

絶対に
やったほうが
いい!

中途採用者の 社員研修・教育の勘どころ

一般に、新卒者に比べて中途採用者に対する社員研修・教育はお粗末なもの。そこで、中途採用者に対して、どのように研修・教育を行なえばよいのか、新卒者教育とはどこが違うのか、などを紹介する。

株式会社フクシマ代表取締役
人材育成・コンサルティング・社会保険労務士
三塚浩 一

これまで、日本企業の実践体系には、中途採用者に対する教育が抜け落ちていました。

その要因として、終身雇用制度が挙げられるかもしれません。

新卒者を優先的に採用して定年まで面倒をみるという終身雇用制の下で中途採用者は、「特段の教育をしなくとも即戦力として活躍してくれるはず」という誤った認識がありました。

研修・教育がなぜとっつきにくいのか

しかし、中途採用者はスーパーマンではありません。転職先で力

を発揮するには、その会社に必要知識やノウハウが必要なことは言うまでもありません。

中途採用者に対して、研修や教育をしないで行くと、彼らは過去に学んだ経験則や考え方に基づいて独自に行動するようになりがちです。そうすると、企業理念や文化と彼らの行動との間に、ズレが生じることになります。

中途採用者が多い企業ほど、そうしたズレが大きくなるので、組織としての一体感を保つことがむずかしくなり、人間関係の希薄化、社員のモチベーション低下が進行してしまいます。

そこで本稿では、中途採用者に

対して、どのように研修や教育を実施すべきかをみていきます。

中途採用者に対する 社員研修・教育の方法

人材育成の方法には、大きく分けて、OJT、OFF、IT、自己啓発の3種類があります。

このうち、企業が積極的に関与できるのは、OJTとOFF・JITになります。

それぞれにメリット・デメリットがあるので、OJTで補えない部分は外部研修を検討するなど、会社の都合に合わせて適宜、選択してください。

また、職業訓練等を段階的・体系的に実施する企業に対して助成金が支給される場合があります。くわしくは、都道府県労働局、ハローワーク、雇用・能力開発機構等で確認してください。

入社時に行わない 研修・教育

中途採用者に対する研修や教育で、入社時に行なうべき内容としては、

- ①企業理念や文化、就業規則等をしっかりと教え込み、理解させる教育
- ②社会人経験があっても、自社の

新たな人材として仕事に就くうえで、再確認の意味を含めたビジネスマナー研修

③これまでの経験やキャリアからの評価と自己分析による不足スキルのチェックと、そのスキルを補うための研修や教育

④社内のメンバーとの意思疎通や方針のベクトルを合わせる意味でのコミュニケーション研修

などが効果的です。

①企業理念や文化、就業規則等の教育

これらの教育は、入社後すぐに

- ①企業理念や文化、就業規則等の教育
- ②再確認の意味を含めたビジネスマナー研修
- ③不足スキルを補う研修や教育
- ④コミュニケーション研修

②ビジネスマナー研修
他社で働いた経験のある中途採用者には、基本的なビジネスマナーが身につけている、という認識は必ずしも正しくありません。前職でしっかりとしたマナー教育を受けていれば問題ありませんが、すべての企業が研修や教育を行なっているとは限りませんし、これまでの職種ではあまりビジネスマナーが重要視されなかった、という場合もあります。また講師については、社内にもマナー教育ができる社員が在籍していれば問題ありませんが、適任者がいなければ外部研修の活用が効果的です。

マナー教育を実施するにあたっては、「マナーが身につけていないから」という理由ではなく、「この機会に、より高いレベルのものを身につけてほしいから」という表現で伝えると、抵抗なく参加してもらえそうです。

③不足スキルを補う研修や教育

一般に多いのが、営業職向けの営業研修や、初めて就職に就く人向けのリーダー・管理職研修などです。

営業職については、先輩担当者とか月ほど同行し、自社の営業スタイルを現場で確認させるという方法が効果的です。

もちろん、自社に必要なレベルに合わせてための外部研修も有効に活用しましょう。

リーダー・管理職については、上級管理職または役員がOJTで行なう方法もありますが、講師側の負担を考慮すると、マナー研修と同様、外部の公開型研修に参加したほうがよいかもしれません。

