



「面」と「線」でとらえる新人教育

OJTと組織社会化の知見を参考に



ラーンウェル 代表取締役
関根 雅泰 (せきね まさひろ)

州立南ミシシッピ大学卒業。営業担当、研修講師を経て、2005年に「学び上手・教え上手」を支援するラーンウェルを設立。新卒社員育成に携わるOJT指導員への研修が専門。2013年、東京大学大学院学際情報学修士号取得。研究分野は「OJT」「組織社会化」。著書に『仕事の教え方』（日本能率協会マネジメントセンター）、『教え上手は、学ばせ上手』（クロスメディア・パブリッシング）ほか。趣味は、地域での「とうちゃんず」活動。

ポイント

- ① 何を新人に任せればいいのか、教える時間が少ないといった課題に対応するためには、新人教育を「面」と「線」でとらえるといい。
- ② 「面」でとらえたときに有効なのは、職場メンバーの得意分野を書いた「人脈マップ」と、やらせたい仕事を列挙する「仕事マップ」。
- ③ 「線」でとらえたときに有効なのは、指導員は入社半年ぐらいから新人が手離れしていけるように意識しながら仕事を任せ、8～9カ月目までにはフォロー研修で内省機会を与える状態をつくっていくこと。

1. はじめに

本稿では、OJTや組織社会化の研究知見、および筆者が専門とする「指導員研修」で見聞きた現場の情報を基に、新入社員教育のあり方について述べる。本稿では、新人教育を「面」と「線」でとらえてみてはどうかということを提案したい。

2. OJTに関する研究知見

OJT：On the Job Trainingは、仕事を通じた職場での訓練のことであり、海外や国内で多くの研究成果がある。まず、OJT発祥の地はアメリカであるといえよう。そのルーツは仕事の分解を提言したF.テイラーの「科学的管理法」に遡ることができる。その後、第一次世界大戦中に、C.アレンが造船作業員に対して「4ステップ：Show・Tell・Do・Check」での指導法を開発したⁱ。第二次世界大戦中、

アレンの4ステップを参考に、TWI：Training Within Industryが、JIT（仕事の教え方）といったプログラムを通じて、現場でのOJT方法を管理・監督者たちに伝えていった。日本でも戦後、TWIプログラムが導入され、いまでもその影響が製造業を中心に強く残っているⁱⁱ。

アメリカでは、その後TWIの影響が薄れ、Unplanned OJT（無計画なOJT）が現場で展開されるようになった。それに対して、研究者や実務家を中心に、2000年代から、Structured OJT（構造的なOJT）の実施が提唱されるようになったⁱⁱⁱ。

日本では、小池和男教授がOJTを「キャリア（長期に経験する関連の深い仕事群）」としてとらえることを提案した^{iv}。その後、国内の研究において、OJTにおける「経験の重要性」が強調されることになる。たとえば、ある研究では、上司による部下指導よりも、権限委譲のほうが、業務遂行能力の向上に寄与していることを明らかにしている。つまり上司があれこれ指導するよりも、部下に任せて経験を

積ませたほうが良いという結果である^v。新人に対する経験の積ませ方ということで参考になるのが、OJT 指導員を対象に調査を行った松尾睦教授（北海道大学）の研究である。この調査により、人材をつぶしてしまう OJT 指導員は、1年目の新人をほったらかしにし、2年目以降にいきなりスパルタを行う傾向があることが明らかになった^{vi}。これは1年目にもある程度背伸びしないとできない「ストレッチの必要な仕事」を与えることが重要であることを示唆している。

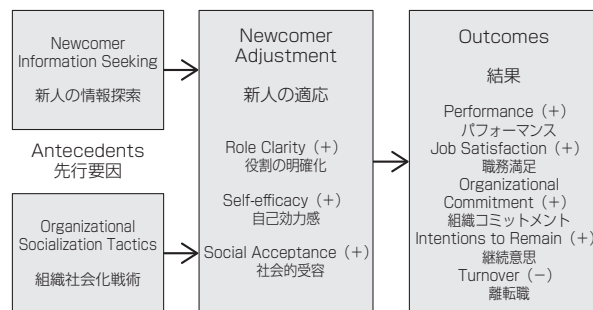
その一例として、博報堂大学の教育担当・白井剛司氏らによる1年目での仕事の与え方が参考になる。彼らは自社での実績を基に、1年目前半の「任せて・見る」期間では、トレーナーと並走してできるような仕事を与え、後半の「任せ・きる」期間では、新人が「クリアできると思える最大の仕事」よりもさらに大きく難易度の高い仕事を任せ、乗り越えさせる重要性を述べている^{vii}。

