
第1章

OJTリーダーの役割と心構え

1 OJTリーダーの二つの役割視点を理解する

OJTリーダーの心構えやスキルに先立ち
まずはOJTリーダーとしての自分の役割を理解する

OJTリーダーを遂行するためにはいろいろなスキルが求められますが、それらを学ぶに際し、まずはその前提として「OJTリーダーの役割」を理解しておくことが大切です。なぜなら、その役割を果たすために、どのようなスタンスを持ち、どのようなスキルが必要になってくるのか？といったことへとつながっていくからです。

その役割とは、「周囲からの期待」を知ることによって見えてきます。ここでは、社内からOJTリーダーに向けられた期待のいくつかを挙げてみます。

- | | |
|------------|--|
| (経営者からの期待) | ・一日でも早く会社に役に立つ存在にしてほしい |
| (上司からの期待) | ・できるかぎり早く戦力にしてもらいたい
・まずは仕事の基本を身につけさせてほしい |
| (先輩からの期待) | ・職場に早く馴染めるようにしてほしい
・いちいち指示を出したり、教えなくてもよいようにしてもらいたい
・仕事に取り組む際の正しい考え方を教えてほしい |

第1章 OJT リーダーの役割と心構え

- (他部署からの期待) ・自分の仕事の全体像・他部署との関わりを教えておいてほしい
- (新人からの期待) ・業務の具体的な進め方を教えて下さい
・職場の先輩の方々とどう付き合えば良いか教えて下さい
・悩みを聞いてほしいし、相談にのってほしい
・わからないところは快く教えて下さい
- (人事部からの期待) ・職場にスムーズにとけ込むようにしてもらいたい
・早期の退職がないようにしてもらいたい
などがあります。

これらの期待は大きくは二つに分けることができます。一つは、仕事遂行というハード面の期待であり、もう一つは、心を前向きに保つというソフト面での期待になります。

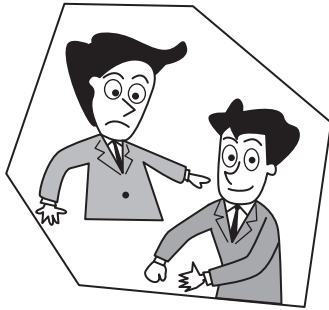
「OJT リーダー」としての立場に対しては、会社毎にいろいろな呼称があります。例えば、新人育成担当者と呼ぶ会社もあれば、指導担当と呼ぶ会社、あるいはメンター、ブラザーやシスターと呼ぶ会社もあります。また、業界によっては、チューターとかプリセプターと呼ぶ業界もあります。呼び方は各社各様といっても過言ではありません。

ここで重要なことは、例え呼称がどうであれ、OJT リーダーが果たす役割には大きくは二つの面があるということです。そして、その両方が期待されている会社もあれば、どちらか片方に比重が置かれている会社もあります。また、OJT 指導担当とメンター等の呼称で役割を分けて、別々の先輩が役割を分担し、新人をダブルで担当している場合もあります。とは言え、多くの会社では一人の OJT リーダーがこの二つの役割を担っていることが多いのが実情です。

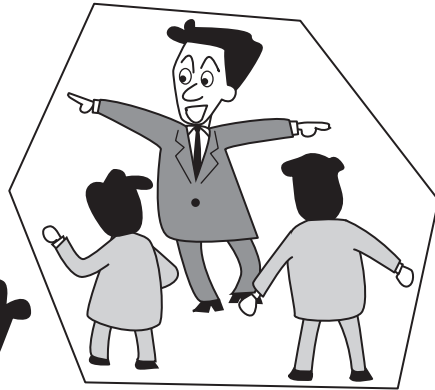
従って、OJT リーダーの多くは、この二つの役割を意識して使い分けながら、一人で同時に担っていくことがポイントになります。つまり、一人二役ということです。そしてこのことは、OJT リーダーが二つの役割を同時に果たすためには、二つのカテゴリーに関するスキルの習得が必要になるということを示しています。

このように、二つの役割を意識し、それぞれのスキルを学び、指導経験を積み重ねながら役割を果たしていくプロセスが OJT リーダーの仕事になるわけです。とてもやり甲斐のある、すばらしい仕事であることがご理解いただけることでしょう。

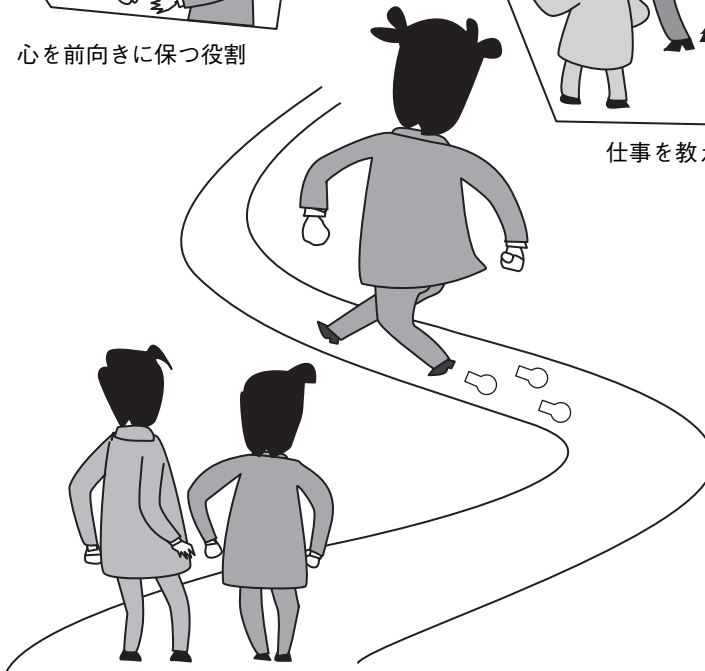
(OJT リーダーの二つの役割)



