



若手を  
育てる  
職場づくり

## はじめに

いま、あなたの職場にいる若手社員はハツラツと仕事に取り組んでいるでしょうか？

組織のエネルギーは上層部ではなく、常に現場にあるといわれていますが、会社を維持・発展させていく若手社員の存在は、会社組織を将来に向かって動かすエネルギーの核そのものであり、若手世代の社員が仕事の場でいきいきとしているか否かは、その組織のこれからの成長を占うまさにバロメーターといえます。

それだけに、若手社員を仕事の中で動機づけ、組織を支える人材として育て、職場に定着させられるかどうか、いま、職場の人材育成マネジメントの最重要課題となってきました。

“仕事は人を育てる”といわれますが、若手社員を真の人材として育てるには、ただ単に仕事をさせているだけではダメです。それには「人材育成の方程式」にのっとり、道筋を立てた育成が必要です。ちなみに、「人材育成の方程式」は次の公式で表せます。

$$\text{人材育成} = (\text{知識} + \text{知恵} + \text{意欲}) \times \text{機会}$$

この公式にあてはめて、若手社員を育てるには、まず仕事に必要な知識と知恵を教え、併せてやる気を起こさせる意欲づけが必要であり、そのうえで実際の仕事の中でそれらを使う機会を与えなければ、若手社員の育成は困難だといえます。

そこで、本テキストではこの人材育成の方程式にのっとり、仕事の中で必要とされる知識と知恵を若手社員にどのように教え、仕事の中で若手社員のモチベーションをどう高めるか、その具体的な手法を紹介しながら、若手社員のキャリア開発を図っていく方を学習していきます。

若手社員を育成する職場づくりは、管理者・職場リーダーにとっての課題であり、それはまた私たち管理者・職場リーダーにとっての自己学習・自己研鑽の最大のチャンスといえます。その意味でも、本テキストでの学習が若手社員の育成とともに、私たち自身の絶好の共育の機会になると大いに期待しています。

はじめに .....	3
プロローグ .....	5
<b>第1章 若手社員に仕事を教えるときの基本</b> .....	11
1. 若手社員の仕事観・キャリア観 .....	12
2. 仕事を教えるとは、自ら学ぶ方法を教えること .....	14
3. 仕事の全体像とつながりを見せる工夫をする .....	16
4. 若手社員との信頼関係をどう築くか .....	18
■研究課題 1 .....	20
<b>第2章 OJTの効果的なすすめ方</b> .....	21
1. 若手社員を育てるOJTのすすめ方 .....	22
2. PDCAのマネジメントサイクルの回し方 .....	28
3. ホウレンソウでのコミュニケーション活動を徹底する .....	30
4. 行動の効率化の指導法（1日の行動計画） .....	32
5. 仕事の段取りの立て方と優先順位の教え方 .....	34
6. 失敗したときの指導の仕方 .....	40
7. 若手社員のやる気の引き出し方 .....	43
■研究課題 2 .....	50
<b>第3章 メンターの役割とメンタリングの展開の仕方</b> .....	51
1. メンタリングとは何か .....	52
2. メンタリングによる指導・支援のすすめ方 .....	58
3. カウンセリング・マインドと傾聴のスキル .....	65
4. 自立を促すコーチングの方法 .....	68
5. 相手から“引き出す”質問力を身につける .....	74
■研究課題 3 .....	76
<b>第4章 若手社員を原動力とした職場活性化の仕方</b> .....	77
1. 仕事改善に取り組ませて、職場を活性化させる .....	78
2. 職場ぐるみで若手社員を育てていく体制をつくる .....	85
3. 若手社員の意見やアイデアをしっかり受け止める .....	87
4. 若手社員の斬新な発想を活かす風土の醸成 .....	89
5. 若手社員のキャリア形成を支援する .....	92
■研究課題 4 .....	95

# 若手社員を育てる前に 知っておきたいこと

## 若手社員は期待される職場のエキスパート人材

「石の上にも三年」ということわざがあります。語源の由来は「冷たい石の上でも三年座り続ければ、暖くなる」というもので、そこから“どんなに大変でも、辛抱すれば必ず報われる。いまはつらくても焦らず頑張らなさい”といった教えです。

これは私たちの先輩が自分たちの経験から得た教訓を、後に続く後輩に伝え残してくれた言葉です。たしかに、何を行うにしても「石の上にも三年」の心構えで、最初は基礎や基本をしっかりと固めることが大切です。それがきっちりとされてはじめて次の**エキスパート**（熟達者）の段階にステップアップしていけます。そこでこの最初の2、3年の時期は「一人前」になる大事な**基盤づくり**、**素地づくり**のときだといえます。これはどんな世界にも相通じることで、メジャーリーグで活躍するイチロー選手も「1、2年結果を残しても、それが本当に自分のものかどうかはわからない。3年続けてある程度の数字を残したときに、はじめて自分のやってきたことに自信が持てる。そしてそこが頂上ではなく、そこからがプレイヤーとしての本当のスタートになる」と言っています。プレイヤーとしての本当の実力発揮は3年過ぎてからというわけです。

