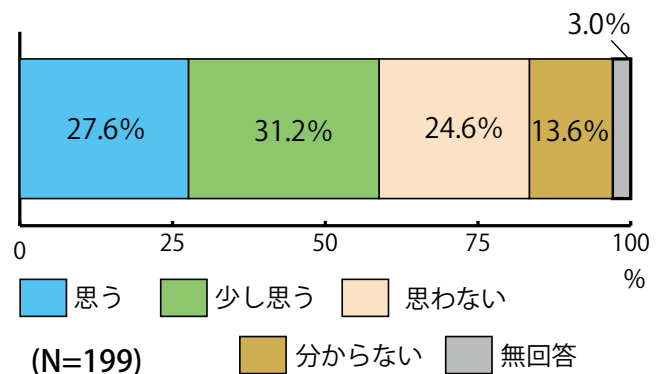


■ ～シリーズ・検証 OJT の光と影～

第 6 回 改めて期待が膨らんだ OJT の 10 年 恵志 泰成

今回の調査で、「OJT という教育システムが、10 年前と比較して、より活用されていると思うか」という質問に対して、社員教育担当者の 27.6% が「思う」、31.2% が「少し思う」、24.6% が「思わない」と回答している。全体の 60% 近くが肯定的な回答をしているということは、「OJT という教育システムを、10 年前より活用している日本企業は多い」といっても差し支えない結果だ。もちろん「思わない」と回答した企業が 4 分の 1 あったことも無視できない結果である。(図版-1)

図版-1 OJT という教育システムが、10 年前と比較して、より活用されていると思うか (質問 7-10)



1990 年代に経営環境を急速に悪化させた日本企業は、終身雇用と年功序列に象徴される日本型雇用制度を見直さざるを得なくなる。そして「リストラ」という単語が日本の企業社会に徐々に浸透し始め、90 年代半ばには知らない者はいない「不吉な言葉」として定着した。

1980 年代、日本の経済的攻勢に戸惑いながら、アメリカ企業は、事業の再構築、事業構造の変革を行い、強い組織づくりへの挑戦を必死で続けた。この一連の活動が、restructuring である。不採算部門の縮小・撤退、事業所の統合・閉鎖、本社・事業部・工場の分離・分社化ほか、業種や資本系列を越えた M&A (企業の合併・買収) などが restructuring の武器とされた。また組織のフラット化を目指し、中間管理職機能が削減された。これは、意志決定の迅速化を目的としたものだった。

ところが、日本に輸入された「restructuring : リストラクチャリング」は、「中間管理職の削減、不採算部門の縮小・撤退、事業所の閉鎖」といった後ろ向きの施策のみが着目され、結果的に「リストラ=人員削減」という認識が定着した。そして「成果主義」という言葉が、至る所で聞かれるようになった。

当然のことながら 1990 年代は、社員教育もおざなりになりがちだったことに加えて、欧米から目新しい研修メソッドやマニュアルが導入された。OJT を行う役割の管理職層の多くが去り、残った者も浮き足立っていたから、実のあるものにはなりにくい。研修予算が大幅に削減されている中で目新しいメソッドやマニュアルの多くは成果を確認することができずに消えて行った。そうした中で、唯一、「コーチング」は、その有効性が評価された。

カウンセリングの技法から抽出され、アメリカで自己啓発のノウハウとして 90 年代に活用され始めた coaching は、「上司・先輩が支援・啓発することで、部下・後輩自身が自己成長していく方法論」である。これは日本でも受け、1990 年代後半以降、管理職研修に「コーチング」が導入される例が増加した。

こうして「コーチング」という目新しいノウハウとともに 2000 年代に再び OJT への期待は高まった。もちろん現場は、極限まで人員削減され、「面倒見のよい上司」は消え失せていた。深刻な人手不足を非正規雇用や人材派遣で埋めるという状況の中、「それにしてもこれでは人材が育たない」という目も当てられない状況への危機感が、OJT への期待感の源泉となった。

こうして OJT を頼みの綱として、人材育成の新たな挑戦が開始された直後の 2002 年に日本経済は底を打ち、それ以降、経済状況を回復させていくことになる。その背景には、中国をはじめとした途上国の急成長による需要増という牽引力があった。その一方で、団塊世代の大量退職を目前に控えていた。予期せぬ景気回復と迫る大量退職による人材払底の危機は、日本企業を恐怖させ、知識や

スキル、技術の継承のためにも OJT の重大性が再認識された。

今回の調査時から 10 年前、つまり 2004 年は、日本企業が OJT にしがみつき、その建て直しに必死だった時代である。その時代と比較して、60%の企業が「OJT はより活用されている」と評価しているということは、OJT への期待が非常に強いことを物語っている。その間には、リーマンショックによって突然、不況期に突入するという「事件」もあったが、OJT の社員教育効果への評価が低くなることはなかった。