

博報堂で 実践している 新入社員OJTの 仕組みが “できるまで”と “できたあと”



OJT Seminar Report

近年、IT技術の発展や経済状況が激変し、若い世代を取り巻く環境も変わってきている。それにともない、職場におけるOJTも難しさを増し、2000年代から段々とOJTの機能不全が叫ばれるようになってきた。そのため、多くの人事・人材開発部門も、時代に合ったOJTや、現場での学びを実のあるものにする施策に対し頭を悩ませている。

そのような課題認識の中、日本能率協会マネジメントセンターは、2017年9月から東京・大阪・名古屋の3会場において、株式会社博報堂 HAKUHODO UNIV 人材開発戦略室の白井剛司氏を講師に招き、職場の環境変化に合った自社OJTの再構築について考えるセミナーを開催した。セミナーは3部構成で行われ、第1部の日本能率協会マネジメントセンター・カスタマーリレーション部斎木輝之氏による『イマドキ若手社員の仕事に対する意識調査(2017)』、博報堂・白井氏により行われた第2部『博報堂新入社員OJTの取り組み』、第3部『OJT推進者のホンネ』の講演内容をダイジェストで紹介する。



OJT Seminar Report

第1部

『イマドキ若手社員の仕事に対する意識調査(2017)』より

◎日本能率協会マネジメントセンター

イマドキの新入社員は「おとなしい」

日本能率協会マネジメントセンターでは、4年前から毎年、全国10カ所で若手育成セミナーを開催している。これに参加する人事・教育担当者から聞いた「新入社員の印象」をまとめると「おとなしい」が圧倒的に多い。さらに「素直」「まじめ」と続き、いずれも受身的な印象を受ける。

新入社員がこうした雰囲気を醸し出す理由は、彼らが育ってきた時代背景にある。バブル崩壊後に生まれた彼らは、いわゆるデジタルネイティブ世代である。すなわちiPhoneが発売された2007年頃から始まるモバイルアプリの時代に思春期を過ごし、スマホ以外手にしたことがない人も少なくない。

そんな彼らに共通する世界観は「世の中そんなに甘くない」であり、総じて冷静で、極めて現実的に物事を判断する。その結果、景気や情報に左右されず、静々と我が道を進む傾向が強い。これが、彼らより上の世代の目には、若いにも関わらず「おとなしい」と映るのだ。

イマドキ新人の大きな特徴は「二極化」

では、若手社員自身の考え方はどうなっているのだろうか。イマドキ新人の考え方は見事なまでに「二極

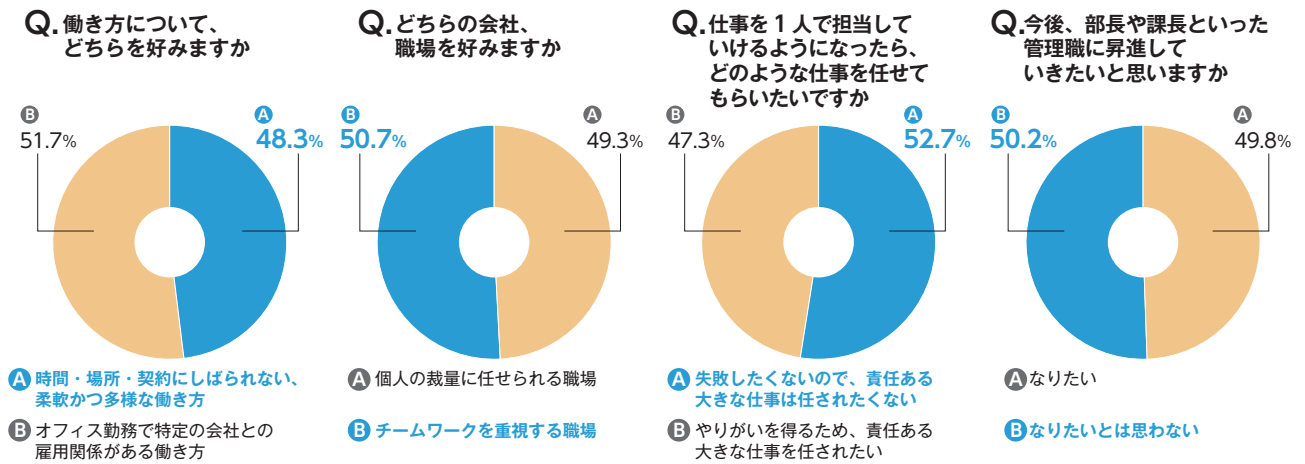
化」している。特定の課題についての意見を求めたとき、彼らの答えは半々に割れるのだ(図1)。

