

# 第 1 章. 今なぜ O J T なのか？（30 分）

基本シート 1－1 O J T の現状と課題（1）組織における DNA

基本シート 1－2 O J T の現状と課題（2）O J T の意義

基本シート 1－3 グループワーク（本研修に参加した理由と自己紹介）

基本シート 1－4 データに見る O J T（1）

基本シート 1－5 データに見る O J T（2）

参考シート 1－1 組織内教育（教育訓練）の歴史

## 基本シート 1－1 OJTの現状と課題（1） 組織におけるDNA

### 組織DNAをいかに伝えるか（世代継承性の重要性）

それぞれの組織では、他の組織にはないモノを持っていると言われ、それは良くDNAに例えられます。「組織DNA」とは、組織を構成する職員一人ひとりに刷り込まれた考え方や、行動パターンなどが、長い時間を経てその組織に蓄積されてきたいわば組織文化です。

この組織文化は、組織内で共有される暗黙の前提になっている価値観や行動規範を形作るものであるため、外部の研修や組織外の人からは学び取ることができません。しかし、これこそが、組織にとって重要なものであり、「人作り」に直結するものといえます。

例えばトヨタでは、若手社員に仕事を任せて経験を積ませ、少しずつ成長をさせていく。そして先輩や上司になった際、同じように後輩や部下に仕事を任せ現場で仕事のやり方を伝授していくという仕事の流儀が守られているといわれています。

いわば、「知る」→「わかる」→「やる」→「やり続ける」→「教える」という五つのステップが組織文化を伝承する上で重要になります。これに加えて、組織文化を伝承しやすい雰囲気作りとして、「自分で作業（業務）をやってみせて問いかけていくこと」さらには、「報告しやすい雰囲気をつくること」が重要になります。

組織DNAとは、暗黙的に組織内に連なる文化・雰囲気・行動様式・価値観などのことであり、これらは外部の人からは教えてもらったり伝承することはできません。

しかし、この組織DNAをしっかりと次世代に受け継ぐことが、これからの組織にとって重要になります。これ（組織文化）を伝承するに当たっては、実際に「みせて、やらせて、考えさせる」というプロセスが効果的とされています。

## 基本シート 1－2 OJTの現状と課題（2）OJTの意義

人材育成に関して「どのような教育訓練方法が有効であるか」について調査した研究成果によると、実際の仕事上における経験を通したOJTの効果が圧倒的に大きいとされています。（守島基博、人材マネジメント入門（日経文庫、日本経済新聞社））

その理由としては、次のことが挙げられています。

### OJTが人材育成に有効であるとされている理由

- Off-JTと比較して、業務に直結している知識を手に入れることが可能（無駄がない）
- OJTの中身そのものが、仕事につながるので、学習する際の意欲を高めることが可能
- 文書や表現することの難しい細かなノウハウ（いわゆる暗黙知）も伝授することが可能
- 集団研修とは異なり、職員一人ひとりの個性や業務の進捗状況に応じた個別的な育成が可能

つまり、OJTが人材育成手段として有効な理由は、それが仕事を実際に行って経験を通じて習得されるものであり、OJTによる学習自体が仕事の効率アップや業務内容の高度化に直結していることにあります。

またOJTを補うために、人材育成においては次のような研修の枠組みがあります。

#### ①Off-JT(Off the Job Training)：仕事を離れての研修

#### ②SD(Self Development)：自己啓発

①Off-JTは、仕事や作業の実際の場面から離れて、教室や研修施設などで行われる教育訓練で、（組織内）集合研修や外部のセミナーへの参加などで行われるもの。専門の講師などにより汎用的な内容（広く必要な知識）を整理した上で比較的短期間に集中して学習させることができる。しかし、OJTに較べて実務や仕事に直結していないため、それを仕事に活かさないまま、忘れてしまうことも多いと指摘されている。

②SD（自己啓発）は、職員が自主的に行うスキルアップやキャリアアップのための活動で、自分自身の能力を高めるために行われるもの。近年、能力やスキルを磨く人材育成の責任が組織から個人に移ろうとしている中で、自主的なキャリア開発の重要性が増しており、働く人にとっては、組織に依存しないキャリアを構築することで自らの価値（エンプロイアビリティ）を高めるために、組織側にとっては、働く人が自ら行うキャリア開発を支援することが組織のためになることから、活発化している。

