

第2章. OJT機能不全の実態（45分）

基本シート2－1 討議 OJTで悩んだこと（困っていること）

基本シート2－2 OJTが機能不全に陥る背景・職場の変化

基本シート2－3 OJTに関する誤解

参考シート2－1 世代間ギャップ（1）

参考シート2－2 世代間ギャップ（2）

参考シート2－3 世代間ギャップ（3）

参考シート2－4 OJTに関する意見と本研修との関係

基本シート 2－1 討議 OJTで悩んだこと

各班ごとにこれまでの自分を振り返り、OJTで悩んだこと（困っていること）を話し合いましょう。

討議のテーマ：「OJTで悩んだこと（困っていること）」

討議の進め方

- ①個人で考える時間（2分）
- ②班別の討議（自らの経験等を話してください。司会は各班で決めてください）（15分）
- ③各班の代表者が、2分程度で、班別討議での内容を発表してください

メモ

基本シート 2-2 OJTが機能不全に陥る背景・職場の変化

OJTは教育訓練として非常に重要な位置を占めるものですが、「実際の職場においてOJTがうまく機能していない」という指摘がみられます。これについては次のような大きく3つの理由が考えられます。

第1に、上司が日常業務に忙殺されて、部下の育成に時間がとれなくなっている。

第2に、成果の現れやすい当面の課題の解決や短期目標の達成に集中し、長期的な課題で成果の現れにくい部下の能力開発がおろそかになっている。

第3に、働き方の多様化、職員意識の変化、さらには非正規職員も増え、上司は部下の育成に情熱を持てなくなっている。

さらに詳しく整理すると次のようなことが挙げられます。

- ① 人員削減の影響から業務多忙となった。
 - 上司や先輩がOJTを行う余裕が無くなる
 - 職員の中にはOJTを経験しない者も出現している
(教える機会を失った者、教えられる機会を失った者の両者の存在)
- ② 正規職員と非正規職員が混在するようになった。
 - 部下に対してOJTを行う場面が、さらに少なくなってきた
 - 組織のルールを教え込むため、嫌われてまでOJTを行うのを避けるようになる
- ③ 新規採用の削減や組織のフラット化により、昇進が遅くなり、先輩と後輩が同じランクに存在するようになる(先輩・後輩の上下関係が希薄になる)。
 - (先輩は下手をすると後輩に抜かされるかもしれないため)先輩が、後輩の育成・指導を行う動機付けが弱まる
- ④ プロジェクト型の組織が増え、上下関係が希薄になる。
 - 後輩は、先輩を目上の者としてよりも、むしろ同僚のような目で見えるようになり、先輩が後輩に教えるOJTが行われにくくなる
- ⑤ IT環境の進展により、個々人がパソコンやメールを使った業務が増える。
 - 仕事の進み方がブラックボックス化し(他から見てもよくわからなくなり)、後輩が先輩の仕事の仕方を学び取る機会が減ってくる
 - 上司や先輩が、部下や後輩の仕事の状況を把握しにくくなる
- ⑥ 最近の若者の意識変化により、いわゆる「飲みニケーション」といった業務終了後の非公式なコミュニケーションや個人的なつきあいが減る。
 - OJTの指導を行う機会が少なくなった
 - 言いにくいことを指摘するチャンスが減る
- ⑦ 業務展開が速くなり、時間をかけて人を育てる環境が希薄になってきた。
 - 部下や後輩に対して、上司や先輩が計画的なOJTをしにくくなる
- ⑧ 変化の激しい経営環境のなかで、上司や先輩の経験したことのない知識・能力が必要になる。
 - 上司より部下の方が経験や業務内容に関する知識を持っているという逆転現象が生じる
 - 問題発見能力など、これまでのOJTでは育成しにくい能力開発が必要になる

基本シート 2－3 OJTに関する誤解

OJTに関する誤解

一般的にOJTは、①同じ部署の上司が行い、②部下の育成を図るもので、③画一的な指導法があると思っている方も多いようです。しかし、これには次のような誤解があります。

