

「新人育成論」勉強会議



LEARN WELL
株式会社 ラーンウェル

発表内容

1. 書籍で、特に学びになった点
2. 新人育成への活用
 - 1) 日本のOJTの問題点
 - 2) 日本の「新人育成」における短所と長所
 - 3) 今後の方向性(案)
3. 皆さんと意見交換したいこと

『若年就業者の組織適応』 尾形真実哉(2020)

- ・入社2年目の適応課題:2年目の憂鬱 ①見えてくる ②自律性のジレンマ ③モニターストレスと下っ端ストレスからの解放
 - ・「擦り合わせ型リアリティショック」を克服できないと、3年目の離職につながる恐れがある。
 - ・入社2年目は、特に注意が必要。入社2年目こそ研修が必要。「2年目の憂鬱」を乗り越えさせるための充実したサポートを提供することが求められる。
 - ・上司を育成し、上司を「育成上手」にすることで、あとは現場でのOJTに任せる。それが、9割の効果を生み出す。
 - ・若年ホワイトカラーを定着させ、成長させるためには、上司を育てる。
- 2年目社員にこそケアが必要！育成上手な上司を育てる事で、若手の適応を促す！

『関わりあう職場のマネジメント』 鈴木竜太(2013)

- ・関わりあいの強い職場ほど、メンバーは「支援行動」「勤勉行動」「創意工夫行動」を良くしていた。
 - ・職場において他者とかかわり、よい関係を作ることによって、職場の中で自分にできることは何かと考えるようになる。

 - ・職場でのマネジメント実践：
 - 1) 相互依存的に個々の仕事を設計する
 - 2) 個人の目標よりも、職場の目標を強調する

 - ・関わりあう職場のネガティブな側面：
 - 1) 監視社会、強制的組織、強いピアプレッシャー
 - 2) 緩んだ共同体、甘えがまん延
- 職場メンバーとの関わりが強くなるほど、Proactive(能動的)行動として、OCB(組織市民行動)が促される。

