

特集：若手人材の育成手法①

## 配属前の総点検 ～配属前に新人に対して何を再確認すればよいか？～

2008年8月より「若手人材の育成」と銘打ち、様々な専門家の方々から貴重かつ専門的なご意見をいただけてまいりました。また、皆様から温かいご意見も頂戴しました。この場を借りて御礼申し上げます。

さて、今月から9月までの半年間、弊社が考える若手育成の具体的な手法・やり方をご紹介します。ご覧いただいた皆様に、少しでも教育のヒントとしてご活用いただければ幸いです。

第1回目は「配属前の総点検」ということで2010年の新入社員について考えて参ります。弊社では本年も様々な業界・業種の新人研修を担当いたしました。そこで「今年の新人は・・・」をコンサルタントの立場から取りまとめましたので、今後の配属、OJTにお役立ていただければと思っております。また、配属前の点検ツールとして弊社のビジネスゲームをご紹介します。

### □今年「ECT型」?

今年の新入社員は「ETC型」だそうです。(毎年、当ってそう? いや違うかな? など社内での意見が分かるところです。)  
「打ち解けて心を開くまで時間がかかる」のは昔からでは? と思いつつ、詳細を読むと確かにそのような傾向が多分にあると感じます。IT活用に長けていたり、エコに対する意識が高かったり、物事をスマートに進めようとする意識など・・・。(詳しくは日本生産性本部さんのHPをどうぞ。)

「ゆとり世代」と言われる彼らの特徴(規律よりは個人尊重、競争よりは協調、指示待ちが多いなど)は、様々なメディアで紹介されています。それに対応した企業内の教育プログラムを実施している企業も多いでしょう。これまで若手教育に力を入れてこなかった企業にとっては「こんなことまでしないといけないのか」という声が現場から上がりそうです。それでも「使えない」と決めつけるにはまだまだ早いでしょう。

#### 配属先からはこのような小言が漏れ聞こえそうです

##### 管理部門から

「最初は仕事を覚えようと頑張っていたけど、最近何だかもの足りないんだよ。与えられた仕事はこなすんだけど、どうも他人事のような反応をする。意見を求めてもほとんど同調だから、何考えているのかわかんないや・・・。」

##### 生産・技術部門から

「言ったことはよくやってくれるよ。マナーも前よりいいじゃない! だけど、一般常識というか普通知っているだろう? ってことがまったくなんだ。時々、勝手な判断で、動いてしまうし・・・。大きな事故とか起こさないといいけどね・・・。」

##### 営業部門から

「最初はしゃべれる新人だと思ったんだけど、んー、どうなんだろう? 自分を出さないというか、顔色ばかり見ている感じで、踏み込んでこないというか・・・。自分から動くって感じではないな。やっぱり草食系か?」

彼ら自身「ゆとり世代」のレッテルを貼られていることを十分に理解しています。そのため、就職活動を通じて様々なことを身につけています。また、不安を抱えつつも、懸命に仕事に取り組もうと考えています。昨年以上に厳しい環境を勝ち抜いてきた人材であることは間違いありません。少し長い目で見守りたいものです。

## 受け入れ準備：新人の受け入れはここに気をつけよう！

### □研修講師が感じた今年の新入社員

#### 失敗することを恐れる優等生が急増し、自己成長意欲の高さに個人格差が広がる

今年の新入社員は厳しい就職環境を突破してきただけあって、その発言内容の多くは優等生をイメージさせるものが多かったように思えます。ただ、実際の行動が伴っていたわけではありません。

「失敗することで周囲より劣っていると思われるのでは・・・」と臆病になる、「できないのは自分だけではないからひと安心・・・」と振り返りをしないなど、失敗に対する過敏さや鈍感さが随所で確認できました。主体性や積極性を存分に発揮し、健全な競争意識を持ち、自己成長意欲が高いと感じられる人材も確認できるのですが、減少傾向にあるのは明らかです。“横並びをよしとする”人材群が増加の一途をたどっています。

