

## ■ ～シリーズ・検証 OJT の光と影～

### 第11回 「メンター」が必要な時代の OJT ..... 恵志 泰成

今回の調査で問うた「現在、実施している『職種別・目的別教育』」の中に、「OJT 指導員（メンター）教育」という項目があり、その実施率は 40.7% だった。（図版-1）。

前回コラムで述べたように、「後輩・部下を指導するスキル」を「強化すべき能力・スキル」としている比率が、中堅社員で 54.3%、初級管理者で 81.4%、中級管理者で 77.9% と軒並み高率なのだから、OJT で部下を指導する方法を身につけるための教育が施されているのだろうと思うのは自然である。しかし、「後輩・部下を指導するスキル」の実施率は、初級管理者が 62.3%、中級管理者が 47.2% となっている。これと比較すると、「OJT 指導員（メンター）教育」の 40.7% はかなり低い。

この齟齬を理解するためには、「OJT 指導員（メンター）」とは何をするどのような人なのかを知る必要がある。

OJT 指導員（メンター）を文字どおり解釈すれば、後輩や部下を OJT によって指導する役割を持った従業員である。その OJT 指導員（メンター）の指導のスキルを高めるために行われるのが、OJT 指導員（メンター）教育だ。だから、「後輩・部下を指導するスキル」と同様のものと解釈して回答した社員教育担当者もいただろう。

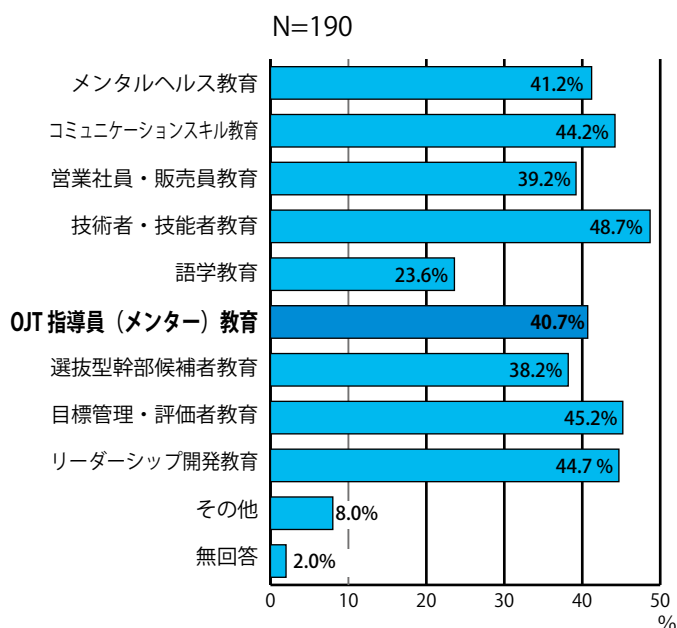
メンターは、指導員、助言者を意味するが、ここでは相談に乗ってもらえる人という意味合いが強い。メンターという概念が、日本の企業で注目された一つのきっかけは、3 年後離職率である。

このコーナーでも語ってきたように、バブル崩壊後、2000 年代に入って OJT の価値を再認識して OJT による「親身の指導」を心がけてきたが、この時期、社員教育というテーマにおける最重要語は「3 年後離職率」だった。3 年後離職率は、バブル崩壊以前から低くはなかったが、2000 年代に経済界の問題として、新聞や雑誌で大きく取り上げられた。厚生労働省の「大学新卒就職者の在職期間別離職率」を見ると、2000 年に 3 年後離職率が 36.5% になって以降、ずっと高い比率を維持している。

新人たちが、悩みや戸惑いを一人で抱え込み、それが耐え切れなくなった時点で辞めていくという例は少なくない。ここで、もし相談に乗り、悩みや戸惑いの解消を手助けしてくれる先輩がいたならば、活路が見出せるのではないかといった配慮から、2000 年代後半以降、メンター制を導入する日本企業が出始めた。メンターは、相談に乗ってくれるお兄さん、お姉さんといった存在であり、直属の先輩ではなく、同じセクションに所属していないことが望ましいとされた。直属の先輩や上司が担当する一般的な OJT と、この点が大きく異なる。

新人個々に担当のメンターが決まり、それで 3 年後離職率が激減すればよいが、ことはそれほど容易ではない。メンターの対応がいい加減だったり、アドバイスが不適切だったりすれば逆効果ともなる。そうした配慮からメンターのスキル、ノウハウを養成するための教育というものを用意する日本企業が増加した。

図版-1 現在、実施している「職種別・目的別教育」（複数選択、質問 1-2）



冒頭の 40.7%という数字には、OJT における指導力を高める教育も混在している可能性はあり、メンターの実力アップのための教育制度を用意している企業は3分の1程度と考えるのが適切だろう。

仕事をしっかりと教え、悩みの相談もこなす先輩・上司。4 半世紀前までは日本の企業に健在だった OJT 制度が崩れ、その再生が試みられている。しかし対象となる新入社員の特性自体が、この四半世紀で大きく変わってしまっているという指摘も多い。そもそも退社後に先輩や上司に付き合う新入社員は、今では希少動物である。「悩みの相談に乗るため専用の先輩」が必要であり、その先輩たちの教育を 3 社に 1 社が実施している実情もまた OJT の実効性を高めることの難しさを物語っている。