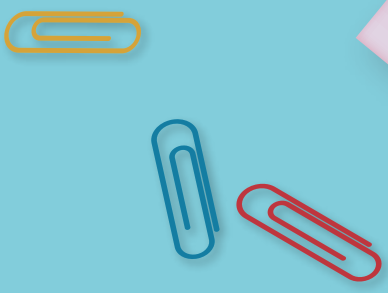
若年層の人材育成に活用できる

ハンドブック

Personnel training handbook



平成25年度 秋田市フレッシュマン就労継続サポート事業
主　　　催：秋田市商工部商工労働課
受託事業者：ヒューマンアカデミー株式会社

はじめに

秋田市フレッシュマン就労継続サポート事業実施にあたり

県内新卒者の入社後１年以内の離職率が約２割となっていることは大きな課題となっております。

それに対し秋田市では、今年度から、新卒新入社員が同年代での仲間を作ることで、不安や悩みを横のつながりをもって早期に解消できるようにし、厳しい今の世の中を自分たちの力で生き抜く力を養い、早期離職の抑制を図ることを目的に、中小企業の新卒新入社員を対象に「フレッシュマンの集い」として異業種交流会とセミナーを開催しています。

しかしながら、若年層における早期離職の理由は、様々なアンケート調査で、「個人特性と仕事内容とのミスマッチ」に続き、「周りの社員のサポート不足」や「職場での人間関係」が上位を占めております。受け入れ企業側としても人材育成の方法がわからない、経験が少ない、または時間が限られている、という状況が見られます。

そのような状況から今回、若年層の人材育成に活用できるハンドブックとして「若手社員の心理や行動の特性を理解する」「若手社員の変化に気付くには」「新卒新入社員とのコミュニケーションの取り方」などをテーマに、キャリア・コンサルタントが作成いたしました。

新卒新入社員、若手社員の職場定着に向け、人材育成の手法のご参考としていただければ幸いです。

1 新入社員のここが理解できない
多くの人が思っています

●意志表示が少なく、こちらの言ったことを理解しているのかどうかがわからない。
●何度同じことを注意されても忘れて繰り返す。丁寧に説明すると「はい」と言うのにまた同じことをする。そして、そのことを気にもしていない。
●まわりの人がどう思うかより「自分がこうしたい」「自分はこう思う」を優先する。
●相談なく勝手に物事を進める。
●指導に、まず「はい」があるべきだが「どうして、なぜ、なんのために」と言う。
●「仕事だというならやります」という言い方をする。心から納得していない。
●中途半端な仕事を平気でする。言っても改めない。

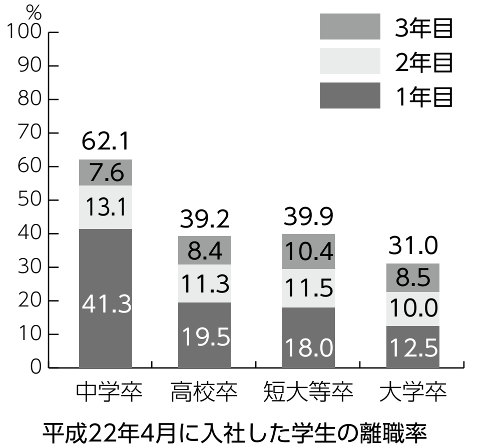
上記は、企業等で新人指導を行った方々から伺った声のほんの一部です。皆さまは似たような経験をされていませんか。

2 職場定着対策は
入社後速やかに開始する

新規学卒就職者の3年以内に離職する割合が、中学卒で７割、高校卒5割、大学卒で3割。このような状況は753現象と言われています。
この状況の背景にあるものは、本人の社会への適応力の低下（例えば、ストレス耐性、コミュニケーション能力）、家庭の躾の力が低下、景気や経済の影響などとされています。

背景はどうあれ、縁あって仕事を一緒にすることになった新人を一日も早く一人前にしたいと思うのは多くの企業や組織が望むことです。また、新人も早く一人前になり会社のためお客様のために働きたいと思っているのではないでしょうか。

753現象とはいうものの（例えば大卒なら３年以内に3割離職する)、離職者の約半数は１年以内に発生しています。新規学卒就職者が職場定着するかどうかは、入社後の数カ月で決まるとも言えます。であれば、新卒が入社したら速やかに職場定着対策を行えるよう、何らかの仕組みを社内に作っておくことが望ましいと言えます。次ページ以降では、職場定着のための幾つかのヒントをお話しいたします。少しでも、ご参考になれば幸いです。



