

現場 OJT による新人育成

(OJT 担当者の苦勞、ネットワーク型 OJT、OJT 指導員向け研修、新人側の声)

第 2 1 回「OJT 担当者の現状」

読者の皆さん、ご無沙汰しております。ラーンウェルの関根です。昨年 20 回に渡り連載させて頂いた「新入社員の育て方」が、おかげさまで好評だったこともあり、今回から数回にかけて「新入社員の育て方 (OJT 担当者編)」を執筆させて頂きます。この短期集中連載では、新入社員を直接指導する「OJT 担当者」の視点から、新人育成について考えていきます。

まず、この連載でいう「OJT 担当者」とは、“職場に配属された新入社員をマンツーマンで指導育成する管理職手前の先輩社員のこと”を指します。この「OJT 担当者」は各企業で呼び名が異なります。たとえば、OJT 担当者、インストラクター、指導員、トレーナー、教育係、チューター、職場相談員、ブラザー・シスター、SP (センパイ)、メンターなど、様々です。皆さんの会社ではいかがですか？

さて、短期集中連載第 1 回目となる今回は、OJT 担当者に「なる前」と「なった後」に分けて、OJT 担当者の現状について見ていきましょう。

OJT 担当者に「なる前」に抱く「期待と不安」

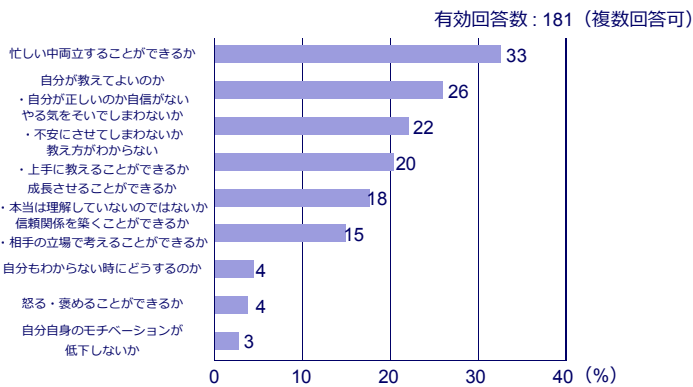
3 月末、職場に新入社員が配属されることが決まりました。所属長から「今年の新人の OJT 担当、お願いしますよ。」と依頼された A さん。「私が、ですか？」

初めて OJT 担当となる A さんが、まず感じた不安は「自分に教えられるのか？」「忙しい中、業務と新人 OJT を両立できるのか？」でした。

A さんのように不安を感じる OJT 未経験者は多くいます。当社が 08 年 3 月~7 月にかけて、約 400 名の OJT 担当者に調査した結果でも同じような不安が上がっていました。

OJTに対する不安（コメント）：全体（1/2）

- 約33%のOJT未経験者が、自分の業務も忙しい中両立できるかどうかという不安を抱いている。



199

© Copyright Learn-well 2008

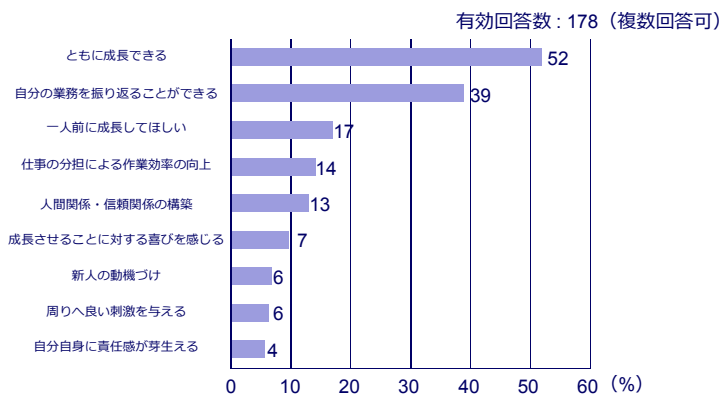
OJT 未経験者の不安のうち、上位三項目は次のようなものでした。

- ・忙しい中両立することができるか（33%）
- ・自分が教えて良いのか／自分が正しいのか自信がない（26%）
- ・やる気をそいでしまわないか／不安にさせてしまわないか（22%）

このような不安を抱えながらも、OJT 担当者が「OJT に期待するもの」には何があるのでしょうか。

OJTに対する期待（コメント）：全体（1/2）

- 50%以上のOJT未経験者が、新人とともに自分自身も成長することをOJTに期待している。



185

© Copyright Learn-well 2008

それは、新人の OJT を通して「自分も成長できる」という期待です。

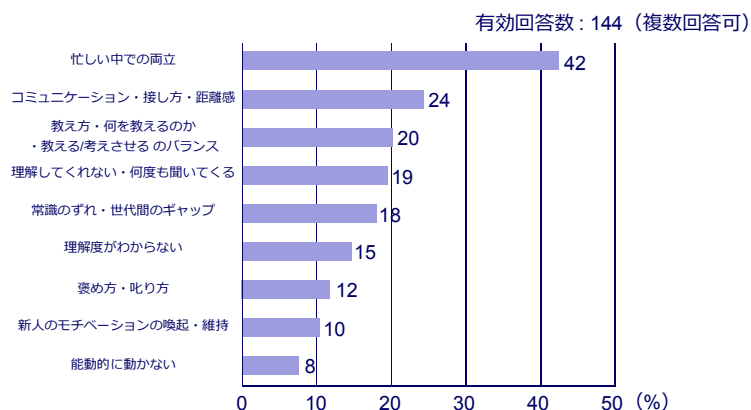
そんな「期待と不安」を抱く OJT 担当者が実際に OJT を行ってみて感じる「苦勞」には何があるのでしょうか。

OJT 担当者に「なった後」の「苦勞」

先ほど見た OJT 未経験者が抱える不安「忙しい中、両立できるか」は、実際に新人指導を行ってきた OJT 経験者が「苦勞」したこととも重なります。

OJTにおける苦勞（コメント）：全体（1/2）

- 40%以上のOJT経験者が、自分の業務とOJTの両立に最も苦勞したと回答している。



236

© Copyright Learn-well 2008

つまり、新入社員の OJT を行うということは、当たり前のことですが、「自分の業務と新人指導の両立」という難問にぶち当たることになるのです。

更に、OJT 担当者になった後の苦勞を、年代別にわけてみていきましょう。

【20代社員】

大卒であれば、2年目社員から5～6年目社員がこの層になるでしょう。20代社員が、新入社員を教えている苦勞する点は、大きく3つあります。一つ目は「自分も分かっていないことを教える」という点です。年次が浅いと本人もまだしっかり理解できていないうちに他人に教えることになるので、自信をもって教えることができないという状況になっています。

二つ目は「友達感覚になりがち」という点です。これは特に「叱れない・注意できない」という言動に表れてきます。年が近いことと、自分も言うほどできていないという自信のなさから、新入社員のマナーや仕事の進め方について、ダメな点もきちんと指摘できないのです。結果的に「なあなあ」の関係になってしまい「なめられて」しまっているケースが見られます。

三つ目に「社内での発言力の低さ」も、20代社員が苦勞する点です。自分もまだ「下っ端」なので、年次が上の社員がある程度自由裁量で行えることが、20代社員の場合は難しくなります。社内のリソースを存分に活用して、指導を進めることが難しくなるのです。たとえば、社内会議の同席、新人を連れての出張、他部署との折衝等も、20代社員単独で行うのは難しい場合もあります。

【30代社員】

大卒であれば、7年目以降、職場では中堅どころとして頼りにされる存在になっています。この層が特に苦勞するのは「新人のために時間がとれない」という点です。中堅社員として、一人で走り回って仕事をするが増えるため、新人が「放置」されてしまうのです。OJT 担当が出張や会議でほとんど席にいない。新人は何もやることがないので、机で自習をさせられている。OJT 担当の立場で言えば、新人の能力レベルで与えられる仕事もなく、かといって自分がつきっきりで教えることもできない。お互いの時間を合わせられないという点が、30代社員が苦勞する点です。

【40代社員】

この層の社員が新入社員の OJT 担当になると、良く出てくる言葉が「ジェネレーションギャップ」です。一回り以上、歳が離れているわけですから当然と言えば当然ですが、新人の考え方や行動に「ついていけない」「最近の若手はよく分からない」と、新人との関係構築に苦労しています。新人のほうも、年長者との付き合い方に不慣れなため、お互いに距離を置いた接し方になってしまっているケースが多く見られます。

