

## 組織を強くする OJTの展開法

～育成の仕組み作りと指導係に伝えたい重要ポイント～

（株）経営コンサルタント協会 代表取締役 作山 弘司

### ■“現場任せ”の先に戦略はあるか？

「新人研修のプログラムは一通り終えたのであとは現場指導でよろしく」と、人材育成をOJTに委ねたいのが、今の時期、各社の人事・教育部門に共通する空気かもしれない。しかし、“現場で行われる指導”のコントロールもまた人事・教育部門の手腕が問われる要所である。各現場が前任者の仕事を見よう見まねで引き継いだとしても、この先の環境変化には対応が難しい。あるいは、多様化の進んだ職場では、先輩たちの熱心な指導にもかかわらず、仕事の引き継ぎすらままならない現実もある。組織の抱える足下の事情と目指すべき姿を視野に入れたうえで、どこまで計画的にOJTを展開していいのか、そこは経営力の大きな差になるはずだ。

できなかった作業・態度をできるようにする「OJT 1.0」、主体的に課題を形成し自ら考える力を養う「OJT 2.0」、さらには教える側も学ぶ機会を経て職場に相互研鑽を機能させる「OJT3.0」といった進化まで見据えてOJTのフレームワークを示したのが本稿である。“褒め方・叱り方”とは別次元で戦略をしっかり練り、実践展開を図っていくヒントを得たい。（編集部）

### CONTENTS

- No. 1 【OJTの現状確認①】  
人材育成とOJTに期待される機能の整理
- No. 2 【OJTの現状確認②】  
OJTの仕組みと環境は整っているか
- No. 3 【人材育成マインドの強化①】  
組織を挙げてOJTを推進する土壌を作ろう
- No. 4 【人材育成マインドの強化②】  
組織と職場に適したOJTの展開を図る
- No. 5 【指導係に伝えたいポイント①】  
モチベーションのホットボタンの理解
- No. 6 【指導係に伝えたいポイント②】  
モチベーションを高める働きかけの手段
- No. 7 【指導係に伝えたいポイント③】  
育成の方程式と指導のツボ
- No. 8 【指導係に伝えたいポイント④】  
育成の基本手順と指導方法
- No. 9 【指導係に伝えたいポイント⑤】  
対人影響力の原則とコミュニケーション行動
- No. 10 【指導係に伝えたいポイント⑥】  
対象者の気づきを促す質問の活用法
- No. 11 【OJLへの展開①】  
OJTからOJLへ進化させる
- No. 12 【OJLへの展開②】  
“共育リーダー”を社内に養成する

### ■作山弘司（さくやまひろし）

1960年生まれ。中央大学卒業。出版社勤務を経て、（株）経営コンサルタント協会に入社。中小企業診断士の教材開発に携わった後、コンサルタントとして、20年以上、経営指導、人材育成の任にあたる。組織人事戦略の策定や人事制度改革、教育体系構築、次世代リーダー人材育成などを中心に大手企業から中小企業までコンサルティングと教育研修の実施、さらには各社のオリジナル教材開発など幅広い支援を手掛けている。

### ■株式会社経営コンサルタント協会

「個人と組織の成長と変革に貢献する」ことをコンセプトとして掲げ、1981年よりコンサルティング事業と教育研修事業を展開。全国の官民法人の課題解決、経営支援を行っており、過去60,000人以上の人材育成を支援している。

〒170-0005 東京都豊島区南大塚3-44-13 クレスト南大塚ビル

●TEL 03 (3943) 8211 (代) ●URL <http://keicon.co.jp/>



No. 1

【OJTの現状確認①】  
人材育成とOJTに期待される機能の整理

●OJTが機能しにくくなっている実態

「OJT」は、「集合教育（Off-JT＝職場外教育）」と「自己啓発」とともに企業内教育の3本柱に位置づけられ、日常の仕事を通じて（On The Job）、意図的に、計画的に、重点的に部下・後輩を育成する（Training）方法として企業内教育の中心を担ってきました。職場の上司や先輩社員が習得している職務遂行に必要な知識や技能を若手人材に教え込み一人前の戦力にする取り組みは、かつての日本の高度成長を支えてきました。当時のビジネス環境は社会全体が成長基調にあり、上司や先輩社員が指導するノウハウを若手人材が習得して実践できるようになることが現場力の強化、企業活動の充実に役立ち、組織はOJTの効果を実感できました。

しかし昨今は、さまざまな組織で以下のような声が挙がっています。

- ⇒ OJTが、新人に基礎的な知識や技能を習得させるスキル教育にとどまってしまう
- ⇒ 基礎は習得していても応用が必要な現場で若手社員が立ち往生してしまう
- ⇒ 以前とは異なる価値観を持つ若手人材が多くコミュニケーションがとりにくい
- ⇒ OJTは自分の仕事であるという教えるリーダー社員の意識が希薄になっている

仕事も人も多様化が進むなかでOJTに対する期待、教育ニーズが変わってきました。画一的な教育では人材育成や組織成長が期待通りに進まないことを実感する組織が増えています。

