



PERSOL

パーソル 総合研究所

OJTに関する定量調査

調査結果

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

目次

本報告書の目次

P3	調査概要	本調査の概要
P4	サマリ	本調査のサマリ
		提言
P14	現在のOJTの実態と課題	誰からOJTを受けたか・利用したOJTツール・OJT時の施策・OJT期間
		OJTの課題感 [新人側] [教える側]・教える側が感じる時代変化
		世代間意識の予想と実態・新人の「没個性化」に影響する要素
P27	【教える側】 OJTに有効な「教え方」	OJTに有効な「教え方」
		OJTのネットワーク効果・ネットワーク効果の副作用
P33	【新人側】 OJTに有効な「教わり方」	OJTに有効な「教わり方」
		新人の主体的行動力(プロアクティブ行動)
P38	“教えることによる学び”の促進	OJTを通じた学びの実態
		教える側のマインドセット・教えるマインドセット・タイプと変化実感
		教えるマインドセット・タイプとアンラーニング
P44	Appendix.	調査対象の属性

目次

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																																															

引用について:本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例:パーソル総合研究所「OJTに関する定量調査」

※報告書内の構成比の数値は、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る

1 | OJTの実態

詳しくは
p.15-

OJTの実施実態

-**誰が教えるか**: 新卒・中途ともに「同じチームの先輩」が5割以上で圧倒的に多い。中途の場合は「直属の上司」も19.2%。年齢に関しては、新卒は約80%、中途では66%が年上の相手から教わっていた。

-**OJTツール**: 「業務マニュアル」が新卒・中途ともに5割を超える。続いて「日報」「目標設定」「スキル・技能のチェックシート」の利用率が高い。中途では全体的にマニュアル以外の利用割合が低い。

-**訓練**: 新卒の場合、新人研修は約47%行われている。歓迎会も約39%、メンターや教育係の配置も35%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。

-**OJTの期間**: 平均では新卒で約170日、中途では約90日だが、かなり広く分布。新卒・中途ともに1カ月-3カ月程度の期間であることが多い。業種別には「金融業、保険業」が最も平均期間が長く、その他「製造業」、「建設業」の順に長い。一方で、「教育、学習支援業」、「運輸業、郵便業」は短めの傾向が見られた。

1 | OJTの課題

詳しくは
p.20-

新人側の課題感

- 新人側が感じるOJTの課題としては、「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。
- 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。

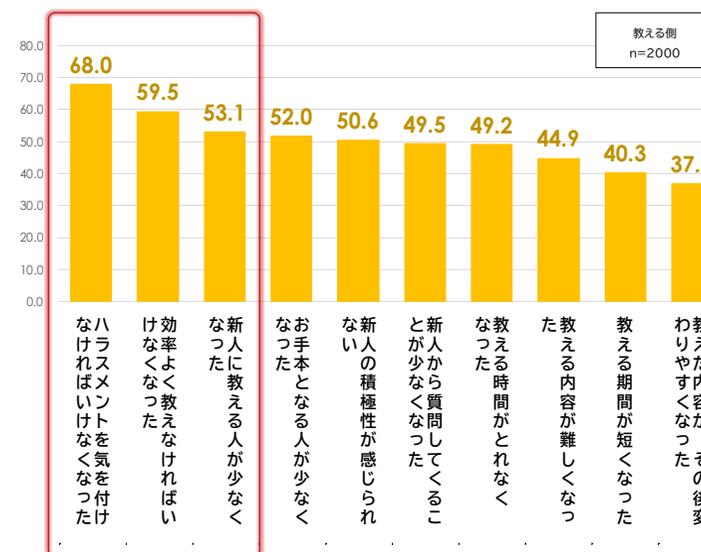
教える側の課題感

- 教える側が感じている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高い。
- 中途は教える側でも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」というツールの不足感や、「古い教え方のままになっている」という課題感もやや高い。
- 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。

教える側のOJTに関する意識変化

- かつてと比べ「ハラスメントを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、極めて多い(図)。
- また、年代が上がるほどそうした変化を強く感じている。

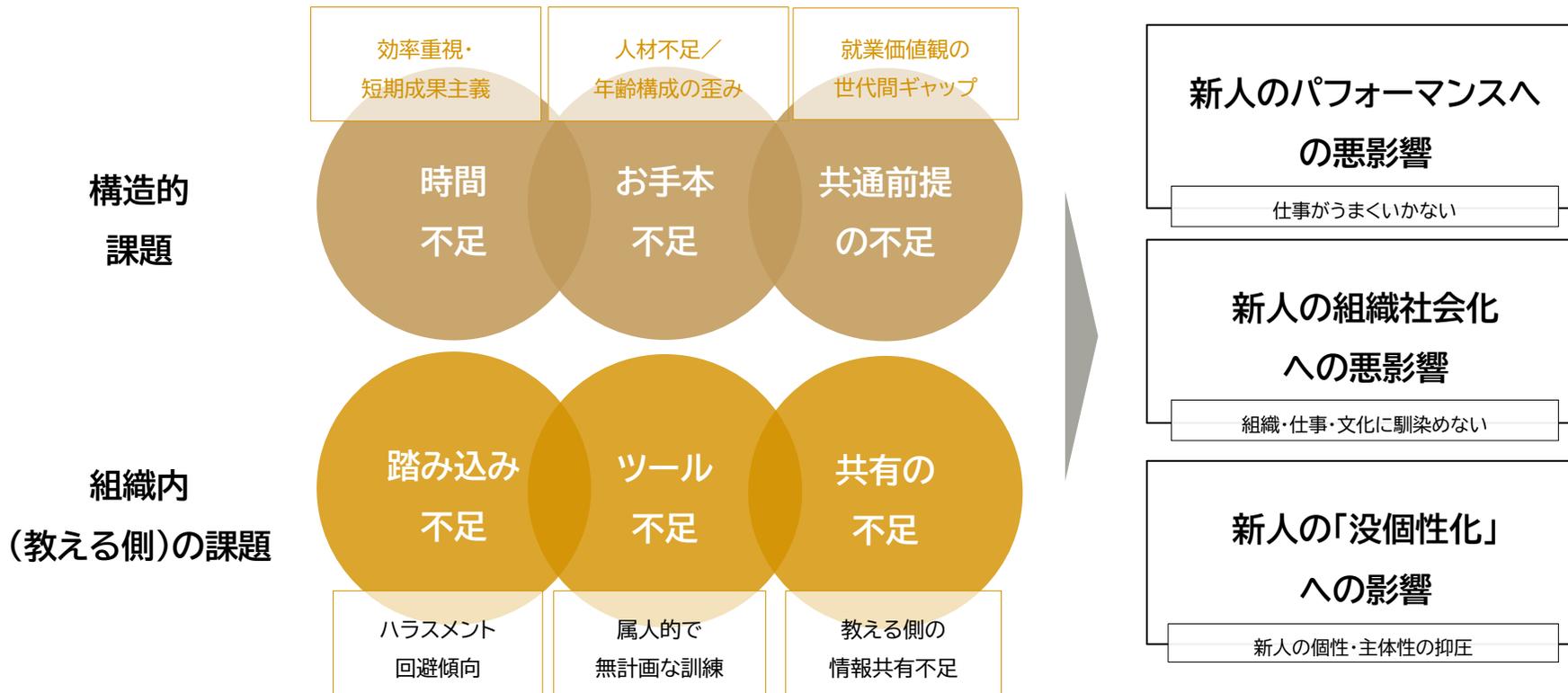
教える側の変化実感 (あてはまる計・%)



1 | 現在のOJTの実態と課題まとめ

近年、OJTの難度は構造的／組織的要因によって高まっており、
新人のパフォーマンスや組織社会化に対して負の影響を及ぼしていることが確認された。

近年のOJTの課題



2 | OJTで有効な「教え方」

詳しくは
p.27-

どんな教え方が新人のパフォーマンスに有効か

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多変量解析によって分析した。

- 教える側の「**勇気づける**」「**位置づける**」「**跡づける**」教え方が、新人の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。
- 職種別には、**間接部門・事務職**などでは「**勇気づける**」が、**商品開発・研究職／情報処理・通信技術職**は「**位置づける**」が有意に影響するなどの違いが見られた。

-ネットワーク効果とその副作用

- OJTで多くの人から教わっているほど、新人のパフォーマンスは高く、組織への適応(社会化)も進む傾向。
- 教える側の「**出会让せる**」行動は、エンゲージメントにプラスの影響。
- ネットワーク効果の副作用として、教わる人が多いほど、「**人によって指示や教える内容が異なっている**」という課題は高まる。
- そうしたOJTの散逸化を抑える施策としては、「**新人向けアンケートやサーベイ**」「**新人同士のペア・チーム編成**」、教える側の「**位置づける**」行動などの有効性が示唆された。



2 | OJTで有効な「教わり方」

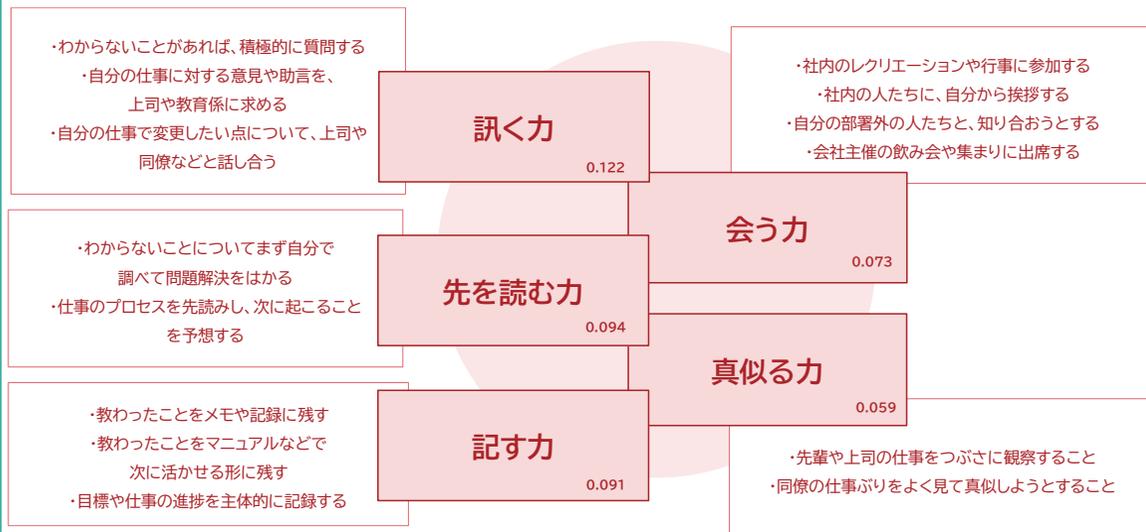
詳しくは
p.33-

どんな教わり方が、パフォーマンスに有効か

新人側のどんな行動(プロアクティブ行動)が、パフォーマンスにつながっているかを多変量解析によって分析した。

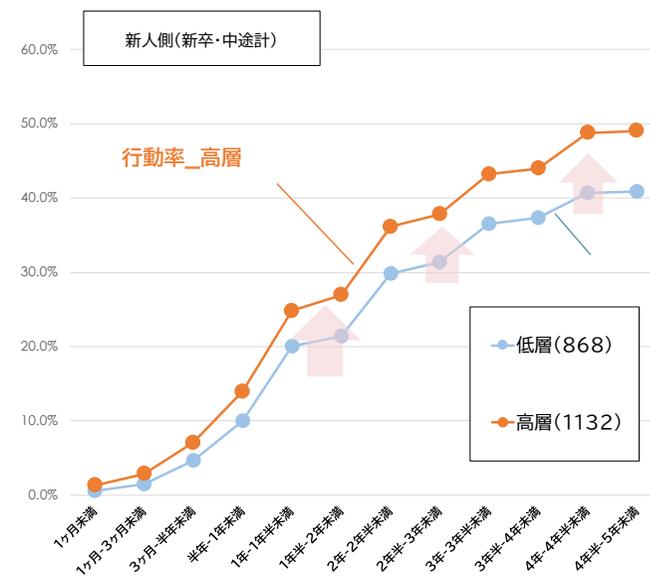
- 新人の主体的な行動力とパフォーマンスとの関連を見た。
- 「訊く力」「先を読む力」「会う力」「真似る力」「記す力」の5つの要素がパフォーマンスにプラスに影響していた(左図)。
- そうした行動の実践度が高い新人のほうが、「仕事に慣れた」と感じる時期が早い(右図)。
- 全体的に、新人は「会う力」が低く、特に中途の新人、中高年の新人が全体的に行動率が低い。

パフォーマンスにプラスに影響する新人行動



数値は標準化回帰係数(影響度の大きさ)

新人の主体的行動の高低と「仕事に慣れた」時期



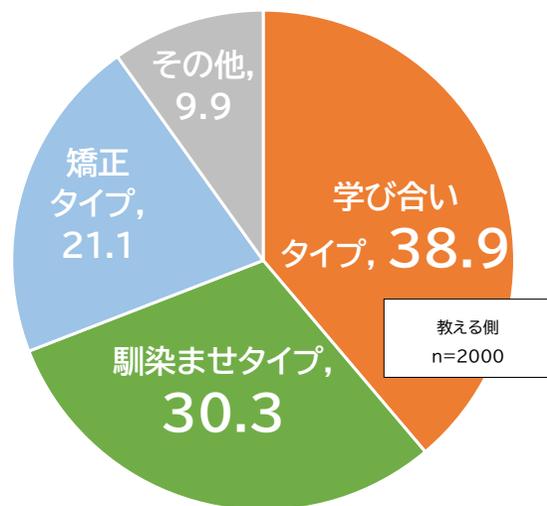
3 | “教えることによる学び”の促進

詳しくは
p.38-

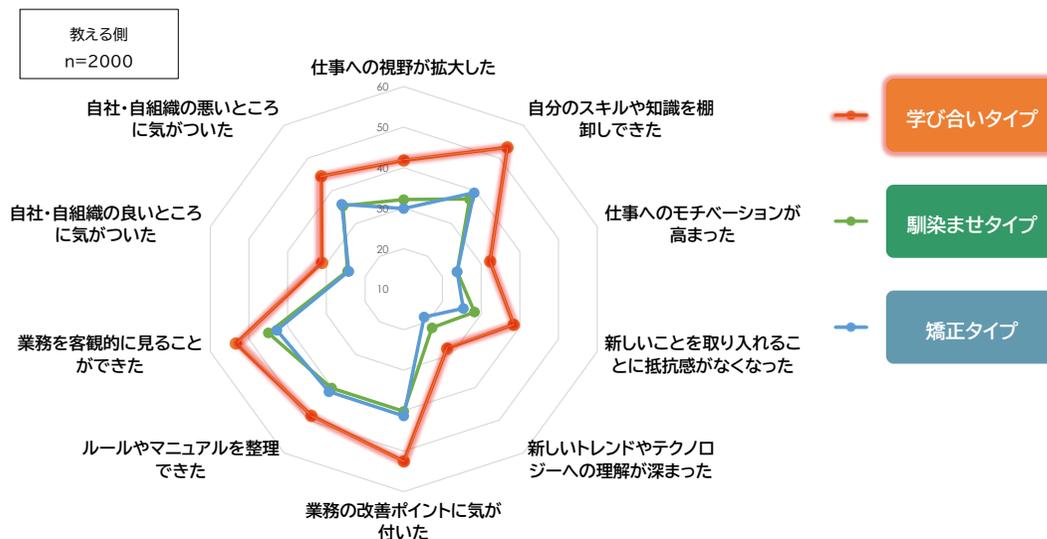
「教えることによって学んでいる」実態と、学びを促進するマインドセット

- OJTで「教える側」になることによる学びを見た。「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。
- 教える側のマインドセットは、主に以下の3タイプに分類できる(左図)。
- 「学び合い」タイプは、新人との学び合いを重視するタイプ。「馴染ませ」タイプは、自組織へ早く馴染むことを優先するタイプ。「矯正」タイプは、新人のやり方を自社流に矯正することを優先するタイプ。
- 「学び合い」タイプがその他2タイプと比べて圧倒的にOJTを通じて学んでおり、具体的な変化(アンラーニング)も起こしている。

