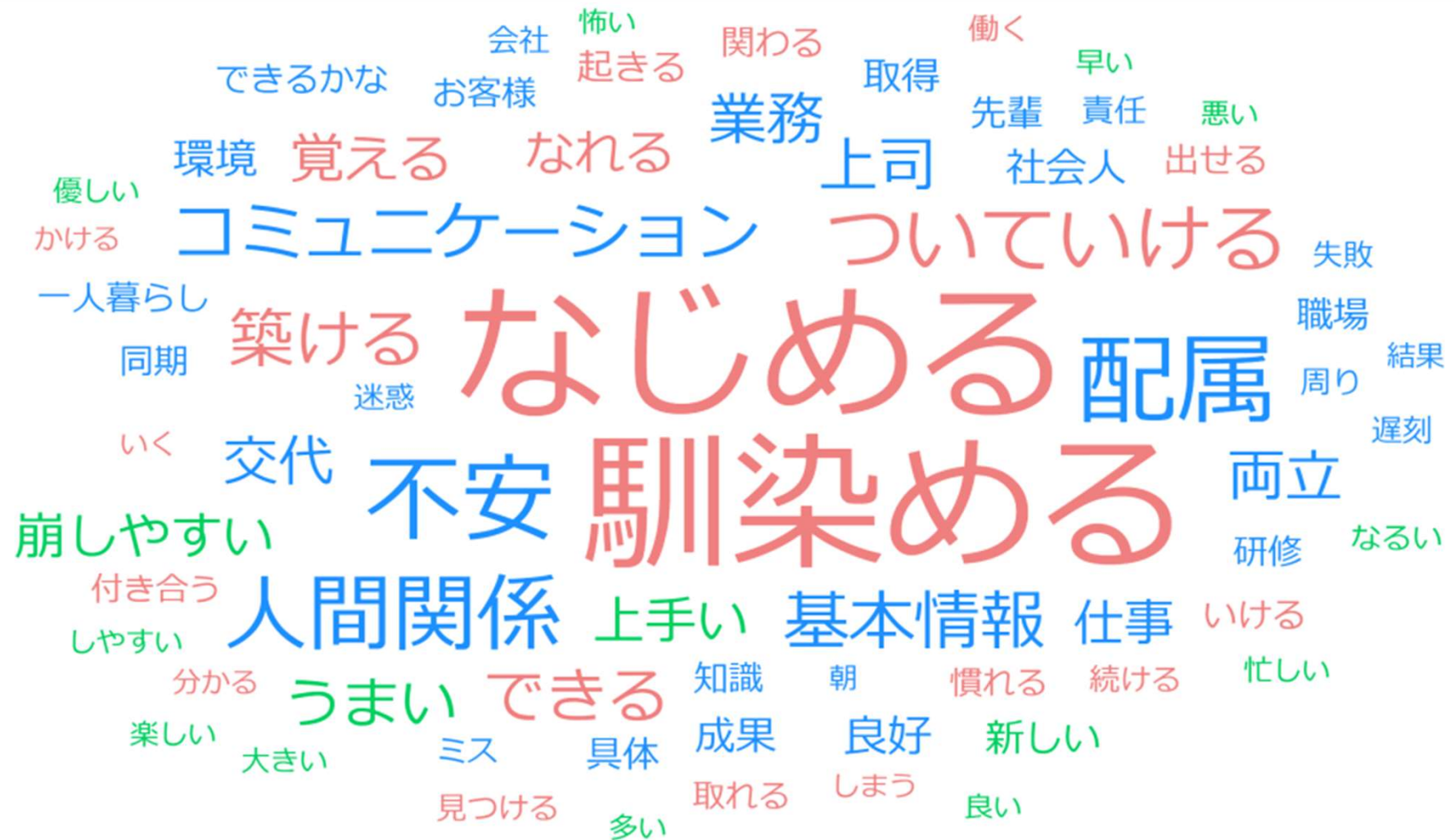


新入社員OJT



新入社員の不安(23年4月)