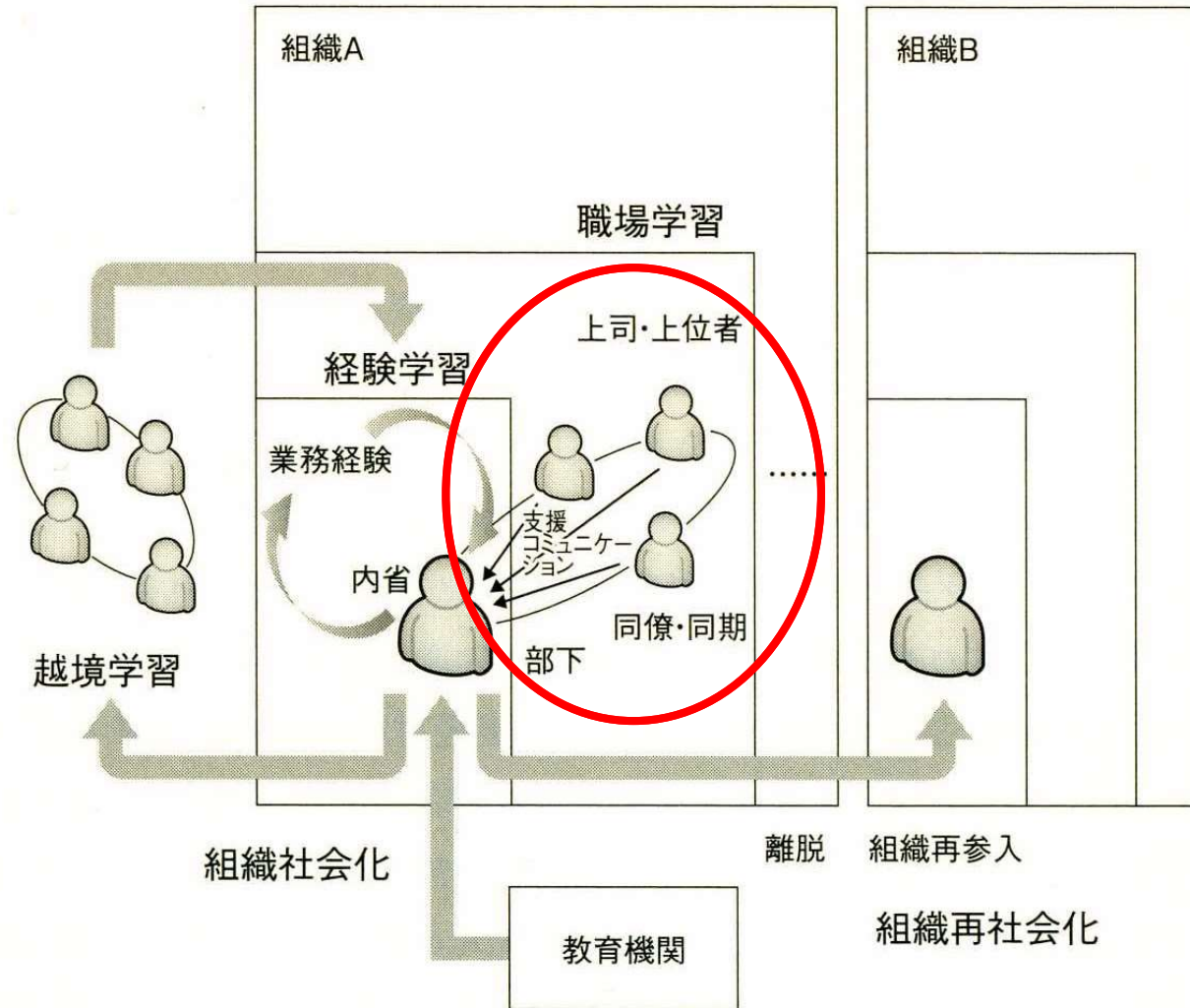
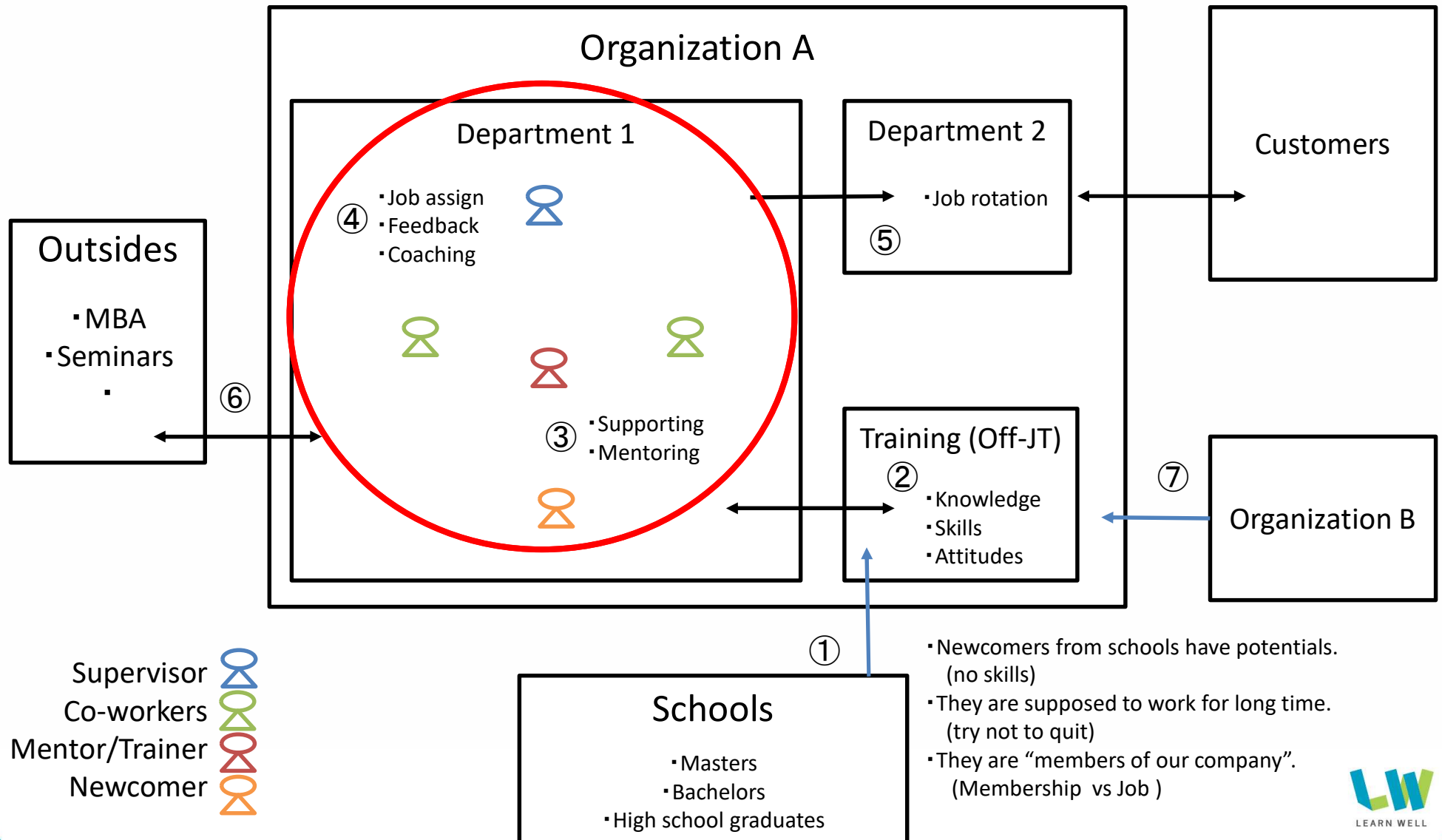