人事・教育部門は従来型のOJTを進化させることが時代と組織の要請であると認識し、OJTの再構築、現場教育のあり方の再考が求められています。

●OJTは、画一的な基礎習得から“職場共育”に変化

新入社員に仕事の基本を教え、戦力化を図るニーズは、従来と変わりなく存在しています。ビジネスの土台作りとなる重要な教育であり、「OJT1.0」とでもいうべき取り組みです。

しかし、新人・若手人材に基本を教え込むだけのOJTでは現場の競争力は高まりません。変化に対応できる柔軟性や応用力を磨くことができる人材育成に進化させることが望まれます。現場で本人自身が課題に気づき、自ら考え対応できる力が身につく職場内教育に発展させた人材育成「OJT2.0」への期待が増しています。さらには、成長願望の強い人材に権限委譲してノウハウや価値を創造できるOJT、職場の相互研鑽が盛んで学びたくなる雰囲気や環境づくり、チャレンジングな職場風土づくりに有効な「OJT3.0」へ、職場共育の仕組みに進化させることが期待されています。

OJTに対する期待の変化

- OJT1.0・・・職務遂行に必要な基礎知識・技能を新人や若手人材に教え込む
- OJT2.0・・・現場第一線社員のモチベーションを高め、現場応用力を高める
- OJT3.0・・・個人の成長意欲と相互研鑽で新たな知見を獲得できるような学びの場づくり

## No. 2

【OJTの現状確認②】  
OJTの仕組みと環境は整っているか

## ●OJTが効果的に推進される5つの条件

皆さんの組織ではOJTが効果的に展開できているでしょうか。OJTは、職場や指導者の状況に応じて展開される特徴を持っています。主管部署が旗振り役として社内推進を熱心に働きかけることは当然ですが、OJTの充実はやはり職場次第、上司や先輩社員次第になりがちです。

“効果的な展開がされていない”“職場推進が停滞気味”などを感じる場合は、下記の5つの条件が満たされているかどうか、組織環境の実態を確認してみましょう。

## OJTが効果的に推進される条件

- 経営陣を筆頭に、組織全体が育成に対する高い意識を持ち合わせている
- 組織内で人材育成がリーダー社員の責務として位置づけられている
- OJT展開に適したマニュアルや教育資料、各種ツール類が整備されている
- 部下・後輩を導くリーダー社員が適切な指導スキルを持ち合わせている
- 組織の評価制度や人材活用等が育成的な機能を果たすよう整備されている

## ●研修の内容が定着するかどうかはOJT次第

1,000名を超す大手企業を中心に、今まで外部機関を活用していた集合教育を内製化しようとする動きが増えてきました。トレンドとも思える勢いです。当初は研修コストの削減という経営ニーズから始まった取り組みですが、教育担当者に聞いてみると研修内製化には、集合研修が持つ代表的な2点の課題を克服したいという質的ニーズもありました。

- ①外部講師の研修では自社の実情に十分に合致した教育を実現しにくい
- ②外部研修で知識や技術を学んでも受講者が職場に戻ると活用できない

内製化を進める企業からは、「自社独自のノウハウを伝承することで現場に即した強い人材づくりを目指したい」「内製化を進めることで社内の暗黙知を形式知として共有・継承したい」「社内の人間どうしが教え合い、学び合うことで成長意欲の高い組織風土を作りたい」などの意気込みも聞かれます。同時に「研修は内製化できたが受講後のノウハウ定着の取り組みには関与が難しい」「教育内容は内製化で充実してきたが、現場の指導との連動が不足している」などの悩みも聞こえてきます。

質的ニーズ①は、社内ノウハウのマニュアル化や教材・研修プログラムの作り込みで克服が可能ですが、準備の工数と教え方の技術の面で外部活用のほうが勝る場合もあり、費用対効果での検討が必要です。質的ニーズ②は研修内製化だけで解決する課題ではありません。集合教育で学んだ内容の定着には現場での継続的な実践が不可欠です。学んだ内容を上司や先輩社員がいかに現場で実践フォローするか、OJTを機能させるか、という点こそが課題克服のポイントです。OJTの成否が組織の将来を左右します。決して大げさな話ではありません。

No. 3

【人材育成マインドの強化①】  
組織を挙げてOJTを推進する土壌を作ろう

●“見えざる資産”の競争力強化を支える役割

経営トップが「人的資源の充実が経営戦略を実現するカギであり、優秀な人材こそが競争力の源泉である」と社内に発信している組織は、人材育成を経営戦略の一環として認識しています。短期的な財務結果ばかりを気にするのではなく、技術・ノウハウ・顧客情報の蓄積、卓越した組織体質や人材づくり、ブランド価値や企業信頼の向上など中長期的な競争力の形成に取り組んでいます。“見えざる資産”の競争力を強化して戦略のダイナミズムを実現しようと人材育成を牽引しています。

