



オン・ボーディング

～今までの半分の時間で、新入社員の生産性を引き出す方法～

Onboarding:

How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time

ジョージ・ブラッド、メアリー・ヴォネガット共著

著者紹介

ジョージ・ブラッドは、経営コンサルタント会社であるプライムジェネシス社の創始者であり取締役です。メアリー・ヴォネガットはプライムジェネシス社の共同経営者です。小売業者経営の経験を持っています。

Product Details

Hardcover: 272 pages

Publisher: Wiley
(September 8, 2009)

Language: English

ISBN-10: 0470485817

ISBN-13:
978-0470485811

Product Dimensions:
9.2 x 6.4 x 1 inches

amazon
<http://amzn.to/id42on>

まずは3分間で理解する「本書の要点」

- ・ 「トータル・オン・ボーディング・プログラム (TOP) ¹」を実施し、新入社員および今いる従業員が新しい役割に順応する手助けをすること。そうすることで、初めから彼らのパフォーマンスを促進することができる
- ・ 効果的なオン・ボーディングを行うには、従業員と部署は協力し一貫したメッセージを新入社員に伝える必要がある
- ・ 採用責任者は4段階に分かれたオン・ボーディングの中で、新入社員をサポートする準備を整える必要がある
- ・ 1: 新しいビジネスの目的を明確にし、目的に関し中心的従業員に賛同してもらう
- ・ スケジュールや求人概要など、最初のオン・ボーディング・プランを立てる
- ・ 2: 最適な候補者を引きつけるため、「営業キャンペーン」を計画、実施し、採用に繋げる
- ・ 3: 新入生自らが管理する個人に合わせたオン・ボーディング・プランを作る手助けをする
- ・ 4: 新入社員および企業の両方が、入社初日にお互い良い印象を得られるよう調整する
- ・ 新入社員が必要とする「リソース、サポート、フォロースルー」を継続的に提供すること
- ・ TOP に従えば、従業員の生産性を向上し、企業に残ってもらえるようになる

この要約書で学べる事とは？

- 1) 戦略的オン・ボーディングが重要な理由とは？
- 2) 自分の会社で「トータル・オン・ボーディング・プログラム」を実施する方法

本書の推薦コメント

多くの新入社員が6カ月以上もちません。新入社員の2人に1人が、組織の期待に応えることができません。なぜでしょうか？それは多くの場合、雇用者が、新入社員が仕事に慣れることが出来るような効果的なプログラムを提供していることが、ほとんど皆無だからです。何事においても最初の1歩は非常に重要です。ここを間違えると、新入社員は間違った方向に踏み出してしまい、「進む道を変える」ことが困難になってしまう場合があります。そこで、著者のジョージ・ブラッドとメアリー・ヴォネガットは、新入社員を短期間で生産的にすることのできる、効果性の高いプログラムを本書で紹介しています。まさに企業経営者や人事担当者必読の1冊です。

新入社員は仕事が長続きしないと考えられることがありますが、それは果たしてその新入社員にのみ原因があるのでしょうか。企業の受け入れ体制が十分に整っていてこそ、新入社員は本来の力を発揮することが出来るはずです。この書で得ることが出来るのは、新入社員の採用からその後の研修までのプログラムのポイントです。採用担当者だけではなく、企業全体で新入社員を迎えることの大切さが込められた書となっています。

■なぜ、オン・ボーディング¹が重要なのか？

あなたの組織は、まとまりのある、戦略的なオン・ボーディング・プログラムを実施していますか？多くの企業では実施されていません。例えば、ある企業では、毎年7人から8人の営業担当者を雇用しており、全員、管理者になるポテンシャルも意欲も持っています。しかし、その企業には毎年1人か2人しか昇進させる余地がありません。そのため、昇進できなかった残りの従業員は企業を辞めてしまいました。このような効果の無い雇用アプローチを取れば、企業が雇用した新人営業担当者の多くは、最終的には失望してしまうでしょう。

