

来年こそ我が社に新卒を一人以上迎えよう()
効果の上がる研修方法を考える

開倫塾
塾長 林 明夫

1. はじめに

「みにむの8月号で採用の方法はいくらかわかったような気がする。ただ、いくら採用したからといっても、とても学校を出たままでは仕事にならない。仕事を教え込む必要があるところまではわかるが、どのように教えていいかわからない。トラブルが起こりそうだし、面倒なので採用できない。」というのが、余り採用をしたことのない会社経営者の本音だと思う。そこで、今回は、「効果の上がる研修の方法」を考える。

2. どのように研修をしたらよいか

「教育とは、目の前にいる生徒を、どうにかしてあげようという熱き思い、熱き心を形にすることである」と私は考える。新入社員の教育も同じで、「新しく我が社に入った社員をどうにかしてあげようという熱き思い、熱き心を形にすることが社内研修である」と考える。研修を受けることにより、新社員は職業上の知識を身に付け、更に職業上の技術を身に付けることができるので、新社員にとっては、研修を受けずに職場に直行させられるよりは、十分な研修後に配属になる方が、安心して働けることになる。「研修などするとせっかく入った新社員がいやがって会社を辞めてしまう。だから研修はしない。」という考えは、今から5～6年前のバブルのはじける直前までの考え方である。品物は並べておきさえすれば売れ、サービスは提供しさえすれば対価を払ってくれる人がいた時代は終わった。現代は内容と価格の両面で消費者が比較購買を徹底して行う時代である。いくら安くても内容が抜きん出ていなければ売れないし、いくら内容が素晴らしくても価格が他と比べて格段に安くなければ誰も買ってくれない時代に突入した。このような時代であるからこそ、どのような業種業態であれ、新社員として入社した人には本格的な教育つまり社内研修が必要である。

* 日本は世界で一番「物価」が高く、世界で一番「人件費」の高い国である。そうであるなら、日本で売っている「品物」や「サービス」は世界一の内容でなければならず、仕事の質や内容も世界一でなければならぬことは当然である。採用されたほぼそのままの状態では仕事を開始したのでは、とても世界一の価格に値する「品物」や「サービス」を提供するだけの世界一の仕事を成し遂げることはできない。日本で世界一の賃金をもらいながら仕事がしたいのなら、世界一高いレベルで仕事をしなければならぬこと、そのためには社内研修が不可欠であることがおわかりになられたと思う。

* では、そんなに日本の新社員は優秀かといえば、私は自信をもって日本の学生は世界一優秀であると断言する。大学・短大や高校や専門学校が「遊びの王国」とあるとの認識を持っている人は、時代錯誤もはなはだしい。自分の通っていた何十年前とは大違いで、今の学生は20年前の学生と比べて格段にまじめに勉強している。世界のトップクラスの大学等と比べたらどうかは少し疑

問だが、大きく世界中の大学を含む後期高等教育の視点から見ると日本の 18 才以上の人は平均値でいえば世界で最もレベルが高いといえる。「完全修得学習理論」(新しい物事を完全にマスターするにはどうしたらいいのかについての理論)によれば「それまでのところを完全にマスターしていればよい」という結論が導かれる。新しい職場での新しい知識や技能をマスターするのに、日本の新入社員は世界で一番基礎学力が高いと言える。これに加えて、日本は、日米安全保障条約と憲法第九条に守られて徴兵制がなく国民には兵役の義務がこの 50 年間課されてこなかったため、学卒者が学校を卒業と同時に会社に入社でき、社内研修を受けることができた。これに「物欲」と「勤勉性」が加わって今日の日本の繁栄が築かれたとも考えられるほどだ。

「研修担当者を決めること」。採用をするのに採用担当者の存在がまず必要であることを先回の「みにむ」で書かせて頂いたが、何十人もの方々から「言われる通りだ」とのお言葉を頂戴した。これは社内研修にも言え、「研修担当者を決めること」が、まず必要だ。「ウチにはそんな難しい仕事ができる人はいない」というなら、「会長」でも「専務」でも「常務」でも誰でもいいから任命すること。それでもいなかったら「社長」自らが研修担当者になるべきことは、前回の「採用担当者」の場合と同じ。研修担当者の条件は、人にものを「教えることの好きな人」、「自分の仕事を誇りを持ってやっている人」、「プラス思考の人」、「研究熱心な人」が研修担当費に向いている。「明るく、楽しく、元気よく」人にものが教えられる人がよい。なぜそのような条件が必要かは、今私の述べた条件の反対語を思い浮かべた上で、そのような人に教わったらどうなるかを想像して下されば納得がいくと思う。

