



CHAPTER 1

# OJTの基礎知識

初めにOJTの基本的な考え方と、OJTを取り巻く現状、そして今、OJTが目目されている理由について、ご紹介します。

## そもそもOJTとは何か？

職場で実務をしながら学ぶことをOJT (On the Job Training) といいます。たとえば、職場の先輩に書類の作成方法を教えてもらう、月次処理の方法を教わり、やってみるなど、実務に必要なことを職場の人から学ぶのが、OJTです。

企業が人材育成を行う場合、その方法は、大きく三つに分かれます。今回のテーマであるOJT、研修など職場環境から離れて行うOFFJT、社員自身の努力によるSelf Trainingです。この中でOJTはもっとも古くから実践されていた育成方法です。たとえば一五年ほど前には、職種にもよりますが、入社後、新人社員研修は一週間程度で部署へ配属する企業が多かったのです。これは職場でOJTを行うことを前提とした配属であって、昔の新人社員が即戦力になったからではありません。制度化されているかいないかは別としても、OJTは多くの企業で実践されていたのです。

## OJTは働いている人を教える

OJTは、各職場で働くために必要なことを全て教えます。大きく分類すれば、専門知識、ビジネススキル、マ

インドの三つです。専門知識とは、部署特有の知識や技術、作業フローなどです。ビジネススキルは、ビジネスマナーや文書作成、対人コミュニケーション、チームワークなどのヒューマンスキルです。最後のマインドは、働く上で大切な考え方、この仕事の意味など、同じ職場で働くために共通認識として持つべきマインドです。

OJTというと「その部署ならではの専門知識だけ」を教えるばよいと考えている方が多いようです。新卒社員は新人社員研修でマインドやビジネススキルは学んでいるはず、中途採用社員はできていて当たり前、とOJTの範疇から外すようですが、これは間違いです。同じ認識、最低限の行動ができていないのに、そのまま専門技術だけに身に付けさせても、企業としての方向性や意識を共にできない社員に育ってしまいます。人材育成を考えるのであれば、即戦力にするために専門知識を身に付けさせると同時に、組織としての常識、方向性、重要視するものなどマナーやマインドを教えることが重要です。

## なぜ、今OJTなのか？

独立行政法人労働政策研究・研修機構の「若年者の離職理由と職場定着に

OJTが行われているかを把握していない。現場はどうOJTを行えばよいかがわからない。その結果、せっかく採用してもまた人材流出する。この状況に呼応してOJTを見直す企業が増えているのだと、私は思います。

## 管理部門の重要性

企業がOJTを見直そうとするとき、「現場でOJT担当者になる人に、

OJTの仕方を教える研修を受けさせよう」と考える企業が多いようです。研修を提供する企業としてはありがたい考えなのですが、正直に申し上げれば、「現場のOJT担当者にOJTの仕方を学ばせても、効果は低い」のが実情です。現場のOJTが機能するために、会社として人材育成戦略が不可欠だからです。たとえば、冒頭の要望に従い、OJT担当者向けに研修でOJTの仕方を教えたとしても、それを実践しようと、後輩に教えながら業務を進めると、当然ながら自分一人で業務を行うよりも時間がかかります。それでも通常の成果

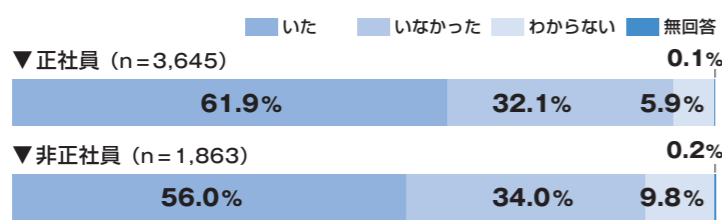
を出し続けようとする、OJT担当者の勤務時間は長くなるでしょうし、勤務時間を長くできない場合は、通常通りの成果が出なくなります。このとき、OJT担当者の上司は「OJTよりも業務を優先させる」という指示を出しがちです。こうして部門の目標達成のために育成がおろそかになり、OJTは機能不全を起し、研修で学んだことは無駄になります。

この機能不全を防止できるのは管理部門です。「人材育成の考え方」を各部門長に周知し、全社のOJTを管理できるのは管理部門なのです。「会社としてOJTに取り組む」状態を作ったあと、OJTの仕方をOJT担当者に教えるからこそ、OJTは機能するのです(図3)。

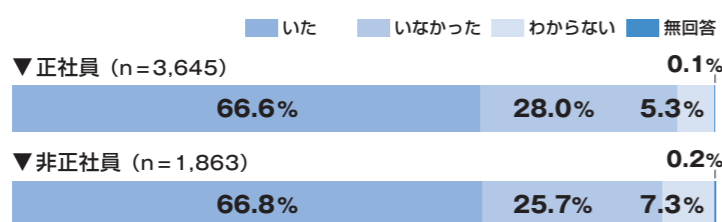
## 補足/悲しい事例

ある企業では、毎年OJT担当者向けに研修を実施しています。でも実際にはOJTは機能していません。OJTに時間を割くことができない現状があるからです。この現状は、部門長がOJTの時間を考慮に入れないことが理由です。そして、部門長がOJTの時間を考慮しない理由は「OJTで時間を割くことが業務として認められていない」という会社の労務管理の在り方です。結果として、「忙しい中、無理してOJTを行っても評価(査定)に影響があるわけではない」という考え方が現場には蔓延しています。研修を企画する管理部門は現場の怠慢と考えているようですが、実情に合わない研修をするよりも、環境を整えることが先ではないでしょうか。

### 1 前職での入社当初の配属先での教育・指導担当者(メンター)の有無(前職での就業形態別)

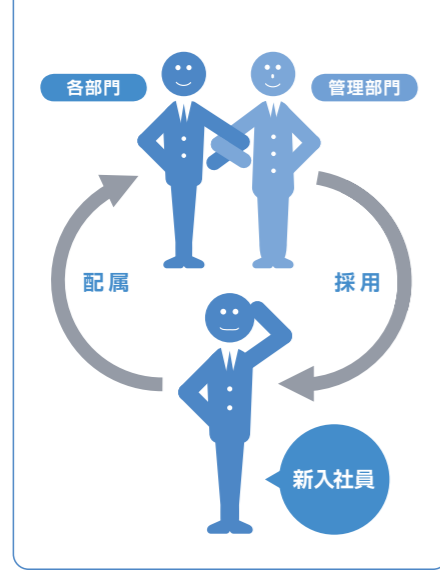


### 2 前職での入社当初の配属先での仕事上の相談ができる上司・先輩の有無(前職での就業形態別)



出典:「若年者の離職理由と職場定着に関する調査(2007年)」(独立行政法人労働政策研究・研修機構)

### 3 管理部門と現場がタッグを組んでOJTを実施する



## POINT

- ▶ OJTは業務を通しての人材育成である
- ▶ OJTは企業の後進育成に欠かせない
- ▶ OJTは管理部門と現場が連携して行うものである

(\*) メンター: 新入社員などの教育や仕事上の悩みの相談、精神的なサポートをするため、会社が設けた専任者のこと。