

社員の育成②一般社員

企業経営漫談士 岡野実空

今回のテーマは、新人とミドル以上を除く「一般社員」の育成。新人時代に基本動作や基礎態度を身につけ、共通専門能力の基礎を学び、これから大いに飛躍しようという若手社員を、その後どう育てて行くか。(共通専門能力:管理、改善、表現、説得など、すべての業務に必要な専門能力)これまでその方法は、新人の一括採用、終身雇用を前提に、「OJT(職場内教育訓練)」「Off JT(職場外教育訓練)」「自己啓発」の3本柱でした。しかし、激変する経営環境は、いまそれぞれに大幅な見直しを迫っています。

方法1: 自己啓発

一定の能力水準に達したら退団し、別のステージで成長を図るという宝塚歌劇団のスタイルが、一般の企業でも決して珍しくなくなってきました。自社の業務に適合するための“OJT”と“Off JT”の組合せでは、自分なりの将来像をもつ今の若手社員の育成ニーズに十分応えられません。

また、そこまで明確なキャリア観をもたない大半の若手にも、挑戦してみたいテーマを見つけさせ、「やってみなはれ」で成長を促したいもの。それは受身の教育で育った若手に対する、企業という公器の使命でもあります。しかし、ここでも従来の育成方法の組合せは、あまり役立ちません。

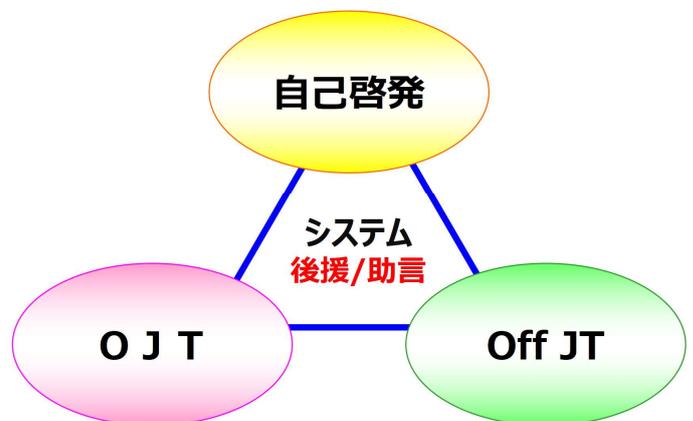
そこに求められるのは、「自己啓発」への積極的な支援。そして、それを後援する「目利きミドル」の存在。もしそれが望めないなら、トップ自ら後援者を務めざるをえません。例えば、規制だらけの金融業界で、ユニークな新商品を連発するS地銀。その秘密は、やはりトップ直轄地の存在。フレッシュな新人に斬新な企画を提案させ、その試行錯誤をつうじて、新商品開発と若手育成の一石二鳥を狙っています。意欲ある一般社員にとって、いま「自己啓発」は育成方法のトップに立ったのです。

方法2: OJT

高度経済成長期ほどの存在感はないとはいえ、既存事業において、“OJT”の地位はまだまだ揺らいでいません。その「技術」伝承と「生産性」向上に欠かせないものだからです。また、新規事業開発に向かない社員にとって、それは生命線です。

しかし、いまのような激動の時代、既存事業に関わる社員に、その「改善」だけでは企業が衰退することをしっかり理解させ、誤った本流意識を持たせないことが必要です。そのため、トップとその担当役員が一体となり、「革新」に取り組む組織を支える土台となることの意義を、繰り返しその現場に訴えかけねばなりません。

KM 2-17 社員の育成②一般社員



方法3: OFF JT

“OJT”がカバーできない領域を“Off JT”で補う原則に、いまも変わりはありません。これまで多くの経営者に、自らのキャリアへの育成方法別の貢献度を尋ねましたが、その標準的な答は、「自助/7割、OJT/2割、Off JT/1割」。(1割もある！)

職場を離れ、自分と組織の日常の論理や行動を客観的に見直し、そこから「汎用と特殊」、「強みと改善点」を仕訳けする。それは、以後の業務改善につながるだけでなく、自己啓発と組織的なOJTの育成ポイントも明らかにしてくれます。

「育成」に関し、いま企業が社員に明示すべきことは、その事業別「システム」。人工知能とロボットが活躍する近未来を見据え、最重要経営資源・ヒトの育成を、どんな目的、要素、主体、方法で行うのか。しかし、どのようなシステムをとるにせよ、社員自らが「学ぶ」意欲を持たない限り、その効果は期待できません。意識を高め、システムを有効に活用して、個々の社員を育成し、組織の目標、ビジョンの達成に貢献する。これぞミドルの役割！

平成 29 年 12 月 18 日 実空