

## 働き手に選ばれる 企業人事 (4)

日本企業の多くは仕事の実践を通じた学習、いわゆるOJT（職場内訓練）を社員育成の中心に据えている。人材マネジメント分野には「7：2：1の法則」と呼ばれる考え方があり、社会人の学びの源泉は7割が業務経験そのものにあるとされていることを考慮すると、OJT重視の育成方針には一定の妥当性がある。

ただし、業務経験からの学びが7割といっても、どんな経験でも同程度の学習効果が得られるわけではない。ルーティンワークを何も考えずにこなしているだけでは学びにはほとんどつながらない。高い目標にチャレンジし、もがき苦しんだ上に達成できなかった経験、あるいは複雑な人間関係のしがらみやストレスのかかる状況を打破するような経験など、失敗や修羅場を伴う業務ほど、学びの質と量が高まる可能性が高い。

今から30年以上前、つまり現在の50～60代の経営者層が若手だった昭和時代には、失敗や修羅場と表裏一体の業務に若手の頃から携わることが比較的容易だった。社員の平均年齢が若く、日本市場全体が成長基調にある中で、若手でもスケールの大きな仕事を任せられる機会が多かったからだ。

また、職場組織が主に日本人・男性・新卒入社・正規雇用という均質性の高いメンバーで構成されていたため、徹夜も辞さない猛烈な働き方で業務を最後までやりき

ることもできた。そして、頻繁な飲み会での腹を割った対話など、振り返りの場も自然発生する傾向にあった。つまり、若手に対する良質なOJTが、工夫しなくても成立しやすかったのだ。

一方、令和時代の若手のOJTはそうはいかない。多くの中高年社員の存在や日本全体の停滞によって、スケールの大きな業務を若手に担わせることが少なくなった。職場メンバーが外国人・女性・中途入社・非正規雇用という4つの点から多様化し、働き方改革の進展も相まって、労働時間に制約が生じるようになった。若手が残業規制によって業務を最後までやりきれず、上司が肩代わりする状況が多発していることだろう。

また、ICT（情報通信技術）の導入・活用によって様々な業務が自動化され、手探りでの特ライ&エラーの機会も少なくなった。さらには市場がグローバル化したことでバリューチェーン（取引先網）が大規模化・複雑化し、個人の業務成果を落ち着いて精緻に振り返ること自体が難しくなっている。つまり、若手に対する良質なOJTが自然には成立しづらくなってしまったのだ。

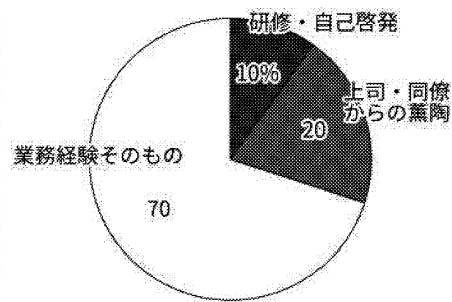
優秀な若手ほど、自らの成長実感重視する。若手の転職に対するハードルは以前とは比較にならないほど下がっており、担当業務から成長実感を得られないことが離職理由になり得る。有名大企業であっても例外ではない。

一方、成長につながる経験を得られる業務は昔ほど潤沢には存在しない。そうした業務を経験学習のための貴重な「資源」として取り扱い、担当社員を意図的に決定する必要がある。安定を重視して熟練社員に託すのか、成長を期待して若手優秀社員に任せるのか、中長期的な視点から判断したい。

若手へのOJTが昔ほど有効には機能しづらくなっていることを経営者や管理職は念頭に置き、「背中を見て学べ」と思う前に人材育成の観点から業務付与のあり方を見直すべきだろう。

# OJTの前提が大きく変化

社会人としての学びの源泉



(出所)ロンバルド&アイチンガー (1996)