

## 【2007年度】新入社員研修の傾向と対策 ～ 新入社員は『しっかり掴まえて、引き上げる』

### INDEX

▶ はじめに	・・・ 1
▶ 私達が見た新入社員	・・・ 2
▶ 各企業の取り組みとその成果	・・・ 8
▶ まとめ	・・・12
▶ [参考]株式会社ファーストキャリアのご紹介	・・・14



## はじめに

- 株式会社ファーストキャリアでは、2007年4-6月の間に、5,000人以上の新入社員の研修をお手伝いさせていただきました。本レポートは、そこで実際に私達が見たこと、新入社員から聞いたこと、人事担当者からいただいた感想を元にまとめました
- 本レポートでは、最初に、私達ファーストキャリアの視点から『2007年度新入社員の傾向』についてまとめました。次に、実際の企業様の取り組みを取り上げ、うまくいった例/うまくいかなかった例について考察しました
- これらの内容を踏まえて、『2008年度の新入社員研修の企画』及び『2007年度新入社員のファーストキャリア育成』において考慮すべきポイントをご説明させていただきます
- 本レポートが、『2007年度新入社員のファーストキャリア育成』及び『2008年度の新入社員研修の企画』の際に、お役に立つことができればうれしく思います
- 本レポートに関するお問い合わせは、下記担当までご連絡ください。

2007年 6月 株式会社ファーストキャリア

株式会社ファーストキャリア マーケティング本部

岩田 徹 <Toru Iwata>

TEL: 03-3440-0013

Mail: t-iwata@firstcareer.co.jp



## 私達が見た新入社員 ～ 新入社員の傾向

- 2007年度の新入社員は、総じて素直かつまじめであり、成長・知識の取得に関する意欲が高い

### 新入社員の傾向

#### 総じて素直でまじめ

- 一生懸命理解しようとする
- 言われたことに対しての適応が早い
- 反抗的な態度の新入社員は少ない

#### 成長への意欲は非常に高い

- 『なぜやるのか』を確認する意識が強い
- 物事に対して多くの疑問を持つことができる
- きちんと自分の意見を持っている
- 自分の将来・キャリアに関して関心が高い
- 勉強(スキルを身につけること)に関する意識が高い
- プロフェッショナルとして早く1人前になりたい、そのために今すぐ何かをしたいという気持ちが高い

#### 『知識を吸収する』意欲は高い

- 社外も含めた広い知識を吸収したいと考えている  
例：研修中に手が挙がる、研修後に個別で質問にくる等
- 講師／先輩社員の実際の話、新入社員の頃の話には非常に興味を持つ

### 新入社員研修企画のポイント

知識習得だけでなく、規律やルールも『よい習慣』として定着させることが可能

「成長」や「プロフェッショナル」というゴールにつながっていることを示して、背景や目的をしっかりと共有した上で、気づきを促す

『いろいろな知識を吸収する源』として、先輩社員・外部のプロフェッショナルが関わる機会は効果的



## 私達が見た新入社員 ～ 新入社員の傾向(続)

- 一方で、実際には不安も多く、「自分を認めてくれる」ことを期待している

### 新入社員の傾向(続)

#### 依存心が強く、受身

- 管理されるのに慣れている／管理されたいと考えている
- 自分が尊敬できる人に厳しく指導されたいという気持ちがある
- 知識・スキルは『教えてくれるもの』という意識(受身の態度が抜けない)
- 自分で『振り返る機会』を持たないと意味を見出せない
  - 規律訓練の意味を考える時間がないと、嫌な思い出として残る
  - 理不尽なことも仕方なくやるが、そこから学べないと、そのままになる

#### 周囲からの評価が気になる／嫌われたくない

- 周囲からどう評価されるのかを気にしている
- 感情・思いを言葉にして伝えることを躊躇する
- 確認したがる(例: わかった知識を確認する質問が多い)
- 周囲が喜ぶような情報を発信するスピードは速い

#### 自分をわかってほしい・認めてほしいと考えている

- 主語を『自分』で考える人が多い
- 自分の感情・気持ちを理解して欲しいと考えている(例: 親しくなると不安をぶちまける)
- 気持ちが整理されないと、納得して学ぶことができない

