

経営者交代に向けた若手の教育

Q. 経営者交代と同時に社員の世代交代が始まるが、若手をどう教育していけばよいか？

要旨 後継者へのバトンタッチに伴い社長と同年代で事業活動に参画してきた古参社員もバトンタッチの時期が近づいています。ここでは次世代の若手社員の教育について検討します。

解説

1. 長期的な人材育成

後継者への経営者交代までに時間的猶予がある場合の若手の育成では、長期的視点に立った若手職員の育成が可能となります。人材育成には組織構造が大きく影響しています。組織構造は短期的には業務の遂行度合いに影響を及ぼし、長期的には人材の質に影響を及ぼします。若手がルーチン業務以外に判断する余地のない組織になっている場合には若手をコア人材に育成していく可能性も低くなると考えられます。したがって、ある程度の判断機会が与えられるように分業に一定の幅を持たせ、その中から数年以上にわたり上司の評価を加え、さらに別の分業で別の上司の評価を加えながら育成して選抜することが理想です。

2. OJT と OFF-JT

OJT は実際に現場で学ぶため、即戦力の育成に有効ですが、指導内容や指導力は指導者によって左右される面があります。特に製造業ではベテランの職人が若手を教育できないという問題があり得るので、技術技能マップ等による教育計画の策定が望まれます。一方の OFF-JT は職場を離れて行う社員教育を指します。集中的かつ平均的に知識や技術を伝達できますが、学ん

だ知識を実際の業務に活かしきれないケースもあります。

3. 動機づけ

動機づけは外的動機づけと内的動機づけに区分されます。外的動機づけとは昇給やボーナスといった経済的な見返り、昇進昇格によって生じます。多くの企業で採用していますが、例えば、ボーナスの支給に慣れてしまいモチベーションのアップ度合いが低下していくなど長続きしない面があります。一方、内的動機づけとは自身の使命や仕事に対する価値を見出して仕事に取り組む動機であり長続きする動機ですが、定着が難しい面があります。

時間軸で見ると、外的動機づけ中心で数カ月単位となるモチベーション、数年間スパンの視点となるコミットメント、内的動機づけ中心でより長期的な会社人生の視点となるキャリアに区分できます。したがって、若手育成では長期的にキャリア形成に必要な内的動機づけを育成していくことが重要となります。そのためには会社が仕事の責任や価値創造を実感できる場を提供する必要があり、若手に多くの判断業務、意思決定業務に関与してもらう必要があるのです。

プロジェクトなど意思決定の経験の場を提供 ～長期的なキャリア形成の視点～

＜ご提案のポイント＞

- ・ 短期的なモチベーションではなく、長期的にやりがい、使命感を感じられるように長期的視点でキャリアを形成することが必要です。
- ・ OJT 中心で OFF-JT も組み合わせることで外部の風に触れ、多角的に教育できます。
- ・ プロジェクトなど意思決定できる業務に参画することで、リーダーシップを少しずつ身につけることができます。

1. 後継者の腹心となる若手社員

世代交代に向けた人材育成は、後継者が主体的に承継後の自社ミッションやビジョンを明確にし、その達成に必要な要件にマッチした人材を確保することが目的となります。対象となる若手社員の人的要件では、ルーチン業務を注意深く正確に処理することと若干の例外処理に対し創意工夫で対応できることが求められます。これらのスキルは OJT と OFF-JT の組み合わせで修得していきます。

2. プロジェクトの経験

次いで課長クラスへのステップアップに向け、若手にルーチン業務以外の例外的な判断業務、意思決定業務に関与してもらうことも必要になります。このような関与が経験できるように組織構造面で整備されていれば理想的ですが、効率化最優先の中小企業では若手社員までが判断業務に関与できる組織構造の幅（余裕）は小さいと考えられます。そのような場合には各部署から 1 名の若手を選出してもらい、部門横断でプロジェクトをつくり、若手に企画から販売までの事業計画を策定してもらうことも有効です。本来、このようなプロジェクトは新商品・サービスを創出していくために設置されることとなりますが、このように若手社員の人材育成やリーダーシップの発揮を育成する場としても有効です。

3. モチベーションアップとキャリア形成

モチベーションのアップには昇給、ボーナスなどの仕組みが有効ですが、数カ月単位の短期的な外的動機づけにとどまります。若手社員育成のためにはより長期的なキャリア形成のための動機づけが必要です。外的動機づけと対照的にキャリア形成のためには内的動機づけが必要であり、それには仕事の使命や価値を見出すことが必要となります。そして、内的動機づけは仕事の責任性から修得され、仕事の責任性は判断や意思決定を伴うこととなるので、上記のように例外処理への判断が伴う組織構造、プロジェクトなどを経験できるように用意されていることが必要となります。