教える側のマインドセット | タイプ分類 (%)



教えるマインドセット・タイプと変化実感(あてはまる計・%)



サマリ

「教える」と「教わる」の両面の行動改善が必要

近年、OJTの難度は構造的／組織的要因によって高まっており、教える側のスキル向上だけでの対処は困難になってきている。教える側へツールやネットワーク構築といったサポートと同時に、新人に向けてもインプットや訓練の拡充が求められる。

近年のOJTの課題

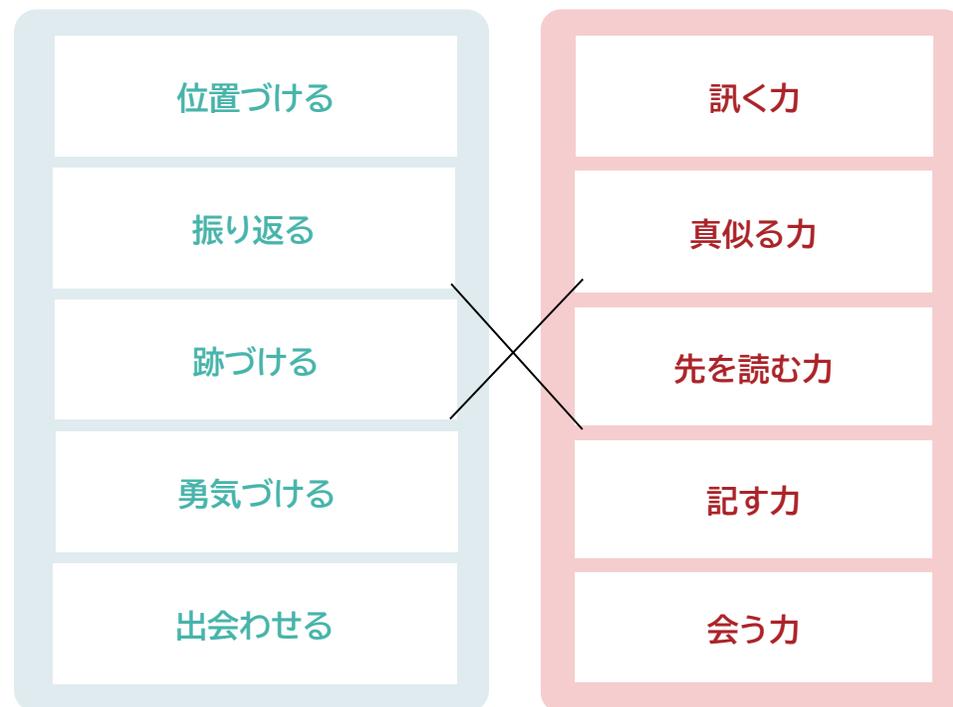


ツールやネットワーク構築
支援が必要

新人側への
インプットの拡充が必要

教える側のスキル

教わる側の力



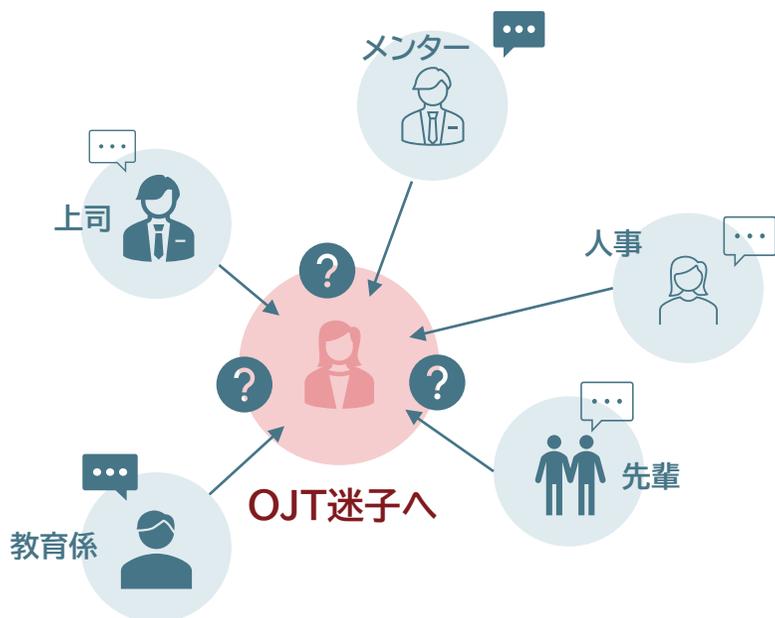
サマリ

OJTネットワークを構築しつつ、散逸化を防止する

OJTにおいて複数人で教えるというネットワーク構築は有効だが、教える人によって言うことが違う「散逸化」の副作用もある。外部の視点を取り入れることで全体を俯瞰させることや、新人同士のチーム編成やサーバイ共有によって散逸化を防ぎたい。

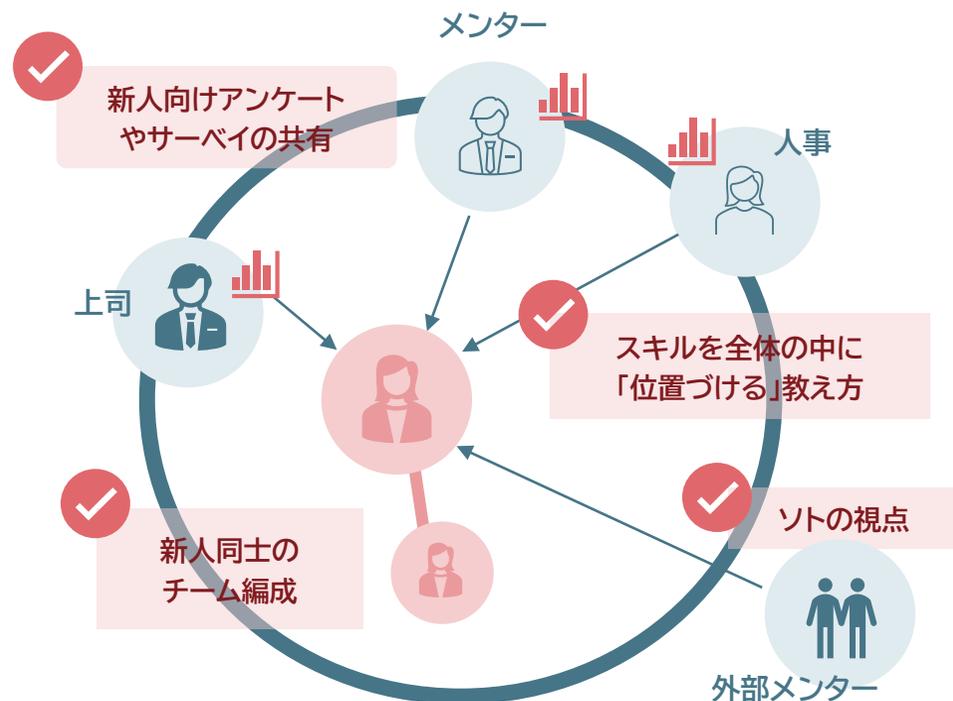
OJTの散逸化

複数人での教育や指導は効果的(ネットワーク効果)だが、みな言うことがバラバラになりがち



“OJT迷子”の防止

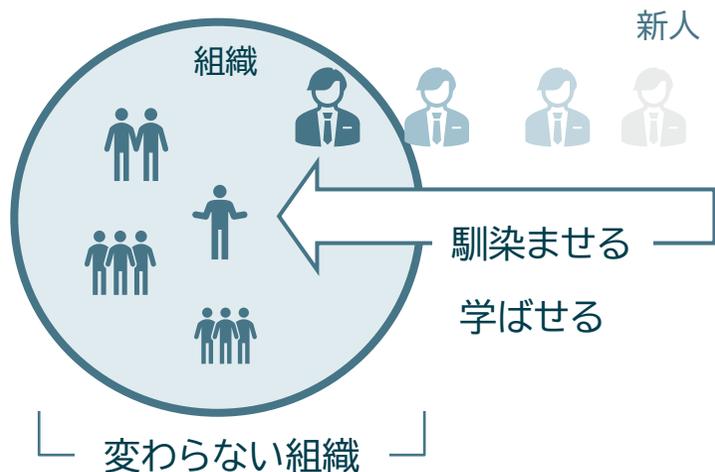
業務を俯瞰できる視点の供給と、内部の情報共有促進によって、散逸化を防止する



提言

オンボーディング・ラーニングの時代へ

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



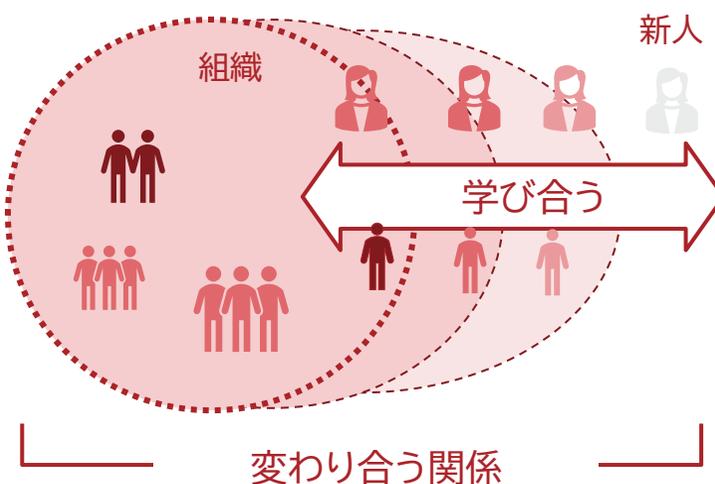
伝統的なOJT： 馴染ませる&学ばせる

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.

「馴染ませる」から「変わり合う」OJTへ

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」という機会は、「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。



PERSOL

パーソル 総合研究所

現在のOJTの実態と課題

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

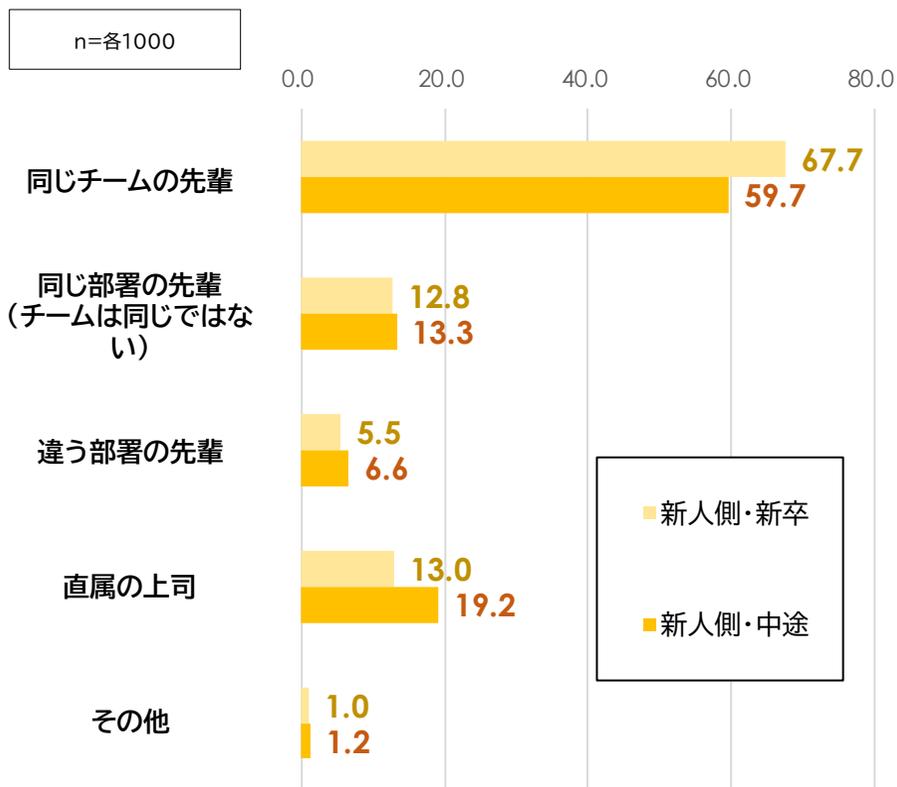
調査結果

誰からOJTを受けたか

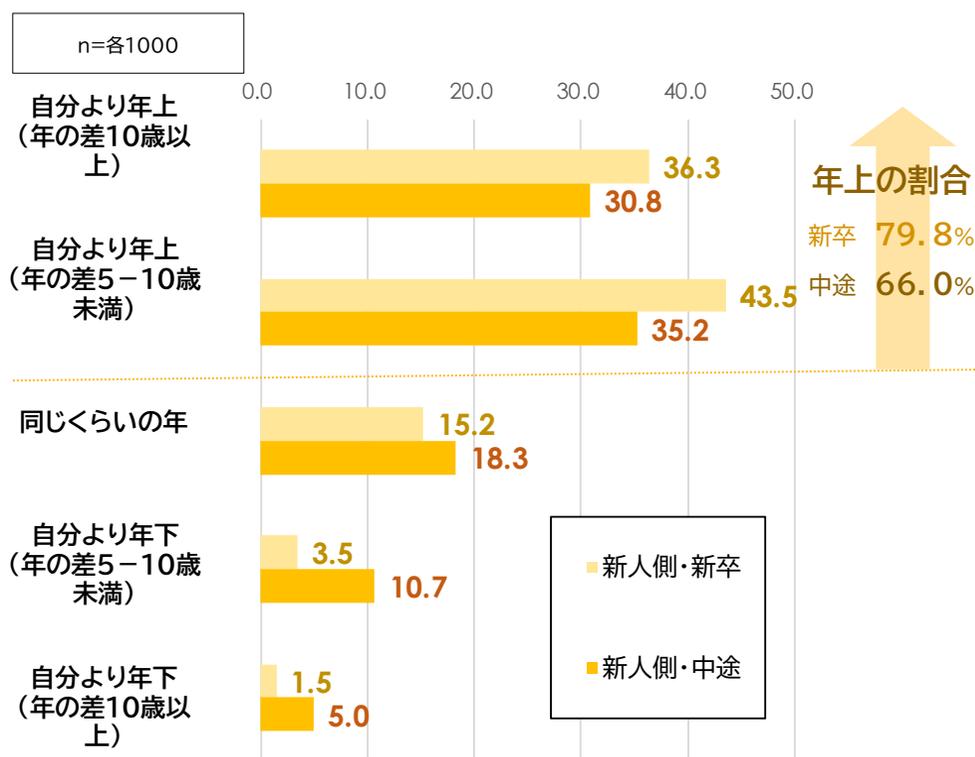
OJTで教える側の立場・年齢を見た。新卒・中途ともに「同じチームの先輩」が5割以上で圧倒的に多い。

中途の場合は「直属の上司」も19.2%。年齢に関しては、新卒は79.8%、中途では66.0%が年上の相手から教わっていた。

誰からOJTを受けたか・立場(%)



誰からOJTを受けたか・年齢(%)

