

新規学卒者の選抜・採用と新入社員研修の実情

武田圭太

個を尊重する選抜・採用の究極: 先着順採用の株式会社樹研工業

今日、組織構成員の多様な個性を生かすことを経営の理念に掲げている日本企業は少なくない。例えば、コスモ石油は、「個の尊重（人間性尊重・個性の重視）」と「組織との調和」を基本理念として、「組織のなかで生きる個人の尊重」「自律型の人材育成」を目的にした若手・中堅従業員のための教育制度、および「価値を生み出せる人材育成」を目的とした中堅従業員・管理職者のための教育制度を構築・運用しているという¹⁾。また、コニカミノルタは、能力を発揮できる環境整備と個の尊重を柱に、能力・成果主義の考え方にもとづいた人事制度をつくり²⁾、デンソーは、①魅力ある製品で、お客様に満足を提供すること、②変化を先取りし、世界の市場で発展すること、③自然を大切に、社会と共生すること、④個性を尊重し、活力ある企業をつくることを経営の方針にする³⁾など、組織構成員一人ひとりの個性への期待を表明した経営理念は枚挙に遑がない。経営活動が国際展開するなかで、企業の社会的責任（corporate social responsibility: CSR）は、法令順守（compliance）や環境保全ばかりでなく、職場内の安全衛生や人権尊重への取り組みについても問われるようになった。企業は、基本的な就業条件の整備に加えて、やがては人的資源の調達に関する説明についても社会的責任を負うようになるかもしれない。

企業の社会的責任の観点から、経営活動に関して個を尊重する理念が基本になると、人的資源の調達、つまり新しい構成員の選抜・採用にかかわる基準や方法の説明責任も問題になるだろう。個を尊重した募集・選抜・採用は、どのように具体化され実施されるのだろうか。採用定員枠を超えて応募者が集まった場合、どのような方法や基準を設けて個を尊重した不採用を実現するのか。応募者の個性や人間性を尊重しながら一部の応募者を採用しないという決定は、応募者のキャリアにどのような意味を付与するのか。実際は、採用定員枠を超えて人的資源を調達できないから、応募者は選抜される人と選抜されない人とに二分される。しかし、専ら面接試験によって選抜され採用された人の個性や人間性が、選抜されなかった人の個性や人間性に比べて優れているという評価は、どのような意味で妥当なのか。

1) <http://www.cosmo-oil.co.jp/> を参照した。

2) <http://konicaminolta.jp/about/csr/> を参照した。

3) <http://www.denso.co.jp/ja/aboutdenso/philosophy/> を参照した。

本来、個を尊重する理念は、個性や人間性に関する優劣の評価への否定が本質だと思う。したがって、組織が個を尊重する理念を掲げながら、採用定員枠を設けて、その設定数を越えた応募者の一部を何らかの選抜基準で排除して人的資源を調達するなら、選抜・採用試験を実施すること自体が経営理念と矛盾しているといえよう。そこで、個を尊重して、採用・選抜のための試験を行わず人的資源を調達している興味深い成功事例として、株式会社樹研工業⁴⁾を紹介しよう。

樹研工業の松浦元男代表取締役社長によると、採用については、欠員が生じたら不定期に補充するが、その際、応募者への面接試験はしないし、履歴書も不要で、先着順に採用しているという⁵⁾。先着順採用は、「募集しても応募者があまり集まらなかった頃に、捕まえたら放さないようにしていた名残」で、そうして採用された人たちは、「高卒者や留学生の帰国者など、必ずしも一流の学歴ではない」が、その後は、精密加工学会での発表が注目されるような優秀な人材に育っている。

採用についての松浦社長の考えは、「60～70歳の社長の採用面接は、社長自身の基準で採用しようとするから間違いである。(若い応募者は)コミュニケーション能力が欠如しているというが、きっかけを与えると、世界的な技術者に育つ。学歴があると失敗を恐れるので(人材として)育たない。採用側は、優秀な社員である保証が欲しいから学卒資格を求めるが、大学での勉強は金儲けにつながらないと(採用側は)認識して、(募集・選抜・採用時に)学歴を問わず同じスタート・ラインに立たせてやるとふっきれる」。

