
強靱な新入社員の育て方

SETソフトウェア（株）

■ 執筆者Profile ■



岩野 潤一

1990年 SETソフトウェア（株）入社
システム開発業務担当
2007年 教育業務担当

■ 論文要旨 ■

近年の新人研修は今問題として取り扱われている“ゆとり教育”の影響のせい、基礎 IT 知識、プログラムスキルよりも、社会人マナーの修得に重点をおいている傾向がある。

本研修は新入社員が社会人マナーも含め、与えられた課題に対して自発的に目的に向かって探索し、「自分一人だけで解決ができるのか?」、それとも「誰かに助力をしてもらうべきなのか?」の判断力を養わせることに重点を置き、いかに早く新入社員を社内風土に馴染ませていくかをテーマにしている。

e ラーニングによる教育の自動化が評価されているものの、e ラーニングでは培えない人と技の研修内容に力を入れている現状を紹介する。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	《 3》
1. 1 当社の概要	
1. 2 オリエンテーリング型研修の特徴	
2. 従来型研修の問題点	《 4》
2. 1 場当たりの内容	
2. 2 講義型の問題	
2. 3 分散化するスキルの問題	
2. 4 グループ実習の問題	
2. 5 配属後のコミュニケーションの問題	
3. オリエンテーリング型研修の概要	《 4》
3. 1 課題の概要	
3. 2 仮配属	
3. 3 OJT指導員の選定	
3. 4 終わりなき研修	
3. 5 競い比較対照を設ける	
3. 6 ソースレビュー	
3. 7 先輩社員のスキル向上	
3. 8 成功するためのポイント	
4. 今後の課題	《 11》
5. おわりに	《 11》

■ 図表一覧 ■

図1 情報探索行動図	《 4》
図2 過去10年間の新人研修カリキュラム	《 5》
図3 オリエンテーリング型研修の実施内容	《 7》
図4 最終問題①	《 8》
図5 最終問題②	《 9》
図6 座席表	《 10》

1. はじめに

1. 1 当社の概要

SETソフトウェア株式会社（本社：東京）は、1973年創業以来、独立系のトータル・ソリューション・プロバイダとして活躍している。

長い歴史に甘んずることなく先進テクノロジーへの対応を志向し、お客様視点でまたグローバルな視点で、これからもお客様とともに成長・発展し、社会に貢献することを目指している。

社名 SETソフトウェア株式会社
設立 1973年7月2日(昭和48年)
資本金 1億3400万円
年商 36億300万円(2009年3月期)
事業内容：

- ・ ビジネス・ソリューション・サービス
- ・ システム開発・サービス
- ・ ネットワーク・ソリューション・サービス
- ・ アウトソーシング・ソリューション・サービス
- ・ ソフトウェア・ハードウェアの販売
- ・ クラウド・コンピューティング・ビジネス推進

従業員数 405人(2009年4月1日現在)
(ホームページ：<http://www.setsw.co.jp/>)

1. 2 オリエンテーリング型研修の特徴

オリエンテーリングとは、地図とコンパスを用いて、山野に設置されたポイント（コントロール）をスタートから指定された順序で通過し、ゴールまでの所要時間を競う野外スポーツの一種である。

それにヒントを得てオリエンテーリング型研修の特徴は、新入社員が単独で与えられた課題一式を書籍やインターネット、先輩社員からのヒアリングなどを駆使して成果物を作成していくものである。