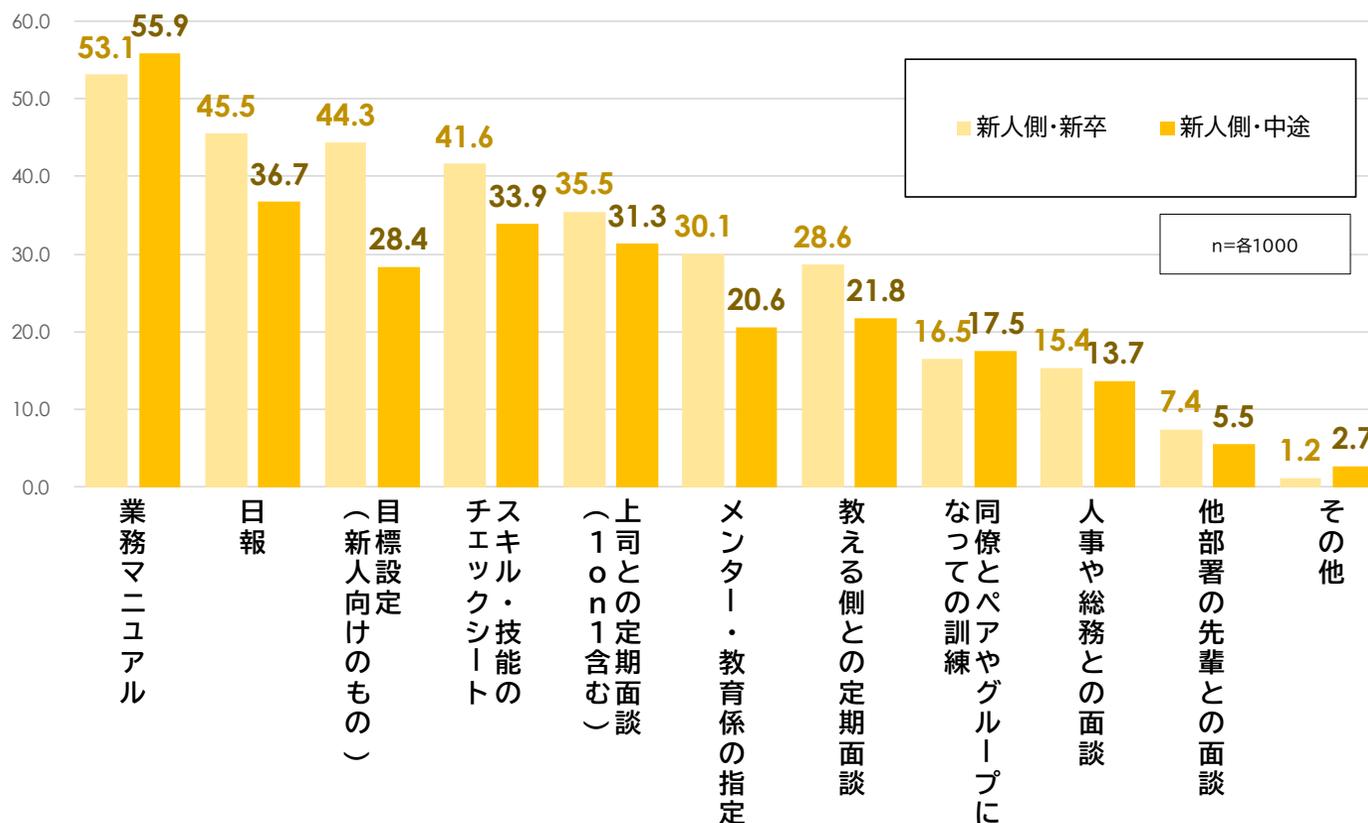


調査結果

利用したOJTツール

OJT時に利用したツールは、「業務マニュアル」が新卒・中途ともに5割を超える。続いて「日報」「目標設定」「スキル・技能のチェックシート」の利用率が高い。中途では全体的にマニュアル以外の利用割合が低い。

利用したOJTツール(複数回答・%)



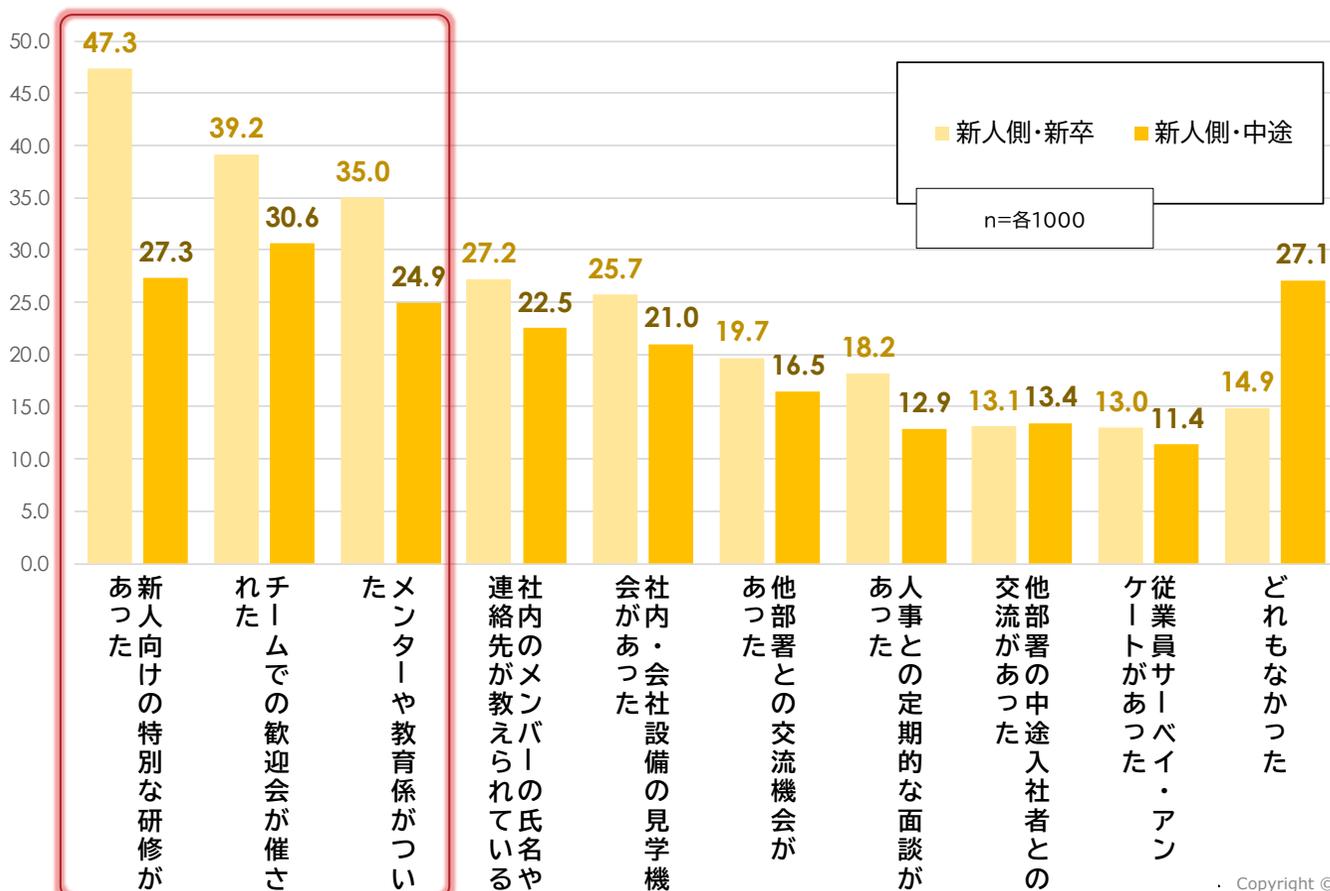
調査結果

OJT時の施策

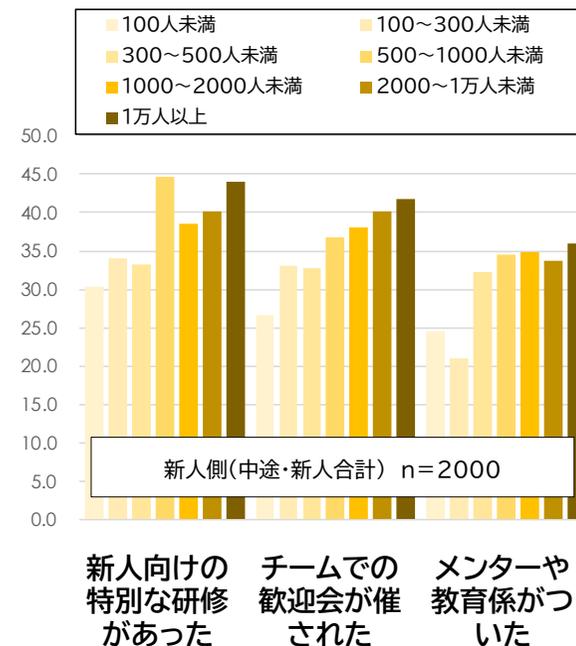
新卒の場合、新人研修は47.3%行われている。歓迎会も39.2%、メンターや教育系の配置も35.0%が実施。

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。

OJT時にあった施策(複数回答・%)



企業規模別 施策抜粋(%)

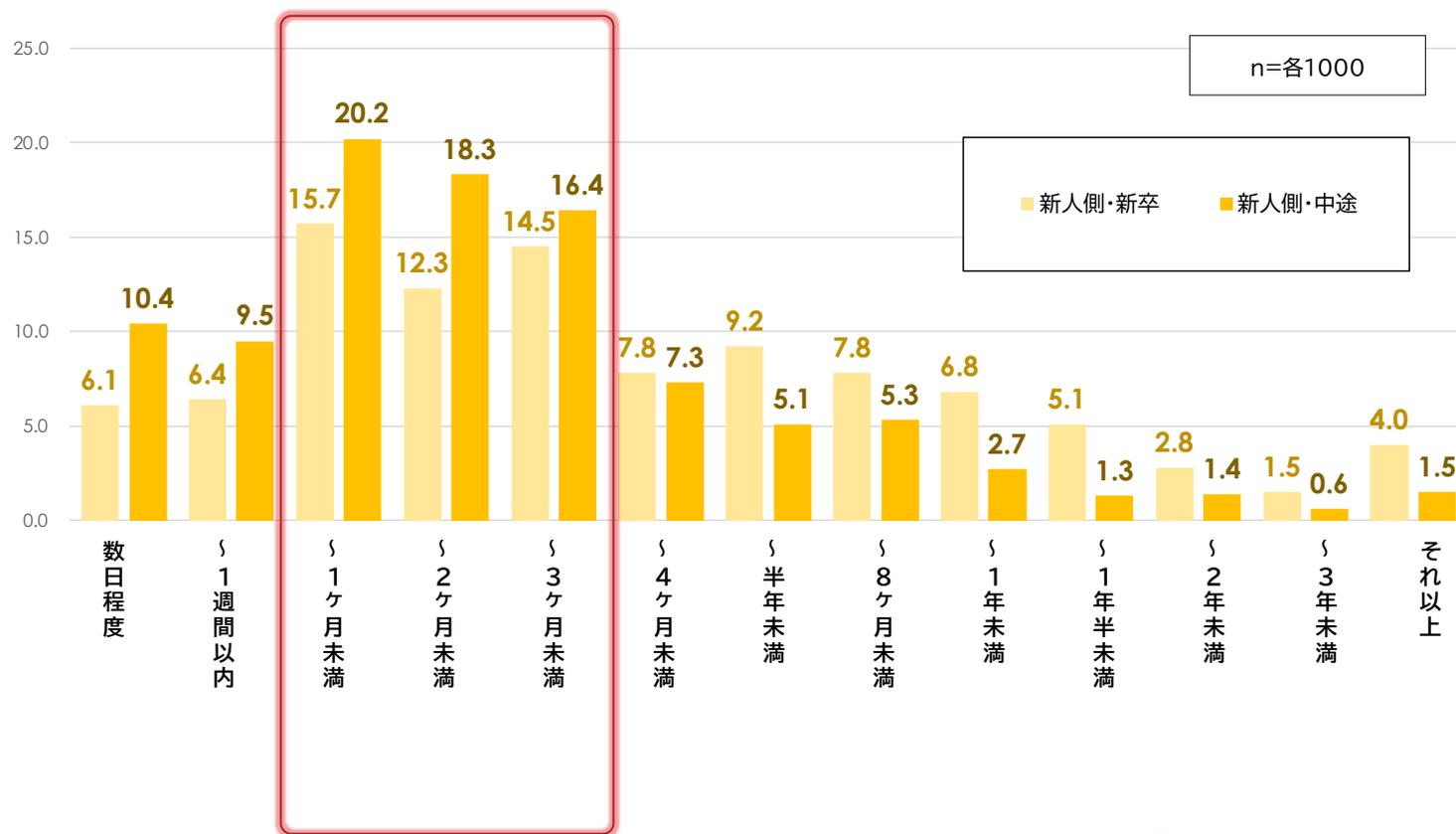


調査結果

OJT期間

OJTの期間を見た。平均値は新卒で約170日、中途では約90日だが、期間別に分布を見るとかなり広く分布している。
新卒・中途ともに1カ月-3カ月程度の期間が多い。

OJTの期間(%)



新卒
平均
169.2日

中途
平均
92.4日

調査結果

OJT期間

OJT期間を属性別に見た。業種別には「金融業、保険業」が最も平均期間が長い。その他、「製造業」、「建設業」の順に長い。一方で、「教育、学習支援業」、「運輸業、郵便業」は短めの傾向が見られた。

職種別には「商品開発・研究職・専門職」、「営業・販売職」が長め。企業の従業員規模は大きくなるほどに期間が長い傾向が見られた。

業種別 | OJTの期間

新人側(中途・新人合計)	サンプル数	平均 OJT期間 (日)
金融業、保険業	149	171.9
製造業	583	155.4
建設業	111	139.2
医療、福祉	74	123.5
情報通信業	151	123.5
卸売業、小売業	187	119.5
不動産業、物品賃貸業	60	118.5
生活関連サービス業、娯楽業	41	117.2
電気・ガス・熱供給・水道業	57	117.0
その他業種	111	110.2
その他サービス業	202	110.0
学術研究、専門・技術サービス業	36	106.7
宿泊業、飲食サービス業	57	103.0
運輸業、郵便業	135	91.6
教育、学習支援業	39	80.7

職種別 | OJTの期間

新人側(中途・新人合計)	サンプル数	平均 OJT期間 (日)
商品開発・研究職・専門職	187	180.2
営業・販売職	283	148.7
その他職種・警備・軽作業	95	139.0
間接部門	458	131.2
生産工程・管理・製造	307	128.1
サービス職	133	125.1
情報処理・通信技術職	162	120.6
事務職	287	107.8
配送・物流・運輸職	88	69.0

従業員規模別 | OJTの期間

新人側(中途・新人合計)	サンプル数	平均 OJT期間 (日)
100人未満	459	99.2
100~300人未満	329	107.9
300~500人未満	171	108.8
500~1000人未満	237	144.0
1000~2000人未満	166	160.6
2000~1万人未満	343	132.9
1万人以上	295	188.4

