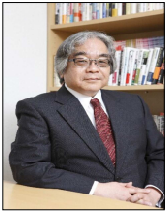


[発行元]株式会社ノイエ・ファーネ

〒101-0046 東京都千代田区神田多町2-7-3 三好ビル2F TEL. 03-5297-1866 <http://www.n-fahne.jp>

新入社員教育はこれから 本番が始まる

マネジメントの真価が問われる配属後の現場対応 ー現場マネジメントは新入社員を育成することの本分を理解しなければならないー



株式会社ノイエ・ファーネ

代表取締役 本間 次郎 (ほんま じろう)

1954年生まれ。大学在学中より出版・編集業務に携わり、卒業と同時に出版・編集業界にて、主に労働経済関係をフィールドとし取材・執筆、編集業務に携わる。中小企業経営者向け経営専門誌の編集、人材教育・研修ツール等の作成および人事・組織コンサルティング業務を経て(株)ノイエ・ファーネを設立。

配属前の新入社員研修の多くが、就労現場と隔離された形で未成熟な就労意識を勘案することなく、単純な「型ハメ」や「技能周知」にシフトした内容になってきたことに起因している。つまり、配属前の研修では「企業組織とは何か」、「働きの場で重視される就労観とは何か」などについて真剣に考えさせながら腹落させることに重きを置いてこなかった。現場マネジメントは「新入社員教育の本番は現場への配属から始まる」ことを肝に銘じて、配属されてくる新入社員に接していかなければならない。安易な世代間差異を持ち出すことなく、新入社員に真摯に向き合い就労意識を醸成する支援者（メンター）でなければならない。

現場に新人が抱く違和感を 察知する必要がある

新入社員研修は一般的に「社会人のルール遵守」と「ビジネスマナーの基本動作習得」を中心に構成されてきた。この種の新入社員研修は多くの企業で相応のエネルギーとコストをかけ、半ばルーチン化して毎年実施されている。もちろん、組織活動に不慣れな新入社員に円滑な業務実践の前提であるビジネスマナーやルールのイロハ、最低限のスキルを教える研修は「型を教える」という意味で欠かせない。

しかし、折角ビジネスマナーやルール研修を施しても新入社員の配属先では何がしかの違和感や軋轢が発生する。この傾向は年々増してきている。多くの現場マネージャー並びに既存社員は、配属後の新入社員の日常的な仕事ぶりや所作・言動を目の当たりにして、「こんな新入社員をなぜ採用したのだ！」であるとか「使えない！」という不満

や嘆きを発する。しまいには「指示とパワハラを混同する新入社員の指導などごめんだ！面倒くさい！」と憚らず新人への指導・育成を厭うマネージャーも発生する。

組織的な働き方に不慣れな若手・新人には、企業の目標と自らの成長課題が乖離しているため、企業組織で日々発生する仕事上での「不合理性」に過剰反応する傾向が強くあらわれたりもする。そこで若手・新人育成の基本は日常業務で発生する「不合理性」に対して、ストレス耐性をつけさせていくことが重要になってくる。もちろん、ここでいう「ストレス耐性」とは、若手・新人に対して理不尽な事柄に耐え忍ぶ「根性を磨け」などということではない。

仕事の意味を新人に 教えることは 現場マネジメントの責任

学生への過度な「キャリア教育」の

弊害からか、本人が「意識高い系」を気取っているのか、入社早々に「わたしは、こんな雑用をするために会社に入ったわけではない…」と申し立てる新入社員が増えている。

また、「この会社では自分の個性が活かされない」「いまの会社では自分の本当にやりたいことが出来ない」といって、転職を繰り返し結局は「キャリアダウン」をする残念な若者も増えている。さらには「自分には能力がある」との思い込みで、希望する仕事以外のものを除外し定職に就くことのない若者もいる。

そこで現場マネジメントは率先して、入社してきた新人に対し“そもそも仕事のキャリアなどは最初から備わっているわけではない”という至極当然のことを解らせる必要がある。また、“会社でのさまざまな仕事経験を通じた成功・失敗体験の蓄積が、仕事のキャリアとしてその人の身に就くものだ”というビジネスの常識を教えなければならない。さもなければ職場は「夢追

