

■ ～シリーズ・検証 OJT の光と影～

第7回 問題を抱えながらも進化を続けてきたOJTの10年間

..... 恵志 泰成

今回の調査では、「OJT という教育システムが、10 年前と比較して、成果が上がりやすくなっていると思うか」という質問を行った。その結果、「思う」が 18.1%、「少し思う」が 33.7%、「思わない」が 25.1%だった。(図版-1)

すでに解説したように、2014 年の調査時から 10 年前は、日本企業が OJT への期待を改めて強め、OJT で成果を上げるために本腰を入っていた時期である。まだ団塊の世代の大量退職期には至らず、やろうと思えば、人材育成要員はいた。その時代と比較して、60%の企業が「OJT はより活用されている」と評価しているということは、OJT への期待が非常に高いことを物語っている。

では、実際に成果をどう評価しているのかというのが、上の質問である。

2002 年からの景気回復期の後、2008 年秋には、リーマンショックが世界を襲った。米国のサブプライムローン危機による金融・経済崩壊に近いことを、先見性を持つ一部の経済専門家は、2008 年初頭あたりに警告していたが、大勢に危機感はなかった。リーマンショックによる世界同時不況を多くの人々は予期せぬ惨事と受け止めた。

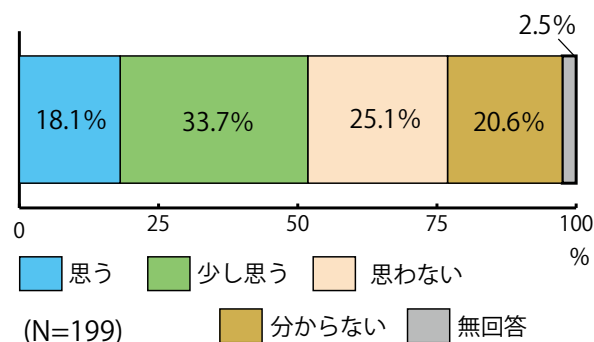
この「事故」によって多くの日本企業で社員教育に使える経費が減少したから、社員教育の見直しは行われたが、低減の対象となったのは社外研修であり、従来、社外研修だったものの内製化、つまり社外講師ではなく、社内のスタッフが研修を担当するようになるケースが増えた。バブル経済崩壊後に人材育成に関して日本企業が犯した大きなミスに対する教訓から、人材育成自体を抑え込もうとする日本企業は皆無に近かった。

経費は抑え込まれながら、「人材育成でこの難局を乗り切ろう」という意識が強ければ、必然的に OJT への期待は高まる。リーマンショック後の社員教育のトレンドとしては、この OJT のさらなる強化と社員研修の内製化を挙げることができる。こと OJT に関しては、リーマンショックによって、レベルアップこそすれ、成果の低下は見られなかったと推測できる。

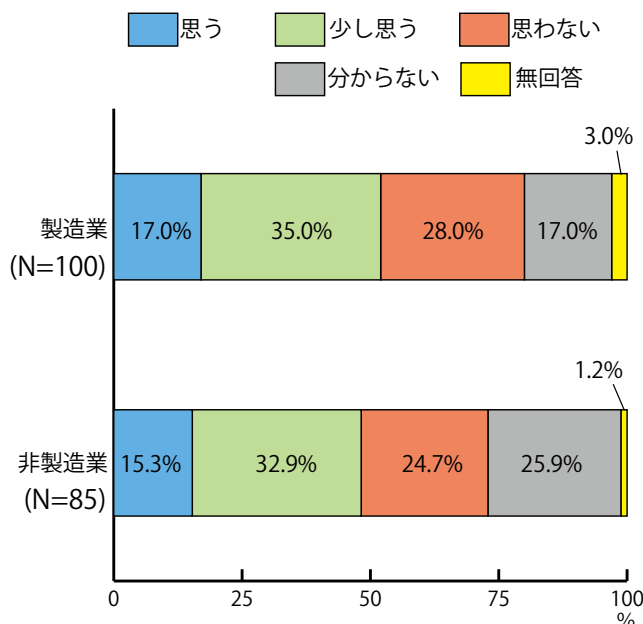
「OJT という教育システムが、10 年前と比較して、成果が上がりやすくなっていると思うか」という質問への回答を業種別、企業規模別に整理したのが、図版-2、3 である。「思う」「少し思う」の比率は、業種別の製造業で 52.0%、非製造業で 48.2%、従業員 1000 人未満で 50.8%、1000 人以上で 52.6%だった。

製造業での向上比率が 52%あるということは、精緻さが指摘されてきた製造業における

図版-1 OJT という教育システムが、10 年前と比較して、成果があがりやすくなっていると思うか (質問 7-11)



図版-2 OJT という教育システムが、10 年前と比較して、成果があがりやすくなっていると思うか【業種別】(質問 7-11)



OJT がさらに進化しているというポジティブな評価も可能であり、10 年前には製造業における OJT でも弱体化していたというネガティブな見方もできる。

企業規模別では、1000 人以上の企業は 1000 人未満の企業よりやや向上比率が高いということになる。ここで「分からない」の比率に注目すると、製造業（17.0％）より非製造業（25.9％）が明らかに大きく、従業員 1000 人以上（26.9％）が従業員 1000 人未満（16.7％）より明らかに大きい。ここにはさまざまな意味が込められている。「分からない」の多さは、10 年前の成果を問われても、「それほど明確な成果の測定は行われていなかった」「成果を計る指標が明確ではない」といったことが考えられる。

ただし、「分からない」の比率が小さい点、「思わない」の比率が大きいという点は、業種別、企業規模別ともに共通している。この事実から「10 年前との比較において、OJT の評価が明確な企業においては、否定的な見解も多くなる傾向がある」と言うことはできる。10 年という長期の推移を問う質問の難しさもこのあたりに見えている。

そうした点を前提としても、「OJT の成果が、10 年前より上がりやすくなっているか」という質問に対し、業種、企業規模に関わらず 50％前後が、「成果が上がりやすくなっている」と答えている。このことから、リーマンショックを経験しながらも、「日本企業における OJT の教育効果はこの 10 年間で高まっているという評価が多い」と言うことができ、OJT の経験とノウハウは少なからぬ進化を続けていると評価してよいだろう。

図版-3

OJT という教育システムが、10 年前と比較して、成果があがりやすくなっていると思うか【企業規模別】（質問 7-11）