図 2-3 経営学習論の全体像

○組織行動論の各種先行研究を、「経営学習論」という枠組みの中で全体像を示した。

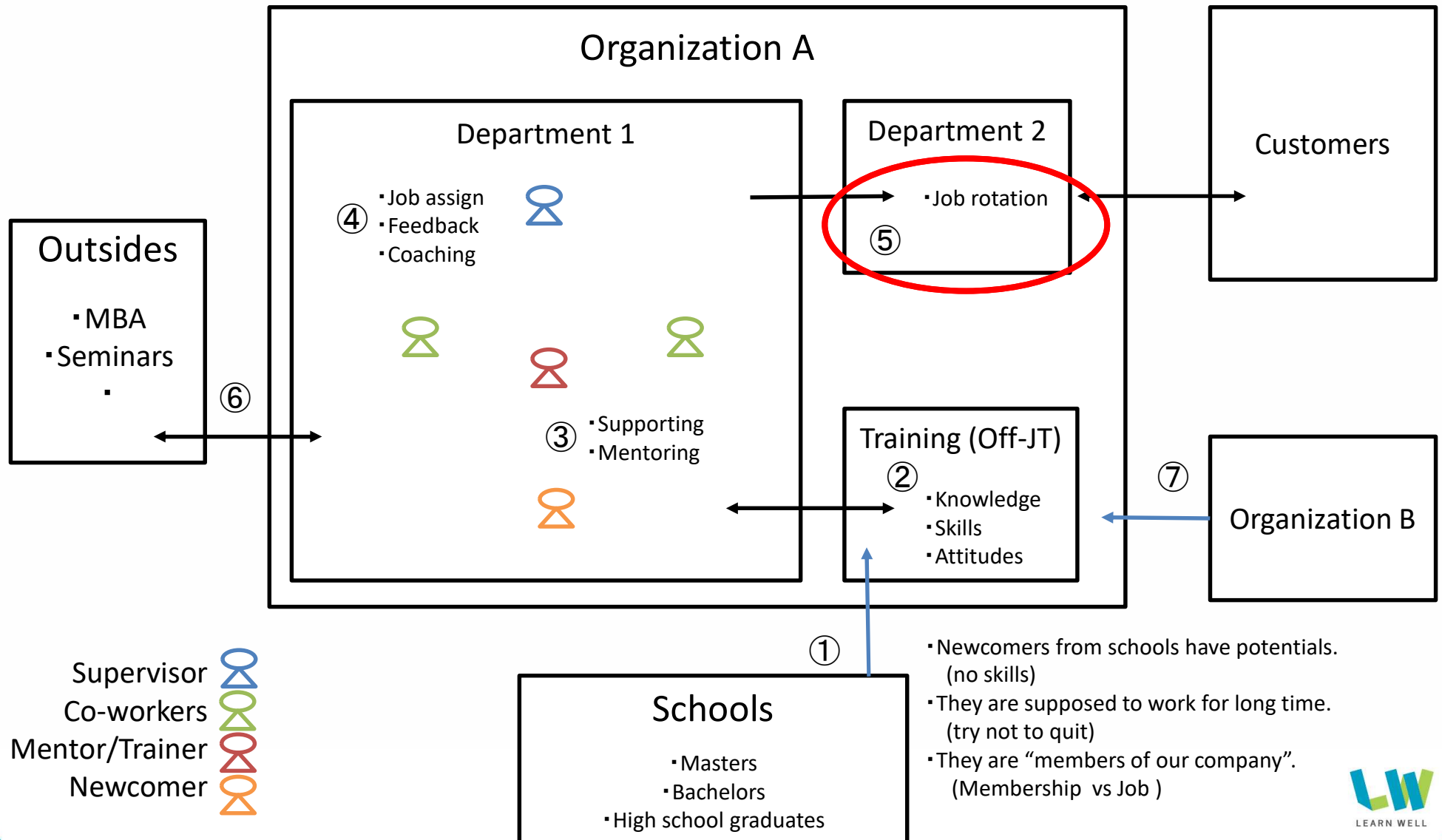
OJT: On the Job Training in Japan



Problems in Japanese OJT

- They can develop skills suitable in that organization only.
(those skills can not be used in other organizations)
- HRD may not do right job rotation.
(for right person, at right time, to right place)
- The quality of OJT will be dependent on the ability of supervisors.
(Some can do, others can't)

OJT: On the Job Training in Japan



参考:『人材覚醒経済』 鶴光太郎(2016)

- ・問題の根源:無限定正社員というレンズから見た日本の雇用システム
 - 1)メンバーシップ制
 - 2)企業別労働組合
 - 3)後払い賃金
 - 4)遅い昇進
 - 5)頻繁な配置転換、水平的なコーディネーション
 - 6)解雇ルール
 - 7)家族システム(片働き、専業主婦)
- ・「メンバーシップ型人事」から「ジョブ型人事」への転換は、従業員の「色」を自由に塗り替えることのできる「使い勝手が良い人事」から、個々の従業員の「色」を適切に組み合わせなければならない「面倒くさい人事」への転換を意味し、人事部の裁量権の縮小につながるだろう。
- ・正社員の大半が、キャリアの途中でジョブ型に転換することで、後払い式の賃金システムが見直されることになる。