第一の誤解：OJTは、同じ部署の上司が部下に行うものである。

OJTは幅広く捉える必要があり、単に同じ部署内の上司・部下間で行われるものではなく、他部署の上司、ベテランの部下、外部の顧客等からも学ぶことがあります。さらに、今日のように技術革新がめざましい時代には、上司が部下から（もしくは同僚から）学ぶこともあるのです。

第二の誤解：OJTは、部下の育成を図るのであって上司の成長には役立たない。

部下は、上司の背中を見て（上司の行動を観察して）日々の業務を行い、上司に対する信頼感を高めていきます。そのため、上司が時間にルーズならば部下も時間に対する意識が薄くなります。さらに、上司のちょっとした言動（行動）が、部下の意欲ややる気を出させたり失わせたりするのです。

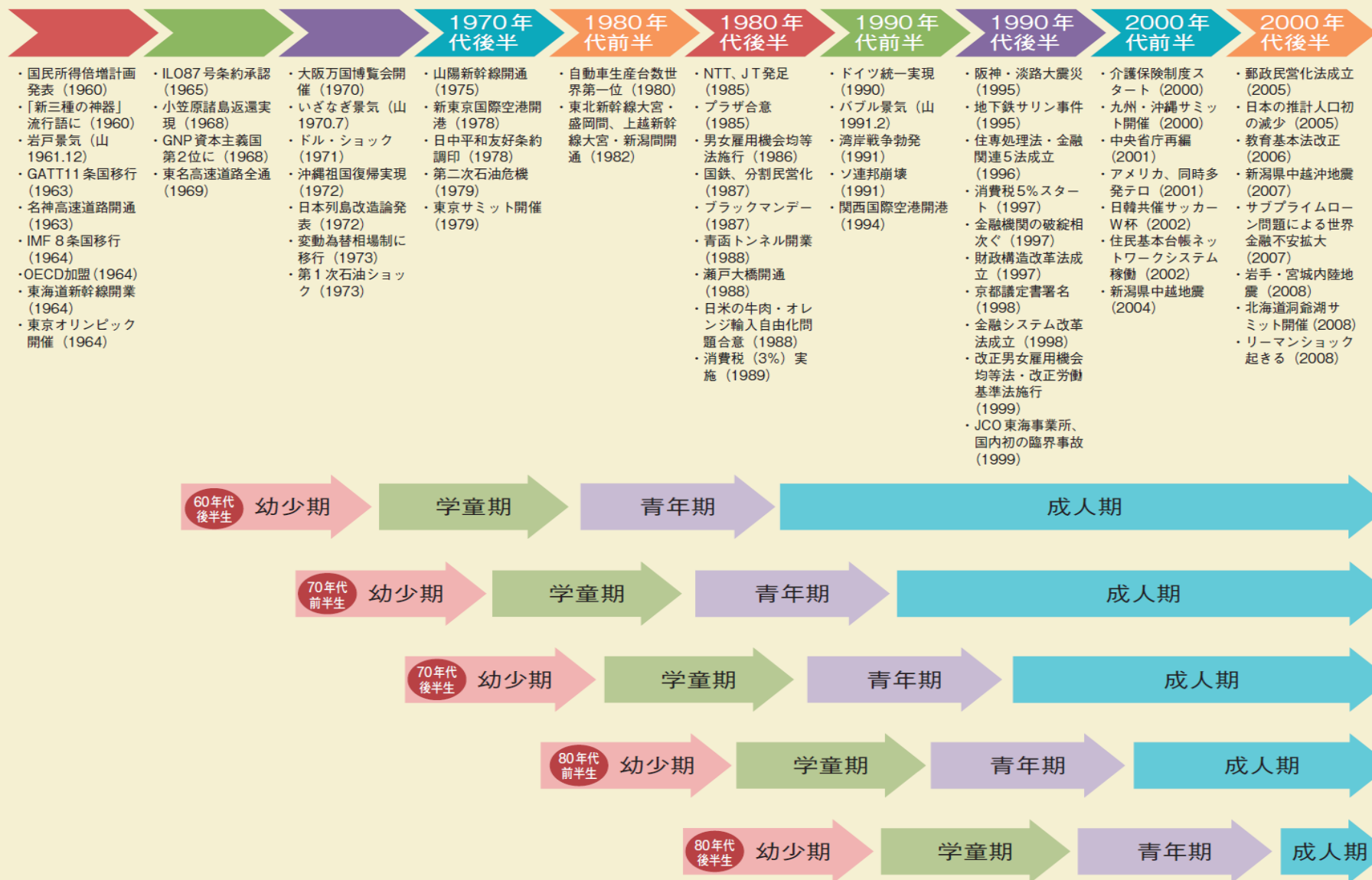
そのため、上司はOJTを行うに当たって、部下からの信頼が得られるように自らの行動や姿勢を正すことが必要になり、そのことは上司自身の成長にもつながります。すなわちOJTをするにはそれにふさわしい上司になることが必要なのです。