例えば「働き方について」意見を求めると、オフィス勤務で特定の雇用関係を求める人、時間・場所・契約にしばられない働き方を求める人が半分ずつとなる。あるいはチームワークを重視する職場を求める人と、個人の裁量に任せられる職場を求める人も大体同じ比率になる。

また成長意欲についても、責任ある仕事を任されたい人と責任ある仕事は任されたくない人が拮抗し、管理職になりたい人となりたくない人も同じぐらいの比率になる。だからといって責任ある仕事を任されたい人が、管理職になりたいかと言えば決してそうではない。つまり二極化していながら、従来のようなステレオタイプな偏りを見せないのが、イマドキ新人の特徴なのだ。

二極化の傾向は、上司に求める指導スタイルや関わり方にも表れている。仕事に関して、できていないことを指摘してほしい若手が半数いるのに対して、できていることを称賛してほしいと望む人が同数いる。仕事で行き詰まっている時に、自分から積極的に上司や先輩に話しかける新人がいれば、上司・先輩の方から察して声をかけてほしいと望んでいる新人も同じぐらいいる。若手に接する立場からすれば、相手が何を望

図1 イマドキの新人・若手「二極化」の実態



んでいるのかを、まず見極めることが必要だ。

イマドキの若手の特長と課題

イマドキの若手社員の特長は、大きく次の5点に集約される(図2)。自尊心、情報収集力、情報交流、仲間は大切、社会貢献重視である。いずれも良い点であるが、同時に問題も含んでいる。

自尊心とは、自分らしく生きたいという欲求を意味する。つまり、自分らしさを失ってまで無理はしたくないのであり、見方を変えれば達成意欲に欠けるともいえる。デジタルネイティブ世代だけに、わからないことがあれば、すぐに検索するなど情報収集力が高い。その代わりに、深く考えることがないため論理的思考には強くない。

仲間内や匿名なら積極的に意見を交わし情報交流を進めるが、そこから感情交流にまで踏み込むのは苦手

である。そこはLINEのスタンプなどの表現で察してほしいのだ。同じく仲間は大切にするものの、その繋がりは緩やかであることを好み、リーダーシップを發揮したいとは思わない。積極的にボランティアに取り組むなど社会貢献を重視する一方で、ワークよりライフを大切にする傾向が強く、利益重視の姿勢になりにくい者もいる。

OJTを推進する際には、これまでとは大きく異なる、イマドキ新入社員の姿を認識しておくことが必要だ。こうした若手社員が育つ職場づくりのポイントは、従来の「集団／一律的な節目教育」や「属人的な教える・教わる関係」から、「個別／多様に日々の経験を内省」し、「科学的に学び合う関係」などの重視へと大きく変わらざるをえない。その際に何より大切なのは「成長に寄り添う」サポートである。

図2 イマドキの若手の特長と課題





OJT Seminar Report

第2部

『博報堂で実践している新入社員OJTの取り組みが“できるまで”と“できたあと”』

◎博報堂 人材開発戦略室 白井剛司氏

博報堂の新入社員OJT

博報堂の新人OJTにおいてもっともユニークな点は、1人の新人（トレーニー）に対して関係者が2人付くこと。まず新人育成のプロジェクトリーダーとして、入社8年目以上の社員がOJTトレーナーを務める。さらに可能な限りJOBトレーナーが付き、実務指導を行い身近な相談相手も務める。このJOBトレーナーを務めるのは、入社3～6年目ぐらいの社員である。