- ・(非認知的)性格スキルは、認知スキルに比べ、後年でも伸びしろがある。
- ・Big Fiveの内、特に「真面目さ(Conscientiousness)」が、様々な人生のパフォーマンスを最も広範に予測している。
- ・(徒弟制度の下では)仕事をさぼらない、他人とうまくやる、根気よく仕事に取り組むといった貴重な性格スキルを教えられていた。
- ・大企業を中心に新卒一括採用が行われているが、これはどのような職務ができるかということよりも、性格スキルにより焦点を合わせた採用といえるかもしれない。
- ・性格スキルの向上を、人材育成の柱の一つに据えるべきであろう。

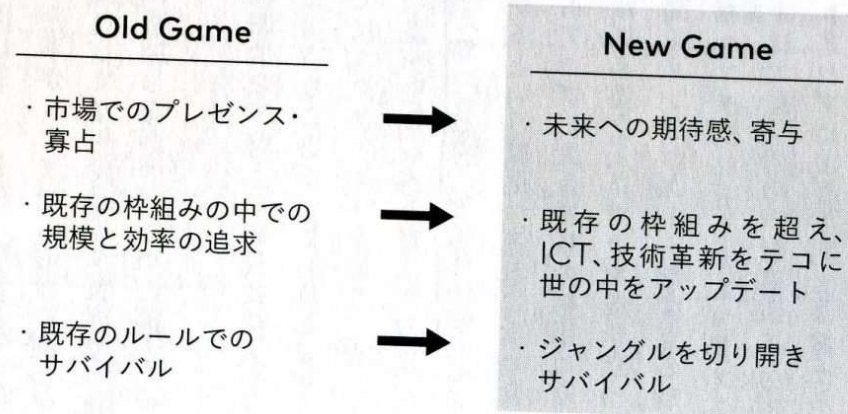
参考:『若年者就業の経済学』 太田 聰一(2010)

- 新卒採用数に影響を及ぼしているのは、企業規模。
(規模が大きくなるほど、新卒採用が増える)
- 大企業では業務の分業化が進むとともに、スキルの企業特殊性が高まるので、自社人材の育成が重要となる。
- 人材育成を重視する企業にとって、正社員として採用したいのは真面目で、教えたことを吸収するスピードが速く、定着性の高い労働者にほかならない。
- 自社内での人材育成を目指す企業は、若年層の採用を重視する傾向がある
- 若い方が訓練内容をよりスムーズに吸収できるとするならば、新卒採用は極めて魅力的となる

参考:『シン・ニホン AI×データ時代における日本の再生と人材育成』安宅和人(2020)

- ・(日本の教育選抜過程においては)「覚える力」を圧倒的に重視してきた。今まで生み出そうとしてきた能力の大半は、本来キカイのほうが得意な能力だ。マシンとしての教育。
- ・量的拡大のハードワークができるスケール型人材を生み出すことだけに注力してきた日本の人材育成モデルは、根底から刷新が求められている。

