

経営技術レポート

「次世代の人財になりうる 新入社員研修」

過去、協働通信でも様々な視点で、組織に絶対不可欠な「人財」について提案してきました。特に 29 号の経営技術レポート『強い会社を作る人材育成体系』では、視点を「人財を育てる側」に移し、なぜ人財は育成しなければならないか、いかに体系的な育成が必要か、どのようにして育てるかに焦点を当てて紹介させていただき、ご好評をいただきました。

今回は、その中でも一部紹介しました「新入社員教育」について、さらに掘り下げ、次世代の人財になりうるためにどのような研修や取り組みが必要かを問題提起したいと思います。

1. 新入社員を「人材」から「人財」に効果的に育てるために

1) 次の世代に求められる人材育成とは

新時代への変化が激化する中、すべての会社・企業が変革期にあり、変革に取り組まなければ潰れる時代といわれています。例えば昨年から続く建物・食品などの偽装問題や、今年 1 月に起こった中国製冷凍餃子への農薬混入などの例にもあるように、これまでの延長線上でのビジネスを続けることや「今までこれで大丈夫だったのだから、問題ない」ということでは通用しない時代になったといえるでしょう。

これは単に市場や方法論だけではありません。人が集まり組織をつくり仕事をこなしていくことが基本の企業においても、単なる使い捨ての「人材」ではなく「人財」として、経営者と共に一緒になって自社を盛り上げてくれる社員がますます不可欠になっています。

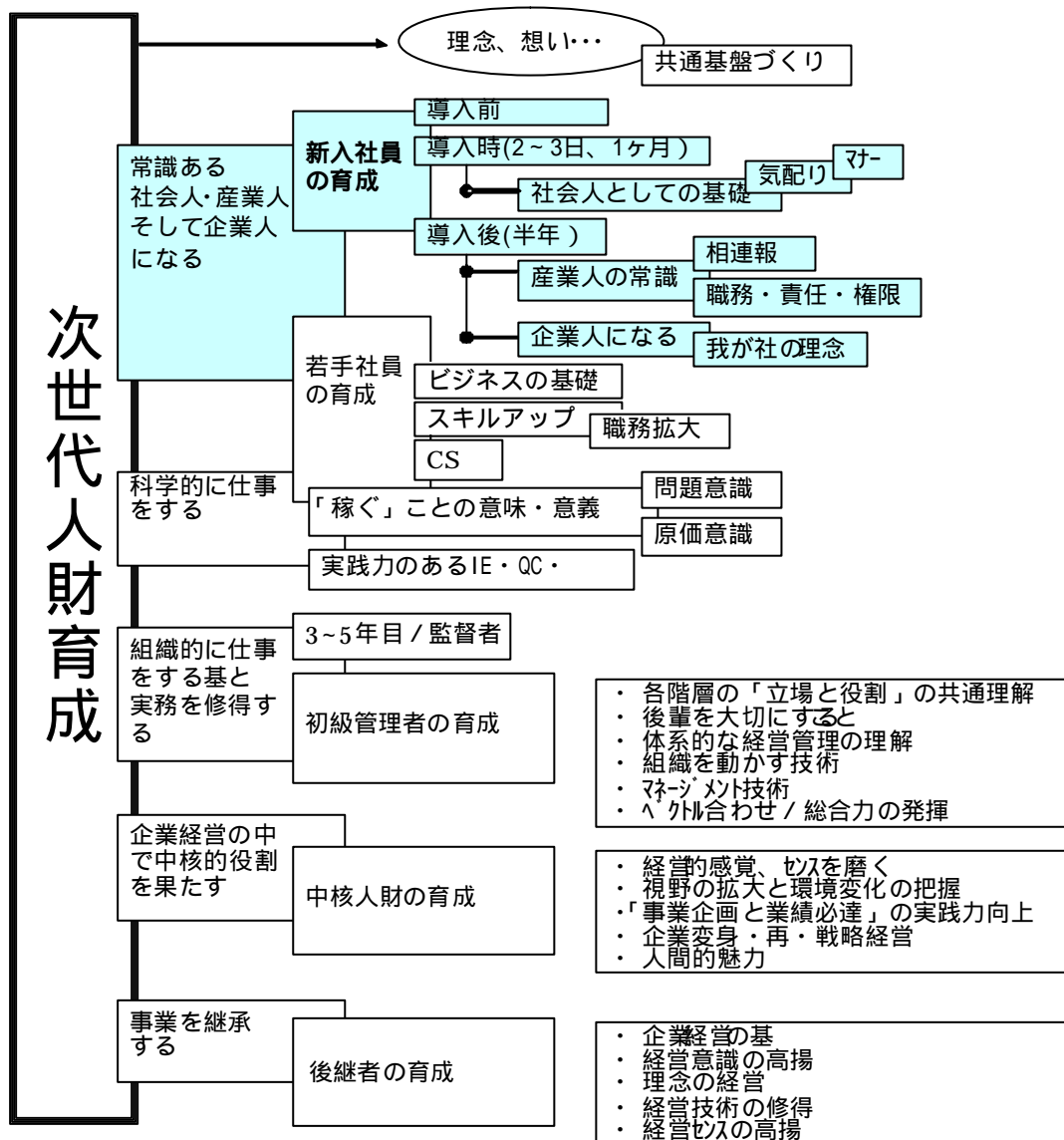
また、一部の企業では新規採用者数も伸びているところもありますが、まだまだ多くの企業では採用される人数は少ないままです。あわせて、少子高齢化が進む現代では、少ない人材の中から優秀な人財を育てていかねばなりません。

