



# 効果的なOJT指導員制度の設計・運用ポイント

～「プレマネジメント経験」という観点から

関根 雅泰 ラーンウェル 代表取締役

三澤 洋美 ラーンウェル パートナー講師 / Tailwind 代表

## ポイント

- ① OJT 指導員制度は、OJT 指導員となる社員に「他人にわかりやすく説明しようとする意識」を伸ばす機会を提供するものであり、その社員はマネジャーになったときに求められる能力を向上させているといえる。
- ② 制度設計では、新人を上手に育てつつ業績も上げているようなマネジャーとその職場メンバーへのインタビューを通じて、現場独自の新人育成の仕組みを見つけ出し、それを制度に取り入れて横展開する。
- ③ 人材開発部門からの支援は、配属前には「マネジャーからの動機づけ」と「不安の解消」、配属直後には「ペア研修」による関係づくり、入社6カ月後には「指導員経験の振り返り」など、段階的に行う。

## 将来のマネジャー候補育成にもつながるOJT指導員制度

本稿では、効果的な OJT 指導員制度設計・運用のポイントを、「プレマネジメント経験」という観点から述べてみたいと思います。

そもそも、なぜ OJT 指導員制度をつくるのでしょうか。OJT 指導員制度の目的は、大きく 3 つあると考えられます。①新入社員の適応促進、② OJT 指導員の成長機会、③組織の育成風土醸成の 3 つです。

これら 3 つの目的のうち、ここでは、② OJT 指導員の成長機会を中心にみていきます<sup>注1</sup>。

OJT 指導員として「人に教える立場」になること

で、その人自身の成長が促されることは、十分に考えられます。たとえば、指導員となる社員に対して、「OJT 指導員になることで期待することは何ですか」という質問をすると、「教えることで、自分が学べる」、「これまでの経験を振り返ることができる」、「知識の棚卸しができる」といった回答が返ってきます。

新人が組織に入ってくることでどんな影響が起こるのかを検討したダニエル・C・フェルドマンの論文(1994)は、新人を預かる先輩社員には、プラスの影響として「職務態度の向上」、「意欲と努力の増加」、「知識の増加」があるとしています。尾形真実哉(2006)も、新人が先輩社員に与える個人レベルでのポジティブな影響として、「指導機会の創出」、「原



関根雅泰 (せきね まさひろ)

1972年埼玉県生まれ。州立南ミシシッピ大学卒業。2005年にOJT指導員への研修を専門に行う株式会社ラーンウェル設立。2013年に東京大学大学院修士号取得(学際情報学)。研究分野は「OJT」、「組織社会化」。著書に『オトナ相手の教え方』(クロスメディア・パブリッシング)など。



三澤洋美 (みさわ ひろみ)

人材派遣会社コーディネーターを経て、半導体製造装置メーカーにて約12年間人材育成に携わる。2017年独立。研修講師、ファシリテーターとしてさまざまな研修・ワークショップを実施。産業カウンセラー、キャリアコンサルタント。

点回帰」、「モチベーション向上」、「職務再設計」などがあるとしています<sup>注2</sup>。

筆者らが東京大学の中原淳准教授の研究室と行った調査では、新人指導を始める前と始めた後では、「他人にわかりやすく説明しようとする意識の伸び」に、統計的に有意な差が出ました。この意識は、マネジャーになって求められる「目標咀嚼」にも関係します。つまりOJT指導員は、新人にわかりやすく説明しようとすることで、マネジャーになったときに求められる能力を向上させているといえるのです<sup>注3</sup>。

北海道大学大学院の松尾陸教授は、優れたマネジャーになる人は「部門連携」、「変革参加」、「部下育成」という経験を積んでおり、それらが「情報分析力」、「事業実行力」、「目標共有力」という能力を高めていることを、実証研究で明らかにしています<sup>注4</sup>。

松尾氏は、経験獲得には、過去の経験が現在の経験を規定するという「経路依存性」があり、過去に部下育成の経験をした人ほど、現在も部下育成を経験するチャンスに恵まれるとしています<sup>注5</sup>。OJT指導員として新人育成の経験をした先輩社員には、次の部下育成のチャンスがまわってくる可能性が高いのです。

そして、このように「1人の新人」から「複数の後輩」、「多数の部下」というように、段階を踏んで、育成対象者の数が徐々に増えていったほうが、集団管理能力を身につけやすいとする研究結果もあります<sup>注6</sup>。つまり、将来のマネジャー候補を育成していく点からも、OJT指導員として新人の育成にかかわらせるという「プレマネジメント経験」は、先輩社員にとって大きな成長機会となる可能性があるのです。

