

演習を通じた実践的な学びが不可欠 中小企業のための新人研修のポイント

新年度が始まり、フレッシュな新入社員を職場に迎えている企業も多いことでしょう。

一日も早く自社の仕事に馴染み、戦力として活躍してもらうために不可欠なのが新人研修です。

自社の企業理念や業務内容に対する理解からはじまって、

基本的なビジネスマナーや部門ごとに求められる業務スキルなどまで、

入社後に学んでもらう内容は多岐にわたります。

「どのようなカリキュラムを取り入れたらいいかわからない」

「期待したような研修成果が上がり、悩んでいる」といった声もよく聞かれます。

今回は、中小企業が知っておくべき新人研修の基本的な考え方や実践のポイントなどを解説します。

構成・文 ダイヤモンド社出版編集部

中小企業にとっての 新人研修の意義と重要性

社員の意欲や定着率を 左右する研修の充実度

新人研修は、企業が行う様々な社員教育・研修活動の中でも重要な位置を占めます。

できるだけ短期間に学んでもらおうと、新人研修は座学中心のカリキュラムになりがちです。

しかし、実践的な能力開発の専門家であるモチベーションファクター代表取締役の山口博氏は、「座学中心の新人研修は不要」と話します。既に世の中には、ビジネスパーソンに必要な知識やスキルを指南する書籍が山ほど出版され、ネット上には無料で閲覧できる記事も無数にあります。

たしかに、それらと変わらない内容を、時間とお金をかけて研修プログラムで提供する意義は、以前に比べれば減っています。

山口氏は、「今の若い世代は、知識の収集力や吸収力が優れている。わざわざ座学研修を行うよりも、書籍やネットの情報から自分で学んでもらった方が早い。重要なのは、学んだ知識・スキルを日常の仕事の中で実践できるように導くことだ」と強調します。

新人研修の代表的なスタイルとしては、「対面研修」「リモート研修」「Eラーニング」「書籍・マニュアルの提供」「OJT」などがあります。これらを、学ぶ内容に応じて使い分けたり組み合わせるのが一般的です。主にEラーニングや書籍・マニュアルはビジネスの一般的な知識の獲得に適し、対面研修やリモート研修、

特に最近の若い世代は、企業の研修の仕組みがどれだけ充実しているか、また自分がどれだけ成長を実感できているかを重視する傾向が見られます。実際、成長を実感できている若手社員ほど、仕事への意欲が高く、会社への継続就業意向も高いという

調査結果もあります。せっかく採用した若手社員の離職を防ぎ、長く定着させるためにも、新入社員向けの研修の充実は大切です。

しかも、人的資産の限られた中小企業の場合、新たに迎えた社員一人ひとりがどれだけ活躍してくれるかが、今後の成長性を大きく左右します。新入社員が必要なスキル・能力を速やかに身に付け、一日も早く重要な戦力として力を発揮してもらえよう、効果的な研修を取り入れたいものです。

学んだ知識・スキルを 実践できるように導く

新入社員には、自社の企業理念や業務内容を理解してもらうのはもちろん、若手の場合は基礎的なビジネス常識やマナー、仕事の進捗管理や「報連相（報告・連絡・相談）」のような業務スキル、コミュニケーションスキルなども身に付けてもらう必要があります。研修の内容は多岐にわたります。盛りだくさんの内容を

OJTは実践力の習得に役立ちます。また、新人研修を内製化するか、社外の専門機関に委託するかについては、「実践力を高めるトレーニングの担い手が社内にいるかどうかで判断すればいい」と山口氏はアドバイスします。

ビジネスマナーには ロールプレイング研修

では、実践力を高める演習型の研修とは具体的にどのような内容をイメージすればいいのでしょうか。

最もわかりやすいのは、名刺交換のようなビジネスマナーに関する研修です。新人研修で真っ先に教わる内容ですが、あまりに基本的なため、手順や作法を簡単に説明するだけで終わってしまっているケースが大半です。

「ある企業で、入社数年目の社員向けの研修を担当したところ、初対面の私との名刺交換ができない社員が少なからずいた。名刺の受け渡しがおまけできない人もいれば、そもそも名刺を持参していない人も。研修で知識は教わったはずでも、実践できない人は意外に多いという証左だ」（山口氏）。

