

新入社員を一人前にするために

(内定者教育、導入研修、現場OJT、新人フォロー)

第1回 「新入社員を一人前にするとは？」

新入社員を採用してはみたけれど・・・

「年齢が違いすぎて・・・」

「何を考えているかよくわからない」

「一般常識を身につけていない」

「どうやって一人前の戦力にすればいいのか・・・」

こんなお悩みを持っている方も多いかもかもしれませんね。

これからの連載では、新入社員を採用した企業が、どのように「内定者教育」「新入社員教育」「現場配属後のフォロー」を行っていけばよいのかを、なるべくシンプルに分かりやすくお伝えしていきます。

新入社員を一人前にするとは？

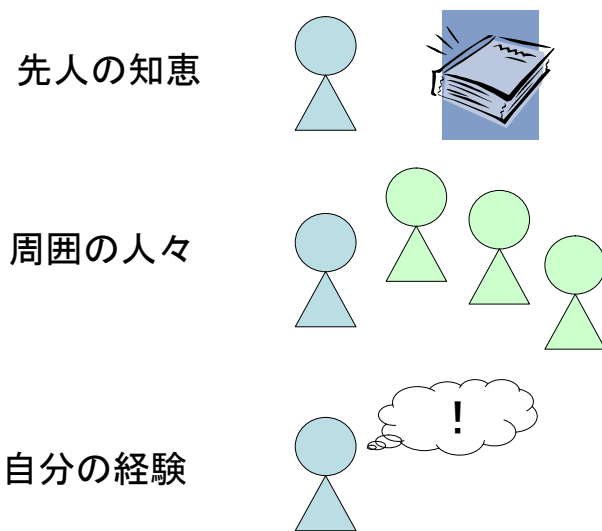
まず、新入社員を一人前にするとはどういうことかについて考えていきます。多くの会社では、採用した新入社員を一日も早く戦力化したいと「早期戦力化」が叫ばれています。では、戦力となる一人前の社員とは、どんな社員なのでしょう？ それは「自ら考え行動できる」社員です。上からの指示を待つだけでなく、自分で考え行動できる。いちいち人から言われなくても、自ら積極的に動くことができる。そういう社員が、一人前であると言えます。

自ら考え行動できる社員は、別の言葉で言えば、自分でPDCAを回せる社員です。組織の目的、目標に則って計画を立て（Plan）実行し（Do）振り返り（Check）次の行動を起こせる（Act）。PDCAを自分で回せる社員が、一人前の社員です。いちいち言わなくても、自分で動ける。新入社員が、こういう状態になってくれたら、管理職や経営者としては楽ですよ。

自ら考え行動できる、自分でPDCAを回せる社員は「学び上手」です。彼らは、自分の経験・周囲の人々・先人の知恵から上手に学び成長していきます。学び上手な社員は、同じ失敗を繰り返しません。彼らは試行錯誤を繰り返しながら「自分の経験」から学ぶのです。学び上手な社員は「周囲の人々」から謙虚に学びます。先輩や上司に教えてもらったり、彼らの行動を観察したりしながら、自分のものにしていくのです。更に、学び上手な社員は「先人の知恵」（主に書籍）から多くの情報を得ています。

一人前の社員とは、自ら考え行動できる「学び上手な社員」なのです。

学び上手な社員は「3つの資源」から上手に学ぶ



新入社員を育てていく方法

新入社員が「3つの資源」から上手に学ぶのを手助けし、彼らの成長を促す方法がいくつかあります。

- ・ 仕事従事：新入社員が自分の仕事に一生懸命とりくむことで成長する。(自分の経験)
- ・ 対人接触：人との出会いや日々のやり取りを通じて新入社員が成長する。(周囲の人々)
- ・ 現場指導：同じ職場の上司や先輩が、仕事のやり方を教える。(周囲の人々、先人の知恵)
- ・ 集合研修：新入社員を集めてビジネスマナーや基礎知識を教える。(自分の経験、周囲の人々、先人の知恵)
- ・ 自己啓発：新入社員が自ら本を読んだり新聞を読んだりして学習する。(先人の知恵)

これらの方法を上手に組み合わせながら、新入社員の成長を支援していきます。この中でも大事なのが「仕事従事」と「対人接触」です。新入社員は、自分の仕事と他人との出会いから多くを学び成長していきます。まずは目の前の仕事に一生懸命とりくませること。それが彼らの成長を促します。また、社会に出て様々な人と出会うことで、彼らの人間性が磨かれます。

そのためにも、仕事に前向きに取り組めるよう動機づけをはかったり、職場で一番接する機会が多い上司や先輩とのやりとりに気を配ったりする必要性がでてくるのです。ここで鍵になるのが、「現場指導 (O J T)」と「集合研修 (O f f J T)」になります。

新入社員が、自ら考え行動できる「学び上手な社員」となるために、私たちがどんな支援をしていけばよいのか。この連載を通して、一緒に考えていきましょう。

第2回 「内定者教育で辞退者を防ぐ！」

内定者の不安

「あの会社で本当に大丈夫なの？」

A社への内定が決まったB君の母親が言う。

「あの業界って色々ニュースにも出るでしょう。大丈夫なの？」

B君が答える。

「確かにそうだけど、A社なら大丈夫だよ。」

B君がA社について一生懸命説明する。こういうやりとりは、実は8月のお盆休みにもあった。B君は思い出す。あのときは親戚にも説明させられた。夏休みで久しぶりに会う友人達との話にも出る。正直、友人達の話の聞くと迷いも出てくる。「この会社で本当に良かったのか・・・。」

B君のようなケースは特殊なものではありません。「学生が内定後に感じた不安」の上位3つは、次のようなものです。

- (1) この会社で本当によかったのか？ (59.5%)
- (2) 入社後、人間関係がスムーズにいくか？ (57.3%)
- (3) 社会人としてやっていけるのか？ (51.7%)

((株) ディスコ「日経ナビ・就活モニター調査」2006年2月)

これら「3つの不安」を解消し、内定辞退や入社後の早期戦力化を図るために必要になるのが「内定者教育」です。内定者教育には大きく「3つの目的」があります。

- 辞退防止～内定者の入社までのモチベーションを維持しきちんと入社させる為に
- ミスマッチ防止～入社した後「こんなはずではなかった」と早期離職をさせない為に
- 早期戦力化～入社した後、少しでも早くから戦力として活躍させる為に

それでは、これら「3つの目的」を実現し、先ほどの「3つの不安」を解消するために私たちは何をすべきなのでしょう？

内定者教育でやるべきこと

「内定者教育」でやるべきことは、大きく3つあると考えられます。「会社理解の促進」「人間関係の構築」「内定者の能力向上支援」です。

まず「会社理解の促進」とは、会社の全体像、事業内容、今後の方向性などの理解を促すことです。学生にとっては、就職活動期間よりも内定期間の方が長いという状況になっています。つまりその会社のことがよく分かっていない状況で内定をもらっている可能性が高いのです。だからこそ「この会社で本当によかったのか？」という不安が生じます。彼らの不安を解消し入社までのモチベーション（意欲）を維持するためにも、会社についてもっと理解させる必要があります。「君が選んだこの会社で正解だよ」というメッセージを私たちは内定者に伝える必要があるのです。

次に「人間関係の構築」について、これには「内定者と担当者」「内定者同士」「内定者と会社の人々」などが含まれます。「担当者」と内定者」の関係は「良い兄貴・姉貴」といったものになるでしょう。入社してから困ったことがあったら相談してくるような関係です。ある担当者は、社内の出来事や日々の職場の様子をメールマガジンとして内定者に送っています。「会社の様子や仕事をイメージしてもらえかなと思っていました。」これだけが要因ではないでしょうが、この会社では過去3年間の内定辞退はゼロだそうです。

「内定者同士」の関係は、いわゆる同期意識の醸成にあたります。この同期意識が「このメンバーと一緒にがんばっていこう!」「こういう仲間が選んだ会社なら大丈夫」と入社までのモチベーションを高める要因の一つになります。懇親会などで、学生は一旦知り合えば、自分達でメールアドレスを交換してやりとりを続けてくれる場合が多いです。

「内定者と会社の人々」これこそが内定者が最も不安に感じている点です。「人間関係がスムーズにいくのか?」彼らは自分が配属される職場にどんな人がいて、自分はそこでやっていけるのかという点が不安なのです。彼らにとって人間関係で一番の不安は、職場の「年長者」と上手くやっていけるのかという点です。だからこそ実際に職場で働いている人々と触れ合う機会を作ることは有効なのです。例えば、職場でのアルバイトやオフィス見学なども一案でしょう。

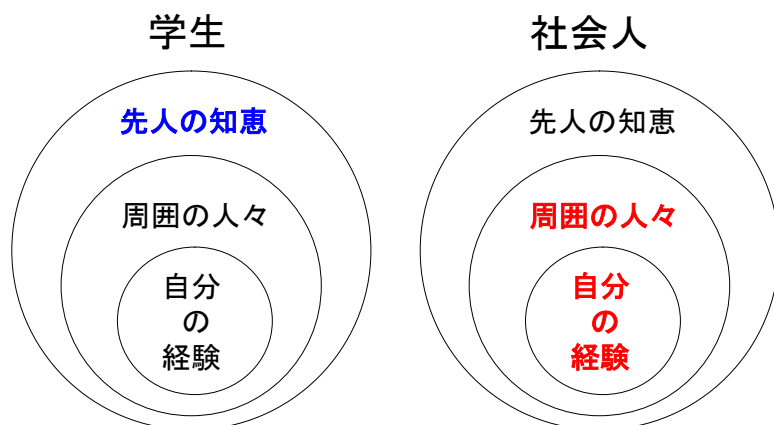
最後に「内定者の能力向上支援」について、内定者の不安の一つは「社会人としてやっていけるのか?」です。そんな彼らの不安を解消し入社までのモチベーションを維持するためには、社会人として求められている能力は何で、どうやってその能力を身につけていったらよいのかを明示する必要があります。彼らが自身の能力を向上し少しでも自信をもって入社に挑めるよう支援するのです。

学生と社会人の学び方の違い

「内定者の能力向上支援」で目指すことは、「学び上手な社員」の育成です。「いきなり戦力になってくれなくてもいい。まずは周囲から上手に学んで仕事を覚えること、これが第一。」そんなメッセージを含んでいるのが、この「学び上手」という言葉なのです。

第1回目でご紹介したように、「学び上手な社員」は、3つのリソース（資源）から上手に学んでいます。

「学びのリソース(資源)」



内定者つまり学生と社会人では、この「3つの資源」からの学び方に違いがあります。学生が主に活用するのが「先人の知恵」です。教科書を読んだり、先生の講義を聞いたりといわば「過去」の情報を彼らは学んでいます。それに対して私たち社会人は「周囲の人々」「自分の経験」から多くを学ぶことを求められます。組織に属する場合、職場の人たちから仕事を覚えていくことがほとんどです。もちろん「先人の知恵」から学ぶことも多くありますが、それはあくまで自己啓発の一環です。社会人の場合、「過去」から学ぶことも大事なのですが、「未来」に向かって「現在」の仕事を進めていくという側面が強くなります。「過去」のことだけ学んでいても、「現在」の仕事に活かさなければ、実務に使いなれば意味がないのです。ここが、学生との違いの一つです。

私たちがすべきことは、「学生と社会人の学び方の違い」を内定者に認識させ、彼らに「社会人としての学び方」を教えることです。そのためにも内定者とコミュニケーションをとり、彼らが「3つの資源」から学べるような機会を提供するのです。

次号では「学び上手」を育てるための各社の内定者教育の取り組み事例をご紹介します。お楽しみに！

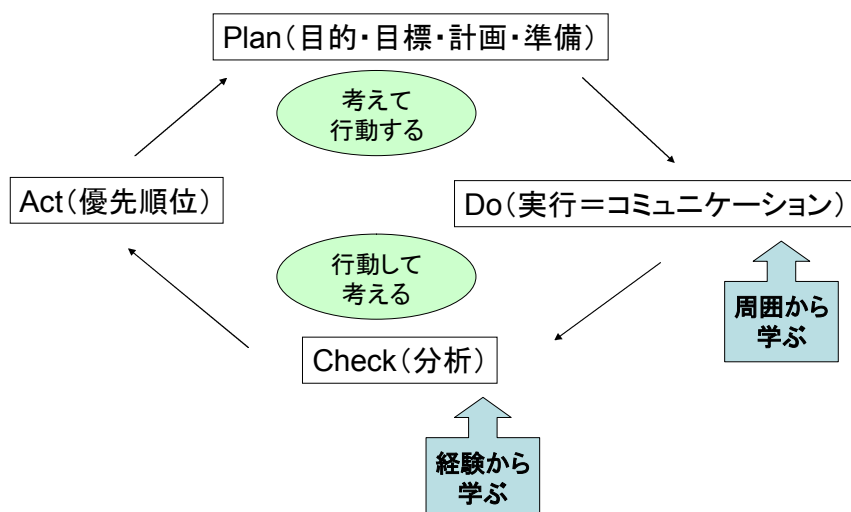
第3回 「内定者教育の取り組み事例」

前号では、内定辞退を防ぐために、内定者教育でやるべきことを確認してきました。今回は、具体的な各社の取り組み事例をご紹介します。

内定者を学び上手にするために

第1回目で確認しましたように、学び上手な社員は「PDCA」を上手に回しています。計画を立て周囲と協力しながら実行し、進捗・達成状況を振り返り、次の行動につなげる。自ら考え行動する「自立・自律型社員」は、このPDCAを上手に回している社員なのです。「PDCA」という言葉は理解している人間は多くても、それを実践している人間は少ないです。それに対して学び上手な社員は、この「PDCA」を愚直に実践しています。内定者を学び上手にするためには、彼らに学び上手と同じ行動をとらせること。つまり「PDCA」を回すことを理解させ実践させることが大切なのです。

「学び上手のPDCA」



学び上手な社員にするための内定者教育のポイント

それでは、ここで「学び上手な社員にするための内定者教育」のポイントを整理します。ポイントは大きく3つあります。

1. 学生と社会人の「学び方」の違いを認識させる。
2. 3つの「学びのリソース（資源）」から学ぶ機会を提供する。
3. 社会人としての学び方の一つとして「PDC A」の回し方を教える。

1. 学生と社会人の「学び方」の違いを認識させる。

あるメーカーでは、内定式で外部講師を呼んで「学び方を学ぶ」必要性について講演をさせています。講演では、まず学生と社会人では「学び方が違う」ということ認識させた後、実生活での学び方に関するレクチャーがあります。例えば、人の話の聞き方や周囲の観察の仕方など。内定式後に始まるEラーニングによる内定者教育と続く導入研修を効果的に行うために、まず「学び方を学ぶ」機会を作っているとのこと。

また、別の会社では内定者に対して教育担当者が「学び方」を指導しています。「[新入社員が劇的に成長する3か月プログラム](#)」の著者であり教育担当でもある中尾ゆうすけ氏は、通信教育を現場の実践に結びつけるためにどうすればよいのか、どのように日常生活から学んでいけばよいのかを、内定者に対して伝えています。例えば、通信教育でビジネスマナーについて学ぶときは、教材を読んで終わりにするのではなく、普段の生活でも観察するクセをつけさせます。店員の対応や周囲の社会人の様子を見て「これは、マナーで学んだものだ!」「これってマナー違反じゃないの?」などと考えさせ、その気づきを「私が体験したビジネスマナー」というレポートとして提出させるそうです。その上で良い点は真似、悪い点は反面教師とするよう指導しています。中尾氏曰く「マナーが入社前に身につけている内定者はほとんどいません。それは内定者や教材が悪いのではなく、学び方を伝えていない会社側の責任なのです。」

2. 3つの「学びのリソース」から学ぶ機会を提供する。

「先人の知恵」文字情報から学ぶ訓練として、本を読ませて感想文を書かせる会社は多くあります。また、社会人として求められる経済知識や社会動向について学ぶために、日本経済新聞を読ませているという会社もあります。ある精密機器メーカーでは、理系が多い関係で経済に慣れ親しんでいない内定者が多くいます。そこで、内定期間中に日経新聞を毎日読ませ、自社の株価の推移を見させる教育を「日経PBP」というツールと共に実施しています。担当者は、自社の株価や経済の動きを学ばせることで、内定者の能力向上を支援すると同時に「この会社で本当に良かったのか?」という内定者の不安解消も狙っているそうです。