このような中、効果的に「人材」を「人財」に育てるためには、新たに企業に迎え入れる新入社員の教育において確実に社会人、産業人、企業人の基礎を教え、継続的・体系的な育成が必要といえるでしょう。

2) 企業における人財育成のタイミングとポイント

企業は、図のように体系的に人財を育成することで、将来的に自社の中で中心となり新しい時代を創っていく人財を持つことを目指さなければなりません。

大きくみて「新入社員」「初級管理者」「中核人財」「後継者」の4つの時期が企業における人財を育てるポイントになります。とくに、「新入社員の育成」は、その後の産業人としての企業内育成の導入であり、重要な土台づくりともいえます。



(* 協働通信 29号「強い会社をつくる人財育成体系」より)

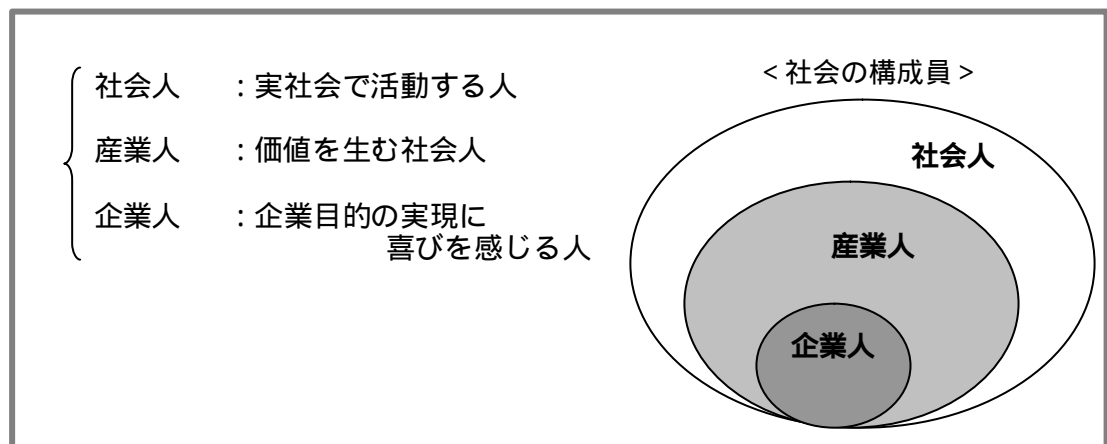
2. どのように新入社員育成をおこなうか

では、「人材」を「人財」に育てる新入社員研修と言っても、どのようなポイントを押え取り組むべきでしょうか。

1) 新入社員には3つの教育が必要

新入社員は、内定後に、導入前、導入時、導入後の3つの時期で、それぞれ「社会人」「産業人」「企業人」で必要な要素を身につけなければなりません。

社会人・産業人・企業人とは



(1) 導入前（内定時）

内定が決定されるまでに行なうことと、内定承諾後に行なわれることで違いはありますが、大きくは「入社したらこんなことをやらなければならないので、事前に最低限のもの（身だしなみやメモを取る癖など）は学生のときに身に付けておくように」ということを指導します。

また、内定承諾後には、自社の事業方針（長期ビジョン）や、「自己実現目標の入った人生設計のレポート」などを作成することで、早期から企業の一員としての意識付けを行なうこともあります。