## 優秀なマネジャーが実践する 現場の新人育成を制度設計に反映

次に、OJT指導員制度を設計する際におさえてお

くべきポイントを確認していきます。(1) 制度導入の目的、(2) 指導する期間、(3) ゴール設定、(4) 人材開発部門からの支援策（主に研修）の4つの観点から解説します。

### (1) 制度導入の目的

前述したように、OJT指導員制度の目的の1つを「プレマネジメント経験を通じたOJT指導員の成長機会」としたときに、どのようにOJT指導員制度を設計していけばよいのでしょうか。制度をイチからつくるとしたら、まず何から着手すべきでしょうか？

筆者らがOJT指導員制度の設計に携わる場合、まず最初に行うことは、現場の優れたマネジャーたちへのインタビューです。これまで、配属された新人を上手に育てつつ業績目標も達成し、ほかのマネジャーからも一目置かれているような人たちです。

このマネジャーたちと育てられた新人たち、そしてその他の職場メンバーに話を聞くことで、現場でうまくいくOJT指導員制度がみえてくると思います。おそらく、「マネジャーの新人育成に対する意識が高い」、「職場のほかのメンバーも新人指導に協力的」といった職場であることでしょう。そのような現場では、独自の新人育成の仕組みが動いている可能性が高く、それを全社制度に取り入れて横展開するほうが、制度設計・導入がスムーズに進みやすくなります。まさに「宝は社内にあります」です。

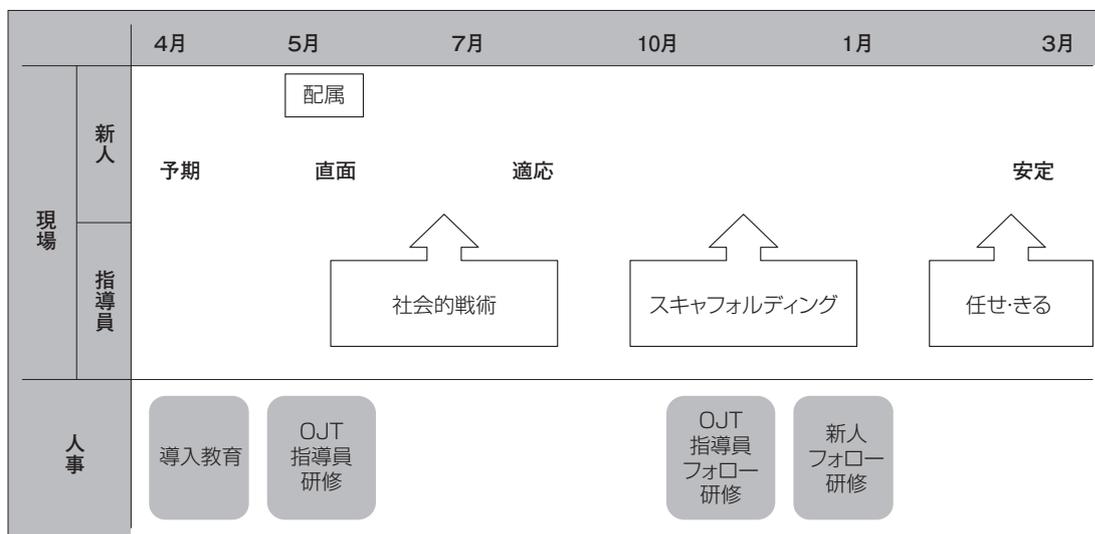
そして、それは彼らのような「優れたマネジャー」をいかに育てればよいのかという、次の育成課題のヒントにもつながってくると思います。

### (2) 指導する期間

OJT指導員制度の期間として、どのくらいが適当でしょうか。

筆者らが接する範囲では、指導期間を1年間とする企業がほとんどです。日本では、新人が一人前になるためには約3年間が必要であるとする研究があ

図表1 社会化段階論とOJT指導員のかかわり



りますが<sup>注7</sup>、その1年目にOJT指導員をつけるという企業が多いのです。

では、会社に入って最初の1年間に、新人に何が起こるのでしょうか。そこで参考になるのが、組織社会化の「社会化段階論」です。これは、新人が組織に参入してからの過程を「予期・直面・適応・安定」とする考え方です(図表1)<sup>注8</sup>。

