

キャリア形成支援の基礎となる 現場でのOJT

IKI create 代表 平塚 大輔

I OJT を見直そう

経営の最も大きな資源である人材を最大限に有効活用することの重要性はだれも否定しないところであろう。そのために多くの企業では、人材活用のフローとして、採用・育成・配置・評価・処遇といった流れに即して、人事部門と現場が効果的に連携しながら、役割分担を行っている。同時に、この一連の流れは働く社員からみても、自分の価値観と折り合いをつけ、意欲が喚起され、働きがいを感じるための「正」のスパイラルを作るうえで非常に重要なポイントとなる。

現在、新入社員の研修や初任配属等が一段落した時期だという企業が多いかもしれない。今後、新入

社員に本当の意味でキャリア形成を図り、活躍してもらうためには、「育成」の場と時間と労力が必要となろう。育成の場としては、いうまでもなく、現場で行われる OJT と現場を離れて行われる Off-JT に大別される。

新入社員を例にとると、入社直後の集合研修、3か月～半年後のフォロー研修、そして「見習い期間」終了研修。その後は、キャリアの節目ごとの階層別研修へという流れが一般的であろう。併せて、異動時、とくに事業再編や職種転換時には当該職務に必要な知識・技術を「配属研修」で習得させている企業も多い。しかし、現場で行われる「仕事を通じての学習」である OJT について、どの程度の検証や組織的なフォローが行われているだろうか。

「配属した後は現場の責任で育成すべき」とか「現場を知らない人事部門が干渉するのはどうか」という意見もあるかもしれないし、一部は正しい考え方かもしれない。人事部門としては、

- ・ 全社横断研修や部門別研修を実施しても、実際に現場で起こる事柄は千差万別であり、現場でしか実感できないことが大半である以上、人材育成は現場上司の重要な役割だ
- ・ 人を育てる時間の余裕もなければ、せっかく教えても異動してしまえば元も子もない。仕事に対す

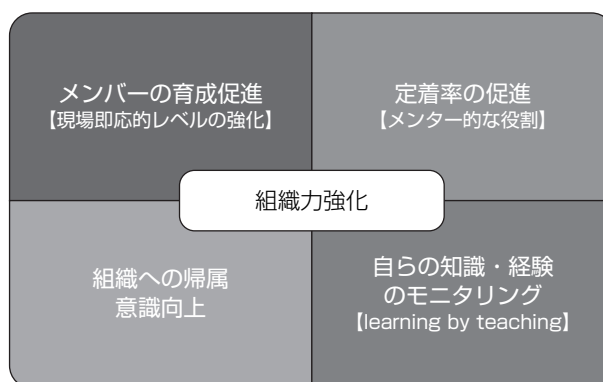
PROFILE



平塚 大輔
(ひらつか・だいすけ)

西武百貨店で外商営業、業務改革担当を経て、販売サービス（教育担当）課長。95年より西武百貨店労働組合中央執行委員・書記長・副委員長を歴任、主に社員の能力開発に携わる。2002年から中央執行委員長として、組合独自で退職者の自立再就職を支援。退職後、2004年11月にIKI createを設立。組織風土改革サポートや労使関係・能力開発事業・キャリア支援のアドバイザーとして活動。2005年4月～2009年6月、株式会社サンドラッグ人事担当執行役員。

図表1 OJTの強化で期待できる効果



る各自の志向やレベルがばらついており、全員を戦力にすることは難しいといった意見が出る。

いずれにしても、配置した人材にいかにか力を発揮したもらうかがポイントである。力を発揮してもらわなければ、人材を配置する意味がなくなってしまうのだから。その意味では、人事部門が担当する配置後教育を節目ごとの集合研修のみに限定してしまい、後は現場任せにしてしまうのは問題であろう。能力は大半が現場での経験によって培われる。そしてその経験をどう内省するかが、能力向上の重要なかぎとなのである。この「経験→内省→能力向上」という流れを促進するものがOJTである。

新入社員教育に限らず、職務転換や職種転換の際など、OJTの必要性は日常的に生じているはずである。だれもがOJTの重要性を認識しているにもかかわらず、現実には「OJTチェックシート」等を配布するのみで、OJTに対する「動機づけ」や「スキル」の付与等に注力していないケースが多いように思われる。

