

新入社員の育成と早期戦力化のポイント

OJTとOff-JTをうまく組み合わせた育成方法について考える

新年度の訪れとともに、多くの企業で新入社員が迎えられていることだろう。この季節は、新卒から中途まで、新たな仲間が加わり、職場が活気づく時期でもある。本稿では、新入社員の育成と早期戦力化を促進するためのポイントについて紹介する。

新入社員研修の目的と手法、その効果

4月は新入社員研修の需要が高まる時期でもある。新入社員研修は、社会人としての心構えやスキル、知識を身に付け、即戦力として活躍してもらうための重要なステップである。研修を通じて、組織文化を理解し、仕事に必要なスキルを磨くことが期待されている。

新入社員研修の主な内容

- 社会人・職業人としての心構え
働くことの意味、学生と社会人の違い
- ビジスマナーとスキル
あいさつ、名刺交換、電話応対、言葉遣い
- コミュニケーション
指示・命令の受け方、報告・連絡・相談のポイント
- チームビルディング
- 企業の取り組み、組織風土や文化の醸成
- 人事制度や就業規則、コンプライアンス
- 業務に関する専門知識や技術

(出所) 筆者作成

研修内容は主に、学生から社会人へのマインドチェンジや現場ですぐに生かせるスキルの習得を目指したものが中心である。自社で実施するケースもあれば、研修会社や所属団体などが主催するセミナーに参加するケースもあるだろう。研修手法もインプットを主体としたものから、アウトプットを主体としたものまで、さまざまなやり方がある。

	研修手法	コスト	能力開発	学習深度	実践度
非対面型	eラーニング	低い	知識として知る	浅い	低い
	オンライン				
対面型	リアル (スクール形式)		意味が分かる		
	リアル (グループ形式)				
	個人	高い	実践できる	深い	高い

(出所) 筆者作成

業務に必要な専門知識や技術の習得であれば、eラーニングは有効である。時間や場所に制約がないため、業務と両立しながら繰り返し学習するとスキルの定着につながる。

一方、社会人としての土台となる振る舞いや価値観などを養うには対面研修が有効であり、入社直後から優先して取り組むべき内容でもある。

3年にもわたるコロナ禍を経て、社員のコミュニケーション力が低下・悪化したと感じている企業も少なくないだろう。コミュニケーションを取ることが苦手な人が増えているからこそ、新入社員にはグループワークやディスカッションを交えた手法で、社会人として求められる実践的なスキルを身に付けてもらうことが重要ではないだろうか。

つまり、新入社員の早期戦力化のポイントは、社会人として根幹となる「あり方」の醸成から取り組むこと、そして、「知る(知識)」だけでなく「分かる」「できる」スキルを重視した研修を受講することである。同期や仲間との対話やロールプレイングを行うことで、気付きが得られ、自己認識が高まるため、職場での実践度が向上する。

よくある研修の失敗事例

ここで、新入社員が入社直後に感じるがっかりエピソードを一つ紹介する。

新入社員のAさんは研修で会社のビジョンや業務内容、心構えやマナーなどを学び、新たな環境にワクワクしていました。しかし、実際に職場に戻ってみると、現実は思っていたものとは違っていました。

Aさんが配属された部署は、研修で学んだ理想的な職場環境とはかけ離れていました。部署の雰囲気は重く、先輩社員たちは忙しそうに仕事をしており、新人のAさんに気を遣う余裕はなさそうでした。また、せっかく習得したマナーも職場で実践している人は誰一人としていませんでした。結果、Aさんは研修で学んだ新しい知識やスキルを生かす機会もなく、単純な事務作業ばかりを任せられ、フラストレーションを感じました。

本来の目的は、Aさんが学んだことを職場で実践することだが、研修へ行かせることが目的となっている残念な事例である。研修前後の職場の対応に次の問題がある。

- ✓ 研修で学んだことと、実際の職場の状況との間に大きなギャップがある
- ✓ 上司や先輩社員とのコミュニケーション不足
- ✓ 研修で学んだ新しい知識やスキルを生かす機会の不足

このような職場では新入社員がうまく育たず、早期離職や社員のモチベーション低下につながる可能性がある。これらの解決のためには、以下のポイントを考慮しながら、組織全体でAさんの育成に取り組むと良い。

