

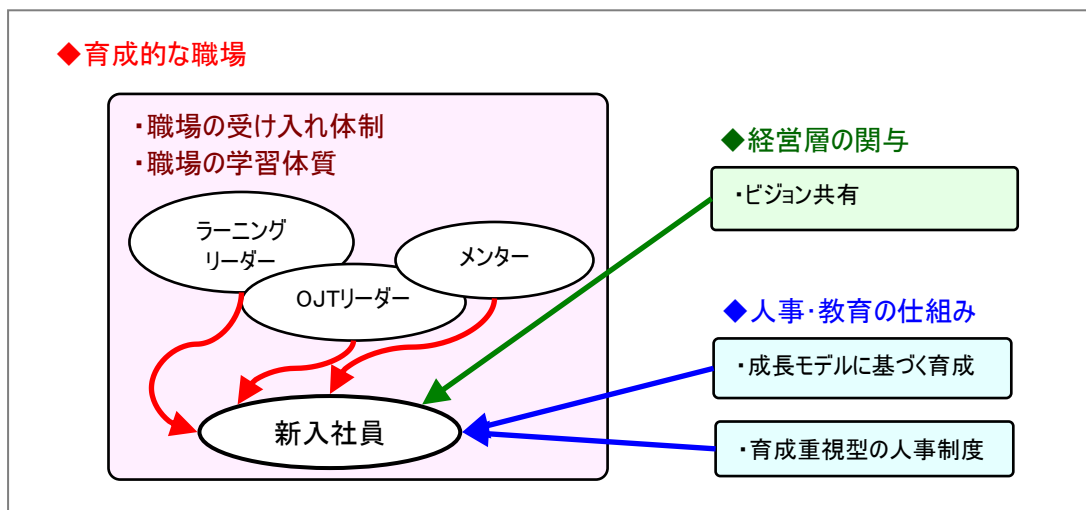
特集：若手人材の育成手法②

OJT環境の整備 ～配属前に、受け入れ職場・上司は何を準備すればよいか？～

□育成的な職場とは

新入社員が育つ環境の職場とは、どのような仕組みを持っているのでしょうか。

- ①経営陣からの理解・サポートがある
- ②人事制度・教育制度など仕組みが整備されている
- ③育成する風土があり、受け入れ態勢が準備されている
- ④相談相手やロールモデルがいる



ソフト面では、OJTリーダーに任せっぱなしではなく、マネジャーのサポートやその他のメンバーも計画に基づいて関与することも良いでしょう。また、ハード面では「3年で一人前」などの標準モデルの作成や育成を重視した人事制度(育成担当者に何らかのアドバンテージを与えるなど)も整備することが重要です。

□職場で指導すること＝OJT・・・なのでしょうか？

OJTとは、同じ職場の上司や先輩社員が、日常の仕事を通じて(On The Job)、意図的に、計画的に、重点的にメンバーを育成する(Training)ことである。

「おれも先輩の背中をみて育ってきたのだから、おまえも仕事を盗んで覚えろ」いつの時代の職人かと思われるかもしれませんが、実際現場で未だに聞く話なのです。または、「人材育成はOJTで行っています」と言いつつも、実際はいきあたりばったりの指導が行われている…。それでも育つ新入社員がいるのも事実です。

しかしこれは新入社員個人に依存した学習であり、組織としての教育とは言えません。上記のような定義がある以上、計画的でない時点でそもそもOJTを行っているとは言えないこととなります。

配属前の準備：環境変化に対応した人事部門の役割

□新入社員の育成環境の変化

「こんなに新人に手間を掛けて、甘やかし過ぎではないか」現場からはこのような意見も聞こえてくるかもしれません。特に「失われた10年」に採用された人材であれば、若手時代に教えられた経験が少なく、先輩の仕事をみて覚えるのが当たり前だと思っているかもしれません。こうした世代が過ごした新入社員時代と状況が異なることを確認する必要があるかもしれません。

