

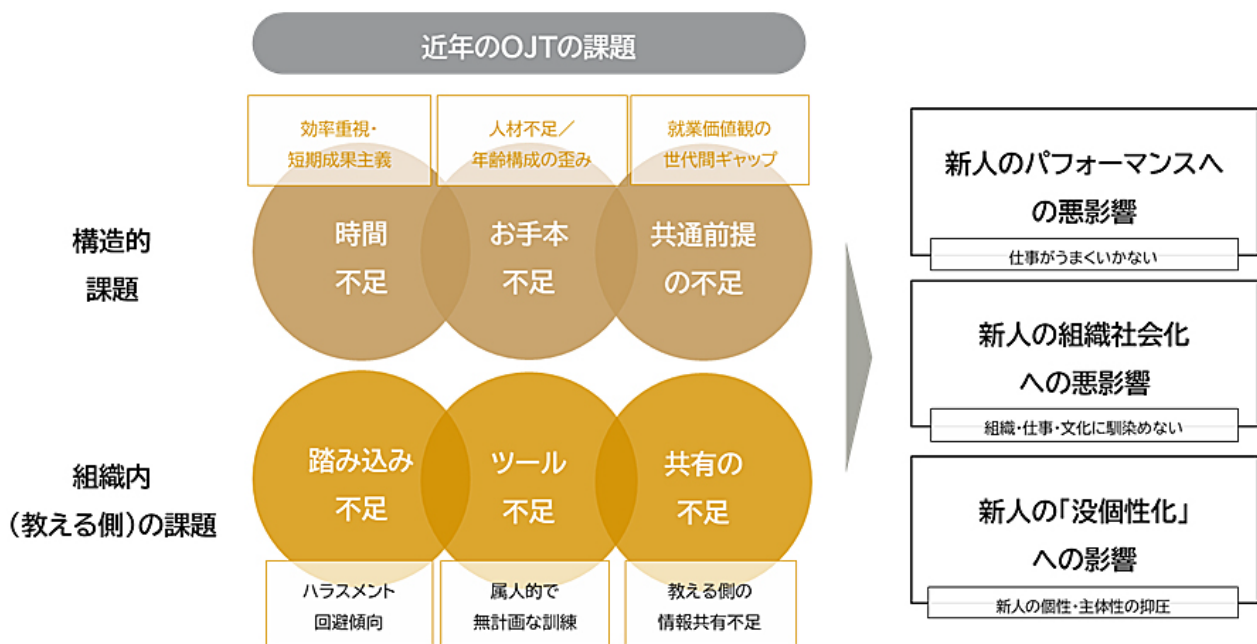
2025年1月14日
株式会社パーソル総合研究所

「OJTに関する定量調査」を発表
日本企業のOJTは構造的、組織的な問題が顕著に
組織に馴染ませる／業務を学ばせるOJTから、ともに「変わり合う」OJTへ

株式会社パーソル総合研究所（本社：東京都港区、代表取締役社長：萱野博行）は、「OJT（On the Job Training）に関する定量調査」の結果を発表いたします。

OJTは、新人を職場に馴染ませ、現場の実務を効率的にキャッチアップする最適な人材育成方法として、多くの日本企業で実施されています。しかし、人材不足や時間不足などの構造的な問題に加え、属人的で教育の品質にバラつきが出るなどの組織的課題が顕在化しており、従来のOJTでは対応しきれない局面が増え、運用の難度が一層高まっているのが現状です。

本調査では、OJTの現状や課題を明らかにするとともに、より効果的な方法論や、教える側・新人側双方に求められる行動や意識について明らかにしました。



■主なトピックス ※トピックスの詳細については3P以降の「主なトピックス（詳細）」をご確認ください

<OJTの実態と課題>

1. 新人（新卒・中途）向けの組織的な施策は、新卒の場合、**新人研修は47.3%行われている**。歓迎会も39.2%、メンターや教育係の配置も35.0%が実施。**中途向けには全体的に組織的な施策が少ない**。
2. 新人側（新卒・中途）、教える側（企業）の双方が感じるOJTの課題は、「**人によって指示や教える内容が異なる**」という課題が最も高い。また、**中途は全体的に課題感が高い**。

3. 教える側（企業）の OJT に関する意識変化をみると、「ハラスメントに気を付けなければいけなくなった（68.0%）」「効率よく教えなければいけなくなった（59.5%）」「新人に教える人が少なくなった（53.1%）」という変化を感じている者が 5 割を超え、極めて多い。また、年代が上がるほどそうした変化を強く感じている。
4. 新卒新人（Z 世代）と教える側（企業）の就業意識に関する世代間ギャップを見ると、新卒新人は、教える側が思う以上に、長期雇用重視で、（社会貢献よりも）経済成長重視で、会社貢献意識が強いことが示唆された。
5. 仕事の単調さ、成果主義傾向、多忙さ、既存従業員のマネをさせるような指示、厳しい指導は、新人の没個性化（主体性の剥奪）を招いている。

<OJT における有効な教え方>

6. 新人（新卒・中途）のパフォーマンスに良い影響を与えるのは、「**勇気づける**」「**位置づける**（全体の中で仕事の目的や役割を位置づける）」「**跡づける**（仕事の進捗や目標を記録する）」教え方。新卒に対しては「**振り返る**」教え方も有効。
7. **複数人から教わるほど**、新人のパフォーマンスが高く、組織への適応（社会化）も進む傾向。また、教える側の「**出合わせる**（社内外の知り合いを紹介するなど）」行動は、**エンゲージメントにプラスの影響**。

<OJT における有効な教わり方>

8. 新人（新卒・中途）の「**訊く力**」「**先を読む力**」「**会う力**」「**真似る力**」「**記す力**」の 5 つの要素がパフォーマンスに影響。これらの**実践度が高い新人のほうが**、「**仕事に慣れた**」と感じる時期が早い。また、新人は「**会う力**」が低く、特に**中途の新人、中高年の新人の行動率が全体的に低い**。

