HR Times

"I walk slowly, but I never backward."
- Abraham Lincoln

Link and Motivation Group

新入社員研修事例集

～ キャリア観を醸成し、定着・活躍につなげる
リンクアンドモチベーションの新入社員研修 ～

- 株式会社クレハ
- 全日空商事株式会社
- 株式会社アートネイチャー

INTRODUCTION

人事を取り巻く環境は、大きく変化しています。

Well-being やワークライフバランスの追求、雇用の流動化が加速し、
社員個人の欲求充足が重視される一方で、会社貢献のための成長促進が
難しい時代となりました。

そうした中、これからの新入社員のオンボーディングに求められることは、
ただ、会社の中に人材を迎え入れるだけではなく、
新入社員自身の中に会社を入れること。

つまり、新入社員が、お客様感覚や評論家的スタンスになるのではなく、
主語を「自分」ではなく「私たち」と語り、会社の一員、
当事者としてコミットしている状態であるといえます。

新入社員が「自分はこうだから関係無い。」
「会社がこうだから不満。」と言い訳や愚痴をこぼすのではなく、
「私たちはこうあるべき。
これが課題だと思うので解決していきたい。」と前向きに語れている。

“I”から “ We”へ。
私たちは、そんな新入社員育成を支援しています。
本資料は、新入社員研修の実践事例をまとめた、ケーススタディブックです。

Link and Motivation Group

新入社員が主体的に成長しキャリアを歩んでいくために欠かせない研修だった

株式会社クレハ

生産・技術本部　労政部
遠藤 慶一郎 氏
岡坂 菜摘 氏

事業内容	<NEW クレラップ>をはじめとする家庭用品、食品包装材、高機能材、医薬品、農薬、工業薬品など、多岐にわたる製品を製造・開発。
企業規模	4,271 名（2023/03 期 連結）, 1,655 名（2023/03 期 単体）
導入サービス	ビジネススタンス基礎理解研修 ビジネススタンス基礎実践研修 ビジネススタンス応用研修

課題

- これまでの新入社員研修においても企業人としての土台となるマインドを重視した教育を企画していたが、実態としてスキル習得が中心の内容となっていた。
- これまでの新入社員研修は達成感や成長実感を得る機会が限定的であり、受講した新入社員の納得感も満足できるものではなかった。

効果

- 「相手基準で考える」「企業人として、価値を『受け取る側』ではなく『与える側』になる」といった、学生マインドから企業人マインドに切り替える大きなきっかけになった。
- 「理解→実践」のステップを踏んだ研修の仕様により、成功体験を積みながら企業人としてのマインドを体感することができた。

NEW クレラップをはじめとする多岐にわたる製品を創出

-「事業および部署の概要」

岡坂氏：株式会社クレハは当社およびグループ会社30 社、関連会社6 社で構成され、機能製品、化学製品、樹脂製品の製造・販売を主な事業内容とし、<NEW クレラップ>をはじめとする家庭用品、医薬品、工業薬品など多岐にわたる製品を創出しています。

私たちは人事部門として、人財育成や採用を通して現場の円滑な組織運営を支えることを使命としています。

納得感を高めるためのアプローチを模索していた

-「新人育成の課題と研修導入の背景」

岡坂氏：昨年までの弊社の新入社員研修には大きく3 つほど課題がありました。

一つ目が、本当の意味で深く企業人のマインドを身につける研修ができていなかったことです。例年、新入社員研修ではマインド面を重視していたのですが、スキル面に興味を示す新入社員が多かったこともあり、研修全体としてマインドよりもスキル・知識の方が印象に残りやすい内容になっていました。新入社員研修は、やはり企業人としての土台をつくる研修であるべきなので、マインドの確立に力を入れていかなければいけないと考えていました。

二つ目が、受講した新入社員の納得感が薄いと感じたことです。新入社員としてのあるべき姿について伝えてはいましたが、個々の新入社員に自分自身の現状を理解してもらう機会が少なかったので、当事者意識が持ちづらく、納得感が得にくい研修になってしまっていたのかなと思います。また、達成感や成長実感を得る機会が限定的になっていたという反省もありました。ですから、「楽しい」「ワクワクする」「おもしろい」といった感情を喚起できて、受講者がもっと前のめりになることができる研修にしたいという思いがありました。

三つ目が、キャリア観のベースになる考え方について十分な理解を促せていなかったことです。

研修期間中には先輩社員との交流・社内講義を通して「どんな経験も自分の糧にするんだ」「信頼を積み上げることで自分が望むキャリアを築けるんだ」といった考えを学ぶ機会は設定していましたが、十分に理解させることはできていませんでした。さらに、御社の i-Company にあるような「信頼醸成は自身のキャリアのためにも大切な考えである」といった考え方についても伝えきれていなかったため、目の前の仕事に意味を見出せずモチベーションを上手くコントロールできないケースもあったのかなと思います。

