

「仕事の基礎の基礎」セミナー 2019 全体所感

経営者、上司、人事が知っておくべき  
新入社員の特徴と指導ポイント【2019年版】

今年の新入社員は…

# セカンドペンギン

- 1: はじめに
- 2: 【総括】 今年の新入社員は「セカンドペンギン」
- 3: 新入社員の特徴を踏まえた5つの指導ポイント
- 4: 新人研修 講師インタビュー
- 5: 意識調査から読み取れること



## 1：はじめに

いつも大変お世話になっております。株式会社ジェイックで教育事業を統括している東宮（とうみや）でございます。ジェイックでは本年も、東京7会場、横浜1会場、名古屋1会場、大阪2会場、福岡1会場にて、総勢1,214名の新入社員をお預かりし、新入社員研修「仕事の基礎の基礎」セミナーを実施しました。

この報告書では、新入社員研修に携わった講師および運営メンバーの所感と、新入社員を育てる上で抑えるべき5つの指導ポイントを中心にまとめております。今後、貴社で新人を育てられる際の参考になれば幸いです。

## 2：【総括】今年の新人は「セカンドペンギン」

産労総合研究所が発表した新入社員のタイプですが、2019年は「呼びかけ次第のAIスピーカータイプ（※1）」としています。これも非常に上手な表現ですが、弊社が約20日間にわたって、総勢1,214名を指導した所感として、弊社では2019年の新入社員を「セカンドペンギン」と名付けました。この「セカンドペンギン」は、今年の新入社員の5つの特徴を踏まえて考案いたしました。

- 1) “ファーストペンギン”にはなりたくない
- 2) 教えられたことは素直にやり、反発することはない
- 3) フォロワーシップが強く、指摘すること自体を敬遠する
- 4) 批判耐性がない、もしくは極端に弱い
- 5) 夢や将来のビジョンはあるが、必要なプロセスは考えていない

### 1) “ファーストペンギン”にはなりたくない

ビジネスの世界では、かつて誰も足を踏み入れたことのない領域に挑む人や、イノベーションを引き起こす人のことを、しばしば「ファーストペンギン」と呼びます。

ペンギンの群れには、特定のリーダーが存在しません。そのため群れが陸から海へ入る時には、勇敢な1羽が先に飛び込んで安全を確認します。天敵がいなかったことがわかると、残りの仲間たちも次々と海に飛び込んでいきます。もしも天敵に出くわしてしまったら、最初の1羽が犠牲になることで、群れ全体の被害を最小限に抑えているのです。真っ先に飛び込んだ最初のペンギンは、天敵に襲われるリスクを冒す一方で、誰よりも確実に、お腹いっぱいのエサにありつくチャンスを得るわけです。

しかし、この勇敢な“最初の1羽”であるファーストペンギンになろうとする新人は、ほんの一握りのように感じます。エサが取れなければ死活問題となってしまうペンギンたちとは異なり、昨今の日本の10代、20代の傾向をみると、「目立つと周囲から攻撃を受ける標的になる」「なるべく普通でいたい」

という心理が強く働いています。ある意味、他人から攻撃されたり、周囲から浮いてしまうのは、10代、20代にとっては死活問題なのかもしれません。

実際、新人研修に参加していた受講者に、「あなたはもっとチームを引っ張るリーダーシップがあると思うのだけれど、自分ではどう思う？」と尋ねると、意外にも「そうですよね、自分でも自覚しています。ただ、目立っちゃうとダメかなと思って、遠慮していました」という言葉が返ってきました。

ビジネスの世界では、ファーストペンギンは大きな恩恵やメリットがありますが、それはファーストペンギンになった者だけが実感することなのかもしれません。新人たちは、今まさに大海原を目の前にして、飛び込むか否か悩んでいる状態だといえます。リスクを恐れず、ファーストペンギンになりたい！と思うためには、根気強くアプローチし続ける必要があるのかもしれません。

## 2) 教えられたことは素直にやり、反発することはない

今年の新人研修で、昨年までと大きく変えたことがあります。それは、騙し討ちのようなコンテンツの流れをやめ、一つ一つやり方を教えた上で、実践させていく流れに変えたことです。

分かりやすい例を挙げると、昨年までは休憩中の過ごし方について、特になにも伝えず、本人たちの思うままに過ごさせていました。すると休憩に入った途端、携帯を取り出してSNSをチェックしたり、LINEをしたり、ゲームをしたりと、他の受講者たちと話すこともなく、一人で過ごす姿が目立っていました。

その姿勢を細かくチェックし、休憩明けには「まだまだ学生気分が抜けてないんじゃないか?」「休憩とはいえ、その時間も給与は発生している。研修＝業務なのだから、業務中に携帯をチェックして、ましてやゲームをするなんて言語道断!」と全体に向けて叱責を行い、学生と社会人の違いを伝えていました。

しかし、こういった流れで叱責を続けていると、受講者は「それなら初めから言ってよ」「教えてくれないのが悪い」といった反感を抱いてしまい、それ以降の信頼関係を築くことが難しくなってしまいます。

そこで今年は新入社員の特徴を踏まえて、休憩に入る前に、休憩中の過ごし方について指導することになりました。すると、全員ではありませんが、休憩中に全体がシーンと静まりかえることはありませんでしたし、受講者同士で他愛もない雑談をして、コミュニケーションを取る姿勢が見受けられました。

また、明らかに変わったことと言えば、講師から叱責や指摘をした際の受講者の反応が、納得のいかない表情や反感を抱いた反応ではなく、素直に反省し、すぐに直そうと努力する姿勢に変わったところでしょうか。

社会人経験が長くなると、言われなくても読み取る力や、教えられなくても見て学び取る力が醸成されていくので、業務中の過ごし方についてなど、当たり前すぎて言わない、教えないことが多くなるのかもしれませんが。しかし、新人にその力はまだ身に付いていません。こんなことまで指導するなんて、細かすぎるかな？と思うくらいで、ちょうど良いのかもしれませんが。

### 3) フォロワーシップが強く、指摘すること自体を敬遠する

ペンギンのように群れを成して、役割分担をして学校という社会を生き抜いてきた彼らの理想は「誰も傷つかず、誰も傷つけない、協調性のある集団」というものです。そのため、指摘することや語気の荒い人は危険と感じとり、敬遠する傾向があります。

特にその傾向が顕著に出ているのが、後述の受講者アンケートにも見られますが、理想の上司像は？という質問に対して、回答数が少なかった項目は、「本気で指導してくれる」「責任を押し付けない」「成果を上げている」でした。

本気で指導＝強い指摘、成果を上げる＝周囲の反対を跳ね除けても結果を出す、というように新人が捉えたのだとすれば、“本気でぶつかってくれる上司”は自分たちを脅かす天敵と認識し、敬遠しているのではないかと思います。

また、今年の新入社員をペンギンに例えた理由の一つに、フォロワーシップが強い点があります。フォロワーシップとは、フォロワー（リーダーを補佐する人）がリーダーの支援や組織へ貢献するために、能動的に自律的に考え、行動することを指します。

新人たちはリーダーにこそなろうとしないものの、補佐することには長けています。フォローしたり、協調性を重んじているのは、Twitterやインスタグラムの仕組みからも見て取れると思います。むしろ、攻撃すること自体に苦手意識を持っているので、他人へ指摘をしたがりません。

新人研修の内容に、身だしなみテストという受講者同士でチェック項目に沿って、お互いの身だしなみを確認するコンテンツがあります。自己採点ではないので厳しく採点されるかと思いきや、出来ていないと指摘することが難しく、「もしかしたら上司からはダメと言われるかもしれないけど、自分（同僚）は悪くないと思うから×ではなく、△にしておくね」と、甘めの採点にしてしまう傾向が見られました。

もし、このような傾向が貴社の新人に見られた場合は、指摘することは、相手の為を思う行動であることをきちんと教え、相手が納得した上で指摘できるよう、怖がらずにフィードバックをするスキルを身に付けさせてあげるとよいでしょう。

#### 4) 批判耐性がない、もしくは極端に弱い

これも新人研修の中で見受けられた光景ですが、ある受講者が研修前に、何やら話しかけたように講師の元へ来たそうです。ですが、たまたま講師がパソコンに向かって仕事をしているのを見て、何も言わずに席へと戻っていきました。休憩中に講師が「どうして朝、話しかけてこなかったの？」と尋ねると、「話しかけたら、仕事の邪魔をしちゃうと思ったので…」ということでした。

新人なりの気遣いではありますが、実際の職場であれば、上司や先輩たちがパソコンに向かって仕事をしていると、仕事に集中していると思って話しかけられず、報連相が滞ってしまう、という結果を招いてしまいます。

普通の業務で想定すると、例えば、上司や先輩がお客様への急ぎのメールを打っている時に、新人が「今、時間いいですか？」と尋ねると、多くの上司や先輩は「今は無理！」と顔も向けずに断ってしまうと思います。よく見られる光景ではないでしょうか。