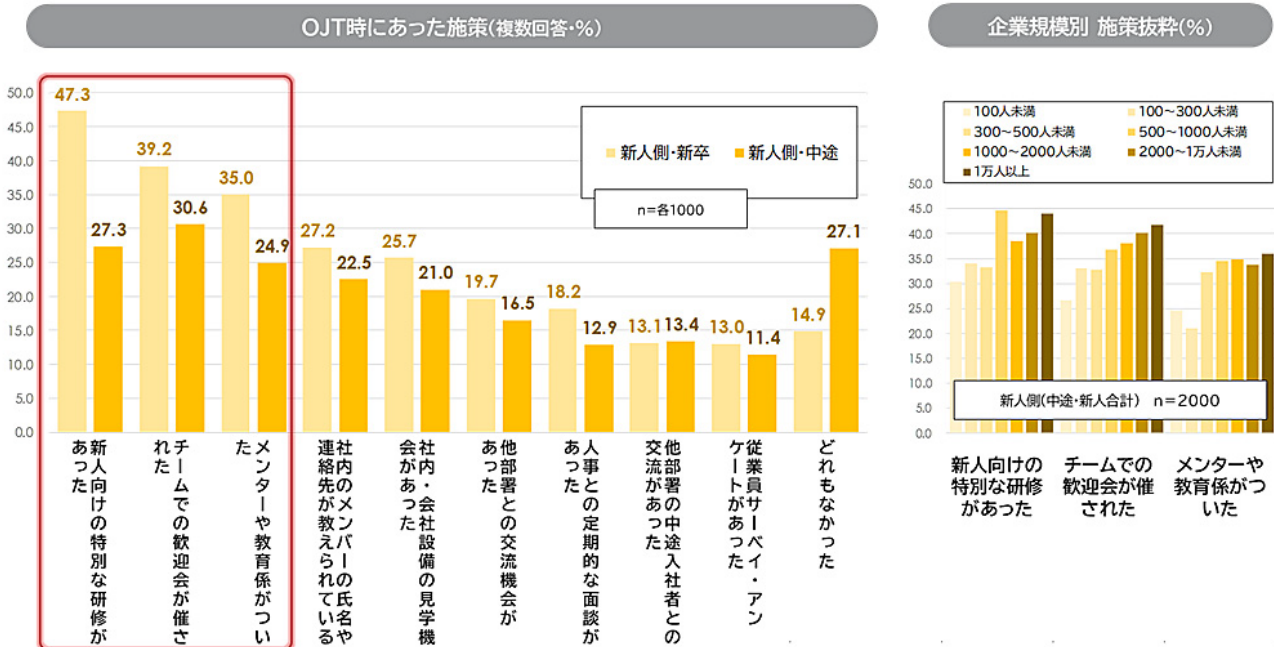
<OJT を通じた学び>

9. 教える側は、OJT を通じて「**業務を客観的に見ることができた**（47.6%）」「**業務の改善ポイントに気が付いた**（45.5%）」「**自分のスキルや知識を棚卸しできた**（44.6%）」などが 4 割を超える。
10. 教える側のマインドセットについて、「**学び合い**」「**馴染ませ**」「**矯正**」「**その他**」の 4 タイプに分類した。**「学び合い」タイプ**は、教えることによって学ぶことや新人との学び合いを重視するタイプ。**「馴染ませ」タイプ**は、自社や自組織へ早く馴染むことを優先する。**「矯正」タイプ**は、新人のやり方を自分・自社のものに矯正することを優先するタイプ。
11. 教える側のマインドセット・タイプと変化実感（成長の手応え）の関係をみると、「**学び合い**」タイプが**その他 2 タイプと比べて圧倒的に OJT を通じた自らの変化を感じている**。
12. 教えるマインドセット・タイプと OJT 期間中のアンラーニング（新しい知識ややり方の導入）の関係をみると、「**学び合い**」タイプが**その他 2 タイプと比べて圧倒的に OJT をしながら具体的な変化を起こしている**。

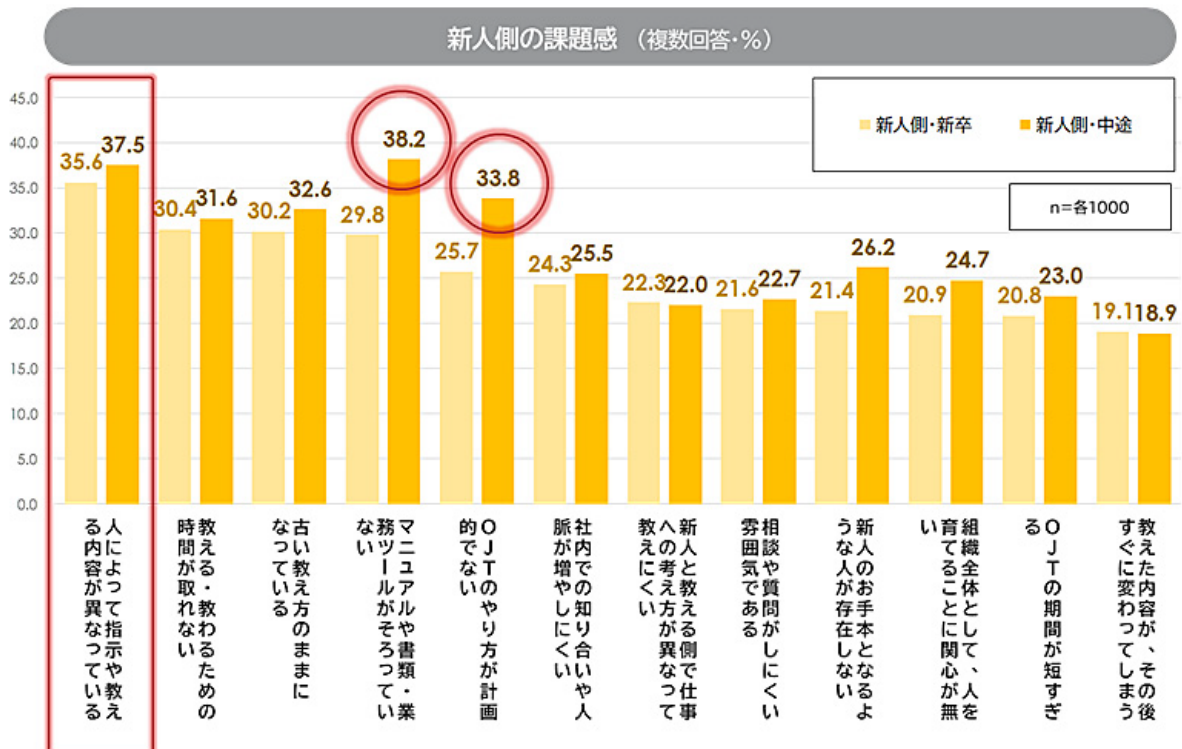
■主なトピックス（詳細）

<OJTの実態と課題>

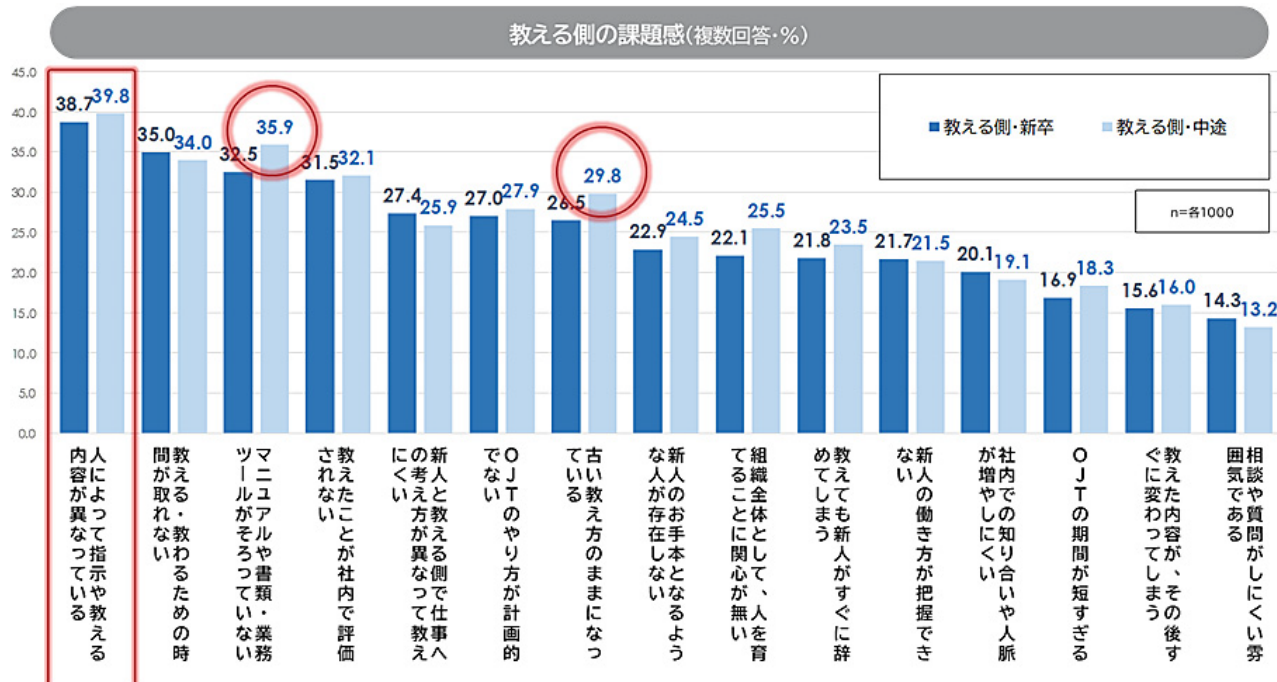
1. 新人（新卒・中途）向けの組織的な施策は、新卒の場合、新人研修は47.3%行われている。歓迎会も39.2%、メンターや教育係の配置も35.0%が実施。中途向けには全体的に組織的な施策が少ない。企業規模が大きいほどこうした施策は多く実施されている。