企業が有能な人材が育つ土壌となる為には、まずは自社の受け入れ体制を整えなくてはなりません。その上で、具体的な人材育成のストーリーを描いてみてこそ、意欲ある新入社員を効果的に配置することが出来るのではないのでしょうか。

■新しい採用戦略

この企業にとって幸運なことは、採用担当者がこの問題を認識し、新しい戦略を実施したことです。彼女はポジションを管理職と営業担当の両方に

平等に分けました。毎年、企業は営業部長のポストを争う人材を3人から4人雇い、それと同時に、営業担当を専門職とする従業員も3人から4人雇いました。このアプローチを採用することで、企業は離職率を減らし、採用者を減らすことが出来ました。また、従業員の満足度を高めることも出来ました。管理職の道を進む従業員は、昇進するチャンスが一段と高まり、営業担当者としてのキャリアを進む従業員は、営業という心から情熱を傾けられる業務に集中する事が出来るようになったからです。

採用される目的がはっきりとしていることは、仕事への目標を明確にします。未来のビジョンが見通せる環境があるというのは、従業員にとっても企業にとっても幸福なことだと分かります。

■5つのオン・ボーディング・プログラム

採用する時は常に、なぜ採用するのか分析し、新入社員が企業内の他の従業員にどのような影響を与えるのか考える必要があります。新入社員と既存の従業員に確実に良い仕事をしてもらうために、次の5つの主な項目を持つオン・ボーディング・プログラムを実施して下さい。

～以下、5つのプログラムについて～

《one》

- ・「調和」です。調和とは、新入生の必要性、および新入生の組織内の目的に対する意見が企業全体で一致していることを指します。

《two》

- ・「獲得」、つまり最適な人材の発見と雇用です。

《three》

- ・「順応」です。新入社員に業務上必要なリソー

本文中のポイントについて

ポイント1：多くの人が、新入社員の獲得、順応、融合、促進の基本を理解あるいは把握することができる。我々は、物事は、全てが同じ方向を向き、トータル・オン・ボーディング・プログラム（TOP）に組み込まれた時に上手く行くという考えを中心的前提としている

ポイント2：適切な人材を新入社員として雇用する事は、採用担当者が直面する最も難しい仕事の1つである

ポイント3：TOPは、新しい役割に就く全ての人の仕事上の成績、調和、迅速さを劇的に改善することが出来る

スを提供することを意味します。

《four》

- ・「融合」、つまり、新入社員 1 人 1 人をチームに溶け込ませることです。

《five》

- ・新入社員とチームの生産性の向上を「促進」することです。

オン・ボーディング・プログラムは新入社員の為だけではなく、既存社員の仕事の能率を上げる為にもあります。そして、このプログラムの発動は、新入社員が入社してからではなく、採用の段階から始まっていると言えるのです。

■オン・ボーディングを成功させる方法

多くの企業が、自社の採用システムは上手く機能していないと感じています。なぜなら、採用に関わっている様々な部署や個人が効果的に連携していないからです。オン・ボーディングを成功させるには、採用担当者、管理者、人事部員は、上記の 5 つの項目を、個別の異なった業務や責務としてではなく、ひとくくりのオン・ボーディング・プロセスを構成する要素だと考える必要があります。この人達は、プログラムを通して従業員のスムーズで継続的な成長を確実にするために協力して業務に当たる必要があります。これが「トータル・オン・ボーディング・プログラム (TOP)」の基本です。

特に大企業になるほど、日常の業務が分業して行われており、採用業務も例外ではないと言うことです。1 人の人材を育てる為に、企業が丸となることは、決してオーバーなことではありません。企業は所詮、人で成り立っており、いかに社員 1 人を大切にできる