新人育成



- 周りに馴染めるか
- 仕事をうまくできるか
- 上司とうまく関わっていけるか



- 給料をもらえる
- やりがいある業務内容
- 新しいことに取り組める



- 周りが話している内容がわからない
- 先輩に話しかけづらい
- メールでの言葉遣いやマナーがわからない

新入社員OJT



- 1) OJTとは？
- 2) 新入社員による影響
- 3) 先輩社員が「苦勞すること」と「対策」
- 4) 人材育成理論における「2つの軸」

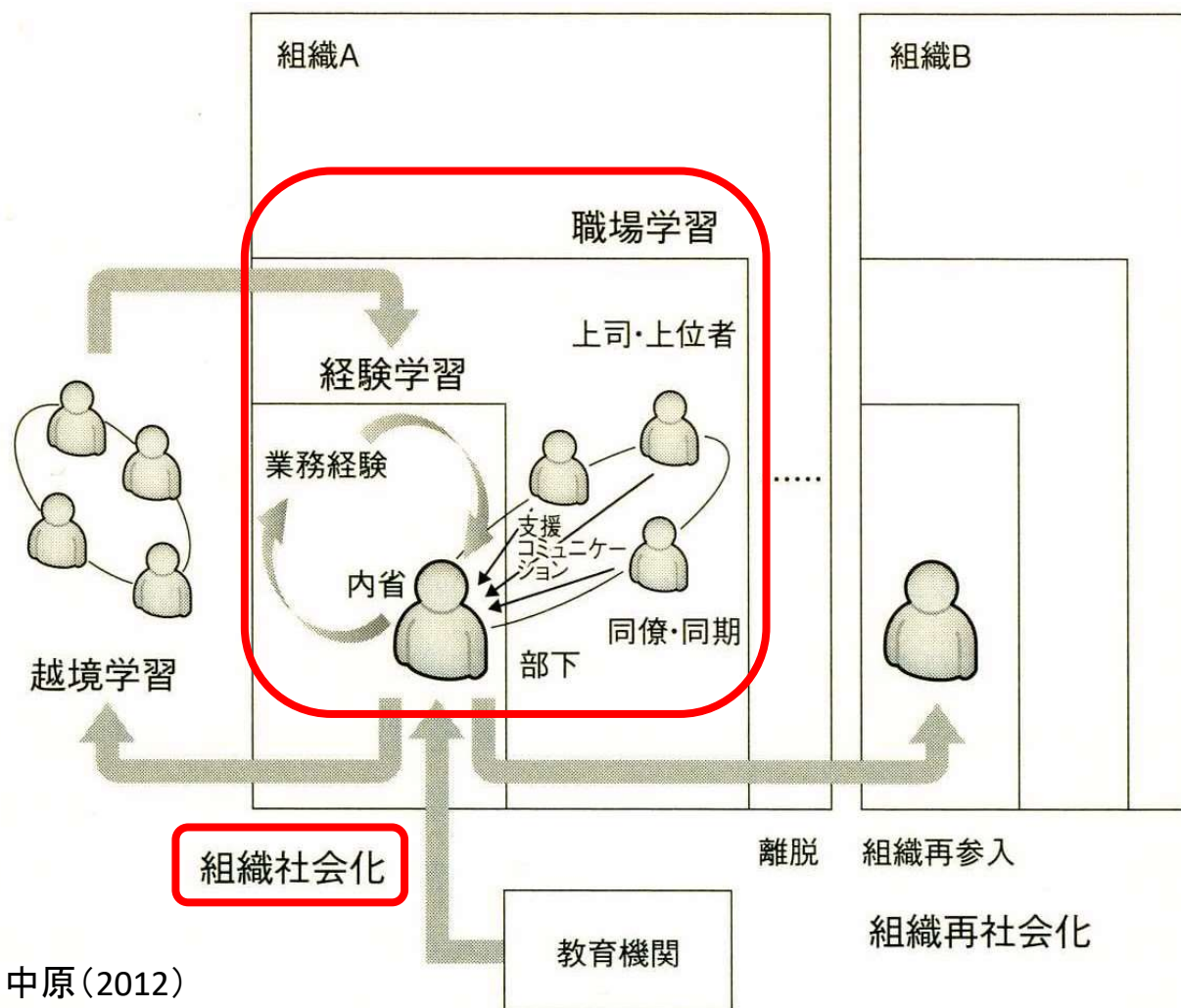
1) OJTとは？

OJT: On the Job Training (職場訓練)

Off-JT: Off the Job Training (集合研修)

SD: Self-Development (自己啓発)

参考:新卒OJTの学術的位置づけ



●組織社会化の定義

「組織への参入者が、組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に**適応**していく過程」
(高橋1993)

- ・上記高橋(1993)による定義は、多くの組織社会化の定義を集約してまとめあげているという点で、組織社会化に関する定義の最大公約数として適用することが可能である。(尾形2017)

中原(2012)
『経営学習論』(p44)より

図 2-3 経営学習論の全体像

2)新入社員による影響

	個人	職場・会社
+	①職務態度の向上 ②意欲と努力の増加 ③組織知識の増加 ④専門知識の増加	①グループの規範、団結力が高まる ②仕事割り振りの機会増 ③強みと弱みの体系的分析 ④外部(新人)からのフィードバックを経営陣に提供
—	①時間と労力をとられる 負荷増 ②ストレス増加とパフォーマンス低下 ③不公平感の助長 ④新人への過剰な配慮	①生産性の低下 ②新人の社会化に失敗したり、早期離職された場合、メンバーのメンツがつぶれる ③既にある摩擦や葛藤に火をつける ④意図的に指導しない(自分達を守るため)

Feldman(1994)を基に筆者作成

ポジティブ・ネガティブな影響 (尾形2006)

- ・新人参入は、組織に対して「個人レベル」「集団レベル」で、ポジティブ・ネガティブな影響をもたらす。
- ・個人レベルでのポジティブな影響(学習、指導機会の創出、原点回帰、モチベーション向上、個人的職務再設計)において新人は「社会化エージェント」としての役割を果たす。
ネガティブな影響(心理的、時間的、職務負荷)において新人は「ストレッサー」になる。
- ・集団レベルでのポジティブな影響(集団学習機会、コミュニケーションの活性化、職場職務再設計)において、新人は「ファシリテーター・変革エージェント」としての役割を果たす。
ネガティブな影響(仕事の停滞、信頼関係への亀裂)において、新人は「ボトルネック」となる。