「予期」とは、入社前に新人が考える組織のイメージです。就職活動で出会った先輩社員の話やネットでの情報、そして入社後の導入研修での説明などをもとに、「たぶん、こういう職場なのでは?」と推測していきます。

その後、実際に職場に配属された新人は、さまざまな現実に「直面」することになります。そこでは、多くの場合、予期していたことと現実との間に差を感じる、リアリティーショックにぶち当たります。新人は、そこで出会った出来事を解釈し、徐々に職場に「適応」していくのです。

3カ月程度、あるいはもう少し期間をかけて適応できれば、その後しばらくは、職場メンバーとして「安定」した期間が続くでしょう<sup>注9</sup>。

この社会化段階における「直面」と「適応」の時

期に、OJT指導員の手助けが必要となります。「直面」は、ほぼ配属直後からの時期にあたります。この時期には、OJT指導員と新人の人間関係構築や新人のリアリティーショックへのフォローが必要になります。なるべく新人と話す時間をもったほうがよいのがこの時期です。この時期に放置状態をつくってしまうと、職場に慣れていないぶん、新人からは周囲に話しかけにくく、孤独な状態が続いてしまいます。

海外の研究では、配属後約3カ月の間に、上司や先輩による新人への支援は減少していくことが明らかになっています<sup>注10</sup>。これは上司や先輩の立場で考えれば当然のことで、「もう3カ月いるんだから、大丈夫でしょ」と、突き放しはじめる時期なのです。そうであるからこそ、配属直後から3カ月間の、ある程度、上司や先輩からの支援を受けやすい時期に、次の「適応」の段階に入っていけるようにすることが必要なのです。

### (3) ゴール設定

最終的にどういった状況が確認できれば、OJT指導員制度が成功したと判断できるのでしょうか。

冒頭にあげたOJT指導員制度の目的の1つ、①

新入社員の適応促進で考えれば、新人の職場への適応がなされれば、OJT 指導員制度が成功したと判断することができます。では、その「適応」とは、どのような状態なのでしょう。

組織社会化研究をレビューしたパウアーら（2007）は、新入社員の適応を「役割の明確化」、「自己効力感」、「社会的受容」の3つがなされた状態であると定義しました<sup>注11</sup>。

「役割の明確化」とは、新人が何をすべきかをわかっている状態を指します。朝、職場に来たら、いちいち指示されなくても、自分のやるべきことを理解している状態です。また、「自己効力感」とは、新人が「この仕事、この職場、この会社で、なんとかやっていけそうだ」という自信をもっている状態のことです。

そして、最後の「社会的受容」は、新人がほかの職場メンバーから受け入れられている状態を指します。声をかけてもらったり、食事に誘ってもらったりと、職場メンバーとの人間関係がうまくいっている状態です。

OJT 指導を通じて、新人がこのような「適応」状態になっているのであれば、OJT 指導員制度のゴールを達成したといえるでしょう。

なお、制度設計のポイントの4つ目、(4)人材開発部門からの支援策については、次節で詳しくみていきましょう。

## 新人、OJT 指導員双方に対する 人材開発部門からの支援策

OJT 指導員や新人に対して、具体的にどのような支援を行えば、OJT 指導員制度の目的とゴールを達成することができるのでしょうか。

ここからは、筆者らがかかわってきた企業事例を中心に、OJT 指導員制度の支援策について、(1)配属前、(2)配属直前、(3)配属直後、(4)入社6カ月後、(5)入社1年後と、時期を5つに分けて説明したいと思

ます（図表2）。

### (1) 配属前の支援

新人が入社してくる前の年度の終わり（多くは3月ごろ）に、配属予定の職場マネージャーに対する説明会を実施します。ここでは、4月からの新人研修の概要と、配属後の職場への期待事項を伝えます。

筆者らは、外部講師として参加するときもありますが、参加が難しい場合は、マネージャーに“手紙”を渡してもらっています。これは、その後のOJT 指導員研修の概要紹介と、「OJT 指導員一人に任せず、周囲の協力を得やすい環境をつくってほしい」という依頼をするものです。

また、OJT 指導員研修の事前課題として、上司インタビューを行うので、そこでOJT 指導員に対して、「任命理由」と「1年後の新人に期待される姿」を伝えるよう依頼します。そして、それらを直接伝えることが、OJT 指導員にとって自身のモチベーションを高め、上司の考える新人の育成イメージを共有するために重要であることを伝えます。

