

第6章 今後に向けた課題

第6章 今後に向けた課題

第1節 OJTを用いる際の様々な課題

人材育成の手法として OJT を用いる際には、数多くの実施経験から得られた課題があることを無視することはできない。ここではこれらについて、簡単にまとめてみる。

OJT を手法として用いるための初期条件には、次の3つをあげることができる。

- 1) 果たすべき仕事があること
- 2) 人材育成対象者がいること
- 3) 指導者がいること、

一般に OJT の推進は、「マンツーマンによる個別指導・支援」が原則であるが、複数の対象者を指導することもある。これとは逆に、管理者から人材育成対象者への指導ではなく、後者自らが、「能力を発揮したい」、「視野を広げたい」、「個性を発揮したい」、「充実した仕事をしたい」、「より良い人生を送りたい」のような自立性を持つ人材が育つように、指導者は常に配慮することが大切だということである。要するに、OJT はマネジメントの基本機能なのである。

OJT を実施する際の問題点としては、

- 1) 人を育成するという認識に欠ける管理者が多く、当面の業務優先や自己中心主義、放任主義などにより、育成が滞ることもある。
- 2) 人材育成は人事担当者が行うものと考えている現場管理者が多い。
- 3) 人材育成方針を策定し、実施を現場側に押し付ける人事担当者も多い。
- 4) 人材育成の評価が曖昧で、能力開発に関わる評価基準が不明瞭である。
- 5) 人材育成は新人が対象と思っている管理者が多い。
- 6) 人材育成評価を、自分の「ものさし」でしか評価しない管理者も多い。

なぜ OJT が定着しないのか。その原因としては、

- 1) 職場全体で取り組む風土や気風に欠けていた：OJT を一部の指導員、管理者、先輩の役割と受け止めずに、OJT の指導者対象（他部署の管理者、顧客、ベテランの部下等）のように幅広く捉える。
- 2) 管理者の行動や発言が部下に影響を与えていることに気づいていない：やる気のない管理者の下では、部下を育てることは困難。
- 3) 管理者から人材育成対象者への一方的な働きかけであった：対象者の考えや気持ちを聞くことができず、対象者も管理者の考えや気持ちをきちんと知ったり理解することができなかった。相互に理解することが大事である。
- 4) 画一的、一律的な指導・育成の方法が求められた：結果フォーマット類の提出が求められる。OJT は個別指導であり各人にあった工夫をすることが大事なので、フォー

マット類の使用は補完・補充するために用いるべきである。

- 5) 職場で実際に困っている問題が曖昧にされた：これは重要で、こうした問題の情報収集と掘り下げが大切。

さらに、次のような社会的な問題点もある。

- 1) 管理者自身がプレイングマネージャーとなるため、部下を指導する時間が無い。
- 2) 技術進歩が早いため、上司と部下の間の技術力に逆転が生じた。
- 3) 若年層に、仕事にチャレンジする執着心や忍耐力が乏しい。
- 4) 個性や価値観の多様化により、一律な人材育成が難しい。

OJT は人材育成の手段であり、個人の能力を引き出し、それを仕事においていかに活用するかがその目的になる。巧みな人材育成と有効な活用により、個人の能力は急速に向上する。人材育成対象者への影響度は、仕事70%・管理者20%、研修10%と言われ、OJT は90%を占める。その際、プロセス管理手法を使えば「適切な育成→適切な仕事→適切な評価」というシーケンスのなかで、日常的な仕事を通しての OJT により人材育成は実施できる。そのためには、

- 1) 育成することを目的とした仕事を与える
- 2) 育成を前提としたマネジメントの実践
- 3) 育成を意識した職場環境をつくる
- 4) 育成者にふさわしい模範を自らが示す
- 5) 育成を前提とした働きかけを常に行う

これは先に述べた意図的 OJT (OJT 管理サイクル) であり、ここに、

- 1) OJT ニーズと OJT 目標とから OJT 計画を立てる (Plan : P) : 多少高い目標 (困難な仕事) を狙う
- 2) 実施する (Do : D) : 実践成果の重視、ストレス耐性を見る
- 3) 検討する (See : S) : 遂行力の強化、問題発見能力の検討
- 4) 検討する自分の弱点の発見、自己能力開発強化 (Check : C)

再度 1) に戻り検討を重ねる

といったシーケンスが見られるのである。

第2節 今後のOJT展開に向けて

OJT の定義は時代とともに変化している。新しい定義は「人材育成対象者が主体的な考えと行動により、学ぶことを管理者が支援すること」である。別の言い方をすると、「あらゆる仕事に関わる内容に、人材育成対象者の能力を結合させることにより、新たな成果を生み出すことを支援する」ことなのである。

人材育成対象者には、次のような事項を配慮する。

- 1) 方向付け：リーダーシップ、チームビジョン、場の提供、情報の共有化

- 2) 動機付け：コミュニケーション、叱ることと誉めること、活性化、チームワーク
- 3) 教育訓練：自己啓発、OJT、OFF-JT、ローテーション

今後の OJT は、「分別」、「知恵」、「工夫」が大切。「才覚」より「分別」、「知識」より「知恵」、「思案」より「工夫」であり、これらは行動し実践することからしか生まれない。

仕事の管理活動そのものが OJT であると考え、ここから出発する。さらに、OJT から OJL、OJD への展開を行う。

- 1) OJT：管理者や先輩により、計画的・重点的に行われる対象者への直接指導であり、それぞれの対象者の課題に応じて、あらかじめ定められた内容を手順通りに教え込む教授手法と、対象者が主体的、自主的、自立的に学ぶことを援助する支援型指導を組み合わせた育成活動。コーチング（管理者・先輩による間接指導）。
- 2) OJL（Learning）：職場での他の同僚との相互交流や観察を通じて、あるいは担当職務の遂行過程での直接経験を通じて、対象者が「自ら気づく」ことで、新しいものの見方や技能を獲得し、主体的に行動を変化させていく過程。学習が起こる状況と場づくり、学習を促進する風土づくりがある。
- 3) OJD（Development）：職場目標の達成を実現する人的資源開発を目的に、管理者が人材戦略的に行う学習の場の機会付与から、対象者への直接的な指導までを含む、システムチックな活動であり、重要なマネジメント機能。中期ビジョン、職場の使命、職務割り当てなど。職場リーダー指導（管理者・先輩による間接指導）。

人材開発担当者側は、「計画的、継続的」を重視するあまり、従業員個々の教育訓練計画と実施記録の作成を義務づけることになる。一方、各現業部門では形式的、抽象的な記述で書類を提出することになる。その結果、担当者側は、「OJT がうまく機能しない」、「きちんと行われない」という判断に繋がる。こうした実施にあたり、

- 1) 現場に負担にならない、基本的な書式での計画作成・実施記録での実施
- 2) ガイドブックの作成・配付
- 3) TWI 研修と OJT 研修により管理・監督者の意識付け
- 4) 気軽に人材開発部門へ相談に行ける体制を整える

と言ったことが重要なのではないか。

時代とともに人材育成の考え方も評価法も変化するであろう。しかし、仕事の中心にはいつも人がいることには変わらない。それゆえ、この考え方を忘れず、問題点を常に克服しながら、次世代を担う人材育成を考えたいものである。