

## 2015年度新入社員総括レポート

15新入社員の育成は、「一人ひとりの可能性・成長に向き合い育てる」



アルー株式会社  
〒100-0005  
東京都千代田区丸の内3丁目8番1号  
住友不動産丸の内ビル3F  
TEL: 03-6273-4611 / FAX: 03-6273-4612  
E-mail: [info@alue.co.jp](mailto:info@alue.co.jp)  
URL :<http://www.alue.co.jp/>

## 新入社員育成の現在地 ～新入社員育成の歴史を紐解く・未来予測～

…P 2

### 第 1 章 新入社員の傾向 2015年度新入社員研修から見てきた新入社員の傾向

---

- 新入社員の傾向 ～新入社員研修から見てきた新入社員の傾向～ …P 6
- うまくいった取組み・今後取り入れたい取組み …P 1 0

### 第 2 章 職場の育成環境 入社 2 ～3年目社員の意識調査から見てきた「配属後の職場育成の実態」

---

- 第1部 新入社員研修の現状 …P 1 3
- 第2部 職場OJTの実態 …P 1 5
- 第3部 今後のキャリア …P 1 9

### 第 3 章 新入社員育成の成功ポイント

---

- 新入社員育成の成功ポイント …P 2 1
- 2015年度新入社員の継続育成に向けて …P 2 3
- 2016年度新入社員育成の企画に向けて …P 2 4

---

**新入社員育成の現在地**  
**～新入社員育成の歴史を紐解く・未来予測～**

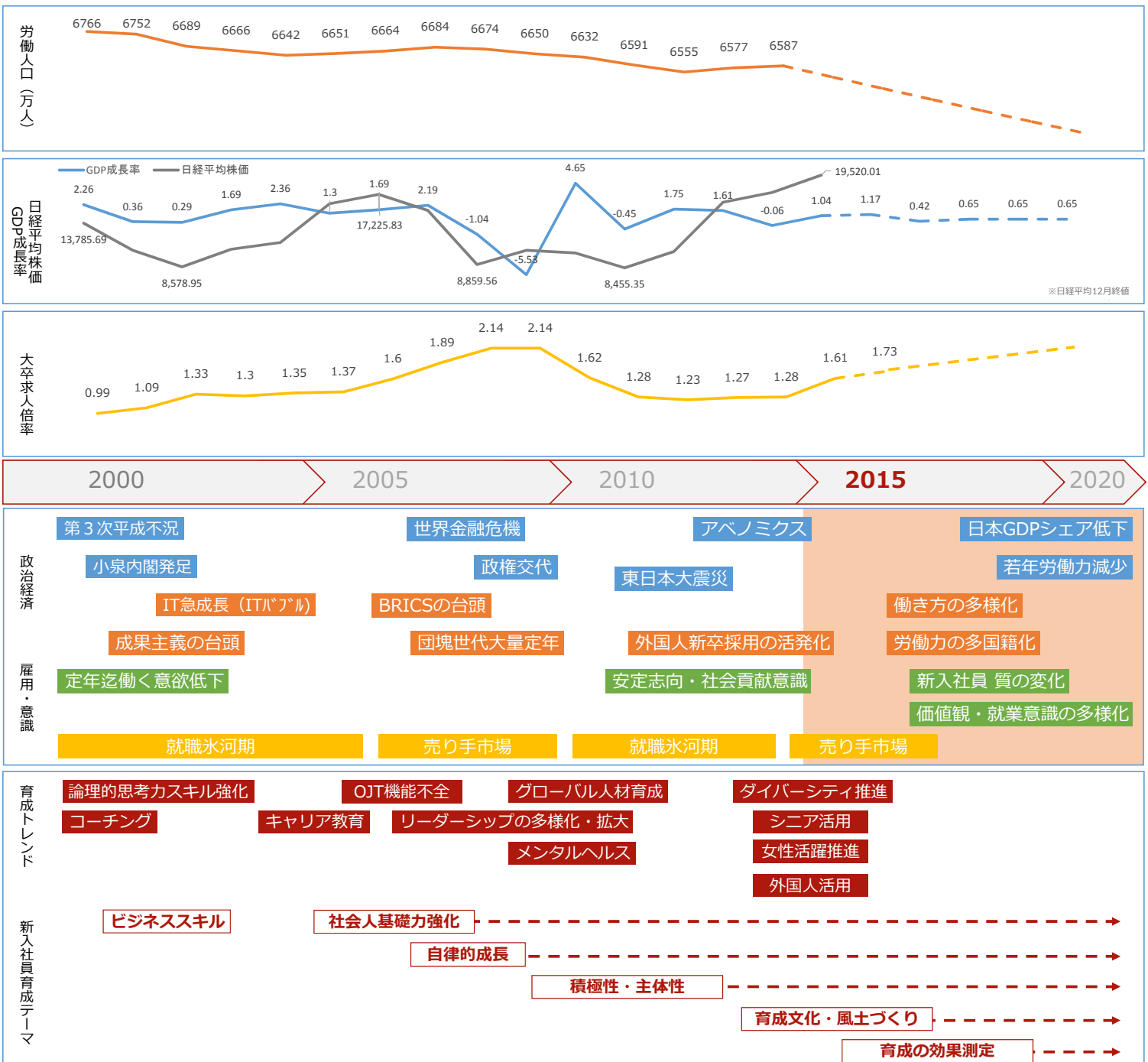
---

# 新入社員育成の現在地

## ～新入社員育成の歴史を紐解く・未来予測～

新入社員を取り巻く環境はこの15年で大きく変化している。政治経済状況、雇用・育成環境などの15年の歴史を振り返り、環境の変化と新入社員育成への因果関係、起こりうる未来を予測し、今後取り組むべき課題・方向性を提示する

### 新入社員を取り巻く環境の変化

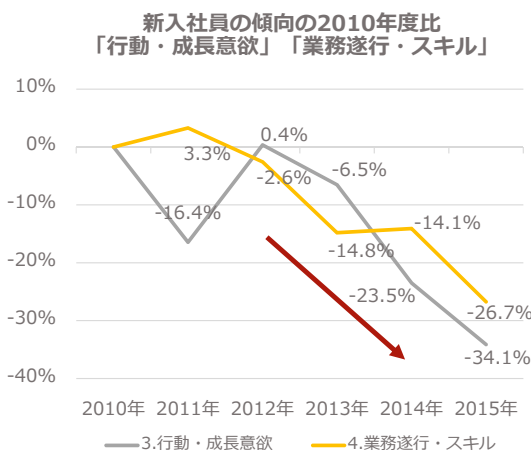
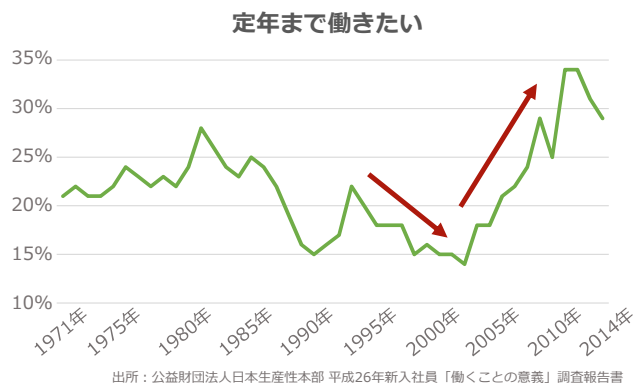
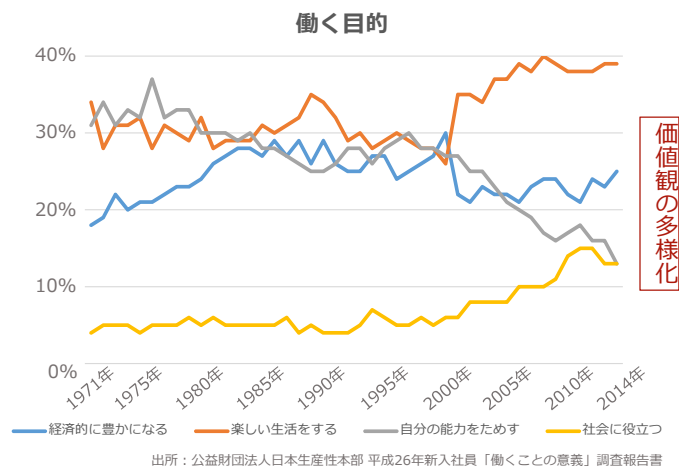


**2000年** バブル崩壊・平成不況を経て、終身雇用、年功制をベースにした日本型経営が変わり始める。成果主義の台頭、就職氷河期もあり「会社に定年まで勤め上げる意識」が低下した。そのような背景の中、企業はコミュニケーション促進・モチベーション向上に取り組むようになり、コーチングが日本に紹介され始めた。また、個人のスキルアップに対する意欲が高まり、社内教育・新入社員研修においても、ビジネススキルをテーマとした研修のニーズが強まる。

**2005年** IT急成長による好況、そして団塊世代の大量定年に備えて、新卒採用は一転して売り手市場に。各社とも大量採用に踏み切る。氷河期を経たのちの大量採用により現場の「先輩社員」が不足、加えて組織のフラット化を背景に増加していたブレイグマネジャーには人材育成の経験が少なく、現場は多くの新入社員を受け入れる能力が不足していた。日本企業の強みであったOJTが機能不全を起こす。このため、新入社員研修では、「社会人基礎力」の強化に力を入れ、また、配属後も新入社員が自律的に成長していける能力開発が求められ始めた。

**2010年** 新興国の急激な成長と、内需の停滞・衰退予測を背景に、世界市場で活躍できるグローバル人材マネジメントの必要性が高まる。また、今までの延長にない、イノベーションを生み出すリーダーシップ・組織が求められるようになって行く。一方、大卒の就職環境は、世界金融危機を経て再び氷河期を迎える。東日本大震災の影響もあり、新規就職者の意識に変化が見え始める。「自分の能力をためす」が減少し、代わりに「楽しい生活をする」「社会に役立つ」という就業意識が優位になるとともに、定年までの安定的な雇用を望む割合が高まっていく。この変化に対応し、新入社員研修の重要テーマとして、社会人基礎力の強化に加え、「積極性・主体性」を引き出すことが求められるようになった。

**2015年** 世界経済は引き続き新興国を中心に成長、日本ではアベノミクスによる円安株高を背景に企業の人材投資意欲が持ち直し、新卒採用は売り手市場に転じる。一方、特に若年層の人材不足が観測され始め、定年延長によるシニア活用、女性活用、外国人活用が進み、職場の多様化とそれに伴うダイバシティマネジメントのニーズが強まる。



一方、新入社員の特徴として2010年から5年間で「主体性」「成長意欲」の顕著な低下が見られる。職場では、素直でまじめ、安定志向と評されるが、その内面は個別の楽しみを重視する価値観の多様性を備えていると言える。新入社員研修のテーマは引き続き積極性・主体性がキーワードとなっていたが、加えて、配属後の現場教育との接続が重視され始めており、育成の文化・風土づくりをテーマにした総合的な取り組みが増えている。

**2020年** 俯瞰してみると、これまでの新入社員教育では、3～5年の景気変動および就業環境の変化に伴い、重視されるテーマが移り変わっている。

しかし、景気変動は少なからず「波」を持つものである一方、人材育成はより長期の取り組みが必要な事項であるため、構造的・長期的な変化に着目しなければ、人材育成領域で持続的な成果を生み出すことは困難であろう。

人材育成、特に若手教育において今後着目すべき構造的変化は、

1. 若年労働力の減少、および質の変化
2. 価値観・就業意識の多様化、バラツキ
3. 新入社員を取り巻く就業環境の多様化

の3点である。

# 2020年以降 若手教育において今後着目すべき構造的変化

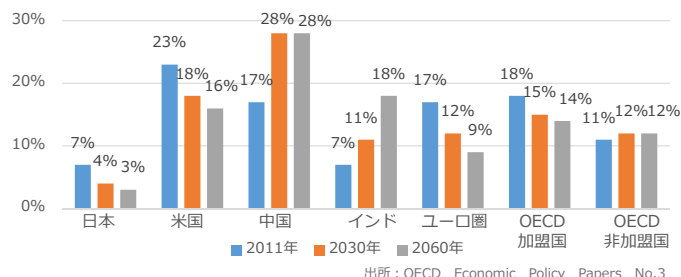
## 1. 若年労働力の減少、および質の変化

若年労働力不足は今後の傾向として自明であるが、合わせて質の変化を考慮する必要がある。

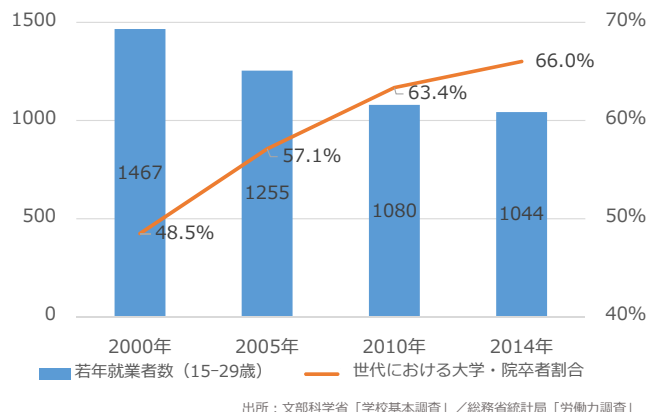
質の変化には2つの側面があり、一つは新たに就業する大卒者の平均的な水準が低下するということである。少子化により自動的に大学進学率が高まるが、日本の教育水準の平均値が変わらないとすると、新たに就業する大卒者の平均的な水準は低下する。企業が労働力を大卒者で同数確保しようとするならば、平均的学力の低下は避けられず、また、人口動態からすると今後数十年は同様の傾向が続くだろう。