平成22年4月に入社した学生の離職率
【資料出所】厚生労働省　職業安定業務統計(平成25年10月29日発表)
※離職率の推移については巻末資料参照のこと

3 メンターは原石磨き「暗黙のルール」を教える

① メンターとは

メンターとは、新人の指導役、助言者役というような意味で、仕事はもとより社会人としてあるべき姿（言葉づかい・マナー・忍耐・気分転換）まで手ほどきをします。

いわば、メンターとは新人という原石を磨く人です。できれば、メンター制度の導入をご検討ください。

そもそも、職場適応のために必要な能力は自然と身につくものではなく、その職場に属する人から教えてもらう必要があります。その人とは少し先輩・中堅・ベテランなどの人たちです。新人からみると、メンターは上司ではないので、強制や押しつけが無いか、あるいは軽減されるので、受け入れやすいとされています。

② メンター制度の効能

このメンター制度は新人の育成という効能の他に、メンター自身が成長するという効能も期待できます。すなわち、メンターには模範行動や、新人に対する観察力、仕事を教えるための表現力が求められるからです。更に、メンターは所属する組織や仕事をきちんと理解していなければなりません。つまり、メンター自身が原石磨きの過程で自分も成長するのです。それは、組織のパワーを更に強化することにつながります。

③ メンターを通して「暗黙のルール」を教える

新人が戸惑うものに職場の「暗黙のルール」があります。職場には行動を律する文章化された規則や規定があります。よく理解してこれに従わなければなりません。その一方で、職場には「暗黙のルール」があります。それは、明文化されていないが、社員のほとんどがわかっているもので、コンセンサス（集団としての意見の一致）や、その集団がもつ価値観などです。新人はここがわからず、場合によっては行動や言い方が職場の人たちから反感をかうことがあります。これが職場適応に自信をなくす始まりの一つです。

④ 暗黙のルールの例

- 我々の上司への対応（上司が好む仕事の進め方やコミュニケーションのスタイル）
- 我が社の根回しのやり方（根回しを“談合”のように思っている新人がいます）
- 仕事とプライベートの線引き（アフターファイブのつきあい方、社内行事への参加）
- 就業規則の解釈（例．有給休暇の申請前には同僚の了承を得ておく、その言い方）

4 OJT（On the Job Training・職場教育）で教える行動に焦点を当てる

① OJTで教える

米国で生まれ、我が国の多くの職場で活用されているTWI-J1（Training Within Industry-Job Instruction）に指導者として注意すべき点が整理されています。「 」内は、言い方の一例です。職場の実情に合わせてアレンジしてお使いください。

第１段階　習う準備をさせる

気楽にさせる	「初めてのことは、誰でも緊張します。私もそうだった。最初は失敗していいから」
やってもらう作業を話す	「仕事の内容について、まず大まかに話します。自分がやることのイメージをつかんでください」 「あなたにやってもらいたいのはこの仕事だが、全体の中ではこういう位置付けなのでとても大事な役割です」 「あなたが担当する仕事は大きく5つの部分からなり、この5つの部分はできれば30分以内で完成してもらうのが理想です」 「1週間位やったら、30分以内で仕上げることができるようになることが目標です。仕上りはこれがサンプルです」
その作業についてどの程度知っているか確認する	「この仕事を前にやったことがありますか」 「どの程度（期間・レベル）やりましたか」 「やってみて、どうでしたか」 ※この確認はとても重要なことです。「②教え方の要点」で詳しくお話します。
仕事を覚えたいという気持ちにさせる	「あなたがやる仕事は、こういう理由でとても大事です」 「あなたの担当のこの仕事は、あなたの持ち分が終わると次は○○さんが引き継いで仕上げます。あなたの仕事の仕上りは○○さんにとって、とても大事なものです」
正しい位置につかせる	「私たちの長い経験から、この仕事をやる場合は椅子に浅めに座ると、仕上りもよく疲労感も少ないです」

第２段階　作業を説明する

主なステップを1つずつ言って聞かせ、やって見せ、書いてみせる	
急所を強調する・はっきりと、抜かりなく、根気よく	「5つの部分の最初の部分は、このようにやります。特に、この動作の時はゆっくりと水平に動かしてください」 「このような重要なことを今後ポイントと呼ぶことにしましょう」 「こんな感じでやってください（模範行動）」 「動作を簡単に図にするとこれです。この時はゆっくり水平に動かします」
理解する能力以上にさせない（人によって理解するスピードが異なる）	「少し休んでからやりましょう」 「後で、もう一度やってみましょう」

第３段階　やらせてみせる

やらせてみて、間違いを直す	「今、あなたはこうやりましたが、正しくはこうです」
やらせながら作業を説明させる	「私にこの仕事を覚えさせるように私に説明してみてください」
もう一度やらせながら、急所を説明させる	「もう一度同じことをやりながら、今度は私にポイントを説明してください」
理解する能力以上に強いない	

第４段階　教えた後をみる

仕事につかせる・わからない時に聞く人を決めておく	「この仕事でわからないことが出てきたら、一人で抱えず○○さんに聞いてください。○○さんの了解を得ていますから、遠慮しないでください」
たびたび様子をうかがう・質問するように仕向ける・徐々に指導を減らす	「小さな疑問の放置が大きなミスや能率向上の妨げとなる場合が多いので、質問や確認は遠慮せずやってください」