以上のような研究の知見に対し、現場からは次のような声があがる。「理屈はわかるけど、細かく教えてもらえないし、新人にやらせるちょうどよい仕事がないんですよ」。たしかに、新人が担当するような雑務の多くは、現在は非正規雇用者が担い、正社員である新卒に求められる仕事のレベルは高まってきた。かといって、新人の知識・技術のできる仕事は限られる。細かく教えて新人にやらせるよりは、職場の先輩たちが自分でやったほうが早いしミスもない。だが、新人に仕事を与え経験させないと、いつまでたっても成長せず、仕事ができるようにならない。このジレンマにどう対処したらよいのか？

3. 組織社会化に関する研究知見

上記の疑問に答える前に、もう1つ新人育成において参考になる研究分野「組織社会化」についてみていきたい。「組織社会化」とは、新人の組織適応に関する研究である。新人が組織になじむために、組織側、新人側がどんな働きかけをすればよいのか、1970

図表1 組織社会化モデル



出所：Bauerら（2007）を基に筆者作成

年代からさまざまな知見が積み重ねられてきた。まず、そもそも新人が自社に「適応したか」、「なじんだか」というのはどのように判断することができるのか。研究者間でさまざまな説があるが、本稿ではバウアーらが提示した図表1のモデル^{viii}を採用する。

バウアーらは、新人の適応を「役割の明確化・自己効力感・社会的受容」がなされた状態と定義した。新人にとってみれば、朝会社に行けば自分がやるのがちゃんとあって、なんとかやっていけそうという自信ももてて、周りからも受け入れられている。こういう状態になれば、その組織になじんだといえるということである。そうやって初めて、仕事ができるようになり、この会社でがんばっていきましょうとするなど、さまざまな結果につながってくるとバウアーらは考えたのである。

では、どのくらいの期間で、新人は職場になじむのか。その新人や職場にもよるが、参考になる数字として「3カ月」というものがある。これは正確にいうと、新人がなじむ期間ではなく、新人から見て職場の先輩・上司の手助けがなくなると感じる期間が3カ月というものである^{ix}。新人の立場で考えれば、その3カ月でなじんで、他の人に話しかけることができる、声をかけてもらえるというバウアーらのいう「社会的受容」がなされた状態をつくっておかないと、いざ3カ月たったとき、きつくなるだろう。

上記研究で興味深いのは「初期の肯定的職場環境」について述べられている点である。新人に対して職場の上司・先輩が声をかけたり、いつでも質問してよいといった肯定的な雰囲気をつくることで、

新人も積極的に動きやすくなるというのである。このように新人が積極的に動くことを、組織社会化研究では「新人の能動性」という領域で扱っている。組織に適応するためには、組織側からの働きかけのみならず、新人自らが積極的に情報探索する必要性があるのだ。

この「能動性」の話を現場の先輩社員や管理職たちに伝えると「そうそう。新人自らの積極性が必要」と頷かれることが多い。ただ、ここで注意が必要なのは「うちの新人は積極性がない。最近の若いやつは、ゆとり教育世代だから仕方ない」といった形で、新人にその責が負わされる傾向だ。組織社会化の知見を参考にすれば、新人が能動性を発揮できないのは、組織からの働きかけがない、あるいは少ないからだといえる。逆に考えると、上司・先輩からの声かけもなく、皆忙しそうに仕事をしている状況で、新人が積極的に「これ教えてください！」と来たら、それこそ「KY（空気が読めない）」とまた別のレッテルを貼られてしまうことだろう。新人に積極性を発揮させたいなら、積極性が発揮しやすいような環境を整えることも必要なのである^x。

