

# 新入社員の戦力化における組織文化の重要性

株式会社 学宣 主任講師・コンサルタント 山田 豊文

## ◆新入社員の採用ニーズと戦力化の意義

現在、企業の新入社員採用ニーズが旺盛です。厚生労働省の発表では2018年3月卒業の大学生の就職内定率は98.0%であり、2012年以降、7年連続で上昇しています。一般的に新入社員採用ニーズが旺盛な年は人材の資質は物足りなく、反対にニーズが控え目である年は人材の資質が高くなると言われます。

大手生命保険会社が行っている理想の上司アンケートでは、男性部門ではタレントの内村光良、女性部門ではアナウンサーの水ト麻美が2017年から2年連続で1位に選ばれました。この二人が2年続けて1位に選ばれた理由は親しみやすさにあるとされています。男性と女性共通に親しみやすさを重視して理想の上司を選ぶ傾向は就職戦線の環境が良好であり、若い世代の心構えに甘えが見えるという懸念があります。

新入社員戦力化の意義は、入社時点の資質や心構えではなく、長期的な視点に立って問うべきです。自社の強みを継承して長期的な発展の基礎を築くことに新入社員の戦力化が貢献するはずです。

## ◆職場における戦力化への取り組み

新入社員を採用する企業は期間の長短は別にして、必ず何等かの新入社員教育を行うはずですが、しかし新入社員教育以上に重要になるのが配属先における日常業務を通じての戦力化、つまりOJTです。OJTの主担当は管理職ですが、同じ職場の先輩社員もOJTの効果に影響を及ぼします。

例えば管理職が新入社員に余裕を持って出社することや電話に迅速に対応することを指導したとしても、職場の先輩全員が始業時間ギリギリにしか出社しなかったり、電話対応が遅いと、新入社員も先輩を模倣してしまいがちです。朱に交われれば赤くなるということわざ通り、先輩社員の影響によって、管理職による指導の効果が限定されることが懸念されます。つまり新入社員の戦力化は、職場ぐるみで取り組むことが必要です。職場ぐるみで戦力化に取り組むことは、組織文化が強い影響力を持っていると言い換えることができます。

組織文化とは、その組織の判断や行動の拠り所のことです。職場のメンバーの立ち振る舞いから組織文化を確認できます。組織文化は自社の強みの源泉になります。例えば顧客を大切に作る組織文化は高い市場シェアに結びつくことがあります。管理職

による新入社員に対する指導は、組織文化に準拠してこそ効果が高まります。新入社員を戦力化する上では、管理職が中心となって職場ぐるみで望ましい組織文化をつくる必要があります。

#### ◆組織文化の重要性と管理職の役割

組織文化から自社のあるべき姿を確認できます。職場の全員が余裕を持って出社するといった望ましい組織文化は、その職場に新入社員が配属される前につくり上げておくべきです。望ましい組織文化をつくり上げることは、管理職に期待される役割の1つです。自社のビジョンや経営理念は、組織としてのあるべき姿を示しているはずですが、ビジョンや経営理念を組織に浸透させて、日常の業務に結びつけることで望ましい組織文化をつくり上げることができます。例えば経営理念に顧客満足度の向上が記されている場合は、電話への迅速な対応が日常業務で具現化されるべきです。経営理念が日常業務において具現化されていて、望ましい組織文化がつけられていることによって新入社員の戦力化を円滑に進めることができます。

ビジョンや経営理念を組織に浸透させることは管理職の重要な役割であり、管理職以外に望ましい組織文化をつくり上げることができる存在はありません。管理職自らがマネジメントすべき対象の全員に働きかけて、ビジョンや経営理念を浸透させることを通じて、望ましい組織文化をつくり上げることができます。今年の春に新入社員が配属されるか否かに関わらず、管理職が望ましい組織文化づくりという役割を果たすことが期待されます。今年の12月1日でストレスチェック制度導入から5年目を迎えます。ストレスチェック制度は2015年12月1日施行の改正労働安全衛生法が根拠となっています。一定の規模（従業員数50人）以上の事業所は制度が義務化されていて、規模が小さい事業所は、当面は努力義務にとどめられています。ストレスチェック制度導入の背景にはハラスメントや過労によるうつ病などの精神障害の増加があります。

