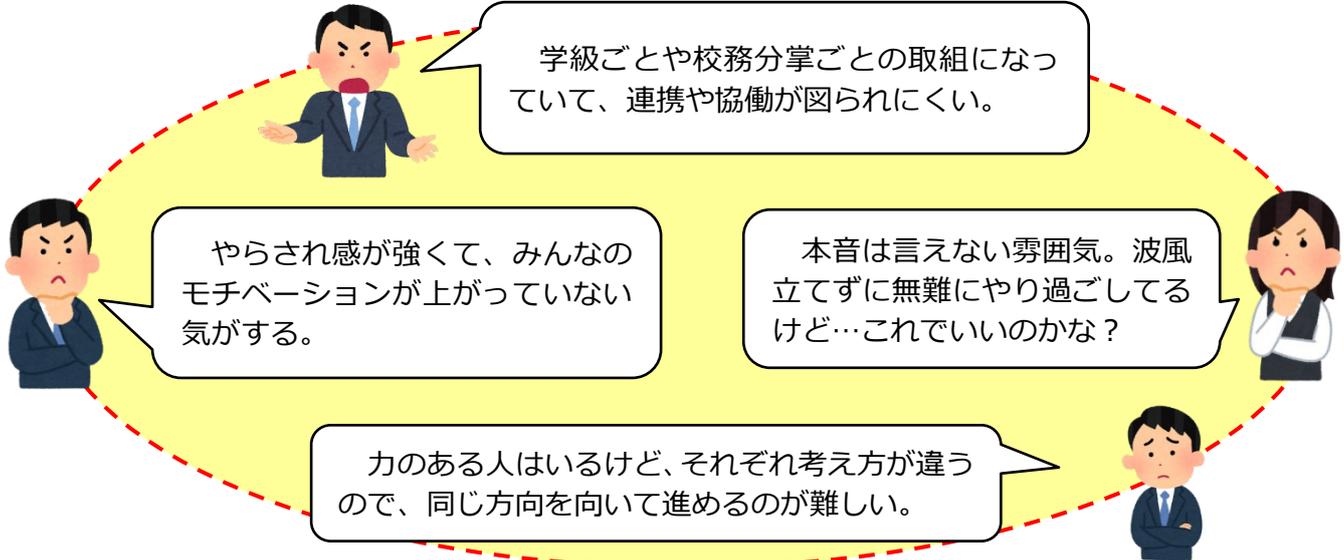


1 チーム力向上のために ～「OJL」とは?～

あなたの学校・チームでは、こんなことはありませんか？



チームって一体何だろう？どうすればいいの？

チームとは、「ある目的のために協力して行動するグループ」のことです。
チーム力は、目的達成に向けた集団としての意識と能力を指します。

重要!

組織・チームの目的の達成に向けて、組織・チームの在り方を見つめ直し、意図的に働きかけることがチーム力向上の鍵となります！

平成 27 年 12 月中央教育審議会から出された答申「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について」の中で、「教員一人一人が他の教員と協働しつつ、学び続けるモチベーションを維持できる仕組みを構築することが重要」と述べられています。

そこで本資料では、組織開発や人材育成に関わる理論として体系化されている「OJL」をもとに、チーム力向上に役立つ知識や理論について紹介します！！

「OJL」とは

「OJL」とは、On the Job Learning の略で、OJTの Training を Learning に替えたものです。「職場における、共感に基づく自律的相互学習を通じて、**職場風土を改善し、個人個人と組織の成長を促す学習プロセス**」と定義しています。

遠藤哲哉・小野寺哲夫 (2007)



「職場風土」とは、いわゆる職場の価値観や慣習、雰囲気などのことです。組織やチーム、それを構成する個人の成長を促すために「職場風土」に着目しているのが「OJL」の特徴です。

OJTとOJLの違い

名称	OJT (On the Job Training)	OJL (On The Job Learning)
対象	個人単位 (個人の能力開発)	組織単位 (学習する組織文化の創造)
関係	上司から部下 (先輩から後輩) への教育	メンバー間の対等な学び合い
対話	モノローグ (教える側と教えられる側)	ダイアログ (双方向対話)
学び方	教育 = 訓練 (トレーニング)	自律的相互学習 (ラーニング)

「OJL」は、学び合いを大切にするんですね!



OJLの組織観 (目指す組織の姿)



「学習する組織」・・・個を尊重しつつ、時代の変化に柔軟に対応し続ける組織

「学習する組織 (ラーニング・オーガニゼーション)」は、MIT (マサチューセッツ工科大学) のピーター・M・センゲらが生み出し普及させた概念であり、理論・手法体系です。それを体系的に示したセンゲの著書『学習する組織*1』は、1990年の初版発行から世界で250万部を超えるベストセラーとなり、ナイキ、ユニリーバ、インテル、VIZA、世界銀行など多くの企業・組織に取り入れられてきました。日本でも、日産、リクルート、JICA (国際協力機構) などで導入され、学習する組織を目指す取組が近年広がっています。

引用: 小田理一郎 (2017) 『学習する組織』入門

時代の変化に柔軟に対応し、個人と組織が成長し続ける組織を目指しましょう!

