

[名古屋大学教育発達科学研究科2015年度・博士論文抄録]

OJTの様式の多様性に関する実証的研究 —地方自治体職員へのインタビュー結果の分析を通して—

鬼 頭 文 隆

<博士論文要約>

本研究の目的は、上司一部下関係や先輩—後輩関係として捉えられてきた従来のOJT (On-the-Job Training ; 職場内研修) 以外の新たなOJTの可能性を探り、OJT概念の革新を試みることである。

わが国における企業、国、地方自治体等の組織内教育訓練の主要な方法には、OJTとOff-JT (Off-the-Job Training ; 職場外研修) がある。そして、OJTこそが基本的かつ重要な教育訓練として位置づけられ、重視される傾向が続いてきた。しかし、近年になって、OJTの機能性について疑問が呈されるようになってきた。これは、職場を取り巻く環境がIT関連技術の進展や顧客・市民ニーズの複雑・多様化などにより、OJTがわが国に導入された時代とは大きく変化していることなどに起因するものと思われる。本研究の目的は、こうした背景を踏まえたものである。

調査対象職場を、民間企業ではなく、政令指定都市の区役所での主として地域課題の解決やまちづくりの振興を担当する部署 (以下「まちづくり課」という) に絞った。全国8市から係員23人、係長8人、総計31人を対象に、半構造化面接法により1人当たり2～3回の調査を実施した。そのインタビュー内容を逐語録に起こし、それをもとに分析を進めた。分析に当たっては、①上司と部下、先輩と後輩という垂直的な関係、②職員間や職員と地域市民との水平的関係、③職員自身による自律的活動、の3点の対人的関係に焦点を絞った。具体的には係員と係長のポジションにある者の教育・学習行動である。

調査した内容について、係員、係長、それぞれ2つの観点から結果をまとめ考察した。まず、係員は、「キャリア初期におけるOJT—3市3区役所3人の係員の事例—」(第1分析)と「キャリア初期以降の係員の仕事場での学習とOJT—8市23区役所23人の事例—」(第2分析)である。係長は、「係長によるOJT行動の実態—8市8区役所8人の事例—」(第3分析)と「係長のOJT行動におけるOJT経験の作用—8市8区役所8人の事例—」(第4分析)である。

これらについて総合的考察を加えた結果、以下のような示唆が得られた。

OJT概念は、従来考えられてきたような限定的で画一的なものではなく、自律的—他律的、一方的—相互的、の2つの軸を持つ2次元上に、指導型、相互交流型、自律型というような3つの様式から構成されるという多様性を持つということである。それを図示したものが図1である。

この考え方は、以下の調査結果から得られた示唆である。

第1は、本調査研究において従来型OJTは十分機能していることが示唆されたことである。これは、OJTの機能性について近年批判的な意見が見受けられるようになってきていることについての反証でもある。また、従来のように上位者が下位者に指導するばかりでなく、逆の場合もあることが示された。

第2に、「他者」とのさまざまな相互交流を通して職員は学んでいることである。「他者」とは、職場の上司や先輩だけでなく、組織外の地域市民も含まれることが明らかにされた。係長はこの相互交流を積極的に進めている。この過程では、教育する者と学習する者が状況によって変化することもある。

第3に、職員は職務を遂行する中では、どう進めていったらいいかなど自律的に学習をしながら進めていることである。本調査結果のさまざまな事例を分析する過程で、最終的には職員本人が自らに自律的な学習行動を促すという自己に対する教育訓練の過程が推測される要素が多く見られたことである。

