

# オンボーディング vs. OJT 「辞めさせない」マネジメント



# オンボーディングとは

## 「オンボーディング」が注目されるのはワケがある

オンボーディングはもともとは「船に乗せる」を意味する英単語です。そこから転じて「新たに組織に参画した人が、組織になじんで活躍してもらうための活動」を指すようになりました。

具体的には、マニュアルの整備やオンボーディング・メンターという指導係をつけるという現場の取り組み、はたまた「新たな価値観を持った人を受け入れる文化を醸成する」という組織全体の取り組みの総称になります。

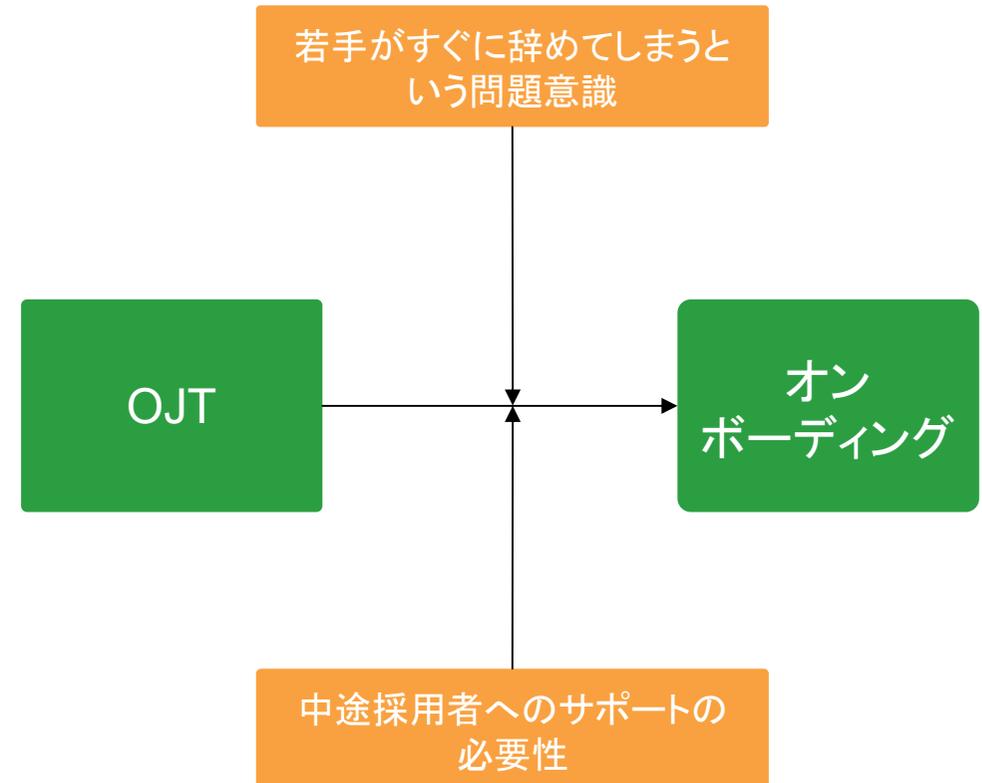
このような活動は、従来は新卒採用者を対象にOJT (On the Job Training)という言葉で捉えられてきました。しかし、下記2つの理由から、OJTだけでは十分ではないとの認識が広まっています。

- OJTをしても、若手がすぐに辞めてしまう
- 転職が当たり前になり、中途採用者にもサポートが必要になった

## OJTとオンボーディングの2つの違い

では、オンボーディングはOJTとどう違うのか？それが下記2つです。

- オンボーディングの方がOJTよりも取り組み範囲が広い
- OJTが会社→従業員と一方通行であるのに対し、オンボーディングは双方向





# オンボーディングの取り組み範囲

## オンボーディングではエンゲージメントと人脈も重視

OJTとオンボーディングの違いの中から、まずは取り組み範囲の違いを解説します。OJTは、その名が示すとおり「トレーニング」が基本であり、業務知識を伝えることに重きが置かれていました。しかし、これ「だけ」では、若手が3年で辞めてしまうという問題に対応できません。そこで、

