

■ ～シリーズ・検証 OJT の光と影～

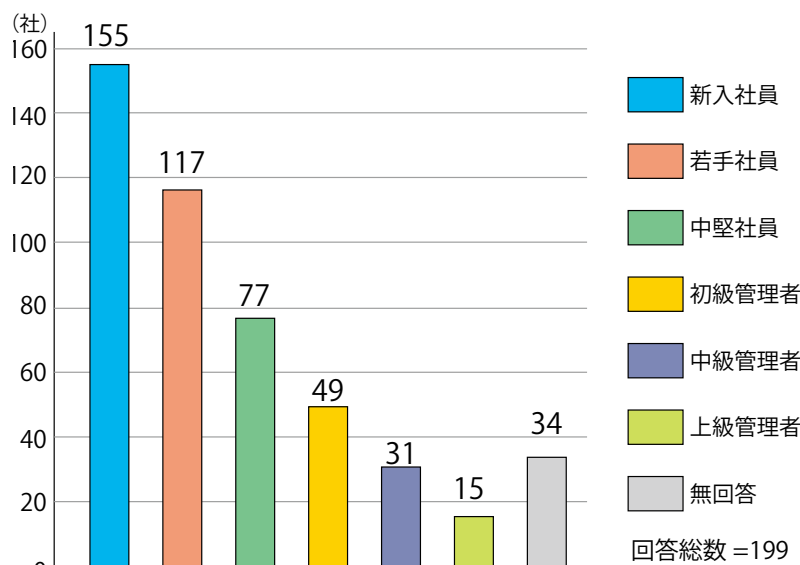
第1回 日本企業「OJT への大いなる期待」

..... 恵志 泰成

社員教育のもっともオーソドックスなスタイルである OJT の実施率が、新入社員では、155 社で 77.9%、若手社員でも 117 社で 58.8% と高率であることが、今回の調査で示された。中堅社員では 77 社で 38.7% と低下するが、それでも 3 分の 1 以上の実施率である (図版-1)。OJT の教育効果への期待の大きさが、この数字で分かる。

OJT は、一般にアメリカ由来の社員教育法であるとされる。この教育法には、すでに 100 年以上の歴史があり、現在のアメリカでも OJT は健在である。その手法は多様だが、次の 4 つが主流とされる。

図版-1 OJT の階層別実施企業数 (質問 5)



(1) Coaching (コーチング)

経験豊富な上司や先輩が、現場で実演を研修者に披露しながら比較的短期間の教育を施し、研修者は、それによって技能や方法を学ぶ。

(2) Mentoring (メンタリング)

ガイド役であるメンターに研修者は各々割り当てられ、メンターは、研修者の技能の習得を支える。コーチよりも個人的な配慮を行い、長期的にサポートし、成長を促す。

(3) Job rotation (ジョブ・ローテーション)

多くの業務を経験して、能力開発を行うために、企業が、1 人の研修者を定期的に異動させ、それぞれの現場で学ぶことで業務の全体を経験させる。

(4) sitting next to Nellie (ネリーの隣りに座って)

現場の仕事を熟知した作業者の傍で研修者は、その仕事を見て、それを真似ながら、仕事を覚えていく。

(1)～(3) は、日本でも見聞きするタイプの演習であり、日本企業で採用されている例も多い。アメリカでのオリジナルのイメージと日本での解釈が異なっている点も多いが、とりあえず日本でも市民権を得ている。しかし「sitting next to Nellie (ネリーの隣りに座って)」は、日本で見聞きすることはない。

Nellie は、Helen や Eleanor、Ellen などの女子名の愛称で、イメージ的には「ちゃんとした、しかし平凡な女性」といった意味合いだ。ネリーは、コーチやメンターのように特に研修者に配慮はしない。ただ質問に答え、予期せぬ問題が発生すれば対処してくれる。研修の成果は、ネリーがどれだけの実力の持ち主か、どれだけ面倒見がよいか大きく左右される。

Oxford English Dictionary は、Nelly (Nellie と同義) の項で 'sitting next to (or by, with) Nelly' を解説している。確かにアメリカで、'sitting next to Nellie' は、'sitting by Nellie'、'sitting with Nellie' とも言われている。Oxford English Dictionary は、「他人のやり方を観察して、OJT で業務を学ぶこと」と解説し、Guardian や BBC などの引用例を紹介している。

Oxford English Dictionary は、'sitting next to Nellie' のネガティブな意味合いを強調していな

いが、'sitting next to Nellie'を「安上がり」「行き当たりばったり」と位置づけるビジネス書は多い。それを前提として、'sitting next to Nellie'は、「普通の労働者」に用意されたもっとも一般的なOJT手法」と位置づけられている。指導側に特に配慮はなく、成り行き任せでことが運ぶ。

一方、今回の調査で、「職場で上司・先輩が、後輩を計画的に指導・育成しているか？」という質問に対して、企業の教育担当者は、「思う」が14.1%（28社）、「少し思う」が49.7%（99社）であった。このテーマに関して、「少し思う」はかなり否定的と考えられる。そして「思わない」が28.6%（57社）である（図版-2）。「職場で上司・先輩が、後輩を指導・育成する」のはまさにOJTである。こうした結果は、「OJTは計画的に行い、その成果を高いものにするべきだが、実際、計画的には行われておらず、期待するほど大きな成果は上げていない」という見方を示していると言えるだろう。

「sitting next to Nellie」でとりあえず仕事を覚えてくれればよいというアメリカの一般労働者への企業の期待と「日本のOJT観」は根本的に異なっている。そして「sitting next to Nellie」は、「日本のOJT観」が世界的にはかなり特殊であることを示唆している。

図版-2 職場で上司・先輩が、後輩を計画的に指導・育成しているか？  
(質問7-9)

