

HITO REPORT

OJTを問い直す

～現場任せから「戦略的OJT」への転換に向けて～

解説

行き詰まるOJT

～今、現場が抱える課題～

歴史・社会背景から見たOJTの現在地

～Off-JTとらせんに変化する日本のOJT～

インタビュー

動き始めた企業たち

- ① NECビジネスインテリジェンス株式会社
- ② 参天製薬株式会社

インタビュー

こんなところにOJTのヒント

- ①【看護業界編】 国立保健医療科学院 主任研究官
保田 江美 氏
- ②【京都花街編】 近畿大学 経営学部 教授
西尾 久美子 氏

対談

どうする? これからのOJT

青山学院大学 経営学部 経営学科 教授

松尾 睦 氏

パーソル総合研究所 上席主任研究員

佐々木 聡



行き詰まるOJT

～今、現場が抱える課題～

日本企業の強みともいわれてきたOJTが行き詰まりを見せている。

現場で何が起きているのだろうか。

企業の現場で管理職や人事を務める方々に実施した
ヒアリングや調査結果を基に現状を捉える。



「OJTで後進を育成しなければなら
ないことは、皆、重々理解しているが、
業務がひっ迫し過ぎていて、気持
ちよくその役目を引き受けられない。つ
い先日、年齢的にもスキルのにも、教
える立場に適した若手社員に新卒新人の
OJT担当をお願いしたところ、『こん
なに業務がひっ迫しているのに、なぜ私
なのですか?』と反発を受け、頭を悩ま
せているところ。そう話すのは、IT
業の現場で管理職を務める男性だ。また、
広告業で人事を務める男性は、「新卒新
人には年齢の近い若手にOJTを任せたい
が、人材が不足して親子ほどの年
齢差がある先輩がOJTを担当している
場合や、『OJTを担当するのは3回目』
という人もいる」と漏らす。

こうしたOJTに関する人材不足や時
間不足の問題は、当社が2025年1月
に発表したOJTに関する調査(※1)
の結果にも表れている。次頁の図表1は、
新卒や中途などの新人を教えている側の
人に、自分が新人として教わっていた頃
と比べ、変わったと感じたことがあるか
を聞いた結果だ。59.5%が「効率よく
教えなければいけなくなった」、49.2%

人も時間も無い、
機会もつけれない、
課題満載の現場のOJT

自社のOJTに目を向けるきっかけに

日本企業の人材育成は、実務を通じたOJT (On-the-Job Training) と、職場外での
Off-JT (Off-the-Job Training) に大別され、多くの企業ではOJTが人材育成の大半を
担ってきたといえる。

育成の軸がOJTであることに変わりはないが、近年は人的資本経営の広がりにと
もに、開示項目として示しやすいOff-JTへの関心が高まり、工夫・改善を行う企業が
増えている。一方で、OJTはどうか。現場からは「OJTが十分に機能しない」という
声も少なくない。前年踏襲の運用や担い手・時間の不足など、環境変化への適応が追
いついていない実態が浮かび上がっている。

本号では、人事担当者・現場管理職・OJT経験者へのヒアリングに加え、人材不足
を先行して克服した業界の事例、OJTの再構築に踏み出した企業の取り組み、人材育
成の研究者の視点を取り上げる。これらの取材からは、働く環境や価値観の変化によ
るOJTへの影響が色濃く見られた一方で、人から人へ教え、受け継いでいく上で「変
わらない本質は何か」という輪郭も明らかになってきた。

「自社のOJTを、もう一度見直してみよう」。本誌が読者の皆様にとって、そう感じ
るきっかけとなれば幸いである。

パーソル総合研究所
機関誌「HITO」編集長 木下 学

2025年9月号

Humanity, Intelligence and Talent for Organization
機関誌HITO特別号 HITO REPORT
vol.16

CONTENTS

2	はじめに 自社のOJTに目を向けるきっかけに	18	インタビュー こんなところにOJTのヒント② 京都花街編 「現場任せ」「近視眼的」では人は育たない 京都花街のOJTに学ぶ、人材育成の本質 近畿大学 経営学部 教授 西尾 久美子 氏
3	解説 行き詰まるOJT ～今、現場が抱える課題～ 歴史・社会背景から見たOJTの現在地 ～Off-JTとらせん的に変化する日本のOJT～	20	対談 どうする? これからのOJT 人は仕事の中で育っていくもの 「育成」を業務と切り離さずに捉えることから始めよう 青山学院大学 経営学部 経営学科 教授 松尾 陸 氏 パーソル総合研究所 上席主任研究員 佐々木 聡
8	インタビュー こんなところにOJTのヒント① 看護業界編 「屋根瓦式」に育成姿勢を受け継いでいく 看護師OJTに学ぶ、組織で育てる方法 国立保健医療科学院 主任研究官 保田 江美 氏	26	おわりに 先細る日本の未来に OJT再注力は最後の砦となるか ～人口・労働力が確実に減る中、鍵を握る現場の育成～
10	レポート 個人の体験談から読み解く OJTの要点		
14	インタビュー 動き始めた企業たち — 育成のサイクルの再構築を目指して ① NECビジネスインテリジェンス株式会社 意味ある経験と多様な経験で「人材の質」を高めていく ② 参天製薬株式会社 新体制で挑む人材の早期戦力化とOJTの深化		

※1 パーソル総合研究所 (2025) 「OJTに関する定量調査」

「教える時間がとれなくなった」と回答し、教える側の余裕のなさが増えている。また、「新人に教える人が少なくなった」(53.1%)や「お手本となる人が少なくなった」(52.0%)といった教える側の人材不足も上位に挙がった。調査結果では、ハラスメントへの過度な警戒がOJT時のコミュニケーションの壁になってきている様子もみられる。実際、「管理職が新人にどこまで踏み込んだフィードバックをしてよいか分からず、おどおどして、適切な距離感を保てずコミュニケーションが疎遠になってしまいうケースもある」(広告業・人事男性)といった意見も聞かれた。

行き詰まりを見せるのは、新人へのOJTだけではない。若手から中堅層に該当する社員へのOJTでは、挑戦や失敗の経験機会がつかれないことが特に大きな問題となっているようだ。コンサル

テイニング業で人事を務める女性はこう話す。「中堅社員の成長のために、多少負荷がかかるような仕事や、失敗を通じて学べるような機会を与えたいが、働き方改革やパワハラなどが注目される中で、あまりハードな仕事をさせるのもどうか」と現場は悩んでいる。IT業の人事の女性も、「昔はいろいろと失敗経験をさせて、そこから学ばせることもできた。しかし、今はとにかく失敗やロスを

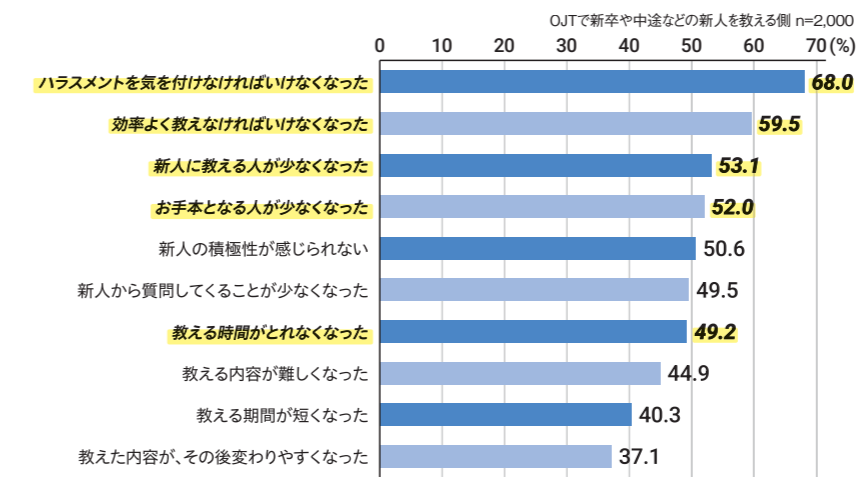
なくすことが現場の大前提となっており、そのための技術や手法が進んだ結果、大きな失敗の機会がなくなってしまう。その不足をどう補い、成長につなげていくかが課題」と話す。

人材育成要素の9割担うOJT見直すべき時機の到来か

これまでOJTは、長期雇用や新卒一括採用といった日本特有の雇用システムを背景に機能し、日本企業の成長を支える強みともいわれてきた。そうしたOJTは、現在でも多くの企業で実施されている。「日本の人事部」が発表した『人事白書2025』によると、人材育成施策として「OJT」を行っている企業は92.4%に上る(図表2)。

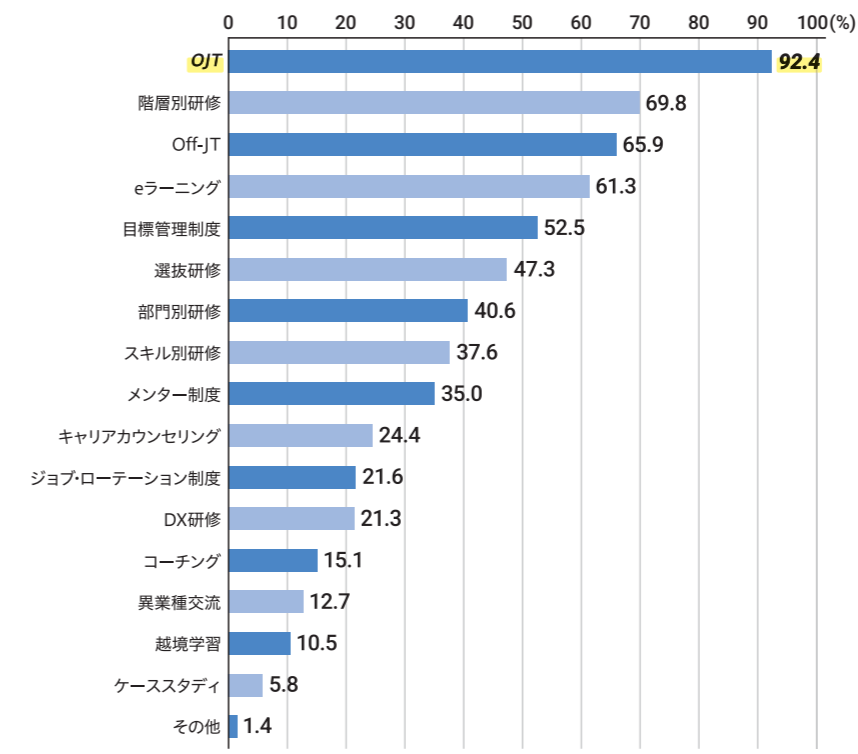
しかし、調査や現場の声を聞く限り、その運用実態は戦略的とはいえない。今回ヒアリングを行ったほとんどの企業では、新卒新人に対しては、指名されたOJT担当者が明確な目標に向けて、チェックシートなどを活用しながら決まった育成期間で教えていくというスタイルをとっていた。いわゆる「フォーマルなOJT」だ。OJTには、客観的に形の捉えやすいフォーマルな(計画的な)OJTと、捉えにくいインフォーマルなOJTがあるとされる(※2)。新人向けOJTは計画的

図表1 OJT担当者側が感じている「自分が教わっていた頃との変化」



※ 出所：パーソル総合研究所(2025)「OJTに関する定量調査」

図表2 企業の育成施策の内容



※ 出所：日本の人事部(2025)「人事白書2025」

に行われるフォーマルなOJTが多いようだ。ヒアリングをした多くの企業が、このOJT期間を終えれば、新人が一人で一定の仕事こなせる状態になるという捉え方をしていた。中には、かなり緻密に社員に習熟させるべきスキルを体系化している例もあったが、多くは特に強い意図を込めず、慣例に従う形で新卒新人のOJTサイクルが毎年繰り返されている傾向が強い。

ロミンガー社がリーダーシップを発揮する経営層に調査した結果として広く知られる「ロミンガーの法則」では、「人の成長に影響する要素は、7割が仕事経験、2割が薫陶(他者からの指導)、1割が研修」といわれる。この法則に当てはめてみれば、OJTは仕事経験と薫陶が入り混じった9割の部分に当たり、人材育成にとってかなり重要な要素であることは疑いない(図表3)。