【研修前】

- ✓ 研修の目的や内容、心構えや習得してほしいことをAさんに明確に伝える
- ✓ 上司や先輩社員自ら、期待やエールを送る

【研修後】

- ✓ 学んだことを組織で共有する(スキルを生かす機会の提供)
 - ※研修の感想を聞いてみる、テキストを見せてもらう、報告書を回覧する、報告会を実施する
- ✓ 職場の改善点について意見を聞き、組織で取り組む
- ✓ 長期的な視点で継続的に支援する

これら一つ一つを丁寧に行うことで、新入社員との信頼関係が構築されていく。組織内で心理的安全性の高さ(職場の風通しの良さ)を感じることで、新入社員が自律的に挑戦していく人材へと成長していくため、早期戦力化される。さらに、心理的安全性が高い組織は、社員一人一人のパフォーマンスやチームワークの質も高まる研究結果も出ていることから、組織全体の生産性向上や創造性、人材の定着などプラスの効果も期待できる。

人材育成のポイント

人材育成を効果的に行うためには、OJT(日常業務を通じて行う教育)とOff-JT(セミナーや研修を通して行う教育)を上手く組み合わせることである。

OJT

- 個人のレベルに合わせた育成が可能
- 実践しながら、即戦力化できる
- 教える側のスキルアップにつながる
- 指導を通じて人間関係の構築につながる
- 教育費用にかかるコストが抑制できる
- × 教える側の能力次第で、差が出る
- × 実務中心のため、体系的に学びにくい
- × 指導担当の業務負担が重く、フォローが疎かになりやすい
 - ➡ 早期離職に繋がる

Off-JT

- 業務に必要な知識の土台を作ることができる
- 知識やスキルのパラつきを防ぐことができる
- 日常業務から離れ、研修に集中できる
- 研修により横断的な人材交流につながる
- × 教育費用にかかるコストがかかる
- × 講師や研修内容の選択が難しい
 - ➡ OJTと比べ、実務との乖離が生まれやすい
- × 業務が中断されるため、受講者の不満になりやすい

(出所) 筆者作成

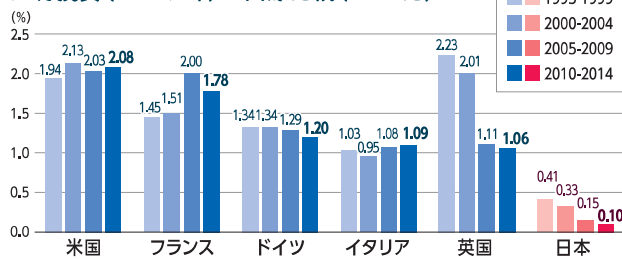
欧米諸国を中心とした多くの企業と比べて、日本企業はOJT重視の傾向が強い。しかし、現在、OJTを取り巻く環境は大きく変化している。教える人の高齢化や働き方の多様化、若手とのコミュニケーション自体も困難になっている。さらに、教えるべき内容も、時代や環境の変化に伴い経営課題も変化しているため、上司や先輩が教えることが不可能な状況もある。Off-JTの効果を高めるために、教育手法や内容、講師の検討とともに、研修前後の仕掛けづくりやOJTとの連携を戦略的に考える必要がある。

日本企業の人材育成投資の実態

グローバル化やデジタル化が急速に進行している現代社会は、国際的な企業間競争が激化している。世界的にも、次々と生まれる新たな技術に対応するスキルを持った人材が不足している現状がある。そのため、欧米諸国を中心とした多くの企業では、社員のスキルや能力向上を「投資」と捉え、人材育成を通して企業の競争力を高めている。

一方、日本企業では人材育成を「コスト」と捉えているケースが多く、お金や時間をかけたがらない傾向がある。内閣府の調査によると、人的資本投資が1%増加すると、労働生産性が0.6%上昇すると試算されている。企業は人材育成に関する知識習得や組織開発の取り組みを強化すること、新入社員に限らず、全ての社員の戦力化を目的としたスキル習得のための教育やトレーニング(Off-JT)を重視することが望まれている。

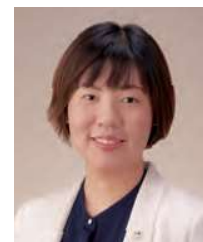
人材投資(OJT以外)の国際比較(GDP比)



(出所) 厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析」を基に経済産業省が作成

最後に

新入社員の育成は、若手社員の成長と組織の発展に欠かせないものである。新入社員を迎え入れる企業内で連携を取り、中長期的な視点でしっかりと育成をサポートしていくことが重要である。彼らの一歩を応援し、素晴らしいスタートを切る手助けになることを願う。



(株式会社HRD labo OKINAWA 取締役部長
／海邦総研客員研究員 島袋 菜々子)