グループ実習のようなチームワーク性の重視ではなく、個人成果に重点を置き、自発的な情報収集活動のスキル向上を目指す。

その情報収集活動によって下記スキルの向上を図る。情報収集活動を図1に示す。

- ① コミュニケーションスキルの向上。
- ② 問題解決の情報探索習得スキルの向上。
- ③ プログラミングスキルの向上。
- ④ 社会人マナースキルの向上。

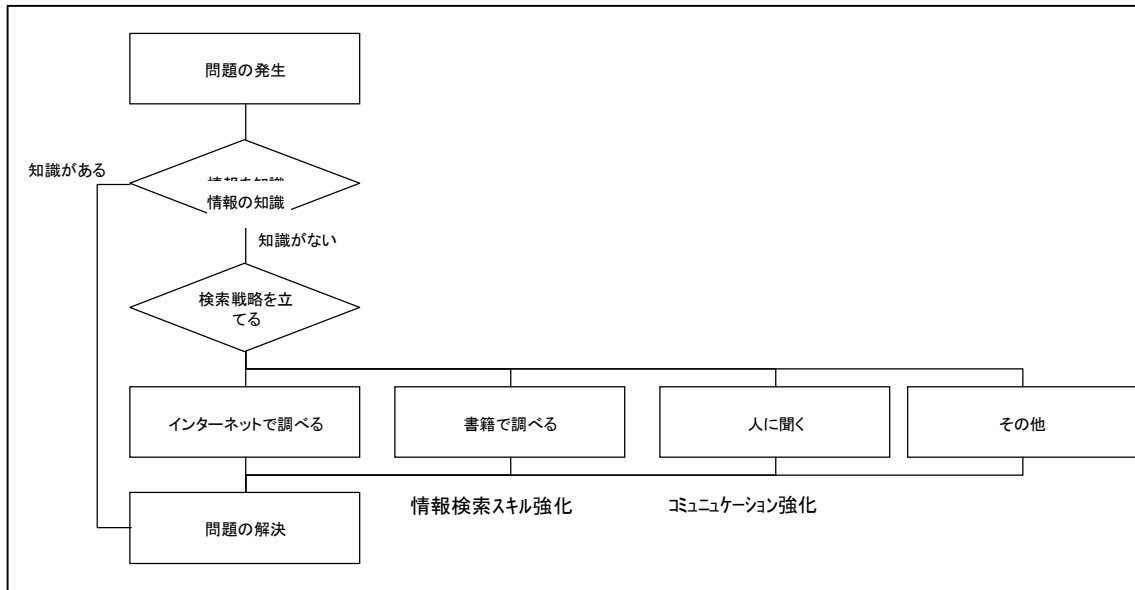


図 1 情報探索行動図

2. 従来型研修の問題点

2. 1 場当たりの内容

毎年度、図 2 に示すようにその場しのぎの場当たりの研修内容であったため、年度毎の統計が取れず分析もできない状態であった。

下記に問題点となった項目をあげる。

- ① 研修期間が 1 ヶ月～3 ヶ月間と年度毎に違う。
- ② 書店で販売しているコンピュータ言語参考書にある問題を解く安易な講義型実習。
- ③ 課題の難易度が年度毎によって異なる。
- ④ 新入社員の全員が違う内容の課題に取り組み、スキルの優劣を判断できない。
- ⑤ 成果物に対してのレビューがなく、合格/不合格の基準が設定されていない。
- ⑥ 一定の期間をもって研修を完了とするため、課題が仕掛中であっても強制的に完了して部門への配属となる。

