

新人研修から職場学習への円滑な連携施策

Connecting Newcomer Training to Workplace Learning

青木 美代子[†] 西野 弘明[†]
 Miyoko Aoki[†] Hiroaki Nishino[†]

[†]株式会社日立インフォメーションアカデミー
[†]Hitachi Information Academy Co.,Ltd

要旨

IT 企業やユーザ企業の IT 部門においては、変化に対応しながら活躍し続けられる自律型人材と、社員の相互作用により継続的に成長する場が求められている。新入社員研修の目標も、従来の「職場にスムーズに受け入れられる人材育成」に加え、「自律型人材の芽を作る施策」が求められている。一方、企業教育論は急速に研究と適応が進んでいる。新入社員研修の「職場へ馴染み、仕事ができるようにする施策」を企業学習論の観点から検証した結果、組織社会化モデルに対応している事が判った。「配属後も継続的に成長し続けるための施策」は実施状況により、3~4年後の育成状況に差異が発生する事が判った。これら、新人研修における施策に関して報告する。

1. はじめに

近年、IT 技術は急速に進化し、これに伴い IT に関するビジネススキームまで変化しようとしている。IT 技術の深化と IT 産業の構造変化を受け、IT 企業およびユーザ企業の IT 部門では、IT 人材に求める役割が変化する。このため、IT 企業およびユーザ企業の IT 部門においては自ら課題を見出し解決していきける自律型人材の育成が重要となっている。これに加え、社員の相互作用により学習する「場」作りも進められている。このため、新入社員研修についても、「職場へ馴染み、仕事ができるようにする施策」と「自律型人材の芽を作る施策」が求められている。

一方、企業学習論に関しては 1950 年代に欧米で研究と活用が開始され、日本では 1990 年代末から本格的な研究と活用が始まっている。企業学習論の観点から、新入社員研修における「職場へ馴染み、仕事ができるようにする施策」を検証する。さらに、「配属後も継続的に成長し続けるための施策」の内容と実施結果をまとめる。

2. 企業学習論と新入社員研修

企業等の組織において別の部署に異動した際、その部署で「必要なスキルを修得する」、「自身の役割を明らかにする」、「文化を学ぶ」、「なじむ」といった環境への順応と自己のポジショニングを行うが、この過程を「組織社会化」と言う。

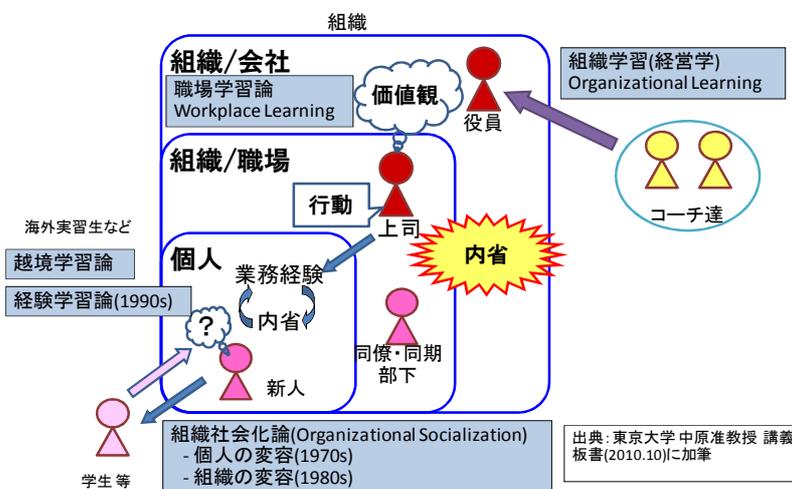


図1 Management Learning

この過程は、新入社員が会社に入社するときにも体験することになる。

組織社会化には、組織加入に先立つ学習経験（入社までの施策）である予期的社会化を含んでいる。その施策の例として、内定から入社までに行う内定者研修などが挙げられる。

入社後、新入社員は入社直後にいきなり部署に配属して仕事していくことはなく、新入社員研修を受講するのが一般的であり、新入社員研修はまさしく組織社会化の過程である。

3. 職場へ馴染み、仕事ができるようにする施策の検証

当社においても長年の経験からの学びと学習論の活用などにより、新入社員研修の改善を様々な図って来た。当社の新入社員研修の取組の内、「職場へ馴染み、仕事ができるようにする施策」を「組織社会化論」を基準により妥当性を確認する事とした。