2)新入社員による影響

	個人	職場・会社
+	①職務態度の向上 ②意欲と努力の増加 ③組織知識の増加 ④専門知識の増加	①グループの規範、団結力が高まる ②仕事割り振りの機会増 ③強みと弱みの体系的分析 ④外部(新人)からのフィードバックを経営陣に提供
—	①時間と労力をとられる 負荷増 ②ストレス増加とパフォーマンス低下 ③不公平感の助長 ④新人への過剰な配慮	①生産性の低下 ②新人の社会化に失敗したり、早期離職された場合、メンバーのメンツがつぶれる ③既にある摩擦や葛藤に火をつける ④意図的に指導しない(自分達を守るため)

Feldman(1994)を基に筆者作成

ポジティブ・ネガティブな影響 (尾形2006)

- ・新人参入は、組織に対して「個人レベル」「集団レベル」で、ポジティブ・ネガティブな影響をもたらす。
- ・個人レベルでのポジティブな影響(学習、指導機会の創出、原点回帰、モチベーション向上、個人的職務再設計)において新人は「社会化エージェント」としての役割を果たす。
ネガティブな影響(心理的、時間的、職務負荷)において新人は「ストレッサー」になる。
- ・集団レベルでのポジティブな影響(集団学習機会、コミュニケーションの活性化、職場職務再設計)において、新人は「ファシリテーター・変革エージェント」としての役割を果たす。
ネガティブな影響(仕事の停滞、信頼関係への亀裂)において、新人は「ボトルネック」となる。

参考: OCB 組織市民行動

OCB: Organizational Citizenship Behavior 組織市民行動

OCBとは、自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率的および有効的機能を促進する個人的行動と定義される(オーガンら2007)。

組織において「誰かがやってくれると助かる」「やらないと、ポテンヒットになってしまう(誰も拾わない)」ような仕事をさす。

参考:新人にできそうなOCB

①環境整備

- ごみ捨て、ごみの分別
- ごみを拾う
- オフィスの清掃
- 使用した場所や物の後片付け
- 会場設営
- 換気やアルコールなどのコロナ対策
- 必要な備品のチェックや補充
- デスク周りやオフィスの整理整頓



②情報収集・情報整理

- ・ 社内イントラサイトから情報収集
- ・ 配布された資料に目を通す
- ・ 資料作成、資料の整理
- ・ 議事録作成
- ・ コピーをとる
- ・ データの整理
- ・ 郵便物の受取・配布
- ・ 事務的だったり細かい仕事(何かをまとめるなど)
- ・ 同期内で新しい情報を共有し、同じ質問をしないようにする
- ・ 他部署との連絡の取りまとめ
- ・ 電話応対



参考:新人にできそうなOCB

③コミュニケーション

- 研修に元気に臨み、グループメンバーに声をかける
- 司会進行を申し出る
- 寮など同期内で提出物やスケジュールなどを確認しあう
- 遅れている人・困っている人がいたら助ける
- 新人目線で業務の自動化や効率化を相談・提案する
- ZOOMの設定をする
- 積極的にたくさんの同期・先輩方とコミュニケーションを交わす
- 飲み会や集まりの取りまとめ
- 元気な挨拶、笑顔、謙虚な姿勢



参考: OCB 組織市民行動

OCB: Organizational Citizenship Behavior 組織市民行動

OCBとは、自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率的および有効的機能を促進する個人的行動と定義される(オーガンら2007)。

組織において「誰かがやってくれると助かる」「やらないと、ポテンヒットになってしまう(誰も拾わない)」ような仕事をさす。

2)新入社員による影響

	個人	職場・会社
+	①職務態度の向上 ②意欲と努力の増加 ③組織知識の増加 ④専門知識の増加	①グループの規範、団結力が高まる ②仕事割り振りの機会増 ③強みと弱みの体系的分析 ④外部(新人)からのフィードバックを経営陣に提供
—	①時間と労力をとられる 負荷増 ②ストレス増加とパフォーマンス低下 ③不公平感の助長 ④新人への過剰な配慮	①生産性の低下 ②新人の社会化に失敗したり、早期離職された場合、メンバーのメンツがつぶれる ③既にある摩擦や葛藤に火をつける ④意図的に指導しない(自分達を守るため)

Feldman(1994)を基に筆者作成

ポジティブ・ネガティブな影響 (尾形2006)

- ・新人参入は、組織に対して「個人レベル」「集団レベル」で、ポジティブ・ネガティブな影響をもたらす。
- ・個人レベルでのポジティブな影響(学習、指導機会の創出、原点回帰、モチベーション向上、個人的職務再設計)において新人は「社会化エージェント」としての役割を果たす。
ネガティブな影響(心理的、時間的、職務負荷)において新人は「ストレスサー」になる。
- ・集団レベルでのポジティブな影響(集団学習機会、コミュニケーションの活性化、職場職務再設計)において、新人は「ファシリテーター・変革エージェント」としての役割を果たす。
ネガティブな影響(仕事の停滞、信頼関係への亀裂)において、新人は「ボトルネック」となる。

3)先輩社員が「苦勞すること」と「対策」

3) 先輩社員が「苦勞すること」と「対策」

苦勞すること	対策	
業務との両立 (プレマネバランスがとりづらい)	トレーナー	人脈マップ (他者の力を借りる)
	新人	先輩インタビュー (他の先輩方との関係性を築く)
手持無沙汰 (新人にやらせる仕事なくなる)	トレーナー	仕事マップ (やらせる仕事を準備しておく)
	新人	OCB: 組織市民行動 (空き時間にできる雑務を作っておく)
教え方・任せ方 (どこまで教えて、どこから任せるか)	トレーナー	指導法 (教え上手として、新人に合わせて教える)
	新人	学習法 (学び上手として、理解度を伝える)

