

若手社員 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—

沢田 雅章, 伊東 隼人, 中川 拓磨, 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

働きがいという点で、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態を示すワークエンゲージメントが、日本は諸外国と比較して低いことが報告されている^[1]。このワークエンゲージメントを高めることは、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^[2]。日本の企業で組織内教育を担っているのは OJT (On the Job Training) である。OJT は、知識や経験やスキルのある上司や先輩が部下や後輩と組んで実施されるのが一般的で、業務と並行しながら職場において必要なことを教えられる点が特徴である。中原^[3]は、職場においては、業務支援のみならず内省や精神的なサポートが必要であり、上司による働きかけだけでなく、上位者・同僚・同期からの支援が能力を向上させていることを示した。

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、若手社員向け 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、20 代後半から 50 代前半で、主に IT 関連業務に就いている 33 名、インタビュー時間は 1 人当たり約 30 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。なお、本研究は、東京都立産業技術大学院大学 研

東京都立産業技術大学院大学

究安全倫理委員会の承認を得ている。

インタビューでは、転職や配置換え時の 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ったか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^[4]を用いて、以下の手順で分析を行った。①逐語録から、40 字～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、「若手社員の 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 231 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、30 のグループに集約された。グループには、表札を作成し、シンボルマーク(<事柄>エッセンス)を付加した。グループは、5 つのカテゴリ: 時代背景、当事者の認識、問題、組織環境、振り返ってみての改善案に分類された。表 1 に結果を示す。なお、表札についてはシンボルマークの事柄のみ記述した。

4 考察

分析結果からは、若手社員向け OJT の問題として、以下が抽出された。トレーナーとしては、教育方針を会社・上司と合わせられない先輩の圧力に悩まされる。目的を理解させないまま作業をさせても、トレーニーは自身の行動を言語化できない。目上への忖度が生じることがある。1

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>)
時代背景		ネガティブフィードバック
当事者の 認識	トレー ナー	トレーニーの拒絶
		指導の限界
		指導の停滞
	トレー ニー	トレーナーへの疑念
		答えないトレーナー
		自分自身の能動的な行動
		OJT 制度がない
		話しかけにくい
		年齢による話しやすさ
		社会人経験でカバー
問題		先輩の圧力
		モチベーションの根幹
		目的の理解がない
		相性問題
		目上への忖度
		周囲の理解がない
		信頼感の欠如
		教育方針の不一致
組織環境		トップマネジメントの方針
振り返 ってみ ての改 善案	OJT の 制度化	OJT の定義
		トレーナーへのインセンティブ
		個々に応じた柔軟な対応
		必要な工数の確保
		成長度合の定量化
	施策	トレーニー前提知識の把握
		作業分割と時間確保
		ドキュメント化
		全体像の把握
		モチベーションの相乗効果

対 1 の OJT は相性問題も生じやすい一方で、複数人によるばらばらの指導は、教育方針の不一致を招いてしまう。また、モチベーションの根幹には、会社の目的と自分の価値観がっているかどうかがある。これらも波及して、一貫性のない対応は、トレーニーのモチベーションを低下させる上、体系的ではない OJT は周囲も教育状況の理解が難しい。一方で、トレーニーも社会人経験があるので、未経験の業務であり、指導が不足していても、仕事の段取りはでき、ある程度は独りでも進められていた。

このように、OJT はトレーナー・トレーニーの当事者同士では、解決できない問題があることが示された。そして、これらの問題点を振り返った改善案として、次のようなことが抽出された。OJT の目的を定義し、トレーナー

教育をした上で、トレーナーにインセンティブや工数を確保する必要がある。また、トレーニーの成長を定量的に測る指標が不可欠であり、個々に応じた指導が求められる。このような OJT の制度化が必要であり、OJT 制度を基盤にして、前提知識の把握や作業分割、適切な時間確保、ドキュメント化、全体像の把握といった具体的な対処が必要である。このような改善案は、企業や組織として、対応していく必要がある。

なお、今回の分析結果からは、中原^[3]のこのような内省や精神的なサポートの必要性については、抽出されなかった。その理由として、今回の調査対象が、若手社員を対象としたことにあると考える。中途入社や配置換えでの OJT は、新入社員とは異なり、仕事経験によって、指導不足を補っていることが推測される。

以上のように、若手社員向け OJT の問題は、その対処によって、トレーニーのモチベーションを効果的に向上させることができ、トレーナーの指導力をも向上させることができると考える。このような相乗効果の結果、組織全体としてのワークエンゲージメントも向上するであろう。

5 おわりに

本稿では、インタビュー調査を行い、若手社員向け 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若手社員向け 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] Shimazu, A. et al. Why Japanese workers show low work engagement: An item response theory analysis of the Utrecht Work Engagement scale. *Biopsychosoc Med*. 5, 17. 2010.
- [2] 厚生労働省. 「令和元年版 労働経済の分析—人手不足の下での働き方をめぐる課題について—」. 2019.
- [3] 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.
- [4] 山浦晴男. 質的統合法入門 —考え方と手順. 医学書院, 2012.