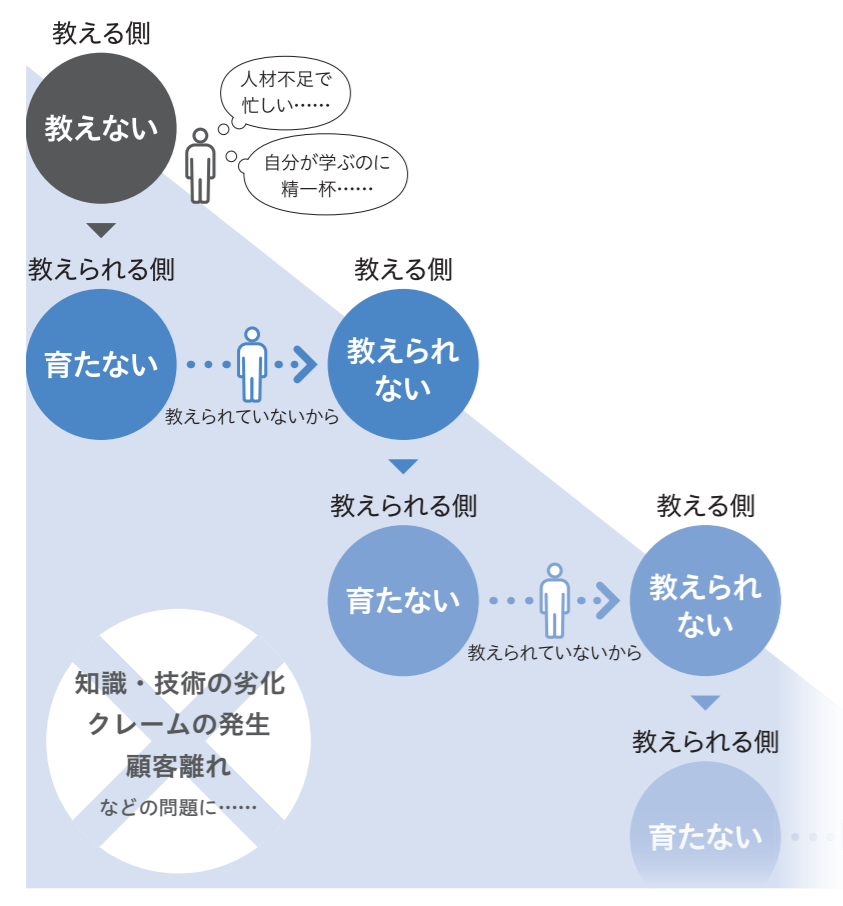
図表3 ロミンガーの法則とOJT



さらに、そこから先のOJTは配属先の現場にほぼ任せられており、人事が詳しく実態把握しているケースはかなり少ない。「入社後すぐのOJT期間が終われば、新人はそれぞれプロジェクトに配属され、参加したプロジェクト内でプロジェクトリーダーなどが適宜指導していくことになる。だが、プロジェクトリーダーは、その新人に対する育成責任を持たない人である場合が多く、リーダー自身の育成への関心度の違いで教える熱量は異なる」。こうした意見はIT業で共通して聞かれた。また、「1on1を導入しているが、運用は現場に任されているため、職場や担当者によって話す深さや内容が異なる」(運輸業・人事男性)など、OJTの方法として1on1を活用するも、現場任せのために効果に属人的な違いが生じているという意見は、今回のヒアリングに限らず多くの企業から聞こえてくる。このように、現時点でのOJTの大半は、現場

における自然発生に委ねられている。OJTが現場で行き詰まりを見せる中、このまま前年を踏襲する運用や現場での運用だけに委ねていてよいのだろうか。ロミンガー社がリーダーシップを発揮する経営層に調査した結果として広く知られる「ロミンガーの法則」では、「人の成長に影響する要素は、7割が仕事経験、2割が薫陶(他者からの指導)、1割が研修」といわれる。この法則に当てはめてみれば、OJTは仕事経験と薫陶が入り混じった9割の部分に当たり、人材育成にとってかなり重要な要素であることは疑いない(図表3)。

図表4 「教えられていないから教えられない」OJTの負の連鎖



(参考文献) 小池和男(2005)「仕事の経済学」東洋経済新報社/リクルートワークス研究所(2005)「OJTの再創造」[Works] 71号/三谷直紀(2020)「労働政策の展望～日本のOJTとPIAAC調査」[日本労働研究雑誌 2020年2・3月号]独立行政法人労働政策研究・研修機構

※2 小池和男(2005)「仕事の経済学」東洋経済新報社

歴史・社会背景から見たOJTの現在地

～Off-JTとらせん的に変化する日本のOJT～

アメリカの造船所を源流とするOJT

OJTの起源をたどれば、第一次世界大戦中のアメリカの造船所における新人育成にさかのぼる。それまでは、中世以来の徒弟制度に見られたように、弟子は仕事とは無関係の雑務を強いられながらも、師匠の補助をすることで仕事を覚えていった。しかし世界大戦の勃発によって、10倍の作業員が必要となったため、徒弟制度による非効率な育成では間に合わなくなった。

そこで急遽、緊急要員訓練プログラム作成の責任者に任命されたチャールズ・R・アレンが、4段階職業指導法(やって見せる→説明する→やらせてみる→補修指導)を考案し、実践していったのがOJTの始まりといわれている。日本でもOJTに関しては、第二次世界大戦中に連合艦隊司令長官を務めた山本五十六が残した「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ」という言葉が語り継がれているが、アメリカに留学した経験がある山本五十六がアレン式4段階法に影響を受けたことは容易に想像がつく。

OJTの歴史の変遷

1945年の敗戦後、日本ではアメリカのGHQによる指導の下、MTP (Management Training Program) やTWI (Training Within Industry for supervisors) といった研修、

すなわちOff-JTの手法が官製輸入され、その後の変遷をたどる(図表1)。MTPは現在でも管理職を対象に行われるマネジメント研修の原型ともいわれ、マネジメントの原理原則を扱っている。

1950年には、朝鮮戦争の軍需によって経済が復興の兆しを見せ、その後に続く高度経済成長では、技能労働者の育成が急務となる。1958年には、国策として産業に必要な技能労働者を養成し、職業の安定と労働者の地位向上、経済発展に貢献することを目的とする職業訓練法が施行。しかし、高度経済成長による急速な工業化で、人材不足が顕著になる中、安定した経営を可能とするような、長期雇用前提の人材育成に舵を切り、OJTを重要視するようになった。また、新卒一括採用の定着によって、受け入れ教育に適したOJTが広く活用されるようになり、現場の上司や先輩社員がメンターとなってOJTを通じて新入社員を指導するスタイルが定着。今日のOJTの原型となった。

70年代に入り、高度経済成長期から安定成長期に移行すると同時に、行動科学の進歩によって組織開発、感受性訓練など新しい手法が取り入れられ、Off-JTが高度化していく。感受性訓練は個人の変容をもたらす即効的な教育訓練として日本企業に広まっていった。一方で、歪んだ解釈による運用が横行して多くの問題を引き起こし、Off-JTの課題を浮き彫りにした。

その後、日本企業は1985年のプラザ合意後の急激な円高を背景に、生産拠点の海外

移転を活発化していった。MBA (Master of Business Administration) や異文化教育、言語学習など、グローバル化に対応したOff-JTが盛んに取り込まれるようになったのはこの時代からである。

しかし、当時の過熱した経済状況を抑制するために、90年代になると金利が引き上げられ、不動産融資の総量規制が導入されたことで株価と地価の暴落を招き、バブル経済が崩壊。その結果、外部支出を伴う研修予算が真っ先に経費削減の対象となり、研修が内製化されるとともに、現場主導のOJTへと向かった。同時に、欧米型の成果主義が持ち込まれ、それまで成功モデルとして世界から評価されてきた日本の人材マネジメントが否定される転機となった。

バブル経済の崩壊以降、市場の成長が縮小し、それに伴い企業は正規社員の採用人数を縮小して派遣労働者に代替した。さらに、組織のフラット化によってポストも削減していった。その結果、事業拡大の機会やポストが減り、成功体験を持たない人材、人を育て、チームを束ねて成果を導き出すリーダー経験を持たない人材が急増。一連の急激な構造変化がOJTに副作用をもたらすこととなる。「育てられたことがない」「育てたことがない」人材が、年功序列の残存によって管理職に登用されていったのだ。未熟な管理職がメンバーの抱える問題や課題の解決に手をこまねく中で、救い手となったのが、当時、欧米で盛んに取り込まれていたコーチングだった。

かつて日本の強みであったOJTは、激変する社会の変化に影響されながら揺れ動いてきた。これまでの歴史の変遷やOff-JTとの関係性を見つめながら、OJTの現在地を見ていきたい。

2000年代に入ると団塊世代の退職が始まり、次代を担うリーダーの育成が待たないとなる。その頃、欧米では新しいマネジメント手法が出現し、アクションラーニング、ワークショップなど、日常の課題を扱った実践型の研修が日本企業でも次々に開催されるようになり、OJTと組み合わせた新たなOff-JTのスタイルが普及していった。

しかし、2008年に世界経済を襲ったリーマン・ショックによって、日本企業はバブル経済崩壊後に起こった研修費用の削減、内製化という同じ道をたどるのだった。その一方で、自社内において自社の講師が行う研修に自社の従業員が参加するという自己完結型研修では、内向きになり視野が広がらず、変化対応が鈍るとの認識が広まり、異業種交流が盛んに行われるようになった。

OJTの根底を変えたパンデミック

OJTを主体に、Off-JTは内製を維持しつつ異業種交流型を重視するスタイルがしばらく続いたが、その後に発生した未曾有の出来事がOJT・Off-JTそれぞれの根幹を揺さぶった。新型コロナウイルス感染症の流行である。2019年末に世界で最初の感染者が報告されてから、瞬く間に世界に広がったパンデミックは、働き方そのものを問い直す転機となった。

日本はそれまで「働き方改革」の下、多様で柔軟な働き方の実現を目指したテレワー

クの奨励を、国を挙げて推進してきたにもかかわらず、遅々として浸透しなかった。しかし、緊急事態宣言をきっかけに、テレワークを余儀なくされる企業が増え、宣言解除後もそのまま継続、あるいは在宅と通勤を組み合わせたハイブリッド型の企業が多く残った。「場所を限定しない職場」という、既存の枠組みが根本的に覆された新たな局面を迎えたことで、これまでの伝統的な人材育成の在り方を再定義する必要に迫られ、新たな時代へと突入した。

テレワークの普及を一過性で終わらせなかったのが、テクノロジーの進化だった。ZoomやTeamsといったオンラインツールによって、自宅からでも手軽に研修を受講できるようになり、Off-JTの在り方が根本から変わった。これまで会社や外部会場で当たり前に行われていたことが、自宅あるいはサテライトオフィスなどに場所が移ったことで移動時間が削減され、圧倒的な時間の効率化につながった。

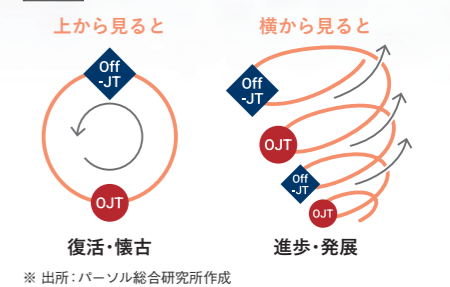
一方で、Off-JT以上にテレワークの影響を強く受けたのがOJTだ。「育成する側」と「される側」との間に、物理的な距離と同時に心理的な距離をつくりだし、その向き合い方に戸惑いを生じさせている。パーソル総合研究所の「第十回・テレワークに関する調査」(2025年)によれば、テレワーク時の不安感として、「相手の気持ちがいかに不安だ」が最上位であった。チームの一体感の減少やメンバーへの依頼のしづらさ、孤独感の増加、労働時間管理の難しさなど、コミュニケーション