「周囲の人々」から学ぶ方法として、内定者同士の懇親会を開いたり、彼らがやりとりできるコミュニティーサイトをウェブ上で作ったりといった方法をとっている会社は多くあります。例えば、金融情報ベンダーの(株)QUICKでは、内定者から出た「会社の方向性が知りたい」という要望に応えるために、月1回のペースで部長クラスによる講演を開催しています。教育・研修部長の伊藤朋子氏は、その狙いを次のように説明します。「理系の学生が多いので、卒論等は確かに大変そうです。ただ、講演会は月1回の開催で事前には日程をはっきりさせているので、内定者にとってはそれほど負担感はないようです。当社は“知る人ぞ知る”という会社なので、こういう会を通して内定者に当社について深く学んでほしいと思っています。」内定者にしてみると、その会社の部長クラスから直接会社の方向性について学べる機会は貴重なようです。

ある機械メーカーでは、新入社員のフォローアップ研修に内定者を出席させ、研修の様子をオブザーブさせるというユニークな取り組みをしています。内定者にとっては、自分達にとって一番身近な一年先輩がどんな仕事をしているのか、実際の職場はどうなっているのかを知る機会として好評です。

「自分の経験」から学ぶ方法として、内定者に対してあるプロジェクトを担当させ、その反省会をさせるという取り組みをしている企業もあります。ある会社では内定式そのものを内定者に組立させているそうです。担当者は、場所と時間だけを確保し、あとは内定者に任せているとのこと。また後述するサービス関連の会社では、「100人に自社の説明をする」というプロジェクトを通して、自分の経験から学ぶ機会を提供しています。

3. 社会人としての学び方の一つとして「PDCA」の回し方を教える。

あるサービス関連の会社では「100人に自社を紹介し署名をもらう」というプロジェクトを内定者に対して課しています。達成期間は10月の内定式から3月末の入社直前までの6ヶ月間。プロジェクトの説明が教育担当からなされた後、内定者は複数のグループにわかれ6ヶ月間のプロジェクトを遂行します。グループ内で目標達成の方法を検討し実行に移ります。毎月1回ある定例の交流会で、進捗状況を確認し、次の一ヶ月間の行動計画を立てさせます。まさに「PDCA」を回させ、自分達の経験から学ばせる手法です。教育担当のH氏は、次のように語ります。「100人に対して自社を説明するというのは口で言うほど簡単ではないですよ。どうやったら100名もの人に説明する機会を作るのか。内定者は知恵を絞ります。」会社の説明を何回となく繰り返しているうちに、その会社のことを更に深く理解できることと、プレゼンテーション力（表現力）の向上にもつながるという効果が期待できるといいます。入社4年目の教育担当S氏は「胸をはって会社のことを説明できるような情報提供と体験機会を与えたい」と、この取り組みへの思いを話してくれました。ある目標に向けて計画を立て実行し、進捗状況を振り返りながら進めていく。PDCAは、彼らが入社後、実際に仕事を進めるにあたって必須の手法であり、PDCAを回すことで「自分の経験」から学ぶというのは、社会人にとっては重要な「学び方」の一つなのです。

以上「学び上手な社員にするための内定者教育」について、社会人としての「学び方」を理解し、「学びのソース」からいかに学ぶか、そして「PDCA」を回す経験という観点から各社での「内定者教育」の取り組みをご紹介します。

次号では、内定者教育と同時進行で行っておくべき現場の受け入れ態勢作りについて確認していきます。お楽しみに！

第4回「現場の受け入れ態勢を作る！」

現場の受け入れ態勢作り

内定者教育をやっている時期に、同時進行でやっておくとよいことに、現場の受け入れ態勢作りがあります。新入社員が配属される現場に、心と仕事の準備をさせておくということです。受け入れ態勢が整っていない状態で、新入社員が入ってくると、ただでさえ忙しい現場が更にバタバタします。新入社員も何をやったらよいのかわからず、ほったらかしにされてしまいがちです。結果、新入社員が育たず、人によっては辞めてしまうこともあります。

今回は、現場の受け入れ態勢作りについて、Who（誰が）What（何を）When（いつまでに）How far（どのくらい）How（どうやって）教えたらよいかについて見ていきます。

Who（誰が）教えるのか？

入ってくる新入社員の面倒を、主に見るのは誰なのか？「職場全員で育てる！」という会社もあるかもしれませんが、やはりメインの指導担当はいた方がよいでしょう。なぜなら、メインの指導担当がいないと、新入社員が戸惑うからです。彼らが現場に入って困ることの一つは「誰に聞いたらよいか分からない」です。だからこそ、何かあったら聞くことができる相手がいると助かるのです。また、メインの指導担当がいないと、指導の押し付け合いになることも考えられます。皆、忙しいですからね。教えるのに手間がかかる新入社員の面倒を進んで見る人は、あまりいないものです。

メインの指導担当は、できれば、入社数年目くらいの先輩社員が望ましいです。新入社員の気持ちもある程度わかる。仕事もある程度はこなせる。入社数年目の若手でしたら、新入社員指導という仕事を任されることで、彼自身の成長にもつながります。ただ、そういう人材がない場合、新入社員とかなり歳が離れたベテランが教えることになるでしょう。その場合は、教える際に何点か留意する必要があるのですが、それについては、今後の連載記事の中で見ていきましょう。

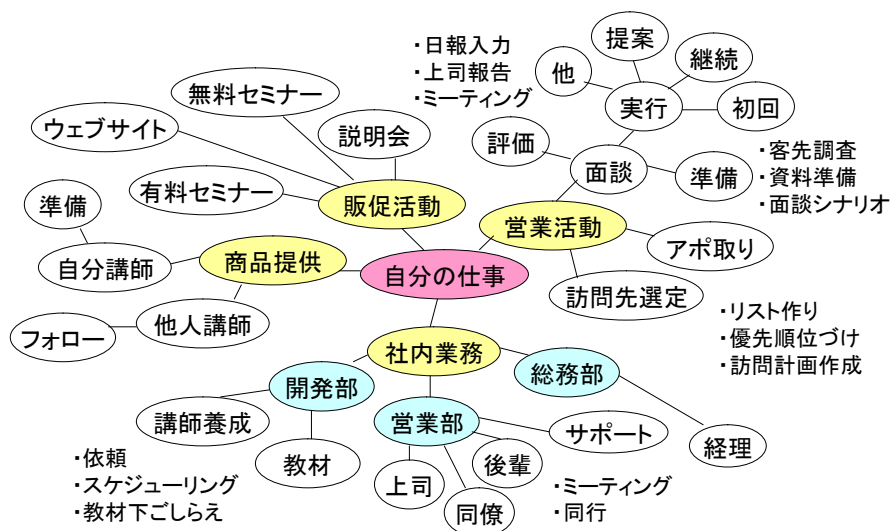
ただ、メインの指導担当だけが、新入社員を教えるようになると、双方共倒れになる危険性があります。指導担当が真面目であればあるほど、新入社員への指導が過度になり、新入社員が息苦しくなってしまうこともあります。指導担当自身も、自分の仕事に加えて、新入社員の面倒を見るわけですから、負荷がかかります。何かのきっかけで、お互いの関係がギクシャクすることもあります。そこで、メインの「指導担当」にプラスして「教えサポーター」を、意識的に作っておくと良いでしょう。メインの指導担当が仕事で手一杯のときは、教えサポーターが指導を手伝う。メインの指導担当と新入社員の成長を、職場全体でバックアップしていくという姿勢が必要になるでしょう。

What（何を教えるのか？）

新入社員に何を教えるのか？先輩社員がやっている仕事の一部を教えるというケースが多いでしょう。営業なら、お客様の一部を任せたり、事務なら、他事務社員の仕事の一部をカバーするようになったりと。ここで大事になるのが、教える側がどのくらい自分の仕事を理解しているのかという点です。自分がやっている仕事を理解していなければ、人に教えることはできません。しかも、新入社員に対しては、言葉で仕事を説明する必要も増えてきます。同じ職場のメンバーや上司なら、言わなくても分かってくれたことでも、新入社員には一から十まで説明しなくてはなりません。ですから、自分がやっている仕事は何で、新入社員には何を教えるのかを、事前にはっきりさせておいた方がよいのです。

そこで役立つのが「仕事マップ」です。自分がやっている仕事を、一枚の絵にまとめてみる。この仕事マップがあれば、新入社員に教えるのが楽になります。新入社員にしてみれば、自分がこれから覚えていく仕事の全体像が一目で見られるわけですから助かります。教える側も、仕事マップを書くことで頭の整理につながります。仕事マップをきちんと書ける人は、自分の仕事をきちんと理解している人です。

「仕事マップ」の例 (研修会社の5年目営業)



When & How far (いつまでに、どのくらいのレベルに育て上げるのか?)

「仕事マップ」で大まかに教える仕事の全体像が見えたら、今度は期限を決めます。いつまでに、どのくらいのレベルまで育てあげていくのか？ いわゆる「育成目標」を明確にするのです。配属3ヶ月後には、新入社員にどのような状態になってほしいのか？半年後には？1年後には？ この「育成目標」を明確にする作業は、指導担当だけでなく、職場の主だったメンバーが総出でかかった方がよいでしょう。大企業であれば、配属先の現場マネージャーや本社の教育担当が、中小企業であれば経営者自身が、一緒になって作っていくべきものです。そうすることで、新入社員に何を期待するか、どうやって教えていくかが明確になり、職場での新入社員への接し方も変わってくるからです。

育成目標がない状態で、新入社員を教えようとしてよくあるのが、皆が自分のことは棚にあげてあれこれ言うことです。自分が入って間もない頃できなかったことを、新入社員には要求する。できなければ「いまどきの若いのは」と文句を言う。新入社員に期待することは大事ですが、過度な期待は新入社員をつぶすことにつながりかねません。育成目標を皆で考えることで「いきなりこのレベルはきついよな」「まずは半年目でこの程度はできるようにしてもらおう」という共通理解が生まれるのです。

また、期限と育成目標があることで、彼らの成長度合いを把握しやすくなります。新入社員が悩むことの一つは「自分がどのくらい成長しているのか分からない」という点です。自分が成長している実感が得られないと、仕事へのやりがいなくなり辞めていってしまう場合もあります。期限と育成目標を決めることで、新入社員と指導担当に、成長の目安を持たせることができ、成長しているという実感を味あわせることができるのです。

以上、現場の受け入れ態勢を作るために何をすればよいのか、大きく3点に分けて見てきました。「誰が教えるのか？」メインの指導担当を作ること。「何を教えるのか？」仕事マップで、新入社員に教える仕事を理解しておくこと。「いつまでにどのくらい教えるのか？」育成目標を明確にしておくこと。この3つに留意して、新入社員の入社を待ちましょう！楽しみですね。

How (どうやって教えるのか?) については、詳しい技術論も含めて、「現場配属後の教え方」の記事でご紹介します。次回は、4月の入社直後に行う「新入社員研修」について見ていきます。お楽しみに！

第5回「最初が肝心！4月導入教育」

入社直後に、何を教えればよいのか？

4月、いよいよ待ちに待った新入社員が入社します。多くの会社では、現場に出す前に、ある程度の研修（「導入教育」「オリエンテーション」と呼ばれる入社直後の教育）を行うでしょう。大企業であれば、本社での集合研修。中小企業であれば、職場や外部教育機関での研修など。では、そこで何をどうやって教えればよいのかについて、今回は見ていきます。

多くの企業では、最初の導入教育で「2つの分野」に関する研修を行います。「専門分野」と「対人分野」です。専門分野とは、組織の一員として知っておかなければならない知識や技術のことであり、対人分野とは、社会人として周囲と上手に接していくためのものです。

導入教育で教えること

対人分野	専門分野
・学生→社会人 ・ビジネスマナー ・コミュニケーション …	・会社(理念・事業・部門) ・商品／サービス ・給与／規則 …

ほとんどの会社では、これら専門分野と対人分野に関する教育を、4月の最初に行っています。ただ、その教え方には違いがあります。

4月導入教育の問題点

「えー、であるから～、当社としては～・・・」

春うらら、役員や部門長の講話が続きます。緊張して入社した新入社員の疲れもピークに達したのか、カクン！と首が前に倒れる新入社員もでてきます。

現場に出す前に「あれも、これも教えておかないと」と、知識を詰め込もうとして、研修スケジュールも過密なものになってきます。限られた時間の中ですから、仕方ない面もありますが、受講する新入社員も大変です。

多くの企業で行われている4月導入教育の問題点、それは新入社員を「受動的」にさせているという点です。用意された研修内容、一方的に聞かされる話、強制して受けさせられているという雰囲気。これはいわば「学校教育」の延長です。学ぶ内容は、先生が用意してくれている。自分達はそれを聞いて覚えればよい。それと同じことが、会社の中でも行われているのです。

では何故それが問題なのか？ 受動的では、仕事ができないからです。現場では、自分で考え行動することが求められます。最初のうちは仕方ないともいえますが、いつまでも与えてくれるのを待っているような受動的な人間は、現場では使えません。第1回で触れたように、一人前の社員とは自ら考え行動できる社員なのです。

4月導入教育で、新入社員が受動的に学ぶことを覚えてしまうと、人によっては現場でも同じようなことを期待する恐れがでてきます。「何をやったらいいんですかー」「仕事を用意してくれているんですねー」自分で動こうとするよりも、会社や周囲をあてにする。そういう勘違いを起こさせないためにも、4月導入教育は大事なのです。

新入社員に能動的に学ばせるには？

現場に出す前に教えることは多い。時間は限られている。どうしても一方的な知識詰め込み型教育にならざるを得ない。では、そんな状況で新入社員を受動的にさせず、自ら積極的に学ぶ姿勢を作らせるためにどうしたらよいのでしょうか？ 数社の取り組み事例をみていきます。

●自分達で会社のことを調べさせる

新入社員に、現場マネージャーをインタビューさせ、事業内容の理解を深めさせるという取り組みをしている企業があります。このやり方の上手い点は、新入社員が能動的に学ぶようになるという点です。彼・彼女らは、インタビューをする前に、事前に会社のホームページや社内報などを使って下調べをします。また、マネージャーと接する際に失礼がないように、マナー研修も熱心に受講します。会社に関する情報は、与えられるのではなく、自ら取りに行くものだという姿勢が身につくのです。

●研修前に学習目標を立てさせる

ある企業では、各研修の前に、今日の研修で「学びたいこと・得たいこと」を考えさせます。ある程度「今日は、こんな内容の研修をするよ」と情報提供しておき、その上で本人たちに何を学びたいのかを考えさせます。自分が学びたいこと・得たいことが明確になると、アンテナがピン！と立ち、研修への集中力も高まるからです。これを研修期間中ずっと続けることにより、目的意識をもって何かに取り組む姿勢がついてくるそうです。

●研修中に学んだ内容を情報発信させる

ある企業では、研修中に新入社員に書かせたレポートを元に、内定者向けの情報提供をしています。今年入ってきた新入社員の声を、来年入ってくる予定の学生に向けて伝える。それによって、内定辞退を防ぐことも狙っているそうです。「後輩が読む」というアウトプットの目的が明確にあることで、新入社員のレポートも前向きで積極的なものが多くなり、研修受講（インプット）そのものも熱心なものになるそうです。

4月導入教育でやるべきこと

4月導入教育の目的は、現場に出す前の準備です。研修で全てを教え、完璧な状態で、現場に送り出すことなど、まずできません。新入社員は、現場で仕事を学びます。第1回で見たように、職場のメンバーやお客様と接し（対人接触）自分で仕事を進めていく中で（仕事従事）成長していくのです。その際に求められるのは、能動的に学ぶ姿勢です。多くの新入社員は、学校教育を通して受動的に学ぶことに慣れてしまっています。そんな彼・彼女らの目を覚まし、能動的に学ぶきっかけと学ぶ方法を教えるのが、最初の導入教育の役割なのです。

導入教育で教えたからといって、新入社員は即戦力にはなりません。新入社員はもっと手前のレベルにいます。現場に行く新入社員に期待されるのは、極論すれば、3つです。辞めずに続けること、周囲（職場・顧客）から浮かないこと、仕事を教えてもらえること。とりあえず、この3つさえしっかりしてくれば、後は何とかあります。新入社員が現場で生き残るためにも、彼・彼女らが周囲から受け入れられ能動的に学んでいけるよう、4月導入教育で手助けしてあげるのです。まずは、新入社員に学ぶ姿勢を身につけさせましょう！最初が肝心です。

以上、4月導入教育では、何を教えるのか「専門分野」と「対人分野」に関する内容。そして、その教え方は、新入社員が「受動的に学ぶ」のではなく「能動的に学ぶ」ように心がけること。この2つを今回は確認してきました。次回もお楽しみに！

