

初心者
100
わかる
解説
図

新人を短期間に 戦力化する 後輩指導法 100

はじめに

「初めての職場」というのは誰でも緊張するものです。部門内での異動や転勤などでさえ緊張することもありますから、職場に配属される新人はもっと緊張しているはずです。

あなたが新人として配属されたときはどうでしたか？

「職場の雰囲気はどんなものなのか」、「どんな人がいるのか」、「どんな仕事をするのか」、「周りの人とうまくやっていけるか」、「きちんと仕事ができるか」など、期待と不安が交錯していたのではないのでしょうか。新人指導係であるあなたは、そのような緊張状態にある新人の気持ちを解きほぐしてあげなければなりませんし、これから始まる職業生活という山登りのガイド役として、装備の点検、登山ルートの作成に加え、道に迷ったり、遭難しそうになったときの避難所になったり、その場合の対処法を一緒に考えるなど、とても重要な役割が求められています。

組織を取り巻く環境が大きく変化する今日、人材育成の考え方や仕組みも変化しています。若年層を中心に、自分のキャリアは自分で作り上げていくという認識が強まっていますし、組織の側もそのような「自己責任によるキャリア形成」を中心とした人材育成へとその仕組みを変化させつつあります。新人指導においても、社会人としての基礎をつくること、職場と仕事に早く慣れることといった従来からの目的に加え、新人を早期に戦力化することや主体的にキャリア形成に取り組んでいく姿勢を身につけてもらうことに重点がおかれはじめています。ぜひ、その点に注意した新人指導を心掛けてください。

また、本コースは、新人指導は相互啓発の場であると考えています。あなたから新人への一方通行の指導や支援ではなく、あなたと新人とが相互に啓発しあい共に成長する場として新人指導を捉えています。今までの自分を振り返る、マネジメントの基本を学ぶ、そしてあなた自身のキャリア・プランを考えるために、この新人指導という得がたい機会を積極的に活用してほしいと思います。

目次とスケジュール

さあ、それではテキスト学習に入ります。途中で投げ出したりしないために、計画を立ててから取り組みましょう。自分自身のペースに合わせて無理のない計画を立てましょう。1日2項目を学習するのが平均的なスケジュールです。

☐は、診断で間違ったところやこれは特に重要だ、覚えておきたいという項目のところをチェックするのに使いましょう。

章	内 容	P	予定日	終了日
1	先輩として指導員として心掛けたいこととは ☐ 1 何を身に付けさせるかを意識していますか ☐ 2 上司や周囲の人とのパイプ役になっていますか ☐ 3 成長の度合いや速さを他者と比較していませんか ☐ 4 感情的になっていませんか ☐ 5 共感性を示して、よく面倒を見ていますか	10 10 11 12 13 14	/ / / / /	/ / / / /
2	社会人に求められるモラルとは ☐ 6 節度を守っていますか ☐ 7 相手によって態度を変えていますか ☐ 8 えこひいきをしていませんか ☐ 9 セクハラをしていませんか ☐ 10 周囲に後輩のことを言いふらしていませんか	15 15 16 17 18 19	/ / / / /	/ / / / /
3	職業人に求められる能力とは ☐ 11 仕事の意味がわかって仕事をしていますか ☐ 12 自分の仕事に関心がありますか ☐ 13 納期や優先順位を決めて計画を立てていますか ☐ 14 仕事に関連のある情報を集めることができますか ☐ 15 仕事の情報を共有できていますか	20 20 21 22 23 24	/ / / / /	/ / / / /
4	社会人の先輩として心掛けていることとは ☐ 16 職場風土と人間関係について教えていますか ☐ 17 ビジスマナーをわかまえさせていますか ☐ 18 自ら仕事をプロデュースさせていますか ☐ 19 愚痴をこぼさず「結果」を出させていますか ☐ 20 自分流のストレス解消法を持たせていますか	25 25 26 27 28 29	/ / / / /	/ / / / /
5	社会人に求められる意識とは ☐ 21 顧客意識を持たせていますか ☐ 22 コスト意識を持たせていますか ☐ 23 時間意識を持たせていますか ☐ 24 品質意識を持たせていますか ☐ 25 グローバル意識を持たせていますか	30 30 31 32 33 34	/ / / / /	/ / / / /

