

最強の組織を作る 教育計画の重要性

「鉄鋼王」アンドリュー・カーネギーは、人材の重要性を以下のように説いています。
 「たとえ会社が天災で潰れても、周囲の人材さえ一緒に働いてくれば、
 今まで以上に大きな会社を作ることができる」
 まさに、「企業は人なり」。重要なのは会社という“ガワ”ではなく、人材という中身。
 新入社員研修を通して企業は、そのような人材を育成していかなければなりません。

教育計画の立案が 人材育成の第一歩

社会背景の変化で、新入社員の仕事観が大きく変わる中、新人研修プログラムは、1980年ごろに整備されたものを使用しているのが現状。当時から現在まで、内容に大きな違いはなく、受講者との意識のズレが徐々に大きくなり、研修効果も薄くなってきました。

もちろん、企業側も研修内容を見直してはいますが、社内で議論を進めると、個人の価値観、経験、立場に依存して語られてしまい、研修の目的や意味など、方向性が定まらないことが多いのです。

人材育成は、組織の維持存続や変革、業績向上に資するもの。新入社員を「人財」に育てるには、精度の高い教育計画が必要です。では、どのような計画を立てればいいのでしょうか。

どう作る？ 新人教育計画

新入社員教育の計画は、以下の段階を踏んで立案します。

① 目標設計

1-1.. 求める人物像の設定

企業が求める人物像を設定します。求める人物像は、経営環境で変化するので、経営環境↓経営戦略↓人事戦略↓求められる人材像の順に設定します。人事部主導でどんなに良い計画を立てても、それが経営戦略とリンクしなければ意味がなく、組織に混乱をもたらすことになりかねません。

1-2.. 三つのフェーズに分ける

教育段階を三つに分け、段階に沿った教育計画を設計します。

●入社前.. 社会人への準備として、必要な知識や心構えを身に付けるという観点から、教育計画を設計する。

●入社後6カ月.. 社会人のスタートとなるため、丁寧にするのが望ましい。ただし、コストなどの制約があるため、教育計画は、「どんな体験を提供するか」という視点で目標を立てます。

●入社後1年.. 仕事や職場に慣れ、それが、仕事への不満や将来への不安に変わる時期。ここでは、研修で学んだことを現場で実践し、フォローアップ研修で振り

返り、定着率向上を目指す。そのため、教育計画には、新人を取り巻く環境、特に人間関係に着目した内容を加える。

② 現状把握

今、起きている問題を抽出し、共通する項目をパターン化するなど、現状を把握することで、教育計画の精度を上げていきます。

例えば、「自社のビジョンを理解しているか」「お客さまから同じようなクレームが出ていないか」「業務遂行に必要な知識理解があるか」など、多面的から課題を集めることで、教育計画の精度が上がります。

