

～シリーズ・検証 OJT の光と影～

第8回 多忙さがもたらす「OJT崩壊の危機」 恵志 泰成

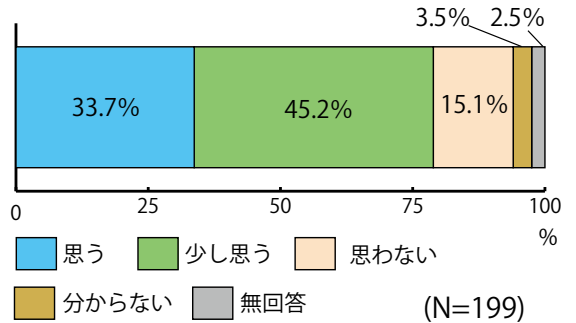
今回の調査において、「社員教育の不十分さの要因として、先輩・上司の時間的余裕のなさが大きな要因だと思うか（質問 7-16）」という質問を行った。その結果、「思う」が 33.7%、「少し思う」が 45.2%、「思わない」が 15.1%だった。

これは現在の日本の企業では、ほとんどの職場で従業員は時間的余裕がなく、それによって OJT の成果が上がりにくくなっているという実態を示している。（図版-1）

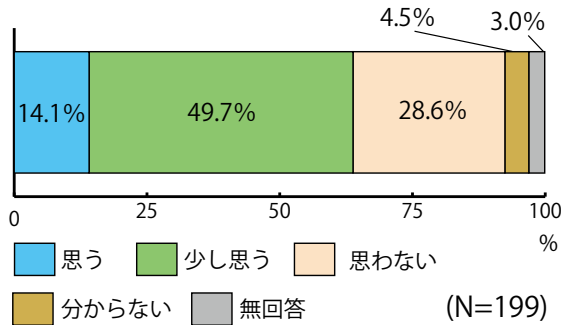
今回の調査では、「職場で上司・先輩が、部下・後輩を計画的に指導・育成していると思うか（質問 7-9）」という質問も行っている。これに対しては、図版-2にある通り、「思う」が 14.1%、「少し思う」が 49.7%と回答しており、63.8%が肯定している。約 3 分の 2 の社員教育担当者が、「計画的な OJT を行っている」と指摘していることになる。にもかかわらず、「社員教育担当者が、社員教育（OJT）の成果に不十分さを感じているであろう」という前提で行った質問 7-16 では、約 8 割（78.9%）が「先輩・上司の時間的余裕がないので社員教育が不十分である」と回答したのである。同じ質問で、社員教育の不十分さの要因として、先輩・上司の時間的余裕のなさが「大きな要因だと思わない」（15.1%）と「分からない」（3.5%）が非常に少ない点にも特徴がある。「先輩・上司に時間的余裕がない状態は、疑うべくもなく明白である」と社員教育担当者が考えていることを強調する結果である。

この「多忙さが OJT にもたらす弊害」については、従業員自身も認識している。2014 年に独立行政法人労働政策研究・研修機構が発表した「人材マネジメントのあり方に関する調査」においても、「人材育成上の課題」（図版-3）として、「業務が多忙で育成の時間的余裕がない」という回答が若年層でも約 50%、中堅層になる

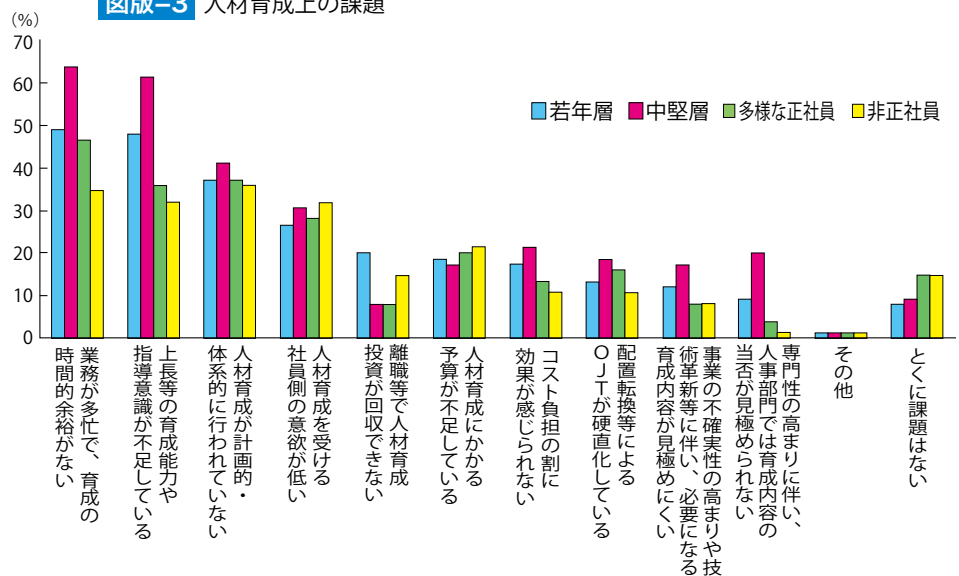
図版-1 社員教育の不十分さの要因として、先輩・上司の時間的余裕のなさが大きな要因だと思うか（質問 7-16）



図版-2 職場で上司・先輩が、後輩を計画的に指導・育成していると思うか（質問 7-9）



図版-3 人材育成上の課題



資料出所:独立行政法人 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)

と約 63%となる。この調査の対象は、全国の従業員規模 100 人以上の企業約 1 万社（有効回収率：約 10.0%）と、そこで働く正社員ミドルマネジャー 5 万人（有効回答率：約 8.5%）である。

この結果は、厚生労働省の「平成 26 年版労働経済の分析」（通称「労働経済白書」）で紹介された。同調査書で厚労省は、「我が国が世界に誇る最大の資源は『人材』であるとの認識の下、『全員参加の社会』の構築が必要」としており、「多忙さ」がもっとも大きな「人材育成上の課題」であることを認めている。

OJT への期待を新たにして人材育成に精力的に取り組むという日本企業の姿勢は確かに見えるが、実際には、「その時間がない」というのは深刻な事態である。優れた人材を養成することの目標の一つは、多忙さを解消することであろうが、人材育成がままならず、業務能力が増強できない一方で、多忙ゆえに OJT を「余分な仕事」と認識し、できれば忌避しようとする中堅層が多い。このようなアンビバレントな状況に陥ってから、長い年月が経過している。

「OJT への幻想」を捨てるか、抜本的な改革を模索するか、という究極の選択が求められているように思える。