## 基本シート 1－3 グループワーク（本研修に参加した理由と自己紹介）

### 自己紹介の進め方

- ① 順番を決め、「名前」「現在の仕事内容の簡単な紹介」「本研修に参加した理由」を1人2分程度で発表します。（各班6名以内）
- ② 発表が終わったら、拍手で次の人が発表をします。

氏名	現在の仕事内容等
本研修に参加した理由	
氏名	現在の仕事内容等
本研修に参加した理由	
氏名	現在の仕事内容等
本研修に参加した理由	
氏名	現在の仕事内容等
本研修に参加した理由	
氏名	現在の仕事内容等
本研修に参加した理由	
氏名	現在の仕事内容等
本研修に参加した理由	

## 基本シート１－４ データに見るＯＪＴ（１）

### ○仕事能力や知識を高めることにつながる職場での経験（％）

	合 計	男 性 正 社 員	男 性 非正社員	女 性 正 社 員	女 性 正 社 員 有 配 偶	女 性 非正社員 無 配 偶	経 営・ 自 営・ 家 業
	3,010 人 100.0	1,366 人 100.0	178 人 100.0	387 人 100.0	449 人 100.0	197 人 100.0	433 人 100.0
上司や同僚から指導やアドバイスを受けること	67.0	72.4	62.9	77.5	69.0	65.5	40.9
部下や同僚に指導やアドバイスをすること	59.5	70.6	53.4	62.3	43.7	48.7	46.0
上司や同僚の仕事のやり方を見て学ぶこと	63.0	66.3	57.9	74.2	67.5	62.4	40.6
本やマニュアルを読み、仕事の仕方を学ぶこと	48.4	52.7	33.7	51.2	41.6	46.7	46.4
応援などで担当外の仕事を経験すること	37.1	42.7	37.6	40.8	24.7	39.1	28.2
ミーティング等を通じて情報を共有すること	52.8	61.8	41.6	59.2	45.4	40.1	37.0