※本事例中に記載の肩書きや数値、固有名詞や場所等は取材当時のものです。

※ご参考：i-Company の考え方について
個人の自主・自立意識の醸成に効果的なのが「i-Company」という考え方です。
i-Company とは、自分自身をひとつの「株式会社」として捉え、その市場優位性を発掘していく考え方です。自社の経営理念や技術力、市場ニーズ等を、自分自身の「やりたいこと」「やれること」「やるべきこと」の3 つの輪で整理し、その重なりを大きくしようとすることで、自主・自立的にビジョンを描き、成長していこうという姿勢を身に付けることができます。

「i-Company」の考え方が弊社の課題感とマッチしていた

-「リンクアンドモチベーションの研修を導入した理由」

岡坂氏：リンクアンドモチベーションさんの研修を選んだ大きな理由は、御社が掲げている「i-Company」の考え方が弊社の課題感とマッチしていたからです。

新入社員には、仕事を楽しみながら、自分のやりたいことを実現してもらいたいと思っていますが、会社という組織にいる以上、自分軸で動くのではなく、まずは周囲の信頼を獲得していかなければいけません。キャリア観を形成する前提として、新入社員には信頼獲得の重要性や仕事に対する向き合い方を認識してほしいと考えていたので、御社の「i-Company」の考え方を聞いたときは、本当におっしゃる通りだなと感じました。

また、受講者に個別にフィードバックをいただけるのも大きなポイントでした。弊社は新入社員の人数が多いので、どうしても研修のフィードバックが全体的なものになりがちでした。そのため、個々の受講者が「自分ごと」として落とし込めず、それが納得感を高めづらかった部分でもあったと思います。

「相手基準で考える」「価値を与える側になる」といった意識が芽生えてきた

-「研修の成果」

岡坂氏：今回は3.5 日の期間で新入社員研修を実施していただきましたが、全体として、学生マインドから企業人マインドに切り替える大きなきっかけになった研修だったと感じています。「信頼」というキーワードを随所に入れ込んでいただいたこともあり、「まずは信頼を得なければいけないんだ」というメッセージは十分に伝わりました。

また、研修初日から終盤まで、御社が設定されている「STAR の観点」と、弊社が独自で設定している企業人のマインドとの関係性を繰り返し説明いただいたお陰で、「弊社として新入社員に身につけてもらいたいマインド」を「STAR の観点」を通じて新入社員に深く理解させることができました。

研修終了後も「STAR の観点」を口にしている新入社員が多く、研修で理解したことを自分の中で噛み砕き、仕事で実践していこうという気持ちが出ていたのではないでしょうか。

特に、「相手基準で考えるんだ」「価値を与える側になったんだ」という意識が芽生えていたのを感じました。

弊社の新入社員研修は全体として約1 ヶ月のプログラムで構成しており、最後に研修の振り返りを全員の前で発表してもらう場があります。その際も、「相手目線で仕事をしていきたい」「自分が価値を与え、信頼を得ながら活躍していきたい」などと宣言していた新入社員が多かったので、「研修を通して企業人としてのマインドが醸成されたんだな」と嬉しくなりました。

※ご参考：「自ら考え、判断行動できる人材」になるための「STAR の観点」について

リンクアンドモチベーションの研修はアプローチのフィット感・納得感が高い

-「リンクアンドモチベーションの研修の価値」

岡坂氏：研修中は、受講者が想像以上に前のめりに取り組んでいる姿が印象的でした。弊社は製造・技術・研究部門に配属となる新入社員が大半です。研修の一部は、顧客への営業を例題とした内容であったため、営業職ではない新入社員にもフィットするのかと若干不安があったのですが、全く問題なく、全員「自分ごと」として取り組んでくれていたと思います。

遠藤氏：私が印象に残っているのは、研修でできなかったことや苦手だと感じたことをしっかり受け止めて、「ここをもっと高めていかなければ」というように、ポジティブに内省していた受講生が多かったことです。研修の感想を聞いてみても、ほとんどの新入社員が「大変だったけど楽しかった」と答えてくれました。だからこそ、ポジティブな内省で終えることができたのだと思います。

また、研修中に講師の方が細かくフォローをしてくださいました。新入社員の様子を注視して、「ちょっとついていけそうにないな」という人がいたら、その都度、声をかけていただいたことも、新入社員の納得感を高めるうえで効果的であったと感じています。