「組織社会化」の研究の内、Chao氏が1988年に発表した新採者の組織社会化モデルは組織社会化全体に対し網羅性が高い。この組織社会化モデルに着目し、組織社会化モデルの各項目と、入社までの施策および新入社員研修のプログラムと照合した結果を表1に示す。

表1. 組織社会化モデルの各項目と当社の新入社員研修における取り組み

No.	組織社会化モデルの項目	Chao氏の提唱	新人研修における顧客と当社の取り組み
1	予期的社会化 ・教育 ・一般的勤務態度	組織加入に先立つ学習経験 (Feldman 1976) (専攻分野、フォーマル、インフォーマル)	・内定者研修などで職場からの説明 ・インターンシップ
-	公式(フォーマル)社会化訓練		
2	公式オリエンテーション	公式オリエンテーションプログラム(会社の歴史、取扱製品、企業理念、賃金、権利、義務、福利厚生、他)	・導入研修として顧客により実施
3	研修/開発	研修と開発プログラム ・研修(短期的) …必須知識、スキル、能力 ・開発プログラム(長期的、キャリア開発の立場) …強み/弱みを診断し、弱みを克服、強みを伸ばす ・メンタリング …仕事の仕方+組織での振舞い方 (Kozlowski and Ostroff 1987) (Noe and Schmitt 1987)	・技術教育としての新入社員研修カリキュラム ・新入社員自身による自身の強み/弱みの把握と周りのアドバイス ・顧客人事部門による見守り
4	仕事割り当て	仕事の割り当て ・一部の勤違い採用者(今の自分が認められたのだから変える必要のないとの思い込み)に対する矯正プログラム→悪化体験 方法①Sinkers-swim situation (溺れる者は藁をも掴む状態にしむける) 方法②Upending experience (必敗経験させる)	・PBLなどで、指導側がコントロールしながら失敗をさせ、スタンスを是正例)演習範囲のスコープ拡大への誘導と修復方法のアドバイス
5	非公式(インフォーマル)社会化訓練 ・上長、メンター ・同僚、仲間 ・部下、スタッフ	インフォーマルな社会化が影響大 (Klein and Ritti 1984) (上長、同僚、仲間とのコミュニケーション)	・先輩社員による演習サポート ・先輩社員に対する新入社員研修の「場」への門戸開放
6	仕事/キャリアと組織期待	仕事の期待…予期的社会化に影響を受ける 組織の期待…リクルータ、インタビュアーに影響を受ける	・導入技術研修のオリエンテーションにて、業務と技術研修との関連性を説明
7	驚愕と理解	経験を積むに従い、評価が形成される。断片的なもの(事務所が狭い、昼食が不味い、駐車場、他)から総合的なものになる。入社後の経験は、入社時の期待と異なる。自身にとって驚き。 (Luois 1980) これら驚きの結果から得られた理解が、新たな態度と行動(将来の業務計画)を形成する。 社会化の視点:これら経験は公式/非公式な方法で管理可能。コミットメントと業績に強い影響を与える。	・職場へのスムーズな移行を目的とした配属後の職場に準拠した研修の運営ルール(出勤、朝礼、就業、タ礼、残業) ※残業には申請ルールを適用
-	社会化結果		
8	肯定的結果 ・組織的な義務 ・仕事/キャリアの満足 ・動機づけ ・能力/実績 ・在職	公式(フォーマル)は効率的 ・非公式(インフォーマル)は時間がかかる ・最も重要な仕事に分かる ・自信とコミットメントを身に付けさせるのに役立つ 在職期間の長期化に寄与する	・研修する内容の業務における重要性を説明 ・実務に近い内容の演習をフォーマルにPBLとして実施
9	否定的結果 ・役割重圧 ・陳腐化 ・過剰なる服従	・吸収すべき情報(技術、政治、社会…)過多 ・ライフスタイルの変更(転勤等)を余儀なくされる ・今日の若者には不向き、ジョブローテーションを嫌う傾向 ・時に、イノベーションに対しマイナスに働く	・適度な負荷となるよう事前に周到に演習の難易度を計画 ・実施段階では、常にモニタリングし難易度を調整