第6回「研修効果を持続させるには？（1）」

研修内容が現場で実践されない

第5回で見たように、4月入社直後の新入社員に対して、会社は様々な教育を行います。それらは全て現場での実践を期待してのものです。研修で学んだ知識やビジネスマナーなどを、現場でも活かしてほしい。そう願って教育するわけですが、実際そう上手くはいきません。研修でいくら教えても現場に行けば、日々の仕事に追われ研修内容を忘れてしまったり、現場によっては先輩・上司に「研修で習ったことなんか使えないから、忘れろ！」とリセットボタンを押されてしまったりすることすらあります。

そこで今回は、4月の導入教育で伝えた内容をどうやって現場で実践してもらうのか。「研修効果の持続」をテーマに考えていきます。「企業内人材育成入門」（ダイヤモンド社）で、中原淳助教授らが述べている研修教育のステークホルダー（利害関係者）という考え方を借りて、導入教育に関わる「三者のステークホルダー」という切り口で、今回のテーマは見ていきます。

新入社員に対する導入教育に主に関わるステークホルダーは、次の三者です。「先輩・上司」「新入社員」「教育担当」。それぞれが「研修効果を持続させる」ために何ができるのかを見ていきます。

先輩・上司は、研修内容の理解を

研修効果を持続させるために、現場で新入社員を指導する先輩・上司ができること。その第一は、研修内容を理解することです。新入社員に対して、どんな研修が行われたのか？会社は新入社員に対して何を伝えたのか？これらを知らなければ、研修効果の持続も何もありません。新入社員が何を教わってきたかを知る。これが第一になります。

しかし、それよりも大事なのは、先輩・上司が「研修内容を現場で実践させよう！」という意欲を持つことです。現場にいる先輩・上司の多くは、本社や外部セミナーで受けてきた研修などは、「現場では使えない」と思っています。なぜなら、現場を一番知っているのは彼らであり「研修内容は現場を反映していない」と思っていることが多いからです。「研修は研修。現場は現場。」この意識が、研修内容の現場実践を阻む大きな要因になります。

そこで有効なのが、研修企画の段階で現場の先輩・上司を巻き込むことです。誰でも決まったことを後から言われるのは嫌なものです。研修を企画する段階で、現場の先輩・上司を参画させる。現場の状況、新入社員への不満、導入教育で伝えるべきことなどを、研修を企画する前に、彼らから聞きだし、その上で研修内容を考えていくのです。第5回で触れたように、新入社員は現場で多くを学びます。だからこそ導入教育を企画する側が、現場を理解する必要があるのです。

更にここで「導入教育で教えること」「現場で学ぶこと」の二つを線引きし、第4回の「受け入れ態勢作り」で見たように、育成目標・ゴールイメージを共有しておくことができれば尚良しです。「導入教育では、ここまで教えます。現場では6ヶ月目までに、だいたいここまで教えてください。その後は、こちらで～というフォローをします。」など。新入社員を育てていくために、第1回で触れたように「集合研修 OffJT」と「現場指導 OJT」を体系的に組み合わせていくのです。

研修と現場とのギャップ

上記のように現場と教育担当が連携を組んで上手くいくのが理想ですが、そうはいかない場合もあります。現場の多くは、研修を「遠い存在のもの」「自分達とは関係ないもの」と捉えています。実際の現場では、研修で新入社員に伝えたことなど無視して、現場のやり方を押し付ける先輩・上司も多くいます。「研修で何を言われてきたかは知らないが、現場ではこうやってやるんだよ！」

また、研修で教えられた内容とはかけはなれた行動が現場で行われていることも多々あります。例えば、新入社員は導入教育のビジネスマナーで「挨拶の大切さ」を学びます。ところが、現場に行くと誰も挨拶をしていません。新入社員が勇気を出して挨拶をしても「ああ」といった返事しか返ってこない。「電話のベルは三鈴まで」と学んでも、実際の現場では、自分以外誰も電話に出ようとしない。新入社員が他の電話にかかっている間、電話のベルは鳴りっぱなし。そういうことも多々あります。そこで、必要になるのが、二番目のステークホルダー「新入社員自身の力」になります。

新入社員は、「学ぶ力」を

導入教育で、本社や講師から教わったこととは、まるで違う現場。ここで、新入社員に求められるのは、第5回で見たように、能動的に「学ぶ力」です。そして、もし現場に悪い見本が多いならば、そこで必要になるのは「反面教師にして学ぶ力」です。「自分にはああいうことはしない」「自分の後輩には、ああいう接し方はしない」新入社員が見ていておかしいと感じる先輩・上司の言動、自分がされて嫌だった接し方など、身近な先輩・上司を反面教師にして学ぶのです。こういう「反面教師にして学ぶ力」は、元々学ぶ力のある新入社員は持っていますが、皆が皆そうとは限りません。「朱に交われば赤くなる」の通り、多くの新入社員は、導入教育より長い期間過ごすことになる現場の色に染まっていきます。

そこで有効なのが、第5回で見たように導入教育の段階で「学ぶ力」の重要性と「学び方」を、新入社員に伝えることです。「現場に行くと、見習って欲しくない部分をもつ先輩・上司もいます。そこから学べるかどうかは、あなた次第です。そしてその学び方を導入教育では教えます」と。多くの企業は、こういうことを言うのを躊躇します。採用時、内定者教育時、導入研修時までは良いことばかり伝えておいて「いざ現場に行くと全然違う」という状態にしてしまう。そのため「理想と現実のギャップ」に打ちのめされて辞めてしまう新入社員も出てくるのです。

新入社員を「なんでも人のせいにする」他責的な人材にしないためにも「どんな環境、どんな相手からも学べないのは自分の責任」という「自ら学ぶ力」をもった人材に育てることを目指すのです。それが研修内容を現場で実践させ、見習いたくない部分をもつ先輩・上司からも上手に学ばせるために必要なのです。人は皆完璧ではありません。良い点もあれば、悪い点もある。良い点は真似、悪い点は反面教師にする。そういう「学ぶ力」をもった新入社員を育てるのです。

以上、研修効果を持続させるために、先輩・上司、新入社員ができることについてみてきました。次回は、教育担当ができることについて見ていきます。お楽しみに！

第7回「研修効果を持続させるには？（2）」

研修内容の現場実践をはかるために

第6回では、導入教育の効果を持続させるために、ステークホルダー（利害関係者）である「先輩・上司」「新入社員」にできることについてみてきました。今回は、「教育担当」ができることについてみていきます。

教育担当は、「リマインダー」を

研修効果を持続させるために、第三のステークホルダーである教育担当ができること。その一つは、第6回で見たように、新入社員に学ぶ力を身につけさせることです。その他にできることとして「リマインダー（研修内容を思い出させる）」という手助けがあります。研修内容が現場で実践されない理由の一つは「研修内容を忘れてしまう」ことです。忘れてしまったから、実践することもできない。そこで、研修内容を思い出させるための工夫をご紹介します。

E メールフォロー

ある教育担当は、新入社員をメールでフォローする際に、導入教育で伝えた内容も盛り込んで、メッセージを送っています。新入社員から出た質問に対しても、導入教育で教えた内容と上手く結びつけて返事を出しています。

富士通では、中堅社員向け研修のフォローアップとして、年5回にわたり研修時に学んだことのポイントを添えたEメールを送り、受講者とのやりとりを続けているそうです。（「人材教育」2007年2月号 p70より）

ある講師は、研修で学んだ内容を復習できるよう定期的に「リマインダー（思い出し）メール」を送っています。学ぶ力を身につける研修であれば「学び方のポイント再確認」「学びマインドをふり返る質問」などを、オートステップ（自動配信）メールで送っているのです。

リマインダー（思い出し）ツール

多くの場合、研修で使ったテキスト等は、研修が終ると机の奥にしまわれてしまいます。そして二度と取り出されることはありません。そこで、新入社員にとっては身近に置けるツールにして、研修内容を思い出させるという工夫が必要になります。リッツカールトンホテルの「クレド（信条）カード」もその一つでしょう。カードサイズにしておけば、ポケットや名刺入れに忍ばせておき、何かあったら取り出してみることができます。

またある会社では、導入教育で伝えた「PDCA」を現場で実践させるために、手帳を研修教材として使っています。手帳に、目標・計画を書き、進捗状況を書き込むのは、一番身近な PDCA の実践です。中堅以上のビジネスパーソンであれば、既になじみの手帳を持っている人が多いですが、新入社員の場合は少ないです。そもそも手帳の使い方などは、習わずに使っている人が多いものです。そこで導入教育の時点で、現場の PDCA 実践も踏まえて、手帳の使い方を教え「まずは1ヶ月間、使ってみて」と、フォローツールとして新入社員に渡しているのです。手帳であれば、日々開くものですから、研修内容を思い出す頻度が高くなります。

現場 OJT 支援

先輩・上司が導入教育の内容を理解して、それに則った日常指導をするのが理想です。簡単にできることとして、次のようなことがあります。例えば、導入教育で新入社員に対して「傾聴の仕方」を教え、その中で「先輩・上司の話聞いた後は、その内容を復唱するように」という指導をしたとします。先輩・上司に対してもその旨を伝え「新入社員が復唱しなかったら注意してください」と依頼をしておきます。そうすれば「あれ、研修で復唱するように教わったんじゃないの」と、先輩・上司に言ってもらうことで、導入教育を思い出させることができます。具体的に目に見える行動のある無しを、研修実践の評価基準にすると、研修効果が測りやすくなるのです。

そのためにも、先輩・上司が、新入社員に対する教え方や接し方について改めて学ぶ機会を、教育担当が作るとよいでしょう。いわゆる「OJT」や「教え方」研修等の企画になります。ここでオススメしたいのは、導入教育で新入社員に伝えた内容を踏まえた上での研修の実施です。これができれば、先輩・上司が、導入教育の内容を理解し、日常の言動でも新入社員の見本になるよう留意し、新入社員に導入教育の内容を思い出させるような指導をすることも可能になります。

以上、導入教育の効果を持続させるために、「先輩・上司」「新入社員」「教育担当」にできることについてみてきました。今回は、現場の先輩・上司がどのように（How）新入社員に仕事を教えればよいのか「教え方」についてみていきます。お楽しみに！

第8回「現場での仕事の教え方（1）」

いよいよ新入社員が現場に配属されました。現場の上司・先輩による新入社員の指導が始まります。今号から数回にわたって「現場での仕事の教え方」について見ていきます。

教える側のゴール

現場で教える側のゴール（目標）は、新入社員を一人前にすることです。第1回で見たように、一人前の社員とは、自ら考え行動できる学び上手な社員です。逆に、半人前の社員は、こちらが言わないと動かない「指示待ち型」であったり、何度も聞きにきて自分で考えようとしなない「依存型」社員であったりします。いつまでたっても、一人で任せられない。こうなってしまうと教える側は大変ですよね。

教える側は、いつまでも教えないですむように、いつかは手離れしていくように、新入社員を指導していく必要があります。実は、社員が半人前になってしまう要因は、その社員自身の問題と、私たち教える側の問題の二つがあります。教える側の教え方が下手だと、社員が一人前に育たないのです。では、新入社員を半人前のまま終らせず、一人前に育て上げていくために、どんな教え方をすればよいのでしょうか？

新入社員を一人前に育てあげていくために

新入社員が自ら考え行動できる一人前の社員とするためには、新入社員自身に「考えさせる」ような教え方をする必要があります。キーワードは、「クセづけ」です。新入社員だからこそ、初めの段階で良い習慣を「クセづけ」してあげるのである。新入社員が自ら考え行動できるように「クセづけ」するために、教える側がやるべきことは3つです。①Whyを伝える ②PDCAを回させる ③「質問+説明」をバランスよく行う

①Whyを伝える

新入社員自身に考えさせるためには、Why（目的・理由・背景）を伝える必要があります。「何のためにやるのか?」「この仕事は、全体のどの部分に関わってくるのか?」Whyを伝えてあげると、新入社員は考える材料をもつことができます。例えば、新入社員に資料のコピーを頼むときに、「これ、5部コピーしておいて」と言うだけでなく「お客様先に提出するから」などと、Whyを伝えてあげるのである。そうすれば「客先に提出する」という目的が明確になるため、裏紙を使ってのコピーはしないと、綺麗なファイルにいれるとか、新入社員自身が何らかの考えをもち行動することができるのである。

教え下手は、Whyを伝えません。新入社員が、目的・理由・背景を聞きたがっても、「いいから、とにかくやっというて。」「ぐだぐた言わずに、言われたとおりにやればいいんだよ。」などといった接し方をします。そして、こういう教え方をする人ほど「今年の新人は使えない」「言われたことしかできない」などといった言い方をします。実は、新入社員を半人前にしてしまっているのは、Whyを伝えない教える側なのである。

②PDCAを回させる

第1回で見たように一人前の社員は、自分でPDCAを回すことができます。自分で仕事をどのように進めるかを考え（Plan）実行し（Do）結果を検証し（Check）次に活かせる（Act）。自分でこのサイクルを回せる社員が、一人前の社員である。新入社員も、いずれはこのPDCAサイクルが回せるように、教える側がクセづけをしていくのである。そのためにも、教える際にはPDCAを意識した教え方をします。その詳しいやり方は、次回ご紹介していきますので、今回は悪い例だけ見ておきましょう。

教え下手は、Doだけで教えます。「あれやっというて」「これはこうやるの」と、断片的な教え方をします。新入社員がやってきた仕事内容に関して「これじゃだめだろ!」「なにやってんだ」と、抽象的な評価をします。何を期待しているのか、合格ラインはどこなのか、評価基準がはっきりしないため、新入社員は自分で考え（Plan）結果を検証し（Check）次につなげる（Act）ことができません。その結果、やる気のある社員であれば辞めていくか、言われて動く「指示待ち型」「依存型」の半人前社員になってしまうのである。

③「質問+説明」をバランスよく

新入社員に考えさせるためには、質問が有効である。質問されることで、新入社員は考えます。教える際の接し方の基本は「質問型コミュニケーション」である。いわゆるコーチング的な接し方になります。ただ、コーチングは「答えは相手の中にある」と、質問・傾聴・承認といった技術を通して「引き出す」ことに重点をおきます。これはある程度のレベルに達している相手に対しては非常に有効な手法ですが、新入社員の場合は注意が必要です。彼・彼女らは、知識・経験の量が足りないため、引き出そうとしてもでてこないケースが多いのである。「私ならどうする?」って聞かれても、やったことないので分かりません。」「自分で考えろ!」って言われても、どうや

って考えればよいのでしょうか？」つまり、質問だけでは、新入社員指導の場合は、足りないのです。

かといって、説明ばかりで「教え込む」ティーチング的な手法だけでも上手くいきません。「これは、こうして、こうなって、その後、こうして、だから、ここはこうで……。わかった？」こうやって教えられると、新入社員の多くは「はあ」といった返事はしても、実際には分かっています。実は、この「説明・説明・説明・説明・最後にちょっと質問」という「教え下手のティーチング」の罠にはまっている人が多くいます。説明だけでは、伝わらないのです。では、どうしたらよいのでしょうか？

質問主体のコーチング・説明主体のティーチング

●「質問」だけだと、足りない



●「説明」だけだと、伝わらない

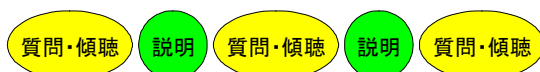


新入社員自身が、いずれは手離れしていくような教え方をするために有効なのは、「質問+説明」をバランスよく行うことです。つまり、コーチング的な要素と、ティーチング的な要素を併せ持った教え方をします。それが、新入社員自身の「学び（ラーニング）」を手助けするのです。

まずは「質問」をして相手の現状や考えを聞きだします。「今までに教わったことある？」「君ならどうする？」ここで、新入社員の場合、答えがでてこないか、的外れなことを言ってきます。それに対して「説明」をしてあげるのです。「いきなりは難しいかな。こういうときは、～という風に考えるといいんだよ。」「なるほど。それもあるわね。ただ、このときは～をするといいと思うの。なぜなら……。」「教え上手は、「質問+説明」をバランスよく行っているのです。

質問+説明で、ラーニング

●教え上手は、「質問」してから「説明」する



まず、質問をする。次に、説明をする。これを、逆にしてしまうと、新入社員は考えなくなります。全て説明してもらえ。教えてもらえ。こういう状態になると、新入社員は自分で考えようとしなくなります。説明の前に必ず質問されるものだと思えば、徐々に自分なりの考えをもつようになります。「●●さんは、必ず最初に訊いてくるからな。ちょっと答えを用意しておかないと」といった具合に、新入社員が自分で考えるようになるのです。質問されるから、事前に考えておこう。そういうクセづけをしていくのです。