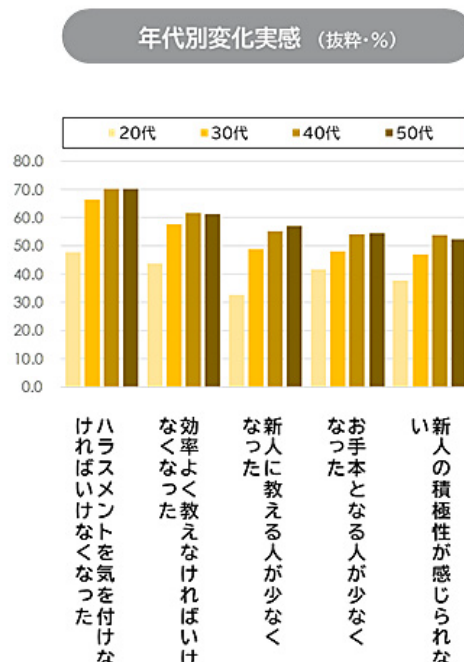
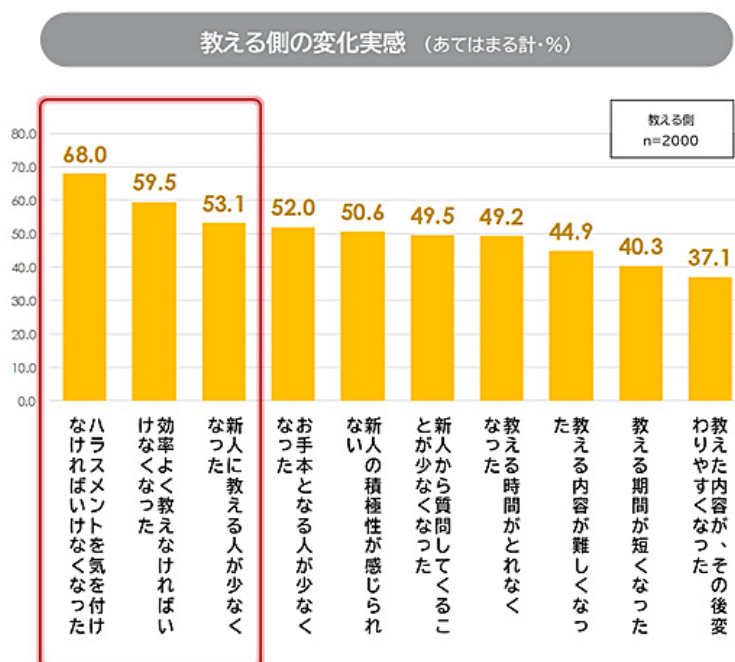
2. 新人側（新卒・中途）が感じる OJT の課題は、「人によって指示や教える内容が異なっている」という課題が最も高い。また、中途は全体的に課題感が高く、特に「マニュアルや書類・業務ツールがそろっていない」「OJT のやり方が計画的でない」が高い。



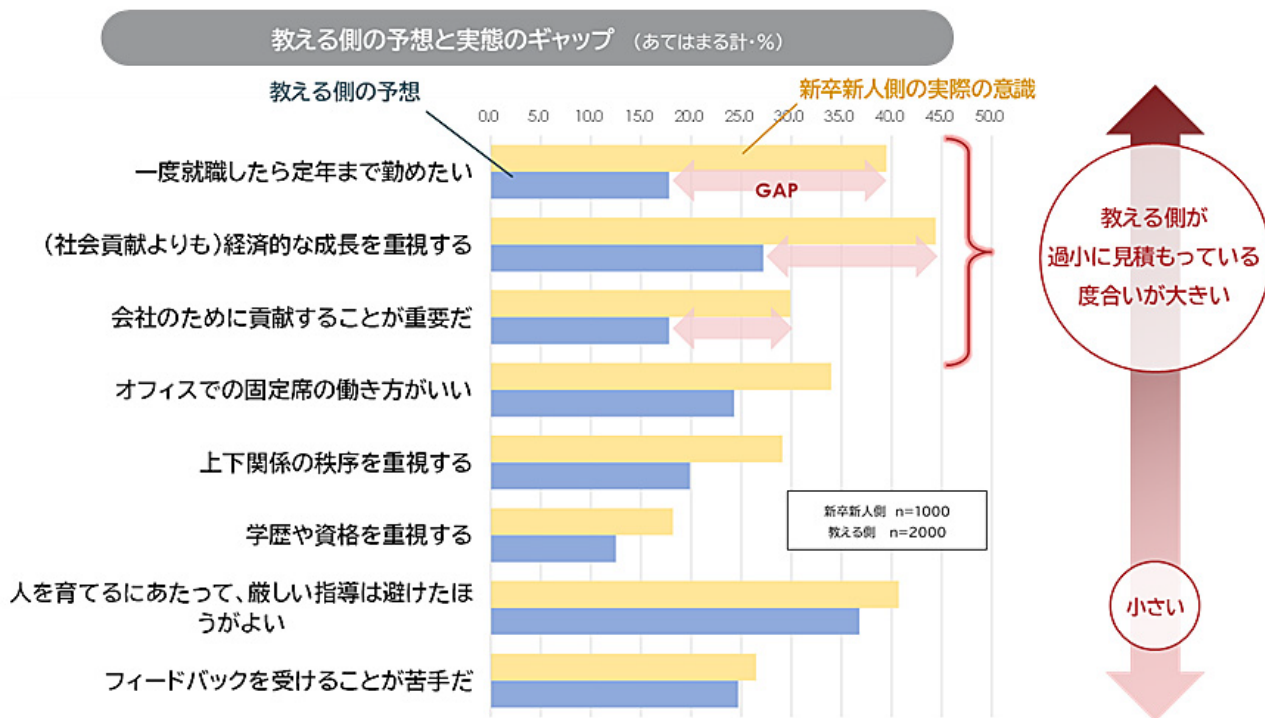
教える側（企業）が感じている OJT の課題も、「人によって指示や教える内容が異なっている」という課題感が最も強い。中途は、新人側と同様に全体的に課題感が高く、なかでも「マニュアルや書類・業務ツールがそろっていない」が高いほか、「古い教え方のままだになっている」という課題感もやや高いのが特徴。