図1-11 国富を生む方程式の変容



資料: 安宅和人「AI×データはビジネスをどう変えるか?」経済産業省 産業構造審議会・新産業構造部会 第2回資料 (2015/10/28)
https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shinsangyo_kozo/002.html

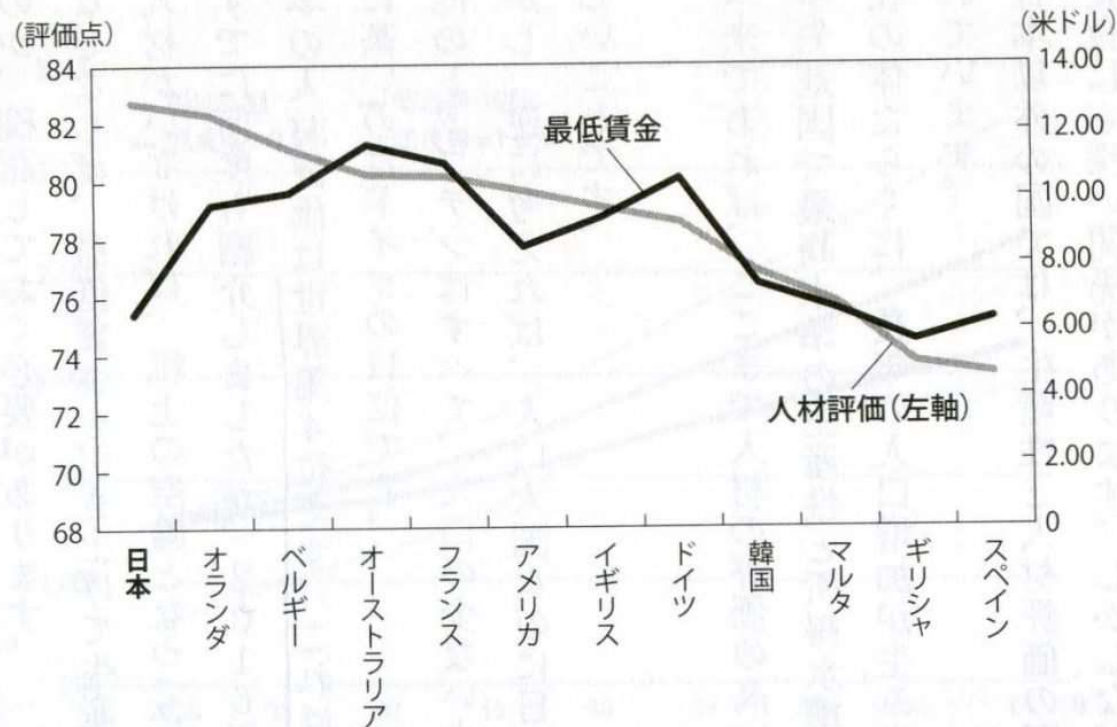
日本の「新人育成」における短所

- ・導入研修中心（最初ドバっと、あとお願い）
- ・「職場ガチャ」（どこに配属されるか運しだい）
- ・「上司ガチャ」（最初の上司の影響力：若林ら1980）
- ・その会社でしか使えない（企業内特殊スキル）
- ・古いゲームでしか戦えない（国際競争力の低下）
- ・データが活かしきれしていない？（採用時、導入研修時、配属後・・・）
- ・「くすブルー」（若者の能力の死蔵）
- ・

参考:『日本人の勝算』 D.アトキンソン(2019)

- ・「人材の質」ランキングでは、世界4位。労働者一人当たりの生産性は29位。
(生産性と最低賃金の間には、強い相関関係がある。 0.84)

図表6-10 人材評価と最低賃金



出所: WEF、各国政府データより筆者作成

日本の「新人育成」における長所

- ・「ポテンシャル(潜在能力)」採用
(ジョブ型でないからこそ、経験と実績が無い18歳～20代半ばの若者が、職を得ている)
- ・上が下を育てる雰囲気 (深いOJT*)
(体育会系、メンタリングチェーン、屋根瓦式)
- ・ローテーション(異動)による「幅広いOJT*」
(H.ミンツバーグ**が評価するGeneralist(マネジャー)の育成)

*『仕事の経済学』小池和男(2006)

**『MBAが会社を滅ぼす～マネジャーの正しい育て方』(2006)

今後の方向性(案)

1. 20代～30代前半「メンバーシップ型」で、複数職務を経験
(「職場メンバーとの関わり」を通じて、「非認知能力」を向上)