ですが、上司や先輩が少しでも強く「今は無理！」と言ってしまうと、新人は拒否された、批判されたと受け取ってしまいます。ましてや上司や先輩が“仕事に手一杯”“切羽詰まっている”と新人たちが受け取ってしまうと、新人は声を掛けることができなくなります。

たとえ、報連相の内容がクレームなどの悪い報告や、お客様からの急ぎの問い合わせだったりしても、「邪魔したくない」という気持ちが優先されてしまい、上司や先輩に改めて自ら声を掛けることに躊躇してしまいます。後で知った上司や先輩たちは「なんでもっと早く声を掛けてくれなかったの!？」とヤキモキしてしまいますが、当の本人も「朝、声掛けたのに断られたから…」「だって先輩たちが忙しそうだったから…」と不満を募らせてしまいます。

たった一つの接し方で、上司や先輩たちにとっては望ましくない行動を新人は取る可能性がありますので、ぜひともご注意ください。

#### 5) 夢や将来のビジョンはあるが、必要なプロセスは考えていない

新人研修の最後に、決意表明式という将来の夢やビジョンを皆の前で宣言するコンテンツがありますが、その前に、何を宣言するか真剣に考える時間を取っています。例年、何を宣言するか悩み、何も出てこない新人は一定数いるのですが、今年は意外にも、すんなりと書く人が多かったように思います。しかし内容を見てみると、あまり仕事や会社と関連していないという問題がありました。仕事や組織におけるビジョンは、描けなかつただけかもしれません。

ただ、プライベートな夢や想いは熱く、近年メディアで不安視されている、夢が無いと答える若者は少ないように見受けられたのも、今年の新入社員の特徴のようです。

しかし、書き起こした将来の夢について「将来の夢はYouTuberだね。どうしてYouTuberになりたいの？」と尋ねると、「自分が楽しんでいる姿を動画で撮って、SNSに投稿するだけでいいなんて、楽しく稼げそうだから」という回答が返ってきました。

「YouTuberとして生計を立てていくためには、楽なことばかりではないと思うよ。たとえば、楽しい実験をするにしても、実験材料を購入するお金がかかるよね。それに、生計を立てるということは毎日録画して、夜通しテロップや動画編集して、毎日投稿しなくてはいけないと思うけど、どうかな？やれそう？」と想定される壁やハードルについて話すと、「そこまで考えていなかったです。（YouTuberの夢は）じゃあ、諦めます」とあっさり引いてしまいます。

他にも、「不動産業界で働きたい」という目標を持っている人に「不動産業界で働くといっても、いろんな種類の仕事があるよ。不動産業界自体が、開発・流通・管理と分かれているし、商談をするお客様が個人なのか法人なのかだけでも、働き方に大きな違いがあると思うのだけど…」と言うと、「え！そんなにいろんな種類があるんですか？もっと教えてください！」と熱心に聞いてきたり、夢について熱く語ってくれたりする受講者もいました。

新人が仕事に慣れ、新しいアイデアなどを提案してきた場合には、そのアイデアを形にするためのプロセスや過程までしっかり考えられているか、確認する事をお勧めします。

## <今年の新入社員が生まれ育った時代背景>

大学を卒業して、ストレートで入社した今年の新入社員は、1996年生まれです。1996年といえば、アトランタオリンピックが開催され、日本人選手が華々しい結果を残す一方で、0-157による食中毒が全国各地で発生し、若者のファッションといえば「腰の低い位置で履くズボン」「ルーズソックス」「アムラー」などが流行した時代です。その後は、北海道拓殖銀行と山一証券の破たん、集団食中毒、SARS、鳥インフルエンザなど、これまで安定とされてきた金融業界や食品業界にとって、逆風が吹き荒れます。

彼らが小学生の頃には、iPod mini、iPhone3Gなどの手元の小さなテクノロジー機器で音楽を聴き、友達とWiiで遊ぶような時代を過ごしてきました。中学生になるとFace Book、TwitterといったSNS分野に触れ、卒業のころには3.11東日本大震災を経験し、高校生になると、スカイツリー開業に伴ってスマートフォンが一気に普及しました。2020年東京オリンピック開催が決定したのも、同じ頃です。

大学生になると、ドローンがテレビで取り上げられるようになり、映画『君の名は。』がヒットし、インスタ映えやTik Tokといった新たなSNSの流行が起きました。そして卒業の頃に、アメリカ大統領にトランプ氏が当選するという大きな社会変動が起きました。

彼らは生まれた時から、家にパソコンがあり、携帯は1人1台持つのが当たり前で、電話よりもLINEで連絡を取るというデジタルネイティブな世代です。脳のIT化も進んでいるため、わからないことはネット検索するのが、彼らの日常的な行動といえるでしょう。

そんな彼らの就職活動は、前年に比べて二極化が進んでいたのではないのでしょうか。2019年3月卒の大卒求人倍率は1.88倍となっていますが、従業員数1000名未満の企業の場合、3.97倍。従業員数1000名以上の企業の場合、0.7倍となっています（※厚生労働省調べ）。市場全体の求人倍率は、7年連続の上昇ということで売り手市場に拍車がかかっていますが、企業の従業員数規模による差は大きくなっています。

また興味深いデータとしては、インターンシップ参加率が前年比21%増加し、平均参加社数は前年2.9社→4.0社に増加しています。一方で、平均企業エントリー社数は前年比27%と減少し、合同説明会やセミナー参加数は前年比18%の減少となりました（※マイナビ調べ）。

2015年の過労とパワハラによる新入社員の自殺事件以来、彼らは、企業への就職にあまり大きな希望や期待を持たない傾向が強まり、さほど努力しなくても内定の一つや二つ、もらえる時代になりました。8割の学生が何かしらのインターンシップに参加し、自分に合った会社だと思えば、そのままインターンシップの会社にエントリーして就職活動を終える、というパターンも少なくないのかもしれませんが。

※1：「呼びかけ次第のAIスピーカータイプ」（出典元：株式会社産労総合研究所より抜粋）

注目のAIスピーカー（引き続きの売り手市場）。多機能だが、機能を十分に発揮させるためには細かい設定（丁寧な育成）や別の補助装置（環境整備）が必要。最初の呼びかけが気恥ずかしいが（オーケー！とか）、それなしには何も始まらない。多くの新入社員はAIにはできない仕事にチャレンジしたいと考えていることをお忘れなく。

### 3：新入社員の特徴を踏まえた5つの指導ポイント

前章では総括として、新入社員の特徴を「セカンドペンギン」と表現しましたが、ここではその特徴を踏まえた2019年新入社員の指導ポイントを5つにまとめました。

- 1) 強みが発揮できる分野で、ファーストペンギンを目指させる
- 2) 一つ一つ丁寧に、なるべく早めに教える
- 3) 指摘やフィードバックは、その人の為を想って行っていることを示す
- 4) 新人が話しかけてきたら、まずは好ましい姿勢で聴く
- 5) ゴールから逆算し、現実的なプロセスを一緒に考える

#### 1) 強みが発揮できる分野で、ファーストペンギンを目指させる

いついかなる時もファーストペンギンにならせようと強制してしまうと、新人たちはおそらくプレッシャーに押しつぶされてしまうでしょう。そこで必要なのは、「あなたの強みはこれだよね」と本人の強みに気づかせてあげることです。自分の強みを認識することで自信が湧き、自ら「この分野だったらファーストペンギンになりたい!」と意欲が湧くのではないのでしょうか。まず周囲が新人ひとり一人の強みについて気づかせ、自信をつけてあげることがポイントとなります。

#### 2) 一つ一つ丁寧に、なるべく早めに教える

新人の中には、会社のルールはおろか、社会のルールすら理解できず、判断する力が身につけていない人は多くいます。服装や髪色、アクセサリなど第一印象を左右する身だしなみについても、なるべく早めに、限度を示してあげることが必要となります。病欠や遅刻をしそうな時は、始業前に必ず電話で会社に連絡を入れる、上司に呼ばれた時には、メモとペンを持って駆け寄るなど、社会人として当たり前前の行動すらも、なるべく早めに教えることをお勧めいたします。

#### 3) 指摘やフィードバックは、その人の為を想って行っていることを示す

新人の頃は誰でも、一度や二度はミスをしたり、失敗したりします。上司や先輩から叱責されたり、指摘されたりすることは避けて通れぬ道だと、彼らもどこかで認識はしています。ただ、彼らの多くは伝え方や言い回し一つで、自分に対して愛情を向けているかどうかを、敏感に感じ取ります。なので、「貴方が失敗を繰り返さない為にも」「貴方にはこういう社会人になってほしいから」と、期待事項を口頭で伝えた上で、指摘やフィードバックをすることを心掛けてください。

#### 4) 新人が話しかけてきたら、まずは好ましい姿勢で聴く

多忙を極める上司や先輩に、新人は話しかけるタイミングを常に見計らっています。自ら声を掛けることは、初めのうちは新人にとって勇気が必要なことです。なので、いざ新人が話しかけてきた際には、作業する手を止め、目線だけではなく上半身ごと新人に向けて好ましい姿勢で聴くようにしてください。もし手が離せない場合には「あと何分後にもう一度、話しかけてもらえる？」と明確に、いつなら話を聴ける状態になるか示してあげることを、忘れないようにしましょう。