では、新人が能動性を発揮しやすい環境をつくるために、そして彼・彼女らの適応を支援するために、職場の上司・先輩がすべきことは何か。そこで参考になるのが「組織社会化戦術」である。組織社会化戦術とは、新人の適応を促進するための組織からの働きかけのことであり、3つの戦術（文脈的・内容的・社会的戦術）が多くの研究で使用されている。なかでも、上司・先輩による新人への働きかけは「社会的戦術」に含まれ、この戦術が他の2つに比べて新人適応に大きな影響を及ぼすことが、複数の研究からも明らかになっている^{xi}。

では、社会的戦術とはどのようなものか。それは「連続的」で「付与的」な新人への働きかけである。連続的とは、日々の接触を通じて、新人に継続的にかかわることである。この逆は「分離的」といわれ、新人との接点も少なく、たまに会って少しかかわる程度のものである。もう1つの「付与的」とは、新

人の個性を尊重し、新人個人の特徴を踏まえたうえで、必要な知識・技術を付与していくような接し方である。その逆は「剥奪的」といわれ、新人の個性など無視して、一方的に押し付けるようなやり方である。この「剥奪的戦術」は、新人の職務業績や組織コミットメントに負の効果があることが明らかになっている^{xii}。つまりあまりに厳しく接すると、新人が潰れる可能性があるということである。

これら組織社会化の知見を現場の指導員たちに伝えると、「おっしゃることはよく分かりますが、ただでさえ自分の業務で忙しいなか、そんなにていねいに接したり、教えている時間はとれない」といわれる。たしかに、新人指導を担当するからといって、自分の業務分担を減らしてもらえないことはまずないだろう。そのような業務との両立で大変な指導員に「新人の能動性を発揮させるためにも、最初の3カ月だけでよいので、なるべく丁寧に教えてやってください」というのも現場の状況を知らなければ知るほど、言いつらくなる。ではどうしたらよいのか？

4. 「面」で支える

「新人に与える適当な仕事がない」、「業務多忙なか、新人にていねいにかかわる時間が取れない」——現場指導員が直面するこの2つの課題に対する現実的対応策として、本稿では「面」と「線」で、新人教育をとらえるというやり方を提示したい。

まず「面」とは何か。これは新人に主にかかわる指導員以外に、他の職場メンバーの協力を得ることだ。齊藤弘通氏は「1対N型OJT」として、1人の新人に複数の職場メンバーが絡み育成している状況を質的調査により明らかにしている^{xiii}。筆者が東京大学大学院中原研究室で行った調査でも、指導員による「会話」と「協力」行動が、新卒社員の業務能力向上に正の効果を示している^{xiv}。前述した社会的戦術の一環として、指導員が新人に声をかけ、話を聞くことと、周囲に新人指導の協力を求めることが、新人の成長につながっているということだ。お

そらくこれら指導員の働きかけにより、新人にとっては周囲との人間関係もでき、周りに質問・相談しやすくなり、それが周囲から見れば新人の積極性、能動性の発揮につながるのであろう。バウアーらのいう社会的受容がなされた状態といえる。

このように「面」の状態をつくるために、指導員がすべきことは「人脈マップ」を描くことだ。これはA3の白紙に、指導員と新人以外の職場メンバーの名前と得意分野を書くだけである。これは「Who knows what 誰が何を知っているか」^{xv}を明示することである。新人が最初のころ戸惑うことの1つは「誰が何に詳しいか分からない」ということであり、指導員がいないとき「誰に何を聞いていいか分からない」という状態になる。かといって、忙しそうに指導員に毎回質問するのもはばかられるので、自分で抱え込んでしまう。そんな新人に対して「Aさんは〇〇に詳しいよ」と教えてあげることで、新人にとって社内人脈の見取り図ができるのだ。これは筆者が2006年から各社で実施しており、新人、指導員双方に役立つパワフルなツールである。

ただ、職場によっては、メンバーの協力度合いに差がある。協力的な職場であれば、新人に対して、ある意味「寄ってたかって」教える状態をつくりやすい。そうでない職場の場合「指導員はあなたでしょう。なぜ私たちにふってくるのか」と、否定的に受け止められることもある。そのような状況にならないために、鍵となるのはやはり職場の責任者である上長からの働きかけである。上長から「職場全体で新人育成をしていく」といった一言が職場メンバーに対してあるだけでも、指導員は動きやすくなる。