- ①業務のリストラが進み、社内も顧客も余裕がない
- ②複雑で専門的な業務が増え、新入社員には難易度が高い
- ③個人情報保護法など法的な制限が増えた

稚拙な対応が大きなクレームに繋がったり、数字の入れ間違いによる誤発注、メールの送信ミスやノートPCの紛失による個人情報の流出など、10年前では考えられなかったリスク要因が増えています。昔は新入社員の仕事とされていた会議資料のコピーや整理は、契約社員や派遣社員の仕事となり、簡単な業務を割り振ることも難しくなっています。はじめから難易度の高い仕事に対応しなければならないのであれば、十分な事前教育と職場のサポート体制は必須のものでしょう。

□人事部門の配属前の準備事項

- ①新入社員の特徴を配属先に知らせている。
- ②新入社員研修時から全体的な傾向を把握し、社内に情報提供できている。
- ③OJTを担当する関係者に育成に関する教育を行っている。
- ④現場の育成計画の進行状況を把握できる仕組みがある。
- ⑤新入社員からの相談に対応できる窓口が複数ある。

人事部門の責任範囲がどこまでかは企業によって異なりますが、採用部隊と研修部隊が分かっていたとしても、人事部門全体として、上記の項目を把握できる仕組みは確保しておきたいところです。

新入社員を指導する立場の人材(OJTリーダー、ブラザーシスター、指導員など、呼び方は企業ごとに異なります)の教育に熱心な企業が多く見受けられるようになりました。

OJTリーダーの教育は、役割の自覚を促し、相手に合わせた教え方を意識づけることにあります。自身が育ってきたやり方で同じように新入社員が育つわけではないのです。OJTを担う教育者同士、どうすれば新入社員を一人前にできるのか、自身のやり方は間違っていないかなど、お互いに情報交換の場が必要となります。

配属前の準備：受け入れ先の準備 3つのポイント

POINT 1 仮の育成目標を設定しておきましょう

「この時期にはここまで成長して欲しい」は描けていますか？

配属後できるだけ早いタイミングで職場(上司)の期待と新入社員の自覚を一致させ、順調にOJTを開始したいものです。育成のサイクルを回すためには、まず、目標設定が必要です。

育成目標は、配属後に、①職場(上司)の期待+②本人(新入社員)の意向+③現状(本人の現在の能力)を加味して設定されるものです。

育成の責任者である上司は、新入社員が配属される前に、職場の事情(短期～中長期に渡る仕事の見通しや人材戦略)を考慮した①職場(上司)の期待＝「職場事情の育成目標」を設定しておきましょう。

POINT 2 指導・育成の役割分担と協力体制を整えておきましょう

新入社員を”寄ってたかって”成長させようとする意識は高められていますか？

新入社員の指導役として先輩社員が任命される企業が多く見受けられます。最近では、指導役以外に相談役を設ける企業も少なくありません。

指導役や相談役の社員に対して動機づけを行い、役割認識に対する健全度を高め、負担増に対する支援策なども協議・提示しておきましょう。

指導役や相談役の社員以外にも理解と協力の約束を得ておくことで、意識面における職場の受け入れ態勢を整えておきましょう。

POINT 3 指導・育成のツール類を整えておきましょう

ところで、育成計画書、マニュアルなど指導・育成の場面で使用するものは十分ですか？

各種マニュアルや育成計画書が整備されていない場合、ヒトに依存したOJTが展開されることが多く、結果として新入社員の成長スピードにムラが生じます。

業務マニュアルは新入社員の自己学習を支援し、指導マニュアルは育成手法の標準化を現実的なものにします。そして、育成計画書の蓄積は自部門の新入社員育成の難形になります。

ツール類の整備は個人の成長を促したり、“育成のナレッジ”を表出化し、共有化するための有効な手段です。

《『おまかせマニュアル』のご紹介》

ある日突然「今度入ってくる新人の指導を頼むよ。」といわれて困らないための一冊！

【目次】

- | | | |
|-------------|---|-------------------|
| I 期待される先輩 | ⇒ | 新人を指導することの心構え |
| II 後輩指導の基本 | ⇒ | 育成計画書の作成と実施について |
| III 後輩指導の実際 | ⇒ | よくある指導場面の10のケース |
| IV 先輩の始業点検 | ⇒ | 新人から見られている行動の振り返り |
| V 自分づくり | ⇒ | 今後のキャリア |