読者の皆さまにも思い返していただきたい。私たちが、社会に出て出会った多くの先輩や上司から学びを得たのは、何かを「伝えよう」「教えよう」といった意思をもって接してもらったときだけであろうか。先輩や上司の日々の仕事ぶり、日常の多様なかわりのなかでの言動などからも、何かを感じ、

何かを得ていたはずである（時には反面教師として）。OJTとは、教える側・教えられる側の双方が、日常業務を通じた相互の役割を通じて組織強化を図るということでもある。

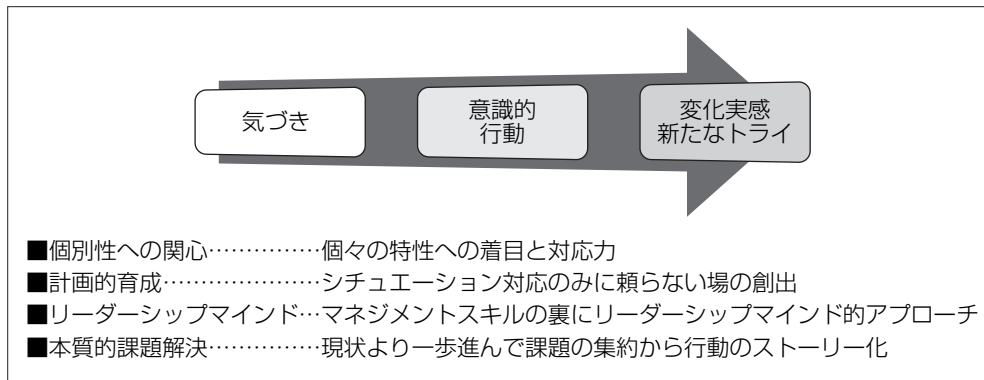
2

OJTの強化によってもたらされる効果

OJTを強化することで具体的に期待できる効果として、①メンバーの育成促進、②メンターの機能を強化による定着率の向上、教える側の意欲向上、③組織への帰属意識の向上、④育成プロセスにおける自らの知識・経験のモニタリング等があげられる(図表1)。往々にして、①のみをOJTの効果だと考えがちである。もちろん、即戦力として教える側の知識や経験を確実に伝授していくことは不可欠であり、そのためには、伝えるスキルのレベルアップや対象者の理解度に関する進捗管理も重要である。

しかし、もう少し深掘りすると、②については、先輩と後輩または教える側と教えられる側（双方向であるはず）が人間的なつながりを強めることは、自然なメンタリングの入口となる。入社3年で30%の退職率といわれる時代、さまざまな視点でマッチングを考慮し、ようやく獲得した人材である。投資したコストに値するパフォーマンスを発揮してもらう前に見切りをつけられるのは、非常にもったいない話である。仕事関係のみならず、人間としての関

図表2 現場における OJT の要



係性こそが、つまづいたときや悩んだときに「〇〇さんに相談してみよう」という相互関係の基礎を築くはずである。

③④については、OJTが「教える側」のマインドやスキルの向上につながることを忘れてはならない。③については、先輩社員として自分の所属する組織について後輩や新人に語ることは、自分自身のアイデンティティを確認する行為にほかならない。それらを通じて、伝えられた側に大きな意識変革を喚起できるはずである。また④については、よくいわれる「わかる」と「できる」の違いをもう一段レベルアップして、「できる」と「教えられる」の違いに着目するのである。「教えられる」ということは、自分の経験・知識が汎用性のある一般化したレベルに達していることを意味する。我流ではなく、メンバーのレベルや特性、組織の状態等も考慮して、結果につながるようリードできる能力は、教える側にとっては活躍の場を広げることにもつながる。

3

「気づき」の幅を広げることと意識し続けること

以上のようなOJTの効果を考えると、日々の部下・後輩との接点において留意すべき点がみえてくるだろう。たんに業務の手順や注意点を教えるだけでなく、もう少し意識的な対応が必要となる。まず、部下・後輩が仕事を職場をそして会社を好きになるために、どのようなやり取りが必要になるかを考え