新人指導を、新人と指導員という1対1の関係ではなく、1対Nの「面」でとらえることで、まず指導員の負担感が減る。新人が他のメンバーとかかわっている間は自分の業務に集中できる。指導員とはいえ、専門化・細分化してきた業務のすべての領域をカバーできるとはかぎらない。そのときに自分以外の職場メンバーに頼れるという安心感は、指導員にとって大きい。新人の育成すべてに責任を負う

といった過剰な負担感をもたなくてよいことになる。指導員の負担感を和らげることは、新人と指導員の関係性をよいものとして維持するためにも重要である。

新人教育を「面」でとらえることで、「新人に与える仕事がない」という状況にも対応できるようになる。そのときに役立つのが前述した「人脈マップ」ともう1つ「仕事マップ」である。「仕事マップ」もA3の白紙に「新人にやらせたい仕事」を列挙するだけのシンプルなものである。その際は「短期的、中期的」といった時間軸で考えたり、「1人でできる」、「チームで行う」、「他部署と絡む」といったかかわる人数で分けたり、「ルーチン」、「プロジェクト」、「個別課題」といった仕事の性質で分けていく。こうやって新人にやらせる仕事を書き出すことで、「この仕事は自分が最初に教えて、その後やらせよう」、「新人が1人で手が空いたときはこの仕事をやらせよう」等、新人に与える仕事のイメージがつかめるようになる。もちろん、自分1人で出せる仕事には限界があるだろうから、その際は「人脈マップ」に描いた周囲のメンバーから仕事をもらうことも必要になる。ある企業のOJTリーダーは、新人にやらせる仕事がなくなったとき、周囲のメンバーに対して「新人の仕事募集メール」を送り、複数の仕事を集めたこともあるという。

このように「人脈マップ」や「仕事マップ」を描くという簡単な作業を行うことで、指導員に新人を受け入れる心の準備ができる。この2枚を書くだけでも、新人が来てからバタバタと対応する場当たりのUn-planned OJT（無計画なOJT）から、Structured OJT（構造的なOJT）にシフトすることができるのである。

5. 「線」で考える

次に、新人教育を「線」でとらえる観点について説明したい。新人教育は、従業員教育のなかでもとくに「線」としてとらえやすい。当たり前のことだが、

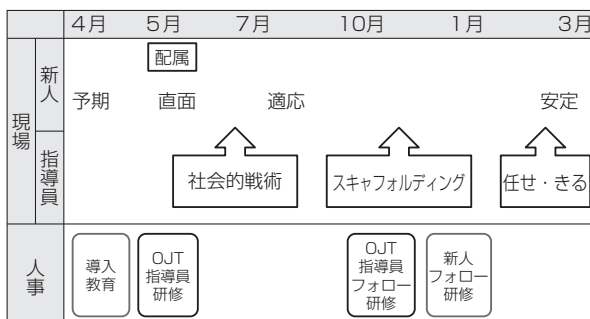
新人には最長でも1年間しかない。2年目になったときには、もう新人ではない。ただ、入社した新人が一人前になるには、約3年かかるという説がある^{xvi}。

先に述べた組織社会化研究には「社会化段階（ステージ）論」がある。新人が組織に参入してからの過程を「予期・直面・適応・安定」とする考え方である^{xvii}。この社会化段階論は、現在の組織社会化研究ではあまり取り上げられることがないが、われわれにとって有益な知見を提供してくれる。「予期」とは、入社前に新人が考える組織のイメージである。就職活動で出会った先輩社員の話やネットでの情報、そして入社後の導入研修での説明等を基に「たぶんこういう職場なのでは」と推測していく。その後、実際に職場に配属された新人は、さまざまな現実「直面」する。そこでは多くの場合、予期していたことと現実との差を感じる「リアリティー・ショック」にぶち当たる。新人はそこで出会った出来事を解釈し、徐々に職場に「適応」していく。新人が適応した状態を、「役割の明確化・自己効力感・社会的受容」がなされた状態としたが、仮に3カ月かそれ以上の期間をかけて適応できたとしたら、その後は職場メンバーとして「安定」した期間がしばらくは続くだろう。これが社会化段階論の大枠である。