### 新入社員研修企画のポイント

しっかりと振り返りの時間を持ち『自分で考え、意味を見出すこと』を繰り返し行ない、『自分で考動すること』を教える

新入社員研修は評価の場ではなく、『一步踏み出して成長する場』であることを伝える

『振り返り、確認の時間』を設け、感情的にも納得できたことを確認して進める(あるいは割り切る)



## 私達が見た新入社員 ～ 新入社員が得意とすること

- 表面的にわかりやすい(できるように見える)スキルはよく身につけており、コミュニケーションもスマートにこなす

### 新入社員が得意とすること

#### 表面的にわかりやすいスキルはよく身につけている／身につけるのが早い

- パターン認識が早く、得意。情報処理の能力は非常に高い
- 見えるものに対する反応がよい(キッチンタイマー等)
- グループディスカッションで仲良く盛り上がるのは上手
- 総じて、発表は上手にできる(物怖じしない)



### 新入社員研修企画のポイント

『考える力』、『判断する力』、『気づく力』を強化する機会があると、相乗効果を発揮する

#### 他者との関わりに関してはスマート

- 楽しいことは盛り上がる、すぐに仲良くなる
- 自分が周囲から良く見られるよう振舞うのが上手(情報発信・共有も早い)



仲良く議論できているだけでなく、『本質的な議論』ができているかをチェック



## 私達が見た新入社員 ～ 新入社員の短所、苦手にする事

- 実際に研修の現場で新入社員を見ていると、『社会人という新しい世界でチャレンジする』マインドはなかなか持つことができない
- 特に、他者に深い理解を求め、関わりを持ちながら作業を進めるのは苦手になっている

### 新入社員の短所、苦手にする事

### 新入社員研修企画のポイント

#### 『できるかできないかわからない』領域に踏み出すのが難しい

- 「わからなくてもやってみよう！」という気概を持って率先する人が少ない
- 『習っていないことはできないので、やれない』と考える
- できるかできないかわからないと動けない。結果を気にしてしまう



『できるか・できないか』で考えるのではなく、『やるか・やらないか』で考えるのが仕事であることを繰り返し伝える

#### 自分の感情を優先させてしまう

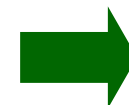
- 感情的に問題が整理されないと次に進めない
- 質問はするものの、やるか／やらないかを、自分で判断しようとする



『振り返り、確認の時間』を設け、感情的にも納得できたことを確認して進める

#### 詳細、具体的に説明するのが苦手

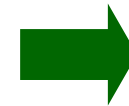
- 自分の疑問・意見を伝えることが苦手(わからないことはそのままにする)
- 想定外の質問に『詰まる』(何か計算している)
- 『具体的に言うと...』、『例えば』と説明することが苦手



説明する力に着眼したトレーニングや、各研修で何度も求めて慣れさせる

#### 他者と議論しながら『よりよいもの』を作り上げるのが苦手

- 一見、スムーズにコミュニケーションを行なっているものの、異なる意見・立場からひとつの目的を達成するために議論することは苦手
- 他者と議論することを避けて、発言・質問できない人も見受けられた



グループディスカッションを行なう際に、議論の進め方まで含めて指導する



## 私達が見た新入社員 ～ 新入社員の短所、苦手にする事(続)

- 新入社員にとっての最初の壁は、社会人として『研修を仕事として捉え』て、しっかり『学ぶ』姿勢を身につけること

### 新入社員の短所、苦手にする事(続)

#### 仕事の意識がなかなか身につかない

- 休憩時間にプライベートな用事で携帯電話を使う
- 『環境に原因を求めて考えている』ために思考が停止  
(例:時間が足りないから終わらない)
- 自分にとって役に立つか分からないものは、行動に結びつきづらい



### 新入社員研修企画のポイント

『仕事とは何か』を考える機会を研修期間中に設ける

#### 時に仕事として真剣に研修を受けることができなくなる

- ロールプレイングをまじめにやらない
- プレゼンテーション中に失敗すると笑ってごまかす
- 事務局や社員、研修／研修講師を『評価』しようとする
- わからないことはそのままにする
- 前日の影響が翌日に強く影響する