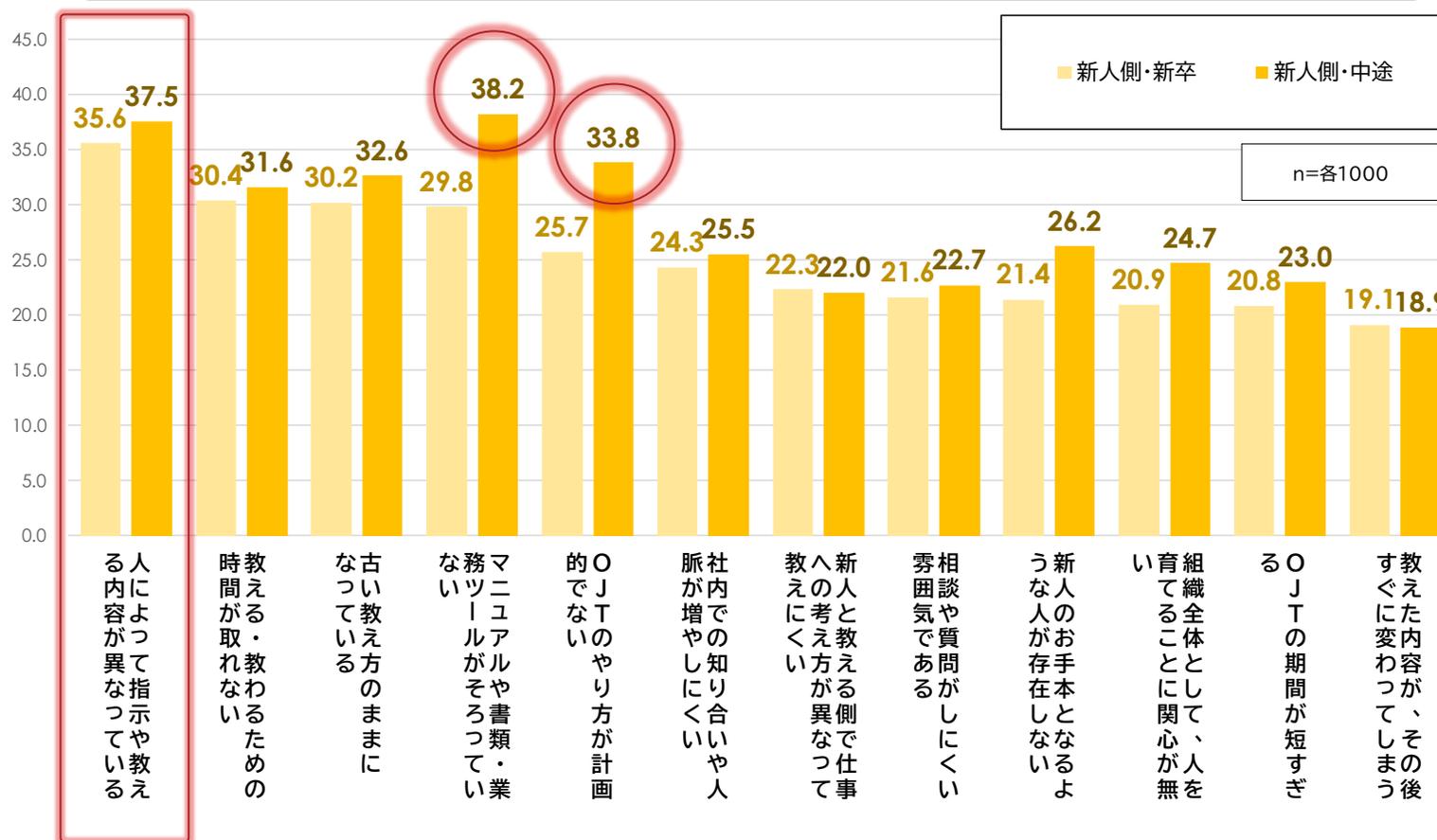
調査結果

OJTの課題感 [新人側]

新人を感じるOJTの課題としては、「人によって指示や教える内容が異なっている」という課題が全体的に強い。

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。

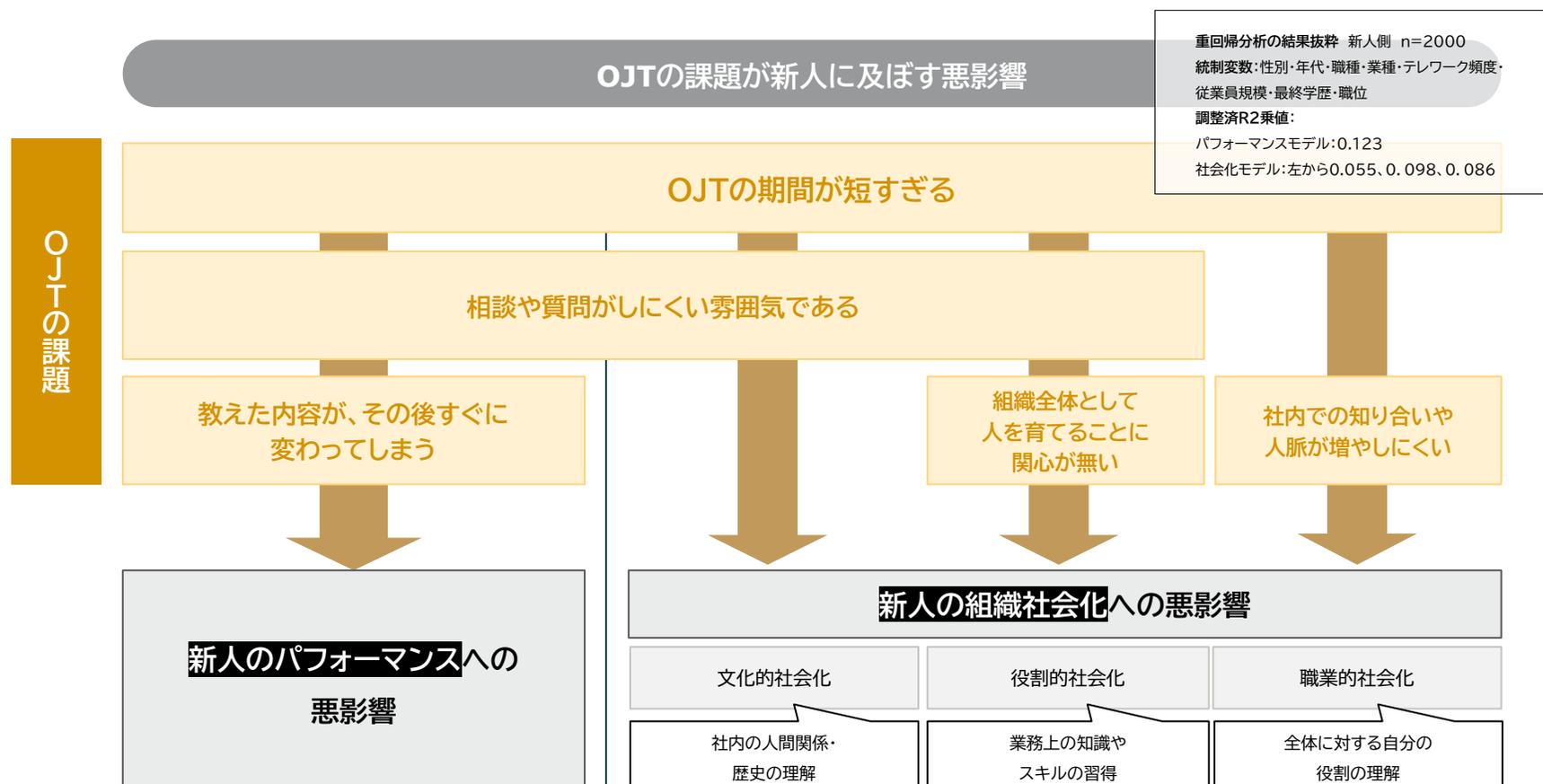
新人側の課題感 (複数回答・%)



調査結果

OJTの課題感 [新人側]

新人が感じるOJTの課題としては、「OJTの期間が短すぎる」はパフォーマンスにも組織社会化(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)にもマイナスの関係がある。「相談や質問がしにくい雰囲気」も、負の影響の範囲が広い。



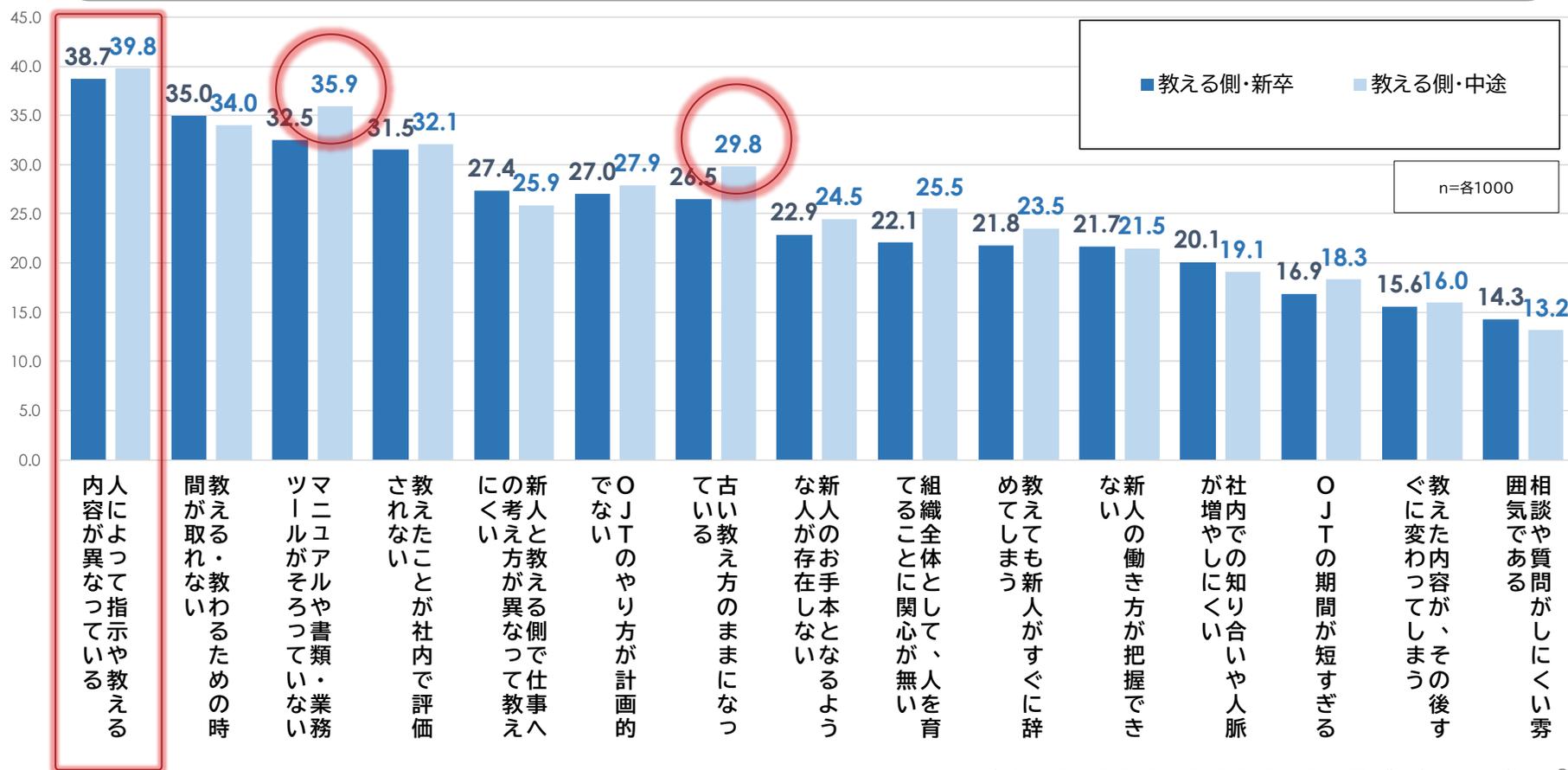
調査結果

OJTの課題感 [教える側]

教える側が感じている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。

教える側の課題感 (複数回答・%)



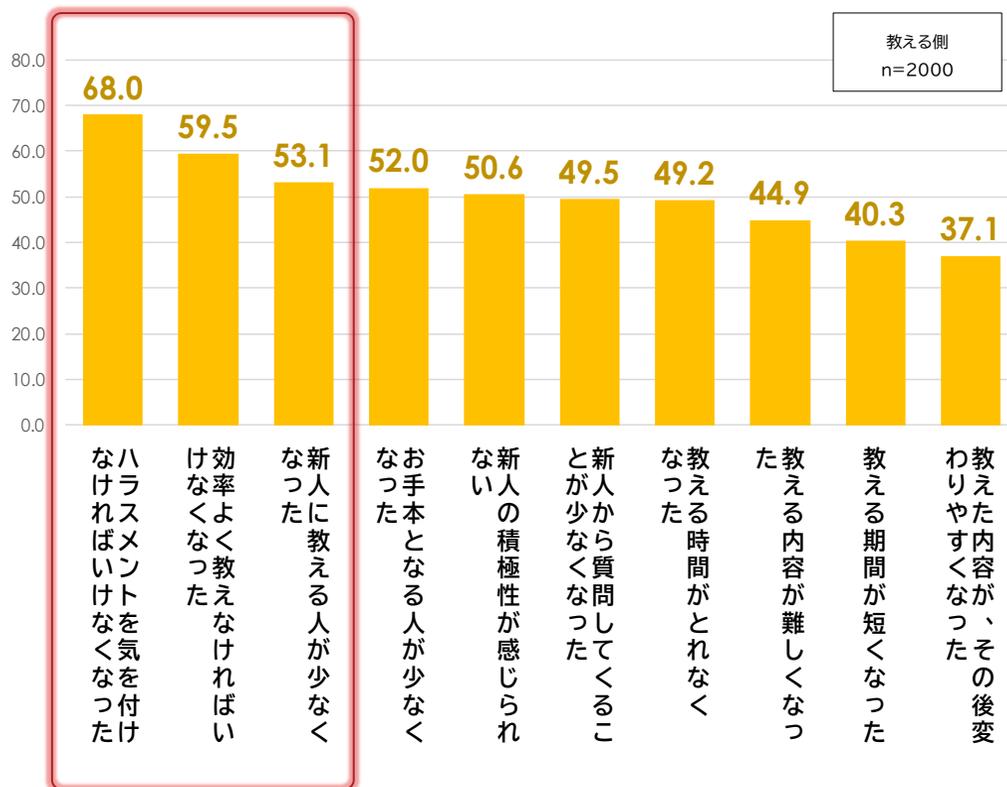
調査結果

教える側が感じる時代変化

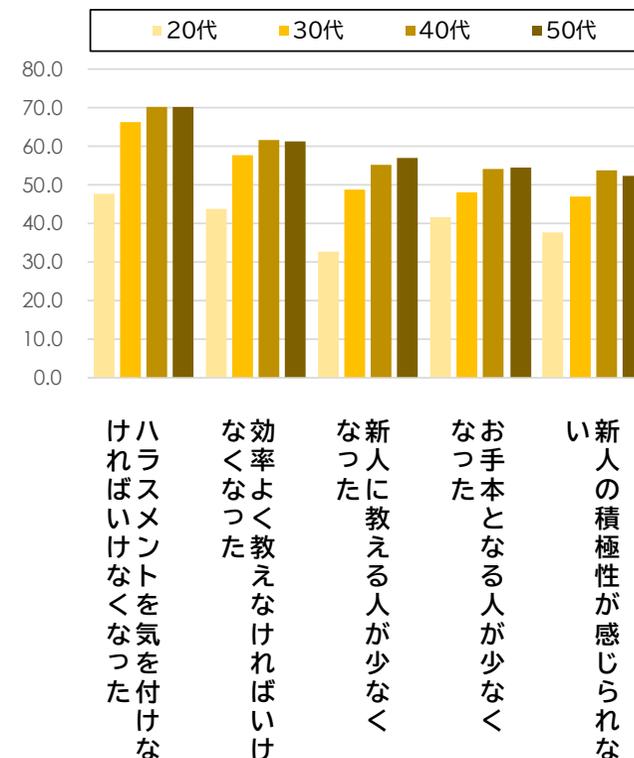
教える側のOJTに関する意識変化として、かつてと比べて「ハラスメントを気を付けなければいけなくなった」「効率よく教えなければいけなくなった」「新人に教える人が少なくなった」という変化を感じている者が5割を超える。