出典： 労働政策研究報告書 No. 152 働き方と職業能力・キャリア形成

—『第２回働くことと学ぶことについての調査』結果より—（平成 25 年 3 月 25 日）

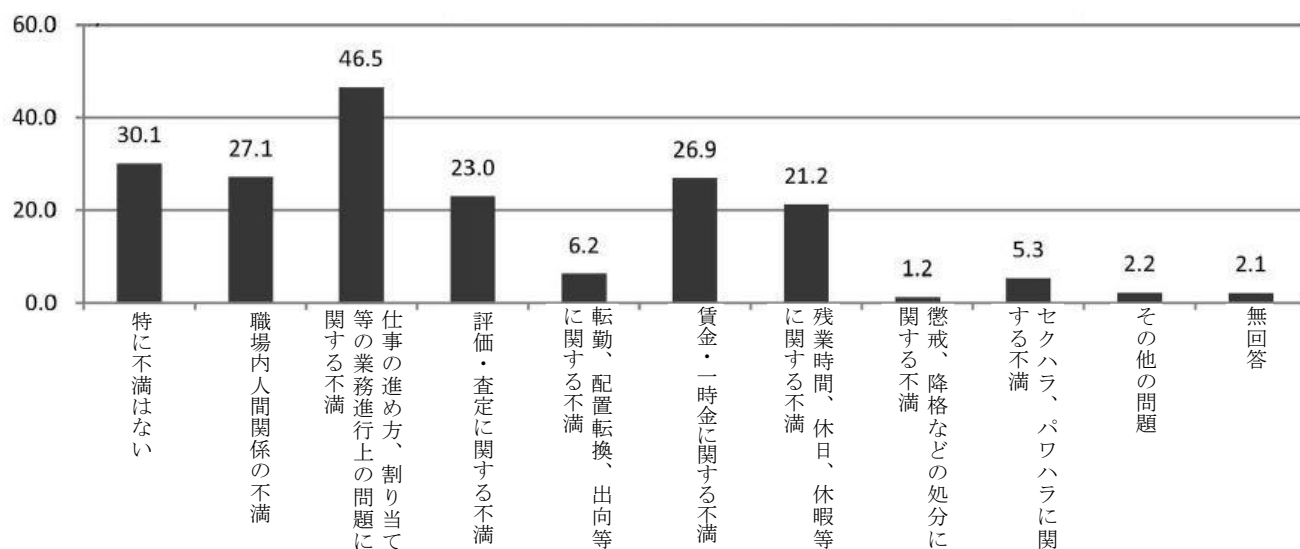
## 基本シート 1-5 データに見るOJT（2）

### ○教育訓練の状況（複数回答、単位＝％）

		合 計	計画的 なOJT	入社・就 職時の 研 修	職 種 別 研 修	役 職 別 研 修	資 格 取 得のため の研 修	今後の キャリア形 成のため の研修	法令順 守研修	その他	教育訓 練は無 し
		10417	29.6	49.5	29.0	20.1	19.1	17.3	20.2	0.4	33.1
会社 全体 の社 員数	10人未満	1397	9.9	13.7	8.9	2.9	9.4	5.3	3.9	0.4	68.8
	10～99人	3132	18.2	33.9	17.2	7.9	11.4	10.0	8.0	0.4	46.7
	100～499人	2330	28.5	56.4	29.1	18.7	19.1	15.2	19.3	0.6	24.2
	500人以上	3558	48.0	72.7	47.1	38.4	29.6	30.0	37.9	0.4	12.8
採用 形態	新卒採用	5028	39.4	66.6	38.9	29.2	24.0	22.4	27.3	0.4	19.1
	中途採用	4831	20.0	33.0	19.5	11.0	14.2	12.4	12.8	0.4	46.7
	非正規従業員から採用	558	24.4	37.6	21.9	15.8	17.4	14.5	19.7	0.5	41.2

出典：労働政策研究報告書 No. 136 正社員の労働負担と職場の現状に関する調査より（平成 27 年 3 月 31 日）

### ○現在抱えている不満は？（従業員に聞く）（％）



出典：「職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査」独立行政法人労働政策研究・研修機構（平成 19 年 7～8 月）より

## 参考シート 1－1 組織内教育（教育訓練）の歴史

ＯＪＴとは、一般的に「職場内教育」と言われ、On the Job Training の頭文字をとったものです。1950 年（昭和 25 年）頃アメリカから日本に紹介され 1960 年代（昭和 30 年代）以降、「業務を通して上司もしくは先輩職員が、部下もしくは後輩職員を指導・育成する」組織内教育（教育訓練）として重要な位置を占めてきました。

その歴史は概ね次のようになります。

### ○1950年代～60年代

欧米諸国、特にアメリカの経営思想・管理方法に関する理論・手法・技法の翻訳本・解説書が広く紹介される。国内の人材育成は「集合教育研修」が中心。

（ＯＪＴはまだ確立されていない）

### ○1970年代～80年代

高度経済成長期で、生産性向上を目指した品質管理、ＱＣサークル活動が展開。

国内の人材育成では年功序列、終身雇用、労使協調を基本に上司が部下を指導する「ＯＪＴ」が中心。（ＯＪＴ確立期）

### ○1990年代～2000年頃

業務が専門化・細分化され、上司による指導のみならず、職員各自の努力の重要性が強調される。リストラにより、少数精鋭化が叫ばれ、即戦力型の人材が求められる。

（ＯＪＴの新たな枠組みの模索期）

### ○2000年以降

職場環境の著しい変化（ＩＴ化、人事管理の多様化）、職員の意識変化の中で、これまでのように仕事に必要な知識・技能を指導するだけでは物足りなくなる。

（新たなＯＪＴへ展開期）

ＯＪＴは、日常的に行われる組織的教育活動であり、さらに、その教育内容が個人の業務に直結するものであるため、組織内教育の中核に位置づけられています。

特に組織や先輩等が培ってきた即戦力的なノウハウや、その組織において実践的な知識、技術、のみならず、組織の価値観、思考様式、行動様式なども継承するものであるとされています。

日常的に部下に接触しつつ、仕事を遂行する立場にある上司は、部下の能力、態度、意欲等を最も良く知り得る立場にあり、その上司が部下に対して行うＯＪＴは、部下の業務遂行能力を高めるのに非常に有効な手段なのです。