こうした採用についての松浦社長の意見は、「誰にも能力はあるのに、それを育てる方法を知らない人が多い」という人材の育成についての見方につながる。組織構成員一人ひとりの潜在能力を開発するために、「自社(樹研工業)内では競争させない。定年制もない。そして、最先端で最高級の機械を与えてやる。そうすると、入社直後は指示どおりにしていた新人が、やがて脱皮する瞬間がくる」。つまり、新人が新しい価値を創造する実力をやがて発揮し始めるようになるという。技術者が思う存分に試行錯誤するように、松浦社長は、できるだけ良好な環境条件を整備して、本人が自身の能力を自己開発するように側面から支援している。

最先端で最高級の機械を常に与えて、新技術の開発に取り組ませているのは、中小企業が生き残っていくためには、夢のある開発が必要だという松浦社長の考えからである。しかし、それは健全な財務内容を維持しなければ実践できない。「社長がゴルフ会員権を買って、高いゴルフ道具を社長室に置いたりするのではなく、社長自らが節制して貯めたお金で、他社が持っていない高級な機械を買い与えると、(従業員の)士気もあがる」。職場の余裕やゆと

4) <http://www.juken.com/>によると、1965年に愛知県豊橋市に設立された株式会社樹研工業は、電子部品、コンピュータ関連、腕時計、自動車部品などで使用される極小精密部品を製造して世界各地へ供給している。2002年に世界最小の100万分の1gの超小型歯車を開発して、微細加工の分野でその技術開発力が注目された。

5) 2005年1月に、松浦元男樹研工業代表取締役社長から、採用についての考え方や人材育成、企業経営のあり方などについて約1時間30分かかった。原調査は、回答者がコメントの長さとその内容に関して、完全に自身で統制できる構造化されていない面接法を用いた。

りは、財務基盤が充実していることが基本と考える松浦社長は、経営の方針として、自己資本比率を高めることに努めてきたという。「1973年に自己資本比率は8%だったので、手形を切ったこともあった。その後、自己資本比率は、1980年に30%になり、40%に達した時点で資金繰りの必要がなくなり、50%になると設備投資が可能になった。現在、65%を目指しているが、65%を超えたら後継者の問題はなくなると思う」。

樹研工業では、経営活動による利益を内部留保し、人材に投資することで新しい技術、つまり新しい価値を開発し、それによってさらに利益を得るという循環が作動しているようである。そして、その基盤は、人的資源の個性や多様性を信頼し、応募者を選抜しないで先着順に採用する調達法によって形成されている。「この会社に来たいという気持ちだけで、(採用については)充分だと思う。自分の会社を選んでくれたことに感謝して意気投合して大事にすればみんな伸びていく。それだけ社員教育は徹底してやっている」。

先着順採用は、個を尊重して人的資源を調達する究極の方法として、他の多くの日本企業が行っている募集・選抜・採用活動の実質的機能を考えるうえで参考になる成功事例と思われる。先着順採用者を、有能な人材に育成できる能力開発の環境条件が組織内に整備され機能しているなら、応募者の多様な個性や人間性を生かして経営活動の成果を高められるだろう。先着順採用で経営全体に何ら支障がないとすると、日本企業が実施している現行の募集・選抜・採用活動の妥当性や信頼性、有効性だけでなく、さまざまな能力・適性検査や模擬演習、集団作業、そして面接などを組み合わせた長期間の選抜・採用試験(武田, 2001a, 2001b, 2002)への多大な投資の必要性すら疑問に思えてくる。それより、組織構成員の個性や人間性が生きようような能力開発・人材育成の充実の方が課題ではなからうか。多くの日本企業が、志望学生に対して入社後に従事する仕事の内容を具体的に説明しないで選抜・採用し、最初の配属先の偶然に規定された職場内訓練(on the job training: OJT)による個別的な仕事の技能を熟練させる能力開発・人材育成法は、採用試験を行って特定の人的資源を選抜し調達する方法を廃止した方が、むしろ人材の多様性を確保できて、より大きな成果が達成できるのではなからうか。

選抜・採用者の代用可能性

協働集団単位で仕事をする日本の大企業の典型として、例えば、トヨタ自動車が、アメリカ合衆国ケンタッキー州に創設したジョージタウン工場を調査研究したベッサー(1999)は、「共通の目的を持ち、そのために協力し合って働く人びと」と定義した「チーム」を鍵概念にして、トヨタ自動車の経営を分析した。そのなかでベッサーは、チームの構成員を選抜・採用する過程の特徴を次のようにまとめている。