外部研修では、他社の管理職との交流や、他の受講者から得られる「刺激」「危機感の醸成」など貴重な経験ができるというメリットもあります。

④コミュニケーション研修

コミュニケーションをよくすることが目的なので、外部講師をファシリテーター（進行役）として招く方法もありますが、社内で完結させることも十分に可能です。「研修」とはいえ、社員同士が気軽に話せる環境を提供すればよいのであって、懇親会などの場を設け、お酒などを飲みながら行なうことも効果的です。

定期的にこのような機会を設定すれば、円滑なコミュニケーションが図れるようになるでしょう。

中途採用者向けの 定期的なフォローアップ

入社時の研修や教育に比べて、実施している企業が少ないのが定期的なフォローアップです。入社直後に1度、研修を行なうだけで、その後は現場任せというのでは、社員の能力にバラツキが出てしまいます。

そのため、定期的なフォローアップ体制を構築することは、会社にとっても中途採用者にとっても非常に重要になります。フォローアップの方法は、成長度合いの確認や評価、モチベーシ

ヨンの維持・向上などのほか、前職とのギャップを埋めていくことも大切です。以下、具体的な方法を紹介していきます。

①アクションプラン(行動計画)の作成と達成度合いの進捗確認

入社時に具体的な行動目標を設定させます。そして、その達成度合いを入社後1か月、3か月、6か月などのタイミングでフォローアップします。

その際には、面談等も併せて行なうと効果的でしょう(1回1時間程度)。

目標が達成されていれば問題ありませんが、未達の目標があれば、なぜ未達なのかを考えさせ、どうすればその目標をクリアできるかについて上長と話し合う時間(30分~1時間程度)を設けてください。

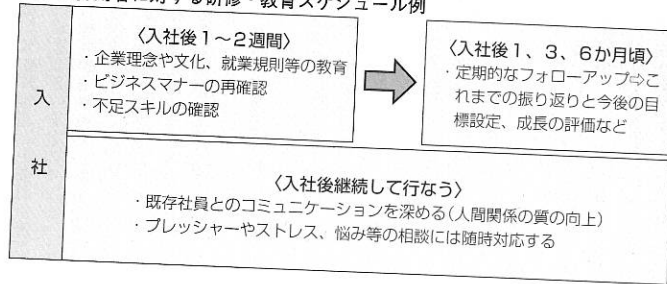


②面接、ヒアリング

最初のフォローアップでは、会社に慣れたか、また前職とのギャップに悩んでいないかなど、メンタル面のケアを重視します(1回30分~1時間程度)。

短期的な観点で結果を出させようとするあまりに「成果」にこだ

■中途採用者に対する研修・教育スケジュール例



わりすぎると、逆にプレッシャーを与えてしまうことになるので注意しましょう。

3か月日以降のフォローでは、具体的な業務に対しての悩みや前回のフォローで問題となった事項について、継続的にフォローしていきます。

特に問題点が多い社員については、定期フォロー以外にもこまめに時間をとったり、ヒアリングしていくことが重要です。

ヒアリングについては、まずは社員の考えを十分に聞いて、問題の所在がどこにあるのかを確認することが大切です。そのあとで、適切なアドバイスをするよう心がけてください。

社員研修・教育を行なう際の注意点

中途採用者向けの社員研修・教育を行なうにしても、実施方法を誤って思うような成果を上げられないケースもあります。たとえば、研修や教育を行なうときに、それらを独立したものと捉え、散発的に行なっている場合はその研修・教育効果が現われにくいといえます。

また、企業の教育担当者、研修そのものにこだわる傾向があり、講師の力量や研修のプログラムについては十分に吟味するものの、研修の前後の工程についてはおろそかになりがちです。

研修が始まる段階で、なぜ、自分がこのような研修や教育を受ける必要があるのかということについて受講者自身が理解していなければ、研修に主体性を持って参加することはできません。

受講者が、研修を主体的にとらえるか受動的にとらえるかで、その後の仕事に大きな影響を与えますので、研修の前工程は非常に重要といえます。

そして、研修後もその内容について継続的にフォローするなどして、研修を実りあるものにするための努力が重要です。

なお、企業としては、どのような成長を中途採用者に期待しているか、また中途採用者は、この企業でどのように成長したいと考えているのか(キャリア・ビジョン)を、お互い明確にしておくことも重要です。

そのためには、リラックスした環境下で話し合える場を定期的につくることが効果的です。