以上のような苦労を克服すべく、OJT 経験者は様々な工夫をしています。どんな工夫かは、次回連載でご紹介していきます。

何年目社員を OJT 担当者にすべきか？

上記のような年代別の苦労を見てみると「何年目社員が OJT 担当にふさわしいのか？」という疑問を抱かれる方も多いでしょう。これは、会社によって様々な考え方があります。

たとえば、あるサービス関係の会社では、基本的に3年目社員が OJT 担当者となっています。この会社では、3年目以降の離職率が高いという課題があります。2年仕事をしてきて、その先の目標を見失う社員が多いためです。そこで3年目からは一段ステップを上げる仕事として、後輩指導という責を持たせることで、意欲向上につなげたいという狙いがあります。

あるメーカーでは、OJT 担当者は6年目以降の社員が望ましいとされています。それは、仕事を教えられるレベルまでいくのに、最低でも5年の経験は必要だという判断からです。

ただ、多くの会社では、きれいに年次で OJT 担当を決めることが難しいでしょう。新入社員が配属される職場に、適当な年次の人間がない場合も多く、そのため職場によって OJT 担当者の年齢層にばらつきが出る傾向があるからです。これは“就職氷河期”の採用抑制の影響も大きいのですが、ここ数年企業が新卒者を一定採用してきた結果、今後はこのようなばらつきは多少減っていくことでしょう。

どの年次が OJT 担当者になるのが最も適切か、その答えはありません。それぞれの年次で、それぞれの OJT 担当者が「忙しい中の両立」をはじめとする様々な苦労にぶち当たります。

その苦労の先にあるのは、OJT 担当者の成長です。新人に教えることで、業務を深く理解するようになる。新人との関係を通じて他者とのコミュニケーションの仕方を学ぶ。新人に我慢強く向きあうことで、忍耐力がつく。新入社員の OJT 担当になるということは、OJT 担当者にとって大きな成長の機会となるのです。

そういう意味で言うと、自身が「成長したい」と考えている成長願望の強い若手や、任命社側が「成長してほしい」と期待する先輩社員が、OJT 担当者としてはふさわしいのかもしれないね。

以上、「OJT 担当者の現状」について、OJT 担当者になる前の「期待と不安」、OJT 担当者になった後の「苦労」について見てきました。次回もお楽しみに！

第2回「点と面の“ネットワーク型OJT”」

前回は「OJT 担当者の現状」として「OJT 未経験者の期待と不安」「OJT 経験者の苦労」について見てきました。今回は「業務との両立」や「新人との接し方」に苦労している OJT 担当者が、現場でどのような「工

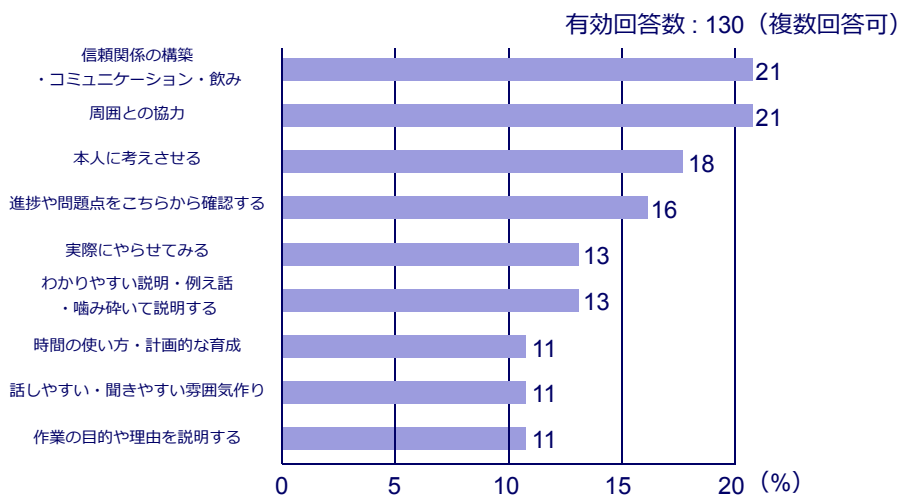
夫」をしているのかについて見ていきます。

OJT担当者の工夫

まずは、前回もご紹介したデータ（2008年3月～7月に当社が実施したOJTに関する調査）から、OJT担当者の工夫について見ていきます。

OJTにおける工夫（1/2）

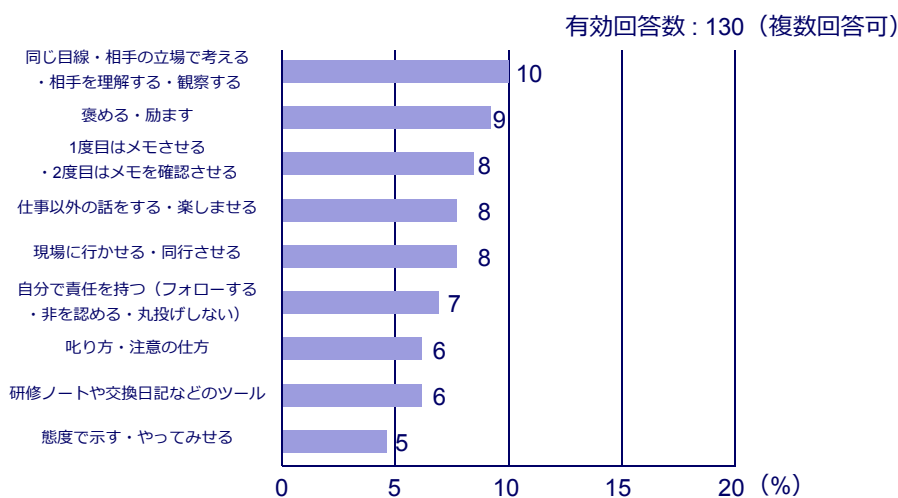
- 20%以上のOJT経験者が、新人との信頼関係の構築と周囲との協力体制の構築に工夫している。



© Copyright Learn-well 2008

OJTにおける工夫（2/2）

- 20%以上のOJT経験者が、新人との信頼関係の構築と周囲との協力体制の構築に工夫している。



© Copyright Learn-well 2008

データの上位には、「新人との接し方・教え方」に関する工夫が入ってきています。

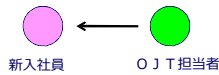
1位（21%） 信頼関係の構築・コミュニケーション・飲み

- 1位 (21%) 周囲との協力
- 3位 (18%) 本人に考えさせる
- 4位 (16%) 進捗や問題点をこちらから確認する
- 5位 (13%) 実際にやらせてみる
- 5位 (13%) わかりやすい説明・たとえ話・噛み砕いた説明

これは「一対一で新人にどう接し教えるか」に関するOJT担当者の工夫です。いわば「点と点」の“マンツーマン型OJT”において、OJT担当者が工夫していることがあがってきています。

「点と点の“マンツーマン型OJT”」

マンツーマン型OJT (点と点)



© Copyright Learn-well 2008

従来のOJT (On the Job Training 仕事を通じた訓練・職場内教育) は、この“マンツーマン型OJT”を意味してきました。従来型OJTの前提は、仕事を教えるOJT担当者は必要十分な知識・技術・経験をもって、それを新入社員に教えていくというものです。

ところが、前回の記事でも触れたように、OJT担当者は自身の本来業務と新人指導の両立に苦勞しています。また、20代社員がOJT担当者になった場合、必要十分な知識・技術・経験がないまま教えているケースもあります。さらに、OJT担当者が自分の業務分野と違うことを新人に教えなくてはいけないという場合、自分一人では新人に教えられないという状況も出てきます。

これは、ベストセラー「不機嫌な職場」(講談社現代新書) で、著者らが「組織のタコつぼ化」を促す要因としてあげた「仕事の定義の明確化」と「専門性の深化」とも関連してきます。仕事が細分化、専門化、複雑化することにより、OJT担当者一人で教えられる仕事が少なくなってきたのです。一言でいえば、時間的にも内容的にも「一人では教えられない」という状態が、現場OJTの実態なのです。

