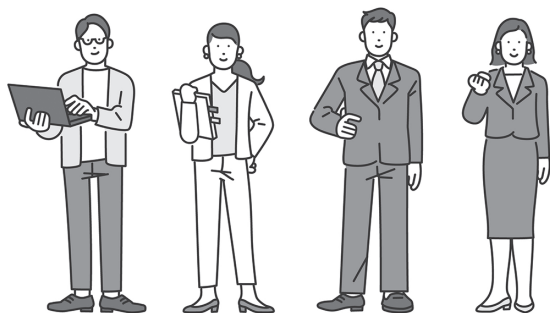


新入社員の傾向を押さえて  
エンゲージメントを高める

# 「OJT」の勘どころ



人材の早期離職に悩む企業は少なくありません。エンゲージメントを高めるには、OJT（職場内訓練）でしっかりと関係性を築くことが大切です。いまどきの新入社員の傾向を踏まえたOJTのあり方を解説します。

株式会社 NEWONE

阿部 真弥

人を採用しづらく  
辞められやすい時代

現在、新卒採用は「売り市場」で、採用がしづらい状況が続いています。

多くの企業が、SNSの活用や選考のイベント化など、工夫をこらした採用手法を取り入れ、優秀な人材を確保するために競い合っています。

その一方で、コロナ禍で一時的に下がっていた「3年内離職率」は、コロナ禍以前の水準に戻っています。

いまは、苦勞して採用した人材が短期間で辞めてしまうという「人を採用しづらく辞められやすい時代」なのです。

企業に対するエンゲージメントの現実

人材の定着を目指し、企業では様々な試みが試行錯誤されてきました。

そのなかで注目を浴びている言葉のひとつに「エンゲージメント」があります。

エンゲージメントとは「組織に

対する自発的な貢献意欲」とされています。

組織と個人が良好な関係を築き、「しなければならぬ（have to）」ではなく、「自発的にそうしたい（want to）」という状態のことをいいます。

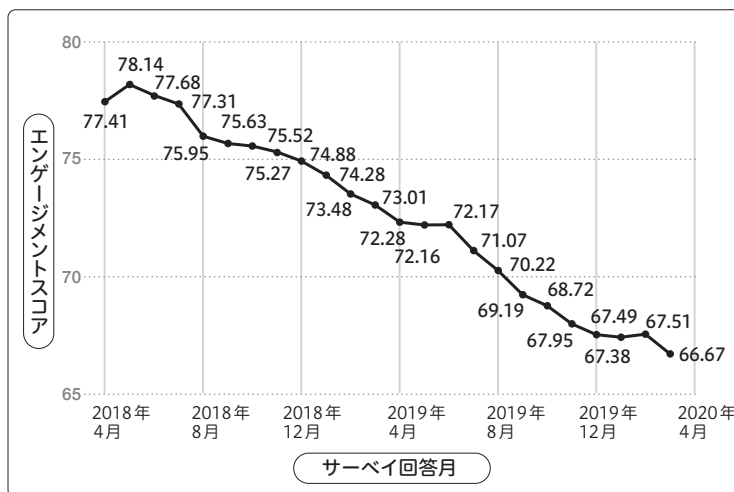
実際にここ数年で、「エンゲージメントの向上」に取り組む企業も増え、多くの企業で「エンゲージメントサーベイ（従業員のエンゲージメントを定量化する調査）」の導入が進み、エンゲージメントの数値化が盛んに行なわれるようになってきました。

しかし「人材の定着」への糸口を、エンゲージメントの向上に見出す一方で、新入社員のエンゲージメントスコアの平均推移は、入社後3年目まで常に下がり続けている、というショッキングなデータもあります（図表1）。

「片足を上げて」  
入社してくるZ世代

新入社員のエンゲージメントが向上しづらく、離職率上がる要因の1つとして挙げられるのが「世代傾向の変化」です。約5年前から「Z世代」と言われるデジ

図表1 2018年4月入社の新卒社員のエンゲージメントスコア推移



出典：株式会社アトラエ「新入社員のエンゲージメントスコア推移」

タルネイティブ世代が入社してくる時代となり、わがまま世代・取扱いの難しい世代として、世代傾向に紐づいた育成・組織課題が話題にのぼることが増えました。とくに離職率に強く影響する傾向として「就社意識の低下」が挙げられます。

つまり、入社した時点で「この会社でずっと働き続けよう」とは考えていない新入社員が増えているということです。実際にパソ

覚を持った「新感覚世代の新入社員」に向き合っていく必要があると言えます。

## Z世代は取扱い注意なのか

就社意識の低下等、若者の傾向について言及すると、どうしても新入社員・Z世代が取扱い注意の「腫れ物」として扱われるような潮流が広がっていますが、腫

れ物扱いでは新感覚世代を活かすよい組織づくりはもろんできません。

このような世代の傾向変化の背景には、日本社会の変化やグローバルトレンド等、大きな流れの影響も強くあります。

そのため、10年後には新しいトレンドチェンジが起きているかもしれないませんが、これから2〜3年後に入社してくる新入社員は、少なくともいまの新入社員世代の傾向をさらに強く持っていることが予想されます。