30代半ばに「ジョブ型」(専門職務)に移行

図6 J字型カーブ

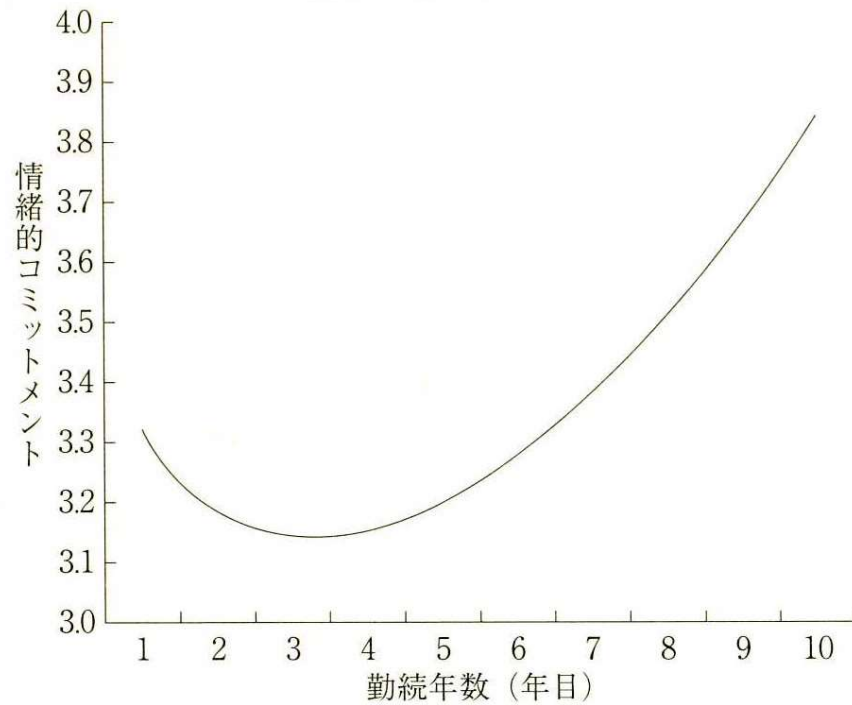
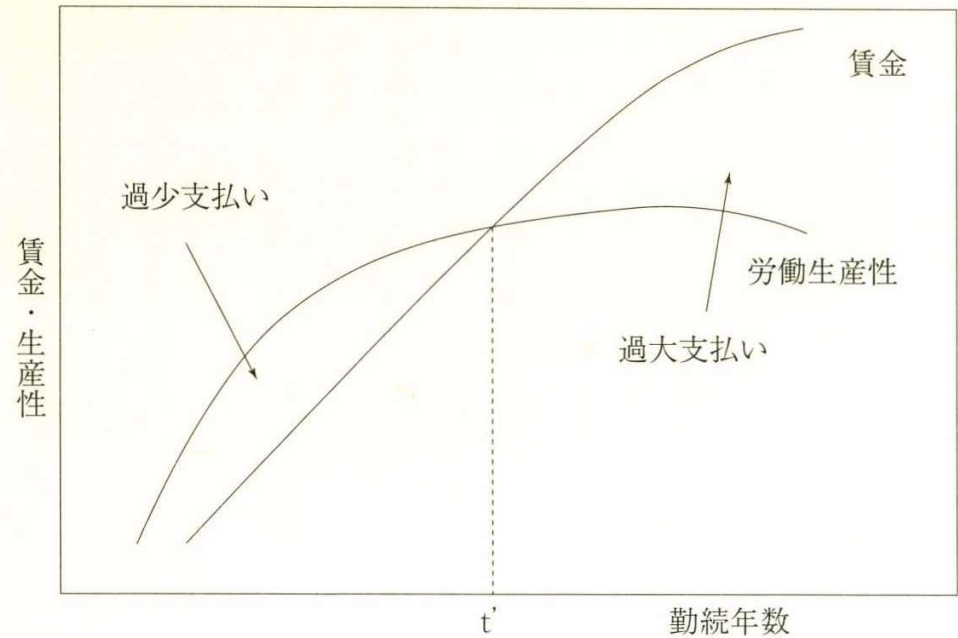


図11 見えざる出資



(注) 加護野・小林 [1989] より作成

今後の方向性(案)

1. 20代～30代前半「メンバーシップ型」で、複数職務を経験
(「職場メンバーとの関わり」を通じて、「非認知能力」を向上)

