

## コロナ禍を生かし、新入社員研修の質を向上させる

コンサルティング第1部 主任コンサルタント 鈴木 貴 ● takashi.suzuki@mizuho-ri.co.jp

### 1. コロナ禍を生かす発想

新型コロナウイルスの影響により、多くの企業で、新入社員研修の内容変更や延期、中止を余儀なくされました。準備を進めてきた部署の方々は大変な思いをされたに違いありません。しかし、こうした様々な変更は「意図せざる実験」とも考えられます。この実験の結果を検証し、今後の研修の質の向上に生かすという発想を持つべきではないでしょうか。

### 2. どのように検証するか？

理想的な検証方法は、昨年度までの研修効果の測定指標を用いて比較することです。例えば、ビジネスマナーに関する知識の講義を、集合形式から自己学習形式に変更した場合、昨年度使用した理解度テストを今年度も実施します。平均点の変化から、実施方法の変更が理解度に与える影響を測ることができるでしょう。

しかし、実際は、各カリキュラムの効果を測定する指標を持たず、1日の研修の感想や満足度を、報告書やアンケートに書かせて終わるケースも多いのではないのでしょうか。この場合は、「本来、各カリキュラムでどのような知識やスキル、価値観を持ってもらい、職場で実践してもらいたかったのか」という点の棚卸をし、その実践状況を配属先の上司からヒアリングする方法が考えられるでしょう。

また、一定の時期に、人事部による新入社員へのフォロー面談を実施する企業も多いと思いますが、この際にそれとなく口頭試験のようなこと（当社社員としてのマインドセット状態や、企業理念の浸透度等の確認）をするのも一案かと思います。

### 3. 集合研修の全面オンライン化は可能か？

今回、新入社員研修のオンライン化を試みた企業もあったようです。感染症対策や会場費削減等の運営・コスト面のみならず、受講者・講師間のチャットでのやりとりが研修満足度を向上させたというようなメリットも享受できたかもしれません。

では、オンラインでは実施不可能である宿泊型のような集合研修は、今後は不要になるのでしょうか。その答えは、研修で「強く感じさせたいもの」の有無によるのではないかと思います。事業計画や各部署の紹介、ビジネス文書作成のような、知識やスキルを「覚えさせる」内容が主であれば、オンラインに切り替え

ても良いかもしれません。一方で、難易度の高い課題を受講者どうして協力しながらクリアさせるような、達成感や同期との連帯感、また、そうした取り組みを通じて新入社員を本気で育て上げようとしている会社の意気込みや愛情を「強く感じさせる」ことが重要な要素であれば、日程や会場等の諸事情を調整してでも実施を継続する価値があるかもしれません。甲南大学の尾形教授の研究<sup>※</sup>は、こうした通過儀礼のようなイベントを、同期と協力しながら乗り越えたという達成感や、職場の先輩方も同じイベントを経験してきたということが、縦・横のつながりや信頼感、組織へのコミットメント等に有益であることを示しているのです。

しかし、上記はあくまで1つの研究結果に基づく筆者の仮説に過ぎません。集合研修で「強く感じさせたこと」は、企業によって内容が大きく異なるでしょうから、その研修を実施しなかったことの影響は、各社で検証する必要があると思います。一定期間経過後の、本人のモチベーションや職場への馴染み具合であれば、本人や上司へのヒアリングである程度把握できるでしょうし、会社や職場へのコミットメントの状況は、従業員意識調査等から定量的に測ることもできると思います。また、最終的な結果と言えるかもしれませんが、1～3年以内の離職率の変化を分析することからも、帰属意識に関する示唆が得られるでしょう。ポイントは、従来の自社の新入社員研修は、本来どのような効果があると想定していたのかを再確認し、それに紐づく指標を考え、測定してみることです。

### 4. おわりに

研修の効果測定というテーマは、人材育成に関わる人々の間で昔から語られてきたものですが、研修内容や実施方法にここまで大きな変化が生じた今、まさに測定の絶好の機会と言えるでしょう。極論に聞こえるかもしれませんが、仮に、思うような指標が設定できない、または、うまく検証できないという結果となっても構わないと思っています。検証を試みる過程で、新入社員研修全体や各カリキュラムの目的を再確認することになるわけですが、その行為自体が、次年度の研修のあり方の改善に大きく寄与するからです。

冒頭に述べた「コロナ禍を生かす発想」で、教育の質を向上させていきたいものです。

※ 尾形真実哉「導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析：組織社会化戦術の観点から」『甲南経営研究』第49巻第4号、2009年、19-61頁