②　教え方の要点

ア　仕事の成果＝知識×技能×態度×習慣　教えたいのは何ですか

●知識とは「それは何ですか」と問われたら、即答する力
「要するに」「一言で言えば」と表現できるほど知識が自分のものになっている

●技能とは「やってみせて」と言われたら、即できること

●態度とは「取り組み方で一言アドバイスを」と求められたら、「冷静に」「集中して」「思い切って」のような経験者として身に染み込んだ取組み態度（姿勢）

●習慣は時間をかけて身につけていくもので、勤労観や職業観など。身近にいる模範となる人から影響をうけます。これらは仕事の質に大きく影響します。

イ　根気がいる・覚悟がいる

「これぐらい知っているはず」はあり得ず、「こんな事まで教えなきゃならいの」は無用の疑問と思ってください。何も知らないと思ってください。

ウ　「前にやったことがある」は要警戒

どこかの職場での似たような仕事の経験は、この職場ではかえって邪魔になることがあります。教える時は白紙からが原則なので「前にやったことがある」は要警戒です。

エ　6W3Hで具体的に教える

●できるだけ「行動レベル」で教える

●教える項目は事前にリスト化して、現場では指導モレをしない
WHAT（何を・目的）WHEN（期限・約束の時間）WHERE（場所・行き先）WHO（誰が）WHOM（誰に）WHY（なぜ・理由）HOW（方法・手段・仕上げ方）HOWMUCH（金額・費用）HOWMANY（数量）
誰に、誰が、誰と、どのタイミングで、いつまでに、かける時間は、何分以内で、いつから、どこで、何を、何と何を、何のために、数量は、経費の制限は……

オ　なぜ行動レベルか　具体性が担保できるから

●「きちんとやって」？「真心こめて」？「責任もってやって」？これらは、抽象的なスローガン（標語）のようなものであって、どう行動すべきかを具体的に示していませんから、新人が戸惑うばかり

なのです。

●行動は、計測可能かつ観察可能です。誰が計測しても観察してもその行動に同じ評価ができます。ですから、人によって言うことがちがうということが少なくなります。その結果として、教えられた人はその行動を自信をもって明確に再現します。

カ　欲張らない・焦らない　　人間には情報処理の限界があります

教えるのは一度に3つから多くて5つまで　できたら次、それができたら次

キ　やってはいけない行動を明確に言う

やるべき行動は教えられていますが、やってはいけない行動は教えられていないのではないでしょうか。

ク　「わかりました」ではなく「できます」を確認する

「わかりました」と答えている新人は、“完全”にから“まあまあ”まで理解度はさまざまです。仕事は行動の集合体ですから、確認すべきは“できるか・できないか”です。

5 認める　行動に焦点をあてる

① 認める

米国のある高名な心理学者は、人間には5つの基本欲求があると主張しました。全部で5つの階層になっていて、食べられる、眠れる、安全であるといった欲求が満たされると、次には、集団（家族・会社・国家など）への所属を求め、それが満たされると所属した集団で認められることを求めるそうです。そして、最終的には自分の能力を発揮したり可能性を追求したりするとしました。

② 人は認められたい

大切な人たちから認められる経験は心地よい経験の代表的なものではないでしょうか。人は認められたいのです。

③ 認める対象は行動

●性格・人間性ではなく望ましい結果や業績につながった行動を認める
●結果ばかりではなく、望ましい結果につながった行動を認める。ある結果は、その背景に複雑な要素があり、その結果を出した人との因果関係が曖昧な場合があります。例えば、ライバル社の撤退、広告宣伝が結果に影響する場合です。せっかく、認めたのに「偶然です」と言われてしまうのは、行動を認めずに結果だけを認めたからです。認められた行動は自分が行った事実だから本人が納得できるのではないしょうか。