ることである。人はだれでも、対象を好きになったり、興味をもてば、自発的にさまざまなことを知りたくなるものである。つまり、「好きにさせる」ことは、相手が深く考え、主体性をもって動くという状態を喚起する。上司や先輩の言動によって、後輩・新人に「この仕事はおもしろい」「この職場で働きたい」と思わせるようなアプローチであれば、学習効果は間違いなく大きいはずである。

日々の業務を通じて相互に学習し続けるOJTにおいては、計画的な育成以外に、①部下・後輩の目を意識した言動を取ることで、②それによって自分の言動に足りない点に気づきを得ること、③そして足りない点を意識し続け、部下・後輩の模範になるためのあるべき姿に気づくことが重要となる。

4

「気づくこと」「意識し続けること」のポイントは

それでは、具体的にどのような点に気づき、意識し続けることが必要なのだろうか(図表2)。

(1) 「個別性」への関心

OJTをはじめとする人材育成のシーンに限らず、管理職が陥りやすい状態として、「自分のモノサシ以外では、観察・分析・判断、そして指導ができない」というものがある。もちろん、人材育成の最終的な到達点は、組織の要請に応えられる高いレベルにおく必要がある。しかし、その進め方やスピード、留意点等はメンバーの特性やこれまでの経験に応じ

て千差万別である。メンバーの行動を左右する思考や感情、それらを表出するコミュニケーションスタイルに至るまで、管理職は自分を基準に是非を判断してしまいがちである。まずは、じっくりと相手を観察し、すべてを受け入れる姿勢（緊急や危険の場合を除き）がスタート地点だといえる。

(2) リーダーシップマインド

一般的に、マネジメントとは「与えられたビジョン・課題に対してメンバーを管理しながら、効率的・効果的に実行すること」と規定される。一方、リーダーシップは「新規創造や変革のために、ビジョン・課題を構築しメンバーを巻き込み実行すること」と規定される。つまり、ルールやいままでの経験をベースに、組織の資源を有効活用し、確実に組織目標を達成に導くものがマネジメントであるのに対し、時にはゴールイメージ自体を見直し、既存の方法に固執しないイノベーション型の取組みの旗振り役がリーダーシップだといえるであろう。

大きな組織になるほどマネジメントが強化され、自らの「思い」を打ち出し、変化を起こそうとするリーダーシップが求められる機会が少なくなるかもしれない。しかし、現場においてメンバーの行動変革を促進するのは、まさにこのリーダーシップマインドである。「〇〇部長に言われたから…」とか「マニュアルに書いてあるから…」というよりも、自分の言葉で「〇〇すべき（やってみよう）。なぜなら…」と言動で示す管理職に、メンバーは信頼をおくはずである。職階や立場、ルールでなく、人間性や真理をベースに育成を行うということである。

(3) 計画的育成

現場における教育は、「その場その場でやってみせよう、やらせてみよう」という進め方に傾きがちである。もちろん、これはOJTにとって大切な姿勢である。一方で、現場からよく聞かれる声として、「忙しくて教える余裕がない」というものがある。つまり、その場その場で教えていく方法（シチュエーション対応）だけに頼れば、場当たりの育成

に終始する可能性が高い。

メンバーの実態（理解していることとしていないこと、できることとできないこと）、特性（強みや弱み）を把握したうえで、「いつまでに」「何を理解し」「何をできるようになるのか」という計画を具体的に設定し、「事前レクチャー」→「現場での実践」（計画的にシチュエーションを作る）→「振り返り」のサイクルを回すことが必要である。

(4) 本質的課題解決

環境変化が激しく、現場の業務に対する経営からの指示や要請も日々変化するなか、OJTを行う上司・先輩社員自身も多くの悩み（うまくいかないこと）を抱えている。常に効率化や迅速化等に関する日々の改善や革新が求められているからである。

これらに対応しながら人材育成も行うとすれば、現状の手順や留意点を教えるだけではなく、メンバーと一緒に考え、課題解決を図る姿勢が有効である。時には現状の否定にもつながり、旧来の知識・技術の伝承とは二律背反する局面もあるかもしれない。しかし、課題解決を図る姿勢を共有することは、「変化対応に強い」組織作りに役立つはずである。

