

中小企業 あるある 相談室

「教えているのに育たない」 ——OJTが機能しない本当の理由

「職場で何度も教えているのに覚えてくれない」
「同じようなミスを繰り返す」

OJTに関する相談で、管理職やベテラン社員から最も多く聞く言葉です。教える側としては、時間を割いて丁寧に説明しているつもりなのに、なぜか理解してもらえず、人が育たない。この悩みは、多くの企業に共通する"あるある"です。

現場を見ていると、OJTがうまく機能していない職場には共通点があります。それは「OJT＝教えること」だと思い込んでいる点です。ベテランが手順を説明し、見本を見せ、同じようにやらせる。確かにその場では仕事が回りますし、教えた側も「きちんと伝えた」という満足感があります。しかし、教えられた側は、言われた通りに作業をこなすだけで、自分で理解したわけではありません。その結果、少し状況が変わると対応できず、同じ説明を繰り返すことになります。

効果の出るOJTに共通するのは、「教える」よりも「考えさせる」姿勢です。そのために欠かせないのが、問いかけです。例えば「なぜこの手順が必要だと思う?」「もし別の方法を取ったら、どんな問題が起きるだろう?」といった問いを投げただけで、若手は受け身から主体的な学びへと変わります。

特に重要なのは、作業の背景にある「なぜ

(WHY)」を理解させることです。作業手順だけを覚えても、それは単なる暗記に過ぎません。しかし、なぜその工程が必要なのか、どんなリスクを防ぐためなのかを理解すると、若手は自分の言葉で説明できるようになり、応用も利くようになります。現場では、発生のタイミングを含めて全てが同じことは一切なく、常に応用動作の連続であり、想定外のこともよく起こります。その時に力を発揮するのは、「正しい手順を知っている人」ではなく、「仕事の意味を理解している人」です。

また、問いかけ型のOJTには、副次的な効果もあります。教える側が若手の理解度を確認できることです。「分かった?」と聞けば、多くの若手は遠慮してうなずきます。しかし、「今の話を自分の言葉で説明してみて」と促すと、本当に理解しているかどうかが見えてきます。

OJTは、単なる技能伝達ではなく、人材育成の最前線です。時間をかけて説明するだけでは、人は育ちません。問いかけを通じて、自分で考え、自分なりの答えを導き出させること。その積み重ねが、応用力を持った人材を育て、結果として企業の競争力を高めていきます。

中小企業診断士

秋島 一雄



◇秋島 一雄／あきしま・かずお

中小企業診断士。株式会社IAC代表取締役社長。商社にて営業職として米国・インドネシア・タイへの海外駐在を経験し、管理部門業務にも従事。その後メーカーでの営業経験を経て独立。2008年より現在に至るまで東京商工会議所コーディネーターとして中小企業支援に携わる。さらに東京都中小企業振興公社「企業変革スクール」講師兼チーフアドバイザーを務めるほか、大手研修会社、中小企業大学校、AFJ日本農業大学校、全国各地の商工会議所にて、海外展開・経営者塾・創業塾・マネジメントと育成・新人研修・営業展開・コンプライアンスなどでの講師として幅広く活動している。