岡坂氏：弊社の新入社員は高卒、高専卒、大卒、院卒、博士卒が混ざっており、例年、「別々に研修をしたほうが良いのではないか」「全員一緒に行うべきではないか」という議論があります。今年は御社と打ち合わせをした結果、一緒に行うことにしたのですが、これも良い判断だったと思っています。

研修中は、博士卒・院卒の新入社員がリーダーシップを発揮して、高卒の新入社員をフォローする場面を各所で見られましたし、高卒の新入社員からしても壁がなくなったのか、積極的に発言する場面が多く見られました。結果として、チームワークが醸成される機会にもなったと感じています。

遠藤氏：最近は新入社員の考え方や価値観が変わってきて、特に「納得していないと行動に移せない」という傾向が見て取れます。昔であれば、とりあえず上司に言われたとおりに行動してみて、その結果、上司が言っていたことの意味を理解できたり、成長できたりすることも多かったと思います。ですが、最近は「納得できない → 行動できない → 成長の機会を失う」という新入社員が多く、そこが研修をするうえで難しいポイントの一つになっていました。

御社の研修のように個別に細かいフィードバックがあれば、一人ひとりの受講者が自分の強み・弱みをしっかり理解できるので、それが納得感につながります。納得すれば行動もできますし、結果として成長にもつながっていきます。その意味でも、アプローチはすごくフィットしていましたね。

岡坂氏：今回の3.5 日という研修期間もすごく良かったと思っています。最初の半日間は、もともと御社の研修には含まれていない内容で、カスタム対応で設けていただきました。この半日間で「i-Company」の概念などを教えていただきましたが、最初に新入社員目線でキャリアについて考える時間を取ることができたのが良かったです。

2 日目以降の研修の流れにも驚きがありました。私は、先に「社内での日常業務における演習」をしてから、「対クライアントの演習」をするのが普通のステップだと思っていましたが、御社のご提案はこの順番が逆で、対クライアントの演習が「基礎編」で、日常業務における演習が「応用編」になっていました。この流れもとても新鮮で、担当者として新しい気付きをいただけた部分です。たしかに、新入社員にとってはこの順番のほうがスッと理解できて、現場に出た後も実践につながりやすいのかなと思いました。

研修当日の運営に関しても、講師やスタッフのみなさんは連携を取りながら丁寧かつ迅速に動いてくださいましたので、私たちの手が空いて、研修を集中して見ることができました。新入社員の特性を見極めるという意味でも、落ち着いて研修を見ることができたのはありがたかったですね。

遠藤氏：弊社が重視していたマインドに関する研修を最初に入れていただき、その後の 3 日で基礎編、応用編とつなげていただけたので、理解から実践までがスムーズだったと思います。

基礎編はクライアント対応の演習なので、大半の新入社員が現場配属後は経験しません。ですから、研修内容を抽象化して、要点を抜き取って理解することが重要になってきますが、そこからまた具体に落とし込んで実践してこそ、本当に身につくものだと思います。そこに関しても応用編でより具体的・実践的な演習をしていただけたので、受講者の納得感も高まり、しっかりと身につけることができたのではないでしょうか。

技術は人から生まれるものだから、土壌である人を大切に育てたい

-「新人研修にかける思い」

遠藤氏：弊社の企業理念の中には、「人と自然を大切にします」という文言がありますが、人を大切にするというところで言えば、中長期で人財を育てていくという考え方が根底にあります。

というのも、化学や素材系の技術・製品は世に出るまでに長い時間がかかります。長い時間をかけて事業を育てていくためには、人もじっくりと育てていかなければいけません。人をじっくり育て、長く活躍してもらうのは弊社のDNA とも言える考え方です。独自の技術力が強みになっている会社ですが、結局、技術というのは人から生まれるものですから、土壌である人を育てることは極めて重要であり、その出発点である新人教育も大事にしたいと思っています。

自主性・自律性を持って成長し、会社や社会に貢献できる人財へ

-「今後に向けて」

遠藤氏：弊社は、今年度から新しい中長期経営計画がスタートしており、そのなかで「会社と社員の共生」というテーマを打ち出しています。

会社と社員が共生していくためには、会社としては、社員の能力を引き出し、活躍してもらう機会を提供していかなければいけません。一方、社員も会社に寄りかかるのではなく、自律的に仕事をしていかなければいけません。

今までであれば、会社に指示された仕事をして、会社に言われたことを学んでいれば良かったかもしれませんが、今はそれで通用する時代ではありません。社員が自主性・自律性を持って成長し、会社に貢献し、社会に貢献していく、そのような人財を生み出していこうという方針があります。また、それが一人一人の「働きがい」にも繋がると考えています。