表1のNo.1にある入社までの施策として、会社説明会やインターンシップなどを実施している。新入社員研修については入社後の導入研修、「必要なスキルを修得する」ための技術研修、システム開

発研修(技術研修の一環)を実施している。この新入社員研修の実施内容については、組織社会化モデルの項目のうち、公式社会化訓練に当てはまる。また、その他の組織社会化モデルの項目について説明すると、No.5の非公式社会化訓練は研修期間における先輩社員との交流で、No.6の仕事／キャリアと組織期待に関する説明は研修のオリエンテーションで実施している。そして、No.7の驚愕と理解についてはリアリティショックが軽減されるよう、配属後の職場に準拠した運営ルール(出勤、朝礼、就業、夕礼、残業)を研修内で適用している。

顧客人事部門や当社が実施してきた新入社員プログラムは組織社会化論の項目と対応しており、当社の新入社員研修プログラムの網羅性を論理的に検証できた。

4. 配属後も継続的に成長し続けるための施策

配属後も継続的に成長し続けるためには、新入社員が主体性を持ち内省できる事と、配属後も周りの支援を得られる事が重要になる。

新入社員の中には、技術研修において受講目的をあまり意識せず受動的に取り組んでしまう人もいる。そこで、「自分の役割を明らかにする」、「目的を明確にする」等、自己を動機付け、自発的・能動的に対応を取れるような「自律型人材の芽を作る」施策が必要である。「自律型人材の芽を作る」施策には、Knowles氏が提唱するアンドラゴジー(オトナの学習論)を踏まえる事が適切と考える。

オトナの学習は、学習者中心であり、目的をもって主体的・能動的に取り組むといった特徴がある。表2にオトナと子供の学習の違いを示す。オトナの学習は「アンドラゴジー(オトナの学習論：参考文献の用語)」と提唱されており、そのような学習プロセスを研究する科学と技術が定義されている。

表2.ペタゴジー(子どもの学習)とアンドラゴジー(オトナの学習)

	ペタゴジー (Pedagogy)	アンドラゴジー (Andragogy)
対象	子ども	オトナ
主体	教師中心	学習者中心
学習者	受動的	主体的・能動的(自己決定)
学習者の経験	これから積上げるもの	学習のリソース
学習意欲	成熟度による	課題・問題により発生する
教師の役割	指示	ファシリテーション
教師/学習者関係	依存	対等
学習者間関係	競合	協調・互学学習
学習内容	教科, 単元	問題解決・課題解決
学習動機	外発的: 賞罰	内発的
学習スタイル	レクチャー(座学)	クラスディスカッション, ケーススタディ

出典:『「Adult Learning Processes: Pedagogy and Andragogy」Malcolm S. Knowles, North Carolina State University, Religious Education, 72-2 1977』を基に日立 IA で編集

内省はアンドラゴジーに基づいた行動であり、内省できるとは自分の考え・行動を深く省みることができることである。内省は他者との対話により深まるため、相互支援を取り入れる方法を用いている。相互支援は、例えば研修の中で実施するペア演習、グループ演習などで実施する。

「自律型人材の芽を作る」施策として、演習に取り組むにあたり、新入社員各人に目標を設定させる。演習の節目では、自ら設定した目標に対し成果や不十分な点などを振り返る場を設定する。振り返りは自身だけでなくグループメンバと意見交換する事により、新たな気づき等を含めて内省を深める。

新入社員の育成に対する支援を周りから得やすくするために、新入社員だけでなく指導員／上司や同僚まで巻き込んだ相互支援のネットワーク(セイフティーネットと称する)を構築する事が重要になる。配属後のセイフティーネット構築のために新入社員研修期間の最終段階に発表する場を設けている。そ