OJTは1年間を通して行われ、前期・後期に分けられる。この間、OJTトレーナーに対して参加必須のミーティングが3回、任意参加のコンサルティングも3回に分けて行われている。任意のコンサルティングに参加するトレーナーは、全体（新人200名）の1割程度だ。

育成・指導支援ツールは、書き込み式の「OJTワークブック」と日誌の「OJTチームダイアリー」、計画書の3種類が用意される。ワークブックは2011年に作られて以来、毎年ブラッシュアップを重ねたもので、約120ページにまとめられている。OJT日誌は、OJT開始から2ヵ月間の内、どこかで4週間連続で行われるトレーナーと新人の交換日記である。計画書は、まずトレーニーが「なりたい人材像」を書き、JOBトレーナー、OJTトレーナーがそれぞれ「期待する人材像」を書いて、最終的にはマネージャーに届けられる。この

計画書は配属時点、後期に入る折り返し時点、OJT終了時の期末と3回の提出が求められる（図3）。

博報堂OJTの考え方/基本構造

1) 仕事・職場の変化

以前と比べて新入社員OJTが難しくなった背景には、2つの変化がある。「職場環境・仕事の変化」と「若手の変化」である。

職場環境と仕事について、かつての職場にはロールモデルとなる先輩がいて、その先輩に近づくことが成長となった。モデルに近づくルートはいくつかあるが、いずれにしても徒弟制のシステムである。環境変化が少ない時代には、このモデルが機能した。

ところが、昨今では大きな環境変化「VUCA」が起こっている。すなわち Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) が著しく増しているのだ。こうした状況にも関わらず、より高速レスポンスが求められる。そのため従来のやり方は通用せず、新入社員自らが、自分なりの成長イメージを思い描いて成長するサーチライト型となっている。

一人ひとりに求められる専門性が深まっているために、単純に先輩がモデルとなりえないのだ。しかも部署ごとに人数が減っている中に放り込まれる新人には、

育成の短期化が求められる。

こうした状況においては、かつてのような真似てモノにする守破離型の学びスタイルではなく、経験から学びとり自分で気づく学びが求められる。

2) 若手の変化

ゆとり世代はよく、消極的、受け身、指示待ちなどと言われるが決してそんなことはない。今の若手は「まず先に学ぶ」姿勢が特徴的である。すなわち最初に原理や原則を学んでから、実体験を通じて理論の理解を深める。これはかつての、まず経験して試行錯誤し、指導や内省を通じて学びを原理化、理論化する方法論とは真逆である。かつての学び方が帰納的学びであるのに対して、今の学びは演繹的といえる。

こうした学びの変化は2010年を境に明らかになってきた。その背景にあるのは、育ってきた情報環境の違いだろう。子どもの頃から情報リッチな状態で育ってきた彼らは、行動より先に情報を求める世代である。これがトレーナーとトレーニーの間に大きなギャップを生む。

トレーナーは自らの過去の体験に基づき、新人に対して「背中を見て育つこと（やりながら覚える）」「失敗を怖がるな（経験を積み）」と指導する。これに対して新人は、失敗するなど勘弁してほしいと考えている。ムリもない話で、新人に課せられる業務内容が、トレーナーたちの新人時代とははるかに難易度が高くなっている上に、高速レスポンスが求められることを、情報感度の高い新人たちは肌で感じているのだ。