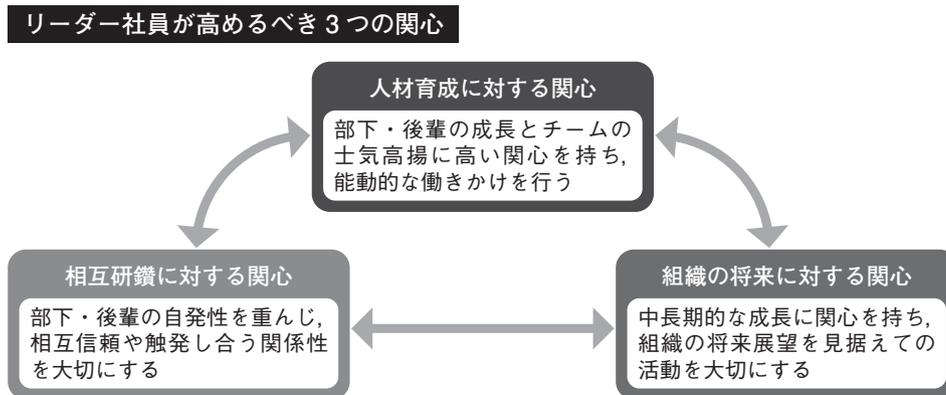
人事・教育部門には戦略スタッフの役割が期待されています。組織や人員の最適化、戦略コア人材の育成、戦略的人事制度設計など、人材マネジメント (Human Resource Management) を機能させ戦略実現を支援する役割です。伝統的に期待される「人事・労務」の役割以上に経営課題にクリエイティブに対応すること、経営資源としてのヒトの有効活用にコミットすることが期待されています。企業内教育が戦略実現に有用であるためには、次の3つの志向性に着目して取り組むことが有効です。

- ①戦略・変化に適応した人材教育を志向する
- ②教育による個人と組織の両面の活性化を志向する
- ③学習内容の職場実践・事業成果への貢献を志向する

●現場でOJTを推進するリーダーに刺激を

企業内教育が事業成果に貢献するためには、集合教育とOJTの連動が欠かせません。集合教育で学んだことを現場で実践し、そのプロセスと結果を振り返る取り組みを行うのです。本人の気づきや教訓に上司や先輩社員の見解、外部の情報や新たな視点を取り入れることで、さらに新たな知見が獲得でき、ノウハウが磨かれ、学びが飛躍的に拡大します。再度現場で実践を繰り返すことで成果が拡大します。

職場に知的刺激を与えるOJTは個人と組織のモチベーションを高め、事業成果の獲得・拡大に重要な役割・機能を果たします。実効性の高いOJTを推進できる指導者を育成するために、リーダー社員が以下の3つのことに高い関心を持つよう働きかけていきましょう。

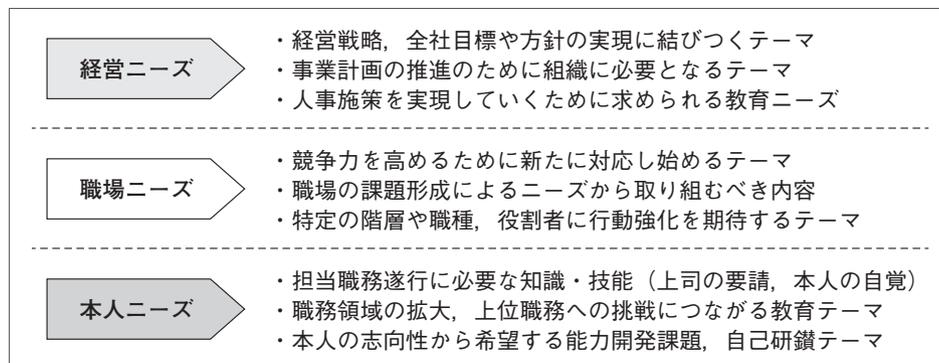


## No. 4

【人材育成マインドの強化②】  
組織と職場に適したOJTの展開を図る

## ●組織・職場・個人の教育ニーズを整理する

教育ニーズを発信対象で区分すると下記の3つに大別されます。「経営ニーズ」は組織全体のレベルアップを意図する開発的な課題であり、全社的に優先すべき上位ニーズです。「職場ニーズ」と「本人ニーズ」には上位ニーズに加え、能力補完的な下位ニーズも存在しています。基本事項を取得する比較的短期の教育ニーズ、技能のスキルアップや能力補完的な訓練ニーズ、発生した顧客クレームや障害を克服する改善ニーズなど現場実務を遂行するための切実な教育ニーズです。



## ●職場・個人の成熟の程度に応じてOJTを展開する

OJTは職場や個人の個別ニーズにきめ細かに対応できるという長所を持ちます。職場と個人の成熟度に応じた展開を図ることで、有効性、学びの定着度合いはいっそう高まります。成熟度とは、職場と個人が持ち合わせている意欲・能力・経験のレベルです。

成熟度が初級レベルの職場やメンバーは、いかに問題なく、効率的に業務をこなすかという点に意識があり、スキル習得や生産性向上が職場と本人のニーズです。基本行動を徹底させ、基本業務が確実に遂行できるように教育する「OJT1.0」の展開が中心です。新人を対象とするOJTがこれに相当し、OJT指導者は教えるスタンスで関わります。ここから教育効果をさらに高めるポイントは、業務の全体像や仕組み、市場や顧客を理解させたうえでノウハウを伝授することです。