世界GDPの主要国別シェア

(OECD加盟国34カ国と非加盟国8カ国とG20の各国GDPの総計)



「若年就業者数」と「世代における大学・院卒者割合」



もう一つはグローバル市場の中で相対的に日本人新卒者の優位性が失われていく側面である。世界経済の中での日本のGDPシェアは低下していくため、日本語が話せる・日本文化に精通しているという要素の優位性は失われていく。加えておおよそ新興国の教育水準が高まっていくことを考慮すると、グローバルな競争環境においては、何もしなければ人材の質が相対的に低下していくだろう。

## 2. 価値観・就業意識の多様化、バラツキ

先進国として成熟度が高まる中で、一人ひとりの価値観、就業意識（会社に何を求めるか？）が変化するとともに、多様化していく。前頁で見たように、就業意識の変化は過去15年間で大きく変化しており、転換点を迎えていると考えられる。もちろん世代間の価値観ギャップは常に存在するが、現在の傾向としては、成熟した豊かさを背景に、個別化多様化が進行していると理解したほうが良いだろう。

## 3. 新入社員を取り巻く就業環境の多様化

新入社員の就業環境も多様化していく。これから続く労働力不足の時代においては、外国人、女性、シニアなど経験・価値観・背景の異なる人材が協働し、かつ生産性を向上させなくてはならない。そのような環境の中で価値発揮していく人材像は今までとは異なるだろうし、その育成方針も方法も変化する必要があるだろう。

**労働力を確保しつつ持続的に競争優位を発揮** するためには、以上の構造的・長期的変化に対応しなくてはならないが、その中で重要になってくる教育投資の方向性としては以下の3点が考えられる。

### 1. 個別対応の度合いを強めること

バラツキ、多様性への対応、そして今まで以上に質の高い教育を施すためには、これまでのような「階層」ごとの教育プランニングでは期待した成果を上げることは困難になっていくだろう。一人ひとりの特性、能力に応じた個別性の高い教育投資を持続的に行う必要がある。

### 2. 組織的な対応を行うこと

景気変動による世代間の断絶、就業環境の多様化の中で、今までのOJTは機能不全を起こしている。就業意識、価値観、文化背景の多様化の中で、継続的な育成成果を実現する職場育成の枠組みの再構築が求められている。この中心となるのは、各社の経営環境・経営方針を十分に理解した戦略的な人事部以外にはありえない。

### 3. 投資対効果の観点でメリハリをつけること

上記1、2はいずれも企業にとって大きな投資となろう。組織的な対応を行うためのプロジェクト組成運用コスト、個別対応のためのIT投資など、いずれも長期戦略的な意思決定が必要になる。経営の投資意思決定のためには、そのリターンがある程度の確実性をもって測定・予測できることが必要である。教育成果であれば行動の変容度合い・生産性の向上などいくつかの指標をもって測定できなければならない。同時に、多様な人材を活用していく中で、投資が最大の効果を生むよう、今まで以上に重点指向にならざるを得ない。その機会を見極める観点においても教育投資の効果測定を基礎とすべきだろう。

---

## **第1章：新入社員の傾向**

### **2015年度新入社員研修から見てきた新入社員の傾向**

---

2015年4月の1ヵ月間に実施した約1万3千人の新入社員研修の現場における弊社講師・スタッフによる調査に基づき新入社員の傾向を分析。



# 学生優位の売り手市場による質の低下

## 目立つことをしない横並び意識 成果・仕事に対する意識の甘さが表面化

2015年4月の1ヵ月間に実施した約1万3千人の新入社員研修の現場における弊社講師・スタッフによる調査に基づき新入社員の傾向を分析。

本年度の調査の結果、定性的に見ると、本年度も強みとして「素直さ」と「真面目な姿勢」、弱みとして「行動力」と「相手視点」の低さがあがった。特徴に大きな変化は見られないが、研修現場の行動や見られた様子からその傾向はさらに強まっている。特に弱みにおいては、目立つことをしない横並び意識が強く、成果や仕事に対する意識の甘さが散見された。定量的な比較においても、大部分が軒並数値を下げている。中でも、成果創出への一歩となる「行動・成長意欲」や「業務遂行・スキル」に関する項目は著しく低下しており、2010年から実施している本調査の過去データとの比較においても顕著に表れている。「自分で考え行動する力」「成果への意識付け」など、職場や研修において継続的なフォローは必要不可欠である。

### 2014年度と2015年度の傾向比較

#### 2014年度

##### 言われたことを素直に実行する 「真面目な姿勢」と「適応力」

- 言われたことを忠実に実行する真面目な姿勢がある
- 素直にフィードバックを受け入れ、軌道修正する改善力がある
- マナー・スキルの“型”の習得意欲が高く、すぐに実践し吸収する
- 周囲に打ち解け、適応しようとする関係構築の姿勢がある

##### 年々強まる傾向にある 「主体性」と「相手視点」の低さ

- 和から外れることを恐れ、自ら考え主体的に行動する力が弱い
- 相手視点が低く、表面的な部分のみ捉え、目的や意図までは読み取れない
- 当事者意識が低く、物事を自分ごととして捉え、考えめく力が弱い
- 目の前の正解や自分基準の達成で満足する、競争意識の低さ

強み

「強み」「弱み」の特徴に  
大きな変化はないが、  
傾向はさらに強まっている

弱み

#### 2015年度

##### 例年にも増して際立つ、 言われたことを忠実に実行する 「素直さ」と「真面目な姿勢」

- アドバイスや指摘されたことは素直に受け入れ、すぐに改善する
- 言われたことを守り、忠実に実行する真面目な姿勢
- 周囲やその場に自然と溶け込み、チームと協働する姿勢
- “型”の基礎知識があり、教えられたことはすぐに実践し吸収する

##### 目立つことはしない横並び意識 「行動力の低下」と「成果に対する甘さ」

- 失敗や目立つことを恐れ、“まずやる”一歩踏み出す行動力に欠ける
- 相手視点が低く、相手の期待や目的より、その場をそつなくこなすことを重視する
- 正解・不正解を知りたがり、“なぜ必要なのか”自分で考える力が弱い
- 競争意識が低く、できる範囲で満足、言われたこと以上は目指さない

		2014年	2015年	比較
社会人としてのモラル	1-1 挨拶やお礼はきちんとできていた	86.1%	78.5%	-7.6%
	1-2 時間は厳守できていた	70.3%	76.6%	6.3%
	1-3 共用部（教室内・会社備品・トイレ等）は丁寧に利用できていた	65.3%	72.0%	6.7%
集団生活 チームワーク	2-1 取り組み姿勢は積極的であった	76.2%	70.1%	-6.1%
	2-2 他者からの指摘は、ポジティブに受け止められていた	69.3%	68.2%	-1.1%
	2-3 他者との距離感に戸惑っていない	84.2%	78.5%	-5.7%
行動・成長意欲	3-1 実行力がある（間違えを気にせず、とにかくやってみることができる、etc.）	38.6%	29.0%	-9.6%
	3-2 目標達成しようとする意欲がある（あきらめずに、やり遂げていた、etc.）	49.5%	49.5%	0.0%
	3-3 型から外れることへの恐怖はない（正解・不正解を気にせず行動する、etc.）	59.4%	47.7%	-11.7%
	3-4 他者に対して競争意欲がある（他チームに「負けたくない」等の言動、etc.）	10.9%	10.3%	-0.6%
業務遂行・スキル	4-1 論理的思考力（俯瞰的なものの捉え方・筋道立てた考え方）がある	31.7%	25.2%	-6.5%
	4-2 問題解決力（目標達成に向けた行動）がある	28.7%	17.8%	-10.9%
	4-3 伝達力（相手に配慮しながら、わかり易く意見を発信できる）がある	45.5%	40.2%	-5.3%
	4-4 受信力（物事を読み取る力）がある	37.6%	39.3%	1.7%



## 強み

## 例年にも増して際立つ、言われたことを忠実に実行する「素直さ」と「真面目な姿勢」

## 傾向 1

アドバイスや指摘されたことは **素直に 受け入れ、すぐに改善 する**

## 傾向 2

言われたことを守り、忠実に実行する **真面目な姿勢**

## 傾向 3

周囲やその場に自然と溶け込み、チームと **協働する姿勢**

## 傾向 4

“型”の基礎知識 があり、教えられたことは **すぐに 実践 し吸収する**

例年に増して、「素直」で「真面目」な姿勢が際立っている印象がありました。そのため、他者からのフィードバックや教えられたことは、素直に受け入れ、すぐに実践し吸収する様子が見られました。また、協調性も高く、チームと協働して物事を進めようとする意識が強い傾向も見られました。

## 【お客様、弊社講師、弊社スタッフからの声】

- ・言われたことをすぐ改善する能力は高く、厳しいフィードバックにも、素直に前向きに取り組んでいた
- ・出来ていないことを素直に受けとめる姿勢や、指摘されたことを聞き入れ、前向きに自己改善に取り組もうとする姿勢がある
- ・研修時間前後、休憩前後共に、号令係が自然と挨拶を促し、先語後礼で、きちんと相手の目を見て笑顔で挨拶ができていた
- ・研修開始、終了、休憩時間の開始時など、時間を守る（5分前行動ができており、着席して静かに待つ状態）
- ・空気を読んで指導する人のトーンや周囲の環境にあわせて行動する（厳しくすればピリッとすし、ゆるく接すれば緩む）
- ・物事に対して素直に、真摯に向き合い、みんなでがんばろうというチーム意識は強い傾向が見られた
- ・知らない人たちの中でもすぐに打ち解けることができ、チーム内で役割分担などをスムーズに行うことができていた
- ・マナー研修で学んだことについて、休憩時間も自発的にチームで反復練習（名刺交換の相互チェックなど）をしたり、ディスカッションを行っていた
- ・前日に習ったことを早速グループディスカッションに取り入れ実践していた（最初にアジェンダを決める等）
- ・毎日の目標設定・振り返りシートにはみっちり学んだことや感じたことを記録しており、きちんと学びを理解し実践しようとする意識が感じられた

## 弱み

## 目立つことはしない横並び意識「行動力の低下」と「成果に対する甘さ」

## 傾向 1

失敗や目立つことを恐れ、“まずやる”一歩踏み出す **行動力 に欠ける**

## 傾向 2

相手視点 が低く、相手の期待や目的より、その場を **そつなくこなす こと**を重視する

## 傾向 3

正解・不正解を知りたがり、“なぜ必要なのか” **自分で考える力 が弱い**

## 傾向 4

**競争意識 が低く、できる範囲で満足、言われたこと以上は目指さない**

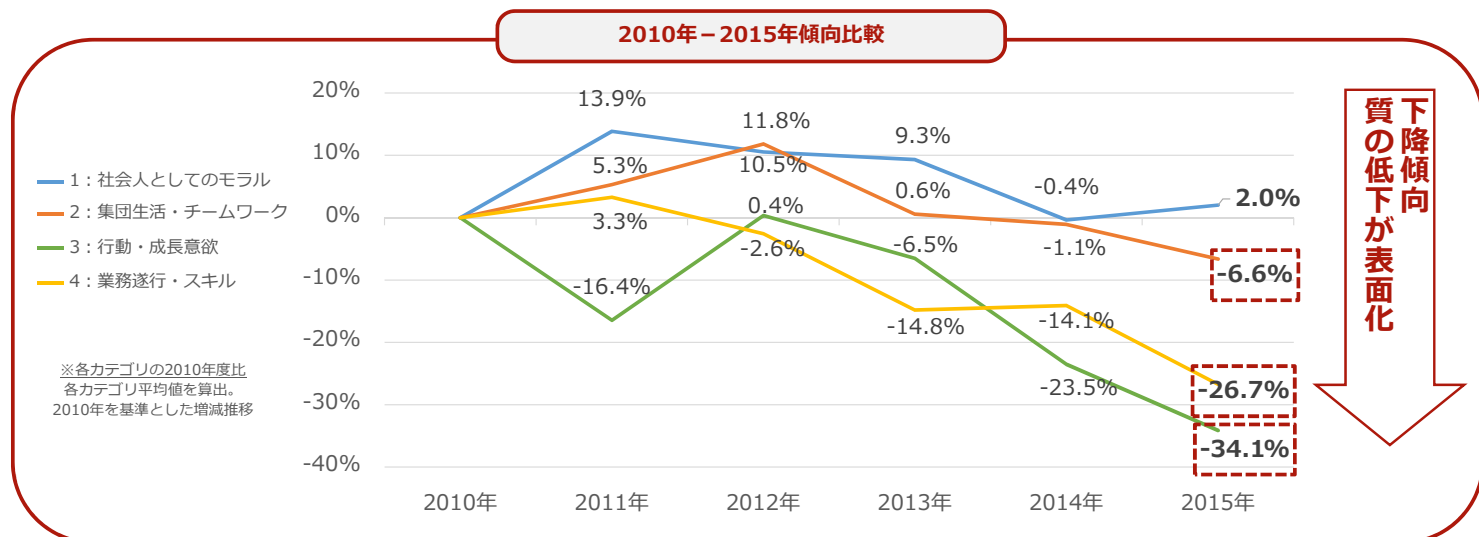
自分から一歩踏み出すことを躊躇する、また、正解・不正解を知りたがる傾向が強く、自分で考えて行動する力がさらに弱まっている印象がありました。また、相手の期待や目的を表面的に捉え、言われたこと以上はしない、自分基準のできる範囲で満足するなど、目的や成果に対する意識の甘さもうかがえました。