30代半ばに「ジョブ型」(専門職務)に移行

2. 「越境学習」を通じて、視野を拡大
(自社での活躍継続、転職・転社、独立起業)

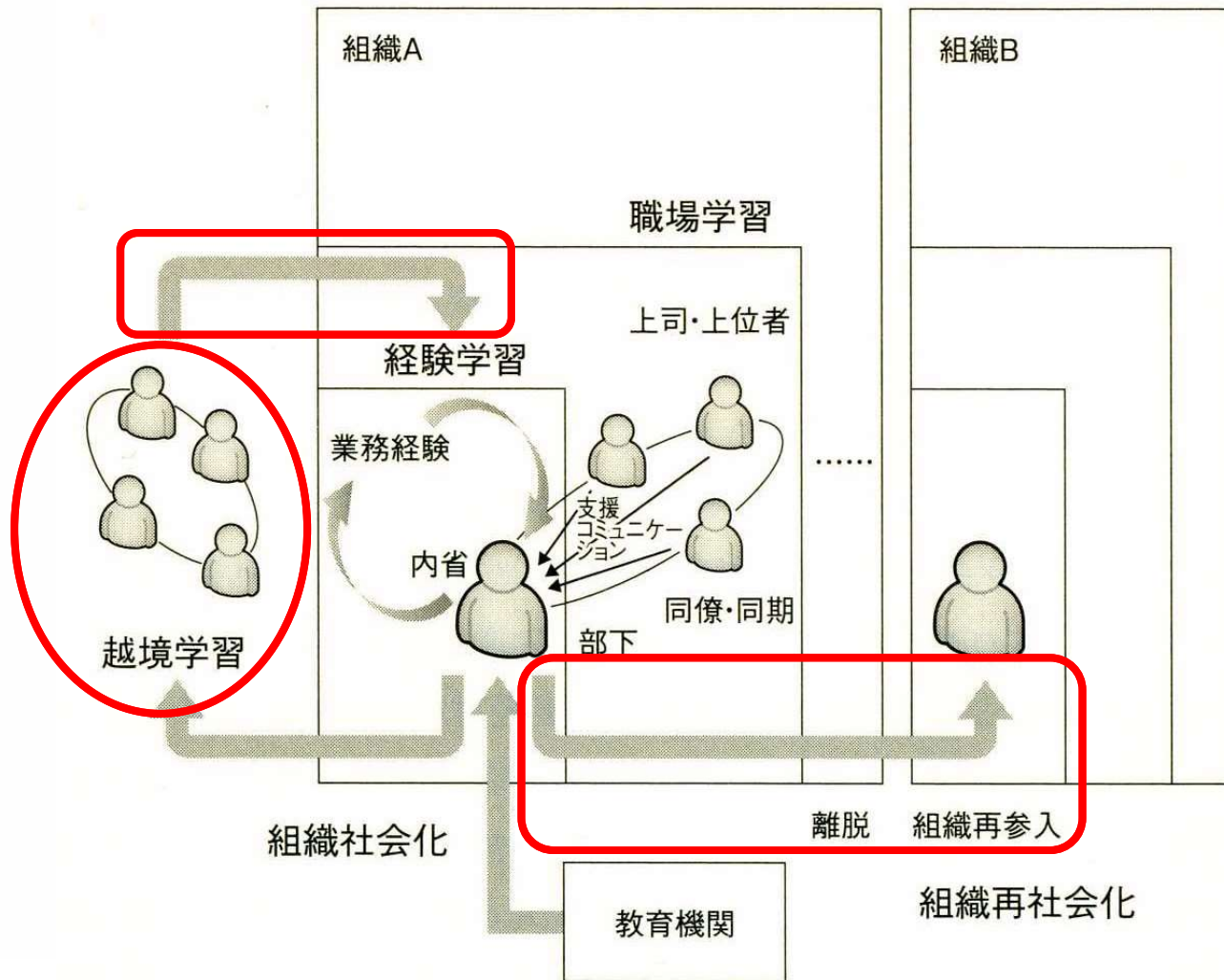


図 2-3 経営学習論の全体像

○組織行動論の各種先行研究を、「経営学習論」という枠組みの中で全体像を示した。



今後の方向性(案)

1. 20代～30代前半「メンバーシップ型」で、複数職務を経験
(「職場メンバーとの関わり」を通じて、「非認知能力」を向上)