の際、自ら立てた目標に対しできたこと／できなかったこと、努力したこと、気づきなど「内省した事」について顧客の役員や指導員／上司(職場の指導員)、同僚(他の新入社員)に対する発表として実施している。

この発表会に、配属後の指導員や直接の指導員／上司が「参加した」企業と「参加しなかった」企業それぞれに対し、入社員研修から3～4年後の育成状況のヒアリングし、発表会の実施状況と育成度の関係を調査した。

ヒアリング対象は顧客の人事部門の管理職とした。育成度の評価は、入社3～4年間経過した人材に求めるスキルとの比較を顧客の人事部門が行っている。入社後3～4年経過した人材に期待する育成レベルは参加した企業と「参加しなかった」企業共に次の状況である。

- ・技術 : 言語, DB, ネットワーク, 開発手順と技法など, 技術全般と関連性を理解し独力で実行できる。
- ・マネジメント : プロジェクトマネジメントの必要性和知識領域を理解し, 支援を受けながら, 3～4名を指揮し, 作業計画／進捗管理／品質管理ができる。

発表会に指導員／上司が参加している企業では、配属されてから3～4年経過したとき、対象者の大半が技術とマネジメント共に期待レベルに達しており、順調に育成されていることが分かった。

一方、発表会に指導員／上司が参加していない企業では、配属されてから3～4年経過した時点で、技術面のスキルは不足部分があり、技術の全体像を理解できていない人が多く、マネジメントも知識は持ちながら、自己の意識と行動との繋がりが弱い人が多い状況となっている。

発表会に指導員／上司が参加している場合は、新入社員が自ら立てた目標や成果を同僚のみならず指導員／上司も聴いていることになる。指導員／上司は部下を育成する責務もあるため、この発表会で聞いたことに対して支援していこうといった気持ちを持ち、「セーフティーネット構築」の緒に就くことになっている。一方、指導員／上司が参加しない場合、指導員／上司は新入社員の内省の把握が難しいため、支援しようとする気持ちを持ちにくく、セーフティーネット構築に繋がっていない。この結果から、発表会への配属後の指導員や直接の指導員／上司の参加／不参加が「セーフティーネット構築」の成功／失敗に強く関連していると考えられる。

発表会は、まさに新入社員研修における「自律型人材の芽」を作る施策とおよび配属後の業務とOJTへのスムーズな移行を可能とする施策であると言える。

以上のように、新入社員研修においては配属後も継続的に成長し続けられるように、新人に対し「内省」する場を設けることと、配属後の職場でセーフティーネットが構築できる人間の関係をフォーマルに設けることが重要であると確認できた。

5. まとめ

以上のように、新入社員研修における「配属先の職場に円滑に馴染ませる」ための施策を、組織社会化論の観点から検証し、実施してきた施策に対する論拠を得た。「配属後も継続的に成長し続けるための施策」の具体化策として「内省する場」と「配属後のセーフティーネット構築を促進する場」の設定を実施した。「配属後のセーフティーネット構築」は実施状況により、3～4年後の育成状況に差異が発生する事が判った。「配属後も継続的に成長し続けるための施策」に関しては、急速に研究が進んでいる企業教育論の一部である職場学習論などを参考に、効率的で人に優しく、企業に有益な研修サービスの開発に努める所存である。

参考文献

- [1] Adult Learning Processes: Pedagogy and Andragogy, Malcolm S. Knowles North Carolina State University, Religious Education, 72-2 1977
- [2] Chao, G. T. ,The socialization process: Building newcomer commitment, 1988
- [3] 中原淳,荒木淳子,北村士朗,長岡健,橋本諭,企業内人材育成入門,ダイヤモンド社,2006
- [4] 中原淳,職場学習論 仕事の学びを科学する,東京大学出版会,2010
- [5] 杉浦充,青木美代子,IT企業のフィールドSEに期待される教育要件,2006,第2回情報システム学会研究発表大会
- [6] 杉浦充,青木美代子,企業から見たPBLの現状と課題,2009,第6回情報システム学会研究発表大会