#### 5) ゴールから逆算し、現実的なプロセスを一緒に考える

新人の中には、諦められない夢を抱きながら働くことを決めた人もいないでしょうか。そのような状態でも新人には、意欲を持って働いてもらいたいですよね。その為には、今の自分の置かれている環境や与えられた仕事が、ゆくゆくは夢やゴールにつながっていると認識させることが必要となります。ゴールに向かって闇雲に走らせるのではなく、まずは現在地を教え、どのようなプロセスを踏めばゴールに辿り着くか、共に考える機会を設け、具体的な行動に落とし込むことを意識させましょう。

### 《この報告書の目的・使用方法》

冒頭では、新入社員の特徴を「セカンドペンギン」と表現させていただきましたが、あくまで、一般的傾向ですので、すべての新入社員に当てはまるものではありません。

また、彼らも好き好んでこの世代に生まれた訳ではありません。ですから、「これだから最近の若いヤツは・・・」とつぶやくことは、避けたほうがよいでしょう。決めつけてしまうと、その決めつけた言い方ですら「攻撃された」「批判された」と感じとってしまう彼らですから、心を閉ざしてしまう可能性があります。

今回、この報告書を書いた目的は、彼らの傾向や育った時代背景を知ることで、育成する側の「こんなちょっとした指摘でもすぐへこんでしまうのは、なぜ?」、「どうしてもっと自ら動かないのだろう」、「腫れ物を触るような接し方になってしまう…」といった上司の方々のフラストレーションを減らし、最近の若手社員を育成しやすくするためです。

また、私たちが育ってきた時代と新人が育ってきた時代が違ったとしても、学生から社会人になる意味や、社会人に求められていることは変わりません。給与をもらうビジネスパーソンとして、養ってもらう立場から自分で給与以上を稼ぐ立場になり、彼らには仕事で成果を出せるよう変化し、成長してもらう必要があります。そのためにも、まず私たちが新人の全体的な傾向を知り、その上で一人ひとりを見ることで、より適切な指導をしていくことが大切です。

## 4：新人研修 講師インタビュー

ここでは、今年の新人研修を登壇した講師の声を掲載いたします。貴社の新人だけでなく、研修中にどのような新人の様子が見られたのか、企業からはどのような声をいただいているのか、私たちが時代に合わせて変えてきたところや大切にしているところをお伝えします。

### 1) 伊藤講師インタビュー



7つの習慣®研修インストラクター 原田メソッド認定講師  
伊藤 行礼 (いとう ゆきひろ)

2006年大学卒業後、大手人材派遣会社へ入社。事業所長時代に離職率0%を達成し、2013年ジェイックに入社。2014年に大阪支店長、2016年に横浜支店長に就任し、2017年には教育・研修事業の部署へ異動。自身の営業経験や管理職経験をもとに、現場社員だけでなく管理職社員にも寄り添って、強い組織へと変えていく研修が高い評価を得ている講師。

#### 今年の新入社員の傾向について教えてください

——私は今年、大きく分けて大卒向けの研修と、高卒向けの研修をしました。どちらも変わりなく例年になく、素直です。講師から「こうやるべきだよ。やった方がいいよ」と言うと、すぐに受け入れて行動に移す方が、本当に例年にないぐらい物凄く多かったです。注意すれば直る一方で、自分たちが周りからどう見えているのか無自覚な方が非常に多く、注意する前の状態がひどかったのも印象的でした。

#### それは研修中でも、姿勢や髪型などがピシッとせず、普段通りの方が多というイメージですか？

——いや、逆に研修中となれば、ピシッとなるのですが、特にオンとオフの切り替え方が分からないというか。例えば、研修会場に入ってくる時に、胸ポケットの中にサングラスが入っていたり、耳にイヤホンを入れたままだったり、ポケットに手を突っ込んだまま歩いて来たり。思わず、嘘でしょ！？と目を疑いましたよね。

あと、大きめのピアスを付けてくる人も普通にいますし、席についてすぐにスマホのゲームをする人もいました。「研修を始めるよ」と声かけがあれば、すぐに切り替えができますが、その前の部分は、普段の生活からの延長線上のままでいることに問題がありますよね。しかも、無自覚なので、研修中に疲れてくると、姿勢や振る舞いに普段の素の自分が出てきてしまう。そこに課題感は感じますね。

#### 私たちの世代からすると、研修にピアスをつけて参加するのは考えられないことですが、講師から指摘したときの新人の反応はどんな感じですか？

——「あ、そうなんですか！」です。反抗的な感じではないですよ。なので、指摘の仕方も変えました。「何やってんの、だめでしょ」という指摘ではなく、「それ外そうか。なぜかって言うと、こうだからだよ」と普通に伝えると「あ、そうなんですね、すみません」と、ちゃんと謝って外してくれます。

**伊藤さんの研修満足度は、非常に高いというアンケート結果が出ていますが、満足度、特に若手の研修において満足度を高める秘訣は、どういったところでしょうか？**

——秘訣かどうかは分かりませんが、若手の目線に私たち側から降りていくことかなと思います。若手研修ほど“べき論”で物事を話さないというのは、特に気をつけています。

もちろん「こうなくてははいけない」と言わざるを得ない場面もあると思いますが、そのような時も必ず受講者の話を聴いています。「皆さんは、どうしたらよいと思いますか？」と尋ねた上で、受講者から回答をもらい、合っていたら「OK、その通り」。間違っていたら「そういう考えもあるかもしれないけれど、もし物事がこのように進んだら、こういうことで困らないかな？」と返します。

受講者にとってのメリットってなんだろうか？ということ、関わる中で伝えていくようにはしています。“べき”で伝える方が簡単ですけどね。若手は、それだと心を閉ざしてしまう傾向があるので、注意してやっています。

**伊藤さんが、特に研修前の準備で気をつけていらっしゃるところは、どういうところですか？**

——伝えたい内容や伝えようとする言葉が、“べき論”になっていないかチェックしています。それと今の若い子たちは、これって疑問に思うかもしれないなって、自分に疑念を抱くというか。自分の価値観はすべてじゃないかもしれない、と疑うことも大切です。あとは、今の若い子たちの思考が探れる記事や声といったものは、できるだけインプットするように心掛けています。

**最近の人事の方々、会社説明会や新人研修といった学生や若手を相手にする場面が多いと思いますが、社内の人事がファシリテーションする際に、気をつけておくポイントはありますか？**

——難しい質問ですね…。会社の都合を排除する、というところでしょうか。たとえば、会社説明会の場面での人事は、応募者である学生を見ながらも、会社から求められている成果を出さなくてははいけませんよね。とはいえ、まず会社側の都合は一旦置いておいて、学生に寄り添った話の仕方や、話の運びをした方が良いのではないかと思います。

会社の歴史や商品サービス、事業の説明をするにしても、学生にとって身近な話から入っていくとか。あとは、紹介の仕方も「我々はこういう商品を提供しています」と説明するよりも、「我々はこういう商品を作っているけど、皆さんはどう感じました？」って聞いてみて、学生から出てきた声に関しては「そうなんだね」と一旦、受け止める。その上で「我々もこういう思いを持って、この商品を作っているよ」なんて返してあげると、学生側は「この会社は自分に合ってるな～」と合致していく印象を持ってくれると思いますね。無理矢理、学生に寄せるというか、聴いて寄せていく感じでしょうか。

**ティーチングじゃなくて、意見をもらってチューニングしていくと。難易度が高そうですね。**

——ははは、そうですね。難易度は高いと思います。

話は変わりますが、伊藤さんは以前、就職カレッジ®（※2）でも講師をされていて、支店長の経験もされていますが、その時の経験は今の講師業に活かされていますか？

—そうですね。まず、カレッジの講師をしていた経験は、圧倒的に活かされている部分はあるなと思ってます。カレッジでは、年間1,000人近くの若い方にお会いしてきました。若い方の感性や価値観を理解するためには、たくさんの若い方と出会って、たくさん話をしないと分からないです。ただ、私は約3年間、何度も何度も繰り返し接してきたので、比較的、若い方の理解には長けていたんじゃないかな、と思います。

私の発する一言で、カレッジを途中で辞めていく方もいるし、勇気づけられて頑張る人もいるし…。そういうリアルな体験をしてきたので、言葉選びや言葉の運び、寄り添い方というのは、カレッジ時代に出会った若者たちに教えてもらえたと、今でも強く感じています。

そして支店長という立場で言うと、ジェイックの就職カレッジ事業部の社員は、若い人が非常に多いです。当時、私がマネジメントしていた部下も、ほとんどが20代です。正直、20代の皆さんをマネジメントしていくことは、難しかったですね。

でも、今回こういった外部の業者が実施する新人研修に、新入社員を派遣する上司の方も、同じ気分なのかなと思っています。やっぱり、20代の方々をマネジメントするのって容易じゃないので。管理者側の立場というのも、研修の中で話をしています。なので、そういった上司側の生の声や、感じていることを新人の方々に伝えるというのは、どちらにとってもプラスに働いていると思いますね。