か、そして育てられるかということが問われているのです。

■TOP の 4 つの段階

TOP を効果的に実行するためには、採用責任者は「オン・ボーディング活動」の初めから終わりまで、従業員を指導しなければなりません。採用責任者には、従業員 1 人 1 人に対する初めのオン・ボーディング計画を立ち上げ、重要な利害関係者—つまり、従業員の成功に最も影響を与える人—のサポートを確実に得る責任があります。TOP は次の 4 つの段階に分かれています。

一般的には新入社員が一人前になる過程で、段階ごとにその責任者が変わる例が非常に多いと思いますが、効果的なのは、研修終了までの間、1 人の採用責任者による一貫した指導が出来ることです。これば予想以上に、企業にとって有益なものとなります。

1) 【調和】採用を始める前に、従業員が成功出来る準備をする

採用は「処理業務」ではなく「戦略的機会」だと思って取り組んで下さい。空きポジションを埋めるために焦ってはいけません。まず、空いているポジションをよく観察し、そのポジションを埋めることが企業にとって理にかなっているか確認して下さい。もしそう思えなければ、企業のビジネス目標を達成するために役立つよう、そのポジションを再検討して下さい。次に、そのポジションに相応しい人材のスキルや適正を明確にして下さい。その際、具体的にすることが大切です。利害関係者がそのポジションに何を期待しているのか理解することも大切です。そうしたら、企業の「目的と優先順位」を特定し、具体的な業務について考え、それが組織全体にどの程度適合す

本文中のポイントについて

ポイント 4: 対象となっている役割が、目的と優先順位に沿って組織を前進させる結果をどのように出すことが出来るのか分かるまで、採用を始めてはいけません

ポイント 5: 優秀な見込みのある候補者を持つと、頭に残る声が、何かが 100% 正しくないとささやいている時に採用を締め切らなければならないという気持ちを持たなくて済む

るか重点的に考えて下さい。採用することの企業目的を明確にし、投資収益率（ROI）を数値化して下さい。

空いてしまったポジションは、もしかすると要らないかもしれないという大胆な方向から必要性を検討してみる価値があります。そこから本当に必要なポジションを新たに作り出すことも出来るかもしれません。

■メッセージの重要性

採用とオン・ボーディングを行っている間、従業員と企業は企業に関するメッセージを伝えることとなります。事前に準備することで、伝えるメッセージが明確で、しっかり考慮され、一貫性を持っているものであることを確認して下さい。また、利害関係者が認め、支持するような「メッセージおよびコミュニケーションの要点」を考え、求人掲載を含むすべてのやり取りの基本として使用して下さい。トータル・オン・ボーディング・プログラムの構成を始めるには、プロセスのスケジュールを決め、利害関係者にそれを配布しましょう。その中には次のような重要なマイルストーンを織り込んで下さい。

- ・ 『計画書を準備する』 — スケジュールおよび「求人概要」を織り込んだ計画書を作成して下さい。求人概要とは、「役職、部署、給与、就業予定日」などの情報です。この他にも、このポジションの目的や責務を明確にし、どのような報酬があるのか示し、理想的な従業員の「強み、やる気、適正」を具体的に記載して下さい。
- ・ 『利害関係者と調整する』 — すべての利害関係者に直接連絡を取り、計画、スケジュール、求人概要に対する支持を確保して下さい。

