

前号までは、今の時代に求められている中堅・ベテラン社員の、特に内面的な資質について紹介してきました。

今月号では、その資質を「組織として活かす」という観点から、現在でも多くの組織で採用されているOJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング。実際の実務に沿った指導を進化させること)によって、大きく組織を変えることができるといふことを伝えさせていただきます。

## 従来のOJTの問題と課題

これまで、人材育成の三本柱として、常にOJT・Off-JT(社外研修)・自己啓発が挙げられてきましたが、最近、特にOJTがうまく機能していないところが多いようです。

最近では、ビジネス環境が大きく変化し、次のような現象が多く見られます…。

● 上司やOJT担当者が業務内容やスキルの変化についていけな

身につけてきた知識、スキル、経験が通用しなくなっている。

● その原因はさまざまですが、たい

● 上司やOJT担当者が多く

● 上司が、短期的な業績向上に心

● 制度としても、風土としても、

● 組織の「人材育成」に対する評価

## 発想の転換がキーポイント

言い換えると、中堅・ベテラン社員には、短期的には業績に貢献し、中長期的には人材育成に貢献するという課題が課せられています。

「AかBか」(ORの思想)ではなく、

なり、ともすれば部下の方が知識面・スキル面で勝ってしまったという。

● 雇用形態や勤務形態の多様化が進み(ワークシェアリング、パート・

中堅・  
ベテラン社員の  
自己革新を  
ヘルプする  
メンタリング

Vol. 10

# OJMで

# 組織が変わる! 支援力を強化する メンタリング

まさに「AもBも」(ANDの思想)なのです。

この課題は、それほど簡単に解決できるものではありません。どちらを優先させるかということが、現場における上司の最大の悩みとなっているのではないのでしょうか。しかし、現実には、その両方が求められているのです。

この状況を救うことができるのはOJM(オン・ザ・ジョブ・メンタリング)しかありません。そして、メンタリングの中でも特に「支援力」を強化する必要があります。

つまり、指示的行動を減少させ、支援的行動をより多く用いるということです。そのためには、発想の転換が必要で、上司は、部下の「指導者」であるという発想から、部下の「支援者」であるという考え方(スタンス)に変えなければなりません。

## 中堅・ベテラン社員は 「支援力」で勝負せよ

指導者(上司)⇄被指導者(部下)と

アルバイト、派遣、SOHO、アウトソーシングなど)、部下を育成する標準的な方法の確立が困難になっている。

● 職務内容(知識・スキル)の変化の

スピードが速く、また、サイクルが短く、教えたことが役に立つ期間が短くなっている。

● ITをはじめとして、技術革新



いうパラダイム(思考の枠組み)において、部下が上司に対して期待することは、常に、タイムリーに、問題や課題についての正しい答えを与えてくれることとなります。

それに対して、支援者(上司)⇄被支援者(部下)というパラダイムにおいて部下が期待するキーポイントは、「共に協働的に解決すること」となるのです。

上司は、スーパーマンではありませんので、この大きな変化の時代に、常に「正しい答え」を部下に示すことは不可能です。

それよりも、すべてを自らが指導するのではなく、部下が抱える課題・問題や成長の方向性を把握した

うえで、さまざまな資源(特に人的資源)を利用することによって、ともに、その課題や問題を解決するプロセスを提示することが重要ではないでしょうか。

具体的には、問題解決につながる社内他部署の人間を紹介したり、時には、社外であつても取引先や顧客の意見を聞かせたりすることです。このことによって、より広い視野と領域の中で部下が自ら解決していくことを学ぶ、という高い次元の部下育成が可能となるのです。

もちろん、これを実現させるためには、組織のバックアップが必要であることを最後に付け加えておきます。

日本の大学で教育学を専攻した後、渡米。州立オレゴン大学大学院卒業後、アメリカ、イギリス、カナダ、オーストラリア、ニュージーランド等さまざまな国の教育機関や教育プログラム実践者を訪問し、グローバルエデュケーションモデルを模索。東洋思想、インド思想などとの出会いから東洋と西洋を融合するホリスティック教育を目指し、広範囲の教育ツールを研究。2002年に国際メンターシップ協会を設立させ、「メンタリング」の普及と研究に力を注いでいる。活動としては、「現場中心主義」をモットーとし、学校教育と企業の人材教育の両分野で価値のブレークスルーを通じてモチベーションを高める独自の手法を用い、研修、講演などを行なっている。コンサルティング分野では、ミッションマネジメント、メンタリングシステム導入、コーチングセールス導入、企業の企画/戦略の作成、商品企画、などを手がける。また、米国のIMA(国際メンタリングアソシエーション)やISPI(国際パフォーマンス改善協会)の正会員として人材育成の分野において国際的な活動も続けている。



統合共育研究所所長  
国際メンターシップ協会理事  
国際メンターシップ  
グラジュエートスクール副学長  
**大野 雅之**  
Masayuki Obno