#### A講師 管理・営業職混在のケース

草食系・・・という言葉が妙にしっくりくるような新入社員が多く見受けられ、お互いの関係や協調性を大切にす姿勢が見受けられました。ただし、円滑さの重視が遠慮につながり、建設的な衝突も避ける傾向が気になりました。

#### B講師 IT系技術職のケース

今年入社組から採用基準を変更したことも影響しているかもしれませんが、俗に言う「ゆとり世代」を感じさせない新入社員でした。様々な個性の持ち主が、持ち味を積極的に活かし、討議やビジネスゲームも活発に参画していました。

#### C講師 営業系企業のケース

本来持ち合わせている個性や能力を発揮する(しようとする)人材が減っています。良くも悪くも色々な意味で印象に残る受講者は必ず数名いるものですが、今年はほとんど印象に残っていません。金太郎飴のような感じでした。

### □配属前にやるべきことは？

配属直前、多くの新入社員のアタマの中は飽和状態です。配属後に上司・先輩から「研修でいったい何を学んできたんだ？(まったく、どんな教え方をしてるんだ)」と言われないために、今のうちに情報の整理とアウトプット品質のチェックを確実に行いましょう。

#### Ⓐ 新入社員

##### 1. 教えられたことはどこまで理解できているか

信じがたいことですが、「覚えてください」と言われなかったことは「覚える必要がない」と解釈する新入社員が急増していることも事実です。今までに提供した情報や習得して欲しい知識(組織の機能、さまざまな規則、ビジネス・パーソンとしての基礎、専門知識・・・)について、理解できていることとできていないことを認識させましょう。

##### 2. 要求レベルに対してアウトプット品質が合格水準か

マナーを含む基本動作、作成物(ドキュメントやプログラムなど)が周囲(教育担当者や現場)の要求レベルに対して合格水準になっているか、「できる」状態になっているか細部にわたって確認し、自覚を促しましょう。

#### Ⓑ 受け入れ職場 …こちらは来月の詳しくご紹介します。

## ご提案：新入社員の自覚を促すための3大チェック項目

### POINT 1 組織のルールと合わせて一般常識も再確認

「それくらいは知ってるだろ・・・」「わかってくれたよね・・・」は禁物

数年前から「飲み会のルールを教えてください」という質問をネット上で見かけるようになりました。周囲との衝突や指摘されることを極力避ける傾向にあるためか、明文化されていないルールに対しても身構えることがあるようです。その一方で、その場で質問することに対する恥ずかしさや、自分で調べる労力を惜しみ、「知りません」「わかりません」「教えられていません」「どうすればいいですか」と開き直りや依存傾向が増加しています。

コンプライアンスに関するものであれば、結果が起こってしまえば取り返しのつかない事態も想定されます。

### POINT 2 小さな小さな失敗を何度も体験させる

小さなミスへの対処法を学ばせ、心の免疫力を高める

こちらから見て失敗と感じないものであっても、新入社員としては「失敗してしまった」と感じることは多くあるようです。ミスに過剰な意識が及ぶと動きも鈍くなってしまいます。

配属する前に総点検を行って、「小さな小さな失敗」を何度も自分自身でリカバリーさせる体験をさせておくと、配属後に失敗して閉じこもるようなことも少なくなるでしょう。

「入社直後から、膨大な量の教育内容が・・・しかも全部重要なことのように話されて、頭の中はぐちゃぐちゃです。」

「マナーとか最初に教わっても、配属前でないと覚えてられません。研修中は特に使うような場面もないし・・・。」



### POINT 3 「はい」と自信を持って返事ができるように

仕事の内容や期待水準を明確に理解するため、訊くことを恐れない姿勢が大切

配属職場の上司からの指示は、基本知識を持ち合わせた社員のレベルに合わせて発信されることが多いため、隠れた前提や職場の暗黙のルールや常識を含んだものも少なくありません。

新入社員があいまいな指示に対して健全な疑問を持てるようにして配属先に送り出してはどうでしょうか。論理的思考を鍛えることで、あいまいな指示に対して、臆せずに質問ができたり、あいまいな点を自分で考えたり、調べたりする姿勢づくりに役立つような教育なども効果的です。わからない点を素直に訊くこと、確認することを上司は歓迎していることも理解させておきたいですね。