さらに、中高年ほどそうした変化を強く感じている。

教える側の変化実感 (あてはまる計・%)



年代別変化実感 (抜粋・%)



調査結果

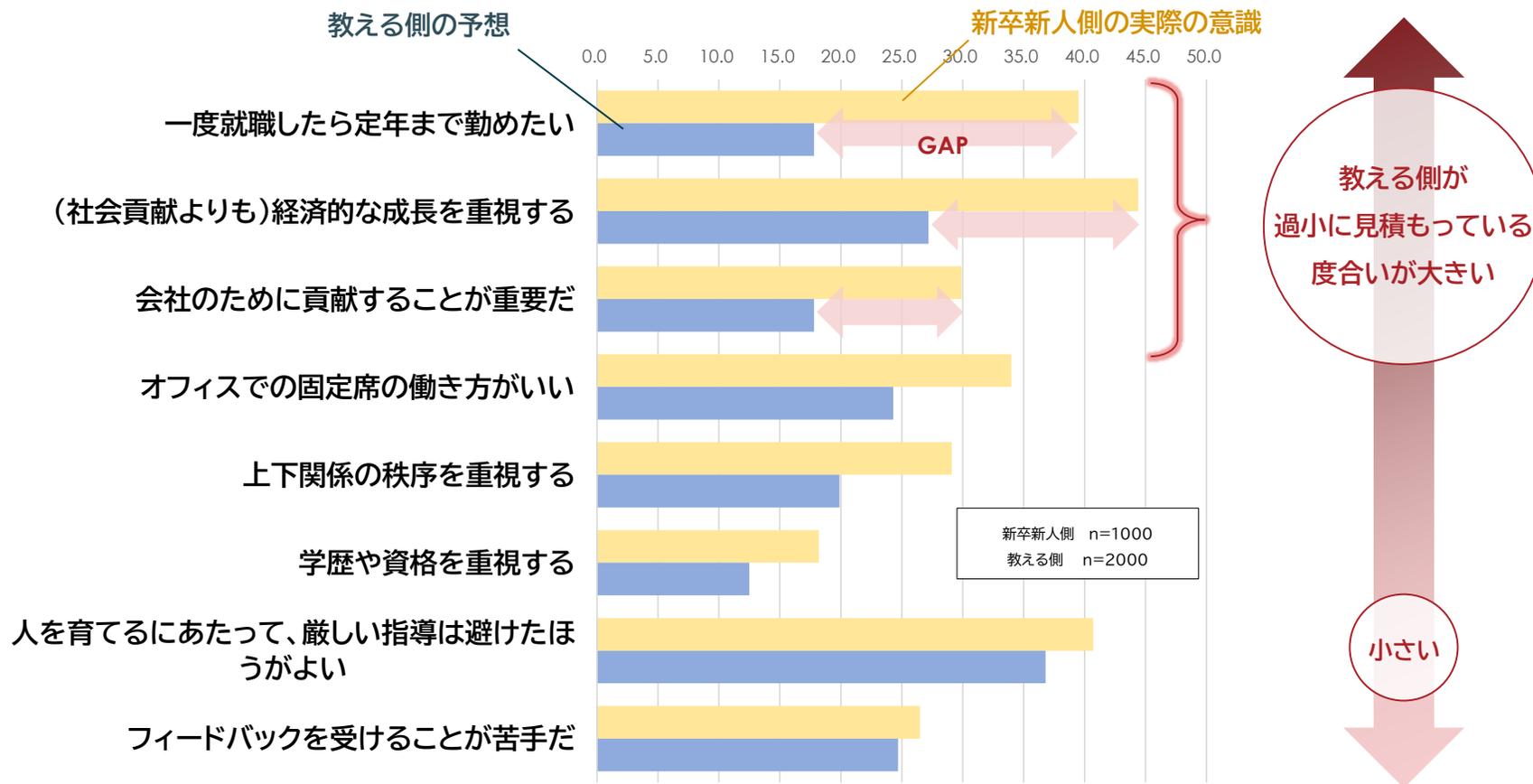
世代間ギャップの予想と実態

新卒新人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。

教える側の予想と実態のギャップ (あてはまる計・%)



調査結果

新人の「没個性化」に影響する要素

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。

没個性化に影響する要素

職務特性

仕事の単調さ
0.063

成果重視傾向
0.065

多忙さ
0.114

教え方

自身や他の人の振舞いや仕事の仕方をマネするように指示した
0.069

全体的に厳しく指導した
0.151

- 自分の個性を潰されたように感じた
- この会社では自分の意見や主張は求められないのと感じた
- 大きな歯車のひとつになるのと感じた

新人の
没個性化

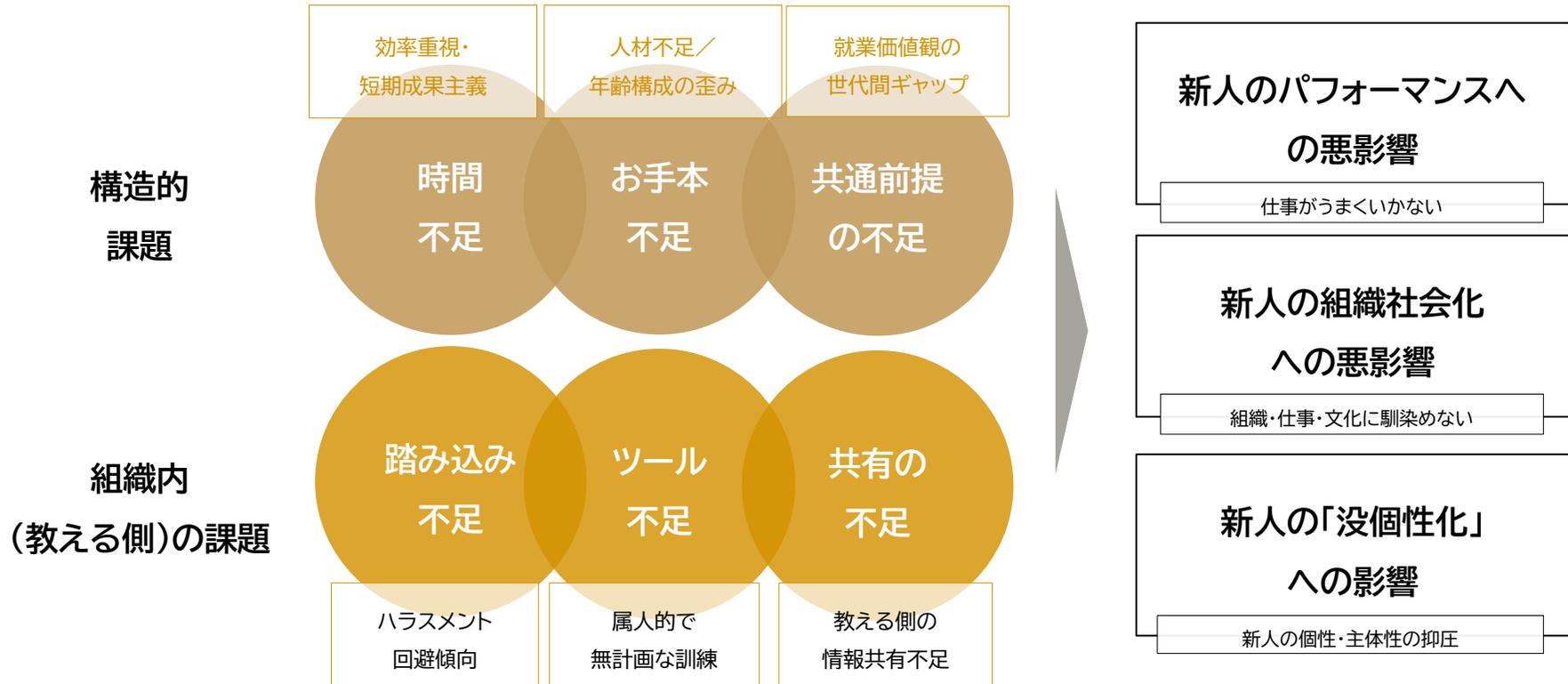
重回帰分析の結果抜粋 新人側 n=2000
統制変数: 性別・年代・職種・業種・テレワーク頻度・従業員規模・最終学歴・職位
調整済R2乗値:
職務特性モデル: 0.082
教え方モデル: 0.100

数値は標準化回帰係数(影響度の大きさ)

OJTの課題まとめ

課題感をまとめた。近年、OJTの難度は構造的／組織的要因によって高まっており、新人のパフォーマンスや組織社会化に対して負の影響を及ぼしていることが確認された。

近年のOJTの課題





PERSOL

パーソル 総合研究所

【教える側】 OJTに有効な「教え方」

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

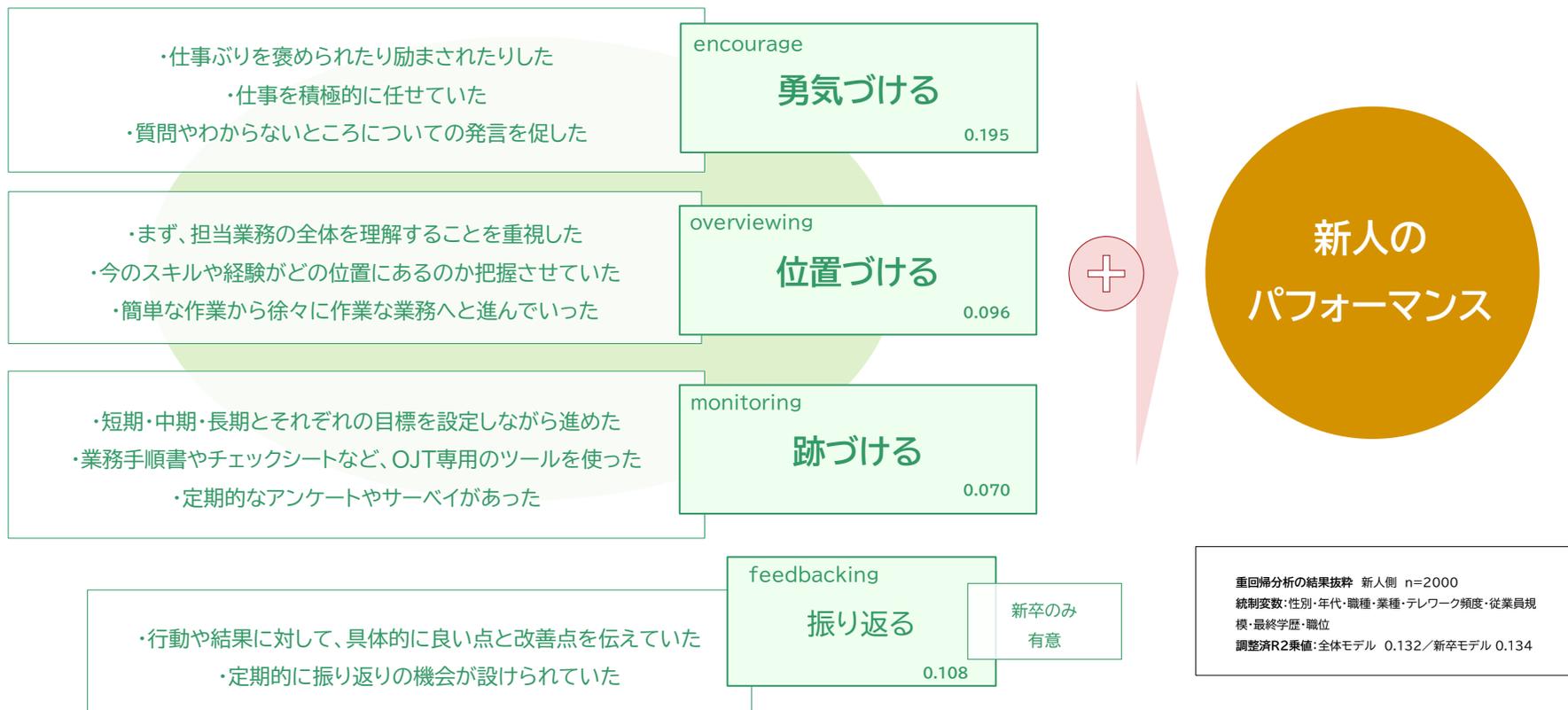
新人のパフォーマンスに影響するOJTにおける教え方

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。

教える側の指導方法と新人のパフォーマンス

数値は標準化回帰係数(影響度の大きさ)



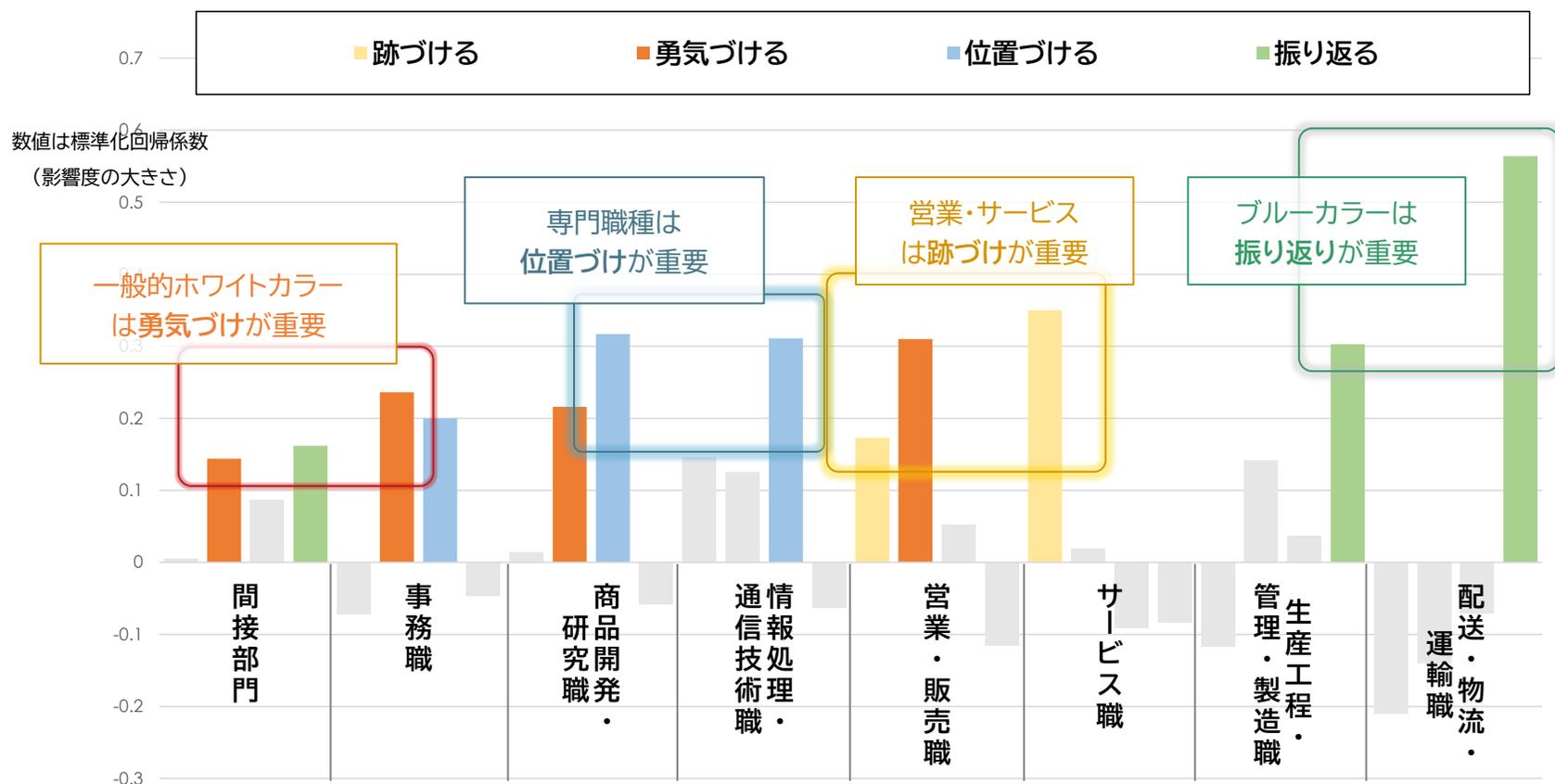
重回帰分析の結果抜粋 新人側 n=2000
 統制変数: 性別・年代・職種・業種・テレワーク頻度・従業員規模・最終学歴・職位
 調整済R2乗値: 全体モデル 0.132 / 新卒モデル 0.134

