

新人をつぶしていませんか？ やってはいけない OJT と 6 月病対策

研修会が終わり、5～6月に新人が職場に配属された。そんな IT 現場は多いだろう。もちろん、配属されたばかりの新人は戦力ではない。先輩社員が現場で仕事を教える「OJT」（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）を通じて一人前に育てていく。

しかし、OJT をうまくできている現場はどの程度あるのだろうか。「新人をつぶしてしまうような、間違った OJT をしている現場が少なくない」。OJT トレーナー（指導役）の養成を手掛けるオイコスの大坪タカ氏（チーフメンター）は嘆く。



大坪タカ

「最近、新人の表情が暗い」「教えているのにできるようにならない」——。そうした新人育成に関する悩みは、実は“やってはいけない OJT”をやっているからかもしれない。最悪の場合、新人は配属先の現場になじめず、仕事にもついて行けないと感じて、心身の不調に陥る。「6 月病」などと呼ばれる問題だ。

大坪氏が語る、やってはいけない OJT とその解決策を紹介する。

目的を明確にせず、ただやらせる

「OJTのゴールやそこへの誘導の仕方について、OJTトレーナーと新人で合意していない」。大坪氏はありがちな悪いOJTをこう説明する。OJTトレーナーは「新人を一人前にする」などと曖昧に考え、ゴールを設定しないで新人に指示をする。

こうした状況だと、指導される側の新人はOJTトレーナーに何を求められているのか分からなくなる。「OJTトレーナーが高いレベルに到達させようと指導しても、新人は理不尽な文句を付けられているように感じる」（大坪氏）。新人が萎縮し、つぶれる原因にもなりかねない。そこまで行かなくても、新人が成長を実感しにくいという問題がある。

OJTの目的は「決められた期間で新人の知識、スキル、考え方、態度を向上させ、設定したゴールにたどり着くようにする」こと。大坪氏は「OJTの本質はゴールに向かう新人の軌道修正であり、OJTトレーナーと新人の協働作業だ」と話す。

例えば、「任せたプログラムの仕様定義、コーディング、テストを1人で実施できるようになる」といったゴールを明確にする。そして、OJTトレーナーにどういう関わり方をして欲しいのか、新人とコミュニケーションを取って合意をする。難しい話ではない。「高い目標だから指導は厳しくなるぞ」という問い掛けでいい。

新人が想定以上に結果を残し、OJTトレーナーがより高いゴールを目指したいと感じた場合は、ゴールの変更について合意をする。「OJTトレーナーが一方向的にゴールのハードルを上げると、新人は『何でそんなことを言われるのか。嫌われたのではないか』と感じる」（大坪氏）。

これは、ゴールや指導方法を新人の希望通りにするというわけではない。新人の希望とは異なるゴールや関わり方になる場合も多くある。重要なのは、ゴールと関わり方について十分なコミュニケーションがあることだ。コミュニケーションが十分か否かで、指導に対する新人の感じ方は全く変わってくる。

考え方を教えずに「自分で考える」

「自分で考える」「そんなの察して行動しろ」。OJTトレーナーが言ってはいけないNGワードだ。OJTの目的は、新人に考え方や行動を教えること。それを教えずに新人に丸投げするのは、OJTを放棄したも同然だ。OJTトレーナーは、何のために新人教育をしているのか理解しないとならない。

ただ、これは OJT トレーナーのスキル不足で生じる場合もある。例えば部署内に「こうしたコーディングをしていけない」という仕事のやり方があるとする。OJT トレーナーは「なぜそうしたコーディングをしてはいけないのか」を理解していないと、やり方を押しつけるだけで背景や考え方に踏み込んだ指導ができない。

OJT トレーナー自身が意識してスキルを高める必要がある。OJT トレーナーは非管理職であることが多く、自分の仕事を振り返る機会があまりない。OJT トレーナーの上長や人事部門は、そのための指導や余裕を与える必要がある。

一方的に過去の成功体験を語る

アドバイスのつもりで、OJT トレーナーが過去の成功体験を語る。これもやってはいけない指導方法だ。OJT トレーナーは仕事をうまく進めるノウハウを教えているつもりでも、新人からは自慢話をされているようにしか聞こえない。「余計なお世話であり、新人の成長につながらない」(大坪氏)。

OJT トレーナーが過去の成功体験を語ってよいのは二つのシーンのみ。一つは新人から「先輩は過去にどうやったんですか」と聞かれたとき。もう一つは失敗した新人に「どうしたらよかったと思うか」と聞いたのに、黙り込んだときだ。

成功体験を話すときも、OJT トレーナーは仕事のやり方を押しつけてはいけない。「自分のときはこういう経験をして、こうやったらうまくいった、という事実の情報提供にしておく」(大坪氏)。

やりっぱなしで振り返らない

OJT は「経験学習サイクル」を通じて、現場での経験を知識やスキル、考え方に変換して試して身に付けていく。経験学習サイクルとは経験→振り返り→学習→実践を繰り返して成長するという考え方だ。

編注：経験学習サイクルは組織行動学者のデイビッド・コルブ氏が提唱した理論。ここでは、それを OJT に応用した大坪氏の方法論に基づいて説明している。

「振り返りを実施しないと、新人は何が分かってないのかも分からなくなる」(大坪氏)。しかし、振り返りの機会を設定せず、OJT トレーナーも新人もやりっぱなしという現場が多い。「OJT トレーナーは自分の仕事で忙しいかもしれないが、振り返りの時間を意識して作るようにすべきだ」。大坪氏はそうアドバイスする。

振り返りでは「出来事に対して、新人はどう思ったか、どう感じたか、何を気付いたか、何を学んだか、次はどうするかを聞いて、学びを深めるように心掛ける」（大坪氏）。

新人の反応が「がんばります」

振り返りの機会は持つものの、そのやり方が間違っているという場合もある。大坪氏は「OJT トレーナーが結果の成否ばかりを見て、新人の考え方や行動の改善をフィードバックしていないケースが多い」と話す。これだと、新人は経験から何を学んでよいのか分からない。

新人が失敗したら、OJT トレーナーは指導を与える。その際、注意すべき新人の反応がある。「がんばります」「注意します」「自分が悪いと思います」といった、精神論で解決しようとする発言だ。これは振り返りが失敗している証拠。「何をどう改善すればよいのか、新人に伝わっていない」（大坪氏）。

精神論ではなく、新人から「次回はこう行動します」という回答を得られるようにしないとならない。

振り返りは次のように進めるといい。まず、何がうまくいったのかを新人に話してもらおう。どういった行動をすると、次もうまくできそうかという話をする。続いて、うまくできなかった話を話してもらおう。起こったこと、どういった環境だったのか、新人はどう考えてどう行動したのかを話してもらおう。「OJT トレーナーは考え方と行動に焦点を当てて指導をする」（大坪氏）。

「あいつはダメ」と断定する

これはOJT トレーナーの心掛けではなく、OJT がうまくいっているかどうか、組織の上長が気付くためのポイントとなる。

OJT が機能しているかどうかを課長や部長がチェックしたいとき、「OJT トレーナーに新人のよいところを聞くといい」（大坪氏）。OJT がうまくいっていないと、「彼はこの部署では無理だと思いますよ」「これ以上やっても時間の無駄だと思います」といった、新人の能力をあきらめるような断定的な発言が返ってくる。

大坪氏は次のように話す。「本当に新人の能力が不足していることもあるが、ほとんどはOJT がうまくいっていないことが原因だ」。上長はOJT トレーナーに教え方を指導するか、場合によっては交代などの手を打つ必要がある。早目に対処しないと新人がつぶれてしまう。