新入社員研修における指導員の経験学習を促す指導員週報の導入
－学習プロセスの質的分析－

Using the Mentor's Weekly Reports for Supporting Their Experiential Learning in the New Employees' Training
- A Case Study with Qualitative Data Analysis on Mentor's Learning Process -

田中 孝治[*1], 水島 和憲[*2], 仲林 清[*3], 池田 満[*1]
Koji TANAKA[*1], Kazunori MIZUSHIMA[*2], Kiyoshi NAKABAYASHI[*3], Mitsuru IKEDA[*1]
[*1] 北陸先端科学技術大学院大学知識科学系
[*1]School of Knowledge Science, Japan Advance Institute of Science and Technology
[*2] 株式会社日立製作所
[*2]Hitachi, Ltd.
[*3] 千葉工業大学情報科学部
[*3]Faculty of Information and Computer Science, Chiba Institute of Technology
Email: kjtanaka@jaist.ac.jp

あらまし：新入社員研修は，指導する立場の指導員にとっても成長の機会である．本研究では，新入社員研修における指導員の経験学習による成長を強化し，指導経験を他の指導員と共有することで指導員の成長を促進する仕組みの構築を目指している．本研究では，その足掛かりとして，指導員が学習を内省するための教材，かつ，指導の意図が表出化される媒体として指導員用週報を導入した．本稿では，週報に記述された経験学習ついて検討を加える．
キーワード：経験学習，新入社員研修，週報，指導員

1. はじめに

企業における人材育成において，多様化する仕事に対応できるように，社員が自ら成長する環境づくりが求められている．企業が成長の仕方（経験からの学び方）の学びに焦点を置いた人材育成を創造していくうえで，指導のノウハウを企業全体で共有していくことが重要である．人材育成担当者の多くは，熱心な指導員が創出した学び方の学びに対する指導のノウハウや，その指導員のかつての指導員やその指導員の指導を受けた実習員といった特定のグループによって蓄積された学び方の学びに対する指導のノウハウが企業内に埋もれたままでいる現状に苛まれている．本研究では，前報 (1) で明らかとなった新入社員研修（営業実習）における実習員と指導員の成長をより強化し，指導員が他の指導員と教え方の経験を共有することで指導員の成長を促進する営業実習の質向上の仕組みの構築を目指している．その足掛かりとして，本研究では，指導の背後にある意図を表出化するための指導員用週報および実習員用週報の説明教材を開発し，営業実習に導入した．本稿では，導入した週報について報告し，週報に記述された内容について分析した結果について論じる．

2. 指導員用週報の構成

指導員には，対話による実習員の学びの支援を通して，指導員自身が成長する機会とすることが期待されている．指導員用週報には，実習員の成長を整理し対話に活かすための仕組み，と，自身の成長を俯瞰的に捉え効果的に成長するための仕組みが用意されている．前者の仕組みとして，「実習員の成長」欄（図 1 (a)）と「実習員が意識している思考・視点」欄（図 1 (b)）がある．営業実習において，指導員には，実習員の「マーケットイン」「顧客志向」をはじめとする他者視点思考の意識付けが期待されている．例えば，優れた指導員は，作業が終わらず翌日に持ち越してしまったことに対する「次からは時間内に作業を完了させたい」といった自己視点のみの実習員の反省を受けて，計画的に作業を遂行するように促すだけでなく，その仕事に対する関係者への影響を考えるように促すなど，随所で他者視点思考の意識付けを行っている．指導員用週報では，実習員の一週間の成長および実習員が意識している視点・思考（例えば，所属元視点，顧客視点，など）を記述することで，実習員の成長を他者視点思考の意識付けの観点から整理することができ，実習員の指導方針（および所見欄のコメント）が考えやすくなる．

後者の仕組みとして，「指導からの学び」欄（図 1(c)）と「自身の成長」欄（図 1(d)）がある．「指導からの学び」については，指導から学んだことを経験学習の 4 つのステップで記述できるようになっている．「自身の成長」欄には，実習員の指導を通した自身の成長を記述する．業務遂行経験が浅く経験からの学びに慣れていない実習員にとっては，業務依存でない自らの成長を意識することは負荷が高い．そのため，指導員が実習員の経験学習サイクルを俯瞰することで成長を把握し，その成長を支援することが必要である．一方，指導員においては，自身の経験学習サイクルを俯瞰することで自身の成長を把握し，