- ① 長時間(願書提出から採用まで最短で6ヵ月を要した)の選抜・採用過程が、就業志望者の意欲と我慢強さの試金石になっている。
- ② 選抜・採用過程への多大な時間と労力の投入が、仕事の役割の重要性を就業志望者に感じさせている。

③ 客観的な能力測定にもとづいた選抜・採用過程であると就業志望者に認識させている。

④ 選抜・採用された就業志望者は、自身を選ばれた少数者であるかのように感じている。ベッサー（1999）によると、こうして採用されたチーム・トヨタの新しい構成員は、導入教育（orientation）などを経験しながらチーム概念の価値を承認し、個人の成果を無視してチームの成果を特に認識するようになるという。

トヨタ自動車は、長い時間と多くの労力・資金をかけて人的資源を選抜・採用している。採用者は、このような選抜・採用過程を通過して選ばれたという自己認知から、仕事への意欲や関与が就業前にすでに高まっていると思われる。そして、チームの成果、延いては会社の成果を最優先するように教育訓練され、やがてそのように働き始めるのだろう。チーム・トヨタの新しい構成員は、個が全のために最善を尽くす滅私奉公の考え方で教化され同質化されていくと考えられる。

前述した樹研工業の事例にみられるような新しい技術の開発と違って、同じ製品を大量に生産するためには、標準化された一連の動作を正確に反復する体系が主体になる。そのために投入される人的資源に求められる能力・適性要件は、技術開発などに比べてそれほど複雑な内容とは思えない。つまり、先着順採用法でも充分ではないかと考えられる。

しかし、実際にはトヨタ自動車のように、日本の大企業は、たくさんの応募者から一定数を選抜するために、時間と労力と資金を費やして採用試験を行っている。協働集団単位で仕事をする日本の大企業の場合、標準化された協働集団の仕事に従事する新しい人的資源は、是非とも採用したい人、つまり集団・組織を管理監督できそうな潜在能力を期待させる少数の応募者と、他の応募者と代用可能な人、つまり集団・組織の構成員として指示どおりに管理監督される潜在適性を期待させる多数の応募者との適正な比率を、採用人数の枠内で満たすように調達されているのではないと思われる。つまり、時間と労力と資金を費やした日本の大企業の選抜・採用試験は、すべての採用者に有能な人材に成長することを期待しているというより、一部の採用者、つまり是非とも採用したい人の潜在性を確保するために、確率論にもとづいて実施される人材の量の調達と考えられる。協働集団単位で仕事をするとき、集団の構成員全員が優れた管理監督能力を持つ必要はない。

しかし、このような選抜・採用方針の妥当性を検証するには、選抜し採用した人が、期待どおりの成果を上げているかを確認するため、採用試験の成績と採用後の人事考課等の勤務評定とを比較する追跡調査が必要であるが、そのようなデータはほとんど収集されていない。また、職場で行われるさまざまな教育訓練の見返り効果を測定して、教育訓練の有効性を検証する研究も皆無である（ゴールマン、2000）。このように、選抜・採用試験の信頼性や妥当性や有効性は、これまであまり検討されてこなかった。こうしてみると、日本企業の選抜・採用試験の有効性は、いろいろな試験に合格して選ばれたという採用者の自己評価の上昇にともなう仕事への動機づけの効果くらいしか見込めないかもしれない。また、日本企業は、もとより人的資源の選抜・採用をあまり重視していないと思われる。多くの応募者から一定数の採用者を選抜するための試験は、結果として、管理監督しやすい理解可能な人ば

かりを集めるように機能しているのではないか。

それでは、協働集団単位で仕事をする場合、構成員一人ひとりの個性や人間性はどのように尊重されるのか。個人の成果を無視してチームの成果のために働くことと、個の尊重とはどのように両立されるのか。

規定された協働集団の仕事に、構成員の個性や人間性を生かすには、両者の最適な組み合わせを目指すことが考えられるが、仕事の仕方や方法やこなし方について、新しい工夫を試してみる機会を与えることも大切ではなからうか。例えば、新卒採用された日本企業を早期に退社して、アメリカ合衆国の大学院に留学した女性が、入社2年目に商品部で体験したことを次のように語った。