(2) 導入時（社会人としての基礎を身につける）

新入社員研修をおこなう目的のひとつとして、準備の人生であった学生から、本番の人生である社会人（産業人）へ変わったという認識と自覚を持たせることがあります。

特にここでは、「社会人としての基本」を身につけることに重点を置きます。つまり、一般的な新入社員研修でもっとも行なわれているビジネスマナーの箇所といえ、例えば、「名刺の渡しかた」や「電話のかけかた」「あ

いさつのしかた」「数字の書き方(0ゼロとOオー、1いちとlエル)」など、最低限の言動を学びます。

そして、『社会人』としての自覚を持たせるため、例えば、トップが新入社員と1日過ごす等して、その企業に属する人の行動規範である企業理念や大切にしている事柄について話をする機会を持つなどします。

(3) 導入後 (産業人の常識を身につける)

この場では、会社とは「組織で仕事をする」ということや「職務・責任・権限」について理解させる必要があります。

産業人の常識として、まず一番に挙げられるのが、「責任を果たす」ということです。責任とは、自分が期待される役割を期待されるタイミングで果たすことであり、果たせない場合は果たせる人に依頼するまでが含まれます。例えば、何らかのミスが発生し自らの力では対処できなくなった時に、引き続き自分で何とかしようとするのではなく、速やかに上司など責任を果たせる人に状況を知らせ、対処を依頼することです。そのためにも、相連報が重要であるといえます。

新入社員の「職務・責任・権限」とは

- 「職務」... 配属される前の新入社員は指導する人間の指示命令が「職務」といえ、これが出来なければ懲戒解雇の対象となる。
- 「責任」... 確実に相連報をさせること。
- 「権限」... 「失敗することが出来る」こと。新入社員の失敗は悪いことではないが、相連報をしなければその権限は無効に。

(4) 導入後 (企業人になる)

我が社の社員であるためには、「会社の理念」や「特長」、「我が社の大切にしていること」などを伝え、『自社の企業人』としての自覚を持たせなくてはなりません。

また、入社後半年程度で、新入社員研修で学んだことや半年間を振り返ってなどのフォロー研修を行なうことで、定着化を図ります。

しつけの問題

しつけとは「非合理性の合理性」とも言われており、主に 社会的な精神と 会社の中でのルールの 2 通りといわれます。これは、やらなければ仕事が出来ないわけではありませんが、共感されるような成果を上げることはできませんし、しつけができていない事によって、お客様や相手がより一層、気持ちよく仕事が出来ようになります。

これについては繰り返し繰り返し身体で覚えるまで教えるしか方法はありません。

現代では、家庭でも学校でもしつけができず、企業がしつけなければならないケースが多発してきています。これらも踏まえて、企業人としての基礎を身に付け、周りの人に受け入れられることが重要です。これらを前提にレベルを高めていく必要があります。

「しつけ」とは

社会的な精神
朝のあいさつ、落ちているゴミを拾う など
会社の中でのルール
朝礼、朝の掃除 など

3 . 育てる側の心得

1)「育てる = 教える」ではない

- ・ 教える… 自分に役立つ人財にするもの
相手がこちらを向くような教え方が必要
- ・ 育てる… その人の人生に意味のあるもの
嫌われても恨まれても構わない、何年か先に感謝されるようにする事

「教える」とは、組織の中で共に仕事をするために最低限必要なスキル部分を指導することであり、その人の人生に意味があるものについて、何年か先に感謝されるように指導することを「育てる」といいます。

また近年職場でも問題になっている、服装や髪色（茶髪）などについては、見た目が派手な人は自己主張しているといえ、自己主張が強ければ対立が起きます。（逆に言えば、地味な人とは自己主張をコントロールできており付き合いやすいといえるでしょう。）あ

これは年長者とつき合う時にもいえ、ある程度、周りに認知される存在になれば自己主張が必要になりますが、まずは『自己主張させてもらえる立場にしてもらう』と言う意識がなければなりません。この流れをつくるのが、産業社会で生きる若年層にはスタートとして必要といえます。

2) 産業社会で人を育てるポイント

産業教育とは、「知識」「技能」「創造・挑戦」から成る、産業社会で何らかの役割を果たす人財を育てるために必要な基礎教育です。

(1)「知識」 体系的に物事を説明する

知識や原理・原則を教えるにあたって、これからは体系的に教えなければなりません。それがどのような役割を果たすのか、どのような連携をしなければならないか、どんな意味があるのか等、その中で自分達の業務は何をしなければならないかをきちんと捉えさせなければ理解されないといえるでしょう。