第三の誤解：OJTは、画一的な指導法がある。

十人十色の各職員は、性格、年齢、経験等が異なるため、一律・画一的なOJTによる指導・育成によって同様の成果が出るものではありません。上司は、部下一人ひとりが異なる個性を持つことを理解した上で各人に合ったOJTを工夫して行うことが大切になるのです。

参考シート 2-1

世代間ギャップ (1)



参考シート 2-2 世代間ギャップ（2）

【団塊世代】(1947～49 年生まれ)

当時、経済企画庁職員だった堺屋太一氏による命名。（オイルショック後の日本経済が団塊世代の加齢とともにどのように変容するかを描いた未来予測小説の題名から）戦後生まれの1期生で高度経済成長期の右肩上がりで成長する中、家族を顧みず、いわゆる「社畜」的な働き方も特徴の一つ。第1次ベビーブームに生まれ、世代人口が圧倒的に多く、雇用や消費、教育などにも大きな影響を与えた。

【新人類】(1950 年代後半～64 年生まれ)

86年に新語・流行語大賞に選ばれた。この世代は、79年に始まった「共通1次試験」を経験し、社会に出たときに「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と言われ、日本企業の国際的な地位が高まってきた時代。新人類が子育ての時期に入った1990年代は教育不信や公務員不信のムードが強まり、親子の葛藤は少ないというのも特徴の一つ。親子間の文化の壁が小さく、いわゆる「友達親子」型家族が増えたのもこの世代の特徴。

【バブル世代】(1965～69 年生まれ)

企業が規模拡大を目指して大量採用を行い、多くの若者が請われて入社した。新人たちは雑巾掛けをすることなく、好景気を背景に地道なビジネススタイルを身につけるべき時期に、バブル経済でカネがあふれたことにより別の経験をしたとされる。86年の男女雇用機会均等法施行以降は若い女性の活躍も注目され、大量採用で企業内人口が多く、中年になった今、激しい管理職ポスト争いにもさらされている。

【団塊ジュニア(氷河期世代)】(1970～84 年生まれ)