本論文は、序章から終章まで全体で9章から構成されている。以下、各章ごとの内容を簡潔に述べる。

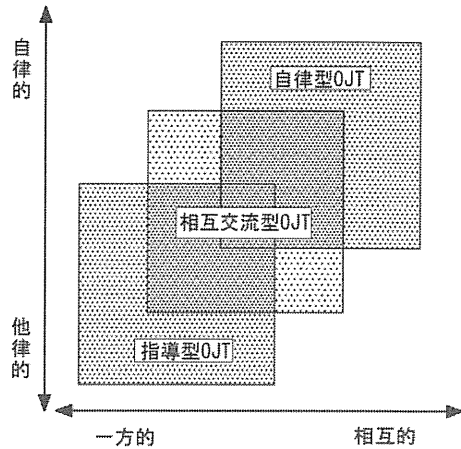
序章「本研究の目的と背景」では、冒頭に本研究の目的を掲げ、第2節「研究の背景と問題意識」では、わが国に戦後導入されたOJTは民間企業等における教育訓練の主要なものと位置づけられてきたこと、その一方で、近年OJTの形式化、形骸化しているという批判的な指摘もされるようになってきたが、OJTの基本的な考え方は従来のものであることについて触れた。第3節では、OJTなど主要概念について定義し、第4節において本研究の意義について述べた。

第1章の「研究の背景となる先行研究等の整理等」では、第1節で、わが国へのOJT導入の背景について触れ、第2節で、OJTの捉え方やその特質などについて、教育訓練及びキャリアとしてのOJTという視点で、研究者らの諸見解について整理した。教育訓練としてのOJTについては、生産部門と事務部門についてのOJTについて触れた。第3節では、職場における他者との関わりについて垂直的、水平的関係といった側面に着目して先行研究等を整理した。第4節では、従来型OJTの問題点について取り上げた。従来型OJTの機能が低下しているというOJTに対する批判的な見解、OJTの把握の困難性及びその把握の方法について触れ、第5節で、従来型OJTの問題点に対する対応として、OJT概念の再吟味、Off-JTの活用、学習の重視、の3点をあげた。

第2章の「研究の方法等」では、第1節で、研究調査については、8政令指定都市の区役所のまちづくり課を対象とし、同課におけるOJTに関するマルチプル・ケース・スタディとすることを述べた。第2節から4節で、調査対象者と調査時期・回数等、調査方法と内容、分析方法を記した。調査対象者は、区役所まちづくり課に勤務する職員で、係員が7市各3人、1市2人の計23人、係長が8市8人であった。調査時期は、2012年8月から2013年3月までの期間で、4市については3回、残る4市については2回実施した。調査は、半構造化面接法を採用した。インタビュー内容を逐語録に起こし、その逐語録全体の中から、被面接者ごとに教育・学習過程について語られた部分を抽出し、分析の対象とした。分析に当たっては、上司と部下などの垂直的な関係、職員間や職員と地域市民との水平的関係、職員自身による自律的活動、の3点の対人的関係に焦点を絞った。

第3章から第6章までは、一連の調査結果をまとめたものである。

第3章は「キャリア初期におけるOJT—3市3区役所3人の係員の事例—」（第1分析）である。新規に採用されてから3年目の係員3名の仕事場における教育・学習過程を分析したところ、職務に必要な



【図1】OJT概念の多様性モデル

知識・技能等を従来型OJTによって得ていることのほか、地域市民との相互作用によっても得ていることが明らかにされた。とりわけ、1年目においては、その係員と上司・先輩との仕事上の関わりは深く、従来型OJTは十分機能していること、2年目、3年目と時間を経るに従い、従来型OJTの比重は低くなり、自律的学習の比率が高くなる傾向があることが示された。

第4章は「キャリア初期以降の係員の仕事場での学習とOJT—8市23区役所23人の事例—」（第2分析）である。8市23区役所に勤務する市役所での在職年数が数年から数十年という幅広い係員23人を対象にしたデータから、係員は仕事を進めていく上で必要な知識・技能等をどのように学習しているかを中心に分析したものである。結果は次のとおりである。第1に、係員の職務に必要な知識・技能等の習得に最も寄与していたのは従来型OJTであることが示唆されたことである。つまり、従来型OJTはキャリア初期だけではなく、それ以降においても重要な機能を果たしていると推測される。ただ、上司と先輩とではその指導内容が異なり、上司は仕事の進め方、先輩は仕事についての細かな内容である。第2に、関わる他者として、同一課内の職員以外では地域市民があげられ、地域市民との相互作用を通して学んでいることである。第3に、「経験」「観察」からも学んでいることである。第4に、係員が後輩のみならず、先輩である後任者を指導する立場になったりすることもあり、さまざまな職員との相互作用を通して係員は学んでいることが示された。以上のことから、係員の学習は3つのパターンに整理される。上司・先輩から指導・助言されて学習するパターン（「被指導型」）、上司や市民との相互交流を通して学習するパターン（「相互交流型」）、自律的に学習するパターン（「自律型」）である。

