

「仕事の基礎の基礎」セミナー2018 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【2018年版】

今年の新入社員は…

「水族館のやどかり」

- 
- 1: はじめに
 - 2: 【総括】今年の新入社員は、「水族館のやどかり」
 - 3: 2018年新入社員の7つの傾向と対策
 - 4: 意識調査から読み取れること
 - 5: おわりに

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 10 会場、横浜 1 会場、大阪 2 会場、福岡 1 会場にて、総勢 1,049 名の新入社員をお預かりして、新入社員研修『仕事の基礎の基礎』を実施いたしました。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絶対に知っておいてほしいことを中心にまとめてあります。今後、貴社で新人を育てていく際の参考になれば幸いです。

2：【総括】今年の新人は、「水族館のやどかり」

産労総合研究所が発表した新入社員のタイプですが、2018 年は「SNS を駆使するチームパシュートタイプ ※1」としています。これも非常にうまい表現ですが、弊社が約 20 日間に渡って、2018 年の新入社員 1,049 名を指導した所感として、弊社では 2018 年新入社員を、「水族館のやどかり」と名付けたいと思います。

この表現は、今年の新入社員の以下のような特徴を指して考案いたしました。

■常に周りを伺い、自分にとって危険なこと、都合が悪いこと、嫌なことがあるとすぐに殻に閉じこもります

「常に周りの状況を把握し、空気を読み、自分を守る」という傾向が強くなっています。彼らにとって空気を読まない行動、周りに合わせない行動をして“浮いてしまう”こと、そして目立って“周りから冷やかな目で見られる”ことは危険です。水族館では、毎日のように不特定多数の人から常に見られている環境の中で、「その状況において適切な自分の見せ方」を学びました。そして、自分にとって危険なこと（例えば、否定される、存在を承認されないなど）があれば、すぐに自分の殻に閉じこもります。殻に閉じこもるだけならまだしも、危険レベルが自分の想定以上だと急に会社に来なくなる、家に引きこもるなど砂の中にまで隠れてしまう可能性があります。温室育ちの彼らの危険レベルは、私たちが想定している以上に低いと思ってください。

■自分に合わない居場所は、すぐに変えることができます

「みんな違って、みんな良い」という倫理教育のもとで育ってきた彼らは、他人が自分と違うことを認め合い、お互いに多様性を肯定し合うことができます。そして、肯定される経験を多く積んできた彼らは、常に「自分基準」を持っています。ですから、「自分に合わない」と感じ始めた瞬間に、すぐに殻（居場所）を変える習性があります。早期退職も第二新卒として受け入れられる 20 代若手にとって、いまは空前の売り手市場。そして、「ひとつの会社で長く働くことが美学である」という日本企業独自の考えも、景気低迷や外国のビジネス感覚の影響も受け薄れ始めてきています。転職することが容易になっているからこそ、退職を防ぐためには、「ここは自分に合っている」と常に感じさせる必要があります。

■整えられた環境にながらも、常に不安を抱えています。

今年の新入社員に関わらず、20代若手の状況を一言で表すと、「不況生まれ、デフレ育ち、物質的な不満はないけど、漠然と将来が不安」です。快適な温度調整、確実に食べ物が得られる、寝ている間に命を狙われる危険は少ない、といった物質的な環境に不満はないにしても、「水族館の経営が傾いたとき、自分はもうしたらいいのだろうか…？」と常に不安を抱えています。好景気を知らず、少子高齢化が騒がれ、「君たちの時代は、約2人で一人の高齢者の生活を支えていかなくてはいけない」と言われて育ち、「自分の老後は、日本がどうなっているか、そしてどういう風に生計を立てるか心配だ…」と、今から老後の心配をしている若者は、決して少なくありません。

<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、1995年生まれです。1995年と言えば、阪神淡路大震災や地下鉄サリン事件などの日本を震撼させる出来事が起こったり、マイクロソフトから windows95 が発売されたり、IT技術が仕事の在り方、働き方を変えていくきっかけになった年でもありました。

彼らは、小学校時代からソーシャル・ネットワーキングサービスの先駆けであるミクシィでコミュニティを築き、任天堂の『Wii』で遊び、中学校時代には、初のスマートフォンである『iPhone 3G』がアップルより発売され（2008年）、インターネットを通じたソーシャルネットワーク形成やITテクノロジーの発展とともに成長してきた世代です。

小学生のころから、学校ごとに2ちゃんねるのような毎日更新される掲示板が存在していました。掲示板には、あることないことが書き込まれ、教師生徒問わず、個人名を出してのコメントや家庭事情なども匿名でスレッドに書き込まれています。そのため、表向きには仲良くしていても、だれかが自分の陰口を書き込み、それがいじめに発展するのではないかと内心怯えながら表面的な人間関係を築いていくという、私たちの子ども時代とは一変したコミュニケーションが存在しています。

高校時代は、クラスの過半数がスマートフォンを持ち、親から監視された家の固定電話ではなく、自分専用の携帯電話を持ち、メールやLINE、ツイッターを通して、友達とコミュニケーションを取ったり、情報収集をしたりするのが日常的になりました。大学時代は、復興バブル、オリンピック景気の恩恵も受け、超売り手市場の就職活動で内定を取得し、内定辞退を恐れた会社からは、チャホヤされて入社日を迎えた人も少なくはないでしょう。

また、「みんなの就活」や「就職会議」などの企業口コミサイトやSNSを巧みに使い、就職活動や選考を受けている企業の情報収集を行う学生は格段に増えています。わざわざOB・OGに会わなくても、SNS上でOB・OGを探し、メッセージを送るだけでも十分な情報が得られたり、社員のリアルな本音が簡単に確認できる口コミサイトで、「この会社はブラック企業じゃないか？」をチェックできたりします。

テクノロジーやビジネスの進化に伴い、就職活動方法も多様化しています。彼らは、「みんな違って、みんな良い」という倫理教育のもとで育っているため、“個”の意識が強く、「自分に合った会社に就職したい」と思っています。ですから、就職活動の定番だったリクナビ・マイナビでは情報過多のため最初から登録しない学生も増えており、企業への総エントリー数も毎年減っています。「業界限定」や、「地域限定」の求人ナビサイトだけしか使っていなかったり、紹介会社から紹介された企業のみ絞っていたり、奇抜さをウリにした就活イベントに参加したりなど、就職活動という人生の節目を決める選択においても、“量より質”を求める傾向があります。

テクノロジーの躍進、サービス業の充実、世界経済の不安定、外国文化の受け入れ、核家族化、地域のコミュニケーションの希薄、小中高大の教育・・・挙げるときりがないほどの変化を通して形成された彼らの“当たり前”が、私たち世代の“当たり前”と全く変わっていることを理解しなければいけません。

例えば年々、空気を読んで周りの言動に合わせる傾向が強くなっていますが、逆に言うと、周囲がしていることに合わせて自分の行動を柔軟に変えていく「洞察力」、「吸収力」、「変化対応力」は、高くなっているとも言えます。

昨年と同様になりますが、彼らに成果を出させるためには、個性を活かしつつも、組織で仕事するビジネスパーソンとしての新しい「常識」を、繰り返し刷り込んでいく必要があります。お客様扱いして甘やかす必要は一切ありません。しかし、叱られ慣れていない彼らを、「ビジネス社会の当たり前」感覚で叱ってしまうと、委縮させるだけになってしまう恐れもあります。彼らの成長につなげるためには、「承認しながら叱る」ことが重要です。

彼らは素直さに欠けていたり、成長意欲が低かったり、目標がなかったりするわけではありません。ただ、育ってきた時代背景の中で異なる常識、当たり前を身に付けているのです。彼らが将来活躍すること、成長の可能性を信じ、その期待を伝えると同時に、求める基準を彼らの身の丈よりも少し上に設定し、周囲も基準を高めることが大切です。「周囲から浮きたくない」と思っている気持ちを上手く使い、彼らの成長を加速させることができます。

※1：「SNSを駆使するチームパシュートタイプ」 —SNSを活用してグループの協力関係を作りスピーディーに活動—

オリンピックで金メダルを獲得した女子チームパシュート。3人が順序を入れ換えながらリンクを疾走する姿が記憶に残る。今春の新入社員は、ここ数年続く売り手市場傾向を追い風にスピーディーに就職活動を終えることができた。ひところの就職「氷」河期とは様変わりである。とはいうものの、学生にとって就活は学生時代の一大事業であることに変わりはない。少数の仲間同士でSNSを活用し、綿密な情報交換で協力関係を構築し、内定というゴールをめざした。就活は短期決戦だったが、入社すればおよそ40年もの長期戦である。自分なりのテーマをもって仕事をする努力を怠れば周回遅れも。

(出典 株式会社産労総合研究所 2018年3月26日プレスリリースより抜粋)

《この報告書の目的・使用方法》

冒頭では、新入社員の特性を「水族館のやどかり」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（いわゆる「ゆとり教育」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、“個”を尊重されて育てられてきた彼らをカテゴライズすることにもつながり、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、育成する側の人間の「なんでコイツはできないのだろう」、「なんでこんなことしたんだろう」といったイライラを減らし、最近の若手を育成しやすくするためです。