### (2) 配属直前の支援

新人配属が決定した職場の指導員候補者に対して、1日間のOJT 指導員研修を実施します。研修の目的は、OJT 指導員の「不安の解消」と「前向き意欲の醸成」です。

多くのOJT 指導員は、新人育成に関して不安を抱いていますが、その不安は大きく2つに集約されます。「業務との両立」と「新人との接し方」です。そこで、これらの不安を解消し、「これならOJT 指導員として、なんとかやっていけそうだ」という自己効力感を高めてもらいます。

研修の事前課題として、前述の上司インタビューを行い、さらにアンケート調査も実施します。筆者らが自社開発した「研修フォローシステム」によるアンケート調査では、「OJT 指導員になることへの期待と不安」

「OJT 指導員研修への期待」、「現在の自身のマネジメント能力の状態」について回答してもらっています。このうち「マネジメント能力の状態」については、OJT 指導員経験によってどの程度変化するのかを、半年後、1年後と追跡調査していきます<sup>注12</sup>。

### (3) 配属直後

新人が配属されて間もない時期に、新人と OJT 指導員と一緒に参加する、半日間の「ペア研修」を実施します。お互いを知り、今後の職場での指導内容を共有する場となります。

ペア研修に参加すると、それまでよそよそしかった 2 人が一気に親密になります。この親密さが、後日、新人から OJT 指導員に質問、相談をもちかけるために重要になります。職場での OJT 指導員は忙しく、新人は質問、相談に行くことをためらいます。

出張が多い社員が OJT 指導員の場合、必然的にメールや電話でのやりとりが多くなります。Face to Face のコミュニケーションが少ない職場では、ペア研修のような場がなければ、OJT 指導員に対して、なかなか本音の話ができないものなのです。

最初に密度の濃い時間を過ごしていると、職場でも話がしやすくなります。「そこまで丁寧にならなくても……」という意見の方もいますが、とくに新人にとっては、ペア研修はありがたい研修のようです<sup>注13</sup>。

### (4) 入社 6 カ月後

まず新人に対しては、「新人フォロー研修」を実施します。入社してから半年間の振り返りと今後について考える機会をつくります。

新人フォロー研修では、事前課題として、「OJT 指導員への感謝と改善希望点」と「現在の自身の適応度合い」に関するアンケート調査を行います。前者は OJT 指導員フォロー研修でフィードバックし、後者は入社 1 年後にも追跡調査を行います。

次に、OJT 指導員に集まってもらい、「OJT 指導員

フォロー研修」を実施します。新人配属直前の OJT 指導員研修で、業務との両立方法や新人への接し方について学んだ彼らですが、実際の現場ではどうだったのか。成功例、失敗例を共有しながら、振り返りを行います。

そのうえで、残り半年間をどのように進めればよいか、新たな知識、スキルも学習しながら考えていきます。この研修でも、事前課題としてアンケート調査を実施し、「新人育成における苦労と工夫」、「OJT 指導員フォロー研修への期待」、そして、OJT 指導員からみた「新人の適応度合い」について回答してもらいます。

### (5) 入社 1 年後

指導期間が終了する年度末（3 月）には、新人、OJT 指導員双方に対し、それぞれ以下のような項目のアンケート調査を行います。

新人に対するアンケート項目は、「OJT 指導員への感謝」、「次年度の新人へのアドバイス（成長するために／OJT 指導員とのかかわり方）」、「自身の現在の適応度合い」、というものです。

一方、OJT 指導員に対するアンケート項目は、「新人育成の苦労」、「次年度の OJT 指導員へのアドバイス」、「現在の新人の適応度合い」、「現在の自身のマネジメント能力の状態」です。これらのデータを集約し、次年度の OJT 指導員制度および各研修に反映させていきます。