## 【お客様、弊社講師、弊社スタッフからの声】

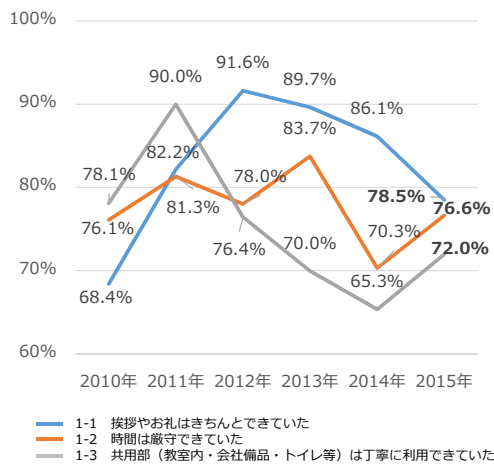
- ・研修冒頭 クラス全体への発言・質問が少なく「こんなことを聞いて良いのか」という遠慮が見られた。場を読む力はあるが、場を読んだ上で「前に出る」という積極性は見られなかった
- ・「成功のため」ではなく「失敗しないため」というマインドが強く、挑戦の数が圧倒的に足りなく、時間内に課題が終わらないシーンが散見された
- ・教室内で注意した直後、マナーは極めて良いが、廊下などでは一気に緩み騒いでしまう。講師から「見られている所だけ整えればよいのか？」と問いかけたところ、「そういう意識であった」との答えが返ってきた
- ・相手にどう見られているかの意識が薄く、椅子に足を乗せる、上司へのホウレンソウの際に断りなく上司の机でメモをする、など無意識で行っていた
- ・言われたことは直すが、その意味や目的を理解していないため、別の場面に出くわすとできない
- ・失敗を恐れ、とりあえずやってみるという行動はほとんど見られず、シミュレーション後の振り返りでも「どうするのが正解だったのか」という質問も多く、正解・不正解を知りたがる傾向が出ていた
- ・昼食休憩中、トイレで「午前中一度手を挙げたから、もういいよね」と大声で話しており、モラルと目標（ゴール）設定の低さがうかがえた
- ・グループワークにて、何となく時間終了を待っている。さらによいものにするためのディスカッションをしようとする姿勢は見られなかった
- ・競争意欲はほぼ感じられず、グループワークで対抗心を燃やしたりメンバーをリードして成果を上げるよりみんなで一緒に取り組むことを優先していた
- ・言われた以上の改善をしない。結果が悪くとも、がんばったからいいという自分視点の判断軸の行動が見られた
- ・講師への質問において、知りたいことが一度で聞けなかった時に、何度も質疑応答を重ねて答えにたどり着こうとする一歩踏み込んで行く姿勢が弱い

## 2015年新入社員の傾向比較（2010年 - 2015年）

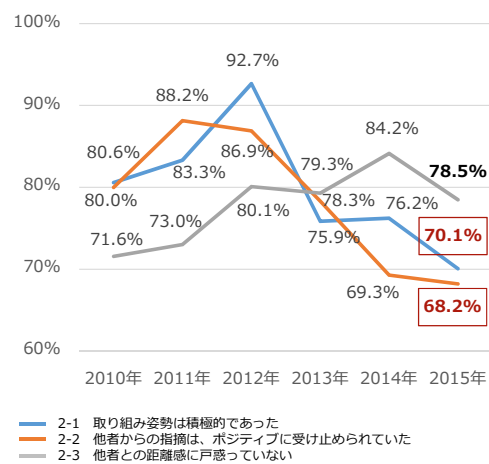
2010年から実施している本調査（受講者数のべ6万5千人）の過去データと比較したところ、前述のとおり、成果創出への一歩となる「3:行動・成長意欲」や「4:業務遂行・スキル」に関する項目は著しく低下している。特に、「3-1:実行力」、「3-4:競争意欲」、「4-1:論理的思考力」、「4-2:問題解決力」は過去最低の数値となり、質の低下が浮き彫りとなった。また、近年の強みの一つとして「協調性の高さ・チーム意識」があげられる一方、「2:集団生活・チームワーク」についても、やや下降傾向にある。研修現場において目立つことをさける、その場をそつなくこなすという傾向も見られたため、今後注意すべきポイントといえる。



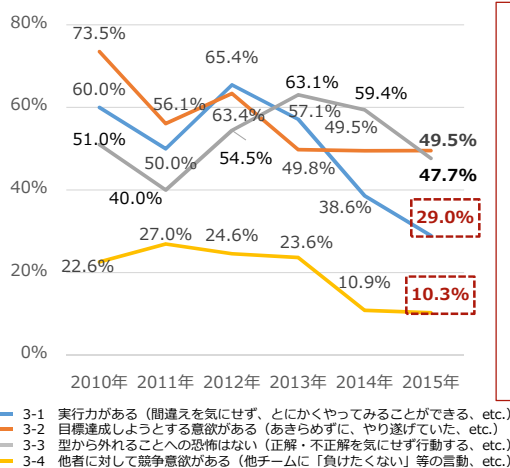
## 1: 社会人としてのモラル



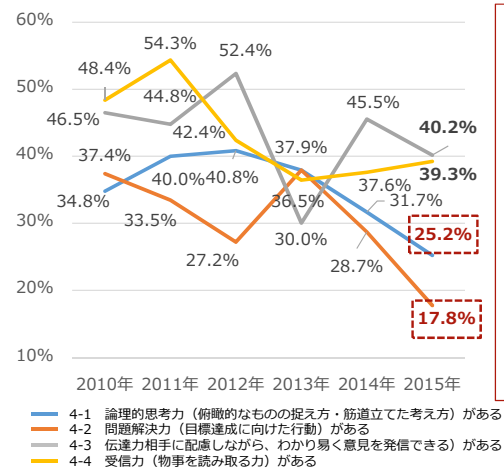
## 2: 集団生活・チームワーク



## 3: 行動・成長意欲



## 4: 業務遂行・スキル



# 挑戦の数を増やし、“なぜ？”自分の考えや行動を振り返らせる 新入社員の意識・行動変容を促す 取組み

2015年4月の新社員研修をご支援する中で見てきた、各企業様の「新入社員の意識・行動変容を促す」取り組みをご紹介します。

## 各社のうまくいった取組み

### 粘り強く、繰り返しフィードバックを行うことで、意識と行動を改革

- 研修初日、挨拶や服装・立居振る舞いなどがだらしない印象であったため、研修期間中、講師から気になった際は、フィードバックを繰り返し行ったところ、最終日には改善され、初日の状況はほとんど見受けられなくなった。さらに、研修中の片付けなども自分から積極的に行動するようになった
- 研修の冒頭や大きな区切りで、研修への参加態度や社会人としての取り組み姿勢に関して、内容も伝え方も厳しく接し、繰り返しフィードバックを行った。その結果、自ら動く、時間を自発的に守ろうとするなど、研修中の取り組み姿勢だけではなく研修時間外の振る舞いも改善された
- 研修内容の学びや講師が伝えたことを行動に移せていない、実践できていない場合は、「なぜできていないのか」、具体的な行動イメージを伝えながら繰り返しフィードバックを行った。新入社員の現状に合った実践例（時間が守れなかった時は、ただ気をつけるではなく、〇分ごとに時間を確認するなど）をあげることで、ひとつひとつの行動に変化が見られた
- 人事ご担当者様と講師、サポート（弊社）など研修に関わる全員が社会人として気になる点をフィードバックした。研修開始時には、話し方や動きに緩慢さが見られる新社員もいたが、3日間の研修終了時には、全員がキビキビと振る舞い、社会人として最初の大きな成長が見られた

### 挑戦する機会をつくり、経験を通じて、相手視点と主体的に行動する力を育む

- 研修のシミュレーション演習では、職場の上司としての立場に関わり続け、グループの成果物、ホウレンソウに対してフィードバックを行った。改善が必要な点は指摘し、再作成を繰り返す。できるまでやり続ける経験をさせることで、相手視点・行動することの重要性の理解につながった
- 研修のグランドルールに「フィードバックを求めていく」項目を加えたところ、相互フィードバックが活発になり互いに高めあう雰囲気が醸成された
- 研修に電話応対や訪問などのシミュレーションの機会をつくり、繰り返し実践させたところ、予期せぬ状況では適切な言葉が無意識に出てこないこと、頭で理解しているだけでは使えず「経験して慣れる」ということの大切さの気づきにつながり、まず実践してみようという行動に変化が見られた
- 研修中に、最初は難しい内容ではなく、手を挙げないと恥ずかしいくらいの簡単なタスクを提示し、できる人の挙手をつのるなどの取組みを繰り返し実施したところ、徐々に自分から手を挙げる、質問するなどの行動が見られるようになった。実際に行動させる機会を意図的につくり、実践することで主体性を引き出していった
- 研修中に自身の卒論や研究内容を他者に簡潔に説明するという取組みを実施。前提が分からない人に伝えること、相手視点で物事を捉え、考え、実行に移すことの難しさを気づききっかけとなった

### 目的・意図を明確に伝え、イメージを描かせることで、視点と行動の幅を広げる

- 相互フィードバックにおいて、良いことは積極的にフィードバックできるが、ネガティブな内容を率直に伝えることに、躊躇する様子が見られた。人格と行動は別、相手の成長のためにとって必要なことであると目的を伝えたと、徐々にネガティブなフィードバックもできるようになった
- 失敗は良いことである。成長にとって必要な要素であることを講師が伝え続けたところ、一歩踏み出そう、挑戦しようという意識が醸成された
- チーム意識を醸成する演習において「（新人にとって挨拶は周囲に貢献できる1つの手段にも関わらず）挨拶も出来ない皆さんがチーム意識を語る資格はない」とはっきり伝えたところ、挨拶や一つ一つの事柄の意味や重要性に気づき、その後、行動に変化が見られた。目の前の事柄だけではなく、事実・本質と照らし合わせ、褒めるところは褒める、基準に満たないことは満たないことを理由とともに伝えることで、意識と行動の変化につながった
- スキル習得や理解度は高いが、正解が見えないことやコミュニケーションなどに苦戦している傾向であったため、概念や理論だけではなく、新入社員の目線、彼らの状況で起こりうる具体的な事例を多数紹介し、さらに具体的なイメージを新社員自身に描かせることで、理解を促すことができた

### “なぜ？”周囲の期待や自分の考えや行動の振り返りを通じて、自分で考え、行動する力を強化

- 研修中は、正解を提示せず、フィードバックの際も「なぜなぜ」と自分の行動を振り返らせることで、まず自分で考えるクセづけをおこなった
- 研修開始冒頭に、前日の研修の反省点を踏まえて、その日のグランドルールを追加する取組みを実施したところ、自身の言動を振り返る、さらに改善しようとする行動が見られるようになった
- 毎日の目標設定・振り返りをA3・1枚に開始前と終了後に記載させた。アウトプットの場合が強制的にあることで、内省や目標に向って考えて行動することの習慣化につながった
- 「主体性を発揮してください」では具体的なイメージが持てず行動に移すことができなかったため、「主体性が発揮されている状態とは何なのか？」を自分たちで考えさせた。また、周囲に求められている基準を具体的に示すことで、成果に対する意識や行動に変化が見られるようになった
- マナーについて、他者から指摘されるだけでなく、グループディスカッションの場を設け、自分たちに何が不足しどう改善したら良いかを検討する時間を設けた。他者からの指摘に負の感情を持ち始めた頃に実施したため、何のためにマナーを実践するのか改めて振り返る機会となり、言われたからやるではなく、目的を理解し実践できるようになった

### OJTトレーナーとの交流機会や配属後の課題対策により、新社員研修と職場OJTの連動を推進

- 新人導入研修の3日目に、OJTトレーナーとの顔合わせを実施。顔合わせ当日に、OJTトレーナーを対象とした「OJTトレーナー研修」も同時に実施した。OJTトレーナーはその日に受講したヒアリングスキルを使いながら新社員に接することができたため、配属前に良い関係性が育まれた
- 研修中、学生気分が抜けきれない様子がうかがえる中、シニアトレーナーを務めるクラス担任に「配属後の仕事」や「配属後3年間で差がつく」など生々しい話や発破をかけられたことで、自主的に勉強や補講の申込みをする新社員が増え、意識と行動に変化が見られた
- 職場での実践、職場配属後の課題や人間関係の悩みを払拭するために、例年配属後に実施していたコミュニケーション研修を、配属前に実施。配属前の真っ白な状態にインプットし、実践の機会をつくったことでコミュニケーションの基本動作をスムーズに身につけさせることができた