成熟度が中級レベルになると基礎的な職務や課題は順調に対応でき、難度の高い職務や困難な課題にも取り組む機会が増えてきます。応用的な課題や複雑な職務と向き合うメンバーには「OJT2.0」の展開です。困難に直面するメンバーは、一筋縄ではいかない課題に遭遇して一喜一憂したり、モチベーションが低下したり、自信喪失気味になることもあるでしょう。OJT指導者はメンバーのモチベーションを高めるよう働きかけつつ、粘り強く考えさせ、継続的なチャレンジを引き出すよう展開します。

成熟度が上級レベルの職場や個人は、新たな仕組みづくりや創造的な課題解決に挑みます。道を切り拓くメンバーが対象なら「OJT3.0」の取り組みです。OJT指導者によるモデル行動の促進、メンバーへの権限委譲、共に考え協働するアプローチ、育成的な職場づくりなどを図ります。

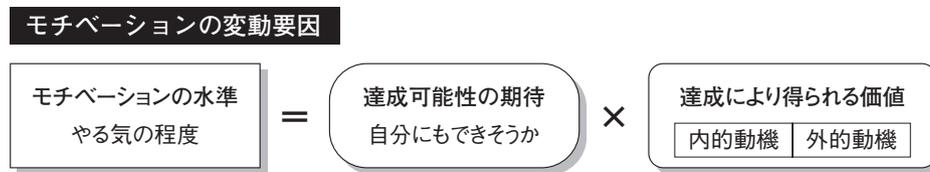
No. 5

【指導係に伝えたいポイント①】  
モチベーションのホットボタンの理解

●モチベーションの変動要因の理解

人が行動を起こそうとするとき、そこにはモチベーション（やる気）が存在し、モチベーションの程度に応じて行動の推進力・活動の充実度に違いが生じます。ビジネスの現場では業績や結果を一番重視しますが、一過性の結果や将来をないがしろにした業績は歓迎されません。良好な結果が継続され、今期よりも来期の向上が期待できるような成果が求められます。良好な結果の継続のためには優れたプロセスの継続的な再現が不可欠であり、そのためにもメンバーのやる気を引き出すことが重要です。

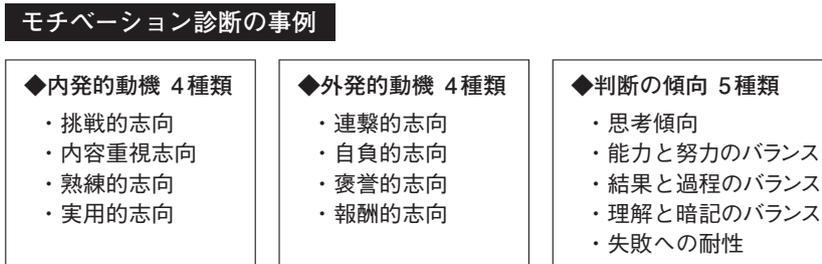
モチベーション理論では古くから「二要因理論」「期待理論」が知られています。「OJT3.0」を展開するためには「外発的・内発的動機づけ理論」の理解も必要です。OJT指導者はもちろん、中堅以上の社員全員にモチベーション理論を学ぶ機会を提供し、職場の全員が成長に向けて自走できる環境を整備することが肝心です。



●1人ひとりのモチベーションのタイプを把握して働きかける

モチベーションの変動要因の作用には、そもそも個人差があります。同じ1人の人間でさえ、タイミングや置かれた場面・状況によって欲求や動機の重要性が変化します。個人差のあるモチベーションを高めようとするならば、1人ひとりの仕事に対するさまざまな考え方の傾向や動機づけられるポイントを知ると効果てき面です。失敗に対する耐性の程度なども把握し、個性ときちんと向き合ってモチベーション向上のホットボタンを刺激するような対話を行うことが肝心です。

OJT指導者がメンバーに有効な働きかけをしやすくする支援策として、以下のようなメンバーのモチベーション診断などを活用することも一案です。メンバーは診断結果を確認することで自己理解が深まります。迷いが低下し、活性度が増すなどの好影響も期待できます。



経営コンサルタント協会、モチベーション診断より作成

## No. 6

【指導係に伝えたいポイント②】  
モチベーションを高める働きかけの手段

## ●成功も失敗も次に活かすように

目標達成・業績向上を目指して職務に当たるすべての人がさまざまな成功と失敗を体験します。OJT が順調に機能すると成功・失敗体験は、経験値を紡ぎだす体験学習のサイクルに乗り、その体験は次なる成長の糧として活かされます。メンバーが経験するあらゆることを知見や気づきの獲得につなげられるならば、人材育成のスピードが高まり、企業競争力の向上にも貢献します。