や心身の不安定さが指摘されている。実際に、以前のオフィス中心の勤務体制に回帰する動きが日本企業で起こっているのは、従業員間のコミュニケーションや企業文化の希薄化が理由と考えられる。テレワークを前提としたOJTの在り方は、まだ模索が始まったばかりだ。

らせん的發展を遂げるOJT・Off-JT

以上のように、OJTとOff-JTは刻々と変化する経済・社会を背景に、それぞれが上から見たらせん階段のように半周しながら交互に入れ替わってきた(図表2・左)。しかしそれは、単なる先祖返りではなく、最新のメソッドやテクノロジーを生かしながら、横から見た時のらせん階段のように下から上へと進化させてきた(図表2・右)。これまでらせん的に発展してきたように、今後も人材育成の主軸がOJTとOff-JTを交互に繰り返す展開になっていくのだろうか。注視していきたい。

図表2 らせん的發展を遂げるOJT・Off-JT



図表1 日本におけるOJT・Off-JTの歴史の変遷

社会・経済状況	敗戦後	朝鮮戦争	高度経済成長期	安定成長期	グローバル化	バブル経済崩壊	市場成長の縮小	団塊世代退職	リーマン・ショック	コロナ禍
年代	1945年～	1950～1960年代		1970年代	1980年代	1990年代	1990年代後半	2000年代	2008年～	2020年～
各時代の 人材育成の 主流と特徴	Off-JT	Off-JT	OJT	Off-JT	Off-JT	OJT	Off-JT	Off-JT	OJT	Off-JT
	敗戦後に米国から研修(MTP・TWIなど)を官製輸入	朝鮮戦争の軍需による経済復興で、体系化・定型化された研修が全盛。「職業訓練法」施行(1958年)	急速な工業化で人材不足。長期雇用を前提とした 長期的人材育成 へ	行動科学の進歩により、組織開発、感受性訓練など 高度化	製造業の海外進出でMBA、異文化教育、言語学習など 多様化	成果主義、組織のフラット化、リストラで 研修費用の削減	OJTへの副作用が露呈。「育てられたことがない」「育てたことがない」マネジャー続出でコーチングに注目	リーダーシップ開発、アクションラーニング、ワークショップなど 実践型 の導入	研修の内製化 、異業種交流が隆盛	テレワークの常態化による 場所に限定されない オンラインのミーティング・ラーニングの普及、1on1(※1)、リバーズメンタリング(※2)などの 新たなOJT、Off-JTへと進化

※ 出所：参考文献を基にパーソル総合研究所作成

(参考文献) 中原淳(2014)「研修開発入門——会社で「教える」、競争優位を「つくる」」ダイヤモンド社

※1 部下の成長支援などを目的に、上司と部下が行う1対1の定期面談。
※2 若手が教える側となり、先輩や上司に指導や助言をする制度。

一足早く労働力減少問題に直面し、
全力で育成を見直した業界に学ぶ

「屋根瓦式」に育成姿勢を受け継いでいく 看護師OJTに学ぶ、組織で育てる方法

【医】 療現場の労働力不足が深刻な社会問題となる中、看護業界では人材の定着と育成を両立させるため、個人任せだったOJTを見直し、組織的な支援体制の整備を進めてきた。看護師育成に関する研究を行う保田江美氏に、企業にも応用可能な育成の仕組みや、人が育つ組織づくりについて話を伺った。

属人化を回避する 「ラダー」という共通言語

看護業界では、大学や専門学校などで基礎を学び、国家試験を経て臨床現場に入るのが一般的です。看護学生から看護職への移行（トランジション）を円滑に進めるため、多くの医療機関が新人看護師の育成支援に注力しています。教育体制の整備は、採用や人材の定着にも直結する重要な取り組みとなっています。

その教育体系の基盤として、多くの医療現場で導入されているのが、「クリニカルラダー」です。看護師に求められる臨床実践能力を4〜5段階程度に分け、各レベルでの具体的な行動目標を示した評価指針で、レベルごとに積み上げていく階段状の図でよく示されます。自身のスキルレベルと目指すべき方向を把握

しやすく、キャリア形成にも有効に機能します。また、目標が明確に提示されているため、職場の「共通言語」としても機能します。多くの医療機関では、自院の方針に合わせて、「我が施設のクリニカルラダー」を作成し、看護師育成に活用しています。さらに、認定看護師や専門看護師といった資格制度に加え、管理職やジェネラリストなど多様なキャリアパスを支援する体制が、全国に整備されています。

特に、2000年代に入り、新人看護師の早期離職が深刻な社会問題として顕在化し、これを背景に、新人教育はトランジションと定着を支援するものとして体系的に整備されてきました。看護の現場の多くは、「プリセプター制度」といって先輩看護師が新人を1対1で指導する方法を採用しています。1990年代までは、指導役に当たる3〜5年目の若手看護師一人に育成責任が集中していたために、育成の質が指導者側の経験・力量に左右されることや、責任の重さによる若手の早期離職が問題になっていました。

そこで、2008年に厚生労働省が「新人看護職員研修ガイドライン」を策定し、2010年からは新人研修の実施が努力義務化されました。ガイドラインでは、プリセプターやメンターによる個別指導

だけでなく、看護部門に教育責任者を配置することを推奨しています。これにより、属人的な指導に依存しない、組織的な育成体制への転換が進められてきたのです。

経験を学びに変える 「経験学習」と「思考発話」

看護の仕事は定型的に見えるかもしれませんが、患者さんは一人ひとり異なるため、対応は毎回異なっています。「採血」ひとつとっても、若い方と高齢の方とでは血管の状態が違いますし、不安や痛みに対する反応もさまざま。毎回、その患者さんにとって何が一番良いかを考えながら対応する必要があります。

こうした現場での判断力や対応力は、日々の経験で育まれます。看護業界では経験を通して学び、成長につなげる「経験学習」の考え方を重視しており、患者さんとの関わり方を振り返ることで学びを得ていきます。例えば、手術後すぐの患者さんに食事を配膳する場面で、先輩看護師は患者さんの病状を見て、「まだ傷が痛み動けないため、自分でテーブルを準備するのは難しいだろう」と判断し、声掛けをしながらテーブルを動かします。一方、新人の看護師はそこまで予想できず、食事をただ置いていくという対

が必要なのです。そして、学びのサイクルとして「屋根瓦式」の多層的なOJTを続けていくことが重要だと思っています。屋根瓦のように、上の層がその下の層を教え、さらにその下の層へと育成の姿勢や学びが伝播していく仕組みです。どの組織にもいえると思いますが、新人だけが楽しそう

だとか、部長だけが生き生きしているという職場はあまりないでしょう。活気のある職場というのは、若手もベテランも皆が元気で、互いに重なり合い支え合う屋根瓦のように、強固な信頼関係で結び付いているものだと思います。実際、看護の現場でも、育成に前向きな看護師長がいる職場は、学ぶことに前向きな傾向にあり、自主的な勉強会の開催や業務改善のきっかけにもつながっています。また、体系的に学んだ人が増えていくことで、指導内容を相互に是正し合える風土も生まれ、単年の成果にとどまらない、持続的な効果が期待できます。

企業に应用するための 長期的な育成視点

これから少子高齢化が加速していく日本において、若手人材はますます貴重な存在になっていきます。新人の育成を徒労に終わらせず、一人前に育て上げて戦

慶應義塾看護短期大学卒業後、大学病院などで臨床経験を積み、2017年に東京大学大学院学際情報学府学際情報学専攻博士課程を満期退学。国際医療福祉大学成田看護学部で講師、准教授を歴任し、現職。博士（学際情報学）。新人看護師への効果的な支援などを研究。共著に『中小企業の人材開発』（東京大学出版会）など。



国立保健医療科学院
主任研究官
保田 江美 氏

応になることがあります。患者さんをよく観察して、状況を汲み取り、適切な助やケアを判断して行動につなげていく。この経験の積み重ねによって、看護スキルの幅が広がり、より柔軟で的確な対応ができるようになっていくのです。そうした学びをさらに促進する方法として、最近注目されているのが「思考発話」です。これは、先輩看護師など熟達者が、自身の思考プロセスを言葉にして新人に伝える方法です。「私はこう考えたから、こう動いた」とあえて言語化することで、暗黙知だった熟達者の判断基準が共有され、経験の浅い新人の気づきとなるのです。思考発話は、教える側にとっても自身の行動を整理して振り返る機会となり、相互の学びになります。

人から人へ 「屋根瓦式」の多層的な育成構造

人が育つには、教える側と教わる側の相互作用が欠かせません。理想は双方が前向きであることですが、まずは教える側の育成、教え方の体系化が大事だと思っています。プリセプター制度が中心だったかつての看護現場では、「どう教えればいいのか分からない」「忙しくて手が回らない」と悩む声も多くありました。教える側にこそ、「教えることを学ぶ場」

力化することは、看護業界に限らず、あらゆる組織において喫緊の課題といえるでしょう。しかし、近年の日本企業では、人材育成に十分な時間やコストをかける余裕がなく、短期的な成果を求める傾向が強くなっていると聞きます。もちろん、早く一人前に育てて即戦力になってもらわなければ、現場は回っていきません。しかし、長期的な視点で「人が育ち続けられる場」をつくることも大切です。この両輪をいかに回していくかがこれからの育成の鍵になると考えます。

組織が継続的に成果を生み出していくには、質の高い人材を確保しておくための仕組みづくりが必要です。今後急速に人が少なくなる中で、組織としての文化が継承されず、継続性も保たれない組織は、残念ながら淘汰されてしまうでしょう。だからこそ今、自社の理念や目標に立ち戻り、組織のトップが「どのような人材を、どのくらいの時間軸で育成していくか」というロードマップを策定する必要があるのだと思います。その際、看護業界で活用されているラダーのような育成の道筋や成長の基準の可視化、組織で育てる仕組みは、企業の人材育成においてもヒントになるのではないのでしょうか。

個人の体験談から読み解くOJTの要点

ここまで、企業人事や現場の管理職から見えているOJTの課題と、過去のOJTにまつわる歴史の変遷、近年の社会的変化の観点から、OJTの現状を確認してきた。では、実際にOJTを受ける個人はどのように感じているのだろうか。個人の体験談を集めてみると、社会変化に伴う影響や課題が見える一方で、変わらずに重要である要点も浮かび上がってきた。体験談に共通して見られた要素から、「教える側」「教わる側」「組織・チーム」それぞれの観点におけるOJTの要点を探っていく。

今回お話を伺ったOJT体験者

教える側の要点

- 基礎はこまやかに丁寧に。信じて任せることで飛躍させる
- 育成スタイルは、「育てられ方」の影響を受ける

OJTの体験を振り返ってもらう中で、最も多く語られたのが「教える側」の言動であった。あくまで今回の聞き取りからだけではあるが、特に入社1年目のOJTは、良くも悪くも強く印象に残っているようだ。多くの人が、手取り足取り教えてもらった経験と、そのことへの感謝をポジティブに語っていた（コメント①）。8頁で取材した保田氏も、「会社や仕事はもちろん、社会も知らない新人は、何もできない白紙の状態。この当たり前のことを、ベテランほど教える側は忘れがちである。だからこそ、新人には考えさせることも大事だが、教えるべきことはしっかりと教えることを重視したい」と指摘していた。入社初期の教え込みは、新人にとって、その後伸びていくための土台になり得るのだ。

次に、ある程度一人で仕事が回せるようになってから、さらなる成長につながると思うOJTについて聞くと、「失敗しても責任は取るから」という上司の後押しとセットで、仕事を任せられた経験が多く語られた（コメント②）。こうした上司には、「普段は温かく見守ってくれるが、ときに厳しく叱る」という

共通点が見られる。厳しい叱責はハラスメントとも受け取られそうだが、多くの場合、「自分のために言ってくれた」と捉えられていた。そこには、「真摯に向き合ってくれている」と感じさせる言動の積み重ねによる信頼関係の厚さが関係している（コメント③④）。