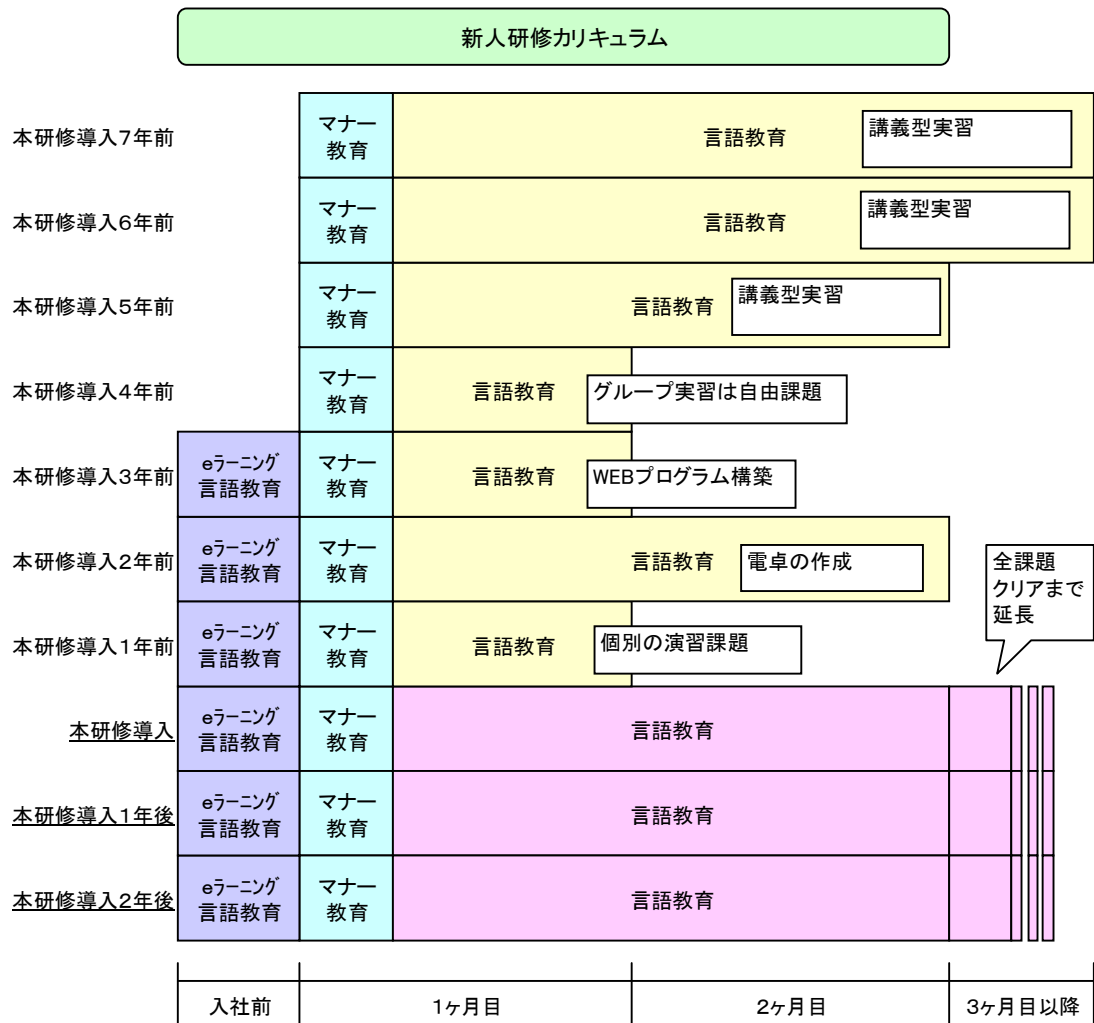


図2 過去10年間の新人研修カリキュラム

2.2 講義型の問題

会議室にこもり講師が黒板やプロジェクタなどを利用して講義をし、それを新入社員が聞く場合、新入社員の理解度には個人差が生じ、居眠りをする新入社員もあって集中力の持続が難しい。

2.3 分散化するスキルの問題

社会人マナー、コンピュータ基礎、データベース、ネットワーク、コンピュータ言語、セキュリティと教育事項が多くなりすぎて新入社員が全てを修得できない。

2.4 グループ実習の問題

グループ実習した場合、以下の問題点が生じる。

- ① 新入社員全員が同じ作業量の分担をすることができない。
- ② 懸命に作業する新入社員と逆に手抜きをする新入社員が出る。
- ③ 手抜きをする新入社員がスキル不足である可能性が大きく、グループ単位では個人評価が埋没してしまいスキル不足の早期発見が難しい。

2. 5 配属後のコミュニケーションの問題

研修期間中は、常時新入社員が特定の場所に固まって研修を受けて、研修完了後、各部門配属時点で座席を用意される。

このため配属後の新入社員と先輩社員とが打ち解けあうのに数ヶ月の期間がかかる。

新入社員が参加したプロジェクトの中にはコミュニケーションの不足が原因で、おもわぬトラブルを巻き起こす可能性がある。

3. オリエンテーリング型研修の概要

オリエンテーリング型研修は図3に示す条件で開始する。

- ① 講義型研修の廃止.
- ② グループ演習の廃止.
- ③ IT 基礎（情報処理試験）教育の廃止.

受講者レベル

- ①入社前にIT関連の基礎知識を習得していない未経験者でも可能.

配布資料

- ①課題14問.
- ②プログラミング規約書.

条件

- ①インターネットの利用可能.
- ②書籍の利用可能.
- ③先輩社員からのアドバイス可能。ただし答えは教えてもらえない。
あくまで答えを導き出すアドバイスに限定.
- ④新入社員同士での情報交換の禁止.
- ⑤プログラムソースはプログラミング規約書にのっとっている事.
- ⑥講師は成果物の合否判定のみでアドバイス等は一切行わない.
- ⑦全課題クリア時点で研修は完了.

提出物

- ①課題14問にかかる作業のスケジュール表.
- ②各課題のフローチャートとプログラムソース.

合否基準

- ①講師によるフローチャートとプログラムソースレビューによる判定.