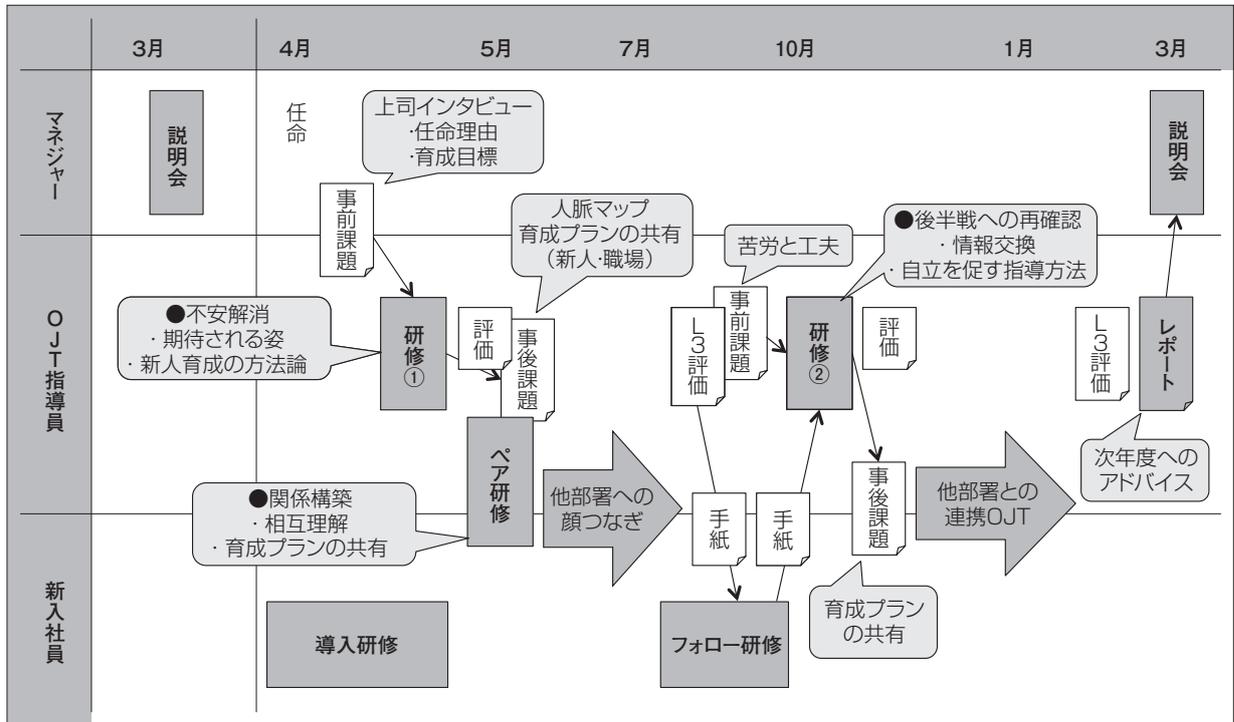
## OJT 指導員制度においてよくみられる運用上の課題

実際に OJT 指導員制度を運用していくなかでは、さまざまな課題が生じます。ここでは、OJT 指導員制度によくみられる運用上の課題と、それに対する対応策について紹介します。

①職種などによって新入社員の配属・着任時期が異なる

事務系と技術系とで新入社員の研修期間が異なり、

図表2 新人、OJT 指導員に対する支援策



配属時期にずれが生じることがあります。そういう場合にも、最低半年から1年間はOJT期間を設定し、必ず新入社員一人ひとりにOJT指導員がつくようにします。

OJT指導員に対する研修は、新人の配属前に行います。もし研修から新人配属まで時間があく場合は、配属直前にメール等でフォローを行います。

②実際に指導しているのは、OJT指導員とは別の社員

OJT指導員が出張に行きっぱなしであったり、新人とOJT指導員が異なる業務に就いているなどの場合に、本来のOJT指導員とは別の先輩社員が新人を指導していることがあります。

このような場合には、人材開発部門からOJT指導員に対し、周囲の協力を得るための「ハブ」になってほしいということをあらためて伝えます。そして、どのような協力態勢で教えていくのか、自分の役割をどう設定するのか（たとえば、新人の相談役とし

て1日1回は電話で話す等）を決めてもらいます。

③OJTに対するマネジャーの理解、支援がない

職場責任者であるマネジャーがOJTの重要性を理解しておらず、支援が得られない職場では、OJT指導員による新人指導は厳しいものになるでしょう。それを防ぐためにも、配属前のマネジャーへの説明会やOJT指導員による上司インタビューは重要です。

それでもマネジャーの関与が少ない場合は、人材開発部門からマネジャーにOJT指導員の状況を伝えて、一度話をしてもらおうよう促したり、状況によっては、人材開発部門、OJT指導員、マネジャーの三者での面談が必要になったりすることもあるでしょう。

❖ OJT指導員制度は中途社員にも有効

最後に、OJT指導員制度の今後の検討課題について、1つだけ述べます。

OJT指導員制度は、基本的に「新卒社員」を対象

にしています。しかし今後は、「中途社員」を育成対象とするOJT指導員制度を検討してもよいのではないかと思います。中途社員向けの制度では、指導期間が1年間でなくとも、たとえば3カ月だけでもOJT指導員がついてくれば、よりスムーズな適応が可能になるはずで