- 心理的エンゲージメントを高める
- 人脈を広げる

ことにも同じぐらいの重きを置くのがオンボーディングです。

「エンゲージメント」は「貢献意識」と翻訳されます。仕事を単に「お金を稼ぐため」と捉えるのではなく、組織のゴール達成に向かって積極的に活動する意識を指します。

また、人脈は、自部署を超えて組織内の様々な部署、様々な階層の人との交流を活発にすることを指します。実際、従来型のOJTにおいても、OJT担当者一人が頑張るのではなく、組織内の周りの人を巻き込み、いわば「よってたかって」育成するほうが効果が上がるという研究結果も報告されています(中原他、経営学習論: 人材育成を科学する、東京大学出版会、2012年)

## マネジメント・オンボーディング

なお、新たに組織に参画した人が管理職の場合、「影響力の発揮を後押しする」という要素も入ってきます。なぜならば、管理職は他者に対して(部下に対して、他部署に対して、など)影響力を発揮するのがその本質だからです。ただ、話が複雑になるので、本稿ではこれ以上は深掘りしませんので、ご興味がある方はお問い合わせください。





# オンボーディングは双方向

## 新たに組織に参画した人を起点に組織に好影響を与える

では、OJTとオンボーディングの違いの2つ目、双方向性も解説します。実はこれをよくあらわす日本経済新聞の記事があったので、その紹介からです。2023年3月15日付、「ミドル女性の転職年収上昇 対話力、ロールモデルに期待」と題された記事によると、47歳で人事部門の副部長として転職した女性に対して、採用した会社は

外部から採用した人材に社内のロールモデルとなってもらうことで、女性社員の意識を変えるきっかけになってほしいと期待する

とのこと。すなわち、新たに組織に参画した人をなじめせるのを入り口として、組織全体への好影響を狙っているわけです。

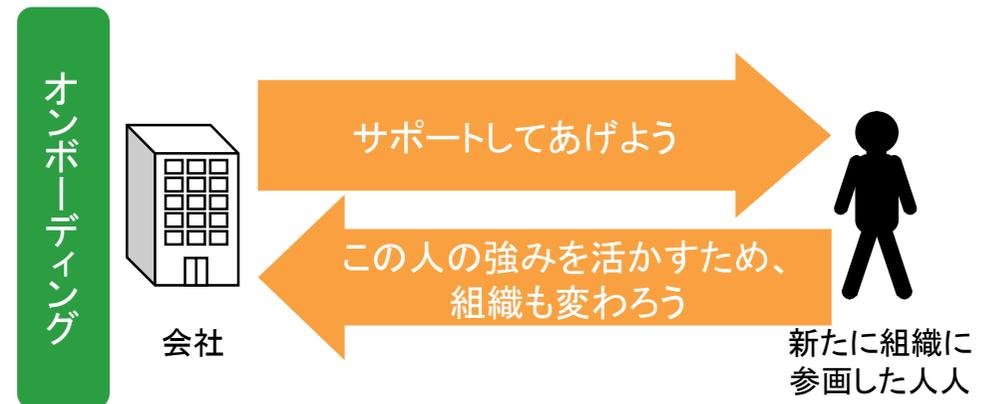
## OJTでは「会社が何かをしてあげる」

一方、従来のOJTでは、このような期待はあまりありませんでした。むしろ、会社から新入社員に対して、「あれもしてあげよう、これもしてあげなきゃ」という一方向のスタンスが一般的でしょう。

しかし、このようなスタンスでは、肝心の「なじんでもらう」ことすらうまくいかない可能性があります。たとえば、このような話を聞いたことはないでしょうか？

古い体質のせいか、新たなイノベーションが苦手なA社。これを打破するために新規事業をいくつも成功させたB氏を社外からスカウト。ところが、入社後のB氏は鳴かず飛ばず。いつの間にか組織を去っていた...

たとえ優秀な人材でも、A社のカルチャーの下では活躍できなかったのでしょう。双方向性、つまり組織も変わらなければならない好例です。





# オンボーディングの施策一覧

## 単独で存在するわけではないオンボーディング

ここまで来ると、オンボーディングは単独で存在するわけではなく、他の様々な人事制度や慣行と関連していることがお分かりいただけだと思います。

キーワードで言うと、「組織開発」と言いますが、ビジネス上の成果を出すために組織をよりよい状態にする活動の中でオンボーディングを捉える視点が必要です。

## 今すぐできるオンボーディング施策は？

ただ、そうは言っても「今すぐできるオンボーディング施策はないの？」というご要望もあるでしょう。そこで、先端的な企業で導入されている事例を中心に、オンボーディングの施策を右表にまとめました。