体験談を語ってくれた方の多くは、30代に差し掛かり、後輩育成の役割も担っていた。その教え方を聞くと、自身がOJTを受けた先輩や上司のスタイルから、かなり影響を受けていることに気付く。良かった教え方を意識的に踏襲し、嫌だったことはやらないように気を付けているようだ（コメント⑤⑥）。

誰しも、社会人初期の育てられ方がお手本となり、その後の育成スタイルに影響することは想像に難くない。この影響範囲をもう少し広げて考えると、社員一人ひとりが新人の頃に受けた育成が、その後脈々と続いていく職場全体の育成のスタイルや向き合い方に影響し、伝播していくとも考えられる。逆に、どこかのタイミングで育成がおろそかになれば、いずれは職場全体の次世代の育成にまで響いてくる可能性があるともいえる。

コメント①
入社1年目は、2個上の先輩に仕事の基本を細かいことまで徹底的に教え込まれた。それが自信となり、2年目に案件を任せられるようになったとき、試行錯誤しつつも自分で考えて進められたように思う。
不動産会社勤務 / Bさん

コメント②
「失敗して学べ」と、挑戦させてくれた。もちろん本本当に踏み外しそうになれば止めてくれるのだが、「全部俺が責任取るから。何でもやりたいことに挑戦しろ」と言ってくれた。
電子部品メーカー勤務 / Aさん

コメント③
昇進試験の時に、当時の上司に想定質問を100個考えてくるよう課題を出されたが、30個しか思いつかず、そのまま面接の練習に臨んだところ、「甘く見るな！」と叱責された。だが、この上司は私の人生まで一緒に考え、真摯に向き合ってくれる人だったので、叱られてもいつも自分のために言ってくれていると思えた。
電子部品メーカー勤務 / Aさん

コメント④
無駄に不機嫌だったり、人前で頭ごなしにキツク叱る上司がいて、メンタルダウンしている同僚がいた。
商社勤務 / Cさん

コメント⑤
自分がしてもらったように、今の新人にもきめ細かく教育している。一方で、新人時代に放置されていた同僚は、指導する立場になっても「自分で考えなさい」と放置しているので、育った環境は大きい気がする。
不動産会社勤務 / Bさん

コメント⑥
新人時代の上司は、自分の解は言わず、「君はどう思う？」と聞いてくる人。私が答えても渋い顔をするだけで、結局何をすればいいのかわからず、モヤモヤした。だから今は、先輩に「ひとつの例だけど、自分ならばこう考えるよ」と提示するようにしている。
製薬会社勤務 / Eさん



Aさん
29歳女性
電子部品メーカー勤務

新卒入社。伝統的な育成体系が確立されている職場で、4カ月ほどの全体研修を経て、人事に配属。その後も人事一筋、現在は自ら希望して海外赴任し、現地にて人事として活躍中。



Bさん
28歳女性
不動産会社勤務

新卒入社。全体研修よりも配属先での実地教育を重視する同社の方針もあり、約1カ月の全体研修後、不動産投資業務に配属。その後、人事に異動するも現在は再び不動産業務の現場に戻って活躍中。



Cさん
32歳男性
商社勤務

新卒入社。全体研修後、リスクマネジメントの部署に配属。刻々と変化する市場のリスク分析を行う。商社の通例通り、同社でも異なる職種への異動はほぼなく、入社以来、一貫して同部署で活躍中。



Dさん
30歳女性
電機メーカー勤務

2024年4月に中途入社。同社へ転職するまでは、新卒以来、小学校教諭であった。現在は、同社製品を販売する営業職として全国を飛び回り、活躍中。周囲は50歳以上のベテランばかりの職場。



Eさん
30歳女性
製薬会社勤務

新卒入社。入社後、製薬業界では比較的一般的であるという半年間の泊まり込み研修を受け、その後、医薬情報担当者(MR)として現場に配属。現在も、MRとして同社にて活躍中。



新卒入社。金融系の調査部署に初の新卒として配属されるも、体調不良で1カ月間休職。復帰した後、3年間勤務して同社を退職。現在は別の調査研究機関に転職をし、活躍中。

※いずれの方も、ヒアリング依頼時点において、当人に近い関係者から見て、生き生きと働き、活躍していると感じられる30歳前後の方を推薦していただき、匿名インタビューした。

●自ら、見て、聞いて、学びとる
●教わる側の主体的な行動はパフォーマンスにも好影響

○ J Tで自身の成長を実感したという人は、「教わる姿勢」にも共通点があった。最も多く挙がったのは、意見を聞くべき相手を自ら見つけ、質問していくという行動だ。分らないことはまず自分で調べ、場合によっては自分の仮説を立てた上で質問する人も多い。先輩から指導を受けて、こうした質問の仕方を身に付けたという人もいた(コメント7)。

動後も近況報告を続けている例などもあった(コメント10⑩)。

な お、このような教わる側の主体的な行動は、本人のパフォーマンスにも好影響があることが、当社の調査で明らかになっている(※)。調査では「訊く力」「先を読む力」「会う力」「真似る力」「記す力」の5つを主体的行動の要素としているが、これらをよく実践している人は、そうでない人に比べて「仕事に慣れた」と感じる時期が早く、パフォーマンスも高い傾向が見られた。これら5つの力は、自ら質問していく(訊く力)、質問する前に自分で調べ(先を読む力)、自分から人に問う(会う力)、上司や先輩の立ち居振る舞いから学ぶ(真似る力)と、今回のエピソードとも合致している(「記す力」までは聞き取れなかったが)。ヒアリングでも、こうした主体的な行動が成長を促したと考えられるエピソードを多く聞くことができた。

8 9)。ただし、「見て学ぶ」には、他者の働きぶりが自然に目に入る環境が必要であり、リモートワークなど物理的な距離のある環境では難しくなるようだ。さらに、新しい上司やOJT担当の先輩などにとまらず、「この事案は誰に聞けばよいか」を探り、適任者を見つけ話しかけに行く例や、以前の上司に異

また、こうした主体性をOJTの中で意図的に教えている企業もあった(コメント12⑫)。教える側のトレーニングは比較的多いが、教わる側への支援はまだ少ない。教わる側への働きかけは、一定の効果が期待できるのではないだろうか。

●1対1だけではなく、組織全体で支える
●組織や業界に根づく育成風土の影響の強さ

○ J Tの良し悪しは教える側・教わる側の個性によるものだけでなく、組織やチームの人間関係、風土・制度による影響も大きい。人と人の間で行われるOJTに、相性は付き物だ。新人の間では「OJTガチャ」などと言われ、上司や配属部署の育成度合いの当たりはずれが話題になることもある。企業によっては、相性があまりに悪い場合、OJTの組み合わせを変更することもあるようだ。一方、組織内で自然と補い合っているケースも多い。どんなに優秀な上司でも、たった一人で新人を全方位的に支援するのは困難だ。厳しい目で業績と部下を見る上司の下に、ムードメーカーの先輩がいたり、細かな変化に気付いてそつと声をかけてくれる先輩がいたり、愚痴を言い合える同期がいたり……。チーム内でそれぞれが役回りを担い、新人を見守れている組織では、指導役と新人の関係がぎくしゃくしても、周囲のフォローで乗り越えられるようだ(コメント13⑬)。

また、育成は教える側の善意や関心だけでは成り立たない部分もある。上司やOJT担当の育成に対する関心度に関係なくOJTが機能している職場では、新人育

成がチームの業績向上や効率化といった教える側のメリットにつながるという意識が根付いているように見受けられる(コメント16⑯)。現在の多忙極まる職場では、教える側に育成の経済合理性を意識させることが、育成への向き合い方を変えるひとつのきっかけになるのではないだろうか。

さ らに、企業や業種による差も見られた。例えば、伝統的に育成を受け継いできた老舗企業では、「新人は皆で育てるもの」という考えが浸透しており、組織内でのフォローも機能しやすい。逆に、組織全体としての育成方針が曖昧で、共有も十分でない職場では、教える側の個人の関心や力量に、育成の成果が左右されやすい(コメント17⑰)。

なお、今回のインタビューでは、コロナ禍によるオンライン化が育成に与える影響も見られた。OJTの本質的な進め方は変わらないものの、育成を取り巻く環境や働く人の価値観、人間関係の在り方は大きく変化していることが、個人の状況からもうかがえる。こうした変化にどう折り合いを付けるのか。課題に対し、動き出した企業もある。次頁からはその事例を見ていきたい。

※パーソル総合研究所(2025)「OJTに関する定量調査」

私の職場では営業それぞれがエリア別に顧客を持っているため、他の営業に同行する機会がなく、先輩たちがどんな営業をしているかが見えない。もっと他人のやり方を見て学べばいいと思う。
電機メーカー勤務/Dさん

新人研修やOJTで「主体的にいろんな人にいろんなことを聞くのが新人の役割だ」と言われ続けた。それが、売上トップの先輩に質問して、アドバイスを求める行動につながったと思う。
製薬会社勤務/Eさん

営業出身の先輩の振る舞いから、目上の人に話しかけられたら席を立つなどの社会人マナーや会食マナーを学んだ。新人時代はコロナ禍で学べなかつたので、先輩の振る舞いを見て目から鱗が落ちることが多かった。
電子部品メーカー勤務/Aさん

現在の部署の月報を、元上司たちにメールのBCCで送っている。何人かは時々、励ましやアドバイスを送ってくれ、関係性を保っている。
電子部品メーカー勤務/Aさん

分からないことがあるたびに質問していたら、OJT担当の先輩に「まずは検索したり、他案件の資料を調べたり、自分で考えてみて。皆、あなたの教育係ではなくて、それぞれの仕事で忙しいんだから」と叱られた。その後は自分で調べて、先輩がYes/Noで答えられるよう自分なりの仮説をもって質問するようになった。
不動産会社勤務/Bさん

新人研修で「とにかくMRとして、売上を上げなければならない」と刷り込まれたため、配属直後から部署で一番売っている先輩に注目していた。会社の歓迎会で顔見知りになったのをきっかけに、自分の顧客への提案方法などを相談するようになった。
製薬会社勤務/Eさん

論理性を過度に求める上司に追い詰められる日々だった。OJT担当の先輩に上司への提案の仕方を相談していたが、この先輩と上司の仲が悪く、相談してもうまくはいかず。そのうち、コロナ禍によるオンライン化で相談もままならなくなり、三者関係にも疲れ、自分が休職することに。
調査会社勤務/Fさん

新卒採用の歴史が浅く、育てる側の世代は別の会社でそれぞれの育成を受けていた。そのため、育成の方針や方法にばらつきが大きく、OJTガチャも多い。
不動産会社勤務/Bさん

上司はとても論理的かつ厳しい人で、納得させるロジックを組んで提案を通すのはひと苦労だった。周りの先輩たちが理論武装を助けてくれた。
商社勤務/Cさん

中には育成にあまり関心がないように思われる先輩もいるが、全体的には面倒見のいい人が多い職場だと思う。
電子部品メーカー勤務/Aさん

自分が新人のOJT担当になったとき、毎日17時までは新人に教え、それから自分の仕事にかかるという毎日だった。ある日先輩に「大丈夫？もう少し周りの手も借りたほうがいいよ」と言われて、初めて育成を一人で抱え込んでいたことに気付いた。その先輩が周囲の人に声をかけ、新人育成を分担してくれた。自分のためにも新人のためにもよかったと思う。
電子部品メーカー勤務/Aさん

職場の育成体系は充実しており、忙しい中でも上司は育成に時間を割いてくれる。そもそも、私の担当エリアの売上も上司が責任を負っているので、新人を育成する必要があるという理由は大きいと思う。
製薬会社勤務/Eさん



意味ある経験と 多様な経験で 「人材の質」を 高めていく

NECビジネスインテリジェンス株式会社
ピープルディベロップメント統括部
人材開発グループディレクター
坂井 泰久氏

NECグループのコーポレート機能を集約し、業務の効率・高度化を担うNECビジネスインテリジェンス。同社では、デジタル技術の活用による改革を本格化する中で、自ら改革を推進できる人材の育成が重要な課題となっている。育成の新たな施策と今後の展望について話を伺った。