す。中途社員には「即戦力というラベルに起因する周囲からのサポートの低さと社会的プレッシャーの高さ」<sup>注14</sup>があり、周囲に対して「質問、相談しづらい」環境に置かれます。「え、そんなことも知らないんですか?」という反応をされることがこわかったり、そもそも「だれが何に詳しいのかわからないから質問できない」という状況になりやすいのです。短期間だけでも、身近に質問、相談できるOJT指導員がいてくれば、彼らにとっては大きな助けになると思います。

そして、このような中途社員を指導するOJT指導員は、新卒社員に対するものとは違った難しさを感じるようになるでしょう。それもまた、彼らが今後マネジャーになっていく際に役立つ「プレマネジメント経験」であると思います。

\*

以上、OJT指導員制度の設計、運用に関して、主にOJT指導員に対するプレマネジメント経験の付与という観点から述べてきました。読者の皆さんにとって少しでも参考になりましたら幸いです。

《注》

- 1) 本誌2017年2月号で「人事担当から見た新人育成」の座談会のファシリテーターを担当した田中淳子氏は、OJT指導員制度を現場に説明する際、「新人の早期立ち上げ（適応促進）」という目的のみを前面に押し出すと「新人のために時間を割いている」という意識になってしまう可能性があり、OJT指導員自身の「リーダーシップ開発の機会」ということをより強調すべきと提案している。
- 2) その反面、Feldman (1994) は「時間と労力をとられ負荷増加」「ストレス増加とパフォーマンス低下」等、マイナスの影響があることも述べている。尾形 (2006) も、ネガティブな影響として、心理的、時間的、職務的負荷を与える「ストレッサー」

に新人がなりうる可能性を指摘している。

- 3) 中原淳 (2014) 『駆け出しマネジャーの成長論』中公新書ラクレ
- 4) 松尾睦 (2013) 『成長する管理職』東洋経済新報社
- 5) ただし「部門連携」「変革参加」の経験の方が、「部下育成」の経験よりも、経路依存性は高い。それは、前者2つの経験のほうが、社会関係資本（例：人脈）が蓄積されやすく、次の経験を「ひきよせる」可能性があるためと考えられる。
- 6) 松尾睦 (2006) 『経験からの学習』同文館出版
- 7) 新卒採用された社員が企業が求める戦力として一人前になるためには、約3年かかるとされている（大久保2006）。採用された新人が正社員として一人前になるまでには、平均で約2年10カ月かかるという調査もある（小川2005）。また、一人前のSE（システムエンジニア）として顧客と対等に話ができるようになるまでにも、同じように3年かかるといわれている（安藤2001）。
- 8) 図表1は、本誌2014年9月号の解説記事「面と線ととらえる新人教育」内で、以下のように紹介。OJT指導員は、新人の適応を促すため、初期段階は新人に声をかけたり、話を聞いたりするといった「社会的戦術」を行う。半年目ぐらいから徐々に手離れを意識した「スカフォールディング」を行っていく。入社8カ月から9カ月目（1月ごろ）までには、「フォロー研修」で、職場を離れて新人同士で内省する機会を与える。2年目を迎えることには、「任せきる」仕事を経験させて、独り立ちを促す。
- 9) 新人の組織コミットメントは入社後から下がり、7年目から急激に上昇するJ字型カーブを描くことが明らかになっている（鈴木2002）。新人はリアリティーショックに「直面」した後、組織への違和感や疑問はもつが、その解消を先送りし「適応」を優先しようとする。その後、ある程度「安定」してくると、仕事への緊張感や新鮮さが減り、組織コミットメントが下がるのかもしれない。
- 10) Kammeyer-Mueller, et al. (2013) Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Day.
- 11) Bauer, et al. (2007) Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods.
- 12) 研修フォローシステムとは、ラーンウェル社が開発した「研修の効果測定」(L1:満足度 L2:理解度)と「研修の転移促進」(L3:実践度)を目的とするアンケート調査、分析、フィードバックのツールである。
- 13) 組織からの働きかけ（組織社会化戦術）と肯定的な職場環境があるほど、新人の能動性が発揮されやすいという研究結果が多い（例：Gruman, Saks, & Zweig, 2006；Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007）
- 14) 中原淳 (2012) 『経営学習論』東京大学出版会