

改訂新版

新・  
リーダーがすすめる  
OJT

リーダーの仕事を楽しむOJTの急所

On the Job Training

# はじめに

## OJTに熱中しよう！

OJT (On the Job Training) というと、自分が積極的に取り組むテーマではないように感じる人もいるかもしれません。OJTは“職場内教育”と訳されます。仕事の現場で、リーダー、すなわちこのテキストをいま読んでいるあなたが、メンバーに対して日々の業務の中で行う教育訓練です。メンバーが必要な業務を遂行できるようになり、さらに成長してチームを支える存在に育つように指導することです。ずっと昔から、リーダーとメンバーと一緒に働く職場では、自然に行われてきたことであり、もちろんいまでも多くの職場リーダーたちが、時間を割いて取り組んでいるのです。

ところが、いろいろなところで、「当社の人材育成力は落ちている」「OJTが機能していない」「リーダーがOJTを実施しない」などという話を聞きます。本当にそうなのでしょうか。

筆者はさまざまな会社で、リーダーや中間管理職の人たちを対象とした研修やコンサルティングを行っています。そこで会うリーダーたちは、みな真剣にOJTに取り組んでいます。それではなぜ、「OJTが機能していない」などという話が出るのでしょうか。それぞれに事情はあるでしょうが、多くの職場に共通していえるのは、現在のリーダーたちが非常に忙しくなり、OJTに十分な時間を割くことができなくなっているため、ということです。また、指導しなくてはならない内容も広範になり、OJT対象者もかつてのように新入社員や若手社員だけではなくなっています。

このテキストは、OJTの基本・原則を確認しながら、多様で範囲が広がったOJTにどのように取り組めばよいか、その考え方や具体的な手法を学べるように構成されています。それらをヒントに、あなたの会社、職場、チームの実情に合った、実効性のあるOJTのすすめ方を考えてください。そして、OJTに“熱中”してください。“体当たり”で取り組んでください。

“熱中”や“体当たり”は、時代錯誤な言葉かもしれません。しかし、メンバーを育てるOJTでは、リーダーの“熱中”や“体当たり”が不可欠な場面も多いのです。会社・組織がリーダーであるあなたに期待する“人を育てる力”を大いに発揮してください。

# 目次

はじめに .....	3
<b>第Ⅰ部 OJTをすすめるリーダーの姿勢と基本の行動</b> .....	5
1. 仕事に対する自らの姿勢を振り返る .....	6
2. 仕事ができるようにすることがOJTの目的 .....	10
3. OJTにおけるリーダーの役割は何か .....	14
4. 仕事に必要な能力とメンバーの実際の能力 .....	18
5. 能力と適性を踏まえたOJT目標の設定 .....	22
6. 行動を支える3つの能力（知識・技能・態度） .....	26
7. 態度教育（示範）、個別指導、集団指導 .....	30
8. 個別指導（マン・ツー・マンのコーチ）でのコミュニケーション .....	34
9. まず学ぶ気持ちにさせることがOJTの第一歩 .....	38
10. 〈事例研究〉新入社員の定着を促進しOJTを根付かせる .....	42
◆研究課題1 .....	44
<b>第Ⅱ部 成長を実感できる日常のOJTのすすめ方</b> .....	45
1. OJTにおける効果的なPDCAの回し方 .....	46
2. 仕事の基本動作をきちんと教える .....	48
3. 仕事の教え方の原則を確かめよう .....	52
4. モチベーションを高める上手な褒め方、叱り方 .....	56
5. 「コーチング」と「ティーチング」を使い分ける .....	60
6. 仕事の任せ方——権限委譲（エンパワーメント） .....	62
7. 多様性への対応を迫られるリーダーの役割とOJT .....	66
8. リーダーはOJT戦略を持って行動しよう .....	72
9. OJTをメンバーのキャリア形成に活かそう .....	76
10. 〈事例研究〉“面談”を中心としたOJTの制度化 .....	80
◆研究課題2 .....	82
参考図表：OJTを中心とした企業内教育の概要 .....	83