3) 新入社員OJTの考え方

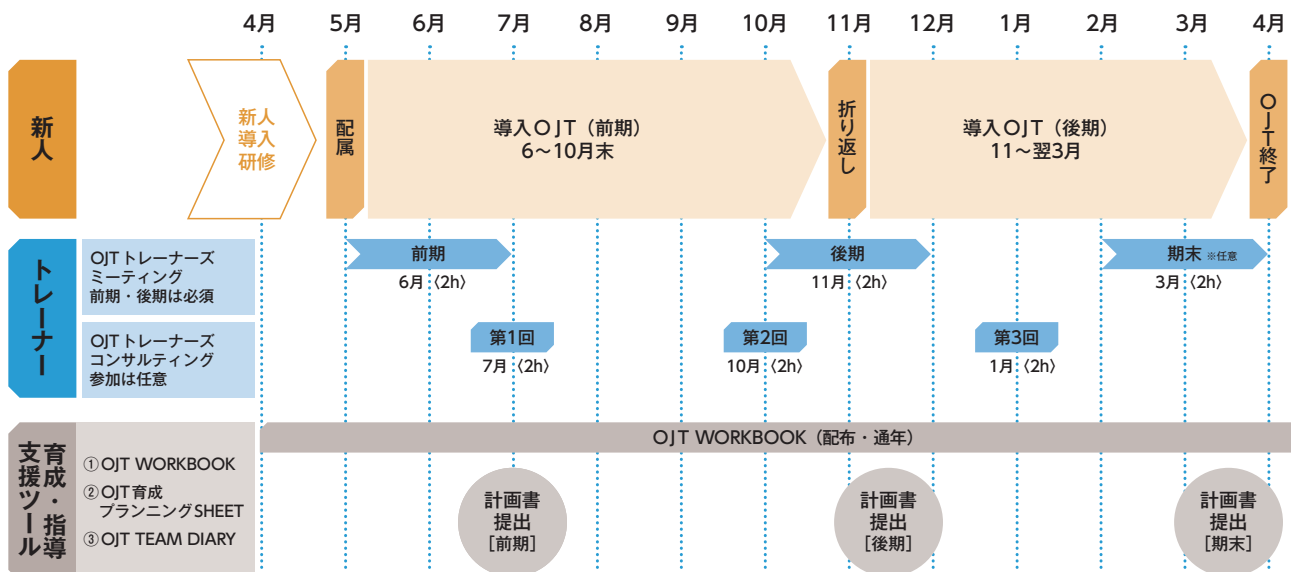
そこで博報堂では、新入社員OJTの目的を、スキルや知識を身につけてもらうことではなく、「自分ごと」の意識を身につけてもらうことに置いている。「自分ごと」は、生活者発想とパートナー主義を基本とする博報堂の企業理念に基づいており、チーム・創発を重視するワークスタイルにもフィットしている。

とはいえ「自分ごと」は、言葉で伝えられるものではなく、体験を通してしか理解できないものだ。そこで大切なのが「任せて・見る」と「任せ・きる」、新人に対する2つの仕事の任せ方である(図4)。前期は「任せて・見る」に徹底し、新人にいろいろな体験をさせながら、トレーナーが常に並走する。事前のオリエンと事後のフィードバックをきっちり行いながら、小さなことから、まずはバッターボックスに立たせて経験させるのだ。

後期に入ると「任せ・きる」に移行する。前期の経験をベースに応用を効かせるのである。この間トレーナーは後方に待機して、口を出したくなくてもじっと我慢して見守る。失敗しそうになっても介入しない姿勢が求められる。新人とはゴールイメージのみを共有し、プロセスもすべて任せながらも、最終的には何とか成功体験で終わらせることがポイントだ。

まとめると、前期ではまず経験させることである。ここで重要なのは、以前と比べてよりよい指導である。後期では、一皮むける経験を用意して与える。この段階ではかつてと比べて、タフな経験をさせる。し