リアリティー・ショックと関連して、新入社員の多くが、配属後8カ月間のどこかで、先輩社員や仕事に対して「幻滅」を感じるという研究結果もある^{xviii}。この幻滅を少しでも軽減するためにも、新人だけを集めて内省する機会を提供する「フォロー研修」は有効だ。ある研究では、9カ月時点での「職場を離れた集合研修」は、新人の心理的苦痛を和らげる効果があることを示している^{xix}。

新人指導にかかわる指導員の立場として、当然だが、いつかは新人に自立してほしい、自分の仕事も手伝ってもらえるような頼りがいのある存在になってほしい。そう願って、日々の新人指導に携わっているだろう。しかし1年間みっちり、新人指導につきっきりというわけにもいかない。仮に配属初期3カ月は、知見に基づきある程度ていねいに教えて

図表2 新人教育の「線」（一例）



いったとしても、いつまでも一から十まで教えていられない。いつかは手離れさせたい。こちらから教えることと、本人に考えさせること、任せることのバランスをどのようにとればよいのか。現場で新人指導に関わる指導員の多くがもつ疑問である。

この疑問に参考になるのが、教育学における「認知的徒弟制の4段階」というモデルである^{xx}。「Modeling（実演）」→「Coaching（指導）」→「Scaffolding（足場かけ）」→「Fading（独り立ち）」といった段階を踏んで、新人の自立を支援するという考え方である。指導員の多くは「やって見せて（Modeling）、教えたよね（Coaching）。あとはできるでしょ。バイバーイ（Fading）」と、すぐフェーディングしてしまう。教える側の立場として「教えたからできるよね」となるが、新人の側からみると「1回教わったぐらいで、できるようになりませんよ。かといってまた聞きにいくと、“まえに教えたでしょ”とか言われるし…」となる。そこで、指導員がいずれは新人からフェーディングし、本人に任せられるようにするために、そのための前段である「スキヤフォルディング（足場かけ）」が鍵となる。

ビジネスの世界におけるスキヤフォルディングには、たとえば「事前チェック」、「短期フォロー」、「枠組みの提示」等がある。いきなりやらせる前に、どうやろうと思っているのかを言わせる「事前チェック」、締め切りに向けて「あとは任せたよ」ではなく定期的な確認の時間を設ける「短期フォロー」や、「自分で考えろ」ではなく、考え方の「枠組みの提示」等である。これらのスキヤフォルディングによって、

新人は徐々に手離れしていくようになる。

これまでの内容を、新人教育の「線」としてまとめると、配属直後の3カ月間くらいは、「適応」を促すため、指導員は新人に声をかけたり話を聞いたりと、教える際はできるだけいねいに教えていく。「仕事マップ」で準備した仕事や「人脈マップ」のメンバーとのかかわりを通じて、少しずつ経験を積み上げていく。半年目ぐらいから徐々に手離れを意識し、スキヤフォロディングを行っていく。入社8～9カ月目（1月ごろ）までには「フォロー研修」で、職場を離れて新人同士で内省する機会を与える。2年目を迎えるころには、「任せ・きる」仕事を経験させ、一人前とはいえないまでもある程度新人からは脱却した状態をつくる。この通りいくとはかぎらないが、1つの参考としてほしい（図表2）。

6. 終わりに

いま、目の前にある仕事にかかりきりになりやすい現場では、新人指導がともすると「点」の試み、場当たりに「とりあえず、これやっという」といったような、連続的というより分離的なかかわり方となりやすい。そのような現場に対して、少し距離を置いて俯瞰的にみられる立場の人事・教育担当者であれば、今回提示した「面」や「線」といった全体像で新人教育をとらえることができる。これらの全体像を現場と共有し、ときには研修といった手段を使って現場に介入し、新人の成長を支援する。現場任せのUn-planned（無計画）OJTになっているのであれば、面や線の考え方を通じて、Structured（構造的）OJTとなる一助になれば幸いである。

[引用文献]

i Jacobs, R.L. (2003) Structured On-the-job Training. 2nd ed. BK inc.
 ii Robinson, A.G. and Schroeder, D.M. (1993), 'Training, continuous improvement, and human relations: The U.S. TWI programs and the Japanese management style', California Management Review, Winter, 35-57.
 iii 例として、次の書籍を参照。Walter, D. (2002) Training On the Job. ASTD Press. Jacobs, R.L. (2003) Structured On-the-job