また、私たちが育ってきた環境と若者が育ってきた環境が違ったとしても、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、まず私たちが彼らの全体的な傾向を知り、そのうえ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。

なお今回、人間をやどかりに例えることは、失礼極まりない行為であると自覚しております。しかし、あえてそう例えることで、彼らを「私たちとは全く違う存在」と理解し、育成することができると思っています。ご了承くださいませと幸いです。

3：2018年 新入社員7つの傾向と対策

前章では、総括として、新入社員の特性を「水族館のやどかり」と表現しましたが、もう少し細かく2018年新入社員の特徴を見てみると、以下の7つになります。研修での様子も交えながら所見をいたします。

- (1) 空気を読み、周囲に合わせるができる
- (2) 日本語力は大幅に低下、一般常識も大幅に変化
- (3) 応用はきかないが、言われたことはきっちりこなす
- (4) 打たれ弱い
- (5) 自分基準でOKであれば、OK
- (6) 貢献したい気持ちが強い
- (7) 本音を隠すのが上手い

(1) 空気を読み、周囲に合わせる事ができる

「まずは周りの出方を見てから」という特徴が、年々強まっています。新人研修の中でも、

- ・クラスで手を挙げるのが多数派になれば自分も手を挙げる
- ・どこかのグループが口火を切って真剣に練習に取り組み始めたら、自分も周りを促して練習を始める
- ・朝一で講師に挨拶をしている受講者を見たら、自分も講師に挨拶に行く

といった受講生の行動が目立っています。

「自分の意見を持っているのに発言できない」、「正しいことだと分かっているけど動けない」という受講者も、昨年より増えています。

ただし、これは必ずしも悪いことではなく、言い方を変えれば、場の空気に合わせて行動を変えることができるということでもあります。研修では「空気は読むものではなく、自分で作るものだ！」と厳しく指導し、その結果、研修2日目には、初日に比べて自分から行動したり、周囲に合わせるのではなく、自分がすべきだと思って行動することが正しい、という意識や行動の変化が見られました。

では、空気を読んで周囲に合わせる、良いことをしても悪いことをしても、“目立つ”という行為をとっても怖がるという傾向は、なぜ年々、強まっているのでしょうか？近年見られる大きな変化ですので、以下、考察してみたいと思います。

私たちが考える理由としては、「目立つことによるリスクが上がった」ということです。冒頭でも述べましたが、匿名掲示板、口コミサイト、ブログ、SNSなどの存在、そしてマスコミ報道の影響です。

まず、現在はSNSを使うことが日常化し、常に自分の発信を他人がどう受け止めているのかを常に把握できる環境です。また、発信内容に関しては身近な人だけではなく、見ず知らずの他人からも見られますので、常に“自分が見られている”意識があり、SNS上でも空気を読むのです。

例えば芸能人の行動一つとっても、世間から好意的な評価を受けてきた芸能人が何か不祥事を起こすと、それまでの好評価が藻屑と化し、容赦なく叩かれ、インターネット上では人格を否定するようなコメントや批判が多数寄せられます。

また、個人ブログでも何か不適切な発信をするとヤフーニュースで上位に表示され、テレビ番組でコメンテーターから取り上げられ、ツイッターはじめ、個人ブログなど様々なSNSを通して散々にバッシングされ、結果として芸能界引退という形で責任をとることもあります。メディア報道や人格否定に耐え切れず自殺した芸能人も数多く存在し、そうしたニュースを、知りたくなくともテレビをつけたら伝えられ、検索エンジンのトップニュースで表示される状況です。

このような状況を目の当たりにして育った彼らは、「目立つことの末路が想像できて、怖い」のです。昔はまだ、それらを批判的に取り上げるメディアは限られていましたが、今は個人が匿名で、何の気なしにインターネット上で発信できます。

大人であれば、それらの情報を冷静に取捨選択し、落ち着いて解釈することができるかもしれませんが、彼らは生まれた時から無関係な人からも、自分について好き勝手に発信される環境に身を置いているため、その対象となることを恐れ、目立たないように、周りと同じ行動を取る適応力、調和性を身に付けたのだと感じます。

また、失敗を恐れるという傾向は、大人たちから「けがをさせない」「失敗をさせない」「競争させない」という環境で大切に育てられた背景も影響していると考えられます。

運動会での組体操の廃止や全員一緒にゴールする徒競走、学芸会・発表会では全員が主人公役、相対評価から絶対評価に移行した成績表、大学全入時代の到来など、昔に比べて子ども時代に挫折を経験させる機会が減りました。昔は、子供が転んだあとに「立ち上がり方」「転んでも軽症で済む手の付き方」を教えていたのに対し、今は子どもが転ぶ可能性がある障害物は大人がキレイに整備をし、子どもに転び方を教えなくなっています。

そして、日本経済が停滞していることも「失敗へのリスク」を助長させています。バブル崩壊以前は、経済が順調であったため、多少の失敗でも雇用している企業がカバーできました。

しかしバブル崩壊後の日本企業では、年功序列制度の廃止、退職金の廃止、成果主義の導入や人件費削減、早期退職優遇制度の年齢引き下げ、コンプライアンス強化などの影響を受け、昔のように、入社すれば仕事があって生活できる安心感は脅かされ、少しの失敗が減給やリストラにつながりやすくなっている社会的な側面があります。

以上が、弊社が考える「空気を読んで、周囲に合わせる」傾向が強まった理由です。

ですからご指導の際は、「失敗することも、うまくいって目立つことも怖いことではない」とお伝えいただき、新人が失敗したとしても、「起こったことはしょうがない。この後どう動くかが一番大切だよ。一緒に頑張ろう！」と必ずフォローを入れてください。

フォローを入れることで、「ここは、安心して挑戦していい環境なんだ」と心から納得し、仲間外れになったり過度なバッシングを受けたりする恐怖心から解放され、成長速度が早まるかと思えます。

そして、管理職・先輩社員の姿勢、職場の「当たり前」の基準を上げることも大切です。貴社の代表や教育担当がどれだけしっかりとされていて、新入社員が見習うのは、一番身近な現場の管理職や先輩社員です。周りを伺い、その場に合わせることで得意な彼らはすぐに職場の「当たり前」に馴染みます。現場の管理職や先輩社員が模範となる言動をしていなければ、彼らはそれを「常識」として吸収するのです。

例えば、彼らは、初めは大きな声で挨拶をしていますが、先輩・上司が返事をしなければ、3日で声が小さくなり、1週間で挨拶をしなくなるでしょう。

新入社員の行動レベルが低いとすれば、それは「職場の基準」を鏡のように映しているのかも知れません。ぜひ、新社員が入ったこのタイミングを、先輩社員の基準を上げる良い機会としていただければと思います。

なお、最近、「働き方改革」「ブラック企業」「過労死」という言葉が広まっている関係で、「労働者の権利」に関する情報が多く露出しており、中には大学で専攻分野として学んでいる方もいます。

彼らはやや頭でっかちになっている傾向があるのですが、こうした新人に対して、職場で先輩や上司がやっていない行動をやらせようとすると、一気に信頼関係が崩れたり、場合によってはトラブルに発展したりしかねません。

また、新人へのアンケート結果（後ほどご紹介します）を見ますと、上司へ期待するものが、「能力」よりも「人間性」であることは明らかです。最近の新社員は、上司が「仕事のできる人かどうか」ではなく、「信頼できる人かどうか」「自分にどう関わってくれる人か」で良し悪しを判断します。

ですから、新社員を任せる上司は、「能力（仕事上のスキル等）」よりも、「人間性」を重視して選ぶことをお勧めします。もしくは、上司に配置したい方を「人間性を磨くような研修」に参加させるのも一つの方法です。

（2）日本語力は大幅に低下、一般常識も大幅に変化

皆さまの中にも、パソコンやスマートフォンで漢字変換をすることが増え、「最近漢字を書く機会が減ったな」と感じていらっしゃる方は多いのではないのでしょうか？

新社員はこの傾向が顕著です。というのも、彼らは小学校、中学校時代からスマートフォン（携帯電話）を持ち、分からない漢字があればスマートフォンで調べます。あるいは、そもそも調べなくても大半の漢字はコンピュータが正しく変換し、勝手に文章を推測して補足してくれます。そうした環境で育っているので、漢字が書けないのは仕方のないことなのかもしれません。実際、今回の新社員研修においても、平均的な受講者の1回分のレポートで、2～3箇所の誤字・脱字が見られました。

また、初日の漢字・敬語のテストでは中学生で習う漢字・敬語を主に出题しているのですが、平均獲得数は、100点満点中、51.4点です。漢字だけでなく、敬語の使用や文章作成などを苦手とする人も多く、日本語を使う力がこれまで以上に低下している印象を受けました。