客先での名刺交換などを実際に経験して、失敗を重ねる中で学ばばよ

いと考える人もいますが、それでは相手に対し失礼になります。

そこでビジネスマナーについてはOJTの前に、社内で簡単なロールプレイング研修を行うのが有効です。

演習型新人研修の 実践のポイントと留意点

どの業務でも必要な 基礎的スキルの訓練

ここからは山口氏の研修メソッドを基に、演習型研修の方法や導入のヒントについて、もう少し具体的に見ていきましょう。

前述のように、日本の新人研修は知識提供が中心のため、社員自身はそれをOJTの場で自分なりに実践して、少しずつ身に付けていくことになります。この時点で苦勞するケースは多いものです。なぜなら、仮に「報連相」が大事だと頭ではわかっていても、コミュニケーションスキルが乏しければ上司への報告もうまくできないからです。また、どんなに簡単な内容でも、仕事の優先順位を判断したことのない新人に複数の業務を任せたら、戸惑うばかりでうまく対

処できないでしょう。

そこで、こうした事態を避けるために、「知識の提供」と「OJTでの実践」の間をつなぐようなコアスキル（業種にかかわらず必要となる共通のスキル）を身に付けて発揮できるようにする演習が大切です。二つの例をあげましょう。

一つは、複数の業務を効率よく進めるためにはどうすればよいか。まず「仕事の優先順位を整理するコアスキル」を身に付けることが必要です。それには、仕事を次の三つに分類する演習が有効です。

①期限内に余裕のある仕事や、今日やらなくていい仕事。②他の人の作業が完了するまで待たないと着手できないような待機状態の仕事。この二つを除いて残るのが、③すぐやるべき仕事です。つまり、これを最優先して専念すべきだとわかります。

図3 「否定表現を肯定表現に」言い換え例

否定表現	肯定表現
朝令暮改	臨機応変
意志が弱い	協調性がある
計画性がない	瞬発力がある
暗い	冷静沈着
過去にこだわる	経験を大事にする
怒りっぽい	感情豊か
話が長い	説明が丁寧
せっかちだ	迅速だ
動作が遅い	落ち着いている
生意気だ	信念がある

「私が行う研修では、上司の方に、これから新入社員に付与する予定の業務をリストアップしてもらい、それを使って、新入社員に実際に①や②に該当する業務を選び分け、最優先すべき③の仕事を見極めるトレーニングを行っている。現在の業務を使った演習なので非常に実践的で、多くの方にすぐに活用できるとご評価いただいている」(山口氏)。

もう一つの例は「報連相」のためのコアスキル。報連相は非常に基礎的な業務スキルですが、うまくできない新入社員は少なくありません。これは、報連相のコアスキルであるコミュニケーションスキルが乏しく、報告・連絡・相談の内容を相手にしっかり理解してもらえていないことが原因の一つです。

つまり報連相には、相手が求めている伝え方で説明するスキルが必要なのです。報告・連絡・相談を聞く側にも、人によって好みやクセの異なるものがあります。結論を真っ先に聞きたい人もいれば、出来事を時系列にちゃんと知りたいという人もいます。そこで、「説明構成話法」を身に付けるとよいと、山口氏はアド

「報連相」の内容が相手に伝わっていないのはなぜ？

「私が行う研修では、上司の方に、これから新入社員に付与する予定の業務をリストアップしてもらい、それを使って、新入社員に実際に①や②に該当する業務を選び分け、最優先すべき③の仕事を見極めるトレーニングを行っている。現在の業務を使った演習なので非常に実践的で、多くの方にすぐに活用できるとご評価いただいている」(山口氏)。

図4 モチベーションファクターの6要素とキーワード

6要素	内容	キーワード
目標達成	チャレンジすることで意欲が高まる	達成 挑戦 成長 断行
自律裁量	創意工夫をすることで意欲が高まる	自律 信念 創造 工夫
地位権限	責任を全うすることで意欲が高まる	進歩 認知 権威 成功
他者協調	協力し連携することで意欲が高まる	協力 連携 交流 帰属
安定保障	リスク回避することで意欲が高まる	安全 安定 一貫 環境
公私調和	バランスをとることで意欲が高まる	調和 快適 維持 多様

「人を動かすモチベーションファクター実践手法」(山口博、耕文社、2022年)を基に作成

また、自分だけでなく、相手のモチベーションを意識すること

モチベーションを左右する要素を見極める

上高まっていたと言います。この他にも、モチベーションを高めるためのトレーニングには、図3のように否定的な表現を、肯定的な表現に言い換えてみる方法もあります。日頃から否定的表現を避け、できるだけ肯定的な表現を用いることで、自分だけでなくチームのモチベーションも高まりそうです。

