

～シリーズ・検証 OJT の光と影～

第3回 OJT の復権 恵志 泰成

今回の調査で、各階層ごとの「後輩・部下を指導・育成するスキル」に関する質問に対する回答は、興味深い。

「後輩・部下を指導・育成するスキル」は、どの階層で強化すべきかを問うた質問では、初級管理者で 81.4%（162 社）、中級管理者で 77.9%（155 社）と高く、中堅社員で 54.3%（108 社）、上級管理者で 47.7%（95 社）となっている（図版-1 の左）。

一方、「後輩・部下を指導・育成するスキル」の研修を実施している率は、初級管理者で 62.3%（124 社）、中級管理者で 47.2%（94 社）といずれも高率であり、中堅社員でも 37.7%（75 社）が指導・育成力を高める研修を行っている（図版-1 の右）。

先輩・上司といった立場の従業員も通常の業務に追われ、後輩・部下の指導に十分な時間が割けないという実情がありながら、養成すべき能力は以前よりも高度であり、多岐にわたるとも言われる。しかも先輩・上司たちの OJT における指導のスキルは、以前よりも低下しているという指摘もある。「強化すべき能力」という認識は、この「三重苦」、すなわち指導時間の不足、養成すべき能力の高度化と多様化、指導スキルの低下、に呼応すると考えられる。「初級管理者、中級管理者を中心に後輩・部下を指導・育成するスキルが十分とはいえない状況で、強化しなければならないが、実際には、時間的、経費的な事情で、研修が十分には行えない状況である」という教育担当者の苛立ちが垣間見える。

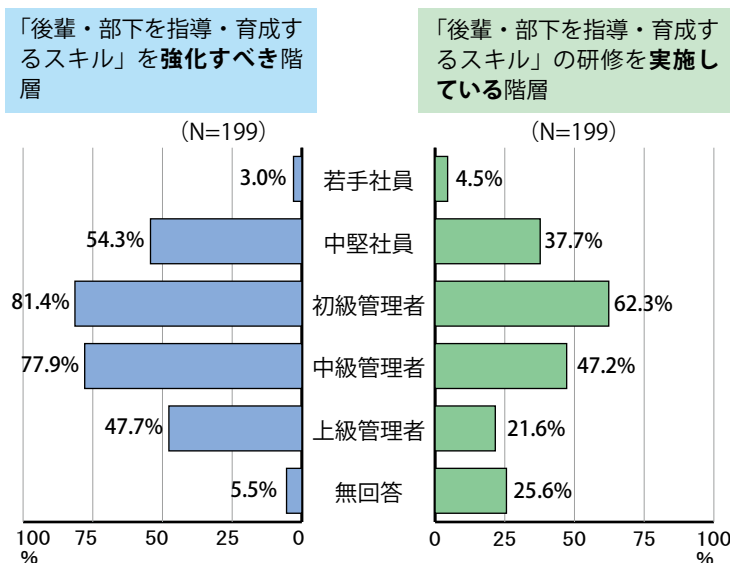
1970 年代後半以降、日本でも一般的になっていった社員研修は、1980 年代後半、いわゆるバブル経済期に花盛りとなった。バブル経済崩壊以降、再起をかけた経営・人材育成マニュアルの探求が、大企業や大手コンサルティングファームを中心に精力的に進められ、これらを反映したアメリカの MBA（経営学修士）型の社員研修が催された。しかしバブル経済崩壊で負った傷の重症度は、その手の治療で回復できるレベルではなく、アジア通貨危機、IT バブル崩壊などに右往左往させられながら日本経済は、21 世紀を迎えた。そして、何とか態勢を整えた 2002 年に、景気の底を打ち、きわめて緩やかな景気回復期に入った。

この 2002 年にアメリカの調査研究機関でありリーダーシップ研究に定評があるロミンガー社（Lominger）のマイケル・ロンバルド（Michael Lombardo）とロバート・アイチンガー（Robert Eichinger）は、経営幹部として成功しているリーダーに「リーダーに有益な能力を何によって得たか」を質問する調査を行った。その結果として、「70・20・10 の公式」が発表された。

「70・20・10 の公式」とは、リーダーシップ開発に有効だった経験は 70%が「仕事上の経験」、20%が「上司、先輩からの薫陶」、10%が「研修などの形での学び」というものだった。「上司、先輩からの薫陶」とは、職場などで模範となる人物（ロールモデル）から受ける感化のことであり、仕事上の学びである。そうするとリーダーシップ開発に有益な教育の 90%は OJT によって得ていることになる。

ロミンガー社の「70・20・10 の公式」は、日本企業に「やっぱり OJT だ」という確信を抱か

図版-1 後輩・部下を指導・育成するスキルについて（質問 3・4）



せたと言われる。調査の対象は、まさにアメリカ流のリーダーシップ教育だったが、日本では、「社員教育」全般への示唆と受け止められた。「70・20・10の公式」は、評価があいまいになっていたOJTに復権のきっかけを与えたのだ。

今回の調査での教育担当者の「後輩・部下を指導・育成するスキル」への問題意識には、21世紀における日本企業のOJTへの新たな期待の強さが反映されているのだろう。しかし「指導・育成スキル」を向上させる教育は、一朝一夕で成果が上がるものではないから、彼らの苛立ちも大きい。