当社では近年、一人ひとりの専門性を高め、業務に対する目的意識を醸成する人材育成に力を入れています。なぜなら、顧客満足につながる価値提供を真の成果として、迅速に生み出せる専門性が必要になっているためです。

外部環境の変化に対応するため、NECグループでは2024年度を機にジョブ型人事制度を導入。また、当社は同年4月に社名を「NECマネジメントパートナー」から「NECビジネスインテリジェンス」に変更しました。新たな社名の下、従来の強みである業務改善の枠にとどまらず、データ、デジタルおよびAIを最大限に活用することで、NECグループのスタッフ機能全体に変革をもたらすような効率化・高度化を実現し、これまで以上にスピード感を持って成果を出すことが強く求められています。しかしながら、すべての社員が急激な変化にすぐに対応できるわけではなく、「現状維持バイアス」が働くことが想定されます。

「現状維持バイアス」を抜本的に変えていくために、まずは「隗より始めよ」ではありませんが、2025年度からピープルディベロップメント統括部（当社の人事機能）において新たな育成施策がスタートしました。それが、「やったこと（Y）／分かったこと（W）／次にやること（T）」を振り返る枠組み、いわゆる「YWT」（※）の導入です。

ゆる「YWT」（※）の導入です。

経験を学びに変える 振り返りと内省の仕組み

当社では、業務経験から学ぶことを、「OJT」ではなく「OJD」と呼んでいます。これは「Training＝訓練」ではなく、「Development＝成長・開発」という考え方に基づいています。また、近い概念として「パフォーマンスマネジメント」があります。いわゆる「目標管理＋α」で、組織の目標が個人の業績目標にカスケードダウン（細分化され、伝達）され、目標の達成に向けて業務を通じて指導し、定期的な1on1で個々人のパフォーマンスを引き出す仕組みです。こうした個人の成長支援が実践される一方、組織開発的な視点はあまり語られておらず、そのギャップを埋めるために「YWT」を導入しました。

業務に追われていると、「やったこと」が成果として語られ、本来の目的である顧客やステークホルダーへの成果が見落とされる傾向がありました。YWTを通じて業務を振り返り、内省し、次にどこへつなげるかを言語化することで、「この仕事は何のために、誰のために行っているのか」に意識を向け、業務に興味を持たせることをねらいとしています。

価値観や行動様式を共有 自律的な経験学習を目指す

現在は、当社の人事機能を担うピープルディベロップメント統括部約50名を対象に施策を回しています。まず週次で個人単位の振り返りを実施し、組織内で共有するためビジネスチャットツールに投稿。統括部長が全員分の振り返りを確認し、その中から優れた考え方や内省・学習の仕方、行動・経験、発想などをピックアップし、ポジティブなコメントとともに統括部全体にフィードバックしていきます。この取り組みにより、組織で求められる価値観や思考・行動様式の認識が、徐々に揃ってきています。今後は、この価値観や思考・行動様式が全員に浸透し、日々の業務経験を振り返って意味付けし、学びとして次に生かす「経験学習サイクル」を自律的に回せるようになることを目指しています。

従来の定例会議は、各グループ長による一方的な実績報告が中心でしたが、今年度からは週次YWTの発展型である月次YWTを実施しています。統括部全員が月に一度集まり、ランダムに編成された8〜10チームで「自分の所属グループが次月に何を遂行するか」を各チーム内で共有し、質疑応答を行います。人事機能のプロフェッショナルとして、個人の

業務だけではなく、所属グループ単位で仕事を捉える視点が重要である、との考え方を基にした取り組みです。

開始当初は、YWTの多くは「やったこと」が中心でした。また月次YWTでは、グループ長とメンバー間の情報共有が不十分なために、個人の目標しか語れないメンバーも少なくありませんでした。しかし、全員が所属グループのYWTを伝える機会があることや、自分以外の業務を知ること、そして週次の統括部長のフィードバックを確認することで、開始から3カ月の実施を経て、メンバーが主体的に所属グループの情報を収集し、自分の言葉でグループの目標を語る姿が見られるようになりました。さらに、取り組みに対する疑問や改善のアイデアを発信するメンバーも現れるなど、ポジティブな変化が生まれています。

また、マネジメント側にも好影響が表れています。テレワークの普及もあり、メンバーの業績結果は見えていないものの、過程や働きぶりは見えづらい状況がありました。しかし、YWTを通じてメンバーの振り返りを確認することで、業務課題への取り組み状況のほか、「どのような思考でその行動に至ったのか」「どのような感情を抱えていたのか」など内面も把握できるようになりました。

現状維持バイアスを打破する ジョブローテーション

YWTは社員に「意味ある経験」をさせる意図がありますが、一人ひとりの意識改革を促すには、「多様な経験」を通じて視野を広げること不可欠です。ジョブ型人事制度の導入により個々人の専門性は高まりましたが、組織間の異動機会の減少や、役割ごとの最適化が進み過ぎることで生じる偏りにより、成長機会が失われる懸念もあります。

現状維持バイアスを打破し、新たな環境に積極的に挑戦する人材を育成する目的で、当社では異動施策も推進しています。その一例として、「社内インターンシップ制度」があります。一定期間、他組織の業務を体験することができ、施策で、異なる価値観や業務フローに触れることで、「意味ある経験」をしてもらうことを期待しています。また、NECグループ全体の「ジョブマッチング制度」を整備し、社員が自ら主体的にキャリアを築ける支援体制も充実しています。

ただし、制度を充実させても、社員の意識や行動は変わりません。実際に、制度を活用している社員は限定的な範囲にとどまっています。だからこそ、こうした制度の利用促進による「多様な経験」と、YWTのような「意味ある経験」の

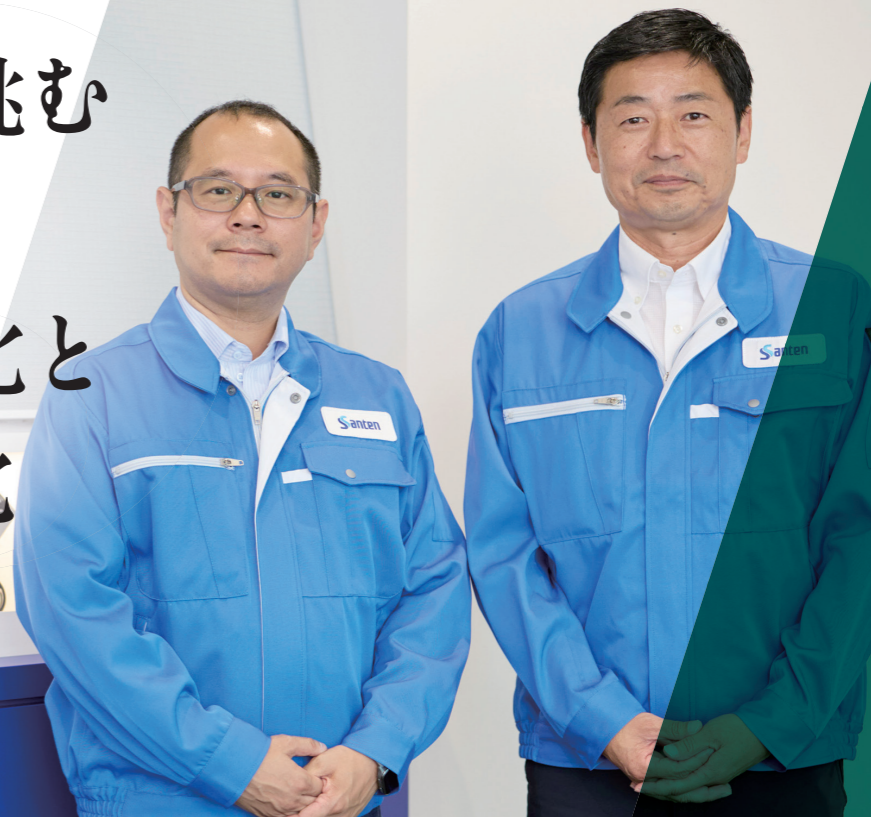
チームで行うYWTで 「育成の質」を高める

両軸で、中長期的に人材育成を進めていくことが重要だと考えています。

業務を通じた育成の本質は、時代が変わっても変わりませんが、技術の進歩や仕事のスピードの加速により、業務の指導から知識の伝達、動き方や学び方の指南、さらにはキャリアの方向性や個人的な悩みへの相談対応まで、マネジメントに求められる育成の難易度は高まっています。こうした状況に対応するために、作業手順などの指導はAIに任せ、悩みは上司でなく、斜めの関係の人が聞くなど、役割を細分化するのにもひとつの方法です。それでもなお、マネジャーが担うべき育成の役割として残るのは、関係性構築やカルチャーの浸透といった組織開発的な要素です。これらは、意図的に同じ場や時間を共有し、チームで行うことが重要だと考えています。

「育成の質」を高めるには、自分の業務の意味や価値を自分で解釈できるといった「人材の質」そのものを高めることが不可欠です。YWTはその第一歩。小さなことでも愚直にやり続けることで、今後も改善を重ねながら、「育成の質」を高める取り組みを進めていきます。

※ 日本能率協会コンサルティング (JMAC) が開発した振り返りの考え方・実践手法。



新体制で挑む 人材の 早期戦力化と OJTの深化

参天製薬株式会社
生産本部 MTDC Head
網 邦延氏(右)
生産本部 MTDC Specialist
平川 陽一氏(左)

日本や中国における医療用眼科薬市場でトップシェアを確立する参天製薬。世界60以上の国と地域に製品を展開し、供給の大部分は石川県の能登工場と滋賀県の滋賀プロダクトサブライセンター(滋賀PSC)が支えている。その生産部門の人材育成を推進するため、2025年2月、教育専門の新部署を新設した。育成の鍵を握る新たなOJTの仕組みとそのねらいについて伺った。

グローバル市場における事業成長および、新領域への事業拡大などを背景に、当社では製品の安定供給体制の強化に取り組みんでいます。滋賀PSCでは、2022年に新たに第3棟が竣工し、操業を開始しました。それに伴い、この数年間に大幅に採用を増やして増員したことから、新入社員の「早期戦力化」と「多能工化」を進めることが急務となっていました。そこで、製造部門の人材育成体制の強化と組織風土改革を担う専門部署として、MTDC (Manufacturing Training and Development Center) を新設しました。

高水準の品質管理が 求められる中、増産・増員で 早期育成が急務に

MTDCの人材育成体制の強化における役割は主に3つです。1つは新入社員の「早期戦力化」と「多能工化」を支援するOJT領域。残る2つは、「導人研修」と「継続研修」というOff-JT領域です。現在、最も注力しているのは新入社員の「早期戦力化」であり、早期戦力化に向けた育成がある程度進んだ段階で、「多能工化」を進める方針です。

まず前提として、当社が扱う無菌点眼剤は、外科手術と同等レベルの無菌状態で製造しなければならない工程を含んで

おり、非常に高度な品質管理が求められます。そのため、すべての作業を文書化し、各作業に従事するための社内資格の取得を義務付けています。資格は無菌室への入室段階から必要であり、容器に薬液を入れる充填作業への従事、大型充填機の操作まで各工程に細かく設定されています。社員は段階的に教育を受け、資格認定を経て初めてその作業に従事することができます。

他方で、製薬業界全体の動きに目を向けると、近年、「医薬品の製造管理及び品質管理に関する基準（GMP）」などに改正があり、製造管理や品質管理への要求水準は高まるばかり。GMPは国によっても違いがあるため、グローバル市場の拡大に伴い、生産現場の人材に求められるスキルレベルも高まっています。そのような中で急増員であるため、新入社員の育成は急務なのです。