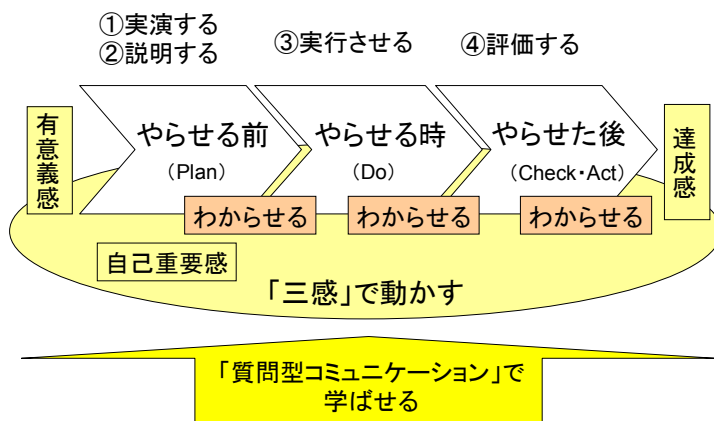
以上、新入社員が自ら考え行動できるようクセづけしていくために、教える側がやるべきこと、①Why を伝える ②PDCA を回させる ③「質問+説明」をバランスよく行う の3つを見てきました。次回は、更に具体的な教え方の技術を見ていきます。お楽しみに！

第9回「現場での仕事の教え方（2）」

教え方の基本ステップ①～④

さて、今回からは更に具体的な教える技術として「教え方の基本フレームワーク」を見ていきます。仕事を教える際には、ふむべき「4つのステップ」があります。①実演する ②説明する ③実行させる ④評価する の4つです。山本五十六元帥の有名な言葉でありますよね。「やって見せて、言って聞かせて、やらせて見て、ほめてやらねば、人は動かさず」

教え方の基本フレームワーク



この「教え方の基本ステップ」のポイントは、新入社員に PDCA を回させるという点です。新入社員が、自分で仕事をどのように進めるかを考え（Plan）実行し（Do）結果を検証し（Check）次に活かせる（Act）。この PDCA サイクルを、新入社員自身が回せるように意識しながら教えるのです。では、最初に「基本ステップ①実演する」を見ていきましょう。

教え方の基本ステップ① 実演する～やって見せる

百聞は一見にしかず

仕事の教え方の第一ステップは、「実演する～やって見せる」という方法です。口で言うより、見てもらった

方が早いという場合によく使いますよね。お客様との接し方や、道具の扱い方など。教える側がまずやってみて、それを教わる側が真似する。現場見学や同行訪問を通して、教えるやり方です。

この「実演する」という教え方で注意すべき点があります。それは、ただ漠然と見せても、人はなかなか学べないという点です。勘の良い人なら、何も言わずに、やっている姿を見せるだけで、気づいてくれます。ただ、皆が皆そうだとは限りません。また、骨董屋が目利きを育てるときのように、何も言わずに良いものを見させるというやり方がありますが、この方法は時間がかかります。私たちには、あまり時間がありません。悠長に育つのを待っている余裕がないというところも多いでしょう。

分解する

そこで必要になるのが「分解する」という手法です。やって見せる際に、どこを見てほしいのか「部分を提示する」のです。「お客様と接するときの、この部分を見ておいて」「まずは機械のスイッチの入れ方と切り方だけ覚えておいて」といった感じで、部分だけを見てもらうようにします。プロテニスプレーヤーの松岡修三さんは「身体をひねる」という動きを「まずは右足一本でたってボールを打って」「次に左足をふってボールを打って」と、動作を分解しながら教えています。「ここを見てほしい」と、分解できる人は、仕事がわかっている人です。ただなんとなく仕事をしていたり、深く考えずに仕事をしている人は、分解することはできません。「何でもいいから、とりあえず俺のやることを見とけ！」という教え方になってしまうのです。

100%完璧にやろうと思わない

自分がやって見せるというと「完璧にやらないといけない」「失敗したら恥ずかしい」と思う人も多くいます。本来は、相手の見本になるぐらい、上手にやって見せられるのが理想です。「やっぱり先輩はさすがだな」と思ってもらえれば、そのあと教えるのもスムーズになります。ただ、「自分はそこまでできない」「自信がない」という人も当然いるでしょう。それはそれでよいのです。現場は生ものですから、思ったとおりにいかないこともあるものです。仮に失敗したとしても「あれは悪い例として学んで。」と一言いえばいいだけのことです。

他人を使う

どうしても自分でやって見せることができないという人は、他人を使うというのも手です。「Aさんが、～をするところをよく見ていて」「Bさんは、～が上手いからね」といった形で、こちらが解説しながら他人を見させるというのも一つの手です。職場にはプレーヤーとしては一流でも、トレーナー（教える人）としては三流という人もいます。あなたはもしかしたら、プレーヤーとして「やって見せる」レベルにはなくても、トレーナーとして教えるのは上手い人かもしれません。上手に他人を活用しましょう。

教え方の基本ステップ①実演する～やって見せる

	スキル	目的	シンプル表現
Plan	質問・傾聴	現状を把握する	「どのくらい知ってる？」
	説明	目標を明確にする	「～を見ておいてね」
Do	実演	分からせる	・百聞は一見にしかず
Check	質問・傾聴	理解度を確認する	「～はわかった？」
	説明		「さっきのは・・・」
Act	質問・傾聴	本人の行動に結びつける	「次に自分がやるとしたら？」
	説明		「こうするといいよ」

では、ここで「実演する～やって見せる」の【悪い例】【良い例】を見ていきましょう。

「実演する～やって見せる」【悪い例】

高校を卒業して、あるメーカーに勤務するようになった渡辺君。配属先は、地元にある工場です。この工場では、指導担当者が一人つき新人の面倒を見ます。ただ、渡辺君の場合、指導担当の伊藤さんとの関係が上手くいっていないようです。伊藤さんは、30代半ば、高校を卒業したばかりの渡辺君とは、一回り以上歳が違います。

伊藤さん：「じゃー、とりあえず俺がやるところを見てて」

渡辺くん：「はー。」

伊藤さんが、担当マシンの前につきます。渡辺君は、横から見えています。一通りやって見せた後、

伊藤さん：「なんかわからないところある？」

渡辺くん：「はー。なんとか大丈夫っす。」

伊藤さん：「じゃ、やってみて。」

渡辺くん：「えっ。やるってどうやればいいんすか？」

伊藤さん：「今やってみせたら。あんな感じでやるんだよ。」

渡辺くん：「はー。」

渡辺君が不安そうに、機械の前に立ちます。

「実演する～やって見せる」【悪い例】解説

漠然と見せても学べない

「俺の背中から盗め！」という職人肌の方によくある教え方ですね。ただ「見て盗め」では、教えているとはいえません。見て盗める新人は、それだけカンがよく理解度が高い人です。教える自分が新人のときはどうだったのでしょうか？なかなか覚えられなくて苦労したのではないのでしょうか。今の自分ができるようになったのは、それだけの経験年数を重ねてきたからです。同じことは新人にはできません。

仕事を分解していない

やって見せる場合、どこを見て欲しいのかを明確にもっておく必要があります。今日は、全体の流れだけおさえてくれればよいのか、ある部分だけでも自分でできるようになってほしいのか、など。いきなり全てのことはできません。段階を踏んで覚えさせるためにも、仕事を分解して提示してあげましょう。

「実演する～やって見せる」【良い例】

営業担当者の斉藤さんが、後輩の清水君をつれて、お客様先に訪問します。清水君は、他業界からつい最近入

ってきた中途採用の社員です。お客様先への移動途中、斉藤さんは清水君に話をします。

斉藤さん：「清水君は、前はルートセールスが中心だったの？」

清水くん：「そうですね。決まったお客様先への定期訪問がほとんどだったんで、今回みたいに新規開拓って出来るかどうか不安なんですよね。」

斉藤さん：「そうだよー。僕も新規開拓は苦手だったよ。じゃー、今日は新規のお客様の警戒心をどうやって解いていけばよいかだけ見ておいてもらおうかな。いきなり色々考えてもらっても大変だろうしね。やるのは結構難しいんだけど、僕がどんな話題や話し方でお客様の警戒心を解こうとしているかをよく見ておいてくれないかな。警戒心が解けてくると、お客様の口はだんだんと滑らかになってくるから、そのあたりに注目して。」

清水くん：「はい。」

二人はそのままお客様先に入り、面談をします。面談が終ったあと、昼食をとりながら、さっきの面談を振り返ります。

斉藤さん：「さっきの面談を見てどうだった？ お客様の警戒心をどうやって解いていったのかわかった？」

清水くん：「ええ！ さすが斉藤さんですねー。」

斉藤さん：「どんな点に気づいた？」

二人のやりとりは続きます。

「実演する～やって見せる」【良い例】解説

模範例となっている

まず何と言っても「模範例」になっているのが、良いですね。実際に後輩に「やって見せる」場面で、模範例を示すことができれば、後輩に成功のイメージを持たせることができます。「こういうのが上手な面談なんだ」「ああやればいいんだな」と実感できます。また、模範例を示せるということで、教える側の能力も伝わりました。これから教えるときも「この人の言うことなら」と素直に耳を傾けさせることができるでしょう。

分解して提示している

お客様との面談という漠然としたものを「警戒心を下げようとする言動」にだけ着目させたのが上手いですね。しかも、警戒心が下がるとお客様がどういう言動を取るのか（口が滑らかになる）まで明確に伝えていたため、見る側にとっても観察しやすかったことでしょう。この相手の警戒心を下げるという点が、これから教わる側である清水君の一番の課題でしょうから、その観点からも非常に上手い教え方ですね。

以上、今回は「教え方の基本ステップ①実演する～やって見せる」を見てきました。次回は「ステップ②説明する～言って聞かせる」です。お楽しみに！

第10回「現場での仕事の教え方（3）」

新入社員に仕事を教える際には、「言って聞かせる」場面が多く出てくるでしょう。そこで、今回は相手が納得する分かりやすい説明の仕方について見ていきましょう。

教え方の基本ステップ②説明する～言って聞かせる

コップの大きさを量る

相手に説明して「言って聞かせる」場合、大切なのは相手の「コップの大きさ」を量ることです。

- ・相手が理解できる分量はどのくらいなのか？
- ・どういう言葉を使えばよいのか？
- ・どのくらいのスピードで教えていってよいのか？
- ・今もっている知識や経験はどのくらいなのか？

それらを確認したうえで、説明に入らないと、すぐにコップがあふれてしまいます。コップの大きさを量るために、説明の前に質問をして確認しましょう。「～についてどのくらい知っていますか？」「今まで～について聞いたことありますか？」など。

「このくらい知っているだろう」「言わなくてもわかるだろう」と、こちらが思っている、意外とそうではありません。一通り説明した後で「こんなことも知らないの」と説明をやり直すのは大変ですから、最初に確認しましょう。

事前に質問を考えさせる

説明する前に、相手に質問を出させるのも、一つの方法です。人によっては、一から十まで説明されるのを嫌がる人もいます。「そんなこと知ってますよ」と。そんなときは、本人に質問を考えさせ、それに答える形で説明するのもよいでしょう。また、事前に資料を読み込ませて、質問を考えさせるやり方もあります。自分が知りたい点だけ教えてくれるわけですから、教わる側の意欲も高まります。

説明の基本は「Why・What・How」

相手が納得する分かりやすい説明をする為には、3つの要素を盛り込む必要があります。

Why：なぜやるのか？ 目的、理由、全体の中の位置づけ

What：なにをやるのか？ やるべきこと、内容、項目

How：どうやってやるのか？ 方法、やり方、ノウハウ、技法

ここで特に大切なのが、「Why」です。何故その仕事をやる必要があるのか？全体の中のどういう位置づけにあるのか？ここをしっかりと説明できないと、教わる側に「有意義感」を持たせることができず「やってみよう！」という意欲を引き出すことができません。

また相手によって、説明の仕方を変える必要があります。ティーチングで教える場合は、細かい具体的な説明が必要になるでしょう。経験がないので、考えさせようとしても答えが出てこないからです。まずはこちらから情報を提供してあげましょう。経験者に対するコーチングの場合は、目的など大枠を伝えた上で、あとは本人が考えることを手助けするといった教え方になるでしょう。

全てを伝えようとしない

教えていると気持ちよくなって、ついつい色々説明してしまいます。ただ、多くの場合、こちらが説明すればするほど、相手のコップから情報はあふれ出していきます。相手はわかったふりをするかもしれませんが、こち

らが期待するほど伝えた内容は残らないものです。いきなり多くのことは吸収できません。「今日はここまで！」と、最初から説明しない部分を残しておくことも大切です。

「確認+説明+確認」で一セット

何かを説明する場合には、伝えっぱなしにならないように注意しましょう。こちらは一生懸命伝えたつもりでも、相手に伝わっていなければ意味がありません。相手がどのくらい理解してくれたのかを確認しましょう。説明する前に「コップの大きさ」を確認し、説明した後にコップにどのくらい情報が入ったのかを確認する。「確認+説明+確認」の3つで一セットです。

理解度を確認する方法

教える側が苦勞することの一つが「相手がどのくらいわかってくれたのか」わからないという点です。こちらが教えた後、それがどのくらい伝わったのか、相手の理解度を確認する方法が、次の3つです。

●口で言わせる

教えたことをどのくらい理解したのか、口で言ってもらいます。

- ・復唱させる「今教えたポイントだけでいいので、復唱してみてください？」
- ・質問させる「深く掘り下げて聞きたい点を、3つだけ質問してみてください？」
- ・答えさせる「今教えたことに関連して、私が質問するから答えてみてください？」
- ・第三者に説明させる「今教えた内容を、他の人に説明してみてください？」

●手で書かせる

- ・記入させる「早速、この帳票に書いてみてよ」
- ・作成させる「このケースで、提案書を作ってみてよ」
- ・レポートを書かせる「研修で学んだことをレポートに書いて提出して」
- ・マニュアルを作らせる「今後のために教わったことをマニュアル化してみよう」

●試しにやらせる

- ・練習する「今教えたことを、ちょっとやってみてよ。」
- ・ロープレをする「私がお客様役をするから、営業役をやってみて。」

これらができれば、教えた内容が伝わったといえます。

教え方の基本ステップ②説明する～言って聞かせる

	スキル	目的	シンプル表現
Plan	質問・傾聴	現状を把握する	「どのくらい知ってる？」
Do	説明	分からせる	・ポイントを絞って説明
Check	質問・傾聴	理解度を確認する	「どのくらい分かった？」

では、ここで「説明する～言って聞かせる」の【悪い例】【良い例】を見ていきましょう。

「説明する～言って聞かせる」【悪い例】

先輩営業の加藤さんが、新人営業の小林さんに、商品の説明をしています。

加藤さん：「だから、このスペックが～で、ここが～で、この部分が～なんだよ。」

小林さん：「はあ。」

商品カタログを使って、加藤さんが一生懸命説明します。

加藤さん：「それで、ここがこうなってて、●●で△△なんだよ。ここは、～で・・・」

小林さん：「はあ。」

加藤さん：「はあって、お前わかってんの？」

小林さん：「はあ。」

加藤さん：「だから、この部分が～で、ここが～で、ここは・・・」

加藤さんの説明は、まだまだ続きます。

「説明する～言って聞かせる」【悪い例】解説

相手のことを考えていない

まさに一方的な説明のオンパレードでしたね。相手の理解度を考えずに、専門用語を使ったり、瑣末な説明に終始してしまう。説明が下手な人にありがちな言動です。本人は一生懸命説明して教えた気になっているが、相手には残っていない。それもこれも、相手に理解してもらおうという相手本位の姿勢がかけてしまっているがために起こってしまっている言動です。

営業であれば、その商品がお客様にどう役に立つのか、どういう点がアピールポイントなのかなどが、小林さんの知りたいことでしょう。相手の知りたいことに応えていないという観点からも、ダメな説明ですね。

細かい部分の説明になってしまっている

全体像や肝心のポイントが何かが見えず、細かい部分の説明になってしまっていますね。これでは、相手はわからないのも当然です。説明する際のポイントは、「全体から部分へ」です。慣れているベテランにしてみれば、部分の話をされても「あ、あの部分を言っているな」と全体が目につかぶのですが、新人はそうはいきません。教える際には、全体像を示す。これが基本です。

「説明する～言って聞かせる」【良い例】

ハウスメーカーで、設計の仕事をしている関口さんの下に後輩の吉野さんが入ってきました。いずれは自分と

同じように図面が書けるようになってもらう必要があります。図面を書くためには、あるソフトを使いこなす必要があるのですが、今日はその使い方を教えます。

関口さん：「このソフトって使ったことある？」

吉野さん：「いえ。ただ、〇〇なら使ったことがあります。」

関口さん：「そう。だったら要領さえつかめば使えるわね。じゃー・・・まずはこのマニュアルにざっと目を通して見て、わからないところにチェックを入れてみてくれる。そこを重点的に教えるから。あとは使いながら慣れていきましょう。」