- ・ 『採用担当者を決める』 — コンサルタントを雇うか、内部の採用担当者を指名して下さい。それが出来なければ、自分自身で採用を行って下さい。
- ・ 『採用者に概要を説明し、求人を載せる』 — 採用担当者を指名したら、概要の「ニュアンス」を理解してもらって下さい。
- ・ 『応募者を選定する』 — 「逐次求人検索」は非効率的であるため避けて下さい。その代わりに、社内外で1つの求人検索を載せ、応募者を募るようにして下さい。そして、応募してきた人をふるいにかけ、1度目の面接に進む人を数人に絞って下さい。
- ・ 『応募者を紹介する』 — 同様に、採用担当者には全ての応募者を1度に紹介するよう依頼しましょう。そうすることで、比較が簡単になり、面接に進める人を選ぶことが出来ます。
- ・ 『第一次面接を行う』 — 自由回答形式の質問を使って、応募者を選抜し、彼らの強み、やる気、適正を明らかにして下さい。しかし、第一次面接に時間をかけ過ぎてはいけません。2～3日に分けて行うようにしましょう。
- ・ 『最終面接を行う』 — 他社に取られてしまう恐れがあるため、面接は素早く行い、採用する機会を逸しないようにして下さい。
- ・ 『面接後のフォローアップ』 — 有力候補者全員の推薦者や経歴の詳細を確認し、あれば追加で質問をして下さい。
- ・ 『人選を行い、採用を報せる』 — 採用の通知は、個人個人に行って下さい。まず、直接顔を見て報せるか、それが出来なければ、電話で連絡をして下さい。その後、詳細を記した採用通知を送って下さい。
- ・ 『フォローアップする』 — 候補者には1週間、考える時間を与えて下さい。数日後、興味があることを電話で伝えましょう。

本文中のポイントについて

ポイント6：どのような人でも新しい役割に就く時は、組織に順応できないかもしれないというリスクが伴う

ポイント7：候補者は、企業が彼ら进行评估するのと同じように、企業进行评估する

ただし、この時、しつこくしてはいけません。

- ・ 『採用が受け入れられる』 — 採用が受け入れられたら、「採用がきちんと成立している」ことを確認して下さい。
- ・ 『個人に合わせたオン・ボーディング・プランの準備をする』 — 新入社員に、個人個人に適したオン・ボーディングに関するガイドライン、職務説明書、関連資料を渡して下さい。
- ・ 『個人に合わせたオン・ボーディング・プラン会議を開く』 — 1対1の会議を、可能な場合、職場外で設定し、新入社員個人に合わせたオン・ボーディング・プランを作成して下さい。
- ・ 『オン・ボーディング・プランをゆだねる』 — 新入社員に自分のオン・ボーディングの責任を持つよう促して下さい。しかし、それと同時に継続的に補佐してあげて下さい。
- ・ 『新入社員を紹介する』 — 新入社員を採用したことを会社全体に報せましょう。
- ・ 『新入社員を順応させる』 — 新入社員が上手く馴染めるよう準備して下さい。
- ・ 『新入社員を暖かく受け入れる』 — 入社初日は慎重に計画して下さい。
- ・ 『融合を促す』 — 早急に、新入社員を会社に溶け込ませて下さい。
- ・ 『オン・ボーディング・プラン：重要事項』 — 少なくとも最初の100日は、新入社員を補佐する準備を整えて下さい。
- ・ 『フィードバックを得る』 — 新入社員から頻繁にフィードバックを得るようにしましょう。そうすることで、あらゆる問題に対処できるようになります。

ここでは新入社員の採用準備から教育までの流れが分かります。調整と迅速さ、タイミングなどといった要領が求められるものになっているのではないのでしょうか。中

でも特に他部署との調整と協力による連携はなくてはならないものです。

2) 【獲得】企業メッセージを強めて採用する

質の高い従業員を雇用するには、セールスマンシップが求められます。最適な従業員を引きつけるためには、自分の組織を彼らに売り込まなければなりません。自分の会社が「素晴らしい仕事場」であることを示すことで、自社の「雇用ブランド」をより魅力的なものにして下さい。様々な業種、世代、国籍、文化など広範囲の中から候補者を探して下さい。他社で働いている優秀な従業員に、直接自社を売り込んで下さい。非常に有能で、企業文化に問題無く順応できる、有力な候補者を沢山獲得する事が大切です。

強気なアプローチで、企業の良い面を知ってもらうことが大切です。また、それ以前に求人をしているという事実を認知してもらわなければ、良い人材獲得の一步にはなりません。多くの候補者にこの企業で働くチャンスがあることを広めましょう。