い人」や「浮遊する人」の集団となる。繰り返すが企業組織での業務は多岐にわたり、一見すると雑用と思われる仕事もたくさんある。往々にしてこれらの仕事は、新入社員や入社年次の浅い若手社員に回ってくるものである。しかし、会社での仕事に「小さな仕事」と「大きな仕事」の区別があるわけではない。必ず何らかの理由があって行われているものだ。

仮に新人が与えられた仕事に対し「雑用仕事で本来の仕事ではない」と感じているのであれば、それは既存社員の側に責任がある。既存社員の仕事姿勢が組織的な業務全体を理解せず、目先のことにとらわれて広く周りを見ていない証拠だ。既存社員が「やりたくない仕事だから」と投げやりな姿勢を取ってしまうならば、それは新入社員に感染して周りから“困った君”という評価が下される。企業組織全体の業務を支えるには、多くの部門・部署の縦横に織りなされた仕事の集積ということだ。

現場マネジメントが新人に教えるべきこと

現場では配属された新人に対して教えないといけないことは“企業組織で働く”という意味である。これは「仕事は与えられるものではない」という主体的な意味づけと自らの取り組み姿勢という根源的な事柄について説いていくということでもある。さもないければ、仕事は「苦役」であり強制された「やらされ仕事」という意識から終生逃れられないことになる。

現場での新人育成において安易に「世代間の意識格差」を持ち込むのは無意味である。確かに最近の新人には「職に就く」すなわち「就職」ということと「就社」を同一視する傾向が強い。これはある意味で長く続いている“メンバーシップ意識”の残滓でもある。そこで、現場が新人に施す育成のポイントは、“企業における仕事を自分の人生においてどのように位置づけていくか”ということを中心に考える習慣づけを醸成することだ。これは新人

が自分自身で企業での仕事を通して「どのようになりたいのか」「何を得たいのか」を明確に語れるように導いていくことである。まずはいま与えられている仕事＝課題から眼をそらさず（＝逃げず）に取り組む姿勢を醸成させる必要がある。

新人はともすると「自分に与えられている日常の業務を繰り返していればよい」という意識に陥りがちなものだ。何故ならば“メンバーシップの一人になれた”という見せかけの安堵感でもある。確かに現場が新人に対して与えることができる権限は少ない。このため、こうした意識に陥るのは当然であり、指導する側も「何はともあれ、いわれた事をしっかりと実践してくればよい」との思いが強く働くことになる。

しかし、「日常業務の繰り返し」を何時までも放置してしまえば、悪くすると自らの主体的行動を顧みない単純な「万年不満分子」となる。結果的に会社組織の活力を奪い、内部から腐敗させていく元凶になる危険性もある。何よりも本人のためにはならない。

企業組織での仕事は、すべてが“意味と目的”があって行われる。現場マネジメントは配属された新人に対して“担当する仕事が存在しているのには、その理由がある”ということをしかりと理解させていかなければならない。仮に仕事の“えり好み”をしていては、その存在理由を察知することはできない。現場における実践を通じた新人へのOJTでは、常に「当事者意識」を如何に持たせていくのかという課題が重要になる。利益組織体たる企業では一人の傍観者意識が、組織全体の発展の妨げになる。

新人には「どのようになれるようになるのか」という問題設定と視点を磨かせ、「当事者意識」が結果的に自らの成長につながることを現場マネジメントの責任において、示していくことが重要となる。そして現場マネジメントに携わる者自身が“自分の可能性を広げるためにも、どんな仕事にも前向きに取り組む姿勢を貫く”ことが重要である。これが現場マネジメントの率先垂範という意味でもある。

新人の所作・言動への一喜一憂は禁物

新入社員は日常の現場業務を通して、新人研修で教わったマナー等が往々にして職場で誰も実践していないことに戸惑いを感じる。また、ともすると「理不尽」と思えるような業務習慣に接して「こんなはずではなかった…」とストレスを感じ始めることもある。こうした場面に遭遇すると新入社員は、途端に企業組織で当然の上司からの業務上の適切な指示・指導でさえも「不条理、不合理だ!」「パワハラだ!」「ブラックだ!」と放言して憚らない行動に出る場合がある。

