



新人を迎え入れる現場マネジメントの責務

## 「最近の新人は…」という無責任な愚痴は禁句

-「現状維持バイアス」に陥ることなく、自らの情報優位性を示さなければならない-



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。

### はじめに

新入社員研修を終えた新入社員が現場に配属される時期になってきた。是非はともかくとして現状の新卒一括採用の下では、多くの企業において入社後の一定期間に集中して新入社員研修を施し、それぞれ現場に配属される。企業によって新入社員を対象にした各種の研修期間には長短があるだろう。また、業種や業界によっては、基本的な業務知識を習得するための研修も新入社員研修と位置づけている場合もある。しかし、一般的に新入社員研修は「社会人と学生の相違」「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いる。

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「形を教える」という意味で欠かせない。しかし、毎年のことだが一定の時間をかけてビジネスマナーやルール研修を施したとしても新入社員の配属先では、既存社員の側が新入社員に対して何がしかの違和

感を抱くものだ。違和感がいつしか軋轢をも生む危険性さえあるのが常だ。しかも、この傾向は年々増してきている。

### 現場こそが新入社員研修の最前線

多くの現場マネジャー並びに既存社員は、配属後の新入社員の日常的な業務行動や所作・言動を目の当たりにして、「何故、こんな新入社員を採用したのだ！」であるとか「最近の新人は使えない！」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・育成を厭うマネジャーも発生する。

一方で新入社員は日常の現場業務実践を通して、研修で教わったマナー等が職場で既存社員の誰も実践していないことに戸惑いを感じる。そして、いつしか現場の「悪しき規範」に染まっていく。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。もともとストレス耐性の弱い新入社員は、こうした状況に直面すると企業組織で当然の上司からの業務上の適切な指示・指導

できても「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言動や行動に出る場合がある。すると現場では組織活動にまつろふことのない（無頓着）新入社員の言動や行動のみを取り上げて、新入社員の「トンデモ行動」をあげつらいながら溜飲を下げる悪循環を繰り返すことになる。

こうした悪循環を生み出す要因の一つには、従来から定番とし実施される新入社員研修の内容が、未成熟な就労意識を勘案することなく、「型ハメ」や「技能周知」にシフトした内容になっていることもある。つまり、新入社員に「企業組織で働くとはどういう意味か」、「働き場で重視される就労観とは何か」など、働きに対する根源的な事柄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。さらにいえば「人手不足」が喧伝される中で、とりあえず人的工数確保に集中し、言葉は悪いが「人集め」として採用し、基本的な素養に欠けていることを承知で採用してしまう場合もある。

ともあれ、本来であれば、後輩を育成することが「歓び」であるはずの新入社員育成を厭う傾向は、「現場マネジメントの疲弊」を意味するだけでなく、職場ガバナンスの機能不全にもつなが

ることである。現場にとって重要な視点は、新入社員の育成を一定期間集中して実施される「新入社員研修にすべてを託してはならない」ということだ。現場が新入社員を受入れるに当たっては、新入社員へのビジネスマナーやルール習得を中心とした一定期間実施される新入社員研修は、入社通過点や儀式に過ぎず、集合研修によって新入社員の企業人としての就労観が確立できるなどと幻想を持ってはならない。

「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」という就労意識の形成は、現場の日々の業務実践でなされるものであり、現場が新入社員研修の最前線であることを今一度確認しなければならない。同時に配属先のマネージャークラス（OJT担当者を含む）や既存社員は、現場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”という原理原則を自覚し、育成していく覚悟を新たにしなければならない。

## 新人に対して “情報に対する優位性” を示す

新入社員に限らず若手社員が挙げる退職理由には、常に「職場の人間関係」が上位にあがってくる。しかし、退職に至る原因を単に新人・若手社員の“ストレス耐性”の弱さに求めてはならない。また、単純な世代間の違いに矮小化してもならない。もっとも現場マネジメントは新人・若手社員の育成には即効性があるわけではなく、時間がかかり“正直に言って面倒くさいものである”という思いを抱くことを否定する必要もない。ただし、現状での新卒一括採用の下では、新人・若手社員の育成から逃げだすことはできないし、責任を持たなければならないということだけは確かである。

現場で育成・教育を担う者は、自分よりも一回りも二回りも年齢が異なる新人・若手社員を前にして、腫れ物に

触る態度を取る必要はない。一方で自らの若い時と比較して妙な競争心を抱く浅はかな行為は禁物だ。ただし、新人・若手社員に接する時に心がけなければならないことがある。それは、新人・若手に対して“あらゆる職務能力において自分が勝っている”ということをも名実ともに示すことができるか否かを自問自答するという内省である。