「(稟議書の作成や回覧に時間を浪費するので)一度独断で、ある製品の設計から包装までの企画をすべて系列会社に委ねて依頼したことがある。ものすごく怒られたが、自分の商品が店頭に並んだときは気持ちよかった。達成感を感じた。あんな感覚は、そのときだけだった。その商品はそこそこ売れたので、会社に損失はなかった」(武田, 2002, pp.302-303)。

上司に無断で仕事を発注した部下の行為は問題ではあるが、仕事の仕方についての意見が、上司と部下との間でもっと自由に交換できて、上司が部下の意見に聴く耳を持つと、部下も自分自身の創意工夫で気持ちよく仕事ができる可能性が高まって達成感も感じられるだろう。仕事に関する創造力は、個性や人間性との関連性が高いので、技術開発の領域に限らず一般事務職や営業・販売職など、事務系職種領域にも同じようにあてはまると思われる。したがって、職場内訓練をととして仕事の仕方や方法の基本を習得させうえて、従来の仕方や方法を自分なりに修正・変更させてやらせてみる機会を与えることが、協働集団単位で仕事をしながら、構成員一人ひとりの個性や人間性を発揮させることにつながるかもしれない。このような機会から、仕事の仕方や方法やこなし方の革新 (innovation) が生まれることもあるだろう。

採用後の新入社員研修

前述したトヨタ自動車の導入教育については、新入社員にチーム概念の価値を内化させる効果が指摘されているが、トヨタ自動車の系列で、主に自動車関連の電子機器製品を製造しているD社に採用された大卒女性が、入社後にどのような新入社員研修を経験したかみてみよう。

1999年に一般事務職として採用されたTは、入社式の2週間後に、本社で女性新入社員の全体研修会に参加した⁶⁾。1999年のD社の採用状況は、事務系・技術系の大卒・大学院卒男性が約250人で、このなかには数人の女性総合職者が含まれていた。一方、一般事務職70人は高卒・大卒女性で占められていた。

6) 一般事務職女性を対象にしたD社の新入社員研修について、愛知県内の私立A大学文学部を1999年3月に卒業し4月にD社に入社した女性Tから、2005年10月に聴き取った。原調査は、5)と同様に、構造化されていない面接法を用いて約1時間行った。

Tは一般事務職者として5日間の研修を受けたが、社外の業者が主催したその研修内容は、①働く環境の変化、②人材の条件、③職場で必要なコミュニケーション、④顧客満足(customer satisfaction: CS)の概念、⑤顧客との出会い、⑥チームワークについての解説と、ゲームやロール・プレイングなどを活用した実習と演習で構成されている。

具体的には、自己理解に関して、「熱意—物事に燃えることができるか」「粘り—がんばり屋か、あきらめは早くないか」「明朗性—いつも笑顔が出せるか、明るい雰囲気は」など20項目それぞれに対して、「大変優れている/やや優れている/普通/やや劣る/かなり劣る」のなかから該当する選択肢を選んで自身のビジネス資質を自己評定させたり、「素直に自分自身を見つめ直してください」と前書きして、「朝起きると憂鬱な気分になる」「すぐ腹を立てたり、落ち込んだりする」「将来に対する漠然とした不安から思い悩むことがある」など10項目に対して、「いつもそう/大体そう/時々そう/あまりない/全くない」のうちあてはまる選択肢を選び自己診断させている。

また、仕事にかかわる重要な概念として、特に「可能性」「目的」「満足感」について丁寧な説明を加えている。その他、ビジネス・マナーについて、その定義と精神を理解させたいうえで、①身だしなみ、②姿勢、③表情、④日常の言葉遣い、⑤聴き方・話し方などの基本を解説した後、「仕事の指示を受けるときの基本動作」「仕事の指示の受け方」「報告の仕方」「さわやかな対応・応接」「名刺の扱い方」「来客の迎え方」などの基本動作を練習するような構成になっている。

このような社外業者によるプログラム化された研修の合間に、本社営業と中国・九州地域の現地採用の営業に配属が決まっている女性20人は、本社営業本部で、営業相手への接し方、営業活動の視野、一般事務職から総合職へのキャリア・コース変更制度⁷⁾についての説明を受けた。さらに、D社の先輩女性を囲んで、仕事の不安などについて2~3時間くらい相互に意見を交わした。

