

■ ～シリーズ・検証 OJT の光と影～

第2回 促成栽培と丹念な育成 恵志 泰成

「職場で上司・先輩が、後輩を計画的に指導育成していると思うか」という質問 7-9 に対する回答結果は、製造業と非製造業でかなり異なる。(図版-1)

製造業では、「思う」17.0%、「少し思う」54.0%、「思わない」25.0%で、「思う」と「少し思う」で71.0%を占めた。これに対して非製造業では、「思う」4.7%、「少し思う」47.1%、「思わない」36.5%で、「思う」と「少し思う」で51.8%だった。

OJT は、歴史的にも製造業のために生まれた教育システムだった。

アメリカで職業指導法が初めて注目を集めたのは、1917年に登場したチャールズ・R・アレン (Charles R. Allen) の「4段階職業指導法」である。教育者であり、人材教育の専門家でもあったアレンに、合衆国船舶連盟は、船舶関連業界の指導者たちの教育を依頼した。そしてその延長線上で造船所の新人技術者たちの研修のためにアレンが考案したのが「4段階職業指導法」だった。

これは、「Show (手本を見せる)」「Tell (説明する)」「Do (やらせる)」「Check (できばえを確認し、指導する)」というプロセスで構成される。特にユニークさは感じられないメソッドだが、これによって造船所での生産性は飛躍的に高まったという。

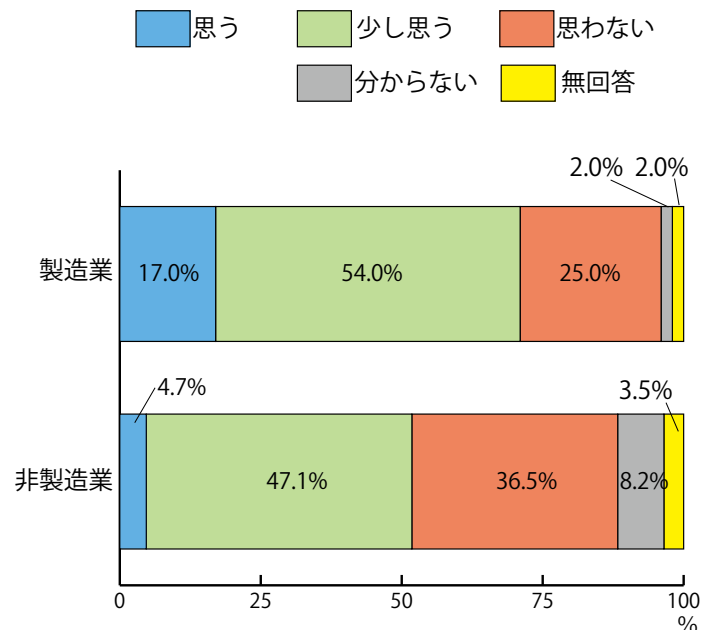
1917年4月にアメリカは、第一次世界大戦に参戦したが、ヨーロッパへの派兵に必要な軍用艦が圧倒的に不足しており、増産の必要があった。急遽、全米の造船所に素人工員が雇用され、彼らを短期で生産要員に仕上げなければならなかった。そのためにアレンの「4段階職業指導法」が採用され、それはかなりの効果を発揮し、アレンは一躍時の人になった。これがOJT (On the Job Training) のルーツとするのが定説となっている。

1908年に発売されたフォード車のモデルT (T型フォード) では、ベルトコンベア式の流れ作業による大量生産システムが確立しつつあったが、造船は、自動車のように同じ部品を同じように組み立てていけばよいわけではなかったから、工員もそれなりの技術を身につけている必要があった。アレンの「4段階職業指導法」は、そうした技能も工夫すれば現場で短期に身につけられるということを示した。

ただしアメリカにおいて、第一次世界大戦終了後にもアレンのノウハウが活用されたというわけではなく、また元の生産体制に戻り、20年あまりの年月が経過して、第二次世界大戦を迎える。第二次世界大戦で、アメリカが再びOJTに力を入れた形跡はなく、逆に、この大戦で軍におけるリーダーシップ教育を大きく進化・充実させた。これがいわゆる Off-the-job training (職場外訓練)、つまり日本で Off-JT と言われている研修のルーツのひとつである。

戦後、そのリーダー育成のノウハウは、連合国軍最高司令官総司令部 (GHQ) の指導の下、通商産業省や建設省などの中央官庁と業界団体が主導して、日本にも積極的に導入され、日本の産業構造

図版-1 職場で上司・先輩が、後輩を計画的に指導育成していると思うか【業種別】(質問 7-9)



の改革に貢献した。しかし、1960年代の高度経済成長期において、日本の企業、特に製造業の社員教育は、OJT一色となる。

統計学者ウィリアム・E・デミング（William E. Deming）が、日本に伝授した製品の品質向上の方法がこのOJTブームと呼応し、製造業では、かなり念の入ったOJTが施されるに至った。それは、アレンの「4段階職業指導法」のような促成栽培を目的としたトレーニングではなく、とても情熱的なOJTだった。

日本におけるOJTの位置づけには、その後、少なからぬ変化が見られたが、製造業におけるOJTは、いつの時代も高品質をめざす入念なものだった。今回の調査で、製造業が「上司・先輩が、後輩を計画的に指導育成していると思う」比率が、非製造業を大きく引き離しているのは、日本の製造業の「丹念な育成」へのこだわりの強さの表れと言える。

それと同時に、非製造業において「計画的に指導育成する」ということが、製造業と比較して格段に難しいことも確かである。OJT的なトレーニングは、どの企業も実施している。しかし業態の多様性と複雑さを増す非製造業において「計画的」という言葉を明瞭にイメージできる上司・先輩は、決して多くないだろう。