

複眼で考える「人材育成」

(3) 転職時代、デジタル時代、求人難時代には「徒弟制型教育」は成り立たない



名 藤大樹

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング
プリンシパル

なとう・ひろき●一橋大学商学部卒業。一橋大学大学院商学研究科修了。2017年 MIT Sloan Executive Certificate (Management & Leadership) 取得。1998年に同社の前身である三和総合研究所に入社以降、組織改革・人事制度改革(評価・報酬等)・人材育成の領域を中心にコンサルティング経験を重ねている。現在、同社のコンサルタント採用・育成を統括している。

「徒弟制型の教育」と言われる人材育成のタイプがある。師匠に弟子入りし、密着的に指導を受ける。あるいは指導を受けることすらなく、背中を見て盗む。体系化された教育プログラムはなく、理不尽な指導も多く行われる。こうしたタイプの人材育成はかつて多くの職場で行われてきた。

なぜだろうか。

一つには、この種の教育にしか実現できない効果があるからだろう。単なる知識や技術だけではなく、総合的な人格も含めて鍛え上げるには、やはりこの形式が向いていると思われる。もう一つには、教育を受ける側が嫌であったとしても逃げ場(転職先)がない、転職は恥ずかしいと思われる、その仕事を覚えるにはそれしか方法がない、などといった環境制約があったからだと思われる。

しかし今、後者の制約は多くの仕事(業種)において崩れつつある。転職の一般化は着実に進展している。また、業界ごとの程度の差こそあれ、インターネットに代表される情報流通の活性化により、ノウハウというものがおしなべて秘匿されにくくなっている。それどころか、「理不尽指導」があった際には一瞬にしてSNSにより拡散される可能性もある。こうした環境下では、受け手の側に「先の見通せない

厳しい指導に黙って耐える」というインセンティブは働かない。

ここでもう一つ考慮すべき要素がある。それは、これから先の日本は、若手人材の人材不足が更に加速する可能性が高い、ということだ。交渉力は教育を受ける側に移っており、この方向感が変わることはなさそうだ。

徒弟型教育の功罪は議論が尽きないテーマだ。しかし、今後も継続し得る方法か、という点においては、それは無理、と割り切った方がよい、と筆者は考えている。

一方で、現在、働き盛りとなつていく世代に目を転じると、昔ながらの徒弟型教育を続けようとする人材も少なくない。理由は単純に「自分がそうだったやり方で育てられ、そのことには効果があった」と思っているからだろう。悪意などなく、良かれと考えてそのような指導を行っているのだ。特に歴史のある会社になんか残っている。

こうした状況下において、マネジメント側は難しい舵取りを迫られている。若手世代を育てていくためには、徒弟型教育の負の部分(薄め、仕組みとしての育成に転換することが必要だ。一方で、現在の働き盛りの層のモチベーションを考えると、これまでの方法を過度に否定せずに力を発揮してもらう

ことも求められる。変化への対応は難易度が高く、経営力の高低が問われる。しかし、この転換を進められる会社と、そうでない会社との間では、人材育成を超えて組織の成果そのものに大きな差がついてくることが予想される。

一つのヒントは、「育成」という狭い場面のみに焦点を当てず、ビジネスモデルや仕事の進め方まで視野を広げて総合的に考えることではないだろうか。徒弟制型教育が多い仕事では、「個人別」の方法が幅を利かせていることが多い。この状況を、業務改革を絡めてある程度標準化していくことが必要になる。この標準化作業自体にもベテラン層からの抵抗が大きいことが多い、容易なことではない。

さらに難しいのは、標準化は「コモディティ化(特徴の希薄化)」「(顧客と働き手の双方にとつての)魅力の低下」に繋がりがやすいことだ。標準化を進めると同時に、個性の発揮場所、先端的な魅力の付与を行っていかねばならない。ここに、標準化と個性発揮という一見矛盾する要素をどう両立するか、という課題が産まれる。

この両立課題を解くことこそ、今起こっている環境変化に適応することであり、その適応を成し遂げた企業が、次世代の優良企業として残っていくのではないだろうか。