上記の『仕事とは』に加えて、『新入社員研修とは何か』『働くとは何か』を考える機会を設ける

#### 『楽しくやりたい』気持ちが強いいため、研修中のコンフリクトを避ける

- 不満があっても言葉に出さない(周囲からはすぐにわかる)
- 「自分らしさ」への意識が強く、背景の異なる人と交わらない
- 『ネットワークをたくさんつくりたい』という気持ちが強いために、『関係が壊れる』ことを恐れて、議論ができなくなる



コンフリクトを越えることで、真の楽しさ(=成果)があることを意識させる



## 私達が見た新入社員 ～ 入社前に身につけておくべきこと

- 同時に、基礎的な点では『入社前に指導した方が良いのではないか』と思う場面も見受けられました(含む、心構え)

### 入社前に身につけておくべきこと

#### 基礎的な国語力

- アンケートの誤字・脱字が目立つ
- アンケート記入の際の常識の不備(講師の呼び捨て他)
- 漢字が読めない

#### ビジネスの基礎知識

- 基本的なマナーを知らない(話し方、タバコ、携帯電話 等)
- ビジネスに関する基礎的な知識が不足している(例:孫正義、ジャックウェルチ、粗利益、ロジカルシンキング、会計、J-SOX法等)
- 自分達の視点からしか情報収集できていない(社会への興味が限定的)

#### 身だしなみ・受講態度

- 研修中に靴を脱ぐ
- 白い靴下／短い靴下を履いている
- 休憩中に携帯電話を使用している
- 足を組んで研修を受講している
- シャツが出ている
- 姿勢が悪い(特に、男性)

#### 体力・気力

- 疲れやすい
- 休憩時間に寝ている
- 風邪を引きやすい
- 集中力が続かない



## 各企業の取り組みとその成果 ～ うまくいっている例

- うまくいく企業では『年齢の近い社員(人事・現場ともに)』の企画及び運営へのコミットメントが上手に機能している
- 研修期間を通じて、『規律・ルールの徹底』が出来ている企業は良い緊張感を持って新入社員が学習することが出来ている。また、新入社員に研修中であっても、「自分達が働く環境を整える」一環として、『仕事(役割)』を与えている企業は効果的な運営が出来ている

### うまくいっている企業の取り組み

#### 新入社員と若手先輩社員/人事担当者の関わりが密

- 新入社員研修の企画に若手社員が携わっている
- 先輩社員(3~5年目)をリーダーとして、10名に1,2名つけている
- 先輩社員をリーダー役としたグループディスカッションを複数回もうけることで、『働くスタンス』を叩きこむ
- 各クラスに担任をアサインして、研修の目的・位置づけを意識させる
- 一人一人を個別にしっかりと見てケアする

#### 規律・ルールが徹底されている

- 挨拶、礼などの基本的な行動ルールをしっかりと定め、研修の初期の段階で徹底させることで、メリハリを持って学ぶ場が形成されている
- 疲労しようが、眠かろうが「仕事の間である」ことを意識させる
- 事務局は、フィードバック役など役割を分担して運営をする。事務局が言動一致で体現して見せる
- 新入社員に、会場設営、テキスト配布、朝礼終礼のリーダーなどの役割を「仕事」としてアサインをすることで、『自分達が働く環境を整えることの重要性』を意識させる

### 新入社員研修企画のポイント

#### 研修に関わる若手先輩社員 の人数を多くし、深く関わる機 会を持つ

- 企画に携わる
- クラスの運営
- グループワークでのリード役

#### 規律・ルールの意味合いを 理解させる

- お互いが気持ちよく働く環境作り
- 研修は『仕事』
- 研修はあたえられるものではなく自分達で作るもの



## 各企業の取り組みとその成果 ～ うまくいっている例(続)

- 新入社員研修の期間を通じて、しっかりとストーリーのある研修では、新入社員の学びが深かった
- また、プログラム全体やプログラムの中でも「学びを振り返る時間」をとることで、新入社員は自分にとっての意味を見出すことができた
- アウトプットに周囲からのフィードバックをもらうことで、より多面的にとらえ、自分に活かしていく意識を持った

### うまくいっている企業の取り組み

#### 研修に一貫性が保たれている

- 研修の前半部分でインプットした研修内容が、後半のアウトプットに結びついている
- 期間を置いて3回に渡り「プロフェッショナルとは」について時間をとり、メッセージを伝える
- 採用と新人教育を同じスタッフが担当することで、新入社員を一貫して育成する体制をとっている
- 内定期間の教育研修に、新人教育担当者も関わっている