## 新入社員の傾向や配属後の課題に対応

# 今後取り入れてみたい新入社員育成の取組み

2015年4月の研修期間に、各企業の人事ご担当者様からお伺いした「今後取り入れてみたい新入社員育成の取組み」をご紹介します。

### 今後取り入れてみたい施策・取組み

#### 従来のスタイルから新入社員の傾向を踏まえた、研修内容と指導方法に改善

- マニュアル的に研修をこなす、就職活動でグループワーク慣れしている傾向があり、「頭でわかってしまう」研修内容の場合、本気さが出てこない。理不尽な状況での判断力やチーム意識などを磨く研修やワークの実施を取り入れても良いかもしれない
- これまでは学生からの意識転換のために厳しく育ててきたが、最近の傾向を見ると、厳しくすると萎縮し、周囲の顔ばかりをうかがって恐怖を避けるために行動するようになってしまっている。厳しくするアプローチは最近の傾向や時代に合わなくなっていると感じているため、今後は、一人ひとりの理解や成長に合わせた指導を取り入れていきたい
- 自分の行動を振り返ることや自分で考える力に課題があるため、自分の体験や経験を強みとして捉え直し、成果や自身の成長につなげていけるようなスキルや論理的思考力を強化する研修などを実施したい

#### 配属前研修の増加、配属後のフォロー研修の実施など、新入社員研修プログラムの充実

- 2014年度の研修期間は2日間、2015年度は4日間に伸ばしたところ、新入社員の取組姿勢や意識が大きく変化していくのを目の当たりにした。社会人としての意識、型の習得など配属前の準備期間として重要性を感じたため、2016年度は改めて新入社員研修の内容や日数増加を検討したい
- 入社直後の研修は実施しているが、配属後のフォローは実施できていないため、現場配属から半年後に棚卸しの機会を設けたい
- 新入社員のフォロー研修として、スキル習得だけではなく、モチベーションマネジメントやキャリアなどを取り入れ、2年目以降の成長につなげたい
- 既存事業の先細りが見えている中、新規ビジネスを創出できる人材をいかに育てられるかが課題であるため、若手の早い段階から戦力となる人材を育成・輩出する施策を実施していきたい

#### 職場配属後のOJTと連動した新入社員研修の仕掛けづくり

- 研修期間中に、職場の上司や先輩に研修に参加してもらい、実際の仕事のイメージ、社会人として仕事に向き合う姿勢や意識を配属前に醸成したい
- 新入社員が配属後、職場に溶け込み成長していけるよう、研修期間中にグループ毎にメンターをつけたり、個別に相談できる機会をつくりたい
- 新入社員を指導するOJTトレーナーの育成やOJTトレーナーとの交流機会を設けるなど、配属後の育成環境も含め新入社員育成を再設計したい

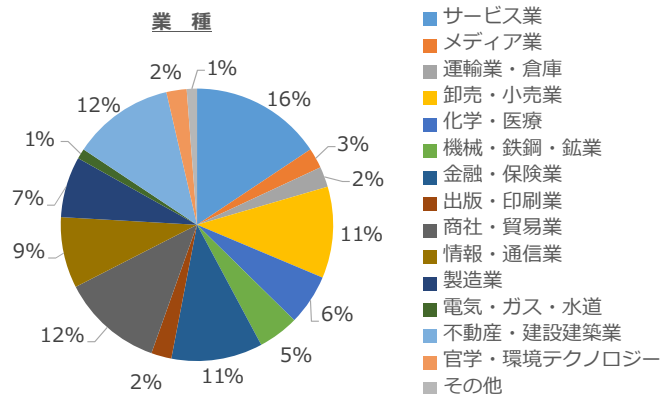
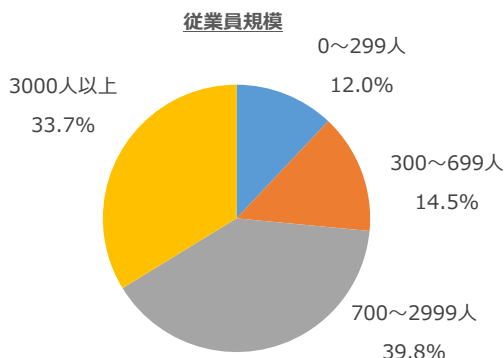
#### 2015年度新入社員研修の実績

2015年度4月1ヶ月間に約1万3千人の新入社員研修をご支援した実績は下記の通りです。

企業数 約80社

クラス数 約400クラス

受講者数 約1万3千人  
※延べ人数



---

## 第2章：職場の育成環境

### 入社2～3年目社員の意識調査から見てきた「配属後の職場育成の実態」

---

入社2～3年目を迎える若手社員を対象とした意識調査結果をもとに「第1部：新入社員研修の現状」「第2部：職場OJTの実態」「第3部：今後のキャリア」の3部構成にて、今後取り組むべき課題・新入社員育成の方向性の仮説を提示

#### 調査概要

職場配属後の新入社員育成について考えるために、従業員数1000名以上の企業に正社員として勤める、入社2～3年目を迎える若手社員を対象にインターネットリサーチによる意識調査を実施。

◆回答者属性：従業員数1000名以上の企業に勤める正社員 合計 310名  
入社2年目正社員 155名（4年制大学・大学院卒）  
入社3年目正社員 155名（4年制大学・大学院卒）

◆調査方法：インターネットリサーチ

◆調査期間：2015年4月15日～20日

1 新入社員研修の現状

1：新入社員研修プログラム

多くの企業が、社会人としての基本スタンス・スキル習得に向けた研修を実施  
1位「社会人の常識・モラル」2位「企業理念・文化理解」3位「ビジネスマナー」

Q:新入社員時代（1年間）にどのような研修プログラムを受講してきましたか。

1位	社会人の常識・モラル	95.2%	10位	問題解決力	74.2%
2位	企業理念・文化理解	93.6%	11位	キャリア開発（自己理解／キャリア開発等）	72.8%
3位	ビジネスマナー	93.3%	12位	チームビルディング	68.8%
4位	コンプライアンス	91.9%	13位	ロジカルシンキング	68.1%
5位	ビジネスコミュニケーションの基本動作 （報告・連絡・相談等）	90.0%	14位	プレゼンテーションスキル	67.1%
5位	仕事の進め方の基本動作 （段取り／PDCAサイクル／目標設定等）	90.0%	15位	ITスキル	60.0%
7位	業務知識	87.7%	16位	語学（英語等）	52.9%
8位	ビジネス文書	81.9%	17位	その他	13.9%
9位	モチベーション（モチベーションマネジメント等）	76.4%			

2：新入社員研修プログラムの仕事への実践度

育成のための研修がやりっぱなし！  
約4割 研修内容を仕事で実践していない

Q:新入社員時代（1年間）に受講してきた研修（会社・人事部門主催）について、日々の仕事への実践度合いをお聞かせください。  
※新入社員時代（1年間）を振り返りお聞かせください。

仕事への実践度		実践している 62.4%		実践していない 37.6%			
※各研修プログラム毎の実践度を個人別に集計した結果の全体平均 （「受講していない」の回答を除く）		いつも 実践している	やや 実践している	あまり 実践していない	まったく 実践していない	研修内容を 覚えていない	受講なし
社会 適合	企業理念・文化理解	9.4%	41.9%	25.2%	7.4%	9.7%	6.5%
	コンプライアンス	25.8%	44.8%	12.6%	3.2%	5.5%	8.1%
	社会人の常識・モラル	32.3%	48.1%	10.6%	1.9%	2.3%	4.8%
社会 人基 礎力	ビジネスマナー	29.4%	46.1%	13.2%	2.3%	2.3%	6.8%
	ビジネス文書	18.4%	31.6%	20.6%	7.1%	4.2%	18.1%
	ビジネスコミュニケーションの基本動作 （報告・連絡・相談等）	28.7%	42.3%	13.2%	4.5%	1.3%	10.0%
	仕事の進め方の基本動作 （段取り／PDCAサイクル／目標設定等）	17.4%	43.9%	20.3%	5.5%	2.9%	10.0%
	チームビルディング	8.1%	26.8%	20.6%	8.1%	5.2%	31.3%
	ロジカルシンキング	7.4%	28.1%	21.3%	6.8%	4.5%	31.9%
	問題解決力	9.7%	32.9%	23.9%	4.2%	3.5%	25.8%
	プレゼンテーションスキル	6.8%	23.5%	21.3%	12.6%	2.9%	32.9%
キャ リア	モチベーション （モチベーションマネジメント等）	6.8%	28.7%	24.8%	11.6%	4.5%	23.5%
	キャリア開発 （自己理解／キャリア開発等）	7.7%	31.3%	19.0%	10.3%	4.5%	27.1%
語 学	語学（英語等）	5.5%	14.2%	15.5%	13.2%	4.5%	47.1%
業 務 知 識	業務知識	28.4%	37.7%	13.5%	5.2%	2.9%	12.3%
	ITスキル	9.0%	19.7%	18.7%	10.0%	2.6%	40.0%
そ の 他	その他	0.6%	2.6%	5.5%	3.9%	1.3%	86.2%

## 3：日々の仕事への実践度と後輩へのおすすめ度

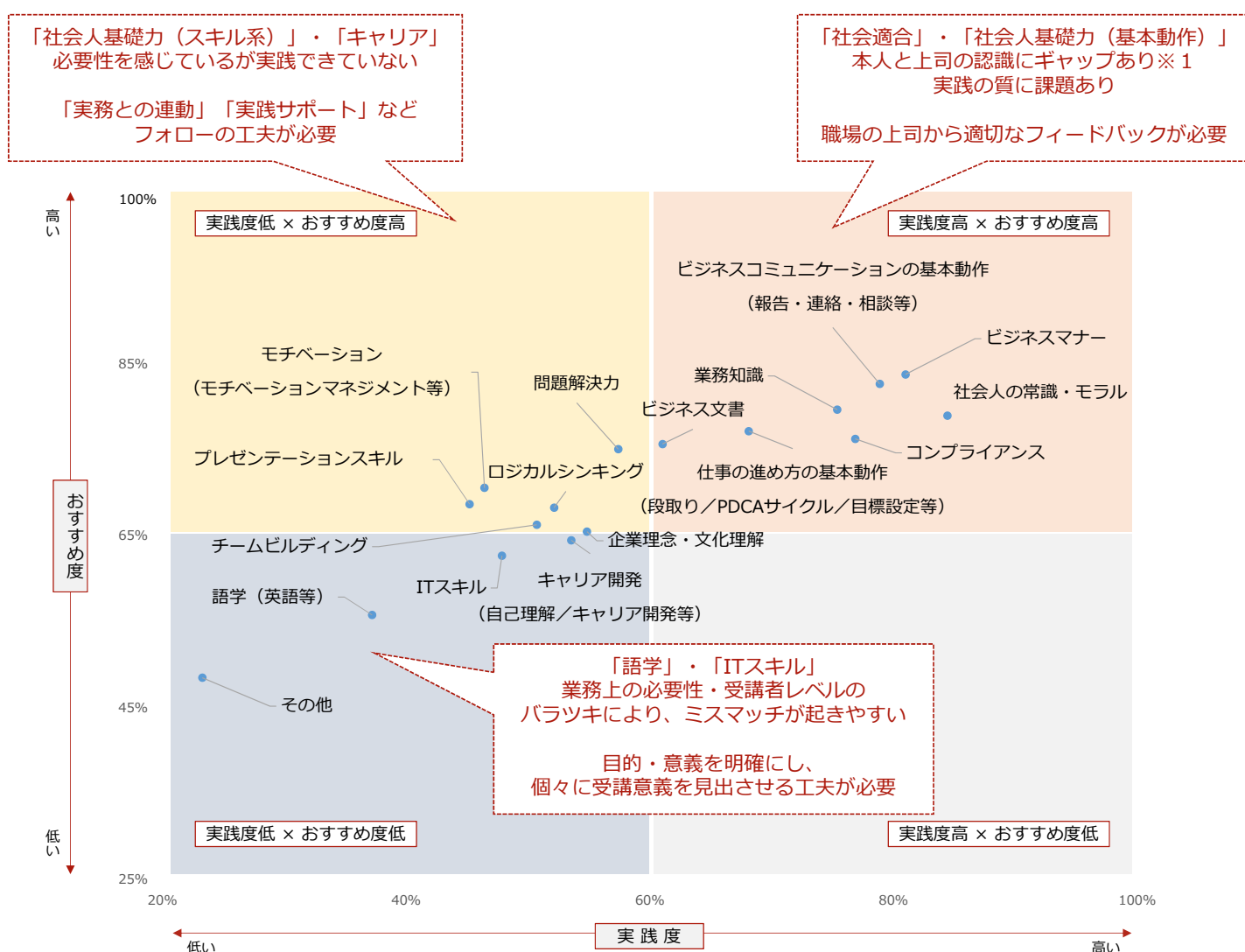
## 研修の実践度を高め、習慣化させるためには、 「研修と実務の連動」、「活用イメージを描かせ、職場で実践の機会を作る」こと

前問の「日々の仕事への実践度」に加え、受講した研修について、「後輩へのおすすめ度」を5段階評価で質問し、各プログラムの「研修実践度×おすすめ度」の関係を見たところ、各グループの傾向が見えてきた。

**実践度高 × おすすめ度高** は、社会人の基本かつ日々の実務に直結する活用イメージが描きやすいテーマがあがった。一方で、2014年職場上司に実施した意識調査結果（※1）とのギャップが見られるため、職場において上司が適切にフィードバックを行い、繰り返し実践させることで、質の向上を図っていくことが重要である。