④ 認める理由を明確にする

●望ましい結果と認める行動との因果関係を明確にしたうえで認める。
●認められた行動は再生産（くりかえす）されていきます。

⑤ 鉄は熱いうちに打つ（認める）

●良い行動を忘れてしまわないように、できるだけその場で、現場で速やかに認める。
●やむを得ず事後になるなら、できるだけ時間をあけずに認める。

⑥ 認めた後が肝心

●認めた後は、その後の様子を伺います。再生産（くりかえす）されていれば更に認めます。
●再生産されていないなら教育的指導を行います。

⑦ 認めた行動に関しての、提案や意見には耳を傾けメモをとる

「お客様に商品を渡す時のやり方は丁寧でとても良かったです。もっとお客様に喜んでもらうために、何か気づいたことがあったら教えてください」

●たとえその提案や意見は、すでに承知のことであってもメモをとり、提案する、意見を言う、という行動を認めてください。

⑧ ほめる材料を見つけるため関心を払う

普段から行動に関心を払いましょう。普段の良い面もきちんと認めたうえで、しかるときは毅然としかりましょう。

6 しかる　行動に焦点をあてる

※認めると表裏一体です

① しかり方

●冷静・客観的に行動（事実）についてしかる

「今、こうやりましたが、それはいけません」

●しかる理由を明確にする

「そのやり方だと、うまくいく時もあればいかない時もあります、基本はこうです」

●可能であればその場でしかる

「今、こうやりましたね、それは基本と違います。基本を守ってください。こうやらなければいけません」

●個人的問題がからむなら時間場所を設定

「後で仕事について少し話しを聞きたいので、よろしくお願いします」

●性格や人間性には触れない　あくまでも行動（事実）について話します

●「私は」として自分の気持ちを一言そえる

「きちんと教えたつもりでしたが、教え方が足りなかったと私は思っています」

「今回のあなたの行動について、指導した私は残念な気持ちです」

「今のような態度にお客様はどんな印象をもつでしょうか。それを思うと私はお客様に申しわけない気持ちです」

② しかるのは「やるべきなのにやらなかった行動」か「やってはいけないのにやった行動」のどちらかです

③ 修正された行動が継続されるためにその後を観察し必要な言動を行う　ご機嫌うかがいはやらない

言いすぎたのではと不安になって、次のミスを大目にみるようなことはいけません。新人が混乱します。しかったのは相手の人格ではなく行動なのですから毅然としてください。

7 受命（指示命令を受ける）を確実に行うことを習慣づける

指示や命令されたことを確実に理解するのは部下側の義務です。新人の中には「言われてないから」「指示されてないから」と、仕事が不完全であることの原因は完全な指示命令をしない上司や先輩の側にあるように思っている人がいます。指示命令が完全であることは望ましいことですが、仕事の現場ではメモを見ながら部下に指示を出す人はまれで、言い忘れ指示もれはありえます。したがって、確認は部下の義務です。上司が幾つもの仕事を抱えて忙しいことを新人は認識する必要があります。忙しい上司に対して確実に受命するために、以下のような行動を習慣づける必要があります。

① メモをとる

学生時代のくせで、芯の硬度がHまたは2H、太さ0.5ミリで、しかも小さな字で書く人がいます。これはノートのとり方です。メモは素早くとること、見やすいことが大事です。そうすると字の大きさ文字の濃さはある程度必要です。新人からメモした内容の確認を求められた時に判読しづらかったご経験はありませんか。また、メモのコピーをとって上司に見せる場合もありますが、オリジナルが薄いとコピーは格段に読みづらいものになります。芯硬度はB以上、太さは0.9ミリ以上を推奨します。

●素早くとるために、自分がわかるキーワードや略号・符号などを活用し、上司のもとを離れてから清書すれば良いわけです。

　例　第三会議室→3会　　北3条西5丁目→N3W5

●メモは箇条書きであること（わかりやすい・頭に入る）

●指示命令を口頭で行う場合には同音異議語に注意させる

　補償・保証・保障　　意義・異議・異義　　対象・対照・対称　　更改・公開

　制作・製作　　計る・測る・量る　　勤める・努める・務める　　収集・収拾

●人名漢字に注意させる　お客様の名前を間違うなど論外と教えてください

　齋藤　　斉藤　　斎藤　　西藤　　メモした漢字が正しいか確認してください

●メモの復唱の励行

② 指示命令は6W3Hで押さえる

WHAT（何を・目的）WHEN（期限・約束の時間）WHERE（場所・行き先）

WHO（担当・顧客・分担）WHOM（誰に）WHY（なぜ・理由）

HOW（方法・手段・仕上げ方）HOWMUCH（金額・費用）HOWMANY（数量）

●6W3Hのうち、一つでも要素が抜けたら、仕事はどこかでとまるか、ミスやトラブルを招きます。少々口うるさいくらいで、6W3Hを習慣づけましょう。

8 指示命令の手順の基本

① 仕事の目的（意味）と方法を明確に示す

●なぜ、この部署が、今、これをやらなければいけないか、仕事の全社的な位置づけを理解させる。

●目的と今の状況からなぜこの方法を最適としたかを理解させる。

●なぜ、この部分をあなた（新人）の役割としたかを納得させ自覚させて動機づける。
今・この理由で（能力・経験・飛躍への期待）・君にやってもらいたい

●目的達成のための具体的な数字であらわせる目標や数字ではあらわせない仕上り目標について、新人と根気よく話あって、新人の納得を得てから行うように努力します。
※人は自分が納得して行うことには責任をもちます。「仕事だというならやります（本心：納得していないけど）」では、期待する成果に到達できるか疑問ですね。