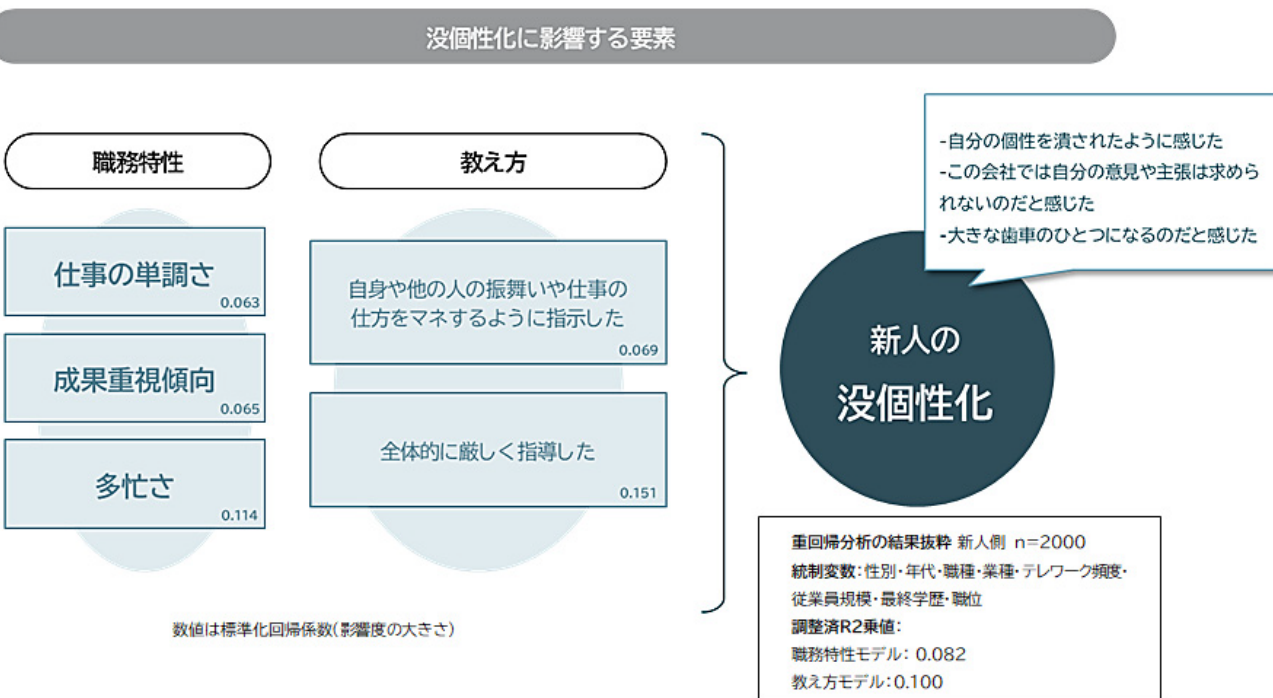
3. 教える側（企業）の OJT に関する意識変化をみると、「ハラスメントに気を付けなければいけなくなった」「効率よく教えるなければいけなくなった」「新人に教える人が少なくなった」という変化を感じている者が 5 割を超える。また、年代が上がるほどそうした変化を強く感じている。



4. 新卒新人（Z世代）の就業意識の実態に関して、新人本人に聞いた実態と、教える側の（新人への）予想を見た。教える側の予想以上に、新卒新人の意識が強いのは、「経済的な成長を重視する」「一度就職したら定年まで勤めたい」「会社のために貢献することが重要」といった意識。新卒新人は教える側が思っている以上に、長期雇用重視で、（社会貢献よりも）経済成長重視で、会社貢献意識が強いことが示唆される。

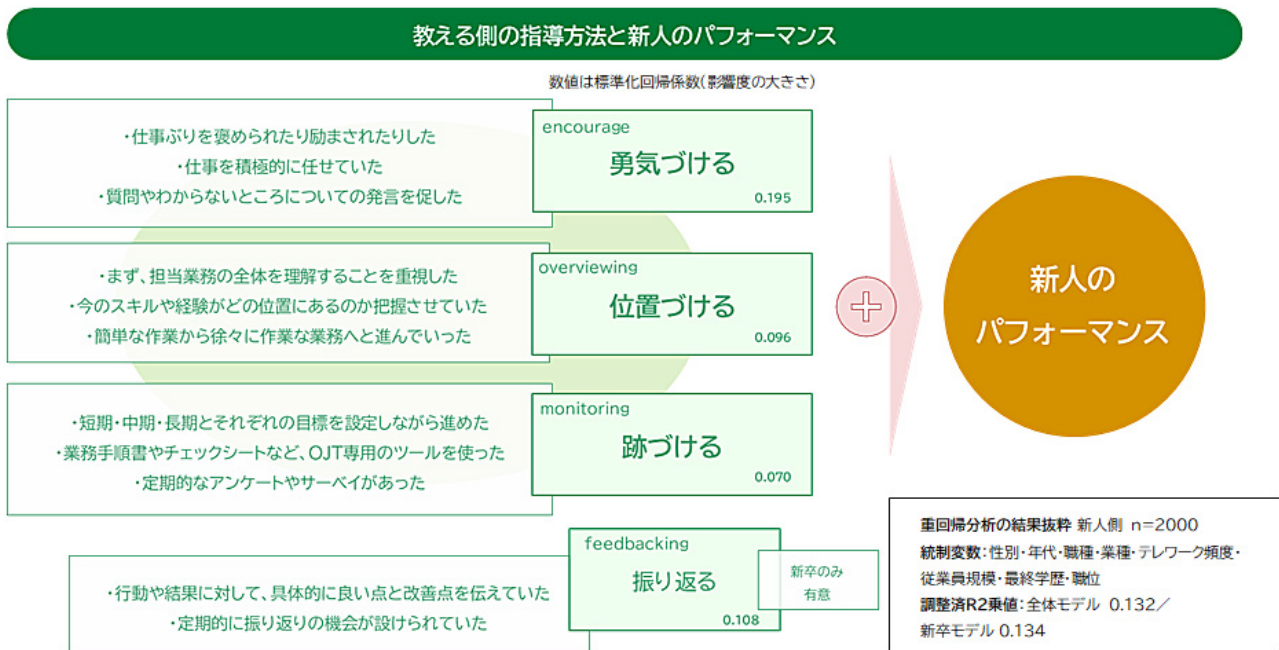


5. 新人の個性や主体性を奪っていくような傾向を「没個性化」として測定し、影響する要素を分析した。職務特性として、仕事の単調さ、成果主義傾向、多忙さは、新人の「没個性化」を招いていることが示唆された。また、既存従業員のマネをさせるような指示、厳しい指導も没個性化に影響を与えていた。