3)先輩社員が「苦勞すること」と「対策」

苦勞すること	対策	
業務との両立 (プレマネバランスがとりづらい)	トレーナー	人脈マップ (他者の力を借りる)
	新人	先輩インタビュー (他の先輩方との関係性を築く)
手持無沙汰 (新人にやらせる仕事なくなる)	トレーナー	仕事マップ (やらせる仕事を準備しておく)
	新人	OCB:組織市民行動 (空き時間にできる雑務を作っておく)
教え方・任せ方 (どこまで教えて、どこから任せるか)	トレーナー	指導法 (教え上手として、新人に合わせて教える)
	新人	学習法 (学び上手として、理解度を伝える)

3)先輩社員が「苦勞すること」と「対策」

苦勞すること	対策	
業務との両立 (プレマネバランスがとりづらい)	トレーナー	人脈マップ (他者の力を借りる)
	新人	先輩インタビュー (他の先輩方との関係性を築く)
手持無沙汰 (新人にやらせる仕事なくなる)	トレーナー	仕事マップ (やらせる仕事を準備しておく)
	新人	OCB:組織市民行動 (空き時間にできる雑務を作っておく)
教え方・任せ方 (どこまで教えて、どこから任せるか)	トレーナー	指導法 (教え上手として、新人に合わせて教える)
	新人	学習法 (学び上手として、理解度を伝える)

参考:「上司インタビュー」(先輩社員が作成)

上司・OJT 責任者インタビュー

インタビュー日: 年 月 日()

司名: _____ OJT 責任者名: _____

トレーナー名: _____ 新人名: _____

目的】トレーナーが、上司・OJT 責任者の想いや考えを理解することで、職場での新人育成を行いやすくする。

方法】トレーナーが、上司・OJT 責任者にインタビューを行い、その内容を記入した上で研修に持参する。

1. 上司・OJT 責任者が考える新人の育成方針(3~5年後の活躍イメージ)

2. 自分がトレーナーに選ばれた理由、期待されていること

3. 1年間で新人に身につけてほしいこと (期待する姿＝育成ゴール)

【Attitude 身につけてほしい態度・姿勢】

【Skill できるようになってほしい技術】

【Knowledge 知っておいてほしい知識】

4. 新人に「与えられる仕事」案 (仕事マップ)

例:配属直後は、〇〇を。徐々に〇〇をやってもらい、半年後には、〇〇をさせたい。

5. 他の職場メンバーとの役割分担 (人脈マップ)

例:トレーナーとしての私の主たる役割は～。同じ課の〇〇さんには、～の支援をお願いしたい、等。

6. 研修後の上司・OJT 責任者への報告面談アポイント 年 月 日() : ~ :

以ト (御協力ありがとうございました。)

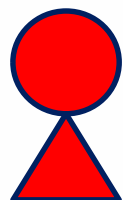
先輩社員が素案を考えたとうえで、上司と話をする。

1. 上司が考える新人の育成方針
(3年後の活躍イメージ)
2. 自分がトレーナーに選ばれた理由、期待されていること
3. 1年間で新人に身につけてほしいこと
(期待する姿＝育成ゴール)
- 【Attitude 身につけてほしい態度・姿勢】
- 【Skill できるようになってほしい技術】
- 【Knowledge 知っておいてほしい知識】
4. 新人に「与えられる仕事」案 (仕事マップ)
5. 他の職場メンバーとの役割分担 (人脈マップ)
6. 研修後の上司への報告面談アポイント

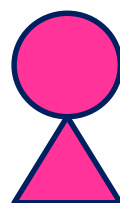
参考:「人脈マップ」(新人が作成)

自部署

上司



Aさん



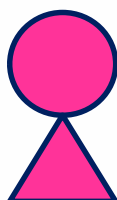
・OJT責任者

Bさん



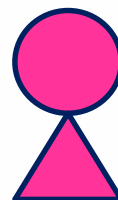
・～に強い

Cさん

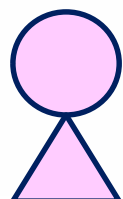


・～に詳しい

Dさん



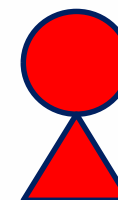
・トレーナー



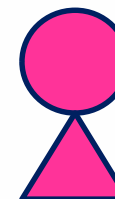
新卒社員

他部署

マネジャー



Eさん



3) 先輩社員が「苦勞すること」と「対策」

苦勞すること	対策	
業務との両立 (プレマネバランスがとりづらい)	トレーナー	人脈マップ (他者の力を借りる)
	新人	先輩インタビュー (他の先輩方との関係性を築く)
手持無沙汰 (新人にやらせる仕事なくなる)	トレーナー	仕事マップ (やらせる仕事を準備しておく)
	新人	OCB: 組織市民行動 (空き時間にできる雑務を作っておく)
教え方・任せ方 (どこまで教えて、どこから任せるか)	トレーナー	指導法 (教え上手として、新人に合わせて教える)
	新人	学習法 (学び上手として、理解度を伝える)