■採用のオファーに結びつけるために

将来の新入社員に自社を売り込むには戦略的に考え行動して下さい。それには、正式オファーに結び付くような「売り込みキャンペーン」を計画し、実行して下さい。また、家族や指導者など、候補者に影響を与えることのできる人物を特定して下さい。何が候補者のやる気を引き出すのか理解し、彼らが抱えているであろう問題を突き止めることも大切です。同時に、正当な理由で候補者を採用して下さい。候補者になぜ自分に興味を持ったのか尋ねられる場合があります。また、最も重要なことは、「採用を成立させ」、カウンターオファーによって頓挫しないようにする事です。

本文中のポイントについて

ポイント8：Web上での自社の評判をチェックすることは、今や必須業務である

ポイント9：管理者を指導、教育し、社内でも社外でもチームにとって良い補強になる可能性のある人材を探させること

将来の新入社員となるかもしれない人材が優秀なほど、他にもその人材を狙っているライバル企業の存在があるかもしれません。その場合、他の企業よりも魅力的な企業であると感じさせる戦略が必要になります。

3) 【順応】就業初日の前に、新入社員に幸先の良いスタートを切らせる

新入生のオン・ボーディング・プランの作成を手伝うことは、信頼関係を築く素晴らしい方法です。まず、下準備を整えて下さい。新入社員の下準備とは、オン・ボーディング・プランの草案を作ることであり、あなたの下準備とは、利害関係者を選ぶことです。次に、新入社員にオン・ボーディング・プランのアイデアを言葉で表してもらいましょう。3番目にすることは、素晴らしいオン・ボーディング・プランを立てるために協力することです。4番目に、新入社員に自身のオン・ボーディング・プログラムの管理を開始させて下さい。この時、「EASE メソッド (Encouraging : 促進、Aligning : 調和、Solving : 問題解決、Ending : 妨害となるものの除外)」を使って継続的に補佐してあげましょう。

新入社員の獲得に成功すれば、企業で一致団結してその育成のためのプログラムを整えることになります。これは企業が新たな革新を遂げるスタートラインになるかもしれません。

■タイミングの重要性

新入社員の入社をどのように報せるかは大切な問題です。どのように報告するか計画する中、中心的従業員や管理者に、新入社員の受け入れを手伝ってもらえるか確認して下さい。新入社員および利害関係者を含め、様々な対象者にメッセージを伝える方法を決めて下さい。どのようにして、

そして、いつ新入社員入社のニュースを会社全体に報せるか決めて下さい。そして、新入社員に良いスタートを切ってもらうために、正式な報告を行う前後に誰と話をするべきか明確にすることが大切です。入社のニュースが企業内に広がったら、「流れ」に注目し、報告の戦略とタイミングを導入して下さい。

既存の社員にとって、新しい人材が加わることは、未知の可能性を秘めた大事件です。伝達のタイミングや方法次第で、新入社員の印象は良くも悪くも変化する可能性があります。

■事前準備

事前に新入社員のワークスペースを準備しておくことが大切です。そうすることで入社1日目から問題なく機能することが出来ます。新入社員に組織図、規則書、ビジネスプランなどを渡し、新入社員が企業のイントラネットにアクセスできるようにして下さい。入社初期に起こる問題に対処するため、担当指導員や先輩従業員を充てることを考慮して下さい。