目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
6	社会人に求められる姿勢とは ☐ 26 前向きな姿勢で取り組ませていますか ☐ 27 挑戦的な姿勢で取り組ませていますか ☐ 28 素直な姿勢で取り組ませていますか ☐ 29 セルフコントロールさせていますか ☐ 30 現状打破の姿勢で取り組ませていますか	35 35 36 37 38 39	／ ／ ／ ／ ／	／ ／ ／ ／ ／
7	職業的キャリアとは ☐ 31 今までの自分を振り返っていますか ☐ 32 自分のキャリア・プランを持っていますか ☐ 33 新人指導をスキル・アップの機会にしていますか ☐ 34 意欲的に自己啓発をしていますか ☐ 35 キャリア・カウンセリングの意識を持っていますか	40 40 41 42 43 44	／ ／ ／ ／ ／	／ ／ ／ ／ ／
8	求められる仕事のスキルとは ☐ 36 経営資源について説明できますか ☐ 37 経営戦略のしくみを理解していますか ☐ 38 マーケティング・マインドを身につけていますか ☐ 39 貸借対照表（B/S）が読めますか ☐ 40 損益計算書（P/L）が読めますか	45 45 46 47 48 49	／ ／ ／ ／ ／	／ ／ ／ ／ ／
9	社会人に必要なマナーとは ☐ 41 職場ルールと慣行を教えていますか ☐ 42 CSマナーの基本を理解させていますか ☐ 43 敬語の誤認識を教えていますか ☐ 44 臆せずに電話に出られるように教えていますか ☐ 45 効果的な「報・連・相」のコツを理解させていますか	50 50 51 52 53 54	／ ／ ／ ／ ／	／ ／ ／ ／ ／
10	新人を受け入れる環境を作るには ☐ 46 気楽に発言できる雰囲気をつくっていますか ☐ 47 周囲の人との意見交換の機会をつくっていますか ☐ 48 職場外でのコミュニケーションをはかっていますか ☐ 49 関係部署や顧客に紹介していますか ☐ 50 社内ノイズから新人を守っていますか	55 55 56 57 58 59	／ ／ ／ ／ ／	／ ／ ／ ／ ／
	☐ 添削問題		／	／

目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
11	新人をやる気にさせるために、ほめよう、叱ろう ☐ 51 ほめるとおだてるの違いを意識していますか ☐ 52 叱ると怒るの違いがわかりますか ☐ 53 原点に戻って一緒に考えていますか ☐ 54 感情をひきずっていませんか ☐ 55 自発性を引き出していますか	62 62 63 64 65 66	 ／ ／ ／ ／ ／	 ／ ／ ／ ／ ／
12	上手な社内コミュニケーションの図り方を示そう ☐ 56 言葉づかいを教えていますか ☐ 57 信頼される自分ですか ☐ 58 コミュニケーションの意味を教えていますか ☐ 59 電子メールに頼っていませんか ☐ 60 あいまいなコミュニケーションについて教えていますか	67 67 68 69 70 71	 ／ ／ ／ ／ ／	 ／ ／ ／ ／ ／
13	よい関係づくりのためにアクティブ・リスニングを実践しよう ☐ 61 アクティブ・リスニングを知っていますか ☐ 62 アクティブ・リスニングのしかたを説明できますか ☐ 63 ノンバーバル（非言語）要素に注意を払っていますか ☐ 64 相手の話を注意深く聞いていますか ☐ 65 相手をまず知るようにしていますか	72 72 73 74 75 76	 ／ ／ ／ ／ ／	 ／ ／ ／ ／ ／
14	効果的に仕事をするためにチームワークを教えよう ☐ 66 チームワークの意義を教えていますか ☐ 67 適切なチームについてわかっていますか ☐ 68 チームのルールについて知っていますか ☐ 69 団結力のあるチームについて理解していますか ☐ 70 チームワークの落とし穴に気がつけていますか	77 77 78 79 80 81	 ／ ／ ／ ／ ／	 ／ ／ ／ ／ ／
15	キャリア形成のためのキャリア・プランを考えよう ☐ 71 CDPについて理解していますか ☐ 72 新人の将来の夢や希望を聴いていますか ☐ 73 新人の能力を把握していますか ☐ 74 キャリア・パスを示していますか ☐ 75 新人と相談して目標を決めていますか	82 82 83 84 85 86	 ／ ／ ／ ／ ／	 ／ ／ ／ ／ ／