現場任せによる 教え方のばらつきを 横串を通して平準化する

しかし、従来のOJTの進め方は現場に委ねられていたため、いざ現状を見てみると、計画通りに資格取得が進んでおらず、原因も不明瞭なケースが見られました。また、教える側の人材不足によ

り、ベテランが第一線の仕事を担いながら新人育成までしなければならぬ状況や、指導役になるまでに理想的とされる習熟年数を経っていない人が指導役にならざるを得ない状況も生じ始めていました。過去、事業環境の変化に伴い採用を抑制した影響から、指導役に適した中間層が不足していたのです。また現状を調べていくと、チーム間はもちろん、同じチーム内でも製造ラインや教える人によって教え方にばらつきがあることも分かりました。

そこで、MTDCが入り、製造ラインおよびメンバー間に横串を通すように教え方を共有することで、チーム内の教え方の平準化を図るなど、新しい形でのOJTを始めたところでした。例えば、2025年度入社の新入社員には、習熟をサポートする現場の指導員(OJT担当者)が新入社員ごとに「能力開発計画表」を作成し、取得すべき資格とその期限を明確化。その内容をMTDC担当者と所属チームのマネジャーがレビューし、指導員と新入社員の間で認識をすり合わせた上でOJTを開始するようにしています。MTDC担当者には、工場長経験者など現場の熟達者もいるため、未熟な指導員に対してMTDC担当者が教

ム単位で設定されていなかったため、自身の配属された製造ライン内で必要な資格のみ取得する傾向がありました。新たなOJTでは、「どの資格を何人が取得するのか」をチーム単位で話し合い、KPIを設定。四半期ごとに新入社員、指導員、MTDC担当者が相互面談を行って進捗を確認し、チームの課題解決や目標達成も図っています。これにより、個人の技術の幅が広がることはもちろん、ラインを越えた資格の取得が促進されることで多能工化が進み、組織全体の活性化につながることを期待しています。

チームで育てる視点を 「原理原則」まで教える

こうしたチーム目線での育成は、教えられた人が次に教えていく上でも重要だと考えています。マニュアルや資格制度が充実していても、教える人によってどうしても教え方にばらつきは生じてしまいます。また、「育てられていないから育てることができない」といったこともあり得ます。未熟な指導員が教えなければならぬケースでは、「教えるのが怖い」「正しく教えられているのか自信が持てない」といった声もあります。

そこで重要になることのひとつが、「チームで育てる」という意識や指導員

同士のコミュニケーションの存在です。ベテランの教え上手な指導員は、自分だけで対応しようと思わず、「より上手に教えられる人」をアテンドする能力にも長けています。つまり、指導員一人ではなく、チームで育てる視点を持ち合わせているのです。MTDCでは、指導員に向けた心得研修を実施し、「チームで育成する」という意識の共有を図っています。これに関しては、すでに指導員のマインドの変化や横連携の動きが見られ始めています。

もうひとつ重要なこととして、「原理原則を教える」という点があります。先述した通り、当社の製造工程は高度な品質管理が必要なことからマニュアルが充実しており、検証工程も厳格です。こうした高度に手順化・標準化された生産現場では、従業員の意識がマニュアルに従うことばかりに引き過ぎて、OJTにおいても「(例えば科学的な観点から)なぜその操作が必要なのか」といった「原理原則」までを理解させるような場面が少なくなってきたように感じます。

しかし、この「原理原則」こそが、製造現場の複雑な機械操作の土台であり、そこが形骸化すればトラブルの予見や初期対応の遅れにつながる恐れがあります。今後さらに高度な機械化・自動化が進み、操作や見るべきポイント、判断力

チーム間でナレッジを共有し 自律的な育成のサイクルへ

今後のMTDCの取り組みテーマとしては、各チームで培ったナレッジや指導方法をチーム間で横断的に共有する仕組みづくりを視野に入れています。これまでは、優れた指導法があってもチームをまたいで共有されることは少なく、貴重なナレッジが縦割りで分断されていたからです。若手社員向けの集合研修では、すでにチーム横断の少人数グループによるリフレクション(振り返り)の時間を設けています。

また、将来の後輩のために用語集を作成する取り組みも進行中です。新入社員が業務上の専門用語を先輩に教わって記録していくもので、指導員との接点を生み出すねらいもあります。全体を構想する中で、地道な仕掛けも講じることで、少しずつ現場のコミュニケーションが活性化され、将来に向けて「教えられ・教えていく」という育成のサイクルが自然に回っていくことを期待しています。

「現場任せ」「近視眼的」では人は育たない 京都花街のOJTに学ぶ、人材育成の本質

芸 妓・舞妓の世界は高度成長期に、企業よりも一足早く人材不足に陥ったが、現在では全国から舞妓志望者が集まるようになった。その背景には、芸舞妓を見守り育てる共同体の存在があった。企業経営に通じる育成の本質について、京都花街における経営・人材育成を研究する西尾久美子氏に伺った。

舞妓から芸妓へ 花街のキャリアパスとは

京都花街は、芸妓や舞妓がお座敷などの場において、伝統芸能や接客を通じて顧客に「おもてなし」を提供し、その対価で経済が成り立っている業界です。だからこそ、質の高い人材（芸舞妓）を育てることは経営の重要な課題であり、350年以上にわたって培われてきた育成の仕組みは、どの業種にも応用できる普遍性を備えています。花街には明確なキャリアパスが存在し、まず舞妓になる前の約1年間は「仕込み」として「置屋」に住み込みながら、京言葉や礼儀作法、日本舞踊などの基礎を学びます。そして、最後の1か月間は「見習い」として実際に「お茶屋」で研修を受けた後、「舞妓」として正式にデビューします。舞妓とし

て4〜5年の経験を積んだのち、20歳前後で「芸妓」となり、芸を披露するだけでなく、お座敷全体の構成や段取りを担う立場へと成長していきます。

この育成プロセスを支えるのが、京都花街独自の組織構造です。例えるなら、「置屋」は芸舞妓という人材を抱えるタレント事務所、「お茶屋」は顧客と芸舞妓をつなぐプロデューサーのような役割。それぞれに「お母さん」と呼ばれる経営者がいます。そこに顧客を加えた三者の信頼関係によって、育成とおもてなしサービスの提供が密接な関わりをもって機能しています。

新人舞妓の指導は、芸妓が担うことが一般的です。「妹舞妓」と「姉芸妓」の疑似姉妹関係によるOJTは、教わる側の舞妓だけでなく、教える側の姉芸妓のキャリア形成にも役に立つように設計されています。姉芸妓の適任者が置屋にいない場合は、他の置屋の芸妓に姉芸妓役を依頼することもあります。組織を越えた支援体制があることも花街の特徴だといえるでしょう。

教え、教えられ、 皆で育てていく「花街共同体」

近年の企業では、働く人の意識が大きく変わり、若手社員は「自分が成長でき

での立ち位置や周囲との連携といった、質の高いサービス提供のための役割が明確になり、マネジメント的な視点が養われていくのです。花街では、芸舞妓や彼女たちを支える関連事業者を含め、毎日異なるメンバーで構成されるプロジェクトチームでおもてなしが進みます。姉芸妓はその中で、プロジェクトリーダー予備軍としての経験を積み、いわゆる中間管理職的な視点やスキルを磨いていくのです。

姉芸妓の重要な役割のひとつに「妹の失敗を謝る」ことがあります。例えば、妹舞妓が舞台上で扇子を落としたり、姉芸妓は楽屋に戻るとすぐに妹舞妓を連れて照明や舞台装置などの関係者や、興行を支えるお茶屋に謝りに行きます。そうすることで、社会人としての責任感や気配りのほか、自身の仕事がかつてまで影響を及ぼすのかを肌で学んでもらうのです。これは、多くの人の支えがあつて付加価値ができていくことを教える上で、とても重要なポイントです。

もうひとつ重要な点として、所属する組織や業界への誇りがあります。「京都花街で育った」という経験が、本人にとって得がたい価値になるという認識は、芸舞妓の経験者に共通しています。これは、教える側・教わる側、そしてお客様や関係者全員が、「花街共同体」として強く

結び付いており、信頼関係が構築されているからに他なりません。数あるサービスの中から花街を選ぶ顧客がいて、顧客のために恥ずかしくないものを提供しようとする芸舞妓を含む花街関係者全員が誇りをもって挑む。このように、関係者皆が所属する企業・組織・業界に誇りを持っているかどうかは、OJTが機能するかどうか、もうひとつの肝だと思えます。

妹舞妓へのOJTは、姉芸妓が担うことが基本ですが、育成を一人だけに任せることはありません。姉芸妓と妹舞妓の間には「仲人」と呼ばれる経験豊富な調整役が入り、双方の成長と関係性を支えます。姉芸妓と妹舞妓の関係がぎくしゃくした際には、双方のことをよく知る仲人が信頼の橋渡し役を担うのです。

さらに、芸舞妓が伝統伎芸を学ぶための「女紅場」と呼ばれる教育機関があり、Off-JTの役割を果たしています。専門技能を継続的に学ぶことができるので、分からないことは自分から聞くという主体的な行動に結び付いています。

京都花街の育成体系は、長い歴史の中で常に改善と工夫が重ねられてきました。高度成長期に人材不足が深刻化し、

「職場か」をシビアに見極める傾向が強くなっていきます。ITやAI領域などでは、年齢や経験年数に関係なく、若手のほうが専門性が高いケースも珍しくありません。こうした状況で問われるのは、「何を教えるのか」という育成の本質です。企業での育成に求められるのは、単なるスキルや知識の習得支援ではなく、そのスキルを「どうやってお客様に価値として届けるか」という付加価値を創出するプロセスの伝承で、これこそがOJTの核心といえるでしょう。

花街でも同様で、妹舞妓は自分の技能が上達していく実感はあっても、それがお客様にどう評価されるかまでは思いが至りません。そこを補うのが姉芸妓の役割です。例えば、お座敷で自分よりもかなり背の高い踊り手と組んで複数人で日本舞踊を踊る際、腰の落とし方ひとつで踊る集団全体の印象が変わります。自分の技量だけに気を取られず、顧客からの見え方まで考えられるのは、経験を通して全体を俯瞰する目を養ってきた姉芸妓だからこそ。全体の見映えが改善され、顧客満足度が高まれば、舞妓自身の評価も上がります。

また、教えることは姉芸妓にとっても学びの機会となります。妹舞妓への指導を通して、自身の芸や接客などを姉芸妓となった目線で振り返ることで、チーム

短期間で舞妓を育成する必要に迫られた際には、ある花街で育成期間が長いほうがお客様の評判が高いと分かると、街全体で育成期間を延長したと伺いました。たとえ負担が増しても、人材の質と評判が上がるならば育成に投資するという考えが根付いているのです。現代の企業も育成を現場に場当たりに任せるのではなく、戦略的に設計し直すことが求められているのではないのでしょうか。

未経験者を短期間で一人前に育成する京都花街では、Off-JTとOJTの明確な仕組みと両者の連携があり、若いうちから実践機会を与え、成果を可視化する場もあることで、人材が早期に育成されます。何より、「教えることを通じて、自らも学びを深める」というサイクルが、人を育て、組織を強くしているのです。

人材育成は、単なる現場の努力任せでは成立しません。経営層の覚悟と、育成プロセスへの継続的な投資、現場・人事・経営が連携した仕組みが欠かせません。そして、OJTとは単に仕事を教えることではなく、価値創造の在り方を次世代に継承しながら、教える側・教わる側が共に成長する「学びの営み」です。それは目の前の生産性だけでなく、中長期的な競争優位性構築を目指す中でこそ、最大の効果を発揮するのです。



近畿大学 経営学部 教授
西尾 久美子氏

大阪ガス勤務の後、神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。博士（経営学）。京都女子大学現代社会学部教授を経て、2021年4月より現職。専門は組織行動論、経営組織論。伝統文化と現代の経営をリンクさせ、京都花街の人材育成とビジネスシステムを研究。著書に『京都花街の経営学』（東洋経済新報社）など。

（引用参考文献）西尾久美子(2007)『京都花街の経営学』東洋経済新報社。/西尾久美子(2012)『舞妓の言葉』東洋経済新報社。/西尾久美子(2014)『おもてなしの仕組み—京都花街に学ぶマネジメント』中央公論新社。/西尾久美子(2025)『若手人材が教える役割を担うこととキャリア形成—京都花街芸妓の事例—』『ビジネス実務論集』第43号：p.1-11。/Yuki Kawabata & Kumiko Nishio (2015), Inter-Organizational Collaboration for Training of New Employees in the Shipbuilding Industry in Imabari. Business Studies Journal, 7: p.107-123.