吉野さん：「はい。」

関口さん：「そうしたら、午後一番に時間をとるから、それまでに目を通しておいてくれる？」

午後、再度時間をとります。

関口さん：「わからないところにチェックが入った？」

吉野さん：「はい。ここと、ここと・・・」

関口さん：「そう・・・。わかったわ。じゃー、今日は～の3点に絞って見ていきましょう。いきなり色々言ってもわからないでしょうから。それでは、まず～からね。」

関口さんが説明を始めます。

「説明する～言って聞かせる」【良い例】解説

事前に質問を考えさせている

いきなり使い方や細かい点を教えるのではなく、マニュアルを読ませて事前に質問を考えさせているのがいいですね。特にこういうツールの使いこなしに関しては、口で言ってもわかりづらいところがありますから。まずは、マニュアルという形で全体像を示したうえで、わからない点を教えていく、上手いやり方です。ただ、マニュアルを読むということに抵抗感を持つ人もいますから、相手を見極めてやる必要があるかもしれませんが・・・。似たソフトを使ったことがあるという相手の経験を踏まえての判断だとしたら素晴らしいですね。

相手がわからない点に応えるという形をとれば、相手も受け入れやすいですし、余計な説明に時間をとられることも無くなりますね。

全てを伝えようとしていない

「今日は～の3点に絞って教える」というあたりが良いですね。いきなり色んなことを、バーっと教えても相手は吸収できませんからね。段階を踏んで少しずつ情報を与えるというやり方はよいと思います。

以上、今回は「教え方の基本ステップ②説明する～言って聞かせる」を見てきました。次回は「ステップ③実行させる～やらせてみる」です。お楽しみに！

第11回「現場での仕事の教え方（4）」

新入社員に対して、教え方の基本ステップ「①実演する」「②説明する」を通して、頭でわからせたら、次は「③実行させる」で実際にやらせてみます。

教え方の基本ステップ③実行させる～やらせてみる

本人に言わせる

まずはどうやってやろうと考えているかを、新入社員自身に言わせませす。どうやればよいかの情報は「実演する」と「説明する」で提供しているわけですから、考える材料はあります。それを元に「自分ならどうやるか」を考えさせます。手間はかかるかもしれませんが、何かをやらせる前に本人の考えを確認することは大切です。その段階で、どれだけ教えたことを理解しているかがわかりますし、的外れなことをしないよう軌道修正することもできるからです。

ゴールを合意する

やる前に確認しておくべきことは「どこまでやれば合格か？」というゴール（目標）設定です。これがないと、やらせた後の振り返りが上手くいきません。営業であれば、お客様から次回アポを取ることを目標にするとか、製造なら時間内の生産量を決めておくなどです。

途中で止めない

基本的に一度やらせたら、最後までやらせませす。「あ～あ～見てられないよ！」と途中で手を出したり「ちょっと！代わりなさい」と自分がやってしまったりはしないようにしましょう。それをやってしまうと、いつまでたっても新入社員が自分でできなくなります。よっぼどのことが無い限り、グッと我慢して、最後までやらせませす。

観察する

やらせている時に、その場にいられるならば、彼・彼女らの行動をじっくりと観察ませす。観察の際には、具体的な言動に着目ませす。接客であれば、お客様に何を言って、どんな立ち居地で話しかけ、どんな手の使い方をしていたのかなど、事細かに観察ませす。できればメモをとっておくことをオススメませす。このメモがあとで、コメント（評価）するときに力を発揮ませす。

報告を受ける

その場で見ることができないときは、後で報告を受けることになるでしょう。そのときは、現場の様子はどうだったのかイメージできるよう、新入社員に説明させませす。おそらく断片的なことしか言えない可能性がありますので、こちらからどんどん質問して状況を把握ませす。「そのときお客様は何ていったの？」「あなたは、その後何を言ったの？」「お客様はどんな表情をしていた？」など。報告をさせることで、彼・彼女らに現場の迫体験をさせることができます。

教え方の基本ステップ③実行させる～やらせてみる

	スキル	目的	シンプル表現
Plan	質問・傾聴	現状を把握する	「どうやる？」
	説明	分からせる	「こうやるといいよ」
Do	実行		「やっごらん」
	(観察) (報告)	(現状を把握する) (状況を把握する)	
Check			
Act			

では、ここで「実行させる～やらせてみる」の【悪い例】【良い例】を見ていきましょう。

「実行させる～やらせてみる」【悪い例】

デパートで販売員の仕事をすることになった長野さん。指導担当は、五年目の遠藤さんです。実際の現場に入って、接客の仕方を教わっています。

遠藤さん：「いい。教えたとおりにやればいいんだから。お客様に失礼があってはだめよ。」

長野さん：「はい。わかりました。」

遠藤さん：「お客様が来たら、にこやかな笑顔を作って、ご挨拶するのよ。練習したでしょ。」

長野さん：「はい。・・・。」

遠藤さん：「それからね・・・。」

お客様の姿が見えました。

遠藤さん：「いらっしゃいませー。」

長野さん：「いらっしゃいませー。」

遠藤さんが、長野さんを軽くつつきます。「行きなさい」ということのようにです。長野さんがお客様に近づきます。遠藤さんはその様子を見えています。

しばらくすると、遠藤さんも動き出します。お客様のもとへ向かうようです。

遠藤さん：「いらっしゃいませ。お客様、何かお探しでしょうか？」

押しのけられた形になった長野さんは、黙ってその様子を見えています。

「実行させる～やらせてみる」【悪い例】解説

やらせていない

途中で口を挟んでしまいましたね。我慢できなかったのでしょうか。やらせるときは、基本的に「やらせる」「任せる」ということになります。よっぽどお客様に対して失礼な対応や困っている様子がない限り、最後まで接客をさせるべきでしょう。これではいつまでたっても一人での接客ができません。

子ども扱いしている

事細かに説明して、子供を相手にするような教え方をしています。相手によっては、そのような接し方も必要かもしれませんが、長野さんには合わないようです。「笑顔を作って～」のあと、少し「・・・」と無言になっていましたね。いつまでも子ども扱いをされると、意欲を失ってしまうかもしれません。

「実行させる～やらせてみる」【良い例】

営業担当者の斉藤さんが、後輩の清水君の訪問に同行します。

斉藤さん：「今日のお客様とは、二回目の面談だったっけ？」

清水くん：「はい。そうなんですよ。一回目はいい感じに終わったんで。」

斉藤さん：「今日は、どんな風に面談を進めようと思っているの？」

清水くん：「ええ。」

清水くんが説明を始めます。

斉藤さん：「そう。いいね。じゃー、今日は次回訪問のネタを得るのが狙いということでもいいね。私は何もしなくていいのかな？」

清水くん：「困ったら助けてください。」

斉藤さん：「そうかー。じゃー、お客様に質問されて答えに窮しているのなら口を出すよ。それ以外は、基本的に清水君に任せるから。今日は、君がどんな風に面談を進めるのかを見るのが、主目的だからね。」

清水くん：「いやー、そんなこと言われると緊張しちゃいますよ〜。」

お客様先の応接室で、清水くんとお客様が話しこんでいます。斉藤さんは、隣で頷きながら、話を聞いています。

「実行させる～やらせてみる」【良い例】解説

本人にどうやるかを言わせている

まず本人が面談をどう進めようとしているのかを言わせているのが良いですね。本人にとっても頭の整理になりますし、イメージトレーニングになります。事前に確認することで、必要があれば軌道修正してあげることも

できます。

ゴールを合意している

次に「実行する」におけるゴールを明確にしていたのがよいです。「次回訪問のネタが得られたかどうか」が、今回の実行を評価する際の基準になるわけです。また、役割分担をきちんとしているのもいいですね。途中で手助けするとしたら、どこなのか「お客様から質問されたとき」と明確にしています。後輩はどうしても先輩に対する依存心がありますから、このように役割分担を明確にすることで、清水くんの「自分でできるところまでやってみよう」という意欲を喚起することができます。

教える側が何故同席するのか、その理由をしっかりと伝えていたのもいいですね。「清水くんが面談をどのように進めるのかを見たい」だから自分は口を出さないと暗に言っているわけです。

斉藤さんと清水くんは「実演する」にも登場してもらいましたが、いい関係を築いていますね。

以上、今回は「教え方の基本ステップ③実行させる～やらせてみる」を見てきました。次回は「ステップ④評価する～良し悪しを伝える」です。お楽しみに！

第12回「現場での仕事の教え方（5）」

教え方の基本ステップ「③実行する」とセットになっているのが、「④評価する」です。評価するといっても、新入社員の人格を評価するとか人事考課という意味ではありません。彼・彼女らにやってもらったことが、正しいのか間違っているのか。その良し悪しを評価し伝えてあげるのです。これがないと、教わる側は迷ってしまいます。「これでいいのか？」「自分のやり方で合っているのか？」と。私たち教える側の責任として、彼らが「できていること」「できていないこと」をしっかりと伝えてあげるのです。

教え方の基本ステップ④評価する～良し悪しを伝える

まず吐き出させる

こちらが何かを言う前に、まず本人に言わせます。「やってみてどうだった？」「何か気づいたことある？」大概何かを実行した後、人は興奮しています。そういう状態で、こちらからあれこれ言っても、なかなか聞かせません。また、やらせてみてすぐこちらからコメントを言ってしまうと「そんなことわかってますよ」「自分でもそう思っています」と素直に受け入れられないものです。ですから、まず本人の考えや意見を言わせ、吐き出させるのです。言うだけ言えば、その後の私たちの話も受け入れる余地が出てきます。吐かせた後、こちらの意見を吸わせるのです。

きちんと評価する

基本は、事前に合意したゴールが達成されたかどうかです。ゴールが達成されたとすれば、何がよかったのか。達成されなかったとすれば、何が悪かったのか。そこをコメントします。現場を観察できていたならば、観察メモに基づいてコメントします。「そんなところまで見ていたのか・・・」と、教わる側が思うくらいだと効果的

です。その後、こちらを見る目が変わってきます。

評価基準を移植する

評価の最終目標は、教わる側が同じように評価できるようになることです。私たち教える側がどこを見ているのか。その評価基準を、学ぶ側に移植していくのです。そうすれば、齋藤孝教授が『教え力』の中で言っているように「学ぶ側が自分で自分を伸ばす」ことができるようになるのです。

理由と共にほめる

ほめるときは、理由とセットでほめます。「～がよかったですよ！～ができるということは、お客様の立場に立って行動しているということですからね。」ただ単に「よかったです」「すごいです」とほめられても、何が良かったのか、何故すごいのかかわからないと、教わる側は素直に受け入れません。「また、この人は適当に言って」と軽くあしらわれてしまいます。

改善点を指摘する

良い点を伝えた後は、改善点を伝えます。ここでヘンに遠慮する必要はありません。できていないこと、ダメなことは、はっきり言ってあげないとわからないものですし、言ってあげるのが本人の成長を助けます。「自分も言うほど出来ていないから・・・」と思ってしまう気持ちもわかりますが、それでも勇気を出して言ってあげましょう。あなた以外に、彼らに指摘できる人はいません。ここで、言うのを先送りすると、あとで修正するのは益々面倒になります。

教え方の基本ステップ④評価する～良し悪しを伝える

	スキル	目的	シンプル表現
Plan			
Do			
Check	質問・傾聴	状況を把握する 理由を考えさせる	「どうだった？」 「なぜ？」
	説明	評価する	よい点 「～がよかったよ」
			改善点 「～が改善点だね」
Act	質問・傾聴	次の行動を 確認する	「次はどうする？」
	説明		「こうするといいよ」

では、ここで「評価する～良し悪しを伝える」の【悪い例】【良い例】を見ていきましょう。

「評価する～良し悪しを伝える」【悪い例】

新人営業の松本さんが、3件目の受注をとってきました。新人としては良いペースです。今日は、所長の細木さんも同行しています。

帰りの車の中で、松本さんが助手席の細木所長に話しかけます。

松本さん：「所長、今日は同行して頂いてありがとうございました。」

細木さん：「ん。ああ。よかったよな。」

細木さんは、少しウトウトしていたようです。

松本さん：「ええ。本当によかったです。ありがとうございます。」

細木さん：「ん。この調子で頑張ってくれよ。うちの営業所の数字をあげてくれ。」

松本さん：「はい。」

細木さん：「ん。じゃー。悪いけど、ちょっと寝かせてくれ。昨日あんまり寝てないんだ。」

松本さん：「はあ。どうぞ。・・・。」

細木さんは、そのまま目を閉じます。松本さんが、ラジオのボリュームを少し上げました。

「評価する～良し悪しを伝える」【悪い例】解説

ふり返りをしていない

帰りの車中という絶好の機会を逃してしまっていますね。営業の場合、職場に帰れば事務処理や明日の面談準備があります。移動中に、今回の訪問の成功要因や今後の活動について、振り返らせじっくり話せるチャンスなのに。残念ですね。

やる気を削ぐ

せっかく3件目の受注がとれたというのに、ほめようともしません。松本さんは、ほめてもらえることを期待していたでしょうが、裏切られてしまいましたね。というより「自分の頑張りに対して関心が無いのか」と不信感を抱いてしまったかもしれません。これでは遅かれ早かれ、やる気を削いでしまうでしょうね。

「評価する～良し悪しを伝える」【良い例】

企画部門の田口さんの下に後輩の堀越さんが入ってきて、数ヶ月が経ちました。今日はあるプロジェクトに関して、他部署のマネージャーにプレゼンテーションをする日です。

このプレゼンは、今後のプロジェクトの推進をスムーズにするという目的と共に、堀越さんのプレゼンデビューの場としても重要です。プレゼンの組立や発表リハーサルなど、この日に向けて二人で準備をしてきました。

プレゼンテーションは無事終了しました。目的であったマネージャー達の協力依頼も取り付けることができました。

プロジェクト一等の片付けを終えたあと、田口さんが堀越さんに声をかけます。

田口さん：「いやー、よく頑張ったねー。よかったよ。今日のプレゼンは、きちんと目的も達成できたしね。」

堀越さん：「ありがとうございます！助けてくださった田口さんのおかげです。」

田口さん：「いやいやー。よくがんばったよ。ところで、今後のためにちょっと振り返っておこうか。堀越さん

としては、今回上手くいった理由は何だと思う？」

堀越さん：「そうですね。あえて言えば、準備に時間をかけたことではないでしょうか。」

田口さん：「なるほど。確かに、今回の準備は良かったと思いますよ。これからも続けたいですね。逆に改善点とか思い浮かびます？」

堀越さん：「う～ん、そうですね。ちょっと早口になっていたことかな。」

田口さん：「それもありますよね。私から見ると、改善点は2つあったと思うんですよ。一つは、堀越さんもおっしゃった早口の点。もう一つは・・・」

田口さんが、改善点を伝えます。

「評価する～良し悪しを伝える」【良い例】解説

理由と共にほめている

「目的が達成できた」ことが、プレゼンが良かったとほめている理由になっています。このように言われ続けられれば「プレゼンは目的達成の手段である」という考えが教わる側に伝わります。何故ほめているのか、その理由をきちんと伝えているところはさすがです。

本人に成功理由を考えさせている

上手くいった理由を本人に考えさせているのもいいですね。理由がわかれば、次回以降も意識して実行することができます。本人があげた成功理由を「その通り」と認めたくえて、更に繰り返し言ってあげることで、次回以降の行動を強化することができます。

改善点を指摘している

改善点を本人に考えさせた上で、教える側から見てどうだったかを、しっかり伝えているところが素晴らしいですね。相手に反発されることを恐れて、躊躇したりせず、「言ってあげることが本人のためになる」と考えているからでしょうね。

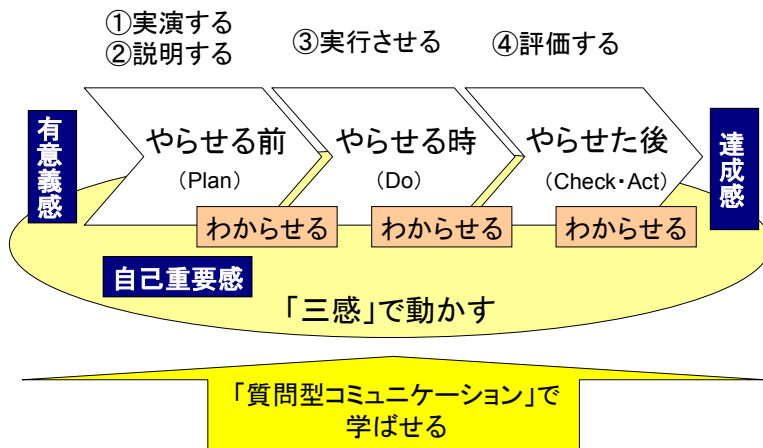
以上、今回は「教え方の基本ステップ④評価する～良し悪しを伝える」を見てきました。次回もお楽しみに！