目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
16	新人を成長させるために、ああしよう、こうしよう ☐ 76 甘やかしすぎていませんか ☐ 77 マニュアルを活用していますか ☐ 78 評価される行動、模範を示していますか ☐ 79 質問しやすい雰囲気づくりを心掛けていますか ☐ 80 スモールステップを大切にしていますか	87 87 88 89 90 91	 ／ ／ ／ ／ ／	 ／ ／ ／ ／ ／
17	仕事を早く身につけさせるためにやってみよう、やらせてみよう ☐ 81 新人の仕事の成果や行動について本人にフィードバックしていますか ☐ 82 一人で完結できる仕事をやらせていますか ☐ 83 仕事の目的と成果を明らかにした上で仕事をさせていますか ☐ 84 仕事の説明をしていますか ☐ 85 手本を示していますか	92 92 93 94 95 96	 ／ ／ ／ ／ ／	 ／ ／ ／ ／ ／
18	OJTのステップを確認するために日々実践してみよう ☐ 86 育成記録をつけていますか ☐ 87 日々の仕事を記録させていますか ☐ 88 途中経過を把握していますか ☐ 89 必要に応じて途中で軌道修正していますか ☐ 90 上司への報告をしていますか	97 97 98 99 100 101	 ／ ／ ／ ／ ／	 ／ ／ ／ ／ ／
19	共に成長するために、メンターになろう ☐ 91 メンターについて知っていますか ☐ 92 メンターの役割をわかっていますか ☐ 93 キャリア・アップを支援していますか ☐ 94 精神的な支えになっていますか ☐ 95 メンタリング関係についてここを留意していますか	102 102 103 104 105 106	 ／ ／ ／ ／ ／	 ／ ／ ／ ／ ／
20	自分のために、新人のために、これまでの振り返りと今後の展望を考えよう ☐ 96 目標の達成度を新人と確認していますか ☐ 97 今後のキャリアについて新人と考えていますか ☐ 98 OJT経験を今後活かそうですか ☐ 99 上司にOJTの効果を報告していますか ☐ 100 経験を組織で活用できそうですか	107 107 108 109 110 111	 ／ ／ ／ ／ ／	 ／ ／ ／ ／ ／
	☐ 添削問題		／	／

何を身に付けさせるかを意識していますか

学習のポイント

POINT ① 指導目標を理解しよう

POINT ② 教えることに優先順位をつけよう

この章では、新人を指導する先輩としてのあなたが、基本的に身につけておかなければならないことをみていきます。

まず最初にしておかなければならないことは、「あなたが教えるべきではないことは何か」ということについて、きちんと理解しておくことです。たとえば、社会人としてのマナーなのか、会社の事業内容やお客様についての知識なのか、仕事のしかたなのか、会社のしくみや組織なのか、その職種に特有な情報やルールのかななどを、きちんと知っておくことが必要です。

あなたが何を教えてよいかわからなくて、おざなりに対応し、なんとなく時間が過ぎて成果が目に見える形であらなければ、教わる新人は不安になったり焦ったりするかもしれません。逆に、とりあえず場当りの教え、表面的になんとなく仕事ができるようになって、新人の次のステップには役に立たないかもしれません。