どうする？

これからのOJT

松尾 睦教授 × 佐々木 聡 研究員

人は仕事の中で育つていくもの 「育成」を業務と切り離さずに 捉えることから始めよう

企業の育成において重要な位置付けでありながら、課題も見えてきたOJT。ここまで、企業現場の目線から、現状と課題、変化の兆しを見てきたが、研究という視点で長く企業の人材育成を見てきた研究者は、どのように現状を見ているのだろうか。OJTを機能させるアイデアも含め、「経験学習」研究の第一人者である松尾睦氏に、パーソル総合研究所上席主任研究員の佐々木が聞いた。

人の成長に欠かせない「他者」の存在

佐々木 多くの企業がOJTの必要性を感じていますが、一口にOJTといってもその手法は幅広くさまざまです。そうした中で、OJTには大きく分けて2つのタイプがあります。1つは、育成フォローマットを基に、上司や先輩などの指導者が対象者を教育する「仕組み化」された手法。もう1つは、日常の業務を通して「経験」から学んでいくもので、このケースが圧倒的に多いでしょう。近年、OJTを導入している企業は多いものの、「う

まくいかない」といった声も多く聞かれます。その原因について、長く人材育成の現場を見てこられた松尾先生はどのようにお考えですか。

松尾氏 ロミンガーの法則というリーダー育成に関する有名なモデルがあります。これを人材育成に当てはめると、人の成長は、7割が「自身の仕事経験」、2割が「上司や先輩など他者からの指導」、1割が「研修や自己啓発」に影響されます。この中で、「他者からの指導」は、仕事経験に取り込まれることで影響力が大きくなり、個人の成長を促します。また、人の成長において大切なのが、

見直したりしたこともあり、その通りだと実感しています。

失敗が許されない中でどこまでリスクテイクできるか

佐々木 学習や成長を促すために大切な「70対20対10」の2割に当たる、「人から人へ教えるOJT」が衰退しているように感じます。日本では経済成長の停滞に伴い成果主義が導入されるなど、この30年間で職場環境が大きく変化しました。こうした状況が、OJTの衰退につながっているのかもしれない。

松尾氏 今から20年ほど前、IT技術者の経験学習プロセスを研究するために、20社ほどのプロジェクトマネジャーやコンサルタントの方に取材させていただいたことがあります。このとき「昔は失敗をしてもクライアントが許してくれたので、次に生かすことができた。でも、今は失敗が許されず、100点を求められるので、昔のようにクライアントとともに失敗しながら成長していくということができなくなった」と話されている方がいました。つまり、20年以上も前から、失敗を恐れて職場でチャレンジできない状況になっていて、そうした厳しさやプレッシャーもOJTの難易度が上がっている原因のひとつだと思います。

が重要な要素になっていました。
佐々木 学習は個人で完結するものではなく、環境の変化や他者との相互作用によって刺激を受けることが大切なのですね。
松尾氏 私もこのたび長く在籍した国立大学から私立大学に移籍し、働く環境や仕組みが大きく変わったので、研究や教育の進め方をアンラーニングせざるを得なくなりました。例えば、大学内の自分より年下の先生方に触発されて、研究の仕方を大幅に変えたり、授業の進め方を



パーソル総合研究所 上席主任研究員

佐々木 聡

リクルート入社後、組織変革に関するコンサルテーションなどに携わる。エイコンサルティンググループ（現：コーン・フェリー）にて人材開発領域ビジネスの事業責任者を歴任。2013年よりパーソル総合研究所執行役員コンサルティング事業本部部長を務める。2020年より現職。立教大学大学院客員教授としても活動。専門は、経営リーダー育成、人材アセスメント設計・評価、ピープルアナリティクス、組織開発。著書に、『日本の人的資本経営が危ない 強みを活かした変革の戦略』（日経 BP 日本経済新聞出版）など。

青山学院大学 経営学部 経営学科 教授

松尾 睦氏

1988年小樽商科大学商学部卒業。1992年北海道大学大学院文学研究科（行動科学専攻）修士課程修了。1999年東京工業大学（現：東京科学大学）大学院社会理工学研究科（人間行動システム専攻）博士課程修了。博士（学術）。2004年英国ランカスター大学にてPh.D.(Management Learning)取得。岡山商科大学助教授、小樽商科大学大学院商学研究科教授、神戸大学大学院経営学研究科教授、北海道大学大学院経済学研究院教授などを経て現職。『部下の強みを引き出す 経験学習リーダーシップ』（ダイヤモンド社）など著書多数。



失敗を恐れてチャレンジが難しい どうやってOJTを機能させ、育成を

(佐々木)

佐々木 1990年代後半から企業に導入されてきた成果主義がその後さらに強まり、結果を厳しく求められるようになり、経済が縮小してきてきた中で、「チャレンジする機会が減った」という声は、本当によく聞きます。

松尾氏 チャレンジする場があっても、失敗が許されなくなったために、チャレンジすることを躊躇してしまうというところが大きくなったことは、目標が高くなるともいえるので、良い面もあります。ただ、失敗が許されない状況になったことで、積極的に挑戦させられない。どこまでリスクテイクできるのか、という点が変わっているのでしょうか。

佐々木 今後、企業がOJTに力を入れていこうと思っても、失敗を恐れてチャレンジが難しい状況だとすると、どうやってOJTをうまく機能させ、育成を図っていくべきか、大きな課題になりますね。

松尾氏 そもそも、管理職のマネジメント能力が把握されていないことも問題です。育成をしつかり行うためには、まず人材育成力の測定から始めるべきでしょう。測れないものはマネジメントできません。企業はエンゲージメントサーベイなど、さまざまな調査を行っています。しかし、私が監修に携わった『人事白書2025』では、育成力を測定している企業は4割

状況で、 図っていくべきか、大きな課題になる

佐々木 日本では、マネジャーに昇格してもプレイヤーから脱却できず、部下に仕事を任せられない人が少なくありません。そこがミドルマネジャーのアンラーニングにおける大きな課題にもなっています。

部下に仕事を任せられない理由は、まずマネジメント教育を受けていないため、任せ方が分からないこと。また、業績へのプレッシャーが大きい中で、自分がすべて仕切ったほうが短期的なパフォーマンスが上がるためだと考えられます。どの企業でも管理職研修は行っているのですが、本質的なところが抜けているように思えます。

佐々木 マネジメント研修の実施日数も、平成までは2泊3日くらいだったのが、バブル崩壊後に成果主義が導入されてからは長くて1泊2日。その後、日

弱と少なく、さらに、それを使って人事評価制度に組み込んでいる企業の割合は2割以下でした(※1)。育成力やマネジメント力の向上に、真剣に取り組んでいる企業が少ないように感じます。

佐々木 最近、マネジメントに特化した人材が減っているのは、そうした状況による影響があるのかもしれない。

松尾氏 マネジャーになって求められるものが多くなったときこそ、部下のスキルアップを図ってパフォーマンスを上げていくべきです。それなのに、自分がプレイヤーとして動いてしまつては、マネジメントのスケールが小さくなり、組織のパフォーマンスも落ちてしまいます。マネジメントとは、「他者を通して、事を成し遂げる」ことです。何でも自分でやってしまったらマネジメントとはいえません。

ある損保会社が行ったマネジャーに関する調査では、ハイパフォーマンスのマネジャーのタイプが2つに分かれたそうです。1つは、部下に指示を出し、作業ロボットのように仕事を進めさせ、最後はすべて自分でまとめるタイプ。自分で指示し、まとめるほうが簡単なのですが、これでは部下は育ちません。2つ目は、部下の強みをしっかりと把握して、強みに適したタスクを与え、経験学習サイクルを回していく、「他者を通して、事を

では半日程度に短縮されています。研修にかかる時間だけを見ても、マネジメント教育がおろそかになっていることが分かります。

松尾氏 OJTがうまくいかないのは、「忙しくて時間がない」ことを理由に挙げる企業も多いようですが、忙しい中でも工夫次第で人材育成と業績向上を両立することが可能です。

以前、あるグローバル企業の育成上手なマネジャーに取材させてもらったことがあります。部署には20人以上の部下がいて、超多忙な状況の中で、どうやって部下を指導するのかと尋ねると、「毎朝30分間、ミーティングを行う」というのです。そんなに忙しいのに毎朝30分もミーティングをするのかと驚くと、「忙しいからこそ行うのです」と教えてくれました。

具体的には、メンバー全員が集まって、チームのミッションや進捗などを話し合います。問題があれば、改善に向けてアイデアを出し合い、各自が咀嚼して自分の仕事に応用しながらより良い結果につなげていくのです。このとき、ミーティングをマネジャーが仕切ると発言しづらくなるので、司会進行は次期マネジャークラスの中堅社員に任せているとのことでした。マネジャーは一步引いてサポートし、要点がずれていると感じたときな

成し遂げる」タイプです。どちらもハイパフォーマンスではありますが、育成しながらパフォーマンスを上げていくほうが、長期的に見れば企業のプラスになるはず。しかし、2つのタイプは同じように評価されている点に問題があります。

佐々木 あるグローバルな人事コンサルティング会社が行った、リーダーシップスタイルについての調査では、海外のハイパフォーマンスで多かったのは、メンバーの特性や考えを尊重し、育成しながら成功に導いていく「民主型」や「育成型」、チーム共通の目的に向かってメンバーを動かしていく「ビジョン型」でした。一方、日本で多かったのが、リーダーの指示でメンバーを動かす「指示命令型」と、リーダーがプレイヤーとして率先してチームを引っ張っていく「率先垂範型」のスタイルで、海外と比

どに話に加わる程度で、基本、メンバー同士が学び合うようにしていたのです。毎日の業務の中で経験学習サイクルをきちんと回し、「他者を通して、事を成し遂げる」流れにもなっているのです。とても良い方法だと思えます。企業は、こうした場やルーティンをつくり、メンバー全員が参加して、自然に経験学習サイクルが回っていくような仕組みを構築していくことが大切です。

佐々木 人事部門がサポートできることはありますか。

松尾氏 先ほどの話のように、まずマネジャーの育成力を測定することです。その上で、人事部が育成型マネジャーの管理手法やミーティング手法を調べてパターン化し、メソッドとして共有したらどうでしょうか。うまく取り入れられないマネジャーには研修を用意したり、個別にコーチングするといった枠組みをつくらなければならないと思います。



毎日の業務の 回っていくような仕組み 中で、自然に経験学習サイクルが を企業が構築していくことが大切

(松尾氏)

「うまくいった経験」の
振り返りが重要

佐々木 部下の成長を促すマネジメント手法として、1on1を取り入れる企業が増えていきます。

松尾氏 部下の一人ひとりと向き合うことは大切ですが、経験学習サイクルの中

※1 日本の人事部(2025)『人事白書2025』

で重要な「振り返り」の部分が抜けてしまいい、単なる業務報告で終わってしまうケースが多く見られます。1on1で特に重要なのは、失敗だけでなく「成功についても振り返る」ことです。このとき、褒めるだけで終わらせず、「どうしてうまくいったのか」という成功の理由を掘り下げ、さらなる改善点を一緒に考えて、成功体験を再現し拡張することがポイントになります。優れたマネジャーは、部下の強みを引き出し、意識させることが得意です。成功の中から改善点を見いだしていくやり方はポジティブですし、Well-beingやエンゲージメントの向上も期待できます。