また、このような傾向変化は若手について語られがちですが、決して若手世代だけの話ではありません。

実際に30代〜40代の離職率も増加傾向にありますし、フリーランスや起業というかたちで独立（新規開業）する人の平均年齢は上がっているというデータもあります。さらに独立する人のうちの女性の割合も増えていきます。

このようなデータから見ても、若手世代の特徴が目立ち、取り上げられがちですが、実は「1社に根を張る」感覚が薄れているのは決して若手世代だけの傾向変化ではありません。

では、そのような「辞めやすい時代」において、どのようにエンゲージメントを向上させればよいのでしょうか。

## エンゲージメント向上に向き合うための前提

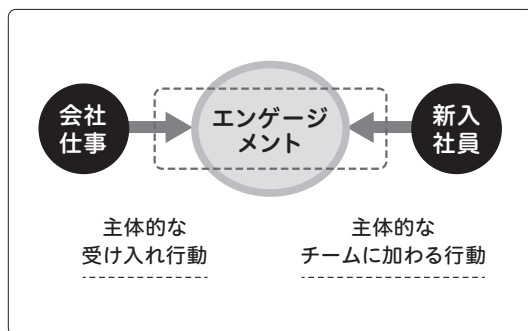
まず、エンゲージメント向上の前提として「エンゲージメントⅡ従業員（新入社員）」と組織が両想いであることが挙げられます。

エンゲージメントという考え方にはエンゲージメントリング（婚約指輪）でも使われるとおり、どちらかの片想いで成立するものではないというスタンスが前提にあります。

本テーマにおける両想いとは組織または新入社員のどちらかの努力によってよい関係性を築くのではなく、「双方の主體的な歩み寄り」によって関係性を向上させていくことを指します。要するに、「よい職場・組織環境」をつくることは必要ですが、それだけでは片想いであり、必要十分ではないということです。

人に選ばれるよい組織づくりをするとともに、「この組織にしっかりと馴染みたい・加わりたい」と

図表2 オンボーディングは「双方の主体的な行動」がキー



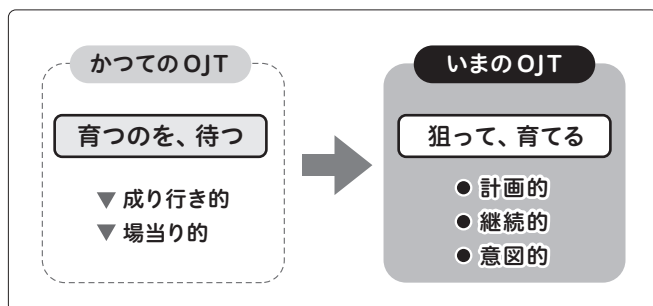
OJTとは「On the Job Training」の略語であり、実務を通して学ぶ「職場内訓練」という意味を持つ言葉です。

## OJTの基本的な進め方と変化

いう主体的な「チームに加わる意識（オンボーディングマインド）」を新入社員に持たせることがエンゲージメント向上の重要な要素となります（図表2）。

そして、このようなしつかりとした関係性を築くためには、いまの時代にあったOJTを行なうことが重要です。

図表3 OJTの変化とポイント



図表4 OJTの意味

	新入社員	育成者	組織全体
短期	業務スキル向上 職場の先輩との関係構築	暗黙知の形式知化 仕事の目的や意味への原点回帰	形式知の蓄積 活発なコミュニケーション
中期	やりがいと成長の実感	マネジメント面での自己課題の発見 新たな能力開発の機会	組織の問題解決や業務の見直しの機会
長期	一生の財産になる仕事の基礎の習得	新入社員の能力向上による業務負荷の軽減 管理職としての第一歩	技術の継承 変化に強い組織づくり

① ジョブアサイン（仕事を任せ  
る）

起源は第一次世界大戦中にアメリカで誕生した教育方法だと言われており、日本の企業においても人材育成に活かされてきた歴史は浅くありません。

期間は各企業によって異なり、短期間だと数週間〜1か月ほど、長期間だと1年間はOJT期間を設けている企業も存在します。

現在、多くの企業で採り入れられているOJTの基本的な進め方は、以下の4つのサイクルです。

- ② 実務経験（仕事を進める）
  - ③ 振り返り・フィードバック（気づき・学び）
  - ④ 持論化（次に活かす）
- これらのサイクルを回すことを育成責任者がサポートし、職場内での「成長経験の獲得」を促すことが求められます。
- このような基本的な進め方については、昔から大きな変化はありませんが、OJTの狙いやポイントは時代に合わせて変化しています（図表3）。