●命じた仕事に関する新人の意見・考え・提案などによく耳をかたむけ、可能なものはそれをとりいれます。このステップを踏んだ後に、この仕事について新人の抱負や新人が設定した挑戦目標、あるいは不安を、新人自身の言葉で語らせることで、更に動機づけできます。

●命じた仕事に役立つヒントをできるだけ与えて勇気づける

② 指示命令を行う者の自己点検

□仕事遂行を目標とした指示で、自分の都合や利害は優先してない。

□指示命令を受ける相手の現在の仕事の状況（量や残業）・プライベートの状況（例えば､親の介護など）を配慮している。

□優先順位を示すなど工夫して、わかりやすい指示命令をしている。

□目標達成のために適材適所（強み・弱み）をよく考えて指示命令している。

□任せるところは思い切って任せるが、事あれば責任を負う気持ちをもっている。

□自分が忙しくても、相手の理解力が十分でなくても、感情的にならず冷静に客観的に判断し指示命令を出している。

9「我が社の報告の流儀」を習慣づける

「ホウレンソー」などと呼ばれ、報告･連絡･相談は仕事のコミュニケーションの中心となるものです。しかし、新人にとっては、報・連・相のなかでも報告は難しいものです。基本となるものをお話ししますので、ご参考にお願いします。

① 指示命令と報告はワンセット

指示命令された仕事には必ず報告がともない、報告したことに指示命令があらためてでることが多いものです。新人の中には、提出した報告書に対して上司から何もなかったので、あの内容で良いと勝手に判断する人がいます。本来は「提出した報告書についてご確認やご指示はありますか」と上司に確認をすべきです。すなわち、仕事は報告しっぱなしも、指示命令されっぱなしもないということを教えてください。

② 仕事は大きく3つにわけられ、その3つの全てに指示命令・報告がある

3つとは開始・実行・完了です。例えばいつ開始するかは部下の判断にゆだねられた場合は、いついつ開始しましたというように開始の報告が必要です。実行では中間報告が必要です。開始した報告がなければ、「あれはどうなった」、中間報告がなければ「あれはどうなっている」と上司としては確認せざるをえません。上司からまかされたはずなのに、どうして一々確認されるのだろうと新人は考えてしまいます。

しかし、本来は確認される前に報告すべきです。しかしながら、新人はここらあたりの認識がまだできていません。折に触れ、指導をお願いします。

③ 報告は部下の義務

報告はせよと言われてやるものではなく、部下の義務として遅滞なく行うべきものです。報告しなさいと言われてからやるものだと理解している新人は少なくありません。

④ 我が社の流儀としての「速やかな報告」

緊急、重要は7分以内で、口頭でいいから速やかになど、我が社の流儀を徹底してください。

⑤ 中間報告を習慣づける

上司が求めたものが実現できなければ、その仕事が期限内に完了したとしても意味を失う場合があります。上司に中間報告しながら上司の期待するものと大きなズレが生じないようにするために中間報告が必要だと教えてください。中間報告を何度も行えば一回あたりのコミュニケーションの時間も短縮でき、しかも上司が期待する仕事になるわけですから、上司部下ともにめでたしです。

10 我が社の相談の流儀

「パソコンのキーボードのF12の機能は何ですか」は質問です。これは「F12機能は～です」といった答えを求めています。新人の中には、質問と相談のちがいが区別できずに何でも質問してくる人たちがいます。この質問は、仕事をある程度マスターするまでは歓迎すべきものです。しかし、車の運転で言えば「若葉マーク」がとれてからも、自分で考えもせずに質問すれば答えが手に入ると考えているのであれば成長に時間がかかります。

相談とは「わからないことを聞く（質問）」ではありません。命じられた仕事が、これまで手掛けたものでなければ、新人からみればどう行うべきかという戸惑いや不安があります。それは、命じられた仕事の全てに対してではなく、一部に対しての戸惑いや不安です。この一部について、まずは自分で考えて自分としての答えを出し、それを上司や先輩に確認するのが相談です。「言われたことしかやらない」「自分で考えない」「中途半端な仕事を勝手にする」の原因はこのあたりにあると思います。

入社6カ月すぎたあたりから、自分で考える習慣づくりと相談を奨励することを指導のテーマの一つとしてはいかがでしょうか。この際に以下のことをご指導ください。

●相談相手（上司・先輩）の当日のスケジュールを良く見て相談するタイミングをはかること。

●相談する際は、結論とその理由、指導や助言をもらいたいと思う自信のない部分、判断に迷う部分などを明確にしておくなど、事前にまとめておいて相談当日は手際よくやること。（5分以内、長くても10分以内でできるように）