次に一般常識についてです。弊社も毎年、新入社員が入ってくるのですが、特にここ3年は、彼らの「当たり前」に驚きを隠せないことが多いです。例を挙げますと、

- ・パソコンでタイピングをする際、両手とも指一本ずつしか使えず、相当な時間を費やす
→スマートフォンをメインで使用しているため、パソコンが使えない
- ・切手の金額がわからない（切手を貼らずにハガキを出す）
→年末年始の挨拶は、年賀状等ではなく、LINEやSNSを使っているため切手を使ったことがない
- ・上司にご馳走になっても、お礼を言わない
→学校の友人や先輩とご飯に行くのと同じぐらいのフラットな付き合いだと認識している
- ・上司との待ち合わせ時刻に遅刻する際、「遅れます」とLINEで連絡がきて、謝罪の電話もない。
→上司との関係もフラットなコミュニケーションだと認識している
- ・電話をかけた受けたりする際、自分の名前を名乗れない
→名前が表示されるスマートフォンのやりとりに慣れており、名乗る習慣がない
- ・ドアから外に出る際、同じタイミングで社長が入ってきたとしても、自分が先に出ようとする
→目上の人を敬う経験が少ない
- ・派手な私物をオフィスで使ったり、会社の備品にシールを貼ったりする
→少しでも自分らしくいたい

以上のような、「これぐらいは常識の範囲内で知っておいてほしい」と思うことすらも、逐一確認し指導する必要があります。上記はほんの一例ですが、正直、彼らの珍行動にイラッとしたり、呆れてしまったりすることもあるかもしれません。

しかし彼らにとっては、上記のような振る舞いこそが「当たり前」であり、私たちがそれを知らずに怒っても、彼らは理不尽に感じるだけです。ですから、まずは一回、丁寧に教えて、彼らが「(私たちの常識を)知っている」状態を作り出し、2回目からは「この前、教えたと思うけど、これはね…」と繰り返し伝えていただければと思います。

また、研修中の彼らの言動を見ていると、仕事をすることや社会人として成長することを、まるでオンラインゲームに参画するような軽い感覚で捉えているような印象を受けました。例えば、以下のような言動です。

- ・講義中は、言われたことに一生懸命取り組み、グループ討議でも盛り上がる。しかし休憩時間になると、一時停止ボタンを押したかのようにボーっとする
- ・研修終了後、講師に挨拶をせず、何事もなかったかのように帰宅する受講者が例年に比べ多い。中には、その姿勢を叱責した際に「すみません。正直、この研修をなめていました。」と答えた人もいた
- ・研修の最後に行く決意表明式で目標を宣言する際、今年は「経営者になりたい!」「役員になりたい!」と話す受講生が多かった。そこで「何で経営者になりたいんですか?」「なぜ、役員までなれると思いますか?」と聞くと、「なんとなくです」「まあ、なれそうな気がするんで」など、社会を軽視した返答がほとんどであった

講義中と休憩中の態度の差など、熱しやすく冷めやすいとも言えるのは、新製品や流行が出てきては消えていく、現代のスピードの早さを反映しているようでもあります。あるいは、電車の中では真剣にスマートフォンを覗き込み、降車駅に付いた途端に平然と歩き出す、そんな行動の切り替えにも近いかもしれません。

また、社会を軽視した発言が見られる傾向について考察したところ、3つ原因が挙げられます。1つ目は、彼らが超売り手市場の中で就職活動をして容易に内定を取り、入社までの内定者期間に内定辞退を恐れた企業からお客様のように大切に接されてきたことです。

2つ目は、欲しいものを手に入れたり、やりたいことを体験したりすることのハードルが下がったことです。例えば、昔の芸能界に比べ、You Tuber（ユーチューバー：独自で制作した動画を YouTube で配信する人）や地下アイドル、読者モデルなど芸能界と世間との関係性が近くなり、芸能界に入るハードルが下がりました。そして、インターネットや交通網、通信網の普及により、すぐに物が手に入り、行きたいところにも早く安く行けるようになり、努力して何かを成し遂げる経験が乏しいのです。

3つ目は、スマートフォンのアプリゲームです。スマートフォンが登場する以前のゲームは、例えばロールプレイングゲームであれば、根気よく敵を倒して自分のレベルを上げ、ゲーム内で使うお金をコツコツと貯めて武器を買い、仲間を集めてやっとの思いでクリアする、根気を要するゲームが主流でした。

しかし、今のアプリゲームは、1つ1つのステージを簡単にクリアさせ、新しい武器や仲間は、少しのお金によって簡単に買い足せるという、少額課金式モデルです。片手だけの操作で、簡単にステージをクリアできたり、簡単にヒーローや王様になれたり、簡単に武器や仲間を手に入れたり、あらゆることを自分のペースで簡単にできてしまうのです。そんな状況を日常的に楽しんできた彼らであれば、仕事における自分の成長をゲーム感覚で捉えてしまうのも無理はないかもしれません。

一方で、今年の新入社員の強みは、「順応力の高さ」です。自分では気づかないことが多くても、他者から指摘され、一度伝えられたことは実行しようとする姿勢がありますので、まずは一度丁寧に教え、実行させていくことが効果的です。前述しましたが、「何でそんなこともやらないんだ！」「新人の仕事だろ！」と一方的に叱るのではなく、「やらないのではなく、気づいていないのかも知れない」と私たちが心の中でワンクッション置いてから、気づかせ方、叱り方を考えることが大切です。

弊社では、仕事観の形成と日本語力を伸ばす練習も兼ねて、新入社員には推薦図書を提示します。最初に読ませる推薦図書は以下の通りです。

- 1 『生き方』 (稲盛和夫著 サンマーク出版)
- 2 『仕事の思想』 (田坂広志著 PHP 研究所)
- 3 『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)
- 4 『人を動かす』 (デール・カーネギー著 創元社)
- 5 『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)
- 6 『カリスマ体育教師の常勝教育』 (原田隆史著 日経 BP 社)
- 7 『修身の教科書』 (小池松次編 サンマーク出版)
- 8 『道は開ける』 (デール・カーネギー著 創元社)
- 9 『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)
- 10 『道をひらく』 (松下幸之助著 PHP 研究所)

その他、日本語力を伸ばす方法としては、以下のものも有効です。ご検討してみたいかがでしょうか。

- ・ 毎日、日経新聞の記事から1つ選んで400文字にまとめる
- ・ 入社から1年以内に秘書検定や漢字検定、日本語検定に挑戦することを義務化する
- ・ 基準に満たないようであれば研修として公文式(国語)をやらせる

※なお、読書について、弊社では、新入社員に限らず全社員に読書の習慣をつけさせたいと思い、数年前から「社内図書館」を設置しています。ここにある本は、中堅以上の社員が、自分の家で眠っている後輩に読ませたい本を持ち寄ったもので、全社員が自由に借りることができます。勉強熱心な先輩社員が厳選した本ばかりなので、「どの本を選んでもハズレがない」と社員から好評を得ています。

(3) 応用はきかないが、言われたことはきっちりこなす

年々、周りの空気に合わせた適応力が伸びる一方で、言われたこと以上の応用がきかないという傾向が増えています。それは彼らが、常に「答えがある、しかもその答えを即座に無料で得ることができる環境」で育ってきたからです。単に「答えがある環境」ということであれば、例えば以下のものは、20年以上前から存在していました。

- ・ 最初から決まっているシナリオで構成され、攻略本を使ってクリアしていくテレビゲーム
- ・ 1+1=2 といった正解を常に教え続ける日本式の詰め込み教育
- ・ 接客マニュアルを覚えたら、ある程度はこなせてしまう飲食店や販売のアルバイト
- ・ 自己PRの書き方、SPI対策、エントリーシートの書き方など、ハウツー本通りの就職活動

しかし今は、答えがあるだけでなく、「その答えを即座に、そして無料で得られる」時代です。わからないことはスマホで検索すれば、グーグルやヤフーなどが、時間や場所を問わず1秒で教えてくれます。

そして、友人とご飯を食べに行くときには、食ブログで評点の高いお店を探し、インスタグラムでは流行のお店を確認することができます。こうした環境で育ったことが、彼らの「答えを自分で考えるのが苦手」「答え（＝教わったこと）以上のことを考える（＝応用をきかせる）のも苦手」といった傾向に拍車をかけていると言ってよいでしょう。

研修でも、「ワークなどの際、具体的な指示を細かく出さないと戸惑って固まってしまう」、「自分の考えを言うワークは、30秒以上前に言い終えてしまう」、「『〇〇の定義』などの答えを詮索するワークは盛り上がるが、『こういう時はどうする？』といったケーススタディのワークになると一気に盛り下がる」といったワークでの様子が、例年に比べて多く見られました。

また、採用面接の場で感じていらっしゃる方もいると思いますが、10年前と比べて、若者の対面コミュニケーション能力は確実に低下しています。「私たちが望む期待値は高すぎるのかもしれない」と考え、なるべく始めのハードルは低くしておく準備が必要かもしれません。特に、「リアクション（反応）が苦手なこと」、「発信か受信、一方しかできないこと」の2点が顕著ですので、順に記します。

