

# コロナを経て 新人はどう変わり、我々はどう向き合うか



## 鈴木卓也

DIC株式会社  
総務人事部 グループマネジャー

すぎき・たくや●国内食品メーカー、外資系半導体メーカーを経て、2023年より現職。人材育成をはじめとする人事全般を統括し、研修講師・カウンセラーとして社内外での実績をもつ。国家資格2級キャリアコンサルティング技能士、産業カウンセラー

前は、コロナを経て変化した研修運営のスタイルや研修のあり方についてお伝えしました。今回は、受講者の意識や行動に焦点をあてます。

いつの時代も、私たちは若者のことを「今どきの若い子たちは」という言葉とともにラベルを貼り、「自分たちのときはこうだった」と言いながら相手を理解したつもりになります。でも、人材育成の観点で見るとき、それは本当に正しいのか考えてみようということです。

最近よく聞く言葉に「Z世代」があります。1990年代半ばから2010年代序盤に生まれた世代を指し、生まれたときからインターネットが利用可能であった「デジタルネイティブ世代」の総称（※野村総合研究所より、諸説あります）ですが、彼らを一括りにして理解したかのようにすることの危険性を、私は人材育成を担う者として感じずにはいられません。もちろん、「自分とは違う世代であり、一方的に自分たちの価値観を押し付けてはいけない」という心構えの意味はあります。しかし、「こういう世代だ」と括って論じるにはあまりにも雑に思えるのです。

今年、新入社員を受け入れた企業・組織の方にお伺いします。今年の新人たちはどうでしたか？ 去年の新人と同じでしたか？ 私の実感では、少なくともこの数年はコロナの影響もあって、新人の様子は毎年大きく違うがあると思うのです。

私は今年1月、コロナのため対面での入社時研修ができなかった2020年、2021年新卒入社者のフォロー

研修を実施しました。入社数年にして、「同期と初めて会い、どの部署にどんな同期がいるかわかって仕事にも役立つ」など共通の感想が聞かれた一方で、職場や仕事に対する向き合い方、考え方や価値観は20年入社と21年入社のたった1年でも違いがあると感じました。一例を挙げてみると、

●20年入社：卒業直前までリアルコミュニケーションが主体だったが、コロナの流行で急遽リモート対応となり本人のみならず職場も右往左往。そのため、入社当初同期や職場の先輩たちの顔が見えずコミュニケーションがとれなかった不安と不便が強かった。

●21年入社：就活時にリモートとなり、選考方法などが前年と変わって戸惑うが、入社時には慣れていた。リアルでのコミュニケーションの良さは感じつつ、20年入社者に比べるとリモートでのコミュニケーションに不便さを感じていない。

という違いを感じました。さらに22年、23年入社者を見れば、リモートが当たり前のコミュニケーションになっていて、むしろ昨年5類感染症への移行後、リアルでのコミュニケーションに戸惑いという「リモートで十分なのに」という思いを持っているように感じます。

それでは今年24年の新人はどうでしょう？ 私の実感としては、昨年まであったコロナによる距離・マスクなどの制限がなくなったこともあって、今年の新人は皆、研修中の対話や質疑応答が活発だったと感じました。一方で、様子を伺いながら行動する、受け身な気質を感じ取りました。これらを見る限り、変化の速い今の

時代、「Z世代」などと十把一絡げにするのは正しくありません。年々違いがあり、目の前の受講者に合わせた対応をしていくことが、人材育成に携わる者として常に意識する必要があると思います。具体的に私たちに求められることは、「毎年変わる新人たちに、どのようなカリキュラムを用意し、彼らと接するか」と「配属先の上長や先輩社員などをどう支援していくか」の2点になるでしょう。

前者で言えば、弊社では今年新人研修にアクティブラーニングを導入しました。アクティブラーニングとは、受動的ではなく積極的・能動的な授業・学習のことで、文部科学省が推進するようになって数年経ちます。ビジネスマナーや会社概要の理解など、伝えることが多い新人研修ですが、今年から「自分で考えてみる、グループで議論し、質問を活発に出してみる」というやり方を導入しました。そのことで、受講者である新入社員が集中力が持続し、理解度が増し、研修中に寝る者が格段に減りました。

後者は、日々の業務で忙しい現場にとって、毎年の変化を感じ取ったり育成方法をアレンジすることはなかなか難しいのが現状です。だからこそ、OJT指導者などの研修で新人の様子を伝えたり、上司を巻き込んで合同のセッションを実施したり、という工夫が重要になります。

しかし、新人育成にからんで現場とコミュニケーションをとる中で、違う課題が見えてきました。新人に限らない現場での育成力、上司の部下支援力の課題です。これについて、次回触れたいと思います。