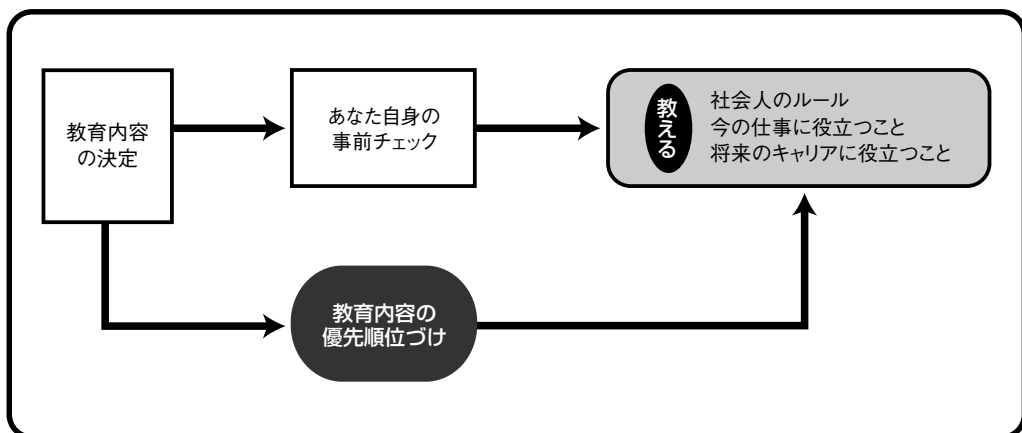
そのようなことは、企業の人材育成の観点から

は、困ったことです。ですから、何を何のために教えるか、ということをきちんと理解しておくことが大切です。

当然のことながら、教える内容について、自分がどの程度知っていて、どこがわからないかを理解し、場合によっては、あなた自身があらかじめ勉強しておくことも必要です。

また、それらについて、ある程度、優先順位を付けておくことも必要でしょう。何も知らない新人に、なんでもかんでも、わっと教え込むのは、教える方も難しいし、教わる方は、もっと苦しいはずです。何から先に、どの部分を重点的にということについて、整理しておくことは、指導するうえでとても大切なことになります。

これらについては、あなたの指導しやすさを優先するのではなく、直属の上司、そして、新人の受入れや人材育成の責任部署である人事部門とも、よく話し合っておかなければなりません。



ビジネスマナーをわきまえさせていますか

学習のポイント

POINT 1 ビジネスマナーは社会人としての基本スキルである

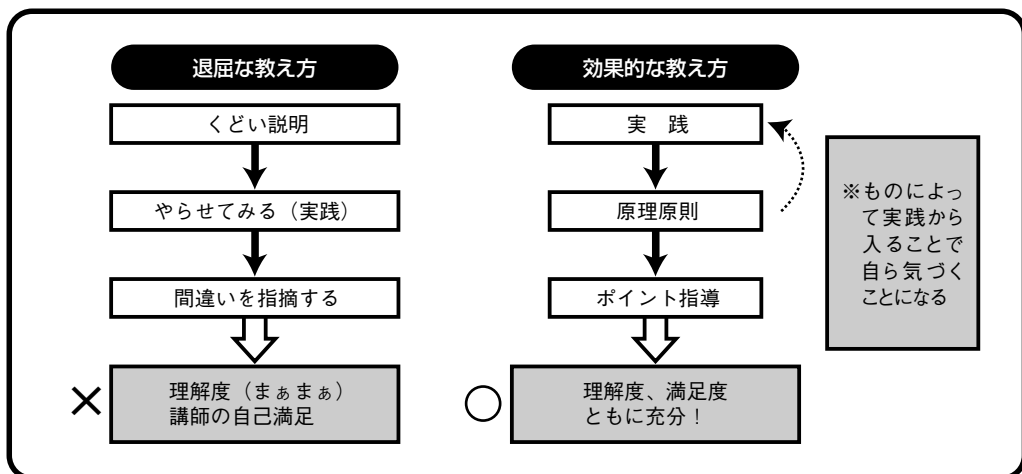
POINT 2 新人に理解させるには手本を示すことと言いつ事をさせないこと

新人を早期に戦力化していくには、業務知識を教え込むだけでなく、どこに出しても恥ずかしくない最低限のビジネスマナーを身につけさせることも必要となります。そのために程度の差こそあれ、新入社員研修ではどの企業も必ず「マナー習得」のための時間を設けていますが、入社早々に詰込み式で敬語の使い方や電話応対など教えてもほとんど覚えていないため職場配属になってから実地（OJT）で教えていくことが多いものです。

