

入社2年目社員の育成を成功させる!

株式会社せんだ兄弟社 代表取締役 専田 政樹

育成Step 1

まずは自身の仕事を棚卸する!

1 コロナ禍の影響を

大きく受けた2020年入社組

皆さんの職場では、平素はどのように入社2年目の育成にアプローチしているのでしょうか。新入社員の時期は様々な研修もあり、同期との接点も比較的多く持つことができ、互いの情報交換なども盛んです。一方、2年目になるとOJTのウエイトがより高まり、「実務の積み重ね＝育成」となり周囲の目も徐々に離れていくのが実態でしょう。

しかし今年はいつもとと同じというわけにはいきません。入社研修はコロナ禍のもと、半ば強引にオンライン化が進み、体制も整わず自宅で資料を読み込む形で進めるケースも散見されました。また配

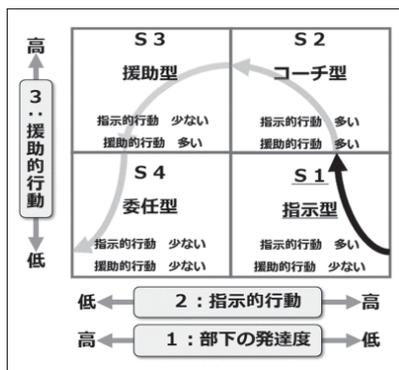
属後もテレワーク化など、働く環境が従来と大きく変化するなか、上司や先輩の目が行き届きにくく、本人たちから相談する機会も減っているのが実態です。先輩の様子を見ながらコツをつかんでいくこともままなりません。

仕事を覚えるという側面で見ると、コロナ禍のもとで1年目を過ごしたメンバーは、例年の新入社員と比べると、経験を積む機会を思うように得ることができていません。習ったことを実践しようとやってみるものの、これでいいのかな…と不安を抱えたまま仕事を進めているのです。

2 SL理論で読み解く 今年の2年目社員

部下の発達度に合わせて指導方法を変えていくSL理論をご存じでしょうか（SL：Situational Leadership 状況対応型リーダーシップ）。端的に言えば、部下の仕事の成熟度に合わせて、指示的行動と援助的行動のバランスを調整し、成長段階に合わせた効果的な指導をすることで育成を推進していく考え方です。図のように、S1からS4の象限に分かれます。

図：SL理論～シチュエーションリーダーシップ



育成Step 1	まずは自身の仕事を棚卸する!
育成Step 2	仕事を掌に載せて独り立ちさせる!
育成Step 3	仕事の駆け引きと楽しさを実感させる!
育成Step 4	自己実現とキャリアプランにつなげる!

入社初期は、「分からないことがあったら何でも聞いて」と言われても、新人の立場からすると「何が分からないかが分からない」という段階があります。そのため逐一きめ細かく指導する指示的行動が中心となるのがS1です。

2年目社員の場合、「できるようになったこと」から順に自律的な行動を促し、徐々にS2へと移行していきます。1つひとつ習得した仕事や、やがて線としてつながり、面となっていくことで仕事の全体感を捉えられるようになっていく段階です。全体感がつかめるようになってくると徐々に援助的行動にシフトしていきます。

ところが2020年入社組の2年目社員は、キャリアの初期段階から遠隔での関係が多いため、S1段階での指示的行動（指導教育）が不足している傾向にあります。「やってみせ、言って聞かせて、させてみて」という段階が不足し、バランスがくずれているのです。そのため基礎を固めきれず、スムーズにS2へ進みにくい状況にあります。