●相談当日は、使わないかもしれないが、必要な資料は手持ちさせる。

●結果を報告させる。

●考え直しを指示することもあります。この場合、考え直しても良い答えがみつからなかったという報告をうけたら、どう考えたか聞いたうえで、指導や助言を行います。

11 我が社の連絡の流儀

●連絡は必ず全員に行う。（パートさん、アルバイトさん、出張、外出）

●社内といえども、他部門の人達にはお客さまに接するように礼儀正しく。

●自部門のことを他部門の人に話すときは、他部門の人がわかるように専門用語は翻訳して話す。

12 新人の話を聞く

傾聴という言葉があります。耳で聴いて（言っている事実）、目で聴いて（表情や声の調子や姿勢から何を言いたいのかつかむ）、心で聴いて（どんな気持ちで言っているのか理解する）というようなもので、少々訓練が必要ですし、場合によっては話しやすい環境（人の耳や目を気にしなくてもすむ）が必要です。

しかしながら、職場は忙しく本当は話を聞いてあげたいが、なかなかできていないというのが実情ではないでしょうか。そこで、話を聞く側も話す側も負担の少ない聞き方をお話しします。

① 今日は5分の立ち話でも良いです

●「今日は時間がなく、ゆっくり話を聞くことができません。しかし、明日は必ず時間をつくります。私の方から声をかけますから、都合がよければ話しましょう」

●今日は5分の立ち話であっても、次につなげることが大切です。

②『聴く（傾聴）』と構えなくても『聞く』で良いのです

●表情はいつもの表情で良いのです。柔らかな表情をつくらなくても良いのです。話を聞く習慣ができれば、聞くに相応しい表情が自然と生まれます。

●浅いうなずきは、話をうながすメッセージです。深いうなずきは、共感や同感、同意などをあらわします。これは、意識してやっていれば短期間で身につきます。

●あいづちは大きく3種類あります。一つ目は､話への同意や賛成を表す「はい」「ええ」「うん」などです。二つ目は、おどろきを表す「ほー」「ふーん」「なるほど」「ほんと」などがあります。

●三つ目は、話の先を続けさせる・話に興味をもっていることを表す「それから」「それで」「そして」などです。

●以下は好ましくない聞き方の態度の一例です　人にはくせがあります。
腕組み、脚を組む、ながら（パソコンの画面を見ながら、印鑑を押しながら）
時計を度々気にする、室内をきょろきょろ、ペンまわし、机の上で指をとんとん

③ 話は手ぶらで聞く

話を聞き始めて間もなくすると「な〜んだ○○の話か」といったような決めつけや先入観、あるいは過去の似たような話が頭をよぎってきます。これらが、話を聞くことを邪魔するものです。話を聞く時は、これらは横に置いといて、手ぶらで話を聞くと良いと思います。

④ 助言や答えを与えるという気持ちが、聞くことを邪魔します。

助言や答えを考えていますから、相手の話に集中していません。まずは、手ぶらで聞きます。聞いてもらっただけで、相手は「すっきりした」「落ち着いた」という気分になり問題が解決してしまう場合は多いものです。キャリアがある者として仕事の関する実務上の助言は結構ですが、『人生の先輩』としての助言は相手に通じない場合もあります。つまり、相手の心に「わかっちゃいない」「それはご自分の経験でしょう」といったものがよぎっている場合です。まずは手ぶらで聞いてみましょう。

13 マニュアル（作業手順書）を軽視させない

業務マニュアルを軽視する新人がいます。マニュアルに対する軽視や反発からではなく、この方が能率が良いから、ちょっと工夫がしたいからという積極的な人たちもいます。その一方で、マニュアルを「マニュアル人間はいや」という考えから軽視や反発をする人もいます。

マニュアルは①組織目標実現・達成のため、②業務標準化による仕事の生産性向上・顧客サービス向上・職場の資源（知恵・経験）の活用のために存在します。機械の操作マニュアルは問題発生防止のためです。マニュアルの大切さを新人に動機づける時に以下をご参考にお願いします。

- **読んでおけと手渡すのではなく、理解度確認のテストを必ずする。あるいは、ノートに書き写す宿題を与えてもよいです。**

- **クレーム対応など重要なマニュアルは新人のうちは何度も読むこと、一人前になっても定期的に読むことを奨励してください。**

- **マニュアルに提案したいことがあれば、どんどんさせる。新人の新鮮な視点を取り込むのは有意義です。**

14 新人を理解しなくてはいけないと思いすぎない

① あのような言動をする最近の若者は理解できない

考えると、どの時代の若者もこのように言われてきたと思います。理解できないと突き放せばそこで終わります。また、理解すべき、理解しなければいけないと思えばストレスがたまってしまい、ちょっとしたはずみで若者への言葉が荒くなってしまいます。