調査結果

新人のパフォーマンスに影響するOJTにおける教え方[職種別]

教え方のパフォーマンスへの影響を職種別に見た。間接部門・事務職などでは「勇気づけ」が有意。商品開発・研究職／情報処理・通信技術職は「位置づける」が新人のパフォーマンスに有意に影響していた。営業・サービス職は「跡づける」が、生産工程・管理・製造職／配送・物流・運輸職は「振り返る」が有意に影響。

教える側の指導方法と新人のパフォーマンス

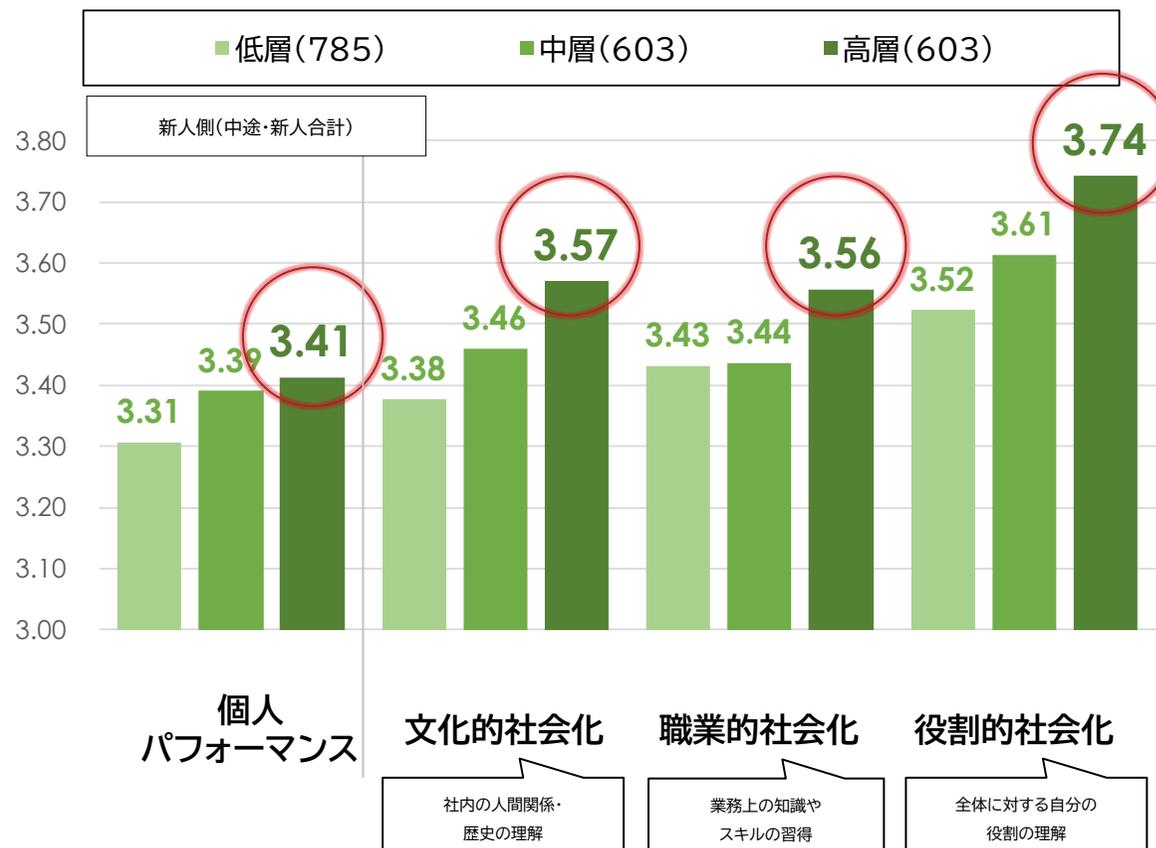


調査結果

OJTのネットワーク効果

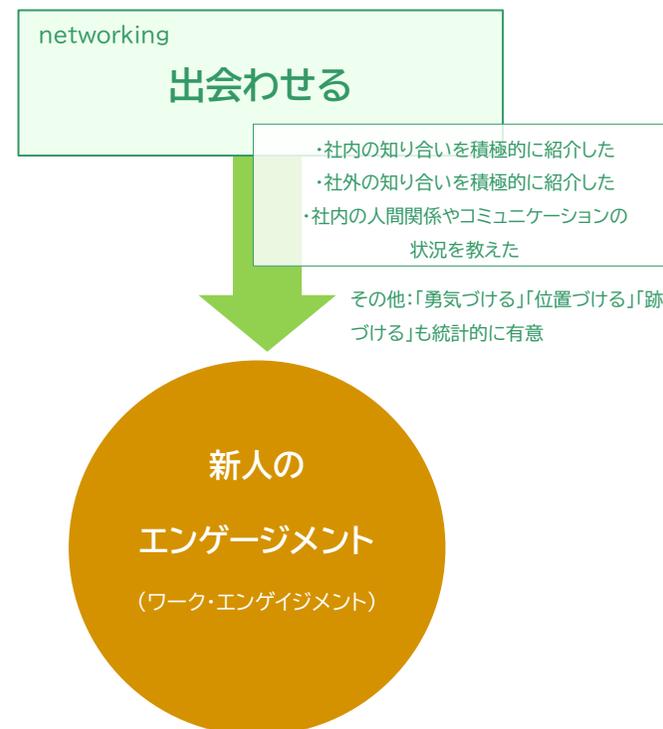
OJTに対して、教わるネットワークが広く、一人に対して複数人で教わっているほどに、パフォーマンス・組織社会化とのプラスの関連が見られた。また、教える側の「出会うせる」行動が新人のエンゲージメントへとプラスの関連。

教わるネットワークの程度と新人の成果指標(pt)



ネットワーキングとエンゲージメント

教える側として最も影響度が高い行動

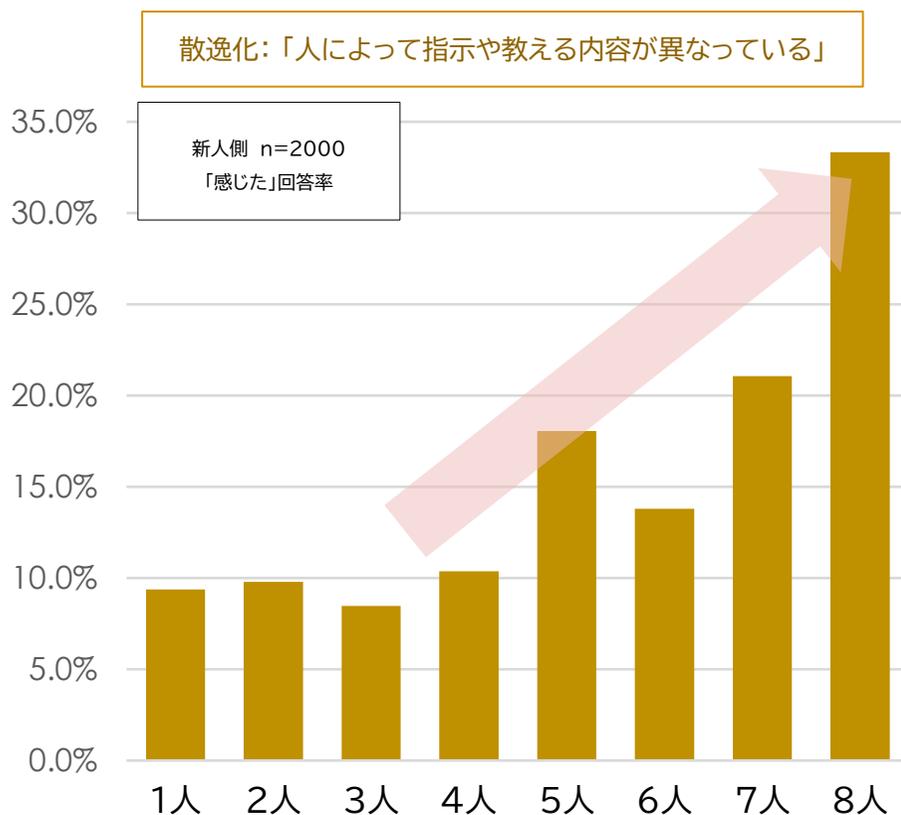


調査結果

ネットワーク効果の副作用

教わるネットワークが広いことによる効果の副作用として、教わる人が5人を超えると、「人によって指示や教える内容が異なっている」という課題が高くなっていった。そのOJTの散逸化を抑える施策としては、「新人向けアンケートやサーベイ」「新人同士のペア・チーム組み」、教える側の行動として「位置づける」「出会わせる」行動が有意に見られた。(P28参照)

教わる人数とOJTの散逸化(%)



OJTの散逸化を抑える施策・行動

数値は標準化回帰係数(影響度の大きさ)

新人向けアンケートやサーベイ -0.114	位置づける スキルや経験の位置を把握する -0.140
新人同士のペア・チーム組み -0.077	(外の人と) 出会わせる 社外の知り合いを積極的に紹介する -0.09

OJT散逸化の防止

「人によって指示や教える内容が異なっている」を低下させる可能性

重回帰分析の結果抜粋 左側:教える側モデル 右側:新人側モデル 各n=1000
統制変数:性別・年代・職種・業種・テレワーク頻度・従業員規模・最終学歴・職位
調整済R2乗値:教える側モデル 0.05 / 新人モデル 0.095

サマリ

ネットワーク効果とその副作用を防ぐために

OJTにおいて複数人で教えるというネットワーク構築は有効だが、教える人によって言うことが違う「散逸化」の副作用もある。外部の視点を取り入れることで全体を俯瞰させることや、新人同士のチーム編成やサーバイ共有によって散逸化を防ぎたい。

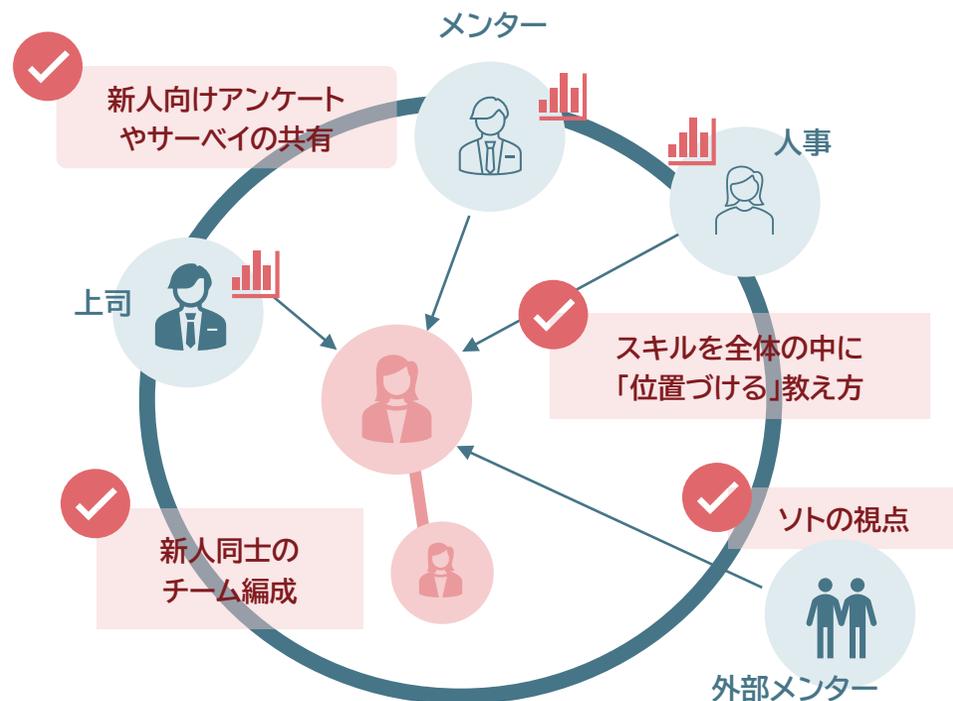
OJTの散逸化

複数人での教育や指導は効果的(ネットワーク効果)だが、みな言うことがバラバラになりがち



“OJT迷子”の防止

業務を俯瞰できる視点の供給と、内部の情報共有促進によって、散逸化を防止する





パーソル 総合研究所

【新人側】 OJTに有効な「教わり方」

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

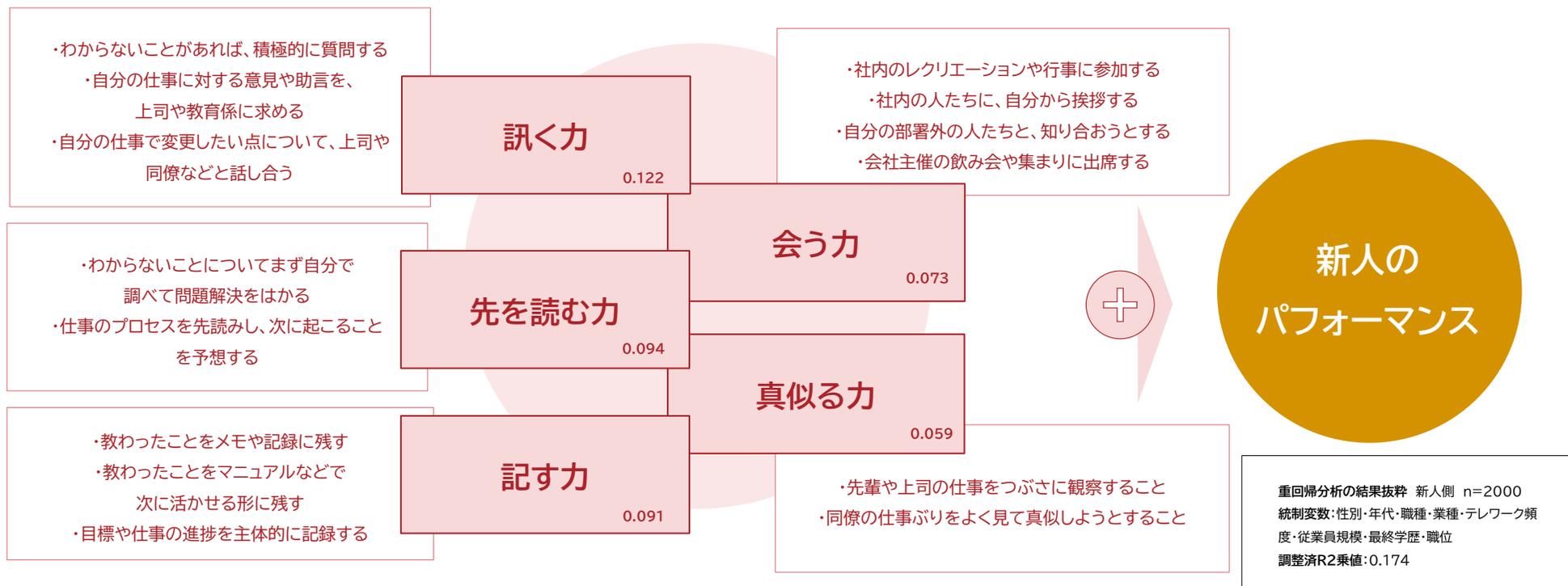
調査結果

新人の主体的行動力(プロアクティブ行動)