併せて、新人・若手に対して全般的な“情報に対する優位性”を示すことができることも重要となる。“情報の優位性”とは、単に新人・若手社員よりも業務以外の多くの事柄を“知っている”という意味ではない。得られた情報を用いて「何を、どのように読み取ることができるか」という判断をするということである。

同時にビジネスマナーやルールも含めた企業人の基本姿勢から逸脱した行為・行動が招く結果について、しっかりと自己認知ができるということでもある。現場マネジメントに情報優位性が備わっていなければ、新人・若手社員からすぐに見限られることになる。

現場マネジメントが自らの情報優位性に基づいて新人・若手社員に教えていかなければならない最低限の事柄は以下の3点に集約することができる。

### 1. 「集団の規範」

あいさつ、言葉づかい、態度、職場の規律など、企業人としてどう振る舞うべきかの手本を示し、比較的短期間で身につけさせなければならない。

### 2. 「仕事のやり方」

これは集団の規範と異なり、すぐに身につくものではない。適切に課題を与え、スケジュールと段取りに基づいて時間をかけて、少しずつ「できること」のレベルを上げさせていかなければならない。

### 3. 「仕事の意味を語る」

与えられた仕事は会社のなかで、どのように位置づけられるのか。それを担当する立場の者は、会社のなかでどのような役割を果たしているのか。自らが行う仕事の前後では何が発生するのか。そして、自分が行う仕事は、顧客や社会全体に対してどのような影響を与えることになるのかを理解させなければならない。

以上の3つの事柄でもっともお座な

りになりがちなのが、「仕事の意味を語る」という行為である。「仕事の意味を語る」とは、社会と企業での成功と失敗経験を蓄積してきたはずの管理的立場の者が、自らの情報優位性を示すことができる最たるものだ。仕事の意味を自らの言葉で語るができるマネージャーは、新人・若手社員を企業人として成長させ、仕事に対して前向きに取り組ませる“良きメンター”として機能することになる。

マネージャークラスと新人・若手社員の間には、本質的に社会的な経験に大きな差があるはずである。この差を自覚するならば、決して「最近の新入社員は…」などという繰り返言や愚痴を発することができない。逆にこの差に気づけない現場マネージャーは、管理職たる資格が疑われることにもなる。つまり、単純に馬齢を重ねているというだけだ。従って、現場マネジメントにとっての新人・若手社員育成とは、自らの仕事のやり方を問い直し、仕事の意味を再確認していく行為でもある。

## 「現状維持バイアス」 との決別が 新人・若手育成のカギ

人間は過去の経験・体験から自由になることはなかなかできないものだ。また、これまでの経験・体験とは異なることを実践することに非常に臆病になるものだ。それは過去の自分の成功や経験・体験を否定することになるからである。この傾向はその成功体験が大きければ尚更である。また、成功体験に限らず「慣習」からも逃れることは難しい。例えば何処の職場にも、誰が始めたかは不明だが経験則として「なにげなく」繰り返し行われているルーチン業務が存在している。

ドラッカーはマネージャーに対して「昨日を捨てよ!」と喝破する。それは変化の激しい時代にいつまでも過去の成功や経験、慣習に固執しては、個人も組織も立ち行かなくなるからだ。これまでも企業経営を取り巻く社会・経済・政治環境には幾多の転換期が存在してきた。しかし、もはや安定的で連続的な「成長」という暗黙の前提が

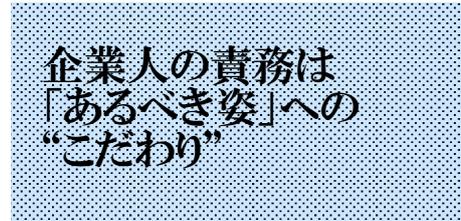
崩れたことだけは確かである。今までには常に成長を前提にして「現状に満足した企業と個人に未来はない」という表現で自らを鼓舞することができたが、これからは「自らを変えなければ企業も個人にも未来どころか現在もない」という時代に入った。実はこの種の感覚は、今日の新人・若手社員の方がシビアに感じていることでもある。

比較的安定していた時代に企業人としてスタートした者は、往々にして昨日、今日と同じことを繰り返すことで安定と安心感を見出しがちになる。しかし、いくら自分たちが「前例」に従い、安定・安心して仕事をしていたとしても、他の視点からするならば、全く変化なく、同じことを繰り返しているだけに過ぎないと見えているかもしれない。これからは、自分自身の仕事や会社に対して「居心地の良さ」を感じ始めたら、それは危険信号であるという感覚が必要になってくる。「いまのままずっとやってきたし、それで不都合は無い」と思った途端に、自分の成長も組織の伸びも止まってしまう。現状に留まるということは後退しているのと同じことだ。