「研修計画」が必要である。その前提として我が社の仕事とは一体何であるのかが明らかになっていなければならない。各セクションごとに何が一体仕事なのかを明らかにすることが大事である。総務や経理であれば、一年 365 日を月別に分け、毎月の業務、毎週の業務、毎日の業務を明確にする必要がある。(もしわからなければ、税理士や公認会計士の先生から直接指導を受けて、仕事を洗い出しをすること)。サービス業では店舗も含め一つの業種で 200 以上の作業があると言われるが、我が社の場合、各業種でその 200 の仕事は何かを「作業分析」をしながら一つの作業に「名前」をつけ、「マテハン理論」で「パート図」を作りながら、「マニュアル」を作る必要がある。その前提として我が社において作業を最も完全にできる人は誰かを明らかにした上で、その人たちの動作を一つ一つストップウォッチを持ちながら「時間研究」しなければならない。研修担当者は、とりあえずはモデル作業のできる人にビタッとくっついて今述べたような方法で、「研修テキスト」を作ることが第一に大切だ。研修テキストなしで研修をすることは非効率の極めつけと言える。思いつくことを思いついたときに新入社員に伝えるだけでは、いつになっても職業上の知識と技能は身に付かない。何をいつどのように教えたらよいかを四六時中考え、どんどんカードにメモをし続け、メモが一定の分量になったら項目別にカードを並べ、テキストを作っていくこと。(どうしてもテキストができなければ、順序よく並べたメモを同じ大きさにコピーしてそれにページをふりテキストと言い代えて、新入社員に少しずつ渡し、ファイルさせ、ていねいにていねいにそのメモを説明してあげればよい。)200 枚のメモを一つの業種で作成し、それをもとに 200 項目教え込むことが研修担当者の仕事である。

全体的に何をいつどのように研修するかを既存の社員に明確に示し、できるだけ協力をしてくれるよう説得することも大事だ。その場合最も大事なものは、一つ一つの作業についての「名前」とそ

の「内容」を統一しておくことだ。ある一つの作業について名前や内容をちがえて先輩社員が理解していると、新入社員は混乱をするだけだからだ。

* OFF JT(OFF THE JOB TRAINING)は、テキストを作った知識や技能の修得練習で、Role Playingつまり役割練習も含み研修担当者一人でもいざとなれば実施可能であるが、OJT(ON THE JOB TRAINING)は各現場段階での完全な作業をマスターさせるものなので教育はマネージャーの仕事となる。そこで、「どのように教えることが最も効果的か」を教育担当者はマネージャーに「教え込む」必要がある。マネージャーの教え方がよくないと現場での作業を新入社員はいつまでたってもマスターできないからだ。ただ根本問題は、社暦が少し長いという理由だけでマネージャーに任命された人がバブル期には多く、その人たちが依然としてマネージャーをしているということだ。つまり、現場作業を新入社員に教えることが不得意な人がマネージャーになっているためにいつまでたってもそのマネージャーのもとに配属された人は仕事が覚えられず、教えることの得意なマネージャーのもとに配属された同期生と大きな差が出てしまう。そのセクションの作業能率や営業成績はいつまでたっても向上せず、従って新入社員の評価も上がらず、せっかく希望にもえて入社したのに離職にまで追いやってしまう場合が多い。「社員教育とりわけ OFF JT の方法についてマネージャークラスに特訓をすること」も研修担当者の最も大事な仕事に入ることになる。

3. おわりに

新卒者は、中学・高校のみならず専門学校・専修学校・短期大学・大学・大学院を「卒業」後我が社に「入社」してくるのであるから、社内研修は、「学校の教育のレベルを超えたもの」でなければならない。そこで、研修担当者は各学校で学生がどのようなことをどのような方法で学んできたかを直接新入社員の卒業した学校を訪れ教えてもらおうとよい。そうすればどのくらい真剣に新入社員教育に打ち込まねばならないか理解できる。3年後研修、5年後研修、10年後研修をどうしたらよいかもわかるようになる。一年間で1800時間以内という短い労働時間の中で、世界最高の質の品物やサービスを提供し続けなければ、世界最高水準の賃金国日本では、「時給10円」の国々と競争しながら、現在と同じ生活を維持できないのであるから、研修担当者の役割は高い。