この方針は、御社の「i-Company 」の概念と非常に親和性が高いものでした。「i-Company 」の考え方を体現できる社員が増えていけば、会社と社員はきっとうまく共生していけるはずです。

Link and Motivation Group
組織に関すること、
何でもお問い合わせください
サービスサイトで
詳しく見る

迷ったときいつでも立ち返れる。社会人としての指針ができたのは大きかった。

全日空商事株式会社

人事部　人財開発チーム
上野 靖弘 氏
森山 起久子氏

事業内容	ANA グループの商社部門を担う。航空機部品の調達、航空機の輸出入・リース・売却、機内サービス物品の企画・調達、および全国空港売店の運営などの航空附帯事業のほか、紙・パルプや食品の輸入販売、半導体・電子部品の輸出入、広告代理業、インターネットショッピングサイトの運営など、事業分野は多岐に渡る。
企業規模	連結 1,785 名 単体 454 名（2023 年 3 月 31 日現在）
導入サービス	1 日目：マナープログラム 2 日目：報連相プログラム 3 〜 5 日目：ビジネススタンスプログラム

課題

- コロナ禍での新入社員研修はオンラインで実施せざるを得ず、ビジネスマインドを身に付け体現できる、実践的な内容の実施が難しかった。
- コロナ禍の前に比べ、学生から社会人への切り替えがより難しくなっていると感じており、ある程度の「厳しさ」がある研修を実施したかった。

効果

- 実践的でリアルなプログラムによって、商社パーソンにとって大切な「相手の立場に立って考えること」や「顧客のニーズを捉えること」を身に付けることができた。
- 研修で、採用時とは別の視点からの性格や考え方、行動特性に触れることができ、配属決定をする際の参考になった。
- 「自ら考え、判断行動できる人財」になるための「STAR の観点」は、新入社員だけでなく、社内での OJT 等でも共通言語となり、浸透した。

人事の仕事のベースにあるのは、社員の幸せ

-「事業および部署の概要」

森山氏：弊社は、ANA グループの総合商社です。そのなかで、人事部の重要なミッションのひとつが人財育成です。弊社では、財産の「財」の字を使って「人財」と表現しており、人財育成を経営課題の根幹に据えています。今回の新入社員研修をはじめとして組織長に向けた「組織長塾」や、各種研修の企画立案・運営は、私たちが担う中心的な役割です。

もちろん採用も重要なミッションであり、新卒・キャリアを問わず活躍できるメンバーを積極的に採用しています。

上野氏：社員の採用・育成のほか、労働環境の整備や人事制度設計も私たちの大切な仕事です。人事の仕事のベースにあるのは、社員のみなさんの幸せであり、この会社で存分に力を発揮して、幸せなキャリアを歩んでもらいたいという思いがあります。そのために、会社としてできる限りの環境や制度を整えていきたいと思っています。

コロナ前に比べると、学生から社会人への方向転換が難しくなっている

-「新人育成の課題と研修導入の背景」

森山氏：コロナ禍で2 年間、採用をストップしていたため、今年（23 年度）の前は20 年度が直近の新卒入社になっていました。20 年度のメンバーには内製で新入社員研修を実施しましたが、当時はちょうどコロナのピーク時期でしたので研修はすべてオンラインで行いました。期間を通常よりも長くしていろいろと創意工夫を凝らしたものの、やはり現場で教えなければ難しいことについては、やりきれなかった部分もあります。

上野氏：当時はコロナ禍でもあり、やむを得ない状況ではありましたが、20 年度のメンバーには現場に出てから大変な思いをさせてしまったのではないかと思っています。研修中もすべてオンラインであったことから空気感が伝わりにくく、厳しい指導というよりは、お互いのコミュニケーションを優先した研修となっていました。

森山氏：その後 2 年空いて、再び新卒採用をスタートしました。今回、社外の講師のお力も借りながら新入社員研修を行う方針にしたのは、再び対面での研修に戻すとともに、納得度の高まる外部講師の方からある程度の「厳しさ」をもって指導してもらいたいという狙いがあったためです。

※本事例中に記載の肩書きや数値、固有名詞や場所等は取材当時のものです。

また、今年の新入社員は大学時代の大半をオンライン講義で過ごしてきた世代です。社会人になれば当然、対面でのコミュニケーションが不可欠になりますが、その切り替えに不安があったのも事実です。学生から社会人になるためには大きな気持ちの切り替えが必要ですが、切り替えの大きさをコロナ前よりも大きくする必要があるイメージがありました。スムーズに切り替えしてもらうためには、単にビジネスマナーを学ぶだけでなく、ビジネスマインドから身に付けるスタンス研修が必須だと考えました。