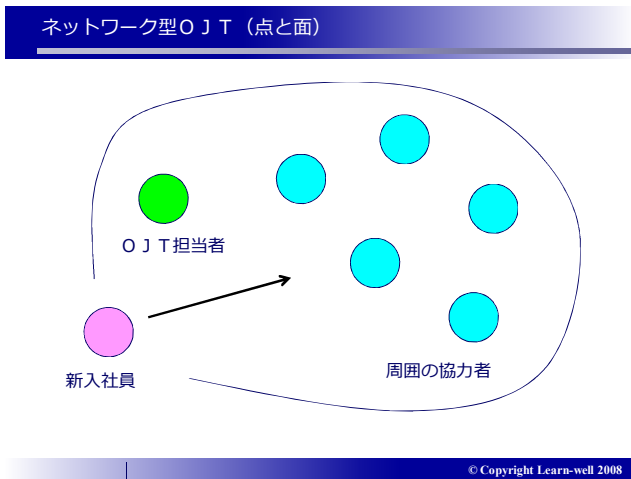
そのような状態にあるOJT担当者に対して、会社側が「新人指導があって大変だろうから、業務負担を減らすよ」とか「出張が多いと新人と接する時間もないだろうから、出張は他の人に行ってもらうことにするよ」などと、OJT担当者に配慮するようなことはまずありません。OJT担当者は、自分の業務と並行して新人へのOJTを担当することになり、時間的・精神的負担は増すばかりです。かといって、手当がつくわけでもありません。

「点と面の“ネットワーク型OJT”」

そこで、現場OJT担当者が工夫していることが「周囲の協力を得る」というものです。先ほどのデータでも「OJT担当者の工夫」として同率1位に上がってきているのが、この「周囲との協力」なのです。新人指導が上手くいっている職場は、ほぼ例外なく「職場メンバーの協力」が得られています。OJT担当者は、上手に周

囲を巻き込んでOJTを進めるファシリテーター的な役割を果たしているのです。

これはいわば「点と面」の“ネットワーク型OJT”と呼ぶことができます。（この“ネットワーク型OJT”という言葉は「企業内人材育成入門」〈ダイヤモンド社〉の編著者である東京大学 大学総合教育研究センター 中原淳准教授に教えて頂きました。）OJT担当者が自分一人で「点と点」のOJTに腐心するだけでなく、「点と面」で周囲の協力を得ながら新人へのOJTを進めていくのが、“ネットワーク型OJT”です。



では、実際に現場のOJT担当者がどのような形で“ネットワーク型OJT”を行っているのか、個別事例を見ていきましょう。

“ネットワーク型OJT”の事例

1) 「育成スケジュール」

ある会社のOJT担当者（女性）は、「月間の育成スケジュール」をエクセルで作っていました。春の導入研修終了後の配属直後から3か月分ほど作るそうです。

『月曜日の午前中は、〇〇さんが、～について教える』

『午後は、OJT担当者の活動に同行する』など。

OJT担当者が研修や会議で不在の時も、新人を一人にしないように、教えてくれる人を事前に募っておくそうです。

2) 「教育ノート」

ある会社のOJT担当者（男性）は、新人が「何をどこまで学んでいるのか」を職場全体で共有するために「教育ノート」（いわゆる日報）を活用していました。新人に日々の感想を書かせるのではなく、「何を学んだのか」「わからない言葉は何か」「質問事項」などを書かせるそうです。それを、自分だけでなく職場メンバーも見ることで、新人の理解度が把握でき、教えやすくなるそうです。

3) 「新人の仕事募集！」メール

あるメーカーのOJT担当者（男性）は、新人に与える仕事がなくなってしまい困ったそうです。新人の技術レベルで任せられる仕事は少ない。かといって放置したり、雑務ばかりでは、新人も意欲が下がります。そこで、

職場や他部署の知り合いに、「新人に与える仕事募集！」のメールを出したそうです。すると、何人かの方が新人に与える仕事を出してくれたそうです。後でわかったのは、周囲も実は遠慮していたということです。「OJT担当者があるから、勝手に仕事をやらせるわけにもいかないし」と。OJT担当者から周囲に協力を求めれば、周囲のメンバーも新人に関わりやすくなるというわけですね。

4) 「異性や年齢の離れた新人」

あるOJT担当者（男性）は、新入社員（女性）のOJTに、職場の他の女性メンバーに絡んでもらっていました。「オジサンの中には言いづらいこともあるでしょうから、職場の女性に話を聞いてもらったりしています。あと、何か注意した後は、そのフォローを女性メンバーにお願いしていますね。」

40代のOJT担当者（女性）は、新入社員（女性）に対して「昼食は他の人と食べて。」と送り出しているそうです。その方は「いつも自分と一緒にだと気が詰まるでしょうし、同期や年の近いメンバーと話している様子を見ると、普段私の前では見せない姿も見られるし」と話していました。

歳が離れていたり、異性の相手に対するOJTを進める際には、やはり職場メンバーの協力は不可欠ですね。

5) 「武者修行」

ある会社では、新人育成の一環として、他工場やグループ会社に1週間ほど新人を一人「武者修行」に出します。OJT担当者がある一部署だけでなく、色んなところを回ることで、新人の成長を促しているそうです。そのOJT担当者いわく「この会社では顔が売れている方が仕事が進む」「新人の顔を売るために、私の人脈を生かす」とのことでした。この方のように、新人に武者修行させられるのは、OJT担当者自身が人脈をもっているからだともいえます。人脈のないOJT担当者の下につくと、新人は苦勞するかもしれませんね。

最後の事例にあるように“ネットワーク型OJT”における「周囲の協力者」は、職場のメンバーに限定されません。営業であれば取引先のお客様、技術であれば他工場、スタッフであれば外注先の担当者なども、新人へのOJTを進める際の大事な協力者になります。つまり“ネットワーク型OJT”を進められるOJT担当者は、職場内外の人脈をもっているOJT担当者であり、その人脈を新人に分け与える形でOJTを進めているのです。

“ネットワーク型OJT”のメリットと注意すべき点

この“ネットワーク型OJT”は、OJT担当者にとってのメリット「自分の負担が減る」だけでなく、教わる側の新入社員にとってもメリットがあります。それは、新人にとって「訊ける人」「教われる人」が増えるという点です。組織に入って間もない新入社員が困ることの一つが「誰が、何に詳しいのか分からない」ことです。そのため、疑問点・不明点を誰にも訊けずに、自分で考え込んでしまうのです。訊けば解決することも、無理して考えようとするので時間がかかりますし、成果にもつながりません。

前期の連載第1回で紹介したように、学び上手な社員は「周囲の人々」という「学びのリソース（資源）」を持っています。新人にとって「訊ける人」「教われる人」が増えるということは、学び上手になるための「学びのリソース」が増えることを意味するのです。新人にとって訊ける人が増えることは、組織で生き抜いていく際の大きな力になるのです。

ただ、気をつけなくてはいけない点があります。それは、この“ネットワーク型OJT”を進める際には「上司の理解」「周囲の協力」「新人への説明」が必要になるということです。なぜなら、下手をすると、OJT担当

者の責任放棄という風に見なされる可能性があるからです。「OJT担当者に任命したはずなのに、何故あいつは新人へのOJTをやらないんだ。」と上司から見られたり、「お前がOJT担当だろう。何で俺たちにふってくるんだ。」と周囲から思われたり、「AさんがOJT担当のはずなのに、全然教えてくれなくて。他の人に丸投げ状態なんですよ。」などと新入社員から言われたりしたら、“ネットワーク型OJT”は上手くいきません。

では、具体的にどうやって「上司の理解」「周囲の協力」を得て、「新人への説明」を行うかについては、次回以降見ていきましょう。

以上、「OJT担当者の工夫」として、OJTを一人で抱え込まずに周囲の協力を得て進める“ネットワーク型OJT”について今回は見てきました。次回もお楽しみに！

第3回「現場OJT担当者への支援（1）」

前回は、OJTを一人で抱え込まずに周囲の協力を得て進める“ネットワーク型OJT”についてご紹介しました。このネットワーク型OJTを進める際には、OJT担当者の「責任放棄」あるいは「他者への丸投げ」と受け取られないよう、注意する必要があります。そこで必要になるのが「上司の理解」「周囲の協力」「新人への説明」です。