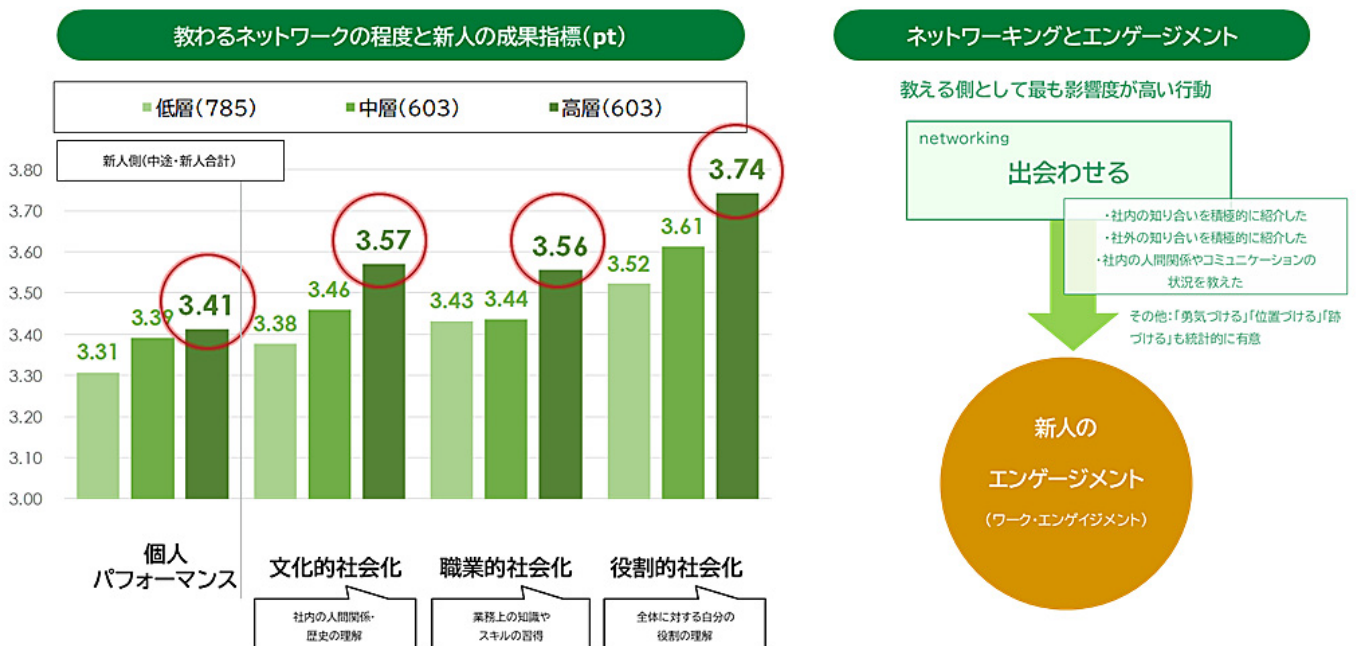


<OJTにおける有効な教え方>

6. 教える側のどんな行動が、新人のパフォーマンスにつながっているかを見た。「勇気づける」「位置づける」「跡づける」教え方が、パフォーマンスにプラスに影響していた。新卒に対しては「振り返る」も同様の影響。

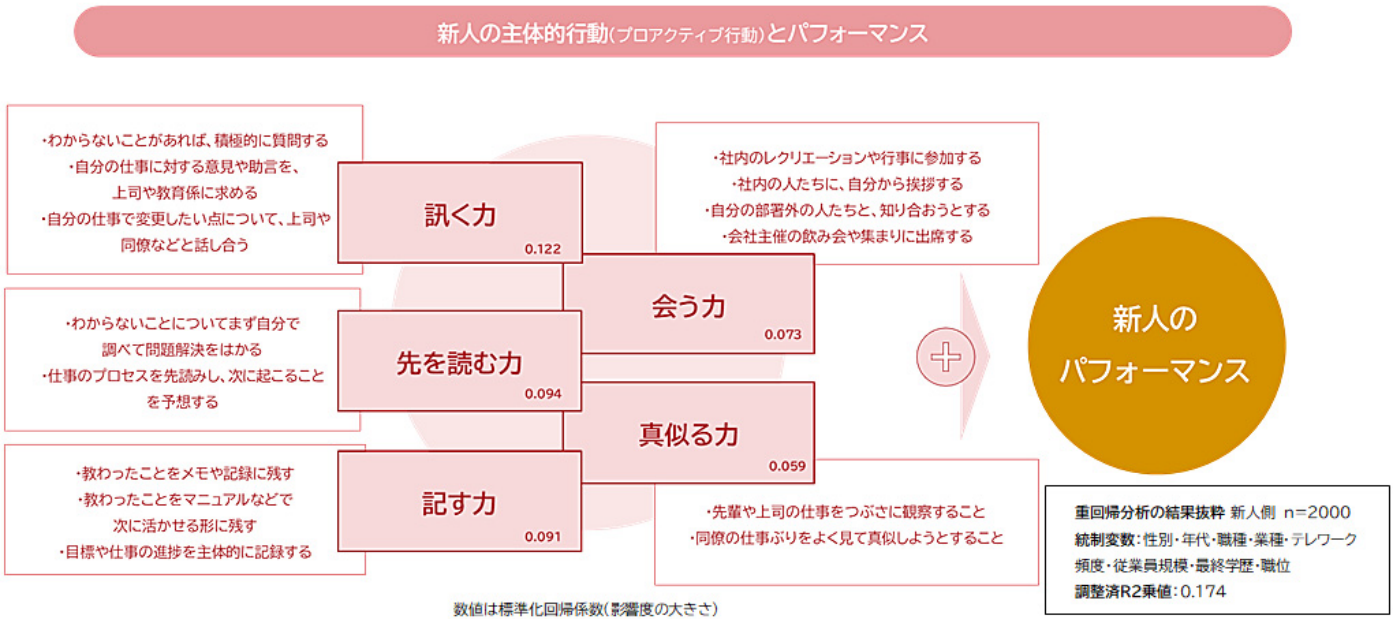


7. OJT に対して、教わるネットワークが広く、一人に対して複数人で教わっているほどに、パフォーマンス・組織社会化（社内の人間関係・歴史の理解、業務上の知識やスキルの習得、全体に対する自分の役割の理解）とのプラスの関連が見られた。また、教える側の「出会わせる」行動が新人のエンゲージメントにプラスの関連。

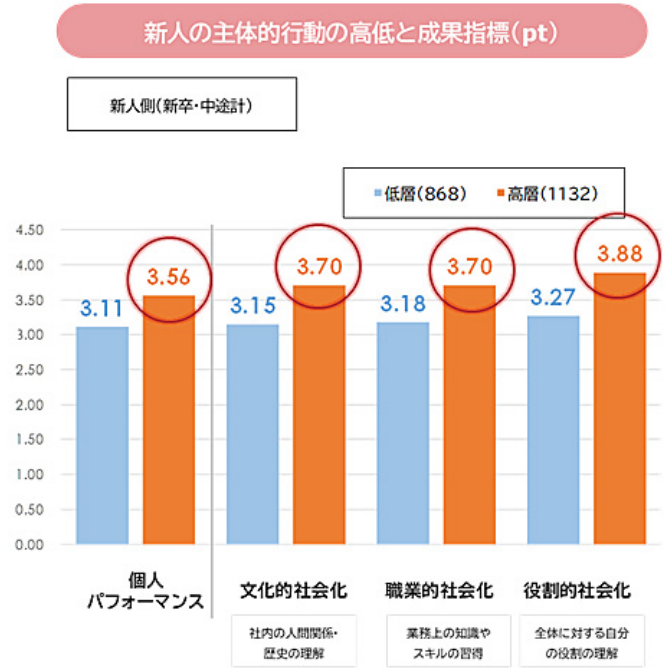
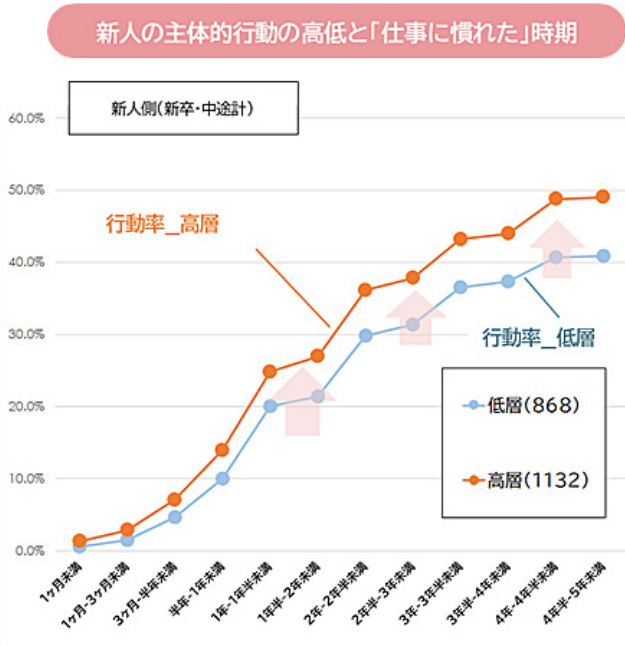