伊藤さんの声掛けによってカレッジを辞めてしまう人もいたり、逆に勇気づけられる人もいたり、というお話しがありましたが、差支えない範囲で構いませんので、カレッジ時代の具体的な事例や、印象に残っていることはありますか？

—初めの頃は、言うことをきかない人に対して無理に言うことをきかせようとして、カレッジを辞めてしまうというのは、結構ありました。カレッジのサービスには、暗黙の枠組みのようなものがあって、そこから外れようとする人を、力づくで押し戻すということをするんです。

「なんでやらないの!？」「こうやった方がいいじゃない」「こうやるべきだよ」なんて続けざまに言ってしまうと、違和感を抱いた人たちは、びっくりするぐらい、ごっそり辞めてしまう。俺が求めているものと違う、私が感じていたものと違う。…そんな違和感があると、次の日、研修に来なかったり、連絡も取れなくなったりしました。これは、やったらいかんのだなあと、すごく学びました。

「ジェイックの行ってる事業は正しい」「就職カレッジというサービスは正しい」という強い思いが、逆効果になってしまったと、当時はすごく実感しましたね。



けれど、受講者に寄り過ぎると、今度は逆に甘くなって、規律がないクラスが出来上がってしまう。カレッジは途中で辞めないけれど、就職したら会社を辞めてしまう。何の厳しさも知らず、規律も知らず、好き勝手できると思って就職していますから、社会の厳しさを知ると辞めてしまうんです。

その中間はどこなのか、ずっとチューニングをして、途中でさじ加減が見つかりました。

ちなみにどれくらい経験されて、バランスが掴めるようになったのでしょうか

——1年間くらいですけど、その1年間に実施した登壇数は、えげつないことになっていたので。9か月間1日も空く暇なく、ずっとカレッジの講義をしていたり、十何クラス連続でやっていたり、2クラス同時に走っている時もありました。これはちょっと無茶だったと思います。なので、時間の長さというよりも、回数でしょうね。

企業でも同様に、若手社員に対して、枠組みから出ているところを無理に戻そうとすると辞めてしまう、かといって、戻さなければ会社としては成立しないという悩みがあると思います。そのような悩みを抱えた企業に、若手社員の定着率を高めていくポイントを挙げるとしたら、どのようなことがありますか？  
——まず一つとして、受け入れ側の内面的なポイントとしては“信じる”ということ。こちら側の価値観で見た時に、若手社員がどんなにおかしい行動をしていても、信じてあげるといことです。人それぞれ働く目的も、働くモチベーションも全く異なっていて、より多様化してきている時代だと思います。それでも、何かのために仕事をしたいと思って、誰もが就職しています。もちろん濃淡はありますが、目的を持って仕事をしているということを、まずは信じてあげる。

もう一つは、行動や姿勢というところで言うと、“聴いてみる”ということ。こちら側からしてみたら、なぜ若手がそういうおかしい行動をしているのか、分からないんですよ。分からなければ聴けば良いだけの話ですが、たいていは聴く前に「それおかしいよ」と、こちら側の意見を伝えてしまいます。『7つの習慣®』にもあるように、理解してから理解されるというのは、マネジメントの中では絶対にやらないといけない時代に、本当になったんだなあ実感しています。

私も研修の中で、若手の意見に違和感を覚えた時は注意をする前に、聴く。聴いたにも関わらず、相手が反抗的な態度を見せたら、「その態度は（自分で）どう思う？」と、また聴く。聴いていくと、自分自身が間違っていたと気づくので、それでいいんじゃないかなと思います。もしかしたら、怒っているのは顔に出ているかもしれないですけど（笑）

まず、聴く。信じて、聴く。反抗的な気持ちを持っているわけじゃないんだと信じてみる。聴いて、もし裏切られたら、そこは怒るべき。まずは“信じる”ことと“聴く”ことだと思いますね。

※2 就職カレッジ®（旧 営業カレッジ®）

正規雇用されていない20代のニート・フリーターを中心に、当時は2週間の社会人ビジネス基礎研修を実施していた。2週間の研修を修了したカレッジ生と、20代の若手層を採用したい中堅中小企業を、集団面接会と呼ばれるイベントでマッチングをさせる、株式会社ジェイックがおこなう人材紹介サービスである。

## 2) 川原講師インタビュー



教育事業部 営業マネージャー 仕事の基礎の基礎セミナー講師  
川原 祥 (かわはら あきら)

2013年大学卒業後、株式会社ジェイックへ入社。カレッジ事業部に配属後、入社1年目にして売上1000万円を記録し、わずか2年目にしてチーフに昇進。部下を持ってからもプレイングマネージャーとして働き、従業員数3000人の大手IT会社との契約を決め、当該企業から「ベストパートナー賞」という栄えある賞を受賞するなど、輝かしい成績を誇る。

### 研修の設計と講師を担当されたということですが、まず今年の新入社員の傾向としては？

——全体的な所感としては、例年の特徴でもありますが、ストレートな言葉で指摘したり叱ったりすると、心を閉ざしてしまう傾向が強いです。理不尽さを感じると、そのあとどんなにいいことを言っても効かない、という傾向が全体的にありました。

これまでの新人研修では、ネガティブで否定的な話から入って、そのあと、皆は会社から期待されているんだよ、と伝えてきました。しかし、今年はその流れでは合わないと思っていたので、ポジティブな話から入ることにしました。

会社で何がしたいのか？どんな社会人になりたいか？新人ひとり一人の思いを肯定した上で、なりたい理想の姿への第一歩として、この新人研修がある。理想へ行くには自分の努力はもちろん、上司・先輩からのサポートが必要で、仕事をする上で、その人たちと価値観のすり合わせが必要になってくる。年上の人、先輩上司と価値観を合わせる努力が必要だよ、ということをお伝えしました。

### その設計で研修を実施してみて、受講者の反応はいかがでしたか？

——雰囲気良くなるのは、早かったですね。例年は、皆さん緊張していることもあり、徐々に心が開いき、初日の夕方からロールプレイングをやることで、一気に盛り上がる傾向がありました。しかし、今年は初日の昼休みから意見交換や雑談が始まり、早い段階で全体の雰囲気が明るくなっていった印象ですね。講師から「アゲハチョウ(※3)を意識して！」と注意をしなくても、自然と号令の声が明るく元気になっていきました。これが今年一番の傾向でしょうか。

### 早い段階で和気あいあいとしていたんですね。要因は、研修のどの部分にあったのでしょうか？

——仮説としては、初日の午前中にグループワークやゲーム性を取り入れたワークを、たくさん入れているので、それで雰囲気が良くなったのかなと思っています。

### 今の新人には、指摘の仕方に注意が必要ということですが、どの世代から変化が始まったのでしょうか？

——私の職務経歴上、7年前くらいからずっと新人を見てきましたが、採用市場が買い手から売り手変わったところが大きく影響していると思っています。求職者側と採用企業側の優位性が逆転してしまい、本来、求職者が就活中に磨かれて成長していくはずの過程が、今は無いのかなと思います。

今はソーシャルネットワークなどで、世代間ギャップが広がっていると言われてはいますが、それよりも求人倍率が変わってきたことの影響が大きい、と。

——もちろん、コミュニケーションスタイルとしては、あまりフィードバックしないとか。仲良しこよしとまではいかないけれど、やっぱり周囲とのコミュニケーションを怖がっているかな？という傾向は、なんとなくあると思います。

例年、新人研修に関しては、派遣いただいた企業から「現場の上司に代わって厳しく指導してほしい」というニーズがあると思います。しかし、今回は新人に合わせて設計を変えて、多少甘くなった部分もあると思いますが、基準が低くなるリスクはありましたか？

——研修の講師も然り、入社後の彼らの上司、先輩にも言えることですが、どう指摘する？どう叱る？という部分は、年々難しくなっているかなと思いますね。さきほども話しましたが、研修の中で、「なんでこんなことを言われなきゃいけないんだろう」と理不尽さを感じた瞬間に、新人は心を閉じてしまいます。これは、職場でも同じ事が起こり得ると思っています。

「この上司、なんとなく合わないな」「言ってることが、よくわかんないな」と思ってしまうと、そこで上司に対しての心が閉じてしまって、上司部下の関係性が悪化してしまうことは現場でも結構起きることかな、と。なんで叱られるのか？なんで怒られるのか？は、上司の価値観にそぐわないことをしたから、そうされるんだと思いますが、その手前の、上司の価値観について、ちゃんと伝えてあげる。

プラスα、その後の上司、先輩が指摘しやすいように、研修の中では「皆さんの価値観と、上司先輩の価値観はまったく違うんだよ」ということを伝えていきます。もちろん、受講者同士でも価値観は違うのだから、お互いにフィードバックすることが大事だよ、ということも強めに伝えていきます。それによって、講師も指摘がしやすくなり、職場の上司、先輩も指摘しやすい土壌を作ったつもりです。