今回は、OJT担当者が現場でネットワーク型OJTを進めるために、本社スタッフや教育担当者がどのような支援を行えば良いかについて見ていきます。

筆者は研修講師であるため現場支援も研修という形が多く、今回も「研修前」「研修中」「研修後」と3つに分けて現場OJT担当者の支援方法について見ていきます。

研修前

研修前に現場の上司や職場メンバーを巻き込む工夫の一部を紹介します。

マネージャーへの説明会

ある会社では、毎年新入社員の入社前に、現場マネージャーへの説明会を行っています。配属直後に行われる各種OJT支援研修の説明や現場での協力依頼をしているのです。マネージャーによっては、新入社員の育成にまで目が届かず、OJT担当者に任せきりの所が出てきます。「新人、入ってくるから。Aさん、お願いね。」のパターンです。

そこで、マネージャーに、少しでも新人育成に興味関心を持ってもらいたいと始めたのが、この説明会です。初期の頃は、現場マネージャーから「何故この忙しい時に、OJT研修なんぞに出さなくてはならないのだ」と文句が出ていたのが、最近では研修に対する理解も見られ始めたとのこと。やはり継続は力なりということでしょうか。

上司インタビュー

マネージャーに、OJT担当者がインタビューをします。「何故、自分をOJT担当者に任命したのか？私に期待することは？」「新人の育成ゴールは？1年後にはどういう状態になってもらいたいのか？」などを聞き出す時間をとるのです。以前は、マネージャーに書面で記入してもらっていたのですが、不評でした。やはりマネ

ージャーは忙しく、記入作業が多いため敬遠されるのです。そこで、少しでもマネージャーの負担を減らそうと考えたのが、口頭インタビュー形式です。OJT担当者にとっても改めてマネージャーとじっくり話す機会になり、マネージャーにとっても記入の負担がないので、現場でも実施しやすいようです。

eラーニング／小冊子

あるメーカーでは「新人指導の方法」について書かれた電子書籍を社内 eラーニングシステムとして公開し、OJT担当者や配属先の職場メンバーが読めるようにしています。そうは言っても、よほど興味があり真面目な人でないと読まないのので、読ませるために、導入部分での工夫や理解度確認テストなども行っています。また、この eラーニングで学習したOJT担当者で、更に学びたいという人向けに、集合研修を用意しています。ある程度予備知識があって研修に参加するため、研修では「ロールプレイ」や「他者との意見交換」に多くの時間を割けます。

eラーニングの代わりに「小冊子」や「ハンドブック」といった形で、OJT担当者や職場に配布している会社もあります。こういったツールを作成する会社に共通しているのは、「職場で新人を育ててほしい」「そのための方法論は提供したい」という本社スタッフや教育担当者の想いです。

研修中

半年や1年と設定されることが多いOJT期間中に実施される「OJT支援研修」の主だったものを紹介します。

●新入社員配属直前・直後（春～夏）

OJT研修

多くの企業で実施されているのが、この「OJT研修」です。新入社員が配属される職場のOJT担当者を集めて、配属直前や直後に行っています。

連載第1回「OJT担当者の現状」でご紹介したように、OJT担当者は様々な不安を抱えています。「忙しい中業務と両立できるのか?」「どうやって教えればよいのか?」「歳が離れているから上手く接することができるか不安」など。これらの不安は「自分が教わってきていない」「新人が配属されるのが久しぶり」といった面からも出てきています。

OJT担当者の不安を解消し、新人指導に、より前向きな気持ちになってもらうために実施するのが「OJT研修」です。内容としては「OJT制度の説明」「新入社員との接し方・教え方」「育成計画の立て方」といったものが含まれます。

OJT研修において「育成計画」を立てることは重要です。OJTはよく「計画的・意図的」に行われる“べき”ものとして、各社で説明されています。ただ、現実にはなかなか計画した通り、意図した通りには進まないものです。なぜなら人間である新入社員を相手にしていますし、OJT担当者も急に自分の仕事が忙しくなったりと、状況が読みづらいからです。だから「計画」を立てることが無駄かということ、そんなことはありません。

「育成計画」を立てるメリットは3つあります。「頭の整理ができる」「軌道修正がきく」「新人から信頼される」の3つです。「自分の業務と両立できるのか?」という不安を抱え「あれもこれも教えなくては」と考えているOJT担当者にとって、一度まとまった時間をとって、新人をどのように育てていこうかと考える時間は、非常に有効です。実際に研修内で育成計画を立ててもらおうと「頭が整理された」「心の準備ができた」「すっきり

した気持ちで新人を迎えられる」といった声があがります。

育成計画があれば、途中で新人の伸び具合が思ったようになかったり、自分の業務が忙しく新人指導に手をかけられなくなったときにも、軌道修正をすることができます。計画がなければ、軌道修正のしようもありません。行き当たりばったりのOJTとなってしまうでしょう。

最後に、育成計画があると、新人から「OJT担当は、こんなにも自分のことを考えてくれている」「意図があって、この仕事をさせているんだ」と思われ、信頼感が増します。育成計画がない状態で指導を受けていると、新人から見ても場当たりのと感じられ、OJT担当者への不信感が生まれやすいのです。

余談ですが、このOJT研修において「ネットワーク型OJT」の考え方や具体的なやり方を紹介すると、OJT担当者から安堵の声がもれます。「自分一人で抱え込まなくていいんだ」という安心感や「OJTが上手くいっている職場は、確かにメンバーが協力的」という彼ら自身の感覚からも、すんなり入っていくようです。

ペア研修

OJT担当者と新入社員が一緒になって参加するのが「ペア研修」です。まだ実施している企業は少ないですが、ある種の企業で実施する場合、その効果は高いと思います。それは、新入社員とOJT担当者が接する機会が少ない企業の場合です。製造業で新入社員が技術研修を受けるため職場をあけることが多かったり、営業のOJT担当者が販売店回りなど出張が多く不在がちだったりするケースです。この場合、半年たっても新人とOJT担当者が打ち解けておらずほとんど接点がないままOJT期間が終わってしまったという状態さえ見られます。

そこで、無理やりにでも機会を作り、お互いの理解を深め関係構築の支援をしようというのが「ペア研修」です。研修内で特に好評なのが「インタビュータイム」です。新人はOJT担当者に「今までの職歴」「仕事で辛かった時」「今後のキャリアプラン」などをインタビューします。OJT担当者は新人に「学生時代のこと」「会社を選んだ理由」「これからやっていきたいこと」などを聞きます。お互いインタビューする際は、質問と傾聴に徹することをルール化して、じっくり話を聞く時間を作ります。

すると「良く飲みには誘っていたが、こういう話は聞けなかった」という声やOJT担当者からあがったり、「共通の趣味がわかったので、これから職場で話しかけやすくなる」という新人の声が出たりします。接点が少ないかったり、密度が薄かったりすると、新人とOJT担当者の関係は表面的なものになりがちです。お互い相手に遠慮し、OJT担当者も新人に踏み込んで厳しい指摘ができなかったり、新人もOJT担当者に質問や相談ができなかったりします。その遠慮を早い段階でなくし、職場で話しかけやすい関係づくりを支援するのが、ペア研修なのです。

以上、今回はOJT支援の方法について見てきました。次回は、新入社員配属数ヶ月後に行う研修や、研修後に現場を巻き込む工夫について見ていきます。お楽しみに！

第4回「現場OJT担当者への支援（2）」

前回は、ネットワーク型OJTを進めやすくするために、本社スタッフや教育担当者がどのような支援を行えば良いかについて「研修前の工夫」と「OJT研修」「ペア研修」について見てきました。今回は、新入社員配属数ヶ月後に行う研修や、研修後に現場を巻き込む工夫について見ていきます。

研修中

半年や1年と設定されることが多いOJT期間中に実施される「OJT支援研修」の主だったものを紹介します。

●新入社員配属数ヶ月後（秋～冬）

新人フォロー研修

配属後数ヶ月たった新入社員を集めて行うのが「新人フォロー研修」です。その狙いや内容については、前シリーズ第16回、17回で触れていますので詳細は割愛します。ここでは「OJTに対する新人の声」を集める重要性について触れます。