厳しさのなかにも愛があるから、ポジティブな学びにつながる

-「リンクアンドモチベーションを選んだ理由」

森山氏：弊社は、2011 年から 2019 年までリンクアンドモチベーションさんの新入社員研修を導入していました。今回、再び御社を選ばせていただいたのも、過去の研修の評価が高かったからです。御社の研修では、講師が一人ひとりの受講者に対し親身になってご指導されます。その結果、社内でもよく話に出るのが、「講師の方が新入社員にとって最初の上司のようだ」ということです。

人事は採用から長く関わっていることもあり、人事による研修だと、どうしても新入社員のなかに馴れ合いの感情が生まれてしまいます。その点、御社の研修は、厳しさもあるなかで愛のあるご指導をいただけるのが大きな特徴です。さらに、この愛が受講者にちゃんと伝わるのも素晴らしいところです。

それゆえ、「厳しくダメ出しされた」という印象だけで終わらず、「自分の成長のために厳しく言ってくれた」という信頼感が生まれ、ポジティブな学びにつながるのだと思います。

上野氏：良い意味で、「研修の枠をはみ出している」のが御社の研修です。一般的な研修の場合、「いかにも研修」と割り切った感覚で受講する人も多いのですが、御社の研修はひと味違います。

前半は受講者もまだ研修感覚ですが、後半に進むにつれて徐々にリアルな距離感になっていき、終盤にはまるで上司・部下のような関係性になっています。また、現場で学ぶのと同レベルのリアルな意識で学びが得られます。現場に入ってから初めて体験するのではなく、新入社員研修で配属前に体得できるのは御社の研修の大きな魅力ではないでしょうか。

「STAR の観点」を忘れなければ必ず成長していける

-「リンクアンドモチベーションの研修に感じる価値」

森山氏：「STAR の観点（※）」を学べるのは、御社の研修の大きなメリットです。STAR の観点は社会人として絶対に必要な観点であり、新入社員にとって良い指針になるものだと思います。

※「自ら考え、判断行動できる人財」になるための、スタンス強化の 4 つの観点
ご参考：「STAR の観点」について詳細はこちら

今、新入社員は OJT 期間に入っていますが、OJT レポートで、STAR の観点に則った行動ができているかどうかを振り返っています。今回、全日空商事グループ 3 社で新入社員研修を受講したので、3 社とも同じ基準でモニタリングをしており、当社では本人と先輩社員が行動目標に対しそれぞれ「〇」「△」「×」を付けています。加えて、少なくとも月に1 回は OJT レポートをもとに面談をするよう、現場のリーダーに伝えています。

この OJT レポートは人事部にも共有されていますが、新入社員本人が「△」や「×」を付けていても、先輩から見ると「〇（できている）」というケースも多く見受けられました。研修で厳しく教えていただいたので、新入社員自身、高い基準を持つことができているのでしょう。

上野氏：STAR の観点が共通言語にもなり、様々なシーンで「STAR の観点で言うと･･･」というような会話も聞かれます。それだけ、しっかりインプットされ、浸透しているのだと思います。

現場に配属されれば、誰でも困難にぶつかって迷うことがあるはずです。そんなとき、「STAR の観点で考えると今はこうすべきだ」というように、いつでも基本に立ち返ることができます。STAR の観点は、ある意味、新入社員にとって考え方のガイドラインのようになっているのかもしれません。同期はもちろん、人事も先輩社員も知っていて共通言語化されているのは大きいと思います。

森山氏：OJT リーダーは若手が中心ですが、リーダー自身も過去の研修で STAR の観点を習っています。教える側も教わる側も STAR の観点をベースにして OJT を進められるのは、御社に長くお世話になっているからこそのメリットです。

上野氏：御社の研修では受講者が感情をあらわにする場面もよく見受けられます。それだけ本気で取り組んでいるということだと感じます。本気になっているからこそ、課題に向き合う中でできない自分が悔しかったり、逆にできた時にはとても喜んだりするのだと思います。

御社の講師の方は、受講生を自分の部下として見てくれます。一人ひとりに対して、「成長するためにどこを改善し、どこを伸ばせば良いのか？」を本気で考えて指導されるので、メンバーの本気度も高くなり、喜怒哀楽が生まれるのだと思います。

森山氏：御社には約 1 週間の期間をお任せしていました。研修期間中は毎日研修後に、私たち人事部との打合せのお時間を取っていただき、「A さんは、こういうふうに変わってきました」といったフィードバックをいただいていましたが、一人ひとりをすごく細かく見てくださっていることに感心させられました。このフィードバックがあったおかげで、私たちも現状把握がしやすかったです。

