



[発行元]株式会社ノイエ・ファーネ

〒101-0046 東京都千代田区神田多町2-7-3 三好ビル2F TEL. 03-5297-1866 <http://www.n-fahne.jp>

新人受入れに向けた現場の育成姿勢と問われるミドル層の意識転換

— 新人育成の盲点は“範となるべき既存社員の不在”と“新人が抱く正社員信仰” —



株式会社ノイエ・ファーネ

代表取締役 本間 次郎 (ほんま じろう)

1954年生まれ。大学在学中より出版・編集業務に携わり、卒業と同時に出版・編集業界にて、主に労働経済関係をフィールドとし取材・執筆、編集業務に携わる。中小企業経営者向け経営専門誌の編集、人材教育・研修ツール等の作成および人事・組織コンサルティング業務を経て(株)ノイエ・ファーネを設立。

新卒一括採用の限界と“即戦力人材”幻想

多くの企業で2019年採用の新入社員受入準備が始まっている。一方で雇用制度が大きく転換する過程で「新卒一括採用」が生み出してきた弊害も指摘されて久しい。確かに新年度ごとに新卒者を一括で採用し、取りあえず全員を「同じスタートライン」に立たせたうえで、長い年月をかけて選別していくプロセスは、終身制と年功序列という雇用制度の前提であり結果でもあった。ところが、どういうわけか昨今では職務無限定で採用する新入社員にも「即戦力」を求める傾向が強まっている。

従前の雇用制度を維持しつつ採用する新人に「即戦力性」を求めることは、企業にとってある種の自己矛盾ともなってくる。仮に企業が短兵急に「即戦力人材」だけを求めるのであれば、“新卒者への手間暇かける育成コストはムダである”という考え方も成立する。なぜならば入社年次や職位ごとの階層別教育などを企業内で実施せず、外部から業務に適した人材をその都度確保する中途採用に一本化した方が合理的だからだ。現実的な問題として新卒新

人に「即戦力」を求めることは、「なものねだり」に過ぎないということにもなる。

人材活用においては企業の成長段階や事業展開に相応させて「即戦力人材」を適時適切なタイミングで採用することも重要である。この場合には採用した人材に“何を求め、どのような業務を担当させるのか”という「職務定義」や「職務範囲」を明確に示していかなければならない。また、企業が職務無限定で採用する新卒者に対して長期的に応分の育成コストを覚悟することなく、単に即戦力を求めるだけでは、採用した新卒新人に対して無責任ということになる。

個別企業にとって雇用制度の大きな転換を迎えている過渡期では、単純に「新卒採用」と「中途採用」の功罪をあげつらう必要はない。個別企業の年齢構成や昇給・昇格などの各種制度の現状と転換に向けたプロセスを鑑み、従来の「新卒採用」と一定の実践経験を保持した「中途採用」のバランスを取りながら通年採用を展開していく必要がある。

特に従業員の年齢構成が「提灯型」ないし「逆ピラミッド化」している企業では、新卒採用と中途採用を並立させて中長期的に年齢構成の正ピラミッド化を図っていく必要がある。同時に

企業規模に関わらず高度成長期に形成されてしまった、“一旦入社したならば、特段の成果や実績が伴わなくとも誰もがみな、一応に同じ階段を上がっていくことができ一定のポジションに就いて定年を迎えることができるであろう…”という幻想を払拭させていくため、昇進・昇格のプロセスも再構築していく課題と同時並行でなければならぬ。

新人育成と表裏関係の「残念なミドル層」への対処課題

昇進・昇格プロセスの再構築とは、単純な制度変更というものではなく企業組織の中核を担うミドル層への意識転換を迫る施策と同時でなければならない。大多数の企業でミドル層を形成している世代は、「新卒一括採用」を前提とした時代背景のもとで入社してきている。

もちろん、個々の企業で最近では入社年次に囚われない昇格人事も展開され、性別に関わりなく「年上部下」も発生しはじめてきている。一方で「年下上司」の苦労話も聞こえてくるようになった。「年下上司」が苦労する原因は、所管する部門・部署の「年上部

下」の多くが今だ“誰もがみな、一応に同じ階段を上がっていく”という終身制と年功序列という意識に留まっていることにある。こうした意識に留まっているミドル層は、基本的に年功意識から抜けられず、「年下上司」に対して内心で不満を抱き、新卒新人に対しても妙な先輩風を吹かせ、中途人材に嫉妬と無意味な競争心を抱くことになる。

