

# 新入社員のモチベーション・ダウン予防対策

4月に入社した新入社員たちの高いモチベーションに驚りができるのは、GWを過ぎた5月といわれる。俗にいう「5月病」。しかし実際には、入社3カ月から半年の間にひとつの壁がある。新人教育の見直しは今からでも遅くない。

文=藤崎敏郎

新

入社員のモチベーションが低下する大きな原因は、店舗にトレーニングのシステムがないことです。また、あったとしてもシステムとおりトレーニングが行われていないことやトレーナーのレベルの低いことも、その原因になります。これを解決するには、先輩社員の新人社員育成能力を評価項目に入れることが有効です。

そして、評価制度と連動させてES経営(社員満足経営)の考え方や仕組みを取り入れるとスムーズに社員教育が進むようになります。評価制度とES経営の観点から新入社員の早期離職を防ぎモチベーションを向上させる実践的アドバイスを致します。

## 新入社員の育成能力を管理職の評価項目に入れる

新入社員の定着化のためには、人材育成能力を管理職社員の評価項目に入れなければなりません。例えば、店舗の職制が①店長、②副店長(マネージャー)③主任(チーフ)④班長(リーダー)⑤新入社員(担当)の5つだとします。このケースでは新入社員のトレーニングの責任者を班長(リーダー)にしてトレーナーに任命します。下位の役職者の人材育成の責任は一つ上の管理職者の責任として評価項目に入れるようにするのがいいです。マンツーマンで業務のトレーニングはもちろん、社会人の基

本の考え方やプライベートの相談にも応じます。全体のトレーニングの進行状況は店長が報告を受けられるようにします。

このように人材育成能力を評価項目に入れて、定期的に店長が確認すると新入社員の教育が確実に進められます。また、評価項目の中にはムードメーカーやチームワークや満たす項目も入れるべきでしょう。このような役割を演じてくれる先輩社員の存在は店舗を明るくします。新入社員も定着しやすくなります。

## コミュニケーションツールとしてのチェックリスト

トレーナーを任命するさいには、新

入社員のトレーニングの目的をきちんと説明します。なぜかという、トレーニングの目的を理解していないトレーナーが多いからです。根底には定着化を置いて、その土台の上に戦力化を目的とするべきです。

また、チェックリストは担当する新人

表1 管理職社員の職務遂行能力の評価項目の例

評価項目		評価点
人材育成		部下の強み、弱みを正確に把握し、中長期的な観点から部下へ適切な経験をつまさせている
		目標に対する結果や仕事の成果についてはタイムリーにフィードバックを行っている
		自分が業務をできない場合を想定して、代替りのできる人物を育てている
ムードメーカー		誰に対しても明るく接することができ、常に職場全体を前向きにするような発言、行動がとれている
		あまり積極的にコミュニケーションをとらない人に対してもさりげなく声をかけて、話をしている
安定した行動		相対面の相手とも共通の話題を見出し、楽しく会話をすることができている
		常に自分で感情をコントロールした行動がとれており、感情の起伏を表に出さない
問題解決		クレームやトラブルにあってもあわてることなく、やるべきことを冷静にすすめることができている
		上司や顧客から注意をうけても、感情的にならずに受け止めることができている
効率的な行動		解決策はスローガンでなく、工夫して具体的に立てることができている
		その場だけの解決策でなく、根本的問題を分析し、解決策を立てることができている
専門的技術の発揮		メンバー全員が理解し・納得し、実行できる解決策を立てることができ、周囲を巻き込んで行動できている
		常にコストを意識した提案、業務の進め方を行っている
業務処理(ルーティンワーク)		時間的にもっとも効率的な方法を選んで行動することができている
		業務のコツを掴み、優先順位をつけた効率的な仕事の進め方ができている
業務処理(ルーティンワーク)		専門的な技術を常に勉強しており、それを業務に活かしている
		専門技術を駆使して、スピーディーに業務を完成させることができている
業務処理(ルーティンワーク)		正確でミスがなく、いつも安心をもって業務に向かうことができる
		資料などを作成する場合、その処理が早く、ミスも少ない
業務処理(ルーティンワーク)		業務で使用するソフトや機械機器の機能をよく理解しており、効率的に使うことができている
		ルーティンワークを空いた時間などうまくこなし、仕事を遅く返すことなく回すことができている

表1 社内行事一覧(教育的・儀式的なもの)