図3 オリエンテーリング型研修の実施内容

3. 1 課題の概要

研修はすべて個人別の課題クリア達成であるため、出遅れている新入社員の作業待ちによって他の新入社員が待ちぼうけをくらうことがない。

課題内容はプログラムの記述回答であり、難度としては前半が基本的なアルゴリズム問題であり、図4と図5に示す最終課題は簡易プロジェクト扱いとし業務知識を必要とする問題となる。

後半になるにつれ書籍やインターネットの利用では解決することができない困難な内容となり、先輩社員からのアドバイスを受けないと達成できない。

加えて先輩社員にアドバイスをもらう場合、社会人マナーがしっかりできていないとアドバイスしてもらう以前にマナーの指導を受け、課題のクリアに支障をきたす仕組みになっている。

修了試験

家具を製造する企業A社の営業部から依頼があった。
提示された仕様は以下の通りである。

- ① 引合システムの構築。顧客要望は以下の通り。
 - a. 現行の引合一覧表の手作業なので、手作業を廃止してシステム化を行いたい。
 - b. トラブルが発生した場合は、要因がわかるように欲しい。
 - c. 本システムの利用者数は営業1人。
 - d. 本システムの運用期間は10年間を予定している。
 - e. 本システムで入力された受注に関する情報の運用/活用は、他システムが利用し、検索/出力する仕組みを構築する予定。
- ② 顧客から提供されたデータは商品マスタ、顧客マスタ、開発者マスタの3つがある。マスタのメンテナンスは別のシステムが行う。
- ③ 納期は設問開始日から12日後(計13日間)。

運用状況は以下の通り。

- ① 販売対象となる商品は年間で20種類前後である。
 - ② 引合は 10件/1日 の登録量がある。
 - ③ 引合い状態の案件は常時30～100件が存在する。
- ★ 納品物件の提示。

制約条件：

- ① 条件なし。

商品マスタ仕様：

No	項目	仕様
1	商品コード	半角の大文字アルファベット、数字で構成された3バイト固定文字列。 重複不可
2	商品名	半角、全角文字で構成された最大20バイト文字列
3	単価	半角数字文字列
4	開発者コード	半角のアルファベット、数字で構成された3バイト固定文字列
5	販売フラグ	'0':販売中、'E':販売終了

- ① TSV形式である。
- ② ファイルはすでに用意されている。
- ③ 商品コード順で昇順に並んでいる。
- ④ エラーとなるデータは混入されていない。

顧客マスタ仕様：

No	項目	仕様
1	顧客コード	半角の大文字アルファベット、数字で構成された3バイト固定文字列。 重複不可
2	顧客名	半角、全角文字で構成された最大64バイト文字列
3	住所	半角、全角文字で構成された最大256バイト文字列

- ① TSV形式である。
- ② ファイルはすでに用意されている。
- ③ 顧客コード順で昇順に並んでいる。
- ④ エラーとなるデータは混入されていない。

図4 最終課題①

開発者マスタ 仕様:

No	項目	仕様
1	開発者コード	半角の大文字アルファベット、数字で構成された3バイト固定文字列。 重複不可。
2	名前	全角文字で構成された最大20バイト文字列
3	役職	全角文字で構成された最大10バイト文字列
4	住所	半角、全角文字で構成された最大256バイト文字列
5	携帯電話番号	全角文字で構成された最大20バイト文字列

① TSV形式である。
② ファイルはすでに用意されている。
③ 開発者コード順で昇順に並んでいる。
④ エラーとなるデータは混入されていない。

商談ファイル 仕様:

No	項目	仕様
1	商談連番	数字で構成された5バイト固定文字列。 重複不可。飛び番なし。
2	状況フラグ	'A':受注、'B':引合、'D':破棄、'N':失注
3	案件名	半角、全角文字で構成された最大256バイト文字列
4	引合日	半角文字列 yyyymmdd
5	受注日	半角文字列 yyyymmdd
6	納品日	半角文字列 yyyymmdd
7	顧客コード	半角の大文字アルファベット、数字で構成された3バイト固定文字列
8	商品コード	半角の大文字アルファベット、数字で構成された3バイト固定文字列
9	数量	半角数字文字列

① TSV形式である。
② 項目が足りないと考えた場合は新たな項目を追加してもよい。

引合一覧表 現行イメージ:

No.	商談連番	案件名	顧客名	引合日	納品 予定日	商品コード	商品名	数量	合計	作成年月日
										yyyy年mm月dd日

① A4用紙横。
② 納期予定日で昇順。
③ 手書き。

以上

図5 最終課題②

3.2 仮配属

新入社員を仮配属させ、先輩社員と同じフロアの席を設ける。

仮配属にした場合、必然的に隣接した先輩社員とコミュニケーションをとらざるえない状況を用意する。

正式配属後には配属内で新入社員との意思疎通が十分に熟成されており、性格やスキルを把握できているため、同部署所属のプロジェクリーダーは、新入社員へのスキルオーバーな作業を指示する確率が減り、人的な工数の短縮に繋がる。