商社パーソンとして歩み始めるにあたり大切なスタンスを身に付けることができた

-「得られた効果」

森山氏：研修も 4 日目・5 日目になると、入社した時の新入社員とは思えないほど、全員スタンスが大きく変化し、目の色が変わるほど、本気で取り組んでいるのが伝わってきました。

弊社の現場のリーダー層は、どちらかと言うと寄り添うことが得意なタイプの人が多いです。御社の研修では、講師の方や顧客役の方から厳しいことも指摘いただけるので、「このままじゃいけないんだ」ということを強く自覚できたのではないでしょうか。

特に、求人広告を提案するワークでは、顧客役から求められる基準と自分たちの提案の基準が異なると、顧客役から取り合ってもらえないメンバーもおり、そこで「自分基準じゃダメなんだ」ということに気付けたこともあったと思います。

現場に出れば、顧客先で厳しい局面に立たされるケースも多々あるでしょう。今回の新入社員研修で、これから商社パーソンとして歩み始める者にとって大切な「相手の立場に立って考えること」や「顧客のニーズを捉えること」を身に付けられたのは非常に大きな収穫でした。

「入り口で一人前にするんだ」という意気込みで新入社員研修を

-「新人研修にかける思い」

森山氏：弊社は商社ですから、やはり「人がいちばん大事」だという考え方が根底にあります。そのなかでも、入り口である新入社員研修は非常に大切なものであると認識しています。

上野氏：弊社は、現場から学ぶことに重点を置いており、配属後に階層別で行う研修機会は多くは設けておりません。そのため、社会人として会社共通で必須のスタンスを身に付けるための新入社員研修には、力を入れています。入り口の新入社員研修は極めて重要であり、「この段階でもう、社会人として一人前に育てたい」というくらいの意気込みで新入社員研修に取り組んでいます。

私たちが、新入社員研修に実践的でリアルなプログラムを求めたのも、その後の階層別研修が一部に限定されるからです。配属された後は実際の現場に入って、現場で学んでもらおうというのが基本的な考え方です。御社の研修では、現場に出る前の段階で現場で起こることを体感することができます。だからこそ、配属後の新入社員のスムーズな立ち上がりにつながっているのだと思います。

Link and Motivation Group
組織に関すること、
何でもお問い合わせください
サービスサイトで
詳しく見る

個々にアプローチする納得感のある研修で、社会人として必須の心構えが身に付いた

株式会社アートネイチャー

人財開発室
寺町 裕樹氏　　松本 萌氏

事業内容	各種毛髪製品の製造販売、増毛・育毛サービスの提供、ヘアケア商品の販売
企業規模	3,891 人（2023/03 期 連結）, 2,293 人（2023/03 期 単体）
導入サービス	新入社員ビジネススタンス開発研修 新入社員ビジネススタンス実践研修

期待

■ 昨今の新入社員は上司に指示されてから動くという傾向があり、仕事に向き合う姿勢が受動的になりがちだった。

■過去の新人導入研修は、伝えたい内容は網羅していた一方で、インプット主体の研修になっていた。さらに近年の新入社員の傾向変化も重なり、ビジネスマインドが身に付きづらくなってきた。

■若手社員の定着強化が課題となっており、対応策の一つとして、社会人として大切なスタンスを身に付ける研修の必要性を感じていた。

効果

■ 新入社員が、社会人に必要なスタンスを醸成するためのポイント「STAR の観点」を理解し、現場でも実践している。

■ 新入社員に「仕事は自分で探しにいくものだ」という意識が根付き、主体性が醸成されて、自ら動けるようになった。

1967 年設立、オーダーメイドウィッグを製造・販売

-「事業および部署の概要」

松本氏：株式会社アートネイチャーは1967年に設立され、当社および連結子会社 12 社(2023 年 3 月 31 日現在) で構成されています。オーダーメイドウィッグの製造・販売を主たる業務としております。
私たちは人財開発室として、現場の組織づくりを支えています。

社会人としてのマインドセットがうまくいってない傾向にあった

-「新人育成の課題と研修導入の背景」

寺町氏：私がこの会社に来たとき、新入社員のみなさん一人ひとりに魅力を感じた一方で、「仕事は上司が言っていることをやるものである」といった「やらされている感」をやや感じる場面がありました。仕事に向き合う姿勢が受動的だと感じたのです。

このことが気になっていたので松本に意見を聞いたところ、松本は「入り口の段階で、社会人としてのマインドセットがうまくいっていないのかもしれない」という見方をしていました。