まずリアクション（反応）についてですが、この5年ほどで顕著になってきた特徴は、対面でのコミュニケーションでリアクションすることに慣れておらず、無表情・無反応という傾向が見られます。

例えば、研修の受付の際、弊社スタッフが「おはようございます！」と挨拶をしても、返事は軽い会釈だけ。「受講券をいただけますか？」と話しかけても、無言で券を差し出す受講者が珍しくありません。研修中も、講師が「分かりましたか？」「何か質問はありますか？」と問いかけても、頷くわけでもなく、理解したという表情でもなく、質問するわけでもなく、黙ったまま無反応、という様子です。

研修では、講師が「今、伝えた意図は分かりましたか？理解できたら、ちゃんと返事をしてください」と問いかけを繰り返して、反応をさせるリアクションの訓練をしましたが、会社に戻った後、できていない際にはご指摘いただければと思います。

次に、「コミュニケーションの受信・発信、いずれか1つしかできない」ということについてです。例えば、講師から「メモを取りなさい」「返事をしましょう」「真剣に聞きましょう」と言われた際、1つずつ言われれば、その1つを行うことはできるのですが、それら3つを同時に行うことがなかなかできないのです。

特に、「メモを取りながら真剣に聞く」、「聞きながら返事（相槌）をする」といった受信・発信を同時に求められると、途端にできなくなる受講生が目立ちました。

これらの原因は、やはりスマートフォンやSNSの登場により、他人との対面での即時的なコミュニケーションの機会が減ったことだと思われます。スマートフォンやSNSの普及と進化により、彼らは、自分の気持ちを「絵文字」「スタンプ」「イイね！」などで簡単に表現できます。ゲームであれば、自分の代わりにゲームのキャラクターがコミュニケーションをとってくれます。

つまり、相手に何かを伝えたい時、彼らは言葉を考えなくても、ラクに気持ちを表現・発信することができるのです。こうしたラクなコミュニケーションを、彼らは高校時代から「当たり前」に行っています。

また、メッセージの受け手となる場合でも、これらのツールを介した内容への反応は、即時に行う必要がありません。対面や電話で話している時と異なり、メールやLINEへの返信は、必ずしも即座に行う必要がないのです。

こうした環境の変化、コミュニケーションの変化が、「反応が苦手」「複数のことを同時に行うコミュニケーションが苦手」「そもそも、自分の気持ちや意見を言葉で表現することが苦手」といった傾向につながっているものと考えられます。

しかし、ビジネスでのコミュニケーションは、言うまでもなく絵文字やスタンプではなく、言葉（文章や会話）でのやり取りが中心です。ですから、日頃から会議や日報などを通じて、現状の説明や、現状を踏まえた上での自分の意見を述べさせる訓練を積ませると良いでしょう。

私たちも、「表情がないから何を考えているかわからない」ではなく、「新人たちの表情や反応はそもそも薄いもの」、「本当は真剣に聴いているのかもしれない」と受け止めて、彼らが本当は何を考えているのか、どういう状態にあるのかを汲むように心がけると良いと思います。

彼らがこれから闘っていく社会は、生産すればするほどモノが売れるという時代ではありません。答えがない不確かなビジネスチャンスや戦略を自分で見つけ、挑戦していかないと企業としても生き残ってはいけない世界ですから、日頃から考えるクセを身に付けられるように投げかけることをお勧めいたします。

例えば、彼らが何か間違っただけをしたり、とんちんかんな言動をしたりしたときには、すぐに指摘するのではなく、話したいことをクイズ形式にして尋ねてみると、自分で考え、答えを整理する訓練にもつながります。二者択一や3択で正解を選ばせることにより、「意見を押し付けられた感」も緩和される副次的効果も得られます。

（４） 打たれ弱い

彼らは、「みんな違って、みんないい」という道徳教育を受けているため、多様性を肯定したり、他者との違いを認め合ったり、自己の強みを伸ばしたりすることに重きをおきます。ですから、対面で他者を否定する発言をしたり、自分自身を否定されたりといったことには慣れていません。

そして、物質的に豊かな環境で、失敗をさせないように育てられてきたこともあり、昔に比べ挫折した経験が少ないのです。「失敗して叱られる」経験が少ないことも、彼らの特徴のひとつです。叱られ慣れていないため、強めに指摘をすると、受け止めきれない打たれ弱さがあります。

研修の中でも、講師が厳しく叱責した後は、葬式のようにどんよりとした重い空気になることもありました。全体に対して叱責しているにも関わらず、どう反応していいのかわからず、周りを伺い、その後のワークにも身が入らず、気持ちの切り替えにも時間がかかるように見受けられました。

新入社員を育成する上では、間違った行動を正すために指摘が必要となる場面は必ずあります。年々、若者のコミュニケーション力の低下が問題になっていますが、職場において特に目立つのは、「言葉足らずな上に、その発言を相手がどう感じるかを想像できないこと」が問題視されています。

彼らのコミュニケーションの中心である LINE や SNS は「いかに短い言葉、または『スタンプ』や『イイね!』で済ませるか」というものであるため、言葉が足りずわかりにくいメッセージになったり、解釈を相手の想像力に委ねたりする形になってしまうのです。

同様に情報を受け取る際も、LINE などの短いコミュニケーションによって、相手の意図を自分なりに解釈することに慣れてしまっているため、相手の意図を丁寧に確認することなく行動に移してしまい、その結果、ズレていることに後から気づくといったことは少なくありません。

ですから、ご指導の際は「その言葉は、相手にどう伝わるか?」「どう解釈されるか?」といったことを丁寧にフィードバックすることから始めてみてください。

「今の言葉は、どういう意図で言ったの? 私はこう感じたんだけど・・・」

「今の〇〇って、相手からはこう思われる可能性があるよ」

(教えている時にメモをとっていなかったら)「メモをとっていないと、話を聴いていないと思われるよ」

など、コミュニケーションの初歩的なレベルから教えていくことが大切です。

繰り返しますが、その際は、厳しい詰問のようにならないように注意してください。「新人に何を教えるか(求めるか)」という、基準を下げる必要はありません。

ただ「どう教えるか」という伝え方には注意していただきたいのです。『既読スルー』や、『ブロック』『フォロー解除』という言葉にもあるように、嫌な相手とは簡単に関係を断ち切れるツールに慣れている彼らは、実社会でも似たような行動に出ることがあります。

そのように断絶された関係になってしまうと、お互いにストレスを感じるでしょうし、最たるは彼らの早期退職を招くことにもなります。ですから、まずは指導する側が「本人の考えを聞いてから、問いかけていく」というスタンスを維持するところから始めてみましょう。

(5) 自分の中でOKであれば、OK

「みんな違って、みんないい」という道徳教育からくるもうひとつのあまり望ましくない特徴が、「自己基準の低さ」です。「みんながこの基準でしているから、そこまでやらなくてはならない」「相手がこの基準を要求しているから、そこまでやる必要がある」という常識は、彼らにとっては非常識です。「自分なりに頑張っ、自分なりにOKであればOKで、他人はその多様性を認める」のが、彼らが教えられた常識だからです。

「社会に出たら、評価するのは他人（上司やお客様）である。自分としては合格でも、お客様から見たら失格。自分では頑張っ、やっているつもりでも、上司から見たら全然足りない、ということがよくある。だから、自分の中にある低い基準を捨てなさい」

と、研修では何度も繰り返し伝えていきます。しかし、他人の基準をクリアするように行動することは、彼らにとっては難しいことのように、本人は改善したつもりでも、他人から見るとまだまだ基準に達していないことも散見されました。以上のことから、指導をする現場の上司や先輩には、次のように話しておくことが新入社員の成長促進と早期退職を防ぐポイントとなります。

「新入社員に仕事の指示、依頼をするときは、今年は特に注意して、求める基準を細かく伝えてほしい。

『この仕事は、20分で終わるのが普通だよ』

『このレポートは、1800文字～2000文字の間の文字数で作成してほしい』

『テレアポは1日100件が標準だよ。100件架電すると、10%の確率で担当者に繋がるよ。』

普通はそこから1アポ、上手い人だと2～3アポ取れるから、〇〇さんは1日2アポ取れることを目標にやってみて』

のように、あなたが求めている基準をその都度、とにかく丁寧に伝えてほしい。上司や先輩が基準を伝えないと、新入社員は、『自分なりの基準』で頑張るよ。そして、その基準はおそらくあなたの基準よりも、はるかに低いんだ。でも、上司や先輩が基準を示さずに、彼らの低い基準を叱ると、心を閉ざす危険があるから十分気をつけて指導してほしい。」