こうして5日間の新入社員研修会を終えて配属された後は、職場内訓練による教育訓練しか行われなかったという。一方、一部の女性総合職者に対しては約半年間の研修期間が設定されている。一般事務職と総合職との研修期間の違いは、それぞれの仕事に要求される能力の質の差異と思われる。一般事務職の場合、職場でのコミュニケーションの基本を再認識し、それを練習する程度の短期間の研修終了後に、実践形式の訓練に入っているが、総合職に採用された女性は、その間まだ研修期間中である。総合職者は、それだけ学習しなければならないことが多いからだろう。そして、D社の場合、男女全体で新規に採用された一般事務職者と総合職者との内訳は、圧倒的に後者の方が多い。つまり、入社直後の新入社員研修の内容をみると、総合職に比べ女性を対象にした一般事務職は、仕事の基本動作が身につけていることを要件とする水準の個性や人間性しか選考していないということだろう。

また、2005年4月に愛知県内の信用金庫に新規採用された大卒女性Yによると、大学4年

7) D社では、1998年に当該制度を導入したが、営業職や秘書、広報などから毎年約10人の希望者がいるという。導入の背景には、2000年から4年制大卒女性の採用を中止し、女性は高卒・短大卒に限定するように制度が改定されたことが考えられる。

生時の5月に電話で採用内定の連絡を受け、8月に第1回目の健康診断を受診したときに、人事部長から採用内定通知書を受け取ったという⁸⁾。当該信用金庫の採用は、①大学を卒業すること、②犯罪等を犯さないこと、③健康であることを条件としているが、卒業間近の2005年2月に第2回目、そして採用後の4月に第3回目の健康診断を行うというように、③健康であることの条件について徹底していることが興味深い。ちなみに、第2回目の健康診断の際に、採用内定者は配属希望の支店を第3希望まで申告している。

2004年8月に採用内定通知書を受け取った後は、10月から毎月の課題として、ペン習字、手紙の書き方、敬語の使い方などの通信教育をこなしながら、併せて近況を報告している。2005年4月1日の入庫式が終わって、Yはその場で配属先支店を伝えられ支店長から辞令を渡されて、午後は勤務先の職場に挨拶に出向いた。

そして、翌日から本部で、2週間の新人研修を受けた。新人研修の主題は、①社会人としての生活に早く慣れること、②同期入庫者どうしが仲良くなることだったという。新人研修は、人事部人事課の男性担当者による集合形式の職場外訓練（off the job training: OFFJT）で、ビジネス・マナーや敬語の使い方、挨拶の仕方、電話応対などについての講義を受講した。女性だけを対象にしたお茶の出し方の説明もあったという。また、講義の合間には、役員の講話が組み込まれていた。

新人研修中は、その日やったことと、それについての感想をレポートにまとめて毎日提出したが、そのレポートは配属先支店の次長宛に送られて、職場の人たちが読んでいたことが後日わかった。Yによると、「研修というので、オペレーションなど実践的な内容を想像していたが、（実際には）現場では役に立たないことばかりやらされて拍子抜けした。研修であって研修ではない。研修の間は、みんな和気あいあいと楽しくやっていたが、本当に（同期入庫者どうしが）仲良くなるのが（研修の）目的なんだろう」。

入庫式後の新人研修を終えると、配属先支店で指導係の先輩による職場内訓練が始まった。最初は、伝票を区分けし綴じる作業、内線だけの電話応対、用度品の整備、同一書式の書類に繰り返し押印するなど、差し障りのない仕事ばかりだったが、数日後には、他の先輩と同じ内容の仕事に従事するようになったという。しかし、指導係からの指示がない状況が多く、Yは相当に困ったようである。

こうして通常業務を遂行しながら少しずつ実際の仕事を覚えていく一方で、札勘定や兆単位の大きな桁の数字をリーダーに唱和して読み上げる訓練は毎日行われている。また、入庫した4月から11月までの約半年間は、職場外訓練として新人職能研修会も毎月1回実施されている。その内容は、窓口業務への期待、入出金の基本対応、窓口対応の最重点事項、親しみのある応対・対話の進め方、店頭セールスの基本、定期積金のセールス、札勘定と加算機などである。