第5章は、「係長によるOJT行動の実態—8市8区役所8人の事例—」（第3分析）である。係長が、仕事を進めていく上で必要な知識・技能等を部下にどのように指導しているかを中心に分析したものである。この結果から、次のことが言える。第1に、係長による部下への指導は日常的に行われていること、第2に、指導方法については指導場面での置かれた状況、対象によって異なること、第3に、係員の分担業務は毎年あるいは数年で交替（ローテーション）していたり、同一の業務に主担当と副担当というように二人で分担させたりしていること、第4に、仕事を係員に任せることも多くなされていること、第5に、係長を含め職員間相互の交流が行われていること、第6に、係長も地域市民との関わりを通して学んでいること、第7に、係長自身も係員を指導・育成する中で学んでいること、である。係長による指導のパターンは、係長が直接係員を指導し、助言を与えるパターン（「指導型」）、係長が係員に仕事を任せるパターン（「委任型」）、係員同士、係員と市民というように相互の交流をさせるパターン（「相互交流型」）という3つのパターンに整理される。

第6章は、「係長のOJT行動におけるOJT経験の作用—8市8区役所8人の事例—」（第4分析）である。係長が係員時代に上司から指導を受けたこと、また経験したことが現在に伝承されているかを見たものである。これは、あらかじめ調査対象者に質問内容を明示したのではなく、語られた発話から拾い出したものである。その結果、8人すべての係長が、過去の経験を現在に生かしていることが示唆された。

第7章は、「総合的考察」である。第1節で、調査研究結果の概要を記した。第2節「機能している従来型OJTとそれ以外の学習過程」では、まず従来型OJTが機能していることを述べた上で、従来型OJTの考え方では説明できない教育・学習過程のあり様を見た。第3分析の結果から、係長の指導パターンには、「指導型」、「委任型」、「相互交流型」の3つのパターンがあり、第2分析の結果から、係員の学習パターンには、「被指導型」、「自律型」、「相互交流型」の3つのパターンがあることが示されたことを踏まえ、従来型OJTの考え方のほかに、学習する側の視点に注意を払う必要性を指摘した。第3節の「OJT概念の多様

性」では、OJTの主体は、上司・先輩をはじめとする他者ばかりでなく、「自分」自身になる場合もあること、つまり、「自分」が「自分」を教育訓練するという考え方を導く。その考え方を導入することで、OJTには、指導型OJT、相互交流型OJT、自律型OJTの3つの様式があるのではないかという結論に至り、OJT概念の多様性モデルとして提示した。

終章の「本研究の総括」では、まず本研究の到達点として、職員が仕事を通して自律的に学習することもOJT（「自律型」）であるという新たな考えを導き、OJT概念の多様性モデルとして提示したことをあげた。本研究で得られた示唆から、自治体の現場において期待されることとして、OJT多様性モデルの考え方を取り入れることは、仕事場での能力開発の可能性が広がること、また、同時に研修所の機能強化につながることで、そして、OJTとoff-JTとの連携が促進すること、をあげた。第2節で本研究の残された課題について、極めて限定的な研究であるということ、教育訓練の効果の捉え方にあいまい性があること、調査をすることによりOJT行動が増加している可能性は否定できないこと、の3点をあげた。

以上が、各章の内容を簡単に記したものである。

本調査研究によって示唆された3つのOJTの様式は相互に関連性を持っているのであり、従来型OJTのような上司・先輩と部下・後輩との1対1の指導・助言関係を含む柔軟な考え方である。OJT様式の多様性の考え方を受容していくことが、これからのOJTのあり方を考える上ではきわめて重要であり、説得力のあるものとなろう。

本研究は、政令指定都市の区役所まちづくり課という限られた事例ではあったが、今後さらに広範な事例を検討していくことが望まれる。