(6) 貢献したい気持ちが強い

昨年に続いて、「自分のことを見て欲しい」、「評価して欲しい」、「認めて欲しい」という承認欲求を強く感じました。

例えば、次のような傾向が見られます。

- ・ある受講生が名指しで褒められると、全く同じ行動をとる受講生が次々と現れる。もちろん、良い行動を真似ること自体は素晴らしいが、一方で「褒められるために動いている」印象も見受けられる
- ・講義終了時に書く受講レポートにも、“気づき”ではなく、“褒められた経験”を書く受講生が増えている
- ・研修の最後で行う決意表明式でも、「お客様に信頼されたい」、「会社に信頼されたい」、「上司に認められたい」といった発表が増えている
- ・講師が個別に褒めると、「見ていてくれたんですね！」と感動していたり、すごく嬉しそうな笑顔で「ありがとうございます！」と御礼を言われたりすることが多い。怒られ慣れていなければ、褒められ慣れてもいない。

生活に困ることなく育ち、多感な学生時代にリーマンショックや東日本大震災を経験するなど、いわゆる「失われた20年」の中で生きてきた彼らは、何かを勝ち取ったり、物質的な報酬を得たりするよりも、人とのつながりや精神的な充足感を求める傾向が強いです。

のちほどご紹介するアンケートでも、「社会人生活において大切にしたいことは？」という問いに対して、「社会貢献できる仕事に就く」という回答が、直近5年は常に上位3位以内に入っており、今年は1位になりました。彼らの多くは、就職活動の際も、「自分の出来る範囲で、何か人の役に立ちたい」という想いで企業を選んでいきます。

とはいえ、彼らは「自分が入社した企業が、どのように人（顧客）や社会に役立っているのか」を詳しく知っているわけではありません。ですから、実際に入社すると、「入社したが、自分が何をすれば役に立てるのかわからない」となることも多いです。

そして日が経つにつれて「社会に貢献したい」という気持ちの視野が狭まり、【社会貢献】⇒【お客様に貢献】⇒【会社に貢献】⇒【チームに貢献】⇒【先輩に貢献】と、最終的には「先輩の役に立てて嬉しい！」という気持ちだけで仕事をするようになってしまいます。

この状況は、現場の先輩社員にとっては、自分の仕事を一生懸命手伝ってくれる後輩ができて助かるかもしれませんが、新人育成の初期段階でこれを良しとすると、いくらビジネスセンスがある新人でも「仕事＝先輩の役に立つこと」という認識をしてしまいます。そうすると、3年経っても先輩をサポートする仕事ばかり行ってしまい、自立できなかったり、目標達成意欲が弱かったり、会社や社会など広い視野で物事を考えられなかったり・・・ということになります。これは会社にとっても、彼らにとっても、不幸でしょう。

しかし、貴社が新卒採用をした目的は、決して「先輩社員の”サポーター”がほしいから」ではないはずです。おそらくは、「未来の事業を支えてくれる」、「新しい価値提供を模索してくれる」ということを期待して採用されたのではないのでしょうか。

このような間違いを起こさせないためのキーマンは、直属の上司の関わり方です。身近な人からの承認は、やはり彼らのモチベーションを維持する上で重要ですから、些細なことでも褒めることをお勧めします。

「〇〇さんのおかげで助かった！本当にありがとう！」

「〇〇さんの挨拶の時の笑顔って、とても良いね！」

「〇〇さんって、いつも頑張っていて掃除してくれているね！」

など、彼らに承認のメッセージを伝えることで信頼関係の下地を作り、その上で改善点や課題を指摘していきましょう。褒める際は、「その動きだと、良い結果が出そうだね！」など、こちらが「結果」を意識していることが伝わる言い方をすると尚良です。

これにより、「結果が大事」という意識が自然と醸成されていきます。一方で、承認する（褒める）際の注意点として、良い言動やプロセスは積極的に褒めたいものですが、成果（結果）はむやみに褒めないほうが良いでしょう。そうでないと、結果が出ずに人事評価が低かった際に、「あれ？この前褒められたのに、人事評価が低いな・・・」と不満に思う可能性があるからです。

また、多忙な上司の下に配属された部下こそ、“サポーター”になる可能性が高いです。サポーターになると、仕事は他人から与えられるものと認識したり、上司が喜ぶ顔を見ただけで仕事した気になったり、現状に満足してしまいます。

ご多忙とは思いますが、月に1回は、1対1の面談の時間をとり、「〇〇さんに任せた例の仕事、やってみてどうだった？」「今の仕事の中で、何か変えたほうが良いことはある？」「自分の仕事でもっと改善できるところってあるかな？」と彼らにアイデアを出させ、「その中で、わたしが手伝えることはある？」と聞き、上司や先輩が彼らに自分の仕事について考えさせることをお勧めします。

（7）本音を隠すのが上手い

前述したとおり、彼らは教えられた通りにすぐに動ける器用さがあり、周りに合わせて言動を変える対応力があります。しかしそれは、“教えられた通りに動いている”だけに過ぎません。ですから、彼らが教えられた通りに振る舞っているからといって、教えられたことに“納得している”とは限りません。

内心では、まったく共感していない中で器用に振る舞っている場合もあります。それでは、その場限りの対応となり、教えたことが身に付きませんし、自発的に応用する意欲も湧きません。彼らの表情などから内心を探り、納得していない理由を聞き出し、解決していく必要があります。

また、内心では納得していないまま振る舞う人たち以上に厄介なのが、賛成・反対もしないけど、『この場はこう振る舞うべき』『こう振る舞わないといけない』と努力する真面目なタイプです。

このタイプは、静かにストレスを溜めて、(上司から見ると)いきなり限界を超えて入社しなくなる、退職届を出してくることもあります。彼らの表面的な言動だけを見て、彼らの考えや状況を判断すると危険です。雑談や1対1の面談、心配な新人には同期のリーダー格に頼んで情報を聞き出したり、身近な先輩社員をフォロー担当としてつけたりして、本音をつかんでおくことをお勧めします。

弊社の新人研修では、受講後に研修の感想や仕事の価値観を調査するためのアンケートを紙面で取っていましたが、今年からスマートフォン上で回答できる形式に変えました。すると、匿名で回答すること自体は一切変えていないにも関わらず、例年よりも友達言葉でのコメントや、口調の荒いコメントが増え研修に納得していない様子が伺えました。

研修中は、教えたことをしっかり行動に移していたり、叱責された際には葬式のような空気になるほどのリアクションを取っていたりしながらも、心の中では、「これってやる意味あるの?」、「こんな事やって一体何の役に立つの?」と思っており、納得していなくてもその場はうまく対応できる器用さが浮き彫りになりました。

近年の若者は、SNSのアカウントを複数持ち、アカウントごとに自分の発信内容を使い分けています。インスタグラムでは、人生を謳歌しているような写真をアップしてポジティブな自分を演出しているにも関わらず、ツイッターでは悩みや自虐、本音、文句などネガティブな発信をしているなど、使用しているSNS媒体、アカウントによっても投稿内容を変え、シチュエーションに合わせて自分の言動を変化させるスキルを身に付けています。

ですから、彼らが職場環境に馴染んでいるように見えても、楽しそうに仕事をしているように見えても、本音ではどう思っているかは分かりません。ですから何か気になることがあれば、積極的に声掛けをして、本音の部分をお聴きするように関わってあげてください。

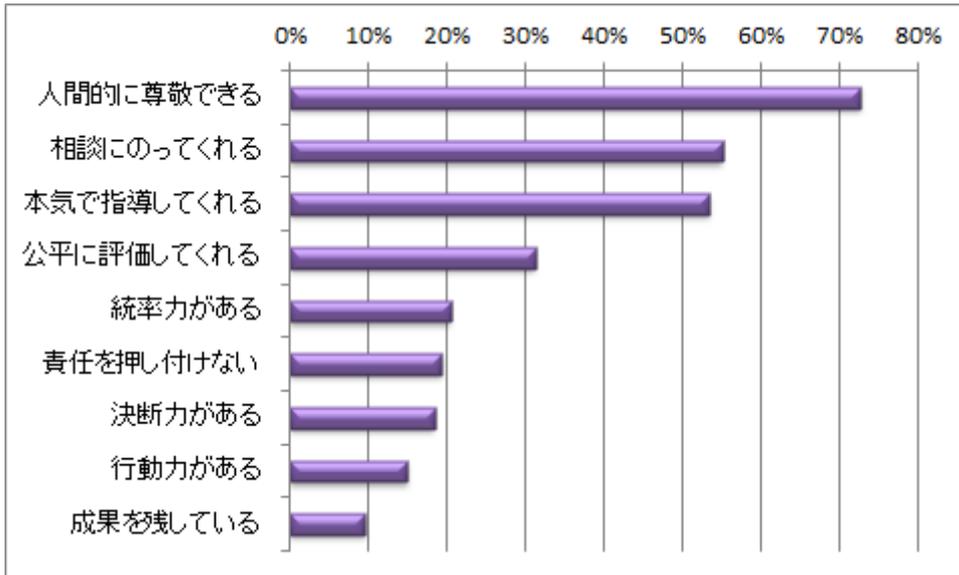
最後に、別の角度からの注意点を1つ記します。彼らは、対面で直接言えないモヤモヤした気持ちを、匿名投稿というテクノロジーで発散するということが、日常的に行っています。表面的には、「ありがとうございます!」「元気になっています!」とプラスの発言をしていますが、本音の部分ではマイナスの感情を持ち、場合によってはどこかで匿名投稿という形で発散しているかもしれません。これは、彼らにとって良くないだけでなく、貴社の採用力低下や信用低下にもつながる危険性があります。

