

新入社員への OJT におけるワークエンゲージメントへの影響プロセス ー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

The Process of Influencing Work Engagement in On-the-Job Training for New Employees: Examination of Effective On-the-Job Training Initiatives to Improve Work Engagement

中川 拓磨[†] 伊東 隼人[†] 沢田 雅章[†] 三好 きよみ[†]
Takuma Nakagawa Hayato Ito Masaaki Sawada Kiyomi Miyoshi

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[1]。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欧米諸国に劣後していることが報告されている[2]。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[3]。昨今は、新入社員や若手社員の早期離職が問題とされており、離職理由としては、役に立っていない、受け入れられていないといったことが挙げられている[4]。

日本企業における若手社員の人材育成は、OJT(On the Job Training)という職場主体の人材育成システムによって支えられている。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。OJT に代表される職場学習に関しては、徒弟制での学習モデル[5]、経験学習モデルとの関連 [6]など、学習過程や学習効果についての研究がされてきている。また、池尻[7]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[8]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。すなわち、互酬性規範を高めることで、従業員の能力がより向上するということである。また、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。

以上のように、OJT については、学習過程や学習効果についての研究がされてきている。しかしながら、ワークエンゲージメントの視点で、新入社員向け OJT の実態を検討している研究はみあたらない。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に向けたソリューションを提案することが目的である。本稿では、職場における IT 関連技術者の新入社員への OJT の実態について、探索的に検討した結果を報告する。

2. 方法

2025 年 4 月～6 月に、IT 関連従事者 20 歳代から 30 歳代の 9 名(表 1)を対象として、半構造化面接法によるインタビ

[†] 東京都立産業技術大学院大学

Advanced Institute of Industrial Technology

ュー調査を行った。一人当たり約 30～60 分であった。インタビューに際しては、目的、概要等を説明し、録音の了承を得た後、新入社員への OJT において、トレーナーとトレーニー双方の視点からの経験を振り返ってもらった。質問項目としては、苦勞した経験、苦勞した時の解決法と感情、相手に何を求めるか、どんな時に満足感・達成感を得たか、所属組織に求める支援であった。

表 1 調査対象者

ID	業種・職種	年代	性別
a	SaaS関連企業・セキュリティエンジニア	30代前半	男性
b	エネルギー関連企業・セキュリティエンジニア	20代後半	男性
c	ITベンダー・セールスエンジニア	30代前半	男性
d	システムベンダー・エンジニア	30代前半	男性
e	ITベンダー・ソフトウェアエンジニア	20代後半	男性
f	システムベンダー・システムエンジニア	20代後半	男性
g	ユーザー系ITベンダー・システムエンジニア	20代前半	男性
h	ユーザー系ITベンダー・システムエンジニア	20代後半	女性
i	エネルギー関連企業・システムエンジニア	20代前半	女性

3. 結果

インタビューの逐語録を、質的統合法[9]を用いて分析を行った。分析テーマは、新入社員への OJT におけるワークエンゲージメントへの影響プロセスとした。分析の結果、392 枚の元ラベルから、20 枚の表札に集約された。表札同士の意味の関係を構造化した見取図を図 1 に示す。見取図のストーリーを以下に述べる。文中では、表札の事柄とエッセンスを「」、カテゴリを【】で記述した。

「組織に余裕がない」という「業務過多で疲弊し前向きに OJT を受け入れる余裕がない」という状態があり、それは「普段から平準化が進んでいない」という「業務の属人化」から波及している。

それに関連し、また、「組織に余裕がない」ことに立脚して、トレーナーは、「OJT の負担が大きく通常業務が停滞し、「業務の過多」となっており、加えて、「教える内容が整理されてないので指導しづらい」ことから「指導が困難」という問題を抱えている。対するトレーニーは、「自発的に問題点を解決していけない」といった「自発的に動けない」状態にあり、「邪険に扱われたり、無視されたと感じる」ように「ないがしろにされる」という思いも抱いている。このようなトレーナーとトレーニーの状態は、悪循環となっているのが【OJT 現場の問題点】である。このような問題点故に、「トレーナー・トレーニーの要望」が出てくる。また「業務の属人化」だからこそ、「OJT に対するワークへの不満」という【当事者同士での解決は困難】な状態となる。一方で、「業務がうまくいき達成感を

感じ、モチベーションが向上」する「両者ともに成功感」を得ることもある。そして、【対処】としては、職場では、「業務の平準化」として、「普段から業務の平準化を進める」こと、「OJT 対象の明確化」として、「対象の業務を絞ること」とともに、「トレーナー・トレーニーが同じ業務」で「トレーナー・トレーニーが物理的に近くにいる」ことが必要だと感じている。トレーナー個人は、「寄り添う」として、「気軽に話をできる関係性を構築」し、それに関連して、会社としては、「人間関係の構築支援」として、「トレーナー以外も参画した広い人間関係」、「精神的な支援」として、「ストレス解消」や悩みを聞く機会を定期的に設定することが必要である。それらの対処に結びついて、「話しやすい環境の醸成」として、「指導や質問が密になる環境」ができ、「業務を整理し体系化する」ことで「引き継ぎやすい業務」となる。そして、トレーニーは、「積極的な業務姿勢」として、「失敗を恐れずに積極的に業務に取り組む」ことになり、トレーナーは、「スムーズな指導」として、「業務が整理されて指導がしやすい」状態となる。その結果、業務がうまくいき達成感を感じ、モチベーションが向上する「両者ともに成功感」を得ることとなる。