新人の価値観に合わせるというより、上司は違う価値観を持っていると伝えたことがポイントですか？  
——そうですね。

今回、研修を受けた新入社員が職場に戻った際に、受け入れ側として気をつけた方がいいことや、どのように新入社員と関わっていったらいいか、アドバイスはありますか？

——研修2日目の最後に「目標設定を決める」というワークがあります。そこでは、入社後どんなことをしたいか？何をしたいか？を書き起こすワークなのですが、私が登壇したクラスでは、仕事に関することをスラスラと書ける人は少なかったです。

書けたとしても、親子孝行をする、自立する、一人暮らしする、貯金するとか。それって、別に今の会社じゃなくても出来るよね？というツッコミをしたくなる目標が多いな、という印象です。今の就職市場と照らし合わせても、この会社で何がしたいかという意識の醸成を、職場に戻ってからも、早めにしていただいた方がいいと思います。

では、意識の醸成を進めていくにあたって、具体的にどのような取り組みをしていけば良いのでしょうか？  
——2つ方法があると思います。一つは、人に寄せる方法。「この上司、先輩みたいになりたい」「お世話になっている上司、先輩のために頑張りたい」といった、人に起因させてやる気を出させる方法です。

もう一つは、今年の受講者アンケートの結果にも出ていましたが、入社理由に「事業内容に惹かれた」「業界に惹かれた」という回答が多くありました。それにも関わらず、目標設定の時に仕事についての目標が出てこないということは、漠然としたイメージだけで入社しているんじゃないかと思います。

なので、入社後に色んな経験をさせたり、上司先輩の仕事ぶりをみせたりして、3年後、5年後、10年後には、こういう仕事ができるようになるよ、こういう遣り甲斐があるよっていうのを見せてあげる。その上で、仕事内容や事業内容と結びつけて動機づけを図るといいのではないのでしょうか。

### 3か月後にフォロー研修を控えています。3か月後の新入社員の状態は、例年どんな様子ですか？

——一昨年以前は、入社後3か月という期間であっても、困っていることや悩んでいることは、それなりに研修の中で出てくるイメージがありましたが、去年はほとんど出てこなかったです。「いや、あまり悩みとかないです」という方が、ほぼ全員でした。



もちろん中には、先輩と上手くいかないです、ものすごく忙しくて残業が多いんですって話もありますけど、それは全体の1割、2割くらいしかなくて。

8割近くの方が「特に悩みはないです」という感じだったんですが、それは企業の受け入れがすごく良くなってるのか？それとも、ただ単に仕事をそこまで経験していない、挑戦してなくて、壁にぶつかっていないだけなのか？は分かりませんが、悩みが出てこないというのが去年からの特徴ですね。

### 3か月後では悩みがない彼らに対して、フォロー研修はどこに注力して設計されるのでしょうか？

——去年の傾向から言うと、行動していないという方が多い印象なので、“行動することの大切さ”は伝えていきたいなと思っています。悩みがないということは幸せなことかもしれませんが、裏を返せば、悩みが出るくらいの仕事をしていないってことだと言えるので。それは新入社員の方にとって良くないことですし、多額のお金をかけて採用している企業にとっても良くない状況だと思うので、着火剤みたいな形でフォロー研修を作れたらなと思っています。

もう一つ、4月のタイミングで新人研修に派遣いただく理由の多くは、名刺交換や電話応対といったビジネススキルを学んでほしいというものです。しかし、1年、2年後に「以前、受講された方の様子はどうですか？」と尋ねると、良い評価の方は良いままですが、悪い評価をされてしまう方の理由として、本人のマインド・考え方・仕事に対する姿勢といった部分で、上司から不満が出ていることが多いです。

一方で、受講者からは研修後のアンケートで、もっと学びたかったこととして挙げてくるのは、大体スキルの部分。ここに新入社員と企業の間には、大きな溝があるのかなと思っています。新入社員はスキルを求め、企業はマインドを求めるといいます。

これはおそらく1年、2年後の話ではなくて、3か月後のタイミングでも少なからず出てきているはずなので、マインドにギャップがあるということは、上手く受講者に伝えていきたいと思っています。

**4月の段階ではマインドもスキルも教えているが、3か月後の段階では、よりマインドのところをしっかりと伝えていきたいということですね**

——そうですね。

**今回、川原さんは時代の変化に合わせて、研修設計を変えられたと伺いましたが、今後、5年後10年後の新人教育のトレンドはどう変わっていくと思いますか？**

——5年後だと東京オリンピックも終わって、採用市場はおそらく逆転するのではないかなと思っています。企業側が強くなってくると思うので、どちらかというと厳しめの研修というか、求職者の社会人レベルを引っ張り上げるような、強めの研修がニーズとして出てくると思っています。

そうすると今度は、売り手市場で入社した今の新人たちの5年後、つまり彼らが6年目の時に苦労するだろうかなと思っています。市場の潮目が変わるタイミングで、今までぬるくやってこれたことが全然通用しなくなる時がくると思うので、その時こそ企業が悩みだすタイミングじゃないかなと思っています。

**新人教育のトレンドの波がある一方で、世代間ギャップが常に発生している状況ですね**

——そうですね。

**甘めの研修で育った方が上司になった時には、また違う関わり方を学ぶ必要が出てくるわけですね**

——そうですね。その時はまた、違う研修を設計して提供していきます。

### ※3 アゲハチョウ

明るく、元気に、ハキハキと、直立で、美しくの頭文字をつなげた言葉。研修中に、新人の好ましい姿勢や態度を指導する際に用いられている。

## 4-3：市坪講師インタビュー



7つの習慣®研修インストラクター 仕事の基礎の基礎セミナー講師  
市坪 愛 (いちつぼ あい)

2015年横浜市立大学卒業後、株式会社ジェイックに入社。教育・研修事業を提供する教育事業部に営業として配属され、毎年100名以上の経営者・人事と商談をする。1年目には、その年の「最も優秀な成績を収めた新人」に贈られる新人賞を獲得。その功績が認められ、翌年には新人研修講師として社内史上最年少で登壇。今では、営業チームのリーダーとして部下を束ねながら、自身もトップセールスとして活躍している。

**普段は企業向けの営業をしている市坪さんですが、今年の新入社員の傾向について教えてください**

——言ったことに対しては素直に行動しますし、理解をした上で「こういうのが大切なんだな」って、分かっている方が多いなど。それからやっぱり、厳しめに伝えたとしても反抗せずに、自分が至らなかったんだなというのを素直に受け止めて、行動改善に取り組まれていた方が多かったと感じますね。

**他の講師にもインタビューしている中で、「素直」というキーワードが出てきていますが、今年の新入社員が素直というのは、研修の中でどういう行動から感じましたか？**

——研修の中で伝えたことのキーワードとして、「自分は自分のことを内面で評価する。他人は他人を行動で評価する」という話をしていますが、受講者にすごく響いていたという印象があります。この話を前提にした時によくある事としては、自分では出来ていると思っても、人から見ると出来ていないと評価されてしまうことがあります。

例えば、話の聴き方一つにしても、「(受講者の) 皆は、うなずいているように見えるかもしれないけど、私(講師) から見たらそういう風には映っていないよ」ということを率直に伝えると、「そうか!」と気づいて、次の行動からしっかりとうなずいたり、体ごとに向けて聴いたりする人が増えました。

それから、「ホワイトボードをキレイにしたり、休憩の時には研修再開の時刻を記載したりとか、自分でできることを探してやっていかないとね」と話した時も、次の休憩時間中に、すぐに行動に移してくれる方が複数名いました。で、それが取りあいみたいな感じになって(笑)

次にできることは何か?と探しあうような光景が見られたのが、素直だなあと感じたポイントでした。

**市坪さんは新人研修以外にも、管理職研修や中堅社員の研修といった様々な階層別研修を見ているかと思いますが、経営者、人事の方にどのような研修のアドバイスをしていますか？**

——顧客ごとに抱えている課題感とか理想の姿に対して、現状の足りてない部分や、もっと良くしていきたい部分について「こういう風にしていきませんか?」と提案をしています。

**企業側の声としては、どういう声が多いですか？**

——最近伺ったのは、管理職とかマネージャーに対して、これまで教育を一切やったことがないというお客様がいます。ご自身の培ってきた経験や、やってこられたことを元に、独自のマネジメントスタイルを築かれているので、「管理職として、まず何をやったらいいのか？」とか。「役割認識のところが、まだまだウチは足りないんですよ。だから、その部分を強化していきたいです」というご相談が多いですね。

マネージャーになる方は、その会社の専門性だったり、その会社ならではの技術力を身につけたり、プレイヤーとしてはすごく優秀な方が多いです。ただ、そうではなくて、部下を引き上げるためにはどうしたらいいのか？とか。個人としてではなく、チームとして結果を出すためにはどういうことが必要なのか？とか。その辺りを学ばせたい、というお声をいただくことは多いです。