「まず自分のモチベーションファクターを知ることが第一歩。具体的には、図4のキーワードの中から、自分にとって大事だと思うものを選んでみる。選んだキーワードが多い要素が、自分のモチベーションファクターだとわかる」(山口氏)。

ここでぜひ認識しておきたいのは、自分と同じモチベーションファクターを持つ人は全体の6分の1しかないということ。逆に言えば全体の6分の5は、自分とは違う要因でモチベーションが左右されるわけです。

学生時代と異なり、ビジネスにおいては圧倒的に多様な価値観や背景を持ったメンバーや顧客と関わることになり、自分だけで、自分だけなく、相手のモチベーションファクターを見極めて、モチベーションを高めるようなキーワードを盛り込

最近では日本でも、一部の先進的な大手企業が演習中心の新人研修を取り入れるようになってきました。これは、人的資源の限られた中小企業こそ、演習型研修に力を入れていただきたい」と山口氏は言います。

冒頭でも述べたように、企業が新人研修に積極的に取り組むことは、それ自体が新入社員の働く意欲を高め、離職を防ぐことにもつながります。それは中長期的な会社の発展・成長にも貢献します。知識の提供だけでなく、新入社員が自分の成長を実感できるような演習中心の新人研修を前向きに取り入れていくとよいでしょう。

図1 説明構成7話法

説明構成7話法	内容
①経過話法	経過をたどりながら、時系列に沿って説明する
②分解話法	全体の話を分解し、ポイントは何かを説明する
③逆算話法	結論を示した上で、結論から逆算して説明する
④積上話法	現状の延長線上で、内容を積み上げて説明する
⑤重要話法	重要な点は何かをいうことを強調して説明する
⑥緊急話法	緊急な点は何かをいうことを強調して説明する
⑦貢献話法	貢献できる点、している点を強調して説明する

出典(図1~図3):「人を動かすモチベーションファクター実践手法」(山口博、耕文社、2022年)

説明構成話法は、山口氏が主催する研修プログラムの参加者が発揮したスキルを元に、相手の関心度や集中力を損なわずに、理解度・納得度を高められる説明の構成を七つに分類して、話法としてモデル化したものです(図1)。

研修で大切なのは、この話法を頭で覚えることではなく、相手がどの話法を好むかを見極めて、その話法が発揮できるようにトレーニングすることです。その結果、実践の場面で、説明に対する相手の理解度が格段に高まり、上司に対する報連相もすっかり機能するようになります。

演習方法としては、話法発揮のた

めのロールプレイング研修が適しています。相手の好みの話法がどれか考えうえで、2人1組になってその話法で説明してみるのです。これを1セットとして、違う人を相手に実践していきます。

たとえば図2を使って、一緒に仕事をしている人の発言を思い浮かべ、「すぐに実施すべきことは何ですか」と日頃から言っている人なら、その人に適した話法はどれかを考え、チェックをいれます。「緊急話法」にチェックを入れたなら、緊急な点は何かということ

図2 相手の好みの話法の探り方

相手が日頃から言っていること	適している説明構成話法						
	①経過	②分解	③逆算	④積上	⑤重要	⑥緊急	⑦貢献
すぐに実施すべきことは何ですか							
役立てることは何か考えましょう							
ポイントは何かですか							
目標達成に欠かせない点は何ですか							
時間軸に沿って話してください							
結論は何ですか							
現状と関連付けて話してください							

モチベーションを高めるトレーニング

山口氏の提唱する研修メソッドで、もう一つ参考になりそうなのが、モチベーションに関するものの人の資質や能力だけでなく、モチベーションの状況によって大きく左右されます。特に新入社員は、まだ社人としての資質・能力が十分備わ

人的資源の限られた中小企業こそ演習型研修を

海外企業での演習実施経験もある山口氏によれば、欧米はもろろアジア諸国でも、企業が手がける研修は、ここまで見てきたような演習型研修が主流だと言います。知識の提供に主眼を置いた日本型の研修は、グローバルで見れば少数派だということ。

最近では日本でも、一部の先進的な大手企業が演習中心の新人研修を取り入れるようになってきました。これは、人的資源の限られた中小企業こそ、演習型研修に力を入れていただきたい」と山口氏は言います。