新人を迎え入れる現場では、新人が配属されてくる前段階として恒常的にミドル層への意識転換を迫る取り組みが不可欠となる。一朝一夕に意識転換など図れるものではなく、一定の時間も必要となる。当然ながら意識を変えることができないミドル層も存在するだろう。変わることができないミドル層は「残念なミドル層」として、組織の活性化を削ぐ元凶となる危険性がある。

確かにこれまでも「残念なミドル層」は存在してきた。一昔前であればこうしたミドル層も企業内の「内部労働市場」で滞留することができた。しかし、今日の企業では「内部労働市場」を抱える余裕がますますなくなってきている。このため、企業では新卒新人への育成と同時並行で、「残念なミドル層」から脱却できない者に対して、積極的に「外部労働市場」に活路を求めてもらうように促していく施策を準備する必要がある。

新人育成に “阿吽の呼吸”など 決して通用しない

新入社員を迎え入れる段階で現場マネジメントは、“誰もがみな、一応に同じ階段を上がっていく”という意識に留まった「残念なミドル層」を決して新人育成の担当者にしてはならない。もし、この種の「残念なミドル層」が新人のOJT担当者に就いたならば、残念ながらこの担当者の意識がほぼ間違いなく新人に再生産されることになる。

新人を迎え入れる現場では往々にして、新人が入社した段階で採用過程のすべてが終了すると捉える傾向がある。つまり、配属されてくる新人に対して、“採用担当者による厳選のうえで採用

され、一定の新人教育が施されて配属されてくるはずである…”という前提に立ちがちだ。言い換えれば採用に対して「自分たちの責任範疇ではない」という意識を持ちがちになる。しかし、新人の採用実務や研修は常に限界性があるものだ。新人は一定の研修期間が過ぎたから既存社員と同様の仕事ができるわけではない。知識やスキルがついたとしても組織体で働く上での知恵がついている訳ではない。

現場マネジメントの視点で重要になるのは、“新人は自然に育つものではなく、育てるものである”ということ。これを肝に銘じるということだ。新人が配属された現場ではことあるごとに「新人が物足りない」とあるとか「即戦力の新人が欲しい」などと愚痴が発生する。また、「新人のマナーがなっていない。このままでは取引先に出せない。何度も同じことを注意しているのに、直らない」と新人の行動に不満を抱く声も上がる。現場からのこうした愚痴や不満は“天に唾するもの”である。

極端に言えば新人が育たない要因には、新人から見たならば“範となるべき先輩・上司が不在である”と映る場合もある。現場が新人の成長に抱く愚痴や不満の多くは、“新人は自然に育つものである”という勘違いに根ざしたものであり、これが結果として指導放棄につながってしまう。現場を構成する既存社員にしてみれば「新人はわかっているはずだ…」「教えたのだから、できて当然だ…」との思いが先行するものだ。ところが、「教えた」といっても、実際には「一度だけやり方を教えたことがある」に過ぎなかつたりする。単なる既存社員の偏狭な経験的理解を新人に教え込もうと無駄な努力をしてしまう場合もある。

こうした現場の姿勢のもとでは、新人に対するOJTも往々にしておざなりになり、現場での指導・育成計画もあいまいになる。このため新人は単にOJT担当者を見習うことになる。当然のことながらOJT担当者のレベル以上の発想をすることなど期待できなくなる。これは現場マネジメントとしての新人育成の放棄を意味し、結果的に新人を“放置”することになる。こうした現場の「空気」を新人は鋭く見抜き、緊張感を抱くことなく自らの学

習意欲を減退させていくことになる。新人に対するOJTにおいて、現場がこの種の“放置”行為を繰り返すならば、育つどころか早々に離職することにもなる。

改めて敷衍するならば現場は、新人に対して「入社後に新人研修を受けてきたはずなので、会社の仕組みや仕事の進め方を理解しているはずである」という思い込みをまず払拭しなければならない。現場は入社後の新人教育に仮託することなく配属された新人に対して何度でも、わかるようになるまで、できるようになるまで、指示し、指導して訓練を繰り返していくことである。これは決して新人を過保護に扱うということではない。

現場が抱きがちな「あまりこちらの手をわずらわせずに育てほしい…」と思う心理は、既存社員の他力本願さを暴露するようなものでもある。同時に新人の育成は「面倒くさいものである」との思いを率直に認める必要もある。そもそも企業組織は利益共同体なのであり、生まれも経験則も異なる者が共通の目的のもとに集り構成される。“阿吽の呼吸”などは最初から存在していないし、求めるべきものでもない。業務行動においては当然のことながら一人ひとりに得手不得手が存在する。一人ひとりへの対応が楽なはずはなく、実に面倒で愚直な行為であることを覚悟する必要がある。