職場の経験がメンバーの成長を促すうえで極めて重要になるのが、仕事の成功・失敗の原因をどこに求めるかです。モチベーションの帰属理論では、成功・失敗の原因を、①能力、②努力、③課題の難度、④運、のどこに帰属させるかにより、モチベーションへの影響が大きく異なるとされます。「③課題の難度」と「④運」は、取り組む本人がコントロールできません。「①能力」と「②努力」は、本人次第でいっそうの充実を図ることが可能です。

従って、OJT指導者は、メンバーの仕事の成功をほめるときには能力をほめ、失敗を次に活かすには努力の仕方に内省を促すことがポイントです。メンバーに仕事の成功と失敗の原因帰属を正しく行い、モチベーションを刺激することが、組織を強くするOJT展開の身近な取り組みです。

## ●「やる気」をマネジメントできるリーダーに

OJTの実践場面では、理論を理解すること以上にメンバーを動機づける対人能力の発揮が重要です。具体的には、OJT指導者が「目標や仕事の与え方」「仕事の指示の仕方」「仕事の教え方」「ほめ方・叱り方」「フィードバック面談の進め方」など正しい指導・育成のスキルを磨くことがメンバーのモチベーションを高め、OJTを成功に導きます。OJT指導者に適切な教育機会をタイムリーに提供できているか、スキル習得は良好であるかなど現状をチェックすることが必要です。

メンバーが卓越した業績を上げるためには、常にモチベーションを高いレベルに維持し、能力開発に立ち向かわなければなりません。OJT指導者は“自信・誇り・参画意識”を植えつけるために、機会あるごとに以下のような働きかけを行い、メンバーの成長を後押しすることが重要です。

- ・自信 …… 声がけし信頼を示す。知識や技能を与える。仕事を見守り援助する。
- ・誇り …… 力を認め挑戦を促す。結果とプロセスを認める。ビジョンを伝える。
- ・参画意識 …… 組織の期待を明確に示す。自主的に実行させる。意見を聞き一緒に考える。

メンバーへの働きかけが不足する職場では、OJTが機能不全に陥りますので、OJT指導者の対人能力強化に取り組みましょう。各種のモチベーション理論を学んだうえで、現状のOJTの実態を題材にグループディスカッションを行い、成功・失敗要因やメンバーのモチベーションタイプに応じた接し方などの共通認識を図る研修がお勧めです。

その他にもメンバーのモチベーション診断の活用やOJTツールの整備、人事考課と連動させる展開など指導者側の仕組みや体制充実を図ることも有意義な取り組みです。

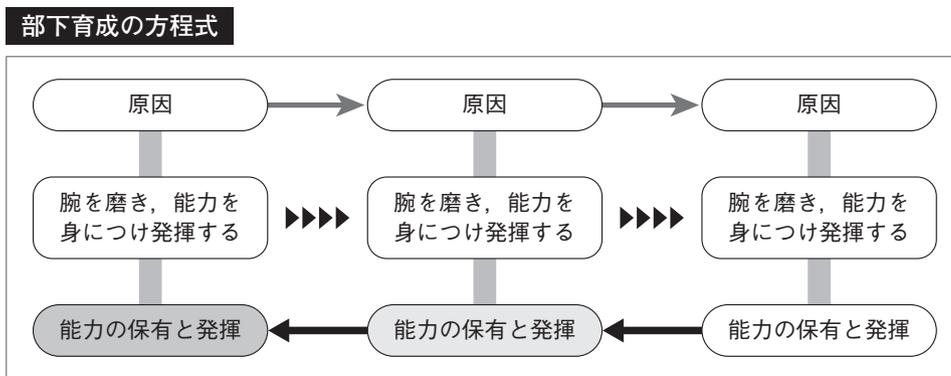
No. 7

【指導係に伝えたいポイント③】  
育成の方程式と指導のツボ

●「成果＝意欲×能力」の考え方を浸透させる

OJTの取り組みは、メンバーそれぞれの職場や業務場面において多くの関係者が指導に関与するため、OJT指導者の違い、職場特性の違いなどにより教育効果に差が生じやすいという特徴を持っています。メンバー個別のニーズに対応するのがOJTですから、社内で均質な教育が実現されることはさほど重要ではありません。ただ、同じ社内の人材育成で教育効果にあまりにも違いが出るようだと、メンバー間の不公平感や上司や職場に対する不信感を生みかねません。

OJT指導者には、部下育成の方程式が「成果＝意欲×能力」であることを浸透させましょう。下図は人事考課の基礎知識であり、メンバーの『仕事の結果（業績）＝プロセス（行動）×原因（能力）』を分析的に把握し、確かな指導・育成につなげるノウハウです。



●反復練習で指導スキルを身につける

OJT指導者はメンバーの業績が高まるように、高業績者に頻繁に見受けられる行動や成果につながりやすい奨励すべき行動が増強されるようメンバーを指導します。従って、人事・教育担当者の職責はメンバーの「意欲／態度」「知識」「技能」の現状に適した指導スキルを使いこなせるようOJT指導者を育てることとなります。