<OJTにおける有効な教わり方>

8. 教わる新人側の主体的行動力（プロアクティブ行動）と、パフォーマンスとの関連を見た。
「訊く力」「先を読む力」「会う力」「真似る力」「記す力」の5つの行動力が、パフォーマンスにプラスに影響していた。

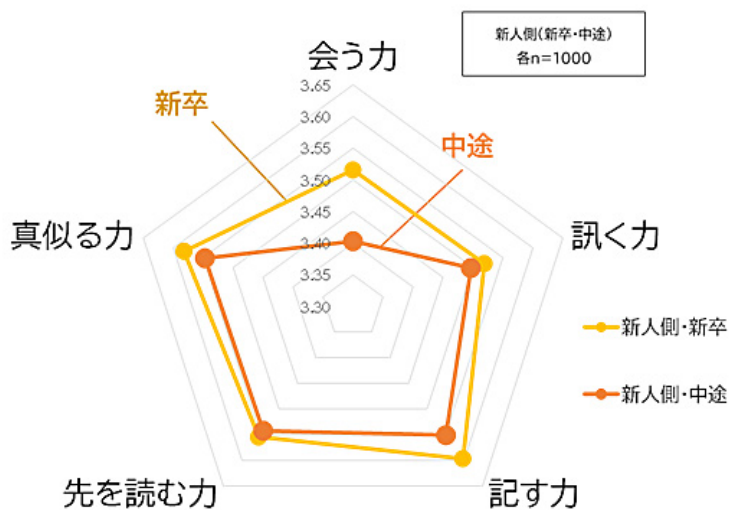


前頁の主体的行動（プロアクティブ行動）の実践が高い層と低い層を比較した。実践度が高い新人のほうが、「仕事に慣れた」と感じる時期が早い。また、個人パフォーマンスや、文化的社会化・職業的社会化・役割的社会化も全体的に高い傾向。

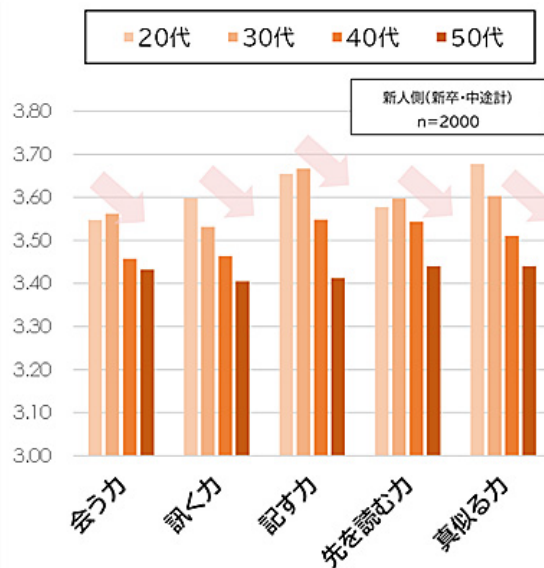


新人行動を新卒・中途別に見た。全体的に「会う力」が低く、特に中途の新人が低いのが特徴。新卒のほうが行動が積極的な傾向。年代別には40代以降、多くの行動率が顕著に下がる。

新卒・中途別の主体的行動力(平均値・pt)



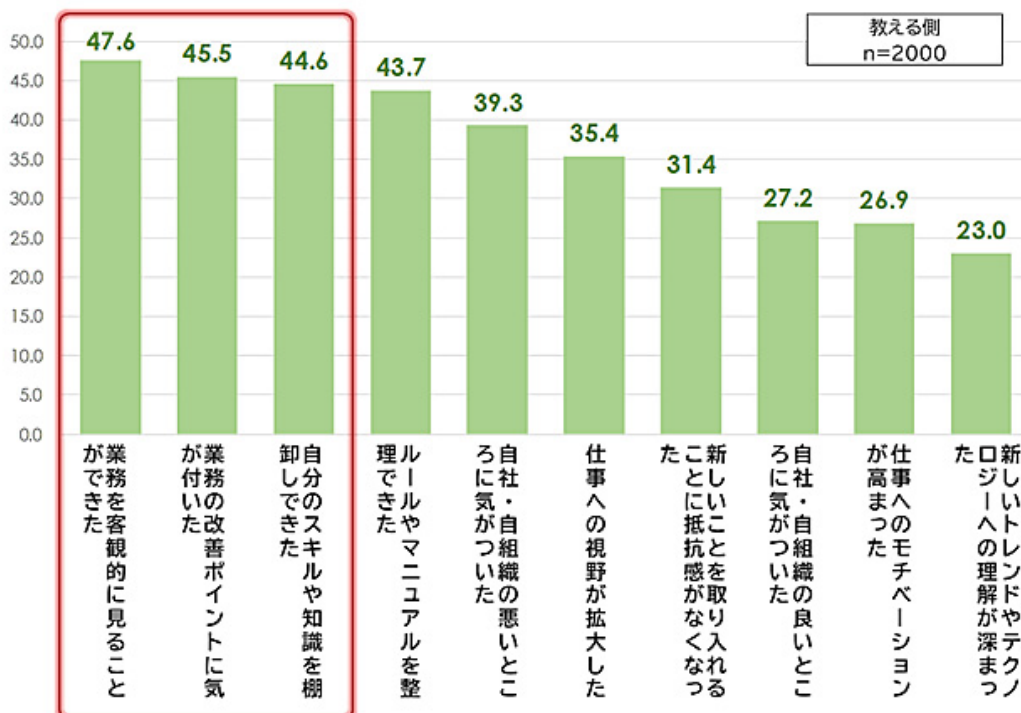
年代別の主体的行動力(平均値・pt)