職場にはもともと性格や価値観の異なる人間が集まっています。『最近の若者』というかたまりでとらえるのではなく、目の前の一人の個人と思えば良いと思います。

② 何を考えているかわからない

●感情も表情等である程度はうかがえますが、感情の表出をコントロールする人や、表出がうまくできない人の感情はつかみきれません。

●性格は、多種多様な性格検査が存在することを見ても、判断には慎重を要します。

●新人は場数を踏んでいないので、うまく表現ができないのです。辛抱強く対話を。

●その考え方が理解できない

理解できない考え方、仮にそういうものがあるとして、考え方に個人の価値観に関係しているのであれば、その考えは時間をかけて形作られたものですから変えるのはなかなか難しいです。それに対して仕事のやり方手順に関する考え方なら、行動を変えたことで良い結果が出るというような肯定的な経験を重ねると、考えは自ずと改まります。

●行った行動が理解できない

根拠を示し、模範行動を示し、行動を変えることを求めます。

●行動が良い方に変化するのはある程度時間がかかりますので、辛抱強さが必要です。

15 新人の全体像を理解する

欠点や短所に目がいきがちですが、好ましい面も、好ましくない面もあっての人間どうしです。できるだけ好ましい面に目を向けてください。

“時間があれば外で遊んでばかりいる子ども”この子どもは「勉強」の面からみれば怠け者ということになりますが、「外で遊ぶ」の面からみれば元気な子どもということになります。

おわりに　　新人育成は子育てと同じ

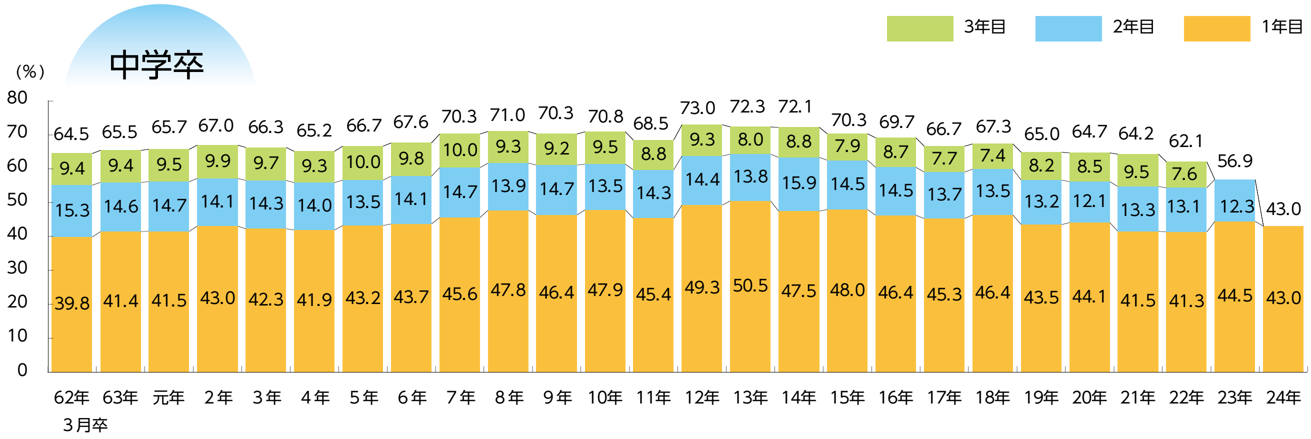
私と妻が子育てを通して学んだことがあります。自立したのは子どもですが、成長したのは私たち夫婦であること。そして強くなったのは家族の絆であることです。
組織で言えば、自立したのは新人、成長するのは指導者、強くなるのは組織と言えないでしょうか。

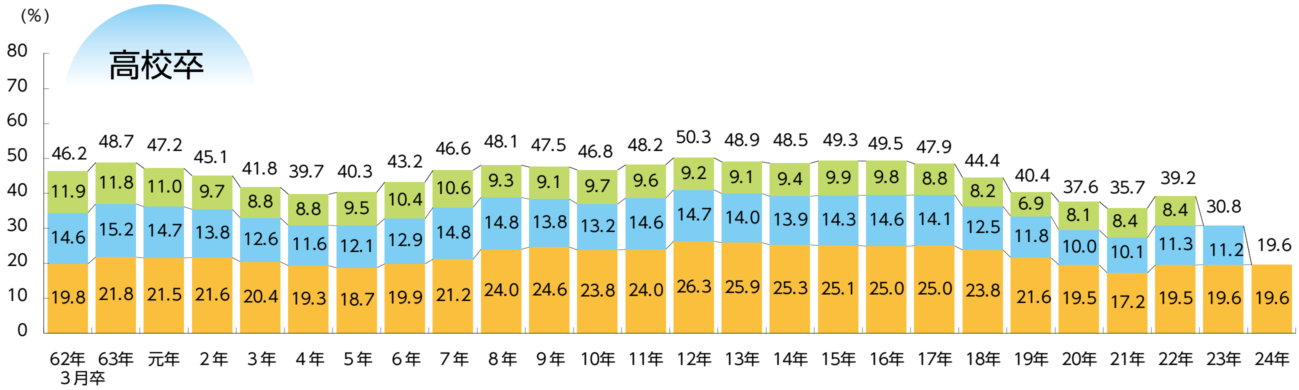
新人育成は子育て同様に、悲喜こもごも、時に怒りあり笑いあり涙あり、忍耐ありです。しかし、終われば良き思い出だけが残ります。