厚生労働省の統計では精神障害による2018年度労災認定に請求は1,820件、支給決定が465件です。支給決定は前年比で41件減少していますが、請求は前年比88件の増加であり、6年連続で増加しています。業種別の内訳は医療・福祉が請求では1位、支給で2位、製造業は請求では2位、支給が1位です。卸売業・小売業が請求と支給の両方で3位になっており特定業種集中の傾向が確認できます。

ストレスチェックは年1回実施されていることから、多くの企業が4回目のストレスチェックを行うことが想定されます。医療・福祉や製造業などではストレスチェック制度の効果と課題を振り返るべき時期を迎えています。

#### ◆三位一体での取り組み

ストレスチェック制度はアンケートで「ストレスの原因」、「心身のストレス反応」、「ストレス反応に影響を与える項目」を調べます。調査結果は点数化され「セルフケアに関するアドバイス」も含めてフィードバックされます。そして本人の希望に基づき

面接指導やカウンセリングを受けることができます。同じ職場で3年以上働き続けている人は前年及び前々年の点数と比較することができます。

新しい制度の導入直後は問題意識が高く、3年目頃までは実績を踏まえて変更や改善が加えられる傾向があります。しかし次第に熱意が下がり、形骸化することが懸念されます。問題意識を持ち続けることで制度を有効活用することが期待されます。

ストレスチェック制度を有効活用するには回答者、管理職、人事部門の三位一体での取り組みが必要です。回答者にはセルフケアと呼ばれる自己管理が期待されます。主体的に面接指導やカウンセリングを受けるなどがセルフケアに該当します。

管理職はラインケアと呼ばれる役割を果たすことが必要です。ラインケアの役割には3つの要素があります。1つ目は職場のメンバーを観察すること、2つ目は気になるメンバーがいる場合には対話を通じて本人の状況を確認することです。3つ目は状況確認の結果を踏まえて、人事部門や産業医などとの橋渡しを行うことです。

人事部門に期待されるのは、他の人事施策と関連づけながらラインケアとセルフケアが十分に機能するような環境を整えることです。このように本人、管理職、人事部門が三位一体で取り組むことがストレスチェック制度の有効活用に結びつきます。

#### ◆職場満足度向上に向けた活用

人事部門と管理職にはストレスチェック制度を働き方改革に結びつけることが期待されています。働き方改革は、とかく勤務時間管理の面が注目されがちです。できれば視野を広げて望ましい職場環境を整えることを目指して進めるべきです。望ましい職場環境を整える上で目標とすべき状態には「健康職場モデル」があります。「健康職場モデル」とは、米国立労働安全衛生研究所が提唱している考え方であり、「職場満足度」と「仕事の生産性」が両立している理想的な状態のことです。この理想的な状態のことを「ワーク・エンゲイジメント」と呼ぶこともあります。

ストレスチェック制度で「健康職場モデル」の条件である「職場満足度」を確認できます。ストレスが過重なメンバーが少なければ「職場満足度」は高いと判断できます。「職場満足度」が低い場合には高めるための対策が期待されます。具体的には業務計画立案と情報共有、勤務時間管理と分担調整、業務の指示と手順の適正化、職場での協力関係づくり、安心感のある制度整備の5つの対策を組み合わせることが重要です。

人事部門による制度整備だけではなく、各職場の管理職が業務計画立案と情報共有から職場での協力関係づくりに取り組みことによって、「職場満足度」を高めることができます。人事部門と管理職が協力することによって、ストレスチェック制度を活用して「職場満足度」を向上させることが期待されます。

以上