また、成功を振り返るOJTは、教える側が懸念するハラスメントになりにくく、叱られ慣れていない若い世代にも受け入れられやすいと思います。

佐々木 私もマネジメント研修で講師をする際には、コーチングには2つのフィードバックがあると伝えていきます。PDCAサイクルでいうと、1つはP(目標)に達成しなかった場合。うまくいかなかった理由を考え改善策を練りますが、これはほとんどの方が行っています。そして、もう1つが、P(目標)を達成したときのフィードバックです。目標値を上回った部分に成功を再現するヒントが詰まっているので、「なぜ、目標値を

超えることができたのか」、その要因を考えることがとても重要ですが、多くの場合、やはり「よかったね」で終わっています。「成功の振り返り」の重要性を認識しなければいけないですね。

松尾氏 PDCAサイクルと経験学習サイクルは構造が似ていますが、Pの目標設定があるかないかに違いがあります。PDCAサイクルは「目標達成」が重視されており、経験学習サイクルは「振り返り」に重点が置かれています。仕事の現場では当然、目標設定が必要なので、経験学習サイクルとPDCAサイクルを上手に組み合わせることをおすすめします。その場合、どうしても目標達成に傾倒しがちなので、必ず「振り返り」を忘れないで行っていただきたいです。

そして、部下を上手に育成できるマネジャーは、組織としての目標だけでなく、部下のキャリア目標も設定しています。部下が将来どこで、どんな仕事に就きたいのかを聞きだし、そのためにはどういうスキルを身に付けなければならないのか、現在の仕事を部下の将来のキャリアに結び付けて、成長を促しています。

仕事と育成は切り離すものではない

人材育成は本来シンプルな仕組み

佐々木 ベテラン社員のアンラーニングといった意味合いも含め、リパースメンタリングを育成制度に取り入れている企業も増えてきています。

松尾氏 若い人が得意な分野も多いので有効だと思います。成長する人は、部下からも積極的に学んでいます。私も仕事で若い方から学ぶことが多くあります。人間の能力に年齢は関係ありませんから、部下、上司、年上、年下といったことにこだわらず、自分が尊敬できる人から学ばばいいだけのこと。「リパースメンタリング」も含めて、幅広く若い人から学ぶ制度を導入すればよいと思います。

佐々木 そうですね。若手の社員も上司から相談を受け、上司が自分の話を親身に聞いてくれたという経験があれば、自分が上司になったときには、逆に自分が

入し、AIコーチングも急速に広がりを見せています。その流れは今後、ますます加速していくでしょう。しかし、人を介さず、AIとの対話によって育成がなされる状況に、やはり「人から人」だからこそできる部分があるのではないかと思うのですが、いかがでしょうか。

松尾氏 AIコーチングで学べることは積極的に活用すればいいと思います。しかし、AIが出す答えは完璧ではありません。その答えが間違っているか正しいものであるかを自分で考えて、判断する力が求められます。つまり、AIから学ぶためには、自分もアップスキリングし続けなくてはなりません。

また、AIコーチングには限界もあると考えています。それは、AIではロールモデルとなるのが難しいということ。最初に言及したように、人の成長は「70対20対10」の法則で成り立っています。そのうちの2割は他者からの指導によるもので、ここには社会的学習や観察学習(※2)によるものが含まれており、絶対的に欠かせない部分です。

「ノーベル賞受賞者の大学院での学びに関する研究」では、興味深い結果が出ています。大学院時代に彼らが指導者から学んだのは、スキルやテクニックよりも、研究の捉え方でした。これは芸人の方なども同じですね。師匠から学ぶの

人から学ぶのは「スキル」よりも「思い」

佐々木 最近では多くの企業がAIを導

部下に相談したり、教えてもらったりすることが自然にできるようになっていく好循環が生まれるかもしれません。とはいえ、やはりプライドが邪魔をして、なかなか部下に相談したり、学んだりできる人は少ないように感じます。他者から学ぶことができる人、できない人の違いはどこにあるのでしょうか。

松尾氏 先日、マネジャーの態度変容を促すサービスを提供している企業の社長さんが、「マネジャーが成長する上で大切なのは、素直に学ぶ力があるかどうか」だとおっしゃっていました。つまり、「学習志向性が高いか、低いか」が大きく影響しています。これまでの研究においても、他者から認められたいという業績志向性が高い人より、自身の能力を高めたいという学習志向性が高い人のほうが、仕事上の成果を出せることが分かっています。

佐々木 学習志向性とは、性格のようにその人がもともと備えていて固定されているものなのか、それとも経験や環境に影響を受けて育まれたり、逆に弱くなったり、変わっていくものなのでしょうか。

松尾氏 安定的なものだという意見と、変化するという意見と、両方あります。同じ人でも「学びたい」という気持ちが強くなったり、逆にやる気がなくなったりということは普通にあることなので、私は変化すると考えています。そして、

「人から人」だからこそできる育成の部分があるのではないかと (佐々木)
「育成《も》大事」という人は、仕事と育成を切り離して考えている (松尾氏)

「人から人」だからこそできる育成の部分があるのではないかと (佐々木)
「育成《も》大事」という人は、仕事と育成を切り離して考えている (松尾氏)



※2 心理学者のアルバート・バンデューラが提唱した学習法で、他者の行動や態度を観察することによって学びを得る。「モデリング」ともいわれる。

先細る日本の未来に OJT再注力は最後の砦となるか 人口・労働力が確実に減る中、鍵を握る現場の育成

OJTは今なお 人材育成の最重要施策

100年以上前にアメリカで形式化され、日本でも長期にわたって浸透してきたOJTだが、その形態は現在もほとんど変わっていない。一方でその位置付けは、経済状況や働く職場環境の変化、あるいはOff・J・Tとの関係によって、振り子のように変化してきた。

しかし現在でもなお、OJTは人材育成において、最も重要な施策であることに変わりないことが、企業に属する管理職、個人、人事部、あるいは有識者への取材を通じて確認された。また一般の企業だけではなく、看護業界や伝統芸能を継ぐ京都花街においても、人材育成におけるOJTが担う本質は同じであることが示唆された。

一方で今回の取材において、職場で指導をした人、指導を受けた人の経験談から

見えてきたことは、OJTを重視しながらも、その実効性は質・量ともに二極化しており、全体的には以前より劣化しているという現実である。

OJT劣化は 日本社会の構造的な問題 HowよりWhy

その劣化は、企業の個別事情というよりも、日本社会の構造的な問題が引き起こしていると考えられる。その象徴が「負の連鎖」であり、その連鎖は重層的に発生している。負の連鎖が起こる要因を突き詰めると、労働人口の減少とそれを補うための業務の自動化、そこに成果主義人事が重なった構図が浮かび上がる。

1つ目の負の連鎖の要因に関しては、人材不足や業務の効率化を背景としたAIやロボットの活用場面に現れている。例え

ば昨今の製造現場では、操作がコンピュータで制御されていることが多く、教えることは主に操作方法である。しかし何かトラブルが生じた際に、その因果関係が理解できていないと根本的な解決とはならず、問題が問題を引き起こす連鎖が生じ得る。

やり方(How)を教えるても、自動化されているが故に、その成り立ちやメカニズムといった原理原則(Why)を教えることが少なくなっているのだ。あるいは若手が苦悩しているときに、指導する側が仕事に対する向き合い方よりも、効率よく知識・スキルを教えることを優先してしまうことも、困難に正面から向き合う姿勢を遠ざけ、連鎖が断ち切れない一因となっている。

負の連鎖の2つ目の要因として考えられるのが、成果主義人事の導入だ。高度経済成長を支えてきたOJTは、バブル経済崩壊後に導入された成果主義によって、管理職でさえも部下の育成より個人の短期

業績を優先し、じつくりと寄り添う人材育成からは程遠い、場当たりのなものと化してしまった。

現場任せのOJTから 戦略的OJTへ

結果的に、教えられた経験が少ない人が増え、その人が逆の立場になると教えることができず、負の連鎖が続いていく。その上、さらに労働人口の減少による慢性的な繁忙さが、教える機会と教わる機会の量的・質的な充実を奪う連鎖に拍車をかけていく。

このような構造的な要因を理解した上で、改めてOJTに目を向けて、負の連鎖を引き起こす「現場任せのOJT」を見直し、登壇いただいた企業事例のように意図的・計画的に正の連鎖を導く「戦略的OJT」へと転換する時が来ている。

パーソル総合研究所 研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、人事の現場において、次なる行動を促す意思決定の役に立つ情報を発信するため「はたらいて、笑おう。」というパーソルグループのビジョンの下、さまざまな調査・研究活動を続けています。2035年における労働市場を推計した「労働市場の未来推計2035」、人々がどのように働き、成長をどう捉えどう実感しているかを調査した「働く10,000人の就業・成長定点調査2025」、はたらくことを通じた「幸せ」「不幸せ」の状態について分析した「はたらく人の幸福学プロジェクト はたらく幸せ／不幸せの特徴(仕事・ライフサイクル編)」など、調査・研究の成果を特設サイトや冊子、書籍で公表しております。ぜひご活用ください。



「労働市場の未来推計2035」



「働く10,000人の就業・成長定点調査2025」



「はたらく幸せ／不幸せの特徴(仕事・ライフサイクル編)」

機関誌・刊行物バックナンバーのご案内

機関誌「HITO」バックナンバー



2025年6月発行
海外のHRトレンド



2024年12月発行
人事トレンドワード
2024-2025



2024年10月発行
労働市場の未来推計2035

調査研究要覧 最新号



調査研究要覧
2024年度版

機関誌「HITO」のバックナンバーの購読は、雑誌のオンライン書店「Fujisan.co.jp」よりお申し込みいただけます。
【ご注文方法】▶▶▶ <https://www.fujisan.co.jp> で「HITO」検索

機関誌 HITO 特別号

HITO REPORT vol.16

2025年 9月号

発行人 岩田 亮
編集長 木下 学
監修 佐々木 聡 (研究員)
編集 井上 史実子、杉山 徳里子、小田部 美幸、高橋 美鈴、阿部 加寿世、兒島 佑美子
執筆 佐々木 聡 (研究員)、井上 史実子、さとう ともこ、岸並 徹、河崎 恵弥
写真 清水 亮一、みやた かつみち
デザイン 有限会社アーク・ビジュアル・ワークス、今井 梨津子
校閲 株式会社聚珍社
制作 株式会社アーク・コミュニケーションズ
印刷 日経印刷株式会社
発行日 2025年9月29日

発行 株式会社パーソル総合研究所
〒135-0061 東京都江東区豊洲三丁目2番20号 豊洲フロント7階

本誌に掲載されているURLは、2025年8月時点の情報です。
リンク先は移動・閉鎖されている場合がありますので、ご了承ください。

読者アンケート

今後のより良い誌面作りの参考とさせていただきますため、アンケートを実施しております。ご協力をお願いいたします。
<https://questant.jp/q/J2V0K60X>



パーソル総合研究所

<https://rc.persol-group.co.jp>

メルマガやSNSのご案内

パーソル総合研究所では、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなどに関する調査研究結果のレポートや、研究員・コンサルタントのコラムなどの情報を、メルマガ・Facebook・X・note・LinkedInで随時お届けしています。



メルマガ登録
<https://rc.persol-group.co.jp/mail/>



Facebook
<https://www.facebook.com/rc.persol/>



LinkedIn
<https://jp.linkedin.com/company/persol-research-and-consulting>



X
https://x.com/prc_thinktank



note
<https://note.com/persolrandc>



YouTube
<https://www.youtube.com/@パーソル総合研究所>

202509-01



PERSOL

パーソル 総合研究所

機関誌 HITO 特別号

HITO REPORT vol.16

OJTを問い直す

～現場任せから「戦略的OJT」への転換に向けて～

2025年9月29日発行

発行人：岩田 亮

編集長：木下 学

発行：株式会社パーソル総合研究所©

〒135-0061 東京都江東区豊洲三丁目2番20号 豊洲フロント7階

<https://rc.persol-group.co.jp/>



定価 **1,000円** 税別

本誌掲載記事の無断転載を禁じます

無断複写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています