

## ■ ～シリーズ・検証 OJT の光と影～

### 第12回 OJT が「徒弟制」から学ぶべきこと ..... 惠志 泰成

OJT をキーワードとして、社員教育に関する調査結果を前提に社員教育をさまざまな観点から検証、考察してきた。そこで浮き彫りになるのは、日本企業の「社員」というものへの強い思い、期待感である。80 年代以降に生まれたベンチャー企業は別として、日本の伝統的な企業には、大企業も中小企業も従業員を家族と認識したいという美意識がいまだに強い。そして家族がみな優秀でなければ、一家は立ち行かなくなるという信条を持っている。だから社員全員に可能な限り入念な教育を施さねばならないと考える傾向がある。

そしてその手法のメインは OJT である。先輩、上司が職場で仕事を「教える」のだが、日本企業の OJT には、「仕込む」というニュアンスが元来強かった。その「仕込む」という言葉は、「徒弟制」をイメージさせる。師匠が、弟子を仕込んで一人前にしようとする制度である。

徒弟制は世界中のどこにもあった職業教育制度だが、伝統芸能から伝統工芸まで、現在も、「徒弟制」の名残りが残る日本では、この言葉が好まれる。日本の企業には、指導対象の後輩を「弟子」と位置づけ、「師匠」を自認する先輩や上司が今の時代にも少なくない。

そうした文化も背景にあるのだろう。今世紀に入って、「認知的徒弟制」という言葉が、社員教育の分野でしばしば語られるようになった。

この認知的徒弟制の解説は、およそ以下のようなものである。

認知的徒弟制は、伝統的な徒弟制の職業技術訓練をモデルとした学習方法であり、企業の人材教育に活用すべき示唆に富んでいる。認知的徒弟制において、初学者が熟達者から学ぶ過程は、

- ①モデリング (modeling) : 上司が仕事のやり方を見せ、部下はそれを見て真似る
- ②コーチング (coaching) : 部下の作業を上司は観察し、詳細な助言を行う
- ③スキャフォールディング (scaffolding) : 部下にできることは自力でやらせ、できないところだけ上司が支援する
- ④フェーディング (fading) : だんだんと支援を少なくして、部下の自立を促す

というステップを踏むことで効果的・効率的に知識・技能の継承ができる。

現在の日本の企業の人材育成の最大の課題は、「自ら考え、行動する人材をいかに育てるか」だが、認知的徒弟制は、「教え過ぎない」ことを旨とする教育法であり、「自ら考え、行動する人材」の育成には、この方法が適している。それゆえに認知的徒弟制の示すノウハウは、OJT を中心とした社員教育にきわめて有効である。

以上のようなことを、人材育成の専門機関や大学の専門家たちが、さまざまな場で語っている。

しかしこれと実際の認知的徒弟制とはずいぶん異なる。

アメリカの認知学者ブラウン (John S. Brown) やコリンズ (Allan Collins) たちによって 1980 年代に提唱された認知的徒弟制 (cognitive apprenticeship) について、コリンズ、ブラウン、ニューマン (Susan E. Newman) は 1989 年に以下のように紹介した。

「かつて教育は徒弟制によって成就されていた。徒弟制は、絵画、彫刻から医学、法学までの幅広い分野の専門的な熟達に必要な知識の伝授の手段だった。現代において、徒弟制は、公的な学校教育にその座を奪われ、子供の語学教育や大学院教育の一部、さらに OJT にその片鱗が残っているに過ぎない。我々は、アメリカの典型的な学校の教室のフレームでも活用可能な徒弟制型の教育法を提案する。これは、徒弟制に立ち返った教育モデルだが、学校教育の要素も組み入れている。我々は、こ

のモデルを『認知的徒弟制』と名づける」

つまり認知的徒弟制は、学校教育で活用されるべき教育法として提案された。徒弟制の職業技術訓練のプロセスをモデルとして、学習過程を認知的に理論化した教育法である。しかも初学者が熟達者から学ぶ過程も、そう単純ではない。

- ①モデリング (modeling)：模範。熟達した教師が模範を示し、生徒がそれを観察し、視覚的に把握する
- ②コーチング (coaching)：指導。模範の通りに遂行できるように教師がヒントや助言を与え、課題を与える
- ③スキャフォールディング (scaffolding)：足場付け。教師が生徒に手がかりを与え、適度なレベルの課題の達成を求め、それを支援し、上達するにつれ足場を外していく
- ④アーティキュレーション (articulation)：明確化。生徒の学習を支援するために教師は生徒の知識や思考を言語化し、問題解決プロセスなどを明確化していく
- ⑤リフレクション (reflection)：熟考。生徒の問題解決過程を専門技術の認知的モデルや他の生徒の問題解決プロセスなどと比較できるようにし、検討させる
- ⑥エクスプロレーション (exploration)：探究。生徒が自分自身で問題を選択し、解決することを促し、生徒の独自性を励まし、教師は撤退する。

①から③までのプロセスは、日本で巷間語られている認知的徒弟制と同じだが、④～⑥は大きく異なる。

「教え過ぎないことが自律的人材を育てるための鍵」などというのとは逆の、かなりねっとりとしたプロセスである。ここで言う徒弟制は、マイスターに象徴されるヨーロッパ中世以降のものである。そんなに安直なプロセスでないことは言うまでもない。

ただしここから学べることは少なくない。認知的徒弟制では、学習内容を、実際の生活や社会の場面に近い形で教授することで、役に立ちやすい知識、技能とすることを提唱している。つまり実地体験の価値を強調しているのであり、それは職業訓練の場であった徒弟制からの知恵であれば当然のことだ。だからブラウンやコリンズたちは、「徒弟制の要素が一部の OJT には残っている」と紹介文で言っているのだ。

しかし、その職業訓練の場であり、OJTに通じるはずの認知的徒弟制が、④～⑥のプロセスを踏まなければならないというならば、これを OJT で実践するのは、かなり難しい。だから「日本版認知的徒弟制」で④～⑥は抹消され、「フェーディング (fading：消え去る)」になったのだろう。

「徒弟制」という魅力的な言葉に釣られて、認知的徒弟制を安直な OJT マニュアルと早合点してはいけない。しかしこの認知学者たちの機知に富んだ研究の成果を実直に受け止め、6つのプロセスを検証すれば、社員教育、人材育成を価値あるものに改良するためのさまざまなヒントが得られる。

.....

以上、12回にわたり「OJTの光と影」というテーマで、OJTについて検証してきました。次回からは視点を変えて、企業内での人材育成について引き続き取り上げてまいります。次回更新は8月18日です。