新人フォロー研修は、OJTに対する新人の率直な声を集める貴重な機会となります。「OJT担当に感謝している点」「OJT担当に改善を希望する点」を、グループで模造紙に書かせ共有します。匿名でしかも同期と一緒にだと、ワイワイがやがやOJT担当への率直な意見があがってきます。「必要以上に気を遣わないでほしい」「もう少し厳しくてもよい」「コミュニケーションが取りづらい」「仕事を与えてほしい」など。詳細は今後の連載でも紹介していきますが、これら新人の声は、OJT担当者にとって貴重なフィードバックとなります。

ところで、このように新人に好き勝手言わせて後、新人には内緒で書いてもらった「OJTからの手紙」を渡すと伝えると、新人からはどよめきが起きます。「えー！うそー！」「何が書いてあるの？」期待と不安に満ちたクラスの照明を落とし、BGMを流しながら手紙を開封させると、クラスによっては号泣する新人も出てきます。「こんなに自分のことを見てくれていたなんて・・・」。研修だからこそできる演出かもしれませんね。

OJTフォロー研修

実際に新人と向き合って指導してきたOJT担当者が抱える課題を解決する機会が「OJTフォロー研修」です。前シリーズ第18回でも触れたように、「思ったように新人が成長してくれない」「忙しくて見てやれない」など、OJT担当者も悩んでいます。

この時期のOJT担当者が知りたいのは、「他のOJT担当者の工夫」です。「他の職場ではどのようにやっているのか？」「何か真似できる点はないか？」と、実際に現場で苦労しているため学習意欲も高く「OJTフォロー研修」での意見交換は非常に活発なものとなります。

研修後

研修後に現場を巻き込む工夫の一部を紹介します。

二者／三者面談

OJT担当者が研修受講後の報告も兼ねてマネージャーと面談をします。この「二者面談」で特に話してもらっているのが「育成計画」についてです。研修前の「上司インタビュー」で聞き出したマネージャーが考える新人の育成目標に向けて、どのようにOJTを進めていくのか。OJT担当者の計画案をマネージャーに検証してもらいます。その中で、他の職場メンバーの協力を得ることもマネージャーに理解してもらうのです。

マネージャーとOJT担当者に加えて、当事者である新入社員にも入ってもらうのが「三者面談」です。ここでは新人は緊張しながら話を聞く側に回りますが、面談後は今後自分がどのように指導を受けていくのが明確

になり、安心感が増すようです。

育成会議／協力依頼

OJT担当者が、職場メンバーを集めて育成計画を説明し「教えサポーター」（前シリーズ第4回参照）を募るのが「育成会議」です。「OJTはお前の仕事だろ」「俺たちには関係ない」と思われないう、早い段階から協力を依頼しておくのです。会議に当事者である新人も参加していると、ネガティブな意見は出にくく、職場全体で新人に関わっていきこうという機運が生まれやすくなります。会議を招集するほど大げさにはしづらいという職場では、OJT担当者が個別に話をしたり、メールを送ったりして、周囲のメンバーに協力を依頼しています。

どちらにしても、大事なのは、OJT担当者からの働きかけです。「OJT担当」がはっきり任命されているほど、周囲はOJT担当者に遠慮します。「周囲があまりでしゃばると・・・」「OJT担当の指導方針もあるだろうし・・・」「新人も混乱するかも」と。だからこそ、OJT担当の方から周囲に協力を求めると、周囲も関わりやすくなるのです。

社内イントラ／メーリングリスト

あるサービス関係の会社では、社内イントラネットを使い、OJT担当や職場メンバーに向けて情報発信をしています。というのは、現場から次のような声があがってきたからです。「配属前の新人がどんな研修を受けてきたのかを知りたい」「現場で何をいつどの程度まで教えればよいのか知りたい」。そこで、4月の導入研修で新人にどんな研修を行ったのかと、OJT期間中のガイドラインを作り、それをイントラ上で公開したのです。このイントラは集合研修後のフォローも兼ねていて、研修で学んだ「新人との接し方・教え方」のポイントや事例集などが復習用に閲覧できるようになっています。

別の会社では、研修に参加したOJT担当者向けにメーリングリストを立ち上げています。OJT研修後に再度集める余裕はないため、現場の事例や課題解決のための意見交換をメーリングリスト上で行うのが狙いです。投稿を促すために教育担当者からの働きかけは必要になりますが、OJT担当同士の情報共有と連帯感の醸成という点で有効な方法だと思います。

OJT支援制度を作る意味

以上、OJT担当者が現場で“ネットワーク型OJT”を進めるための「OJT支援制度」について見てきました。ここまで読まれた読者の中には「制度を作っても運用が・・・」「仏作って魂入れずになつては・・・」と感じる方もいるかもしれません。

ただ、「OJT支援制度」は、やはりあった方が良いと思います。労働政策研究・研修機構研究員の原ひろみ氏は、論文「日本企業の能力開発－70年代前半～2000年代前半の経験から」（日本労働研究雑誌 No.563/June 2007 p84-100）で次のように述べています。

～若手社員の仕事上の相談相手を決めていたり、将来的なキャリアデザインについて相談できる仕組みがある企業では、仕事上の能力を高めるための指導やアドバイスも積極的になされている。（中略）相談についての制度や先輩が指導する職場内の雰囲気、能力開発と相互補完的な関係にあることがうかがえる。（p84）～

つまり、新人にとって相談相手であるOJT担当という仕組みをもっている企業では、こういった仕組みがない企業よりも、「指導やアドバイスが積極的になされている」ということです。

ですから、すでにOJT担当という仕組みや、そのOJT担当を支援する制度を持っている企業であれば、それは維持したほうがよいと言えます。逆にまだ制度を作っていない企業であれば、まずはOJT担当を任命し、新人が相談できる相手を作ることから始めるとよいでしょう。

以上、今回は現場OJT担当を支援する方法について見てきました。次回もお楽しみに！

第5回「新入社員から見たOJT担当者」

前回（第4回）でも触れたように、新入社員入社半年～1年後ぐらいに行う「新入社員フォローアップ研修」は、OJTにおける「新人の声」を集める格好の機会となります。今回は、新入社員の目から見たOJT担当者の姿について見ていきましょう。

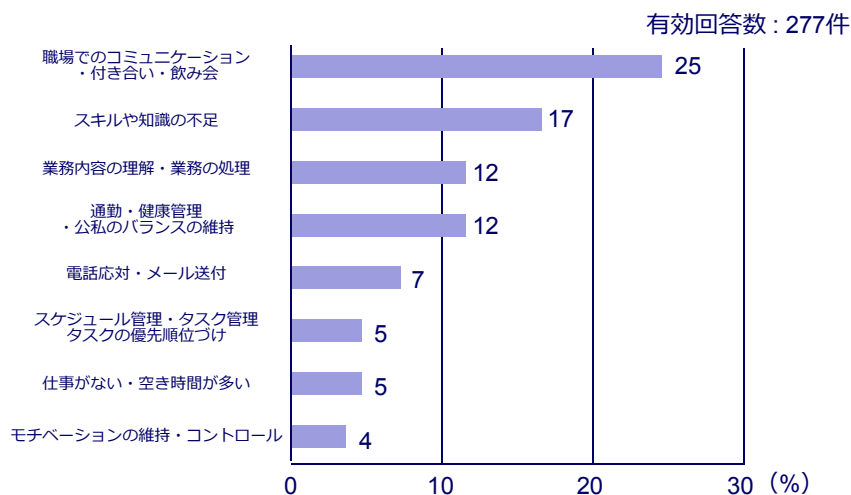
●新入社員が苦勞すること

08年10月～09年1月にかけて担当した「新入社員フォローアップ研修」で、約450名の新入社員と接してきました。そこであがった「新人の声」の一部をご紹介します。

新入社員が「苦勞していること」



- 職場での人間関係の構築や人付き合いに対して苦勞しているという意見が、全体の1/4以上を占めている。



© Copyright Learn-Well 2009

入社半年程度の新入社員が苦勞すること、そのトップにあがってきたのは「職場での人間関係」「人づきあい」でした。「やっぱり年上の人たちと接していくのは大変」「気を使う」「敬語の使い方が難しい」と、職場の年長者との接し方に戸惑っている様子が見受けられます。

