

特集：若手人材の育成手法

チーム力の向上 ～職場の新人は成長しているか？目の輝きに曇りはないか？～

新入社員が伸び悩む職場、辞める職場

『ゆとり第一世代』と呼ばれた今年の新入社員も配属されると、厳しい就職活動を勝ち抜いてきた結果もあって、概ね「去年より良い」との評判を受けています。しかし、その一方で、すぐに結果を欲する割には失敗を恐れ、極端に消極的だったり、いつもはとても空気を読むが、肝心な時にトンチンカンな言動であったり、真面目だが一味足りないなど、あまりよろしくない感想も配属先から耳にされていることでしょう。

良い人材が採用できたとしても、その人材が成長し、戦力とならなければ、本来の成功とは言えないでしょう。せっかく良い人材が採用できたのであれば、育成にも力を入れていきたいものです。

さて、少し前のデータになりますが、労働政策研究・研修機構の「若年者の離職理由と職場定着に関する調査(2007)」から、新人が伸び悩みやがて辞めていく職場とはどのような職場なのかを考察してみたいと思います。

仕事に不満を感じると3年以内に5割以上が離職する

前職での仕事満足度

	勤続3年未満	勤続3年以上	無回答
大変満足していた	32.1	67.9	0.0
どちらかといえば満足していた	34.2	65.7	0.1
どちらかといえば不満であった	50.3	49.3	0.4
大変不満であった	66.2	33.5	0.3

仕事への満足度は新人研修で醸成される

前職の仕事の満足度

	大変満足していた	どちらかといえば満足していた	どちらかといえば不満であった	大変不満であった	無回答
新人研修が十分だった	13.6	50.3	26.7	9.2	0.3
新人研修が不十分だった	4.6	29.3	37.6	28.2	0.2

新人研修が不十分であれば、業務に対する理解度が低いまま仕事をするようになります。特に初めの頃は、仕事はうまくいかないでしょう。当然ながら、仕事に何らかの不満を抱くことは容易に想像できます。もちろん、上記の2つの表は転職者に関する調査であるため、すべての社員に当てはまるわけではありません。

しかし、最も不幸なのは、モチベーションが極端に低下したまま、組織に居続ける社員を生んでしまうことです。個人としての成長もなかなか望めず、ともすれば周りに悪影響を与えかねない。こうした社員を大量生産しないためにも育成の仕組みを工夫したいものです。

考察：チームリーダーからみたOJT環境の整備

職場のOJTを見直す～人材が育つ職場作り

入社時点では一定水準の採用条件を満たしていたはずであろう人材に、どうして成長格差が生じてしまうのでしょうか。

新入社員が伸び悩む職場、辞める職場では、上司・先輩社員の関心事が目の前の職務遂行や今期の業績獲得に偏重気味になっていることが多く、新入社員が育つための機会づくりや本人状況を観察しての声掛けなども不足しがちです。人材が育つ職場作りのため、今一度、職場のOJTの見直しが必要です。

組織的なOJTの進め方をチェックする！

✖ 目標達成意欲と中長期の志向を職場全体で共有できているか？



職場目標の達成と個人の成長を同時に追求しようとする組織としての目的志向を健全に持ち合わせている職場ほどOJTが機能します。

✖ 新人指導をOJTリーダーひとりに任せきりになっていないか？



新人の成長がOJTリーダーの忙しさや指導力、個性に左右されすぎないように職場ぐるみで新人社員の育成目標や心情把握に努めましょう。

✖ 目標指向型のアプローチで伸びる意欲を引き出しているか？



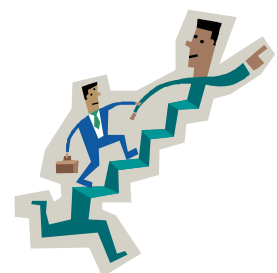
育つべき主人公は若手社員自身です。当人が自分の数年先の成長した姿を目標として日々努力できる状態を保つことがポイントです。

新入社員も2～3年の経験を積むことで所属部署の職務をひと通り遂行できるようになるとともに、諸先輩の業務サポートにも力を発揮し始め、一人前の戦力として頼もしさを覚えます。その一方で、未だ基本動作が不安定な状態で担当職務の遂行にのみ汲々とする若手社員も目にします。

職場のOJT体制とあわせて、上司・先輩社員の行動に育成的な行動特徴が見受けられるか、確認してみるとよいでしょう。

若手人材が育つ職場の上司・先輩の行動特徴とは？

- 日常的に若手社員に声をかけ、話をよく聞いてくれる
- 仕事に厳しく、仕事のプロセスでほめたり、叱ったりしている
- 報告をよく聞き、指示や助言が的確である
- 率先垂範する姿勢や自身が学習する姿勢を見せている
- 若手社員の自主性を尊重し、能力を引き出している



ご提案：若手社員が成長できる職場のリーダー三原則

Step 1 仕事を楽しくする工夫をする

説明責任を果たせない指示命令、その仕事いらんのでは？

「仕事は楽しいものじゃない。俺も我慢してきた。だからお前も我慢しろ！」このような我慢の連鎖を生み出すような仕事では、メンバーは疲弊してしまいます。傾向として最近の若者は我慢が足りないのは確かなようですが、だからといって、仕事に対する説明責任を果たさなくてもよい理由にはなりません。

「この仕事は誰のため、何のため、どこに繋がっていて、どのような影響があるのか」など、それが説明できない仕事なら、本当にその仕事が必要なのかを問い直しても良いでしょう。

「この仕事は のためにはどうしても必要なんだ。俺も手伝うから、もう少し頑張ってみないか？」伝え方を工夫するだけで、相手のモチベーションはまったく異なるでしょう。

Step 2 気軽に話せる環境をつくる

意見が出ないのは、リーダーが意見を言わせていない

若手社員が意見を言わなくなるのには原因があります。相手が「私は知識も経験もみんなよりも持っていて、自分の意見は常に正しい」と思っているならば、誰も意見を言わなくなるでしょう。メンバーから意見が出ないのは、リーダーがそのような雰囲気を作っているのです。

ほとんどの場合、メンバーは何らかの考えを持っています。それが不満なのか愚痴なのか意見なのか判断できないのです。愚痴の中から有用な意見が生まれたり、意見のつもりが愚痴だったりするものです。

Step 3 部下の前での言動に責任をもつ

リーダーの背中はやっばり見られている

リーダーがひとり熱心に仕事している姿をみせれば、メンバーに伝わるものもあるでしょう。職場に慣れようと努力している新入社員は見えていないようで、上司・先輩の言動をよく見えています。リーダーの言動がチームの雰囲気を作っているのです。

仕事(指示・命令など)に対しては言葉を尽くすことが必要ですが、仕事ぶりについては行動で表さなければ伝わりません。「いまさら率先垂範なの？」と思われるかもしれませんが、やはりリーダーは率先垂範なのです。

チーム力向上研修

小集団をまとめるチームリーダーとして必要な要素を2日間で効率的に学習します。

チームビルディングの5要素
目標設定・動機づけ・コンフリクト解決・チーム運営・評価処遇

動機づけでは、モチベーションに関する理論と演習を、チーム運営ではメンバーに対するプロセス支援からの管理を学習します。

事前課題や事後課題などを組み合わせることでさらに効果的な学習を促します。

チームパフォーマンスの向上