例えば取引先に連れていったときに、きちんと名刺交換ができるか、好ましい言葉づかいで会話できるか、相手から勧められもしないうちにお茶に手を出したりしないか等と、些細なことにハラハラした覚えはありませんか。ビジネスマナーをわきまええるというのは一人前の社会人として認められるというだけでなく、その所作や口の聞き方が、個人に対する評価ではなく会社の評価そのものに直結するため、社会人として持っていなければ

ならない必須の『常識』であり、マナーをわきまえることができなければ『常識知らず』として眉をひそめられるという『基本スキル』だという訳です。新人にマナーをわきまえさせるためにも、社会人の先輩でもあるあなた自身が良い手本となることが求められます。

最近の新入社員は就職活動などでマナーを学んでいる人が多いせいか、理論だけでは「そんなこと知っている」とばかりに素直に聞こうとはしません。新入社員研修が効果を上げないのはそのためです。例えば「名刺」の扱いを教える時に説明から入るのではなく、名刺を自己PRツールとしてあなたに向かって差し出させます。次に名刺の扱い方の基本（原理原則）を説明し、上手くできていたかどうか自己分析させます。その上でアドバイスすると納得して基本を理解するようになります。頭ごなしでなく自己分析により言いつ事をさせないことが大切です。



マーケティング・マインドを身につけていますか

学習のポイント

POINT 1 マーケティングとは顧客主義の別名である

POINT 2 社会の福利を考えたマーケティングが必要である

求められる仕事のスキルの第三はマーケティングです。高度成長期は作ればモノが売れた時代でしたが、現代では企業は「いかにお客様に買っていただくか」という姿勢に徹することを余儀なくされていると言えます。つまり、ただモノを売るという「販売」から、お客様に満足をしていただく製品・サービスを買っていただくという「マーケティング」の視点が重要になってきたのです。

マーケティングは、まず企業の経営戦略に沿っていることが基本になります。つまり企業のビジョン、方向性と合致するものでなければなりません。その上で、どの市場にねらいをつけるかを定めます。そしてその市場に適合した製品、サービスを開発します。同時にその市場が買ってくれるような価格設定をし、もっともその市場に適合した流通経路と販売促進の方法を構築します。マーケティングでは製品（サービス）、価格、流通、販売促進の4つをその英語の頭文字を取って4Pと呼びます。そしてこの狙いを定めた市場に適合

した4Pの組み合わせが「マーケティング・ミックス」であり、マーケティングにおいてもっとも重要な位置を占めます。

現代のマーケティングはしばしば2つのキーワードで語られます。それは「顧客志向」と「ソーシャル・マーケティング」です。顧客志向はマーケティングの性質から、自然の帰結と言えるでしょう。常にお客様の立場に立って製品やサービスのあり方を考え、お客様を満足させるにはどうあればよいかを心掛けるということです。

ソーシャル・マーケティングとは顧客を満足させる事と同時に社会の福祉を保ち、向上させる事を目的とします。これは、一言で言えば、長期的に社会の利益にかなない、地球にやさしいマーケティングということです。昨今頻発している、企業利益だけを考えた顧客不在の事件は、ソーシャルマーケティングの重要性をいやがおうにも物語っているといえるでしょう。