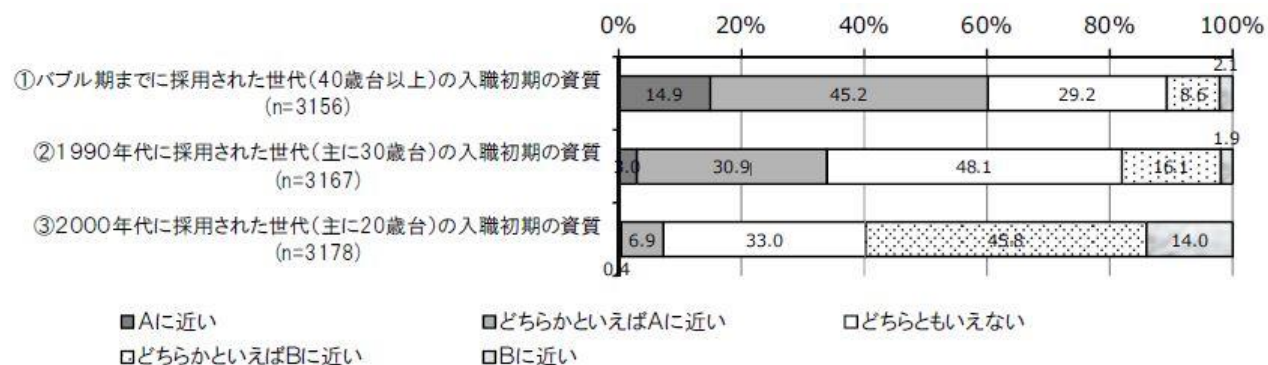
広義には70年代生まれの世代、団塊に次ぐ「第2次ベビーブーマー」（70～74年生まれ）と、団塊の子供世代「ポスト団塊ジュニア」（75～84年生まれ）が含まれる。社会人になった時は、採用が激減し、特に前半世代は人数も多く、厳しい受験競争後、景気後退を迎えたため「ロストジェネレーション（失われた世代）」「氷河期時代」とも呼ばれる。就職前に企業の倒産やリストラを目の当たりにしたため、プロフェッショナル志向が強く、ゼネラリストである管理職になることを嫌う。後半世代は、**テレビゲーム機**、インターネットや携帯電話とネット文化世代。企業への忠誠心などの面で言えば会社と個人の距離感が大きく変わった転換点に位置し、女性の進出が更に進み共働き世帯が増えた世代。

【ゆとり世代】(1987～2004 年生まれ)

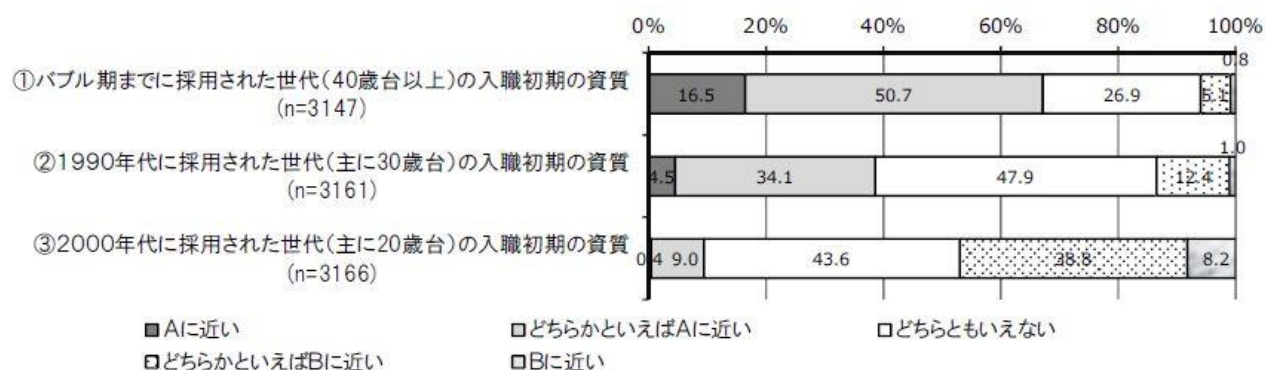
02年～10年に施行された学習指導要領の「ゆとり教育」を受けた世代。仕事は地位や年収でなく、自分自身が充実することを重視する。会社や上司との関係はドライで自分の時間を大切にし、ワークライフバランスを権利として主張する傾向が強い。指示待ち、リスク回避志向などと批判され、仕事中心だった上の世代からは違和感を持って語られることが多いが、会社に頼らず、自分の信念に忠実に生きようという良質な人材も生まれているとされる。企業の中ではやりたいことが満たせないという思いから、仕事は手段的になり、休日のボランティアなどで自己実現を図ろうとする傾向がある。