もっとも大きく変化したポイントは、「育つのを待つ」→「狙って育てる」です。

組織ごと、職場ごとにパフォーマンスを高めるうえでのコツやノウハウの言語化が進み、その場で成り行きの育てる育成から「計画的・意図的」に育てるOJTへと変化してきました。

そのため、昨今では「育成計画表」等のフォーマットを用意して、全職場で狙いを持って新入社員を育てることを推進している企業も増えてきました。

- このようなOJTに取り組む意味（メリット）としては、次のようなポイントが挙げられます（図表4）。
- 新入社員にとって
    - ・ 業務スキル向上のスピードが上がる
    - ・ 職場の先輩との関係構築がしやすくなる
    - ・ やりがいや成長実感を得やすくなる
  - 育成者にとって
    - ・ 育成を通して暗黙知の形式知化ができる
    - ・ 仕事の目的や意味への原点回帰ができる

## ● 組織全体

- ・自己課題の発見につながる
  - ・職場内コミュニケーションの活性化
  - ・組織の問題発見や解決の機会になる
  - ・育成の形式化による変化に強い組織づくりの実現
- 昨今では、配属前研修（OJT）の期間を短く設定し、OJTでの育成をメインに設計する企業も増えてきています。

## 「新感覚世代との両想い」を実現するOJTの3つの勘どころ

組織ごとの採用の特徴や風土があり、傾向や変化は一概には言えない部分もありますが、間違いなくどの組織においても共通して言えることとしては、「これまでどおりのOJTだけでは新感覚世代を定着させることは難しくなっている」ということです。

自社のOJTをバージョンアップさせるためのポイントは、大きく3つあると考えます。

### ① 脱お客様意識

1つ目は「脱お客様意識」です。辞めさせたくないという考えが

先行するあまり、新入社員を手厚くもてなし、1から10まで不満を取り除いてあげようという「お客様扱い」をしてしまう組織が増えています。とくに新入社員に思い入れのある「よい職場」こそ、陥ってしまふ落とし穴です。

お客様扱いすることで、新入社員は、「周囲がすべてやってくれる（環境がすべて決める）」という環境依存状態になってしまふます。このような状態になってしまふと、どれだけ組織が歩み寄ろうとしても批評家のように不足点ばかり指摘し、不満を抱くようになるでしょう。

まずは「主体的な歓迎行動」と「お客様扱い」は別物であるという認識がキーとなります。

### ② 貢献実感の早期獲得

2つ目は「貢献実感の早期獲得」です。Z世代の特徴として挙げられるものの1つに「承認欲求ではなく貢献欲求が強い」ということがあります。ただ褒められたい「かまってちゃん」ではなく、「周囲に貢献できている」という実感を得ることが動機となる傾向が強いと言われています。

そのため、昔ながらの「石の上

にも3年」のような、チームの一員として貢献するには3年かかる職場環境では、それまでに耐え切れずに辞めてしまふ可能性が高くなります。とはいえ、まだ経験も浅い新入社員にいきなり貢献実感を持たせるのも難しいと感じるところでしょう。

しかし、チームへの貢献実感というのは、決して仕事ができるようになってからしか得られないものではありません。

自分がいることで職場が明るくなること、優先順位が低いことからも誰も手を付けていなかった業務（たとえばオフィスの環境の改善）を行なうこと、チームでプロジェクトに取り組む際に何らかのポジティブな影響を与えること、これらすべてが「貢献」になります。このような意識を持って周囲がかわり、貢献実感をサポートすることがキーとなります。

### ③ 個別化の徹底

3つ目は「個別化の徹底」です。ここまで、Z世代という括りでの傾向について解説しましたが、彼らはそれぞれ違った価値観・個性を持っています。

とくに多様性の価値観が強い世

代にとっては、「個性尊重」も職場選定の重要な要因になります。

そのため、大局観は世代傾向で理解しつつも、実際に職場でかわる際には目の前にいる「個」の新入社員に向き合っていくことが必要となります。

実際に1on1等の機会でも個別に大事にしている価値観をキャッチする仕組みや、OJT（研修など）の設計も画一的なものではなく、手上げ式の学習機会や個別キャリアアカウンセリングを提供する等、「個別化」の流れが進んでいます。

世代傾向を理解しようという気持ちはもちろん大事ですが、「あなたはZ世代だから」といった「括る意識」はもつともNGな行為であるとも言えます。

これらの①「脱お客様意識」②「貢献実感の早期獲得」③「個別化の徹底」を大切にしたいOJTの設計は、一見、面倒くさいことのように感じるかもしれません。

しかし、「新入社員が一番輝ける企業（最も選ばれる企業）」これから時代伸びていく企業であるというスタンスで、自社の若手社員のエンゲージメント向上に向き合う企業・担当が増えることを心から願っています。