

【新人は先輩・上司を映す鏡】

4月に入社した新入社員も、やっとビジネススーツが板につく時期になった。新社会人として緊張の連続だった4月に比べて表情にも少し余裕がでてきたが、「五月病」にかかったり、早くも「会社を辞めたい…」という社員が出てくるのもこの時期(入社して3ヶ月後)である。

早い会社では3ヶ月後に「フォローアップ研修」をするが、その研修で「辞めたい…」と相談を受けることがよくある。

最近は厳しい就職戦線を乗り切ってきたにもかかわらず入社1～2年で辞める新卒社員が話題になっているが、早くも3ヶ月でその気持ちが芽生えているのだ。

せっかく「厳選採用した新人」＝「パートナー」なのだから、早く戦力として実力(自信)をつけさせること、また、定着させるにはどうしたらよいかを考えることが大切だ。「採用」がうまくいったかどうかは、採用面接で目をキラキラ輝かせて将来について語っていたその姿が3年後の現場で実存しているかどうかではないだろうか。

『新卒がやる気をなくす理由』

新卒が辞める、またはやる気がなくなる理由は「働く意識の変化」「やりたいテーマが見つからない」など本人の問題もあるが、今回は受け入れ側の「先輩・上司との関わり」「新人教育」という観点から考えてみたい。

以下は「フォローアップ研修」で実際に新人の方から耳にした言葉だ。

- ①「新人研修なしでいきなり配属され、言われたことだけ見様見真似でやっているの毎日疲れる。会社に行くのがいやになった」 → きちんと基本を教えるから仕事をさせないと効率が悪く、生産性が上がらない。
- ②「仕事の内容説明もなく、指示・命令だけ。質問しても、“とりあえず黙ってやればいいんだ”、と言われ、仕事の意味が見出せない」 → 新人は雑用係ではない。仕事のフレームや意味を伝えてから指示を出すだけで、雑用・作業ではなくなる。
- ③「毎日先輩のやる気のない愚痴ばかり聞いていて疲れる」 → 愚痴が口癖になっている人がいる。新人にはかなり影響を与え、ストレスになるので、注意しなければならない。
- ④「効率よい方法を提案したら、“生意気だと何もわからないくせに”と言われ、“言われたとおりに黙ってやればいいや”という気持ちになった」 → 新人は、マンネリ化して盲点になっている仕事の進め方に新しい空気を送ってくれる存在。意見に積極的に耳を傾ける価値はあるはずだ。
- ⑤「新人研修で挨拶が大事だと言われたが、先輩・上司に挨拶しても返ってこない。それにもかかわらず“挨拶ができない”と注意されることに疑問を感じる」 → 挨拶は後輩からしてくれるのが当然ではなく、パートナー同士どちらから先にしてもいいもの。
- ⑥「入社しても、先輩は忙しい様子で何も指示がなく、ほったらかされて毎日暇でぼーっとしている」 → 新人の人件費のムダ遣いである。

⑦「生き生きと働いている先輩が職場にいない。目標になる人がいない。3年後にあんな風にはなりたくない。早くこの会社を辞めたほうがいいなと思う」→ 新人は仕事に取り組む先輩の背中をじっと見ている。先輩社員にキャリアデザイン研修が必要かも。

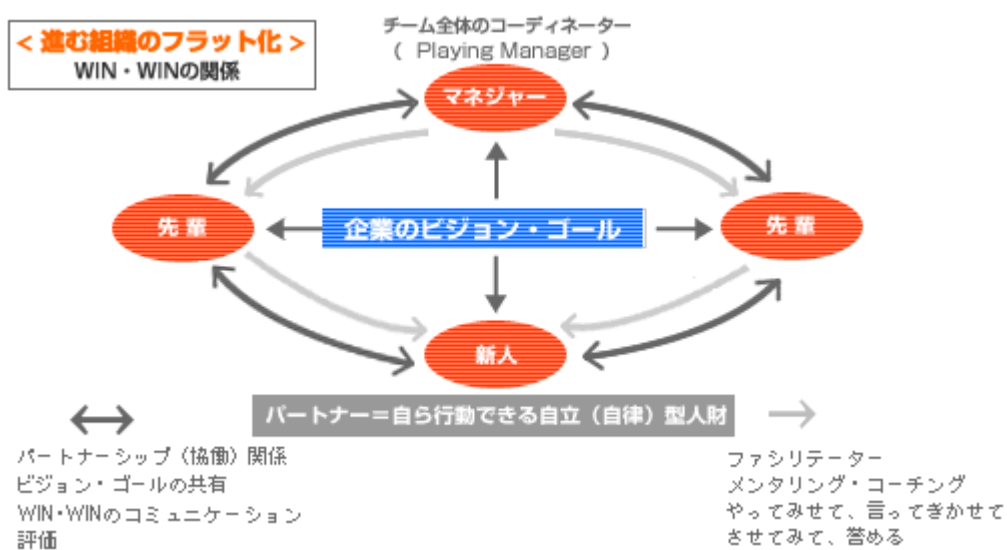
⑧「職場で心から相談にのってもらえるような人がいない」→ 「メンター」「コーチ」の育成が必要。