30代半ばに「ジョブ型」(専門職務)に移行

2. 「越境学習」を通じて、視野を拡大
(自社での活躍継続、転職・転社、独立起業)
3. 「学び続ける人材」の育成

「学び続ける人材」の育成

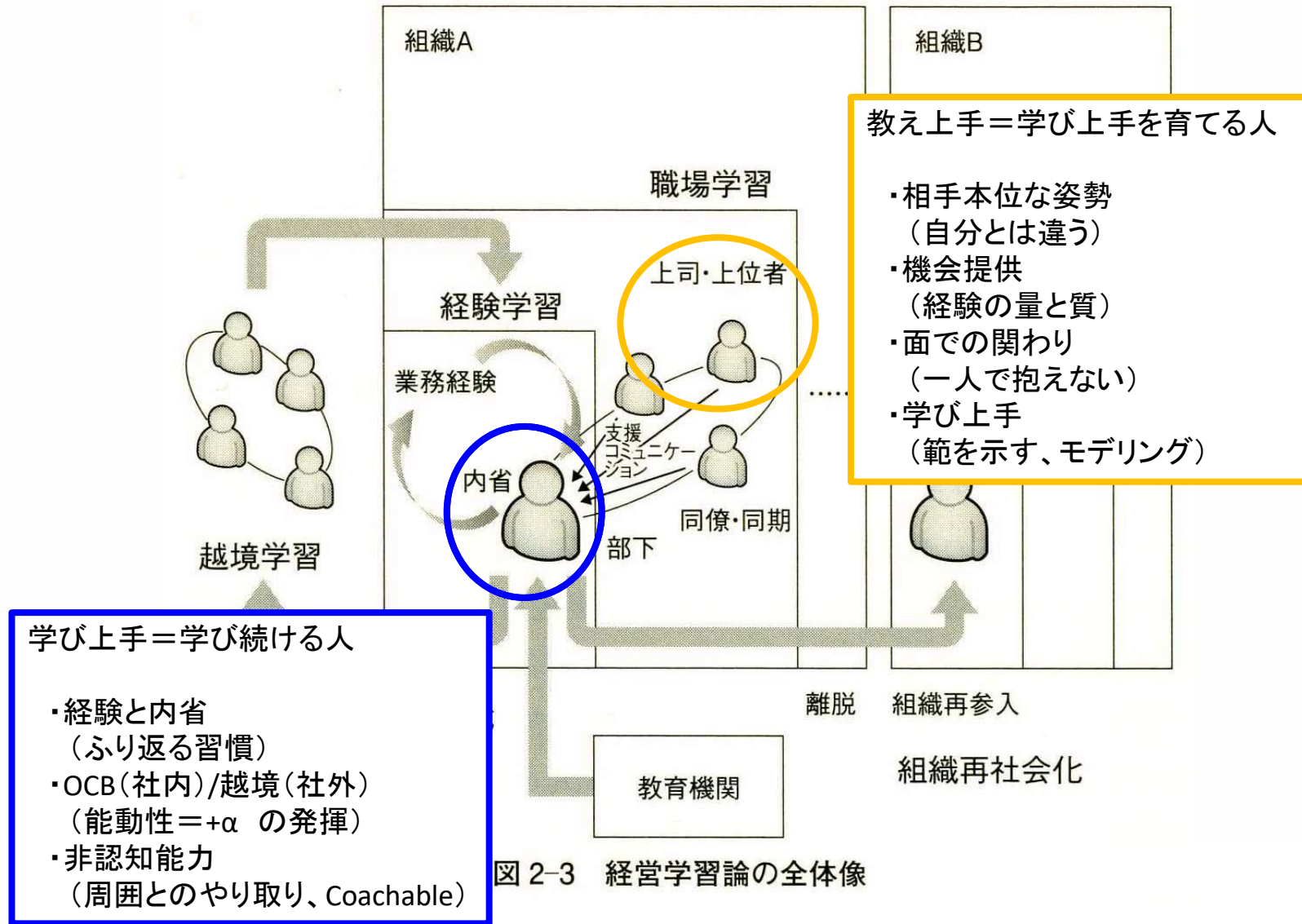


図 2-3 経営学習論の全体像

皆さんと意見交換したいこと

- 発表に対する感想やコメント
- 新人育成に、データをどう活用しているか？
- 「越境学習」(他社との交流、学び直し、地域活動、副業・兼業等)は、自組織で、どの程度まで可能なのか？(時間、周囲の雰囲気等)
- 「学び続ける人材」を育成するには？
(資質、環境)

「新人育成論」勉強会議



LEARN WELL
株式会社 ラーンウェル