**指導分野の着眼と指導スキル**

態度教育	ほめる、叱る、注意する、助言する、模範を示す、声がけする、考えを聴く
知識教育	説明する、助言する、ヒントを与える、質問に答える、聞いてみる、課題を与える
技能教育	間違いを直す、やってみせる、やらせてみる、代行させる、仕事を割り当てる、指示・命令する

適切な指導スキルを正しく発揮できるようになるためには、何度も反復練習をして無意識に正しい行動がとれるように癖として身につけることが王道です。一流のアスリートが記録を伸ばそうと懸命に練習を重ねる多くの時間は、驚くほど単調な練習を忍耐強く繰り返しているのと同様です。

No. 8

【指導係に伝えたいポイント④】  
育成の基本手順と指導方法

●育成の基本手順【6ステップ】を実践

職務遂行を通じて指導・育成するのがOJTですが、OJT指導者自身が職務遂行で多忙な環境にあり、なかなか指導・育成まで手が回らないということをよく耳にします。正しい育成の手順を踏むことで少しでも効率的に、効果的にメンバーを育てることが可能になります。

OJT指導者には“人間は自立的な存在である”という基本スタンスの理解が必要です。職務遂行に必要な知識を知らなければ、何とかして教え込まなければなりません、「馬を水際まで連れて行くことはできて水も飲ませることはできない」のたとえのように、機会を与えられても、それを実行するか否かは、本人のやる気次第であるのも事実です。上位者というポジションパワーを振りかざしたところで無理強いだけでは人は動きません。まずは、本人をその気にさせることから着手します。続いて知識を教え、技能を身につけさせ、行動強化を通じて習慣化させるのが育成の基本手順です。

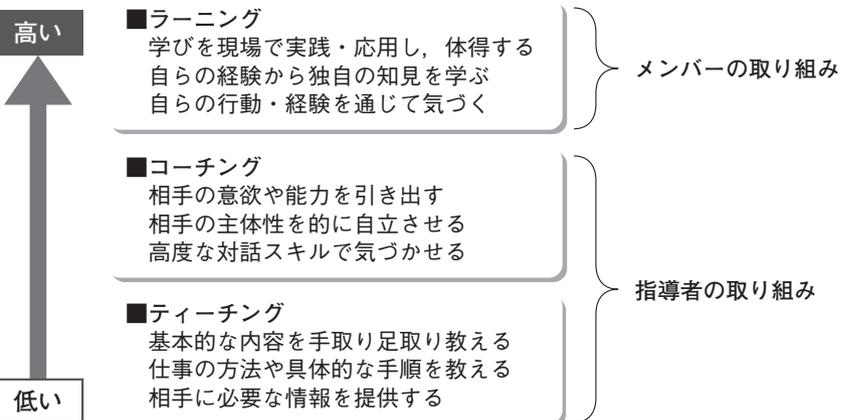
育成の基本手順 ～6ステップ～



●指導は目的に適したアプローチ方法で

職場と個人の成熟度に応じた「OJT1.0」～「OJT3.0」の取り組みがあるように、OJTの場面で重用する指導方法は、メンバーの置かれた状況や教育ニーズの切迫度合いなどに応じて選択すべきです。OJT指導者がティーチング・コーチング・ラーニングのそれぞれを活用ができるよう指導スキルを習得させることがOJTの効果向上させる条件です。

指導のアプローチ方法



## No. 9

### 【指導係に伝えたいポイント⑤】 対人影響力の原則とコミュニケーション行動

#### ●影響力の6つの基本原理

雇用形態が多様化し、正社員だけでなく契約社員・準社員・パート社員などの非正規社員を対象とするOJTも企業業績を左右する大きな要因です。現場で働く非正規社員の場合、組織に対する帰属意識や働く動機、能力開発の姿勢が多様であったり、OJT指導者と一緒に働いた期間の短さや職務接点の少なさが災いしたりして人間関係が希薄なケースも珍しくありません。

際立つ個性やバラエティな関係性のメンバーなどが増え、職場の多様性が年々高まっています。人事・教育担当者は、OJT指導者に“人を動かす影響力”という武装を促す必要があります。

米国の社会心理学者のロバート・B・チャルディーニは、人間の行動を導く基本的な原理を著書『影響力の武器 (INFLUENCE: SCIENCE AND PRACTICE)』で紹介しています。それによると影響力が及ぶ基本原理は以下の6つのカテゴリーに分類されています。

#### 指導のアプローチ方法

##### ①返報性

相手に何かしてもらったと、お返しをしようという気持ちになる

##### ②一貫性

自分の言葉、態度、行為を一貫したものになりたいと考えている

##### ③社会的証明

周囲の人、関係者の意向や決断をヒントに行動しようとする

##### ④好意

好意を感じている相手にはイエスという傾向がある

##### ⑤権威

優れた知識や力を持つ権威者に導かれることに抵抗が少ない

##### ⑥希少性

数量や期限など制限があると、そのものの価値を過大に感じる

#### ●メンバーの背景や状況に合った対応をする

OJTで効果を上げるためには影響力を及ぼす6つの基本原理を知っているだけでなく、実際に相手に伝わるコミュニケーション行動として発揮されなければなりません。当たり前ですが、こちらが強く思っているのだから相手は気づくだろうと考えるのは早計です。伝えたいことを口に出してははっきりと示すことが指導力の第一歩です。