**実践度低 × おすすめ度高** は、仕事で成果を出していく上で必須といえる「スキル」「スタンス」が集中した。必要性を感じつつも実践できていない現状を開くためには、「研修内容と実務の連動」「実践の機会をつくる」など実践・習慣化に向けたフォローの工夫が必要である。

**実践度低 × おすすめ度低** の「語学」「ITスキル」は、職種や日々の仕事内容や個々のレベルにバラツキが生じやすくミスマッチが起きやすいテーマである。研修内容の最適化も必要であるが、まずは、研修目的や意義を理解させ、目標や実践イメージを描かせるなど個々に受講意義を見出させる工夫が必要である。



※1 実践度に対する認識のギャップ  
職場上司に聞いた「配属後、新入社員に最低限できていて欲しいことで、現状身についていないと思うこと」

1位：ハウレンソウ 2位：挨拶 3位：自分から動く

※2014年11月発表「OJT再生～大手企業OJTの実態から見る成功のポイント～」より

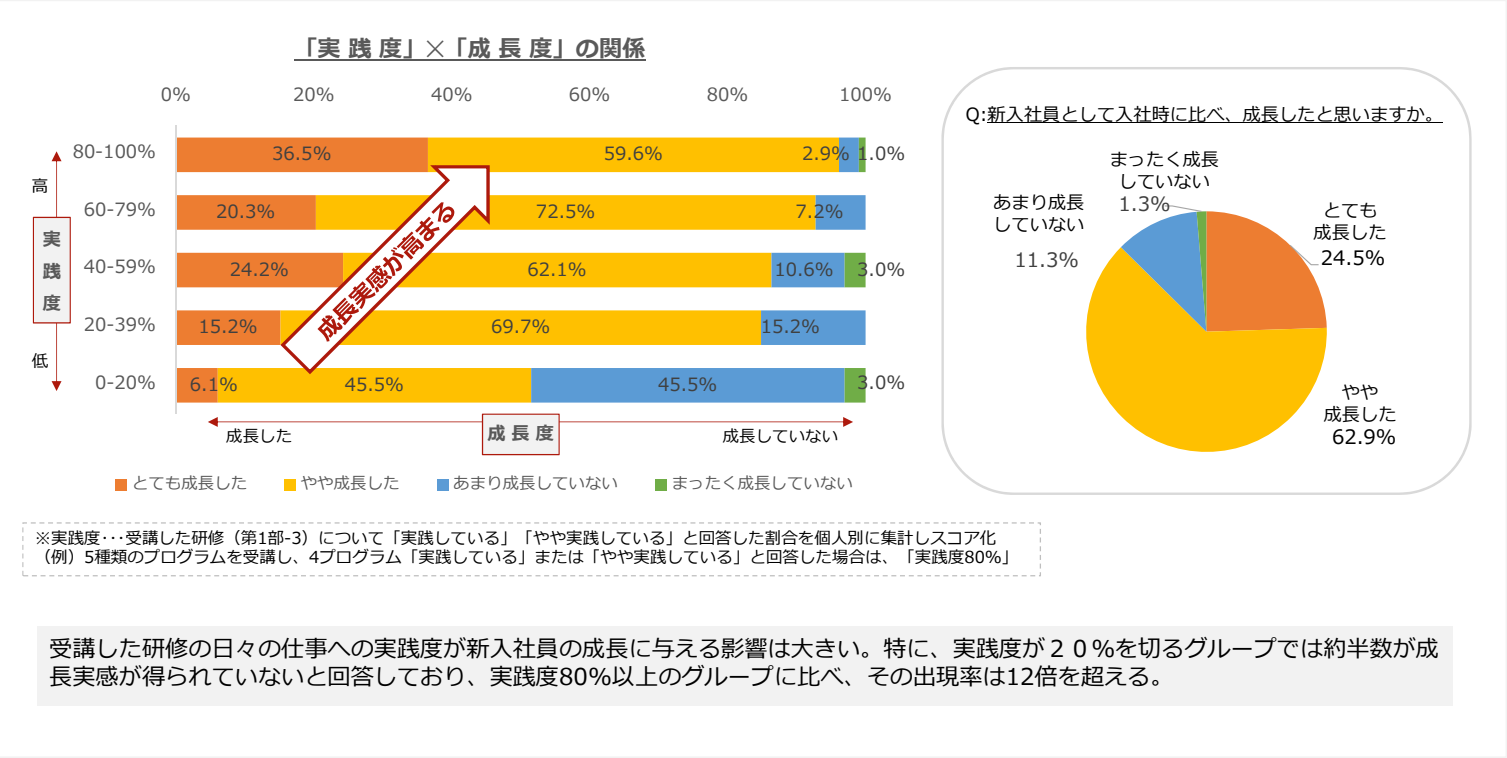
各企業、1年間を通じて様々な研修を実施している一方で、約4割が仕事で実践できていないという実態が見えてきた。組織成果としてリターンを得るはずの研修が職場で活かされていない、研修実施が目的となっているようでは本末転倒である。逆に考えれば、実践度向上施策による効果は高いだろう。「1. 目的を明確にした企画設計」、「2. 動機づけ」、「3. 実務活用イメージ」、「4. 職場での実践機会」の4点を改めて点検する必要がある。



2 職場OJTの実態

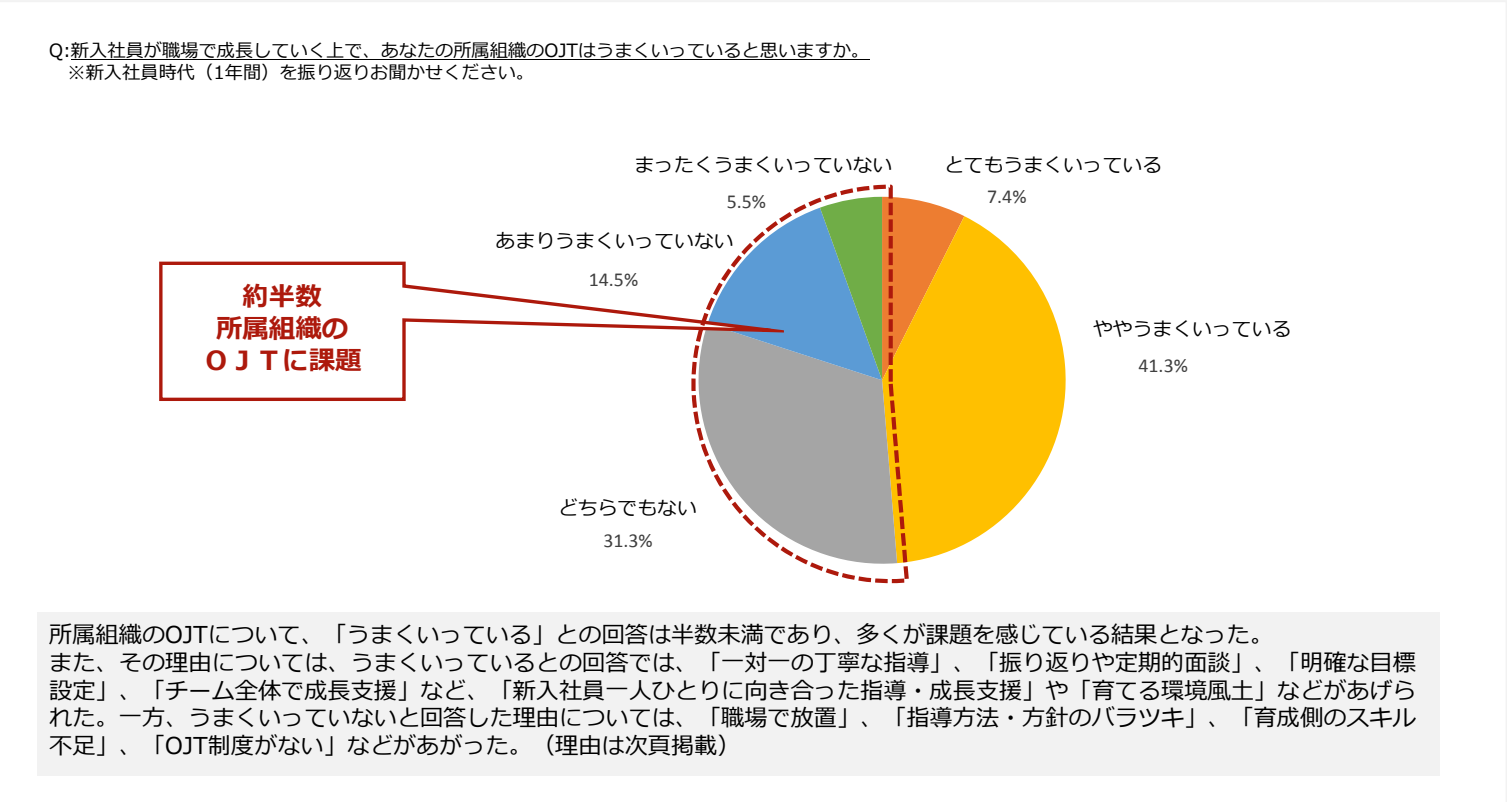
4：新入社員の成長

研修内容を日々の仕事で実践できている程、新入社員の成長実感は高まる

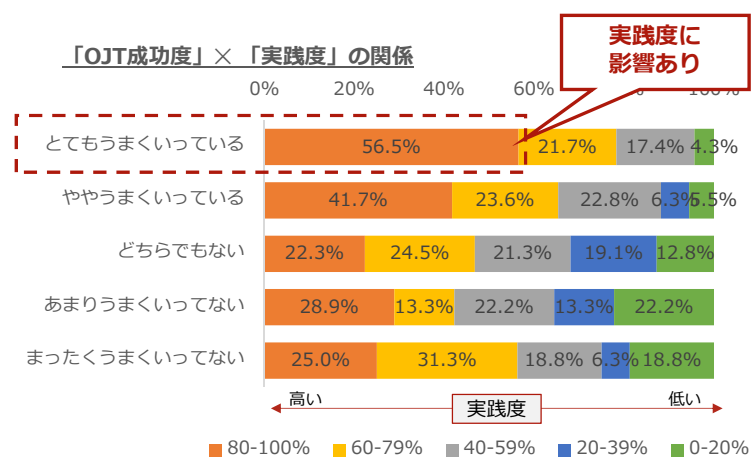


5：OJT成功度

「職場で放置」「指導方法・方針のバラツキ」など  
約半数、所属組織のOJTに課題を感じている

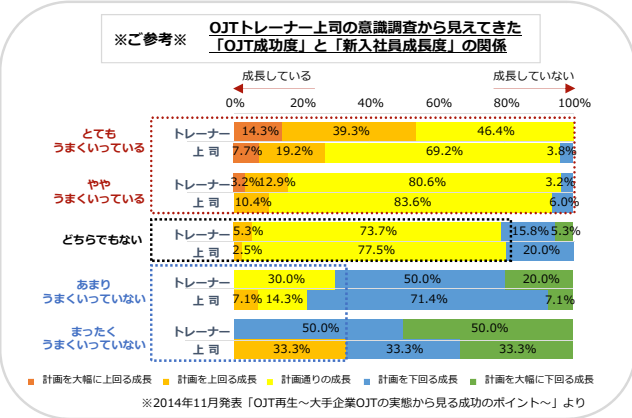
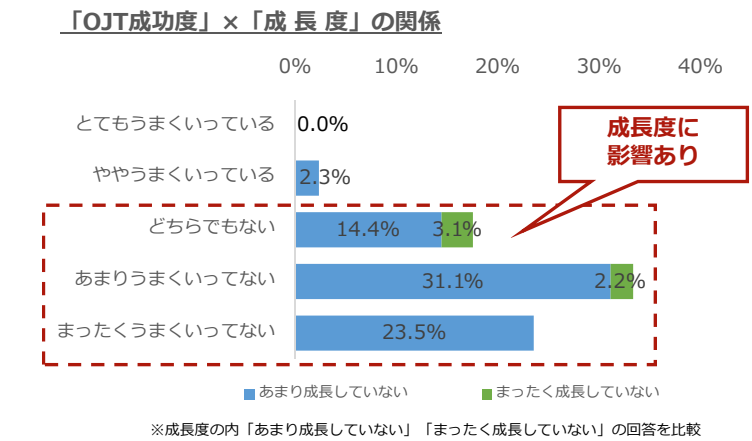


「OJT成功度」と「研修内容の実践度」「成長度」に強い相関あり  
職場の先輩上司を巻き込み、組織全体で育成のサイクルを回していくことが重要



日々の仕事への「研修内容の実践度」と「OJT成功度」の関係を見ると、「OJT成功度」が高い程、「実践度」が高い。特に「とてもうまくいっている」において、実践度「80-100%」が約6割と顕著にあらわれている。さらに「OJT成功度」が高い程、「成長度」が高い傾向も見られ、「成長していない」との回答に大きな違いが見られた。この結果は、2014年に育成側のトレーナー、上司に実施した意識調査においても同様の結果となっている。

前問の「研修の実践度」と「成長度」との関係を鑑みると、研修内容の日々の仕事への実践度を高め、成長へと導くためには、「研修とOJTの連動」は必要不可欠といえる。新入社員の成長を促進させるために、積極的に職場において実践の機会をつくるなど、OJTトレーナーのみならず、職場の先輩上司を巻き込み、組織全体で育成のサイクルを回していくことが重要である。

