

# 新入社員の能力向上 OJTにおける先輩

関根 雅泰  
東京大学大学院学際情報学府

# に対する自己評価と 指導員の行動との関係

中原 淳  
東京大学大学総合教育センター

## 序論

### 目的

どのようなOJTを行えば、  
新人の能力向上自己評価につながるのか？  
(「周囲の協力を得ればよい」という仮説を検証)

### 背景

- ・OJT研究の殆どは「上司-部下」「一対一」の関係
- ・「業務との両立」で指導が難しいという現場の声
- ・「周囲の協力を得ればよい」というOJT行動が  
実証されれば、指導員の負荷軽減につながる

## まとめ

### 結論

「周囲の協力を得る」というOJT行動が、  
新人の「能力向上」自己評価につながる



強制投入法による重回帰分析を行った結果、  
「OJT行動:協力」が「能力向上(単純加算1因子)」  
に対して、1%水準で有意な正の効果を示した

## 方法

### 調査対象

- ・2010年12月3日~6日に調査を実施
- ・「入社2年目の会社員(2009年4月~12月入社)」
- ・ネットモニター 908名
- ・有効回答数 617 回収率 68.5%
- ・男性 278名 女性 343名
- ・年齢 20歳~27歳(平均 24.5歳)
- ・学歴 高校卒~博士課程修了者

## 結果と考察

### 結果

従属変数	能力向上 係数( $\beta$ )
性別	0.125**
年齢	-0.027
職種 (技術)	0.028
職種 (事務)	-0.029
職種 (営業)	0.013
OJT行動	0.163**
協力	0.084
委任	0.09
内省	-0.026
姿勢	0.133*
会話	
人数(N)	502
決定係数	0.161
調整済み決定係数	0.144

\* p < .05 \*\* p < .01 \*\*\* p < .001

**分析方法**

先輩指導員の「OJT行動:協力」と  
新入社員の「能力向上」に対する自己評価との  
関係を調べた

**分析項目**

●「OJT行動」(関根2010)

(「協力」「委任」「内省」「会話」「姿勢」の5因子 17項目:資料最下部参照)

●「能力向上」(中原2010)

(「業務を工夫してより効果的に進められるようになった」「仕事の進め方のコツをつかんだ」「他者や他部門の立場を考えるようになった」など、業務能力向上、他部門理解向上、他部門調整能力向上、視野拡大、などに関する質問17項目)

**考察**

何故、「OJT行動:協力」が  
「能力向上」自己評価につながるのか?



- ・「訊ける人」が増えるから
- ・複数のやり方から学べるから
- ・放置状態にならないから
- ・「社会的受容」がなされるから

**分析手順**

- ①「能力向上」尺度17項目を単純加算し1因子とした。ほぼ正規分布を示したため、分析に使用。
- ②「OJT行動」尺度23項目に対し、主因子法・プロマックス回転による探索的因子分析を実施。因子負荷の低い項目を削除し、17項目5因子とした。確認的因子分析の結果、モデル適合度が十分な値を示した為、分析に使用。
- ③「OJT行動」5因子、「能力向上」単純加算1因子を用い、強制投入法による重回帰分析を実施。

**今後の課題**

**課題**

- ・OJTの受け手である新入社員のみが回答(先輩指導員の意図までは把握できない)
- ・先輩指導員に促されて新人指導に協力した他者(同じ職場のメンバー)が具体的にどのような行動をとったのか不明

●「OJT行動」

**協力**

	1	2	3	4	5
OJT指導員は、あなたに他部門と協力して仕事をさせてくれた	0.915	0.031	-0.033	-0.014	-0.076
OJT指導員は、あなたに他工場やグループ会社で仕事をさせてくれた	0.903	-0.174	0.048	-0.116	-0.018
OJT指導員は、あなたと同行した様々な人(他部門や取引先)を紹介してくれた	0.762	0.104	-0.096	0.128	-0.096
OJT指導員は、あなたが他の職場メンバーからも指導を受けられるよう配慮してくれた	0.6	0.038	0.031	0.081	0.117
OJT指導員は、あなたの指導状況を、会議や報告書等で職場メンバーと共有していた	0.589	-0.022	0.049	0.081	0.165
OJT指導員は、あなたを会議や打ち合わせに同席させてくれた	0.587	0.094	0.001	0.005	0.09
OJT指導員は、あなたに仕事を実際にやらせてくれた	-0.054	1.055	-0.1	-0.079	-0.002
OJT指導員は、あなたに仕事を任せてくれた	0.079	0.746	0.121	-0.045	-0.061
OJT指導員は、あなたに仕事をやって見せてくれた	-0.03	0.653	0.056	0.039	0.05
OJT指導員は、あなたにどうすればできるようになるかを考えさせてくれた	-0.045	-0.039	1.074	-0.049	-0.045
OJT指導員は、あなたに成功、失敗の原因を考えさせてくれた	0.001	0.038	0.762	0.015	0.02
OJT指導員は、あなたにはない新たな視点を与えてくれた	0.139	0.148	0.527	0.051	0.034
OJT指導員は、あなたのプライベートな相談のってくれた	0.083	-0.146	-0.039	0.848	-0.139
OJT指導員は、あなたの話をよく聞いてくれた	-0.066	0.109	-0.04	0.847	0.055
OJT指導員は、あなたの良かった点や成長した点を見つけてほめてくれた	0.008	0.046	0.185	0.563	0.072
OJT指導員は、あなたに行き当たりばったりではなく、計画的にOJT(指導)を行ってくれた	0.026	0.012	-0.029	-0.16	0.914
OJT指導員は、あなたの立場に立った指導を行ってくれた	-0.036	-0.023	0.022	0.139	0.812

**参考文献**

- 榊原國城(2004)職務遂行能力自己評価に与えるOJTの効果—地方自治体職員を対象として、産業組織心理学研究, 第18巻 第1号23-31
- 関根雅泰(2010)「OJT行動」に関する尺度作成の試み 人材育成学会第8回年次大会報告論文
- 中原淳(2009)企業における学び「学び」の認知科学事典 大修館書店 264-275
- 中原淳(2010)職場学習論 東京大学出版会
- 若林満・南隆男・佐野勝男(1980)わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程:その経時的分析, 慶應義塾大学産業研究所社会心理学班研究モノグラフNo12