弊社では、ブラザー・シスター制度と呼ばれる20代の新入社員には必ず、仕事に直接関係しない部署の先輩をフォロー担当として一人ひとりにつけ、本音を聞き出したり、直属の上司には相談しづらいことを相談したりする制度があります。入社半年間は、ブラザー、シスターに月5000円まで支給し、自由にお茶やご飯に行かせ、危険信号があればすぐに人事部に報告させるようにしています。また、ブラザー、シスターに選ばれる先輩社員も、先輩としての責任をより一層感じ、後輩に伝えることで自分自身の襟を正しています。

4：意識調査から読み取れること

弊社では、新入社員の指導ノウハウの蓄積のため、毎年、参加者に対する意識調査を行っています。もちろん、一人ひとりに異なる考え方があり、本アンケートはあくまで全般的な傾向ですが、参考になる点も多々ありますので、結果の一部を紹介させていただきます。

■上司に期待することを3つ選んでください



男女問わず、上司に期待することは「人間的に尊敬できる」が7年連続首位。僅かな差ではありますが、昨年まで2位だった「本気で指導してくれる」が3位に落ち、「相談にのってくれる」が2位になりました。

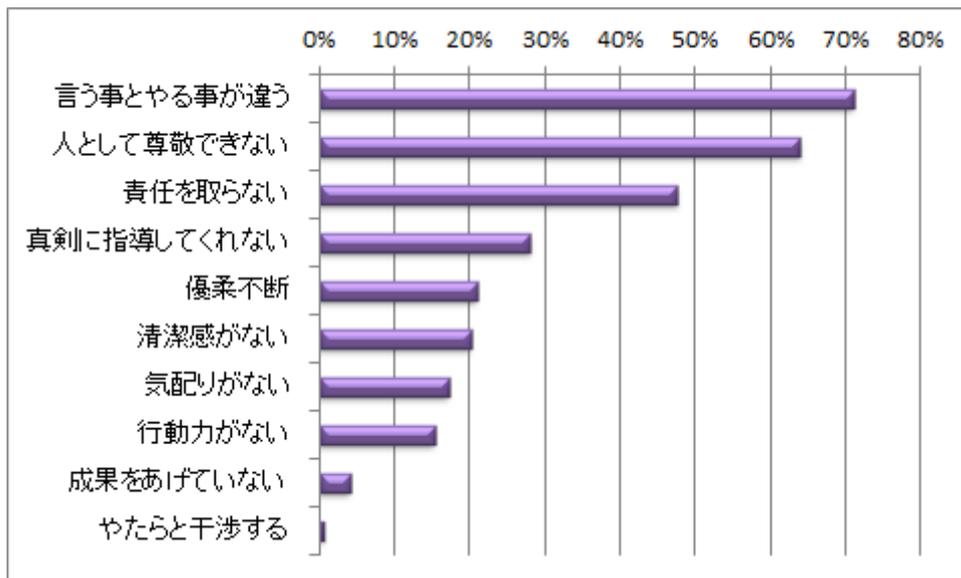
しかし、トップ3の傾向は、3年連続変わっていません。「成果」や「決断力」「統率力」「行動力」といった上司の能力よりも、人として尊敬できるかという人間性や、自分にどう関わってくれるのかという『関係性』への関心が強いと言えます。

そして、彼らのいう『人間性』および、『尊敬』の要素は、「裏表なく接する」「自分のために時間を割いてくれる」「声掛けしてくれる」等、ひとことで言うと『相手が自分にどう関わってくれたか?』に集約されます。経営陣が信頼・尊敬するポイントとは異なり、仕事ができるかどうか、結果を出しているかどうかは、全く関係ありません。そのため、ポイントは彼らにどれだけ関心を寄せ、愛情を注げるか、ということになります。

旧来までの「背中を見せて学ばせる」という指導では新入社員はついてきません。忙しい上司の方にとっては大変ですが、しっかりと新入社員と向き合っ『話を聞く』時間を作ることが、彼らを活躍させるうえでは何より重要です。

なお、2~4位の「相談にのってくれる」「本気で指導してくれる」「公平に評価してくれる」は、見方によっては、受け身であるとも言えます。こうした彼らの姿勢に対して、上司としてどのように対応していくか、有能なビジネスマンの考え方や振る舞いをどう指導していくかも、新人育成においては重要なポイントになるでしょう。

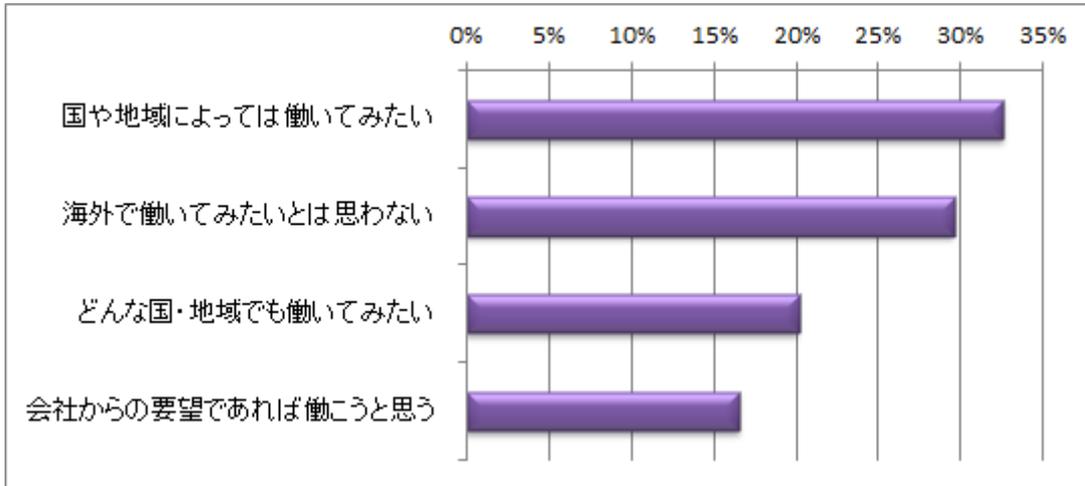
■一緒に働きたくない先輩・上司のタイプを3つ選んでください



昨年の1位「人として尊敬できない」と2位「言う事とやる事が違う」が、入れ替わる結果となりました。先ほど「上司に期待するもの」でご紹介した、能力よりも人間性を重視する傾向が強まっていることがここでも伺えます。「言う事とやる事が違う」は、私たちの想像を超えて高い水準にあると感じます。優秀な新入社員ほど、挨拶や電話対応、5分前行動などを「やりなさい」と指導しながら自分はやっていない上司や先輩に対して強く反発し、不信感を持ちます。

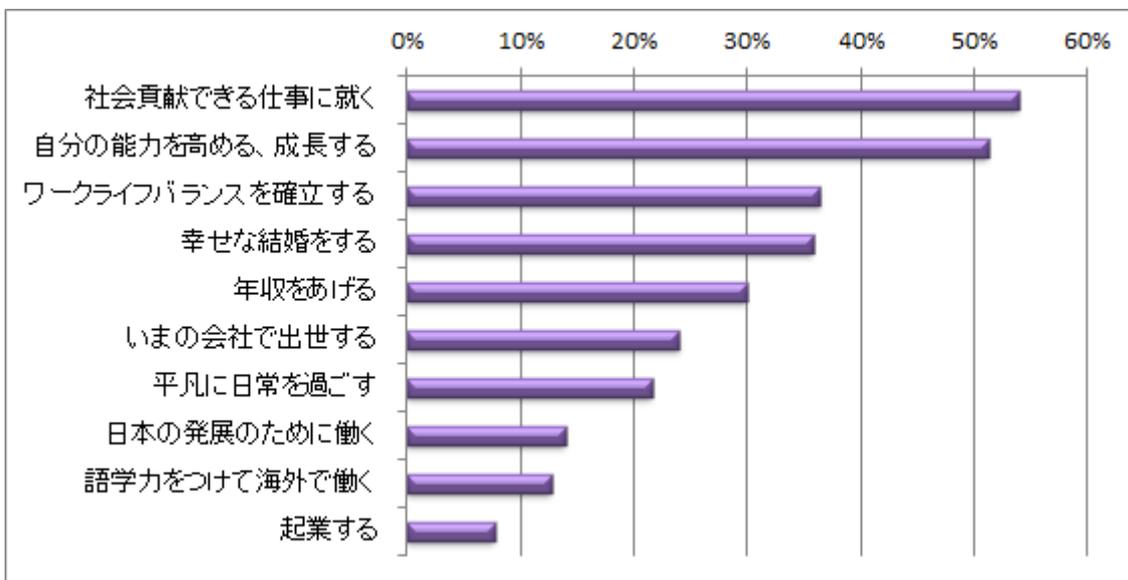
もちろん、ビジネスマナーや求められる行動には、新入社員だからやらないといけないことがあるのも事実です。ただ、それが「“新入社員だから” やりなさい。私たちは“上司・先輩だから”、やらなくていいんだ」と伝わってしまうと、納得しない傾向が顕著です。そして、その場は上手くやり過ごし、先輩になったときには後輩に同じように振る舞ってしまうので、指導の際にはぜひご注意ください。