3 売手市場だった就活が もたらした影響

振り返ってみれば、コロナ前は就活生にとって売手市場が続いていた時代でした。就職氷河期時代とは状況はうって変わり、学生側



専田 政樹(せんだ まさき) 1975年生まれ/45歳

株式会社せんだ兄弟社 代表取締役/中小企業診断士 著書『働き方改革時代の若手部育成術』7&1グループ出身。職種の異なる専門職集団のマネジメントを経て、事業会社の管理部門長へ。2014年に資格取得し、翌年独立。2017年社会保険労務士の兄とともに企業の人に関する悩みをワンストップ支援すべく法人化。コンサルティング業務(人事評価制度構築、業務改善等)を行う傍ら、企業研修による人材育成分野に力を注ぎ、登壇日数は年100日を超える。特に若手育成には定評があり、教育体制構築支援も行っている。人材育成をテーマにオンラインセミナー開催中。
▶仕事のモットー「学びと実務を直結させ受講者を「なるほどやってみよう!」へ導く」
住所:東京都中央区築地2-15-15 セントラル東銀座619号 TEL:03-3545-6686
HP: <https://kyodaisha.com/> Email: info@kyodaisha.com

「入社2年目社員」の
育成を成功させる!

が企業を選びやすい状況でした。私も研修講師として毎年新人指導を行っています。年々顕著になっていった1つの傾向があります。志望動機の抽象度の上昇です。

氷河期時代に比べ、格段に希望企業に入ることができているため、みな目はキラキラと輝いています。社会人になったことにワクワクしています。

一方で、企業理念や職種としてのやりがい等についてはあまり深く考えることができていません。目を輝かせてはいるものの、「仕事を通じて〇〇を実現したい」、あるいは「自身の価値観と企業理念との共通点」といったことがはっきりしていません。そのため、お客様に自社が提供する商品・サービスが「どのように役に立っているか」への理解、あるいは「お客様に〇〇と思ってもらえたら最高だ」という基準が曖昧です。仕事における自律性を高めるために重要なポイントですが、そこへの意識が不足しているのです。

本来は入社段階で深く考えさせたい論点ですが、リモートワークの進展と掛け算となり、より状況を難しくしているのが実態です。

4 指導する側も今まで以上に

何が分からないかが分からない

現場で指導する側の上司や先輩も気にしてはいますが、遠隔での

業務が増えていることで、2年目に限らずメンバー全員に対するマネジメントの難易度が上がっています。そのためメンバーの指導に注ぐことができる余力が減っています。

また、これまで以上に「何が分かっていて、何が分かっていないか」を個別につかみにくくなっています。指導経験上知っている「つまりきやすいポイント」も、状況が変わることでズレが生じやすくなっているからです。

人事担当者側からすると、この状況を打破するためにも「今年の2年目社員には、例年に比べて、別途フォローアップが必要である」と感じているでしょう。一方で、なかなか手が打ちにくい…と感じているのが実態ではないでしょうか。

指導教育において担当業務のOJTに対するウエイトが高まる時期であることを考慮すると、2年目社員のフォローアップのためには、これまで以上に指導する上司、先輩を巻き込まなければ上手く進展していきません。シンプルなOff-JTでは効果を見込みにくいため、より悩ましい状況となっています。

5 何が分かっているかを形にする

では、2年目社員のフォローアップに有効となる施策とは何でし

ようか。

まずは指導可能な状況をつくるため、本人たちが「何が分かっている、何が分かっていないのか」を明確にすることが必要です。そのため、業務棚卸を行い整理していきます。可能であればOff-JTを行い、業務棚卸方法の技術を習得し、業務分担を形式化し、現在の自己理解につなげていくことが効果的です。

また、研修の事後課題として、棚卸した内容を上長・先輩に説明させます。この取り組みで、相互に現在の理解度を共有していきます。教える側からすると、相手の理解度をつかむことができさえすれば、その後のフォローアップの難易度は格段に下がります。両者のキャッチボールを促進することができる状況を築くことで、指導を効率よく進展させることができます。

6 業務知識の体系化～ 学んだことを組み立てる

ここまで習得してきたことを、業務棚卸によって形にしていくことで、本人のなかで体系化することができますが、ただやれと言ってもなかなか上手いかわからないのが実態です。仕事のタイプによってやり方が異なるからです。第2回では、その具体的な方法について詳しくお伝えしていきます。