



従業員教育における暗黙知のデジタル化

教育者と被教育者の共通理解と
技術への共感の観点から

ClipLine株式会社
取締役 遠藤倫生

1



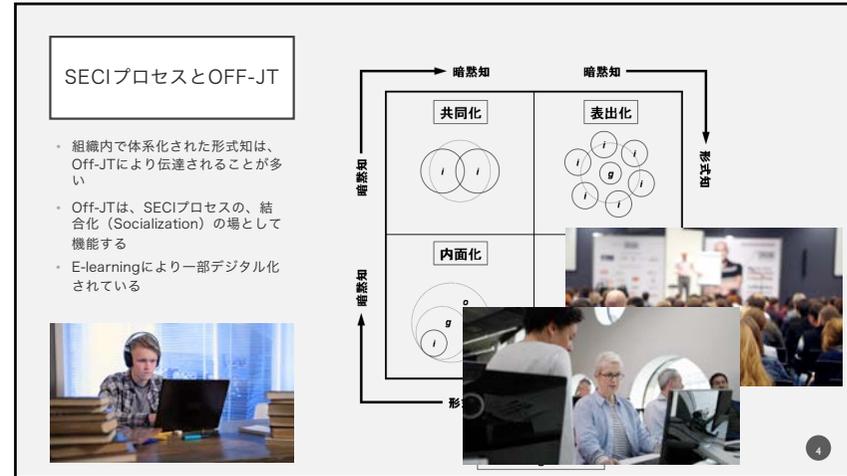
形式知を伝える OFF-JT

Off-JTの代表的なコンテンツ

- 経営理念、社史
- ビジネスマナー
- ドキュメンテーション
- 専門知識
- ハウスルール



3



暗黙知を伝えるOJT

OJTの代表的なコンテンツ

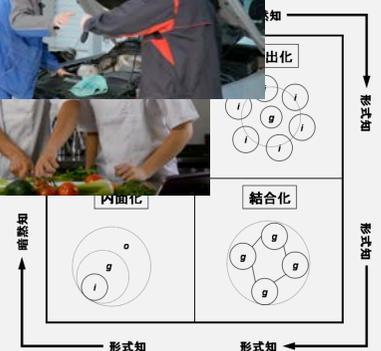
- 接客、立ち居振る舞い
- 調理
- 清掃
- 機器メンテナンス
- 運転



SECIプロセスとOJT

- 組織内に存在する身体動作や技術などの暗黙知は、OJTにより伝授される
- OJTの方法は対面指導が主流
- デジタル化しづらい「場」である

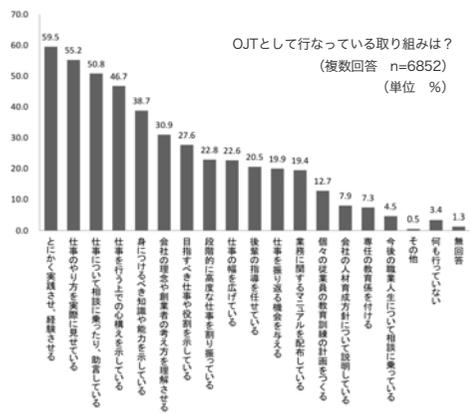




OJTの実態調査

- 人が人を教える対面指導が主流
- トレーナーが仕事のやり方を実際に見せ、トレーナーが実践、経験させる
- 「相談に乗る」「心構えを示す」など、共感を重視するコミュニケーションも多い

OJTとして行なっている取り組みは？
(複数回答 n=6852) (単位 %)



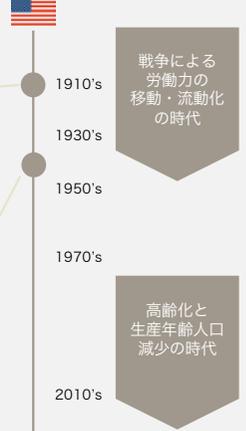
取り組み	割合 (%)
とにかく実践させ、経験させる	59.5
仕事のやり方を実際に見せる	55.2
仕事しながら相談したり、助言している	50.8
仕事をしながら心構えを示している	46.7
会社の理念や創業の考え方を理解させる	38.7
身に付けてほしい知識や能力を示している	30.9
目標や期待を明確に示している	27.6
段階的に高度な仕事を割り振っている	22.8
仕事を任せ、経験をさせる	22.6
仕事を振り返り、教訓をまとめる	20.5
仕事の指導を任せている	19.9
仕事の振り返りや報告を促している	19.4
個人の従業員の特徴や能力を把握している	12.7
業務に関するマニュアルを配布している	7.9
会社の人材育成方針を説明している	7.3
専任の教育係を付ける	4.5
今後の職業人生にたいして相談している	0.5
その他	3.4
何もしていない	1.3
無回答	