過去の新人導入研修はカリキュラムとしてはひと通りを網羅していたのですが、インプット主体のレクチャーが多い印象がありました。そこで、社会人のスタンスを身に付け、それをアウトプットできるような場が必要なのではないかと感じたのです。

新入社員が入社したタイミングで「基準は自分ではなく、相手にある」というような社会人としての基礎をつくっておかないと、その上に何を積み上げようとしても上手くいきません。このような背景に加え、留学生 3 名が入社することもあり、これまでは内製でおこなってきた新人導入研修を、外部のプロの力を借りることも選択肢に入れて考え直してみようということになりました。

松本氏：昨今の新入社員の傾向として、勤務姿勢が受動的であったり、自ら考えて動く姿勢が希薄であるように感じられたので、早い段階で「与えられるものだけが仕事ではない」「仕事は自分で探しにいくものだ」というマインドを養う必要があると感じました。

※本事例中に記載の肩書きや数値、固有名詞や場所等は取材当時のものです。

一人ひとりに向けて アプローチしてくれる 研修を求めていた

-「リンクアンドモチベーションを選んだ理由」

松本氏：今回、新人導入研修を検討するにあたっては 9 社の研修ベンダーを比較し、そのなかでリンクアンドモチベーションさんにお願いすることにしました。他社さんの研修にもマインドセットのプログラムはありましたが、御社のものは、プログラム内容を明確にイメージすることができ、特に「STAR の観点（※）」のわかりやすさや、後続の研修への接続のしやすさが決め手となりました。

※「自ら考え、判断行動できる人財」になるための、スタンス強化の4 つの観点
ご参考：「STAR の観点」について詳細はこちら

御社が言うSTAR の観点は、学生から社会人になるうえで極めて重要なスタンスですし、新入社員にとっても分かりやすく、覚えやすいものであると思いました。また、導入研修で学んで終わりではなく、その後のOJT におけるフィードバックでもSTAR の観点が活かせそうだと感じたのもポイントの一つです。

寺町氏：最終的な決め手になったのは、我々のことを知ろうとしてくださったことです。そのうえで、我々が求めていることに対してもっとも適切なアドバイスをいただけましたし、カリキュラムの内容や難易度も我々が求めている形にカスタマイズしていただきました。

松本氏：今年度の新入社員は 6 名ですが、そのうち 3 名が留学生ということもあったので、一人ひとりに向けてアプローチしてくれる研修を求めていたという点もあります。

公開講座のような形で、他社の新入社員と一緒に受けるスタイルの研修もありましたが、個々に合わせた研修のほうが効果的だと判断して御社に決めさせていただきました。

単なるインプット型の研修ではないから腑に落ちる

-「リンクアンドモチベーションの研修に感じる価値」

松本氏：御社の研修は、単なるインプット型の研修でないのが良かったです。「社会人としてこうすべきだ」と理屈だけを教わっても、腑に落ちない人のほうが多いと思います。その点、御社の研修は最初に観点を伝える前に体感型ワークがあります。当然、ワークはうまくいかないので、そこで「なぜうまくいかないのか？」を考えます。そして最後に、「こうすれば良かったんだよ」と最適な方法を教えてもらえます。このように体感して、至らなさを気付かせるアプローチだからこそ、みんな納得感を高めながら取り組めるのだと思います。

研修中も、ついていけない方はいませんでした。事前に相談して、カリキュラムの難易度を調整していただいたのは正解だったと思います。何より、本人たちが楽しみながら研修に取り組んでいるのが伝わってきました。
留学生に対しても簡単な日本語に噛み砕いて説明していただいたり、英語で言い換えていただいたりしたので、本人たちも分かりやすかったと思います。

1 日目と2 日目の違いで言うと、特にSTAR の観点である「Say」の動きが顕著になったことです。講師の方が「ここまでで分からないことはありますか？」とこまめに確認してくれましたが、そのときに発言する人が明らかに増えていました。あれは分かりやすい変化だったなと思います。

寺町氏：最初はみんな緊張していましたが、講師の方がすぐに心理的安全性をつくってくれ、始まってわずか数分で「一つのチーム」になったような印象を受けました。そのうえで、一方的に話すだけでなく、双方向のコミュニケーションを促していただいたので、「質問や発言を恐れずにしてもいいんだ」という空気が生まれました。雰囲気づくりという点でも、「さすがプロは上手だな」と感心させられましたね。

松本氏：上司に報連相をするワークのときも、「自分から確認しないと情報が得られない」ということを実感したのか、「目的は何なのか？」といったことを常に考えながら、自分が欲しい情報を相手から引き出す動きができていました。このような積極性が生まれてきたのも良かった点です。