■海外で働くことについて、あなたの考え方に近いものを1つ選んでください



アンケートを取り始めた4年間で比べてみると、海外で働くことに対する好奇心は全体的に薄れていません。昨年と比べると、「海外で働いてみたいとは思わない」と「会社からの要望であれば働こうと思う」が微増する結果となりました。会社を選ぶ際に、海外に興味を持つ学生は、海外とつながりのある企業を好んで受けていると思いますが、全体的には、国は選ぶけれども海外で働く機会があればやってみたい、という新入社員は多いようです。

■社会人生活において、大切にしたい、実現したいものを3つ選んでください。

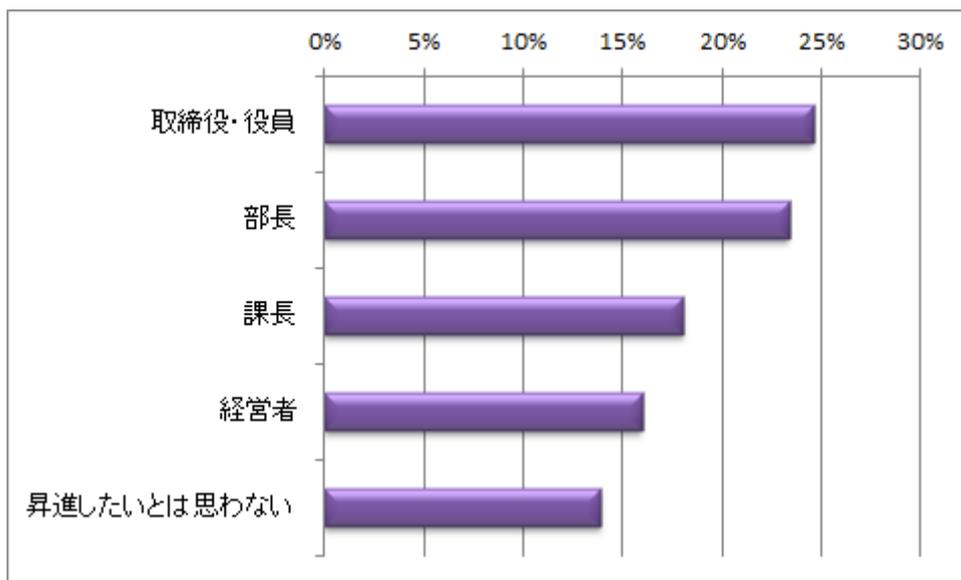


僅差ではありますが、昨年の1位「自分の能力を高める、成長する」と2位「社会貢献できる仕事に就く」が入り替わる結果となりました。参加者を見ていると、「自分自身を高めて社会に貢献したい」というよりは、「今の自分よりも少し頑張るくらいの社会貢献をして、自分の存在価値を認めてほしい」という承認欲求が表れているように感じました。「日本の発展のために働く」が低い結果となり、大義を掲げて貢献するというよりは、「自分にできる範囲で、何か役に立つことをしたい。そして感謝されたい。」と思っているようです。

また、昨年まで6位以下であった「ワークライフバランスを確立する」が3位に浮上しました。働き方改革のメディア発信の影響か、趣味やプライベートの時間を確保できることを重視して仕事を選んでいる傾向が伺えます。会社によっても、仕事とプライベートを重視する度合いは異なると思いますが、「やるべきことをやらずに帰る」といった行動を悪気もなく行う可能性もありますので、最初のうちに理想の働き方については話し合っておく必要がありそうです。

また、近年はブラック企業の問題が注目されていることもあり、新入社員の親御さんが、貴社の勤務時間に敏感になっている場合があります。説明不足と誤解を原因とするトラブルも多く見られますので、自社の労務管理に問題がないか、新入社員に説明する場を設けているか、見直しておくことをお勧めします。

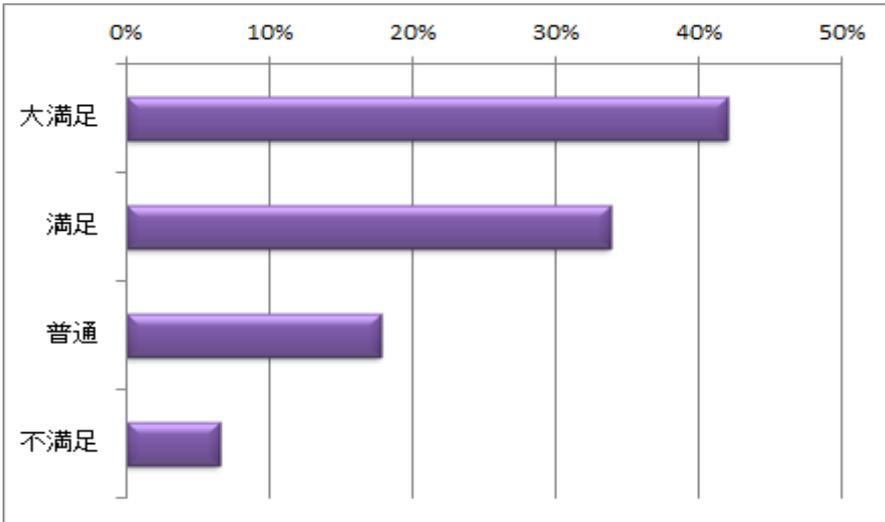
■会社でどこまで昇進したいか、あなたの考え方に近いものを1つ選んでください



具体的な昇進度合いを聞いてみると、「課長まで」で18%、「昇進したいと思わない」と考えている参加者が14%います。会社の役職やキャリアステップに関してあまり知識がないからかもしれませんが、「課長まで」の回答者は自分に自信がなく、自分は昇進できる気がしないと思っている可能性も伺えます。

また、「昇進したいと思わない」といった回答に類似して、自分で起業する、専門性を高めてフリーランスとして働くといった意見もありました。部下のモチベーションが下がった時、つい、「上にいきたいなら…」と声をかけたいことがあるかもしれませんが、このアプローチは部長以上に昇進したい人にしか効果的ではないでしょう。どこまでの昇進を望んでいるかも一人ひとり違い、役職ごとにもそんなに大差がないように感じましたので、まずは会社の中で本人がどんなキャリアを望んでいるか聞いてみるのも大切だと思います。

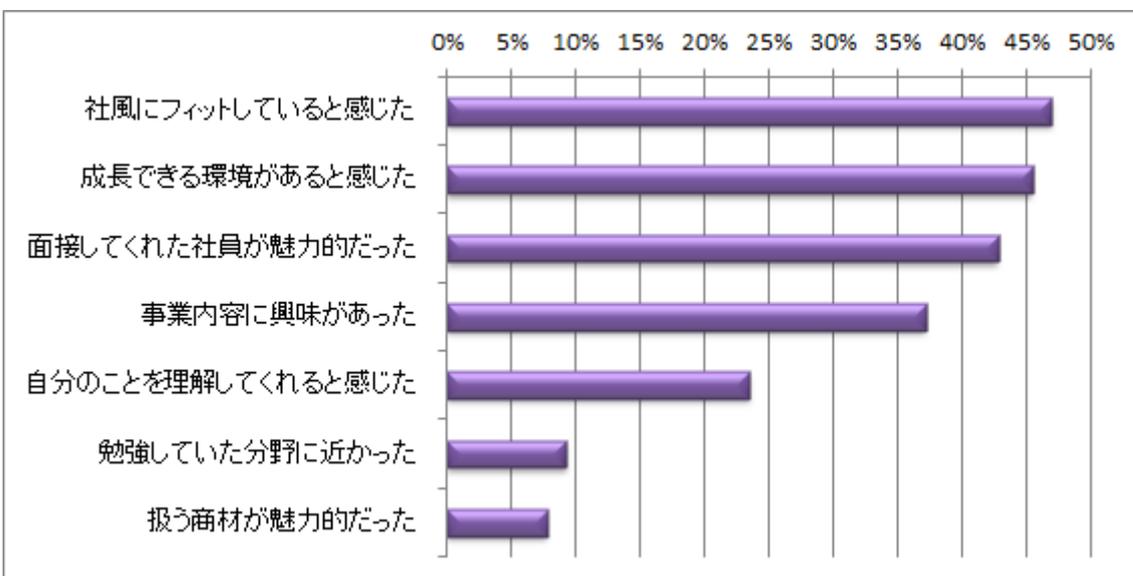
■就職活動における満足度を教えてください



リーマンショック後に最低値を記録した大学・大学院の求人倍率は6年連続で上昇しており、今年はバブル期の求人倍率を超え1.78倍でした。そうした売り手市場で就職活動をした彼らの「就職活動における満足度」は、「大満足」・「満足」で76%を占める結果で、自分が志望した企業に入社できた人が多かった印象です。