職場の特殊性やメンバーの背景に合わせたOJTの実践が必要です。雇用形態以外にも職場の年齢構成や勤務時間帯などがばらつく環境下では、ステレオタイプなコミュニケーションではなく、相手が理解し、納得できる発信行動が大切です。メンバー各人の個性やモチベーションのタイプ、教育ニーズなどに適したコミュニケーション行動が求められています。

状況に応じたコミュニケーション行動、対応力を身につけるには、知識のインプットを主体とするOJT研修会では効果が上がりません。同じ悩みや課題に直面しているOJT指導者同士が情報・意見交換ができる機会を設けたワークショップ形式の研修会などが適しています。講師がファシリテーター役を務め、他のOJT指導者から再現された状況を体験したり、当事者の環境に身を置いて考察したりする研修会の実施がお勧めです。

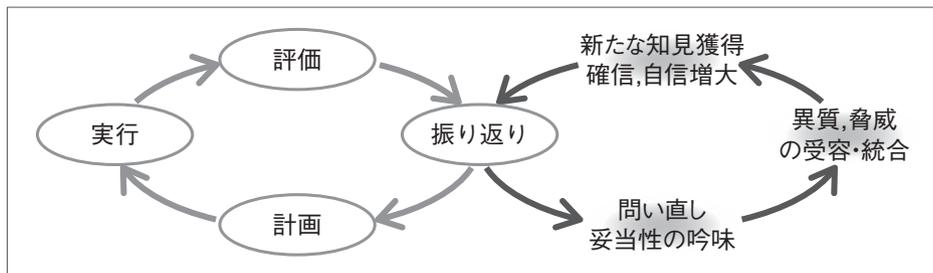
## No.10

【指導係に伝えたいポイント⑥】  
対象者の気づきを促す質問の活用法

## ●振り返りの機会を設けて学びのサイクルを回す

職務の遂行では「Plan-Do-Check-Action」のビジネスサイクルが考えられますが、遂行結果の評価に続けて、プロセスでの気づきや教訓などを振り返る学びの機会、メンバーにフィードバックを行う機会を持つことも、次なる成果の獲得やプロセスの充実に効果絶大です。

## 学びのサイクル



## ●傾聴力と質問力でOJTを成功させる

振り返りで活用する最重要スキルが5つの傾聴の技術です。OJT指導者は、メンバーの考えをありのまま受け容れる「受容」、考えを認め同意を示す「支持」、話のポイントを投げ返す「繰り返し」、相手の気持ちも聞こうとする「明確化」、関心を示し核心に迫る「質問」の5つの技術を使いこなし、注意深い傾聴をすることがメンバーの信頼を高め、指導・育成効果を倍増させます。

質問はメンバーから正確な情報を入手するための取り組みですが、上位者のパワーで強引に聞き出したり、誘導質問をしたり、答えにすぐさま反論を述べたりすることは厳禁です。質問するときは、「押しつけ的な質問／理解しにくい質問／答えにくい質問／先入観をもった質問」に注意して、事柄の事実だけでなく、そのときのメンバーの心情や背景にも耳を傾ける姿勢が大切です。

## ●学びを飛躍させるフィードバックの工夫を

OJTに対する期待が基礎事項の習得よりも現場応用力の強化にあったり、新しいノウハウの創造・確立であったりする場合は、OJT指導のアプローチ方法はティーチングではなく、コーチングやラーニングに軸足を移した展開が適しています。

コーチングは、教えるのではなく質問を用いて引き出し、考えさせる指導方法です。メンバーに問うことで複数の視点や広い視野をもたらします。ラーニングは、メンバーが主体となる取り組みですから、OJTで指導するというよりもメンバーを触発する、共に育つ姿勢での関わりです。

コーチングにしてもラーニングにしても対話をすることでメンバーに“今ここでの気づきをもたらす”OJT展開です。フィードバックを行うとき、メンバーに対する問題指摘や上位者目線で助言を語るのではなく、成果をもたらした言動や改善すべき言動を質問により再現し、相手の気づきを引き出し、自覚を強化することがポイントです。

## No.11

【OJLへの展開①】  
OJTからOJLへ進化させる

## ●企業業績に大いに貢献する人材育成へ

経済情勢に明るい兆しが見え始めたといっても企業間競争の熾烈さは増す一方です。他社に勝る付加価値の高い製品やサービスの提供、高いレベルでの顧客満足・支持の獲得を実現するために、現場の競争力を速やかに高めるよう、経営サイドからの要請は強くなるばかりです。

企業の人材教育予算はリターンを期待する投資であって単なる経費ではありません。人材教育は従業員の能力開発と人間的成長の促進に貢献することが期待されてきましたが、現在は教育に対する費用対効果の意識がもっと明確になっています。経営戦略を実現するための人的資源充実策として人材教育が期待されているのであり、競争力の向上を果たす取り組みでなければならないということです。