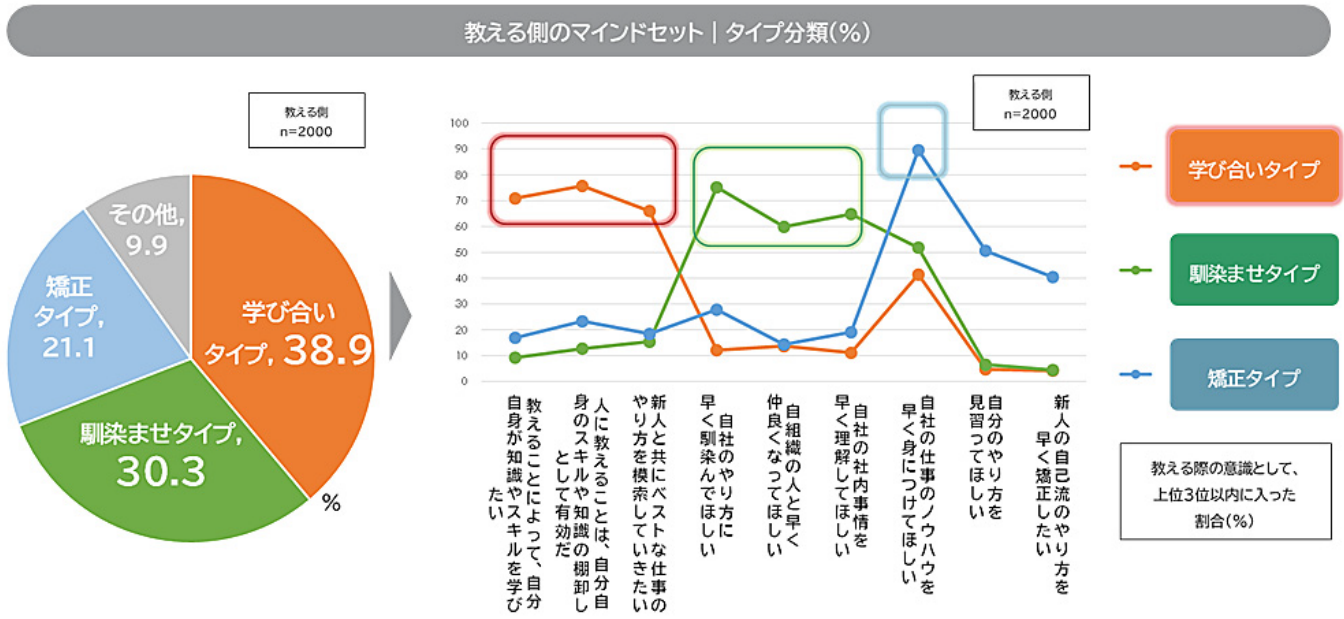
<OJTを通じた学び>

9. 教える側のOJTを通じた学びの実感を見た。「業務を客観的に見ることができた」「業務の改善ポイントに気が付いた」「自分のスキルや知識を棚卸しできた」などが4割を超える。

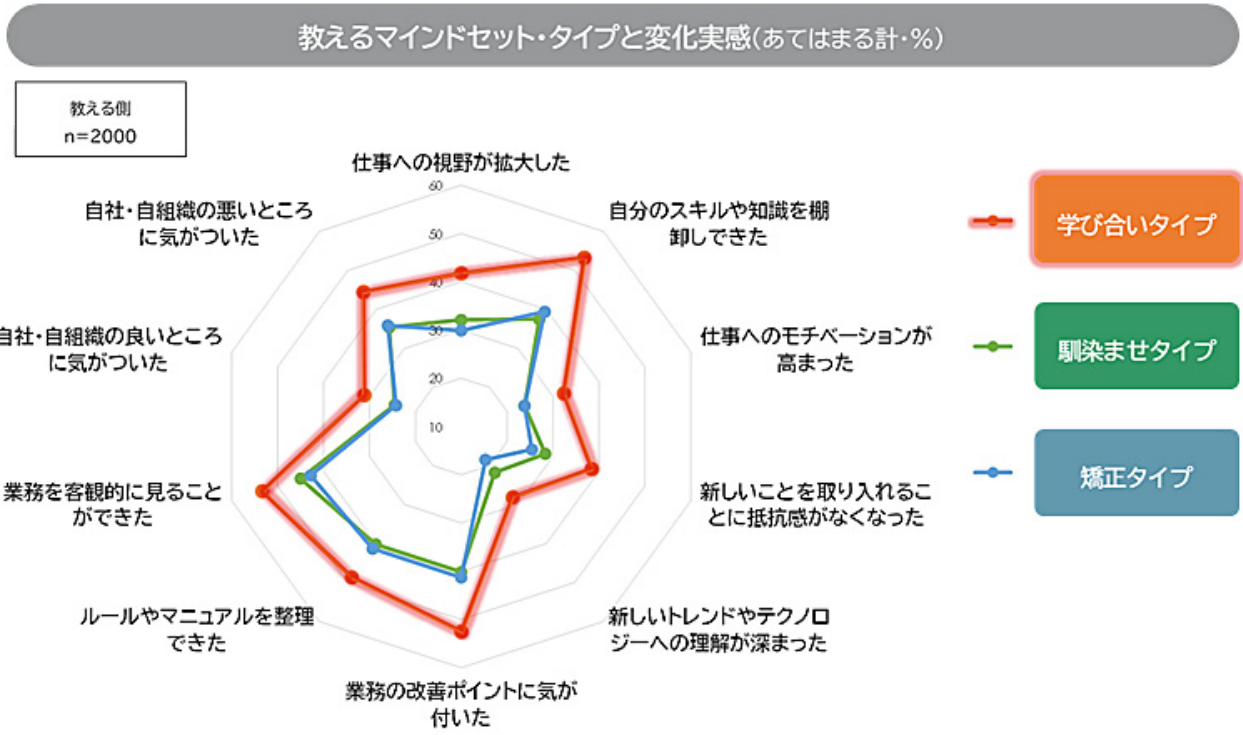
教える側の学び(あてはまる計・%)



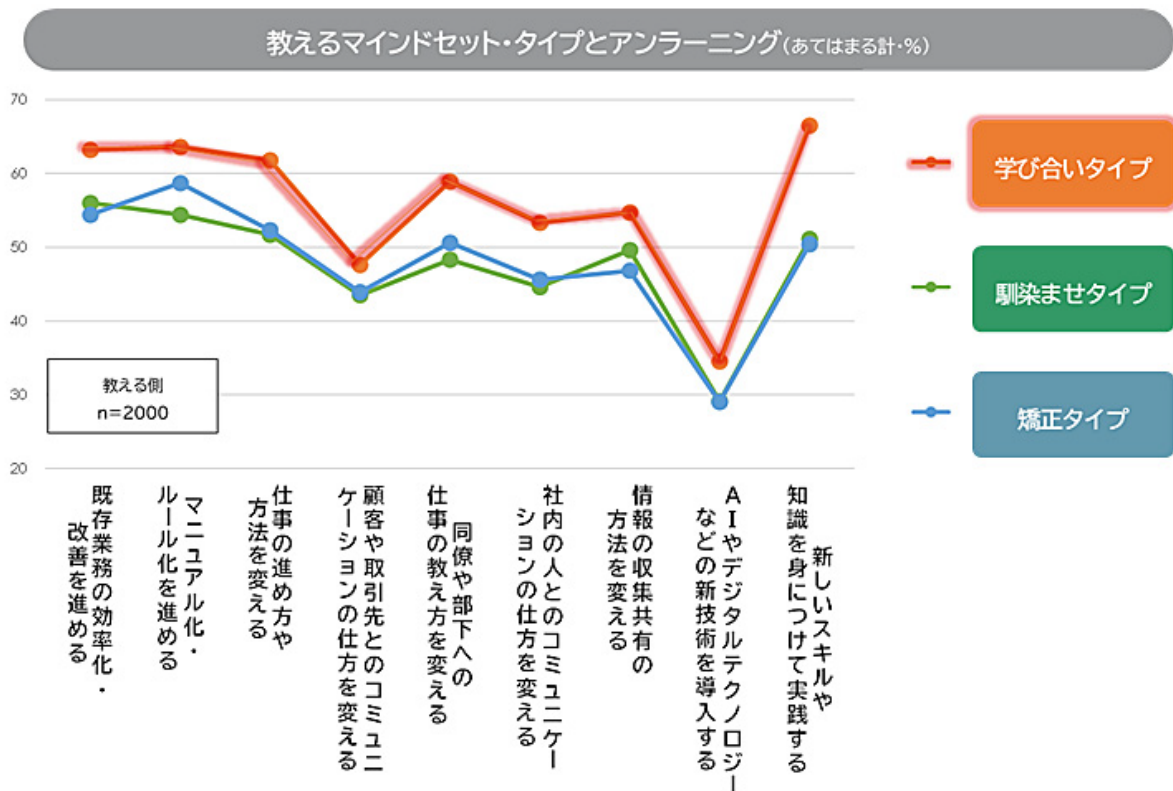
10. 教える側のマインドセットについて、回答分布に従って「学び合い」「馴染ませ」「矯正」「その他」の4タイプに分類した。「学び合い」タイプは、教えることによって学ぶことや新人との学び合いを重視するタイプ。「馴染ませ」タイプは、自社や自組織へ早く馴染むことを優先する。「矯正」タイプは、新人のやり方を自分・自社のものに矯正することを優先するタイプ。