このように、大学在学中から採用内定者を対象に始まる新人への教育訓練は、仕事の基本

8) 2005年4月に愛知県内の信用金庫に新規採用された女性Yから、4月の入庫式以降11月までの間に経験した新人研修の実情について聴き取った。Yは、愛知県内の私立A大学文学部を2005年3月に卒業した。原調査は、5)と同様に、構造化されていない面接法を用いて、2005年11月に約2時間30分行った。

動作、特に、顧客や上司や先輩などで構成されたタテの人間関係の下位に位置づけられる新人に期待されるコミュニケーションの基本型の習得を中心に、仕事にかかわる必要最小限の基礎知識の獲得を目的に構成され、職場のなかで上司や先輩の行動を見様見真似で模倣させて、新人が早く独力で仕事ができるように試行錯誤させるために、より多くの時間を費やすような内容になっているといえよう。

一般に、女性については、入り口の選抜・採用で、組織内のキャリア・コースが明確に分かれているので、採用後の実情を事前に想像できるが、男性の場合、キャリア・コースの分化は組織の入り口では顕在化していないのであいまいである。しかし、選抜・採用の入り口では差別化せず、競争心を煽り立て、個人ではなく集団の成果のために粉骨砕身するように人事管理してきたのがこれまでの日本企業の経営労務だった。したがって、仕事の基本動作水準の個性や人間性しか評価されない男性も、より高い水準の個性や人間性が評価された同僚との協働集団活動が、集団成果の達成に関する一人ひとりの貢献度を厳密に査定しようがない集団・組織特性であるため、協働集団活動全体の周辺部分を担うような地位を周囲から与えられて許容され働くうちに、仕事の基本動作水準の個性や人間性を活用され、全体組織の秩序体系を構成する一員として規格化されることで安定して存在し続けると考えられる。

「教え込む」から「個性・感性を尊重して育てる」へ!?

近年、個を尊重する経営理念が広く提唱されるようになったため、新入社員研修を企画する人事部も同様の標語を掲げて新入社員の個性や人間性への考慮を強調している。例えば、富士ゼロックス総合教育研究所は、次のような案内の新入社員研修企画セミナーを開催している⁹⁾。

プロ意識の醸成を図る新入社員研修 ～多様化する価値観を活かして、成果を上げる新人の育成～

激化する就職戦線を勝ち抜いてきた優秀な新入社員の早期戦力化は、どちらの企業でも重要な課題の1つかと存じます。そして、その教育手法は、過去の「教え込む」手法から、「個性・感性を尊重しながら多様化する価値観を活かして新人を育てる」手法が効果的となってきました。

この新入社員研修の狙いは、①学生（アマチュア）から企業人（プロ）への意識転換—仕事に臨む態度と基本知識（ビジネス・マナーを含む）・コミュニケーションにおける基本姿勢、②成果達成意欲と行動を身につける—一体感と連帯意識溢れるチーム活動における主体的な行動と自主性・自らの個性と影響力の発揮（個と組織の統合）となっている。

そして、プログラムの特徴として、①実習やゲームが中心—チームで競争しながら進めるため、一人ひとりが積極的に参画し、楽しく学べる、②前向きな意欲を醸成—一人ひとりの個性を尊重し、その欲求や期待を大切にしながら導く、③“気づき”による効果—一方的に

9) <http://www.fxli.co.jp/pdf/fxli-050929.pdf> を参照した。

教え込むのではなく、体験を通じ、自らに気づかせていく、④フォローのしぐみがある—新入社員と上司で、研修成果をいっしょに確認するしぐみにより、効果が長続きし、コミュニケーションも促進できる、⑤自社内展開が可能—自社内トレーナー養成により、実情に則した活用と、効率的（時間・コスト）な運営ができることをあげている。

3日間かけて実施されるこのプログラムは、六つのセッションから構成されている。①「これからの私」のセッションでは、今現在の自分自身の気持ち、今後の期待をもとに、将来めざす自分の姿を考えることを狙いに、投影法を用いてめざす姿の概念化を試みる。②「仕事とコミュニケーション」のセッションでは、仕事の基本的な流れにおけるコミュニケーションの大切さと、そのポイントを確認することと、仕事の成果を上げるために、協調と達成意欲をもって行動することの大切さを体得することを狙いに、コミュニケーション・ゲームと企業活動シミュレーションを行う。③「職場の人間関係とマナー」のセッションでは、人間関係と職場のルール、マナーを再確認することを狙いに、チーム対抗のマナー理解度ゲームを行う。④「基本行動と役割の遂行」のセッションでは、企業人としての基本行動と集団活動において、自らの役割を主体的に果たしていくことの重要性を体得することを狙いに、①から④までのセッションで学習した内容の集大成として、演劇仕立てのロール・プレイ大会を実施する。⑤「自分を知る」のセッションでは、自分の行動のふりかえり、成長のためのポイントを考えることを狙いに、自分を客観視するためにチーム内で印象交換を行う。⑥「私たちの誓い」のセッションでは、個人、そしてチームの目標づくりをとおして、それに対する責任意識と実行意欲の確立をめざすことを狙いに、まず、チーム・メンバーの現状を把握して自らの課題を設定抽出し、その課題を克服するために実行計画を立案して、プレゼンテーション大会で報告する。

