

# 新入社員 OJT の問題と対処についての探索的検討

## —ワークエンゲージメント向上に向けた OJT の効果的な取り組みの検討—

中川 拓磨, 沢田 雅章, 伊東 隼人, 三好 きよみ

(受付: 2025年9月6日 受理: 2025年9月6日)

### 1 はじめに

日本の雇用環境は大きく変化している。労働力人口の減少を背景に、多くの企業では人手不足が職場環境に影響を及ぼすと感じており、その具体的な影響の一つとして従業員の働きがいや意欲の低下を挙げている<sup>[1]</sup>。昨今は、新入社員の早期離職が問題とされており、大学新卒者の3年以内離職率は、概ね3割前後で推移し、近年はやや上昇傾向にある<sup>[2]</sup>。

ワークエンゲージメントを高めることは、新入社員の定着率、従業員の離職率の低下等に寄与するといわれており、政府も積極的にワークエンゲージメント向上への取り組みを推奨している<sup>[3]</sup>。

OJT に代表される職場学習に関しては、学習過程や学習効果についての研究がされてきている<sup>[4]</sup>。また、池尻ほか<sup>[5]</sup>は、若年労働者は、上司や先輩の業務の進め方、資料に注目し、見る・聞く・読むことで思考のモデリングを行っており、思考のモデリングが能力向上に影響を与えることを明らかにしている。

中原<sup>[4]</sup>は、内省や精神的なサポートの必要性を示すとともに、職場学習の実態解明と、その結果に基づく有効なOJTのデザインが今後求められることを言及している。

本研究は、OJT がワークエンゲージメントに及ぼす影響を検討し、OJT の効果的な取り組みを検討することが目的である。本稿では、インタビュー調査を行い、新入社員向け OJT の問題と対処についての探索的に検討した結果を報告する。

### 2 方法

2025年4月から6月にビデオ会議を用いてインタビューを実施した。調査対象者は、IT 関連業務に就いている20代後半から50代前半の33名である。インタビュー時間は1人当たり約30分から60分であった。インタビューでは事前に調査の目的・概要等を説明し、録画についての承諾を得た。本研究は、東京都立産業技術大学院大学 研究安全倫理委員会の承認を得ている。

インタビューでは、新入社員向け OJT のトレーニー・トレーナー経験を振り返って、問題点やどうすればよかつたなどを調査対象者に自由に語ってもらい、必要に応じて追加質問を行った。

インタビューの逐語録を、質的統合法<sup>[6]</sup>を用いて、以下の手順で分析を行った。  
 ①逐語録から、40～150字程度で意味のまとまりごとに1枚のラベルを作成  
 ②ラベルを内容で分類しグループ化  
 ③グループの意味を表現する文章で表札を作成  
 ④グループ編成を繰り返す（ラベル広げ、ラベル集め、表札づくり）  
 ⑤表札に、シンボルマーク（<事柄>エッセンス）を付加  
 ⑥表札の関係性を構造化した見取図を作成。  
 分析テーマは、「新入社員向け OJT の問題と対処プロセス」とした。

### 3 結果

33名の逐語録からは1164枚のラベルが作成された。グループ編成を繰り返した結果、23のグループに集約された。グループごとに、表札を作成し、シンボルマークを付加した。グループは5つのカテゴリーに分類された。表1に結果を示す。

Table 1 表札一覧

カテゴリー	サブ カテゴリー	表札 シンボルマーク (<事柄>)
OJT 現場 の問題点	背景	組織の余裕がない 業務の属人化
	トレーニー	自発的には動けない ないがしろにされる
	トレーナー	業務負荷の過多 振り返りのタスクへの不満
		相性の悪さ
	ワークエンゲージメン トへの悪影響	指導への熱意が低下 トレーニーのやる気が低 下
振り返っ てみての 改善案	会社全体	精神的な支援 OJT 運営の質をチェック 人間関係の構築支援
		業務の平準化 OJT 対象の明確化
		トレーナー・トレーニー が同じ業務
		トレーナー・トレーニー が物理的に近くにいる
		トレーナーを複数設置す る
	職場	将来像を共有する
		寄り添う
	トレーナー	話しやすい環境の醸成
		スムーズな指導
理想的な 状態	ワークエンゲージメン トへの好影響	積極的な業務姿勢 両者ともに成功感

## 4 考察

分析結果からは、新入社員への OJT での問題として、以下が抽出された。トレーナーは、組織の余裕のなさ、業務の属人化に関して業務負担の過多であり、振り返りのタスクへの不満等を抱えていた。トレーニーは、自分自身が自発的に動けないこと、トレーナーにないがしろにされると感じていた。さらに、両者の転換は相性の悪さとなって、OJT 運営の障壁となり、ワークエンゲージメントへの悪影響となっていることが確認された。

調査対象者からは、このような問題点を振り返っての改善案として次のような点が抽出された。まず、会社や職場として、人間関係の構築支援、精神的な支援が必要、トレーナー側が寄り添うこと、である。これらによって、トレーニーがやる気を維持して、安心できる OJT できると考えていた。これは、中原<sup>[4]</sup>の業務支援のみならず、職場での精神的なサポートが必要であるということと一致する。

職場での人間関係の構築支援、精神的な支援が必要である点は、社会人経験が少ない新入社員の特徴だと考えられる。次に、当事者同士が物理的に近くにいて、同じ業務を行うという改善案も抽出された。これは、コロナ禍以降急速に浸透した、テレワーク環境での OJT が実施されているからであろう。最近の仕事環境としては、テレワーク、あるいはフリーアドレスが浸透していることが多い。つづいて、職場において、業務の平準化や OJT 対象を明確にすることが求められていた。業務の属人化は、業務手順などが文書化されていないことが推測される。これは、池尻<sup>[5]</sup>の若手労働者が上司先輩の思考モデリングを促進するための示唆として、暗黙知を形式知化して、マニュアルや資料などの情報を増やすことを挙げていることと一致する。また、OJT 運営の質のチェックが求められていた。様々な改善策を統合的に運用していくためには、現場や組織だけでは困難であり、会社としてモニタリングする必要があることがわかる。

今回の分析では、OJT の現場についての問題点に対して、会社全体、職場、トレーナーそれぞれでの改善が、話しやすい環境、スムーズな指導となり、結果として、両者ともに成功感を得て積極的な業務姿勢へ至ると感じていることが示された。このように、OJT がうまく運営されることで、新入社員は成功感を得ることができ、トレーナーも積極的な業務姿勢に転じることができる。その結果、ワークエンゲージメントに好影響を与え、職場の定着率向上につながると推測される。

## 5 おわりに

本稿では、インタビュー調査を行い、新入社員向け OJT の問題と対処について探索的に検討した結果を報告した。これをもとに、ワークエンゲージメント向上に向けた OJT の効果的な取り組みを検討する予定である。

## 参考文献

- [1] 厚生労働省. 「令和元年版 労働経済の分析一人手不足の下での働き方をめぐる課題について」, 2019.
- [2] 厚生労働省. 新規学卒就職者の離職状況（令和3年3月卒業者）, 2024.
- [3] 厚生労働省. 「働きがいのある職場づくりのための支援ハンドブック」, 2025.
- [4] 中原淳, 職場学習論—仕事の学びを科学する—, 東京大学出版会, 2010.
- [5] 池尻良平ほか. 思考のモデリングが経験学習と職場における能力向上に与える影響, 日本教育工学会論文誌, 2021, 46, pp.15-24.
- [6] 山浦晴男. 質的統合法入門—考え方と手順, 医学書院, 2012.