新入りというハンデを補う為には、入念な準備が必要です。準備さえ万端であれば、初日から仕事の成果を挙げることも夢ではないのです。

4) 【融合と促進】より良い業績を出すよう従業員を鼓舞する

新入社員の初日を「ショータイム」だと思って下さい。初日に行うことを計画する際、次の2つの重要ポイントを考慮して下さい。

— 重要 POINT1 組織 —

新入社員が組織の人間に良い印象を与えること

本文中のポイントについて

ポイント 10 : 候補者の身元確認について必ずしも本人に話すことはないとしても、確認をする時は誰にも恥をかかせない方法で行うこと

ポイント 11 : 採用を通知した瞬間、役割は逆転する。候補者は売り手から買い手になり、採用担当者は買い手から売り手になる

が理想的です。初日が終わるころには、まわりの従業員に「よい人を雇いましたね」と言って欲しいものです。また、新入社員に就業時間、駐車規制、服装規定などの基本事項を説明する事で、新入社員が企業に馴染めるよう手助けをしてあげて下さい。同時に、従業員に新入社員を暖かく迎え入れるよう促すことが大切です。

— 重要 POINT2 新入社員 —

逆に、新入社員には企業に対し良い印象を持ってもらいたいと思うでしょう。入社初日に、新入社員は初めて企業と本格的に接します。この初日を、採用段階で伝えたメッセージの正当性を立証する絶好の機会とするには、入社日の計画を立て準備を整えることが大切です。例えば、新入社員が企業に対してどのような印象を持つか知るために、他の部署の従業員など、外部から人を呼び、職場を歩いてもらいましょう。そして、何か気がついたことは無いか報告してもらい、問題があれば解決して下さい。

新入社員が加わる初日は、新入社員本人にも、周りの既存従業員にも配慮が必要です。でもそれは決して遠慮したり媚びたりするものではなく、職場の雰囲気スムーズに流れるものであって欲しいものです。

■舞台裏のネットワーク

新入社員が良い仕事上の人間関係を気付けるよう手助けしてあげて下さい。新入社員を業務に関係のある重要な従業員や、特別な「舞台裏のネットワーク」に紹介して下さい。新入社員のオン・ボーディング・プログラムに対応する方法に影響を与える可能性のある、世代的違い、社会経済的違い、文化的差異には慎重になって下さい。適時、アプローチを調整することが大切です。また、最

も重要なことは、新入社員の全員が、必要な「リソース、サポート、フォロースルー」を確実に得られるように手配することです。同時に、継続的に努力をして、従業員に可能性を与え、鼓舞しなければならないことを忘れないでください。

新しい仲間として信頼されることは、新入社員の安心感を生み、やる気を引き出します。ただ漫然と同じ歓迎方法を毎回続けるのではなく、人材に合わせた対応をその都度考えて工夫することは必然です。

■ オン・ボーディングを活用して、仲間入りをしてもらう

昔からいる従業員が定期的に昇進あるいは離職し、その代わりとして新入社員を雇用してきている中、賢明なオン・ボーディングは常に重要です。トータル・オン・ボーディング・プログラムを、従業員管理および後継者育成活動に採用して下さい。このプログラムがもたらすメリットは多種多様です。例えば、新入社員を採用、雇用し、順応させる時間を短縮する事が出来ます。また、職務資格を十分に伝えきれなかったことによる不適切な人材の雇用を最小限に抑えることが出来ます。さらに、新入社員に、「買い手の後悔」を感じさせる可能性も低くなりますし、同時に、企業の主なビジネス戦略に協力的になる可能性を高めることが出来ます。

必要なポジションに有能な人材を無駄なく配置し、研修が短期間で済むことは理想です。それにはプログラムをしっかりと組み立てることが求められます。最初にきちんと手をかけた企業だけが、大きな成果という見返りを掴み取ることが出来ます。

本文中のポイントについて

ポイント 12：個人に合わせたオン・ボーディング・プランを協力して作ることで、新入社員の成功に興味があることを強く示すことが出来る

ポイント 13：顧客経験と同じようにして、良い新入社員経験も生み出すこと

本文中の注釈について

1. トータル・オン・ボーディング・プログラム：

オン・ボーディングとは、新入社員をスムーズかつ迅速に新しい組織に馴染ませ、パフォーマンスを促進させるプロセスのこと。オン・ボーディング・プログラムは通常、新入社員が組織に馴染み、生産的になるまで継続される。