③ 教育手段

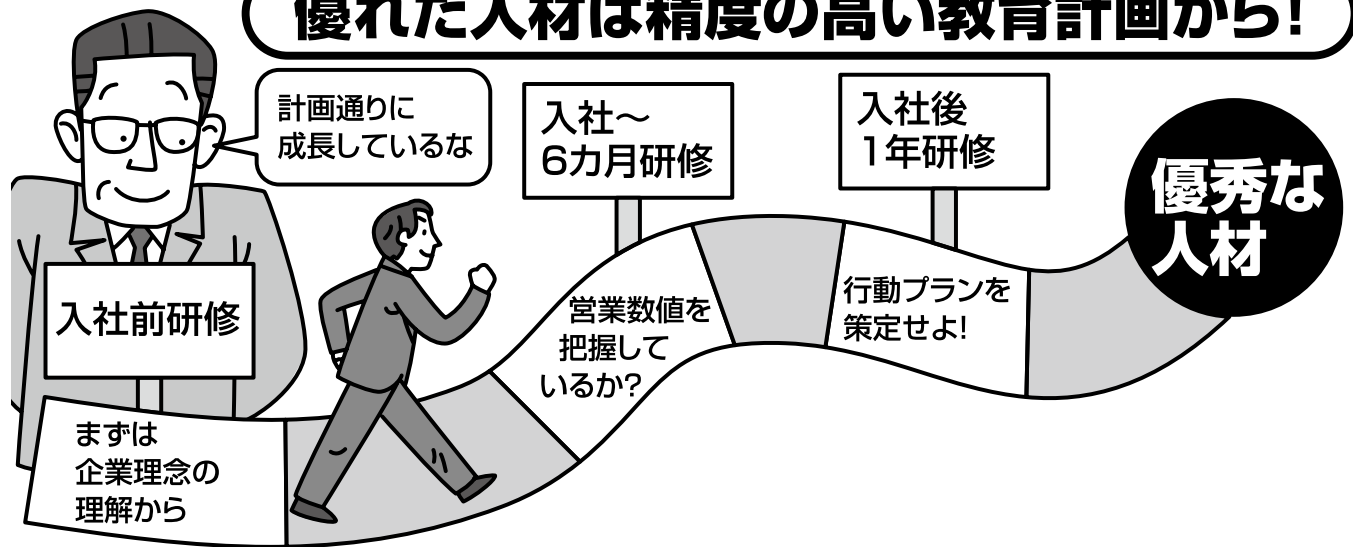
3-1.. 集合研修

1カ所に受講者を集め、座学・グループワーク・ロールプレーに取り組む研修スタイルです。同じ空間を共有することで、一体感や競争意識が醸成される反面、参加社員の時間調整や集合場所の確保などのコストがかかります。

3-2.. eラーニング

インターネットを利用した学習形態です。時間を問わずに勉強でき、個別に進捗を管理するため、

優れた人材は精度の高い教育計画から!



学習状況に合わせたリカバリー策の提示など、本社側で全体を管理できます。反面、一体感の醸成は薄くなります。

3・3・0 J T (オン・ザ・ジョブ・トレーニング)

現場の業務を通じて行う教育訓練ですが、三つの問題点が指摘されています。①現場ごとで育成計画や内容にバラツキがあり、成長スピードに差が出る。②部署によつては、上司や先輩、OJT担当者との育成に対するコミットが低いなど、育成者側の意識・スキルに問題がある場合も出てくる。③現場と人事の間でOJTに対するコンセンサスが取れておらず、現場独自の判断に基づくOJTが行われることがある。

社員の成長に応じ、教育計画の内容は変化

上述した教育計画の具体的な内容を、各段階に当てはめると、
 ●入社前…「企業理念・行動指針の理解」「入社前の不安の除去」を目標に、eラーニングを利用し、内定者に対して企業理念・行動指針の教材を提供。現時点で感じたことや企業理念に対する考えをレポート提出させる。また、内定者

研修を実施し、課題の発表・ディスカッションを通じて、上記目標の理解を深める。

●入社後6カ月…「仕事に関する基本的な理解」「基礎的な実務スキルの習得」「公開されている営業数値の把握」を目標に設定。研修では、あいさつや言葉遣い、身だしなみなど、社会人の基本マナーに加え、報・連・相や電話のかけ方などのビジネススキルを教育する。また、eラーニングで、「企業会計の基礎知識」を学習させ、自社、および同業他社の情報を元に、現状をレポートにまとめて提出させる。

●入社後1年…「安定的に現場に定着する」「自ら行動プランの立案・提案ができるようになる」ことを目標に設定。会社はフォローアップ面談を通じ、物心両面から問題がないか把握する。また、eラーニングで、「企業会計・数値分析」などを実施し、数字をベースとした行動の定着を図る。

継続的な人材育成が組織の成長を促す

教育計画は、それがあつることによつて新人研修に明確な目標と筋道が示され、過程に迷いや行き違

いが生じてても、軌道修正を即座に図ることができません。しかし、必要とは理解しつつも教育計画に着手できない背景には、「計画の立て方が分からない」「何から着手していくか分からない」といった心理的なハードルが。

そこで本稿では、新入社員を時系列別に分けて、それぞれの教育目標と具体的内容について解説しました。効果的な人材育成計画で継続的に優秀な人材を育てれば、生産性向上に大きな成果がもたらされ、それが積み重なることで、他社が簡単に追従できない自社の強みとなるのです。



昆野眞也 (こんの・しんや)
 10店舗未満のパチンコホール専門の人材コンサルタント。これまで3000人超の正社員面接を実施。独自の「採用マーケティング理論」を武器に、キャリア採用・新卒採用・アルバイト採用など、数々の店舗支援を行っている。