参考:「上司インタビュー」(先輩社員が作成)

上司・OJT 責任者インタビュー

インタビュー日: 年 月 日()

司名: _____ OJT 責任者名: _____

トレーナー名: _____ 新人名: _____

目的】トレーナーが、上司・OJT 責任者の想いや考えを理解することで、職場での新人育成を行いやすくする。

方法】トレーナーが、上司・OJT 責任者にインタビューを行い、その内容を記入した上で研修に持参する。

1. 上司・OJT 責任者が考える新人の育成方針(3～5年後の活躍イメージ)

2. 自分がトレーナーに選ばれた理由、期待されていること

3. 1年間で新人に身につけてほしいこと (期待する姿＝育成ゴール)

【Attitude 身につけてほしい態度・姿勢】

【Skill できるようになってほしい技術】

【Knowledge 知っておいてほしい知識】

4. 新人に「与えられる仕事」案 (仕事マップ)

例:配属直後は、〇〇を。徐々に〇〇をやってもらい、半年後には、〇〇をさせたい。

5. 他の職場メンバーとの役割分担 (人脈マップ)

例:トレーナーとしての私の主たる役割は～。同じ課の〇〇さんには、～の支援をお願いしたい、等。

6. 研修後の上司・OJT 責任者への報告面談アポイント 年 月 日() : ~ :

以ト (ご協力ありがとうございました。)

先輩社員が素案を考えたとうえで、上司と話をする。

1. 上司が考える新人の育成方針
(3年後の活躍イメージ)
2. 自分がトレーナーに選ばれた理由、期待されていること
3. 1年間で新人に身につけてほしいこと
(期待する姿＝育成ゴール)
- 【Attitude 身につけてほしい態度・姿勢】
- 【Skill できるようになってほしい技術】
- 【Knowledge 知っておいてほしい知識】
4. 新人に「与えられる仕事」案 (仕事マップ)
5. 他の職場メンバーとの役割分担 (人脈マップ)
6. 研修後の上司への報告面談アポイント

参考:「仕事マップ」(新人が作成)

新人育成

	23年 4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	24年 1月	2月	3月	成長目標
													Knowledge(知識)
													Skill(技術)
													Attitude(態度)



参考: OCB 組織市民行動

OCB: Organizational Citizenship Behavior 組織市民行動

OCBとは、自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率的および有効的機能を促進する個人的行動と定義される(オーガンら2007)。

組織において「誰かがやってくれると助かる」「やらないと、ポテンヒットになってしまう(誰も拾わない)」ような仕事をさす。

参考:「上司インタビュー」(先輩社員が作成)

上司・OJT 責任者インタビュー

インタビュー日: 年 月 日()

司名: _____ OJT 責任者名: _____

トレーナー名: _____ 新人名: _____

目的】トレーナーが、上司・OJT 責任者の想いや考えを理解することで、職場での新人育成を行いやすくする。

方法】トレーナーが、上司・OJT 責任者にインタビューを行い、その内容を記入した上で研修に持参する。

1. 上司・OJT 責任者が考える新人の育成方針(3~5年後の活躍イメージ)

2. 自分がトレーナーに選ばれた理由、期待されていること

3. 1年間で新人に身につけてほしいこと (期待する姿=育成ゴール)

【Attitude 身につけてほしい態度・姿勢】

【Skill できるようになってほしい技術】

【Knowledge 知っておいてほしい知識】

4. 新人に「与えられる仕事」案 (仕事マップ)

例:配属直後は、〇〇を。徐々に〇〇をやってもらい、半年後には、〇〇をさせたい。

5. 他の職場メンバーとの役割分担 (人脈マップ)

例:トレーナーとしての私の主たる役割は～。同じ課の〇〇さんには、～の支援をお願いしたい、等。

6. 研修後の上司・OJT 責任者への報告面談アポイント 年 月 日() : ~ :

以ト (御協力ありがとうございました。)

先輩社員が素案を考えたとうえで、上司と話をする。

1. 上司が考える新人の育成方針
(3年後の活躍イメージ)
2. 自分がトレーナーに選ばれた理由、期待されていること
3. 1年間で新人に身につけてほしいこと
(期待する姿=育成ゴール)
- 【Attitude 身につけてほしい態度・姿勢】
- 【Skill できるようになってほしい技術】
- 【Knowledge 知っておいてほしい知識】
4. 新人に「与えられる仕事」案 (仕事マップ)
5. 他の職場メンバーとの役割分担 (人脈マップ)
6. 研修後の上司への報告面談アポイント

3)先輩社員が「苦勞すること」と「対策」

苦勞すること	対策	
業務との両立 (プレマネバランスがとりづらい)	トレーナー	人脈マップ (他者の力を借りる)
	新人	先輩インタビュー (他の先輩方との関係性を築く)
手持無沙汰 (新人にやらせる仕事なくなる)	トレーナー	仕事マップ (やらせる仕事を準備しておく)
	新人	OCB:組織市民行動 (空き時間にできる雑務を作っておく)
教え方・任せ方 (どこまで教えて、どこから任せるか)	トレーナー	指導法 (教え上手として、新人に合わせて教える)
	新人	学習法 (学び上手として、理解度を伝える)