とりわけ日常の業務では、それぞれその業務の合目的性を検証することが非常に難しい。現在企業で一定の年齢に達した者にとっては、自分が入社した時点から習慣的に行っている業務がある。そして、仮に部外者から見たならば、「今日では全く意味がない」と思われる業務であっても、文字通り「自分の仕事」として一所懸命に行っている場合がある。ところが当該の担当者にとっては、そんな疑問さえ持たない場合もある。あるいは、職場の慣習として毎回の会議のたびに長時間かけて作成される「資料」が、実際にここ何年も会議で使用された事がない等々…。こうした職場の「怪奇現象」のような惰性的に行われているようなこともある。

新人・若手社員の育成においては、この種の「怪奇現象」を断ち切らせていかなければならない。つまり、現状の業務を常に「意味」と「目的」から捉え返し、見直していくという視点を

育成していくことが必要ということだ。当然その過程で現場マネジメントにとっては、今の自分自身の業務が「不必要である」という結果が出てくるかもしれない。しかし、自分が不必要であると錯覚するのではなく、新たな仕事の芽を探せばよいだけの話だ。いま行っている仕事の存在意味を鋭く問い直し、「現状維持バイアス」に陥ることなく、変化を恐れずに現状の自分の仕事内容を他の視点から見直す姿勢を示すことが現場マネジメントにとって新人・若手育成の一環でもある。



当然のことながら会社組織には、何がしかの「経営理念」や「社是」などが存在している。これは会社起業に当たって事業を通して自らの目指す方向や思いを実現しようとする原点だ。つまり、会社創業の思いであり、その後の経営の方向性を示したものである。従って、そこで働く者にとっては不文律なものである。

企業組織は事業の進捗にともない、ある時は規模も創業時より大きく膨らみ、ある時は縮小を余儀なくされるものだ。そして、事業の展開で発生してくるさまざまな課題や経営環境の変化への対応が必要になるため、大きく業態を変化させなければならない場合もある。こうした変化を反映しているのが時々の「経営方針」というものだ。従って、「経営方針」とは、ある期間内において企業の進むべき方向などを示すものだ。新人・若手社員の育成において、この「経営理念」（社是）、「経営方針」を決して疎かにしてはならない。

企業組織がさまざまな経営環境を経たとしても、本来「あるべき姿」のイメージは、創業時に経営者自身が持っていた矜持の一つのあらわれである。同時にそこに働く者一人ひとりが持たなければならない矜持でもあることを忘れてはならない。「あるべき姿」の

イメージは、それぞれの個人の持っている「価値観」にも通底するものだ。なぜならば自分が参画する企業の「あるべき姿」に共鳴するからこそその企業に在籍しているからだ。そこで職位・役職を超えて一人ひとりが「あるべき姿」についてイメージして、それに向かって企業と自分自身が進んでいるのか否かを検証する必要がある。

時にはやむを得ない事情で「経営方針」が、本来思い描く「あるべき姿」から脇道にそれてしまうこともある。経営理念と現実の乖離ということが起こる場合もある。こうした状況に陥った時こそ、一人ひとりの従業員の真価が問われるのだ。「会社の方針だから…」で済ませてしまうのか、それともあくまで「あるべき姿」に“こだわる”のかということだ。いま、おかれている状況を冷静に受け止めつつ、あくまでも、本来的に「あるべき姿」のイメージを忘れずに持ち続け、常に企業の方向性と自らの価値観とをすり合わせていくことを堅持する姿勢を新人・若手社員に示し続けていくことが育成でもある。

決して企業の価値観と自らの価値観を一体化させる必要はない。企業の価値観に対して自らが共有できるか否かである。新人・若手社員の育成担当者である現場マネジャーは、山積する毎日の業務や目の前の仕事をこなすことで精一杯という現実には逃げ込んではいならない。

この現実への逃げの姿勢は変化対応を阻害することになる。「あるべき姿」へのこだわりが、現状に流されない働き方を構築してくれるものだ。つまり、「あるべき姿」を考えるのは、経営者の専権事項では決してない。一社員であろうとも企業組織が進むべき方向についてイメージして、常に軌道を精査していくことは、働く者に課せられた責任でもある。そしてこの責任概念を新人・若手に醸成していくことが、現場マネジメントにとっての新人・若手育成に対する責務を果たすということである。