座席にも新入社員同士が隣接しないよう図6に示すように配慮する。隣接する先輩社員はOJT指導員を配置する。

先輩	先輩 OJT指導	新人	先輩	上司
先輩	新人	先輩 OJT指導	先輩	

図6 座席表

3.3 OJT 指導員の選定

OJT 指導員の選定については、上司による期待値を込めないものとする。

OJT 指導員の役割は、新入社員の社会人マナー教育と、一般的な社内の業務知識を習得させることにある。

- ① コミュニケーション能力に疑問視のある社員は選定しない。
- ② 技術スキル（コンピュータ言語など）が未成熟である社員は選定しない。
- ③ 多忙な社員は選定しない。
- ④ 新入社員と年齢が10歳以上離れてしまう社員は選定しない。

3.4 終わりなき研修

本研修の終了条件は全課題のクリアであり、クリアができない場合は半永久的に研修を続ける仕組みとする。

終わりががないために、研修期間を過ぎたら途中でも終了だと楽観的に受講している新入社員にプレッシャーを与える。

ただし、研修期間は最大3ヶ月間と設定しているため、4ヶ月目以降の研修は通常業務も組み込まれる。

3.5 競い比較対象を設ける

各課題のクリア進捗状況を社内に公開し、過去年の進捗結果も公開する。新入社員に比較対照を与え競争力とプレッシャーを与える。

ただし、比較や競争を敬遠する新入社員が少なからずいる。こういった新入社員は研修期間中に退職をする傾向が強い。

3.6 ソースレビュー

各課題の評価は講師（上級プログラマ）によるソースレビューを行い、下記の項目を全て満たさない場合は次の課題にとりかかれないものとする。

- ① プログラムが課題通りの動作をする。
- ② 課題の内容に適したアルゴリズムである。
- ③ プログラムソースが保守性が高い。
- ④ プログラムソースが拡張性が高い。
- ⑤ プログラムソースがプログラム規約書の規約通りに作成されている。

3. 7 先輩社員のスキル向上

本研修の側面として、本研修の導入される前に入社した先輩社員の教育も含まれる。

研修の課題の難易度上、新入社員が先輩社員に質問をせざるを得ないので、先輩社員は各課題に対しての適切なアドバイスができるスキルが要求される。

3. 8 成功するためのポイント

- ① 研修内容を多彩化しない。
- ② グループ実習を廃止し個人実習にする。
- ③ 講義時間を極力減らす。
- ④ 入社後すぐに仮配属をして一般社員とのコミュニケーションの場を設ける。
- ⑤ 成果物が完成するまで研修を終了させない。
- ⑥ 競争意識を持たせ何事にも比較させる。
- ⑦ 年度ごとに研修内容を大幅に変えない。

4. 今後の課題

課題内容が固定化し継続されたため、年度毎の新入社員のスキルの比較が容易にはなっていたが、課題の可否判定基準（レビュー）が講師のプログラミングスキルに依存するため、数値化されず曖昧な項目が多い。

講師の交代における引継ぎ資料もまだ不十分である。

今後は、講師側の判定基準などを明確化/標準化し、数値化できるよう改善していきたい。

社内全体を巻き込む研修ということで、アドバイスを求められる先輩社員が固定化するケースが多くなり、その先輩社員の業務に支障をきたす場合がある。

この件に関しては各部門でアドバイスできる時間帯などを設け調整を図りたいと考える。

および、本研修は新入社員が個々に実績を上げる形式である為、どうしても馴染めない社員が発生して早期退職をする場合がある。このケアについても改善していきたい。

5. おわりに

本研修の真髄は「己を知る」にある。新入社員が課題をクリアするにあたって自分のスキルのどの部分が強くそしてどの部分が弱いのか、自分がどの程度のスキルしか持ち合わせていないかを明確にさせることが大切である。

- ① IT知識が乏しかったので課題クリアに時間がかかった。
- ② アルゴリズムの考え方が弱いので課題クリアに時間がかかった。
- ③ 書籍などの調べ方が下手で課題クリアに時間がかかった。
- ④ 先輩とのコミュニケーションが悪く課題クリアに時間がかかった。

本研修を受講して彼らが「私のここが弱い」と悟らせ、そこから自分達自身によるPDCAサイクルによるスキルの向上に期待をしたい。

以上