顧客志向

+

ソーシャル・マーケティング

現代のマーケティングのキーワード

ほめるとおだてるの違いを意識していますか

学習のポイント

POINT ① ほめて育てる

POINT ② 新人の長所を把握し評価する

人を育てるには、「ほめて育てる」ことが基本となります。その人の長所に着目し、ほめることで、より早く、より良く成長することが可能となります。

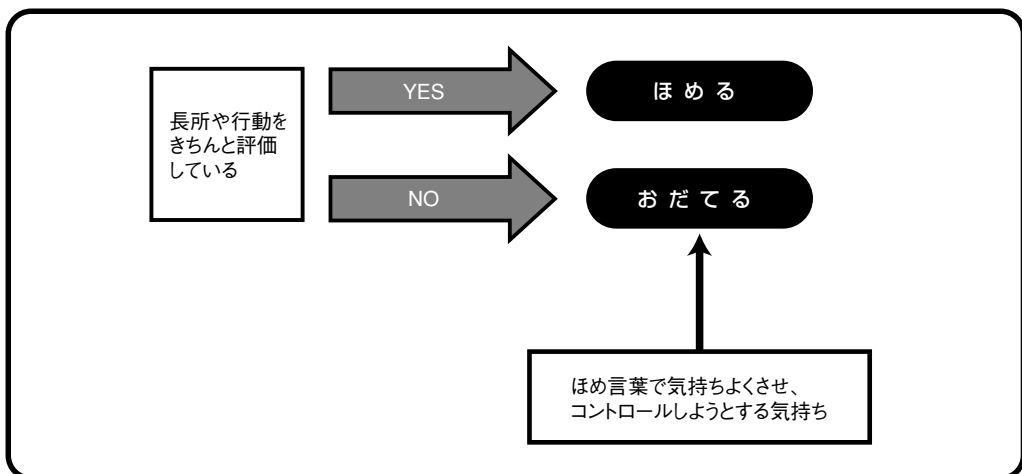
ここで注意してほしいことは、「ほめる」と「おだてる」とは違うということです。ほめるとは、言動を評価し、その評価の気持ちを表すこと、おだてるとは、何かをさせようとして扇動することです。

新人指導をする上では、新人の長所と短所を正確に把握し、その長所をさらに伸ばすことで、新人の成長を促すことが必要です。正確に把握すること、すなわち適正に「評価」することが重要で、ただ思いつくまま、表面的に、「すごいね」「やるね」などと声をかけることや、相手を持ち上げ、気持ち良くさせてコントロールしようとすることは戒めなければなりません。そのような方法でも、ある程度までは成長するでしょうが、自分の能力

を過信し、妙な自負心を持つことにもつながり、新人の成長を停滞あるいは阻害してしまうことにもなりかねません。

また、おざりなほめ言葉や過剰なほめ言葉も、新人にとっては、「バカにしている」とも取られかねず、逆効果となりますので十分な注意が必要です。おだてるのではなく、新人の長所や良い行動をきちんと見て、ほめることが大事です。

ほめる際も、誰かと比較してほめるのではなく、新人の美質や成長した点などに着目してほめることが必要です。「あれもできない」、「教えたのにできない」などと批判的に見るのではなく、できているところに注目し、「もう、ここまでできているね。次はこの点に注意してやってみよう」というように、できている点をしっかりとほめ、次のステップへの動機づけをしていくことが大事なのです。



チームのルールについて知っていますか

学習のポイント

POINT 1 共通の目的、具体的な目標を設定する

POINT 2 共通の行動基準をつくる

チームのルールについて知っておきましょう。まず、チームの共通の目的を設定します。目的は明確なものでなければなりません。目的は、チームのパワーを常に共通の方向へ向かわせてくれます。かつてアップル・コンピュータ社の新製品開発プロジェクト・チームの目的は「革命的にユーザー・フレンドリーなコンピュータを創ること」でした。