現場にとって 新人育成は明確な 組織開発課題である

現場マネジメントは“新人の育成とは面倒な事柄である”という自覚のもとで、新人に求める一つ一つの業務行動に対して、個々のレベルに相応した指示、指導、訓練を選択していかなければならない。これは相当の辛抱強さと根気が要求されることになる。特に、同じミスが繰り返されている場合などでは、中間報告をこまめに実行させて確認を行っていく必要もある。決して、「もうこの程度の事は出来て当然である…」と思わず、しつこいぐらいの繰り返しが必要となる。

新人への指示、指導、訓練という育

成行為とは、“わかるまで、できるまで、何度も同じことを繰り返させる”という愚直な反復演習ということだ。しかもこの育成は無期限であってはならない。また、新人に阿る必要もまったくない。あくまでも成長課題に対して計画性と期限を持って臨む必要がある。同時に新人に対して単に業務スキルの習得だけを求めてはならない。あくまで、現場マネジメントが新人育成で重視すべきは、就労意識を確立させることである。

一般的に新人の定着には「待遇に起因している」という誤解が生まれる。特にここ数年の「働き方改革論議」の中でこの傾向は強まっている。会社説明会の席上で会社の残業時間についての質問がなされ、担当者が率直に「平均的な残業時間は20時間前後です」と答えたところ、「残業がある会社だからブラック企業だ!」という反応があったという類の笑えない話もあるほどだ。「売り市場」などが喧伝される中、コストをかけて採用した新人の流出を防ぐことは重要な課題である。しかし、定着化の問題を福利厚生なども含めた待遇に矮小化してはならない。

まして「優秀人材」の採用が定着化に直結するなど考えることは誤りだ。“優秀な人材”とは時として「即戦力人材」と同意語で語られる。採用担当者は勿論のこと現場マネジメントにとってもこの“優秀な人材”という発想が極めて危険である。現場マネジメントは「優秀人材は採用するのではなく育成するものである」という視点を明確にしなければならない。直截で乱暴な表現だが新卒新入社員に優秀さを求めてはならない。

世の中には確かに「優秀」と称される人材が存在している。この種の人材はチャレンジ精神が旺盛で将来のビジョンをしっかりと確立している。従って、仮に「優秀な人材」を採用したとしても結果として定着化に結びつかないケースもある。

現場マネジメントは新人に“優秀さ”を追い求めるのではなく、採用担当者が将来自社の社員として“優秀に育ってくれそうな人材”として採用した新人を“如何にして戦力として組織していくのか”という視点に立たなければならない。新入社員の大半は残念なが

ら、企業組織に求められる本来的な役割を理解して入社してくるわけではない。企業のブランドイメージだけで入社してくる新人も存在している。

今日では、就労形態の違いをあたかも身分格差のごとく捉えて、「正社員信仰」というべき傾向が浸透している。

「正社員信仰」が蔓延っている要因は、雇用形態の違いによる将来的な有利と不利の差のみが喧伝され、本質的な「仕事とは何か」という意識がおなざりにされているということもある。

現場は新人にありがちな就労意識の未成熟を前提にして、就労意識を確立させていく育成にエネルギーをかけなければならない。採用コストをかけて人材を獲得しても、現場における育成の姿勢と体制が整っていなければ、就労意欲が高く、力のある者から先に辞めていくことになる。新人を迎え入れるにあたって、現場マネジメントが新人育成で実施しなければならないことは、現場全体で新人に求める基準を明確化して周知を図り、習熟に向けた育成計画を共有することである。

つまり、単純にOJT担当者を設定して育成を託してしまわないことが重要である。採用と定着は一体の関係であり、組織がその存続を確保していくために不可欠な組織自体を日々に変化対応させていく組織開発(Organization Development=OD)でなければならない。

現場は新人に傍観者意識を持たせてはならない

企業組織が創業期の場合には一般的に「朝令暮改」や「臨機応変」のスタイルが常である。企業の成長に伴い部門部署が整備されて一定のヒエラルキーが形成されるが、創業期の雰囲気や社風となり、明文化されない「規範」として形成される場合がある。創業期を体感せずに比較的安定期になってから入社してくる新人にとっては、明文化されない「規範」に違和感を抱き、時として理不尽ささえ感じるのは当然のことである。組織構築が成長に追いつかず、ミドル・マネジメント層の育成がままならなかった企業では、草創期

からの古参社員による経験論や根性論が先行しがちであることも確かだ。どのような企業組織でも、すべての業務が合理的に展開されているとは限らず、一見すると理不尽に思われる行動規範のもとで業務が展開されている場合がある。