4. 考察

分析の結果、OJT の問題点は当事者での解決は困難であり、対処として、会社全体として当事者に対する精神支援や広い人間関係の構築、トレーナーが寄り添う姿勢が求められていた。これは、中原[4]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。対処として、当事者が物理的に近くにいる、同じ業務を行うということも求められていた。これは、最近の職場環境として、テレワークやフリーアドレスが浸透してきたことによるものと推測される。

また、OJT 現場の問題点やそれが当事者同士での解決が困難である要因として、業務の属人化が抽出されている。その対処としては、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[7]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。

今回の分析では、OJT に関する問題点への対処によって、話しやすい環境、引き継ぎやすい業務となり、積極的な業務姿勢とスムーズな指導により、当事者の成功感へ至るプロセスが確認された。このことから、OJT がうまくいくことで、新入社員は成功感を得ることができ、離職理由として挙げられている、役に立っていない、受け入れられていない[9]、といったことの解決にもつながるのではないだろうか。

5. おわりに

本稿では、職場における IT 関連技術者の新入社員への OJT の実態について、インタビュー調査を質的に分析した結果を報告した。今後は、対象を広げてインタビュー調査分析を行い、並行して、テキストマイニングによる分析を実施する予定である。これらの分析結果から、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提案を目指す。

参考文献

- [1] 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).
- [2] Shimazu, A., et al., “Why Japanese workers show low work engagement: An item response theory analysis of the Utrecht Work Engagement scale”, *Bio PsychoSocial Medicine*, 4(1), 17(2010).
- [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] 労働政策研究研修機構, “若年者の離職状況と離職後のキャリア形成”, (2017).
- [5] 楠見孝, “ホワイトカラーの熟達化を支える実践知の獲得. 組織科学, 48(2)6-15”, (2014).
- [6] 木村充, “職場における業務能力の向上に資する経験学習のプロセスとは”, 中原淳(編), “職場学習の探求-企業人の成長を考える実証研究-”, 生産性出版, (2012).
- [7] 池尻良平, 池田めぐみ, 田中聡, 鈴木智之, 城戸楓, 土屋裕介, 今井良, 山内祐平, “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-若年労働者を対象にした調査をもとに-”, *日本教育工学会論文誌*, (2021).
- [8] 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).
- [9] 山浦晴男, “質的統合法入門-考え方と手順-”, 医学書院, (2012).

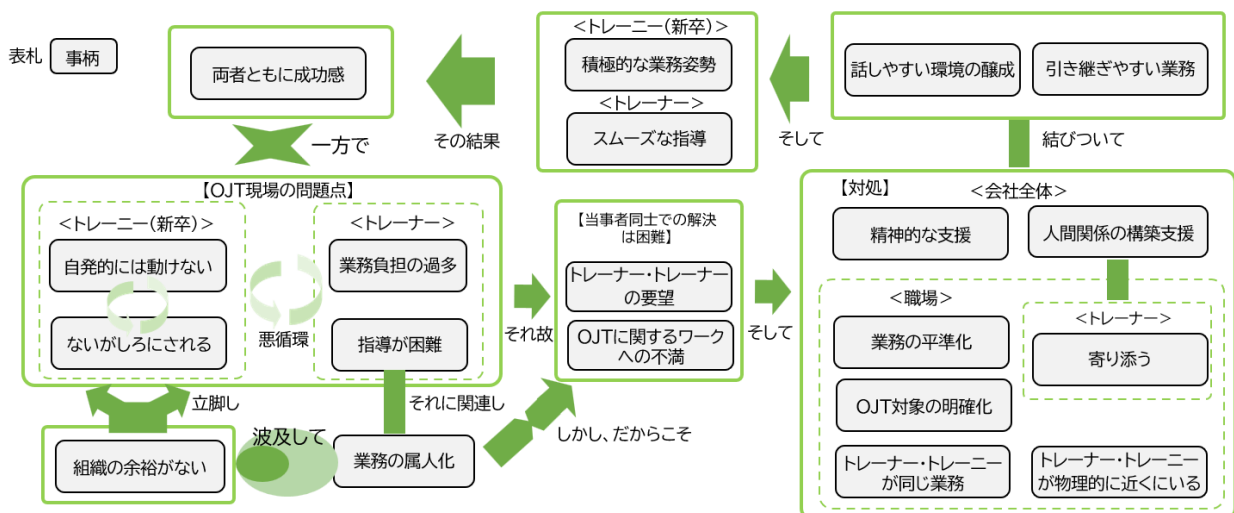


図1 新入社員へのOJTにおけるワークエンゲージメントへの影響プロセスの見取図