上司の「人事労務管理力」とは何か
－ ダメ上司と言われないための人事労務管理の知識（ＯＪＴ）－

デライトコンサルティング株式会社　　代表取締役　近藤 圭伸 氏

今号は「ＯＪＴ」に関する知識です。今更ＯＪＴですかと思わないでください。ＯＪＴは日本においては人材育成の基本であり、企業競争力の源なのです。質の高いＯＪＴを行っている会社はやはり業績も良い傾向にあると思います。日本企業の国際競争力が落ちたのは組織のフラット化や成果主義などで、ＯＪＴが低調になったからではないかと思います。

●ＯＪＴの基本的意義とこれからのＯＪＴ

部下の人材育成はやはりＯＪＴが基本であり、効果があると考えます。改めてＯＪＴ（On the Job Training）を定義すると、**「仕事を通じて計画的・継続的に、部下・後輩を指導・育成すること」**となります。

これまで日本の会社では、仕事の知識、技能、態度などは、主に上司から部下へのＯＪＴによって、職場で仕事を通じて身につけさせてきました。ただし、ＯＪＴといってもその場その場で仕事に求められる知識や技能などを、そのつど教えてきたというのが実情です。

これからのＯＪＴは、知識やスキルを教えること以上に、部下の自立とキャリア形成を支援・サポートすることにあります。したがって、上司は日ごろの部下と接する機会や場面を活用して、部下自身に自分が行っている仕事の意味を自覚させ、自ら積極的に問題解決に当たらせる支援を行うことが必要となります。

ＯＪＴの実践は計画的・継続的に行うことがなにより重要です。計画的・継続的に実践するとは、短期・中期にわたる部下の大まかな成長イメージ（例.「１年後にはリーダーとして後輩を引っ張っている」など）をもってＯＪＴを行い、その成長イメージに近づけていくことです。実際に職場で計画的・継続的なＯＪＴを行う場合には、次の５つのステップを踏むことになります。

【ＯＪＴの５つのステップ】

ステップ１　部下の短期・中期にわたる大まかな**成長イメージ**を描く
ステップ２　部下の経験、知識、能力、価値観、**仕事ぶりをよく観察し**現状を分析する
ステップ３　**部下の成長イメージ**と現状のギャップを埋めるために要素（経験、知識、能力など）ごとに明確にする
ステップ４　ギャップをいつまでに、どのような方法で一緒に取り組むか、また**どのような仕事を与えるか**計画を立てる
ステップ５　**定期的にＯＪＴの成果や改善点を部下にフィードバックする**

ＯＪＴにおいては、上司は部下に知識や技能を単に身につけさせるということだけではなく、部下の自立とキャリア形成を支援するということを強く意識して、実践していただきたいと思います。

また、ＯＪＴは上司にとって「観察」「承認」「傾聴」「対話」の実践の場でもあります。質の高いＯＪＴをすればするほど会社は強くなり、上司と部下との信頼関係は強くなります。

次回は「部下育成とＰＤＣＡ」についてお伝えします。

デライトコンサルティング株式会社　　代表取締役　近藤 圭伸

1989年 株式会社デンソーに入社。その後、監査法人トーマツのコンサルティング部門で、人事・賃金コンサルタントとして、さまざまな業種・規模にわたる企業のコンサルティングを経験。
平成11年に独立し、デライトコンサルティング㈱を設立。現在、管理職・職場リーダーの人事労務管理力開発に力を注ぐ。中小企業診断士、社会保険労務士、産業カウンセラー。

著書：『わかりやすい会社規程作成の手引き』（新日本法規出版）　『上司の「人事労務管理力」』（中央経済社）
『管理職・職場リーダーのための人事・労務Q&A』（中央経済社）

Delight Consulting

人事賃金制度の構築・運用支援、人事労務相談の顧問業務を数多く実施しています。また、管理職・職場リーダーの人事労務管理力研修など、上司と部下の信頼関係づくりや組織力向上のための研修を行っています。　www.delight-c.com