3)先輩社員が「苦勞すること」と「対策」

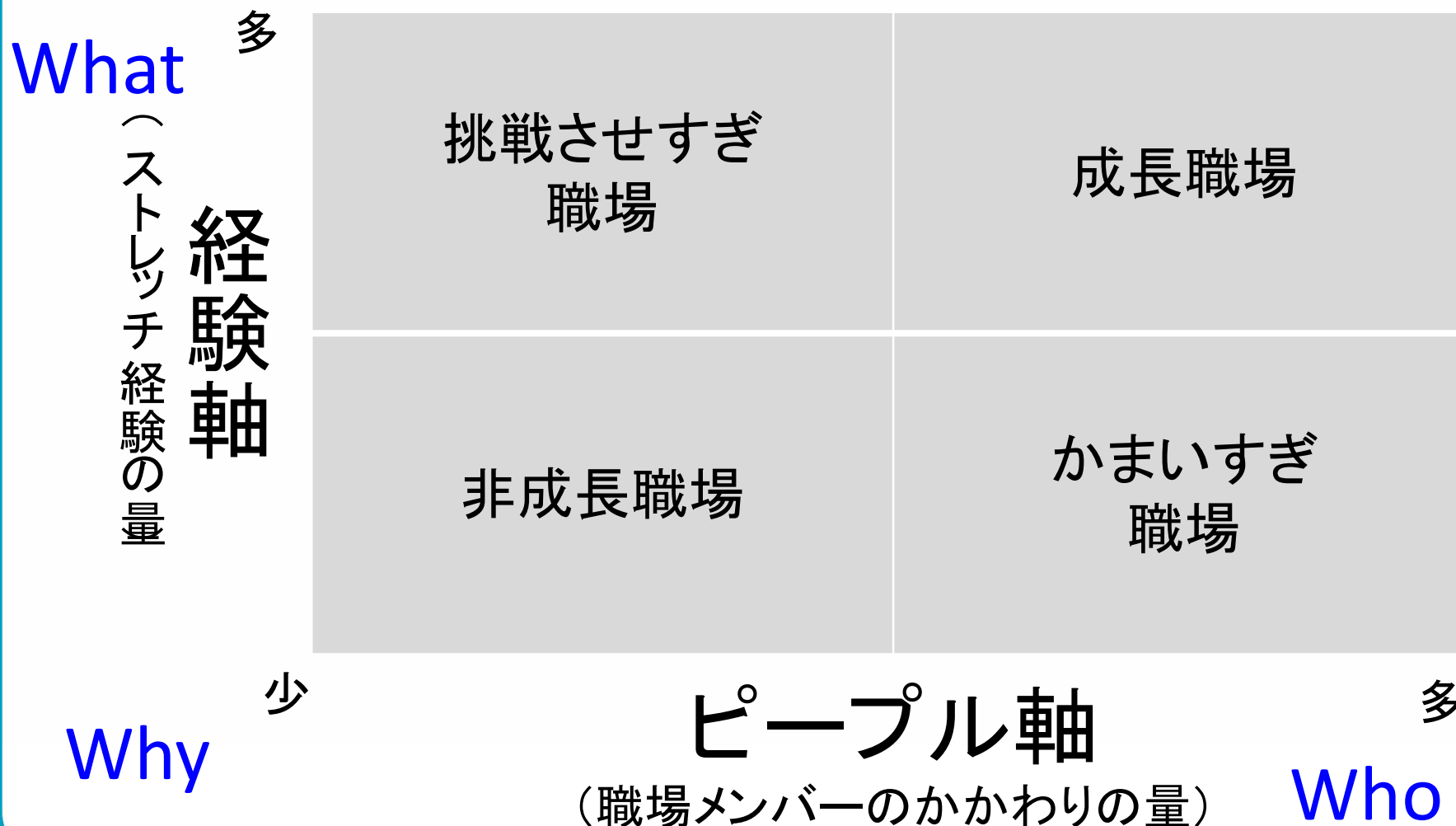
苦勞すること	対策	
業務との両立 (プレマネバランスがとりづらい)	トレーナー	人脈マップ (他者の力を借りる)
	新人	先輩インタビュー (他の先輩方との関係性を築く)
手持無沙汰 (新人にやらせる仕事なくなる)	トレーナー	仕事マップ (やらせる仕事を準備しておく)
	新人	OCB:組織市民行動 (空き時間にできる雑務を作っておく)
教え方・任せ方 (どこまで教えて、どこから任せるか)	トレーナー	指導法 (教え上手として、新人に合わせて教える)
	新人	学習法 (学び上手として、理解度を伝える)

- 1) OJTとは？
- 2) 新入社員による影響
- 3) 先輩社員が「苦勞すること」と「対策」
- 4) 人材育成理論における「2つの軸」

4) 人材育成理論における「2つの軸」

● 職場の4タイプ

『フィードバック入門』(中原2017)



参考:「上司インタビュー」(先輩社員が作成)

上司・OJT 責任者インタビュー

インタビュー日: 年 月 日()

司名: _____ OJT 責任者名: _____

トレーナー名: _____ 新人名: _____

目的】トレーナーが、上司・OJT 責任者の想いや考えを理解することで、職場での新人育成を行いやすくする。

方法】トレーナーが、上司・OJT 責任者にインタビューを行い、その内容を記入した上で研修に持参する。

1. 上司・OJT 責任者が考える新人の育成方針(3~5年後の活躍イメージ)