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。

新人の主体的行動(プロアクティブ行動)とパフォーマンス



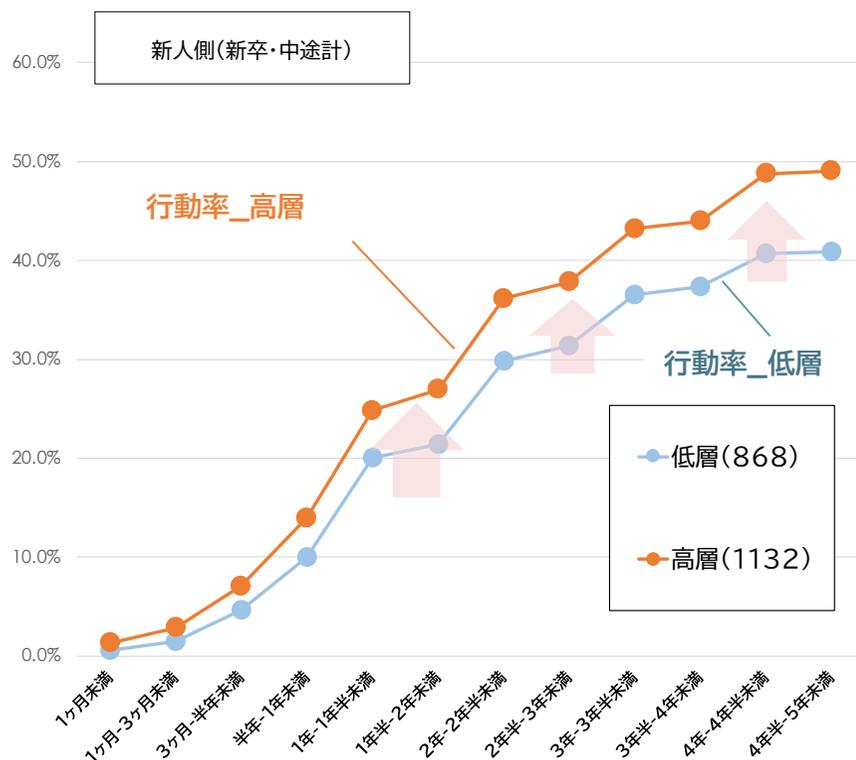
数値は標準化回帰係数(影響度の大きさ)

調査結果

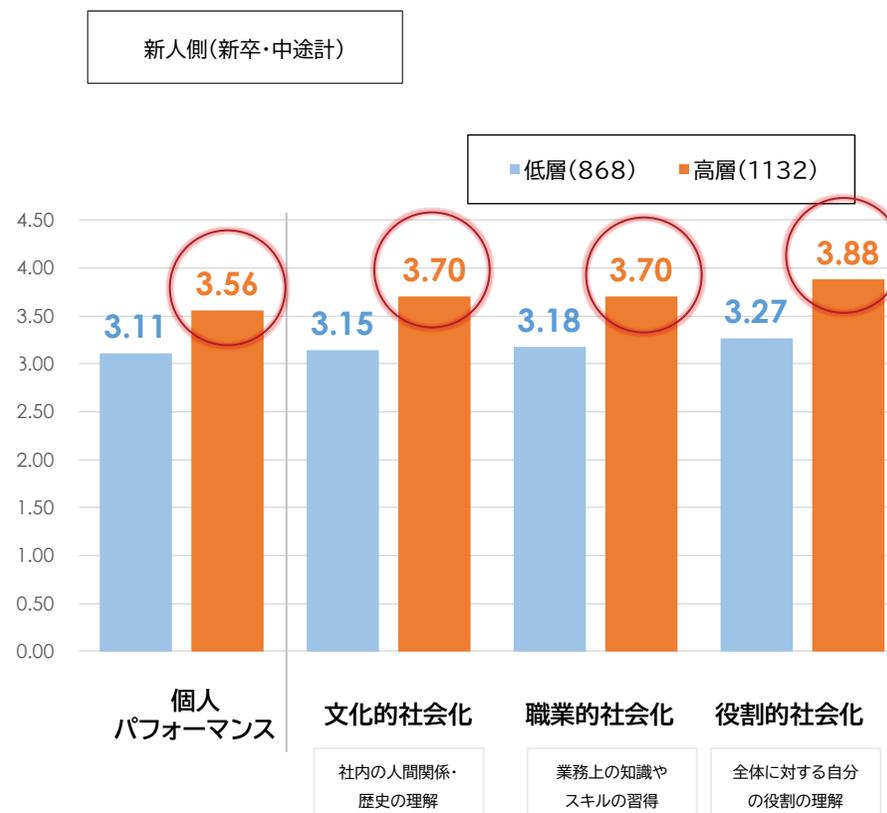
新人の主体的行動力(プロアクティブ行動)の効果

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。

新人の主体的行動の高低と「仕事に慣れた」時期



新人の主体的行動の高低と成果指標(pt)

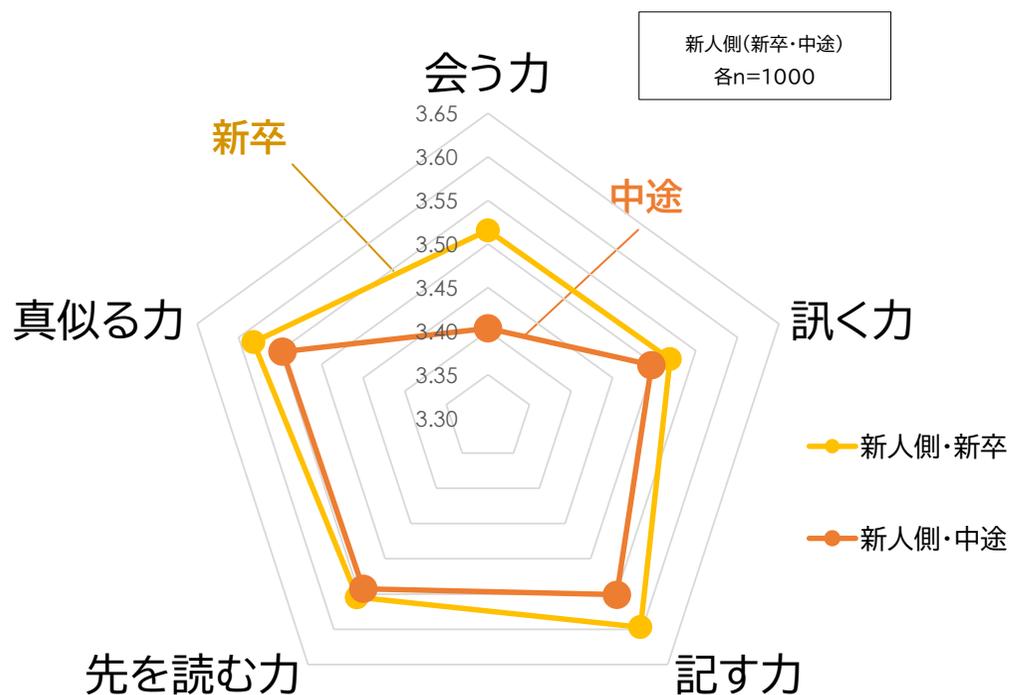


調査結果

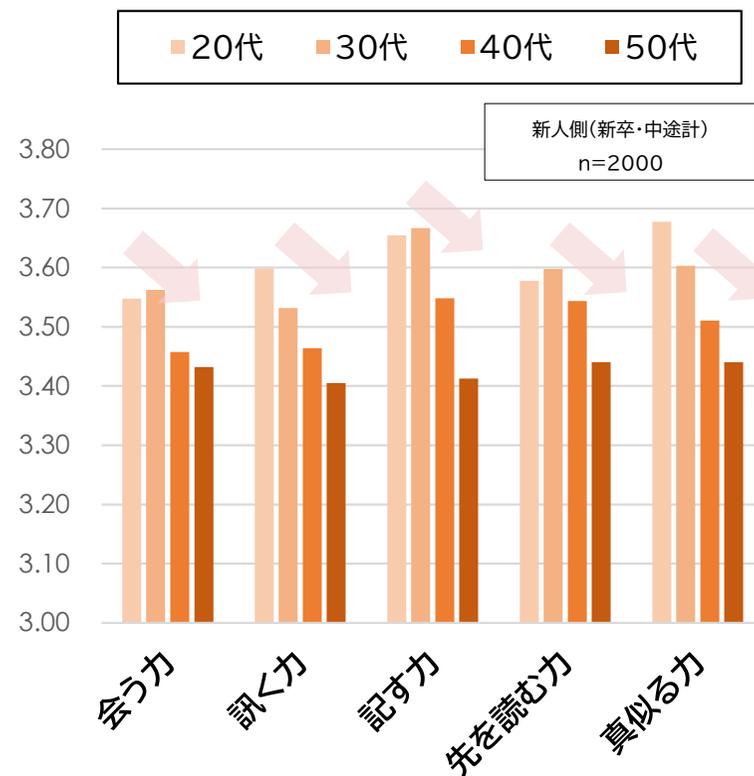
新人の主体的行動力(プロアクティブ行動) [新卒・中途、年代別]

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)



サマリ

「教える」と「教わる」の両面の行動改善が必要

近年、OJTの難度は構造的／組織的要因によって高まっており、「教える側」だけのスキル向上だけでの対処は困難になってきている。新人側へのインプット拡充が必須。

近年のOJTの課題

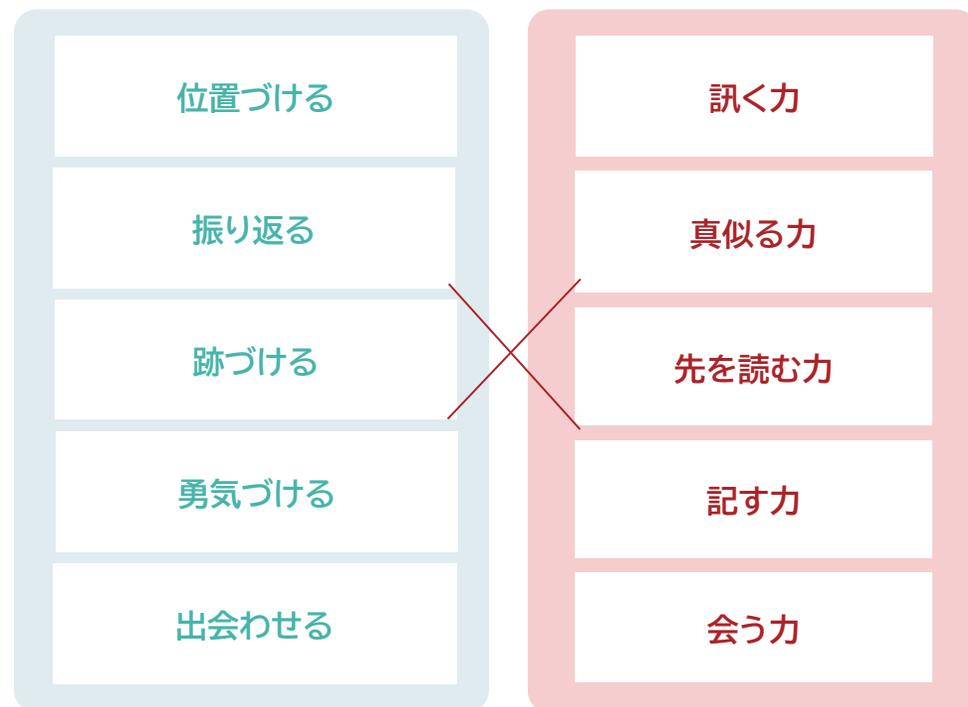


ツールや訓練といった
サポートが必要

新人側への
インプットの拡充が必要

教える側のスキル

教わる側の行動力





PERSOL

パーソル 総合研究所

“教えることによる学び”の促進

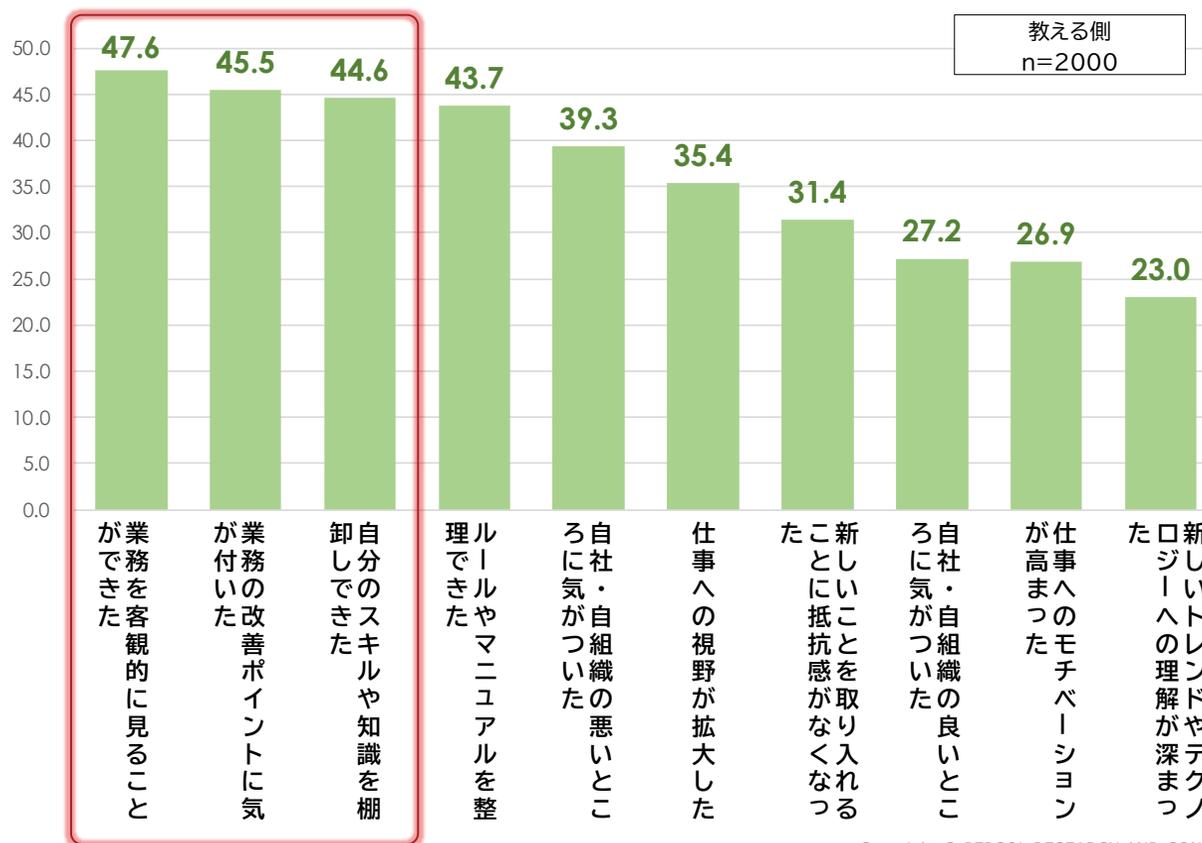
株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

OJTを通じた学びの実態

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・%)

