

## “企図されたOJT”を設計するための 3つのポイント

経営コンサルタント  
波頭 亮



前回の連載で、研修における Off-JT は効果的に OJT を行うための準備フェーズであることについて述べた。今回はリーダー育成のコアプログラムである OJT について解説しよう。

### リーダー育成プログラムにおける OJT の要点

前回の連載でも述べたように、せっかく Off-JT で知識やノウハウを学んでも、実践で使ってみる経験の場がなければ単なるインプットで終わり、それらをアウトプットに結びつけるためのスキルや実力とはならない。学んだ知識やノウハウを自身のスキルや実力とするのは、あくまで OJT が本番となるのである。

とはいえ、リーダー育成プログラムにおける OJT が、単なる経験の場として認識されてしまうのも望ましくない。一般社員向けの仕事を覚えるための OJT は、現場でのオペレーションやプロトコルを覚え、基礎的な技術や技能を身につけるために、通常オペレーションの中に配置して業務を経験させるプログラムである。一方、リーダー人材育成のための OJT は、企業の変革や戦略推進を実現するための課題発見力、思考力、実行力を養成するためのものでなければならない。つまり“通常の”オペレーションの実践ではなく、企業変革や戦略展開といった経営課題にチャレンジし、自らの意思決定と周囲を巻き込む行動力によって課題の解決／達成を経験させることが求められるのである。

このように、リーダー育成のための OJT は一般社員向けの通常のそれとは具体的内容も設計思想も根本的に異なることに留意して、いわば“企

図された OJT”として設計されなければならない。“企図された OJT”を設計するためのポイントは3つある。

一つ目は、Off-JT で学んだ知識やノウハウを実際に使ってみることが求められるような課題の選定や場の設定を行うことである。

Off-JT は OJT の準備フェーズであり、OJTこそがリーダー育成のコアプログラムであると述べたが、Off-JT で学んだ内容と OJT の課題設定が連動していなければならないのは言うまでもない。Off-JT でマーケットセグメンテーションの手法を学んだ後に、OJT でグローバル会計における為替リスクをヘッジするための財務ルールを設計する課題とするのでは、Off-JT も OJT も、どちらも効果は薄いものになってしまう。

二つ目は、チャレンジさせる課題を自社の実際の経営課題とすることである。

いくら企図された OJT だとはいえ、予定調和的に一定のソリューションまで辿り着けることが見えているような、あたかもケーススタディーのような課題設定では、実践を通じてリーダー人材としてのスキルや能力を身につけるための OJT とは呼べないものになってしまう。実際の経営課題のように、やってみて初めて分かることや思わぬ困難に直面させられることがあってこそ良き OJT と言えるのである。

三つ目は、情報収集や分析によって戦略やソリューションを立案するだけでなく、その戦略やソリューションを実行・実現することまで含んだ課題設定とすることである。

OJT を通して身につけることができるスキルや能力としては、限られた情報の下でいかに有効

なソリューションを導き出すのかといった情報収集や分析に関するものもあるが、やはり何と云っても不測の事態に次々に見舞われる中で戦略やソリューションを実際に実行・実現していくことによって得られるものがメインであり、それでこそOJTの意義と有効性が担保されるのである。

以上の3つのポイントを満たした課題設定ができれば、“良く”企図されたOJTとなる。

実際、これら3つのポイントを満たした課題を選定するのは簡単ではないし、誰にどの課題を担当させるのかを決めるのもなかなか難しいものである。とはいえ、容易に答えが見えてしまっている課題や、予め周囲が段取りを組んで実行を肩代わりしてあげるような設定では、リーダー候補者が得られる学びは小さく浅いものになってしまう。難易度の高い実際の経営課題を担い、何が起るか分からない不確実性の中で自ら意思決定し、周りを巻き込んで実行推進していく経験こそがリーダーとしての成長の豊かな源泉となるのだ。そしてその経験が困難なものであればあるほど、苦勞して乗り越えた時の達成感と自信、及びそのプロセスから得られる学びも成長も大きなものとなり、それが一皮むける経験となるのである。

## ≡ OJTにおけるトップの役割と必要性

ところで、リーダー人材育成における“一皮むける経験”と“経験から学ぶ力”の重要性について言及したモーガン・マッコールは、リーダー人材の選抜とチャレンジテーマのアサインメントをトップが自ら担う重要性を指摘している。

この指摘は一見すると当然のこのようにも聞こえるが、実は非常に深い示唆を含んでいる。

先に挙げた“企図されたOJT”の3つのポイントを満たしたプログラムを実行しようとする、経営課題そのものの難易度の高さに加えて、組織的な軋轢や障害によって苦勞させられることが多い。

いくらリーダー候補者とはいえ、実際の経営課題に取り組もうとすると、その課題に関係する職制は縄張り侵害のように感じて快く思わず、しかも現実的に経営課題を解決しようとするのであるから、ヒト・カネといった経営資源や大きな権限を必要とすることも多い。

ヒトもカネもギリギリで運営している職制やリー

ダー候補以外の同僚は、リーダー候補者が特権的に経営資源や権限を付与されることに対して疎ましい気持ちを抱いたり、非協力的な反応になったりしてしまいがちである。しかしながらこうした組織的障害をも克服して難易度の高い課題解決に成功するからこそ、一皮むける経験を得られるのである。

ちなみに、先に挙げた3つのポイントを満たしたプログラムであっても、成功体験を得られなければ育成の効果は半減してしまう。多くの教育心理学者の研究においても、困難な課題に挑戦した上で、成功してこそ一皮むける経験を得られることが指摘されている。従って、リーダー人材育成プログラムにおいて困難な課題へのチャレンジを“成功させること”は極めて重要であり、“企図されたOJT”の第4の条件とも呼べるものである。

難易度の高い実践的経営課題にチャレンジし、組織的軋轢や不調和を克服しながら成功体験に繋げていくためには、その課題に当人がチャレンジすることの正当性を担保し、経営資源や権限の付与を認めてもらうためのトップのコミットメントがどうしても必要となるのである。

最後に、こうしたプログラムがトップ主導の“研修”プログラムであることの意義とメリットについても触れておこう。

このプログラムが通常の職制による業務運営ではなくトップ主導の“特別な場”であるということになれば、リーダー人材候補者が職制上のレイヤーと縄張りを越えた課題にチャレンジすることも、特別にヒトやカネを使ったりすることも、研修上の特別なことという解釈が可能になる。しかもトップがこのプログラムの責任者ということになれば、周囲も全面協力とはいかないまでも、少なくとも表立っての妨害や非協力はとりにくくなる。

つまり、様々な条件を実践的に充足させ得る“場”が、「OJT研修という名目の特別なプログラム」なのである。「特殊なことに取り組むための特別な場」だからこそ、特別な条件が認められ、ストレッチした課題にチャレンジするコンディションを作ることができるのである。

はとう・りょう ■1957年、愛媛県生まれ。東京大学経済学部（マクロ経済理論及び経営戦略論専攻）卒業。マッキンゼーを経て1988年独立、経営コンサルティング会社（株）XEEDを設立。幅広い分野における戦略系コンサルティングの第一人者として活躍を続ける一方、経営戦略論や論理的思考に関するテキストの著者としても注目されている。