2. 自分がトレーナーに選ばれた理由、期待されていること

3. 1年間で新人に身につけてほしいこと (期待する姿＝育成ゴール)

【Attitude 身につけてほしい態度・姿勢】

【Skill できるようになってほしい技術】

【Knowledge 知っておいてほしい知識】

4. 新人に「与えられる仕事」案 (仕事マップ)

例:配属直後は、〇〇を。徐々に〇〇をやってもらい、半年後には、〇〇をさせたい。

5. 他の職場メンバーとの役割分担 (人脈マップ)

例:トレーナーとしての私の主たる役割は～。同じ課の〇〇さんには、～の支援をお願いしたい、等。

6. 研修後の上司・OJT 責任者への報告面談アポイント 年 月 日() : ~ :

以ト (御協力ありがとうございました。)

先輩社員が素案を考えたとうえで、上司と話をする。

1. 上司が考える新人の育成方針
(3年後の活躍イメージ)
2. 自分がトレーナーに選ばれた理由、期待されていること
3. 1年間で新人に身につけてほしいこと
(期待する姿＝育成ゴール)
4. 新人に「与えられる仕事」案 (仕事マップ)
5. 他の職場メンバーとの役割分担 (人脈マップ)
6. 研修後の上司への報告面談アポイント

参考:「仕事マップ」(新人が作成)

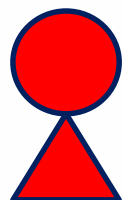
新人育成

	23年 4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	24年 1月	2月	3月	成長目標
	What												Knowledge(知識)
													Skill(技術)
													Attitude(態度)

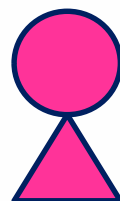
参考:「人脈マップ」(新人が作成)