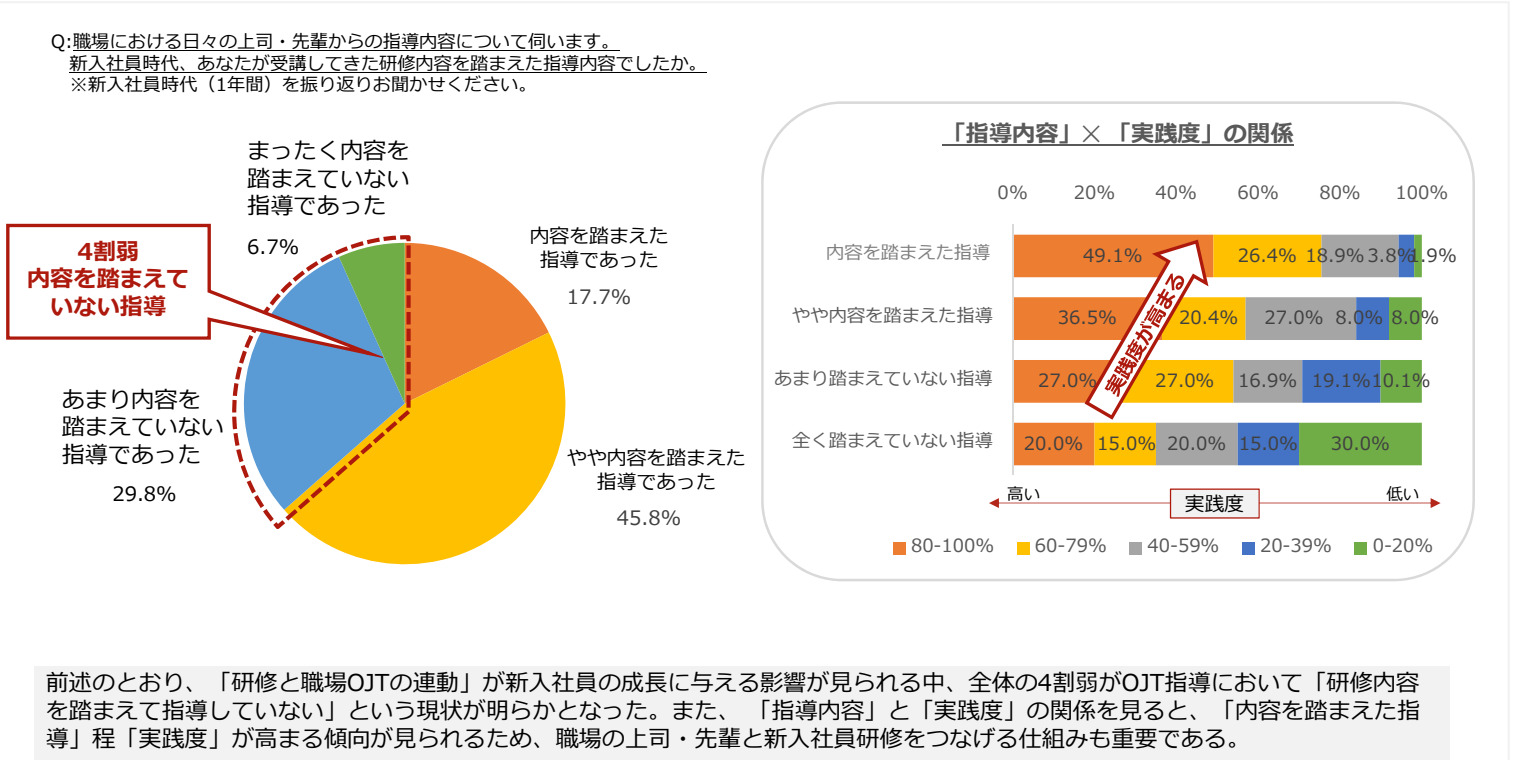


【ご参考】 OJTの成功度に対する理由 ※自由回答より抜粋

とてもうまくいっている／ややうまくいっている理由
指導役の先輩が、質問しやすい雰囲気を出してくれ、忙しいときも丁寧に教えてくれるため。数回行った業務に関しては、責任が取れる範囲で任せてくれ、成長する機会を提供してくれたため。
先輩が隣の席でつききりで教えてくれる。誰かに質問してもとても丁寧に教えてくれる。管理職も新人育成にとても力を入れている。
面談なども定期的にあり、チーム全体でサポートしてくれていると感じるから。
OJT期間中は毎日違う先輩に付いて業務を行ったが、先輩同士で進捗状況の引継ぎがしっかり行われており、苦しい部分を重点的に教えてもらった。
日にちごと、月ごと、3か月ごと、半年ごと、に区切って、習得スキルを一覧にして、目に見える形で業務を覚えてもらうことができた。毎日書く日誌にも先輩が手書きでコメントを書いてくれて、とてもうれしかったし、やる気にもつながって心強かった。
OJTでは、直属の上司や先輩社員と日々項目を確認し、出来ることと出来ないことを明確にすることで、着実に成長できたと思えるから。
OJTトレーニングを受けており、新入社員の対策もできている OJT以外の社員も協力的で、部署全体で新入社員を育てようという考えがある。
どちらでもない理由
仕事を覚えてきたこともあるが、人間関係やマナーなどが難しくなかなか成長できなかった。
職場に慣れるということの方が優先されて、実際の実務内容などはあまり身に付けられなかったから。
業務が暇なときは、丁寧に教えていただけたが、忙しくなった時に知識も何も無い状態で放って置かれたことがあったから。
先輩や周囲の方々は、常に忙しく、新人は放置されやすいため、自分から学びに行く姿勢がないと成長しにくい。
あまりうまくいっていない／まったくうまくいっていない理由
指導員が新入社員を教育しようという風土がない（必要最小限のみの指導を行う）。所属長（上司）と指導員との間に考えの相違があり、業務が進めづらい。
上司の意見がバラバラだったり、その時の気分で変わったりと一貫しておらず、到着点が不明になりがちなので。
現在の配置になってから特定のOJT担当者が付くことがなくなったため、新人の業務進捗について他の社員の認識がまちまちになってしまっている。その結果できない業務をできると思われて割り振られる、また逆にすでにできる業務の指導を再度受ける羽目になるなど業務研修にむらがある。
行き当たりばったりのOJTになっており、変更等多く目的がはっきりとしない。
放置が多く、最低限の指示も与えられないことが多い。指示を仰ごうとしても自分で考えろと言われて、考えてやってみるとあとで文句が出たりするので、成長できない。
OJTの基本が決まっていないので、教える人によってバラツキがありすぎる。

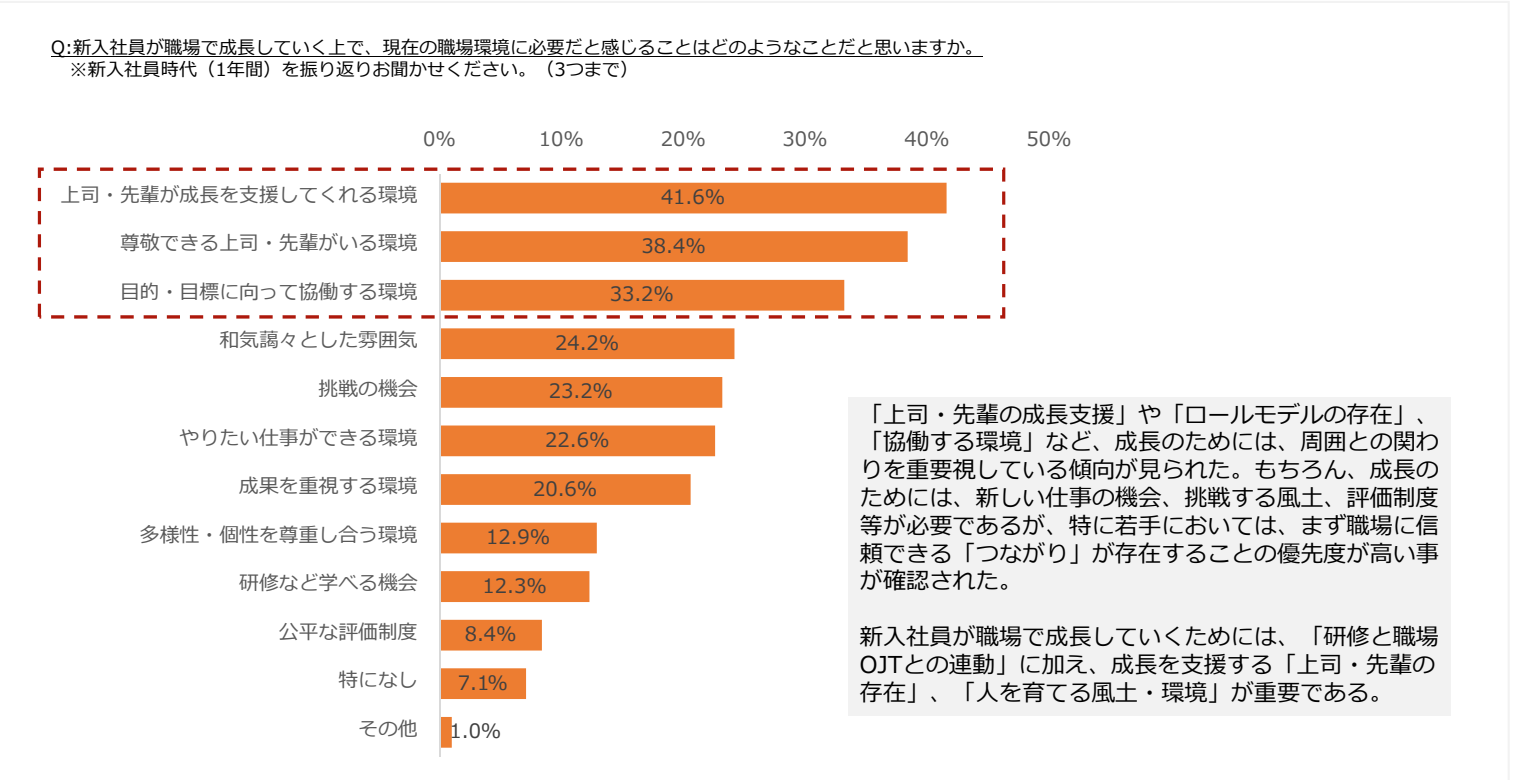
6：新入社員研修とOJTの連動

全体4割弱「研修の内容を踏まえていない指導」  
研修と職場OJTとの連動に課題、まだまだ改善の余地あり



7：成長のための職場環境に必要なこと

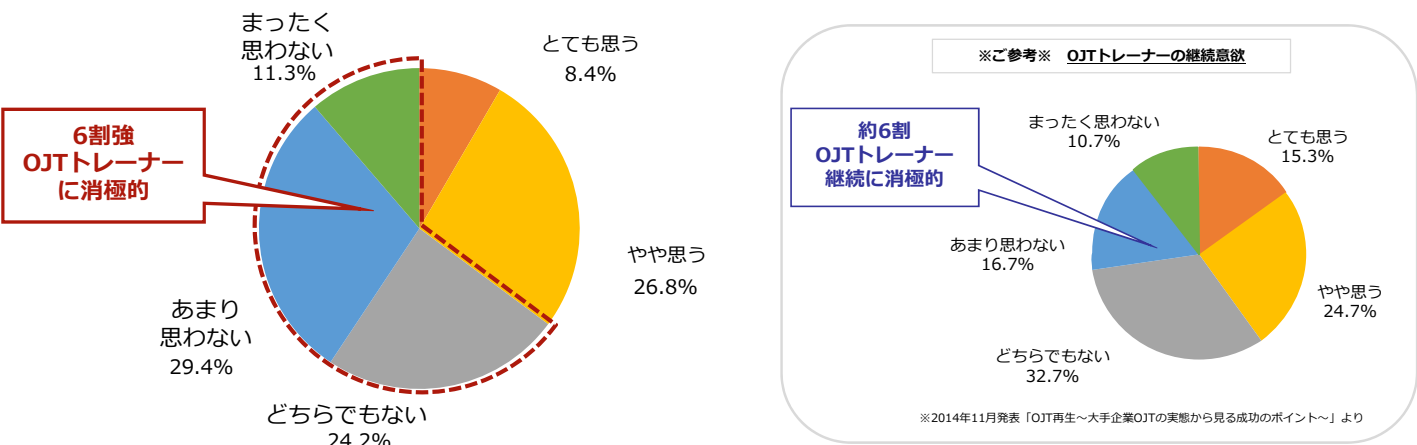
成長のためには周囲との関わりが重要  
1位「上司・先輩からの成長支援」2位「尊敬できる上司・先輩」



8：OJTトレーナーへの意欲

「自己成長」、「組織や後輩の成長に寄与したい」一方で、  
6割強「自信や知識スキル不足」、「負担感」、「不満」によりOJTトレーナーに消極的

Q:今後、新入社員を育成・指導するOJTトレーナーを担当したいと思いますか。



前問において、新入社員の成長に、「上司・先輩の成長支援」や「ロールモデルの存在」を重要視している傾向が見られる一方、自身がOJTトレーナーを担うことに前向きな意欲を見せたのは、全体の3割強に留まった。また、2014年OJTトレーナーに実施した意識調査においても、約6割が「OJTトレーナー継続」に消極的な姿勢を見せる結果となっている。