「飲み会」に関しても「誘ってくれるのは嬉しいけど、帰りが遅くなって、翌日がつらい」「自分が飲まないのに、気ばかり遣わされる」といった声もあがります。先輩や上司から誘ってくれることには感謝していても、あまりに頻度が多かったり、拘束時間が長かったりすると、当然ですが新入社員も負担感を感じるようです。

また「新入社員フォローアップ研修」内で、新入社員同士で「職場で工夫していること」を話し合わせると、

「OJT 担当者だけでなく、周囲の人に質問・確認することで不明点・疑問点をなくす」という意見が多く上がってきました。この意見の裏返しとして、彼らが良く言っていたのが「OJT 担当者に同じことを二度訊きづらい」というものでした。忙しい OJT 担当者が自分のために時間を割いて教えてくれた。でも分からない点も多い。また同じことを訊くと嫌がられるので、他の人に訊く。みな忙しそうに働いている職場で生き残るための彼らなりの知恵なのでしょうね。

以上のように、新入社員が苦勞することが「職場の人間関係」「人づきあい」であり、工夫していることが「OJT 担当以外への質問・確認」であるとすれば、連載第 2 回でご紹介したような「ネットワーク型 OJT」を実践している職場では、新入社員の負担感は少なくなっている可能性があります。OJT 担当者が、職場や他部署の他のメンバーとの顔つなぎをしてくれる。職場での人間関係構築の手助けをしてくれる。OJT 担当者以外にも訊ける人、教わる人がある。これは新入社員にとってはありがたいことでしょうね。

●OJT 担当者に対して

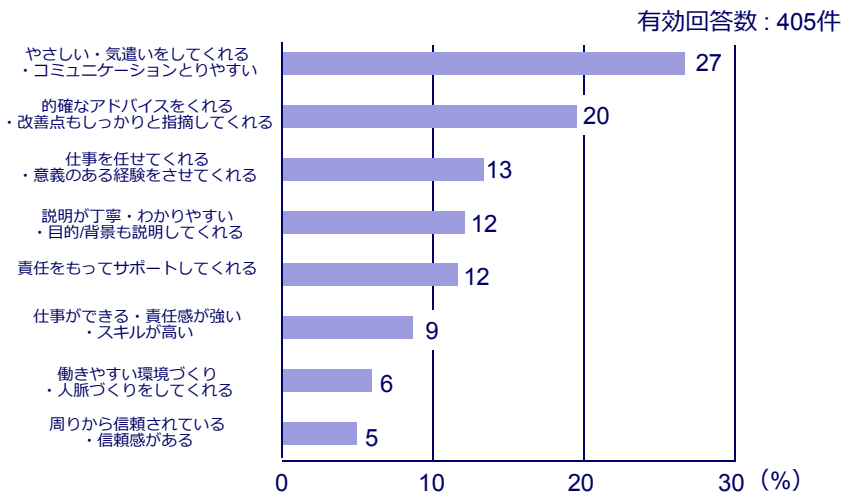
「新入社員フォローアップ研修」では、「OJT 担当者の良い点・感謝している点」「OJT 担当者の改善希望点」というテーマで、グループディスカッションをしてもらっています。出てきた約 400 件の意見を集約したものをご紹介します。

良い点・感謝している点

OJT 担当者の「良い点・感謝している点」



- 全体の約 1/4 が、自分に対する気遣いや接しやすさ（特に忙しいときにも対応してくれる点）を良い点だと感じている。



© Copyright Learn-Well 2009

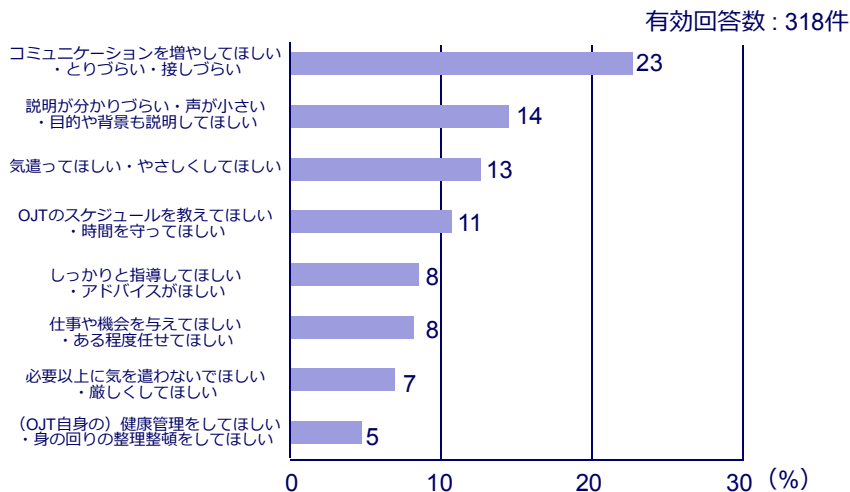
回答のトップに出てきたのは「やさしい・気遣いをしてくれる・コミュニケーションをとりやすい」といった OJT 担当者の「接しやすさ」に関する点でした。新入社員も OJT 担当者が忙しいことをよく分かっていますから、その忙しさをぬって自分のことを気遣ってくれる点に感謝しているようです。

ところが、この「接しやすさ」は、OJT 担当者によって異なるようです。新入社員から見た時の OJT 担当者に改善を希望する点でも、この「接しやすさ」に関する回答がトップにあがりました。

OJT担当者の「改善希望点」



- 良い点とは逆に、**コミュニケーション**がとりづらいという意見が多く挙がっており、その点がOJT担当者に求められる重要なポイントであるといえる。



© Copyright Learn-Well 2009

「コミュニケーションを増やしてほしい・とりづらい・接しづらい」これは、コミュニケーションの量と質の両方を言っていると捉えられます。新入社員の話を聞くと、次のような状況が浮かび上がってきます。

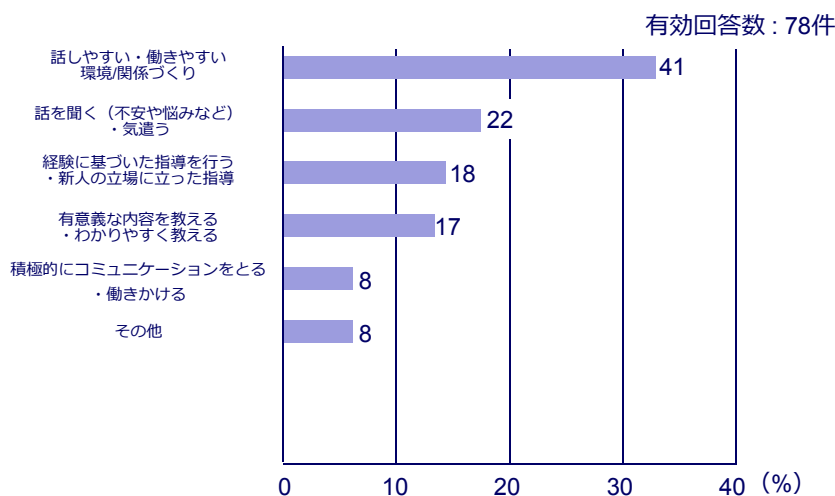
- ・不在がちで職場にいない OJT 担当者。
(連載第 1 回「30 代中堅が OJT 担当者のケース」ご参照)
- ・「訊くなオーラ」「話しかけるなオーラ」を発している OJT 担当者。
(OJT 担当者が忙しそうに仕事をしている為、新入社員が遠慮し話しかけづらい)
- ・露骨に嫌な顔をしたり、面倒くさそうに教える OJT 担当者。
(新入社員が勇気を振り絞って質問しても、それに応えようとしない)

こういう「接しづらい」OJT 担当者と組んだ新入社員は、他の同期が「接しやすい」OJT 担当者について話しているのを、複雑な気持ちで聞いています。「いいなー」「うちの OJT 担当とは違うなー」と。

●自分が先輩になったら・・・

ある会社の新入社員フォローアップ研修では、新入社員に対して「自分が先輩社員になったら、後輩である新人にどんな支援をしてあげたいですか？」という質問をしました。それに対する回答が、以下のようにあがりました。

- 新人にとって話しやすい・働きやすいと感じるような環境や関係を作ることが最も重要であると感じている。



© Copyright Learn-Well 2009

新入社員にとって「話しやすい環境」を作り、先輩社員として自分が「話を聞いて」あげたいという声が多くあがってきます。新入社員にとって、先輩社員と「話しやすい・接しやすい」というのは、職場環境として非常に重要な要素のようです。