#### 新入社員が『意味を見出す』ための機会を設ける

- 研修の途中で、今までの研修で学習したこと、現時点で疑問に思っていることを洗い出し、一度グループごとに振り返りをする時間を設けている
- 感情が受け入れられないワークの意味を考えさせ、組織で働くことの意味とリンクさせている

#### アウトプットに第三者からの客観的なフィードバックがある

- アウトプットしたものに、『プロフェッショナルのとしてどうだったか』という観点からのフィードバックをしっかりとる
- 報告日誌に対し、決め細やかなコメントを付けて毎日返却する

### 新入社員研修企画のポイント

#### 様々な条件のもと一貫性を作り出す

- 採用
- 内定者フォロー
- 新入社員研修全体
- ファーストキャリアの育成体系

#### 時間をとるだけでなく、先輩社員がきちんと面倒を見る

- 伝えたいことの明確化
- 問いのたて方
- ガイドライン

#### フィードバックを受け止められる素地を作る



## 各企業の取り組みとその成果 ～ うまくいっていない例

- 新入社員にとっての過密すぎるスケジュールや過度のプレッシャーは、研修の効果を下げてしまいます
- 一方で、ある程度の規律とルールは組織人として統制された行動を取っていく上で重要になります

### うまくいかない企業の典型例

#### 過密すぎるスケジュールが研修半ばでの体調不良と疲弊感を引き起こす

- 土日を活用して研修プログラムを組む／グループワークを実施する
- 朝から夜遅くまで研修を実施する

#### 過度のプレッシャーをかけることで、一步踏み出すことができなくなる

- とにかくルールに厳しいが、それに対する論理的な説明がないので新入社員から感情的に強い反発を生む
- 研修期間中に監視、評価の雰囲気は漂うため、その緊張感の中で新入社員が疲弊してしまう

#### 『だらだら動いている』時間がある

- 時間管理のルールが明確にしておらず、新入社員に任せてしまっているため、いつも時間通りに始められない
- あいさつ、号令、動き方(歩き方)に関して厳しいフィードバックされないため、『なあなあ』で事が進む
- 休憩時間と講義時間の『気持ちの切り替え』ができていない

### 新入社員研修企画のポイント

スケジュールはメリハリがありながらも余裕を持って設計

きちんと意味づけを行なった上で厳しくする

新入社員に任せず、運営主体者が責任を持って時間管理を行い、研修に『メリハリ』をつける



## 各企業の取り組みとその成果 ～ うまくいっていない例(続)

- 各研修プログラム間の関係が良く理解できていないと、研修間の重複・矛盾が生じて不要な混乱を招く可能性があります
- また、大人数規模で研修を実施する場合は、各クラスでの適切な人数配分及び適切な準備態勢を敷くことが必要となります

### うまくいかない企業の典型例

#### 研修プログラム同士の関連が理解されていない

- 新入社員研修のプログラムが1日毎に独立しており、相互に関連がないため新入社員の中で統合できていない
- グループ会社同士で研修を実施しているため、各社のプログラムと重複・矛盾が生じた

#### クラスの人数が多い

- 1クラス150名弱で実施したために、研修全体の自由度を下げ、研修内容を限定せざるを得なかった
- 1クラス100名弱で実施した際、時間の管理が困難で、研修時間を削減した(お手洗い・昼食時等)

#### 十分な運営リソースがない

- 事務局1人が担当する新入社員の数が140名以上と多すぎるため、不測の事態に対応できない
- 複数クラスにも関わらず少人数で運営をしているため、事前準備に多大な時間が必要となった

### 新入社員研修企画のポイント

研修全体のストーリー、各種プログラムの組み合わせ、適切な実施タイミングも含めて企画する

大規模開催(1クラス50名以上)、多クラス開催の場合には、段取りに加え、規律・ルールをより徹底する

外部の活用も含めて、十分なリソース配分を行なう



## 2008年度の新入社員研修の企画に向けて

### ■ 学生からの意識の転換は徐々に確実にやっていくべき

- 内定時から教育を徐々に導入し、強化する
- 4月からいきなり気力・体力を消耗しないスケジュールにする
- ハードなワークや規律訓練等は、意義・意味をしっかりと解釈する時間と担当者／責任者を設定し、落とし込みを行う
- 新入社員に対するスタンスは最初から変えずに、仮説シナリオの元、徐々にメンタル面を強化していく

