

コンサルティングレポート

新入社員が育つ職場を作る

人の育ち支援室 [大阪] コンサルタント 戸田 順彦

「人材育成について相談したい」、「若手や新人が育たない」「育成に無関心な管理職を何とかしてほしい」…。私たちの元には日々このような相談が多く持ち込まれます。多くの経営者や管理監督職の皆さんが、人材育成に悩んでおられるようです。

それではなぜ人材育成がうまくいかないのでしょうか。

上司が忙しくて育成に割く時間をとれないからでしょうか。先輩社員の指導スキルが不足しているからでしょうか。それとも新入社員が「ゆとり世代」だからでしょうか。どれも若手・新入社員の育成の場面で頻繁に問題点としてあがる項目です。人材育成がうまくいかない理由は「言い訳レベル」のものから具体的な指導スキルに関するものまで多岐にわたります。

以下に、皆さんの職場の「育つ職場度」を次の3つの観点で確認するチェックリストをご紹介します。

関係性: 上司・指導員、職場メンバーが関わりあっているか

育成ゴールの共有: 上司、指導員、職場メンバー、そして新入社員の間で育成のゴールが共有されているか

育成スキル: 上司や指導員の育成のスキルは十分か

これを用いて、職場の現状を把握してみてください。これまで自社の人材育成で目を向けられていなかった課題が浮き彫りになってくるかもしれません。

チェックリストでは、7割(10項目)以上の項目にチェックが入っているか、特定の分野にチェックが偏っていないか(つまり特定の分野に課題が集中していないか)に注意していただきたいと思います。

「育つ職場度」チェックリスト

	チェック項目	チェック
関係性	1 上司・指導員が新入社員指導の意義を理解している	
	2 上司・指導員だけでなく、職場メンバーも一体となって新入社員を育てる風土がある	
	3 上司は新入社員に目を配り、積極的に声掛けをしている	
	4 上司は指導員から報告・連絡・相談を受け、指導内容や進捗を把握している	
	5 上司は指導員に対するフィードバックを行っている	
	6 指導員と新入社員は日々、あるいは定期的にコミュニケーションをとることができている	
育成ゴールの共有	7 指導期間における新入社員の育成ゴール(何を・どれくらい・いつまでに)が明確になっている	
	8 育成ゴールが計画に落とし込まれ、上司、指導員、新入社員の間で共有されている	
	9 新入社員が自分の成長目標や課題について、自分なりの考えを発信する機会がある	
	10 指導期間中、上司、指導員、新入社員で定期的に育成の進捗について振り返り、計画を修正しながら育成している	
	11 新入社員が日々とるべき行動について明確化し、チェックリストなどの形で共有されている	
指導スキル	12 指導員の間で指導スキルや指導の進め方(手順)にばらつきがない	
	13 指導員に対して、ティーチングやコーチング、傾聴や承認などの指導スキルを身につける機会が与えられている	
	14 上司に、指導員同様の指導スキルが身につけている	

当社作成

現状把握を行ったうえでその結果も意識しながら新入社員が育つ職場づくりのポイントを見ていきましょう。

- **関係性: 上司・指導員、職場メンバーが関わりあう**

近年多くの企業で指導担当者を置いての育成、指導の制度化が行われている一方、指導はその指導員に任せきりで上司や部署の関与の度合いが低いといった問題が見られます。指導員制度を導入している多くの企業が、新入社員一人に対して指導員を一人つけるという「1ON1」の形をとっています。こういった場合、指導員が明確になることで、残念ながら上司や職場メンバーの関心が薄くなってしまふことが少なくないのです。これでは、指導員の負担ばかりが増えてしまい、育成がうまくいかなくなってしまうといった事態に陥りかねません。

指導員は指導の「責任者」ではなく、上司や職場メンバーと新入社員をつなぐ最前線、窓口の役割を担うのだということを職場で共有し、彼らに対する支援体制について考えておくことも、指導の鍵と言えます。

- **育成ゴールの共有: 上司、指導員、職場メンバー、新入社員で育成ゴールを共有する**

新入社員の育成を支援するために、前章でご紹介した関わりあう職場づくりと並んで必須となるのがゴール設定です。なぜゴールを設定することが必要なのかというと、到達点が明確になることで、意欲と行動を引き出すことができるからです。逆にゴールが設定されていなかったり不明確であったりすると、自分の努力や頑張りは何につながっているのかわからず、意欲が低下し行動を継続することが難しくなってしまいます。

育成ゴールは、身につけてほしい能力という観点で「何を」「どれくらい」「いつまでに」を明確にしていきましょう。ここで大切なのは、育成ゴールと業績の目標を切り分けて考えることです。なぜならこの2つは目的も評価基準、そして達成のためのやり方も異なるからです。育成ゴールが明確になったらどのような機会(業務経験や研修など)を与えてゴールの達成を目指すのかを考え、育成計画に落とし込みます。

- **育成スキル: 上司や指導員の育成スキルを育成する**

最後に指導員、上司の育成スキルについてお伝えします。この項目は育てる風土の欠如、育成の仕組みの機能不全と並んで、新入社員育成がうまくいかない原因として頻繁にあがります。育成スキルの大半を占めるのがティーチングやコーチング、傾聴や承認、フィードバックといったコミュニケーションスキルです。これらのスキルは管理職になって以降も重要なマネジメントスキルであり続けます。指導員経験がプレマネジメント経験と言われるゆえんです。チェックリストに「上司の指導スキルは十分か」との項目が入っているのもこのためです。

3つのポイントで新入社員が育つ職場づくりについてお伝えしましたが、最後にお伝えしたいのは、人が育つ職場は強い職場であると同時に楽しい職場であるということです。職場のメンバーの関わりあいがあり、経験豊かな先輩の指導を受けながら目標に向かって努力する。そんな楽しい職場を皆さんも作っていただきたいと思います。

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。