

■ ～シリーズ・検証 OJT の光と影～

第9回 人を育てるために必要な能力、スキル 恵志 泰成

今回の調査において、「後輩や部下を指導するのに向いていない先輩・上司が増えていると思うか」という質問を行った。その結果、「思う」が17.1%、「少し思う」が36.7%、「思わない」が28.6%だった。約54%の社員教育担当者が「指導に向いていない先輩・上司が増えている」と回答していることになる。(図版-1)

この質問に対して「分からない」という回答が15.6%と比較的多かったことは、この質問の難しさを表している。社員教育担当者が、「先輩・上司

の指導力」の有無を目の当たりにするチャンスはそれほど多くはないはずである。しかしそれにもかかわらず、約54%が「指導に向いていない先輩・上司が増えている」と回答しているのである。つまり、「後輩・部下」から得るコメントをはじめとする状況証拠は、「先輩・上司の指導力が高いとは言いがたい」ことを語っているのである。

ただしこの「先輩・上司に指導力がない」という指摘は、すでに2000年代前半から注目を集めていた。当時、その要因は、「先輩・上司の教える経験の乏しさ」にあるとされることが多かったが、それはとりもなおさず「先輩・上司の教えられた経験の乏しさ」に起因していたのだ。

バブル経済崩壊の時期に入社した世代は、2005年の段階ですでに30歳台後半になっていた。まさに新入社員、若手社員を率先して育てなければならない世代である。しかもすでに述べたように2000年代前半は、人材育成の重要性が再認識され、OJTが見直された時期だった。しかし何せ自分たちは、リストラされる上司・先輩を横目に放ったらかしにされ、“育てられた”という実感が無いのだ。

従業員数の闇雲な削減によって、従業員個々の仕事の割り当て量が多くなった。新しく入ってくる社員たちは、自分たちよりもさらに厳しい就職戦線乗り越えてきたのだから、放っておいても大丈夫だろうという希望的観測もあった。1990年代以降に社会人になった世代の多くは、「我々には、育てられたという実感はない」と言い切る。

それと同時に、日本企業は、90年代後半から即戦力を期待して、中途採用者を採用する例も増えた。しかも雇用形態は多様化し、契約や派遣、業務委託などの非正社員も増加し、雇用者全体の3分の1が非正社員という状況にまで至った。

つまり現在、日本企業にいる「指導に向いていない先輩・上司」たちは、「私たちは、先輩・上司に教えられたことはない」と豪語した彼らの先輩・上司が、「そうは言っても、このままじゃ組織が持たない」といった抜き差しならない状況で、超多忙を押して育てようとしてきた「生徒たち」なのである。能力の高低は別にして、良好な教育環境でなかったことは確かだ。

そうした背景を前提とし、問題解決を図ろうとすれば、「OJTにおける教育力の向上」というテーマを俎上に載せざるを得ない。しかしOJTほど教育力を養成するのが難しいテーマもあまりない。OJTに期待を寄せるがゆえに発生する「OJTにおける教育力の向上」という課題については、次回に考察してみることにしよう。

図版-1 後輩や部下を指導するのに向いていない先輩・上司が増えていると思うか (質問7-15)