参考シート 2－3 世代間ギャップ（3）

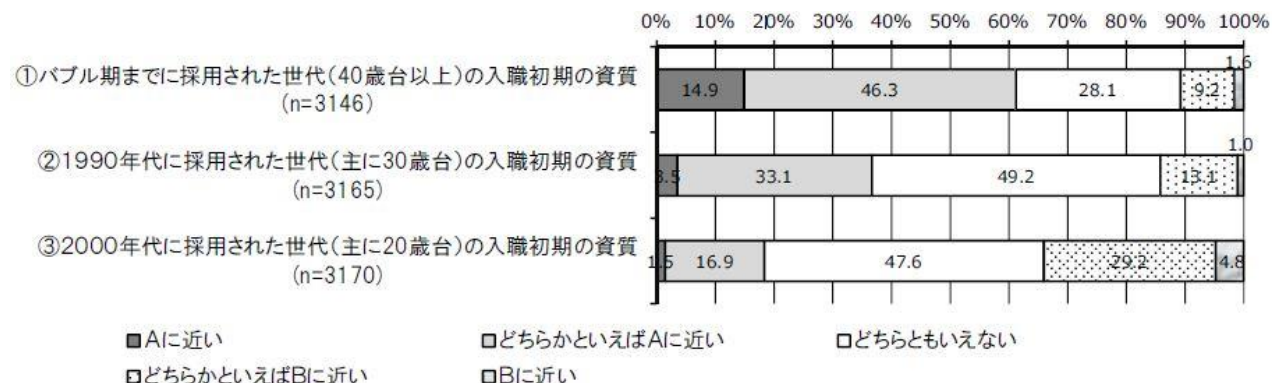
○各世代の入社時の資質の印象「A 自ら考え行動することができる」「B 指示されたことだけをやっている」か（n=3392）（％）



○各世代の入社時の資質の印象「A 失敗や困難があってもやり遂げようとする意思が強い」「B 失敗したり困難な仕事に直面すると自信を失ってしまう」か（n=3392）（％）



○各世代の入社時の資質の印象「A 組織が求める役割を果たそうとする意識が強い」「B 自分の取り組みたい仕事へのこだわりが強い」か（n=3392）（％）



出典：労働政策研究報告書 No. 97—『入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査』結果より—（平成 24 年 3 月）

参考シート2-4 OJTに関する意見と本研修との関係

(研修員の意見)	大分類	小分類	本研修
<ul style="list-style-type: none"> ・新人として配置された課は先輩も余裕がなく、放置されていた。育成の指針がきちんとしていないように思う。 ・新人の時は放置されていて不安であった。 ・係長は年上だし、忙しそうなので話しづらかった。 ・OJTを受けた記憶が無い。 	OJTが出来ていない現状	上司が忙しく、相談しにくい	1. 今なぜOJTのか？
<ul style="list-style-type: none"> ・希望しない職場に配置されてきた部下も育てていかなければならず、OJTをするときに苦労した。 ・周りにパート職員が増えており、ノウハウを伝えるのが難しくなっている。 ・正規職員が減少し忙しすぎて、OJTどころではない。 	現場の悩み	職場の変化	2. OJT機能不全の実態
		忙しすぎる	
<ul style="list-style-type: none"> ・長い期間後輩がおらず、どう教えていいかわからない。 ・指導の仕方のノウハウが知りたい。 ・その人の能力に合わせて、責任を持たせることが大切。 ・人を育てるのは人をよく見て相手にあった対応が必要だと思う。 	OJTを行う上での方法論	方法が分からない	3. 実践的OJT
		相手にあった対応の仕方	
<ul style="list-style-type: none"> ・自分で考えるようにしなければ変わらない。組織(全体)としての指導の仕組みが必要と思う。 ・教える環境を作るよりは、(自ら)学べる、あるいは、学びたくなる環境を作ることができればいい。 ・みんなで育てる空気が大事な気がする。 ・教えることは自らの振返りとなり、成長の契機になる。 	チームで教えあうOJT	全体で育てる必要	4. チームで働く意義・教えあう(新上司の役割)
		教えることは成長の契機	
<ul style="list-style-type: none"> ・嘱託員、臨時職員が増加し、再任用、ジョブローテーションが重なると、業務のノウハウが伝承されていかない。 ・自分より年上の部下への指導が大変だった。 ・やる気のない部下への指導に苦労した。 	多様な職場・職種に対応可能なOJT	パート、嘱託等への対応	5. 対応に困ったケース