こうしたプログラムをとおして、①新入社員の役割を認識し、主体性をもって行動できるようになること、②職場の人間関係を円滑にするポイントが理解できるようになること、③社会人としての基本的マナーを実践できるようになること、④何事も自分のこととしてとらえ、最後までやり遂げる意欲をもつようになることが、教育訓練の目標とされている。

このように、富士ゼロックス総合教育研究所による新入社員研修は、キャリアの段階が学生から企業人へ移行するにともない、職場の協働集団の構成員として働く自己の態度を形成し、協働集団の定型化された基本動作をいくつかのゲームをとおして体得させ、個人の目標および協働集団の目標の達成に向けて、責任と意欲を喚起させるように考案されている。しかし、これまでとは異なる「個性・感性を尊重しながら多様化する価値観を活かして新人を育てる」手法が、各セッションのなかで具体的にどのように実践されるのかについては、実際に参加し体験してみないとわからない。六つのセッションの内容は、大半が従来の新入社員研修と大差ないように思われる。当該新入社員研修の6セッションの内容から、新入社員の個性や多様な価値観を活かすようなこれまでにない新しい工夫はあまり見当たらない。そうした新規性より、むしろ従来と変わらない企業人としての心構えや職場での基本動作・行動・礼儀などの学習に多くの時間を充てているように思える。

また、他の日本企業も、同じような内容の新入社員研修を実施している。例えば、トヨタ

自動車が全額出資して、総合人材サービス事業を運営しているトヨタエンタプライズが実施する社員研修¹⁰⁾は、マナー研修が主体である。そのうち、新入社員ビジネス・マナー・セミナーは2日間のプログラムで構成され、社会人としての心構え、敬語、来客応対、電話応対、仕事の進め方など、新入社員に必要なビジネス・マナーが身につくような内容になっている。

そのプログラムは、1日目が、①社会人としての心構え—プロ意識を持ちましょう；学生と社会人の違い；職場の規律とエチケット；挨拶の重要性、②第一印象のレベルアップ—VTRトレーニングによる第一印象の重要性；社会人としての身だしなみ；好感の持てる表情づくりや視線、基本7大用語、基本姿勢や立ち方やお辞儀の仕方などの立ち居振る舞い、③社会人としての言葉遣い—敬語表現の位置関係や尊敬語や謙譲語や丁寧語や正しい呼び方など、正しい敬語の使い方；クッション言葉や婉曲表現や肯定的否定など、感じのよい話し方；これだけは覚えておきたい職場用語と練習問題となっている。2日目は、④来客応対マナー—お迎えからお見送りまで来客応対の基礎；名刺交換；席次；ロール・プレイング演習による湯茶接待、⑤電話応対マナー—電話応対の基礎；電話の受け方；電話のかけ方；クレーム応対を、ケース・スタディやロール・プレイング演習で学習、⑥仕事の進め方—仕事の身だしなみや仕事の見つけ方；仕事の優先順位；ケース・スタディを使ったハウ・レン・ソウ¹¹⁾の重要性；PDCAサイクルを受講した後、社会人としての行動指針を、社会人1年目と自己啓発を中心にもとめて終了する。