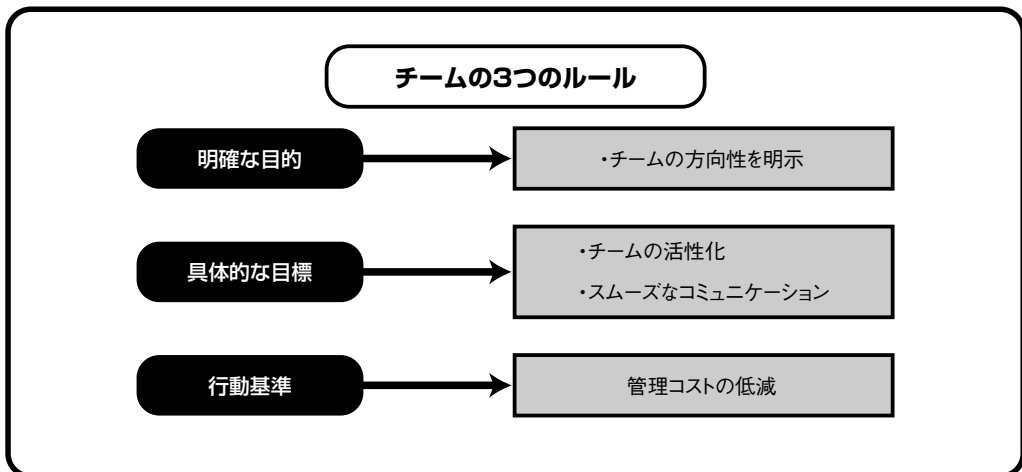
目的の次は目標を設定します。これは共通の目的を具体的な目標に書き換えるという作業です。この目標は具体的な数字で測定が可能のもので、かつ現実的なものでなくてはなりません。目標の設定は、個人の力を引き出し、チームを活性化し、コミュニケーションをスムーズにします。

次にチームの行動基準をつくります。チームの行動基準とは、目的を達成するにあたってチームのメンバーが共有する、守るべきチーム内での行動基準のことです。

これはある状況で、メンバーがすべきこととすべきでないことを示します。たとえばオフィスで守るべきモラル、服装、コミュニケーションのチャンネル、仕事の終わらせ方のルールなどです。

チームの行動基準の存在は、チームを管理するコストを軽減します。なぜならば、行動基準が明確であれば、いちいちチームの管理者が状況に応じて、こうしろ、ああしろとメンバーに指示する必要はなくなるわけですから。

また研究によれば、チームのメンバーはチームと一体化したいと強く望むから、行動基準を求めるともいいます。チームの行動基準は、決め方しだいで業績に大きな影響を与えます。チームとして最大のアウトプットを出すために、目的の性質、チームの性格にあった行動基準をつくる必要があります。



今後のキャリアについて新人と考えていますか

学習のポイント

POINT ① 新たなキャリア・プランを作成する

POINT ② メンターについて考える

前項で分析した結果を踏まえ、新人の今後のキャリア・プランについても一度考えてみましょう。

新人も、職場の雰囲気にも慣れ、仕事もある程度こなせるようになり、社会人としての意識も高まってきていることと思います。当初の漠然とした希望から、より現実的な希望を持ちはじめているでしょうし、あなたの指導、支援を得て、新人のスキルもかなり向上しているのではないのでしょうか。

最初に立てたキャリア・プランとは、希望や能力など、その前提条件が変化している可能性が高いので、指導期間が終わるにあたり、新人のキャリア・プランを見直すことが必要でしょう。将来の希望や能力を再チェックし、キャリア・パスを再考し、新たなキャリア・プランを立ててみましょう。より良い、より具体的なキャリア・プランができるはずです。できれば、新たなキャリア・プランづくりはまず新人一人で作成させるように

してみましょう。つまりいたり、どうしても情報が集まらないときなどはあなたがサポートするにしても、新人自身が主体的にプランを立てるという経験は、今後のキャリア形成を考える上で役立つはずです。

また、それら新たに作成したキャリア・プランをもとに、新人が今後キャリア・アップしていく上で必要な支援についても検討してみましょう。

キャリア・アップは自発的な取り組みが前提となりますが、より速やかに、より効果的にキャリア・アップしていくためには、さまざまな支援をしてくれるメンターの存在が重要となります。

新しく作成したキャリア・プランをもとに、新人のメンターとしてどのような能力やスキルを持つ人が適しているかを、相性を含めて検討することが重要です。メンター候補の人と話し合ったり、相談しあったりする機会を作るなど、場合によっては、あなたが橋渡しをすることも必要でしょう。