第13回「新入社員の意欲を引き出すために（1）」

前回まで、仕事の教え方の基本ステップを確認してきました。今回から二回に分けて、新入社員の意欲を引き出すためにはどうしたらよいかについて見ていきます。

新入社員の意欲を引き出すためのキーワードは、「有意義感」「達成感」「自己重要感」の3つです。第9回でご紹介した「教え方の基本フレームワーク」に基づいて、今回は仕事をやらせる前に「有意義感」をもたせ、やらせた後に「達成感」を味あわせることで、新入社員の意欲を引き出すという方法を見ていきます。

教え方の基本フレームワーク



1. 有意義感をもたせる

仕事を教える際には、相手の教わろうとする気持ちや「やってみよう！」という意欲を引き出す必要があります。そのためには「有意義感」をもたせることが重要です。教わる側が「これはやる価値がある」と感じられるようにするという事です。本人が「やる意味ないじゃん」と思っていることを一生懸命やろうとはしませんからね。

Why を伝える

有意義感をもたせるには「Why」（目的・理由）を伝えることです。何のためにこの仕事をやるのか？ どういう価値があるのか？ これらをきちんと伝えてあげないと、教わる側のやる気は引き出せません。Why を伝えるためにも、その仕事が全体にどう関わっているのか、全体像を理解しておく必要があります。

また、第8回で確認したように、目的さえ明確に伝えておけば、彼ら自身がやり方を工夫することもできます。自ら考え行動できるようにするためには、細かいやり方よりも本質である目的を理解させるほうがよいのです。

仕事におもしろみを見出させる

「自分の仕事は、なんの役に立っているんだろう」これがわからなくなると、仕事がつまらなくなりやる気が出なくなります。特に、ずっと中にいて同じ仕事をする事務、管理系の業務や、成果が見えづらいルーティーン作業に従事している新入社員には気をつける必要があります。仕事におもしろみを見出すのは、本人がやるべきことですが、教える側の私たちが手助けできることもあります。それは彼・彼女らの視野を広げてあげることです。彼らの仕事が、他部署にどう役立っているのか、お客様や社会にどう貢献しているのか。話して聞かせたり、実際に現場を見せたり、お客様に会わせたりなどして、視野を広げてあげるのです。

本人のやりたいことと結びつける

今やっている仕事が、自分の将来と結びつかないと考えると、やる気が失せるものです。特に、自分のキャリアプランを明確にもっている新入社員の場合、その傾向が強くなります。長い眼で見れば、必ず本人の役に立つと周囲は思っている、本人はそうは思えないんですね。「今この仕事をしている時間がもったいない」と考えてしまうのです。

かといって、私たちが彼らの今後の異動に関与できるケースは少ないでしょう。私たちにできることは、彼ら

が将来やろうと考えていることやキャリアプランなどを聞き、それと今の仕事を結びつけて考えられるよう手助けすることです。実際に、仕事に価値を見出し意味づけをするのは彼ら自身です。私たちが安易に「今こういう仕事をやっておけば将来役に立つよ」と言っても、彼らにしてみれば「またか。何度もいわれているよ。」と反発するだけです。大事なのは、彼らの将来に配慮しているというこちらの姿勢です。「今、直接手は打てないけど、君が考えていることはわかっているよ。」それが伝わるだけで、多くの新入社員は満足します。「あの人は、自分のことをわかってくれている」と。

2. 達成感を味あわせる

有意義感を与え「やろう！」と思わせることができたなら、仕事をやらせてみて「達成感」を味あわせませう。それが上手くいけば自信につながり「よし！もっとやってみよう！」と思えるようになります。

小さな目標を設定する

達成感を味あわせるためにも「小さな目標」を設定するというやり方があります。いきなり高い目標を与える「自分にはとても無理」と最初からあきらめてしまい、そもそもの意欲を削いでしまう恐れもあります。精神科医の和田秀樹さんも「やれそうさ」という期待がもてないと人は頑張る気になれないという話をされています。小さな成功体験を積み重ねることが、大きな自信に代わってくるのです。

少し高めハードルを設定する

相手によっては、逆に高めの目標を設定するほうが意欲を引き出せる場合もあります。「こんな簡単すぎて」と思われたら、やる気にならないということですね。背伸びをして届く「ストレッチ目標」を設定することで、教える相手のやる気を引き出します。高めの目標を与えるということは、「それだけあなたに期待しているんですよ」というこちらの期待を示すことになります。

小さな目標にせよ、高めの目標にせよ、教える相手の性格や能力を、よく見て把握しておかないと出来ないことですね。一般的に「自分なら！」という積極的な人には、高めの目標。「自分なんか・・・」という消極的な人には、小さな目標、と考えられます。

成功記録を残させる

達成感から「自分ならできる！」という自己信頼感に至らせる有効な方法が「成功記録を残す」というやり方です。本人に「上手くいったこと・自分を褒められたこと・周囲から褒められたこと」を、記録に残させるのです。どんなに小さなことでも良いので、毎日書かせます。おそらく相手は「そんな書くようなことないですよ〜」「なんだか気恥ずかしいです。」と言ってくると思いますが、それでもやらせませう。この小さな積み重ねが後で大きな自信となって跳ね返ってきます。落ち込んだときに、その記録を見返させれば「私って頑張っている」「俺って大したもんだ！」と自信を取り戻させることができます。自分が成長しているという実感を、この記録をふり返ることで持つことができるからです。また、私たちが小さなことを探して、いちいち褒めるのは結構大変です。本人に自分を褒めさせるのです。

一体感をもたせる

周囲と一緒に仕事を進め、何かを成し遂げた達成感を味あわせるのも一つの手です。それは、いつも一緒にいる私たちとの仕事でもよいですし、他のメンバーも交えてのものでもよいです。「自分は一人じゃない。

皆と一緒にやっているんだ」と思えば、めげそうな気持ちを奮い立たせることができます。例えば、遅くまで一緒に仕事につきあうとか、クレーム対応で客先と一緒に文句をいわれに行くとか。あるいは、チームとして一つのプロジェクトや企画を推進するとか。「他の人との関わり」を意図的にとらせることで、意欲を引き出すのです。

以上、今回は新入社員の意欲を引き出すために、仕事をやらせる前に「有意義感」を持たせ、仕事をやらせた後に「達成感」を味あわせる方法について確認してきました。次回もお楽しみに！

第14回 「新入社員の意欲を引き出すために（2）」

前回に引き続いて、今回も新入社員の意欲を引き出すためにどうしたらよいかについてみていきます。今回は、新入社員に「自己重要感」をもたせることで、意欲を引き出す方法について見ていきましょう。

3. 自己重要感をもたせる

「自分なんか、いてもいなくても同じ」こう思ってしまったらやる気は出てきません。自分はこの組織において「かけがえのない存在なんだ」と思えなければ、仕事をやろうという意欲は出てきません。本人の自己重要感を満たすことが大切なのです。

期待を示す

人は期待されると期待に応えようとします。ピグマリオン効果は有名ですよ。期待されていると感じれば、人は意気に感じ「よし！ やってやろう！」と思うものです。人から期待されるということは、それだけ自分の存在を認めてくれているということですし、信頼してくれているということです。「あー、特に期待していないから」「どうせダメでしょう」という風に接せられたら、やろうという気にはなれないですね。

「あなたにはこういうところを期待している」「君のこういう点が、職場にいい影響をもたらしてくれている」と、折を見ていってあげましょう。照れくさいかもしれませんが、言わないと伝わらないこともあるものです。こういうことを言えるチャンスは、目標設定のミーティングや飲み会にケーションの場でもあるでしょう。言われたほうは、こちらが思っている以上に、こういう言葉に喜ぶものです。普段なかなか言われなからね。

声かけをする

「昨日は遅くまで大変だったね」「あのお客さん、あの後何か言ってきた？」日常の何気ない声かけも大切です。「あなたのことを気にかけているんですよ」というメッセージになるからです。

また、常に声かけを意識することで、教える相手の言動に気を配ることができます。「ん、何か様子がおかしいぞ。」「困っているみたいだなー。」というサインは、見ようとしないと見えないものです。そんなときに少し話しをしたり、相談にのってあげたりすれば、大概のことは解決されます。サインを見逃すと、大きな問題になってしまうものです。

ほめてアクノリッジメント

コーチングの技術、アクノリッジメント（承認）も、自己重要感を満たし意欲を引き出す際に有効です。承認の一つとしての「ほめる」ことにより、相手のやる気を引き出すことができます。組織に属するビジネスパーソンにとって、周囲（特に上司）から褒められることは、モチベーション（意欲）を高めるために重要な要素にな

ります。「自分のことをしっかり見てくれているのか?」「頑張ったことを評価してくれているのか?」ほめられることによって、これらの疑問が解消されるのです。

真剣に叱る

相手を真剣に叱ることも、相手の意欲を引き出すことにつながります。何故か。「それだけ自分のことを真剣に考えてくれているんだ」と、彼らの自己重要感を満たすことにつながるからです。叱ることはエネルギーがいることです。言うほうも言われるほうも、一時的に嫌な思いをします。そこまでしても「言うことが相手のためになる」「もっとよくなってほしい」という願いと共に叱る言葉は、相手の心を動かします。どうでもいい人には、そこまでして叱りませんからね。あきらめるだけです。

叱る際には、悪役俳優の片岡五郎さんが『叱る魔術』で提唱されているように、事前にシナリオを考えることをオススメします。「叱るシナリオ」を考えるということは、その場で感情的に怒るのではなく、少し時間を置いて効果的な叱り方を考えることができるということです。「叱る目的は何か?」「何に気づいてほしいのか?」「どういう順番で話を持っていったら相手は受け入れやすいか?」事前によく考えてから叱るのです。

以上、今回は新入社員の意欲を引き出すために、彼・彼女らの「自己重要感」を満たす方法について確認してきました。次回もお楽しみに!

第15回「よくある新入社員のタイプ別対応法」

前回まで、新入社員の意欲を引き出す方法について確認してきました。今回は、現場でよくある新入社員のタイプ別対応法について見ていきます。

1. やる気が見えない新入社員

積極性がない、質問してこない、目に力がない、反応がない、何を言っても暖簾に腕押し……。こういうタイプの新入社員もいるものです。

やる気が外に見えないだけかも

こういう新入社員は外側にやる気を示すのが下手なだけかもしれません。表面的にはやる気が見えなくても、一人でやる作業を与えると黙々と粘り強くやる。そういう人もいるものです。こういう相手に「頑張れ!やる気を見せろ!」と言葉だけのはっぱをかけても、反発するので逆効果でしょう。「あいつはダメだ」と早めに見切りをつけないように気をつけたいものです。

小さな成功体験を積ませる

やる気が見えない新入社員は、自分に自信が無いという場合もあります。「自分にできそう」と思えないから、意欲を示せない。こういう相手に高い目標設定をしても、それだけで萎縮してしまうものです。小さな目標を与え、できたら褒めるという繰り返しで自信をつけさせるとよいでしょう。

成功記録をつけさせる

第13回でもご紹介したように、本人に少しでも上手くいった点・自分をほめたくなった点・周囲からほめられた点を、毎日ふり返らせ記録に残させます。最初は嫌がるかもしれませんが、ほんの少しでもよいので書かせ

てみてください。この積み重ねが「自分ならできそう」という自信につながってくるからです。自信がつけば「あいつがあんなに変わるのか」と思うぐらい変貌してくれるものです。

2. 「自分はできる」と勘違いしている新入社員

「自分はできる」と勘違いしている新入社員もいます。周囲から見ると、まだまだなのに、本人だけは自覚していないというケースです。

こういう新人にまず必要なのは「できないことに気づかせる」ことです。そうしないと、こちらの言うことに聞く耳をもたないからです。本人はできると思っているわけですから。

体感させる

教える側が許容できる範囲内で、やらせてみて、失敗させます。「自分はまだまだ」ということを身体で感じてもらうということです。こういう人間は、自分が困らない限り、教わろうとしないものです。

指摘する

やらせてみてできていないところを、厳しく指摘します。勘違いしている人の多くは周囲から厳しく言われた経験がありません。自分の行動を軌道修正する機会を逸してしまったのです。だからこそ厳しく指摘してくれる人に、最初は反発するかもしれませんが、あとで感謝してくるケースがほとんどです。

観察させる

やって見せて、力の差を歴然に示します。例えば、顧客対応で失敗した後輩のフォローで、教える側が同行しその場をおさめれば、彼らのこちらを見る目が変わるものです。

3. なかなか質問してこない新入社員

なかなか質問してこない新入社員もいます。わかっているのかいないのかわからない。「何かわからないことはない？」と聞いても「いえ、特にありません」。

よく見しておく

質問してこない人も、わからないときは、何らかのサインを出しているものです。キョロキョロと周りを見たり、職場内を歩きまわったり、本を開いたり。そういうサインを見たら教えるチャンスです。

質問を紙に書かせる

口では質問してこないけど、紙に書かせると、多くの質問を出してくる人もいます。引っ込み思案の人や、おとなしいタイプの人によくありがちです。忙しそうな先輩を呼び止めてまでは質問できないけど、紙に書くことぐらいならできる。教える側は大変になりますが、メールで質問させるのも手です。

FAQ（よく出る質問）マニュアルを作らせる

ノートの左側に質問、右側にその回答を書かせます。「あなたの次に入ってくる新人も同じような疑問をもつはずだから、そのとき役立てましょう」と、質問する意義を見出させるのです。「こんなことも知らない」と思われるのが嫌で質問しなかった人が「次の新人のため」という“言い訳”を得ることで、質問がしやすくなります。

4. 同じことを何度も言わせる新入社員

「またかよ。前に教えてだろう・・・」何回も同じことを言わせる新入社員もいます。教えているこちらが嫌になるくらい、もの覚えの悪い人もいるものです。

自分の説明が下手なのは

最初にふり返るのは、自分の説明力です。こちらは伝えたつもりでも、相手に伝わっていない場合、多くの原因は伝える側の説明にあります。こちらには自明のことでも、初めて教わる相手にはよくわからないことも多いのです。だから、何度も聞かれるのです。

口頭で復唱させる

第10回でご紹介したように「確認+説明+確認」をセットにして説明します。まず、今どこまでわかっているのかを確認した上で説明し、話し終わったら口頭で復唱させます。「今話したことを、復唱してみて」時間はかかりますが、効果的です。

共有ノートを作る

教えた内容を記録に残すノートを作らせます。メモだと、どこで何を言ったか、あとでふり返るのが大変です。お互い1冊のノートを使い、教えた内容を記録していくのです。「あ、それは確かノートのこのヘンで教えたと思うよ」書いてあれば、教わる側も「すみません。前も聞きましたよね。」と自分の理解不足を認めてくれるものです。

以上、よくある新入社員のタイプ別対応法について見てきました。次回もお楽しみに！

第16回「新入社員フォローアップ研修の意義（1）」

今回から2回に分けて、新入社員のモチベーション（意欲）を高めるためのフォローアップ研修についてみていきます。

入社して数ヶ月、多くの新入社員のモチベーションは下がっています。「この会社でよかったのか？」「このまま自分は続けていけるのか？」「やっていける自信がない・・・」。更に追い討ちをかけるように、周囲には転職を勧める情報が氾濫しています。「他の会社にいけばきっと・・・」といった幻想に誘われて、少なからぬ新入社員が転職を意識し始めます。先日（07年8月3日）の日本経済新聞でも「転職したい新入社員急増 人材各社への登録拡大」といった記事がでています。

では、何故新入社員のモチベーションは下がってしまうのでしょうか？理由はいくつかあるでしょう。やりたい仕事との差異、職場の人間関係、思い描いていた理想とのギャップ、残業続きによるプライベート時間の欠如、将来への不安、など。ただ、今回はその中でも、一つシンプルな理由をとりあげて考えてみます。

何故、新入社員のモチベーションが下がるのか？それは、「仕事ができないから」です。現場に配属されて、数ヶ月、OJT担当や職場のメンバーに囲まれて、新入社員は一生懸命仕事に取り組みます。でも、なかなか仕事ができるようにはなりません。失敗したり、注意されたり、嫌な思いをすることも多々あります。できないから、つまらない、楽しくないのです。私達も自身を振り返ってみれば分かりますが、仕事が楽しいと思えるようにな