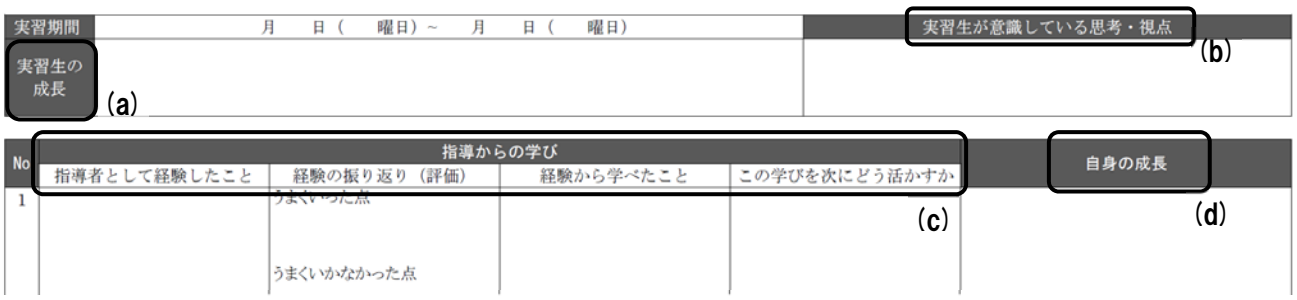

図１　指導員用週報のフォーマット

その成長を自身で支援することが期待されている．この成長の自己把握と自己支援を繰り返すことによって効果的に成長し続けることが可能となる．営業実習における実習員の成長を把握し支援する経験を，自身の成長の自己把握と自己支援の学びへと学習を深化させることが期待されている．

3.　調査

本研究では，大手インフラ系企業の H 社を調査対象とした．H 社では新入社員研修の一環として，顧客との直接交渉を主としない設計開発部署に配属された新入社員が顧客との直接交渉を主とする営業部署を実習先とする営業実習を実施している(1)．H 社の営業実習では，新入社員用の週報はこれまでも利用されていたが，指導員用の週報を導入したのは，初めてであった．

この営業実習期間中（4 週間）に用いられた指導員用週報に記述された 3500 文字を分析対象とした．週報の記述者の指導員は，営業系部署所属の M 氏（勤続年数 12 年，35 歳，男性，過去の指導経験 0 名）であった．分析には，質的データ分析手法の SCAT(2)を用いた．分析は，主に第一著者が行い，その分析から作成された SCAT の表を用いて，共著者間で分析の妥当性を検討しながら改善を加えた．

4.　結果

SCAT を用いて週報を分析するにあたり週報の記述を 20 のテクストに分割した．SCAT 分析表とストーリーラインについては別稿に譲るとして，分析から得られた理論記述（ストーリーラインから探索された分析対象を理解するための可能性の記述）について，以下に述べる

4.1 実習員の指導に関する経験学習

目的共有や振り返りといった学習コミュニケーションを通して，顧客志向を含めた他者視点思考に関する実習員の学びを促す指導に関する経験学習を行う．学習コミュニケーションを通して実習員らしさを伸ばそうとする実習員の学びを促す指導に関する経験学習を行う．実習員の学びを促す指導に関する経験学習を通して，学習コミュニケーションが成立すると学びの質が高まることを認識する．

4.2 指導員自身の学習に関する経験学習

実習員の経験を自分ごととして捉えて学ぼうとする自身の学びに関する経験学習を行う．自身の意見の押しつけによって実習員の学習機会を阻害することが自身の他者視点思考の学習機会を喪失していることを認識し，営業実習の指導経験を学習機会として活用する意欲が見られる．営業実習への指導員としての参加が自身の他者視点思考の学習機会であることを認識する．学習コミュニケーションを通じて，自身の成長を阻害する悪習慣や理解状態（学習不足）を認識しようとするメタ認知的自己調整学習に関する経験学習を行う．実習員の経験から学ぶ姿勢を観察し自身が経験から学ぶ意欲が不足していることを認識することで学び方を学ぼうとする動機づけ的自己調整学習を行う．学習コミュニケーションにおいて素直に教えを請う方が学べることが多いことを認識する（行動的自己調整学習）．

5.　考察

週報の分析結果から，指導員が，学習コミュニケーションを通して，営業実習が新入社員を教育する場としてだけではなく自身の学習の場であることの認識を深めたことが明らかになった．また，経験学習を意図した週報を使用することで，経験学習の転回を意識させることができており，指導員が実習員への指導と指導員自身の学びに関する二種類の経験学習を転回させていたことが明らかになった．さらに，指導員は，自身の学びに関する経験学習の転回を通して自己調整学習を行っていた．これらのことから，筆者らが開発した指導員用週報を新たに営業実習に導入したことによって営業実習の優れた面（指導員の成長）をより強化できたと考える．

謝辞

本研究の一部は，科研費 26560127 の助成を受けた．本調査に賛同いただき快く週報を提供していただいた株式会社 H 社人事総務本部の佐藤康友様，久門淳一様，実習員 A 様，指導員 M 様の協力に感謝する．

参考文献

(1) 田中孝治，水島和憲，仲林清，池田満:“営業実習の週報から見る新入社員の学び方の学びと指導員によるその支援：質的データ分析手法 SCAT を用いた一事例分析”，日本教育工学会論文誌, 41 (1), pp.1-12 (2017)
(2) 大谷尚:“質的研究とは何か－教育テクノロジー研究のいっそうの拡張をめざして－”，教育システム情報学会誌, 25 (3), pp.340-354 (2008)