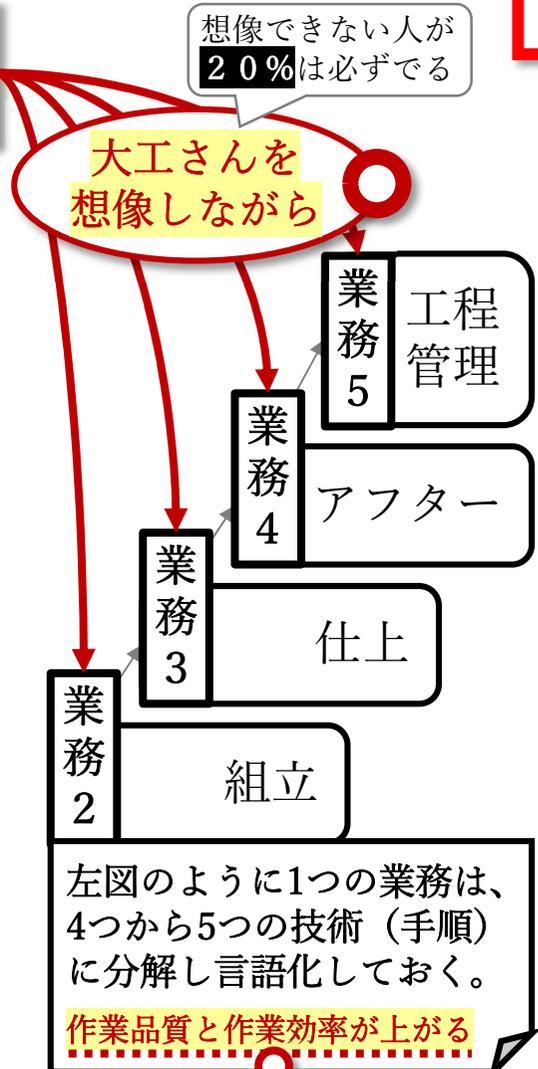
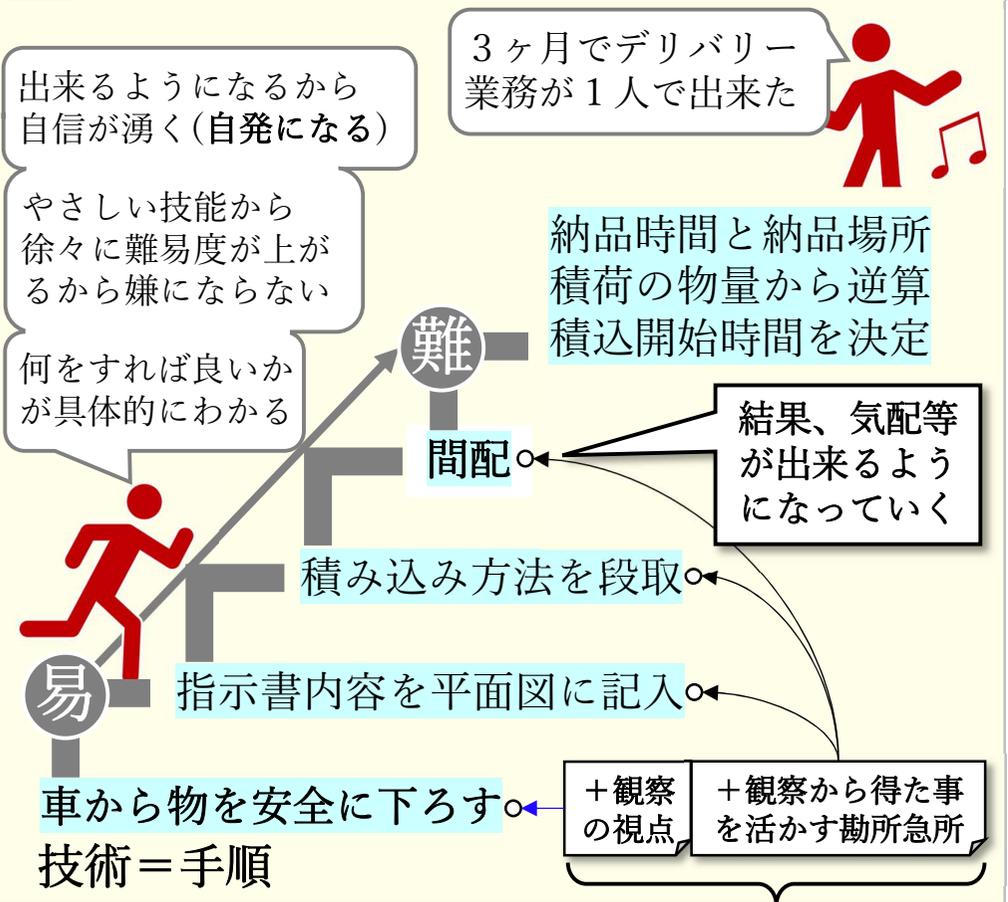
その後の1年間で  
4つの業務も経験

役割決め

### チームの構成

- ・ 10%: リーダー
  - ・ 20%: 主任(中堅)
  - ・ 50%: 担当者
  - ・ 20%: 作業者
- ↑ 仕事  
↓ 作業

**業務1** **デリバリー** 大工さんに毎日、直接関わる  
= 価値観・考え方の定着に最適



OJT