末尾に赤い星印を付けたものは、比較的实施しやすい施策ですので参考にさせていただけると幸いです。

	組織全体	受け入れ部署
業務知識	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務の標準化(属人化を脱する)</li> <li>マニュアル整備 (初見の人でも情報を見つけやすいような工夫と共に)</li> <li>研修企画 (社内の制度、システムの説明など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>引継ぎの精緻化</li> <li>オンボーディング・メンターの選任 ★</li> </ul>
人脈を広げる	<ul style="list-style-type: none"> <li>上下での交流の企画</li> <li>部門横断で交流の企画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「人脈マップ」の作成</li> <li>ソーシャル・スタイルの共有 ★</li> <li>メンバー自己紹介シートの作成 ★</li> </ul>
エンゲージメントUP	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな人を歓迎するカルチャーを作る</li> <li>社長とランチ会</li> <li>エンゲージメント・サーベイ導入</li> <li>オンボーディングに対するアンケート調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>強みフォーカスアプローチの徹底</li> <li>「ソフトランディング期間」の周知</li> <li>歓迎会の実施 (オンラインでも) ★</li> <li>チームビルディング活動の実施</li> </ul>



# オンボーディング・メンターが使うコーチング

## メンターは「待ち」ではなく「攻め」の姿勢で

前掲のオンボーディング施策一覧の中から、大きな役割を果たすオンボーディング・メンターについて、さらに詳しく解説します。

名称は「メンター」や「バディ」など各社によって異なりますが、要するに新たに組織に参画した人が最初に相談する人です。このメンターが使うべきがコーチング。

ときどき誤解があって、「メンターの役割というのは、聞かれたことに答えるんですよね」という人がいますが、これではうまくいきません。なぜならば、新たに組織に参画した人は「そもそも何を聞いたらいいかわからない」状態であり、メンターが「待ち」の姿勢だとなじむのに時間がかかってしまうからです。

ただ、「待ち」ではなく「攻め」の姿勢と言っても、一方的な指示命令ではありません。指示が続くと新たに組織に参画した人が「指示待ち」になりかねませんし、メンター自身にとって「当たり前のこと」は、なかなか言葉に出して説明するのが難しいものです。

## オンボーディングで使える問題解決コーチング

そこで、双方向の会話であるコーチングの出番です。ただ、一口にコーチングと言っても、通常のコーチングはオンボーディングでは機能しません。なぜならば、通常のコーチングは「答えは相手(クライアント)の中にある」という前提で成り立つものであり、オンボーディングの状況にマッチしていないからです。

そこで私たちが提案するのが「問題解決コーチング」です。右表にその違いをまとめましたし、下記で動画入りで紹介していますので、ご興味がある方はご覧下さい。

<https://kida.ofsji.org/archives/4542>

	通常のコーチング	問題解決コーチング
前提	<ul style="list-style-type: none"> <li>答は相手(クライアント)の中にある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>答は相手の中にある(コーチが答を持っている)</li> </ul>
手法と効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーチからの問いかけによって気づきを得てもらう、クライアント自身が決めたことにやる気を高めてもらう(コミット)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーチからの問いかけによって課題を解決する選択肢(オプション)を考えてもらう、オプションの中から、どれを選ぶかの判断軸をすりあわせる</li> </ul>
コーチからのアドバイス	<ul style="list-style-type: none"> <li>なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>あり</li> </ul>
向いている状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>クライアントは知識はあるが、どうしようか迷っている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クライアントに知識がない、判断軸が定まっていない</li> </ul>

コーチングを受ける人を「クライアント」と呼びます。ここでは、新たに組織に参画した人がクライアント、オンボーディング・メンターがコーチとなることを想定しています。



# オンボーディングで離職率を下げる

## オンボーディングで離職率が下がるという事実

ここでは、オンボーディングの実際の効果、とくに離職率を下げるという点に注目して確認します。結論としては、オンボーディングに力を入れている企業においては中途採用者の定着率が上がったことが調査によって検証されています(右表)。