エキスパート

基盤づくり  
素地づくり

まさにこれは「石の上にも三年」のことわざどおりで、やはり最初の1、2年は実力を蓄える時期、本格的な勝負は3年目からといえます。これを私たちのビジネスの世界に照らしてみると、会社に入って3年目といえば、職場の中でもいちばんフレッシュな若手社員にあてはまります。この世代の年齢は言うまでもなく、いずれも20代の前半です。

経験面・精神面から見ても「一人前」の社員となるか否かの節目にあり、この若手世代の社員が期待される本格的なエキスパート人材になるかどうかは、そのまま会社が成長できるか否かのカギとなっています。それだけに若手人材の育成には力を入れたいのですが、実はここへきて、

この若手世代の社員たちに厄介なことが起きているのです。

## 「石の上にも三年」はもたない若手社員

若手社員

新入社員の3年以内離職率は、新規高卒就職者で39.3%、新規大卒就職者で31.8%（厚生労働省『新規学卒者の事業所規模別・産業別離職状況』平成30年10月発表）と発表されました。**若手社員**の3割～4割は、職場の戦力として1人前になったかどうかかわからないうちに、辞めてしまっているという結果です。

終身雇用制度

**終身雇用制度**はすでに崩壊しはじめており、業績が悪くなれば解雇され、会社そのものの存続も危うくなる時代です。昔のように同じひとつの会社で勤めあげる、という価値観を維持するのは難しくなっています。兼業や副業が認められはじめ、さらにはIT技術の進展から、場所にこだわらず働くことのできる時代がやってきました。

前向きに成長したい  
と考える人

そのような中で、たとえ大企業であっても、若者に3年働いて1人前になるまで頑張ろうと思わせるほどの魅力は失せつつあると考えられます。ほかに選択肢があるのであれば、そっちにすすもうとするのが自然でしょう。**前向きに成長したいと考える人**ほど、自分で世界を広げ、チャンスを得ようとし、転職や独立をしていく流れは今後さらに加速するものと考えられます。

ネガティブな理由から  
退職を決める人

もちろん、逆もまたしかりで、**ネガティブな理由から退職を決める人**も増加しているようです。旧態依然とした人材育成の体質についていけなかったり、厳しい目標設定に限界を感じて退職を余儀なくされたりする場合もあるでしょう。

そういう意味では、新しいキャリアをすぐに求めて退職する人と、辛い現状から脱出したいと考えて退職する人はともに増えていくものと考えて対処することが必要になっています。

若手社員が3年足らずで早期離職する背景には、多分にこの世代特有の価値観があると考えられます。しかし、それで片付けてしまっては解決の糸口は見つかりません。そこで角度を変えて、ある実際例からその対策を考えていきましょう。

## ●〈事例〉K社に見る「若手社員対象の満足度調査」

カーステレオやカーナビなど、車載音響機器メーカーとして知られているK社では、数年前、「若手社員の早期自立を目指す」をテーマに会社の若手社員（入社2年次社員30人、3年次社員30人）を対象にした「満足度調査」を実施しました。

この調査は同社の能力開発部が中心となり、対象者全員に対して次のようなアンケートを行いました。その内容は「あなたが入社したときの満足度を100とすると、現在の満足度は？」というものです。実施に先立ち、能力開発部では次のような予測を立てていました。それは入社時の満足度を100とすると、調査時の満足度はやや下降し、約80ラインというものです。

しかしながら実際に調査を行ってみると、その結果は能力開発部が当初予測したラインをはるかに下回った数値となったのです。

### 〈若手社員（入社2年次、3年次社員）の満足度〉

- 能力開発部の当初予測 ⇒ 平均：約80
- 調査結果 ⇒ 入社時：100 → 配属時：0 → 平均：約50  
(入社3年次の社員は50ラインを下回る)

この調査で判明したことは、若手社員の満足度が入社時には100だったものが職場へ配属された時点で0まで下降。そして、その後は平均約50のラインまで回復し、以降の満足度はこの50のラインで水平飛行しているという実態です。また、入社3年次の社員の場合は、配属以降の満足度が平均で50ラインまで達していない状態であり、2年次社員よりも満足度の平均は落ちていると報告されています。いずれにしても、全体に能力開発部が当初予測した平均ラインまでには至っていない、という予想外の結果だったのです。

## 職場内のコミュニケーション不足が問題

会社としては当然、若手社員の満足度を低下させる原因を見つけて早急に解決の手を打つ必要があります。そこで若手社員全員に対して新たなアンケート調査を実施してその原因を調べたところ、最も多くあがっ