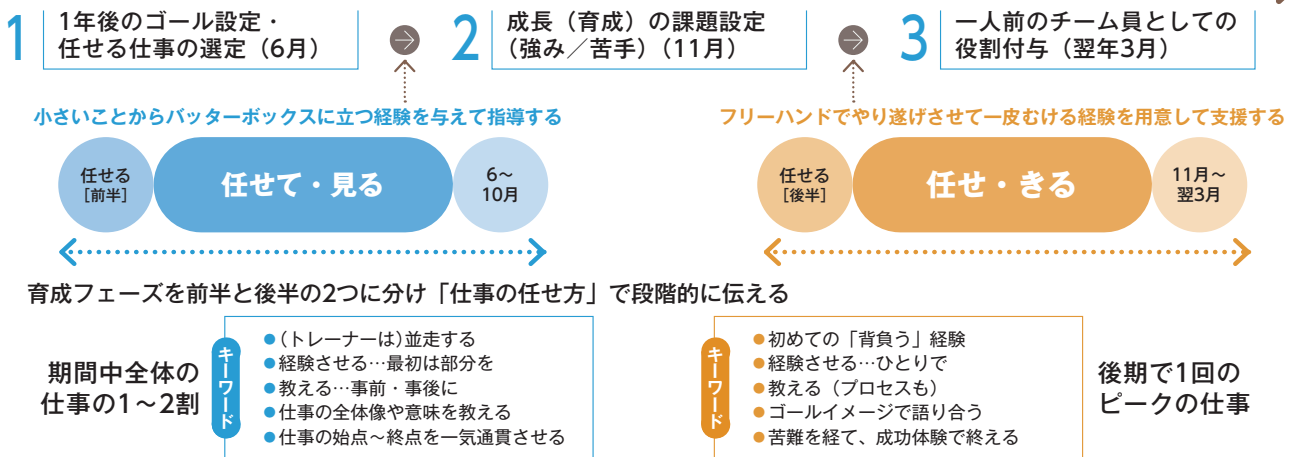
図3 新入社員OJTの1年間の流れ



「人材教育 (2014年6月号)」JMAMより。掲載している内容は取材当時のものです。

図4 1年間の育成の大きな流れ・ストーリー

仕事を任せることによってトレーニーに「自分ごと」を伝える10か月間



たがって「任せ・きる」後期には、難易度の設定がトレーナーの最重要課題となる。

「任せて・見る」から「任せ・きる」へ移行する際の判断基準は、「任せ・きる」仕事の構成内容の7割ぐらゐを事前に経験していることに加えて、「報連相」の質に安心感がもてること、素のままの本人が垣間見えることなどだ。そして「任せ・きる」仕事は、後期の間に1回で良い。「任せて・見る」期間は、トレーナーは指導者となり、「任せ・きる」期間には支援者へと対応を変えることが必要だ。

OJTについてのさまざまなイシュー

今の若手に対するOJTについては、次に述べる8つの論点を考える必要がある。

- (1) 今の若手、消極的/受け身/指示待ちは本当か?
- (2) 「5時に帰るのはやる気の無い人材」という勘違い
- (3) 今の若手、モチベーションはかつてとどう違う?
- (4) “自分ごと”を本当に発揮されると
上司は困るのではないか?
- (5) 若手のキャリア観。
3つのタイプと支援者としての関わり方は?
- (6) 職場、仕事、若手のマネジメントはどうなる?
- (7) 内省支援のポイントは?
- (8) トレーニーにとってのOJT課題と、
指導側のトレーナーの課題との関係性

第1は、若手は消極的、受け身、指示待ちといわれるが、それは本当かということ。2011年入社以降の若手には、共通して次のような傾向が見られる。感性性・

社交性・好印象欲が高く、アイデア志向・新奇リスク志向も高く、外的管理志向も高い。外的管理志向が高いとは、外の環境に対してアンテナがとても敏感になっていることを意味する。これらを勘案すれば、消極的や受け身、指示待ちなどは決していえないはずだ。

第2は「5時に帰るのはやる気の無い人材」という勘違いである。将来のロールモデルが複数あると考える新人は、自分のモデルを社内だけでなく社外にも求める。これは変化や複雑、不確実を前提とした時代の中で、自然に育まれてきた成長観だろう。つまり早く帰るタイプこそ実は、意志が強く、キャリア開拓のマインドが旺盛なのだ。