# 第Ⅰ部

## OJTをすすめる リーダーの姿勢と基本の行動

# 1

## 仕事に対する自らの姿勢を振り返る

### OJT への理解が不十分

新任管理職研修で受講生に「いままでどのような OJT を受けてきましたか」と尋ねると、「当社には OJT のしくみがない。人事部門につくってほしい」「新入社員のとき以外は専用の用紙を使った OJT はされたことがない」「人事部門で作成した OJT の制度やしくみに沿って実施しているが、効果があるとは思えない」という答えが返ってきます。

面白いところでは、「当社は OJT ではなく OJH です」と言う受講生もいました。OJH とは何かを聞くと「オン・ザ・ジョブ・ホッタルカシの略です」とのことでした。

新任管理職になった人たち、すなわちリーダーたちは、人材育成は自身の重要な役割であり、OJT に真剣に取り組む必要があるという認識を持っています。ところが OJT についての理解は人それぞれです。OJT とはいったいどのような人材育成方法なのでしょうか。

### OJT は制度やしくみだけではない

ちなみに、「当社には OJT のしくみがない」「人事部門が作成した OJT の制度では効果がない」という答えに対して、人事部門の担当者は苦い顔で「当社には OJT のしっかりしたしくみがあります」「OJT の制度やしくみを効果的に活用するのがリーダーの役割なのですが、うまく伝わっていないようですね」という感想をもらしています。

OJT は会社が用意した制度やしくみであると理解しているリーダーたちが多いようです。しかし、OJT はしくみや制度だけではありません。もう少し広い意味を持っています。OJT は **On the Job Training**（職場内教育）の略語です。“職場内教育”，すなわち現場のリーダーが、メンバーが一人前になるように責任を持って教育・指導することで、昔から普通に行われてきた人材育成の方法です。またそこには、リーダー

図表Ⅰ・１ 企業内教育の３つの基本型

① Off-JT (Off the Job Training) 職場外教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 教育体系にもとづいて実施される研修、セミナーなど</li> <li>• 職場を離れた集合教育で個別指導ではない</li> <li>• 基礎的な教育が優先される</li> <li>• 全体のレベルアップが目的</li> </ul>
② OJT (On the Job Training) 職場内教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 個人のレベルアップが目的である</li> <li>• 個人が到達すべき期待能力水準を明らかにする</li> <li>• 職場内で仕事に直結して実践的に教育できる</li> <li>• 上司が直接立案し計画的に実施できる</li> <li>• どんな能力をどこまで期待しているかを個別に指導できる</li> <li>• 実際の現場で成果を確認できる</li> <li>• 上司の熱意と能力で成果が左右される</li> </ul>
③ SD (Self Development) 自己啓発	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自己の意思で自己能力の向上と人間形成を図る</li> <li>• 本人の強い目的意識と将来のあるべき姿、目標を明確にする必要がある</li> <li>• 自己流には限界がある（指導者やモデルが必要）</li> </ul>

であればメンバーを一人前に育てることができる、人材育成能力を持っているのは当然である、という考え方が前提にあります。

一人前に育てる  
人材育成能力

ところが、現在のリーダーたちの業務範囲は広がり、人材育成に多くの時間を割くことができなくなってきました。また、会社としても、部門やリーダーによって人材育成に大きな差が出ないように、計画的・継続的で全社としての整合性があるしくみを導入すべきと考えるようになりました。その結果、現在多くの企業で導入されている“制度やしくみを中心にしたOJT”が主流になってきたのです。しかし、OJTの本質は、リーダーが仕事をしながらメンバーを一人前に育てること、そしてメンバーが育つチームをつくりあげることです。それを忘れないようにしてください。

一般に企業内教育には、図表Ⅰ・１にまとめたように３種類のタイプ（基本型）があります。この３つの基本型の中におけるOJTの位置づけやねらいを確認し、理解しておきましょう。

## どのように仕事を学び、成長してきたか

OJTをすすめるリーダーの姿勢と基本の行動を考える前に、あなたは「いままでどのようなOJTを受けてきたか」について考えてください。OJTという制度やしくみの枠の中だけではなく、どのような機会

リーダーの姿勢と  
基本の行動