しかし油断は禁物です。退職・転職に対する抵抗感は少なく、実際に探せば簡単に次の会社が見つかってしまう状況は変わっていません。売り手市場の今は、入社後すぐに「自分に合わないから」といって辞めるような人材でも、歓迎する会社がたくさんあるのです。入社後すぐだけでなく、入社3年目ぐらいで転職を考える人も多くいますので、彼らが愛社精神をもって貴社に定着し、貴社の将来を担う人材に育つよう、今からしっかりと愛情を注いで育成することをお勧めします。

■内定先、就業先に入社を決めた「決め手」を選んで下さい（複数回答）



貴社の事業内容や扱う商材といったハード面よりも、「成長できる環境があると感じた」「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」など、環境や社員・社風などのソフト面で入社を決めたことが顕著にあらわれました。また、昨年の1位「成長できる環境があると感じた」と2位「社風にフィットしていると感じた」が入れ替わる結果となりました。

ですから、彼らが入社後にギャップを感じやすいのも、期待していたこれらのソフト面であることが多いということです。「上司と合わない」「尊敬できる先輩がいない」「思っていた雰囲気と違った」など、新入社員が社風に対してギャップを感じた際に、いち早く気づくことはもちろん大事です。同時に、新入社員に直接関わる先輩社員には、自分達の姿勢や振る舞いが新入社員の目には「社風」として映るということを自覚させるのも重要だと思われまます。

5：おわりに

2018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』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8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16年前ですが、当時と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基本動作、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、弊社の若手営業職紹介事業における企業や20代求職者と接する中で、気付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！」「タテ社会を理解したうえで、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、彼ら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、研修を受けた彼らが好ましい変化を遂げ、貴社に良い影響を与え、貴社と彼らがともに成長・発展し、日本の活性化につながっていく。まずは、貴社にとって良い変化の一端を担えたなら、嬉しく思います。

(1) 『仕事の基礎の基礎』が目指すところ

弊社がどのような目的・目標を持って新入社員研修『仕事の基礎の基礎』を行っているのかを、ここに記したいと思います。まず、『仕事の基礎の基礎』研修の目的は、「受講した新入社員が、社会人として幸せな人生を歩むこと」です。この目的は、昔も今も変わっていません。そして、その目的達成のための目標として、新入社員には

- ①自己マネジメント（自分自身とうまく付き合うこと）
 - ・できることを主体的に見つけ、率先して動けること。
 - ・目的・目標を自分で持てること。タイムマネジメントができること。
- ②他者マネジメント（他者とうまく付き合うこと）
 - ・社内外で好感を持たれるコミュニケーションがとれること。
- ③自分を成長させ続ける習慣づくり（凡事徹底）
 - ・自分との約束を守り、いい習慣を身に付けること。

の3つができる組織人になれるように設定しています。

この3つの目標が、単に研修の中でできるようになるのではなく、貴社に戻ったあとも継続して行えるように、1名の受講者に対し講師3名体制で受講生全員の「個」に触れ、真剣に関わらせていただきました。

社会人1年目の成長角度で、今後のキャリア人生の成長角度が決まります。そして、社会人1年目の成長角度がどのようになるかという点で、新入社員研修は大きな意味をもつと私たちは考えています。

受講者と弊社スタッフが接するのは、受講者の長いキャリア人生の中でたった3日間かもしれませんが、この3日間を最大限に価値あるものにして、彼らの3年後、5年後、あるいはもっと先の将来に貢献したいと考えています。彼らが貴社で、長きにわたって活躍することを願っています。

最後に、私たちは、この『仕事の基礎の基礎』を日本一の新入社員研修にしたいと思っています。もし、貴社のつながりで「毎年新卒採用をしている」「新人育成で悩んでいる」「これから20代若手採用を考えている」という方がいらっしゃれば、是非弊社にご紹介ください。

(2) 研修メイン講師・サブ講師からのメッセージ

Q. どんな気持ちで研修講師として登壇しましたか？

将来を担う若者たち（宝の人財）に、学生と社会人の違いを自覚していただき、最高のスタートを切ってもらいたい。そのような気持ちで登壇しました。ビジネスマナーを身に付けるだけでなく、今まで関わってくれた全ての人達に感謝の心をもって接することのできる人になっていただきたいと思います。



【 遠藤修 】メイン講師

Q. 今年の新人の印象はどうですか？

彼らにとっての「普通」という基準が上がってきています。「普通」であることに価値を感じ、人と違うことをすることを恐れる傾向があります。空気を読まないと、人から変な目で見られる・・・といった不安な気持ちですが、彼らの自信の無さにつながっているように感じました。まずは、マインド面（根っこの部分）を承認してあげる必要があると思います。

■派遣された企業様へのメッセージ■

『仕事の基礎の基礎』にご派遣いただき、誠にありがとうございます。貴社の貴重な「人材」を「人財」に変える一助となれば幸いです。

Q. どんな気持ちで研修講師として登壇しましたか？

学生から社会人になると評価基準が変わります。頭にある知識を紙に書いて、60点以上で評価される学生と、頭に知識があるのは当たり前で、それを表現して100点に近い基準で評価される社会人。

そして今のスタート段階で、評価される社会人を目指す上での一番の近道とは、「とにかく勇気を持って、一生懸命に表現すること」。新人の皆さんには、それを知ってほしいという気持ちで登壇しました。



【 藤原聡 】メイン講師

同時に、一生懸命に取り組むことの楽しさ、成長や成果を仲間と共有する喜び、自身の成長は周囲の喜びでもあること、などにも気づいていただき、自身の無限の可能性を実感しながら社会人生活をスタートさせてほしいと思っています。

Q. 今年の新人の印象はどうですか？

真面目で思いやりがあり、協調性も高い方が多かった印象です。優秀だと感じる方も多かったです。ただ、優秀ゆえに失敗を恐れている印象も受けました。ですから彼らには、もっと挑戦する気概をもって社会人生活をスタートさせ、たくさんの失敗を経験して成長して行ってほしいと思います。まだまだ、彼らの可能性は無限大ですから。

■派遣された企業様へのメッセージ■

この度は、大切な新入社員をご派遣いただき、誠にありがとうございます。私は、彼らが学生時代の殻を破るためには、『啐啄同時（そったくどうじ）』が大切だと考えています。禅の言葉ですが、「そつ」は雛が内側から卵の殻をつつくこと、「たく」は親鳥が外側から殻をつつくことを言います。

要は、新入社員が社会で活躍したいと思って内側から殻を破ろうとする行動と、企業や私たちが、それに応えるように外側から殻をつつく行動、この2つがピッタリと噛み合った時に、最高に良い形で殻は破れる、ということです。そのために私たちは、全力で新入社員の皆様と向き合っていきたいと思っていますし、ご派遣いただいた企業様のご支援もさせていただきたいと思っています。

Q. どんな気持ちで研修参加者と関わりましたか？

弊社では、参加者が安心して新しいことに挑戦できるように、頼れる身近な相談役として、先輩社員をサブ講師として配置しています。新しいことに挑戦するということは、とても勇気のいることです。

そこで、「失敗しても大丈夫だよ！」「間違えても挑戦しないことよりもマシだよ！」と常に声をかけ続けました。昔に比べ、行動力や積極性がなくなっているからこそ、チャレンジすることを促し、一皮むけてもらえるように真剣に彼らに関わりました。



【 田中郁美 】サブ講師

Q. 今年の新人の印象はどうですか？

周りを伺い、受け身な傾向は年々増すばかりです。ですから、せめて現場に配属された初めのうちは、「受け身であること」を許容していただき、信頼関係を構築する時間を多く取っていただければと思います。特に、彼らと信頼関係の構築ができていないうちに指摘をすると、すぐに殻に閉じこもってしまう可能性が高いです。

派遣された企業様へのメッセージ

学生から社会人になるということは、今までの自分、生活、世界と大きく変わるということですから、不安も大きいと思います。できないことがあって当たり前です。ですから上司や会社の皆様には、彼らにたくさんの経験をさせて成長を促していただければと思います。そして、失敗しても挑戦したことを称え、承認していただき、彼らが一步ずつ前に進める後押しをしていただければ嬉しいです。

超売り手市場の中で、優秀な新入社員を採用するために多額の資金を投下した企業も少なくないでしょう。本報告書でもお伝えしましたが、新入社員が定着し、早く成果を出すためには、上司、先輩社員の人間性に関わり方（マネジメントの仕方）が大きなカギとなります。弊社では、人間力を高め、部下育成のスキルを身に付ける講座があります。興味があれば、お問い合わせください。

But, they can go forward.



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