自部署

上司



Aさん



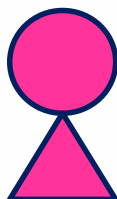
・OJT責任者

Bさん



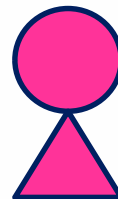
・～に強い

Cさん

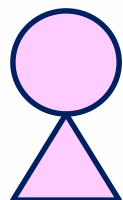


・～に詳しい

Dさん



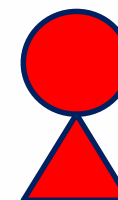
・トレーナー



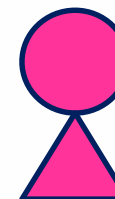
新卒社員

他部署

マネジャー



Eさん

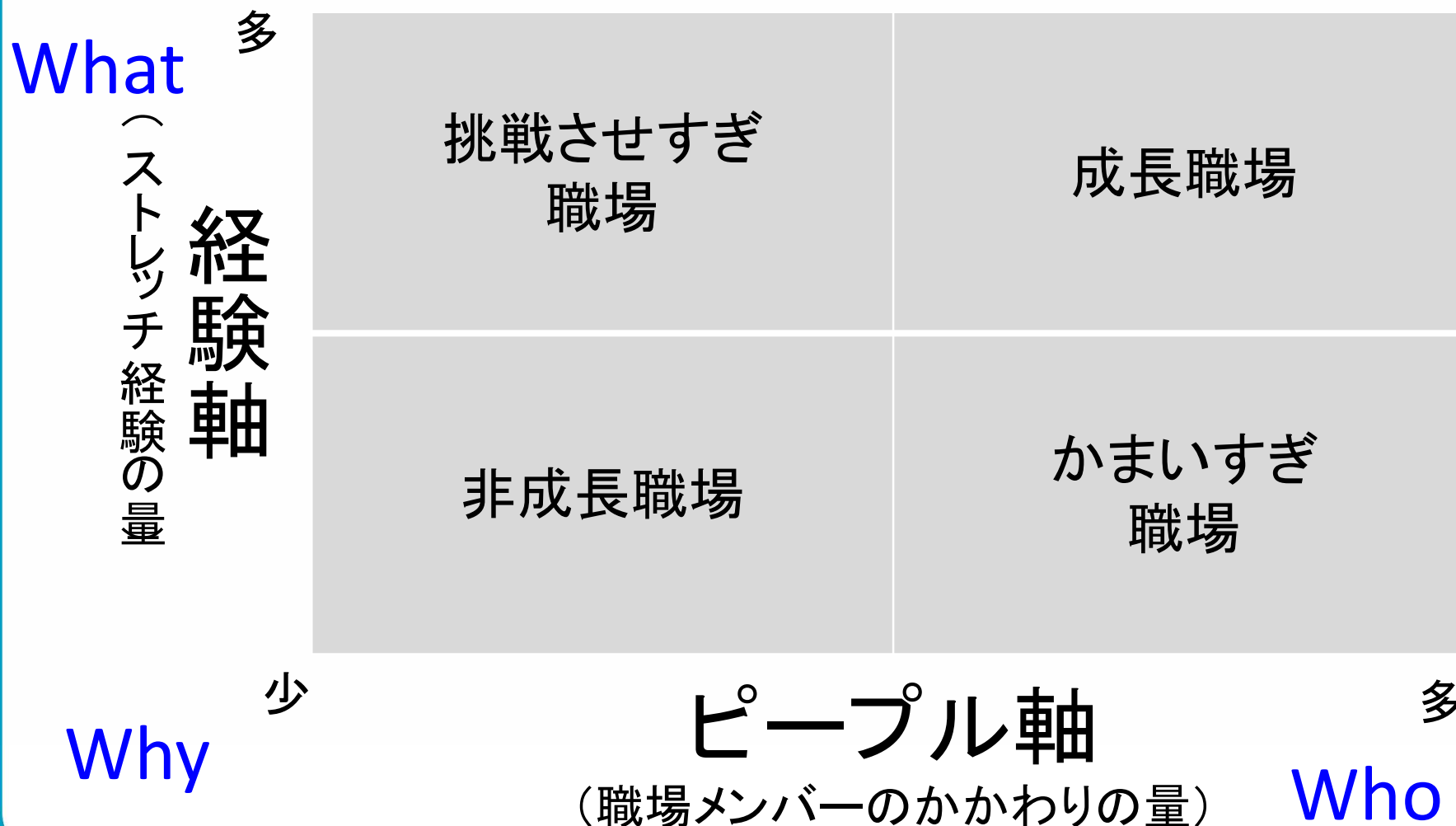


Who

4) 人材育成理論における「2つの軸」

● 職場の4タイプ

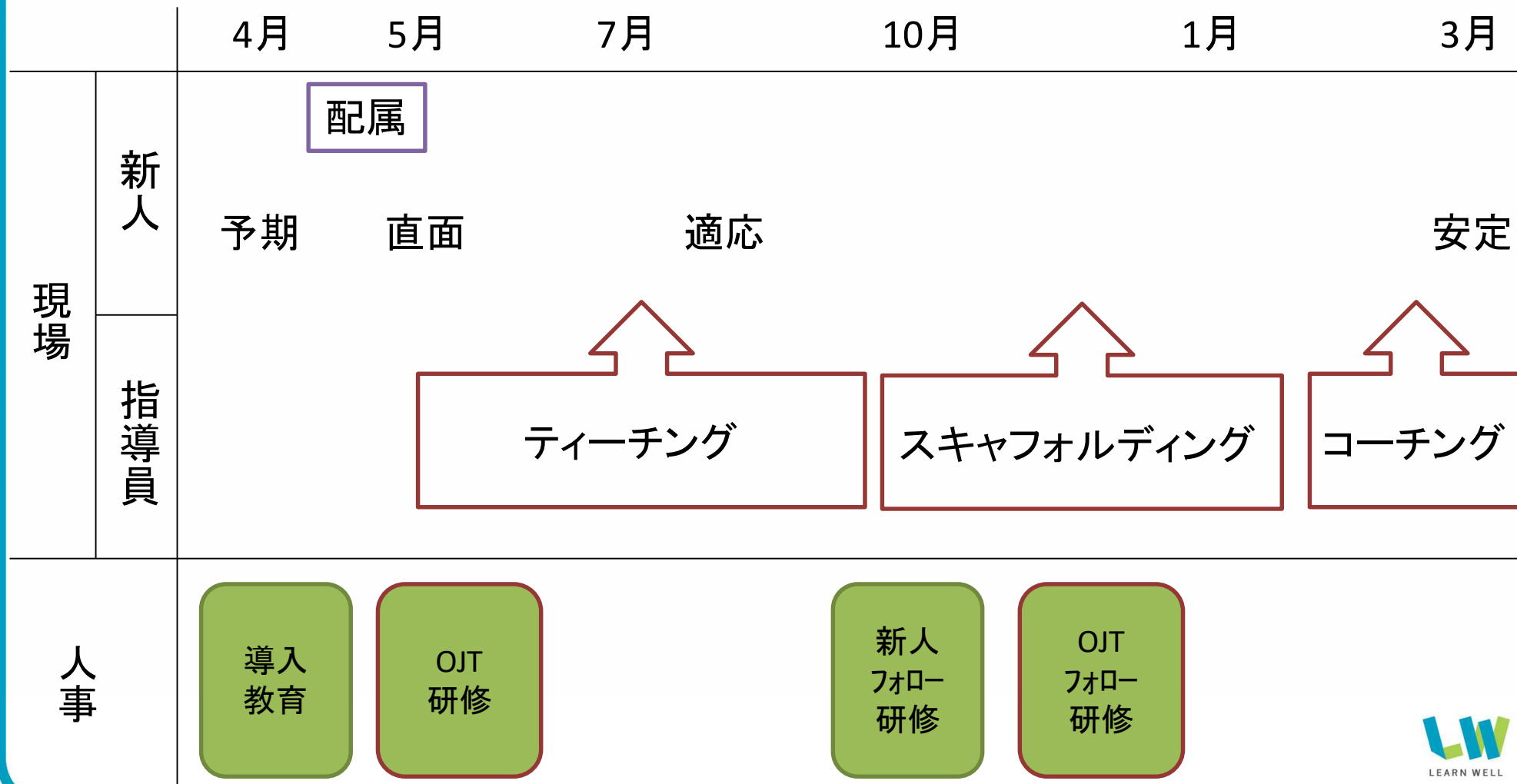
『フィードバック入門』(中原2017)



参考:新人への「教え方」

新人育成

How



- 1) OJTとは？
- 2) 新入社員による影響
- 3) 先輩社員が「苦勞すること」と「対策」
- 4) 人材育成理論における「2つの軸」

新入社員OJT

