



## 若手社員の見どころと水準(失敗への向き合い方)

企業経営漫談士 岡野実空

古今東西を問わず、延々繰り返されてきた老人の台詞、「いまどきの若い者は」。ところがいつの時代も、未来を切り拓くのはその彼ら。恐れ知らずの若者から新たなものが生まれるのは、文化ばかりでなくビジネスの世界も同様です。しかしその彼らが「与えられた問題」ばかり解き続けて学校を卒業し、就職した企業でも「目標による管理」の下で、同じことを求められているのが現在の日本。そんな若手と共にいまの閉塞状態を打破するために、老人と彼らの間にいる、皆さんミドルの役割は極めて重大です。今回のコラムは、そのポイントとなる彼らの「失敗への向き合い方」を考えます。

### レベル1：失敗なし

組織における新人の特権は、「質問する権利」と「失敗を許される権利」。手順通りのことが絶対に必要な業務はともかく、工夫を伴う作業や頭脳労働に完全なマニュアルは存在せず、わからないことだらけの状態では、その権利をフルに行使せざるをえません。そんな時期に、質問もなく、失敗もしないのは、よほどの天才か、あるいはその真逆のいずれかですが、大半は後者と見て間違いありません。

ところがいま、過去の経験が役立たない時代に突入。多くの仕事で「試行錯誤」が必須となった結果、ベテランといえども知らないことは周囲に質問し、失敗を通じて学ぶことが必然になりました。いまや「失敗なし」は自慢になるどころか、新たなことに何も挑戦していない証拠に他ならないのです。

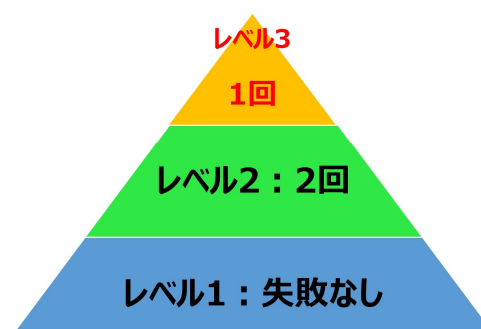
### レベル2：2回失敗で再発防止

同じ失敗を再度繰り返す理由は、最初のミスの原因を深く掘り下げず、対策も不十分だったことによるもの。それでもこの段階でそれに気づき、再度同じミスをおかさないのは、なかなかのレベルです。ところが世の中を見ると、懲りずに何度も同じミスを重ねる個人や組織が大半です。

その原因をひと言でいえば、「教訓抽出能力」の欠如。前に起きたことを分析して、そこから汎用性のある「教訓」を引き出し、各自が頭に入れ、いつでも使えるようにしておくことができないのです。「同じ」という概念がわからず、個々の事象の共通性をつかめないため、本人は同じミスの繰り返しとっていないという笑えない話です。

したがって2回の同じ失敗から、「再々発防止」が可能になれば、まずは祝着。それを積極的に評価し、レベル3への成長を促しましょう。

### KM2-24 若手社員的水準（失敗反復回数）



### その3：1回失敗で再発防止

以上の話の流れから、1回の失敗から学び、再発させないのは最高ランクの人材。そんな「人材」には余計な介入をせず、基本的な方向性だけすり合わせて、伸び伸びと仕事をやらせ、ミドルはレベル2の若手育成に注力すべきです。

かつてトヨタ自動車の会長だった奥田碩氏は、講演会で社長時代の功績を尋ねられ、「組織の末端の意見がトップに届くようになったこと」と即答し、さらに「それに反対する役員を潰す」のが社長の役割と付け加え、多くの聴衆を唖らせました。またその殺し文句は、「なぜ若手の失敗する権利を奪うのか?」。それは組織にレベル2や3の人材が揃い、彼らとトップの間にいるミドル・アップ&ダウンが有効に機能している証でもあります。

いまは、いかに早く、良い失敗をし、そこから学ぶという「試行学習」の時代。「目標による管理」を悪く言う人たちに欠けているのは、それが制度の問題ではなく、運用の問題であるという認識です。組織の目指す方向で有意義な失敗をし、そこから共有に値する「教訓」が得られれば達成という「目標」を設定できるか否か。それこそトップと一体となったミドルの真骨頂。したがって、「若者の見所」は「ミドルの腕の見せ所」でもあるのです。

皆さん、メリークリスマス！

平成30年12月24日 実空