**チームを強くするために、管理職・マネージャーの育成は重要だと考える企業が多いけれども、新人研修にもしっかりと参加させる。そういった企業が、新人の方々に求めていることは、为什么呢？**  
——新人の方に求めていることは、それぞれありますが…。昨日ちょうど3人の社長さんとお話をした中で思ったのが、新人って、やっぱり期待されてるんですよ。なんの知識とか経験もない中で、ポテンシャルで採用されているじゃないですか。

仕事のことは何もできないけれど、元気の良さだったり、挨拶をしたり、人として基本的な部分は、誰でもやって見せられることですよ。なので、できることを探してやってほしいという思いが強くあるんじゃないかな、と非常に感じますね。

**市坪さんがアドバイスをして研修を導入する企業は多いと思いますが、成功する研修と失敗する研修の境界線はどういったところでしょうか？**

——研修の成功を決めるのは、「この研修が受講者にとってどんな価値があって、どんな意味があって、会社としてはどういう意図があって、こういう教育の機会を作っているのか？」が、研修に参加する人に対して、研修前にきちんと伝わっていること。期待事項が伝わって、受講者も「よしやろう！」って前向きな状態にあること。これが本当に、研修の成功を大きく左右している要因の一つだと感じます。

**研修そのものより、研修の前段階で、どういう目的を持って研修に参加するのか？を明確にし、受講者が研修に対して前向きな状態になれているかどうかのポイントなんですね**

——そうです。それは非常に重要ですね。

**研修効果を高めるためには、受講者に研修の目的を事前に伝えることが重要ということですが、新人研修に関してはいかがでしょうか？**

——もちろん新人研修も、事前の働きかけが出来るに越したことはないっていう感じです。実際に私が今回、登壇したクラスの中に、事前に社長から新入社員に向けて講話を受けた方がいらっしゃいました。入社式なのか、オリエンテーションなのかは分かりませんが。

その時に「君たちにはすごく期待をしているので、その期待を上回るような成長をしてほしい」という話をされたみたいです。事前に社長から伝えられた期待事項と、研修の中で伝えたことが繋がって、彼らは研修の中で、すごく前向きになってくれました。

市坪さんが担当したクラスには、事前に会社から研修について話を受けた新人もいれば、何も話を受けていない新人もいる状態だったと思いますが、研修効果の差はあったのでしょうか？

——もちろん、それだけで研修効果に差がついてしまうと、我々が提供する研修の意味がないと思っているので、なるべく研修に対して前向きな状態ではない新人の方にも、研修の中で前向きになって成長していただけるように、今回から研修設計を変えました。それが研修の導入の部分で、新コンテンツにした理由に繋がるのですが。

自分自身になりたい社会人像を描かせて、そうなるためには何が必要か？ということ自分で考えて出させることで、説得力を持たせるようにしました。「やりたい社会人像がこれなら、こういうことをやろうよ」と言って、理想と行動を結びつけられるような設計に変えたのは、より受講者の納得感が高まる運びだったんじゃないかと思っています。

実際に設計を変えてみて、受講者の様子は、これまでと違いが表れましたか？

——表れましたね。去年とかは、1日目の午前から「社会人ってこうだよ！」というのを、押し付けとまではいかないですけども…。ある程度、講師側で決めてしまう設計でした。あとは、「それしたらダメ」「それしたら信頼失うよね」と、ネガティブな伝え方をしていました。



そうではなく、前向きな設計に変えたことで、受講者の主体性が増して、参画意識が増したなあ、と感じました。一回目の休憩時間中も、すごく盛り上がっている印象がありましたし、同じ時期に新人時代を迎えたということで、結束が高まっている様子が強く表れていました。そこが去年と今年が一番の違いだな、と感じましたね。仲間意識が強いというか。

仲間意識が強いついていうのは、どういう形で表れていましたか？

——休憩時間中に自分たちから、お互いの会社のことを理解し合うコミュニケーションを取っていました。あと、1日目の終わりから2日目にかけて、例えば“全員が挙手をする”という目標をチームで決めたのに、それが出来ていないメンバーが班にいたとします。その時、どうやったらその人が出来るようになるか？というのを、皆で考えて気づきを与えあったり、応援のメッセージを送ってあげたり、「次行けよ！」や「あの発表よかったよ！」と励ましたりしていました。私たちが何も言わなくても、自然と受講者同士で出来ていたのがよかった点だな、と感じました。

今回、研修の設計を変えたことによって、講義の内容だけでなく、受講者同士でフィードバックして、お互いに高め合っていく雰囲気を作ることができた、ということでしょうか  
——そうですね。

最後に、市坪さんは研修後には例年、派遣いただいた企業に訪問して、新入社員の様子を伝えているということですが。今年の研修を受講して、戻ってきた新入社員を見た時の企業の反応はどうでしたか？  
——主に二つありました。一つは、「やっぱりジェイックさんの新人研修に出して良かった」と仰っていただきました。挨拶の声の大きさだったり、話を聴く姿勢だったり、大きな声で返事をするといったところが、研修前と研修後で見違えるほど変わっていて、良くなりました！という声をいただきました。

もう一つは、「厳しさが売りだったジェイックさんが、以前ほどの理不尽な厳しさではなくなった」という声ですね。企業側からすると、理不尽でもいいからガツンと厳しく指導してほしい。社会に出たら、お客さんによっては本当に厳しい言葉を浴びせられる事もあるので、今ここで緩く指導されても、彼ら新人にとって幸せじゃないよね、と。そのチューニングはやっぱり難しいとは思うんですけど、という声もいただきました。この二つですね。

そのような企業の反応について、市坪さんはどのような感想を持たれましたか？

——私は年齢的に、新人と企業側（派遣いただく企業の経営者や人事の方）の間にいるので、どちらの気持ちも分かるんですよね。新人には、頭ごなしに言っても何も伝わらなくて、結局、行動が変わらないというのも分かりますし。そうは言っても、お金を払って研修を受けさせるのは企業側なので、厳しく指導してほしいという思いも分かります。間にいる私だからこそ、研修の場で上手くチューニングして、価値を提供する必要がある、ということを感じています。

なので、これは完成のない、終わりの見えない永遠の課題ですね。7月のフォロー研修や来年に向けて、良い研修になるように考えて、社内で意見交換をして取り組んでいきたいと考えています。



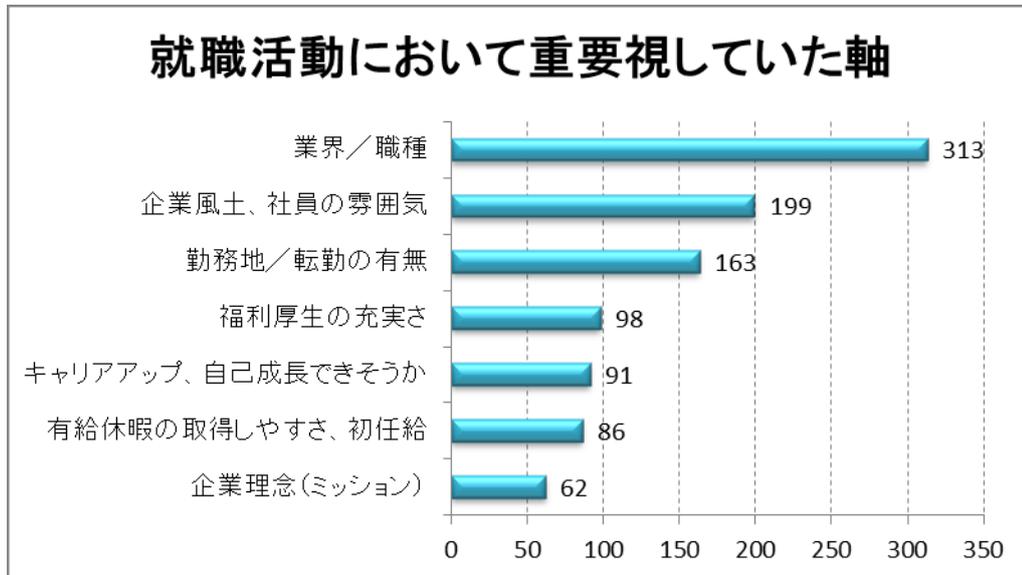
いかがでしたでしょうか。少しでも貴社での継続した新人育成、研修の参考になれば幸いです。また、弊社では仕事観の形成を促進するために、新入社員には推薦図書を提示しています。推薦図書は以下の通りです。

- 1 『7つの習慣』（スティーブン・R・コヴィー著 キングベアー出版）
- 2 『生き方』（稲盛和夫著 サンマーク出版）
- 3 『仕事の思想』（田坂広志著 PHP研究所）
- 4 『私が一番受けたいココロの授業<講演編>』（比田井和孝著 ごま書房新社）
- 5 『人を動かす』（デール・カーネギー著 創元社）
- 6 『親が死ぬまでにしたい55のこと』（親孝行実行委員会編 泰文堂）
- 7 『カリスマ体育教師の常勝教育』（原田隆史著 日経BP社）
- 8 『修身の教科書』（小池松次編 サンマーク出版）
- 9 『道は開ける』（デール・カーネギー著 創元社）
- 10 『道をひらく』（松下幸之助著 PHP研究所）