Training. 2nd ed. BK inc. Rothwell, W.J. & Kazanas, H.C. (2004) Improving On-the-job Training. 2nd ed. Pfeiffer.
 iv 小池和男 (1997) 日本企業の人材形成—不確実性に対処するためのノウハウ. 中公新書. 小池和男 (2005) 仕事の経済学 [第3版]. 東洋経済新報社.
 v 榊原国城 (2004) 職務遂行能力自己評価に与える OJT の効果—地方自治体職員を対象として. 産業組織心理学研究. 第18巻 pp. 23-31.
 vi 松尾睦 (2011) 職場が生きる・人が育つ「経験学習」入門. ダイヤモンド社.
 vii 白井剛司・田沼泰輔・加藤雅則 (2014) 博報堂大学 (編)「自分ごと」だと人は育つ. 日本経済新聞出版社.
 viii Bauer, T.N. Bodner, T. Erdogan, B. Truxillo, D.M. & Tucker, J.S. (2007) Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. Journal of Applied Psychology. Vol. 92 pp. 707-721.
 ix Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A. and Song, Z. (2013) Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days. Academy of Management Journal. Vol. 56, pp. 1104-1124.
 x 組織からの働きかけが新人の能動性を促すという研究結果については次を参照。Gruman, J.A., Saks, A.M., & Zweig, D.I. (2006) Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. Journal of Vocational Behavior. Vol. 69 pp. 90-104. Ashforth, B.E. Sluss, D.M. & Harrison, S.H. (2007) Socialization in Organizational Contexts. International Review of Industrial and Organizational Psychology. Vol. 22 pp. 1-70.
 xi 社会的戦術の効果に関する研究は次を参照。竹内倫和・竹内規彦 (2004) 組織社会化施策が新規卒就職者の組織適応に与える影響. 経営行動科学学会 第7回年次大会発表論文集. pp. 203-212. 小川憲彦 (2006) 組織における社会化過程と個人化行動に関する理論的・実証的研究. 神戸大学大学院博士論文.
 xii 剥奪的戦術の負の効果については次の研究を参照。小川憲彦 (2013) 人材育成方針がもたらす若手従業員への影響. 金井 壽宏・鈴木 竜太 (編著) 日本のキャリア研究組織人のキャリア・ダイナミクス. 白桃書房. pp169-196.
 xiii 齊藤弘通 (2010) 顧客接点人材の成長を促進する人材育成の方法—コンサルティング会社 A 社における営業担当者を事例として. イノベーション・マネジメント. No. 7 pp. 107-128.
 xiv 関根雅泰 (2012) 新入社員の能力向上に資する先輩指導員の OJT 行動. 中原淳 (編) 職場学習の探究. 生産性出版. pp. 143-167.
 xv 入山章栄 (2012) 世界の経営学者はいま何を考えているのか—知られざるビジネスの知のフロンティア. 英治出版.
 xvi 一人前になる期間の研究については次を参照。安藤史江 (2001) 組織学習と組織内地図. 白桃書房. 小川憲彦 (2005) 組織社会化戦術が若年就業者の組織適応に与える影響. 人材育成研究 第1巻 pp. 79-93.
 xvii Ashforth, B.E. Myers, K.K. & Sluss, D.M. (2012) Socialization Perspectives and Positive Organizational Scholarship. The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. K.S.Cameron & G.M.Spreitzer. pp. 537-551.
 xviii 佐々木政司 (1993) 組織社会化過程における新入社員の態度変容に関する研究—幻滅経験と入社8カ月後の態度・行動の変化. 経営行動科学. Vol. 8 pp. 23-32.
 xix Nelson, D.L. & Quick, J.C. (1991) Social Support and Newcomer Adjustment in Organizations: Attachment Theory at Work? Journal of Organizational Behavior. Vol. 12 pp543-554.
 xx Collins, A. (2009) 認知的徒弟制. R.K. ソーヤー (編) 森敏昭・秋田喜代美 (監訳) 学習科学ハンドブック. 培風館. Pp41-52.