るのは、仕事がある程度自分で回せるようになってからでしょう。

2007年のASTD(アメリカでの研修業界の国際会議)で出会ったSchempp教授は、こんな話をしていました。「仕事で熟達者になるまでには、5段階ある。Beginner(初心者)、Capable(潜在有能者)、Competent(有能者)、Proficient(堪能者)、Expert(熟達者)。組織では、ある程度の人数のCompetent(有能者)達が仕事を回している。」Beginnerである新入社員が、Competent(有能者)になるためには、ある程度の年月が必要です。つまり、それまでの期間は、仕事ができるようになるまで、試行錯誤・模索を繰り返すこととなるのです。

入社して数ヶ月で、多くの新入社員のモチベーションは下がる。その理由は、「仕事ができない」から。では、下がっているモチベーションを高めるには、どうしたらよいのでしょうか？

まずは、第13回、14回で見てきたように、身近で仕事を教える人たちが、新入社員の意欲を引き出すための働きかけをすることが大切です。その他にも、メンターに相談を持ちかけるよう促したり、人事・教育担当者が個別に面談したり、日報や社内ブログに近況報告をさせたり、といった活動をしている企業もあります。新入社員のモチベーションを高める基本は、まず新入社員の話を聞く、ということになるでしょう。私達もそうですよね。落ち込んでいるときに、「元気出せよ！」とはっぱをかけられたり、説教されたりするよりも、「まずこっちの話を聞いて」と思うものです。

ここでは、新入社員のモチベーションを高めるための有効な手段として「フォローアップ研修」をとりあげます。入社数ヶ月たった新入社員をもう一度集めて行う学習の場、それが「フォローアップ研修」です。

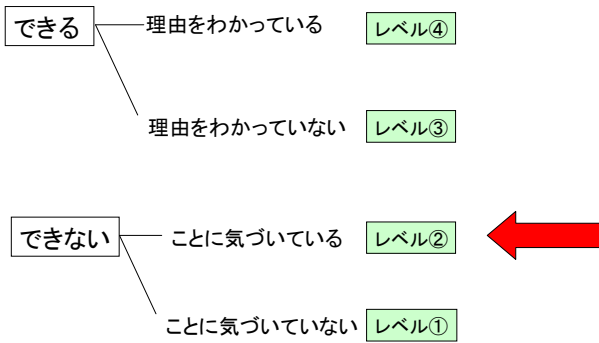
新入社員から見れば、職場のOJT担当者やメンター、人事・教育担当者には言えなくても、同期には話せることは沢山あります。同期がどんな仕事をしているのか。頑張っているのか。悩んでいるのは自分だけなのか。他の同期はどうなのか。職場配属後に、久しぶりに同期と会うからこそ、知りたいことは山ほどあります。

フォローアップ研修が、新入社員のモチベーション向上にどう役立つのかは、次号で詳しく見ていきますが、今回は「教育効果」という観点から、フォローアップ研修を見ていきます。

4月の入社直後に行われる「導入研修」と比較すると、現場配属数ヶ月後に行われる「フォローアップ研修」は、教育効果(参加者の満足度と理解度・職務への適用度)が高いと言えます。何故か?理由は2つあります。

まず、新入社員の「学習意欲」が高まっているからです。彼・彼女らは、自分が仕事ができないことに気づき始めています。(下図で言う「レベル2」)だからこそ、モチベーションも下がっているのですが、その分「何とかしたい」という気持ちも抱いています。「できないことに気づいた」状態ですから、一歩成長したということなのです。逆に、周囲から見れば全然できていないのに、本人がそれに気づいていない(「レベル1」)。こういう人に比べれば「できないことに気づいた」新人は、はるかに成長しているのです。「レベル2」の状態にいる新人は、吸収力が高まっています。自分ができないことに気づいたわけですから問題意識もあり、何とかしようという学習意欲も高まっているという訳です。

「4つのレベル」



Copyright©2005-2007 Learn-well

次に、導入研修時と比べて、フォローアップ研修時には、新入社員も「現場の状況」が分かってきています。4月の研修では、説明されてもピンと来なかったことが、今なら分かる。現場を見てきているからこそ、研修で教わる内容が、スッと腹に落ちてくる。研修の理解度が高く、そして、職務への適用がより容易になってくるのが、フォローアップ研修の特長なのです。

今回は、新入社員のモチベーションを高めるためのフォローアップ研修の具体的事例を見ていきます。楽しみに！

第17回「新入社員フォローアップ研修の意義（2）」

前回に引き続き、新入社員のモチベーション（意欲）を高めるためのフォローアップ研修についてみていきます。

新入社員フォローアップ研修の事例

新入社員のモチベーションを高めることを主目的としたフォローアップ研修の事例をいくつかご紹介します。

1) 活動の振り返り

職場配属後の数ヶ月間を振り返って、「上手くいっている点」「上手くいっていない点」をあげてもらいます。お互いがどんな工夫をしているのか、困っていること・悩んでいることは何かを、吐き出してもらうのです。新人から良く出てくる「困っていること・悩んでいること」は、次のような点です。

- ・職場でのコミュニケーション
- ・仕事のスピードや正確さが足りない、ミスが多い
- ・知識不足
- ・自分の自由な時間が少ない
- ・モチベーション（意欲）が下がりぎみ
- ・先輩、上司から指摘や注意をされない

- ・先が見えない
- ・自分が成長しているのか実感がもてない

こういった吐き出しが終った後は、講師から彼・彼女らの現在位置を客観的に説明するモデル、たとえば、第16回でご紹介したような「4つのレベル」という考え方を紹介します。ポイントは、新入社員は「成長の途上にある」という点です。決して個々人の能力が劣っているからという訳ではなく「成長の一過程として、仕事ができない、上手くいかないと感じる時期がある」ということを解説します。それによって「自分だけではないんだ」という安心感や、「出来ないことが分かるのは、成長した証なんだ」ということが分かり、前向きな気持ちになれます。

2) 先輩との座談会

入社2～3年目の先輩社員を3～4名呼びます。新入社員に質問を出させた上で、ファシリテーター（促進役）が場を上手く仕切りながら、先輩社員との座談会を行います。新入社員から出た質問は次のようなものでした。

- ・上司、先輩との上手い付き合い方は？
- ・ある程度仕事が回せるようになったのはいつ頃か？
- ・どうすれば効率的に仕事ができるようになるのか？
- ・仕事をしていて壁にぶつかったことは？その乗り越え方は？
- ・仕事を続けてきて良かったと思うことは？

先輩社員が、これらの質問に時折考え込みながら真摯に答える姿勢が印象的でした。先輩社員が新人だった頃、教育を担当していたスタッフは、「当たり前ですが、やっぱり成長していますね」という言葉を漏らしていました。新入社員も自分が聞きたいと思っていたことを、自分達と歳が近い先輩が実体験に基づき話をしてくれるので参考になったようです。座談会が終った後は、新入社員が皆一様にスッキリした顔をしているのが印象的でした。

3) おもちゃを使って立体プレゼンテーション

あるメーカーで管理系の業務に携わる新入社員に対してフォローアップ研修を行いました。特に次のような点で、新入社員のモチベーションが下がりがちという状態でした。

- ・自分の仕事がどう役に立っているのか分からない
- ・社会にどう貢献しているのか実感がわからない
- ・いつも同じ仕事の繰り返し
- ・他部署とのつながりが薄い

そこで、まずはお互いの仕事内容を理解するというところで、プレゼンテーションを行いました。そのプレゼンテーションを聞いた後、今度はおもちゃ（100円ショップで買ったようなもの）を使って、自分が聞いた同期の仕事オブジェとして、立体的に表現してもらいます。

「自分の仕事が、他人から見るとどう表現されるのか」ということで、皆ワクワクしながらお互いのオブジェと発表を見守っています。みな頭が柔らかいためか、おもちゃを使っての表現も愉快的なものが多かったです。特許関連の仕事をしている同期の仕事内容を表現するために、おもちゃの卵やトランプを使って特許が生み出される過程を示し、役所とのやり取りを郵便ポストのおもちゃを使って表現していた新人もいました。

最後に、それぞれのオブジェをテーブルの上に置き、各部署のつながりを、紐を使って立体的に表現してもらいました。その上で、外部のお客様とのつながりを、壁に貼った模造紙に表し、その模造紙と紐をつなげて、外

部とのつながりを視覚的に表現しました。

自分の仕事が他部署と複合的に絡み合っていることや、外部のお客様にもしっかりつながっていることが形として実感できたようです。



4) 内定者との質疑応答

10月以降の内定者教育の一環に、新入社員フォローアップ研修をからめたケースです。内定者は、フォローアップ研修の途中、午後の部から参加します。(午前中は、前述した「振り返り」中心です。) 新入社員が自身の仕事内容をプレゼンします。内定者もその内容を聞きます。プレゼンが終わった後は、内定者が新入社員に質問します。例えば次のような質問が出てきました。

- ・ 社会人になって、自分が一番変化したと思うことは？
- ・ 最初にもらった給料で買ったものは？
- ・ 業界を知らない人に、自分が選んだ会社の魅力をわかってもらうには？
- ・ 失敗をしたときは、どのようにフォローを？
- ・ 休日の過ごし方は？
- ・ 学生のうちにやっておいた方がいいことは何か？

これらの質問に対し、新入社員が自分なりの考えをまとめ、内定者に対して答えていきます。オブザーブしていた教育スタッフが、「顔つきが、いきなり変りましたね」といって驚いていました。来年自分達の下に入ってくるかもしれない後輩と会うことにより、先輩としての自覚が芽生えたのかもしれない。

フォローアップ研修が新入社員のモチベーションを高める理由

1) 「ガス抜き」で吐き出す

新入社員フォローアップ研修でやるべきことの一つは、「ガス抜き」です。新入社員が腹の中に溜め込んでいる不安や悩み、不満を吐き出させるのです。そのためには、気のおけない同期同士でざっくばらんに話せる雰囲気を作ってあげる必要があります。「こんなこと言っているのかな」と新人が遠慮するようなことまで「せっかくの機会だから何でも言っているよ」と許容し吐き出させます。もちろん会社として出来ること、出来ないことはあるので、彼・彼女らの要望や不満に全て応えられる訳ではないのですが「言わせるだけ言わせる」こちらは

「聞いてあげる」という姿勢を示すことが大事なのです。「言わせてもらえた」だけで満足する新人がほとんどです。

2) 同期と触れ合う

自分と同じ立場の同期が、職場でどのように仕事に取り組んでいるのか、これこそこの時期の新人が知りたいことです。同期の成長を見ることで、自身の「負けん気」や「ライバル意識」に火がついたり、逆に同期から自身の成長を指摘されることで、少しの自信が生まれたりもします。同期と悩みや不安、不満を話し合うことで「自分だけじゃないんだ。皆同じように苦しんでいるんだ」ということが分かり安心感が得られ、今後も頑張っているという意欲が高まります。

3) 会社の配慮が伝わる

新入社員の側から見れば、導入研修ではあれほど熱心だった本社の教育スタッフから、配属後は何の働きかけも無ければ、寂しく感じるものです。「結局、最初だけか・・・」と。何もケアされなければ、自分達が大切にされているとは思えないでしょう。配属後は、職場の先輩・上司に任せっぱなし。配属された職場の状況、先輩・上司との関係によって、新入社員のモチベーションに差が出てくる傾向もあります。フォローアップ研修という機会を設けることで、新社員に対して「あなた達のことを気にかけているんですよ」という会社側の配慮や姿勢が伝わるのです。それが、新入社員の「よし！もう少し頑張ってみよう！」という意欲向上につながるのです。

以上、フォローアップ研修が新入社員のモチベーションを高める理由について、事例と共に確認してきました。もちろんフォローアップ研修で全てが解決するわけではありません。ただ、4月の導入研修を長期間実施するならば、少し短くしてでも、フォローアップ研修にその分の費用を回すことは一考の価値があると思います。新社員の更なる成長を手助けするためにも、フォローアップ研修の実施をお勧めします。

第18回「OJT 担当者へのフォローアップ」

OJT 担当者も悩んでいる

前回は、新社員フォローアップ研修の意義について確認してきました。ただ、フォローアップすべきは、新社員だけではなくありません。新社員の指導育成を担当する「OJT 担当者」「指導員」「職場相談員」「トレーナー」（以下 OJT 担当者と呼ぶ）がいる場合、彼・彼女らへのフォローアップも必要になるのです。

OJT 担当者が、新社員の面倒を見始めて数ヶ月が経ちます。この時期は、新社員だけでなく、OJT 担当者も悩んでいます。

- ・新社員が思ったほど成長してくれない。「他の新人と比べても成長が遅い気がする」
- ・新社員との人間関係が上手くいっていない。「新社員が心を開いてくれない」
- ・自分の業務が忙しく面倒をみてやれない。「教えている余裕が無い・・・」

自分なりのやり方で一生懸命教えていたとしても「自分のやり方で本当にいいのか?」「他ではどんな風に教

えているのか?」「もっと上手いやり方はないのか?」など、様々に思い悩んでいるのです。

新入社員が辞めることでダメージを受けるのは・・・

また、もし新入社員が辞めてしまった場合、一番ダメージを受けるのは、誰でしょうか?それは、その新入社員を直接面倒見ていた OJT 担当者です。「自分のせいで辞めたのでは?」「教え方がまずかったのでは・・・」「もっとこうすればよかった。ああすればよかった・・・」。特に、数年目社員で、真面目な若手であるほど、後悔と自責の念がうずまきます。周囲も口に出して言わないかも知れませんが、「あいつのせいで辞めたんじゃないのか」という雰囲気が出てしまうものです。

そうすると、人を教えるということに関して恐怖感を抱き、トラウマになってしまう OJT 担当者もいるかもしれません。「自分に人を教えることはできない」「育てることなんかできない」と。もし、OJT 担当者がこう思ってしまった場合、先々チームリーダーやマネージャーとして期待できる人材であったとしても、後輩・部下指導を任せることができなくなってしまうかもしれません。戦力で無い新入社員が辞めることで、戦力である数年目社員がダメージを受けてしまうのです。

OJT 担当者に対するフォローアップ

そんな OJT 担当者に対する教育も、OJT でやるのみ（日経産業新聞 07 年 8 月 31 日「OJT、指導者教育も OJT?」）では、上手くないかでしょう。やはり会社として、OJT 担当者に対しても何らかの支援をする必要があるのです。

今回は、新入社員が配属されて数ヶ月経った時点での、OJT 担当者へのフォローアップについて見ていきます。OJT 担当者に対するフォローアップの一手段として有効なのは、集合研修あるいは集合ミーティングです。忙しい現場からは反発は出るかもしれませんが、集まって情報交換しあうことに意味があるのです。前述したように、OJT 担当者は、他の OJT 担当者がどのように教えているのかに興味があります。そこで、お互いの教え方について情報交換しあう機会を設けてあげるのです。

私の講師経験の範囲内で、OJT 担当者に対するフォローアップ研修でカバーしている内容をご紹介します。

1) 新人指導の苦勞と工夫

新人を指導育成する際に苦勞している点（困っていること・難しいと感じていること）と、工夫している点（心がけていること）について意見交換をします。多くの場合、苦勞している点は重なることが多く「自分のところだけではないんだ」という安心感が生まれます。また、各 OJT 担当者の工夫を聞くことで「お！それいいな」と使えそうな方法を真似したり、「あいつはあんなことまでやっているんだ」と、自身の至らなさを反省し、教えることに対して更に意欲を燃やしたりするような効果も期待できます。

2) 課題解決のヒント

新人への効果的な教え方、新人との人間関係再構築、時間が無い中での効率的な教え方など、この時期の OJT 担当者が抱えている課題のヒントとなるような「他 OJT 担当者との話し合い」「講師からの講義」などを提供しています。特に、新人との人間関係については、いわゆる「人間のタイプわけ」（コーチングの 4 つのタイプやエニアグラムなど）を学ぶことで、新人との接し方を考えさせます。新人との接し方、教え方のどこが良くて、どこがまずかったのかを自己分析する機会とするのです。

3) 育成プランの見直し

第4回の「現場の受け入れ態勢を作る」で確認したように、配属前か直後に、新入社員の育成プランを立てていた場合、その進捗状況の確認と必要な修正を行います。人間を相手に教えていますから、計画通りに進まないことが殆どでしょう。現場で、自分の仕事に追われながら、新人の面倒を見ている、いわば走り回って仕事をしている OJT 担当者に対して、一旦立ち止まって考える時間をとってあげることは、非常に有益なことなのです。

