

ニューノーマルにおける人材育成に関する研究

ーオンラインとオフラインの利点を活用した 新入社員の OJT 手法ー

アブストラクト

【背景】

政府による働き方改革や DX の推進、グループウェアの普及によって、非対面で業務を行うテレワークが可能になった。さらに、2019 年 12 月の新型コロナウイルス発生以降、いわゆる三密(密閉・密集・密接)を回避し感染リスクを下げる目的から、テレワークが国内外で一層浸透してきた。これをきっかけとして、テレワークが業務スタイルの 1 つとして定着し、ニューノーマルに適応した新しい働き方やチーム活動のスタイルが求められるようになった。しかしながら、各社の現場では従来の対面によるコミュニケーションが困難になり、新入社員が人間関係を構築できないなど、新しいチーム活動における新入社員の育成手法で模索が続いている。

【問題認識と課題】

新入社員の育成手法のうち、e ラーニングや集合研修で行われる OFFJT については、テレワークでもオフィスワークと比べて遜色なく実施されている。他方、業務を通じて育成する OJT では、新入社員の個性や業務のケースに応じた柔軟な対応が必要なため、相手の様子を把握しづらいテレワークでは育成内容によって実施に困難を伴う。このような OJT の性質から、「従来の手法をニューノーマルにおいても一律に踏襲して良いのだろうか」「育成内容によって手法を変えるべきではないだろうか」という問題認識を持つに至った。上記の問題認識から、本研究では「ニューノーマルに適応した新入社員の OJT 手法をどのように定義できるか」という問いを立て、研究上の課題とした。

【研究アプローチ】

この課題に対しては、以下 3 つのアプローチで OJT 手法を定義できるという仮説を立てた。①新入社員の育成内容を形式知と暗黙知に分類する、②オンライン育成を行ううえでの注意点や意識すべき点を明確にする、③オンラインとオフラインの特徴を考慮して OJT 手法を選択する。

また、上記仮説の検証方法は以下の 2 点である。①新入社員の育成内容を形式知と暗黙知で分類し、オンラインとオフラインの特徴に応じた OJT 手法を検討し、ガイドラインを作成した。②当研究分科会メンバーが所属する 3 社のトレーナーと新入社員に対して、ガイドラインに関するアンケートを実施し、回答結果を基に有用性を検証した。

仮説検証方法の根拠は以下の 2 点である。①育成内容が形式知に分類されるか、暗黙知に分類されるかによって、オンラインとオフラインの実施に対して適性があると考えたため。②分科会メンバーが所属する 3 社(マネジメント部門・システム開発部門・システム運用部門)のトレーナーと新入社員の双方から得たアンケートの回答結果を分析することで、より汎用的なガイドラインを作成できると考えたため。

【研究成果と評価】

研究成果としては、各社のトレーナーが、新入社員の OJT 計画を策定するうえで有益となるニューノーマルに適応した OJT 手法をガイドラインとして定義したことである。今後、このガイドラインが様々な業種や職種で、新入社員の OJT 計画策定に活用されると共に、その OJT 計画で育成した新入社員の経過を追跡調査することで、ガイドラインの信頼性がより高まっていく。また、育成内容や OJT 手法についても、新しいツールの登場などによって将来的にアップデートが必要になるだろう。