現場マネジメントも新入社員を「腫れ物」のように扱う傾向もあり、「現場マネジメントの疲弊」化も散見され始めている。しかし、現場マネジメントが新入社員を「腫れ物」として放置するならば、一気に「困った問題社員」に転化する危険性もわすれてはならない。

これは配属前の新入社員研修の多くが、就労現場と隔離された形で未成熟な就労意識を勘案することなく、単純な「型ハメ」や「技能周知」にシフトした内容になってきたことに起因している。つまり、配属前の研修では「企業組織とは何か」、「働き場で重視される就労観とは何か」などについて真剣に考えさせながら腹落させることに重きを置いてこなかったということでもある。

最近の「人手不足」の中では、表層的な研修の後にすぐに現場配属せざるを得ない現状もある。このため、新入社員に就労観の確立をさせていくことも現場マネジメントが担わざるを得ないため、本来であれば「歓び」であるはずの新人育成を厭う現場マネジャーの傾向も看過できない。つまり、現場マネジメントが新入社員の所作、言動に対する対処の仕方に疲弊しているということでもある。

配属された新入社員の所作・言動に対して現場マネジメントは一喜一憂することなく、毅然として対処する必要がある。そして「企業組織で働くとは

どういう意味なのか」「働く上で求められる服務義務や態度能力とはどのようなことか」という就労意識について、決して妥協してはならない。また、個々

のOJT担当者や既存社員もあくまで、マネジメントの視点を堅持した指導・育成姿勢を確立し“マネジメントの役割は単に人の管理ではなく人の成長に

責任ある関わり方をしなければならない”という原理原則を徹底する姿勢で新入社員に接していかなければならない。

新入社員に意識して身につけさせる観点

- 企業組織の働きでは何よりも就労意識の確立や服務姿勢が問われる
- 企業組織の一員として働くという意味と責任を自覚する
- 企業内の業務内容は一律ではなく状況対応が求められることを知る
- 企業人が問われるのはあくまでもパフォーマンス結果である
- 職場実践では時には“間尺に合わない”と思われることも発生する

現場マネジメントが堅持すべき姿勢

- 新入社員に服務義務の存在を明確に示し自信を持って指導を行う
- 新入社員に正しい業務行動を実践させるマネジメント姿勢を貫く
- 最近の労働法制の特長を掴み業務指導での適切な範囲を明確にする
- 「経営理念」に基づき判断し毅然とした態度で立ち振る舞う
- 世代間格差意識に陥らず新入社員としっかりと向き合い放置しない

— 次代を担う中堅社員対象ワークショップ — マネジメント視点に立った「働く意識」の再確立

企業内にて毎回2~3テーマにそって講師（ファシリテーター）が参加者相互の討議を通し、次代を担う中堅社員層に“これまで通りでは通用しない！”という意識、仕事をミッションとしてとらえる姿勢をつかんでもらう。

[お問合せ先]株式会社ノイエ・ファーネ TEL.03-5297-1866 n-f@n-fahne.jp

『Act』（アクト）

社内での新入社員、若手社員研修用テキストとしてご好評を頂いています。是非ご活用ください。
これまでの働き方、仕事の仕方、ものの見方を検証し「仕事の進め方」の指針となる社員育成のための冊子シリーズ『Act』（アクト）。

■「vol.1」「vol.2」「vol.3」発売中

- vol. 1 「常に忘れてはならない仕事の進め方」
- vol. 2 「反復して身につける会社での仕事常識」
- vol. 3 「“学びの姿勢”を貪欲に貫く」



[お申込先]⇒<http://www.n-fahne.jp/booklet.html>

社内研修・コンサルティングのご提案

「最近、“困った人”を何とかしたい…」との相談事が多くなってきています。そこで、個別ヒアリングを基にして、自社の“困った人”の矯正に向け、教育指導などの面で企業が施す必要がある課題を見極め、さらには“困った人”への具体的な対処計画の策定などのご支援をします。

[連絡先]株式会社ノイエ・ファーネ TEL.03-5297-1866 n-f@n-fahne.jp