見方を変えるならば「朝令暮改」や「臨機応変」と思われる「不合理性」が、今日の激しい変化スピードの中では成長の原動力でもある。「不合理性」は安定志向が強く組織的な就労経験のない者にとっては、非常な違和感となることも確かだ。組織的な行動(働き方)に不慣れな新人には、企業の目標と自らの成長課題が乖離しているため、企業組織で日々発生する事柄に対して「不合理性」を感じる場合もある。

そこで新人育成の基本は日常業務で発生する「不合理性」に対して、ストレス耐性をつけさせていくことが重要になってくる。もちろん、ここでいう「ストレス耐性」とは、新人に対して理不尽な事柄に耐え忍ぶ「根性を磨け」などということではない。

現場マネジメントが重視すべきは、新人に対して“企業組織で働くとは仕事が与えられるものではない”という主体的な意味づけと自らの仕事への取り組み姿勢を確立するという根源的な事柄について説いていくことだ。さもないと、新人は仕事が「苦役」(強制的やらされ仕事)という意識から終生逃れられないことになる。

新人は得てして「自分に与えられている日常の業務を繰り返していればよい」という意識に陥りがちなものだ。確かに配属された新人には与えられている権限も少ない。このため「与えられることをこなす」という意識に陥るのは当然であり、育成する側も「何はともあれ、いわれた事をしっかりと実践してくれればよい」との思いが強く働くことになる。

しかし、「日常業務の繰り返し」を何時までも放置してしまえば、悪くすると自らの主体的行動を顧みない単純な「万年不満分子」になる危険性もある。最悪の場合には企業組織の活力を奪い、内部から腐敗させていく元凶になっていく。何よりも本人のためにはならない。

新人の育成にあたっては、安易に

「世代間の意識格差」を持ち込むのは無意味である。確かに最近の新人には「職に就く」すなわち「就職」ということと「就社」を同一視する傾向が強い。現場での新人に施す育成は、“企業における仕事を自分の人生においてどのように位置づけていくか”ということを中心に習慣をつけさせることをポイントにしなければならぬ。これは新人が自

分自身で企業での仕事を通して「どのようにになりたいのか」「何をしたいのか」を明確に語れるように導いていくことでもある。先ずはいま与えられている仕事＝課題から眼をそらさず（＝逃げず）に取り組む姿勢を醸成させることでもある。

現場マネジメントは新人の育成にあたって、常に「当事者意識」を如何に持たせていくのかという課題を

掲げていなければならない。利益組織体たる企業では一人の傍観者意識が、組織全体の発展の妨げになる。新人には「どうやったらできるか」という問題設定と視点を磨かせ、「当事者意識」が結果的に自らの成長につながることを現場マネジメントが率先して示していくことが重要となる。

『Act』（アクト）

社内での新入社員、若手社員研修用テキストとしてご好評を頂いています。是非ご活用ください。

これまでの働き方、仕事の仕方、ものの見方を検証し「仕事の進め方」の指針となる社員育成のための冊子シリーズ『Act』（アクト）。

■ 「vol.1」「vol.2」「vol.3」発売中

- vol. 1 「常に忘れてはならない仕事の進め方」
- vol. 2 「反復して身につける会社での仕事常識」
- vol. 3 「“学びの姿勢”を貪欲に貫く」



[お申込先]⇒<http://www.n-fahne.jp/booklet.html>

—ミドル・マネジメント層対象—

「働きの意識」を再確立するワークショップ

企業内にて毎回2～3テーマに基づいて講師（ファシリテーター）による辻説法方式で参加者相互の討議を通し、若手・中堅社員層に“これまで通りでは通用しない！”という意識、仕事をミッションとしてとらえる姿勢をつかんでもらう。

[連絡先]

株式会社ノイエ・ファーネ TEL. 03-5297-1866 n-f@n-fahne.jp

社内研修・コンサルティングのご提案

最近「“困った人”を何とかしたい…」 「“残念な社員”の存在が職場に悪影響を与え始めている…」 「定年退職を控えた社員への対応に苦慮している…」との相談事が多くなってきました。

あるいは「せっかく新人を採用したにも関わらず、既存社員に新人への育成意欲が感じられず、結局は離職させてしまう…」という経営が抱える人事・組織上の悩み事も多くなっています。

さらには「働き方改革」の流れを自分勝手に解釈してしまう従業員の存在に明確な対応ができず、職場ガバナンスを維持できない管理職層の非力を嘆く声も聞こえるようになってきました。

そこで、個別ヒアリングを基にして、人事・組織マネジメント上で発生している企業課題を整理し、解決について必要な研修や施策のご相談に対応いたします。

[連絡先]

株式会社ノイエ・ファーネ TEL. 03-5297-1866 n-f@n-fahne.jp