【ご参考】 OJTトレーナーへの意欲に対する理由 ※自由回答より抜粋

とても思う／やや思う理由
人を教えることで、自分自身も成長できるから。
人に何かを教えることは、自分自身の未熟な点、知識不足などを見つける良い機会であるため。
自分のときの不安や失敗を共有した上で指導することで安心できると思う。
上司にお世話になった分後輩を育成することで、会社に対して貢献したい 自身を見つめ直し気を引きしめる良い機会になると思うため。
後輩指導をやることで自分も成長できる新たな発見ができると思うから。仕事をする上で指導力も重要なスキルだから。
どちらでもない理由
先輩を見ていると両立で業務に時間をかけていないから。
自分が先輩に教わったことや、仕事を通しての経験を生かし、指導したい気持ちはあるが、自分は指導されることが多いので、指導する側の立場に立てるのかな？という不安。
育成・指導の立場になることは大いに構わないが、私自身にその技量があるかは不明である。そして会社からの何らかのサポートがあるのかも不明である。
あまり思わない／まったく思わない理由
自分のOJTトレーナーと比べ、業務経験の差が大きすぎるため、自分が教えられることがあまり多くないため。
自分の仕事に没頭してしまうので、後輩育成や指導に自分が向いていないと思うから。
自分の成長にもつながるだろうけど、自分の仕事の時間が大幅に割かれるし、責任の大きな仕事なので大変だと思う……荷が重そう。
自分の業務もこなしながら人を指導するのはやはり大変だと思うし、弊社ではそういったトレーナーを周りの人で支える文化がないから。
上司や先輩たちそれぞれ、業務のやり方に違いがあり、研修担当したとしても横やりに入れられるため。
自分自身が1年間受けてきて必要性が感じられなかった。（他の優良企業であれば違う回答になっていたかも）

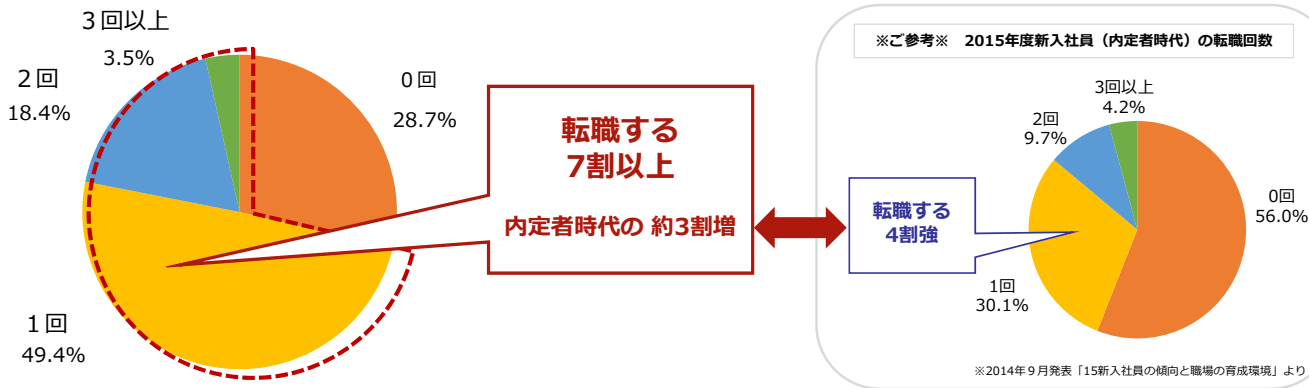
新入社員の成長に必要な不可欠といえる「研修と職場OJTの連動」に、まだまだ改善の余地があるという実態が見えてきた。  
OJTは、育てられた社員が、数年後には育てる側に回る、両者にとって成長の機会であり、育成の風土が育まれる、組織の継続的な成長において大事な要素である。  
人事部門は、新入社員育成を組織成果へとつなげていくために、新入社員研修の企画のみならず、職場OJTの実態を把握し、育成を大切にする職場風土の醸成・環境づくりも含め、組織全体で育成のPDCAサイクルを回す、総合的な仕組みづくりに取り組んでいくことが重要である。

3 今後のキャリア

9：将来の転職回数

入社2～3年目の7割以上 すでに転職を考えている 内定者時代に比べ約3割増

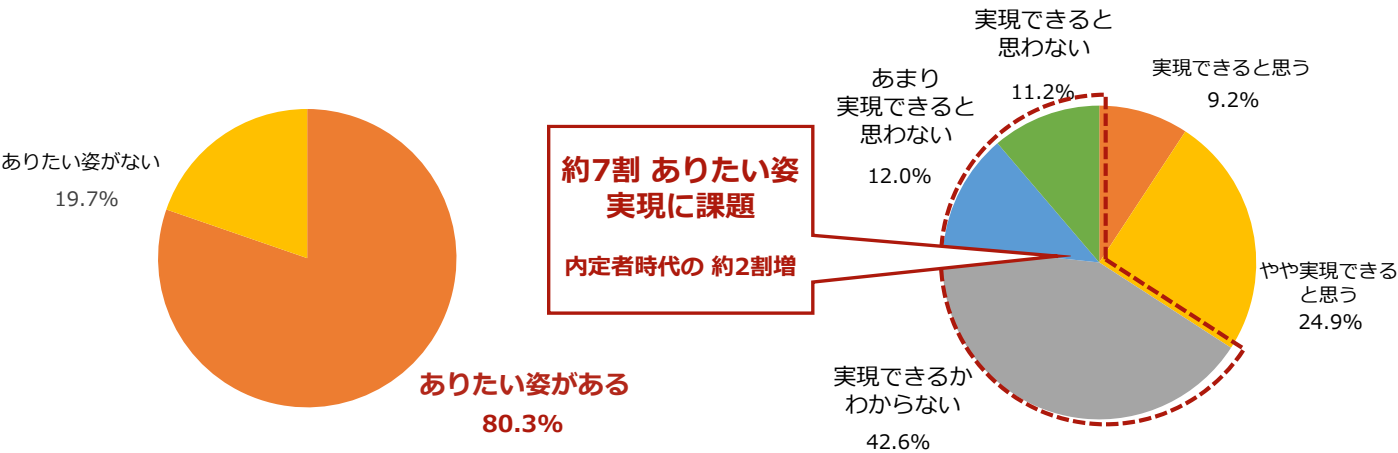
Q:将来、何回くらい転職すると思いますか。



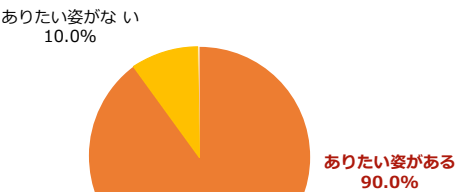
10：将来のありたい姿の実現

8割が仕事をしていく上で、「ありたい姿がある」と回答  
一方、約7割は、「現在の会社での実現に課題を感じている」

Q:あなたは仕事をしていく上で、将来ありたい姿（キャリアビジョン）がありますか。  
また、あなたは現在の勤め先の会社で、それを実現できると思いますか。

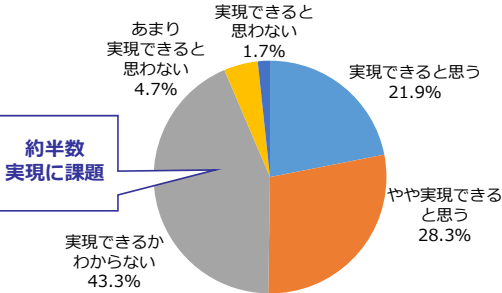


※ご参考 2015年新入社員（内定者時代）  
仕事をしていく上で「将来ありたい姿」があるか



※ご参考 2015年度新入社員（内定者時代）  
内定先の会社で「将来ありたい姿」を実現できるか

※「将来ありたい姿がある」と回答した人のみ実施



将来の組織を担う人材として期待を込め、多大なコストをかけ、採用・育成してきた人材が早くも転職を検討している現状がある。  
人事部門は、多くの時間を過ごす職場において、社員が継続的に成長していけるよう、育成風土・環境づくりに加え、仕事を通じてキャリアや自己成長のイメージを描き、自ら目標達成に向けて行動しているようサポートし、成長を後押ししていくことも組織成長において重要である。

---

### 第3章：新入社員育成の成功ポイント

---

2015年度新入社員への継続した育成と、2016年度新入社員育成の企画に向けたポイント

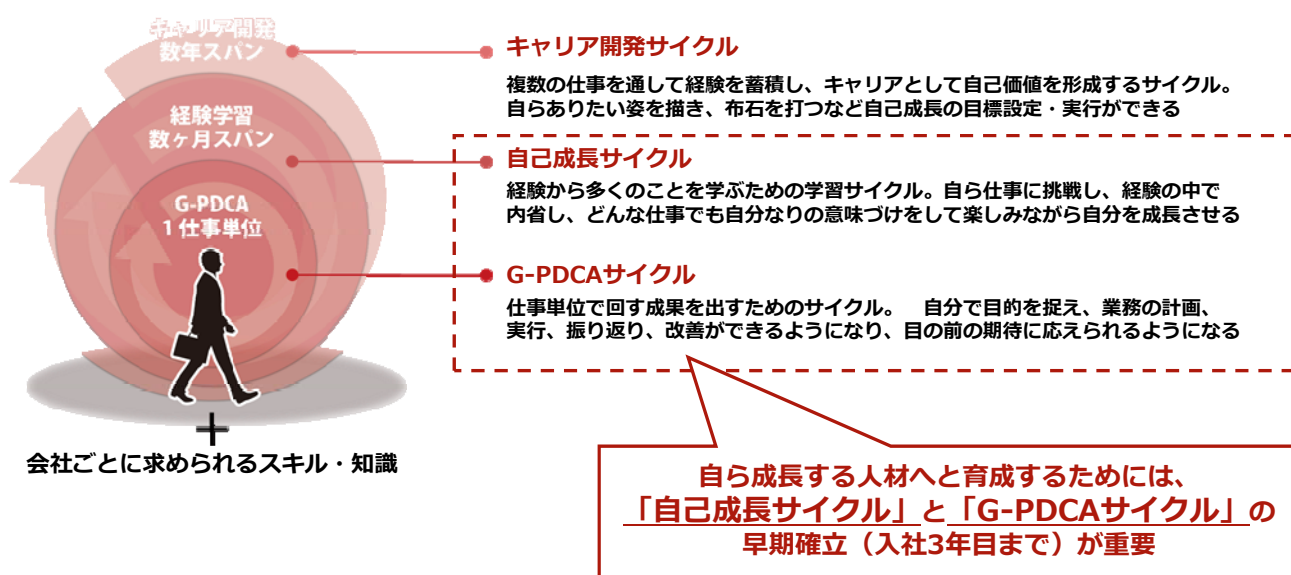


## 1 新入社員育成の成功ポイント

新入社員一人ひとりを成長へと導き、育成の成果を組織の成果へとつなげていくためには、従来の画一的な教育やスキル・知識の付与といった育成スタイルから、より個人にフォーカスし、新入社員一人ひとりが成長サイクルを回し、継続的に成長していけるよう支援していくことが求められます。組織全体で新入社員育成のPDCAサイクルを回せるよう、総合的な仕組みづくりが重要です。

### Point 1 新入社員を成長へと導く 成長を促す3つのサイクル

人の成長を促すには、「G-PDCAサイクル」「自己成長サイクル」「キャリア開発サイクル」の3つのサイクルを、自ら回していけるようになることが重要となります。特に、社会人としてスタートした新入社員においては、「社会人としての土台（型）」の基礎固めの時期、入社3年目までに「自己成長サイクル」と「G-PDCAサイクル」を早期に確立させることがその後の成長の鍵となります。



### Point 2 継続的に自己成長していくために必要な3つの力

新入社員が日々の業務を通じて「自己成長サイクル」「G-PDCAサイクル」を回し、自ら成長していけるようになるためには、「社会人基礎力」だけではなく、「自己成長力」「精神的成長」の3つの力を網羅的に育み、新入社員に、自発的かつ継続的に成長する意識・力を身につけさせることが重要となります。

#### 社会人基礎力

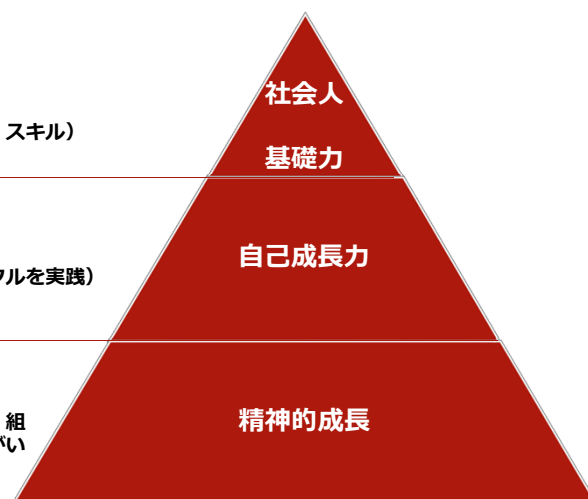
新入社員が仕事をする上で必要な力（基礎的な業務遂行能力・スキル）

#### 自己成長力

仕事から学び、成長する力（日々の業務の中で自己成長サイクルを実践）

#### 精神的成長

社会人としての内面的成長の充実（組織の一員として馴染み、組織の期待を理解・実行することで、仕事に対する自信・やりがいを持てる状態）





Point 3 新入社員育成の成果を出すための3つの仕組みづくり

個々の強みや課題、成長のプロセスを可視化し、研修などの継続的なフォロー施策に加え、研修と職場OJTの連動、日々の業務での経験を通じて、行動の習慣化を図るなど、着実に成長・成果へと導いていく仕組みづくりが重要となります。配属前の新入社員研修だけでなく、職場の先輩・上司の育成と連動性を持たせ、組織全体で育成のPDCAを回していくことが重要となります。

