

3. 実践

若手社員育成のために、“人を育てる人”を変える

常見陽平

本章は若手社員のOJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)特集である。どうすれば、若手社員を効果的に育成することができるのかを考えるものだ。人材育成サービスを提供しているトヨタ自動車とリクルートグループの合弁会社、オージェイティー・ソリューションズの協力によりお届けする。同社が手がけた『トヨタの片付け』『トヨタの育て方』(ともに中経出版)などの本がベストセラーになり話題になっているので、社名をご存知の方も多しことだろう。トヨタ自動車のモノづくり現場で約40年にわたり活躍した管理監督者を、顧客企業にトレーナーとして送り込み、ともに改善プロジェクトに取り組むことにより、人材育成と生産性向上を目指すサービスを提供している。他にも改善するための視点を鍛えるためのトレーニングプログラムも用意している。今回は同社のトレーナーと、顧客企業2社を取材した。

現在の職場における問題の1つが、若手社員である。彼らをどのように採用し、どのように育成するか。簡単なことのように、難しい。

すでに、平成生まれ、ゆとり教育世代が職場に入ってきている。メディアは、やや煽り気味に彼らの「劣化言説」を伝えてきた。「数学の円周率が3になったらしい」「運動会では手をつないでゴールするらしい」「打たれ弱くて、すぐに心が折れるらしい」——すべて語尾が「らしい」となっていて、実際に見聞きしたわけではないのだが、このように若手社員の劣化イメージが形成されていく。

実際はどうか。今回の取材で意外にも見えてきたのは、メディアで流布されるゆとりイメージとは異なり、真面目な若者像だった。とはいえ、彼らをどのように育成するかは上司たちの悩みのたねであることは間違いない。

若者は丁寧に見なければならない。若者は時代によって変化している部分もちろんあるが、未完成であることは昔も今も変わらない。前述した真面目さなど、強みと言える部分も多々あるものである。

また、時代は変わっても人材育成の基本は変わらない。人材のあるべき姿を考える、育成計画を立てる。やってみせ、やらせてみせる。

また、若手社員のOJTをどうするかという問題は、若手社員だけの問題では決してないということも可視化された。むしろ、彼らをマネジメントする管理監督者は今まで何をやってきたのだろうか。育てることのできる上司がいないことが、今の日本の現場の課題である。単なる放置をOJTと呼んでしまっている。これが、日本の職場の現実である。

「人を変えるには、“人を育てる人”を変える」これは、トヨタ自動車の管理監督者の言葉である。人材育成を行うには、上司が変わらなくてはならない。若者に責任転嫁している場合ではない。具体的にやってみせ、やらせてみせる指導をする、まずは部下の動きを把握する、育成計画を立てる。こういう当たり前のことが実行されていないことに気づいた次第だ。

では、どうすればいいのか。それを今回の特集で提示しよう。

この特集を通じて、若手人材を育成することのできる上司が一人でも増えることを期待している。