

平成21年度第4回人事制度研究会
長期的な人材戦略に向けた若手社員の定着と育成策
～長期の視点から見直すコア人材の育成とは～

講師：株式会社マングローブ 代表取締役社長 今野 誠一 氏

若手社員が定着しない理由

1. 見て学ぶ対象の不在

新人たちが仕事を覚えていく過程は「模倣」から始まるが、採用抑制等で労務構成がいびつになり目標になる直接の先輩がいなくなっている。一世代も上の上司では、将来像としてイメージが湧かずロールモデルになりにくくなっている。

2. 育成者になりきれない管理職

管理者のレベルには、優秀なプレーヤー、マネージャー、育成者の3段階があるが、育成者としての教育や、本来必要なOJTの育成計画やレビューができていないことが多い。

3. 大人になることを焦る若者たち

勝ち組・負け組や成功者の体験談等々の情報過多の状態、目の前の仕事や会社に関して少しでも違和感や疑問が生じると右往左往する。下積みを我慢できない若者が増えている。

4. 第二新卒転職市場の活況

第二新卒の転職市場が作られたこと等により、不満を持つ若者の転職を後押ししている。

定着と育成のポイント

現在の職場環境では、1対1のマネジメントや表面的な教育の限界にきている。今後は「組織風土で育てる」、「人間教育・計画的な教育」がポイントになる。

やる気を生む組織風土

新入社員だけでなく、課長も社長も多くの人が自信をなくしている。やる気や自信を生むために、

信念（組織長が理想像を描く）

共感（信念に共感を呼ぶかどうか）

模倣（態度や習慣、雰囲気、風土まで）

自発性（自発性を生む模倣になっているか）

認知（自発性を認め、見守り支援する）

効力感（「どうせダメだ」という無力感ではなく、「自分にもできる」という効力感）

自信、へと最終的につながるサイクルが、入社1年目から継続して伝えられ風土化することが大切。職場でこのサイクルが小さい単位で回っていると、その会社はうまくいっていることになる。



計画的な若手人材育成「3年一人前プラン」

入社3年目を見据え、以下のような各段階に沿った教育プランを設計し実行する。

1年目は「自己認知と成長意欲の動機付け」をテーマに、本人と職場認識のギャップの調査と周囲からのフィードバックコメントを材料にして、今後の行動計画を立てさせる。

2年目は「自社の存在意義を考える・自分と会社の未来を描く」ことをテーマに、ディベートやグループワークを通じて明確化する研修プログラムを行う。同期同士で議論を深め合うことで、主体的で実践的な行動計画が立案できる。

3年目は「総仕上げと今後の目標設定」をテーマに研修を行い、2年間の自分の成長ぶりや新たな課題を確認し、一人前社員への総仕上げとする。

マネージャーと人事担当者の3つの役割

1. 育成プログラム設計者だけでなく、組織風土デザイナーとしての存在になる
 - ・ 組織の雰囲気である風土を設計する。
 - ・ 育成プログラムは「主役は若手社員本人」であり、変化し進化させるのが当たり前。
2. トップと社員の橋渡し役としての存在になる
 - ・ 若手社員の状況（本音）を共有する。
 - ・ マネージャーの力量を見極め、共有する等。
3. 良きメンターとしての存在になる
 - ・ 仕組み作りとフットワークを良くする。
 - ・ 若手人事担当者を配置する。
 - ・ 職場を越えたメンター制度を活用する。

（文責 事務局）