

■ ～シリーズ・検証 OJT の光と影～

第10回 ますます難しくなる「OJT 力の養成」…………… 恵志 泰成

今回の調査では、階層ごとに「強化すべき能力・スキル」と、「実施されている社員教育テーマ」を問うている。この両者の課題項目は同一であり、「後輩・部下を指導・育成するスキル」もその中にある（図版-1）。

その結果、「後輩・部下を指導・育成するスキル」を「強化すべき能力・スキル」としているのは、中堅社員が 54.3%、初級管理者が 81.4%、中級管理者が 77.9%、上級管理者が 47.7%。初級管理者と中級管理者では、圧倒的に重要な課題と評価され、中堅社員も上級管理者も 50%前後が「強化すべき」と回答している。上級管理者で 50% 近くに指導力に不足感があるというのは注目に値する。

「後輩・部下を指導・育成するスキル」というのは、OJT だけでなく、通常の業務でも必要だから、ここに込められる「指導・育成するスキル」の意味は幅広い。ただこの大きな数字からは、各階層の上司に社員教育担当者が感じている教育能力の不足感を見て取れる。

一方、「実施されている社員教育のテーマ」としては、中堅社員が 37.7%、初級管理者が 62.3%、中級管理者が 47.2%、上級管理者が 21.6%となっている。

新入社員、若手社員を指導する中心的な役割を担う初級管理者に対して、その能力・スキルのアップを必死に図るのは当然だろう。しかしそのニーズが同等に認識されている中級管理者になると強化策の実施率は大きく減り、さらに上級管理者になると 20%そこそこの実施率となる。

ここには、役職が上位になればなるほど、指導・育成の対象者も上位になり、必要な能力・スキルの特定が難しくなるという事情がある。「ここで必要な能力は何か」すら判然としないということである。

若手社員の指導ということならば、教育学的なノウハウを示し、コーチングの初歩を紹介すれば何となく役立ちそうな研修にはなるが、管理者クラスを指導するとなると、その内容を決めるのは至難の業であろう。しかも日常の仕事は多忙を極める。

これに加えて、仕事の質自体の変化も障害となる。従来の定石が通用しなくなるという現象は、多くのビジネスパーソンが 1990 年代以降に経験している。それでも新しい定石を探れば見つかり、しばらくそれが活用できる。その通用期間が、年を経るごとに短くなっている。つまりしばしば「答えが分からぬ応用問題」と取り組まねばならない。しかも「応用問題」の出題頻度は上位にいくほど高くなる。

すでにこのシリーズで述べてきたように日本における OJT の技能は、代々継承されてきた暗黙知であった。その暗黙知のレベルは定かではないが、長年、OJT の成果は高く評価されてきた。しかし「後輩・部下を指導するスキル」に関する今回の調査結果は、1990 年代以降の日本経済の紆余曲折や社会の変化の急速化などの中で、「指導力の不足感」の深刻度が増していることを示している。

そして新入社員に関して言えば、2000 年代以降の深刻な問題「3 年後離職率」との絡みで、OJT は新たな課題を背負わされることになった。この点については、次回に語りたい。

図版-1 後輩・部下を指導・育成するスキル
(質問 3、4 より)