1

経験から学び、  
自ら成長する力を育む  
環境づくり

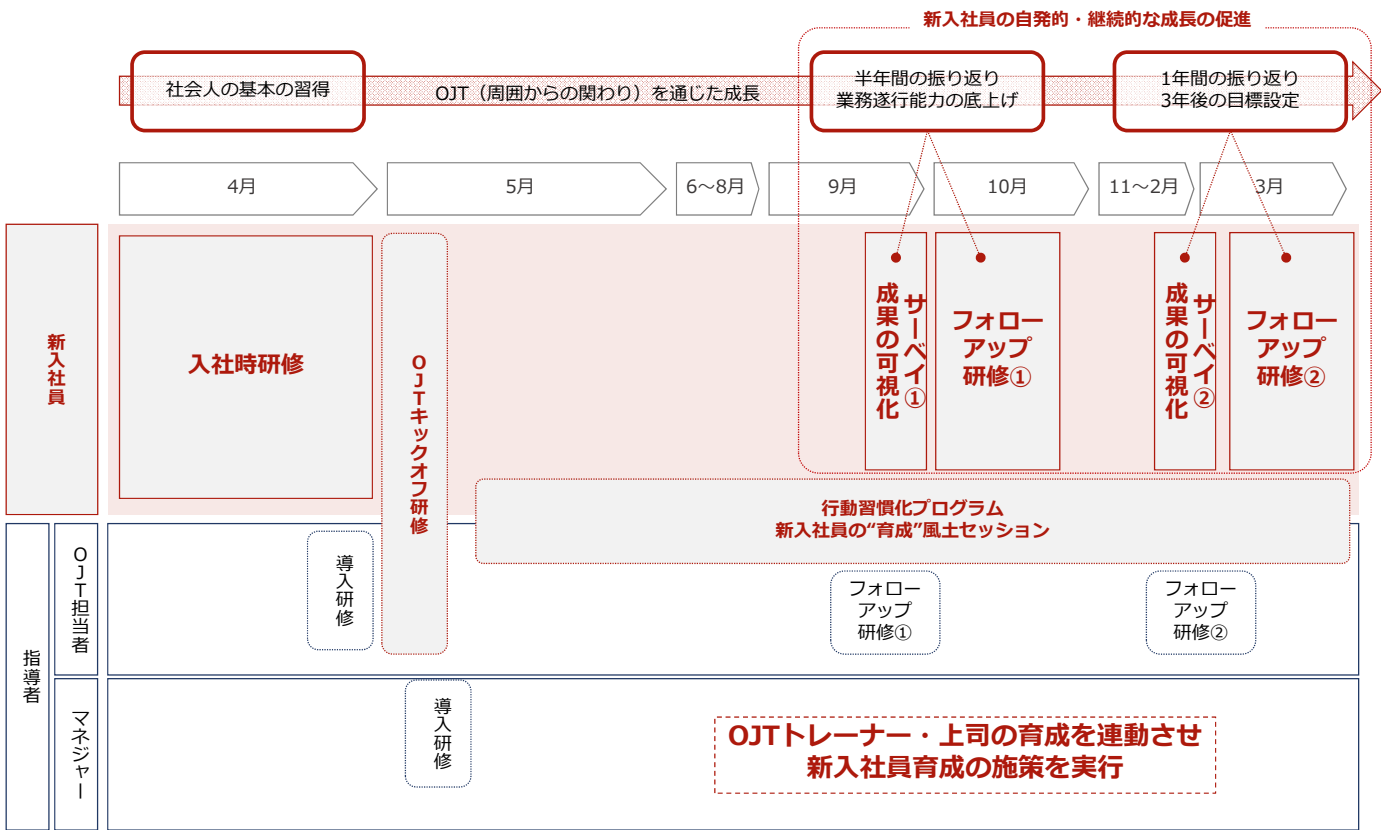
2

研修と職場をつなぎ、  
職場での行動変容を  
支援する仕組みづくり

3

成果を可視化し、  
着実かつ個別の成長を  
支援する仕組みづくり

※ご参考※ 新入社員の年間育成プラン



## 2 2015年度新入社員の継続育成に向けて

2015年度新入社員育成においては、新入社員が自ら成長サイクルを回していけるよう、組織全体で新入社員育成に取り組んでいくことが重要です。また、本年度の新入社員の傾向（強み・弱み）を踏まえ、2015年度新入社員の継続育成・フォローアップのポイントをまとめております。

### 2015年度新入社員の継続育成における5つのポイント

#### Point 1 個々の成長に向き合い指導

#### 自ら仕事に挑戦し、経験の中で内省し、気づき、成長する 自己成長サイクルを回していけるよう粘り強く指導する

職場や研修において、目標に挑戦し、経験の中で、内省の促進やフィードバックなどにより気づきを引き出し、さらに新たな経験に挑戦していく、自己成長サイクルを回すサポートを周囲が積極的に支援していくことが重要です。また、その原動力となる、認められたい、役に立ちたいなどの「思い・内発的動機」を周囲とのつながりを通じて、大きく育てていくことも大切です。また、第2章意識調査結果においても新入社員の成長には「上司・先輩の成長支援」を求めていることが明らかとなっています。そのため、新入社員の傾向、一人ひとりの強み・弱みや成長のプロセスと向き合い、粘り強く指導し、成長を後押ししていくことが重要です。

#### Point 2 自分で考え行動する力を強化

#### 自分で考え行動することを繰り返し実践させ、 思考の幅と一歩踏み出す行動力を鍛える

教えられたことをすぐに実践する姿勢がある一方で、一歩踏み出す行動力が例年に比べ著しく低下しています。職場の先輩・上司は、挑戦する機会をつくり、経験を通じて、主体的に行動する力を強化していくことが必要です。また、正解・不正解を知りたがるなど、自分で考える力が弱く、論理的思考力・問題解決力など、仕事で成果を出すために必要な「業務遂行」「目標達成」に対する課題も見られます。すぐに答えを与えず、「なぜ」と自分の考えや行動を振り返らせ、改善や行動を促し、思考と行動の幅を広げていくことも重要です。

#### Point 3 成果に対する意識付け

#### 目標を掲げ、何度も挑戦し、失敗と成功体験を積むことで、 社会人として成果を出すことの重要性を認識させる

相手視点や競争意識が低く、仕事や成果に対する意識の甘さが目立ちます。また、その場をそつなくこなすことを重視し、自分基準で満足する傾向も見られるため、早い段階で成果に対する意識付けを行うことが必要不可欠です。職場の上司や先輩が、一段高い目標を掲げ、失敗と成功体験を積ませることで、目標を引き上げていくことが重要です。また、強みであるチームで協働する姿勢を活かし、一つ一つの仕事を通じてG-PDCAサイクルを回せるよう支援し、仕事への取り組み姿勢が自己本位なものから他者・全社貢献の姿勢へと変化していけるよう、組織の一員として成果を出すことの重要性を認識させていくことも重要です。

#### Point 4 OJTフォロー・人が育つ環境づくり

#### 職場OJTのフォロー・定期的な振り返りを実施 OJT活動のPDCAを回し、人が育つ風土を醸成する

多くの時間を費やす職場OJTは、新入社員の成長に欠かせない要素である一方、第2章意識調査にてまだまだ改善の余地ありという現状が明らかとなっています。また、上記1～3の実現には、より個人に向き合い、一人ひとりの可能性を切り拓いていく育成が指導者側に求められるため、OJTトレーナーや上司の指導スキルの向上に加え、育成に積極的に取り組む「思い・内発的動機」の醸成に向けたフォローアップ機会を用意することも育成成果をあげていくためには必要です。また、人が育つ風土を醸成していくためには、OJTの定期的な振り返り実施、実態把握やノウハウの蓄積などOJT活動のPDCAを回し、次年度以降につなげていくことも重要です。

#### Point 5 成長のための継続フォロー

#### スタンスとスキルの習慣化のための フォローアップ機会を用意し、成長スピードを加速させる

新入社員が継続的に自己成長していくためには、「社会人基礎力」「自己成長力」「精神的成長」の3つの力を網羅的に育み、自発的・継続的に成長する力を伸ばしていく必要があります。そのためには、OJTに加え、定期的なフォローアップの機会を用意し、研修とOJTの両面からスタンスとスキルの習慣化に取り組んでいくことが重要です。また、配属後の仕事や職場に対する課題・不安を踏まえ、職場を離れ、配属後の振り返り・棚卸し、次年度以降のキャリアや成長のイメージを描き、自ら目標達成に向けて行動しているようフォローアップの機会を用意し、成長を後押ししていくことも重要です。

### 3 2016年度新入社員育成の企画に向けて

2016年度新入社員育成においては、引き続き質の低下、成果・仕事に対する意識の甘さが懸念されるため、成長の土台となる「社会人としての基礎固め」は重要である一方、企業の中長期的な成長を目指す上では、新入社員研修・育成のあり方をいま一度見直す必要があります。従来通りの単発の研修・画一的な育成にとどまることなく、育成のゴールを明確にし、育成成果の見える化、組織全体でPDCAを回す環境と仕組みづくりに取り組んでいくことが成功のポイントとなります。

#### 2016年度新入社員育成企画における5つのポイント

##### Point 1 社会人の基礎固めの徹底

### 精神的成長（スタンス）と能力的成長（スキル）の両面にアプローチ 成長の土台となる「社会人としての基礎」を徹底強化

社会人3年目までに「社会人としての基礎（型）」を身につけられているかがその後の成長、キャリアに大きな影響を与えます。また、成長を促す3つのサイクルを自ら回し成長していくためには、日々の仕事を通じて「社会人基礎力」「自己成長力」「精神的成長」の3つの力を網羅的に育み、自発的かつ継続的に成長する意識・力を早期に身につけさせること、特に、スキルや知識の付与以前にスタンス・内発的動機の醸成を図り、成長の土台をしっかりと固めることが重要です。そのためには、研修企画において、知識のインプットだけではなく、実践のアウトプット、失敗・成功体験を通じて習慣化し、職場の実践につなげる仕掛けづくりが必要です。

##### Point 2 研修とOJT連動

### 研修の気づきと学びを、職場で繰り返し実践し、習慣化する 職場での行動変容・成長を促す仕組みづくり

第2章意識調査にて「研修とOJTの連動」と「新入社員の成長」に相関関係が見られる中、「実務との乖離」や「実践機会の不足」などにより「約4割が研修内容を仕事で実践できていない」また、職場OJTにおいても「4割弱が研修内容を踏まえて指導していない」という実態も見えてきました。研修企画において、受講目的・動機付けはもちろんのこと「実務との連動」や「職場での活用イメージ」を描かせ、実践できるよう研修事前・事後を含めた全体設計が必要です。また、今後はITツールなどを活用し、研修の気づきと学びを、職場での実践、行動変容につなげる育成環境や仕組みを構築していくことも着実に成果へと導いていくためには必要です。

##### Point 3 育成成果の効果測定

### 研修と職場OJTの成果を可視化 一人ひとりの成長を支援し、組織の成果へとつなげる

一人ひとりの成長を支援し、組織の成果へとつなげるためには、研修でのインプット、気づきと学びがどれだけ習慣として定着したか、職場での行動、仕事の成果に結びついたかといった育成の成果を定量・定性的に可視化し、着実に成長へと導いていくことが重要です。個人の強みや課題、成長のプロセスを可視化することで、新入社員も育成を担う先輩・上司も現状を理解することができ、新入社員が継続的に自己成長していくために必要な3つの力「社会人基礎力」「自己成長力」「精神的成長」を計画的かつ着実に育んでいくことが可能となります。

##### Point 4 組織全員が育つOJT

### 組織全体で新入社員育成のPDCAサイクルを回し、 組織全員が育つOJTを実現する仕組みづくり

直接育成を担うOJTトレーナーのみならず、上司・先輩社員など職場全員で共通意識を持ち、育成に取り組むこと、また、職場OJTの実態を把握し、育成を大切にする職場風土の醸成・環境づくりも含め、組織全体で育成のPDCAサイクルを回す、総合的な仕組みづくりが重要です。さらに、属人的な育成ではなく、計画的かつ継続的な成長へと導いていくためには、指導者側の育成スキルや内発的動機・育成マインドも重要となるため、OJTトレーナー・上司も含め、組織として育成（研修）の連動性を持たせ、体系的に育成・施策実行していくことが成功の鍵となります。（本章「1」※ご参考※新入社員の年間育成プラン例）

##### Point 5 成長のステップ・あるべき姿の明確化

### 数年先のあるべき姿・成長のステップを明確にし、 計画的かつ継続的に成長を支援する

研修を単発で終わらせることなく、数年先のあるべき姿を見据え、一貫したコンセプトで、精神的成長（スタンス）・能力開発（スキル）のための施策を計画的かつ継続的に実行していくことにより、組織戦略に応じた人材育成・人材の輩出につながります。また、数年先のあるべき姿や成長ステップの明確化により、新入社員と育成する先輩・上司も「成長」に対する共通意識を持つことができ、職場OJTを効率的に進めていくことが可能となります。

**alue**  
[www.alue.co.jp](http://www.alue.co.jp)