以上、新人が辞めて一番ダメージを受けるのは OJT 担当者、OJT 担当者も悩んでいる、だからこそ、OJT 担当者へのフォローアップが必要、という観点で見えてきました。次回もお楽しみに！

第19回「新入社員の成長を加速させるには？」

今回は、入社半年を過ぎた新入社員の成長を更に加速させる方法について見ていきます。

1. 先輩となる自覚を持たせる

先輩社員となる自覚を持たせることで、新入社員の成長を加速させます。第17回でご紹介したように、新入社員フォローアップ研修で、内定者と引き合わせることで、先輩社員となる自覚を持たせている企業があります。また、別の会社では、採用活動の企画や運営に、新入社員をからませる工夫をしている所もあります。「いつまでも、自分が一番下の存在ではない」と思わせることで、新入社員の成長を促すのです。

2. 強い分野を持たせる

何か一つ強い分野を持たせると、それが自信となり、新入社員の成長が加速します。これは特に営業職に顕著です。営業職の新入社員は、商品知識の不足に苦勞します。覚えることは多く、全ての商品に精通するには時間がかかります。浅く広く全ての商品を覚えようとしても、結局はお客様にほとんど説明できないという状況になります。

そこで、ある一つの商品に絞って学習させることで、狭く深い知識を持たせるのです。そうすると、お客様のところにいっても、その商品に関しては自信をもって伝えることができるようになります。いわば新入社員にとっての武器になるのです。絞る商品は、できれば、新入社員自身に選ばせると良いでしょう。やはり、人から与えられたものより、自分で選んだものの方が愛着がわきますからね。

営業だけでなく他の職種でも、「この分野に関しては、新人の〇〇が強い」という分野を持たせると、それが自信になります。一つの分野に関しては、職場の先輩や他のメンバーに教えることができる。そのぐらいになると、職場での存在感もでて、新人の自己重要感（第14回ご参照）を満たすことにもつながります。新人の強みを上手く活かして、得意分野を持たせると、成長が加速するのです。

3. 一つ上の仕事を与える

新入社員にとって、負荷の高い仕事を与えることで、成長を促します。

1) イベントを任せる

社内あるいは社外に対するイベントの企画運営を任せます。多くの場合、新入社員は企画運営の一部を担うという形が多いでしょう。それを、企画の最初から運営の最後までを、新入社員に任せることで、一つの仕事の全体像を体感させるのです。例えば、ある会社では、販促イベントを新入社員に企画させるという方法をとっています。何をやるかは、昨年までの活動を参考に本人に企画をさせ、使える予算の範囲も提示します。先輩や上司は、準備段階における相談や報告を受けたり、運営時にはサポートに回ったりといった形で支援をしています。新入社員にとっては、かなり負荷がかかる仕事になりますが、この仕事をこなした後は自信をもって、仕事に取り組む姿勢が現れるそうです。会議でも殆ど発言しなかった新人が、自分の経験を元に説得力ある発言をすることからも、その成長のあとがうかがえるそうです。

イベントの企画運営は、PDCAを回しやすい仕事であるといえます。そして、PDCAを自分で回せる新入社員の育成が、この連載でも目指している新入社員の成長した姿です。イベントを任せることで、PDCAを回すことを実感させ、一つの仕事をやりきる達成感を持たせるのです。

2) 重要度の高い顧客を任せる

先輩や上司が担当していた重要度の高い顧客を担当させることで、新入社員に通常の自分の業務より一段上の仕事を体験させることができます。先輩、上司が担当していた顧客ということであれば、当然それまでの経緯を学ばなくてはなりません。その過程を通して、その顧客に関してだけでなく、自社に関する深い知識が得られます。短期間で、先輩、上司が持っていた知識レベルにまで達せなければ、顧客からの信頼も勝ち得ません。「やっぱり、あの新人では頼りないですね〜。」と言われないように、新人も必死で顧客についていこうとします。

かといって、顧客を失うわけにはいきませんから、新入社員をメインの担当に、他の先輩や上司がサブ担当として、バックアップをする体制が必要でしょう。リクルート社では、若い社員に重要度の高い顧客を担当させることで、顧客喪失のリスクを抱えながらも、社員成長のチャンスととらえているそうです。自社にとって重要度の高い顧客は、自社の社員を成長させてくれる貴重な存在でもあるのです。

4. 放り出す

結局は、目をかけ手をかけることができずに、新入社員を放り出してしまうこともあるかもしれません。しかしその結果、新入社員の成長が加速したという例もあります。OJT担当が熱心であればあるほど、新入社員にはある意味、依存心が生まれます。「なんだかんだ言っても、最後には先輩が助けてくれるだろう」と、一種の甘えが出てしまうのです。それが、先輩の手助けも受けられない、自分でやらなくてはいけないという状況に追い込まれることで、新入社員の自立心が芽生えるのです。

ある会社では、OJT担当が、新入社員の入社半年後に辞めてしまいました。その上の上司がしばらくは面倒を見るということになったのですが、その上司も課全体の運営を見ているので、新入社員一人に関わっていません。ちょうどその頃、新入社員は辞めたOJT担当と一緒にすすめていた企画がありました。その企画を結局は、新入社員が一人で遂行することになりました。そして、その経験が彼女を飛躍的に成長させたそうです。当時は、その新入社員も「一緒に辞めてしまうのでは」と周囲から心配されていたそうですが、何とか修羅場を乗り越え、今では中堅として活躍しています。OJT担当に、目をかけ手をかけてもらっていた状態から、放り出されることで、新入社員の成長が加速する場合もあるのです。

以上、今回は、入社半年を過ぎた新入社員の成長を加速させる方法についてみてきました。次回もお楽しみに！

第20回 「新入社員はこれからどのように成長していくのか？」

約1年にわたりお送りしてきたこの連載も、今回が最終回となります。最終回となる今号では、私たちが面倒を見てきた新入社員が今後どのように成長していくのか、その全体像を見ていくことにしましょう。

この連載では、教える側の目標を「学び上手な人材の育成」におきました。自ら考え行動し、どんどん学び成長してくれる。そんな人材になってもらうために、教える立場がどんなことに留意すればよいのかについてみてきたわけです。

この「学び上手な人材」には、「3つのランク（等級）」があると考えられます。「初級」「中級」「上級」の3つです。新入社員は、最初「初級ランクの学び上手」を目指し、最終的には上級ランクに向けて成長していくのです。

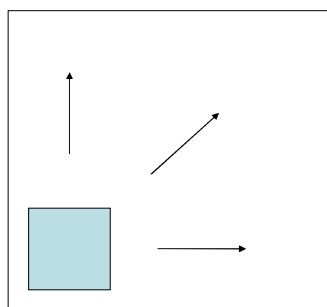
1. 初級ランクの学び上手

「初級ランクの学び上手」は、自分の「型」を見つけた人です。仕事を進めるにあたって、自分なりの「成功パターン」を確立している人です。営業でしたら、お客様と面談し受注につなげられる。営業として成果を出すための自分なりのパターン（型）をもっている人なのです。これは、「失敗学」の畑村洋太郎工学院大学教授の言う「定式」にもつながります。畑村さんは、著書『失敗を生かす仕事術』の中で、“定式とはこうすれば上手くいくというやり方”と定義し、“定式がなければ日常の仕事をしていくにもすべて手探り状態で行わないといけません。これでは仕事が上手くいくはずがありません。”と述べています。この「定式」つまり自分の仕事における成功パターン・型を、見つけ出し自分のものとするのが、初級ランクの学び上手には求められます。

新入社員がまず目指すべきは、この初級ランクの学び上手、つまり自分なりの仕事の型や成功パターンを見つけることなのです。この型や成功パターンが見つければ、あとはPDCAサイクルを回して微修正しながらも、効率的・効果的に仕事を進めていくことができます。第1回連載で確認したように、新入社員を一人前にするというのは、自分でPDCAを回せる状態にすることです。つまり、まずはこの初級ランクに達するようにすることなのです。自分なりの仕事の型や定式が見つからないから、最初のうち、新入社員は苦勞するのです。まず1年目は、がむしゃらに、仕事の型・成功パターンを見つけれられるようもがく。それが新入社員には求められるのです。

学び上手の初級ランク

「型」を見つける



初級ランクの学び下手

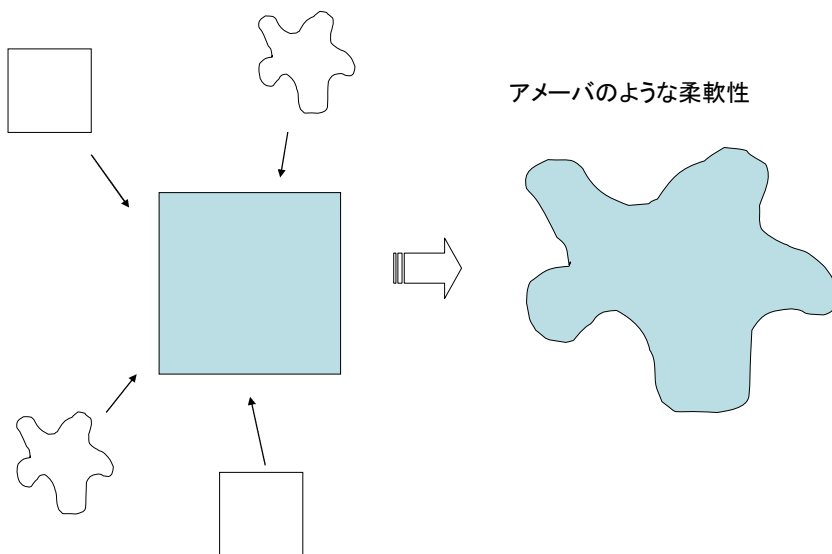
逆に、「初級ランクの学び下手」は、この型が見つからない人です。なかなか自分なりの成功パターンが見つけられず、自分ひとりで仕事が回せない。常に、先輩や上司がついていないと仕事ができない。先ほどの営業の例だと、自分ひとりで訪問しても受注できない。かならず上司に同行してもらわないといけない。こういう「学び下手」を、周囲は信頼してくれません。ですから、仕事も任せてもらえず、一人前として認めてもらえないのです。

私達が面倒を見ている新入社員が、「初級ランクの学び上手」として、自ら PDCA を回して仕事ができるようになったならば、彼・彼女らはその後、「中級」「上級」を目指して進んでいきます。

2. 中級ランクの学び上手

「中級ランクの学び上手」は、「他人の型」から吸収できる人です。「初級ランク」を満たしている訳ですから、既に自分なりの型・成功パターンは持っています。「自分だったら、ある程度こうやれば仕事は上手くいく」という定式をもっているわけです。しかし、中級ランクの学び上手は、現状の自分の型に甘んじていません。他の人のやり方で良い点があれば、どんどん取り入れようとします。自分の型あるいは軸をしっかりさせた上で、他人の型から学んでいきます。つまり柔軟性があるということです。例えば、企画という仕事をしていて、自分なりの企画発想、企画遂行の成功パターンをもっていたとしても、一緒に仕事をする同僚や先輩、他社の企画担当者や取引先のやり方を見て、それらからも上手に吸収し、自分の幅を広げていく。いわば、アメーバのように柔軟な発想とすばやい行動が、中級ランクの学び上手です。

学び上手の中級ランク



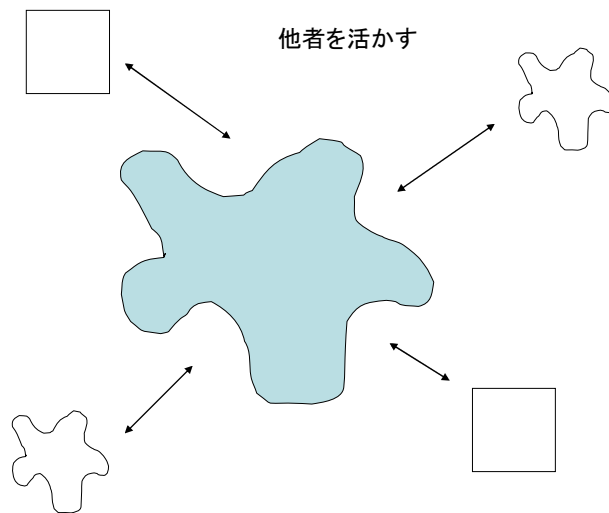
中級ランクの学び下手

それに対して、「中級ランクの学び下手」は、自分の型にこだわります。他の人のやり方や考え方を認められず、硬直しているのです。前述の畑村さんは、この中級ランクの学び下手を、“自分が経験で得た知識にとらわれて、柔軟な発想ができなくなっている”とし、「偽ベテラン」と呼んでいます。仕事はある程度できるが、それ以上の成長が見込めない人。逆に、これから伸びてくる若い人たちの目を摘み取ってしまう恐れがある人。それが中級ランクの学び下手です。

3. 上級ランクの学び上手

「上級ランクの学び上手」は、他人を活かしている人です。自分なりの型も持ち、かつ様々なやり方も吸収し、変化に対応できる柔軟性がある。しかし、ここまで見てきた「初級・中級ランク」が個人の能力依存だとするならば、「上級ランク」は、他人の能力を上手に活用できる人です。自分の能力の幅も理解している。その上で、周囲の仲間や同僚、部下や後輩、あるいは上司の力さえも引き出し、彼らに動いてもらう。自分だけで、全部の仕事をしようとするのではなく、他人の力を活用する。それが、上級ランクの学び上手です。

学び上手の上級ランク

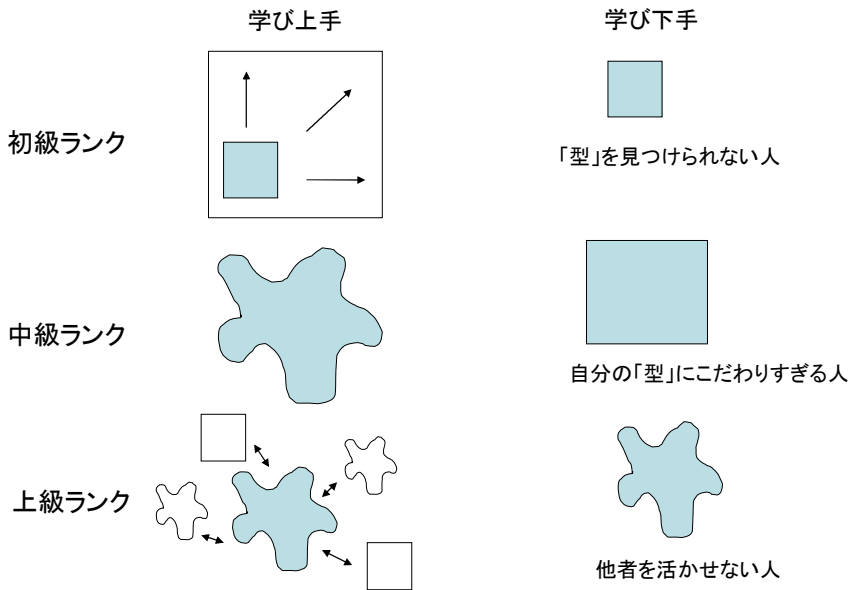


上級ランクの学び下手

「上級ランク」にまで来た「学び下手」は、いわゆる「優秀な人」です。吉田典生さんの著書『なぜ、できる人はできる人を育てられないのか?』には、優秀な人が他人を上手く活用できていない事例が数多く出てきます。上級ランクの学び下手は、中級ランクまで満たしている訳ですから、周囲のやり方や考え方から学ぶ柔軟性は持っています。ところが、彼らはなまじ優秀であるため、全て自分でやろうとする傾向があります。つまり他人を信頼し、他人に任せることができないのです。自分だけの力には限界があります。周りの人に協力してもらうことで、自分ひとりでは考え付かなかったようなことができるのが、仕事をするおもしろさの一つです。その可能性を放棄してしまっているのが、上級ランクの学び下手なのです。

まとめとして、学び下手と学び上手の3ランクを比較した図を載せておきましょう。

学び下手の3ランク



この連載を読んで下さっている経営者、管理職、教育担当の方々は、おそらく「中級」あるいは「上級」ランクの学び上手な方々でしょう。私達自身が、新入社員と接することで、自身に柔軟性が求められたり、視野が広がったりしたことも多かったのではないのでしょうか。新入社員を教えることで、一番学ばせてもらっているのは、私たち教える側の人間かもしれませんね。

以上、新入社員は今後どのように成長していくのかについて、初級・中級・上級ランクの3つに分けて、その全体像を見てきました。

この連載も今回で終了です。長きに渡り応援して下さった読者の皆さん、編集担当のSさん、ありがとうございました。これからも教えることを通して、私たち自身が学び成長していきましょう！ご愛読ありがとうございました。

以上