実務教育よりも精神面に力点を置いている内定者教育

……山下　龍男

４月に入って、新人も出社され研修に励んでいることでしょう。

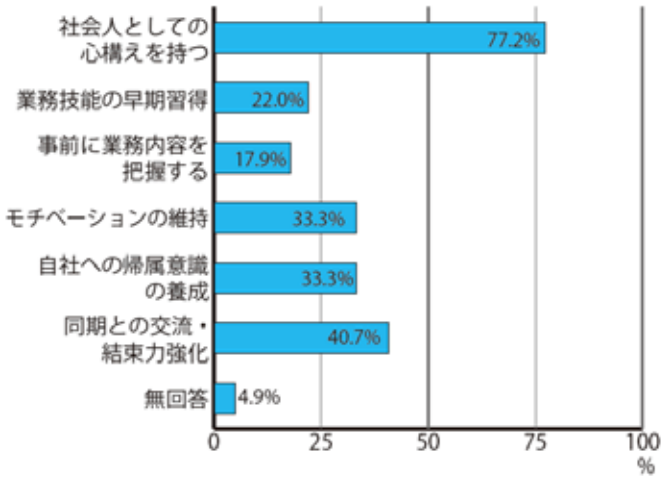
さて、内定者に対する入社前の研修も、最近は盛んになっています。景気の回復で業界によっては極端な人手不足となるところもあり、労働市場は久々の売り手市場となっています。このようなご時世ですから、内定者教育は採用した従業員を引き留めるためのツールとして重要な役割を果たします。今回の調査でも 61.8%（質問６での数値）と、半数以上の企業が内定者教育を実施していると答えています。

しかしその内容は、入社後の業務に結び付く実務教育というよりも、内定者の社会人・企業人としての心構えを持たせること、組織との一体感を形成することに主眼がおかれています（図版－１）。もちろん配属先も決まっていない内定者に、業務に直結する教育を施すことは無理があり、それよりも、学生気分を一掃して企業の一員としての心構えを育てる方が現実的だという考えも一理あります。その一方で、社会人となる心構えや社会常識などは、本来学校で教えるべきものという考えも成り立つのではないでしょうか。

大学では、入学者に対して、高等学校、場合によっては中学校で習得したはずの学習内容を再教育することが当たり前になっています。やむを得ないこととはいえ、限られた学習時間の無駄遣いです。企業においても、日頃から「即戦力がほしい」と訴えているにもかかわらず、内定者教育の段階では業務に関する教育にあまり積極的でないことに矛盾が感じられます。また個性的な型破りな人材を求めると言いながら、実際の内定者教育では、自社への帰属意識や一体感を形成することに力を入れているのも、企業の本音がうかがえます。

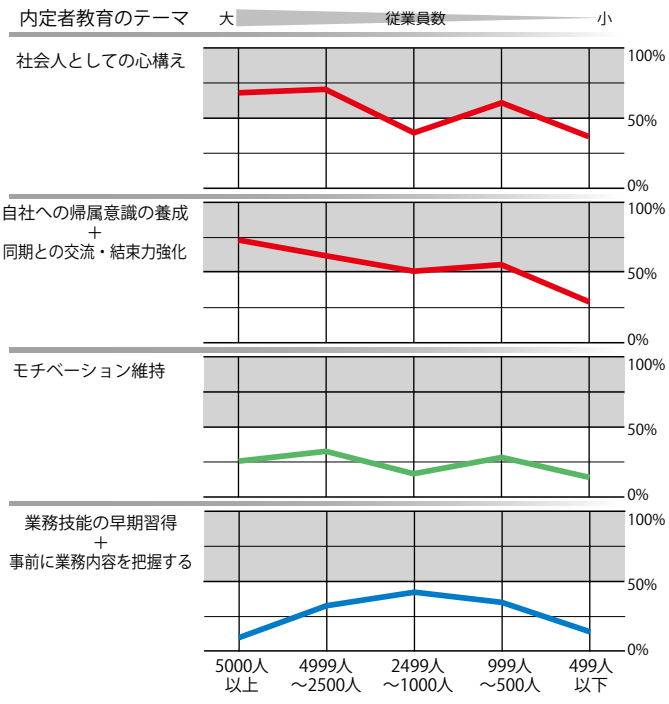
ただし、実際の業務に即した内定者教育を行おうとすると、教材も内製化する必要があり、外部制作の教材を使用するより手間がかかることは確かです。あるいは、細かい業務内容に即した事柄でなく、企業を取り巻く環境、企業の歴史、業界の現状など、これから就く仕事を大局的に理解させておくことも、入社前に必要なことではないでしょうか。いささか理想論になるかもしれませんが、内定者が「一日も早く出社して仕事をしたい、職

図版－１



今回の調査結果から、企業規模による内定者教育の内容の違いを従業員数別に集計しました（図版－２）。ごく大まかにみると、大規模企業においては社会人の心構え・チームワークと結束力育成を重視する傾向が強く、中規模企業では業務に結びつく教育を積極的に実施している傾向がうかがえます。

図版－２



場で腕を振るいたい」と思わせる内定者教育ができれば大成功と言えるでしょう。

厚生労働省が発表した平成 23 年 3 月卒業者の離職率にある「企業規模別に見た離職率」（図版－３）を見ると、今回の調査で「社会人の心構えやチームワークと結束力育成を重視する傾向」が強いと指摘されている大規模企業ほど離職率が低いことは明らかです。しかし、業務に直結した内定者教育が離職率の低下に結び付くとは言い切れません。離職率の高低にもっとも関連があるのは、内定者教育の内容ではなく、賃金水準、福利厚生であり、その面で絶対的に有利な大規模企業で、新卒者の途中離職が圧倒的に少ないことは容易に想像できます。内定者教育の目的はあくまで入社までの間に従業員としてのモチベーションを高めることにあると言えましょう。

図版－３

企業規模	1000 人以上	500 ～ 999 人	100 ～ 499 人	30 ～ 99 人	5 ～ 29 人	5 人未満
大卒・入社 3 年目までの離職率	22.8	28.7	32.1	39.6	51.4	60.4
高卒・入社 3 年目までの離職率	20.0	28.2	36.8	47.2	58.2	67.6

（単位は%、http://www.mhlw.go.jp/topics/2010/01/tp0127-2/24.html より）