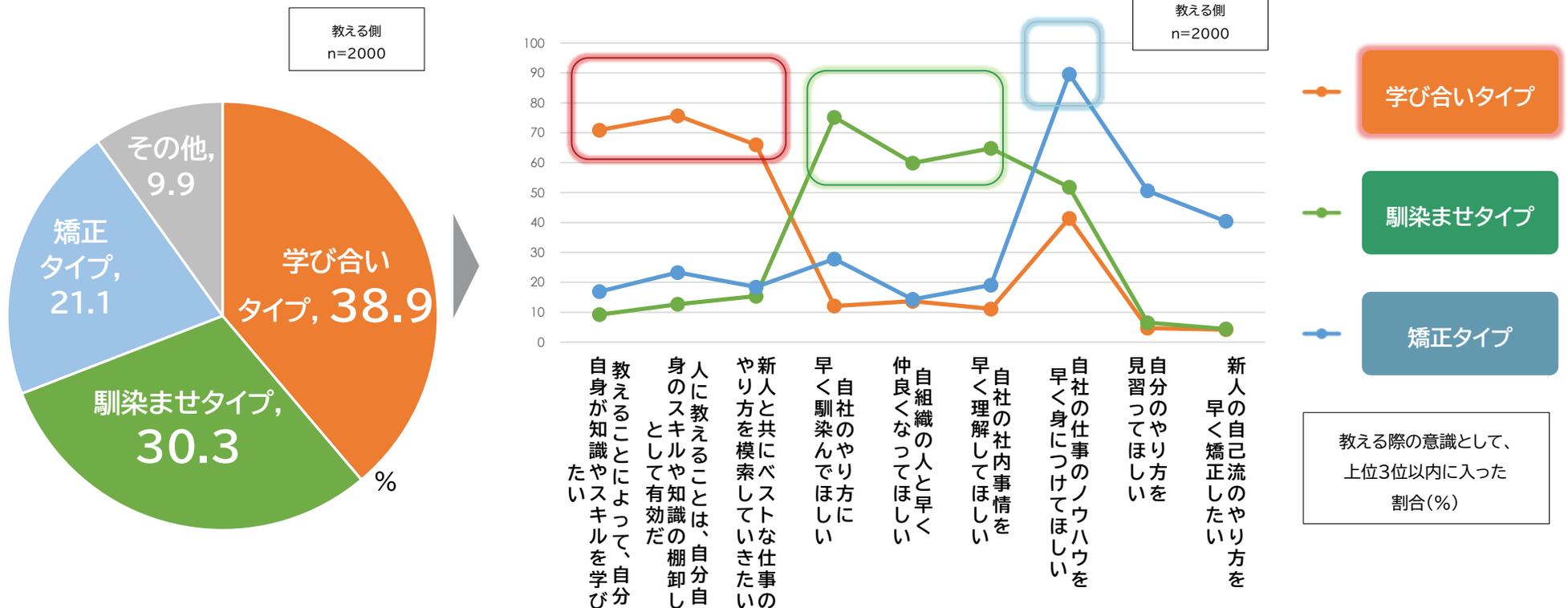


調査結果

教える側のマインドセット

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。(大規模クラスター分析)
 「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。

教える側のマインドセット | タイプ分類(%)



調査結果

教える側のマインドセット [性年代、職種別]

教える側のマインドセット・タイプの割合を属性別に見た。

性年代別には、「学び合い」タイプは女性に多く、男性は相対的に「馴染ませ」「矯正」タイプが多い。

職種別には、間接部門、商品開発・研究職・専門職に「学び合い」タイプが多い。

営業・販売職、配送・物流・運輸職は「馴染ませ」タイプが、サービス職は「矯正」タイプがやや多めの傾向。

教える側のマインドセット・タイプ | 性年代・職種別 (%)

教える側 括弧内サンプル数		学び合い タイプ	馴染ませ タイプ	矯正 タイプ	その他	教える側 括弧内サンプル数		学び合い タイプ	馴染ませ タイプ	矯正 タイプ	その他
男性20代	(38)	36.8	28.9	23.7	10.5	間接部門	(498)	41.4	29.1	19.7	9.8
男性30代	(290)	37.6	30.3	24.1	7.9	事務職	(204)	40.7	28.4	21.6	9.3
男性40代	(541)	34.2	33.6	21.4	10.7	営業・販売職	(364)	35.2	36.8	19.0	9.1
男性50代	(638)	37.3	31.7	21.2	9.9	サービス職	(115)	36.5	22.6	32.2	8.7
女性20代	(63)	47.6	20.6	23.8	7.9	生産工程・管理・製造	(261)	37.5	31.4	22.2	8.8
女性30代	(216)	45.8	24.1	19.4	10.6	配送・物流・運輸職	(51)	29.4	35.3	13.7	21.6
女性40代	(148)	45.9	29.7	14.9	9.5	情報処理・通信技術職	(208)	36.5	27.9	22.1	13.5
女性50代	(66)	51.5	19.7	18.2	10.6	商品開発・研究職・専門職	(236)	44.9	27.1	19.1	8.9
						その他・警備・軽作業	(63)	36.5	31.7	27.0	4.8

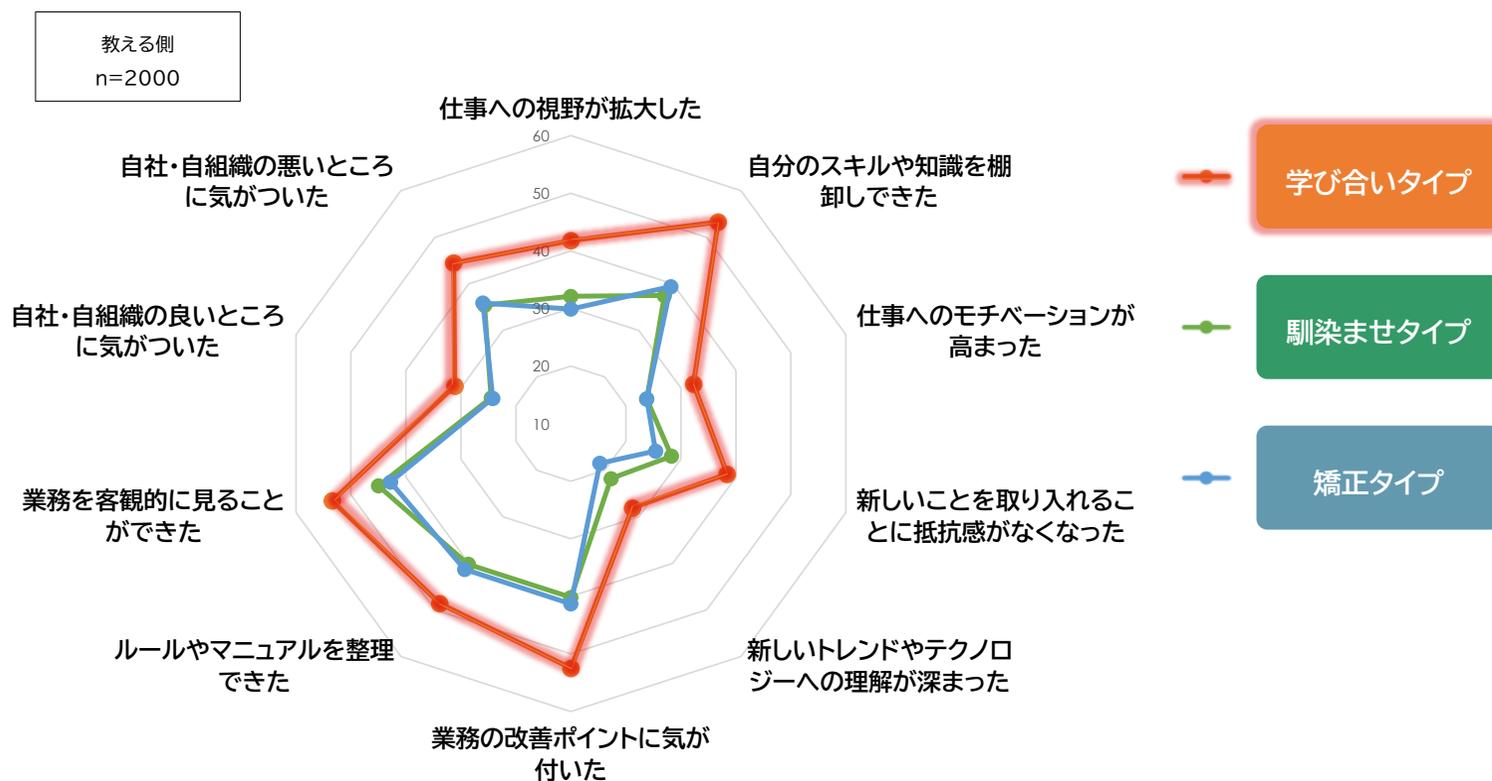
調査結果

教えるマインドセット・タイプと変化実感

教えるマインドセット・タイプと変化実感の関係を見た。

「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。

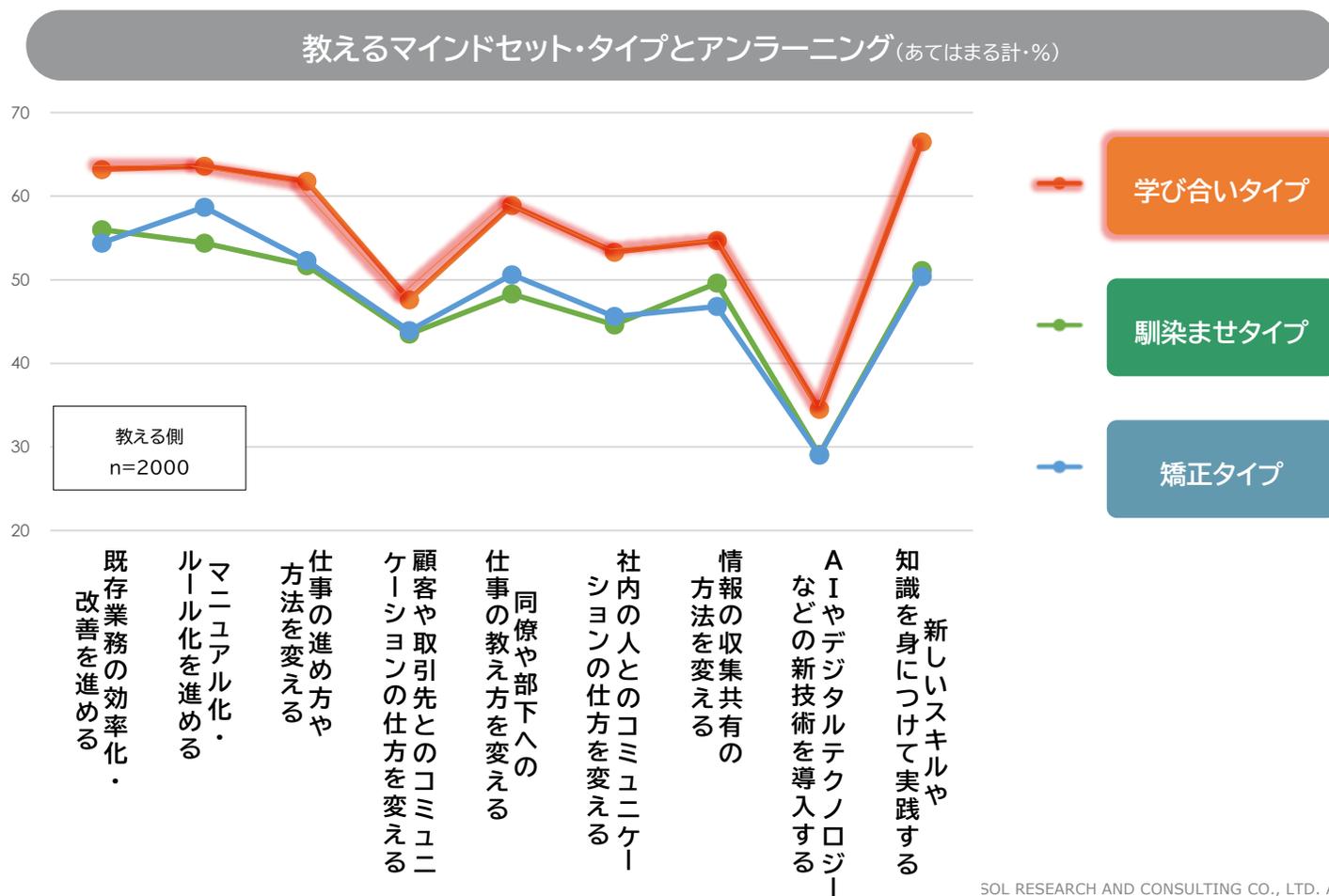
教えるマインドセット・タイプと変化実感(あてはまる計・%)



調査結果

教えるマインドセット・タイプとアンラーニング

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)の関係を見た。
「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。





PERSOL

パーソル 総合研究所

Appendix.

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

調査サンプル内訳

性・年代(%)

	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

職種(%)

	サンプル数 (人)	間 接 部 門	事 務 職	営 業 ・ 販 売 職	サ ー ビ ス 職	理 ・ 生 産 工 程 ・ 管	運 配 送 ・ 物 流 ・	信 情 報 技 術 職 理 ・ 通	究 商 職 品 ・ 開 専 発 門 ・ 職 研	備 そ の ・ 他 軽 作 ・ 業 警
全体	4000	5.9	30.4	2.7	9.0	6.4	10.1	7.4	3.2	2.0
新人側・新卒	1000	23.9	13.7	14.9	7.3	14.0	2.7	9.3	10.4	3.8
新人側・中途	1000	21.9	15.0	13.4	6.0	17	6.1	6.9	8.3	5.7
教える側・新卒	1000	25.2	9.4	15.7	5.7	13.5	1.0	12.4	14.4	2.7
教える側・中途	1000	24.6	11.0	20.7	5.8	13	4.1	8.4	9.2	3.6

業種(%)

	サンプル数 (人)	建 設 業	製 造 業	道 電 業 気 ・ ガ ス ・ 熱 供 給 ・ 水	情 報 通 信 業	運 輸 業 ・ 郵 便 業	卸 売 業 ・ 小 売 業	金 融 業 ・ 保 険 業	不 動 産 業 ・ 物 品 賃 貸 業	サ ー ビ ス 業 学 術 研 究 ・ 専 門 ・ 技 術	宿 泊 業 ・ 飲 食 サ ー ビ ス 業	楽 生 活 関 連 サ ー ビ ス 業 ・ 娯 楽 業	教 育 ・ 学 習 支 援 業	医 療 ・ 福 祉	複 合 サ ー ビ ス 事 業	(サ ー ビ ス 業 ・ そ の 他)	国 家 公 務 ・ 地 方 公 務	そ の 他
全体	4000	5.9	30.4	2.7	9.0	6.4	10.1	7.4	3.2	2.0	2.3	2.1	1.9	3.1	0.3	9.3	0.2	4.2
新人側・新卒	1000	5.8	29.9	2.4	8.4	5.9	8.7	9.1	3.2	1.3	3.0	2.4	1.4	3.4	0.2	8.9	0.2	5.8
新人側・中途	1000	5.3	28.4	3.3	6.7	8	10.0	5.8	2.8	2.3	3	1.7	2.5	4.0	0.3	11	0.0	5.3
教える側・新卒	1000	6.6	33.4	2.9	11.7	5.2	9.1	7.7	2.9	1.7	1.9	2.2	1.8	2.2	0.3	8.3	0.4	1.7
教える側・中途	1000	5.7	30.0	2.0	9.2	7	12.5	6.8	3.7	2.7	2	2.0	1.7	2.6	0.3	9	0.0	3.8