## 5：意識調査から読み取れること

ここからは、新人研修を受講された新入社員の皆さんに回答いただいたアンケート結果を掲載します。前年と比べてどのような傾向が見られるか、見ていきたいと思えます。

Q. 就職活動において重要視していた軸を選択してください。（複数回答可）



### ■売り手市場で就職活動を終えた新人たち

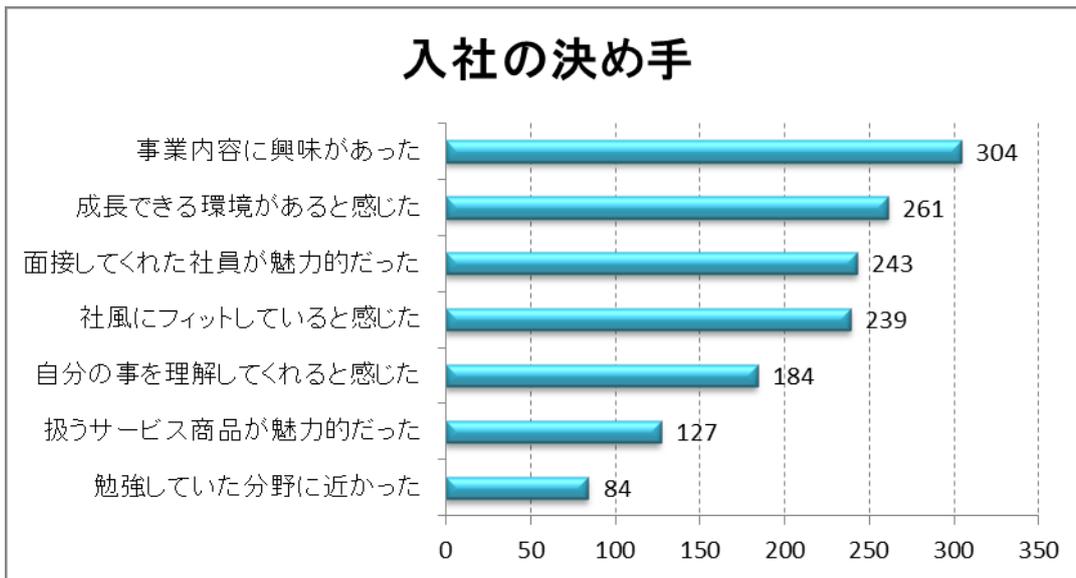
今回のアンケートでは、就職活動中についての具体的な質問をしてみました。彼らは、100社200社といた多くの企業採用にエントリーする必要がなく、働きたいところに絞って就職活動をして内定はもらえる、という売り手市場の中で就職活動をしてきました。

一言に、エントリー先を絞ると言っても、絞り方に特徴があるのか調べてみると、明らかにトップ3とそれ以下で大きく票差が表れました。また、順位も意外なことに「企業風土、社員の雰囲気」よりも「業界／職種」を重要視する方が多いという回答結果でした。

これは近年の学生の傾向として、就職活動をおこなう初期段階で、そもそも会社を知っているか、業界や職種に興味を持てるかが重要であることを示しています。そのため、実際に会って見なくては分からない「企業風土、社員の雰囲気」や「キャリアアップ、自己成長できそうか」よりも、「業界／職種」「勤務地／転勤の有無」を軸にして就職活動を進めていたことが分かります。

また、売り手市場の激化により、人事も採用面接時には、学生への魅了付けを当たり前のおこなっていることでしょう。それにより、就職活動時に重要視していた項目と、次に紹介する入社の手がリンクする結果となりました。

Q. 入社を決め手を3つ選択してください。



## ■売り手市場の影響による早期離職の要因とは

前回と大きく異なるのは、昨年1位の「社風にフィットしていると感じた」と昨年4位の「事業内容に興味があった」が入れ替わる結果になっています。これは前述のとおり、業界／職種を軸に会社選定をしてきたので、事業内容に“興味があった”というのは決め手になるのではないのでしょうか。

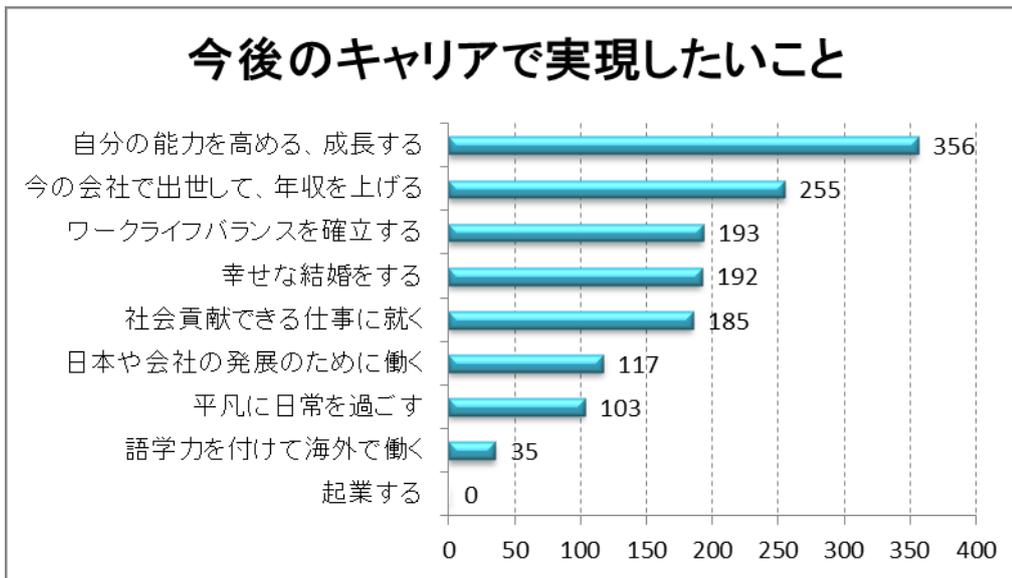
また、ここで一つ、近年の採用面接の場面でよく見られる光景の、落とし穴について触れておきます。採用に苦労している人事の方々ほど、採用選考で出会わせる面接官は優しく、学生の言葉をしっかり聞いて理解してくれる、いわゆる彼らの理想とする上司像にピッタリな人たちばかりをアテンドするのではないのでしょうか。

そんな理想とする上司たちから、「うちの会社はキャリアアップして、成長できる環境があるよ」「給与の上がり幅は結構イイよ」「私も産休育休を取って復帰したのよ」と、魅力的な言葉を耳にした彼らはますます志望度が上がり、その会社への入社を決めることでしょう。

しかし、実際に現場に行ってみると、面接の時に会ったような社員は身近におらず、キャリアアップや給与の上げ幅も「3年働いてからじゃないと…」と、古い企業体質が根付いていたりします。そこに大きなギャップを感じる新入社員も少なくありません。むしろ、採用場面での会社の印象と、現場での会社の印象にギャップが生まれやすく、早期退職を促進させる要因となっているのではないのでしょうか。

「成長できる環境があったと感じた」、「面接してくれた社員が魅力的だった」、「社風にフィットしていると感じた」これらが入社を決め手となっている新入社員たちには、採用場面での対応と現場での待遇に大きな差が出ないように、現場の受け入れ体制を整えることをお勧めいたします。

Q. 今後のキャリアで実現したいことを3つ選択してください。



## ■将来の夢は、身近なところで幸せを求める傾向が

昨年2位の「自分の能力を高める、成長する」が1位になりましたが、今年の2位には昨年5位の「今の会社で出世して、年収を上げる」が浮上しました。昨年1位だった「社会貢献できる仕事に就く」は今年5位に下がり、その間に「ワークライフバランスを確立する」「幸せな結婚をする」がランクインしました。

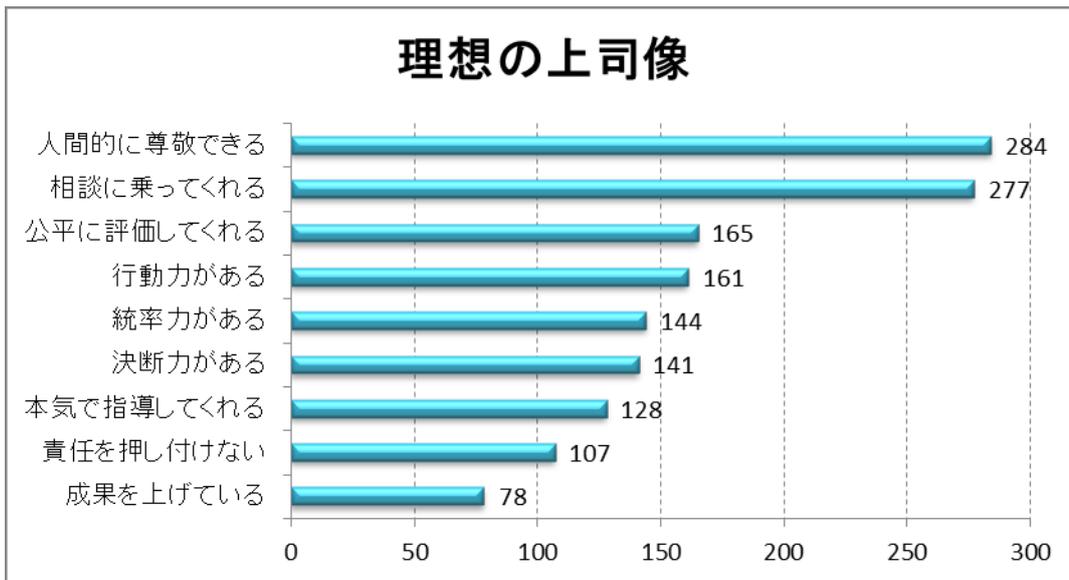
今回注目すべき点は「起業する」が0票だった点です。総括でも紹介しましたが、“ファーストペンギンにはなりたくない”という傾向が顕著に表れた結果ではないでしょうか。また、海外で働く、日本の発展のために働くという、グローバルな視点や広い視野でのキャリアを実現する意欲も低く、今自分が置かれている状況でとりあえず頑張ってみて、身近な幸せを手に入れたいということが、新入社員の叶えたい未来なのかもしれません。