もっとも、「オンボーディングさえやればうまくいく！」と言うほど簡単な話ではないでしょう。なぜなら、これまで解説してきたとおり、オンボーディングはより広範な「組織開発」活動の一環だから。つまり、オンボーディングに力を入れている企業というのは、その他の組織開発にも力を入れていることが想定され、様々な施策が複合的に「効いた」結果、定着率が上がっていることが想定されます。

したがって、仮に人事部門の方が経営陣からのミッションとして、「離職率を下げるためにオンボーディングを充実させよ」という指令を受け取った場合、単にオンボーディング施策を導入するだけでは十分ではありません。

むしろ、オンボーディングをキッカケに、様々な手段を組み合わせることが本質的な解決につながります。そして、その際、「現状認識」としてアンケート形式によるエンゲージメント・サーベイを導入することをお勧めしています。

実際、筆者が知る中では、エンゲージメント・サーベイの中には「退職予兆捕捉率」が83%もの正確さを誇るものもあり、活用することによって大きな違いを生み出すと想定されます。

なお、エンゲージメント・サーベイ導入のノウハウに関しては、下記をご覧ください。

<https://corporate.ofsji.org/kouza/engagement/survey/>

## オンボーディングに力を入れている企業、入れていない企業ごとの定着率

カテゴリー	企業数	平均値
オンボーディングに力を入れている企業	170	3.20
オンボーディングに力を入れていない企業	222	2.82

出所： 尾形真実哉著、組織になじませる力～オンボーディングが新卒・中途の離職を防ぐ、アルク、2022年

## とはいえ、離職率低下は複合的な効果





# アメリカにおけるオンボーディング

## 2010年代から注目されたオンボーディング

ここで、「本場」とでも言うべき米国での状況も確認しましょう。米国では日本よりオンボーディングが注目されるのは早く、2010年代初頭から"onboarding"という言葉が使われ始めました。

ちなみに、筆者は2019年に米ワシントンDCで行われた世界最大の人材育成カンファレンス、ATDIに参加しましたが、その際、全230セッション中6セッションがオンボーディングに関するものでした。ここから、米国における注目度合いが想像できるでしょう。

## 動画やVRを使ったオンボーディング

米国におけるオンボーディングで特徴的なのは、テクノロジーの利用です。動画による情報提供以外にも、VR (バーチャル・リアリティー) を使った職場体験やチャットボットを使った情報提供などが実施されています。

## オンボーディングから「エバーボーディング」へ

もう一つ米国のオンボーディングの流れで見逃せないのは、「エバーボーディング」という言葉に代表される、オンボーディングの長期化です。

新たに組織に参画した、「その瞬間」=「オン」ではなく、その後も「ずっと」=「エバー」、エンゲージメントを高める取り組みの必要があるとの認識でしょう。





## 著者の紹介

木田知廣、シンメトリー・ジャパン代表、米マサチューセッツ大学MBA講師



筑波大学卒業後、米国系人事コンサルティングファーム、ワトソンワイアットにてコンサルティングをおこなう。1999年、人事制度という枠組みを超えた人材マネジメントの知見を求めて、EU統合のまっただ中にある欧州へと旅立つ。ロンドン・ビジネススクールの故スマントラ・ゴシャールに師事し、2001年MBA取得。

帰国後は、社会人向けMBAスクールのグロービスにて「グロービス経営大学院」の立ち上げをゼロからリードし、苦闘の末に前身的なプログラム、GDBAを2003年4月に成功裡に開校する。これにより、同社において毎年1回与えられる「プレジデント・アワード」(社長賞)を受賞する。

2006年、経営学の分野で有効性が実証された教育手法を使い、「情報の非対称性」を解消することをミッションとして「シンメトリー・ジャパン株式会社」を立ち上げる。

ビジネス教育における得意分野はカリキュラムのグランドデザインからプログラムの設計、教材の開発まで多岐にわたるが、講師としても受講者から圧倒的な支持を受け、「見かけや経歴はクールですけど、話してみると熱い人でした」等のコメントが多く聞かれる。

ライフモットーは、「Stay Hungry, Stay Foolish」

## シンメトリー・ジャパン株式会社

住所: 〒105-0004 東京都港区新橋6-22-1 ローズビル6階

電話: 03-6459-0545

Fax: 03-6459-0524

e-mail: [call@symmetry.co.jp](mailto:call@symmetry.co.jp)

HP: <http://corporate ofsji.org/>