トヨタエンタプライズが行っている新入社員研修も、社会人としての基本動作・行動の習得が主な目的になっている。新規一括採用した学卒者を、入社直後に集合研修方式で職場外研修し配属を決めて、実際の仕事は、それぞれの配属先の職場協働集団内で職場内研修によって習得させるのが日本企業の新入社員研修の典型である。例えば、アコムの場合、入社直後に実施される新入社員研修の目的として、実際の業務配属に向けて、働く姿勢や教わる(学ぶ・身につける)姿勢を確立していくことを掲げ、組織で働いていくうえでの基本要件を、①組織の存在意義、目標、方向性、価値観などと社会のなかでの位置づけを理解すること、②組織のなかで、配属部署がどのような役割を担っているのか理解していること、③自らの位置づけや役割を理解し、必要な知識・スキル・姿勢を持って業務にあたることの学習としている¹²⁾。

このような方針に沿って、集合研修をとおして基礎知識を身につけ、配属先の部署で実践的な指導を受けるようなカリキュラムを体系化している。具体的には、まず、人事部が運営する内定者教育・事前学習が入社前に実施され、入社後は、「配属に向けての準備期間」中に、

10) <http://www.haken-toyota-ep.com/training/seminar/c-recruit01.html>を参照した。

11) 2004年7月17日付の日本経済新聞によると、「ハウ・レン・ソウ」とは、同じ業務に携わる人どうしが重要な情報を共有するための報告や連絡、相談を表す頭文字で、山崎富治山種証券元社長が提唱したという。「報告」は、主に上司からの指示に対して経過や結果を知らせることで、タテ関係の情報伝達を指す。「連絡」は、同僚や関係部署など、ヨコのつながりの情報伝達を指す。また、「相談」は、仕事で迷ったり困ったりしたときに、上司などに対して判断を仰ぐ行為である。仕事を協働する相手や全体の状況を考えながら、こまめに伝達し合うように心掛けることが大きな不祥事を防ぐと示唆されている。

12) <http://www.acom.co.jp/s-saiyou/education/edu023.html>を参照した。

人事部と人材開発室による新卒新入社員コースが導入される。この新卒新入社員コースは、各営業部やジョブ・トレーニング・センターや教育担当者も一部にかかわっているが、一旦配属が決まると、配属先での職場内訓練や営業部研修などを主に運営する。また、配属先の所属長やOJT担当者も平行して関与する。

配属後の新入社員研修は、初めて応対業務に従事するまでを「お客さまに対する準備期間」と位置づけて、企業理念を実現するための各配属先業務の役を担えるようになるまでを目安に、各営業部やジョブ・トレーニング・センターや教育担当者が主体となって運営されている。その後は、継続学習と実務経験の蓄積を強調して初期教育・学習を終える。配属先が決まり初期教育・学習が終了した後も、配属先の所属長やOJT担当者は新入社員の教育訓練に努める。また、入社後の初期教育は半年間の研修期間として体系化されている。

こうしてみると、個を尊重する理念に適合した人的資源の募集・選抜・採用と採用後の新入社員研修は、選抜・採用法や入社前・配属前の集合研修より、配属後の職場内研修の場に限定されるといえよう。また、現行の選抜・採用や入社前・配属前の集合研修方式の教育訓練内容は、新入社員の個性や感性を、従来以上に尊重して実施されているようには思えない。むしろ依然として、新入社員の個性や感性や人間性そのものより、職場でそれらを発揮し体現するために、まず、これまで同様の定型化された対人関係の基本的な動作や所作や作法を身につけさせることが、日本企業における組織内キャリア発達初期の優先課題として重視されている実情がうかがえる。

引用文献

- Besser, T.L. 1996 *Team Toyota: Transplanting the Toyota culture to the Camry plant in Kentucky*. New York: State University of New York Press. (鈴木良始 訳 1999 トヨタの米国工場経営—チーム文化とアメリカ人— 北海道大学図書刊行会)
- Goleman, D. 1998 *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books. (梅津祐良 訳 2000 ビジネスEQ—感情コンピテンスを仕事に生かす— 東洋経済新報社)
- 日本経済新聞 2004年7月17日付。
- 武田圭太 2001a 海外・帰国子女の生涯キャリア発達—予備報告9：なぜ、私は採用内定されたのか？(1)— 愛知大学文学論叢, 123, 369-388.
- 武田圭太 2001b 海外・帰国子女の生涯キャリア発達—予備報告10：なぜ、私は採用内定されたのか？(2)— 愛知大学文学論叢, 124, 264-276.
- 武田圭太 2002 海外・帰国子女の生涯キャリア発達—予備報告11：なぜ、私は採用内定されたのか？(3)— 愛知大学文学論叢, 125, 291-306.