

# 新人は組織で育もう

企業において、先輩社員が専任者として新入社員を指導するメンター制度。近年多くの企業で導入され、若手社員の定着化などに一定の成果をあげているという。しかし、育成を特定の人だけに任せることが、本当に新人のためになるのだろうか。



松下 直子  
株式会社オフィスあん  
代表取締役

## 「人を育くめる人」を育む

新入社員が配属された直後、つまりゴールデンウィーク前後に、メンター研修などと称して新入社員を指導する先輩社員への教育を行う会社が多くなりました。

下のグラフは厚生労働省のデータですが、会社の悩み事のトップは人を育むことの前に、「人を育くめる人」を育むことだという状況です。それほどに、人材育成は簡単なことではないということでしょう。

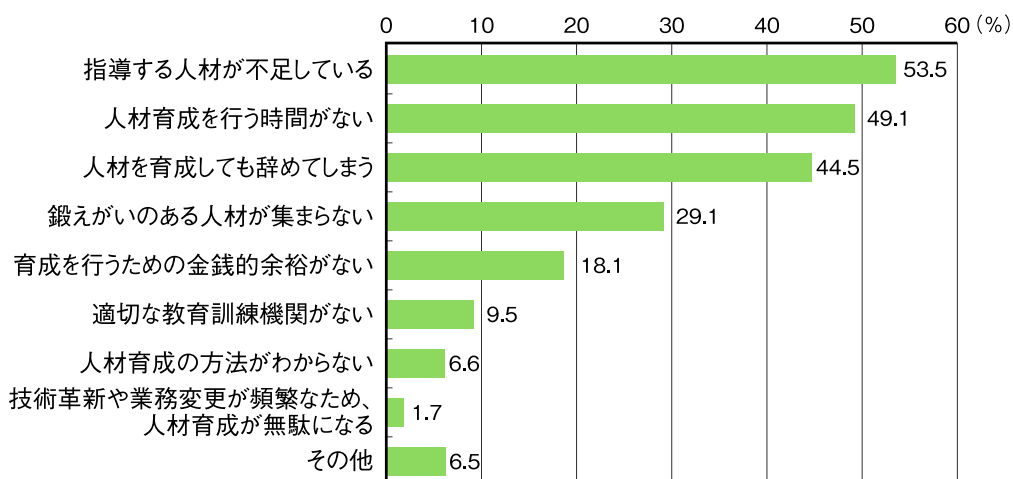
「メンター」は新入社員の早期戦力化を目的に設定される先輩社員というわけですが、現場からは、「自分たちが新入社員の頃はこんな制度はなかった。この制度があること自体、新入社員を甘やかすことになるのではな

いか」などという声が聞かれるというのも事実。確かにそうかもしれません。10年、20年前は、現場に新入社員が1人配属されると、周囲の先輩社員や上司が寄って集って新入社員にチョッカイを出しては、職場全体で新入社員を育てたものです。

ところが、人事分野においても「失われた20年」といわれるここ20年ほどの間で、個々人の職務の役割や責任が明確になりました。「あなたが新入社員の育成担当者だよ」と言われた人以外は、誰も新入社員に手を出さなくなりました。新入社員側も、誰にでも教えを乞おうとすることがなくなりました。メンター制度は、今の時代だからこそこの制度なのかもしれません。

新入社員の戦力化を図るべく、人事パーソ

■人材育成に関する問題点の内訳（複数回答）



出典：厚生労働省「平成27年度能力開発基本調査」（平成28年3月）



ンは、新人の「教育担当者の教育」から取り組もうとするわけです。しかし、本当にそれだけでいいのでしょうか。

## 「当事者」は誰か

静岡県の自治体、富士市役所の事例です。

同市では1日かけて行われるメンター研修で、午前中だけ当該新人の直属上司にも参加を促しています。メンターには新人教育の権限の一部こそ移譲されていますが、そのマネジメント責任を負うのはあくまで新人の上司です。ですから研修では、まず、新人の上司とメンターが一緒になって新人の育成について語り合います。そして午後からは、その上司と入れ替わるように新人本人が研修に参加します。メンターは新人に、新人の直属上司から託されたメッセージを伝えるところから午後の部がスタート。教え方&教えられ方を、同じ空間で共有します。

ここで特徴的なのは、この際の、座席の座り方です。新人とメンターはペアで着席をしているのですが、10階建ての庁舎のマップ通りに全体が並んでいるのです。すなわち、隣の席には、隣の部署の新人とメンター

が、後の席には、1階真下の部署の新人とメンターが着席しているわけです。ここで事務局はこう伝えます。

「新人とメンターとの1人対1人ではありません。ここにいる50人の新人を50人のメンターで活躍させていきましょう。メンターは周囲の部署の新人の顔をよく覚えてあげてください。自分の担当の新人でなくても、隣の部署の新人がいいことをしていたら、しっかりその場で褒めてやってください。改善点があるようであれば、その場で指摘してやってください。新人も周囲の部署のメンターの顔をよく覚えておいてください。1人対1人ではなくて50人対50人で向き合っていきましょう」

と。

確かに昔は、近所の公園で子供が悪戯いたずらをしていたら、近所のおじさんが「松下さんのところのリョウ君やな、そんなことしたらあかんよ」などと声をかけてくれたものです。町全体で町の子供たちを育む風土がありました。ところが今では、どこの誰かがお互いわからない。

富士市役所では、今こそ、まさに庁舎全体で新規採用職員を育もうとしています。たかが座席の位置。しかしそこには、富士市役所の教育担当者の思いが、強く強く込められているように思えてなりません。