#### 《ビジネスゲーム「パコス」のご紹介》

配属前の総点検には最適な内容です

- ① 1～2日間で新人研修の内容を振り返ることができる
- ② 仕事の流れを体感でき、競争意識・原価意識を喚起させる内容である
- ③ 低予算かつ社内のインストラクターでも実施可能である

Key Words

顧客志向・利益志向

企業イメージ・チームワーク・QCD・報連相・顧客満足・競合  
PDCAサイクル・ビジネスマナー・損益計算

コマンド1  
会社設立

コマンド2  
電話対応

コマンド3  
接客対応

コマンド4  
仕事の仕組

コマンド5  
損益計算

「生産管理という部門はパコスのコマンド4で使う工程管理表を作る部隊だと思ってくれたら、いいよ。」



## おまけ：ビジネスゲーム「パコス」の受講者の感想

こちらは、ビジネスゲーム実施後の受講者の感想を掲載いたします。

### 社長役

実際に会社を作るなんて事は全く初めてで、最初はかなり戸惑いましたが、「社長」に就任させていただき、経費や利益の事も考えながら、ゲームを進行し、とても勉強になりましたが、何よりも楽しかったです。時間が経つのがすごく早く、いつもの2倍くらいのスピードで時間が過ぎていったような気がしました。社長として、利益を上げる事の難しさや、チームワークの大切さ、アイデア・意見交換の大切さを学びました。とりあえず、黒字で終える事ができたので一安心です。他のグループのプレゼンテーションも大変勉強になりました。

### 総務部長役

今日は一日が楽しく、時間が過ぎるのが早く感じました。面白かったです。

総務という仕事は目立たないし、各人の動きの調整や書類の作成など、スカッとすることの少ない仕事でした。ですが、そういう人によって仕事が成り立つのだと学ぶ部分も多かったです。心配りすることの重要性、全体を見渡す目を持っていること、これらをこれから気をつけていきたいと思っています。

また今日は基本的に主張せず、皆の意見を聞くことに専念しようと思っていましたが、一応できていたように思います。自分が力を出すことも良いですが、各人の力をまとめて問題に立ち向かうことの大切さに気付きました。

### 営業部長役

いろいろなことを学んだ一日でした。私の最も苦手とするプレゼンテーションを2回もすることになって、心から憂うつでしたが、終わってみると、とても良い経験をさせていただいたと思います。電話の対応などのマナーも、まだなかなか身につけていないのを実感しました。もっと練習が必要でした。このビジネスゲームはほんとうによくできていると思います。最初はテキストを見てあまりの作業の多さに卒倒してしまいましたが、いつの間にか引き込まれていて真剣にとりくんでいました。会社というのは様々な部門から成り立っていて一人ひとりが与えられた仕事をきっちりと行い、お互いに情報を共存し、協力していくことで、はじめて利益に結びつき、会社として経営していけるのだろうということを実感できました。

### 技術部長役

「報連相」の大切さを実感しました。私は技術部長として、封筒10枚を期限内に作ることに頭がなく、その見積りは総務部長に任せきりで、全く「報連相」を行っていませんでした。その結果赤字を出してしまいました。実際に物を作る立場から意見を出し、「報連相」をしっかり行っていれば違った結果だったかもしれません。企業運営というものがなんと難しいことであるか実感しました。

### 経理部長役

赤字を出してしまいました。会社経営には綿密な計画や社員との話し合い、協力、そして迅速な行動力が必要であることが身に染みました。私は経理を担当していました。会社を黒字にできなかったのは、計算が細かくできなかった私のせいでもあると思います。やはりいただいた資料はしっかり目を通さなければいけないと実感しました。

赤字を出してしまいましたが、全体的には社員全員で協力できました。今回設定した「お客様の喜びが私どもの喜びです」という経営理念は気に入っています。もし次回がある時は、この経営理念を守れるようにしたいです

次回「OJTの環境整備：配属前に受け入れ職場・上司は何を準備すればよいか？」