心を前向きに保つ役割



仕事を教える役割



2 人が育つ構造を知る

知識やスキルを教えるだけにとどまらず
考え方や行動様式、良い習慣を身に付けさせる

人が育つというのは、どういうことを言うのでしょうか？また、優秀なビジネスマンは、なぜ高い成果を挙げ続けることができるようになったのでしょうか？

もちろん、仕事を進めるためには豊富な専門知識が必要ですし、また高いスキル（技・技術・技巧）を持っていることも欠かせません。では、これらを新人に教えれば、その新人は常に優秀な成績を上げることのできるビジネスパーソンに

育つのでしょうか？もちろん、仕事は常に外部環境にさらされていますので、現実的には毎日毎日がいつもスムーズに進むとは限らず、ある時はうまくいったり、また逆にある時は失敗したりというような連続になりますが、ここでいう“優秀”とは、そんな中でも半年とか1年とかのスパンで見た場合、常に求められる以上の動きをし、期待される以上の成果を上げ続けているといった状態にある人を指します。また、“成果を上げ続けている”という状況は、裏を返せば、常に成長しているということにもなるわけです。

このように、たまたま成果を上げたとか、時たまズバ抜けた業績を出すといったことではなく、まして単に仕事をこなせているといったことではなくて、長期的にかつ安定して高い成果を出し続け、さらにはそれに伴って自分自身も成長し続けることのできるビジネスパーソンに育てるには、「いったいなにを教えたらいいのだろう？」という視点が必要になります。

次の図は「なにを教えるか？」という疑問に対する回答を氷山モデルで示したものです。海に浮かぶ氷山に例えて説明してみます。

一番上の階層は「知識の領域」です。皆さんが最初に新入社員に教える領域になります。自社製品やサービスの知識を教え、さらには業界知識や競合知識、あるいは顧客に関する知識などを教えます。

この第1階層だけ教えて、「私は教えました！」と言うにはまだ不十分なことは、皆さまもご存じと思います。そうです、その次は第2番目の階層である「スキルの領域」を教えることでしょう。“スキル”とは、技とか技巧・技術と言われるもので、なにかができる能力を言います。知識が「知っていること」であるのに対し、スキルは「できること」になるわけです。例えば、お客さまへのアプローチの仕方を教えた後に、OJT リーダーである皆さんは、「じゃあ、最初は私がやってみせるから、次はあなたが私と同じようにやっごらん」と、スキルを教えることでしょう。

この段階でたいていの方は、「私は必要なことを教えました」と言うことでしょう。果たしてそれですべてを教えたことになるのでしょうか？答えはノーです。まだ大切なことを教えていません。なぜなら、第3番目の階層である「考え方・行動様式」の領域をまだ教えていないからです。

先ほど述べた「優秀なビジネスパーソンは、なぜ高い成果を上げ続けることができるようになったのか？」という質問に対する重要な答えは、「成果を上げ続けることのできる行動様式を身に付けているから」ということになります。正しい行動様式が身に付くためには、先に正しい考え方や価値観を持っていることが前提になります。そしてその行動様式が積み重なり、そして習慣となって、人生に大

きな影響を及ぼすことになるのです。

アメリカの心理学者であるウィリアム・ジェームスの有名な言葉があります。

意識が変われば行動が変わる。

行動が変われば習慣が変わる。

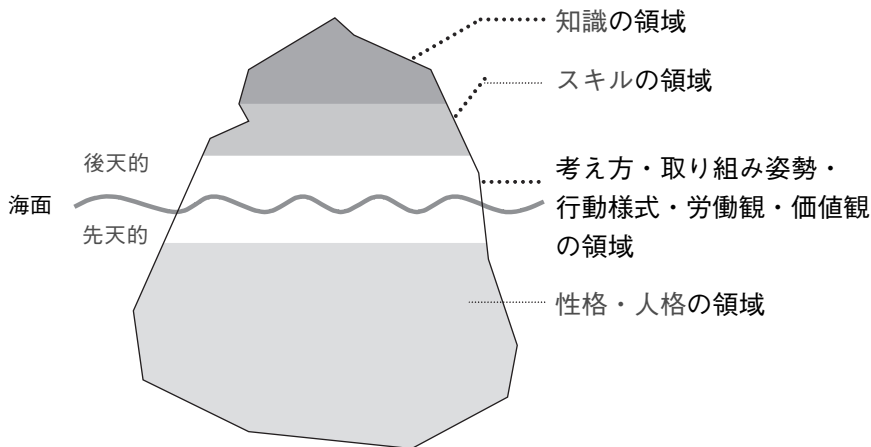
習慣が変われば人格が変わる。

人格が変われば運命が変わる。

つまり、心の持ち方が人生において最も大切であると説いているのです。

社会に入ったばかりの真っ白な新入社員に対し、「知識の領域」、「スキルの領域」に留まらず、正しい心の持ち方、優れた行動様式、仕事に対する正しい姿勢、人生に対する正しい態度をきちんと教え、「習慣の領域」にまで高めることがOJTリーダーの大切な役割でもあるのです。

「良い習慣は才能を越える」という格言があります。是非、才能を大きく伸ばすためにも、社会人のスタートの段階で、間違いのない考え方、仕事に臨む正しい態度を教えてもらいたいものです。



3 教育の場は、職場内だけではない

職場における公式的な場だけで教えられる範囲は限られている
考え方や取組姿勢は職場から離れた場面でも伝わる

「なにを教えたらよいのか？」という質問に対する回答は前項でご理解いただけたかと思います。ではそれらを「いつどの場面で教えたらよいのか？」という次の課題が見えてきます。