* 1 : ピーター・M・センゲ『学習する組織—システム思考で未来を創造する』(枝廣淳子、小田理一郎、中小路佳代子訳、英治出版、2011)

「OJL」の10要素モデル

OJLの研修で重視しているポイントが、下記に示した①～⑩の要素です。

＜ピーター・M・センゲのオリジナル5要素＞	
種類	用語解説
①自己マスタリー	・一人一人が自ら自律的に学び続け、常に自己成長、自己実現へ向かって継続的な改善や努力をすること
②システム思考	・すべて物事はシステムとしてすべて繋がっているというものの見方。したがって、システム内の1つの要素（それはあなたかもしれない）が変化すれば、その影響は相互的に関連したシステム全体に波及するということ。
③メンタル・モデル	・心の深層にある固定観念や先入観に気付き、常にそれらに挑戦し続け、決して防衛的になったりしないように心がけること。
④共有ビジョン	・一人一人のビジョン（思い）を結び付け、対話を通して共有ビジョンにまで高めて、それを共有し、全員がビジョンに対して自覚を持って参加すること。
⑤チーム学習	・組織学習の基本単位がチームである。チーム単位で学習し合ったり、コミュニケーションを通して自然に情報共有ができたこと、学び合ったりすること。

＜小野寺, 遠藤（2007）によるプラス5要素＞	
種類	用語解説
⑥ポジティブシンキング	・物事をポジティブに前向きに考えること。 ・人や物事に潜むプラスの側面を見出すこと。
⑦遊び心・ユーモア・笑い	・仕事の中に遊び心・ユーモア・笑いを取り入れること。
⑧ソーシャル・キャピタル	・人々の協調行動を促進することにより、その社会の効率を高める働きをする社会制度であり、具体的には「信頼」「互酬性の規範」「社会的ネットワーク」などのこと。
⑨エンパワーメント	・権限委譲したり、相手を信頼して意志決定などを任せたりして、責任意識の自覚ややる気を引き出したりする働きかけのこと。
⑩OJL コーチング	・学習する組織を作るため、および職場の潜在能力を最大限に引き出すために行われる全ての働きかけ。対人的なレベルでは、傾聴と質問を通じた可能性を引き出す会話を通してなされること。

この10要素についての理解と実践が大切です。
詳しくは、本資料の①～⑩についての各解説をご参照ください。

チームの中核的な学習能力

10 要素の全体構造を理解し、実践のポイントを絞りましょう！

【志を育成する力】

個人、チーム、組織が、自分たちが本当に望むことを思い描き、それに向かって自ら望んで変化していくための意識と能力	
①自己マスタリー 個人	継続的に私たち個人のビジョンを明確にし、それを深めることであり、エネルギーを集中させること、忍耐力を身に付けること、そして、現実を客観的に見ること。
④共有ビジョン 集団	「私たちが創り出そうとする未来の共通像」であり、「組織全体で深く共有されるようになる目標や価値観や使命」のこと。

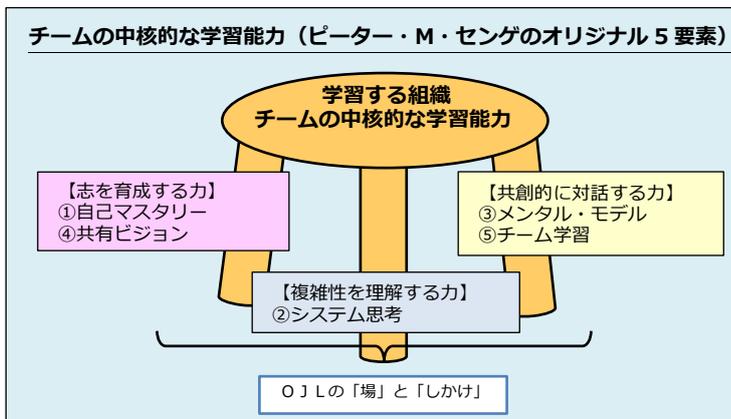
【複雑性を理解する力】

自らの理解と他の人の理解を重ね合わせて、さまざまなつながりでつくられるシステムの全体像とその作用を理解する意識と能力	
②システム思考 個人 集団	出来事をシステムとして捉え、「パターンの全体を明らかにして、それを効果的に変える方法を見つけるための概念的枠組み」のこと。

【共創的に対話する力】

個人、チーム、組織に根強く存在する無意識の前提を振り返り、内省しながら、ともに創造的に考え、話し合うための意識と能力	
③メンタル・モデル 個人	「私たちがどのように世界を理解し、どのように行動するかに影響を及ぼす、深く染みこんだ前提、一般概念であり、あるいは想像やイメージ」のこと。
⑤チーム学習 集団	「グループと一緒に、探求、考察、内省を行うことで、自分たちの意識と能力を共同で高めるプロセス」のこと。

※ 個人 は個人の取組の視点、集団 は集団の取組の視点です。



小野寺・遠藤のプラス 5 要素

- ⑥ポジティブシンキング
- ⑦遊び心・ユーモア・笑い
- ⑧ソーシャル・キャピタル
- ⑨エンパワーメント
- ⑩OJLコーチング

OJLの「場」と「しかけ」

左の図は、3本の脚で支えられている椅子のイメージです。
3つの能力をバランスよく高めることが大切です。
チームの強みと弱みを見極めて意図的に働きかけましょう。



実践と学びの「場」と「しかけ」をつくり、意図的に働きかけることが大切です！