「仕事は自分で探しにいくものだ」という意識が根付いた

-「得られた成果」

松本氏：今、新入社員は現場で OJT 研修を受けていますが、現場の管理者からは「分からないことをきちんと質問してくれる」といった声が多く聞かれます。これは、まさしく STAR の観点の「Say」を実践できているということです。また、「やっぱりRoleplay は重要だよね」など、STAR の観点で学んだポイントが発言のなかにも出てくるようです。STAR の観点が新入社員に浸透しているのは、嬉しいことです。

寺町氏：研修後、定期的に新入社員と面談をしているのですが、「仕事は自分で探しにいくものだ」という姿勢がしっかり根付いているなと感じます。導入研修全体を振り返ってもらったとき、みんな口を揃えて言うのが、「リンクアンドモチベーションの研修が印象に残っている」ということです。「楽しかった」という感想もあれば、「しんどかった」という感想もあり、表現は様々ですが、身が濃く、社会人としてのビジネスマインドを築きあげるうえで非常に有意義な研修だったということはみんな話してくれています。

松本氏：今年度の新入社員はやる気に満ちあふれていて、自分から動こうとする姿勢が見られます。そのような姿を見て嬉しいなと思いますし、御社にスタンス研修をお願いして本当に良かったなと感謝しています。研修がただの壁打ちではなく、みんなが反応してくれるので、私自身も研修をやっていて楽しかったです。

繰り返しになりますが、入社初期の段階で STAR の観点が身に付いたことが、新入社員の社会人としての大切な第一歩に繋がったのではないかと思います。

寺町氏：新人導入研修の最終日、松本が締めの話をしたときに「ありがとうございました」と何人か泣きそうになっている子がいて、私も感動してもらい泣きしそうでした。それだけ、良い研修だったと思います。

長く活躍してもらうために、入り口でのマインドセットが大事

-「新人研修にかける思い」

寺町氏：新入社員は最初が肝心です。最初に何を学び、どんな姿勢を身に付けるかによって、その後の社会人としてのキャリアは大きく変わっていくはずです。現場に送り出す人事としては、「現場でちゃんとやっているのかな？」と気になって仕方がないですし、本当に「親心」のような気持ちで新入社員を見守っています。

弊社は、現場がメインの会社ですが、海外も含め様々な業務があります。その意味では本来、社内でいろいろなことを学べ、様々なスキルを習得でき、数多くのチャンスがあるはずです。しかしながら、これまではこのような機会を会社としてきちんと示したり提供したりすることが十分ではない部分もあり、長く活躍してほしい人材が離職してしまうこともありました。

今は転職が当たり前の時代であり、出る人もいれば来る人もいますが、先程述べたように弊社には数多くの機会があるため、新入社員の方にできるだけこの会社で長くキャリアを積み上げてほしいと思っています。そのためにも、やはり入り口のところできちんとマインドセットをして、自分がやりたい仕事を自分で探しにいけるようになってもらいたいですし、同時に我々は「あなたがやりたい仕事がこの会社にあるんだよ」ということを示していかなければいけません。この双方向の思いが一致するような会社にしていきたいと思っています。

自分がやりたいと思う仕事を自分の力で取りにいってほしい

-「新入社員への思いと今後に向けて 」

松本氏：仕事は「やらされている」と思うとつまらなくなり、楽しさを感じることが難しくなってしまいます。大事なことは、やらされ感で働かないことです。やらされて働いているのではなく、自分がやりたいと思う仕事を自分の力で取りにいかなければいけません。そのためには、常に考え続けることが大事です。「どうしたら自分が楽しく働けるのか？」ということを常に考え、自ら動き、やりたいことを求め続けてほしいなと思います。

寺町氏：私は前職時代から、組織運営の重要な方針として「徹底的に楽しむ」ということを掲げています。これは、プライベートも仕事も熱狂的に楽しむということです。当然のことですが、仕事は楽しいことばかりではなく、つらいことも苦しいこともたくさんあります。ですが、苦しいときにいかに前向きに向き合えるかで、その人の成長角度は大きく変わってきます。

自分が大変で苦しいとき、前向きに楽しむのは簡単なことではありませんが、ポジティブな意識を持っているだけでも、後ろ向きの姿勢でいる場合に比べれば何倍も成長できるはずです。ですから、新入社員には働くということをとことん楽しんでもらいたいと思っています。前向きにチャレンジすることが成長につながるので、失敗を恐れず、たくさんチャレンジしてほしいなと思います。

Link and Motivation Group
組織に関すること、
何でもお問い合わせください
サービスサイトで
詳しく見る