教育投資の最終的な目的が企業業績の向上であることは疑う余地がありません。市場の競争力を高め、新たな顧客を創造することへの貢献が求められています。人事・教育担当者（部門）が仕掛ける戦略的人材マネジメントに新たな工夫が必要なのです。

## 中期的な教育政策づくりのヒント

- ①事業環境、経営戦略を確認し、成果創造に有用な人材、コア人材を明確にする
- ②経営戦略推進に貢献度の高い教育投資の優先順位、時間軸の目標を明確にする
- ③業績が上がるモデル行動を明らかにし、行動が強化される教育企画を立案する
- ④教育内容が職場で実践され定着するような仕掛け、OJTの体制と計画も併用する

## ●上司任せの「OJT」から、本人主体の「OJL」へ

上記「中期的な教育政策づくりのヒント」に記した①～③は、経営トップの意向を踏まえて人事・教育部門が主管部署となって取り組みをリードし、望む結果を導くことが可能です。これに対し④は、仕掛けづくりや計画立案のリードまでが影響の範囲です。中身の濃い実践、継続的な実践は現場管理者などOJT指導者が中心的に取り組む領域であり、現場OJTの充実策がポイントです。

「OJT1.0」であれば基礎習得のレベルですから、伝統的なOJTスタイルでも一定の指導成果が期待できます。先輩社員が見守る体制なども機能します。

しかし、すでに基本業務をマスターし現場最前線に責任ある立場で出向き、その場の変化に俊敏に対応することが期待されている中核人材ともなると、メンバー自らに気づかせ、考えさせる「OJT2.0」の育成アプローチ、コーチングの活用が効果的です。メンバーの能力を引き出すコーチングを有効に機能させるためには、何といっても成長したいと願う本人の意思が重要です。

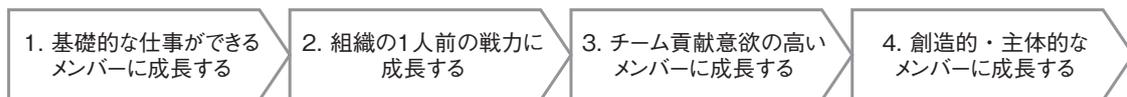
さらに難度の高い業務への取り組みや新たなノウハウや価値創造を果たそうとすると職場内教育のコンセプトも訓練(Training)から学習(Learning)へと、本人主体に進化させる必要があります。「OJT3.0」の段階は、成長願望の強い人材に権限委譲し、職務遂行を通じて知見を獲得できるような学びの場づくりの展開、OJLの段階に移行するということです。

## No.12

【OJTへの展開②】  
“共育リーダー”を社内に養成する

## ●学びを推進するラーニングリーダーが必要

OJT指導者は職務を通じてメンバーの成長を支援する存在です。メンバーは下図のように段階的に成長を遂げてきます。OJT指導者も教えるスタンスから自らが学ぶスタンスに関わり方を変え、“共育リーダー”としてメンバーの成長プロセスを支援します。OJT指導者は、メンバーの学習と成長を促進する学習の推進者、共育的なラーニングリーダーに変貌を遂げていくのです。



ラーニングリーダーは日常的にメンバーの成果向上、行動変化や成長の実感が得られるような機会づくり、学習環境の充実を図るために、以下の取り組みを職場で実践することが期待されています。

- 1) メンバーの個性や志向を尊重し、質の高いコミュニケーションを維持する
- 2) メンバーが自発的に学びたい職場環境や職場体質・雰囲気醸成する
- 3) メンバーの学習のペース・成長の程度に応じた多様な方法を提供する

## ●改めて人事・教育担当者の役割とは？

人事・教育担当者は企業の人的資源の充実を図り、人的資産を増大させる教育投資担当者であるという再認識が重要です。お決まりの人事イベントとして企業内教育を企画・開催すればよかった時代は、とうに過ぎています。「現場主義」などの名目により、名ばかりのOJTに任せて済ませていられる時代ではありません。戦略スタッフの役割を再考し、強化することが必要です。

人材教育は成果創造の先行投資です。教育投資担当者（部門）は、経営戦略を実現し、企業目標を達成するための戦略的人材マネジメントを計画し、執行し、その結果責任を負っていると認識すべきです。“受講者の評価が高く有効な集合研修が実施できる”“職場のOJTが熱心に行われるようになる”“従業員の自己啓発が盛んになる”といったことはプロセス成果です。もちろんプロセス成果なくして良好な最終結果には至りませんが、あくまでも企業内教育の結果目標を掲げて達成に挑むことが使命です。自分自身が全社共育リーダーの存在であることを再確認しましょう。

## 結果責任を考える5つの問い

- ①高業績が上がる望ましい行動特性を発揮できる人材が増えているか
- ②リーダー社員は人材育成を責務と認識し、育成行動が発現されているか
- ③他社人材と比べて自社人材は顧客や市場から高く評価されているか
- ④経営戦略と人的資源の現状を比較し、最適な育成方策が更新されているか
- ⑤企業会計の貸借対照表よろしく、人材の資産価値は高まっているか