### ■ 研修期間中は一定の規律で統制していき、仕事の意識を徹底させる

- 挨拶、マナー、スタンス、ルールを常に意識させ、その大切さを理解させる
- 研修期間を通じて、事務局から何度も確認し、徹底させる

### ■ 先輩社員を研修にアサインすることで、新入社員と若手リーダーと一緒に育てていくことが可能となる

- 新入社員は先輩社員の生の声を欲しており、最大の研修教材となる
- 新入社員を育てることは、先輩社員がリーダーとして成長していくための重要な教育機会となる

### ■ 新入社員の感情・気持ちを掴むことで、ねらい以上の効果が得られる

- 新入社員の感情・気持ちのゆれを掴みながら、研修を進行させる
- 研修全体の仮説シナリオ・ストーリーを構築し、サプライズや感動なども重要な要素とする
- 感情・気持ちが掴めれば、当初の想定以上の研修効果を得ることができる



## 2007年度新入社社員のファーストキャリア育成に向けて

- **関わりを継続し、現場経験から得た気持ちの面についてフォローアップする**
  - 人事部門、人材開発部門のメンバーによる面談を行う
  - 同期同士や、同じファーストキャリア層同士（年次の近い先輩社員）のつながりを活用する
  - 階層別にフォローアップ研修を実施する など
  
- **早めに視点を上げる／切り替える機会を持つ**
  - リクルーターへの任命や採用活動へ参加させる
  - 内定者のフォローアップを企画してもらう
  - 2年目にメンターとして任命する
  - 自分の『成長の鍵を見つける』機会を提供する など
  
- **「これだ！」という目標を持ち、それを懸命に達成していくサイクルを習慣化する**
  - 社内・社外で目標となる人材を見つける機会をもつ
  - 既存社員と同様の目標管理を実施する
  - コンピタンシーや職務基準などを活用し、能力開発目標を引き出す など

[参考]株式会社ファーストキャリアのご紹介



## 株式会社ファーストキャリア 会社概要

商号	株式会社ファーストキャリア(FIRST CAREER, Inc)
設立	2006年8月28日
資本金	4,000万円
本社所在地	〒150-0013 東京都渋谷区恵比寿4-6-1 恵比寿MFビル4F
事業内容	ファーストキャリア構築期人材の成長支援、プロフェッショナル化支援
お問合せ先	電話: 03-3440-0013 FAX:03-3440-0014 E-mail: info@firstcareer.co.jp
URL	<a href="http://www.firstcareer.co.jp">http://www.firstcareer.co.jp</a>

役員	取締役会長	松川好孝	取締役	加島禎二
	代表取締役社長	若鍋孝司	取締役	池田祐輔
	取締役副社長	高橋浩一	監査役	大橋 秀夫

ミッション	<p><b>人の成長を偶発から必然に変える</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 人の成長は、経験の積み重ねだけでなく、よき出会いやよき失敗など、Keyとなる要因が引き金となり、表出する</li><li>● しかしそのようなKeyとなる要因の多くは、偶発的に発生する</li><li>● ファーストキャリアの存在意義はこの要因を、偶発的なものではなく、必然的に発生させるソリューションを提供し続け、社会を活力にあふれたものに変えることである</li></ul>
-------	---

4つの約束	<p><b>「ファーストキャリア構築層」に対して、誰よりも深く理解している存在になります</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 若手の教育のことならファーストキャリアにお声かけいただければ、すべて解決します</li><li>● 「本質的」かつ「ユニーク」な育成手法を常に探究し、ご提供できる存在になります</li><li>● 大切な人材育成の企画から実行まで、安心して任せて頂けるような体制を作ります。お客さま企業の社内人材と社外人材の役割分担を最良の組み合わせを設定致します。また、品質を維持しながら、大人数(1クラス80人以上)での実現を可能とします</li><li>● 「人の成長を偶発から必然に変える」ことで、「若者が変われば社会全体が変わる」未来を希求します</li></ul>
-------	---