この結果について企業側が気をつけなくてはならない点は、実のところあまりありません。なぜなら、ワークライフバランス、ダイバーシティ、LGBTといった多様な人を含めた働き方改革については、昨今の日本企業はかなり努力をして体制を整えてきているからです。

GPTW®（働きがいのある会社を調査分析する専門機関）が発表した、昨年から今年に比べて、従業員の企業への評価ポイントが上昇した項目は、「ワークライフバランス」「休暇の取得のしやすさ」「労働環境の安全衛生面」「不当解雇の抑制」「LGBTへの理解」といったものでした。つまり、新入社員に限らず、組織で働く人たちの多くが、働き方改革による労働環境の改善を実感しているということです。

働き方改革を進めている会社においては、今年度の新入社員には、社会人としての能力向上、成長を促し、その結果を給与や昇進といった目に見える形で還元してあげることをお勧めいたします。

Q. 理想の上司像を3つ選択してください。



## ■理想の上司は、伴走してくれる人

理想の上司像については、「人間的に尊敬できる」が8年連続首位。2位は昨年同様、「相談に乗ってくれる」でした。そして、常に3位圏内にいた「本気で指導してくれる」が今年は下位3位となり、昨年4位だった「公平に評価してくれる」が順位を上げました。3位と僅差ではありますが、「行動力がある」も浮上しています。

今回も注目いただきたいのは、「本気で指導してくれる」「責任を押し付けない」「成果を上げている」が下位評価だった点です。特に、本気で指導してくれるということへのイメージは、総括でも紹介しましたが、“批判耐性がない、もしくは極端に弱い”の傾向が顕著に表れた結果ではないでしょうか。

従来のリーダーシップは「行動力」「統率力」「決断力」「指導力」といったところに秀でた方が、主に管理職になったり、チームのリーダー役を担っていたかと思います。しかし、8年連続で「人間的に尊敬できる」が首位だったり、「相談に乗ってくれる」が上位にあることを鑑みると、ちょうど30歳くらいまでの平成生まれの若手社員は、上の立場からのアプローチよりも、伴走してくれる人を理想としていることが分かります。

マラソンで言えば、同じ速度で、同じ目線で、でも車に乗って声を掛けるのではなく、一緒に横を走ってくれる、伴走するコーチのようなポジションの人。こういった方々に、最近の若手社員は尊敬の念を寄せるのではないのでしょうか。

今年の新入社員に限らず、若手社員を部下に持つ管理職・リーダーの皆さんは、つつい立場を利用して上から目線で指導したり、強めの言葉を発したり、手を抜いているような素振りをしていないか、今一度ご自身の姿を振り返ってみてはいかがでしょうか。

## <おわりに>

2019年版の報告書はいかがでしたでしょうか。ジェイックの新入社員研修「仕事の基礎の基礎」セミナーも、サブ講師によるサポート制度や3か月後のフォロー研修、個別の報告書といった他社にはない研修体制に変わってから、今年で9回目を迎えます。

弊社が最初に新入社員研修を始めたのは17年前ですが、当時はとにかく厳しく叱責し、学生気分の払拭や、社会人として好ましい動作、基本的な考え方を体育会系のスタンスで教える研修でした。

当時の研修も一定の評価をいただいていたのですが、近年、弊社の就職支援事業における企業や20代の求職者と接する中で、気づいたことがあります。それは、「厳しく躰ける教育スタンスが今の若者に合わず、そのやり方では、若者の行動や考え方は変わりにくい」ということです。

一方で、企業が弊社の新入社員研修に求めることは、以前から大きくは変わりません。例えば「新人として、会社に新しい風を吹き込んでほしい!」「縦社会を理解した上で、ガムシャラに働いてほしい!」といったことです。

こうした企業からの期待に応えるために、私たちは「今」の新入社員に合わせて研修設計をし、新入社員が組織にとって好ましい言動ができるように、真剣に取り組んでいます。

また、弊社は「人や企業の『チェンジ・プロモーター』になりたい」と考えています。現状よりも良い方向に変わりたいと願う、人や企業を応援したい。今回、研修を受けた新入社員が好ましい変化を遂げ、会社に良い影響を与え、会社と新入社員がともに成長・発展し、日本の活性化につながっていく。その良い変化の一端を担えたなら、嬉しく思います。

## <セミナーインフォメーション>

### ■2020年度新入社員向け 仕事の基礎の基礎セミナー（有料）

本書でも紹介した、弊社が毎年おこなっている新入社員研修のオープン講座です。大卒、専門卒、高卒、第二新卒、中途採用など、様々なタイミングで入社された新入社員の方を、1名から派遣して参加いただけます。新入社員としてのマインド、基本のビジネススキルを一から指導いたします。

他社交流によって刺激を受けたり、毎日のルーティン行動設定をさせたりと、現場に戻ってからもモチベーションを維持させる方法を多く設けています。3か月後のフォロー研修もありますので、早期離職を防止するために、ぜひこの機会に2020年度の新入社員をセミナーにご派遣ください。

#### 【開催予定日／開催エリア】

2020年3月30日（月）・31日（火）+6月30日（火）	東京
2020年4月2日（木）・3日（金）+7月2日（木）	東京、横浜、名古屋、大阪、福岡
2020年4月7日（火）・8日（水）+7月7日（火）	東京、大阪
2020年4月9日（木）・10日（金）+7月9日（木）	東京
2020年4月14日（火）・15日（水）+7月14日（火）	東京

### ■ザ・現場ギャップセミナー（無料）

新入社員・若手社員・現場社員と、リーダー・管理職・経営者では、少なからずギャップがあります。本書で紹介したような現場の声、管理職の声どちらも取り上げながら、人材育成の現場ギャップに挑み、「経営視点の人事担当者」のための交流会を無料で開催しています。セミナーでの交流を通して、他社ではどのような取り組みをしているのか、どのような課題があるのかを知り、時流に合った指導方法やポイントもお伝えいたします。

### ■7つの習慣®研修 体験セミナー（無料）

新入社員への必読本として弊社が紹介している『7つの習慣®』。全世界3000万部のベストセラー書籍であり、英国エコノミスト誌は著者のスティーブ・R・コヴィー博士を「世界で最も影響力を持つ経営の思想家」と評価。書籍の内容は、組織改革や自己変革を目的に多くの企業で導入されており、弊社でもオリジナル版として7つの習慣®研修を実施しています。自社の風土や組織に課題を感じている方は、ぜひ体験セミナーにご参加ください。東京・名古屋・大阪・福岡にて定期開催しています。

### ■原田メソッド 体験セミナー（無料）

社会人経験を重ねていくと、会社からは「目標を立てて達成せよ」という指令が課せられます。誰もが通る道ですが、その目標達成は“技術”で可能になると言われたら、貴方はどう思いますか？

目標達成を技術として説き、確立・提唱した原田隆史氏の“原田メソッド”を研修スタイルで学ぶことができます。このメソッドを習得した社員は、驚くほど目標を達成しています。東京・名古屋・大阪・福岡でセミナーを開催していますので、ぜひ足を運んでみてはいかがでしょうか。

## <著者プロフィール>

株式会社ジェイック 取締役 東宮美樹（とうみや みき）

1974年生まれ。鹿児島県種子島出身。1997年筑波大学第一学群社会学類を卒業。ハウス食品株式会社で営業職を経験、人材紹介業で求職者(3000人)のカウンセラー経験したのち、2006年に研修講師としてのキャリアをスタートさせた。コーチング研修や「7つの習慣®」研修をはじめとしたコミュニケーション改善の指導を得意としており、主に接客スタッフの指導や管理職社員の指導などの研修に登壇している。2014年には前例のない快挙となる「リピート率100%」を達成し1社から9年連続で指名を受けるほど高い研修満足度を誇っている。2015年には社員教育事業の事業部長に就任、2019年に取締役に就任した。







発行元：

株式会社ジェイック

〒101-0051

東京都千代田区神田神保町 1-101

TEL/FAX 03-5282-7605/03-5282-7607