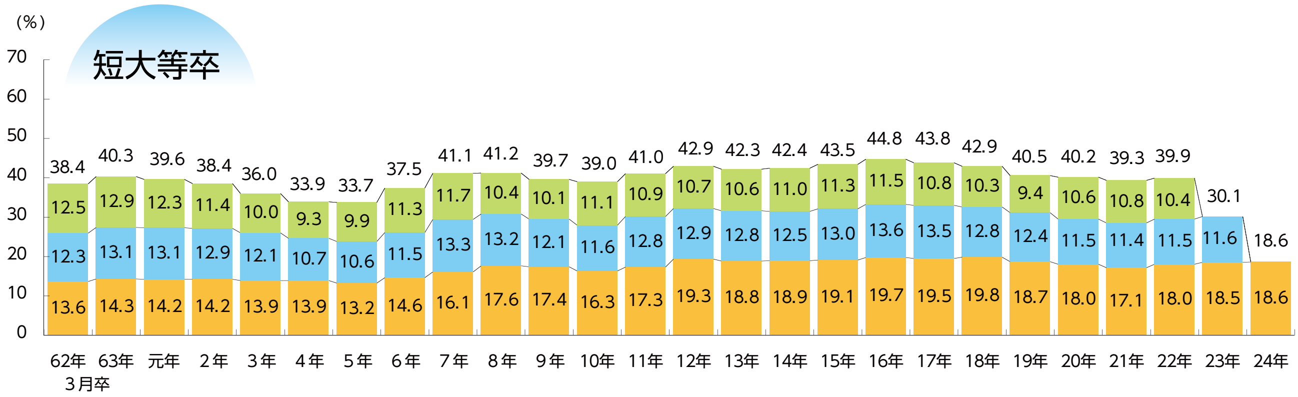
最後になりましたが、これを読まれた皆さんのご活躍と組織のご繁栄を心からお祈りいたします。

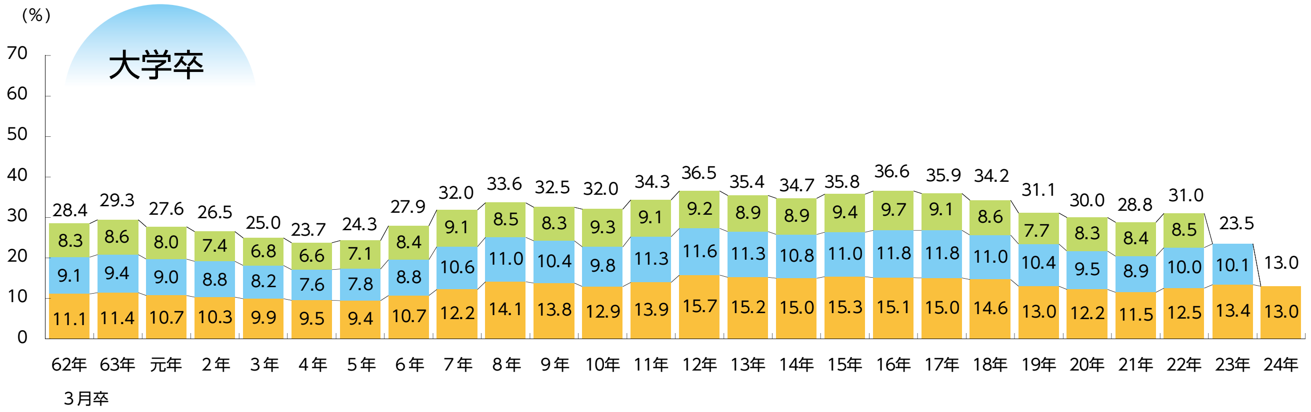
（巻末資料）

新規学卒就職者の在職期間別離職率の推移









（注）事業所からハローワークに対して、新規学卒者として雇用保険の加入届が提出された新規被保険者資格取得者の生年月日、資格取得加入日等、資格取得理由から各学歴ごとに新規学校卒業者と推定される就職者数を算出し、更にその離職日から離職者数・離職率を算出している。3年目までの離職率は、四捨五入の関係で1年目、2年目、3年目の離職率の合計と一致しないことがある。

【資料出所】厚生労働省　職業安定業務統計（平成25年10月29日発表）

Personnel training handbook

発行者：ヒューマンアカデミー株式会社
執筆者：ヒューマンアカデミー非常勤講師
キャリア・ディベロップメント・アドバイザー　産業カウンセラー
オフィス・キャリアビルド　代表　佐井 省吾