11. 教える側のマインドセット・タイプと変化実感（成長の手応え）の関係を見ると、「学び合い」タイプがその他2タイプと比べて圧倒的にOJTを通じた自らの変化を感じている。



12. 教えるマインドセット・タイプと OJT 期間中のアンラーニング（新しい知識ややり方の導入）の関係をみると、「学び合い」タイプがその他 2 タイプと比べて圧倒的に OJT をしながら具体的な変化を起こしている。



■ 調査結果からの提言

日本企業は伝統的に実務未経験での入社者が多く、現場で働きながらのトレーニング（OJT）によって人を育てる傾向が強い。しかし、その現場での OJT の難度が近年、構造的／組織的要因によって高まっている。

その要因は、多忙による「時間不足」や年齢構成の歪みから来る「お手本不足」、ハラスメントを恐れた「踏み込み不足」、マニュアルなどが用意されず属人的な教え方しかない「ツール不足」など、多岐に渡っていることが確認された。

こうした状況に対して、「教え方」についてのノウハウは蓄積されてきたし、トレーニングもしばしば行われる。しかし、難度が高まるにつれ、「教わる」新人側の行動の質が重要になってきている。**企業は、上司やメンターへの訓練だけでなく、新人側へのインプット拡充を検討すべき時代に来たと言える。**

多くの現場では、新人に対し「早くチームに馴染ませよう」「早く一人前になってもらいたい」と OJT を行う。しかしそうした通常の OJT には、**組織の仕事のやり方や知識などを温存し、変化適応力の低下を招くという側面もある。**ビジネス変化の速い時代に重要なのは、そうした硬直化を防ぎ、新人と教える側が**「共に変わり合う」関係を構築していくことだ。**

本調査では、新人の参入を機に古い知識・スキルを刷新するためには、**教える側の「学び合う」マインドセットが重要であることが示された。**常に革新が求められる時代にあって、「教える」という機会も、「変わる」機会でもある。OJT を「現場任せ」にしすぎることなく、組織全体で「変わる」機会に転換させる仕掛けが、人事には求められている。



パースール総合研究所
 上席主任研究員 小林 祐晃

これから組織に求められるOJTは、馴染ませる&学ばせるOJTではなく、学び合う&変わり合うOJTである



伝統的なOJT： 馴染ませる & 学ばせる

自組織に馴染ませ、過去の知識・ノウハウへキャッチアップさせる発想

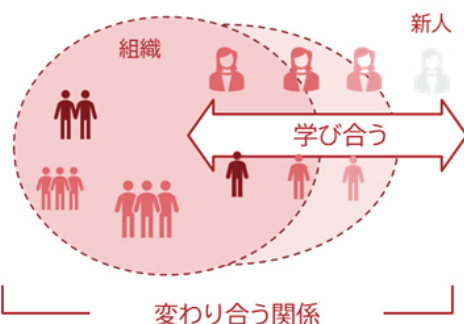
問題点: 今以上の学びまで到達しないこと。組織の知識・スキルが温存され続けること
新人側の個性・多様性が失われること

これからのOJT： 学び合う & 変わり合う

新人の参入を「機会」ととらえ、新しい領域について学び、
古い知識・スキルを棚卸し、刷新する

組織の変化適応力 = 吸収能力 absorptive capacity※ の向上

※ Cohen, Wesley M., and Daniel A. Levinthal. "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation." *Administrative science quarterly* 35.1 (1990): 128-152.



● 本調査を引用いただく際は、出所として「パーソル総合研究所」と記載してください。

● 調査結果の詳細については、下記 URL をご覧ください。

URL : <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/ojt.html>

● 構成比の数値は、小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも 100%とならない場合があります。

■ 調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「OJTに関する定量調査」																																										
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> 企業におけるOJT(現場における日常業務に就きながらの教育訓練)の実態と課題を把握する 効果的なOJTの方法と、教える側・新人側双方に求められる行動・意識を明らかにする 																																										
調査対象	<ul style="list-style-type: none"> 全国の正規雇用就業者・男女20-59歳のうち、過去3年以内OJT経験者 ※第一次産業除く。 合計4000人 <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>サンプル数 (人)</th> <th>20代</th> <th>30代</th> <th>40代</th> <th>50代</th> <th>(%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>全体</td> <td>4000</td> <td>13.8</td> <td>29.8</td> <td>29.2</td> <td>27.3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>新人側・新卒</td> <td>1000</td> <td>32.7</td> <td>31.1</td> <td>19.4</td> <td>16.8</td> <td></td> </tr> <tr> <td>新人側・中途</td> <td>1000</td> <td>12.3</td> <td>37.5</td> <td>28.4</td> <td>21.8</td> <td></td> </tr> <tr> <td>教える側・新卒</td> <td>1000</td> <td>7.3</td> <td>28.5</td> <td>32.3</td> <td>31.9</td> <td></td> </tr> <tr> <td>教える側・中途</td> <td>1000</td> <td>2.8</td> <td>22.1</td> <td>36.6</td> <td>38.5</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		サンプル数 (人)	20代	30代	40代	50代	(%)	全体	4000	13.8	29.8	29.2	27.3		新人側・新卒	1000	32.7	31.1	19.4	16.8		新人側・中途	1000	12.3	37.5	28.4	21.8		教える側・新卒	1000	7.3	28.5	32.3	31.9		教える側・中途	1000	2.8	22.1	36.6	38.5	
	サンプル数 (人)	20代	30代	40代	50代	(%)																																					
全体	4000	13.8	29.8	29.2	27.3																																						
新人側・新卒	1000	32.7	31.1	19.4	16.8																																						
新人側・中途	1000	12.3	37.5	28.4	21.8																																						
教える側・新卒	1000	7.3	28.5	32.3	31.9																																						
教える側・中途	1000	2.8	22.1	36.6	38.5																																						
調査方法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査																																										
調査時期	2024年 10月8日-11日																																										
実施主体	株式会社パーソル総合研究所																																										

■【株式会社パーソル総合研究所】<<https://rc.persol-group.co.jp/>> について

パーソル総合研究所は、パーソルグループのシンクタンク・コンサルティングファームとして、調査・研究、組織人事コンサルティング、人材開発・教育支援などを行っています。経営・人事の課題解決に資するよう、データに基づいた実証的な提言・ソリューションを提供し、人と組織の成長をサポートしています。

■【PERSOL（パーソル）】<<https://www.persol-group.co.jp/>> について

パーソルグループは、「“はたらくWell-being”創造カンパニー」として、2030年には「人の可能性を広げることで、100万人のより良い“はたらく機会”を創出する」ことを目指しています。

人材派遣サービス「テンプスタッフ」、転職サービス「doda」、BPOや設計・開発など、人と組織にかかわる多様な事業を展開するほか、新領域における事業の探索・創造にも取り組み、アセスメントリクルーティングプラットフォーム「ミイダス」や、スキマバイトアプリ「シェアフル」などのサービスも提供しています。

はたらく人々の多様なニーズに応え、可能性を広げることで、世界中の誰もが「はたらいて、笑おう。」を実感できる社会を創造します。

問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 広報 TEL : 03-6385-6888 MAIL : prc_pr@persol.co.jp