行事	アドバイス
入社式、辞令交付	きちんと入社式を行い、辞令交付をすること
新入社員研修	入社時だけでなく、3か月後、半年後にも開催すること
入店式	店舗に入店した日の朝礼時や店舗研修の初日に行うこと
ストアツアー	新入社員に店内の案内をして説明をすること
正社員登用式	見習い期間終了時に朝礼や社員ミーティングで行うこと
名刺交付式	名刺の交付を儀式として行うとモチベーションが高くなる
サービスコンテスト	新入社員だけのサービスコンテストを行うと盛り上がる
トレーナー任命式	アルバイトのトレーニングを担当するトレーナーに任命をする
訂調整教育の開始	訂調整教育でやる気が出る新入社員がいる
外部研修への参加	将来の幹部候補には特別教育を行う

※入社1年以内の新入社員に絞った施策

表2 社内行事一覧(福利厚生的なもの)

行事	アドバイス
新入社員歓迎会	この会社に入って良かったと感じさせること
社員旅行	新入社員を社員旅行の計画に参加させると良い
運動会	店舗対抗の野球大会、サッカー大会は盛り上がる
誕生会	毎月行うこと。誕生会プロジェクトは企画が楽しい
ボーリング大会	店舗単独ですぐできる。優勝者だけの全社対抗戦もできる
バーベキューパーティ	全員参加しやすく、好評!
麻雀大会	社員旅行と兼ねて行うケースが多い
忘年会	店長からの懇話の言葉は部下を感動させる

※仕事以外の場所でコミュニケーションの向上を図る目的

社員とトレーナーとのコミュニケーションのツールとして活用します。できるだけ、新入社員の業務意欲を引き出すようにしなければなりません。チェックリストの中のできていない点を指摘することが得意なトレーナーがいますが、これは間違いです。新入社員のやる気をなくす道具として使うのではなく、モチベーション向上のための道具と意識して使用すべきです。

ある優秀な店長は、新入社員にも毎日業務日誌を提出させています。新入社員は、その日の仕事の内容や意見を書いて店長に提出します。店長はコメントを書いて返却します。ポイントはそのコメントの言葉です。そこには批判の言葉はありません。この店長は「激励」の言葉で部下に指導のコメントを書いているそうです。このような店舗では新入社員のモチベーションが高いのは当然でしょう。

新入社員には、いつも気遣っているという姿勢を見せることが特に必要です。これは態度や言葉で表さないと伝わりません。

「ほめる」「認める」で新入社員の元気を引き出そう!

人間関係は「鏡」のようなものだと言われます。相手が自分に示す態度は自分が相手に示している態度そのものです。例えば、新入社員が入ってきたときに全然期待していない態度を見せると、新入社員の成長は遅くなり、逆に期待していることを告げると急成長することが多いです。

人間の成長は個人により差があります。店長のような管理職はどのような部下に対しても言葉や態度で期待していることを示す必要があります。ほめ言葉が上手なトレーナーや店長のいる店舗の新入社員は育っていきます。まとめてほめるのではなく、何か仕事をするとともにうまくなってきたらほめると良いでしょう。

人が他人をほめるときに多くの場合は基準となるのは自分です。自分が好ましく思ったり、気に入ったりすればほめるのですが、たとえ部下がどんなにがんばったとしても、自分の期待に沿わなければ「ほめるに値しない」ということになります。

そのような場合では認めることに主眼を置くと、相手はほめられたと感じることができるようになります。新入社員が機械トラブルを一人だけで対応したら、「今日は一人で修理したんだね!」と言葉をかけることです。サービスのトレーニングの課題を終了したら、「今日でサービスのトレーニングが終了だね」と言うだけでもよいのです。

このような一言で新入社員は生き生きと仕事をする事ができるので、店長が自分を見ていてくれたことがうれしいのです。

社内行事の活用

最近、一時やめた社内行事を復活させる企業が増えてきました。社員旅行のメリットなどが見直されています。このようなことも新入社員とのコミュニケーションの向上に役に立ちます。福利厚生的なものには、店舗独自で開催できるものがありますのでうまく活用しましょう。



人事コンサルタント・ESコンサルタント 藤崎敏郎

ふじさきとしろう  
経営計画部長として大手ホーム企業で約18年間、人事・労務・営業の戦略立案と実際に携わったのち独立。現在はセミナーやホーム企業の人事制度の構築支援を手がけている。