例えば、身近でも、マニュアルはあるがずいぶん前から改定がされておらず、誰もそのことに気づかなかったという事はないでしょうか。なぜこのルールやマニュアルが作られたか、その目的や背景を知らなければ、遵守や見直しもされないし、勿論適切な場面で活用することもできません。教えるときは、その背景や目的まで知らせた上で深い理解を図ることが望ましいでしょう。

(2)「技能」 体験の体感

技能については、とにかくやらせて自分の体で覚えさせなければなりません。また、実際にやらせてみて、成功した時よりも失敗した時の方がよく覚えます。これは失敗する事で普段はない情報をたくさん持つ事が出来る為です。幾つかの失敗を身をもって知る事が重要といえます。このように、自分自身の中で体感し、成功や失敗を積み重ねて行く事で技能を修得することに繋がります。

毎日身に付けたことを実践する、先延ばしせず良いと思ったことを実践していく、この典型的な基本要素として相連報があります。毎日、相連報を行なう人はどんどん良くなり、成長が見えます。

基本的な努力の仕方をいかに教えていくか、そして発展的な努力のし方を仕掛けて行くかは教える際の重要なポイントです。

(3)「創造・挑戦」 発想を変える

発想を変えるとは、つまりは自分の固定概念を無くす事といえます。自分が判断できる範囲とは、自分が知り得ている範囲でしかありません。発想を変えるためには、自らの視点を変えることや視野を変える事が有効です。

具体的にいえば、毎日乗っている電車で乗る位置を買えるなどほんのちょっとした事を変える事です。また、異業種間で議論する事も、ある種発想を変える事といえます。発想を変える為には自分と違った物を知る努力が必要です。

3) 変化の時代に考えるべき3つの「不」の解消

新しく人が入ってくる時には色々な事が起きます。何か問題が起こる事や起こす事は、お互いのことを知らない事が原因で起こっている事が多いといえるでしょう。そこで、受け入れる側として次の3つの解消を考えなければなりません。この部分を配慮できるかどうか、すぐに行動できるかどうかでその後が変わってくるといえます。

(1) 不安の解消

一番に不安の解消をする事が必要になります。「知らない」と言う事は、お互いが警戒し、不安になるからです。特に『人対人』が一番不安になるので、受け入れる側が知ってもらう努力をしなければならぬし、知らないところに行けば自分も知ってもらう努力をしなければならぬなりません。

(2) 不明の解消

第1ステップで『不安の解消』を行い安心はできたが、次に何をすれば良いか分からないということがあります。単純に言えば、企業で言うルールや全体としての流れの説明であり、不明な部分を教えてあげる事が必要です。これがなければ、安心できても次に行動ができないためです。

(3) 不備の解消

はじめてであるので、すべての事を準備する事はできていないといえます。そこで、3つ目のステップとして『不備の解消』をすることが必要です。分かっているようで、また、準備しているようで必ず不備があります。マニュアルや備品などに不備はないか、その解消をいかに行うかといえます。

4) 共存共栄を目指す

会社と社員が共存共栄するためには、精神的共存共栄、経済的共存共栄の2つの場面があります。

特に、理念や想い・使命感の共有化がベースにあるかどうかによって、組織力は大きく左右されます。組織力を強化するには精神的基盤の強化が不可欠といえます。

共存共栄の場面

{ 精神的共存共栄・・・自己実現、会社の夢、理念の実現
経済的共存共栄・・・その人がどれだけ付加価値を生んだか

5) 継続的な教育を行なう

(1) OJTは担当者を決めてその場その場で指導する

特に新入社員で不安に思うことは、技術力などの問題といえます。そのために技術面での育成については、OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング：職場内教育）などで上司や先輩が教育係となり、その時々で教えながらきめ細かく対応しなくてはなりません。

これらを日々行なうことで、職場内の人間関係の向上や、素人レベルからの脱却、各企業独自の固有技術力の保持やレベルアップをすることができます。

また、新入社員研修で学んだ知識などをその後のOJTやフォロー研修などによって身につけていくことで、実務レベルで活かすということもあります。

ここで重要なことが、どこまでのレベルを求めるかであり、受ける側と教える側との達成レベルの基準や目標値を合わせておかなければ、適切な成果を上げるOJTは実践できないといえます。

(2) キャリアパスをつくり自己啓発の環境をつくる

以上に述べたような、計画的な人財育成が必要といえますが、それと同時に個々の社員の人生設計を考慮した上での、キャリアパスを持たせることが重要になります。

キャリアパスを持たせることで、産業生活の中で、自らの役割を再認識でき、そこからチャレンジシート等で具体的な自己啓発の環境づくりを行なう必要があります。

以 上