以上の点をまとめると、新入社員が OJT 担当者に、まず求めているのは、「話しやすさ・接しやすさ」であるといえます。彼・彼女達が入社後に苦勞するのは「職場の人間関係」です。そんな彼らにとって、一番身近にいる OJT 担当者との関係も上手くいっていないとすれば、職場にいることすらつらい状況になるでしょう。

MIT のダニエル・キム教授が提唱する「成功循環モデル」では、「関係の質→思考の質→行動の質→結果の質」という形で「関係の質」の重要性を訴えています。新入社員と OJT 担当者の「関係の質」を高めることは、いずれ期待される「結果の質」を高めるためにも非常に大切だといえます。

以上、今回は新入社員の目から見た OJT 担当者の姿について見てきました。次回もお楽しみに！

第6回「現場OJT担当者への支援（3）」

第3回、第4回の記事では、現場でネットワーク型OJTを進めやすくするために、本社スタッフや教育担当者がどのような支援を行えば良いかについて見てきました。そこで紹介した内容は、既に実施してきたことなのですが、今回は「今後やった方が良い」と私が考えていることについて紹介させてください。

現場での育成ミーティング（会議）の実施

OJT 担当者が現場でネットワーク型OJTを進めやすくするために、関係者が一堂に会しての「育成ミーティング（会議）」を実施した方が良いと私は考えています。

OJT 研修では、「ネットワーク型OJT」という考え方とその実践方法について説明し、実際に現場を巻き込む工夫についてOJT担当者同士で話し合いをしてもらいます。研修時、参加者がやる気になって「よし！周

周囲の協力を得ながら、新人OJTを進めよう！」と決意し現場に戻ります。ところが、それから数ヶ月たって「OJTフォロー研修」で聞くOJT担当者のお話や、「新入社員フォローアップ研修」であがる新人の声（第5回）を聞くと、現場を上手く巻き込めていないOJT担当者の姿も見えてきます。「周囲の協力がなかなか得られていない」「やっぱりOJT担当一人が新人の面倒を見ている」「皆が忙しく新人が職場で放置されがち」という状況です。

これはある意味仕方ないのかもしれませんが。なぜならネットワーク型OJTを上手く進めるためには、第2回で触れたように「上司の理解」「周囲の協力」「新人への説明」が必要になりますが、それが本社に呼ぶ集合研修だけでは為しづらいからです。集合研修に参加するのは、OJT担当者のみですから、結局、彼・彼女らが自分で現場への働きかけを行う必要があります。嫌な言い方をすれば、我々講師が「研修でやり方は教えたよね。では現場で頑張っ。」という送り出しになってしまっているのかもしれませんが。

その点、現場で「育成ミーティング」を行えば、関係者（OJT担当者・新入社員・上司・周囲のメンバー）が一堂に会した状態になりますので、一遍に「上司の理解」「周囲の協力」「新人への説明」が得られるのです。

●育成ミーティングの進め方

1. ミーティング前

「OJT研修」でOJT担当者が立てた「育成ゴール」と「育成プラン」を、所属長と確認をします。第3回で触れたように、研修前の「上司インタビュー」で所属長の考えは聞きだしていたとしても、まだ理解不足の点もあるかもしれませんので、改めて所属長と新人育成の方向性をすり合わせておきます。また、研修中に「教えサポーター」の案を描いた「人脈マップ」を作りますので、それも所属長に確認をしておきます。「私がメインのOJT担当を務めますが、Aさんには〇〇、Bさんには●●の分野で助けてもらおうと思っています。」などと合意を得ておくのです。ミーティング前に行くことは、第4回で紹介した「研修後」の「二者面談」と重なるのです。

2. ミーティング中

「育成ミーティング」の時間は、2～3時間程とれると良いと思います。会議の進行として大事なものは、一方的な伝達形式ではなく、活発な意見交換がなされるようにすることです。そのためにもある程度の時間は必要です。各参加者がただ聞いているだけではなく必ず発言できるように工夫することが大事です。参加者が自分で発言することにより、新人指導に自分も「からむ」という当事者意識を持つからです。そういう意味で、育成ミーティングで重要なものは、会議を進行するファシリテーター（促進役）の存在です。

このファシリテーターは、職場の所属長でも良いですし、OJT担当者が挑戦してみてもよいでしょう。あるいは、他部署の人や外部の人間でも良いと思います。大事なものは、ファシリテーターとしての運営ができる人です。つまり一方的にしゃべる人ではなく、参加者の意見を引き出せる人です。

あるメーカーでは、「ファシリテーション研修」を修了した人が、社内認定ファシリテーターとして他部署に呼ばれ、特定の会議を運営しています。こういう社内認定ファシリテーターに絡んでもらうのも一案でしょう。

花王では、「花王ウェイ」について考えるワークショップを、部門長自らがファシリテーターとなったり、部門長から任命されたメンバーがファシリテーターとなったりして運営しています。ワークショップの進行案は、本社スタッフが考え、それを部門ごとにカスタマイズして提供しているそうです。

あるいは、我々のようなプロの外部講師が「出前研修」という位置づけで会議の運営を支援するのも一案かもしれません。

「育成ミーティング」の内容については様々な案が考えられるかと思います。新人と職場メンバーがお互いを理解し合うために「他己紹介」（お互いインタビューし合った上で、他の職場メンバーにその人のことを紹介）を行ったり、OJT担当者と所属長が立案した「育成ゴール」「育成プラン」について意見交換したりするとよいでしょう。この育成ミーティングを通して、普段知らなかった職場メンバーの一面も見えてくるかもしれません。「Aさんは、▲▲についても得意なんだ」「Bさんって、ああいう一面ももっているんだ」と。

新人にとっては、育成ミーティングを通して職場メンバーに対する理解が深まり、今後の質問・相談がしやすくなります。またこういうミーティングを開いてくれる職場に対して「皆が自分のことを考えてくれている」と感激にも似た気持ちを持つことでしょう。

OJT担当者にとっては、その場で職場メンバーの言質がとれることとなりますので、その後の協力依頼がしやすくなります。

3. ミーティング後

育成プランに基づき、周囲の協力を得ながら新人指導を進めるネットワーク型OJTが本格稼働します。当然、周囲への丸投げとならないよう、OJT担当者と新人は定期的に話し合う機会を作ります。指導の進捗状況や新人の成長度合いについて、職場メンバーと確認し合う時間を作ることも必要になるでしょう。

今回紹介した現場での「育成ミーティング」については、まだ私自身はクライアント企業様での実施には至っていません。以前ご提案したある企業の教育担当の方から下記メールを頂戴しました。（御本人の許可を得た上で掲載）

=====

～（前略）色々な経緯から私に「リーダーズ・インテグレーション（管理職と職場メンバーの一体化促進プログラム）」のファシリテーターの依頼がきました。

今回のインテグレーションは約2時間半、参加者は私も含め13名でしたが、全員が非常に楽しく取り組み、かなり盛り上がり、いい雰囲気が作れました。通常の業務をしながらだと、恐らく数ヶ月かかってしまいそうな相互理解を、たった2時間半で一気に深めることができ、その効果に驚いています。（実は、私自身も体験するのは初めてだったのです）

このセッションを体験したことで、以前関根さんからOJT支援制度の中でご提案のあった「新人の育成計画を受け入れ職場全体でミーティング形式でやってもらう」ということの有効性が実感できました。あれはリーダーズインテグレーションやチームインテグレーションの応用だったのですね。あのご提案は直感的にやってみる価値はあると思ったのですが、今回体験して、まさに腑に落ちたといった感じです。お断りしてしまうとはもったいないことをしました。～（後略）

=====

新任管理職が、職場メンバーと早期に打ち解け職場の一体感を醸成するために行われるのが「リーダーズ・インテグレーション」です。これと似たようなことを新人に対して行うのが「育成ミーティング」です。「ニューカマー・インテグレーション Newcomer Integration」といえましょうか。

以上、今回は現場OJT担当者を支援するための「育成ミーティング」について紹介しました。集合研修を企画運営する講師の立場として、本社に対象者のみを呼んで行った方が良いものと、現場で職場メンバーと一緒に行った方が良いものがあると感じています。ネットワーク型OJTを現場で推進するためには、後者の「現場での」働きかけは必要と考えています。その一つの方法が「育成ミーティング」なのです。