第3は、“モチベーション”という言葉についての受け止め方である。アメリカでは、2000年以降に社会人になったミレニアル世代が、全労働人口の65%を超えている。この世代は、仕事そのものへの没入感は大切にしているが、評価や報酬、目標達成をさほど重視していない。重視するのは共感できる価値観をもつ人とのつながりであり、自らの学びや成長、そして仕事の目的や意義である。つまり重視されているのは、仕事に対する“モチベーション”ではなく、仕事から得られる“幸福感”なのだ。これは、日本のミレニアル世代にも当てはまる特徴である。

第4は、“自分ごと”を本当に発揮されると上司は困るのではないかということ。かつての職場で本当に主体性が求められるようになるのは、3年から5年目にかけてのことだった。それまでは主体性といいつつも、まずは協調性が求められた。それが今ではまず主体性が

求められる。とはいえ、暗黙の前提として協調性へのニーズも存在しているのである。そして新人は、このデリケートなバランスを見抜いており、同時に主体性と協調性がトレードオフの関係にあることも理解している。こうした新人の認識を、上司はわきまえておく必要がある。

第5は、キャリアに関して“なりたい姿”を考えさせることには、慎重さが求められるということ。1年後のゴールイメージを設定する際には、まず何になりたいかを考えろというトレーナーが多い。そのためには、本人のなりたい姿、職種や所属チーム、担当クライアントの求める力、成長課題などを勘案して考える必要がある。考えるプロセスにより、現在の強み/弱みといった成長課題からなりたい姿を考えるキャリア自己探究型と、価値観やつながり重視の組織（外部）貢献型の考え方をするタイプ、さらには自己投資型などにわかれる。自らが担当するトレーニーがどのタイプなのかを見極めた上で、トレーナーはトレーニーに寄り添って考える姿勢が求められる。

第6が、OJTにおいては課題メンテナンスの重要性である。1年間の成長シナリオにおいては、1年後のゴールイメージに向けて、新人の強みを伸ばし、苦手領域を克服するのに適切な成長課題を与え続けることが重要である。これをスムーズに進めるためには、トレーナーとトレーニーの相性の問題を考える必要がある。コミュニケーションスタイルのOPEN/CLOSED、思考パターンの積み上げ型/ゴールから逆算型などの観点から、トレーナーとトレーニーで同じ方が良いのか、それとも異なる方が良いのか。最初からうまく運びやすいのは同質パターンだが、異質同士のぶつかり合い

のほうが良いチームワークを形成することもある。いずれにしてもトレーナーがまず自らの強みを理解した上で、トレーニーの強みを理解し、お互いの違いを認識した上で、トレーナーの価値観を押し付けることなくサポートする姿勢が求められる。

第7は、内省支援のポイントである。OJT前期には内省を重視し4週間にわたって日誌をつけてもらっている。その際に重要なのが、個人でDCAつまりDo→Check→Actionのサイクルを回すことだ。これをトレーナーが支援することで、強み弱みなどの成長課題に自ら気づいて、目指すべきゴールの仮説ができる。その際、日誌では3つのWを意識するよう指導している。What、何が起こったか。Why、なぜそうなったのか。Wording、学びの言語化である。Whatでは内省を反省にしないため、ポジティブな内容を書かせるよう指導している。

第8は、トレーニーにとってのOJT課題と、指導側のトレーナーの課題との関係性である。OJTにおいて、トレーナーが考えるトレーニーの課題と、トレーニー自らが認識している課題にずれの出ることがある。一方で水面下では、お互いが表に出していない感情面の本音の部分で、何らかのずれが生じている場合がある。そうなると特にトレーナーが若い場合には、トレーニーの感情面をうまく扱えないケースがある。こうした状況がありうることを自覚した上でトレーナーは対応する必要がある。

OJTは2人のチームを組んで進めるプログラムであり、人間関係についての内省を重視している。特に博報堂では、OJTが入社して最初に組むチームであり、安定したチーム体制を構築するためにも内省を重視している。