上記のようにせつかく採用した新人が「やる気をなくしている＝企業として有効活用していない」現状が浮き彫りになってくる。

『新人は先輩・上司の背中を見ている』

先輩・上司は自分の言動が新人に与える影響をどれだけ意識しているだろうか。自分が新入社員だった頃のことをまず思い出すことだ。社会人として、また会社の先輩として「お手本」になるように背中で見せ、語っているだろうか。

私は毎年4月に新人研修で数社の新入社員に関わるが、「人生の新しい門出に関われる喜びと責任」を自覚しながら講師を務めている。「社会人になって初めて受ける新入社員研修は一生に一度しか受けられない」のだから、これからの社会人生活においてきわめて重要な研修である。私の経験からもこの時期に人から受けるインパクト・印象は強く残り、影響度も高い。ずっと記憶に残るものである。



『新しいパートナーが入ってきた』

配属後のOJTにおいては、受け入れ側の先輩・上司のスタンスが大切である。まず、企業のVISIONに共感できる「新しいパートナー」＝「協働者」が入ってきたという考え方を持っているだろうか。新人の将来にとって最初の3ヶ月、半年～1年は重要な時期であると認識しているだろうか。

今年の新人研修でこんな意見が出た。「会社ではさまざまな年代の人と関わって仕事をしていくので、自分と違う価値観だからといって無視するのではなく、相手の意見を尊重しながら自己主張をすることが大切だと思います。でも、先輩や上司にも私たちの意見を聴く耳をもって欲しい。」その通りだと思った。最近では人事制度の中に「部下が上司を評価する」ことを取り入れる企業も

増えている。「指示・命令型」ではなく、パートナーとして対等な信頼関係を築けるかが問われる時代なのだ。

新人がどのような研修を受けて配属になるかという内容の理解と認識、また自分たちがその内容をきちんとできているか、という振り返りしておくことも新人育成のポイントだ。

例えば「ビジネスマナー」にしても新人研修でお金と時間をかけてやっても、先輩社員が「自己流」でいい加減にやっていると、新人はどういうわけか先輩に似てくる。(歩き方から電話の対応、身嗜み etc.)

フォローアップ研修では、新人研修の内容と現実とのギャップに驚いたという意見が多く、私は新人研修をする前に「受け入れ側のマナー研修が必要だ」と痛感している。「子は親の鏡」「新人は先輩・上司を映す鏡」なのである。先輩が「こんな会社…」と愚痴ばかりいっていると毎日それを聞かされている新人は希望を持って入社してきたのにいつのまにか洗脳され、同じようにいい始めたりする。また、手抜きをしている先輩につくと新人もそうするようになる。

『新人育成のポイントは』

そこで、私は入社半年から一年後ぐらいの間に「ガス抜き」「軌道修正」「勇気づけ」「受身から自立(自律)へ」をテーマに「フォローアップ研修」を提案している。「フォローアップ研修」は春の新人研修と同じぐらい、いやそれ以上大切である。

研修という形でなくても新人が本音で話せる時間を設けるだけでも価値がある。そうしないといきなり「辞めます」という結果になることがあるからだ。その時ではもう遅い。

新人育成のポイントは山本五十六の言葉「やってみせ、言ってきかせて、させてみて、誉めてやらねば人は動かじ」に集約されるように思う。ぜひ、新しい視点を持った新入社員をパートナーとしてバックアップして欲しい。