出典：労働政策研究・研修機構 Press Release 平成29年8月31日

計画的OJTの歴史

《WW1》
造船作業員向けに「Show, Tell, Do, and Check」×ソッドが開発 (OJTの原型)

《WW2》
企業内訓練プログラム (TWI)：ロールプレイの手法を導入、OJT指導者の技術向上が目的



《戦後》
占領軍によりTWIがもたらされ、日本産業能力開発協会などを通じて普及

《高度経済成長》
外食産業、小売を始めサービス業のチェーン展開が進む。OJTによる人材の早期育成。

《現在》
人手不足によりサービス業の現場では計画的OJTが困難に

2

OJTさえ困難な時代に

- ・ 人口減少を背景に、指導する人材と時間の両面で課題（右資料）
- ・ 「社員不足」の職場環境において、OJTを受けたことのない人の割合は58.7%（原ひろみ『職業能力開発の経済分析』2014年）

人材育成・能力開発における現在の課題
(複数回答 単位%)

	n	指導する人材が不足している	人材育成を行う時間がない	職員のいるあつた人材が確保できない	人材を育成しても使われない	育成を行うための金銭的余裕がない	適切な教育訓練機会がない	人材育成の方法がわからない	人材育成が会社に必要とされない	技能習得や業務改善が困難となる	その他
計	6,800	33.2	32.7	30.7	29.6	17.7	7.7	6.9	1.0	2.0	
建設業	942	28.5	27.1	37.2	33.9	16.5	3.7	6.2	0.7	2.0	
製造業	976	35.1	33.4	32.3	29.3	19.6	9.0	7.0	1.3	1.6	
電気・ガス・熱供給・水道業	90	20.7	21.7	27.2	29.3	10.9	6.5	4.3	2.2	1.1	
情報通信業	113	42.5	45.1	23.9	23.9	38.1	7.1	8.8	6.2	1.8	
運輸業、郵便業	251	29.9	25.1	31.5	31.5	13.1	7.6	6.0	0.8	2.4	
卸売業、小売業	1,147	33.0	32.9	30.0	24.8	18.5	8.8	8.8	0.5	1.5	
金融業、保険業	49	36.7	51.0	18.4	10.2	10.2	2.0	2.0	-	2.0	
不動産業、物品賃貸業	119	26.1	20.2	28.6	17.6	11.8	10.9	6.7	-	-	
学術研究、専門・技術サービス業	241	30.7	34.0	31.1	26.1	19.5	7.9	5.0	1.2	2.5	
宿泊業、飲食サービス業	565	41.2	32.7	41.2	40.7	22.1	6.7	8.7	1.2	2.1	
生活関連サービス業	195	31.5	31.5	37.0	30.9	19.4	9.1	7.9	0.6	2.4	
教育、学習支援業	248	30.8	28.7	19.4	31.5	19.4	7.9	5.2	-	2.4	
医療、福祉	1,207	33.5	38.4	28.8	34.4	13.1	8.7	6.4	0.8	2.7	
複合サービス業	71	29.6	29.6	21.1	38.0	15.5	5.6	2.8	2.8	1.4	
その他のサービス業	666	35.2	30.8	24.2	26.0	18.8	8.3	7.2	1.5	2.0	

出典：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 『人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査結果（企業調査）』2017年11月