OJT Seminar Report

第3部

OJT推進者のホンネ

◎博報堂 人材開発戦略室 白井剛司氏

OJTの構築プロセス

博報堂が、オリジナルのOJT開発に取り組んだのは2005年からである。それ以前のOJTは基本的に現職任

せであり、人事は育成現場に口を出せなかった。一方で当時は、トレーナーが若年層化する傾向に加えて、インターネット関連業務が急増していて、深刻な繁忙状況に陥っていた。こうした状況に対する危機感から「育

成者の育成」がテーマとなった。

これ以降、社外講師への研修依頼、2人チームによる育成体制の構築、トレーナーに対するワークショップと個別コンサルティングなど現在につながる基本体制を少しずつ固めてきた。その後、自社OJTの構築プロジェクトが本格的にスタートし、用語や概念、成長ゴールの時間軸などを少しずつ整備してきた。2009年には、新入社員OJTのコンセプトとして「対話型のリーダーシップ」と、育成・指導に大切な5つの要素が固まった。

いったん自社で組立てたプログラムを、次は外部の目を通したブラッシュアップに取り組んだ。東京大学総合教育研究センターの中原淳准教授（現在は立教大学経営学部教授）をアドバイザーに迎え、1年間実習を見てもらい、随時フィードバックを受ける中で生まれたのが「任せて・見る」「任せ・きる」コンセプトである。これを受けてワークブック制作がスタートし、同時にOJTの根幹が育成者の育成すなわちトレーナーのリーダーシップ開発から、新人育成の最大化へと大きな方向転換が図られた。

OJTは、自社の風土や業務システムと密接に関わっているため、多くの企業が内製化したいと考えがちである。けれども、外部の力をうまく使うことが重要で、特にトレーナーの意識を変える際には、外部講師からのアドバイスという形をとると受け入れられやすくなる。

ICTのさらなる進展にともなう、 これからのOJT

仕事・職場が大きく変わり、かつての徒弟制モデルが機能しなくなっている。さらに変化が進む今後のOJTにおいて、何より求められるのは、変化・複雑・不確実を前提とした成長感である。新人とはいえ、その活動フィールドは公私を問わずマルチに広がり、社

外にロールモデルを求めるケースも出てくるだろう。

その際には企業のマネジメントも、従来の高い集団凝集性で成果を創出するやり方から、規律ある個が外部から新たな機会を持ち込み、成果創出を促すやり方へと変わってくるはずだ。こうした未来予想に基づき、これからのOJTで重要となるのは次の6つのポイントである。

第1は、成長期間の設定であり、今後は1年後ではなく、3年後の成長を最大化するよう設計する必要がある。第2は、OJTスタート後、可能な限り早い時点で新人の強みを評価すること。これによりトレーナーとトレーニーの信頼関係も築きやすくなる。第3は、仕事の回し方は一度学べば良く、同じタスクを何度も繰り返さないこと。第4は、成長の責任は、トレーナーとトレーニーが半々ずつ担うと意識すること。逆にいえば、トレーナーに負荷がかかりすぎている現状を改善する必要がある。これに関連する第5は、トレーナーの特に前半業務を軽減することである。さらに第6は、アーカイブや集合知などデジタル化を進めることだ。

OJTに関しては、PDCAがうまく回らないと感じる人事担当者も多いが、その理由は大きく2つある。1つには、新入社員の採用担当者がOJTも担当するからである。つまり採用、導入研修をこなした上で、さらにOJTもとなると業務負荷が大きすぎて、一年を通じた新人の育成と観察までは手が回らない。もう一点が、長年受け継がれてきたOJTツールを改革することへの心理的ハードルの高さである。

こうした状況を改善するには、組織内の他のメンバーを巻き込み、OJT再構築プロジェクトを立ち上げ、2年ぐらいのスパンで改革を推進することだ。自社オリジナルのOJTを構築する際には、組織の理念、行動指針、具体的業務をそれぞれ見直すことからスタートしてほしい。



〒103-6009 東京都中央区日本橋2-7-1 東京日本橋タワー
TEL : 03-6362-4343 URL : <http://www.jmam.co.jp>