第7回「現場OJTが上手く機能するために」

短期集中連載も今回が最終回となります。最終回の今号では、今までのまとめも兼ねて、現場OJTが上手く機能するためにどうしたらよいかについて考えていきます。この連載では、育成する対象を新入社員にしていますので、現場で新入社員が育つOJTとはどういったものなのかについて見ていきます。

まず、現場OJTが上手く機能しているとはどういう状態なのでしょう？それを理解しやすくするために、最初は反対の例から考えてみます。たとえば、新入社員配属後、こういう状態になっている職場は「現場OJTが上手く機能していない」と考えることができます。

- ・新入社員が配属数カ月で辞めてしまう。(本人の問題もあるかもしれないが)
- ・職場メンバーが新人育成に積極的に関わろうとしない。自分の仕事だけに集中している。
- ・採用時や導入研修時には期待されていた新人が、現場で思ったように育っていない。
- ・新入社員が1年たっても、言われたことしかできない。指示がなければ動かない。
酷い場合は、言われたことすら、きちんとできない。

逆に、現場OJTが機能し、新入社員が育った職場では、次のような状態になっています。

- ・新入社員がOJT担当から手離れし、ある程度自分で仕事を回している。
- ・指示されたことはきちんとこなし、報告、連絡、相談も適宜行っている。
- ・周囲のメンバーとのコミュニケーションも円滑で、適切な人に不明点を質問できている。
- ・後輩が入ってきた時には、OJT担当者になれるぐらいの意欲と能力がある。

新入社員が「ぐんぐん伸びる職場」すなわち「現場OJTが上手く機能している職場」では何が起こっているのでしょうか。ここでは「制度」「人材」「採用」という3点からみていきます。

1. 制度

任命

まずは、「OJT担当者」を任命する制度があるとよいでしょう。今シリーズの連載第1回でふれたように、OJT担当者制度の名称は様々です。「OJTリーダー」「指導員」「チューター」「職場相談員」「メンター」「ブラザー・シスター」など。OJT担当者を任命するといっても、その担当者が一人で新人指導を行うという意味ではなく、新入社員が一番初めに相談する相手という位置づけが望ましいでしょう。こうするとOJT担当者にとっては負担感、不安感が減り、新入社員にとっては誰に相談すればよいか明確になります。

今シリーズの連載第4回でもふれたように、OJT担当という仕組みをもっている企業では、こういった仕組みがない企業よりも「指導やアドバイスが積極的になされている」のです。

研修・会議

現場 OJT 担当者を支援する制度・仕組みとして、研修・会議は効果的です。ポイントは「情報共有」です。マネージャーを含む職場メンバーで、新入社員の育成に関して話し合う「育成ミーティング」。他の OJT 担当者の苦労や工夫、不安や期待などを聞いて、自分の今後に役立てる「OJT 研修」。新入社員の同期が集まり、悩みを吐き出した上で、今後に向けて意欲を高める「新人フォロー研修」など。一方的な情報提供型の研修、会議ではなく、相互に情報交換ができるものが望ましいです。当事者が「聞く」だけでなく「話す」ことで解決される課題も多いからです。

集まった研修、会議が難しい場合も何らかの情報共有の仕組み（ハンドブック、事例集、イントラネット、メーリングリスト等）があるとよいでしょう。現場 OJT を支援する制度、仕組みとしては、今シリーズの連載第3回、4回、6回で紹介したようなものがあります。

評価

新人への OJT と評価制度をリンクさせている会社も出てきています。たとえば、小林製薬では新人指導を担当する社員に手当をつけ、日立ソフトでは育成の成果を給与に反映させる評価制度を実施しています。（日経産業新聞 2008/03/10, 03/27）

その反面、新人への OJT を評価制度に結び付けていない企業もあります。そういった企業の OJT 担当者が新人指導に対して意欲が低いのかというと、そうではありません。新人指導に熱心な OJT 担当者に話を聞くと共通して出てくるのが次の言葉です。「自分も教えてもらったから・・・」自分も新人時代、先輩・上司に色々教えてもらったという思いを持っている人ほど、後輩への指導に前向きなようです。こういう言葉が多く聞かれる企業では、すでに後輩指導が職場の文化となっていて、特に意識しなくても、新人への指導が行われている状況が見られます。

私見ですが、「自分も教えてもらったから、恩返しで・・・」といういわば内発的動機づけがなされている OJT 担当者に対して、金銭面での評価という外発的動機づけを与えることはもしかすると、逆効果になるかもしれません。このあたりは今後慎重に見極めたいものです。

2. 人材

現場 OJT を回していくのは、当然人間です。新入社員本人、OJT 担当者、職場のマネージャー、周囲のメンバー、本社スタッフ（教育担当者）など、様々な人が絡みます。その中でも、ここでは鍵を握る二人の人物を取り上げます。それは、OJT 担当者とマネージャーです。

まず、新人が相談できる相手として OJT 担当者がいる。この OJT 担当者は一人で指導を抱え込もうとはせず、周囲のメンバーの協力を得ながら「ネットワーク型 OJT」を進めている。マネージャーは、ラインの管理職として、職場での新人育成の責任を負いながらも、OJT 担当者や職場メンバーを上手に使い、新人への OJT を進めている。この2人の存在に、前述した制度が組み合されれば、現場 OJT は上手く機能し、新入社員はぐんぐん伸びていきます。

新入社員が「ぐんぐん伸びる」ためには、彼・彼女たちが学ぶことを手助けする必要があります。前シリーズの連載第1回でもご紹介したように、新入社員は3つの「学びのリソース（資源）」から学んでいます。その中でも「自分の経験」から学ばせるためには、それなりの仕事を与える必要があります。何も仕事がない手持無沙汰な状態、あっても雑用ばかりでは、新入社員にとっての「良質な経験」とはなりません。どんな経験を積ませるか、どんな仕事をやらせようかは、新入社員を育てるために、OJT 担当者がマネージャーと相談しながら考

えるべき重要項目です。

学びのリソースの2つ目「周囲の人々」から新入社員が学べるよう OJT 担当者は支援する必要があります。今シリーズの連載第2回で紹介した「ネットワーク型 OJT」です。誰が何に詳しいのか、それを新入社員に教えることで、彼・彼女らが「訊ける人・教われる人」を増やしてあげるのです。

一橋大学の守島基博教授は「OJT の機能不全」という記事で『OJT を一言で説明するならば、非熟練者に「できない可能性もある仕事をやらせて、途中でフォローしながら、(その人を) 育てる」ということになるだろう。そこには「(できないかもしれないが) やらせてみる」と「フォローする」という2つの要素がある。しかし、今、この2つの要素を実現するのが難しくなっている。』(2008/10/23, 日本経済新聞 p27) と述べています。

現場 OJT が機能していない職場では、新人に仕事を与えて「やらせてみる」そしてその進捗や結果を周囲が「フォローする」という行為がなされていないのです。逆にいえば、マネージャーと OJT 担当者が中心となり、周囲の協力を得ながら新人に仕事を与え「やらせてみて」「フォローする」ことで、現場 OJT は機能し、新人が育っていくのです。

3. 採用

新入社員への現場 OJT が上手く機能するためには、当たり前のことかもしれませんが、新入社員を採用する必要があります。そもそも採用がなければ、職場には新しい人が入らず、新人への現場 OJT そのものが不要だからです。毎年とは言わなくても、数年に一度は、自分の職場に新人が入ってくる。この期待と緊張感が、職場の先輩社員の意欲を高め成長を促すのです。

株式会社武蔵野社長の小山昇氏も「毎年一定の人数を採る」重要性を訴えています。後輩が入ってこず、教える相手がいない状態が続くと、先輩社員が成長する機会を奪ってしまうからだそうです。(2008/08/18, フジサンケイビジネスアイ p16)

以上、「制度」「人材」「採用」の3点から「現場 OJT が上手く機能するために」どうしたらよいのかについて考えてきました。「ぐんぐん伸びる！ 学び上手な新入社員の育て方(OJT 担当者編)」も今回が最終回となります。今までご愛読頂きありがとうございました。

以上