暗黙知交換＝OJTをデジタル化するためのヒント



OJTの大半が「やってみせ、させてみせ」＝身体動作の例示とプラクティスであるならば、



プロスポーツや、演劇など身体芸術のトレーニングのように、



写真や動画による動作の記録と共有が可能ではないか。



クラウド経由で、映像ベースのコミュニケーションができるなら…



対面指導によるOJTは、デジタル化が可能である！

「やって見せ」の置き換え

- ・ 従来、対面で伝授されてきた身体動作や技術を映像クリップ化
- ・ 指導する人材が不足している現場でも、自発的な視聴が可能

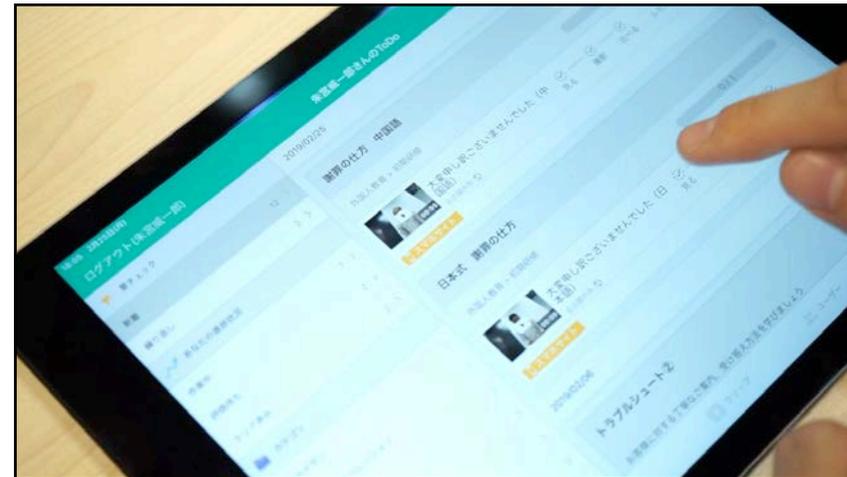


3



「させてみせ」の置き換え

- ・映像クリップを手本に、自身でプラクティス、再現し、映像を撮影・投稿
- ・他者の暗黙知への共感をともなった、技術習得の「場」となる





指導者からの評価とフィードバック

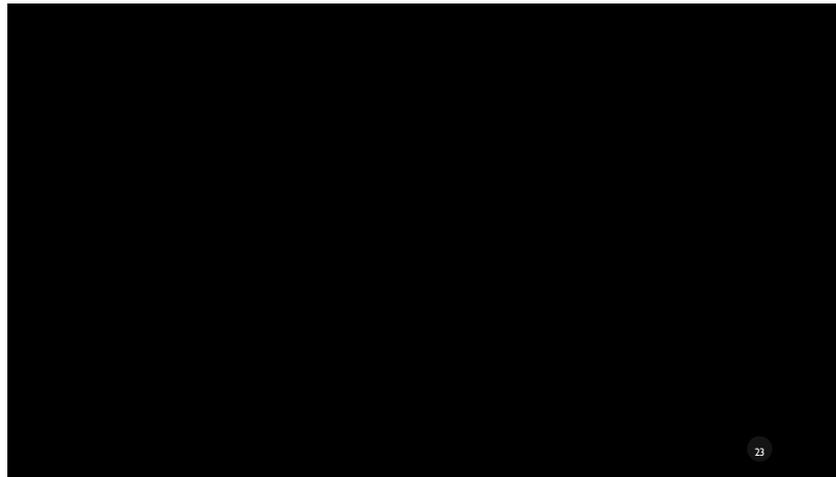
- OK /NGの評価軸
- 自己練習の成果を測る、ねぎらう、褒めるなどのコミュニケーション
- 指導する人/される人が対話し、共感する「場」



21



22



23

同僚からのピア評価

- 離れた拠点に勤める同僚の映像クリップを見る
- 現場内や同僚同士で「いいね」やコメントを送り合う



24



動画形式によるOJTの置き換え

クリップ（動画）の体系を

④ コメントやし
で指導

⑤ 練習

会社概要	
社名	ClipLine株式会社
設立年月日	2013年7月11日
代表者	代表取締役社長 高橋 勇人
所在地	東京都港区芝4-13-3 PMO田町東 5F
社員数	49名
資本金	10億5,300万円（2018年12月現在、資本準備金含む）
主要株主	経営陣、インキュベイトファンド、株式会社INCJ、株式会社アニヴェルセルHOLDINGS、キャナルベンチャーズ株式会社、SMBCベンチャーキャピタル株式会社、三菱UFJキャピタル株式会社、みずほキャピタル株式会社、DBJキャピタル株式会社 他
取引先銀行	三井住友銀行、みずほ銀行 他
事業内容	ClipLine（クリップライン）の開発・運営、および経営コンサルティング事業
対象業界	外食産業、介護産業、小売産業、アミューズメント産業、教育産業他
所属団体	サービス学会（Society for Serviceology）
業務提携先	株式会社ジェネックスパートナーズ、株式会社ベネフィット・ワン、一般社団法人日本ほめる達人協会、アクアシステム株式会社、他
ウェブサイト	https://corp.clipline.com/