5

OJTを通じて自らを振り返る

2で触れたように、OJTを進める際には、「教える側」の能力向上を促進し、組織強化につなげていくことがポイントである。そこでは、教える側の意識の持ち方が重要となる。自らを振り返り、内省する。「なぜメンバーが育たないのか」「なぜ十分に伝わらないのか」等を考えながら、試行錯誤していく姿勢が不可欠である。

1つのツールとして、複数観察評価も有効である。日常的には、上司からの評価は受けても、部下や同僚からのフォーマルなコメントをもらう機会は少ない。これらを活用して「教える側」が行動変容に取り組むという姿勢が、「教えられる側」の共感を呼ぶのではないだろうか（図表3、4）。

図表3 「OJT 推進度」「コミュニケーション実践度」チェックシート

このシートはあなたの「OJT 推進度」と「コミュニケーション実践度」をチェックするものです。
あなたの部下とのかかわり方に対して、研修後取り組み方を見直すための参考にしてみましょう。

大変よくできている……5
ある程度できている……4
普通……3
ややできていない……2
まったくできていない……1

(1)	会社・部門の方針・目標をはっきり伝え、十分に理解させている	5・4・3・2・1
(2)	部下に期待する役割と必要な能力要件をしっかりと伝えている	5・4・3・2・1
(3)	部下をどのように指導・育成していくか、方針をしっかりとっている	5・4・3・2・1
(4)	部下と十分に話し合って育成目標を設定している	5・4・3・2・1
(5)	決定事項やルールは必ず守るように指導している	5・4・3・2・1
(6)	人材育成は管理監督者にとって最も重要な仕事だと理解している	5・4・3・2・1
(7)	自らが率先して仕事に取り組み、部下に相手を示している	5・4・3・2・1
(8)	部下からの報告・連絡・相談姿勢	2・1
(9)	部下に権限を委譲し、結果責任は上	2・1
(10)	部下が新しい仕事に挑戦するように	2・1
(11)	さまざまな機会を活用してOJTを	2・1
(12)	育成指導方法について部下と話し合	2・1
(13)	仕事を指示するときは、目的、期待	2・1
(14)	部下の状況に応じて適切に助言・支	2・1
(15)	進捗状況により、部下と話し合っ	2・1
(16)	結果を公平に評価し、部下にフィ	2・1
(17)	結果だけでなくプロセスや努力も評	2・1
(18)	一方的に伝えるだけでなく、部下の	2・1
(19)	評価を踏まえて、次の育成テーマを部下と一緒に考えている	5・4・3・2・1
(20)	達成できなかった目標は、原因・改善策を部下と一緒に考えている	5・4・3・2・1

レーダーチャート等を活用し自らの
部下育成への具体的な行動を振り返る。
10~40問
・セルフチェックまたは多面評価

図表4 メンバーからの評価フィードバック事例

1. 目標をあきらめないよう求める

2. 目標達成のスキルを教える

3. ムリ、ムダをなくすよう指導する

4. 方針、目標を伝える

5. 関連部署の情報を伝達

6. 悩みや相談に耳を傾ける

7. 性格を理解し個別に対応する

8. 自分なりの方針を打ち出す

9. 人間関係に配慮する

10. 能力向上を働きかける

【リーダーの見習いたい点】

- ・常にオープンで話を聞いてくださる体制を維持して下さっているところ。
- ・相談しやすい環境づくりを提供していただいていること。自由のびのびさせていただき失敗してもフォローをして下さるような安心感を提供いただいていること。
- ・いつもぶれず落ち着いて、仕事をこなしていらっしゃるところ。リーダーとしてどっしりと構えていらっしゃるの、安心して現場で思い切った行動ができます。加えて、各利害関係者との交渉力は今後見習いたいと思います。

【リーダーに改善してほしい点】

- ・チームの方針・依頼事項をはっきりさせていただきたいと思うことはあります。
- ・チームの数字・行動に対しての方針を打ち出していただけたい。もう少し厳しいマネージメントをしてほしい。プレーイングよりマネージメントに時間を割いていただきたい。計画性をもっていただきたい。
- ・リーダーの営業現場での活動方法をもっと知りたいです。