

## OJTの効果的な進め方

**Q.** 人材育成にはOJTが必要とよく言われるが、当社では実態としてあまり現場指導ができていない状態である。OJTはどのように進めればよいか？

**要旨** OJT が担当者任せになっている場合が多いと言えます。現場での指導する者が、技術力、営業力が高く、経験豊富だとしても、「指導力」があるということとは全く別の話だと認識してください。OJT の指導を従来の「経験」や「勘」等を核にした自己流のやり方では、全く効果が上がらないケースが多いということを自覚することが大切です。

以下では、OJT の指導者側の経験や保有能力に頼らず指導できる「コーチング」をベースにした指導法をお伝えします。

## 解説

## 1. OJT のメリット・デメリット

まずは、OJT のメリットとデメリットを理解することが必要です。

## ①「メリット」

- ア. 実務に即した指導ができる
- イ. 1対1での指導ができる
- ウ. 臨機応変な指導ができる
- エ. コストが掛からない
- オ. 繰り返し指導ができる

## ②「デメリット」

- ア. 指導側のモチベーションに差が出る
- イ. 指導側の指導レベルに差が出る
- ウ. 体系的な指導ができない
- オ. 指導者側の日常業務が優先される

ようになり、OJT における確実な成果に結びつけることが可能になります。

ただし、教えずにいいというわけではなく、社員の階層や職種によって、「コーチング」と「ティーチング」の比重を変化させながら指導していくことがポイントになります。

## 2. 「ティーチング」から「コーチング」へ

OJT を「教える」と認識していると、指導者のできることと知っていることしか伝えることができなくなり、その状況に合った的確な指導ができなくなってきます。そこで必要となってきたのが、自分の頭で考えて答えを見出すための「コーチング」を使った指導です。「コーチング」により、定期的な指導と定期的な振り返りができる

# 「育てる」から「育つ」へ

## ＜ご提案のポイント＞

- ・OJTの指導者のレベルをできる限り均等化するために、指導者側の指導方法に関する教育を実施することが必要です。
- ・「教える」から「引き出す」というコーチングをベースにした教育の仕方に転換していくことが大切です。
- ・OJTだけで全ては完結しないため、それを補完するOFF-JTと自己啓発を上手に組み合わせて、総合的な力を付けることが求められます。

## 1. 答えは現場にある

まず、指導者は自分の経験が通用しない時代であることを自覚することが大事です。

では、指導者の経験に正解がないとすれば、その答えはどこにあるのでしょうか。

答えは指導される社員が日々仕事をしている「現場」に存在しています。指導者も日々の彼らの現状を実際に観察して現場指導のポイントを探っていくことが必要になります。

## 2. 人材育成の3本柱のバランスを取る

社員の育成を「OJT」のみに頼ることは問題です。人材育成方法としては「OJT」に加えて職場外での研修「OFF-JT」、そして自ら学びを深めてもらう「自己啓発」を3本柱として、育成に向けた体系をバランスよく整えていく必要があります。

## 3. 実行のための方策

OJTで効果を上げるには、二つの方策があります。

一つ目は、これまでのように指導する側の「経験」をベースにして教え込むという指導法から、指導される側が自ら考えて、自ら行動できるように、その考えや行動を引き出すことを核とした「コーチング」による指導法に変えることが重要なポイントになります。

この「コーチング」のやり方は、決して習得までに時間が掛かるような難しいものではありませんが、やり方を知らなければできないのも事実です。ですから、OJTを行う指導者に「コーチング」を身に付けさせることが重要となります。

二つ目は、OJTだけで社員教育の効果を上げるのではなく、OFF-JTや自己啓発を組み合わせた「総合的な人材育成の仕組み」を確立させることが有意義だということです。特にOFF-JTは、自社の指導者にはできない経験と指導能力を持っている講師やインストラクターの力を得ることで、従来の枠を外して、視点の転換を図ることが容易にできます。特に社員が本来持っている潜在能力を引き出すこともできるのです。自己啓発に関しては強制力がないので、その後押しをするような組織としての仕組みづくりを構築するかがカギになります。